

**Δρακοπούλου
Ρίκα**

**Ζαρταλούδη
Βασιλική**

**Ανάλυση & Συγκριτική Αξιολόγηση
Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων
Αγροτικής Παραγωγής
(Περιπτώσιολογική Μελέτη)**

**Επιβλέπων Καθηγητής
κ. Νικόλαος Καναβός**

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

5794

ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πτυχιακή Εργασία:
Ανάλυση & Συγκριτική Αξιολόγηση
Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων
Αγροτικής Παραγωγής
(Περιπτωσιολογική Μελέτη)



Επιβλέπων Καθηγητής:
κ. Νικόλαος Καναβός

Δρακοπούλου
Ρίκα

Ζαρταλούδη
Βασιλική

Πάτρα 2006

Με οδηγό το όραμα

και εγγύηση

την εμπειρία, την γνώση την οργάνωση...

...καλό είναι να ξέρει και την τακτική,
ο τακτικός στρατός υπερέχει κατά πολύ από τον άτακτο,
οι πέτρες, τα ξύλα, οι πλίθοι, τα κεραμίδια,
όταν είναι τοποθετημένα άτακτα
δεν είναι καθόλου χρήσιμα.
Όταν όμως τοποθετηθούν στα θεμέλια
και στην στέγη όπως πρέπει,
ούτε σαπίζουν, ούτε λιώνουν,
δηλαδή οι πέτρες και τα κεραμίδια,
στην μέση πλίθοι και τα ξύλα,
τότε δημιουργείται αξιόλογο πράγμα,
"το σπίτι."

Σωκράτης

(Ξενοφώντας απομνημονεύματα)

Περιεχόμενα

Μέρος 1

Κεφάλαιο 1: Ανάλυση & Συγκριτική Αξιολόγηση ΜΜΕ Αγροτικής Παραγωγής (Περιπτώσιολογική Μελέτη)	13
1.1 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	14
1.2 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Αγροτικής Παραγωγής	17
1.3 Συγκριτική Αξιολόγηση	19
1.3.1 ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	20
1.3.2 ΒΗΜΑΤΑ – ΦΑΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	21
1.3.3 ΟΦΕΛΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	22
1.4 Περιπτώσιολογική Μελέτη	23
Κεφάλαιο 2: Έρευνα	25
2.1 Έρευνα	26
2.2 Μεθοδολογία της έρευνάς μας	27
2.2.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΑΣ	27
2.2.2 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ	27
2.2.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ – ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ	28
2.2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	29
2.2.5 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	30
2.2.6 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	68
2.2.7 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ	68
2.3 Μέθοδος Απεικόνισης Στατιστικών Στοιχείων	68
2.3.1 ΠΙΝΑΚΕΣ	68
2.3.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	69

Μέρος 2

Κεφάλαιο 3: Γενικά στοιχεία των επιχειρήσεων του δείγματός μας	75
3.1 Feedus	76
3.2 Pantazis Fruit S.A.	76
3.3 Ήλιος Μπαχαρικά Β. Σ. Διαμαντόπουλοι ΑΒΕ	77
3.4 Ένωση Ματιχοπαρωγωγών Χίου	78
3.5 Κτήμα Μερκούρη	79
3.6 Ν. Δούρος - Ι. Λάγγας Ο.Ε.	80
3.7 Η Συνταγή της Γιαγιάς	80
3.8 Αμπελώνες Ζαχαριάς	81
3.9 Ο Κοράκης	82
3.10 Ι. Διαμαντάκης - Γ. Σταματάκης & Σία Ο.Ε.	82

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Οικονομικών στοιχείων.....	87
4.1 Λογιστικά Βιβλία.....	88
4.2 Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων	89
4.2.1 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ	89
4.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	90
4.3 Διάρθρωση Λογιστικών Καταστάσεων	92
4.3.1 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	92
4.3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ.....	103
4.4 Ανάλυση Αριθμοδεικτών	106
4.4.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	106
4.4.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	111
4.4.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	114
4.4.4 ΆΛΛΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	117
4.5 Συμπεράσματα.....	119

Μέρος 3

Κεφάλαιο 5: Ανάλυση Διοίκηση	125
5.1 Στρατηγική	126
5.2 Διοίκηση	130
5.3 Επικοινωνία	132
5.4 Ανθρώπινο Δυναμικό	136
5.5 Εργονομία, Υγιεινή και Ασφάλεια	139
5.6 Πληροφόρηση, παρακολούθηση τάσεων	140
5.7 Τεχνολογίες πληροφορικής	143
5.8 Ολοκλήρωση της επιχείρησης	144
5.9 Συμπεράσματα	146
Κεφάλαιο 6: Προϊόντα & Αγορές Διάθεσης των προϊόντων.....	149
6.1 Εύρος Προϊόντων	150
6.2 Κύκλος Ζωής Των Προϊόντων	151
6.3 Ανταγωνιστικότητα.....	154
6.4 Συμπεράσματα.....	156
Κεφάλαιο 7: Έρευνα και Καινοτομία	159
7.1 Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης	160
7.2 Ανθρώπινο Δυναμικό	160
7.3 Δαπάνη για Έρευνα & Ανάπτυξη	161
7.4 Νέα προϊόντα.....	163
7.5 Πηγές Τεχνολογίας και καινοτομίας	166
7.6 Ένταση Δραστηριότητας Έρευνας & Ανάπτυξης	170
7.7 Συμπεράσματα.....	172

Κεφάλαιο 8: Ποιότητα.....	173
8.1 Στρατηγική ποιότητας.....	174
8.2 Πιστοποιητικά ποιότητας	175
8.3 Εφαρμογή ποιότητας	181
8.4 Αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας	185
8.5 Συμπεράσματα	188
Παράρτημα 8 ^ο Κεφαλαίου	191
Κεφάλαιο 9: Μάρκετινγκ	201
9.1 Στρατηγική Marketing	202
9.2 Δίκτυο Διανομής	205
9.3 Επώνυμα προϊόντα	209
9.4 Δαπάνες για επώνυμα προϊόντα	214
9.5 Νέες τεχνολογίες στο marketing	216
9.6 Συμπεράσματα	221
Παράρτημα 9 ^ο Κεφαλαίου	223
Κεφάλαιο 10: Διαχείριση Αποθήκης	227
10.1 Ένταση της δραστηριότητας αποθήκευσης.....	228
10.2 Μέγεθος αποθεμάτων.....	230
10.3 Τεχνολογία αποθήκευσης	232
10.4 Διαχείριση αποθήκης	234
10.5 Συμπεράσματα	236
Κεφάλαιο 11: Αλυσίδα προμηθευτών, παραγωγής, πελατών..	239
11.1 Ανάλυση Υπεργολαβιών	240
11.2 Ανάθεση Υπεργολαβιών	242
11.3 Προμηθευτές	246
11.4 Εξάρτηση από προμηθευτές	249
11.5 Πελάτες	250
11.6 Εξάρτηση από πελάτες	255
11.7 Συμπεράσματα	256
Κεφάλαιο 12: Διαδικασία Παραγωγής	259
12.1 Οργάνωση της παραγωγής	260
12.2 Τεχνολογίες Παραγωγής	262
12.3 Προγραμματισμός μηχανών	269
12.4 Συμπεράσματα	274

Μέρος 4

Κεφάλαιο 13: Συμπεράσματα έρευνας	279
--	------------

13.1 Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής	280
Κεφάλαιο 14: Επίλογος	285
14.1 Σπουδαιότητα ΜΜΕ Αγροτικής Παραγωγής	286
14.2 Κρατικός παράγοντας	287
14.3 Ευρωπαϊκά Αναπτυξιακά Προγράμματα	287
Βιβλιογραφία	289
Γλωσσάριο	295
Σημειώσεις.....	299

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση και συγκριτική αξιολόγηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής, φυτικής προέλευσης. Πρόκειται για μία μελέτη ως προς τον τρόπο που μία επιχείρηση, πέρα από την παραγωγή αγροτικών προϊόντων, δρα ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινωνίας εξασφαλίζοντας την μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα σε τοπικό, εθνικό και κατ' επέκταση διεθνές επίπεδο.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιλάμβανε αρχικά μια βιβλιογραφική έρευνα της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας ώστε να διαμορφώσουμε ένα θεωρητικό υπόβαθρο για την λειτουργία των ΜΜΕ και στη συνέχεια την διεξαγωγή μιας εμπειρικής έρευνας σε συνεργασία με τα στελέχη δέκα Ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής ανεξαρτήτου μεγέθους και κατηγορίας παραγόμενων προϊόντων, από όλη την ελληνική επικράτεια.

Η εμπειρική έρευνα πραγματοποιήθηκε με συνεντεύξεις που έγιναν στην βάση ενός ερωτηματολογίου για το Benchmarking Ελληνικών επιχειρήσεων, που αναπτύχθηκε από την ερευνητική μονάδα Αστικής και Περιφερειακής Καινοτομίας, Urenio, του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.

Με το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογούνται οι επιδόσεις των επιχειρήσεων στους παρακάτω τομείς:

1. Χρηματοοικονομικά
2. Διοίκηση και Διαχείριση πόρων και προσωπικού
3. Στρατηγική
4. Έρευνα και Ανάπτυξη
5. Τεχνολογία παραγωγής
6. Προϊόντα και αγορές
7. Marketing
8. Ποιότητα και ικανοποίηση πελατών
9. Αποθήκη
10. Προμηθευτική Αλυσίδα

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από την εμπειρική έρευνα αναλύθηκαν με τα κλασσικά στατιστικά εργαλεία.

Σκοπός της έρευνας ήταν αφενός να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των επιχειρήσεων σχετικά με την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην διοίκηση, παραγωγή, λειτουργία και ανάπτυξη και αφετέρου να εξαχθούν συμπεράσματα για την "πραγματικότητα" των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσα στην αγορά.

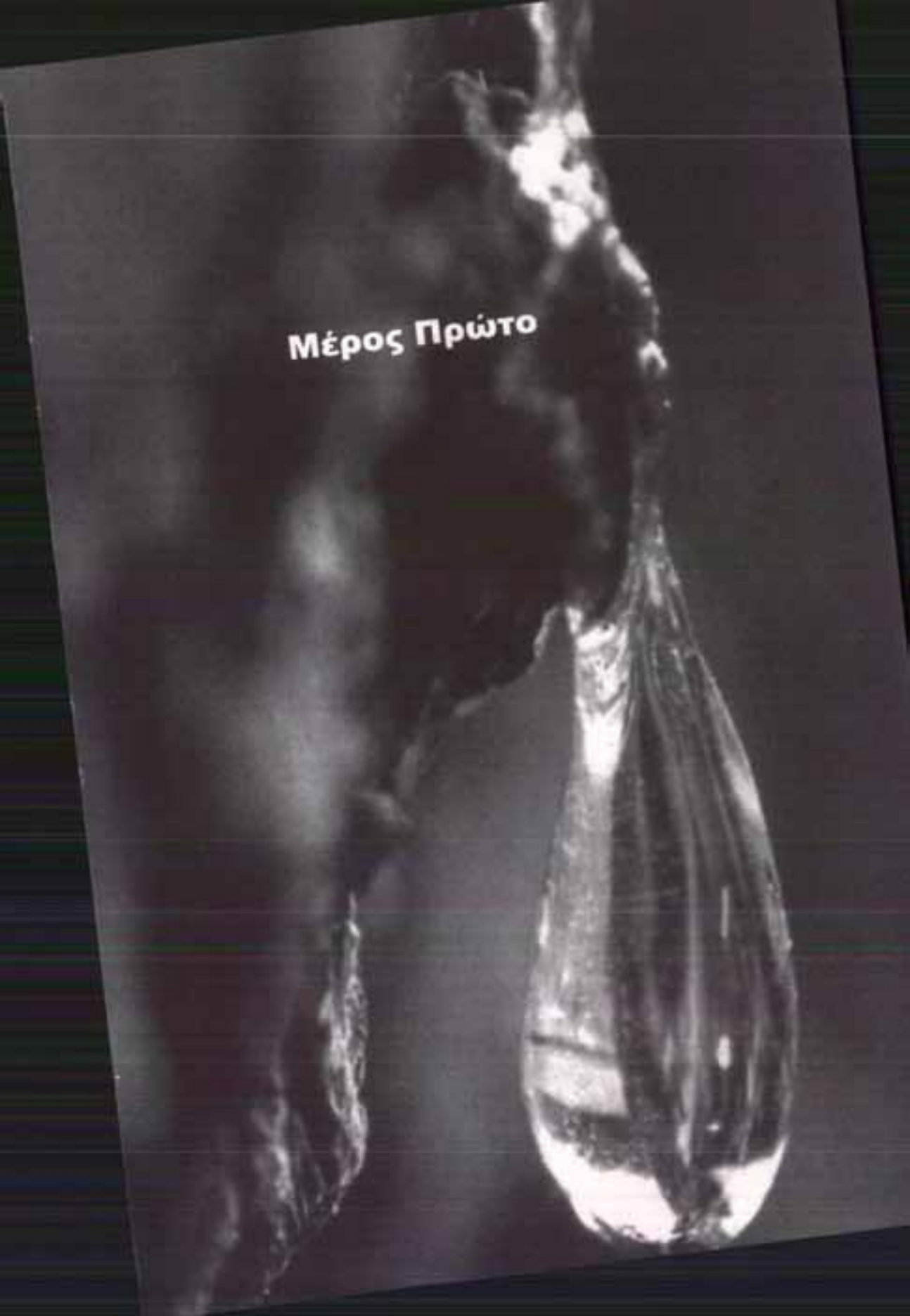
Τα προβλήματα που αντιμετωπίσαμε κατά την διεξαγωγή της πτυχιακής εργασίας ήταν η έλλειψη επαρκούς βιβλιογραφίας στον αγροτικό τομέα, η απροθυμία ορισμένων υπευθύνων για συνεργασία, η ελλιπής εκπαίδευση κάποιων στελεχών που οδήγησε στην αδυναμία κατανόησης του τρόπου διεξαγωγής της έρευνας, η προσπάθεια απόκρυψης της πραγματικής εικόνας των επιχειρήσεων και τέλος η αδυναμία παρουσίασης τεκμηριωμένων στοιχείων καθότι η οργάνωσή τους είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη και η λογιστική τους παρακολούθηση υποτυπώδης.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, υπάρχουν πολλοί που μας προσέφεραν τον πολύτιμο χρόνο τους για χρήσιμες υποδείξεις, καθώς και για την παροχή στοιχείων. Αισθανόμαστε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε τους:

- κ. Νικόλαο Καναβό, Επιβλέποντα Καθηγητή πτυχιακής εργασίας
- κ. Εμμανουήλ Παλαμονιούδη, Μέτοχος της "FEEDUS AEBE"
- κ. Διονύσιο Πανταζή, Μέτοχος της εταιρείας "PANTAZIS FRUIT SA"
- κα Βάνα Μαργαρίτη, Προϊσταμένη Τμήματος Λογιστηρίου της εταιρείας "ΗΛΙΟΣ Μπαχαρικά Β.Σ. Διαμαντόπουλοι ΑΒΕ"
- κ. Μιλτιάδη Σαραντινίδη, Διευθυντής Συνεταιρισμού Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου
- κ. Βασίλη Κανελλακόπουλο, Μέτοχος εταιρείας παραγωγής οίνων και λοιπών προϊόντων, "ΚΤΗΜΑ ΜΕΡΚΟΥΡΗ"
- κ. Ιωάννη Λάγγα, Εταίρος της εταιρείας Ν. ΔΟΥΡΟΣ – Ι. ΛΑΓΓΑΣ Ο.Ε."
- κ. Θεόδωρο Ντόντη, Ιδιοκτήτης της εταιρείας "ΣΥΝΤΑΓΗ ΤΗΣ ΓΙΑΓΙΑΣ"
- κ. Ηλία Ζαχαριά, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας "ΑΜΠΕΛΩΝΕΣ ΖΑΧΑΡΙΑ ΝΕΜΕΑ"
- κ. Αχιλλέα Μαρίνο, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας "Ο ΚΟΡΑΚΗΣ"
- κ. Ζαχαρία Διαμαντάκη, Εταίρο της εταιρείας "Ι. ΔΙΑΜΑΝΤΑΚΗΣ – Γ. ΣΤΑΜΑΤΑΚΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε."
- τους υπαλλήλους της Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος, του Υπουργείου Εμπορίας και Τροφίμων, του οργανισμού ΕΛΟΤ.

Μέρος Πρώτο



1

*Ανάλυση και συγκριτική Αξιολόγηση
Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Αγροτικής Παραγωγής
(Περιπτωσιολογική μελέτη)*

Στο παρόν κεφάλαιο, θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε την έννοια των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Αγροτικής Παραγωγής, φυτικής προέλευσης, καθώς και της Συγκριτικής Αξιολόγησης.

Τα θέματα που καλύπτει αυτό το κεφάλαιο είναι:

- Τι είναι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- Τι είναι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Αγροτικής Παραγωγής
- Τι είναι Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)
- Τι είναι περιπτωσιολογική μελέτη (case study)

1.1 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Με την είσοδο της χώρας μας στην Ε.Ε., η Ελληνική οικονομία και φυσικά ένα μεγάλο μέρος αυτής, που την αποτελούν μικρομεσαίες επιχειρήσεις, βρίσκονται σε μία φάση, ίσως την πιο κρίσιμη της εξελικτικής τους πορείας. Το ιδιαίτερο και συγχρόνως κρίσιμο χαρακτηριστικό στοιχείο αυτής της φάσης είναι αναμφισβήτητα η ένταση του διεθνούς ανταγωνισμού, σαν απόρροια της μεγάλης διάδοσης του εμπορίου, της μείωσης των δασμολογικών φραγμών με αντίστοιχο άνοιγμα των συνόρων, των νέων δυνατοτήτων επικοινωνίας και μεταφορών, της διεθνοποίησης του κεφαλαίου.

Οι Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, με δεδομένο ότι αποτελούν τον κύριο κορμό οικονομικής δραστηριότητας της χώρας είναι υποχρεωμένες αν θέλουν να επιβιώσουν στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες να συμμετάσχουν στο παιχνίδι του διεθνούς ανταγωνισμού.

Από όλα αυτά διαφαίνεται η ανάγκη για την μικρομεσαία επιχείρηση να είναι και να γίνεται συνέχεια πιο αποτελεσματική από τους ανταγωνιστές της, να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στα νέα διαφοροποιημένα καταναλωτικά πρότυπα των εκάστοτε κοινωνιών, για να έχει κάποια περιθώρια ανάπτυξης και βιωσιμότητας.

Για τον καθορισμό της έννοιας της μικρομεσαίας επιχείρησης υπάρχουν διάφορα κριτήρια, όπως ο κύκλος εργασιών, τα κεφάλαια της επιχείρησης, η προστιθέμενη αξία, ο αριθμός των απασχολούμενων, ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης, ο τρόπος χρηματοδότησής της, η θέση της στην αγορά κ.α.

Συμφώνα με την Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης μικρομεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται οι "επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετησίως κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα €50.000.000 ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα €43.000.000".

Οι ΜΜΕ ανάλογα με τον αριθμό των απασχολούμενων και τα οικονομικά όρια κατηγοριοποιούνται ως εξής:

Πίνακας 1. Κατηγορίες ΜΜΕ

ΑΝΩΤΑΤΑ ΟΡΙΑ ΜΜΕ			
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ (αμετάβλητος)	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (εκατ. Ευρώ)	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (εκατ. Ευρώ)
Μεσαίες	<250	50	43
Μικρές	<50	10	10
Πολύ Μικρές	<10	2	2

Πηγή: Ιστοσελίδα www.ebusinessforum.gr

Οι ΜΜΕ επιχειρήσεις ανάλογα με την νομική τους μορφή διακρίνονται σε ατομικές και εταιρικές ή συλλογικές.

Ατομική Επιχείρηση

Ατομική επιχείρηση, λέγεται η επιχείρηση της οποίας ο φορέας είναι ένα φυσικό πρόσωπο. Το πρόσωπο αυτό ταυτίζεται με τον επιχειρηματία, ο οποίος κατευθύνει την δραστηριότητα της επιχείρησης και ελέγχει το προσωπικό της. Στην περίπτωση αυτή η ευθύνη του είναι απεριόριστη και περιλαμβάνει όλη την περιουσία του. Η μορφή αυτή της επιχείρησης εμπίπτει κυρίως στις εμπορικές επιχειρήσεις και είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη.

Κύριο πλεονέκτημα της είναι η ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν το είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή τεχνικών μεθόδων και ως ένα βαθμό, στο μέγεθος παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη κυρίως για τις μικρές και μεσαίου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας.

Παρά την μεγάλη συμβολή των ατομικών επιχειρήσεων στην οικονομία η ατομική επιχείρηση, με την πάροδο του χρόνου δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και επικρατεί περισσότερο η εταιρική μορφή της επιχείρησης και μάλιστα οι απρόσωπες.

Εταιρική Μορφή Επιχείρησης

Εταιρική μορφή επιχείρησης είναι εκείνη η επιχείρηση στην οποία ο επιχειρηματίας είναι σύνολο ατόμων ή νομικών προσώπων. Οι εταιρείες αυτές διακρίνονται σε προσωπικές (ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες) και σε απρόσωπες (ανώνυμες εταιρείες και εταιρείες περιορισμένης ευθύνης).

Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.), είναι η προσωπική εταιρεία με νομική προσωπικότητα που συνίστανται μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων για διενέργεια εμπορικών πράξεων με εταιρική επωνυμία, τα οποία πρόσωπα ευθύνονται, για τα χρέη της εταιρείας, αλληλέγγυα, απεριόριστα και εξ' ολοκλήρου, για όλες τις υποχρεώσεις τους με την ατομική τους περιουσία.

Η ομόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό, έχει επωνυμία και δεν περιλαμβάνονται σε αυτήν ονόματα προσώπων τα οποία δεν είναι ομόρρυθμοί έτεροι.

Συνδυάζει τα πλεονεκτήματα της ατομικής και συλλογικής επιχείρησης και εμφανίζεται στις περιπτώσεις εκείνες, που τα συνδεόμενα μεταξύ τους πρόσωπα έχουν αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης. Πρέπει να σημειωθεί ότι ευθύνη για τις μεταξύ των εταιρών σχέσεις είναι ανάλογη με το μερίδιο ευθύνης του καθενός και

ότι η λύση της εταιρείας προέρχεται από την αποχώρηση ενός συνεταιίρου. Με τη λύση της εταιρείας, δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρείας. Έτσι εταίρος που θα εξοφλήσει πιστωτή της εταιρείας θα στραφεί κατά των άλλων και κατά το ποσό της ευθύνης του καθενός.

Η *Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)*, έχει πολλά κοινά με την Ο.Ε. που αναφέραμε παραπάνω, με μία πολύ ουσιώδη διαφορά: αλλά μέλη της ευθύνονται απεριόριστα και καλούνται ομόρρυθμοι συνέταιροι και άλλα ευθύνονται περιορισμένα και καλούνται ετερόρρυθμοι. Οι ετερόρρυθμοι συνέταιροι ευθύνονται μέχρι του ποσού της εισφοράς τους στην επιχείρηση.

Κύριο πλεονέκτημα της είναι ότι σε αυτή μπορούν να συμμετέχουν ως ετερόρρυθμοι εταίροι άτομα με μεγάλη περιουσία. Αυτό όμως αποτελεί επίσης, μειονέκτημα, για τους τρίτους, επειδή ευθύνονται απεριόριστα και αλληλέγγυα αυτοί που δεν έχουν περιουσία και ευθύνονται μέχρι το πόσο της εισφοράς τους αυτοί που έχουν.

Η επωνυμία της ετερόρρυθμης εταιρείας περιλαμβάνει μόνο τα ομόρρυθμα μέλη της, ενώ τα υπόλοιπα σημειώνονται με την φράση «και ΣΙΑ». Δεν μπορούμε, όμως, να γνωρίζουμε αν με την φράση αυτή υπονοούνται ετερόρρυθμοι ή ομόρρυθμοι συνέταιροι, και αυτό βέβαια, αποτελεί μειονέκτημα. Διαχειριστές της είναι μόνο οι ομόρρυθμοι συνέταιροι.

Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης είναι εμπορική εταιρεία, μικτής φύσεως, με δική της νομική προσωπικότητα, της οποίας οι εταίροι ευθύνονται περιορισμένα μέχρι του ποσού της εισφοράς τους.

Είναι ο εταιρικός τύπος που βρίσκεται ανάμεσα στην ανώνυμη και την προσωπική εταιρεία. Δεν έχει τα μειονεκτήματα της πρώτης, όπως την ανάγκη μεγάλου κεφαλαίου και ακόμη την μειωμένη επιρροή των μετοχών στην διοίκηση της εταιρείας.

Η Ε.Π.Ε. παίρνει την επωνυμία της από το είδος της επιχείρησης που ασκεί ή από το όνομα ενός ή περισσοτέρων συνεταιίρων και προστίθενται σε αυτήν οι λέξεις «Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης».

Το κεφάλαιο της Ε.Π.Ε. δεν διαιρείται σε μετοχές, αλλά σε εταιρικά μερίδια τα οποία είναι ίσου ποσού και αδιαίρετου και μπορούν να μεταβιβαστούν με συμβολαιογραφική πράξη, σύμφωνα με τις αρχές του κοινού δικαίου και με ορισμένες προϋποθέσεις. Κάθε συνέταιρος έχει μια μερίδα συμμετοχής που αποδεικνύεται με έγγραφο που εκδίδει η εταιρεία.

Ανώνυμη Εταιρεία είναι η με νομική προσωπικότητα εμπορική εταιρεία, της οποίας το κεφάλαιο διαιρείται σε ισότιμα και μεταβιβάσιμα μερίδια (μετοχές) και της οποίας οι εταίροι (μέτοχοι) ευθύνονται μόνο

μέχρι του ποσού της εισφοράς τους. Πρόκειται για κατ' εξοχήν κεφαλαιουχική εταιρεία, για την οποία τα πρόσωπα των εταιρών δεν έχουν καμία σημασία. Η ανώνυμη εταιρεία είναι εμπορική εταιρεία ανεξάρτητη από το αν ο σκοπός της είναι εμπορικός ή όχι. Η επωνυμία της σχηματίζεται από το είδος της επιχείρησης την οποία ασκεί.

Στην ανώνυμη εταιρεία ο μέτοχος ευθύνεται μέχρι του ποσού της μετοχής του και μπορεί, όποτε θέλει, να μεταβιβάσει το εταιρικό του μερίδιο (την μετοχή) σε άλλο πρόσωπο και να αποχωρήσει από την εταιρεία.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ανώνυμης εταιρείας είναι τέσσερα: οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της, η διαίρεση του κεφαλαίου της σε μετοχές, η περιορισμένη ευθύνη όλων των μετόχων της και η ελεύθερη μεταβίβαση των μετοχών της.

Η Α.Ε. εξυπηρετεί την συγκέντρωση μεγάλων κεφαλαίων και καθιστά την επιχείρηση ικανή να επεκτείνει το πεδίο δράσης της σε όλο τον κόσμο. Το κεφάλαιο αποτελεί την κύρια δύναμη και της δίνει ζωή.

Οι *συνεταιρισμοί* αποτελούν συλλογικές επιχειρήσεις. Είναι η ένωση προσώπων, τα οποία λέγονται συνέταιροι και αποβλέπουν με την από κοινού συνεργασία και σύμπραξη στην οικονομική προαγωγή των μελών τους.

Τόσο ο αριθμός των συνεταίρων όσο και το κεφάλαιο τους μπορεί να μεταβληθεί, γιατί είναι ελεύθερη η είσοδος και η έξοδος των μελών. Τα μέλη του συνεταιρισμού μπορεί να ευθύνονται είτε απεριόριστα και αλληλέγγυα, είτε αλληλέγγυα μέχρι του ποσού της εισφοράς τους. Η συνηθέστερη μορφή είναι της περιορισμένης ευθύνης.

Στην χώρα μας έχει αναπτυχθεί κατά τα τελευταία χρόνια η συνεταιριστική οργάνωση ειδικά στην επαρχία.

Αγροτικός συνεταιρισμός είναι η εκούσια ένωση αγροτών η οποία έχει σκοπό την οικονομική, κοινωνική, και πολιτιστική τους ανάπτυξη, με την ισότιμη συνεργασία και την αμοιβαία βοήθεια των μελών μέσα σε μια κοινή επιχείρηση. Στην επωνυμία του περιλαμβάνεται η ιδιότητα τους ως αγροτικών και η έδρα τους, ενώ δεν μπορούν να περιληφθούν ονόματα συνεταίρων ή τρίτων ή επωνυμίες άλλων νομικών προσώπων. Εφόσον πρόκειται για αγροτικό συνεταιρισμό ειδικού σκοπού, η επωνυμία περιλαμβάνει και τον σκοπό του.

1.2 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Αγροτικής Παραγωγής

Η αναλογία του αριθμού των μικρομεσαίων στο σύνολο των επιχειρήσεων, διαφέρει ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας. Είναι

γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές εκπροσωπούνται σε μεγάλο βαθμό, σε όλους ανεξαιρέτα τους τομείς παραγωγής.

Οι τρεις τομείς παραγωγής είναι ο πρωτογενής τομέας, ο δευτερογενής και ο τριτογενής. Ο πρωτογενής τομέας περιλαμβάνει την αγροτική παραγωγή, την αλιεία, τα δάση, τα μεταλλεία και τα ορυχεία τις αλυκές και άλλες εξορυκτικές εργασίες. Ο δευτερογενής τομέας περιλαμβάνει την οικοτεχνία ή χειροτεχνία, την βιοτεχνία και την βιομηχανία. Τέλος ο τριτογενής τομέας περιλαμβάνει το εμπόριο, τις μεταφορές, τις τηλεπικοινωνίες, τις τράπεζες, τις κρατικές και ημικρατικές υπηρεσίες και τα ελεύθερα επαγγέλματα.

Από τον ρόλο που διαδραματίζει ο πρωτογενής τομέας παραγωγής σε μία χώρα και από το στάδιο ανάπτυξης που βρίσκεται η χώρα αυτή, καθορίζεται ο ρόλος της γεωργίας στην διαδικασία της ανάπτυξής της.

Η αγροτική παραγωγή στην χώρα μας αποτελείται κατά 26% από προϊόντα ζωικής ενώ το υπόλοιπο 74% αφορά προϊόντα φυτικής παραγωγής.

Αγροτικά προϊόντα είναι υλικά αγαθά που παράγονται από φυτά και ζώα με τον συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών, δηλαδή, του εδάφους, της εργασίας και του κεφαλαίου. Ζωικά ή κτηνοτροφικά προϊόντα είναι τα προϊόντα εκείνα που παράγονται από ζωικούς οργανισμούς. Φυτικά προϊόντα είναι εκείνα τα αγροτικά προϊόντα που παράγονται από φυτικούς οργανισμούς.

Τα αγροτικά προϊόντα φυτικής προέλευσης διακρίνονται σε επτά κύριες κατηγορίες: αμπελοκομικά, βιομηχανικά, δενδρώδεις καλλιέργειες, φρούτα, σιτηρά, πατάτες και κηπευτικά.

Η μικρομεσαία επιχείρηση που ασχολείται με την παραγωγή, επεξεργασία και μεταποίηση αγροτικών προϊόντων, ονομάζεται μικρομεσαία επιχείρηση αγροτικής παραγωγής.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής αποτελούν πολύτιμο απόθεμα δυνάμεων και ισχυρό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική πρόοδο του τόπου συμβάλλοντας σημαντικά στην μείωση του ποσοστού της ανεργίας, στην αποκέντρωση, στην διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού λόγω του μεγάλου αριθμού τους και στην ανάπτυξη του δευτερογενή τομέα παραγωγής προμηθευόντάς τον με τις απαραίτητες πρώτες ύλες.

Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται από μια ιδιαίτερη μορφή ιδιοκτησίας και διοίκησης και είναι σε μεγάλο βαθμό, περίπου 75%, ατομικής ή οικογενειακής μορφής, πρόσωπα στα οποία ανήκει και το κεφάλαιο.

Η παρουσία τους είναι σχετικά εντονότερη σε χώρους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ένταση εργασίας και εκεί όπου, για

τεχνολογικούς ή και για άλλους λόγους μεγάλες επιχειρήσεις με δεσπτόζουσα θέση στην αγορά, είναι σπάνιες ή ανύπαρκτες.

Πίνακας 2. Είδη αγροτικών προϊόντων

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΦΥΤΙΚΗΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ					
Φρούτα	Σιτηρά	Πατάτες	Κηπευτικά		
Καρπούζια Πεπόνια Φράουλες	Βρώμη Καλαμπόκι Κριθάρι Ρύζι Σικαλη Σιτάρι Μαλακό Σιτάρι Σκληρό	Ανοιθιάτικες Φθινοπωρινές Καλοκαιρινές	Μελιτζάνες Αγκινάρες Κρεμμύδια Ξερά Πιπεριές Νιωτές Κρεμμύδια Νωπά Κουνουπίδια Κολοκύθια	Παντζάρια Αγγούρια Μπρόμεις Μαρούλια Σέλινο Λάχανα Πράσα	Ραδικία Κοκκάρι Καρότα
Αμπελοκομικά	Βιομηχανικά		Δενδρώδεις Καλλιέργειες		
Επιτραπέζια Σταφύλια Μούστος Κορινθιακή σταφίδα	Αραχίδα Βαμβάκι Ζαχαρότευτλα Ανατολικά καπνά Virginia Καπνά Berley καπνά	Κόκκινο πιπέρι Κρόκος Μασίχα Σουσάμι Ηλιανθος	Ροδακινιά Αμυγδαλιά Ελιά επιτραπέζια Ελιά ελαιοποιήσιμη Πορτοκαλιά Μανταρινιά	Καρυδιά Κερασιά Λεμονιά Μηλιά Φιστικιά Βερίκοκά	Ακτινίδιο Συκιά Αχλαδιά

Πηγή: Στατιστικά Δεδομένα ΕΣΥΕ

1.3 Συγκριτική Αξιολόγηση

Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) είναι μια συστηματική και συνεχής διαδικασία μέτρησης και σύγκρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών με εκείνες των διεθνώς καλύτερων επιχειρήσεων ή των μεγαλύτερων ανταγωνιστών ή με τις καλύτερες πρακτικές για την απόκτηση πληροφοριών με σκοπό την δραστηριοποίηση της επιχείρησης για την βελτίωση της επίδοσής της. Δεν αποσκοπεί στην ανάλυση του ανταγωνισμού και στην κατασκοπεία αλλά στην δημιουργία βάσης για εντυπωσιακές καινοτομίες, έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ανταποκρίνεται και να επιβιώνει στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται με τους παρακάτω τρόπους:

- Ως κινητήρια δύναμη (enabler) για την επίτευξη και την συντήρηση υψηλών επιπέδων ανταγωνιστικότητας.
- Ως μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης σε σχέση με τους καλύτερους των καλύτερων, μέσω της συνεχούς προσπάθειας για την αναθεώρηση των διαδικασιών, των πρακτικών και των μεθόδων.
- Ως διαδικασία που μπορεί να χαρακτηριστεί από ένα πρότυπο (οτιδήποτε έχει επιτευχθεί και είναι άριστο) και από μεταβλητές (προσδοκίες, επίδοση και μετρήσεις).
- Ως συνεχής διαδικασία μέτρησης των προϊόντων, των υπηρεσιών και των επιχειρηματικών πρακτικών σε σχέση με εκείνες των μεγαλύτερων ανταγωνιστών και εκείνων των εταιρειών που χαρακτηρίζονται πρωτοπόροι.
- Ως μίμηση των καλύτερων με συνεχή εφαρμογή αλλαγών και μετρήσεις των επιδόσεων.

Στην Ευρώπη η τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης έκανε την εμφάνισή της το 1997 με την ίδρυση του γραφείου Συντονισμού της Συγκριτικής Αξιολόγησης, ως μέρος της πρωτοβουλίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την συγκριτική αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής βιομηχανίας. Σήμερα, διευθύνεται από το Ιρλανδικό Κέντρο Παραγωγικότητας (Irish Productivity Center). Ρόλος του είναι ο συντονισμός της ευρωπαϊκής επιτροπής σε θέματα συγκριτικής αξιολόγησης, όπως η ανάπτυξη μιας ευρείας βάσης δεδομένων για την συγκριτική αξιολόγηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία παρέχει πληροφορίες για τους φορείς που εφαρμόζουν την τεχνική, αντιπροσωπευτικά παραδείγματα εφαρμογής, καθώς και άλλες πηγές επαφών για την συγκριτική αξιολόγηση στην Ευρώπη. Επιπλέον παρέχει τεχνική βοήθεια και συμβουλευτική υποστήριξη στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα κράτη μέλη που συμμετέχουν στα προγράμματα αυτά. Τέλος, προωθεί την συγκριτική αξιολόγηση ως εργαλείο για την βελτίωση της ευρωπαϊκής ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης του βιοτικού επιπέδου στην Ευρώπη.

Οι φορείς παροχής υπηρεσιών συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να είναι μεγάλες εταιρείες, Κέντρα Συγκριτικής Αξιολόγησης και Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων.

1.3.1 ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχουν τέσσερα είδη συγκριτικής αξιολόγησης:

1. Η εσωτερική, η οποία αποτελεί την συνεχή προσπάθεια ενσωμάτωσης μιας καλής πρακτικής ομοιόμορφα σε όλη την επιχείρηση με σύγκριση ανάμεσα στις εσωτερικές λειτουργίες και

διαδικασίες της. Έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση του εσωτερικού επιπέδου επίδοσης και την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών μέσω της μείωσης των διακυμάνσεων στην ποιότητα, την παραγωγικότητα και την ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση.

2. Η ανταγωνιστική, η οποία στοχεύει στην σύγκριση συγκεκριμένων μοντέλων ή λειτουργιών με εκείνες των βασικών αλλά και των πιθανών ανταγωνιστών.
3. Η τμηματική, κατά την οποία συγκρίνονται συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης με τα καλύτερα στην συγκεκριμένη κατηγορία. Η αξιολόγηση αυτή αποτελεί μια θετική προσέγγιση αλλά επειδή αφορά μόνο συγκεκριμένα τμήματα δεν ωφελεί και άλλες λειτουργίες του οργανισμού που διεξάγει την συγκριτική αξιολόγηση.
4. Η γενική, που εφαρμόζεται σε όλα τα πεδία λειτουργικών. Ενθαρρύνει την συνεχή προσπάθεια σύγκρισης γενικών και πολύ τμηματικών διαδικασιών με εκείνες των εταιρειών που έχουν την καλύτερη φήμη στο πεδίο που γίνεται η συγκριτική αξιολόγηση. Κατ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στις όμοιες με αυτήν εταιρείες αλλά ψάχνει παντού για την καλύτερη πρακτική.

Κατά κανόνα, η ομαδοποίηση με επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους είναι ευκολότερη, εφόσον οι εταιρείες διαφορετικού μεγέθους προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο τις διάφορες διαδικασίες. Ωστόσο, ορισμένες διαδικασίες παρουσιάζουν κοινά στοιχεία, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η καλή γνώση των εξεταζόμενων διαδικασιών.

1.3.2 ΒΗΜΑΤΑ – ΦΑΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα βήματα που ακολουθούνται για την διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης περιγράφονται ως εξής:

1. Εντοπισμός του πεδίου εφαρμογής της τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης: μπορεί να είναι μια υπηρεσία, διαδικασία ή πρακτική.
2. Δημιουργία της ομάδας εργασίας για την διεξαγωγή της συγκριτικής αξιολόγησης μέσα στην επιχείρηση.
3. Εντοπισμός ενός ή περισσοτέρων οργανισμών που θα αποτελέσουν το σημείο αναφοράς της σύγκρισης μπορεί να είναι άλλες μονάδες της εταιρείας, ανταγωνιστές ή μη σχετικές εταιρείες. Ωστόσο, ότι και να επιλεγεί πρέπει να είναι ηγετικές ή "άριστες στην κατηγορία", στο πεδίο όπου θα διεξαχθεί η συγκριτική αξιολόγηση.
4. Καθορισμός των δεικτών και της μεθόδου συλλογής δεδομένων.

5. Συλλογή δεδομένων.
6. Καθορισμός των επιπέδων επίδοσης: περιλαμβάνει τον εντοπισμό του χάσματος μεταξύ του οργανισμού – αποδέκτη και των οργανισμών – πηγή.
7. Καθορισμός των μελλοντικών επιπέδων επίδοσης και πρόβλεψη των αναμενόμενων βελτιώσεων των οργανισμών με τους οποίους έγινε η σύγκριση, έτσι ώστε οι στόχοι που τέθηκαν για το πρόγραμμα βελτίωσης να μην ξεπεραστούν γρήγορα.
8. Διάδοση των αποτελεσμάτων από την σύγκριση και αποδοχή τους από την πλευρά των ανώτατων στελεχών και των εργαζομένων οι οποίοι θα κληθούν να θέσουν σε εφαρμογή το πρόγραμμα βελτίωσης. Παρουσίαση της μεθοδολογίας, των αποτελεσμάτων και της στρατηγικής βελτίωσης.
9. Ανάπτυξη σχεδίου δράσης-βελτίωσης, με βάση την στρατηγική που έχει διαμορφωθεί.
10. Υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και ανάπτυξη διαδικασιών παρακολούθησης. Περιλαμβάνει την συλλογή δεδομένων για διαπίστωση των νέων επιπέδων επίδοσης, την ανίχνευση προβλημάτων με την χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας, επίλυσης προβλημάτων και προσαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης σε περίπτωση που δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι.

Η διαμόρφωση ορισμένων κοινών πεδίων που θα αποτελέσουν την βάση για την σύγκριση είναι απαραίτητη. Συνήθως εντοπίζονται μια ή περισσότερες λειτουργικές περιοχές για ανάλυση και επιλέγονται ένα ή περισσότερα συστήματα μέτρησης ως ποσοτική βάση για σύγκριση. Κατόπιν οι περιοχές αυτές συγκρίνονται με αποδεκτά σημεία αναφοράς που προκύπτουν από αναγνωρισμένες πηγές βέλτιστης πρακτικής.

1.3.3 ΟΦΕΛΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να αποβεί ωφέλιμη όχι μόνο για τις μεγάλες, αλλά και για τις μικρές επιχειρήσεις. Η θετική επίδραση της Συγκριτικής Αξιολόγησης προωθεί την εμφάνιση και ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας απόκτησης γνώσεων μέσα στην επιχείρηση που αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα μακροπρόθεσμα για συνεχείς βελτιώσεις στην ολική ποιότητα και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Τα οφέλη που προσφέρει η Συγκριτική Αξιολόγηση σε επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι ότι:

- Επισημαίνει πεδία πρακτικής και επιδόσεων που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και βελτίωση.
- Εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία σε ένα σύνολο συμμετεχόντων επιχειρήσεων.

- Καταγράφει την πραγματική θέση της εταιρείας απέναντι στις υπόλοιπες διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό την εταιρεία να εντείνει την οργανωτική της προσπάθεια για αλλαγές και ανάπτυξη σχεδίων δράσης.
- Συμβάλλει στην μέτρηση της τρέχουσας επίδοσης της εταιρείας.
- Αποτρέπει το ενδεχόμενο να επενδύσει κανείς χρόνο και χρήμα για κάτι που μπορεί να το έχει κάνει ήδη κάποιος άλλος και μάλιστα καλύτερα, φθηνότερα και γρηγορότερα.
- Επιτυγχάνει την διαδικασία αλλαγών χρησιμοποιώντας δοκιμασμένες και ενδεδειγμένες πρακτικές.
- Οδηγεί στην δημιουργία νέων ιδεών αναζητώντας τρόπους βελτίωσης πέρα από τον χώρο της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- Αναγκάζει τους οργανισμούς να εξετάσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες, το οποίο οδηγεί συχνά σε βελτιώσεις στο εσωτερικό μιας διαδικασίας.

Οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η ειλικρίνεια και η παροχή αληθινών δεδομένων καθώς και η περιγραφή της πραγματικής κατάστασης, η σαφής, συνεπής και εμφανής συμμετοχή των ανώτατων στελεχών και διοικητικών και τέλος η αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους κατόχους διαδικασιών και τους πελάτες.

Ουσιαστικά η τεχνική λειτουργεί στο βαθμό που τα κριτήρια μπορεί να είναι αποτέλεσμα συμφωνίας και μπορούν να βρεθούν οι κατάλληλοι δείκτες σύγκρισης για τους οποίους υπάρχουν διαθέσιμες μετρήσεις.

1.4 Περιπτωσιολογική Μελέτη

Αντίθετα από εκείνον που εκτελεί πειράματα και που χειρίζεται μεταβλητές, προκειμένου να καθορίσει την αιτιακή τους σημασία, ή από αυτόν που διενεργεί επισκοπήσεις και υποβάλλει τυποποιημένες ερωτήσεις σε μεγάλα αντιπροσωπευτικά δείγματα ατόμων, ο ερευνητής της μελέτης περίπτωσης κατά κανόνα παρατηρεί τα χαρακτηριστικά μιας μονάδας. Σκοπός αυτής της παρατήρησης είναι να εξερευνήσει βαθιά και να αναλύσει συστηματικά τα πολυσχιδή φαινόμενα που συνθέτουν τον κύκλο ζωής της μονάδας, προκειμένου να κάνει γενικεύσεις σχετικά με τον ευρύτερο πληθυσμό στον οποίο ανήκει αυτή η μονάδα.

Κατά την μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές πληροφόρησης για την μελέτη ενός φαινομένου. Δεν πρόκειται

για μια μέθοδο αλλά μάλλον για μια στρατηγική έρευνας που υλοποιείται με χρήση συνδυασμού μεθόδων.

2

Έρευνα

Στο εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την σημασία της έρευνας και να παρουσιάσουμε τον τρόπο με τον οποίο δομήσαμε την δική μας. Συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε με τα παρακάτω θέματα:

- Τι είναι έρευνα και ποια βήματα περιλαμβάνει
- Πως την εφαρμόσαμε

2.1 Έρευνα

Έρευνα είναι η ελεγχόμενη, αντικειμενική και συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών με σκοπό την περιγραφή και την κατανόηση ενός θέματος. Η έρευνα οδηγεί στην παροχή χρήσιμων στοιχείων, που δεν είναι απλές και αβάσιμες υποθέσεις και συμβάλλει στον προσδιορισμό των προβλημάτων που υπάρχουν, αλλά και εκείνων που πιθανών να παρουσιαστούν.

Η διαδικασία μιας ερευνάς περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

1. Διατύπωση του προβλήματος και του σκοπού της έρευνας.

Για να πραγματοποιηθεί μια επιτυχημένη έρευνα πρέπει απαραίτητα να καθοριστεί με σαφήνεια και συντομία το πρόβλημα που θα εξεταστεί από την έρευνα.

2. Κατάρτιση και ανάπτυξη σχεδίου έρευνας.

Η κατάρτιση του σχεδίου της έρευνας έχει ως σκοπό να μειώσει τα πιθανά σφάλματα και να εξοικονομήσει προσπάθειες για τη συλλογή των αναγκαίων σχετικών στοιχείων.

3. Προκαταρκτική έρευνα.

Κατά την προκαταρκτική έρευνα είναι δυνατό να διευκρινιστούν θέματα σχετικά με το πρόβλημα, να ερευνηθούν υπάρχουσες πηγές πληροφοριών σχετικές με το εξεταζόμενο αντικείμενο και πιθανές προηγούμενες παρόμοιες έρευνες.

4. Προσδιορισμός του δείγματος- δειγματοληψία.

Πολλές φορές δεν είναι δυνατή ή ακόμη δεν είναι αναγκαία η εξέταση όλων των ατόμων μελών του πληθυσμού, επειδή υπάρχουν διαφορά εμπόδια και περιορισμοί. Έτσι προκύπτει η ανάγκη χρησιμοποίησης δείγματος από τον πληθυσμό βάση των μεθόδων της δειγματοληψίας.

5. Μέθοδοι συλλογής στοιχείων.

Ανάλογα με τον σκοπό της έρευνας, θα πρέπει να επιλεγεί ο τρόπος με τον οποίο θα συγκεντρωθούν οι πληροφορίες: με την υποβολή ερωτημάτων, την παρατήρηση της συμπεριφοράς του ερευνώμενου πληθυσμού ή την χρησιμοποίηση των υπαρχόντων στοιχείων, δεδομένων ή άλλων γραπτών κειμένων, σχετικά με την έρευνα, που διεξάγεται.

6. Κατάρτιση ερωτηματολογίου – πραγματοποίηση ερευνάς.

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα βασικό εργαλείο για την πραγματοποίηση της έρευνας. Για την κατάρτισή του πρέπει να ληφθούν υπόψη οι στόχοι της έρευνας και οι πληροφορίες που πρέπει να συγκεντρωθούν. Αφού ετοιμαστεί το ερωτηματολόγιο είναι δυνατή η πραγματοποίηση της τελικής έρευνας.

7. Επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων.

Αφού συγκεντρωθούν τα στοιχεία ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυσή τους, ώστε να αξιοποιηθούν όσο το δυνατό περισσότερο και καλύτερα.

8. Πραγματοποίηση εκτιμήσεων – ερμηνεία – συμπεράσματα.

Στην φάση αυτή ερμηνεύονται τα συλλεγόμενα στοιχεία και τα δεδομένα της έρευνας. Κατά την ερμηνεία λοιπόν των απαντήσεων, μετά την επεξεργασία τους, πρέπει να γίνεται προσεκτική έρευνα σε βάθος, για να εξαχθούν συμπεράσματα και να ανευρίσκεται το νόημα των απαντήσεων που είναι άλλωστε ο στόχος όλης της έρευνας. Στην συνέχεια αφού γίνει η ερμηνεία των στοιχείων, το επόμενο στάδιο είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων και η παρουσίασή τους.

2.2 Μεθοδολογία της έρευνάς μας

2.2.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΑΣ

Η έρευνα που διεξήχθη, είναι διερευνητικού τύπου και στοχεύει στην διατύπωση ενός προβλήματος για ακριβέστερη εξέταση και στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων για περαιτέρω έρευνα. Ασχολείται δηλαδή, με ποιοτικά στοιχεία και με την εξεύρεση διάφορων χαρακτηριστικών των ιδιοτήτων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Σαν σκοπό έχουμε να διερευνήσουμε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής, φυτικής προέλευσης θέλοντας με αυτό τον τρόπο να εξαγάγουμε ορισμένα συμπεράσματα όσον αφορά την οργανωτική τους δομή.

Η προσοχή μας εστιάζεται στο τρόπο που διοικούνται οι επιχειρήσεις αυτές, τις στρατηγικές που ακολουθούν προκειμένου να είναι πιο ανταγωνιστικές στον κλάδο τους καθώς και στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Μας ενδιαφέρει να κατανοήσουμε τις στρατηγικές marketing που εφαρμόζουν, τους τρόπους αξιοποίησης των αποθηκευτικών τους χώρων, τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής τους και το επίπεδο του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού τους.

2.2.2 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ

Για να αποφύγουμε τυχόν λάθη και να επιτύχουμε τον σκοπό μας θεωρήσαμε σωστό να προβούμε στην συστηματική και μεθοδική έρευνα δέκα μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής, φυτικής προέλευσης ανεξαρτήτου μεγέθους, νομικής μορφής και κατηγορίας παραγόμενων προϊόντων.

Πίνακας 1. ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής της έρευνά μας.

Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων που θα μας απασχολήσουν				
Ατομική	Εταιρικές			Συλλογικές
Συνταγή της Γενιάς	Α.Ε. Feedus Pantazis Fruit	Ε. Π. Ε Αμπελώνες Ζαχαριά	Ο.Ε. Ν. Δούρος Ι. Λάγγας Ο Κοράκης Ι. Διαμαντάκης Γ. Σταματάκης & ΣΙΑ	ΣΥΝ/ΣΜΟΣ Ένωση Μαστιχο- παραγωγών
	Ήλιος Μπαχαρικά Κτήμα Μερκούρη			

Στα οργανωτικά πλαίσια της έρευνάς μας σημαντικό ρόλο έπαιξε η χρονική διάρκεια διεκπεραίωσής της. Η έρευνα διεξήχθη το διάστημα του Απριλίου έως Σεπτεμβρίου 2005 σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής φυτικής προέλευσης από όλη την ελληνική επικράτεια. Δόθηκαν 65 ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα 10 θεωρήθηκαν έγκυρα.

2.2.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ - ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Επειδή το σύνολο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής παρουσίαζε μεγάλη ανομοιογένεια, ακολουθήσαμε την τεχνική της απλής στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, τις χωρίσαμε δηλαδή σε ομάδες με βάση την νομική τους μορφή και στην συνέχεια σε κάθε ομάδα εφαρμόσαμε την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Σύμφωνα με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας επιλέξαμε στην τύχη μέσα από έναν κατάλογο του πληθυσμού τον απαιτούμενο αριθμό επιχειρήσεων που θα αποτελέσουν το δείγμα μας.

Σχεδιάγραμμα 1. Τεχνική Δειγματοληψίας που ακολουθήσαμε



2.2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η συλλογή των στοιχείων από τις επιχειρήσεις έγινε με βάση το ερωτηματολόγιο για το Benchmarking των Ελληνικών Επιχειρήσεων, εφαρμογή που έχει αναπτυχθεί από την ερευνητική μονάδα Urepio του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.

Η εφαρμογή αυτή, δημιουργεί μια αναφορά συγκριτικής αξιολόγησης σε μορφή κειμένου, η οποία συγκρίνει την επιχείρηση με κοινή ομάδα στόχων άλλων επιχειρήσεων.

Στην προσπάθειά μας να συγκεντρώσουμε πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία χρησιμοποιεί το ερωτηματολόγιο, να κατανοήσουμε την δομή του και να το προσαρμόσουμε στην δική μας έρευνα ζητήσαμε την βοήθεια από την υπεύθυνη της ερευνητικής μονάδας, κα Νίτσα Παπαδοπούλου, η οποία όμως δεν θέλησε να μας δώσει οποιαδήποτε πληροφορία.

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύονταν με ένα γράμμα υπογεγραμμένο προσωπικά από εμάς, το οποίο επεξηγούσε την σημασία της συμμετοχής τους καθώς και με ένα ένθετο στο οποίο δίνονταν έμφαση στην ερμηνεία των δυσνόητων ορών με ακρίβεια, πληρότητα και σαφήνεια.

2.2.5 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνά μας, απαρτίζεται από 117 ερωτήσεις δομημένες σε 10 ενότητες και περιλαμβάνει μόνο κλειστές ερωτήσεις (διχοτομικές, πολλαπλής επιλογής, κλίμακες αξιολόγησης και κλίμακες Likert).

Παρακάτω παραθέτουμε την επιστολή και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε κατά την έρευνά μας.

Συγκριτικές Ανάλυσεις Τεχνολογικού Έκπαίδευσης Διάρκειας Πτυχίων

04 Απριλίου 2005

Αξιότιμε /ή κύριε / κυρία:

Στα πλαίσια διεξαγωγής της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα **«Ανάλυση & Συγκριτική Αξιολόγηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Αγροτικής Παραγωγής»**, διενεργούμε μια έρευνα σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων του κλάδου σας.

Για τον σκοπό αυτό ζητούμε την συνεργασίας σας και ειδικότερα σας παρακαλούμε θερμά να μας αφιερώσετε λίγο από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο και να μας το στείλετε μέχρι τις 30 Ιουνίου 2005 (αποστολή με δική μας χρέωση).

Για την διευκόλυνσή σας, το ερωτηματολόγιο συνοδεύεται από ένα έντυπο στο οποίο δίνουμε την ερμηνεία των πιο δυσνόητων ορών.

Τα στοιχεία που εμπεριέχονται στο ερωτηματολόγιο θα μας βοηθήσουν να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για την επιχείρησή σας όσον αφορά τον τρόπο διοίκησής της, τα προϊόντα και τις αγορές διάθεσής τους, το Marketing, την τεχνολογία που εφαρμόζεται, την παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται κ.α..

Τα στοιχεία σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την διεξαγωγή της έρευνας και θα παραμείνουν **εμπιστευτικά**. Πιστεύουμε ότι η πολύτιμη εμπειρία σας θα συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση χρήσιμων συμπερασμάτων.

Για οποιαδήποτε συμπληρωματική πληροφορία η διευκρίνιση, μπορείτε να επικοινωνήσετε με τις κκ. Δρακοπούλου Ρίκα, Ζαρταλούδη Βάσω, στα τηλέφωνα 6945.727.957 και 6945.745.353.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία.

Με εκτίμηση,

Δρακοπούλου Ρίκα

Ζαρταλούδη Βάσω

Πίνακας Περιεχομένων

Στρατηγική 6	Αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας 19
Διοίκηση 7	Στρατηγική μάρκετινγκ 20
Επικοινωνία 7	Δίκτυο διανομής 21
Ανθρώπινο δυναμικό 8	Επιώνυμα προϊόντα 21
Εργονομία, Υγιεινή και Ασφάλεια 8	Δαπάνες για επιώνυμα προϊόντα 22
Πληροφόρηση, παρακολούθηση τάσεων 9	Νέες τεχνολογίες στο μάρκετινγκ 22
Τεχνολογίες πληροφορικής 9	Ένταση της δραστηριότητας αποθήκευσης 24
Ολοκλήρωση της επιχείρησης 9	Μέγεθος αποθεμάτων 24
Εύρος προϊόντων 11	Τεχνολογία αποθήκευσης 25
Κύκλος ζωής προϊόντων – πόσο νέα είναι τα προϊόντα 11	Διαχείριση αποθήκης 25
Ανταγωνιστικότητα 12	Ανάληψη υπεργολαβικών 26
Τμήμα E&A 13	Ανάθεση υπεργολαβικών 26
Ανθρώπινο δυναμικό 13	Προμηθευτές 27
Δαπάνη E&A 14	Εξάρτηση από προμηθευτές 28
Νέα προϊόντα 14	Πελάτες 28
Πηγές τεχνολογίας και καινοτομίας 14	Εξάρτηση από πελάτες 29
Ένταση δραστηριότητας E&A 15	Οργάνωση της παραγωγής 30
Στρατηγική ποιότητας 17	Τεχνολογίες παραγωγής 30
Πιστοποιητικά ποιότητας 17	Προγραμματισμός μηχανών 31
Εφαρμογή ποιότητας 18	Εξοικονόμηση πόρων 32

Μέρος 1

Γενικά στοιχεία της επιχείρησης

1 Επωνυμία Η πλήρης ονομασία της εταιρείας και ο διακριτικός τίτλος.	
2 Νομική μορφή ΑΕ, ΕΠΕ, ΟΕ, ΕΕ κτλ.	
3 Έτος ίδρυσης Το έτος στο οποίο έχει ιδρυθεί η εταιρεία με την τρέχουσα νομική μορφή της.	
4 Προσωπικό Αριθμός απασχολουμένων σήμερα (μόνιμο προσωπικό).	
5 Κύρια προϊόντα Κύριες κατηγορίες προϊόντων που παράγει ή εμπορεύεται η εταιρεία.	
6 Διευθύνων Σύμβουλος Όνομα του διευθύνοντος συμβούλου, ή διακρισιτή, ή ιδιοκτήτη, ανάλογα με τη νομική μορφή της εταιρείας.	
7 Έδρα επιχείρησης Ναμός, Οδός, αριθμός, πόλη, ΤΚ, τηλέφωνο, φαξ, εταιρική ιστοσελίδα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.	
8 Τα στοιχεία δόθηκαν από: Όνομα και θέση του υπαλλήλου με τον οποίο συνεργάστηκε ο Σύμβουλος για τη συμπλήρωση των στοιχείων.	
9 Σύμβουλος επιχειρηματικής διάγνωσης Όνομα προσώπου που συντόνισε τη διαδικασία και εταιρεία.	
1ο Ημερομηνία συμπλήρωσης ΗΗ/ΜΜ/ΕΕΕΕ	

Μέρος 2

Οικονομικά στοιχεία

Ερώτηση	Τελευταία στοιχεία (Ποσά σε €).	Προηγούμενη χρονιά (Ποσά σε €).
Σύνολο ενεργητικού.		
Αναπόσβεστη αξία πάγιου ενεργητικού.		
Επενδύσεις. Τρέχουσα αξία κτήσης πάγιου ενεργητικού – προηγούμενη αξία κτήσης πάγιου ενεργητικού.		
Αποσβέσεις		
Αποθέματα		
Απαιτήσεις		
Ρευστότητα Αξία διαθεσίμων.		
Μετοχικό κεφάλαιο		
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
12 Κύκλος εργασιών Αξία πωλήσεων.		
Μικτό κέρδος Μικτό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης.		
Κέρδη προ φόρων.		
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων. Κέρδη προ φόρων/Σύνολο ιδίων κεφαλαίων.		

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

Ερώτηση	Τελευταία στοιχεία (Ποσά σε €).	Προηγούμενη χρονιά (Ποσά σε €).
Δείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενου κεφαλαίου. (Κέρδη προ φόρων/Σύνολο ιδίων κεφαλαίων+ Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις)		
Δείκτης περιθωρίου μικτού κέρδους (Μικτό κέρδος)/(Σύνολο πωλήσεων)		
Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους (Κέρδη προ φόρων)/(Σύνολο πωλήσεων)		
Σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια (Σύνολο Υποχρεώσεων)/(Σύνολο ιδίων κεφαλαίων)		
Σχέση ιδίων προς απασχολούμενα κεφάλαια (Σύνολο ιδίων κεφαλαίων) / (Σύνολο ιδίων κεφαλαίων + Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις)		
Χρηματοδότηση ακίνητοποιήσεων (Σύνολο ιδίων κεφαλαίων)/(Σύνολο πάγιου ενεργητικού)		
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων (ημέρες) (Αποθέματα) x 365 / (Πωλήσεις)		
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων (ημέρες) (Απαιτήσεις) x 365 / (Πωλήσεις)		
Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας (Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού) / (Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων)		
Τζίρος ανά απασχολούμενο		
Μικτό κέρδος/ απασχολούμενο		

**Μέρος
3****Διοίκηση****Στρατηγική****1. Στρατηγική της επιχείρησης:**

Δεν υπάρχει διατυπωμένη στρατηγική

Υπάρχει, αλλά δεν έχει τυπική / γραπτή μορφή

Έχει οριστεί εγγράφως και κοινοποιηθεί στους εργαζόμενους.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

2. Η στρατηγική της επιχείρησης επικεντρώνεται κυρίως:

Στην ικανοποίηση των μετόχων

Στην ικανοποίηση των πελατών

Στην ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

3. Οι στόχοι της επιχείρησης:

Ορίζονται για το σύνολο της επιχείρησης

Ορίζονται ξεχωριστά για κάθε τμήμα ή ομάδα εργασίας

Και τα δύο

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

4. Ποιοι ορίζουν κυρίως τη στρατηγική και τους στόχους;

Οι μέτοχοι

Η ανώτερη διοίκηση

Τα επιμέρους τμήματα σε συνεργασία με τη διοίκηση

Οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τη διοίκηση

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

5. Υπάρχει κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών της διοίκησης για τη στρατηγική της εταιρείας;

Ναι.

Όχι.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

Διοίκηση

6. Η διοίκηση στην επιχείρηση είναι κυρίως:

Ατομική, από το Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Συλλογική μεταξύ των διευθυντών.

Συλλογική, με τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

7. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης συνεργάζεται με τα λειτουργικά τμήματα:

1 _____ 5 _____ 10

Βαθμολογήστε από 1 για σπάνια συνεργασία ως 10 για πολύ συχνή και τακτική συνεργασία.

8. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης συνεργάζεται με πελάτες και προμηθευτές για τη βελτίωση της επίδοσής της:

1 _____ 5 _____ 10

Βαθμολογήστε από 1 για σπάνια συνεργασία ως 10 για πολύ συχνή και τακτική συνεργασία.

Επικοινωνία

9. Οι πληροφορίες αξιολόγησης και απόδοσης της επιχείρησης και των τμημάτων της είναι γνωστές:

Μόνο στην ανώτερη διεύθυνση.

Στους διευθυντές των τμημάτων.

Σε όλους τους υπαλλήλους.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

Ανθρώπινο δυναμικό

10. Η επικοινωνία στην επιχείρηση είναι:
Ιεραρχική, από πάνω προς τα κάτω.
Αμφίδρομη.
Οριζόντια και μη ιεραρχική.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

11. Κάθε εργαζόμενος για να μεταφέρει τα αιτήματά του:
Μπορεί να επικοινωνήσει απ' ευθείας με την ανώτατη διοίκηση.
Οφείλει να επικοινωνήσει πρώτα με τον υπεύθυνο του τμήματός του.
Δεν υπάρχει τυπική διαδικασία.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

12. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση
...δεν αξιολογούνται ποτέ.
...αξιολογούνται μόνο οι διευθυντές.
...αξιολογούνται όλοι σε τακτά διαστήματα.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

13. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση εκπαιδεύονται...
...καθόλου ή πολύ σπάνια.
...μόνο όταν αλλάζει εξοπλισμός και διαδικασίες.
...σε τακτικά διαστήματα.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

14. Γίνονται μετρήσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επιχείρηση;
Ναι.
Όχι.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

15. Αριθμός των εργαζομένων που αποχώρησαν από την επιχείρηση την τελευταία διετία, χωρίς αυτούς που συνταξιοδοτήθηκαν:

Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

16. Αριθμός των θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν στην επιχείρηση την τελευταία διετία.

Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή (= νέες θέσεις + προσλήψεις για αντικατάσταση αποχωρούντων).

Εργονομία, Υγιεινή και Ασφάλεια

17. Οι θέσεις στάθμευσης στο προαύλιο της επιχείρησης...

...καταλαμβάνονται ανάλογα με την ώρα προσέλευσης.

...είναι προκαθορισμένες και ίδιες για όλους.

...είναι διαφορετικές για τη διοίκηση και το προσωπικό.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

18. Λειτουργούν συστήματα εργονομίας, υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας:

Πληρούνται οι προβλεπόμενες από το νόμο προϋποθέσεις.

Υπάρχει ιδιαίτερο σύστημα εργονομίας και ασφάλειας στην εργασία.

Υπάρχει σύστημα εργονομίας και γίνονται συχνοί έλεγχοι και εκπαίδευση.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

Πληροφόρηση, παρακολούθηση τάσεων

19. Η διοίκηση παρακολουθεί τις τάσεις στην αγορά, στην τεχνολογία και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών:

Ατυπα, χωρίς προκαθορισμένο τρόπο.

Περιστασιακά, όταν πρόκειται να γίνουν αλλαγές στην επιχείρηση.

Οργανωμένα, έχοντας αναθέσει τη συστηματική παρακολούθηση και ενημέρωσή της σε συγκεκριμένα άτομα ή τμήμα.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

20. Εφαρμόζεται benchmarking:

Ποτέ.

Περιστασιακά.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

Τεχνολογίες πληροφορικής

21. Υπάρχει αναπτυγμένη υποδομή πληροφορικής στην εταιρεία;

Όχι.

Ναι.

Βρίσκεται σε φάση εφαρμογής.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές. Η ερώτηση αναφέρεται σε οδήποτε πλην των συστημάτων μηχανογράφησης- παρακολούθησης των λογιστικών εγγραφών.

22. Υπάρχει σύστημα MIS (Management Information System);

Όχι.

Ναι.

Βρίσκεται σε φάση δημιουργίας.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

Ολοκλήρωση της επιχείρησης

23. Πόσα τμήματα έχει η επιχείρηση;

Απάντηση: _____

Δώστε τον αριθμό των αυτοτελών μονάδων της επιχείρησης.

24. Υπάρχει λειτουργική σύνδεση μεταξύ των μονάδων;

Ναι.

Όχι.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

25. Υπάρχει χωρική σύνδεση μεταξύ των μονάδων;

Ναι.

Όχι.

Επιλέξτε ΝΑΙ αν όλες οι μονάδες βρίσκονται στον ίδιο χώρο.

26. Υπάρχει ηλεκτρονική σύνδεση μεταξύ των μονάδων;

Ναι.

Όχι.

Επιλέξτε ΝΑΙ αν όλες οι μονάδες συνδέονται μέσω δικτύων οποιασδήποτε μορφής με την κεντρική τοποθεσία.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

27. Υπάρχει μόνο ιδιοκτησιακή (μετοχική) σύνδεση μεταξύ των μονάδων;

Ναι.

Όχι.

Επιλέξτε ΝΑΙ αν όλες οι μονάδες απλώς ανήκουν σε όμιλο εταιρειών της επιχείρησης.

**Μέρος
4****Προϊόντα και αγορές διάθεσης
Προϊόντων****Εύρος προϊόντων**

1. Πόσα διαφορετικά προϊόντα παράγει η επιχείρηση;
Απάντηση: _____

Δώστε τον αριθμό των διαφορετικών κωδικών που παράγει/εμπορεύεται η επιχείρηση. Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

2. Πόσες διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων παράγει η επιχείρηση;
Απάντηση: _____

Δώστε τον αριθμό των κατηγοριών προϊόντων που παράγει/εμπορεύεται η επιχείρηση. Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

Κύκλος ζωής προϊόντων – πόσο νέα είναι τα προϊόντα

3. Η διαχείριση του κύκλου ζωής των προϊόντων...
...γίνεται άτυπα και αυθόρμητα παρακολουθώντας την αγορά.
...γίνεται με την ύπαρξη σαφούς χρονικού προγραμματισμού.
...γίνεται με σαφή χρονικό προγραμματισμό και ειδικά μοντέλα και μεθόδους.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

4. Πόσα προϊόντα βρίσκονται στην αρχή του κύκλου ζωής τους;
Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή. Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΕΥΝΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

5. Πόσα προϊόντα βρίσκονται στην ανάπτυξη του κύκλου ζωής τους;
Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή. Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

6. Πόσα προϊόντα βρίσκονται στην ωριμότητα του κύκλου ζωής τους;
Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή. Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

7. Πόσα προϊόντα βρίσκονται στην ύφεση του κύκλου ζωής τους;
Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή. Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

Ανταγωνιστικότητα

8. Η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων βασίζεται κυρίως...

...στην τιμή τους.

...στην υψηλή ποιότητα.

...στο brand name.

...στην καινοτομία του προϊόντος ή την υψηλή τεχνολογία.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

9. Το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης την τελευταία τριετία...

...αυξήθηκε αισθητά.

...μειώθηκε αισθητά.

...παρέμεινε σχεδόν το ίδιο.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

10. Οι εξαγωγές της επιχείρησης την τελευταία τριετία...

...αυξήθηκαν αισθητά.

...μειώθηκαν αισθητά.

...παρέμειναν σχεδόν ίδιες.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές.

**Μέρος
5****Έρευνα και καινοτομία****Τμήμα E&A**

1. Υπάρχει Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στην επιχείρηση;

- Ναι.
Όχι.

Επιλογή μιας απάντησης.

2. Το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης εργάζεται...

- ...αποκλειστικά για την επιχείρηση.
...προσφέροντας έρευνα έναντι αμοιβής σε άλλες επιχειρήσεις.

Επιλογή μιας απάντησης.

Ανθρώπινο δυναμικό

3. Ποσοστό των πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ επί των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

4. Ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού διπλώματος (MBA, MSc, MA, PhD) επί των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

Δαπάνη E&A

5. Ποσοστό της συνολικής δαπάνης για E&A επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

6. Ποσοστό της συνολικής δαπάνης για royalties επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

Νέα προϊόντα

7. Αριθμός νέων προϊόντων που εισήγαγε η επιχείρηση την τελευταία τριετία.

Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή.

8. Κύκλος εργασιών από νέα προϊόντα επί του συνολικού κύκλου εργασιών.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

9. Αριθμός μεταβολών της παραγωγής λόγω εισαγωγής αυτοματισμών, συστημάτων ποιότητας, κ.ά.

Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή. Αφορά στην τελευταία τριετία.

Κόστος εισαγωγής νέων τεχνολογιών

10. Δαπάνη για νέα μηχανήματα, συστήματα ποιότητας, εκπαίδευση προσωπικού, αγορά τεχνολογίας, αμοιβή συμβούλων κ.ά. στην τελευταία διαχειριστική περίοδο.

Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή.

Πηγές τεχνολογίας και καινοτομίας

11. Για τη δημιουργία νέων προϊόντων/υπηρεσιών...
...δεν υπάρχει τυποποιημένη διαδικασία.
...γίνεται έρευνα σε πελάτες, ανταγωνιστές, κλπ.
...εφαρμόζονται μέθοδοι δημιουργικότητας.

Επιλογή μίας απάντησης.

12. Με Ερευνητικά Ιδρύματα (ΑΕΙ, ΤΕΙ, Ερευνητικά Κέντρα, Ινστιτούτα)...
...δεν επιδιώκεται συνεργασία.
...υπάρχει περιστασιακή συνεργασία.
Υπάρχει σταθερή και μακροπρόθεσμη συνεργασία.

Επιλογή μίας απάντησης.

13. Αποκτούμε νέα τεχνολογία...
...αναπτύσσοντάς την εσωτερικά στο τμήμα Ε&Α της εταιρείας.
...αγοράζοντάς την και πληρώνοντας royalties.
...αγοράζοντας εξοπλισμό και λογισμικό.
...συνεργαζόμενοι με άλλη επιχείρηση (προμηθευτής, στρατηγική συμφωνία, μητρική, κλπ).

Επιλογή μίας απάντησης.

14. Για μεταφορά τεχνολογίας, συνεργαζόμαστε κυρίως με...
...τεχνολογικά πάρκα, κέντρα καινοτομίας, IRC.
...εταιρείες συμβούλων μεταφοράς τεχνολογίας.
...διεθνή δίκτυα τεχνολογικής συνεργασίας.

Επιλογή μίας απάντησης.

Ένταξη δραστηριότητας Ε&Α

15. Συμμετοχή της επιχείρησης σε προγράμματα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης...
...ουσιαστικά δεν υπάρχει.
...υπάρχει κυρίως σε ελληνικά προγράμματα (π.χ. ΠΑΒΕ, ΠΕΝΕΔ, κλπ).
...υπάρχει κυρίως σε προγράμματα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (π.χ. IST, Innovation, BRUTE, κλπ).
...υπάρχει κυρίως σε προγράμματα διμερών εθνικών συνεργασιών.

Επιλογή μίας απάντησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

16. Αριθμός προτάσεων έργων που υποβλήθηκαν κατά την τελευταία τριετία σε εθνικές και ευρωπαϊκές προσκλήσεις για προγράμματα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης:

Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή.

17. Αριθμός προτάσεων έργων που έγιναν αποδεκτές κατά την τελευταία τριετία σε εθνικές και ευρωπαϊκές προσκλήσεις για προγράμματα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης:

Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή.

**Μέρος
5****Ποιότητα****Στρατηγική ποιότητας****1. Στρατηγική ποιότητας...**

...δεν υφίσταται.

...υπάρχει αλλά με περιορισμένη τεκμηρίωση και κάλυψη των λειτουργιών της επιχείρησης.

...υπάρχει και είναι πλήρως ανεπτυγμένη η στρατηγική μας.

Επιλογή μιας απάντησης.

Πιστοποιητικά ποιότητας**2. Η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9000;**

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μιας απάντησης.

3. Η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά EN 14000;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μιας απάντησης.

4. Η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί για περιβαλλοντική διαχείριση κατά EMAS;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μιας απάντησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

5. Η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά HACCP ή άλλο που να αντιστοιχεί στον κλάδο της;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

6. Η επιχείρηση έχει αποκτήσει άλλο πιστοποιητικό ποιότητας/βραβείο ποιότητας πλὴν των παραπάνω;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

7. Υπάρχει διαδικασία απόκτησης πιστοποιητικού ποιότητας σε εξέλιξη;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

8. Έχει αποκτήσει η επιχείρηση σήμα(τα) ποιότητας για τα προϊόντα της;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

Εφαρμογή ποιότητας

9. Εφαρμόζει η επιχείρηση δειγματοληπτικό έλεγχο ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

10. Εφαρμόζει η επιχείρηση δειγματοληπτικό έλεγχο ποιότητας των πρώτων υλών και προμηθειών που χρησιμοποιεί;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

11. Εφαρμόζει η επιχείρηση κύκλους ποιότητας;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

12. Εφαρμόζει η επιχείρηση συμμετοχικές μεθόδους συμβολής των εργαζομένων στη διαχείριση της ποιότητας;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

13. Οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν στη δημιουργία/βελτίωση των προϊόντων;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

Αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας

14. Ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων που δεν παραδόθηκαν στους πελάτες κατά το τελευταίο έτος:

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%) επί του συνολικού αριθμού των παραγόμενων προϊόντων. Ελαττωματικό είναι το προϊόν που απορρίπτεται λόγω μη συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές.

15. Ποσοστό των παρτίδων παραγωγής που παραδόθηκαν με καθυστέρηση:

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%) επί του συνολικού αριθμού των παρτίδων που παραδόθηκαν.

16. Ποσοστό αριθμού ωρών παραγωγής που απωλέσθηκαν για όλες τις αιτίες επί του συνόλου των παραγωγικών ωρών.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0**

17. Ποσοστό μη προγραμματισμένων ωρών παραγωγής που απωλέσθηκαν για όλες τις αιτίες επί του συνόλου των παραγωγικών ωρών:
Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

**Μέρος
6****Marketing****Στρατηγική μάρκετινγκ****1. Η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης...**

- ...δεν είναι διατυπωμένη.
- ...καθορίζεται από τον ιδιοκτήτη/διευθύνοντα σύμβουλο.
- ...προκύπτει από συλλογική διαδικασία με τη συμμετοχή στελεχών.
- ...προκύπτει μετά από έρευνα για το σχεδιασμό της.

Επιλογή μιας απάντησης.

2. Το τμήμα μάρκετινγκ...

- ...δεν υπάρχει ως ξεχωριστή οντότητα στην επιχείρηση.
- ...είναι από τα πιο σημαντικά τμήματα της επιχείρησης.
- ...δραστηριοποιείται στο σχεδιασμό νέων προϊόντων της επιχείρησης.
- ...λειτουργεί μέσα στο Τμήμα Πωλήσεων της επιχείρησης.

Επιλογή μιας απάντησης.

3. Έρευνες αγοράς...

- ...δεν γίνονται συστηματικά.
- ...ανατίθενται τακτικά σε εξωτερικούς συμβούλους.
- ...γίνονται από ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης.

Επιλογή μιας απάντησης.

4. Σχέση του τμήματος μάρκετινγκ με άλλα τμήματα της επιχείρησης:

- Δεν υπάρχει ιδιαίτερη εκπαίδευση στο μάρκετινγκ.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

Τα στελέχη της επιχείρησης εκπαιδεύεται σε θέματα μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων.
Όπως παραπάνω, αλλά όλα τα στελέχη της επιχείρησης θητεύουν για μία περίοδο στο τμήμα μάρκετινγκ.

Επιλογή μίας απάντησης.

Δίκτυο διανομής

5. Η κατανομή των αγορών...

...γίνεται με τυχαίο τρόπο.

...γίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά των επιμέρους ομάδων στόχου (target groups).

...όπως παραπάνω, αλλά χρησιμοποιούνται ειδικά μοντέλα προσδιορισμού των ομάδων στόχου.

Επιλογή μίας απάντησης.

6. Δίκτυο διανομής:

Η επιχείρηση έχει αναπτύξει δικό της δίκτυο διανομής.

Η επιχείρηση συνεργάζεται με μεγάλες αλυσίδες διανομής.

Η επιχείρηση έχει συμφωνίες με κατά τόπους αντιπροσώπους και εμπορικά καταστήματα.

Επιλογή μίας απάντησης.

7. Συνεργασία με αντιπροσώπους:

Η επιχείρηση δεν επεμβαίνει στο έργο των αντιπροσώπων.

Η επιχείρηση δεν έχει μακροπρόθεσμες σχέσεις με αντιπροσώπους και τους αλλάζει ανάλογα με την απόδοσή τους.

Η επιχείρηση έχει σαφείς συμμαχίες και συμβόλαια με τους αντιπροσώπους.

Επιλογή μίας απάντησης.

8. Υπάρχει ξεχωριστή διαχείριση των μεγάλων λογαριασμών;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

Επώνυμα προϊόντα

9. Branding-Επώνυμα προϊόντα.

Η εταιρεία δεν ακολουθεί στρατηγική επώνυμων προϊόντων.

Η επιχείρηση έχει δικά της επώνυμα προϊόντα.

Όπως παραπάνω, αλλά επιπλέον η επιχείρηση αγοράζει επωνυμίες και πληρώνει royalties.

Επιλογή μίας απάντησης.

10. Διαφήμιση.

Η επιχείρηση δεν συνεργάζεται με διαφημιστικά γραφεία.

Η επιχείρηση συνεργάζεται με τοπικά διαφημιστικά γραφεία.

Η επιχείρηση συνεργάζεται με διεθνώς αναγνωρισμένα διαφημιστικά γραφεία.

Επιλογή μίας απάντησης.

11. Τα προϊόντα της επιχείρησης προβάλλονται...

...με έντυπα που διανέμει η επιχείρηση.

...μέσω ραδιοφωνικών spot.

...μέσω της τηλεόρασης.

...με όλους τους δυνατούς τρόπους αφού η επιχείρηση εξετάζει όλα τα κανάλια προώθησης και κατανέμει ανάλογα τον προϋπολογισμό της διαφήμισης.

Επιλογή μίας απάντησης.

12. Γίνεται διαφημιστική προβολή της εταιρικής εικόνας, ανεξαρτήτως προϊόντων (corporate branding);

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

Δαπάνες για επώνυμα προϊόντα

13. Ποσοστό δαπάνης για αγορά εμπορικών σημάτων επί του κύκλου εργασιών της τελευταίας χρήσης.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

14. Ποσοστό δαπάνης για διαφήμιση επί του κύκλου εργασιών.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

Νέες τεχνολογίες στο μάρκετινγκ

15. Χρήση του Internet για λόγους μάρκετινγκ.

Δεν υπάρχει εταιρική ιστοσελίδα.

Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.

Γίνεται προβολή των προϊόντων της επιχείρησης στο Internet.

Υπάρχει πλήρες σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου με δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών on-line.

Επιλογή μίας απάντησης.

16. Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ της επιχείρησης και προμηθευτών/πελατών χονδρικής (business to business-B2B):

Δεν μας ενδιαφέρει.

Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.

Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή.

Υπάρχει και λειτουργεί.

Επιλογή μίας απάντησης.

17. Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ της επιχείρησης και πελατών λιανικής (business to consumer-B2C):

Δεν μας ενδιαφέρει.

Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.

Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή.

Υπάρχει και λειτουργεί.

Επιλογή μίας απάντησης.

18. Database marketing.

Δεν μας ενδιαφέρει.

Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.

Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή.

Υπάρχει και λειτουργεί.

Επιλογή μίας απάντησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

19. Σύστημα παρακολούθησης των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management);

Δεν μας ενδιαφέρει.

Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.

Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή.

Υπάρχει και λειτουργεί.

Επιλογή μίας απάντησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΕΥΝΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

Μέρος 8

Διαχείριση αποθήκης

Ένταση της δραστηριότητας αποθήκευσης -

1. Ποσοστό αποθηκευτικών χώρων επί του συνόλου της επιφάνειας των χώρων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

2. Ποσοστό αποθηκευτικών χώρων που μένει συνήθως αχρησιμοποίητο.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά εκτίμηση των δεδομένων της τελευταίας τριετίας.

3. Ποσοστό των εργαζομένων που έχουν καθήκοντα αποθηκάριου επί του συνόλου των εργαζομένων.

Απάντηση: _____

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

Μέγεθος αποθεμάτων

4. Ημέρες για τις οποίες υπάρχει εξασφαλισμένη επάρκεια πρώτων υλών και ημι-επεξεργασμένων προϊόντων.

Απάντηση: _____ ημέρες.

Αριθμητική τιμή.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

5. Ποσοστό των ετοιμοπαράδοτων προϊόντων που διατηρούνται στην αποθήκη επί του συνόλου της ετήσιας παραγωγής.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

Τεχνολογία αποθήκευσης

6. Εφαρμόζετε συστήματα μηχανογραφικής παρακολούθησης και σύνδεσης της αποθήκης;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

7. Εφαρμόζετε συστήματα bar code;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

8. Εφαρμόζετε συστήματα αυτοματισμών και ρομποτικής στις αποθήκες σας;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

Διαχείριση αποθήκης

9. Πόσο συχνά σε ετήσια βάση μετράτε το επίπεδο των πρώτων υλών που απαιτούνται για τη διατήρηση του επιπέδου παραγωγής;

Απάντηση: _____ φορές ετησίως.

Αριθμητική τιμή.

10. Παρακολουθούνται οι παράμετροι που επηρεάζουν το κόστος τήρησης ή έλλειψης αποθεμάτων;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

**Μέρος
9****Αλυσίδα προμηθευτών- παραγωγής-
Πελατών****Ανάληψη υπεργολαβιών**

1. Η επιχείρηση αναλαμβάνει υπεργολαβίες ή προμήθεια πρώτης ύλης άλλων επιχειρήσεων;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μιας απάντησης.

2. Ποσοστό των παραδοθέντων προϊόντων που επιστράφηκαν διότι δεν αντιστοιχούσαν στις προδιαγραφές της παραγγελίας.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

3. Ποσοστό των έγκαιρα παραδοθέντων προϊόντων.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

Ανάθεση υπεργολαβιών

4. Η επιχείρηση δίνει υπεργολαβίες;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μιας απάντησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

5. Ποσοστό προϊόντων από υπεργολάβους που επιστρέψατε λόγω μη συμμόρφωσης στις προδιαγραφές της παραγγελίας.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

6. Ποσοστό των έγκαιρα παραδοθέντων υπεργολαβιών.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

7. Η επιλογή των υπεργολάβων γίνεται με βάση...

...την πιο οικονομική προσφορά.

...την καλύτερη ποιότητα προϊόντος ανεξαρτήτως κόστους.

...την αξιοπιστία στο χρόνο παράδοσης.

...την πιο οικονομική προσφορά από τις προσφορές προαξιολογημένων υπεργολάβων για θέματα ποιότητας και αξιοπιστίας.

Επιλογή μιας απάντησης.

8. Μέσος χρόνος διάρκειας της συνεργασίας σας με τους σημερινούς υπεργολάβους σας.

Απάντηση: _____ έτη.

Αριθμητική τιμή. Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

Προμηθευτές

9. Αριθμός προμηθευτών.

Απάντηση: _____

Αριθμητική τιμή. Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

10. Η αξιολόγηση των προμηθευτών σας...

...δεν γίνεται ποτέ.

...γίνεται ανεπίσημα σε τακτά διαστήματα.

...γίνεται σε ετήσια βάση χρησιμοποιώντας προδιαγεγραμμένη μεθοδολογία.

...όπως παραπάνω, αλλά σε εξαμηνιαία βάση.

Επιλογή μιας απάντησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

11. Ποσοστό των προμηθειών που απορρίφθηκαν ως ακατάλληλα προς χρήση.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

12. Ποσοστό των προμηθειών που παραλήφθηκαν έγκαιρα.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

Εξάρτηση από προμηθευτές

13. Ποσοστό της αξίας των προμηθειών του μεγαλύτερου προμηθευτή σας επί του συνόλου της αξίας των προμηθειών.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

14. Ποσοστό της αξίας των προμηθειών των τριών μεγαλύτερων προμηθευτών σας επί του συνόλου της αξίας των προμηθειών.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

Πελάτες

15. Αριθμός των πελατών (ενεργοί κωδικοί).

Απάντηση: _____ πελάτες.

Αριθμητική τιμή. Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

16. Ποσοστό της μεταβολής των πελατών (ενεργοί κωδικοί) την τελευταία διετία επί του συνόλου των πελατών.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

17. Ποσοστό της αξίας των παραγγελιών που παραδώσατε και επιστράφηκαν ή απορρίφθηκαν από τους πελάτες ως ελαττωματικές επί του συνόλου των πωλήσεων.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

18. Υπάρχει προδιαγεγραμμένη μεθοδολογία για την παρακολούθηση και την καταγραφή απόψεων των πελατών ή παραπόνων;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

19. Αριθμός των παραπόνων πελατών που έχουν καταγραφεί.

Απάντηση: _____ καταγραφές.

Αριθμητική τιμή. Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

20. Υπάρχει σύστημα παρακολούθησης και μελέτης της κερδοφορίας των πελατών σας στις αγορές που δραστηριοποιούνται;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

Εξάρτηση από πελάτες

21. Ποσοστό της αξίας των πωλήσεων προς τον μεγαλύτερο πελάτη σας επί του συνόλου της αξίας των πωλήσεων.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

22. Ποσοστό της αξίας των πωλήσεων προς τους τρεις μεγαλύτερους πελάτες σας επί του συνόλου της αξίας των πωλήσεων.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.

**Μέρος
9****Διαδικασία παραγωγής****Οργάνωση της παραγωγής**

1. Ποιο το σύστημα παραγωγής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση;

- Ανεξάρτητες μηχανές παραγωγής.
- Γραμμή συναρμολόγησης.
- Παραγωγή συνεχούς ροής.
- Παραγωγή κατά έργο/παραγγελία.
- Παραγωγή σε δίκτυο υπεργολάβων.
- Μικτό σύστημα.

Επιλογή μίας απάντησης.

2. Γίνεται μελέτη χρόνων και μεθόδων στην παραγωγή;

- Ναι.
- Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

Τεχνολογίες παραγωγής

3. Υπάρχει αυτοματοποίηση της γραμμής παραγωγής;

- Ναι.
- Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

4. Υπάρχει ολοκληρωμένο σύστημα CIM;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

5. Λειτουργούν τoβοt στην παραγωγή;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

6. Υπάρχει σύστημα SCADA στην παραγωγή;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

7. Υπάρχει αυτοματισμός ποιοτικού ελέγχου;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

8. Εφαρμόζεται σύστημα MRP I ή II;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

9. Έχει εφαρμοστεί Business Process Re-engineering;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

10. Υπάρχει σύστημα CAD ή CAD-CAM;

Ναι.

Όχι.

Επιλογή μίας απάντησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING
ΕΚΔΟΣΗ 1.0

Προγραμματισμός μηχανών

11. Τυπικός χρόνος αλλαγής και οργάνωσης νέας παραγωγής σε υφιστάμενο μηχάνημα/κέντρο κατεργασίας..

Απάντηση: _____ min.

Αριθμητική τιμή σε λεπτά. Αφορά την ταχύτερη μονάδα παραγωγής.

12. Τυπικός χρόνος αλλαγής και οργάνωσης νέας γραμμής συναρμολόγησης στην υφιστάμενη γραμμή συναρμολόγησης.

Απάντηση: _____ min.

Αριθμητική τιμή σε λεπτά. Αφορά την ταχύτερη μονάδα παραγωγής.

Εξοικονόμηση πόρων

13. Ποσοστό των χρησιμοποιούμενων υλικών που απομένει ως φύρα ετησίως.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση και όλες τις μονάδες παραγωγής.

14. Ποσοστό των χρησιμοποιούμενων υλικών που προέρχονται από ανακύκλωση ετησίως.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση και όλες τις μονάδες παραγωγής.

15. Ποσοστό της δαπάνης για ενέργεια επί του συνόλου των γενικών βιομηχανικών εξόδων.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση και όλες τις μονάδες παραγωγής.

16. Ποσοστό της δαπάνης για επεξεργασία αποβλήτων και απορριμμάτων επί του συνόλου των γενικών βιομηχανικών εξόδων.

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση και όλες τις μονάδες παραγωγής.

17. Χρησιμοποιούμενη δυναμικότητα παραγωγής (capacity utilization).

Απάντηση: _____ %

Ποσοστό (%). Ορισμός: (πραγματική παραγωγή σε μονάδες/μέγιστη θεωρητική παραγωγική δυνατότητα).

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα που αντιμετωπίζουν οι έρευνες που στηρίζονται στην συλλογή στοιχείων μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων είναι η χαμηλή ανταπόκριση του δείγματος. Έτσι και στην δική μας έρευνα, ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων που προσεγγίσαμε αρνήθηκε να συνεργαστεί μαζί μας.

Ενδεικτικά μερικές από τις επιχειρήσεις που αρνήθηκαν να μας απαντήσουν είναι οι παρακάτω:

1. *Αγροτικά Προϊόντα*, ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΗΛΕΙΑΣ, Ν. Ηλείας (κα Πατσή Κ.)
2. *Αλευροποιία*, ΜΥΛΟΙ ΚΕΠΕΝΟΥ ΑΒΕΕ, Ν. Αχαΐας (τμήμα εξυπηρέτησης πελατών)
3. *Αλευροποιία*, ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ ΑΒΕΕ, Ν. Κορινθίας (κ. Παπαφίλη Κ.)
4. *Αλευροποιία*, ΑΒΕΡΗΣ Α & Β ΕΠΕ, Βαϊλικά Ν. Θεσσαλονίκης (κοπέλα από τηλεφωνικό κέντρο)
5. *Ανθοκομία*, ΜΙΚΡΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Ε.Π.Ε., Ηρακλείδων Ν. Αττικής (κ. Παπαδόπουλος Ν)
6. *Αφέψημα*, SARA LEE COFFEE & TEA HELLAS A.E., Κηφισό Αθήνα (Τμήμα Marketing)
7. *Δημητριακά*, ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ ΑΕ, Ν. Σερρών (κ. Αρβαντιδίδη Β.)
8. *Εκκοκκιστήρια Βάμβακος*, ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΑ ΕΚΚΟΚΚΙΣΤΗΡΙΑ ΒΑΜΒΑΚΟΣ ΕΥΡΟΣ ΑΒΕΕ, Ν. Έβρου (Τμήμα Marketing)
9. *Ελαιοτριβείο*, ΑΡΜΥΡΙΩΤΗ Μ., Μαρκόπουλο Οροπού (κα Αρμυριώτη Μ.)
10. *Ελαιοτριβείο*, ΒΑΣ. ΜΑΡΚΟΥ – ΕΙΡΗΝΗ ΜΑΡΚΟΥ Ο.Ε., Αγ. Θωμάς Σπάτα (κα Μάρκου Ειρ.)
11. *Ελαιοτριβείο*, ΕΡΜΗΣ – ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ ΔΗΜΑΡΑΚΗΣ Α.Ε., Κρανίδι Ν. Αργολίδας (κ. Δημαράκης Ευαγ.)
12. *Ελαιουργείο*, ΔΗΜ. ΤΖΕΒΕΛΕΚΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε., Συκάμινο Οροπού (κ. Τζεβελέκο Δ.)
13. *Ελαιουργείο*, ΟΛΥΜΠΙΑ ΧΕΝΙΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΕ, Ν. Ηλείας (Διαμαντόπουλος Χ.)
14. *Ελαιουργείο*, ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΗ ΑΕ, Ν. Ηλείας (κ. Κωστόπουλο Σ.)
15. *Ελαιοτριβείο*, ΑΦΟΙ Β. ΜΕΓΚΛΗΣ ΟΕ, Ν. Αρκαδίας (κ. Μεγκλής Γεώρ.)
16. *Ζυμαρικά*, KORONA, Αιτωλικό Πειραιά (κοπέλα από τηλεφωνικό κέντρο)
17. *Κατεψυγμένα Λαχανικά Φρούτα*, ΠΕΛΛΑ ΦΡΟΖ ΑΕ, Ν. Πέλλης (κ. Σελίδη Θ.)
18. *Μέλι*, ΑΤΤΙΚΙΣ, Περιστερί Ν. Αττικής (κα Χαζάπη Κατερίνα)
19. *Ξηροί Καρποί*, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΜΥΓΔΑΛΑ, Ν. Λάρισας (κ. Κομνίτσα Αθ.)

20. *Οινοποιείο*, ΚΤΗΜΑ ΕΥΧΑΡΙΣ, Μούρτζια Μεγάρων (Τμήμα Marketing)
21. *Οινοποιείο*, ΑΜΠΕΛΩΝΕΣ ΜΥΛΩΝΑΣ, Κερατέα Αττικής (κ. Μυλωνά Τ.)
22. *Οινοποιείο*, ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΛΗ, Κολωνό Νομός Αττικής (κ. Παπανδρέου)
23. *Οπωροκηπευτικά*, AGROFOOD ΑΕ, Ν. Σερρών (κα Μοσχίδη ΑΘ.)
24. *Οπωροκηπευτικά*, ΣΕΚΟ ΔΡΑΜΑΣ ΑΕ, Ν. Δράμας (κ. Παπαδόπουλος Θ.)
25. *Ποτοποιία*, ΝΙΚΟΣ ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΟΒΓΕ ΑΕ, Δράμα (Τμήμα Πωλήσεων)
26. *Συσκευαστήριο*, ΠΑΝΤΑΖΗΣ ΑΕ, Ν. Ηλείας (κ. Πανταζής Β.)
27. *Σπόροι*, ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΣΠΟΡΟΙ ΕΠΕ, Ν. Βοιωτίας (Παπαδημητρίου Γ.)
28. *Τσικουδιά*, ΑΤΕΠΑΠ ΑΕ, Ν. Λασιθίου (κ. Πατεράκη Μ.)

2.2.6 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Μετά την συγκέντρωση των στοιχείων από τα ερωτηματολόγια ακολούθησε η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με μορφή πινάκων και γραφικών παραστάσεων προκειμένου να εξαγάγουμε συμπεράσματα όσον αφορά τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα που έχουν οι επιχειρήσεις του δείγματος μας στην οργάνωσή τους.

2.2.7 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε προέκυψαν ορισμένα συμπεράσματα, για το σύνολο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής, σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης τους, καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Στο σημείο αυτό είναι συνετό να αναφέρουμε ότι στη παρούσα εργασία με τον όρο μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής θα εννοούμε μόνο τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής φυτικής προέλευσης.

2.3 Μέθοδος Απεικόνισης Στατιστικών Στοιχείων

2.3.1 ΠΙΝΑΚΕΣ

Οι στατιστικοί πίνακες αποτελούν συστηματικές κατατάξεις αριθμητικών δεδομένων σε στήλες και γραμμές. Η μορφή τους εξαρτάται κάθε φορά από την χρήση για την οποία προορίζονται, από την φύση των στοιχείων και από τον χώρο που είναι διαθέσιμος για την κατασκευή τους.

Στους στατιστικούς πίνακες που χρησιμοποιήσαμε εμφανίζονται μεταβλητές, συχνότητες και σχετικές συχνότητες. Μεταβλητές (χι) ονομάζονται τα χαρακτηριστικά προς τα οποία εξετάζουμε τα άτομα του πληθυσμού του δείγματος. Συχνότητα (fi) ονομάζεται ο φυσικός αριθμός που δείχνει πόσες φορές εμφανίζεται μία παρατήρηση στο σύνολο των παρατηρήσεων. Σχετική συχνότητα (fi%) ονομάζεται ο λόγος της συχνότητας της συγκεκριμένης παρατήρησης, προς το πλήθος των παρατηρήσεων του δείγματος.

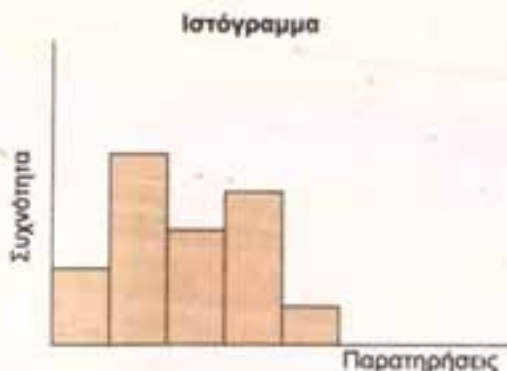
$$\text{Σχετική συχνότητα (fi\%)} = \frac{fi \cdot 100}{\Sigma (fi)}$$

2.3.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Τα στατιστικά διαγράμματα αποβλέπουν στην πληροφόρηση του αναγνώστη για κάποια χαρακτηριστική κατάσταση, σχέση ή εξέλιξη με χρήση γραμμών, σημείων, σχημάτων ή άλλων συμβόλων. Τα στατιστικά διαγράμματα που χρησιμοποιηθήκαν στην εργασία μας για την απεικόνιση των δεδομένων είναι:

i. Ιστόγραμμα:

Το ιστόγραμμα χρησιμοποιήθηκε κατά κανόνα για την γραφική απεικόνιση των κατανομών συχνοτήτων όταν είχαμε διαστήματα τάξεων. Για τον υπολογισμό των τάξεων καταρχήν ταξινομήσαμε τις παρατηρήσεις κατά αύξουσα σειρά και στην συνέχεια βρήκαμε την διαφορά ανάμεσα στην μεγαλύτερη και την μικρότερη τιμή ή οποία ονομάζεται εύρος της κατανομής. Αφού καθορίσαμε το εύρος, μετέπειτα, υπολογίσαμε τον ακριβή αριθμό των τάξεων και ομαδοποιήσαμε τα δεδομένα.

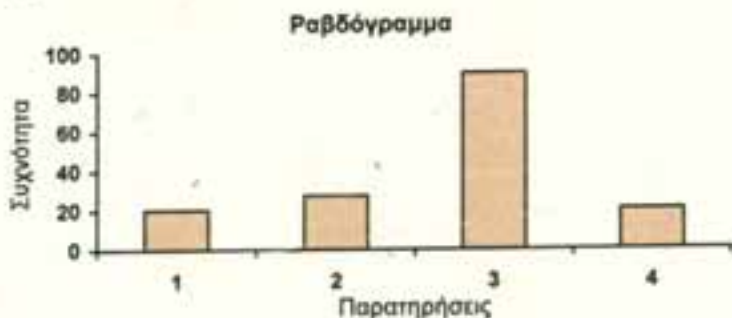


Το διάγραμμα αυτό είναι μια σειρά εφασπτόμενων ορθογωνίων παραλληλογράμμων που έχει βάση τον οριζόντιο άξονα των

ορθογωνίων συντεταγμένων και το ύψος των ορθογωνίων είναι ανάλογο με την συχνότητα την οποία αντιπροσωπεύουν.

ii. Ραβδόγραμμα

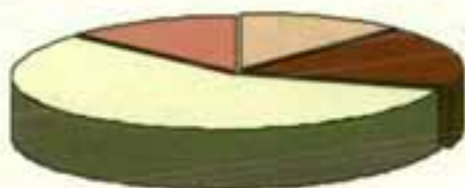
Το ραβδόγραμμα χρησιμοποιήθηκε για την γραφική παράσταση ποιοτικών μεταβλητών, ποσοτικών ασυνεχών μεταβλητών και για την απεικόνιση της διαχρονικής εξέλιξης ενός φαινομένου. Η κατασκευή του έγινε με την χάραξη στον οριζόντιο ή κάθετο άξονα, ορθογωνίων παραλληλογράμμων, το μήκος των οποίων είναι ανάλογο με τους αριθμούς που αντιπροσωπεύει.



iii. Κυκλικά Διαγράμματα

Τα κυκλικά διαγράμματα χρησιμοποιήθηκαν για την γραφική απεικόνιση καταστάσεων που αναφέρονται σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Τα διαγράμματα αυτά περιγράφουν τη σχετική συχνότητα κάθε παρατήρησης. Κατά τον σχεδιασμό τους διαιρέσαμε τον κύκλο σε κυκλικούς τομείς έτσι ώστε το εμβαδόν κάθε κυκλικού τομέα να είναι ίσο με την σχετική συχνότητα της αντίστοιχης παρατήρησης.

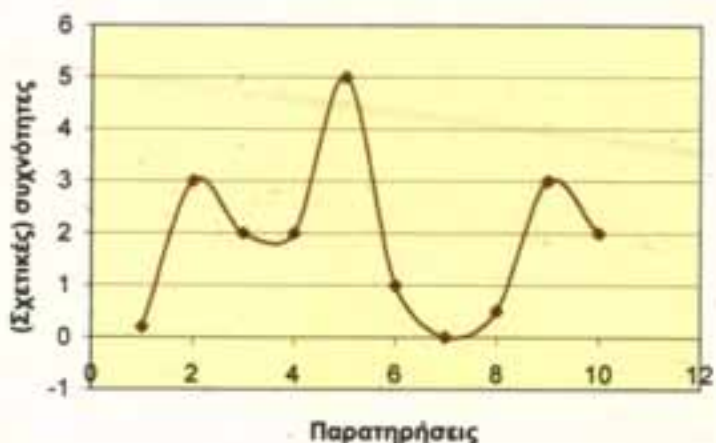
Κυκλικό Διάγραμμα



iv. Διάγραμμα (χάρτης) ποσοστού

Σε ένα σύστημα ορθογωνίων αξόνων στους οποίους έχουν χαραχτεί κλίμακες των μεγεθών που μετράμε, προσδιορίσαμε τα

σημεία, με τετμημένες τις παρατηρήσεις και τεταγμένες τις αντίστοιχες συχνότητες.



Οι τύποι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση του συγκεκριμένου διαγράμματος είναι:

$$\text{Μέση τιμή} = \frac{\text{Συνολικός αριθμός παρατηρήσεων ανά κατηγορία}}{\text{Συνολικός αριθμός παρατηρήσεων για όλα τα δείγματα}}$$

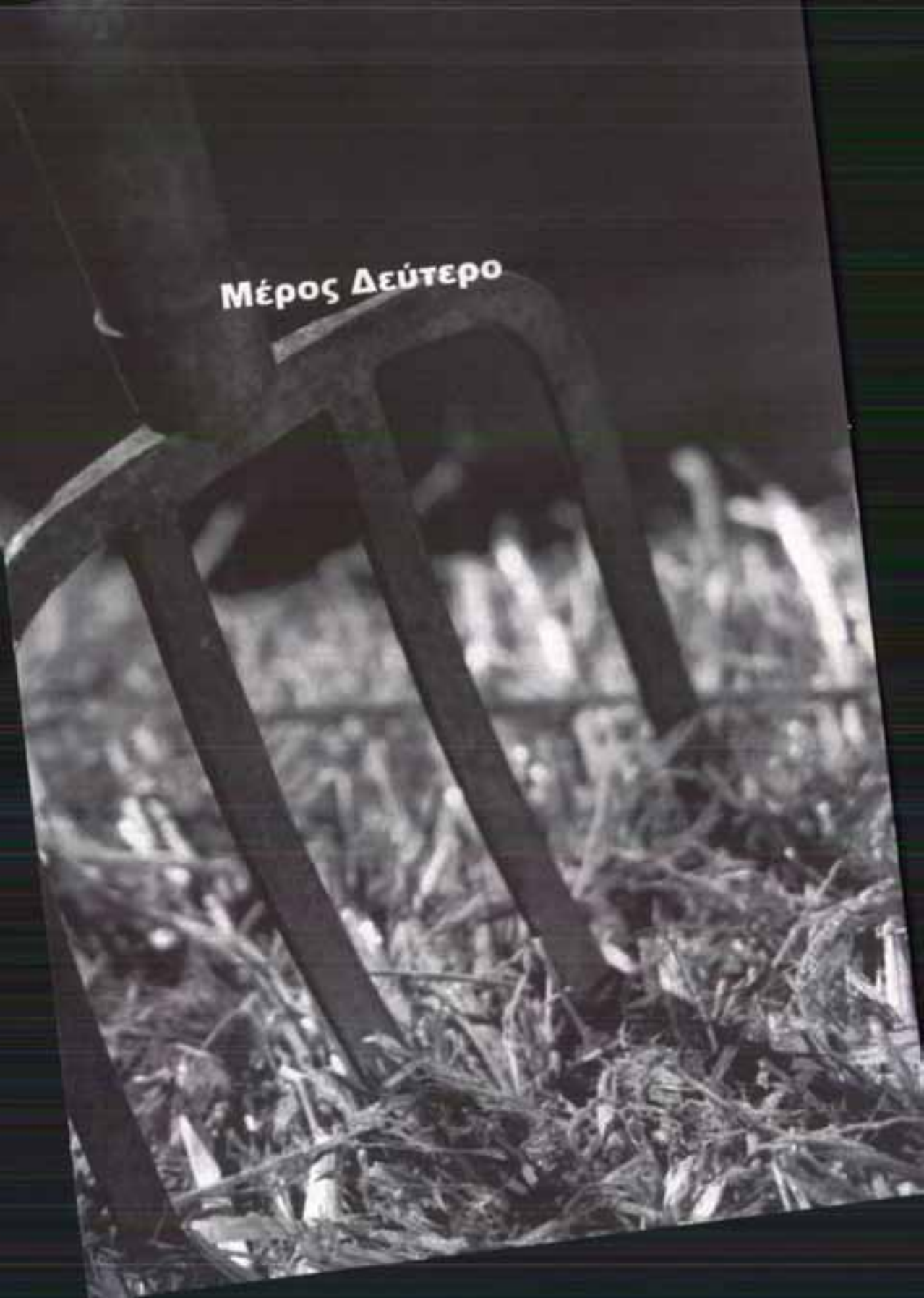
$$\text{Τυπική απόκλιση} = \sqrt{\text{Είναι η τετραγωνική ρίζα του κλάσματος [μέση τιμή} \cdot (1 - \text{μέση τιμή}) / \text{μέγεθος δείγματος}]}$$

$$\text{Άνω όριο} = \text{μέση τιμή} + 3 \cdot \text{τυπική απόκλιση}$$

$$\text{Κάτω όριο} = \text{μέση τιμή} - 3 \cdot \text{τυπική απόκλιση}$$

Η εμφάνιση ενός σημείου έξω από τα όρια ελέγχου, αποτελεί ένδειξη ότι υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο αίτιο που προκαλεί την παρατηρούμενη σημαντική απόκλιση.

Μέρος Δεύτερο

A black and white photograph of a pitchfork stuck into a field of grass. The pitchfork is the central focus, with its three tines pointing downwards into the grass. The background is a soft-focus field of grass, suggesting a rural or agricultural setting. The text 'Μέρος Δεύτερο' is overlaid on the upper part of the image, in a white, sans-serif font.

3

*Γενικά στοιχεία των Επιχειρήσεων
του δείγματος μας*

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει το δείγμα μας αποτελείται από δέκα μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής. Σε αυτή την ενότητα λοιπόν, παραθέτουμε γενικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις αυτές.

3.1 Feedus

Η εταιρεία Feedus Ανώνυμη Εμπορική & Βιομηχανική Εταιρεία, η οποία ιδρύθηκε το 2004, προήλθε από συγχώνευση των εταιρειών ΣΑΡΑΝΤΗΣ (η οποία ιδρύθηκε το 1990) και Feedus Εταιρεία Ιχθυοτροφών και Ζωοτροφών (η οποία ιδρύθηκε το 1998).

Η έδρα της εταιρείας είναι στον δήμο Καμποχώρων του νομού Χίου και τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται επί της οδού Δημοκρίτου θέση Πόρτσι.

Η διάρκεια της εταιρείας σύμφωνα με το καταστατικό της έχει ορισθεί σε 50 χρόνια και αρχίζει από την νόμιμη σύσταση της εταιρείας.

Σκοπός της εταιρείας βάσει του άρθρου 3 του καταστατικού της είναι:

➤ Η παρασκευή γλυκών, μαρμελάδων, αναψυκτικών, χυμών κάθε είδους, εμφιαλωμένων νερών και άλλων τροφίμων και ποτών.

➤ Η δημιουργία μονάδων παρασκευής πάσης φύσεως ιχθυοτρόφων, ζωοτροφών και πτηνοτροφών καθώς και η εμπορία, εισαγωγή, εξαγωγή των πάσης φύσεως τροφών και διαφόρων σκευασμάτων διατροφής ζώων, ιχθύων και πτηνών.

Για την επίδιωξη του σκοπού της η εταιρεία μπορεί να συνεργάζεται ή να συμμετέχει σε εταιρείες ή κοινοπραξίες ή επιχειρήσεις γενικά οποιασδήποτε μορφής που ήδη υπάρχουν ή θα συσταθούν στο μέλλον στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό από άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που επιδιώκουν τους ίδιους ή παρεμφερείς σκοπούς.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε δύο ανεξάρτητους μεταξύ τους κλάδους, αυτόν της παραγωγής και εμπορίας ζαχαρωδών προϊόντων με το εργοστάσιο στην Χίο και αυτό των ιχθυοτροφών με το εργοστάσιο στην ΒΙΠΕ Πατρών.

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου επισκεφθήκαμε το εργοστάσιο παραγωγής και εμπορίας ζαχαρωδών προϊόντων που εδρεύει στην Χίο.

3.2 Pantazis Fruit S.A.

Πρόκειται για Ανώνυμη Εταιρεία η οποία συστάθηκε νομότυπα το έτος 1995 με την υπ' αριθμό 38687/11.12.1995 πράξη του συμβολαιογράφου Μουρτανίων Ευθυμίου Πανουτσόπουλου και προήλθε από μετατροπή της Ε.Π.Ε. ΠΑΝΤΑΖΗΣ ΦΡΟΥΤ ΕΛΛΑΣ (ΦΕΚ 7260/27.12.1995), με την επωνυμία ΠΑΝΤΑΖΗΣ ΦΡΟΥΤΑ Α.Ε. – Εισαγωγές Εξαγωγές Παραγωγή & Εμπόριο Αγροτικών Προϊόντων και με διακριτικό τίτλο PANTAZIS FRUIT S.A..

Ο αριθμός των απασχολουμένων σήμερα ανέρχεται στα 18 άτομα ως μόνιμο προσωπικό.

Η διάρκεια της εταιρείας συμφωνά με το άρθρο 3 του καταστατικού της ορίζεται σε πενήντα χρόνια από την ημερομηνία καταχώρησης της εγκριτικής απόφασης για την σύσταση της εταιρείας στο Μητρώο Ανώνυμων Εταιρειών του Υπουργείου Εμπορίας, δηλαδή μέχρι το 2045.

Την εταιρεία εκπροσωπούν ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Πανταζής Διονύσιος και σε περίπτωση κωλύματος ο Αντιπρόεδρος Πανταζής Γεώργιος και το μέλος Πανταζής Νικόλαος.

Η εταιρεία έχει την έδρα της στο νομό Ηλείας και ειδικότερα στο δήμο Λεχαινών, στη θέση Κουτσογιαννείικα σε ιδιόκτητο ακίνητό της με ποσοστό ιδιοκτησίας 100%. Τα γραφεία της εταιρείας (Διοίκηση, Λογιστήριο, Τμήμα Υποστήριξης, Τμήμα Πωλήσεων, Αποθηκευτικοί χώροι κτλ) βρίσκονται στην παραπάνω διεύθυνση όπου γίνονται το σύνολο των συναλλακτικών δραστηριοτήτων της.

Στις ελεγχόμενες διαχειριστικές περιόδους η κυρία ασχολία της είναι η αγορά και μεταπώληση αγροτικών προϊόντων, κυρίως φρούτων (καρπούζια, πορτοκάλια, μανταρίνια, λεμόνια, φράουλα), η τυποποίηση αυτών και η εξαγωγή τους σε χώρες κυρίως της ΕΕ (Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία κ.α.).

3.3 Ήλιος Μπαχαρικά Β. Σ. Διαμαντόπουλοι ΑΒΕ

Παρόλο που ξεκίνησε ως μία μικρή μονάδα, ραγδαία εξελίχθηκε σε μια δυναμική εταιρεία, με έντονη επιχειρηματική δράση. Το 1986 η εταιρεία άρχισε να λειτουργεί με την τρέχουσα νομική της μορφή, ανώνυμη εταιρεία και φέρει τον διακριτικό τίτλο «ΗΛΙΟΣ ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ Β.Σ. Διαμαντόπουλοι ΑΒΕ».

Εδρεύει στον Πειραιά στην οδό Αιταίλωκαρνανίας 1 στο Ρέντη και απασχολεί εβδομήντα πέντε άτομα ως μόνιμο προσωπικό. Το εργοστάσιο είναι πλέον εξοπλισμένο με σύγχρονα μηχανήματα συσκευασίας τα οποία της δίνουν την δυνατότητα να συσκευάζει προϊόντα σε σκόνη, υγρή ή πολτώδη μορφή.

Η ποιότητα των προϊόντων, η δημιουργία ισχυρών δεσμών και σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό και η συνέπεια στην εξυπηρέτηση των πελατών οδήγησαν την εταιρεία μας σε μια συνεχή ανοδική πορεία και την καταξίωσαν μέσα στις μεγαλύτερες και συνεπέστερες στο χώρο της.

Στόχος της πάντα είναι η εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων της με κύριο μέλημά την προστασία του καταναλωτή.

3.4 Ένωση Μαστιχοπαρωγών Χίου

Η Ένωση Μαστιχοπαρωγών Χίου είναι αναγκαστικός συνεταιρισμός που ιδρύθηκε το 1938 με τον ιδρυτικό Νόμο 1390/1938 και αποτελεί την συλλογική έκφραση 20 πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών των 24 Μαστιχοχωρίων που ευρίσκονται στην νότια Χίο. Η Ε.Μ.Χ. αποτελεί τον φορέα αποκλειστικής διαχείρισης της φυσικής μαστίχας στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Στις διεθνείς της συναλλαγές επιγράφεται αγγλικά: *The Chios Mastiha Growers Association*, και στα γαλλικά: *Union des producteurs de comme mastic de Chio*.

Σήμερα η Ένωση Μαστιχοπαρωγών Χίου αποτελείται από 6.000 μέλη από αγροτικές οικογένειες οργανωμένα σε 20 πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς και αποτελεί ένα από τους μεγαλύτερους σε μεγέθους οργανισμούς της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου.

Οι κύριες δραστηριότητες της Ε.Μ.Χ. μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: σε προϊόντα παραγωγής, σε προϊόντα εμπορίας και σε υπηρεσίες προς τους παραγωγούς.

Στα προϊόντα παραγωγής της Ε.Μ.Χ. περιλαμβάνονται η επεξεργασία και τυποποίηση της φυσικής μαστίχας, η παραγωγή του μαστιχέλαιου, το οποίο παράγεται από απόσταξη της φυσικής μαστίχας, η παραγωγή του μωσχολίβανου ή θυμιάματος, το οποίο χρησιμοποιείται για κάψιμο ως μυρωδικό και τέλος η παραγωγή τριών τύπων τσίχλας, ΕΛΜΑ με ζάχαρη και περιεκτικότητα φυσικής μαστίχας σε ποσοστό 17%, ΕΛΜΑ χωρίς ζάχαρη με περιεκτικότητα φυσικής μαστίχας σε ποσοστό 4% και τσίχλα SMILE η οποία δεν περιέχει φυσική μαστίχα.

Έχει όμως και άλλες δραστηριότητες όπως δημιουργία Μουσείου Μαστίχας, καταστήματα λιανικής πώλησης (*mastihashop*) μέσω της θυγατρικής της ΜΕΔΙΤΕΡΡΑ Α.Ε., η αντιπροσώπηση ασφαλειών, χρηματοπιστωτικές εργασίες και άλλες υπηρεσίες προς τους παραγωγούς του νησιού.

Η Ένωση διοικείται από εννεαμελές συμβούλιο με τετραετή θητεία. Το συμβούλιο εκλέγεται από αντιπρόσωπους των συνεταιρισμών, που απαρτίζουν τη Γενική Συνέλευση. Οι αντιπρόσωποι ορίζονται βάσει της παραγωγής των 4 τελευταίων ετών (78 αντιπρόσωποι το 2004). Η Γενική Συνέλευση συνέρχεται κάθε Δεκέμβριο στα γραφεία της Ένωσης. Τα μέλη των πρωτοβάθμιων Συνεταιρισμών είναι υπεύθυνα για την καλλιέργεια του Μαστιχοφόρου Σχίνου και την συλλογή της φυσικής Μαστίχας. Η μαστίχα συγκεντρώνεται από την Ε.Μ.Χ. στις εγκαταστάσεις της, όπου υφίσταται την κατάλληλη επεξεργασία, τυποποίηση και διατίθεται στην αγορά για κατανάλωση.

Εκτός όμως από την αναγκαστική συλλογή και το μονοπώλιο της Μαστίχας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους οικονομικούς οργανισμούς στο νησί της Χίου με σημαντική συμβολή στην οικονομία του νησιού, ενώ επιτελεί και κοινωνικό έργο με διάφορες δραστηριότητες όπως: πρωτοβουλίες ανασχοίνωσης, ένταξη των σχοινοτύπων σε δασικές περιοχές και προμήθεια πυροσβεστικών αυτοκινήτων και πυροσβεστικών βυτίων.

3.5 Κτήμα Μερκούρη

Το κτήμα Μερκούρη αρχικά ήταν ένα μεγάλο αγρόκτημα, το οποίο ιδρύθηκε το 1870, από το Θεόδωρο Μερκούρη, με σκοπό την παραγωγή οίνου, κορινθιακής σταφίδας και ελαιόλαδου.

Είναι ο πρώτος αμπελώνας που εισήγαγε στην Ελλάδα μοσχεύματα της ποικιλίας Refosco, τα οποία προμήθευε και σε άλλους παραγωγούς.

Το Κτήμα Μερκούρη αποκτά την σημερινή νομική μορφή του το έτος 1992 και στο εξής αποκαλείται "Κτήμα Μερκούρη Α.Ε." υπό την διεύθυνση πλέον του κυρίου Κανελλακόπουλου. Από τον Σεπτέμβριο του 1993 το Κτήμα Μερκούρη με σχετική απόφαση του Υπουργείου Γεωργίας δικαιούται να φέρει την ένδειξη τοπικός οίνος Λετρίνων. Σήμερα απασχολεί 15 άτομα ως μόνιμο προσωπικό ενώ κατά καιρούς απασχολεί και εποχιακό προσωπικό ανάλογα με τις ανάγκες.

Η εταιρεία έχει την έδρα της στο νομό Ηλείας και συγκεκριμένα στη θέση Κορακοχώρι στην περιοχή του Κατακόλου, σε ιδιόκτητο ακίνητο.

Το κτήμα Μερκούρη έχει ως κύρια ασχολία του την καλλιέργεια αμπελιών και ελαιόδεντρων με σκοπό την παραγωγή οίνου και ελαίου.

- ο Τα προϊόντα του Κτήματος Μερκούρη είναι τα παρακάτω:
- ο Φολή (Τοπικός Λευκός Οίνος Πισάτιδος)
- ο Κτήμα Μερκούρη (Τοπικός Ξηρός Οίνος Λετρίνων)
- ο Φολή Fume (Τοπικός Λευκός Ξηρός Οίνος Πισάτιδος)
- ο Κάμη της Βερενίκης (Επιτραπέζιος Λευκός Ξηρός Οίνος)
- ο Αντάρης (Επιτραπέζιος Ερυθρός Ξηρός Οίνος)
- ο Κτήμα Μερκούρη Κάβα (Τοπικός Ερυθρός Ξηρός Οίνος Λετρίνων)
- ο Καλλιστώ (Επιτραπέζιος Λευκός Ξηρός Οίνος)
- ο Χορταίς (Γλυκός Παλαιωμένος Ερυθρός Οίνος)
- ο Be Lvedere (Φυσικός Λευκός Γλυκός Παλαιωμένος Οίνος)
- ο Κτήμα Μερκούρη (Παρθένο Ελαιόλαδο)

3.6 Ν. Δούρος - Ι. Λάγγας Ο.Ε.

Η εταιρεία Ν. Δούρος - Ι. Λάγγας Ο.Ε. ιδρύθηκε το 1999 με την υπ' αριθμό άδεια 150102/1-9-1999 του Υπουργείου Γεωργίας από τους γεωπόνους Ν. Δούρο και Ι. Λάγγα.

Σήμερα η εταιρεία απασχολεί ως μόνιμο προσωπικό 4 άτομα, ενώ ανάλογα με τις ανάγκες της καλύπτει κάποιες επιπλέον θέσεις με εποχιακό προσωπικό.

Η έδρα της εταιρείας είναι στο νομό Φθιώτιδας στη Λαμία και συγκεκριμένα στην οδό Αθηνών 16.

Σκοπός της εταιρείας είναι:

- η προσφορά πολλαπλασιαστικού υλικού (κηπευτικών, φυτών μεγάλη διάρκειας, αμπελιού), φυτοπροστατευτικών προϊόντων, λιπασμάτων προς τους παραγωγούς.
- η προσφορά και η εγκατάσταση σταρδών άρδευσης
- ο εξοπλισμός επεξεργασίας - μεταποίησης (οινοποίησης, ελαιοποίησης και ελιάς)
- η εμπορία γεωργικών προϊόντων ολοκληρωμένης παραγωγής
- η διενέργεια μελετών με εργαστηριακές αναλύσεις προκειμένου να προετοιμάσουν το έδαφος με απολυμάνσεις, απεντομώσεις, μυοκτονίες, εξυγιαντικές εφαρμογές βάση κανονισμών HACCP για να γίνει η σπορά και η καλλιέργεια του με αγροτικά προϊόντα.
- Η ολοκληρωμένη διαχείριση παραγωγής τροφίμων κυρίως επιτραπέζιας ελιάς, κερασιών και αμπελιών.

Η εταιρεία έχει αποκτήσει από το 2001 πιστοποιητικό ποιότητας EUROCENT όσον αφορά το κλάδο παραγωγής επιτραπέζιας ελιάς, κερασιών, αμπελιών (Η EUROCENT πιστοποιεί ομάδες παραγωγών με βάση τα πρότυπα AGRO 2.2 και 2.1 στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις).

3.7 Η Συνταγή της Γιαγιάς

Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση παρασκευής παραδοσιακών γεύσεων. Το εργαστήριο ξεκίνησε να λειτουργεί στη Νάουσα, στην αρχή του 2000, με την επώνυμη "Συνταγή της Γιαγιάς". Ιδιοκτήτης του εργαστηρίου είναι ο Θεόδωρος Ντόντης.

Αρχικά η επιχείρηση ξεκίνησε με πωλήσεις χονδρικής στην τοπική αγορά και μετά επεκτάθηκε σε πωλήσεις σε εξειδικευμένα καταστήματα (delicatessen) και ξενοδοχεία σε όλη την Ελλάδα. Το 2002 δημιούργησαν το εργαστήριο για πωλήσεις λιανικής στον τόπο παραγωγής. Το 2004 λειτούργησε ιστοσελίδα στο διαδίκτυο (ηλεκτρονικό κατάστημα).

Αντικείμενο εργασιών της εταιρείας αυτής είναι η συλλογή

φρούτων και λαχανικών από την Μακεδονική γη, άγριων βοτάνων και αρωματικών φυτών που βρίσκονται στο ορός Βέρμιο και η μετατροπή τους σε τουρσί, γλυκά του κουταλιού, λιαστά, μαρμελάδες, μπαχαρικά και παραδοσιακά ζυμαρικά. Όλα τα προϊόντα παρασκευάζονται χειροποίητα.

Το εργαστήριο παραδοσιακών γεύσεων "Συνταγή της Γιαγιάς" συμμετείχε στην 10η Διεθνή Έκθεση "Τουριστικό Πανόραμα", στη Philoxenia 2004, στο Forum Terra Madre 2004 και στο Derop 2005.

3.8 Αμπελώνες Ζαχαριάς

Το οινοποιείο της εταιρείας, το μεγαλύτερο ιδιωτικό οινοποιείο της περιοχής, είναι κτισμένο 3 Km έξω από την πόλη της Νεμέας, επί της επαρχιακής οδού Νεμέας - Δάφνης. Αποτελεί το μεγαλύτερο και ιστορικότερο ιδιωτικό οινοποιείο της Νεμέας. Χτίστηκε το 1973, με τις τελειότερες γαλλικές προδιαγραφές, εισάγοντας την κυριότερη γαλλική τεχνογνωσία στη Νεμέα. Το 1990 το οινοποιείο περιήλθε στην κατοχή της νεοϊδρυθείσας τότε ΟΙΝΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΕΠΕ, μεταξύ των μετόχων της οποίας ήταν ο Ηλίας και Κωνσταντίνος Ζαχαριάς.

Από το 1997 το οινοποιείο ανήκει αποκλειστικά στην οικογένεια Ζαχαριά. Τότε ξεκίνησε μία σημαντική προσπάθεια εκσυγχρονισμού του, η οποία και συνεχίζεται ως τις μέρες μας. Αποκτήθηκαν νέοι ανοξειδωτοί οινοποιητές, σύγχρονα εργαστήρια και ψυκτικά μηχανήματα, γαλλικά δρύινα βαρέλια μικρής χωρητικότητας, ανοξειδωτες ψυκτικές δεξαμενές, πνευματικά πιεστήρια και ό,τι πιο σύγχρονο υπάρχει σήμερα στο χώρο της οινοποίησης.

Το 1997 έκανε την εμφάνισή της η πρώτη φιάλη "Αμπελώνες Ζαχαριά, Νεμέα V.Q.P.R.D.". Κατά την πρώτη αυτή δοκιμή εμφιαλώθηκαν 2.000 φιάλες, ουσιαστικά για ίδια χρήση. Την ίδια χρονιά αναβίωσε και ένα από τα παλαιότερα προϊόντα του οινοποιείου, με την προηγούμενη διεύθυνση, το κρασί "Allegro". Τέλος, το 2001 ήταν η χρονιά που προστέθηκαν στη συλλογή των προϊόντων της εταιρείας ο Φλιάσιος τοπικός κορινθιακός οίνος, ο Ερυθρός και το Μοσχοφίλερο Ζαχαριά. Αυτή τη χρονιά ουσιαστικά ξεκίνησε και η πορεία όλων των προϊόντων για την καθιέρωσή τους στο ευρύ κοινό.

Όσον αφορά στο μέλλον, τα σχέδια της εταιρείας είναι πολλά. Αυτή τη στιγμή βρίσκεται σε εξέλιξη το δεύτερο μεγάλο κύμα εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεών του οινοποιείου, μέσω της υλοποίησης ενός μεγάλου επενδυτικού προγράμματος, το οποίο περιλαμβάνει την κατάλληλη διαμόρφωση επισκέψιμων χώρων, την ολοκλήρωση του μηχανολογικού εξοπλισμού και όλες τις απαραίτητες ενέργειες και επενδύσεις, έτσι ώστε το επόμενο έτος να μπορούν να

πιστοποιούνται όλα τα προϊόντα των αμπελώνων Ζαχαριά κατά HACCP και ISO.

3.9 Ο Κοράκης

Η Εταιρεία ιδρύθηκε το 1981 με την επωνυμία «Ο Κοράκης». Ξεκίνησε όντας μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση και εξελίχθηκε σε ομόρρυθμη εταιρεία, νομική μορφή που κατέχει έως και σήμερα. Οι εγκαταστάσεις της βρίσκονται στην νοτιανατολική πλευρά της Χίου. Απασχολεί ως μόνιμο προσωπικό 6 άτομα και ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες προσλαμβάνει επιπλέον εργατικό προσωπικό.

Σκοπός της εταιρείας είναι να ανταποκρίνεται στις καταναλωτικές ανάγκες προσφέροντας μεγάλη ποικιλία γλυκών του κουταλιού, ενώ ταυτόχρονα εμπορεύεται και άλλα προϊόντα του κλάδου παραδοσιακών ζαχαρωδών. Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της, η εταιρεία παράγει 89 διαφορετικά προϊόντα τα οποία κατατάσσονται σε 23 διαφορετικές κατηγορίες.

Η παραγωγική της διαδικασία είναι ένας συνδυασμός των παραδοσιακών με σύγχρονες μεθόδους παραγωγής, προσφέροντας ποιοτικά standards, τα οποία ανταποκρίνονται στις διατροφικές καταναλωτικές συνήθειες.

Η Εταιρεία είναι σε θέση να παράγει προϊόντα χωρίς την χρήση συντηρητικών, με μικρότερη περιεκτικότητα ζάχαρης, καθώς επίσης και σε μεγαλύτερη ποικιλία. Επίσης, η χρήση νέων μορφών συσκευασίας σε συνδυασμό με την βελτίωση της ποιότητας είναι στοιχεία που προβλέπεται ότι θα αυξήσουν τις πωλήσεις της εταιρείας σε συνδυασμό με την ανάλογη διαφημιστική καμπάνια.

3.10 Ι. Διαμαντάκης - Γ. Σταματάκης & Σία Ο.Ε.

Η εταιρεία Ι. Διαμαντάκης - Γ. Σταματάκης & ΣΙΑ Ο.Ε. είναι μία μικρομεσαία ομόρρυθμη εταιρεία, η οποία ιδρύθηκε το 2000 από τους Ι. Διαμαντάκη και Γ. Σταματάκη. Η εταιρεία έχει τις εγκαταστάσεις της στο Ηράκλειο της Κρήτης και συγκεκριμένα στις Κάτω Ασίτες.

Σε αυτόν τον τόπο ξεκίνησαν τη διαδικασία της πρώτης απόσταξης και της παραγωγής άριστης ποιότητας τσικουδιάς. Η εύφορη γη σε συνδυασμό με το κατάλληλο κλίμα της περιοχής δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να παράγει την πρώτη ύλη μόνη της και στην συνέχεια να την επεξεργάζεται παράγοντας την τσικουδιά, την οποία προωθεί στην αγορά σε κατάλληλες συσκευασίες.

Διαθέτει καινούριες ιδιόκτητες, σύγχρονες εγκαταστάσεις, που εξασφαλίζουν υψηλή ποιότητα και αισθητικό αποτέλεσμα. Οι εταίροι

έχουν επιλέξει μία σειρά από εντυπωσιακές φιάλες, θέλοντας να προσελκύσουν τους πελάτες που επιθυμούν να αγοράσουν ένα εντυπωσιακό και ποιοτικό προϊόν.

Στα πλαίσια της συνεχούς εξέλιξης της, στοχεύει στη διεύρυνση της υπάρχουσας αγοράς και για την επίτευξη του στόχου της προχωρά στην επέκταση των ιδιόκτητων κτιριακών εγκαταστάσεων της και οργανώνει τη περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων και διανομής των προϊόντων της.

Για λόγους χρησιμότητας κατά την παρουσίαση ορισμένων δεδομένων έχουμε δημιουργήσει συντομογραφίες στις επωνυμίες των παραπάνω επιχειρήσεων οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

- Feedus, αντί Feedus AEBE
- Pantazis, αντί Pantazis Fruit S.A.
- Ήλιος, αντί Ήλιος Μπαχαρικά Β. Σ. Διαμαντόπουλοι ΑΒΕ
- Ε. Μ. Χ., αντί Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου
- Μερκούρη, αντί Κτήμα Μερκούρη Εταιρεία Παραγωγής Οίνων και Λοιπών Προϊόντων.
- Ν. Δ.- Ι. Λ., αντί Ν. Δούρος – Ι. Λάγγας Ο.Ε.
- Σ. τ. Γ., αντί Συνταγή της Γιαγιάς
- Ζαχαριάς, αντί Αμπελώνες Ζαχαριά
- Κοράκης, αντί ο Κοράκης
- Ι. Δ. – Γ. Σ., αντί Ι. Διαμαντάκης – Γ. Σταματάκης & ΣΙΑ Ο.Ε.

	1	2	3	4	5
Επιώνυμο Νομική Μορφή Έτος ίδρύσεως Προσωπικό	FEEDUS ΑΕ 2004 100	ΡΑΝΤΑΖΗΣ Α.Ε. 1995 18	ΗΛΙΟΣ Α.Ε. 1986 75	Ε. Μ. Χ. ΣΥΝ. ΠΕ. 1938 60	ΜΕΡΚΟΥΡΗ Α.Ε. 1992 15
Κύρια Προϊόντα	ΓΛΥΚΑ ΚΟΥΤΑΛΙΟΥ, ΧΥΜΟΙ, ΜΑΣΤΙΧΙΛΙΕΣ, ΛΟΥΚΟΥΜΙΑ, ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΣ, ΣΚΥΛΟΤΡΟΦΕΣ	ΚΑΡΤΟΥΖΙΑ, ΜΑΝΤΑΡΙΝΙΑ, ΠΟΡΤΟΚΑΛΙΑ, ΛΕΜΟΝΙΑ, ΦΡΑΟΥΛΕΣ	ΜΠΑΧΑΡΙΚΑ, ΒΟΤΑΝΑ, ΤΡΟΦΕΙΣ ΠΟΥΛΙΩΝ	ΤΣΙΧΛΑ ΕΛΜΑ, ΜΑΣΙΧΑ, ΜΑΣΤΙΧΕΛΛΙΟ	ΟΙΝΟΣ & ΕΛΛΙΟΛΑΔΟ
Διευθυν Συμβούλος	ΧΑΛΚΑΚΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ	ΠΑΝΤΑΖΗΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ	ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟ Σ	-	ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΑΝΕΛΛΑΚΟΠΟΥΛΟΣ
Έδρα Επιχείρησης	ΧΙΟΣ, ΒΑΣΙΛΕΩΝΙΚΟ ΤΚ 82100, ΤΗΛ. 2271041503	ΛΕΧΑΙΝΑ ΗΛΕΙΑΣ	ΑΤΤΙΚΗΣ, ΑΙΓΙΝΙΑΣ 1 ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΤΗΛ 2104812888	ΜΟΝΟΜΑΧΟΥ 1 ΤΚ. 82100 ΧΙΟΣ, ΤΗΛ. 2271021001	ΚΟΡΑΚΟΧΩΡΙ ΗΛΕΙΑΣ ΤΚ 27100, ΤΗΛ 2621041601
Τα στοιχεία βρέθηκαν από	ΠΑΛΛΗΜΟΝΙΟΥΔΗ Σ ΕΜΜ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ	ΠΑΝΤΑΖΗΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ	ΒΑΝΑ ΜΑΡΓΑΡΙΤΗ ΛΟΓΙΣΤΡΙΑ	ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ ΣΑΡΑΝΤΙΝΙΔΗΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΑΝΕΛΛΑΚΟΠΟΥΛΟΣ
Ημερομηνία συμπλήρωσης	18/08/05	26/04/2005	26/06/2005	25/05/2005	01/08/2005

	6	7	8	9	10
Επωνυμία	Ν. ΔΟΥΡΟΣ-Ι ΛΑΓΓΑΣ Ο.Ε.	ΣΥΝΤΑΓΗ ΤΗΣ ΓΙΑΓΙΑΣ	ΑΜΠΕΛΩΝΕΣ ΖΑΧΑΡΙΑ – ΟΙΝΟΤΕΧΝΙΚΗ Ε.Π.Ε.	Μ. ΚΟΡΑΚΗΣ – ΕΙΡΗΝΗ ΜΑΡΙΝΟΥ ΚΑΙ ΣΙΑ	Ι. ΔΙΑΜΑΝΤΑΚΗΣ - Γ. ΣΤΑΜΑΤΑΚΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.
Νομική Μορφή	Ο.Ε.	ΑΤΟΜΙΚΗ	Ε.Π.Ε.	Ο.Ε.	Ο.Ε.
Έτος Ίδρυσης	1999	2000	1990		2000
Προσωπικό	4	3	5	4	2
Κυρία Προϊόντα	ΓΕΩΡΓΙΚΑ ΦΑΡΜΑΚΑ, ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ, ΜΕΛΕΤΕΣ, ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΕΣ ΕΛΙΕΣ, ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΕ Σ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	ΜΑΡΜΕΛΑΔΕΣ, ΚΟΜΠΟΣΤΕΣ, ΛΙΑΣΤΑ, ΤΟΥΡΣΙ, ΖΥΜΑΡΙΚΑ, ΛΙΚΕΡ, ΤΣΙΠΟΥΡΟ, ΞΥΔΙ, ΑΡΩΜΑΤΙΚΑ ΦΥΤΑ κ.α.	ΚΡΑΣΙ	ΓΛΥΚΑ ΤΟΥ ΚΟΥΤΑΛΙΟΥ	ΤΣΙΚΟΥΔΙΑ
Διευθύνων Συμβουλος	ΛΑΓΓΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ	ΝΤΟΝΤΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ	ΗΛΙΑΣ ΖΑΧΑΡΙΑΣ	ΑΧΙΛΛΕΑΣ ΜΑΡΙΝΟΣ	ΔΙΑΜΑΝΤΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
Έδρα Επιχείρησης	ΦΘΙΩΤΙΔΑ, ΑΘΗΝΩΝ 16 – ΛΑΜΙΑ 35100, ΤΗΛ 22310 35266	ΝΑΟΥΣΑ, ΗΜΑΘΙΑΣ	ΝΕΜΕΑ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ (2 ^ο ΧΛΜ ΕΠΑΡΧΙΑΚΗΣ ΟΔΟΥ) ΤΚ 20500, ΤΗΛ: 2746022667	ΧΑΛΚΕΤΟΣ – ΧΙΟΣ, ΤΗΛ 2271078577	ΚΑΤΩ ΑΣΙΤΕΣ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ, 70013, ΤΗΛ 2810360087
Τα στοιχεία δόθηκαν από	ΛΑΓΓΑ ΙΩΑΝΝΗ	ΝΤΟΝΤΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ	ΗΛΙΑ ΖΑΧΑΡΙΑ	ΑΧΙΛΛΕΑ ΜΑΡΙΝΟ	ΔΙΑΜΑΝΤΑΚΗ ΖΑΧΑΡΙΑ, ΟΙΝΟΛΟΓΟ
Ημερομηνία συμπλήρωσης	7-8-2005	3-08-2005	18-03-2005	20-07-2005	09-08-2005

4

*Ανάλυση
Οικονομικών Στοιχείων*

Στον παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνά μας και θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την οικονομική τους κατάσταση με την χρήση των οικονομικών τους στοιχείων.

Τα θέματα που καλύπτει αυτό το κεφάλαιο είναι:

- Ποια λογιστικά βιβλία υποχρεούνται να τηρούν οι επιχειρήσεις
- Πως αναλύσαμε τις οικονομικές καταστάσεις
- Ποια συμπεράσματα διεξαγάγαμε

4.1 Λογιστικά Βιβλία

Τα γεγονότα που συμβαίνουν στην διάρκεια ζωής και της δράσεως της επιχείρησης είναι κοινωνικά, οικονομικά, νομικά, τεχνικά, διοικητικά κ.τ.λ.. Από τα γεγονότα αυτά, εκείνα που επηρεάζουν την περιουσία της επιχείρησης και μπορούν να εκφραστούν σε χρηματοοικονομικές μονάδες, παρακολουθούνται και καταγράφονται με την λογιστική.

Η καταγραφή της χρηματοοικονομικής καταστάσεως, της περιουσίας και των λογιστικών γεγονότων γίνεται με την κατάλληλη λογιστική τεχνική στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης.

Τα βιβλία που κάθε επιχείρηση, ανάλογα με την νομική της μορφή, οφείλει να τηρεί χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Βιβλία 1^{ης} κατηγορίας. Τα βιβλία αυτά ορίζονται από το άρθρο 5 του Κ.Β.Σ., ονομάζονται βιβλία αγορών και τηρούνται κατά την απλογραφική μέθοδο για όλες τις αγορές που γίνονται με μετρητά ή με πίστωση αλλά και κατά απόλυτη χρονολογική σειρά. Σε αυτή την κατηγορία βιβλίων εντάσσονται μικροεπιτηδευματίες που ασκούν μικροεμπόρια όπως οι πωλητές λαϊκών αγορών, επειδή δεν έχουν συνήθως αποθέματα και τα ελάχιστα που έχουν είναι σχεδόν ίσα στο τέλος κάθε χρήσης.
2. Βιβλία 2^{ης} κατηγορίας. Τα βιβλία αυτά ορίζονται από το άρθρο 6 του Κ.Β.Σ. και ονομάζονται βιβλία εσόδων – εξόδων. Στα βιβλία αυτά καταχωρούνται κατά χρονολογική σειρά, έκδοσης προκειμένου για τα έσοδα και περιέλευσης προκειμένου για τα έξοδα, τα σχετικά παραστατικά όλων των συναλλαγών του επιτηδευματία. Τα βιβλία είναι αριθμημένα κατά φύλλο και καταχωρούνται τα βιβλία κατά την απλογραφική μέθοδο. Οι κατηγορίες επιτηδευματιών που μπορούν να τηρούν τα βιβλία αυτά είναι τρεις: οι παρέχοντες υπηρεσία, οι έμποροι με ετήσιο περίπου κύκλο εργασιών από €5.000.000 μέχρι και €60.000.000 και οι βιοτεχνίες ή βιομηχανίες, που παρουσιάζουν τον ίδιο κύκλο εργασιών.
3. Βιβλία 3^{ης} κατηγορίας. Τα βιβλία αυτά ορίζονται από το άρθρο 7 του Κ.Β.Σ.. Τα βιβλία αυτά τηρούνται κατά την διπλογραφική μέθοδο, με οποιοδήποτε λογιστικό τρόπο σύμφωνα με τις παραδεκτές αρχές της λογιστικής. Τα κυριότερα βιβλία σύμφωνα με το συγκεντρωτικό σύστημα που επικρατεί είναι τα ημερολόγια, τα καθολικά, το βιβλίο απογραφών και ισολογισμών. Τα βιβλία αυτά υποχρεωτικά τηρούνται από τις ανώνυμες εταιρείες και τις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης.

Από τις τρεις αυτές κατηγορίες τα βιβλία της πρώτης και της δεύτερης δεν συνιστούν πλήρη λογιστικά βιβλία κατά καμία έννοια. Δεν πληρούν καν τα στοιχεία της απλογραφίας, γιατί δεν παρακολουθούν καμιά σχέση. Απλά, καταγράφονται σε αυτά ορισμένα στοιχεία που εξυπηρετούν τους σκοπούς του κώδικα και ειδικότερα την διασταύρωση των συναλλαγών. Η τρίτη κατηγορία είναι η μόνη που συνιστά ένα πλήρες σύστημα λογιστικών βιβλίων.

Οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνά μας χρησιμοποιούν βιβλία δεύτερης και τρίτης κατηγορίας. Κατά την οικονομική ανάλυση που ακολουθεί παρατηρούμε ότι στις δύο από τις 10 επιχειρήσεις μας εμφανίζονται μόνο τα στοιχεία του κύκλου εργασιών γεγονός που οφείλεται στην τήρηση βιβλίων εσόδων και εξόδων.

4.2 Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

Η χρηματοοικονομική ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων έχει ως αντικείμενο την μελέτη των σχέσεων των οικονομικών στοιχείων που αναφέρονται σε αυτές σε δεδομένη χρονική στιγμή, καθώς και των τάσεων αυτών διαχρονικά.

Οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων είναι η διαχρονική ή συγκριτική ή οριζόντια ανάλυση και η ανάλυση με την χρήση αριθμοδεικτών.

4.2.1 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η οριζόντια ή διαχρονική ή συγκριτική χρηματοοικονομική ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων συντελείται με την κατάταξη των στοιχείων κατά κατηγορίες για μια σειρά ετών. Τα λογιστικά στοιχεία αποκτούν μεγαλύτερη σημασία όταν συγκρίνονται με αλλά ίδια ή παρόμοια προηγούμενων ετών ή χρήσεων. Έτσι, ετήσια, εξαμηνιαία, τριμηνιαία ή και μηνιαία στοιχεία μπορούν εύκολα να συγκριθούν με τα αντίστοιχα προηγούμενων χρήσεων και να οδηγήσουν σε συμπεράσματά σχετικά με την τάση και τον ρυθμό τους διαχρονικά.

Η παρουσία των συγκριτικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων επαυξάνει την χρησιμότητα αυτών και εμφανίζει πιο καθαρά την φύση και τις τάσεις των τρεχουσών μεταβολών που επηρεάζουν την χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης. Όσο περισσότερες είναι οι χρήσεις στις οποίες αναφέρονται οι συγκριτικές καταστάσεις, τόσο πιο αξιόπιστα είναι και τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν.

Για να είναι όμως δυνατή η σύγκριση των λογιστικών στοιχείων διαχρονικά, πρέπει οι συγκριτικές καταστάσεις να πληρούν τις εξής προϋποθέσεις:

1. η ταξινόμηση των στοιχείων να είναι ομοιόμορφη σε όλες τις περιόδους στις οποίες αναφέρονται,
2. στις ίδιες επιμέρους ομάδες στοιχείων να είναι ενταγμένα τα αυτά στοιχεία,
3. να τηρούνται οι αυτές λογιστικές αρχές καθ' όλη την υπό κρίση περίοδο. Σε περίπτωση που υπάρχει κάποια αλλαγή αυτών θα πρέπει να σημειώνεται ώστε να λαμβάνεται υπόψη από τον αναλυτή,
4. να σημειώνονται τυχόν μεταβολές στις συνθήκες ή την φύση των στοιχείων.

Στην έκταση που οι παραπάνω προϋποθέσεις δεν τηρούνται, οι συγκρίσεις μπορούν να δώσουν παραπλανητική εικόνα και να οδηγήσουν σε εσφαλμένα συμπεράσματα. Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι συγκριτικές καταστάσεις καθίστανται περισσότερο χρήσιμες αν παράλληλα με τα απόλυτα μεγέθη περιέχουν και ποσοστά.

Για να είναι δυνατή η πρόβλεψη της πορείας μιας επιχειρήσεως στο μέλλον, είναι απαραίτητο να συγκεντρώνονται στοιχεία για δύο τουλάχιστον ή περισσότερες περιόδους, διότι έτσι οι πληροφορίες που προκύπτουν από αυτές είναι πιο αποκαλυπτικές για τον αναλυτή.

Προϋπόθεση για την ανάλυση της λογιστικής κατάστασης των επιχειρήσεων του δείγματός μας είναι η ομαδοποίηση των στοιχείων με οικονομικά κριτήρια. Έτσι η ουσιαστική διάρθρωση αποτυπώνεται με την πιο κάτω τυπολογία την οποία θα αναλύσουμε και εννοιολογικά.

4.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

Αριθμοδείκτης είναι η απλή σχέση ενός κονδυλίου του ισολογισμού ή του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως προς ένα άλλο και εκφράζεται με απλή μαθηματική μορφή.

Ο λόγος που οδήγησε στην καθιέρωση των αριθμοδεικτών προέρχεται από την ανάγκη να γίνεται αμέσως αντιληπτή η πραγματική αξία και σπουδαιότητα των απόλυτων μεγεθών. Πάντως για να έχει ένας αριθμοδείκτης κάποια αξία, θα πρέπει να εκφράζει σχέσεις που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και μας οδηγούν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο υπολογισμός και παρουσίαση των διαφόρων αριθμοδεικτών αποτελεί μια μέθοδο ανάλυσεως η οποία πολλές φορές παίρνει μόνο ενδείξεις. Γι' αυτό ένας μεμονωμένος αριθμοδείκτης δεν μπορεί να μας δώσει πλήρη εικόνα της οικονομικής θέσεως μιας συγκεκριμένης επιχειρήσεως αν δεν συγκριθεί με άλλους αντιπροσωπευτικούς ή προτύπους

αριθμοδείκτες ή δεν συσχετιστεί με τους αντίστοιχούς αριθμοδείκτες μιας σειράς προηγούμενων χρήσεων.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, απαραίτητοι για την εξέλιξη της επιχείρησης, αποτελούν μια κατάλληλη μεθοδολογία με την οποία συνοψίζουμε ένα μεγάλο αριθμό χρηματοοικονομικών δεδομένων προκειμένου να αξιολογήσουμε την αποδοτικότητά, την ρευστότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Οι κυριότεροι και περισσότερο χρησιμοποιούμενοι στην χρηματοοικονομική ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων αριθμοδείκτες, μπορούν να καταταγούν στις εξής κατηγορίες:

- Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (Profitability ratios)

Οι δείκτες αποδοτικότητας είναι τα τελικά κριτήρια βάση των οποίων μπορούμε να εξαγάγουμε συνολικά συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης, όπως αυτή εμφανίζεται από την απόδοση που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις. Με αυτούς μετράται η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, η δυναμικότητα των κερδών της και η ικανότητα της διοικήσεώς της. Με άλλα λόγια οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας μετρούν τον βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης σε δεδομένη χρονική στιγμή.

Οι δείκτες αποδοτικότητας διαιρούνται σε δύο βασικές κατηγορίες: αποδοτικότητα σε σχέση με τις πωλήσεις και αποδοτικότητα σε σχέση με τις επενδύσεις.

- Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας (Structure & Viability ratios)

Οι δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίου αποτελούν μια ομάδα δεικτών που μετρούν τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια για την ανάπτυξή της. Με αυτούς εκτιμάται η μακροχρόνια ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και ο βαθμός προστασίας που απολαμβάνουν οι πιστωτές της.

- Αριθμοδείκτες δραστηριότητας (Activity ratios)

Οι δείκτες δραστηριότητας είναι κριτήρια, τα οποία χρησιμοποιούνται προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης στην χρησιμοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων, κατά πόσο δηλαδή γίνεται ικανοποιητική ή όχι χρησιμοποίηση αυτών.

- Αριθμοδείκτες ρευστότητας (Liquidity ratios)

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό τόσο της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσεως μιας επιχείρησης όσο και της ικανότητάς της να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, χωρίς να προσφεύγει σε

έκτακτα μέτρα, όπως είναι η αναγκαστική ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων, η σύναψη δυσμενών δανείων προς εξεύρεση μετρητών κτλ.

Η ευχέρεια της ρευστότητας στις επιχειρήσεις ποικίλλει ανάλογα με την σύνθεση των περιουσιακών στοιχείων και δεν εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης.

Βαθμός ρευστότητας καλείται η ευκολία με την οποία το περιουσιακό στοιχείο μετατρέπεται σε χρήμα χωρίς ζημιά. Οι πιστωτικοί τίτλοι έχουν μεγάλο βαθμό ρευστότητας, ενώ, αντίθετα, τα ακίνητα έχουν μικρό βαθμό ρευστότητας, πχ ο βαθμός ρευστότητας των κτιρίων, των οικοπέδων και των μηχανημάτων είναι μικρότερος από τον βαθμό ρευστότητας που έχουν οι πρώτες ύλες και τα έτοιμα προϊόντα. Το πρωταρχικό μέλημα της επιχείρησης είναι να γνωρίζει έγκαιρα την κατάσταση ρευστότητάς της, δηλαδή να είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στις τρέχουσες υποχρεώσεις.

Όπως είναι φανερό τα διάφορα είδη αριθμοδεικτών αλληλοσυνδέονται, οπότε είναι απαραίτητη μια συνολική θεώρηση αυτών προκειμένου να επιτευχθεί πλήρης κατανόηση της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής καταστάσεως της επιχείρησης. Η ταξινόμηση των αριθμοδεικτών κατά κατηγορίες είναι επίσης χρήσιμη διότι βοηθά στο να επικεντρώνεται η ανάλυση σε ορισμένα σημεία που ενδιαφέρουν τον αναλυτή.

4.3 Διάρθρωση Λογιστικών Καταστάσεων

4.3.1 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ισολογισμός είναι μια συνοπτική λογιστική κατάσταση που παρουσιάζει την συνολική περιουσία της επιχείρησης σε δύο πεδία: τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης (ενεργητικό) και τις πηγές χρηματοδότησης αυτών των στοιχείων (παθητικό).

A) Το ενεργητικό είναι οι οικονομικοί πόροι τους οποίους κατέχει μια επιχείρηση και από την διαχείριση των οποίων προσδοκά να ωφεληθεί, δηλαδή τα θετικά στοιχεία με τα οποία ενεργεί. Τα στοιχεία του ενεργητικού μπορεί να έχουν φυσική μορφή, όπως, κτίρια, μηχανήματα, αποθέματα εμπορευμάτων κ.α.. Υπάρχουν όμως και στοιχεία σε μη φυσική μορφή (ασώματα) τα οποία εμπεριέχουν νόμιμες απαιτήσεις ή δικαιώματα, όπως απαιτήσεις από πελάτες, επενδύσεις σε ομόλογα ή άλλες συμμετοχές, υπεραξία της επιχείρησης, δικαιώματα κ.λ.π..

Όλα τα παραπάνω στοιχεία που αποτελούν την περιουσία της επιχείρησης τα τοποθετούμε σε δύο κυρίως ομάδες: α) αυτά που αποτελούν την πάγια περιουσία ή πάγιο ενεργητικό και β) αυτά που

συνιστούν το κυκλοφορούν ενεργητικό και την κυκλοφορούσα περιουσία.

Πίνακας 1: Σύνολο Ενεργητικού

Σύνολο ενεργητικού		
	2004	2003
FEEDUS	55.380.634,50	12.493.092,92
PANTAZIS	9.286.135,12	7.962.773,06
ΗΛΙΟΣ	6.700.827,77	6.152.500,89
E. M. X.	14.503.247,77	13.646.646,66
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	1.394.282,06	1.207.870,64
N. Δ. - Ι. Λ.	944.971,43	1.076.079,85
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	3.494.191,32	2.150.606,68
ΚΟΡΑΚΗΣ	1.812.909,20	1.705.830,83
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Παρατηρούμε ότι στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος μας παρουσιάζεται μια αύξηση του συνόλου του ενεργητικού σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αισθητή είναι η αύξηση που παρουσιάζει η Feedus AEBE η οποία ανέρχεται σε 343.29%. Η αύξηση αυτή οφείλεται στην πρόσφατη συγχώνευση της, με την ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΑΕΒΕ. Κατ' εξαίρεση, στην εταιρεία Ν. Δουρος Ι. Λαγγας Ο.Ε. παρατηρούμε μια μικρή μείωση της τάξης του 12.20% εξαιτίας της μείωσης των διαθεσίμων λόγω αύξησης των απαιτήσεων.

α) *Πάγια ενεργητικά* είναι τα αγαθά και τα δικαιώματα που προορίζονται να παραμείνουν μακροχρόνια, με την ίδια περίπου μορφή, στην επιχείρηση, καθώς και τα έξοδα πολυετούς αποσβέσεως και μακροπρόθεσμες απαιτήσεις. Γενικότερα πάγια θεωρούνται τα στοιχεία του ενεργητικού των οποίων η χρησιμότητα, σύμφωνα με τον προορισμό τους, διαρκεί περισσότερο από μια χρήση. Πάγια περιουσιακά στοιχεία είναι τα οικόπεδα, τα κτίρια, τα μηχανήματα, τα έπιπλα κ.τ.λ., που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την εξυπηρέτηση των σκοπών της. Τα πάγια διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: σε εκείνα που η αξία τους παραμένει σταθερή ή μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου, για λόγους άσχετους με την δράση της επιχείρησης και σε εκείνα που η αξία τους μειώνεται σταδιακά, επειδή υπόκεινται σε φθορά (λειτουργική, χρονική και οικονομική), που λέγεται απόσβεση.

Πίνακας 2: Αναπόσβεστη αξία πάγιου ενεργητικού

Αναπόσβεστη αξία πάγιου ενεργητικού		
	2004	2003
FEEDUS	9.816.503,49	2.707.298,04
PANTAZIS	3.833.477,24	2.304.636,10
ΗΛΙΟΣ	900.462,66	697.967,91
Ε. Μ. Χ.	2.791.328,28	3.528.302,45
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	667.298,33	636.873,08
Ν. Δ. – Ι. Λ.	25.177,95	38.090,05
Σ. Τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	1.107.834,25	220.837,95
ΚΟΡΑΚΗΣ	348.916,02	441.037,81
Ι. Δ. – Γ. Σ.	-	-

Στην εταιρεία Feedus AEBE παρατηρούμε ότι η αναπόσβεστη αξία των πάγιων περιουσιακών της στοιχείων έχει αυξηθεί σημαντικά λόγω της συγχώνευσης που έχουμε ήδη αναφέρει. Στις επιχειρήσεις Pantazis Fruit, μπαχαρικά Ηλιος και κτήμα Μερκούρη παρατηρούμε ισόποση αύξηση των παγίων τους σε σχέση με τις πωλήσεις γεγονός που σημαίνει ότι τα πάγια τους αξιοποιούνται.

Στην Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου και στην επιχείρηση ο Κοράκης παρόλο που έχουμε αύξηση των πωλήσεων τους παρατηρούμε ότι έχει μειωθεί η αξία των παγίων τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται αφενός μεν στο γεγονός ότι η αύξηση των πωλήσεων οφείλεται σε άλλους παράγοντες και αφετέρου δε στο ότι, τα πάγια τους έχουν υποστεί φθορά.

Στην εταιρεία Ν. Δούρος – Ι. Λάγγας παρουσιάζεται μείωση των παγίων στοιχείων της γεγονός που συντελεί στην μείωση των πωλήσεων της. Οι αμπελώνες Ζαχαρία παρουσιάζουν μεγάλη αύξηση στην αξία των πάγιων περιουσιακών της στοιχείων λόγω του ότι η εταιρία απέκτησε τεχνικές εγκαταστάσεις, μηχανήματα και λοιπό μηχανολογικό εξοπλισμό σε μία προσπάθεια εκσυγχρονισμού της, στοιχεία τα οποία δεν έχουν αποδώσει ακόμη.

– Επένδυση θεωρείται η αξιοποίηση διαθέσιμων χρηματικών κεφαλαίων με σκοπό την μελλοντική απόδοση κέρδους. Οι επενδύσεις οδηγούν σε δέσμευση κεφαλαίων για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και επομένως, η σχετική απόφαση θα έχει μακροπρόθεσμες και μακροχρόνιες συνέπειες. Ωστόσο υπάρχει ο κίνδυνος οι επενδύσεις να υποστούν οικονομική απαξίωση λόγω τεχνολογικών εξελίξεων πριν ακόμη αποσβεστούν. Αν τα διαθέσιμα κεφάλαια δεν επαρκούν για την πραγματοποίηση όλων των επενδύσεων, δίνεται

προτεραιότητα στις απαραίτητες επενδύσεις και σε εκείνες, οι οποίες προβλέπεται ότι θα αποσβεστούν στο μικρότερο χρονικό διάστημα.

Πίνακας 3: Επενδύσεις

Επενδύσεις (Τρέχουσα αξία κτήσης πάγιου ενεργητικού – προηγούμενη αξία κτήσης πάγιου ενεργητικού)		
	2004	2003
FEEDUS	11.381.650,38	43.266,77
PANTAZIS	6.358.136,02	4.387.022,87
ΗΛΙΟΣ	275.116,50	162.280,50
Ε. Μ. Χ.	208.979,11	625.274,25
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	93.599,00	72.084
Ν. Δ. – Ι. Λ.	2.683,45	5.986,00
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	997.134,20	908.763,83
ΚΟΡΑΚΗΣ	6.122,38	28.159,28
Ι. Δ. – Γ. Σ.	-	-

Οι επιχειρήσεις Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, Ν. Δούρος – Ι. Λάγγας και Κοράκης παρουσιάζουν μείωση στο σύνολο των επενδύσεων τους συγκριτικά με την προηγούμενη διαχειριστική χρήση. Οι υπόλοιπες παρουσιάζουν αύξηση σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Σκοπός της πραγματοποίησης των επενδύσεων τους μπορεί να είναι είτε βελτίωση των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού, λόγω φθοράς ή τεχνολογικής εξέλιξης, είτε η αύξηση της παραγωγικής ικανότητας για την αντιμετώπιση της προβλεπόμενης αύξησης των πωλήσεων.

β) Κυκλοφορούντα ενεργητικά είναι τα περιουσιακά στοιχεία που προορίζονται για συνεχείς μετασχηματισμούς. Είναι στοιχεία συνεχούς ροής, ταχέως ρευστοποιούμενα και επανασυνιστάμενα, τα οποία αποτελούν την ζωή της επιχείρησης. Αποτέλεσμα της ροής αυτής είναι η θετική ή αρνητική αποδοτικότητα. Σαν σκοπό έχουν την δημιουργία πλεονάσματος και τα συνιστούν τα αποθέματα, οι απαιτήσεις, τα χρεόγραφα και τα διαθέσιμα.

-- Αποθέματα είναι τα υλικά αγαθά που ανήκουν στην επιχείρηση και προέρχονται από την απογραφή ή ιδιοπαραγωγή ή από εισφορά σε είδος ή δωρεά ή από ανταλλαγή και προορίζονται για επεξεργασία ή πώληση να αναλωθούν για την παραγωγή ετοιμών αγαθών ή υπηρεσιών, να χρησιμοποιηθούν για την συσκευασία προϊόντων που προορίζονται για πώληση και τέλος να πωληθούν

όταν πάρουν την μορφή ετοιμών προϊόντων κατά τη συνήθη πορεία των εργασιών της επιχειρήσεως.

Οι λογαριασμοί αυτοί είναι οι κυριότεροι λογαριασμοί βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων. Η ποσότητα που πρέπει η κάθε επιχείρηση να διατηρεί εξαρτάται από το είδος των δραστηριοτήτων της.

Πίνακας 4: Αποθέματα

Αποθέματα		
	2004	2003
FEEDUS	3.275.048,00	2.065.255,04
PANTAZIS	696.254,67	880.609,02
ΗΛΙΟΣ	1.348.499,44	1.082.705,77
Ε. Μ. Χ.	7.878.071,40	6.625.415,83
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	274.657,02	230.731,30
Ν. Δ. - Ι. Λ.	139.670,16	157.430,70
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	1.459.056,81	927.898,55
ΚΟΡΑΚΗΣ	984.758,00	828.176,98
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Η διατήρηση των αποθεμάτων κρίνεται απαραίτητη για την αποδοτική και αποτελεσματική διαδικασία της εμπορίας τους. Κάθε κομμάτι του αποθέματος αντιπροσωπεύει δαπάνες για τόκους, για έξοδα παραγωγής, έξοδα αποθήκευσης καθώς και ανάδειξη κινδύνου για καταστροφή. Αντίστοιχα όμως κόστη δημιουργούνται και από τα ανεπαρκή επίπεδα των αποθεμάτων. Γεγονός που συνεπάγεται την αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων.

Αναλύοντας το δείγμα μας παρατηρούμε ότι από τις 10 επιχειρήσεις οι έξι σημειώνουν αύξηση του αριθμού των αποθεμάτων τους ενώ οι υπόλοιπες μείωση, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό.

- Οι απαιτήσεις περιλαμβάνονται κατά κατηγορίες. Βραχυπρόθεσμες θεωρούνται εκείνες που κατά το κλείσιμο του ισολογισμού είναι εισπρακτικές μέσα στην χρήση που ακολουθεί. Σύμφωνα με την έννοια αυτή, κάθε απαίτηση της επιχείρησης, της οποίας η προθεσμία εξοφλήσεως λήγει μέσα στην επόμενη χρήση, έστω και αν ήταν μέχρι τώρα μακροπρόθεσμη, θα μετατραπεί σε βραχυπρόθεσμη.

Πίνακας 5: Απαιτήσεις

Απαιτήσεις		
	2004	2003
FEEDUS	40.938.159,13	5.713.555,87
PANTAZIS	4.484.473,12	4.482.967,96
ΗΛΙΟΣ	3.915.969,01	3.496.650,93
Ε. Μ. Χ.	2.802.461,48	2.403.952,85
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	392.010,91	285.602,27
Ν. Δ. - Ι. Λ.	619.523,93	520.213,53
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	822.547,51	936.522,05
ΚΟΡΑΚΗΣ	350.307,67	300.494,11
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Θετικό είναι να μειώνονται (κάθε χρόνο) οι απαιτήσεις διότι αυτό συνεπάγεται ότι η επιχείρηση έχει πάρει χρήματα τα οποία μπορεί να μην έπαιρνε και να τα έχανε (μπορεί να γίνονται επισφαλείς απαιτήσεις).

Από την έρευνά μας προέκυψε ότι μόνο μια επιχείρηση από τις δέκα, Αμπελώνες Ζαχαριάς, παρουσιάζει μείωση των απαιτήσεων της. Παρόλο που θα περιμέναμε αύξηση των διαθεσίμων της, η συγκεκριμένη επιχείρηση εμφανίζει μείωση διότι έκανε επενδύσεις.

Λόγω των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στην αγορά των αγροτικών προϊόντων οι επιχειρήσεις αναγκάζονται πολλές φορές να πωλούν τα προϊόντα τους με την χρήση πιστώσεων. Προσπαθούν ωστόσο να υιοθετήσουν την πολιτική διατήρησης σταθερού του επιπέδου των απαιτήσεων ή αύξησής τους μέχρι ένα συγκεκριμένο σημείο. Στο σύνολό τους, οι επιχειρήσεις του δείγματος μας αυξάνουν το σύνολο των απαιτήσεών τους προσδοκώντας όμως την άμεση ρευστοποίηση τους.

Η Feedus ΑΕΒΕ εμφανίζει πολύ μεγάλη αύξηση στις απαιτήσεις της η οποία κατά κύριο λόγο οφείλεται στην συγχώνευση που διενήργησε. Ωστόσο διατρέχει κίνδυνο να μην ρευστοποιηθούν.

-- Τα διαθέσιμα ενεργητικά (ρευστότητα) είναι τα πάσης φύσεως ρευστά, που αποτελούν μια κάποια οικονομική πρόνοια για την αντιμετώπιση κάθε έκτακτου δυσμενούς οικονομικού γεγονότος στην επιχείρηση, δηλαδή είναι ένα μικρό χρηματικό απόθεμα.

Πίνακας 6: Ρευστότητα

Ρευστότητα		
	2004	2003
FEEDUS	352.033,86	208.850,28
PANTAZIS	72.824,37	142.639,42
ΗΛΙΟΣ	489.669,18	829.854,85
E. M. X.	311.438,97	386.752,14
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	52.157,36	48.794,56
N. Δ. - Ι. Λ.	160.599,39	359.103,07
Σ. τ. Γ.	-	-
ZACHARIAS	104.752,75	65.348,13
KOPAKHS	38.929,85	48.344,02
I. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Οι εταιρείες Feedus AEBE και Κτήμα Μερκούρη παρουσιάζουν μια αύξηση στο σύνολο των διαθέσιμων τους.

Τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας Pantazis υφίστανται μείωση η οποία οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση των παγίων της, αφού η αύξηση των απαιτήσεων της είναι σχεδόν αμελητέα.

Η ρευστότητα της επιχείρησης Ηλιος μπαχαρικά έχει μειωθεί εξαιτίας της αύξησης των απαιτήσεων και των παγίων περιουσιακών της στοιχείων. Το ποσοστό μείωσης που σημείωσε είναι αρκετά μεγάλο και οφείλεται σε μεγάλες χρηματικές επενδύσεις για αγορές οικοπέδων και κτιρίων.

Οι επιχειρήσεις Ν. Δούρος - Ι. Λάγγας, ο Κοράκης και η Ένωση Ματιχοπαραγωγών Χίου λόγω του ότι έχουν υποστεί αύξηση των απαιτήσεών τους, έχουν οδηγηθεί σε μείωση των διαθέσιμων τους η οποία ενδέχεται να μεταβληθεί μέχρι την επόμενη λογιστική περίοδο διότι αναμένουν την είσπραξη των οφειλόμενων σε αυτούς ποσών.

Τέλος, η εταιρεία Αμπελώνες Ζαχαρία παρουσιάζει αύξηση στην αξία των διαθέσιμων της, παρόλο που δαπάνησε χρήματα για την αγορά παγίων περιουσιακών στοιχείων. Η αύξηση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι μειώθηκαν οι απαιτήσεις.

Β) Το Παθητικό

Είναι οι πηγές προέλευσης των πόρων, δηλαδή, ότι οφείλει η επιχείρηση σε τρίτους ή το σύνολο των υποχρεώσεών της προς τρίτους, τα αρνητικά στοιχεία. Είναι μια ποικιλία σχέσεων που δημιουργούνται, είτε από την λειτουργία της επιχείρησης σαν

μηχανισμό, είτε από την συναλλακτική της δράση, είτε τέλος από χρηματοπιστωτικές δοσοληψίες.

Τα στοιχεία του παθητικού ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες: στο σύνολο των ιδίων κεφαλαίων ή καθαρή περιουσία στο οποίο εμπεριέχεται το μετοχικό κεφάλαιο, καθώς και στις υποχρεώσεις.

α) Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων ή καθαρή περιουσία είναι το ίδιο κεφάλαιο κάθε οικονομικής μονάδας, το οποίο για τις εταιρείες αποτελείται από το μετοχικό ή εταιρικό κεφάλαιο, από τα κάθε είδους και φύσεως αποθεματικά και από το εκάστοτε υπόλοιπο εις νέον (κερδών ή ζημιών).

Υπάρχουν περιπτώσεις που κατά την σύνταξη του ισολογισμού προβλέπεται ο κίνδυνος να μειωθεί η καθαρή θέση από μια αρνητική εξέλιξη (υποτίμηση κάποιων στοιχείων του ενεργητικού, ανάγκη ομαδικών απολύσεων κλπ.), χωρίς ωστόσο να μπορεί να προβλεφθεί, είτε το ποσό, είτε ο χρόνος αυτής της εξέλιξης.

Πίνακας 7: Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		
	2004	2003
FEEDUS	18.326.603,69	5.685.028,34
PANTAZIS	3.399.700,72	2.756.303,36
ΗΛΙΟΣ	3.199.285,09	2.957.387,34
Ε. Μ. Χ.	7.765.098,54	5.583.943,49
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	722.519,00	726.045,60
Ν. Δ. - Ι. Λ.	29.347,02	29.347,02
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	558.570,60	198.843,34
ΚΟΡΑΚΗΣ	970.637,20	697.992,94
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Στο παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι στο σύνολο των εταιρειών παρουσιάζεται αύξηση των ιδίων κεφαλαίων εκτός από την επιχείρηση Κτήμα Μερκούρη της οποίας η καθαρή περιουσία έχει μειωθεί λόγω αύξησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

- Μετοχικό κεφάλαιο είναι το ποσό που κατά την ίδρυση της επιχείρησης εισφέρει ο επιχειρηματίας σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρεία και που μπορεί να το αναλάβει μόνο κατά την λύση της.

Πίνακας 8: Μετοχικό Κεφάλαιο

Μετοχικό κεφάλαιο		
	2004	2003
FEEDUS	7.841.631,00	1.981.950,00
PANTAZIS	2.534.175,51	2.059.574,47
ΗΛΙΟΣ	439.500,00	439.500,00
Ε. Μ. Χ.	789.100,00	349.500,00
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	606.000	606.000
Ν. Δ. - Ι. Λ.	29.347,02	29.347,02
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	293.470,28	293.470,28
ΚΟΡΑΚΗΣ	98.637,50	98.637,50
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Στις εταιρείες Feedus και Pantazis και στον συνεταιρισμό Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου παρατηρούμε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου εξαιτίας της αύξησης του αριθμού των μετόχων τους, είτε λόγω συγχώνευσης, είτε για άλλους λόγους. Στις υπόλοιπες εταιρείες το ύψος του μετοχικού κεφαλαίου παραμένει αμετάβλητο.

β) Υποχρεώσεις είναι τα κεφάλαια που απασχολεί η επιχείρηση και δεν ανήκουν στον επιχειρηματία, γιατί δεν προέρχονται ούτε από την εισφορά του, ούτε από τα παρακρατημένα κέρδη του, αλλά ανήκουν σε τρίτους. Προέρχονται είτε από πιστώσεις κατά τις συναλλαγές είτε από δανεισμό. Οι υποχρεώσεις διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες.

– Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις είναι οι υποχρεώσεις εκείνες για τις οποίες οι προθεσμία εξοφλήσεώς τους λήγει μέχρι το τέλος της επόμενης χρήσεως. Στις υποχρεώσεις αυτές περιλαμβάνονται βραχυπρόθεσμα δάνεια τραπεζών, γραμμάτια, οφειλές στους προμηθευτές, αμοιβές οφειλόμενες στο προσωπικό, φόροι οφειλόμενοι στο δημόσιο κ.α..

Πίνακας 9: Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
	2004	2003
FEEDUS	38.508.031,00	6.673.914,95
PANTAZIS	5.668.133,65	4.990.731,36
ΗΛΙΟΣ	3.458.367,80	3.158.724,08
Ε. Μ. Χ.	6.400.791,49	7.476.319,43
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	632.922,66	432.865,86
Ν. Δ. - Ι. Λ.	512.914,80	1.046.732,83
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	2.049.637,96	1.321.698,01
ΚΟΡΑΚΗΣ	800.098,87	934.539,93
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Στο σύνολο των επιχειρήσεων έχουμε αύξηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Μόνο σε τρεις επιχειρήσεις παρατηρούμε μείωση.

Στις εταιρείες Feedus, Pantazis Fruit και Κτήμα Μερκούρη παρατηρούμε αύξηση των υποχρεώσεων τους η οποία οφείλεται σε συγχώνευση για την πρώτη και σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό για τις υπόλοιπες. Στην επιχείρηση Ήλιος η αύξηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων οφείλεται στην αύξηση των απαιτήσεων της για την καταβολή μερισμάτων, υποχρεώσεων από φόρους τέλη, και πληρωμή προμηθευτών.

Η πληρωμή γραμματίων συνέβαλε στην μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της Ένωσης Μαστιχοπαγωγών Χίου. Μείωση των υποχρεώσεων έχουμε επίσης στις επιχειρήσεις Ν. Δούρος - Ι. Λαγγάς και Κοράκης διότι η μεν πρώτη αποπλήρωσε βραχυπρόθεσμα δάνεια, η δε άλλη μείωσε τις ασφαλιστικές εισφορές.

Οι αμπελώνες Ζαχαριά παρουσιάζουν αύξηση επειδή μεγάλωσαν οι απαιτήσεις σε προμηθευτές και αυξήθηκαν οι πληρωτέες επιταγές.

— Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις είναι οι υποχρεώσεις εκείνες που αποτελούν πιστώσεις προς την επιχείρηση και για τις οποίες οι προθεσμίες εξοφλήσεως τους λήγουν μετά το τέλος της επόμενης χρήσης. Οι υποχρεώσεις αυτές χρηματοδοτούν κυρίως τα πάγια ενεργητικά στοιχεία.

Ο λογαριασμός αυτός περιλαμβάνει κάθε είδους μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων και ειδικότερα: ομολογιακά δάνεια, μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις σε τράπεζες, μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις προς επιχειρήσεις συνδεδεμένες και μη, μακροπρόθεσμα γραμμάτια πληρωτέα κτλ.

Πίνακας 10: Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
	2004	2003
FEEDUS	224.651,50	0
PANTAZIS	0	0
ΗΛΙΟΣ	2.386,91	0
Ε. Μ. Χ.	0	0
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	38.840,39	47.108,22
Ν. Δ. - Ι. Λ.	0	0
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	885.982,76	630.065,33
ΚΟΡΑΚΗΣ	0	0
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι αρκετές από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής δεν εμφανίζουν μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, είτε προσπαθούν να αποφύγουν τον μακροχρόνιο δανεισμό είτε δεν έχουν τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για να τα πετύχουν.

Η Feedus και η εταιρεία Ήλιος παρουσιάζουν μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις μόνο κατά το τελευταίο έτος, που οφείλεται στη μεν πρώτη στη συγχώνευση της και στη δεύτερη στην δαπάνη για αγορά κτιρίων και οικοπέδων.

Το Κτήμα Μερκούρη παρουσιάζει αύξηση των μακροχρόνιων υποχρεώσεων της εξαιτίας της αποπληρωμής οφειλών για αγορά παγίων.

Τέλος, η αύξηση που εμφανίζουν στις μακροχρόνιες υποχρεώσεις οι Αμπελώνες Ζαχαριάς είναι απόρροια της προσπάθειά τους να εκσυγχρονίσουν τον μηχανολογικό τους εξοπλισμό.

4.3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

Ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων χρήσης είναι ο τελικός σκοπός της λογιστικής διαδικασίας. Σε αυτά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα λειτουργίας της επιχείρησης που πραγματοποιούνται από το σύνολο των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας σε μια διαχειριστική χρήση και εμφανίζονται τα καθαρά αποτελέσματα της περιόδου (κέρδη ή ζημιές) που προκύπτουν ως διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων. Οι λογαριασμοί των αποτελεσμάτων χρήσης με τους οποίους θα ασχοληθούμε στην παρούσα οικονομική ανάλυση είναι ο κύκλος εργασιών, το μικτό κέρδος, οι αποσβέσεις και τέλος τα κέρδη προ φόρων.

Α) Κύκλος εργασιών (πωλήσεις) αποτελούν τα έσοδα από την πώληση υλικών αγαθών ή υπηρεσιών που αποτελούν το κύριο αντικείμενο της εκμετάλλευσης μιας οικονομικής μονάδας. Η πώληση θεωρείται ότι πραγματοποιήθηκε από την στιγμή που το εμπόρευμα εξάγεται από την αποθήκη και παραδίδεται στον αγοραστή ή ταξιδεύει για λογαριασμό του ή κατά περίπτωση, αφότου η υπηρεσία παρέχεται στον πελάτη.

Πίνακας 11: Κύκλος Εργασιών

Κύκλος εργασιών		
	2004	2003
FEEDUS	34.298.565,89	7.052.288,41
PANTAZIS	14.738.678,53	13.208.721,35
ΗΛΙΟΣ	5.657.317,78	5.603.472,21
Ε. Μ. Χ.	13.761.328,20	9.994.130,23
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	740.202,47	581.443,23
Ν. Δ. - Ι. Α.	813.769,12	1.135.166,24
Σ. τ. Γ.	9.649.000,00	7.000.000
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	1.510.110,88	1.860.167,43
ΚΟΡΑΚΗΣ	1.720.166,00	1.249.266,28
Ι. Δ. - Γ. Σ.	191.000,00	151.000

Από την ανάλυση των παραπάνω στοιχείων παρατηρούμε ότι μόνο δύο από τις δέκα επιχειρήσεις υφίστανται μειώσεις στο σύνολο των πωλήσεών τους. Η μείωση αυτή μπορεί να οφείλεται, είτε σε εσωτερικούς παράγοντες όπως μείωση του αριθμού των εμπορευμάτων ή αύξηση του αριθμού των ημιτελών προϊόντων, είτε

σε εξωτερικούς όπως δυσμενείς καιρικές συνθήκες και κορεσμένη αγορά.

Β) Μικτό κέρδος. Η διαφορά μεταξύ των εσόδων πωλήσεων και του κόστους των πωληθέντων ονομάζεται μικτό κέρδος. Το μικτό κέρδος είναι χρήσιμο μέσο μέτρησης της αποδοτικότητας των πωλήσεων, αλλά δεν υποδηλώνει την συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Πίνακας 12: Μικτό κέρδος

Μικτό κέρδος		
	2004	2003
FEEDUS	8.871.959,31	2.975.218,96
PANTAZIS	2.418.467,45	2.786.933,40
ΗΛΙΟΣ	3.130.892,47	3.036.026,99
Ε. Μ. Χ.	1.793.568,73	1.913.988,74
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	125.755,55	42.923,40
Ν. Δ. - Ι. Λ.	296.211,78	213.853,91
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	84.199,78	165.390,46
ΚΟΡΑΚΗΣ	224.196,33	239.248,60
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Οι επιχειρήσεις Feedus AEBE, Ήλιος μπαχαρικά και Κτήμα Μερκούρη, εμφανίζουν αύξηση του κέρδους αυτού, διότι η αύξηση των πωλήσεων τους είναι μεγαλύτερη από την αύξηση του κόστους πωληθέντων τους. Η επιχείρηση Ν. Δούρος - Ι. Λάγγας παρόλο που έχει υποστεί μείωση των πωλήσεων της έχει μειώσει σε μεγαλύτερο βαθμό το κόστος πωληθέντων της με αποτέλεσμα η διαφορά να είναι θετική.

Στην εταιρεία Pantazis Fruit παρατηρούμε μείωση του μικτού κέρδους λόγω αύξησης του κόστους πωληθέντων. Για τον ίδιο λόγο έχουν υποστεί μείωση και τα μικτά κέρδη των επιχειρήσεων Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου και Κοράκης. Οι αμπελώνες Ζαχαρία παρουσιάζουν, επίσης μείωση του μικτού κέρδους η οποία οφείλεται στη μείωση που έχει υποστεί το σύνολο των πωλήσεων σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Γ) Αποσβέσεις. Το κάθε στοιχείο της επιχείρησης έχει την αξία του, αλλά και μια παραγωγική ζωή ορισμένης διάρκειας σε χρόνια,

μετά από τα οποία είναι παραγωγικά άχρηστο και πουλιέται σε μία ελάχιστη αξία. Μέσα στα χρόνια λοιπόν της παραγωγικής του ζωής, η αξία μειωμένη κατά την αξία από την πώλησή του, μοιράζεται σαν παραγωγική δαπάνη σε κάθε χρήση. Αυτή η δαπάνη είναι η απόσβεση.

Οι συντελεστές αποσβέσεων ορίζονται από την φορολογική νομοθεσία για κάθε είδος στοιχείων και εφαρμόζονται υποχρεωτικά από τις επιχειρήσεις.

Πίνακας 13: Αποσβέσεις

Αποσβέσεις		
	2004	2003
FEEDUS	1.651.467,18	432.265,16
PANTAZIS	2.524.658,78	2.082.386,77
ΗΛΙΟΣ	30.536,08	48.640,14
Ε. Μ. Χ.	333.096,65	245.433,49
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	57.512,11	54.669,30
Ν. Δ. – Ι. Λ.	15.539,19	21.207,29
Σ. Τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	-	-
ΚΟΡΑΚΗΣ	41.637,08	30.679,19
Ι. Δ. – Γ. Σ.	-	-

Στις επιχειρήσεις Feedus, Pantazis Fruit, Ένωση Μαστιχοπαραγωγών, Κτήμα Μερκούρη και Κοράκης, παρουσιάζεται αύξηση του συνόλου των αποσβέσεων τους σε σχέση με την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο. Στις υπόλοιπες, Ήλιος μπαχαρικά και Ν. Δούρος – Ι. Λάγγας παρουσιάζεται μείωση.

Δ) *Κέρδη προ φόρων* (καθαρά κέρδη ή καθαρές ζημιές) είναι αυτά που προκύπτουν στην επιχείρηση από την συσχέτιση του μικτού αποτελέσματος και των εξόδων και εσόδων που αφορούν την εκμετάλλευση. Το καθαρό κέρδος δηλαδή, προκύπτει αν στα ολικά κέρδη εκμετάλλευσης προσθέσουμε τα έκτακτα έσοδα και αφαιρέσουμε τα έκτακτα έξοδα και ζημιές καθώς και το τμήμα αποσβέσεων που δεν είναι ενσωματωμένες στο κόστος.

Πίνακας 14: Κέρδη προ φόρων

Κέρδη προ φόρων		
	2004	2003
FEEDUS	5.157.961,14	664.695,46
PANTAZIS	283.914,00	122.180,38
ΗΛΙΟΣ	1.380.854,07	1.273.131,57
Ε. Μ. Χ.	45.704,83	95.548,72
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	111.747,99	57.043,91
Ν. Δ. - Ι. Λ.	130.421,78	23.374,82
Σ. Τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	(14.772,74)	45.620,97
ΚΟΡΑΚΗΣ	5.713,10	11.949,84
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι στο σύνολό τους οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν, είτε αύξηση είτε μείωση στα κέρδη τους εκτός από την επιχείρηση Αμπελώνες Ζαχαριάς η οποία παρουσιάζει ζημιά.

Η ζημιά αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στην προσπάθειά της να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά και να επεκτείνει τις εγκαταστάσεις της, διαθέτοντας ένα μεγάλο χρηματικό ποσό για εκσυγχρονισμό των παγίων περιουσιακών της στοιχείων και των λοιπών εξοπλισμών. Επικεντρώνοντας την προσοχή της στην επίτευξη αυτού του στόχου και διατηρώντας ένα μεγάλο αριθμό ημιτελών προϊόντων μειώθηκαν οι πωλήσεις της, γεγονός που συνέβαλε και αυτό στην μείωση των κερδών. Η αρνητική, όμως εικόνα της επιχείρησης ενδέχεται να ανατραπεί από την απόδοση των επενδύσεών της.

4.4 Ανάλυση Αριθμοδεικτών

4.4.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

α) Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης και παρέχει ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησεως ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος. Δείχνει

δηλαδή το κατά πόσο αξιοποιούνται τα ίδια κεφάλαια και το βαθμό που από αυτά παράγονται κέρδη. Αφορά περισσότερο τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, επειδή ακριβώς εκφράζει την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Υπολογίζεται διαιρώντας τα καθαρά κέρδη με τα ίδια κεφάλαια (καθαρή θέση) της επιχείρησης.

$$\text{Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων} = \frac{\text{Κέρδη προ φόρων}}{\text{Σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι από τον δείκτη του προηγούμενου χρόνου, τόσο καλύτερος είναι.

Πίνακας 15: Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων		
	2004	2003
FEEDUS	0,320	0,120
PANTAZIS	0,080	0,044
ΗΛΙΟΣ	0,432	0,430
Ε. Μ. Χ.	0,006	0,017
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	0,016	0,078
Ν. Δ. - Ι. Λ.	4,440	0,796
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	0,026	0,229
ΚΟΡΑΚΗΣ	0,005	0,015
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Οι επιχειρήσεις Feedus, Ήλιος και Ν. Δούρος - Ι. Λάγγας παρουσιάζουν αύξηση του δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Την μεγαλύτερη αύξηση παρουσιάζει η εταιρεία Ν. Δούρος Ι. Λάγγας γεγονός που απορρέει από την υπέρμετρη αύξηση των καθαρών κερδών διατηρώντας σταθερό το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων.

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις φέρουν μείωση, με χαρακτηριστική εκείνη του κ. Ζαχαρία, η οποία οφείλεται στη ζημιά που παρουσίασε στο τέλος της χρήσης.

β) Δείκτης Αποδοτικότητας Απασχολούμενου Κεφαλαίου

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενου κεφαλαίου μας δείχνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης ανεξάρτητα από τις

πηγές προέλευσης των κεφαλαίων της. Επίσης δείχνει την ικανότητά της, να πραγματοποιεί κέρδη και το βαθμό επιτυχίας της διοικήσεώς της στη χρησιμοποίηση ιδίων κεφαλαίων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων. Μετρά την κερδοφόρα δυναμικότητα του συνόλου των απασχολούμενων στην επιχείρηση κεφαλαίων και μπορεί να υπολογιστεί είτε για το σύνολο της επιχείρησης είτε για τμήματα αυτής.

Ο αριθμοδείκτης αυτός υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τα κέρδη προ φόρων προς το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων και το σύνολο των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων.

$$\text{Δείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενου κεφαλαίου} = \frac{\text{Κέρδη προ φόρων}}{\text{Σύνολο ιδίων κεφαλαίων} + \text{Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη είναι η αποδοτικότητα του απασχολούμενου κεφαλαίου.

Πίνακας 16: Δείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενου κεφαλαίου

Δείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενου κεφαλαίου		
	2004	2003
FEEDUS	0,312	0,120
PANTAZIS	0,080	0,044
ΗΛΙΟΣ	0,431	0,430
Ε. Μ. Χ.	0,006	0,017
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	0,147	0,073
Ν. Δ. - Ι. Λ.	4,440	0,796
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	0,010	0,229
ΚΟΡΑΚΗΣ	0,005	0,015
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Στον πίνακα αυτό παρατηρούμε ότι ο δείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενου κεφαλαίου πολλές φορές ταυτίζεται με τον δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, γεγονός που οφείλεται στο ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματός μας δεν εμφανίζουν μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις.

γ) Δείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους

Ο αριθμοδείκτης περιθωρίου μικτού κέρδους μας δείχνει το μικτό κέρδος που απολαμβάνει μια επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων της. Δηλαδή δείχνει το ποσοστό του μικτού κέρδους πάνω στην τιμή πώλησης.

Ο υπολογισμός του μικτού κέρδους είναι πολύ σημαντικός για τις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, γιατί παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας τους.

Ο δείκτης αυτός προκύπτει διαιρώντας τα μικτά κέρδη (Καθαρά Έσοδα Πωλήσεων μείον Κόστος Πωληθέντων) με το σύνολο των πωλήσεων.

$$\text{Δείκτης περιθωρίου μικτού κέρδους} = \frac{\text{Μικτό κέρδος}}{\text{Σύνολο πωλήσεων}}$$

Όσο πιο μεγάλη είναι η τιμή του δείκτη τόσο πιο ανταγωνιστική και κερδοφόρος είναι η θέση της επιχείρησης, διότι μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία την αύξηση του κόστους πωλούμενων προϊόντων της.

Πίνακας 17: Δείκτης Περιθωρίου μικτού κέρδους

Δείκτης περιθωρίου μικτού κέρδους		
	2004	2003
FEEDUS	0,260	0,420
PANTAZIS	0,160	0,210
ΗΛΙΟΣ	0,553	0,542
Ε. Μ. Χ.	0,130	0,190
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	0,160	0,070
Ν. Δ. - Ι. Λ.	0,360	0,180
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	0,055	0,089
ΚΟΡΑΚΗΣ	0,130	0,190
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Από τις 10 επιχειρήσεις του δείγματός μας παρατηρούμε ότι μόνο στα μπαχαρικά Ήλιος ο δείκτης έχει υψηλή τιμή, γεγονός που σημαίνει ότι η διοίκηση της εταιρείας είναι πιο αποδοτική που οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ικανότητα της να πετυχαίνει φθηνές

αγορές πρώτων υλών και να πουλάει τα προϊόντα της σε υψηλές τιμές.

δ) Δείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους

Ο δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους απεικονίζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια μας δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους, που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της.

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας τα ετήσια πραγματοποιηθέντα κέρδη της επιχείρησης πριν από την αφαίρεση των φόρων, με τα έσοδα των πωλήσεων.

$$\text{Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους} = \frac{\text{Κέρδη προ φόρων}}{\text{Σύνολο πωλήσεων}}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση.

Πίνακας 18: Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους

Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους		
	2004	2003
FEEDUS	0,150	0,090
PANTAZIS	0,019	0,009
ΗΛΙΟΣ	0,243	0,227
Ε. Μ. Χ.	0,003	0,009
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	0,150	0,098
Ν. Δ. - Ι. Λ.	0,160	0,02
Σ. Τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	0,010	0,020
ΚΟΡΑΚΗΣ	0,002	0,007
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους είναι πολύ χρήσιμος δεδομένου ότι τόσο η διοίκηση, όσο και πολλοί αναλυτές βασίζουν τις προβλέψεις τους για τα μελλοντικά κέρδη της επιχείρησης επί του προβλεπόμενου ύψους των πωλήσεων και του ποσοστού καθαρού κέρδους. Πέντε από τις επιχειρήσεις εμφανίζουν αύξηση του αριθμοδείκτη από την προηγούμενη χρονιά.

Τέλος, στις υπόλοιπες επιχειρήσεις έχουμε μείωση του αριθμοδείκτη, με χαρακτηριστική την μείωση που παρουσιάζει η επιχείρηση Αμπελώνες Ζαχαριάς, εξαιτίας του ότι η επιχείρηση έχει

κάνει επενδύσεις, που δεν δικαιολογούνται από τον όγκο των πωλήσεων της, με αποτέλεσμα να έχει αυξημένο κόστος παραγωγής των προϊόντων της.

4.4.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

α) Σχέση Ξένων Προς Ίδια Κεφάλαια

Ο δείκτης αυτός δείχνει την αναλογία των ξένων κεφαλαίων (βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις) προς τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Απεικονίζει το βαθμό οικονομικής αυτόαρκειας της επιχείρησης. Χρησιμοποιείται πιο πολύ από τους δανειστές της επιχείρησης για να εκτιμήσουν τον βαθμό ασφάλειας που τους εξασφαλίζουν τα ίδια κεφάλαια αλλά και από την διοίκηση και τους μετόχους της εταιρείας για να διαπιστώσουν το επίπεδο στο οποίο έχει φθάσει η χρήση κεφαλαιακής μόχλευσης.

Υπολογίζεται διαιρώντας το σύνολο των υποχρεώσεων με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων στον ισολογισμό.

$$\text{Σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια} = \frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}$$

Όσο μικρότερος (κάτω από την μονάδα) είναι αυτός ο δείκτης από τον δείκτη του προηγούμενου χρόνου τόσο καλύτερος είναι.

Πίνακας 19: Σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια

Σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια		
	2004	2003
FEEDUS	2,37	1,17
PANTAZIS	1,67	1,81
ΗΛΙΟΣ	1,0817	1,0680
Ε. Μ. Χ.	0,824	1,338
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	0,920	0,660
Ν. Δ. - Ι. Λ.	17,477	35,667
Σ. Τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	5,255	9,815
ΚΟΡΑΚΗΣ	0,632	1,116
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Βάση των παραπάνω, οι εταιρείες Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου και Κοράκης εμφανίζουν, όχι μόνο βελτίωση του δείκτη σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και πτώση του κάτω από την μονάδα, αλλά και αύξηση των δεικτών κυκλοφοριακής ρευστότητας, γεγονός που δηλώνει κάποιο βαθμό οικονομικής αυτάρκειας.

Στην εταιρεία Feedus ο δείκτης παρουσιάζει αύξηση πάνω από τη μονάδα, αλλά και σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις παρόλο που έχουν μειώσει τον δείκτη τους, η σχέση ξένων προς ιδίων κεφαλαίων εξακολουθεί να παραμένει μεγαλύτερη από την μονάδα δηλώνοντας έτσι, υψηλό το επίπεδο άσκησης κεφαλαιακής μόχλευσης.

β) Σχέση Ιδίων Προς Απασχολούμενα Κεφάλαια

Ο δείκτης αυτός αποκαλύπτει το βαθμό ευστάθειας της επιχείρησης από την πλευρά των αποτελεσμάτων, επειδή τα ίδια κεφάλαια δεν απαιτούν σταθερό εισόδημα (τόκο) αλλά παίρνουν μόνο αν και όταν υπάρχει (κέρδος). Από την πλευρά της περιουσιακής συγκρότησης, ο δείκτης αποκαλύπτει τον βαθμό χρέωσης της επιχείρησης και κατ' επέκταση τον βαθμό της πιστοληπτικής ικανότητάς της.

Ο δείκτης αυτός προκύπτει διαιρώντας το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων με το άθροισμα του συνόλου των ιδίων κεφαλαίων και των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων.

$$\text{Σχέση ιδίων προς απασχολούμενα κεφάλαια} = \frac{\text{Σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}{\text{Σύνολο ιδίων κεφαλαίων} + \text{Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Όσο πιο πολύ πλησιάζει ο δείκτης την μονάδα, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης.

Πίνακας 20: Σχέση ιδίων προς απασχολούμενα κεφάλαια

Σχέση ιδίων προς απασχολούμενα κεφάλαια		
	2004	2003
FEEDUS	0,98	1
PANTAZIS	1	1
ΗΛΙΟΣ	0,9992	1
E. M. X.	1	1
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	0,95	0,93
Ν. Δ. - Ι. Α.	1	1
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	0,38	0,239
ΚΟΡΑΚΗΣ	1	1
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Σε όλες τις επιχειρήσεις του δείγματός μας ο δείκτης είναι ίσως ή αποκλείει ελάχιστα από την μονάδα δείχνοντας ότι οι επιχειρήσεις καλύπτουν με δικά τους κεφάλαια το σύνολο των κεφαλαίων που απασχολούν.

Εξαιρέση αποτελεί η εταιρεία Αμπελώνες Ζαχαριάς, η εμφανίζεται χρεωμένη με μακροπρόθεσμα κεφάλαια, τα οποία όμως έχουν μειωθεί σε σχέση με την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο.

γ) Χρηματοδότηση Ακίνητοποιήσεων

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει την σχέση ιδίων κεφαλαίων προς την αξία των παγίων της επιχείρησης, δηλαδή την διαχρονική πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση ως προς τον τρόπο χρηματοδότησεως των παγίων στοιχείων της.

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων προς το σύνολο του πάγιου ενεργητικού.

$$\text{Χρηματοδότηση ακίνητοποιήσεων} = \frac{\text{Σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}{\text{Σύνολο πάγιου ενεργητικού}}$$

Είναι μία ένδειξη της άνεσης που έχει η επιχείρηση σε κεφάλαια κίνησης. Ένας δείκτης χρηματοδότησης παγίων μεγαλύτερος της μονάδος, δείχνει ότι μέρος των τρεχουσών (αναγκών της εταιρείας) σε κεφάλαια κίνησης που έχει καλυφθεί από μακροπρόθεσμα και μάλιστα ίδια κεφάλαια.

Πίνακας 21: Χρηματοδότηση ακίνητοποιήσεων

Χρηματοδότηση ακίνητοποιήσεων		
	2004	2003
FEEDUS	1,66	2,10
PANTAZIS	0,87	1,18
ΗΛΙΟΣ	3,5529	4,2371
Ε. Μ. Χ.	1,512	1,045
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	1,08	1,14
Ν. Δ. - Ι. Λ.	1,16	0,74
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	0,50	0,90
ΚΟΡΑΚΗΣ	1,324	1,085
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Οι επιχειρήσεις Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, Ν. Δούρος – Ι. Λαγγάς και Κοράκης εμφανίζουν αύξηση του αριθμοδείκτη που σημαίνει ότι η αύξηση του παγίου κεφαλαίου τους χρηματοδοτείται κατά μεγαλύτερο ποσοστό από τα ίδια κεφάλαια παρά από δανεισμό.

Αντίθετα, ο μειούμενος αριθμοδείκτης των επιχειρήσεων μας, Feedus, Pantazis, Ήλιος, Κτήμα Μερκούρη και Αμπελώνες Ζαχαριάς, δείχνει ότι τα ποσά που διατέθηκαν για την αύξηση του επενδυμένου παγίου κεφαλαίου έχουν αντίληθεί, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, από δανεισμό και όχι από την χρησιμοποίηση ιδίων πηγών κεφαλαίων.

4.4.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

α) *Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων (σε ημέρες)*

Ο δείκτης αποκαλύπτει την κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων των ετοιμών προϊόντων. Ειδικότερα, ο δείκτης αυτός δείχνει πως από πρώτη ύλη το προϊόν μετατρέπεται σε εμπόρευμα το χρονικό διάστημα που παραμένει στην αποθήκη και πόσες φορές μέσα σε μια δοσμένη χρονική περίοδο πωλείται.

Τα αποθέματα έτοιμων προϊόντων, πρώτων και βοηθητικών υλών, πρέπει να διατηρούνται σε ένα ορθολογικό επίπεδο, έτσι ώστε να επιτρέπεται η ομαλή και απρόσκοπη εκτέλεση του προγράμματος παραγωγής και των παραγγελιών της επιχείρησης.

Ο δείκτης αυτός προκύπτει από την διαίρεση των αποθεμάτων πολλαπλασιασμένα με τις ημέρες του έτους, προς τις πωλήσεις της επιχείρησης.

$$\text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων (σε ημέρες)} = \frac{\text{Αποθέματα} \times 365}{\text{Πωλήσεις}}$$

Οι ημέρες θα πρέπει να μειώνονται έτσι ώστε τα αποθέματα να ανακυκλώνονται περισσότερες φορές. Όσο μικρότερος είναι αυτός ο δείκτης τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση.

Πίνακας 22: Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων

Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων (ημέρες)		
	2004	2003
FEEDUS	35	106
PANTAZIS	17	24
ΗΛΙΟΣ	87	71
Ε. Μ. Χ.	209	242
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	135	145
Ν. Δ. - Ι. Λ.	17	13
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	350	182
ΚΟΡΑΚΗΣ	90	135
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής, η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων τους εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το είδος των δραστηριοτήτων τους. Αυτό αποδεικνύεται και από τις επιχειρήσεις Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, Κτήμα Μερκούρη, και Αμπελώνες Ζαχαρίας. Οι επιχειρήσεις αυτές διατηρούν τα αποθέματά τους αρκετές ημέρες το χρόνο διότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν έχουν εποχιακή παραγωγή, ενώ η ζήτηση των προϊόντων τους, είναι συνεχής καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις της έρευνάς μας χρησιμοποιούν πρώτες ύλες, που μπορούν να προμηθευτούν ανά πάσα στιγμή και συνεπώς έχουν την δυνατότητα να ανακυκλώνουν τα αποθέματά τους σε λιγότερες ημέρες, γεγονός που συμβάλλει στην ρευστότητα της επιχείρησης.

β) Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων (σε ημέρες)

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας των απαιτήσεων δείχνει την διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση. Αποτελεί το χρονικό διάστημα που η επιχείρηση περιμένει για να εισπράξει τις απαιτήσεις της, από την στιγμή που πραγματοποιήθηκε η πιστωτική πώληση μέχρι την στιγμή που θα μετατραπεί σε μετρητά, ή το χρονικό διάστημα που παρέμειναν ανείσπρακτες οι απαιτήσεις στην επιχείρηση.

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τον σύνολο των απαιτήσεων σε ημέρες (απαιτήσεις X 365 ημέρες) δια το σύνολο των πωλήσεων

$$\text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων (σε ημέρες)} = \frac{\text{Απαιτήσεις} \times 365}{\text{Πωλήσεις}}$$

Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση πρέπει να διατηρείται όσο γίνεται μικρότερη, όχι μόνο διότι τα κεφάλαια που δεσμεύονται για την χρηματοδότηση των πωλήσεων έχουν κάποιο χρηματικό κόστος, αλλά διότι έχουν και ένα κόστος ευκαιρίας λόγω του ότι θα μπορούσαν να επενδυθούν αποδοτικά κάπου αλλού.

Πίνακας 23: Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων

Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων (ημέρες)		
	2004	2003
FEEDUS	435	296
PANTAZIS	111	124
ΗΛΙΟΣ	252	228
Ε. Μ. Χ.	74	88
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	193	179
Ν. Δ. - Ι. Λ.	278	167
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	198	88
ΚΟΡΑΚΗΣ	60	72
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Στο σύνολο τους οι επιχειρήσεις εμφανίζουν αύξηση του δείκτη, η οποία οφείλεται στις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και τις αναγκάζουν πολλές φορές να πωλούν τα προϊόντα τους επί πιστώσει με μεγάλο χρονικό ορίζοντα είσπραξης.

γ) Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας μας δίνει μια γενική εικόνα της κατάστασης της ρευστότητας της επιχείρησης. Είναι μια πρώτη μέτρηση του βαθμού στον οποίο το (τρέχον) κυκλοφορούν ενεργητικό καλύπτει τις τρέχουσες υποχρεώσεις και θα πρέπει (πέρα την ευχρηστία του) να χρησιμοποιείται με μεγάλη επιφύλαξη.

Η αξιολόγηση του δείκτη δεν μπορεί να γίνει παρά με την εκτίμηση της ποιότητας των επιμέρους στοιχείων που λαμβάνουν μέρος στον υπολογισμό.

Ο δείκτης υπολογίζεται διαιρώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις:

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας} = \frac{\text{Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού}}{\text{Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων}}$$

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας πρέπει οπωσδήποτε να είναι μεγαλύτερος της μονάδας και, συνήθως, συνίσταται η σχέση δύο προς ένα (2:1). Αυτό βέβαια εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, και τις συνθήκες στις οποίες αυτή λειτουργεί.

Πίνακας 24: Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας

Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας		
	2004	2003
FEEDUS	1,16	1,87
PANTAZIS	1	1,11
ΗΛΙΟΣ	1,66	1,71
Ε. Μ. Χ.	1,74	1,28
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	1,14	1,32
Ν. Δ. - Ι. Λ.	1	0,99
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	1,16	0,98
ΚΟΡΑΚΗΣ	1,26	1,27
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας μεγαλύτερο ή ίσο από την μονάδα και αυτό σημαίνει ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους μπορούν να καλυφθούν από το κυκλοφορούν ενεργητικό τους.

4.4.4 Άλλοι Αριθμοδείκτες

α) Τζίρος Ανά Απασχολούμενο

Με τον δείκτη αυτό μπορούμε να διεξάγουμε συμπεράσματα για την αποδοτικότητα των εργαζομένων στην διάρκεια ενός έτους.

Ο δείκτης αυτός προκύπτει αν διαιρέσουμε το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση κατά την διάρκεια μιας λογιστικής περιόδου με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί ως μόνιμο προσωπικό.

$$\text{Τζίρος ανά απασχολούμενο} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αριθμός απασχολουμένων.}}$$

Όσο μεγαλύτερο είναι το κλάσμα, τόσο μεγαλύτερη είναι η συμβολή των εργαζομένων στο σύνολο των πωλήσεων και κατ' επέκταση στην συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Πίνακας 25: Τζίρος ανά απασχολούμενο

Τζίρος ανά απασχολούμενο		
	2004	2003
FEEDUS	342.985	176.300
PANTAZIS	775.719,92	733.817,85
ΗΛΙΟΣ	75.430.902	74.712.96
E. M. X.	229.355,97	158.636,99
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	7.449,86	3.802,92
N. Δ. - Ι. Λ.	32.605,42	5.843,70
Σ. τ. Γ.	-	-
ZACHARIAΣ	302.022,16	372.033,48
ΚΟΡΑΚΗΣ	430041,50	312.316,57
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-

Σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις του δείγματός μας, παρουσιάζεται αύξηση του τζίρου ανά απασχολούμενο σε σχέση με την προηγούμενη χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι οι απασχολούμενοι συμβάλλουν περισσότερο στην αύξηση των πωλήσεων σε σχέση με το έτος 2003. Η αύξηση αυτή μπορεί να οφείλεται σε διαφόρους λόγους, όπως στην παραγωγή περισσότερων εμπορευμάτων ανά απασχολούμενο εξαιτίας της καλύτερης χρήσης των παραγωγικών μέσων.

β) Μικτό Κέρδος Ανά Απασχολούμενο

Είναι χρήσιμο μέτρο μέτρησης της αποδοτικότητας των πωλήσεων, αλλά δεν υποδηλώνει την συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης. Μας δείχνει την συμβολή των εργαζομένων στην αποδοτικότητα των πωλήσεων.

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται αν διαιρέσουμε το σύνολο του μικτού κέρδους με τον αριθμό των (μόνιμων) απασχολούμενων.

$$\text{Μικτό κέρδος ανά απασχολούμενο} = \frac{\text{Μικτό κέρδος}}{\text{Αριθμός απασχολούμενων.}}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση των εργαζομένων και η συμβολή τους στα κέρδη της επιχείρησης.

Πίνακας 26: Μικτό κέρδος ανά απασχολούμενο

Μικτό κέρδος/ απασχολούμενο		
	2004	2003
FEEDUS	88.720	74380
PANTAZIS	127.287,76	154.829,63
ΗΛΙΟΣ	41.745,23	40.480,36
Ε. Μ. Χ.	29.892,81	30.380,77
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	8.383,70	2.861,56
Ν. Δ. – Ι. Λ.	74.052,95	53.463,48
Σ. τ. Γ.	–	–
ΖΑΧΑΡΙΑΣ	16.839,956	33.078,092
ΚΟΡΑΚΗΣ	56.049,08	59.812,15
Ι. Δ. – Γ. Σ.	–	–

Από τον παραπάνω πίνακα, διαπιστώνουμε ότι οι μισές επιχειρήσεις του δείγματός μας έχουν αύξηση στον δείκτη μικτού κέρδους ανά απασχολούμενο σε σχέση με την προηγούμενη χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι στις επιχειρήσεις αυτές η συμβολή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης είναι μεγαλύτερη και συνεπώς μεγαλύτερη είναι και η αποδοτικότητα τους.

Στο σημείο αυτό κρίνουμε σκόπιμο να αναφέρουμε ότι η αξιολόγηση των δυο παραπάνω δεικτών μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα εξαιτίας του ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος μας απασχολούν κατά καιρούς και ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες μεγάλο αριθμό εποχιακού προσωπικού. Το εποχιακό αυτό προσωπικό συμβάλλει επίσης στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

4.5 Συμπεράσματα

Στην εταιρεία Feedus παρατηρούμε να εμφανίζεται μια συνολική αύξηση των λογαριασμών του ισολογισμού της καθώς επίσης και των αποτελεσμάτων χρήσεως. Χαρακτηριστικό είναι το υψηλό επίπεδο της κεφαλαιακής της μόχλευσης διότι έχουν αυξηθεί τόσο οι βραχυπρόθεσμες, όσο και οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η διεξαγωγή συμπερασμάτων για την συγκεκριμένη εταιρεία είναι

δύσκολη διότι δεν έχει σταθεροποιηθεί η θέση της στην αγορά μετά την πρόσφατη συγχώνευσή της.

Η εταιρεία Pantazis Fruit διέθεσε ένα μέρος των διαθέσιμων της (μείωση ρευστότητας) και προέβει συγχρόνως και σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό (αύξηση βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων) για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού. Το θετικό είναι ότι η επένδυσή της αυτή απέδωσε συμβάλλοντας στην αύξηση των πωλήσεων της. Τέλος, αυξήθηκαν τα καθαρά της κέρδη της σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο.

Η εταιρεία Ήλιος μπαχαρικά μείωσε τα διαθέσιμα της λόγω τη αύξησης των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Αυτό οφείλεται στην επέκταση των κτιριακών της εγκαταστάσεων και στην αύξηση των απαιτήσεων της σε προμηθευτές, μετόχους και κρατικές δαπάνες. Η βελτίωση του περιθωρίου μικτού κέρδους, της προσδίδει μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά καθιστώντας την περισσότερο κερδοφόρα.

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου έχει την ικανότητα να αγοράσει πάγια περιουσιακά στοιχεία τα οποία μπορεί να αποπληρώσει με την χρήση των ιδίων κεφαλαίων της. Η απόφαση της να αυξήσει το μετοχικό της κεφάλαιο σε συνδυασμό με την αύξηση των απαιτήσεων της από τρίτους συνέβαλαν στην μείωση της ρευστότητας με αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε σημαντική πτώση των καθαρών κερδών της.

Η επιχείρηση Κτήμα Μερκούρη, αύξησε το μικτό της κέρδος αυξάνοντας τις πωλήσεις της σε μεγαλύτερο βαθμό από την αύξηση του κόστους πωληθέντων. Παρόλο που αυξήθηκαν κατά πολύ οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και το σύνολο των απαιτήσεών της από τρίτους, ωστόσο κατάφερε να βελτιώσει την ρευστότητα της και κατ' επέκταση, τα καθαρά της κέρδη.

Η επιχείρηση Ν. Δούρος & Ι. Λάγγας ακολουθώντας μία πολιτική μείωσης των εξόδων της, μείωσε τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της κατά 49%, το κόστος παραγωγής των προϊόντων της κατά 43,8% καθώς επίσης και τις επενδύσεις της σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Το σύνολο των απαιτήσεων της από τρίτους αυξήθηκε παρά πολύ γεγονός που συνέβαλε και αυτό στην πτώση της ρευστότητάς της. Οι μεταβολές αυτές είχαν ως συνέπεια την αύξηση των καθαρών της κερδών.

Η επιχείρηση Αμπελώνες Ζαχαριάς εμφανίζει μείωση των κερδών προ φόρων (ζημία). Η ζημία αυτή οφείλεται, τόσο στην αύξηση των υποχρεώσεων της (βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες), όσο και στο σύνολο των επενδύσεων της. Οι επενδύσεις αυτές, δεν δικαιολογούν τον όγκο των πωλήσεων που η επιχείρηση παρουσιάζει, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος

παραγωγής των προϊόντων της (μείωση του δείκτη περιθωρίου καθαρού κέρδους) και κατ' επέκταση να μειώνονται τα μικτά και στην συνέχεια τα καθαρά της κέρδη. Παρατηρούμε ότι η επιχείρηση ακολουθεί μια πολιτική επέκτασης κατά την οποία όμως δεν γνωρίζουμε αν θα πετύχει. Αν καταφέρει να επιβιώσει ή όχι, εξαρτάται από την απόδοση που θα της επιφέρουν οι επενδύσεις στο σύνολό τους.

Η επιχείρηση Κοράκης, παρουσιάζει μείωση των καθαρών της κερδών. Η μείωση αυτή οφείλεται όχι μόνο στην αύξηση των απαιτήσεων της από τρίτους η οποία συνέβαλε στην μείωση της ρευστότητας της αλλά και κατά κύριο λόγο, στην μείωση του μικτού της κέρδους η οποία οφείλεται σε άνιση αύξηση των πωλήσεων σε σχέση με το κόστος πωληθέντων της.

Οι επιχειρήσεις Συνταγή της Γιαγιάς και Ι. Διαμαντάκης – Γ. Σταματάκης & ΣΙΑ Ο.Ε. παρουσιάζουν αύξηση του κύκλου εργασιών τους. Η τήρηση βιβλίων δεύτερης κατηγορίας ήταν ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπόρεσαν να μας δώσουν περαιτέρω οικονομικά στοιχεία.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις που τηρούν βιβλία δεύτερης κατηγορίας σε σχέση με τις υπόλοιπες που τηρούν τρίτης αντιμετωπίζουν ένα σημαντικό μειονέκτημα. Το μειονέκτημα αυτό έγκειται στο γεγονός ότι, δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν την πλήρη εικόνα της οικονομικής τους κατάστασης, με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται και πολλές φορές να αδυνατούν να εξαγάγουν ακριβή συμπεράσματα σχετικά με την αποδοτικότητά τους.



Μέρος Τρίτο

5

Διοίκηση

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τον τρόπο διοίκησής της. Η διοίκηση και τα διοικητικά στελέχη, κατά συνέπεια, αποτελούν την ψυχή των επιχειρήσεων, την δυναμική ενέργεια και το ενεργοποιό στοιχείο στο χώρο της παραγωγικής διαδικασίας.

Τα θέματα που καλύπτει αυτό το κεφάλαιο είναι:

- Ποια είναι η στρατηγική της επιχείρησης
- Με ποιο τρόπο διοικείται
- Ο τρόπος επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση
- Το ανθρώπινο δυναμικό
- Η εργονομία, η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων
- Η πληροφόρηση και η παρακολούθηση των τάσεων
- Οι τεχνολογίες πληροφορικής
- Ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται οι μονάδες μεταξύ τους

5.1 Στρατηγική

Ερώτηση 1: Ποια είναι η στρατηγική της επιχείρησης

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο δράσεως της επιχείρησης ή ενός οργανισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ιδανικά, ο οργανισμός συνταιριάζει τους πόρους της επιχείρησης σε ένα περιβάλλον που αλλάζει και ειδικά στην αγορά του και τους πελάτες του, με σκοπό να καλύψει τις απαιτήσεις των μετόχων ή των ιδιοκτητών του.

Η στρατηγική που μία επιχείρηση ακολουθεί, έχει ως σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Πίνακας 1. Στρατηγική

Στρατηγική της επιχείρησης	Δεν υπάρχει διατυπωμένη στρατηγική	Υπάρχει αλλά δεν έχει τυπική / γραπτή μορφή	Έχει οριστεί εγγράφως και κοινοποιηθεί στους εργαζόμενους
FEEDUS		X	
PANTAZIS			X
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.		X	
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.			
Συχνότητα	0	9	1
Ποσοστό %	0	90	10

Από το παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 90% των επιχειρήσεων του δείγματός μας, ακολουθούν στρατηγική η οποία έχει τυπική γραπτή μορφή ενώ μόνο το 10% ορίζει την στρατηγική που θα ακολουθήσει εγγράφως και την κοινοποιεί στους εργαζομένους.

Ερώτηση 2: Που επικεντρώνεται η στρατηγική της επιχείρησης

Η επιχείρηση κατά την κατάσχεση μιας στρατηγικής θα πρέπει να ορίσει τις ομάδες που έχουν συμφέροντα και επηρεάζουν την βιωσιμότητα και αποδοτικότητα της. Κατά παράδοση οι περισσότερες επιχειρήσεις έδιναν την μεγαλύτερη προσοχή τους στους μετόχους. Όμως, οι σημερινές επιχειρήσεις συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο ότι αν δεν αναγνωρίσουν την σημασία και των άλλων

ομάδων (πελάτες, υπάλληλοι, προμηθευτές, αντιπρόσωποι), η επιχείρηση μπορεί να μην αποκομίσει ποτέ επαρκή κέρδη για τους μετόχους.

Μια επιχείρηση πρέπει να αγωνίζεται να ικανοποιήσει τις ελάχιστες προσδοκίες κάθε ομάδας συμφερόντων.

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε τους τομείς στους οποίους εστιάζουν την προσοχή τους οι επιχειρήσεις του δείγματος μας κατά την εφαρμογή της στρατηγικής τους.

Πίνακας 2. Εστίαση Στρατηγικής

Η στρατηγική της επιχείρησης επικεντρώνεται....	Στην ικανοποίηση των μετόχων	Στην ικανοποίηση των πελατών	Στην ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων
FEEDUS			X
PANTAZIS			X
ΗΛΙΟΣ			X
Ε. Μ. Χ.	X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X
Ν. Δ. - Γ. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.			X
ΖΑΧΑΡΙΑ			X
ΚΟΡΑΚΗΣ			
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X	
Συχνότητα	1	2	7
Ποσοστό %	10	20	70

Υπάρχει μια δυναμική σχέση που συνδέει τις ομάδες συμφερόντων. Η προοδευτική επιχείρηση δημιουργεί ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των υπαλλήλων που τους οδηγεί να επιδιώξουν συνεχείς βελτιώσεις καθώς και σημαντικές καινοτομίες. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούγ προϊόντα υψηλότερης ποιότητας τα οποία συνεπάγονται υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών. Η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί στην επανάληψη της συνεργασίας και συνεπώς υψηλότερη ανάπτυξη και κέρδη και που τα δύο αυτά συνεπάγονται υψηλότερη ικανοποίηση των μετόχων. Η υψηλή ικανοποίηση των μετόχων ανακυκλώνεται και δίνει την δυνατότητα να δημιουργηθεί ένα ακόμη υψηλότερης ποιότητας περιβάλλον για τους υπαλλήλους.

Συμφώνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, η στρατηγική της επιχείρησης επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στη ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων.

Ερώτηση 3: Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης

Οι στόχοι της επιχείρησης είναι οι άμεσες ή βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις της. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν ένα μείγμα αντικειμενικών στόχων που περιλαμβάνει την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη πωλήσεων, τη βελτίωση του μεριδίου αγοράς, την ανάσχεση του κινδύνου, την καινοτομικότητα, τη φήμη και ούτω καθεξής.

Πίνακας 3. Στόχοι

Οι στόχοι της επιχείρησης	Ορίζονται για το σύνολο της επιχείρησης	Ορίζονται ξεχωριστά για κάθε τμήμα ή ομάδα εργασίας	Και το δυο
FEEDUS			X
PANTAZIS			X
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.			X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X
Ν. Δ. - Ι. Α.			X
Σ. τ. Γ.			X
ΖΑΧΑΡΙΑ			X
ΚΟΡΑΚΗΣ			X
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	1	1	8
Ποσοστό %	10	10	80

Το 80% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων απάντησε ότι ορίζει στόχους τόσο για το σύνολο της επιχείρησης, όσο και για κάθε τμήμα ή ομάδα εργασίας αυτής.

Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να διατάσσονται ιεραρχικώς από εκείνον με την μεγαλύτερη προς εκείνον με την μικρότερη σπουδαιότητα. Προχωρώντας κατ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να κινηθεί από τους ευρείς στους συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους για συγκεκριμένα τμήματα και άτομα.

Ερώτηση 4: Ποιοι ορίζουν κυρίως την στρατηγική & τους στόχους

Μερικές επιχειρήσεις δίνουν την ελευθερία στις επιχειρησιακές μονάδες να καθορίσουν τους στόχους και τις στρατηγικές που θα εφαρμόσουν. Άλλες καθορίζουν στόχους στα κεντρικά τους τμήματα, αλλά αφήνουν την διοικητική / διευθυντική ομάδα των επιχειρησιακών τους μονάδων να αναπτύξει τις δικές της στρατηγικές. Τέλος υπάρχουν και άλλες που θέτουν τους στόχους και συμμετέχουν σημαντικά στις στρατηγικές των μεμονωμένων επιχειρησιακών μονάδων δραστηριότητας.

Πίνακας 4. Στρατηγική & στόχοι

Την στρατηγική και τους στόχους ορίζουν κυρίως...	Οι μέτοχοι	Η ανώτερη διοίκηση	Τα επιμέρους τμήματα σε συνεργασία με τη διοίκηση	Οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τη διοίκηση
FEEDUS		X		
PANTAZIS			X	
ΗΛΙΟΣ			X	
Ε. Μ. Χ.			X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X	
Ν. Δ. - Ι. Α.	X			
Σ. τ. Γ.	X			
ΖΑΧΑΡΙΑ	X			
ΚΟΡΑΚΗΣ	X			
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X			
Συχνότητα	5	1	4	0
Ποσοστό %	50	10	40	0

Γενικά για το "τι θα γίνει" που σημαίνει "στρατηγική" είναι αρμόδιο το κορυφαίο διοικητικό όργανο, ενώ ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει αυτό που αποφασίστηκε σημαίνει "τακτική" και είναι αρμόδια τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά όργανα.

Η στρατηγική όσον αφορά τις επιχειρήσεις του δείγματός μας ορίζεται κατά 50% από τους μέτοχους, κατά 40% από την συνεργασία των τμημάτων με την διοίκηση ενώ το υπόλοιπο 10% ορίζεται από τη ανώτερα διοίκηση της επιχείρησης.

Ερώτηση 5: Υπάρχει κοινή αντίληψη όσον αφορά την στρατηγική

Αναγνωρίζοντας η επιχείρηση την σημαντικότητα της εφαρμογής της στρατηγικής προκειμένου να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά και να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις από την μη εφαρμογή σαφών προγραμμάτων στρατηγικής, προσπαθεί να δημιουργήσει μια κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών της διοίκησής της αναφορικά με τα στρατηγικά της σχέδια και τις μεθόδους υλοποίησής τους, με την διενέργεια προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατευθύνοντας τις διοικητικές ομάδες προς την εφαρμογή της.

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι σε όλες τις επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνά μας, υπάρχει κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών της διοίκησης για την στρατηγική που θα εφαρμόσει η κάθε επιχείρηση.

Πίνακας 5. Κοινή αντίληψη στρατηγικής

Υπάρχει κοινή αντίληψη των μελών της διοίκησης για την στρατηγική της εταιρείας	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ	X	
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X	
Σ. τ. Γ.	X	
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ	X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X	
Συχνότητα	10	0
Ποσοστό %	100	0

5.2 Διοίκηση

Ερώτηση 6: Ποια είναι η μορφή της διοίκησης

Με τον όρο διοίκηση εννοούμε την διαδικασία με την οποία ένα άτομο ή ομάδα ατόμων κατευθύνει τις ενέργειες των εργαζομένων για την πραγματοποίηση των καθορισμένων στόχων κάτω από ορισμένες συνθήκες

Με την πάροδο του χρόνου έχει διαμορφωθεί ένα πλήθος πλαισίων, μορφών ή συστημάτων διοίκησης από τα οποία ο manager είναι σε θέση να επιλέξει κάποιο, το οποίο, κατά την γνώμη του, είναι καταλληλότερο για τις ανάγκες της εργασιακής ομάδας, των εργαζομένων και ίσως για τις προσωπικές του δυνατότητες.

Πίνακας 6. Μορφές Διοίκησης

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΚΥΡΙΩΣ	Ατομική, από το Διευθυνόντα Σύμβουλο	Συλλογική μεταξύ των Διευθυντών	Συλλογική, με τη συμμετοχή των εργαζομένων
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ	X		
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X		
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X		
Σ. τ. Γ.	X		
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		
ΚΟΡΑΚΗΣ	X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	7	3	0
Ποσοστό %	70	30	0

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 70% των επιχειρήσεων του δείγματός μας ακολουθεί ατομική μορφή διοικήσεως από τον διευθύνοντα σύμβουλο και το υπόλοιπο 30% εφαρμόζει συλλογική διοίκηση μεταξύ των διευθυντών και των τμημάτων τους. Καμία από τις επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα μας δεν εφαρμόζει συλλογική μορφή διοίκησης κατά την οποία συμμετέχουν και εργαζόμενοι.

Ερώτηση 7: Υπάρχει συνεργασία της ανώτατης διοίκησης με τα λειτουργικά τμήματα

Η υιοθέτηση ενός στυλ διοίκησης που δέχεται την δυνατότητα σημαντικής συμβολής του κάθε λειτουργικού τμήματος, θα διευκολύνει την επικοινωνία, την καλλιέργεια του ενδιαφέροντας των εργαζομένων σε διάφορα θέματα πέρα από το άμεσο αντικείμενο της εργασίας τους, θα βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης στο σύνολό της.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο βαθμός συνεργασίας της ανώτατης διοίκησης με τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης.

Πίνακας 7. Συνεργασία διοίκησης με λειτουργικά τμήματα

Η ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	1.....10
FEEDUS	7
PANTAZIS	7
ΗΛΙΟΣ	9
Ε. Μ. Χ.	7
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	8
Ν. Δ. - Ι. Α.	5
Σ. τ. Γ.	10
ΖΑΧΑΡΙΑ	8
ΚΟΡΑΚΗΣ	7
Ι. Δ. - Γ. Σ.	9

Κατά κανόνα σε όλες τις επιχειρήσεις του δείγματός μας υπάρχει κάποια αρμονική αλληλεπίδραση μεταξύ της διοίκησης και των λειτουργικών τμημάτων. Η συνεργασία αυτή συμβάλλει στη εξομάλυνση των τριβών ανάμεσα στα διάφορα τμήματα, τον συντονισμό των εσωτερικών δραστηριοτήτων της εταιρείας και τέλος στην επίτευξη των γενικών της στόχων.

Ερώτηση 8: Υπάρχει συνεργασία της ανώτατης διοίκησης με πελάτες & προμηθευτές

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει συνεχώς νέα ή βελτιωμένα προϊόντα στην αγορά, έτσι ώστε να ικανοποιεί τις εξελισσόμενες καταναλωτικές ανάγκες. Για να το επιτύχει όμως αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα πληροφόρησης για την συγκέντρωση ιδεών για προϊόντα ή υπηρεσίες που απαιτεί ο σημερινός καταναλωτής.

Η αναζήτηση αυτών των πληροφοριών επιτυγχάνεται με την συνεργασία της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης τόσο με τους προμηθευτές της, όσο και με τους πελάτες.

Οι μεν πρώτοι ενημερώνουν την διοίκηση σχετικά με τις νέες πρώτες ύλες, τα χαρακτηριστικά τους, τα μηχανήματα και οτιδήποτε άλλο συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξή τους, οι δε πελάτες δίνουν πληροφορίες για τις επιθυμίες τους σχετικά με την δημιουργία νέων προϊόντων ή την βελτίωση των υπάρχόντων.

Πίνακας 8. Συνεργασία διοίκησης με πελάτες & προμηθευτές

Η ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ	1.....10
FEEDUS	9
PANTAZIS	8
ΗΛΙΟΣ	9
Ε. Μ. Χ.	5
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	7
Ν. Δ. - Ι. Λ.	10
Σ. Τ. Γ.	10
ΖΑΧΑΡΙΑ	9
ΚΟΡΑΚΗΣ	10
Ι. Δ. - Γ. Σ.	10

Όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση μιας καλής συνεργασίας, τόσο με τους προμηθευτές, όσο και με τους πελάτες τους με σκοπό την βελτίωση της επίδοσής τους.

5.3 Επικοινωνία

Ερώτηση 9: Σε ποιους γνωστοποιούνται οι πληροφορίες αξιολόγησης & απόδοσης

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να αξιολογεί κατά καιρούς τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Κατά την αξιολόγηση ελέγχεται η

ικανότητα της επιχείρησης στο marketing, στο οικονομικό τομέα, στον τομέα παραγωγής και στην οργάνωση και στην συνέχεια βαθμολογείται κάθε ένας παράγοντας.

Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η συγκέντρωση πληροφοριών και η επεξεργασία τους από την διοίκηση προκειμένου να εντοπιστούν τα προβλήματα και να καταστρώσουν τα απαραίτητα σχέδια δράσης για την επίλυσή τους.

Πίνακας 9. Πληροφορίες αξιολόγησης & απόδοσης

ΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΙΝΑΙ ΓΝΩΣΤΕΣ	Μόνο στην ανώτερη διεύθυνση	Στους διευθυντές των τμημάτων	Σε όλους τους υπαλλήλους
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.	X		
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ	X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	3	7	0
Ποσοστό %	30	70	0

Το 70% των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι γνωστοποιεί τις πληροφορίες αξιολόγησης και απόδοσης της επιχείρησης και των τμημάτων της στους διευθυντές των τμημάτων, ενώ το 30% τις γνωστοποιεί μόνο στην ανώτερα διεύθυνση.

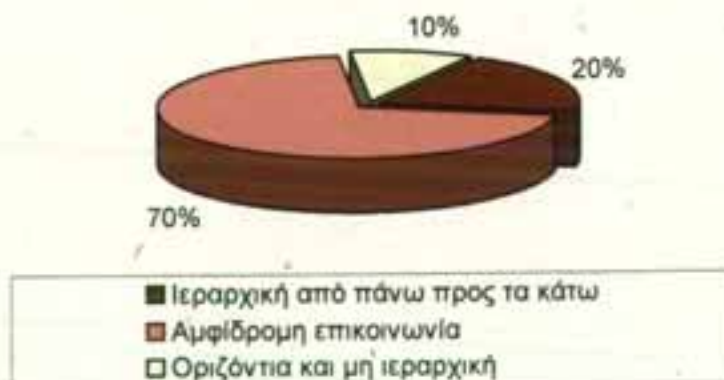
Ερώτηση 10: Ποια μορφή επικοινωνίας εφαρμόζεται στην επιχείρηση

Υπάρχουν διάφορες μορφές επικοινωνίας μερικές από τις οποίες είναι ιεραρχική, αμφίδρομη και οριζόντια. Τα επικρατέστερα κριτήρια για την επιλογή της μορφής επικοινωνίας είναι η σοβαρότητα του περιεχομένου του μηνύματος, το επείγον του χαρακτήρα του μηνύματος, ο στόχος του μηνύματος, το ιεραρχικό επίπεδο του αποδέκτη και ο προτιμητέος τρόπος επικοινωνίας, η φύση της επιχείρησης, η μορφή οργάνωσης της επιχείρησης, το επίπεδο των εργαζομένων, ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης και η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης.

Πίνακας 10. Είδος επικοινωνίας

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ	Ιεραρχική από πάνω προς τα κάτω	Αμφίδρομη	Οριζόντια και μη ιεραρχική
FEEDUS		X	
PANTAZIS	X		
ΗΛΙΟΣ	X		
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.			X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X	
Συχνότητα	2	7	1
Ποσοστό %	20	70	10

Διάγραμμα 2. Κυκλικό διάγραμμα με τα είδη επικοινωνίας



Σύμφωνα με την έρευνας μας, το 70% των επιχειρήσεων επιλέγει την αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας κατά την οποία τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης έχουν την ευχέρεια να ανατροφοδοτήσουν την άλλη πλευρά με στοιχεία τα οποία υποδηλώνουν θέσεις, τάσεις και γενικότερες αντιδράσεις στο περιεχόμενο του μηνύματος, με τρόπο που η μια πλευρά να αναγνωρίζει τις γενικές θέσεις της άλλης.

Το 20% επικοινωνεί ιεραρχικά από πάνω προς τα κάτω εκχωρώντας αρμοδιότητες και ευθύνες σε οργανωμένα τμήματα καθώς και στα διαστρωμένα ιεραρχικά στελέχη τα οποία διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για την απόκτηση, διακίνηση και έλεγχο της ανταπόκρισης των εργαζομένων στο περιεχόμενο των μηνυμάτων αυτών.

Το 10% των επιχειρήσεων εφαρμόζει οριζόντια και μη ιεραρχική μορφή επικοινωνίας. Η ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας τόσο μεταξύ των στελεχών, όσο και των εργαζομένων, θεωρείται ότι αποτελεί βασικό μοχλό καλής λειτουργίας της επιχείρησης αφού μέσω αυτής τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους και ειδικότερα για τα στελέχη της επιχείρησης είναι σημαντικά.

Ερώτηση 11: Πώς μεταφέρουν οι εργαζόμενοι τα αιτήματά τους

Η επιλογή της μεθόδου επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος έχει άμεση σχέση περισσότερο με τον εάν θα ακολουθηθεί συγκεκριμένη διαδρομή το μήνυμα που θα αποστείλει, σύμφωνα με την ιεραρχημένη δομή των τομέων, των στελεχών και των διαδικασιών που έχει σχεδιάσει η επιχείρηση ή όχι.

Πίνακας 11. Τρόπος επικοινωνίας

ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΜΕΤΑΦΕΡΕΙ ΤΑ ΑΙΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ	Μπορεί να επικοινωνήσει απ' ευθείας με την ανώτατη διοίκηση	Οφείλει να επικοινωνήσει πρώτα με τον υπεύθυνο του τμήματός του	Δεν υπάρχει τυπική διαδικασία
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.			X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X		
Σ. τ. Γ.			X
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		
ΚΟΡΑΚΗΣ	X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.			X
Συχνότητα	3	3	4
Ποσοστό %	30	30	40

Από τις απαντήσεις του δείγματός μας διαπιστώνουμε μια ανομοιομορφία όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο κάποιος εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να επικοινωνήσει με την ανώτερη διοίκηση. Το 40% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη τυπική διαδικασία, ενώ το υπόλοιπο 60% ακολουθεί επιτρέποντας στον εργαζόμενο να επικοινωνήσει είτε απευθείας με την ανώτατη διοίκηση, είτε μόνο με τον υπεύθυνο του τμήματος.

5.4 Ανθρώπινο Δυναμικό

Ερώτηση 12: Ποιοι & πότε αξιολογούνται μέσα στην επιχείρηση

Είναι σαφές ότι η εταιρεία χρειάζεται να αξιολογεί την αποδοτικότητα των εργαζομένων της. Η αξιολόγηση αυτή είναι αναγκαία για να γνωρίζει η επιχείρηση κατά πόσο επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους της, να βελτιώσει την απόδοσή της και να επαινέσει όσους πέτυχαν τις καλύτερες επιδόσεις.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η συχνότητα με την οποία οι επιχειρήσεις αξιολογούν τους εργαζόμενους τους. Παρατηρούμε ότι το σύνολο (100%) των επιχειρήσεων του δείγματος μας απαντά ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Πίνακας 12. Αξιολόγηση εργαζομένων

ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	...δεν αξιολογούνται ποτέ	...αξιολογούνται μόνο οι διευθυντές	...αξιολογούνται όλοι σε τακτά διαστήματα
FEEDUS			X
PANTAZIS			X
ΗΛΙΟΣ			X
Ε. Μ. Χ.			X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X
Ν. Δ. - Ι. Λ.			X
Σ. τ. Γ.			X
ΖΑΧΑΡΙΑ			X
ΚΟΡΑΚΗΣ			X
Ι. Δ. - Γ. Σ.			X
Συχνότητα	0	0	10
Ποσοστό %	0	0	100

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και σωστή μεθοδολογία, ώστε να αποφεύγονται διαφορά προβλήματα ή δυσκολίες. Επιπλέον πρέπει να καταγράφεται έτσι ώστε ακόμη και οι εργαζόμενοι να μπορούν να συγκρίνουν την απόδοση τους σε διάφορες χρονικές περιόδους.

Μέχρι σήμερα έχουν παρουσιαστεί πολλές μέθοδοι αξιολογήσεως της αποδόσεως των εργαζομένων, πλην όμως καμία δεν είναι απαλλαγμένη από ατέλειες. Κάποιες από τις μεθόδους είναι η άτυπη αξιολόγηση, κατάλογος σημείων ελέγχου, αξιολόγηση σε σύγκριση με τους αντικειμενικούς σκοπούς, ομαδικές αξιολογήσεις, αξιολόγηση του προσωπικού με συνέντευξη κ.α.

Ερώτηση 13: Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης εκπαιδεύονται

Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η εταιρεία πρέπει να καταρτίζει αξιόλογα εκπαιδευτικά προγράμματα εκπαίδευσης, τόσο για την ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη των τμημάτων της όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να μεταδώσουν γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις ώστε να δημιουργηθεί μια σύγχρονη νοοτροπία μέσα στην εταιρεία.

Από την έρευνά μας συμπεραίνουμε ότι το σύνολο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής εκπαιδεύουν τους εργαζομένους τους μόνο όταν αλλάζει ο εξοπλισμός και οι διαδικασίες παραγωγής.

Πίνακας 13. Εκπαίδευση εργαζομένων

ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΙ...	...καθολού ή πολύ σπάνια	...μόνο όταν αλλάζει εξοπλισμός και διαδικασίες	...σε τακτικά διαστήματα
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Α.		X	
Σ. τ. Γ.		X	
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X	
Συχνότητα	0	10	0
Ποσοστό %	0	100	0

Το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και προσόντα, δείχνει σεβασμό και ευγένεια, προσφέρει τις υπηρεσίες του με συνέπεια, ακρίβεια και εχεμύθεια. Επιπλέον έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται γρήγορα στα αιτήματα και προβλήματα που προκύπτουν.

Με την εκπαίδευση, ειδικότερα, επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης, η μείωση των λαθών και η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η μείωση του κόστους πώλησης και τέλος η αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Ερώτηση 14: Γίνονται μετρήσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων

Το προσωπικό αποτελεί το παν για την ύπαρξη και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να καθοδηγεί σωστά το

προσωπικό και να το υψοκινεί, καλύπτοντας ταυτόχρονα όλες του τις ανάγκες όχι μόνο τις υλικές αλλά και τις ψυχολογικές. Μόνο έτσι θα πετύχει ικανοποιημένο προσωπικό που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της διαφοροποίησης της από τις άλλες επιχειρήσεις. Αυτό θα της εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στοιχείο απαραίτητο που πρέπει να επιδιώκει κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

Πίνακας 14. Μετρήσεις Ικανοποίησης εργαζομένων

ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ	X	
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.	X	
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	4	6
Ποσοστό %	40	60

Το 60% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων έχοντας κατανοήσει την σημαντικότητα των ικανοποιημένων εργαζομένων, χρησιμοποιεί μεθόδους μέτρησής τους.

Η προοδευτική επιχείρηση δημιουργεί ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των υπαλλήλων που τους οδηγεί να επιδιώξουν συνεχείς βελτιώσεις καθώς και σημαντικές καινοτομίες. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούν προϊόντα υψηλότερης ποιότητας τα οποία συνεπάγονται υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών και υψηλά κέρδη για την ίδια.

Ερωτήσεις 15-16: Πόσες θέσεις εργασίας απωλέσθησαν και πόσες δημιουργήθηκαν (τελευταία διετία)

Από το δείγμα μας παρατηρούμε ότι όλες οι επιχειρήσεις κατά την τελευταία διετία παρουσιάζουν κινητικότητα όσον αφορά τους εργαζομένους. Οι αιτίες αυτής της κινητικότητας μπορεί να είναι

διάφορες όπως παραίτηση, απόλυση, συνταξιοδότηση των εργαζομένων, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας κ.α..

Πίνακας 15. Αποχωρήσεις / Πρόσληψης εργαζομένων

Αριθμητική τιμή	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΑΠΟΧΩΡΗΣΑΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΙΕΤΙΑ, ΧΩΡΙΣ ΑΥΤΟΥΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΘΗΚΑΝ:	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΑΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΙΕΤΙΑ*
FEEDUS	4	12
PANTAZIS	2	2
ΗΛΙΟΣ	5	5
Ε. Μ. Χ.	0	5
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	1	3
Ν. Δ. - Ι. Λ.	2	1
Σ. Υ. Γ.	0	2
ΖΑΧΑΡΙΑ	1	2
ΚΟΡΑΚΗΣ	0	0
Ι. Δ. - Γ. Σ.	0	2
*Αριθμητική τιμή (= νέες θέσεις + προσλήψεις για αντικατάσταση αποχωρούντων)		

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις παρουσιάζεται αύξηση του αριθμού των εργαζομένων σε σύγκριση με την προηγούμενη διετία.

5.5 Εργονομία, Υγιεινή και Ασφάλεια

Ερώτηση 17: Εφαρμόζονται από την επιχείρηση συστήματα εργονομίας υγιεινής & ασφάλειας

Η σύγχρονη νομοθεσία προβλέπει την κατοχύρωση των εργαζομένων με ένα σύνολο νόμων που καθορίζουν τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο της εργασίας και θέτουν τα καθήκοντα τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών για όλες τις δραστηριότητες της εργασίας.

Στις ημέρες μας καταβάλλονται προσπάθειες για την μέτρηση και στατιστική ανάλυση του μεγέθους, της δομής και της λειτουργίας του ανθρώπινου σώματος σχετικά με τις δυνατότητες και τους περιορισμούς του καθώς και των επιπτώσεων των παραπάνω στην σχεδίαση των προϊόντων έτσι ώστε το προϊόν να σχεδιάζεται εξασφαλίζοντας ευχέρεια χρήσης, ασφάλεια για τον χειριστή και υψηλή απόδοση. Η προσαρμογή των προϊόντων στις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου σώματος αποτελούν αντικείμενο της εργονομίας.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το 100% των ερωτηθέντων πληρεί τις προϋποθέσεις που προβλέπονται από τον νόμο και μόνο το 10% διενεργεί παράλληλα ελέγχους και εκπαιδευτικά προγράμματα.

Πίνακας 16. Συστήματα εργονομίας, ασφάλειας & υγιεινής

ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΟΝΟΜΙΑΣ, ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Πληρούνται οι προβλεπόμενες από το νόμο προϋποθέσεις	Υπάρχει ιδιαίτερο σύστημα εργονομίας και ασφάλειας στην εργασία	Υπάρχει σύστημα εργονομίας και γίνονται συχνοί έλεγχοι και εκπαίδευση
FEEDUS	X		
PANTAZIS	X		
ΗΛΙΟΣ			X
Ε. Μ. Χ.	X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X		
Ν. Δ. - Ι. Α.	X		
Σ. τ. Γ.	X		
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		
ΚΟΡΑΚΗΣ	X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	0	0	1
Ποσοστό %	90	0	10

Η επιφανειακή ή επιπόλαιη αντιμετώπιση θεμάτων ασφάλειας έχει ως συνέπεια ένα σημαντικό κόστος τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για την επιχείρηση. Για την επιχείρηση οι συνέπειες ατυχημάτων μεταφράζονται από την μία πλευρά στο κόστος για την κάλυψη ιατρικών και νομικών υπηρεσιών και στο κόστος ειδικής αποζημίωσης. Υπάρχει όμως και το αστάθμητο κόστος από την απώλεια της παραγωγικής δυναμικότητας, την ανάγκη πρόσθετων μέτρων για ασφάλεια και καλύτερη εκπαίδευση των εργαζομένων και τη δυσφήμιση στην αγορά από τις ανασφαλείς συνθήκες εργασίας.

Υπάρχει φυσικά και το ενδεχόμενο υπερβολικής αντίδρασης σε θέματα ασφάλειας που ενώ περιορίζουν ελάχιστα το επίπεδο κινδύνου, απαιτούν σημαντικούς πόρους ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα ή αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

5.6 Πληροφόρηση, παρακολούθηση τάσεων

Ερώτηση 18: Ακολουθεί η επιχείρηση παρακολούθηση των τάσεων

Για να καταστρώσει μια αποτελεσματική στρατηγική η εταιρεία, πρέπει να παρακολουθεί τις τάσεις στην αγορά, στην τεχνολογία και

τις επιδόσεις των ανταγωνιστών της. Οι πληροφορίες για τους ανταγωνιστές απαιτείται να συλλέγονται, να ερμηνεύονται και να διαδίδονται συνεχώς.

Η συλλογή πληροφοριών για τους ανταγωνιστές δεν είναι μια τυχαία διαδικασία. Κάθε εταιρεία πρέπει να καταστρώνει προσεκτικά το σύστημα συλλογής πληροφοριών για τους ανταγωνιστές της ώστε να είναι αποτελεσματικό.

Μερικές εταιρείες αναθέτουν σε ειδικούς την συγκέντρωση πληροφοριών μάρκετινγκ, είτε αγοράζουν πληροφορίες από εξωτερικούς προμηθευτές είτε δημιουργούν ένα εσωτερικό κέντρο πληροφοριών για να συλλέξει και να διανέμει πληροφορίες.

Πίνακας 17. Παρακολούθηση τάσεων

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ, ΣΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	Ατυπία, χωρίς προκαθορισμένο τρόπο	Περιστασιακά, όταν πρόκειται να γίνουν αλλαγές στην επιχείρηση	Οργανωμένα, έχοντας αναθέσει τη συστηματική παρακολούθηση και ενημέρωση της σε συγκεκριμένα άτομα ή τμήμα
FEEDUS			X
PANTAZIS			X
ΗΛΙΟΣ	X		
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X		
Ν. Δ. - Ι. Α.	X		
Σ. τ. Γ.	X		
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		
ΚΟΡΑΚΗΣ	X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	7	1	2
Ποσοστό %	70	10	20

Οι μικρότερες εταιρείες που δεν έχουν την οικονομική άνεση να δημιουργήσουν ένα οργανωμένο τμήμα συλλογής πληροφοριών για τους ανταγωνιστές, θα πρέπει να ορίσουν ορισμένα στελέχη που να αναλάβουν την παρακολούθηση συγκεκριμένων ανταγωνιστών.

Συχνά οι μάρκετινγκ μάντζερ συλλέγουν μόνοι τους πληροφορίες από βιβλία εφημερίδες και εμπορικά δημοσιεύματα αλλά και συζητώντας με πελάτες, προμηθευτές, αντιπρόσωπους και τρίτα πρόσωπα και τέλος συζητώντας με άλλους μάντζερ και στελέχη της εταιρείας. Όμως αν το σύστημα είναι πολύ πρόχειρο, μπορεί να χαθούν πολύτιμες πληροφορίες ή να φθάσουν πολύ αργά.

Το 70% των επιχειρήσεων απάντησε ότι παρακολουθεί τις τάσεις στην αγορά, την τεχνολογία και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών άτυπα, το 20% αναθέτει την συστηματική παρακολούθηση σε συγκεκριμένα άτομα ή τμήματα και το 10% παρακολουθεί τις τάσεις περιστασιακά όταν πρόκειται να γίνουν αλλαγές στην επιχείρηση.

Ερώτηση 19: Εφαρμόζει η επιχείρηση Benchmarking

Benchmarking είναι η συγκριτική αξιολόγηση των τεχνολογιών, των διαδικασιών παραγωγής και των προϊόντων μίας επιχείρησης σε σχέση με τις σημαντικότερες στο αντίστοιχο πεδίο.

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι χρήσιμη διότι αποτελεί μια καλή μέθοδο στρατηγικού προγραμματισμού με αποτέλεσμα τον καθορισμό εφικτών στόχων και υποκινεί την διαδικασία συνεχούς μάθησης, η οποία μπορεί να βοηθήσει στην καλλιέργεια μιας νοοτροπίας βασισμένης στην αλλαγή και στην συνεχή βελτίωση. Αποτελεί ένα μέσο για την επιμόρφωση των εργαζομένων, για την εμπλοκή, την ενδυνάμωση και την βελτιστοποίηση των δημιουργικών δυνατοτήτων τους για καινοτομίες.

Η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τομείς δραστηριότητας ενός οργανισμού, από την διαμόρφωση στρατηγικής έως τις λειτουργικές δραστηριότητες και την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών.

Πίνακας 18. Benchmarking

ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ BENCHMARKING	Ποτί	Περιστασιακά	Σε τακτά χρονικά διαστήματα
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.		X	
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X	
Συχνότητα	0	10	0
Ποσοστό %	0	100	0

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν οργανωμένα τη συγκριτική αξιολόγηση περιγράφονται ως προνοητικές, εστιασμένες στο εξωτερικό περιβάλλον και κοντά στην αγορά στην οποία λειτουργούν. Διακρίνονται από μεγάλο αριθμό ιδεών, που χρησιμοποιούνται ως

σημείο εκκίνησης για τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών και για την καλή κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών. Έχουν επίσης την δυνατότητα αντιμετώπισης μεγάλων προβλημάτων και επιτυγχάνουν μεγάλα άλματα ως προς την ανταγωνιστικότητα.

Οι επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν τη διαδικασία αυτή χαρακτηρίζονται ως εστιασμένες μόνο στις εσωτερικές τους λειτουργίες, χωρίς σαφή κατανόηση των δυνατών και αδύνατων σημείων τους, με αντιδραστική προσέγγιση ως προς την ανταγωνιστικότητα, με φτωχή επίγνωση των πραγματικών απαιτήσεων των πελατών και με αδυναμία να καινοτομήσουν.

Όλες οι επιχειρήσεις του δείγματός μας εφαρμόζουν περιστασιακά συγκριτική αξιολόγηση, αλλά άτυπα χωρίς να κάνουν χρήση εμπειριστατωμένων μεθόδων και διαδικασιών.

5.7 Τεχνολογίες πληροφορικής

Ερώτηση 20 – 21: Υπάρχει αναπτυγμένη υποδομή πληροφορικής στην εταιρεία και σύστημα MIS

Πληροφορική είναι η επιστήμη που μελετά την συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία της πληροφορίας. Σήμερα η επεξεργασία της πληροφορίας γίνεται, ως επί το πλείστον, σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, διότι είναι πρακτικά αδύνατο να διεκπεραιωθεί από τον άνθρωπο σε εύλογο χρονικό διάστημα. Έτσι, η πληροφορική είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εξέλιξη των υπολογιστικών συστημάτων.

Το Management Information System είναι ένα σύστημα συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων με το οποίο μεταφέρονται οι προκύπτουσες πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την λήψη αποφάσεων στα στελέχη της επιχείρησης.

Στον πίνακα 20 που ακολουθεί παραθέτουμε δυο ερωτήσεις σχετικά με την τεχνολογία πληροφορικής και το σύστημα MIS (Management Information System) που εφαρμόζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής που πήραν μέρος στην έρευνά μας.

Παρατηρούμε ότι παρόλο που το 80% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων μας απάντησε ότι εφαρμόζει αναπτυγμένη υποδομή πληροφορικής, μόνο το 20% εφαρμόζει πληροφοριακό σύστημα διοίκησης (MIS). Η έλλειψη του συστήματος συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων οδηγεί στη δυσκολία απόκτησης και επεξεργασίας πληροφοριών και συνεπάγεται σημαντική απώλεια χρόνου για την λήψη των αποφάσεων.

Πίνακας 19. Τεχνολογίες πληροφορικής

	ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ*			ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΙΣ (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM)		
	Όχι	Ναι	Βρίσκεται σε φάση δημιουργίας	Όχι	Ναι	Βρίσκεται σε φάση δημιουργίας
FEEDUS		X			X	
PANTAZIS		X			X	
ΗΛΙΟΣ		X		X		
Ε. Μ. Χ.		X				X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X		X		
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X		X		
Σ. τ. Γ.		X		X		
ΖΑΧΑΡΙΑΣ			X	X		
ΚΟΡΑΚΗΣ		X				X
Ι. Δ. - Γ. Σ.			X			X
Συχνότητα	0	8	2	5	2	3
Ποσοστό %	0	80	20	50	20	30

*Η ερώτηση αναφέρεται σε οτιδήποτε πλην των συστημάτων μηχανογράφησης - παρακολούθησης των λογιστικών εγγραφών.

5.8 Ολοκλήρωση της επιχείρησης

Ερώτηση 22: Πόσα τμήματα έχει η επιχείρηση

Η επιχείρηση πρέπει να διαιρείται σε τομείς-τμήματα που καθένα εξειδικεύεται στην εκτέλεση ορισμένου έργου. Η εξειδίκευση αφορά το σύνολο των προσώπων που ανήκουν σε ένα τομέα και χαρακτηρίζεται από το εκτελούμενο έργο. Για παράδειγμα στον τομέα παραγωγής περιλαμβάνονται όλα τα σχετικά με την παραγωγή αντικείμενα που ανήκουν σε αυτόν, μηχανικοί, σχεδιαστές, κ.τ.λ..

Πίνακας 20. Τμήματα επιχείρησης

ΠΟΣΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΧΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Αριθμός των αυτοτελών μοναδών της επιχείρησης
FEEDUS	2
PANTAZIS	3
ΗΛΙΟΣ	2
Ε. Μ. Χ.	6
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	5
Ν. Δ. - Ι. Λ.	3
Σ. τ. Γ.	1
ΖΑΧΑΡΙΑ	3
ΚΟΡΑΚΗΣ	5
Ι. Δ. - Γ. Σ.	2

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πόσες αυτοτελείς μονάδες έχει η κάθε επιχείρηση που πήρε μέρος στην έρευνά μας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτελούνται από μικρό αριθμό τμημάτων. Ο αριθμός των τμημάτων τους διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας και τον τρόπο οργάνωσης & διοίκησης της, το αντικείμενο των εργασιών της, τον αριθμό των απασχολούμενων κ.α..

Ερώτηση 23 – 26: Υπάρχει σύνδεση μεταξύ των μονάδων

Λαμβάνοντας υπόψιν ό,τι οι επιχειρήσεις αποτελούνται από αρκετά τμήματα, η διοίκηση τους καλείται να αποφασίσει τον τρόπο σύνδεσης αυτών των τμημάτων ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα του συστήματος τους για μεγάλο χρονικό διάστημα.

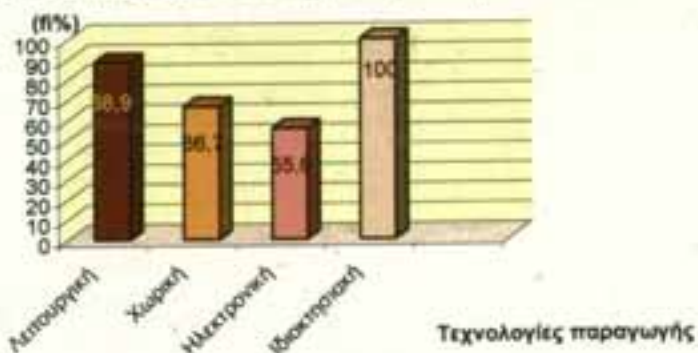
Επειδή, η επιλεγόμενη διάταξη δεσμεύει την επιχείρηση μακροπρόθεσμα, είναι απαραίτητο να διακρίνεται από ευελιξία, προκειμένου το σύστημα να έχει την δυνατότητα προσαρμογής στα δυναμικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Στην συνέχεια παραθέτουμε σε μορφή πίνακα και διαγράμματος το είδος της σύνδεσης μεταξύ των μονάδων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις του δείγματός μας.

Πίνακας 21. Σύνδεση μονάδων

ΤΙ ΕΙΔΟΣ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΥΠΑΡΧΕΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ:	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ		ΧΩΡΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ		ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ		ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΗ (ΜΕΤΟΧΙΚΗ) ΣΥΝΔΕΣΗ	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
FEEDUS		X		X	X		X	
PANTAZIS	X		X		X		X	
ΗΛΙΟΣ	X		X		X		X	
Ε. Μ. Χ.	X			X	X		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X		X			X	X	
Ν. Δ. – Ι. Λ.	X		X			X	X	
Σ. τ. Γ.	-	-	-	-	-	-	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		X		X		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ	X		X			X	X	
Ι. Δ. – Γ. Σ.	X			X		X	X	
Συχνότητα	8	1	6	3	5	4	9	0
Ποσοστό %	88,90	11,10	66,70	33,30	55,60	44,40	100	0

Διάγραμμα 2. Μορφές σύνδεσης μεταξύ των μονάδων



Το 88.90% των επιχειρήσεων του δείματός μας, εφαρμόζει λειτουργική σύνδεση μεταξύ των μονάδων, η οποία αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή σύνδεσης. Κατά την λειτουργική σύνδεση, τα τμήματα ομαδοποιούνται και τοποθετούνται ανάλογα με τα λειτουργικά τους χαρακτηριστικά δηλαδή, ανάλογα με το είδος της εκτελούμενης δραστηριότητας που εκτελούν.

Το 66,70% εφαρμόζει χωρική σύνδεση εννοώντας ότι όλες οι μονάδες της επιχείρησης είναι εγκατεστημένες στον ίδιο χώρο. Το 55,60% ακολουθεί ηλεκτρονική σύνδεση μεταξύ των μονάδων. Με την ηλεκτρονική σύνδεση οι μονάδες συνδέονται με την χρήση δικτύων οποιασδήποτε μορφής με την κεντρική τοποθεσία. Τέλος όλες οι επιχειρήσεις στο σύνολό τους (100%) ακολουθούν ιδιοκτησιακή/μετοχική σύνδεση αφού όλες οι μονάδες ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση.

5.9 Συμπεράσματα

Αυτό το κεφάλαιο μας βοήθησε να προβούμε σε συμπεράσματα όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του δείματός μας καθώς και την σχέση της ανωτέρας διοίκησης με τους εργαζόμενους. Από την έρευνά μας παρατηρούμε ότι το 90% των επιχειρήσεων, εφαρμόζει στρατηγική η οποία όμως δεν έχει τυπική μορφή. Η στρατηγική και οι στόχοι των επιχειρήσεων ορίζονται κυρίως από τους μετόχους τόσο για το σύνολο της επιχείρησης, όσο και για κάθε τμήμα ή ομάδα εργασίας ξεχωριστά και επικεντρώνονται ως επί το πλείστον στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων.

Η διοίκηση είναι ατομική από τον διευθύνοντα σύμβουλο και προκειμένου να λάβει αποφάσεις συνεργάζεται τόσο με τα λειτουργικά τμήματα, όσο και με τους πελάτες και τους προμηθευτές με σκοπό να βελτιώσει την επίδοσή της.

Οι πληροφορίες αξιολόγησης και απόδοσης της επιχείρησης και των τμημάτων της είναι γνωστές ως επί το πλείστον στους διευθυντές των τμημάτων της. Στις επιχειρήσεις επικρατεί η αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας και κάθε εργαζόμενος μπορεί να μεταφέρει τα αιτήματα του στην ανώτερα διοίκηση χωρίς να υπάρχει τυπική διαδικασία.

Η σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη γιατί με αυτή, συγκεντρώνονται και κατανέμονται οι πληροφορίες, εφοδιάζονται με αυτές όσοι πρόκειται να λάβουν μία απόφαση, διευκολύνεται η συνεργασία, γνωστοποιούνται τα κίνητρα, αποφεύγονται οι συγκρούσεις αρμοδιοτήτων, διαμορφώνεται η στρατηγική και τέλος εφαρμόζονται οι ανθρώπινες και δημόσιες σχέσεις.

Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση αξιολογούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και εκπαιδεύονται μόνο όταν αλλάζει ο εξοπλισμός και οι διαδικασίες. Σχεδόν ποτέ δεν πραγματοποιούνται μετρήσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επιχείρηση. Την τελευταία διετία παρατηρείται μια αύξηση των θέσεων εργασίας γεγονός που οφείλεται κυρίως στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στις προσλήψεις για αντικατάσταση αποχωρούντων εργαζομένων.

Σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις της έρευνά μας, πληρούνται οι προβλεπόμενες από τον νόμο προϋποθέσεις όσον αφορά τα συστήματα εργονομίας, υγιεινής και ασφάλειας που πρέπει να λειτουργούν στον εργασιακό χώρο. Η συμβολή των συνθηκών εργασίας στο παραγωγικό αποτέλεσμα είναι ένα θέμα που πρέπει να απασχολεί τις επιχειρήσεις οι οποίες πρέπει να καταβάλουν προσπάθειες ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται άνετα στο προσωπικό χώρο εργασίας του. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει θετική εντύπωση για τις επικρατούσες συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση, διότι αυτές συμβάλλουν άμεσα, εφόσον βέβαια ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του, για μια άνετη εργασιακή ζωή και στην θετική συνεισφορά του στο παραγωγικό αποτέλεσμα, αποκομίζοντας προσωπική ικανοποίηση για το ότι εργάζεται σε πολιτισμένο περιβάλλον.

Παρόλο που ζούμε σε μια εποχή που οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις μεταβάλλουν συνεχώς τις συνθήκες ανταγωνισμού και η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να παρακολουθεί όχι μόνο τα όρια βελτίωσης της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί αλλά και τον ρυθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας που θα την αντικαταστήσει, οι

επιχειρήσεις του δείγματός μας, παρακολουθούν τις τάσεις στην αγορά, στην τεχνολογία και στις επιδόσεις των ανταγωνιστών άτυπα, χωρίς προκαθορισμένη μέθοδο, εφαρμόζοντας benchmarking περιστασιακά.

Ενώ υπάρχει ανεπτυγμένη υποδομή πληροφορικής στις εταιρείες, ωστόσο δεν εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διοίκησης.

Τέλος, η σύνδεση των ανεξάρτητων τμημάτων της επιχείρησης γίνεται με διάφορους τρόπους ανάλογα με το πλήθος τους, την οργάνωσή τους, τις διαθέσιμες κτιριακές εγκαταστάσεις κ.α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6

Προϊόντα και Αγορές Διάθεσης Προϊόντων

Σκοπός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής είναι η παραγωγή και διάθεση των προϊόντων τους στην αγορά. Επειδή όμως, τα προϊόντα αυτά έχουν συγκεκριμένη διάρκεια ζωής, οι επιχειρήσεις αν θέλουν, να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τη ανταγωνιστικότητά τους οφείλουν να παράγουν προϊόντα τα οποία να καλύπτουν τις εκάστοτε κάθε φορά ανάγκες.

Τα θέματα που καλύπτει αυτό το κεφάλαιο είναι:

- Το εύρος των προϊόντων που παράγει μία επιχείρηση
- Ο κύκλος ζωής τους και
- Η ανταγωνιστικότητα της

6.1 Εύρος Προϊόντων

Τα αγροτικά προϊόντα διακρίνονται σε καταναλωτικά και βιομηχανικά. Καταναλωτικά, εφόσον απευθύνονται στην αγορά των καταναλωτών είτε πρωτογενώς χωρίς ουσιαστική προσθήκη, είτε μεταποιημένα με την μορφή τροφίμων και βιομηχανικά, διότι τα προϊόντα αυτά αποτελούν την πρώτη ύλη για τις βιομηχανικές μονάδες, που με την σειρά τους τα τυποποιούν, τα επεξεργάζονται και τα μεταποιοούν για να τα διοχετεύσουν στην αγορά σε μία άλλη μορφή, αυτή των τροφίμων.

Ερώτηση 1: Πόσα διαφορετικά προϊόντα παράγει η επιχείρηση

Το εύρος των προϊόντων αναφέρεται στο σύνολο όλων των προϊόντων και των ειδών που προσφέρει μια αγροτική επιχείρηση στους αγοραστές της.

Πίνακας 1. Αριθμός προϊόντων

ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:	Δώστε τον αριθμό των διαφορετικών κωδικών που παράγει-εμπορεύεται η επιχείρηση. Αφορά την τελευταία διαχειριστική
FEEDUS	52
PANTAZIS	5
ΗΛΙΟΣ	350
Ε. Μ. Χ.	8
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	10
Ν. Δ. - Ι. Λ.	100
Σ. τ. Γ.	94
ΖΑΧΑΡΙΑ	7
ΚΟΡΑΚΗΣ	84
Ι. Δ. - Γ. Σ.	1

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση παρουσιάζει διαφορετικό εύρος προϊόντων με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς. Για παράδειγμα η εταιρεία Ήλιος παράγει τον μεγαλύτερο αριθμό προϊόντων γεγονός το οποίο δικαιολογείται από το είδος των προϊόντων της (μπαχαρικά) ενώ το μικρότερο εύρος προϊόντων εμφανίζεται στην εταιρεία Ι. Διαμαντάκης - Γ. Σταμάτακης, η οποία είναι μια νεοσύστατη εταιρεία με μοναδικό της προϊόν την τσιουδιά.

Ερώτηση 2: Πόσες διαφορετικές σειρές προϊόντων παράγει η εταιρεία

Τα διάφορα είδη προϊόντων όταν ομαδοποιηθούν, γίνονται γκάμα - σειρά προϊόντων. Μια γκάμα (ή σειρά) αποτελείται από προϊόντα που έχουν κοινά τεχνικά ή λειτουργικά χαρακτηριστικά.

Πίνακας 2. Κατηγορίες προϊόντων

ΠΟΣΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΓΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:	Δώστε τον αριθμό των κατηγοριών προϊόντων που παράγει-εμπηρεύεται η επιχείρηση. Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.
FEEDUS	9
PANTAZIS	2
ΗΛΙΟΣ	10
Ε. Μ. Χ.	3
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	3
Ν. Δ. - Ι. Α.	10
Σ. τ. Γ.	12
ΖΑΧΑΡΙΑ	3
ΚΟΡΑΚΗΣ	23
Ι. Δ. - Γ. Σ.	1

Παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν ομοιομορφία ως προς τη γκάμα τους όσον αφορά τα προϊόντα που παράγουν.

6.2 Κύκλος Ζωής Των Προϊόντων

Ερώτηση 3: Τρόπος διαχείρισης του κύκλου ζωής των προϊόντων

Συχνά είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ποτέ αρχίζει και πότε τελειώνει η κάθε φάση του κύκλου ζωής των προϊόντων. Συνήθως, οι φάσεις χαρακτηρίζονται εκεί που ο ρυθμός αύξησης ή μείωσης των πωλήσεων παρουσιάζει έξαρση. Παρ' όλα αυτά οι επιχειρηματίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής, πρέπει να ελέγχουν την φυσιολογική σειρά των φάσεων στον κλάδο τους καθώς και τη μέση διάρκεια κάθε φάσης προκειμένου να εφαρμόσουν τα κατάλληλα σχέδια δράσης.

Πίνακας 3. Διαχείριση του κύκλου ζωής

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ...	... γίνεται άτυπα και αυθόρμητα παρακολουθώντας την αγορά	... γίνεται με την ύπαρξη σαφούς χρονικού προγραμματισμού	... γίνεται με σαφή χρονικό προγραμματισμό και ειδικά μοντέλα και μεθόδους
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.	X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Α.	X		
Σ. τ. Γ.	X		
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	5	5	0
Ποσοστό %	50	50	0

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι οι επιχειρηματίες διαχειρίζονται τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους είτε τελείως αυθόρμητα παρακολουθώντας τις τάσεις της αγοράς, είτε με την ύπαρξη σαφούς χρονικού προγραμματισμού χωρίς όμως να κάνουν χρήση ειδικών μοντέλων και μεθόδων επιχειρηματικής διάγνωσης.

Ερωτήσεις 4 – 7: Πόσα προϊόντα αντιστοιχούν σε κάθε φάση του κύκλου ζωής των προϊόντων

Κάθε αγροτικό προϊόν που μπαίνει στην αγορά έχει ένα κύκλο ζωής που αποτελείται από διάφορες φάσεις. Έτσι για κάθε προϊόν διακρίνουμε συνήθως τέσσερις φάσεις:

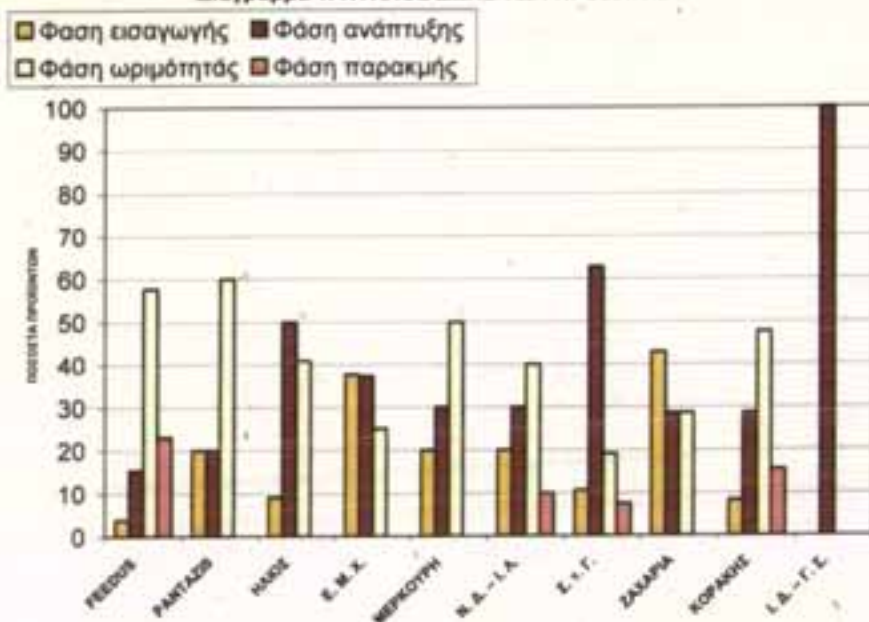
- *φάση εισαγωγής ή εισόδου*
Αποτελεί την πιο κρίσιμη περίοδο για την ζωή του προϊόντος στην αγορά. Μια καλή τοποθέτησή του στην αγορά μπορεί να εξασφαλίσει πολύ υψηλές πωλήσεις ενώ μια κακή τοποθέτηση μπορεί να "θανατώσει" το προϊόν πριν καλά – καλά μπει στην αγορά. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από βραδεία ανάπτυξη των πωλήσεων, χαμηλά κέρδη για την επιχείρηση και πολύ μεγάλες δαπάνες για την υποστήριξη του προϊόντος της στην αγορά.
- *φάση ανάπτυξης*
Στη φάση αυτή παρατηρείται μείωση του κόστους παραγωγής, διαρκής αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος καθώς και των κερδών της επιχείρησης.
- *φάση ωριμότητας*
Το προϊόν σε αυτή την φάση φαίνεται να σταθεροποιεί τη θέση του στην αγορά για ένα χρονικό διάστημα. Εισάγονται νέα ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά και αρχίζει μια περίοδος επιβράδυνσης της ανάπτυξης των πωλήσεων. Τα κέρδη σταθεροποιούνται ή παρουσιάζουν κάμψη λόγω των αυξημένων δαπανών Marketing.
- *φάση κάμψης*
Στην τελευταία αυτή φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος οι πωλήσεις αρχίζουν να πέφτουν και το προϊόν τείνει να εκτοπιστεί από την αγορά.

Στον πίνακα τέσσερα που ακολουθεί απεικονίζεται, τόσο σε αριθμούς όσο και σε ποσοστά, η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων της κάθε επιχείρησης σε κάθε φάση του κύκλου ζωής τους.

Πίνακας 4. Φάσεις του κύκλου ζωής των προϊόντων

	Φάση εισαγωγής		Φάση ανάπτυξης		Φάση ωριμότητας		Φάση παρακμής	
	Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%
FEEDUS	2	3,85	8	15,39	30	57,69	12	23,07
PANTAZIS	1	20	1	20	3	60	0	0
ΗΛΙΟΣ	32	9,15	175	50	143	40,85	0	0
Ε. Μ. Χ.	3	37,6	3	37,6	2	24,8	0	0
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	2	20	3	30	5	50	0	0
Ν. Δ. - Ι. Α.	20	20	330	30	40	40	10	10
Σ. τ. Γ.	10	10,64	59	62,76	18	19,15	7	7,45
ΖΑΧΑΡΙΑ	3	42,86	2	28,57	2	28,57	0	0
ΚΟΡΑΚΗΣ	7	8,33	24	28,57	40	42,62	13	15,48
Ι. Δ. - Γ. Σ.	0	0	1	100	0	0	0	0

Διάγραμμα 1. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



Παρατηρούμε ότι το 50% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής του δείγμάτος μας, παράγουν προϊόντα τα οποία βρίσκονται στην φάση της ωριμότητας του κύκλου ζωής τους. Σε αυτή την φάση οι επιχειρηματίες έχουν την δυνατότητα είτε να εγκαταλείψουν τα ασθενέστερα προϊόντα τους και να επικεντρώσουν τους πόρους τους στα πιο κερδοφόρα προϊόντα και στην παραγωγή νέων, είτε να προβλέψουν τις δυνατότητες που έχουν ακόμα πολλά παλιά προϊόντα.

Το 30% των επιχειρήσεων βιώνουν το στάδιο της ανάπτυξης. Κατά το οποίο θα πρέπει να δαπανήσουν χρήματα για την βελτίωση των προϊόντων τους, την προώθηση και την διανομή τους, ώστε να εξασφαλίσουν μια κυρίαρχη θέση με την ελπίδα να επιτύχουν ακόμη μεγαλύτερα κέρδη στην επόμενη φάση.

Το υπόλοιπο ποσοστό των επιχειρήσεων διανύει την φάση της εισαγωγής κατά την οποία θα πρέπει να προωθήσει τις πωλήσεις, να δημιουργήσει δείγματα και άλλες τεχνικές που θα ενθαρρύνουν την πρώτη δοκιμή των προϊόντων τους.

6.3 Ανταγωνιστικότητα

Ερώτηση 8: Που εστιάζεται η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της επιχείρησης

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο μία αγροτική επιχείρηση μπορεί μέσα στην αγορά να αξιοποιεί τις νέες ευκαιρίες που τις παρουσιάζονται και ταυτόχρονα να παίρνει μέτρα προστασίας από τις νέες απειλές. Βασίζεται στην δυνατότητα της να εντοπίζει τους ξεχωριστούς τρόπους με τους οποίους μπορεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της ώστε να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage).

Πίνακας 5. Ανταγωνιστικότητα προϊόντων

Η ΑΝΤΑΓΟΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΚΥΡΙΩΣ...	στην τιμή τους	στην υψηλή ποιότητα	στο brand name	στην καινοτομία του προϊόντος ή την υψηλή τεχνολογία
FEEDUS		X		
PANTAZIS		X		
ΗΛΙΟΣ	X			
Ε. Μ. Χ.		X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X		
Ν. Δ. - Ι. Α.				X
Σ. ρ. Γ.		X		
ΖΑΧΑΡΙΑ	X			
ΚΟΡΑΚΗΣ	X			
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X		
Συχνότητα	3	6	0	1
Ποσοστό %	30	60	0	10

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι καμία από τις επιχειρήσεις μας, δεν επιλέγει την διαφοροποίηση της με βάση το brand name διότι θεωρούν ότι αποδίδει λιγότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες.

Το 60% των επιχειρήσεων του δείγματός μας παρατηρούμε ότι στηρίζουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων τους στη στην υψηλή ποιότητα. Μονό το 10% βασίζεται στην υψηλή τεχνολογία. Ο λόγος για τον οποίο επιλέγεται αυτή η στρατηγική μπορεί να είναι η επένδυση αρκετών χρημάτων για την αγορά σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού ο οποίος εξασφαλίζει συγκριτικό πλεονέκτημα στον τομέα.

Τέλος το 30% των ερωτηθέντων δεδομένου ότι δεν μπορούν να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας προσπαθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές μειώνοντας την τιμή πώλησης των προϊόντων τους.

Ερώτηση 9: Πόσο μεταβλήθηκε το μερίδιο της αγοράς

Μερίδιο αγοράς είναι το μερίδιο που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής θέλοντας να επεκταθούν, επιλέγουν να μην διατηρήσουν απλώς τον εγχώριο χαρακτήρα τους, αλλά να εστιάσουν την προσοχή τους σε διεθνείς αγορές.

Πίνακας 6. Μερίδιο αγοράς

ΤΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΕΤΙΑ...	...αυξήθηκε αισθητά	...μειώθηκε αισθητά	...παρέμεινε σχεδόν το ίδιο
FEEDUS	X		
PANTAZIS			X
ΗΛΙΟΣ			X
Ε. Μ. Χ.	X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X		
Ν. Δ. - Ι. Α.		X	
Σ. τ. Γ.	X		
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		
ΚΟΡΑΚΗΣ	X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	7	1	2
Ποσοστό %	70	10	20

Το 70% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην ερευνά μας παρουσιάζει αισθητή αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η αύξηση αυτή είναι απόρροια πιθανών στρατηγικών όπως, μείωση των τιμών, παραγωγή φθηνότερων αγαθών, παραγωγή αγαθών κύρους, παραγωγή ευρείας ποικιλίας αγαθών, παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, μείωση εξόδων παραγωγής και τέλος έντονη διαφημιστική εκστρατεία.

Στο 20 % των επιχειρήσεων το μερίδιο αγοράς παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητο ενώ στο 10% υπήρξε αισθητή μείωση.

Ερώτηση 10: Πόσο μεταβλήθηκαν οι εξαγωγές της επιχείρησης

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν να παραμείνουν στο εσωτερικό αν η εγχώρια αγορά τους είναι αρκετά μεγάλη, όμως υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν μια εταιρεία στην διεθνοποίησή της. Για να αποφασίσει μια εταιρεία να επεκτείνει τις αγορές της στο εξωτερικό πρέπει να ορίσει τους διεθνείς στόχους της και τις πολιτικές της (εύρεση και αριθμός χωρών που θα δραστηριοποιηθεί κ.τ.λ.). Μόλις μια επιχείρηση αποφασίσει να εισέλθει στην αγορά μιας συγκεκριμένης χώρας πρέπει να προσδιορίσει την καλύτερη μέθοδο εισόδου (άμεσες εξαγωγές, έμμεσες εξαγωγές, εκχώρηση δικαιωμάτων κ.α.).

Πίνακας 7. Εξαγωγές

ΟΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΕΤΙΑ...	...αυξήθηκαν αισθητά	...μειώθηκαν αισθητά	...παρέμειναν σχεδόν ίδιες
FEEDUS	X		
PANTAZIS	X		
ΗΛΙΟΣ			X
Ε. Μ. Χ.	X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X		
Ν. Δ. - Ι. Λ.	-	-	-
Σ. τ. Γ.	-	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑ			X
ΚΟΡΑΚΗΣ	X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.			X
Συχνότητα	5	0	3
Ποσοστό %	62,50	0	37,50

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 62,50% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνά μας παρουσιάζει αισθητή αύξηση των εξαγωγών τους ενώ το υπόλοιπο 37,50% διατήρησε το μέγεθος των εξαγωγών του σε σταθερό επίπεδο.

6.4 Συμπεράσματα

Παρατηρούμε ότι το εύρος των προϊόντων που παράγουν οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνά μας, διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος τους, τον τομέα στον οποίο

δραστηριοποιούνται καθώς και το μερίδιο τους στην αγορά. Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος, εμφανίζουν ένα ικανοποιητικό αριθμό προϊόντων γεγονός που οδηγεί στο να έχουν προϊόντα τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικό στάδιο του κύκλου ζωής τους. Η διαχείριση του κύκλου ζωής των προϊόντων αυτών, γίνεται από τις περισσότερες είτε άτυπα και αυθόρμητα παρακολουθώντας την αγορά, είτε με την ύπαρξη σαφούς χρονικού προγραμματισμού.

Προκειμένου, να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των προϊόντων που παράγουν, εφαρμόζουν μια πολιτική υψηλής ποιότητας η οποία αυξάνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αυτών και οδηγεί στην αύξηση των εξαγωγών και του μεριδίου αγοράς. Ορισμένες επιχειρήσεις δεν έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιούν εξαγωγές λόγω της φύσης των προϊόντων τους.

7

Έρευνα & Καινοτομία

Η αλματώδης ανάπτυξη νέων τεχνολογιών επεξεργασίας και η διαρκώς αυξανόμενη απαίτηση των καταναλωτών για προϊόντα υψηλής ποιότητας, απαιτεί διαρκή έρευνα προς την κατεύθυνση της βελτίωσης και ανάπτυξης νέων προϊόντων με στόχο την ικανοποίηση και του πλέον απαιτητικού καταναλωτή.

Τα θέματα που καλύπτει αυτό το κεφάλαιο είναι:

- Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη
- Νέα προϊόντα
- Πηγές τεχνολογίας και καινοτομίας
- Ένταση δραστηριότητας της έρευνας και ανάπτυξης

7.1 Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης

Ερωτήσεις 1- 2: Υπάρχει τμήμα έρευνας και ανάπτυξης

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης επιδιώκει να ανακαλύψει ή να μεγιστοποιήσει τις ανάγκες των πελατών και να σχεδιάσει προϊόντα που να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Τα στελέχη του αναλαμβάνουν τις ευθύνες για τις καινοτομίες των προϊόντων καθώς επίσης και το επιτυχημένο λανσάρισμά τους στη αγορά. Ωστόσο, δεν επιβαρύνονται με την ευθύνη για την ποιότητα της παραγωγής παρά μόνο με τον καθορισμό των προτύπων σχεδιασμού της.

Πίνακας 1. Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης

	ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ Ε&Α ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;		ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΖΕΤΑΙ...	
	Ναι	Όχι	αποκλειστικά για την επιχείρηση	προσφέροντας έρευνα έναντι αμοιβής σε άλλες επιχειρήσεις
FEEDUS	X		X	
PANTAZIS	X		X	
ΗΛΙΟΣ		X	-	-
Ε. Μ. Χ.	X		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X		X	
Ν. Δ. - Ι. Δ.	X		X	
Σ. γ. Γ.		X		-
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	-	-
ΚΟΡΑΚΗΣ	X		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X	-	-
Συχνότητα	6	4	6	0
Ποσοστό%	60	40	60	0

Από τις ερωτηθέντες μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής το 60% απάντησε ότι έχει τμήμα έρευνας και ανάπτυξης το οποίο λειτουργεί αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες τις επιχείρησης ενώ το υπόλοιπο 40% δεν έχει.

Τα στελέχη του τμήματος αφιερώνουν χρόνο για να συναντούν πελάτες και να ακούνε τα παράπονά τους, προσπαθούν να βελτιώσουν το πρόγραμμα Ε&Α στηριζόμενοι σε ανατροφοδότηση από την αγορά, παίρνουν ως σημείο αναφοράς τα προϊόντα των ανταγωνιστών και αναζητούν άριστης ποιότητας λύσεις κ.α..

7.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

Ερωτήσεις 3 – 4: Πόσο εκπαιδευμένοι είναι οι εργαζόμενοι

Δειγματοληπτική έρευνα του Κέντρου Κοινωνικών Επιστημών¹, επισήμανε πως μόνο το 8% των εργαζομένων των μικρομεσαίων

¹ Μουχασίρης Χ. (2005, Απρίλιος), Περιοδικό *Περί... Αγροτική Ανάπτυξη*, σελ. 13

επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής έχουν αποφοιτήσει από ΑΕΙ, ενώ το 35% του συνόλου έχει απλώς φοιτήσει σε ανώτατες και ανώτερες σχολές. Τα ποσοστά αυτά είναι χαμηλά και εξηγούν ως ένα βαθμό γιατί οι ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής χαρακτηρίζονται από υποτυπώδη οργάνωση, από μια νοοτροπία που δεν ευνοεί τη συνεργασία και την εισαγωγή σύγχρονης τεχνολογίας στην επιχείρηση. Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν έλλειψη καταρτισμένου τεχνικά προσωπικού.

Πίνακας 2. Εκπαίδευση εργαζομένων

Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.	ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΠΤΥΧΙΟΥΧΩΝ ΑΕΙ/ ΤΕΙ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΚΑΤΟΧΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ (MBA, MSc, MA, PHD) ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
FEEDUS	15	3
PANTAZIS	40	0
ΗΛΙΟΣ	10	0
Ε. Μ. Χ.	15	7
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	30	10
Ν. Δ. - Ι. Λ.	100	0
Σ. τ. Γ.	10	0
ΖΑΧΑΡΙΑ	40	40
ΚΟΡΑΚΗΣ	10	10
Ι. Δ. - Γ. Σ.	100	0

Ο πίνακας παρουσιάζει τα ποσοστά των εργαζομένων που έχουν φοιτήσει σε ανώτατα και ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς και των εργαζομένων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών διπλωμάτων.

7.3 Δαπάνη για Έρευνα & Ανάπτυξη

Ερώτηση 5: Πόσα χρήματα δαπανώνται για E&A

Η επιτυχής δημιουργία νέων προϊόντων προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θα καθιερώσει ένα αποτελεσματικό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης. Η δαπάνη που θα διατεθεί γι' αυτό το τμήμα μπορεί να υπολογιστεί με διάφορες μεθόδους.

Μερικές επιχειρήσεις ενθαρρύνουν και χρηματοδοτούν όσο το δυνατόν περισσότερο τα διάφορα προγράμματα Έρευνας & Ανάπτυξης, ελπίζοντας να πετύχουν σε κάποια από αυτά. Άλλες επιχειρήσεις καθορίζουν τον προϋπολογισμό του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης ορίζοντας με συμβατικό τρόπο ένα ποσοστό των πωλήσεων ή δαπανώντας όσα ποσά δαπανούν και οι ανταγωνιστές.

Κάποιες άλλες εταιρείες αποφασίζουν πόσα επιτυχημένα νέα προϊόντα χρειάζονται και κινούνται αντίστροφα για να υπολογίσουν το ύψος της απαιτούμενης επένδυσης σε Έρευνα & Ανάπτυξη.

Πίνακας 3. Δαπάνη για E & A

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΓΙΑ Ε&Α ΕΠΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.
FEEDUS	0,8
PANTAZIS	0,13
ΗΛΙΟΣ	1,5
Ε. Μ. Χ.	2
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	0,10
Ν. Δ. - Ι. Λ.	1
Σ. τ. Γ.	0
ΖΑΧΑΡΙΑ	0
ΚΟΡΑΚΗΣ	0
Ι. Δ. - Γ. Σ.	0

Στον πίνακα 3 παρατηρούμε το ποσοστό της συνολικής δαπάνης επί του κύκλου εργασιών για Έρευνα και Ανάπτυξη που έχουν δαπανήσει οι επιχειρήσεις του δείγματός μας την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

Ερώτηση 6: Πόσα χρήματα δαπανώνται για royalties

Royalties είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει ο δικαιούχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής σχέσης.

Πίνακας 4. Ποσοστό δαπάνης για royalties

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΓΙΑ ROYALTIES ΕΠΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.
FEEDUS	-
PANTAZIS	-
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	1
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	-
Ν. Δ. - Ι. Λ.	-
Σ. τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	-
ΚΟΡΑΚΗΣ	-
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-

Τα royalties δικαιώματα από παραχώρηση δικαιωμάτων συγγραφικών, καλλιτεχνικών, επιστημονικών κτλ. κατά το άρθρο 12

της πρότυπης σύμβασης φορολογούνται στην κατοικία εκείνου, στον οποίο οφείλονται αυτά τα royalties.

Από τις επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνά μας μόνο μια δαπανά χρήματα για αγορά πνευματικών δικαιωμάτων σε ποσοστό 1% επί του κύκλου εργασιών της

7.4 Νέα προϊόντα

Ερώτηση 7: Πόσα νέα προϊόντα εισήγαγε η επιχείρησή την τελευταία τριετία

Η αυξανόμενη ζήτηση για περισσότερα και διαφοροποιημένα προϊόντα από τον καταναλωτή συνεπάγεται την ανάγκη παραγωγής νέων προϊόντων. Οι εξελίξεις της τεχνολογίας, από την μια μεριά και η αναπτυξιακή μορφή της οικονομίας, από την άλλη, διαμορφώνουν τις συνθήκες μέσα από τις οποίες η λειτουργία, επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης θα εξαρτηθεί σημαντικά από την δυνατότητα προσαρμογής της στη δημιουργία και παραγωγή νέων ανταγωνιστικών προϊόντων.

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφεται ο αριθμός των νέων προϊόντων που εισήγαγαν οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνά μας την τελευταία τριετία.

Πίνακας 5. Νέα προϊόντα

ΑΡΙΘΜΟΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΙΣΗΓΑΓΕ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΕΤΙΑ	Αριθμητική τιμή
FEEDUS	8
PANTAZIS	2
ΗΛΙΟΣ	30
Ε. Μ. Χ.	3
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	3
Ν. Δ. - Ι. Α.	5
Σ. τ. Γ.	30
ΖΑΧΑΡΙΑ	3
ΚΟΡΑΚΗΣ	12
Ι. Δ. - Γ. Σ.	0

Η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά συνεπάγεται τεράστιες δαπάνες και, σαφώς, εγκλείουν σημαντικούς κινδύνους. Ο αριθμός των επιτυχημένων προϊόντων παρουσιάζει μικρό ποσοστό επί του συνόλου των εισαγόμενων προϊόντων στην αγορά. Εν τούτοις οι μεγάλες επιχειρηματικές μονάδες περιλαμβάνουν στην οργανωτική δομή ειδικές υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης και δαπανούν

τεράστια χρηματικά ποσά για την δημιουργία νέων προϊόντων. Γιατί αυτές πιστεύουν ότι η επιβίωση της επιχείρησής τους θα εξαρτηθεί από τα νέα προϊόντα, τα οποία θα εισαχθούν στην αγορά.

Ερώτηση 8: Πόσο ποσοστό του κύκλου εργασιών αναλογεί στα νέα προϊόντα

Η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά αποτελεί την πιο κρίσιμη περίοδο για την ζωή του προϊόντος η οποία χαρακτηρίζεται από βραδεία ανάπτυξη των πωλήσεων, χαμηλά κέρδη για την επιχείρηση και μεγάλες δαπάνες για την υποστήριξη του προϊόντος.

Η απόφαση για την ανάληψη προσπάθειας εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά θα πρέπει να εξεταστεί όχι μόνο σε συνάρτηση με το ύψος των ετήσιων πωλήσεων αλλά σε συσχέτιση και με το κέρδος που αναμένεται να προέλθει από καθένα προϊόν.

Πίνακας 6. Κύκλος εργασιών από νέα προϊόντα

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΠΟ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	Ποσοστό (%), Αφορά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.
FEEDUS	2
PANTAZIS	2
ΗΛΙΟΣ	6
Ε. Μ. Χ.	10
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	2
Ν. Δ. - Ι. Λ.	3
Σ. τ. Γ.	10
ΖΑΧΑΡΙΑ	7
ΚΟΡΑΚΗΣ	5
Ι. Δ. - Γ. Σ.	4

Στον πίνακα 6, παρατηρούμε ότι σε όλες τις επιχειρήσεις του δείγματός μας το ποσοστό του κύκλου εργασιών από νέα προϊόντα σε συνάρτηση με τις υπόλοιπες πωλήσεις είναι σχετικά χαμηλό.

Ερώτηση 9: Πόσο μεταβλήθηκε η παραγωγή από την εισαγωγή νέων συστημάτων & αυτοματισμού

Προκειμένου να υπάρχει μια επιχείρηση σαν μία ενιαία μονάδα απαιτείται το σύστημα της παραγωγής να λειτουργεί μέσα στους στόχους του όλου οργανισμού που απαιτεί υψηλό σχεδιασμό, στρατηγική και τακτική. Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν το τελευταίο εξελικτικό στάδιο ανάπτυξης συστημάτων διοίκησης παραγωγής και τα επηρεάζουν καθοριστικά.

Στον πίνακα 7 που ακολουθεί αναφέρεται ο αριθμός μεταβολών παραγωγής λόγω εισαγωγής νέων τεχνολογιών. Παρατηρούμε ότι

μόνο το 30% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων έχει υποστεί μεταβολή της παραγωγής.

Πίνακας 7. Αριθμός μεταβολών παραγωγής

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΛΟΓΩ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΩΝ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Κ.Α.	Αριθμητική τιμή. Αφορά στην τελευταία τριετία.
FEEDUS	-
PANTAZIS	3
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	3
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	4
Ν. Δ. - Ι. Λ.	-
Σ. τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	-
ΚΟΡΑΚΗΣ	-
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-

Ο σχεδιασμός και η κατασκευή του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού επιτρέπει τη μορφοποίηση, την κατεργασία και την παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος έτσι ώστε ο ανταγωνισμός να είναι εφικτός. Η χρήση των τεχνολογιών CAD, CAM, CIM, Ρομποτική, αυτοματοποίηση εργασιών κ.α., διευκολύνει τον επανασχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας.

Ερώτηση 10: Ποσό δαπάνης για εισαγωγή νέων τεχνολογιών

Στα πλαίσια της τεχνολογικής ανάπτυξης οι επιχειρήσεις μπορεί να προβούν σε οποιοσδήποτε δαπάνες και συγκεκριμένα για την αγορά νέων μηχανημάτων, τεχνολογίας, εκπαίδευση προσωπικού κτλ.

Πίνακας 8. Κόστος εισαγωγής νέων τεχνολογιών

ΔΑΠΑΝΗ ΓΙΑ ΝΕΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΑΓΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ, ΑΜΟΙΒΗ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ Κ.Α. ΣΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ	Αριθμητική τιμή
FEEDUS	-
PANTAZIS	=€2.500.000
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	=€1.000.000
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	=€50.000
Ν. Δ. - Ι. Λ.	=€30.000
Σ. τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	=€900.000
ΚΟΡΑΚΗΣ	-
Ι. Δ. - Γ. Σ.	=€15.000

Με την εισαγωγή νέας τεχνολογίας δημιουργείται η ανάγκη για πρόσθετο προσωπικό για την ανάπτυξη του λογισμικού που απαιτείται για την λειτουργία του εξοπλισμού που ελέγχεται από κομπιούτερ. Συχνά το κόστος για το λογισμικό είναι το 80% για μια νέα εγκατάσταση, σε σύγκριση με το κόστος του εξοπλισμού που είναι μόνο το 20%.

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τα ποσά που δαπάνησαν οι επιχειρήσεις για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών κατά την τελευταία διαχειριστική περίοδο. Τα ποσά αυτά διαφέρουν ανάλογα με την οικονομική τους δυνατότητα και τον τεχνολογικό εξοπλισμό που επέλεξαν.

7.5 Πηγές Τεχνολογίας και καινοτομίας

Ερώτηση 11: Πώς δημιουργούνται νέα προϊόντα

Η διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος συνίστανται από οχτώ φάσεις: την γέννηση, την εξέταση, την δημιουργία και την δοκιμή της ιδέας, την δημιουργία στρατηγικής marketing, την επιχειρηματική ανάλυση, την δημιουργία προϊόντος, την δοκιμή στην αγορά και το λανσάρισμα στην αγορά. Ο σκοπός της κάθε φάσης είναι να αποφασιστεί αν η ιδέα πρέπει να αποφευχθεί ή να αναπτυχθεί περαιτέρω. Η επιχείρηση θέλει να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες να απορριφθούν καλές ή να προωθηθούν κάποιες κακές ιδέες.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε την διαδικασία που ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του δείγματός μας για την δημιουργία νέων προϊόντων.

Πίνακας 9. Διαδικασία δημιουργίας νέων προϊόντων

ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	... δεν υπάρχει τυποποιημένη διαδικασία	... γίνεται έρευνα σε πελάτες, ανταγωνιστές, κλπ.	... εφαρμόζονται μέθοδοι δημιουργικότητας
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ			X
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.		X	
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	1	7	2
Ποσοστό %	10	70	20

Παρατηρούμε ότι καμία επιχείρηση δεν ακολουθεί τυποποιημένη διαδικασία για την δημιουργία νέων προϊόντων. Ωστόσο το 70% προκειμένου να σχεδιάσει νέα προϊόντα πραγματοποιεί έρευνα σε πελάτες, ανταγωνιστές κτλ., ενώ το υπόλοιπο 20% εφαρμόζει μεθόδους δημιουργικότητας.

Ερώτηση 12: *Επιδιώκεται συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα*

Το εκπαιδευτικό σύστημα συνδέεται με ένα εξίσου σημαντικό θέμα, της επιμόρφωσης. Οι διευθύνοντες των ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής προτιμούν να στηρίζονται τις περισσότερες φορές στην εμπειρία τους και αντιμετωπίζουν διστακτικά την επιμόρφωση τους σε θέματα της δραστηριότητάς τους. Παρόλο που οι κρατικοί φορείς διοργανώνουν σεμινάρια, παρατηρείται μικρή συμμετοχή των επιχειρηματιών.

Ουσιαστικά στις περιφερειακές περιοχές δεν γίνεται σημαντική προσπάθεια επιμόρφωσης. Τα ανώτατα και ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα μπορούσαν να συμβάλουν στην επιμόρφωση των στελεχών με σεμινάρια, συμβουλευτικές παρεμβάσεις και συμμετοχή σε εφαρμοσμένες έρευνες.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο βαθμός συνεργασίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που πήραν στην έρευνά μας με ερευνητικά ιδρύματα.

Πίνακας 10. Συνεργασία με ερευνητικά ιδρύματα

ΜΕ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ (ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ, ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ)...	...δεν επιδιώκεται συνεργασία	...υπάρχει περιστασιακή συνεργασία	Υπάρχει σταθερή και μακροπρόθεσμη συνεργασία
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.			X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.	X		
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		
ΚΟΡΑΚΗ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X	
Συχνότητα	2	7	1
Ποσοστό %	20	70	10

Το 20% των επιχειρήσεων μας απάντησαν ότι δεν επιδιώκουν συνεργασία με ερευνητικά ιδρύματα, το 70% έχει δημιουργήσει περιστασιακή συνεργασία με αυτά και μόνο το 10% έχει αναπτύξει

σταθερή και μακροπρόθεσμη συνεργασία. Από την συνεργασία αυτή αποκομίζονται οφέλη μερικά από τα οποία είναι πληροφόρηση από μελέτες που διεξάγονται για τα αγροτικά προϊόντα, όσον αφορά τα νέα τεχνολογικά συστήματα και τις μεθόδους παραγωγής, στατιστικά στοιχεία που αφορούν τον κλάδο τους κ.α..

Ερώτηση 13: Με ποιους τρόπους αποκτούν οι επιχειρήσεις νέα τεχνολογία

Η σύγχρονη τεχνολογία εισέρχεται στην μικρομεσαία επιχείρηση αγροτικής παραγωγής και η χρήση της, είτε για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της, είτε για την επικοινωνία με το εξωτερικό της περιβάλλον είναι ένα στοιχείο αναγκαίο για την επιτυχία και την εξέλιξή της.

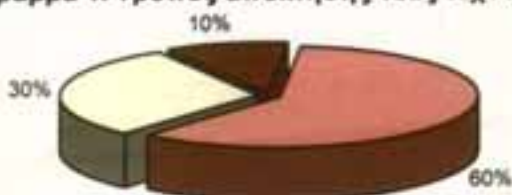
Η εξέλιξη της σύγχρονης τεχνολογίας τείνει να εξαλείψει τα μειονεκτήματα που παραδοσιακά θεωρείται ότι χαρακτηρίζουν μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση έναντι μιας μεγάλης και οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει η μεταφορά της είναι αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού, αγορά προστατευμένων δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας, προτύπων σήματος, κλπ., αναπτύσσοντάς την εσωτερικά στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, συμφωνίες τεχνολογικής υφής όπως συντήρηση εξοπλισμού, εκπαίδευση προσωπικού κ.α..

Πίνακας 11. Τρόπος απόκτησης νέων τεχνολογιών

ΑΠΟΚΤΟΥΜΕ ΝΕΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	αναπτύσσοντας την εσωτερικά στο τμήμα Ε&Α της εταιρείας	αγοράζοντας την και πληρώνοντας royalties	αγοράζοντας εξοπλισμό και λογισμικό	συνεργάζομαι με άλλη επιχείρηση (προμηθευτής, στρατηγική συμφωνία, μητρική κ.λπ.)
FEEDUS				X
PANTAZIS				X
ΗΛΙΟΣ			X	
Ε. Μ. Χ.			X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X	
Ν. Δ. - Ι. Α.	X			
Σ. τ. Γ.			X	
ΖΑΧΑΡΙΑ			X	
ΚΟΡΑΚΗΣ				X
Ι. Δ. - Γ. Σ.			X	
Συχνότητα	1	0	6	3
Ποσοστό %	10	0	60	30

Παρακάτω παρουσιάζονται σε μορφή κυκλικού διαγράμματος τα ποσοστά που αντιστοιχούν σε κάθε τρόπο απόκτησης νέων τεχνολογιών.

Διάγραμμα 1. Τρόπος απόκτησης νέας τεχνολογίας



- Εσωτερικά στο τμήμα E & A
- Αγορά εξοπλισμού & λογισμικού
- Συνεργαζόμενοι με άλλη επιχείρηση

Από τα παραπάνω στοιχεία παρατηρούμε ότι το 60% των επιχειρήσεων αποκτά νέα τεχνολογία αγοράζοντας εξοπλισμό και λογισμικό, το 30% συνεργαζόμενες με άλλες επιχειρήσεις και το υπόλοιπο 10% αναπτύσσουν την εσωτερικά στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.

Ερώτηση 14: I

Η υφιστάμενη τεχνολογία αποτελεί έναν προσδιοριστικό παράγοντα στον καθορισμό της παραγωγικής ικανότητας των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές θα πρέπει να προχωρήσουν στην ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, αυτοματισμού και ρομποτικής.

Πίνακας 12. Μεταφορά Τεχνολογίας

ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ, ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΑΣΤΕ ΚΥΡΙΩΣ ΜΕ...	...τεχνολογικά πάρκα, κέντρα καινοτομίας, IRC	...εταιρείες συμβούλων μεταφοράς τεχνολογίας	...διεθνή δίκτυα τεχνολογικής συνεργασίας
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.		X	
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	2	8	0
Ποσοστό %	20	80	0

Από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε παρατηρούμε ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να ενημερωθούν και να εκσυγχρονιστούν, συνεργάζονται με τεχνολογικά πάρκα, κέντρα καινοτομίας, IRC (κατά 20%) καθώς και με εταιρείες συμβούλων μεταφοράς τεχνολογίας (κατά 80%).

7.6 Ένταση Δραστηριότητας Έρευνας & Ανάπτυξης

Ερώτηση 15: Συμμετέχουν οι επιχειρήσεις σε προγράμματα E&A

Οι επιχειρήσεις για την απόκτηση πληροφοριών όσο αφορά τις νέες τεχνολογίες, τις ανάγκες των καταναλωτών για την δημιουργία καινούργιων προϊόντων, τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά κ.α. συμμετέχουν σε προγράμματα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης που διοργανώνουν εξωτερικοί φορείς σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο.

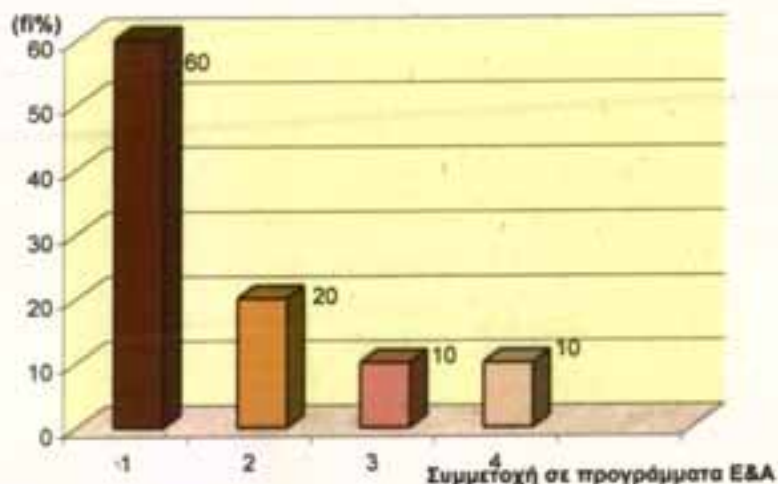
Πίνακας 13. Συμμετοχή σε προγράμματα E&A

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ουσιαστικό δεν υπάρχει	υπάρχει κυρίως σε ελληνικά προγράμματα (π.χ. ΠΑΒΕ, ΠΕΝΕΔ, κλπ)	υπάρχει κυρίως σε προγράμματα Ευρωπαϊκής Επιτροπής (π.χ. IST, Innovation, BRTE, κλπ)	υπάρχει κυρίως σε προγράμματα διμερών εθνικών συνεργασιών
FEEDUS	X			
PANTAZIS		X		
ΗΛΙΟΣ	X			
Ε. Μ. Χ.		X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X	
Ν. Δ. - Ι. Α.	X			
Σ. τ. Γ.	X			
ΖΑΧΑΡΙΑ				X
ΚΟΡΑΚΗΣ	X			
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X			
Συχνότητα	6	2	1	1
Ποσοστό %	60	20	10	10

Από την έρευνά μας, παρατηρούμε ότι το 60% των επιχειρήσεων δεν συμμετέχει σε προγράμματα Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης, ενώ το 40% συμμετέχει, εκ των οποίων το 20% παίρνει μέρος μόνο σε ελληνικά προγράμματα, το 10% σε προγράμματα της ευρωπαϊκής επιτροπής και το υπόλοιπο 10% σε προγράμματα διμερών εθνικών συνεργασιών.

Παρακάτω παρουσιάζουμε τα στοιχεία του πίνακα 13 σε μορφή ραβδογράμματος.

Διάγραμμα 2. Συμμετοχή σε προγράμματα Ε & Α



1. Ουσιαστικά δεν υπάρχει
2. Υπάρχει κυρίως σε ελληνικά προγράμματα
3. Υπάρχει κυρίως σε προγράμματα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
4. Υπάρχει κυρίως σε προγράμματα διμερών εθνικών συνεργασιών

Ερωτήσεις 16-17: Πόσες προτάσεις υποβλήθηκαν τη τελευταία τριετία

Με την ένταξη της χώρας μας στην ΕΕ οι επιχειρήσεις απέκτησαν την δυνατότητα πρόσβασης στην νομοθεσία, τα προγράμματα και τις ευκαιρίες που προσφέρει αυτή η ενοποίηση. Το δίκτυο παρέχει στις ΜΜΕ απλή αντικειμενική πληροφόρηση, συμβουλές, υποστήριξη καθώς επίσης και την δυνατότητα να υποβάλλουν αιτήσεις συμμετοχής στα προγράμματα της επιτροπής και να διεκπεραιώνουν τις τυπικές διοικητικές διαδικασίες.

Πίνακας 14. Προτάσεις έργου

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΕΡΓΩΝ, ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΕΤΙΑ, ΣΕ ΕΘΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΠΡΟΣΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΠΟΥ ΥΠΟΒΑΝΘΗΚΑΝ	ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ
FEEDUS	0	0
PANTAZIS	0	0
ΗΛΙΟΣ	0	0
Ε. Μ. Χ.	4	4
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	1	1
Ν. Δ. - Ι. Λ.	0	0
Σ. τ. Γ.	0	0
ΖΑΧΑΡΙΑ	1	1
ΚΟΡΑΚΗΣ	0	0
Ι. Δ. - Γ. Σ.	0	0

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι μόνο το 30% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνά μας υπέβαλλαν προτάσεις τόσο σε εθνικό, όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο οι οποίες έγιναν στο σύνολό τους αποδεκτές. Οι προτάσεις αυτές ενισχύουν την προσπάθεια των επιχειρήσεων να γίνουν περισσότερο αποδοτικές και να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά.

7.7 Συμπεράσματα

Τελειώνοντας το 7^ο κεφάλαιο, παρατηρούμε ότι όλες οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνά μας, δαπανούν ένα χρηματικό ποσό, μεγάλο ή μικρό, για έρευνα και ανάπτυξη, αλλά μόνο στο 60% λειτουργεί ολοκληρωμένο τμήμα το οποίο εργάζεται αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες τους, όπως είναι η σχεδίαση και δημιουργία νέων προϊόντων.

Οι επιχειρήσεις, βρισκόμενες στο στάδιο δημιουργίας νέων προϊόντων, προκειμένου να αποφασίσουν για το είδος των προϊόντων που θα σχεδιάσουν, πραγματοποιούν έρευνα τόσο σε πελάτες, όσο και σε ανταγωνιστές (μόνο το 10% αγοράζει πνευματικά δικαιώματα). Στην συνέχεια παράγουν και εισάγουν τα νέα προϊόντα στην αγορά, τα οποία όμως κατά το στάδιο αυτό τους αποφέρουν χαμηλά κέρδη.

Για την πληροφόρησή τους διατηρούν περιστασιακή συνεργασία με ερευνητικά ιδρύματα και αποκτούν νέα τεχνολογία αγοράζοντας εξοπλισμό και λογισμικό. Για την μεταφορά της, συνεργάζονται συνήθως με εταιρείες συμβούλων μεταφοράς τεχνολογίας. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών οδήγησε σε αύξηση της παραγωγής κατά 30% των επιχειρήσεων του δείγματός μας και παράλληλα επιβάρυνε με κάποιο κόστος της επιχειρήσεις αυτές.

Αν και δεν συμμετέχουν σε προγράμματα ερευνάς και τεχνολογικής ανάπτυξης σε περίπτωση που το αποφασίσουν, επιλέγουν ελληνικά και διεθνή προγράμματα. Όσες από τις επιχειρήσεις έχουν υποβάλλει προτάσεις (30%) σε εθνικές και ευρωπαϊκές προσκλήσεις, έχουν γίνει αποδεκτές.

8

Ποιότητα

Στην προσπάθεια μας να προσδιορίσουμε τον όρο της ποιότητας, θα λέγαμε ότι είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που έχουν σχέση με την ικανότητά του να ικανοποιεί τις σαφείς ανάγκες αλλά και τις σιωπηρές απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης αγοράς (δηλαδή ενός συνόλου πελατών), προς την οποία απευθύνεται ή για την οποία κατασκευάστηκε.

Τα θέματα που καλύπτει αυτό το κεφάλαιο είναι:

- Στρατηγική ποιότητας
- Πιστοποιητικά ποιότητας
- Εφαρμογή ποιότητας και τέλος
- Αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας

8.1 Στρατηγική ποιότητας

Ερώτηση 1: Εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στρατηγική ποιότητας

Στρατηγική ποιότητας αποτελούν τα μέσα, οι κανόνες και οι οδηγίες για την ανάπτυξη δράσης, που αποβλέπουν στην πραγματοποίηση καθορισμένων στόχων ποιότητας, σε προσδιορισμένο χρονικό διάστημα και μέσα σε συγκεκριμένο περιβάλλον. Η στρατηγική πολιτική ποιότητας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση καθώς εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και τους στρατηγικούς στόχους της κάθε επιχείρησης.

Στις ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής είναι δύσκολο να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική, διότι η ποιότητα των αγροτικών προϊόντων διαφέρει από χρόνο σε χρόνο, αλλά και μέσα στην ίδια καλλιεργητική περίοδο, λόγω των ειδικών συνθηκών κάτω από τις οποίες λαμβάνει χώρα η αγροτική παραγωγή.

Πίνακας 1. Στρατηγική ποιότητας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ...	...δεν υφίσταται	...υπάρχει αλλά με περιορισμένη τεκμηρίωση και κάλυψη των λειτουργιών της επιχείρησης	...υπάρχει και είναι πλήρως ανεπτυγμένη η στρατηγική μας
FEEDUS		X	
PANTAZIS			X
ΗΛΙΟΣ			X
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.			X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X	
Συχνότητα	0	6	4
Ποσοστό %	0	60	40

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι παρόλο που όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος μας, έχουν αναγνωρίσει την σπουδαιότητα ανάπτυξης στρατηγικής ποιότητας, στην πλειοψηφία τους (6 στις 10) την εφαρμόζουν μόνο σε ορισμένες λειτουργίες. Ωστόσο, η ανάπτυξη μιας σωστής στρατηγικής ποιότητας πρέπει να αντανακλάται σε όλη την παραγωγική διαδικασία από το

στάδιο της εισαγωγής πρώτων υλών έως και την διάθεση του προϊόντος στην αγορά.

8.2 Πιστοποιητικά ποιότητας

Ερώτηση 2: Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρηση κατά ISO9000

Το ISO 9000 είναι μια σειρά κανόνων διαχείρισης της ποιότητας, αναγνωρισμένων διεθνώς, που έχουν αναπτυχθεί από μια τεχνική επιτροπή του Διεθνούς Οργανισμού ISO (International Organization Of Standardization).

Σκοπός του συστήματος ISO είναι να διευκολύνει το διεθνές εμπόριο εξασφαλίζοντας μια σειρά κανόνων τους οποίους οι άνθρωποι θα αναγνωρίζουν και θα σέβονται παγκοσμίως. Τα πρότυπα του ISO εφαρμόζονται σε όλα τα είδη οργανισμών, σε όλους τους τομείς όπως για παράδειγμα: Γεωργία, Τρόφιμα, Βιοτεχνολογία, Λογιστική, Ναυτιλία, Πλαστικά, Μέταλλα, Κατασκευές, Ανακύκλωση, Δημόσιες Υπηρεσίες, Εκπαίδευση κτλ.

Οι εταιρείες είναι σε θέση να ανακοινώνουν ότι διαθέτουν ISO 9000, όταν έχουν αναπτύξει σύστημα διασφάλισης ποιότητας συμφωνά με το πρότυπο ISO 9000 και στη συνέχεια έχουν επιτύχει την πιστοποίηση του από κάποιον εκ των ανεξαρτήτων οργανισμών που ειδικεύονται σε αυτού του είδους τις πιστοποιήσεις.

Πίνακας 2. ISO 9000

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΧΕΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΘΕΙ ΚΑΤΑ ISO 9000;	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ	X	
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Α.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	4	6
Ποσοστό %	40	60

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 60% των επιχειρήσεων του δείγματός μας δεν έχει πιστοποιήσει τα προϊόντα

της κατά ISO 9000 ενώ μόνο το 40% έχει προβεί στην πιστοποίησή τους. Τα πιθανά οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση από την πιστοποίηση αυτή είναι: η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τη, η έγκαιρη διάγνωση σφαλμάτων ποιότητας, με αποτέλεσμα τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η αύξηση της παραγωγικότητας, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος marketing, η απόκτηση ικανοποιημένων και προσηλωμένων πελατών.

Ερώτηση 3: Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρηση κατά EN14000

Τα πρότυπα της σειράς ISO 14000, είναι πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Προτύπων έχει υιοθετήσει το ISO 14000 σαν το ευρωπαϊκό πρότυπο EN συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, οπότε όλοι οι εθνικοί οργανισμοί προτύπων με περιβαλλοντικά πρότυπα εγκαταλείπουν τις δικές τους εκδόσεις για να το υιοθετήσουν.

Πίνακας 3. EN 14000

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΧΕΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΘΕΙ ΚΑΤΑ EN 14000:	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης, προβλέπει ένα σύστημα που διαχειρίζεται επεισόδια, επείγοντα περιστατικά, τη δημόσια και διαδικαστική ασφάλεια. Η υπηρεσία υγείας και ασφάλειας, θέλει να δει ένα επίσημο σύστημα διαχείρισης για την δημόσια υγεία και ασφάλεια του προσωπικού και διαθέτει μεγαλύτερη εξουσία στο θέμα αυτό από αυτή που διαθέτουν οι φορείς που ενδιαφέρονται για το "εθελοντικό" περιβαλλοντικό πρότυπο, όπου σχεδόν κάθε ζήτημα θα έχει επίσης και νομικές επιπτώσεις.

Χαρακτηριστικό είναι ότι καμία από τις επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην ερευνά μας δεν έχει πιστοποιηθεί κατά EN 14000.

Ερώτηση 4: Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρηση κατά EMAS

Το κοινοτικό σύστημα EMAS (Environmental Management Audit scheme) Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου βασίζεται στον κανονισμό (ΕΟΚ) 1836/93. Η συμμετοχή των επιχειρήσεων στο σύστημα είναι Εθελοντική. Το σύστημα EMAS έχει εφαρμογή στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αρμόδιος φορέας για την διαπίστευση είναι το ΕΣΥΔ (Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης), Υπουργείο Ανάπτυξης, Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας.

Στόχος του κανονισμού EMAS είναι η αξιολόγηση και αναβάθμιση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων και η μείωση στο ελάχιστο των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από την λειτουργία τους. Η πρωτοβουλία και η ευθύνη για την εφαρμογή του συστήματος ανήκουν αποκλειστικά και μόνο στην ενδιαφερόμενη επιχείρηση, η οποία καλείται να κινείται συνεχώς στην κατεύθυνση της βελτίωσης των περιβαλλοντικών της επιδόσεων, ενημερώνοντας το κοινό για τα σχετικά θέματα.

Πίνακας 4. EMAS

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΧΕΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΘΕΙ ΓΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΤΑ EMAS:	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Η συνεχής βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται στα πλαίσια μιας διαπιστωμένης περιβαλλοντικής πολιτικής και μέσω περιοδικών ελέγχων οι οποίοι αποτελούν μέρος ενός συστήματος διαχείρισης που συνεχώς προσαρμόζεται. Τελικός στόχος είναι η προετοιμασία μιας περιβαλλοντικής δήλωσης και η αξιολόγηση του συστήματος από διαπιστευμένο επιθεωρητή, ώστε η επιχείρηση στον επίσημο κατάλογο της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο EMAS.

Οι ερωτηθέντες επιχειρήσεις στο σύνολό τους δεν εφαρμόζουν το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά EMAS.

Ερώτηση 5: Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρηση κατά HACCP

Το σύστημα HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) που σημαίνει Ανάλυση Κινδύνων και Έλεγχος των Ευαίσθητων Σημείων, είναι ένα εξειδικευμένο σύστημα Ελέγχου για τα τρόφιμα και αφορά την υγιεινή και την ασφάλεια των τροφίμων. Καλύπτει όλα τα στάδια παραγωγής, από την παραλαβή πρώτων υλών μέχρι και τη τελική χρήση των προϊόντων από τους καταναλωτές. Αρμόδιος φορέας για τον έλεγχο της τήρησης του συστήματος στον κλάδο των τροφίμων είναι ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων-ΕΦΕΤ.

Ο σχεδιασμός του συστήματος είναι τέτοιος ώστε να περιέχει έγγραφες αποδείξεις για την σωστή αντιμετώπιση προβλημάτων ασφάλειας, για τον επαρκή έλεγχο των διαδικασιών και για την απόρριψη των προϊόντων που είναι εκτός προδιαγραφών. Η ευελιξία και ο σχεδιασμός του συστήματος επιτρέπουν την ανασκόπησή του για την προσαρμογή στα διαρκώς ανακύπτοντα προβλήματα δημόσιας υγείας και σε επιστημονικές τεχνολογικές εξελίξεις.

Πίνακας 5. HACCP

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΧΕΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΘΕΙ ΚΑΤΑ HACCP Η ΑΛΛΟ ΠΟΥ ΝΑ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΙ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ:	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ	X	
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	4	6
Ποσοστό %	40	60

Παρόλο που το σύστημα HACCP είναι υποχρεωτικό σύμφωνα με την οδηγία 93/43 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (έχει ενσωματωθεί στην Εθνική Νομοθεσία με την Κ.Υ.Α. 487/ΦΕΚ Β/1219/4.10.2000), το 60% των επιχειρήσεων της έρευνας μας δεν το εφαρμόζει.

Το 40% των επιχειρήσεων που εφαρμόζει το συγκεκριμένο σύστημα απολαμβάνει πλεονεκτήματα μερικά από τα οποία είναι: η

ανακάλυψη και πρόληψη κινδύνων μόλυνσης των τροφίμων, βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους και η δυνατότητα για διεξάδυση στη διεθνή αγορά.

Ερώτηση 6: Έχει πιστοποιηθεί η επιχείρηση με άλλα πιστοποιητικά

Η Πιστοποίηση Συστημάτων Ποιότητας διενεργείται από ανεξάρτητους, ως προς τις επιχειρήσεις, Οργανισμούς Πιστοποίησης, έτσι ώστε τα αποτελέσματά της να είναι αποδεκτά από τους πελάτες των επιχειρήσεων. Η ύπαρξη πιστοποιημένων Συστημάτων Ποιότητας διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη θεμελίωση αναφορικά με τις εφαρμοζόμενες πρακτικές για την ποιότητα από τις επιχειρήσεις, ενώ αποτελεί την Λυδία λίθο για την εκτίμηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Πίνακας 6. Άλλα πιστοποιητικά

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΧΕΙ ΑΠΟΚΤΗΣΕΙ ΑΛΛΟ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ/ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΛΗΝ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΑΝΩ:	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ	X	
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X	
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	3	7
Ποσοστό %	30	70

Παρατηρούμε ότι το 70% των ερωτηθέντων δεν έχουν αποκτήσει κάποιο άλλο πιστοποιητικό ή βραβείο ποιότητας. Μόλις το 30% άπαντα ότι έχει αποκτήσει βραβείο το οποίο συνήθως προέρχεται από άλλους φορείς.

Ερώτηση 7: Υπάρχει διαδικασία πιστοποίησης σε εξέλιξη

Πιστοποίηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αξιολογείται αν τα ελεγχόμενα προϊόντα, άλλα και παραγόμενες υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και προδιαγραφές κάποιου ειδικού, για την περίπτωση προτύπου. Αρμοδιότητα για την λειτουργία διαδικασιών πιστοποίησης παρέχεται βάση του νόμου Ν.372/76 στον ΕΛΟΤ, χωρίς αυτή η αρμοδιότητα να αποκλείει και την λειτουργία άλλων ιδιωτικών φορέων πιστοποίησης.

Πίνακας 7. Διαδικασία πιστοποίησης σε εξέλιξη

ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Α.	X	
Σ. τ. Γ.	X	
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ	X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	7	3
Ποσοστό %	70	30

Η διαδικασία απόκτησης πιστοποιητικού είναι διαφορετική κάθε φορά ανάλογα με το είδος του και τον φορέα πιστοποίησης. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, 70%, γνωρίζοντας την σπουδαιότητα της πιστοποίησης και πολλές φορές εξαιτίας της αναγκαιότητας της, μέσα από νομοθετικές διατάξεις, βρίσκεται σε στάδιο απόκτησης κάποιου πιστοποιητικού προσπαθώντας συγχρόνως να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της.

Ερώτηση 8: Έχει η αποκτήσει η επιχείρηση σήματα ποιότητας

Με τον όρο σήμα ποιότητας εννοούμε το σύμβολο το οποίο πιστοποιεί ότι το προϊόν προϋποθέτει όλες τις προϋποθέσεις ποιότητας (ασφάλεια, απόδοση κτλ.). Οι άδειες που εκδίδονται με αυτά τα σύμβολα υπόκεινται σε ετήσια επανεκτίμηση και βεβαιώνουν ότι η επιχείρηση πληρεί τις πιο αποτελεσματικές διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου.

Πίνακας 8. Σήματα ποιότητας

ΕΧΕΙ ΑΠΟΚΤΗΣΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΗΜΑ(ΤΑ) ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ;	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Α.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	1	9
Ποσοστό %	10	90

Ορισμένα σήματα ποιότητας είναι το σύμβολο ποιότητας του BSI, το σύμβολο της εθνικής ποιότητας του NACCB και άλλα. Το 90% των επιχειρήσεων του δείγματός μας δεν έχουν αποκτήσει σήματα ποιότητας για τα προϊόντα τους.

8.3 Εφαρμογή ποιότητας

Ερωτήσεις 9 – 10: Εφαρμόζει η επιχείρηση δειγματοληπτικό έλεγχο

Κατά τον δειγματοληπτικό έλεγχο (sampling acceptance control) (SAC), μπορεί κανείς να ελέγξει το επίπεδο του παραγόμενου προϊόντος μετά το καθορισμένο σημείο ελέγχου (inspection point), ώστε να μην παράγονται ή αγοράζονται κατά μέσο όρο ακατάλληλα εξαρτήματα, προϊόντα ή πρώτες ύλες πέρα από ένα προκαθορισμένο ποσοστό. Δηλαδή, με τον έλεγχο αυτό επιδιώκεται να τεθούν κανόνες και διαδικασίες ώστε να βεβαιώνεται (δειγματοληπτικά) ότι η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή αγοραζόμενων πρώτων υλών βρίσκεται στα προκαθορισμένα επίπεδα – όρια αποδοχής.

Πίνακας 9. Δειγματοληπτικός έλεγχος

ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ;	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ	X	
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X	
Ν. Δ. – Ι. Λ.	X	
Σ. τ. Γ.	X	
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ	X	
Ι. Δ. – Γ. Σ.	X	
Συχνότητα	10	0
Ποσοστό %	100	0

Ο δειγματοληπτικός έλεγχος παραγόμενων προϊόντων, σημαίνει ότι λαμβάνεται ένα τυχαίο δείγμα από την παραγόμενη ποσότητα και κάθε ένα προϊόν ταξινομείται ως αποδεκτό ή μη αποδεκτό. Αν ο αριθμός των μη αποδεκτών προϊόντων είναι μεγαλύτερος από έναν προκαθορισμένο ποσοστό αποφασίζεται η αποδοχή ή απέρριψη της παραγόμενης ποσότητας.

Πέρα όμως από τον δειγματοληπτικό έλεγχο των παραγόμενων προϊόντων η επιχείρηση πραγματοποιεί έλεγχο και στις πρώτες ύλες και τις προμηθειες που χρησιμοποιεί με σκοπό την απόρριψη των ακατάλληλων προς χρήση.

Πίνακας 10. Δειγματοληπτικό έλεγχο

ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ:	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ	X	
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X	
Σ. τ. Γ.	X	
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ	X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X	
Συχνότητα	10	0
Ποσοστό %	100	0

Από τους παραπάνω πίνακες παρατηρούμε ό,τι όλες οι επιχειρήσεις του δείγμάτος μας εφαρμόζουν δειγματοληπτικό έλεγχο τόσο στα παραγόμενα προϊόντά τους, όσο και στην επιλογή πρώτων υλών και προμηθειών.

Τα πλεονεκτήματα που έχουν από την εφαρμογή του δειγματοληπτικού ελέγχου είναι το χαμηλό κόστος εφαρμογής του, η γρήγορη προώθηση των ελεγχόμενων προϊόντων στην αγορά, ο περιορισμός των σφαλμάτων κι η μικρότερη ζημιά που υπόκεινται το προϊόν. Ωστόσο υπάρχουν αρκετά μειονεκτήματα τα οποία θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις όπως το ενδεχόμενο σφαλμάτων και η ελλιπής έλλειψη πληροφοριών.

Ερώτηση 11: Ακολουθεί η επιχείρηση κύκλους ποιότητας

Ο κύκλος ποιότητας αποτελείται από μια ομάδα υπαλλήλων που συνίστανται τακτικά για να επιλύσει προβλήματα που επηρεάζουν τον δικό τους τομέε εργασίας. Γενικά, ο κύκλος απαρτίζεται από 6 έως 12 άτομα, εθελοντές, που ανήκουν στον ίδιο τομέε εργασίας. Τα μέλη εκπαιδεύονται σχετικά με την επίλυση προβλημάτων, τον στατιστικό ποιοτικό έλεγχο και την δυναμική της ομάδας. Γενικά οι κύκλοι ποιότητας προτείνουν λύσεις για τα σχετικά

με την ποιότητα προβλήματα και την παραγωγικότητα που η διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει.

Πίνακας 11. Κύκλοι ποιότητας

ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΥΚΛΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Οι κύκλοι ποιότητας προγραμματίζονται προσεκτικά και υποστηρίζονται, θετικά από την διοίκηση και είναι επιτυχημένοι. Ανακλύπουν, φυσικά, κάποια προβλήματα στη λειτουργία τους. Αυτά αναφέρονται, σε προβλήματα, που συνδέονται με τις συνθήκες του προσωπικού ή προβλήματα της επιχείρησης που συνδέονται με τα προϊόντα και τις διαδικασίες.

Όλες οι ερωτηθέντες επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν εφαρμόζουν κύκλους ποιότητας και πολλές από αυτές αδυνατούν να κατανοήσουν ακόμη και την έννοια τους. Ωστόσο υπάρχουν οφέλη από την χρήση των κύκλων ποιότητας: άλλα είναι οικονομικού χαρακτήρα, όπως βελτίωση της ποιότητας για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες καθώς επίσης, και εξοικονόμηση χρηματικών πόρων και άλλα είναι η επίδραση των κύκλων ποιότητας στη στάση και την συμπεριφορά του προσωπικού.

Ερωτήσεις 12 - 13: Συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στην ποιότητα

Η δυνατότητα "διέγερσης" του προσωπικού για να αναπτύξει δράση, θετικά, όσον αφορά την ποιότητα, εξαρτάται, σημαντικά, από τη φύση της εργασίας που εκτελεί.

Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά στις διαδικασίες / δραστηριότητες για την ποιότητα τότε αυτοί: αποκτούν νέα γνώση, διαπιστώνουν τα οφέλη από την επιδίωξη της ποιότητας και τέλος βελτιώνονται για την πραγματοποίηση των στόχων τους, με την επίλυση των σχετικών προβλημάτων. Αυτή η συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης είναι αποφασιστικής σημασίας για να υπάρξει έμπνευση, όσον αφορά την ανάπτυξη δράσης για ποιότητα.

Πίνακας 12. Συμμετοχή εργαζομένων στην ποιότητα

	ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:		ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΟΥΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ/ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ:	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
FEEDUS		X	X	
PANTAZIS	X		X	
ΗΛΙΟΣ	X		X	
Ε. Μ. Χ.	X		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X		X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X		X	
Σ. τ. Γ.		X	X	
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		X	
Συχνότητα	7	3	10	0
Ποσοστό %	70	30	100	0

Την ευθύνη για την εξασφάλιση της ποιότητας την φέρουν οι διευθυντές της επιχείρησης σε καθημερινή βάση, οι οποίοι πρέπει να καθοδηγούν το προσωπικό το οποίο θα αναφέρει σε αυτούς τις δικές τους ευθύνες σχετικά με την ποιότητα. Επομένως, κάθε άτομο, πρέπει να ενθαρρύνεται ενεργά από την διοίκηση να αναζητά τρόπους βελτίωσης της ποιότητας. Το 70% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων απάντησε ότι εφαρμόζει μεθόδους για να επιτύχει την συμβολή των εργαζομένων στην διαχείριση της ποιότητας.

Η συνολική επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την συντονισμένη εργασία, από τους γνωστούς στόχους και την κατάλληλη παρακολούθηση όλης της επιχείρησης από τα άτομα που έχουν ευθύνη για την ποιότητα όλων των αποδοτικών λειτουργιών της επιχείρησης.

Από τις απαντήσεις που μας δόθηκαν συμπεραίνουμε ότι σε όλες τις επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι συμβάλλουν σημαντικά στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος.

8.4 Αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας

Ερώτηση 14: Υπάρχουν μη παραδοθέντα ελαττωματικά προϊόντα

Ελαττώματα ή ελαττωματικά προϊόντα "τεμάχια", σχετίζονται με τεμάχια που δεν ακολουθούν τις προκαθορισμένες απαιτήσεις, όπου η μη συμφωνία είναι ευθύνη του κατασκευαστή ή του προμηθευτή. Τα

ελαττώματα μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με το βαθμό της σοβαρότητας τους σε σημαντικά, μεγάλα και μικρά.

Σημαντικά ελαττώματα είναι αυτά που προκαλούν αποτυχία, είτε του ίδιου προϊόντος, είτε κατά την παραγωγή του, με αποτέλεσμα ο πελάτης να παραλάβει ένα ακατάλληλο για χρήση προϊόν. Μεγάλα ελαττώματα είναι τα ελαττώματα τα οποία, παρόλο που δεν είναι σημαντικά, θα οδηγήσουν σε αποτυχία ή θα μειώσουν σημαντικά την απόδοση του προϊόντος. Μικρά ελαττώματα είναι τα ελαττώματα που δεν θα επηρεάσουν σημαντικά την χρήση του προϊόντος, αλλά πιθανώς θα προκαλέσουν υποτροπή στην απόδοσή του και μπορεί να θεωρηθούν σημαντικά για τον πελάτη.

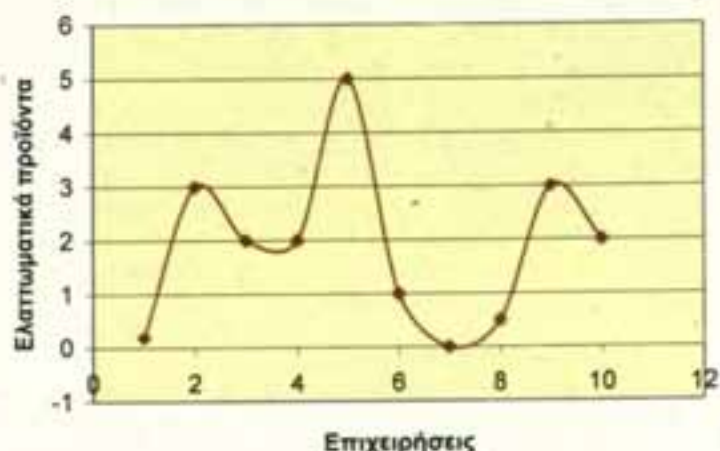
Πίνακας 13. Ελαττωματικά προϊόντα

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΔΕΝ ΠΑΡΑΔΟΘΗΚΑΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΕΤΟΣ:	Ποσοστό (%) επί του συνολικού αριθμού των παραγόμενων προϊόντων.
FEEDUS	0,2
PANTAZIS	3
ΗΛΙΟΣ	2
Ε. Μ. Χ.	2
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	5
Ν. Δ. - Ι. Α.	1
Σ. τ. Γ.	0
ΖΑΧΑΡΙΑ	0,5
ΚΟΡΑΚΗΣ	3
Ι. Δ. - Γ. Σ.	2

Πρέπει να σημειωθεί ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων της επιχείρησης τόσο αυξάνεται το κόστος της. Το κόστος ελαττωματικών δημιουργείται, είτε κατά την διάρκεια της παραγωγής, οπότε είναι εσωτερικό κόστος ελεγχόμενο μέσα στην επιχείρηση ή μετά την αποστολή του προϊόντος στον πελάτη, οπότε είναι εξωτερικό κόστος. Το κόστος που επιβαρύνεται ένα προϊόν από ένα ελάττωμα μπορεί να υπερβεί κατά πολύ το κόστος των ανταλλακτικών και της εργασίας για την επισκευή του ίδιου του ελαττώματος.

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται τα ελαττωματικά προϊόντα που οι επιχειρήσεις επέλεξαν να μην παραδώσουν στους πελάτες τους κατά το τελευταίο έτος.

Διάγραμμα 1. Διάγραμμα ελαττωματικών προϊόντων



Η μέση τιμή στο παραπάνω διάγραμμα είναι 1,87 και η τυπική απόκλιση είναι 1,37. Υπολογίζοντας τα όρια ελέγχου παρατηρούμε ότι το άνω όριο είναι 5,98 ενώ το κάτω όριο είναι $-2,24$. Όπως λοιπόν διαπιστώνεται, και οι δέκα επιχειρήσεις βρίσκονται εντός των επιτρεπτών ορίων παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων.

Ερώτηση 15: Πόσες παρτίδες παραδόθηκαν με καθυστέρηση

Τα συστήματα παράδοσης οφείλουν να λειτουργούν. Αυτά περιλαμβάνουν τη διανομή, τον προγραμματισμό, τη λογιστική, την οργάνωση της εργασίας κ.λ.π.. Δεν έχει σημασία πόσο καλό είναι ένα προϊόν εάν φτάσει καθυστερημένο ή καταστρεμμένο, εάν δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη, ή εάν η παραγγελία και τα έγγραφα δεν είναι σωστά.

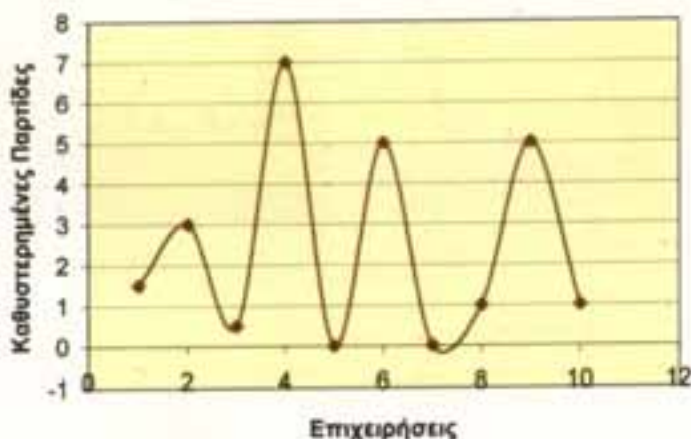
Πίνακας 14. Καθυστερημένες παρτίδες

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΠΑΡΤΙΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΑΔΟΘΗΚΑΝ ΜΕ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ: (Ποσοστό (%) επί του συνολικού αριθμού των παρτίδων που παραδόθηκαν)			
FEEDUS	1,5	Ν. Δ. - Ι. Λ.	5
PANTAZIS	3	Σ. τ. Γ.	0
ΗΛΙΟΣ	0,5	ΖΑΧΑΡΙΑ	1
Ε. Μ. Χ.	7	ΚΟΡΑΚΗΣ	5
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	0	Ι. Δ. - Γ. Σ.	1

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι στην πλειοψηφία τους, οι επιχειρήσεις, εμφανίζουν καθυστέρηση ορισμένων παρτίδων

παραγωγής σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Η καθυστέρηση αυτή μπορεί να οφείλεται είτε σε εσωτερικούς παράγοντες, όπως η αναποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής και ο ανεπαρκής έλεγχος της αποθήκης, είτε σε εξωτερικούς παράγοντες για τους οποίους ναι μεν δεν ευθύνεται η επιχείρηση αλλά επιβαρύνεται, όπως άσχημες καιρικές συνθήκες, καθυστέρηση κατά την παραλαβή πρώτων υλών κ.α..

Διάγραμμα 2. Παρτίδες που παραδόθηκαν με καθυστέρηση



Η μέση τιμή στο παραπάνω διάγραμμα είναι 2,40 και η τυπική απόκλιση είναι 1,5. Υπολογίζοντας τα όρια ελέγχου παρατηρούμε ότι το άνω όριο είναι 6,9 ενώ το κάτω όριο είναι -2,10. Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, το σύνολο των επιχειρήσεων βρίσκονται εντός των επιτρεπτών ορίων εκτός από μια επιχείρηση η οποία παρουσιάζει ελάχιστη απόκλιση της τάξης το 0,1.

Ερωτήσεις 16 – 17: Πόσες ώρες απωλέσθησαν κατά την παραγωγή

Κατά την σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας η επιχείρηση θέτει ένα χρονοδιάγραμμα κατά το οποίο δεν πρέπει να παραβιάζονται οι χρόνοι εκτέλεσης των διαφόρων σταδίων του προγράμματος παραγωγής. Ωστόσο πολλές φορές αυτό δεν καθίστανται δυνατό εξαιτίας απρόβλεπτων παραγόντων οι οποίοι οδηγούν στην μείωση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος. Μερικοί από αυτούς έχουν σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον και άλλοι προσδιορίζονται από την ίδια την επιχείρηση.

Στον πίνακα 15 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων επιχειρήσεων όσον αφορά τις προγραμματισμένες

και απρογραμμάτιστες ώρες που απωλέσθησαν κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Πίνακας 15. Ώρες παραγωγής που απωλέσθησαν

Ποσοστό (%) Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.	ΑΡΙΘΜΟΥ ΩΡΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΑΠΩΛΕΣΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΩΡΩΝ.	ΜΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΩΝ ΩΡΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΥ ΑΠΩΛΕΣΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΩΡΩΝ.
FEEDUS	0,5	Δεν απάντησε
PANTAZIS	2	3
ΗΛΙΟΣ	0,5	Δεν απάντησε
Ε. Μ. Χ.	15	5
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	1,5	Δεν απάντησε
Ν. Δ. - Ι. Λ.	3	10
Σ. τ. Γ.	5	5
ΖΑΧΑΡΙΑ	1	1
ΚΟΡΑΚΗΣ	2	1
Ι. Δ. - Γ. Σ.	2	Δεν απάντησε

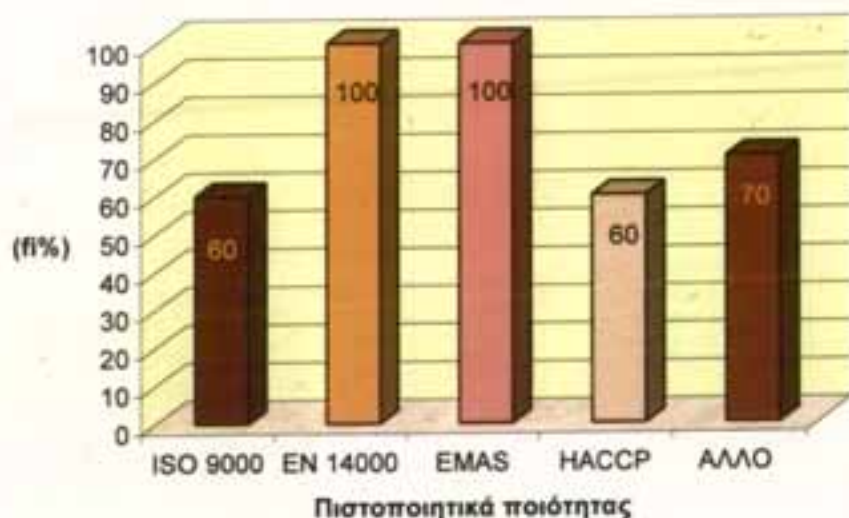
Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός απολεσθέντων ωρών παραγωγής, τόσο πιο πολύ επιβαρύνεται η επιχείρηση. Ο προγραμματισμός της παραγωγής των αγροτικών προϊόντων καθίστανται ιδιαίτερα δύσκολος λόγω της ιδιομορφίας που εμφανίζουν τα προϊόντα αυτά όπως διάρκεια ωρίμανσης των καρπών, ευπάθεια, τα προβλήματα που προκαλούν οι μεταβολές των καιρικών συνθηκών κ.τ.λ..

8.5 Συμπεράσματα

Όσον αφορά την στρατηγική ποιότητας των επιχειρήσεων, τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε είναι ότι παρόλο που οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει την σημασία της ποιότητας και την σπουδαιότητά της, ωστόσο δεν κατέχουν ευρωπαϊκά αναγνωρισμένα πιστοποιητικά και σήματα ποιότητας αν και όλες έχουν σε εξέλιξη διαδικασίες απόκτησης.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν έχουν αποκτήσει κάποιο πιστοποιητικό ποιότητας.

Διάγραμμα 3. Ραβδόγραμμα πιστοποιητικών ποιότητας



Παρατηρούμε λοιπόν, ότι το 100% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνά μας δεν έχουν πιστοποιηθεί κατά EN 14000 και EMAS, το 60% δεν έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 και HACCP και τέλος το 70% δεν έχει αποκτήσει κάποιο άλλο πιστοποιητικό.

Η εφαρμογή δειγματοληπτικού ελέγχου συντελεί στην αποφυγή παράδοσης μεγάλου αριθμού ελαττωματικών προϊόντων. Αν και συμμετέχουν στην διαχείριση της ποιότητας και στην δημιουργία ποιοτικών προϊόντων δεν εφαρμόζουν κύκλους ποιότητας αγνοώντας πολλές φορές και την ύπαρξή τους.

Οι επιχειρήσεις κατά την προηγούμενη διαχειριστική χρήση δεν μπόρεσαν να αποφύγουν την παράδοση παραγγελιών με καθυστέρηση εντός όμως των επιτρεπτών ορίων τους, παρόλο που σχεδόν όλες υπέστησαν απώλεια παραγωγικών ορών, εξαιτίας προβλεπόμενων ή απρόβλεπτων παραγόντων.

**Παράρτημα
8^ο Κεφαλαίου**

**ΤΕΧΝΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΜΕΤΡΟΥ 7.3 : «ΕΜΠΟΡΙΑ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»**

A. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΟΥ

Κ.Π.Σ.	2000-2006
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση της Υπαίθρου
ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	7: «Προγράμματα ανάπτυξης αγροτικού χώρου»
ΜΕΤΡΟ	7.3: «Εμπορία Γεωργικών Προϊόντων Ποιότητας»
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	<u>Επιλεγμένες περιοχές εφαρμογής των Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων Ανάπτυξης Αγροτικού Χώρου</u>
ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΤΡΟ	Οι κάτοικοι των περιοχών εφαρμογής των Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	2000–2006
ΠΕΔΙΟ/Α ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ	1304 Εμπορία γεωργικών προϊόντων ποιότητας στην αγορά

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

	Ποσό (σε ΕΥΡΩ)	Ποσοστό στη Δ.Δ. του Μέτρου	Ποσοστό στον Άξονα Προτεραιότητας		Ποσοστό στο Πρόγραμμα	
			% Σ.Κ.	% Δ.Δ.	% Σ.Κ.	% Δ.Δ.
Συνολικό Κόστος	4.800.000		0,95%		0,13%	
Δημόσια Δαπάνη	3.600.000		0,71%	0,99%	0,10%	0,17%
Κοινωνική Συμμετοχή (ΕΓΤΠΕ-Π)	2.495.678	69,32%	0,49%	0,69%	0,07%	0,12%
Εθνική Δημόσια Δαπάνη	1.104.322	30,68%	0,22%	0,31%	0,03%	0,05%
Ιδιωτική Συμμετοχή	1.200.000		0,24%		0,03%	
Δανεισμός	0					

Β. ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ/ΟΙ ΜΕΤΡΟΥ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ - ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΑΞΕΩΝ - ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΔΕΙΚΤΕΣ

Εισαγωγική συνοπτική παρουσίαση υπάρχουσας κατάστασης

Στις περιοχές εφαρμογής των Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων Ανάπτυξης Αγροτικού Χώρου παράγεται ένα σημαντικό εύρος προϊόντων φυτικής και κτηνοτροφικής παραγωγής, τα οποία αν και συγκεντρώνουν σημαντικά πλεονεκτήματα όσον αφορά τη μοναδικότητα της παραγωγής τους, αντιμετωπίζουν σοβαρά εμπόδια για την προώθησή τους στις εθνικές και διεθνείς αγορές λόγω της έλλειψης τυποποίησής τους και της διασφάλισης της ποιότητας παραγωγής τους. Η βελτίωση της ποιότητας των ελληνικών γεωργικών προϊόντων, σε συνδυασμό με τη μείωση του κόστους παραγωγής αποτελούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής γεωργίας.

Τα προβλήματα αυτά αποτελούν χαρακτηριστικό του συνόλου της ελληνικής γεωργίας, είναι όμως ιδιαίτερα οξυμένα στις ορεινές και μειονεκτικές περιοχές της χώρας. Παρά τη δημιουργία ενός ευνοϊκού θεσμικού και οργανωτικού πλαισίου για τον σχεδιασμό και εφαρμογή εθνικών συστημάτων πιστοποίησης των γεωργικών προϊόντων, αυτό έχει ελάχιστα αξιοποιηθεί από τις περιοχές παρέμβασης.

Σύμφωνα με τις μελέτες οι οποίες εκπονήθηκαν από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για τις περιοχές παρέμβασης, σε αυτές υπάρχουν μόνο 3 προϊόντα τα οποία έχουν χαρακτηριστεί ως Προϊόντα Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π.), σε σύνολο 58 προϊόντων που έχουν αναγνωριστεί ως τέτοια στον ελληνικό χώρο. Σε μία περιοχή παρέμβασης υπάρχει προϊόν το οποίο έχει χαρακτηριστεί ως Προϊόν Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ενδειξης (Π.Γ.Ε.), σε σύνολο 18 προϊόντων που έχουν χαρακτηριστεί ως Π.Γ.Ε στο σύνολο της χώρας, ενώ δεν υπάρχουν Ειδικά Παραδοσιακά Προϊόντα Εγγυημένα. Σε ένα μικρό αριθμό περιοχών πραγματοποιούνται κάποιες βιολογικές καλλιέργειες.

Προκειμένου να γίνει δυνατή η επέκταση των προτύπων αυτών στο γεωργικό τμήμα των περιοχών εφαρμογής των Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων απαιτείται, η αντιμετώπιση των σημαντικών ελλείψεων που διαπιστώνονται όσον αφορά:

Στην ενημέρωση του αγροτικού πληθυσμού, σχετικά με τις υφιστάμενες δυνατότητες βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων

που παράγουν και πιστοποίησης των προϊόντων ή/και των διαδικασιών παραγωγής τους.

Στην κάλυψη των αναγκών τεχνικής τους υποστήριξης για τη διερεύνηση των δυνατοτήτων παραγωγής προϊόντων ποιότητας τα οποία θα μπορούν να έχουν ικανοποιητική διέξοδο στην αγορά.

Στην προετοιμασία τους για την πιστοποίησή τους ή την υιοθέτηση των αντιστοίχων προτύπων.

Καθορισμός και αναλυτική περιγραφή του περιεχομένου του μέτρου, των στόχων του και ανάλυση της συνέπειας/συνάφειάς του ως προς τους στόχους του Άξονα Προτεραιότητας στον οποίο εντάσσεται

Το Μέτρο περιλαμβάνει παρεμβάσεις οι οποίες αποσκοπούν στην προώθηση της εμπορίας τοπικών αγροτικών προϊόντων ποιότητας. Στο πλαίσιο των Δράσεων που θα υλοποιηθούν περιλαμβάνονται ενισχύσεις για ήπιες ενέργειες οι οποίες σχετίζονται με:

- Την καθιέρωση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τις σειρές ISO 9000 και 14000.
- Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και υποστήριξης, τεχνικών μελετών, μελετών σκοπιμότητας, ερευνών αγοράς για την διερεύνηση των δυνατοτήτων παραγωγής και διάθεσης τοπικών προϊόντων ποιότητας.
- Την κάλυψη του κόστους για την προπαρασκευή αιτήσεων για την αναγνώριση ονομασιών προέλευσης, ή για πιστοποιητικά ιδιοτυπίας σύμφωνα με τους σχετικούς Κοινοτικούς κανονισμούς, την απόκτηση HACCP ή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης, καθώς και την κάλυψη του κόστους για την αρχική πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.
- Την κάλυψη του κόστους κατάρτισης προσωπικού σε θέματα που σχετίζονται με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ή συστήματα τύπου HACCP στο πλαίσιο της κάθε μιας από τις συγκεκριμένες πιστοποιήσεις.

Η υλοποίηση του Μέτρου συμβάλλει στην τόνωση της εγχώριας ζήτησης και στη δημιουργία προϋποθέσεων για την είσοδο των τοπικών προϊόντων σε νέες αγορές, την ενίσχυση του εξαγωγικού προσανατολισμού των τοπικών επιχειρήσεων, την αύξηση της προστιθέμενης αξίας για την τοπική οικονομία και κατά συνέπεια την αύξηση του γεωργικού εισοδήματος. Οι Δράσεις που πρόκειται να υλοποιηθούν, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του Άξονα 7

του Ε.Π. που σχετίζονται με την αντιμετώπιση των προβλημάτων του πρωτογενή τομέα με πολιτικές κατάλληλα προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περιοχής καθώς και στην ενίσχυση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

Ιεράρχηση αναγκών και προτεραιοτήτων του μέτρου και σημαντικότητα ως προς την επίτευξη του στόχου του μέτρου

Η εκπόνηση των Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων Ανάπτυξης Αγροτικού Χώρου για τις περιοχές εφαρμογής, ανέδειξε, κατ' αρχήν, τις ακόλουθες ανάγκες και προτεραιότητες:

- Ελλείψεις στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με τη διερεύνηση των δυνατοτήτων διάθεσης των τοπικών προϊόντων σε τοπικές και ευρύτερες αγορές, τη σύλληψη και το σχεδιασμό νέων προϊόντων και στην εκπόνηση των σχετικών μελετών σκοπιμότητας.
- Ανάγκες υποστήριξης των τοπικών παραγωγών για την προπαρασκευή φακέλων για την πιστοποίηση των τοπικών προϊόντων, ιδιαίτερα δε των παραδοσιακών προϊόντων και προϊόντων που έχουν δυνατότητες χαρακτηρισμού ως Προϊόντα Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ).
- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων προβολής των τοπικών προϊόντων που παρέχονται μέσω του διαδικτύου.
- Κατάρτιση προσωπικού για την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, ή συστημάτων τύπου HACCP, στο πλαίσιο των πιστοποιήσεων.

Συνοπτική περιγραφή κατηγοριών πράξεων και ενδεικτικές προβλεπόμενες πράξεις

Στο πλαίσιο του Μέτρου θα υλοποιηθούν μικρής κλίμακας παρεμβάσεις οι οποίες αφορούν στην παροχή κινήτρων για τη βελτίωση της ποιότητας των αγροτικών προϊόντων, την αύξηση της αξίας της γεωργικής παραγωγής και την προσαρμογή της στη ζήτηση των καταναλωτών η οποία βαθμιαία αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην κατανάλωση προϊόντων ποιότητας.

Ειδικότερα, προβλέπεται να υλοποιηθούν οι ακόλουθες κατηγορίες πράξεων:

1. Συμβουλευτικές υπηρεσίες για την υποστήριξη της εμπορίας γεωργικών προϊόντων ποιότητας.
Η Δράση αφορά στην κάλυψη του κόστους παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους παραγωγούς οι οποίες αφορούν σε υπηρεσίες όπως:

Έρευνες αγοράς για τη διερεύνηση των δυνατοτήτων προώθησης των τοπικών αγροτικών προϊόντων σε αγορές τοπικές και ευρύτερες των τοπικών.

Κατάρτιση λοιπών τεχνικών μελετών και μελετών σκοπιμότητας που σχετίζονται με την προώθηση στην αγορά τοπικών προϊόντων ποιότητας.

Σύλληψη και σχεδιασμός νέων προϊόντων ποιότητας, σύμφωνα με τις τάσεις της ζήτησης.

Προπαρασκευή φακέλων – αιτήσεων για την αναγνώριση ονομασιών προέλευσης, ή για τη λήψη πιστοποιητικών ιδιοτυπίας σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς.

2. Καθιέρωση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας

Η Δράση περιλαμβάνει την κάλυψη του κόστους για την καθιέρωση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας όπως:

- οι σειρές ISO 9000 ή 14000,
- συστήματα τα οποία βασίζονται στην ανάλυση κινδύνων και τα κρίσιμα σημεία ελέγχου (HACCP),
- συστήματα διασφάλισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης βάση των προτύπων ή και προδιαγραφών που εκδίδουν ή και αναγνωρίζουν οι εθνικοί φορείς με αρμοδιότητα στη προτυποποίηση.

Στο πλαίσιο της Δράσης περιλαμβάνεται η κάλυψη του κόστους που καταβάλλεται από τους παραγωγούς σε αναγνωρισμένους οργανισμούς πιστοποίησης για την αρχική πιστοποίηση των συστημάτων αυτών. Η ενίσχυση αυτή χορηγείται αποκλειστικά για τη διετή περίοδο υλοποίησης του έργου.

3. Κατάρτιση προσωπικού για την εφαρμογή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας

Η Δράση περιλαμβάνει την κάλυψη του κόστους κατάρτισης παραγωγών και προσωπικού, προκειμένου να γίνει δυνατή η εισαγωγή και εφαρμογή των παραπάνω συστημάτων, όπου γίνονται οι πιστοποιήσεις. Η κατάρτιση θα υλοποιηθεί από τον Φορέα που εγκαθιστά τα συστήματα.

4. Προώθηση των εξαγωγών προϊόντων ποιότητας

Η Δράση αφορά στη κάλυψη του κόστους των παραγωγών για τη δημιουργία ιστοσελίδων και δικτυακών τόπων (web sites), ή την κάλυψη της συμμετοχής τους για τη δημιουργία νέων ιστοσελίδων σε

υφιστάμενους δικτυακούς τόπους με στόχο την προώθηση των εξαγωγών των τοπικών προϊόντων ποιότητας.

Η Δράση αφορά κατά προτεραιότητα προϊόντα τα οποία έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 ή 14000, HACCP, συστήματα διασφάλισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης βάση των προτύπων ή και προδιαγραφών που εκδίδουν ή και αναγνωρίζουν οι εθνικοί φορείς με αρμοδιότητα στη προτυποποίηση.

Ύψος Ενίσχυσης

Το ύψος ενίσχυσης θα είναι σύμφωνα με όσα καθορίζονται στην αριθ. 505/19.11.2002 Κ.Υ.Α. σχετικά με τα «Καθεστώτα ενισχύσεων του Κοινοτικού Παλιού Στήριξης 2000-2006 για τα Ολοκληρωμένα Προγράμματα Ανάπτυξης Αγροτικού Χώρου», όπως αυτή ισχύει κάθε φορά.

Οι Δράσεις του Μέτρου δεν υπόκεινται στους περιορισμούς του άρθρου 29.4.β. (Ποσοστό συμμετοχής ταμείου μέχρι 35%), δεδομένου ότι δεν αποτελούν παραγωγικές επενδύσεις κατά την έννοια του άρθρου αυτού.

Ποσοτικοποίηση στόχων Μέτρου - Δείκτες πραγματοποίησης εκροών

Δείκτες εκροών	ΣΤΟΧΟΣ 2006
Πλήθος επενδυτικών σχεδίων στις περιοχές ΟΠΑΑΧ	20

Ως δείκτης αποτελεσμάτων μετράται η δημιουργία ή διατήρηση θέσεων απασχόλησης στις περιοχές εφαρμογής των Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων.

Οι επιπτώσεις από την υλοποίηση των Δράσεων του Άξονα 7 θα μετρηθούν σε όρους διατήρησης / αύξησης του πληθυσμού των περιοχών εφαρμογής των Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων.

Γ. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ

Επισυνάπτεται ο σχετικός πίνακας στο Κεφ. 3 «Χρηματοδοτικοί Πίνακες».

Δ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Το Μέτρο θα εφαρμοστεί στις επιλεγμένες περιοχές των ολοκληρωμένων προγραμμάτων ανάπτυξης αγροτικού χώρου και θα ακολουθήσει τις διατάξεις εφαρμογής του Ε.Π.

Για την εφαρμογή του Μέτρου προβλέπονται τα ακόλουθα στάδια :

Η υλοποίηση των ιδιωτικών έργων του Μέτρου γίνεται σύμφωνα με την με αριθ. 505/19.11.2002 Κ.Υ.Α. σχετικά με τα «Καθεστώτα ενισχύσεων του Κοινοτικού Παλίσιου Στήριξης 2000-2006 για τα Ολοκληρωμένα Προγράμματα Ανάπτυξης Αγροτικού Χώρου», όπως αυτή ισχύει κάθε φορά.

Η Διεύθυνση Προγραμματισμού & Γ.Δ., η Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Συγχρηματοδοτούμενων Ενεργειών από το ΕΓΤΠΕ-Π του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, σε συνεργασία με τις Δομές Στήριξης Αγροτικού Χώρου, προβαίνει στην ενημέρωση των προβλεπόμενων κατηγοριών τελικών αποδεκτών του Μέτρου, και τους πληροφορεί για τις δυνατότητες χρηματοδότησης Δράσεων. Η ενημέρωση περιλαμβάνει τη φύση των Δράσεων που δύνανται να προτείνουν για ένταξη στο Μέτρο, τον τρόπο και τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι προτάσεις που θα υποβάλλονται, καθώς και τις διαδικασίες αξιολόγησής τους σύμφωνα με τις Διατάξεις Εφαρμογής του Κ.Π.Σ., του Επιχειρησιακού Προγράμματος καθώς και τα κριτήρια ένταξης του Μέτρου.

- Έκδοση προκήρυξης για την υποβολή προτάσεων από τους ενδιαφερόμενους φορείς, η οποία θα περιλαμβάνει τους όρους και τις προϋποθέσεις ένταξης των έργων, τα κριτήρια επιλογής κ.λ.π.
- Υποβολή φακέλου υποψηφιότητας από τους ενδιαφερόμενους φορείς στη Δομή Στήριξης Αγροτικού Χώρου που λειτουργεί σε Περιφερειακό επίπεδο.
- Αξιολόγηση των φακέλων υποψηφιότητας και υποβολή εισήγησης προς την Υπηρεσία Διαχείρισης για την ένταξη ή μη του έργου.
- Σύνταξη Τεχνικού Δελτίου Έργου ή/και Υποέργων του Γ' Κ.Π.Σ. σύμφωνα με την κωδικοποίηση του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος του ΥΠ.ΟΙ.Ο. (Ο.Π.Σ./ΕΡΓΟΡΑΜΑ) και υποβολή του προς την Υπηρεσία Διαχείρισης του Ε.Π.
- Ένταξη του έργου στο Πρόγραμμα από την Υπηρεσία Διαχείρισης του Ε.Π., εφόσον εκπληρώνονται τα κριτήρια που αυτή έχει ορίσει.
- Έναρξη υλοποίησης φυσικού αντικείμενου του έργου.

Η διαχείριση, η παρακολούθηση, ο έλεγχος και η αξιολόγηση των έργων θα γίνεται από την Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος σύμφωνα με τις διατάξεις εφαρμογής του Κ.Π.Σ. και του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Ε. ΤΕΛΙΚΟΙ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ

Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων – Δ/νση Προγραμματισμού & Γ.Δ., Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Συγχρηματοδοτούμενων Ενεργειών από το ΕΓΤΠΕ-Π.

ΣΤ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΑΞΕΩΝ

Τα κριτήρια υπάρχουν σε ξεχωριστό φάκελο.

Ζ. ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ

Οι κρατικές ενισχύσεις των Δράσεων του Μέτρου ακολουθούν τις διατάξεις του Κανονισμού (ΕΚ) 1257/99, τα αναφερόμενα στο σημείο 13 των Κοινοτικών Κατευθυντηρίων Γραμμών για τις κρατικές ενισχύσεις στον τομέα της γεωργίας, καθώς και τα σχετικά αναφερόμενα στην Κ.Υ.Α. 505/2002 με θέμα «Καθεστώτα Ενισχύσεων του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000-2006 για τα Ολοκληρωμένα Προγράμματα Ανάπτυξης Αγροτικού Χώρου», όπως αυτή ισχύει κάθε φορά.

9

Marketing

Χάρη στο Marketing τα προϊόντα των παραγωγών της πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής αποκτούν αξία. Το Marketing είναι εκείνο που με τη λειτουργία των μεταφορών, πηγαίνει τα προϊόντα στους τόπους κατοικίας των καταναλωτών, που με τη λειτουργία της αποθήκευσης, προσφέρει τα προϊόντα στους καταναλωτές όποτε τα χρειάζονται και με τη λειτουργία της πώλησης μεταβιβάζει τη κυριότητα των προϊόντων στους καταναλωτές για να τα καταναλώσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες διατροφής τους.

Τα θέματα που καλύπτει αυτό το κεφάλαιο είναι:

- Στρατηγική Marketing και Δίκτυο Διανομής
- Επώνυμα Προϊόντα και δαπάνες τους
- Νέες Τεχνολογίες στο Marketing

9.1 Στρατηγική Marketing

Ερώτηση 1: Πως καθορίζεται η στρατηγική Marketing της επιχείρησης

Η στρατηγική του Marketing όσον αφορά τα αγροτικά προϊόντα, αποβλέπει σε μία συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων. Ένας από τους πιο γνωστούς συγγραφείς του χώρου, ο Μ. Porter, έχει συμπυκνώσει τις στρατηγικές αυτές σε τρεις γενικές κατηγορίες: ηγεσία στον τομέα του κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

Πίνακας 1. Στρατηγική Marketing

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	δεν είναι διατυπωμένη	καθορίζεται από τον ιδιοκτήτη/διευθύνοντα σύμβουλο	προκύπτει από συλλογική διαδικασία με τη συμμετοχή στελεχών	προκύπτει μετά από έρευνα για το σχεδιασμό της
FEEDUS				X
PANTAZIS				X
ΗΛΙΟΣ		X		
Ε. Μ. Χ.			X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.				X
Σ. Τ. Γ.		X		
ΖΑΧΑΡΙΑ	X			
ΚΟΡΑΚΗΣ			X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X			
Συχνότητα	2	2	3	3
Ποσοστό %	20	20	30	30

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το σύνολο των επιχειρήσεων ακολουθεί διαφορετικό τρόπο σχεδιασμού της στρατηγικής Marketing που θα εφαρμόσει. Ωστόσο το 20% των ερωτηθέντων απαντά ότι η στρατηγική Marketing της επιχείρησής τους δεν είναι διατυπωμένη.

Ερώτηση 2: Υπάρχει τμήμα Marketing στην επιχείρηση

Το σύγχρονο τμήμα Marketing εξελίχθηκε περνώντας μέσα από διάφορες φάσεις μέχρι να φτάσει την σημερινή του μορφή. Στην πρώτη φάση οι εταιρείες ξεκινούν ως ένα τμήμα πωλήσεων. Στην συνέχεια προσθέτουν βοηθητικές λειτουργίες, όπως η διαφήμιση και έρευνα Marketing. Στην τρίτη φάση στο επόμενο στάδιο δημιουργούν ένα ξεχωριστό τμήμα Marketing που χειρίζεται τον αυξημένο αριθμό των επικουρικών λειτουργιών Marketing. Στην επόμενη φάση το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα Marketing διαφοροποιούνται. Στην πέμπτη φάση το τμήμα Marketing παρόλο που είναι οργανωμένο δεν

έχει προσδιοριστεί η αξία του από τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και στη τελευταία φάση το τμήμα είναι πλέον οργανωμένο και λειτουργεί αποδοτικά.

Πίνακας 2. Τμήμα Marketing

ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	δεν υπάρχει ως ξεχωριστή οντότητα στην επιχείρηση	είναι από τα πιο σημαντικά τμήματα της επιχείρησης	δραστηριοποιείται στο σχεδιασμό νέων προϊόντων της επιχείρησης	λειτουργεί μέσα στο Τμήμα Πωλήσεων της επιχείρησης
FEEDUS			X	
PANTAZIS				X
ΗΛΙΟΣ				X
Ε. Μ. Χ.				X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ				X
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X			
Σ. τ. Γ.	X			
ΖΑΧΑΡΙΑ	X			
ΚΟΡΑΚΗΣ				X
Ι. Δ. - Γ. Σ.				X
Συχνότητα	3	0	1	6
Ποσοστό %	30	0	10	60

Ο βασικός σκοπός της λειτουργίας του τμήματος μάρκετινγκ είναι η διάγνωση, ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση των αναγκών των αγοραστών. Ακολουθεί η επικοινωνία των σχετικών πληροφοριών σε κάθε τμήμα της επιχείρησης που επηρεάζεται από αυτές.

Το 60% των επιχειρήσεων δεν έχει οργανωμένο τμήμα Marketing και λειτουργεί μέσα στο τμήμα πωλήσεων της επιχείρησης, γεγονός που αποδεικνύει ότι βρίσκεται στην πρώτη φάση της δημιουργίας του.

Ερώτηση 3: Πραγματοποιεί η επιχείρηση έρευνα αγοράς

Έρευνα αγοράς είναι η συγκέντρωση, επεξεργασία και διάδοση κατάλληλων ενημερωτικών στοιχείων που αναφέρονται στις συνθήκες αγοράς των διαφόρων αγροτικών προϊόντων. Ως στοιχεία θεωρούνται ο αριθμός των καταναλωτών σε μία αγορά, η κατά άτομο κατανάλωση κάθε αγροτικού προϊόντος, ο αριθμός των ανταγωνιστών, οι τιμές πώλησης των προϊόντων κτλ.

Η έρευνα αγοράς γίνεται όχι μόνο για την πρόβλεψη της ζήτησης αλλά και για την προσέλκυση νέων και διατήρηση παλαιών

πελατών με κατάλληλα διαφημιστικά προγράμματα, παροχή τεχνικής εκπαίδευσης σε αγοραστές για πολύπλοκα προϊόντα κτλ.

Πίνακας 3. Έρευνα αγοράς

Έρευνες αγοράς...	...δεν γίνονται συστηματικά	...ανατίθενται τακτικά σε εξωτερικούς συμβούλους	...γίνονται από ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ	X		
Ε. Μ. Χ.	X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X		
Ν. Δ. - Γ. Α.	X		
Σ. τ. Γ.	X		
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ	X		
Γ. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	7	3	0
Ποσοστό %	70	30	0

Οι επιχειρήσεις μπορούν να διεξάγουν την δική τους έρευνα αγοράς, ή να την αναθέσουν σε άλλες εταιρείες. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες διαθέτουν τμήμα έρευνας Marketing το οποίο αναλαμβάνει την διεξαγωγή. Οι εταιρείες που δεν έχουν ξεχωριστό τμήμα Marketing καταφεύγουν σε ερευνητικά κέντρα όπως εταιρείες διεξαγωγής κοινοπρακτικών Marketing, εταιρείες ειδικών ερευνών Marketing και εταιρείες εξειδικευμένων ερευνητικών υπηρεσιών (όπως οι :Feedus, Pantazis, Ζαχαριάς). Οι μικρές εταιρείες που δεν είναι σε θέση να καλύψουν οικονομικά της υπηρεσίες μιας εταιρίας έρευνών Marketing, διεξάγουν έρευνα με δημιουργικό και οικονομικό τρόπο, αναθέτοντας την σε σπουδαστές οι καθηγητές και χρησιμοποιώντας υπηρεσίες πληροφοριών online.

Οι επιχειρήσεις του δείγματος μας στο σύνολο τους δεν ακολουθούν συστηματική έρευνα αγοράς.

Ερώτηση 4: Υπάρχει σχέση του τμήματος Μάρκετινγκ με τα άλλα τμήματα

Η πιο βασική προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία του μηχανισμού του Marketing των αγροτικών προϊόντων είναι η ύπαρξη του κατάλληλα εκπαιδευμένου ανθρώπινου παράγοντα, που θα εξασφαλίσει την απαραίτητη υποδομή, θα βάλει σε κίνηση τον όλο μηχανισμό και θα φροντίσει για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του.

Πίνακας 4. Σχέση του τμήματος Marketing με άλλα τμήματα

ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΕ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:	Δεν υπάρχει ιδιαίτερη εκπαίδευση στο μάρκετινγκ.	Τα στελέχη της επιχείρησης εκπαιδεύονται σε θέματα μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων.	Όπως παραπάνω, αλλά όλα τα στελέχη της επιχείρησης θητεύουν για μία περίοδο στο τμήμα μάρκετινγκ.
FEEDUS	X		
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.	X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Α.	X		
Σ. τ. Γ.		X	
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X	
Συχνότητα	3	7	0
Ποσοστό %	30	70	0

Από την έρευνά μας προκύπτει ότι το 70% των επιχειρήσεων του δείγματός μας απασχολούν στελέχη τα οποία έχουν εκπαιδευτεί σε θέματα Marketing και προώθησης των πωλήσεων.

9.2 Δίκτυο Διανομής

Ερώτηση 5: Με ποιο τρόπο πραγματοποιείται η κατανομή των αγορών

Υπάρχουν δυο βάσεις για την κατανομή των αγορών: τα χαρακτηριστικά του καταναλωτή και οι ανταποκρίσεις του καταναλωτή. Οι πιο βασικές μεταβλητές για την κατανομή των αγορών είναι οι γεωγραφικές, οι δημογραφικές, οι ψυχογραφικές και αυτές που έχουν σχέση με την συμπεριφορά. Οι μεταβλητές αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα ή συνδυασμένα.

Αφού μια επιχείρηση εντοπίζει τις ευκαιρίες για τμήματα αγοράς, πρέπει να αξιολογήσει τα διάφορα τμήματα και να αποφασίσει πόσα και ποια θα στοχεύσει. Όταν επιλέγει ποια τμήματα να στοχεύσει, η εταιρεία μπορεί να επιλέξει να εστιάσει την προσοχή της σε ένα μόνο τμήμα, σε πολλά τμήματα, σε ένα συγκεκριμένο προϊόν, σε μια συγκεκριμένη αγορά, ή σε ολόκληρη την αγορά.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι τρόποι που επιλέγουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να κατανείμουν την αγορά τους.

Πίνακας 5. Κατανομή αγορών

Η ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ...	...γίνεται με τυχαίο τρόπο	...γίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά των επιμέρους ομάδων στόχου (target groups)	...όπως παραπάνω, αλλά χρησιμοποιούνται ειδικά μοντέλα προσδιορισμού των ομάδων στόχου
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.			X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.		X	
ΖΑΧΑΡΙΑ			X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X	
Συχνότητα	0	8	2
Ποσοστό %	0	80	20

Το 80% του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησαν ότι η κατανομή των αγορών τους γίνεται με βάση τα επιμέρους χαρακτηριστικά των ομάδων στόχου, ενώ το υπόλοιπο 20% χρησιμοποιεί επιπλέον και ειδικά μοντέλα προσδιορισμού τους.

Ερώτηση 6: Έχει αναπτύξει η επιχείρηση δικό της δίκτυο διανομής

Το δίκτυο διανομής θα λέγαμε ότι είναι το σύνολο των μέσων που διαθέτει μια επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών συνεργατών της, μέσω των οποίων διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά. Το δίκτυο διανομής λοιπόν περιλαμβάνει ένα σύνολο οικονομικών παραγόντων, που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την προώθηση των προϊόντων της προς τον καταναλωτή.

Κάθε δίκτυο διανομής χαρακτηρίζεται αρχικά με κριτήριο το μέγεθός του. Είναι το σύνολο των παραγόντων που το αποτελούν. Μπορούμε να τα διακρίνουμε σε άμεσα δίκτυα στα οποία ο παραγωγός εξασφαλίζει την διανομή των προϊόντων του προς τον καταναλωτή και σε έμμεσα δίκτυα τα οποία συμπεριλαμβάνουν ένα ορισμένο αριθμό μεσαζόντων.

Ο πίνακας 6 δείχνει τις απαντήσεις των ερωτηθέντων επιχειρήσεων όσον αφορά τον τρόπο διαχείρισης του δικτύου διανομής τους. Η διαχείριση του δικτύου διανομής μπορεί να επιτευχθεί είτε άμεσα από την ίδια την επιχείρηση, είτε έμμεσα μέσα από συνεργασίες με μεγάλες επιχειρήσεις, αντιπρόσωπους, εμπορικά καταστήματα κ.α..

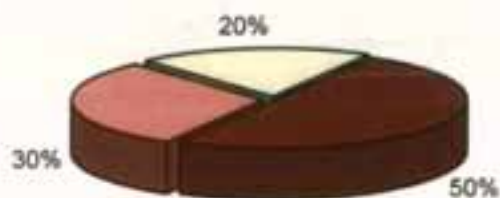
Πίνακας 6. Δίκτυο Διανομής

ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ:	Η επιχείρηση έχει αναπτύξει δικό της δίκτυο διανομής	Η επιχείρηση συνεργάζεται με μεγάλες αλυσίδες διανομής	Η επιχείρηση έχει συμφωνίες με κατά τόπους αντιπροσώπους και εμπορικά καταστήματα
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ	X		
Ε. Μ. Χ.			X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X		
Σ. τ. Γ.	X		
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		
ΚΟΡΑΚΗΣ			X
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	5	3	2
Ποσοστό %	50	30	20

Αποφασιστικοί παράγοντες που επιδρούν στην επιλογή συστήματος διανομής, των αγροτικών προϊόντων είναι ο διαχωρισμός του προϊόντος σε καταναλωτικό ή βιομηχανικό, η γεωγραφική θέση της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος κ.τ.λ..

Τα ευπαθή προϊόντα διακινούνται μέσω σύντομων δικτύων διανομής ενώ τα τυποποιημένα και μεταποιημένα αγροτικά προϊόντα ακολουθούν αρκετές φορές μεγαλύτερα δίκτυα διανομής.

Διάγραμμα 1. Κυκλικό διάγραμμα δικτύου διανομής



- Η επιχείρηση έχει αναπτύξει δικό της δίκτυο διανομής
- Η επιχείρηση συνεργάζεται με μεγάλες αλυσίδες διανομής
- Η επιχείρηση έχει συμφωνίες με κατά τόπους αντιπροσώπους και εμπορικά καταστήματα

Το 50% των επιχειρήσεων του δείγματός μας εμφανίζεται να έχει αναπτύξει το δικό του δίκτυο διανομής, το 20% έχει συνάψει

συμφωνίες με τοπικούς αντιπροσώπους και εμπορικά καταστήματα και τέλος το 30% συνεργάζεται με μεγάλες αλυσίδες διανομής.

Ερώτηση 7: Συνεργάζεται η επιχείρηση με αντιπρόσωπους

Με τον όρο αντιπρόσωποι μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τον φορέα εμπορίας που παρεμβάλλεται μεταξύ παραγωγών και λιανοπωλητών στην εμπορία των γεωργικών προϊόντων. Έτσι, κάτω από αυτό τον γενικό όρο, αντιπρόσωποι είναι τα άτομα που αναζητούν πελάτες και διαπραγματεύονται για την ποσότητα και την τιμή αγοράς των προϊόντων ίσως για τον λογαριασμό των παραγωγών οι οποίοι στην συνέχεια πραγματοποιούν την αγορά των προϊόντων, αλλά δεν έχουν κυριότητα στη αγορά.

Παρόλο που πολύ θεωρούν τους παραγωγούς και τους αντιπροσώπους ως ξεχωριστούς οργανισμούς, ωστόσο πολλοί παραγωγοί είναι αντιπρόσωποι συναφών προϊόντων που παράγουν άλλοι παραγωγοί και μερικοί αντιπρόσωποι διαθέτουν ή υπογράφουν συμβόλαια για την παραγωγή μαρκών που πωλούνται εντός των καταστημάτων της εταιρείας.

Πίνακας 7. Αντιπρόσωποι

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΥΣ	Δεν επεμβαίνει στο έργο των αντιπροσώπων	Δεν έχει μακροπρόθεσμες σχέσεις με αντιπρόσωπους & τους αλλάζει ανάλογα με την απόδοσή τους	Έχει σαφείς συμμαχίες και συμβόλαια με τους αντιπρόσωπους
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ			X
Ε. Μ. Χ.			X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Γ. Λ.	-	-	-
Σ. τ. Γ.		X	
ΖΑΧΑΡΙΑ	X		
ΚΟΡΑΚΗΣ			X
Γ. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	2	4	3
Ποσοστό %	22,20	44,40	33,40

Από την έρευνα που διεξαγάγαμε συμπεραίνουμε ότι το 22,20% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων δεν επεμβαίνουν στο έργο των αντιπροσώπων. Το 44,40% δεν διατηρεί μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους αντιπρόσωπους ενώ το 33,40% έχει σαφείς συμμαχίες και συμβόλαια με τους αντιπρόσωπους.

Ερώτηση 8: Διαχειρίζεται η επιχείρηση ξεχωριστά τους μεγάλους λογαριασμούς

Οι σημαντικότεροι πελάτες που είναι γνωστοί και ως "πελάτες-κλειδιά ή μεγάλοι πελάτες" συχνά διαχωρίζονται από τους άλλους για να τους δοθεί ειδική προσοχή και να τύχουν διαφορετικού χειρισμού και αντιμετώπισης.

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν ένα πλήθος από κριτήρια για την επιλογή των σημαντικών πελατών. Αναζητούν πελάτες που αγοράζουν μια μεγάλη ποσότητα, αγοράζουν με κεντρικό τρόπο, απαιτούν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης σε πολλές γεωγραφικές περιοχές, μπορεί να δείξουν ευαισθησία στις τιμές και ενδεχομένως να θελήσουν μακροχρόνια συνεργασία με την εταιρεία.

Πίνακας 8. Διαχείριση μεγάλων λογαριασμών

Υπάρχει ξεχωριστή διαχείριση των μεγάλων λογαριασμών;	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Α.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X	
Συχνότητα	3	7
Ποσοστό %	30	70

Συνήθως οι σημαντικοί πελάτες πετυχαίνουν πιο ευνοϊκές τιμές με βάση τον όγκο των αγορών τους, προνομιακή τιμολόγηση, ειδικές εγγυήσεις, δεσμούς ηλεκτρονικής μεταφοράς δεδομένων, αποστολές κατά προτεραιότητα, γρήγορη λήψη πληροφοριών κτλ..

Το 70% των επιχειρήσεων του δείγματος μας δεν ακολουθεί ξεχωριστή διαχείριση των μεγάλων λογαριασμών ενώ μόνο το 30% εφαρμόζει.

9.3 Επώνυμα προϊόντα

Ερώτηση 9: Ακολουθεί η επιχείρηση στρατηγική Branding

Με τον όρο branding εννοούμε οποιαδήποτε προσπάθεια δημιουργίας ενός επώνυμου προϊόντος, κάποιο όνομα (μάρκα), σύμβολο, όρο, σχέδιο ή συνδυασμό με το οποίο το προϊόν

αναγνωρίζεται και ξεχωρίζεται από τα άλλα προϊόντα της ίδιας κατηγορίας.

Ο καθορισμός της μάρκας είναι ένα βασικό θέμα στρατηγικής του προϊόντος, είναι μια δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία όμως μπορεί να βοηθήσει στην επιτυχία ή αποτυχία του προϊόντος. Όταν καταστρώνουν τη στρατηγική καθορισμού της μάρκας, οι εταιρείες πρέπει να αποφασίσουν αν θα χρησιμοποιήσουν ή όχι μάρκα, αν θα παράγουν μάρκες παραγωγού ή αντιπροσώπου – ιδιωτικές μάρκες, ποια ονομασία μάρκας να χρησιμοποιήσουν και αν πρέπει ή όχι να χρησιμοποιήσουν επεκτάσεις γκάμας προϊόντων, επεκτάσεις μάρκας, πολλές μάρκες, νέες μάρκες.

Πίνακας 9. Branding

BRANDING-ΕΠΩΝΥΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Δεν ακολουθεί στρατηγική επώνυμων προϊόντων	Έχει δικό της επώνυμο προϊόντα	Όπως παραπάνω, αλλά επιπλέον αγοράζει επωνυμίες και πληρώνει royalties
FEEDUS		X	
PANTAZIS		X	
ΗΛΙΟΣ		X	
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. – Ι. Λ.	X		
Σ. τ. Γ.		X	
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. – Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	2	8	0
Ποσοστό %	20	80	0

Υπάρχουν τρεις δυνατότητες branding: η εταιρεία να αναπτύσσει το δικό της brand, η εταιρεία να κατασκευάζει προϊόντα με διαφορετικό branding και τέλος η εταιρεία να κατασκευάζει προϊόντα τα οποία δεν έχουν όνομα ή ετικέτα.

Το 20% των επιχειρήσεων της έρευνάς μας κατασκευάζουν προϊόντα χωρίς όνομα στοχεύοντας στο χαμηλό κόστος και επιθυμώντας να αποφύγουν τις διαφημιστικές δαπάνες. Το υπόλοιπο 80% έχει δικό του επώνυμο προϊόντα.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένα καλό branding για την επιχείρηση είναι πάρα πολλά και μερικά από αυτά είναι η δυνατότητα αύξησης των τιμών χωρίς μείωση της ζήτησης, η δυνατότητα τμηματοποίησης της αγοράς με μεγαλύτερη ακρίβεια, η επιτυχημένη

εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και η ευκολότερη προβολή των προϊόντων.

Ερώτηση 10: Πως διαφημίζει η επιχείρηση τα προϊόντα της

Διαφήμιση ενός προϊόντος ονομάζεται η μαζική ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, με τελικό σκοπό τη μετάδοση πληροφοριών και την δημιουργία μιας ευνοϊκής γνώμης για τους καταναλωτές για το προϊόν ή για την επιχείρηση που διαφημίζεται, και έτσι να συμβάλει στην παραγωγή των επιχειρησιακών στόχων. Ο βασικότερος σκοπός της διαφήμισης των αγροτικών προϊόντων είναι η αύξηση της ποσότητας και της τιμής πώλησής τους, η βελτίωση του διαπολογίου των καταναλωτών κτλ..

Πίνακας 10. Διαφήμιση

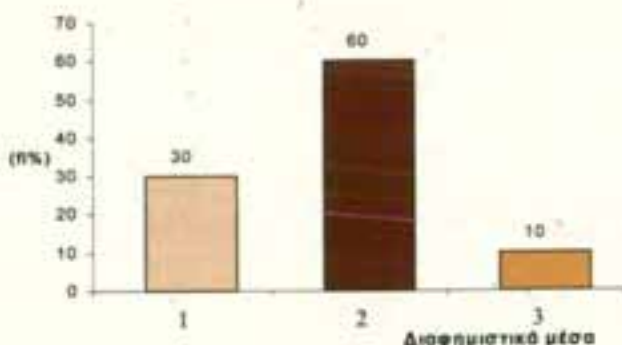
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Δεν συνεργάζεται με διαφημιστικά γραφεία	Συνεργάζεται με τοπικά διαφημιστικά γραφεία	Συνεργάζεται με διεθνώς αναγνωρισμένα διαφημιστικά γραφεία
FEEDUS		X	
PANTAZIS			X
ΗΛΙΟΣ	X		
Ε. Μ. Χ.		X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X	
Σ. τ. Γ.	X		
ΖΑΧΑΡΙΑ		X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X		
Συχνότητα	3	6	1
Ποσοστό %	30	60	10

Οι επιχειρήσεις χειρίζονται την διαφήμισή τους με διαφορετικό τρόπο. Στις μικρές επιχειρήσεις τη διαφήμιση την χειρίζεται κάποιος στέλεχος του τμήματος πωλήσεων ή μάρκετινγκ ο οποίος συνεργάζεται με κάποιο διαφημιστικό γραφείο. Συχνά μια μεγάλη εταιρία δημιουργεί δικό της τμήμα διαφήμισης, του οποίου ο μάνατζερ αναφέρεται στον προϊστάμενο του μάρκετινγκ. Οι περισσότερες εταιρίες χρησιμοποιούν ένα εξωτερικό διαφημιστικό γραφείο που τους βοηθάει να καταστρώνουν διαφημιστικές εκστρατείες και να επιλέγουν και να αγοράζουν διαφημιστικά μέσα.

Τα διαφημιστικά γραφεία απασχολούν ειδικούς, οι οποίοι συχνά κάνουν διάφορες δουλειές πολύ καλύτερα από το προσωπικό μιας εταιρίας. Τα διαφημιστικά γραφεία μπορούν, επίσης, να δώσουν μια

τρίτη γνώμη για την επίλυση των προβλημάτων της εταιρείας, προσφέροντας παράλληλα τη μεγάλη εμπειρία τους από τη συνεργασία τους με διάφορους πελάτες και την αντιμετώπιση πολλών καταστάσεων. Και λόγω του ότι η επιχείρηση μπορεί να διακόψει τη συνεργασία της με το διαφημιστικό γραφείο ανά πάσα στιγμή, το διαφημιστικό γραφείο εργάζεται σκληρά για να επιτύχει το καλύτερο.

Διάγραμμα 2. Ραβδόγραμμα διαφημιστικών μέσων



- 1: Η επιχείρηση δεν συνεργάζεται με διαφημιστικά γραφεία
 2: Η επιχείρηση συνεργάζεται με τοπικά διαφημιστικά γραφεία
 3: Η επιχείρηση συνεργάζεται με διεθνώς αναγνωρισμένα διαφημιστικά γραφεία

Το 30% των επιχειρήσεων δεν συνεργάζεται με διαφημιστικά γραφεία, το 60% συνεργάζεται με τοπικά διαφημιστικά γραφεία ενώ μόνο το 10% συνεργάζεται με διεθνώς αναγνωρισμένα διαφημιστικά γραφεία.

Ερώτηση 11: Με ποιο τρόπο προβάλλει η επιχείρηση τα προϊόντα της

Η επιλογή του μέσου ή των μέσων μαζικής επικοινωνίας για την μεταβίβαση διαφημιστικού μηνύματος είναι ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει κανείς κατά τον προγραμματισμό μιας διαφημιστικής καμπάνιας. Τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού προς τον οποίο απευθύνεται το διαφημιστικό μήνυμα είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιλογή του μέσου ή των μέσων επικοινωνίας.

Για να είναι επιτυχημένη μια διαφήμιση δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη σωστού διαφημιστικού μηνύματος, αλλά πρέπει να μεταβιβαστεί και με το κατάλληλο μέσο στο κατάλληλο κοινό. Τα βασικότερα μέσα μαζικής επικοινωνίας είναι η τηλεόραση, το

ραδιόφωνο, τα περιοδικά, οι εφημερίδες, η άμεση διαφήμιση και η υπαίθρια (αφίσες, φωτεινές επιγραφές).

Πίνακας 11. Προβολή προϊόντων

ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΡΟΒΑΛΛΟΝΤΑΙ	με έντυπα που διανέμει η επιχείρηση	μέσω ραδιοφωνικών κροί	μέσω της τηλεόρασης	με όλους τους δυνατούς τρόπους αφού η επιχείρηση εξετάζει όλα τα κανάλια προώθησης και κατανέμει ανάλογα τον προϋπολογισμό της διαφήμισης
FEEDUS				X
PANTAZIS	X			
ΗΛΙΟΣ				X
Ε. Μ. Χ.				X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ				X
Ν. Δ. - Γ. Λ.				X
Σ. τ. Γ.				X
ΖΑΧΑΡΙΑ	X			
ΚΟΡΑΚΗΣ				X
Ι. Δ. - Γ. Σ.				X
Συχνότητα	2	0	0	8
Ποσοστό %	20	0	0	80

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 80% των επιχειρήσεων διαφημίζει τα προϊόντα του με όλους τους δυνατούς τρόπους και κατανέμει ανάλογα τον προϋπολογισμό της διαφήμισης. Ο υπεύθυνος για την επιλογή μέσων πρέπει να γνωρίζει τις δυνατότητες των κυριότερων ειδών διαφημιστικών μέσων στο θέμα της εμβέλειας, της συχνότητας και του αντίκτυπου που θα έχει. Τα βασικά διαφημιστικά μέσα μαζί με τα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς τους παρουσιάζονται στον πίνακα 20 στο παράρτημα αυτού του κεφαλαίου.

Ερώτηση 12: Εφαρμόζει η επιχείρηση corporate branding

Corporate branding είναι η διαφήμιση όλων των προϊόντων της επιχείρησης κάτω από το ίδιο brand. Η στρατηγική αυτή είναι πιο κατάλληλη όταν όλα τα προϊόντα της επιχείρησης είναι ανάλογης ποιότητας και τιμής με αυτά των ανταγωνιστών της στις ίδιες κατηγορίες. Το ομαδικό branding είναι στην ουσία κάποια "ομπρέλα" κάτω από την οποία βρίσκονται πολλά προϊόντα.

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι απαντήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής που πήραν μέρος

στην έρευνά μας όσον αφορά την εταιρική τους διαφημιστική προβολή.

Πίνακας 12. Corporate Branding

ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ, ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (CORPORATE BRANDING):	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X	
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X	
Συχνότητα	5	5
Ποσοστό %	50	50

Η στρατηγική αυτή είναι προφανώς οικονομικότερη όσον αφορά το marketing. Οι καταναλωτές ωφελούνται από το ομαδικό branding γιατί είναι ευκολότερο να πάρουν μια αγοραστική απόφαση εάν έχουν εμπιστοσύνη σε ένα όνομα. Με τον τρόπο αυτό οποιαδήποτε θετική προδιάθεση έχουν οι καταναλωτές προς ένα brand μπορεί να επεκταθεί και σε άλλα. Βέβαια η επέκταση αυτή έχει τα όριά της, καθώς πολλές φορές κάτω από μια μεγάλη "εταιρική ομπρέλα" μπορεί να βρίσκονται εντελώς άσχετα μεταξύ τους προϊόντα με αποτέλεσμα να είναι πολύ δύσκολο να τα συνδέσει κανείς στην αντίληψη του καταναλωτή.

9.4 Δαπάνες για επώνυμα προϊόντα

Ερώτηση 13: Ποσοστό χρημάτων που δαπανά η επιχείρηση για αγορά εμπορικών σημάτων

Εμπορικό σήμα (trademark) ή σήμα (brand) μιας επιχείρησης είναι η λέξη ή σύμβολο ή συνδυασμός των δύο, που χρησιμοποιεί για την ταυτοποίηση των προϊόντων της και την διαφοροποίηση τους από παρόμοια προϊόντα των ανταγωνιστών της. Το εμπορικό σήμα είναι ένα σήμα στο οποίο έχει δοθεί νομική προστασία από το αρμόδιο κρατικό όργανο (Υπηρεσία Σημάτων του Υπουργείου Εμπορίου) μετά από αίτηση της επιχείρησης.

Πίνακας 13. Δαπάνη εμπορικών σημάτων

ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΑΠΑΝΗΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΣΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ ΧΡΗΣΗΣ	Τελευταία διαχειριστική χρήση
FEEDUS	-
PANTAZIS	-
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	1
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	1
Ν. Δ. - Ι. Λ.	-
Σ. τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	-
ΚΟΡΑΚΗΣ	-
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-

Κόστος αγοράς εμπορικού σήματος μιας επιχείρησης ονομάζεται το σύνολο των δαπανών που γίνονται για την πραγματοποίηση όλων εκείνων των διαδικασιών που έλαβαν χώρα κατά την αγορά του εμπορικού σήματος.

Οι οχτώ από τις δέκα επιχειρήσεις του δείγματος μας δεν έχουν δαπανήσει κάποιο χρηματικό ποσό για την αγορά εμπορικών σημάτων την τελευταία χρήση ενώ μόνο δύο έχουν δαπανήσει αλλά σε πολύ μικρό ποσοστό.

Ερώτηση 14: Ποσοστό χρημάτων που δαπανά η επιχείρηση για διαφήμιση

Κατά τον καθορισμό του ύψους του προϋπολογισμού της προβολής, λαμβάνεται υπόψη το κόστος έναντι της αναμενόμενης ωφέλειας από κάθε στοιχείο του προγράμματος προβολής. Έτσι, θεωρητικά, το ύψος της δαπάνης είναι επικερδές μέχρι εκείνο το σημείο, κατά το οποίο κάθε πρόσθετη μονάδα κόστους για την προβολή αποφέρει τουλάχιστον μία πρόσθετη μονάδα κέρδους.

Πίνακας 14. Δαπάνη διαφήμισης

ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΑΠΑΝΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΕΠΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση
FEEDUS	2,5
PANTAZIS	2
ΗΛΙΟΣ	2
Ε. Μ. Χ.	2 - 6
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	10
Ν. Δ. - Ι. Λ.	3
Σ. τ. Γ.	10
ΖΑΧΑΡΙΑ	1
ΚΟΡΑΚΗΣ	2
Ι. Δ. - Γ. Σ.	1

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για τον καθορισμό του ύψους του προϋπολογισμού για προβολή μια από αυτές είναι η μέθοδος επί του κύκλου εργασιών. Με την μέθοδο αυτή, το ύψος του προϋπολογισμού για την προβολή καθορίζεται ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών των προηγούμενων ετών. Το ποσοστό αυτό είναι δυνατόν να είναι σταθερό για μια περίοδο ετών ή να αλλάζει από έτος σε έτος. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται πολύ γιατί είναι απλή και ο υπολογισμός της εύκολος. Από το δείγμα μας παρατηρούμε ότι όλες οι επιχειρήσεις δαπανούν κάποιο χρηματικό ποσό για διαφημιστική προβολή.

9.5 Νέες τεχνολογίες στο marketing

Ερώτηση 15: Χρησιμοποιεί η επιχείρηση Internet

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για ανταλλαγή μηνυμάτων, αναζήτηση πληροφοριών και έρευνα, αλλά πλέον η χρήση για την παροχή τεχνικής υποστήριξης ή υπηρεσιών marketing είναι η σημαντικότερη σημερινή τάση, η οποία συνεχώς διογκώνεται.

Ως Internet marketing μπορεί να οριστεί η χρήση του internet και των ηλεκτρονικών μέσων για την υλοποίηση των στόχων του marketing, καθώς και για την υποστήριξη των ιδεών του σύγχρονου marketing.

Ο επιχειρηματικός κόσμος θα πρέπει να αναπτύξει μια νέα διαφημιστική γλώσσα, βασισμένη στο περιεχόμενο των μηνυμάτων του internet ώστε το μάρκετινγκ προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα στο διαδίκτυο να πραγματοποιηθεί μέσω ενός αλληλεπιδραστικού διαλόγου, σύμφωνα με τους άγραφους νόμους του internet.

Πίνακας 15. Χρήση του Internet

ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ INTERNET ΓΙΑ ΛΟΓΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	Δεν υπάρχει εταιρική ιστοσελίδα	Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτύξει ηλεκτρονική προσέγγιση	Γίνεται προβολή των προϊόντων της επιχείρησης στο Internet	Υπάρχει πλήρες σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου με δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών on-line
FEEDUS			X	
PANTAZIS				X
ΗΛΙΟΣ		X		
Ε. Μ. Χ.			X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X		
Ν. Δ. - Ι. Α.		X		
Σ. τ. Γ.				X
ΖΑΧΑΡΙΑ			X	
ΚΟΡΑΚΗ		X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X		
Συχνότητα	0	5	3	2
Ποσοστό	0	50	30	20

Όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος μας έχουν κατανοήσει τη σημασία του internet marketing και ήδη το 50% το χρησιμοποιεί ενώ το υπόλοιπο 50% ενδιαφέρεται για το internet marketing και πρόκειται να το εφαρμόσει. Το internet marketing βοηθά στη βελτίωση των στοιχείων του στρατηγικού προγραμματισμού marketing που είναι: ο καθορισμός των στόχων και ο εντοπισμός των αναγκών της αγοράς. Είναι επίσης χρήσιμο τόσο για την εφαρμογή της στρατηγικής marketing όσο και για τον έλεγχο των αποτελεσμάτων του προγράμματος marketing.

Ερώτηση 16: Εφαρμόζει η επιχείρηση ηλεκτρονικό εμπόριο B2B

Με τον όρο Business to business (B2B) εννοούμε το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ της επιχείρησης και των διαφόρων προμηθευτών και χονδρεμπόρων με τους οποίους συνεργάζεται.

Οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες, business to business, ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων, αντιπροσωπεύουν μια πιο εξελιγμένη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου σε σχέση με τις παραδοσιακές εμπορικές δραστηριότητες στο διαδίκτυο και προσφέρουν πληθώρα πλεονεκτημάτων στις επιχειρήσεις οι οποίες συμμετέχουν στις πλατφόρμες, όπως, μεταξύ άλλων, η μείωση των λειτουργικών εξόδων και η αύξηση της παραγωγικότητας.

Πίνακας 16. Business to business

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ/ ΠΕΛΑΤΩΝ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ (B2B)	Δεν μας ενδιαφέρει	Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς	Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή	Υπάρχει και λειτουργεί
FEEDUS	X			
PANTAZIS				X
ΗΛΙΟΣ		X		
Ε. Μ. Χ.	X			
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X		
Ν. Δ. - Ι. Α.		X		
Σ. Υ. Γ.	X			
ΖΑΧΑΡΙΑ	X			
ΚΟΡΑΚΗΣ		X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X		
Συχνότητα	4	5	0	1
Ποσοστό	40	50	0	10

Τα πλεονεκτήματα που παρέχουν οι ηλεκτρονικές αγορές ποικίλουν από κλάδο σε κλάδο και από εταιρεία σε εταιρία. Ορισμένα

από αυτά είναι: η συμβολή τους στην διαφάνεια της αγοράς, η μείωση των χρόνων παράδοσης, η απλοποίηση της διεθνούς επιχειρηματικότητας, η αποτελεσματική πώληση και αγορά προϊόντων, η ευκολία στην επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους υποψήφιους πελάτες, η εξάλειψη των γεωγραφικών και χρονικών περιορισμών κ.α.. Το 50% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνά μας ενδιαφέρεται να αναπτύξει το σύστημα αυτό, το 10% ήδη το εφαρμόζει ενώ το υπόλοιπο 40% δεν ενδιαφέρεται.

Ερώτηση 17: Εφαρμόζει η επιχείρηση ηλεκτρονικό εμπόριο B2C

Με τον όρο business to consumer (B2C) αναφερόμαστε στις εμπορικές σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και τελικών πελατών. Οι υπηρεσίες που ξεκινούν από επιχειρήσεις και απευθύνονται στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.

Πίνακας 17. Business to consumer

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΩΝ ΛΙΑΝΙΚΗΣ (B2C)	Δεν μας ενδιαφέρει	Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται γ' αναπτυχθεί προσεχώς	Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή	Υπάρχει και λειτουργεί
FEEDUS	X			
PANTAZIS			X	
ΗΛΙΟΣ		X		
Ε. Μ. Χ.			X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X			
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X		
Σ. τ. Γ.				X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X		
ΚΟΡΑΚΗΣ		X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X		
Συχνότητα	2	5	2	1
Ποσοστό	20	50	20	10

Το εμπόριο business to consumer εστιάζει την προσοχή του στην ικανοποίηση των πελατών. Οι πελάτες πλέον μπορούν να κάνουν τις παραγγελίες τους με ηλεκτρονικό τρόπο καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας ανεξάρτητα από την γεωγραφική περιφέρεια που κατοικούν. Βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν καθίστανται δυνατή η άμεση επαφή του ενδιαφερομένου με την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Παρόλο που το 20% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής του δείγματός μας δεν ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου με

τους πελάτες, το 50% ενδιαφέρεται και πρόκειται να το εφαρμόσει, το 20% το εφαρμόζει πιλοτικά και το υπόλοιπο 10% το έχει αναπτύξει.

Ερώτηση 18: Εφαρμόζει η επιχείρηση Database Marketing

Το μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων (database marketing) είναι μια τεχνική με την οποία η επιχείρηση συγκεντρώνει καθορίζει και αναλύει τα στοιχεία για τους πελάτες τις, την αγοραστική τους κατάσταση και τις προοπτικές τους. Τα στοιχεία αυτά μετατρέπονται σε πληροφορίες οι οποίες αποθηκεύονται σε μία κεντρική βάση δεδομένων και χρησιμοποιούνται τόσο σε στρατηγικό όσο και σε τακτικό επίπεδο για να οδηγήσουν στην κατάλληλη τεχνική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων σχετικά με την εφαρμογή του Database Marketing.

Πίνακας 18. Database Marketing

DATABASE MARKETING	Δεν μας ενδιαφέρει	Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται να αναπτυχθεί προσεκτικά	Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή	Υπάρχει και λειτουργεί
FEEDUS	X			
PANTAZIS		X		
ΗΛΙΟΣ		X		
Ε. Μ. Χ.		X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ				X
Ν. Δ. - Ι. Α.	X			
Σ. τ. Γ.				X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X		
ΚΟΡΑΚΗΣ		X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X		
Συχνότητα	2	6	0	2
Ποσοστό	20	60	0	20

Το πιο σημαντικό όφελος του database marketing είναι η δυνατότητα να στοχεύουν όλες οι προσπάθειες marketing της επιχείρησης στην ικανοποίηση των πιθανών πελατών. Η επιχείρηση ξοδεύει λιγότερα χρήματα για τους πελάτες που είναι λιγότερο πιθανό να αγοράσουν με αποτέλεσμα να υπάρξουν ενισχυμένες πωλήσεις με περιορισμένες δαπάνες marketing καθώς επίσης μια αυξανόμενη επιστροφή στην επένδυση marketing.

Το 20% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων αδιαφορούν για την εφαρμογή του Database Marketing, το 20% το εφαρμόζει και το υπόλοιπο 60% πρόκειται να το αναπτύξει άμεσα.

Ερώτηση 19: Εφαρμόζει η επιχείρηση CRM

Το Customer Relationship Management (CRM), γνωστό στην Ελλάδα ως "διοίκηση σχέσεων" είναι η καθιέρωση, διατήρηση, ενίσχυση και εμπορευματοποίηση σχέσεων με τον πελάτη μέσω της εκπλήρωσης υποσχέσεων. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις προσπαθούν να οικοδομήσουν μακροπρόθεσμες σχέσεις.

Πίνακας 19. Customer Relationship Management

ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (CRM)	Δεν μας ενδιαφέρει	Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται γ' αναπτυχθεί προσεχώς	Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή	Υπάρχει και λειτουργεί
FEEDUS			X	
PANTAZIS				X
ΗΛΙΟΣ		X		
Ε. Μ. Χ.		X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ			X	
Ν. Δ. - Ι. Α.		X		
Σ. τ. Γ.				X
ΖΑΧΑΡΙΑ			X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X		
Συχνότητα	0	5	3	2
Ποσοστό	0	50	30	20

Η σχέση αυτή πρέπει να είναι αμοιβαία και επωφελής. Η εκπλήρωση των υποσχέσεων σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις κάνουν προσφορές μέσω προγραμμάτων προώθησης, οι προσδοκίες του πελάτη ικανοποιούνται από τις εμπειρίες που έχει από το προϊόν. Το Management Σχέσεων συνεπάγεται την διατήρηση και ενίσχυση των σχέσεων με τον πελάτη μακροπρόθεσμα. Η επιχείρηση που χρησιμοποιεί το management αυτό εστιάζεται στο μερίδιο του μυαλού και όχι στο μερίδιο αγοράς. Η ικανοποίηση εξατομικευμένων αναγκών γίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Δεδομένου ότι όλες οι επιχειρήσεις γνωρίζουν την σπουδαιότητα του συγκεκριμένου συστήματος, το 20% το εφαρμόζει πλήρως, το 30% βρίσκεται σε φάση πιλοτική και το υπόλοιπο 50% πρόκειται να το αναπτύξει προσεχώς.

9.6 Συμπεράσματα

Παρατηρούμε ότι το σύνολο των επιχειρήσεων της έρευνάς μας κατανοεί ότι για την βιωσιμότητά τους, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το marketing. Όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν τμήμα marketing παρόλο που σε ορισμένες δεν είναι αρκετά οργανωμένο και λειτουργεί μέσα στο τμήμα των πωλήσεων. Η ελλιπής οργάνωση του τμήματος marketing οδηγεί τις επιχειρήσεις να μην διεξάγουν συστηματική έρευνα αγοράς και όταν αυτή πραγματοποιείται να ανατίθεται σε εξωτερικούς συμβούλους.

Γνωρίζοντας οι επιχειρήσεις την ανομοιομορφία της αγοράς επιλέγουν την τμηματοποίηση της με βάση τα χαρακτηριστικά των επιμέρους ομάδων και για την διάθεση των προϊόντων τους, αναπτύσσουν δικό τους δίκτυο διανομής, στο οποίο δραστηριοποιούνται συνήθως αντιπρόσωποι με βραχυχρόνιες συμβάσεις ανάλογα με την απόδοσή τους.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις του δείγματός μας να προωθήσουν τα προϊόντα τους στην αγορά, αναπτύσσουν πολιτική επώνυμων προϊόντων, χρησιμοποιώντας διαφημιστικά γραφεία, και προβάλλοντάς τα με όλους τους δυνατούς τρόπους διαφήμισης. Οι δαπάνες αγοράς εμπορικών σημάτων και διαφημιστικής προβολής καθορίζονται ετησίως από τις επιχειρήσεις είτε ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών τους, είτε βάση των εκάστοτε αναγκών που θέλουν να ικανοποιήσουν.

Οι τεχνολογίες marketing που εφαρμόζονται σήμερα ενδιαφέρουν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων και πρόκειται να εφαρμοστούν άμεσα. Οι τεχνολογίες αυτές περιλαμβάνουν την χρήση του internet marketing, το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ της επιχείρησης είτε με άλλες επιχειρήσεις (business to business), είτε με πελάτες (business to consumer), το database marketing και τέλος το σύστημα παρακολούθησης των πελατειακών σχέσεων (CRM).

**Παράρτημα
9^{ου} Κεφαλαίου**

Τα συνηθέστερα μέσα διαφήμισης των γεωργικών και σποιοιδήποτε άλλου προϊόντος είναι οι εφημερίδες, ή τηλεόραση το ραδιόφωνο, τα περιοδικά, οι ταχυδρομικές αποστολές, η υπαίθρια διαφήμιση κ.α..

Μέσο	%	Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί
Εφημερίδες	23,20	Ευελιξία, έγκαιρη δημοσίευση, καλή κάλυψη της τοπικής αγοράς, ευρεία αποδοχή, μεγάλη πιστευτότητα	Σύντομη διάρκεια ζωής, κακή ποιότητα αναπαραγωγής, μικρό "περαστικό" ακροατήριο
Τηλεόραση	22,20	Συνδυάζει εικόνα, ήχο και κίνηση, απευθύνεται στις αισθήσεις, απαιτεί μεγάλη προσοχή και έχει μεγάλη εμβέλεια.	Υψηλό απόλυτο κόστος, πολλές και μικρές διάρκειας διαφημίσεις, φευγαλέα έκθεση, μικρότερη επιλεκτικότητα ακροατηρίου.
Ταχυδρομικές επιστολές	19,8	Δυνατότητα επιλογής του ακροατηρίου, ευελιξία, δεν υπάρχει ανταγωνισμός διαφημίσεων μέσα στο ίδιο μέσο, προσποίηση	Σχετικά υψηλό κόστος, εικόνα "προχειροφτιαχμένης αλληλογραφίας"
Ραδιόφωνο	6,9	Μαζική χρησιμοποίηση, μεγάλη δυνατότητα γεωγραφικής και δημογραφικής επιλογής, χαμηλό κόστος	Ακουστική παρουσίαση μόνο, απαιτείται λιγότερη προσοχή απ' ότι στην τηλεοπτική διαφήμιση. Δεν υπάρχουν πρότυπα όσον αφορά τον ρυθμό. Φευγαλέα έκθεση
Περιοδικά	5,3	Μεγάλη δυνατότητα γεωγραφικής και δημογραφικής επιλογής. Αξιοπιστία και κύρος. Υψηλής ποιότητας αναπαραγωγή. Μεγάλη διάρκεια	Απαιτείται παρέλευση μεγάλου χρονικού διαστήματος από τη στιγμή της αγοράς μέχρι την παρουσίαση. Ένα τμήμα της κυκλοφορίας είναι άχρηστο. Δεν δίνεται εγγύηση σχετικά

		ζωής. Καλή αναγνωσιμότητα "χέρι με χέρι"	με τη θέση.
Υπαίθρια διαφήμιση	0,8	Ευελξία. Υψηλή επαναλαμβανόμενη έκθεση. Μικρό κόστος. Μικρός ανταγωνισμός	Δεν υπάρχει δυνατότητα επιλογής του ακροατηρίου. Περιορισμοί όσον αφορά το δημιουργικό
Λοιπά διαφημιστικά μέσα	21,8		
Σύνολο	100,0		

Πηγή: Kotler P., *Marketing Management*, σελ. 1192

10

Διαχείριση Αποθήκης

Η αποθήκευση των προϊόντων αποτελεί ένα μέσο με το οποίο μπορούν να εναρμονιστούν χρονικά η παραγωγή με την πώληση. Μια βασική λειτουργία της αποθήκευσης είναι η ικανοποίηση των καταναλωτών με αγαθά που οι τελευταίοι έχουν ανάγκη την στιγμή που τα επιθυμούν και στην απαιτούμενη ποσότητα. Μπορούμε να δούμε την αποθήκευση σαν μια από τις λειτουργίες διανομής. Περιλαμβάνει τη διαχείριση αποθεμάτων και την εξασφάλιση της απρόσκοπτης ροής τους, προς τους καταναλωτές.

Τα θέματα που καλύπτει αυτό το κεφάλαιο είναι:

- Η ένταση της δραστηριότητας της αποθήκευσης
- Το μέγεθος των αποθεμάτων
- Η τεχνολογία αποθήκευσης
- Η διαχείριση της αποθήκης

10.1 Ένταση της δραστηριότητας αποθήκευσης

Ερώτηση 1: Ποσοστό των αποθηκευτικών χώρων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση

Αποθήκη είναι ο χώρος της επιχείρησης από τον οποίο περνούν και φυλάσσονται, προσωρινά, τα προϊόντα που αποκτά ή πωλεί ή επιχείρηση. Στην αποθήκη εκτελούνται οι εργασίες παραλαβής, αποθήκευσης και αποστολής, εργασίες απαραίτητες για να φθάσει το προϊόν από την παραγωγή έως την κατανάλωση, στην σωστή κατάσταση με το σωστό κόστος.

Η αποθήκη καταλαμβάνει μια νευραλγική θέση μέσα στην επιχείρηση διότι είναι ένα κομβικό σημείο στην όλη ροή διακίνησης των αγαθών από τους προμηθευτές στους καταναλωτές.

Πίνακας 1. Ποσοστό αποθηκευτικών χώρων επί του συνόλου

ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑΣ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Ποσοστό % (Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση)
FEEDUS	25
PANTAZIS	30
ΗΛΙΟΣ	40
Ε. Μ. Χ.	50
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	80
Ν. Δ. - Ι. Λ.	60
Σ. τ. Γ.	20
ΖΑΧΑΡΙΑ	80
ΚΟΡΑΚΗΣ	50
Ι. Δ. - Γ. Σ.	70

Τα κριτήρια με τα οποία μια επιχείρηση αγροτικής παραγωγής επιλέγει το ποσοστό των αποθηκευτικών της χώρων επί το συνόλου είναι η εναρμόνιση της προσφοράς με την ζήτηση, η ικανοποίηση της ομαλής ζήτησης καθ' όλη την διάρκεια του έτους λόγω της εποχικότητας των προϊόντων, η ανάγκη διασποράς των αποθηκευτικών χώρων σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές εξαιτίας της ευπάθειας των γεωργικών προϊόντων ή της μείωσης τους κόστους μεταφοράς τους κ.α..

Ερώτηση 2: Ποσοστό αποθηκευτικών χώρων που παραμένουν αχρησιμοποίητοι

Είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις παραγωγής αγροτικών προϊόντων να γνωρίζουν το ποσοστό των αποθεμάτων

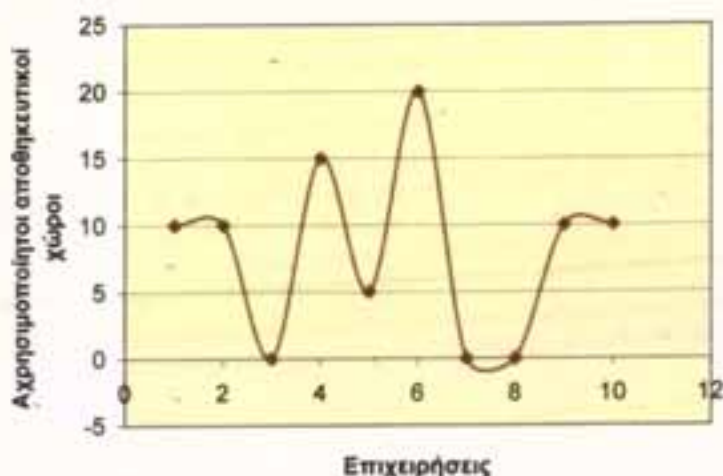
τους που πρέπει να διατηρούν στους αποθηκευτικούς τους χώρους εξαιτίας της φύσης των προϊόντων αυτών.

Κάθε τεμάχιο του αποθέματος, αντιπροσωπεύει δαπάνες για τόκους, για έξοδα παραγωγής, για έξοδα αποθήκευσης, καθώς και ανάληψη κινδύνων για καταστροφή. Αντίστοιχα όμως κόστη δημιουργούνται και από τα ανεπαρκή επίπεδα αποθεμάτων γεγονός που συνεπάγεται την αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων.

Πίνακας 2. Χρησιμοποιούμενοι αποθηκευτικοί χώροι

ΠΟΣΟΣΤΟ % ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ ΠΟΥ ΜΕΝΕΙ ΣΥΝΗΘΩΣ ΑΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΤΟ (Αφορά εκτίμηση των δεδομένων της τελευταίας τριετίας)			
FEEDUS	10	Ν. Δ. - Ι. Λ.	20
PANTAZIS	10	Σ. Υ. Γ.	0
ΗΛΙΟΣ	0	ΖΑΧΑΡΙΑ	0
Ε. Μ. Χ.	15	ΚΟΡΑΚΗΣ	10
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	5	Ι. Δ. - Γ. Σ.	10

Διάγραμμα 1. Αχρησιμοποίητοι αποθηκευτικοί χώροι



Η μέση τιμή στο παραπάνω διάγραμμα είναι 8,0 και η τυπική απόκλιση είναι 2,82. Υπολογίζοντας τα όρια ελέγχου παρατηρούμε ότι το άνω όριο είναι 16,46 ενώ το κάτω όριο είναι -0,46. Όπως λοιπόν διαπιστώνεται, το 90% των επιχειρήσεων βρίσκονται εντός των επιτρεπτών ορίων, ενώ το υπόλοιπο 10% αποκλίνει από το άνω όριο κατά μικρό ποσοστό.

Ερώτηση 3: Πόσοι εργαζόμενοι έχουν καθήκοντα αποθηκάρου

Ο υπεύθυνος, διαχειριστής των αποθηκών καλείται να οργανώσει τον τρόπο λειτουργίας των χώρων, να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα και τον κατάλληλο εξοπλισμό και να αναθέσει τις διάφορες εργασίες στα άτομα που θα τις εκτελέσουν, έτσι ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων που θέτει η επιχείρηση.

Ο γενικός σκοπός του υπεύθυνου της αποθήκης είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους λειτουργίας της αποθήκης με την ταυτόχρονη παροχή του υψηλότερου δυνατού επιπέδου εξυπηρέτησης στους πελάτες της επιχείρησης.

Πίνακας 3. Αριθμός αποθηκάρων

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΥ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (Ποσοστό (%)). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση			
FEEDUS	10	Ν. Δ. - Ι. Λ.	20
PANTAZIS	10	Σ. τ. Γ.	0
ΗΛΙΟΣ	0	ΖΑΧΑΡΙΑ	0
Ε. Μ. Χ.	15	ΚΟΡΑΚΗΣ	10
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	5	Ι. Δ. - Γ. Σ.	10

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις του δείγματός μας λόγω του ότι δεν απασχολούν μεγάλο αριθμό ατόμων, αναθέτουν την διαχείριση αποθήκης σε ένα μικρό αριθμό εργαζομένων και πολλές φορές μάλιστα απαιτείται η παράλληλη απασχόληση των ίδιων εργαζομένων σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων τους.

10.2 Μέγεθος αποθεμάτων**Ερώτηση 4 : Για πόσες ημέρες υπάρχει εξασφαλισμένο απόθεμα**

Ο όρος αποθέματα όταν χρησιμοποιείται με την στενή του έννοια, συνδέεται με τις πρώτες ύλες, τα ημικατεργασμένα ή τελικά προϊόντα. Τα αποθέματα μπορούν να χαρακτηρισθούν, ότι αποτελούν αποθηκευμένη παραγωγική ικανότητα.

Όταν ο παραγωγός βρίσκεται γεωγραφικά απομακρυσμένος από τις πηγές προμήθειας πρώτων υλών και εξαρτημάτων και από τους καταναλωτές των προϊόντων του, απαιτείται χρόνος για την κάλυψη των παραγγελιών που τοποθετούνται στα διάφορα σημεία του κυκλώματος παραγωγής-διανομής.

Πίνακας 4. Επάρκεια πρώτων υλών

ΗΜΕΡΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΗΜΙ-ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Ημέρες
FEEDUS	60
PANTAZIS	4
ΗΛΙΟΣ	15
Ε. Μ. Χ.	20 - 30
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	300
Ν. Δ. - Ι. Λ.	15
Σ. τ. Γ.	20
ΖΑΧΑΡΙΑ	220
ΚΟΡΑΚΗΣ	7
Ι. Δ. - Γ. Σ.	190

Προκειμένου λοιπόν οι επιχειρήσεις να ικανοποιήσουν την αναμενόμενη ζήτηση, χωρίς διακοπές, είναι απαραίτητο να προγραμματίζουν το χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα διατηρούν ποσότητες πρώτων υλών και ημιεπεξεργασμένων προϊόντων. Στο σύνολό τους, όλες οι επιχειρήσεις του δείγματός μας εξασφαλίζουν τις ύλες αυτές για ορισμένο χρονικό διάστημα ανάλογα με την φύση τους.

Ερώτηση 5: Ποσοστό ετοιμοπαράδοτων προϊόντων που παραμένουν στην επιχείρηση

Ο κύριος λόγος αποθήκευσης συνίστανται στην εναρμόνιση της προσφοράς με την ζήτηση και πραγματοποιείται με την αφαίρεση μέρους της παραγωγής από την αγορά, την διατήρησή τους σε ειδικούς αποθηκευτικούς χώρους και, στην συνέχεια, προσφορά τους στην κατανάλωση κατά κανονικά χρονικά διαστήματα, ώστε να ικανοποιήσει την ομαλή ζήτηση σε όλη την διάρκεια του έτους.

Για να τηρηθεί ένα απόθεμα θα πρέπει να δοθεί απάντηση στο πόσο απόθεμα πρέπει να τηρεί η επιχείρηση. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να καθορισθεί πρώτον η παραγγελλόμενη ποσότητα για κάθε μια περίπτωση και δεύτερον η συχνότητα με την οποία θα δίδεται μια παραγγελία για την παραπάνω ποσότητα.

Πίνακας 5. Ετοιμοπαράδοτα προϊόντα

ΕΤΟΙΜΟΠΑΡΑΔΟΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΔΙΑΤΗΡΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΗΣ ΕΤΗΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ Ποσοστό (%) Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση			
FEEDUS	15	Ν. Δ. - Ι. Λ.	10
PANTAZIS	0	Σ. τ. Γ.	15
ΗΛΙΟΣ	15	ΖΑΧΑΡΙΑ	10
Ε. Μ. Χ.	5	ΚΟΡΑΚΗΣ	2
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	5	Ι. Δ. - Γ. Σ.	7

Το ποσοστό των ετοιμοπαράδοτων προϊόντων που παραμένει ως απόθεμα στις αποθήκες διαφοροποιείται κάθε φορά ανάλογα με τις επιδιώξεις που έχει η κάθε επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να εξασφαλίσουν την ομαλή και συνεχή τροφοδότηση των αγοραστών τους, και κατ' επέκταση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους με συνέπεια, αποθηκεύουν ορισμένη ποσότητα έτοιμων αγροτικών προϊόντων για μικρό ή μεγάλο διάστημα κάτω από κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας προς αποφυγή ενδεχόμενης φθοράς του προϊόντος.

10.3 Τεχνολογία αποθήκευσης

Ερώτηση 6: Εφαρμόζει η επιχείρηση συστήματα μηχανογραφικής παρακολούθησης

Σύστημα μηχανογραφικής παρακολούθησης είναι το σύστημα με το οποίο παρακολουθείται και συνδέεται η αποθήκη με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης μέσω της ηλεκτρονικής μεταβίβασης δεδομένων. Με τον όρο μηχανογραφικό σύστημα δεν εννοούμε την πλήρη αυτοματοποίηση της αποθήκης, αλλά τα μηχανήματα, τους ανθρώπους, τα προγράμματα και τις διαδικασίες που παίρνουν μέρος κατά την εφαρμογή του.

Πίνακας 6. Συστήματα Μηχανογραφικής Παρακολούθησης

ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ:	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ	X	
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X	
Σ. τ. Γ.	X	
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	8	2
Ποσοστό %	80	20

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το συγκεκριμένο σύστημα είναι η μεγαλύτερη ακρίβεια, η αμεσότητα της πληροφόρησης, η μείωση της επανεισαγωγής δεδομένων, η καλύτερη διαχείριση του αποθέματος

και τέλος η βελτίωση του προγραμματισμού και του ελέγχου της αποθήκης. Το 80% των επιχειρήσεων μας απάντησε ότι εφαρμόζει το σύστημα αυτό.

Ερώτηση 7: Εφαρμόζει η επιχείρηση συστήματα bar-code

Ο γραμμικός κώδικας αποτελεί μια από τις πιο πολλές εφαρμογές που ανήκουν στην κατηγορία των τεχνολογιών AIDC (Automatic Identification and Data Capture ή Αυτόματη Αναγνώριση Στοιχείων και Κτήση Δεδομένων), που επιτρέπουν την ευκολότερη και γρηγορότερη λήψη και αποθήκευση της πληροφορίας τη στιγμή που αυτή δημιουργείται.

Στον πίνακα 7 παρατηρούμε ότι το 70% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνά μας εφαρμόζει συστήματα bar code ενώ υπόλοιπο 30% δεν εφαρμόζει.

Πίνακας 7. Συστήματα Bar code

ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ BAR CODE:	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ	X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X	
Συχνότητα	7	3
Ποσοστό %	70	30

Η βασική ιδέα που διέπει τη συγκεκριμένη τεχνολογία θα μπορούσε να συνοψιστεί στα εξής: Καταρχήν τοποθετείται μια σειρά πληροφοριών σε ένα προϊόν που ειδικά μηχανήματα να μπορούν να την διαβάσουν αυτόματα και να την μεταφέρουν σε κεντρικό υπολογιστικό σύστημα, ώστε το προϊόν να είναι αναγνωρίσιμο. Η μεταφορά μπορεί να γίνει είτε ενσύρματα, είτε ασύρματα. Ο δεύτερος τρόπος αποτελεί ότι πιο εξελιγμένο, υποστηρίζεται από ασύρματα δίκτυα τοπικής εμβέλειας μέσα στα οποία μπορεί να γίνει, χωρίς καλώδια μετάδοση δεδομένων από ένα φορητό τερματικό σε έναν υπολογιστή. Σήμερα οι bar codes είναι παντού και υποκαθιστούν την χειρόγραφη εισαγωγή ή πληκτρολόγηση της πληροφορίας σε κάποιο σύστημα.

Ερώτηση 8: Εφαρμόζει η επιχείρηση συστήματα αυτοματισμού και ρομποτικής

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στον χειρισμό και την αποθήκευση έχουν οδηγήσει σε ορισμένα επίπεδα μηχανημάτων και προόδου, σχετικά με τον αυτοματισμό και τις αρχές ρομποτικής σε ότι αφορά την ακεραιότητα του αποθέματος και την διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος, τον μειωμένο χειρονακτικό χειρισμό, την ακρίβεια και την ταχύτητα του χειρισμού των υλικών και ορισμένες λειτουργίες όπως είναι οι φόρτωση των οχημάτων πριν από την παράδοση των εμπορευμάτων στους πελάτες.

Με τον αυτοματισμό και την ρομποτική επιδιώκεται η απαλλαγή του ανθρώπου από ορισμένες θέσεις εργασίας της αποθήκης με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση μεγαλύτερης ομοιομορφίας του προϊόντος και αυξημένης απόδοσης του μηχανολογικού εξοπλισμού.

Πίνακας 8. Συστήματα Αυτοματισμού και Ρομποτικής

ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΡΟΜΠΟΤΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΣΑΣ:	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Το 100% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων δεν εφαρμόζει σύστημα αυτοματισμού και ρομποτικής.

10.4 Διαχείριση αποθήκης

Ερώτηση 9: Πόσο συχνά μετρούν οι επιχειρήσεις τις πρώτες ύλες

Με τον όρο έλεγχο των πρώτων υλών εννοούμε την αναζήτηση ενός συστήματος παρακολούθησης του αναγκαίου επιπέδου τους, έτσι ώστε να αποφευχθεί η φθορά τους, να μην υπάρχει έλλειψη από ένα ζητούμενο προϊόν, το οποίο συνεπάγεται καθυστέρηση της

παραγωγικής διαδικασίας, και τέλος να μη δεσμεύονται περισσότερα από όσα θα πρέπει κεφάλαια για την διατήρηση περιττών.

Για την διατήρηση του επιπέδου παραγωγής η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει την ποσότητα των πρώτων υλών που θα τηρεί ως απόθεμα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστεί: η παραγγελλόμενη ποσότητα στην κάθε περίπτωση και η συχνότητα με την οποία θα δίνεται η παραγγελία. Ο αντικειμενικός σκοπός είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους, και η επίτευξη του εξαρτάται από τρεις κατηγορίες παραγόντων: το κόστος, την προσφορά και τη ζήτηση και τέλος τους περιοριστικούς παράγοντες του συστήματος.

Πίνακας 9. Μέτρηση πρώτων υλών

Πόσο συχνά σε ετήσια βάση μετράτε το επίπεδο των πρώτων υλών που απαιτούνται για τη διατήρηση του επιπέδου παραγωγής:	... φορές ετησίως
FEEDUS	3
PANTAZIS	12
ΗΛΙΟΣ	4
E. M. X.	1
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	15
Ν. Δ. - Ι. Λ.	2
Σ. τ. Γ.	260
ΖΑΧΑΡΙΑ	3
ΚΟΡΑΚΗΣ	4
Ι. Δ. - Γ. Σ.	12

Από την έρευνά μας παρατηρούμε ότι όλες οι επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής μετρούν το επίπεδο των πρώτων υλών τους. Η συχνότητα μέτρησης διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση γεγονός που οφείλεται στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των αποθηκευτικών τους χώρων.

Ερώτηση 10: Παρακολουθεί η επιχείρηση τους παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος αποθεμάτων

Ως κόστος λαμβάνεται το πρόσθετο κόστος, το οποίο είναι αποτέλεσμα διαφόρων εναλλακτικών λύσεων. Διακρίνουμε διάφορα είδη κόστους όπως το κόστος διατήρησης του αποθέματος και το κόστος μη δυνατής ικανοποίησης της ζήτησης ή κόστος ελλείμματος.

Το κόστος διατήρησης του αποθέματος έχει την έννοια του κατά πόσο κοστίζει στην επιχείρηση η διατήρηση ενός ορισμένου επιπέδου αποθέματος. Αποτελείται από τα παρακάτω επιμέρους είδη κόστους: 1) το κόστος σε απόθεμα του επενδυμένου κεφαλαίου, 2) το κόστος αποθήκευσης, 3) το κόστος ασφάλισης των υλικών που βρίσκονται στην αποθήκη.

Το κόστος μη δυνατής ικανοποίησης της ζήτησης ή κόστος ελλείμματος περιλαμβάνει τη ζημιά από την απώλεια της εμπιστοσύνης των πελατών προς την επιχείρηση και πιθανόν την απώλεια πώλησης ποσού ίσου προς την μη ικανοποιούμενη ζήτηση.

Πίνακας 10. Κόστη αποθεμάτων

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΡΗΣΗΣ Η ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ:	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ	X	
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X	
Σ. γ. Γ.	X	
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	6	4
Ποσοστό %	60	40

Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 60% εμφανίζεται να παρακολουθεί τις παραμέτρους που επηρεάζουν το κόστος τήρησης ή έλλειψης αποθεμάτων.

10.5 Συμπεράσματα

Η ανάγκη για την αποθήκευση των γεωργικών προϊόντων βασικά πηγάζει από την εποχιακή παραγωγή τους σε συνδυασμό με την ομαλή κατανάλωσή τους. Δηλαδή, ενώ η παραγωγή των περισσότερων γεωργικών προϊόντων πραγματοποιείται σε ορισμένη μόνο εποχή του έτους, αντίθετα η κατανάλωσή τους είναι ή μπορεί να είναι ομαλή όλη την διάρκεια του, διότι τα προϊόντα αυτά είναι αγαθά πρώτης ανάγκης και χρειάζονται για την διατροφή του ανθρώπου.

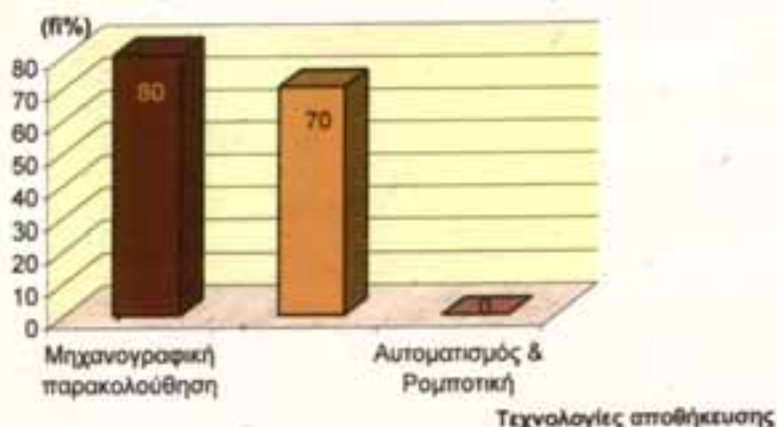
Τα αποθέματα διαδραματίζουν έναν ρόλο διάζευξης των διαφόρων φάσεων του κυκλώματος παραγωγή-διανομή του προϊόντος. Ο ρόλος των αποθεμάτων αρχίζει με την προμήθεια των πρώτων υλών, συνεχίζει σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας στην παραγωγή του προϊόντος και τελειώνει στις αποθήκες και διανομή του προϊόντος. Αντικειμενικός σκοπός διατήρησης οποιασδήποτε ποσότητας αποθεμάτων είναι η ομαλή λειτουργία του όλου συστήματος παραγωγής. Έτσι με άριστο επίπεδο

αποθεμάτων εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του όλου συστήματος παραγωγής – διανομής.

Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί σημαντικές εξελίξεις στην τεχνολογία, στον προγραμματισμό και τον έλεγχο του χειρισμού, της αποθήκευσης της συσκευασίας και της παράδοσης προϊόντων και ασκούνται συνεχώς πιέσεις για την βελτίωση της επίδοσης.

Ο εξοπλισμός της αποθήκης είναι μια επένδυση η οποία θα συμβάλει σημαντικά στην συνολικά απόδοση της αποθήκης και κατ' επέκταση της επιχείρησης. Συνοδεύεται από παραγωγικότητα, απόδοση και οικονομικές ωφέλειες. Πρέπει πάντοτε να επιλέγεται ο εξοπλισμός, που ταιριάζει στην φύση της επιχείρησης και τον οποίο πρέπει να εκμεταλλεύεται σωστά.

Διάγραμμα 2. Τεχνολογίες αποθήκευσης



Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζονται τα συστήματα τεχνολογίας που εφαρμόζονται στο τομέα της αποθήκευσης. Παρατηρούμε ότι το 80% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνά μας, εφαρμόζουν συστήματα μηχανογραφικής παρακολούθησης και σύνδεσης της αποθήκης, το 70% εφαρμόζει συστήματα bar code, ενώ καμία επιχείρηση δεν χειρίζεται συστήματα αυτοματισμών και ρομποτικής.

Ο γενικός σκοπός του υπεύθυνου της αποθήκης είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους λειτουργίας της αποθήκης με την ταυτόχρονη παροχή του υψηλότερου δυνατού επιπέδου εξυπηρέτησης στους πελάτες της επιχείρησης.

11

*Άλυσίδα προμηθευτών,
παραγωγής, πελατών*

Στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να αποκτήσουμε μια γενική εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας ολόκληρου του συστήματος παραγωγής από την παραλαβή των πρώτων υλών μέχρι και την τελική διάθεση των προϊόντων στην αγορά. Θα ερευνήσουμε το μέγεθος της εξάρτησης της επιχείρησης, τόσο με τους προμηθευτές της, όσο και με τους πελάτες της προκειμένου να αποδίδει ικανοποιητικά ολόκληρο το σύστημα παραγωγής.

Οι ενότητες στις οποίες θα αναφερθούμε είναι:

- Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η παραγωγή
- Οι τεχνολογίες που υπάρχουν στην παραγωγική διαδικασία
- Ο προγραμματισμός των μηχανών
- Τρόπος εξοικονόμησης των πόρων

11.1 Ανάλυση Υπεργολαβιών

Ερώτηση 1: Αναλαμβάνει η επιχείρηση υπεργολαβίες

Σαν υπεργολαβία μεταξύ της ΜΜΕ και της μεγάλης επιχείρησης ορίζουμε μία σύμβαση μεταξύ της μεγάλης επιχείρησης – εργολάβου και της μικρής επιχείρησης- υπεργολάβου για τον εφοδιασμό από τον υπεργολάβο συστατικών, εξαρτημάτων, τμημάτων ενός πιο σύνθετου προϊόντος, το οποίο παράγεται και πωλείται από τον εργολάβο.

Επίσης η εργολαβία μπορεί να αφορά την εκτέλεση κάποιας ειδικής εργασίας από τον υπεργολάβο, που θα συμπληρώνει την παραγωγική διαδικασία του εργολάβου. Οι κύριες αιτίες καθιέρωσης των υπεργολαβιών είναι η συνεχής εξειδίκευση, η ποιοτική βελτίωση και η τεχνολογική ανάπτυξη.

Πίνακας 1. Υπεργολαβίες

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΕΣ Ή ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ ΑΛΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	X	
Ν. Δ. - Ι. Λ.	X	
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ	X	
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	7	3
Ποσοστό %	70	30

Από τις ερωτηθέντες επιχειρήσεις παρατηρούμε ότι μόνο το 30% δεν αναλαμβάνει υπεργολαβίες ενώ το υπόλοιπο 70% αναλαμβάνει αποκομίζοντας αρκετά οφέλη.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την υπεργολαβία για τις ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής είναι η αύξηση των παραγγελιών, γεγονός το οποίο είναι απαραίτητο για την επιβίωσή τους και κυρίως σε περιόδους κρίσεως, η απόκτηση εξειδίκευσης, αφού με τη συνεχή ασχολία σε συγκεκριμένη παραγωγή, η ΜΜΕ εξειδικεύεται, αποκτώντας έτσι μεγαλύτερη ανεξαρτησία και υψηλή παραγωγικότητα και τέλος η απόκτηση τεχνολογικών και διοικητικών γνώσεων, η οποία απορρέει από την βοήθεια που της προσφέρει η μεγάλη επιχείρηση (εργολάβος).

Ερώτηση 2: Πόσα παραδοθέντα προϊόντα επιστράφησαν στην επιχείρηση

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξαγάγαμε, ορισμένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ που αναλαμβάνουν υπερβολικές είναι ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις απαιτούν γρήγορες προθεσμίες παράδοσης και έχουν συγχρόνως υψηλές απαιτήσεις για την ποιότητα των προϊόντων μη υπολογίζοντας την τεχνολογική τους αδυναμία και απορρίπτοντάς τες πολλές φορές χωρίς επαρκείς εξηγήσεις.

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε το ποσοστό των παραδοθέντων προϊόντων που επιστράφηκαν διότι δεν αντιστοιχούσαν στις προδιαγραφές της παραγγελίας.

Πίνακας 2. Επιστροφές παραγγελιών

ΠΑΡΑΔΟΘΕΝΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΕΠΙΣΤΡΑΦΗΚΑΝ ΔΙΟΤΙ ΔΕΝ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟΥΣΑΝ ΣΤΙΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	Ποσοστό (%) Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.
FEEDUS	1
PANTAZIS	0
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	0
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	5
Ν. Δ. - Ι. Λ.	5
Σ. Τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	0
ΚΟΡΑΚΗΣ	2
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-

Οι επιστροφές αυτές οφείλονται συνήθως στο γεγονός ότι η επιχείρηση - εργολάβος δεν λαμβάνει υπόψη της την τεχνολογική δυνατότητα των υπερβολικών.

Ερώτηση 3: Πόσα προϊόντα παραδόθηκαν έγκαιρα

Οι καθυστερήσεις στην παράδοση των προϊόντων οφείλονται πολλές φορές στο γεγονός ότι οι εργολάβοι συμφωνούν συγκεκριμένη ημερομηνία παράδοσης των προϊόντων τους στους πελάτες χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την παραγωγική δυνατότητα των εργολάβων.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τον αριθμό των έγκαιρα παραδοθέντων προϊόντων που παρέδωσαν οι εργολάβοι.

Πίνακας 3. Έγκαιρα παραδοθέντες παραγγελίες

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΕΓΚΑΙΡΑ ΠΑΡΑΔΟΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.
FEEDUS	90
PANTAZIS	97
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	95
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	95
Ν. Δ. - Ι. Λ.	80
Σ. τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	99
ΚΟΡΑΚΗΣ	80
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-

Από την έρευνα που διεξαγάγαμε παρατηρήσαμε ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις παραδίδουν έγκαιρα τα προϊόντα.

11.2 Ανάθεση Υπεργολαβιών

Ερώτηση 4: Η επιχείρηση αναθέτει εργολαβίες

Με τον όρο ανάθεση υπεργολαβιών εννοούμε την ανάθεση κατασκευής συστατικών, εξαρτημάτων, τμημάτων ενός πιο σύνθετου προϊόντος σε μικρότερες επιχειρήσεις. Τα προϊόντα αυτά πωλούνται από τον εργολάβο.

Πίνακας 4. Ανάθεση υπεργολαβιών

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΙΝΕΙ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΕΣ:	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	3	7
Ποσοστό %	30	70

Συνήθως συμφέρει την επιχείρηση να δώσει υπεργολαβία, διότι αν προβεί σε πρόσθετη επένδυση ή αύξηση του προσωπικού και η αύξηση της ζήτησης είναι προσωρινή ή εποχιακή, μετά την πτώση της αυξημένης ζήτησης η πρόσθετη επένδυσή της θα βρίσκεται σε

αχρηστία και αν η επιχείρηση αποφασίσει να ξανά-μειώσει το προσωπικό της θα οδηγηθεί πιθανότατα σε σύγκρουση με τους πελάτες.

Παρατηρούμε ότι μόνο το 30% των επιχειρήσεων του δείγματός μας δίνει υπερβολαβίες ενώ το υπόλοιπο 70% όχι.

Οι επιπλέον ωφέλειες, που προκύπτουν από την υπερβολαβική μορφή συνεργασίας για την επιχείρηση που δίνει υπερβολαβίες είναι η μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων της, η εξάλειψη προβλημάτων που προκύπτουν από την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και η εξασφάλιση εναλλακτικών πηγών προμήθειας.

Ερώτηση 5: Πόσα προϊόντα επιστραφήκαν λόγω μη συμμόρφωσης στις προδιαγραφές

Τα προβλήματα που προκύπτουν από τις επιχειρήσεις που δίνουν υπερβολαβίες προκύπτουν κυρίως από την αδυναμία των υπερβολαβών να τηρήσουν τις προδιαγραφές των προϊόντων και να ανταποκριθούν στην ημερομηνία παράδοσης. Οι υπερβολαβίκοι μπορεί να είναι αδιάφοροι, να κάνουν κακή εκτίμηση του κόστους παραγωγής και γενικότερα ενέργειες εις βάρος του εργολάβου όπως π.χ. κακομεταχείριση των υλικών και των εξοπλισμών που τους παρέχει ο εργολάβος.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων επιχειρήσεων σχετικά με το ποσοστό που επέστρεψαν λόγω μη συμμόρφωσης στις προδιαγραφές της παραγγελίας.

Πίνακας 5. Επιστροφή προϊόντων

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΠΟ ΥΠΕΡΒΟΛΑΒΟΥΣ ΠΟΥ ΕΠΙΣΤΡΕΨΑΤΕ ΛΟΓΩ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.
FEEDUS	15
PANTAZIS	-
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	0
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	-
Ν. Δ. - Ι. Λ.	-
Σ. τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	0
ΚΟΡΑΚΗΣ	-
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-

Η αδυναμία τήρησης των προδιαγραφών οφείλεται κυρίως στην έλλειψη ή ανεπάρκεια του ελέγχου ποιότητας του προϊόντος. Η

δυσκολία του ελέγχου της ποιότητας του προϊόντος πηγάζει από την διοικητική αδυναμία των υπεργολάβων και οφείλεται σε ελλιπές πρόγραμμα παραγωγής ή ακριβή απογραφή ειδών και πρώτων υλών.

Ερώτηση 6: Πόσες υπεργολαβίες παραδοθήκαν έγκαιρα

Η έγκαιρη παράδοση των υπεργολαβιών συμβάλλει στην ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας και ειδικά σε περιόδους αιχμής και εποχιακής αύξησης της ζήτησης του προϊόντος. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα ποσοστά των έγκαιρα παραδοθέντων υπεργολαβιών.

Πίνακας 6. Έγκαιρες παραγγελίες

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΕΓΚΑΙΡΑ ΠΑΡΑΔΟΘΕΝΤΩΝ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΩΝ	Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.
FEEDUS	75
PANTAZIS	-
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	100
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	-
Ν. Δ. - Ι. Λ.	-
Σ. τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	99
ΚΟΡΑΚΗΣ	-
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-

Παρατηρούμε λοιπόν ότι όλες οι επιχειρήσεις που αναθέτουν υπεργολαβίες, τις λαμβάνουν ως επί το πλείστον έγκαιρα γεγονός που συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίησή τους και ειδικά σε περιόδους αυξημένης ζήτησης.

Ερώτηση 7: Με ποια κριτήρια επιλέγονται οι υπεργολάβοι

Υπάρχουν διάφορα είδη υπεργολαβίας και το είδος που δύναται να επιλέξει η κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την στρατηγική που ακολουθεί και τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει.

Ορισμένα από τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η επιλογή των υπεργολάβων είναι η οικονομικότερη προσφορά, η ποιότητα, ο χρόνος παράδοσης κ.α..

Πίνακας 7. Κριτήρια επιλογής υπεργολάβων

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΩΝ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΒΑΣΗ...	...την πιο οικονομική προσφορά	...την καλύτερη ποιότητα προϊόντος ανεξαρτήτως κόστους	...την αξιοπιστία στο χρόνο παράδοσης	...την πιο οικονομική προσφορά από τις προσφορές προεξολογημένων υπεργολάβων για θέματα ποιότητας και αξιοπιστίας
FEEDUS				X
PANTAZIS				-
ΗΛΙΟΣ				-
Ε. Μ. Χ.				X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ				-
Ν. Δ. - Ι. Λ.	-	-	-	-
Σ. τ. Γ.	-	-	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑ				X
ΚΟΡΑΚΗΣ				-
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-	-	-	-

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική χαμηλού κόστους, προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές επιλέγουν τους υπεργολάβους με βάση την πιο οικονομική προσφορά. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης προσπαθώντας να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους από αυτά των ανταγωνιστών επιλέγουν τους υπεργολάβους τους με κριτήριο την καλύτερη ποιότητα ανεξαρτήτων κόστους. Τέλος οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την στρατηγική της εστίασης συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και επιλέγουν τους εργολάβους ανάλογα με τα χαρακτηριστικά αυτού του τμήματος.

Οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνά μας, επιλέγουν τους υπεργολάβους με την πιο οικονομική προσφορά χωρίς όμως να έχουν απώλειες όσον αφορά την ποιότητα και τον χρόνο παράδοσης των προϊόντων.

Ερώτηση 8: Πόσο χρόνο συνεργάζεται η επιχείρηση με τους υπεργολάβους της

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να συνεργαστούν με υπεργολάβους καλούνται να προσδιορίσουν το χρονικό ορίζοντα της συνεργασίας τους. Η διάρκεια της συνεργασίας ποικίλλει και εξαρτάται από την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργολάβος.

Για να είναι επιτυχής η συνεργασία μεταξύ εργολάβου και υπεργολάβου απαιτείται η καλή πληροφόρηση καθενός από τους συνεργάτες όσον αφορά θέματα πίστης, εμπορικής θέσης, δυναμικότητας, ποιότητας παραγόμενων προϊόντων κλπ.

Πίνακας 8. Διάρκεια συνεργασίας

ΜΕΙΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΗΜΕΡΙΝΟΥΣ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΟΥΣ ΣΑΣ	Έτη Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση
FEEDUS	2
PANTAZIS	-
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	3
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	-
Ν. Δ. - Ι. Λ.	-
Σ. τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	5
ΚΟΡΑΚΗΣ	-
Ι. Δ. - Γ. Σ.	-

Οι απαντήσεις που λάβαμε δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις μας διαφοροποιούνται ως προς την χρονική διάρκεια της συνεργασίας τους με τους υπεργολάβους και κατά κύριο λόγο δεν διατηρούν μακροχρόνια συνεργασία με αυτούς.

11.3 Προμηθευτές

Ερώτηση 9: Πόσους προμηθευτές έχει η επιχείρηση

Βασικός σκοπός της συνεργασίας της επιχείρησης με τους προμηθευτές είναι ο εφοδιασμός της με τις απαιτούμενες εισροές στην επιθυμητή ποιότητα, στην απαραίτητη ποσότητα και στον κατάλληλο χρόνο παράδοσης. Έτσι, περιορίζεται ο χρόνος και το κόστος από ενδεχόμενες καθυστερήσεις, επιστροφές, επανεπεξεργασίες και ελέγχους των εισροών που παραλαμβάνονται. Η επιχείρηση πρέπει να θεωρεί ότι, οι προμηθευτές αποτελούν προέκταση της δικής της δραστηριότητας.

Πίνακας 9. Αριθμός προμηθευτών

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	Αριθμητική τιμή. Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση
FEEDUS	150
PANTAZIS	200
ΗΛΙΟΣ	146
Ε. Μ. Χ.	≈2800
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	100
Ν. Δ. - Ι. Λ.	15
Σ. τ. Γ.	14
ΖΑΧΑΡΙΑ	55
ΚΟΡΑΚΗΣ	23
Ι. Δ. - Γ. Σ.	58

Από την έρευνά μας συμπεραίνουμε ότι ο αριθμός των προμηθευτών (μεγάλος ή μικρός) που η κάθε επιχείρηση επιλέγει να έχει, εξαρτάται από τις κατηγορίες των προϊόντων που παράγει. Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι ακολουθείται η πρακτική των ολίγων αλλά κατάλληλων προμηθευτών για κάθε είδος εισροών έτσι ώστε να μην διαφοροποιείται η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Ερώτηση 10: Με ποιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση των προμηθευτών

Ο εφοδιασμός των πρώτων υλών αποτελεί μια από τις βασικότερες δραστηριότητες της παραγωγικής διαδικασίας για μία επιχείρηση. Η αναζήτηση και επιλογή των προμηθευτών επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Ο πίνακας 10 μας δείχνει τον τρόπο που επιλέγουν οι ερωτηθέντες επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν τους προμηθευτές τους.

Πίνακας 10. Αξιολόγηση προμηθευτών

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	...δεν γίνεται ποτέ	...γίνεται ανεπίσημα σε τακτά διαστήματα	...γίνεται σε ετήσια βάση χρησιμοποιώντας προδιαγεγραμμένη μεθοδολογία	...όπως παραπάνω, αλλά σε εξαμηνιαία βάση
FEEDUS				X
PANTAZIS				X
ΗΛΙΟΣ			X	
Ε. Μ. Χ.		X		
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X		
Ν. Δ. - Ι. Α.			X	
Σ. τ. Γ.		X		
ΖΑΧΑΡΙΑ		X		
ΚΟΡΑΚΗΣ		X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.			X	
Συχνότητα	0	5	3	2
Ποσοστό %	0	50	30	20

Για την επιλογή του κατάλληλων προμηθευτών πρέπει να ληφθούν υπόψη, παράγοντες, όπως η υπόληψη-φήμη του, η αξιολόγηση προτύπου και της διαδικασίας παραγωγής του, οι πληροφορίες από τρίτους του ίδιου του κλάδου οικονομικής δραστηριότητας, τραπεζικούς οργανισμούς κλπ. σχετικά με την ποιότητα του προμηθευτή.

Το 50% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνά μας αξιολογεί τους προμηθευτές ανεπίσημα σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Το υπόλοιπο 50% τους αξιολογεί χρησιμοποιώντας προδιαγραμμένη μεθοδολογία σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση (30% και 20% αντίστοιχα).

Ερώτηση 11: Πόσες προμήθειες απορρίφθηκαν επειδή ήταν ακατάλληλες προς χρήση

Οι αποκλίσεις από τις προδιαγραφές μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την παραγωγή ελαττωματικών και μη κατάλληλων προς χρήση προϊόντων. Οι ενέργειες, που πρέπει να αναληφθούν στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις από τις απαιτήσεις των προδιαγραφών είτε στην παραγωγή είτε στο προϊόν είτε στην διαδικασία παραγωγής και ελέγχου απαιτούν λεπτομερή συζήτηση από μέρους και των δυο πλευρών (επιχείρησης – προμηθευτών). Η συμφωνία συνεργασίας τους πρέπει να προβλέπει, από την μια μεριά τον τρόπο αντιμετώπισης ελαττωματικών και από την άλλη στο ποιος θα επιβαρυνθεί με το πρόσθετο κόστος που δημιουργείται λόγω επιστροφής, επιδιόρθωσης ελαττωματικών τεμαχίων κτλ.

Πίνακας 11. Απορριφθείσες προμήθειες

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΙΦΘΗΚΑΝ ΩΣ ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΠΡΟΣ ΧΡΗΣΗ.	Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.
FEEDUS	3
PANTAZIS	3
ΗΛΙΟΣ	6
Ε. Μ. Χ.	2
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	7
Ν. Δ. - Ι. Λ.	2
Σ. Τ. Γ.	2
ΖΑΧΑΡΙΑ	0
ΚΟΡΑΚΗΣ	1
Ι. Δ. - Γ. Σ.	15

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις χρειάστηκε να απορρίψουν ποσότητες προμηθειών που δεν καθίστανται δυνατό να χρησιμοποιηθούν. Η απόρριψη αυτή επιφέρει κόστος τόσο για τις ίδιες όσο και για τους προμηθευτές τους, κυρίως σε περιόδους αυξημένης ζήτησης.

Ερώτηση 12: Πόσες προμήθειες παρελήφθησαν έγκαιρα

Ο χρόνος παράδοσης των εισροών αναφέρεται στην χρονική διαφορά μεταξύ του χρονοδιαγράμματος παράδοσης που έχει συμφωνηθεί και του πραγματικού χρόνου των εισροών, στο κόστος

που δημιουργείται στην διαδικασία παραγωγής - διανομής του προϊόντος και της επιχείρησης.

Πίνακας 12. Έγκαιρα παρεληφθείσες προμήθειες

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΛΗΦΘΗΚΑΝ ΕΓΚΑΙΡΑ	Ποσοστό (%). Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.
FEEDUS	85
PANTAZIS	97
ΗΛΙΟΣ	90
Ε. Μ. Χ.	90
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	95
Ν. Δ. - Ι. Λ.	80
Σ. τ. Γ.	100
ΖΑΧΑΡΙΑ	99
ΚΟΡΑΚΗΣ	90
Ι. Δ. - Γ. Σ.	95

Ο πίνακας 12 δείχνει το ποσοστό των προμηθειών που παραλήφθηκαν εντός καθορισμένο χρονικού ορίου. Παρατηρούμε ότι σε όλες τις επιχειρήσεις του δείγματός μας, οι προμήθειες παραλαμβάνονται έγκαιρα γεγονός που συμβάλλει στον καλύτερο προγραμματισμό της παραγωγικής τους διαδικασίας και στην οργάνωση των αποθεμάτων τους.

11.4 Εξάρτηση από προμηθευτές

Ερωτήσεις 13 – 14: Πόσο εξαρτώνται οι επιχειρήσεις από τους προμηθευτές τους

Οι προμηθευτές της επιχείρησης αποτελούν έναν βασικό παράγοντα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η προμήθεια των πρώτων υλών επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα και τη τιμή του τελικού παραγόμενου προϊόντος, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τους προμηθευτές τους μέσα από αρμονικές σχέσεις συνεργασίας που οδηγούν σε αμοιβαία οικονομικά και άλλα οφέλη, π.χ. την παροχή τεχνικής βοήθειας ή προγραμμάτων εκπαίδευσης για την βελτίωση της ποιότητας, της έγκαιρης παράδοσης παραγγελιών κ.α.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά εξάρτησης των επιχειρήσεων από τον μεγαλύτερο και τους τρεις μεγαλύτερους προμηθευτές τους επί του συνόλου της αξίας προμηθειών.

Πίνακας 13. Εξάρτηση από προμηθευτές

Ποσοστά (%). Αφορά την τελευταία διοχτεριστική χρήση. ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΤΟΥ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΣΑΣ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.	ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΑΣ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
FEEDUS	5	15
PANTAZIS	10	60
ΗΛΙΟΣ	15	40
Ε. Μ. Χ.	15	30
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	6-7	15
Ν. Δ. - Ι. Α.	40	70
Σ. τ. Γ.	12	25
ΖΑΧΑΡΙΑ	80	93
ΚΟΡΑΚΗΣ	14	33
Ι. Δ. - Γ. Σ.	20	40

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι όλες επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους προμηθευτές τους, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Η εξάρτηση αυτή οφείλεται σε διαφόρους παράγοντες όπως την φύση των προμηθειών, την μοναδικότητα των πρώτων υλών κ.α.

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι προμηθευτές τείνουν να είναι ισχυροί, σε περιπτώσεις δηλαδή που οι προμηθευτές είναι συγκεντρωμένοι ή οργανωμένοι, όταν υπάρχουν ελάχιστα υποκατάστατα, όταν το προσφερόμενο προϊόν είναι σημαντική εισροή και όταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι υψηλό.

11. 5 Πελάτες

Ερώτηση 15: Πόσους πελάτες έχει η επιχείρηση

Βασικό σημείο εκκίνησης της επιχείρησης είναι ο καθορισμός των πελατών της, που παρέχουν τις δραστηριότητες του συστήματος υποστήριξης της επιχείρησης. Πελάτης είναι οποιοσδήποτε επηρεάζεται από το προϊόν.

Οι πελάτες της επιχείρησης διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Οι εσωτερικοί πελάτες, περιλαμβάνουν όλους μέσα στην επιχείρηση, που άμεσα ή έμμεσα συμμετέχουν στην διαδικασία παραγωγής και στις διαδικασίες εξυπηρέτησης και υποστήριξης του πελάτη. Οι εξωτερικοί πελάτες περιλαμβάνουν όλους τους άμεσους τελικούς καταναλωτές του προϊόντος καθώς, επίσης, και τους έμμεσους πελάτες που συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης /διανομής του προϊόντος.

Πίνακας 14. Αριθμός πελατών

ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (ΕΝΕΡΓΟΙ ΚΩΔΙΚΟΙ)	Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση
FEEDUS	350
PANTAZIS	60
ΗΛΙΟΣ	947
Ε. Μ. Χ.	100
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	90
Ν. Δ. - Ι. Λ.	280
Σ. τ. Γ.	42
ΖΑΧΑΡΙΑ	429
ΚΟΡΑΚΗΣ	56
Ι. Δ. - Γ. Σ.	110

Ο πίνακας 14 μας δείχνει τον αριθμό των ενεργών πελατών που έχουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής που πήραν μέρος στην έρευνα μας. Παρόλο που υπάρχει ανομοιομορφία στον αριθμό των ενεργών πελατών, δεν μπορούμε να προβούμε σε συμπεράσματα για τις επιχειρήσεις, διότι η κερδοφορία τους δεν εξαρτάται απόλυτα από τον αριθμό αυτό.

Ερώτηση 16: Υπήρξε μεταβολή των πελατών κατά την τελευταία διατία

Η επιχείρηση επιδιώκει να διατηρήσει και να ενθαρρύνει τους πελάτες να επαναλαμβάνουν την αγορά. Η απώλεια των αποδοτικών πελατών μπορεί να επηρεάσει θεαματικά τα κέρδη της επιχείρησης. Το κόστος προσέλκυσης ενός καινούργιου πελάτη, εκτιμάται ότι είναι πενταπλάσιο του κόστους που απαιτείται για να μείνει ευχαριστημένος ένας παλιός πελάτης. Συνεπώς, ένα από τα κύρια καθήκοντα του επιχειρηματία είναι η διατήρηση των πελατών του.

Πίνακας 15. Ποσοστό μεταβολής πελατών

ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΙΑΤΙΑ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	Ποσοστό (%)
FEEDUS	10
PANTAZIS	1
ΗΛΙΟΣ	4
Ε. Μ. Χ.	20
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	5
Ν. Δ. - Ι. Λ.	10
Σ. τ. Γ.	50
ΖΑΧΑΡΙΑ	2
ΚΟΡΑΚΗΣ	1
Ι. Δ. - Γ. Σ.	40

Τα ποσοστά που παρατηρούμε στο παραπάνω πίνακα, δεν μπορούν να μας δώσουν ακριβή εικόνα για το αν η μεταβολή αυτή αποφέρει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην εκάστοτε επιχείρηση διότι δεν γνωρίζουμε αν προκύπτει από αποχώρηση υπαρχόντων ή προσέλκυση νέων πελατών.

Ερώτηση 17: Υπήρξαν παραγγελίες που επιστράφηκαν ως ελαττωματικές

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε το ποσοστό της αξίας των παραγγελιών που επιστράφηκαν ή απορρίφθηκαν από τους πελάτες ως ελαττωματικές επειδή δεν ακολουθούσαν τις προκαθορισμένες απαιτήσεις τους.

Πίνακας 16. Ποσοστό απορριφθέντων παραγγελιών

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΔΩΣΑΤΕ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΡΑΦΗΚΑΝ Η ΑΠΟΡΡΙΦΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΩΣ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση.
FEEDUS	2
PANTAZIS	0
ΗΛΙΟΣ	5
Ε. Μ. Χ.	0
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	0
Ν. Δ. - Ι. Λ.	3
Σ. τ. Γ.	0
ΖΑΧΑΡΙΑ	0
ΚΟΡΑΚΗΣ	0
Ι. Δ. - Γ. Σ.	0

Οι επιστροφές των εμπορευμάτων από τα παράπονα των πελατών είναι βασικές πηγές πληροφοριών σχετικά με τις επιθυμίες των πελατών. Ορισμένα εμπορεύματα είναι δυνατόν να προέρχονται από κατώτερης ποιότητας υλικά ή είναι κακά κατασκευασμένα και κατά συνέπεια, να μην ικανοποιούν τους πελάτες.

Είναι πολύ σπουδαίο για την επιχείρηση να γνωρίζει τους λόγους δυσαρέσκειας των πελατών της διότι το κόστος που επιβαρύνεται ένα προϊόν από ένα ελάττωμα μπορεί να υπερβεί κατά πολύ το κόστος των ανταλλακτικών και της εργασίας για την επισκευή του ίδιου του ελαττώματος. Επιπλέον επιβαρύνεται η φήμη της εταιρείας.

Ερωτήσεις 18 – 19: Υπάρχουν καταχωρημένα παράπονα πελατών

Τα παράπονα των πελατών είναι μια έκφραση της δυσαρέσκειας του πελάτη για ένα ή περισσότερα στοιχεία της αγοράς ή συμφωνίας που έχουν πραγματοποιήσει και μπορεί να οφείλονται σε διάφορους παράγοντες όπως την παράδοση, την τιμή που καταβλήθηκε ή συμφωνήθηκε κλπ. Ο κύριος λόγος έκφρασης των παραπόνων είναι, ότι ο πελάτης βλέπει κάποια διαφορά ανάμεσα σε αυτό που πίστευε ότι θα έχει μέσω της αγοράς του και αυτών που συνειδητοποιεί ότι πράγματι έχει.

Σε μικρές επιχειρήσεις, τα παράπονα είναι λίγα και, συνεπώς, δεν υπάρχει ανάγκη μιας συστηματικής ανάλυσης των παραπόνων. Σε μεγάλες, όμως, επιχειρήσεις, όπου ο αριθμός των παραπόνων αυξάνεται, ένας οργανωμένος τρόπος ανάλυσης των παραπόνων είναι απαραίτητος.

Πίνακας 17. Καταγραφή παραπόνων

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΚΑΤΑΓΡΑΦΕΙ	ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΡΟΔΙΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΏΦΕΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ Η ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ;	
		Ναι	Όχι
FEEDUS	15	X	
PANTAZIS	3	X	
ΗΛΙΟΣ	8	X	
Ε. Μ. Χ.	0		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	0		X
Ν. Δ. – Ι. Α.	0		X
Σ. τ. Γ.	0		X
ΖΑΧΑΡΙΑ	0		X
ΚΟΡΑΚΗΣ	0		X
Ι. Δ. – Γ. Σ.	0		X
Συχνότητα		3	7
Ποσοστό%		30	70

Ένας οργανισμός με προσανατολισμό προς τον πελάτη διευκολύνει τους πελάτες να κάνουν εισηγήσεις και παράπονα. Η μέθοδος με την οποία διενεργείται η παρακολούθηση και καταγραφή των απόψεων και των παραπόνων των πελατών είναι τα έντυπα, τα κουτιά εισηγήσεων, οι κάρτες για σχόλια, πρόσληψη εκπροσώπου για τον χειρισμό των παραπόνων, τηλεφωνικές γραμμές παραπόνων χωρίς χρέωση κ.α.

Στον πίνακα 18 παρατηρούμε ότι το 70% των επιχειρήσεων δεν ακολουθεί καμία μεθοδολογία για την καταγραφή των παραπόνων ή των απόψεων των πελατών τους γεγονός που φαίνεται και από τον μηδενικό αριθμό καταγραμμένων παραπόνων.

Η εκδήλωση σοβαρών παραπόνων παίρνει δυο μορφές, την σιωπηλή και την ανοιχτή. Μελέτες έχουν δείξει ότι παρόλο που οι πελάτες μένουν δυσαρεστημένοι από την μία στις τέσσερις αγορές που κάνουν, ένα ποσοστό μικρότερο από το 5% των πελατών κάνει παράπονα. Οι περισσότεροι πελάτες αγοράζουν λιγότερα ή αλλάζουν προμηθευτή, αντί να κάνουν παράπονα. Συνεπώς οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ποσοστά παραπόνων ως μέτρο της ικανοποίησης του πελάτη.

Ερώτηση 20: Παρακολουθείται η κερδοφορία των πελατών

Το σύστημα παρακολούθησης και μελέτης της κερδοφορίας των πελατών-επιχειρήσεων στις αγορές που δραστηριοποιούνται είναι ένα σύστημα με το οποίο η επιχείρηση παραγωγός συλλέγει, επεξεργάζεται και καταγράφει πληροφορίες όσον αφορά την κερδοφορία που έχουν οι πελάτες της (επιχειρήσεις) από την πώληση των προϊόντων που εμπορεύονται. Με το σύστημα αυτό, η εταιρεία είναι σε θέση να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της, τις ανάγκες της αγοράς για την δημιουργία νέων προϊόντων κ.α.

Πίνακας 18. Σύστημα παρακολούθησης κερδοφορίας

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ:	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Α.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι ενώ όλες οι επιχειρήσεις καταγράφουν την κερδοφορία των δικών τους πελατών, ωστόσο καμία επιχείρηση (100%) δεν είναι σε θέση να γνωρίζει το πόσο επικερδείς είναι οι δραστηριότητες των πελατών τους.

11.6 Εξάρτηση από πελάτες

Ερωτήσεις 21 - 22: Πόσο εξαρτάται η επιχείρηση από τους πελάτες

Οι πελάτες της επιχείρησης αποτελούν έναν βασικό παράγοντα του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. Χωρίς πελάτες δε θα υπήρχε επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει μια ή περισσότερες ομάδες αγορών ή στόχους της αγοράς με ένα αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών. Όλοι οι τύποι πελατών μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες: στους τελικούς πελάτες, στους χονδρέμπορους και στους λιανέμπορους, στους βιομηχανικούς πελάτες και τους διεθνείς πελάτες.

Αποδοτικός πελάτης είναι ένα άτομο, νοικοκυριό ή εταιρία που στην πορεία του χρόνου δημιουργεί μια ροή εσόδων η οποία υπερβαίνει κατά ένα αποδεκτό ποσό τη ροή κόστους που επωμίζεται η εταιρεία για να προσελκύσει ένα πελάτη, να του πουλήσει και να τον εξυπηρετήσει.

Πίνακας 19. Εξάρτηση από πελάτες

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση	ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΠΕΛΑΤΗ ΣΙΑΣ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.	ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΤΡΕΙΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΙΑΣ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
FEEDUS	45	60
PANTAZIS	15-20	50
ΗΛΙΟΣ	35	55
Ε. Μ. Χ.	20	40
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	20	40
Ν. Δ. - Ι. Α.	5	12
Σ. τ. Γ.	75	87
ΖΑΧΑΡΙΑ	30	60
ΚΟΡΑΚΗΣ	15	45
Ι. Δ. - Γ. Σ.	10	25

Ο περίφημος κανόνας του 80/20¹ λέει ότι το 20% των καλύτερων πελατών μπορεί να δημιουργήσει μέχρι και το 80% των κερδών της εταιρείας χωρίς όμως αυτό να σημαίνει απόλυτα ότι τα κέρδη προέρχονται κατ' ανάγκη από τους μεγαλύτερους πελάτες της επιχείρησης.

Οι μεγαλύτεροι πελάτες απαιτούν σημαντική εξυπηρέτηση και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες εκπτώσεις, μειώνοντας έτσι το ύψος των κερδών της επιχείρησης. Οι μικρότεροι πελάτες καταβάλλουν ολόκληρη την τιμή και απαιτούν τη μικρότερη εξυπηρέτηση, αλλά το

¹ Kotler P. Marketing Management, σελ. 129

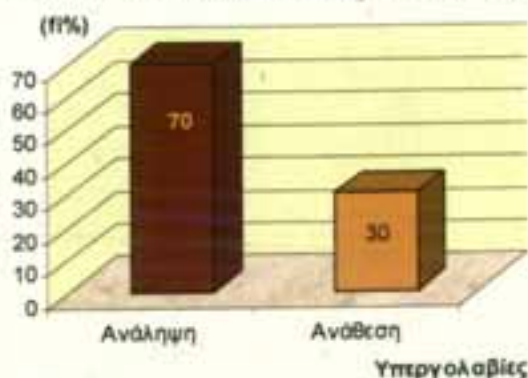
κόστος συναλλαγής με τους μικρούς πελάτες μειώνει την αποδοτικότητά τους.

11.7 Συμπεράσματα

Τελειώνοντας αυτό το κεφάλαιο μπορούμε να προβούμε στην διεξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά τις υπεργολαβίες και τις εργολαβίες των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και την σχέση τους με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής που πήραν μέρος στην έρευνά μας, το 70% αναλαμβάνει υπεργολαβίες ή προμήθειες πρώτων υλών άλλων επιχειρήσεων, ενώ μόνο το 30% αναθέτει.

Διάγραμμα 1. Ποσοστό ανάληψης και ανάθεσης υπεργολαβιών



Τόσο στις επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν υπεργολαβία, όσο και σε εκείνες που αναθέτουν, υπάρχει έγκαιρη παράδοση των προϊόντων και μικρή ποσότητα παραγόμενων που επιστρέφονται λόγω μη συμμόρφωσης στις προδιαγραφές της παραγγελίας.

Η επιλογή των υπεργολαβιών γίνεται με βάση την πιο οικονομική προσφορά από τις προσφορές των προ-αξιολογημένων υπεργολαβιών για θέματα ποιότητας και αξιοπιστίας και ο μέσος χρόνος διάρκειας της συνεργασίας τους ποικίλλει αν και δεν διατηρούνται μακροχρόνιες συμφωνίες.

Παρόλο που οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται ως προς τον αριθμό των προμηθευτών τους, ωστόσο διατηρούν με όλους μια καλή συνεργασία, γεγονός που συμβάλλει στην έγκαιρη παράδοση των προμηθειών με ελάχιστες ποσότητες απορριφθέντων ή ακατάλληλων

προς χρήση. Η αξιολόγησή τους γίνεται ανεπίσημα σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Όλες οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με ένα αριθμό πελατών, ο οποίος ποικίλει. Στο σύνολό, οι ερωτηθέντες δεν έχουν αναπτύξει κάποια προδιαγεγραμμένη μεθοδολογία, όσον αφορά, τόσο την παρακολούθηση και καταγραφή των απόψεων των πελατών ή των παραπόνων τους, όσο και τη μελέτη της κερδοφορίας των πελατών στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Ωστόσο οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να γνωρίζουν τον αριθμό των παραγγελιών που παραδόθηκαν και επιστράφηκαν από τους πελάτες ως ελαττωματικές καθώς και ορισμένο αριθμό παραπόνων.

12

Διαδικασία Παραγωγής

Με τον όρο διαδικασία παραγωγής εννοούμε τις μεθόδους και τον τρόπο με τον οποίο οι εκάστοτε εισροές μετασχηματίζονται σε αντίστοιχες εκροές. Η ανάγκη για σύγχρονη και αποτελεσματική παρακολούθηση της παραγωγής οδηγεί στην δημιουργία και χρήση συστημάτων προγραμματιζόμενου αυτοματισμού, προκειμένου μια επιχείρηση να μπορεί να ανταποκρίνεται γρήγορα, ευέλικτα και αποτελεσματικά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προκλήσεις της αγοράς

Τα θέματα που καλύπτει αυτό το κεφάλαιο είναι:

- Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η παραγωγή
- Οι τεχνολογίες που υπάρχουν στην παραγωγική διαδικασία
- Ο προγραμματισμός των μηχανών
- Ο τρόπος εξοικονόμησης των πόρων

12.1 Οργάνωση της παραγωγής

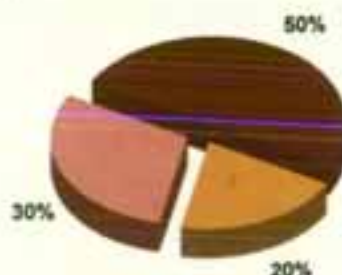
Ερώτηση 1: Ποιο σύστημα παραγωγής εφαρμόζει η επιχείρηση

Η σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα παραχθεί το προϊόν. Η παραγωγική διαδικασία μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους: ανεξάρτητες μηχανές παραγωγής, γραμμή συναρμολόγησης, παραγωγή συνεχούς ροής, κατά έργο παραγωγή, παραγωγή σε δίκτυο υπεργολάβων και τέλος συνδυασμός των διαφόρων μεταξύ τους τρόπων. Η μέθοδος που θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση εξαρτάται από το είδος των παραγόμενων προϊόντων και τις εκάστοτε ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει κάθε φορά.

Πίνακας 1. Σύστημα Παραγωγής

ΠΟΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;	Ανεξάρτητες μηχανές παραγωγής	Γραμμή συναρμολόγησης	Συνεχούς ροής	κατά έργο Παραγωγή	σε δίκτυο υπεργολάβων	Μικτό σύστημα
FEEDUS			X			
PANTAZIS						X
ΗΛΙΟΣ			X			
Ε. Μ. Χ.						X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ						X
Ν. Δ. - Ι. Λ.				X		
Σ. τ. Γ.				X		
ΖΑΧΑΡΙΑ						X
ΚΟΡΑΚΗΣ				X		
Ι. Δ. - Γ. Σ.						X
Συχνότητα	0	0	2	3	0	5
Ποσοστό %	0	0	20	30	0	50

Διάγραμμα 1. Πίτα συστημάτων παραγωγής



■ Μικτό σύστημα
 ■ Παραγωγή συνεχούς ροής
 ■ Παραγωγή κατά έργο/παραγγελία

Το 50% των επιχειρήσεων επιλέγει την χρήση του μικτού συστήματος παραγωγής συνδυάζοντας δυο ή περισσότερες μεθόδους. Το 30% επιλέγει παραγωγή κατά έργο- παραγγελία, η οποία αποτελεί μια ιδιόμορφη μορφή που χρησιμοποιείται για την κατασκευή ειδικών προϊόντων και συνήθως κατόπιν παραγγελίας. Μόνο το 20% επιλέγει την παραγωγή συνεχούς ροής η οποία χαρακτηρίζονται από τη συνεχή ροή των προϊόντων ανά φάση παραγωγής.

Ερώτηση 2: Μετρούνται από την επιχείρηση οι χρόνοι και οι μέθοδοι παραγωγής

Κατά την παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να προσδιορίζεται ο χρόνος και η μέθοδος παραγωγής είτε σε μονάδες προϊόντος είτε σε μονάδες χρόνου. Ο προσδιορισμός και η χρήση των μεθόδων (χρόνου ή προϊόντος) μέτρησης της εργασίας επιβάλλεται για δύο λόγους: πρώτον για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και του συστήματος παραγωγής σαν σύνολο και δεύτερον για τον προγραμματισμό της μελλοντικής δράσης.

Πίνακας 2. Μελέτη χρόνων & μεθόδων

ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΧΡΟΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ;	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ	X	
Ε. Μ. Χ.	X	
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.	X	
Συχνότητα	6	4
Ποσοστό %	60	40

Το 60% των επιχειρήσεων κάνει μετρήσεις των χρόνων και των μεθόδων που ακολουθεί κατά την παραγωγική διαδικασία προκειμένου, να εκτιμήσει τις ανάγκες σε προσωπικό και μηχανολογικό εξοπλισμό, να λάβει αποφάσεις για την παραγωγή εξαρτημάτων ή την αγορά τους από τρίτους, να εκτιμήσει το κόστος παραγωγής και να προσδιορίσει την τιμή πώλησης του προϊόντος, να θέσει χρονικό προγραμματισμό όσον αφορά την δρομολόγηση,

εκτέλεση και παράδοση παραγγελιών και τέλος να καταρτίσει τον προϋπολογισμό για την παραγωγή.

12.2 Τεχνολογίες Παραγωγής

Ερώτηση 3: Εφαρμόζει η επιχείρηση αυτοματοποίηση στην παραγωγική της διαδικασία

Οι τεχνολογίες προγραμματιζόμενου αυτοματισμού σχετίζονται με τα συστήματα παραγωγής και συνιστούν μια λύση νέου τύπου στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σχετικά με την προσπάθεια τους για α) πιο αποδοτικούς τρόπους χειρισμούς της περιβαλλοντικής βεβαιότητας, β) της βελτίωσης της φθίνουσας οικονομικής αποδόσεως του υπάρχοντος τεχνολογικού εξοπλισμού και γ) για νέους τρόπους διευθυντικού ελέγχου των εμπύχων και απύχων συντελεστών της παραγωγικής διαδικασίας. Τα συστήματα αυτά παρέχουν την επιζητούμενη ευελιξία και προσαρμοστικότητα καθώς και τις δυνατότητες για διευρυμένο έλεγχο των συστημάτων παραγωγής.

Πίνακας 3. Αυτοματοποίηση παραγωγής

ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ:	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ	X	
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	3	7
Ποσοστό %	30	70

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι μόνο το 30% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής που πήραν μέρος στην έρευνα που διεξαγάγαμε εφαρμόζει αυτοματοποίηση στην γραμμή παραγωγής με αποτέλεσμα να έχουν μείωση του κόστους εργασίας και κατ' επέκταση αύξηση του διαθέσιμου κεφαλαίου, επιτυγχάνοντας συγχρόνως ομοιομορφία στο παραγόμενο προϊόν. Ωστόσο διατρέχουν τον κίνδυνο διακοπής της λειτουργίας ολόκληρου του συστήματος σε περίπτωση κωλύματος σε κάποιο σημείο της μηχανής.

Ερώτηση 4: Εφαρμόζει η επιχείρηση σύστημα CIM

Το ολοκληρωμένο σύστημα παραγωγής CIM (Computer Integrated Manufacturing) στα ελληνικά θα μπορούσε να οριστεί σαν "βιομηχανοποίηση με τη βοήθεια συνδεδεμένων μεταξύ τους υπολογιστικών συστημάτων" και περιγράφει τη συνεργατική εφαρμογή των ηλεκτρονικών υπολογιστών και συστημάτων πληροφορικής σε όλους τους τομείς που έχουν σχέση με την παραγωγή. Με την χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή και μιας βάσης δεδομένων για τις τεχνικές επεξεργασίες του προϊόντος και της διαδικασίας παραγωγής του, με την τεχνολογία CIM γίνεται εφικτή η ταχύτερη ρύθμιση των μηχανών για διαφορετικά είδη ενός προϊόντος και για διαφορετικά είδη της διαδικασίας παραγωγής.

Πίνακας 4. Σύστημα CIM

ΥΠΑΡΧΕΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ CIM	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Α.		X
Σ. Τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Η κύρια εφαρμογή της μεθόδου είναι να ενσωματωθούν πληροφορίες που αφορούν δεδομένα της παραγωγικής διαδικασίας (μεθοδολογία συναρμολόγησης, κοστολογικά δεδομένα μηχανολογικού εξοπλισμού) κατά τη φάση σχεδιασμού των προϊόντων με σημαντικές βελτιώσεις στο χρόνο παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται η απόδοση της παραγωγικής διαδικασίας, εξασφαλίζοντας τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

1. Τον ταχύτερο ρυθμό διακίνησης των παραγγελιών μέσα στο σύστημα από την γρήγορη ρύθμιση του εξοπλισμού για διαφορετικά προϊόντα και μεγέθη παραγγελίας και από την ταχύτερη μεταφορά παρτίδων από το ένα κέντρο επεξεργασίας από το ένα κέντρο επεξεργασίας στο άλλο.
2. Τη μείωση του κόστους παραγωγής από συχνές αναπροσαρμογές του εξοπλισμού για διαφορετικά προϊόντα.

3. Τη μείωση του ποσοστού ελαττωματικών από το καλύτερο ταίριασμα του εξοπλισμού στις προδιαγραφές του προϊόντος και τον πιο αποτελεσματικό ποιοτικό έλεγχο.

Καμία από τις επιχειρήσεις του δείγματός μας δεν εφαρμόζει την συγκεκριμένη μέθοδο.

Ερώτηση 5: Εφαρμόζει η επιχείρηση ρομπότ στην παραγωγή

Ο ορισμός που δίνεται από το Ινστιτούτο Ρομποτικής των ΗΠΑ αναφέρει ότι το ρομπότ είναι «... ένας επεξεργαστής πολλαπλών λειτουργιών, ελεγχόμενος από το ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή και δυνάμενος να επαναπρογραμματισθεί για την εκτέλεση διαφόρων λειτουργιών. Στις τελευταίες περιλαμβάνονται η μεταφορά υλικών, εξαρτημάτων, εργαλείων και ορισμένων ιδιοσυσκευών, με σκοπό την τοποθέτησή τους σε προκαθορισμένο σημείο, την διαμόρφωση επιφανειών με επιθυμητά χαρακτηριστικά, τη συγκομιδή ή άλλης μορφής σύνδεση διαφορετικών εξαρτημάτων, τη βαφή, τη συναρμολόγηση και τον έλεγχο των κρίσιμων χαρακτηριστικών ποιότητας.

Ο ορισμός που έχει υιοθετήσει ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) λέει ότι: "Το βιομηχανικό robot είναι μια αυτοματοποιημένη ως προς τις κινήσεις στο χώρο, επαναπρογραμματιζόμενη πολυλειτουργική χειριστική διάταξη, που έχει περισσότερους από έναν άξονες ικανούς να χειρίζονται υλικά, εξαρτήματα, εργαλεία, ή εξειδικευμένες διατάξεις μέσω μεταβλητών προγραμματιζόμενων κινήσεων για την εκτέλεση μιας σειράς εργασιών".

Πίνακας 4. Robot

ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ROBOT ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ:	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Οι ευκαιρίες που παρέχουν τα βιομηχανικά ρομπότ αφορούν την βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την μείωση του κόστους και την βελτίωση των συνθηκών εργασίας για τον περιορισμό των ανθυγιεινών και επικίνδυνων θέσεων εργασίας και τέλος την αναβάθμιση των προσόντων του εργατικού δυναμικού, που απαιτούνται από την νέα παραγωγική διαδικασία.

Και οι δέκα επιχειρήσεις του δείγματός μας δεν χρησιμοποιούν ρομπότ κατά την παραγωγική τους διαδικασία.

Ερώτηση 6: Εφαρμόζει η επιχείρηση σύστημα Scada

Το SCADA (Ολοκληρωμένο σύστημα εποπτείας και ελέγχου παραγωγικής διαδικασίας) είναι ένα σύστημα που αποτελείται από ένα σύνολο συσκευών και παρέχει σε έναν ή περισσότερους χειριστές (οι οποίοι βρίσκονται σε απομακρυσμένες από το ελεγχόμενο σύστημα θέσεις) αρκετές πληροφορίες, ώστε να αναγνωρίζεται από αυτούς η κατάσταση του συστήματος ανά πάσα στιγμή. Παρέχει δε την δυνατότητα αποστολής εντολών για ενέργειες σχετικά με το σύστημα, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία των χειριστών στα σημεία εφαρμογής των εντολών.

Πίνακας 6. Σύστημα Scada

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ SCADA ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ:	Νοι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Το 100% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων δεν εφαρμόζει σύστημα scada και συνεπώς τα οφέλη που δεν αποκομίζει είναι η εξοικονόμηση πόρων των οποίων το κόστος που θα κερδιθεί μπορεί να μετακυλιστεί στην τιμή του τελικού προϊόντος και τέλος η αύξηση της παραγωγικότητας σε συνδυασμό με την μείωση του κόστους παραγωγής από την ορθολογικότερη διαχείρισή της παραγωγής, η οποία οδηγεί στην προσφορά ανταγωνιστικότερων προϊόντων τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά.

Ερώτηση 7: Εφαρμόζει η επιχείρηση αυτοματισμό ποιοτικού ελέγχου

Ιδανικό σύστημα ελέγχου της ποιότητας θα ήταν η πλήρης αυτοματοποίηση της διαδικασίας ελέγχου ποιότητας. Η κύρια δραστηριότητα στον ποιοτικό έλεγχο είναι η σύγκριση των παραγόμενων μονάδων ενός προϊόντος σε ότι αφορά τις πραγματικές τιμές των σημαντικότερων χαρακτηριστικών του με τις τεχνικές προδιαγραφές τους. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να γίνει είτε από άνθρωπο, είτε από μηχανή ή συνδυασμό και των δύο. Ο αυτοματισμός μπορεί να εφαρμοσθεί σε πολυσύνθετες μηχανές, ειδικής χρήσης, αλλά και σε μηχανές, γενικής χρήσης, για τον έλεγχο κρίσιμων χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Πίνακας 7. Αυτοματισμός ποιοτικού ελέγχου

ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ,	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Όσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για ακρίβεια, αξιοπιστία και συνέπεια στις μετρήσεις, τόσο πιο απαιτητική και τεχνολογικά προηγμένη είναι η απαιτούμενη διαδικασία ελέγχου. Καμία επιχείρηση δεν εφαρμόζει συστήματα αυτοματισμού ποιοτικού ελέγχου, με τον οποίο εξασφαλίζεται, άμεσα, ο ποιοτικός έλεγχος και περιορίζεται η παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων.

Ερώτηση 8: Εφαρμόζει η επιχείρηση σύστημα MRP I-II

Το υποσύστημα MRP κατασκευάστηκε έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες παρακολούθησης παραγωγής. Πρόκειται για ένα πανίσχυρο και συγχρόνως εύχρηστο και απλό πρόγραμμα κατάστρωσης προδιαγραφών-συνταγών για παρακολούθηση της παραγωγής με πλήρη και αναλυτική κοστολόγηση. Παρέχει τη δυνατότητα αξιοπιστής παρακολούθησης του κόστους των παραγόμενων ειδών σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή και όχι μόνον απολογιστικό στο τέλος της χρήσης.

Πίνακας 8. Σύστημα MRP I, II

ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ MRP I Η II;	Ναι	Όχι
FEEDUS	X	
PANTAZIS	X	
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	2	8
Ποσοστό %	20	80

Το 80% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής δεν εφαρμόζει σύστημα MRP ενώ μόνο το 20% το εφαρμόζει. Τα οφέλη του συστήματος MRP είναι η δυνατότητα παρακολούθησης και κοστολόγησης ενδιάμεσων σταδίων παραγωγής, η on-line σύνδεση με Αποθήκη και Λογιστική, ο αυτόματος υπολογισμός άμεσου κόστους και δαπανών παραγωγής και η δυνατότητα προσομοίωσης (simulation) υποθετικών σεναρίων παραγωγής.

Ερώτηση 9: Εφαρμόζει η επιχείρηση το σύστημα Business Process Re-Engineering

Με τον όρο Business Process Re-Engineering (BPR) εννοούμε την θεμελιώδη ανάλυση και τον καινοτομικό επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και των συστημάτων διοίκησης με στόχο τη δραματική άνοδο ή τη βελτίωση της απόδοσης. Το BPR χρησιμοποιεί αντικειμενικές μεθόδους και εργαλεία που αναλύουν, επανασχεδιάζουν και μεταβάλλουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των δομών υποστήριξης των πληροφορικών συστημάτων, της κατανομής αρμοδιοτήτων και του επιπέδου αποδοτικότητας.

Στον πίνακα 9 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων επιχειρήσεων σχετικά με το αν εφαρμόζουν αναμηχάνευση των επιχειρησιακών τους διεργασιών. Παρατηρούμε ότι καμία επιχείρηση δεν εφαρμόζει το συγκεκριμένο σύστημα.

Πίνακας 9. Business Process Re-engineering

ΕΧΕΙ ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΙ BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING;	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Ερώτηση 10: Εφαρμόζει η επιχείρηση σύστημα CAD, CAD-CAM

Το CAD σαν όρος σημαίνει σχεδίαση με την βοήθεια υπολογιστή (Computer Aided Design). Η έννοια CAM συνδέεται συχνά με τον υποβοηθούμενο από Η/Υ σχεδιασμένο, διεθνώς CAD, που περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση Η/Υ στη σχεδίαση και την ανάλυση των προϊόντων και σε άλλους τεχνικούς υπολογισμούς.

Το λογισμικό CAD δίνει την δυνατότητα στους μηχανικούς να δημιουργούν ηλεκτρονικά διαδιάστατα σκίτσα, τα οποία στην συνέχεια μετατρέπονται σε τρισδιάστατα δίνοντας κάποια επιπλέον μαθηματικά στοιχεία. Το λογισμικό CAM, το οποίο χρησιμοποιείται για να ελέγχει τα αυτόματα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή ενός προϊόντος, είναι η τεχνολογία πάνω στην οποία στηρίζεται η ρομποτική.

Πίνακας 10. Σύστημα CAD, CAD-CAM

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ CAD Ή CAD-CAM;	Ναι	Όχι
FEEDUS		X
PANTAZIS		X
ΗΛΙΟΣ		X
Ε. Μ. Χ.		X
ΜΕΡΚΟΥΡΗ		X
Ν. Δ. - Ι. Λ.		X
Σ. τ. Γ.		X
ΖΑΧΑΡΙΑ		X
ΚΟΡΑΚΗΣ		X
Ι. Δ. - Γ. Σ.		X
Συχνότητα	0	10
Ποσοστό %	0	100

Στο σύνολό τους οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν το παραπάνω σύστημα. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της χρησιμοποίησης της τεχνολογίας CAD-CAM είναι ότι δίνεται η δυνατότητα στις εταιρείες να επισπεύσουν σημαντικά τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος. Επιπλέον προσφέρεται η δυνατότητα να αξιολογηθεί δοκιμαστικά με προσομοίωση η απόδοση μιας προτεινόμενης παραγωγικής διαδικασίας οδηγώντας έτσι σε επιθυμητές τροποποιήσεις εξαρτημάτων που συμβάλλουν στην μείωση του κόστους παραγωγής χωρίς να μεταβληθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Ο συνδυασμός με τη τεχνολογία CAD δίνει σε μια επιχείρηση ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα σε κλάδους όπου παρατηρούνται συχνές μεταβολές στις προδιαγραφές των προϊόντων.

12.3 Προγραμματισμός μηχανών

Ερωτήσεις 11 – 12: Πόσος είναι ο χρόνος αλλαγής της οργάνωσης της γραμμής παραγωγής

Ο προσδιορισμός των χρόνων για την εκτέλεση διαφόρων εργασιών είναι απαραίτητος για τον προγραμματισμό των μελλοντικών δραστηριοτήτων. Για τον προγραμματισμό της μελλοντικής παραγωγής είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται οι χρόνοι οι οποίοι ισχύουν για τον ρυθμό εργασίας συγκεκριμένων μηχανημάτων για τις υπάρχουσες συνθήκες.

Πίνακας 11. Ταχύτητα της παραγωγικής μονάδας

Αριθμητική τιμή σε λεπτά. Αφορά την ταχύτερη μονάδα παραγωγής	ΤΥΠΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΝΕΑΣ ΓΡΑΜΜΗΣ	
	ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΜΗΧΑΝΗΜΑ/ ΚΕΝΤΡΟ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΓΡΑΜΜΗ ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗΣ
FEEDUS	10	12
PANTAZIS	10	20
ΗΛΙΟΣ	1	1
Ε. Μ. Χ.	10	30
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	-	-
Ν. Δ. – Ι. Λ.	-	-
Σ. τ. Γ.	-	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	1	0,5
ΚΟΡΑΚΗΣ	1	-
Ι. Δ. – Γ. Σ.	-	-

Για την εκτέλεση μιας εργασίας μπορούμε να έχουμε διαφορετικά είδη χρόνων ανάλογα με την προβλεπόμενη χρήση τους.

Συνήθως χρησιμοποιούνται οι αναμενόμενοι χρόνοι, οι κανονικοί χρόνοι και πρότυποι χρόνοι.

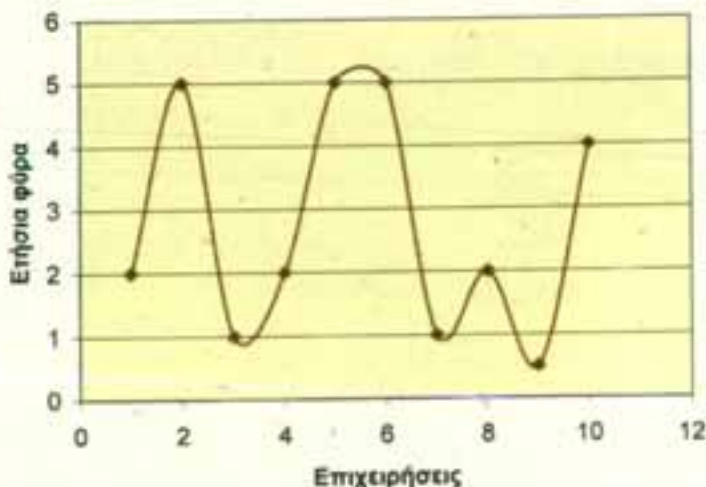
Ερώτηση 13: Πόση φύρα απομένει ετησίως

Με τον όρο φύρα εννοούμε την ποσότητα παραγόμενων υλικών που δεν διατίθεται στην αγορά και παραμένει στην επιχείρηση είτε ως απόθεμα, είτε ως ελαττωματικό. Τα υλικά αυτά δεν δύναται να χρησιμοποιηθούν και η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει είτε να τα αξιοποιήσει ανακυκλώνοντάς τα όπου καθίστανται δυνατό, είτε να τα απορρίψει. Όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό της φύρας που απομένει ετησίως, τόσο μεγαλύτερη είναι η απώλεια της επιχείρησης.

Πίνακας 12. Ποσοστό φύρας ετησίως

ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΤΩΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΠΟΥ ΑΠΟΜΕΝΕΙ ΩΣ ΦΥΡΑ ΕΤΗΣΙΩΣ			
Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση			
FEEDUS	2	Ν. Δ. - Ι. Λ.	5
PANTAZIS	5	Σ. τ. Γ.	1
ΗΛΙΟΣ	1	ΖΑΧΑΡΙΑ	2
Ε. Μ. Χ.	2	ΚΟΡΑΚΗΣ	0,5
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	5	Ι. Δ. - Γ. Σ.	4

Διάγραμμα 2. Ετήσια φύρα



Η μέση τιμή στο παραπάνω διάγραμμα είναι 2,75 και η τυπική απόκλιση είναι 1,66. Υπολογίζοντας τα όρια ελέγχου παρατηρούμε ότι το άνω όριο είναι 7,73 ενώ το κάτω όριο είναι -2,23. Όπως

λοιπόν διαπιστώνεται, και οι δέκα επιχειρήσεις βρίσκονται εντός των επιτρεπτών ορίων.

Ερώτηση 14: Ποιο είναι το ποσοστό των ανακυκλωμένων υλικών

Η ανακύκλωση των χρησιμοποιούμενων υλικών είναι μια επωφελής τακτική για την επιχείρηση, γιατί μπορούν να ανακτηθούν και να επανασηματισθούν σε στερεά συστατικά. Πριν την τελική διάθεση των υλικών αυτών απαιτείται η απολύμανσή τους προκειμένου να διασφαλιστεί η δημόσια υγεία. Οι ισχύουσες νομοθετικές πράξεις για την προστασία του περιβάλλοντος καθιστούν όλους τους παραγωγούς νομικά υπεύθυνους για την ασφαλή μεταφορά και επεξεργασία τους. Η μη συμμόρφωση με την νομοθεσία διώκεται ποινικά και επιφέρει σοβαρές κυρώσεις, οι οποίες μπορούν να κυμαίνονται από χρηματικές έως και ποινή φυλάκισης.

Πίνακας 13. Ανακύκλωση υλικών

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ ΕΤΗΣΙΩΣ.	Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση και όλες τις μονάδες παραγωγής.
FEEDUS	0,5
PANTAZIS	-
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	1
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	-
Ν. Δ. - Ι. Α.	-
Σ. τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	-
ΚΟΡΑΚΗΣ	-
Ι. Δ. - Γ. Σ.	2

Μόνο τρεις από τις δέκα επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υλικά που προέρχονται από ανακύκλωση ετησίως αλλά σε πάρα πολύ μικρό ποσοστό ενώ οι υπόλοιπες δεν χρησιμοποιούν ανακυκλώσιμα υλικά.

Ερώτηση 15: Πόσα χρήματα δαπανώνται για ενέργεια

Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να γνωρίζουν τις απειλές και τις ευκαιρίες που παρατηρούνται στο φυσικό περιβάλλον όπως την έλλειψη πρώτων υλών και το αυξημένο κόστος της ενέργειας. Η καθημερινή αύξηση του κόστους ενέργειας οδηγεί πολλές φορές τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση εναλλακτικών πηγών, καθώς και πιο αποδοτικών μεθόδων χρησιμοποίησης της με σκοπό να μειώσουν το αρχικό κόστος. Ορισμένες και ιδιαίτερα ελπιδοφόρες εναλλακτικές πηγές ενέργειας είναι η ηλιακή, η γεωθερμική, η πυρηνική και άλλες.

Πίνακας 14. Δαπάνη ενέργειας

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση και όλες τις μονάδες παραγωγής
FEEDUS	20
PANTAZIS	4
ΗΛΙΟΣ	Δεν απάντησε
Ε. Μ. Χ.	3
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	7
Ν. Δ. - Ι. Λ.	Δεν απάντησε
Σ. τ. Γ.	Δεν απάντησε
ΖΑΧΑΡΙΑ	30
ΚΟΡΑΚΗΣ	Δεν απάντησε
Ι. Δ. - Γ. Σ.	20

Από την έρευνα που διεξαγάγαμε παρατηρούμε ότι όλες οι επιχειρήσεις δαπανούν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό, κάποιο χρηματικό ποσό για ενέργεια. Παρόλο που όλες γνωρίζουν τις εναλλακτικές μορφές ενέργεια δεν είναι διατεθειμένες να τις εφαρμόσουν διότι απαιτούνται μεγάλες δαπάνες επένδυσης και απαραίτητες γνώσεις εφαρμογής τους.

Ερώτηση 16: Τι ποσά δαπανώνται για την επεξεργασία αποβλήτων

Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος επεξεργασίας των αποβλήτων προϋποθέτει τον ορθό εντοπισμό του τόπου και της ποσότητας των αποβλήτων και της ποσότητας του χρησιμοποιούμενου νερού από την μονάδα. Η ασφαλής διαχείριση αποβλήτων απαιτεί την τακτική επιθεώρηση της αποτελεσματικότητας της επεξεργασίας τους, την τοποθέτησή τους σε ειδικούς κατάλληλα περιέκτες και την φύλαξη τους σε ειδικές περιοχές.

Πίνακας 15. Επεξεργασία αποβλήτων

ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΑΠΑΝΗΣ ΓΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ & ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΓΕΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	Αφορά την τελευταία διαχειριστική χρήση & όλες τις μονάδες παραγωγής
FEEDUS	0,3
PANTAZIS	-
ΗΛΙΟΣ	-
Ε. Μ. Χ.	1
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	-
Ν. Δ. - Ι. Λ.	-
Σ. τ. Γ.	-
ΖΑΧΑΡΙΑ	5
ΚΟΡΑΚΗΣ	-
Ι. Δ. - Γ. Σ.	1

Τέσσερις από τις δέκα επιχειρήσεις, η Feedus, η Ε.Μ.Χ., ο Ζαχαριάς και οι Ι.Δ.-Γ.Σ. δαπανούν χρήματα για την επεξεργασία των αποβλήτων και απορριμμάτων τους. Οι υπόλοιπες έξι επιχειρήσεις δεν επιλέγουν την επεξεργασία τους.

Ερώτηση 17: Ποιο είναι το ποσοστό της χρησιμοποιούμενης παραγωγικής δυναμικότητας

Με τον όρο χρησιμοποιούμενη δυναμικότητα παραγωγής εννοούμε την πραγματική παραγωγή σε μονάδες προς την μέγιστη θεωρητική παραγωγική δυνατότητα.

Λόγω του ότι η ζήτηση των αγροτικών προϊόντων χαρακτηρίζεται από εποχικότητα, η απαραίτητη μηνιαία δυναμικότητα πρέπει να είναι ίση με την μέγιστη τιμή που απαιτείται στην περίοδο αιχμής λόγω της ευαισθησίας των πρώτων υλών που δεν επιτρέπει αποθεματοποίηση για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Πίνακας 16. Παραγωγική Δυναμικότητα σε ποσοστά

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (CAPACITY UTILIZATION).			
Επωνυμία	Ποσοστό %	Επωνυμία	Ποσοστό %
FEEDUS	80	Ν. Δ. - Ι. Α.	60
PANTAZIS	60	Σ. τ. Γ.	90
ΗΛΙΟΣ	70	ΖΑΧΑΡΙΑ	95
Ε. Μ. Χ.	80	ΚΟΡΑΚΗΣ	85
ΜΕΡΚΟΥΡΗ	75	Ι. Δ. - Γ. Σ.	65

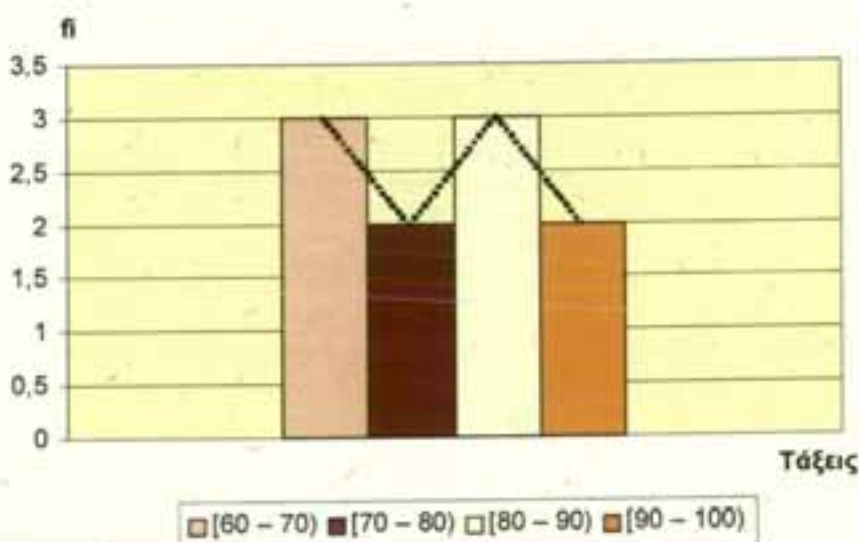
Κατά τον προσδιορισμό των μακροχρόνιων αναγκών σε παραγωγική δυναμικότητα είναι απαραίτητο να παίρνουμε υπόψη και τη δυνατότητα χρησιμοποίησης εναλλακτικών λύσεων που προσφέρονται μεσοπρόθεσμα, όπως π.χ. τα αποθέματα, την εκχώρηση υπεργολαβιών, πολλαπλές βάρδιες, ή υπερωρίες.

Πίνακας 17. Παραγωγική Δυναμικότητα σε τάξεις

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (CAPACITY UTILIZATION)		
Τάξεις	Συχνότητες (fi)	Κεντρικές Τιμές των τάξεων (xi)
[60 - 70)	3	65
[70 - 80)	2	75
[80 - 90)	3	85
[90 - 100)	2	95
Σύνολο	10	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι η χρησιμοποιούμενη δυναμικότητα παραγωγής κυμαίνεται σε διαφορετικά επίπεδα.

Διάγραμμα 3. Ιστόγραμμα παραγωγικής δυναμικότητας

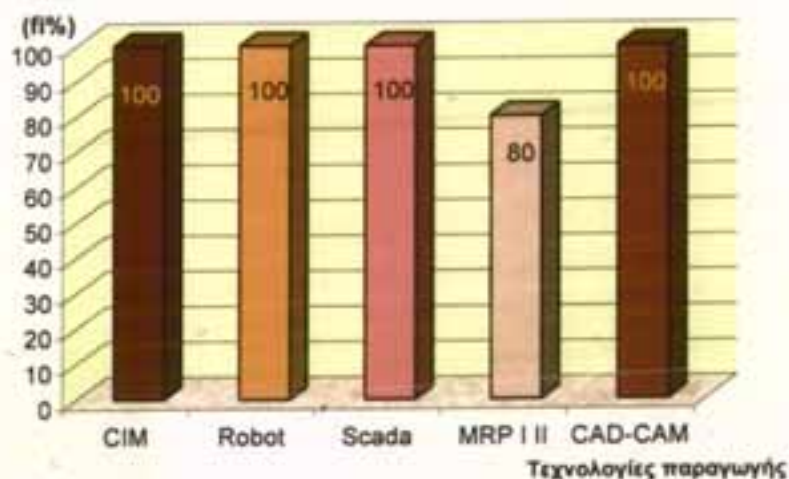


12.4 Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που ακολουθήθηκε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο συμπεραίνουμε ότι στο σύνολό τους οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής που πήραν μέρος στην έρευνά μας οργανώνουν την παραγωγική τους διαδικασία ακολουθώντας ως επί το πλείστον το μικτό σύστημα παραγωγής και την μελέτη χρόνων και μεθόδων. Ωστόσο υστερούν σημαντικά στην εφαρμογή των τεχνολογιών παραγωγής γεγονός που αποδεικνύεται από την έλλειψη αυτοματοποιημένων συστημάτων και ρομποτικής.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται τα συστήματα τεχνολογίας και τα ποσοστά των επιχειρήσεων του δείγματος μας που δεν τα εφαρμόζουν.

Διάγραμμα 4. Ραβδόγραμμα Τεχνολογίες Παραγωγής

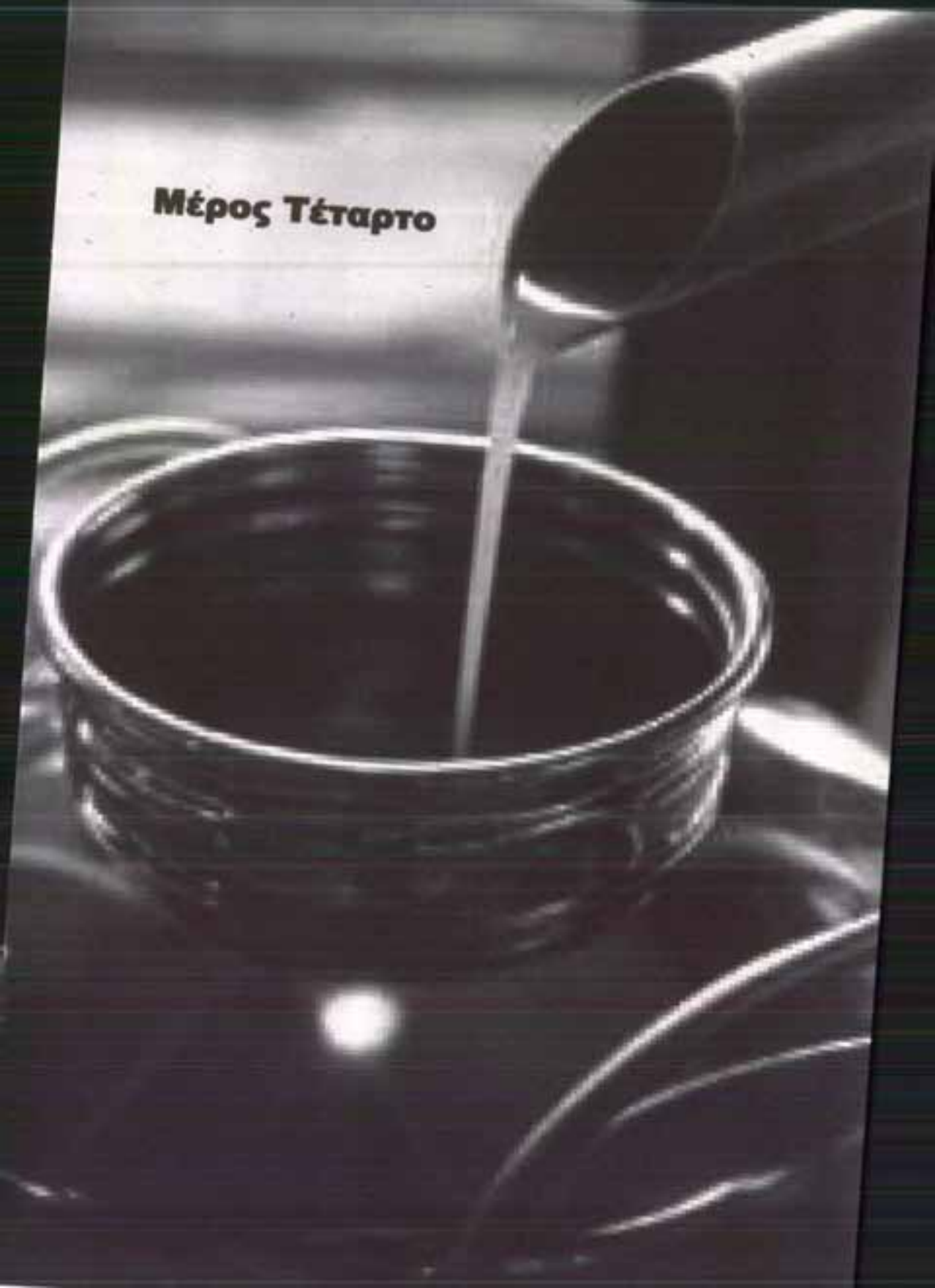


Παρατηρούμε ότι το 100% των επιχειρήσεων που μας απάντησαν δεν εφαρμόζουν συστήματα CIM, Scada, Ρομποτικής και CAD-CAM και το 80% από αυτές δεν εφαρμόζει MRP I,II.

Εξαιτίας του ό,τι τα αγροτικά προϊόντα χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό ευπάθειας καθίστανται δύσκολο και πολλές φορές αδύνατο, από τις επιχειρήσεις, να εξοικονομήσουν πόρους μέσω της αξιοποίησης των χρησιμοποιούμενων υλικών. Αντίθετα, όλα σχεδόν τα γεωργικά προϊόντα "χάνουν βάρος", δηλαδή έχουν φύρα, για διάφορους λόγους όπως αφυδάτωση, αλλαγή χρώματος, γεύσης κ.τ.λ. με ενδεχόμενη συνέπεια να υπάρξει μείωση στα έσοδα της επιχείρησης. Σε άλλες επιχειρήσεις το ποσοστό της ετήσιας φύρας είναι αυξημένο και σε άλλες μικρότερο ανάλογα με το είδος των παραγόμενων προϊόντων, ωστόσο σε όλες τις επιχειρήσεις του δείγματος μας η φύρα κυμαίνεται εντός των επιτρεπόμενων ορίων.

Κάθε επιχείρηση εμπορεύεται προϊόντα που είναι διαφορετικά μεταξύ τους, παράγοντας που συμβάλλει στην ανομοιομορφία τόσο της παραγωγικής διαδικασίας, όσο και του χρόνου προγραμματισμού των μηχανών τους. Η παραγωγική δυναμικότητα όλων των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην ερευνά μας είναι ικανοποιητική με χαρακτηριστικό το 20% των επιχειρήσεων που πλησιάζει την μέγιστη τιμή (100%).

Μέρος Τέταρτο



Συμπεράσματα

Μετά από την ολοκλήρωση της έρευνας που πραγματοποιήσαμε στο παρόν κεφάλαιο, θα ασχοληθούμε με την διεξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά την οργάνωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής σε διάφορους τομείς.

Δεδομένου ότι το εύρος των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνά μας ήταν μικρό, δεν θεωρείται αντιπροσωπευτικό και συνεπώς η χρήση εμπειριστατωμένης βιβλιογραφίας είναι απαραίτητη.

13.1 Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής διακρίνονται από ορισμένες ιδιαιτερότητες, χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούμε να τα ομαδοποιήσουμε στους παρακάτω τομείς:

- Διοίκηση & οργάνωση

Στην Ελλάδα, οι ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής χαρακτηρίζονται από μια ιδιαίτερη μορφή ιδιοκτησίας και διοίκησης. Σε μεγάλο βαθμό είναι ατομικής ή οικογενειακής μορφής, πρόσωπα στα οποία ανήκει και το κεφάλαιο. Ένα πρόσωπο εκτελεί συνήθως καθήκοντα διαχειριστή και διευθυντή, και είναι απόλυτα αρμόδιο για κάθε απόφαση. Το επίπεδο οργάνωσης και πληροφόρησης είναι ελλιπές και η λήψη αποφάσεων γίνεται, στις περισσότερες περιπτώσεις με βάση την εμπειρία.

Η οργάνωση είναι υποτυπώδης σε όλο το φάσμα των λειτουργιών και σε διαφορετικά επίπεδα οργάνωσης. Στις επιχειρήσεις αυτές υπάρχει δυσκολία όσον αφορά την ροή των πληροφοριών, την κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης και την μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, την εφαρμογή οργανογραμμάτων κ.α..

Αυτή η μορφή διοίκησης και οργάνωσης έχει επιζήμια αποτελέσματα για την επιχείρηση, και ενισχύει την άποψη ότι είναι απαραίτητο πρώτα απ' όλα να μεταδοθεί στον ιδιοκτήτη η ανάγκη της συνεχούς προσαρμογής, ετοιμότητας και βελτίωσης των μεθόδων διοίκησης, γεγονός που απαιτεί χρόνο, ικανά, εμπειρία και ειδικευμένα στελέχη καθώς και άλλα μέσα.

Κατά την τελευταία πενταετία, άρχισε να συνειδητοποιείται από ολοένα μεγαλύτερο αριθμό επιχειρηματιών η ανάγκη για την αναζήτηση και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης. Χαρακτηριστικό αυτού του φαινομένου είναι ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός αιτήσεων για παροχή βοήθειας που υποβάλλονται στον ΕΟΜΜΕΧ και η συμμετοχή τους σε ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα.

- Κανόνες Υγιεινής & ασφάλειας

Οι ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής ακολουθούν το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, ένα σκέλος του οποίου αναφέρεται στις επιτροπές Υγιεινής, Ασφάλειας της Εργασίας (Υ.Α.Ε.) και στις υποχρεώσεις εργοδοτών και εργαζομένων γύρω από τις συνθήκες εργασίας και ένα άλλο αναφέρεται στην προστασία των εργαζομένων από την έκθεσή τους σε χημικούς, φυσικούς και βιολογικούς παράγοντες.

- Προϊόντα & Αγορές διάθεσης

Παρατηρούμε ότι το εύρος των προϊόντων που παράγουν οι επιχειρήσεις διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος τους, τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται καθώς και το μερίδιο τους στην αγορά. Τα αγροτικά προϊόντα έχουν από την φύση τους όρισμένα χαρακτηριστικά, όπως ευπάθεια, εποχικότητα, ανταγωνιστικότητα, το ογκώδες και άλλα τα οποία δημιουργούν δυσκολίες κατά την διάθεση τους στην αγορά.

Προκειμένου, λοιπόν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των προϊόντων που παράγουν, εφαρμόζουν μια πολιτική ποιότητας η οποία αυξάνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αυτών και οδηγεί στην αύξηση του μεριδίου αγοράς.

- Έρευνα και Καινοτομία

Η χώρα μας κατέχει μια από τις τελευταίες θέσεις στην Ε.Ε., σε δαπάνες για έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη, ως ποσοστό του Α.Ε.Π.. Η έλλειψη πληροφοριακού δικτύου αποτελεί σημαντικό πρόβλημα των ΜΜΕ και ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής.

Οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες αγνοούν συνήθως την χρησιμότητα της πληροφόρησης για εφαρμοσμένη έρευνα και μελέτες που αφορούν τον κλάδο τους. Από την πλευρά των κρατικών φορέων, δεν υπάρχει ένα αποκεντρωμένο σύστημα πληροφόρησης, μέσω πχ. των επιμελητηρίων, και τα ενημερωτικά έντυπα κυκλοφορούν σε μικρή έκταση και δεν αποτελούν συντονισμένη προσπάθεια για πληροφόρηση. Τα ιδιωτικά γραφεία πληροφόρησης και συμβουλευτικών υπηρεσιών λειτουργούν αλλά σε πολύ μικρό βαθμό και τέλος παράλο που υπάρχουν υπηρεσίες κρατικού φορέα συνδεδεμένες με τις τράπεζες πληροφοριών της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (Ε.Ο.Κ.) οι αγροτικές επιχειρήσεις δεν τις επισκέπτονται.

Η υποδομή πληροφόρησης αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον τεχνολογικό εξοπλισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και την ευαισθητοποίηση για την τεχνολογία, πράγμα απαραίτητο για τον επιτυχή ανταγωνισμό στο χώρο της Ε.Ο.Κ. των τεχνολογικά εξελιγμένων επιχειρήσεων.

- Ποιότητα

Τα εφαρμοζόμενα στην αγορά μοντέλα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9000 και HACCP για τα τρόφιμα, περιβαλλοντικής προστασίας κατά EN 14000 και EMAS, αποτελούν το ξεκίνημα κάθε παραγωγού που ενδιαφέρεται για την ποιότητα. Δυστυχώς οι περισσότερες επιχειρήσεις παράλο που έχουν στο σύνολό τους κατανοήσει την σημαντικότητα των ποιοτικών προϊόντων, πολύ λίγες

έχουν προβεί στην απόκτηση των αντιστοίχων πιστοποιητικών. Ως επί το πλείστον πιστοποιούν τα προϊόντα τους μόνο κατά ISO και HACCP και εφαρμόζουν δειγματοληπτικούς ελέγχους ποιότητας τόσο κατά την προμήθεια πρώτων υλών, όσο και στα παραγόμενα προϊόντα στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν ποιοτικά προϊόντα στους πελάτες τους.

Κύριο μέλημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής πρέπει να είναι η ποιότητα διότι αποτελεί βασική στρατηγική της αναπτυξιακής πολιτικής τους. Είναι μια καθοριστική παράμετρος για την οικονομική τους ανάπτυξη και την θέση τους στον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό. Επιπλέον λειτουργεί ως μέσο προώθησης των αγροτικών προϊόντων και συμβάλλει στην βελτίωση και την διάθεση τους στη αγορά.

Για την ανάπτυξη της συνολικής ποιότητας των αγροτικών επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ολοκληρώσουν τις αναγκαίες υποδομές, υλικές, θεσμικές, διοικητικές, που είναι απαραίτητες για να υπάρξει σωστή εφαρμογή των οδηγιών και ειδικότερα να είναι δυνατή η πιστοποίηση των προϊόντων όπως αυτή ορίζεται από τις οδηγίες του Εθνικού Φορέα Τυποποίησης. Στην Ελλάδα τον ρόλο αυτό έχει αναλάβει ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης).

• Μάρκετινγκ

Το τμήμα Marketing των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής βρίσκεται σε εμβρυακή φάση κατά την οποία λειτουργεί μέσα στο τμήμα πωλήσεων και όχι ως ανεξάρτητη μονάδα. Η ελλιπής οργάνωση του τμήματος marketing οδηγεί τις επιχειρήσεις να μην διεξάγουν συστηματική έρευνα αγοράς και όταν αυτή πραγματοποιείται να ανατίθεται σε εξωτερικούς συμβούλους.

Οι νέες τεχνολογίες του Μάρκετινγκ δεν εφαρμόζονται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής. Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσελκύει ελάχιστες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ενώ αντίστοιχα ελάχιστοι είναι και οι καταναλωτές που συναλλάσσονται μέσω Internet. Από την έρευνά μας παρατηρήσαμε ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής εφαρμόζει τεχνολογίες Marketing όπως είναι τα συστήματα B2B, B2C και CRM.

Η χρησιμοποίηση του αγροτικού Marketing είναι σήμερα επιτακτική, ως εργαλείου που θα επιτρέψει να προβλέπονται σε σταθερή βάση οι εξελίξεις της αγοράς, οι νέες ανάγκες, η υφιστάμενη ζήτηση και η προσφορά αγροτικών προϊόντων.

- Διαχείριση αποθήκης

Οι επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής στο σύνολό τους διατηρούν ένα ποσοστό αποθηκευτικών χώρων επί του συνόλου των εγκαταστάσεων τους. Ο κύριος λόγος της αποθήκευσης των γεωργικών προϊόντων συνίστανται στην εναρμόνιση της προσφοράς με την ζήτηση έτσι ώστε να ικανοποιείται η ομαλή κατανάλωση γεωργικών προϊόντων καθ' όλη την διάρκεια του έτους.

Παρόλο που τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί σημαντικές εξελίξεις στην τεχνολογία, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο του χειρισμού, της αποθήκευσης των προϊόντων, παρατηρούμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής εφαρμόζουν μόνο συστήματα barcode και μηχανογραφικής παρακολούθησης, ενώ χαρακτηριστική είναι η απουσία συστημάτων αυτοματισμών και ρομποτικής καθώς επίσης και συστημάτων για την ανίχνευση φθοράς του αποθέματος συμπεριλαμβανόμενης της καταγραφής της κατάστασης στην οποία βρίσκεται το απόθεμα σε τακτά χρονικά διαστήματα.

- Διαδικασία παραγωγής

Η παραγωγική διαδικασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής χαρακτηρίζεται από τεχνολογική υστέρηση η οποία οφείλεται κατά κύριο λόγο στην έλλειψη αυτοματισμού και προτύπων τυποποίησης. Η ανάπτυξη κλάδων σύγχρονης τεχνολογίας είναι καθυστερημένη και η παράλειψη εισαγωγής και διάχυσης νέων αυτοματοποιημένων τεχνικών παραγωγής (συστήματα CIM, Scada, Ρομποτικής, CAD-CAM, MRP I,II) στις αγροτικές επιχειρήσεις οδηγεί στην μείωση της ανταγωνιστικότητας τους.

- Λογιστικά βιβλία

Πολλές από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής τηρούν μόνο βιβλία δεύτερης κατηγορίας, γεγονός που προκύπτει και από την έρευνά μας. Το βασικό μειονέκτημα των επιχειρήσεων αυτών σε σχέση με τις υπόλοιπες που τηρούν τρίτης, έγκειται στο γεγονός ότι, δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν την πλήρη εικόνα της οικονομικής τους κατάστασης, με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται και πολλές φορές να αδυνατούν να εξαγάγουν ακριβή συμπεράσματα σχετικά με την αποδοτικότητά τους.

- Χρηματοδότηση

Το οικονομικό πρόβλημα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής χαρακτηρίζεται από την έλλειψη επαρκών κεφαλαίων, την έλλειψη οικονομικού προγράμματος και τις δυσχέρειες προσφυγής στις πηγές χρηματοδότησης. Η μικρή μονάδα ξεκινά με περιορισμένα κεφάλαια, η επέκταση της γίνεται χωρίς

οικονομικό προγραμματισμό και πολλές φορές τα χρήματα που διαθέτουν δεν επαρκούν για να καλύψουν τις επενδύσεις. Η ενημέρωση των επιχειρηματιών σχετικά με την χρηματοδότηση είναι ελλιπής και γι' αυτό υπάρχει μεγάλη επιφυλακτικότητα εκ μέρους τους προτιμώντας να προσφύγουν στις τράπεζες μόνο όταν υπάρχει μεγάλη ανάγκη.

Πρωταρχικό λοιπόν ρόλο διαδραματίζει η ενημέρωση των επιχειρηματιών για τους τρόπους χρηματοδότησης, τους όρους και τις προϋποθέσεις που πρέπει να τηρούνται. Κύριο μέλημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων πρέπει να είναι η οργάνωσή τους ώστε να είναι σε θέση να αποδεικνύουν πρώτον ότι είναι αξιόπιστες οικονομικές μονάδες και δεύτερον ότι το ζητούμενο δάνειο θα προοριστεί για παραγωγικούς σκοπούς.

- Ευρωπαϊκά Αναπτυξιακά Προγράμματα

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής τηρούν μια διστακτική στάση όσον αφορά τα ευρωπαϊκά προγράμματα ανάπτυξης. Οι κυριότερες αιτίες είναι η άγνοια των μικρομεσαίων επιχειρηματιών, η απόσταση μεταξύ ΜΜΕ και των κέντρων ερευνών και μελετών, το μικρό ενδιαφέρον των ΜΜΕ και η έλλειψη ενημερωτικών εντύπων μεγάλης κυκλοφορίας.

Η εφαρμογή των ευρωπαϊκών προγραμμάτων οδηγεί στην οικοδόμηση μιας αναπτυξιακής στρατηγικής μέσω μιας δέσμης μέτρων, που αποσκοπούν στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους με την παροχή στήριξης για την αναδιάρθρωση, ανάπτυξη και καινοτομία.

Επίλογος

Μετά από την μελέτη του θέματος της πτυχιακής μας εργασίας «*Ανάλυση & Συγκριτική Αξιολόγηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Αγροτικής Παραγωγής*», στο παρόν κεφάλαιο, θα ασχοληθούμε την σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής. Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στον κρατικό παράγοντα και τα αναπτυξιακά προγράμματα που προσφέρει η Ευρωπαϊκή Ένωση.

14.1 Σπουδαιότητα ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής

Η θέση και η σπουδαιότητα του αγροτικού τομέα στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας είναι σημαντική. Αυτό προκύπτει με κριτήριο την απασχόληση, τη συμμετοχή στο εθνικό εισόδημα και τη συμβολή στο εμπορικό ισοζύγιο. Τόσο η πρωτογενής, όσο και η μεταποιημένη παραγωγή εξασφαλίζει και καλύπτει, στο μεγαλύτερο μέρος, τις ανάγκες σε είδη διατροφής του πληθυσμού της χώρας μας. Ένα μεγάλο ποσοστό 28,6% περίπου του συνολικά ενεργού πληθυσμού απασχολείται στον αγροτικό τομέα. Ο αγροτικός τομέας επίσης συμμετέχει κατά 16,9% στο σχηματισμό του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος και οι εξαγωγές των αγροτικών προϊόντων καλύπτουν το 33% του συνόλου των εξαγωγών.

Οι Μικρομεσαίες λοιπόν επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής αποτελούν πολύτιμο απόθεμα δυνάμεων και ισχυρό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική πρόοδο του τόπου. Η σπουδαιότητά τους έγκειται:

1. Στον κοινωνικό-οικονομικό τους ρόλο. Οι ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων μαζί με τα συγγενικά τους πρόσωπα που η στατιστική υπηρεσία τα χαρακτηρίζει σαν μη αμειβόμενους συνεργάτες τους συγκροτούν το πρώτο σε μέγεθος παραγωγικό στρώμα. Συντελούν επίσης στην μείωση της ανεργίας με την απασχόληση ενός αριθμού εργαζομένων, επειδή χαρακτηρίζονται από ένταση εργασίας.
2. Στην εκπαιδευτική τους πολιτική. Λόγω του μικρού καταμερισμού των εργασιών τους σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να αποκτήσουν όλη την πρακτική πείρα του επαγγέλματος.
3. Στη συμβολή τους για τη διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού λόγω του μεγάλου αριθμού τους. Είναι ευέλικτες και προσαρμόζονται στις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας λόγω του μικρού τους μεγέθους.
4. Στη συμβολή τους για αποκέντρωση. Συμβάλουν στην αποκέντρωση και στην δημιουργία θέσεων εργασίας στην περιφέρεια, επειδή εγκαθίστανται εύκολα σε περιοχές που δεν υπάρχει επαρκής βιομηχανική υποδομή και δημιουργούνται από άτομα της περιοχής. Η παραγωγή αγαθών επιτυγχάνονται από πολυάριθμες ΜΜΕ οι οποίες είναι διασκορπισμένες - στον επιβαλλόμενο βαθμό αποτελεσματικότητας- σε όλη την έκταση της χώρας.
5. Στην καλή αξιοποίηση των διαθέσιμων πρώτων υλών και στον εφοδιασμό του πληθυσμού με αγαθά.
6. Στην δικαιότερη κατανομή του πλούτου αφού η δυνατότητα παραγωγής κατανέμεται ευρέως στους διάφορους τομείς του πληθυσμού.

7. Στην συμβολή τους για την ανάπτυξη της τεχνικής προόδου. Αυτό οφείλεται στο ότι παρά πολλές καινοτομίες και εφευρέσεις έχουν αναπτυχθεί και αναπτύσσονται στις ΜΜΕ.

14.2 Κρατικός παράγοντας

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής, το κύκλωμα παραγωγής, διακίνησης, επεξεργασίας και εμπορίας αγροτικών προϊόντων αντιμετωπίζει προβλήματα σχετικά με την διοικητική, τεχνική και εμπορική του οργάνωση. Τα προβλήματα αυτά οφείλονται αφενός στην επιχειρηματική "ανωριμότητα" του επιχειρηματία και αφετέρου στο γεγονός ότι η πολιτεία δυσκολεύεται να τα συλλάβει και να βοηθήσει έγκαιρα και αποτελεσματικά στην επίλυσή τους.

Το κράτος λοιπόν, θα πρέπει να προβεί σε θέσπιση μέτρων και πράξεων, για την καλύτερη χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων όπως την διατήρηση ειδικού καθεστώτος χρηματοδότησης τους με επιχορήγηση επιτοκίου από το δημόσιο, τη καθιέρωση απλουστευμένης διαδικασίας και εξειδικευμένων μορφών χρηματοδότησης.

Τέλος είναι απαραίτητο να θεσπίσει κανόνες, για να διευκολυνθεί η μετάβαση από το υφιστάμενο καθεστώς στήριξης προς το νέο καθεστώς στήριξης της αγροτικής ανάπτυξης το οποίο θα είναι εναρμονισμένο με τα ευρωπαϊκά πρότυπα που αποσκοπούν στην παροχή πρόσθετης χρηματοδότησης για την αγροτική ανάπτυξη για την οποία παρέχεται κοινοτική στήριξη.

14.3 Ευρωπαϊκά Αναπτυξιακά Προγράμματα

Μετά την ένταξη της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ελλάδα ενισχύεται με σημαντικούς πόρους από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Περιφερειακής Πολιτικής. Οι πόροι αυτοί αναμένεται να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για υψηλότερη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, να οδηγήσουν σε πραγματική σύγκλιση με τις υπόλοιπες οικονομίες των κρατών μελών και να συμβάλουν στην αντιμετώπιση των βασικών ελλείψεων της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, κυρίως στους τομείς των υποδομών, της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων και της παραγωγικότητας. Η στήριξη που παρέχει στην Ελλάδα η Ευρωπαϊκή Ένωση πραγματοποιείται μέσω α) του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης β) των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών και γ) του Ταμείου Συνοχής.

Τα Προγράμματα του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης αφορούν όλο τον Ελληνικό πληθυσμό. Οι δικαιούχοι και οι ωφελούμενοι είναι οι άνεργοι, οι νέοι, οι γυναίκες, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, τα άτομα κοινωνικά ευπαθών ομάδων, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι επιχειρήσεις τους, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι οργανισμοί, οι μη Κυβερνητικές Οργανώσεις κ.λπ., σε όλους τους τομείς της παραγωγικής και της κοινωνικής δραστηριότητας (Αγροτική ανάπτυξη, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Τουρισμός, Τεχνολογική Έρευνα και Καινοτομία, Κοινωνία της Πληροφορίας, Ενέργεια, Περιβάλλον, Κοινωνικές υποδομές και δημόσια Υγεία, Μεταφορές, Τηλεπικοινωνίες, αστική ανάπτυξη, ανάπτυξη ορεινών και μειονεκτικών περιοχών).

Τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης συγχρηματοδοτούν, εκτός από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, και τις Κοινοτικές Πρωτοβουλίες. Οι τέσσερις κοινοτικές πρωτοβουλίες των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών Ταμείων για το χρονικό διάστημα 2000 - 2006 είναι : EQUAL (ισότητα στην αγορά εργασίας), LEADER+ (αγροτική ανάπτυξη), URBAN II (αστική ανάπτυξη) και INTERREG III (διασυνοριακή, διακρατική, διαπεριφερειακή συνεργασία).

Τα Προγράμματα της Ε.Ε. για την ανάπτυξη του αγροτικού τομέα, περιλαμβάνουν μια δέσμη δράσεων και ενισχύσεων που έχουν ως στρατηγικό στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής.

Στο CD που επισυνάπτουμε, παρουσιάζουμε την επίσημη εφημερίδα της Ε.Ε. με τον κανονισμό του Συμβουλίου για την στήριξη της αγροτικής ανάπτυξης από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης, το Έγγραφο Προγραμματισμού Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΠΑΑ) του 3^{ου} ΚΠΣ, όσον αφορά την αγροτική ανάπτυξη, το πρόγραμμα LEADER+ και τέλος την απόφαση των υπουργών Οικονομίας-Οικονομικών, Γεωργίας και Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης σχετικά με τους Κώδικες Ορθής Γεωργικής Πολιτικής.

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ & ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αναστασίου Γ., Σιαφάκα Χρ., Ανάλυση Ισολογισμών, Κ.Σ.Μ.Π.Ι.Λ.ΑΣ (Το Οικονομικό), Αθήνα 1991
2. Γαλάνη Π. Βασιλείου, Αγροτικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα Πειραιάς 1995
3. Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Παραγωγής για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1991
4. Δημοπούλου Ι., Γενική Λογιστική Χρηματοοικονομική Προσέγγιση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1996
5. Δρακάτος Γ. Κωνσταντίνος, Περιγραφική Οικονομική Στατιστική, Εκδόσεις Παπαζήση, 2^η έκδοση, Αθήνα 1993
6. Ζαφειρόπουλος Κ., Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία Επιστημονική Έρευνα & Συγγραφή Εργασιών, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005
7. Θεοδωράτος Ε., Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 3^η έκδοση, Αθήνα 1998
8. Θεοδωράτος Ε., Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1999
9. Θεοδωράτος Ε., Δημόσιες Σχέσεις, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1999
10. Κόχχος Π., Στατιστική, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1993
11. Κόχχος Π. & Α., Ιδιωτική Οικονομική, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2003
12. Κοντάκου Γ. Αριστοτέλη, Γενική Λογιστική, Εκδόσεις Έλλην, 5^η έκδοση, Αθήνα 1997
13. Κουρμούσης Γ., Διαφήμιση από τη θεωρία στην πράξη, Εκδόσεις Anubis, Αθήνα 1997
14. Κυριαζόπουλος Π., Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
15. Λιαρμακόπουλος Λ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Λύχνος Ε.Π.Ε., Αθήνα Πάτρα 2003
16. Λιαρμακόπουλος Λ., Διοίκηση Συστημάτων Παραγωγής, Εκδόσεις Λύχνος Ε.Π.Ε., Αθήνα Πάτρα 2001
17. Λογοθέτης Μ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Λύχνος ΕΠΕ, Αθήνα-Πάτρα 2003
18. Λούτας Γ., Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 2002
19. Μπαμπινιώτη Γ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας Επανεκτύπωση, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 1998
20. Νάρχου Α. Νικήτα, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 6^η έκδοση, Αθήνα 2002
21. Οικονόμου Γ. & Γεωργαπούλου Ν., Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α', 2^η έκδοση, Αθήνα 1995
22. Παυλάκου - Ευθυμιάτου Α., Στοιχεία Εμπορικού Δικαίου, Εκδόσεις ΑΝΤ. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, 3^η έκδοση, Αθήνα - Κομοτηνή 1996
23. Πομόνης Νικόλαος Σ., Λογιστική, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2^η έκδοση, Αθήνα 2000

24. Τζωρτζιάκης Κ. και Τζωρτζιάκη Α., **Μάρκετινγκ Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου**, Εκδόσεις Rositi, Αθήνα 1998
25. Τζωρτζιάκης Κ. και Τζωρτζιάκη Α., **Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση**, Εκδόσεις Rositi, Αθήνα 2001
26. Φιλίας Β., **Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών** Σπουδαστήριο Κοινωνιολογίας ΠΑΣΠΕ Εθνικού Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών, Εκδόσεις Gutenberg, 2^η έκδοση, Αθήνα 2003
27. Χαλέβας Γ., **Οργάνωση & Διοίκηση (Management)**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995
28. Coheu L. & Manion L., **Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας**, Μετάφραση Μητσοπούλου Χρυσούλα, Φιλοπούλου Μαρία, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα 1994
29. Dennis Lock, **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, Μετάφραση Σαρρής Νίκος, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2^η έκδοση, Αθήνα 2001
30. Herschdorfer, **Quality Control in the Food Industry**, Volumes I,II,III, Academic Press, 1967
31. Kotler P., **Μαρκετινγκ Μάνατζμεντ**, Μετάφραση: EMI και Interbooks, Τόμοι Α και Β, Αθήνα 2000
32. Lambrect J., **ISO 9001:2000 – The beginning of the End**, Quality Progress, VOL 32, July 1999
33. Petro-Turza M., **Tests for Taste**, ISO Bulletin, January 1995
34. Wilcox D., Ault P., Agee W., **Δημόσιες Σχέσεις Στρατηγικές και Τεχνικές**, Μετάφραση Σαρρής Νίκος, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1998

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ - ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

1. Πανάγος Γ., «**Αγροτική Ανάπτυξη & Περιφέρεια**», *Αγρόκτημα*, τεύχος 17, Μάρτιος 2005, σ. 7
2. Πανάγος Γ., «**Αγροτική Ανάπτυξη**», *Αγρόκτημα*, τεύχος 26, Δεκέμβριος 2005, σσ.19-21
3. Γκαλονάκη Δ., «**Ελληνικά Προϊόντα...με σφραγίδα**», *περί... Αγροτική Ανάπτυξη*, Ιούνιος 2005, σσ.7-9
4. Μακρίδης Κ., «**Προς εξύμνηση της στρατηγικής καινοτομίας**», *Η Καθημερινή Οικονομική*, 26 Σεπτεμβρίου 2004, σ.8
5. Αναστασιάδης Γ., «**Ο ρόλος του Management**», *Ανοιχτό MBA*, τεύχος 1, 17 Ιανουάριος 2005, σ.6
6. Ντζούφρας Ι., «**Επιλέγοντας το δείγμα**», *Ανοιχτό MBA*, τεύχος 10, 21 Μαρτίου 2005, σ.2
7. Διοδώρου Κ., «**Διευκόλυνση των αγροτών στον τρόπο υπολογισμού ατομικών δικαιωμάτων επιδοτήσεων της νέας κοινής αγροτικής πολιτικής**», *City Press*, 23 Σεπτεμβρίου 2005, σ. 13
8. **Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1698/2005 του Συμβουλίου της 20ής Σεπτεμβρίου 2005 «για τη στήριξη της αγροτικής ανάπτυξης από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης**», *Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, Αθήνα [2005]

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. «Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση της Υπαιθρου», Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων, <http://www.agrotikianaptixi.gr>, [πρόσβαση 6-1-2006]
2. «Αγροτική Ανάπτυξη», Υπουργείο Ανάπτυξης & Τροφίμων, <http://www.migranic.gr>, [πρόσβαση 4-1-2006]
3. «Πιστοποίηση - Τρόφιμα», AgroNews, <http://agronews.gr>, [πρόσβαση 28-12-2005]
4. «Leader», Ευρωπαϊκή Ένωση, <http://www.ευρορα.gr>, [πρόσβαση 4-1-2006]
5. «Πρόγραμμα Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας ΜΜΕ Επιχειρήσεων», Γ' ΚΠΣ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα, <http://www.antonistikotita.gr>, [πρόσβαση 14-6-2005]

ΠΗΓΕΣ & ΕΓΓΡΑΦΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, Στατιστικά στοιχεία αγροτικού τομέα, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα [2004]
2. Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πύργου, Κατάλογος ΜΜΕ αγροτικής παραγωγής, Πύργος [2005]
3. Ελληνικός Οργανισμός Τροφίμων (Ε.Λ.Ο.Τ.), Έγγραφα πιστοποιητικών ποιότητας, Αθήνα [2005]
4. Υπουργική Απόφαση αριθ. 568/2004 του Υπουργείου Γεωργίας, Κώδικες Ορθής Γεωργικής Πρακτικής, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα [2004]

Γλωσσάριο

Γ λ ω σ σ ά ρ ι ο

Bar code	Γραμμικός Κώδικας Αναγνώρισης Στοιχείων & Κτήσης Δεδομένων
Benchmarking	Benchmarking είναι η συγκριτική αξιολόγηση των τεχνολογιών, των διαδικασιών παραγωγής και των προϊόντων μιας επιχείρησης σε σχέση με τις σημαντικότερες επιχειρήσεις στο αντίστοιχο πεδίο
Brand name	Το όνομα ή επωνυμία ενός προϊόντος, ενός καταστήματος κτλ.
Branding	Επώνυμα Προϊόντα
Business Process Re-engineering	Αναμηχάνευση των επιχειρησιακών διεργασιών
B 2 B	Business to business (B2B) δηλ. Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ της επιχείρησης και προμηθευτών/πελατών χονδρικής
B 2 C	Business to consumer (B2C) δηλ. Ηλεκτρονικό Εμπόριο μεταξύ της Επιχείρησης και των πελατών λιανικής
Capacity Utilization	Δυναμικότητα Παραγωγής
CAD	Computer Aided Design (CAD) δηλ. σχεδιασμός με την βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή
CAM	Computer Aided Manufacturing (CAM) δηλ. παραγωγή με την βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή
C I M	Customer Integrated Manufacturing (CIM) δηλ. Βιομηχανική παραγωγή ολοκληρωμένη δια του υπολογιστή

C R M	Customer Relationship Management ή Marketing (CRM) δηλ. Μάρκετινγκ σχέσεων
Database Marketing	Μάρκετινγκ Βάσεων Δεδομένων
EMAS	Σύστημα (Emas) Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου
EN 14000	Πρόγραμμα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
HACCP	Το σύστημα HACCP (Ανάλυση των Κινδύνων-Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) είναι ένα εξειδικευμένο σύστημα ελέγχου για τα τρόφιμα και αφορά την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων.
ISO 9000	Τα πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) της σειράς 9000 περιέχουν γενικές οδηγίες και κατευθύνσεις για το θέμα διασφάλισης ποιότητας
MIS	Management Information System, (MIS), σύστημα παροχής διοικητικών πληροφοριών.
M R P I I I	Συνταγολόγιο, Κοστολόγιο, Μελέτη Παραγωγής
Robot	Αυτοματοποιημένη ως προς τις κινήσεις στο χώρο, επαναπρογραμματιζόμενη, πολυλειτουργική χειριστική διάταξη
Royalties	Περιοδικά δικαιώματα. Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει ο δικαιούχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής σχέσης.
Scada	Ολοκληρωμένο Σύστημα Εποπτείας και Ελέγχου Παραγωγικής Διαδικασίας



Σημειώσεις

Με γνώμονα το συμφέρον...

"...συμφέρον είναι
η διαφύλαξη των ήδη διαθεσίμων αγαθών
ή και η απόκτηση όσων δεν είναι αποκτημένων
ή και η απομάκρυνση των υπαρχόντων κακών
ή και η παρεμπόδιση των βλαβερών
που αναμένονται να εμφανιστούν."

Αριστοτέλης
Ρητορική προς Μέγα Αλέξανδρο

**Ανάλυση & Συγκριτική Αξιολόγηση
ΜΜΕ Αγροτικής Παραγωγής
(Περιπτώσιολογική Μελέτη)**

Η πτυχιακή αυτή εργασία είναι, κατά τη γνώμη μας, μια θετική προσπάθεια με σκοπό να κατανοήσουμε αν και κατά πόσο είναι οργανωμένες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγροτικής παραγωγής, φυτικής προέλευσης, στην ελληνική επικράτεια.

Αποτελεί μια έρευνα δέκα μικρομεσαίων επιχειρήσεων αγροτικής παραγωγής και διεξάγει συμπεράσματα που βοηθούν τον αναγνώστη να κατανοήσει τα οργανωτικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.