



Τμήμα Αγροτικής Ανάπτυξης,
Αγροδιατροφής και
Διαχείρισης Φυσικών Πόρων

Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΕΡΙΧΟΒΑ





Τμήμα Αγροτικής Ανάπτυξης,
Αγροδιατροφής και
Διαχείρισης Φυσικών Πόρων

Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ
ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ ΕΡΙΧΟΒΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Μάριος Τσάκας, Επίκουρος Καθηγητής ΕΚΠΑ

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: Αντωνία Τέρπου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΕΚΠΑ
Ιωάννης Δούκας, Επίκουρος Καθηγητής ΕΚΠΑ
Μάριος Τσάκας, Επίκουρος Καθηγητής ΕΚΠΑ

ΨΑΧΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

- 1. Το σύνολο της εργασίας αποτελεί πρωτότυπο έργο, παραχθέν από τον συγγραφέα της, και δεν παραβιάζει δικαιώματα τρίτων καθ' οιονδήποτε τρόπο,*
- 2. Εάν η εργασία περιέχει υλικό, το οποίο δεν έχει παραχθεί από τον συγγραφέα, αυτό είναι ευδιάκριτο και αναφέρεται ρητώς εντός του κειμένου της εργασίας ως προϊόν εργασίας τρίτου, σημειώνοντας με παρομοίως σαφή τρόπο τα στοιχεία ταυτοποίησής του, ενώ παράλληλα βεβαιώνεται πως στην περίπτωση χρήσης αυτούσιων γραφικών αναπαραστάσεων, εικόνων, γραφημάτων κλπ., έχει ληφθεί η χωρίς περιορισμούς άδεια του κατόχου των πνευματικών δικαιωμάτων για την συμπερίληψη και επακόλουθη δημοσίευση του υλικού αυτού.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κ. Μάριο Τσάκα, για την ανάθεση του συγκεκριμένου θέματος, την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και την αφιέρωση πολύτιμου χρόνου, ώστε να ολοκληρωθεί η εργασία αυτή. Εκτιμώ τη βοήθεια και την καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Κα. Αντωνία Τέρπου και τον Κ. Ιωάννη Δούκα, που αποδέχτηκαν να συμμετάσχουν στην συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία ως μέλη της τριμελούς επιτροπής.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τον φίλο μου για την υπομονή και τη στήριξη που δείξανε όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εστιάζει στη Συγκριτική Αξιολόγηση της Απόδοσης και συγκεκριμένα στην εφαρμογή της στο χώρο της βιομηχανίας τροφίμων. Στο πρώτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η ελληνική βιομηχανία τροφίμων, με τα γενικά και τα ειδικά χαρακτηριστικά που τη διέπουν. Επίσης, οι συνθήκες που επικρατούν σήμερα στο χώρο αυτό, επισημαίνοντας το κλίμα ανταγωνιστικότητας που υπάρχει σ' αυτόν το χώρο. Αρκετά σημαντικό είναι το σημείο όπου αναφέρονται τα διάφορα εμπόδια και οι προκλήσεις, με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη η βιομηχανία τροφίμων κατά τη λειτουργία της και την ανάπτυξή της. Στο Κεφάλαιο 2, γίνεται αναφορά στη Συγκριτική Αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, δίνεται η γενική έννοια αυτής της μεθόδου, όπως αυτή ορίζεται από τους διάφορους συγγραφείς που έχουν μελετήσει το αντικείμενο αυτό. Η μέθοδος αυτή αποτελείται από διάφορα εργαλεία, εκ των οποίων δύο θεωρούνται τα κυριότερα και τα συνηθέστερα στη χρήση. Αυτά είναι οι Δείκτες Απόδοσης και Η Μέθοδος Βέλτιστων Προτύπων, με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που καταγράφει το καθένα. Στο τελευταίο Κεφάλαιο φαίνεται ο τρόπος με τον οποίο τα προαναφερόμενα εργαλεία τίθενται σε εφαρμογή. Στο σημείο αυτό, ακολουθεί μία σειρά παραδειγμάτων από περιπτώσεις βιομηχανιών τροφίμων, που εφάρμοσαν τα εργαλεία αυτά και προέκυψαν σημαντικά αποτελέσματα. Στο τέλος της παρούσας πτυχιακής και αφού ολοκληρωθεί η ανασκόπηση αυτού του θέματος, προκύπτει ένα βασικό συμπέρασμα για τη μέθοδο αυτή.

SUMMARY

This thesis focuses on Benchmarking and specifically on its application in the food industry. In the first Chapter, is presented the Greek food industry, with its general and specific characteristics. Also, it is necessary to mention the conditions that prevail in this sector nowadays, highlighting the competition that exists. Quite important is to analyze the various obstacles and challenges that the food industry faces in its operation and development. In Chapter 2, a reference about Benchmarking is made. More specifically, the general meaning of this method is given, as its defined by many authors who have studied this method. Benchmarking is a method that consists of several tools, two of which are considered as the main and most common in use. These are Key Performance Indicators (KPIs) and Data Envelopment Analysis (DEA), with their advantages and disadvantages. The last Chapter is following, in which is indicated how these tools, which are mentioned previously, are applied. At this point, specific cases of food industries are mentioned. At the end of this thesis and after completing the review of this topic, we have as a result an important conclusion about this method.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και βαρυσήμαντους κλάδους της εγχώριας οικονομίας. Ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κάμψης κρατήθηκε σε καλά επίπεδα, λόγω των εξαγωγών της. Η περίοδος του 19^{ου} και 20^{ου} αιώνα θεωρείται σημαντική, καθώς τότε άρχισε να διαμορφώνεται η υποδομή της εκβιομηχάνισης του τόπου. Με την ολοκλήρωση της εκβιομηχάνισης έως σήμερα διαγράφεται εντυπωσιακή πορεία, παρ' όλες τις μεταβολές που σημειώθηκαν. Πολλές νέες βιομηχανίες τροφίμων δημιουργήθηκαν, οι οποίες εμφανίζονται λεπτομερώς στο Κεφάλαιο 1. Σήμερα ο κλάδος αυτός παρουσιάζει έντονη παραγωγική δραστηριότητα και συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, μέσω της παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας, με ελληνικό λογότυπο, προωθώντας τα και διανέμοντάς τα, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στις διεθνείς αγορές, όπου οι εξαγωγές αποτελούν το 37% (“Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών- Στα πρόθυρα αλλαγών”, 2018). Οι υποκλάδοι των βιομηχανιών τροφίμων στην Ελλάδα είναι αρκετοί με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και απασχολούμενων. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ – Ελληνική Στατιστική Αρχή, την πρώτη θέση φαίνεται να κατέχει ο υποκλάδος της αρτοποιίας και των προϊόντων με βάση το αλεύρι. Άλλες επιχειρήσεις είναι αυτές με τα διάφορα είδη ελαίων, τα γαλακτοκομικά, τα φρούτα και τα λαχανικά και τέλος, ακολουθούν οι υπόλοιπες σχετικά μικρές, όπως αυτές με τα προϊόντα κρέατος και τα ψάρια (IOBE, 2022). Αδιαμφισβήτητα, είναι ένας τομέας με αυξανόμενο και διαρκή ανταγωνισμό και συνάμα έντονη επενδυτική και εμπορική δραστηριότητα. Υπάρχει μεγάλος αριθμός εταιρειών με καλές προοπτικές ανάπτυξης. Κάτω από αυτήν την πίεση, οι διάφορες επιχειρήσεις προσπαθούν να προλάβουν και να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους κι έτσι δημιουργείται η ανάγκη για αναζήτηση νέων τεχνικών και καινοτόμων ιδεών. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι μέθοδοι συγκριτικής αξιολόγησης μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση των επιχειρήσεων κάθε κλάδου της βιομηχανίας τροφίμων. Οι μέθοδοι συγκριτικής αξιολόγησης ή αλλιώς benchmarking είναι μια πολύτιμη τεχνική για την άμεση ανύψωση της απόδοσης μιας βιομηχανίας ή ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι μέθοδοι αυτοί περιλαμβάνουν τη συγκριτική αξιολόγηση μιας ομάδας ομοειδών επιχειρήσεων, φορέων και οργανισμών του ίδιου αντικειμένου. Χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες εισροές και εκροές (που συνδέονται με τους παραγωγικούς συντελεστές των επιχειρήσεων και τα αποτελέσματα που παράγουν) και ως παραγόμενο αποτέλεσμα έχουν την κατάταξη των επιχειρήσεων ανάλογα με την απόδοσή τους (Τσάκας, 2007). Η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί μία διαρκή πρωτοβουλία σύγκρισης βασικών δεικτών απόδοσης, οι οποίοι βοηθούν να οριστεί και να μετρηθεί η πρόοδος που έχει σημειωθεί σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί, ακόμη και άλλων διεργασιών και βέλτιστων πρακτικών. Βοηθάει τη βιομηχανία να εξελιχθεί, καθώς μετράει και εντοπίζει τις διαφορές απόδοσης που

παρατηρούνται. Ύστερα, τις αναλύει και εντοπίζει τους λόγους εμφάνισης αυτών των διαφορών και τέλος, προτείνει βήματα, που πρέπει να ακολουθηθούν έτσι ώστε να προλάβει, αλλά και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές με τη μέγιστη απόδοση. Χωρίζεται σε κατηγορίες και εφαρμόζεται σε διάφορα επίπεδα, τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενα κεφάλαια. Το εργαλείο αυτό δεν χρησιμοποιείται μόνο για τον έλεγχο και την εκπλήρωση ορισμένων μετρήσιμων αποτελεσμάτων, αλλά ούτε αποτελεί λύση για κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Αφορά, όμως, την κοινή χρήση, από όμοιες επιχειρήσεις ή τμήματα αυτών, για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη. Στόχος της είναι η παροχή εμπειριών και παραδειγμάτων από παρόμοιες βιομηχανίες για τη διαμόρφωση βέλτιστων δυνατών αποτελεσμάτων. Είναι ένα βασικό εργαλείο που έχει πολλά να προσφέρει σε επιχειρήσεις και οργανισμούς διαφόρων κλάδων και ειδικά στις βιομηχανίες τροφίμων για να επιτύχουν ένα υψηλότερο επίπεδο στην παραγωγή του προϊόντος και στην αγορά που αυτό θα διατεθεί. Ωστόσο, εάν δεν ακολουθηθούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις για να επιτύχει η διαδικασία αυτή υπάρχει και η πιθανότητα αστοχίας. Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση και η χρήση των μεθόδων συγκριτικής αξιολόγησης για την αξιολόγηση της διοίκησης στον τομέα των βιομηχανιών τροφίμων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	1
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	1
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	1
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	3
1.1 Ορισμός Βιομηχανίας Τροφίμων	3
1.2 Γενικά χαρακτηριστικά των Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων	3
1.3 Ειδικά χαρακτηριστικά των Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων και Υποκλάδοι	4
1.4 Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων	8
1.5 Προβλήματα, προκλήσεις και στόχοι των Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	11
2.1 Ορισμός Συγκριτικής Αξιολόγησης	11
2.2 Στόχοι Συγκριτικής Αξιολόγησης	12
2.3 Ιστορικό Συγκριτικής Αξιολόγησης	13
2.4 Επίπεδα Εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης	14
2.5 Μοντέλα και Κατηγορίες Συγκριτικής Αξιολόγησης	15
2.5.1 Μοντέλα Συγκριτικής Αξιολόγησης	15
2.5.2 Κατηγορίες Συγκριτικής Αξιολόγησης	15
2.6 Στάδια Μοντέλων Συγκριτικής Αξιολόγησης	18
2.8 Μέθοδοι - Εργαλεία Μέτρησης	21
2.9 Δείκτες Απόδοσης (KPI – Key Performance Indicators)	23
2.10 Μέθοδος Βέλτιστων Προτύπων (DEA)	24
2.11 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των δύο εργαλείων (DEA–KPIs)	25
2.12 Πλεονεκτήματα της Συγκριτικής Αξιολόγησης	27
2.13 Μειονεκτήματα της Συγκριτικής Αξιολόγησης	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ..	30
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	30
3.1.1 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	30
3.1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	30
3.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	31
3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	31
3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	32

3.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	32
3.3.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	33
3.3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ	37
3.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ DEA ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	39
3.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΙΣΡΟΕΣ ΚΑΙ ΕΚΡΟΕΣ	39
3.4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ DEA ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	41
3.4.3 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ DEA ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	41
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	45

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τριψήφια ταξινόμηση των κλάδων της Βιομηχανίας Τροφίμων	5
Πίνακας 2: Πλήθος επιχειρήσεων και αξία πωληθέντων βιομηχανικών προϊόντων, 2020-2021.....	7
Πίνακας 3: Αποτελέσματα ερώτησης – «Είναι γνωστή η έννοια Βασικοί Δείκτες Απόδοσης;»	38

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Τα Στάδια Μοντέλων Συγκριτικής Αξιολόγησης από την εταιρία Xerox (Μετίσογλου, 2021)	18
---	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Οι 12 φάσεις της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Anand&Kodali, 2008)	19
Σχήμα 2: Βήματα εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Μετίσογλου, 2021)	20
Σχήμα 3: Απεικόνιση διαγράμματος Radar (Martinezetal.,2006)	22
Σχήμα 4: Διάγραμμα εισροών και εκροών της DEA (Γιαζιτζή, 2012)	25

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΥΠΟΚΛΑΔΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ, ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	6
---	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1 Ορισμός Βιομηχανίας Τροφίμων

Ο όρος «βιομηχανία τροφίμων» περιλαμβάνει μία πληθώρα επιχειρήσεων παραγωγής τροφίμων, οι οποίες με μία σειρά από διαφορετικές δραστηριότητες στοχεύουν στην παραγωγή, διανομή, μεταποίηση, μετατροπή, προετοιμασία, συντήρηση, μεταφορά, πιστοποίηση και συσκευασία τροφίμων. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να είναι μικρής ή μεγάλης εμβέλειας. Πιο συγκεκριμένα, κυμαίνονται από τις μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν παραδοσιακές πρακτικές και απαιτούν πολύ εργασία, έως και τις μεγάλες κεφαλαιακές επιχειρήσεις, που ακολουθούν μηχανοποιημένες βιομηχανικές διαδικασίες (Σέμος, 2022).

Οι επιχειρήσεις τροφίμων ασχολούνται κυρίως με την παραγωγή ενός προϊόντος ή με την επεξεργασία κάποιας πρώτης ύλης από την οποία παράγονται διάφορα προϊόντα – τρόφιμα. Πέραν της παραγωγής προϊόντων – τροφίμων, αναλαμβάνουν και τη διαδικασία της συσκευασίας των προϊόντων τους, που τις περισσότερες φορές είναι αναπόσπαστο κομμάτι της παραγωγής. Εκτός αυτών, αρκετές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν και μία σειρά από λειτουργίες Marketing, έρευνας και ανάπτυξης. Όλες αυτές οι λειτουργίες καθιστούν τις βιομηχανίες ως μία μεγάλη οικονομική μονάδα. Έτσι, στον κλάδο αυτόν παρουσιάζονται μεγάλες επενδύσεις σε κεφάλαια, με μεγάλη δυνατότητα απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού, σημαντική δραστηριότητα στην αγορά και μεγάλη συμβολή στο ΑΕΠ της χώρας (Σέμος, 2022).

Η λειτουργία των επιχειρήσεων τροφίμων είναι συνδεδεμένη και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη γεωργική και την κτηνοτροφική πρωτογενή παραγωγή, καθώς χρησιμοποιούν τα πρωτογενή προϊόντα ως πρώτες ύλες. Τα τελευταία χρόνια όμως, στις περισσότερες των περιπτώσεων χρησιμοποιούνται προϊόντα που έχουν υποστεί την πρώτη μεταποίηση. Έτσι, μία επιχείρηση αγοράζει από μία άλλη, την επεξεργασμένη πρώτη ύλη και δημιουργεί το δικό της, διαφοροποιημένο προϊόν. Φυσικά, η βιομηχανία τροφίμων περιλαμβάνει μια πληθώρα επιχειρήσεων που παράγουν ποικιλία προϊόντων. Γι' αυτό, ταξινομούνται σε κλάδους σύμφωνα με το διεθνές τριπλήφιο σύστημα ταξινόμησης, το οποίο θα αναλύσουμε σε επόμενη ενότητα (Σέμος, 2022).

1.2 Γενικά χαρακτηριστικά των Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων κάνει την εμφάνισή της και αρχίζει να αναπτύσσεται από τα μέσα της δεύτερης δεκαετίας του 20^{ου} αιώνα. Η διανομή γης εκείνη την εποχή είχε ως αποτέλεσμα να καλλιεργηθούν εδάφη που πρώτα χρησιμοποιούνταν ως βοσκές ή έμεναν ακαλλιέργητα και να αυξηθεί σημαντικά η παραγωγή, ιδιαίτερα των σιτηρών. Η αύξηση του πληθυσμού και κατά συνέπεια της ζήτησης ήταν ο λόγος ανάπτυξης της βιομηχανίας της διατροφής (Ρήγας, 2021).

Φτάνοντας στο σήμερα, η ελληνική βιομηχανία τροφίμων αποτελεί σταθερά και αμετάκλητα έναν από τους κυριότερους κλάδους του δευτερογενή τομέα για την ελληνική οικονομία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εξελίξεις γύρω από αυτήν να επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό το σύνολο της ελληνικής παραγωγής και να διατηρεί, ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, τις προϋποθέσεις για να διαδραματίζει τον κυρίαρχο ρόλο για την ελληνική οικονομία. Τα χαρακτηριστικά του κλάδου αυτού στην Ελλάδα, όπως είναι η δυναμικότητα, η εξωστρέφεια και η ανταγωνιστικότητα επηρεάζουν την πορεία της οικονομίας όσον αφορά των αριθμό επιχειρήσεων, τη συμβολή στην απασχόληση προσωπικού και το ΑΕΠ. Ο λόγος που ο κλάδος παραγωγής Τροφίμων θεωρείται τόσο σημαντικός είναι διότι σε εποχές που επικρατούσε οικονομική κρίση παρόλο που υπέστη πίεση, κρατήθηκε σε καλά επίπεδα, κυρίως χάρη στην αύξηση της παραγωγής των Τροφίμων, η οποία μεταφράστηκε σε αύξηση εξαγωγών (Κουμπούνης& Μήτσιος, 2017).

Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά των Βιομηχανιών Τροφίμων στην Ελλάδα, είναι τα εξής (Νάνου, 2007):

- Συσσώρευση της παραγωγής τροφίμων σε μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις και έλεγχος σε ανησυχητικό βαθμό της εμπορίας τροφίμων από μεγάλες εταιρείες
- Υψηλές επενδύσεις στον κλάδο αυτόν και αξιοποίηση τους για τη διάθεση σύγχρονου εξοπλισμού
- Έντονος ανταγωνισμός που είναι κυρίως ορατός στη διάθεση των προϊόντων, στη διεκδίκηση σημείων πώλησης και στο επίπεδο λιανικών τιμών
- Σαφής προσανατολισμός των εταιρειών στις εξαγωγές και παράλληλη αύξηση των εισαγόμενων τροφίμων
- Είσοδος της Βιοτεχνολογίας στην παραγωγή, έτσι ώστε να εμφανίζεται υψηλή συνθετότητα
- Εμφάνιση των γενετικά τροποποιημένων προϊόντων
- Υποχώρηση των νωπών απέναντι των συντηρημένων προϊόντων μακράς διάρκειας

1.3 Ειδικά χαρακτηριστικά των Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων και Υποκλάδοι

Η ελληνική βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών, όπως και η ευρωπαϊκή, χωρίζεται σε εννέα υποκλάδους (ΙΟΒΕ, 2008). Οι υποκλάδοι αυτοί είναι οι εξής:

- Κρέας και προϊόντα κρέατος
- Παρασκευασμένα και διατηρημένα ψάρια και προϊόντα ψαριών
- Παρασκευασμένα και διατηρημένα φρούτα και λαχανικά
- Ζωικά και φυτικά έλαια και λίπη
- Γαλακτοκομικά προϊόντα και παγωτό
- Προϊόντα δημητριακών

- Παρασκευασμένες ζωοτροφές
- Αρτοσκευάσματα, σνακ, ζαχαρώδη, ζυμαρικά ή αλλιώς Άλλα προϊόντα διατροφής
- Ποτά

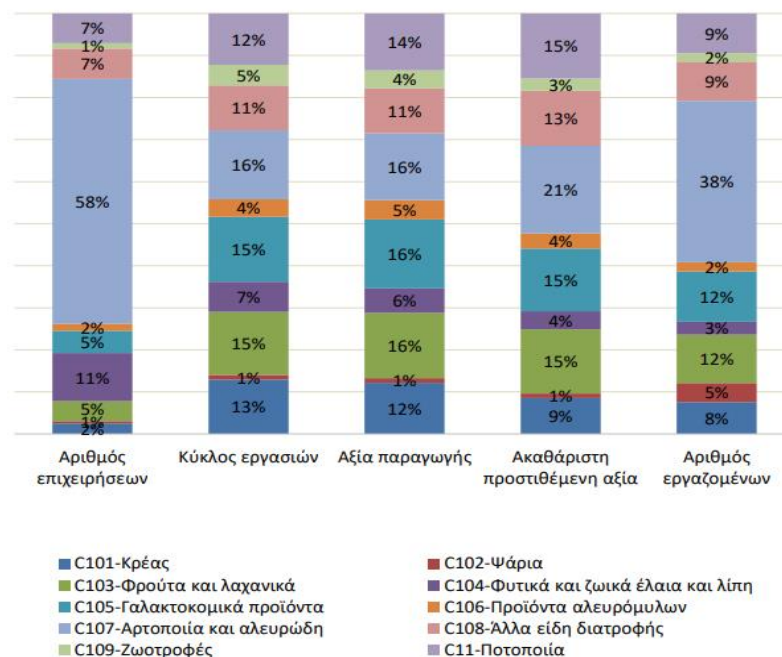
Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό πως η ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις διαφόρων ειδών. Σύμφωνα με τον Καθηγητή Γεωπονίας κ. Σέμο, για λόγους διευκόλυνσης, αυτές ταξινομούνται. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται το διεθνές τριψήφιο σύστημα ταξινόμησης των κλάδων της Βιομηχανίας Τροφίμων. (Πίνακας 1)

Η τριψήφια ταξινόμηση των κλάδων της βιομηχανίας τροφίμων αναφέρεται σε κλάδους επιχειρήσεων τροφίμων των οποίων τα προϊόντα δεν αλληλοϋποκαθίστανται.

201	Παρασκευή και διατήρηση κρέατος
202	Γαλακτοκομικά προϊόντα
203	Παρασκευή διατηρουμένων
204	Φυτικά και ζωικά λίπη - ελαιουργία
205	Επεξεργασία δημητριακών και οσπρίων
206	Αρτοποιία - ζαχαροπλαστική
208	Σοκολατοποιία και Παρασκευή ζαχαρωτών
209	Λοιπά είδη διατροφής
211	Οινοπνευματοποιία - Ποτοποιία
212	Οινοποιία
213	Βυνοποιία - ζυθοποιία
214	Μη οινοπνευματώδη ποτά - μεταλλικά νερά

Πίνακας 1: Τριψήφια ταξινόμηση των κλάδων της Βιομηχανίας Τροφίμων

Σύμφωνα με την έρευνα Structural Business Statistics της Eurostat (Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία) και την επεξεργασία των στοιχείων από την IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών), ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα διαρθρωτικά στοιχεία για τους υποκλάδους των τροφίμων και πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται ο αριθμός επιχειρήσεων, ο κύκλος εργασιών, η αξία παραγωγής, η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία και ο αριθμός εργαζομένων, που αφορούν το έτος 2019.



Διάγραμμα 1: ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΥΠΟΚΛΑΔΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ, ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Πηγή: Eurostat, Structural Business Statistics, ΕΕΔ- ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία στοιχείων: IOBE

Εξετάζοντας το παραπάνω διάγραμμα με τα διαρθρωτικά στοιχεία των επιμέρους υποκλάδων τροφίμων και λαμβάνοντας υπόψη ότι στην κατανομή συμπεριλαμβάνονται και τα Ποτά, προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Αρχικά, γίνεται αντιληπτό πως το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων αποτελεί ο υποκλάδος της Αρτοποιίας και τα αλευρώδη (58%). Ακολουθούν τα Φυτικά και Ζωικά Έλαια και Λίπη (11%). Η Ποτοποιία και Άλλα Είδη Διατροφής (από 7% το καθένα) και τα Γαλακτοκομικά και τα Φρούτα και λαχανικά (από 5%, αμφότερα). Με μικρότερο ποσοστό (2%) παρουσιάζονται τα Προϊόντα Αλευρόμυλων και το Κρέας και τέλος οι Ζωοτροφές και τα Ψάρια (1%).

Στα ποσοστά της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας ξεχωρίζει η Αρτοποιία και τα αλευρώδη με το μεγαλύτερο ποσοστό (21%) και τα Φρούτα και λαχανικά, τα Γαλακτοκομικά και τα Ποτά (από 15%, αμφότερα).

Όσον αφορά την αξία παραγωγής, το υψηλότερο μερίδιο της σχετικής κατανομής έχουν τα Γαλακτοκομικά, η Αρτοποιία και τα αλευρώδη, όπως επίσης και τα Φρούτα και λαχανικά (16%, αμφότερα).

Ως προς τον κύκλο εργασιών, το σημαντικότερο μερίδιο κατέχουν η Αρτοποιία και τα αλευρώδη (16%). Ακολουθούν τα Γαλακτοκομικά και τα Φρούτα και λαχανικά (από 15%, αμφότερα), το Κρέας (13%) και τα Ποτά (12%).

Σχετικά με τον αριθμό εργαζομένων, η Αρτοποιία και τα αλευρώδη (38%) έχουν την πρώτη θέση στην κατάταξη, έπονται τα Φρούτα και λαχανικά και τα Γαλακτοκομικά (από 12%, αμφότερα) και τέλος τα Άλλα είδη διατροφής και τα Ποτά (από 9%, το καθένα).

Μετά από έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την ΕΛΣΤΑΤ και αφού δημοσιεύτηκε ο παρακάτω πίνακας, μπορούμε να συλλέξουμε κάποια πιο πρόσφατα στοιχεία για το πλήθος των επιχειρήσεων του Βιομηχανικού Τομέα, για τα έτη 2020-2021.

Κλάδος οικονομικής δραστηριότητας (NACE Αναθ. 2)	Πλήθος επιχειρήσεων		Αξία πωληθέντων προϊόντων (εκατομμύρια ευρώ)		Ποσοστό συμμετοχής στη συνολική αξία πωληθέντων προϊόντων (%)	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Τομέας Β: Ορυχεία και λατομεία	160	163	678,24	755,91	1,79	1,53
07 Εξόρυξη μεταλλευμάτων	6	5	171,66	136,26	0,45	0,28
08 Λοιπά ορυχεία και μεταλλεία	155	159	506,58	619,65	1,34	1,25
Τομέας Γ: Μεταποίηση	4.669	4.785	37.177,07	48.707,38	98,21	98,47
10 Βιομηχανία τροφίμων	1531*	1557	9.452,27*	10.486,31	24,97	21,20
11 Ποτοποιία	149*	156	1.294,48*	1.472,11	3,42	2,98
12 Παραγωγή προϊόντων καπνού	6	6	611,07	703,96	1,61	1,42
13 Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών	151	157	412,32	516,12	1,09	1,04
14 Κατασκευή ειδών ένδυσης	235	235	304,53	400,33	0,80	0,81
15 Βιομηχανία δερμάτων και δερμάτινων ειδών	60	60	44,70	62,72	0,12	0,13
16 Βιομηχανία ξύλου και κατασκευή προϊόντων από ξύλο και φελλό, εκτός από έπιπλα-κατασκευή ειδών καλαθοποιίας και σαρτοπλεκτικής	133	136	206,50	256,43	0,55	0,52
17 Χαρτοποιία και κατασκευή χάρτινων προϊόντων	202	201	1.274,12	1.440,15	3,37	2,91
18 Εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων	196	208	365,39	423,70	0,97	0,86
19 Παραγωγή σπένθηρα και προϊόντων διύλισης πετρελαίου	14	14	8.185,53	13.932,33	21,62	28,17
20 Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων	280	285	2.353,33	2.868,27	6,22	5,80
21 Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σκευασμάτων	54	55	1.695,74	1.908,07	4,48	3,86
22 Κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύλες	327	334	1.601,54	1.946,59	4,23	3,94
23 Παραγωγή άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων	326	325	1.232,89	1.421,32	3,26	2,87
24 Παραγωγή βασικών μετάλλων	118	120	4.085,76	5.598,16	10,79	11,32
25 Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα και τα είδη εξοπλισμού	503	514	1.483,16	1.922,36	3,92	3,89
26 Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών προϊόντων	38	40	233,92	440,17	0,62	0,89
27 Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού	180	185	959,94	1.299,83	2,54	2,63
28 Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.	254	256	501,73	590,14	1,33	1,19
29 Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημιρυμουλκούμενων οχημάτων	38	37	59,28	72,24	0,16	0,15
30 Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών	22	24	46,87	63,83	0,12	0,13
31 Κατασκευή επίπλων	214	215	243,56	304,62	0,64	0,62
32 Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες	117	116	99,75	144,27	0,26	0,29
33 Επίσκεψη και εγκατάσταση μηχανημάτων και εξοπλισμού	215	230	428,69	433,32	1,13	0,88
Γενικό Σύνολο	4.762*	4.879	37.855,31*	49.463,29		

Πίνακας 2: Πλήθος επιχειρήσεων και αξία πωληθέντων βιομηχανικών προϊόντων, 2020-2021

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Έρευνα παραγωγής και πωλήσεων βιομηχανικών προϊόντων (PRODCOM) έτους 2021. (2023, Μάρτιος 3)

Παρατηρείται πως η Βιομηχανία Τροφίμων αποτελεί τον κλάδο της Μεταποίησης με το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων. Μάλιστα, φαίνεται πως υπάρχει μία μικρή αύξηση στον αριθμό των Βιομηχανιών Τροφίμων, καθώς το έτος 2020 μετρώνται 1.531 επιχειρήσεις, ενώ το έτος 2021 αυτές είναι 1.557. Επομένως, ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται από μία μικρή ανοδική πορεία. Η άνοδος αυτή είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας των πωληθέντων προϊόντων το 2021 (10.486,31) σε σχέση με αυτή που σημειώθηκε το 2020 (9.452,27).

1.4 Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων

Σε ένα σύστημα αγορών, μία επιχείρηση είναι αναγκασμένη να συνυπάρχει με τους ανταγωνιστές της. Για αυτόν τον λόγο, πριν αποφασίσει να κυκλοφορήσει το προϊόν της στην αγορά και πριν επιλέξει τους διάφορους τρόπους και τις στρατηγικές προώθησής του θα πρέπει να κατανοήσει πως λειτουργεί ο ανταγωνισμός στο πλαίσιο της εκάστοτε αγοράς.

Γενικώς, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ορίζεται ως « η ικανότητα της επικερδούς δημιουργίας και διάθεσης αξιών σε τιμές ίσες ή χαμηλότερες από αυτές που προσφέρονται από άλλους πωλητές σε μία συγκεκριμένη αγορά» (Σέμος, 2022). Κύρια χαρακτηριστικά αυτού του ορισμού είναι οι διάφοροι σημαντικοί δείκτες (οι οποίοι μετρούν και την ανταγωνιστικότητα), όπως για παράδειγμα η ανταγωνιστικότητα κόστους, τιμής και ποιότητας. Η ανταγωνιστικότητα τιμής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανταγωνιστικότητα κόστους και είναι αυτή που θέτει το προϊόν στην αγορά. Τέλος, η ανταγωνιστικότητα ποιότητας, η οποία μαζί με την ανταγωνιστικότητα τιμής αποτελούν κύρια στοιχεία του ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με τον Porter, γνωστός Αμερικανός οικονομολόγος, και την εργασία του με θέμα «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εθνών» (“The Competitive Advantage of Nations”), η ανταγωνιστικότητα είναι ο βασικός πυλώνας για το επίπεδο ευημερίας που μπορεί να διατηρήσει μία χώρα (Porter, 1990). Επιπλέον, αναφέρει πως ο ανταγωνισμός των κλάδων παραγωγής ή επιχειρήσεων ή η παραγωγική δομή των κρατών, εξαρτάται από την παραγωγικότητα και την εξειδίκευση και όχι από την αφθονία στα μέσα παραγωγής (δηλαδή τις εισροές) ή την κλίμακα δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης. Με αυτό υποστηρίζει πως σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και όχι ο τόπος που λειτουργεί. Αυτό, ουσιαστικά επιδεικνύει σε κάθε επιχείρηση τον τρόπο οργάνωσής τους. Επομένως, η ανταγωνιστικότητα σε κλάδους όπως αυτή της βιομηχανίας τροφίμων πρέπει να έχει ως βάση την παραγωγικότητα και την εξειδίκευση.

Όσον αφορά τις ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων, λόγω των κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών συνθηκών, σε συνδυασμό με τη γραφειοκρατία και το περίπλοκο φορολογικό σύστημα, η ανταγωνιστικότητα είναι σε χαμηλότερα επίπεδα, σε σχέση με τις διεθνείς βιομηχανίες τροφίμων, όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος, διότι εστιάζουν σε θέματα ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων, σε οικολογικά και περιβαλλοντικά θέματα, στην διαχείριση των κινδύνων, αλλά ακόμη και στην έρευνα και στην ανάπτυξη. Με την πάροδο των χρόνων, οι ελληνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να ακολουθούν τις προκλήσεις των διεθνών αγορών και να ανασχηματίσουν τη στάση τους στο θέμα της ανταγωνιστικότητας. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών βιομηχανιών τροφίμων αποσκοπεί στο να προστεθεί αξία στα προϊόντα τους και να αποκτήσουν μεγαλύτερη εξαγωγική δύναμη.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι σημαντική η ανάλυση του ανταγωνισμού, μία βασική και συστηματική διαδικασία, μέσω της οποίας προκύπτουν πληροφορίες τόσο για την οργάνωση της αγοράς, όσο και για τους κύριους ανταγωνιστές, που έχει να αντιμετωπίσει (Ρήγας, 2021).

Πέραν αυτού, δίνεται η ευκαιρία στην εκάστοτε επιχείρηση να εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της έναντι των ανταγωνιστών και να αναδείξει κάποιο κρίσιμο σημείο, το οποίο τη διαφοροποιεί με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις στην αγορά (Σέμος, 2022).

Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα, το οποίο θα επιτρέπει σε κάθε βιομηχανία τροφίμων να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά τις υπόλοιπες, μπορεί να αφορά:

- Την ποιότητα του προϊόντος που διατίθεται στην αγορά, συγκρίνοντάς την με την ποιότητα των προϊόντων των ανταγωνιστών.
- Την ασφάλεια του προϊόντος κατά την κατανάλωση
- Την τιμή του προϊόντος

1.5 Προβλήματα, προκλήσεις και στόχοι των Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων

Όπως αναφέρθηκε σε ορισμένα σημεία παραπάνω, η βιομηχανία τροφίμων στην Ελλάδα έρχεται αντιμέτωπη με αρκετές διεθνείς προκλήσεις, που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό, αλλά και με προβλήματα που πηγάζουν από την κατάσταση της ίδιας της χώρας.

Σύμφωνα με τον IOBE, μερικά από τα προβλήματα είναι οι μεταβολές που δημιουργεί η οικονομική συγκυρία, η οποία επιδρά έντονα στις καταναλωτικές συνήθειες και στα εισοδήματα των καταναλωτών. Επίσης, η πτώση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, που έχει οδηγήσει τους καταναλωτές στην επιλογή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από τα επώνυμα προϊόντα. Η μειωμένη ρευστότητα που αντιμετωπίζουν αρκετές επιχειρήσεις και η ελάττωση των χρηματοδοτήσεων από τις τράπεζες έχουν επιφέρει εξάντληση των ίδιων κεφαλαίων των επιχειρήσεων και χαμηλή κινητικότητα του χρήματος. Το ανεπαρκές θεσμικό πλαίσιο και οι επισφαλείς απαιτήσεις σε σχέση με την αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση, έχουν, κατά πολύ, χειροτερεύσει το κλίμα για εμπορικές συναλλαγές. Τέλος, οι μειωμένες επενδύσεις, τα προβλήματα μεταφοράς και τα χαμηλά όρια πιστώσεων που δίνουν οι ξένοι προμηθευτές έχουν δημιουργήσει αρκετές δυσκολίες στην παραγωγή των προϊόντων και έχουν αυξήσει το κόστος παραγωγής τους (IOBE, 2012).

Αυτά είναι κάποια από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Βιομηχανίες Τροφίμων στην Ελλάδα. Οι προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες είναι και αυτές αρκετές. Κάποιες από αυτές αναφέρονται παρακάτω (Κουμπούνης & Μήτσιος, 2017):

- Οι μεγάλες διακυμάνσεις των τιμών στις διεθνείς αγορές των τροφίμων
- Η αναμενόμενη αύξηση της ζήτησης για τα τρόφιμα
- Η άνοδος των αναδυόμενων οικονομικών που αυξάνουν τα μερίδια αγοράς παγκοσμίως
- Η συνεπαγόμενη εντατικοποίηση του ανταγωνισμού
- Τα προβλήματα που επικρατούν στη γεωργική παραγωγή καθώς και η μείωση των διαθέσιμων φυσικών πόρων

- Οι αυξημένες καταναλωτικές απαιτήσεις αναφορικά με την ασφάλεια και την ποικιλομορφία των προϊόντων τροφίμων
- Οι ανάγκες για βιωσιμότητα και περιβαλλοντική προστασία, που επιβάλλουν νέα παραγωγικά και αναπτυξιακά πρότυπα

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, σε συνδυασμό με τη βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου, διαμορφώνουν νέες συνθήκες παραγωγής, διάθεσης, εμπορίας και ανταγωνισμού.

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για έρευνα και καινοτομία στον κλάδο αυτόν και η άριστη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας μπορούν να θέσουν την επιχείρηση σε μία πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών της. Το σχέδιο αυτό πρέπει να έχει τόσο μεσοπρόθεσμους, όσο και μακροπρόθεσμους στόχους και να βασίζεται στις δυνατότητες που προσφέρει σήμερα η τεχνολογία, με τη βοήθεια και την εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού, που ασχολείται με την έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη του κλάδου.

Τέτοιοι στόχοι είναι η δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων, που θα ικανοποιούν τις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών. Προϊόντα με σταθερή και υψηλή ποιότητα και ασφάλεια, κάτι που επιτυγχάνεται με σκληρή δουλειά στην έρευνα και την τεχνολογία, καθώς και στην παραγωγή και διανομή των προϊόντων (Ρήγας, 2021).

Σύμφωνα με τον IOBE, για την παραγωγή, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αύξηση της ευελιξίας των ελληνικών εταιρειών. Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη της ευελιξίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκησή του με διαφορετικό τρόπο από τον καθιερωμένο, όπου η έμφαση δίνονταν στην απόδοση και στο κόστος. Άλλο ένα χαρακτηριστικό είναι η μεγέθυνση κλίμακας παραγωγής των προϊόντων, όπου μία παραγωγή δεν πρέπει να αρκείται σε έναν περιορισμένο αριθμό προϊόντων, αλλά να κυμαίνεται ανάλογα με τη ζήτηση που έχει το προϊόν, επιδιώκοντας κάθε φορά την αύξηση της παραγωγής. Επίσης, μία παραγωγή πρέπει να διαθέτει και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό για την αποτελεσματικότητά της. Η διανομή, η μεταφορά και η αποθήκευση των προϊόντων είναι εξίσου σημαντικά, εφόσον πρέπει να υπάρχει ο ανάλογος χώρος αποθήκευσης και η διανομή να γίνεται εντός συγκεκριμένου χρόνου με ασφάλεια. Το τμήμα μάρκετινγκ ακόμη, πρέπει να αποτελεί ισχυρή δομή σε κάθε εταιρεία ώστε να συντελέσει στη σωστή προώθηση του προϊόντος στις εισαγωγές και στις εξαγωγές. Τέλος, η διατήρηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στα προϊόντα και στο όνομα της βιομηχανίας, αποτελεί και το κυριότερο κεφάλαιό, όπως επίσης και ο μακροπρόθεσμος σεβασμός στο περιβάλλον και η αναγνώριση της κοινωνικής ευθύνης.

Επομένως, καθίσταται επιτακτική ανάγκη η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για τη σωστή διοίκηση και οργάνωση της Βιομηχανίας Τροφίμων. Η στρατηγική αυτή θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της Βιομηχανίας, αλλά και την αποτελεσματικότητα των προϊόντων που αυτή διαθέτει, μεγιστοποιώντας παράλληλα την απόδοση και τα κέρδη της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

2.1 Ορισμός Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται ως η εποχή του ανταγωνισμού και των ραγδαίων αλλαγών στην παγκόσμια οικονομία. Κάθε οργανισμός πλέον προσπαθεί να εφαρμόζει νέες τεχνικές, καινοτομίες και φιλοσοφίες, με σκοπό να είναι ένα βήμα πιο μπροστά σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Όλες οι επιχειρήσεις που θέλουν μια συνεχή βελτίωση χρειάζονται ενημέρωση. Για να συνεχίσουν να είναι επιτυχημένες, είναι απαραίτητο να μαθαίνουν και από τους ίδιους τους εργαζόμενους της εταιρείας, αλλά και μέσα από άλλους επιτυχημένους οργανισμούς. Επομένως, θα πρέπει να συλλέγουν πληροφορίες, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν. Η αύξηση των επενδύσεων για έρευνα, η ενίσχυση του ερευνητικού δυναμικού και η σύνδεση της επιστήμης με την κοινωνία αποτελούν βασικούς, στρατηγικούς τομείς, όπου η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να λειτουργήσει ως χρήσιμο εργαλείο, μέσω της ανταλλαγής γνώσεων και την αμοιβαία μάθηση των επιχειρήσεων.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της Συγκριτικής Αξιολόγησης, από τους επιστήμονες. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της Συγκριτικής Αξιολόγησης νοείται ως μια πράξη μίμησης ή αντιγραφής. Στην πραγματικότητα, όμως, είναι μια τεχνική που συμβάλλει στην καινοτομία παρά στη μίμηση (Thompson&Cox, 1997).

Σύμφωνα με τον Garvin, καθηγητή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Harvard, η Συγκριτική Αξιολόγηση κινητοποιεί τις επιχειρήσεις να μάθουν γρηγορότερα από άλλες όμοιες τους, έτσι ώστε να καθιστούν πιο ανταγωνιστικές και να αυξήσουν την απόδοσή τους (Garvin, 1993).

Ένας ακόμη ορισμός είναι αυτός που έδωσε ο Camp (1989) και αναφέρει πως η Συγκριτική Αξιολόγηση είναι η εύρεση των βέλτιστων πρακτικών που θα οδηγήσουν στην τελειότητα της απόδοσης μέσα από την εφαρμογή αυτών.

Ακόμη, η Συγκριτική Αξιολόγηση είναι μια συστηματική και συνεχής διαδικασία αναζήτησης, εκμάθησης, προσαρμογής και εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών από το εσωτερικό του οργανισμού ή άλλες επιχειρήσεις για την επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης (Hurreeram, 2007).

Ο Sarkis (2001) χαρακτηρίζει κι αυτός τη Συγκριτικής Αξιολόγηση ως μία συνεχή και συστηματική διαδικασία για την αξιολόγηση των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών των επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύουν τη βέλτιστη πρακτική για τη βελτίωση της επιχείρησης.

Παράλληλα με τη βελτίωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των προϊόντων ή διαδικασιών, τα οποία είναι κρίσιμα για την επιτυχία της στρατηγικής μιας επιχείρησης, αναγνωρίζεται και ως αποτελεσματική μέθοδος όσο αφορά το κόστος και το χρόνο και μπορεί να ανταποκριθεί στον αυξανόμενο ανταγωνισμό (Watson,1992).

Ο Vermeulen (2003) ορίζει πως είναι μία διαδικασία αναγνώρισης, κατανόησης και προσαρμογής των βέλτιστων πρακτικών μέσα στην επιχείρηση ή από άλλες επιχειρήσεις που θα συμβάλλουν στη βελτίωση των επιδόσεων.

Η Συγκριτική Αξιολόγηση ενθαρρύνει μια επιχείρηση να είναι ανοιχτή σε νέες μεθόδους, ιδέες, διαδικασίες και πρακτικές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσής της (Deros, 2006).

Η μέθοδος αυτή μπορεί να περιγραφεί ως μία δομημένη διαδικασία, που η δομή της αναπτύσσεται από την εφαρμογή ενός μοντέλου βήμα προς βήμα, το οποίο παρέχει μια κοινή γλώσσα ανάμεσα στις επιχειρήσεις (Spendolini, 1992).

Αντίστοιχα, το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας παρουσιάζει την Συγκριτική Αξιολόγηση ως τις διαδικασίες των επιχειρήσεων παγκοσμίως, που βοηθούν άλλες επιχειρήσεις, ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Δίνει τον ακόλουθο ορισμό: « το Benchmarking είναι μια πρακτική του να είναι κανείς αρκετά ταπεινός ώστε αν παραδεχτεί πως κάποιος άλλος είναι καλύτερος σε κάτι, και αρκετά σοφός ώστε να προσπαθήσει και να μάθει πώς να τον συναγωνιστεί ή ακόμα να τον ξεπεράσει σε αυτό». Από αυτό αντιλαμβανόμαστε πως για να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η τεχνική αυτή πρέπει κάποιος να είναι αρκετά σώφρων για να συνειδητοποιήσει πως υπάρχουν αδύναμα σημεία εντός της επιχείρησης, αλλά να είναι και αρκετά έξυπνος για να κάνει την ανάλογη προσπάθεια και να κατορθώσει να φτάσει ή και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές του. Η διαδικασία αυτή δίνει έμφαση σε τρία σημεία, την επιλογή δραστηριοτήτων-κλειδιά για βελτιώσεις, τον προσδιορισμό και τη μελέτη των καλύτερων μεθόδων και πρακτικών άλλων επιχειρήσεων στους αντίστοιχους τομείς και στην ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων διαδικασιών και συστημάτων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητάς τους (American Productivity and Quality Center).

Ο Παπαδάκης (2016) σημειώνει πως η Συγκριτική Αξιολόγηση είναι μία συνεχή και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται ως «άριστες» στο αντίστοιχο αντικείμενο. Είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, την παραγωγή, το μάρκετινγκ και άλλες υποστηρικτικές διαδικασίες, όπως τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και την οικονομική διαχείριση. Κάθε λειτουργία από αυτές, αναλύεται λεπτομερώς και ξεχωριστά σαν να παράγει η ίδια το τελικό προϊόν/ υπηρεσία. Τέλος, με την ορθή εφαρμογή του, το Benchmarking αποκαλύπτει τις άριστες πρακτικές της αγοράς και ενθαρρύνει τα στελέχη να σχεδιάσουν τέτοιες διαδικασίες, ώστε να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους (Παπαδάκης, 2012).

Εφόσον αναφερόμαστε στην έννοια της Συγκριτικής Αξιολόγησης της Απόδοσης, είναι σημαντικό να δοθεί και η ερμηνεία της έννοιας «αποδοτικότητα». Με τον όρο αποδοτικότητα (profitability) αναφερόμαστε στη σχέση που υπάρχει μεταξύ των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Η μέτρησή της, δηλαδή, γίνεται με βάση τους παραγωγικούς συντελεστές (εισροές) και το παραγόμενο προϊόν (εκροές). Όταν αναφερόμαστε στις βιομηχανίες, βασικός στόχος είναι η επίτευξη του κέρδους, μέσα από την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (Τσάκας, 2007).

2.2 Στόχοι Συγκριτικής Αξιολόγησης

Στόχος της Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι να παρέχει σε κάθε οργανισμό, παραδείγματα και εμπειρίες από άλλους όμοιους οργανισμούς, τα οποία θα συμβάλουν στη δημιουργία βέλτιστων δυνατών πρακτικών.

Με τη συστηματική χρήση αυτού του εργαλείου και διαδικασίες όπως ο εντοπισμός, η μελέτη, η ανάλυση και η προσαρμογή βέλτιστων πρακτικών μπορούν να επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η τεχνική αυτή συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση της επιχείρησης δίνοντάς της τη δυνατότητα να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώσει γιατί υπάρχουν οι διαφορές αυτές και να διερευνήσει τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει, έτσι ώστε να προλάβει και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.

Σε έναν οργανισμό μετρά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, προκειμένου να διαγνώσει τη θέση στην οποία αυτός βρίσκεται, να ορίσει τα σημεία που πρέπει να διορθώσει και τις προτεραιότητες που πρέπει να τεθούν. Ύστερα, να προτείνει βελτιώσεις και τέλος να οδηγήσει σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με παράλληλη μείωση κόστους.

Επομένως, οι διαδικασίες αυτές αφορούν όλους τους εργαζομένους μιας επιχείρησης και κυρίως τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, τα οποία χρειάζεται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές όσον αφορά την ευρύτερη φιλοσοφία της επιχείρησης. Οι αλλαγές αυτές, σε συνδυασμό με τη σωστή χρήση της τεχνικής αυτής, έχουν σαν αποτέλεσμα αξιοσημείωτα στρατηγικά πλεονεκτήματα, τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενο υποκεφάλαιο.

Στόχος της, λοιπόν, δεν είναι η αντιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι άλλοι οργανισμοί, αλλά η ανεύρεση των βέλτιστων πρακτικών άλλων οργανισμών και η προσαρμογή τους στις συνθήκες της εκάστοτε οργανωτικής μονάδας, με σκοπό τη βελτίωσή της (Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας).

2.3 Ιστορικό Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η εμφάνιση της Συγκριτικής Αξιολόγησης χρονολογείται από τον έκτο αιώνα π.Χ., όταν ένας Κινέζος στρατηγός, με το όνομα Σουν Τζου (544-496 π.Χ.), έγραψε στο βιβλίο του με τίτλο “Η τέχνη του πολέμου” το εξής: « Αν γνωρίζεις τον εχθρό σου και τον εαυτό σου, δεν χρειάζεται να φοβάσαι την έκβαση εκατό μαχών». Αν και η ιδέα της ανάλυσης στρατηγικών είναι αρχαία, η σύγχρονη έννοια της Συγκριτικής Αξιολόγησης, όπως την αντιλαμβανόμαστε σήμερα, ξεκίνησε από την Ιαπωνία. Εκεί εφάρμοζαν τεχνικές Benchmarking μέσα από τους κύκλους εργασίας.

Η ολοκλήρωση της τεχνικής αυτής ήρθε τη δεκαετία του 1980, από την επιχείρηση Rank Xerox. Σύμφωνα με τον Jeffries (1999), η εταιρία ήρθε αντιμέτωπη με την αυξανόμενη ανταγωνιστική πίεση, εμφανιζόταν όλο και πιο ευάλωτη απέναντι στις αντίστοιχες επιχειρήσεις, τόσο των ΗΠΑ, όσο και των ιαπωνικών ανταγωνιστών. Η διοίκηση της είχε αποτύχει να σχεδιάσει και να εφαρμόσει μια αποτελεσματική στρατηγική κατεύθυνση για την εταιρεία, αγνοώντας τους νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές (Ricoh, Canon, Sevin), που σταδιακά εδραίωναν τη θέση τους στην αγορά. Την εποχή εκείνη, οι τιμές των προϊόντων τους ήταν πολύ υψηλές, τη στιγμή που η ποιότητα τους ήταν αρκετά κατώτερη συγκριτικά με των ανταγωνιστών τους. Επομένως, παρουσίαζε υψηλό κόστος λειτουργίας και προβλήματα όπως η πτώση των μεριδίων αγοράς και κατά συνέπεια η εμφάνιση χρηματοοικονομικών προβλημάτων. Ύστερα από μία δύσκολη περίοδο, κατάφερε να αναπτύξει και να εφαρμόσει τη δική της διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης. Εφάρμοσε ένα πρόγραμμα, το οποίο περιλάμβανε τη σύγκριση μεγάλου αριθμού δεικτών έναντι άλλων εταιριών, συμπεριλαμβανομένου του κατά μονάδα κόστους της ποιότητας και διάφορων άλλων χαρακτηριστικών των προϊόντων. Ουσιαστικά, έγινε σύγκριση των επιδόσεων της μιας εταιρίας απέναντι σε μια άλλη, που

λειτουργούσε καλύτερα από αυτήν. Με την ενσωμάτωση αυτής της πρακτικής κατόρθωσε να αλλάξει τη στρατηγική της εταιρίας, να αυξήσει την παραγωγικότητά της και να κερδίσει καλύτερη θέση απέναντι στον ανταγωνισμό. Αυτή η εξερεύνηση εξωτερικών οντοτήτων έδωσε την ευκαιρία στη Xerox να ανατρέψει τις επιχειρηματικές και οικονομικές της δραστηριότητες και να εδραιώσει μια ισχυρή θέση στην αγορά, βελτιώνοντας τις λειτουργικές της επιδόσεις.

Η έννοια και γενικά η διαδικασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης, χαρακτηρίστηκε σύντομα ως σημείο αναφοράς στον τομέα της διαχείρισης των “οργανισμών” και έγινε παγκόσμιο φαινόμενο. Παρότι έρευνες δείχνουν ότι οι περισσότεροι οργανισμοί δεν έχουν ακόμη γνώση να τη χρησιμοποιούν σωστά και συστηματικά (Ηλιάδης, 2007), πριν από μια δεκαετία ξεκίνησε μια δυναμική εξάπλωση της, από τις αγγλοσαξονικές χώρες προς τον υπόλοιπο κόσμο (Μετίσογλου, 2021).

2.4 Επίπεδα Εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης

Σύμφωνα με το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας, η Συγκριτική Αξιολόγηση αποτελεί έναν τρόπο μέτρησης των επιδόσεων που σημειώνει μια οργάνωση και συγκρίνει τα αποτελέσματά της με αυτά άλλων οργανώσεων, που θεωρούνται καλύτερες και αποδοτικότερες από αυτήν.

Τα Επίπεδα Εφαρμογής της μεθόδου αυτής είναι τρία και είναι τα εξής:

- Η Συγκριτική Αξιολόγηση Επιχείρησης
- Η Συγκριτική Αξιολόγηση Κλάδου
- Η Συγκριτική Αξιολόγηση Συνθηκών Ανταγωνισμού

Πιο συγκεκριμένα, η Συγκριτική Αξιολόγηση Επιχείρησης περιγράφει ένα εργαλείο που έχει ως στόχο τη διαρκή και συστηματική βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν τη διοίκηση στις επιχειρήσεις. Αυτό που επιδιώκει η επιχείρηση να επιτύχει είναι να γίνει αντιληπτό ποιες διαδικασίες θα πρέπει να βελτιωθούν και ποιοί οι τρόποι βελτίωσής τους. Επίσης, να σημειωθεί γιατί υπάρχουν αυτές οι διαφορές στις αποδόσεις και τέλος να κατανοήσει τα βασικότερα αίτια που οδήγησαν την επιχείρηση σε μία άσχημη κατάσταση.

Η Συγκριτική Αξιολόγηση Κλάδου είναι μια φυσική επέκταση της Συγκριτικής Αξιολόγησης Επιχείρησης, που προαναφέρθηκε, με την έννοια ότι αρκετές όμοιες διαδικασίες μπορούν να εφαρμοσθούν σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, ενώ παρόμοιοι τύποι βέλτιστων πρακτικών διοίκησης είναι θεμελιώδεις για την ανταγωνιστικότητα.

Η Συγκριτική Αξιολόγηση Συνθηκών Ανταγωνισμού περιγράφει εκείνους τους παράγοντες-κλειδιά, που επηρεάζουν την ελκυστικότητα μιας περιοχής, μιας περιφέρειας, μιας χώρας ή και της Ε.Ε., ως τόπου επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ελκυστικότητα επηρεάζει, με τη σειρά της, το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, παράγοντες-κλειδιά μπορεί να χαρακτηριστούν οι κανόνες και το κόστος αγοράς εργασίας, οι υποδομές για εκσυγχρονισμό, η έρευνα και η ανάπτυξη, το περιβάλλον. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την ανάλυση ειδικών τομέων του περιβάλλοντος, όπου λειτουργούν οι επιχειρήσεις και τη σύγκριση τους με τις καλύτερες υπάρχουσες πρακτικές άλλων γεωγραφικών περιοχών (Ηλιάδης, 2007).

2.5 Μοντέλα και Κατηγορίες Συγκριτικής Αξιολόγησης

2.5.1 Μοντέλα Συγκριτικής Αξιολόγησης

Με την πάροδο των χρόνων, φαίνεται να εντοπίζονται 60 διαφορετικά μοντέλα συγκριτικής αξιολόγησης, τα οποία έχουν αναπτυχθεί και προταθεί από διάφορους ακαδημαϊκούς ερευνητές, εμπειρογνώμονες και συμβούλους (Γιαζιτζή, 2012). Μετά από μία ανασκόπηση μοντέλων όμως, που έκανε ο Deros (2006), ανέπτυξε την εξής κατάταξη: Μοντέλα που προέρχονται από ακαδημαϊκούς, μοντέλα που προέρχονται από εμπειρογνώμονες και συμβούλους και τέλος προστέθηκε άλλο ένα μοντέλο από τους Anand & Kodali (2008), αυτό που βασίζεται στην επιχείρηση.

Τα μοντέλα της ακαδημαϊκής κοινότητας έχουν αναπτυχθεί από ακαδημαϊκούς και ερευνητές, μέσω γνώσεων και εμπειριών που προέκυψαν από τη συγκριτική αξιολόγηση. Οι ακαδημαϊκοί ή οι ερευνητές που ακολουθούν το μοντέλο αυτό ασχολούνται με τη θεωρητική, αλλά και με την πρακτική πλευρά της συγκριτικής αξιολόγησης, η οποία μπορεί να έχει ή και όχι εφαρμοστεί και επικυρωθεί μέσω της εφαρμογής της στην καθημερινή πρακτική.

Τα μοντέλα των συμβούλων ή εμπειρογνομένων έχουν αναπτυχθεί από την προσωπική κρίση, μέσω της εμπειρίας στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε οργανισμούς που μπαίνουν στη διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα μοντέλα, είναι πλήρως δοκιμασμένα και επικυρωμένα μέσα από την εφαρμογή τους στην επιχείρηση του πελάτη. Επομένως, ο σύμβουλος ή ο εμπειρογνώμονας ασχολείται με την πρακτική της πλευρά.

Τα μοντέλα, που είναι βασισμένα στην επιχείρηση είναι αυτά που έχουν αναπτυχθεί ή προτείνονται από τις επιχειρήσεις, με βάση την εμπειρία και τις γνώσεις τους. Κάθε οργανισμός, ωστόσο, είναι διαφορετικός στα πεδία της επιχειρηματικής δραστηριότητας, της αγοράς των προϊόντων και των διαδικασιών, με αποτέλεσμα και τα μοντέλα να είναι εξαιρετικά ανόμοια.

2.5.2 Κατηγορίες Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι από τα σημαντικότερα εργαλεία στη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής εταιρίας, καθώς μπορεί να εφαρμοστεί με ποικίλους τρόπους και σε διάφορα επίπεδα, έτσι ώστε να καλύψει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες της για ανάπτυξη και βελτίωση (Ηλιάδης, 2007). Η πρακτική της συγκριτικής αξιολόγησης δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς να προσαρμοστούν, να αναπτυχθούν και να ευδοκιμήσουν μέσα από συγκεκριμένες αλλαγές. Αυτό την καθιστά μία σημαντική πρακτική με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι μία διαδικασία που με την εφαρμογή της υπολογίζει σημαντικές επιχειρηματικές μετρήσεις και πρακτικές και έπειτα τις συγκρίνει με αυτές άλλων ανταγωνιστών του ίδιου επιχειρηματικού τομέα (Μετίσογλου, 2021).

Για να είναι όμως, πιο αποτελεσματική η εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης πρέπει να τεθεί ως κριτήριο ένα σημείο αναφοράς. Για παράδειγμα, πού θέλει να επικεντρωθεί και τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση, με ποιόν θα ανταγωνιστεί και θα συγκριθεί ο εκάστοτε οργανισμός. Για τους λόγους αυτούς, είναι απαραίτητη η κατηγοριοποίησή της. Πιο συγκεκριμένα, το Benchmarking χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες: το εσωτερικό (Internal) και το εξωτερικό (External) (Bernard Marr, 2020). Υπάρχουν, επίσης, και κάποιες υποκατηγορίες που θα αναλυθούν παρακάτω.

Το Εσωτερικό (Internal) Benchmarking είναι η διαδικασία όπου πραγματοποιούνται συγκρίσεις λειτουργιών εντός των οργανωτικών δομών, εξετάζοντας και αξιολογώντας εάν πληρούνται τα

πρότυπα και οι στόχοι, που έχουν τεθεί (Τωρα, 2021). Οι συγκρίσεις αυτές γίνονται σχετικά με τις αποδόσεις, τις διαδικασίες και τις πρακτικές, μέσα στην ίδια την εταιρεία με τα υπόλοιπα μέρη της, με στόχο την αναζήτηση καλών πρακτικών και την εγκαθίδρυση τους σε σταθερή βάση σε ολόκληρη την επιχείρηση. Χαρακτηρίζεται ως το σημείο εκκίνησης, ώστε να γίνει κατανοητό το επίπεδο της επιχειρηματικής απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να γίνει σύγκριση ενός καταστήματος λιανικής με ένα άλλο κατάστημα της ίδιας αλυσίδας. Επίσης, γίνεται σύγκριση όλων των διαδικασιών σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η σύγκριση μετρήσεων και πρακτικών από διαφορετικές σειρές προϊόντων τμήματα και προγράμματα, που υπάρχουν εντός του οργανισμού (Μετίσογλου, 2021). Ένα βασικό πλεονέκτημα της Εσωτερικής Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι πως υπάρχει μεγάλη ευκολία πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες και επομένως η υλοποίησή της δεν απαιτεί πολύ χρόνο. Ωστόσο, ένα χαρακτηριστικό της είναι πως εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που αποτελούνται από διακριτά τμήματα ή σε επιμέρους μονάδες, όπως οι πολυεθνικές ή οι εργοστασιακές μονάδες σε όλη τη χώρα (Ηλιάδης, 2007).

Το Εξωτερικό (External) Benchmarking είναι η τεχνική που ασχολείται με πρότυπα εκτός του οργανισμού. Είναι, δηλαδή, η σύγκριση μιας επιχείρησης με μία άλλη, που παρουσιάζει άριστα αποτελέσματα στη γενική της λειτουργία ή σε συγκεκριμένους τομείς. Παρόλα αυτά, η εφαρμογή της απαιτεί αρκετό χρόνο μελέτης, καθώς δεν γίνεται να εφαρμόζονται όλα όσα αξιολογούνται από τη μία επιχείρηση στην άλλη. Επομένως, μετά από την μελέτη αυτή, τα αποτελέσματα που προκύπτουν έχουν τελικά εφαρμογή στην εταιρία (Ηλιάδης, 2007). Η Εξωτερική Συγκριτική Αξιολόγηση διακρίνεται σε άλλες τέσσερις υποκατηγορίες, την Ανταγωνιστική, τη Βιομηχανική, τη Γενική και την Παγκόσμια (Μετίσογλου, 2021).

Το Ανταγωνιστικό (Competitive) Benchmarking, μία από τις δημοφιλέστερες πρακτικές, αποτελεί μια διαδικασία, κατά την οποία συγκρίνεται ο “ενδιαφερόμενος” οργανισμός με έναν πιθανό ανταγωνιστή, μέσω διαφόρων μετρήσεων. Οι μετρήσεις αυτές μπορεί να αφορούν την τιμή, την ποιότητα, την ταχύτητα και την αξιοπιστία. Υπολογίζεται η απόδοση ενός οργανισμού και συγκρίνεται με ενός άλλου, καθ’ όλη την πάροδο του χρόνου. Αφού οι οργανισμοί καταλήξουν στη βέλτιστη πρακτική που υπάρχει τη συγκρίνουν με τη δική τους προσέγγιση (Μετίσογλου, 2021). Έτσι, γίνεται εύκολα μία εκτίμηση για την ανταγωνιστική θέση στην οποία βρίσκεται η κάθε εταιρία.

Το Βιομηχανικό (Industry) Benchmarking συγκρίνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τις μετρήσεις απόδοσης μιας επιχείρησης με τις βέλτιστες πρακτικές μιας άλλης, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Η τεχνική αυτή έχει πολλά κοινά με το Ανταγωνιστικό Benchmarking, αλλά εδώ εξετάζονται η ποιότητα, ο χρόνος και το κόστος. Εκτός αυτού, με το Industry Benchmarking, στη συγκριτική διαδικασία μπορούν να συμμετάσχουν και μη ανταγωνιστές της ενδιαφερόμενης επιχείρησης (Μετίσογλου, 2021).

Το Γενικό (Generic) Benchmarking, η πιο δημοφιλής μορφή συγκριτικής αξιολόγησης στον τομέα των πωλήσεων, αποτελεί πρακτική, που συγκρίνει μια συγκεκριμένη διαδικασία ή επιχειρηματική λειτουργία του οργανισμού, με δύο ή περισσότερους οργανισμούς, ανεξάρτητα από τις βιομηχανίες τους. Επικεντρώνεται, δηλαδή στον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών για έναν οργανισμό, ανεξάρτητα από το βιομηχανικό κλάδο, στον οποίο ανήκει. Εκτός αυτού, δίνει βάση στη σύγκριση γενικών επιχειρηματικών διαδικασιών άλλων οργανισμών, που θεωρείται ότι ακολουθούν καινοτόμες διαδικασίες. Οι μετρήσεις της γίνονται με βάση τον προσδιορισμό κόστους και κέρδους ανά

εργαζόμενο. Τέλος, σαν τεχνική δεν χαρακτηρίζεται ως ανταγωνιστική, αλλά προσδίδει μία νέα, πολύπλευρη προοπτική και καινοτομία στις διαδικασίες (Μετίσογλου, 2021).

Το Παγκόσμιο (Global) Benchmarking αναφέρεται στη σύγκριση που πραγματοποιείται ανάμεσα σε οργανισμούς διαφορετικών χωρών, που ανήκουν σε ίδιο ή διαφορετικό κλάδο. Αυτή η πρακτική συμβάλλει στην προσπάθεια των οργανισμών να θέσουν μία παγκόσμια κοινή αφετηρία, με στόχο τη βελτίωση ως προς τα διάφορα παγκόσμια πρότυπα που υπάρχουν, καθώς η κλίμακα σύγκρισης διαφέρει από χώρα σε χώρα. Επιπλέον, σημειώνεται πως αυτό μπορεί να λειτουργήσει είτε μέσω της μελέτης κάθε περίπτωσης, είτε μέσω των δεικτών απόδοσης. Οι διεθνείς δείκτες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συγκρίνουν τις επιδόσεις του και λειτουργούν ως ένα κοινό σημείο για κάθε χώρα, εντοπίζοντας τις ομοιότητες και τις διαφορές τους (Μετίσογλου, 2021). Ένα πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι πως κάθε οργανισμός θα έχει έναν αντίστοιχο να συγκριθεί, ακόμη κι αν δεν υπάρχει κανένας όμοιος στη χώρα του (Ηλιάδης, 2007).

Σύμφωνα με τον Ηλιάδη (2007), υπάρχουν άλλες τρεις υποκατηγορίες και αυτές είναι η Στρατηγική, η Λειτουργική Συγκριτική Αξιολόγηση και η Συγκριτική Αξιολόγηση Διαδικασιών.

Το Στρατηγικό (Strategic) Benchmarking χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για να βελτιώσουν τη συνολική τους απόδοση, εξετάζοντας τη μακροχρόνια στρατηγική οργανισμών που επέτυχαν. Η αξιολόγηση αφορά τα ανώτατα τμήματα μιας επιχείρησης, τον πυρήνα δηλαδή αυτής, όπως για παράδειγμα τα υψηλόβαθμα στελέχη της, τον τρόπο ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών και τον τρόπο αντιμετώπισης οποιασδήποτε μεταβολής εμφανιστεί. Επιπρόσθετα, εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Χαρακτηρίζεται κυρίως από την αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών, που εγγυήθηκαν την επιτυχία σε όσους είχαν υψηλές επιδόσεις. Τέλος, ένα βασικό χαρακτηριστικό του είναι πως αναφέρεται στα μακροπρόθεσμα σχέδια που έχει μια επιχείρηση και συνεπώς τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν φαίνονται μακροπρόθεσμα.

Το Λειτουργικό (Functional) Benchmarking χρησιμοποιείται κατά τη σύγκριση δύο διαφορετικών οργανισμών, που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους, με σκοπό τη βελτίωση των λειτουργιών εντός της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με τις διαδικασίες της παραγωγής, τον σχεδιασμό των προϊόντων, το μάρκετινγκ και τους διάφορους τρόπους προώθησης των προϊόντων/υπηρεσιών. Κύριος στόχος της τεχνικής αυτής είναι η μείωση του κόστους και η διαφοροποίηση της επιχείρησης, έναντι των ανταγωνιστών της.

Η Συγκριτική Αξιολόγηση Διαδικασιών (Process Benchmarking) χρησιμοποιείται όταν η ενδιαφερόμενη επιχείρηση έχει ως στόχο τη βελτίωση σε συγκεκριμένες διαδικασίες. Προσδιορίζει τα πιο αποτελεσματικά συστήματα λειτουργίας που χρησιμοποιούν άλλες επιχειρήσεις με παρόμοια δραστηριότητα ή που να παρέχουν παρόμοια προϊόντα/υπηρεσίες. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε υπηρεσίες για τον πελάτη, στην τιμολόγηση και στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Όλες αυτές οι κατηγορίες και οι υποκατηγορίες, αποτελούν διαφορετικούς τύπους Συγκριτικής Αξιολόγησης, που μπορεί να εφαρμόσει ένας οργανισμός, ανάλογα με τις ανάγκες και τα αδύναμα σημεία του, έτσι ώστε να βελτιώσει τα προϊόντα/ υπηρεσίες του, τον τρόπο λειτουργίας του και να έχει καλύτερη απόδοση από τους ανταγωνιστές του. Για να είναι πιο εύκολη και εύστοχη η επιλογή ανάμεσα σε όλες αυτές τις κατηγορίες, είναι απαραίτητο να τεθεί το ερώτημα: « Γιατί να προβώ σε συγκριτική αξιολόγηση;». Μόνο τότε, απαντώντας το ερώτημα αυτό, είναι δυνατόν να προσδιοριστεί ποια μορφή συγκριτικής αξιολόγησης είναι πιο κατάλληλα για κάθε οργανισμό (Τωρα, 2021).

2.6 Στάδια Μοντέλων Συγκριτικής Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τη Γιαζιτζή (2012), τα στάδια της συγκριτικής αξιολόγησης αντιστοιχούν και έχουν ως βάση τα στάδια του κύκλου PDCA, δηλαδή Plan-Do-Check-Act (Σχεδιασμός-Εκτέλεση-Ελεγχος-Δράση), που ονομάστηκε κύκλος του Deming, προς τιμή του William Edwards Deming, καθώς ήταν ο πρώτος που τον εισηγήθηκε. Ο κύκλος αυτός αποτελείται από τέσσερα στάδια.

1. Το βήμα του σχεδιασμού
2. Το βήμα της εκτέλεσης/υλοποίησης
3. Το βήμα του ελέγχου
4. Το βήμα δράσης- επανατροφοδότησης

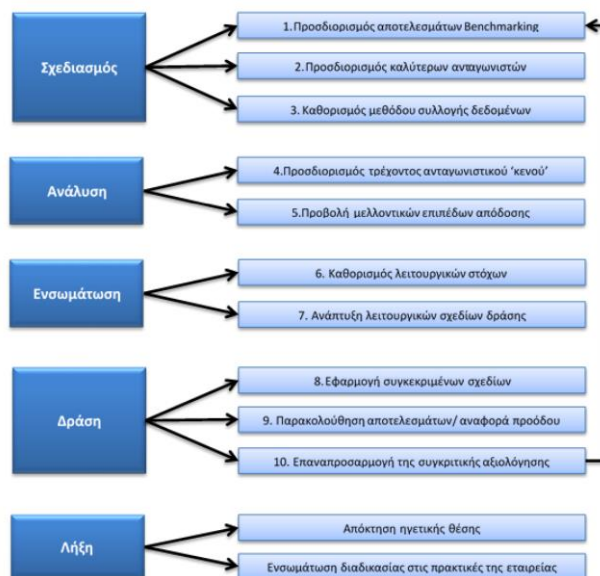
Το βήμα του «σχεδιασμού» δίνει βάση στην χαρτογράφηση των αλλαγών και στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, όπως επίσης και την επιλογή των διαδικασιών συγκριτικής αξιολόγησης και το είδος της μελέτης που θα εφαρμοστεί.

Το βήμα της «εκτέλεσης» αναφέρεται στην εφαρμογή της καλύτερης πιθανής λύσης στο πρόβλημα που παρουσιάζεται. Περιλαμβάνει το σχηματισμό μιας ομάδας εργασίας και την επιλογή συνεργατών, αλλά και τη χρήση διάφορων εργαλείων για τις διαδικασίες που θα ακολουθήσουν.

Το βήμα του «ελέγχου» επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της λύσης του προβλήματος, για να διερευνηθεί εάν ήταν αποτελεσματική ή όχι. Γίνεται σύγκριση των ευρημάτων της επιχείρησης και των επιχειρήσεων που έχουν τεθεί ως πρότυπο.

Το βήμα «δράσης» περιλαμβάνει την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών, που έχουν σχεδιαστεί, με αποτέλεσμα τη βελτίωση ή τη διατήρηση της υπάρχουσας απόδοσης.

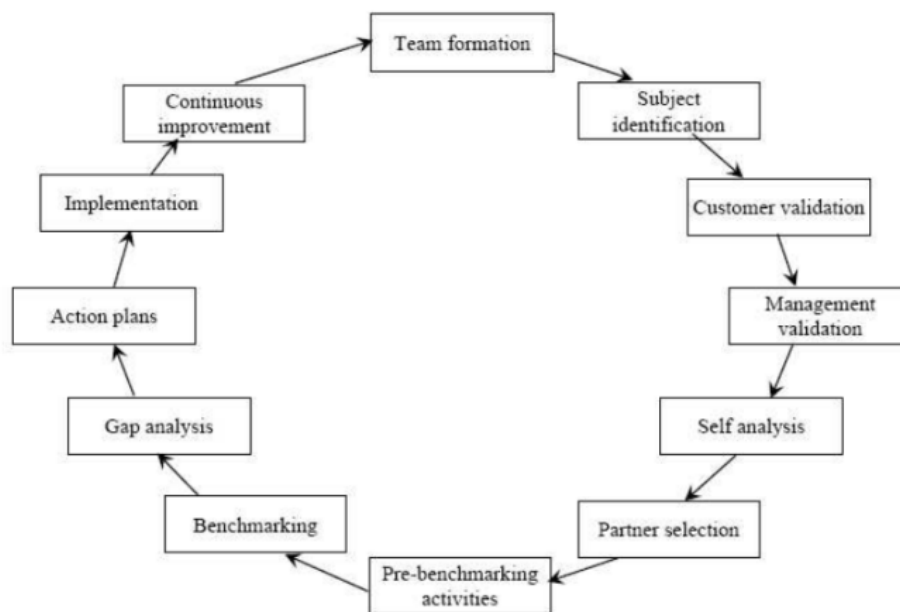
Έως τότε υπήρχε το παραδοσιακό μοντέλο συγκριτικής αξιολόγησης, που εφάρμοσε πρώτη η Xerox. (Εικόνα 1)



Εικόνα 1: Τα Στάδια Μοντέλων Συγκριτικής Αξιολόγησης από την εταιρία Xerox (Μετίσογλου, 2021)

Με την πάροδο του χρόνου, εμφανίστηκαν πολλοί ειδικοί που πρότειναν επιπλέον ή λιγότερα βήματα. Ορισμένες εταιρίες εφάρμοζαν έως και 33 βήματα, ενώ άλλες θεωρούσαν πως τα 4 βήματα είναι αρκετά. Με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, συμπεραίνουμε πως προέκυπταν διάφορα μοντέλα που πολλές φορές αποτελούνταν από ανόμοια μεταξύ τους βήματα, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις, καθώς δεν γνώριζαν τι είναι κατάλληλο για αυτούς. Λύση στο πρόβλημα αυτό δόθηκε από τους Anand & Kodali (2008), οι οποίοι σύγκριναν το παραδοσιακό μοντέλο της Xerox, με τα υπόλοιπα δημοσιευμένα μοντέλα. Στόχος τους ήταν να βελτιώσουν την αρχική του μορφή, λόγω της εξέλιξης που σημειώνεται διαρκώς με την πάροδο του χρόνου. Από τη μελέτη αυτή, προέκυψαν πολλά συμπεράσματα, αλλά στο τέλος της ανάλυσης όλων των δεδομένων εντοπίστηκαν 12 φάσεις, με 54 βήματα της συγκριτικής αξιολόγησης, τα οποία ενσωματώθηκαν στο κλασικό μοντέλο της Xerox. Στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1) απεικονίζονται αυτές οι 12 φάσεις, οι οποίες είναι:

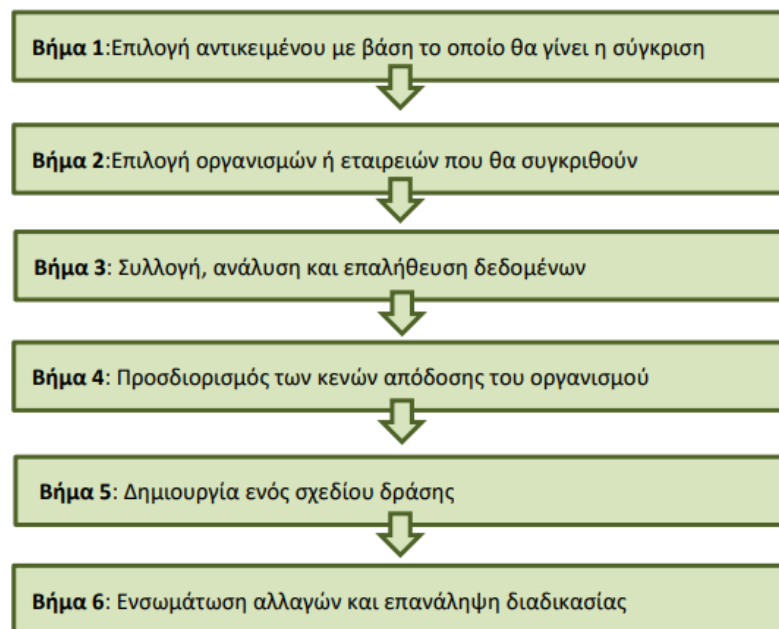
1. Σχηματισμός ομάδας
2. Ορισμός θέματος
3. Επικύρωση των πελατών
4. Επικύρωση της διοίκησης
5. Αυτοανάλυση
6. Επιλογή συνεργατών
7. Δραστηριότητες που γίνονται πριν τη συγκριτική αξιολόγηση
8. Διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης
9. Ανάλυση του χάσματος
10. Σχεδιασμός δράσης
11. Εφαρμογή
12. Συνεχή βελτίωση



Σχήμα 1: Οι 12 φάσεις της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Anand&Kodali, 2008)

2.7 Διαδικασία Εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης είναι πολύπλευρη και η εφαρμογή της γίνεται με σκοπό τον εντοπισμό στρατηγικών και λειτουργικών προβλημάτων κάθε οργανισμού και την αναζήτηση βέλτιστων λύσεων, για βελτίωση και μέγιστη απόδοση. Οι στόχοι είναι ίδιοι τόσο για τους οργανισμούς του δημοσίου, όσο και για του ιδιωτικού τομέα. Για παράδειγμα, και οι δύο τομείς επιδιώκουν τρόπους να περιορίσουν τα λειτουργικά κόστη, να παρέχουν αποτελεσματικότερες υπηρεσίες και προϊόντα και να έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Επειδή όμως, όπως προαναφέρθηκε, το Benchmarking είναι μία πολύπλευρη διαδικασία που ορισμένες φορές αυτό την καθιστά και πολύπλοκη, κρίνεται απαραίτητη η διάκριση της εφαρμογής της σε τρεις βασικές ενότητες. Το πρώτο στάδιο είναι η κατανόηση της διαδικασίας, έπειτα ακολουθεί η αύξηση της απόδοσης και η μείωση του χάσματος μεταξύ της ήδη υπάρχουσας κατάστασης και των καλύτερων επιδόσεων και τέλος η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Τα στάδια αυτά αποτελούνται από έξι βήματα, τα οποία περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 2: Βήματα εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Μετίσογλου, 2021)

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, στο Βήμα 1 «Επιλογή αντικειμένου με βάση το οποίο θα γίνει η σύγκριση». Αυτό σημαίνει πως η ομάδα, που είναι αρμόδια για την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης, καταγράφει τα δεδομένα του οργανισμού και μετά από διεξοδική μελέτη θα εντοπίσει και θα αποφασίσει ποιο ή ποια τμήματα/ λειτουργίες της επιχείρησης θα συγκριθούν.

Στο Βήμα 2 «Επιλογή οργανισμών ή εταιρειών που θα συγκριθούν». Σε αυτό το βήμα περιλαμβάνεται η επιλογή του ανταγωνιστή, με τον οποίο η επιχείρηση θα συγκριθεί. Για να είναι πιο αποτελεσματική η σύγκριση, είναι σημαντικό να συγκρίνονται όμοια πράγματα και να έχουν συλλεχθεί τα απαραίτητα δεδομένα, διαφορετικά η σύγκριση καθίσταται από δύσκολη έως και αδύνατη (Μετίσογλου, 2021). Για παράδειγμα, εάν επιλέξει το στρατηγικό Benchmarking είναι απαραίτητο η σύγκριση να γίνει

ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Ωστόσο, με άλλες κατηγορίες Benchmarking δεν είναι αναγκαίο να ανήκουν και οι δύο επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο (Ηλιάδης, 2007).

Βήμα 3 «Συλλογή, ανάλυση και επαλήθευση δεδομένων» είναι ένα από τα βασικότερα βήματα όλης της διαδικασίας, διότι σε αυτή τη φάση συγκεντρώνονται όλα τα στοιχεία και οι πληροφορίες μέσα από αναζήτηση. Βασικές πηγές πληροφόρησης είναι οι υπάλληλοι μιας εταιρίας, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, διάφορα περιοδικά και σεμινάρια. Έπειτα, αυτά εξετάζονται με ιδιαίτερη προσοχή από την αρμόδια ομάδα, για να επιβεβαιωθεί πως είναι έγκυρα και επαρκή. Σε περίπτωση που τα δεδομένα κριθούν κακής ποιότητας ή δεν είναι αρκετά δεν μπορεί να διεξαχθεί αποτελεσματική σύγκριση. Εκτός από την ποιότητα των πληροφοριών, όμως, σημαντικό ρόλο παίζει και ο τρόπος με τον οποίο αναλύονται οι πληροφορίες, προτού η ομάδα προχωρήσει στο πρακτικό κομμάτι.

Βήμα 4 «Προσδιορισμός των κενών απόδοσης του οργανισμού». Πιο συγκεκριμένα, το κενό απόδοσης είναι η διαφορά απόδοσης που θα έπρεπε να παρουσιάζει ο οργανισμός με την τρέχουσα απόδοση που έχει. Εάν το κενό είναι μεγάλο, τόσο μεγαλύτερη η ανάγκη για περιορισμό και μείωση του (Μετίσογλου, 2021). Σε αυτή τη φάση, δηλαδή, ερμηνεύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν και συζητούνται με τον οργανισμό και εμπειρογνώμονες. Τα συμπεράσματα πρέπει να γνωστοποιούνται στους υπαλλήλους της εταιρίας, ώστε να γνωρίζουν με ποιόν τρόπο μπορούν να συμβάλλουν κι αυτοί (Ηλιάδης, 2007).

Στο Βήμα 5 «Δημιουργία ενός σχεδίου δράσης» περιλαμβάνεται η δημιουργία ενός σχεδίου, με το οποίο θα εφαρμόζονται οι απαραίτητες διαδικασίες που αποφασίστηκαν σε προηγούμενο στάδιο. Με τις διαδικασίες αυτές και την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων, το κενό απόδοσης θα καλυφθεί. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του σχεδίου είναι να είναι καθορισμένος με σαφήνεια ο στόχος που έχει τεθεί.

Το Βήμα 6 «Ενσωμάτωση αλλαγών και επανάληψη της διαδικασίας» είναι και το τελευταίο βήμα όπως φαίνεται και από το σχήμα και αναφέρεται στη διαρκή παρακολούθηση των αλλαγών που εφαρμόστηκαν με σκοπό την απόδοση του οργανισμού. Εάν δεν παρατηρηθεί αύξηση της απόδοσης, η αρμόδια ομάδα που ανέλαβε την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης, οφείλει να διερευνήσει και να εντοπίσει τους τομείς που χρίζουν βελτίωσης. Ωστόσο, εάν παρατηρηθεί αύξηση της απόδοσης, η αρμόδια ομάδα μπορεί να εξετάσει τα σημεία τα οποία μπορούν να βελτιωθούν περαιτέρω, να αναζητήσει νέες διαδικασίες ή να εφαρμόσει ξανά από την αρχή την ίδια διαδικασία (Μετίσογλου, 2021). Είναι μια διαδικασία, η οποία δεν έχει τέλος, αλλά έχει διάρκεια. Αυτό σημαίνει πως διαρκώς πρέπει να υπάρχει ενημέρωση και η εταιρία να ανακαλύπτει τις βέλτιστες πρακτικές που υπάρχουν και έχουν στόχο την υψηλότερη απόδοση (Ηλιάδης, 2007).

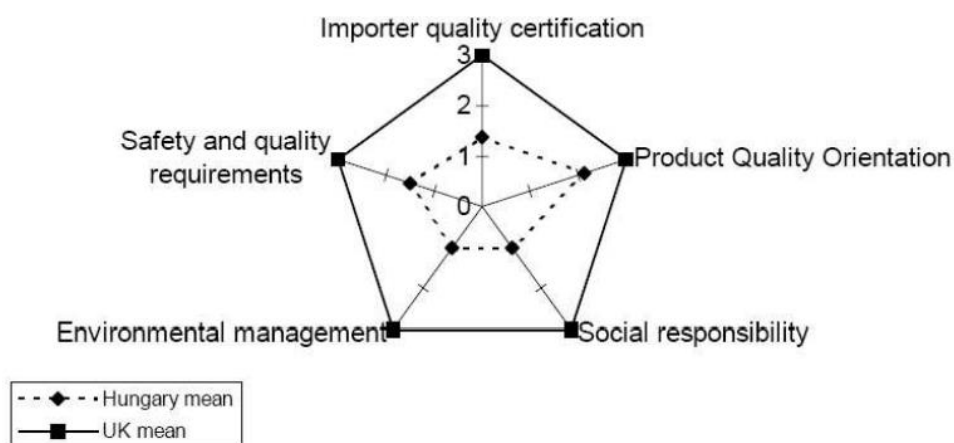
2.8 Μέθοδοι - Εργαλεία Μέτρησης

Κατά τη διαδικασία εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης, χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία, τα οποία αναλύουν τα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί. Οι μετρήσεις, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις παραμετρικές και τις μη παραμετρικές.

Πιο συγκεκριμένα, σε μία παραμετρική μέτρηση, η συγκριτική αξιολόγηση εφαρμόζει τεχνικές βασισμένες στην ανάλυση του χάσματος που υπάρχει (Gap Analysis), ώστε να μετρηθεί η απόδοση. Η ανάλυση χάσματος μπορεί να απεικονιστεί και γραφικά, μέσω των διαγραμμάτων radar ή spider, με σκοπό να γίνει πιο κατανοητό. Ειδικότερα, το διάγραμμα radar είναι ένα γράφημα, το οποίο

αποτελείται από πολλαπλές κλίμακες, που παρουσιάζει μία αξιολόγηση των γνώσεων και των ικανοτήτων που υπάρχουν, εντός διαφόρων χρονικών σημείων. Είναι ένα γράφημα με ισογωνιακές ακτίνες, καθεμία από τις οποίες αντιπροσωπεύει μία μεταβλητή. Το μήκος κάθε ακτίνας είναι ανάλογο με το μέγεθος αυτής της μεταβλητής και οι τιμές των δεδομένων για κάθε ακτίνα συνδέονται με μία γραμμή. Το διάγραμμα αυτό συμβάλλει στην καλύτερη παρουσίαση και παρατήρηση των μεταβλητών που υπάρχουν, δημιουργώντας ένα σχήμα αστεριού. Κάθε αστέρι είναι και μία παρατήρηση. Με μία ματιά, δείχνει πολλαπλούς στόχους και κενά και καταγράφει τις αντισταθμίσεις που υπάρχουν μεταξύ των στόχων και των επιτευγμάτων που έχουν σημειωθεί, όσον αφορά την κατανομή των πόρων.

Στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 3) παρουσιάζεται το γράφημα radar, όταν εφαρμόστηκε πρώτη φορά σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Martinez et al. (2006). Με την μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης τότε, εκτίμησαν την απόδοση της ασφάλειας τροφίμων στον κλάδο της εισαγωγής νωπών προϊόντων στην Ουγγαρία και την ικανότητα του συστήματος να ικανοποιεί τους ιδιώτες και τις δημόσιες αρχές. Ως μέτρο σύγκρισης, καθορίστηκε ο τομέας εισαγωγής νωπών προϊόντων του Ηνωμένου Βασιλείου. Αυτό που παρατηρούμε είναι πως συνοψίζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα και συγκρίνει κάποιες παραμέτρους των βιομηχανιών της Ουγγαρίας με αυτών του Ηνωμένου Βασιλείου. Αυτοί οι παράμετροι είναι η πιστοποίηση ποιότητας που έχει ο εισαγωγέας, η κατεύθυνση που έχει το προϊόν στην ποιότητα, η κοινωνική ευθύνη, οι απαιτήσεις ασφάλειας και ποιότητας με τις οποίες πρέπει να συμμορφώνεται και η περιβαλλοντική διαχείριση. Όσο πιο αποκεντρωμένη είναι η γραμμή, που ενώνει τις κορυφές (τιμές δεδομένων), τόσο καλύτερη η βαθμολογία για κάθε παράμετρο. Με συνεχή γραμμή απεικονίζεται η βαθμολογία του Ηνωμένου Βασιλείου και με διακεκομμένη της Ουγγαρίας.



Σχήμα 3: Απεικόνιση διαγράμματος Radar (Martinez et al.,2006)

Ένα άλλο εργαλείο, που χρησιμοποιείται στις παραμετρικές μετρήσεις είναι η μέθοδος της αναλυτικής διαδικασίας ιεράρχησης ή αλλιώς AHP (Analytic Hierarchy Process). Σε αυτήν, αναλύονται τα διάφορα κριτήρια αξιολόγησης, καθορίζοντας ένα σταθμισμένο σκόρ και παρέχει μία ενιαία βαθμολογία με τις τιμές που δίνονται από τους αρμόδιους. Η μέθοδος αυτή αναφέρεται στον

ποσοτικό προσδιορισμό των μέτρων και παρέχει διοικητικές εισροές, ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας.

Σύμφωνα με τον Ηλιάδη (2007), άλλοι μέθοδοι μέτρησης είναι οι εξής:

1. Benchmark index (Benchindex)

Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε μία ηλεκτρονική βάση δεδομένων, οι οποία αποτελείται από στοιχεία μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να συγκρίνουν τις επιδόσεις του με αυτές των άλλων οργανισμών, σε όλους τους τομείς και τα τμήματα που τον αφορά. Ένα χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι πως η σύγκριση που πραγματοποιείται μπορεί να γίνει ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον κλάδο, τον κύκλο εργασιών, τον αριθμό των εργαζομένων και τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται. Οι πληροφορίες που παρέχει είναι ποιοτικές ως προς το περιεχόμενο τους και ποσοτικοποιημένες, με αποτέλεσμα η αρμόδια ομάδα που τις διαχειρίζεται να μην αντιμετωπίζει καμία δυσκολία. Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης και εντοπίζει αυτά που χρειάζονται βελτίωση. Η συστηματική χρήση αυτής της μεθόδου συμβάλλει στο σχεδιασμό και στην παρακολούθηση της επίδοσης.

2. Operation Scorecard

Η μέθοδος αυτή αφορά την εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση και μέσω αυτής η επιχείρηση αντιλαμβάνεται εάν λειτουργεί σωστά, εάν υπάρχουν υγιείς σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες, όπως επίσης και εάν υπάρχει επαρκής επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

3. Benchmark Metric

Η μέθοδος αυτή είναι μία ποσοτική μέθοδος μέτρησης και χρησιμοποιείται όταν στην συγκριτική αξιολόγηση παρουσιάζονται νούμερα, τα οποία μεταβάλλονται. Για παράδειγμα, η μέτρηση των οικονομικών όρων και η αποτελεσματικότητα, από τα οποία η εταιρία εντοπίζει τα λάθη της και βελτιώνεται.

Δύο ακόμη πολύ βασικά εργαλεία, που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης της Απόδοσης είναι οι Δείκτες Απόδοσης και η Μέθοδος Βέλτιστων Προτύπων, οι οποίες θα αναλυθούν εκτενέστερα σε ξεχωριστές ενότητες, λόγω της ύψιστης σημασίας τους.

2.9 Δείκτες Απόδοσης (KPI – Key Performance Indicators)

Κατά τη διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης χρησιμοποιούνται κάποιοι βασικοί δείκτες. Αυτοί οι αριθμοδείκτες εξηγούν την επίδοση της εταιρίας με την πάροδο του χρόνου, σε καταστάσεις σύγκρισης ή ανταγωνισμού. Για τη διαδικασία αυτή, οι δείκτες είναι σημαντικοί και χρήσιμοι, ώστε να συγκριθούν οι επιδόσεις της ίδιας της επιχείρησης ή να με αυτές άλλων επιχειρήσεων του κλάδου (Ηλιάδης, 2007). Υπάρχουν διάφορων ειδών δείκτες, όπως είναι οι οικονομικοί δείκτες, οι δείκτες ποιότητας, ποσοτικοί και ποιοτικοί. Η συγκριτική αξιολόγηση, όμως, έχει ταυτιστεί με τους δείκτες απόδοσης (KPI – Key Performance Indicators), τους οποίους αναφέραμε παραπάνω ως μέθοδο μέτρησης. Είναι η διαδικασία κατά την οποία, οι βασικοί δείκτες απόδοσης της ενδιαφερόμενης επιχείρησης συγκρίνονται και αναλύονται με αυτούς άλλων, παρόμοιων επιχειρήσεων. Με αυτούς τους δείκτες αξιολογείται εάν έχουν επιτευχθεί ή όχι οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση (Manuel Pistner, 2023).

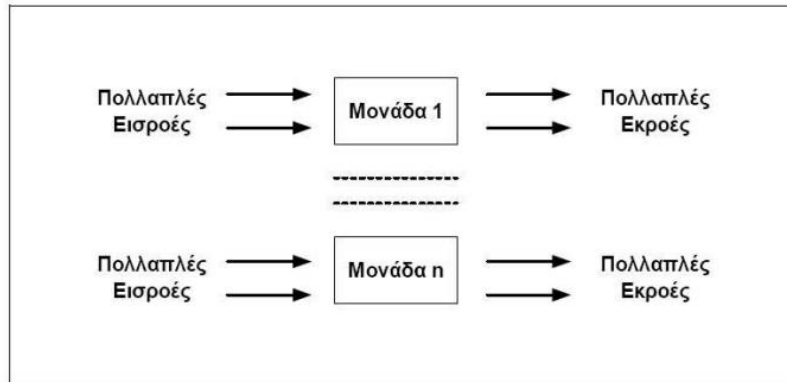
Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης – KPIs αποτελούν μέτρο υπολογισμού πόσο καλά ένας οργανισμός εκτελεί μία δραστηριότητα, που είναι σημαντική για την παρούσα και μελλοντική επιτυχία του οργανισμού. Αποτελούν στιγμιότυπα που αποτυπώνουν την πρόοδο ενός έργου, συγκριτικά με τους στόχους που έχει θέσει. Αρχικά, εστιάζουν στα σημεία, τα οποία κρίνονται κρίσιμα και χρίζουν βελτίωσης και είναι άμεσα συνδεδεμένα με την απόδοση. Αφού προσδιοριστούν οι στόχοι, χρησιμοποιούνται ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης και της συνολικής επιτυχίας της επιχείρησης. Οι δείκτες αυτοί, πραγματοποιούν συγκεκριμένες, ποσοτικές μετρήσεις της απόδοσης, στον συγκεκριμένο τομέα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Τωρα, 2021) και δίνουν τη δυνατότητα να ορίσει και να μετρήσει την πρόοδο που έχει σημειώσει, σε σχέση με τους στρατηγικούς της στόχους. Το μέτρο, το οποίο δηλώνει την αύξηση ή τη μείωση της απόδοσης είναι τα κέρδη και οι απώλειες της εταιρίας (Ηλιάδης, 2007).

Είναι σημαντικό η υπεύθυνη ομάδα κάθε επιχείρησης να επικεντρώνεται και να χρησιμοποιεί έναν μικρό αριθμό δεικτών, καθώς ο μεγάλος αριθμός δυσκολεύει και αποσπά την προσοχή της ομάδας. Επομένως, όταν αποφασιστεί η χρήση δεικτών είναι σημαντικό να επισημανθεί ο αριθμός που θα χρησιμοποιηθεί, η συχνότητα υπολογισμού τους, ποιοι δείκτες θα χρησιμοποιηθούν και τι θα υπολογίζουν. Εάν ακολουθηθούν αυτές οι βασικές προϋποθέσεις και κυρίως η επιλογή του σωστού αριθμού δεικτών θα υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση από την ομάδα και επομένως θα λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις, εντοπίζοντας πιο γρήγορα τις προβληματικές περιοχές και βελτιώνοντάς τις. Επομένως, κάθε δείκτης πρέπει να έχει έναν συγκεκριμένο σκοπό και να υπάρχει σαφήνεια, να είναι μετρήσιμος και οι μετρήσεις που γίνονται να είναι σωστές, να είναι ρεαλιστικός και σχετικός με την απόδοση και την επιτυχία της επιχείρησης και τέλος, οι μετρήσεις να αφορούν μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, η οποία θα είναι συμβατή με το χρόνο που έχει καθοριστεί για την επίτευξη των στόχων της.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως το δυσκολότερο κομμάτι είναι η επιλογή του σωστού δείκτη, ο οποίος οφείλει να πληροί ορισμένα κριτήρια και να παρέχει πληροφορίες, όπως είναι ο χρόνος που θα ολοκληρωθεί το έργο της εταιρίας και ο τρόπος με τον οποίο θα ολοκληρώσει τους στόχους της και θα φτάσει την απόδοσή της στο επιθυμητό σημείο, χωρίς να επηρεάζεται το κόστος και η ποιότητα (Τωρα, 2021).

2.10 Μέθοδος Βέλτιστων Προτύπων (DEA)

Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο με συχνή χρήση στη διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης, που εμπίπτει στις μη παραμετρικές μεθόδους, είναι η Μέθοδος Βέλτιστων Προτύπων ή αλλιώς DEA (Data Envelopment Analysis). Χρησιμοποιείται όταν απαιτείται η αξιολόγηση της απόδοσης ενός συνόλου, που αποτελείται από όμοιες μονάδες (Τσάκας, 2007). Βασίζεται στον γραμμικό προγραμματισμό, για να αξιολογεί ποσοτικά τη μέγιστη τιμή της σχετικής αποδοτικότητας των παραγωγικών μονάδων. Έχει την ικανότητα να αξιολογεί ποσοτικά και ποιοτικά, δίνοντας στην υπεύθυνη ομάδα την αποτελεσματικότητα της χρήσης των πόρων και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των στόχων, που έχουν επιτευχθεί (Γιαζιτζή, 2012). Η σύγκριση, όπως προαναφέρθηκε, γίνεται μεταξύ των μονάδων μιας εταιρίας με άλλες όμοιες και άριστες μονάδες, ώστε να εκτιμηθεί εάν και πόσο είναι αποτελεσματική η λειτουργία τους. Ένα βασικό χαρακτηριστικό είναι η χρήση πολλαπλού αριθμού εισροών (πόροι), για την παραγωγή πολλαπλού αριθμού εκροών (προϊόντων) (Σχήμα 4) και φυσικά η σημαντικότητα της αποτελεσματικότητας που προκύπτει από τη χρήση αυτών των εισροών (Τσάκας, 2007).



Σχήμα 4: Διάγραμμα εισροών και εκροών της DEA (Γιαζιτζή, 2012)

Αρχικά, η DEA χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση μη κερδοσκοπικών οργανισμών, στους οποίους οι κλασικές τεχνικές δεν ήταν τόσο αποτελεσματικές. Τότε, οι ερευνητές αντιλήφθηκαν πως η τεχνική αυτή λειτουργεί άριστα και είναι εύκολη στη χρήση της, σε έρευνες της επιχείρησης, όπως η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της απόδοσης ή η συγκριτική αξιολόγηση διαφόρων επιχειρήσεων ή οργανισμών (Τσάκας, 2007). Έπειτα από αυτό, άρχισε να εφαρμόζεται σε αρκετές έρευνες συγκριτικής αξιολόγησης. Μία από αυτές είναι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Goncharuk (2009), με στόχο να ερευνήσει τη χρήση της ανταγωνιστικής και της παγκόσμιας συγκριτικής αξιολόγησης, για να επιδιώξει τη μείωση των εισροών με την ενδεχόμενη αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων ζυθοποιίας. Τότε, για την ανάλυση της αποτελεσματικότητας, εφαρμόστηκε κυρίως η τεχνική DEA. Όπως, επίσης, και σε μία άλλη έρευνα των Tektas&Tosun (2010), που χρησιμοποιήθηκε για να αξιολογηθεί η επίδοση των Τούρκικων εταιριών τροφίμων και ποτών, την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα τους, αλλά και τις δυνατότητες βελτίωσης. Τέλος, με την έρευνα των Forker&Mendex (2001), με την DEA, δόθηκε η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν τους καλύτερους και αποτελεσματικότερους προμηθευτές, μέσα σε μία αγορά (Γιαζιτζή, 2012).

2.11 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των δύο εργαλείων (DEA–KPIs)

Ένα βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου DEA είναι πως έχει απεριόριστες δυνατότητες και μπορεί να λειτουργήσει και με τις πιο πολύπλοκες εισροές και εκροές. Επιτρέπει πολλαπλές εξόδους ταυτόχρονα, όπως για παράδειγμα την παράλληλη μεγιστοποίηση των κερδών και την ελαχιστοποίηση του κόστους. Σε αντίθεση, ένας δείκτης είναι περιορισμένος σε μία εισροή ή μία εκροή, δηλαδή δεν ανταποκρίνεται σε πολλαπλές εισροές, που παράγουν πολλαπλές εκροές.

Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα να αξιολογούνται και να ερμηνεύονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση της μεθόδου. Συγκρίνει τις μονάδες μεταξύ τους, προσδιορίζοντας τις αποδοτικές και μη αποδοτικές και ταυτόχρονα καθορίζει σημεία αναφοράς για τις μη αποδοτικές. Αυτό πραγματοποιείται, με σκοπό να διερευνηθούν οι λόγοι που οδηγούν μία μονάδα σε χαμηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Σε αυτό το σημείο, παρουσιάζεται άλλο ένα πλεονέκτημα, το ότι παρέχει εναλλακτικές, ώστε οι μη αποδοτικές μονάδες να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Ωστόσο, με τη χρήση δεικτών αυτό δεν μπορεί να γίνει, καθώς οι δείκτες δείχνουν τη μέση απόδοση και όχι τη σχέση εισροών – εκροών. Δεν μπορεί να γίνει σύγκριση ενός δείκτη με έναν άλλον. Για παράδειγμα,

μία μονάδα μπορεί να χαρακτηριστεί αποδοτική ως προς έναν δείκτη, αλλά μη αποδοτική ως προς έναν άλλον δείκτη.

Με την μέθοδο της DEA, η παραγωγικότητα των μονάδων αξιολογείται χωρίς περιορισμούς, δηλαδή δεν προϋποθέτει κάποια συγκεκριμένη μορφή συνάρτησης ή συναρτησιακή σχέση μεταξύ των εισροών και των εκροών των μονάδων. Οι δείκτες, όμως, μειονεκτούν σε αυτό και αδυνατούν να εκτιμήσουν την παραγωγικότητα, καθώς την παρουσιάζουν μονοδιάστατα.

Παρόλο που η DEA θεωρείται ένα εργαλείο εύκολο στη χρήση για την εκτίμηση της απόδοσης, ένα σημαντικό μειονέκτημα που παρουσιάζει είναι πως τα αποτελέσματα είναι δυνητικά ευαίσθητα στην επιλογή των εισροών και των εκροών. Τα κριτήρια της επιλογής τους είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενικά και δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος κανόνας στον καθορισμό της διαδικασίας αυτής. Μερικές φορές, ακόμη, μπορεί να υπάρχει δυσκολία στην ταξινόμηση ενός παράγοντα ως εισροή ή εκροή, ειδικά σε περιπτώσεις που μπορεί να ερμηνευθεί είτε ως εισροή, είτε ως εκροή. Επομένως, η σχετική τους σημασία πρέπει να αναλυθεί πριν τον υπολογισμό τους, ακόμη κι αν δεν υπάρχει τρόπος να ελεγχθεί η καταλληλότητά τους (Γιαβούδη, 2014).

Η μέθοδος αυτή αδυνατεί, επίσης, να συνδυάσει τις διαφορετικές πτυχές της αποδοτικότητας. Εξετάστηκε, λοιπόν, η ευαισθησία της εκτιμώμενης αποδοτικότητας που προκύπτει, καθώς η DEA μπορεί να υπολογίσει τη «σχετική» αποδοτικότητα, αλλά με μεγαλύτερη δυσκολία την «απόλυτη» αποδοτικότητα. Ενώ παρέχει πληροφορίες για την αποδοτικότητα της κάθε μονάδας σε σχέση με τις υπόλοιπες, δεν δίνει πληροφορίες σε σχέση με την άριστη αποδοτικότητα. Όπως για παράδειγμα σε μία κατάσταση όπου δύο οργανισμοί της ίδιας βιομηχανίας σημειώνουν την ίδια αποδοτικότητα, αλλά κάτω από διαφορετικές στρατηγικές διοίκησης. Αυτό συμβαίνει, διότι έχει δοθεί διαφορετική βαρύτητα στις εισροές και τις εκροές του εκάστοτε οργανισμού (Γιαβούδη, 2014).

Κάποια από τα πλεονεκτήματα των Δεικτών Απόδοσης είναι πως μετρώνται, ποσοτικοποιούνται και είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, η στρατηγική ενός οργανισμού είναι ορατή και οι αρμόδιοι μπορούν να ελέγξουν αν βρίσκονται σε καλό δρόμο για την επίτευξη του στόχου τους.

Επίσης, είναι ρεαλιστικοί, περιορισμένοι και μπορούν να πραγματοποιηθούν. Εστιάζοντας στις δράσεις που θα επιφέρουν υψηλή αξία στην εταιρία, μπορεί να προσδιοριστούν τα «δυνατά» σημεία της και να αξιοποιηθούν, ώστε να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Εφραιμίδου, 2022).

Όπως εντοπίζονται τα «δυνατά» σημεία, οι δείκτες μπορούν να προσδιορίσουν τα πιθανά προβλήματα και τα κρίσιμα σημεία που εμφανίζονται, για την έγκαιρη επίλυση τους (Εφραιμίδου, 2022).

Χρησιμοποιούνται ως κριτήρια λήψης αποφάσεων και παρακινούν και τους εργαζομένους να είναι πιο συνεπείς στους ρόλους τους και να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης της λειτουργίας της μονάδας και στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της.

Όσον αφορά τα μειονεκτήματά τους, κάποια αναφέρθηκαν παραπάνω, σε σύγκριση με τη μέθοδο DEA, ωστόσο σύμφωνα με την Εφραιμίδου (2022), υπάρχουν κάποια ακόμα.

Πολλές φορές στην προσπάθεια για βελτίωση, δίνεται υπερβολική έμφαση σε ορισμένους δείκτες και ενδέχεται να αγνοηθούν νέοι παράγοντες, που εμφανίστηκαν στην αγορά. Μια τέτοια περίπτωση θα

μπορούσε να είναι η καινοτομία, η οποία είναι δύσκολο να παραχθεί, όταν με την εφαρμογή δεικτών δίνεται μεγάλη προσοχή σε βασικές δραστηριότητες και αγνοούνται οι νέες τάσεις που εμφανίζονται στην αγορά. Σε αυτήν την κατηγορία προστίθεται και το ενδεχόμενο να δοθεί μεγάλη έμφαση σε έναν δείκτη εις βάρος κάποιου άλλου ή εις βάρος της πραγματικής ποιότητας. Έτσι, υπάρχει απομάκρυνση από την αρχική πρόθεση αξιολόγησης.

Ακόμη, η εφαρμογή δεικτών χαρακτηρίζεται ως δαπανηρή και υπάρχει δυσκολία από μερικές επιχειρήσεις να την ακολουθήσουν. Όπως επίσης, πολλές φορές απαιτείται πολύς χρόνος και μεγάλη προσπάθεια από τους εργαζόμενους για να καλυφθούν οι προσδοκίες που απαιτούνται. Ειδικά σε ένα περιβάλλον, όπου επικρατεί η έλλειψη επικοινωνίας, αυτό καθίσταται ακόμη πιο δύσκολο, διότι είναι μια διαδικασία που απαιτεί συνεργασία και συνεννόηση για τους ρόλους που πρέπει να αναλάβει ο καθένας.

Παρόλο που έχει παρατηρηθεί πως η DEA είναι ικανή να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες των Δεικτών Απόδοσης, το ιδανικό είναι, κατά τη Συγκριτική Αξιολόγηση, να χρησιμοποιούνται και οι δύο μέθοδοι, ώστε να ελέγχεται η αξιοπιστία των εκτιμήσεων, καθώς η εφαρμογή μόνο της μιας μεθόδου μπορεί να προκαλέσει ατέλειες. Αρχικά, θα πρέπει να ορίζεται ένα σύνολο εισροών και εκροών, που θα αντικατοπτρίζει την παραγωγική διαδικασία. Έπειτα, είναι εφικτή η σύγκριση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν με τη βοήθεια της DEA, προς εκείνα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τους Δείκτες Απόδοσης.

2.12 Πλεονεκτήματα της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μία διαδικασία, η οποία μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη σε θέματα όπως το Μάρκετινγκ, η Λογιστική, οι ανθρώπινοι πόροι, οι κυβερνητικές πρωτοβουλίες για τη δημόσια κατανόηση της επιστήμης, σε διάφορες βιομηχανίες και έρευνες. Όπως είπαμε στο Κεφάλαιο 1, τα τελευταία κυρίως χρόνια, είναι όλο και πιο πολύ διαδεδομένη σαν μέθοδος και αυτό οφείλεται στο σχετικά χαμηλό της κόστος και στο ότι είναι ειδικευμένη και σε κάθε σύγκριση περιλαμβάνει συγκεκριμένους τομείς ή τμήματα λειτουργίας μια επιχείρησης (Ηλιάδης, 2007).

Αφού σε προηγούμενο κεφάλαιο έχει επισημανθεί ο ρόλος και ο σκοπός αυτής της μεθόδου, στην ενότητα αυτή θα αναλυθούν τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει και τα οφέλη που προσδίδει στους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της τρέχουσας θέσης της εταιρίας. Βοηθάει, δηλαδή, τον οργανισμό να αντιληφθεί καλύτερα την θέση στην οποία βρίσκεται όσον αφορά την απόδοση του, σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Ιδιαίτερα σε κλάδους με έντονη ανταγωνιστικότητα, μπαίνοντας σε διαδικασία σύγκρισης, γίνονται πιο εύκολα αντιληπτά τα αδύναμα σημεία μιας εταιρίας και παράλληλα διατηρούνται υψηλά τα όρια ανταγωνιστικότητας και κατά συνέπεια και το ποσοστό επιτυχίας (Μετίσογλου, 2021).

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι η ετοιμότητα που αποκτά η επιχείρηση απέναντι στις μεταβολές που ενδέχεται να υπάρξουν, με στόχο την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Σύμφωνα με μελέτες έχει αποδειχθεί πως η συγκριτική αξιολόγηση είναι ο βέλτιστος τρόπος για την επιχείρηση να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών της. Αυτό συμβαίνει, καθώς συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών της. Οι πελάτες είναι ένα βασικό μέσο για να προσδιοριστούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία μιας επιχείρησης και μέσω της επικοινωνίας η επιχείρηση θέτει ολοένα και υψηλότερους στόχους για να ικανοποιεί όλο και περισσότερο τις ανάγκες των πελατών της (Γιαζιτζή, 2012).

Ακόμη, σημαντικά είναι τα οφέλη της όσον αφορά την καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, είναι ένα ισχυρό μέσο που βοηθάει στο να ξεπεραστούν παγιωμένες τεχνικές, που η χρήση τους καθιστά την εταιρία στάσιμη και μη αποδοτική και να αντικατασταθούν με καινοτόμες ιδέες. Από τη διαδικασία αυτή, προκύπτουν παραγωγικές ιδέες, οι οποίες σε συνδυασμό με τα υπάρχοντα ευεργετικά στοιχεία της επιχείρησης, εφαρμόζονται και δημιουργούν μια επιχείρηση με αυξημένη συνολική απόδοση. Ανοίγει, λοιπόν, το δρόμο για υιοθέτηση νέων τεχνικών, ιδεών και εργαλείων, καθώς επίσης προάγει και την ενσωμάτωση των βέλτιστων πρακτικών για κάθε βιομηχανία. Σε καμία περίπτωση, όμως, δεν πρέπει να θεωρηθεί πως αυτή η καινοτομία εφαρμόζεται μία φορά και επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αντιθέτως, είναι μια μέθοδος με διάρκεια και χαρακτηρίζεται από συνεχή βελτίωση, οι αλλαγές που εφαρμόζονται με τον καιρό υιοθετούνται και ενσωματώνονται στην εταιρία σε καθημερινή βάση (Μετίσογλου, 2021).

Επιπλέον, αναπτύσσονται ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι στόχοι και καθορίζονται ρεαλιστικά πλάνα ενεργειών (Ηλιάδης, 2007). Αρχικά, η επιχείρηση προσδιορίζει τα κενά απόδοσης, τα κρίσιμα σημεία που παρουσιάζονται και έπειτα καθορίζει τους τομείς, στους οποίους πρέπει να παρέμβει (Μετίσογλου, 2021). Μετά από αυτήν την ανάλυση των δεδομένων και την αξιολόγησή τους, καθορίζει τους στόχους, που επιθυμεί να πετύχει. Είναι ένα απαραίτητο βήμα, ώστε η επιχείρηση να θεωρηθεί ανταγωνιστική. Σύμφωνα με μελέτη, η συγκριτική αξιολόγηση προτιμάται από τους οργανισμούς, διότι έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και των κερδών, καθώς επίσης και την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης, χωρίς να επηρεάζεται το κόστος (Γιαζιτζή, 2012).

2.13 Μειονεκτήματα της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Στην προηγούμενη ενότητα, παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν τα πλεονεκτήματα, που προκύπτουν από την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η διαδικασία αυτή, εκτός από πολλά οφέλη, παρουσιάζει και ορισμένα εμπόδια, τα οποία περιγράφονται στην παρούσα ενότητα.

Πιο συγκεκριμένα, δεν διερευνώνται οι συνθήκες, με τις οποίες επέτυχαν οι ανταγωνιστές. Με τη διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης, δηλαδή, σε κανένα στάδιο της δεν εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι ανταγωνιστές της λειτούργησαν, ώστε να κατακτήσουν τη θέση αυτή που βρίσκονται σήμερα. Το μόνο αντικείμενο που αναφέρεται κατά τη σύγκριση είναι οι βέλτιστες πρακτικές, που χρησιμοποίησε ο ανταγωνιστής. Εάν, όμως, ένας ανταγωνιστής δεν είχε αρκετούς στόχους, λόγω κάποιου παράγοντα που τον περιορίζει, τότε η ενδιαφερόμενη επιχείρηση που επιτελεί τη σύγκριση αυτή, δεν διαθέτει αρκετές πληροφορίες και δεν γνωρίζει υπό ποιες συνθήκες εκείνος λειτούργησε, με αποτέλεσμα να κινδυνεύει να εφαρμόσει ελαττωματικά ή εξαιρετικά χαμηλά πρότυπα (Μετίσογλου, 2021). Το ίδιο συμβαίνει εάν τα δεδομένα τα οποία συλλέγονται για τους ανταγωνιστές, δεν είναι ποιοτικά, επαρκή και έγκυρα, λόγω κακών πρακτικών διαχείρισης των πληροφοριών (Γιαζιτζή, 2012).

Ένα άλλο μειονέκτημα είναι πως αρκετές φορές, μετά τη συγκριτική αξιολόγηση και αφού ο οργανισμός έχει επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, επαναπαύεται. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου ο οργανισμός έχει ξεπεράσει και τους ανταγωνιστές του, εφόσον θεωρείται το πρότυπο της βιομηχανίας με την καλύτερη επίδοση και τη μέγιστη απόδοση, παύει να προσπαθεί, παύει να λειτουργεί ανταγωνιστικά και υπό συνθήκες πίεσης και δημιουργείται σύντομα το φαινόμενο του εφησυχασμού και της αλαζονείας. Γι' αυτό, είναι σημαντικό να γίνεται αντιληπτό πως πάντοτε υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω βελτίωση (Μετίσογλου, 2021).

Τρίτον, πολλές φορές οι υπεύθυνες ομάδες και οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, συγχέουν τη διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης και λανθασμένα θεωρούν πως είναι μία αυτόνομη δραστηριότητα, που πραγματοποιείται μία φορά. Πρέπει, λοιπόν, να γίνει ξεκάθαρο πως η συγκριτική αξιολόγηση από μόνη της δεν θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αντιθέτως, πρέπει να συνοδεύεται με ένα σχέδιο, το οποίο θα καθορίζει τους τρόπους με τους οποίους θα υιοθετηθούν οι απαραίτητες αλλαγές που πρέπει να γίνουν και θα θεωρούνται πλέον μέρος της καθημερινότητας στις επιχειρηματικές διαδικασίες (Μετίσογλου, 2021).

Ακόμη, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η συγκριτική αξιολόγηση είναι μία διαδικασία, που απαιτεί ομαδικότητα και συνεργασία, μεταξύ των μελών μιας εταιρίας. Όταν οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν και δεν εκφράζουν την άποψη τους, έχουν δυσκολία στην μεταξύ τους επικοινωνία και δεν προάγεται το ομαδικό πνεύμα, τότε καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη η εφαρμογή της (Γιαζιτζή, 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

3.1.1 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1, στη σημερινή εποχή, οι βιομηχανίες τροφίμων αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις, λόγω της έντονης ανταγωνιστικότητας που επικρατεί στον κλάδο αυτό. Οι πελάτες εκφράζουν τις επιθυμίες τους και αποκτούν όλο και περισσότερες απαιτήσεις, σχετικά με τα προϊόντα που σκοπεύουν να καταναλώσουν. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες αυτές υποχρεούνται να παραμένουν ανταγωνιστικές και ισχυρές, απέναντι στους αντιπάλους τους, καθώς και καινοτόμες και ευέλικτες, απέναντι στους πελάτες τους. Προσπαθούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στις επιθυμίες των καταναλωτών γρήγορα και παράλληλα να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές. Ένας ικανοποιητικός τρόπος να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι μέσω της χρήσης μεθόδων συγκριτικής αξιολόγησης, η οποία συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του ίδιου του οργανισμού και των αδύναμων σημείων του και στη σύγκριση του, με άλλους όμοιους του με άριστη απόδοση. Επομένως, η εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης της απόδοσης, στον κλάδο των βιομηχανιών τροφίμων, καθίσταται σημαντική και ωφέλιμη (Τζιάμπαζης, 2022).

3.1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Όπως προαναφέραμε, η κατοχύρωση ανταγωνιστικής θέσης από μία επιχείρηση αυτού του κλάδου, εξαρτάται από την αποδοτική της λειτουργία. Μέσω αυτής, επιδιώκει να κερδίσει και να διατηρήσει μία πλεονεκτική θέση στο επιχειρησιακό περιβάλλον (Καράτζιος, 2022).

Αρχικά, η «Αποδοτικότητα» ως έννοια αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων και αναφέρεται στις θυσίες (κόστη), που γίνονται ώστε να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα. Η μέτρηση της μπορεί να γίνει με διάφορες τεχνικές, αλλά στην παρούσα εργασία θεωρούμε σημαντικό να σταθούμε σε δύο βασικές μεθόδους: στους Δείκτες (KPIs) και στη Μέθοδο Βέλτιστων Προτύπων (DEA). Δύο εργαλεία της Συγκριτικής Αξιολόγησης της Απόδοσης, στα οποία αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο πιο γενικά και παρακάτω θα αναλύσουμε την εφαρμογή τους, συγκεκριμένα για τον κλάδο της Βιομηχανίας Τροφίμων.

Επιπλέον, για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της αποδοτικής λειτουργίας, χρησιμοποιούμε τον όρο «παραγωγικότητα», που ορίζεται ως το πηλίκο των παραγόμενων εκροών προς τις εισροές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Έτσι, μπορούμε να αντιληφθούμε τυχόν “σπατάλες” σε υλικά και χρόνο ή και μη αποδοτική εκμετάλλευση των πόρων παραγωγής (Καρράς, 2016).

Σύμφωνα με τον Καράτζιο (2022), για να θεωρηθεί αποδοτική, πρέπει να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, να αυξήσει τα κέρδη της, αλλά παράλληλα να μειώσει τυχόν επιπτώσεις που προκαλεί στο περιβάλλον κατά την παραγωγή προϊόντων και να βελτιώσει τις σχέσεις της με τους καταναλωτές. Πιο συγκεκριμένα, η επιχειρησιακή απόδοση αποτελείται από πέντε βασικές αρχές:

- Μειωμένο κόστος των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη, μέσω βελτίωσης της ποιότητας
- Ελάχιστο κόστος επενδύσεων
- Μειωμένος κίνδυνος αποτυχίας

- Λειτουργία σε ένα πλαίσιο συνεχούς εξέλιξης και βελτίωσης

Για την επίτευξη της αποδοτικής λειτουργίας, η επιχείρηση οφείλει να εκπληρώσει τους παρακάτω στόχους:

- Παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, που συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές, και ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών, με στόχο την ικανοποίηση του καταναλωτή
- Συνεχή διαθεσιμότητα αγαθών και υπηρεσιών προς τον πελάτη, μέσω της ταχύτητας και της ευελιξίας κατά την παραγωγή
- Έγκαιρη παροχή των προϊόντων στον καταναλωτή, με σκοπό την κατοχύρωση της αξιοπιστίας
- Ευελιξία στις λειτουργίες
- Χαμηλό κόστος παραγωγής

Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως για την βελτίωση της απόδοσης μιας Βιομηχανίας Τροφίμων, συμμετέχουν όλα τα τμήματα που την απαρτίζουν και αφορά κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης, όχι μόνο την παραγωγική διαδικασία. Με τη συμβολή όλων των εργαζομένων και των διαδικασιών της επιχείρησης θα επιτευχθεί η ελαχιστοποίηση του κόστους με ταυτόχρονη διατήρηση υψηλών επιπέδων ποιότητας, ευελιξίας, ταχύτητας και αξιοπιστίας.

Μέσω της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των βιομηχανιών τροφίμων με τις δύο προαναφερθείσες μεθόδους, θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε αν εφαρμόζονται οι παραπάνω θεωρητικές αρχές στις εν λόγω βιομηχανίες.

3.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η μεθοδολογία αυτής της διαδικασίας, όπως αναφέρει ο Καρράς (2016), αποτελείται από δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο, γίνεται η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων και στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης τροφίμων. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου, είτε μέσω διαδικτύου, είτε με φυσική παρουσία στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Ένα τέτοιο παράδειγμα μπορεί να είναι το εξής. Το ερωτηματολόγιο αυτό, μπορεί να έχει αρχικά, ερωτήσεις σχετικά με το αντικείμενο, στο οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση, τη θέση που έχει το άτομο που κλήθηκε να δώσει τις απαντήσεις και τα στοιχεία επικοινωνίας. Ακολουθούν ερωτήσεις, που σχετίζονται με τον αριθμό των ατόμων, που απασχολούνται. Έπειτα, συλλέγονται στοιχεία για τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, που εφαρμόζονται στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις τροφίμων, κατέχουν διάφορες πιστοποιήσεις και εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας, για να αποδείξουν πως τα προϊόντα που παράγονται, συμμορφώνονται με τις προϋποθέσεις που απαιτούνται. Το επόμενο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά την οικονομική απόδοση της επιχείρησης, δηλαδή το οικονομικό αποτέλεσμα προς το κεφάλαιο που έχει χρησιμοποιηθεί και χωρίζονται σε μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές είναι οι εξής.

- Η Απόδοση αγοράς, η οποία σχετίζεται με τις επιδόσεις της επιχείρησης σε θέματα, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η αύξηση του πελατολογίου, η κατοχύρωση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά, η βελτίωση της φήμης της επιχείρησης στην αγορά, η άμεση ενημέρωση της επιχείρησης για τις νέες τάσεις που κυκλοφορούν και η συμπεριφορά και η στάση που έχουν οι καταναλωτές απέναντι στην επιχείρηση.

- η Ανταγωνιστικότητα, η οποία αφορά την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγονται, τον βαθμό κάλυψης των απαιτήσεων της αγοράς (τιμές, χρόνος παράδοσης), την ικανοποίηση των πελατών, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες προώθησης και παραγωγής, καθώς και η ταχύτητα εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά.
- η Λειτουργική απόδοση σχετίζεται με τον βαθμό απόδοσης όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του, τη συμμετοχή αυτού στην πραγματοποίηση στόχων, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.
- η Καινοτομία είναι η αξιοποίηση της γνώσης, με σκοπό την παραγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, που καλύπτουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών.

Στο τελευταίο μέρος αυτής της διαδικασίας, ο απαντών καλείται να καταγράψει τα σημαντικότερα προβλήματα ή εμπόδια που συναντά η επιχείρηση και αδυνατεί να εξελιχθεί, καθώς επίσης και τις σημαντικότερες αποφάσεις που θεωρεί ότι μπορούν να ληφθούν για την ανάπτυξή της.

Τα δεδομένα, γενικά, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις εισροές και τις εκροές. Όλοι οι πόροι, οι οποίοι χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγή, αποτελούν τις εισροές. Ενώ, οι εκροές είναι τα μετρήσιμα αποτελέσματα που προκύπτουν ή παράγονται. Ωστόσο, ανάλογα με την τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί κατά τη Συγκριτική Αξιολόγηση, σημειώνονται και μερικές διαφοροποιήσεις (Καράτζιος, 2022).

Οι εισροές και οι εκροές που αναφέρθηκαν αποτελούν τα απαραίτητα στοιχεία για την εφαρμογή των δύο μεθόδων συγκριτικής αξιολόγησης που συζητήσαμε ανωτέρω και θα αναλυθούν και στη συνέχεια.

3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

3.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις Βιομηχανίες Τροφίμων, δημιουργείται η ανάγκη για συχνή παρακολούθηση και γρήγορη και ακριβή επισκόπηση της κατάστασης που επικρατεί στις γραμμές παραγωγής, αλλά και σε κάθε άλλη μονάδα της βιομηχανίας.

Οι δείκτες απόδοσης παρακολουθούνται τμήμα στρατηγικής της επιχείρησης και χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική παρακολούθησή της. Λειτουργούν ως ένα μέτρο της προόδου που έχει σημειώσει ένας οργανισμός, ένα τμήμα ή ακόμη και ένα άτομο. Με τις μετρήσεις που πραγματοποιούνται και τη σωστή στρατηγική, παρακολουθείται η λειτουργία της επιχείρησης, καθορίζονται οι στόχοι και τα κρίσιμα σημεία που πρέπει να βελτιωθούν και λαμβάνονται αποφάσεις. Συνήθως, η αρμόδια ομάδα για την επιλογή των βασικών δεικτών απόδοσης είναι τα ανώτερα ή και μεσαία στελέχη της εταιρίας. Έτσι, γίνονται καλύτερα κατανοητές οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης σε σύντομο χρονικό διάστημα και επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί, ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν (Εφραιμίδου, 2022).

Γενικά είναι «υπολογισμοί» που δηλώνουν το πόσο αποδοτικά λειτουργεί η επιχείρηση. Για αυτόν τον λόγο, είναι πολύ σημαντικό να αξιολογούνται οι Δείκτες Απόδοσης, που είναι κατάλληλοι να εφαρμοστούν κατά τη Συγκριτική Αξιολόγηση, καθώς πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και να εστιάζει σε αυτούς. Για παράδειγμα, εάν ο στόχος είναι να μειωθεί η σπατάλη του προϊόντος λόγω ελαττωμάτων που παρουσιάζει η συσκευασία, θα πρέπει να ορίσουμε

ως βασικούς δείκτες τα ποσοστά αστοχίας στις μηχανές συσκευασίας ή τη συνολική απώλεια προϊόντος.

Κάποια άλλα, επίσης σημαντικά, κριτήρια είναι πως οι δείκτες απόδοσης πρέπει να είναι ανάλογοι και ευθυγραμμισμένοι με την στρατηγική και τους στόχους της εταιρίας, να υπάρχει δηλαδή ισορροπία και αναλογία. Ακόμη, να παρακολουθούνται και να ελέγχονται από ένα άτομο ή μία ομάδα, που θα είναι υπεύθυνοι για αυτή τη διαδικασία, αλλά να σημειωθεί πως η μέτρηση τους πρέπει να γίνεται συχνά και περιοδικά, είτε ημερήσια, είτε εβδομαδιαία. Εάν η μέτρηση τους γίνεται μηνιαία ή και πιο σπάνια, δεν υπάρχει ακριβής και αξιόπιστη εικόνα για τα αποτελέσματα και δεν θα γίνει άμεσα οποιαδήποτε επέμβαση για αλλαγή χρειαστεί. Να είναι κατανοητοί από όλα τα τμήματα και τους εργαζομένους μιας μονάδας, για να συμμετέχουν κι αυτοί με τον τρόπο που μπορούν. Να έχουν τη δυνατότητα να μετρούν και να ορίζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως επίσης και να είναι περιορισμένοι σε αριθμό, αλλά να στοχεύουν σε λειτουργίες που προσδίδουν υψηλή αξία. Τέλος, να έχει μεγάλο αντίκτυπο στην επιχείρηση και να προσφέρει πραγματικά, με αποτέλεσμα να επιτευχθούν οι στόχοι της.

3.3.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Στις Βιομηχανίες Τροφίμων, παρουσιάζονται πολυάριθμοι δείκτες, σχετικοί με την ασφάλεια, την ποιότητα, την οικονομία, την παραγωγικότητα και την απόδοση της επιχείρησης. Κάποια παραδείγματα δεικτών απόδοσης των επιχειρήσεων αυτού του κλάδο, είναι αυτοί που αφορούν τις Μηχανές, το Προϊόν και την Παραγωγική Διαδικασία (Τζιαμπαζης, 2022).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τους δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με τις μηχανές, αυτοί είναι πηλίκια που χρησιμοποιούν τις κατωτέρω αναφερόμενες εισροές και εκροές:

Το ποσοστό % του χρόνου διακοπής της λειτουργίας του, λόγω βλάβης

- η μέση ταχύτητα παραγωγής
- ο μέσος χρόνος αλλαγής είδους προϊόντος
- το ποσοστό % του χρόνου διακοπής της παραγωγής, λόγω έλλειψης υλικών και πρώτης ύλης
- το ποσοστό % του χρόνου διακοπής, λόγω καθυστερημένης επιστροφής των εργαζομένων από το διάλειμμα
- ο αριθμός μη προγραμματισμένων αλλαγών μεταξύ των εργαζομένων, ανά βάρδια
- η αποδοτικότητα εργασίας %
- η απόδοση μηχανών %

Οι δείκτες απόδοσης της ποιότητας, αντιστοίχως:

- ο μέσος όρος των παραγόμενων συσκευασιών, που προορίζονται ως δώρο
- το ποσοστό % των συσκευασιών, που παρουσιάζουν ελαττωματικό κλείσιμο/σφράγισμα
- ο αριθμός πακέτων που υπέστη επεξεργασία ξανά
- ο μέσος όρος ποιότητας
- ο αριθμός τεχνικών μη συμμορφώσεων ανά βάρδια
- το συνολικό βάρος των απορριμμάτων, που προκύπτουν ανά βάρδια
- η ημερήσια βαθμολογία ελέγχου υγιεινής
- ο αριθμός των βακτηριδίων στο τελικό προϊόν

Τέλος, οι δείκτες απόδοσης, σχετικά με την παραγωγική διαδικασία είναι πηλικά που χρησιμοποιούν τις κατωτέρω αναφερόμενες εισροές και εκροές:

- το ποσοστό των αποτυχιών στους ελέγχους, που διενεργούνται κατά τη διαδικασία
- η μέση θερμοκρασία των υλικών, που φτάνουν στη γραμμή

Άλλοι σημαντικοί δείκτες είναι:

Δείκτες Απόδοσης πωλήσεων και εσόδων

Οι δείκτες αυτοί, παρέχουν στις επιχειρήσεις τροφίμων πολύ σημαντικές πληροφορίες, σχετικά με την οικονομική τους απόδοση, τον τρόπο ανάπτυξής τους, την αποτελεσματικότητα των τιμών τους και την αξία των πελατών τους. Παρακολουθώντας και αξιολογώντας αυτές τις μετρήσεις, μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις για τη βελτιστοποίηση των στρατηγικών πωλήσεων, τη βελτίωση της κερδοφορίας και την διατήρηση υγιών σχέσεων με τους πελάτες. Οι δείκτες απόδοσης πωλήσεων και εσόδων είναι πηλικά που χρησιμοποιούν τις κατωτέρω αναφερόμενες εισροές και εκροές:

- 1) Τα συνολικά έσοδα που δημιουργούνται από την επιχείρηση τροφίμων, εντός μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η παρακολούθηση αυτών των εσόδων επιτρέπει την αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών πωλήσεων τους. Έτσι, μπορούν εύκολα να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τις τιμές, τις προσφορές των προϊόντων και το μερίδιο που έχουν στην αγορά.
- 2) Ο ρυθμός αύξησης πωλήσεων, που μετρά την ποσοστιαία αύξηση ή μείωση των εσόδων από πωλήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Παρέχει, δηλαδή, πληροφορίες για τον ρυθμό με τον οποίο μια επιχείρηση τροφίμων αυξάνει τον όγκο των πωλήσεών της. Ένας θετικός αριθμός υποδηλώνει αυξημένο μερίδιο αγοράς, ενώ ένας αρνητικός αριθμός δείχνει μείωση των πωλήσεων. Με τον τρόπο αυτό, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της προώθησης και του μάρκετινγκ και καθοδηγείται η λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
- 3) Μέση αξία συναλλαγής. Αυτή είναι το μέσο χρηματικό ποσό που ξοδεύει ένας πελάτης ανά συναλλαγή. Η παρακολούθηση του επιτρέπει στις επιχειρήσεις αυτού του κλάδου να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών τιμολόγησης, των διαφημιστικών εκστρατειών και την άνοδο των πωλήσεων. Η αύξηση της μέση αξίας συνεπάγεται υψηλότερη κερδοφορία και έσοδα.
- 4) Αξία διάρκειας ζωής πελάτη. Η αξία διάρκειας ζωής του πελάτη αντιπροσωπεύει το συνολικό, καθαρό κέρδος που δημιουργείται από τον πελάτη σε όλη τη διάρκεια της σχέσης του με την επιχείρηση τροφίμων. Ο δείκτης αυτός βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει την μακροπρόθεσμη αξία της πελατειακής της βάσης και την απόδοση της επένδυσης για την απόκτηση και τη διατήρηση πελατών.

Δείκτες Λειτουργικής Απόδοσης

Οι δείκτες αυτοί δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις τροφίμων να αξιολογήσουν τις δραστηριότητές τους, να μειώσουν το κόστος και να ενισχύσουν την κερδοφορία. Επίσης, μπορούν να βρεθούν τομείς προς βελτίωση, να εφαρμοστούν στοχευμένες στρατηγικές και να ληφθούν

αποφάσεις για μία λειτουργική και ανταγωνιστική βιομηχανία τροφίμων. Ειδικότερα, οι δείκτες αυτοί είναι:

1) Το ποσοστό κόστους τροφίμων

Το ποσοστό κόστους τροφίμων είναι ένας δείκτης που μετρά τα συνολικά έσοδα που δαπανώνται για τα τρόφιμα. Υπολογίζει την αναλογία κόστους των συστατικών και πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται, προς τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις που παράγονται. Έτσι, οι εταιρίες τροφίμων εύκολα αξιολογούν τις στρατηγικές διαχείρισης κόστους και τιμολόγησης.

2) Το ποσοστό κόστους εργασίας

Ο δείκτης αυτός, μετρά την αναλογία των συνολικών εσόδων που χρησιμοποιούνται για δαπάνες σχετικές με την εργασία (μισθοί, παροχές, φόροι). Με αυτόν τον τρόπο, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της χρήσης και διαχείρισης της εργασίας.

3) Το ποσοστό κύκλου εργασιών αποθεμάτων

Το ποσοστό κύκλου εργασιών αποθεμάτων, ποσοτικοποιεί σε τι βαθμό και πόσο αποτελεσματικά μια επιχείρηση τροφίμων διαχειρίζεται το απόθεμά της. Δεδομένου ότι οι βιομηχανίες τροφίμων ασχολούνται με ευπαθή προϊόντα, δηλαδή με προϊόντα που πρέπει να βρίσκονται υπό αυστηρές συνθήκες, για να μην αλλοιωθούν, είναι σημαντικό το απόθεμά τους να ανανεώνεται πολύ πριν “χαλάσουν” τα προϊόντα που υπάρχουν στο ράφι. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερος είναι ο κύκλος αποθεμάτων, τόσο περισσότερο προϊόν μπορεί να πουληθεί. Επομένως, η παρακολούθηση αυτού του δείκτη δίνει στοιχεία για τη βελτίωση της διαχείρισης των αποθεμάτων, τη διασφάλιση της φρεσκάδας τους και τη μείωση του κόστους μεταφοράς.

4) Η παραγωγικότητα των εργαζομένων

Εδώ μετράται πόσο παραγωγικοί και αποδοτικοί είναι οι εργαζόμενοι, εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Έτσι, επιτρέπεται στις επιχειρήσεις τροφίμων να αξιολογούν την αποδοτικότητα εργατικού δυναμικού και να εντοπίζουν ζητήματα εκπαίδευσης ή απόδοσης.

Δείκτες Απόδοσης Ικανοποίησης Πελατών

Αυτοί οι δείκτες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις τροφίμων να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες τους και να ενισχύσουν την αφοσίωση που υπάρχει. Μέσω αυτού, θα ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών τους και παράλληλα θα κερδίσουν την υπεράσπιση των πελατών στα πλαίσια μιας ανταγωνιστικής βιομηχανίας τροφίμων. Συγκεκριμένα, τέτοιοι δείκτες είναι:

1) Το ποσοστό διατήρησης πελατών

Ο δείκτης αυτός μετρά το ποσοστό των πελατών που μπορεί να διατηρήσει μια επιχείρηση τροφίμων για μία ορισμένη χρονική περίοδο. Έτσι, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διατήρησης των πελατών και εντοπίζονται οι τομείς που χρειάζονται βελτίωση.

2) Η Καθαρή βαθμολογία υποστηρικτών (Net Promoter Score)

Είναι ένας ευρέως χρησιμοποιούμενος δείκτης, ο οποίος μετρά την αφοσίωση και την ικανοποίηση των πελατών. Παρέχει πληροφορίες για τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών και τις πιθανότητες θετικών συστάσεων.

3) Οι Διαδικτυακές κριτικές και αξιολογήσεις

Οι κριτικές και οι αξιολογήσεις μέσω διαδικτύου είναι σημαντικές για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών στη σύγχρονη, ψηφιακή εποχή. Οι πελάτες συχνά μοιράζονται τις εμπειρίες τους και επηρεάζονται από αυτές άλλων πελατών. Οι θετικές αξιολογήσεις δείχνουν την ικανοποίηση των

πελατών, ενώ οι αρνητικές βοηθούν την επιχείρηση να εστιάσει στους τρόπους με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί.

4) Τα παράπονα των πελατών και οι επιλύσεις

Τα παράπονα και οι επιλύσεις είναι ένας ακόμη πολύ χρήσιμος δείκτης. Παρακολουθείται ο αριθμός, αλλά και η φύση των παραπόνων πελατών, που είναι απογοητευμένοι ή αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα με το προϊόν. Είναι, φυσικά, πολύ σημαντικό για τα παράπονα αυτά να βρίσκονται και οι αντίστοιχες λύσεις έγκαιρα, έτσι ώστε να διατηρηθεί η αφοσίωση των πελατών στην επιχείρηση αυτή. Αυτός ο τρόπος, συμβάλλει στην ανάκαμψη των αποτυχιών και στη διατήρηση μιας καλής φήμης.

Δείκτες Απόδοσης ποιότητας και ασφάλειας

Οι δείκτες απόδοσης ποιότητας και ασφάλειας έχουν μεγάλη σημασία για τη βιομηχανία τροφίμων, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών, να πληρούνται όλες οι απαιτήσεις και να παρέχονται ασφαλή και υψηλής ποιότητας προϊόντα. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να εντοπιστούν τομείς που χρειάζονται βελτίωση και να εφαρμοσθούν προληπτικά μέτρα για την ασφάλεια και την ποιότητα των τροφίμων, τόσο για τους καταναλωτές, όσο και για τους ρυθμιστικούς φορείς που εκτελούν ελέγχους. Οι μετρήσεις μπορούν να γίνουν με χρήση των εξής εισροών και εκροών:

1) Τα περιστατικά ασφάλειας τροφίμων

Αυτός ο δείκτης αφορά τυχόν ανεπιθύμητα περιστατικά, που σχετίζονται με την ασφάλεια και την υγιεινή των προϊόντων διατροφής. Μετρά τη σοβαρότητα αυτών των περιστατικών (πχ. μόλυνση, τροφिमογενείς ασθένειες, άλλες παραβιάσεις ασφάλειας). Έτσι, διασφαλίζεται η ευημερία και η υγεία των καταναλωτών.

2) Η συμμόρφωση με τους κανονισμούς

Είναι ένας δείκτης που μετρά τον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση τροφίμων συμμορφώνεται με τις αντίστοιχες απαιτήσεις ασφάλειας τροφίμων, που ορίζονται από τις αρχές και τα διοικητικά όργανα. Αυτό περιλαμβάνει τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς επισήμανσης, τα πρότυπα υγιεινής, τη διαχείριση των αλλεργιογόνων και άλλα. Η παρακολούθηση της συμμόρφωσης διασφαλίζει ότι η επιχείρηση λειτουργεί εντός νομικών ορίων, μειώνει τον κίνδυνο προστίμων ή κυρώσεων και προστατεύει την υγεία των καταναλωτών.

3) Τις μετρήσεις ποιότητας του προϊόντος

Οι μετρήσεις αυτές αφορούν την ποιότητα και τη συνοχή που παρουσιάζουν τα προϊόντα διατροφής. Μπορεί να είναι αισθητηριακές αξιολογήσεις, προδιαγραφές προϊόντων, η διάρκεια ζωής του τροφίμου και γενικότερα χαρακτηριστικά, που δηλώνουν την ποιότητά του. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις τροφίμων να διασφαλίζουν ότι τα προϊόντα τους ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών και διαφοροποιούνται σε σύγκριση με άλλα στην αγορά.

4) Το ποσοστό ανάκλησης

Το ποσοστό ανάκλησης μετρά τη συχνότητα και τη σοβαρότητα των ανακλήσεων προϊόντων στον κλάδο των τροφίμων. Είναι ένας απαραίτητος δείκτης, καθώς συμβάλλει στη μείωση των πιθανών κινδύνων για την υγεία των πελατών. Υψηλό ποσοστό ανάκλησης υποδηλώνει πιθανά ζητήματα ποιότητας ή ασφάλειας των προϊόντων, τα οποία είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν εγκαίρως.

3.3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Στην ενότητα αυτή θα γίνει αναφορά και ανάλυση στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι Δείκτες Απόδοσης σε μία Βιομηχανία Τροφίμων, κατά τη Συγκριτική Αξιολόγηση, και πώς αυτοί πραγματοποιούν μετρήσεις. Η διαδικασία αυτή, περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

- Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων και σημείων αναφοράς

Αρχικά, καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι για την επιχείρηση τροφίμων, οι οποίοι επιβάλλεται να είναι ανάλογοι με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική της. Έπειτα, προσδιορίζονται τα σημεία αναφοράς ή κάποιες τιμές-στόχοι για κάθε δείκτη που χρησιμοποιείται. Τα σημεία αναφοράς είναι τα σημεία από τα οποία ξεκινά η μέτρηση της απόδοσης.

- Συλλογή και Ανάλυση σχετικών δεδομένων

Στο στάδιο αυτό, καθορίζονται τα απαραίτητα δεδομένα, που απαιτούνται για τη μέτρηση κάθε δείκτη. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να αφορούν τις πωλήσεις, τις κριτικές των πελατών, λειτουργικές μετρήσεις, πληροφορίες ποιοτικού ελέγχου και άλλα, τα οποία τα αναλύσαμε παραπάνω. Για τη συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων πληροφοριών εφαρμόζονται τα ανάλογα συστήματα και διαδικασίες. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι συστήματα που χρησιμοποιούνται στα σημεία πώλησης ή έρευνες πελατών, εργαλεία παρακολούθησης των εργαζομένων, καθώς και πρωτόκολλα για τη διασφάλιση ποιότητας. Τα δεδομένα αυτά, συλλέγονται και ενημερώνονται τακτικά, ώστε να διασφαλιστεί η ανανέωσή τους και η ακρίβειά τους. Τέλος, αναλύονται, με σκοπό τον υπολογισμό και την παρακολούθηση των δεικτών μέσω αυτών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε χειροκίνητα, είτε μέσω λογισμικού ανάλυσης δεδομένων.

- Επιλογή κατάλληλων εργαλείων και λογισμικού μέτρησης

Στο βήμα αυτό, επιλέγονται τα κατάλληλα εργαλεία μέτρησης για κάθε δείκτη που χρησιμοποιείται, όπως για παράδειγμα η χρήση υπολογιστικών φύλλων ή κάποιο εξειδικευμένο λογισμικό για το συγκεκριμένο κλάδο. Αναζητούνται και αξιολογούνται οι διαθέσιμες λύσεις λογισμικού, που έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν και να αναλύουν τα δεδομένα. Τα εργαλεία αυτά καθιστούν τη διαδικασία αρκετά απλοϊκή και παρέχουν πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο.

- Δημιουργία αναφορών και πινάκων εργαλείων για τακτική παρακολούθηση

Στο τελευταίο στάδιο, λοιπόν, αναπτύσσονται αναφορές και πίνακες εργαλείων για την εμφάνιση των αποτελεσμάτων του δείκτη απόδοσης. Αυτό εξυπηρετεί τους ενδιαφερόμενους καθώς συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση και στην εύκολη παρακολούθηση της απόδοσης. Διενεργείται έλεγχος και τακτική ενημέρωση των αναφορών και των πινάκων εργαλείων, ώστε να αντικατοπτρίζουν τα πιο πρόσφατα δεδομένα και πληροφορίες. Είναι πολύ σημαντικό, οι αναφορές και οι πίνακες ελέγχου να κοινοποιούνται και στα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, όπως η διοίκηση, οι εργαζόμενοι και οι επενδυτές της, έτσι ώστε να υπάρχει διαφάνεια και εμπιστοσύνη.

Αφού ακολουθηθούν αυτά τα βήματα και εφαρμοσθούν οι Δείκτες Απόδοσης, οι επιχειρήσεις τροφίμων έχουν τη δυνατότητα να μετρήσουν και να παρακολουθήσουν την αποτελεσματικότητα των δεικτών αυτών. Αποκτούν πολύτιμη γνώση, λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και πετυχαίνουν μια συνεχή βελτίωση σε διάφορες πτυχές των λειτουργιών τους.

Συμπεραίνοντας, διαπιστώνουμε πως οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης είναι απαραίτητα εργαλεία για μια Βιομηχανία Τροφίμων και παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες, σχετικά με την απόδοση, την ικανοποίηση των πελατών, την αποτελεσματικότητα και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Μέσα από τις μετρήσεις που πραγματοποιούν οι δείκτες αυτοί, μπορούν και λαμβάνονται αποφάσεις, βασισμένες σε δεδομένα και όχι ατεκμηρίωτες, και προσδιορίζονται οι τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Όπως προαναφέραμε, ο προσδιορισμός συγκεκριμένων στόχων, η συλλογή και ανάλυση σχετικών δεδομένων, η επιλογή κατάλληλων εργαλείων και λογισμικού μέτρησης και η δημιουργία αναφορών και πινάκων εργαλείων για τακτική παρακολούθηση, είναι τα απαραίτητα βήματα για την εφαρμογή των Δεικτών Απόδοσης στην επιχείρηση τροφίμων. Έτσι, αυτή θα κατορθώσει να βελτιώσει την απόδοση της και να διατηρήσει υψηλή την ποιότητα των προϊόντων της, λειτουργώντας αποδοτικά στα πλαίσια ενός ανταγωνιστικού κλάδου.

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να αναφερθεί μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε, για να αξιολογηθεί εάν οι εργαζόμενοι μιας εταιρίας τροφίμων γνωρίζουν τους Δείκτες Απόδοσης και πόσο αποτελεσματικοί θεωρούνται. Σύμφωνα με την Εφραιμίδου (2022), η οποία πραγματοποίησε τη μελέτη αυτή σε διάφορα τυροκομεία της Ελλάδας και έθεσε ορισμένες ερωτήσεις στους ενδιαφερόμενους, προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα.

Αρχικά, δεν υπήρξε μεγάλη συμμετοχή από την πλευρά των εταιριών τροφίμων, διότι οι περισσότεροι δεν είχαν γνώση επί του θέματος. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων αποτελείται κυρίως από μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά και χαρακτηρίζονται από χαμηλή παραγωγικότητα.

Μεταξύ όσων συμμετείχαν, λοιπόν, παρατηρήθηκε πως η πλειοψηφία γνώριζε την έννοια « Βασικός Δείκτης Απόδοσης», με ένα ποσοστό 63%, ενώ το 37% δεν είχε γνώση περί αυτού.

Είναι γνωστή η έννοια: Βασικός Δείκτης Απόδοσης;	Πλήθος	Ποσοστό (%)
ΝΑΙ	19	63,33
ΟΧΙ	11	36,67
Σύνολο	30	100

Πίνακας 3: Αποτελέσματα ερώτησης – «Είναι γνωστή η έννοια Βασικοί Δείκτες Απόδοσης;»

Πηγή: Εφραιμίδου, Β. (2022). *Αξιολόγηση βασικών δεικτών απόδοσης σε τυροκομεία της Ελλάδας*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Η πλειοψηφία θεωρεί πως είναι ένα πολύτιμο εργαλείο και συμβάλλει σημαντικά στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Ενώ, οι υπόλοιποι είτε έχουν ουδέτερη άποψη, είτε διαφωνούν. Όσον αφορά τους βασικούς δείκτες απόδοσης που εφαρμόζονται στη Βιομηχανία Τροφίμων, το μεγαλύτερο ποσοστό τους θεωρεί αρκετά σημαντικούς δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην υγιεινή. Ένα αξιοσημείωτο αποτέλεσμα που προέκυψε είναι πως η παρουσίαση των δεικτών απόδοσης από την αρμόδια ομάδα, γίνεται σε όλο το προσωπικό ή σε αρκετά τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο στα ανώτατα στελέχη. Αυτό είναι ένα

θετικό αποτέλεσμα, καθώς όπως προαναφέραμε, όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να έχουν γνώση και να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία. Τέλος, προκύπτει το συμπέρασμα πως η επιχείρηση ωφελείται από τους δείκτες σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό, με ποσοστό 68%, ενώ το 16% υποστηρίζει ότι ωφελείται μέτρια ή πάρα πολύ. Από το αποτέλεσμα αυτό, φαίνεται πως επικρατεί μία θετική εντύπωση και πως είτε σε μεγάλο, είτε σε μικρό βαθμό, η επιχείρηση έχει αποκομίσει κάτι από αυτό.

3.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ DEA ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

3.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΙΣΡΟΕΣ ΚΑΙ ΕΚΡΟΕΣ

Για διαδικασίες, όπως η Συγκριτική Αξιολόγηση της Απόδοσης και γενικότερα έρευνες που μελετούν την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητη η πλήρης κατανόηση της διαδικασίας μετατροπής των εισροών σε εκροές, που αντικατοπτρίζει την παραγωγική διαδικασία (Καράτζιος, 2022).

Η μέθοδος DEA εκτιμά την αποδοτικότητα των μονάδων, συγκρίνοντας τις με άλλες όμοιες μονάδες, οι οποίες έχουν πολλαπλές εισόδους (εισροές) και εξόδους (εκροές). Η διαδικασία αυτή, όμως, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συνόλου μονάδων παραγωγής, που ονομάζονται μονάδες απόφασης ή μονάδες αξιολόγησης (DMUs- Decision Making Units) (Γιαζιτζή, 2012).

Αποτελούν, ουσιαστικά, την μονάδα παραγωγής για την οποία θα πραγματοποιηθεί μέτρηση της απόδοσης και σύγκριση της με άλλες μονάδες, δηλαδή είναι οποιαδήποτε ομογενής μονάδα, η οποία λειτουργεί στο ίδιο πλαίσιο με αυτές που συγκρίνεται και χρησιμοποιεί συγκεκριμένες, πολλαπλές εισροές, ώστε να παράγει συγκεκριμένες πολλαπλές εκροές (Καράτζιος, 2022).

Οι μονάδες απόφασης μπορεί να είναι εταιρικά γραφεία, ομάδες προϊόντων, αλυσίδα καταστημάτων, σχολεία, νοσοκομεία, τράπεζες κλπ (Γιαζιτζή, 2012). Σύμφωνα με τον Καράτζιο (2022), για να ολοκληρωθεί με σωστό και αξιόπιστο τρόπο η διαδικασία, είναι βασικό να επιλεγούν μεταβλητές, οι οποίες θα αντικατοπτρίζουν επαρκώς την παραγωγική διαδικασία.

Πιο συγκεκριμένα, οι εισροές θα πρέπει να περιλαμβάνουν τους πόρους που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία της παραγωγής και επηρεάζουν τις εκροές που παράγονται. Οι εκροές θα πρέπει να λειτουργούν ως μέτρα αξιολόγησης των μονάδων αξιολόγησης. Οι διάφοροι πόροι που επηρεάζουν τη λειτουργία της μονάδας, θεωρούνται εισροές, ενώ τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν την επιρροή, είναι οι εκροές. Κατά την Συγκριτική Αξιολόγηση με την εφαρμογή της DEA, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, καθώς εάν οι μεταβλητές που έχουν επιλεγεί είναι σε μορφή ποσοστών ή αναλογιών, ενδέχεται να παρερμηνευθούν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν. Στη μέθοδο DEA, όπως έχουμε προαναφέρει, τα μοντέλα υπολογισμού προσανατολίζονται στις εισροές ή τις εκροές, ανάλογα με το είδος και τη φύση των μονάδων αξιολόγησης. Ο προσανατολισμός, δηλαδή, επηρεάζεται από το εάν η μονάδα ασκεί τον έλεγχο στις εισροές ή τις εκροές. Εκτός αυτού, πολύ σημαντικό είναι να προσδιοριστεί και ο βασικός σκοπός της μελέτης, δηλαδή εάν μια μονάδα αναλώνει σε μεγάλο βαθμό τις εισροές, τότε θα χρησιμοποιήσει ένα μοντέλο προσανατολισμένο στις εισροές, ώστε να τις μειώσει. Αντιθέτως, εάν ο στόχος της επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τις παραγόμενες εκροές, τότε θα εφαρμόσει ένα μοντέλο προσανατολισμένο στις εκροές. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η μέθοδος αυτή μπορεί να επηρεάσει ακόμη και μη επιθυμητές εκροές. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση τροφίμων, τα απόβλητα, τα οποία προκύπτουν από την παραγωγική διαδικασία αποτελούν μη επιθυμητή εκροή και σκοπός της μεθόδου αυτής είναι η ελαχιστοποίηση τους. Σε περιπτώσεις που κάποια μονάδα θέλει να αυξήσει τις εκροές, αλλά

ταυτόχρονα να μειώσει τις εισροές, τότε τα πράγματα είναι λίγο πιο περίπλοκα, καθώς πρέπει να χρησιμοποιηθούν διάφορες επεκτάσεις της DEA. Εκτός αυτής της εξαίρεσης, γενικότερα, η λειτουργία της είναι να παράγει υψηλά επίπεδα εκροών, διατηρώντας στα ίδια επίπεδα τις εισροές ή και αντίστροφα, να παράγει τα ίδια επίπεδα εκροών και να επιδιώκει χαμηλά επίπεδα εισροών. Έτσι, η αποδοτικότητα σε ένα μοντέλο προσανατολισμένο στις εκροές μπορεί να διαπιστωθεί εάν τα επίπεδα των εκροών έχουν αυξηθεί και δεν μπορούν να αυξηθούν περαιτέρω, ενώ ταυτόχρονα οι εισροές και οι υπόλοιπες εκροές δεν επηρεάζονται. Αντίστοιχα, σε ένα μοντέλο προσανατολισμένο στις εισροές, η αποδοτικότητα επιτυγχάνεται όταν τα επίπεδα εκροών έχουν μειωθεί και δεν μπορούν να μειωθούν περαιτέρω, ενώ παράλληλα δεν έχουν επηρεαστεί οι εκροές ή οι εισροές.

Σύμφωνα με τους Tektas&Tosun (2010), η τουρκική βιομηχανία τροφίμων, όπως και των περισσότερων χωρών, βιώνει μεγάλο ανταγωνισμό και αυτό καθιστά τις αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης απαραίτητες. Υποστηρίζεται πως αυτός ο ανταγωνισμός, ωστόσο, θα λειτουργήσει θετικά και θα συμβάλλει στην προσπάθεια μείωσης του κόστους και παράλληλα στη βελτίωση της ποιότητας των τροφίμων. Παρόλο που η Τουρκία εμφανίζει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στη γεωργική παραγωγή, αντιμετωπίζει αρκετές προκλήσεις και εμπόδια, κυρίως όσον αφορά τη μεταποίηση των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα με υψηλή προστιθέμενη αξία. Γι' αυτό, μετά από έρευνες που διεξήχθησαν, αποφασίστηκε να εφαρμόσουν αποτελεσματικές στρατηγικές, όπως και η Συγκριτική Αξιολόγηση, με τη μέθοδο της DEA. Ως βασικός στόχος τους ορίστηκε η μείωση του κόστους παραγωγής, η καλύτερη επικοινωνία της επιχείρησης με τον πελάτη και η ικανοποίηση των καταναλωτών. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία και τη συλλογή πληροφοριών, πληροφορίες όπως το κέρδος, τα έσοδα και οι εξαγωγές, βοήθησαν στην καλύτερη κατανόηση της κατάστασης της επιχείρησης. Εκτός αυτού, θα εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της και τα αίτια που την καθιστούν μη αποδοτική. Κατά την εφαρμογή της DEA, το στάδιο συλλογής των πληροφοριών έγινε μέσω διάφορων ιστότοπων της εταιρίας, ώστε να υπάρχει αξιοπιστία και εγκυρότητα. Η μελέτη συγκρίνει τις επιδόσεις της επιχείρησης τροφίμων, καθορίζοντας ως εισροές το κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας, το συνολικό απόθεμα και τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται, και ως εκροές το κέρδος και τις εξαγωγές.

Ενδεικτικά παραδείγματα εισροών και εκροών είναι τα εξής:

ΕΙΣΡΟΕΣ

1. Αριθμός εργατικού δυναμικού
2. Αριθμός επιστημόνων και διοικητικού προσωπικού
3. Αριθμός τετραγωνικών μέτρων (τ.μ) βιομηχανικών μονάδων
4. Δυναμικότητα εξοπλισμού παραγωγής
5. Οχήματα μεταφοράς προϊόντων

ΕΚΡΟΕΣ

1. Όγκος παραγωγής
2. Ακαθάριστο ή καθαρό κέρδος
3. Εξαγωγές
4. Ρυθμός παραγωγής εταιρίας

Σύμφωνα με τη Γιαζιτζή (2012), έχουμε το παράδειγμα εφαρμογής της DEA σε έρευνες συγκριτικής αξιολόγησης, που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις ζυθοποιίας, καθώς ανήκουν κι αυτές στη Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών.

Ως στόχο έθεσαν την αξιολόγηση της αποδοτικότητας, τη μείωση των εισροών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Ακόμη, μια άλλη δυνατότητα που αποκτούν οι επιχειρήσεις τροφίμων, με την εφαρμογή της DEA, είναι να αναγνωρίζουν τους καταλληλότερους και αποτελεσματικότερους προμηθευτές μέσα στην αγορά.

3.4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ DEA ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Αφού έχουν γίνει πλήρως κατανοητές οι έννοιες «εισροές» και «εκροές», σε αυτήν την ενότητα θα γίνει αναφορά στα στάδια εφαρμογής της τεχνικής DEA στις επιχειρήσεις τροφίμων.

Αρχικά, καθορίζονται και επιλέγονται οι μονάδες αξιολόγησης που θα μελετηθούν και θα τεθούν υπό σύγκριση. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στην ενδιαφερόμενη επιχείρηση και στο χρονικό διάστημα, για το οποίο θα διεξαχθεί έρευνα και θα συλλεχθούν δεδομένα. Έπειτα, ακολουθεί ένα από τα σημαντικότερα βήματα αυτής της διαδικασίας, ο προσδιορισμός των μεταβλητών, δηλαδή των εισροών και των εκροών, που θα χρησιμοποιηθούν και εξυπηρετούν τη μελέτη που πραγματοποιείται. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι πολύ βασικό να έχει κατανοηθεί πλήρως η διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές, καθώς επίσης η επιλογή τους. Οι εισροές θα πρέπει να περιλαμβάνουν κάθε πόρο που χρησιμοποιείται για την παραγωγή των εκροών και οι εκροές θα πρέπει να αποτελούν αντιπροσωπευτικά μέτρα αξιολόγησης. Σε αυτό, μεγάλη σημασία έχει και η επιλογή του προσανατολισμού που θα έχει το μοντέλο, δηλαδή εάν θα είναι προσανατολισμένο στις εισροές ή στις εκροές, ανάλογα με τον σκοπό που υπάρχει. Τέλος, διενεργούνται οι μετρήσεις με την βοήθεια των μαθηματικών μοντέλων και αναλύονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν (Καράτζιος, 2022).

3.4.3 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ DEA ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Όσον αφορά την εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης, με τη μέθοδο της DEA σε Βιομηχανίες Τροφίμων στην Ελλάδα, ακολουθεί το παρακάτω παράδειγμα που προέκυψε μετά από μελέτη του συγγραφέα Παγλαμίδα (2020).

Η μελέτη αυτή, επικεντρώνεται στην εφαρμογή αυτής της μεθόδου στις Βιομηχανίες τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα, συγκεκριμένα κατά τα χρόνια της οικονομικής κρίσης. Ο προσδιορισμός αυτού του χρονικού διαστήματος έγινε, ώστε να εξεταστεί πως επηρεάστηκαν οι εταιρίες τροφίμων από το φαινόμενο αυτό και πως αναπτύχθηκαν με τη βοήθεια αυτού του εργαλείου. Εκείνη την περίοδο, οι επιχειρήσεις τροφίμων, παρά τις συνθήκες που επικρατούσαν, κατάφεραν να αντισταθούν και δεν επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό. Το μοντέλο αυτό, συναντάται συχνά στον κλάδο των τροφίμων, καθώς δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης και τον ανταγωνισμό. Αφού καθορίστηκαν οι επιλεγμένες εισροές και εκροές και πραγματοποιήθηκε συλλογή των απαραίτητων δεδομένων, η επιχείρηση είχε τη δυνατότητα να ορίσει την αποτελεσματικότητά της. Να σημειωθεί εδώ πως η επιλογή των μεταβλητών είναι ένα πολύ κρίσιμο σημείο, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να είναι έγκυρα. Κατά τη διαδικασία αυτή, ως εισροές χρησιμοποιήθηκαν τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία της μονάδας και τα έξοδα που πραγματοποιήθηκαν. Ως εκροές ορίστηκε το μικτό περιθώριο κέρδους. Μετά από τις μετρήσεις που πραγματοποιήθηκαν, το

αποτέλεσμα που προέκυψε ήταν το εξής. Για μια συγκεκριμένη εταιρία γαλακτοκομικών προϊόντων, παρουσιάστηκε αύξηση της απόδοσης στα έτη 2012-2014 και έπειτα μια ελαφριά μείωση για τα έτη 2015-2016. Ενώ, δηλαδή, φαίνεται να λειτουργεί αποτελεσματικά, προκύπτει μείωση της απόδοσης της, διότι δεν έγινε σωστή διαχείριση των εισροών. Αν και κατάφερε να διατηρήσει ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων και να αποκτήσει ένα σημαντικό μερίδιο στην αγορά, φαίνεται να υπάρχει αύξηση στα έξοδα, αλλά και μείωση του περιθωρίου μικτού κέρδους. Μία άλλη περίπτωση ελληνικής εταιρίας τροφίμων παρουσίασε μείωση της απόδοσης, έχασε ένα περιθώριο κέρδους και αυξήθηκαν οι δαπάνες της. Ιδίως η απώλεια περιθωρίου κέρδους είναι ένας από τους βασικότερους λόγους που μειώνεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Άλλες περιπτώσεις εφαρμογής της DEA στις ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων είναι οι παρακάτω.

Ο Τζουβελέκας (2002) εξέτασε την αποτελεσματικότητα και την απόδοση σε ένα δείγμα ελληνικών βιολογικών, αλλά και συμβατικών εκμεταλλεύσεων σιταριού. Τα αποτελέσματα έδειξαν 84,5% μέση απόδοση για τα βιολογικά και 78,6% για τα συμβατικά. Επομένως, τα βιολογικά αγροκτήματα ήταν πιο αποδοτικά από τα συμβατικά. Ωστόσο, οι τιμές αποτελεσματικότητας ήταν χαμηλές και για τους δύο αυτούς τύπους.

Επιπλέον, η Dimara (2008) πραγματοποίησε έρευνα σχετικά με το πώς επηρεάζεται ο ελληνικός κλάδος τροφίμων από αυτήν την τεχνική αποδοτικότητας. Αυτό που έδειξε η έρευνα είναι πως η εφαρμογή τέτοιων τεχνικών βοηθάει την εταιρία να επιβιώσει στην αγορά και να μειώσει το ενδεχόμενο εξόδου από αυτήν. Επιπρόσθετα, αναφέρει πως ορισμένες από τις μεταβλητές που επηρεάζουν την τεχνική αποδοτικότητας είναι οι εξελίξεις στο χώρο της βιοτεχνολογίας, οι καινοτομίες στον τομέα των τροφίμων και ο ανταγωνισμός.

Ο Τζελέπης (2006) μετά από μελέτη που πραγματοποίησε, κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι εταιρίες τροφίμων που εφαρμόζουν το πρότυπο ISO 9001, ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας, παρουσιάζουν μείωση της αναποτελεσματικότητας.

Η Κεραμίδου (2011) εφάρμοσε την τεχνική αυτή, για να μελετήσει την απόδοση συγκεκριμένα στην ελληνική βιομηχανία προϊόντων κρέατος. Παρόλο που την περίοδο εκείνη στην Ελλάδα παρουσιαζόταν υψηλή ανάπτυξη εγχώριας παραγωγής παρασκευασμένων κρεάτων, τα αποτελέσματα έδειξαν μία αυξημένη τάση αναποτελεσματικότητας, με ποσοστό 21%.

Μετά από την εφαρμογή της μεθόδου DEA στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν το μέγεθος του κλάδου, το κεφάλαιο, η εργασία και η ένταση εργασίας. Σε αντίθεση, δεν θεωρούνται σημαντικά η ανάπτυξη και η ένταση κεφαλαίου. Επιπλέον, προκύπτει πως η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα μιας βιομηχανίας τροφίμων μπορεί να αυξηθεί, είτε αυξάνοντας τους μισθούς των εργαζομένων, είτε προσλαμβάνοντας προσωπικό περισσότερο εξειδικευμένο και καταρτισμένο. Ακόμη, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με επενδύσεις που μπορούν να γίνουν σε προηγμένες τεχνολογίες, που θα βελτιώσουν την ποιότητα.

Γενικά, από τη μελέτη των συγγραφέων Rezitis&Kalantzi (2015), εκτιμάται η αποδοτικότητα ελληνικών βιομηχανιών τροφίμων, με τη μέθοδο DEA και διερευνώνται οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους. Η ανάλυση ξεκινάει με τις διάφορες μετρήσεις που πραγματοποιούνται, με τη βοήθεια μαθηματικών μοντέλων και ύστερα αξιολογούνται τα αποτελέσματα που προέκυψαν. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως η απόδοση, αλλά και η

αποτελεσματικότητα, καθορίζονται άμεσα από το μέγεθος του κλάδου, το κεφάλαιο, την εργασία και την ένταση της εργασίας. Επίσης, παρουσιάζεται μια διακύμανση στις τιμές απόδοσης μεταξύ των διάφορων επιχειρήσεων τροφίμων και συνήθως αυτές με την μειωμένη απόδοση εμφανίζουν χαμηλό επίπεδο παραγωγής. Αυτό θα μπορούσε να βελτιωθεί εάν οι εισροές είχαν χρησιμοποιηθεί πιο αποτελεσματικά από τη βιομηχανία. Επιπλέον, ο κλάδος αυτός στην Ελλάδα αποτελείται κυρίως από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες πολλές φορές αδυνατούν να αποκτήσουν προηγμένες τεχνολογίες. Ωστόσο, οι νέες τεχνολογίες και η επένδυση σε αυτές είναι ένας τρόπος βελτίωσης της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Τέλος, εάν προσλαμβάνεται πλήρως καταρτισμένο προσωπικό, που θα πληρώνεται με υψηλούς μισθούς, θα επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα για αύξηση της απόδοσης, διότι οι εργαζόμενοι θα έχουν τη γνώση που απαιτείται και το κίνητρο που χρειάζονται, ώστε να συμβάλλουν στην αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων, αποτελούμενη από μικρές, μεσαίες, αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις, έχει συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην εγχώρια οικονομία. Από την ιστορική αναδρομή που πραγματοποιήθηκε, φαίνεται πως ακόμη και σε περιόδους κρίσης και δύσκολων συνθηκών, ο κλάδος αυτός δεν σημείωσε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα. Φτάνοντας στο σήμερα, οι εταιρίες τροφίμων χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό και καταβάλλουν προσπάθειες για την κυριάρχηση και τη διεκδίκηση μεγάλου μεριδίου στην αγορά.

Στην συγκεκριμένη εργασία δείξαμε τους βασικότερους τρόπους με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου. Αποτυπώσαμε τις βασικές εισροές και εκροές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις δύο βασικότερες μεθόδους συγκριτικής αξιολόγησης, καθώς και τον τρόπο αξιοποίησής τους. Γίνεται ξεκάθαρο ότι τα αποτελέσματα της ανωτέρω διαδικασίας θα πρέπει να αποτελέσουν οδηγό για τις επιχειρήσεις για την αλλαγή προβληματικών διαδικασιών ή την επέκταση των επιτυχημένων.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως παρόλο που οι δύο αυτές μέθοδοι μπορούν να προσφέρουν πολλά στον κλάδο των τροφίμων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν. Διαπιστώθηκε πως ο συνδυασμός και των δύο προσφέρει καλύτερα και πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, καθώς η μία μέθοδος καλύπτει τα αδύναμα σημεία της άλλης μεθόδου, οπότε περιορίζονται τυχόν σφάλματα και αποτυχίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασιάδης, Α., Σταυράκη, Σ. (2022). Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών-Facts and Figures 2021. *IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών)*
- Αθανασίου, Χ. (2020). “Τι είναι το Kaizen και ο κύκλος PDCA; Πως οι επιχειρήσεις βελτιώνονται συνεχώς”, *Business Review*. Ανακτήθηκε από <https://businessrev.gr/2020/08/18/ti-einai-to-kaizen-kai-o-kiklos-pdca/>
- Γιαβούδη, Θ. (2014). *Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας του κλάδου των ασφαλιστικών επιχειρήσεων με τη χρήση μη παραμετρικών μεθόδων* (Μεταπτυχιακή Εργασία). Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Γιαζιτζή, Αικ. (2012). *Συγκριτική Αξιολόγηση επιχειρήσεων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων* (Πτυχιακή εργασία). Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Εφραιμίδου, Β. (2022). *Αξιολόγηση βασικών δεικτών απόδοσης σε τυροκομεία της Ελλάδας*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ηλιάδης, Π. (2007). *Ανάπτυξη και Εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης, η Περίπτωση των Κατασκευαστικών Εταιριών* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Θωμαΐδου, Φ., Βλάχου, Π. (2012). *Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών-Ετήσια Έκθεση 2011*. *IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών)*
- Καρατζιος, Δ. (2022). *Διαχρονική Μελέτη Παραγωγικότητας στον Κλάδο Παραγωγής Κατεψυγμένων Λαχανικών με τη Μέθοδο Data Envelopment Analysis (DEA): Μελέτη Περίπτωσης της Εταιρίας Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε.* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Καρράς, Κ. (2016). *Συγκριτική Αξιολόγηση της απόδοσης επιχειρήσεων πιστοποιημένων με ISO 22000 και μη πιστοποιημένων* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Καστανίτη, Κ. (2017). *Διερεύνηση και ανάλυση τεχνικής αποδοτικότητας του Δημόσιου Ελληνικού Σχολείου* (Πτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Κουμπούνης, Χ., Μήτσιος, Ν. (2017). *Ο Κλάδος Τροφίμων και Ποτών στην Ελληνική Επικράτεια – Μελέτη Περίπτωσης: Πρατηρίου Ποτών* (Πτυχιακή εργασία). Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, Πειραιάς.
- Λαπατίνας, Αθ., Μαραγκού, Γ. (2008). *Η Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων – Ποτών- Ετήσια Έκθεση 2007*. *IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών)*
- Μετίσογλου, Μ. (2021). *Η εφαρμογή της πρακτικής του Benchmarking στον δημόσιο τομέα* (Ερευνητική εργασία). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Νανου, Χ. (2007). *Καινοτομία & Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων στη Βιομηχανία Τροφίμων* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Παγκλαμίδης, Κ. (2020). *Benchmarking the food and beverage industry – An empirical approach based on Data Envelopment Analysis*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία (Α' Τόμος). Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

Ρήγας, Χ. (2021). *Ο κλάδος των Τροφίμων στην Ελληνική Οικονομία* (Πτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, Μεσολόγγι.

Σέμος, Αν. (2022). *Μεταποίηση Αγροτικών Προϊόντων – Οικονομική, Οργάνωση, Παραγωγή Τροφίμων* (3^η Έκδοση). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΗΤΗ.

Τσάκας, Μ. (2007). Εφαρμογές Ποσοτικής Ανάλυσης για την Αποτελεσματική Αξιοποίηση των Διατιθεμένων Μεταβλητών Δαπανών των Δημόσιων Νοσοκομειακών Μονάδων (Διδακτορική Διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Τζιάμπαζης, Κ. (2022). *Βιομηχανία 4.0: Διερεύνηση της υιοθέτησής της στις Ελληνικές Βιομηχανίες Τροφίμων* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Τωρα, Ουρ. (2021). *Εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) σε Μονάδες Υγείας του Β.Α. Αιγαίου – Βέλτιστες Πρακτικές Νοσοκομείων* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος.

Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών – Στα πρόθυρα αλλαγών (Ιούνιος, 2018). Ανακτήθηκε από

<https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/the-food%20&%20beverage-sector-in-greece.pdf>

ΕΛΣΤΑΤ, Έρευνα Παραγωγής και Πωλήσεων Βιομηχανικών Προϊόντων (PRODCOM) Έτους 2021. (2023, Μάρτιος 3). Ανακτήθηκε από

<https://www.statistics.gr/documents/20181/0e6bebf4-1d8d-5fef-7375-3c5f7d723e83>

Anand, G. &Kodali, R. (2008), “Benchmarking the benchmarking models”, *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 257-291 [eBook version].Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/242349872_Benchmarking_the_benchmarking_models

Camp, R.C. (1989), “Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to superior performance”, ASQ Quality Press, Milwaukee

Delers, An. (2023), “Συγκριτική Αξιολόγηση: Μετρήστε και βελτιώστε τις επιδόσεις της εταιρείας σας”, Klincksieck [eBook version]. Ανακτήθηκε από <https://books.google.gr/books?id=LbmtEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=el#v=onepage&q&f=false>

Deros, B.M., Yusof, S.M., Salleh, A.M. (2006), “Benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SMEs”, *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 396-430 [eBook version]. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/242024963_A_benchmarking_implementation_framework_for_automotive_manufacturing_SMEs

Garvin, D.A. (1993), “Building a learning organization”, *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε από

<https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

Hurreeram, D.H. (2007), “Manufacturing strategy auditing for garment making companies”, *Benchmarking: An International Journal*, 14(3), 272-288 [eBook version]. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/243973261_Manufacturing_strategy_auditing_for_garment_making_companies

Jeffries, W. (1999), *Xerox – The Benchmarking Story*. Ανακτήθηκε από https://www.academia.edu/32137105/Xerox_The_Benchmark_Story

Marr, B. (2020). *The Different Types of Benchmarking – Examples and Easy Explanations*. Bernard Marr & Co Intelligent business performance [eBook version]. Ανακτήθηκε από <https://www.bernardmarr.com>. November.

Martinez, M.G., Poole, N., Skinner, C., Illes, C., Leota, J. (2006), “Food Safety Performance in European Union Accession Countries: Benchmarking the Fresh Produce Import Sector in Hungary”, *Agribusiness*

Pistner, M. (2023). “What is KPI Benchmarking and how to use it to scale like crazy”, LinkedIn. Ανακτήθηκε από <https://www.linkedin.com/pulse/what-kpi-benchmarking-how-use-scale-like-crazy-manuel-pistner/>

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* [eBook version]. Ανακτήθηκε από https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

Rezitis, N.A. & Kalantzi, A.M., (2015). “ Investigating technical efficiency and its determinants by data envelopment analysis: An application in the Greek food and beverages manufacturing industry”, *Agribusiness: An International Journal* [eBook version]. Ανακτήθηκε από

<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=423027122029099006115025107101090085055056033007026070025023079117106123081090082030097010120030123038049120098080064005030104016054063082050067123089115123015111038062040120067003022005120026125006023067020119101102122070069097085092071075001079067&EXT=pdf&INDEX=TRUE>

Sarkis, J. (2001), “Manufacturing’s role in corporate environmental sustainability: concern for the new millennium”, *International Journal of Operations & Production Management*

Spendolini, M.L. (1992), “*The Benchmarking Book*”, American Management Association, New York

Tektas, A. & Tosun, O.E. (2010), “Performance Benchmarking in Turkish food and beverage industry”, *IBIMA Publishing* [eBook version]. Ανακτήθηκε από

<https://ibimapublishing.com/articles/CIBIMA/2010/265801/265801.pdf>

Thompson, I. & Cox, A. (1997). “Don’t imitate, innovate”, *Supply Management* [eBook version]. Ανακτήθηκε από

https://www.researchgate.net/publication/264820026_Benchmarking_as_a_measure_of_competitiveness

Vermeulen, W. (2003), “Benchmarking as an enabler of business excellence in the South African financial sector”, *Benchmarking: An International journal*

Watson, G.H. (1992), ‘Strategic Benchmarking – How to Rate Your Company’s Performance Against theWorld’s Best’, Wiley, New York

Up Keep – “Best KPIs and Benchmarks for food and beverage manufacturers”. Ανακτήθηκε από

<https://www.upkeep.com/learning/what-are-the-best-metrics-and-kpis-for-food-manufacturers/>

Change Management Insight – “16 Essential Key Performance Indicators for food industry” (July, 2023). Ανακτήθηκε από

<https://changemanagementinsight.com/key-performance-indicators-for-food-industry/>