



Μηχανισμός Υποστήριξης Επιχειρήσεων

στον Δήμο Αθηναίων

Σετ κριτηρίων ποιότητας και εργαλείο αυτο-αξιολόγησης

Δημήτρης Σταμόπουλος, Υπ. Διδάκτορας ΕΒΕΟ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Σετ κριτηρίων ποιότητας και εργαλείο αυτο-αξιολόγησης με εξειδίκευση σε κλάδους ενδιαφέροντος

Άγγελος Τσακανίκας, Αναπλ. Καθηγητής Οικονομικής Αξιολόγησης Συστημάτων Τεχνολογίας, Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, Διευθυντής Εργαστηρίου Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας (ΕΒΕΟ) ΕΜΠ

Δρ. Πέτρος Δήμας, Μεταδιδακτορικός ερευνητής ΕΒΕΟ

Δημήτρης Σταμόπουλος, Υπ. Διδάκτορας ΕΒΕΟ

**Ε.Μ. ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ – ΣΧΟΛΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ - ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ & ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

Ηρ. Πολυτεχνείου 9, 15780 Ζωγράφου,

Τηλ.: 210 7721737, mail: liee@chemeng.ntua.gr

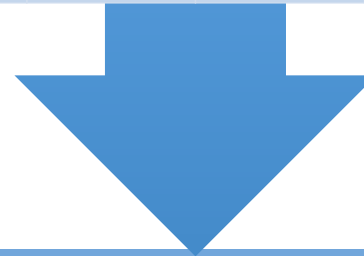
Οι
κλάδοι/οικονομικοί
τομείς οι οποίοι
καλύπτονται με
ισάριθμα
εξειδικευμένα
εργαλεία είναι:

1. Κατασκευή **κοσμημάτων** και **τιμαλφών**
2. **Τεχνικές μελέτες** σχετικά με την κατασκευή **κτηρίων**
3. **Χονδρικό εμπόριο επίπλων**
4. **Καταστήματα ρούχων**
5. **Καταστήματα υποδημάτων**
6. **Φαρμακεία**
7. **Λιανικό εμπόριο καλλυντικών**
8. **Supermarkets & Πολυκαταστήματα**
9. **Ξενοδοχεία,**
10. **Υπηρεσίες εστίασης**
11. **Υπηρεσίες παροχής ποτών (Μπαρ - Καφετέριες)**
12. **Παραγωγή βίντεο/ταινιών και οπτικοακουστικού υλικού,**
13. **Υπηρεσίες προγραμματισμού/πληροφορικής,**
14. **Real estate,**
15. **Νομικές υπηρεσίες και οι λογιστικές υπηρεσίες,**
16. **Ταξιδιωτικά πρακτορεία,**
17. **Υπηρεσίες (ιδιωτικής) εκπαίδευσης,**
18. **Δραστηριότητες άσκησης ιατρικών και οδοντιατρικών επαγγελματιών**
19. **Υπηρεσίες Θέατρου & Τέχνης**
20. **Μουσεία και οι Αρχαιολογικοί χώροι.**

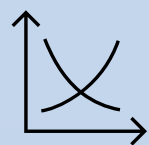
Εργαλεία αυτό- αξιολόγησης

Το κάθε κλαδικό εργαλείο αυτό-αξιολόγησης περιλαμβάνει δέκα διακριτές ενότητες

Διαδικασίες Ανάπτυξης Στρατηγικής	Διαδικασίες Επιχειρησιακού Σχεδιασμού	Δομή, Οργάνωση και Ανθρώπινο Δυναμικό	Διαχείριση Ανταγωνιστικότητας και Εξωστρέφειας	Διαχείριση Ποιότητας	Μάρκετινγκ	Διαχείριση Προμηθευτών και Πελατών	Τεχνολογική Υποδομή	Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα	Διαμόρφωση Συνεργασιών και Δικτύωση
-----------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	--	----------------------	------------	------------------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------------------------

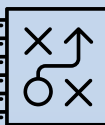


Καθεμία επικεντρώνεται σε διαφορετικές σημαντικές πτυχές της:



**Οργανωτικής
απόδοσης**

**Στρατηγικής των
επιχειρήσεων**



Διάρθρωση εργαλείων – ενοτήτων

- Κάθε μία ενότητα περιέχει πολλαπλές ερωτήσεις, με
 - Κάθε ερώτηση να ακολουθείται από **τέσσερις διαδοχικές προτάσεις (statements)**,
 - **Αντιπροσωπεύουν διαφορετικά επίπεδα υλοποίησης ή αποδοχής του αντίστοιχου κριτηρίου ποιότητας στην επιχείρηση**
- Συνεπώς, το κάθε εργαλείο έχει τη μορφή **δομημένου κλειστού ερωτηματολογίου**



Μέρος Α και Β ερωτηματολογίου (κοινό*): Δημογραφικά στοιχεία επιχείρησης

A

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ			
Όνοματεπώνυμο:			
Θέση στην επιχείρηση:			
Τηλέφωνο:		e-mail:	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
Επωνυμία			
ΑΦΜ			
Διεύθυνση			
Κύρια δραστηριότητα			
Κωδικός κλάδου δραστηριότητας			
Διεύθυνση			
Περιφερειακή ενότητα		Περιφέρεια	

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Η επιχείρησή σας είναι μέλος πολυεθνικού ομίλου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B

Κύκλος Εργασιών (αξία σε €)		€
Εργαζόμενοι Πλήρους Απασχόλησης (αριθμός)		εργαζόμενοι
Εργαζόμενοι Μερικής Απασχόλησης (αριθμός)		εργαζόμενοι
Πωλήσεις στο εξωτερικό (αξία σε €)		€
Κέρδη Προ Φόρων (αξία σε €)		€
Ίδια Κεφάλαια (αξία σε €)		€
Δανεισμός (αξία σε €)		€
Σύνολο Ενεργητικού (αξία σε €)		€

Περίπου τι δαπάνη για επενδύσεις πραγματοποιεί ετησίως η επιχείρησή σας συνολικά, στην Ελλάδα; ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΚΑΤΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ-ΕΑΝ ΔΕΝ ΕΧΕΤΕ ΚΑΝΕΙ ΕΠΕΝΔΥΣΗ, ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΗΝ ΕΝΔΕΙΞΗ (0)	€
---	---

*για τις επιχειρήσεις/οργανισμούς με κερδοσκοπικό/εξαγωγικό χαρακτήρα

Ενότητα 1: Διαδικασίες Ανάπτυξης Στρατηγικής της Επιχείρησης

- Η αποτελεσματική ανάπτυξη στρατηγικής παρέχει **οδικό χάρτη για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων** της και **καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων** σε όλα τα επίπεδα
- **Επιτρέπει** στην επιχείρηση να **ευθυγραμμίσει τους πόρους, τις δυνατότητες και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα** με τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της αγοράς.
- Οι εταιρείες με ισχυρή διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης είναι σε καλύτερη θέση να **προβλέπουν αλλαγές** στο επιχειρηματικό περιβάλλον, να **εντοπίζουν πιθανούς κινδύνους** και **ευκαιρίες** και να λαμβάνουν **τεκμηριωμένες αποφάσεις**

Ποια είναι η στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στον ευρύτερο κλάδο διαχείρισης ακίνητης περιουσίας; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Η επιχείρηση παρέχει συμβατικές υπηρεσίες διαχείρισης ακινήτων που απευθύνονται σε ιδιώτες πελάτες (π.χ., πωλήσεις/ενοικιάσεις διαμερισμάτων)	1
Η επιχείρηση παρέχει κατά κύριο λόγο συμβατικές υπηρεσίες διαχείρισης ακινήτων που απευθύνονται σε ιδιώτες πελάτες (π.χ., διαμερίσματα) αλλά δραστηριοποιείται και σε υπηρεσίες που απευθύνονται σε επιχειρήσεις (πώληση κτιρίων, ενοικιάσεις γραφείων)	2
Η επιχείρηση διαχειρίζεται ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο ακίνητης περιουσίας, που στοχεύει κυρίως στην παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε επιχειρήσεις και ιδιώτες πελάτες	3
Η επιχείρηση διαχειρίζεται ένα εξειδικευμένο χαρτοφυλάκιο ακίνητης περιουσίας υψηλής πολυτέλειας που απευθύνεται σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς (niche/premium)	4

Ενότητα 2: Διαδικασίες Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

- Ο επιχειρησιακός και λειτουργικός σχεδιασμός **επηρεάζει τη συνολική αποτελεσματικότητα** και την **ικανότητά να προσφέρει αξία** στους πελάτες της
- **Ενθαρρύνει την αποτελεσματική λειτουργία, τη συνεργασία και τη διαχείριση της ροής εργασίας** μεταξύ των εργαζομένων
- Οι βελτιωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες **ενισχύουν την παραγωγικότητα και διασφαλίζουν την ομαλή παροχή υπηρεσιών**, ενώ παράλληλα επιτρέπουν στην επιχείρηση να προσαρμοστεί στις αλλαγές στις απαιτήσεις της αγοράς
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να **μεγιστοποιεί τη χρήση των πόρων, να ελαχιστοποιεί το κόστος και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο

Ποιο είναι το στάδιο ωρίμανσης του διοικητικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στην επιχείρησή σας; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Η διεύθυνση της επιχείρησης ασχολείται μόνο με τις καθημερινές δραστηριότητες χωρίς συγκεκριμένους ποσοτικούς/ποιοτικούς στόχους	1
Κατάρτιση χρηματοοικονομικού πλάνου: Καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικών στόχων (πωλήσεων, εσόδων, εξόδων, κλπ.) τα οποία η επιχείρηση καλείται να πετύχει σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα	2
Κατάρτιση χρηματοοικονομικού και στρατηγικού πλάνου: Καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικών στόχων και στρατηγικής για την επίτευξη αυτών των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα	3
Κατάρτιση πλήρους διοικητικού πλάνου: Καθορισμός ποσοτικών/ποιοτικών στόχων, κατάστρωση στρατηγικής επίτευξης των στόχων και σχεδιασμός αναλυτικού πλαισίου δράσεων υλοποίησης των στόχων αυτών (κατανομή πόρων, ευθυνών, κλπ.) σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα	4

Ενότητα 3: Δομή, Οργάνωση και Ανθρώπινο Δυναμικό

- Η δομή και η οργάνωση μιας επιχείρησης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην **καλλιέργεια θετικής εργασιακής κουλτούρας**
- Μια καλά σχεδιασμένη οργανωτική δομή **προωθεί τον αποτελεσματικό συντονισμό** μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων
- Η σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει ότι η επιχείρηση μπορεί να **προσελκύσει, να διατηρήσει και να αναπτύξει ειδικευμένους επαγγελματίες**

Υπάρχει σαφής περιγραφή αντικειμένου και καταγραφή των αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας στην επιχείρησή σας; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Δεν υπάρχει περιγραφή των εργασιών, καθηκόντων και ευθυνών που συνθέτουν τις θέσεις εργασίας.	1
Υπάρχει μη προτυποποιημένη περιγραφή.	2
Υπάρχει προτυποποιημένη περιγραφή για σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας της επιχείρησής.	3
Υπάρχει προτυποποιημένη περιγραφή των εργασιών, καθηκόντων και ευθυνών για όλες τις θέσεις εργασίας, που έχουν γίνει κατόπιν συστηματικής προσέγγισης (ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις σε κατόχους θέσεων και τους προϊσταμένους τους), η οποία αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.	4

Έχετε στην επιχείρησή σας διαδικασίες αξιολόγησης, ανάπτυξης, ανέλιξης, ή επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Όχι, δεν προβλέπεται κάποια επιπλέον διαδικασία πέραν της καθημερινής απασχόλησης με το αντικείμενο εργασίας.	1
Υπάρχουν περιστασιακά προγράμματα ή σεμινάρια για επανεκπαίδευση ή/και ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.	2
Η επανεκπαίδευση ή/και ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι συστηματική και συνεχής.	3
Εκτός από συστηματική επανεκπαίδευση ή/και ενίσχυση των δεξιοτήτων η επιχείρηση επενδύει ενεργά σε νέες ψηφιακές τεχνολογίες/λύσεις αιχμής που σχετίζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη μάθηση.	4

Ενότητα 4: Διαχείριση Ανταγωνιστικότητας και Εξωστρέφειας

- Σε μια ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει **να διαχειρίζονται ενεργά την ανταγωνιστικότητά τους** και να **διερευνούν εξωτερικές συνεργασίες** για να παραμείνουν **επίκαιρες και καινοτόμες**
- Μια επιχείρηση που παρακολουθεί συνεχώς το ανταγωνιστικό της τοπίο μπορεί να εντοπίσει ευκαιρίες για **διαφοροποίηση** και να αξιοποιήσει τα μοναδικά πλεονεκτήματά της
- Η ανταγωνιστικότητα και η εξωστρέφεια επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να **προσαρμοστούν στις αλλαγές της αγοράς**, να **παραμείνουν μπροστά από τους ανταγωνιστές** και να ενισχύσουν τη φήμη και την παρουσία τους

Τι ποσοστό κύκλου εργασιών αντιστοιχεί στις εξαγωγές; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί εξαγωγές	1
10% - 20%	2
30% - 40%	3
Μεγαλύτερο του 60 % του κύκλου εργασιών	4

Σε ποιο βαθμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα των προϊόντων της; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Καθόλου – το πλεονέκτημα της επιχείρησης εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από διαφορετικούς παράγοντες	1
Ελάχιστο – η ποιότητα των προϊόντων έχει μειωμένη συνεισφορά στο συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης	2
Υψηλό – η ποιότητα των προϊόντων είναι από το πιο σημαντικούς παράγοντες για το πλεονέκτημα της επιχείρησης	3
Μέγιστο – η ποιότητα των προϊόντων είναι ο σημαντικότερος παράγοντας συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης	4

Ενότητα 5: Διαχείριση Ποιότητας

- Η διαχείριση ποιότητας και ο ποιοτικός έλεγχος είναι απαραίτητος για τη φήμη, την αξιοπιστία του brand και την εμπιστοσύνη των πελατών
- Τα αποτελεσματικά μέτρα ποιοτικού ελέγχου διασφαλίζουν ότι η εταιρεία παρέχει με συνέπεια προϊόντα ή υπηρεσίες που ανταποκρίνονται ή και υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών
- Οι ισχυρές διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου όχι μόνο ελαχιστοποιούν το περιθώριο για πιθανά λάθη και διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τα πρότυπα του κλάδου
- Μια εταιρεία που δίνει προτεραιότητα στον ποιοτικό έλεγχο μπορεί να οικοδομήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες, να ενισχύσει τη φήμη της επωνυμίας της και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά

Αξιολογήστε την παρακολούθηση και μέτρηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών της επιχείρησης μέσω της χρήσης βασικών δεικτών απόδοσης (key performance indicators – KPIs) ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	1.
Η επιχείρηση αξιοποιεί περιορισμένους KPI για την ποιότητα της υπηρεσίας και ενδέχεται να μην υπάρχει συνεπής μηχανισμός παρακολούθησης αποτελεσματικότητας και ποιότητας	1
Η επιχείρηση παρακολουθεί συστηματικά ορισμένους KPI, αλλά η εστίαση είναι κυρίως σε βασικές λειτουργικές μετρήσεις αποτελεσματικότητας	2
Η επιχείρηση προσδιορίζει και παρακολουθεί μια ευρεία γκάμα KPIs που σχετίζονται με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών προγραμματισμού	3
Η επιχείρηση εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης απόδοσης, το οποίο ενσωματώνει ποιοτικούς και ποσοτικούς KPI και χρησιμοποιεί πληροφορίες που βασίζονται σε δεδομένα για τη συνεχή βελτιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών και της λειτουργικής της αποτελεσματικότητας	4

Πώς διασφαλίζει η επιχείρηση την ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων στα έργα πληροφορικής που αναλαμβάνει; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Παρέχει τυπικά μέτρα ασφαλείας δεδομένων χωρίς ολοκληρωμένα πρωτόκολλα προστασίας – απλή συμμόρφωση με το αντίστοιχο κανονιστικό πλαίσιο	1
Εφαρμόζει ορισμένα προχωρημένα μέτρα ασφαλείας δεδομένων κατά περίπτωση, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν πιθανές τρωτότητες – περιστασιακή εφαρμογή προχωρημένων λύσεων προστασίας δεδομένων	2
Υιοθετεί προχωρημένες βιομηχανικές πρακτικές ασφαλείας δεδομένων για την προστασία των πληροφοριών πελατών και των δεδομένων του έργου – συστηματική εφαρμογή προχωρημένων λύσεων προστασίας δεδομένων	3
Εφαρμόζει μηχανισμούς κρυπτογράφησης, ελέγχου πρόσβασης και προστασίας δεδομένων τελευταίας τεχνολογίας, διασφαλίζοντας το υψηλότερο επίπεδο ασφαλείας και εμπιστευτικότητας δεδομένων για όλα τα έργα που αναλαμβάνει	4

Ενότητα 6: Μάρκετινγκ

- Οι αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να **προσεγγίσουν το κοινό-στόχο** τους, να **δημιουργήσουν αναγνωρισιμότητα** της επωνυμίας τους και να **προσελκύσουν νέους πελάτες**
- Μια καλά σχεδιασμένη προσέγγιση μάρκετινγκ στην επιχείρηση επικοινωνεί την μοναδική **πρόταση αξίας** της, **επιδεικνύει την τεχνογνωσία** της και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της.
- Οι στρατηγικές προσπάθειες μάρκετινγκ βοηθούν την εταιρεία να τοποθετηθεί ως ηγέτης του κλάδου, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία μεταξύ των πελατών και των υπόλοιπων ενδιαφερομένων.
- Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μάρκετινγκ, που περιλαμβάνει **παραδοσιακά και ψηφιακά κανάλια**, δίνει στην εταιρεία τη δυνατότητα να παραμείνει σχετική σε ένα ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο και να **κεφαλαιοποιήσει τις ευκαιρίες της αγοράς**.

Αξιολογήστε την παρουσία της επιχείρησης στο διαδίκτυο. ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Δεν υπάρχει κάποια σχετική παρουσία	1
Υπάρχουν μόνο οι βασικές πληροφορίες (π.χ. τοποθεσία και τηλέφωνο επικοινωνίας στο google maps και άλλες παρεμφερείς ιστοσελίδες παροχής πληροφοριών)	2
Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες, φωτογραφίες και κριτικές σε ιστοσελίδες ταξιδιωτικών οδηγών και αξιολόγησης επιχειρήσεων εστίασης (π.χ., TripAdvisor, Γαστρονόμος της Καθημερινής, Athinorama) αλλά προέρχονται από χρήστες του διαδικτύου ή εταιρείες παροχής πληροφοριών χωρίς τη συμβολή της επιχείρησης	3
Η επιχείρηση διατηρεί επικαιροποιημένη ιστοσελίδα ή/και ενημερώνει συνεχώς τις πληροφορίες και τα διαθέσιμα προϊόντα/υπηρεσίες της σε ιστοσελίδες τρίτων (συμπεριλαμβανομένου και της αλληλεπίδρασης με τις κριτικές των πελατών)	4

Σε τι βαθμό παρακολουθεί η επιχείρηση την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών μάρκετινγκ και λαμβάνει αποφάσεις βάσει δεδομένων (data driven decisions) για τη βελτιστοποίηση των προσπαθειών προβολής; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Διενεργεί ελάχιστη παρακολούθηση της απόδοσης των ενεργειών μάρκετινγκ που υλοποιεί	1
Παρακολουθεί ορισμένες βασικές μετρήσεις μάρκετινγκ, αλλά δεν διαθέτει ολοκληρωμένη ανάλυση δεδομένων που να συμβάλει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	2
Χρησιμοποιεί αναλύσεις μάρκετινγκ για να μετρήσει την απόδοση διαφορετικών πρωτοβουλιών και να προσαρμόσει αναλόγως μελλοντικά προϊόντα και υπηρεσίες της	3
Χρησιμοποιεί προηγμένες αναλύσεις δεδομένων και A/B testing για τη συνεχή βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, αυξάνοντας την απόδοσή της και διασφαλίζοντας ότι οι προσπάθειες μάρκετινγκ ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους.	4

Ενότητα 7: Διαχείριση Προμηθευτών και Πελατών

- Η αποτελεσματική διαχείριση προμηθευτών και πελατών είναι θεμελιώδης για τη **διασφάλιση της ομαλής επιχειρηματικής λειτουργίας** και της **ικανοποίησης των πελατών** και των αναγκών μέσω των προμηθευτών
- Η **δημιουργία ισχυρών σχέσεων** με προμηθευτές βοηθά την εταιρεία να εξασφαλίσει έγκαιρη **πρόσβαση σε πόρους και υπηρεσίες**, επιτρέποντας την **απρόσκοπτη παροχή υπηρεσιών**
- Η κατανόηση και η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ενθαρρύνει **θετικές εμπειρίες πελατών**, οδηγώντας σε **επαναλαμβανόμενες συνεργασίες και συστάσεις (referrals)**
- Η καλλιέργεια συνεργατικών συνεργασιών με πελάτες και προμηθευτές μπορεί να **ανοίξει πόρτες σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες**, να διευρύνει την εμβέλεια της εταιρείας στην αγορά και να ενισχύσει τη φήμη της

Σε τι βαθμό ανατίθενται δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας σε εξωτερικούς συνεργάτες; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Δεν ανατίθενται ποτέ λειτουργίες της επιχείρησης σε τρίτους. Πραγματοποιούνται εσωτερικά όλες οι εργασίες/διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση του εκάστοτε κατασκευαστικού έργου (αλυσίδα αξίας)	1
Κάποιες λειτουργίες ιστορικά/ παραδοσιακά ανατίθενται σε τρίτους	2
Αναγνωρίζεται η σημασία της ανάθεσης κάποιων λειτουργιών σε τρίτους και εφαρμόζεται σε σημαντικό βαθμό, σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν διαθέτει τις δυνατότητες και τα αναγκαία μέσα να τις πραγματοποιήσει μόνη της	3
Αξιολογείται συστηματικά η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σε όλες τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας και ανατίθενται σε τρίτους λειτουργίες που κρίνεται πως θα πραγματοποιηθούν πιο αποτελεσματικά/οικονομικά από αυτούς.	4

Σε ποιο βαθμό προσαρμόζει η επιχείρηση τα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες της σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (προφίλ) του καταναλωτικού κοινού της (π.χ., εθνικότητα, ταξιδιωτικές προτιμήσεις, εισόδημα); ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Καθόλου – η επιχείρηση προσφέρει κοινά προϊόντα/υπηρεσίες ανεξαρτήτως συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών	1
Ελάχιστο – η επιχείρηση προσφέρει κατά κύριο λόγο κοινά προϊόντα/υπηρεσίες προς όλους με περιορισμένο αριθμό προϊόντων/υπηρεσιών να απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών	2
Υψηλό – η επιχείρηση προσφέρει κοινά προϊόντα/υπηρεσίες προς όλους και ταυτόχρονα παρέχει εξειδικευμένες προτάσεις προϊόντων/υπηρεσιών ανάλογα το καταναλωτικό προφίλ του κάθε πελάτη	3
Μέγιστο – η επιχείρηση προσφέρει αποκλειστικά εξατομικευμένα προϊόντα/υπηρεσίες που βασίζονται στο καταναλωτικό προφίλ του κάθε πελάτη	4

Ενότητα 8: Τεχνολογική Υποδομή

- Η ενσωμάτωση και χρήση προηγμένης τεχνολογίας και λογισμικού εξορθολογίζει τις διαδικασίες, να αυτοματοποιεί τις επαναλαμβανόμενες εργασίες και να παρέχει υπηρεσίες με μεγαλύτερη ταχύτητα και ακρίβεια
- Οι επιχειρήσεις με τεχνολογική υποδομή αιχμής είναι σε καλύτερη θέση να καινοτομούν, να προσαρμοστούν στις τάσεις του κλάδου και να προσφέρουν λύσεις που ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών
- Η ύπαρξη ενός ασφαλούς και επεκτάσιμου τεχνολογικού πλαισίου προστατεύει τα δεδομένα της εταιρείας και τις ευαίσθητες πληροφορίες για τους πελάτες και τους προμηθευτές της

Ποιο είναι το ύψος των δαπανών της επιχείρησης για E&A; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Δεν πραγματοποιούνται δαπάνες για E&A	1
Πραγματοποιούνται περιορισμένες δαπάνες για E&A (σε ποσοστό του κύκλου εργασιών μικρότερο από 2%)	2
Πραγματοποιούνται σημαντικές δαπάνες για E&A (σε ποσοστό του κύκλου εργασιών από 5% έως 7%)	3
Η εταιρία είναι πρωτοπόρα στον κλάδο της όσον αφορά το ύψος δαπανών σε E&A (ποσοστό του κύκλου εργασιών μεγαλύτερο του 10%)	4

Αξιολογήστε την ένταση χρήσης ΠΣ (π.χ., plug-in στην επίσημη ιστοσελίδα) ή/και ψηφιακών πλατφορμών (π.χ., E-food, Box, Wolt) για τη λήψη παραγγελιών και την κατ' οίκων διανομή των προϊόντων της επιχείρησης. ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Η επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί ΠΣ ή/και ψηφιακές πλατφόρμες για τη λήψη παραγγελιών και την κατ' οίκων διανομή των προϊόντων της	1
Περιστασιακή χρήση – η επιχείρηση παρουσιάζει περιορισμένη χρήση ΠΣ ή/και ψηφιακές πλατφόρμες για τη λήψη παραγγελιών και την κατ' οίκων διανομή των προϊόντων της και βασίζεται κατά κύριο λόγο σε άλλους τρόπους λήψης παραγγελιών (π.χ., τηλεφωνικά) και στο δικό της δίκτυο διανομών	2
Εκτεταμένη χρήση – η επιχείρηση χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο ΠΣ ή/και ψηφιακές πλατφόρμες για τη λήψη παραγγελιών και την κατ' οίκων διανομή των προϊόντων της και σε μικρότερο βαθμό άλλους τρόπους λήψης παραγγελιών (π.χ., τηλεφωνικά) και το δικό της δίκτυο διανομών	3
Εξ' ολοκλήρου χρήση – η λήψη παραγγελιών ή/και η κατ' οίκων διανομή των προϊόντων της επιχείρησης πραγματοποιεί αμιγώς μέσω ΠΣ ή/και ψηφιακών πλατφορμών	4

Ενότητα 9: Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα

- Η αντιμετώπιση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της επιχείρησης είναι μια όλο και πιο κρίσιμη πτυχή της εταιρικής ευθύνης και βιωσιμότητας
- Η εφαρμογή φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών, η μείωση των απορριμμάτων και η ελαχιστοποίηση των εκπομπών άνθρακα συμβάλλουν στον θετικό περιβαλλοντικό αντίκτυπο της εταιρείας
- Η δέσμευση για περιβαλλοντική βιωσιμότητα ευθυγραμμίζεται με τις κοινωνικές αξίες και το νομοθετικό πλαίσιο και ενισχύει τη φήμη της επιχείρησης

Πως αντιμετωπίζει τα θέματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας η επιχείρηση; MIA ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Δεν αποτελούν θέματα προτεραιότητας – η επιχείρηση εστιάζει στην αντιμετώπιση άλλων θεμάτων	1
Η ενασχόληση της επιχείρησης σχετίζεται αποκλειστικά με ζητήματα συμμόρφωσης με τη σχετική νομοθεσία και απόκτησης απαραίτητων για τη δραστηριότητά της πιστοποιήσεων	2
Πέρα των υποχρεωτικών δράσεων, υλοποιούνται επιπλέον ενέργειες που σχετίζονται κυρίως με τις άμεσες δραστηριότητες της επιχείρησης ή περιορίζονται σε ένα συγκεκριμένο τομέα λειτουργίας	3
Η επιχείρηση τοποθετεί στο επίκεντρο της στρατηγικής της την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και μελετά/βελτιώνει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα κατά μήκος όλης της αλυσίδας αξίας της, πάντα σε συμμόρφωση με το αντίστοιχο νομοθετικό/ρυθμιστικό πλαίσιο	4

Πόσο ενεργή είναι η επιχείρηση θέματα εξοικονόμησης ενέργειας; MIA ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Δεν επιδιώκεται πέρα από τις απαραίτητες δράσεις στο πλαίσιο συμμόρφωσης με τη νομοθεσία και τους σχετικούς ρυθμιστικούς κανονισμούς	1
Επιδιώκεται μόνο αν δικαιολογείται στο πλαίσιο της μείωσης του λειτουργικού κόστους	2
Η επιχείρηση έχει ενεργό ρόλο και επενδυτική δραστηριότητα σε θέματα εξοικονόμησης ενέργειας (π.χ., αγορά νέου εξοπλισμού, μελέτες εξοικονόμησης ενέργειας)	3
Η εξοικονόμηση ενέργειας αποτελεί βασικό πυλώνα της στρατηγικής της επιχείρησης και διέπει το σύνολο των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της	4

Ενότητα 10: Διαμόρφωση Συνεργασιών και Δικτύωση

- Η συμμετοχή σε συνεργασίες με άλλες εταιρείες, ενώσεις/ομίλους του κλάδου και ακαδημαϊκά ιδρύματα μπορεί να οδηγήσει σε **ανταλλαγή πολύτιμων γνώσεων**, υλοποίηση **κοινών έργων** και αξιοσημείωτες **επιχειρηματικές συνέργειες**
- Η συμμετοχή σε **εκδηλώσεις/συνέδρια/εκθέσεις** του κλάδου δημιουργεί **ευκαιρίες δικτύωσης** και επιτρέπει στην επιχείρηση να οικοδομήσει **σχέσεις με πιθανούς πελάτες και συνεργάτες**.
- Μέσω της δημιουργίας **στρατηγικών συμμαχιών** και της **επέκτασης του επαγγελματικού της δικτύου**, η επιχείρηση μπορεί να έχει πρόσβαση σε **νέες αγορές**, να **διαφοροποιήσει** τις προσφερόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα της.

Σε τι βαθμό συμμετέχει η επιχείρηση σε επαγγελματικά συνέδρια, εμπορικές εκθέσεις και εκδηλώσεις δικτύωσης για να επιδείξει την τεχνογνωσία της και να επεκτείνει το επαγγελματικό της δίκτυο; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Συμμετέχει σε μερικές εκδηλώσεις του κλάδου, αλλά μπορεί να χάσει ευκαιρίες για να επιδείξει την τεχνογνωσία της	1
Παρευρίσκεται σε ορισμένες εκδηλώσεις δικτύωσης, αλλά το επίπεδο ενεργού συμμετοχής είναι περιορισμένο	2
Συμμετέχει ενεργά σε συνέδρια και εκδηλώσεις του κλάδου για να παρουσιάσει την τεχνογνωσία και να δημιουργήσει ένα επαγγελματικό δίκτυο	3
Αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο σε εκδηλώσεις του κλάδου, μιλώντας συχνά σε συνέδρια και δικτυώνεται ενεργά, ενισχύοντας τη φήμη της επιχείρησης ως ηγέτης του κλάδου	4

Σε τι βαθμό συνεργάζεται η επιχείρηση με εκπαιδευτικά ιδρύματα ή εταιρείες εύρεσης ανθρωπίνου δυναμικού για τον εντοπισμό και την πρόσληψη νέων ταλέντων; ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
Αναγνωρίζει τις δυνατότητες συνεργασίας με εκπαιδευτικά ιδρύματα, αλλά έχει περιορισμένη συμμετοχή – συνήθως βρίσκεται σε συνεργασίες (περιστασιακές ή/και σταθερές) με εταιρείες εύρεσης ανθρωπίνου δυναμικού	1
Πέραν της συνεργασίας με εταιρείες εύρεσης ανθρωπίνου δυναμικού, συμμετέχει σε περιστασιακές συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά χωρίς να υπάρχει κάποιο δομημένο/σταθερό συνεργατικό πλαίσιο	2
Συνεργάζεται ενεργά με εκπαιδευτικά ιδρύματα, συμμετέχοντας σε εκθέσεις εργασίας και προσφέροντας θέσεις πρακτικής άσκησης με απώτερο σκοπό την πρόσληψη νέων ταλέντων πληροφορικής και προγραμματισμού	3
Καθιερώνει ισχυρές συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα, προσφέροντας θέσεις πρακτικής άσκησης/εργασίας σε τελειόφοιτους/απόφοιτους, χορηγεί προγράμματα καθοδήγησης και πρωτοβουλίες επαγγελματικής επιμόρφωσης σε θέματα πληροφορικής με σκοπό να συμβάλει στη καλλιέργεια και ταυτόχρονα να προσελκύσει την επόμενη γενιά ικανών προγραμματιστών και επιστημόνων πληροφορικής	4

Παραδείγματα ερωτήσεων από την συγκεκριμένη ενότητα για επιχειρήσεις των κλάδων του Κοσμήματος και της Πληροφορικής

Σύστημα βαθμολόγησης

Οι εταιρείες επιλέγουν **μία (1)** από τις τέσσερις δηλώσεις κάθε ερώτησης/ενότητας που περιγράφει καλύτερα τις πρακτικές τους



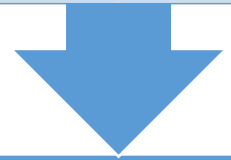
Ανάλογα με την απάντηση, λαμβάνουν **βαθμολογία που κυμαίνεται από 1 έως 4 βαθμούς** με βάση την απάντηση που έχουν επιλέξει:

1 βαθμός για την πρώτη δήλωση (συνήθως απουσία ή ανεπάρκεια ανταπόκρισης στο κριτήριο)

2 βαθμοί για τη δεύτερη δήλωση (συνήθως ύπαρξη κάποιων δράσεων/βημάτων/υποδομών)

3 βαθμοί για την τρίτη δήλωση (συνήθως καλή ανταπόκριση αλλά με διακριτά βήμα βελτίωσης)

4 βαθμοί για την πιο «ώριμη» δήλωση (η βέλτιστη δυνατή ανταπόκριση)



Προκύπτει η **αθροιστική βαθμολογία** της επιχείρησης σε ενότητα και η συνολική αθροιστική για όλες τις ενότητες.

Λόγω της διαφορετικότητας των δραστηριοτήτων κάθε κλάδου υπάρχει διαφορετικός αριθμός κριτηρίων σε κάθε εργαλείο, η μέγιστη δυνατή βαθμολογία διαφοροποιείται ανάμεσα σε διαφορετικούς κλάδους.

Κατάταξη και συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)

Οι απαντήσεις της σε συνδυασμό με το σύνολο των απαντήσεων των υπόλοιπων επιχειρήσεων κάθε κλάδου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια **συγκριτικής αξιολόγησης**.

1. υπολογίζεται αρχικά η συνολική βαθμολογία για κάθε ερώτηση στο ερωτηματολόγιο
2. αθροίζονται οι βαθμολογίες της σε όλες τις ερωτήσεις της και κατατάσσεται σε σχέση με τη **μέση βαθμολογία** του κλάδου

$$\delta_i = \text{Βαθμολογία}_{\text{επιχείρηση}}^{\text{ενότητα}} - \sum_{\text{επιχείρηση } 1}^{\text{επιχείρηση } N} \text{Βαθμολογία}_{\text{επιχείρηση}}^{\text{ενότητα}} \frac{1}{\text{Αρ. επιχειρήσεων}}$$

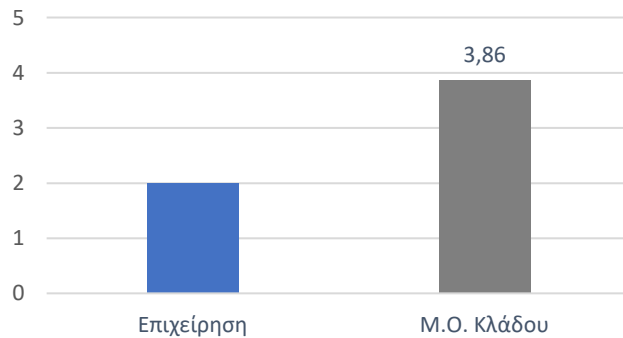
- **Σε υστέρηση:** Οι επιχειρήσεις με συνολική βαθμολογία **κάτω από τη μέση βαθμολογία** του κλάδου ($\delta < 0$) θεωρούνται πως υστερούν, με τους δείκτες σε κάθε ενότητα να υποδεικνύουν τομείς για βελτίωση στις οργανωτικές τους πρακτικές.
- **Ηγέτες:** Οι επιχειρήσεις με συνολική βαθμολογία **πάνω από τη μέση βαθμολογία** του κλάδου ($\delta > 0$) θεωρούνται ηγέτες, οι οποίες διαπρέπουν στις οργανωτικές τους πρακτικές σε σύγκριση με τους υπόλοιπους.



Αξιολόγηση σε τρεις άξονες για κάθε μεμονωμένη επιχείρηση

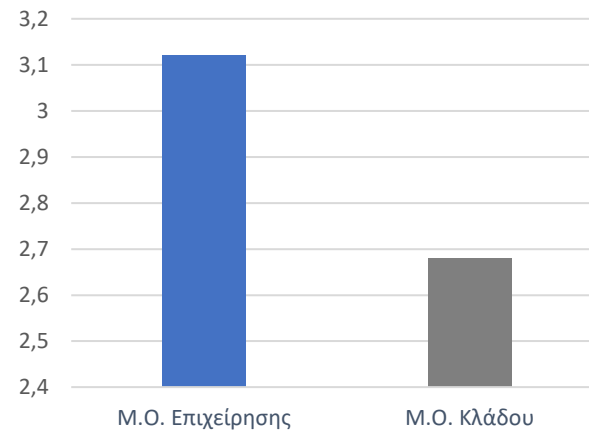
1. Κάθε επιχείρηση σε συγκεκριμένο υπο-ερώτημα σε σχέση με τον κλάδο της

Ποια είναι η στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στον ευρύτερο κλάδο διαχείρισης ακίνητης περιουσίας;

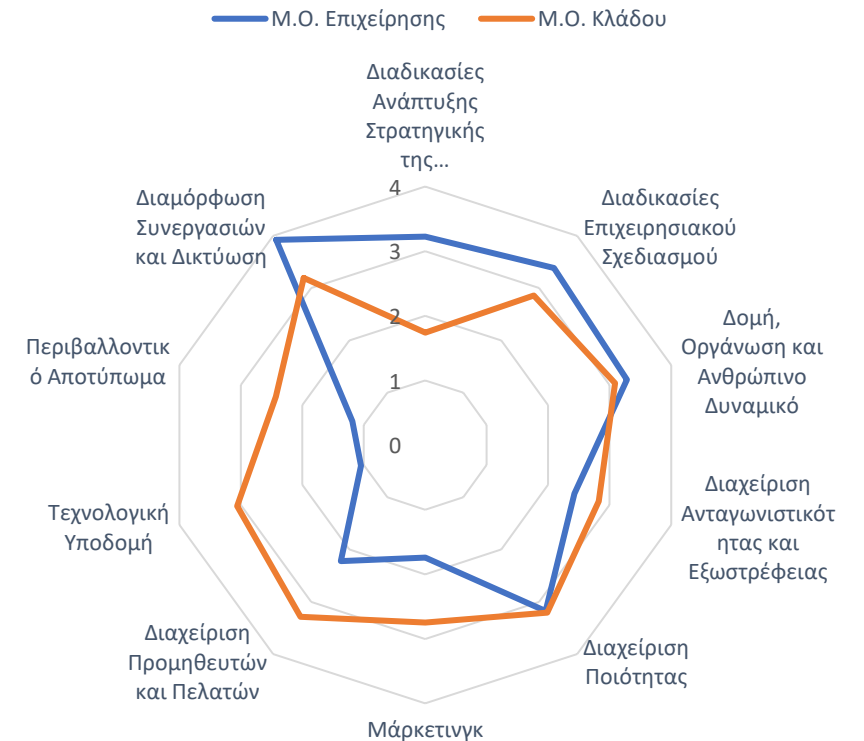


2. Κάθε επιχείρηση σε κάθε ενότητα σε σχέση με τον κλάδο της

Ενότητα 8: Βαθμολογία Τεχνολογικής Υποδομής



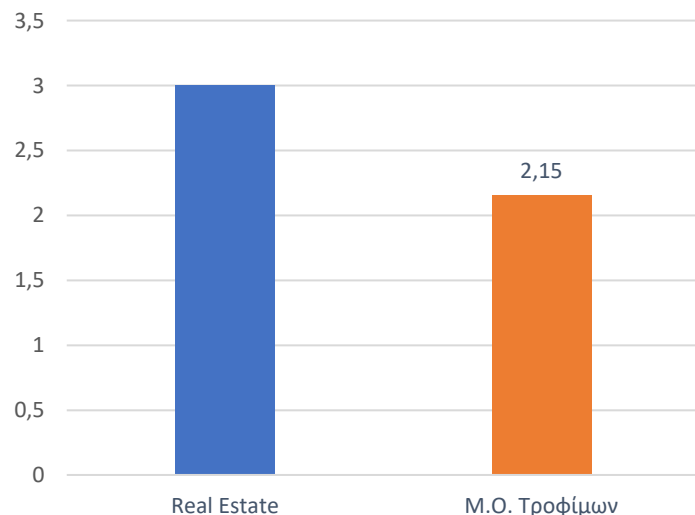
3. Κάθε επιχείρηση σε όλες τις ενότητες σε σχέση με τον κλάδο της



Αξιολόγηση σε τρεις άξονες για κάθε κλάδο

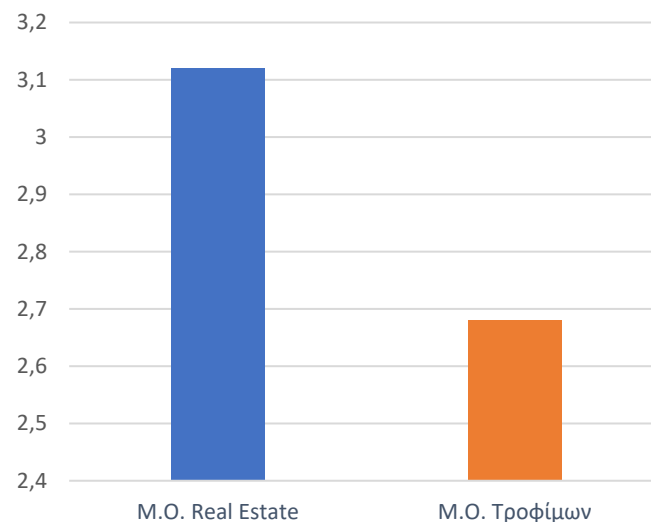
1. Κλάδος σε συγκεκριμένο υπο-ερώτημα σε σχέση με άλλο κλάδο

Σε ποιο βαθμό το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης οφείλεται σε διαφοροποίηση των υπηρεσιών της;

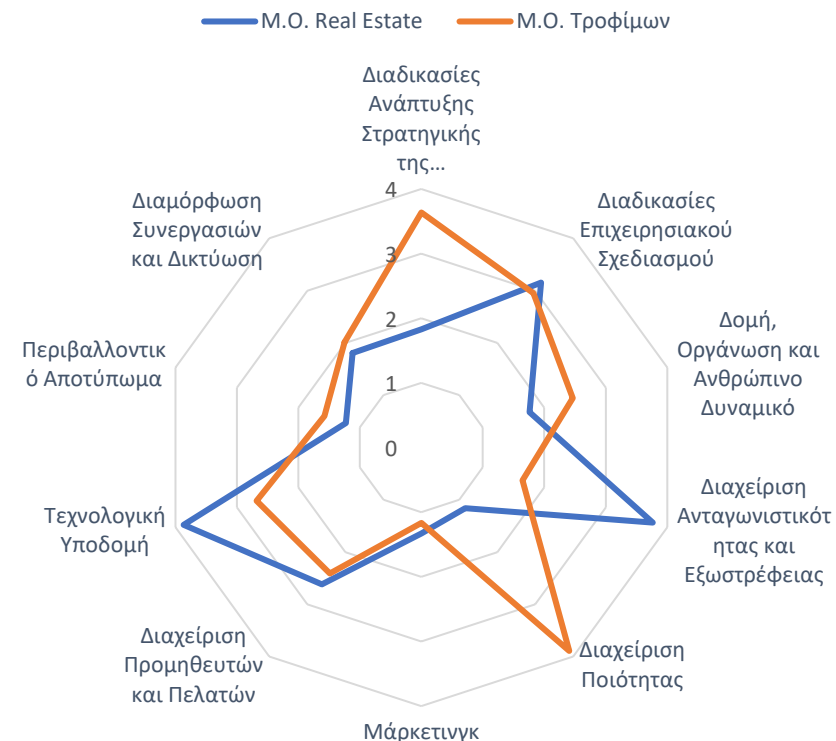


2. Κλάδος σε κάθε μια ενότητα σε σχέση με άλλο κλάδο

Ενότητα 3: Οργάνωση και Ανθρώπινο Δυναμικό



3. Κλάδος σε όλες τις ενότητες σε σχέση με άλλο κλάδο και σε σχέση με τη μέση κλαδική επίδοση



Συμπέρασμα

Συγκριτική αξιολόγηση που επιτρέπει στον χρήστη να εντοπίσει τις **υστερήσεις** του αλλά και τα **δυνατά του χαρακτηριστικά** στον κλάδο

Απόφαση για **αλλαγές** και **βραχυπρόθεσμο–μεσοπρόθεσμο** σχεδιασμό

Άμεση **εποπτεία πορείας κλάδου**

Εταιρεία ρούχων τζιρού
~ 600 χιλ. €

Μελέτη περίπτωσης

Ενότητα	Βαθμολογία επιχείρησης	Μέγιστη βαθμολογία	Επίδοση
Διαδικασίες διαμόρφωσης στρατηγικής της επιχείρησης	18	32	56%
Διαδικασίες διοικητικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού	7	16	44%
Δομή, οργάνωση και ανθρωπινό δυναμικό	25	48	52%
Διαχείριση ανταγωνιστικότητας και εξωστρεφείας	15	32	47%
Διαχείριση ποιότητας προϊόντων/ υπηρεσιών	13	20	65%
Μαρκετινγκ	13	20	65%
Διαχείριση προμηθευτών και πελατών	22	32	69%
Τεχνολογικές υποδομές	18	32	56%
Περιβαλλοντικό αποτυπώμα	12	20	60%
Συνεργασίες και δικτύωση	9	20	45%
ΣΥΝΟΛΟ	152	274	55%

Αποτίμηση επίδοσης Μ.Π. σε όλες τις κατηγορίες



Αποτίμηση διαμόρφωσης στρατηγικής της επιχείρησης

Στις «Διαδικασίες διαμόρφωσης στρατηγικής της επιχείρησης» έλαβε 18/32 βαθμούς → σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

- Διαθέτει μια άτυπη στρατηγική κατεύθυνση που διέπει τις λειτουργίες και δραστηριότητες της.
- Διαχειρίζεται ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων
- Προβαίνει σε περιορισμένη αξιολόγηση και πραγματοποιεί αποσπασματικές προσπάθειες στόχευσης συγκεκριμένων τμημάτων/ομάδων καταναλωτών.
- Οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι της καθορίζονται μέσω περιοδικών συζητήσεων με μέλη του ΔΣ

Άρα η επιχείρηση πρέπει να:

- Ενσωματώσει στη στρατηγική της τη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές της ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- διενεργήσει μια ανάλυση SWOT για τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες
- Να προμηθευτεί σχετικής μελέτης αγοράς που για τον κλάδο της
- Επιδιώξει συνεργασία με εξειδικευμένη σχετική εταιρεία ώστε να αναλύσει σε ad-hoc βάση την αγορά-στόχο της εταιρείας και τους ανταγωνιστές

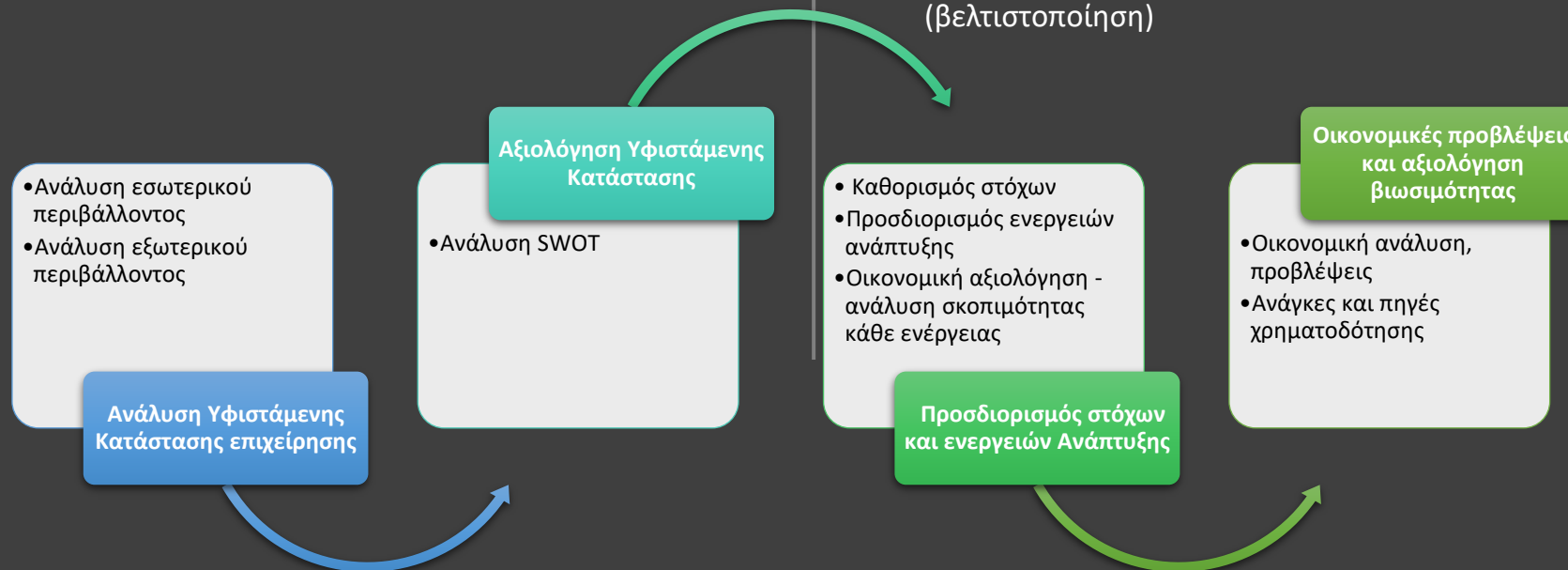
Αποτίμηση διοικητικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού (ΔΕΣ)

Στις «Διαδικασίες διοικητικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού» διαμορφώθηκε στους 7/16 → υστερεί σημαντικά

- Ο ΔΕΣ πραγματοποιείται **αποκλειστικά από την διοίκηση** (ζητήματα συμπερίληψης/ενεργοποίησης εργαζομένων)
- καταρτίζει **χρηματοοικονομικό πλάνο** με συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους ΑΛΛΑ μόνο για **επόμενη περίοδο δραστηριότητας**

Άρα η επιχείρηση πρέπει να:

- Προχωρήσει στη σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan).
- Διαμορφώσει κάποιο **δυναμικό εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου** της μελλοντικής λειτουργίας της
- **να χρησιμοποιεί εργαλεία διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων** (π.χ. Microsoft Project, Asana, Trello κ.ά) (βελτιστοποίηση)



Αποτίμηση Δομής, οργάνωσης και ανθρώπινου δυναμικού

Στην ««Δομή, οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό» » έλαβε 25/40 βαθμούς → σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

- **δεν διαθέτει** απεικόνιση της ιεραρχικής δομής.
- η περιγραφή του αντικειμένου και των αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας υφίσταται αλλά είναι μη προτυποποιημένη.
- διαθέτει αρκετούς **απόφοιτους ανώτατης εκπαίδευσης** αλλά πολλές διοικητικές θέσεις καλύπτονται κατά κύριο λόγο από **συγγενείς ή/και φιλικά πρόσωπα**
- δεν διαθέτει διαδικασίες αξιολόγησης, ανάπτυξης, ανέλιξης, ή επιβράβευσης
- προωθεί και διοργανώνει τακτικές συναντήσεις μεταξύ τμημάτων για την προώθηση της ανταλλαγής γνώσεων και της συνεργασίας
- παρέχει κάποια **αρχική καθοδήγησή** χωρίς να αποτελεί προτεραιότητα

Άρα πρέπει να:

- πραγματοποιείται αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από τη διοίκηση σε **ετήσια βάση** .
- να συμφωνούνται στόχοι και αναμενόμενα αποτελέσματα ανά υπάλληλο για το επόμενο έτος γραπτώς
- **εφόσον η εταιρεία αναπτυχθεί περαιτέρω, θα πρέπει να προσληφθεί υπάλληλος για το HR**
- Επιδιώξει συνεργασία με εξειδικευμένη σχετική εταιρεία ώστε να **αναλύσει σε ad-hoc βάση την αγορά-στόχο** της εταιρείας και τους **ανταγωνιστές**
- **Διαμορφωθεί πρόγραμμα καθοδήγησης για νέους υπαλλήλους.** Προς το παρόν μπορεί να αποκτήσει συνδρομή σε διαδικτυακές πλατφόρμες που παρέχουν μαθήματα/ σεμινάρια π.χ. Coursera, edX, Udemy κτλ

Αποτίμηση Διαχείρισης ανταγωνιστικότητας και εξωστρέφειας

Στην «Διαχείριση ανταγωνιστικότητας και εξωστρέφειας» έλαβε **15/32 βαθμούς** → σημαντικά **περιθώρια βελτίωσης**.

- τα προϊόντα της εταιρείας είναι **σε πολύ μεγάλο βαθμό διαφοροποιημένα** από των ανταγωνιστών σε ποιοτικό και λειτουργικό επίπεδο με τρόπους που έχει μετρηθεί ότι έχουν **ιδιαίτερη αξία για τους πελάτες**
- Όμως δεν διαθέτει πλεονέκτημα κόστους - χρεώνει αντίστοιχες τιμές με τον ανταγωνισμό.
- είναι **εύκολο για τους ανταγωνιστές** να αναγνωρίσουν και να αναπαράγουν τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της
- **δεν δραστηριοποιείται στο εξωτερικό**
- **προσδιορίζει ορισμένα δυνατά σημεία και αδυναμίες των ανταγωνιστών της**, αλλά δεν αξιοποιεί αυτές τις πληροφορίες για τη βελτίωση της θέσης της

Άρα πρέπει να:

- **Βελτιστοποιήσει το κόστος** και να δραστηριοποιηθεί σε premium για προϊόντα υψηλότερη κερδοφορία.
- Αναπτύξει **υφάσματα ή φινιρίσματα που είναι δύσκολο να αναπαραχθούν**.
- Καταχωρίσει **βιομηχανικά σχέδια η/και διπλώματα ευρεσιτεχνίας** όπου είναι δυνατόν για την προστασία της καινοτομίας.
- Προμηθευτεί υλικά χύμα ή διαπραγματευτεί με προμηθευτές για **καλύτερες τιμές χωρίς συμβιβασμούς στην ποιότητα**.
- **Επεκταθεί στις διεθνείς αγορές** μέσω διαδικτυακών πλατφορμών και επιδείξεων μόδας.
- **Επενδύσει σε συνεργασίες** με influencers και στην προβολή της επωνυμίας της σε ψηφιακά μέσα.
- Προσελκύσει πελάτες προσφέροντας **customization** και τα **σχόλιά τους** για την ανάπτυξη των προϊόντων της.

Αποτίμηση Διαχείρισης ποιότητας προϊόντων/ υπηρεσιών

Στην «Διαχείριση ποιότητας προϊόντων /υπηρεσιών» έλαβε **13/20 βαθμούς** → μετρια επίδοση .

- Η διενέργεια του ποιοτικού ελέγχου έχει εναποτεθεί σε εργαζόμενους που **υπηρετούν διαφορετικά καθήκοντα** και την εφαρμόζουν ως κατ' εξαίρεση
- η παροχή υποστήριξης πελατών και υπηρεσιών μετά την πώληση να πραγματοποιείται από συγκεκριμένους αλλά **μη εξειδικευμένους** εργαζομένους .
- διακρίνονται περιθώρια βελτίωσης σε επίπεδο **διαχείρισης παραπόνων** για την ποιότητα των προϊόντων την διαχείριση των υποβαλλόμενων σχολίων τους.

Άρα πρέπει να:

- Επενδύσει σε **ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης QA** για τους υπαλλήλους για τη διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας.
- Εφαρμόσει **διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης** όπως Six Sigma ή Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM).
- Συνεργαστεί στενά με τους προμηθευτές για να διασφαλίσει ότι τα **υλικά πληρούν τα πρότυπα ποιότητας**.
- Διεξάγει **τακτικούς ελέγχους** στις εγκαταστάσεις προμηθευτών.
- Δημιουργήσει **συστηματική προσέγγιση συλλογής και ανάλυσης των σχολίων των πελατών** (π.χ. λογισμικό CRM για την παρακολούθηση των αλληλεπιδράσεων των πελατών και την προσαρμογή της αγοραστικής εμπειρίας)
- Προσφέρει **υποστήριξη πελατών** μέσω διαφόρων καναλιών όπως τηλέφωνο, email και μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Αποτίμηση Μάρκετινγκ

Στην «Μάρκετινγκ» έλαβε **13/20 βαθμούς** → έχει το περιθώριο να προχωρήσει σε βελτίωση .

- ασχολείται σε μικρό βαθμό με την εξέταση της αγοράς όπου δραστηριοποιείται
- Οι λειτουργίες marketing **κρίνονται σημαντικές για την επιχείρηση** ωστόσο εφαρμόζονται σε **περιορισμένη έκταση**.
- χρησιμοποιεί σε **σημαντικό βαθμό** το ψηφιακό Marketing μέσω στατικών διαφημίσεων.
- **δεν διαθέτει ολοκληρωμένη ανάλυση δεδομένων** αγοράς που να συμβάλει στη λήψη αποφάσεων.

Άρα πρέπει να:

- Χρησιμοποιήσει **αναλυτικά στοιχεία δεδομένων** για να αποκτήσει πληροφορίες από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, την επισκεψιμότητα ιστότοπου της και τα μοτίβα αγορών στο διαδίκτυο.
- Περάσει από τις στατικές διαφημίσεις σε **διαδραστικές καμπάνιες** που προσελκύουν πελάτες (διαγωνισμούς μέσω κοινωνικής δικτύωσης ή ζωντανές εκδηλώσεις)
- Χρησιμοποιήσει **SEO** και **content marketing** για να βελτιώσει την προβολή στο διαδίκτυο και να προσελκύσει επισκεψιμότητα.
- **Δημιουργήσει μια ενιαία εμπειρία πελάτη** σε όλα τα κανάλια της (διαδικτυακών, κινητών και εντός καταστήματος).
- **Τμηματοποιήσει την αγορά** και να προσαρμόσει τα μηνύματα μάρκετινγκ στις μοναδικές ανάγκες και προτιμήσεις κάθε ομάδας.

Αποτίμηση Τεχνολογικών υποδομών

Στην ενότητα «Τεχνολογικές υποδομές» έλαβε **18/32 βαθμούς** → χρειάζεται να προσαρμοστεί στις νέες τεχνολογικές συνθήκες.

- **αξιολογεί θετικά** την εκτεταμένη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και ψηφιακών πλατφορμών
- Ωστόσο, κάνει **περιστασιακή χρήση**, κυρίως για παραγγελίες .
- πραγματοποιεί ελάχιστη εκπαίδευση σχετικά με της **ιντερνετικές δυνατότητες**.
- έχει ωστόσο υιοθετήσει ένα **ισχυρό σύστημα αποθήκευσης δεδομένων και ένα αυτοματοποιημένο σύστημα δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας**

Άρα πρέπει να:

- Λάβει προσφορά **ηλεκτρονικής εφαρμογής** εν είδει δοκιμαστικής εφαρμογής (e-fitting).
- Χρησιμοποιήσει την **τεχνολογία στον κύκλο ανάπτυξης προϊόντων**, από το σχεδιασμό έως την **3D μοντελοποίηση**, για να βελτιώσει τις τεχνικές και αισθητικές πτυχές των ενδυμάτων
- Επενδύσει σε **προηγμένα συστήματα προγραμματισμού παραγωγής** για την έγκαιρη ολοκλήρωση όλων των δραστηριοτήτων και τη βελτιστοποίηση των πόρων

Αποτίμηση Περιβαλλοντικού Αποτυπώματος

στην ενότητα «Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα» έλαβε **12/20 βαθμούς** → χρειάζεται επεκτείνει την περιβαλλοντική της δράση.

- υιοθέτει συστηματικά **στρατηγικές εξοικονόμησης ενέργειας**
- Ασχολείται αποκλειστικά με ζητήματα συμμόρφωσης με τη σχετική νομοθεσία και απόκτησης απαραίτητων για τη δραστηριότητά της πιστοποιήσεων.
- δράσεις ανακύκλωσης και κυκλικής οικονομίας επιδιώκονται μόνο στο πλαίσιο μείωσης του λειτουργικού κόστους

Άρα πρέπει να:

- Διερευνήσει τη συμμετοχή της σε προγράμματα επιδότησης ενεργειακής αναβάθμισης
- Χρησιμοποιήσει περισσότερα **ανακυκλωμένα υλικά** με χαμηλότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα.
- Υιοθετήσει πολιτική **μηδενικών αποβλήτων** σχεδιάζοντας προϊόντα που παράγουν ελάχιστα απόβλητα.
- Χρησιμοποιήσει **βιοαποδομήσιμα υλικά συσκευασίας** για να ελαχιστοποιήσει τα πλαστικά απόβλητα.



Σας ευχαριστώ για την προσοχή!