

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**  
&  
**ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**



**ΠΟΡΟΙ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΓΙΑ**  
**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**  
**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ «ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.»**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ**  
**ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ ΠΑΓΚΟΥΛΑ**

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**  
**ΚΑΤΣΙΚΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ Επιβλέπων**

**ΠΑΤΡΑ**  
**ΙΟΥΝΙΟΣ 2005**

|                      |      |
|----------------------|------|
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ | 6884 |
|----------------------|------|

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την παρούσα μελέτη πήραμε το θάρρος να εκφράσουμε (τεκμηριωμένα μέσα από την θεωρία και την έρευνα) την άποψή μας για την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία «ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.» του Ομίλου «ΚΛΩΝΑΤΕΞ Α.Ε.».

Την τελευταία διετία 2003-2004, ο κλωστοϋφαντουργικός κλάδος, επηρεάστηκε σημαντικά από τη διεθνή ύφεση, γεγονός που αντικατοπτρίστηκε στη δραστηριότητα της εταιρίας του κλάδου. Η διαφαινόμενη ανάκαμψη εντός του 2005, καθυστερεί εξαιτίας των γεγονότων στη Μέση Ανατολή και της εξ' αυτών διεθνούς συγκράτησης, σε συνδυασμό δε, και με την ισχυροποίηση του Ευρώ, επηρέασε την ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το έτος 2005 χαρακτηρίστηκε ως «χρονιά ορόσημο για την ελληνική κλωστοϋφαντουργία» αν προσέξουμε το γεγονός ότι μέσα σε δύο χρόνια, το 2003 και το 2004, οι κινέζικες εξαγωγές κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων προς την Ελλάδα αυξήθηκαν πάνω από 40% σε αξία πάνω από 70%σε όγκο. Αν ληφθεί υπόψη και το παραεμπόριο που σύμφωνα με ανεπίσημες εκτιμήσεις ξεπερνά το 30%, τότε γίνεται εμφανές ότι οι κινέζικες εξαγωγές σχεδόν διπλασιάστηκαν σε όγκο μέσα σε μία διετία<sup>1</sup> (εικν.1). Παρόλα αυτά η ανάκαμψη στον κλάδο φαίνεται ότι έχει δρομολογηθεί και η εταιρία είναι έτοιμη να αξιοποιήσει στο έπακρο την ανάκαμψη αυτή, επενδύοντας στρατηγικά σε:

- 1) πρωτοποριακά προϊόντα υψηλής ποιότητας και προστιθέμενης αξίας
- 2) άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη με έμφαση στο after sale service
- 3) περαιτέρω αύξηση του μεριδίου της στην ευρωπαϊκή αγορά<sup>2</sup>

Το εγχείρημά μας αυτό ήταν πράγματι μεγαλόπνοο και είχε ως στόχο τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος των «ΚΛΩΣΤΗΡΙΩΝ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.», αναγνωρίζοντας και αξιολογώντας τους πόρους και τις ικανότητες της ( δηλ. τις αξίες που εκείνη διαθέτει), ώστε οι στρατηγικές αποφάσεις να μην λαμβάνονται με βάση το ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον της, αλλά με βάση το σταθερό εσωτερικό περιβάλλον της και τους

<sup>1</sup> Εφημ. «Ο Λόγος» 03/01/2005 σελ. 11.

<sup>2</sup> <http://www.klonatex.com/greek/default.asp>

πολύτιμους πόρους και ικανότητες που διαθέτει στο οπλοστάσιό της, ώστε να οδηγηθούμε στην χάραξη μιας πορείας που θα της επιφέρει την επιθυμητή κερδοφορία.



εικν 1

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....                                                                        | 1  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....                                                            | 3  |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....                                                                        | 6  |
| <br>                                                                                  |    |
| 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....                                                                      | 8  |
| 1.1.ΣΚΟΠΟΣ & ΣΤΟΧΟΙ .....                                                             | 8  |
| <br>                                                                                  |    |
| 2 ΚΛΑΔΟΣ & ΕΤΑΙΡΙΑ .....                                                              | 9  |
| 2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΚΛΩΣΤΟΥΨΑΝΤΟΥΡΓΙΑΣ .....                                             | 9  |
| 2.1.1. Παραγωγή και απασχόληση. ....                                                  | 9  |
| 2.1.2. Ζήτηση, εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα. ....                          | 10 |
| 2.1.3. Χρηματοοικονομικά. ....                                                        | 11 |
| 2.1.4. Τάσεις και προοπτικές.....                                                     | 11 |
| 2.2. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ «ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.»<br>ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....                  | 12 |
| 2.3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΚΛΩΣΤΗΡΙΩΝ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.<br>.....                             | 14 |
| 2.3.1. Η Εταιρία.....                                                                 | 14 |
| 2.3.2. Το οργανόγραμμα της εταιρίας .....                                             | 14 |
| 2.3.3. Το Όραμα, ο Στόχος και οι Αξίες της εταιρίας «Κλωστήρια<br>Ναούσης Α.Ε.» ..... | 15 |
| 2.3.4. Η Αγορά και η Θέση της Εταιρίας σε αυτήν .....                                 | 16 |
| 2.3.4.1. Η αγορά των Textiles - χθες.....                                             | 16 |
| 2.3.4.2. Η αγορά - σήμερα... ..                                                       | 16 |
| 2.3.4.3. Η αγορά - αύριο.....                                                         | 17 |
| 2.3.4.4. Μεριδίο αγοράς/ κλωστηρίων βάμβακος .....                                    | 17 |
| 2.3.4.5. Διεθνής ανταγωνισμός.....                                                    | 18 |
| 2.3.4.6. Η θέση της εταιρίας στην εθνική αγορά.....                                   | 19 |
| 2.3.4.7. Η θέση της εταιρίας στην Ευρώπη .....                                        | 19 |
| 2.4. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ & Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ .....                                  | 19 |
| 2.4.1. Ο στόχος της για αύριο.....                                                    | 19 |
| 2.4.2. Πως υλοποιεί τον στόχο... ..                                                   | 20 |
| 2.4.3. Όλα αυτά δημιουργούν.....                                                      | 21 |
| 2.5. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΚΕΡΔΩΝ .....                                                            | 22 |
| <br>                                                                                  |    |
| 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ – ΜΟΝΤΕΛΟ & ΚΡΙΤΙΚΗ<br>ΛΕΙΟΛΟΓΗΣΗ.....                         | 23 |
| 3.1. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....                                                      | 23 |

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.2.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ &amp; ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b> | <b>24</b> |
| <b>3.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ..</b>                          | <b>24</b> |
| <b>3.4.ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....</b>                        | <b>28</b> |
| <b>3.5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....</b>                              | <b>29</b> |
| <b>3.6. ΟΡΙΣΜΟΙ &amp; ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΟΡΩΝ .....</b>                                | <b>32</b> |
| <b>3.7 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....</b>                               | <b>33</b> |
| <br>                                                                            |           |
| <b>4.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>                                          | <b>34</b> |
| <b>4.1.ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>                                              | <b>34</b> |
| <b>4.2.ΠΗΓΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>                                                  | <b>34</b> |
| <b>4.3. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>                                               | <b>35</b> |
| <b>4.3.1.Διαδικασία-προσχέδιο δράσης .....</b>                                  | <b>36</b> |
| <br>                                                                            |           |
| <b>5.ΒΑΣΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....</b>                                                     | <b>37</b> |
| <b>5.1.Επιχειρησιακός Στόχος &amp; Αντικείμενο της Έρευνας .....</b>            | <b>37</b> |
| <b>5.2.Διαδικασία Έρευνας.....</b>                                              | <b>37</b> |
| <b>5.3.ΕΠΙΛΟΓΗ &amp; ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .....</b>                         | <b>38</b> |
| <b>5.3.1.Σχεδιασμός- Περιεχόμενο του ερωτηματολογίου .....</b>                  | <b>39</b> |
| <b>5.3.1.1.Τομέας εργασίας .....</b>                                            | <b>40</b> |
| <b>5.3.1.2.Χρόνια Εργασίας στην Εταιρία.....</b>                                | <b>40</b> |
| <b>5.3.1.3.Επίπεδο Εκπαίδευσης.....</b>                                         | <b>40</b> |
| <b>5.3.1.4.Φύλο .....</b>                                                       | <b>40</b> |
| <b>5.3.1.5.Ηλικία .....</b>                                                     | <b>40</b> |
| <b>5.3.1.6.Πόροι.....</b>                                                       | <b>41</b> |
| <b>5.3.1.7.Ανθρώπινοι πόροι .....</b>                                           | <b>42</b> |
| <b>5.3.1.8.Οικονομικοί πόροι &amp; συστήματα.....</b>                           | <b>43</b> |
| <b>5.3.1.9. Άυλοι Πόροι.....</b>                                                | <b>44</b> |
| <b>5.3.1.10.Ικανότητες.....</b>                                                 | <b>45</b> |
| <b>5.3.1.11.Στρατηγική Στάση .....</b>                                          | <b>45</b> |
| <b>5.4.Μέθοδοι Ανάλυσης των Στοιχείων Έρευνας .....</b>                         | <b>47</b> |
| <b>5.5.Παρουσίαση της Έρευνας.....</b>                                          | <b>48</b> |
| <br>                                                                            |           |
| <b>6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ &amp; ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ...</b>                     | <b>49</b> |
| <b>6.1.Εισαγωγή .....</b>                                                       | <b>49</b> |
| <b>6.2.Περιγραφική Στατιστική Α΄ Μέρος .....</b>                                | <b>50</b> |
| <b>6.2.1.Μεταβλητή SECTION (Τομέας εργασίας) .....</b>                          | <b>50</b> |
| <b>6.2.2.Μεταβλητή YEARS (Ετη εργασίας) .....</b>                               | <b>51</b> |
| <b>6.2.3.Μεταβλητή EDUCATION (Επίπεδο εκπαίδευσης) .....</b>                    | <b>51</b> |
| <b>6.2.4.Μεταβλητή AGE (Ηλικία).....</b>                                        | <b>52</b> |
| <b>6.2.5. Μεταβλητή SEX (Φύλο) .....</b>                                        | <b>53</b> |
| <b>6.3.ΤΡΟΠΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ SPSS 0.8.....</b>                             | <b>54</b> |
| <b>6.3.1.Μεταβλητή: πόροι .....</b>                                             | <b>54</b> |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.3.1.1. Αποτελέσματα μεταβλητής.....                                                 | 57  |
| 6.3.2. Μεταβλητή: Ικανότητες.....                                                     | 72  |
| 6.3.3 Μεταβλητή : στρατηγική στάση.....                                               | 88  |
| 6.3.3.1.Αποτελέσματα μεταβλητής.....                                                  | 88  |
| 6.4.ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ Β΄ ΜΕΡΟΣ.....                                              | 93  |
| 6.4.1.Ανάλυση Πόροι (Resources).....                                                  | 94  |
| 6.4.2. Ανάλυση Ικανότητας (capability).....                                           | 101 |
| 6.4.3.Ανάλυση Στρατηγική Στάση (Strategy).....                                        | 108 |
| <br>                                                                                  |     |
| 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....                                                                  | 110 |
| 7.1.Αναλυτικά Συμπεράσματα ανά Ερώτημα Κατά Κατηγορία.....                            | 110 |
| 7.1.1.Πόροι (Resources).....                                                          | 110 |
| 7.1.2.Ικανότητες (Capabilities).....                                                  | 113 |
| 7.1.3.Στρατηγική Στάση (Strategy)......                                               | 116 |
| <br>                                                                                  |     |
| 8.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....                                                     | 118 |
| 8.1.Πόροι (Resources).....                                                            | 118 |
| 8.2.Ικανότητες (Capabilities).....                                                    | 119 |
| 8.3.Στρατηγική Στάση.....                                                             | 121 |
| <br>                                                                                  |     |
| 9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....                                                                      | 122 |
| 9.1.ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΗΣ<br>ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΕ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.....      | 122 |
| 9.2.ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΗΣ<br>ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ..... | 122 |
| 9.3.ΤΕΛΙΚΟ ΣΧΟΛΙΟ.....                                                                | 122 |

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο **1ο κεφάλαιο** περιγράφεται ο σκοπός της διπλωματικής, ο οποίος είναι να οριστεί με σαφήνεια η έννοια της διατήρησης συγκριτικού πλεονεκτήματος με βάση την αξιολόγηση του μοντέλου πόρων και ικανοτήτων. Καθώς και ο εντοπισμός των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η εταιρεία και η διατύπωση προτάσεων με σκοπό την διατηρησιμότητα συγκριτικού πλεονεκτήματος. **Στόχος** είναι ο συγκερασμός της θεωρίας με την πράξη, καθώς και η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και η καταγραφή συγκεκριμένων προτάσεων προς το top management των «ΚΛΩΣΤΗΡΙΩΝ ΝΑΟΥΣΗΣ».

Στη συνέχεια στο **2ο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η εταιρία κι ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας, τα προϊόντα της εταιρίας όπως και η ζήτηση των προϊόντων της στο εξωτερικό εμπόριο, η ανταγωνιστικότητά της, οι τάσεις και προοπτικές της. Επίσης γίνεται αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της εταιρίας (από πλευράς παγίων είναι η μεγαλύτερη του κλάδου εταιρία), της οργανωτικής της δομής, του οράματος, του στόχου και των αξιών της εταιρίας.

Στο **3ο κεφάλαιο** γίνεται ανασκόπηση –ανάλυση –κριτική αξιολόγηση της θεωρίας και παρουσιάζεται αναλυτικά το παρακάτω πιο δημοφιλές βασικό & ανταγωνιστικό θεωρητικό μοντέλο:

### ➤ ‘‘Πόρων & Ικανοτήτων’’

Κατά την περιγραφή του μοντέλου R.B.V. παρουσιάστηκαν πολύ αναλυτικά τα παρακάτω:

- Το συγκριτικό Πλεονέκτημα
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων
- Παρουσίαση των ανταγωνιστικών στρατηγικών
- Κριτικές στις ανταγωνιστικές στρατηγικές
- Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων
- Ορισμοί & κατηγορίες Πόρων
- Επιλογή Στρατηγικής- Σχεδιασμός

---

Το επόμενο **κεφάλαιο (4ο)** ασχολείται με την μεθοδολογία έρευνας.

Στο **5ο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η έρευνα βάση της οποίας εξήχθησαν τα συμπεράσματα. Στη συνέχεια έγινε αναλυτική παρουσίαση του τρόπου σχεδιασμού και



των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας το οποίο βασίστηκε στην κλίμακα Likert.

Στο **6ο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων και η επεξεργασία των στοιχείων μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS. Η ανάλυση των στοιχείων της έρευνας έγινε μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS δια των μεθόδων Reliability Analysis και Descriptive Statistics/ Frequencies.

Στο **7ο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα θα δούμε ότι τα Κλωστήρια Ναούσης έχουν επάρκεια υλικών, οικονομικών, ανθρώπινων και αυτών πόρων και ικανοτήτων, καθώς και αποτελεσματική στρατηγική στάση.

Στο **8ο κεφάλαιο** διατυπώνονται οι προτάσεις προς το top management των Κλωστηρίων Ναούσης .

Στο **9ο κεφάλαιο** υπάρχει ο επίλογος της πτυχιακής εργασίας.

# **1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

## **1.1.ΣΚΟΠΟΣ & ΣΤΟΧΟΙ**

Με την παρούσα εργασία σκοπεύουμε να ορίσουμε με σαφήνεια την έννοια της διατήρησης συγκριτικού πλεονεκτήματος με βάση την αξιολόγηση του μοντέλου πόρων και ικανοτήτων. Στην συνέχεια εντοπίζοντας τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία θα προβούμε σε προτάσεις με σκοπό την διατηρησιμότητα του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Η εταιρεία με βάση την οποία θα διεξαχθεί η παραπάνω μελέτη είναι τα «ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.».

Στόχοι της εργασίας είναι οι εξής:

1. Η μελέτη της θεωρίας, η περιγραφή και η παρουσίαση του μοντέλου.
2. Η διατήρηση των πόρων και ικανοτήτων στα Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.
3. Εντοπισμός προβλημάτων
4. Σχεδιασμός προτάσεων
5. Εκτίμηση οφέλους

## **2 ΚΛΑΔΟΣ & ΕΤΑΙΡΙΑ**

### **2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑΣ**

Πρωταγωνίστησε στην πρώτη βιομηχανική επανάσταση ενώ στη συνέχεια και με τη σταδιακή απελευθέρωση της αγοράς ένα σημαντικό μέρος της κλωστοϋφαντουργικής δραστηριότητας, εξαιτίας του ότι αποτελούσε κλάδο εντάσεως εργασίας, μεταφέρθηκε από τις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες στις χώρες του Νότου και του Τρίτου Κόσμου που διέθεταν χαμηλό εργατικό κόστος. Η τεχνολογική πρόοδος που συντελέστηκε στον κλάδο την τελευταία δεκαετία είχε ως αποτέλεσμα το εργατοφόρο μέρος της κλωστοϋφαντουργίας να περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό καθιστώντας τον κλάδο πλέον εντάσεως κεφαλαίου.

Στην Ελλάδα ο κλάδος παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη την δεκαετία 1980-1990. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΒΕ(Ετήσια Βιομηχανική έρευνα) στο συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιούνται 368 επιχειρήσεις, απασχολώντας 17.503 εργαζόμενους, με την συμμετοχή της μέσης ετήσιας απασχόλησης στο σύνολό της ελληνικής βιομηχανίας αποτελεί το 7,5%.

#### **2.1.1. Παραγωγή και απασχόληση.**

Ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου παραγωγής κλωστοϋφαντουργικών υλών την περίοδο 1995-2002 καταγράφει σημαντικές αυξομειώσεις. Σημειώνει φθίνουσα πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό -2,1%, ενώ το 10μηνο Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2004 υποχωρεί κατά 1,8%. Αντίθετα, ο δείκτης τιμών χονδρικής εμφανίζεται ανοδικός με ΜΕΡΙΠ<sup>3</sup> 3,4%. Μείωση καταγράφει ο αριθμός των εργαζομένων και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην κλωστοϋφαντουργία, με τον αριθμό των επιχειρήσεων να μειώνεται από 375 το 1999 σε 368 το 2000 και τη μέση ετήσια απασχόληση από 17.750 άτομα το 1999 σε 17.503 το 2000. Ωστόσο, ανοδικά εξελίσσονται οι αμοιβές των εργαζομένων στον κλάδο, με την μέση αμοιβή να καταγράφει αύξηση 7,8% ετησίως. Σημαντική ανοδική τάση εμφανίζει και η επενδυτική δραστηριότητα των επιχειρήσεων της κλωστοϋφαντουργίας, με ακαθάριστες επενδύσεις να αυξάνονται ( από 144 εκατ. Ευρώ το 1999 σε 191 εκατ. Ευρώ το 2000) και το ΜΕΡΙΠ

<sup>3</sup> ο πλήρης ορισμός υπάρχει στα παραρτήματα

την περίοδο 1994-2000 να αγγίζει το 12%. Οι αυξημένες αυτές επενδύσεις πιθανώς δικαιολογούν την μείωση της απασχόλησης στον κλάδο , καθώς πραγματοποιείται υποκατάσταση ανθρώπινου δυναμικού με τεχνολογικό εξοπλισμό, η οποία γίνεται περισσότερο αισθητή τα τελευταία έτη. Ο βαθμός καθετοποίησης του κλάδου εμφανίζεται οριακά ανοδικός , με μέσο ρυθμό αύξησης 0,1% ετησίως, γεγονός που δικαιολογείται και από την ανοδική τάση της ακαθάριστης αξίας παραγωγής (ΜΕΡΜ<sup>4</sup> 2,6%) και της προστιθέμενης αξίας (ΜΕΡΜ 2,7%). Παρόμοια εξέλιξη εμφανίζουν και οι πωλήσεις.

Εκτιμάται, πάντως ότι τόσο η πίεση από το πραγματικό κόστος εργασίας όσο και οι ευκαιρίες χρηματοδότησης που προσφέρθηκαν με τη χρηματιστηριακή άνθιση των μετέπειτα χρόνων, επέτρεψαν την ενίσχυση των επενδύσεων του κλάδου τελευταία.

### **2.1.2.Ζήτηση, εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα.**

Η μακροχρονίως συρρικνούμενη παραγωγική δραστηριότητα της κλωστοϋφαντουργίας οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην ασθενική εγχώρια ζήτηση, με μόνη κινητήρια –αν και εξασθενημένη- δύναμη ανάπτυξης του κλάδου τις εξαγωγές. Ωστόσο οριακή βελτίωση καταγράφει το εμπορικό ισοζύγιο του κλάδου της κλωστοϋφαντουργίας το 2002, καθώς και το έλλειμμα από 328,7 εκατ.ευρώ το2001 μειώθηκε στα 323 εκατ.ευρώ το 2002. Ο χαμηλότερος δείκτης τιμών χονδρικής των εξαγόμενων προϊόντων σε σχέση με τον αντίστοιχο δείκτη των εισαγόμενων καθιστά τα ελληνικά προϊόντα του κλάδου πιο ανταγωνιστικά .

Από την άλλη πλευρά, κάμψη εμφανίζουν , το τελευταίο διαθέσιμο έτος , οι εξεταζόμενοι δείκτες εξωτερικού εμπορίου. Αναλυτικότερα ο βαθμός κάλυψης των εισαγωγών, ο οποίος αποτυπώνει τη σχέση μεταξύ των εξαγωγών και εισαγωγών , σημειώνει μείωση. Ακόμη επιδείνωση παρουσιάζει και ο δείκτης Balassa<sup>5</sup>, καθώς μειώνεται από –28,1% το 2002 σε –29% το 2003.

4 ο πλήρης ορισμός υπάρχει στα παραρτήματα

5 ο πλήρης ορισμός υπάρχει στα παραρτήματα

### **2.1.3.Χρηματοοικονομικά**

Σχετικά θετική κρίνεται η πορεία των χρηματοοικονομικών μεγεθών του κλάδου που βρίσκεται κοντά στο μέσο όρο της μεταποίησης. Συγκεκριμένα, σε 386 περίπου Α.Ε και ΕΠΕ το έτος 2000, η χρηματοοικονομική κατάσταση του κλάδου εμφανίζεται ελαφρά βελτιωμένη έναντι του προηγούμενου έτους και, συγκεκριμένα, όσον αφορά την αύξηση του βαθμού κάλυψης των παγίων και τη βελτίωση της κατάστασης ρευστότητας και δανειακής επιβάρυνσης του κλάδου. Ταυτόχρονα, σταθερή διατηρείται η απόδοση ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού, καθώς και ο λόγος των εξόδων προς μεικτά κέρδη. Τάση χρηματοοικονομικής επιδείνωσης δείχνουν τα αποτελέσματα του α' εξαμήνου του 2002 για τις επιχειρήσεις του κλάδου, σύμφωνα με τον Kantor Capital, εξαιτίας κυρίως της διατήρησης υψηλών αποθεμάτων, της αύξησης του δανεισμού και των σχετικών εξόδων.

### **2.1.4.Τάσεις και προοπτικές.**

Η ελληνική κλωστοϋφαντουργία φθίνει μακροχρονίως, ακολουθώντας την ακόμη μεγαλύτερη κάμψη του κλάδου ένδυσης, που αποτελεί και τον βασικό πελάτη εγχώριος. Με αμφίβολη την τιμή του βάμβακος και πτωτικές τις τιμές των νημάτων, ο κλάδος οδεύει σε εκκαθάριση και επιλογή βιώσιμων επιχειρήσεων. Αντιδρά, όμως, επιχειρώντας να αναδιαρθρωθεί με επενδύσεις εκσυγχρονισμού, έρευνα για ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, εξαγωγική εξειδίκευση και στρατηγική διαφοροποίησης της παραγωγής, με στροφή σε προϊόντα με ειδικές χρήσεις.

Ασχέτως του πως θα διευθετηθεί εφέτος το ζήτημα των κοινοτικών επιδοτήσεων στο βαμβάκι, μακροπρόθεσμα οι προοπτικές παραμένουν δυσοίωνες λόγω της απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου και τις πιέσεις από χαμηλόμισθες χώρες. Ο κλάδος εκκόκκισης ήδη αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό επειδή θεωρήθηκε επικερδής και προσείλκυσε πολλές νέες επιχειρήσεις, οι οποίες προκειμένου να εξασφαλίσουν άσπορο βαμβάκι προκάλεσαν την άνοδο της τιμής του, ζημιώνοντας όλες τις μονάδες του κλάδου και όσους βαμβακοπαραγωγούς συναλλάχθηκαν με νέες επιχειρήσεις, που δεν κατόρθωσαν να τους πληρώσουν.

Εφεξής, η παραγωγή θα είναι μειωμένη λόγω της μείωσης της καλλιεργούμενης έκτασης κατά 700.000 στρέμματα, που αποφάσισε το Υπουργείο Γεωργίας, γεγονός που αναμένεται να επηρεάσει κυρίως τις εξαγωγές. Άλλο παραμένει, τέλος, το πρόβλημα της γραφειοκρατίας (κοστίζει σε χρόνο και σε μεταφορά) στην παραλαβή σύσπορου βαμβακιού, καθώς επιβάλλεται η παράδοσή του από τον βαμβακοπαραγωγό στο εκκοκκιστήριο σε συγκεκριμένες ώρες<sup>6</sup>.

## **2.2. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ «ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.»**

### **ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ**

Η εταιρία σαφώς κατέχει την πρώτη θέση στον κλάδο. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την κατάταξη των εισηγμένων εταιριών του κλάδου κλωστοϋφαντουργίας με βάση τον κύκλο εργασιών τους και τα κέρδη προ φόρων για το 2003.

#### **ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**

|                                    | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ</b>           | 120.491,710 | 111.715,983 | 98.091,706  |
| <b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ</b>        | 73.346,449  | 78.455,465  | 81.491,864  |
| <b>ΜΟΥΖΑΚΗΣ</b>                    | 54.989,010  | 51.709,672  | 56.526,297  |
| <b>ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ</b>             | 42.306,008  | 45.324,126  | 45.091,996  |
| <b>ΚΑΡΑΤΖΗΣ</b>                    | 39.882,158  | 37.673,307  | 35.656,768  |
| <b>ΦΙΕΡΑΤΕΞ</b>                    | 37.978,855  | 35.444,560  | 34.609,615  |
| <b>ΒΑΡΒΑΡΕΣΟΣ</b>                  | 25.889,338  | 23.841,093  | 22.032,496  |
| <b>ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ</b> | 13.633,554  | 13.150,487  | 15.753,188  |
| <b>ΦΙΝΤΕΧΡΟΤ</b>                   | 12.872,700  | 13.507,827  | 12.407,349  |
| <b>ΕΛΦΙΚΟ</b>                      | 10.092,846  | 11.798,332  | 13.923,680  |
| <b>ΜΑΞΙΜ ΠΕΡΤΣΙΝΙΔΗΣ</b>           | 9.538,168   | 9.586,316   | 12.719,166  |
| <b>ΤΕΞΑΠΡΕΤ</b>                    | 9.139,263   | 8.365,081   | 9.224,992   |
| <b>ΚΟΡ-ΦΙΛ</b>                     | 5.869,000   | 9.005,464   | 10.209,781  |
| <b>ΤΡΙΑ ΑΛΦΑ ΕΡΙΟΥΡΓΙΑ</b>         | 4.124,771   | 4.299,357   | 6.529,157   |

Πηγή : Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί Επιχειρήσεων

**ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ**

|                                    | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ</b>        | 4.020,798   | 6.420,450   | 5.343,223   |
| <b>ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ</b> | 1.866,492   | 2.782,896   | 2.702,254   |
| <b>ΦΙΕΡΑΤΕΞ</b>                    | 1.273,185   | 614,180     | -1.851,702  |
| <b>ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ</b>             | 1.087,546   | 2.448,511   | 2.442,218   |
| <b>ΜΟΥΖΑΚΗΣ</b>                    | 977,335     | 907,457     | 1.846,271   |
| <b>ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ</b>           | 200,765     | -18.303,144 | -16.769,302 |
| <b>ΤΡΙΑ ΑΛΦΑ ΕΡΓΟΥΡΓΙΑ</b>         | 175,292     | 193,298     | 932,784     |
| <b>ΕΛΦΙΚΟ</b>                      | 120,116     | 346,713     | 587,572     |
| <b>ΜΑΞΙΜ ΠΕΡΤΣΙΝΙΔΗΣ</b>           | 119,703     | -829,175    | 999,779     |
| <b>ΤΕΞΑΠΡΕΤ</b>                    | 9,676       | -524,447    | 404,927     |
| <b>ΦΙΝΤΕΧΡΟΤ</b>                   | -370,679    | -415,636    | 4,220       |
| <b>ΚΟΡ-ΦΙΛ</b>                     | -830,000    | -105,109    | 17,674      |
| <b>ΚΑΡΑΤΖΗΣ</b>                    | -2.184,412  | 1.290,534   | 2.073,858   |
| <b>ΒΑΡΒΑΡΕΣΟΣ</b>                  | -3.047,733  | -1.383,272  | 1.322,841   |

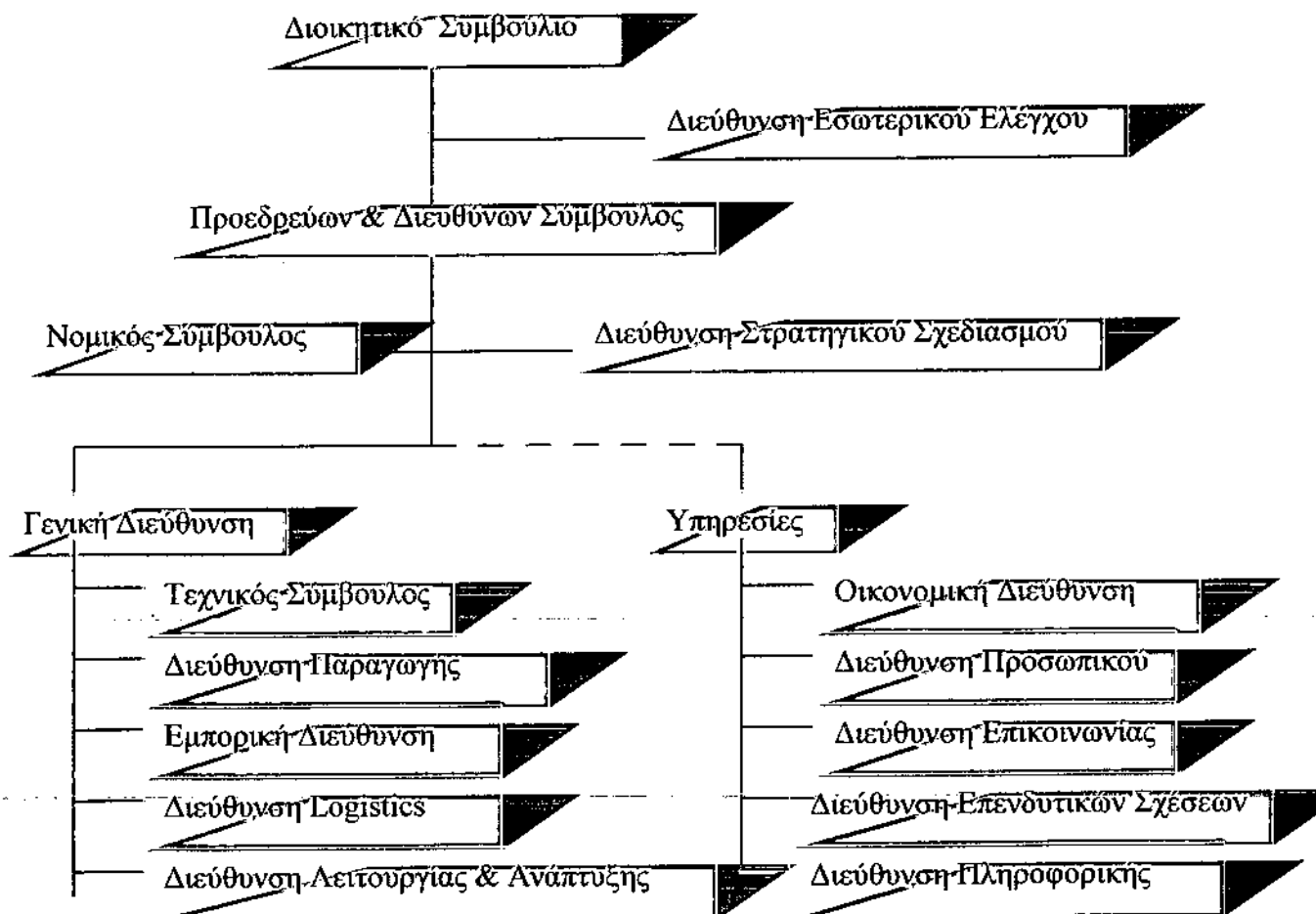
Πηγή : Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί Επιχειρήσεων

## 2.3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΚΛΩΣΤΗΡΙΩΝ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.

### 2.3.1. Η Εταιρία

Ο όμιλος ΚΛΩΝΑΤΕΞ είναι από τους μεγαλύτερους στον κλάδο της ελληνικής κλωστοϋφαντουργίας. Σήμερα περιλαμβάνει 25 εταιρείες στις οποίες εργάζονται περισσότεροι από 2000 εργαζόμενοι. Ο όμιλος αναδιοργάνωσε την δομή του για να βελτιώσει περαιτέρω την οργανωτική του λειτουργία. Όσο αφορά τον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας, οι εταιρείες του ομίλου αποφασίστηκε να χωριστούν σε τμήματα (DIVISIONS). Έτσι δημιουργήθηκε το Τμήμα Πρώτων Υλών, το Τμήμα Νημάτων (γνωστό σαν KYD- KLONATEX YARN DIVISION) και το Τμήμα Υφάσματος και Ενδύματος. Το Τμήμα Νημάτων αποτελείται από 14 παραγωγικές μονάδες και έχει δυνατότητα παραγωγής 50 εκ. κλών ετησίως. Στο τμήμα αυτό ανήκει και η εταιρία που εξετάζουμε με την επωνυμία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.».

### 2.3.2. Το οργανόγραμμα της εταιρίας





### 2.3.3. Το Όραμα, ο Στόχος και οι Αξίες της εταιρίας «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.»

Το όραμα της εταιρίας είναι, να συνεχίσει να βελτιώνει την ηγετική της θέση στην Κλωστοϋφαντουργία, μια θέση που έχει κτισθεί πάνω στα στιβαρά θεμέλια της καθετοποιημένης βιομηχανίας και της προηγμένης παγκοσμίου επιπέδου παραγωγικής διαδικασίας. Επιθυμεί να αναγνωρισθεί από τους πελάτες της ως προμηθευτής επιλογής. Να προσφέρει ουσιαστικές ευκαιρίες εξέλιξης στο προσωπικό, ενώ διασφαλίζει την μέγιστη απόδοση για τους συμμετοχούς.

Στόχος της είναι, να επιδιώξει υπεροχή σε ότι κάνει. Σκοπός της είναι να παρέχει υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών της κάθε φορά. Αποστολή της είναι ο Τομέας Κλωστοϋφαντουργίας να προσβλέπει στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών στην κρίση των πελατών και αυτών των ιδίων. Ταυτόχρονα να εξασφαλίζει στα προϊόντα της τον μεγαλύτερο δυνατό κύκλο ζωής, ανταποκρινόμενοι έτσι με το μεγαλύτερο δυνατό τρόπο στις διάφορες ανάγκες της καθημερινής ζωής, της άσκησης και των άλλων δραστηριοτήτων.

Οι αξίες της εταιρίας, είναι οι εξής:

- ❖ Η φιλοσοφία της είναι πελατοκεντρική: η δέσμευσή της είναι να κατανοήσει και να συμμορφωθεί στις εξωτερικές αλλά και τις εσωτερικές απαιτήσεις των πελατών από την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- ❖ Η ισχύς της εταιρείας είναι το ανθρώπινο δυναμικό: να δουλεύουν μαζί σαν ομάδα, επιδεικνύοντας ο ένας στον άλλο ακεραιότητα, εμπιστοσύνη, και σεβασμό. Θα συμπεριφέρονται με σεβασμό προς όλους τους συναλλασσόμενους με την εταιρία και κατεπέκταση με όλο τον Όμιλο, σεβόμενοι την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, το περιβάλλον και τις κοινωνίες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται.
- ❖ Η συνεχής βελτίωση και η εξάλειψη της σπατάλης συνιστούν τρόπο ζωής για εκείνη: το περιβάλλον εργασίας της να προωθεί την ανοικτή επικοινωνία, την συμμετοχή και την καινοτομία.
- ❖ Τα κέρδη είναι στοιχείο «κλειδί» για την επιβίωση και την ανάπτυξή της: να διασφαλίζει υγιή οικονομική διάρθρωση, ικανοποιητική απόδοση στους επενδυτές

και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από καινοτομίες και διεθνούς επιπέδου παραγωγική διαδικασία<sup>7</sup>

### **2.3.4. Η Αγορά και η Θέση της Εταιρίας σε αυτήν**

#### **2.3.4.1. Η αγορά των Textiles - χθες**

- ❖ Συγκεκριμένη – Συγκεντρωμένη (Ελλάδα- Δυτική Ευρώπη)
- ❖ Ανάπτυξη του κλάδου σε εθνικό επίπεδο
- ❖ Ο ανταγωνισμός δεδομένος
- ❖ Μεγάλοι μαζικοί πελάτες (Ελλάδα – Ευρώπη )
- ❖ Πωλήσεις = διαχείριση

#### **2.3.4.2. Η αγορά - σήμερα...**

- ❖ Διεθνής, παγκοσμιοποιημένη (έντονη γεωγραφική διασπορά προσφοράς & ζήτησης)
- ❖ Μεγάλη συγκέντρωση μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων
- ❖ Συνεχής κίνηση κεφαλαίων- επενδύσεων προς χώρες χαμηλού κόστους
- ❖ Οξύς, ανεξέλεγκτος ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο
- ❖ Μείωση μαζικής ζήτησης
- ❖ Ανάγκη γνώσης του ανταγωνισμού και των αναγκών των πελατών (πωλητές = σύμβουλοι)
- ❖ Διαφοροποίηση των αναγκών
- ❖ Ανάγκη εξειδίκευσης – διαφοροποίησης
- ❖ Διεύρυνσης παλέτας προϊόντων
- ❖ Ανάγκη πρόβλεψης (τάσεων, αναγκών, αλλαγών)- Marketing
- ❖ Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D)

---

<sup>7</sup> Strategy Plan 2003

### 2.3.4.3. Η αγορά - αύριο...

- ❖ Οξύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον με την ανάδειξη και ενδυνάμωση νέων αγορών( Λατινική Αμερική- Κίνα)
- ❖ Περίπλοκο/ πολύπλοκο επίπεδο λειτουργίας σε διεθνή πλαίσια
- ❖ Διαφοροποίηση προϊόντων σε διεθνές επίπεδο
- ❖ Επώνυμα προϊόντα- brand names (εικόνα, πιστότητα, ποιότητα, προστιθέμενη αξία, εμπιστοσύνη καταναλωτή...)
- ❖ Δημιουργία νέων υποδομών / ανταγωνιστών στην ευρύτερη λεκάνη της Μεσογείου
- ❖ Άρση προστατευτικών θεσμών της παραγωγής & διάθεσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (κατάργηση Πολύ-ινικής συμφωνίας, WTO, ΚΑΠ)
- ❖ Δεδομένα επιβίωσης πλέον η μείωση του κόστους, ποιότητα , ποικιλία/ καινοτομία, service, άμεση ανταπόκριση (quick response).

### 2.3.4.4. Μεριδίο αγοράς/ κλωστηρίων βάμβακος

Προϋπολογισμός παραγωγής τοπικών νημάτων για το 2003

| Κλωστήρια             | Τόνοι   | %     |
|-----------------------|---------|-------|
| Κλωστήρια Ναούσης     | 55.00   | 31,0  |
| Όμιλος Ακκάς          | 34.000  | 19,2  |
| Κλωστήρια Επίλεκτος   | 14.000  | 7,9   |
| Κλωστήρια Βαρβαρέσσος | 10.000  | 5,6   |
| Κλωστήρια Πρεβέζης    | 9.500   | 5,3   |
| Λοιποί                | 55.000  | 31,0  |
| Σύνολο                | 177,500 | 100,0 |

### 2.3.4.5. Διεθνής ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός στις εκτός Ελλάδος αγορές επηρεάζεται από το κόστος εργασίας το οποίο στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης συγκρινόμενο με το κόστος εργασίας στην Ασία είναι υψηλό. Η απελευθέρωση των αγορών είχε ως αποτέλεσμα την ένταση του ανταγωνισμού και τη μείωση των τιμών. Ένα από τους βασικούς ανταγωνιστές της Ελλάδας αποτελεί η Τουρκία καθώς παράγει όμοια προϊόντα και στοχεύει στις ίδιες αγορές όσον αφορά τις εξαγωγές. Παρά τον συνεχώς αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό, οι ελληνικές κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ευρωπαϊκών αλλά και των Τρίτων Χωρών, καθώς έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν το απαιτούμενο βαμβάκι απευθείας από τα εκκοκκιστήρια.

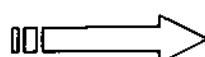
Ο ανταγωνισμός στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας εντός των ελληνικών συνόρων εμφανίζεται επίσης αυξημένος δημιουργώντας την ανάγκη για ισχυρές επιχειρήσεις με αυξημένες δυνατότητες επενδύσεων. Έτσι κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας παρατηρείται μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων στον κλάδο ενώ παράλληλα διαπιστώνεται αύξηση της παραγωγής και μείωση της απασχόλησης λόγω του κόστους εργασίας αλλά και λόγω του εκσυγχρονισμού των μονάδων.

| <b>Χώρα</b>     | <b>Εταιρία</b>                                                                                | <b>Προϊόντα Νήματος</b>                                      |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Τουρκία</b>  | <b>EDIP, Top Kari, Akip<br/>Textile, Karsu</b>                                                | <b>Φανταχτερά νήματα, O/E<br/>και R/S εκρού</b>              |
| <b>Ιταλία</b>   | <b>Olcese, Genoma,<br/>Ferrari/Linea Piu,<br/>Legnano, Franzoni</b>                           | <b>Από εκρού σε<br/>φανταχτερά νήματα<br/>(O /E και R/S)</b> |
| <b>Γερμανία</b> | <b>Schoeller Textil GmbH,<br/>Hof Garn GmbH,<br/>Borghoster Warps-<br/>Spinnerei GmbH</b>     | <b>Εκρού O /E και R/S<br/>νήματα</b>                         |
| <b>Γαλλία</b>   | <b>Madelein Creation,<br/>mosley Badin SA,<br/>Chenimensil Group,<br/>Thentorey, Caulliez</b> | <b>Φανταχτερά νήματα,<br/>O /E και R/S εκρού</b>             |
| <b>Ισπανία</b>  | <b>Η αγορά είναι πολύ</b>                                                                     | <b>Βασικό εκρού νήμα</b>                                     |

|                   |                                                                     |                                                                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                   | <b>διασπασμένη</b>                                                  |                                                                         |
| <b>Αυστρία</b>    | <b>G. Boreckenstein &amp; Sohn<br/>AG, Linz AG</b>                  | <b>Βισκόζ εκρού Ο /Ε και<br/>R/S νήματα</b>                             |
| <b>Πορτογαλία</b> | <b>Arco Texteis SA,<br/>Fab.Textil Riopole SA,<br/>TMG, Somelos</b> | <b>Εκρού &amp; φανταχτερά<br/>Ο /Ε νήματα , βαμμένα<br/>Ο /Ε νήματα</b> |
| <b>Ινδία</b>      | <b>Η αγορά είναι πολύ<br/>διασπασμένη</b>                           | <b>Βασικό εκρού νήμα</b>                                                |
| <b>Πακιστάν</b>   | <b>Η αγορά είναι πολύ<br/>διασπασμένη</b>                           | <b>Βασικό εκρού νήμα</b>                                                |

#### **2.3.4.6. Η θέση της εταιρίας στην εθνική αγορά**

- ❖ 16% μερίδιο αγοράς σε παραγωγή
- ❖ 22% μερίδιο αγοράς στην εγχώρια αγορά

 ηγέτες

#### **2.3.4.7. Η θέση της εταιρίας στην Ευρώπη**

- ❖ Νο 1 σε παραγωγική δυναμικότητα (νήμα)
- ❖ Νο 142 (παγκοσμίως) σε ενοποιημένο τζίρο Textile Division, έτος 2000 (περιοδικό Textilwirtschaft)
- ❖ Πολύ καλό 'portfolio' από 'blue chip' τελικούς πελάτες ( Sara Lee, Calvin Klein, Donna Karan, M&S, Zara, Nike, Adidas, Escada, Eminence, Benetton...)

## **2.4. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ & Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ**

### **2.4.1. Ο στόχος της για αύριο**

- ❖ Να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην Ελληνική αγορά

- ❖ Να αναπτυχθεί ως leader σε συγκεκριμένους τομείς, προϊόντα, αγορές στο διεθνή στίβο
- ❖ Να είναι η 1η επιλογή του πελάτη

#### **2.4.2. Πως υλοποιεί τον στόχο...**

- ❖ Αλλαγή της εταιρικής φιλοσοφίας από product oriented σε market / customer oriented –τμήμα Marketing
- ❖ Συστηματική και συνεπής επικοινωνία προς τους ‘εσωτερικούς’ και εξωτερικούς πελάτες. Υποστήριξη των πωλήσεων
- ❖ Επένδυση στην ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων σε εθνικό και διεθνές περιβάλλον (δημιουργία συνεργιών με τους μεγάλους πελάτες win-win partnerships)
- ❖ Αξιοποίηση και ανάπτυξη στο μέγιστο των ήδη υπαρχόντων πελατών
- ❖ Άνοιγμα νέων γεωγραφικά αγορών, νέων τμημάτων αγοράς, νέων χρήσεων
- ❖ Επένδυση στην ανάπτυξη νέων, επώνυμων προϊόντων που προσδίδουν στον πελάτη προστιθέμενη αξία (Τεχνικό τμήμα Mkt/R&D)
- ❖ Συνεχής έρευνα αγοράς, ανταγωνισμού, νέων τεχνολογιών, τάσεων
- ❖ Προσπάθεια ομογενοποίησης των προϊόντων σε συνάρτηση με την μέγιστη παραγωγή και παραγωγικότητα
- ❖ Μείωση του κόστους σε συνδυασμό με υψηλή απόδοση σε όλη την αλυσίδα παραγωγής –διάθεσης
- ❖ Εκμεταλλεζόμενα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα και δημιουργώντας νέα:
  - μέγεθος του ομίλου/ καθετοποίηση
  - τεχνογνωσία
  - ανθρώπινο δυναμικό
  - διεύρυνση του πακέτου προϊόντων
  - διεύρυνση πελατολογίου
  - συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις , lobbies

### 2.4.3. Όλα αυτά δημιουργούν...

Καλύτερη γνώση για το σήμερα και έγκαιρη πρόβλεψη και δράση για το αύριο

|                                   |                                                                      | 1999   | 2000   | 2001   | 2002   | 2005 |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|------|
| Κατανομή ποσοτήτων/μερίδιο αγοράς | Βασικά και απλά είδη χαμηλής και μεσαίας προστιθέμενης αξίας         | 62,40% | 62,05% | 54,97% | 43,21% | 27%  |
| Ποσοστό Τζίρου                    | Βασικά και απλά είδη χαμηλής και μεσαίας προστιθέμενης αξίας         | 58,10% | 56,83% | 49,12% | 34,49% | 20%  |
| Κατανομή ποσοτήτων/μερίδιο αγοράς | Βασικά είδη μεσαίας προστιθέμενης αξίας                              | 27,81% | 18,16% | 24,82% | 36,11% | 43%  |
| Ποσοστό Τζίρου                    | Βασικά είδη μεσαίας προστιθέμενης αξίας                              | 33,87% | 21,13% | 27,48% | 38,50% | 43%  |
| Κατανομή ποσοτήτων/μερίδιο αγοράς | Μοντέρνα είδη υψηλής τεχνολογίας νημάτων με μεγάλη προστιθέμενη αξία | 9,78%  | 19,78% | 20,21% | 20,68% | 30%  |
| Ποσοστό Τζίρου                    | Μοντέρνα είδη υψηλής τεχνολογίας νημάτων με μεγάλη προστιθέμενη αξία | 8,03%  | 22,03% | 23,40% | 27,01% | 37%  |

## 2.5. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΚΕΡΔΩΝ

|                 | Χαμηλό καθαρό εν<br>δυνάμει κέρδος |          | Χαμηλό/ μεσαίο καθαρό εν<br>δυνάμει κέρδος |         | Υψηλό καθαρό εν<br>δυνάμει κέρδος |           |
|-----------------|------------------------------------|----------|--------------------------------------------|---------|-----------------------------------|-----------|
|                 | %                                  |          | %                                          |         | %                                 |           |
| 1999            | %                                  | -7,01%   | %                                          | -11,76% | %                                 | -3,99%    |
| 2000            | %                                  | 6,22%    | %                                          | 12,32%  | %                                 | 1,61%     |
| 2001            | %                                  | -9,32%   | %                                          | 1,09%   | %                                 | -6,71%    |
| 2002<br>budget  | %                                  | 2.50%    | %                                          | 6.00%   | %                                 | 11.00%    |
| Project<br>2005 | %                                  | 0 ως 3 % | %                                          | 5 ως 9% | %                                 | 10 ως 15% |

|              | Σύνολο |        |
|--------------|--------|--------|
|              | %      |        |
| 1999         | %      | -3,33% |
| 2000         | %      | 6,49%  |
| 2001         | %      | -6,09% |
| 2002 budget  | %      | 6.14%  |
| Project 2005 | %      | 8.51%  |



### **3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ – ΜΟΝΤΕΛΟ & ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

#### **3.1. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο/ διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ορίζεται και ως ανταγωνιστική αιχμή έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσο αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητες τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες (core competencies), τις λοιπές δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον του και τις εσωτερικές του δυνατότητες. Είναι, δηλαδή αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς – συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός, ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Παπαδάκης Β. «Στρατηγική επιχειρήσεων» σελ. 34-35

### **3.2.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των επιμέρους επιλογών όσο αφορά τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχειρηματική μονάδα, θα ήταν χρήσιμο να διαχωρίσουμε πρώτα τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για ποιο λόγο είναι τόσο σημαντική η απόκτηση του.

Σύμφωνα με τον Grant «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα».

Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ταυτόχρονα και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ωστόσο, ο ορισμός αυτός έχει το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλαδή τα κέρδη) για να ορίσει την αιτία, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

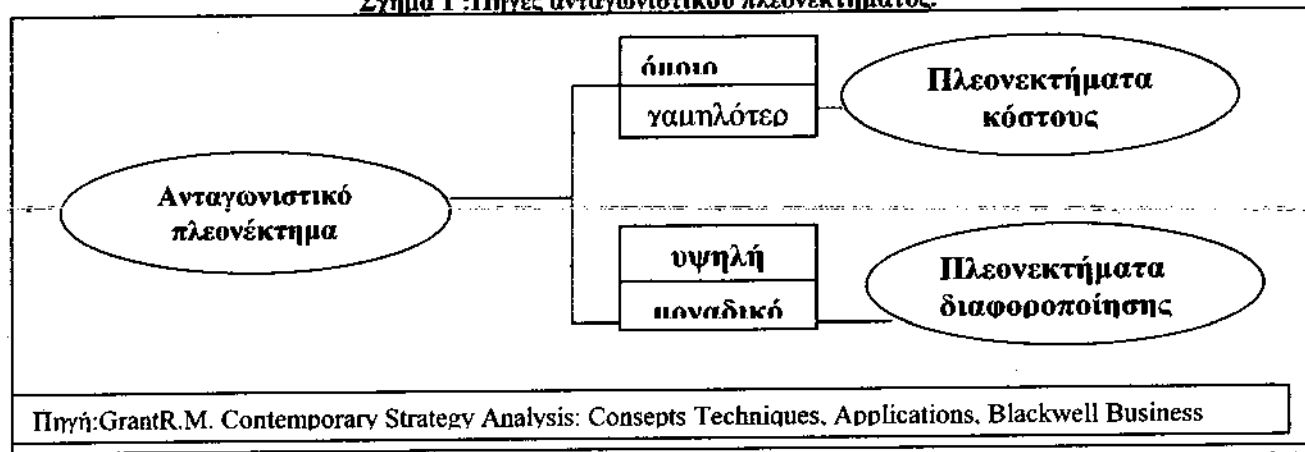
### **3.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.**

Σύμφωνα με τον Michel Porter, υπάρχουν δυο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους (cost leadership), δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (σχήμα 1).

Και με τους δύο αυτούς τρόπους τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

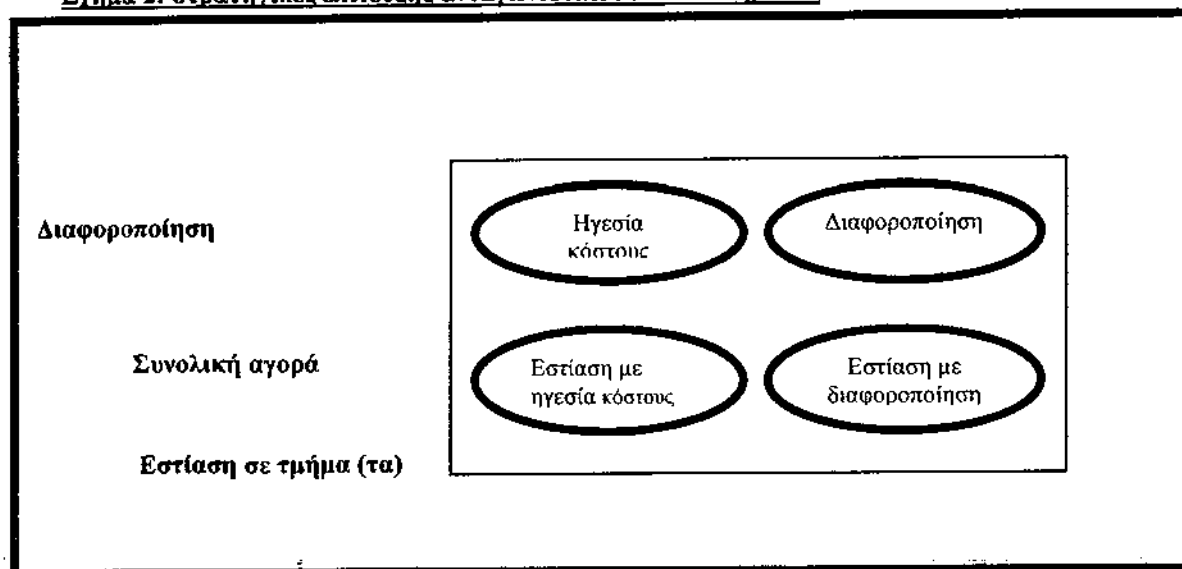
Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσο αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει (σχήμα 2):

**Σχήμα 1 :Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.**



- Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Τη στρατηγική διαφοροποίησης
- Τη στρατηγική εστίασης, μπορεί να διακριθεί:
  1. στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
  2. στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους.

**Σχήμα 2: στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.**



οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Προκειμένου μία επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

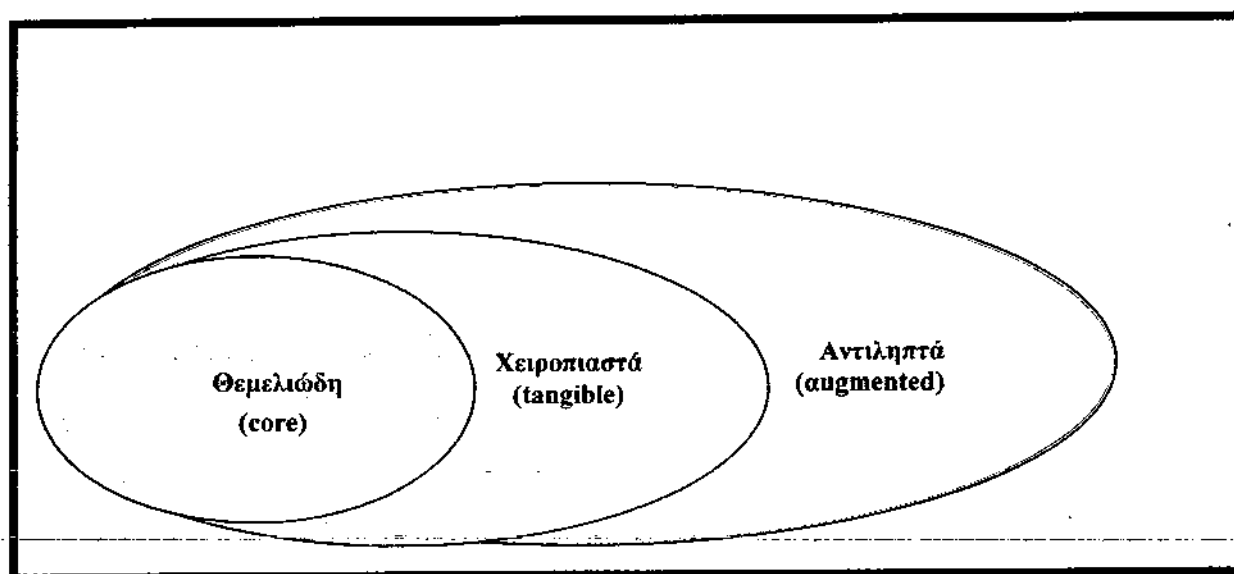
1. Ποιοι είναι οι καταναλωτές (target group) στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά ποιους θα ικανοποιήσει. Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στο πεδίο δράσης της επιχείρησης το

οποίο μπορεί να είναι ευρύ ή στενό, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζει η επιχείρηση να κατηγοριοποιήσει το καταναλωτικό κοινό της. Η τμηματοποίηση αυτή (segmentation) είναι απαραίτητη γιατί επιτρέπει την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών

2. Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών, ή διαφορετικά τι θα ικανοποιήσει. Όταν μιλάμε για ανάγκες εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο βαθμός των οποίων το προϊόν θα ικανοποιήσει ορισμένες από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού είναι συνάρτηση του επιπέδου διαφοροποίησης του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος υπάγονται σε τρεις κατηγορίες, όπως φαίνεται στο (σχήμα 3). Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του προϊόντος αναφέρονται στα φυσικά χαρακτηριστικά του όπως είναι η υλική δομή του, τα συστατικά ή οι πρώτες ύλες από τις οποίες αποτελείται. Τα χειροπιαστά χαρακτηριστικά αφορούν την συσκευασία του προϊόντος, τον σχεδιασμό του, κ.τ.λ. Τέλος, τα αντιληπτά χαρακτηριστικά αναφέρονται στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του προϊόντος που κτίζονται μέσω της επικοινωνίας τους στο κοινό-στόχος.

Με αυτόν τον τρόπο η διαφοροποίηση του προϊόντος από τα ανταγωνιστικά του μπορεί να αναφέρεται σε κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες χαρακτηριστικών ή και στις τρεις. Επειδή συνήθως η διαφοροποίηση αυξάνει το κόστος του προϊόντος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφασίσουν μεταξύ υψηλής διαφοροποίησης και υψηλού κόστους, ή χαμηλής διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους.

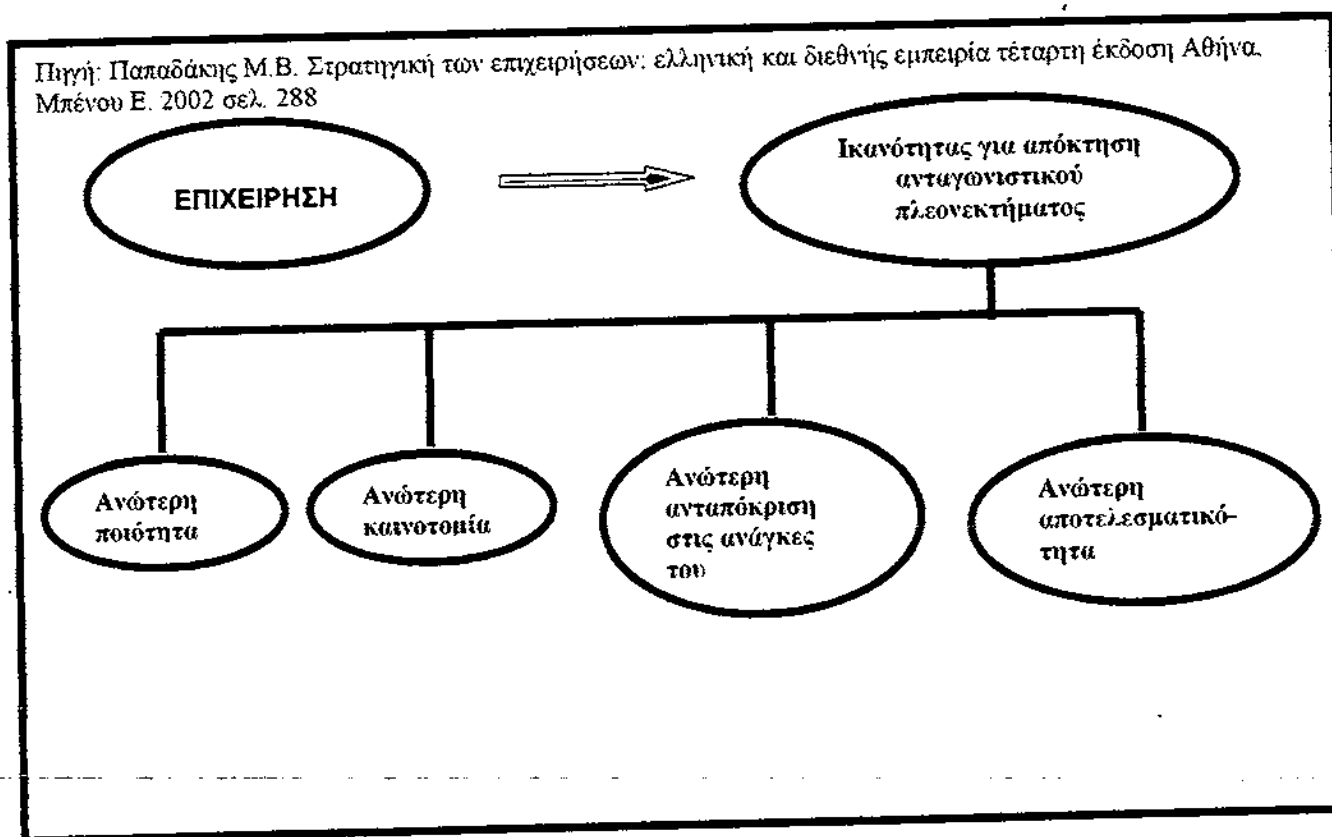
**Σχήμα 3: Χαρακτηριστικά προϊόντος**



3. Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες (μοναδικές ικανότητες-core competences) θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση, ή διαφορετικά πως θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερις τρόποι για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: να αναπτύξει ανώτερη ποιότητα, ανώτερη αποδοτικότητα, ανώτερη καινοτομία ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών (σχήμα 4).

Προκειμένου να επιτύχει σε έναν από αυτούς τους τομείς, θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για τις ικανότητες που θα αναπτύξει, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσει και θα συνδυάσει αυτές τις ικανότητες. Αξίζει να σημειωθεί ότι συνήθως τρεις από τους παραπάνω τρόπους οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υιοθέτησης στρατηγικής διαφοροποίησης. Ενώ η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω εφαρμογής στρατηγικής ηγεσίας κόστους προϋποθέτει επίτευξη ανώτερης αποτελεσματικότητας.

**Σχήμα 4: Ικανότητες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**



### 3.4.ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι απόψεις του M.Porter σχετικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές έχουν αποτελέσει αντικείμενο κριτικής από πολλούς σύγχρονους μελετητές της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η κριτική κυρίως εστιάζει την ορολογία που έχει χρησιμοποιήσει ο Porter στο διαχωρισμό των ανταγωνιστών στρατηγικών και στην άποψή του ότι οι στρατηγικές αυτές πρέπει να εφαρμόζονται μεμονωμένα και όχι σε συνδυασμό.

Κατά τον Porter η ταυτόχρονη υιοθέτηση περισσότερων από μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής οδηγεί τις επιχειρήσεις σε προβλήματα προσανατολισμού και οργάνωσης, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν αυτές σε προβλήματα επιβίωσης και εικόνας.

Έτσι έχει διαμορφωθεί η εντύπωση ότι η ταυτόχρονη υιοθέτηση στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης δεν είναι επιτεύξιμη και αποδοτική,

Σύμφωνα με την άποψη του Sahai, ο διαχωρισμός των ανταγωνιστικών στρατηγικών σε ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση είναι λανθασμένος. Ποιο συγκεκριμένα, ο διαχωρισμός αυτός δημιουργεί την εντύπωση ότι οι δύο αυτές στρατηγικές είναι ασυμβίβαστες

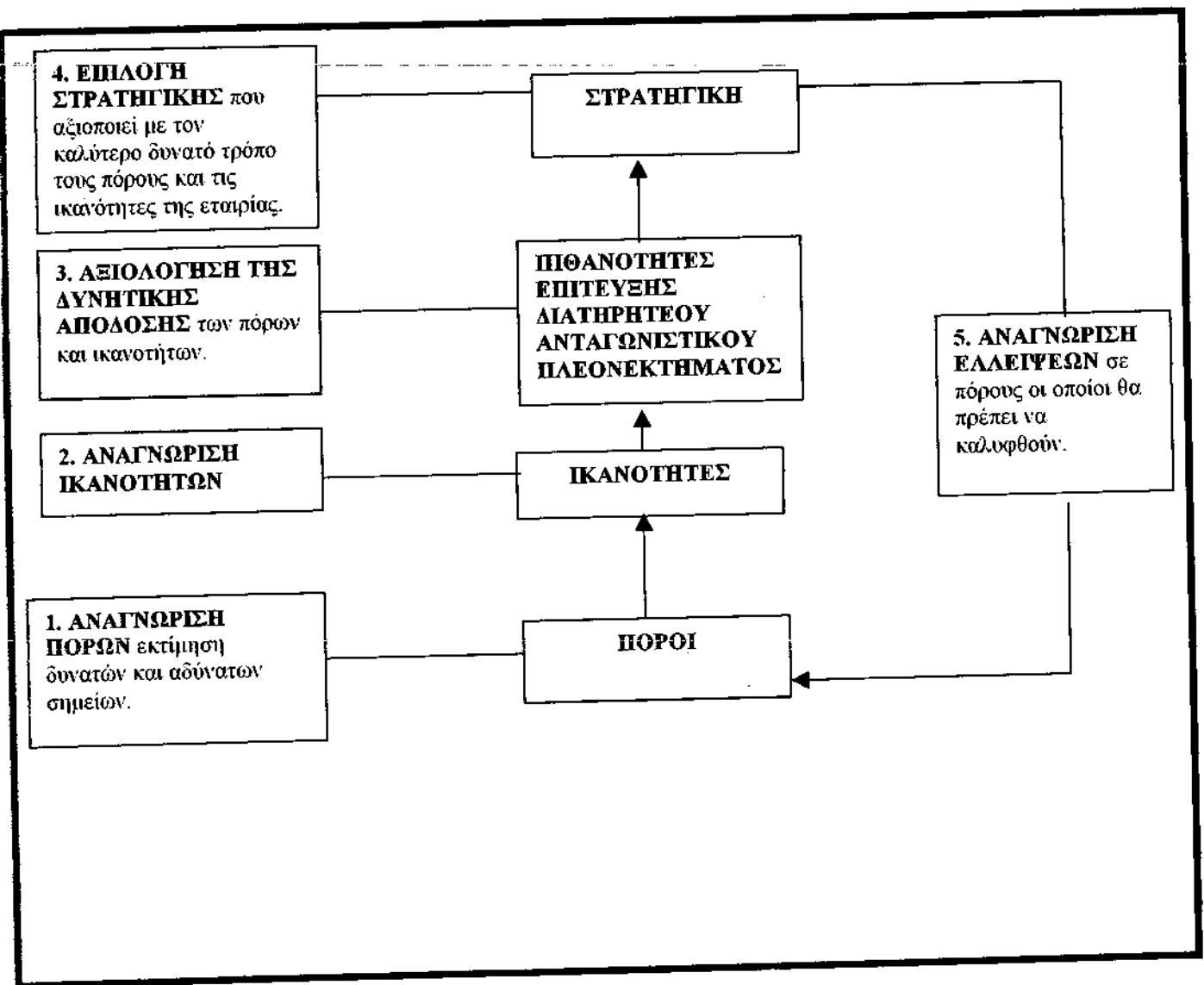
Ο όρος ηγεσία του κόστους αποσπά την προσοχή των στελεχών από τις εκροές των επιχειρήσεών τους, αφού αναφέρεται περισσότερο στη μείωση του κόστους των εισροών. Σύμφωνα όμως με τον μελετητή, τα στελέχη πρέπει να εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στις εκροές της επιχείρησής τους, αφού οι εκροές αποτελούν (με τη μορφή του τελικού προϊόντος / υπηρεσίας ) τον κρίκο που συνδέει την επιχείρηση με τους καταναλωτές.

Έχει επίσης υποστηριχθεί ότι η εμμονή μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη στρατηγική ανταγωνισμού μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Παρουσιάζονται πολλοί κίνδυνοι για την επιχείρηση όταν αυτή ακολουθεί αποκλειστικά ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση. Σύμφωνα με την άποψη αυτή η επιχείρηση πρέπει να ακολουθεί μία ανταγωνιστική στρατηγική που να προάγει ταυτόχρονα τις ικανότητές της σε πολλές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της (mixed strategy). Η στρατηγική αυτή πέρα από το ότι απομακρύνει τους κινδύνους που αναφέρθηκαν παραπάνω, βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει όφελος από διάφορες ικανότητές της και να τις εκμεταλλευτεί στο μέγιστο βαθμό.

Τα στελέχη θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν ευέλικτα τις διάφορες ανταγωνιστικές στρατηγικές προκειμένου να επιτύχουν ευκολότερα ένα διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μονόπλευρη εφαρμογή μιας μεμονωμένης ανταγωνιστικής

στρατηγικής εγκυμονεί πολλούς κινδύνους για τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (σχήμα 5).

**Σχήμα 5. Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων.**



### **3.5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

Το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων εμφανίστηκε και αναπτύχθηκε την τελευταία δεκαετία. Ουσιαστικά αποτελεί μια εσωστρεφή θεώρηση χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Σύμφωνα με το μοντέλο, κάθε εταιρεία διαφέρει από τους ανταγωνιστές της όχι μόνο ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που έχει στη διάθεσή της, αλλά και ως προς τον τρόπο εκμετάλλευσής τους.

Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς ( οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες , η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης (όπως πόροι και ικανότητες) συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής.

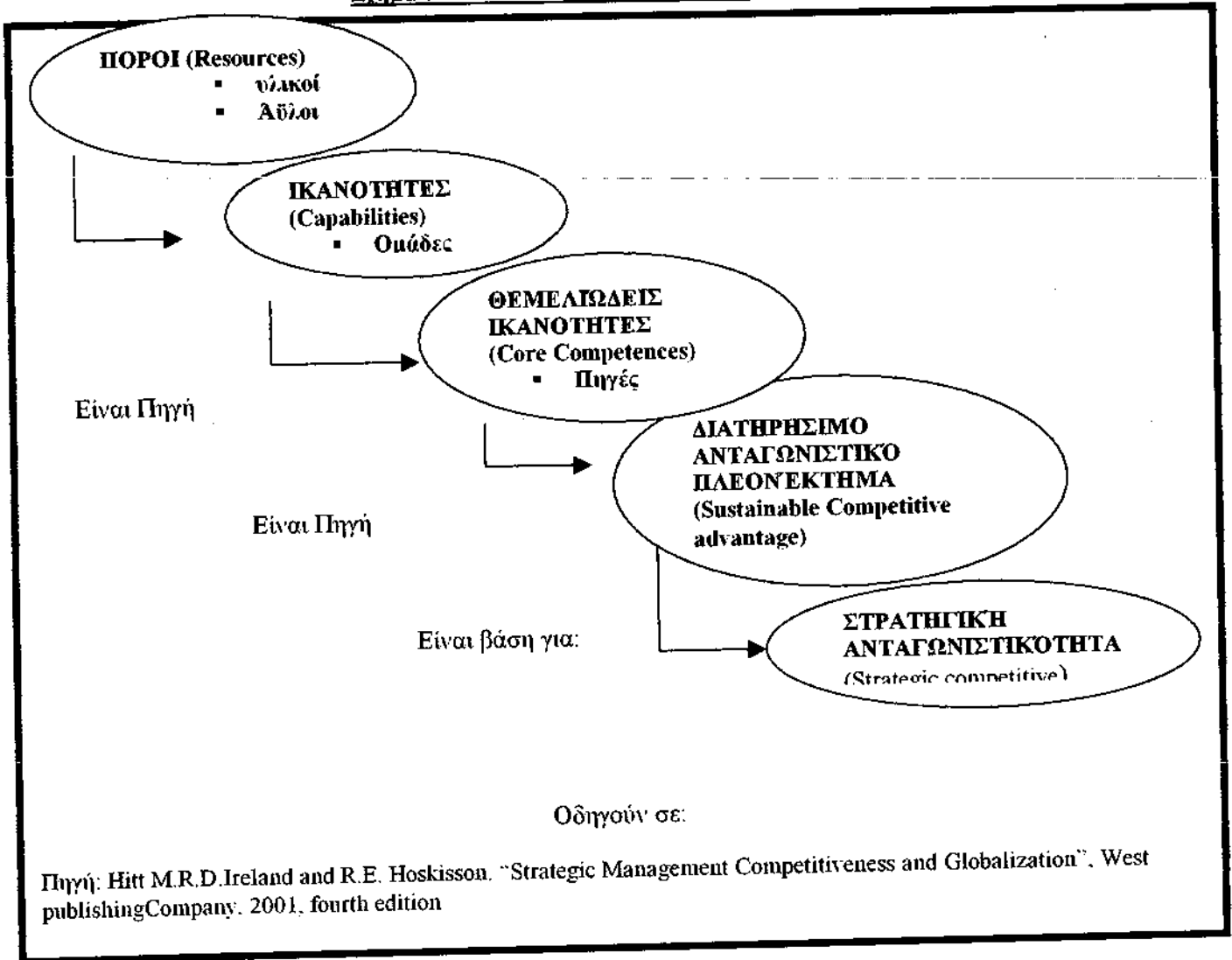
Από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για τον σχεδιασμό στρατηγικής της.

Οι πόροι και οι ικανότητες που δύσκολα αποκτιούνται ή αναπαράγονται από τους ανταγωνιστές, μπορούν με την κατάλληλη εκμετάλλευση να οδηγήσουν μια εταιρεία να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επικρατήσει έναντι των ανταγωνιστών της.

Μια εταιρεία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν υλοποιεί μια προσοδοφόρα στρατηγική, η οποία δεν ακολουθείται ταυτόχρονα από υπάρχοντες ή δυνητικούς ανταγωνιστές. Το πλεονέκτημα αυτό γίνεται διατηρήσιμο όταν οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν τις προσόδους αυτής της στρατηγικής. (σχήμα 6)



**Σχήμα 6 : Μοντέλο πόρων και ικανοτήτων**



### **3.6. ΟΡΙΣΜΟΙ & ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠÓΡΩΝ**

Ο Wernefelt ορίζει τους πόρους ως οτιδήποτε μπορεί να θεωρηθεί δύναμη ή αδυναμία σε μια εταιρεία, οτιδήποτε δηλαδή είναι συνδεδεμένο μόνιμα με αυτή.

Για τον Barney J. οι πόροι μιας εταιρείας περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία του ενεργητικού της, τις ικανότητες, τις οργανωτικές διαδικασίες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που της παρέχουν την δυνατότητα αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής της.

Με βάση το Johnson G. & Scholes K. οι πόροι μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες :

- **Υλικοί πόροι:** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν για παράδειγμα τα μηχανήματα, τα κτήρια, η δυνατότητα παραγωγής. Ωστόσο, δεν αρκεί μια απλή καταγραφή τους αλλά θα πρέπει να θέτονται ερωτήματα για την ικανότητά τους να μπορούν με σωστή εκμετάλλευση να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Ανθρώπινοι πόροι:** Η ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εξετάζει ερωτήματα που σχετίζονται με τον αριθμό και τον τύπο των διαφόρων ικανοτήτων αλλά και με την προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου παράγοντα σε ενδεχόμενες αλλαγές μέσα στον οργανισμό.
- **Συστήματα:** Οι οικονομικοί πόροι αφορούν τις πηγές των χρημάτων, τον έλεγχο των χρεωστών και πιστωτών, την διαχείριση των σχέσεων με τους μετόχους και τις τράπεζες, ενώ τα συστήματα αφορούν τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των λειτουργιών παραγωγής, προσωπικού, marketing, καθώς και της γενικής διεύθυνσης.
- **Αυλοί πόροι:** Ένα λάθος που εύκολα μπορεί να παρουσιαστεί στην ανάλυση των πόρων μιας εταιρείας είναι η παράβλεψη των σημαντικότερων άυλων πόρων. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η φήμη και πελατεία, οι πατέντες και ευρεσιτεχνίες, τα εμπορικά μυστικά και η τεχνογνωσία ή τεχνολογική ικανότητα της εταιρείας.

### **3.7 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Σημαντικό για μια εταιρία είναι να έχει πλήρη κατοχή και έλεγχο των πόρων και ικανοτήτων. Στόχος της στρατηγικής θα πρέπει να είναι η όσο το δυνατό πιο αποδοτική χρήση των μοναδικών ικανοτήτων ώστε να προκύψουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό κι από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η εταιρία. Η εταιρία δεν πρέπει μόνο να προσπαθεί να δημιουργεί πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια, αλλά και να επιταχύνει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό. Επομένως, απαιτείται ευελιξία και αδιάκοπη βελτίωση<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Παπαδάκης Β. «Στρατηγική επιχειρήσεων», σελ.107

## **4.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **4.1.ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στόχος της έρευνας μας είναι να δούμε μέσα από το management των δυνατοτήτων, αν το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρησή μας. Ερευνούμε την αξιοποίηση του μοντέλου πόρων και ικανοτήτων μέσα στην **ΕΤΑΙΡΕΙΑ <<ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.>>**. Στην συνέχεια προβαίνουμε στον εντοπισμό των προβλημάτων της παραπάνω εταιρείας και τελικά κάνουμε δημιουργικές προτάσεις για πιθανές εφαρμογές του μοντέλου πόρων και ικανοτήτων.

### **4.2.ΠΗΓΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιούμε πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. Οι δευτερογενείς πηγές χρησιμοποιούνται ως μέσα εντοπισμού των σημείων που ερευνήθηκαν από την πρωτογενή έρευνα. Παράλληλα οι δευτερογενείς πηγές μας δίνουν πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να αντλήσουμε από:

1. Κλαδικά περιοδικά
2. Κλαδικές μελέτες
3. Μελέτες άρθρων, εφημερίδων
4. Ετήσια δελτία της εταιρείας
5. Internet
6. Συνεντεύξεις στελεχών της εταιρείας

Οι πρωτογενείς πηγές αποτελούν όπως και στις περισσότερες έρευνες, την βασική πηγή άντλησης των στοιχείων και πληροφοριών αφού προέρχονται μέσα από την ίδια την επιχείρηση και τα στελέχη της.

### **4.3. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

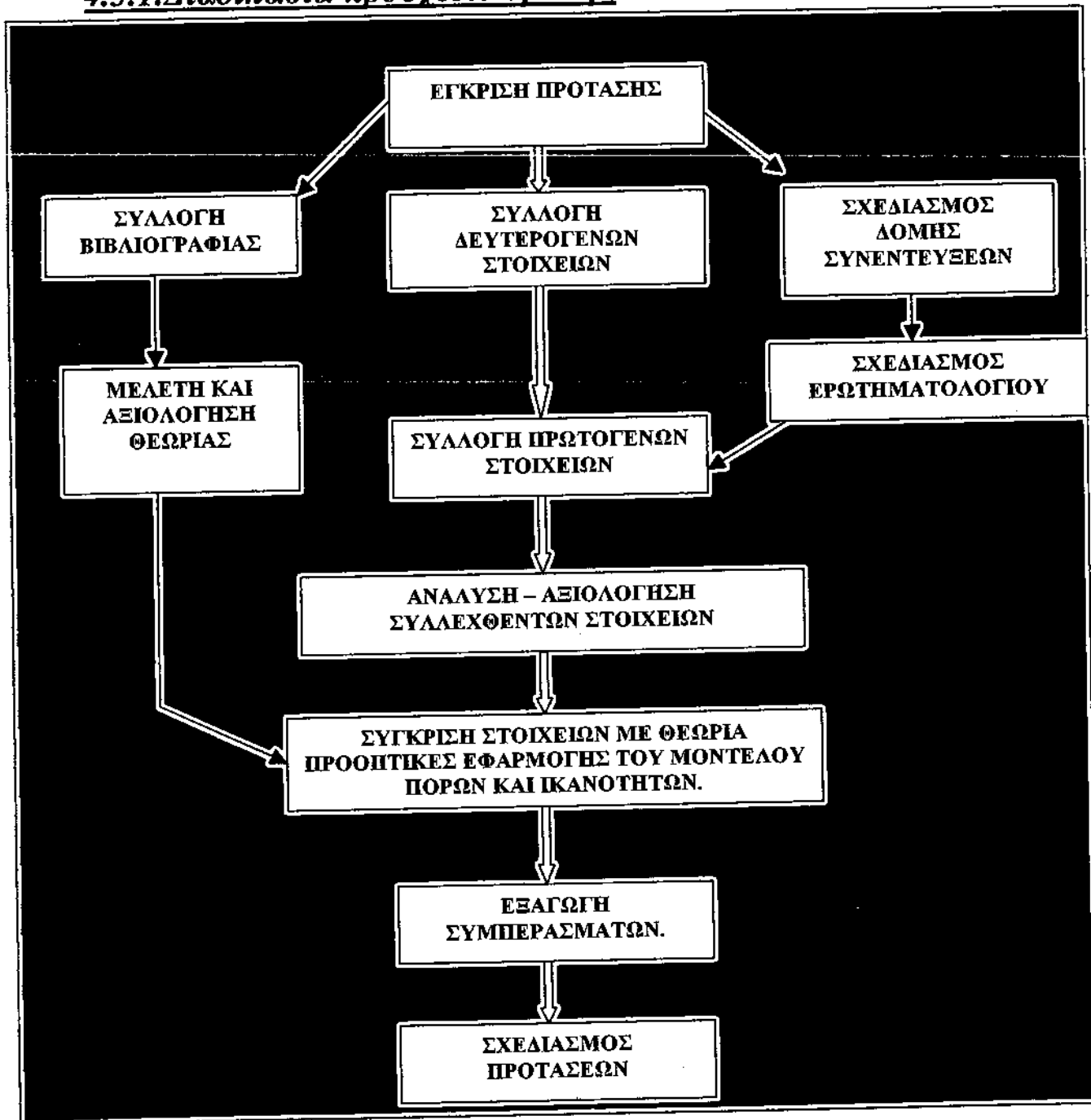
1. Προσωπικές συνεντεύξεις
2. Ερωτηματολόγια

Επιλέξαμε τις προσωπικές συνεντεύξεις γιατί σε αυτές υπάρχει αμεσότητα στην επικοινωνία, δυνατότητα διευκρινήσεων και δυνατότητα ταυτόχρονης παρατήρησης των αντιδράσεων των ερωτώμενων. Οι προσωπικές συνεντεύξεις με βάση του δομημένου ερωτηματολογίου, μας δόθηκαν από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της εταιρίας.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιλογής του ερωτηματολογίου, το οποίο μας βοήθησε στην άντληση στοιχείων, είναι ότι είναι ίδιο για όλους, απευθύνεται σε πολλούς, είναι γραπτό, η επεξεργασία των δεδομένων είναι εύκολη και μπορεί επίσης να συμπληρωθεί ανώνυμα. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από ανώτερα διοικητικά στελέχη της εταιρείας <<Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.>> για την οποία πραγματοποιείται και η έρευνα.

Με αυτά τα μέσα διεξήχθη η έρευνα μας και έτσι βγάλαμε τα ανάλογα συμπεράσματα και διαπιστώσαμε προτάσεις.

### 4.3.1. Διαδικασία-προσχέδιο δράσης



Μετά την διεξαγωγή της έρευνας, για την συλλογή της βιβλιογραφίας, χρησιμοποιήθηκαν άρθρα, βιβλία, περιοδικά κ.α. έγινε συλλογή των δευτερογενών στοιχείων, και στη συνέχεια συντάχθηκε η δομή του ερωτηματολογίου.

## **5.ΒΑΣΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

### **5.1.Επιχειρησιακός Στόχος & Αντικείμενο της Έρευνας**

Σε θεωρητικό επίπεδο η έρευνα προσανατολίζεται στην διεύρυνση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Δεδομένου ότι στην έρευνα εξετάζεται η μεγαλύτερη επιχείρηση του ομίλου, επιχειρείται να υποδειχθούν τρόποι βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της μέσα σε ένα ευρύτερο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον , έχοντας επίκεντρο τη χάραξη συγκεκριμένης μακροχρόνιας στρατηγικής.

### **5.2.Διαδικασία Έρευνας**

Σημαντικό βήμα για το σχεδιασμό της έρευνας [η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με προσωπικές συνεντεύξεις (δομημένη ή μη), είτε με δομημένο ερωτηματολόγιο, είτε με συνδυασμό αυτών , κλπ ], αποτελεί η μέθοδος επαφής με την οποία θα συλλεχθούν τα στοιχεία όπου με τη σειρά της εξαρτάται από τον τόπο επαφής, το δείγμα του πληθυσμού και το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας<sup>10</sup>.

#### **Μέθοδος επαφής**

Η επιλογή της μεθόδου επαφής καθορίζεται κυρίως από τον προϋπολογισμό της έρευνας , τους χρονικούς περιορισμούς , τη διάθεση άλλων πόρων και την καταλληλότητα ως προς τους συγκεκριμένους στόχους της έρευνας. Έτσι μπορούμε να έχουμε:

- **Προσωπικές συνεντεύξεις**

Είναι η πιο αξιόπιστη μέθοδος αλλά και η πιο δαπανηρή και χρονοβόρα. Ενδείκνυται για ποιοτικές και εις βάθος πληροφορίες, είναι ευέλικτη και μπορεί να συλλέξει μεγάλο όγκο πληροφοριών. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή , η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται από ειδικά εκπαιδευμένα άτομα. Η καταγραφή φαίνεται απλή αλλά παρουσιάζονται λάθη που οφείλονται κυρίως στο ότι το έργο είναι

<sup>10</sup> Κιόχος Π. Α. « Στατιστική», σελ. 27-39

κουραστικό και προκαλεί διάσπαση προσοχής, ενώ ο τρόπος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου πολλές φορές είναι περίπλοκος.

- **Τηλεφωνικές συνεντεύξεις**

Η πιο γρήγορη και φθηνή μέθοδος η οποία διαθέτει ευελιξία και δεν επηρεάζει τον ερωτώμενο. το βασικό μειονέκτημα της είναι ότι περιορίζεται αναγκαστικά σε πολύ λίγες ερωτήσεις και συνεπώς δεν δίνει ούτε όγκο ούτε βάθος πληροφοριών. Είναι χρήσιμη και ως συμπληρωματική (κυρίως για την ταχυδρομική έρευνα).

- **Ταχυδρομική αποστολή ερωτηματολογίων.**

Η μέθοδος επιτρέπει στον ερευνητή να συλλέξει στοιχεία από μεγάλο πλήθος επιχειρήσεων (ακόμη και γεωγραφικά διεσπαρμένων) με χαμηλό κόστος και χωρίς επηρεασμό του ερωτώμενου, αφού του δίνετε ο χρόνος να σκεφτεί ή να ρωτήσει σχετικά, η αποφυγή σφαλμάτων του ερευνητή όπως τέλος γίνεται καλύτερη συλλογή εμπιστευτικών πληροφοριών. Μεγάλο μειονέκτημα είναι το χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης και το συνεπαγόμενο σφάλμα μη ανταπόκρισης και ακόμα οι λάθος πληροφορίες.

Κρίσιμο για τη αποτελεσματικότητα της μεθόδου είναι η σύνταξη του ερωτηματολογίου και του συνοδευτικού γράμματος η υποστήριξη της μεθόδου μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους όπως τηλεφωνικά.

Στην περίπτωσή μας η έρευνα διεξήχθη με προσωπική αποστολή ερωτηματολογίων στα στελέχη της εταιρίας και υποστηρίχθηκε με ευγενική αλλά σταθερή υπενθύμιση μέσω προσωπικών και τηλεφωνικών επαφών, για διευκρινίσεις και ότι άλλο χρειαζόταν ώστε να εξασφαλισθεί στο έπακρο η σωστή συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

### **5.3.ΕΠΙΛΟΓΗ & ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

Στο σημείο αυτό επιβάλλεται η εκπόνηση ενός κατάλληλου σχεδίου δειγματοληψίας, του οποίου τα βασικά χαρακτηριστικά είναι:

- **Ορισμός του πληθυσμού:** εδώ καθορίζεται ο πληθυσμός που θα εκφραστεί σχετικά με τις υφιστάμενες και δυνητικές εφαρμογές των νέων προϊόντων και με δυνατότητες παραγωγής- διάθεσής αυτών από την εταιρεία.



- Πλαίσιο δείγματος: αυτό καθορίστηκε από το γεγονός ότι επιχειρήθηκε μια δυσανάλογη ως προς το πλήθος στρωματοποίηση του δείγματος, ως προς την ιεράρχηση θέσης, την εμπειρία (έτη εργασίας) & το μορφωτικό επίπεδο.
- Μέθοδοι δειγματοληψίας : Όταν οι πληροφορίες που αναζητεί μια έρευνα συγκεντρώνονται σε ορισμένα άτομα (information concentration), οδηγούμαστε στη χρησιμοποίηση μη τυχαίας δειγματοληψίας, όπως είναι η επιλογή ενός δείγματος σκοπιμότητας (purposive sampling) ή ενός δείγματος κατά κρίση (judgmental sampling). Έτσι κάνουμε και στην περίπτωση μας.
- Μέγεθος δείγματος. Κατά κανόνα όσο πιο μεγάλο είναι το δείγμα της έρευνας τόσο αυξάνει ο βαθμός αξιοπιστίας της αλλά και το κόστος της . Έτσι επειδή η συλλογή των στοιχείων θα υποστηριχθεί μέσω της επιλογής κατάλληλων ατόμων της εταιρίας , θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό να καθοριστούν από την πλευρά της εταιρίας τα άτομα που θα συμμετάσχουν τόσο στην έρευνα όσο και στην αξιοποίησή των αποτελεσμάτων της. Για αυτό η συλλογή των στοιχείων υποστηρίχθηκε τόσο από τα διευθυντικά στελέχη όσο και από τους εργαζόμενους που απασχολούνται σε σημαντικές για την εταιρία ιεραρχικές θέσεις. Έτσι για την έρευνα επιλέχθηκαν 8 υψηλόβαθμα στελέχη, με σχετική εμπειρία και γνώσεις στο χώρο της κλωστοϋφαντουργίας , ώστε να μπορούν να συμμετέχουν στην έρευνα και στην εφαρμογή των αποτελεσμάτων της.

### **5.3.1.Σχεδιασμός- Περιεχόμενο του ερωτηματολογίου**

Τα ερωτηματολόγια στη δειγματοληπτική έρευνα αποτελούν το βασικό εργαλείο συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Για τη σύνταξη του χρησιμοποιούνται 4 τύποι ερωτήσεων : 1) ανοικτές, 2) συμπλήρωσης προτάσεων, 3)πολλαπλών επιλογών (multiple choice) 4) κλίμακας (scaling) <sup>11</sup>. Στις ερωτήσεις κλίμακας συνήθως χρησιμοποιούνται οι ακόλουθες κλίμακες 1)σπουδαιότητας (important scale), 2) κατάταξης (rank order rating scale) ,3) σημαντικού διαφορικού ,4)Likert...

Το ερωτηματολόγιο<sup>12</sup> της έρευνας μας αποτελείται από δύο μέρη:

Στο Α' μέρος του υπάρχουν 5 ενότητες και αφορούν κυρίως τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου, είναι:

- 1) Ο τομέας (section) εργασίας των ερωτηθέντων

<sup>11</sup> Τζωρτζιάκης Κ. & Τζωρτζιάκη Α. «Μάρκετινγκ ελληνική προσέγγιση» σελ. 214-219

<sup>12</sup> Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στα παραρτήματα

- 2) Τα Χρόνια (years) εργασίας τους
- 3) Το Επίπεδο εκπαίδευσής τους (education)
- 4) Το Φύλο (sex) των ερωτηθέντων
- 5) Η Ηλικία (age) τους

Το Β' μέρος του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκε με βάση την κλίμακα Likert που περιλαμβάνει τις τρεις βασικές ενότητες που αποτελούν τον κορμό του ερωτηματολογίου και τη σύνδεση του με τη θεωρία (μοντέλο πόρων και ικανοτήτων), είναι:

- 1) Πόροι
- 2) Ικανότητες
- 3) Απόδοση
- 4) Στρατηγική στάση

### **A' ΜΕΡΟΣ**

Ο στόχος των ερωτήσεων του α' μέρους του ερωτηματολογίου εκτός από καθαρά περιγραφικός, είναι να αξιολογηθεί η ποιότητα και η αντικειμενικότητα του δείγματος, ώστε να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα για την αξιοπιστία της έρευνας.

#### **5.3.1.1. Τομέας εργασίας**

Η πρώτη ερώτηση του α' μέρους διερευνάει τον τομέα εργασίας του ερωτηθέντα.

#### **5.3.1.2. Χρόνια Εργασίας στην Εταιρεία**

Η ερώτηση αναγνωρίζει τα έτη που εργάζεται στην εταιρεία ο ερωτώμενος ώστε να εκτιμηθεί η εργασιακή του εμπειρία στην εταιρεία. Ο διαχωρισμός γίνεται σε τρία επίπεδα: έως 5 έτη, 6-10 έτη, πάνω από 10 έτη.

#### **5.3.1.3. Επίπεδο Εκπαίδευσης**

Εδώ διερευνάται το μορφωτικό επίπεδο του ερωτώμενου. Λόγω της φύσεως της έρευνας το ερωτηματολόγιο απευθύνεται μόνο σε εργαζόμενους με ανώτερο μορφωτικό επίπεδο. Η ερώτηση αναγνωρίζει τρία επίπεδα: απόφοιτοι ανώτερης εκπαίδευσης, ανώτατης εκπαίδευσης και μεταπτυχιακών σπουδών.

#### **5.3.1.4. Φύλο**

Στόχος της ερώτησης είναι να διερευνήσουμε εάν απάντησαν διαφορετικά οι άνδρες από τις γυναίκες (Δεν θα αναλυθεί παρακάτω διότι απάντησαν μόνο άντρες).

#### **5.3.1.5. Ηλικία**

Δηλώνοντας την ηλικία του ο εργαζόμενος, γνωρίζουμε τη συνολική εργασιακή εμπειρία του και μπορούμε να δικαιολογήσουμε πιθανόν διαφορετικές απόψεις, αλλά μπορούμε να προσδιορίσουμε και το συνολικό επίπεδο ηλικίας των ερωτηθέντων ώστε να μπορούμε να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα. Η κατανομή της ηλικίας

πραγματοποιείται σε τέσσερα επίπεδα, λιγότερο από 30 ετών, 31-40 ετών, 41-50 ετών και πάνω από 50 ετών.

## **B' ΜΕΡΟΣ**

### **5.3.1.6. Πόροι**

Σύμφωνα με τον Grant R.M (1991), το πρώτο στάδιο της εφαρμογής του μοντέλου για τη διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες, περιλαμβάνει την αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων. Η αναγνώριση των πόρων, από τους οποίους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία μιας εταιρίας, παρουσιάζει σοβαρές δυσκολίες παρά την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων αλλά και των χρηματοοικονομικών & λογιστικών μεθόδων αξιολόγησης των επενδύσεων.

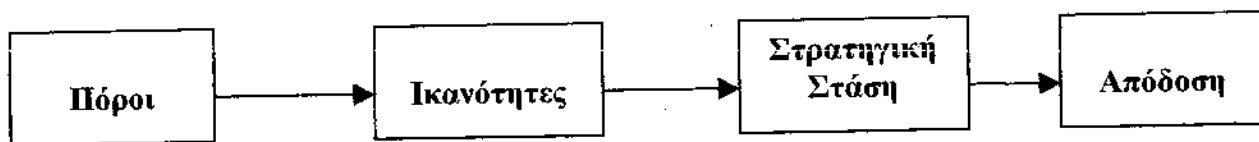
Ο Barney J.(1991) αναφέρει ότι οι πόροι μιας εταιρίας περιλαμβάνουν τα στοιχεία του ενεργητικού της, τις ικανότητες, τις οργανωτικές διαδικασίες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που της παρέχουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής της. Τέτοιοι παράγοντες είναι η κουλτούρα, η θετική εικόνα της εταιρίας στην αγορά, η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, κλπ.

Σύμφωνα με τους Johnson G. & Scholes K.(1999) οι πόροι διακρίνονται σε Υλικούς, Ανθρώπινους, Οικονομικούς & Συστήματα, Άυλους.

Πραγματοποιώντας μια σειρά ερωτήσεων θα προσπαθήσουμε να αναγνωρίσουμε τους πόρους της εταιρίας ώστε στη συνέχεια με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, να μετατρέψουμε την κάθε ενότητα σε μια μεταβλητή σύμφωνα με το μοντέλο της διαμόρφωσης στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες (R.B.V).

Τελικός στόχος μας θα είναι η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και η διατύπωση προτάσεων για τα τρία πρώτα στάδια του μοντέλου πόρων & ικανοτήτων (διάγραμμα 1), προκειμένου οι πόροι, οι ικανότητες και η στρατηγική στάση της εταιρίας μας, να οδηγήσουν την απόδοση της σε υψηλά επίπεδα.

**Διάγραμμα 1: Μοντέλο πόρων ικανοτήτων στρατηγικής στάσης & απόδοσης (R.B.V.)**



Τα θέματα – ερωτήσεις στα οποία κλήθηκαν να τοποθετηθούν οι ερωτηθέντες, σχετικά με το εάν συμφωνούν ή διαφωνούν αναφορικά με τους πόρους τους οποίους διαθέτει η εταιρία που μελετάμε είναι:

- **Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός:** αποτελεί υλικό πόρο για τις εταιρίες
- **Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία:** αποτελεί σημαντικό πόρο για κάθε εταιρία και ανήκει στην κατηγορία των συστημάτων .
- **Απαραίτητη βασική υποδομή και εγκατάσταση:** απαραίτητο στοιχείο που θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη μιας εταιρίας σε έναν νέο τομέα και μια καινούργια αγορά. Πολλές φορές αυτό μπορεί να είναι μόνο ένας πόρος , όμως μερικές φορές μπορεί ο πόρος αυτός να είναι τόσο σπάνιος και πολύτομος, που η σωστή αξιοποίησή του να αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα για την εταιρία και συνεπώς τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματός της.

#### 5.3.1.7. Ανθρώπινοι πόροι

- **Απαραίτητη σύγχρονη τεχνογνωσία – know how:** εκτός από την βασική υποδομή, ότι πιο πολύτιμο ότι πιο βασικό μπορεί να έχει σήμερα μια εταιρία είναι το know how.
- **Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων:** παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- **Εστίαση στον πελάτη:** η ερώτηση αυτή φαίνεται να είναι η πλέον βασική θεώρηση για τις επιχειρήσεις στο μέλλον
- **Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων:** η μοναδική ικανότητα μιας επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως εργαλείο για την ολοκλήρωση της στρατηγικής της. Αυτό γιατί είναι δύσκολος ο συνδυασμός των στρατηγικών των επιμέρους τμημάτων ή και των ολοκληρωμένων μονάδων μιας εταιρίας και απαιτεί ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας, σωστή ανταπόκριση από το σύστημα, προσηλωμένο

διευθυντή και ομάδα η οποία να βασίζεται σε κοινή οργανωτική κουλτούρα. Αλλιώς τα τμήματα ή οι ανεξάρτητες μονάδες της εταιρίας μπορεί να είναι επιτυχημένες στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται, αλλά να μην έχουν αποτελεσματική ολοκλήρωση στη στρατηγική τους ( η τάση αυτή επικρατεί σήμερα δυστυχώς) με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν συνεργασίες και να χάνονται ευκαιρίες. Γι' αυτό η μοναδική ικανότητα μιας εταιρίας μπορεί και πρέπει να ενεργεί ως όχημα για την ενοποίηση των στρατηγικών των μονάδων της.

Τα παραπάνω εφαρμόζονται και σε πιο μικρές εταιρίες με μικρά τμήματα, αποτελώντας έτσι τους πόρους και τις ικανότητες που θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

- **Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού:** η επάρκεια και ικανότητα του προσωπικού αναμφισβήτητα αποτελεί πόρο για μια εταιρία. Οι ανώτερες ικανότητες είναι τα χαρακτηριστικά του προσωπικού που το κάνουν να ξεχωρίζει από τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.
- **Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού:** μερικά προτερήματα του ειδικευμένου προσωπικού εμφανίζονται μέσα από την ικανότητά τους να φέρουν σε πέρας αποτελεσματικότερα ιδιαίτερες αποστολές σε σχέση με άλλες εταιρίες. Έτσι αποτελεί αξιοσημείωτο πόρο και μπορεί να οδηγήσει σε μοναδικές ικανότητες .

#### **5.3.1.8.Οικονομικοί πόροι & συστήματα**

- **Αποτελεσματική και ευρεία χρήση του High tech:** η χρήση της υψηλής τεχνολογίας (High Tech) και του **information Technology (I.T.)** οδηγεί στην μείωση του κόστους λειτουργίας, εκμηδενίζει τις αποστάσεις, βοηθάει την ταχύτερη διακίνηση των πληροφοριών και του ελέγχου, ενώ παράλληλα οδηγεί σε νέα κανάλια διανομής και σε νέες υπηρεσίες.
- **Αποτελεσματικό εμπορικό – τεχνικό τομέα:** είναι από τα πλέον βασικά τμήματα μιας εταιρίας που η αποτελεσματικότητά της λειτουργίας του μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία.
- **Αποτελεσματικό marketing & promotion:** η αποτελεσματικότητά της λειτουργίας τους μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία.
- **Αποτελεσματικά logistics & after sales:** η αποτελεσματικότητά της λειτουργίας τους μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία.
- **Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών:** αποτελεί πόρο για κάθε εταιρία και ανήκει στην κατηγορία των συστημάτων.

- **Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι:** αποτελεί πόρο που ανήκει στην κατηγορία των «οικονομικών πόρων και συστημάτων» .
- **Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων:** οι ικανότητες διαχείρισης κεφαλαίων περιλαμβάνουν τρία βήματα. Το πρώτο είναι η ταύτιση των σχετικών δεξιοτήτων διαχείρισης κεφαλαίων πέρα από αυτά που αναφέρονται από τους μάντζερ (φήμη & ποιότητα του προϊόντος, brand name, after sales service). Το δεύτερο βήμα είναι η διαλογή των σχετικών ικανοτήτων διαχείρισης κεφαλαίων , έτσι ώστε να στηριχθεί η στρατηγική που θα εξασφαλίσει ένα κατάλληλο και διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το τρίτο βήμα είναι η δημιουργία και εφαρμογή προγραμμάτων και διαδικασιών που θα δημιουργήσουν, βελτιώσουν και προστατέψουν τις ικανότητες αυτές. Με βάση τα παραπάνω η αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων αποτελεί βασικό παράγοντα απόδοσης της εταιρίας.

#### **5.3.1.9. Άυλοι Πόροι**

- **Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων:** παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- **Θετική εικόνα της εταιρίας στην αγορά:** μπορεί να αποτελέσει παράγοντα επιτυχίας στον κλάδο και να φέρει αποτελέσματα καθώς αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- **Επαρκής γνώση της αγοράς:** οι μάντζερ θα πρέπει να παρακολουθούν στενά τον χώρο στον οποίο ανταγωνίζονται, διότι το περιβάλλον της αγοράς δεν είναι ποτέ πραγματικά ξεκάθαρο. Μέσα από την διαδικασία της απλούστευσης και της επιλεκτικής προσοχής στα διάφορα γεγονότα, οι μάντζερ πρέπει να καταλάβουν την αγορά διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να αντιγράψουν, να αναλύσουν και να οργανώσουν τα μυριάδες γεγονότα και τις τάσεις. Συμπερασματικά, η επαρκής γνώση της αγοράς αποτελεί βασικό πόρο, που με τη σωστή εκμετάλλευση του μπορεί να οδηγήσει σε μοναδική ικανότητα.
- **Κοινό όραμα και κουλτούρα:** το κοινό όραμα, η κουλτούρα και γενικότερα οι ανθρώπινοι πόροι, αποτελούν βασικούς παράγοντες για τη λειτουργία της εταιρίας και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- **Ευελιξία στην οργάνωση.**

#### **5.3.1.10. Ικανότητες**

Είδαμε ότι κάθε εταιρία εκτός του ότι πρέπει απαραίτητα να αναπτύξει ένα οριακό επίπεδο ικανοτήτων για κάθε δραστηριότητα προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά, πρέπει να αναπτύξει και ένα σύνολο μοναδικών-θεμελιωδών ικανοτήτων που δεν μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και που θα προσφέρουν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ενδέχεται όμως κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, κάποιοι πόροι και ικανότητες να οδηγήσουν και σε πλεονεκτήματα, γιατί αντιπροσωπεύουν τομείς που η εταιρεία παρουσιάζει αδυναμία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

*Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο να εντοπιστούν όλες εκείνες οι μοναδικές ικανότητες που γίνονται αντιληπτές ως εμφανείς ή αφανείς διαδικασίες ιδιαίτερες για την κάθε εταιρεία, που αναπτύσσονται διαχρονικά μέσω πολύπλοκων διασυνδέσεων εκμετάλλευσης και αξιοποίησης των πόρων της που θα οδηγήσουν στην δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες.*

Καταλήγοντας μπορούμε να διακρίνουμε ότι οι πόροι αντιστοιχούν σε αυτά που έχει στην κατοχή της η εταιρεία, ενώ οι ικανότητες απορρέουν αυτά που είναι σε θέση να πράξει, κυρίως σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της, στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Έτσι οι ερωτήσεις που αφορούν τον τομέα των ικανοτήτων των Κλωστηρίων Ναούσης είναι ίδιες με αυτές των πόρων, με μόνη διαφορά ότι δεν αναζητούνται οι πόροι που έχει στην κατοχή της η εταιρεία αλλά οι ικανότητές.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω σύγκρισης των πόρων της και της εκμετάλλευσής τους σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της, ώστε να αναδείξουν τι πράττει η εταιρεία και τι είναι σε θέση να πράξει.

#### **5.3.1.11. Στρατηγική Στάση**

Όπως είδαμε στο αντίστοιχο κεφάλαιο, η αποτίμηση των πόρων και των ικανοτήτων γίνεται συνυπολογίζοντας τόσο τις μεταξύ τους σχέσεις, όσο και την πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών, με βασικό κριτήριο το κατά πόσο έχουν την δυναμικότητα να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.

Η δυναμικότητά τους αυτή συνδέεται άμεσα με τον ρυθμό απαξίωσης τους, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Έτσι οι πιο σημαντικοί

πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνοι που κατέχει πλήρως, ελέγχει απόλυτα και που χαρακτηρίζονται από μη διαύγεια, σταθερότητα, διάρκεια, καθώς και δυσκολία αντίληψης, ανάλυσης, μεταβίβασης, αντιγραφής από τους ανταγωνιστές.

Στόχος της στρατηγικής είναι η όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση αυτών, ώστε να προκύψουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, πάνω στα οποία αυτή θα κτιστεί.

Οι ερωτήσεις για τις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες, σχετικά με την στρατηγική στάση της εταιρίας, είναι για το κατά πόσο οι παρακάτω προτάσεις ανταποκρίνονται σε αυτήν :

- **Η εταιρεία εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος:**

Η κατεύθυνση της εταιρείας να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος είναι παράγοντας στρατηγικής σημασίας. Με την δυνατότητα αυτή αξιοποιούνται οι πόροι και οι ικανότητες και η εταιρεία μπορεί να οδηγηθεί σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

- **Η εταιρεία μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντος:**

Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι και η κατεύθυνση της εταιρείας να μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντος ώστε να εξασφαλίζεται η μακροβιότητα των μοναδικών ικανοτήτων.

- **Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας μπορούν να της δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαχρονικά:**

Η δυνατότητα ενός πόρου ή μιας ικανότητας να αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά: να είναι αξιοποιήσιμος ( με την έννοια της δυνατότητας εκμετάλλευσης ευκαιριών του περιβάλλοντος), σπάνιος, μη αντιγράψιμος και να μην έχει υποκατάστατα.

Επίσης μια θεμελιώδης ικανότητα πρέπει να πληρεί τις παρακάτω τρεις βασικές προϋποθέσεις: να συμβάλλει στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, να προσφέρει διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, να παρέχει την δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.

- **Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας αντιγράφονται δύσκολα από τον ανταγωνισμό:**

Η πρώτη αντίδραση των ανταγωνιστών προς τις εταιρείες που κατέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι να αντιγράψουν τους πόρους και τις ικανότητες που



διαθέτουν. Κυρίως στοχεύουν στις μοναδικές ικανότητες που δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν και ταυτόχρονα προσδίδουν διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- **Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας υποκαθίστανται δύσκολα από τον ανταγωνισμό:**

Είναι πολύ βασικό η μη ύπαρξη υποκατάστατων, διότι αν οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν το πλεονέκτημα που κατέχει μια εταιρεία, θα προσπαθήσουν να φτιάξουν άλλους πόρους και ικανότητες και κατά επέκταση υποκατάστατα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, με τα οποία θα μπορέσουν να μειώσουν την υψηλά ελκυστική θέση της εταιρείας στην αγορά.

Έτσι αν η υψηλή ποιότητα ενός προϊόντος είναι καλά προστατευμένη (συμβόλαιο ευρεσιτεχνίας) οι ανταγωνιστές μπορεί να προσφέρουν αλλά υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες και να προσελκύσουν τον καταναλωτή σε αυτά

- **Η εταιρεία συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει:**

Για να δουν οι μάνατζερ εάν η εταιρεία τους είναι καλύτερη από τον ανταγωνισμό, πρέπει να αναγνωρίσουν τους πόρους και τις ικανότητες της και να τα συνδυάσουν με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Διότι αν η εταιρεία γνωρίζει να κάνει κάτι καλά, δεν σημαίνει ότι οδηγείται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ομοίως αν οι ανταγωνιστές κάνουν το ίδιο πράγμα πάλι δεν μπορούμε να το χαρακτηρίσουμε ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης πρέπει να αποτρέψουμε τα στελέχη της εταιρείας να ασχολούνται πάρα πολύ με τα εσωτερικά της θέματα και να τραβήξουμε την προσοχή τους στο εξωτερικό περιβάλλον.

#### **5.4. Μέθοδοι Ανάλυσης των Στοιχείων Έρευνας**

Οι αναλύσεις θα πραγματοποιηθούν με την χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS 0.8.

Αρχικά θα περιγράψουμε με συντομία τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που είναι καθαρά το περιγραφικό μέρος, έτσι ώστε να εντοπίσουμε τα γενικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Θα συνεχίσουμε με την ανάλυση αξιοπιστίας για τις ενότητες πόροι, ικανότητες, στρατηγική στάση, χρησιμοποιώντας όλες τις ερωτήσεις της κάθε ενότητας σε συνδυασμό με τις απαντήσεις που έδωσαν και οι 8 ερωτηθέντες για την κάθε ερώτηση.

Με την ανάλυση αυτή θα μπορέσουμε αφ' ενός να ομαδοποιήσουμε τις αναλυτικές ερωτήσεις σε μεταβλητές, έτσι ώστε να δημιουργήσουμε μια μεταβλητή για κάθε ενότητα ερωτήσεων και αφ' ετέρου θα ελέγξουμε την αξιοπιστία των απαντήσεων και συνεπώς την αξιοπιστία της έρευνας.

Παρακάτω δια της μεθόδου της Περιγραφικής Στατιστικής ( DESCRIPTIVE STATISTICS) θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας, αναλύοντας μια προς μια την κάθε ερώτηση, προκειμένου να διαπιστώσουμε την επάρκεια της εταιρίας για κάθε πόρο, ικανότητα και στρατηγική στάση.

Τέλος θα αναλύσουμε τους πόρους και τις ικανότητες ως ομάδα, σύμφωνα με την κατάταξη τους ανά κατηγορία, σύμφωνα με την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων.

### **5.5.Παρουσίαση της Έρευνας**

Αφού συλλέξουμε, αναλύσουμε και ερευνήσουμε τα συγκεντρωθέντα στοιχεία, θα προχωρήσουμε στη σύνταξη της τελικής έκθεσης για να παρουσιάσουμε την ερευνητική εργασία με τα συμπεράσματα της και τις προτάσεις της. Η παρουσίαση είναι σκόπιμο να περιλαμβάνει τα ακόλουθα μέρη:

- Εισαγωγή (λόγοι, σκοποί, στόχοι έρευνας, εννοιολογικό πλαίσιο)
- Μεθοδολογία έρευνας (ερευνητικό σχέδιο, μέθοδοι ανάλυσης)
- Ευρήματα (αναλυτική παρουσίαση ευρημάτων, συγκρότηση με στόχους)
- Συμπεράσματα- προτάσεις (βασικά συμπεράσματα και σημεία τους, υποβολή προτάσεων)
- Παραρτήματα (αντίγραφα ερωτηματολογίων, στατιστικά στοιχεία, σχεδιαγράμματα, κατάλογοι σχετικών εγγράφων)

Στο παράρτημα παρατίθεται ένας χρήσιμος αναλυτικός κατάλογος των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει ένα τυπικό σχέδιο έρευνας αγοράς<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Κυριαζόπουλος – Κιουλάφας «Έρευνα αγοράς», σελ. 150

## **6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ**

### **ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

#### **6.1.Εισαγωγή**

Η επεξεργασία των στοιχείων σήμερα έχει διευκολυνθεί πολύ από την ύπαρξη ισχυρών στατιστικών προγραμμάτων, όπως το SPSS το οποίο και θα χρησιμοποιήσουμε για την διεξαγωγή της ερευνάς μας. Σκοπός λοιπόν αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τις αναλύσεις των δεδομένων της έρευνας.

##### Περιλαμβάνει:

- Την περιγραφή των μεταβλητών του α' μέρους του δομημένου ερωτηματολογίου της έρευνας (όπου παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία του με την βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής<sup>14</sup>),
- Την ανάλυση αξιοπιστίας (Reliability Analysis) για το β' μέρος του ερωτηματολογίου όπου θα εκτιμήσουμε και την αξιοπιστία της έρευνας,
- Την ανάλυση των αποτελεσμάτων για το β' μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνάς μας, σχετικά με τους πόρους, τις ικανότητες, και την στρατηγική στάση της εταιρίας <<Κλωστήρια Ναούσης>>, δια της μεθόδου της περιγραφικής στατιστικής (Descriptive Analysis) αναλύοντας μια προς μία κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου,
- Την ανάλυση των αποτελεσμάτων για το β' μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνάς μας, όπου με τη μέθοδο της ανάλυσης αξιοπιστίας (Reliability Analysis) ομαδοποιούμε τις ερωτήσεις σε μια μεταβλητή ανά κατηγορία σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο πόρων και ικανοτήτων.

Υπάρχουν τα εξής βασικά επίπεδα ανάλυσης και επεξεργασίας των στοιχείων που συλλέξαμε προκειμένου να εξάγουμε τα συμπεράσματά μας:

- Η μονομεταβλητή, όπου γίνεται εκτίμηση στατιστικών στοιχείων για κάθε μία μεταβλητή της έρευνας ( με πίνακες, ιστογράμματα και στατιστικά μεγέθη),

<sup>14</sup> Κιόχος Π. Α. «Στατιστική», σελ. από 47...

- Η πολυμεταβλητή, όπου εξετάζονται σχέσεις μεταξύ μεταβλητών και περιλαμβάνει αναλύσεις διακύμανσης – ομαδοποίησης – κλπ.

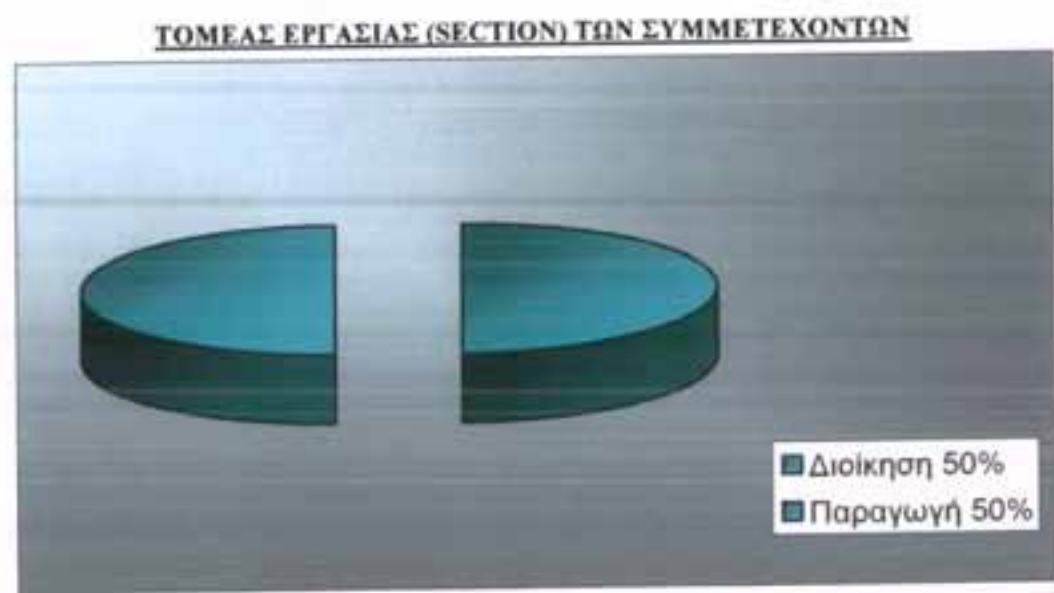
## 6.2.Περιγραφική Στατιστική Α' Μέρος

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει καθαρά περιγραφικά στοιχεία στα οποία θα αναφερθούμε συνοπτικά προκειμένου να δούμε τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Η ανάλυση<sup>15</sup> έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 0.8.

### 6.2.1.Μεταβλητή SECTION (Τομέας εργασίας)

Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας, οι τομείς εργασίας των εργαζομένων της εταιρίας που συμμετείχαν στην έρευνα είναι δύο, η διοίκηση και η παραγωγή. Επί του συνόλου του δείγματος των 8 συμμετεχόντων οι εργαζόμενοι της διοίκησης είναι 4, ενώ οι εργαζόμενοι της παραγωγής είναι 4.

Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή σε σχέση με τη διοίκηση και την παραγωγή.



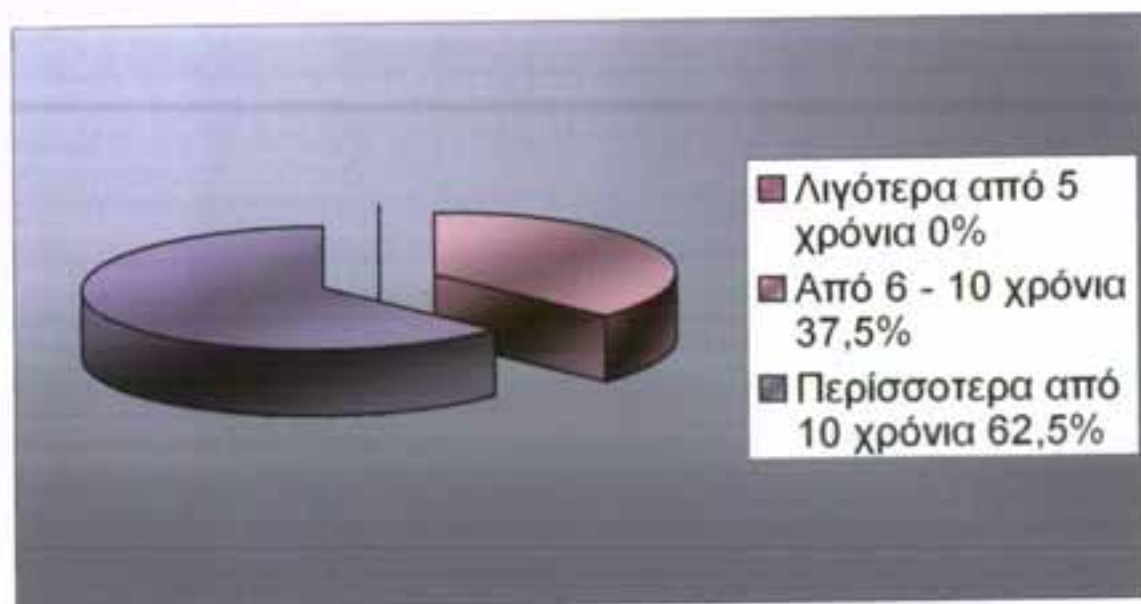
<sup>15</sup> Παρακάτω θα βρείτε αναλυτικά τα στατιστικά αποτελέσματα

### 6.2.2.Μεταβλητή YEARS (Έτη εργασίας)

Από τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, κανένας από τους ερωτηθέντες δεν εργάζεται στην εταιρία για λιγότερο από πέντε χρόνια, 3 εργάζονται από έξι έως δέκα έτη και 5 εργάζονται πάνω από 10 χρόνια

Στο ακόλουθο γράφημα παρατηρούμε και γραφικά τα παραπάνω

#### ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (YEARS)

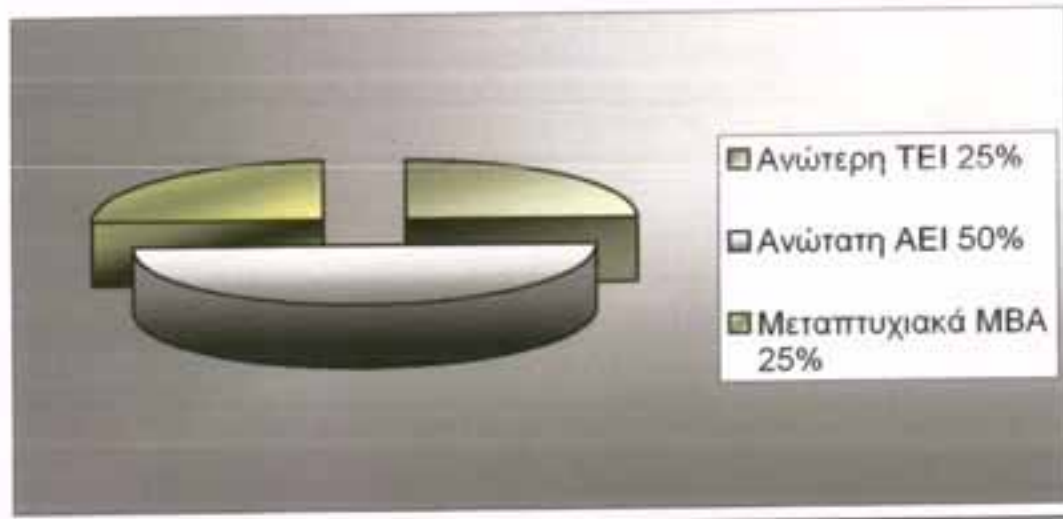


### 6.2.3.Μεταβλητή EDUCATION (Επίπεδο εκπαίδευσης)

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα κατανέμεται ως εξής: ανώτερο επίπεδο (Τ.Ε.Ι.) 2 (ποσοστό 25%). Οι 4 από τους ερωτηθέντες (ποσοστό 50%) είναι απόφοιτοι Ανώτατης εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι.) ενώ 2 από τους ερωτηθέντες (ποσοστό 25%) διαθέτει και μεταπτυχιακό τίτλο (ΜΒΑ).

Η γραφική παρουσίαση των ανωτέρω φαίνονται στο επόμενο γράφημα.

### ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

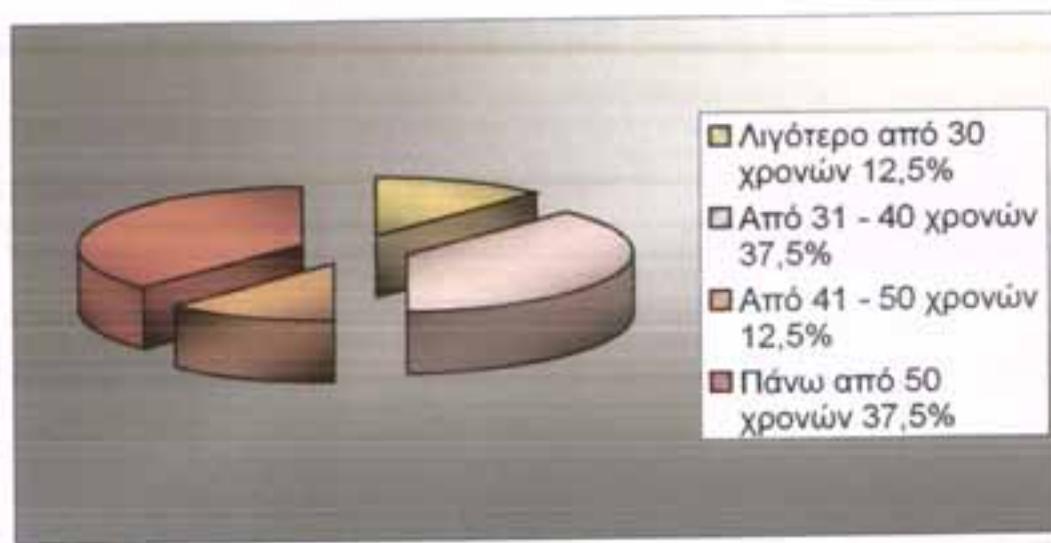


### 6.2.4. Μεταβλητή AGE (Ηλικία)

Οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα κατανέμονται από πλευρά ηλικίας ως εξής: Εργαζόμενοι κάτω από 30 ετών 1 (ποσοστό 12.5%), ηλικίας 31-40 ετών ήταν 3 (ποσοστό 37.5%), ηλικίας 41-50 ετών ήταν 1 (ποσοστό 12.5%) και ηλικίας πάνω από 50 ετών ήταν 3 (ποσοστό 37.5%)

Στο επόμενο γράφημα φαίνεται η κατανομή της ηλικίας των συμμετεχόντων στην έρευνα.

### ΗΛΙΚΙΑ (AGE)

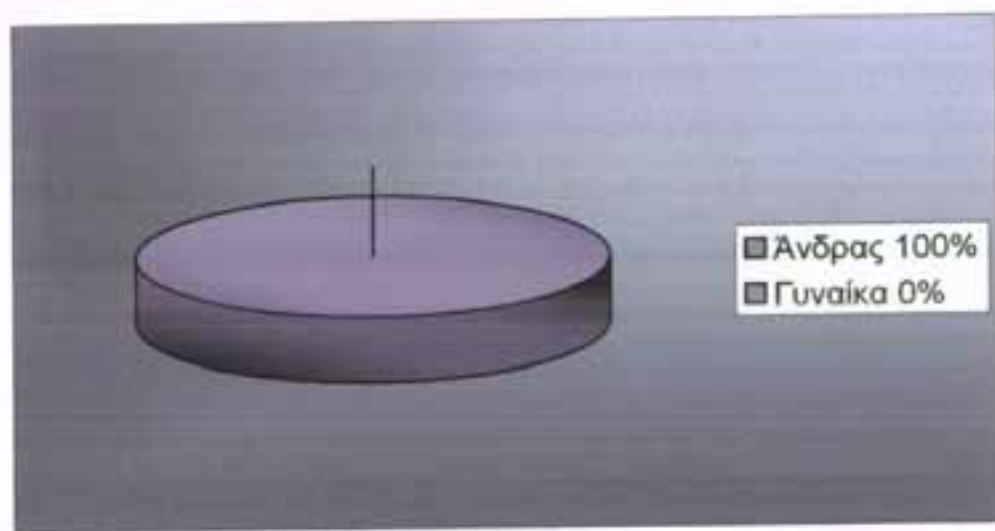


Όπως φαίνεται και από το γράφημα το 87,5% των ερωτηθέντων είναι πάνω από 30 ετών, γεγονός που εξασφαλίζει την μεγάλη συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων στην έρευνα, με αποτέλεσμα την αύξηση της αξιοπιστίας των απαντήσεών τους, άρα και την αύξηση της αξιοπιστίας της έρευνας.

### 6.2.5. Μεταβλητή SEX (Φύλο)

Οι ερωτηθέντες της επιχείρησης που εξετάζουμε είναι όλοι άνδρες με ποσοστό 100% έναντι των γυναικών με ποσοστό 0%.

ΦΥΛΟ (SEX)



## 6.3. ΤΡΟΠΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ SPSS 0.8.

### 6.3.1. Μεταβλητή: πόροι

Αρχικά θα εισάγουμε τα δεδομένα στο input, επειδή τα δεδομένα μας δεν μετριοούνται θα πρέπει να τα εισάγουμε με τέτοιο τρόπο ώστε να αντικατασταθούν κατά κάποιον τρόπο με νούμερα (συγκεκριμένα 1= «υστερεί πολύ», 2= «υστερεί λίγο», 3= «παρόμοια», 4= «υπερτερεί λίγο», 5= «υπερτερεί πολύ»). Αυτό επιτυγχάνεται ως εξής:



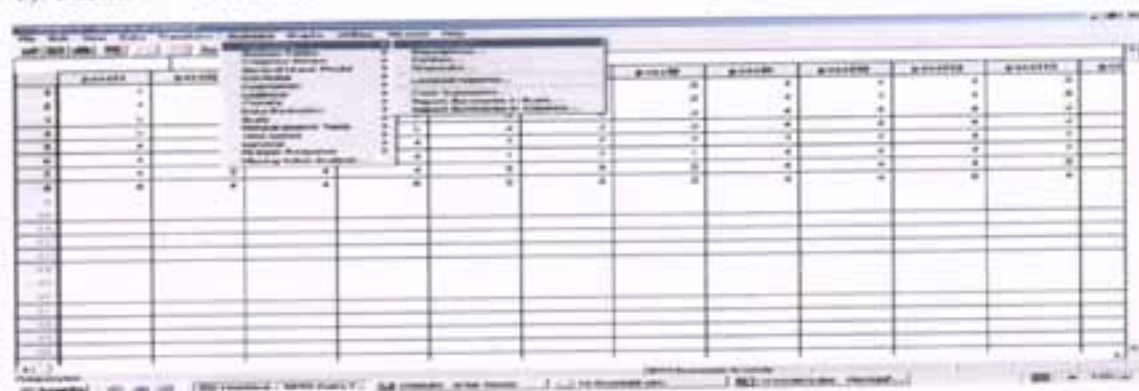
Με τον ίδιο τρόπο εισάγουμε και τις 21 μεταβλητές και το input θα έχει την εξής μορφή:

The screenshot shows the SPSS data grid with 21 columns and 21 rows. The columns are labeled 'L1P00001' through 'L1P00021'. The rows are numbered 1 through 21. The data grid is mostly empty, with some cells containing dots, indicating that the data has been entered but is not yet visible in the grid.

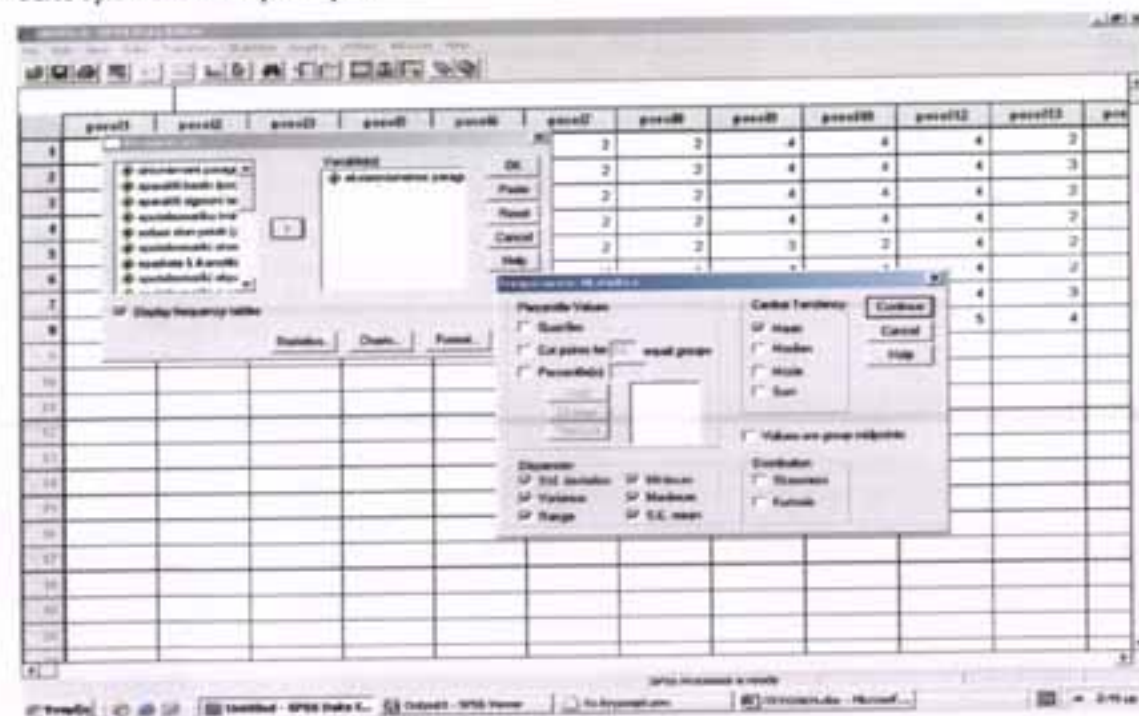


Το επόμενο βήμα είναι να υπολογίσουμε κάποιους στατιστικούς παράγοντες που θα μας βοηθήσουν να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα για τους πόρους της επιχείρησης. Τα βήματα είναι:

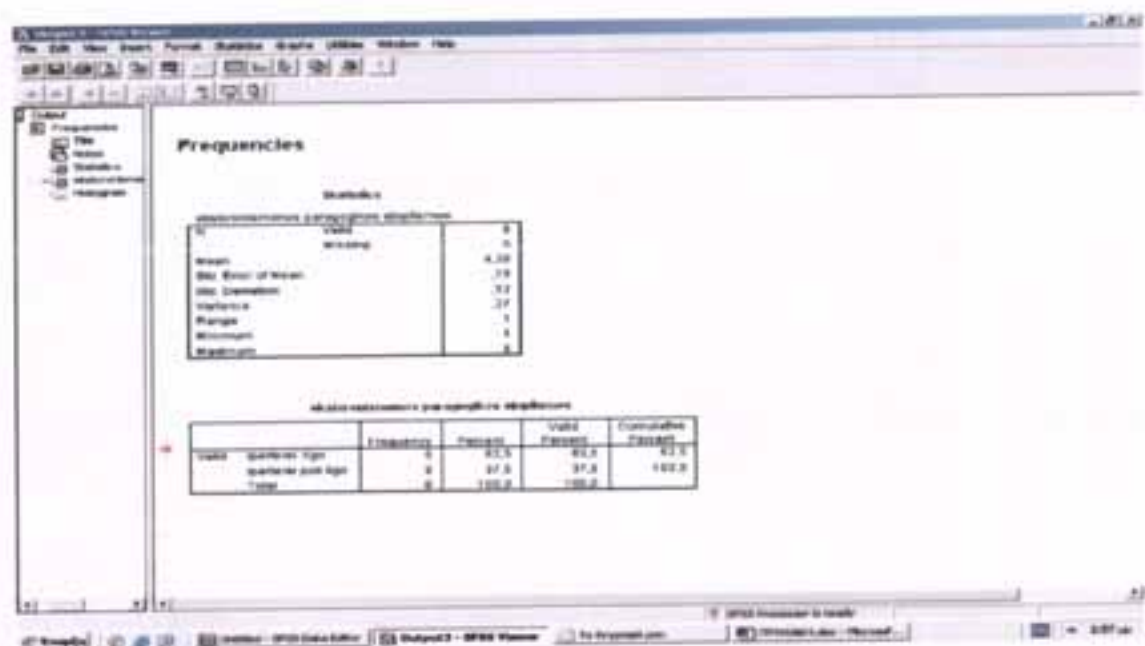
1) Menu  $\Rightarrow$  statistics  $\Rightarrow$  summarize  $\Rightarrow$  frequencies  $\Rightarrow$



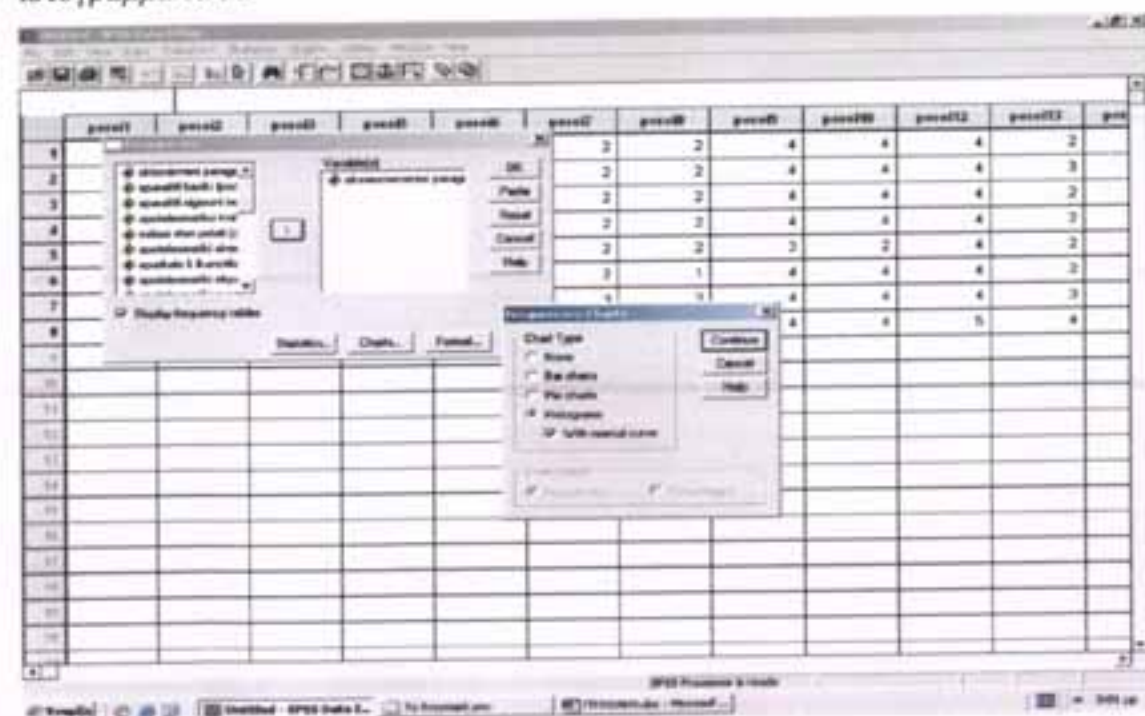
2)  $\Rightarrow$  επιλέγουμε την πρώτη μεταβλητή ( π.χ. εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός) και από το statistics επιλέγουμε τους στατιστικούς παράγοντες που θέλουμε να υπολογίσουμε.



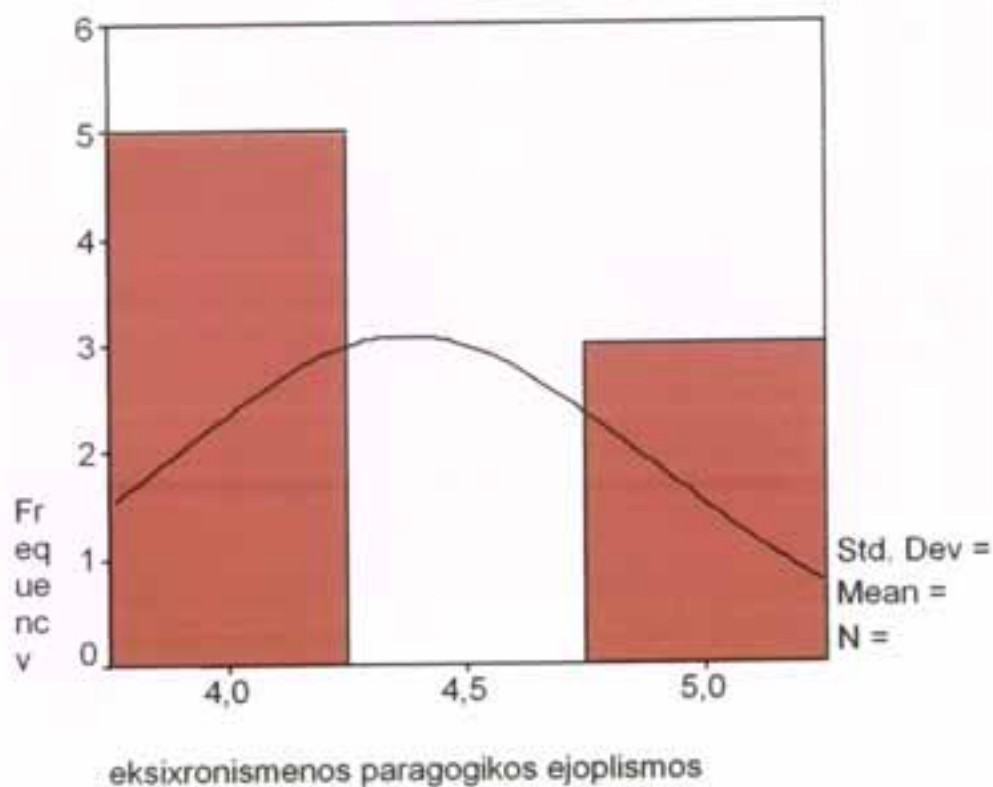
Τα αποτελέσματα των δεδομένων που ζητήσαμε εμφανίζονται στο output, και έχουν ως εξής:



3). Για την δημιουργία του ιστογράμματος ακολουθούμε ακριβώς τα ίδια βήματα απλώς επιλέγουμε το παράθυρο **charts**. Για τη συγκεκριμένη μεταβλητή το ιστογράμμα είναι:



## eksixronismenos paragogikos ejoplismos



Με τον ίδιο τρόπο υπολογίζονται και οι 20 υπόλοιπες μεταβλητές. Παρακάτω υπάρχουν τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στο output καθώς και συνέχεια τα ιστογράμματα και οι αναλύσεις των αποτελεσμάτων αυτών.

### 6.3.1.1. Αποτελέσματα μεταβλητής

poroi2

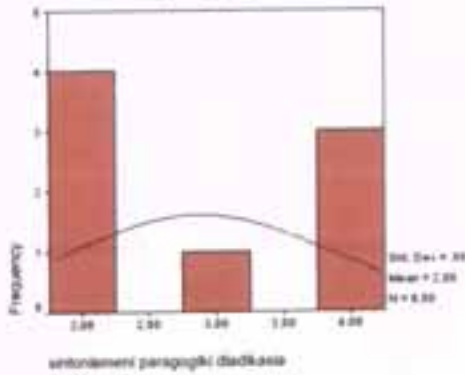
#### Frequencies

| Statistics                         |         |      |
|------------------------------------|---------|------|
| sintonismeni paragogiki diadikasia |         |      |
| N                                  | Valid   | 8    |
|                                    | Missing | 0    |
| Mean                               |         | 2,88 |
| Std. Error of Mean                 |         | ,35  |
| Std. Deviation                     |         | ,99  |
| Variance                           |         | ,98  |
| Range                              |         | 2    |
| Minimum                            |         | 2    |
| Maximum                            |         | 4    |

sintonisameni paragogiki diadikasia

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterei ligo | 4         | 50,0    | 50,0          | 50,0               |
| paromoia           | 1         | 12,5    | 12,5          | 62,5               |
| iperterei ligo     | 3         | 37,5    | 37,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

sintonisameni paragogiki diadikasia



poroi3

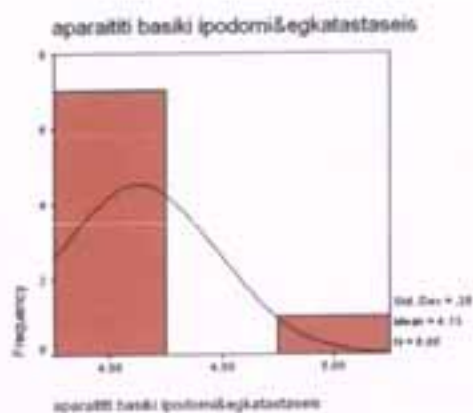
**Statistics**

aparaititi basiki ipodomi&egkatastaseis

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 4    |
| Maximum            |         | 5    |

aparaititi basiki ipodomi&egkatastaseis

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid iperterei ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
| iperterei poli       | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total                | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



**poroi5**

**Statistics**

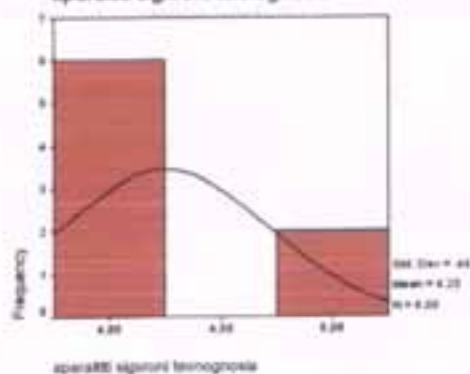
aparattii sigxroni texnognosia

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,25 |
| Std. Error of Mean |         | ,16  |
| Std. Deviation     |         | ,46  |
| Variance           |         | ,21  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 4    |
| Maximum            |         | 5    |

aparattii sigxroni texnognosia

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | iperterei ligo | 6         | 75,0    | 75,0          | 75,0               |
|       | iperterei poli | 2         | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
|       | Total          | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

aparattii sigxroni texnognosia



poroi6

Statistics

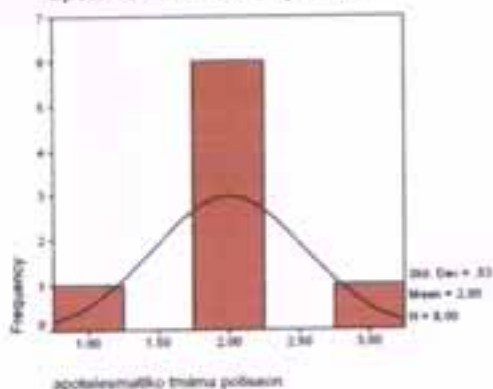
apotelesmatiko tnima poliseon

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,19  |
| Std. Deviation     |         | ,53  |
| Variance           |         | ,29  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 1    |
| Maximum            |         | 3    |

apotelesmatiko tnima poliseon

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel poli | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
| isterel ligo       | 6         | 75,0    | 75,0          | 87,5               |
| paromoia           | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatiko tnima poliseon



poroi7

Statistics

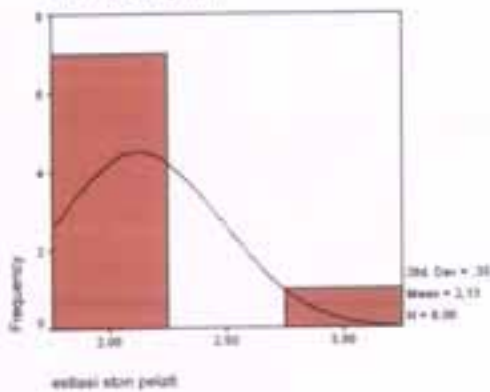
estiasi ston pelati

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 3    |

estiasi ston pelati

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
| paromola           | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

estiasi ston pelati



**poroi8**

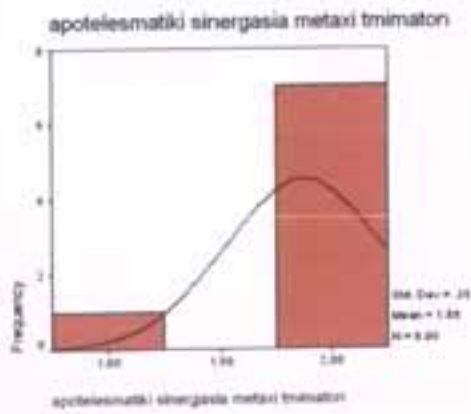
Statistics

apotelesmatiki sinergasia metaxi tminatou

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 1,88 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 1    |
| Maximum            |         | 2    |

apotelesmatiki sinergasia metaxi tminatou

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel poli | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
| isterel ligo       | 7         | 87,5    | 87,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



poroi9

**Statistics**

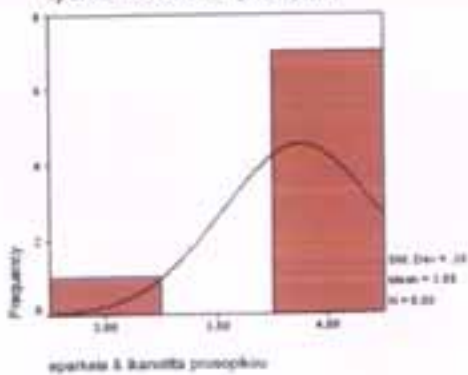
eparkela & ikanotita prosopikou

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,88 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 3    |
| Maximum            |         | 4    |

eparkela & ikanotita prosopikou

|                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid paromola | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
| iptererei ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 100,0              |
| Total          | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

eparkela & ikanotita prosopikou





poroi10

Statistics

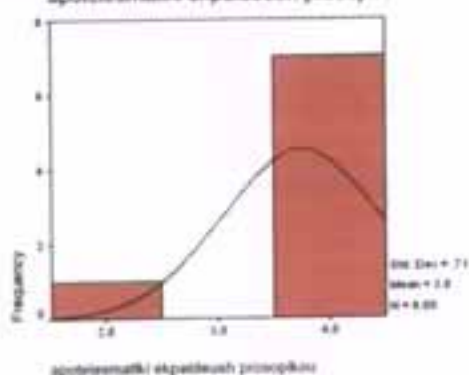
apotelesmatiki ekpaideush prosopikou

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,75 |
| Std. Error of Mean |         | ,25  |
| Std. Deviation     |         | ,71  |
| Variance           |         | ,50  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

apotelesmatiki ekpaideush prosopikou

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterei ligo | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
| ipertere ligo      | 7         | 87,5    | 87,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatiki ekpaideush prosopikou



poroi12

Statistics

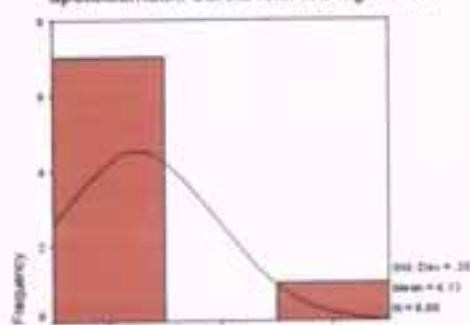
apotelesmatiki-eureia xrisi tou high tech

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 4    |
| Maximum            |         | 5    |

apotelesmatiki-eureia xrisi tou high tech

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ipertereí ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
|       | ipertereí poli | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
|       | Total          | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatiki-eureia xrisi tou high tech



apotelesmatiki-eureia xrisi tou high tech

### poroi13

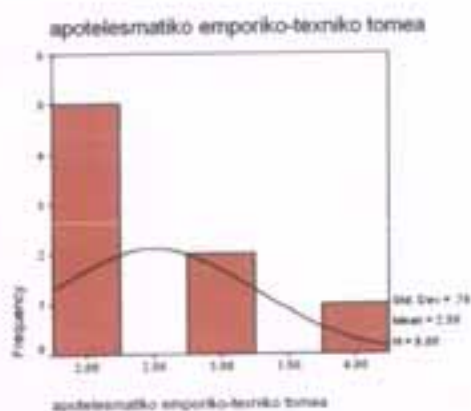
#### Statistics

apotelesmatiko emporiko-techniko tomea

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,50 |
| Std. Error of Mean |         | ,27  |
| Std. Deviation     |         | ,76  |
| Variance           |         | ,57  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

apotelesmatiko emporiko-techniko tomea

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | isterei ligo   | 5         | 62,5    | 62,5          | 62,5               |
|       | paromoia       | 2         | 25,0    | 25,0          | 87,5               |
|       | ipertereí ligo | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
|       | Total          | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



poroi14

**Statistics**

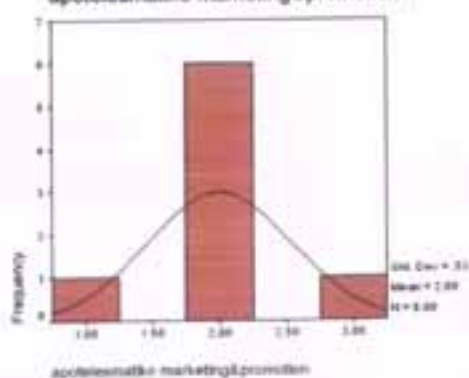
apotelesmatiko marketing&promotion

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,19  |
| Std. Deviation     |         | ,53  |
| Variance           |         | ,29  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 1    |
| Maximum            |         | 3    |

**apotelesmatiko marketing&promotion**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel poli | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
| isterel ligo       | 6         | 75,0    | 75,0          | 87,5               |
| paromoia           | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatiko marketing&promotion



poroi15

Statistics

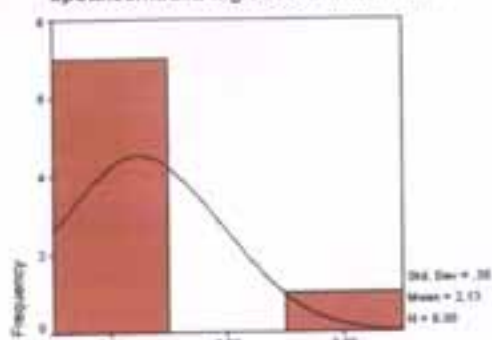
apotelesmatika logiostics& after sales

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 3    |

apotelesmatika logiostics& after sales

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
| paromoia           | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatika logiostics& after sales



apotelesmatika logiostics& after sales

poroi16

Statistics

sintonismos diokitikon diadikasion

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,25 |
| Std. Error of Mean |         | ,25  |
| Std. Deviation     |         | ,71  |
| Variance           |         | ,50  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

sintonismos dioikitikon diadikasion

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
| iperterel ligo     | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



poroi17

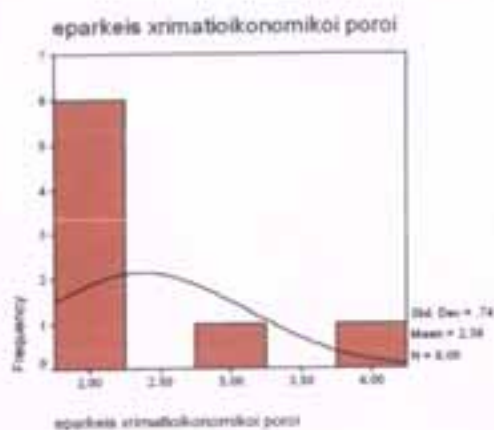
Statistics

eparkes xrimatioikonomikoi poroi

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,38 |
| Std. Error of Mean |         | ,26  |
| Std. Deviation     |         | ,74  |
| Variance           |         | ,55  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

eparkes xrimatioikonomikoi poroi

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel ligo | 6         | 75,0    | 75,0          | 75,0               |
| paromoia           | 1         | 12,5    | 12,5          | 87,5               |
| iperterel ligo     | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



poroi18

Statistics

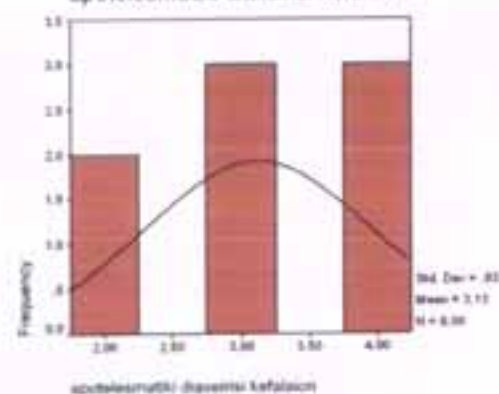
apotelesmatiki diaxeirisi kefalaion

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,30  |
| Std. Deviation     |         | ,83  |
| Variance           |         | ,70  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

apotelesmatiki diaxeirisi kefalaion

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isteri ligo | 2         | 25,0    | 25,0          | 25,0               |
| paromoia          | 3         | 37,5    | 37,5          | 62,5               |
| iperterei ligo    | 3         | 37,5    | 37,5          | 100,0              |
| Total             | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatiki diaxeirisi kefalaion



poroi19

Statistics

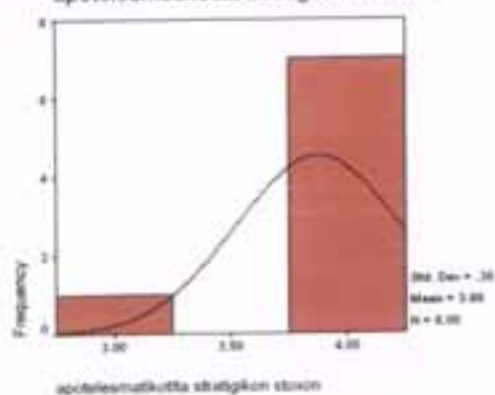
apotelesmatikotita stratigikon stoxon

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,88 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 3    |
| Maximum            |         | 4    |

apotelesmatikotita stratigikon stoxon

|                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid paromola | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
| ipterei ligo   | 7         | 87,5    | 87,5          | 100,0              |
| Total          | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatikotita stratigikon stoxon



poroi20

Statistics

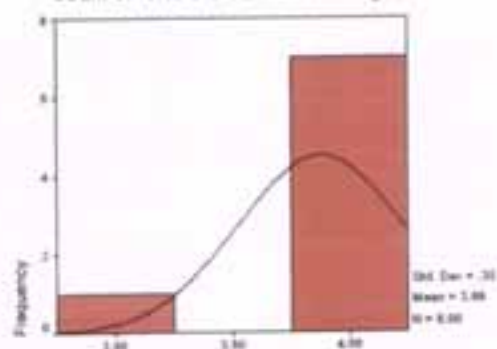
setiki eikona tis etairias sthn agora

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,88 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 3    |
| Maximum            |         | 4    |

Setiki eikona ths etairias sthn agora

|                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid paromola | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
| iperterei ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 100,0              |
| Total          | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

Setiki eikona ths etairias sthn agora



Setiki eikona ths etairias sthn agora

poroi21

Statistics

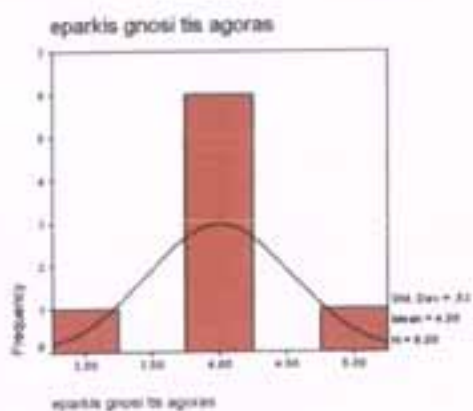
eparkis gnosi tis agoras

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,19  |
| Std. Deviation     |         | ,53  |
| Variance           |         | ,29  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 3    |
| Maximum            |         | 5    |

eparkis gnosi tis agoras

|                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid paromola | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
| iperterei ligo | 6         | 75,0    | 75,0          | 87,5               |
| iperterei poli | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total          | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |





poroi22

**Statistics**

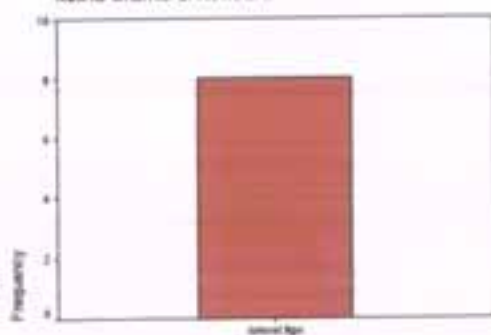
koino orama & koltoura

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,00  |
| Std. Deviation     |         | ,00  |
| Variance           |         | ,00  |
| Range              |         | 0    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 2    |

koino orama & koltoura

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel lago | 8         | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

koino orama & koltoura



koino orama & koltoura

Statistics

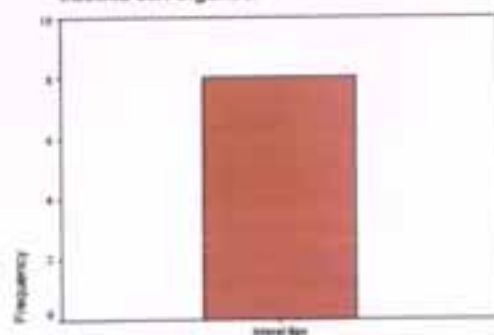
euelixia stin organosi

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,00  |
| Std. Deviation     |         | ,00  |
| Variance           |         | ,00  |
| Range              |         | 0    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 2    |

euelixia stin organosi

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid iste rei ligo | 8         | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

euelixia stin organosi



euelixia stin organosi

### 6.3.2. Μεταβλητή: Ικανότητες

Ομοίως τα δεδομένα της μεταβλητής «ικανότητες» εμφανίζονται ως εξής:

| Row | Column 1 | Column 2 | Column 3 | Column 4 | Column 5 | Column 6 | Column 7 | Column 8 | Column 9 | Column 10 | Column 11 | Column 12 |
|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 1   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 1        | 2        | 3        | 4        | 5         | 1         | 2         |
| 2   | 2        | 3        | 4        | 5        | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 1         | 2         | 3         |
| 3   | 3        | 4        | 5        | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 1        | 2         | 3         | 4         |
| 4   | 4        | 5        | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 1        | 2        | 3         | 4         | 5         |
| 5   | 5        | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 1        | 2        | 3        | 4         | 5         | 1         |
| 6   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 1        | 2        | 3        | 4        | 5         | 1         | 2         |
| 7   | 2        | 3        | 4        | 5        | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 1         | 2         | 3         |
| 8   | 3        | 4        | 5        | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 1        | 2         | 3         | 4         |

όπου, 1= «υστερεί πολύ», 2= «υστερεί λίγο», 3= «παρόμοια», 4= «υπερτερεί λίγο», 5= «υπερτερεί πολύ».

Ακολουθώντας τα ίδια βήματα όπως για την μεταβλητή «πόρου» τώρα για την μεταβλητή «ικανότητες» τα αποτελέσματα θα έχουν:

## Frequencies

### 6.3.2.1. Αποτελέσματα μεταβλητής

#### ikanothta1

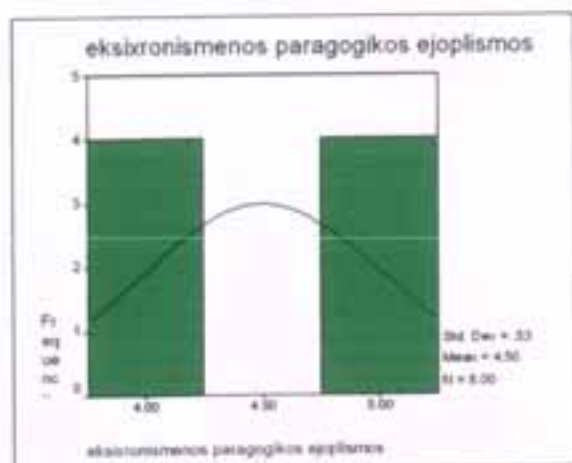
#### Statistics

eksixronismenos paragogikos ejoplismos

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,50 |
| Std. Error of Mean |         | ,19  |
| Std. Deviation     |         | ,53  |
| Variance           |         | ,29  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 4    |
| Maximum            |         | 5    |

eksixronismenos paragogikos ejoplismos

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | iperterei ligo | 4         | 50,0    | 50,0          | 50,0               |
|       | iperterei poli | 4         | 50,0    | 50,0          | 100,0              |
|       | Total          | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



ikanothta2

Statistics

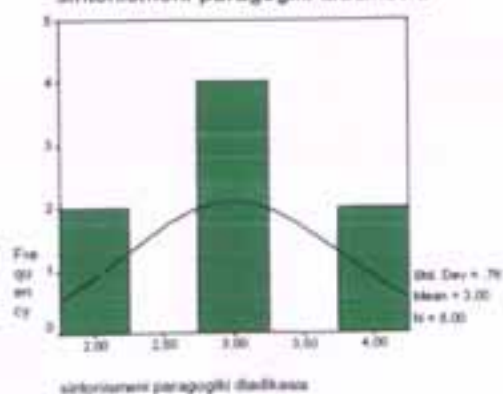
sintonismeni paragogiki diadikasia

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,27  |
| Std. Deviation     |         | ,76  |
| Variance           |         | ,57  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

sintonismeni paragogiki diadikasia

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel ligo | 2         | 25,0    | 25,0          | 25,0               |
| peromia            | 4         | 50,0    | 50,0          | 75,0               |
| iperterei ligo     | 2         | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

sintonismeni paragogiki diadikasia



### ikanothta3

#### Statistics

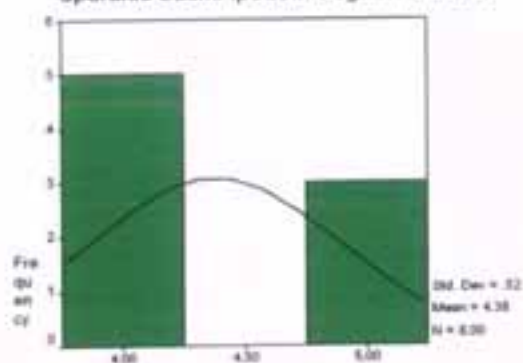
aparaititi basiki ipodomi&egkatastaseis

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,38 |
| Std. Error of Mean |         | ,18  |
| Std. Deviation     |         | ,52  |
| Variance           |         | ,27  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 4    |
| Maximum            |         | 5    |

aparaititi basiki ipodomi&egkatastaseis

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid iperterei ligo | 5         | 62,5    | 62,5          | 62,5               |
| iperterei poli       | 3         | 37,5    | 37,5          | 100,0              |
| Total                | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

aparaititi basiki ipodomi&egkatastaseis



aparaititi basiki ipodomi&egkatastaseis

### ikanothta4

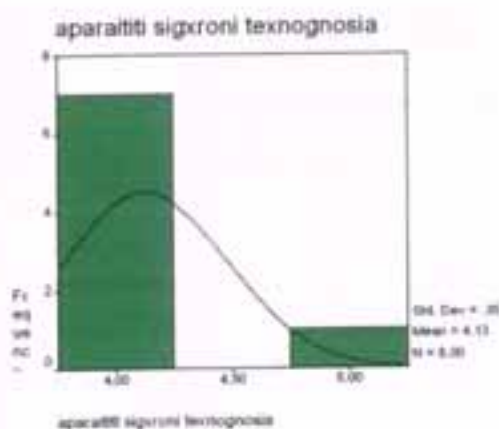
#### Statistics

aparaititi sigxroni texnognosia

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 4    |
| Maximum            |         | 5    |

aparaititi sigxroni teknognosia

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid iperterei ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
| iperterei poli       | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total                | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



Ikanothta5

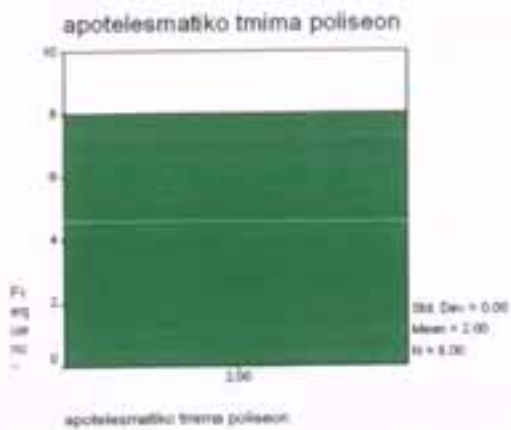
Statistics

apotelesmatiko tmima poliseon

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,00  |
| Std. Deviation     |         | ,00  |
| Variance           |         | ,00  |
| Range              |         | 0    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 2    |

apotelesmatiko tmima poliseon

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterei ligo | 8         | 100,0   | 100,0         | 100,0              |



**ikanothta6**

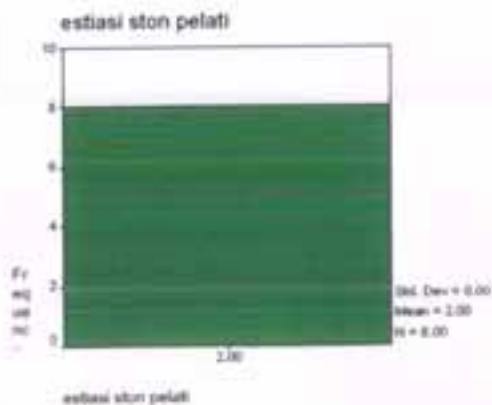
**Statistics**

estiasi ston pelati

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,00  |
| Std. Deviation     |         | ,00  |
| Variance           |         | ,00  |
| Range              |         | 0    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 2    |

estiasi ston pelati

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterei ligo | 8         | 100,0   | 100,0         | 100,0              |



**ikanothta7**

**Statistics**

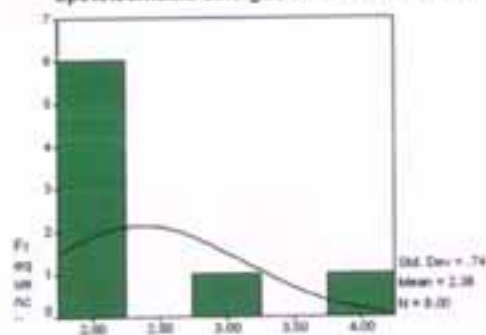
apotelesmatiki sinergasia metaxi trimaton

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,38 |
| Std. Error of Mean |         | ,26  |
| Std. Deviation     |         | ,74  |
| Variance           |         | ,55  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

apotelesmatiki sinergasia metaxi trimaton

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel ligo | 6         | 75,0    | 75,0          | 75,0               |
| paromoia           | 1         | 12,5    | 12,5          | 87,5               |
| iperterei ligo     | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatiki sinergasia metaxi trimaton



apotelesmatiki sinergasia metaxi trimaton

**ikanothta8**

**Statistics**

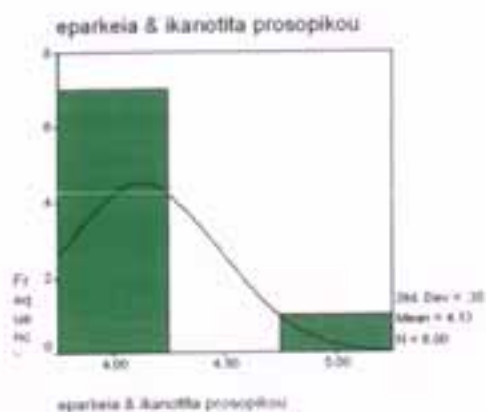
eparkia & ikanotita prosopikou

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 4    |
| Maximum            |         | 5    |

eparkia & ikanotita prosopikou

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid iperterei ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
| iperterei poli       | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total                | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |





### ikanothta9

#### Statistics

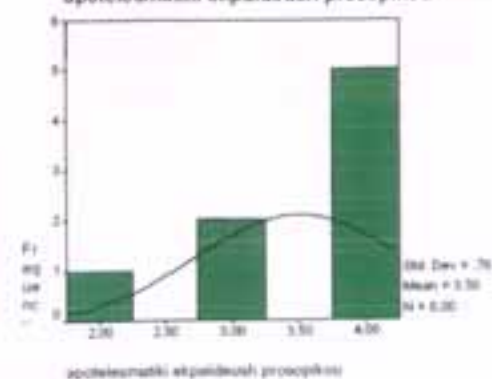
apotelesmatiki ekpaideush prosopikou

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,50 |
| Std. Error of Mean |         | ,27  |
| Std. Deviation     |         | ,76  |
| Variance           |         | ,57  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

apotelesmatiki ekpaideush prosopikou

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isteri ligo | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
| paromola          | 2         | 25,0    | 25,0          | 37,5               |
| iperteri ligo     | 5         | 62,5    | 62,5          | 100,0              |
| Total             | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatiki ekpaideush prosopikou



## ikanothta10

### Statistics

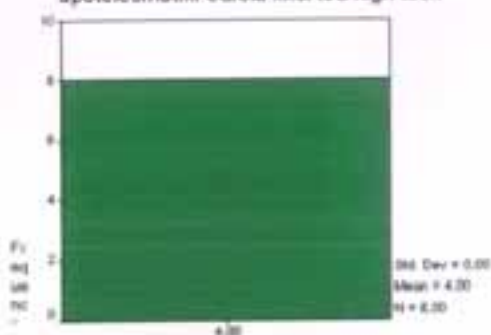
apotelesmatiki-eureia xrisi tou high tech

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,00  |
| Std. Deviation     |         | ,00  |
| Variance           |         | ,00  |
| Range              |         | 0    |
| Minimum            |         | 4    |
| Maximum            |         | 4    |

apotelesmatiki-eureia xrisi tou high tech

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid iperterei ligo | 8         | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

apotelesmatiki-eureia xrisi tou high tech



apotelesmatiki-eureia xrisi tou high tech

## ikanothta11

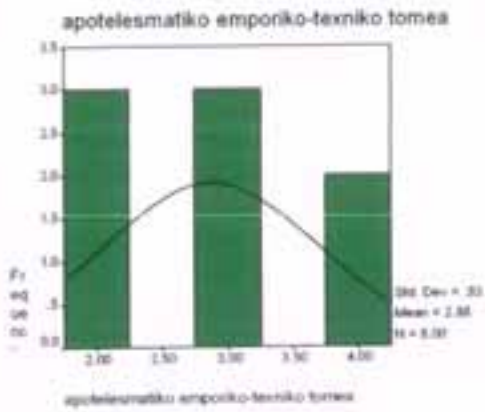
### Statistics

apotelesmatiko emporiko-techniko tomea

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,88 |
| Std. Error of Mean |         | ,30  |
| Std. Deviation     |         | ,83  |
| Variance           |         | ,70  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

apotelesmatiko emporiko-techniko tomea

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterei ligo | 3         | 37,5    | 37,5          | 37,5               |
| paromoia           | 3         | 37,5    | 37,5          | 75,0               |
| iperterei ligo     | 2         | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



**ikanothta 12**

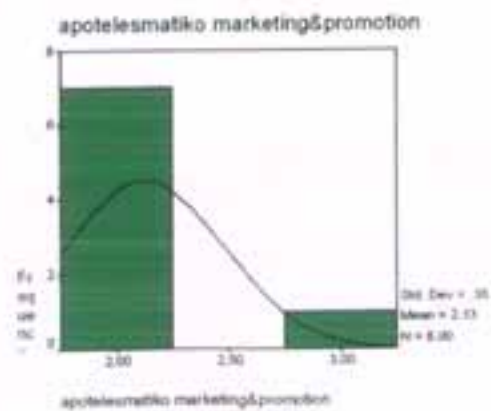
**Statistics**

apotelesmatiko marketing&promotion

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 3    |

**apotelesmatiko marketing&promotion**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
| paromola           | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



### ikanothta13

#### Statistics

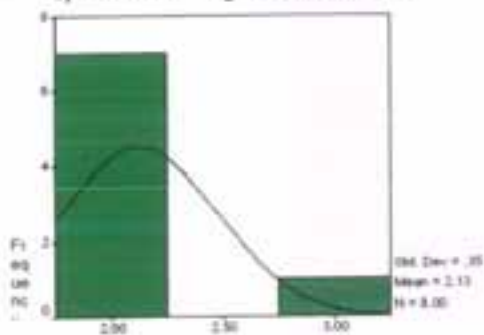
apotelesmatika logiostics& after sales

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 3    |

apotelesmatika logiostics& after sales

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterel ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
| paromola           | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatika logiostics& after sales



apotelesmatika logiostics& after sales

### ikanothta14

#### Statistics

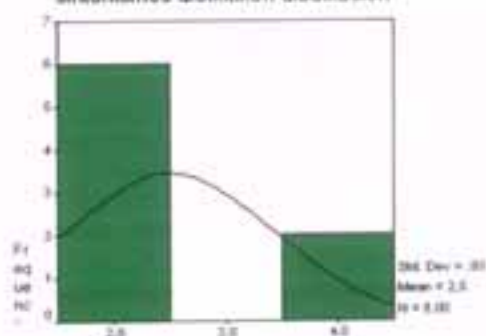
sintonismos diokitikon diadikasion

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,50 |
| Std. Error of Mean |         | ,33  |
| Std. Deviation     |         | ,93  |
| Variance           |         | ,86  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

sintonismos dioiktikon diadikasion

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterei ligo | 6         | 75,0    | 75,0          | 75,0               |
| iperterei ligo     | 2         | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

sintonismos dioiktikon diadikasion



sintonismos dioiktikon diadikasion

**ikanothta15**

**Statistics**

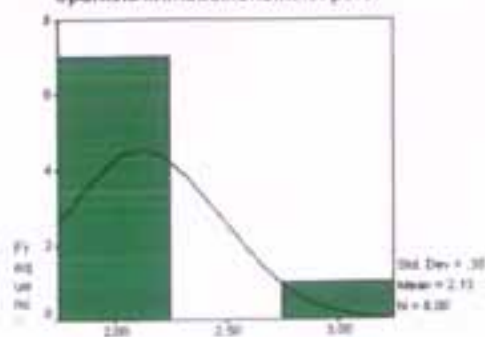
eparkeis xrimatioikononikoi poroi

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 3    |

eparkeis xrimatioikononikoi poroi

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterei ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
| paromoia           | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

eparkeis xrimatioikononikoi poroi



eparkeis xrimatioikononikoi poroi

**ikanohta16**

**Statistics**

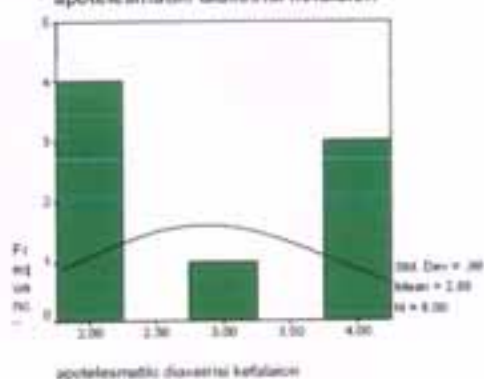
apotelesmatiki diaxeirisi kefalaion

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,88 |
| Std. Error of Mean |         | ,35  |
| Std. Deviation     |         | ,99  |
| Variance           |         | ,98  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

apotelesmatiki diaxeirisi kefalaion

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterei ligo | 4         | 50,0    | 50,0          | 50,0               |
| paromoia           | 1         | 12,5    | 12,5          | 62,5               |
| iperterei ligo     | 3         | 37,5    | 37,5          | 100,0              |
| Total              | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatiki diaxeirisi kefalaion



**ikanohta17**

**Statistics**

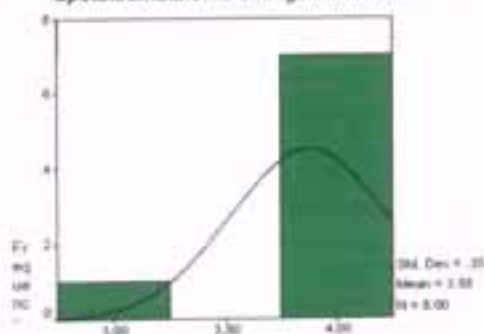
apotelesmatikotta stratigikon stoixon

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,88 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 3    |
| Maximum            |         | 4    |

apotelesmatikotita stratigikon stoxon

|                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid paromoia | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
| iperterei ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 100,0              |
| Total          | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

apotelesmatikotita stratigikon stoxon



apotelesmatikotita stratigikon stoxon

**ikanothta18**

**Statistics**

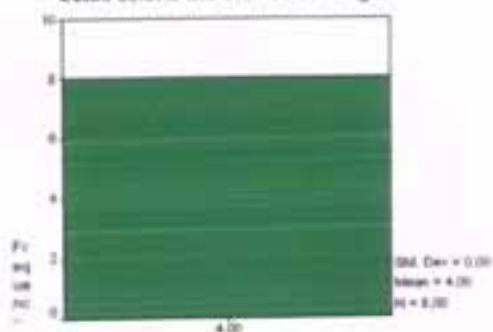
Setiki eikona ths etairias sthn agora

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,00  |
| Std. Deviation     |         | ,00  |
| Variance           |         | ,00  |
| Range              |         | 0    |
| Minimum            |         | 4    |
| Maximum            |         | 4    |

Setiki eikona ths etairias sthn agora

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid iperterei ligo | 8         | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

Setiki eikona ths etairias sthn agora



Setiki eikona ths etairias sthn agora

**ikanothta19****Statistics**

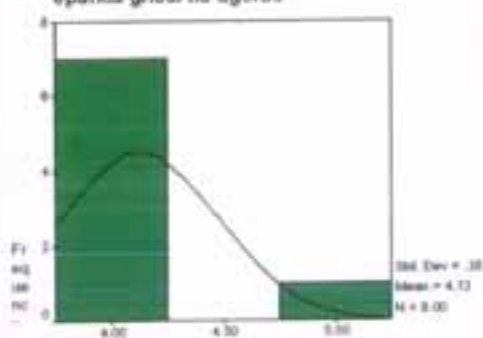
eparkis gnosi tis agoras

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 4    |
| Maximum            |         | 5    |

eparkis gnosi tis agoras

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid iperterei ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
| iperterei poli       | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total                | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

eparkis gnosi tis agoras



eparkis gnosi tis agoras

**ikanothta20****Statistics**

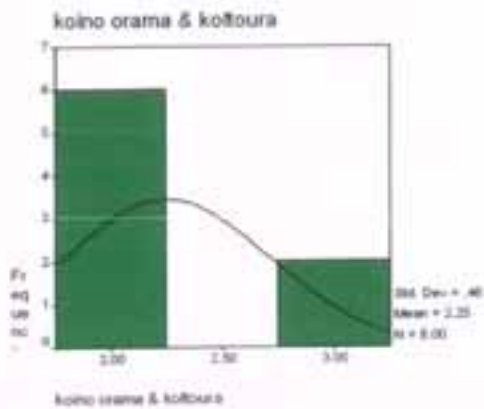
koino orama &amp; koltoura

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,25 |
| Std. Error of Mean |         | ,16  |
| Std. Deviation     |         | ,46  |
| Variance           |         | ,21  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 3    |

koino orama &amp; koltoura

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid isterrei ligo | 6         | 75,0    | 75,0          | 75,0               |
| paromoia            | 2         | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
| Total               | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |





**ikanothta21**

**Statistics**

euelixia stin organosi

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 2,13 |
| Std. Error of Mean |         | ,13  |
| Std. Deviation     |         | ,35  |
| Variance           |         | ,13  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 3    |

euelixia stin organosi

|       |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | isterei ligo | 7         | 87,5    | 87,5          | 87,5               |
|       | paromolia    | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
|       | Total        | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



### 6.3.3 Μεταβλητή : στρατηγική στάση

Σειρά έχει η επεξεργασία της μεταβλητής «στρατηγική στάση», οποία πραγματοποιείται με τον ακριβώς ίδιο τρόπο όπου, 1= «καθόλου», 2= «λίγο», 3= «μέτρια», 4= «αρκετά», 5= «πολύ». Τα δεδομένα εμφανίζονται ως εξής στο input:



Πάντα ακολουθώντας τα βήματα που αρχικά αναλύσαμε παραπάνω για την μεταβλητή «στρατηγική στάση» βγάζουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

#### Frequencies

##### 6.3.3.1.Αποτελέσματα μεταβλητής Strategy1

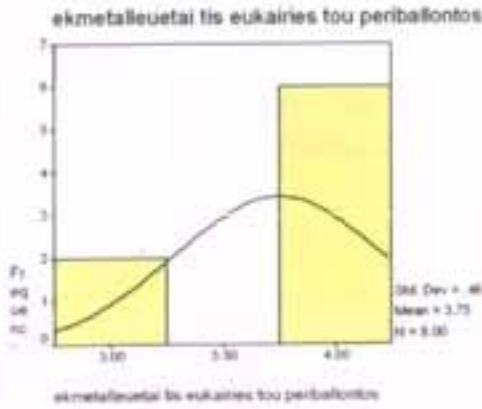
###### Statistics

ekmetalleuetai tis eukaires tou peribalontos

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,75 |
| Std. Error of Mean |         | ,16  |
| Std. Deviation     |         | ,46  |
| Variance           |         | ,21  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 3    |
| Maximum            |         | 4    |

ekmetalleuetai tis eukaires tou peribalontos

|              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid metria | 2         | 25,0    | 25,0          | 25,0               |
| arketa       | 6         | 75,0    | 75,0          | 100,0              |
| Total        | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



## strategy2

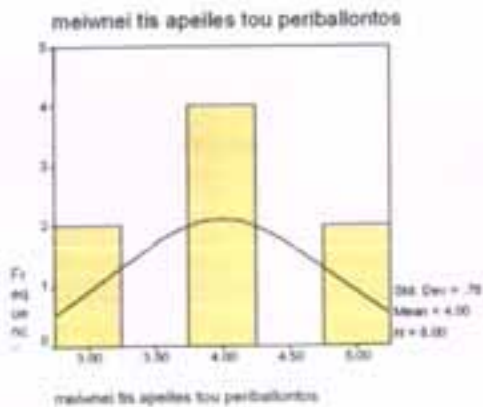
### Statistics

meiwnei tis apeiles tou periballontos

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 4,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,27  |
| Std. Deviation     |         | ,76  |
| Variance           |         | ,57  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 3    |
| Maximum            |         | 5    |

meiwnei tis apeiles tou periballontos

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | metria | 2         | 25,0    | 25,0          | 25,0               |
|       | arketa | 4         | 50,0    | 50,0          | 75,0               |
|       | polu   | 2         | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
|       | Total  | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |



### strategy3

#### Statistics

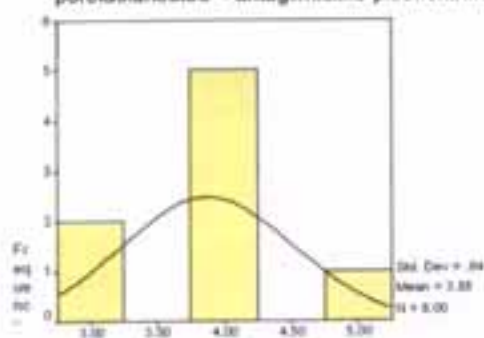
poroi&ikanotites=>antagwnistiko pleonekthma

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,88 |
| Std. Error of Mean |         | ,23  |
| Std. Deviation     |         | ,64  |
| Variance           |         | ,41  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 3    |
| Maximum            |         | 5    |

poroi&ikanotites=>antagwnistiko pleonekthma

|              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid metria | 2         | 25,0    | 25,0          | 25,0               |
| arketa       | 5         | 62,5    | 62,5          | 87,5               |
| polu         | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total        | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

poroi&ikanotites=>antagwnistiko pleonekthma



poroi&ikanotites=>antagwnistiko pleonekthma

### strategy4

#### Statistics

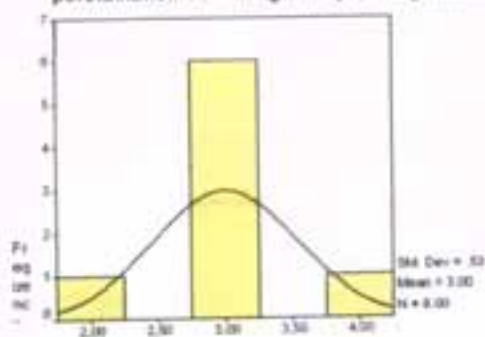
poroi&ikanotites = antigrati apo antagwnismo

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,19  |
| Std. Deviation     |         | ,53  |
| Variance           |         | ,29  |
| Range              |         | 2    |
| Minimum            |         | 2    |
| Maximum            |         | 4    |

poroi&ikanotites = antigraph apo antagwnismo

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ligo   | 1         | 12,5    | 12,5          | 12,5               |
|       | metria | 6         | 75,0    | 75,0          | 87,5               |
|       | arketa | 1         | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
|       | Total  | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

poroi&ikanotites = antigraph apo antagwnismo



poroi&ikanotites = antigraph apo antagwnismo

strategy5

Statistics

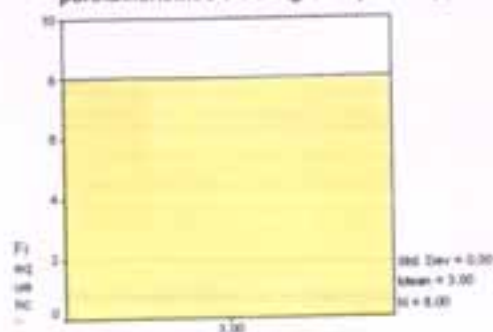
poroi&ikanotites oxi antigraph apo antagwnismo

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,00 |
| Std. Error of Mean |         | ,00  |
| Std. Deviation     |         | ,00  |
| Variance           |         | ,00  |
| Range              |         | 0    |
| Minimum            |         | 3    |
| Maximum            |         | 3    |

poroi&ikanotites oxi antigraph apo antagwnismo

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | metria | 8         | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

poroi&ikanotites oxi antigraph apo antagwnismo



poroi&ikanotites oxi antigraph apo antagwnismo

strategy6

Statistics

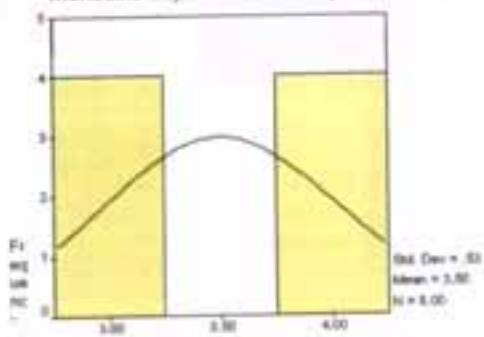
monadiko tropo sundiasmou porwn&ikanothwn pou diabetei

|                    |         |      |
|--------------------|---------|------|
| N                  | Valid   | 8    |
|                    | Missing | 0    |
| Mean               |         | 3,50 |
| Std. Error of Mean |         | ,19  |
| Std. Deviation     |         | ,53  |
| Variance           |         | ,29  |
| Range              |         | 1    |
| Minimum            |         | 3    |
| Maximum            |         | 4    |

monadiko tropo sundiasmou porwn&ikanothwn pou diabetei

|              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid metria | 4         | 50,0    | 50,0          | 50,0               |
| arketa       | 4         | 50,0    | 50,0          | 100,0              |
| Total        | 8         | 100,0   | 100,0         |                    |

monadiko tropo sundiasmou porwn&ikanothwn (



## 6.4.ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ Β' ΜΕΡΟΣ

Παρακάτω, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS 0.8 και με τη μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής (Descriptive Statistics) θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας σχετικά με τους πόρους που διαθέτει η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.», τις ικανότητες της να διαχειριστεί τους πόρους αυτούς, και την στρατηγική της στάση.

Πιο συγκεκριμένα, με τη μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής θα αναλύσουμε μία προς μία την κάθε ερώτηση προκειμένου να διαπιστώσουμε την επάρκεια της εταιρίας για κάθε πόρο, ικανότητα και στρατηγική στάση που πρέπει να διαθέτει ώστε να μπορούμε στο τέλος να εξαγάγουμε ασφαλή συμπεράσματα και να διατυπώσουμε συγκεκριμένες προτάσεις.

Το ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις για κάθε πόρο, ικανότητα και στρατηγική στάση που πρέπει να διαθέτει μία επιχείρηση. Για την κάθε ερώτηση προβλέπονται στο ερωτηματολόγιο πέντε απαντήσεις σχετικά με το αν η εταιρία διαθέτει πόρους, αν υπερέχει ή υπολείπεται σε ικανότητες έναντι του ανταγωνισμού και αν υιοθετεί επαρκή στρατηγική στάση. Οι απαντήσεις αυτές κωδικοποιούνται με πέντε τιμές [από ένα(1) έως πέντε (5), με ουδέτερη την τιμή τρία(3) που θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση των αποτελεσμάτων και διεξαγωγή συμπερασμάτων].

Το θεωρητικό υπόβαθρο της μεθόδου είναι η εκτιμητική ή υπόθεση του μέσου αριθμητικού. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία η πραγματική τιμή μιας μεταβλητής ( $\chi$ ) κυμαίνεται με πιθανότητα  $P=95\%$  εντός ενός διαστήματος που δίνεται από τον τύπο:

$$P(\bar{\chi} - 2\varsigma_x \leq \chi \leq \bar{\chi} + 2\varsigma_x) = 95\%$$

$$\text{με } \alpha(\text{επίπεδο σημαντικότητας}) = 0,05$$

όπου:  $\bar{\chi}$  = ο μέσος όρος του δείγματος = Mean

$$\varsigma_x = \frac{s}{\eta^{1/2}} = \text{τυπικό σφάλμα μέσου όρου} = \text{Std. Error of Mean}$$

όπου:  $s$  = η τυπική απόκλιση = Std.Dev.

$\eta$  = το μέγεθος του δείγματος

Σύμφωνα με τον παραπάνω συμβολισμό του SPSS ο παραπάνω τύπος γράφεται:

$$P(\text{Mean} - 2 \text{ Std.Error of Mean} \leq \chi \leq \text{Mean} + 2 \text{ Std. Error of Mean}) = 95\%$$

## 6.4.1. Ανάλυση Πόροι (Resources)

### Υλικοί Πόροι

Πόροι 1: Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός.

Mean= 4.38  $\Leftrightarrow P(4.02 \leq x \leq 4.74) = 95\%$

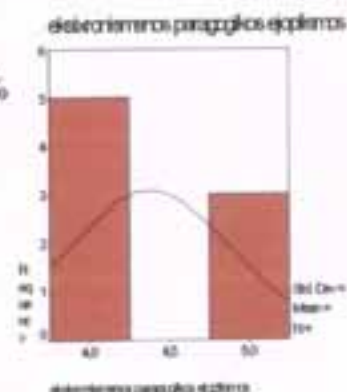
& Std. Error of Mean=0.18

Σύμφωνα με το γράφημα και τα αποτελέσματα βλέπουμε

ότι :  $x \geq 4.02 \Rightarrow x \gg 3$  (όπου 3 είναι η καλύτερη τιμή

με την οποία συγκρίθεται όλα τα αποτελέσματα)

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει πλήρη επάρκεια εκσυγχρονισμένου παραγωγικού εξοπλισμού.



Πόροι 2: Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία

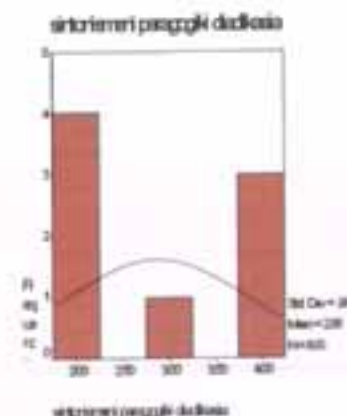
Mean=2.88  $\Leftrightarrow P(2.18 \leq x \leq 3.58) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.35

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και ιστόγραμμα έχουμε:

$2.18 \leq x \leq 3.58 \Rightarrow x > 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει ικανοποιητική παραγωγική διαδικασία.



Πόροι 3: Απαραίτητη βασική υποδομή και εγκαταστάσεις

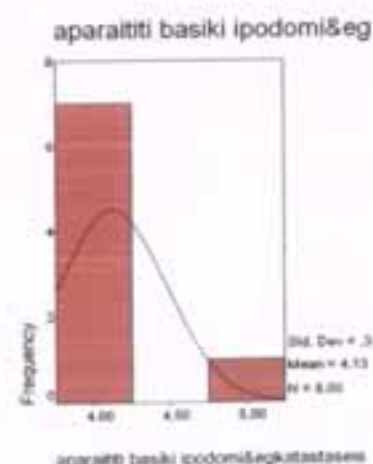
Mean=4.13  $\Leftrightarrow P(3.87 \leq x \leq 4.39) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με το γράφημα και αποτελέσματα έχουμε:

$x \geq 3.87 \Rightarrow x \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει την αναγκαία βασική υποδομή και εγκαταστάσεις.





### Ανθρώπινοι πόροι

Πόροι 5: Απαραίτητη σύγχρονη τεχνογνωσία

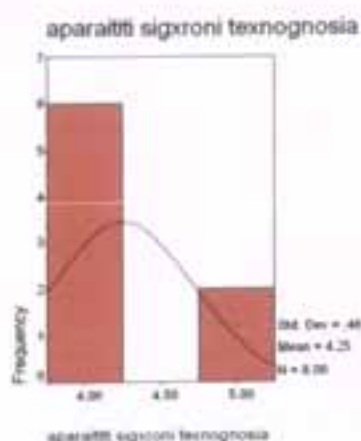
Mean=4.25       $\Leftrightarrow$        $P(3.93 \leq x \leq 4.57) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.16

Σύμφωνα με το γράφημα και αποτελέσματα έχουμε:

$x > 3.93 \Rightarrow x \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει την σύγχρονη τεχνογνωσία που χρειάζεται.



Πόροι 6: Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων

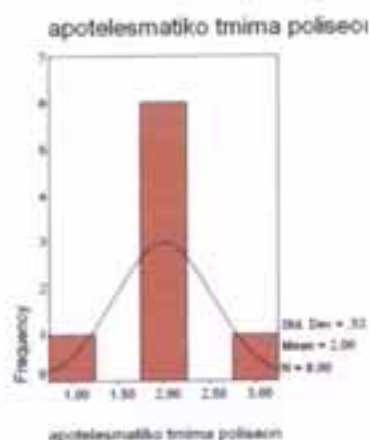
Mean=2       $\Leftrightarrow$        $P(1.62 \leq x \leq 2.38) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.19

Με το ιστόγραμμα και τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε

ότι:  $1.62 \leq x \leq 2.38 \Rightarrow x \ll 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων.



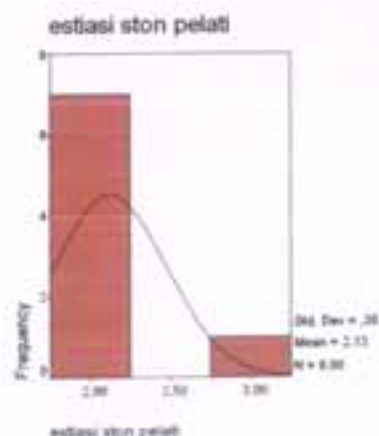
Πόροι 7: Εστίαση στον πελάτη

Mean=2.13       $\Leftrightarrow$        $P(1.87 \leq x \leq 2.39) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.13

Λαμβάνοντας υπόψη το γράφημα και αποτελέσματα έχουμε:  $1.87 \leq x \leq 2.39 \Rightarrow x \ll 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν εστιάζει όσο χρειάζεται πάνω στον πελάτη

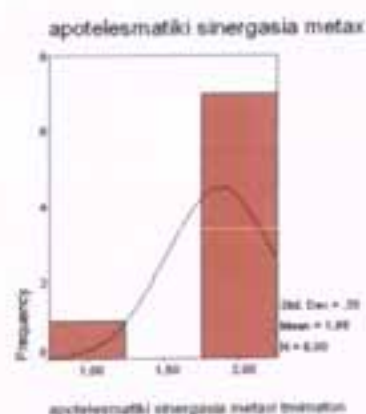


Πόροι 8: Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων

Mean=1.88  $\Leftrightarrow$   $P(1.62 \leq x \leq 2.14) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με το γράφημα και αποτελέσματα έχουμε:  $1.62 \leq x \leq 2.14 \Rightarrow x \ll 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της.

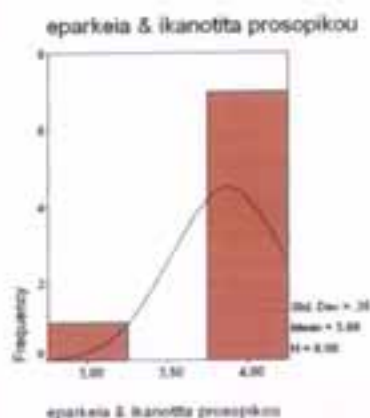


Πόροι 9: Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού

Mean=3.88  $\Leftrightarrow$   $P(3.62 \leq x \leq 4.14) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα και αποτελέσματα έχουμε:  $x \geq 3.62 \Rightarrow x > 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει αρκετό και πολύ ικανό προσωπικό.

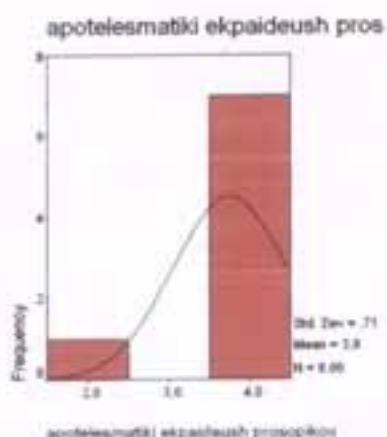


Πόροι 10: Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού

Mean=3.75  $\Leftrightarrow$   $P(3.25 \leq x \leq 4.25) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.25

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και γράφημα έχουμε:  $x \geq 3.25 \Rightarrow x > 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει δώσει αποτελεσματική εκπαίδευση στο προσωπικό της.



## Οικονομικοί πόροι

Πόροι 12: Αποτελεσματική χρήση του high tech.

Mean=4,13  $\Leftrightarrow$   $P(3.87=<x=<4.39)=95\%$

& Std. Error of Mean=0.13

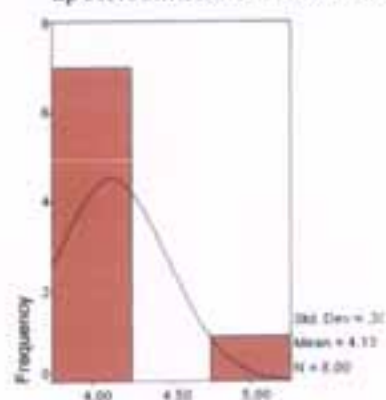
Σύμφωνα με το γράφημα και αποτελέσματα έχουμε:

$x>=3.87 \Rightarrow x>>3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.»

πραγματοποιεί αποτελεσματική χρήση του high tech.

apotelesmatiki-eureia xrisi tc



apotelesmatiki-eureia xrisi tou high tech

Πόροι 13: Αποτελεσματικό εμπορικό – τεχνικό τομέα

Mean=2.5  $\Leftrightarrow$   $P(1.46=<x=<3.04)=95\%$

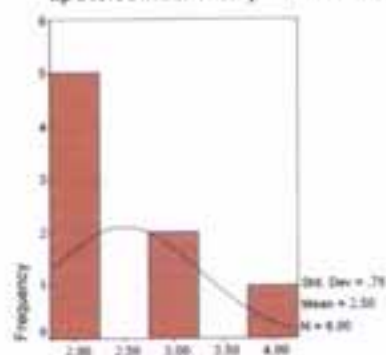
& Std. Error of Mean=0.27

$1.46=<x=<3.04 \Rightarrow x>3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.»

διαθέτει σχετικά αποτελεσματικό εμπορικό-τεχνικό τομέα.

apotelesmatiko emporiko-techniko



apotelesmatiko emporiko-techniko tomea

Πόροι 14: Αποτελεσματικό marketing & promotion

Mean=2  $\Leftrightarrow$   $P(1.62=<x=<2.38)=95\%$

& Std. Error of Mean=0.19

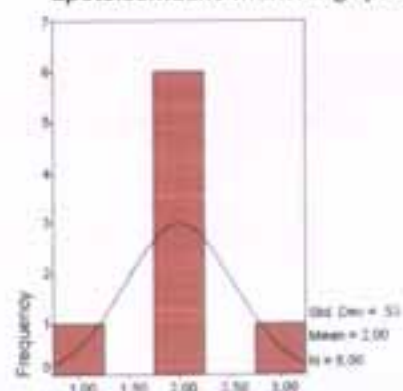
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το ιστόγραμμα

έχουμε:  $1.62=<x=<2.38 \Rightarrow x<<3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.»

υστερεί αρκετά στο τμήμα marketing & promotion.

apotelesmatiko marketing&pro



apotelesmatiko marketing&promotion

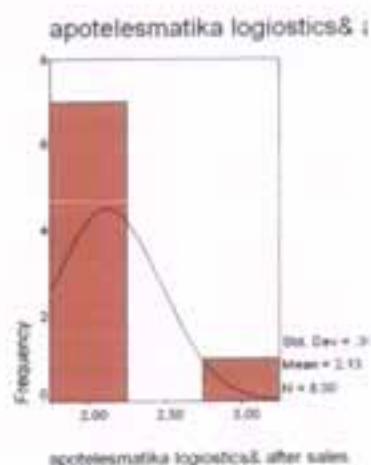
Πόροι 15: Αποτελεσματικά logistics & after sales

Mean=2.13       $P(1.87 < x < 2.39) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$$1.87 < x < 2.39 \Rightarrow x < 3$$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει αναπτυγμένα logistics & after sales.



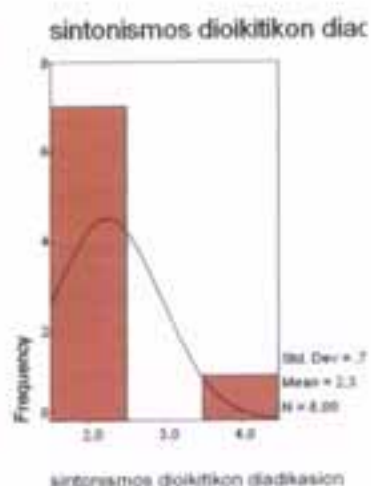
Πόροι 16: Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών

Mean=2.25       $P(1.75 < x < 2.75) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.25

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα και το ιστογράμμο βλέπουμε ότι:

$$1.75 < x < 2.75 \Rightarrow x < 3$$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει απόλυτο συντονισμό στις διοικητικές διαδικασίες της.



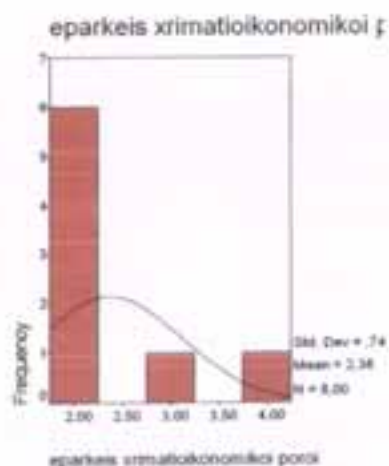
Πόροι 17: Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι

Mean=2.38       $P(1.86 < x < 2.9) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.26

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$$1.86 < x < 2.9 \Rightarrow x < 3$$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει ανεπάρκεια χρηματοοικονομικών πόρων.



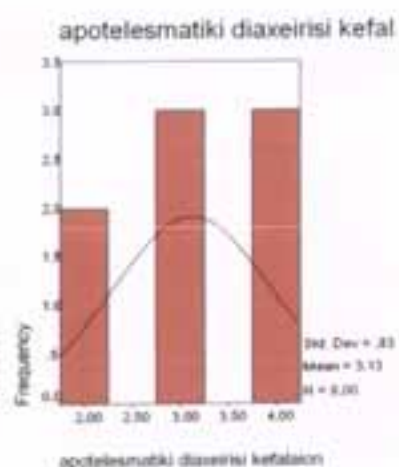
Πόροι 18: *Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων*

Mean=3.13  $\Leftrightarrow$   $P(2.53 \leq x \leq 3.73) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.30

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το ιστόγραμμα έχουμε:  $2.53 \leq x \leq 3.73 \Rightarrow x > 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης των κεφαλαίων της.



### Λύλοι πόροι

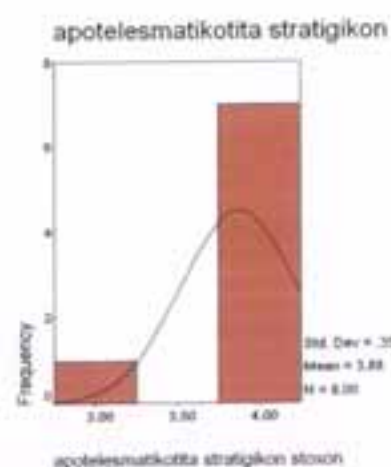
Πόροι 19: *Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων*

Mean=3.88  $\Leftrightarrow$   $P(3.62 \leq x \leq 4.14) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:  $x > 3.62 \Rightarrow x >>> 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» λαμβάνει αποτελεσματικότητα από τους στρατηγικούς στόχους που θέτει και πραγματοποιεί.



Πόροι 20: *Θετική εικόνα της εταιρίας στην αγορά*

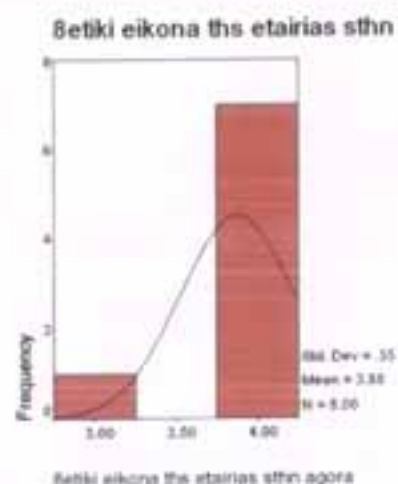
Mean=3.88  $\Leftrightarrow$   $P(3.62 \leq x \leq 4.14) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με το γράφημα και αποτελέσματα έχουμε:

$x > 3.62 \Rightarrow x >>>> 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει αποκτήσει θετική εικόνα στην αγορά.



Πόροι 21: *Επαρκείς γνώση της αγοράς*

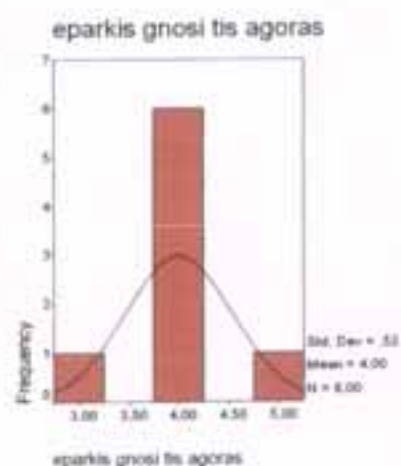
Mean= 4  $\Leftrightarrow$   $P(3.62 \leq x \leq 4.38) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.19

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$x \geq 3.62 \Rightarrow x \gg \gg \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει επαρκείς γνώσεις πάνω στην αγορά.



Πόροι 22: *Κοινό όραμα και κουλτούρα*

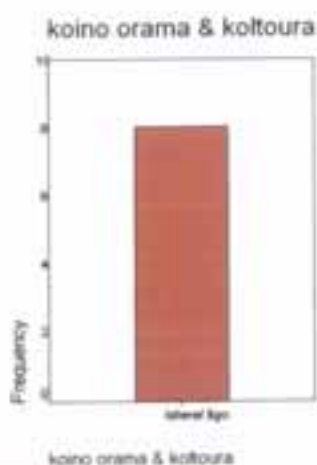
Mean=2  $\Leftrightarrow$   $P(0 \leq x) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0

Σύμφωνα με το ιστόγραμμα και τα αποτελέσματα έχουμε:

$x \geq 0 \Rightarrow x \ll \ll \ll \ll \ll 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν φαίνεται να έχει αναπτυγμένα, κοινό όραμα και κουλτούρα.



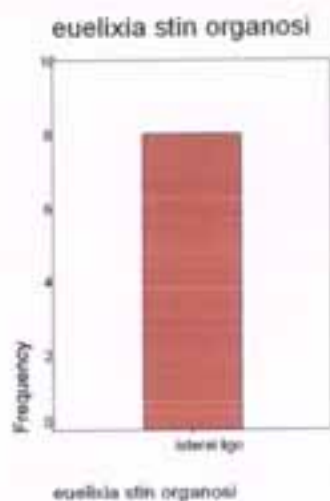
Πόροι 23: *Ευελιξία στην οργάνωση*

Mean=2  $\Leftrightarrow$   $P(0 \leq x) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το διπλανό γράφημα έχουμε:  $x \geq 0 \Rightarrow x \ll \ll \ll \ll \ll 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη ευελιξία στην οργάνωση της.



## 6.4.2. Ανάλυση Ικανότητας (capability)

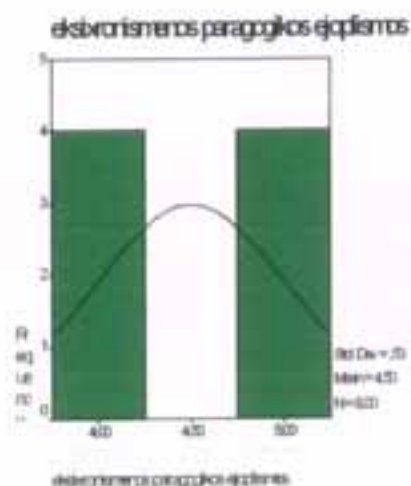
### Ικανότητες διαχείρισης υλικών πόρων

Ικανότητα 1: *Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός*

Mean=4.5  $\Leftrightarrow P(4.12 \leq x \leq 4.88) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.19

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το ιστόγραμμα έχουμε:  $x \geq 4.12 \Rightarrow x \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει τις ικανότητες διαχείρισης και εκμετάλλευσης του εκσυγχρονισμένου παραγωγικού εξοπλισμού.

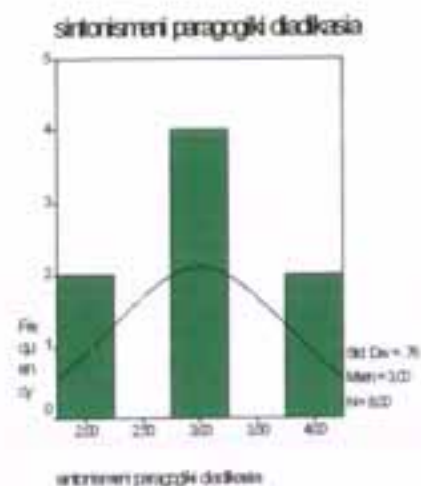


Ικανότητα 2: *Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία*

Mean=3  $\Leftrightarrow P(2.46 \leq x \leq 3.54) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.27

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:  $2.46 \leq x \leq 3.54 \Rightarrow x \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» είναι ικανή να συντονίσει πάρα πολύ καλά την παραγωγική της διαδικασία.

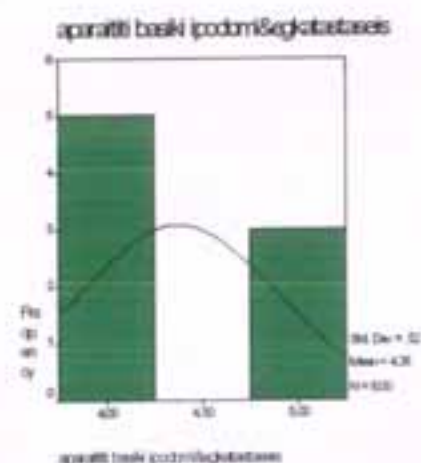


Ικανότητα 3: *Απαραίτητη βασική υποδομή και εγκαταστάσεις*

Mean=4.38  $\Leftrightarrow P(4.02 \leq x \leq 4.74) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.18

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:  $x \geq 4.02 \Rightarrow x \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει πολύ μεγάλη ικανότητα ανάπτυξης και διαχείριση των βασικών υποδομών και εγκαταστάσεών της.



Ικανότητα4: *Απαραίτητη σύγχρονη τεχνογνωσία*

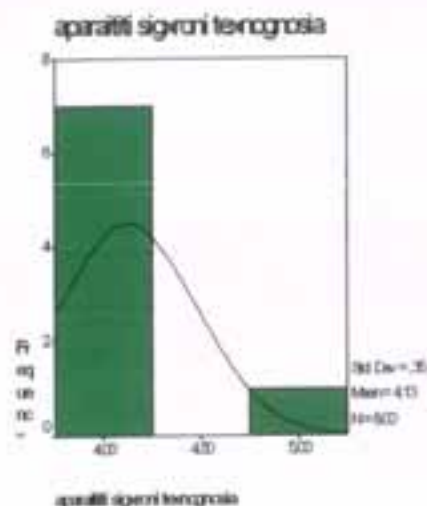
Mean=4.13  $\Leftrightarrow P(3.87 \leq x \leq 4.39) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα

έχουμε:  $x \geq 3.87 \Rightarrow x \gg \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει πολύ μεγάλη τεχνογνωσία και ικανότητα να την διαχειριστή.



Ικανότητα5: *Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων*

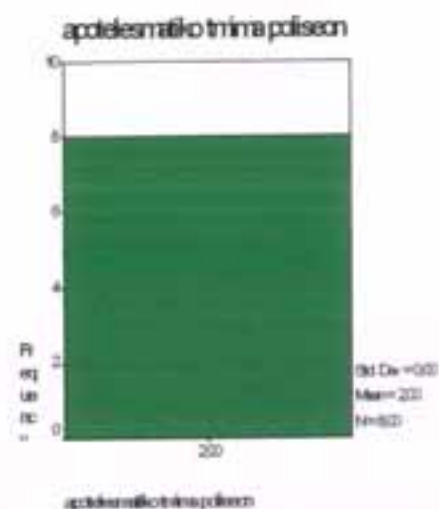
Mean=2  $\Leftrightarrow P(0 \leq x) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα

έχουμε:  $x \geq 0 \Rightarrow x \ll \ll \ll \ll 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει άτομα που να μπορούν να το χειριστούν αποτελεσματικά.



Ικανότητα6: *Εστίαση στον πελάτη*

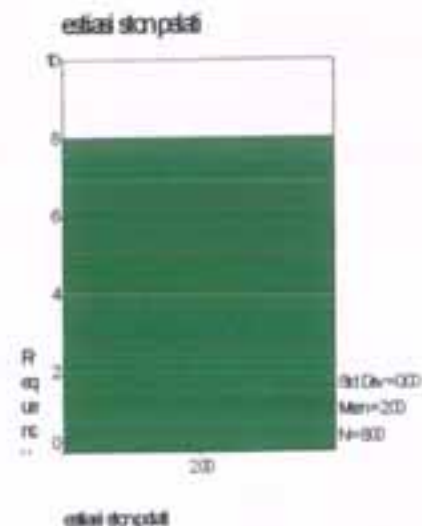
Mean=2  $\Leftrightarrow P(0 \leq x) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα

έχουμε:  $x \geq 0 \Rightarrow x \ll \ll \ll \ll 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει την ικανότητα να εστιάσει σωστά στον πελάτη.



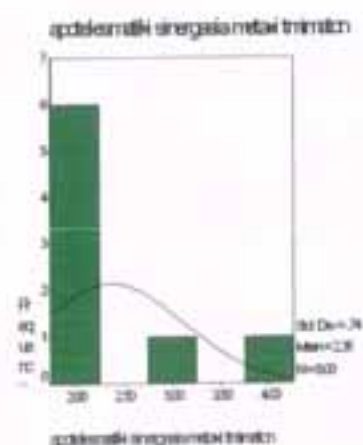


Ικανότητα 7: Αποτελεσματική συνεργασία  
μεταξύ τμημάτων

Mean=2.38  $\Leftrightarrow P(1.86 \leq x \leq 2.9) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.26

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα  
έχουμε:  $1.86 \leq x \leq 2.9 \Rightarrow x < 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν  
έχει ιδιαίτερη ικανότητα να δημιουργήσει  
αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων.

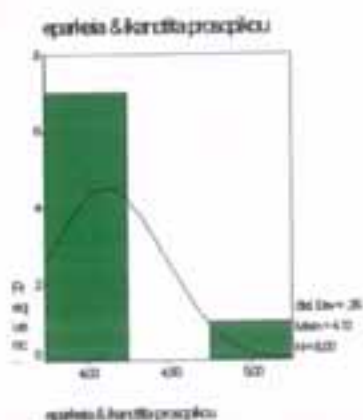


Ικανότητα 8: Επάρκεια και ικανότητα  
προσωπικού

Mean=4.13  $\Leftrightarrow P(3.87 \leq x \leq 4.39) = 95\%$   
& Std. Error of Mean = 0.13

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα  
έχουμε:  $x \geq 3.87 \Rightarrow x \geq 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει προσωπικό με ικανότητες.

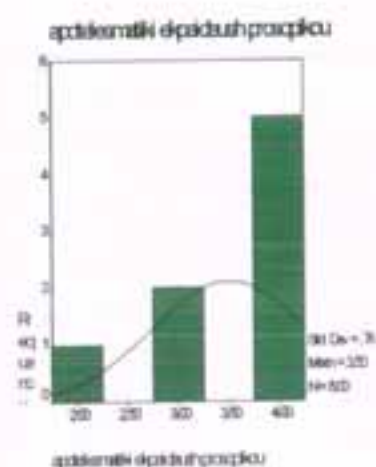


Ικανότητα 9: Αποτελεσματική εκπαίδευση  
προσωπικού

Mean=3.5  $\Leftrightarrow P(2.96 \leq x \leq 4.04) = 95\%$   
& Std. Error of Mean = 0.27

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα  
έχουμε:  $2.96 \leq x \leq 4.04 \Rightarrow x > 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει  
την ικανότητα εκπαίδευσης προσωπικού.



## Ικανότητα διαχείρισης οικονομικών πόρων & συστημάτων

Ικανότητα 10: Αποτελεσματική χρήση του high tech

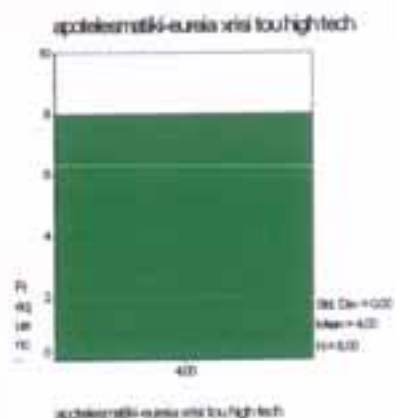
Mean=4  $\Leftrightarrow$   $P(0 \leq x)$

& Std. Error of Mean=0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$x = 0 \Rightarrow x > 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει ιδιαίτερες δεξιότητες στη χρήση του high tech.



Ικανότητα 11: Αποτελεσματικό εμπορικό-τεχνικό

Τομέα

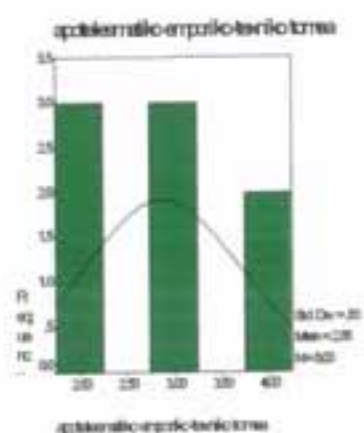
Mean=2.88  $\Leftrightarrow$   $P(2.28 \leq x \leq 3.48) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.3

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$2.28 \leq x \leq 3.48 \Rightarrow x > 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει την ικανότητα αποτελεσματικού εμπορικού-τεχνικού τομέα.



Ικανότητα 12: Αποτελεσματικό marketing

& promotion

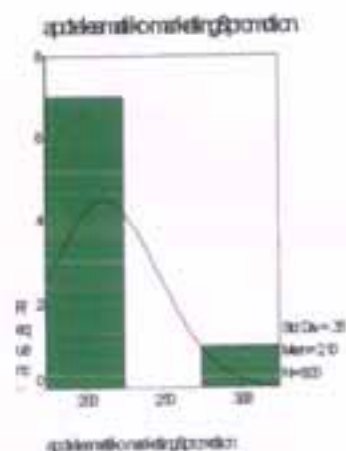
Mean=2.13  $\Leftrightarrow$   $P(1.27 \leq x \leq 2.39) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$1.27 \leq x \leq 2.39 \Rightarrow x < 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» υστερεί σε ικανότητες αποτελεσματικής διαχείρισης του marketing & promotion.

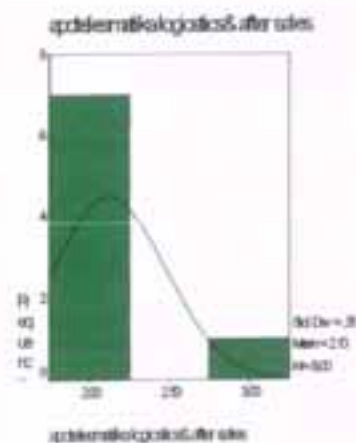


Ικανότητα 13: Αποτελεσματικά logistics & after sales

Mean=2.13  $\Leftrightarrow$   $P(1.27 < x < 2.39) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:  
 $1.27 < x < 2.39 \Rightarrow x < 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει αναπτυγμένες ικανότητες αποτελεσματικού logistics & after sales

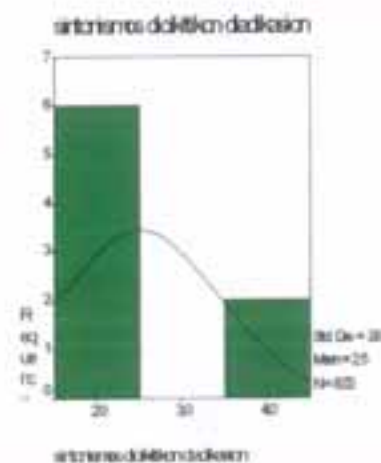


Ικανότητα 14: Συντονισμός διοικητικών Διαδικασιών

Mean=2.5  $\Leftrightarrow$   $P(1.84 < x < 3.16) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.33

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το ιστόγραμμα έχουμε:  
 $1.84 < x < 3.16 \Rightarrow x > 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει ικανότητα συντονισμού διοικητικών διαδικασιών.

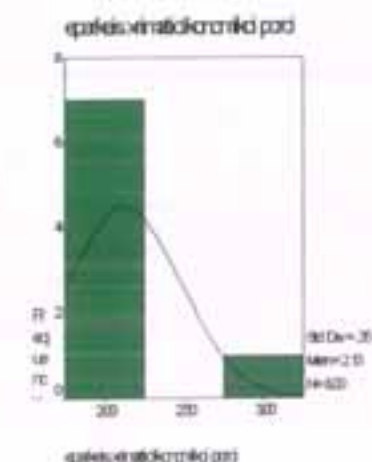


Ικανότητα 15: Επαρκείς χρηματοοικονομικοί Πόροι

Mean=2.13  $\Leftrightarrow$   $P(1.87 < x < 2.39) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:  
 $1.87 < x < 2.39 \Rightarrow x < 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει την ικανότητα συγκέντρωσης επαρκούς χρηματοοικονομικών πόρων.



Ικανότητα 16: Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων

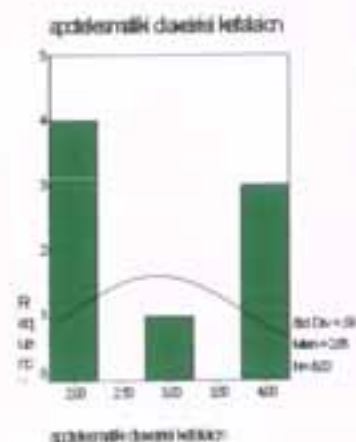
Mean=2.88  $\Leftrightarrow P(2.18 < x < 3.58) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.35

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το ιστόγραμμα έχουμε:

$2.18 < x < 3.58 \Rightarrow x >> 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει την δυνατότητα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα κεφάλαια που διαθέτει για την ανάπτυξη και λειτουργία της.



### Ικανότητες διαχείρισης αμύλων ποταμών

Ικανότητα 17: Αποτελεσματικότητα στρατηγικών

Στόχων

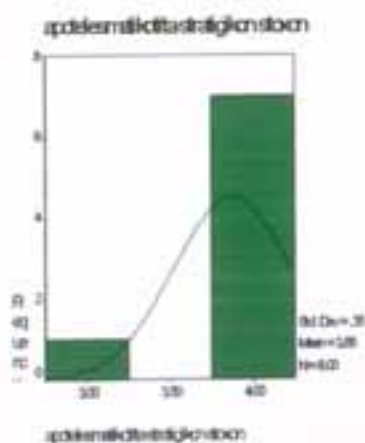
Mean=3.88  $\Leftrightarrow P(3.62 < x < 4.14) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$x > 3.62 \Rightarrow x >>> 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει την αποτελεσματικότητα που χρειάζεται για τον καθορισμό, την διαχείριση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων της.



Ικανότητα 18: Θετική εικόνα της εταιρίας

στην αγορά

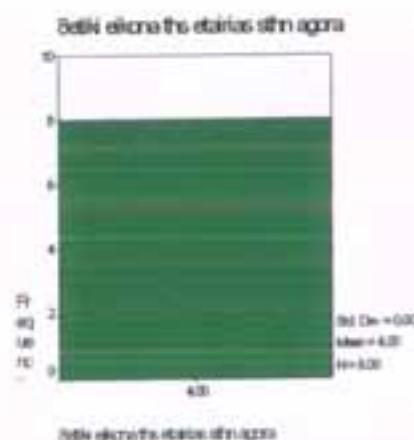
Mean=4  $\Leftrightarrow P(0 < x) = 95\%$

7 std. Error of Mean=0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$x > 0 \Rightarrow x >>> 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει την ικανότητα να διατηρήσει μια θετική εικόνα στην αγορά.



Ικανότητα 19: *Επαρκής γνώση της αγοράς*

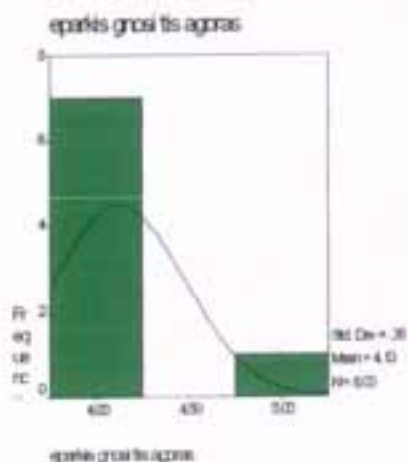
Mean=4.13  $\Leftrightarrow P(3.87 \leq x \leq 4.39) = 95\%$

&Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$x \geq 3.87 \Rightarrow x \gg \gg \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει επαρκή γνώση της γνώσης.



Ικανότητα 20: *Κοινό όραμα και κουλτούρα*

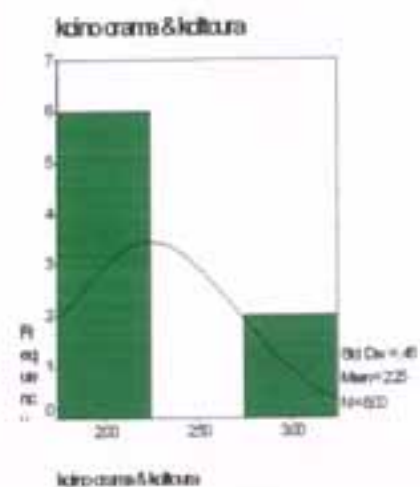
Mean=2.25  $\Leftrightarrow P(1.93 \leq x \leq 2.57) = 95\%$

&Std. Error of Mean=0.16

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$1.93 \leq x \leq 2.57 \Rightarrow x \ll 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει αναπτύξει στους υπαλλήλους της το πνεύμα του κοινού οράματος και της κουλτούρας.



Ικανότητα 21: *Ευελιξία στην οργάνωση*

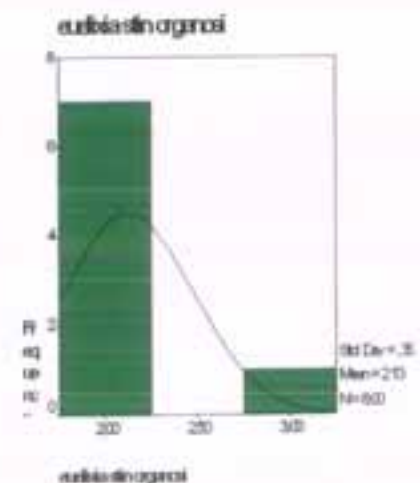
Mean=2.13  $\Leftrightarrow P(1.87 \leq x \leq 2.39) = 95\%$

&Std. Error of Mean=0.13

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$1.87 \leq x \leq 2.39 \Rightarrow x \ll \ll 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει ικανοποιητική ευελιξία στην οργάνωσή της.



### 6.4.3. Ανάλυση Στρατηγική Στάση (Strategy)

#### Στρατηγική

Στρατηγική 1: Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος

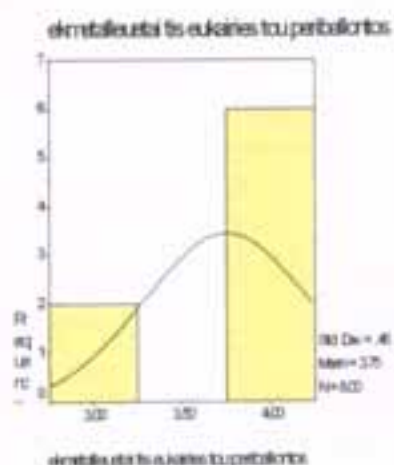
Mean=3.75  $\Leftrightarrow P(3.43 \leq x \leq 4.07) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.16

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$x \geq 3.43 \Rightarrow x \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός της.



Στρατηγική 2: Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.»

Μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντός της

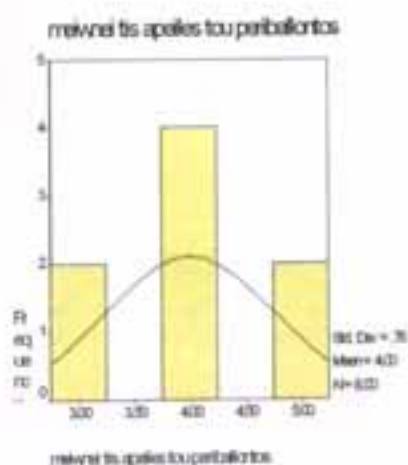
Mean=4  $\Leftrightarrow P(3.46 \leq x \leq 4.56) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.27

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και τα γράφημα

έχουμε:  $x \geq 3.46 \Rightarrow x \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντός της.



Στρατηγική 3: Οι πόροι & ικανότητες των «Κλωστήριων Ναούσης Α.Ε.» μπορούν να δώσουν διαχρονικά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

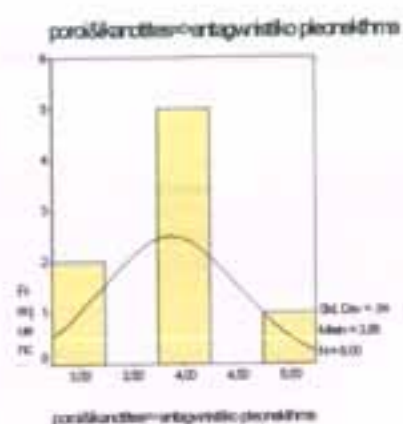
Mean=3.88  $\Leftrightarrow P(3.42 \leq x \leq 4.34) = 95\%$

& Std. Error of Mean=0.23

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$x \geq 3.42 \Rightarrow x \gg 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» συνδυάζοντας τους πόρους της και τις ικανότητες της μπορεί να έχει διαχρονικά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



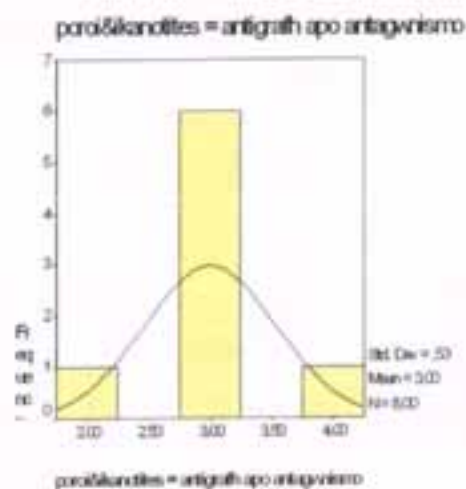
Στρατηγική 4: Οι πόροι & ικανότητες της Εταιρίας αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό

Mean=3  $\Leftrightarrow P(2.62 \leq x \leq 3.38) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.19

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:

$$2.62 \leq x \leq 3.38 \Rightarrow x > 3$$

Συνεπώς οι πόροι και ικανότητες της εταιρίας «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό.

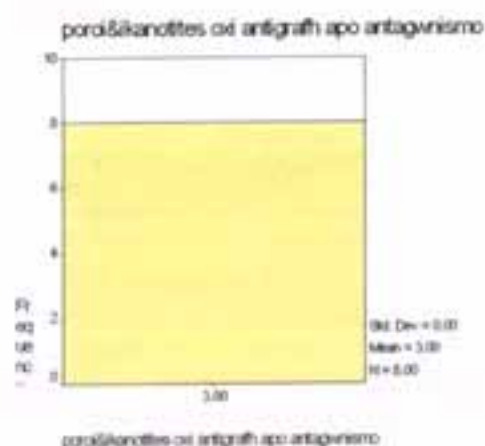


Στρατηγική 5: Οι πόροι & ικανότητες της Εταιρίας δύσκολα υποκαθίστανται από τον Ανταγωνισμό

Mean=3  $\Leftrightarrow P(0 \leq x) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:  $x \geq 0 \Rightarrow x = 3$

Συνεπώς οι πόροι και ικανότητες της εταιρίας «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό.

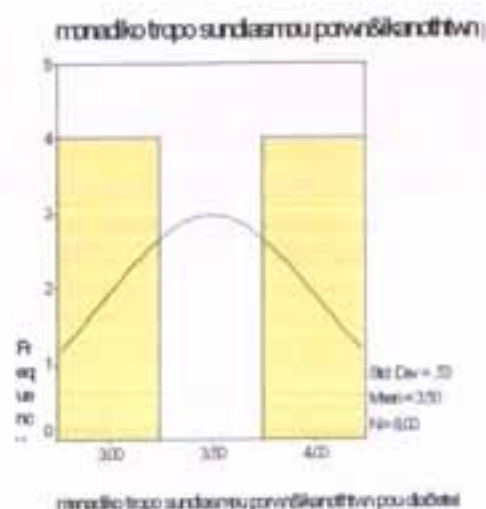


Στρατηγική 6: Η εταιρία συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους & ικανότητες που διαθέτει

Mean=3.50  $\Leftrightarrow P(3.12 \leq x \leq 3.88) = 95\%$   
& Std. Error of Mean=0.19

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και το γράφημα έχουμε:  $x \geq 3.12 \Rightarrow x > 3$

Συνεπώς η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους και ικανότητές της.



## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 7.1.Αναλυτικά Συμπεράσματα ανά Ερώτημα Κατά Κατηγορία

Πιο αναλυτικά για κάθε πόρο, ικανότητα και στρατηγική στάση, αλλά και πιο συνοπτικά για κάθε κατηγορία αυτών, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση της θεωρίας την οποία έχουμε αναπτύξει σε προηγούμενα κεφάλαια, έχουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα:

#### 7.1.1.Πόροι (Resources)

##### **Υλικοί Πόροι**

###### Συμπεράσματα ανά πόρο

**Πόροι 1:** Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός. Mean=4.38

Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει πλήρη επάρκεια του πόρου αυτού, δηλαδή διαθέτει εκσυγχρονισμένο παραγωγικό εξοπλισμό.

**Πόροι 2:** Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία. Mean=2.88

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχουν επάρκεια του πόρου αυτού, δηλαδή διαθέτει συντονισμένη παραγωγική διαδικασία.

**Πόροι 3:** Απαραίτητη βασική υποδομή και εγκαταστάσεις. Mean=4.13

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχουν διαθέτη σε πολύ μεγάλο βαθμό τον πόρο αυτό.

Συμπεράσματα για την κατηγορία: Mean=3.80

Συνολικά για την κατηγορία αυτή είδαμε ότι η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει υλικούς πόρους άνω του ανταγωνισμού, αφού διαθέτει εκσυγχρονισμένο παραγωγικό εξοπλισμό, συντονισμένη παραγωγική διαδικασία και την απαραίτητη βασική υποδομή και τις εγκαταστάσεις. Επομένως δεν μειονεκτεί σε τίποτα όσο αφορά τους υλικούς της πόρους.

##### **Ανθρώπινοι Πόροι**

###### Συμπεράσματα ανά πόρο

**Πόροι 5:** Απαραίτητη σύγχρονη τεχνογνωσία. Mean=4.25

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτουν προσωπικό με την απαραίτητη τεχνογνωσία και μάλιστα σε πολύ μεγάλο βαθμό.



**Πόροι 6:** Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων. Mean=2

Το προσωπικό των «Κλωστήριων Ναούσης Α.Ε.» υστερεί σε ότι αφορά τη στελέχωση ενός αποτελεσματικού τμήματος πωλήσεων.

**Πόροι 7:** Εστίαση στον πελάτη. Mean=2.13

Το προσωπικό των «Κλωστήριων Ναούσης Α.Ε.» υστερεί σε έναν ακόμη βασικό τομέα, τον προσανατολισμό και εστίαση στον πελάτη.

**Πόροι 8:** Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Mean=1.88

Επομένως τα τμήματα της εταιρίας «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά μεταξύ τους.

**Πόροι 9:** Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού. Mean=3.88

Το προσωπικό των «Κλωστήριων Ναούσης Α.Ε.» είναι επαρκές και μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

**Πόροι 10:** Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού. Mean=3.75

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» εκπαιδεύουν σχετικά αρκετά το προσωπικό τους.

Συμπεράσματα για την κατηγορία: Mean=2,99

Συνολικά για την κατηγορία αυτή των ανθρωπίνων πόρων έχουμε να πούμε ότι αν και το προσωπικό της εταιρίας «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία και είναι επαρκές, σωστά εκπαιδευμένο και ικανότατο να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της εταιρίας ωστόσο υστερεί αρκετά στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού τμήματος πωλήσεων, όπως και στο να εστιάσει αποτελεσματικά την προσοχή του στον πελάτη ώστε να ικανοποιεί αποτελεσματικά τις ανάγκες και επιθυμίες του και τέλος να επιτύχει αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της.

### **Οικονομικοί Πόροι & Συστήματα**

Συμπεράσματα ανά πόρο.

**Πόροι 12:** Αποτελεσματική χρήση του High Tech. Mean=4.13

Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» υπερτερεί στην υιοθέτηση και χρήση της υψηλής τεχνολογίας.

**Πόροι 13:** Αποτελεσματικό εμπορικό – τεχνικό τομέα. Mean=2.5

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχουν οριακά ανεπτυγμένο τον εμπορικό – τεχνικό τους τομέα.

**Πόροι 14:** Αποτελεσματικό marketing & promotion. Mean=2

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» υστερούν αρκετά σε έναν ακόμη βασικό τομέα, τον τομέα marketing & promotion.

**Πόροι 15:** Αποτελεσματικά logistics & after sales. Mean=2.13

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» υστερούν αρκετά και στα τμήματα logistics & after sales.

**Πόροι 16:** Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών. Mean=2.25

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχουν ικανοποιητικό συντονισμό στις διοικητικές διαδικασίες.

**Πόροι 17:** Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι. Mean=2.38

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχουν επαρκείς χρηματοοικονομικούς πόρους ώστε να υποστηρίξουν την στρατηγική τους.

**Πόροι 18:** Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων. Mean=3.13

Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα κεφάλαια τα οποία διαθέτει.

Συμπεράσματα για την κατηγορία. Mean=2.65

Συνολικά για την κατηγορία αυτή είδαμε ότι η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν διαθέτει στο σύνολό της τους οικονομικούς πόρους και τα συστήματα χρειάζεται και παρόλο που υπάρχει αποτελεσματική χρήση του high tech, οριακά αποτελεσματικό εμπορικό –τεχνικό τομέα υστερεί αρκετά σε όλα ζωτικά τμήματα για αυτήν όπως το marketing & promotion και logistics & after sales.Καθώς και δεν μπορεί να συντονίσει τις διοικητικές της διαδικασίες.

### **Λύοι Πόροι**

Συμπεράσματα ανά πόρο.

**Πόροι 19:** Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων. Mean=3.88

Η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών στόχων της εταιρίας «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» είναι ικανοποιητική και αυτό οφείλεται στο υψηλό επίπεδο των στελεχών της.

**Πόροι 20:** Θετική εικόνα της εταιρίας στην αγορά. Mean=3.88

Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει δημιουργήσει μια αρκετά καλή και θετική εικόνα στην αγορά.

**Πόροι 21:** Επαρκής γνώση της αγοράς. Mean=4

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» γνωρίζουν πάρα πολύ καλά την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται.

**Πόροι 22:** Κοινό όραμα και κουλτούρα. Mean=2

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχουν αρκετά ισχυρό κοινό όραμα και κουλτούρα

**Πόροι 23:** Ευελιξία στην οργάνωση. Mean=2

Τα «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» υστερούν σε ευελιξία και οργάνωση.

Συμπεράσματα για την κατηγορία: Mean=3,15

Συνολικά για την κατηγορία των άυλων πόρων είδαμε ότι και εδώ η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει άυλους πόρους σε βαθμό άνω του ανταγωνισμού δηλαδή, οι στρατηγικοί της στόχοι και οι επαρκείς γνώσεις της για την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται της δημιούργησαν μια θετική εικόνα στην αγορά, ωστόσο όμως υστερεί την κουλτούρα και το κοινό της όραμα που προκαλεί με την σειρά του δυσκαμψία στην οργάνωσή της.

### 7.1.2. Ικανότητες (Capabilities)

#### Κανότητες Διαχείρισης Υλικών Πόρων

Συμπεράσματα ανά ικανότητα

**Ικανότητα 1:** Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός. Mean=4.5

Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει πλήρη επάρκεια ικανοτήτων διαχείρισης και εκμετάλλευσης του εκσυγχρονισμένου παραγωγικού εξοπλισμού της.

**Ικανότητα 2:** Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία. Mean=3

Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» είναι ικανή να συντονίζει πάρα πολύ καλά την παραγωγική της διαδικασία.

**Ικανότητα 3:** Απαραίτητη βασική υποδομή και εγκαταστάσεις. Mean=4.38

Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει μεγάλη ικανότητα ανάπτυξης και διαχείρισης των απαραίτητων βασικών δομών και εγκαταστάσεών της.

Συμπεράσματα για την κατηγορία: Mean=3,97

Συνολικά για την κατηγορία των ικανοτήτων διαχείρισης υλικών πόρων είδαμε ότι η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει αρκετά ικανοποιητικές ικανότητες διαχείρισης υλικών πόρων άνω του ανταγωνισμού.

#### Κανότητες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Συμπεράσματα ανά ικανότητα

**Ικανότητα 4:** Απαραίτητη σύγχρονη τεχνογνωσία. Mean=4.13

Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει προσωπικό με ικανότητες και τεχνογνωσία σε πολύ μεγάλο βαθμό.

**Ικανότητα 5:** Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων. Mean=2

Το προσωπικό της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει αναπτυγμένες ικανότητες σε ότι αφορά τη στελέχωση ενός αποτελεσματικού τμήματος πωλήσεων.

**Ικανότητα 6:** Εστίαση στον πελάτη. Mean=2

Το προσωπικό της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν διαθέτει ικανότητες εστίασης στον πελάτη.

**Ικανότητα 7:** Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Mean=2.38

τα τμήματα των «Κλωστηρίων Ναούσης Α.Ε.» δεν διαθέτουν ικανότητες ώστε να μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά μεταξύ τους.

**Ικανότητα 8:** Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού. Mean=4.13

Το προσωπικό των «Κλωστηρίων Ναούσης Α.Ε.» έχει επάρκεια και ικανότητες.

**Ικανότητα 9:** Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού. Mean=3.5

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει ικανότητες ώστε να προσφέρει σωστή και ολοκληρωμένη εκπαίδευση στο προσωπικό της..

Συμπεράσματα για την κατηγορία: Mean=3.02

**Συνολικά για την κατηγορία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είδαμε ότι η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει ικανότητες διαχείρισης προσωπικού άνω του ανταγωνισμού στο σύνολό της .**

### **Ικανότητες Διαχείρισης Οικονομικών Πόρων & Συστημάτων**

Συμπεράσματα ανά ικανότητα.

**Ικανότητα 10:** Αποτελεσματική χρήση του High Tech. Mean=4

Το προσωπικό των «Κλωστηρίων Ναούσης Α.Ε.» υπερτερεί στην υιοθέτηση και χρήση της υψηλής τεχνολογίας.

**Ικανότητα 11:** Αποτελεσματικό εμπορικό – τεχνικό τομέα. Mean=2.88

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει αρκετά καλές ικανότητες για να λειτουργεί αποτελεσματικά τον εμπορικό – τεχνικό της τομέα.

**Ικανότητα 12:** Αποτελεσματικό marketing & promotion. Mean=2.13

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» υστερεί σε ικανότητες αποτελεσματικής διαχείρισης του τμήματος marketing& promotion.

**Ικανότητα 13:** Αποτελεσματικά logistics & after sales. Mean=2.13

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» υστερεί λίγο σε ικανότητες και στα τμήματα logistics & after sales.

**Ικανότητα 14:** Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών. Mean=2.5

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει μικρές ικανότητες συντονισμού των διοικητικών διαδικασιών.

**Ικανότητα 15:** Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι. Mean=2.13

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει ικανότητα εύρεσης επαρκών χρηματοοικονομικών πόρων ώστε να υποστηρίξει την στρατηγική της.

**Ικανότητα 16:** Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων. Mean=2.88

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα κεφάλαια τα οποία διαθέτει.

Συμπεράσματα για την κατηγορία. Mean=2.66

Συνολικά για την κατηγορία διαχείρισης των οικονομικών πόρων και συστημάτων είδαμε ότι η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» υστερεί ελαφρώς στην ικανότητα διαχείρισης των οικονομικών πόρων και των συστημάτων της. Συγκεκριμένα ενώ έχει αποτελεσματική χρήση του high tech και ένα ικανοποιητικό εμπορικό – τεχνικό τμήμα υστερεί αρκετά στα τμήματα marketing & promotion και logistics & after sale service.

#### **Ικανότητες Διαχείρισης Ανθρώπων**

Συμπεράσματα ανά ικανότητα.

**Ικανότητα 17:** Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων. Mean=3.88

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει την αποτελεσματικότητα που χρειάζεται για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

**Ικανότητα 18:** Θετική εικόνα της εταιρίας στην αγορά. Mean=4

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει αρκετά μεγάλες ικανότητες για την δημιουργία μιας θετικής εικόνας στην αγορά.

**Ικανότητα 19:** Επαρκής γνώση της αγοράς. Mean=4.13

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» γνωρίζει πάρα πολύ καλά την αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται.

**Ικανότητα 20:** Κοινό όραμα και κουλτούρα. Mean=2.25

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν έχει επιτύχει να αναπτύξει ιδιαίτερα ένα κοινό όραμα και κουλτούρα στο μυαλό των εργαζομένων της.

**CAP21:** Ευελιξία στην οργάνωση. Mean=2.13

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν διαθέτει ικανότητες σε ότι αφορά την ευελιξία της οργάνωσής της.

Συμπεράσματα για την κατηγορία: Mean=3.28

Συνολικά για την κατηγορία διαχείρισης άυλων πόρων είδαμε ότι η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει ικανότητες διαχείρισης των άυλων πόρων άνω του ανταγωνισμού.

### 7.1.3.Στρατηγική Στάση (Strategy).

Συμπεράσματα ανά στρατηγική στάση.

**Στρατηγική 1:** Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Mean=3.75

Η εκμετάλλευση των ευκαιριών του περιβάλλοντος από την« Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» πραγματοποιείτε ικανοποιητικά.

**Στρατηγική 2:** Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντος. Mean=4

Επομένως η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» μειώνει της απειλές του περιβάλλοντος αρκετά .

**Στρατηγική 3:** Οι πόροι και ικανότητες της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» μπορούν να της δώσουν διαχρονικά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Mean=3.88

Οι πόροι και ικανότητες δίνουν στην εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαχρονικά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Στρατηγική 4:** Οι πόροι και ικανότητες της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό. Mean=3

Οι πόροι και ικανότητες της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δεν αντιγράφονται οριακά από τον ανταγωνισμό.

**Στρατηγική 5:** Οι πόροι και ικανότητες της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δύσκολα υποκαθίστανται από τον ανταγωνισμό. Mean=3

Οπότε οι πόροι και ικανότητες της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» οριακά δεν μπορούν να υποκαθίστανται από τον ανταγωνισμό.

**Στρατηγική 6:** Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει. Mean=3.5

Πράγματι η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες της.

Συμπεράσματα για την κατηγορία. Mean=3.52

Συνολικά για την κατηγορία στρατηγικής στάσης που χρησιμοποιεί η εταιρία είδαμε ότι η στρατηγική στάση της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» είναι σε καλό επίπεδο, αφού εκμεταλλεύεται τους πόρους και τις ικανότητές της. Παρ' όλα αυτά αντιγράφεται αρκετά εύκολα από τον ανταγωνισμό αφού κυμαίνεται οριακά σε ασφαλές επίπεδο.

## **8. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Από τα συμπεράσματα που εξήχθησαν και αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, μπορεί να γίνει η καταγραφή συγκεκριμένων προτάσεων προς το top management της επιχείρησης για της ενέργειες που πρέπει να προβεί προκειμένου να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική.

### **8.1. Πόροι (Resources)**

#### **Υλικοί πόροι**

Σε συνέχεια των συμπερασμάτων για την κατηγορία των υλικών πόρων είδαμε ότι η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει εκσυγχρονισμένο παραγωγικό εξοπλισμό, συντονισμένη παραγωγική διαδικασία και την απαραίτητη βασική υποδομή και τις εγκαταστάσεις. Επομένως δεν μειονεκτεί σε τίποτα έναντι του ανταγωνισμού και θα πρέπει να διατηρήσει και να βελτιώσει τους υπάρχοντες υλικούς πόρους της.

#### **Ανθρώπινοι πόροι**

Το προσωπικό της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει όλη την απαραίτητη σύγχρονη τεχνογνωσία. Είναι επαρκές και ικανότατο και πολύ καλά εκπαιδευμένο. Παρά όλα τα βασικά αυτά χαρακτηριστικά η εταιρία υστερεί σημαντικά στην συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της, στο να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων που έχουν συνέπεια την ελλιπή ή μη αποτελεσματική εστίαση στους πελάτες της. Επομένως η εταιρία θα πρέπει να προσέξει τα τυχόν λάθη και να κάνει τυχόν ανακατατάξεις στο προσωπικό της έτσι ώστε να δημιουργήσει τις κατάλληλες ομάδες υπαλλήλων που να προσφέρουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα στα τμήματα που τώρα υστερεί, αν θέλει να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### **Οικονομικοί πόροι & συστήματα.**

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει υιοθετήσει την χρήση της υψηλής τεχνολογίας αφού δραστηριοποιείται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον και η χρήση του High Tech μπορεί να την οδηγήσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα καταφέροντας παράλληλα να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων.

Θα πρέπει όμως να βελτιωθεί άμεσα σε κάποια ζωτικά τμήματα για αυτήν όπως στον τομέα του marketing & promotion διότι είναι ο πλέον βασικός τομέας μιας εταιρίας που βρίσκεται σ' ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού όπως αυτός της



κλωστοϋφαντουργίας και στο τμήμα logistics & after sale service που μπορεί να κρατήσει ένα πελάτη ευχαριστημένο και να τον διατηρήσει δημιουργώντας και καλή φήμη για την εταιρία στην αγορά. Για να τα πετύχει θα πρέπει οπωσδήποτε να συντονίσει τις διοικητικές της διαδικασίες.

#### **Αύλοι πόροι**

Παρότι η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει αποτελεσματικότητα στους στρατηγικούς στόχους που θέτει, εν' τούτοις πρέπει να επεκτείνει οριζόντια και κάθετα όλες τις αρχές του management και να εφαρμόσει όλες τις επιταγές του, διότι μόνο έτσι θα μπορέσει να αντεπεξέλθει στον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει στο χώρο της κλωστοϋφαντουργίας.

Βέβαια θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» έχει πολύ καλή και θετική εικόνα στην αγορά αλλά αυτό όμως δεν φτάνει και συνεπώς πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές της να την διατηρήσει και γιατί όχι να την αυξήσει. Σ' αυτό θα την βοηθήσει πάρα πολύ το γεγονός ότι έχει πολύ καλή γνώση της αγοράς.

Τέλος η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» θα πρέπει έχει αναπτύξει ένα αρκετά ισχυρό κοινό όραμα και κουλτούρα. Αυτό θα το πετύχει με την υιοθέτηση μιας αρκετά καλής επικοινωνιακής πολιτικής, καθώς και με τη θέσπιση κανόνων για την ανάπτυξη και την υποστήριξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των πάντων με τα πάντα αλλά κυρίως μεταξύ της εταιρίας και των στελεχών της και γενικότερα του προσωπικού της. Αυτό θα πρέπει να στηριχτεί από την ευελιξία της οργάνωσης που θα πρέπει να καταφέρει.

## **8.2. Ικανότητες (Capabilities)**

#### **Ικανότητες διαχείρισης υλικών πόρων**

Αφού η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει ικανότητες διαχείρισης υλικών πόρων περισσότερες του ανταγωνισμού, εκείνο που προτείνεται είναι να διατηρήσει τις ικανότητες αυτές και αν είναι δυνατόν να τις καλλιεργήσει και να τις αυξήσει. Αυτό είναι εύκολο να γίνει με την αξιοποίηση στο έπακρο των δυνατοτήτων που έχει σε ανεκμετάλλετους ακόμη υλικούς πόρους και ικανότητες, καθώς και στη δημιουργία κινήτρων και εντατικοποίηση της ενημέρωσης και της εκπαίδευσης.

#### **Ικανότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.**

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει ένα ισχυρό και αποτελεσματικό τμήμα διοίκησης προσωπικού.

Το προσωπικό της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» βρίσκεται σε επάρκεια και έχει αρκετές ικανότητες. Αυτό οφείλεται στην έως τώρα εμπειρία της εταιρίας και στην ανεπτυγμένη ικανότητά της στην εκπαίδευση του προσωπικού της.

Ωστόσο θα πρέπει να αναπτύξει τις ικανότητες του προσωπικού της το οποίο απαρτίζει το τμήμα πωλήσεων προκειμένου αυτές να αυξηθούν και επομένως να γίνει ακόμη πιο ανταγωνιστική.

Ακόμη θα πρέπει να εκπαιδεύει συνεχώς μέσω σεμιναρίων το προσωπικό της ώστε να δημιουργήσει, διατηρήσει και ενισχύσει μια καλή φιλοσοφία των εργαζομένων της ως προς την εστίαση τους στον πελάτη. Αυτό θα το καταφέρει μέσω του πολύ καλού τμήματος διοίκησης προσωπικού που διαθέτει.

Τέλος θα πρέπει να εντείνει τις προσπάθειες για την αύξηση των ικανοτήτων του προσωπικού της έτσι ώστε να αναπτύσσει ολοένα και πιο αποτελεσματικές συνεργασίες μεταξύ των τμημάτων της, παράγοντας ο οποίος θα την οδηγήσει και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### **Ικανότητες διαχείρισης οικονομικών πόρων και συστημάτων.**

Σ' αυτήν εδώ την κατηγορία η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» υστερεί κάποιες ελαφρώς στην ικανότητα διαχείρισης των οικονομικών πόρων και των συστημάτων τους, αλλά οπωσδήποτε χρειάζεται βελτίωση.

Πιο συγκεκριμένα αν και το προσωπικό υπερτερεί στην υιοθέτηση και χρήση της υψηλής τεχνολογίας, πρέπει να εκπαιδευτεί εντατικά στις τεχνικές του marketing & promotion, logistics & after sales, καθώς και να αναπτύξει περισσότερο τον συντονισμό των διοικητικών διαδικασιών. Επίσης θα πρέπει να αναπτυχθεί περισσότερο ο εμπορικός-τεχνικός τομέας ο οποίος είναι οριακός ώστε η επιχείρηση να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα και πιο ανταγωνιστικά. Και τέλος παρόλο που έχει τις ικανότητες διαχείρισης των κεφαλαίων της δεν παρουσιάζει ευελιξία στην εύρεση χρηματοοικονομικών πόρων.

#### **Ικανότητες διαχείρισης άυλων πόρων**

Η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» διαθέτει ικανότητες διαχείρισης των άυλων πόρων τους και για αυτό προτείνεται η διατήρηση και ενίσχυση αυτών. Έτσι μέσω της εφαρμογής των σύγχρονων κανόνων του management θα αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επίτευξης των στρατηγικών στόχων τους και θα βελτιωθεί θεαματικά η ευελιξία στην οργάνωση που τώρα υστερεί.

Ακόμη θα πρέπει να διατηρήσει την θετική εικόνα που κατέχει τώρα στην αγορά και αυτό θα το επιτύχει με την δημιουργία στους υπαλλήλους της του κοινού οράματος και της κουλτούρας που θα πρέπει να υιοθετήσουν.

Σε όλα αυτά βέβαια θα βοηθήσει τόσο η εκπαίδευση που έχει ήδη προταθεί, όσο και η επαρκής γνώση της αγοράς που διαθέτει σε μεγάλο βαθμό η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» ως αποτέλεσμα των επί δεκαετιών εμπειρίας τους.

### **8.3.Στρατηγική Στάση**

Η στρατηγική στάση της εταιρίας « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» βρίσκεται σε πολύ καλό επίπεδο και άνω του ανταγωνισμού. Ωστόσο ο ανταγωνισμός την ακολουθεί σταθερά και συνεχώς έχει την ικανότητα να την αντιγράφει και υποκαθιστά τους πόρους και τις ικανότητές της. Γι' αυτό το λόγο και θα πρέπει η εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» να εκμεταλλεύεται στο έπακρο της ευκαιρίες του περιβάλλοντος, καθώς και να μειώνει τις απειλές αυτού, όπως και κάνει, προκειμένου να έχει διαχρονικά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

### **9.1. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΕ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

Ο στόχος της έρευνας σε θεωρητικό επίπεδο ήταν να αξιολογήσουμε το κατά πόσο η σύγχρονη προσέγγιση του μοντέλου των πόρων και ικανοτήτων μπορεί να εφαρμοστεί στην ελληνική πραγματικότητα και ειδικότερα στην εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.». Με βάση την ανάλυση, τα συμπεράσματα και τις προτάσεις , μπορούμε να πούμε ότι ο θεωρητικός στόχος πραγματοποιήθηκε. Το μοντέλο μπορεί και πρέπει να εφαρμοστεί στην εταιρεία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να αποτελέσει σύγχρονη προσέγγιση σχεδιασμού εταιρικής στρατηγικής.

### **9.2. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

Σε πρακτικό επίπεδο η έρευνα ελπίζουμε να βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη να εστιάσουν την προσοχή τους στο τρόπο σχεδιασμού εταιρικής στρατηγικής μέσα από την αναγνώριση, διάγνωση και αξιολόγηση των πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει η εταιρία.

Δεδομένου ότι στην έρευνα εξετάστηκε η μεγαλύτερη επιχείρηση στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας στην Ελλάδα, επιχειρήθηκε να υποδειχθούν τρόποι βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της μέσα σε ένα ευρύτερα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον έχοντας στόχο την χάραξη συγκεκριμένης μακροχρόνιας στρατηγικής.

Ο στόχος μας επιτεύχθηκε αφού προτάθηκαν τρόποι βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας αλλά και κατεύθυνσης των στελεχών της εταιρίας , για τον σχεδιασμό στρατηγικής.

### **9.3. ΤΕΛΙΚΟ ΣΧΟΛΙΟ**

Ελπίζουμε πραγματικά αυτή η διπλωματική εργασία να συμβάλει στην δημιουργία γνώσης και να αποτελέσει εργαλείο για την διαμόρφωση στρατηγικής στην εταιρία « Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.», αλλά και σε άλλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, με βάση την προσέγγιση του μοντέλου πόρων και ικανοτήτων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- ❖ Κιόχος Π. Α. ( αναπλ. Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς ), << Στατιστική >> , εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα 1993, σελ. 27-39, 47, 651-757.
- ❖ Κιούλαφας – Κυριαζόπουλος, << Έρευνα αγοράς >>, εκδ. Σύγχρονη εκδοτική , Αθήνα 1993, σελ. 150.
- ❖ Παπαδάκης Β., << Στρατηγική επιχειρήσεων >>, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 34-35, 107, 288.
- ❖ Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., << Μαρκετινγκ ελληνική προσέγγιση >>, εκδ. Rosili, Αθήνα 1996, σελ. 214-219.

## **ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

- ❖ «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» Αντίστροφη μέτρηση για την ελληνική Κλωστοϋφαντουργία, 31/12/2004, σελ. 16.
- ❖ «ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ» Οι 3 κλάδοι με τις μεγαλύτερες πύσεις , 19/01/2005, σελ. 10.
- ❖ «FINANCIAL BOX” Τα σχέδια των μεγάλων για ανάπτυξη εντός του έτους 2005., 11/01/2005.
- ❖ Barney J. (1991), Firm Recourses and Sustained Competitive Advantage “Journal of Management 17”.
- ❖ « Ο ΛΟΓΟΣ» , 03/01/2005, σελ. 11.

## **ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- ❖ «Ετήσιο δελτίο και απολογισμός χρήσης 2003» του Ομίλου Κλονατέξ για τα Κλωστήρια Ναούσης.
- ❖ «Ετήσιο δελτίο και απολογισμός χρήσης 2004» του Ομίλου Κλονατέξ για τα Κλωστήρια Ναούσης
- ❖ «Ενημερωτικό δελτίο 2005»
- ❖ “Strategy Plan 2003”
- ❖ “Strategy Plan 2004”
- ❖ <http://www.klonatex.com/>

- ❖ Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts Techniques, Applications, Blackwell Business
- ❖ Hitt M.R.D. Ireland and R.E. Hoskisson. "Strategic Management Competitiveness and Globalization", West publishing Company, 2001, fourth edition

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:** Ορισμός Μ.Ε.Ρ.Π. , Μ.Ε.Ρ.Μ. και δείκτη Balassa.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:** Ερωτηματολόγιο

## Παράρτημα 1: Ορισμοί

**M.E.P.I.** <sup>\*</sup> = Μέσος ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού.

Ορίζει: πληθωριστικές τάσεις τιμών.

**M.E.P.M.** <sup>\*</sup> = Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής. ( Στατικός όρος )

**Δείκτης Balassa** : Είναι δείκτης εξωτερικού εμπορίου και ισούται με:

$$(Ex - Im) / (Ex + Im)$$

Όπου :  $Ex$  = είναι οι εξαγωγές

$Im$  = οι εισαγωγές

Σαν δείκτης εξωτερικού εμπορίου δίνει προφανώς την εικόνα της ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας.

Σύμφωνα με την θεωρία Balassa-Samuelson μια χώρα που είναι λιγότερο ανεπτυγμένη από άλλες χώρες και επιτρέπει το ελεύθερο εμπόριο με αυτές, γεγονός που συνέβη με την ένταξη της Ελλάδας στην ενιαία αγορά, αρχίζει να υφίσταται την πίεση του ανταγωνισμού των χωρών αυτών στην παραγωγή των προϊόντων που μπορούν να μεταφερθούν εύκολα από μία αγορά σε άλλη, τα εμπορεύσιμα αγαθά όπως αποκαλούνται. Η θεωρία λέει ότι ο κλάδος παραγωγής των προϊόντων αυτών, αντιδρώντας στον ανταγωνισμό, γίνεται πιο παραγωγικός με αποτέλεσμα να αρχίσει να αυξάνει τις εξαγωγές του. Οι αυξημένες εξαγωγές δημιουργούν αυξημένα εισοδήματα για τους εργαζόμενους στον κλάδο αυτό, τα οποία εισοδήματα αν και συμβάλουν στην ανάπτυξη δεν είναι πληθωριστικά γιατί έχουν αντίκρισμα στην αυξημένη παραγωγικότητα του κλάδου. Όμως οι εργαζόμενοι στον ανταγωνιστικό και παραγωγικό αυτό κλάδο ξοδεύουν τα αυξημένα εισοδήματά τους και σε προϊόντα και σε υπηρεσίες τοπικής παραγωγής που δεν εκτίθενται στον ανταγωνισμό που προκαλεί το διεθνές εμπόριο, και τα οποία καλούνται μη εμπορεύσιμα αγαθά. Το τυπικό παράδειγμα για τα αγαθά αυτά είναι τα κουρέια. Ο κλάδος παραγωγής των αγαθών αυτών δεν έχει, σύμφωνα με την θεωρία, βελτιώσει την παραγωγικότητά του και συνεπώς η αυξημένη ζήτηση δεν αντισταθμίζεται με μια αύξηση στην ποσότητα ή ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών με αποτέλεσμα την εμφάνιση πληθωριστικών πιέσεων.

\* Οικονομικές αναλύσεις ( Τράπεζα Ελλάδος, Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας )

\* Οικονομικές αναλύσεις ( Τράπεζα Ελλάδος, Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας )



## Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο

### ΜΕΡΟΣ Α'

Παρακαλώ απαντήστε ( με Ρ ) στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Σε ποιον τομέα της εταιρείας εργάζεστε;  
(SECTION)

|          |  |
|----------|--|
| Διοίκηση |  |
| Παραγωγή |  |

2. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;  
(YEARS)

|                    |  |
|--------------------|--|
| Λιγότερα από 5     |  |
| 6-10               |  |
| Περισσότερα από 10 |  |

3. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας;  
(EDUCATION)

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Ανώτερο (Τ.Ε.Ι)       |  |
| Ανώτατο (Α.Ε.Ι)       |  |
| Μεταπτυχιακές Σπουδές |  |

4. Ποιο είναι το φύλο σας;  
(SEX)

|         |  |
|---------|--|
| Ανδρας  |  |
| Γυναίκα |  |

5. Ποια είναι η ηλικία σας;  
(AGE)

|                      |  |
|----------------------|--|
| Λιγότερο από 30 ετών |  |
| 31 -40 ετών          |  |
| 41-50 ετών           |  |
| Πάνω από 50 ετών     |  |

## ΜΕΡΟΣ Β

### 1. ΠΟΡΟΙ (RESOURCES)

Σημειώστε ( με Ρ ) το βαθμό που πιστεύετε ότι υστερεί ή υπερτερεί η εταιρία με τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τους πόρους που διαθέτει η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.».

| Υστερεί<br>πολύ | Υστερεί<br>λίγο | Παρό-<br>μοια | Υπερτερεί<br>λίγο | Υπερτερεί<br>πολύ |
|-----------------|-----------------|---------------|-------------------|-------------------|
| 1               | 2               | 3             | 4                 | 5                 |

#### Υλικοί Πόροι

Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός  
Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία  
Απαραίτητη βασική υποδομή & εγκαταστάσεις

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

#### Ανθρώπινοι Πόροι

Απαραίτητη σύγχρονη τεχνογνωσία  
Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων  
Εστίαση στον πελάτη  
Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων  
Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού  
Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

#### Οικονομικοί Πόροι & Συστήματα

Αποτελεσματική-ευρεία χρήση του High Tech  
Αποτελεσματικό εμπορικό – τεχνικό τομέα  
Αποτελεσματικό marketing & promotion  
Αποτελεσματικά logistics & after sales  
Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών  
Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι  
Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

#### Αύλοι Πόροι

Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων  
Θετική εικόνα της εταιρείας στην αγορά  
Επαρκής γνώση της αγοράς  
Κοινό όραμα και κουλτούρα  
Ευελιξία στην οργάνωση

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

## 2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (CAPABILITIES)

Παρακαλώ σημειώστε ( με Ρ ) πως συγκρίνεται την εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» με τους κύριους ανταγωνιστές της, σχετικά με την ικανότητά της να διαχειριστεί τους παραπάνω πόρους που διαθέτει, σύμφωνα με τα παρακάτω

| Υστερεί<br>πολύ | Υστερεί<br>λίγο | Παρό-<br>μοια | Υπερτερεί<br>λίγο | Υπερτερεί<br>λίγο |
|-----------------|-----------------|---------------|-------------------|-------------------|
| 1               | 2               | 3             | 4                 | 5                 |

### Υλικοί Πόροι

Εκσυγχρονισμένος παραγωγικός εξοπλισμός  
Συντονισμένη παραγωγική διαδικασία  
Απαραίτητη βασική υποδομή & εγκαταστάσεις

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

### Ανθρώπινοι Πόροι

Απαραίτητη σύγχρονη τεχνογνωσία  
Αποτελεσματικό τμήμα πωλήσεων  
Εστίαση στον πελάτη  
Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων  
Επάρκεια και ικανότητα προσωπικού  
Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

### Οικονομικοί Πόροι & Συστήματα

Αποτελεσματική-ευρεία χρήση του High Tech  
Αποτελεσματικό εμπορικό – τεχνικό τομέα  
Αποτελεσματικό marketing & promotion  
Αποτελεσματικά logistics & after sales  
Συντονισμός διοικητικών διαδικασιών  
Επάρκεις χρηματοοικονομικοί πόροι  
Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίων

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

### Αϋλοι Πόροι

Αποτελεσματικότητα στρατηγικών στόχων  
Θετική εικόνα της εταιρείας στην αγορά  
Επαρκής γνώση της αγοράς  
Κοινό όραμα και κουλτούρα  
Ευελιξία στην οργάνωση

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

### 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΣΗ (STRATEGY)

Σημειώστε ( με Ρ ) σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται οι παρακάτω προτάσεις στην εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.».

καθόλου λίγο μέτρια αρκετά πολύ

|                                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος                                         |   |   |   |   |   |
| Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» μειώνει τις απειλές του περιβάλλοντος.                                                 |   |   |   |   |   |
| Οι πόροι & ικανότητες της εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» να της δώσουν διαχρονικά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα |   |   |   |   |   |
| Οι πόροι & ικανότητες της εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό.                             |   |   |   |   |   |
| Οι πόροι & ικανότητες της εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» δύσκολα υποκαθίστανται από τον ανταγωνισμό.                    |   |   |   |   |   |
| Η εταιρία «Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.» συνδυάζει με μοναδικό τρόπο τους πόρους & τις ικανότητες που διαθέτει.                 |   |   |   |   |   |

