

299

**Σχεδίαση και Εφαρμογή Στρατηγικής
στις Λειτουργίες Logistics μιας Επιχείρησης**

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος

«Οργάνωσης και Διοίκησης Βιομηχανικών Συστημάτων»

από

**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

της **Βασιλικής Μαμαλούγκου** Αριθμ. Μητρώου: **ΜΠΛ/0110**

**Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας
με κατεύθυνση στα "Logistics"**

Ιανουάριος 2004

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡΧ.ΕΛ.	43233 + ΔΙΕΚ.
ΟΜΠ.	25239
ΤΑΞΗ	658.5 ΜΑΜ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	



00143233

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις εγκάρδιες ευχαριστίες μου στον Πρόεδρο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στον Τομέα Οργάνωσης και Διοίκησης Βιομηχανικών Συστημάτων, Καθηγητή κ. Λάμπρο Λάιο, για τη δυνατότητα που μου έδωσε να παρακολουθήσω το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στο Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, με ειδίκευση στα Logistics (Εφοδιασμός και Διακίνηση Προϊόντων), που διοργανώνει το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Επίσης πρέπει να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή κ. Γρηγόριο Χονδροκούκη για την αποδοτική συνεργασία που είχαμε στα πλαίσια ολοκλήρωσης της παρούσας εργασίας και τις χρήσιμες παρατηρήσεις του σε κρίσιμα σημεία.

Τέλος, ευχαριστώ όλους εκείνους που συνέβαλαν, ο καθένας από τη θέση του, στην πραγματοποίηση αυτής της εργασίας.

- Το γενικό Διευθυντή της εταιρείας που έκανα τη μελέτη κ. Λάμπρο Παπαδιά για τη δυνατότητα άντλησης εταιρικών στοιχείων και πληροφοριών.
- Τον προϊστάμενο του Τμήματος Παραγωγής κ. Θεόδωρο Φιλόπουλο και το προσωπικό του τμήματος για την απρόσκοπτη συνεργασία που είχαμε.

Ενώ, ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στο συμφοιτητή μου και στέλεχος της εταιρείας κ. Δημήτριο Χανή, ο οποίος αφιέρωσε μεγάλο μέρος από τον πολύτιμο χρόνο του, ώστε να συλλεχθούν και να καταγραφούν όλες οι λεπτομέρειες που αφορούν την εταιρεία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ.....	3
	2.1 Γενικά.....	3
	2.2 Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοικητική.....	3
	2.3 Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό.....	4
	2.4 Εισαγωγή στη «Στρατηγική».....	5
	2.5 Στόχοι της Στρατηγικής Διαχείρισης.....	7
	2.5.1 Ανάπτυξη ενός Στρατηγικού Οράματος και μιας Αποστολής.....	7
	2.5.2 Καθορισμός των Στόχων.....	8
	2.5.3 Επεξεργασία Στρατηγικής.....	9
	2.5.4 Εφαρμογή Στρατηγικής.....	11
	2.5.5 Αξιολόγηση της απόδοσης.....	11
	2.6 Ο ρόλος των Logistics Managers.....	12
	2.7 Ανάλυση SWOT.....	13
	2.8 Οφέλη Στρατηγικής.....	13
3.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	15
	3.1 Οικονομικό Περιβάλλον.....	15
	3.2 Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον.....	17
	3.3 Δημογραφικό Περιβάλλον.....	17
	3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	18
	3.5 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον.....	19
	3.6 Συμπεράσματα.....	20
4.	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	21
	4.1 Γενικά.....	21
	4.2 Ιστορική Αναδρομή.....	21
	4.3 Παραγωγική Διαδικασία.....	22
	4.3.1 Πρώτη Ύλη.....	22
	4.3.2 Συγκρότημα Μηχανημάτων.....	22
	4.3.3 Προϊόντα – Υπηρεσίες.....	23
	4.4 Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης.....	24
5.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ).....	27
	5.1 Γενικά – Μελέτη μιας Επιχείρησης ως Αλυσίδα Αξίας.....	27
	5.2 Ανάλυση Δημιουργίας Αξίας της Εταιρείας.....	30
	5.2.1 Πρωτεύουσες Δραστηριότητες.....	30
	5.2.1.1 Εφοδιασμός.....	30
	5.2.1.2 Παραγωγική Δραστηριότητα.....	32
	Α) Παραγωγή.....	32
	Β) Ποιοτικός Έλεγχος.....	33
	Γ) Συντήρηση.....	33
	Δ) Μηχανολογικός Εξοπλισμός.....	34
	5.2.1.3 Διανομή.....	34
	5.2.1.4 Εμπορία – Πωλήσεις.....	34
	5.2.1.5 Εξυπηρέτηση Πελατών.....	35
	5.2.2 Δραστηριότητες Υποστήριξης.....	36
	5.2.2.1 Εσωτερική Υποδομή.....	36
	5.2.2.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	36
	5.3 Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....	36

	A) Δείκτες Κινδύνου.....	37
	B) Δείκτες Απόδοσης.....	38
	5.4 Ο Όμιλος.....	39
	5.5 Δυνάμεις και Αδυναμίες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	40
6.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)	41
	6.1 Κλάδος Ηλεκτρολογικού Εξοπλισμού.....	41
	6.1.1 Προβλήματα.....	41
	6.1.2 Τάσεις και Προοπτικές Εξέλιξης.....	42
	6.2 Γενικά.....	42
	6.3 Δευτερογενής Έρευνα.....	47
	6.3.1 Προμηθευτές.....	47
	6.3.2 Αγοραστές.....	50
	6.3.3 Υποκατάστατα.....	53
	6.3.4 Ανταγωνιστές.....	53
	6.3.5 Νεοεισερχόμενες Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις.....	55
	6.4 Πρωτογενής Έρευνα.....	55
	6.5 Ευκαιρίες και Απειλές του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	57
7.	ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	59
	7.1 Αντικειμενικοί Στόχοι.....	59
	7.2 Στρατηγική σε Εταιρικό Επίπεδο.....	59
	7.3 Στρατηγική σε Ανταγωνιστικό Επίπεδο.....	60
	7.4 Στρατηγική σε Λειτουργικό Επίπεδο.....	62
	7.4.1 Γενικά.....	62
	7.4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	62
	7.4.2.1 Εφοδιασμός.....	62
	7.4.2.2 Πληροφοριακά Συστήματα.....	62
	7.4.2.3 Παραγωγή.....	65
	7.4.2.4 Αποθήκευση.....	72
	7.4.2.5 Εμπορία.....	75
	7.4.2.6 Μεταφορά.....	76
	7.4.2.7 Εξυπηρέτηση μετά την πώληση.....	76
	7.4.2.8 Διοίκηση.....	77
	7.4.3 Συμπεράσματα.....	80
8.	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	81
	8.1 Γενικά.....	81
	8.2 Ιεράρχηση Ενεργειών.....	82
	8.3 Προϋπολογισμός Προγράμματος.....	83
	8.4 Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης.....	83
	8.5 Στρατηγικά Οφέλη της Αλυσίδας Εφοδιασμού.....	83
	8.5.1 Σύνδεση Logistics με τη Στρατηγική της Επιχείρησης.....	83
	8.5.2 Ολοκληρωμένη Οργάνωση και Σχηματισμός Στρατηγικών Συμμαχιών.....	84
	8.5.3 Βελτίωση Επιπέδου Εξυπηρέτησης Πελατών.....	84
	8.5.4 Μέτρηση Απόδοσης.....	85
	8.5.5 Βελτίωση της Οικονομικής Πορείας της Εταιρείας.....	85
9.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	87
10.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	89

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- Υπολογισμός Χρηματοοικονομικών Δεικτών
- Ερωτηματολόγιο Α
- Ερωτηματολόγιο Β
- Ερωτηματολόγιο Γ
- Ισολογισμοί 1999 - 2003

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

▪ Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	4
▪ Προφίλ Αντίδρασης των Ανταγωνιστών.....	6
▪ Λειτουργίες κάθε μονάδας Στρατηγικής Διοικητικής (SBU).....	7
▪ Διάγραμμα: Εξέλιξη Πληθυσμού Ελλάδας.....	18
▪ Οργανόγραμμα της Εταιρείας.....	26
▪ Η Αλυσίδα Αξίας.....	27
▪ Σχεδιάγραμμα Χωροταξικής Διάταξης Μηχανημάτων στην Π.Δ.....	32
▪ Δυνάμεις Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος.....	47
▪ Διάγραμμα: Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στη Βιομηχανία.....	51
▪ Διάγραμμα: Βιομηχανικής Παραγωγής.....	52
▪ Σχέδιο Οργανωτικής Μητρικής Δομής.....	78
▪ Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Προγράμματος Στρατηγικής.....	83

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

▪ Μέγεθος, Συνολική Αξία και Ποσοστιαία Διάρθρωση της Εγχώριας Αγοράς Ηλεκτρολογικού Υλικού Εγκαταστάσεων ανά Κατηγορία.....	22
▪ Παραγωγή σε € 1999 – 2003.....	33
▪ Πωλήσεις σε € 1999 – 2003.....	35
▪ Δείκτες Ρευστότητας 1999 – 2003.....	38
▪ Δείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων 1999 – 2003.....	38
▪ Δείκτες Δραστηριότητας 1999 – 2003.....	39
▪ Δείκτες Αποδοτικότητας 1999 – 2003.....	39
▪ Δυνάμεις και Αδυναμίες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	40
▪ Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στη Βιομηχανία.....	50
▪ Εξελίξεις στις Τιμές Χονδρικής των Βιομηχανικών Προϊόντων.....	52
▪ Αξιολόγηση Παραγόντων των Επιχειρήσεων για την Κατάρτιση του Ερωτηματολογίου Α.....	56
▪ Ευκαιρίες και Απειλές του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	58

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη μελέτη ασχολείται με έναν κλάδο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, αυτού του ηλεκτρολογικού και ηλεκτρονικού υλικού που εντάσσεται στα ευρύτερα πλαίσια του χώρου της βιομηχανίας. Αποτελεί έναν τομέα που σημειώνονται έντονες ανακατατάξεις με εξαγορές, συγχωνεύσεις, αλλά και αύξηση των επενδύσεων στην κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού. Ένας ισχυρός πυρήνας επιχειρήσεων προσανατολίζεται στη διαμόρφωση των αντικειμενικών εκείνων στόχων, καθώς και τη σχεδίαση της κατάλληλης στρατηγικής για την υλοποίηση σημαντικών επενδυτικών σχεδίων που θα δοθούν μέσα από την ανάλυση των λειτουργιών της και του κλάδου της, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της ανταγωνιστικότητας.

Η επενδυτική ένταση που παρουσιάζει ο κλάδος είναι τόσο υψηλή ώστε ο εκσυγχρονισμός των παραγωγικών διαδικασιών κρίνεται από τους παράγοντες του κλάδου ως επιτακτική ανάγκη. Μια βιομηχανική επιχείρηση του κλάδου ηλεκτρολογικού και ηλεκτρονικού υλικού, με την οποία θα ασχοληθούμε εκτενώς, κινείται ήδη προς την κατεύθυνση αυτή που επιβάλλει το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να παρουσιάσει μια άποψη της σημερινής κατάστασης που επικρατεί στο λειτουργικό κύκλωμα της εταιρείας και τις προτεραιότητες τις οποίες πρέπει να θέσει για να επιφέρει βελτιώσεις. Ειδικότερα, βασικός στόχος της είναι η μελέτη των τάσεων που υπάρχουν στον κλάδο της βιομηχανίας, οι συνθήκες που επικρατούν στο γενικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, η ανάδειξη των ισχυρών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης, η ανάπτυξη των στρατηγικών στα διάφορα επίπεδα και η πρόταση τρόπων υλοποίησης των στρατηγικών επιλογών. Τέλος, αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση να μελετηθούν οι προοπτικές της εταιρείας σε αγορές υψηλού ρίσκου και να χαραχθεί μια στρατηγική που θα ενισχύσει την επιχειρηματικότητα.

Αναλυτικότερα τα στάδια και η διάρθρωση των κεφαλαίων έχουν ως εξής:

Στο **δεύτερο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η υπό μελέτη εταιρεία.

Στο **τρίτο** κεφάλαιο αναλύεται σε θεωρητικό επίπεδο η όλη διαδικασία της στρατηγικής διοικητικής εντοπίζοντας τα χαρακτηριστικά που τη διέπουν, τους κύριους σκοπούς της και τα οφέλη της, καθώς και το σημαντικό ρόλο των Logistics Managers στο Στρατηγικό Σχεδιασμό.

Στο **τέταρτο** κεφάλαιο αναλύονται οι δυνάμεις που συνθέτουν το γενικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον συνθέτουν το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ελληνικές βιομηχανίες και επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές.

Στο **πέμπτο** κεφάλαιο διερευνάται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με την θεώρηση της «αλυσίδας αξίας». Με τη χρήση δευκτών προβαίνουμε σε χρηματοοικονομική ανάλυση, καθώς εντοπίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες που παρουσιάζει η επιχείρηση και εκτιμάται το κατά πόσο ανταποκρίνεται σε αυτές.

Στο **έκτο** κεφάλαιο αναλύονται οι παράγοντες που συνθέτουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και ο κλάδος της σύμφωνα με

το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Η άντληση των πληροφοριών για τον κλάδο έγινε μέσω πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας αγοράς. Με βάση τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται οι ευκαιρίες και απειλές που κυριαρχούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εκτιμάται ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία κινείται προς την κατεύθυνση αυτή.

Στο **έβδομο** κεφάλαιο διαμορφώνονται οι αντικειμενικοί στόχοι και αναπτύσσονται οι στρατηγικές επιλογές που έχουν γίνει σε εταιρικό, ανταγωνιστικό και λειτουργικό επίπεδο. Παράλληλα καταδεικνύονται εκείνοι οι τομείς του λειτουργικού επιπέδου στους οποίους επικεντρώνεται η υποστήριξη των στρατηγικών επιλογών.

Στο **όγδοο** κεφάλαιο γίνεται η εκτίμηση κόστους των ενεργειών των αντικειμενικών στόχων και αφού ιεραρχηθούν συντάσσεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους, καθώς αναπτύσσονται τα στρατηγικά οφέλη της αλυσίδας εφοδιασμού.

Στο **ένατο** κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της εργασίας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στην Ενωμένη Ευρώπη του έντονου ανταγωνισμού και των ευκαιριών, οι επιχειρήσεις βρίσκονται στο κατώφλι μεγάλων αλλαγών. Πρωταρχικός τους στόχος αποτελεί ο αποτελεσματικός έλεγχος και η μείωση του λειτουργικού τους κόστους παράλληλα με την επέκτασή τους.

Μέσω των στρατηγικών κινήσεων και επιλογών, οι Logistics Managers καλούνται να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός καινοτόμου και αποδοτικού σχεδιασμού, με έμφαση στην ταχύτητα υλοποίησης και λήψης αποφάσεων για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

Τα στελέχη εκείνα που θα μείνουν στάσιμα και αδιάφορα απέναντι στα νέα οικονομικά δεδομένα, θα βρεθούν πολύ γρήγορα εκτός αγοράς.

2.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ

Στρατηγική Διοικητική (Strategic Management) είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων από τις οποίες, τελικά, εξαρτάται η επιβίωση ή όχι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και αποτελεί το σπουδαιότερο καθήκον των αρμόδιων στελεχών της.

Οι πέντε σκοποί της στρατηγικής διαχείρισης εντοπίζονται

1. στη δήλωση μιας αποστολής και τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής διορατικότητας, δηλαδή την ανάπτυξη ενός στρατηγικού οράματος,
2. στον καθορισμό των μετρήσιμων στόχων,
3. στην επεξεργασία μιας στρατηγικής για την υλοποίηση των στόχων,
4. στην εφαρμογή και εκτέλεση αυτής και
5. στην αξιολόγηση της απόδοσης, την αναθεώρηση των νέων εξελίξεων και την έναρξη των διορθωτικών ρυθμίσεων.

Η στρατηγική διαχείριση είναι μια τρέχουσα διαδικασία, προσανατολισμένη στη δράση και την απασχολούν ζητήματα, όπως ποιος εκτελεί τους σκοπούς της στρατηγικής, ποια είναι τα «στρατηγικά» οφέλη και ποιοι οι όροι που τη διέπουν. Εξελίσσεται κατά τη διάρκεια του χρόνου και ανταποκρίνεται στη δυναμική του ανταγωνισμού, στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, στις αλλαγές, στις δαπάνες, στους νέους κανονισμούς και τις αλλαγές στους εμπορικούς περιορισμούς καθώς και τις άλλες ευκαιρίες και απειλές.

Συνεπώς, η πραγματική στρατηγική της εταιρείας είναι ένα μίγμα της προορισμένης ή προγραμματισμένης στρατηγικής και των αντιδράσεων που απαιτούνται στις νέες εξελίξεις και τους απρόβλεπτους όρους.

Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας Στρατηγικής Διοικητικής είναι

- η ανάγκη για άμεση εκτέλεση των στόχων αφού εμφανίζονται τακτικές αλλαγές,
- η σύγκυση μεταξύ των ορίων των στόχων,
- η αποτροπή απομόνωσης των πέντε στόχων από τις άλλες διευθυντικές δραστηριότητες,

- η συντομία του χρόνου που απαιτείται για την υλοποίηση των στόχων και
- η ώθηση για την απόκτηση καλύτερης στρατηγικής και ενθαρρυντικής εκτέλεσης από την κάθε υπάλληλο με στόχο να τελειοποιήσει την τρέχουσα στρατηγική και να βελτιώσει την εφαρμογή της.

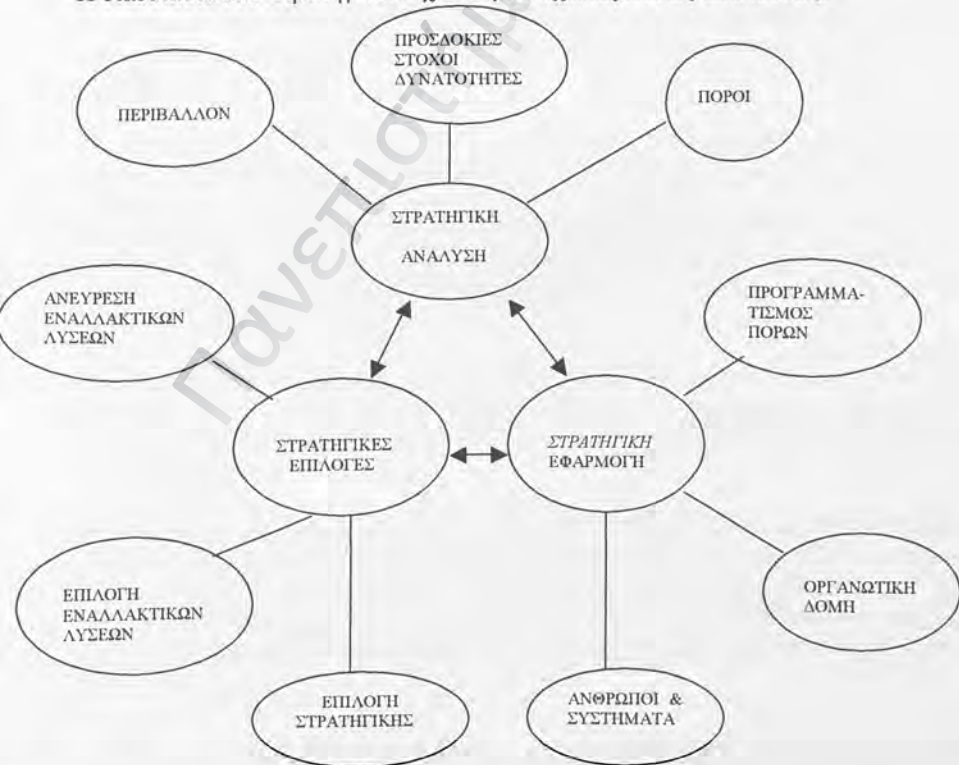
2.3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι ο πυρήνας ανάπτυξης όλων των επιχειρηματικών οργανισμών, καθώς απαντά στα κρίσιμα ερωτηματικά για το που βρίσκεται ο οργανισμός σήμερα, που θέλει να βρεθεί, πως θα πάει εκεί και σε πόσο χρόνο. Αντικείμενό του είναι η τεκμηριωμένη, συντονισμένη και ολοκληρωμένη δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου πλάνου στο οποίο αποτυπώνονται τα βήματα (πολιτικές), οι πόροι (υλικοτεχνικοί, ανθρώπινοι και οικονομικοί) και οι μέθοδοι (προγράμματα δράσης) για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού.

Αναπτύσσοντας τη στρατηγική επιτυγχάνουμε εφαρμογή λύσεων Logistics.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, σύμφωνα με τον Lawrence Bossidy, δεν είναι ένα ασαφές προϊόν μιας υπερμεγέθους παρουσίασης στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης. Αντιθέτως, είναι η κατάληξη μιας βαθιάς και προγραμματισμένης διαδικασίας που ελέγχεται και κατευθύνεται από τη Διοίκηση, η οποία έχει άμεση σχέση με τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τα στελέχη που τις πραγματοποιούν.

Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού σχεδιάζεται ως ακολούθως:



2.4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»

Με τον όρο στρατηγική εννοούμε τα διάφορα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων, μέσα που αποτελούν ένα οργανωμένο, ενοποιημένο, πλήρες και ολοκληρωμένο πρόγραμμα - σχέδιο που συνδέει όλα τα μέρη και λειτουργίες μιας επιχείρησης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συμφωνούν μεταξύ τους.

Η Στρατηγική μιας εταιρείας επικεντρώνεται σε ζητήματα που αφορούν τον τρόπο ικανοποίησης των πελατών της, τη μεγέθυνση της επιχείρησης, την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες στη βιομηχανία και στην αγορά, την κεφαλαιοποίηση των νέων ευκαιριών με τον καλύτερο τρόπο, τη διαχείριση κάθε λειτουργικού κομματιού της επιχείρησης και την επιτυχία των στρατηγικών και οικονομικών στόχων.

Το πρόγραμμα - σχέδιο αυτό αποτελεί το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο της Επιχείρησης (Strategic - Business Plan). Ένα στρατηγικό σχέδιο χαράζεται εκεί που η εταιρεία διευθύνεται. Οι στόχοι απόδοσής του ποικίλλουν από σύντομους σε μακροχρόνιους, ενώ οι ενέργειες διαχείρισής του επιτυγχάνουν εκβάσεις και παράγουν αποτελέσματα. Ένα στρατηγικό σχέδιο αποτελείται από ένα στρατηγικό όραμα και μια επιχειρησιακή αποστολή, στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους απόδοσης και ευρεία στρατηγική για την επίτευξη των στόχων.

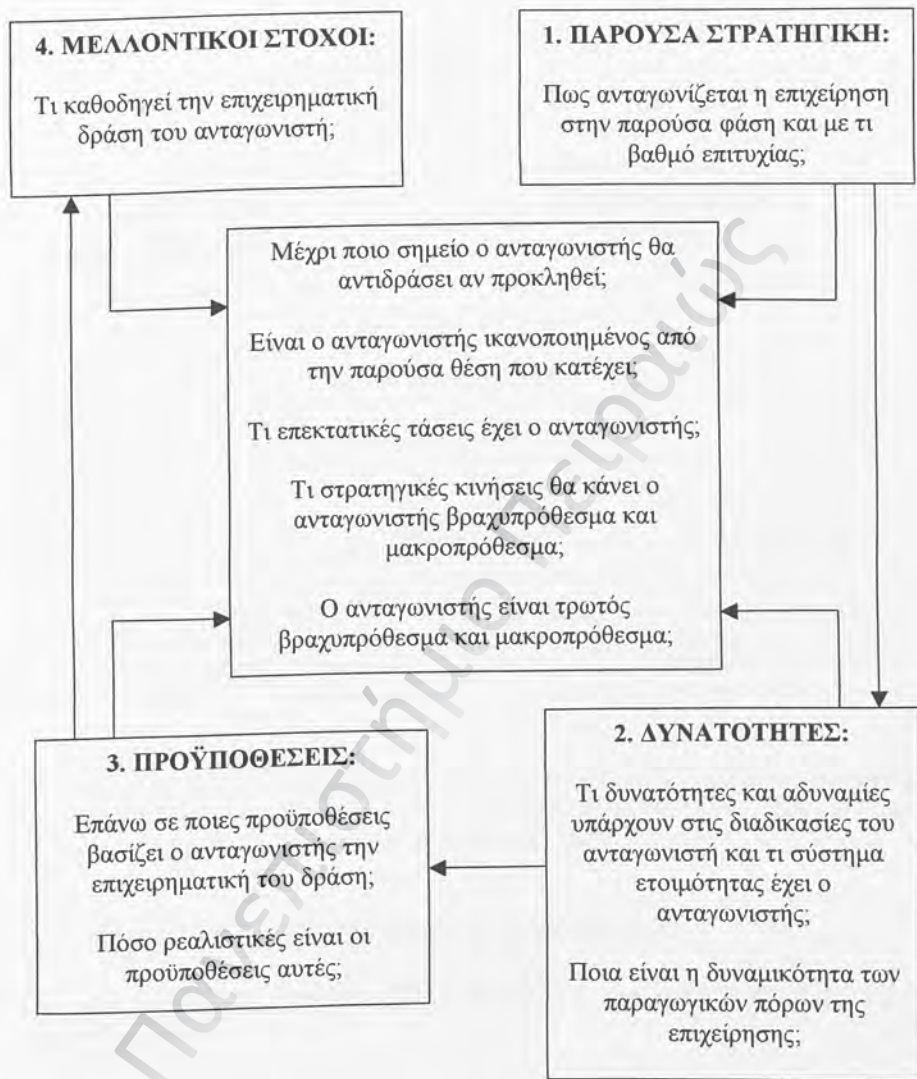
Το Στρατηγικό Σχέδιο καθορίζει τους βασικούς μακροχρόνιους στόχους για την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης και τις μεθόδους πραγματοποίησής τους, ενώ το Επιχειρησιακό Σχέδιο εξειδικεύει τους στόχους και τις μεθόδους για καθένα από τα έτη διάρκειας του. Το Επιχειρησιακό Σχέδιο προϋποθέτει την κατάρτιση του αντίστοιχου Στρατηγικού, έτσι ώστε στο σύνολο τους να αποτελούν ένα οργανωμένο, ενοποιημένο, πλήρες και ολοκληρωμένο πρόγραμμα δράσης για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Το Στρατηγικό Σχέδιο, που ουσιαστικά εκφράζει τη Στρατηγική της επιχείρησης, συνδέει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Σκοπός της Στρατηγικής είναι η επίτευξη των βασικών στόχων της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων της, την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της και την ικανοποίηση των πελατών της. Αποτελεί μια διαδικασία συνεχή και αλληλένδετη και όχι μια σειρά διαδοχικών σταδίων.

Η αποσαφήνιση της επιχειρηματικής στρατηγικής, της οργάνωσης των συστημάτων διοίκησης, των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης και των επιμέρους business units, έχουν ως στόχο τη μελέτη και συμφωνία της οργανωτικής ανάπτυξης για την εκπλήρωση των στόχων της.

Για την υλοποίηση των στόχων της, η επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνει την προσοχή της στους Τομείς εκείνους που παρουσιάζουν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό και όχι σε κάθε πιθανή ευκαιρία που παρουσιάζεται στην αγορά, λαμβάνοντας υπόψη τον κλάδο και τα προϊόντα που θα δραστηριοποιηθεί, το μερίδιο αγοράς που θα εξυπηρετήσει, το βαθμό καθετοποίησης και τη γεωγραφική ανάπτυξή του.

Το Προφίλ της Αντίδρασης των Ανταγωνιστών (Competitors Response Profile) σκιαγράφεται στο ακόλουθο σχήμα:



Το Στρατηγικό Σχέδιο της επιχείρησης θα πρέπει να υλοποιεί τη Στρατηγική της επιχείρησης περιλαμβάνοντας επί μέρους Στρατηγικές για κάθε λειτουργία και κάθε μονάδα στρατηγικής διοικητικής (Strategic Business Unit). Σχηματικά έχουμε:



Το τέταρτο επίπεδο του σχήματος επεκτείνεται προς τα δεξιά αναλόγως του αριθμού των μονάδων στρατηγικής διοικητικής (Strategic Business Unit), ενώ το πέμπτο επίπεδο αναλόγως των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης.

2.5 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

2.5.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΜΙΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Αναλύοντας τους πέντε στόχους της Στρατηγικής Διαχείρισης αναφερόμαστε καταρχήν στα χαρακτηριστικά ενός στρατηγικού οράματος και μιας αποστολής. Ένα στρατηγικό όραμα προσδιορίζει τις δραστηριότητες που σκοπεύει να ακολουθήσει η εταιρεία, τη μελλοντική της ανάπτυξη, θέτει τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνσή της και παρέχει μεγάλη προοπτική εικόνας, του είδους ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και που κατευθυνόμαστε.

Μια δήλωση αποστολής πρέπει να διαχωρίζει την εταιρεία από τις άλλες και να αφυπνίζει την ισχυρή αίσθηση της οργανωτικής ταυτότητας και του σκοπού στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η οργάνωση μιας αποστολής απεικονίζει το διοικητικό όραμα αυτού που η εταιρεία επιδιώκει να κάνει και να γίνει, παρέχει τη

σαφή άποψη αυτού που προσπαθεί να ολοκληρώσει για τους πελάτες της και δείχνει την πρόθεση να υιοθετήσει μια ιδιαίτερη επιχειρησιακή θέση.

2.5.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Το βασικό στοιχείο της Στρατηγικής Διαχείρισης είναι οι στόχοι, τους οποίους η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει με την ύπαρξη και τις δραστηριότητες της. Οι στόχοι διακρίνονται σε οικονομικούς, εκβάσεις που αφορούν τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης της εταιρείας και σε στρατηγικούς, εκβάσεις που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και ισχυρότερη μακροπρόθεσμη θέση στην αγορά, όπως αποδοτικότητα, ικανοποίηση εργαζομένων, προϊόντα υψηλής ποιότητας, επιβίωση, μεγιστοποίηση κερδών, μερισμάτων, κ.λ.π.

Στον καθορισμό των στόχων, η επιχείρηση επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, όπως τις εξωτερικές επιδράσεις, που περιλαμβάνουν κοινωνικές αξίες, ομάδες πίεσης, κυβέρνηση, νομικό καθεστώς, τη φύση της επιχειρηματικής δράσης, που περιλαμβάνει την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά, τα προϊόντα και την τεχνολογία, την κουλτούρα της επιχείρησης, δηλαδή την ιστορία και ηλικία της, το management style και τις προσδοκίες των individual groups, δηλαδή των μετόχων και των coalitions.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι αποσαφηνίζονται από τη Διοίκηση της εταιρείας και εξυπηρετούν τη στρατηγική που έχει αποφασιστεί, καθώς και τις κατευθύνσεις που η εταιρεία καλείται να πάρει ανά περιοχή/τομέα δραστηριότητας. Οι στόχοι της εταιρείας πρέπει να είναι ιεραρχημένοι, ποσοτικοί, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, να έχουν συνέχεια και να παρέχουν δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων και προσπαθειών.

Οι στόχοι της επιχείρησης χωρίζονται σε πρωταρχικούς και υποστήριξης και σύμφωνα με τον Drucker, οι περιοχές μέσα στις οποίες θα πρέπει να επικεντρώνονται, να αναπτύσσονται και να διατηρούνται είναι η θέση στην αγορά, οι καινοτομίες, η παραγωγικότητα, οι κεφαλαιουχικές και φυσικές πηγές, η αποδοτικότητα και η λειτουργικότητα του management και της εργασίας, η κερδοφορία και η κοινωνική ευθύνη.

Οι στόχοι των επιχειρήσεων για να προσδιοριστούν και να επιτευχθούν θα πρέπει να συνοδεύονται από τα αντίστοιχα κίνητρα, που με τη σειρά τους θα πρέπει να προέρχονται από τη διαδικασία ικανοποίησης αναγκών. Σύμφωνα με τον Maslow, μια ανάγκη η οποία ικανοποιήθηκε δεν αποτελεί πλέον κίνητρο, στην περίπτωση των επιχειρήσεων όμως, η συνεχής ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους αποτελεί ουσιαστικό στόχο τους. Οι ανάγκες των επιχειρήσεων κατηγοριοποιούνται ως:

- Πόροι, πελάτες
- Επιβίωση, ταμιακές ροές, κέρδη
- Αποδοχή εκ μέρους των εργαζομένων
- Αποδοχή εκ μέρους του περιβάλλοντος
- Ηγεσία σε επιλεγμένο τομέα

Ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδίου της, αποτελεί αναγκαιότητα διότι με τον τρόπο αυτό θα βοηθηθεί ο προσδιορισμός της μέσα στο περιβάλλον της, θα συντονιστούν οι στόχοι με τις αποφάσεις που

λαμβάνονται και τις προσπάθειες των στελεχών της για την υλοποίησή τους και θα παρασχεθούν πρότυπα (standards) για την μέτρηση της αποδοτικότητας.

Οι στόχοι του Στρατηγικού Σχεδίου της επιχείρησης, θα πρέπει να προσδιορισθούν έχοντας υπόψη ότι

- θα πρέπει να επιδιώκονται περισσότεροι του ενός στόχοι
- οι επιδιωκόμενοι στόχοι θα πρέπει να σταθμίζονται χρονικά (βραχυ-μεσο-μακροπρόθεσμοι)
- θα πρέπει να αναπτυχθούν συντελεστές στάθμισης για κάθε στόχο τόσο στο ανώτατο επιχειρηματικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο μονάδας (SBU)
- θα πρέπει να προσδιοριστούν οι τρόποι - μέθοδοι μέτρησης και προσδιορισμού επίτευξης κάθε στόχου
- θα πρέπει να διαφοροποιηθούν οι τυπικοί και πραγματικοί στόχοι της επιχείρησης

Παράλληλα, στον προσδιορισμό των στόχων του Στρατηγικού Σχεδίου της επιχείρησης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Οι πραγματικές καταστάσεις και συσχετίσεις που υφίστανται από το εξωτερικό περιβάλλον
- Οι πραγματικές καταστάσεις των πόρων της επιχείρησης, καθώς και οι συσχετίσεις της εξουσίας μέσα σε αυτήν και
- Τα συστήματα αξιών της ανώτατης διοίκησης

2.5.3 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο τρίτος στόχος της στρατηγικής διαχείρισης μελετά την επεξεργασία μιας στρατηγικής για το πώς

- θα επιτύχει τους επιθυμητούς στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους,
- θα πολεμήσει τους ανταγωνιστές και θα κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- θα ανταποκριθεί στη μεταβαλλόμενη βιομηχανία και τις ανταγωνιστικές συνθήκες,
- θα αντιμετωπίσει τις απειλές που θίγουν την ευημερία της εταιρείας και
- θα μεγαλώσει την επιχείρηση.

Οι στόχοι επικεντρώνονται στα αποτελέσματα και τις εκβάσεις, ενώ η στρατηγική στο πώς να αναπτυχθούν οι εκβάσεις. Όμως, η πραγματική στρατηγική της επιχείρησης είναι ένα μίγμα σκόπιμων ενεργειών (προμελετημένη στρατηγική) και αναγκαίων αντιδράσεων στις απρόβλεπτες εξελίξεις και τις φρέσκιες ανταγωνιστικές πιέσεις (απρομελέτητη στρατηγική).

Η επιχείρηση καταγράφοντας τις βασικές δραστηριότητες / προϊόντα (Core Business) της και τα σημεία εκείνα που θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές της βάσει των κατευθυντήριων αξόνων του στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να λάβει αποφάσεις για τα εξής θέματα:

- Σε ποιες δραστηριότητες / προϊόντα θα πρέπει η επιχείρηση να αυξήσει τις πωλήσεις της και με ποιο ρυθμό ανάπτυξης;
- Ποιες δραστηριότητες / προϊόντα θα διατηρηθούν στα ίδια επίπεδα, με ενδεχόμενη μείωση του λειτουργικού κόστους;

- Ποιες δραστηριότητες / προϊόντα θα αποτελέσουν τον κύριο παράγοντα άντλησης πόρων για την υποστήριξη και ανάπτυξη και άλλων δραστηριοτήτων / προϊόντων;
- Από ποιες δραστηριότητες / προϊόντα η εταιρεία θα πρέπει να αποεπενδύσει και πότε;

Η εμπειρία αποδεικνύει ότι οι εταιρείες που έχουν λίγα και εξειδικευμένα core businesses επιτυγχάνουν διαρκή ανάπτυξη. Κάθε επιχείρηση έχει ένα βασικό στόχο (πυρήνα) και ένα επεκτεινόμενο και πολύπλοκο σύνολο γειτονικών στόχων. Η ισορροπία διατήρησής τους δημιουργεί την ένταση μιας δυναμικής επανεπένδυσης.

Όμως, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τη στρατηγική τους κρίση και τη γνώση της αγοράς για να εκτιμήσουν σωστά τις δυνητικά ελκυστικές ευκαιρίες, όπου μπορούν να επενδύσουν, βάσει πέντε βασικών διαστάσεων:

- Κατά πόσο αυτή η ευκαιρία υποστηρίζει το core business;
- Τι πιθανότητες υπάρχουν για την εταιρεία να γίνει ηγέτης σε ένα νέο τμήμα αγοράς ή δραστηριότητας;
- Θα μπορούσε αυτή η κίνηση να δημιουργήσει πλεονέκτημα έναντι των υφιστάμενων ή μελλοντικών ανταγωνιστών;
- Αυτή η ευκαιρία τοποθετεί το core business σε μια στρατηγική θέση για μια ακόμα πιο δυνατή επέκταση στο μέλλον;
- Είναι διασφαλισμένη η άψογη υλοποίηση της εν λόγω ευκαιρίας;

Το Στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο σε συνολικό όσο και σε επίπεδο μονάδας, μια διαδικασία λήψης απόφασης ούτως ώστε να καταστεί εφικτή η υλοποίηση των στόχων. Η διαδικασία αυτή αφορά το συνδυασμό αυτών που γίνονται και αυτών που πρέπει να γίνουν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούμαστε σε αποτελεσματική εφαρμογή και εκτέλεση της στρατηγικής. Το πιο σημαντικό είναι ότι η στρατηγική πρέπει να εναρμονίζεται με τις οργανωτικές ικανότητες, τη δομή ανταμοιβής, τα εσωτερικά συστήματα υποστήριξης και την επιχειρησιακή φιλοσοφία.

Επιπλέον, η αναδιοργάνωση των δομών μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω των ακόλουθων φάσεων:

Καταρχήν, γίνεται αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, δηλαδή αναγνωρίζονται και προσδιορίζονται οι ανάγκες, μέσω των παρουσιαζόμενων προβλημάτων, ευκαιριών, κρίσεων κ.λ.π., καταγράφοντας τη στρατηγική της Διεύθυνσης Logistics, αποτυπώνοντας την υφιστάμενη οργάνωση και προσδιορίζοντας τις βασικές επιχειρηματικές διεργασίες με αποτέλεσμα να αξιολογείται στο σύνολό της η οργάνωση.

Σε δεύτερη φάση, γίνεται σχεδιασμός και ανάπτυξη της νέας οργανωτικής δομής, αφού πρώτα αποτυπωθούν οι βασικές κατευθύνσεις της αναδιάρθρωσης, αναζητηθούν έτοιμες λύσεις, επέλθει σύνθεση των εναλλακτικών σεναρίων οργάνωσης, αξιολόγηση και διαλογή, δηλαδή μείωση του αριθμού εναλλακτικών λύσεων σε εκείνες που μπορούν να εφαρμοστούν, επιλογή κάποιων από αυτών, αποτύπωση της οργανωτικής δομής και εν συνεχεία, περιγραφή του προτεινόμενου οργανωτικού πλαισίου.

Έπειτα, ακολουθούν κάποιες βοηθητικές φάσεις, όπως του ελέγχου ως προς την κατεύθυνση της διαδικασίας, την επικοινωνία για την παροχή πληροφοριών, τη

διαμόρφωση περιγραφών και προδιαγραφών των θέσεων εργασίας καθώς και του συστήματος αξιολόγησής τους.

Εν συνεχεία, διακρίνουμε το σχέδιο μετάβασης το οποίο συντάσσεται αφού εντοπιστούν οι ισορροπίες και προσδιοριστεί το χρονοδιάγραμμα με τις προϋποθέσεις του, ακολουθώντας τα παρακάτω στάδια υλοποίησης των στόχων:

- Ποσοτικοποίηση
- Χρονοδιάγραμμα επίτευξης
- Προσδιορισμός των μέσων και απαιτούμενων ενεργειών για την επίτευξή τους
- Αποτίμηση του κόστους, των μέσων και ενεργειών
- Καθορισμός των εσωτερικών διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου της πραγματοποίησης

Επιπλέον θα πρέπει να περιληφθούν:

- Όροι (παραδοχές- προϋποθέσεις) και κανόνες (απαιτούμενες θεσμικές, διοικητικές και οργανωτικές αλλαγές) για την επίτευξη των στόχων
- Διαδικασίες και μηχανισμοί-όργανα αναθεώρησης του συνολικού Στρατηγικού Σχεδίου
- Δείκτες παρακολούθησης κρίσιμων οικονομικών μεγεθών (Κόστος παραγωγής, Παραγωγικότητα, Βαθμός αξιοποίησης, Ποιότητα παραγόμενων προϊόντων, κ.λ.π.)

Σε τελευταία φάση, επιζητείται έλεγχος της ορθότητας του οργανογράμματος από τη αξιολόγηση των θέσεων.

2.5.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο τέταρτος στόχος της στρατηγικής διαχείρισης αφορά την εφαρμογή της στρατηγικής και περιλαμβάνει τις ακόλουθες πρακτικές θεωρήσεις:

- Το χτίσιμο μιας εταιρείας ικανής για τη δόμηση επιτυχούς στρατηγικής
- Τη διάθεση άφθονων πόρων στις στρατηγικές και κρίσιμες δραστηριότητες
- Την καθιέρωση στρατηγικής και ενθαρρυντικής πολιτικής
- Τη θέσπιση καλύτερων πρακτικών και προγραμμάτων για συνεχή βελτίωση
- Την εγκατάσταση συστημάτων υποστήριξης
- Τη θέσπιση ανταμοιβής στην επίτευξη αποτελεσμάτων
- Τη δημιουργία ενός στρατηγικά ενθαρρυντικού εταιρικού πολιτισμού και
- Την άσκηση στρατηγικής ηγεσίας

2.5.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο τελευταίος στόχος της στρατηγικής διαχείρισης εντοπίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης. Κανένας από τους στόχους της στρατηγικής διαχείρισης δεν είναι άσκηση της μιας και μόνο φοράς αφού οι εποχές και οι συνθήκες αλλάζουν, τα γεγονότα εκτυλίσσονται, καλύτεροι τρόποι για την εφαρμογή των πραγμάτων γίνονται εμφανείς και νέοι διευθυντές με διαφορετικές ιδέες αναλαμβάνουν δράση.

Γι' αυτό οι διευθυντές θα πρέπει συνεχώς να αξιολογούν την απόδοση, να ελέγχουν την κατάσταση, να αποφασίζουν πόσο καλά πηγαίνουν τα πράγματα και να διενεργούν τις απαραίτητες προσαρμογές.

Οι διορθωτικές ρυθμίσεις μπορούν να επιφέρουν αλλαγή της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης της εταιρείας, επαναπροσδιορισμό της επιχείρησης, αύξηση ή μείωση των στόχων απόδοσης, τροποποίηση της στρατηγικής ή βελτίωση της στρατηγικής που εκτελείται.

2.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LOGISTICS MANAGERS

Ο ρόλος των Logistics Managers στις διάφορες εκφάνσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού μιας επιχείρησης είναι μεγίστης σημασίας. Η αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων με στόχο την απλοποίηση πολλών λειτουργιών τους, τη μείωση του κόστους και άρα τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους είναι απαραίτητη.

Οι Logistics Managers θα πρέπει να έχουν ξεκάθαρους στόχους. Φόβος και αυτοπροστασία αποτελούν τους δύο μεγάλους εχθρούς της αναδιάρθρωσης και αναδιοργάνωσης. Όμως, η αναδιοργάνωση από μόνη της δεν επαρκεί για βαθύτερες αλλαγές στην επιχείρηση, πρέπει να συνοδεύεται από μια στρατηγική που να δίνει απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα και να οδηγεί τους Logistics Managers της επιχείρησης στον επανασχεδιασμό των λειτουργιών με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας.

Εάν η αναδιάρθρωση υλοποιείται ερήμην του ανθρώπινου παράγοντα αντί για ανάπτυξη και βελτίωση της παραγωγικότητας, παρατηρείται στασιμότητα και οδηγεί πολλές φορές στην αποτυχία. Οι απολύσεις προσωπικού και οι καταργήσεις καθηκόντων δεν οδηγούν πάντοτε στη μείωση του κόστους και την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας.

Για να πετύχει η αναδιάρθρωση είναι απαραίτητα δύο πράγματα. Καταρχήν, η προσπάθεια συνολικής μεταβολής της επιχειρησιακής στρατηγικής ώστε να αλλάξουν οι αξίες, οι συμπεριφορές και οι προσανατολισμοί της επιχείρησης ως προς την κουλτούρα της. Έπειτα, η ευρύτερη δυνατή ενημέρωση και ψυχολογική προετοιμασία του προσωπικού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα για τις επερχόμενες αλλαγές.

Ο ακριβής προσδιορισμός των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των στελεχών, προκειμένου, να ανταποκριθούν με επιτυχία στα καθήκοντά τους, γίνεται αναγκαίος. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τις αξίες, τη φιλοσοφία και το γενικότερο όραμα που έχουν οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους και την επιχείρηση. Η «χρυσή τομή» μεταξύ του ατομικού επιπέδου, των εργασιακών απαιτήσεων και του γενικότερου οργανωτικού περιβάλλοντος θα οδηγήσει στη μέγιστη παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού για μεγαλύτερη απόδοση.

Συνεπώς, για την εφαρμογή και το συντονισμό πολλών εκ των παραπάνω βελτιώσεων, οι Logistics Managers, εκτός από την εμπειρία και τη γνώση στοιχείων της αγοράς, θα πρέπει να έχουν και θεωρητική γνώση ορισμένων εξειδικευμένων τεχνικών, όπως για παράδειγμα ABCosting, μελέτη χρόνων και μεθόδων εργασίας, μελέτες χωροταξίας, BPR διαδικασιών, Benchmarking Surveys, τεχνικές δρομολόγησης – διαχείρισης αποθεμάτων, RFP's – αξιολόγηση και επιλογή συνεργατών 3PL κ.λ.π.

Οι επιμέρους ικανότητες που πρέπει να έχουν για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης είναι:

1. Επίτευξη Αποτελεσμάτων – Στόχων (Achievement Orientation)
2. Καθοδήγηση σε επιτυχίες (Leading to Win)
3. Εφαρμογή και Επέκταση Γνώσης (Know – How)
4. Σθεναρή λήψη Αποφάσεων (Tough – Minded Decision Making)
5. Επιχειρηματικότητα (Business Focus)
6. Επίπτωση και Επιρροή (Impact and Influence)
7. Οργανωτική Αντίληψη (Organizational Awareness)
8. Οργανωτική Ταύτιση (Organizational Commitment)
9. Διαπροσωπική Ευαισθησία (Interpersonal Understanding)
10. Ηγεσία και Επικοινωνία (Leadership – Communication)
11. Προσανατολισμός στον Πελάτη (Customer Focus)
12. Ανάπτυξη Ταλέντων (Developing Talent)
13. Ομαδικότητα (Pulling Together)

Όσο ένας Logistics Manager ανεβαίνει την ιεραρχική κλίμακα σε μια οργάνωση, θα πρέπει να αποδεσμεύεται από την ενασχόληση με θέματα ρουτίνας που περιορίζουν τη δημιουργική σκέψη και ως επί το πλείστον αποτελούν αυτοματοποιημένη δουλειά και να αφιερώνει το χρόνο του σε ενέργειες που θα προσθέσουν αξία στην οργανωτική μονάδα που εμπλέκεται.

Ο ρόλος των αρμοδίων για το Στρατηγικό Σχεδιασμό επικεντρώνεται στη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών από τους διευθυντές στρατηγικής, στην εκ βάθους ανάλυση, στην καθιέρωση και διαχείριση ενός ετήσιου κύκλου αναθεώρησης στρατηγικής, στο συντονισμό της διαδικασίας αναθεώρησης και έγκρισης των στρατηγικών σχεδίων και στη βοήθεια όλων των διευθυντών για εστίαση σε στρατηγικά ζητήματα.

Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβούλου στη διαδικασία Στρατηγικής Διοικητικής είναι η αυστηρή αξιολόγηση και η τελική έγκριση των στρατηγικών προγραμμάτων δράσης και πιο σπάνια, μόνο εάν χρειαστεί, η άμεση συμμετοχή στις λεπτομέρειες για τη διαμόρφωση στρατηγικής.

2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Μια καλά δομημένη στρατηγική στοχεύει στη σύλληψη των καλύτερων αυξανόμενων ευκαιριών της επιχείρησης και την υπεράσπισή της ενάντια των εξωτερικών απειλών ως προς την ευημερία και τη μελλοντική απόδοσή της, δηλαδή προσπαθεί να χτίσει πάνω στις δυνάμεις της και να διορθώσει τις σημαντικές αδυναμίες της. Η τακτική αυτή της επιχείρησης είναι κρίσιμη για τη διαμόρφωση στρατηγικής, λόγω του ότι η ανταγωνιστικότητα καλλιεργείται στην αγορά και η δυνατότητα για ύπαρξη αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής.

2.8 ΟΦΕΛΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι δοκιμές μιας νικηφόρας στρατηγικής εντοπίζονται σε τρία επίπεδα:

- Πόσο καλά η στρατηγική αντιστοιχίζεται στην κατάσταση της εταιρείας;
- Σε τι βαθμό η στρατηγική οδηγεί σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; και
- Κατά πόσο η στρατηγική ωθεί σε σταθερή απόδοση;

Τα οφέλη της στρατηγικής προσέγγισης στη διαχείριση είναι ότι, καθοδηγεί ολόκληρη την εταιρεία σχετικά με το «τι προσπαθεί να κάνει και να επιτύχει», παρέχει τη βάση για τα ανταγωνιστικά αιτήματα προϋπολογισμών και πόρων, ενώνει τις πολυάριθμες στρατηγικές που σχετίζονται με τις αποφάσεις των διευθυντών σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα, δημιουργεί μια δυναμική παρά αντιδραστική ατμόσφαιρα και ενισχύει την απόδοση μεγάλης ακτίνας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του γενικού περιβάλλοντος βοηθάει στη διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατόν να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών της επιχείρησης θα πρέπει να εστιαστεί στις τάσεις αυτού του περιβάλλοντος και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της. Η ανάλυση του γενικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει 5 διαστάσεις:

- Οικονομική
- Κοινωνικοπολιτιστική
- Δημογραφική
- Τεχνολογική
- Πολιτική / Νομική

3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ελληνική οικονομία το 2002 αναπτύχθηκε με ρυθμό αισθητά υψηλότερο σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ευρωζώνης, αλλά βραδύτερο σε σχέση με το 2001. Οι επενδύσεις αποτέλεσαν τον κινητήριο μοχλό της οικονομικής δραστηριότητας, παρά τις μεγάλες περικοπές στο πρόγραμμα δημόσιων επενδύσεων. Σημαντικό ρόλο επίσης φαίνεται να διαδραμάτισε η καταναλωτική δαπάνη, ενώ οι εξαγωγές παρουσίασαν σοβαρή κάμψη το 2002, με αποτέλεσμα το εξωτερικό ισοζύγιο της χώρας να συμβάλει αρνητικά στη συνολική δαπάνη της οικονομίας.

Οι παράγοντες που οδήγησαν σε άνοδο των ιδιωτικών επενδύσεων είναι, πρώτον, το περιβάλλον χαμηλών επιτοκίων που έχει επικρατήσει μετά την υιοθέτηση του ενιαίου νομίσματος, δεύτερον, η δαπάνη για την κατασκευή των έργων για τη διοργάνωση της Ολυμπιάδας του 2004 και τρίτον, η απορρόφηση, αν και ανεπαρκής, ενός τμήματος των διαθέσιμων πόρων από το Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης.

Στη βιομηχανία ειδικότερα, ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκίων τον Ιανουάριο 2003 μειώθηκε αισθητά, προσεγγίζοντας το χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων τεσσάρων ετών. Το επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ασάφειες, από έλλειψη μακροπρόθεσμης σταθερότητας στα βασικά δεδομένα (φορολογικό καθεστώς, αναπτυξιακό πλαίσιο, εξαγωγική πολιτική), από χαλαρά αντανακλαστικά και από υψηλή αναποτελεσματικότητα λειτουργεί αρνητικά στην αύξηση των επιχειρηματικών προσδοκίων με αποτέλεσμα οι επενδυτικές προοπτικές στον βιομηχανικό τομέα να παρουσιάζονται ιδιαίτερα μετριασθείς. Στην παρούσα φάση το κλίμα στην ελληνική οικονομία εκφράζει μια στάση αναμονής και διστακτικότητας.

Στην οικονομική πολιτική, τα σημαντικότερα προβλήματα εντοπίζονται στον δημοσιονομικό τομέα και ιδιαίτερα στις δαπάνες, οι οποίες δεν μειώνονται με ρυθμούς που θα επέτρεπαν πλεονάσματα ικανά να επιταχύνουν τον περιορισμό του χρέους.

Ο πληθωρισμός αναζωπυρώθηκε ελαφρώς στην Ελλάδα το 2002 (3,6%) σε σχέση με το περασμένο έτος (3,4%). Αυτή η απόκλιση του πληθωρισμού ήταν έως ένα βαθμό αναμενόμενη, εφόσον αντανακλά τον ταχύτερο - σε σχέση με τη ζώνη του ευρώ - ρυθμό ανάπτυξης και τη σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας στους τομείς των εμπορευσιμων αγαθών και υπηρεσιών στην Ελλάδα. Ένας επιπλέον λόγος που

επέδρασε αυξητικά στις τιμές ήταν η εισαγωγή του ευρώ, η οποία επηρέασε τόσο την προσφορά, ιδιαίτερα στις υπηρεσίες όσο και τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Η ενίσχυση της δημοσιονομικής πολιτικής ώστε να καταστεί το Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης πιο αποτελεσματικό και να εκπληρώσει καλύτερα τους αναπτυξιακούς και σταθεροποιητικούς του στόχους θα συντελέσει στη συγκράτηση των πληθωριστικών πιέσεων, τη μείωση του δημόσιου χρέους (ως ποσοστό του ΑΕΠ) και του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών, θα προσδώσει στην οικονομία την αναγκαία ευελιξία για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων μελλοντικών εξωτερικών διαταραχών και θα περιορίσει τα ασφάλιστρα κινδύνου, με αποτέλεσμα την περαιτέρω μείωση των επιτοκίων, μειώνοντας δραστικά το κόστος του χρήματος, προσδίδοντας έτσι ώθηση στις επιχειρηματικές επενδύσεις και αύξηση της κατανάλωσης.

Οι ανατιμητικές τάσεις του ευρώ είχαν ως αποτέλεσμα τη μεταβολή των όρων εμπορίου των χωρών της Ευρωζώνης σε σχέση με τρίτες χώρες. Τα εισαγόμενα εμπορεύματα έγιναν φθηνότερα και τα εξαγόμενα προς τρίτες χώρες ακριβότερα. Το μεγάλο έλλειμμα του ισοζυγίου πληρωμών αποτελεί τον καθρέπτη της χαμηλής ανταγωνιστικότητάς μας. Στη βάση του προβλήματος βρίσκεται η απουσία ξένων άμεσων επενδύσεων που συνδέεται με όλες τις δομικές παθογένειες του ελληνικού οικονομικού και πολιτικού συστήματος, δηλαδή τη γραφειοκρατία και τη διαφθορά, την υπερβολική φορολογία, τον τεράστιο αριθμό των ρυθμιστικών διατάξεων, την περιορισμένη απελευθέρωση των αγορών αγαθών, υπηρεσιών και παραγωγικών συντελεστών, την ανεπαρκή υποδομή και τέλος, την έλλειψη εξειδικευμένης εργασίας.

Παρά τις κατά καιρούς Κασσάνδρες, που στηριζόμενες στην αδύναμη πορεία της Σοφοκλέους, προέβλεπαν καταπόντισμό των οικονομικών μεγεθών για τις παραδοσιακές βιομηχανικές επιχειρήσεις, όπως αυτές του ηλεκτρονικού και μηχανολογικού εξοπλισμού, ο κλάδος δείχνει να αντιστέκεται στις πιέσεις και τα αρνητικά σχόλια, επιδεικνύοντας μια αξιοσημείωτη σταθερότητα, που σταδιακά αποδεικνύει τη δυναμική των παραδοσιακών βιομηχανικών κλάδων.

Τα κέρδη της παραδοσιακής βιομηχανίας, δεν είναι εξαιρετικά υψηλά, ωστόσο, οι κλάδοι που την αντιπροσωπεύουν επιδεικνύουν μια δυναμική και μια σταθερότητα, που τους αφήνει αλώβητους σε καιρούς χρηματιστηριακών κρίσεων. Άλλωστε, η Χρηματιστηριακή «φούσκα» του 1999 που πιέζει έως σήμερα τις διεθνείς κεφαλαιαγορές, ξεκίνησε από τις μετοχές της νέας τεχνολογίας και όχι από αυτές της βαριάς βιομηχανίας.

Η καλή πορεία που ακολουθούσε ο κλάδος μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού, του Χρηματιστηρίου Αξιών, επιβεβαιώθηκε από τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα του α' τριμήνου του 2003, οπότε στο σύνολό του ο κλάδος κατέγραψε άνοδο της τάξεως του 19,3% αναφορικά με τα κέρδη προ φόρων (σε επίπεδο μητρικών εταιριών), ενώ και ο τζίρος αυξήθηκε σημαντικά κατά 54,7%. Ανάλογη εικόνα παρατηρήθηκε και αναφορικά με το β' τρίμηνο του τρέχοντος έτους, η ανακοίνωση των ισολογισμών για το οποίο ολοκληρώθηκε εντός του καλοκαιριού. Και πάλι η αύξηση των συνολικών κερδών προ φόρων προσέγγισε το 18,8% σε ετήσια βάση, ενώ και η ποσοστιαία διαφορά του κύκλου εργασιών το β' τρίμηνο του 2003 σε σχέση με το αντίστοιχο του 2002 ανήλθε σε 28,7% και σε 18,1% όσον αφορά τα ενοποιημένα αποτελέσματα των εταιριών του κλάδου.

Οι κοινοτικοί πόροι είναι συγκεκριμένοι και περιορισμένοι γι' αυτό η μείωσή τους προς την Ελλάδα τροφοδοτεί ανησυχίες για τη διατηρησιμότητα υψηλών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης μετά το 2006. Συνεπώς, θεωρείται επιβεβλημένη η αναζήτηση νέων πηγών ανάπτυξης και τρόπων χρηματοδότησης.

Σημείο – κλειδί για την πορεία της χώρας μας στο πλαίσιο της ενιαίας αγοράς της Ευρώπης είναι η συνεχής προσπάθεια για ενίσχυση των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία και έχουν ποιότητα, όπως αυτές που στηρίζονται στις νέες τεχνολογίες, χαρακτηρίζονται από υψηλή επιχειρηματικότητα και δημιουργούν νέες θέσεις εξειδικευμένης απασχόλησης.

Στην εγχώρια σκηνή, ένας παράγοντας που συζητήθηκε ιδιαίτερα και επιβάρυνε το κλίμα ήταν το κλείσιμο κάποιων επιχειρήσεων, που έθεσε με έντονο τρόπο γενικότερα ζητήματα που αφορούν τις προοπτικές της απασχόλησης και της ανεργίας στο μέλλον. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την απασχόληση όσο και την ανεργία δεν είναι συγκυριακοί. Η ανεργία δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί παρά μόνο με μια μακροχρόνια στρατηγική που θα έχει κύριο στόχο την αύξηση των δυνατοτήτων της ελληνικής οικονομίας να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας.

3.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Την περίοδο 1994 – 2002 σημειώθηκαν σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές στην ελληνική κοινωνία, στο θεσμικό πλαίσιο της πολιτείας και στους ρυθμιστικούς κανόνες λειτουργίας της οικονομίας. Η μελέτη των τάσεων και εξελίξεων αναφορικά με τα κοινωνικοπολιτιστικά δρώμενα βοηθά δυναμικά στη χάραξη μακροχρόνιας στρατηγικής των βιομηχανιών.

Είναι πλέον γεγονός ότι οι γυναίκες ολοένα και περισσότερο περνούν το χρόνο τους εκτός σπιτιού και ακόμη περισσότερες είναι εκείνες που όχι μόνο εργάζονται, αλλά και τείνουν να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα.

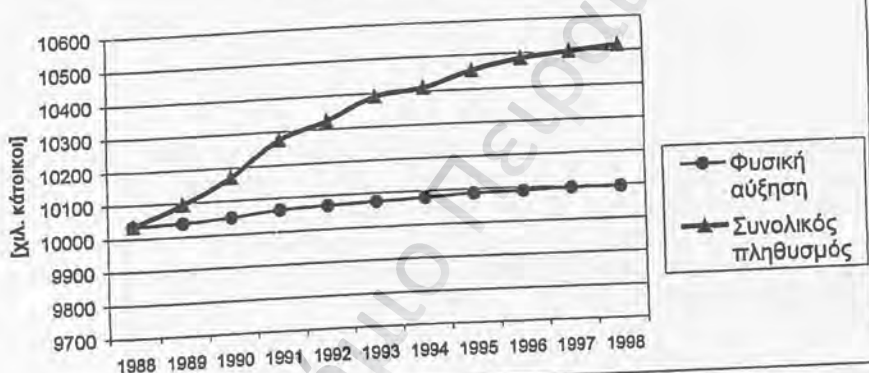
Συνεπώς, οι εξελίξεις στις εργασιακές συνθήκες, ο περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος, αλλά και άλλοι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες ευνοούν την ανάπτυξη της ανάγκης στο μέσο άνθρωπο για ποικίλες δραστηριότητες που τις θεωρεί βασικές και καθίσταται επιτακτική η έγκυρη και έγκαιρη ικανοποίησή τους από εταιρείες οι οποίες έχουν εκτιμήσει σωστά τις εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο.

3.3 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κατά τη δεκαετία 1981-1991, η έντονη πτωτική τάση που σημειώθηκε στον αριθμό των γεννήσεων (1981: γεννήσεις 141.000 -θάνατοι 85.000, 1991: γεννήσεις 102.000 - θάνατοι 95.000) προκάλεσε ραγδαία πτώση στον ρυθμό φυσικής αύξησης του ελληνικού πληθυσμού κατά τη δεκαετία αυτή και μηδενισμό της σχεδόν κατά τη δεκαετία 1991-2001. Πράγματι, η υπεροχή γεννήσεων έναντι θανάτων, από 839.000 τη δεκαετία 1961-1971 και 637.000 τη δεκαετία 1971-1981, μειώθηκε στις 260.000 τη δεκαετία 1981-1991, ενώ για τη δεκαετία 1991 - 2001 υπολογίζεται ότι δεν θα υπερβεί τις 20.000.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι εξελίξεις στον πληθυσμό της Ελλάδος κατά τη διάρκεια της περιόδου 1988-1998. Παρατηρείται ότι, αν ο συνολικός πληθυσμός της Ελλάδος κατά τη δεκαετία αυτή προσδιοριζόταν αποκλειστικά και μόνον από τη φυσική του αύξηση, θα είχε παραμείνει σχεδόν στάσιμος στο επίπεδο του έτους 1988, υπερέβη τα 10,5 εκατ. κατοίκους το έτος 1998, οφείλεται σχεδόν αποκλειστικά στην εισροή μεταναστών, οι οποίοι στην πλειονότητά τους είναι οικονομικοί πρόσφυγες από τις γειτονικές κυρίως χώρες. Πράγματι, με βάση τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, υπολογίζεται ότι η αύξηση του συνολικού πληθυσμού της χώρας κατά 474 χιλιάδες μεταξύ των ετών 1988 και 1998 (από 10.037 χιλ. σε 10.511 χιλ. αντίστοιχα) προέρχεται: κατά 428 χιλιάδες από εισροή μεταναστών και μόνον κατά 46 χιλιάδες (ποσοστό 10%) από φυσική αύξηση.

Εξέλιξη πληθυσμού Ελλάδας



Είναι εμφανές ότι η εξέλιξη του φυσικού πληθυσμού της Ελλάδος έχει εισέλθει προ πολλών ετών σε στάδιο στασιμότητας, ενώ η προοπτική για τις επόμενες δύο τουλάχιστον δεκαετίες είναι ότι η εξέλιξη θα προχωρήσει σε περίοδο σταδιακής μείωσης. Αντίθετα, ο συνολικός πληθυσμός αυξάνεται με ικανοποιητικό σχετικά ρυθμό και είναι πολύ πιθανόν ότι θα εξακολουθήσει να αυξάνεται εξαιτίας της συνεχιζόμενης εισροής μεταναστών.

3.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το συγκριτικό πλεονέκτημα των οικονομιών κρίνεται πλέον σε χαρακτηριστικά που αφορούν την ποιότητα, την πρωτοτυπία του σχεδίου και την καινοτομικότητα των προϊόντων. Κατά συνέπεια, τα χαρακτηριστικά αυτά παραπέμπουν σε σύγχρονες διαδικασίες και τεχνολογίες παραγωγής και εργασίας. Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από την ικανότητα τεχνολογικής προσαρμογής, δηλαδή την ικανότητα εντοπισμού, υιοθέτησης, απορρόφησης και διάχυσης της νέας παραγωγικής τεχνολογικής γνώσης, που διαρκώς εξελίσσεται διεθνώς.

Η ικανότητα αυτή αντανακλάται στην επενδυτική στρατηγική των επιχειρήσεων σε τεχνολογία, στο είδος της τεχνολογίας που υιοθετούν και στην καινοτομική δυνατότητα που αναπτύσσουν ως προς τις παραγωγικές διαδικασίες. Επιπλέον, η ανταγωνιστικότητα και η τεχνολογική ικανότητα των επιχειρήσεων σχετίζονται με το

επίπεδο κατάρτισης και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Κατ' επέκταση, συνδέεται και με τη διαδικασία διαρκούς αναβάθμισης του μέσω της επιμόρφωσής του στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, είτε ενδοεπιχειρησιακά, είτε με την υποστήριξη του ευρύτερου θεσμικού πλαισίου (χρηματοδότηση κατάρτισης από κρατικούς ή ευρωπαϊκούς φορείς, σύνδεση με ακαδημαϊκά, τεχνολογικά και ερευνητικά κέντρα). Συγχρόνως, η βελτίωση του ανταγωνιστικού επιπέδου των επιχειρήσεων μέσα από την τεχνολογική τους αναβάθμιση έχει επιπτώσεις στο μέγεθος και τη διάρθρωση της απασχόλησής τους.

Η επίτευξη τεχνολογικής αναβάθμισης των επιχειρήσεων είναι σε σημαντικό βαθμό το αποτέλεσμα της ανταγωνιστικής και επενδυτικής στρατηγικής που υιοθετούν. Το 46,5% των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων αντιδρούν αμυντικά στις μεταβολές των πωλησέων τους με αντίστοιχη προσαρμογή της παραγωγής τους. Μόνο το ¼ εφαρμόζει δυναμικότερη στρατηγική που περιλαμβάνει βελτίωση των προϊόντων τους, ή παραγωγή νέων προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. Αντίθετα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο μόνο το 29% των επιχειρήσεων αντιδρά αμυντικά στη μεταβολή των πωλησέων τους, ενώ το 50,4% ενεργεί επιθετικά με την αναβάθμιση της παραγωγικής του δραστηριότητας.

Η διαφορετική στρατηγική που ακολουθούν οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σχέση με τις ευρωπαϊκές είναι αποτέλεσμα του διαφορετικού επενδυτικού προσανατολισμού τους. Το μεγαλύτερο μέρος (69,2%) των ελληνικών επιχειρήσεων επενδύει σε επέκταση εγκαταστάσεων και ανανέωση εξοπλισμού. Αντίθετα, το 50,4 των ευρωπαϊκών ΜΜΕ επενδύουν κατεξοχήν στη βελτίωση των προϊόντων τους και στην ανάπτυξη νέων, δηλαδή σε διαδικασίες υψηλής τεχνολογικής έντασης προκειμένου να αναβαθμίσουν την παραγωγή τους.

Όσο η τεχνολογική αναβάθμιση και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα της επενδυτικής στρατηγικής τους, τόσο και το μέγεθος και είδος των επενδύσεων που οι επιχειρήσεις κάνουν προσδιορίζεται από το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Η έννοια του οικονομικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την επενδυτική και αναπτυξιακή πολιτική του κράτους, που αντανακλάται στη συμβολή του στην υποστήριξη των επενδύσεων των επιχειρήσεων. Η διαπίστωση, λοιπόν, πως το 70,6% των ελληνικών ΜΜΕ χρηματοδοτεί την επενδυτική του δραστηριότητα με ίδιους πόρους - έναντι του 56,1 % των ευρωπαϊκών - υποδεικνύει την ασθενή επενδυτική υποστήριξη που το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο τους παρέχει.

3.5 ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το στρατηγικό πλεονέκτημα που διαθέτει η χώρα μας ως πόλος προσέλκυσης επιχειρηματικών επενδύσεων στην ευρύτερη περιοχή της νοτιο-ανατολικής Ευρώπης είναι το γεγονός ότι αποτελεί τη μόνη χώρα της περιοχής που είναι μέλος του ΝΑΤΟ, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και όλων των Διεθνών Οργανισμών. Πρόκειται για την πιο αναπτυγμένη και με το μεγαλύτερο κατά κεφαλή εισόδημα χώρα της περιοχής. Η Ελλάδα αποτελεί ένα πόλο ανάπτυξης, συνεργασίας, σταθερότητας και ασφάλειας.

Οι επερχόμενες εξελίξεις στην εργατική νομοθεσία αναμένεται να απασχολήσουν άμεσα και τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Η νέα νομοθετική ρύθμιση που προωθείται προσπαθεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη ευελιξία στην απασχόληση, με στόχο την

καταπολέμηση της ανεργίας. Οι παράγοντες του κλάδου αντιδρούν σε ρυθμίσεις όπως αυτή του 35ωρου, πιστεύοντας πως αυτό θα έχει άσχημες συνέπειες για τον κλάδο, αυξάνοντας το εργατικό κόστος.

3.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση που προηγήθηκε είναι ότι η ελληνική οικονομία, η οποία πραγματοποίησε εντυπωσιακή πρόοδο τα τελευταία χρόνια, εξακολουθεί να παρουσιάζει υψηλές αναπτυξιακές επιδόσεις και το 2003, παρά τις γεωπολιτικές εντάσεις, την αβεβαιότητα και τις δυσμενείς συνθήκες που επικρατούν στις παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές αγορές.

Το οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην ανάλυση του γενικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Επομένως, ο αναμενόμενος υψηλός ρυθμός ανάπτυξης το 2003 θα στηριχθεί στις επενδυτικές δαπάνες, οι οποίες συνδέονται εν μέρει με την εισροή πόρων από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ε.Ε., με τα μεγάλα έργα υποδομής και με τους Ολυμπιακούς αγώνες του 2004, ενώ βασική προϋπόθεση για τη διατήρηση υψηλού ρυθμού οικονομικής ανόδου σε μονιμότερη βάση είναι να πειστεί ο ιδιωτικός επιχειρηματικός τομέας να αναλάβει σημαντικές επενδύσεις, κυρίως σε νέους τομείς οικονομικής δραστηριότητας που θα έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό.

Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις εμπορικές συναλλαγές (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο), η ανάπτυξη δικτυακών δομών εμπορίου (π.χ. franchising, συνεταιρισμοί), οδηγούν σε ριζικές μεταβολές στο περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων με άμεσες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα, στην απασχόληση, στην προστασία του καταναλωτή, κ.λ.π. Άλλωστε αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο η συνεχής αύξηση της δύναμης των δικτύων διανομής που εντατικοποιούν τις συνθήκες του ανταγωνισμού και αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να υιοθετούν νέες στρατηγικές με έμφαση στην εισαγωγή της καινοτομίας.

Όλους τους παράγοντες που συνθέτουν ένα νέο περιβάλλον πρέπει να λάβει υπόψη του ο επιχειρηματικός κόσμος και να κατανοήσει ότι τα οφέλη από τις πολιτικές και τις δράσεις που υλοποιούνται δεν θα έρθουν με τρόπο αυτόματο και εγγυημένο. Πρέπει και ο ίδιος να ανταποκριθεί άμεσα με τόλμη και φαντασία αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και επιχειρηματικούς κινδύνους. Πρέπει να οικοδομήσει έγκαιρα ανταγωνιστικές θέσεις. Άλλωστε, η επιτυχία προϋποθέτει κινητοποίηση, δουλειά, ανάληψη κινδύνου, συνεργασίες. Απαιτεί όραμα, στρατηγική και στόχους.

Από τη πλευρά του, το ελληνικό κράτος στη διαμόρφωση των στρατηγικών κατευθύνσεων και των συγκεκριμένων πολιτικών που αναπτύσσονται για το Γ΄ Κ.Π.Σ. πρέπει να επικεντρωθεί σε νέες δράσεις όπως, η προσέλκυση επενδύσεων σε νέους για την ελληνική οικονομία κλάδους, η στήριξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών στις αναδυόμενες αγορές των βαλκανικών και παρευξείνιων χωρών, η δικτύωση των επιχειρήσεων (clusters), η ενθάρρυνση επενδύσεων για καινοτομία και νέες τεχνολογίες, η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής μέριμνας στην παραγωγή, η δημιουργία προϋποθέσεων ανταγωνιστικής λειτουργίας των μικρών επιχειρήσεων στα πλαίσια της ONE, η βελτίωση της βασικής εμπορικής υποδομής μέσω κέντρων διανομών, κ.ά.

4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η υπό μελέτη εταιρεία, Ηλεκτρολογική Βιομηχανία και Συγκοινωνίες, δραστηριοποιείται κυρίως στους Τομείς Παραγωγής, Μεταφοράς, Διανομής και Μετατροπής Ηλεκτρικής Ενέργειας, Συγκοινωνιακών Μέσων και Συστημάτων Βιομηχανικού Αυτοματισμού. Είναι κατά 100% θυγατρική Ομίλου και εισηγμένη στα Χρηματιστήρια Παρισιού, Λονδίνου και Ν. Υόρκης. Με παρουσία σε 70 χώρες, 120.000 εργαζομένους και ετήσιες πωλήσεις της τάξεως των 22 δις €, ο όμιλος είναι από τους πρώτους διεθνείς προμηθευτές συστημάτων, εξοπλισμού και υπηρεσιών στην παγκόσμια αγορά Υποδομής και Βιομηχανίας.

Αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου στον Τομέα της Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας και βασικά προϊόντα του αποτελούν Σταθμοί Παραγωγής Ενέργειας που λειτουργούν με κάθε τύπο καυσίμου, στρόβιλοι εξελιγμένης τεχνολογίας παγκόσμιου κύρους, γεννήτριες, καυστήρες, συστήματα ελέγχου και προστασίας περιβάλλοντος, καθώς και υπηρεσίες υποστήριξης και αναβαθμίσεων Σταθμών Παραγωγής Ενέργειας.

Τα τελευταίας τεχνολογίας συστήματα για σηματοδότηση και τηλεδιοίκηση τρένων και μετρό και η πολύχρονη εμπειρία του ομίλου σε ολοκληρωμένα σιδηροδρομικά έργα οδηγούν την εταιρεία στην κατοχή ηγετικής θέσης.

4.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Στα πλαίσια της εταιρείας που εξετάζουμε, ο Τομέας Μεταφοράς και Διανομής Ενέργειας που απασχολεί πέραν των 300 υπαλλήλων, δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1923, χρονιά ίδρυσης της προγενέστερης εταιρείας, που το 1996 πέρασε στον τωρινό Όμιλο. Συνέβαλε στον εξηλεκτισμό και την εκβιομηχάνιση της χώρας, διαθέτοντας και εγκαθιστώντας ηλεκτρολογικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό για την κατασκευή μονάδων παραγωγής και δικτύων μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας, βιομηχανικών εγκαταστάσεων, τεχνολογίες περιβάλλοντος και επικοινωνιών. Η εταιρεία πραγματοποίησε μεγάλες επενδύσεις, όπως το Εργοστάσιο Μετασχηματιστών στο Κρυονέρι Αττικής και το Τεχνολογικό Κέντρο στη Κηφισιά, στο οποίο στεγάζονται οι διοικητικές υπηρεσίες και τα Εργοστάσια Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Κατασκευών.

Διαθέτει αξιόλογο και σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, αλλά και επενδύει συνεχώς και σταδιακά, ώστε να εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

4.3 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

4.3.1 ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ

Η πρώτη ύλη που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι μπάρες χαλκού, ηλεκτρολογικό υλικό, διακόπτες, μικροί διακόπτες πίνακα, κωσ, κλιπς, θερμοσυστελόμενα καλώδια, κλέμες, καλώδια, λαμαρίνες, στραντζαριστά, εργαλεία (δράπανα, τρυπάνια, κατασαβίδια), βίδες, παξιμάδια, τσέρκια, σελοφάν, κ.ά. Το ηλεκτρολογικό υλικό εγκαταστάσεων περιλαμβάνει τα υλικά ζεύξης, διανομής και προστασίας.

Το μέγεθος, η συνολική αξία και η ποσοστιαία διάρθρωση της εγχώριας αγοράς ηλεκτρολογικού υλικού εγκαταστάσεων ανά κατηγορία εμφανίζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Μέγεθος, Συνολική Αξία και Ποσοστιαία Διάρθρωση της Εγχώριας Αγοράς Ηλεκτρολογικού Υλικού Εγκαταστάσεων ανά Κατηγορία

Είδος/Έτος	Μέγεθος (σε χιλιάδες πόλους ή τεμάχια)			Συνολική Αξία (σε χιλιάδες €)			% Διάρθρωση		
	1996	1999	2001	1996	1999	2001	1996	1999	2001
Πριζοδιακόπτες	6.500	7.400	8.600	14.380	17.608	20.543	45,3	42,6	43,5
Πίνακες Διανομής	420	485	500	3.228	3.815	4.109	10,2	9,2	8,7
Αυτόματες Ασφάλειες	3.250	4.500	4.900	6.456	9.685	10.565	20,4	23,4	22,4
Ραγοδιακόπτες	1.450	1.650	1.800	2.935	3.522	4.109	9,3	8,5	8,7
Ενδεικτικές Λυχνίες	600	750	800	616	822	1.027	1,9	2,0	2,2
Διακόπτες Διαρροής	125	170	200	3.228	4.402	5.282	10,1	10,7	11,1
Χρονοδιακόπτες	60	95	105	880	1.467	1.614	2,8	3,6	3,4
Σύνολο				31.724	41.321	47.249	100	100	100

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP

4.3.2 ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

- Διατηρητικό
- Στράντζα
- Ψαλίδι
- Υδραυλικός Γωνιοκόπτης Λαμαρινών
- Δισκοπρίνο Χαλκού
- Κουρμαδόρος Χαλκού
- Μηχανή Κοπής και Γδαρσίματος Καλωδίων

4.3.3 ΠΡΟΙΟΝΤΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

4.3.3.1 ΥΨΗΛΗ, ΜΕΣΗ, ΧΑΜΗΛΗ ΤΑΣΗ

Η υπό μελέτη εταιρεία δραστηριοποιείται και στους τρεις παραπάνω τομείς τεχνολογιών με αντίστοιχα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως υποσταθμούς Υ.Τ. σταθμών παραγωγής, δίκτυα Υ.Τ. μεταφοράς, υποσταθμούς Υ.Τ. διανομής ενέργειας, υποσταθμούς Μ.Τ. για τα εργοστάσια παραγωγής, για διανομή σε δίκτυα μεταφοράς και σε καταναλωτές ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς διατίθεται κάθε είδος ηλεκτρολογικού εξοπλισμού Χ.Τ., κύριοι πίνακες διανομής, υποπίνακες, Μ.Σ.Κ. διακόπτες, με εξοπλισμό σταθερού / συρόμενου τύπου, με συρόμενα συρτάρια ή Plug-in φύσες, ανορθωτικά συγκροτήματα, ηλεκτροπαραοχικά συγκροτήματα κ.λ.π.

4.3.3.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΩΝ

Η εταιρεία προμηθεύει μελετά, κατασκευάζει, προγραμματίζει (software) και θέτει σε λειτουργία, ολοκληρωμένα συστήματα Ελέγχου, Προστασίας και Αυτοματισμών για Σταθμούς Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας, Υποσταθμούς και Κέντρα Διανομής Μέσης Τάσης, Βιομηχανίες κ.λ.π.

4.3.3.3 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΕΣ

Η εταιρεία κατασκευάζει μετασχηματιστές διανομής, ελαίου και ξηρού τύπου, καθώς και μετασχηματιστές ισχύος, που χαρακτηρίζονται από την υψηλή αντοχή τους στο βραχυκύκλωμα, τη χαμηλή στάθμη θορύβου και τη μεγάλη διάρκεια ζωής.

4.3.3.4 ΕΙΔΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

Το τμήμα ειδικών κατασκευών της εταιρείας αναλαμβάνει τις ηλεκτρολογικές μελέτες και εγκαταστάσεις που αφορούν πολύπλοκα ηλεκτρομηχανολογικά συστήματα, όπως αυτά των περιστροφικών ηλεκτροκίνητων γερανών, γερανογεφυρών, ταινιοδρόμων, εκσκαφών κ.λ.π.

4.3.3.5 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΕΡΓΑ

Η εταιρεία μέσα από τις εμπειρίες των διαφόρων έργων, τα οποία έχει ολοκληρώσει μέχρι σήμερα, διαθέτει υψηλή υποδομή, ώστε με αποκλειστικά δικά της μέσα, να μπορεί να αναλάβει Μελέτη, Κατασκευή, Εγκατάσταση, Θέση σε Λειτουργία και Service των πιο σύνθετων έργων, όπως θερμοηλεκτρικούς και υδροηλεκτρικούς σταθμούς παραγωγής ενέργειας, τσιμεντοβιομηχανίες, χαλυβουργίες, βιομηχανίες χάρτου, κλωστήρια / εκκοκιστήρια, μονάδες βιολογικού καθαρισμού, αντλιοστάσια κ.λ.π.

4.3.3.6 ΗΛΕΚΤΡΟΠΑΡΟΧΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η υπό μελέτη εταιρεία σχεδιάζει, κατασκευάζει και συντηρεί τροφοδοτικά συστήματα εναλλασσόμενου και συνεχούς ρεύματος για την απρόσκοπτη λειτουργία ηλεκτρικών εγκαταστάσεων, καθώς εξασφαλίζουν τη μέγιστη ασφάλεια στην τροφοδοσία σε νοσοκομεία, τράπεζες, δημόσια κτίρια, βιομηχανίες, τηλεπικοινωνίες, αεροδρόμια, στρατιωτικές εγκαταστάσεις κ.λ.π.

4.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης διαθέτει σαφή διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων, εξειδίκευση κατά λειτουργίες, άμεσο κεντρικό έλεγχο, διευκόλυνση διορθωτικών κινήσεων, εφόσον απαιτούνται και τέλος, άμεση επικοινωνία προς τα κατώτερα επίπεδα οργάνωσης. Πρέπει να τονιστεί ότι, η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην επικοινωνία και στην καλή συνεργασία μεταξύ του ανθρωπίνου δυναμικού της.

Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την ομαλή λειτουργία της μονάδας και το συντονισμό των ενεργειών όλων των διευθύνσεων και τμημάτων.

Η εταιρεία αποτελείται από τη Διοίκηση (Γενικός Διευθυντής – Πρόεδρος), από έξι (6) Διευθύνσεις και ένα (1) Υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη. Η βασική της οργάνωση έχει ως εξής:

- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Πωλήσεων
- Διεύθυνση Εργοστασίου Μετασχηματιστών
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πελάτη
- Διεύθυνση Marketing

Η *Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών* καθορίζει την οικονομική στρατηγική της εταιρείας. Απαρτίζεται από επιμέρους τμήματα που οι κύριες δραστηριότητές τους συναποτελούν το ολοκληρωμένο έργο της Διεύθυνσης. Έτσι, λοιπόν, προβαίνει σε οικονομικό έλεγχο των παραγγελιών και αναλαμβανόμενων έργων, συντάσσει τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και φέρει την τελική ευθύνη για τις σχέσεις της εταιρείας με τις φορολογικές αρχές και τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς. Στην Οικονομική Διεύθυνση υπάγονται το Λογιστήριο που παρακολουθεί τις ταμειακές ροές, τα φορολογικά στατιστικά και τους ισολογισμούς, το Τμήμα Προσωπικού που είναι υπεύθυνο για τις προσλήψεις και την εκπαίδευση του προσωπικού ενώ συνάμα, διοργανώνει σεμινάρια για την εκπαίδευση του και ρυθμίζει θέματα που αφορούν τις σχέσεις διοίκησης – προσωπικού, το Τμήμα Μισθοδοσίας που ασχολείται με τις πληρωμές των αποδοχών των εργαζομένων, σύμφωνα με τις ώρες πραγματοποίησης ενός έργου, καθώς είναι υπεύθυνο και για την απόδοση και καταχώρηση μοναδικού εξαψήφιου Νο πρωτοκόλλου, που προσάπτεται σε κάθε έργο. Επίσης, περιλαμβάνει τα Τμήματα Μηχανογράφησης, Συντήρησης Κτιρίων και Προμηθειών.

Η *Διεύθυνση Πωλήσεων* είναι υπεύθυνη για την προώθηση των πωλήσεων, τον καθορισμό στρατηγικής ανάπτυξης αυτών, όπως μεγάλων δημόσιων και ιδιωτικών έργων, κατασκευών με χρήση ειδικών τεχνολογιών, την παραλαβή και προώθηση των παραγγελιών, την αποστολή των ετοιμών προϊόντων, καθώς αναλαμβάνει την προστασία και τον έλεγχο κατασκευής τους. Τέλος, υπάρχει ένα ξεχωριστό Τμήμα, άμεσα όμως συνυφασμένο με τις λειτουργίες που επιτελεί η Διεύθυνση Πωλήσεων (δρύνει στο εργοστάσιο στο Κρυονέρι Αττικής) και αφορά όλες τις εμπορικές δραστηριότητες, όπως προσφορές, διαγωνισμούς που κηρύσσονται για μεγάλα έργα και γνωστοποιούνται είτε μέσω δημοπρασιών είτε κατευθείαν στην εταιρεία. Ωστόσο, οι πωλήσεις αφορούν αποκλειστικά και μόνο πωλήσεις εσωτερικού, όπως επιτάσσει το καταστατικό της εταιρείας για τα ελληνικά δρώμενα.

Η *Διεύθυνση Εργοστασίου Μετασχηματιστών* εδρεύει στο Κρυονέρι Αττικής και έχει ως έργο της το σχεδιασμό, την υποστήριξη, τον προγραμματισμό, την παραγωγή, τη διανομή, τη συντήρηση και τον ποιοτικό έλεγχο, αποκλειστικά, των μετασχηματιστών. Η συγκεκριμένη Διεύθυνση δεν θα μας απασχολήσει στην παρούσα έρευνα, αφού θα ασχοληθούμε με όλες εκείνες τις λειτουργίες και δραστηριότητες που αφορούν την κατασκευή ηλεκτρονικών συσκευών και αυτό εμπίπτει

στη *Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών*, η οποία μεριμνά για τη σωστή και άρτια λειτουργία της επιχείρησης, για την επιλογή και αποθήκευση των πρώτων υλών, των ετοιμών προϊόντων και των ανταλλακτικών των μηχανημάτων, για την συντήρηση αυτών, καθώς και για τον ποιοτικό έλεγχο πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων. Βασικά, απαρτίζεται καταρχήν από το Τμήμα – Εργοστασιακή μονάδα των ηλεκτρολογικών κατασκευών, που περιλαμβάνει το σχεδιαστήριο, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο παραγωγής και έπειτα, από το Τμήμα – Εργοστασιακή μονάδα των ηλεκτρονικών κατασκευών. Επιπλέον, εμπεριέχεται το Τμήμα Μηχανικών καθώς και το Τμήμα Ελέγχου και Διασφάλισης Ποιότητας, που πιστοποιεί και εγκρίνει ολοκληρωτικά οποιοδήποτε έργο, υπηρεσία ή κατασκευή, ενώ ταυτόχρονα σε αυτό προσάπτονται και οποιαδήποτε συστήματα ERP (π.χ. SAP), που χρησιμοποιεί η εταιρεία.

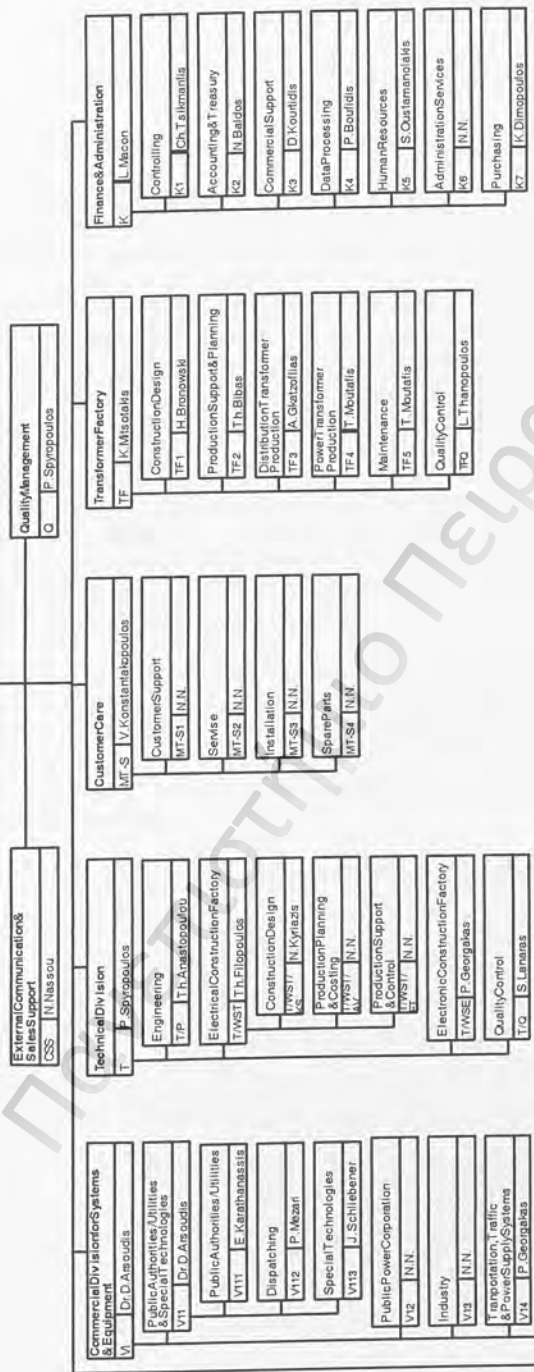
Η *Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πελάτη* πρωταρχικά μεριμνά για τη στήριξη του πελάτη μετά την πώληση με τη μορφή προληπτικής συντήρησης ή άρσης βλαβών. Το Τμήμα εκπαίδευσης του πελάτη απασχολείται από μια τεκμηριωμένη πρακτική παροχής υπηρεσιών και στήριξης του πελάτη σε όλα τα επίπεδα γνώσης των προϊόντων και των τεχνολογιών. Επίσης, διαθέτει ένα πλήρως εξοπλισμένο και επανδρωμένο Τομέα Εγκατάστασης με τεχνογνωσία και πείρα τέτοια, ώστε να μπορεί να εγκαταστήσει, να ελέγξει και να θέσει σε λειτουργία όχι μόνο μεμονωμένα προϊόντα, αλλά και τα πιο σύνθετα έργα. Τέλος, προγραμματίζει τις αγορές των ανταλλακτικών.

Η *Διεύθυνση Marketing* δραστηριοποιείται πάνω στη διαμόρφωση ειδικών διαφημιστικών εντύπων καθώς και συναφών πραγμάτων με αναγνωρίσιμο λογότυπο που προάγουν το κύρος και τη φήμη της εταιρείας και προωθούνται στους ιδιοκτήτες των εταιρειών. Δεν στηρίζεται δηλαδή στην αυτοματοποιημένη διαφήμιση.

Το οργανόγραμμα της εταιρείας που περιλαμβάνει τις Διευθύνσεις με τα επιμέρους τμήματα, φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί

**Electrical Industry & Transport
Affairs, Greece
Management**

L. Papadoulas (Managing Director)



Thessaloniki Office
N. N. Georgiadis

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)

5.1 ΓΕΝΙΚΑ

Μελέτη μιας επιχείρησης ως «ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ»

Η αναγνώριση των δυνατών και των αδύνατων σημείων μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών της ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο της «Αλυσίδας Αξίας». Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter, η επιχείρηση εξετάζεται από την άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησής της.

Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεώρηση αυτή κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μία σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται μια ενδεικτική αλυσίδα αξίας, όπου φαίνεται ότι αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών για κάθε επιχείρηση.

Η Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)



Μέσα σε κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες λειτουργιών, η επιχείρηση τυπικά εκτελεί κάποιες ξεχωριστές δραστηριότητες που μπορεί να αντιπροσωπεύουν κύριες δυνάμεις ή αδυναμίες. Δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με υπηρεσίες μετά την πώληση, για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνουν εγκατάσταση, επισκευή, διανομή ανταλλακτικών και αναβάθμιση, οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αδυναμίας. Μέσα από το συστηματικό προσδιορισμό αυτών των δραστηριοτήτων, χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν πιθανές δυνάμεις και αδυναμίες για περαιτέρω ανάλυση. Πρόκειται δηλαδή για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία (περιθώριο - margin) για τον καταναλωτή.

Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου παραγόντων και γίνεται αντιληπτή είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών. Πιο απλά η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν, προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρει να υπερβεί το συνολικό κόστος για την παραγωγή του προϊόντος, γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες, άρα και στην οικονομική συμπεριφορά της επιχείρησης.

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, το οποίο δεν πρέπει να παραβλέπεται είναι ότι κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μια μεμονωμένη συλλογή μηχανών, κεφαλαίου και προσωπικού. Αντίθετα, η ικανότητά της να πραγματοποιεί και να συνδέει δραστηριότητες μεταξύ τους, αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμα και αν συχνά επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν παρόμοιες αλυσίδες αξίας, εκείνες των ανταγωνιστών διαφέρουν αισθητά. Τέτοιες διαφορές μπορούν να σημαίνουν πηγή πλεονεκτήματος και μπορεί να εμφανίζονται στη γραμμή προϊόντος, τους αγοραστές, τις γεωγραφικές περιοχές ή τα κανάλια διανομής.

Οι βασικές κατηγορίες λειτουργιών μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν κυρίως με τη δημιουργία, προώθηση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές λειτουργίες (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους).

Έτσι στον εντοπισμό των κύριων λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

□ Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics)

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

□ Λειτουργίες παραγωγής (Operations)

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

□ Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics)

Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Για υλικά προϊόντα, πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα, κ.λ.π. Για υπηρεσίες, πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία, αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία.

□ Marketing και πωλήσεις (Marketing and sales)

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

□ Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services)

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

Σε ποιες από αυτές τις δραστηριότητες θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης, όλες πάντως οι κύριες λειτουργίες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και απαιτούν προσοχή σε μια εσωτερική ανάλυση.

Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

□ Προμήθειες – Αγορές

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

□ Έρευνα και Ανάπτυξη

Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει «τεχνολογία» και τεχνογνωσία (know - how) σε κάποιο βαθμό.

□ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.

□ Εσωτερική Υποδομή

Δραστηριότητες όπως, γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι σαφώς απόλυτα σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Οι προμήθειες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τόσο να συσχετιστούν με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες όσο και να υποβαθμίσουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας χωρίς να σχετίζεται με συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμα και των αγοραστών.

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

5.2.1 ΠΡΩΤΕΥΟΥΣΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

5.2.1.1 ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ

Αφορά τη διαδικασία που ισχύει για την αγορά πρώτων υλών, βοηθητικών υλών και την προμήθεια προϊόντων που αφορούν την παραγωγική δραστηριότητα των Εργοστασίων Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Κατασκευών ή των Τμημάτων Εγκατάστασης, Service ή του Εργοταξίου της εταιρείας, δηλαδή υλικά που διακινούνται με κωδικό αποθήκης και υλικά που παραγγέλλονται από τα Εργοστάσια ή τα Τμήματα Εγκατάστασης, Service ή το Εργοτάξιο και χρεώνονται σε εντολή κατασκευής (WST-No. ή WSE-No.) ή εντολή εγκατάστασης (MT-No.) ή εντολή Service (SV-No.) και εφαρμόζεται από όλους τους Τομείς/Τμήματα της Εταιρείας που στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή και ιδιαίτερα από τον Τομέα Προμηθειών.

Η ανάγκη προμήθειας αυτής της κατηγορίας προϊόντων προκύπτει:

- α) Από τη ζήτηση της Αποθήκης για κάποιο προϊόν με κωδικό αριθμό που το απόθεμα του έχει ελαττωθεί.
- β) Από τη ζήτηση της Αποθήκης κατόπιν υποδείξεως του Εργοστασίου για κάποιο προϊόν με κωδικό αριθμό για το οποίο δεν υπάρχει επαρκές απόθεμα στην αποθήκη.
- γ) Από την ζήτηση των Εργοστασίων για κάποιο προϊόν που δεν διακινείται με κωδικό αριθμό.
- δ) Από την ζήτηση των Τμημάτων Εγκατάστασης, Service ή του Εργοταξιάρχη.

Η ζήτηση για τις δύο πρώτες περιπτώσεις γίνεται από τον Υπεύθυνο της Αποθήκης. Η ζήτηση για την τρίτη περίπτωση μπορεί να προέλθει από τον Υπεύθυνο του Ηλεκτρολογικού Μέρους της Κατασκευής ή από τον Υπεύθυνο του Μεταλλικού Μέρους της Κατασκευής. Η ζήτηση για την τέταρτη περίπτωση γίνεται από προσωπικό των Τμημάτων Εγκατάστασης, Service ή του Εργοταξίου.

Αν το υπό προμήθεια προϊόν έχει δικό του κωδικό αριθμό δημιουργείται από την Αποθήκη στο σύστημα ON LINE μια ζήτηση (εντολή αγοράς), η οποία προωθείται στον Τομέα Προμηθειών. Από την αρμόδια θέση του Εργοστασίου που προβαίνει στη ζήτηση καθορίζεται η ποσότητα του προϊόντος και ο χρόνος παράδοσής του. Η τεχνική περιγραφή και οι προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί καθορίζονται από την αρμόδια θέση του Εργοστασίου την πρώτη φορά που αγοράζεται ένα προϊόν ή κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη διαφοροποίησης. Η αρμόδια θέση του Εργοστασίου καταχωρεί την περιγραφή του προϊόντος στο σύστημα ON LINE. Ο Τομέας Προμηθειών εξετάζει αν υπάρχει ισχύουσα σύμβαση για το συγκεκριμένο προϊόν με υποπρομηθευτή. Στην παραγγελία αναφέρεται πάντα το συγκεκριμένο προϊόν με υπόπρομηθευτή και κατά περίπτωση ο κατασκευαστής του. Σε περιπτώσεις όπου απαιτείται να γίνει έλεγχος των προϊόντων στις εγκαταστάσεις του υποπρομηθευτή αυτό γίνεται εγγράφως.

Αν το υπό προμήθεια προϊόν δεν είναι υλικό αποθήκης χρεώνεται από την αρμόδια θέση του Εργοστασίου στην αντίστοιχη εντολή κατασκευής (WST-No. ή WSE-No.) ή από την αρμόδια θέση των Τμημάτων Εγκατάστασης, Service ή του Εργοταξίου στην αντίστοιχη εντολή εγκατάστασης ή Service (MT-No. ή SV-No.) με τη δημιουργία μιας ζήτησης (εντολή αγοράς) στο σύστημα ON LINE όπου καθορίζεται η τεχνική περιγραφή, η ποσότητα και ο χρόνος παράδοσής του και η οποία προωθείται στον Τομέα Προμηθειών. Εφόσον υπάρχει πρόθεση για ανάθεση κατασκευής σε προμηθευτές τότε ισχύουν τα όσα ορίζονται στον εσωτερικό Κανονισμό για Κατασκευές σε Προμηθευτές (Make or Buy).

Η εταιρεία προμηθεύεται το 90% της αξίας των πρώτων υλών από το εξωτερικό και μόλις το 10% από προμηθευτές – εταιρείες εσωτερικού. Η απόφαση για το είδος του υλικού που προμηθεύεται η εταιρεία από το εξωτερικό καθορίζεται από τα κεντρικά γραφεία στη σε χώρα του εξωτερικού που εδρεύει. Το κόστος τους φτάνει συνήθως το 50% - 60% του συνολικού κόστους του τελικού προϊόντος. Οι ποσότητες που θα αγοραστούν ανά κατηγορία δεν καθορίζονται ετησίως, αλλά ανά έργο, δηλαδή με παρακολούθηση των αποθεμάτων από τον Υπεύθυνο της αποθήκης, τον Προϊστάμενο του εργοστασίου και σε συνεργασία με αυτόν που δραστηριοποιείται για την προετοιμασία της παραγωγής.

Κατά την παραλαβή της πρώτης ύλης στο εργοστάσιο λαμβάνονται δείγματα από κάθε κιβώτιο για να ελεγχθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της πρώτης ύλης και στη συνέχεια τοποθετούνται κατά ομάδες. Η θέση ταξινόμησής τους εξαρτάται από τα αποτελέσματα του ελέγχου αποδοχής των κιβωτίων που παραλαμβάνονται και κατηγοριοποιούνται είτε ανάλογα με το είδος τους είτε ανάλογα με το υπεκτέλεση έργο.

Το γεγονός ότι οι χώροι αποθήκευσης της πρώτης ύλης στεγάζονται στον ίδιο χώρο της θέσεως του εργοστασίου δίνει τη δυνατότητα στους εμπλεκόμενους στην εφοδιαστική αλυσίδα για συνεχή έλεγχο, άμεση συλλογή πληροφοριών και επιλογή των απαραίτητων ποσοτήτων πρώτων υλών με αποτέλεσμα να οδηγείται η εταιρεία σε αυστηρό προγραμματισμό, έτσι ώστε όλα να λειτουργούν σε κατάσταση just in time.

5.2.1.2 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Α) ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Ο τύπος της παραγωγικής διαδικασίας της μεταλλικής κατασκευής των πινάκων είναι συνεχούς ροής ενώ η μορφή της χωροταξικής διάταξης των μηχανημάτων είναι γραμμή παραγωγής. Τα μηχανήματα είναι τοποθετημένα σύμφωνα με τη διαδοχή των διεργασιών κατασκευής των μεταλλικών τμημάτων. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο σχήμα, για την κατασκευή του μεταλλικού τμήματος του πίνακα έχουμε ως ακολούθως: αρχικά η λαμαρίνα υφίσταται κοπή, έπειτα διάτρηση, εν συνεχεία στραντζάρισμα, μετά συγκόλληση και τέλος βαφή. Αφού μονταριστεί επιδέχεται έναν πρώτο έλεγχο, ακολουθεί το ηλεκτρολογείο όπου επέρχεται δεύτερος έλεγχος και τέλος, το δοκιμαστήριο όπου γίνεται ο τρίτος και τελευταίος έλεγχος.

Λόγω της εξειδικευμένης εργασίας που εκτελούν τα ημιαυτόματα μηχανήματα, η διάταξη είναι ανελαστική, αλλά για να διατηρηθεί η γραμμή παραγωγής εξορροπημένη χρειάζεται πολύ καλός έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας και παρακολούθηση των νεκρών χρόνων των φάσεων παραγωγής.

Όσο αφορά τη μελέτη ηλεκτρολογικών και κατασκευαστικών σχεδίων που αναλαμβάνει τα μεν πρώτα το Τμήμα Μελετών, τα δε δεύτερα το Σχεδιαστήριο, εισέρχονται στο εργοστάσιο και αφού σφραγιστούν με ημερομηνία εισόδου μοιράζονται στους εμπλεκόμενους εργαζομένους προς μελέτη και σχεδιασμό. Όταν τελειώσουν με τις σχετικές διαδικασίες γίνεται πρωτόκολλο επιστροφής σχεδίων, επέρχονται οι όποιες διορθώσεις, αρχειοθετούνται και επιστρέφονται στους πελάτες.

Χωροταξική Διάταξη Μηχανημάτων στην Παραγωγική Διαδικασία



Μελετώντας τα αριθμητικά στοιχεία, από το έτος 1999 παρατηρείται πτώση της παραγωγής με ελάχιστο αυτή του έτους 2000, ενώ το 2001 παρουσιάζεται σαφής ανάκαμψη, όπως αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι εκδηλώθηκε ιδιαίτερα μεγάλη ζήτηση σε προϊόντα και υπηρεσίες που προσέφερε η εταιρεία, με αποτέλεσμα να υπερβαίνει τις παραγωγικές δυνατότητες της επιχείρησης, η οποία για πρώτη φορά στην ιστορία της στράφηκε ως προς την αγορά ετοιμών πινάκων αφού συνεργάστηκε με τρίτες εταιρείες για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς. Όμως, αυτή ήταν πρόσκαιρη, αφού τα επόμενα συνεχή έτη 2002 και 2003 εμφανίζεται σημαντική σταδιακή μείωση της παραγωγής.

ΠΑΡΑΓΩΓΗ (€)

Έτος	Μάρτιος 1999	Μάρτιος 2000	Μάρτιος 2001	Μάρτιος 2002	Μάρτιος 2003
Αξία	30.093.845,60	27.950.021,60	43.635.901,39	42.832.124,11	31.182.786,23

Πολιτική της εταιρείας ήταν πάντοτε να προσπαθεί να αναβαθμίζει σταδιακά τον παραγωγικό της εξοπλισμό συνδυάζοντας τις οικονομικές της δυνατότητες με τις ανάγκες της παραγωγής. Για το σκοπό αυτό επένδυε κάθε χρόνο είτε σε νέο εξοπλισμό είτε στην επέκταση των χώρων του εργοστασίου.

Β) ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Σε όλες τις φάσεις της παραγωγής αλλά και σε κάθε μετακίνηση των κάθε μορφής προϊόντων εντός των εγκαταστάσεων της Εταιρείας ή και εκτός αυτών με ευθύνη της, λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα έτσι ώστε να διατηρείται πάντα η ταυτότητα των προϊόντων και να μην αλλοιώνονται τα ποιοτικά και λειτουργικά τους χαρακτηριστικά.

Όλα τα προϊόντα που παράγει η υπό μελέτη εταιρεία είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς και επίσης με τα ισχύοντα Διεθνή, Ευρωπαϊκά και Εθνικά πρότυπα και Κανονισμούς. Αυτό διασφαλίζεται με συνεχείς ελέγχους και δοκιμές σε όλες τις φάσεις δημιουργίας τους. Τα προγράμματα ελέγχων και δοκιμών ακολουθούν τις διαδικασίες των Πιστοποιημένων Συστημάτων Ποιότητας (ΕΛΟΤ EN ISO 9001), των προτύπων και των απαιτήσεων της εκάστοτε σύμβασης.

Γ) ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

Η συντήρηση του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού της εταιρείας γίνεται βάση προγράμματος προληπτικής συντήρησης, έτσι ώστε η γραμμή παραγωγής να παραμένει εξισορροπημένη. Σε σχετική Οδηγία Εργασίας περιγράφονται αναλυτικά οι εργασίες αυτές που διενεργούνται στα μηχανήματα παραγωγής της δραστηριότητας των Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Κατασκευών. Επίσης, καθορίζονται τα χρονικά διαστήματα που πρέπει να διενεργείται η συντήρηση αυτή, ο καθήλην αρμόδιος για την εκτέλεσή της, καθώς και οι επιμέρους δραστηριότητες όπως έλεγχου και αλλαγής λαδιών, υγρών, φίλτρων, καθαρισμού, κ.ά.

Για παράδειγμα, ο Κουρμαδόρος Χαλκού απαιτεί έλεγχο κάθε 6 μήνες και αλλαγή υγρών κάθε 24 μήνες, το Διατρητικό χρειάζεται αλλαγή υγρού κάθε 24 μήνες, η Μηχανή κοπής και γδαρσίματος καλωδίων θέλει καθαρισμό και λίπανση μία φορά το μήνα, η συντήρηση του Διατρητικού Λαμαρινών γίνεται πρώτα κάθε 50 ώρες, έπειτα κάθε 500 ώρες, μετά κάθε 2000 ώρες, εν συνεχεία κάθε 5000 ώρες και τέλος κάθε

20000 ώρες ή 5 έτη. Η συντήρηση της Στράντζας γίνεται κάθε 40 ώρες, μετά κάθε 500 ώρες και τέλος κάθε 2000 ώρες. Η συντήρηση του Ψαλιδιού γίνεται κάθε 50 ώρες, κάθε 100 ώρες και κάθε 2000 ώρες. Τέλος, η συντήρηση του Δισκοπρίονου Χαλκού γίνεται κάθε βδομάδα, κάθε μήνα, κάθε 6 μήνες και κάθε 12 μήνες.

Δ) ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Παρόλα τα μεγάλα βήματα που έγιναν τα τελευταία χρόνια προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού του, έχει απομείνει ένα ποσοστό της τάξεως του 10% του εξοπλισμού που χρειάζεται αντικατάσταση διότι είναι κατασκευής άνω της δεκαετίας.

5.2.1.3 ΔΙΑΝΟΜΗ

Τα προϊόντα του ηλεκτρολογικού υλικού εγκαταστάσεων διατίθενται μέσω των παρακάτω καναλιών:

- α) Από τους παραγωγούς και εισαγωγείς στους εμπόρους. Στους εμπόρους συγκαταλέγονται οι χονδρέμποροι, τα καταστήματα λιανικής (αλυσίδες καταστημάτων και μεμονωμένα καταστήματα) και οι συνεταιρισμοί. Το εν λόγω κανάλι διανομής καλύπτει τον μεγαλύτερο όγκο της αγοράς ηλεκτρολογικού υλικού.
- β) Από τους παραγωγούς και εισαγωγείς σε τεχνικές εταιρίες και σε κατασκευαστές πινάκων. Το συγκεκριμένο κανάλι αφορά μικρό κομμάτι της αγοράς.
- γ) Από τους εμπόρους στους τελικούς χρήστες, δηλαδή κατασκευαστές πινάκων διανομής ρεύματος, ηλεκτρολόγους, αρχιτέκτονες, ιδιώτες, άλλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, τεχνικές εταιρίες και εργολάβους οικοδομών.

Στόχος της διαχείρισης των παραγωγικών δραστηριοτήτων είναι να εξασφαλίσει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στη ζήτηση με το λιγότερο δυνατό κόστος. Σχεδόν κάθε επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αυξομειώσεις ζήτησης. Σε γενικές γραμμές, όμως, η εταιρεία ικανοποιεί άμεσα τη ζήτηση και η τήρηση των προγραμμάτων παραδόσεών της είναι πολύ καλή.

Η παράδοση των προϊόντων γίνεται από τις εγκαταστάσεις του Εργοστασίου Ηλεκτρικών Κατασκευών, εκτός και εάν ορίζεται κάτι το διαφορετικό στην παραγγελία (σύμβαση). Για προϊόντα που εγκαθίστανται από την εταιρεία, ο συνήθης τρόπος παράδοσης είναι στο χώρο της εγκατάστασης. Κάθε παράδοση συνοδεύεται απαραίτητα και από το αντίστοιχο δελτίο αποστολής το οποίο εκδίδεται από την Αποθήκη του Εργοστασίου και είναι όσο πιο αναλυτικό γίνεται, καλύπτοντας όλα τα προϊόντα της αποστολής.

Την εντολή για αποστολή προϊόντων τη δίνει πάντα ο αρμόδιος εξεργαστής προς τον Υπεύθυνο του Ηλεκτρολογικού Μέρους της Κατασκευής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον γενικό συντονισμό και τη διεκπεραίωση της αποστολής. Οι αποστολές γίνονται κυρίως με συμβεβλημένες με την εταιρεία που ασχολούμαστε, Εταιρείες Μεταφορών.

5.2.1.4 ΕΜΠΟΡΙΑ - ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις ήταν προσανατολισμένες στην παραγωγική τους διαδικασία. Σήμερα όμως, επικεντρώνουν τις δραστηριότητές τους σε λειτουργίες συνυφασμένες με το marketing. Η υπό μελέτη εταιρεία αποτελεί μία επιχείρηση

Business-to-Business με αποκλειστικά πελάτες εσωτερικού, με αποτέλεσμα να αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση συγκεκριμένων έργων ή την κατασκευή προϊόντων κατά παραγγελία.

Οι γνωστές ως υπηρεσίες B2B έχουν αποδεδειγμένα θετικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε αυτές καθώς, αφενός αυξάνονται οι πωλήσεις, αφετέρου μειώνεται το λειτουργικό κόστος, επιτυγχάνεται δηλαδή ο πάγιος στόχος κάθε επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Όταν οι δύο αυτές βασικές συνιστώσες επιτυγχάνονται, αυξάνονται οι δείκτες ανταγωνιστικότητας, άρα και η παραγωγικότητα.

Η έρευνα αγοράς είναι περιορισμένη εξαιτίας του ότι υπάρχουν λίγοι ανταγωνιστές και περιορισμένος αριθμός πελατών, αφού συνηθέστερα πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις, όπως σταθμοί παραγωγής, διυλιστήρια, τσιμεντοβιομηχανίες, ΔΕΗ. Επιπλέον, η εταιρεία δεν κρατά μεγάλα αποθέματα πρώτων υλών, αλλά βοηθητικά υλικά.

Κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου 1999 – 2002, οι πωλήσεις της εταιρείας σημείωσαν άνοδο. Πιο συγκεκριμένα, σε σχέση με το 1999 οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 39,14% το 2002. Η απότομη διακύμανση που παρατηρείται την περίοδο 2002 – 2003 οφείλεται κυρίως στον περιορισμό της ζήτησης στα προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρείας και στην αύξηση του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα τη μείωση του μεριδίου της αγοράς που κατείχε η εταιρεία.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ (€)

Έτος	Μάρτιος 1999	Μάρτιος 2000	Μάρτιος 2001	Μάρτιος 2002	Μάρτιος 2003
Αξία	30.945.633,57	28.529.290,29	43.299.359,44	43.059.797,66	31.397.350,08

Το σύνολο των πωλήσεων ανταποκρίνεται αποκλειστικά και μόνο στην αγορά εσωτερικού, σύμφωνα με τις αρχές που επιτάσσει η Κεντρική Διοίκηση σε χώρα του εξωτερικού.

Η προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας μέσω του ομίλου που ανήκει, επιφέρει σημαντικά οφέλη όπως η σύναψη νέων συνεργασιών με μεγάλους πελάτες και η επέκταση της φήμης των προϊόντων.

5.2.1.5 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι επιχειρήσεις σήμερα για να επιβιώσουν σε ένα περιβάλλον διαρκώς εντεινόμενου ανταγωνισμού είναι υποχρεωμένες να εξασφαλίσουν το μεγαλύτερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης (customer service) στους πελάτες τους με το μικρότερο δυνατό συνολικό κόστος. Σε πολλές αγορές και επιχειρηματικούς κλάδους, ο παράγοντας του service συγκαταλέγεται πλέον μεταξύ των σημαντικότερων που συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και στην αύξηση των μεριδίων της επιχείρησης.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, το service θεωρείται η κυριότερη αιτία για τη διατήρηση της υφιστάμενης πελατειακής βάσης και για την προσέλκυση νέων πελατών, με τη μικρότερη δυνατή προσπάθεια και κόστος. Η υπέρτατη κατάσταση στην οποία μπορεί να φτάσει η σχέση εταιρείας-πελάτη είναι ο πελάτης να γίνει υποστηρικτής του προϊόντος ή της υπηρεσίας που του παρέχεται. Αυτό βέβαια για να γίνει απαιτεί, μεταξύ των άλλων, υψηλό επίπεδο service. Λόγω αυτού του γεγονότος, πολλές εκ των πρωτοπόρων επιχειρήσεων σήμερα έχουν αναγάγει την παροχή υψηλού επιπέδου

εξυπηρέτησης σε κύρια επιχειρηματική στρατηγική που τις διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό.

Τα κριτήρια με βάση τα οποία μπορεί το Logistics Service Level να αξιολογηθεί είναι η συχνότητα εξυπηρέτησης, η ταχύτητα, η πληρότητα των παραγγελιών, η μη ύπαρξη λαθών στη συναλλαγή, η τήρηση των ραντεβού στις παραδόσεις, η ευκολία ελέγχου και καταμέτρησης κατά την παραλαβή, η έγκαιρη περισυλλογή επιστροφών, η άμεση επίλυση προβλημάτων, η σωστή ενημέρωση του πελάτη για την κατάσταση της παραγγελίας του, η ευκολία επικοινωνίας του πελάτη με την εταιρεία, η συμπεριφορά του προσωπικού, η καθαριότητα των φορτηγών, η μη καταστροφή των προϊόντων κατά τη μεταφορά τους, η εξασφάλιση των απαιτούμενων συνθηκών μεταφοράς (θερμοκρασία, υγιεινή) κ.λ.π.

Η μεταφορά στον πελάτη της αναγκαίας γνώσης, όσο αφορά τις δυνατότητες και τη χρήση του αντικειμένου το οποίο αποφάσισε να προμηθευτεί από την εταιρεία που μελετούμε αποτελεί βασικό παράγοντα για μια μακρόχρονη και εποικοδομητική συνεργασία μαζί του.

5.2.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

5.2.2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Η εσωτερική υποδομή της εταιρείας, δηλαδή η γενική και χρηματοοικονομική διοίκηση, αν κριθεί από την ικανότητά της στην αναγνώριση ευκαιριών εισόδου σε αγορές με νέα προϊόντα είναι αρκετά καλή, μιας και τα επτά τελευταία χρόνια δημιούργησε δύο νέες και σύγχρονες μονάδες.

5.2.2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σήμερα όλοι δέχονται ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τη μόνη μη αναλώσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Καθώς οι παραγωγικές διαδικασίες της βιομηχανίας αυτοματοποιούνται η εργασία των ανθρώπων γίνεται ακόμα πιο σημαντική και ο άνθρωπος γίνεται το κλειδί για την αποτυχία ή την επιτυχία μιας δραστηριότητας.

5.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η Διοικητική των Αποδόσεων (Performance Management) είναι μια στρατηγική διοίκησης, που στηρίζεται σε δείκτες μέτρησης των δραστηριοτήτων, οι οποίοι δείκτες παρέχονται συνήθως από ένα συναφές λογισμικό πρόγραμμα. Περιλαμβάνει κυρίως δύο σκέλη. Καταρχήν, ενδοσκοπήση – μέτρηση της παρελθοντικής απόδοσης των οικονομικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και έπειτα σχεδιασμό – προσδιορισμό των μελλοντικών αξιών, που θα αποφέρουν – αποδώσουν οι εγκεκριμένες δραστηριότητες.

Τα στοιχεία των μετρήσεων συγκεντρώνονται από τους Ισολογισμούς και την κατάσταση των Αποτελεσμάτων Χρήσης, αλλά σε συνδυασμό με μετρήσεις που δεν περιέχονται στις οικονομικές καταστάσεις, όπως:

- Πόσο καθυστερεί και σε ποιο σημείο η ροή από την παραλαβή της πρώτης ύλης μέχρι την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη;
- Πώς θα μπορούσε αυτός ο χρόνος να μειωθεί;
- Τι κοστίζει στην επιχείρηση η εφαρμογή και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων ενός συστήματος ποιότητας;

Η γενικότερη φιλοσοφία της Διοικητικής των Αποδόσεων συνίσταται στη συλλογή εκείνων των πληροφοριών, οι οποίες θα δώσουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα εξαγωγής των κάτωθι συμπερασμάτων:

- Ποιες από τις υπάρχουσες δραστηριότητες δημιουργούν πρόσθετη αξία στην επιχείρηση και ποιες όχι; Ποιες δραστηριότητες είναι ζημιολογικές;
- Ποιες από τις δραστηριότητες είναι επαναλαμβανόμενες (σε αυτές στηρίζεται και η προβλεψιμότητα μιας επιχείρησης για την ύπαρξη και τον προσδιορισμό μελλοντικών πρόσθετων αξιών); Ποιες είναι ασταθής, μεταβαλλόμενες και μη ελεγχόμενες;
- Ποιες από τις δραστηριότητες αποφέρουν -παράγουν σε σύντομο χρονικό διάστημα έσοδα και ποιες όχι;

Το σύνολο αυτών των πληροφοριών θα οδηγήσει στην εξυγίανση των κοστών των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και θα παρέχει τις βάσεις για το σχεδιασμό – προσδιορισμό δραστηριοτήτων, που δημιουργούν, μελλοντικά, αξία – έσοδα. Η Διοικητική των Αποδόσεων εξασφαλίζει ισχυρές και ευέλικτες δομές στρατηγικής σε μια επιχείρηση, δομές που αποτελούν τις αναγκαίες συνθήκες για μια ορθή πορεία στο σύγχρονο ευμετάβλητο και πολυσύνθετο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η χρήση των χρηματοοικονομικών δεικτών μπορεί να δώσει μια εικόνα για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες τους δείκτες κινδύνου και τους δείκτες απόδοσης. Οι δείκτες κινδύνου περιλαμβάνουν τους δείκτες ρευστότητας και διάρθρωσης κεφαλαίων ενώ οι δείκτες απόδοσης διακρίνονται στους δείκτες αποδοτικότητας και τους δείκτες δραστηριότητας.

Με βάση τα στοιχεία των ισολογισμών από το 1999 έως και το 2003 που παρατίθενται στο Παράρτημα υπολογίζονται οι αντίστοιχοι δείκτες για κάθε χρονική περίοδο.

A) ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

1 Δείκτες Ρευστότητας

Οι δείκτες ρευστότητας εκφράζουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις άμεσες ανάγκες της. Για το δείκτη γενικής ρευστότητας μια τιμή πάνω του 2 σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε ικανοποιητική θέση από άποψη ρευστότητας. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζουν οι δείκτες είναι ικανοποιητικά λαμβάνοντας υπόψη ότι ο μέσος όρος του δείκτη γενικής ρευστότητας των μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου κυμαίνεται στο 1,5 ενώ ο αντίστοιχος δείκτης άμεσης ρευστότητας του κλάδου βρίσκεται στο 0,9.

Δείκτες Ρευστότητας	1999	2000	2001	2002	2003
Γενική Ρευστότητα	1,08	1,24	1,74	2,24	1,97
Άμεση Ρευστότητα	0,72	0,76	0,82	1,38	1,37

2 Δείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων

Η διάρθρωση των κεφαλαίων απεικονίζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες υποχρεώσεις της, δίνοντας και μια εικόνα της βιωσιμότητάς της διαχρονικά. Για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων χρησιμοποιούνται ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης, ο δείκτης δανειακής πίεσης και ο βαθμός κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών. Υψηλοί δείκτες δανειακής πίεσης και επιβάρυνσης είναι δείγμα προβληματικής λειτουργίας. Υψηλός βαθμός κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών απεικονίζει την ικανότητα να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις χρηματοοικονομικές δαπάνες.

Τόσο ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης όσο και ο δείκτης δανειακής πίεσης κινούνται καθοδικά τα τελευταία χρόνια.

Ο βαθμός κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών είχε αστάθμητη πορεία την περίοδο των πέντε εξεταζόμενων ετών, αφού αρχικά κινήθηκε πτωτικά και το 2001 σε ανοδικό, πλην όμως χαμηλό επίπεδο, αλλά το 2002 προκλήθηκε κατακόρυφη άνοδος που οφείλεται στη μεγάλη αύξηση των εσόδων της εταιρείας.

Δείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων	1999	2000	2001	2002	2003
Δανειακής Επιβάρυνσης	1,57	1,28	0,56	0,34	0,45
Δανειακής Πίεσης	0,56	0,49	0,30	0,22	0,29
Βαθμός Κάλυψης Χρηματοοικονομικών Δαπανών	2,76	2,09	5,83	16,69	13,63

B) ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1 Δείκτες Δραστηριότητας

Οι δείκτες δραστηριότητας δείχνουν την ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιήσει τα περιουσιακά της στοιχεία για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πωλήσεων. Η μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων παρουσιάζει πολλές διακυμάνσεις αλλά παραμένει σε χαμηλό σχετικά επίπεδο γεγονός που δείχνει ότι δεν υπάρχει μεγάλη δέσμευση κεφαλαίων σε αποθέματα. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού και παγίων παρουσίαζαν σταδιακή άνοδο από το 2000 έως και το 2002. Το 2003 εμφανίζουν κάμψη λόγω της συμμετοχής της εταιρείας σε άλλη επιχείρηση, της σταδιακής της εξαγοράς και τη σημαντική αύξηση του ενεργητικού.

Δείκτες Δραστηριότητας	1999	2000	2001	2002	2003
Μέση Διάρκεια Παραμονής Αποθεμάτων (ημέρες)	92	104	86	48	61
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	0,94	0,89	1,46	1,64	1,18
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων	2,36	2,26	3,13	3,40	2,88

2 Δείκτες Αποδοτικότητας

Η αποδοτικότητα αφορά την ικανότητα της διοίκησης να επιτυγχάνει κέρδη με τα υφιστάμενα περιουσιακά στοιχεία της. Ο δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους ακολούθησε σοβαρές διακυμάνσεις με αλματώδη αύξηση το έτος 2001, γεγονός που υπήρχε σε όλο τον κλάδο στην εξεταζόμενη χρονική περίοδο. Την ίδια περίπου πορεία είχε και ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους που επίσης παρουσιάζει σημαντική αύξηση το 2001 λόγω της μεγάλης αύξησης των εσόδων. Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων εμφανίζει σταδιακή επιδείνωση με μοναδική ανάκαμψη το 2001, ενώ ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού παρουσιάζει συνεχή άνοδο με εξαίρεση το έτος 2003 που η πτώση ήταν αρκετά αισθητή.

Δείκτες Αποδοτικότητας	1999	2000	2001	2002	2003
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	14,75	10,03	21,17	14,38	14,45
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	4,95	5,55	6,85	6,14	5,06
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	13,08	12,68	18,32	15,70	9,45
Αποδοτικότητα Ενεργητικού	4,64	4,93	9,99	10,08	5,99

Συνολικά, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες εμφάνισαν ποικίλες διακυμάνσεις αφού αρχικά ξεκίνησαν πτωτικά έπειτα τα έτη 2001, 2002 βελτιώθηκαν αισθητά, αλλά πάλι κατά το τελευταίο έτος χρήσης επιδεινώθηκαν, παρέμειναν όμως πάνω από τους μέσους όρους του κλάδου. Το μέλλον προβλέπεται αβέβαιο, λόγω των γενικότερων εσωτερικών αναταραχών και ανακατατάξεων, αλλά ως μεγαλύτερο ενδεχόμενο αναμένεται να υπάρξει σημαντική βελτίωση κυρίως στους δείκτες κινδύνου, λόγω των ευρύτερων χρηματοοικονομικών μέτρων που θα εφαρμοστούν, που θα μειώσει αισθητά τις δανειακές της υποχρεώσεις.

5.4 Ο ΟΜΙΛΟΣ

Το 1996 η εταιρεία που υπήρχε μέχρι τότε εξαγοράστηκε από τον τωρινό όμιλο.

Η συμμετοχή στον όμιλο προσφέρει στην εταιρεία σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως ενίσχυση της διαπραγματευτικής ισχύος, πρόσβαση σε περισσότερα κανάλια διανομής προϊόντων, προώθηση των προϊόντων μέσω του ομίλου, συνεργασία για την ανάπτυξη νέων προϊόντων καθώς και οικονομική υποστήριξη.

Το «κτίσιμο» του ονόματος, αλλά και του κύρους του ομίλου είναι ένα δύσκολο έργο που όμως πραγματοποιήσε με επιτυχία, με «πρώτες ύλες» την τεχνογνωσία, την ποιότητα κατασκευής και τη συνέπεια προς τον πελάτη, θέτοντας νέα πρότυπα στο χώρο. Η εμπειρία, η εξειδίκευση και το ευρύ φάσμα εργασιών που κατέχει ο όμιλος στο ενεργητικό του, εκφράζονται μέσω της σημαντικής παρουσίας του σε όλη την ευρωπαϊκή επικράτεια με έργα ενεργειακά και κατασκευαστικά. Ο όμιλος παρουσιάζει μεγάλη καθετοποίηση καθώς περιλαμβάνει επιχειρήσεις σε κάθε τμήμα του κλάδου.

5.5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δώδεκα (12) πιο σημαντικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Οι κύριες δυνάμεις της εντοπίζονται στη καλή τεχνογνωσία που διαθέτει, στη σωστή χωροταξική της διάταξη, στο εξειδικευμένο προσωπικό, ενώ ταυτόχρονα συνδυάζει και στοιχεία όπως λιγιστό χρόνο κατασκευής και εγγύτητα πρώτων υλών.

Με τη βοήθεια των συντελεστών βαρύτητας για κάθε παράγοντα ανάλογα με τη μελλοντική του επίδραση και την εκτίμηση για το βαθμό ανταπόκρισης της εταιρείας σε αυτούς, υπολογίζεται η ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της και να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι η εταιρεία βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο και ότι βασιζόμενη στις δυνάμεις της και αντιμετωπίζοντας τις αδυναμίες της μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Εσωτερικοί Παράγοντες	Συντελεστής Βαρύτητας	Εκτίμηση Ανταπόκρισης	Σταθμικό Αποτέλεσμα
<i>Δυνάμεις</i>			
Εξοπλισμός ποιοτικού ελέγχου	0,1	3	0,3
Reverse Logistics	0,05	2	0,1
Μεγάλη τεχνογνωσία	0,1	3	0,3
Προσωπικό εξειδικευμένο	0,05	2	0,1
Σωστή χωροταξική διάταξη	0,05	3	0,15
Λιγιστός χρόνος κατασκευής	0,05	3	0,15
Εγγύτητα των πρώτων υλών	0,1	3	0,3
<i>Αδυναμίες</i>			
Υψηλό κόστος παραγωγής	0,1	3	0,3
Έλλειψη αυτοτελούς τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της ελληνικής αγοράς	0,1	2	0,2
Ανύπαρκτη εξαγωγική δραστηριότητα	0,05	2	0,1
Υψηλό κόστος αποσβέσεων	0,1	3	0,3
Ακριβή εργατόωρα	0,1	3	0,3
Χρονοβόρα πρόβλεψη ζήτησης	0,05	2	0,1
ΣΥΝΟΛΟ	1		2,7

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)

6.1 ΚΛΑΔΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Ο κλάδος του ηλεκτρολογικού εξοπλισμού στην Ε.Ε. περιλαμβάνει τις ηλεκτρικές γεννήτριες, τους μετασχηματιστές, τα εξαρτήματα διανομής, ζεύξης και προστασίας ηλεκτρικού ρεύματος (π.χ. διακόπτες), τους συσσωρευτές και τις μπαταρίες. Οι εν λόγω δραστηριότητες κατέλαβαν σημαντικό μερίδιο στη βιομηχανία ορισμένων κρατών – μελών της Ε.Ε. το 1998, όπως π.χ. στη Γερμανία (5% του συνόλου της βιομηχανικής δραστηριότητας). Η ζήτηση των συγκεκριμένων προϊόντων στην Ε.Ε. ξεπέρασε τα 83 δις ECU το 1998, σημειώνοντας αύξηση της τάξεως του 3% σε σχέση με το 1997. Η αξία των υλικών διανομής, ζεύξης και προστασίας ανήλθε σε 59 δις ECU, των γεννητριών και μετασχηματιστών σε 19 δις ECU και των μπαταριών και συσσωρευτών σε 5 δις ECU. Η αξία των εν λόγω προϊόντων που εξήγαγαν τα κράτη της Ε.Ε. (εξαιρώντας την Ελλάδα) στις Τρίτες Χώρες ανήλθε σε 22 δις ECU το 1998, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 6% έναντι του προηγούμενου έτους. Η αξία των εισαγωγών ηλεκτρολογικού εξοπλισμού από τα κράτη – μέλη της Ε.Ε. διαμορφώθηκαν σε 15 δις ECU, το ίδιο έτος. Το εμπορικό ισοζύγιο του εν λόγω κλάδου δηλαδή εμφανίστηκε θετικό το 1998.

6.1.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Ο κλάδος του ηλεκτρολογικού υλικού εγκαταστάσεων θεωρείται σε γενικές γραμμές υγιής, αν και υπάρχουν ορισμένα προβλήματα τα οποία ανακόπτουν τη δυναμική του εξέλιξη, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων του κλάδου αποτελεί ένα σημαντικό θέμα που απασχολεί τις χώρες - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και για τον λόγο αυτό χορηγούνται στις επιχειρήσεις τόσο ειδικά πιστοποιητικά ποιότητας εγκεκριμένα από τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης, όσο και διεθνώς αναγνωρισμένα πιστοποιητικά ποιότητας ακολουθώντας συγκεκριμένες προδιαγραφές. Εντούτοις, σύμφωνα με εκπροσώπους του κλάδου στη χώρας μας δεν πραγματοποιούνται εκτενείς έλεγχοι στα προϊόντα που διακινούνται, με αποτέλεσμα αρκετά εξ αυτών να είναι χαμηλής ποιότητας. Επιπλέον, ακόμα και στις περιπτώσεις που πραγματοποιούνται έλεγχοι, δεν υπάρχουν σημαντικές επιπτώσεις όταν διαπιστώνονται παραβάσεις, όπως συμβαίνει σε άλλα ευρωπαϊκά κράτη, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η ποιότητα των προϊόντων του κλάδου.

Επίσης, σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης παρέχει πιστοποιητικά, αλλά δεν προστατεύει τους αγοραστές όπως συμβαίνει σε άλλα κράτη. Επιπλέον, δεν υπάρχει επίσημη ενημέρωση από κρατικούς φορείς για τη σημασία και τον ρόλο της πιστοποίησης, κόστος το οποίο επωμίζονται οι εταιρίες του κλάδου.

Σοβαρό, επίσης, πρόβλημα για τον κλάδο αποτελεί η εισαγωγή προϊόντων από τρίτες χώρες, χαμηλού κόστους, που δεν τηρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές ή τη διασφάλιση ποιότητας. Αποτέλεσμα είναι να διατίθενται στην ελληνική αγορά προϊόντα σε χαμηλές τιμές, τα οποία ανταγωνίζονται τα προϊόντα υψηλών προδιαγραφών. Το ίδιο φαινόμενο έχει αναφερθεί και για περιπτώσεις εγχώριων παραγωγικών μονάδων.

Άλλα προβλήματα, που αναφέρονται από εκπροσώπους των εμπορικών επιχειρήσεων του κλάδου, αφορούν το κύκλωμα διανομής και εμπορίας. Συγκεκριμένα, ορισμένες παραγωγικές και εισαγωγικές επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους απ' ευθείας στους εργολάβους οικοδομών, ηλεκτρολόγους κ.ά. και όχι στις εμπορικές επιχειρήσεις. Επίσης, στο κύκλωμα της διανομής κάποιων προϊόντων ηλεκτρολογικού υλικού, κυρίως αυτά που επιλέγει ο τελικός καταναλωτής, έχουν εισέλθει τα τελευταία χρόνια και οι μεγάλες αλυσίδες supermarket και ειδικών καταστημάτων, αποσπώντας μερίδιο από τα καταστήματα ηλεκτρολογικού υλικού.

6.1.2 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Οι προοπτικές της εγχώριας αγοράς ηλεκτρολογικού υλικού εγκαταστάσεων διαγράφονται θετικές για τα επόμενα δύο (2) έτη, γεγονός το οποίο οφείλεται κυρίως στους Ολυμπιακούς Αγώνες που θα διεξαχθούν στη χώρα μας το 2004 και στις αυξημένες ανάγκες που θα προκύψουν για τη φιλοξενία των επισκεπτών, των αθλητών και των δημοσιογράφων. Για την κάλυψη αυτών πρόκειται να κατασκευαστούν ξενοδοχεία αλλά και διαφόρων ειδών εγκαταστάσεις, οι οποίες θα απορροφήσουν σημαντικές ποσότητες ηλεκτρολογικού υλικού.

Επίσης, η πτώση των τραπεζικών επιτοκίων και η ενδεχόμενη περαιτέρω μείωσή τους τα επόμενα έτη θα έχει ως αποτέλεσμα ένα μέρος της συνολικής ιδιωτικής αποταμίευσης να απορροφηθεί από την αγορά ακινήτων. Επομένως, τουλάχιστον μεσοπρόθεσμα αναμένεται αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας, η οποία θα επιδράσει θετικά στη ζήτηση ηλεκτρολογικού υλικού εγκαταστάσεων.

Η εγχώρια παραγωγή κινείται με ικανοποιητικούς ρυθμούς που αναμένεται να συνεχιστούν και τα επόμενα χρόνια, λόγω της εξαγωγικής δυνατότητας των μεγαλύτερων μονάδων. Οι εισαγωγές πρόκειται να ευνοηθούν από τη μετάβαση στο ευρώ, καθώς οι κυριότερες χώρες προέλευσης ηλεκτρολογικού υλικού εγκαταστάσεων είναι κράτη-μέλη της Ε.Ε. Με βάση τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση ηλεκτρολογικού υλικού εγκαταστάσεων αναμένεται να συνεχίσει την ανοδική της πορεία τα επόμενα χρόνια. Συγκεκριμένα, τη διετία 2002-2003 προβλέπεται περαιτέρω αύξηση της κατανάλωσης, με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξεως του 5% (σε ποσότητα).

6.2 ΓΕΝΙΚΑ

6.2.1 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Αριθμός των προμηθευτών
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3. Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Περισσότερο αναλυτικά οι παράγοντες αυτοί είναι:

Αριθμός των προμηθευτών. Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς με αποτέλεσμα να έχουν οι προμηθευτές μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

Μέγεθος και σημασία του αγοραστή. Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.

Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών. Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιλαμβανόμενης διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σε αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών. Αν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη.

Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

6.2.2 ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα, η διαπραγματευτική τους δύναμη εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Μέγεθος του αγοραστή
2. Αριθμός αγοραστών
3. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
4. Ευαισθησία των αγοραστών στη τιμή
5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος
6. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Μέγεθος του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

Αριθμός αγοραστών. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται όταν ο αριθμός τους είναι μεγάλος.

Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας. Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται ζητάνε οι πελάτες της ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Εναισθησία των αγοραστών στην τιμή. Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

Χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.

Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

6.2.3 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Υποστηρίζεται πως αυτή η δύναμη είναι η περισσότερο επικίνδυνη ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
2. Επίδραση της τιμής
3. Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Ύπαρξη καλών υποκατάστατων. Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στη δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις.

Επίδραση της τιμής. Η ύπαρξη καλών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων της επιχείρησης είναι υψηλότερες από αυτές των καλών τους υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα. Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα επηρεάζεται από το κόστος αλλαγής (switching cost) των προϊόντων της επιχείρησης όπως το κόστος για την αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας, για τη χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας, την εκπαίδευση των εργαζομένων. Όσο υψηλότερα είναι τα κόστη αλλαγής για τα

υποκατάστατα προϊόντα, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες να τα χρησιμοποιήσουν.

6.2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μία ακόμη δύναμη που προσδιορίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και πρέπει να εξετάζεται. Η ένταση αυτή δημιουργείται από την προσπάθεια των επιχειρήσεων να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις.

Συνήθως όταν μία επιχείρηση προβαίνει σε κάποια στρατηγική ενέργεια, οι ανταγωνιστές της προχωρούν σε απάντηση. Ο τρόπος με τον οποίο οι άλλες επιχειρήσεις αντιδρούν διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.

Για το προσδιορισμό της έντασης πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες:

1. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
2. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
3. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
4. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
5. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών. Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όταν αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, η στρατηγική των επιχειρήσεων γίνεται περισσότερο επιθετική και πολλές φορές καταλήγει σε πόλεμο τιμών.

Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς. Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών και προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες εταιρείες. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα. Όταν ο πραγματικός ή αντιλαμβανόμενος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων δεν είναι υψηλός, τότε το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό. Σε αυτή την περίπτωση το χαμηλό πραγματικό και αντιλαμβανόμενο κόστος αλλαγής για τους πελάτες της επιχείρησης ευνοεί τους ανταγωνιστές αφού η αλλαγή από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο είναι σχετικά εύκολη.

Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό - συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει κίνητρο για να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή μικρή ζημία.

6.2.5 ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε προσελκύει καινούργιες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα αυξομειώσεις στη ζήτηση που μπορεί να προκαλέσει τη διάβρωση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Η απειλή από την είσοδο επιχειρήσεων περιορίζεται από διάφορα εμπόδια εισόδου. Τα πιο σημαντικά εμπόδια είναι τα εξής:

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
3. Διαφοροποίηση προϊόντος
4. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
5. Νομικοί περιορισμοί
6. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Οικονομίες κλίμακας. Σε πολλούς κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι καινούργιες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και λιγότερα ανταγωνιστικά προϊόντα από τις παλιότερες επιχειρήσεις.

Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος. Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από την μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το "know how" της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, τη γνώση του κλάδου.

Διαφοροποίηση προϊόντος. Η πραγματική ή αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των υπάρχοντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούργιες επιχειρήσεις. Από το βαθμό διαφοροποίησης προσδιορίζονται και τα κόστη αλλαγής για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούργιους ανταγωνιστές της να προσελκύσουν τους πελάτες της. Σε αυτή την περίπτωση οι καινούργιες επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν με τα υπάρχοντα προϊόντα του κλάδου και πολλές φορές δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα.

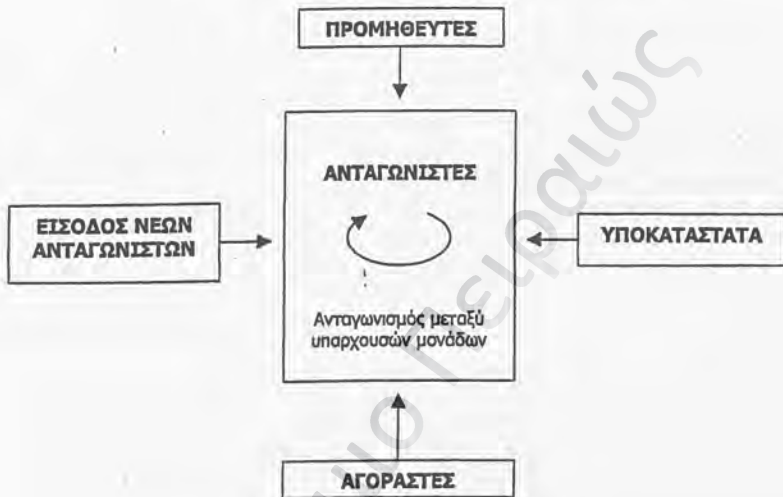
Πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου κυρίως για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

Νομικοί περιορισμοί. Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος καινούργιων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

Φόβος της αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Η αναμενόμενη αντίδραση των υπάρχουσών επιχειρήσεων μπορεί να είναι μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και δυσφήμιση της καινούργιας εταιρείας.

Η μορφή των παραπάνω εμποδίων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητά τους. Αυτό που πρέπει να διευκρινιστεί είναι η θέση της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο εναλλακτικές πιθανότητες είτε να επιχειρεί την είσοδο στον κλάδο είτε να προσπαθεί να εμποδίσει την είσοδο άλλων επιχειρήσεων σε αυτόν.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ



6.3 ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Η άντληση δευτερογενών πληροφοριών έγινε με τη μέθοδο του desk research από εξωτερικές πηγές πληροφόρησης:

- Δημόσιους οργανισμούς (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας- ΕΣΥΕ)
- Διαδύκτιο (Internet)
- Σχετική αρθρογραφία

Τα στοιχεία της δευτερογενούς έρευνας ταξινομούνται ανά μεταβλητή (δύναμη) του μοντέλου του Porter.

6.3.1 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Η διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης των προμηθευτών, δηλαδή η περιγραφή των μεθόδων μέσα από τις οποίες διασφαλίζεται ότι ελέγχονται και αξιολογούνται οι προμηθευτές όσον αφορά την ικανοποίηση των προδιαγεγραμμένων απαιτήσεων από την υπό μελέτη εταιρεία για συγκεκριμένα προϊόντα ή ομάδες προϊόντων τα οποία προμηθεύεται, εφαρμόζεται από όλους τους Τομείς / Τμήματα της εταιρείας που στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία και ιδιαίτερα από τον Τομέα Προμηθειών.

Βασικά κριτήρια για την εταιρεία που αναλύουμε όσον αφορά την επιλογή ενός προμηθευτή ορίζονται τα ακόλουθα:

1. Η δυνατότητα ικανοποίησης των προκαθορισμένων τεχνικών και ποιοτικών απαιτήσεων.
2. Η ικανότητα τήρησης εθνικών / διεθνών κανονισμών και προδιαγραφών.
3. Η ικανότητα τήρησης με συνέπεια των χρόνων παράδοσης καθώς και των λοιπών εμποροοικονομικών όρων της.
4. Η ύπαρξη ικανοποιητικής τιμής στο προϊόν.

Τα κριτήρια αυτά ιεραρχούνται πάντα σύμφωνα με το είδος του προϊόντος και τη σημασία του στην ποιότητα του τελικού προϊόντος της εταιρείας.

Μέσα από την αξιολόγηση των προμηθευτών επιδιώκεται η εισαγωγή τους στο έντυπο ΑΗΕ Κ7-05 "Πίνακας Κατάλληλων και Ακατάλληλων Προμηθευτών", έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι προμήθειες προϊόντων γίνονται μόνο από αξιολογημένους και εγκεκριμένους προμηθευτές για τη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων και περιλαμβάνει την επωνυμία και τον κωδικό του προμηθευτή, καθώς και τα κριτήρια στα οποία στηρίχτηκε η έγκριση ή η απόρριψη.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών πηγαίνουν:

1. Από την ύπαρξη αποδεδειγμένης προηγούμενης ικανότητας και αποτελεσματικότητας στην προμήθεια του ίδιου ή παρόμοιου προϊόντος.
2. Από την κατοχή πιστοποιητικού της σειράς ISO 9000 από ένα αναγνωρισμένο φορέα πιστοποίησης για το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν.
3. Από την ύπαρξη θετικού αποτελέσματος από τη διενέργεια επίσκεψης για την εκτίμηση του συστήματος ποιότητας (audit) του προμηθευτή από μέρους της εταιρείας που μελετάμε.
4. Από τη θετική εκτίμηση δειγμάτων του υπό προμήθεια προϊόντος ή τους επιτυχείς ελέγχους/δοκιμές σε παρόμοια προϊόντα του προμηθευτή από την εταιρεία.
5. Από την ύπαρξη δεσμευτικών συμβάσεων με προμηθευτές από τον όμιλο ή εταιρείες του ομίλου.

Πολλές φορές διενεργείται επίσκεψη εκτίμησης του συστήματος ποιότητας ενός προμηθευτή όταν:

- α) Αναζητούνται προμηθευτές για συγκεκριμένα προϊόντα που έχουν σημαντική επίδραση στην ποιότητα των παραγομένων τελικών προϊόντων της εταιρείας.
- β) Εντοπίζονται σε έναν ήδη κατάλληλο προμηθευτή επαναλαμβανόμενες μη συμμορφώσεις όσον αφορά τις συμφωνημένες απαιτήσεις.

Ο Προϊστάμενος του Τομέα Προμηθειών είναι υπεύθυνος για τη τήρηση των διαδικασιών αυτών, για την τελική επιλογή μεταξύ των κατάλληλων προμηθευτών, για τη διατήρηση και συνεχή ενημέρωση του πίνακα και για την παρακολούθηση και ανάλυση των χρονικών, ποσοτικών και ποιοτικών αποκλίσεων στις παραδόσεις μέσω στοιχείων που λαμβάνει από τον Υπεύθυνο της Αποθήκης και τον Προϊστάμενο του Τμήματος Ποιοτικού Ελέγχου.

Η βασικότερη πρώτη ύλη για την εξετάζουσα εταιρεία είναι οι μπάρες χαλκού και οι προμηθευτές είναι στην πλειοψηφία τους εταιρείες εξωτερικού. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εξαιρετικά υψηλή, εφόσον οι βασικές πρώτες ύλες αναφέρονται σε διεθνή χρηματιστηριακά προϊόντα όπου τα περιθώρια εξάσκησης διαπραγματευτικής δύναμης από μέρους των ελληνικών επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά περιορισμένα. Επομένως, η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να παρακολουθεί συνεχώς τη διακύμανση των τιμών των πρώτων υλών και να αναγνωρίζει την κατάλληλη εποχή για να κλείνει τις συμφωνίες με τις επιχειρήσεις, καθώς η τιμή στην οποία θα κλειστούν έχει άμεση επίδραση στο κόστος παραγωγής των τελικών προϊόντων.

Το 70% - 80% της προμήθειας των πρώτων υλών της εν λόγω εταιρείας προέρχεται από χώρες του εξωτερικού. Κατά κανόνα τους θερινούς μήνες, οι τιμές των πρώτων υλών παρουσιάζουν σημαντική μείωση σε σχέση με τις αποκλίσεις κόστους που παρατηρούνται στη πορεία του έτους και με δεδομένο ότι το κόστος κτίσης τους είναι προσυμφωνημένο παρέχεται ένα μεγάλο πλεονέκτημα στην εταιρεία από τη στιγμή που κλείνει μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία έχει περιθώριο ένα μήνα μετά την παραλαβή της παραγγελίας και του δελτίου αποστολής να εξοφλήσει το τιμολόγιο.

Οι πρώτες ύλες που προμηθεύεται η εταιρεία από το εξωτερικό αφορούν μπάρες χαλκού, που χρησιμεύουν αντί για καλώδια και είναι όχι μόνο οικονομικές, αλλά και καλές ποιότητας. Επίσης, εισάγει ηλεκτρολογικό υλικό, όπως διακόπτες καθώς και σήμανση, αυτοκόλλητες ταινίες και κλέμες.

Από την εγχώρια αγορά η εταιρεία προμηθεύεται με καλώδια, κλέμες, διακοπτάκια πίνακα, κωξ, κλιπς, θερμοσυστελλόμενα καλώδια, λαμαρίνες, στραντζαριστά, ποκίλο ηλεκτρολογικό υλικό, διάφορα εργαλεία, όπως δράπανα, τρυπάνια, κατασαβίδια και τέλος, επιβιοηθητικό υλικό, όπως βίδες, παξιμάδια, κ.ά. Οι συμβάσεις με τους προμηθευτές εσωτερικού είναι κυρίως ετήσιες και γι αυτό έχουν έκπτωση των προϊόντων στις τιμές των καταλόγων σε ποσοστό της τάξεως του 30% - 40%.

Με την ολοκλήρωση της παραγωγής προς τα πίσω, οι μεγάλοι βιομηχανικοί όμιλοι προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο έλεγχο τιμών και ποιότητας των παρεχόμενων πρώτων υλών. Στο πλαίσιο αυτό, η ένταξη της εταιρείας σε ισχυρό όμιλο ενισχύει τη διαπραγματευτική της ισχύ απέναντι στους προμηθευτές, με αποτέλεσμα η εταιρεία να επιτυγχάνει καλύτερες τιμές.

Ο δείκτης τιμών παραγωγού βιομηχανικών προϊόντων υποχώρησε κατά 0,1% κατά μέσο όρο το 2002, έναντι αύξησης κατά 2,2% το 2001. Η μείωση αυτή οφειλόταν κυρίως στην εξέλιξη των τιμών της ενέργειας και δευτερευόντως στην εξέλιξη των τιμών των ενδιάμεσων αγαθών. Η βραδεία αύξηση των τιμών στα αρχικά στάδια της αλυσίδας παραγωγής αντανακλά εν μέρει τις μικρές αυξήσεις των τιμών των εισαγομένων εξαιτίας της ανατίμησης του ευρώ το 2002. Επιπλέον, οι συνθήκες της ζήτησης παρέμειναν σχετικά χαλαρές στη διάρκεια του έτους, γεγονός που με τη σειρά του εμπόδισε τις βιομηχανικές επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές τους.

6.3.2 ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη δομή της ελληνικής αγοράς είναι η ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των πελατών του κλάδου. Στην ευρωπαϊκή αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των μεγάλων ευρωπαϊκών βιομηχανιών είναι σημαντική καθώς πρόκειται για επιχειρήσεις ιδιαίτερα μεγάλου μεγέθους για τα ελληνικά δεδομένα και συνήθως καθετοποιημένα συγκροτήματα με ισχυρή πρόσβαση στα κανάλια διανομής του τελικού προϊόντος. Οι απαιτήσεις για την εξασφάλιση και τη διατήρηση των πελατών αυξάνονται συνεχώς με αποτέλεσμα η ανάγκη για συνεχή εκσυγχρονισμό και βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών των παραγωγών να κρίνεται επιτακτική. Παράλληλα τα περιθώρια κέρδους στις συνεργασίες με μεγάλες επιχειρήσεις είναι μεγαλύτερα αφού οι παραγόμενες ποσότητες είναι πολύ μεγαλύτερες και οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για ποιοτικότερα προϊόντα.

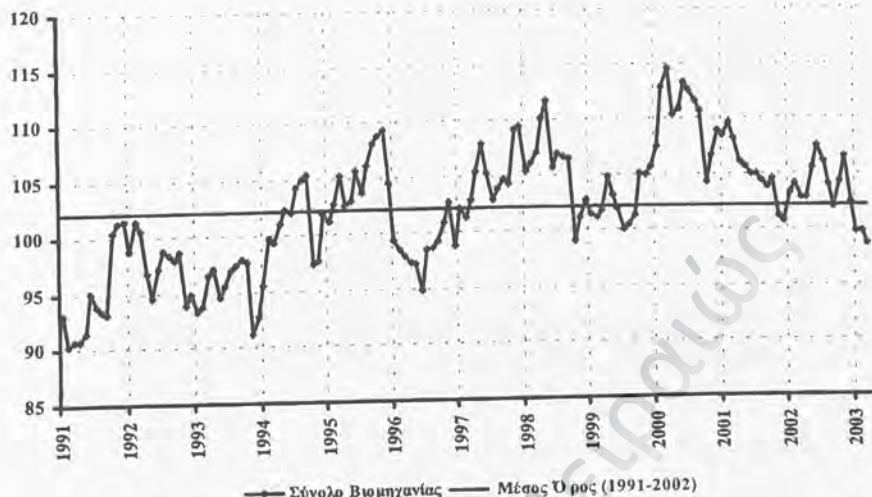
Δεν είναι τυχαίο ότι έως τώρα στο πελατολόγιο της υπό μελέτη εταιρείας βρίσκονται βιομηχανικές εταιρείες τσιμέντου, τηλεπικοινωνιών, ΟΕΜ' s, δηλαδή κατασκευαστές βιομηχανικού εξοπλισμού, αλλά και κατασκευαστικές εταιρείες έργων υποδομής με βάρος στους κτιριακούς αυτοματισμούς, καθώς και κατασκευαστές ηλεκτρικών πινάκων.

Οι εξελίξεις στην εσωτερική αγορά σύμφωνα με τις Μηνιαίες Έρευνες Οικονομικής Συγκυρίας του IOBE, που διεξήχθησαν το Μάρτιο του 2003 ήταν όπως παρατηρήθηκε σταθεροποίηση του Δείκτη Προσδοκιών στη Βιομηχανία στα επίπεδα του Φεβρουαρίου. Η εκτιμώμενη διόγκωση των αποθεμάτων αντιστάθμισε τις ενισχυμένες προσδοκίες των επιχειρήσεων για τα επίπεδα της παραγωγής τους, βραχυχρόνια, ενώ οριακή ήταν η μεταβολή στα επίπεδα των παραγγελιών. Ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών υπολογίζεται με βάση τις προοπτικές για την παραγωγή, τις εκτιμήσεις για το ύψος των αποθεμάτων και τις εκτιμήσεις για τη συνολική ζήτηση και όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, υποχώρησε ελαφρά (κατά 0,6%, ενώ το 2001 είχε ποχωρήσει κατά 4,3%).

Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στη Βιομηχανία

	M.O.			M.O. έτους			2003		
	91-02	Max	Min	2000	2001	2002	Ιαν.	Φεβ	Μάρ
Βιομηχανία (1990=100)	102,1	115,1	89,9	109,8	105,1	104,5	95,8	100,5	100,5
		Μαρ 2000	Μαρ 1991						

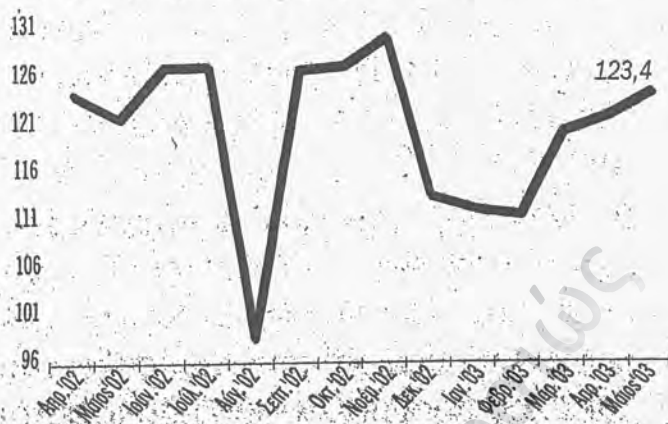
(1990=100 εποχικά εξομαλυμένος)



Οι εξελίξεις που καταγράφονται στην ομάδα των Κεφαλαιουχικών Αγαθών του τομέα της Βιομηχανίας το Μάρτιο ήταν πτώση του Δείκτη Επιχειρηματικών Προσδοκιών στις 90,9 μονάδες έναντι 93,7 τον Φεβρουάριο. Στη διαμόρφωση του δείκτη συνέβαλε αρνητικά κατά κύριο λόγο, η μείωση του επιπέδου των παραγγελιών, καθώς το 32% εκτιμά ότι είναι σε επίπεδα «κατώτερα» των κανονικών για την εποχή (22% το Φεβρουάριο).

Ενώ όπως προκύπτει από το σχετικό δείκτη της ΕΣΥΕ, η συνολική βιομηχανική παραγωγή αυξήθηκε το 2002 με υψηλότερο ρυθμό (1,8%) από ότι το 2001 (1%), σημάδια κόπωσης συνέχισε να εμφανίζει η βιομηχανική παραγωγή το Μάρτιο του 2003, καθώς μειώθηκε κατά 2,3% σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα πέρσι. Η μείωση αυτή εντείνει την αρνητική πορεία που εμφανίζει η βιομηχανική παραγωγή στη χώρα μας, καθώς το Φεβρουάριο του 2003 είχε μειωθεί κατά 5%. Η εξέλιξη αυτή επιδεινώνει την άποψη που εκφράζουν βιομηχανικοί κύκλοι, σύμφωνα με την οποία η επιδείνωση της διεθνούς συγκυρίας και η επιβράδυνση της ευρωπαϊκής οικονομίας επηρεάζουν αρνητικά και την ελληνική βιομηχανία. Επισημαίνουν, μάλιστα, ότι η κόπωση φαίνεται πως οφείλεται σε απώλεια της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας.

Βιομηχανική παραγωγή



Εξελίξεις στις τιμές χονδρικής των βιομηχανικών προϊόντων

Έτη	Βιομηχανικά προϊόντα
1987	8,6
1988	10,3
1989	12,2
1990	18,4
1991	17,7
1992	9,6
1993	10,5
1994	8,1
1995	7,9
1996	8,3
1997	3,5
1998	3,3
1999	2,8
2000	5,2
2001	2,7
2002	2,6

Οι εξελίξεις στις τιμές χονδρικής των βιομηχανικών προϊόντων, όπως απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα σε ποσοστιαίες μεταβολές κατά την πάροδο των ετών εμφανίζουν έντονες διακυμάνσεις, αφού αρχικά ήταν αρκετά αυξημένες, ενώ από το 1997 και μετά, προσαρμόζονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα με σταδιακή συνεχόμενη πτώση.

Στην ελληνική αγορά η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν είναι τόσο μεγάλη όπως στο εξωτερικό αφού δεν υπάρχει μεγάλη ποικιλία και διαφορετικότητα των επιχειρήσεων που μπορούν να προσφέρουν τέτοιου είδους υπηρεσίες.

6.3.3 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Η δομή της αγοράς στον κλάδο του ηλεκτρολογικού και ηλεκτρονικού υλικού διαμορφώνεται, κατά σημαντικό ποσοστό, από την πίεση των υποκατάστατων προϊόντων που στην περίπτωση αυτή εκφράζεται από τον τόπο προέλευσης και κατ' επέκταση το κόστος κτίσης για τη χρήση πρώτης ύλης. Η πίεση αυτή οφείλεται κυρίως στις ρητές εντολές από τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στο εξωτερικό και εν μέρει στην απελευθέρωση της αγοράς της Ε.Ε. που σε συνδυασμό με την καθυστέρηση στον αναγκαίο εκσυγχρονισμό της ελληνικής βιομηχανίας, οδήγησε στην απώλεια μεριδίων στις αγορές του εξωτερικού και στην πτώση των ελληνικών εξαγωγών τόσο σε αξία όσο και σε ποιότητα. Η απώλεια αυτή είχε ως αποτέλεσμα τη σταθεροποίηση της εγχώριας παραγωγής σε σημαντικά χαμηλά επίπεδα.

Απώλεια μεριδίου παρατηρήθηκε και στην εσωτερική αγορά, αφού η εισαγωγική διείσδυση αυξήθηκε, με αποτέλεσμα να παρουσιαστεί στροφή προς την εμπορία σε βάρος της εγχώριας παραγωγής. Η πίεση που ασκούν οι εισαγόμενες πρώτες ύλες επικεντρώνεται στο υψηλό συνολικό κόστος παραγωγής έτσι ώστε η εταιρεία να προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε υψηλές τιμές.

6.3.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Ο εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ των βιομηχανιών παραγωγής μηχανημάτων και εξοπλισμού δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της δομής της αγοράς. Ο βαθμός συγκέντρωσης στη βιομηχανική αγορά είναι υψηλός αν συγκριθεί με άλλους κλάδους των μηχανημάτων και του εξοπλισμού και πολύ υψηλός αν συγκριθεί με άλλους υποκλάδους του ηλεκτρολογικού και ηλεκτρονικού υλικού, όπου υπάρχει δραστηριοποίηση ενός πλήθους από μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σε ορισμένες μάλιστα κατηγορίες μηχανημάτων, όπως τουρμπίνες, αντλίες, η αγορά έχει σχεδόν μονοπωλιακό χαρακτήρα.

Η υψηλή συγκέντρωση που παρουσιάζει η αγορά οφείλεται:

- Στην ύπαρξη πολλών εμποδίων για τους νεοεισερχόμενους.
- Στις οικονομίες κλίμακας λόγω της υψηλής της παραγωγικής διαδικασίας και της υψηλής κεφαλαιακής έντασης που χαρακτηρίζει τον κλάδο.
- Στις σχέσεις που υπάρχουν με πελάτες και προμηθευτές.

Από τα στοιχεία μελέτης του IOBE προκύπτει ότι οι 5 μεγαλύτερες επιχειρήσεις ελέγχουν περίπου το 50% της συνολικής αγοράς.

Πληθαίνουν οι ανησυχίες των παραγωγικών τάξεων στην Ελλάδα για το μέλλον της εγχώριας παραγωγής, των εξαγωγών και της απασχόλησης. Αιτία είναι η σταθερή επιβράδυνση ή κάμψη της βιομηχανικής παραγωγής και των εξαγωγών και ο κίνδυνος υπέρμετρης αύξησης της ανεργίας, εφόσον δε ληφθούν άμεσα μέτρα ενίσχυσης της φθίνουσας ανταγωνιστικότητας.

ΣΕΒ και ΠΣΕ θεωρούν αναπόφευκτη την τάση αποβιομηχάνισης και περιορισμού των εξαγωγικών μεριδίων της χώρας εάν η οικονομική πολιτική δεν δημιουργήσει όρους απαραίτητους για τη βελτίωση της επιχειρηματικότητας και παραγωγικότητας, και εάν δεν επεξεργαστεί σχέδιο επιλεκτικής παροχής κινήτρων στους τομείς και κλάδους εκείνους που θα αναπτύξουν τη μελλοντική οικονομική διάρθρωση της χώρας. Παλαιού

παραδοσιακοί κλάδοι και βιομηχανίες συρρικνώνονται χωρίς να αντικαθίστανται από νέες και πολλά υποσχόμενες δραστηριότητες. Αυτό οφείλεται στο ότι δεν έγιναν οι κατάλληλες δομικές μεταρρυθμίσεις που θα επέτρεπαν στην εγχώρια αγορά να αποκτήσει κινητικότητα και λειτουργικότητα επαρκή ώστε να αναπροσανατολίσει με όρους τρέχουσας ανταγωνιστικότητας τους παραγωγικούς συντελεστές σε αποδοτικότερες δραστηριότητες. Οφείλεται, επίσης, στο ότι δεν διευκολύνθηκε και δεν ενισχύθηκε η αγορά στο καθήκον της αυτό από το κράτος με το σχεδιασμό μιας επιλεκτικής πολιτικής κινήτρων (π.χ. δημιουργία φορέα ΜΜΕ, ενίσχυση εξαγωγών, αξιοποίηση αναπτυξιακού νόμου, Κ.Π.Σ. κ.λ.π.), ικανής να επισπεύσει τις νέες δυναμικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.

Το πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας γίνεται καθημερινά εντονότερο, στο βαθμό που ισχυροποιείται σταθερά το ευρώ έναντι του δολαρίου διευκολύνοντας την εισαγωγική διείσδυση στην εγχώρια αγορά και επιβαρύνοντας την εξαγωγική επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων. Και για μια σειρά λόγους σχετικούς με τις διαφορές πληθωρισμού, τα υψηλά επιτόκια, την έλλειψη ευελιξίας πολλών τραπεζών που συνεπάγονται υψηλό κόστος κεφαλαίου, την ανεπαρκή υποδομή, τους πολυάριθμους νόμους και κανονισμούς, καθώς και τις συχνές μεταβολές τους, τις δυσκαμψίες στην αγορά εργασίας και την ανεπαρκή λειτουργία ορισμένων αγορών εντείνουν την ευρωπαϊκή ύφεση και την ανάγκη οικονομικής αναδιάρθρωσης, η οποία στην Ελλάδα είναι επιτακτική.

Το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας δεν περιορίζεται πλέον στο επίπεδο τιμών αλλά μετακινείται ολοένα και περισσότερο στο επίπεδο της ποιότητας και της δημιουργίας νέων εξειδικευμένων προϊόντων. Η προσέγγιση και διείσδυση σε νέες αγορές συνδέεται άμεσα και ευθέως με την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, την εφαρμογή νέων μεθόδων στην παραγωγική διαδικασία, την έγκαιρη γνώση πληροφοριών για τις αγορές και νέους τρόπους προβολής και οργάνωσης των δικτύων διανομής. Η ανταγωνιστικότητα είναι το κλειδί για την επίτευξη όλων των ευρωπαϊκών στόχων της ανάπτυξης, της απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής. Και κύριο μέσο για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας είναι η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.

Σημαντική είναι η αλλαγή στη δομή της βιομηχανίας που χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία μεγάλων και ισχυρών ομίλων. Πολλές επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, όπως είναι η καθετοποίηση και ο εκσυγχρονισμός του εξοπλισμού σχηματίζουν ισχυρούς ομίλους και στρατηγικές συμμαχίες στοχεύοντας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων.

Τα ισχυρά σημεία της εταιρείας που αναφερόμαστε βάσει των οποίων θεωρείται ότι έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα προϊόντα της είναι η καλή της φήμη στον ευρωπαϊκό χώρο, οι σύγχρονες εγκαταστάσεις, η μεγάλη παραγωγική ευελιξία και ιδίως, η εξειδικευμένη τεχνογνωσία που αποκτάται μόνο με τη μακρόχρονη ανασχόληση και τις αλληπάλληλες δοκιμές.

Ο ανταγωνισμός από τρίτες χώρες χαμηλού εργατικού κόστους εκτός Ε.Ε. δεν είναι τόσο έντονος αφού η δομή των εργοστασίων αυτών στοχεύει στη μαζική παραγωγή προϊόντων συνήθους τύπου και συγκεκριμένων ποιοτικών προδιαγραφών.

6.3.5 ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στον κλάδο που δραστηριοποιείται σε μηχανήματα και εξοπλισμό ο κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων καθώς και η παραγωγή που συγκεντρώνεται κυρίως στα μεγάλα βιομηχανικά συγκροτήματα, χαρακτηρίζεται από οικονομίες κλίμακας πράγμα που συνεπάγεται τη διενέργεια μεγάλων επενδύσεων από την πλευρά των δυνατικών ανταγωνιστών που θα ήθελαν να εισέλθουν στον κλάδο. Οι επιχειρήσεις του κλάδου από εντάσεως εργασίας γίνονται τώρα εντάσεως κεφαλαίου.

Ταυτόχρονα υπάρχει και σημαντική δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διάθεσης του προϊόντος, καθώς οι μεγάλοι πελάτες του κλάδου αναπτύσσουν σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές τους για να διατηρήσουν τις παραγγελίες και τα service με τους μεγάλους πελάτες που εξυπηρετούν. Παλαιότερα ο κλάδος χαρακτηριζόταν από ένα μεγάλο αριθμό εταιρειών, συχνά αναποτελεσματικών. Σήμερα μετά από τη φάση ύφεσης που πέρασε στη δεκαετία του 1990 φαίνεται ότι ο κλάδος μπαίνει σε φάση ξεκαθαρίσματος και ανασυγκρότησης μέσω των εξαγορών.

Εκτός από τις επενδύσεις για τεχνολογικό εκσυγχρονισμό απαιτούνται πλέον και επενδύσεις για καθετοποίηση των επιχειρήσεων. Η καθετοποίηση στην παραγωγική διαδικασία στο χώρο αυτό επιτείνει τη δυσκολία εισόδου στον κλάδο, καθώς ο νεοεισερχόμενος θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, από την κατασκευή του μεταλλικού τμήματος του πίνακα μέχρι και την εσωτερική ηλεκτρονική του λειτουργία. Παράλληλα, η αβεβαιότητα της εξασφάλισης παραγγελιών από σημαντικές εταιρείες καθιστούν την είσοδο στον κλάδο πολύ δύσκολη.

6.4 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Εκτός από τα στοιχεία και τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν από δευτερογενείς πηγές τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας κρίθηκε αναγκαίο να εξεταστεί πώς βλέπουν τον κλάδο οι πελάτες και να διερευνηθούν τυχόν ανάγκες τους.

Αρχικά ρωτήθηκαν δεκαέξι (16) γνωστές εταιρείες, πελάτες και μη, της επιχείρησης που εξετάζεται, και συμπληρώθηκε το ερωτηματολόγιο Α του Παραρτήματος προκειμένου να προσδιοριστούν οι παράμετροι ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου έτσι όπως τους αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι επιχειρηματίες. Από την ανάλυση και αξιολόγηση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου Α προέκυψαν οι σημαντικότεροι παράγοντες ανταγωνιστικότητας του κλάδου βάσει των οποίων καταρτίστηκε το ερωτηματολόγιο Β του Παραρτήματος το οποίο συμπληρώθηκε μόνο από τους πελάτες της εταιρείας, προκειμένου να διαπιστωθεί η εικόνα που έχουν για την εταιρεία αλλά και πόσο ανταγωνιστική είναι αυτή στον κλάδο της. Τέλος, δομήθηκε το ερωτηματολόγιο Γ του Παραρτήματος που συμπληρώθηκε από τους Προϊσταμένους του κάθε Τομέα – Τμήματος της εν λόγω εταιρείας.

Οι επαφές και οι συνεντεύξεις με υπαλλήλους της επιχείρησης επέτρεψαν σε μια σειρά από παράγοντες να αναδυθούν ως «βασικοί παράγοντες επιτυχίας» που με τη σειρά τους, υποστηρίζονται από την ανάπτυξη ορισμένων «βασικών δεξιοτήτων». Η επιχείρηση ευνοεί την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μέσω ορισμένων

συγκεκριμένων «μηχανισμών», οι οποίοι κινούνται από τους προτιμώμενους φορείς ή την ίδια την επιχείρηση οργανώνοντας κάποιο επιμορφωτικό ή άλλης υφής πρόγραμμα για τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης.

Οποιοσδήποτε μηχανισμός ή φορέας παροχής τέτοιων υπηρεσιών αξιολογείται βάσει ορισμένων κριτηρίων. Αυτά τα στοιχεία όπως έδειξε η έρευνά μας, σχετίζονται με το κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας, τη χρήση δοκιμασμένης αποδοτικότητας υλικού, του οποίου κύρια χαρακτηριστικά είναι η σχετικότητα και η δυνατότητα εφαρμογής της.

Οι επιλογές των 16 επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν για τη κατάρτιση του ερωτηματολογίου Α παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΠΙΛΟΓΕΣ (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Ποιότητα	15	93,7
Τιμή	14	87,5
Ευελιξία	13	81,2
Εξυπηρέτηση	12	75
Αξιοπιστία	9	56,3
Εμπειρία της επιχείρησης	8	50
Εγκαιρες παραδόσεις	8	50
Πωλήσεις	7	43,8
Έλεγχος του κόστους	8	50
Ποιότητα προσωπικού	6	37,5
Άμεση ανταπόκριση	6	37,5
Σχέδιο	7	43,8
Τεχνολογία	8	50
Γενικό οικονομικό κλίμα	8	50

Πολύ μεγάλο ποσοστό 93,7% των επιχειρήσεων θεώρησαν την ποιότητα ως τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας σήμερα. Δεύτερος σημαντικός παράγοντας επιτυχίας με ποσοστό 87,5% θεωρείται η τιμή του προϊόντος. Ακολουθούν η ευελιξία της εταιρείας με ποσοστό 81,2% και η εξυπηρέτηση με ποσοστό 75%. Οι υπόλοιποι παράγοντες είναι κάτω του 60% και δεν θεωρήθηκαν σημαντικοί για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου.

Από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου Β βρέθηκε ότι:

- Μεγάλος αριθμός πελατών σε ποσοστό 72,5% θεωρεί ότι η εταιρεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού στις τιμές των προϊόντων της. Συγκεκριμένα τα προϊόντα της εταιρείας είναι ακριβότερα των ανταγωνιστών περίπου +10%.
- Ενώ σημαντικός αριθμός πελατών σε ποσοστό 70% αποδέχονται ως ικανοποιητική την ποιότητά τους.
- Επίσης, οι περισσότεροι πελάτες σε ποσοστό περίπου 80% είναι ευχαριστημένοι με την εξυπηρέτηση που τους παρέχεται μετά την πώληση, ενώ πιστεύουν ότι το

επίπεδο ευελιξίας της εταιρείας στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι μέτριο.

Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο Γ, μπορούμε να διακρίνουμε τις αναδυόμενες βασικές δεξιότητες σε δύο κατηγορίες:

α) δεξιότητες «ευρείας υποστήριξης», με την έννοια ότι συνδέονται με έναν σχετικά μεγάλο αριθμό βασικών παραγόντων επιτυχίας. Παραδείγματα τέτοιων δεξιοτήτων είναι:

- Υπευθυνότητα της Διεύθυνσης
- Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας
- Έλεγχος του σχεδιασμού προϊόντων
- Έλεγχος εγγράφων
- Αγορά προϊόντων
- Έλεγχος παραγωγής - κατασκευών - εγκατάστασης
- Έλεγχοι και δοκιμές προϊόντων
- Κατάσταση ελέγχων και δοκιμών
- Έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος
- Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες
- Μεταχείριση, αποθήκευση, συσκευασία, διατήρηση και παράδοση προϊόντων
- Εκπαίδευση
- Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση

β) δεξιότητες «εξειδικευμένης υποστήριξης», οι οποίες φαίνεται να αφορούν ειδικούς συγκεκριμένους βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Χαρακτηριστικές δεξιότητες στην κατηγορία αυτή είναι οι:

- Ανασκόπηση της Σύμβασης
- Έλεγχος των προϊόντων που παρέχει ο πελάτης
- Αναγνώριση και ανιχνευσιμότητα προϊόντος
- Έλεγχος των μέσων που χρησιμοποιούνται για έλεγχοι / μετρήσεις / δοκιμές
- Έλεγχος των αρχείων ποιότητας
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας
- Στατιστικές μέθοδοι

6.5 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι οκτώ πιο σημαντικές ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Οι ευκαιρίες εντοπίζονται κυρίως στην αναδιοργάνωση του κλάδου, με τη δημιουργία ισχυρών ομίλων μέσω συμμετοχών και εξαγορών, στην ενίσχυση των επενδύσεων προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού της παραγωγής και της συνεργασίας με εταιρείες κολοσσούς.

Από την άλλη πλευρά, οι αυξανόμενες εισαγωγές προϊόντων, η υποχώρηση της εξαγωγικής δραστηριότητας των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας είναι οι σημαντικότερες απειλές που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Με τη βοήθεια των συντελεστών βαρύτητας για κάθε παράγοντα ανάλογα με τη μελλοντική του επίδραση και την εκτίμηση για το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνεται η επιχείρηση στους παράγοντες αυτούς προσδιορίζεται η συνολική εικόνα της απέναντι στο εξωτερικό περιβάλλον. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι η εταιρεία βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο για να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του κλάδου.

Εξωτερικοί Παράγοντες	Συντελεστής Βαρύτητας	Εκτίμηση Ανταπόκρισης	Σταθμικό Αποτέλεσμα
<i>Ευκαιρίες</i>			
Αύξηση εξαγορών και συγχωνεύσεων	0,2	4	0,8
Αμφίδρομη συνεργασία με μεγάλες εταιρείες	0,15	4	0,6
Επενδυτική ένταση του κλάδου	0,15	3	0,45
Αγορές υψηλών προδιαγραφών (διεθνή πρότυπα)	0,1	3	0,3
Εκσυγχρονισμός συστημάτων παραγωγής μέσω υιοθέτησης νέων τεχνολογιών	0,1	3	0,3
<i>Απειλές</i>			
Πίεση από εισαγωγές	0,1	3	0,3
Απώλειες μεριδίων ελληνικών κατασκευών στις αγορές του εξωτερικού	0,1	3	0,3
Αύξηση της παραγωγής από μέρους των ανταγωνιστών	0,1	2	0,2
ΣΥΝΟΛΟ	1		3,25

7. ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

7.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Οι επιχειρησιακοί αντικειμενικοί στόχοι της εταιρείας μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία:

- Ποιότητα

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται δαπάνες μελετών, αγοράς καινούργιου σύγχρονου εξοπλισμού, εγκατάστασης και λειτουργίας των αναγκαίων υποδομών και των διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας σύμφωνα με τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά πρότυπα από οργανισμούς διαπιστευμένους από τον αρμόδιο εθνικό φορέα.

- Εφοδιαστική Αλυσίδα

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται επενδυτικά σχέδια που αφορούν την αγορά και εγκατάσταση νέων σύγχρονων συστημάτων αυτοματοποίησης διαδικασιών και μηχανοργάνωσης αποθηκών, συμπεριλαμβανομένου και του αναγκαίου λογισμικού για τη δημιουργία, επέκταση ή/και ανάπτυξη ηλεκτρονικής αποθήκης στον χώρο του βιομηχανοστασίου.

- Περιβάλλον

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται δαπάνες εισαγωγής και προσαρμογής περιβαλλοντικά φιλικής τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία.

- Καινοτομία

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται δαπάνες επενδύσεων παραγωγής καινοτομικών προϊόντων, δαπάνες εισαγωγής καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία, δαπάνες κατασκευής πρωτότυπου εφεύρεσης που παρουσιάζει δυνατότητες παραγωγικής εκμετάλλευσης.

- Πωλήσεις

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται δαπάνες εκσυγχρονισμού ή επέκτασης των υφιστάμενων παραγωγικών υποδομών για τη μεγέθυνση των πωλήσεων.

- Consulting: Ανταγωνισμός και Κορεσμός

Υλοποίηση ενός φιλόδοξου επενδυτικού προγράμματος εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών με εταιρείες που δραστηριοποιούνται ευρύτερα σε όλη τη βιομηχανική και εμπορική αλυσίδα του κλάδου.

7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Η εταιρική στρατηγική καθορίζει τους τομείς στους οποίους θα δραστηριοποιηθεί μια εταιρεία, δηλαδή η πιθανή επέκταση της σε άλλες δραστηριότητες ή η έξοδος της από άλλους τομείς που δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Επίσης, η εταιρική στρατηγική καθορίζει τους τρόπους διεξόδου σε νέες δραστηριότητες.

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες εταιρικών στρατηγικών:

- ❖ Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)
- ❖ Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
- ❖ Στρατηγικές διάσωσης / αναστροφής (turnaround strategies)

Οι στρατηγικές ανάπτυξης χωρίζονται στις εξής βασικές κατηγορίες:

- ✓ κάθετη ολοκλήρωση
- ✓ οριζόντια ολοκλήρωση
- ✓ διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
- ✓ συγκεντρωση, διείσδυση αγοράς
- ✓ ανάπτυξη αγοράς
- ✓ ανάπτυξη προϊόντων

Η στρατηγική που ακολουθεί σήμερα η επιχείρηση σε εταιρικό επίπεδο είναι στρατηγική ανάπτυξης. Η στρατηγική περιλαμβάνει κάθετη και οριζόντια επέκταση της επιχείρησης μέσω συμμετοχών και εξαγορών, διείσδυση αγοράς, αλλά και ανάπτυξη προϊόντων.

Η υπό μελέτη εταιρεία ως θυγατρική του ομίλου συμμετέχει σε ένα καθετοποιημένο σύνολο επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε όλο το φάσμα των ηλεκτρολογικών και ηλεκτρονικών κατασκευών. Η εταιρεία προχώρησε παράλληλα και σε οριζόντια ολοκλήρωση εξαγοράζοντας την ελληνική εταιρεία στο είδος της. Αλλά και εντός του ομίλου υπάρχει μια διαρκής συνεργασία με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου της.

Η διεύρυνση του μεριδίου αγοράς επιτυγχάνεται μέσω της προώθησης των προϊόντων από τον όμιλο, των εξαγορών εταιρειών, της ανάπτυξης νέων προϊόντων αλλά και της αύξησης της παραγωγής. Αυτό συνεπάγεται ότι σε λειτουργικό επίπεδο στο τμήμα παραγωγής επικεντρώνεται η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής.

7.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Η ανταγωνιστική στρατηγική αναφέρεται στη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στο χώρο που δραστηριοποιείται. Σύμφωνα με τον Porter, στο ανταγωνιστικό επίπεδο οι στρατηγικές διακρίνονται σε:

- α) Στρατηγική ηγεσίας κόστους
- β) Στρατηγική διαφοροποίησης
- γ) Στρατηγική εστίασης

α) Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς στόχου.

β) Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την

παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά και γι' αυτό οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή.

γ) Η στρατηγική εστίασης βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους.

□ *Εστίαση με Ηγεσία κόστους*

Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος. Συνήθως, η εστίαση αναφέρεται σε τμήματα με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης.

□ *Εστίαση με Διαφοροποίηση*

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίησή τους σε αντίθεση με τη γενική ή στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό.

Με βάση τον παραπάνω διαχωρισμό, η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία που εξετάζουμε είναι στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους. Η εστίαση εντοπίζεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση έχει επικεντρωθεί στην αγορά του ηλεκτρονικού και ηλεκτρολογικού υλικού και στους αντίστοιχους πελάτες μεγάλων επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα καταφέρνει να ακολουθεί και στρατηγική ηγεσίας κόστους αφού μπορεί να πουλάει τα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το χαμηλό κόστος παραγωγής προέρχεται κυρίως από το χαμηλό εργατικό κόστος και από την εγγύτητα της επιχείρησης στη βασική πρώτη ύλη. Το χαμηλό κόστος δεν είναι όμως αποκλειστικός στόχος της επιχείρησης αφού τα προϊόντα που παράγει πρέπει να διαθέτουν και τις συγκεκριμένες προδιαγραφές που απαιτούν οι πελάτες. Επομένως και η ποιότητα, όσο αφορά τη συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές, είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στον οποίο πρέπει να δώσει βαρύτητα η επιχείρηση. Το στοιχείο της διαφοροποίησης, για τη στρατηγική της εταιρείας, εμπλέκεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως απαιτούν οι τάσεις του κλάδου.

Οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία τόσο σε εταιρικό όσο και σε ανταγωνιστικό επίπεδο υποστηρίζουν τους αντικειμενικούς στόχους. Επιπρόσθετα ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες και αναγνωρίζουν τις απειλές που προέκυψαν από την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Στο επόμενο στάδιο πρέπει η εταιρεία να υλοποιήσει τη στρατηγική της στο λειτουργικό επίπεδο αξιοποιώντας τις δυνατότητες της και καταπολεμώντας τις αδυναμίες της.

7.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

7.4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η στρατηγική σε λειτουργικό επίπεδο υποστηρίζει τους αντικειμενικούς στόχους και την εταιρική στρατηγική μιας επιχείρησης. Για τις ανάγκες διαμόρφωσης στρατηγικών σε λειτουργικό επίπεδο, το σύνολο των λειτουργιών σε μια βιομηχανική επιχείρηση μπορεί να ομαδοποιηθεί στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Εφοδιασμός
- Πληροφοριακά Συστήματα (Προμήθειες, Προγράμματα)
- Παραγωγή [Παραγωγική διαδικασία, Ποιοτικός έλεγχος (Πιστοποιητικό Διασφάλισης Ποιότητας, Logistics Επιστροφών, Αναγνώριση και Ιχνηλασιμότητα του προϊόντος), Μηχανολογικός εξοπλισμός, Συσκευασία, Διακίνηση]
- Αποθήκευση
- Εμπορία
- Μεταφορά
- After Sales Service
- Διοίκηση (Ερευνα και Ανάπτυξη, Αλλαγή Οργανωτικής Δομής, Τεχνολογία RFID)

7.4.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

7.4.2.1 ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ

Το υπάρχον σύστημα εφοδιασμού που εφαρμόζει η εταιρεία που μας απασχολεί, παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα και η εν μέρει διατήρησή του συνίσταται, αφού η εγχώρια ύπαρξη πρώτων υλών δεν καλύπτει ολοκληρωτικά τις κατασκευές της, με αποτέλεσμα η χρήση εισαγόμενων πρώτων υλών καθίσταται απαραίτητη. Εξάλλου, η καλή ποιότητά τους παρέχει δυνατότητες για κατασκευή προϊόντων εξελιγμένης τεχνολογίας, με συνέπεια την κατοχύρωσή τους σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, ενώ συνάμα ενισχύεται κατ' αυτό τον τρόπο η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας έναντι των αντίστοιχων ελληνικών εταιρειών του κλάδου.

Επειδή όμως η εισαγωγή πρώτων υλών είναι ακριβή, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και το τελικό κόστος της κατασκευής, η εταιρεία θα μπορούσε να αρκεστεί στην εισαγωγή των απολύτως απαραίτητων μηχανημάτων που προσδίδουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία και τη χρήση περισσότερων δευτερευόντων εξαρτημάτων από την εγχώρια αγορά.

7.4.2.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

□ Προμήθειες

Το νέο επιχειρηματικό μοντέλο που επιβάλλει η νέα παγκοσμιοποιημένη οικονομία, απαιτεί από τη σύγχρονη επιχείρηση την υιοθέτηση ηλεκτρονικών συστημάτων προμηθειών και διαχείρισης, προκειμένου η διαδικασία του «επιχειρείν», όπως ήταν γνωστή έως τώρα, να γίνεται ταχύτερα, καλύτερα, εγκυρότερα και κυρίως τεχνολογικά

σύγχρονα. Το παραδοσιακό «επιχειρείν» τείνει να μετατραπεί εξ ολοκλήρου σε ηλεκτρονικό «επιχειρείν», τη νέα μορφή εμπορικών συνδιαλλαγών εξ αποστάσεως.

Η σύνδεση του παραδοσιακού «επιχειρείν» με τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, στην αγορά logistics, αλλά και γενικότερα, έχει προκαλέσει σημαντικές αλλαγές τόσο σε εθνικό όσο και μάλλον περισσότερο, σε διεθνές επίπεδο στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας συνολικά τον τρόπο διεξαγωγής και ολοκλήρωσης διαδικασιών που σχετίζονται με την ηλεκτρονική προμήθεια προϊόντων.

Η όξυνση του ανταγωνισμού τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με τη συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα μιας ταχέως παγκοσμιοποιούμενης εφοδιαστικής αλυσίδας, επέτειναν την ανάγκη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των logistics και ασχολούνται με την εφοδιαστική αλυσίδα, για εφαρμογή ολοκληρωμένων και ευέλικτων πληροφοριακών συστημάτων με στόχο, αφενός μεν, τη μείωση του κόστους των logistics και, αφετέρου δε, τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών τους. Έγινε επίσης πλέον φανερό ότι η απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις έρχεται από εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα που καλύπτουν τον τομέα του προγραμματισμού και σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Planning), καθώς και αυτόν της διαχείρισης της καθημερινής εκτέλεσης των εργασιών (Supply Chain Execution).

Το Τμήμα Προμηθειών της εταιρείας θα πρέπει να επαναπροσδιορίσει τις δραστηριότητές του, ασκώντας καλύτερη λειτουργία και αναλαμβάνοντας καθήκοντα με την ουσιαστική έννοια του όρου σύμφωνα με τις παραπάνω υποδείξεις. Η υποστήριξη του Τμήματος δεν θα πρέπει να βασίζεται μόνο σε γραμματειακές εργασίες και η αναφορά των λειτουργιών του θα πρέπει να γίνεται στο Γενικό Διευθυντή.

□ Προγράμματα

Μία από τις στρατηγικές περιοχές ανάπτυξης της εταιρείας είναι το πληροφοριακό σύστημα logistics που διαθέτει. Επικέντρο αυτού είναι τα ERP Systems (Enterprise Resource Planning Systems), τα οποία παρέχουν ολοκληρωμένη πληροφόρηση κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, επιτρέποντας τον πλήρη συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων μερών, το σχεδιασμό και την αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία χρησιμοποιεί το λογισμικό πρόγραμμα SAP, το οποίο αποτελεί τη νασαρχίδα των συστημάτων προγραμματισμού, η εφαρμογή του οποίου στην αλυσίδα εφοδιασμού επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στη μείωση του κόστους και του χρόνου συναλλαγών, τη τεκμηρίωση των αποφάσεων και την υποδομή για το e-commerce. Εξαιτίας του ότι το SAP είναι μια πολύπλοκη και δαπανηρή τεχνολογία, η εφαρμογή του απαιτούσε ανασχεδιασμό και βελτίωση των διαδικασιών, εκπαίδευση προσωπικού, αλλαγή επιχειρησιακής φιλοσοφίας και κεντρική διαχείριση πληροφοριών, λειτουργίες οι οποίες σταδιακά υλοποιούνται.

Τα επιμέρους κομμάτια του SAP που χρησιμοποιεί η εν λόγω εταιρεία είναι το MMA (Materials Management), που αποτελεί το εξειδικευμένο και αυτόνομο σύστημα παραγωγής, συντήρησης και logistics, που συνεργάζεται αρμονικά με οποιοδήποτε εμπορικό λογιστικό σύστημα διαθέτει η εταιρεία. Επίσης, το OFIN (Open Financials), που είναι το αυτόνομο σύστημα εμπορικής και οικονομικής διαχείρισης που προσφέρει απόλυτο έλεγχο των λειτουργιών και του κόστους της εταιρείας.

Επιπλέον, το Project Management που περιλαμβάνει την παρακολούθηση όλων των στοιχείων που αφορούν τις εργασίες που εκτελούνται στο εργοστάσιο με σκοπό την πρόληψη και την αποφυγή λαθών. Συνεπώς, εμπεριέχει την εγκατάσταση ενός δικτύου συλλογής και μετάδοσης πληροφοριών από τερματικούς σταθμούς. Το δίκτυο αυτό αποτελείται από τερματικά τοποθετημένα σε επιλεγμένες θέσεις εργασίας. Τα τερματικά έχουν τη δυνατότητα σύνδεσης με τα PLC των μηχανών. Οι προγραμματιζόμενοι λογικοί ελεγκτές (Programmable Logic Controllers -PLC) είναι ηλεκτρονικές διατάξεις βασιζόμενες σε μικροεπεξεργαστές. Στη βασική τους μορφή παρακολουθούν έναν αριθμό λογικών εισόδων και ελέγχουν έναν αριθμό λογικών εξόδων με βάση κάποιο πρόγραμμα που έχει εισαχθεί στη μνήμη τους. Ο προγραμματισμός γίνεται ανάλογα με τις απαιτήσεις του χρήστη, έτσι ώστε να συλλέγονται πληροφορίες όπως, οι ρυθμίσεις των μηχανών, οι χρόνοι λειτουργίας, λειτουργικές βλάβες και ποσοτικά στοιχεία του ρυθμού παραγωγής. Και τέλος, το Sales Management, που ρυθμίζει και μελετά θέματα πωλήσεων.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία διαθέτει το πρόγραμμα Mechanical Engineer για τη δημιουργία των κατασκευαστικών έργων, δηλαδή αυτή των μεταλλικών στοιχείων του πίνακα, όπως πόρτες, κουτί, κοψίματα, καθώς και το πρόγραμμα Eplan για το συντονισμό των ηλεκτρολογικών σχεδίων του πίνακα, όπως ασφάλειες, κυκλώματα.

Αντίστοιχα στα συστήματα εποπτικού ελέγχου (SCADA) οι δυνατότητες ανοικτής αρχιτεκτονικής, μεγάλης επεκτασιμότητας, αμφίδρομης πρόσβασης σε πραγματικό χρόνο με τις ευρύτερα χρησιμοποιούμενες βάσεις δεδομένων και συμβατότητας με όλους τους τύπους λειτουργικών, καθιστούν τα συστήματα ευέλικτα και αξιόπιστα και την εταιρεία ικανή να ικανοποιεί όχι μόνο τις σημερινές τεχνολογικές ανάγκες αλλά και τις μελλοντικές. Χρησιμοποιεί δηλαδή τη συσκευή power control, η οποία εντοπίζει μειώσεις τάσεως για ομαλοποιημένα συστήματα.

Όπως γίνεται αντιληπτό, τα οφέλη από την εφαρμογή και τη λειτουργία όλων αυτών των εξελιγμένων πληροφοριακών συστημάτων είναι:

- Η έγκαιρη κατασκευή και παράδοση, σύμφωνα με τις ημερομηνίες παράδοσης και η αύξηση της ευελιξίας εκτέλεσης των παραγγελιών.
- Η οργάνωση της κατασκευής, ο χρονικός και κοστολογικός σχεδιασμός της.
- Η παρακολούθηση της εκτέλεσης των φάσεων κατασκευής και της χρήσης των συντελεστών παραγωγής (άνθρωποι, μηχανές, υλικά).
- Η ενημέρωση για την πορεία εκτέλεσης των εργασιών σε πραγματικό χρόνο και η σύγκριση με τον αρχικό σχεδιασμό.
- Η μείωση του κόστους παραγωγής.

Συνεπώς, η τεχνολογική πρωτοπορία που εφαρμόζει η εταιρεία αποτελεί σημείο υπεροχής της για την ελληνική αγορά, αφού προσδιορίζει την αξιοπιστία και τη λειτουργικότητα των συστημάτων της εταιρείας, την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία των στελεχών και των μεθόδων, συνθέτοντας παράλληλα λύσεις ακριβώς στις απαιτήσεις των πελατών. Η πρωτότυπη μεθοδολογία και η ταχύτητα ανάπτυξης των εφαρμογών οδηγούν με ακρίβεια στην επιτυχημένη ολοκλήρωση κάθε έργου.

7.4.2.3 ΠΑΡΑΓΩΓΗ

□ Παραγωγική Διαδικασία

Η αύξηση της παραγωγικής ικανότητας κρίνεται αναγκαία με βάση τα στοιχεία των τελευταίων ετών, αφού θα συμβάλλει στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας, στην προώθηση περισσότερων κατασκευών και στη μείωση του κόστους παραγωγής. Η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας κατά 2% θα γίνει σε τρία διαφορετικά μέτωπα:

α) Με μείωση των νεκρών χρόνων σε ορισμένους «ευαίσθητους» σταθμούς εργασίας. Αυτό θα πραγματοποιηθεί με καθημερινή παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας και καλύτερο συντονισμό των επιμέρους υπευθύνων, από τον προϊστάμενο παραγωγής, με αποτέλεσμα οι νεκροί χρόνοι, όσο το δυνατό να μειωθούν και σταδιακά να μηδενιστούν. Για το σκοπό αυτό απαιτείται να εκπαιδευτούν σε τεχνικές εξισορρόπησης τόσο ο προϊστάμενος παραγωγής όσο και οι επιμέρους υπεύθυνοι.

β) Με ευελιξία παραγωγής, δηλαδή να αυξάνεται η ποικιλία των κατασκευών που διατίθενται στην αγορά, ενώ ο χρόνος που απαιτείται από τη στιγμή σύλληψής του μέχρι τη στιγμή εισόδου του στην αγορά να μειώνεται. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να κατασκευάζει μια μεγάλη ποικιλία μηχανημάτων ενώ ταυτόχρονα να αντιδρά γρήγορα στις εξελίξεις στην αγορά, κατ' αυτό τον τρόπο θα έχει αυξημένη ανταγωνιστικότητα και θα διαθέτει μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στις πιθανές διακυμάνσεις της ζήτησης διαφοροποιημένων ή και νέων κατασκευών. Αυτό θα επιτευχθεί με σωστό πλάνο, μέθοδο και τακτική προγραμματισμού της παραγωγής από εξειδικευμένο άτομο στον τομέα.

γ) Αν και το πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης των μηχανημάτων είναι πολύ καλά σχεδιασμένο με χρονικό ορίζοντα δύο ετών, δεν παύουν να συμβαίνουν απρόβλεπτες βλάβες. Έτσι, αλλαγές στο ετήσιο πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης κρίνονται απαραίτητες προκειμένου να μειωθούν περαιτέρω οι νεκροί χρόνοι. Πιο συγκεκριμένα, για την αλλαγή του ετήσιου προγράμματος της προληπτικής συντήρησης, απαιτείται να ασχολείται σε εβδομαδιαία βάση ένας τεχνολόγος από το Τμήμα Συντήρησης, που θα αναλάβει το παραπάνω έργο εξ ολοκλήρου και θα πρέπει να εκπαιδευτεί στο χειρισμό ηλεκτρονικού υπολογιστή, στις τεχνικές εξισορρόπησης και προληπτικής συντήρησης.

□ Ποιοτικός έλεγχος

α) Πιστοποιητικό Διασφάλισης Ποιότητας

Η ποιότητα που καθορίζεται ως η συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές, έχει αυξημένη βαρύτητα. Η αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων θα επιτευχθεί μέσω του εκσυγχρονισμού του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Η απόκτηση του πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας ΕΛΟΤ EN ISO 9001 τα τελευταία χρόνια, δίνει στην υπό μελέτη εταιρεία την ευχέρεια να διαθέτει στην αγορά μετασχηματιστές υψηλών προδιαγραφών και ποιότητας.

«Σύστημα Ποιότητας» είναι όλες οι οργανωτικές διαδικασίες, διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για τη διαχείριση της ποιότητας, όλα αυτά δηλαδή που τελικά οδηγούν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των αγοραστών. Τα Διεθνή πρότυπα ISO 9000

παρέχουν οδηγίες και καθορίζουν τις απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας. Σκοπός των προτύπων δεν είναι να επιβάλλουν ομοιομορφία των συστημάτων για την ποιότητα. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας, επηρεάζεται από τις ανάγκες ενός οργανισμού, των ιδιαίτερων αντικειμένων του, των προμηθευόμενων από αυτών προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και των εφαρμοζόμενων διεργασιών και ειδικών πρακτικών. Η επιλογή του προτύπου, με βάση το οποίο θα πιστοποιήσει κάποια επιχείρηση το Σύστημα Ποιότητάς της, εξαρτάται βασικά από τον τύπο του προϊόντος και την εμπλοκή της επιχείρησης στις διάφορες δραστηριότητες που αφορούν το προϊόν, δηλαδή το σχεδιασμό, την παραγωγή, τους ελέγχους, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση.

Στις μέρες μας η πιστοποίηση έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό εργαλείο της αγοράς, ιδιαίτερα εάν λάβει κανείς υπόψη ότι ένα πιστοποιητικό κατά ISO 9000 καθιστά τον προμηθευτή αναγνωρίσιμο από τους πελάτες του με τεκμήριο ότι κάποιος τρίτος, ο φορέας πιστοποίησης, ελέγχει σε τακτά χρονικά διαστήματα την πιστοποιημένη εταιρεία, έτσι ώστε ο πελάτης να αισθάνεται ότι μπορεί να την εμπιστευθεί χωρίς να χρειάζεται να την ελέγξει ο ίδιος.

Η παραπάνω πιστοποίηση αποτελεί πλέον διαβατήριο για τη δραστηριοποίηση τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η πιστοποίηση συστημάτων ποιότητας είναι ένα δεδομένο εναρμονισμένο διεθνώς. Αυτό συντελεί στο γεγονός ώστε τα ISO 9000, να έχουν γίνει πλέον ένας κοινός συναλλακτικός παρονομαστής μεταξύ των επιχειρήσεων. Τα πλεονεκτήματα για την εταιρεία από την απόκτηση του πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας ISO 9001 συνοψίζονται στα εξής σημεία:

- Ανοίγουν νέες αγορές για την επιχείρηση / μερίδιο αγοράς μεγαλώνει
- Λιγότερα σφάλματα / απώλειες
- Εργαλείο Μάρκετινγκ / Δημοσίων Σχέσεων
- Βελτίωση Διεργασιών / Διαδικασιών
- Αύξηση κέρδους λόγω αποτελεσματικότητας που παρέχει
- Μείωση ασφαλιστικών / ευθύνη λόγω ελαττωματικών προϊόντων
- Συμμετοχή σε συμβάσεις / διαγωνισμούς όπου απαιτούνται πιστοποιητικά Συστημάτων Ποιότητας
- Προβολή της επιχείρησης
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας

Χαρακτηριστικά όπως, η αξιοπιστία και η ασφάλεια που παρέχουν τα προϊόντα και τα συστήματα της εταιρείας καθώς και η εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη είναι θέματα άμεσης προτεραιότητας και αντικείμενα συνεχούς βελτίωσης. Η ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ ISO 9001 για τις δύο κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης, τις «Ηλεκτρικές και Ηλεκτρονικές Κατασκευές» και τους «Μετασχηματιστές» αποτέλεσε το φυσικό επακόλουθο της συνεχούς αυτής προσπάθειας για ποιότητα. Η πιστοποίηση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας το 1995 από το ΕΛΟΤ δεν επιβεβαίωσε απλώς τη δέσμευση της εταιρείας στην ποιότητα, αλλά προσέδωσε παράλληλα νέα ώθηση στη συνέχιση της προσπάθειας για διαρκή βελτίωση.

Η εφαρμογή των κριτηρίων του ISO 9000, βοηθά την επιχείρηση να δώσει προσοχή σε συγκεκριμένες λεπτομέρειες, να εστιάσει στην ικανοποίηση των πελατών και τη συνεχή βελτίωση και να κάνει σημαντικές αλλαγές για να εξυπηρετήσει καλύτερα τον πελάτη.

Η επικέντρωση στα κριτήρια του προτύπου βοήθησε από πολλές απόψεις. Καθιερώθηκαν διαδικασίες οι οποίες βελτίωσαν την επιχείρηση και έχει θέσει σε εφαρμογή μια διαδικασία ελέγχου η οποία βοηθά στην απόκτηση σιγουριάς ότι παρέχονται οι σωστές υπηρεσίες στους πελάτες. Η επιχείρηση αύξησε το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της, από τότε που εφαρμόστηκε το πρότυπο στη δομή των εργασιών της, δηλαδή αυξήθηκε κατά 87% με 89%. Το κόστος για την εφαρμογή του προτύπου είναι μικρό, τα οφέλη όμως μεγάλα.

Όμως, θα πρέπει να αναφερθούμε στο τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να διατηρήσει την πιστοποίηση, εκτός από την αυτονόητη απαίτηση να επιθεωρηθεί ξανά από τον Οργανισμό Πιστοποίησης η επιχείρηση. Θα πρέπει να επικεντρωθεί στη διαρκή βελτίωση των παρακάτω δεδομένων:

- Των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών ή προϊόντων της.
- Της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, ώστε να διορθώνει τα λάθη, να μειώνει τα ελαττωματικά προϊόντα κ.λπ.
- Στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Σε όλες τις παραπάνω διαδικασίες η συμμετοχή της διοίκησης της επιχείρησης είναι ουσιαστική, πολύτιμη και απαραίτητη.

Σε συνάρτηση όλων των παραπάνω, στην περίπτωση του πιστοποιητικού ISO, η δημιουργία ομάδων δεν θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός. Οι ομάδες θα πρέπει συνεχώς να καθιερώνουν νέους στόχους και μεθοδολογίες για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η διοίκηση, με τη σειρά της, θα πρέπει να υιοθετεί αυτούς τους στόχους και τις μεθοδολογίες. Για την επιτυχία αυτής της προσπάθειας θα πρέπει να υπάρχει συστηματική προσέγγιση. Οι ομάδες δεν θα πρέπει να περιορίζονται απλά και μόνο στις περιοδικές συναντήσεις και στην εκπαίδευση αλλά θα πρέπει να εντοπίζουν εκείνες τις διεργασίες, τις δραστηριότητες ή τις ενέργειες που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών Logistics, θα πρέπει να προσδιορίζουν τους δείκτες ικανοποίησης του πελάτη (εντός και εκτός της εταιρείας) και θα πρέπει συνεχώς να προσπαθούν να τους βελτιώνουν χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία 6 sigma ή οποιαδήποτε άλλη μεθοδολογία – πρωτοβουλία.

Επιπρόσθετα, για να μετρηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η εφαρμογή ενός τυποποιημένου συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο στο πρότυπο ISO 9001:2000 δεν είναι αρκετό.

Η μεθοδολογία 6 sigma μας παρέχει μια σειρά από εργαλεία που έχουν άμεση εφαρμογή, τόσο κατά το σχεδιασμό – ανάπτυξη και παραγωγή, όσο και κατά την παροχή υπηρεσιών. Η μεθοδολογία 6 sigma είναι μια φιλοσοφία, αναφορικά με την ποιότητα, που βασίζεται στην καθιέρωση ρεαλιστικών και μετρήσιμων βραχυπρόθεσμων στόχων, ενώ συγχρόνως συμβάλει καθοριστικά στην επίτευξη μακροχρόνιων σκοπών. Η μεθοδολογία αυτή χρησιμοποιεί πελατοκεντρικούς (customer – focused) στόχους και δείκτες για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα. Μακροπρόθεσμος σκοπός της είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή διεργασιών, συμπεριλαμβανομένων διοικητικών δραστηριοτήτων, καθώς και δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών, που θα είναι τόσο ανθεκτικές (robust), ώστε σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας οι περιπτώσεις ελαττωμάτων (σφαλμάτων, αστοχιών ή μη συμμορφώσεων) να περιορίζονται σε ελάχιστες.

Επιπλέον, η εταιρεία προσπαθεί μέσα από την άσκηση των δραστηριοτήτων της να προκαλεί, όχι μόνο την ελάχιστη δυνατή επιβάρυνση στο φυσικό περιβάλλον αλλά και όπου αυτό είναι δυνατόν να συμμετέχει στην αναβάθμισή του. Η χρήση φυσικού αερίου για την παραγωγή θερμότητας, η οικολογική διαχείριση των απορριμμάτων και των αποβλήτων, η ανακύκλωση χαρτιού, η υιοθέτηση λιγότερο ενεργοβόρων μεθόδων παραγωγής είναι μερικές μόνο από τις δράσεις που η εταιρεία έχει υλοποιήσει με επιτυχία, συντελώντας με αυτό τον τρόπο στην ευρύτερη προσπάθεια για ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον.

Η εταιρεία που μελετάμε, πιστεύει ότι ο στόχος για επιχειρηματική βελτίωση δεν πρέπει να έρχεται σε σύγκρουση με την προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων, αντίθετα θεωρεί ως προαπαιτούμενο υγιούς ανάπτυξης την αρμονική συνύπαρξη επιχείρησης και φυσικού περιβάλλοντος. Συνεπώς, η διαδικασία απόκτησης πιστοποιητικού περιβαλλοντικής προστασίας ISO 14001 κρίνεται ότι μπορεί να επιτευχθεί.

β) Τα Logistics των επιστροφών

Στο πλαίσιο επανεξέτασης των λειτουργιών και των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αρχίσουν να εξετάζουν σοβαρά τη διαχείριση και εκμετάλλευση των επιστρεφόμενων ειδών και γενικότερα την οργάνωση των reverse logistics. Όταν αναφερόμαστε στα reverse logistics περικλείουμε όλες τις λειτουργίες και τις διαδικασίες οι οποίες αφορούν τη διαχείριση των ειδών τα οποία μπορούν να επιστραφούν στις επιχειρήσεις και όχι μόνο το χαρακτηρισμό ενός είδους ως κατάλληλο ή ακατάλληλο προς πώληση.

Ο έλεγχος προϊόντων που παρέχει ο πελάτης παραμένει ως έχει αφού η εφαρμογή της διαδικασίας, δηλαδή η περιγραφή των μεθόδων με τις οποίες διασφαλίζεται η έγκαιρη αναγνώριση των προϊόντων που παρέχονται από τον πελάτη και είτε χρησιμοποιούνται για ενσωμάτωση στο τελικό προϊόν είτε υπόκεινται σε προκαθορισμένη συντήρηση ή επισκευή, καθώς και η ποιοτική διαχείρισή τους για όσο χρόνο παραμένουν στις εγκαταστάσεις της, καλύπτεται σε άρτιο βαθμό από τον Τομέα των Πωλήσεων.

Όλα τα προϊόντα που παρέχονται από τον πελάτη υπόκεινται σε έλεγχο κατά την είσοδό τους στην εταιρεία ώστε να διαπιστωθούν τυχόν φθορές και να επιβεβαιωθεί ότι η ποσότητα και η ταυτότητά τους είναι αυτές που έχουν καθοριστεί στη σύμβαση με τον πελάτη.

Κατά τη διάρκεια παραμονής των πιο πάνω προϊόντων στις εγκαταστάσεις της εταιρείας λαμβάνονται κατάλληλα μέτρα για την ορθή αποθήκευση και διαχείρισή τους ώστε να διατηρηθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους και να αποκλειστεί η αυθαίρετη χρήση ή διάθεσή τους.

Για τυχόν μη έγκαιρη παράδοση, απώλεια, ζημιά, ή απόκλιση από τη σύμβαση που διαπιστώνεται κατά τον έλεγχο εισόδου των προϊόντων ή κατά τη διάρκεια παραμονής τους στην εταιρεία, ο Τομέας Πωλήσεων της εταιρείας είναι υπεύθυνος για την άμεση και έγγραφη γνωστοποίησή της στον πελάτη.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η διαχείριση των επιστροφών δεν είναι κοστοβόρα και με σωστή οργάνωση αποφέρει σημαντικά οφέλη σε επίπεδο τελικών αποτελεσμάτων,

όπως ορθή καταχώρηση της αιτίας επιστροφής, ορθή αναζήτηση εναλλακτικών καναλιών διαχείρισης επιστρεφόμενων ειδών με ποιοτικές ή εμπορικές ατέλειες κ.λ.π.

γ) Αναγνώριση και ιχνηλασιμότητα προϊόντος

Η περιγραφή των μεθόδων με τις οποίες διασφαλίζεται η πλήρης αναγνώριση και - όπου αυτό απαιτείται από την σύμβαση - η ιχνηλασιμότητα των προϊόντων της εταιρείας, πραγματοποιείται με ορθό τρόπο και εφαρμόζεται από τα Εργοστάσια Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Κατασκευών και το Τμήμα Εγκατάστασης.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για το προσδιορισμό της ταυτότητας ενός προϊόντος που παράγεται στα Εργοστάσια Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Κατασκευών μπορεί να είναι:

- Ετικέτες
- Πινακίδες
- Ταμπέλες
- Καρτέλες
- Σφραγίδες

και σημειώνεται κατά το στάδιο που αυτό έχει αποκτήσει συγκεκριμένη μορφή, δηλαδή μετά την βαφή.

Υπεύθυνος για την έγκαιρη ανάρτηση της ετικέτας, τη σωστή αναγραφή των στοιχείων σ' αυτή, τη διατήρησή τους και την επικόλληση της τελικής πινακίδας στοιχείων είναι ο Υπεύθυνος του Μεταλλικού μέρους της Κατασκευής του Εργοστασίου Ηλεκτρικών Κατασκευών.

Στην περίπτωση που προϊόντα που έχουν αριθμό αναγνώρισης (ταυτότητα) και προορίζονται για κάποια συγκεκριμένη παραγγελία χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες άλλης παραγγελίας αυτό σημειώνεται στα αντίστοιχα έγγραφα.

Η ταυτότητα όλων των υλικών που τοποθετούνται σε ένα προϊόν περιγράφεται στον πίνακα υλικού που συνοδεύει το προϊόν. Ο τρόπος σημείωσης της ταυτότητας των προϊόντων είναι τέτοιος που να διασφαλίζεται η διατήρησή της καθ' όλη τη διάρκεια της κατασκευής, συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς, εγκατάστασης και λειτουργίας τους.

□ Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Διατήρηση του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού

Το σύνολο του μηχανολογικού εξοπλισμού είναι σύγχρονο, αφού είναι κατασκευής της τελευταίας δεκαετίας. Ένα μικρό μόνο ποσοστό της τάξεως του 10% μπορεί να θεωρηθεί τεχνολογικά απαξιωμένο. Η αντικατάσταση του μικρού αυτού ποσοστού του μηχανολογικού εξοπλισμού της εταιρείας δεν χρειάζεται να γίνει άμεσα αλλά μετά από δύο χρόνια και εφόσον τα αποτελέσματα χρήσεως της εταιρείας το επιτρέπουν για να μπορεί να αυτοχρηματοδοτηθεί και να μην επιβαρυνθεί δανειακά σήμερα.

Άλλωστε για τα επόμενα πέντε χρόνια προβλέπεται ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς ηλεκτρολογικού και ηλεκτρονικού υλικού να είναι της τάξεως του 2% - 3% και με δεδομένο ότι το σχετικό μερίδιο αγοράς του ομίλου είναι υψηλό, η εταιρεία δεν

χρειάζεται χρηματοδότηση της επέκτασης της δυναμικότητάς της σε μεγάλο βαθμό, επειδή ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς επιβραδύνεται.

Συντήρηση

Μείωση του σταθερού βιομηχανικού κόστους κατά 200.000 € ετησίως.

Για την αποφυγή σοβαρών βλαβών που συνεπάγονται διακοπή των διαδικασιών παραγωγής και απώλειες κερδών για την επιχείρηση συνιστάται πάντοτε η προληπτική συντήρηση των μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται. Στην υπό μελέτη εταιρεία υπάρχει πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης του εξοπλισμού που όμως μερικές φορές είναι δύσκολο να τηρηθεί, ενώ συνάμα σχεδιάστηκε το 1996. Έκτοτε δεν αναπροσαρμόστηκε και δεν βελτιώθηκε, ενσωματώνοντας τις εμπειρίες των επτά τελευταίων ετών. Βασική αιτία για το γεγονός αυτό είναι το ότι δεν υπάρχει τμήμα που να ασχολείται αποκλειστικά με την προληπτική συντήρηση.

Θεωρείται απαραίτητη η αναπροσαρμογή και η βελτίωση του προγράμματος προληπτικής συντήρησης για τον ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό του εργοστασίου, η οποία μπορεί να γίνει από έναν μηχανικό που θα ασχολείται αποκλειστικά με την προληπτική συντήρηση. Θα συντάσσει σε συνεργασία με το διευθυντή παραγωγής και σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτει ο κατασκευαστής, ένα χρονοδιάγραμμα προληπτικής συντήρησης του μηχανολογικού εξοπλισμού, το οποίο και θα εκπονεί καθημερινά ή ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Επιπλέον, η χρήση παχύμετρων και ειδικών οργάνων που ελέγχουν τα μηχανήματα και τις παρτίδες βοηθούν στον έλεγχο τυχόν αποκλίσεων των υλικών. Μέσω του δικτύου πληροφοριών που προαναφέρθηκε, ο εν λόγω μηχανικός θα μπορεί να συλλέγει πληροφορίες για τις βλάβες που παρουσιάζονται. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει εν συνεχεία να επεξεργάζονται στατιστικώς και να μελετάται η αξιοπιστία και η αστοχία των τμημάτων που επισκευάστηκαν ή αντικαταστάθηκαν. Μια δοκιμαστική αλλαγή του τρόπου συντήρησης μείωσε το κόστος της ηλεκτρικής ενέργειας κατά 23.000 € το μήνα.

□ *Συσκευασία*

Υπάρχουν δύο περιπτώσεις συσκευασίας των προϊόντων:

α) Εφόσον στην παραγγελία υπάρχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις από την πλευρά του πελάτη για τον τρόπο της συσκευασίας των προϊόντων που αγοράζει, αυτές λαμβάνονται υπόψη και η συσκευασία γίνεται σύμφωνα με τον τρόπο που αυτές ορίζουν (π.χ. συσκευασία σε ξυλοκατασκευή, για θαλάσσια μεταφορά, δυνατότητα ανάρτησης από τους φορείς της συσκευασίας, αποστολή στο εξωτερικό κ.τ.λ.).

β) Όπου δεν υπάρχουν εξειδικευμένες απαιτήσεις εφαρμόζονται τα πιο κάτω:

- Για μεταφορά ξηράς στο εσωτερικό τα προϊόντα (μεταλλικός πίνακας κ.τ.λ.) δεν συσκευάζονται, αλλά λαμβάνεται μέριμνα για την προστασία με ειδικό χαρτί (κυματοειδές) των οργάνων ή εξαρτημάτων στις πόρτες, ή και απομάκρυνσή τους από αυτές και στην συνέχεια ξεχωριστή αποστολή τους σε κιβώτια και επανασυναρμολόγησή τους στον τόπο προορισμού τους, ανάλογα με τις οδηγίες του υπεύθυνου επεξεργαστή.

- Για μεταφορά ξηράς, όπως πιο πάνω, αλλά με επιπλέον κάλυψη του πίνακα με νάλον (εφόσον το ζητήσει ο υπεύθυνος επεξεργαστής).
- Για μεταφορά θαλάσσης στο εσωτερικό (νησιά κ.τ.λ.), τα προϊόντα πέραν της προστασίας των οργάνων καλύπτονται πάντα με νάλον.

Στη μεν πρώτη περίπτωση, η συσκευασία γίνεται από ξένη εταιρεία στους ειδικούς για τον σκοπό αυτό χώρους του Εργοστασίου. Στη δε δεύτερη περίπτωση, η συσκευασία γίνεται από το προσωπικό της Αποθήκης με την υποστήριξη του προσωπικού του Εργοστασίου.

Οι παραπάνω διαδικασίες που εφαρμόζονται και αφορούν τη συσκευασία των προϊόντων είναι αρκετά σαφής και κατατοπιστικές. Όμως, πρέπει να υπάρχουν και κάποιες επιμέρους διευκρινήσεις, όπως ότι και στις δύο περιπτώσεις, οι απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν απαιτήσεις συσκευασίας θα πρέπει να δίνονται έγκαιρα από τον αρμόδιο επεξεργαστή στον Υπεύθυνο του Ηλεκτρολογικού Μέρους της Κατασκευής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για το γενικό συντονισμό και τη διεκπεραίωση της συσκευασίας.

Το ξεκαθάρισμα των ειδικών απαιτήσεων της σύμβασης, των δυνατοτήτων κατασκευής, του κόστους συσκευασίας κ.τ.λ. θα πρέπει να ενταχθεί στις αρμοδιότητες του υπεύθυνου επεξεργαστή και του Τμήματος Πωλήσεων, αφού έρχεται σε επαφή με τους πελάτες και την εταιρεία που έχει αναλάβει την εκτέλεση της συσκευασίας.

Ο τελικός έλεγχος της συσκευασίας πρέπει να γίνεται από τον Υπεύθυνο του Ηλεκτρολογικού Μέρους της Κατασκευής και συγκεκριμένα επιδέχεται ιδιαίτερη προσοχή το γεγονός ότι με τη συσκευασία δεν πρέπει να χάνεται η ταυτότητα του προϊόντος (π.χ. τοποθέτηση πινακίδας έξω από την συσκευασία εάν κρίνεται αναγκαίο) και να αλλοιώνονται ή να βλάπτονται τα ποιοτικά και λειτουργικά του χαρακτηριστικά.

□ Διακίνηση

Στην εν λόγω εταιρεία δεν υπάρχει αποθήκη έτοιμων προϊόντων με την έννοια της διακίνησης προϊόντων με κωδικούς αριθμούς και είσοδο - έξοδο - υπόλοιπα. Αυτό συμβαίνει διότι τα προϊόντα στην πλειονότητά τους αποτελούν ειδικές κατασκευές. Συνεπώς, τα τελικά προϊόντα με την έκδοση της «Εσωτερικής Εντολής Παραγγελίας» είναι ήδη κωδικοποιημένα με τα αντίστοιχα νούμερα παραγγελίας του Τομέα Πωλήσεων (B-No) και με τα νούμερα των εντολών κατασκευής του Εργοστασίου (WST-No).

Με τα πιο πάνω νούμερα αναγνωρίζονται και διακινούνται σε όλη την πορεία της δημιουργίας τους και σ' αυτά τα νούμερα χρεώνονται τα πάσης φύσεως υλικά που χρησιμοποιούνται (από την αποθήκη, ή υλικά που παρέχει ο επεξεργαστής), όπως και τα εργατικά που απαιτούνται (εσωλογιστική κοστολόγηση).

Με το πέρας της κατασκευής και του τελικού ελέγχου (από την ίδια την εταιρεία και τυχόν εκπρόσωπο του πελάτη), τα έτοιμα προϊόντα (τελικά προϊόντα) εναποτίθενται ανάλογα με τον όγκο και το είδος τους σε ειδικούς χώρους του Εργοστασίου, στους οποίους συσκευάζονται και παραμένουν μέχρι την παραλαβή τους από τον πελάτη. Ένας τέτοιος χώρος είναι δίπλα από το Δοκιμαστήριο.

Όλα τα εισερχόμενα προϊόντα παραλαμβάνονται από τον Υπεύθυνο της Αποθήκης, με βάση το δελτίο αποστολής τους. Στην αποθήκη ξεχωρίζουν ευδιάκριτα μεταξύ τους οι πιο κάτω βασικοί χώροι:

- Χώρος εναπόθεσης εισερχόμενων προϊόντων όλων των κατηγοριών που δεν έχουν υποστεί ακόμη έλεγχο εισόδου. Είναι περιοχή ειδικά χαρακτηρισμένη στον ισόγειο χώρο της αποθήκης (κίτρινη ζώνη).
- Χώροι αποθήκευσης ελεγμένων προϊόντων που διακινούνται με κωδικούς αριθμούς (π.χ. πρώτες ύλες, βοηθητικό και αναλώσιμο υλικό). Οι χώροι αυτοί βρίσκονται στο ισόγειο της αποθήκης και καταλαμβάνονται από ράφια που χαρακτηρίζονται ανάλογα, για την εύκολη αναγνώριση ομοειδών ομάδων ή μεμονωμένων υλικών.
- Χώροι εναπόθεσης ελεγμένων προϊόντων που έχει παραγγείλει ο εκάστοτε επεξεργαστής ή παρέχει ο πελάτης ή έχουν παραγγείλει οι υπεύθυνοι του Εργοστασίου. Οι χώροι αυτοί επίσης καταλαμβάνονται από ράφια και βρίσκονται στο δεύτερο και τρίτο επίπεδο της αποθήκης. Κατά περίπτωση και εφόσον κρίνεται αναγκαίο κάποιος από τους χώρους αυτούς, απομονώνονται, χαρακτηρίζονται ανάλογα και κλειδώνονται (περίφραξη με πλέγμα).
- Χώρος αποθήκευσης μη συμμορφούμενων προϊόντων. Ο χώρος αυτός καταλαμβάνεται επίσης από ράφια είναι ιδιαίτερα χαρακτηρισμένος (πινακίδα), απομονωμένος από τους άλλους χώρους (με πλέγμα) και με πόρτα που κλειδώνει. Ο χώρος αυτός βρίσκεται στο τρίτο επίπεδο της αποθήκης.
- Χώρος αποθήκευσης ευφλεκτων υλικών. Ειδικά κατασκευασμένος χώρος από οπλισμένο σκυρόδεμα από παντού κλειστός και με αντιτυρική πόρτα, κοντά στο βαφείο.

□ Αποθήκευση προϊόντων

Σε σχέση με την αποθήκευση των προϊόντων όλων των πιο πάνω κατηγοριών τηρούνται οι πιο κάτω βασικοί κανόνες:

- Εφόσον κρίνεται σκόπιμο όμοια προϊόντα αποθηκεύονται έτσι ώστε αυτά που χρονικά τοποθετήθηκαν πρώτα να παίρνονται και πρώτα (FIFO).
- Οι χώροι και ο γενικότερος και ειδικότερος εξοπλισμός της αποθήκης είναι τέτοιοι ώστε να διασφαλίζεται σωστή αποθήκευση (κλιματολογικές συνθήκες, επίδραση του περιβάλλοντος κ.τ.λ.) και να μην αλλοιώνονται τα ποιοτικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά των προϊόντων. Έλεγχοι προς την κατεύθυνση αυτή ασκούνται από τον Προϊστάμενο του Εργοστασίου.
- Χαρακτηρισμός περιοχών και ραφιών έτσι ώστε ομοειδή ή όμοια προϊόντα να βρίσκονται σε παρακείμενες ή ίδιες περιοχές για να είναι εύκολη και γρήγορη η αναγνώριση και διακίνησή τους.

- Προϊόντα των οποίων η χρήση έχει χρόνο λήξεως επιτηρούνται ιδιαίτερα. Εφόσον έληξε ο χρόνος και δεν χρησιμοποιήθηκαν απομακρύνονται από τους χώρους αποθήκευσης και απαγορεύεται να χρησιμοποιηθούν, έως ότου αποφασιστούν γι' αυτά οι περαιτέρω ενέργειες (άλλη χρήση, καταστροφή κ.τ.λ.). Υλικά αυτής της κατηγορίας είναι όλα εκείνα που αλλοιώνονται με την πάροδο του χρόνου, εξαιτίας της χημικής τους σύστασης ή από εξωτερικές επιδράσεις (π.χ. χρώματα, βερνίκια, χυτές μάζες, πλαστικά, λάστιχα κ.τ.λ.)
- Ειδική φροντίδα για την αποθήκευση στον ειδικό, για τον λόγο αυτό, χώρο των εύφλεκτων προϊόντων (χρώματα, απολιπαντικά, διαλυτικά χρωμάτων κ.τ.λ.)

□ *Αποθήκευση Υλικών*

Για τα υλικά που διακινούνται με κωδικούς αποθήκης, η παρακολούθησή τους γίνεται με προγράμματα ON LINE μέσω Η/Υ (ποσότητες εισαγωγής - εξαγωγής - υπόλοιπα). Στο τέλος κάθε χρόνου γίνεται η επίσημη απογραφή του υλικού αποθήκης αυτής της κατηγορίας. Ενδιάμεσες ανεπίσημες, ολικές ή και μερικές, απογραφές και έλεγχοι διενεργούνται κατά την κρίση και με εντολή του Προϊστάμενου του Εργοστασίου.

Τα υλικά που παραγγέλλει ο υπεύθυνος επεξεργαστής και παρέχονται στο Εργοστάσιο για να ενσωματωθούν στην κατασκευή (τελικό προϊόν), ή και αυτά που παραγγέλλουν οι Υπεύθυνοι του Μεταλλικού και Ηλεκτρολογικού Μέρους της Κατασκευής με χρέωση στην εντολή κατασκευής, με την άφιξή τους στην αποθήκη χρεώνονται αμέσως μέσω του ON LINE ποσοτικά στην αντίστοιχη παραγγελία.

Αυτά δεν αποτελούν υλικό αποθήκης, φυλάσσονται όμως και αυτά σε ειδικούς ξεχωριστούς χώρους της αποθήκης, μέχρι να ενσωματωθούν στην κατασκευή (εσωλογιστική κοστολόγηση). Ενδιάμεσοι ποσοτικοί έλεγχοι μέχρι την ολοκληρωτική απορρόφηση των προϊόντων από την παραγωγή, γίνονται κατά περίπτωση και εφόσον κρίνεται αναγκαίο χειροκίνητα από τους πιο πάνω υπεύθυνους του Εργοστασίου και τον επεξεργαστή.

Προϊόντα που εξαιτίας του όγκου τους δεν μπορούν να τοποθετηθούν στους αντίστοιχους χώρους της αποθήκης, τοποθετούνται σε άλλους επιλεγμένους χώρους και ανάλογα με το είδος τους επιτηρούνται ιδιαίτερα. Όταν πρόκειται για μη συμμορφούμενα προϊόντα τότε αυτά φέρουν απαραίτητα την αντίστοιχη πινακίδα.

Για την επάρκεια των υλικών υπεύθυνοι είναι, για τα υλικά αποθήκης (υλικά με κωδικό αριθμό) ο Υπεύθυνος της Αποθήκης, για τα υλικά που παρέχει ο επεξεργαστής ή ο πελάτης, ο υπεύθυνος επεξεργαστής και τέλος για τα υλικά που παραγγέλλουν οι Υπεύθυνοι του Μεταλλικού και Ηλεκτρολογικού Μέρους της Κατασκευής, οι ίδιοι.

Παρουσιάζοντας τη δομή και τις λειτουργίες της αποθήκης της εξεταζόμενης εταιρείας αντιλαμβανόμαστε πως νοσεί, όχι μόνο χωροταξικά, αλλά κυρίως, επειδή αποτελεί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό της, αποθήκη ανταλλακτικών. Είναι λοιπόν, η αποθήκη με το χειρότερο γύρισμα αποθεμάτων (ύψους πολλών μηνών, μερικές φορές και ετών) από όλες, αλλά παράλληλα και με το χειρότερο ποσοστό ελλείψεων, άρα το χειρότερο customer service.

Είναι η αποθήκη με το μεγαλύτερο κόστος λειτουργίας (όσον αφορά εργατικά, χώρο, εξοπλισμό, λοιπά λειτουργικά) σε σχέση με το διερχόμενο τζίρο από αυτή (ποσοστό που ξεπερνά το 8% - 15%, όταν στις λουιές αποθήκες μιλάμε για νούμερα της τάξης 2% - 5%). Είναι η αποθήκη με το μεγαλύτερο ποσοστό παλαιώσης - αχρήστευσης υλικών, άρα και το μεγαλύτερο κόστος απαξίωσης (που σε ορισμένες περιπτώσεις φτάνει και το 10% της αξίας των τηρουμένων αποθεμάτων). Είναι η αποθήκη με τη δυσκολότερη διαδικασία απογραφών αλλά παράλληλα και το μεγαλύτερο ποσοστό διαφορών απογραφής. Γενικά είναι μια δύσκολη αποθήκη και ένα ακόμα δυσκολότερο κύκλωμα εφοδιαστικής αλυσίδας, από την πρόγνωση της ζήτησης με την βοήθεια του τμήματος συντήρησης, μέχρι τη χορήγηση των ανταλλακτικών σ' αυτό.

Κάποιες πρακτικές συμβουλές logistics που μπορούν να δοθούν για την επιτυχή αντιμετώπιση αυτού είναι:

- Η μεγάλη πολυτυπία. Εφόσον ο αριθμός των διαχειριζόμενων κωδικών είναι εξαημέριος, άμεσα προκύπτει η ανάγκη της ABC ανάλυσης και η κατά το δυνατό απομάκρυνση της C κατηγορίας κωδικών. Βέβαια εδώ η ABC γίνεται με περισσότερα του ενός κριτήρια που εκτός του τζίρου περιλαμβάνουν την κρισιμότητα του ανταλλακτικού για σταμάτημα μηχανών, την ευκολία ανεύρεσής του στην τοπική αγορά, το lead time τροφοδοσίας, τη δυνατότητα ανεύρεσης εναλλακτικών λύσεων (by pass), τη δυνατότητα κατασκευής του ανταλλακτικού από τοπικό μηχανουργείο, κ.λ.π. Στόχος δεν είναι να κρατάμε στην αποθήκη όλα τα ανταλλακτικά μιας μηχανής, έχοντας μία δεύτερη μηχανή διαλυμένη στην αποθήκη, αλλά να τηρούμε μόνο τα A, B ανταλλακτικά. Εξάλλου με τους μικρούς χρόνους lead time που δίνουν σήμερα οι εταιρείες courier μπορούμε εύκολα να ανατροφοδοτούμαστε κατευθείαν από τον προμηθευτή. Το JIT δεν έχει πουθενά καλύτερη εφαρμογή όσο στα ανταλλακτικά.
- Η μη τυποποίηση των αποθηκευτικών μονάδων (unit load). Τα ανταλλακτικά είναι τα δυσκολότερα τυποποιούμενα ως προς τα αποθηκευτικά τους χαρακτηριστικά προϊόντα. Άλλα είναι πολύ μεγάλα σε μήκος, άλλα πολύ βαριά, άλλα εύφλεκτα, άλλα πάμφθηνα και άλλα πανάκριβα. Επειδή δε η προϊοντική γκάμα αλλάζει γρήγορα, οι ανατακτοποιήσεις είναι πολύ δύσκολες. Προτείνονται δύο ειδών αποθηκευτικές μονάδες μόνο, το παλλετοφόρο (μήκους 2,7 m) που παίρνει 3 παλλέτες ή όποιο άλλο μακρύ αντικείμενο και το θυριδόραφο μήκους 0,9 m ή 1,8 m και τίποτα άλλο. Όλες οι άλλες μονάδες χώρου να είναι πολλαπλάσια του 0,3 m για ευκολία αναχωροταξιών.
- Δυσκολία συνεργασίας με τα τμήματα συντήρησης για επιτυχή πρόβλεψη ζήτησης. Ο στόχος δεν είναι να αποδοθούν ευθύνες στο Τμήμα Logistics γιατί λείπει κάποιο ανταλλακτικό όσο η στενή συνεργασία με αυτό για τη σωστή διαχείριση. Όσο η συντήρηση προχωρά σε πολιτικές προληπτικής συντήρησης τόσο οι πολιτικές διαχειρίσις μεταπίπτουν από EOQ σε MRP και τα αποτελέσματα είναι καλύτερα.
- Μείωση του λειτουργικού κόστους με καλύτερη εκπαίδευση του τμήματος συντήρησης. Σχεδιάζοντας απλά την αποθήκη με bar codes, carousels, κ.λ.π. αφήνουμε σε επιλεγμένους συντηρητές να μπαίνουν στην αποθήκη και να τροφοδοτούνται μόνοι τους, αρκεί με συστήματα καρτών στην πόρτα να

ελέγχουμε ποιος μπήκε και πότε. Πολλές φορές είναι φθηνότερο να χαθούν ορισμένα υλικά, παρά να αυξάνουμε τα λειτουργικά μας κόστη με έξτρα αποθηκάρια.

Τελικά και στην αποθήκη ανταλλακτικών η λύση είναι «απλότητα». Ο Μέγας Αλέξανδρος μας δίδαξε εξάλλου: «Μη προσπαθείτε να λύσετε το Γόρδιο Δεσμό. Κόψτε τον και συνεχίστε παρακάτω». Αντίστοιχα, λοιπόν, μην προσπαθείτε να λύσετε τα complexities του χώρου.

Επιπρόσθετα, οι εγκαταστάσεις θα πρέπει να υποστηρίζονται από σύγχρονα μέτρα πυρασφάλειας και πυρανίχνευσης, αλλά και 24ωρη φρούρηση από συνεργαζόμενη εταιρεία security. Η αποθήκη της, warehouse, θα πρέπει να είναι περιφραγμένη με μάνδρα, ώστε να μην είναι δυνατή η πρόσβαση από κανέναν χωρίς τη σχετική άδεια.

Όσο αφορά τον εξοπλισμό στους αποθηκευτικούς χώρους θα πρέπει να περιλαμβάνει πιο σύγχρονα μηχανήματα picking και μεταφοράς, όπως clark, τόσο ηλεκτροκίνητα όσο και βενζινοκίνητα, ράμπες φορτώσεων και εκφορτώσεων, παλετοφόρα, ράφια για αποθήκευση σε ύψος, μηχανές συσκευασίας, όσο και scanners που εξασφαλίζουν την ηλεκτρονική παρακολούθηση των εμπορευμάτων των πελατών.

Όσο αφορά τη διάταξη του χώρου θα πρέπει να τροποποιηθεί, αφού οι όροφοι σε μια αποθήκη εμπεριέχουν κινδύνους ατυχημάτων, σπατάλη χρόνου και δυσκολία πρόσβασης, ενώ συνίστανται τα μονοκόμματα ράφια.

Τέλος, η εκ νέου ρύθμιση της αποθήκης εμπορευμάτων σύμφωνα με το ISO 9002 κρίνεται απαραίτητη. Συνεπώς, τα οφέλη από τη διαδικασία αυτή θα είναι η ταχύτερη εκτέλεση των παραγγελιών, που μεταφράζεται σε εξοικονόμηση από 5% έως και 15% του συνολικά απαιτούμενου χρόνου, καθώς και μεγαλύτερη ευελιξία της παραγωγής.

7.4.2.5 ΕΜΠΟΡΙΑ

Συνιστάται παραμονή της εταιρείας στην εγχώρια αγορά, ενώ συνάμα διείδυση σε αγορές προϊόντων με υψηλότερες προδιαγραφές και απαιτήσεις, που θα την καταστήσουν ικανή να πουλά τις κατασκευές κάποιων εξειδικευμένων μηχανημάτων της, ακριβότερα από τις εγχώριες τιμές διάθεσης των προϊόντων της, κατά 5%, με απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια τη βελτίωση της ποιότητας και δίνοντας έμφαση στη συμμόρφωση των προδιαγραφών. Αυτό μπορεί να γίνει με την εφαρμογή των προτάσεων των σχετικών με τον έλεγχο ποιότητας. Υπολογίζεται ότι αυτό μπορεί να γίνει μετά από ένα χρόνο περίπου. Στο μεταξύ απαιτείται η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας με τους νέους πελάτες από τους πωλητές της εταιρείας και η προετοιμασία για δοκιμαστικές παραδόσεις – αποστολές.

Ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου αλλά και το υψηλό κόστος ένταξης σ' αυτόν αποτρέπει την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Άλλωστε τη τελευταία δεκαετία πολλές προβληματικές επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα είτε σταμάτησαν την παραγωγική τους δραστηριότητα είτε εξαγοράστηκαν, κάτι που ήταν επιβεβλημένο για την εξυγίανση της αγοράς και την επιβίωση των ισχυρών παραγωγικών μονάδων.

7.4.2.6 ΜΕΤΑΦΟΡΑ

Η ζήτηση για τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων του κλάδου των 3PL είναι το άμεσο αποτέλεσμα της ζήτησης για εμπορευματικές μεταφορές. Έτσι λοιπόν, η εξεταζόμενη εταιρεία έχει ακολουθήσει τις σύγχρονες εξελίξεις με αποτέλεσμα να μη διενεργεί τις μεταφορές με δικά της μέσα αλλά να αναλαμβάνει την ευθύνη εξεύρεσης του μεταφορέα μέσω μόνιμων συνεργασιών.

Πράγματι, η επιχείρηση που μελετούμε έχει έλθει σε μόνιμη συνεργασία με εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των διεθνών μεταφορών και διαθέτει τμήματα οδικών, αεροπορικών, θαλάσσιων, σιδηροδρομικών μεταφορών ή αλλιώς συνδυασμένης μεταφοράς, καθώς και με εταιρεία που ανήκει στον τομέα των εθνικών μεταφορών. Σε γενικές γραμμές, η δραστηριότητά τους συνίσταται στη συγκέντρωση και ομαδοποίηση των φορτίων διαφορετικών πελατών και στην εκτέλεση της διαδικασίας μεταφοράς.

Είναι γεγονός ότι η εταιρεία έχει υιοθετήσει σύγχρονες τάσεις στη διαχείριση των αποθηκών, που ευνοούν τη τήρηση μικρότερου όγκου αποθεμάτων. Παράλληλα, η γενικότερη τάση εκσυγχρονισμού και συμπίεσης του λειτουργικού κόστους που επικρατεί και στον κλάδο των εμπορευματικών μεταφορών έχει ωθήσει την επιχείρηση στην πραγματοποίηση συχνότερων – μικρότερου όγκου – μετακινήσεων. Έτσι εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι πρόσθετες υπηρεσίες και τα συνεπαγόμενα οφέλη που προκύπτουν, αποτελούν σημαντικό κίνητρο για την ορθή απόφαση της επιχείρησης που ανάθεσε σε τρίτους την επιμέλεια της μεταφοράς.

7.4.2.7 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ

Η εξεταζόμενη εταιρεία διαθέτει τα αναγκαία μέσα / εξοπλισμό όπως και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για την οργάνωση και την επιτυχημένη εκτέλεση προγραμμάτων στήριξης του πελάτη σε όλα τα επίπεδα γνώσης των προϊόντων και των τεχνολογιών, τόσο στους χώρους της όσο και στις εγκαταστάσεις του πελάτη. Η μεταφορά στον πελάτη της αναγκαίας γνώσης, όσο αφορά τις δυνατότητες και τη χρήση του αντικειμένου το οποίο αποφάσισε να προμηθευτεί από την εταιρεία αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα της στρατηγικής για μια όχι περιστασιακή, αλλά μακρόχρονη και εποικοδομητική συνεργασία μαζί του.

Τα προγράμματα καλύπτουν σε γενικές γραμμές ανάγκες όπως:

- εκπαίδευση σε προϊόντα
- εκπαίδευση σε συγκεκριμένη τεχνολογία
- εκπαίδευση σε πολύμορφες τεχνολογίες

αναφορικά με τη λειτουργικότητα, τη χρήση και τη συντήρηση και απευθύνονται σε χρήστες, συντηρητές και υπεύθυνους επίβλεψης.

Το μοναδικό στοιχείο το οποίο η εταιρεία θα μπορούσε να αναπτύξει στον τομέα αυτό είναι η δημιουργία κάθε μορφής απαιτητού προγράμματος εκπαίδευσης, βασισμένο σε συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες ή ανάγκες του πελάτη και του αντικειμένου.

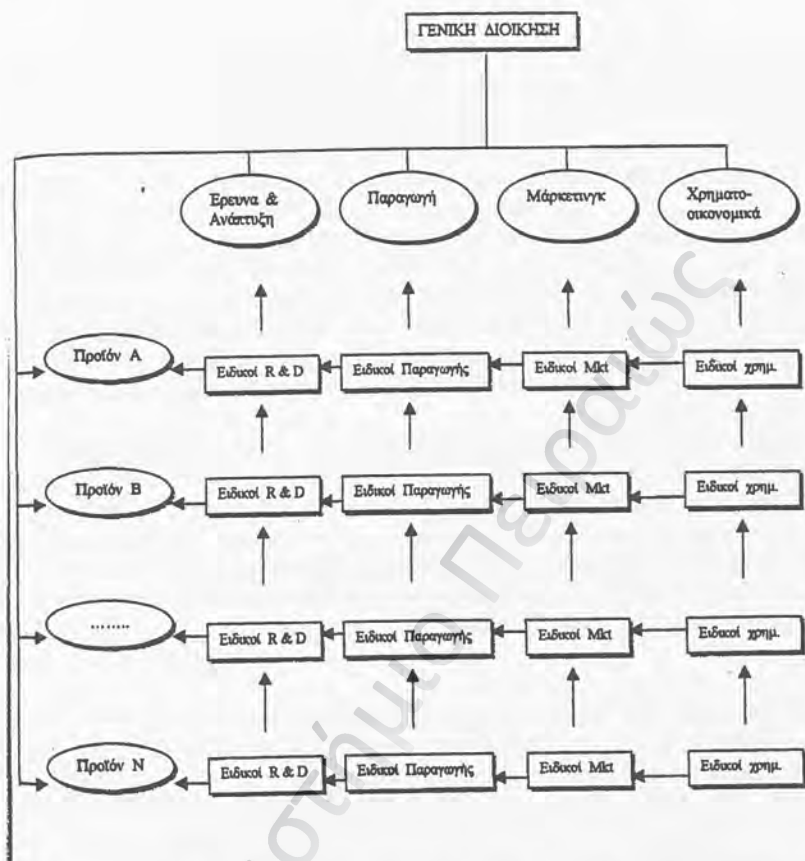
□ *Έρευνα και Ανάπτυξη*

Οι συνεχείς εξελίξεις και μεταβολές στο χώρο της τεχνολογίας, καθώς και το σύνθετο εξωτερικό περιβάλλον σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες ανάγκες των εταιρειών, δημιουργούν αυξημένες απαιτήσεις για βελτίωση των υπάρχοντων κατασκευών και την ανάπτυξη νέων. Για να μπορέσει η εταιρεία να ανταποκριθεί, οφείλει να είναι ευέλικτη, δημιουργική και καινοτομική. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται η δημιουργία τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (research and development) που θα βελτιώσει το προφίλ της επιχείρησης και το οποίο θα πλαισιώνεται από δύο άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο συγκεκριμένο τομέα, θέσεις οι οποίες πρόκειται να καλυφθούν είτε μέσα από το δυναμικό της εταιρείας είτε έπειτα από προκήρυξη και αφού προηγηθεί η αναδιοργάνωση της εταιρείας.

□ *Αλλαγή Οργανωτικής Δομής*

Οι υπάρχουσες λειτουργικές οργανωτικές δομές δεν μπορούν να προσδώσουν ιδιαίτερη ευελιξία στην επιχείρηση κάτι που μπορούν να κάνουν οι οργανωτικές δομές με βάση τις ομάδες των προϊόντων ή όπως αλλιώς ονομάζονται μητρικές οργανωτικές δομές. Το κύριο χαρακτηριστικό της μητρικής οργανωτικής δομής είναι ότι η εξουσία για ένα προϊόν και η εξουσία για μια λειτουργία επικαλύπτονται και η λήψη απόφασης σε κάθε κελί της μητρικής δομής μοιράζεται μεταξύ του manager του συγκεκριμένου προϊόντος και του manager της λειτουργίας.

Παράδειγμα οργανωτικής μητρικής δομής παρουσιάζεται παρακάτω:



Πηγή: Thompson A. and A.J. Strickland III, "Strategic Management: concepts and cases", Irwin, 10th ed., 1998

□ Τεχνολογία RFID

Προκειμένου η εταιρεία να καταφέρει να μειώσει το υψηλό εργατικό κόστος της, προτείνεται η εφαρμογή σε πρακτικό επίπεδο της τεχνολογίας RFID. Οι ετικέτες RFID αποτελούνται από ένα κύκλωμα στο οποίο αποθηκεύονται όλες οι επιθυμητές πληροφορίες και από έναν αναμεταδότη των πληροφοριών.

Υπάρχουν δύο είδη ετικετών: οι ενεργητικές και οι παθητικές. Οι παθητικές χρησιμοποιούν την ενέργεια του αποδέκτη για να ενεργοποιηθούν, ενώ οι ενεργητικές έχουν δική τους πηγή ενέργειας. Αν το παραλληλίσουμε με μια ετικέτα bar code, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παθητικές χρησιμοποιούν την ενέργεια από το scanner για να στείλουν την πληροφορία ενώ οι ενεργές στέλνουν από μόνες τους την πληροφορία στην κεραία. Οι παθητικές αναμεταδίδουν τις πληροφορίες μόνο όταν είναι μέσα στο πεδίο του αποδέκτη, απαιτούν ισχυρό σήμα αποδέκτη, ενώ το σήμα το οποίο στέλνουν

είναι αρκετά αδύναμο. Εν αντιθέσει, οι ενεργητικές αναμεταδίδουν την πληροφορία συνέχεια, το σήμα του αποδέκτη μπορεί να είναι πολύ χαμηλό και το σήμα μετάδοσης ισχυρό.

Κάθε μεμονωμένο προϊόν αναγνωρίζεται από τον EPC (Electronic Product Code), κάτι ανάλογο με τον κωδικό EAN/UPC που υφίσταται σήμερα με τα bar codes. Η διαφορά είναι ότι ο EPC θα προσφέρει τη δυνατότητα μοναδιαίας αναγνώρισης του καθενός προϊόντος ξεχωριστά σε επίπεδο τεμαχίου, σε αντίθεση με τον EAN/UPC που αναφέρεται σε ομάδα προϊόντων. Κάθε φορά που γίνεται αναμετάδοση από την ετικέτα στον αναμεταδότη, οι πληροφορίες που περιέχονται στην ετικέτα αναμεταδίδονται και αποθηκεύονται στο σύστημα μαζί με τις υπόλοιπες πληροφορίες του προϊόντος. Υφίστανται δύο είδη ετικετών αναφορικά με τις προσφερόμενες δυνατότητες αποθήκευσης: αυτές που προγραμματίζονται ηλεκτρονικά μία φορά πριν από την τοποθέτησή τους στο προϊόν και αναμεταδίδουν σταθερές πληροφορίες, σαν «ενεργητικά» bar codes, και αυτές στις οποίες μπορούμε να λάβουμε και να αποθηκεύσουμε πληροφορίες, κάτι σαν mini RW-CD.

Το πιο άμεσο όφελος από την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας είναι το άμεσο εργατικό κόστος, το οποίο συνδέεται με την ανάγκη ανάγνωσης του bar code, αφού με τις ετικέτες RFID δε χρειάζεται κάποιος να σαρώσει τον κωδικό του προϊόντος. Έτσι αυτοματοποιούνται εργασίες όπως, η παραλαβή των προϊόντων (με την εισαγωγή των προϊόντων στον χώρο της αποθήκης θα γνωρίζουμε επακριβώς τι παραλαμβάνουμε), η καταμέτρηση του αποθέματος (γίνεται συνεχώς από το σύστημα), μειώνονται τα stock outs, υπάρχει αυξημένη ακρίβεια στις αποστολές και καλύτερη και γρηγορότερη διαχείριση των επιστροφών.

Φυσικά, το κόστος κάθε ετικέτας είναι ακόμα πολύ υψηλό. Μία απλή παθητική ετικέτα κοστίζει γύρω στα 0,30 € και ένας απλός αποδέκτης γύρω στα 300 – 400 €, σε αντίθεση με την τεχνολογία των bar codes, όπου η ετικέτα κοστίζει γύρω στο 0,01 € και ο απλός σαρωτής 120 €. Όπως γίνεται αντιληπτό, αν το προϊόν κοστίζει πολύ λίγο, τότε το κόστος της ετικέτας είναι απαγορευτικό. Για το λόγο αυτό, συνίστανται οι ετικέτες RFID στα προϊόντα της εξεταζόμενης εταιρείας διότι αναφέρονται σε επίπεδο μεγαλύτερο του κιβωτίου (παλέτες, containers, κ.τ.λ.).

Συνεπώς, για την εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνολογίας θα πρέπει να γίνει μία cost – benefit ανάλυση για τον προσδιορισμό των ωφελειών σε σχέση με το κόστος εφαρμογής. Θα πρέπει να προσδιοριστεί ο απαιτούμενος βαθμός πληροφόρησης και να συγκριθεί με το σχετικό κόστος. Επίσης, θα πρέπει η επιχείρηση να εξετάσει αν καλύπτει και κάποια προαπαιτούμενα για τη μεγιστοποίηση των ωφελειών, όπως είναι η ύπαρξη και ορθή λειτουργία των συστημάτων ERP και WMS, σε χρονικό ορίζοντα ενός έτους περίπου.

Εν κατακλείδι θα ήθελα να τονίσω πως η εταιρεία πρέπει να θέσει σε καλύτερες βάσεις και να δομήσει με αρτιότερο τρόπο το contingency plan, δηλαδή το σχέδιο εκτάκτου ανάγκης, ή αλλιώς πρωτόκολλο διαχείρισης κινδύνου, που αφορά τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της στο σύνολό τους, έτσι ώστε ανά πάσα στιγμή να προσφεύγει σε αυτό και να καταφέρνει να βγαίνει ομαλά από τυχόν κινδύνους ή δυσκολίες που ανακύπτουν.

7.4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών στα πλαίσια της εφαρμογής της Στρατηγικής της Λισσαβόνας προσδοκά από τις επιχειρήσεις να στοχεύουν σε συνεχείς βελτιώσεις και καινοτομίες, να προωθούν την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής παραγωγής, να επικεντρώνονται στην ποιότητα καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, να επενδύουν περισσότερο στην εκπαίδευση του προσωπικού, την έρευνα και την ανάπτυξη και τέλος να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη διευρυμένη ευρωπαϊκή αγορά. Στόχους πάνω στους οποίους έχουμε στηρίξει την ανάπτυξη της στρατηγικής της εταιρείας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

8. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

8.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η υλοποίηση της στρατηγικής στην πράξη είναι μία διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και χρονοβόρα. Απαιτεί έλεγχο και επίμονες διαδικασίες λήψης σημαντικών αποφάσεων σχεδόν καθημερινά. Η στρατηγική για την υλοποίηση των αρχών της εταιρείας και την περαιτέρω εξέλιξή της, καθώς και των προϊόντων της, συνίσταται:

- στην επιστημονική έρευνα
- στη συνεργασία με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων
- στη συνεργασία με διεθνούς εμβέλειας σχεδιαστές
- στη διατεταγμένη και συντονισμένη πορεία όλων των φορέων της επιχείρησης
- στις συνεχείς επενδύσεις σε τεχνολογία αιχμής

και η εφαρμογή της γίνεται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με τη συνεργασία των ανώτερων στελεχών.

Ο περιορισμός στις δαπάνες διοικητικής λειτουργίας προϋποθέτει σημαντικό ανασχεδιασμό των διαδικασιών και του τρόπου λειτουργίας και συχνά απαιτεί επενδύσεις (σε σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, σε προγράμματα αλλαγής της επιχειρηματικής κουλτούρας και εκπαίδευσης του προσωπικού κ.λ.π.) και οπωσδήποτε αναδόμηση του οργανογράμματος, μείωση των επιπέδων ιεραρχίας κ.λ.π. Για την υλοποίηση των παραπάνω, απαιτείται σημαντικός χρόνος και οργανωτική προσπάθεια.

Στη συνέχεια αφού γίνει η ιεράρχηση των ενεργειών προϋπολογίζοντας το κόστος και εκτιμώντας το όφελός τους καταρτίζεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους.

Οι επτά βασικοί τομείς στους οποίους θα εστιαστεί μια τέτοια προσπάθεια και οι αναμενόμενες μειώσεις κόστους είναι οι ακόλουθες:

1. Βελτίωση του προγραμματισμού (τροφοδοσίας, εξυπηρέτησης πελατών κ.λ.π.). Μείωση κόστους αποθεμάτων (μείωση αποθεμάτων, ελλείψεων, απαξίωσης) και κόστους διανομής (μείωση στόλου).
2. Βελτίωση της παραγωγικότητας. Μείωση του κόστους εκτέλεσης των Logistics δραστηριοτήτων λόγω καλύτερης οργάνωσης εργασίας και βελτίωσης των υποδομών και των συστημάτων.
3. Ανάθεση σε τρίτους (outsourcing) όλων ή μέρους των Logistics δραστηριοτήτων. Μείωση του κόστους λόγω επίτευξης συνεργιών ή καλύτερης οργάνωσης και παραγωγικότητας του 3PL στην εκτέλεση των Logistics δραστηριοτήτων.
4. Benchmarking Logistics cost. Μείωση κόστους λόγω επαναδιαπραγμάτευσης συμβολαίων με συνεργάτες.
5. Βελτίωση της διαχείρισης εξοπλισμού (περονοφόρων, στόλου φορτηγών, παλετών, κτιρίων κ.λ.π.). Μείωση των δαπανών λειτουργίας και συντήρησης.
6. Αναδιοργάνωση των δικτύων διανομής και του τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών (κλείσιμο αποθηκών, χρήση ειδικών συνεργατών, κεντρικοποίηση, Logistics Rebates). Μείωση του έργου και του κόστους Logistics.
7. Απλοποίηση πελατολογίου και προϊόντικης γκάμας. Μείωση κόστους λόγω εξάλειψης πολυπλοκότητας και επικέντρωσης σε πελάτες και προϊόντα Α και Β κατηγορίας.

8.2 ΠΕΡΑΡΧΗΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Α. Η αναπροσαρμογή και βελτίωση του προγράμματος προληπτικής συντήρησης μπορεί να γίνει άμεσα, εφόσον δοκιμάστηκε πιλοτικά στο παρελθόν με επιτυχία και να ολοκληρωθεί εντός τριών μηνών. Το κόστος είναι μηδαμινό και αναμένεται να μειώσει το βιομηχανικό κόστος κατά 200.000 € ετησίως.

Β. Η μείωση των νεκρών χρόνων των σταθμών εργασίας θα αποφέρει αύξηση της παραγωγής με αντίστοιχη αύξηση στον κύκλο εργασιών 300.000 €. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να εκπαιδευτούν στις τεχνικές εξισορρόπησης της γραμμής παραγωγής οι προϊστάμενοι, βάρδιας και συντήρησης. Η εκπαίδευσή τους προϋπολογίζεται σε 10.000 €. Το κόστος της οποίας θα χρηματοδοτηθεί εξ ολοκλήρου από τον Ο.Α.Ε.Δ. από το ονομαζόμενο πρόγραμμα 0,45. Επειδή δεν είναι δυνατή η απουσία όλων των προϊσταμένων ταυτόχρονα θα πρέπει να εκπαιδευτούν τρία άτομα ανά δίμηνο. Υπολογίζεται η συνολική εκπαίδευση μαζί με την προετοιμασία και την έγκρισή της να διαρκέσει 6 μήνες. Στο δεύτερο εξάμηνο αναμένεται να θεθούν σε εφαρμογή όλες οι απαραίτητες ενέργειες για τη μείωση των νεκρών χρόνων, τα αποτελέσματα των οποίων, δηλαδή η αύξηση της παραγωγής, αναμένεται να επιτευχθεί μετά από ένα χρόνο.

Γ. Ο μηδενισμός του κόστους των εξωτερικών αστοχιών αναμένεται να μειώσει το βιομηχανικό κόστος κατά 60.000 €. Απαιτείται όμως να προηγηθεί η εκπαίδευση διάρκειας περίπου ενός εξαμήνου του προϊσταμένου του ποιοτικού ελέγχου στις στατιστικές του ελέγχου ποιότητας. Το κόστος της εκπαίδευσης προϋπολογίζεται σε 4.500 € και θα καλυφθεί εξ ολοκλήρου από το πρόγραμμα 0,45 του Ο.Α.Ε.Δ. που αφορά την κατάρτιση του προσωπικού των επιχειρήσεων. Η αλλαγή των δειγματοληπτικών σχημάτων και του ελέγχου παραγωγικής διαδικασίας θα γίνει στο επόμενο εξάμηνο και τα αποτελέσματα αναμένεται να προκύψουν στο δεύτερο χρόνο.

Δ. Η σχεδίαση, υλοποίηση και εφαρμογή των Παραγοντικών Πειραμάτων σύμφωνα με το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας μπορεί να λάβει χώρα μετά την πρόσληψη από την εταιρεία ενός Μηχανολόγου Μηχανικού Παραγωγής. Εκτιμάται ότι η διαδικασία της πρόσληψης θα διαρκέσει τρεις μήνες και οι συνολικές αποδοχές με τις οποίες θα επιβαρυνθεί η εταιρεία, τουλάχιστο για τα δύο πρώτα χρόνια, θα ανέλθουν σε 24.000 € ετησίως. Η κίνηση αυτή κρίνεται απαραίτητη ώστε να διεισδύσει η εταιρεία σε αγορές προϊόντων υψηλών προδιαγραφών και αυξάνοντας την τιμή πώλησης κατά 5% αυξάνονται ταυτόχρονα και τα μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως κατά 700.000 € περίπου μετά από δύο χρόνια.

Ε. Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης από λειτουργική σε μητρική μαζί με το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης θα προσδώσουν ευελιξία στην εταιρεία, το όφελος της οποίας δεν μπορεί να αποτιμηθεί ποσοτικά σήμερα, αλλά θα λάβει χώρα άμεσα και θα ολοκληρωθεί στο πρώτο εξάμηνο.

ΣΤ. Το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης θα πλαισιωθεί από δύο άτομα μετά την αναδιοργάνωση της εταιρείας, η οποία εκτιμάται να διαρκέσει ένα εξάμηνο και αφού τα άτομα αυτά εκπαιδευτούν στη διάρκεια του δεύτερου εξαμήνου θα στελεχώσουν το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης μετά από ένα χρόνο.

8.3 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Από τις επιμέρους δαπάνες των ενεργειών του προτεινόμενου προγράμματος προκύπτει ο συνολικός προϋπολογισμός. Για όλες τις ενέργειες που αφορούν το κυρίως εργοστάσιο της εταιρείας, όπως συντηρήσεις, μελέτες, έρευνες, αγορά εξοπλισμού, δημιουργία μηχανογραφικών υποδομών κ.ά., το απαιτούμενο ποσό ανέρχεται σε 100.000 € περίπου.

8.4 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Μήνες:	2004												2005										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ΕνέργειαΑ																							
ΕνέργειαΒ																							
ΕνέργειαΓ																							
ΕνέργειαΔ																							
ΕνέργειαΕ																							
ΕνέργειαΣΤ																							

Εκπαίδευση



Εφαρμογή



8.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να προσδώσει στρατηγικά οφέλη στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η γνώση των συνεπειών της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ουσιαστική για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Η διοίκηση σε μεγάλες επιχειρήσεις αντιλαμβάνεται με γοργούς ρυθμούς τη στρατηγική σημασία μιας καλά σχεδιασμένης και αποδοτικής αλυσίδας εφοδιασμού.

8.5.1 Σύνδεση Logistics με τη Στρατηγική της Επιχείρησης

Ο βαθμός σύνδεσης των λειτουργιών Logistics με το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης βρίσκεται σε θετική συσχέτιση με την αποτελεσματική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού. Βασικό συστατικό της αποτελεσματικής διοίκησης είναι η αξιολόγηση των λειτουργιών Logistics και η εξέταση και ανάλυση των αλληλεπιδράσεών τους με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η παράδοση στο σωστό χρόνο απαιτεί αποδοτικό συνδυασμό και συντονισμό της παραγωγής, της διανομής και των πωλήσεων.

Η σωστή διαχείριση των Logistics διαδραματίζει υποστηρικτικό ρόλο στη στρατηγική της επιχείρησης για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για μείωση του κόστους και για διαφοροποίηση του προσφερόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον εντοπισμό εκείνων των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία (χρησιμοποιείται ο όρος "value added", δηλαδή η διαφορά του τι πληρώνει ο πελάτης με το κόστος της επιχείρησης για την παραγωγή / παροχή του προϊόντος / υπηρεσίας) και βοηθούν την επιχείρηση να διαφοροποιηθεί έναντι των ανταγωνιστών της.

8.5.2 Ολοκληρωμένη Οργάνωση και Σχηματισμός Στρατηγικών Συμμαχιών

Η αποδοτική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού οδηγεί σε ενοποίηση των λειτουργιών Logistics υπό τη διοίκηση συγκεντρωμένου ή αποκεντρωμένου management (Συγκέντρωση / Αποκέντρωση είναι η απόφαση για το πού θα υπόκεινται μέσα στην οργανωτική δομή οι αρμοδιότητες σε λειτουργικό και στρατηγικό επίπεδο) ή συνδυασμό των δύο. Η μορφή που θα επιλεγεί εξαρτάται από την οργάνωση και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις συνήθως ενοποιούν δύο βασικές λειτουργίες: τη διαχείριση υλικών και τη διανομή. Αυτό οφείλεται ως ένα βαθμό, στην έρευνα για καλύτερη αξιοποίηση της αποθήκης και άμεση μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες.

Επιπρόσθετα οδηγεί σε διασύνδεση των Logistics με την παραγωγή, τα οικονομικά, τις πωλήσεις και marketing όπου θέτουν στόχους από κοινού, προκειμένου να αποκτήσουν ευκαιρίες για συνέργεια.

Η αποτελεσματική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού ενθαρρύνει τις στρατηγικές συμμαχίες της μορφής win to win και ειδικότερα διευκολύνει το συντονισμό προμηθευτών και πελατών και τις απαιτούμενες αλλαγές στις επιχειρηματικές τους διαδικασίες. Οι παραπάνω παράγοντες οδηγούν στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού δικτύου (οι επιχειρήσεις που ανήκουν στο δίκτυο έχουν μαζί περισσότερα οφέλη από ό,τι το άθροισμα που θα προέκυπτε αν λειτουργούσαν ανεξάρτητα ή, με άλλα λόγια, έχουν το αποτέλεσμα συνέργειας " $1+1=3$ "), το οποίο χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο επιχειρήσεων που βασίζεται η μία στην άλλη για την εκτέλεση δραστηριοτήτων παραγωγής, διανομής, marketing και άλλων με σκοπό τη διοίκηση της ροής των προϊόντων / υπηρεσιών στην αλυσίδα αξίας.

Η καλλιέργεια υψηλού βαθμού συνεργασίας που ανάγεται σε επίπεδο δικτύου ενισχύει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σαν σύνολο και αντιμετωπίζουν από κοινού τα ενδεχόμενα προβλήματα κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού.

8.5.3 Βελτίωση Επιπέδου Εξυπηρέτησης Πελατών

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον είναι εξαιρετικά δύσκολο για μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί με βάση το προϊόν της και γι' αυτό το λόγο η διαφοροποίηση έχει μεταφερθεί σε επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και εστίασης στις ανάγκες του. Μια αποτελεσματική διοίκηση μπορεί να αναγνωρίσει και να εκτιμήσει την αλληλεπίδραση μεταξύ κόστους για την παροχή ενός συγκεκριμένου επιπέδου customer service και των εσόδων που αναμένει η επιχείρηση από την αποδοχή των πελατών για τα προϊόντα της.

Η αποτελεσματική ροή πληροφοριών στην αλυσίδα εφοδιασμού διευκολύνει τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους και το επίπεδο εξυπηρέτησης που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν. Τα Logistics σχετίζονται άμεσα με την εφαρμογή δεικτών μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη (χρονικός κύκλος παραγγελίας, παραγγελία χωρίς ελλείψεις και χωρίς καθυστέρηση, ποσοστό ολοκληρωμένων παραγγελιών) και συνεπώς μια αποτελεσματική διοίκηση παρακολουθεί και βελτιώνει τους παραπάνω δείκτες, προκειμένου η επιχείρηση να προσεγγίσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις απαιτήσεις των πελατών της.

8.5.4 Μέτρηση της Απόδοσης

Εφαρμογή συστημάτων μέτρησης αποδοτικότητας και επαναξιολόγησή τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Είναι εστιασμένα, τόσο στην καλύτερη απόδοση των λειτουργιών Logistics, όσο και στη χρησιμότητα αυτών των μέτρων / δεικτών για τους πελάτες. Η μέτρηση της απόδοσης γίνεται διαχρονικά και συγκρίνεται με την αντίστοιχη των ανταγωνιστών.

8.5.5 Βελτίωση της Οικονομικής Πορείας της Εταιρείας

Η βελτίωση της οικονομικής πορείας της εταιρείας εξαρτάται από τους πιο κάτω στρατηγικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού.

8.5.5.1 Αύξηση Πωλήσεων της Επιχείρησης

Μεταξύ εξυπηρέτησης πελάτη και πωλήσεων υπάρχει θετική σχέση. Η αποτελεσματική λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού σε όρους αξιοπιστίας και ανταπόκρισης μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα οι πελάτες να παραμείνουν «πιστοί» στους προμηθευτές τους. Οι πελάτες συνήθως τοποθετούν μεγαλύτερο ποσοστό των παραγγελιών τους σε εκείνους τους προμηθευτές που παρέχουν υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης.

8.5.5.2 Μείωση Λειτουργικού Κόστους

Η συμπίεση του χρόνου στην αλυσίδα εφοδιασμού δύναται να μειώσει τα κόστη, εξαιτίας της εξάλειψης εσωτερικών διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία. Μια αποδοτική διοίκηση διαχωρίζει τις διαδικασίες σε εκείνες που προσφέρουν αξία και σε εκείνες που δεν προσφέρουν, με αποτέλεσμα οι δεύτερες να καταργούνται. Αν η εξάλειψη μιας δραστηριότητας οδηγήσει σε μείωση των πραγματικών ωφελειών για τους πελάτες τότε αυτή είναι value added.

8.5.5.3 Αποτελεσματικότητα Πάγιου Κεφαλαίου

Ο ιδιόκτητος στόλος φορτηγών, οι μεγάλοι αποθηκευτικοί χώροι και η εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής, συνήθως απαιτούν σημαντική επένδυση κεφαλαίων και μειώνουν το δείκτη ROI (Return on Investment - αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων) ή ROA (Return on Assets - Αποδοτικότητα Ενεργητικού). Κυρίαρχη τάση τα τελευταία χρόνια σε αρκετούς τομείς είναι η μίσθωση αντί της αγοράς, δεδομένου ότι πολλές φορές το κόστος για τη χρηματοδότηση επενδύσεων σε πάγια είναι μεγαλύτερη από την απόδοση που παρέχουν. Έγκειται στην

αποτελεσματική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού η στρατηγική απόφαση τύπου “make or buy”. Μια σωστή απόφαση θα οδηγήσει σε μείωση της επένδυσης για πάγια (κτίρια και εξοπλισμό) και επιπλέον σε αύξηση των εσόδων από την τοποθέτηση σε άλλη μορφή επένδυσης.

8.5.5.4 Επάρκεια Κεφαλαίου Κίνησης

Οι μεγάλες αλυσίδες εφοδιασμού εν γένει απαιτούν μεγαλύτερο ύψος αποθεμάτων. Οι εταιρείες που καταφέρνουν να εγκαταστήσουν ηλεκτρονικές αλυσίδες εφοδιασμού μειώνουν τους κρίκους της αλυσίδας και συμπιέζουν το συνολικό χρόνο της αλυσίδας, με αποτέλεσμα τη μείωση δεσμευμένων κεφαλαίων (με τη μορφή αποθεμάτων) και κατά συνέπεια τη διατήρηση μικρότερου κεφαλαίου κινήσεως [Κεφάλαιο κινήσεως = κυκλοφορούν ενεργητικό (απαιτήσεις + διαθέσιμα + αποθέματα) - βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις].

Επίσης, η μείωση του συνολικού χρόνου cash to cash (ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της πληρωμής των προμηθευτών της επιχείρησης για πρώτες ύλες και της είσπραξης από τους πελάτες για το προϊόν που τους διαθέτουμε), μέσω της μείωσης του χρονικού κύκλου τοποθέτησης της παραγγελίας από τους πελάτες και παράδοσης των προϊόντων σε αυτούς ή της καλύτερης διαχείρισης των αποθεμάτων και κατά συνέπεια τη μείωση του δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων, μπορεί να οδηγήσει στην απαιτούμενη επάρκεια του κεφαλαίου κίνησης με ταυτόχρονη μείωση αυτού.

Συνοψίζοντας, η αλυσίδα εφοδιασμού δύναται να διαδραματίσει στρατηγικό ρόλο στις επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει διαδικασίες για την αποτελεσματική διαχείρισή της. Οι Logistics managers οφείλουν να αντιληφθούν τα πολλαπλά στρατηγικά οφέλη που απορρέουν και να αναπτύξουν νέες ικανότητες, προκειμένου να προσδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις τους.

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με την ανάλυση του περιβάλλοντος της εταιρείας που εξετάσαμε σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αναδείχθηκαν οι ευκαιρίες και οι απειλές του και προέκυψαν οι αντικειμενικοί στόχοι σε επιχειρησιακό επίπεδο. Από την άλλη, με την ανάλυση των εσωτερικών λειτουργιών της σύμφωνα με τη θεώρηση της «Αλυσίδα Αξίας» αναδείχθηκαν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της και προέκυψαν οι αντικειμενικοί στόχοι σε λειτουργικό επίπεδο.

Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου η ταχύτητα και η συνεχής αλλαγή αποτελούν αναμφισβήτητες καταστάσεις, απαιτούνται ευέλικτες επιχειρήσεις οι οποίες να μπορούν να προσαρμόζονται τη στρατηγική τους γρήγορα και πολύ πριν εμφανιστούν αδιέξοδα. Η αντίδραση της επιχείρησης θα πρέπει να είναι άμεση. Μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό πλαίσιο, η εταιρεία ανταποκρίνεται σε πολύ καλό βαθμό στις σύγχρονες απαιτήσεις εκσυγχρονίζοντας τις διαδικασίες παραγωγής της, συνεργαζόμενη με μεγάλες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να ενδυναμώνει την παρουσία της στον κλάδο, διαμορφώνοντας μια στρατηγική ανάπτυξης σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο με εξαγορές και συμμετοχές. Για να μπορέσει να υποστηρίξει τις στρατηγικές της επιλογές και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της, πρέπει σε λειτουργικό επίπεδο να εστιάσει στον τομέα της παραγωγής, με όλες τις επιμέρους λειτουργίες που συνεπάγεται κάτι τέτοιο, επιδεικνύοντας αξιόλογο εξοπλισμό ποιοτικού ελέγχου, ισχυρή τεχνογνωσία δημιουργώντας Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης και προσπαθώντας για μείωση του κόστους παραγωγής της.

Το προτεινόμενο επενδυτικό πρόγραμμα ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις αυτές και μπορεί να υλοποιήσει τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης δηλαδή τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, της ανταγωνιστικότητάς της, της ισχυροποίησής της σε αγορές υψηλού ρίσκου, κ.ά. Οι προτεινόμενες ενέργειες θα έχουν ως άμεσο αποτέλεσμα τη βελτίωση των συνθηκών ζωής των ανθρώπων. Για το όραμα αυτό, η εταιρεία οικοδομεί τις υποδομές του αύριο στους Τομείς της Ενέργειας και των Συγκοινωνιών, αντλώντας τεχνογνωσία από την παγκόσμια και διεθνούς κύρους εμπειρία της.

Στα πλαίσια του σχεδιασμού των Υποδομών για την Ενέργεια, τα Μέσα Μεταφοράς Σταθερής Τροχιάς και τη Ναυτιλία, η εν λόγω εταιρεία οφείλει να εξελίξει νέα προϊόντα που αποδίδουν περισσότερο, είναι οικονομικότερα και εγγυώνται ένα καλύτερο περιβάλλον. Η μείωση της κατανάλωσης των καυσίμων, των αποβλήτων και της χρονοπληρωσης είναι βασικές προτεραιότητες για την επιχείρηση.

Το ότι διανύουμε «Ολυμπιακή» περίοδο είναι λογικό να γεμίζει με αισιοδοξία όλους τους κλάδους της αγοράς. Το να υπάρχει αισιοδοξία όμως και για την επόμενη μέρα προϋποθέτει ότι πρέπει να έχουν μπει και οι βάσεις για κάτι τέτοιο. Δεν εξηγείται αλλιώς ότι οι ιθύνοντες του ομίλου θεωρούν ότι η ελληνική αγορά μηχανολογικού και ηλεκτρολογικού εξοπλισμού, όχι μόνο θα διατηρήσει την ανοδική της πορεία κατά το 2004, χρονιά κατά την οποία θα διεξαχθούν οι Ολυμπιακοί αγώνες στη χώρα μας, αλλά και θα παραμείνει σε θετική τροχιά και έπειτα από αυτό το μοναδικό γεγονός.

Η επιχειρηματολογία τους είναι αφοπλιστική αφού υποστηρίζουν με θέρμη ότι η ελληνική αγορά έχει ακόμη πολλά περιθώρια ανάπτυξης τόσο στο εγχώριο επίπεδο όσο και στο διεθνές. Οι επιχειρήσεις μας ήρθε η ώρα να αξιοποιήσουν τη γεωγραφική θέση

της Ελλάδας και να τολμήσουν να «ανοίξουν τα φτερά τους» προς τις άλλες χώρες των Βαλκανίων.

Πρόκειται για μια αγορά «ανεξερευνήτη» με τεράστια περιθώρια διείσδυσης και επομένως ο στόχος πρέπει να είναι προς τα εκεί. Παράλληλα, οι ελληνικές βιομηχανίες μέσα από την εισαγωγή προηγμένων και σύγχρονων μορφών τεχνολογίας αλλά και μέσων, έχουν στόχο και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους προς τη διεθνή αγορά.

Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά μηχανολογικού και ηλεκτρολογικού εξοπλισμού δεν περιορίζονται μόνο προς τη «γειτονική» αγορά των Βαλκανίων, αλλά δεν διστάζουν να κοιτάζουν κατάματα και τις ανταγωνίστριες εταιρίες μεγάλων ευρωπαϊκών κρατών.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η αισιοδοξία στους υπευθύνους της εταιρείας δεν λείπει. Μια αισιοδοξία όμως που προκαλείται από τα ολοένα και πιο θετικά δείγματα της αγοράς. Ο σωστός προγραμματισμός σε συνδυασμό με την παροχή προϊόντων και λύσεων που αφήνουν ικανοποιημένο τον πελάτη, αποτελούν τους καλύτερους, ίσως, αρωγούς αισιόδοξων μηνυμάτων. Η συγκεκριμένη αγορά έχει απαιτήσεις. Είναι ζητούμενο για την εταιρεία να συνεχίσει και στο μέλλον να προμηθεύει την αγορά με ποιοτικά και όλο και πιο εξελιγμένα τεχνολογικά προϊόντα.

Η πείρα στις κατασκευαστικές δραστηριότητες, σε συνδυασμό με το επιστημονικό και άρτια τεχνικά εκπαιδευμένο προσωπικό της εταιρείας, που με τη διαρκή επιμόρφωση και μετεκπαίδευσή του, καθώς και οι υπηρεσίες υποστήριξης των πελατών μετά την πώληση (after sales service), θα ενισχύσουν τη φήμη των προϊόντων της εταιρείας και θα την τοποθετήσουν στην πλέον ανταγωνιστική θέση μεταξύ των εταιρειών του κλάδου στη χώρα μας.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία βρίσκεται σε ανοδική τροχιά και επομένως είναι στο χέρι της επιχείρησης να οδεύσει σε θετική πορεία τις επόμενες χρονιές.

Περιοδικά:

- Δελτίο Έκθεσης Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ)
- Ενημερωτικό Δελτίο Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών
- ΕΠΙΛΟΓΗ, Μηνιαία Οικονομική Επιθεώρηση, Μάιος 2003
- ΤΑΣΕΙΣ, Ετήσια Οικονομική Επισκόπηση, Ελληνική Οικονομία 2003

Δικτυακοί Τόποι:

- www.csuchico.edu/mgmt/strategy
- www.iobe.gr
- www.ypetho.gr
- www.icap.gr
- www.fgi.org.gr
- www.statistics.gr
- www.economics.gr

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ

A) ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

1. Δείκτες Ρευστότητας

Γενική Ρευστότητα = κυκλοφορούν ενεργητικό / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Άμεση Ρευστότητα = (κυκλοφορούν ενεργητικό - αποθέματα) / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

2. Δείκτες Διάρθρωσης κεφαλαίων

Δανειακής Επιβάρυνσης = ξένα κεφάλαια / ίδια κεφάλαια

Δανειακής Πίεσης = ξένα κεφάλαια / σύνολο ενεργητικού

Βαθμός κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών = κέρδη προ τόκων και φόρων / καταβαλλόμενοι τόκοι

B) ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1. Δείκτες Δραστηριότητας

Μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων = μέσο απόθεμα προϊόντων / κόστος πωληθέντων

Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού = καθαρές πωλήσεις / σύνολο ενεργητικού

Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων = πωλήσεις / καθαρά πάγια

2. Δείκτες Αποδοτικότητας

Μικτό Περιθώριο Κέρδους = μικτά κέρδη εκμετάλλευσης / καθαρές πωλήσεις

Καθαρό Περιθώριο Κέρδους = καθαρά κέρδη χρήσης / καθαρές πωλήσεις

Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων = καθαρά κέρδη χρήσης / ίδια κεφάλαια

Αποδοτικότητα Ενεργητικού = καθαρά κέρδη χρήσης / σύνολο ενεργητικού

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α

A. Ταυτότητα της Επιχείρησης

Επωνυμία:

Είδος Επιχείρησης:

Προϊόντα Επιχείρησης:

Κύκλος Εργασιών:

Αριθμός Εργαζομένων:

B. Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτή

Ποιους παράγοντες θεωρείται σημαντικούς στην επιλογή των προμηθευτών σας;

Αριθμείστε κατά σειρά προτεραιότητας.

Ποιότητα

Μέγεθος Επιχείρησης

Αξιοπιστία Επιχείρησης

Φήμη Επιχείρησης

Έγκαιρες παραδόσεις

Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Ευελξία

Δίκτυο Διανομής

Άμεση Ανταπόκριση

Ποικιλία Προϊόντων

Εγγύηση

Διαχείριση Παραπόνων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Β

A. Ταυτότητα της Επιχείρησης

Επωνυμία:

Είδος Επιχείρησης:

Προϊόντα Επιχείρησης:

Κύκλος Εργασιών:

Αριθμός Εργαζομένων:

B. Ειδικές Ερωτήσεις

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1. Είστε ευχαριστημένοι από την ποιότητα των προϊόντων μας;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Είναι σταθερή η ποιότητά τους;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΤΙΜΗ

1. Είναι ελκυστική η τιμή τους;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Σε τι τιμή σας προσφέρουν οι ανταγωνιστές μας τα ίδια προϊόντα;

-10%	-5%	0	+5%	+10%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

1. Σας ικανοποιεί το «after sales service»;

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

ΕΥΕΛΙΞΙΑ

1. Πιστεύετε ότι η εταιρεία είναι αρκετά ευέλικτη και προσαρμόσιμη στις αλλαγές του κλάδου;

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Γ

A. Ταυτότητα Επιθεωρούμενου Τομέα / Τμήματος

Τίτλος:

Περίοδος:

Αριθμός εργαζομένων:

B. Ειδικές Ερωτήσεις

ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

1) Πολιτική Ποιότητας

Δέσμευση για ποιότητα, στόχοι ποιότητας. Προσδιορισμός και τεκμηρίωση. Γνωστοποίηση της πολιτικής ποιότητας και διασφάλιση ότι αυτή δεν καταστρατηγείται.

- Είναι στους συνεργάτες σας η πολιτική ποιότητας επαρκώς γνωστή;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υλοποιείται η πολιτική ποιότητας μέσα από σαφείς στόχους ποιότητας;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Μέσα

Διάθεση των απαραίτητων μέσων και εκπαιδευμένου προσωπικού.

- Τα απαραίτητα μέσα και εκπαίδευση συμπεριλαμβάνονται στον εκάστοτε ισχύοντα επενδυτικό προγραμματισμό; (Μηχανήματα, πακέτα προγραμμάτων, εκπαιδευτικά προγράμματα)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1) Γενικά

Δημιουργία ενός Εγχειριδίου Διασφάλισης Ποιότητας (Ε.Δ.Π.). Δημιουργία και τεκμηρίωση Διαδικασιών (QAP) με βάση την πολιτική ποιότητας και τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001.

- Το Ε.Δ.Π. είναι "ζωντανό"; Έγιναν σ' αυτό κάποιες αλλαγές μετά την τελευταία (εξωτερική) επιθεώρηση;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Διαδικασίες (QAP)

Πρέπει να αποδεικνύεται ότι οι Διαδικασίες και οι Οδηγίες Εργασίας λαμβάνονται υπόψη και εφαρμόζονται.

- Οι Διαδικασίες ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Η γνώση των εγγράφων του Σ.Δ.Π. (Ε.Δ.Π., Διαδικασίες, Οδηγίες Εργασίας) είναι για όλους τους συνεργάτες επαρκής;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Προγραμματισμός Ποιότητας

Προγραμματισμός Ποιότητας του Σ.Δ.Π. π.χ. πρόγραμμα ποιότητας σε αρμονία με τις Διαδικασίες.

- Υπάρχει πρόγραμμα ποιότητας;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Αξιολόγηση του Σ.Δ.Π.

Ενέργειες αξιολόγησης του Σ.Δ.Π. και τεκμηρίωσή τους.

- Επιτηρούνται οι στόχοι ποιότητας στα πλαίσια της αξιολόγησης του Σ.Δ.Π.;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Συνεκτιμούνται επίσης και τα αποτελέσματα από εσωτερικές επιθεωρήσεις;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Γίνονται όπου απαιτείται διορθωτικές ενέργειες για αποφυγή επανάληψης ή και πρόληψης σφαλμάτων;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υπάρχει πίνακας με καταχωρημένες τις εκάστοτε διορθωτικές ενέργειες; (ανά δραστηριότητα και Τομέα)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

1) Γενικά

Προσδιορισμός και τεκμηρίωση των μεθόδων ανασκόπησης της σύμβασης.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Ανασκόπηση

Συντονισμός, διασφάλιση και τεκμηρίωση της Ανασκόπησης της Σύμβασης. Διεξαγωγή της Ανασκόπησης : Προσδιορισμός των απαιτήσεων, διευκρίνιση αποκλίσεων.

- Υπάρχει σαφήνεια στους διαφορετικούς τρόπους διεξαγωγής της Ανασκόπησης της Σύμβασης / Παραγγελίας; (π.χ. σε σχέση με το είδος, την αξία κ.λ.π.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υπάρχουν συνήθως αποκλίσεις που διαπιστώνονται με την παράδοση των προϊόντων στον πελάτη;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Αρχεία Ποιότητας

Υπαρξη και φύλαξη σε αρχεία των εγγράφων ανασκόπησης της Σύμβασης / Παραγγελίας.

- Υπάρχει επαρκής τεκμηρίωση στην ανασκόπηση της Σύμβασης / Παραγγελίας;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

1) Γενικά

Προσδιορισμός των μεθόδων ελέγχου και επαλήθευσης του σχεδιασμού προϊόντων, καθώς και αρμοδιοτήτων / υπευθυνότητων.

- Προβείτε σε ενέργειες για τη βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού που ασχολείται με την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, τη μελέτη κ.λ.π. ώστε να ανταποκρίνονται στο επιθυμητό επίπεδο τεχνολογίας;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υπάρχει σαφής εικόνα των προθέσεων διαρκούς ανάπτυξης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Προγραμματισμός σχεδιασμού και ανάπτυξης

Προσδιορισμός των μεθόδων, ώστε να διασφαλίζεται, ότι οι απαιτήσεις ποιότητας λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό των προϊόντων.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Στοιχεία προσδιορισμού του σχεδιασμού (Design Input)

Προσδιορισμός και τεκμηρίωση των δεδομένων του σχεδιασμού.

- Προσδιορίζονται και τεκμηριώνονται οι εκάστοτε απαιτήσεις του προϊόντος και οι αντίστοιχες ισχύουσες και εφαρμοζόμενες απαιτήσεις νόμων, προτύπων κ.λ.π.;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης της σύμβασης μπαίνουν στα δεδομένα του σχεδιασμού;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Ανασκόπηση – Επαλήθευση – Επικύρωση του σχεδιασμού

- Είναι αρκούντως γνωστές οι έννοιες ανασκόπηση, επαλήθευση και επικύρωση του σχεδιασμού μέσα από τους ενδιάμεσους ή/και τελικούς ελέγχους στο προϊόν;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Αλλαγές στο σχεδιασμό

Προσδιορισμός και τήρηση συγκεκριμένης μεθόδου για αλλαγές στο σχεδιασμό.

- Γίνονται συνήθως αλλαγές στο σχεδιασμό προερχόμενες από τη μεριά του πελάτη ή σαν απόρροια διορθωτικών ενεργειών αποφυγής επανάληψης ή/και πρόληψης σφαλμάτων;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Προσδιορισμός μεθόδων με σκοπό τον έλεγχο εγγράφων και δεδομένων.

1) Έγκριση και κυκλοφορία εγγράφων και δεδομένων

Απελευθέρωση μόνον από εκείνους που έχουν την δικαιοδοσία γι' αυτό. Έγκαιρη διάθεση. Έγγραφα / δεδομένα που έχουν πάψει να ισχύουν απομακρύνονται ή αντικαθίστανται από τους υπεύθυνους γι' αυτό. Πρέπει να εξασφαλίζεται μια επαρκής κωδικοποίηση.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Χρησιμοποιείτε αρχεία με πίνακες που περιλαμβάνουν τα ελεγχόμενα έγγραφα και δεδομένα;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Κυκλοφορούν έγγραφα του Σ.Δ.Π. εκτός της εταιρείας; (π.χ. σε πελάτες, προμηθευτές κ.λ.π.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΑΓΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

1) Αξιολόγηση Προμηθευτών

Οι Προμηθευτές πρέπει να αξιολογούνται και να επιλέγονται με προκαθορισμένα κριτήρια, τα οποία θα περιλαμβάνουν και τις εκάστοτε απαιτήσεις ποιότητας.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης; (π.χ. σε σχέση με το είδος, την αξία κ.λ.π.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Έχει συμπληρωθεί / διαφοροποιηθεί ο πίνακας κατάλληλων - ακατάλληλων προμηθευτών μετά την τελευταία (εξωτερική) επιθεώρηση;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Έχουν διαπιστωθεί αποκλίσεις σε υλικά που αγοράζονται, σε σχέση με τις απαιτήσεις της παραγωγίας;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Έχουν διαγραφεί προμηθευτές από τον πίνακα των κατάλληλων;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Έχουν γίνει επιθεωρήσεις αξιολόγησης / επαναξιολόγησης προμηθευτών;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Τα αποτελέσματα των πιο πάνω επιθεωρήσεων έχουν οδηγήσει σε διορθωτικές ενέργειες;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Έγγραφα της παραγγελίας

- Έχουν ελεγχθεί όλα τα έγγραφα της παραγγελίας πριν να αποσταλούν;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ

Πρέπει να υπάρχουν τεκμηριωμένοι τρόποι ιδιαίτερης σήμανσης και μέθοδοι αντιμετώπισης τυχόν ζημιών στα πιο πάνω προϊόντα.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υπάρχουν περιπτώσεις όπου προκλήθηκαν ζημιές σε προϊόντα που παρέχει ο πελάτης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΙΧΝΕΥΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Σε όλες τις φάσεις της δημιουργίας, εγκατάστασης και παράδοσης ενός προϊόντος πρέπει να εξασφαλίζεται η αντιστοιχία κωδικοποιήσεων / σημάνσεων του συγκεκριμένου προϊόντος με τα έγγραφα του σχεδιασμού που το "συνοδεύουν" (αναγνώριση). Εάν απαιτείται και ανιχνευσιμότητα, τότε πρέπει να διασφαλίζεται η μοναδικότητα του προϊόντος ή της παρτίδας μέσα από ανάλογες κωδικοποιήσεις / σημάνσεις.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Ημέτοιμα προϊόντα ή έτοιμα υποπροϊόντα που κινούνται στους χώρους παραγωγής διαθέτουν ένα επαρκή βαθμό αναγνώρισης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Τα υλικά της αποθήκης διαθέτουν ένα επαρκή βαθμό αναγνώρισης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ – ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ – ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Προσδιορισμός μεθόδων με σκοπό την διασφάλιση της ποιότητας της παραγωγής, των κατασκευών και της εγκατάστασης.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Τα μηχανήματα και συσκευές που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, τις κατασκευές και την εγκατάσταση πρέπει να είναι οπωσδήποτε τα κατάλληλα και στο βαθμό που απαιτείται εγκεκριμένα για χρήση.

- Μηχανήματα και ειδικοί οδηγοί (καλίμπρες) για κατασκευές επιτηρούνται επαρκώς;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πρέπει να εξασφαλίζεται ότι τηρούνται τα εκάστοτε πρότυπα, κανονισμοί, διαδικασίες και προγράμματα ποιότητας.

- Έχει γίνει ικανοποιητική εκπαίδευση την τελευταία περίοδο στο παραγωγικό προσωπικό; (χειρισμός των μηχανημάτων / συσκευών εξοικείωση με τις διαδικασίες, τις οδηγίες εργασίας ή και τα προγράμματα ποιότητας)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Έλεγχος των παραμέτρων στην παραγωγική διεργασία και την εγκατάσταση. Διασφάλιση ότι όλες οι διεργασίες εκτελούνται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες.

- Έχουν προσδιοριστεί επαρκώς οι παράμετροι των διεργασιών;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υπάρχουν διεργασίες, των οποίων οι παράμετροι πρέπει ήδη πριν την έναρξή τους να ελέγχονται;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Πώς γίνεται η επιτήρηση αυτών των παραμέτρων; (π.χ. περιοδικοί έλεγχοι, συνεχείς έλεγχοι, ρυθμίσεις κ.λ.π.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Εκτελούνται πράγματι τέτοιες διεργασίες κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Οι οδηγίες εργασίας πρέπει να διατυπώνονται εγγράφως και σε μορφή κατανοητή για αυτούς που τις εφαρμόζουν.

- Οι υπάρχουσες οδηγίες εργασίας είναι αρκούντως γνωστές σε αυτούς που τις εφαρμόζουν;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Ειδικές οδηγίες εργασίας για συγκεκριμένες παραγγελίες που εκδίδονται για να διαφοροποιήσουν τον συνήθη τρόπο δουλειάς είναι επαρκώς τεκμηριωμένες π.χ. με πίνακες, σχέδια κ.λ.π.;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Διασφάλιση της απρόσκοπτης ανταπόκρισης μηχανημάτων / συσκευών στις απαιτήσεις των διεργασιών μέσα από ανάλογη συντήρηση.

- Εκτελούνται με σκοπό την πρόληψη εργασιών συντήρησης σε μηχανήματα / συσκευές;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Έχουν γίνει γι' αυτή την απαίτηση ποιότητας διορθωτικές ενέργειες με σκοπό την αποφυγή επανάληψης σφαλμάτων ή την πρόληψη;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΛΕΓΧΟΙ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

1) Γενικά

Ανάπτυξη, τεκμηρίωση και εφαρμογή μεθόδων για ελέγχους / δοκιμές που να επαληθεύουν ότι το προϊόν πληρεί τις προκαθορισμένες απαιτήσεις ποιότητας. Ο τρόπος ελέγχων / δοκιμών πρέπει να προσδιορίζεται μέσα από τα αντίστοιχα προγράμματα ποιότητας ή διαδικασίες.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Έλεγχοι εισερχόμενων

Πρέπει με κατάλληλους τρόπους να επαληθεύεται ότι τα προμηθευόμενα προϊόντα ανταποκρίνονται στις αντίστοιχες προκαθορισμένες απαιτήσεις ποιότητας. Εάν αφεθεί ένα εισερχόμενο προϊόν ελεύθερο για περαιτέρω χρήση, χωρίς προηγούμενη επαλήθευση, τότε αυτό χαρακτηρίζεται ανάλογα και τεκμηριώνεται εγγράφως.

- Καταγράφονται με επάρκεια τα αποτελέσματα των ελέγχων;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Για κάποιους ειδικούς λόγους δεν έγιναν οι απαιτούμενοι έλεγχοι. Τηρήθηκε πιστά η διαδικασία;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Ενδιάμεσοι έλεγχοι

Πριν το προϊόν προχωρήσει σε επόμενη φάση πρέπει να έχουν προηγηθεί οι απαιτούμενοι έλεγχοι της προηγούμενης φάσης ή να υπάρχει ιδιαίτερη έγκριση για είσοδο στην επόμενη φάση χωρίς ελέγχους ή με αποκλίσεις σε αυτούς. Τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων των ελέγχων.

- Αντιμετωπίζονται ιδιαίτερες απαιτήσεις ελέγχων; (π.χ. ειδικό πρόγραμμα ελέγχων κ.λ.π.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Σταμάτημα της παραγωγής λόγω σοβαρών αποκλίσεων. Πόσο συχνά συνέβη την τελευταία περίοδο;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Πόσο συχνά την τελευταία περίοδο προϊόντα αφέθηκαν ελεύθερα για περαιτέρω επεξεργασία χωρίς να γίνουν οι δοκιμές σε συγκεκριμένη φάση ή έγιναν, αλλά παρατηρήθηκαν αποκλίσεις;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Δοκιμές σειράς και τελικός έλεγχος

Πρέπει να αποδεικνύεται η συμμόρφωση στις προκαθορισμένες απαιτήσεις ποιότητας. Οι διαδικασίες για τους τελικούς ελέγχους πρέπει να διασφαλίζουν ότι έχουν γίνει όλες οι απαιτούμενες δοκιμές των προηγούμενων φάσεων (έλεγχοι εισερχομένων - ενδιάμεσοι έλεγχοι). Δεν επιτρέπεται η αποστολή προϊόντων εάν δεν έχουν γίνει όλοι οι προκαθορισμένοι έλεγχοι και δοκιμές (αυτής της φάσης) και μάλιστα με ικανοποιητικά αποτελέσματα.

- Πόσο συχνά την τελευταία περίοδο, εστάλησαν προϊόντα σε πελάτες τα οποία είχαν μικρές ελλείψεις;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Αποκαταστάθηκαν άμεσα μετά την παράδοση οι ελλείψεις;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Αρχεία ποιότητας

Η απόδειξη ότι ένα προϊόν πληρεί όλες της προκαθορισμένες γι' αυτό απαιτήσεις πρέπει να υπάρχει με την μορφή αρχείων ποιότητας. Επίσης πρέπει από τα αρχεία ποιότητας να φαίνεται η θέση που προέβη στους ελέγχους / δοκιμές.

- Υπάρχει τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων των ελέγχων και δοκιμών; (π.χ. κάρτες που συνοδεύουν το προϊόν, έντυπα ελέγχων / δοκιμών κ.λ.π.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Τα αποτελέσματα των δοκιμών αξιολογούνται επαρκώς;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Έχουν γίνει την τελευταία περίοδο διορθωτικές ενέργειες εξαιτίας μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων δοκιμών;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ / ΔΟΚΙΜΕΣ

Ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων για τον έλεγχο των μέσων που χρησιμοποιούνται για ελέγχους / μετρήσεις / δοκιμές. Γνώση της κατά περίπτωση απαιτούμενης ακρίβειας κατά την χρήση των μέσων ελέγχων / μετρήσεων / δοκιμών. Διασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών περιβάλλοντος. Διασφάλιση της αρμόζουσας μεταχείρισης και αποθήκευσης.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1) Μέθοδοι ελέγχου

Διασφάλιση και προστασία της μη αλλοίωσης της διακρίβωσης κατά την αποθήκευση και διακίνηση των μέσων, ώστε να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της χρήσης τους. Εάν διαπιστωθούν λανθασμένες ενδείξεις σε κάποιο όργανο πρέπει να ελεγχθούν και να τεκμηριωθούν οι έλεγχοι που έχουν προηγηθεί.

- Υπάρχουν διαδικασίες που να ορίζουν τις αναγκαίες ενέργειες για ελέγχους που ήδη έχουν γίνει με κάποιο διακριβωμένο όργανο, που εκ των υστέρων διαπιστώνεται ότι δίνει λανθασμένες ενδείξεις;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Έχουν γίνει την τελευταία περίοδο διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες σε σχέση με αυτή την απαίτηση;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Είναι αποδοτικές;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΩΝ

Η κατάσταση των ελέγχων και δοκιμών που έχει υποστεί ένα προϊόν πρέπει να αναγνωρίζεται σε όλες τις φάσεις της δημιουργίας του (ικανοποιητικά ή και μη ικανοποιητικά αποτελέσματα).

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Είναι ικανοποιητική η αναγνώριση της κατάστασης ελέγχων / δοκιμών των προϊόντων και του επιμέρους εξοπλισμού τους;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

1) Γενικά

Μη συμμορφούμενα προϊόντα πρέπει να χαρακτηρίζονται ανάλογα, ή εφόσον είναι εφικτό και να ταξινομούνται ιδιαίτερα, ώστε να αποφεύγεται η κατά λάθος περαιτέρω χρησιμοποίησή τους.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

2) Αξιολόγηση και διαχείριση μη συμμορφούμενων προϊόντων

Η μη συμμόρφωση αξιολογείται και τεκμηριώνεται. Ενημερώνονται οι αρμόδιοι / εμπλεκόμενοι. Υπευθυνότητες και δικαιοδοσία για την διαχείριση των μη συμμορφούμενων προϊόντων πρέπει να καθορίζονται εγγράφως. Η διαχείριση τεκμηριώνεται επίσης εγγράφως. Προσδιορισμός και εκτέλεση του απαραίτητου επανέλεγχου. Εάν απαιτείται από την σύμβαση πρέπει να υπάρχει ενημέρωση και σύμφωνη γνώμη του πελάτη για την απελευθέρωση μη συμμορφούμενων προϊόντων.

- Έχει οριστεί ποιος / ποιοι έχουν την ευθύνη της καταγραφής, της αξιολόγησης και της απόφασης για τις μη συμμορφώσεις; Τηρούνται όλα αυτά;

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

- Υπάρχει κάποια ρύθμιση που να ορίζει ποιές μη συμμορφώσεις μπορούν να οδηγήσουν σε διορθωτικές ενέργειες;

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

- Γίνεται γενικότερη αξιολόγηση των μη συμμορφώσεων;

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

1) Γενικά

Πρέπει να υπάρχουν μέθοδοι ώστε να εντοπίζονται τα αίτια μη συμμορφώσεων για να αποφεύγεται η επανάληψή τους. Αυτό ισχύει τόσο για διαμαρτυρήσεις που προέρχονται από πελάτες όσο και για εσωτερικές μη συμμορφώσεις. Τα εντοπιζόμενα αίτια μη συμμορφώσεων πρέπει να εξαλείφονται. Οι προβλεπόμενες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες πρέπει να υλοποιούνται. Οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες πρέπει να ελέγχονται ως προς την αποδοτικότητά τους.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Έχει προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Τα αποτελέσματα (πραγματικά ή αναμενόμενα) των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, λαμβάνονται υπόψη και παίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση του Σ.Δ.Π.;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Διορθωτικές ενέργειες

- Υπάρχουν διορθωτικές ενέργειες των οποίων η αναγκαιότητα προέκυψε λόγω αποκλίσεων στις παρακάτω περιοχές;
 - Σχεδιασμός (μελέτη, ηλεκτρολογικός σχεδιασμός, σχεδιασμός κατασκευών).
 - Παραγωγή / κατασκευή, ποιοτικός έλεγχος.
 - Αγορά προϊόντων.
 - Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.
 - Εσωτερικές / εξωτερικές επιθεωρήσεις.
 - Αξιολόγηση του Σ.Δ.Π.

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Προληπτικές ενέργειες

Χρησιμοποίηση των κατάλληλων πηγών πληροφόρησης για την λήψη προληπτικών ενεργειών.

- Χρησιμοποιούνται πηγές πληροφόρησης για τον εντοπισμό πιθανών αναμενόμενων αποκλίσεων, την ανάλυση και την εξάλειψη των αιτιών τους;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ, ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ, ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

1) Γενικά

Πρέπει να υπάρχουν τεκμηριωμένες μέθοδοι για την μεταχείριση, την αποθήκευση, την συσκευασία, την διατήρηση και την παράδοση των προϊόντων.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Μεταχείριση / Διατήρηση

Προσδιορισμός μεθόδων για την μεταχείριση / διατήρηση προϊόντων.

- Υπάρχει μέριμνα ώστε η μεταχείριση / διατήρηση και η όποια μετακίνηση-μεταφορά υλικών και προϊόντων, να γίνεται έτσι ώστε να μην αλλοιώνονται τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά; (αποφυγή ζημιών στην βαφή, στην κατασκευή κατά την ανύψωση, του ευαίσθητου εξοπλισμού κατά την αποθήκευση ή την μεταφορά του έτοιμου προϊόντος κ.λ.π.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Αποθήκευση

Οι αρμοδιότητες για την εισαγωγή και εξαγωγή υλικών και προϊόντων από τις περιοχές αποθήκευσης πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες. Οι περιοχές αποθήκευσης (υλικών

και προϊόντων) πρέπει να είναι έτσι διαμορφωμένες, ώστε να αποκλείεται οποιαδήποτε αλλοίωση των ποιοτικών και τεχνικών χαρακτηριστικών των υλικών και προϊόντων. Πρέπει να γίνονται σκόπιμοι έλεγχοι στους χώρους αποθήκευσης για την επιβεβαίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών υλικών και προϊόντων.

- Υπάρχει σε ικανοποιητικό βαθμό τάξη και καθαριότητα στους χώρους παραγωγής και αποθήκευσης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Συσσκευασία

Άσκηση ανάλογης επιτήρησης της διεργασίας συσκευασίας και τρόπου αναγνώρισης των συσκευασμένων προϊόντων.

- Έχει προσδιοριστεί στις αντίστοιχες διαδικασίες ο τρόπος / τρόποι συσκευασίας; Υπάρχει πιστή εφαρμογή;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Παράδοση

- Έχει προσδιοριστεί στις αντίστοιχες διαδικασίες ο τρόπος παράδοσης προϊόντων;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υπάρχουν όροι παράδοσης των προϊόντων της εταιρείας σας; Υπάρχει πιστή εφαρμογή;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΡΧΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ανάπτυξη μεθόδων για την αναγνώριση, συγκέντρωση, ταξινόμηση (μητρώο), αρχειοθέτηση, φύλαξη, συντήρηση και διάθεση των εγγράφων / δεδομένων που

αποτελούν τα αρχεία ποιότητας. Τα έγγραφα δεδομένα των αρχείων ποιότητας πρέπει να αποδεικνύουν ότι πληρούνται οι απαιτήσεις ποιότητας και ότι το Σ.Δ.Π. είναι αποδοτικό. Στα αρχεία ποιότητας πρέπει να επικρατεί τάξη και να διαβάζονται εύκολα. Η φύλαξή τους πρέπει να είναι τέτοια ώστε να βρίσκονται εύκολα. Η διάρκεια φύλαξης των αρχείων πρέπει να καθορίζεται. Εφόσον απαιτείται πρέπει να υπάρχει πρόσβαση του πελάτη σε αυτά.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υπάρχει επαρκής γνώση αυτών των κατηγοριών από τους εκάστοτε αρμόδιους συνεργάτες;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις πρέπει να προγραμματίζονται και αφού γίνουν να τεκμηριώνονται. Προσδιορισμός, σε σχέση με την οργάνωση / αρμοδιότητες και των απαιτήσεων του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001, των συγκεκριμένων απαιτήσεων (elements) για τις οποίες επιθεωρείται ο κάθε Τομέας. Τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων αποτελούν αρχεία ποιότητας και γνωστοποιούνται στους κατά περίπτωση αρμόδιους. Οι υπεύθυνοι των Τομέων / Τμημάτων προβαίνουν (όπου απαιτείται) στις αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες. Η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών ελέγχεται μέσα από τις επαναληπτικές επιθεωρήσεις και πρέπει να τεκμηριώνεται.

- Υπάρχει πιστή εφαρμογή της περιγραφόμενης διαδικασίας;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Τηρούνται οι προγραμματισμένες ημερομηνίες επιθεώρησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Είσαστε ικανοποιημένοι από το ερωτηματολόγιο που υπάρχει;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Τα αποτελέσματα από εσωτερικές επιθεωρήσεις τεκμηριώνονται με επάρκεια;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Οι χρησιμοποιούμενοι επιθεωρητές έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και εκπαίδευση;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων χρησιμοποιούνται σαν εργαλείο για την αξιολόγηση του Σ.Δ.Π.;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ανάπτυξη μεθόδων και ορισμός αρμοδιοτήτων για μια αρμόζουσα εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού. Οι ικανότητες του προσωπικού πρέπει να είναι ανάλογες με την εργασία που εκτελούν. Πρέπει να τηρούνται ανάλογα αρχεία ποιότητας.

- Γίνεται προσδιορισμός της απαιτούμενης εκπαίδευσης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Προγραμματίζεται η εκπαίδευση;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υλοποιήθηκε το πρόγραμμα εκπαίδευσης της προηγούμενης περιόδου;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υπάρχει μέριμνα για την εκπαίδευση των καινούργιων συναδέλφων που προσλαμβάνονται ή εκείνων που αλλάζουν τομέα εργασίας;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ

Ανάπτυξη μεθόδων για την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση. Πρέπει να επαληθεύεται ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις.

- Ακολουθούνται και εφαρμόζονται στην πράξη οι αντίστοιχες διαδικασίες αυτής της απαίτησης;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Υπάρχει αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών; (π.χ. μέσα από σφυγμομέτρηση των πελατών)

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Έχουν διενεργηθεί διορθωτικές ενέργειες με βάση εκθέσεις του τομέα εξυπηρέτησης πελατών ή γενικά τη γνώμη των πελατών για τα προϊόντα;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

1) Προσδιορισμός της αναγκαιότητας (στατιστικών μεθόδων)

- Έχει προσδιοριστεί, μέσα από τις σχετικές με αυτή την απαίτηση διαδικασίες για ποιά γενικότερα θέματα θα εφαρμόζονται στατιστικές μέθοδοι;

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

2) Τρόποι εφαρμογής (στατιστικών μεθόδων)

Ανάπτυξη τρόπων εφαρμογής ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και τεκμηρίωση της εφαρμογής.

- Είναι ικανοποιητικός ο τρόπος εφαρμογής των συγκεκριμένων στατιστικών μεθόδων, σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα;

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

ASSETS		31.03.1999	31.03.1998	Net book value	Net book value
		Acquisition Cost	Depreciation	Acquisition Cost	Depreciation
B. ESTABLISHMENT EXPENSES					
4.	Other establishment expenses	27,393,494	17,087,511	10,305,983	9,803,902
C. FIXED ASSETS					
II. Tangible assets					
1.	Land	679,771,358	---	679,771,358	---
3.	Buildings and installations	3,244,470,804	1,120,267,768	2,124,203,136	2,386,343,337
4.	Machinery, technical and other equipment	2,755,766,267	1,763,075,653	972,713,664	774,908,438
5.	Transportation means	92,391,094	41,262,768	51,128,286	54,676,319
6.	Furniture, fittings and sundry equipment	400,053,014	348,253,812	51,839,202	71,610,838
7.	Assets in progress and advance payment	273,239,243	---	273,239,243	---
Total		7,745,574,570	3,232,659,971	4,452,944,899	7,064,965,163
III. Participation and other long-term financial receivables					
1.	Participation in affiliated companies	6,790,000	---	6,790,000	---
Total		4,459,734,889	---	4,459,734,889	---
Total Fixed assets and Long Term receivables					
D. CURRENT ASSETS					
1.	Inventories	---	---	---	---
2.	Merchandise	184,228,414	---	184,228,414	---
3.	Finished and semi-finished products/ by-products and residues	309,003,734	---	309,003,734	---
3.	Work in progress	1,230,491,019	---	1,230,491,019	---
4.	Raw and Auxiliary materials/consumable mat./ spare parts and packing material	518,626,847	---	518,626,847	---
5.	Payments on account for inventory purchases	26,142,495	---	26,142,495	---
Total		2,268,467,500	---	2,268,467,500	---
II. Accounts receivable					
1.	Trade debtors	1,535,568,795	---	1,535,568,795	---
2.	Less: Provisions	41,175,430	---	41,175,430	---
3.	Bills receivable at banks for collection	1,595,393,385	---	1,595,393,385	---
3a.	Discounted bills	2,095,873	---	2,095,873	---
10.	Cheques receivable	305,874,284	---	305,874,284	---
11.	Bad debts - disputed claims	74,560,771	---	74,560,771	---
12.	Less: Provisions	457,687,743	---	457,687,743	---
12.	Sundry debtors	105,295,900	---	105,295,900	---
Total		2,841,035,936	---	2,841,035,936	---
IV. Cash in hand and at banks					
1.	Cash in hand	4,562,304	---	4,562,304	---
3.	Deposits	1,890,026,513	---	1,890,026,513	---
Total		1,894,588,817	---	1,894,588,817	---
Total		6,704,117,263	---	6,704,117,263	---
LIABILITIES					
A. SHAREHOLDERS' EQUITY					
I. Share capital					
(4,493,208 shares of 1,000 GRD)					
31.03.1999	31.03.1998				
4,493,208,000	4,492,969,000				
III. Revaluation surplus, investment grants					
3. Investment grants for fixed assets L-1892/90					
56,717,755	89,611,142				
56,717,755	89,611,142				
IV. Capital reserves					
1. Statutory reserve					
67,934,563	67,934,563				
2. Extraordinary reserve					
50,301,677	47,709,860				
5. Special and tax-free reserves					
120,157,116	123,299,714				
238,393,358	238,943,137				
V. Results carried forward					
Profit carried forward					
335,000,447	(1,009,364,238)				
Loss carried forward					
(1,026,544,045)	(19,262,518)				
(793,643,596)	(1,028,544,043)				
3,994,775,517	3,793,178,236				
Total Shareholders' equity					
B. PROVISIONS FOR RISKS AND EXPENSES					
1. Provisions for retirement of personnel					
491,600,000	436,100,000				
2. Sundry provisions					
279,100,000	634,178,000				
770,700,000	1,072,278,100				
C. OTHER LIABILITIES					
1. Long-term liabilities					
134,116,000	198,723,000				
2. Bank loans					
---	---				
134,116,000	1,485,602,450				
4. Long-term liabilities to related companies					
---	---				
II. Short-term liabilities					
1. Suppliers					
1,084,452,128	1,746,623,477				
3. Short-term indebtedness to banks					
3,087,286,770	1,512,191,100				
4. Customers' Advances					
597,377,234	597,377,234				
5. Taxes payable					
237,080,711	316,394,544				
6. Social security funds					
47,709,860	47,709,860				
7. Short-term portion of long-term liabilities					
80,904,000	80,904,000				
B. Liabilities to associated companies					
11. Sundry creditors					
75,447,446	32,316,700				
6,167,870,267	4,233,624,465				
Total					
Total other liabilities					
5,301,935,267	5,917,949,927				

E. TRANSITIVE ACCOUNTS

1. Prepaid expenses
2. Accrued expenses
3. Purchases receivable

25,759,153
67,015,378
88,167,863
<u>11,260,325,518</u>

1. 101,669,990
2. 91,243,844
3. 192,913,834

96,677,065
285,373,761
382,050,646
<u>11,165,457,105</u>

TOTAL ASSETS

11,165,457,105

MEMORANDUM ACCOUNTS

1. Third party assets
2. Guarantees and warranties

394,676,441
2,472,426,468
2,867,102,509
<u>2,894,402,236</u>

1. Beneficiaries of third party assets
2. Guarantees and warranties

394,676,441
2,472,426,468
2,867,102,509
<u>2,894,402,236</u>

PROFIT AND LOSS ACCOUNT (for the year ended March 31, 1999)

Amounts expressed in GRD
31.03.1999

I. Operating results			
Sales	10,544,724,641		10,497,332,486
Less: Cost of sales	8,968,781,862		8,706,861,454
Gross operating profits	1,555,942,779		1,790,471,032
Plus: Other operating income	83,643,628		122,503,739
Total	1,639,586,407		1,912,974,771
Less:			
1. Administration expenses	321,337,560	691,721,960	1,766,536,887
2. Distribution expenses	877,634,232	1,189,871,792	1,074,815,027
		440,814,615	146,437,784
Sub-total			
Plus:			
4. Interest and related income	5,321,640	1,021,370	1,021,370
3. Interest and related expenses	294,054,305	(268,732,655)	(279,031,299)
			280,052,659
Total operating (profit)		151,881,949	(132,593,515)

II. Extraordinary results			
1. Extraord. a. non-operating income	182,534,643	166,165,807	166,165,807
2. Extraordinary profits	3,338,060	1,640,770	1,640,770
3. Prior year's expense	12,206,344	9,796,793	9,796,793
4. Income of prior year's provisions	389,920,000	2,200,000	2,200,000
		182,804,370	182,804,370

Less:			
1. Extraord. a. non-operating expenses	179,089,588	200,712,904	200,712,904
2. Extraordinary losses	2,692,848	9,577,779	9,577,779
3. Prior year's expenses	31,000,000	68,000,000	68,000,000
		966,321,403	966,321,403
Total operating and extraordinary (profit)		370,886,811	(783,517,033)
Less: Total depreciation of fixed assets		522,778,760	(916,110,648)
Depreciation incl. in operating costs		730,380,323	(916,110,648)
		730,380,323	730,380,323
NET PROFIT FOR THE YEAR BEFORE TAXES		<u>522,778,760</u>	<u>(816,110,648)</u>

APPROPRIATION ACCOUNT

Amounts expressed in GRD	
31.03.1999	31.03.1998
Net profit for the year	522,778,043
Less: Prior years, retained earnings (losses)	(1,026,544,043)
	(916,110,549)
	(19,282,819)

Less: Prior years, tax audit difference	187,169,035
	(692,824,318)
	(935,393,366)
Less: Income tax	90,993,150
Less: Other taxes not included in operating costs,	9,616,128
	9,429,411
Deficit carried forward	<u>(793,640,596)</u>
	<u>(1,026,644,043)</u>

The Vice President of B.O.D. and Managing Director

Anastassios Batsifoutas

Kifissia, June 25, 1999

The Chief Accountant

Nikolaos Baldos

BALANCE SHEET AS OF MARCH 31, 2000

(Amount expressed in GRD)

ASSETS	31.03.2000	31.03.1999	Net book value	Net book value
	Acquisition Cost	Depreciation	Acquisition Cost	Depreciation
B. ESTABLISHMENT EXPENSES				
1. Other establishment expenses	260,355,970	35,177,129	225,178,841	17,087,911
C. FIXED ASSETS				
II. Tangible assets				
1. Land	979,771,358		979,771,358	
3. Buildings and installations	3,479,842,057	1,387,053,765	2,092,788,292	1,120,267,768
4. Machinery, technical and other equipment	2,720,669,188	1,863,511,846	857,158,342	1,793,075,633
5. Transportation means	102,295,053	61,876,039	40,418,914	51,128,256
6. Furniture, fittings and sundry equipment	477,887,688	406,791,595	71,096,093	41,262,918
7. Assets in progress and advances payment	13,735,053		13,735,053	
Total	7,774,269,407	3,719,233,248	4,055,036,159	2,732,289,243
III. Participation and other long-term financial receivables				
1. Participation in affiliated companies			6,790,000	
			<u>6,790,000</u>	
Total Fixed assets and Long Term receivables			4,267,006,000	4,469,734,899
D. CURRENT ASSETS				
I. Inventories				
1. Merchandise			101,050,653	
2. Finished and semi-finished products/ by-products and residues			111,617,930	
3. Work in progress			1,647,549,957	
4. Raw and Auxiliary materials/consumable mat./ spare parts and packing material			618,037,977	
5. Payments on account for inventory purchases			12,320,330	
Total			<u>2,499,576,847</u>	<u>2,289,492,600</u>
II. Accounts receivable				
1. Trade debtors	3,323,051,914		3,240,152,789	
Less: Provisions	82,909,125			
				1,638,568,795
				<u>41,175,430</u>
2. Bills receivable of banks for collection			538,925	
3. Discounted bills			110,000	
3a. Cheques receivable			106,095,218	
10. Bad debts - disputed claims				102,826,929
Less: Provisions				28,249,158
11. Sundry Debtors	114,000,505		85,500,508	
12. Sundry advances	29,590,900		231,024,065	
TOTAL			<u>1,133,281</u>	<u>2,541,035,936</u>
IV. Cash in hand and at banks				
1. Cash in hand			14,599,528	
3. Deposits			289,072,129	
Total			<u>293,671,654</u>	<u>1,894,568,817</u>
Total			6,454,743,297	6,704,117,293

LIABILITIES	31.03.2000	31.03.1999
A. SHAREHOLDERS' EQUITY		
I. Share capital		
(4,495,968 shares of 1,000 GRD)	4,495,968,000	4,498,209,000
III. Revaluation surplus, Investment grants		
3. Investment grants for fixed assets L.1892/90	253,453,647	56,717,75
Total	<u>253,453,647</u>	<u>56,717,75</u>
IV. Capital Reserves		
1. Statutory reserve	69,230,348	67,934,56
2. Extraordinary reserve	15,530,023	50,391,67
5. Special and tax-free reserves	122,749,559	120,197,11
	<u>207,509,939</u>	<u>238,523,35</u>
V. Results carried forward		
Profit carried forward	64,175,210	235,000,44
Loss carried forward	(925,720,316)	(1,026,544,043)
Total	<u>(761,545,106)</u>	<u>(799,543,596)</u>
Total Shareholders' equity	4,265,696,047	3,994,776,51
B. PROVISIONS FOR RISKS AND EXPENSES		
1. Provisions for retirement of personnel	433,700,000	491,600,000
2. Sundry provisions	562,900,000	279,100,000
	<u>996,600,000</u>	<u>770,700,000</u>
C. LIABILITIES		
Long-term liabilities		
1. Bank loans	67,058,000	134,116,000
2. Long-term liabilities to related companies	<u>67,058,000</u>	<u>134,116,000</u>
Short-term liabilities		
1. Suppliers	1,958,924,355	1,094,452,121
3. Short-term indebtedness to banks	2,424,353,321	3,937,286,771
4. Customers' Advances	42,559,468	69,377,231
5. Taxes payable	503,398,594	237,080,711
6. Social security funds	47,705,977	47,705,977
7. Short-term portion of long-term liabilities	67,058,000	80,904,000
8. Liabilities to associated companies	1,465,665,000	1,465,665,000
11. Sundry creditors	52,379,029	75,147,441
Total	<u>6,377,547,699</u>	<u>6,167,320,26</u>
Total other liabilities	5,444,605,689	6,301,936,25

1. Prepaid expenses	25,750.153
3. Purchases receivable	60,477.730
	<u>86,167.883</u>
TOTAL ASSETS	11,260,326.618

1. Third party assets	384,676.441
2. Guarantees and warranties	2,472,426.468
	<u>2,867,102.909</u>

1. Prepaid expenses	96,806.000
2. Accrued expenses	147,891.040
3. Purchases suspense account	244,797.040
	<u>192,913.834</u>
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	11,260,326.618

MEMORANDUM ACCOUNTS

- Beneficiaries of third party assets
- Guarantees and warranties

PROFIT AND LOSS ACCOUNT (for the year ended March 31, 2000)

Amounts expressed in GRD closing period 31.03.2000

Operating results	9,721,355,665	10,544,724,641
Sales	8,745,844,829	8,688,781,662
Less: Cost of Sales	975,510,836	1,555,942,779
Gross operation profits	118,423,618	83,643,628
Plus: other operating income	1,053,934,454	1,639,586,407
Total		
Less: 1. Administration expenses	359,600,564	321,337,560
3. Distribution expenses	962,245,897	1,108,971,792
	(228,012,007)	440,614,615
Sub-total	5,304,916	5,321,640
Plus: 4. Interest and related income		
Less: 3. Interest and related expenses	490,134,188	(484,829,270)
Total operating (profit)	(712,841,277)	151,881,949

APPROPRIATION ACCOUNT

Amounts expressed in GRD

Net profit for the year	539,835,496	522,776,760
Less: Prior years, retained earnings (losses)	(625,720,316)	(1,028,544,043)
Less: Prior years, tax audit difference	140,768,997	187,169,035
Total	(428,644,815)	(692,934,318)
Less: Income tax	326,181,428	90,993,150
Less: Other taxes not included in operating costs	8,719,653	9,616,128
Loss carry forward	(781,645,106)	(793,543,996)

NET PROFIT FOR THE YEAR BEFORE TAXES

Total operating and extraordinary (profit)	179,009,588	370,896,611
Less: 1. Extraordinary non-oper. expenses	7,628,019	
2. Extraordinary losses	1,061,570	
3. Prior year's expenses	19,000,000	212,782,236
4. Provisions for extrord. risks	75,803,904	522,776,760
	539,835,496	
Less: Total depreciation of fixed assets	609,083,700	642,514,749
Depreciation incl. in operating costs	609,083,700	642,514,749
NET PROFIT FOR THE YEAR BEFORE TAXES	539,835,496	522,776,760

Κλιτσια, 25 Ιανουαρίου 2000
 The Delegate Managing Director & Member of B.D.
 Bernd Hohmschopp

The Managing Director
 Lambros Papadias

The Chief Accountant
 Nikolaos Balidos

	31.03.2001	31.03.2000
B. ESTABLISHMENT EXPENSES		
1. Other establishment expenses	118.169.601	118.623.795
C. FIXED ASSETS		
II. Tangible assets		
1. Land	1.365.072.401	979.771.358
2. Buildings and installations	4.803.531.454	2.345.755.956
3. Machinery, technical and other equipment	2.805.519.954	684.223.130
4. Transportation means	101.948.702	35.545.810
5. Furniture, fittings and sundry equipment	522.166.557	450.434.223
6. Assets in progress and advance payment	7.000.000	7.000.000
Total	9.305.289.086	4.795.908.427
III. Participation and other long-term financial receivables		
1. Participation in affiliated companies	8.700.000	6.700.000
Total Fixed assets and Long Term receivables	4.703.993.439	6.790.990
D. CURRENT ASSETS		
I. Inventories		
1. Merchandise	114.444.507	101.050.653
2. Finished and semi-finished products/by-products and residues	225.284.600	111.617.930
3. Work in progress	1.509.696.018	1.047.549.957
4. Raw and Auxiliary materials/consumable mat./ spare parts and packing material	510.846.660	618.037.877
5. Payments on account for inventory purchases	3.734.947	12.330.330
Total	2.785.019.332	2.490.576.807
II. Accounts receivable		
1. Trade debtors	2.282.445.869	3.323.051.914
Less: Provisions	(115.765.653)	(62.809.125)
2. Bills receivable at banks for collection	635.333	538.925
3. Dishonoured bills	110.000	110.000
3a. Cheques receivable	126.971.343	105.035.218
10. Bad debts - disputed claims	118.657.653	14.000.508
11. Sundry provisions	37.700.000	28.500.000
11. Sundry Provisions	89.957.993	85.500.505
12. Advances	36.630.070	231.024.065
12. Sundry advances	21.368.081	171.333.261
TOTAL	2.530.313.862	3.690.484.786
IV. Cash in hand and at banks		
1. Cash in hand	8.901.208	14.596.526
3. Deposits	54.000.752	269.072.125
Total	62.901.960	283.571.654
Total	5.258.314.774	6.454.743.287
E. TRANSITIVE ACCOUNTS		
II. SHAREHOLDERS' EQUITY		
Share capital	4.495.968.000	4.495.968.000
(4.495.968 shares of 1.000 GRD)		
III. Revaluation surplus, investment grants		
1. Invest. grants L2065	177.803.314	205.837.939
3. Invest. grants for fixed assets L-1852/90	383.641.253	253.453.847
Total	561.444.567	459.291.786
IV. CAPITAL RESERVES		
1. Statutory reserve	87.744.577	69.230.346
2. Extraordinary reserve	426.515.527	75.830.023
5. Special and tax-free reserves	122.748.935	122.748.935
Total	637.009.039	267.809.305
V. Results carried forward		
Profit carried forward	1.084.853	64.175.210
Loss carried forward	(625.720.316)	(625.720.316)
Total	1.084.853	(761.545.106)
Total Shareholders' equity	5.617.703.145	4.255.685.047
D. PROVISIONS FOR RISKS AND EXPENSES		
1. Provisions for retirement of personnel	426.500.000	433.700.000
2. Sundry provisions	841.900.000	552.900.000
Total	1.370.400.000	986.600.000
C. LIABILITIES		
I. Liabilities		
1. Bank loans	80.632.460	67.066.000
6. Other long-term liabilities	80.632.460	172.937.114
Total	161.264.920	239.999.000
II. Short-term liabilities		
1. Suppliers	1.594.081.579	1.958.924.355
3. Short-term indebtedness to banks	580.593.955	2.424.353.321
4. Customers Advances	48.146.947	42.959.463
5. Tax payable	514.123.011	503.398.594
6. Social security funds	60.674.954	51.980.912
7. Short-term portion of long-term liabilities	192.891.624	171.034.795
8. Liabilities to associated companies		
11. Sundry creditors	27.514.004	52.378.029
Total	3.018.026.074	5.204.610.474
Total other liabilities	3.098.659.584	5.444.605.568

159,940,388	3. Purchases suspense account	56,267,306	147,691,040
10,841,688,675		126,412,056	246,797,041
	TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	10,113,173,765	10,841,688,671
MEMORANDUM ACCOUNTS			
1	Beneficiaries of third party assets	5,977,689,370	3,178,168,922
	Guarantees and warranties	5,977,689,370	3,178,168,922

195,940,388		159,940,388	
10,841,688,675		10,841,688,675	
	TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	10,113,173,765	
MEMORANDUM ACCOUNTS			
1	Beneficiaries of third party assets	5,977,689,370	3,178,168,922
	Guarantees and warranties	5,977,689,371	3,178,168,923

PROFIT AND LOSS ACCOUNT (for the year ended March 31, 2001)			
Amounts expressed in GRD closing period 31.03.2000			
Operating results			
Sales	14,754,256,730	9,721,355,666	
Less: Cost of Sales	11,630,962,837	8,745,844,829	
Gross operation profits	3,123,293,893	975,510,836	
Plus: other operating income	94,044,490	118,423,518	
Total	3,217,338,373	1,093,934,454	
Less:			
1. Administration expenses	540,688,876	359,600,564	
3. Distribution expenses	1,290,836,353	1,321,946,461	
	1,831,525,228	(228,012,007)	
Sub-total	3,624,659	5,204,918	
Plus:			
4. Interest and related income	208,414,105	490,134,188	(464,829,270)
Less:			
3. Interest and related expenses			
Total operating (profit)	1,181,023,699	(712,841,277)	
Plus			
Extraordinary results			
1. Extraordinary non-operating income	65,867,976	69,673,142	
2. Extraordinary profits	112,409,119	694,706	
3. Prior year's expenses	4,611,338	1,186,542,838	
4. Income of prior year's provisions	122,620,000	62,200,000	
Less:			
1. Extraord.a. non-oper. expenses	305,521,478	1,378,480,679	
2. Extraordinary losses	401,140,899	48,114,315	
3. Prior year's expenses	1,302,623	7,623,019	
4. Provisions for extrord. risks	28,848,556	1,061,570	
Total operating and extraordinary (profit)	44,000,000	475,392,178	(169,660,700)
			1,011,162,999
Less:			
Total depreciation of fixed assets			539,835,498
Depreciation incl. in operating costs			609,083,700
			609,083,700
NET PROFIT FOR THE YEAR BEFORE TAXES			539,836,498

APPROPRIATION ACCOUNT			
Amounts expressed in GRD			
31.03.2001	31.03.2000		
1,011,162,999	539,835,498		
Less			
Prior years, retained earnings (losses)			539,835,498
Prior years, tax audit difference			
Total			1,011,162,999
Less			
Income tax			570,328,701
Other taxes not included in operating costs			70,549,712
Profit (Loss) carry forward			370,284,586
Regular Reserves			18,514,229
Dividend			179,833,700
Extraordinary Reserves			171,846,788
Carry forward			1,094,279
			761,545,100
			(761,545,100)
			(761,545,100)

BL2-2001GRD-002

The Managing Director
Lambros Papatias

The Delegate Managing Director & Member of B.D.
Bernd Holmschopp

Kifissia, 28.05.2001

The Chief Accountant
Nikolaos Balios

ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ & ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.

ΠΡΟΒΛΗΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΜΑΡΤΙΟΥ 2003 - 3ης ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ (1 ΑΠΡΙΛΙΟΥ 2002 - 31 ΜΑΡΤΙΟΥ 2003) ΑΡ.Μ.Α.Ε. 530/91Α/17/05/267/95 (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ)

		Ποσό Κλειστάς περιόδου 31.03.2003	Ποσό Προβλεπόμενης περιόδου 31.03.2002	
ΔΙΕΥΡΗΤΙΚΟ	Ποσό Κλειστάς περιόδου 31.03.2003	Από: Κλεισ.	Από: Ανοιχ.	Από: Ανοιχ.
Β. ΕΣΟΔΑ ΕΚΔΑΤΑΛΑΞΕΩΝ				
Α. Έσοδα εκτός περιόδου λογιστικής	1.031.346,16	678.695,32	126.809,23	307.625,38
Γ. ΠΑΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΟΥ				
Α. Επιδόματα Διακρίσεων				
1. Υπόλοιπα Διακρίσεων	4.006.061,88	0,00	4.006.061,88	0,00
2. Κέρδη & τμήματα Εξόδων	14.200.740,90	8.535.827,85	8.760.818,75	14.200.112,57
3. Μερίσματα Τριμηνίων εκπιπόμενα				
4. Κέρδη από πωλήσεις ακινήτων	8.294.231,25	7.144.297,51	879.624,64	6.027.177,49
5. Μεταφορές από	1.711.051,65	138.251,20	32.620,55	231.274,84
6. Έσοδα & κέρδη εξοφληθέντων	1.597.209,42	1.426.249,83	39.071,49	1.573.869,58
7. Αποσβέσεις από απώλ. & προμήθειες	8.086,79	0,00	0,00	0,00
Σύνολο Αποτελεσμάτων Γ. Π.	28.474.227,79	17.981.858,69	18.646.529,72	26.847.632,13
Β. Τόκοι, τόκοι & άλλες εισοδήματα				
1. Διακρίσεις σε συνδικαλιστικές εταιρείες		19.826,63		19.826,63
2. Αποσβέσεις σε συνδικαλιστικές εταιρείες		10.944.429,33		10.944.429,33
Σύνολο Πανός Επιχειρησιού (Γ+Β)				
Δ. ΚΑΤΑΒΟΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΟΥ				
Α. Επιδόματα				
1. Επιδόματα	453.800,73			345.990,11
2. Προμήθειες αγοράς & μεταβιβάσεων & υποκατάστατα	2.217.870,01			429.423,88
3. Προμήθειες πωλ. εξόδων	2.429.472,32			2.822.272,70
4. Πληρωμές & διενεργηθείσες υποκατάστατα & λοιπά προμήθειες	1.249.982,12			1.198.079,89
5. Προμήθειες για αγοράς υποκατάστατων	187.422,28			0,00
Β. Αποσβέσεις	5.286.992,34			7.670.745,93
1. Πληρωμές	333.805,38			243.809,89
2. Προμήθειες	6.231.967,30			6.686.627,10
3. Γραμμάτια επί κολυμβητήριου	302,82			322,82
4. Επιδόματα εισπραχθέντων	11.238,87			872.258,61
5. Επιδόματα σε κολυμβητήριου				366.270,80
10. Επιδόματα Εξόδων πωλήσεων & χρηματικές	367.246,30			0,00
Μισθ. Προμήθειες	486.162,34			391.727,81
11. Χρηματικές διακρίσεις	397.824,32			366.270,80
12. Λοιπά διακρίσεις προμήθειες & μεταβιβάσεις	8.975.388,65			7.842.728,17
Β. Αποσβέσεις				
1. Τόκοι	7.884,79			291.148,51
2. Καταβαστικές οφειλές & προσαυξήσεις	520.427,68			313.382,13
3. Καταβαστικές οφειλές & προσαυξήσεις	544.379,37			1.833.528,99
Σύνολο Καταβαστικών Επιδόσεων (Δ+Β+Γ+Δ)	10.011.732,74			19.410,18
Ε. ΜΕΤΩΠΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ				
1. Έσοδα από πωλήσεις	58.667,87			319.688,56
2. Απώλειες από πωλήσεις	346.431,51			326.029,29
3. Απώλειες από παραινέσεις	-275.125,18			-275.125,18
Σύνολο Μετωπίου Λογιστικού (Ε)	-262.482,82			-262.482,82
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)	18.411.617,26			6.853.528,99
ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΤΕΛΟΣ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΟ				
1. Διακρίσεις δικαιολογημένα στοιχεία	1,00			1,00
2. Διακρίσεις λογιστικής γενικής	10.883.200,30			8.953.363,11
3. Διακρίσεις από προμήθειες	10.883.200,30			8.953.363,11

		Ποσό Κλειστάς περιόδου 31.03.2003	Ποσό Προβλεπόμενης περιόδου 31.03.2002	
Α. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΔΑΤΑΛΑΞΕΩΝ				
Μικρές κερφαίες επιχορηγήσεις	21.267.205,06			42.002.979,66
Μικρά κέρδη από πωλήσεις	4.220.240,66			6.192.020,30
Μικρά απώλειες κερφαίων κερφαίων	-2.221.789,50			-119.920,89
Πλεόν. Άλλα έσοδα εξοφληθέντων	2.221.789,50			6.628.973,19
Σύνολο				
Μισθ. 1. Έσοδα διακρίσεων Διακρίσεων	1.214.281,49			1.881.231,08
2. Έσοδα από πωλήσεις	3.242.683,28			3.888.047,43
3. Έσοδα από πωλήσεις	120.847,99			20.824,18
Μισθ. 4. Πληρωμές τόνων & συνταξ. εφόδα	9.203,01			167.274,43
5. Χρηματικές τόκων & συνταξ. εφόδα	175.027,21			115.864,23
6. Άλλα στοιχεία (Τόκοι κερφαίων κερφαίων)	-9.629,41			-9.629,41
ΠΡΟΣΩΠ. ΕΣΤΙΑΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ				
1. Έκτακτα & ανώμαλα έσοδα	231.543,77			102.163,67
2. Έκτακτα κέρδη	68.829,34			120.251,43
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	41,68			13.289,13
4. Έσοδα από προβλ. προηγ. χρήσεων	1.432.364,11			1.611.347,81
Σύνολο	1.833.780,71			1.856.272,04
Μισθ. 1. Έκτακτα & ανώμαλα έσοδα	233.220,31			87.564,43
2. Έκτακτα έσοδα	5.477,43			20.282,41
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	15.844,68			9.272,98
4. Έκτακτα έσοδα κερφαίων	264.137,34			90.884,27
5. Έκτακτα έσοδα κερφαίων	1.588.887,90			2.845.431,71
Μισθ. 6. Έκτακτα έσοδα κερφαίων	2.095.772,15			2.960.966,89
Μισθ. 7. Έκτακτα έσοδα κερφαίων	2.098.772,15			2.960.966,89
8. Έκτακτα έσοδα κερφαίων	0,00			0,00
Σύνολο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΦΑ) ΧΡΗΣΕΩΣ	1.689.287,95			1.684.431,71

Ο ΠΡΟΪΚΤΗΣ ΤΟΥ Δ.Σ. & ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΑΖΔΕΡΗΣ
Α.Δ.Τ. Π 63493
Χρησμός 28 Μαρτίου 2003
Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ & ΜΕΛΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.
ΛΑΜΠΡΟΣ ΒΑΛΑΣΙΑΣ
Α.Δ.Τ. Ρ 00408
Ο ΠΡΟΪΚΤΗΣ ΤΟΥ Δ.Σ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ
ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΜΠΑΛΑΣ
Α.Δ.Τ. Η 972390

		Ποσό Κλειστάς περιόδου 31.03.2003	Ποσό Προβλεπόμενης περιόδου 31.03.2002
Α. ΔΑΝ. ΣΥΜΒΟΛΗ			
1. Αποσβέσεις Διακρίσεων			
Α. Αποσβέσεις Διακρίσεων	13.674.902,01		13.150.270,45
Β. Αποσβέσεις Διακρίσεων			
1. Αποσβέσεις Διακρίσεων	0,00		521.799,69
2. Δόση από πωλ. από πωλ. Η.2006	321.598,11		466.324,65
3. Έσοδα από πωλ. από πωλ. Η.2006	324.508,11		166.134,54
Β. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ			
1. Αποσβέσεις Διακρίσεων	429.161,21		203.064,24
2. Έσοδα από πωλ. από πωλ. Η.2006	11.143,81		0,00
3. Έσοδα από πωλ. από πωλ. Η.2006	1.963.486,56		1.965.466,68
4. Έσοδα από πωλ. από πωλ. Η.2006	349.231,65		302.231,65
5. Αποσβέσεις Διακρίσεων	2.705.923,61		2.468.782,77
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ			
1. Αποσβέσεις Διακρίσεων	345.990,11		345.990,11
2. Έσοδα από πωλ. από πωλ. Η.2006	2.822.272,70		2.822.272,70
3. Έσοδα από πωλ. από πωλ. Η.2006	10.812.515,37		10.807.431,18
Δ. ΕΣΟΔΑ			
1. Προμήθειες για αγοράς προμήθειες	1.294.477,00		1.415.222,18
2. Λοιπά Προμήθειες	822.429,18		1.646.574,48
3. Προμήθειες για αγοράς προμήθειες	2.116.906,18		3.061.826,66
Ε. ΥΠΟΚΡΕΜΑΤΑ			
1. Προβλεπόμενες Υποκρέματες			
Α. Προβλεπόμενες Υποκρέματες	4.587.024,79		3.294.511,79
Β. Προβλεπόμενες Υποκρέματες			
1. Προβλεπόμενες Υποκρέματες	4.209,28		133.764,40
2. Προβλεπόμενες Υποκρέματες	805.328,32		114.974,04
3. Προβλεπόμενες Υποκρέματες	988.540,68		676.221,94
4. Προβλεπόμενες Υποκρέματες	142.377,63		368.409,77
5. Προβλεπόμενες Υποκρέματες	1.402.217,10		1.112.439,66
6. Προβλεπόμενες Υποκρέματες	47.452,34		36.196,60
7. Προβλεπόμενες Υποκρέματες	7.137.450,38		5.717.333,60
8. Προβλεπόμενες Υποκρέματες	140.294,75		261.682,89
Σύνολο Υποκρέματων (Ε+Γ)	1.837.450,38		5.717.333,60
Ζ. ΜΕΤΩΠΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ			
1. Έκτακτα έσοδα κερφαίων	3.886,63		14.370,88
2. Έκτακτα έσοδα κερφαίων	144.845,36		202.229,18
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)	26.611.617,26		26.234.218,58
ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΤΕΛΟΣ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΟ			
1. Διακρίσεις δικαιολογημένα στοιχεία	1,00		1,00
2. Διακρίσεις λογιστικής γενικής	10.883.200,30		8.953.363,11
3. Διακρίσεις από προμήθειες	10.883.200,30		8.953.363,11

		Ποσό Κλειστάς περιόδου 31.03.2003	Ποσό Προβλεπόμενης περιόδου 31.03.2002
ΚΑΘΑΡΑ ΕΣΟΔΑ (ΚΕΡΦΑ) ΧΡΗΣΕΩΣ			
Μικρά κέρφα	1.588.607,96		1.588.607,96
Μικρά κέρφα	2.545.431,71		2.545.431,71
Σύνολο	4.134.039,67		4.134.039,67
Μισθ. 1. Φόρος εισοδήματος στο	85.312,90		712.890,26
2. Φόρος εισοδήματος στο	21.819,98		21.236,79
3. Φόρος εισοδήματος στο	1.564.229,80		1.564.229,80
4. Φόρος εισοδήματος στο	76.079,88		80.500,00
5. Φόρος εισοδήματος στο	1.422.217,10		284.479,84
6. Φόρος εισοδήματος στο	0,00		1.231.943,73
7. Φόρος εισοδήματος στο	27.426,75		3.183,12
8. Φόρος εισοδήματος στο	1.704.722,80		1.494.193,29