



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥ
ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Σ.Π.Ε ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ
- ΛΕΥΚΑΡΩΝ**

ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ ΣΤΕΛΛΑ

ΕΠΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΛΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΚΥΠΡΟΣ

ΜΑΙΟΣ 2010



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥ
ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Σ.Π.Ε ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ
- ΛΕΥΚΑΡΩΝ**

ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ ΣΤΕΛΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΛΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΚΥΠΡΟΣ

ΜΑΙΟΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

2.2 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Τ.Δ

2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

2.3.1 ΟΡΓΑΝΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

2.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

2.4.1 ΜΕΣΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

2.5 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.5.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΟΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

2.5.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.5.3 ΜΕΣΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.6 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΣ- ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ

2.6.1 ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

2.7 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ Σ.Π.Ι

2.8 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ

2.9 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

2.10 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ – ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

3.3 ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ

3.3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - SWOT ANALYSIS

3.3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

3.4.1 ΝΕΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ - ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

3.4.2 ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΚΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ

3.4.3 ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

3.4.4. ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.2 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

4.3.1 ΚΙΝΗΤΡΑ- ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

4.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW

4.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

4.4.1 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

4.5 ΡΟΛΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ Σ.Π.Ι

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Σ.Π.Ε ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ ΛΕΥΚΑΡΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

5.2 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

5.3 ΔΟΜΗ ΣΠΕ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ ΛΕΥΚΑΡΩΝ

5.4 ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:

5.4.1 ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

5.4.2 ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΕΙΩΝ

5.4.3 ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

5.4.4 ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

- 5.4.5 ΕΠΙΤΡΟΠΕΙΑ
- 5.5 ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
- 5.6 ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΤΗΣ Σ.Π.Ε ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ ΛΕΥΚΑΡΩΝ
 - 5.6.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ
- 5.7 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΛΥΣΗ
- 5.8 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΛΥΣΗ
- 5.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT ANALYSIS)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

- 6. 1. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ Σ.Π.Ε. ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ ΛΕΥΚΑΡΩΝ
- 6.2 ΜΟΝΤΕΛΟ SERVUCTION
- 6.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΕΙΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ
- 6.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΣΑΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΥΠΗΡΕΣΕΙΩΝ
- 6.5 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΠΙΘΑΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΙΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

- 7.1. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ Σ.Π.Ε ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ ΛΕΥΚΑΡΩΝ
- 7.2 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
- 7.3 ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ
- 7.4 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ
- 7.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ & ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ
 - 7.5.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
 - 7.5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ
 - 7.5.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ(2008-2009)
 - 7.5.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ(2008-2009)
- 7.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ
- 7.7 ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ 2009

7.8 ΕΞΕΛΙΞΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

ΜΕΡΟΣ Γ΄

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

8.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

8.4.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

8.4.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

8.4.3 ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΔΕΙΓΜΑ

8.5 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

8.5.1 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΙΜΟ ΔΕΙΓΜΑ

8.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

8.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΛΕΧΘΕΙΣΑΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

9.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

9.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

9.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ

9.4 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

ΜΕΡΟΣ Δ΄

ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΛΥΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

10.1 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.3 ΕΙΝΑΙ Ο ΔΡΟΜΟΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΩΜΕΝΟΣ ΜΕ ΡΟΔΟΠΕΤΑΛΑ

10.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

10.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.6 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΕΠΤΑ ΣΙΓΜΑ

10.7 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διατριβή πραγματοποιείται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ». Η μελέτη αυτή έχει ως θέμα της «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Συνεργατικού Πιστωτικού Ιδρύματος. Μελέτη Περίπτωσης: Σ.Π.Ε. Περιοχών Σταυροβουνίου – Λευκάρων» και διαχωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται αναφορά για τον Συνεργατισμό στην Κύπρο και σε οικονομικά θέματα όπως Επιχειρησιακό Σχεδιασμό και την Διοίκηση Ανθρωπινών Πόρων. Στο δεύτερο μέρος γίνεται αναφορά σχετικά με τη περίπτωση της εταιρείας Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνιού – Λευκάρων και ανάλυση σε χρηματοοικονομικά και θέματα μάρκετινγκ. Στο τρίτο μέρος παρουσιάζεται η έρευνα που έγινε εντός της εταιρείας και τα αποτελέσματα της. Στο τελευταίο μέρος αναφέρεται η πρόταση χάραξης στρατηγικής λύσης και συμπεράσματα.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι κάτοικοι των Δυτικού κόσμου ζούνε πλέον σε οικονομίες βασισμένες, με αυξανόμενο ρυθμό ανάπτυξης, στις υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες δεν είναι πλέον ένα δευτερεύων ή επιφανειακό κομμάτι των οικονομιών, αλλά πηγαίνουν κατ' ευθείαν στην καρδιά της αξίας της δημιουργίας, μέσα στην οικονομία. Βέβαια, ο τομέας των υπηρεσιών δεν είναι κάτι καινούργιο αφού τα περισσότερα προϊόντα που αγοράζουμε σήμερα, περιλαμβάνουν κάποιο στοιχείο υπηρεσίας σε αυτά. Μπορούμε εύκολα να αναγνωρίσουμε δραστηριότητες όπως: η λογιστική, οι λειτουργίες των τραπεζών που είναι βασισμένες στις υπηρεσίες.

Παρόλο που υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη ενδιαφέροντος τα τελευταία χρόνια στον τομέα των υπηρεσιών, η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία δεν αναγνώριζε πάντα την αξία τους. Νεότεροι οικονομολόγοι έδιναν λίγη προσοχή στις υπηρεσίες, θεωρώντας τις ολοκληρωτικά μη παραγωγικές. Ο Adam Smith, γράφοντας στα μέσα του 18^{ου} αιώνα, διέκρινε τη διαφορά μεταξύ παραγωγής που είχε μια χειροπιαστή έξοδο –όπως η γεωργία και η βιομηχανία-, και παραγωγής που δεν είχε κάποια χειροπιαστή έξοδο.

Η τελευταία, που περιλάμβανε τις προσπάθειες των μεσαζόντων, των γιατρών, των δικηγόρων και των ένοπλων δυνάμεων, περιγράφονται ως “μη παραγωγικές οποιασδήποτε αξίας” . Αυτό παρέμεινε η επικρατούσα συμπεριφορά έναντι των υπηρεσιών μέχρι το τελευταίο μέρος του δεκάτου ενάτου αιώνα όταν ο Alfred Marshall διαφώνησε ότι ένα άτομο που παρέχει μια υπηρεσία ήταν εξίσου ικανός στο να δίνει ωφέλεια στον αποδέκτη, όπως ένα άτομο που παράγει ένα χειροπιαστό προϊόν.

Σήμερα, πέρα από κάποιες ελάχιστες δοξασίες ότι ο τομέας των υπηρεσιών είναι ένας αβάσιμος και σχεσιακά κατώτερος τομέας της οικονομίας, δίδεται αξιόλογη προσοχή στις άμεσες και έμμεσες οικονομικές συνέπειες.

Η οικονομική και κοινωνική κρίση που δημιούργησε η Βιομηχανική Επανάσταση και η δρόμοι που άνοιξε η Γαλλική Επανάσταση οδήγησαν στην γέννηση του Συνεργατικού θεσμού στην Ευρώπη.

Η πρώτη συνεργατική εταιρεία ιδρύθηκε στο Rochdale του Ηνωμένου Βασιλείου το 1844. Είκοσι οκτώ δυστυχισμένοι άνθρωποι, υφαντεργάτες στο επάγγελμα, χωρίς καμιά ιδιαίτερη μόρφωση ή συνεργατική παιδεία, ίδρυσαν την πρώτη στον κόσμο συνεργατική εταιρεία. Οι βασικοί κανόνες λειτουργίας της αποτέλεσαν τις συνεργατικές αρχές και έμειναν στην ιστορία ως “Αρχές των Δικαιών Σκαπανέων του Rochdale”.

Το πετυχημένο εγχείρημα των Δικαιών Σκαπανέων αποτέλεσε το φωτεινό παράδειγμα διάδοσης και εφαρμογής του συνεργατικού θεσμού σ όλο τον κόσμο. Ενός θεσμού, που στη συνέχεια άλλαξε το ρουν της παγκόσμιας οικονομικής και κοινωνικής ιστορίας.

Ο συνεργατισμός με επικεντρωμένη την προσοχή του στον άνθρωπο και σε καμιά περίπτωση στο κέρδος, ιεράρχησε τα προβλήματα και χάραξε την πορεία του μέσα στην παγκόσμια ιστορία.

Η εργασία αυτή έχει ως βασικό της στόχο την ανάλυση και το σχεδιασμό μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, και συγκεκριμένα ενός πιστωτικού συνεργατικού ιδρύματος στην Κύπρο , που τα προϊόντα του είναι κυρίως υπηρεσίες

Μέσα από την εργασία αυτή θα γίνει μια προσπάθεια προσέγγισης των πραγματικών δεδομένων της Κυπριακής αγοράς και κουλτούρας, όπως επίσης θα γίνει αναφορά και στη διεθνή αγορά, καθ’ ότι οι δύο είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Για τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εικόνας είναι απαραίτητο να γίνει μια

αποτίμηση της κατάστασης της αγοράς σχέδια ανάπτυξης των πιστωτικών ιδρυμάτων και των υπηρεσιών τους, θέματα μάρκετινγκ υπηρεσιών και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως πρόσληψη και εκπαίδευση, και ότι άλλο συναφή με τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό και το Συνεργατισμό στην Κύπρο, καταθέτοντας προτάσεις αντιμετώπισης και ανάπτυξης της Εταιρείας.

1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την πραγμάτωση της εν λόγω εργασίας ακολουθήθηκε μεθοδολογία ποιοτικής και ποσοτικής ερευνάς, αναλυτικά:

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ (ποιοτική έρευνα):

- Συλλογή θεωρητικών στοιχείων από την προτεινόμενη Βιβλιογραφία πάνω σε θέματα Συνεργατικής Οργάνωσης, Μάνατζμεντ, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Δ.Α.Π Διοίκησης.
- Έρευνα για συλλογή δευτερογενών στοιχείων σε σχέση με την υπάρχουσα δομή του συνεργατισμού στην Κύπρο.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ(ποσοτική έρευνα):

- Συλλογή στοιχείων από την Σ.Π.Ε. ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ-ΛΕΥΚΑΡΩΝ, Στατιστικά οικονομικά στοιχεία της εταιρείας.
- Έρευνα για συλλογή δευτερογενών στοιχείων σε σχέση με την Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία που θα αναλύσουμε.
- Διατύπωση ερωτηματολογίου απευθυνόμενου προς το υφιστάμενο προσωπικό του συνεργατικού ιδρύματος σχετικά με τις προσδοκίες και τα προβλήματα που συναντούν στην εταιρεία .
- Έρευνα με βάση το ανώτερο ερωτηματολόγιο σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του προσωπικού της εταιρείας.
- Διατύπωση ερωτηματολογίου απευθυνόμενου προς τους ανωτέρους της εταιρείας σχετικά με τους προβληματισμούς τους όσον αφορά στην υπάρχουσα κατάσταση, τα προβλήματα και την πορεία της εταιρείας.
- Μεγάλη έρευνα με βάση το ανώτερο ερωτηματολόγιο σε αντιπροσωπευτικό δείγμα των ανωτέρων της εταιρείας.
- Ανάλυση των δεδομένων από τις δύο έρευνες και κατηγοριοποίηση τους.

- Προτάσεις λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα που ανέκυψαν από τις δύο έρευνες.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο συνεργατισμός είναι μια φιλοσοφία που βασίζεται πάνω σε αρχές και αξίες, και έχει ως βασικό της άξονα τον άνθρωπο και τις ανάγκες του. Το συνεργατικό κίνημα στηρίζεται στον άνθρωπο και χαίρει της εμπιστοσύνης ολόκληρου του κυπριακού λαού. Το Συνεργατικό κίνημα αποτελεί τη μεγαλύτερη κοινωνικό-οικονομική κατάκτηση του κυπριακού λαού κατά τον 20^ο αιώνα, όπου τον Νοέμβριο του 2009 συμπλήρωσε 100 χρόνια ζωής.

Η ίδρυση του Συνεργατισμού θεσμού στην Κύπρο το 1900 δεν ήταν μια απλή υπόθεση, είχαν γίνει πολλές προσπάθειες, όλες όμως με άδοξο τέλος αφού τότε το τοκογλυφικό σύστημα από τη μια, αποτελούσε βασικό άξονα του οικονομικού και κοινωνικού συστήματος της Κύπρου ήταν κυρίαρχο και ιδιαίτερα σκληρό στους κατοίκους των κοινοτήτων της υπαίθρου. Και από την άλλη δε, η απογοήτευση και η μοιρολατρία που διακατείχαν τους κατοίκους της υπαίθρου λόγω της ασφυκτικής πίεσης που δέχονταν από τους τοκογλύφους.

Στις 22 Νοεμβρίου του 1909 βρέθηκαν οι κατάλληλοι και ικανοί άνθρωποι που ίδρυσαν στο κατεχόμενο σήμερα Λευκόνοικο την πρώτη και καλά οργανωμένη Συνεργατική Εταιρεία “Χωρική Τράπεζα Λευκόνοικου”, η οποία και έδωσε το έναυσμα για την έναρξη και την εξάπλωση του συνεργατισμού σε κάθε χωριό της Κύπρου. Μέσα στις δύσκολες εποχές ο συνεργατισμός, με τα έστω λίγα μέσα που διέθετε ήταν το στήριγμα των κατοίκων των χωριών στην Κύπρο.

Το 1925 ιδρύεται η Γεωργική Τράπεζα, το 1936 ιδρύεται το Τμήμα Συνεργατισμού και το 1938 η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα. Μετά το τέλος του ανταποικιακού αγώνα οι Άγγλοι εφαρμόζοντας την πολιτική “Διαίρει και βασίλευε” διαχώρισαν το Συνεργατικό κίνημα σε Ελληνοκυπριακό και Τουρκοκυπριακό.

Με την τουρκική εισβολή το 1974 και την κατάληψη σχεδόν του 40% του εδάφους της Κύπρου εκτοπίστηκαν συνολικά 225 Συνεργατικές Εταιρείες και χάθηκαν περιουσίες δεκάδων εκατομμυρίων λιρών. Στα τεράστια οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα που επισωρεύθηκαν από την τουρκική εισβολή το Συνεργατικό ίδρυμα στάθηκε με σοβαρότητα και κοινωνική ευαισθησία δίπλα στους πρόσφυγες και βοήθησε στην ανάκαμψη της οικονομίας. Ταυτόχρονα προχώρησε στη θεμελίωση της παραπέρα ανάπτυξης και επέκτασης του, επιτυγχάνοντας την εξέλιξη της νομοθεσίας, την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό της υλικοτεχνικής υποδομής των συνεργατικών Εταιρειών. Επίσης προχώρησε στην ίδρυση νέων συνεργατικών Εταιρειών και τέθηκαν τα θεμέλια για τη ραγδαία ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού τομέα.

Το 2004 με την ένταξη της Κύπρου στην Ε.Ε. το Συνεργατικό Κίνημα με θαρραλέες αποφάσεις προχώρησε στη εναρμόνιση της νομοθεσίας με το Ευρωπαϊκό κεκτημένο και προσαρμογή του Συνεργατικού Κινήματος με τα δεδομένα της Ευρώπης.

Το συνεργατικό κίνημα στην εκατοντάχρονη πορεία του απέδειξε έμπρακτα τη στήριξή του στις ανθρώπινες αξίες και αρχές, τη διαχρονικότητα και την ικανότητά του να προσαρμόζεται σε οποιασδήποτε αλλαγές και οικονομικές κρίσεις.

2.2 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΛΤΔ

Η Σ.Κ. Τράπεζα Λτδ ιδρύθηκε το 1937 και βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας του Συνεργατικού Κινήματος, είναι συνεργατική εταιρεία και οι δραστηριότητες της είναι εναρμονισμένες με το συνεργατικό θεσμικό πλαίσιο της Κύπρου. Ταυτόχρονα όμως είναι και Τραπεζικός οργανισμός και έχει υποχρέωση να ενεργεί σύμφωνα με τη νομοθεσία που διέπει και τα άλλα τραπεζικά ιδρύματα της Κύπρου.

Μέσα σε αυτά τα νομικά πλαίσια διαμορφώνεται το έργο και οι υπηρεσίες που προσφέρει η Σ.Κ. Τράπεζα Λτδ . Η Σ.Κ. Τράπεζα Λτδ αναπροσαρμόζεται και ενισχύεται ανάλογα με τις εκάστοτε οικονομικοκοινωνικές συνθήκες και τις ανθρώπινες ανάγκες όπως αυτές δημιουργούνται σε κάθε χρονική περίοδο.

Η Σ.Κ. Τράπεζα Λτδ λειτουργεί σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο , ως τραπεζίτης όλων των συνεργατικών ιδρυμάτων, ως τραπεζικός οργανισμός προσφέρει

όλα τα σύγχρονα προϊόντα της χρηματοπιστωτικής αγοράς, όπως επίσης και άλλες παρεμφερείς υπηρεσίες.

Με την πάροδο του χρόνου η Τράπεζα αναγνώρισε την ανάγκη να επεκτείνει και να διευρύνει τις δραστηριότητές της και σήμερα είναι σε θέση να παρέχει πλήρες φάσμα υπηρεσιών που προσφέρονται συνήθως από αγροτικές τράπεζες. Η πρόοδος της υπήρξε ταχεία και η επιτυχία της ξεπέρασε τις προσδοκίες των πρωτοπόρων του Συνεργατικού Κινήματος. Ο ρόλος της ΣΚΤ είναι πλέον διπλός. Η ΣΚΤ είναι ταυτόχρονα ένας «Κεντρικός Φορέας» για τα συνδεδεμένα ΣΠΙ ενώ είναι και ο τραπεζίτης για όλα τα ΣΠΙ συμπεριλαμβανομένων και αυτών που εναρμονίζονται αυτοδύναμα.

Ο αριθμός των μελών των Συνεργατικών Πιστωτικών Εταιρειών ανέρχεται στα 120 Σ.Π.Ι με δίκτυο 460 καταστημάτων και 160 Α.Τ.Μ ,σχεδόν κάθε χωριό στις ελεύθερες περιοχές της Κύπρου, έχει τη δική του Συνεργατική Εταιρεία. Η ιδέα της επίτευξης αυτοχρηματοδότησης μέσω αποταμιεύσεων, επεκτάθηκε βαθμιαία στις πόλεις και στις σχετικά πιο ευημερούσες τάξεις του πληθυσμού. Η πρόοδος της Τράπεζας καταδεικνύει τι μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αυτοβοήθειας και της αλληλοβοήθειας.

Η ΣΚΤ και οι Συνεργατικές Πιστωτικές Εταιρείες, μέλη, έχουν καθιερωθεί ως το κυριότερο όργανο για την εφαρμογή μεγάλου αριθμού κυβερνητικών σχεδίων παραχώρησης πιστώσεων. Διαθέτει αποτελεσματικούς μηχανισμούς για τη διοχέτευση δανείων και για την έγκαιρη εκταμίευση τους στους αποδέκτες. Για πολλά χρόνια η Κυπριακή Κυβέρνηση, έχει χρησιμοποιήσει την οργάνωση της ΣΚΤ ως μέσο για τη διοχέτευση κυβερνητικών κεφαλαίων και/ή επιχορηγήσεων, μέσω των Συνεργατικών Εταιρειών στις χιλιάδες των εκτοπισθέντων αγροτών, καθώς και για τη χρηματοδότηση οικονομικά ασθενέστερων ομάδων και για προγράμματα έκτακτης ανάγκης ή ανάπτυξης στο γεωργικό τομέα.

Για μακρά σειρά ετών αυτές οι συντονισμένες προσπάθειες, είναι πολύ επιτυχημένες, τα δε Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα έχουν αποδειχθεί σημαντικοί παράγοντες για την εξάλειψη της τοκογλυφίας και της εκμετάλλευσης και συνέτειναν στην ανάπτυξη της αυτό-στήριξης και της οικονομικής ανάπτυξης μεταξύ των οικονομικά ασθενέστερων στρωμάτων του πληθυσμού της Κύπρου. Στην Κύπρο, οι περιπτώσεις ακραίας φτώχειας έχουν εκλείψει προ πολλού και γενικά η φτώχεια δεν αποτελεί σοβαρό κοινωνικό οικονομικό πρόβλημα.

Η συμβολή της Σ.Κ. Τράπεζας Λ.Τ.Δ στην οικονομική ανάπτυξη της Κύπρου δεν πρέπει να μετριέται μόνο από την άποψη των δραστηριοτήτων της, αλλά και στην άντληση και συγκέντρωση κεφαλαίων και την παροχή επαρκών πιστώσεων στο Συνεργατικό Κίνημα. Λόγω της θέσης της έχει αναλάβει ένα ευρύτερο ρόλο από εκείνον του συντονισμού των ροών ρευστών διαθεσίμων και πιστώσεων. Η Τράπεζα φέρνει στην προσοχή τους τρέχοντα οικονομικά προβλήματα, εντοπίζει ειδικές συνθήκες μέσα στη Χρηματαγορά και τα ενημερώνει πάνω σε τρέχουσες επιχειρηματικές τάσεις στα Συνεργατικά Κινήματα άλλων χωρών. Πολιτικές και πρακτικές που ακολουθούνται από ανταγωνιστικές Εμπορικές Τράπεζες αποτελούν θέμα τακτικών διαβουλεύσεων, που στοχεύουν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του μεριδίου της αγοράς του Κινήματος που ανέρχεται σε περίπου 32% του συνόλου των καταθέσεων σε τοπικό νόμισμα.

Δεδομένης της αποστολής και των δραστηριοτήτων τους, η ΣΚΤ και οι Συνεργατικές Πιστωτικές Εταιρείες-μέλη της δίνουν προτεραιότητα και αφιερώνουν τους πόρους στον κύριο σκοπό τους που είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών τους.

2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Το θεσμικό πλαίσιο το οποίο διέπει την ίδρυση και τη λειτουργία των συνεργατικών εταιρειών δε διαφέρει κατά πολύ από χώρα σε χώρα. Όλα τα εθνικά θεσμικά πλαίσια είναι προσαρμοσμένα στις παραμέτρους του ίδιου συστήματος, το οποίο καθορίζεται από τις Συνεργατικές αξίες και αρχές.

Το θεσμικό αυτό πλαίσιο περιλαμβάνει:

Α. τη βασική νομοθεσία, η οποία διασφαλίζει τη νομική προσωπικότητα των συνεργατικών και περιέχει τις αναγκαίες πρόνοιες, που απαιτούνται για την ίδρυση και τη λειτουργία τους.

Β. τους θεσμούς, οι οποίοι αποτελούν προέκταση της βασικής νομοθεσίας και διασφαλίζουν την πρακτική εφαρμογή τους.

Γ. τα καταστατικά των συνεργατικών εταιρειών, στα οποία προβλέπονται οι σκοποί και καθορίζεται ο τρόπος λειτουργίας τους.

2.3.1 ΟΡΓΑΝΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1. Γενική Συνέλευση
2. Διοικητικό Συμβούλιο(επιτροπεία)
3. Εποπτικό Συμβούλιο
4. Ανώτατο Εκτελεστικό Όργανο (Διευθυντής)
5. Ελεγκτικά όργανα (Εσωτερικός – Εξωτερικός Έλεγχος)

2.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Με την έννοια της οικονομικής οργάνωσης μιας εταιρεία εννοούμε την εξεύρεση των απαραίτητων οικονομικών μέσων και τη διαχείριση τους μέσα στα πλαίσια που καθορίζονται από τη βασική οικονομική αρχή για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος με την ελάχιστη δυνατή θυσία. Δηλαδή την πληρέστερη εξυπηρέτηση των μελών, όπως καθορίζεται στους σκοπούς τους και αποφασίζεται συλλογικά από τα μέλη και τα αιρετά όργανα τους.

2.4.1 ΜΕΣΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Μια συνεργατική εταιρεία αντλεί τα μέσα της οικονομικής της οργάνωσης , άμεσα και έμμεσα, από εκείνους που έχει σκοπό να εξυπηρετήσει. Τα οικονομικά μέσα τα οποία χρησιμοποιεί μια συνεργατική εταιρία, για να επιτύχει στους σκοπούς της είναι τα πιο κάτω:

1. Συνεταιριστικό Κεφάλαιο
2. Δανειακά κεφάλαια
3. Ευθύνη των μελών έναντι των πιστωτών
4. Πλεονάσματα και αποθεματικά κεφάλαια
5. Προσφορά των μελών σε είδος

2.5 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ αξιοποιεί τις ιδέες και συνδυάζει τα υλικά, τις διαδικασίες, τις εγκαταστάσεις και το ανθρώπινο κεφάλαιο, με σκοπό την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, που στη συνέχεια θα προσφερθούν στα μέλη και στο κοινό. Μέσα στα πλαίσια του μάνατζμεντ λαμβάνονται οι αποφάσεις και χαράσσονται οι πολιτικές που αποσκοπούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των μελών και των πελατών, στην διατήρηση της εταιρείας σε οικονομικές βάσεις και στην επίτευξη της δέουσας λειτουργικής αποδοτικότητας, για να είναι σε θέση η εταιρεία να επιτυγχάνει τους σκοπούς της.

Η διαχείριση μιας συνεργατικής εταιρείας δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα μέλη της εταιρείας είναι ταυτόχρονα ιδιοκτήτες, ελέγχοντες και πελάτες. Τα διοικητικά όργανα είναι υπόχρεα να εξασφαλίσουν την απαιτούμενη ισορροπία στα πλαίσια της οποίας θα διαφυλάσσεται ο συνεργατικός χαρακτήρας της εταιρείας χωρίς όμως να τίθενται εμπόδια στην επιχειρηματική δραστηριότητα της. Ο ρόλος του συνεργατικού μάνατζμεντ είναι να δημιουργήσει τα απαιτούμενα περιθώρια, για να μπορεί μια συνεργατική εταιρεία να αναπτυχθεί ταυτόχρονα και ως επιχείρηση και ως συνεργατικός οργανισμός.

Οι Συνεργατικές Αξίες, οι Συνεργατικές Αρχές και οι σκοποί ίδρυσης μιας συνεργατικής εταιρείας διαφοροποιούν αισθητά τις διευθυντικές προτεραιότητες σε σχέση με τις προτεραιότητες των εταιρειών κεφαλαίου. Οι βασικότερες δυσκολίες που προκύπτουν κατά τη διαδικασία καθορισμού των προτεραιοτήτων είναι οι ακόλουθες:

- Α. Η διεύθυνση της συνεργατικής εταιρείας οφείλει να ιεραρχήσει τους στόχους της με βάση το συμφέρον των μελών της και όχι του οικονομικού οργανισμού
- Β. Η διοίκηση έχει να αντιμετωπίσει σύνθετα προβλήματα όπως τη διανομή των πλεονασμάτων της εταιρικής χρήσης στα μέλη της, βάση του όγκου συνεργασίας
- Γ. Ο διευθυντής της εταιρείας συνήθως απασχολείται σε προσωπικές συναντήσεις με τα μέλη για χειρισμό διαφόρων ζητημάτων
- Δ. Οι προτεραιότητες του διευθυντή μιας συνεργατικής εταιρείας είναι να αυξησει το μετοχικό της κεφαλαίο.

2.5.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΟΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Τρία είναι τα κύρια στοιχεία τα οποία θα πρέπει να τύχουν διαχειριστικού χειρισμού, το ανθρώπινο δυναμικό, το κεφάλαιο και οι εγκαταστάσεις όπως δηλαδή και στις εμπορικές τράπεζες.

Ανθρώπινο δυναμικό: το ανθρώπινο δυναμικό της συνεργατικής εταιρείας αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Γι αυτό πρέπει να διασφαλίζεται η ομαλότητα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η ομαδικότητα στην επιτέλεση των καθηκόντων τους και η αποτελεσματικότητα της εργασίας που προσφέρουν.

Κεφάλαιο: η διαχείριση των κεφαλαίων αποτελεί το οικονομικό μάνατζμεντ της συνεργατικής εταιρείας.

Εγκαταστάσεις: τα κτίρια και οι εγκαταστάσεις/ εξοπλισμός αποτελούν μεγάλο ποσοστό των στοιχείων του ενεργητικού και συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματική διεκπεραίωση του συνεργατικού έργου. Η σωστή διαχείριση τους επιβάλλει τακτική συντήρηση, αναδιάρθρωση, αντικατάσταση και βελτίωση.

2.5.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το συνεργατικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις βασικές λειτουργίες που είναι:

1. Προγραμματισμός : χρησιμοποιείται για να χαραχθεί μια πολιτική και να καθοριστούν οι διαδικασίες που θα ακολουθεί η εταιρεία.
2. Οργάνωση: επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στο καθορισμό των συγκεκριμένων απαιτούμενων δραστηριοτήτων για υλοποίηση των σκοπών των στόχων που τέθηκαν. Θέτει τις προγραμματισμένες δραστηριότητες σε πλάνο εργασίας και αναθέτει την επιτέλεση τους σε συγκεκριμένα άτομα ή υπηρεσίες.
3. Δραστηριοποίηση: αφορά τα άτομα τα οποία είναι συνδεδεμένα με την εταιρεία, δηλ τα μέλη της διοίκησης, το υπαλληλικό προσωπικό και τα μέλη της εταιρείας.

4. Έλεγχος και αξιολόγηση: είναι βασικό κλειδί για την επιτυχία του προγράμματος διοίκησης και διαχείρισης της συνεργατικής εταιρείας.

2.5.3 ΜΕΣΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1. Λογιστικό Σύστημα
2. Εκθέσεις Ελέγχου
3. Προστασία και Ασφάλεια
4. Αξιολόγηση και κατάρτιση
5. Πρόγραμμα κινήτρων
6. Επικοινωνίες
7. Στρατηγικός προγραμματισμός

2.6 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΣ- ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ

Με την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση διαφοροποιήθηκαν ριζικά τα δεδομένα στα πλαίσια των οποίων λειτουργούσαν προηγούμενος τα τραπεζικά ιδρύματα.

- Το συνεργατικό θεσμικό πλαίσιο εναρμονίστηκε πλήρως με το Ευρωπαϊκό κεκτημένο χωρίς το συνεργατικό κίνημα να χάσει την αυτονομία του ή να απομακρυνθεί από τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα του.
- Δημιουργήθηκε ο Κεντρικός Φορέας για να διασφαλιστεί η δυνατότητα των συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων να ασκούν χρηματοπιστωτικές εργασίες ανεξάρτητα αν πληρούν ή όχι τα κριτήρια τα όποια τίθενται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Προωθήθηκε το πρόγραμμα συγχωνεύσεων των μικρών εταιρειών με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν μεγαλύτερες εταιρείες οικονομικά και λειτουργικά αναβαθμισμένες χωρίς να καταργηθεί κανένας κόμβος εξυπηρέτησης πελατών.
- Αναβαθμίστηκε σημαντικά η τεχνολογική υποδομή ώστε να ανταποκρίνεται το κίνημα στις θεσμικές απαιτήσεις της Ε.Ε.. Αναπτύχθηκε το internet banking για 24ωρη εξυπηρέτηση .

- Ενισχύθηκε σημαντικά το ανθρώπινο δυναμικό για να μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στις αυξημένες υποχρεώσεις .

Με τα δεδομένα αυτά η Σ.Κ. Τράπεζα Α.τ.δ. διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο σε όλες τις αλλαγές που έγιναν και εργάζεται συστηματικά για τη πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών που εκδηλώνονται κατά τη πρακτική λειτουργία των Σ.Π.Ι στο νέο περιβάλλον. Επίσης αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην Ευρωπαϊκή αγορά, παρακολουθώντας στενά τα δεδομένα και τις εξελίξεις που γίνονται σ' αυτήν, ώστε να βοηθήσει το κίνημα να προχωρήσει.

2.6.1 ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Με βάση στοιχεία από τη Σ.Κ Τράπεζα Α.Τ.δ ,το τελικό κείμενο που διαβιβάστηκε από την Κυπριακή Διαπραγματευτική Ομάδα προς την Ευρωπαϊκή Ένωση για την εναρμόνιση του Συνεργατικού Πιστωτικού Τομέα και σχετική νομοθεσία που ψηφίστηκε το 2003, η Τράπεζα από την 1 Ιανουαρίου 2008 ανέλαβε το ρόλο του Κεντρικού Φορέα για όσα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα δε πληρούσαν τις βασικές πρόνοιες των Τραπεζικών Οδηγιών της Ε.Ε., καθώς και για όσα Σ.Π.Ι. που αν και πληρούσαν τις πιο πάνω πρόνοιες θέλησαν να συνδεθούν με τον Κεντρικό Φορέα.

Η Τράπεζα, με βάση το νέο ρόλο που της ανατέθηκε και σύμφωνα με τις πρόνοιες της Οδηγίας της Ε.Ε. σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων και τους περί Συνεργατικών Εταιρειών Θεσμούς του 2004, εγγυήθηκε τις υποχρεώσεις των συνδεδεμένων με αυτή συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων ούτως ώστε τα τελευταία να εξαιρούνται σε ατομική βάση από τα ρυθμιστικά κριτήρια της Οδηγίας. Η ανωτέρω Οδηγία και οι Θεσμοί προνοούν ότι τα εξαιρεθέντα ρυθμιστικά κριτήρια πρέπει να ικανοποιούνται από τον Κεντρικό Φορέα και τα συνδεδεμένα Σ.Π.Ι. σε ενοποιημένη βάση. Κατά την 31 Δεκεμβρίου 2008, η Τράπεζα αξιολόγησε την εγγύηση αυτή σε συνάρτηση με την οικονομική θέση των Σ.Π.Ι. και δεν αναμένει ότι από την εγγύηση θα προκύψουν οποιεσδήποτε υποχρεώσεις για τον Κεντρικό Φορέα.

Ο Περί Συνεργατικών Εταιρειών Νόμος, όπως τροποποιήθηκε το 2004, περιλαμβάνει μεταβατικές διατάξεις σύμφωνα με τις οποίες δόθηκε στα Σ.Π.Ι. χρονικό όριο μέχρι την 31 Δεκεμβρίου 2007 να λάβουν άδεια λειτουργίας ως αναγνωρισμένα Σ.Π.Ι. είτε ως ανεξάρτητα ιδρύματα ή κατόπιν σύνδεσης με τον Κεντρικό Φορέα.

Η κοινή γνωστοποίηση Τράπεζας-Κεντρικού Φορέα και του Εφόρου Υ.Ε.Α.Σ.Ε. για τη σύνδεση Σ.Π.Ι. με τον Κεντρικό Φορέα καθόριζε την 31 Ιανουαρίου 2007 ως την τελευταία ημέρα υποβολής των έγγραφων δηλώσεων ενδιαφέροντος. Από τις δηλώσεις που λήφθηκαν, προέκυψε ότι το σύνολο των Σ.Π.Ι. ενδιαφέρθηκε να συνδεθεί με την Τράπεζα-Κεντρικό Φορέα με εξαίρεση ενός Σ.Π.Ι..

Η Τράπεζα, σε συνεργασία με την Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών, προχώρησαν στην έναρξη λειτουργίας του Κεντρικού Φορέα από την 1 Ιανουαρίου 2008 και για το σκοπό αυτό η Τράπεζα έχει προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να ανταποκρίνεται με επάρκεια και αποτελεσματικότητα στο νέο της ρόλο.

Με βάση τα συμφωνηθέντα με την Ευρωπαϊκή Ένωση, η εναρμόνιση του Συνεργατικού Πιστωτικού Τομέα με το Ευρωπαϊκό κεκτημένο περιλάμβανε σημαντικές μεταρρυθμίσεις και αλλαγές, όπως:

- Εναρμόνιση της νομοθεσίας με την υιοθέτηση των κοινοτικών οδηγιών για τα πιστωτικά ιδρύματα.
- Μεταρρυθμίσεις στα πιστωτικά ιδρύματα με διαρθρωτικές και οργανωτικές αλλαγές περιλαμβανομένων συγχωνεύσεων ή άλλων ομαδοποιήσεων σε γεωγραφική και λειτουργική βάση.
- Σύνδεση των Σ.Π.Ι με τον Κεντρικό Φορέα – Σ.Κ. Τράπεζα Α.τ.δ
- Ενδυνάμωση της εποπτικής ικανότητας της Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών.

Στόχος των μεταρρυθμίσεων αυτών ήταν η δημιουργία εύρωστων οικονομικά εταιρειών με ενδυνάμωση της κεφαλαιουχικής τους βάσης ούτως ώστε να έχουν τη δυνατότητα να πληρούν τα οικονομικά κριτήρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και να έχουν τη δυνατότητα εισαγωγής της αναγκαίας διοικητικής και λογιστικής οργάνωσης, συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης των διαφόρων

κινδύνων, με στόχο να διαφυλάξουν την ομαλή λειτουργία τους, τη προστασία των μελών και καταθετών τους αλλά και την αντιμετώπιση του έντονου ανταγωνισμού.

Για την επίτευξη των πιο πάνω στόχων τέθηκε σε εφαρμογή από το 2004 το στρατηγικό σχέδιο αναδιοργάνωσης/ συγχώνευσης Συνεργατικών Εταιρειών. Αποτέλεσμα των προσπαθειών αυτών ήταν τα 360 Σ.Π.Ι που ήταν στις αρχές του 2005 να συγχωνευθούν σε 116 περιφερειακά Σ.Π.Ι προσφέροντας σε όλες τις κοινότητες τόσο σε ποσοτικά όσο και ποιοτικά αναβαθμισμένες υπηρεσίες.

Το συνεργατικό Κίνημα κατόρθωσε να εναρμονιστεί πλήρως με το Ευρωπαϊκό κεκτημένο και να λειτουργήσει με επιτυχία τον Κεντρικό Φορέα.

Επίσης η εναρμόνιση του συνεργατικού τομέα με την προσαρμογή των Σ.Π.Ι στο κοινοτικό κεκτημένο και την συνθήκη Βασιλείας ΙΙ, δημιούργησε στα Σ.Π.Ι τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για επίσπευση της εφαρμογής των προγραμμάτων εκσυγχρονισμού και ενίσχυσης τους. Η Σ.Κ. Τράπεζα Α.τ.δ. δημιουργεί και στελεχώνει νέες υπηρεσίες, νέα προϊόντα, αναβαθμίζει άλλα έτσι ώστε να λειτουργά απρόσκοπτα μέσα στις ανταγωνιστικές συνθήκες του νέου χρηματοπιστωτικού περιβάλλοντος και να μην υστερεί σε τίποτα από άλλα τραπεζικά ιδρύματα.

2.7 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ Σ.Π.Ι

Η διεθνοποίηση των εθνικών οικονομιών , που οδήγησε στην απελευθέρωση των αγορών και στη κατακόρυφη αύξηση των ανταγωνιστικών πιέσεων, διαφοροποίησε το οικονομικό περιβάλλον των συνεργατικών εταιρειών. Η μικρή συνεργατική εταιρεία, που στο παρελθόν ανθούσε οικονομικά και εξυπηρετούσε τα περιορισμένα σε μέλη της, δέχεται σήμερα τις επιπτώσεις που διαμορφώνονται από τις σημαντικές εξελίξεις , που σημειώνονται στο οικονομικό πεδίο. Οι συνεργατικές εταιρείες έχουν καθήκον έναντι των μελών τους και πρέπει να αντιδράσουν για να διασφαλίσουν πρώτα την επιβίωση και ακολούθως τη περαιτέρω ανάπτυξη τους. Οι συγχωνεύσεις των μικρών εταιρειών και η συγκρότηση μεγαλύτερων απαντούν στις ανάγκες που δημιούργησε η νέα οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα.

Οι συνεργατικές εταιρείες δεν είναι ξένες προς το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον της κάθε χώρας. Αντίθετα , αποτελούν μέρος του περιβάλλοντος αυτού, το επηρεάζουν με τη δραστηριότητα τους και ταυτόχρονα δέχονται τις επιδράσεις

των υπόλοιπων παραγόντων που το αποτελούν. Στόχος των συνεργατικών εταιρειών είναι η απόκτηση των απαιτούμενων δυνατοτήτων για:

A. την αξιοποίηση των θετικών και την απόκρουση των αρνητικών επιδράσεων, που αποτελούν επακόλουθο της εφαρμογής των νόμων της ελεύθερης αγοράς.

B. την εκπομπή θετικών επιδράσεων σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση των οικονομικών συμφερόντων των μελών τους, χωρίς βεβαίως να παραμερίζονται τα γενικότερα συμφέροντα της κοινωνίας.

Η ορθολογιστική εφαρμογή του συνεργατικού θεσμού επιτρέπει στη συνεργατική εταιρεία να κινείται επιταχυντικά στη τροχιά του κύκλου ανάπτυξης. Η ικανοποίηση των μελών θα προσθέσει στην αξιοπιστία της εταιρίας, θα ενισχύσει τη συνεργατική αλληλεγγύη, θα δώσει ώθηση στην ανάπτυξη της, θα διευρύνει τα περιθώρια προσφοράς της στα μέλη και ακολούθως τα μέλη που θα είναι ικανοποιημένα, θα αναβαθμίσουν τα πιο πάνω στοιχεία για να συμπληρωθεί έτσι ο κύκλος ανάπτυξης και η εταιρεία να αρχίσει από την αρχή με ταχύτερους ρυθμούς και αναβαθμισμένο έργο.

Η Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών εταιρειών επεξεργάστηκε ένα πρόγραμμα συγχωνεύσεων ανταποκρινόμενη στις ανάγκες της εποχής μας και στις σχετικές υποχρεώσεις που ανέλαβε η Κύπρος με την ένταξη της στην Ε.Ε. . Το πρόγραμμα βρίσκεται στο στάδιο της εφαρμογής και τα αποτελέσματα δεν είναι πλήρως ικανοποιητικά ακόμη.

Τα Σ.Π.Ι έπρεπε να προχωρήσουν σε συγχώνευση γιατί παρουσίαζαν τις πιο κάτω αδυναμίες:

- Η οικονομική επιφάνεια και ο κύκλος εργασιών, όπως εκφράζονταν με τα στοιχεία των ιδίων κεφαλαίων και του συνόλου του ενεργητικού όλων σχεδόν των εταιρειών, βρίσκονταν σε χαμηλά επίπεδα.
- Τα οικονομικά περιθώρια για εξυπηρέτηση των μελών τους ήταν περιορισμένα, λαμβάνοντας υπόψη το όριο δανεισμού της κάθε συνεργατικής εταιρείας και του μεγέθους του δείκτη εξυπηρέτησης των μελών τους.
- Ο περιορισμένος όγκος των καταθέσεων και των δανείων δεν αποτελούν ιδιαίτερα ελκυστικό στοιχείο προσέλκυσης νέων καταθετών και νέων πελατών.

- Τα οικονομικά στοιχεία και τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα της κάθε εταιρείας ήταν περιορισμένα και είχαν επιπτώσεις στην αναπτυξιακή της πορεία και στον κοινωνικό της ρόλο.

- Μεγάλη αποχώρηση πελατών από τα Σ.Π.Ι προς τις εμπορικές τράπεζες είναι μεγάλη.

Οι συγχωνεύσεις είναι πλέον ουσιώδους σημασίας για τα Σ.Π.Ι, ο σκοπός των συγχωνεύσεων είναι η δημιουργία επιχειρήσεων οι οποίες θα είναι πιο ισχυρές για να στηρίξουν κατάλληλα όλα τα μέλη τους και όχι εταιρείες που θα τους λείπει η συνεργατική ταυτότητα και οι κοινωνική ευαισθησία.

Οι συνεργατικές δεν θα πρέπει να είναι τόσο μικρές ώστε να μην μπορούν να ανταποκριθούν στους σκοπούς για τους οποίους ιδρύθηκαν ούτε όμως τόσο μεγάλες που αντικειμενικά θα απολέσουν τη δυνατότητα τους να διατηρούν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους. Παράλληλα με τις συγχωνεύσεις θα πρέπει να εξευρεθούν μηχανισμοί και να εφαρμοστούν μέτρα που θα οδηγούν στην ενίσχυση των σχέσεων αυτών και συνεπώς στην μη αποξένωση των μελών τους.

Μετά από τη υλοποίηση των συγχωνεύσεων παρατηρήθηκαν τα εξής :

- Οι συνεργατικές πριν τη συγχώνευση τους δεν ήταν όλες μηχανογραφημένες με όλες τις συνεπακόλουθες επιπτώσεις.
- Σε καμιά συνεργατική εταιρεία δεν υπήρχαν τα περιθώρια άσκησης εσωτερικού έλεγχου λόγω του περιορισμένου αριθμού των υπαλλήλων τους και ασφαλώς της οικονομικής τους στενότητας που δεν τους επέτρεπε να προσλάβουν το αρμόδιο άτομο.
- Στις περισσότερες εταιρείες ο αριθμός των μελών ήταν πολύ μικρός με αποτέλεσμα ο κύκλος εργασιών να διατηρείται καθηλωμένος σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Οι πιο πάνω αδυναμίες αλληλοεπηρεάζονται και δημιουργούν αλυσιδωτές επιπτώσεις σε βάρος της ανάπτυξης των εταιρειών με αποτέλεσμα η ικανοποίηση των μελών και των τοπικών κοινωνιών να βαίνει συνεχώς μειούμενη.

Παρακινώντας τα Σ.Π.Ι και προωθώντας τα σε συγχωνεύσεις παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα:

- Η οικονομική επιφάνεια και ο κύκλος εργασιών της νέας εταιρείας βρίσκονται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

- Τα οικονομικά περιθώρια για εξυπηρέτηση πελατών αναβαθμίστηκαν κατακόρυφα.
- Το όριο δανεισμού αυξήθηκε.
- Ο δείκτης εξυπηρέτησης βελτιώθηκε και οι εταιρείες μπορούν πλέον να εισέρθουν σε κύκλο ανάπτυξης
- Η συγκέντρωση των καταθέσεων και των δανείων όλων των εταιρειών στη νέα εταιρεία δημιουργεί τις απαιτούμενες προϋποθέσεις και εκπέμπει τα αναγκαία μηνύματα για προσέλκυση νέων καταθετών και νέων πελατών.
- Η νέα συνεργατική που δημιουργείται είναι πλήρως μηχανογραφημένη
- Τα περισσότερα άτομα του προσωπικού είναι αρκετά για τον καταμερισμό εργασίας και για εφαρμογή προγραμμάτων εσωτερικού έλεγχου

Ασφαλώς τα θετικά στοιχεία που θα προκύψουν μακροπρόθεσμα θα είναι πολύ περισσότερα από τα πιο πάνω διότι ο καταμερισμός της εργασίας θα αυξήσει την παραγωγικότητα, η εταιρεία θα επιτύχει οικονομίες κλίμακας και ανταγωνιστικά ερείσματα, θα έχει την ευχέρεια να εκπαιδεύσει το προσωπικό της, να βελτιώσει τα πλεονάσματά της, να ασκήσει τη συνεργατική πολιτική που επιθυμεί, να προσελκύσει νέους πελάτες.

2.8 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ

Ο ορισμός της Συνεργατικής εταιρείας Νέας Γενιάς μπορεί να προσδιοριστεί ως Συνεργατική εταιρεία Νέας Γενιάς είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων, τα οποία συνδέονται εθελοντικά με σκοπό να εξυπηρετήσουν τα οικονομικά τους συμφέροντα μέσω μιας κλειστής, συμμετοχικής και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης, η οποία έχει αποστολή να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία τα προϊόντα των μελών της, με τη μεταποίηση ή το μετασχηματισμό τους, παραλαμβάνοντας τα προϊόντα αυτά με βάση ειδικές συμφωνίες που υπογράφουν με την εταιρεία.

Χαρακτηριστικά Συνεργατικής εταιρείας Νέας Γενιάς

- Δημοκρατικός έλεγχος από τα μέλη, που βασίζεται στον κανόνα ένα μέλος μία ψήφος.
- Διανομή της ωφέλειας στα μέλη γίνεται σύμφωνα με τη συνεργασία που το κάθε μέλος είχε με την εταιρεία.

- Η εκλογή του διοικητικού συμβουλίου αποτελεί αποκλειστικό δικαίωμα των μελών.
- Υπάρχει το δικαίωμα παράδοσης των προϊόντων που παράγονται από τα μέλη. Τα δικαιώματα αυτά αγοράζονται από τα μέλη , υπό μορφή μετοχών προτίμησης
- Ο αριθμός μελών περιορίζεται σε εκείνα τα άτομα που αγόρασαν δικαιώματα παράδοσης.
- Απαιτούνται υψηλότερα επίπεδα επένδυσης από τα μέλη

Πλεονεκτήματα

- Έχουν αυξημένη αποδοτικότητα
- Η δυνατότητα των μελών να ασκούν έλεγχο δημιουργεί σταθερότητα στο επιχειρησιακό περιβάλλον
- Οι παραγωγοί μπορούν να διαχειριστούν προς όφελος τους τη περαιτέρω επεξεργασία
- Διασφάλιση ποιότητας μέσω συμφωνίας
- Η εμπορευσιμότητα των μετοχών δημιουργεί κεφαλαιακή βάση, η οποία προσελκύει επενδυτές.
- Ευνοϊκές προϋποθέσεις για ανάπτυξη, επενδύσεις, ανανέωση και εκσυγχρονισμό.

Μειονεκτήματα:

- Απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια για τη λειτουργία της.
- Ψηλά επίπεδα κινδύνου.
- Αυξημένο κόστος λειτουργίας.
- Οι αυστηροί όροι για τη διασφάλιση της ποιότητας δημιουργούν δυσαρέσκεια.
- Η συνεργατική ταυτότητα υποβαθμίζεται και δίνεται βάρος στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα.

Είναι γεγονός ότι οι Συνεργατικές εταιρείες Νέας Γενιάς παρουσιάζουν μια υποχώρηση από τις Συνεργατικές Αξίες και Αρχές . Προωθείται και κατοχυρώνεται περισσότερο ατομικό συμφέρον και προβάλλεται το κεφάλαιο σε βάρος της αλληλεγγύης, της αλληλοβοήθειας, της αυτοβοηθείας, της κατανόησης και της

δημοκρατίας. Η έκταση της συνεργασίας που έχει το μέλος με την εταιρεία εξαρτάται αποκλειστικά από το κεφάλαιο.

2.9 ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η σταθερή και συνεχής ενίσχυση της αξιοπιστίας της συνεργατικής εταιρείας και η αναβάθμιση της αλληλεγγύης των μελών, τόσο προς την εταιρεία τους, όσο και μεταξύ των εταιρειών, επιφέρει αυξημένα αποτελέσματα στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Η ανάπτυξη διευρύνει την οικονομική βάση της εταιρείας και τη καθιστά ικανότερη στην επίτευξη της αποστολής της. Αλλά και η ευρύτερη προσφορά στον άνθρωπο και την κοινωνία.

Η ορθολογιστική λοιπόν εφαρμογή του συνεργατικού θεσμού επιτρέπει στη συνεργατική εταιρεία να κινείται επιταχυντικά στην τροχιά του κύκλου ανάπτυξης. Η ικανοποίηση των μελών θα προσθέσει στην αξιοπιστία της εταιρείας, θα ενισχύσει τη συνεργατική αλληλεγγύη, θα δώσει ώθηση στην ανάπτυξη της, θα διευρύνει τα περιθώρια προσφοράς της στα μέλη, και ακολούθως τα μέλη που θα είναι ικανοποιημένα, θα αναβαθμίσουν τα πιο πάνω στοιχεία για να συμπληρωθεί έτσι ο κύκλος ανάπτυξης και η εταιρεία να αρχίσει από την αρχή με ταχύτερους ρυθμούς και αναβαθμισμένο έργο.

Για να αποκτήσει ο κύκλος ανάπτυξης επιταχυντική δυναμική, προϋποτίθεται ότι τα αντικειμενικά απαιτούμενα δεδομένα είναι υπαρκτά και αξιοποιούνται με το καλύτερο τρόπο. Ιδιαίτερα η συνεργατική εταιρεία επιβάλλεται να εκτιμήσει τα περιθώρια που υπάρχουν για επέκταση του κύκλου εργασιών της, για αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρει και βελτίωση των οικονομικών της δεικτών. Είναι εύκολα αντιληπτό ότι, όταν τα περιθώρια επέκτασης του κύκλου εργασιών μια εταιρείας είναι εξαντλημένα ή, όταν η εταιρεία βρίσκεται σε αδυναμία να εμπλουτίσει και να εξωραΐσει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρει, τότε δεν μπορεί να δώσει δυναμική στο κύκλο ανάπτυξης της.

Οι συνεργατικές εταιρείες, οι οποίες, σε αντίθεση με τις συνεχείς μεταβολές που υφίστανται το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, αδυνατούν να εισέλθουν στον κύκλο ανάπτυξης, μοιραία οδηγούνται στον κύκλο επιβραδυντικής ανάπτυξης, οποίος οδηγεί επιταχυντικά στα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα.

Για να υπάρξει συνεργατική ανάπτυξη θα πρέπει να :

- Ο αριθμός των μελών να αυξάνεται με την παρέλευση του χρόνου
- Να δημιουργούνται νέες συνεργατικές μονάδες που έχουν σκοπό είτε να καλύψουν ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές είτε να δραστηριοποιηθούν σε νέους τομείς της οικονομίας.
- Να αναβαθμίζονται οι οικονομικές δυνατότητες των συνεργατικών εταιρειών για εξυπηρέτηση των μελών τους
- Οι οικονομικοί δείκτες αθροιστικά και κατά κλάδο παρουσιάζουν βελτίωση

Προϋποθέσεις Συνεργατικής Ανάπτυξης

- Ύπαρξη πρωτεργατών και φωτισμένων Στελεχών
- Ανθρώπινο δυναμικό = κινητήρια δύναμη
- Αξιοποίηση της Σύγχρονης τεχνολογίας
- Κτιριακές υποδομές και εγκαταστάσεις
- Σύγχρονο Μάνατζμεντ και Αποδοτικό Μάρκετινγκ
- Αξιόπιστα Ελεγκτικά Συστήματα
- Απόδοση Υφιστάμενων συνεργατικών Φορέων
- Στρατηγικές Συνεργατικής Ανάπτυξης
- Πολιτική Συνεχούς Εκσυγχρονισμού του Θεσμικού Πλαισίου
- Πολιτική Μεγέθυνσης των Συνεργατικών Εταιρειών
- Πολιτική Προβολής του Συνεργατικού Έργου
- Πολιτική Συνεργασία με τη Νομοθετική και την Εκτελεστική Εξουσία
- Πολιτική Προώθησης της Συνεργασίας μεταξύ των Συνεργατικών Εταιριών
- Πολιτική Ενημέρωσης, Διαφώτισης και Εκπαίδευσης
- Εκδήλωση Συνεργατικής Ανάπτυξης
- Μεταβολή Αριθμού των Μελών
- Επέκταση Συνεργατικής Δραστηριότητας
- Δυνατότητα Εξυπηρέτησης των Μελών και Οικονομικοί Δείκτες.

2.10 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ – ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

- 1) Στις Συνεργατικές Εταιρείες η ιεράρχηση των στόχων γίνεται βάση το συμφέρον του μέλους και όχι μόνο με το συμφέρον της εταιρείας ως οικονομικού οργανισμού. Έτσι στις συνεργατικές ασκούνται δραστηριότητες με ελάχιστο περιθώριο κέρδους.
- 2) Η διοίκηση μιας συνεργατικής εταιρείας έχει πιο σύνθετα προβλήματα να επιλύσει.
- 3) Οι πελάτες των συνεργατικών που συνήθως είναι και μέλη άρα και ιδιοκτήτες, αξιολογούν τους υπαλλήλους βάση δικών τους κριτηρίων. Με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να νιώθουν εγκλωβισμένοι και πιεσμένοι από τη κριτική.
- 4) Ο διευθυντής μιας συνεργατικής είναι συνήθως συνεχώς απασχολημένος σε προσωπικές συναντήσεις με μέλη-πελάτες για χειρισμό διαφόρων υποθέσεων που μπορούν κάλλιστα να αντιμετωπίσουν και οι υπάλληλοι της εταιρείας. Σε αντίθεση στις εμπορικές ο διευθυντής είναι σχεδόν άγνωστος στους πελάτες και πραγματοποιεί επιλεκτικά τις συναντήσεις που θεωρεί περισσότερο αποδοτικές.
- 5) Οι επιδιώξεις ενός διευθυντή μιας συνεργατικής εταιρείας είναι διαφορετικές από τις επιδιώξεις του διευθυντή μιας εμπορικής τράπεζας. Συνεπώς οι προτεραιότητες τους δεν συμπίπτουν.
- 6) Ο διευθυντής σε μια εμπορική εταιρεία παράλληλα με την ανάπτυξη της εταιρείας που διευθύνει, προσπαθεί να αποκτήσει μερίδιο στο μετοχικό κεφάλαιο ή να αυξήσει το μερίδιο που ήδη έχει.
- 7) Η συνεργατική εταιρεία ανήκει συλλογικά στα μέλη και όχι στο μετοχικό κεφάλαιο.
- 8) Οι εμπορικές τράπεζες είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο σκοπός του επιχειρησιακού σχεδιασμού αποσκοπεί στο να καθορίσει:

- A) τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα (αδυναμίες) μιας επιχείρησης .
- B) τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και τις απειλές που μπορεί να δεχτεί η επιχείρηση από το περιβάλλον.
- Γ) τις πιθανές ημερομηνίες που θα αποτελέσουν ορόσημο για αλλαγές στην επιχείρηση και θα είναι καθοριστικές για το μέλλον της επιχείρησης.
- Δ) τους κινδύνους και τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση στο άμεσο μέλλον.

Η κατάστρωση του διοικητικού σχεδιασμού έχει μια συγκεκριμένη διαδικασία, και προκειμένου να είναι αποτελεσματική πρέπει να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

- 1) Τι θέλουμε να επιτύχουμε;
 - Καθορισμός στόχων από τους διευθυντές και τα στελέχη της επιχείρησης.
- 2) Τι έχουμε πετύχει στο παρελθόν;
 - Ανάλυση της παρούσας κατάστασης και παρελθούσας απόδοσης.
- 3) Τι πρέπει να προσέξουμε ώστε να επιτύχουμε;
 - Προσδιορισμός των επιτυχημένων παραγόντων της Μ.Μ.Ε.
- 4) Τι μπορούμε να κάνουμε;
 - Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα πόρων και δυνατοτήτων.
- 5) Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε;
 - Ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από αλλαγή των περιβαλλοντικών συνθηκών.
- 6) Τι πρέπει να κάνουμε;
 - Καθορισμός και εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων που προσφέρονται για την επιχείρηση.

Τις πιο πάνω ερωτήσεις και τις πληροφορίες που χρειάζονται για να απαντηθούν μπορούμε να τις αντλήσουμε από εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

της επιχείρησης και από το παρελθόν (πραγματικά στοιχεία) και το μέλλον της επιχείρησης (σκοποί και προϋπολογισμοί).

Η ποιότητα του επιχειρησιακού σχεδιασμού εξαρτάται από τη σημασία που θα δώσει η επιχείρηση στην αξία των πληροφοριών που έχει στη διάθεση της.

Για τη κατάστρωση ενός διοικητικού σχεδιασμού απαιτούνται και κάποιες πληροφορίες που ταξινομούνται ως εξής:

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΠΑΡΕΛΘΟΝ	ΜΕΛΛΟΝ
ΕΝΔΟ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ	Πραγματικές	Ευκαιρίες ελεγχόμενες από την επιχείρηση
ΕΞΩ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ	Πραγματικές Τεκμηριωμένες	Προϋπολογιστικά στοιχεία από το περιβάλλον ελεγχόμενα από την επιχείρηση

Η ποιότητα του διοικητικού σχεδιασμού εξαρτάται από το συνδυασμό των στοιχείων 2 Α και 2Β τα όποια θα παρουσιάσουν μια εικόνα για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Η συνεργατική εταιρεία οφείλει να αντιληφθεί πόσο μεγάλη είναι η αξία των πληροφοριών που πρέπει να διατηρεί από τις παρελθούσες χρήσεις προκειμένου να μη βρεθεί στη δυσάρεστη θέση να επαναλάβει τα ίδια λάθη με το παρελθόν. Η αξία των πληροφοριών αυτών για τη συνεργατική εταιρεία είναι η ίδια αν όχι μεγαλύτερη από την αξία των εμπορευμάτων που διατηρεί σε απόθεμα στην αποθήκη της.

Σύμφωνα με το βιβλίο του κ. Παπαδάκη, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, τα 9 βήματα του προγραμματισμού – σχεδιασμού είναι τα εξής:

1. Αναμονή και επιλογή ευκαιρίας- πρόβλεψη ευκαιρίας.
2. Καθορισμός πραγματοποιήσιμων στόχων και σκοπών
3. Καθορισμός προϋποθέσεων
4. Καθορισμός όσον δυνατό περισσότερων εναλλακτικών λύσεων
5. Αξιολόγηση εφικτών και ανέφικτων εναλλακτικών λύσεων
6. Επιλογή 2 στρατηγικών λύσεων
7. Προφορική και γραπτή ανάλυση των 2 αυτών λύσεων

8. Προϋπολογισμός στρατηγικών λύσεων που επιλέχθηκαν
9. Αξιολόγηση και έλεγχος των προηγούμενων βημάτων

Αρχές προγραμματισμού - σχεδιασμού:

1. Αρχή συμβολής των σκοπών και των αντικειμενικών στόχων
2. Αρχή του πρωτοκαθισμένου σχεδιασμού
3. Αρχή της αποτελεσματικότητας του σχεδίου
4. Αρχή της διαβρωτικότητας του προγραμματισμού

Αρχές αποτελεσματικότητας:

1. Αρχή του περιορισμού – ορίων .Αναγνώριση και επιλογή καλύτερης λύσης
2. Αρχή της δέσμευσης - χρονοδιάγραμμα υποχρεώσεων και προγραμματισμού
3. Αρχή της ευελιξίας - ευελιξία σε απροσδόκητα γεγονότα, χρόνος , κόστος, φύση σχεδίων
4. Αρχή αλλαγής πλοήγησης, αναδιατύπωση- αναδιοργάνωση σχεδίου

Περιορισμοί προγραμματισμού- σχεδιασμού:

1. δυσκολία ακρίβειας προϋπόθεσης
2. προβλήματα περιβαλλοντικών αλλαγών
3. ψυχολογική ακαμψία ανθρώπων στην αλλαγή
4. διαδικαστική ακαμψία – συνήθειας
5. φόροι – ακρίβεια – δασμολόγηση
6. εμπορικοί νόμοι συνδικάτου
7. τεχνολογική αλλαγή
8. χρόνος και δαπάνες προγραμματισμού
9. επένδυση κεφαλαίου.

Ένας προγραμματισμός – σχεδιασμός για να είναι σωστός πρέπει:

1. να μην αφεθεί στην τύχη
2. η έναρξη να γίνεται από την αρχή
3. να οργανώνεται συνεχώς
4. να είναι καθορισμένος
5. να ενσωματώνεται σε σχέδια μεγάλης ακτίνας
6. να υπάρχει πρόνοια για πιθανές αλλαγές

Ένας επιχειρησιακός σχεδιασμός μπορεί να έχει τη πιο κάτω **μορφή**:

ΣΚΟΠΟΣ:

- Προσδιορισμός του αντικείμενου των εργασιών της επιχείρησης στη παρούσα φάση που διανύει και στα επόμενα 3 χρόνια .
- Προσδιορισμός των αναγκών που καλύπτει σήμερα και αυτών που θα δημιουργηθούν μελλοντικά.
- Προσδιορισμός της μοναδικότητας που παρουσιάζουν τα προϊόντα της επιχείρησης.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ:

- Πλεονεκτήματα/Μειονεκτήματα
- Ευκαιρίες/απειλές

ΣΤΟΧΟΣ:

Προσδιορισμός των προσδοκιών του ιδιοκτήτη και λοιπών παραγόντων της επιχείρησης.

ΣΧΕΔΙΑ:

Κατάσχεση σχεδίων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

ΕΚΤΙΜΗΣΗ:

Αναλυτική εκτίμηση της απόδοσης των σχεδίων που έχουν αποφασιστεί.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

Προσδιορισμός των αποτελεσμάτων (οικονομικών, ανθρώπινου δυναμικού, εξοπλισμού) για επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας.

Τα κύρια σημεία που πρέπει να θίγει ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι:

- 1) Καθορισμός των στόχων
 - Ανάπτυξη της επιχείρησης
 - Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών
 - Οικονομικά αποτελέσματα
 - Συμπεριφορά εργαζομένων και αποτελεσματικότητα εργασίας.

- 2) Σχεδιασμός marketing
 - Έρευνα αγοράς (καταναλωτές/ανταγωνισμός/ μερίδιο αγοράς και πωλήσεων)
 - Στρατηγική
 - Τιμολογιακή πολιτική
 - Πολιτική πωλήσεων
 - Πολιτική εξυπηρέτησης πελατών
 - Διαφήμιση και προώθηση των πωλήσεων.
- 3) Λειτουργικός σχεδιασμός
 - Σχέδια ανάπτυξης
 - Βελτίωση προϊόντων / παραγωγή νέων
 - Λειτουργικό κόστος
 - Προκαθορισμός παραγωγής
- 4) Μηχανολογικός Σχεδιασμός
 - Μελλοντικές τεχνικές δυνατότητες
 - Τρόποι αύξησης των δυνατοτήτων και διαδικασία αλλαγών
 - Προδιαγραφές για νέα μηχανολογικά συστήματα και προγράμματα
- 5) Σχεδιασμός εργατικού δυναμικού
 - Εκτίμηση της παρεχόμενης ποιότητας εργασίας του προσωπικού
 - Σχεδιασμός απαιτούμενης ικανότητας
 - Δυνατότητες ανάπτυξης του υπάρχοντος προσωπικού
 - Προκαθορισμός προσόντων νέου προσωπικού
- 6) Σχεδιασμός οργάνωσης
 - Οργανόγραμμα
 - Ορισμός υπεύθυνων
 - Τρόποι επικοινωνίας.
- 7) Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
 - Προϋπολογιστικός ισολογισμός
 - Προϋπολογιστικός λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης
 - Ταμειακός προϋπολογισμός
 - Τεχνική ευαισθησίας των οικονομικών αποτελεσμάτων
 - Προϋπολογισμός ζητούμενων οικονομικών αποτελεσμάτων

- Προτάσεις για χρηματοδοτικές μεθόδους
 - Μελέτη κόστους χρηματοδότησης
- 8) Σχεδιασμός πληροφοριών και ελέγχου
- Συστήματα πληροφοριών και διαδικασιών
 - Μεγιστοποίηση χρησιμότητας πληροφοριών τεχνολογίας
 - Συστήματα πληροφοριών οικονομικής ανάπτυξης
 - Συστήματα αυτοπροστασίας
 - Διοικητικές πληροφορίες
 - Έλεγχος ταμειακής ρευστότητας
 - Έλεγχος επικερδότητας.

3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σχεδιασμός που γίνεται από μια συνεργατική εταιρεία με σκοπό την επιτυχία και την υλοποίηση των βασικών επιδιώξεων της. Περιλαμβάνει όλες τις μετρήσιμες ενέργειες που προγραμματίζεται να γίνουν σε μια χρονική περίοδο η οποία συνήθως διαρκεί από τρία μέχρι δέκα χρόνια. Πρωταρχικός σκοπός του είναι ο ακριβής καθορισμός των διαφόρων μεγεθών της εταιρείας και ακολούθως ο προγραμματισμός των μελλοντικών βημάτων της.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός πρέπει να είναι βασισμένος σε αληθινές πληροφορίες και ρεαλιστικές υποθέσεις αναφορικά με το μέλλον. Να διευκρινίζει τις σχέσεις, να προωθεί την κατανόηση των στόχων που τίθενται, να κατανέμει ευθύνες και να καθορίζει στόχους και χρονοδιαγράμματα επιτέλεσης των διαφόρων ενεργειών. Επίσης επινοεί τις ενέργειες που επιβάλλεται να γίνουν, για να περιοριστούν οι αδυναμίες ή αν είναι δυνατόν, οι αδυναμίες να μετατραπούν σε δυνατότητες.

3.3 ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ

Αυξημένες είναι και οι δυνατότητες διασύνδεσης της επιχείρησης μέσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον της, όσο επίσης και μεταξύ άλλων επιχειρήσεων.

Η ανάλυση περιβάλλοντος επιβάλλεται προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες παίρνουν αυτό που θέλουν. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται συστηματική αναζήτηση, τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική.

Η εξωτερική αναζήτηση περιλαμβάνει μια ανάλυση SWOT. Δλδ ανάλυση δυνατοτήτων (strengths) και αδυναμιών (weakness) – εσωτερικών παραγόντων – ευκαιριών (opportunities) και απειλών (threats), που είναι εξωτερικοί παράγοντες.

Θα πρέπει να αξιολογούνται γενικά στρατηγικά ζητήματα όπως οι τάσεις του τομέα ή του κλάδου. Αυτά περιλαμβάνουν μακροπρόθεσμες αλλαγές στις τεχνολογίες του κλάδου, απαιτήσεις και δυνατότητες του εργατικού δυναμικού, νομικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα. Η εμβέλεια είναι ανάλογη με το εξεταζόμενο χρονικό πλαίσιο του στρατηγικού προγράμματος.

Τα επιχειρησιακά προγράμματα απαιτούν την ανάλυση πολύ βραχύτερων χρονικών πλαισίων. Απαιτούν διερεύνηση των επιχειρησιακών επιδόσεων και των αποτελεσμάτων που επηρεάζουν τις επιδόσεις αυτές. Αυτά περιλαμβάνουν συνδικαλιστικά και εργατικά ζητήματα, επιδόσεις ατόμων και ομάδων και θέματα επιχειρησιακών επιδόσεων όπως ταμειακή ροή, σπατάλη, αδυναμίες και κόστος λειτουργίας.

Εξωτερικό περιβάλλον.

Οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να :

- αναπτύσσονται σε καινούριες αγορές
- ανταποκρίνονται άμεσα στους πελάτες τους
- να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των προμηθευτών, πελατών και οργανισμών.

Επίσης οι νέες τεχνολογίες αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αντιδρούν άμεσα στις αλλαγές που γίνονται.

Εσωτερικό περιβάλλον

Οι νέες τεχνολογίες στο εσωτερικό περιβάλλον:

- επιτρέπουν και διευκολύνουν την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό
- αυξάνουν τη παραγωγικότητα
- προωθούν την ομαδική εργασία και συνεργασία
- παρέχουν γρήγορο και αποτελεσματικό έλεγχο και λήψη αποφάσεων.

3.3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - SWOT ANALYSIS

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Δυνάμεις:

- Ποιά είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιό είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοί είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

Αδυναμίες:

- Τί θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τί θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τί θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλει τη προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής και αντικειμενικής αποτίμησης της υφιστάμενης

κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να είναι συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για τη περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

Εσωτερικό περιβάλλον – ανάλυση:

1) Υλικοί πόροι:

- Χρηματοοικονομικοί πόροι: Οι Συνεργατικές Πιστωτικές Εταιρείες έχουν ως κύριο σκοπό τους τη παροχή πιστώσεων και υπηρεσιών στα μέλη τους σύμφωνα με τις συνεργατικές αρχές της αμοιβαιότητας και αλληλοβοήθειας. Το κύριο έργο των Συνεργατικών Πιστωτικών Εταιρειών είναι η αποδοχή καταθέσεων και η παροχή δανείων στα μέλη τους σε όλα τα στρώματα του πληθυσμού, στις ευρύτερες περιοχές λειτουργίας τους. Είναι οργανώσεις που δεν ελαύνονται από το κίνητρο του κέρδους και κάθε μια από αυτές διοικείται από τη δική της Επιτροπή που εκλέγεται μεταξύ των μελών της που είναι πρόσωπα που ζουν στη περιοχή των εργασιών της εταιρείας.
- Φυσικοί πόροι: Ο Συνεργατισμός έχει το μεγαλύτερο τραπεζικό δίκτυο με 470 καταστήματα και 160 σημεία εξυπηρέτησης ΑΤΜ παγκύπρια. Σχεδόν κάθε χωριό στις ελεύθερες περιοχές της Κύπρου, έχει τη δική του Συνεργατική Εταιρεία. Η πολύχρονη εμπειρία στην τραπεζική αγορά και τα υπερσύγχρονα συστήματα που διαθέτει επιτρέπουν να προσφέρει καινοτομικά προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου, χωρίς να χάνει το ανθρώπινο πρόσωπο του.
- Ανθρώπινοι πόροι: Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχημένη λειτουργία των συνεργατικών εταιρειών, συμβάλλοντας άμεσα στην ανάπτυξη, πρόοδο και γενικότερα στην επιβίωση του στη σημερινή εποχή του ύψιστου ανταγωνισμού. Η ποιότητα αυτή διασφαλίζεται μέσω της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος βασισμένου στην εμπιστοσύνη, ομαδικότητα, αμοιβαία κατανόηση και σεβασμό. Ο συνεργατισμός αναγνωρίζοντας την πολύτιμη προσφορά του προσωπικού του επενδύει σε αυτό εκπαιδύοντας και κατάρτιζοντας το, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής.
- Οργανωτική Δομή: Τα Σ.Π.Ι. που αποτελούν το Συνεργατικό Κίνημα εποπτεύονται από τη δική τους Αρμόδια Εποπτική Αρχή - την Υπηρεσία

Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών. Η Αρχή αυτή είναι υπεύθυνη για την έγγραφη, την προώθηση και την εποπτεία τους. Η Αρμόδια Εποπτική Αρχή ελέγχει τα ΣΠΙ με τακτικές επιθεωρήσεις, συναντήσεις και με βάση τις εκθέσεις ελέγχου της Ελεγκτικής Υπηρεσίας Συνεργατικών Εταιρειών. Ο έλεγχος των συνεργατικών εταιρειών πραγματοποιείται από την Ελεγκτική Υπηρεσία η οποία σύμφωνα με την Συνεργατική Νομοθεσία αποτελεί μια ανεξάρτητη νομική οντότητα και τα κόστη της οποίας καλύπτονται από τα συνεργατικά ιδρύματα υπό τη μορφή ελεγκτικών δικαιωμάτων. Διοικείται από μια πενταμελή Επιτροπή, τα μέλη της οποίας διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Η Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία έχει ως κύριο σκοπό την προστασία των συμφερόντων του Συνεργατικού Κινήματος και να ενεργεί υπό συμβουλευτική ιδιότητα προς το Τμήμα Συνεργατικής Ανάπτυξης, και επαγρυπνεί ώστε η διαμόρφωση συνεργατικής πολιτικής, να συνάδει με τις διεθνώς αποδεκτές Συνεργατικές Αρχές.

2) Αυλοι πόροι:

- Τεχνολογικοί πόροι: Ο Συνεργατισμός έχει την δική του εταιρεία μέλος υπεύθυνη για την παροχή των τεχνολογικών υπηρεσιών, τη ΣΕΜ (Συνεργατική Εταιρεία Μηχανογράφησης). Η ΣΕΜ <http://www.semltd.com.cy/> προβαίνει στην παροχή τεχνολογικών υπηρεσιών και λύσεων σε όλα τα Σ.Π.Ι. Στόχοι της ΣΕΜ είναι η παροχή καλύτερων λύσεων και τεχνολογικής υποστήριξης στα ΣΠΙ όπως επίσης και καινοτόμων τεχνολογιών.
- Πόροι καινοτομίας: Τεχνολογικές καινοτομίες από μέρους της ΣΕΜ όπως επίσης και από υπεύθυνα εκπαιδευμένα άτομα που αναζητούν και διαπραγματεύονται ευκαιρίες για την δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών. Η πιο πρόσφατη είναι η συνεργασία της ΣΚ Τράπεζας με τον ΚΟΑΠ (Κυπριακό Οργανισμό Αγροτικών Πληρωμών) , η οποία βρίσκεται σε πιλοτική φάση (20 μόνο ΣΠΙ παγκύπρια) και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά τον Μάρτιο του 09'. Η ΣΚ Τράπεζα Λτδ και τα Σ.Π.Ι σε συνεργασία με τον ΚΟΑΠ θα δέχεται την συμπλήρωση και υποβολή των αγροτικών αιτήσεων στα υποκαταστήματα της. Ο Συνεργατισμός θα είναι ο μόνος παγκύπρια που θα παρέχει την υπηρεσία αυτή στους αγρότες.

- Φήμη: Ο συνεργατισμός εδραιώθηκε στην συνείδηση του κυπριακού λαού και στηριζόμενος στις διαχρονικές αξίες της ισότητας, της αλληλοβοήθειας, της συνεργασίας και της αλληλεγγύης, απέδειξε ότι είναι διαχρονικός και μπορεί να προσαρμόζεται σε οποιοσδήποτε κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες. Ο Συνεργατισμός σε καιρούς δύσκολους και συνθήκες οικονομικής εκμετάλλευσης στήριξε τα μεσαία και χαμηλά εισοδηματικά στρώματα.

Η συνεχής μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα από τους πόρους και τις δυνατότητες, τη δομή και τη κουλτούρα της επιχείρησης, μπορεί να φανερώσει στα στελέχη μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες, όπως και ευκαιρίες και απειλές (αυτά περιλαμβάνονται στην SWOT Analysis εσωτερικού περιβάλλοντος).

3.3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει, όπου είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Ευκαιρίες

- Ποιές είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιές είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;
Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:
- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνηθισμένη προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψής τους. Για παράδειγμα, η μείωση του

τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή που η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

Απειλές:

- Ποιά εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τί κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΣ – ΔΙΕΘΝΕΣ ΔΡΩΜΕΝΑ

Εξωτερικό περιβάλλον:

Την περίοδο αυτή η ανθρωπότητα ταλανίζεται από τη μεγαλύτερη ίσως οικονομική κρίση που γνώρισε ποτέ, χωρίς να αφήσει ανέπαφη και την Κυπριακή οικονομία, ιδίως στους τομείς του τουρισμού και των κατασκευών.

Μια κρίση που η κυριότερη αιτία της είναι η πρωτοφανής χωρίς όριο απληστία διαφόρων χρηματοοικονομικών οργανισμών του εξωτερικού να πραγματοποιούν τεράστια κέρδη ανεξάρτητα εάν με τη συμπεριφορά τους θα δημιουργήσουν προβλήματα επιβίωσης σε εκατομμύρια ανθρώπους στερώντας τους την δυνατότητα να αποκτήσουν τα βασικότερα αγαθά ή και εξαναγκάζοντας τους να ξεπουλούν ακόμα και τα σπίτια τους.

Ο στόχος του συνεργατισμού δεν είναι τα κέρδη αλλά η προστασία των μελών και των πελατών τους από την εκμετάλλευση. Ο στόχος αυτός υλοποιείται όταν τα μέλη και οι πελάτες των Σ.Π.Ι στοχεύουν στη συνεργασία και αλληλοβοήθεια μεταξύ τους που έχει σαν αποτέλεσμα την οικονομική και κοινωνική τους πρόοδο.

Παρακάτω αναφέρονται μερικές, κυρίως οικονομικές, προβλέψεις και αλλαγές παγκοσμίως που επηρεάζουν το τομέα των τραπεζών και των συνεργατικών ιδρυμάτων διεθνώς :

- Πρόβλεψη από τον ΟΟΣΑ ότι θα υπάρξει ύφεση του Α.Ε.Π της τάξεως του -0.5% στην Ευρώπη , σε συνέχιση της οικονομικής κρίσης μέχρι το τέλος του 2010.
- Σημαντική πτώση της αξίας των ακινήτων
- Αύξηση της ανεργίας σε πολλές χώρες.(ΗΠΑ, Ιαπωνία, Ευρώπη)
- Πρόβλεψη για άνοδο της τάξεως του 1.2% το 2010 και σταθεροποίηση
- Δαπάνη 100 δις . δολάρια επιπλέον σε κονδύλια για την οικονομική ενίσχυση όλων των χωρών, από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.
- Προβλέψεις στελεχών Ε.Κ.Τ για πληθωρισμό 1.8%- 3% για το έτος 2010
- Ρυθμός ανάπτυξης των Οικονομιών της Ευρωζώνης θα διαμορφωθεί 0.6%-1.8% κατά 2010
- Πτώση τιμής πετρελαίου (120.8 δολ. το βαρέλι)
- Πτώση των επενδύσεων
- Αύξηση ενεργειακών τιμών
- Αύξηση των επιτοκίων για τους Δανειολήπτες –αλλαγές στους νόμους δανειοδότησης.
- Αύξηση 12% χρεογράφων ABS
- Κίνηση πλαστών χαρτονομισμάτων και τραπεζογραμματίων
- Αντισυνεργατικές ενέργειες από φορείς των εταιρειών κεφαλαίων Ε.Ε.
- JP MORGAN – προβλέπει ρυθμό ανάπτυξης -1.6% το 2010.
- Κίνδυνος αποπληθωρισμού από τις μειώσεις των τιμών
- 60-65 εκ. ευρώ από ΕΤΕπ στα Σ.Π.Ι(χαμηλότοκο δάνειο για χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων)

Σύμφωνα με ανακοινώσεις του εφόρου ΥΕΑΣΕ ο συνεργατικός Πιστωτικός Τομέας παραμένει εύρωστος και ασφαλής σε σχέση με την διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση και τις επιπτώσεις της στην οικονομία της Κύπρου, και συνεχίζει ανεπηρέαστα την ομαλή λειτουργία του σύμφωνα με τις πρόνοιες της εναρμονισθείσας συνεργατικής νομοθεσίας. Η διεθνής οικονομική κατάσταση είναι πολύ ρευστή και

τα οικονομικά δεδομένα διαφοροποιούνται σχεδόν καθημερινά, και παρόλο που τα συνεργατικά ιδρύματα δεν αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα αναφορικά με την ρευστότητα τους, η αγορά στην Κύπρο γενικά αντιμετωπίζει δυσκολίες. Η Σ.Κ. Τράπεζας Λ.τ.δ. είχε προβλέψει αυτή τη κατάσταση και είχε προειδοποιήσει τους πάντες. Οι καταθέσεις σε Σ.Π.Ι θεωρούνται τριπλά ασφαλισμένες. Μετά από μια ανασκόπηση των οικονομικών εξελίξεων του 2008 και του 2009 διαπιστώθηκε ότι τα προβλήματα που υπήρξαν αντιμετωπίστηκαν ικανοποιητικά χωρίς σημαντικές απώλειες. Η Σ.Κ. Τράπεζα Λ.τ.δ. επαγρυπνεί και προετοιμάζεται για να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα που ίσως προκύψουν στο μέλλον από τη διεθνή κρίση.

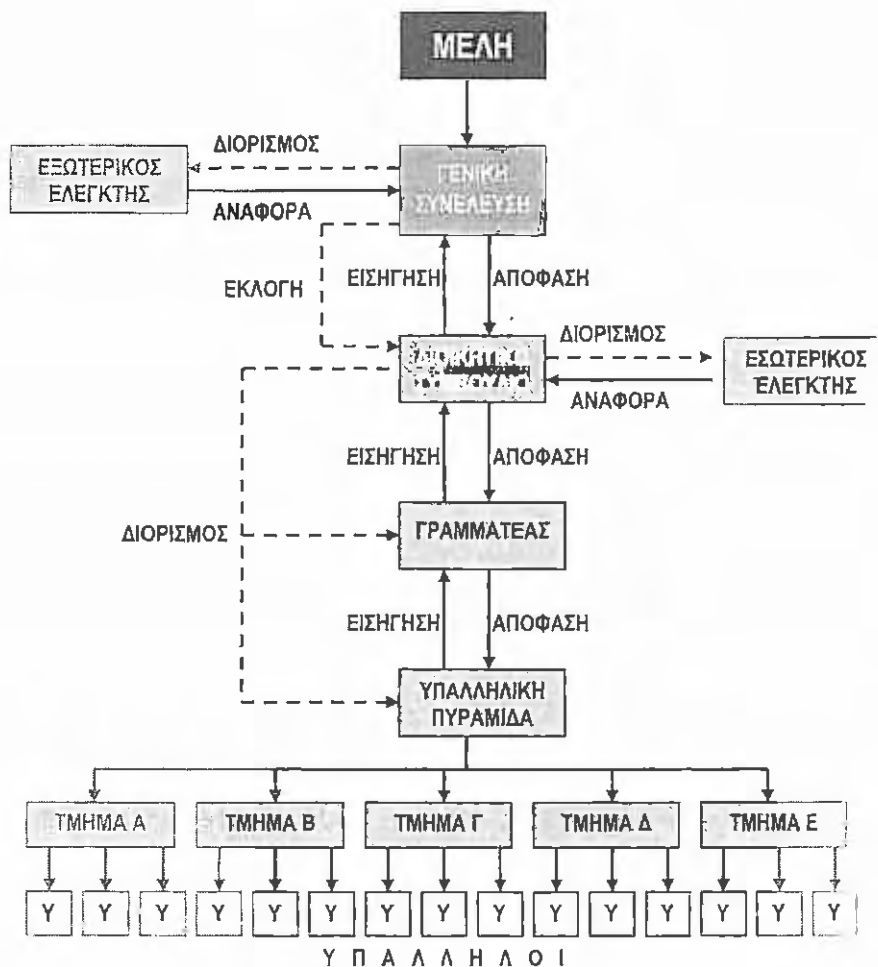
Ο στόχος της Σ.Κ. Τράπεζας Λ.τ.δ. έχει διττό χαρακτήρα. Από τη μια πλευρά η τράπεζα επιβάλλεται να διατηρήσει και να ενισχύσει τη συνεργατική της ταυτότητα και παράλληλα θα πρέπει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο, για να εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Επίσης η Σ.Κ. Τράπεζα Λ.τ.δ. και τα μέλη της, τονίζουν την αποφασιστικότητα τους να συνεχίσουν να υπηρετούν τα μέλη και τους πελάτες τους, δανειολήπτες και καταθέτες, με μεγάλη προσοχή χωρίς να αγνοούν τα συμφέροντα τους υπογραμμίζοντας την ανάγκη για συνέχιση των προσπαθειών ανάπτυξης και πιο νοικοκυρεμένης πολιτικής που θα εξασφαλίζει την ορθότερη διαχείριση των καταθέσεων και των δανείων.

3.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Οργανωτική Δομή συνεργατικής εταιρείας : Ανώτατη πηγή κάθε εξουσίας είναι τα μέλη, τα οποία συγκροτούν τη γενική συνέλευση. Η γενική συνέλευση εκλέγει το διοικητικό συμβούλιο και διορίζει τους εξωτερικούς ελεγκτές. Το διοικητικό συμβούλιο διορίζει το ανώτατο εκτελεστικό όργανο, τον εσωτερικό ελεγκτή και το άλλο υπαλληλικό προσωπικό. Οι εξωτερικοί ελεγκτές ενημερώνουν τη γενική συνέλευση για τα αποτελέσματα του έλεγχου. Ο εσωτερικός ελεγκτής δίνει αναφορά για την εργασία του στο διοικητικό συμβούλιο. Το διοικητικό συμβούλιο εισηγείται στην γενική συνέλευση για τα αποτελέσματα και η γενική συνέλευση αποφασίζει. Το ανώτατο εκτελεστικό όργανο κάνει εισηγήσεις στο διοικητικό

συμβούλιο και αυτό λαμβάνει τις αποφάσεις. Το υπαλληλικό προσωπικό υποβάλλει τις εισηγήσεις του στο ανώτατο εκτελεστικό όργανο που τις διαχειρίζεται ανάλογα.



Πηγή: Οργανωτική Δομή Σ.Π.Ι, Θεωρία Συνεργατικής Οργάνωσης, Ανδρέας Χ. Ηρακλέους(Σελ32/πινάκας2)

3.4.1 ΝΕΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ - ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

Η νέα τεχνολογία επιδρά ιδιαίτερα στον αποτελεσματικό σχεδιασμό της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων.

Οι σύγχρονες οργανωτικές δομές που διαμορφώνονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις κυρίως είναι με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα ή με αποκεντρωμένες δομές. Κυρίως οι επιχειρήσεις αποφασίζουν για την δομή τους με γνώμονα:

- Τη στρατηγική κατεύθυνση της κάθε επιχείρησης
- Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος
- Τις τάσεις του κλάδου.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση του σχεδιασμού είναι η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας. Οι οργανωτικές δομές είναι σχεδιασμένες ώστε να λειτουργούν ορθά και αποτελεσματικά μόνο με την εφαρμογή της τεχνολογίας των εργαλείων της και των νέων συστημάτων.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου δημιουργεί νέες οργανωτικές δομές στο περιβάλλον της επιχείρησης (προμηθευτές, πελάτες, προσωπικό).

3.4.2 ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΚΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ

Με την νέα τεχνολογία

- έχουμε τη δυνατότητα για εύκολη μετάδοση της πληροφορίας σε όλα τα επίπεδα.
- Αύξηση της παραγωγικότητας με λιγότερο προσωπικό (υπερβολική μείωση επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα)
- Ενδυνάμωση του προσωπικού

3.4.3 ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η νέα τεχνολογία βοηθά στην απλούστευση της λειτουργίας μιας επιχείρησης μέσω του επανασχεδιασμού των βασικών διαδικασιών και μεθόδων της.

Η νέα τεχνολογία απλοποιεί τις πολύπλοκες δομές και ενοποιεί όλες τις ξεχωριστές επιχειρηματικές δραστηριότητες επιφέροντας κέρδη και αυξημένη παραγωγικότητα.

3.4.4. ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι οργανωτικές δομές γίνονται πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές με τη καινούρια τεχνολογία. Αυξάνονται οι συνεργασίες και οι συμμαχίες σε κάθε τομέα και χώρα. Μεταφέρονται άνθρωποι , αγαθά ή πληροφορίες μέσα από τα δίκτυα

επιτρέποντας άμεσα αποτελέσματα. Σημαντικές επίσης είναι οι αλλαγές που γίνονται στις εργασιακές σχέσεις , την εργασία και το τρόπο της εργασίας (Τήλε-εργασία).

Αρχιτεκτονική της σύγχρονης επιχείρησης –δομή

Ο οργανωτική δομή μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών , το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί.

Τα κύρια οφέλη από την οργανωτική δομή είναι:

- Διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής
- Καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες
- Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς
- Ομαδοποιεί τις τυπικές σχέσεις αναφοράς
- Διευκολύνει την επικοινωνία
- Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο
- Μεγιστοποιεί τη παρακίνηση

Σχέση στρατηγικής με οργανωτική δομή.

Σύμφωνα με κάποιες θεωρίες πρέπει να επιλέγεται πρώτα η στρατηγική και στην συνέχεια , να σχεδιάζεται η οργανωτική δομή που θα την υποστηρίζει. Μόλις λοιπόν αποφασιστεί η στρατηγική υπάρχουν και 4 ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν τα οποία επηρεάζουν την επιλογή της κατάλληλης οργανωτικής δομής.

- Ποιές ενέργειες είναι απαραίτητο να γίνουν για να εφαρμοστεί η στρατηγική
- Ποιός πρέπει να αναλάβει τις ενέργειες αυτές
- Είναι κάποιες από αυτές τις ενέργειες αλληλοσχετιζόμενες
- Υπάρχουν όρια στο μέγεθος της επιχείρησης ώστε αυτή να διοικηθεί αποτελεσματικά.

Οι αλλαγές στη στρατηγική συχνά απαιτούν και αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση είναι δομημένη για τους εξής λόγους:

1. Η οργανωτική δομή καθορίζει και υπαγορεύει το τρόπο με τον οποίο θα θεσμοθετηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και οι πολιτικές.
2. Η οργανωτική δομή υπαγορεύει το τρόπο καταμερισμού των πόρων

Η σχέση που υπάρχει σήμερα μεταξύ στρατηγικής και δομής είναι αρκετά πιο πολύπλοκη από μια γραμμική σχέση. Η οργανωτική δομή μπορεί να αποτελέσει για μια επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα και στοιχείο διαφοροποίησης και δεν πρέπει να θεωρείται μόνο ως μέσο εφαρμογής της στρατηγικής.

Υπάρχει μια έντονη σχέση αλληλεξάρτησης δομής – στρατηγικής. Είναι και οι δυο έννοιες πολύ σημαντικές για τη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, καθώς από αυτές εξαρτάται η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Η στρατηγική και η δομή πρέπει να εφαρμόζονται καθημερινά και παράλληλα, και να προσαρμόζονται στις νέες ανάγκες της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της. Η στρατηγική της επιχείρησης απαιτείται να αναπτυχθεί συνολικά και ακόμα και οι κατώτερες ιεραρχικές βαθμίδες πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στο στρατηγικό διάλογο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων , γνωστή από παλαιότερα ως Διοίκηση Προσωπικού, έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα- συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση/ οργανισμός οφείλει να επενδύει. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στο χώρο της εργασίας , είτε πρόκειται για διευθυντές, επόπτες ή υπάλληλους μιας επιχείρησης, έχει αναπτυχτεί σημαντικά με την υποστήριξη της θεωρίας και τη ρύθμιση της νομοθεσίας, η οποία προβλέπει όλο και πιο αυστηρές διατάξεις και ελέγχους ενάντια στη κακομεταχείριση και την ανισότητα.

Η πολυπλοκότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τα επακόλουθα που συνδέονται με το εύρος των δραστηριοτήτων της, έχουν δημιουργήσει ένα καινούργιο αντικείμενο, το οποίο απαιτεί συστηματική εκπαίδευση των στελεχών προσωπικού. Η ενημέρωση για τους νέους όρους , αλλαγές στη νομοθεσία και τις διαδικασίες αποτελεί πλέον ένα δύσκολο έργο, ακόμη και για έναν έμπειρο διευθυντή προσωπικού.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων εκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και σημαντικότερα πεδία απ' ότι απλώς η διοίκηση του εργατικού δυναμικού ή τα ζητήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, της , της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφόρων. Αφορά ολοένα και περισσότερο την ανάπτυξη και διατήρηση των βασικών υπαλλήλων. Για το σκοπό αυτό, καινούργιες προσεγγίσεις των εργαζομένων ως προς την εκπαίδευση τους, τις στάσεις τους έναντι της εργασίας και της επιχείρησης, και τη κατανόηση που αυτή προσδοκούν για το ρόλο που παίζει η εργασία τους στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχουν αναπτυχτεί συστήματα όχι μόνο για να απλοποιήσουν τις διαδικασίες αλλά και για να εξασφαλίσουν ότι ολοένα και πιο σύνθετο νομοθετικό πλαίσιο υιοθετείται και ότι εφαρμόζονται μηχανισμοί προκειμένου να έχουν οι εργαζόμενοι στη διάθεση τους πολύ ευρύτερες δυνατότητες για να συμμετέχουν και να επιδιώκουν ενεργά τη δική τους ανάπτυξη και πρόοδο.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης. Μια επιχείρηση παύει να υπάρχει αν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της τακτικά.

Η γνώση των εννοιών, του περιεχομένου και των σύγχρονων εξελίξεων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητη για κάθε στέλεχος.

Στον 21^ο αιώνα που ζούμε, η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί μια πρόκληση για εκείνους που ασχολούνται με αυτή. Και τούτο διότι η σημερινή επιχείρηση ζει και αναπτύσσεται σε ένα περιβάλλον το οποίο αλλάζει με ταχύτερους ρυθμούς. Οι αλλαγές αυτές την επηρεάζουν άμεσα.

Οι μεταβολές στο ποσοστό του πληθυσμού που συμμετέχει στην αγορά εργασίας καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές, προσδιορίζουν το μέγεθος και τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού. Το σημερινό ανθρώπινο δυναμικό έχει αλλάξει. Είναι πιο ενημερωμένο, έχει περισσότερη εκπαίδευση και γνώσεις, και καλύτερη προετοιμασία για παραγωγική απασχόληση. Ταυτόχρονα όμως οι εισερχόμενοι στην αγορά εργασίας φέρουν μαζί τους διαφορετικές απόψεις και αξίες σχετικά με την εργασία, τον ελεύθερο χρόνο, την έννοια του δικαίου και την αφοσίωση στην επιχείρηση. Αυτά τα ανθρώπινα στοιχεία αποτελούν το κοινωνικό πλαίσιο της Δ.Α.Π. τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι διαφορετικά. Σήμερα εισέρχονται στην αγορά εργασίας πολύ περισσότερες γυναίκες απ' ότι στο παρελθόν, το δε ποσοστό των γυναικών που κατέχουν διευθυντικές θέσεις συνεχώς αυξάνει. Η σύνθεση, επίσης, του εργατικού δυναμικού που συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία έχει αλλάξει λόγω της εισροής πολλών οικονομικών και πολιτικών προσφύγων, οι οποίοι έχουν φέρει μαζί τους την εθνική και θρησκευτική τους ταυτότητα και τα ήθη τους. Είναι συνήθως χαμηλού επιπέδου εκπαίδευσης, δεν ομιλούν τη γλώσσα και διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τη δυνατότητα προς εργασία. Έτσι η Δ.Α.Π. είναι υποχρεωμένη σήμερα να αντιμετωπίσει και αυτές τις διαφορετικότητες.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, αρκετές εξελίξεις που σχετίζονται με τη τεχνολογία των επικοινωνιών και των μικροεπεξεργαστών έχουν επιφέρει άμεσες μεταβολές στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η Δ.Α.Π. Η Παγκοσμιοποίηση της οικονομίας οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, στην ανάπτυξη των επικοινωνιών. Χάρη στις ανεπτυγμένες επικοινωνίες έχουμε ταχύτερη ενημέρωση για απόκτηση αγαθών ή

υπηρεσιών και ταχύτερη δράση για τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στη παγκόσμια αγορά.

Η Δ.Α.Π. αφορά ανθρώπους, ο καθορισμός των επιπτώσεων διαρθρωτικών αλλαγών με τη μορφή νέων ευθυνών, καθηκόντων και απαιτούμενων δεξιοτήτων, σημαίνει την κατανόηση του πιθανού αντίκτυπου των σημερινών και νέων απαιτήσεων από το προσωπικό και όλων των απαιτήσεων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που είναι συνέπεια αυτού. Αυτό προκαλεί αλλαγές στη δέσμη αποδοχών που προσφέρεται στο προσωπικό, προκειμένου να διατηρηθούν αποτελεσματικές σχέσεις με το εργατικό δυναμικό.

4.2 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

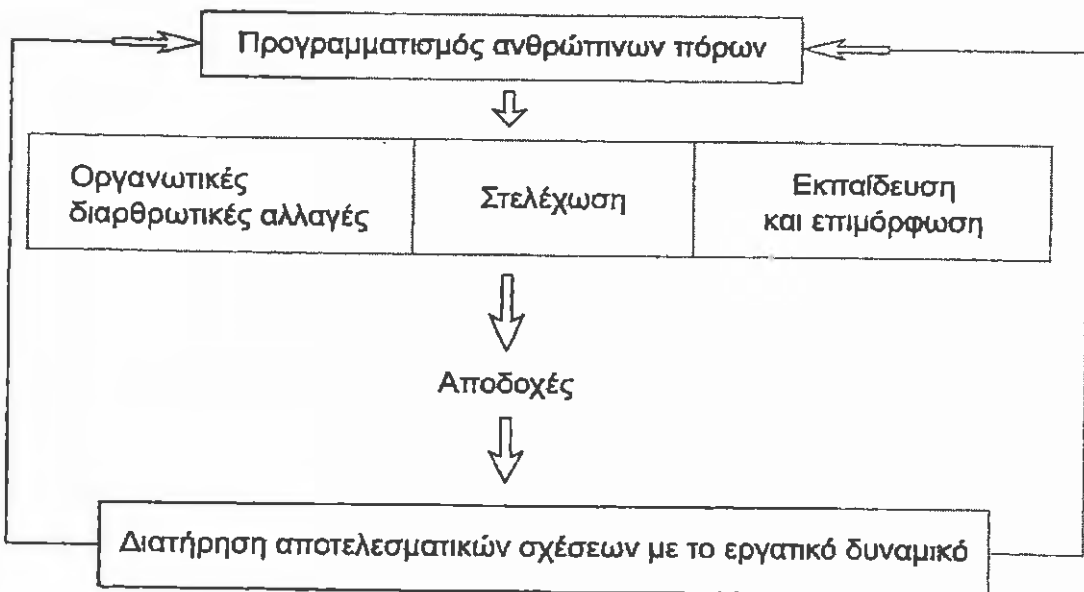
Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Έχει γίνει αντιληπτό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται εξ ολοκλήρου στον παράγοντα, άνθρωπο, ανεξάρτητα από το αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους, τα κίνητρα που τους παρέχονται, όλα αυτά επηρεάζουν τη παραγωγικότητα και τελικά, την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Στη χώρα μας αλλά και διεθνώς, βλέπουμε επιχειρήσεις να μεγαλουργούν γιατί εφαρμόζουν τις σύγχρονες αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, και άλλες επιχειρήσεις να κλείνουν ή να παρουσιάζουν μικρές αποδόσεις επειδή ο ανθρώπινος παράγοντας δεν λειτουργεί σωστά. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση.

Τα στελέχη της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνουν την ευθύνη να φέρουν εις πέρας το βαρύ έργο της σωστής διοίκησης του προσωπικού της επιχείρησης. Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων εκτός από το έργο αυτό, έχει και την ευθύνη να ενημερώσει τις υπόλοιπες διευθύνσεις της επιχείρησης για τις στρατηγικές και πολιτικές, σχετικά με το προσωπικό, οι οποίες έχουν περιληφθεί στη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Η συνεργασία με άλλους ανθρώπους σε μια επιχείρηση είναι ένας τρόπος ζωής, ανεξαρτήτως αν το στέλεχος εργάζεται στη διεύθυνση μάρκετινγκ, παραγωγής, οικονομικών υπηρεσιών ή σε κάποια άλλη διεύθυνση.

Πάνω από όλα, οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι άνθρωποι, γίνονται οι ανθρώπινοι πόροι ή αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω του ρόλου που παίζουν στην επιχείρησή τους.

Η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους το πιο απαιτητικό στοιχείο της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους.

Σήμερα ο προσανατολισμένος στη ποιότητα οργανισμός εστιάζεται ειδικά, στο μεν εσωτερικό στον αποτελεσματικό συνδυασμό συστήματος και ανθρώπινων σχέσεων, στο δε εξωτερικό στην εξασφάλιση της επικοινωνίας προς και από τους προμηθευτές και τους πελάτες.



Εικόνα 10.1 Η προσανατολισμένη στην ποιότητα διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Πηγή: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης

4.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη κινητήρια δύναμη σε κάθε συνεργατική εταιρεία και το βασικότερο μοχλό για κάθε ανάπτυξη. Η δύναμη του προσωπικού, ανεξάρτητα από το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος, είναι η γνώση. Κατά συνέπεια ο κάθε συνεργατικός υπάλληλος επιβάλλεται να είναι τεχνοκρατικά πλήρως καταρτισμένος, αλλά παράλληλα είναι αναγκαίο να κατανοεί τον ιδιότυπο χαρακτήρα της συνεργατικής εταιρείας και να χειρίζεται τα θέματα του με τη δέουσα συνεργατική ευαισθησία. Υπάρχει το ενδεχόμενο ένα άτομο να είναι σε θέση να διαπρέψει σε μια ιδιωτική επιχείρηση αλλά να αποτύχει σε μια συνεργατική εταιρεία.

Η συνεχής εκπαίδευση, τόσο σε τεχνοκρατικής φύσεως θέματα όσο και σε θέματα ιδεολογικοπολιτικού περιεχομένου, οδηγούν στη γνώση με τη σφαιρική διάσταση που απαιτεί η ιδιότητα του συνεργατικού υπαλλήλου. Ταυτόχρονα όμως, η συνεργατική εταιρεία πρέπει να αναγνωρίζει το έργο που παράγεται από το κάθε υπάλληλο και να τον ανταμείβει ανάλογα, ηθικά και υλικά. Τα δεδομένα του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, που υπάρχουν σήμερα, φαίνεται να ανατρέπουν τον κανόνα, που υποδείκνυε στο παρελθόν ότι η μείωση του κόστους στις συνεργατικές εταιρείες, έπρεπε να προέρχεται από τον περιορισμό των σταθερών εξόδων, που σε μεγάλο βαθμό επιτυγχανόταν με την συμπίεση του εργατικού κόστους.

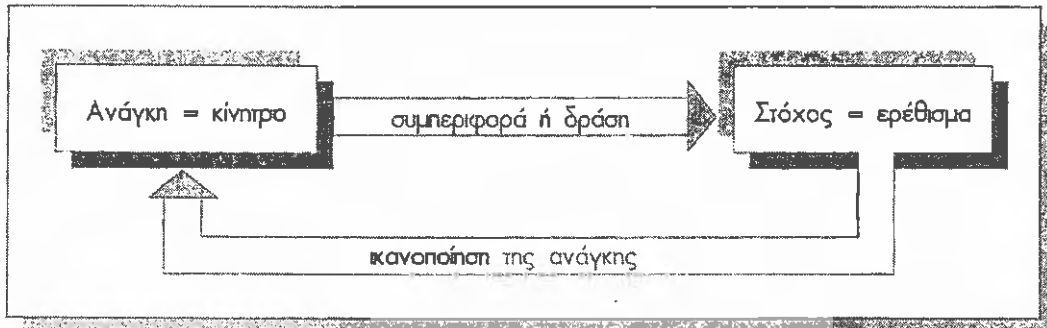
4.3.1 ΚΙΝΗΤΡΑ- ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ερμηνεία στη κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της ατομικής συμπεριφοράς απόδοσης προς την ανάπτυξη θετικής επιχειρησιακής κουλτούρας αποτέλεσε ιδιαίτερο αντικείμενο θεωρητικών προσεγγίσεων της υποκίνησης των εργαζομένων. Οι θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις ξεκινούν από την υπόθεση ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να αναζητηθεί σε συγκεκριμένα κίνητρα.

Τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς αποδίδονται, σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, στην επιδίωξη του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι αδύνατο να προσδιοριστεί με έναν ορισμό στατικού χαρακτήρα, δεδομένου ότι με την υποκίνηση δεν επιδιώκεται ένα ολοκληρωμένο τελικό αποτέλεσμα, αλλά λαμβάνει χώρα μια δυναμική διαδικασία με ενδιάμεσα στάδια.

Η υποκίνηση τόσο ως ενδιάμεσο στάδιο που επιτεύχθηκε στο διηνεκές της ανθρώπινης ετοιμότητας και απόδοσης, όσο και ως ενεργητική δράση συνέπεια εξωτερικών επιδράσεων μπορεί να παρασταθεί σχηματικά ως εξής:



Διάγραμμα 12 : Η διαδικασία υποκίνησης

Πηγή: Διαδικασία υποκίνησης Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης

Στην καθημερινή πρακτική τα ερεθίσματα που δίνονται από το διευθυντή είναι τόσο χρηματικής όσο και άυλης μορφής, όπως αναγνώριση, καλύτερη αντιμετώπιση, υψηλές απολαβές κ.α.

Ο όρος υποκίνηση αποδίδει την ικανότητα του ηγέτη να αναπτύσσει προληπτική δράση ικανοποίησης των προσδοκιών (αναγκών) των υφισταμένων με κατάλληλα μέσα όπως την αμοιβή, την αναγνώριση κ.α..

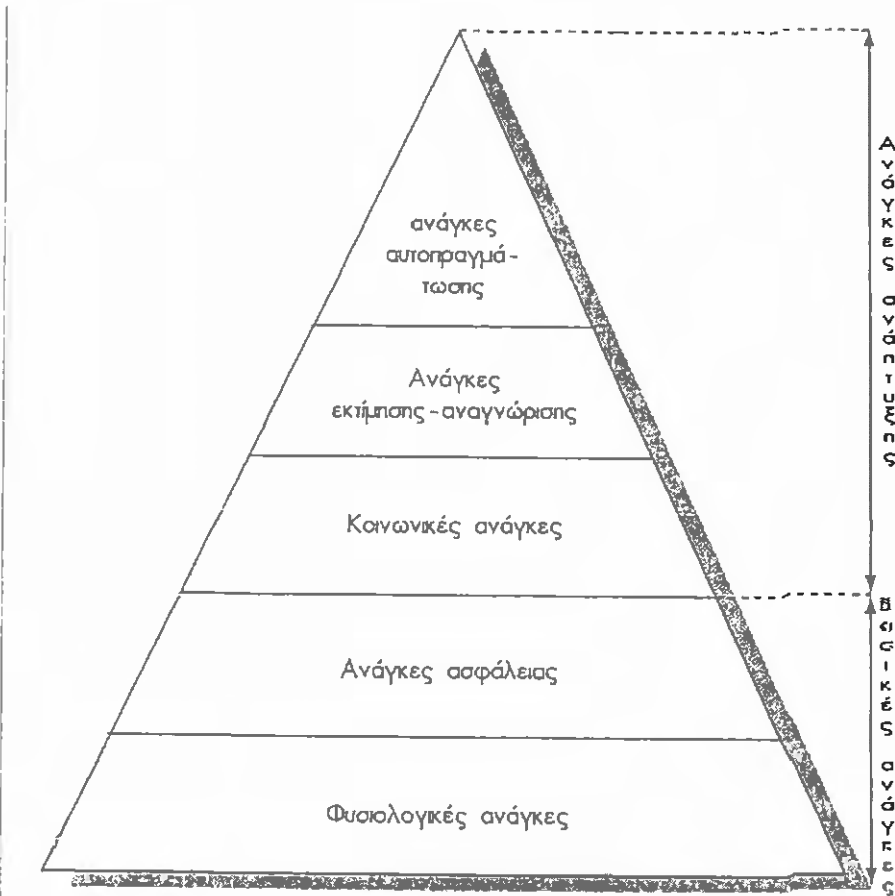
Συνεπώς αν ο Διευθυντής που επιθυμεί να παρακινήσει θετικά τους υφισταμένους του ώστε να αποδίδουν στη δουλειά τους, δεν έχει παρά να εντοπίζει τις ανάγκες τους και να μεριμνά για την ικανοποίησή τους.

4.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW

Η διερεύνηση των αναγκών και οι προτεραιότητες ικανοποίησής τους, αποτέλεσαν αντικείμενο της έρευνας του αμερικανού ψυχολόγου Α. MASLOW, ο οποίος το 1945 παρουσίασε μια συστηματική των ανθρωπινών αναγκών.

Μέσα από απαντήσεις εργαζομένων σε ερωτηματολόγιο κατέληξε στη πασίγνωστη και πολυσυζητημένη πυραμίδα των αναγκών, στην οποία διέκρινε πέντε κατηγορίες αναγκών τις οποίες κατέταξε ιεραρχικά και διαχώρισε σε δύο ομάδες:

1. Ομάδα βασικών αναγκών
2. Ομάδα αναγκών ανάπτυξης.



Διάγραμμα 13: Η πυραμίδα των αναγκών κατά Α.Η. Maslow

Πηγή: Πυραμίδα Maslow, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης

Αν κάποιος παρατηρήσει στατικά τη δομή της πυραμίδας δεν μένει παρά να συμφωνήσει με την άποψη ότι αυτή η συναρμογή των αναγκών συναντάται σε όλους τους ανθρώπους.

Για να διευκολύνει την ερμηνεία της συστηματικής αυτής ο MASLOW διατύπωσε δύο κανόνες:

1. Ο βαθμός του επείγοντος για την ικανοποίηση μιας ανάγκης καθορίζεται από την βαρύτητα που δίνει το άτομο σε αυτήν. Π.χ. ο πεινασμένος ζητά πρώτα τροφή.
2. Το επόμενο επίπεδο αναγκών (από κάτω προς τα πάνω στη πυραμίδα) βιώνεται ως κρίσιμο και επίκαιρο μόνο εφόσον οι ανάγκες του/των κατωτέρων επιπέδων έχουν ικανοποιηθεί. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε άτομο υπάρχει μια συγκεκριμένη διαδοχή. Όμως ακριβώς αυτή η τελευταία υπόθεση στις μέρες μας έχει αναιρεθεί. Π.χ. ένας καλλιτέχνης μπορεί μέσα από τα έργα του να αυτό-πραγματώνεται και να έχει επαφή με τους θεατές και τους θαυμαστές του, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι αισθάνεται και ασφαλής.

Παρόλα αυτά , η θεωρία του MASLOW αποτελεί στήριγμα για την ανάλυση μεμονωμένων κατηγοριών αναγκών. Οι ποικίλες ανάγκες βρίσκονται σε στενή σχέση μεταξύ τους και συχνά επιδιώκεται να ικανοποιηθούν παράλληλα. Η αμοιβαία εξάρτηση δεν αποτέλεσε αντικείμενο της μελέτης του MASLOW, εντούτοις όμως , η άποψη αυτή τεκμηριώνεται από το γεγονός και μόνο, ότι οι ανάγκες στη πορεία της ζωής του ανθρώπου από την γέννηση, κοινωνικοποίηση, αποχώρηση από την ενεργό ζωή είναι δυναμικές, δηλ, υπόκεινται σε αλλαγές που προκαλούνται από εξωτερικές επιδράσεις.

Η συνειδητοποίηση μεμονωμένων αναγκών λαμβάνει χώρα στις μέρες μας κάπως νωρίτερα από ότι παλαιότερο. Ποιά κίνητρα είναι ανάλογα με την ηλικία, τη ψυχολογική ανάπτυξη και τη δομή της προσωπικότητας του ατόμου, το συγκεκριμένο έργο και τις δεδομένες συνθήκες κάτω από τις όποιες αυτό επιτελείται.

Μπορούμε να πούμε ότι σύμφωνα με τον MASLOW η υποκίνηση είναι μια διαδικασία που ξεκινά από τον εντοπισμό μη πλήρως ικανοποιημένων αναγκών. Μόνο οι ανάγκες οι οποίες σε μια δεδομένη στιγμή δεν είναι πλήρως ικανοποιημένες, μπορούν να υποκινήσουν σε απόδοση. Υπό τη προϋπόθεση ότι είναι δυνατόν αντικειμενικά να ικανοποιηθούν.

Ένας διευθυντής μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το δυναμικό κατευθύνοντας την ενεργητικότητα των συνεργατών του στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης και στο περιεχόμενο της εργασίας.

4.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Αμοιβές είναι αυτό που παίρνει ο υπάλληλος σε αντάλλαγμα της εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων του. Οι αποδοχές στοιχίζουν στις επιχειρήσεις έως και το 80% των ρευστών ενεργητικών τους σε χρήμα. Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να αισθάνονται και να καταλαβαίνουν ότι η αμοιβή που παίρνουν είναι δίκαιη, οι προσανατολισμένοι στην ποιότητα οργανισμοί συνηθίζουν να εφαρμόζουν συμφωνίες σε ομαδική βάση για τις αποδοχές. Το πρόβλημα όμως που προκύπτει είναι η δίκαιη αξιολόγηση του περιεχομένου μέσα στη θέση και μεταξύ των θέσεων εργασίας. Κάθε θέση εργασίας έχει τις δικές της απαιτήσεις σε δεξιότητες και προσόντα, επομένως ο συνδυασμός αποδοχών θα είναι διαφορετικός.

4.4.1 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν διάφορα μέσα για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η χρηματική αποζημίωση, ως τέτοιο μέσο, μπορεί να διευκολύνει την επίτευξη διάφορων στόχων της επιχείρησης.

Στόχοι:

A. Προσέλκυση και συγκράτηση ταλαντούχων που απαιτούνται για τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Μέσα για δίκαιη αμοιβή:

1. Αμοιβή ανώτερη από το μέσο όρο της αγοράς,
2. Μυστικότητα αμοιβών,
3. Οχι μεγάλος διαφορισμός αμοιβών
4. Πρόσθετες παροχές(εταιρικό αμάξι, δαπάνες- έξοδα παραστάσεων, ιατρικές υπηρεσίες, εστίαση, συνταξιοδοτικά προγράμματα, άδειες ασθένειας μετ' απολαβών, διακοπές χαμηλότοκα δάνεια, δώρα εκπαιδευτικές αγορές.)

B. Η μεγιστοποίηση της παραγωγής

Η αμοιβή προς παρότρυνση μπορεί να ενθαρρύνει άτομα με υψηλή απόδοση να παραμείνουν στην επιχείρηση όταν ανταμείβονται πιο γενναιόδωρα σε σύγκριση με όσους παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση

Μέσα:

- a. Ατομική αμοιβή ως κίνητρο
- b. Αμοιβή προς παρότρυνση σε επίπεδο επιχείρησης και ομάδας.

4.5 ΡΟΛΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ Σ.Π.Ι

Οι εργαζόμενοι στα Σ.Π.Ι συμμετέχουν στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής της εταιρείας διότι μπορούν να προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με τα εσωτερικά δυνατά σημεία ή τις αδυναμίες της επιχείρησης. Η πληροφορία αυτές ενδεχομένως να φανούν χρήσιμες στη διαδικασία του σωστού στρατηγικού σχεδιασμού. Υπάρχει άμεση ανάγκη μετατροπής του εργατικού δυναμικού των Σ.Π.Ι σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ανώτερο Προσωπικό - Γενική διεύθυνση:

Η γενική διεύθυνση είναι υπεύθυνη για τη διοικητική και οικονομική οργάνωση της εταιρείας. Επιβλέπει τις καθημερινές λειτουργίες και ελέγχεται από το διοικητικό συμβούλιο. Από την γενική διεύθυνση αναμένεται :

- Να ασκεί αποτελεσματικά τη διοικητική και οικονομική οργάνωση και διαχείριση της εταιρείας σύμφωνα με τις αποφάσεις και τη πολιτική του διοικητικού συμβουλίου.
- Να επιλέγει και να επιβλέπει το υπαλληλικό προσωπικό
- Να παρουσιάζει στο διοικητικό συμβούλιο εκθέσεις , που αφορούν τη λειτουργία της εταιρείας και να προβαίνει σε εισηγήσεις για τροποποίηση της πολιτικής που εφαρμόζεται, αν τούτο επιβάλλεται από τα συμφέροντα της εταιρείας και των μελών.
- Να προωθεί τις δημόσιες σχέσεις της εταιρείας και τις σχέσεις των μελών με την εταιρεία.

Υφιστάμενο προσωπικό εταιρείας:

Το προσωπικό της εταιρείας εκτελεί τις οδηγίες της γενικής διεύθυνσης και λογοδοτεί σε αυτή. Είναι επίσης δυνατό μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της εταιρείας να συγκροτηθούν διάφορες επιτροπές εργασίας με καθορισμένη, συγκεκριμένη και εξειδικευμένη δραστηριότητα. Οι επιτροπές αποτελούνται από μέλη του διοικητικού συμβουλίου, από μέλη της εταιρείας και από μέλη του προσωπικού.

Από τις επιτροπές αυτές αναμένεται:

- Να ενεργούν αυστηρά μέσα στα πλαίσια των οδηγιών που λαμβάνουν από το διοικητικό συμβούλιο
- Να έχουν ένα συγκεκριμένο σκοπό και οι αρμοδιότητες τους να είναι γραπτά διατυπωμένες
- Να υποβάλλουν στο διοικητικό συμβούλιο εκθέσεις αναφερόμενες στη πρόοδο των εργασιών που ανέλαβαν να διεκπεραιώσουν.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Σ.Π.Ε ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ ΛΕΥΚΑΡΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το επιχειρησιακό σχέδιο περιγράφει στρατηγικά , λειτουργικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα μιας επιχείρησης. Τεκμηριώνει την οργανωτική της δομή, τη μελλοντική της κατεύθυνση, τη στρατηγική τοποθέτηση της στην αγορά, τα αναμενόμενα αποτελέσματα της. Κάποιες φορές το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια απεικόνιση της παρούσας κατάστασης αλλά και της μελλοντικής πορείας μιας επιχείρησης.

Σημαντικό στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η χρηματοοικονομική του τεκμηρίωση, έτσι θα πρέπει να ανατρέξουμε σε βιβλία λογιστικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης. Όπως επίσης σε βιβλία με θέματα μάρκετινγκ, διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, και άλλων οικονομικών και διοικητικών θεμάτων

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων ιδρύθηκε τον Μάιο του 2007 μετά από συγχώνευση 7 Σ.Π.Ι, η οποία ήταν και υποχρεωτική από την Σ.Κ Τράπεζα Λ.τ.δ, κεντρικό φορέα όλων των Σ.Π.Ι.. Βασικός στόχος της συγχώνευσης ήταν η δημιουργία μιας εύρωστης Σ.Π.Ε μέσω ομαδοποίησης σε γεωγραφική και λειτουργική βάση, και έχει σήμερα 6 υποκαταστήματα και 35 υπαλλήλους για την καλύτερη ομαλή λειτουργία της.

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου - Λευκάρων, είναι συνεργατική εταιρεία και οι δραστηριότητες της πρέπει να είναι εναρμονισμένες με το συνεργατικό θεσμικό πλαίσιο της Κύπρου. Ταυτόχρονα όμως είναι και Τραπεζικός Οργανισμός και έχει υποχρέωση να ενεργεί σύμφωνα με τη νομοθεσία που διέπει και τα άλλα Τραπεζικά Ιδρύματα της Κύπρου. Μέσα σε αυτά τα νομικά πλαίσια διαμορφώνεται το έργο και οι υπηρεσίες που προσφέρει .

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων λειτουργεί σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο , ως τραπεζικός οργανισμός προσφέρει όλα τα σύγχρονα προϊόντα της χρηματοπιστωτικής αγοράς, όπως επίσης και άλλες παρεμφερείς υπηρεσίες.

Αναπροσαρμόζεται και ενισχύεται ανάλογα με τις εκάστοτε οικονομικοκοινωνικές συνθήκες και τις ανθρώπινες ανάγκες που οι συνθήκες αυτές δημιουργούν.

5.2 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1. Η διάρθρωση της Εταιρείας είναι η ακόλουθη:

Α) Κεντρικά Γραφεία: Αποστόλου Βαρνάβα 2, 7649 ΨΕΥΔΑΣ Λάρνακα

Β) Καταστήματα βρίσκονται στις κοινότητες : ΚΟΡΝΟΥ,ΚΑΛΟΥ ΧΩΡΙΟΥ, ΠΥΡΓΩΝ, ΠΑΝΩ ΛΕΥΚΑΡΩΝ , ΜΟΣΦΙΛΩΤΗΣ, ΑΓΙΩΝ ΒΑΒΑΤΣΙΝΙΑΣ.

Το κατάστημα Π.Λευκάρων εξυπηρετεί με επί τόπου επισκέψεις την κοινότητα Βαβατσινιάς, και άλλα υποκαταστήματα τα οποία ιδρύονται με απόφαση της Επιτροπείας της Εταιρείας ή σε οποιοδήποτε μέρος της περιοχής εργασιών της Εταιρείας, ύστερα από έγκριση του Εφόρου Υπηρεσίας Εποπτείας & Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών.

2. Για την ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας της Εταιρείας καθορίζονται οι ακόλουθες μόνιμες θέσεις:

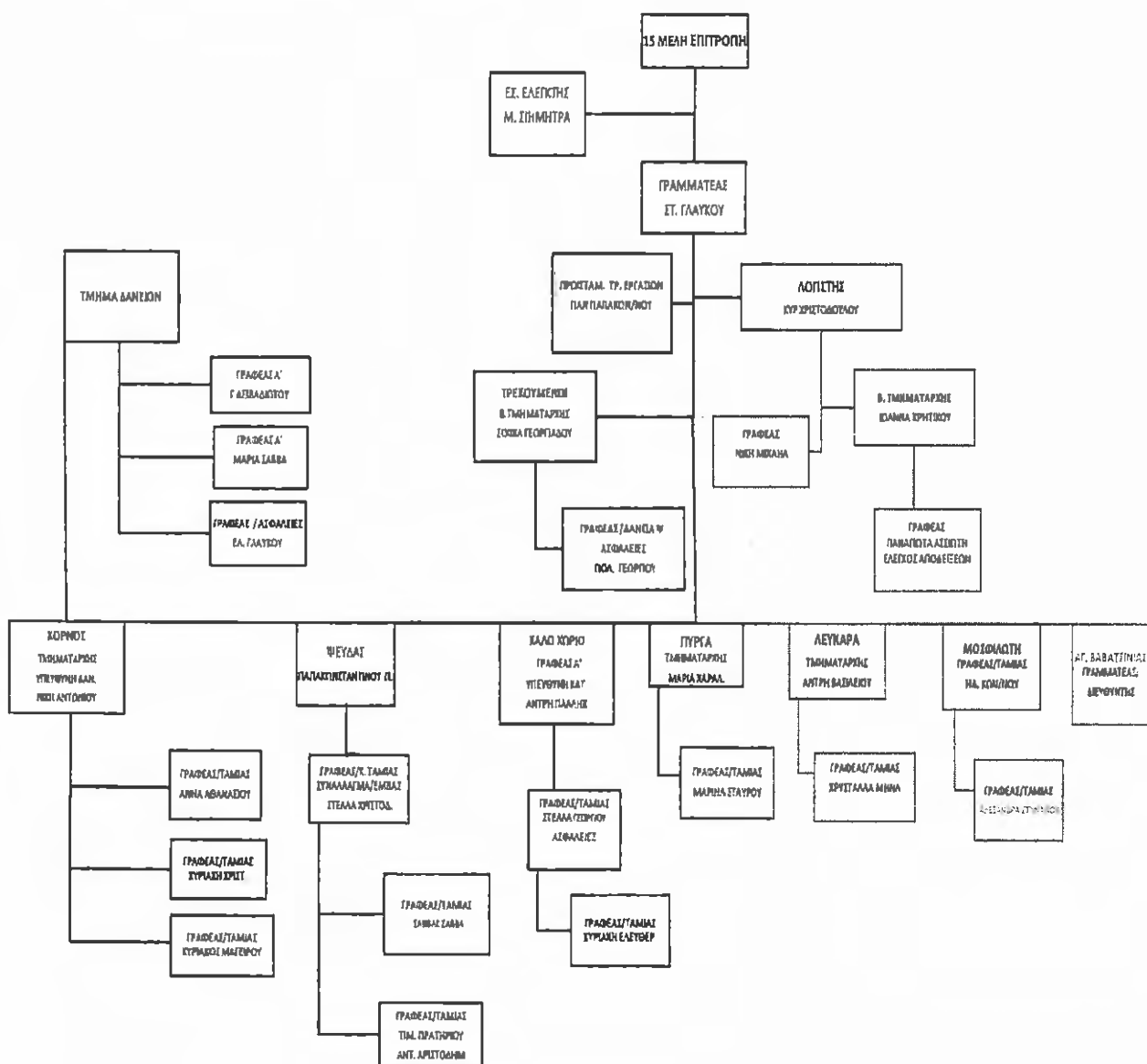
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ/ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1 ΘΕΣΗ
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1 ΘΕΣΗ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	1 ΘΕΣΗ
ΛΟΓΙΣΤΗΣ	1 ΘΕΣΗ
ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ	4 ΘΕΣΕΙΣ
Β. ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ	3 ΘΕΣΕΙΣ
ΓΡΑΦΕΑΣ Α΄	5 ΘΕΣΕΙΣ
ΓΡΑΦΕΑΣ	16 ΘΕΣΕΙΣ
ΒΟΗΘΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ/ ΚΛΗΤΗΡΑΣ	1 ΘΕΣΗ
ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ	2 ΘΕΣΕΙΣ

Πηγή: Καταστατικό Υπηρεσίας, Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου - Λευκάρων

3. Ο αριθμός των υπαλλήλων σε κάθε θέση, ο μισθός, τα καθήκοντα, οι ευθύνες και τα προσόντα για κάθε θέση καθορίζονται από τα σχέδια υπηρεσίας τα οποία ετοιμάζονται από την Επιτροπεία και επικυρώνονται από τον Έφορο.
4. Τα σχέδια υπηρεσίας δυνατό να προβλέπουν ως προϋπόθεση διορισμού ή προαγωγής των υποψηφίων την επιτυχία σε διαγωνισμό.

5.3 ΔΟΜΗ ΣΠΕ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ ΛΕΥΚΑΡΩΝ

ΣΠΕ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ - ΛΕΥΚΑΡΩΝ



Πηγή: Καταστατικό Υπηρεσίας, Σ.Π.Ε Περιχώων Σταυροβουνίου - Λευκάρων

5.4 ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:

5.4.1.ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Α. Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών – Ταμείο

Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών είναι κάτω από το οποίο εντάσσονται οι εργασίες που έχουν άμεση επαφή με το κοινό. Το προσωπικό που διεκπεραιώνει τις εργασίες αυτές θα πρέπει πάντοτε να είναι πρόσχαρο και πρόθυμο να εξυπηρετήσει τους πελάτες με ευγένεια και κατανόηση. Να γνωρίζει όλες τις νενομισμένες διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθούνται και να εξυπηρετεί χωρίς καθυστερήσεις τους πελάτες.

Β. Κεντρικό Ταμείο

Ο κεντρικός ταμίας έχει την ευθύνη να παρακολουθεί καθημερινά το υπόλοιπο του ταμείου του και να προγραμματίζει έγκαιρα τις ανάγκες σε μετρητά και να ενεργεί ανάλογα ούτως ώστε να υπάρχουν πάντα ικανοποιητικά χρήματα στο ταμείο.

Επίσης έχει την ευθύνη της παρακολούθησης τήρησης των ταμείων των υποκαταστημάτων ώστε να βρίσκονται στα προκαθορισμένα όρια σύμφωνα με τα εκάστοτε ασφαλιστικά συμβόλαια.

Ο κεντρικός ταμίας είναι υπεύθυνος για τον εφοδιασμό της (ΑΤΜ) Αυτόματης Ταμειακής Μηχανής .

Γ. Τμήμα Τρεχούμενων Λογαριασμών

Είναι υπεύθυνο σχετικά με τη διαδικασία ανοίγματος και λειτουργία τρεχούμενων λογαριασμών με βιβλιάρια επιταγών.

Δ. Τμήμα Καρτών

Ο υπεύθυνος για τις πιστωτικές κάρτες τυπώνει μηνιαίως κατάσταση με τα υπολοίπων των λογαριασμών των πιστωτικών καρτών, καθώς επίσης και κατάσταση με τις καθυστερήσεις, για τις προβληματικές κάρτες και τις υπερβάσεις.

Ε. Τμήμα Δανείων

Στο τμήμα δανείων γίνεται η συμπλήρωση των αιτήσεων των δανείων, η ετοιμασία όλων των απαραίτητων εγγράφων, η αξιολόγηση των αιτήσεων, ετοιμασία των συμβολαίων, η έκδοση δανείου/ή ορίου και η αρχειοθέτηση των εγγράφων.

Επίσης από το τμήμα αυτό γίνεται και η παρακολούθηση των δανείων για τυχόν καθυστερήσεις.

Το τμήμα δανείων είναι υπεύθυνο για την ετοιμασία οποιασδήποτε εγγυητικής πελατών της εταιρείας.

5.4.2 ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

A. Λογιστήριο

Το λογιστήριο διαχειρίζεται τα οικονομικά δρώμενα της Εταιρείας. Έχει την ευθύνη της τήρησης κατάλληλων λογιστικών βιβλίων και της έγκαιρης καταχώρησης των διαφόρων συναλλαγών, της διενέργειας πληρωμής των εξόδων και είσπραξης των εσόδων, της ρευστότητας, της ετοιμασίας των προϋπολογισμών, στατιστικών, οικονομικών και άλλων εξειδικευμένων καταστάσεων.

B. Τμήμα Μηχανογράφησης

Ο υπεύθυνος μηχανογράφησης επιλαμβάνεται τα πιο κάτω: έναρξη μέρας, Διαχείριση Αργιών, U.P.S συσκευές αδιάλειπτου παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, Αντιβιοτικά λογισμικά προγράμματα, Κωδικό πρόσβασης, Ασφάλεια, Συντήρηση, Επίπεδα πρόσβασης, Επικοινωνία με την Σ.Ε.Μ, Τέλος μέρας.

Γ. Τμήμα Ασφαλειών

Το τμήμα ασφαλειών είναι αρμόδιο για να ασφαρίζει όλα τα μέλη της Συνεργατικής στα οποία παραχωρείται οποιοδήποτε δάνειο. Ασφάλειες προσφέρονται στους πελάτες και χωρίς την αναγκαία ασφάλεια δανειοδοτήσεων.

5.4.3 ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη , αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα ειδικά σχεδιασμένη για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις διαδικασίες.

Ο εσωτερικός ελεγκτής έχει απρόσκοπτη πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία , αρχεία και πληροφορίες της συνεργατικής.

5.4.4 ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

Ο γραμματέας έχει την ευθύνη της οργάνωσης και ανάθεση καθηκόντων στο προσωπικό και της επίβλεψης για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας.

5.4.5 ΕΠΙΤΡΟΠΕΙΑ

Η επιτροπή έχει την ευθύνη , σε συνεργασία με το Γραμματέα να δημιουργήσει τη κατάλληλη οργανωτική δομή του προσωπικού και τα κατάλληλα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία και τον αποτελεσματικό έλεγχο στην Εταιρεία.

5.5 ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Σκοποί της εταιρείας είναι η προαγωγή των οικονομικών συμφερόντων των μελών της και ιδιαίτερα:

- A. Η δημιουργία κεφαλαίων προς δανεισμό στα μέλη για ωφέλιμους ή αναγκαίους σκοπούς, με λογικό τόκο και εύκολους τρόπους αποπληρωμής.
- B. Η αποδοχή καταθέσεων από μέλη και μη μέλη και η εξασφάλιση δανείων για τις ανάγκες των μελών.
- Γ. Η ενθάρρυνση μεταξύ των μελών του πνεύματος της αποταμίευσης, της αυτοβοήθειας και της αλληλοβοήθειας.
- Δ. Η συγκέντρωση και η διάθεση των γεωργικών προϊόντων των μελών.

- Ε. Η προμήθεια στα μέλη ειδών γεωργικής χρήσης .
- Στ. Η αγορά και η πώληση καταναλωτικών αγαθών και ειδών γενικής χρήσης.
- Ζ. Η απόκτηση με αγορά, μίσθωση ή δωρεά , της αναγκαίας ακίνητης ή κινητής περιουσίας για την εκπλήρωση των σκοπών της Εταιρείας.
- Η . Η συμμετοχή στο σχέδιο Προστασίας Καταθέσεων
- Θ. Η επένδυση κεφαλαίων σε μετοχές ή άλλες αξίες Δημόσιων Υπηρεσιών
- Ι .Η παροχή εγγυήσεων στη Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Α.Τ.δ για την εξαργύρωση επιταγών.
- Ια. Η παροχή εγγυήσεων σε μέλη και καταθέτες με απόφαση της επιτροπείας.
- Ιβ. Η ασφάλιση των μελών και των υπαλλήλων της εταιρείας.
- Ιγ. Η ανάληψη οποιασδήποτε χρηματοπιστωτικής ή άλλης συναφούς δραστηριότητας συντελεστικής στην προαγωγή των συμφερόντων των μελών και την επίτευξη των σκοπών της Εταιρείας.

5.6 ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΤΗΣ Σ.Π.Ε ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ ΛΕΥΚΑΡΩΝ

Η έννοια του χαρτοφυλακίου προϊόντων αναφέρετε στο σύνολο των ενεργών δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε ότι αφορά τα προϊόντα που διακινεί στην αγορά.

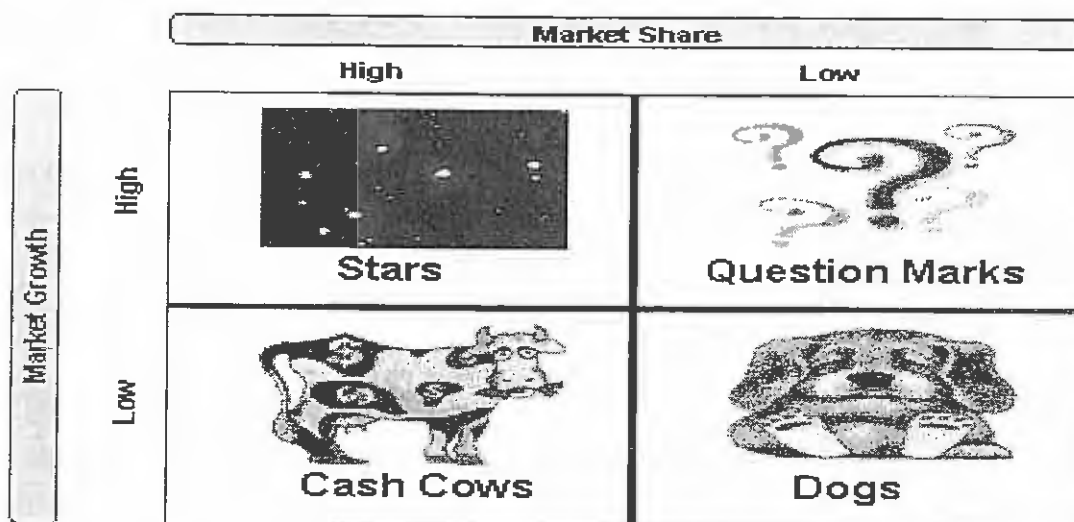
Λόγοι που επιβάλλουν τη χρήση του χαρτοφυλακίου είναι:

- Η ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου.
- Η στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Δομή προϊοντικού χαρτοφυλακίου της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου - Λευκάρων σύμφωνα με την Boston Consulting.

Το χαρτοφυλάκιο της Boston Consulting λαμβάνει υπόψη του, δυο βασικές παραμέτρους:

- Το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς.
- Το μερίδιο αγοράς του προϊόντος.



Πηγή: Η μήτρα της Boston Consulting, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Βασίλης Μ. Παπαδάκης (Σελ657/πίνακας15.2)

ΑΓΕΛΑΔΕΣ:

Οι αγελάδες είναι οι δημιουργοί της ρευστότητας. Στο σημείο αυτό το μερίδιο της αγοράς είναι μεγάλο, ο δε ρυθμός ανάπτυξης είναι μικρός. Η αγορά έχει μεγαλώσει αρκετά, έχει εξαπλωθεί σε όλες τις κοινωνικό – οικονομικές τάξεις και ο ποσοστιαίος ρυθμός ανάπτυξης έχει περιοριστεί.

1) Καταθετικά προϊόντα.

Οι κατηγορίες λογαριασμών που προσφέρονται ως μέρος των εργασιών που σχετίζονται με καταθέσεις στην Τράπεζα περιλαμβάνουν, Τρεχούμενους λογαριασμούς, Ταμειυτηρίου, με προειδοποίηση Επτά Ημερών/ από τρεις μέχρι δώδεκα μήνες/ άνω των δώδεκα μηνών, Λογαριασμούς εμπρόθεσμων καταθέσεων.

2) Δανειοδοτικά Προϊόντα

Οι δανειοδοτικές εργασίες της τράπεζας εμπίπτουν σε τρεις κύριες κατηγορίες, Βραχυπρόθεσμα, Μεσοπρόθεσμα και Μακροπρόθεσμα δάνεια. Η συνεργατικές πιστωτικές εταιρείες προσφέρουν αποδεδειγμένα μικρότερα επιτόκια και ευνοϊκότερους όρους δανειοδότησης.

3) Πωλήσεις γεωργικών χρεωδών, φυτοφαρμάκων, λιπασμάτων.

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων λειτουργεί επίσης πρατήριο πωλήσεων λιπασμάτων, πατατόσπορου, βασικών αγροχημικών εντομοκτόνων ,

γεωργικών χρεωδών και άλλων εμπορευμάτων για τους αγρότες των γύρω περιοχών.

ΑΣΤΕΡΙΑ:

Τα προϊόντα αστέρια είναι αυτά που βρίσκονται σε μια γοργά αναπτυσσόμενη αγορά με υψηλό μερίδιο αγοράς.

1) Πιστωτικές / Χρεωστικές Κάρτες (VISA – MASTERCARD).

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων προσφέρει υπηρεσίες Τραπεζικών Καρτών στους πελάτες της. Οι προοπτικές ανάπτυξης αυτού του τομέα είναι πολύ ευοίωνες και αυτό οφείλεται και στο χαμηλό επιτόκιο της, που ανέρχεται στο 10% σε σχέση με το 12% που έχουν οι εμπορικές τράπεζες.

2) Εμβάσματα / Συναλλαγές εξωτερικού.

Οι πελάτες μπορούν να εκτελούν τις διεθνείς συναλλαγές τους, μέσω της Τράπεζας σε ειδικά μειωμένα δικαιώματα και προμήθειες έτσι που να μην αναγκάζονται να αναζητούν τέτοιες υπηρεσίες αλλού.(WESTER UNION /S.E.P.A.)

3) Εγγυήσεις προς τα μέλη.

Εγγυήσεις διαφόρων ειδών προσφέρονται προς τα μέλη. Πχ. Εγγυήσεις για έξοδα επαναπατριsmού αλλοδαπών υπαλλήλων είτε εγγυήσεις πιστής εκτέλεσης έργων, είτε εκτελώνισης προϊόντων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΙΚΑ

Στο τεταρτημόριο αυτό υπάρχει ο προβληματισμός για την επιβίωση του προϊόντος αυτού. Ουσιαστικά τα προϊόντα – ερωτηματικά διαθέτουν ένα πολύ χαμηλό μερίδιο αγοράς , βρίσκονται όμως σε μια έντονα αναπτυσσόμενη αγορά αφού ο ρυθμός ανάπτυξης της είναι μεγάλος.

1. Ασφαλιστικές Υπηρεσίες

Μέσω της σύνδεσης της με τη διεθνή ασφαλιστική Εταιρεία ALLIANZ Γερμανίας , η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων παρέχει ένα ευρύ φάσμα ασφαλιστικών υπηρεσιών Γενικής Ασφάλειας.

2. Internet Banking

Το Internet banking οποίο προσφέρει συστηματικό και εύκολο τρόπο για τη διενέργεια των τραπεζικών συναλλαγών στον πελάτη όπου και αν βρίσκεται, όποτε το

θελήσει και με τη μέγιστη δυνατή ασφάλεια συναλλαγών που παρέχει η σημερινή τεχνολογία.

ΣΚΥΛΙΑ:

Το μερίδιο στην αγορά είναι μικρό καθώς και ο ρυθμός ανάπτυξης είναι χαμηλός. Όταν το προϊόν βρίσκεται στο τμήμα των σκυλιών πρέπει να αποσύρεται ή να ανανεώνεται για να αρχίσει ένας καινούριος κύκλος ζωής.

1. Αγοραπωλησίες ξένου συναλλάγματος.

Εξυπηρετούνται όλες οι ανάγκες σε ξένο συνάλλαγμα για ταξίδια σπουδές ή εμπορικές συναλλαγές. Μικρό μερίδιο αγοράς. Ο όγκος των συναλλαγών σε ξένο νόμισμα είναι μειωμένος, μιας και δεν υπάρχει ειδικό πρόγραμμα διαχείρισης και λογαριασμοί ξένου συναλλάγματος.

2. Εισπράξεις διαφόρων λογαριασμών

Οι πελάτες της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων μπορούν μαζί με όλες τις άλλες υπηρεσίες που χρειάζονται να εξοφλούν και διάφορους λογαριασμούς τους. (τηλέφωνα, ρεύμα, υδατοπρομήθεια κα)

5.6.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

Σύμφωνα με τα πιο πάνω η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων διαθέτει στην αγορά 10 προϊόντα κατανεμημένα στα τέσσερα τεταρτημόρια ως εξής:

Δυο προϊόντα στο στάδιο του ερωτηματικού όπου μερίδιο αγοράς είναι μικρό και ο δε ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μεγάλος, δηλαδή βρίσκεται σε μια αγορά με λαμπρό μέλλον και πιθανός χωρίς παρελθόν.

Στο στάδιο των αστεριών η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων έχει τρία προϊόντα τα όποια θεωρούνται ότι βρίσκονται στο χαμηλό νεκρό σημείο, τα προϊόντα αυτά δεν δημιουργούν ζημιά όπως τα προϊόντα στα ερωτηματικά αλλά ούτε και αξιόλογα κέρδη, τα προϊόντα αυτά μπορούν να χαρακτηριστούν ως αυτοχρηματοδοτούμενα προϊόντα, τα οποία εξυπηρετούν τις βασικές ανάγκες ύπαρξης τους, όπως συσκευασίας, διανομής προώθησης, διαφήμισης.

Στο στάδιο των αγελάδων υπάρχουν 3 προϊόντα που είναι τα κύρια προϊόντα της Σ.Κ. Τράπεζα Λ.τ.δ αφού είναι και οι δημιουργοί ρευστότητας και χρηματοοικονομικών δεικτών της εταιρείας. Τα προϊόντα αυτά έχουν μερίδια αγοράς

πολύ ψηλά και βρίσκονται στις πρώτες θέσεις του ανταγωνισμού στη κυπριακή αγορά, ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς παραμένει σταθερός πράγμα που δείχνει ότι η αγορά αυτή είναι αποδοτική. Τα κέρδη που δημιουργούν τα συγκεκριμένα προϊόντα χρησιμοποιούνται για την χρηματοδότηση των λοιπών μη κερδοφόρων προϊόντων δλδ αυτών που βρίσκονται στα τμήματα των ερωτηματικών και των σκυλιών.

Στο τμήμα των σκυλιών βρίσκονται δύο από τα προϊόντα Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου – Λευκάρων. Τα προϊόντα αυτά είναι γνωστά στους καταναλωτές αφού για μεγάλο χρονικό διάστημα τα χρησιμοποιούσαν, συγχρόνως δε, μπορούμε να τα χαρακτηρίσουμε ως προϊόντα που έχουν κουράσει τους καταναλωτές αφού έχουν αρχίσει να τα εγκαταλείπουν. Τα προϊόντα αυτά χαρακτηρίζονται από μικρό μερίδιο αγοράς με τάση διαρκώς να μειώνεται και να καθίστανται όλο και περισσότερο προβληματικά.

Στο σημείο αυτό η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων μπορεί να αναπτύξει δυο στρατηγικές :

- 1) Τα προϊόντα που βρίσκονται στο στάδιο των σκυλιών από κάποιο σημείο και μετά να τα αποσύρει από την αγορά.
- 2) Ή θα πρέπει να τα ανανεώσει από πλευράς ποιότητας, εικόνας, προσωπικότητας και κοινωνικής προβολής με ανάλογες πολιτικές προώθησης και διαφήμισης πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει να καταρτιστεί ένας προϋπολογισμός που θα καλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες.

Το συγκεκριμένο χαρτοφυλάκιο είναι αρκετά καλό μιας και συνεχώς εισάγει στην αγορά καινούρια προϊόντα ή προϊόντα διαφοροποιημένα που να συμβαδίζουν με την αγορά και τις ανάγκες της.

Πέραν αυτού η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων χρειάζεται να βρίσκεται σε διαρκή ετοιμότητα για τον εμπλουτισμό της υπάρχουσας αγοράς με νέα προϊόντα, ενέργεια που πρέπει να στηρίζεται στην παρακολούθηση του κύκλου ζωής των υπάρχοντων προϊόντων. Έτσι όταν το υπάρχον προϊόν διανύσει το μισό του σταδίου ωρίμανσης του, τότε θα πρέπει να εμφανίσει το νέο προϊόν στην αγορά. Με τη πολιτική αυτή Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων θα κατορθώνει να βρίσκεται διαρκώς στο στάδιο της ωρίμανσης δεδομένου ότι έως ότου το προϊόν α

διανύσει το στάδιο της ωρίμανσης και της κάμψης, το προϊόν β θα έχει διανύσει το στάδιο της εισαγωγής και της ανάπτυξης του. Με τον τρόπο αυτό θα επιτυγχάνει η εταιρεία να βρίσκεται μόνιμα σε κερδοφόρα επίπεδα όπως είναι αυτό της ωρίμανσης.

Επίσης η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων δίνετε να εστιάσει τη προσοχή της στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι ανταγωνιστές της και τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο σύμπλεγμα προϊόν /αγορά.

Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει, υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιήσει εναλλακτικές στρατηγικές που αποτελούν συνάρτηση δύο μεταβλητών, του προϊόντος και της αγοράς.

Οι μεταβλητές προϊόν και αγορά είναι δυο πραγματικά δεδομένα με τα οποία η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων κινείται στον επιχειρηματικό χώρο. Παράγοντας το προϊόν και προσφέροντας το στο πιθανό αγοραστικό κοινό, το οποίο με τη σειρά του ως τελικός κριτής της επιχειρηματικής προσπάθειας το αποδέχεται ή το απορρίπτει.

Οι εναλλακτικές λύσεις παρουσιάζονται ως εξής στο πιο κάτω πίνακα μήτρα προϊόντος – αγοράς :

	ΥΠΑΡΧΟΝ ΠΡΟΙΟΝ	ΝΕΟ ΠΡΟΙΟΝ
ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΑΓΟΡΑ	Εντατικοποίηση πωλήσεων. Σταθεροποίηση. Διείσδυση.	Ανάπτυξη νέων προϊόντων
ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ	Ανάπτυξη νέων αγορών	Διαφοροποίηση

Πηγή: Η μήτρα αγοράς – προϊόντος ,Στρατηγική των Επιχειρήσεων Βασίλης Μ. Παπαδάκης(Σελ265/πίνακας6.7)

Όσον αφορά τα ασφαλιστικά προϊόντα η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου – Λευκάρων χρειάζεται να κτίσει σταδιακά την αναγκαία υποδομή με στόχο τη καλύτερη εξυπηρέτηση των υποκαταστημάτων και των πελατών της και να

επανεξετάσει τη στρατηγική εστίασης των ασφαλειών. Για το Internet Banking, καινούριο προϊόν που βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής προτείνεται να γίνει σωστή στρατηγική διείσδυσης, προώθησης και διανομής.

Και τέλος για τις κάρτες χρειάζεται εφαρμογή στρατηγική εστίασης στην αγορά, όπως και καλύτερα μέσα διανομής, τιμολόγησης και προώθησης τους. Και για τα εμβάσματα – συναλλαγές εξωτερικού προτείνω στρατηγική ανόρθωσης, και διατήρησης.

5.7 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΛΥΣΗ

1. Υλικοί πόροι:

- Χρηματοοικονομικοί πόροι: Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων έχει ως κύριο σκοπό της τη παροχή πιστώσεων και υπηρεσιών στα μέλη της σύμφωνα με τις συνεργατικές αρχές της αμοιβαιότητας και αλληλοβοήθειας. Το κύριο έργο της είναι η αποδοχή καταθέσεων και η παροχή δανείων στα μέλη της σε όλα τα στρώματα του πληθυσμού, στις ιδιαίτερες περιοχές λειτουργίας τους. Δεν ελαύνονται από το κίνητρο του κέρδους και διοικείται από τη δική της Επιτροπή που εκλέγεται μεταξύ των μελών της που είναι πρόσωπα που ζουν στην περιοχή των εργασιών της εταιρείας.
- Φυσικοί πόροι: Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων έχει τραπεζικό δίκτυο με 6 καταστήματα και 3 σημεία εξυπηρέτησης ΑΤΜ . Σχεδόν κάθε χωριό στην περιοχή των εργασιών της , έχει το δικό του υποκατάστημα. Η πολύχρονη εμπειρία στην τραπεζική αγορά και τα υπερσύγχρονα συστήματα που διαθέτει και η γνωριμία και σχέση με τα μέλη της , της επιτρέπουν να προσφέρει καινοτομικά προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου, χωρίς να χάνει το ανθρώπινο πρόσωπο της και τις διαπροσωπικές της σχέσεις..
- Ανθρώπινοι πόροι: Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχημένη λειτουργία της εταιρείας, συμβάλλοντας άμεσα στην ανάπτυξη, πρόοδο και γενικότερα στην επιβίωση του στη σημερινή εποχή του ύψιστου ανταγωνισμού. Η ποιότητα αυτή διασφαλίζεται μέσω της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος βασισμένου στην εμπιστοσύνη, ομαδικότητα, αμοιβαία κατανόηση και σεβασμό. Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων γνωρίζοντας τη πολύτιμη προσφορά του

προσωπικού της επενδύει σε αυτό εκπαιδευοντας και καταρτίζοντας το έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής. Επίσης οι προσλήψεις των υπαλλήλων προσπαθείτε να γίνονται από άτομα που κατοικούν στη περιοχή των εργασιών της , ώστε οι υπάλληλοι να γνωρίζουν και να έχουν επαφές με τους πελάτες. Το προσωπικό της εταιρείας απαρτίζεται από 32 υπαλλήλους και από την 15μελή επιτροπεία.

- Οργανωτική Δομή: Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων εποπτεύεται από την Αρμόδια Εποπτική Αρχή - την Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών. Η Αρχή αυτή είναι υπεύθυνη για την έγγραφη, τη προώθηση και την εποπτεία τους. Η Αρμόδια Εποπτική Αρχή ελέγχει τα ΣΠΙ με τακτικές επιθεωρήσεις, συναντήσεις και με βάση τις εκθέσεις ελέγχου της Ελεγκτικής Υπηρεσίας Συνεργατικών Εταιρειών.

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων για να λειτουργεί με κανονικούς ρυθμούς χρειάζεται 11 τμήματα να λειτουργούν ξεχωριστά, κάτι που δεν συμβαίνει, 4 τμήματα έχουν ανατεθεί σαν καθήκοντα στο υφιστάμενο προσωπικό.

3) Άυλοι πόροι:

- Τεχνολογικοί πόροι: Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων έχει σαν παροχή των τεχνολογικών υπηρεσιών, τη ΣΕΜ (Συνεργατική Εταιρεία Μηχανογράφησης). Η ΣΕΜ <http://www.semltd.com.cy/> προβαίνει στην παροχή τεχνολογικών υπηρεσιών και λύσεων σε όλα τα Σ.Π.Ι. Στόχοι της ΣΕΜ είναι η παροχή καλύτερων λύσεων και τεχνολογικής υποστήριξης στα ΣΠΙ όπως επίσης και καινοτόμων τεχνολογιών.
- Πόροι καινοτομίας: τεχνολογικές καινοτομίες από μέρους της ΣΕΜ όπως επίσης και από υπεύθυνα εκπαιδευμένα άτομα που αναζητούν και διαπραγματεύονται ευκαιρίες για τη δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών.
- Φήμη: ο συνεργατισμός εδραιώθηκε στη συνείδηση του κυπριακού λαού και στηριζόμενος στις διαχρονικές αξίες της ισότητας, της αλληλοβοήθειας, της συνεργασίας και της αλληλεγγύης, απέδειξε ότι είναι διαχρονικός και μπορεί να προσαρμόζεται σε οποιοσδήποτε κοινωνικό- οικονομικές συνθήκες. Ο Συνεργατισμός σε καιρούς δύσκολους και συνθήκες οικονομικής εκμετάλλευσης στήριξε τα μεσαία και χαμηλά εισοδηματικά στρώματα.

5.8 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να αναζητηθούν οι κίνδυνοι ώστε να μπορούν να αποφευχθούν και να διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική. (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό – πολιτιστικό, τεχνολογικό, δημογραφικό, παγκόσμιο)

1. Συστήματα διεθνών οργανώσεων
 - Προβλέψεις στελεχών Ε.Κ.Τ για αύξηση του πληθωρισμού
 - Ρυθμός ανάπτυξης των Οικονομιών της Ευρωζώνης θα διαμορφωθεί 0.7%-1.9%
2. Βαθμός οικονομικής ανάπτυξης της χώρας
 - Ύφεση του Α.Ε.Π της τάξεως του -0.4% στην Ευρώπη, σε συνέχιση της οικονομικής κρίσης
 - Πτώση της αξίας των ακινήτων
 - Αύξηση της ανεργίας
3. Σημαντική είναι η κατανόηση και η εκτίμηση των αντιπάλων
4. Ανταγωνισμός
 - Αντι-συνεργατικές ενέργειες από φορείς των εταιρειών κεφαλαίων
 - Μείωση επιτοκίων
 - Προσφορά νέων προϊόντων
 - Διαφήμιση
5. Ιδιαιτερότητα
 - Τα υποκαταστήματα βρίσκονται πιο κοντά στη κατοικία των πελατών
 - Αγροτικές περιοχές ανάπτυξης
 - Συνεργατισμός στηρίζει των αγρότη
 - Γνωριμία πελατών – προσωπικού
6. Καινοτομία
 - Προσφορά αγροτικών χρωμαδών
7. Υποκατάστατα προϊόντα –υπηρεσίες
 - Αύξηση τιμής πετρελαίου - Απεργίες
 - Πτώση των επενδύσεων
 - Αύξηση ενεργειακών τιμών

- Αύξηση των επιτοκίων για τους Δανειολήπτες –αλλαγές στους νόμους δανειοδότησης.
- Αύξηση 10% χρεογράφων

8. Προμηθευτές

- Σ.Κ Τράπεζα Λ.τ.Δ
- Σ.Ε.Μ
- Α.Τ.Η.Κ – Α.Η.Κ
- Διάφοροι άλλοι πελάτες που μπορούν να μας προμηθεύουν με γραφειακό και άλλο υλικό.

9. Αγοραστές – πελάτες

- Κίνηση πλαστών χαρτονομισμάτων και τραπεζογραμματίων
- Αναζήτηση πιο συμφερούσων λύσεων.
- Αναζήτηση καλύτερων επιτοκίων
- Αύξηση αναγκών

10. Εμπόδια εισόδου – εξόδου

5.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT ANALYSIS)

<i>Δυνάμεις strengths</i>	<i>Αδυναμίες weaknesses</i>	<i>Ευκαιρίες opportunities</i>	<i>Πιθανές Απειλές External threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Καλή χρηματοοικονομική κατάσταση • Ηγετική θέση στην αγορά εργασιών της • Πλεονεκτήματα κόστους • Πολλαπλές υπηρεσίες • Αξιόλογο προσωπικό • Ποιότητα υπηρεσιών • Στενές σχέσεις με πελάτες • Προϊόντα που προσφέρονται μόνο από την εταιρεία μας • Εξειδικευμένη τεχνολογία • Καλή κερδοφορία 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική • Απαρχαιωμένες εγκαταστάσεις σε τρία καταστήματα • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Έλλειψη ορισμένων προϊόντων που ζητά η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Έλλειψη ιδιωτικής διαφήμισης • Έλλειψη τμήματος μάρκετινγκ • Προσωπικό χωρίς θέληση - κίνητρα 	<ul style="list-style-type: none"> • Απόσπαση μεριδίου αγοράς • Ανάπτυξη νέων προϊόντων • Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών • Επέκταση γραμμής προϊόντων • Εκπαίδευση προσωπικού • Εξελίξεις στον τομέα του μάρκετινγκ όσο αφορά υπηρεσίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατοί ανταγωνιστές • Περισσότερα προϊόντα από ανταγωνιστές • Απώλεια εσόδων από ανταγωνιστές • Ανταγωνιστικά επιτόκια • Αλλαγές στην συναλλαγματικές ισοτιμίες • Δημογραφικές αλλαγές • Νέες κρατικές οικονομικές ρυθμίσεις • Οικονομική κρίση

Προσαρμογή από: Swot analysis, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Βασίλης Μ. Παπαδάκης (Σελ 194/πίνακας 5.1)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 ΘΕΜΑΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ Σ.Π.Ε. ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ

ΛΕΥΚΑΡΩΝ

Μάρκετινγκ, είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι, ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες.

Η επιστήμη του Μάρκετινγκ, για καθαρά πρακτικούς σκοπούς, υποδιαιρείται σε διάφορες κατηγορίες. Η υποδιαίρεση γίνεται με βάση κάποια κριτήρια ένα εκ των οποίων είναι σε ποια προϊόντα αναφέρεται. Το Μάρκετινγκ μελετά είτε, τις γενικές αρχές που μάλλον ισχύουν για όλα τα προϊόντα, οπότε καλείται Γενικό Μάρκετινγκ, είτε τις ειδικές αρχές που ισχύουν για ένα κλάδο ή τομέα, οπότε καλείται Ειδικό Μάρκετινγκ. Παραδείγματα Ειδικού Μάρκετινγκ είναι το Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών.

Μέχρι αρκετά πρόσφατα, η έννοια του μάρκετινγκ των υπηρεσιών αποτελούσε μια έννοια χωρίς ιδιαίτερη αξία αφού, πρακτικά ήταν ανύπαρκτη. Ένας βασικός λόγος για τη καθυστέρηση της ανάπτυξης του είναι το γεγονός ότι σε αρκετούς κλάδους των υπηρεσιών πρωταρχική αξία δινόταν στο αντικείμενο αυτό καθ'αυτό της υπηρεσίας και λιγότερο στον πελάτη-λήπτη της υπηρεσίας. Η επικρατούσα αντίληψη ήταν λίγο πολύ ότι, όπως ακριβώς αναπτύσσουμε το μάρκετινγκ των προϊόντων, με τις ίδιες αρχές και, κυρίως, τεχνικές, μπορούμε να αναπτύξουμε το μάρκετινγκ των υπηρεσιών.

Η λειτουργία του μάρκετινγκ και η λειτουργία της διοίκησης των διαδικασιών εξυπηρέτησης συντονίζονται εύκολα μέσα στα πλαίσια λειτουργίας μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών;

Τα δυο τμήματα αυτά θα πρέπει να συνεργάζονται και να συντονίζονται, ώστε η επιχείρηση να προσφέρει το βέλτιστο δυνατό χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών. Ο συντονισμός αυτός κρίνεται απαραίτητος για να υπάρχει ισορροπία μεταξύ του στόχου της επιχείρησης για ικανοποιημένους πελάτες και της ανάγκης ύπαρξης οικονομικών αποτελεσματικών διαδικασιών εξυπηρέτησης.

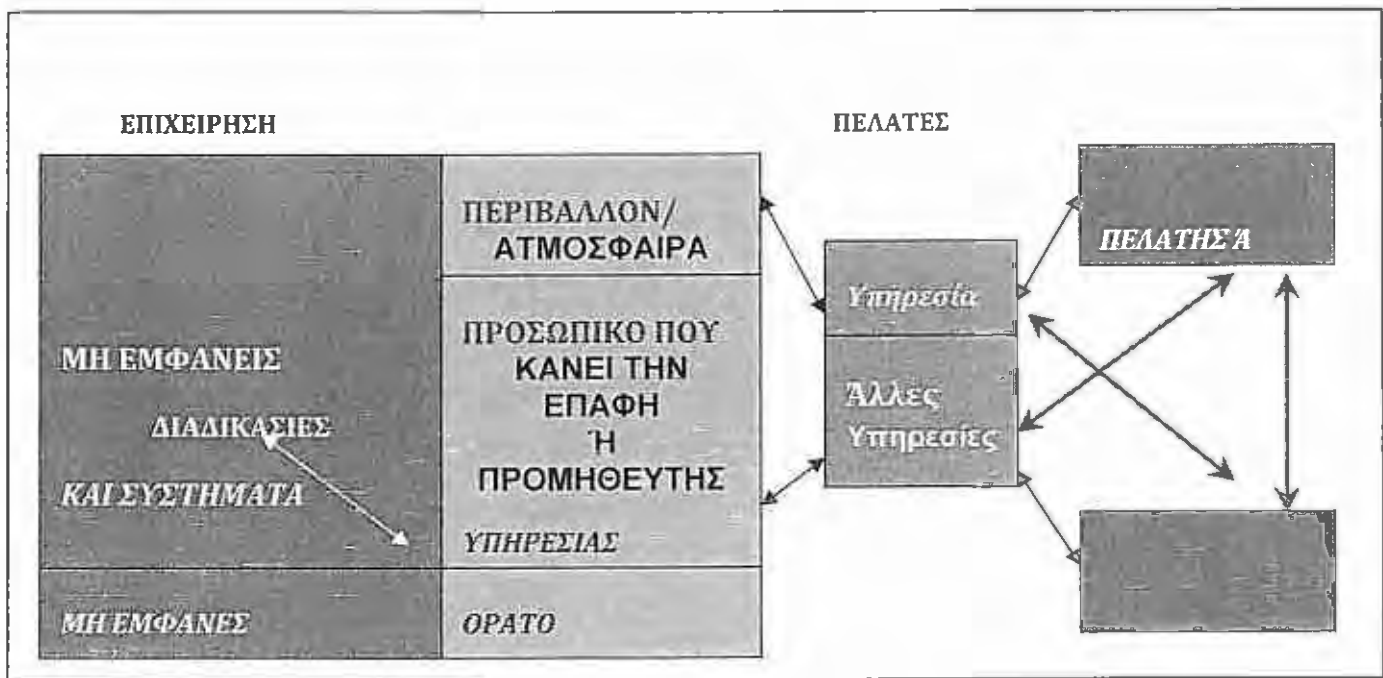
Παράδειγμα: Σχεδιάζοντας μια νέα υπηρεσία, θα πρέπει να δομηθούν τέτοιες διαδικασίες και συστήματα εξυπηρέτησης που να διευκολύνουν τους εργαζομένους στην όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους, έστω και σε βάρος της απόλυτης ικανοποίησης των πελατών (π.χ. ο υπάλληλος να δίνει σε κάθε πελάτη που καλεί ορθές και κατανοητές πληροφορίες).

Παλαιότερα πιστεύαμε ότι προϊόν είναι αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης που παράγει αγαθά. Βλέποντας δε τα πράγματα από τη σκοπιά της παροχής υπηρεσίας περάσαμε στην εποχή όπου προϊόν ήταν το αποτέλεσμα της διαδικασίας παροχής μιας υπηρεσίας, από μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, προς τον πελάτη. Σήμερα, και εδώ είναι η καινοτομία, προϊόν είναι ένας συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών που δημιουργεί αξία για το πελάτη της επιχείρησης.

6.2 ΜΟΝΤΕΛΟ SERVUCTION

Το SERVUCTION προέρχεται από τον αγγλικό όρο SERVICE και στο πεδίο των υπηρεσιών είναι το αντίστοιχο του όρου PRODUCTION ,και ως όρος ανήκει σε μια ομάδα Αμερικανών καθηγητών (Langeard, Bateson, Lovelock και Eiglier). Το μοντέλο SERVUCTION είναι σημαντικό, διότι επιτρέπει σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών πρώτον, να συνειδητοποιήσει όλες τις παραμέτρους που επηρεάζουν το σύστημα παροχής των υπηρεσιών της και δεύτερον, υποδεικνύει στην επιχείρηση παροχής υπηρεσιών τις δυσκολίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Αναλύοντας το μοντέλο, η επιχείρηση που παρέχει την υπηρεσία διακρίνεται από δύο βασικά μέρη: το ορατό και το μη ορατό στους πελάτες.



Πηγή: Μοντέλο SERVUCTION Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Γούναρης, Σ. (Σελ32/πίνακας1.2)

Στο ορατό μέρος εργάζεται το προσωπικό της επιχείρησης που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι στο ορατό μέρος της επιχείρησης αποκαλούνται προσωπικό επαφής, επειδή έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Το προσωπικό επαφής της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου - Λευκάρων αποτελείται από τους ταμίες και το προσωπικό που απασχολείται για τη παροχή των υπηρεσιών του προς τους πελάτες, δηλαδή τα άτομα του τμήματος ασφαλειών, δανείων, και άλλων τραπεζικών διεργασιών και υπηρεσιών.

Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης, συμβάλλοντας άμεσα στην ανάπτυξη, πρόοδο και γενικότερα στην επιβίωση της επιχείρησης στη σημερινή εποχή του ύψιστου ανταγωνισμού. Επίσης η ικανότητα του προσωπικού επαφής, η γνώση που έχει για τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και για τις διαδικασίες που θα πρέπει να διεξαχθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί η υπηρεσία, όπως επίσης και η διάθεση του να εξυπηρετήσει τον πελάτη επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα και την ποιότητα της υπηρεσίας που τελικά προσφέρεται στον πελάτη της επιχείρησης.

Το ορατό μέρος της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου - Λευκάρων περιλαμβάνει επίσης όλο τον εξοπλισμό και τα μέσα που το προσωπικό επαφής

χρησιμοποιεί, προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες με τους οποίους έρχεται σε επαφή δηλαδή ταμεία, γραφεία, καθίσματα, χώρος αναμονής – εξυπηρέτησης, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, χαρτιά – αποδείξεις, διάφορα έντυπα - έγγραφα, καθώς και το βοηθητικό εξοπλισμό. Τα υλικά στοιχεία του ορατού μέρους της επιχείρησης έχουν έντονη επικοινωνιακή αξία διότι μεταφέρουν μηνύματα στον πελάτη.

Το μη ορατό μέρος της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων αποτελείται από το προσωπικό, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες που η επιχείρηση διαθέτει προκειμένου να εξυπηρετεί του πελάτες της και να υποστηρίζει τους εργαζομένους στο ορατό μέρος. Με το μη ορατό μέρος της παροχής της υπηρεσίας ο πελάτης δεν έχει επαφή και δεν μπαίνει ποτέ στον χώρο αυτό.

Το μη ορατό μέρος της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου – Λευκάρων αποτελείται από την επιτροπεία που λαμβάνει τις διάφορες αποφάσεις, τον διευθυντή, τον εσωτερικό έλεγχο, τη διεύθυνση, το τμήμα διεύθυνσης προσωπικού, το λογιστήριο, το τμήμα τρεχούμενων λογαριασμών, το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα μηχανογράφησης και το πρόγραμμα λειτουργίας εξυπηρέτησης ΔΕΛΤΑ της Σ.Ε.Μ.

Σύμφωνα με το μοντέλο SERVUCTION ο πελάτης είναι πάντοτε παρόν στη διαδικασία δημιουργίας της υπηρεσίας, ανεξάρτητα από το βαθμό συμμετοχής του στη δημιουργία της υπηρεσίας. Αφού λοιπόν ο πελάτης της επιχείρησης είναι αναπόσπαστο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας της υπηρεσίας, αν η επιχείρηση επιδιώξει να αλλάξει κάτι στη διαδικασία εξυπηρέτησης, θα πρέπει να λάβει υπόψη της την αναγκαία μεταβολή που θα πρέπει να συμβεί στη συμπεριφορά των πελατών της, προκειμένου να υλοποιηθεί η αλλαγή αυτή.

Κατά την επαφή εκτός από τον εργαζόμενο, και ο πελάτης έχει να παίξει ένα συγκεκριμένο ρόλο και να διαμορφώσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Έτσι και ο πελάτης θα πρέπει και αυτός με τη σειρά του να αναθεωρήσει το ρόλο του και τη συμπεριφορά του κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας.

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου - Λευκάρων έχει τη δυνατότητα μέσω του μοντέλου Servuction να αναζητήσει το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη καλύτερη οργάνωση και τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των διαδικασιών εξυπηρέτησης, όπως επίσης και τη βελτίωση της ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις προσδοκίες τους.

Με τον προσδιορισμό του Servuction παρατηρούμε τις ελλείψεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης όπως επίσης τα δυνατά και τα αδύνατα της σημεία. Έτσι

το Servuction βοηθά την επιχείρηση να αναπτύξει τα δυνατά της σημεία και να διορθώσει τα αδύνατα της.

Εφαρμόζοντας το μοντέλο SERVUNCTION η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου - Λευκάρων στα δεδομένα της διαφαίνεται ότι χρειάζεται να συντονίσει το τμήμα Μάρκετινγκ - με τη Διοίκηση προσωπικού ώστε να καθοριστούν, οι θέσεις και τα καθήκοντα του προσωπικού επαφής, τα συστήματα αμοιβής και υποκίνησης του προσωπικού. Επίσης χρειάζεται να αναθεωρηθούν και να καθοριστούν οι διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών αφού από αυτές τις διαδικασίες καθορίζεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κατά τη παροχή της υπηρεσίας. Σχεδιάζοντας τις διαδικασίες της εξυπηρέτησης για το ορατό και μη ορατό μέρος της, πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι επιδράσεις που θα έχει ο σχεδιασμός στο συνολικό επίπεδο ικανοποίησης.

Η σημαντικότερη συνέπεια από το SERVUNCTION μοντέλο είναι ότι ο πελάτης της εταιρείας παροχής υπηρεσιών είναι πάντοτε παρών στη διαδικασία δημιουργίας της υπηρεσίας, ανεξάρτητα από το βαθμό συμμετοχής του στη δημιουργία της υπηρεσίας. Το γεγονός αυτό θέτει πολλά και διαφορετικά ζητήματα στην εταιρεία τα οποία σχετίζονται με την ανάπτυξη της και τις ενδεδειγμένες στρατηγικές που θα έπρεπε να ακολουθεί για το σκοπό αυτό.

Επειδή λοιπόν ο πελάτης είναι αναπόσπαστο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας της υπηρεσίας, αν η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου - Λευκάρων επιδιώξει να εισάγει μια καινοτομία στην διαδικασία εξυπηρέτησης, θα πρέπει να λάβει υπόψη της την αναγκαία μεταβολή που θα πρέπει να συμβεί στη συμπεριφορά των πελατών της, προκειμένου να υλοποιηθεί η καινοτομία. Πχ όταν ξεκίνησε η χρήση των καρτών πολλοί πελάτες φάνηκαν επιφυλακτικοί με τη χρήση τους, δεν γνώριζαν πως να τις χρησιμοποιήσουν, έτσι έπρεπε να περάσει ένα μεγάλο διάστημα μέχρι η συγκεκριμένη καινοτομία να αξιοποιηθεί.

Η παροχή της υπηρεσίας αποτελεί μια δυναδική, διαπροσωπική σχέση μεταξύ του πελάτη και του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο της επαφής αυτής, εκτός από τον εργαζόμενο, και ο πελάτης έχει να παίξει ένα συγκεκριμένο ρόλο και να διαμορφώσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Έτσι αναπτύσσοντας η επιχείρηση ένα άλλο σενάριο παροχής της υπηρεσίας, ο πελάτης θα πρέπει και αυτός με τη σειρά του να αναθεωρήσει το ρόλο του και τη συμπεριφορά του κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας.

Οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα δεν αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα λόγω του ότι οι πελάτες τους δεν έχουν καμία επαφή με το εργοστάσιο και την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα, αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες στην ανάπτυξη και την εφαρμογή καινοτομιών που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Σε περίπτωση που η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου - Λευκάρων επιθυμεί να μεταβάλει την ωφέλεια την οποία αποκομίζει ο πελάτης, έχει την υποχρέωση να μεταβάλει σημαντικό μέρος της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας και του ορατού μέρους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο πελάτης είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας. Προκειμένου να αλλάξει η ωφέλεια που ο πελάτης λαμβάνει συναλλασσόμενος με την επιχείρηση, θα πρέπει να μεταβληθεί και ο ρόλος που ο πελάτης έχει στη διαδικασία δημιουργίας της υπηρεσίας, πράγμα που επιβάλλει την αναδιάρθρωση και τον επανασχεδιασμό του εργοστασίου παροχής της υπηρεσίας.

Έτσι η εταιρεία καλείται συχνά να πάρει αποφάσεις που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των εργασιών της και τη λειτουργία τους, αλλά και με την αποτελεσματικότητα των ενεργειών μάρκετινγκ και το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι πελάτες της. Πχ. Όταν μετά τη συγχώνευση ο εσωτερικός έλεγχος ήταν υποχρεωτικός και οι διαδικασίες εξυπηρέτησης άλλαξαν και έγιναν διαφορετικές και πιο ασφαλείς για τους υπαλλήλους, μεγάλο ποσοστό πελατών δυσαρεστήθηκε για τις πολλές απαιτήσεις και την γραφειοκρατία που απαιτείτο, αποτέλεσμα ήταν να εκπαιδευτεί το προσωπικό επαφής για να μπορεί να χειριστεί σωστά τους πελάτες, μέχρι να εκπαιδευτούν και να αποδεχτούν και αυτοί με τη σειρά τους, ότι οι νέες αλλαγές είναι προς όφελος τους.

Κάθε ένας από τους εργαζόμενους της εταιρείας, όπως και κάθε στοιχείο της επιχείρησης με τα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή «παράγουν» υπηρεσία. Αυτό σημαίνει ότι οι εμπειρίες που διαμορφώνει ο πελάτης εξαρτώνται όχι μόνο από τον έναν εργαζόμενο, ο οποίος έτυχε να τον εξυπηρετήσει σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά από κάθε του επαφή με το έμπυχο ή το άψυχο δυναμικό της επιχείρησης.

Το αποτέλεσμα είναι η δυσκολία τυποποίησης της ποιότητας την οποία η επιχείρηση προσφέρει στους πελάτες της σε ένα σταθερό επίπεδο. Το πρόβλημα έγκειται στη μεγάλη δυσκολία τυποποίησης της «διαδικασίας παραγωγής» της

υπηρεσίας, έτσι ώστε όλοι οι πελάτες της επιχείρησης, κάθε φορά που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της να λαμβάνουν ακριβώς το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης. π.χ για να ολοκληρωθεί σωστά η εξυπηρέτηση ενός πελάτη και να αποκομίσει ωφέλεια, σημαντικό ρόλο παίζουν, η εικόνα του χώρου (καθαρός και όμορφος) που γίνεται, η συμπεριφορά του υπαλλήλου (ευγενικός και χαμογελαστός) και το μέγεθος των απαιτήσεων του πελάτη.

Ως συνέπεια της δυσκολίας αυτής, ο ρόλος της λειτουργίας του Μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διευρύνεται, όπως επίσης και τα εργαλεία χάραξης στρατηγικών μάρκετινγκ. Στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών, το μίγμα μάρκετινγκ, εκτός από τα «4P's» περιλαμβάνει ακόμα δύο συστατικά: το προσωπικό επαφής και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης.

Από τα πιο πάνω καταλήγουμε στα εξής για την εταιρεία :

1. Διαφορετικός ρόλος του μάρκετινγκ για το προσωπικό και τις διαδικασίες
2. Αντιμετώπιση διαφορετικών προβλημάτων ανάπτυξης της εταιρείας.

6.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΕΙΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η έννοια της ποιότητας είναι αναμφίβολα μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, διατήρηση πελατολογίου, υψηλότερο μερίδιο αγοράς και με άλλες μορφές της απόδοσης μιας επιχείρησης, καθώς έχει γίνει πλέον αποδεκτό ότι η ποιότητα του προϊόντος ή μιας υπηρεσίας επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης του καταναλωτή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, γεγονός που με τη σειρά του υποκινεί σε συμπεριφορές, όπως οι επαναλαμβανόμενες αγορές του ίδιου προϊόντος ή υπηρεσίας, η διάδοση θετικών μηνυμάτων σε άλλους καταναλωτές για το προϊόν ή την υπηρεσία (word-of-mouth communication) κ.λ.π.

Οι Buzzell και Gale, εξετάζοντας στοιχεία από τη βάση δεδομένων PIMS (Profit Impact Of Market Strategy), καταλήγουν να υποστηρίζουν ότι «ποιότητα είναι ότι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας και η ποιότητα μιας υπηρεσίας κρίνεται βάση του πως ο πελάτης την αντιλαμβάνεται».

Αφού λοιπόν η ποιότητα μιας υπηρεσίας αποτελεί μια υποκειμενική έννοια, ο καθορισμός της οποίας εξαρτάται από τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις αντιλήψεις

των πελατών μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, τότε το πρώτο βήμα για τη ποιοτική αναβάθμιση μιας υπηρεσίας είναι να προσδιορίσει η επιχείρηση τι αντιλαμβάνεται ο υποψήφιος ή ο υφιστάμενος αγοραστής ως στοιχεία ποιότητας.

Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί ότι η προσέγγιση που αναφέρθηκε και ο ορισμός για την ποιότητα της υπηρεσίας δεν θα πρέπει να εκληφθούν ως παράγοντες που αναχαιτίζουν τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναβαθμίζει τη ποιότητα των υπηρεσιών της μέσα από την ανάπτυξη καινοτομιών, είτε σε επίπεδο υπηρεσίας είτε σε επίπεδο διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας. Το μάρκετινγκ δεν αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομιών ή ποιοτικών υπηρεσιών. Αντιθέτως, το μάρκετινγκ ευνοεί την ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών, μέσα από την αναζήτηση διεξόδων για την απόκτηση συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, φροντίζοντας ταυτόχρονα οι καινοτομίες που παίρνουν τον δρόμο προς την αγορά να έχουν, θα έλεγε κανείς, προεξοφλημένη την επιτυχία, δίνοντας στους αγοραστές πλεόνασμα αξίας σε σχέση με τις ανταγωνιστικές υπηρεσίες.

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα θα πρέπει να γίνει αναφορά σε ένα ακόμα θέμα, αυτό της ικανοποίησης του πελάτη-αγοραστή μιας υπηρεσίας. Αναλύοντας τη λέξη ικανοποίηση βλέπουμε ότι η λέξη είναι σύνθετη και προκύπτει από δύο άλλες: τη λέξη «ποιώ» (κάνω) και τη λέξη «ικανό» (αρκετό). Σε περισσότερο απλά και σύγχρονα Ελληνικά, αναλύοντας τη λέξη «ικανοποίηση» προκύπτει ένας πρώτος ορισμός: *κάνω αυτό (τόσο) που (όσο) είναι ικανό*. Δηλαδή, ικανοποίηση είναι η κάλυψη μιας ανάγκης ή μιας επιθυμίας.

Εξετάζοντας την έννοια της ικανοποίησης από την πλευρά του καταναλωτή, σχετίζεται με την επιδίωξη του καταναλωτή να πετύχει το επιθυμητό επίπεδο πλήρωσης κάποιας ανάγκης μέσα από την αγορά και τη χρήση μιας υπηρεσίας.

Αυτό συμβαίνει διότι:

- Η ικανοποίηση από μόνη της αποτελεί μια ευχάριστη κατάσταση-συναίσθημα για τον καταναλωτή.
- Η επίτευξη ικανοποίησης από την αγορά-χρήση μιας υπηρεσίας επιτρέπει στον καταναλωτή να αποφύγει την ανάγκη να προβεί σε «διορθωτικές» ενέργειες (π.χ. αναζήτηση εναλλακτικών προμηθευτών της υπηρεσίας) ή να υποστεί τις συνέπειες μιας κακής επιλογής.

- Επιβεβαιώνει στον ίδιο τον καταναλωτή την ορθότητα της αγοραστικής του συμπεριφοράς και των κριτηρίων επιλογής του.

Αν εξετάσουμε την έννοια της ικανοποίησης από τη πλευρά των επιχειρήσεων, θα δούμε πως παρόλο που οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται με σκοπό το κέρδος, εντούτοις ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των πελατών τους, καθώς τους διασφαλίζει επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, πιστούς πελάτες αλλά και φήμη μέσα από την επικοινωνιακή συμπεριφορά των ικανοποιημένων πελατών τους προς άλλους καταναλωτές.

Έχοντας ξεκαθαρίσει τη σημασία της ικανοποίησης τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τις επιχειρήσεις, μπορούμε να δώσουμε έναν επίσημο ορισμό της έννοιας. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι ορισμοί της έννοιας της ικανοποίησης, την οποία περιγράφουν ως:

- Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μιας αγοραστικής επιλογής, το οποίο επιβεβαιώνει ότι (η επιλογή) ήταν τόσο σωστή όσο αρχικά είχε εκτιμηθεί ότι θα είναι.
- Το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πριν από την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε.
- Το συναισθηματικό αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού συν-αξιολογήσει τα συναισθήματα ανεκπλήρωτων προσδοκιών μετά την αγορά με τα αισθήματα που είχε πριν από την αγοραστική του απόφαση.

Αναφορά για τις ανάγκες και την ικανοποίηση έγιναν και στο κεφάλαιο 4.3.2 με την θεωρία του MASLOW.

6.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΣΑΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μεγάλο πρόβλημα όλων ανεξαιρέτως των εταιρειών παροχής υπηρεσιών είναι η αδιαιρετότητα μιας υπηρεσίας, ως εμπειρία, ανάμεσα στον παρέχοντα την υπηρεσία και τον πελάτη. Δηλαδή, το γεγονός ότι μια υπηρεσία καταναλώνεται ταυτόχρονα τη στιγμή που προσφέρεται. Με δεδομένο ότι μια υπηρεσία στερείται υλικής υπόστασης, γεγονός που δυσχεραίνει την επικοινωνιακή προσπάθεια της επιχείρησης,

γίνεται φανερό ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι δύσκολο να συστηματοποιήσει το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει. Ακριβώς αυτό είναι και το μεγάλο πρόβλημα στην παροχή υπηρεσιών.

Η αδυναμία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών να εξυπηρετήσουν με ευκολία μια γεωγραφικά διάσπαρτη αγορά δεν είναι ένα πρόβλημα που σχετίζεται και τόσο με την άυλη φύση των υπηρεσιών, ή με το χαρακτηριστικό της ετερογένειας των υπηρεσιών, αλλά κυρίως πρόβλημα που έχει να κάνει με το χαρακτηριστικό της αδιαιρετότητας των υπηρεσιών.

Δεν είναι τυχαίο ότι το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών έρχεται να προσθέσει στα λεγόμενα “P” του μάρκετινγκ (Price, Product, Place, Promotion) ακόμα 2, όπως το Performance και το Personnel. Το πρώτο από αυτά σχετίζεται με τον τρόπο εξυπηρέτησης του πελάτη και το δεύτερο, με την εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να παρέχει το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας.

Η διαφορετικότητα στην παραγωγή και τη φύση των υπηρεσιών δημιουργεί συγκεκριμένα προβλήματα για το μάρκετινγκ υπηρεσιών. Η άυλη φύση είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών και εξαιτίας αυτού προκύπτουν και προβλήματα.

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων προσφέρει στους πελάτες της ένα πλήρες φάσμα τραπεζικών υπηρεσιών, που προσφέρονται συνήθως από τις αγροτικές τράπεζες, δίνει προτεραιότητα και αφιερώνει τους πόρους της στο κύριο σκοπό της που είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών της.

Από τα σημαντικότερα προβλήματα που συνδέονται με την άυλη φύση των υπηρεσιών της είναι και η δυσκολία επικοινωνίας με την αγορά στόχο, δηλαδή τους πελάτες μέλη της, ειδικά όσον αφορά τα ωφέλη που αναμένουν οι πελάτες να έχουν σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστικών εμπορικών τραπεζών.

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων λόγω της άυλης φύσης υπηρεσιών της, δεν είναι σε θέση να μεταφέρει με ευκολία στους πελάτες της πληροφορίες που σχετίζονται με τις υπηρεσίες που προσφέρει ή τις νέες υπηρεσίες που αναπτύσσει και μπορεί να προσφέρει. Υπάρχει δυσκολία διαμόρφωσης από τους πελάτες μιας αντικειμενικής εκτίμησης αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών της, και πόσο καλύτερη ή όχι είναι σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Αίτιες είναι , πρώτον αρκετοί υπάλληλοι από το προσωπικό επαφής δεν έχουν τύχει σωστής εκπαίδευσης στην εξυπηρέτηση και διαχείριση του πελάτη ή δεν θέλησαν να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους, και δεύτερον στην άσχημη κατάσταση που βρίσκονται οι χώροι 3 υποκαταστημάτων με αποτέλεσμα δημιουργείται άσχημη εικόνα για όλη την εταιρεία.

Ένα άλλο πρόβλημα που οφείλεται στην άυλη φύση των υπηρεσιών που προσφέρει είναι και η αδυναμία αποθήκευσης των υπηρεσιών της. Επειδή οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι άυλες, η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων δεν έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει και να αποθηκεύσει υπηρεσίες, με συνέπειες στην διοίκηση δυναμικότητας παροχής των υπηρεσιών της. Το γεγονός αυτό τη φέρνει αντιμέτωπη μπροστά στο δίλημμα του αυξημένου κόστους και της χαμηλής αποτελεσματικότητας της παραγωγικής δυναμικότητας κατά τις ώρες και μέρες μη – αιχμής, αλλά με καλύτερη δυνατότητα εξυπηρέτησης των πελατών της ή το αντίθετο.

Επίσης ένα άλλο πρόβλημα που οφείλεται στην άυλη φύση των υπηρεσιών που προσφέρει είναι η δυσκολία τιμολόγησης. Το πρόβλημα αυτό οφείλεται στη παντελή αδυναμία της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων να προσδιορίσει το κόστος ανά περίπτωση εξυπηρέτησης.

Η έννοια του κόστους ανά περίπτωση εξυπηρέτησης είναι ανάλογη με την έννοια του κόστους ανά μονάδα προϊόντος , για την περίπτωση της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων όμως τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά, διότι στη παραγωγική διαδικασία υπάρχει και ένας αστάθμητος παράγοντας: ο πελάτης. Η προσέλευση του πελάτη σε ένα υποκατάστημα και η απόφαση του για το πόσες , ποιές υπηρεσίες και πόσο από κάθε υπηρεσία θα καταναλώσει, αν θα απασχολήσει τον υπάλληλο για 3' λεπτά ή για 30' λεπτά, είναι κάτι που επηρεάζει τη διαδικασία παροχής υπηρεσίας και το κόστος.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών που προκαλεί προβλήματα είναι αυτό της αδιαιρετότητας. Αδιαιρετότητα είναι η αδυναμία διαχωρισμού:

- Της παραγωγής της υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσης.
- Της παραγωγής της υπηρεσίας από την συμμετοχή του πελάτη στη παραγωγή.
- Των εμπειριών των υπόλοιπων καταναλωτών που πάρευρσκονται στη παραγωγική διαδικασία από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής.

Αυτά επηρεάζουν την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας για τη παροχή της υπηρεσίας διότι κατά τη παραγωγή πρέπει να είναι παρών ο πελάτης.

Επίσης, συνεπεία της αδιαιρετότητας είναι η αναγκαία φυσική παρουσία του υπαλλήλου, ο οποίος παρέχει την υπηρεσία κατά την ώρα που ο πελάτης καταναλώνει την υπηρεσία. Η συμβίωση υπαλλήλου και πελάτη για την Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη σχέσεων αλληλεπίδρασης (πελάτη-υπάλληλου) οι οποίες καθορίζουν το αποτέλεσμα της διαδικασίας και το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Η παρουσία του πελάτη στην παραγωγή είναι απαραίτητη αλλά παράλληλα είναι κλιμακούμενη αναλόγως της περίπτωσης. Σε κάποιες περιπτώσεις η παρουσία του απαιτείται σε όλη τη διαδικασία, σε άλλες μόνο στην εκκίνηση της διαδικασίας, και σε άλλες να απαιτείται μόνο η πνευματική παρουσία του πελάτη.

Αναλήψεις, καταθέσεις εμβάσματα κ.λ.π. δεν μπορούν να υλοποιηθούν χωρίς την φυσική παρουσία πελάτη και υπαλλήλου.

Ένα άλλο βασικό πρόβλημα που η αδιαιρετότητα δημιουργεί για την Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων είναι ότι το ποιοτικό αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται από την επιχείρηση και τους υπαλλήλους που προσφέρουν την υπηρεσία, από τον πελάτη ο οποίος συναλλάσσεται με την επιχείρηση, αλλά και από τους υπόλοιπους πελάτες οι οποίοι παρευρίσκονται στον ίδιο χώρο της συναλλαγής. Για να έχει η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων το αποτέλεσμα που επιθυμεί, οφείλει να προσπαθήσει να ελέγξει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων της αλλά και όλων των πελατών που εξυπηρετούνται παράλληλα στους χώρους της.

Ένα άλλο σοβαρό πρόβλημα που δημιουργεί η αδιαιρετότητα για την Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων είναι η εξυπηρέτηση μιας γεωγραφικά διάσπαρτης αγοράς. Λόγο της ανάγκης να συναντιούνται η υπάλληλοι με τους πελάτες για να γίνεται η παραγωγική διαδικασία, η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων είναι υποχρεωμένη να έχει υποκαταστήματα εξυπηρέτησης σε όλα τα χωριά που γεωγραφικά η αγορά της καλύπτει. Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων έχει έλλειψη 3 υποκαταστημάτων. Ένα υποκατάστημα έκλεισε κατά τη συγχώνευση και δυο χωριά εξυπηρετούνται μέχρι σήμερα από τα γειτονικά χωριά γιατί δεν έχουν δικό τους Σ.Π.Ε.

6.5 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΠΙΘΑΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΙΘ ΠΑΝΩ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ.

Όσον αφορά το πρόβλημα της επικοινωνίας που έχει να αντιμετωπίσει η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων προτείνεται η λύση της προσωπικής επικοινωνίας που μπορεί να αναπτυχθεί με τους ακόλουθους τρόπους .

Ο πρώτος τρόπος αφορά την επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται είτε μεταξύ των ήδη πελατών της επιχείρησης, είτε μεταξύ των πελατών της επιχείρησης με τους μη πελάτες. Αυτός ο τρόπος είναι αρκετά αποτελεσματικός αφού η αξιοπιστία της επικοινωνίας αυξάνεται καθώς ο δέκτης του μηνύματος δεν αισθάνεται ότι ο πομπός έχει προσωπικό όφελος για τα μηνύματα που στέλνει. Αυτός ο τρόπος είναι αποτέλεσμα του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη για τις υπηρεσίες που δέχτηκαν, αλλά υπάρχει και η περίπτωση να έχει αρνητικό μήνυμα αν ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος.

Ο δεύτερος τρόπος είναι αυτός που αναπτύσσεται μεταξύ των πελατών της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων και των υπαλλήλων της, ειδικά του προσωπικού επαφής. Το προσωπικό επαφής της επιχείρησης εκτός από την εξυπηρέτηση και την παροχή της υπηρεσίας , έχει να παίξει και έναν επικοινωνιακό ρόλο που δεν διαφέρει και πολύ από τη πώληση που κάνει ένας πωλητής. Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων πρέπει να εξηγήσει και να εκπαιδεύσει το προσωπικό επαφής ώστε να λειτουργούν σαν πωλητές, ώστε να μην μένει αναξιοποίητο αυτό το ιδιαίτερα επικοινωνιακό όπλο.

Αυτό θα επιτευχθεί με την εκπαίδευση και την υποκίνηση του προσωπικού, όπως επίσης την κατάλληλη διαφημιστική εκστρατεία.

Επίσης λύση για το πρόβλημα της επικοινωνίας της επιχείρησης υπάρχει είναι και η επικοινωνία με τα χειροπιαστά στοιχεία που πλαισιώνουν την υπηρεσία. Χειροπιαστό στοιχείο είναι το κάθε υλικό που η επιχείρηση χρησιμοποιεί κατά την παραγωγή της υπηρεσίας. Τα υλικά αυτά αποτελούν εργαλεία συμβολικής επικοινωνίας για την Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων. Με τα υλικά αυτά που είναι οι χώροι υποδοχής των υποκαταστημάτων, η διακόσμηση τους, τα ταμεία και τα γραφεία των υπαλλήλων, τα καθίσματα, τα χαρτιά που χρησιμοποιούνται κατά τις συναλλαγές στα ταμεία, έντυπα αποδείξεων κ.λ.π. , η

επιχείρηση μπορεί να περάσει στον πελάτη μηνύματα σχετικά με την υπηρεσία που προσφέρει.

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων χρειάζεται να ανακαινίσει το χώρο στέγασης δύο από τα υποκαταστήματα της αφού αυτά βρίσκονται σε πολύ άσχημη κατάσταση και είναι πολύ μικρά και τα οποία χρειάζονται μια καινούρια εικόνα για να προσελκύσουν και άλλους πελάτες .

Για το πρόβλημα της αδυναμίας της αποθήκευσης θα μπορούσε η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων να μετακυλήσει χρονικά την εκδήλωση της ζήτησης, ώστε να ομαλοποιήσει την εκδήλωση της, βάση της παραγωγικής τους δυναμικότητας , και να προσφέρει τις υπηρεσίες της.

Η ψηφιακή τεχνολογία και το διαδίκτυο μπορούν να δώσουν λύσεις στο πρόβλημα αυτό. Εφαρμόζοντας το Internet Banking και αυξάνοντας τα ATM, καθίσταται δυνατή η λειτουργία της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων σε συνεχή 24ωρη βάση. Ο πελάτης μέσω του Internet Banking μπορεί να εκτυπώσει από το σπίτι του την κατάσταση λογαριασμού του, να ενημερώνεται για τα υπόλοιπα του ή μπορεί να κάνει τις μεταφορές του μόνος του, επίσης δε θα χρειάζεται να περιμένει στην ουρά και μπορεί να κάνει αναλήψεις και καταθέσεις από το ATM.

Το τρίτο πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων σε σχέση με την αυλότητα είναι αυτό της Τιμολόγησης, και δυστυχώς δεν υπάρχει εύκολη λύση. Η εταιρεία πρέπει να λειτουργήσει με προσέγγιση του κόστους της. Το γεγονός ότι κάθε μέρα εξυπηρετούνται διαφορετικά άτομα και αριθμός , οι υπηρεσίες που προσφέρονται και ο χρόνος που απαιτείται είναι διαφορετικός σε κάθε περίπτωση, μεταβάλλει από μέρα σε μέρα το κόστος ανά περίπτωση εξυπηρέτησης , έτσι ο υπολογισμός του κόστους είναι περίπλοκη υπόθεση.

Σχετικά με τα προβλήματα που προκύπτουν από το χαρακτηριστικό της αδιαιρετότητας προτείνουμε τις πιο κάτω λύσεις :

Για το πρόβλημα της συμμετοχής άλλων πελατών στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας που αφορά έναν πελάτη η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων χρειάζεται να προσπαθήσουν τα ανώτερα στελέχη να ελέγξουν την συμπεριφορά των υπαλλήλων τους αλλά και όλων των πελατών που εξυπηρετούνται παράλληλα στους χώρους της εταιρείας. Αυτό είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί στην πράξη. Οπότε προτείνουμε να καταφύγουν σε τεχνικές τμηματοποίησης, όπου θα υπάρχουν

διάφορα τμήματα εξυπηρέτησης στα οποία οι πελάτες αναλόγως των υπηρεσιών που ζητούν, θα μπορούν να αποταθούν και να έχουν τη κατάλληλη εξυπηρέτηση. Τα τμήματα εξυπηρέτησης αυτά, θα πρέπει να στελεχωθούν από τα κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα που θα είναι σε θέση να εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών, π.χ. ταμεία για αναλήψεις – καταθέσεις, τμήμα δανείων, τμήμα ασφαλειών, τμήμα συναλλαγών εξωτερικού κ.λ.π. .

Το τελευταίο πρόβλημα που έχει να επιλύσει η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων είναι αυτό της γεωγραφικά διάσπαρτης αγοράς. Για το πρόβλημα αυτό υπάρχουν πιθανές δυο ενέργειες που μπορεί να καταφύγει η εταιρεία.

Πρώτον είναι η αξιοποίηση της τεχνολογίας που μπορεί να έχει, ώστε να μειωθεί η ανάγκη για προσωπική επαφή. Η τεχνολογία αυτή μπορεί να είναι τα **συστήματα phone-banking, internet banking, Atm** κ.λ.π..

Και δεύτερος τρόπος είναι η **δημιουργία και ακόμη δυο άλλων υποκαταστημάτων** σε όλα τα χωριά της γεωγραφικής διασποράς της . Τα υποκαταστήματα αυτά θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρουν αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πελάτες όπως και τα υπόλοιπα, και θα μειώσουν επίσης το κόστος εξυπηρέτησης της αγοράς, αφού θα είναι κι αυτά όπως και όλα τα άλλα υποκαταστήματα, συνδεδεμένα με το κεντρικό το οποίο με τη σειρά του θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει την αναγκαία υποστήριξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ Σ.Π.Ε ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΣΤΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟΥ – ΛΕΥΚΑΡΩΝ

Όπως ισχύει σε κάθε οργανισμό, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα έτσι και στην Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων οι βασικές οικονομικές καταστάσεις αποτελούν έγγραφα εξέχουσας σημασίας. Από τα έγγραφα αυτά ο διευθυντής, δε θα αντλήσει μόνο πληροφορίες για την οικονομική θέση της εταιρείας. Θα αντλήσει όλα τα στοιχεία, για να καθορίσει πολιτικές και να συντάξει προγράμματα επιχειρηματικής δραστηριότητας, θα προβεί στις ενδεδειγμένες διορθωτικές κινήσεις στους τομείς που πρέπει να παρέμβει, θα παρακολουθήσει την εξέλιξη των διαφόρων οικονομικών μεγεθών θα εκτιμήσει τη βραχυχρόνια και μακροχρόνια διακύμανση τους κλπ. Έτσι οι λογαριασμοί είναι αναγκαίο να μελετούνται πολύ συστηματικά και να χρησιμοποιούνται ως εργαλείο και ως οδηγός στη διεκπεραίωση της οικονομικής και διοικητικής οργάνωσης της εταιρείας.

Βασικές οικονομικές καταστάσεις αποτελούνται από τον ισολογισμό, το λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήση και την κατάσταση ταμειακής ροής.

7.2 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ισολογισμός είναι ένας συνοπτικός πίνακας στον οποίο παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση και η οικονομική θέση της εταιρείας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Συνήθως ο ισολογισμός συντάσσεται στο τέλος της εταιρικής χρήσης και αποτελεί μαζί με το λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήση τα δύο σημαντικότερα έγγραφα των τελικών λογαριασμών.

Ο ισολογισμός παρουσιάζει τρία κύρια και πολύ σημαντικά μεγέθη.

- 1^ο Τι κατέχει η εταιρεία δλδ το ενεργητικό της.
- 2^ο Τι οφείλει η εταιρεία δλδ το παθητικό της
- 3^ο Τι μένει της εταιρείας δλδ τη καθαρή της θέση.

Τα τρία πιο πάνω μεγέθη συνδέονται με την εξής μαθηματική σχέση:

$$\text{Ενεργητικό} - \text{Παθητικό} = \text{Καθαρή θέση}$$

7.3 ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Ο λογαριασμός Αποτελέσματος Χρήσης αναφέρεται σε μια ορισμένη χρονική περίοδο , που ονομάζεται οικονομική χρήση ή οικονομικό έτος και απεικονίζει τα έσοδα, τις δαπάνες και το πλεόνασμα ή τις ζημιές που πραγματοποίησε η εταιρεία κατά τη περίοδο αυτή. Στις εταιρείες κεφαλαίου το θετικό πλεόνασμα αποτελεί το κέρδος και το αρνητικό πλεόνασμα, τις ζημιές.

Τα έσοδα αποτελούν το ακαθάριστο εισόδημα της εταιρείας, που προέρχεται από τη πώληση αγαθών ή τη παροχή υπηρεσιών. Οι δαπάνες αποτελούν το κόστος των πωληθέντων αγαθών και υπηρεσιών. Παράλληλα υπάρχει και μια δεύτερη κατηγορία εσόδων και δαπανών που είναι τα έσοδα ή οι δαπάνες που δεν έχουν σχέση με τη παραγωγική λειτουργία της εταιρείας. Έσοδα αυτής της μορφής είναι οι πιστωτικοί τόκοι , τα εισπρακτέα μερίσματα κλπ και δαπάνες οι χρεωστικοί τόκοι , απρόβλεπτες δαπάνες κα.

Οι δαπάνες , τα έσοδα και το πλεόνασμα καθορίζονται από την ακόλουθη μαθηματική σχέση:

$$\text{Έσοδα} - \text{Δαπάνες} = \text{Πλεόνασμα ή Ζημιά}$$

7.4 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ

Η κατάσταση ταμειακής ροής είναι ο λογαριασμός στον οποίο εμφανίζονται οι πηγές και η χρήση των διαθέσιμων. Στην κατάσταση αυτή κατανέμονται οι εισπράξεις και οι καταβολές διαθέσιμων , που προέρχονται από τις δραστηριότητες λειτουργίας της εταιρείας, από επενδυτικές δραστηριότητες και από χρηματοδοτικές δραστηριότητες.

7.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ & ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

Από την ανάλυση των δυο πιο πάνω καταστάσεων μας δίνονται απαντήσεις στα ακόλουθα πέντε ουσιώδη ερωτήματα:

1. Πόσο καλά πηγαίνει η εταιρεία ως οικονομικός οργανισμός;
2. Ποιά είναι τα δυνατά της σημεία;
3. Πού εντοπίζονται οι αδυναμίες της;
4. Πόσο επιτυχημένη είναι στον οικονομικό χώρο που δραστηριοποιείται;
5. Σε διαχρονικό επίπεδο, η θέση της εταιρείας βαίνει βελτιούμενη ή σταδιακά επιδεινώνεται;

Η ανάλυση γίνεται αν θεωρήσουμε το σύνολο του ισολογισμού με το 100%, τότε εύκολα υπολογίζουμε το ποσοστό που αναλογεί σε κάθε επιμέρους στοιχείο. Έτσι από τη διαχρονική μεταβολή των ποσοστών που θα προκύψουν, είναι δυνατό να διαπιστωθούν οι τάσεις που διαμορφώνονται και να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για τον περιορισμό τους ή την ανάπτυξη τους.

Τα ποσοστά που προκύπτουν κάθε χρόνο είναι δυνατό να συγκρίνονται με ορισμένους δείκτες, που θεωρούνται ιδανικότεροι από την οικονομική επιστήμη και τους ειδικούς του μάλιστα.

Η σύγκριση στοιχείων που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες γίνεται με την ανάλυση δεικτών. Η ανάλυση των δεικτών θα βοηθήσει εκείνους που ασκούν την οικονομική διαχείριση να εκτιμήσουν την οικονομική θέση της εταιρείας να επισημάνουν τους τομείς στους οποίους παρουσιάζονται προβλήματα και να σχεδιάσουν και να προβλέψουν τη πορεία των μελλοντικών συναλλαγών και οικονομικών δραστηριοτήτων.

7.5.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Η κάθε εταιρεία αναλύει τα διάφορα στοιχεία του ισολογισμού με βάση ορισμένους δείκτες, οι οποίοι γίνονται αποδεκτοί από τους σχετικούς κλάδους της οικονομικής επιστήμης.

Οι δείκτες που χρησιμοποιεί η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου – Λευκάρων σαν πιστωτικό ίδρυμα είναι:

A. Δείκτης ρευστότητας : δείχνει την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες οικονομικές της υποχρεώσεις.

Όταν ο δείκτης αυτός είναι μεγαλύτερος από τη μονάδα, η οικονομική κατάσταση της εταιρείας κρίνεται ικανοποιητική, διότι σημαίνει ότι μπορεί να ανταποκρίνεται στις οικονομικές της υποχρεώσεις.

Δείκτης ρευστότητας: Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Τρέχουσες Υποχρεώσεις.

B. Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας: είναι παρόμοιος με τον δείκτη ρευστότητας και είναι ιδιαίτερα χρήσιμος όταν το συνεργατικό ίδρυμα διατηρεί αποθέματα. Όταν η ρευστοποίηση των αποθεμάτων είναι δύσκολη τότε ο δείκτης της είναι χαμηλός, και είναι πιθανόν η εταιρεία να αντιμετωπίζει προβλήματα.

Δείκτης άμεσης ρευστότητας: Κυκλοφορούν Ενεργητικό- Αποθέματα / Τρέχουσες Υποχρεώσεις.

Γ. Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης : Ο δείκτης χρηματοοικονομικής Μόχλευσης όταν διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα ή όταν με τη πάροδο του χρόνου μειώνεται αποτελεί ένδειξη ότι η εταιρεία βρίσκεται στον δρόμο της υγιούς ανάπτυξης.

Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης: Σύνολο Δανείων/ Σύνολο Ενεργητικού

Δ. Δείκτης Δανειακής επιβάρυνσης: είναι χρήσιμος για την εκτίμηση της κεφαλαιακής διάρθρωσης μιας συνεργατικής εταιρείας. Σε περίπτωση που ο δείκτης της είναι ψηλός σημαίνει ότι η εταιρεία έχει μεγάλη εξάρτηση από εξωτερικές πηγές, σε αντίθετη περίπτωση η εξάρτηση από εξωτερικές πηγές είναι περιορισμένη.

Δείκτης Δανειακής επιβάρυνσης = Μακροπρόθεσμο χρέος/Συνεργατικό κεφάλαιο

Ε. Δείκτης κάλυψης πάγιου ενεργητικού: ο δείκτης αυτός ικανοποιεί τη συνεργατική εταιρεία όταν είναι ίσος ή χαμηλότερος από την μονάδα, που σημαίνει ότι ίσον με τη μονάδα το συνεργατικό κεφάλαιο της εταιρείας είναι ίσο με την αξία

των περιουσιακών στοιχείων και χαμηλότερο ότι η αξία των παγίων υπερβαίνει το ύψος του συνεργατικού κεφαλαίου.

$$\text{Δείκτης κάλυψης πάγιου ενεργητικού} = \frac{\text{Πάγια περιουσιακά στοιχεία}}{\text{Συνεργατικό κεφάλαιο}}$$

7.5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

Α. Δείκτης Ακαθάριστου περιθωρίου Κέρδους : παρουσιάζει τις δυνατότητες που έχει η εταιρεία να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που ενδεχομένως προκύψουν σε περίπτωση που αυξηθεί το κόστος των προϊόντων που προσφέρει στους πελάτες της. Είναι της χρήσιμος για το καθορισμό της πολιτικής πωλήσεων που θα ακολουθήσει η εταιρεία.

$$\text{Δείκτης Ακαθάριστου Περιθωρίου Κέρδους} = \frac{\text{Ακαθάριστο Κέρδος}}{\text{Αξία Πωληθέντων Προϊόντων}}$$

Β. Δείκτης Καθαρού περιθωρίου Κέρδους: όμοιος με του Ακαθάριστου περιθωρίου

$$\text{Δείκτης καθαρού Περιθωρίου Κέρδους} = \frac{\text{καθαρό Κέρδος προ Φόρων}}{\text{Αξία Πωληθέντων Προϊόντων}}$$

Γ. Δείκτης αποδοτικότητας Συνολικών Κεφαλαίων: Καθαρό κέρδος πλέον(+)

$$\frac{\text{Τόκοι}}{\text{Συνολικό κεφάλαιο Εταιρείας}}$$

Δ. Δείκτης αποδοτικότητας μετοχικού Κεφαλαίου: φανερώνει την αποδοτικότητα των κεφαλαίων που τα μέλη κατέβαλαν στην εταιρεία υπό μορφή μετοχικού κεφαλαίου.

$$\text{Δείκτης αποδοτικότητας μετοχικού Κεφαλαίου:} \frac{\text{Καθαρό κέρδος πλέον} / \text{Συνολικό μετοχικό κεφάλαιο Εταιρείας}}$$

7.5.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ(2008-2009)

Τα βασικά στοιχεία του ισολογισμού τα οποία βοηθούν για τον υπολογισμό των δεικτών συνοψίζονται πιο κάτω.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2009	2008
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	6.909.186	6.648.871
Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία	1.564.268	1.750.988
Τρέχουσες Υποχρεώσεις	640.408	374.997
Συνεργατικό Κεφάλαιο	7.635.321	7.484.672
Σύνολο Δανείων	280.283	585.031
Σύνολο Ενεργητικού	8.518.039	8.442.344
Αποθέματα	1.001.510	977.908
Μακροπρόθεσμο χρέος.	242.310	582.675

Από τα πιο πάνω εξάγονται οι πιο κάτω τιμές διαφόρων δεικτών:

$$\text{Δείκτης Ρευστότητας 2008} = 17.73 > 1$$

$$\text{Δείκτης Ρευστότητας 2009} = 10.79 > 1$$

Ποσοστό μεταβολής δείκτη κατά το έτος 2009: μείωση -39.14%

Ο δείκτης ρευστότητας και για τα δυο έτη είναι σημαντικά μεγαλύτερος από την μονάδα πράγμα που δείχνει ότι η εταιρεία είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

$$\text{Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας 2008} = 8.85$$

$$\text{Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας 2009} = 9.22$$

Ποσοστό μεταβολής δείκτη κατά το έτος 2009: αύξηση +4.18%

Ο δείκτης Άμεσης Ρευστότητας και για τα δυο έτη είναι ψηλός πράγμα που δείχνει ότι η εταιρεία δεν επηρεάζεται και δεν αντιμετωπίζει προβλήματα στην εξυπηρέτηση των τρέχων υποχρεώσεων της σε σχέση με το πόσο χρόνο θέλει να ρευστοποιήσει τα αποθέματα της.

Δείκτης χρηματοοικονομικής Μόχλευσης 2008= 0.07

Δείκτης χρηματοοικονομικής Μόχλευσης 2009= 0.03

Ποσοστό μεταβολής δείκτη κατά το έτος 2009: μείωση -57,14 %

Ο δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης βρίσκεται και τα δυο έτη σε χαμηλά επίπεδα πράγμα που σημαίνει ότι η εταιρεία στηρίζεται σε υγιείς οικονομικές βάσεις. Σημαντική είναι και η μείωση που έχει ο δείκτης κατά το 2009 πράγμα που δείχνει ότι η οικονομική θέση της εταιρείας ενισχύθηκε .

Δείκτης Δανειακής επιβάρυνσης 2008=1.24

Δείκτης Δανειακής επιβάρυνσης 2009=0.52

Ποσοστό μεταβολής δείκτη κατά το έτος 2009: μείωση -58,06 %

Ο δείκτης Δανειακής επιβάρυνσης βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και τα δύο έτη με θετική τάση. Αυτό δείχνει ότι η εταιρεία έχει πολύ μικρή εξάρτηση από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης.

Δείκτης κάλυψης πάγιου ενεργητικού 2008 =0.23<1

Δείκτης κάλυψης πάγιου ενεργητικού 2009 =0.21<1

Ποσοστό μεταβολής δείκτη κατά το έτος 2009: μείωση -8.7 %

Ο δείκτης κάλυψης πάγιου ενεργητικού και για τα δυο έτη είναι πιο κάτω από τη μονάδα με θετική τάση πράγμα που σημαίνει ότι η εταιρεία δεν έχει προβλήματα.

7.5.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ(2008-2009)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2009	2008
Αξία πωληθέντων προϊόντων	5.271.726	4.980.876
Συνολικό κεφάλαιο	7.635.321	7.484.672
Μετοχικό κεφάλαιο	468.250	468.250
Συνολικό Ακαθάριστο κέρδος	1.123.324	1.103.112
Καθαρό κέρδος πλέον τόκοι	358.256	347.332
Σύνολο καθαρού κέρδους	191.191	230.367
Καθαρό κέρδος προ φόρων	195.263	247.509

Δείκτης Ακαθάριστου περιθωρίου κέρδους 2008=0.21

Δείκτης Ακαθάριστου περιθωρίου κέρδους 2009=0.22

Ποσοστό μεταβολής δείκτη κατά το έτος 2009: αύξηση +4.76 %

Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους 2008= 0.05

Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους 2009= 0.04

Ποσοστό μεταβολής δείκτη κατά το έτος 2009: -20%

Δείκτης Αποδοτικότητας κεφαλαίου 2008= 0.05

Δείκτης Αποδοτικότητας κεφαλαίου 2009= 0.05

Ποσοστό μεταβολής δείκτη κατά το έτος 2009: ΣΤΑΘΕΡΟΣ

Δείκτης αποδοτικότητας Μετοχικού κεφαλαίου 2008 = 0.53

Δείκτης αποδοτικότητας Μετοχικού κεφαλαίου 2009 = 0.42

Ποσοστό μεταβολής δείκτη κατά το έτος 2009: μείωση -20.75 %

Η μεγάλη μείωση που είχε η αποδοτικότητα του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας θα πρέπει να προβληματίσει τα διοικητικά όργανα της εταιρείας .

7.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Τα διοικητικά όργανα αντλούν από τη κατάσταση ταμειακών ροών όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται σχετικά με το τρόπο που η εταιρεία δημιούργησε και αξιοποίησε τα διαθέσιμα της.

Από την ανάλυση των ταμειακών ροών που προέρχονται από την λειτουργική δραστηριότητα της εταιρείας θα διαφαίνεται αν κατά πόσο τα διαθέσιμα που προκύπτουν είναι ικανοποιητικά και ανταποκρίνονται στους προγραμματισμούς της εταιρείας και στις προσδοκίες των διοικητικών οργάνων.

Από την ανάλυση των ταμειακών ροών που προέρχονται από επενδυτικές δραστηριότητες θα αναδεικνύεται η αποδοτικότητα των επενδύσεων και διαπιστώνεται αν και κατά πόσο η εφαρμοζόμενη επενδυτική πολιτική είναι ορθή.

Από την ανάλυση των ταμειακών ροών που προέρχονται από χρηματοδοτικές δραστηριότητες διαφαίνεται κατά πόσον η εταιρεία μπορεί να αυξάνει την κεφαλαιουχική της βάση χωρίς σημαντικό κόστος.

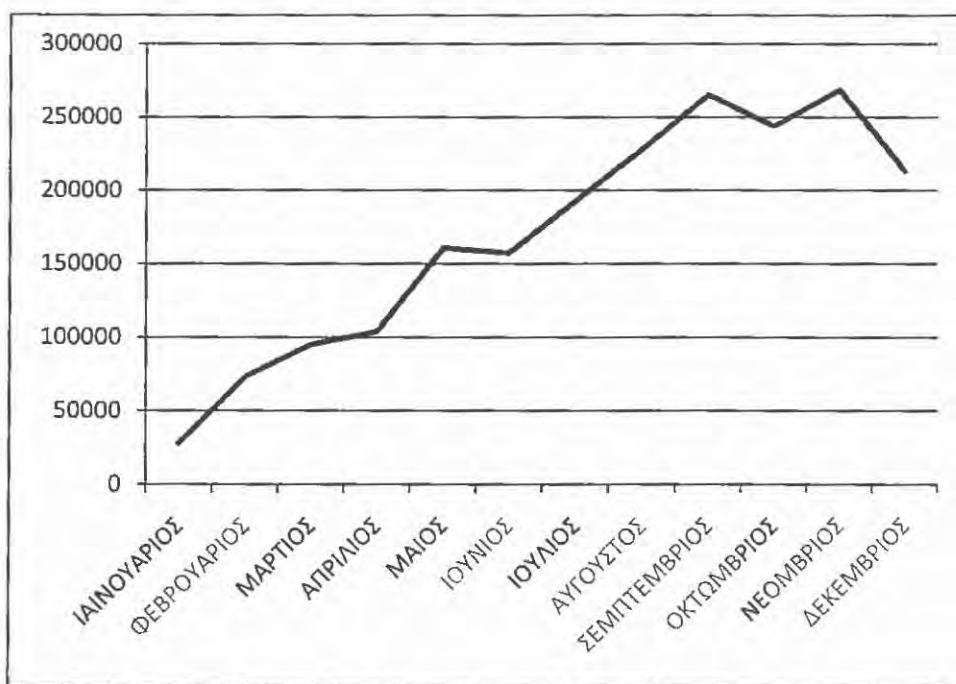
Δεν υπάρχουν δεδομένα για τα έτη 2008-2009 αλλά μόνο για τα έτη 2007-2008 τα οποία παραθέτω πιο κάτω(πληροφοριακά το έτος 2007 είναι το έτος συγχώνευσης):

ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Καθαρή ροή μετρητών από εργασίες	3.221.778	64.078
Καθαρή ροή μετρητών από επενδυτικές δραστηρ.	179.093	310.682
Καθαρή ροή μετρητών από χρηματοδοτικές δραστ.	-	11.523.955
Μετρητά και ισοδύναμα τέλος έτους	11.886.376	13.287.247

Τα μετρητά και ισοδύναμα μετρητών για σκοπούς κατάστασης ταμειακής ροής αποτελούνται από μετρητά και τράπεζα, τραπεζικά παρατραβήγματα και άλλες ισοδύναμες αξίες που είναι άμεσα ρευστοποιήσιμες.

7.7 ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ 2009

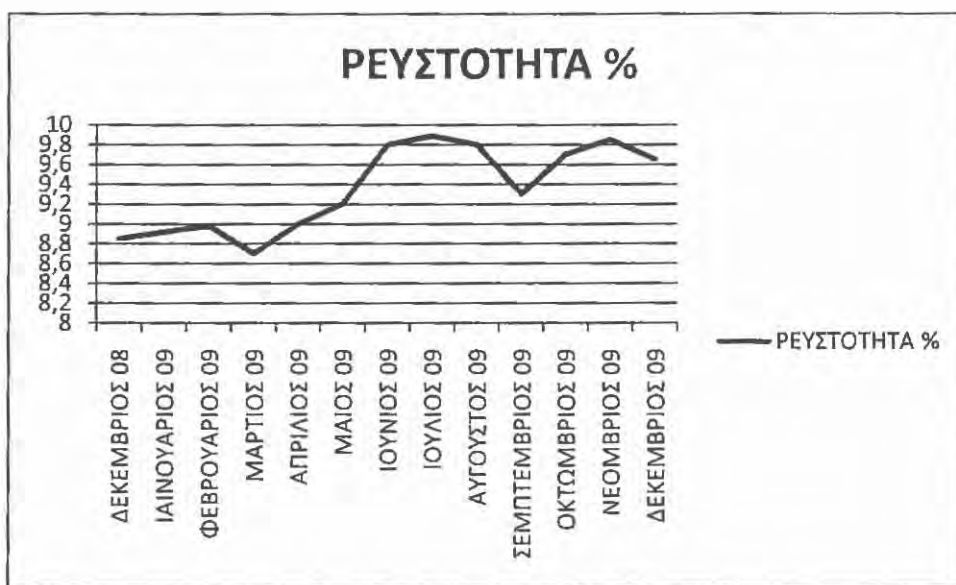
ΜΗΝΑΣ	€
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	27664
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	73310
ΜΑΡΤΙΟΣ	95217
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	103837
ΜΑΙΟΣ	160531
ΙΟΥΝΙΟΣ	157454
ΙΟΥΛΙΟΣ	192860
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	227941
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	265032
ΟΚΤΩΜΒΡΙΟΣ	243698
ΝΕΟΜΒΡΙΟΣ	268536
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	212971



Η κερδοφορία της εταιρείας κατά το 2009 είχε μια σταδιακή αύξηση με μια σημαντική πτώση τον Δεκέμβριο.

7.8 ΕΞΕΛΙΞΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

ΜΗΝΑΣ	ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ %
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 08	8,85
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 09	8,92
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 09	8,98
ΜΑΡΤΙΟΣ 09	8,7
ΑΠΡΙΛΙΟΣ 09	9
ΜΑΙΟΣ 09	9,2
ΙΟΥΝΙΟΣ 09	9,8
ΙΟΥΛΙΟΣ 09	9,89
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 09	9,8
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 09	9,3
ΟΚΤΩΜΒΡΙΟΣ 09	9,7
ΝΕΟΜΒΡΙΟΣ 09	9,85
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 09	9,65



Η εξέλιξη που είχε η ρευστότητα κατά το έτος 2009 δείχνει ότι η εταιρεία βρίσκεται πολύ ικανοποιητικά επίπεδα μιας και ακολουθά αυξητική τάση.

ΜΕΡΟΣ Γ΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο βασικός σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να περιγράψει τη διαδικασία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τη συγκεκριμένη εργασία, που αυτό σημαίνει να ορίσει τις μεθοδολογικές παραμέτρους βάση των οποίων διεξάγει η έρευνα. Για το λόγο αυτό θα περιγραφούν τα βήματα που ακολουθήθηκαν για να διεξάγουν αυτήν την έρευνα. Εκτός αυτού, θα δοθεί προσοχή και στην ανάλυση του ερωτηματολογίου. Τέλος, θα υπάρξει εκτενής εξέταση στη μέθοδο της δειγματοληψίας και της συλλογής των δεδομένων.

8.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με τον Ghauri (1995:26), “Η έρευνα συχνά αποδίδεται σαν μία διαδικασία, π.χ. ένα σύνολο από αλληλοσυσχετισμένες δραστηριότητες που εξελίσσονται μέσα στο χρόνο”. Τα απαραίτητα βήματα για να διεξαχθεί η διαδικασία της έρευνας είναι: 1) Μέθοδος έρευνας 2) Συλλογή δείγματος και δεδομένων 3) Ανάλυση δεδομένων 4) Περιορισμοί. Σύμφωνα με τον Ghauri (1995), ο σχεδιασμός της έρευνας είναι μία στρατηγική επιλογή που φτιάχνεται με σκοπό την αναγνώριση της προσέγγισης που επιτρέπει την απάντηση ενός προβλήματος έρευνας με τον καλύτερο πιθανό τρόπο. Σύμφωνα με τον Pallant (2001), ένας καλός σχεδιασμός έρευνας εξασφαλίζει ότι οι αποκτώμενες πληροφορίες είναι ακριβής και σχετιζόμενες με το αντικείμενο της έρευνας, διαφορετικά ένας “φτωχός” σχεδιασμός έρευνας θα περιέχει “φτωχές” πληροφορίες που δεν θα ανταποκρίνονται στις ερωτήσεις της έρευνας.

Ο Ghauri (1995) προτείνει ότι η προσέγγιση που εφαρμόζει ένας ερευνητής για να ερευνήσει ένα αντικείμενο ακολουθεί μία μεθοδολογία και αυτή η μεθοδολογία αναφέρεται στη φιλοσοφική βάση πάνω στην οποία ανακαλύφθηκε η έρευνα. Επομένως, η μεθοδολογία αφορά τον τρόπο με τον οποίο το πρόβλημα έχει μελετηθεί, αυτή είναι η στρατηγική της έρευνας που θα εφαρμοστεί για να μπει η προσέγγιση του προβλήματος σε λειτουργία. Υπάρχει ένα πλατύ εύρος από μεθοδολογίες που μπορούν να εφαρμοστούν για να καταπιαστείς με μία έρευνα.

Το πρώτο βήμα είναι να ορίσεις τις απαιτήσεις της μελέτης, ούτως ώστε να μαζέψεις πληροφορίες σχετικά με τις μεταβλητές που περιλαμβάνονται στις υποθέσεις. Επίσης χρησιμοποιούμε δευτερεύουσες πληροφορίες που είναι διαθέσιμες σε βιβλία, περιοδικά, δελτία καθώς και από πηγές του Ιντερνέτ. Ωστόσο οι δευτερεύουσες πληροφορίες, δεν είναι αρκετά επαρκής για να διεξάγουν όλη την έρευνα καθώς μπορεί να είναι ανακριβής ή να έχουν διαφορετικά αντικείμενα έρευνας που να μην ταιριάζουν με την συγκεκριμένη έρευνα. Για το λόγο αυτό, η συλλογή των πρωταρχικών δεδομένων είναι θεμελιώδης για να καθοδηγήσουν την έρευνα και να απευθύνονται στο πρόβλημα της έρευνας.

8.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το επόμενο βήμα είναι να επιλέξεις τη κατάλληλη μέθοδο για την επεξεργασία των πρωταρχικών δεδομένων. Η πιο κατάλληλη μέθοδος έρευνας για την συγκεκριμένη μελέτη είναι η μέθοδος της στατιστικής έρευνας καθώς είναι η πιο δημοφιλής πηγή για τη συλλογή πρωταρχικών δεδομένων. Σύμφωνα με τον Jolliffe οι στατιστικές έρευνες μπορούν να συλλέξουν μεγάλες ποσότητες πληροφοριών, ποικίλων ειδών, συνήθως μέσα από εργαλεία επιθεωρήσεων όπως είναι τα ερωτηματολόγια.

Τα ερωτηματολόγια περιέχουν μία από τις πιο διαδοσόμενες τεχνικές στη συλλογή των δεδομένων μέσω της επιθεώρησης, τη δυνατότητα κάθε ερωτώμενου να απαντά μέσα από ένα ίδιο σύνολο ερωτήσεων σε μία προκαθορισμένη σειρά. Επίσης, παρέχει έναν επίσημο τρόπο συλλογής απαντήσεων από ένα πολύ μεγάλο δείγμα ερωτηθέντων από οποιαδήποτε άλλη τεχνική.

Τα ερωτηματολόγια ήταν αυτό-διαχειριζόμενα, που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες τα συμπλήρωναν μόνοι τους χωρίς περαιτέρω καθοδήγηση. Επίσης, μοιράστηκαν στο δειγματοληπτικό κοινό με τη μέθοδο της “παράδοσης και συλλογής”, έτσι ώστε να είναι αυξημένες οι πιθανότητες να επιστραφούν το περισσότερο δυνατό απαντημένα ερωτηματολόγια.

8.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

Η στατιστική έρευνα διεξήχθη σε υφισταμένους και σε ανώτερα στελέχη με την βοήθεια ενός ερωτηματολογίου, για να διαπιστωθούν τόσο οι ελλείψεις και τα προβλήματα, όσο και πληροφορίες που θα μπορούσαν να δοθούν για τη λειτουργία της εταιρείας στη ευρύτερη αγορά.

Οι ερωτήσεις θα παρουσιαστούν με τη μορφή multiple-choice .Οι ερωτήσεις αυτής της μορφής είναι ευκολότερο να απαντηθούν, καταναλώνουν λιγότερο χρόνο, καθώς επίσης είναι πιο εύκολο να μετατραπούν σε αριθμητικές φόρμες για την ανάλυση των δεδομένων.

Ο σκοπός της έρευνας, αναφερόταν προφορικά πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε κάθε ερωτηθέντα.

8.4.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι ερωτήσεις είναι στο σύνολο τους *είκοσι εννέα* και αρκετές από αυτές έχουν συνταχθεί με την μορφή multiple-choice έτσι ώστε να μην κουράσουν τους ερωτηθέντες. Κατά μέσον όρο, για να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο χρειάζονται το λιγότερο επτά λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο σκέλη. Το πρώτο σκέλος είναι ερωτήσεις multiple-choice και αφορά θέματα όπως την ικανοποίηση των υφιστάμενων σε διάφορα θέματα της εργασίας , σε σχέση με τον ανταγωνισμό, την απόδοση τους, την στρατηγική της εταιρείας κ.α. Το δεύτερο σκέλος αφορά ερωτήσεις για προβλήματα που υπάρχουν, για πιθανές λύσεις ή προτάσεις, οι

πληροφορίες του μέρους αυτού είναι απαραίτητες ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα τη σκέψη του προσωπικού .

8.4.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Οι ερωτήσεις και εδώ είναι στο σύνολο τους *τριάντα έξι* και πολλές από αυτές έχουν συνταχθεί με την μορφή multiple-choice. Ο ελάχιστος χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του εκτιμήθηκε στα οκτώ λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δύο σκέλη ερωτήσεων. Το πρώτο σκέλος είναι ερωτήσεις multiple-choice και αφορά θέματα όπως την ικανοποίηση των ανωτέρων σε διάφορα θέματα της εργασίας , σε σχέση με τον ανταγωνισμό , την απόδοση τους, την στρατηγική της εταιρείας κ.α. Το δεύτερο σκέλος αφορά ερωτήσεις για προβλήματα που υπάρχουν, για πιθανές λύσεις ή προτάσεις, οι πληροφορίες του μέρους αυτού είναι απαραίτητες ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα τη σκέψη του προσωπικού .

8.4.3 ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΔΕΙΓΜΑ

Τα ερωτηματολόγια των υπαλλήλων απαντήθηκαν από το προσωπικό της εταιρείας, τόσο το παλαιό όσο και το νέο προσωπικό με παρουσία στην εταιρεία 2 μηνών.

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από τους υπαλλήλους οποιουδήποτε καθήκοντος, σε όλα τα υποκαταστήματα ώστε η έρευνα να μπορέσει να καλύψει την ευρεία αγορά της εταιρείας και να αποτελεί αντιπροσωπευτικό δείγμα για την έρευνα μας.

8.5 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε είναι η απ' ευθείας προσωπική επαφή από αυτούς που διεξάγουν την έρευνα, τόσο με τους

ανωτέρους , όσο και με τους υφισταμένους . Αυτό εξασφάλισε το πλεονέκτημα ότι καμία ερώτηση δεν θα μπορούσε να παρερμηνευτεί.

Επιπλέον, η απ' ευθείας επαφή με το δειγματοληπτικό δείγμα , εξασφαλίζει κατά πολύ την αξιοπιστία των απαντήσεων ελαχιστοποιώντας κατά μεγάλο ποσοστό την πιθανότητα ο ερωτηθέντας να απαντήσει πλασματικά σε κάποια ερώτηση ή ακόμα και να μην απαντήσει κάποια ερώτηση.

Ο σκοπός της έρευνας ανακοινώνονταν στους ερωτηθέντες προφορικά στους ερωτώμενους, πριν τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων .

8.5.1 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΙΜΟ ΔΕΙΓΜΑ

Το μέγεθος του δείγματος είναι πολύ κρίσιμο για να καθορίσει την επιτυχία της στατιστικής έρευνας. Όπως μπορεί να καταλάβει κανείς όσο πιο μεγάλο είναι το δείγμα, τόσο πιο ακριβή θα είναι τα αποτελέσματα. Εκτός αυτού, όσο μεγαλύτερο το μέγεθος, τόσο μικρότερες είναι οι πιθανότητες λάθος απαντήσεων καθώς είναι φυσικό να συμβεί ένα λάθος, όταν παίρνεις ένα δείγμα από ένα πληθυσμό. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος και τον χρόνο που απαιτείται, η έρευνα θα πρέπει να έχει ένα αποδεχτό ποσό δείγματος που θα είναι οικονομικά ανεκτό και θα οδηγήσει σε μικρά δειγματοληπτικά λάθη.

Τέλος, μια αναλογία 95% από ερωτηθέντες υφισταμένους, και μια αναλογία 100% από 5 ερωτηθέντες ανωτέρους είναι αποδεκτό. Πιο αναλυτικά, 19 ερωτηματολόγια πάρθηκαν από τους υφισταμένους και 4 από τους ανωτέρους.

8.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το τελευταίο μέρος της έρευνας, περιλαμβάνει την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων που επίκεινται στα ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια, ελέγχθησαν και εκδόθηκαν με στόχο την ανίχνευση λαθών ή έλλειψη στοιχείων σε απαντήσεις, και επομένως την εξασφάλιση της ακρίβειας των παρεχομένων απαντήσεων. Τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και επεξεργάστηκαν στο

Microsoft Excel με σκοπό τη περαιτέρω ανάλυση των απαντήσεων και την αναγωγή τους σε συμπεράσματα.

8.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΛΕΧΘΕΙΣΑΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Η μέθοδος της συλλογής δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων έχει και μερικά μειονεκτήματα, τα οποία ο ερευνητής απαιτείται να τα έχει υπόψη του.

Πρωταρχικά, συνήθως οι άνθρωποι δεν δίνουν αρκετή προσοχή στην απάντηση ερωτηματολογίων, και σαν αποτέλεσμα δεν απαντούν με ειλικρίνεια ή ακόμα δεν απαντούν καθόλου.

Στη συγκεκριμένη έρευνα παρατηρήθηκαν κάποια από αυτά ή παρόμοια μειονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα, το εργαλείο της έρευνας είχε μερικές αδυναμίες που θα έπρεπε να είχαν αποφευχθεί. Για παράδειγμα το ερωτηματολόγιο τόσο των υφισταμένων όσο και των ανωτέρων περιελάμβανε κάποιες δυσνόητες ερωτήσεις που θα μπορούσαν να είχαν προκαλέσει κούραση και να μην απαντηθούν αν δεν υπήρχαν παρόντες οι ερευνητές να εξηγήσουν την ερώτηση αναλυτικά.

Επίσης, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια, παρόλο τη δημοτικότητα τους δεν είναι τόσο ευθύ όσο φαίνονται. Ένα τέτοιο εργαλείο έρευνας απαιτεί υψηλό βαθμό συνείδησης στο σχεδιασμό του και στον τρόπο διανομής του. Σε αυτή τη μελέτη, αποφεύχθηκαν αυτοί οι περιορισμοί σχεδιασμού.

Σαν συμπέρασμα, αυτές οι αδυναμίες έπρεπε να ληφθούν υπόψη με προσοχή πριν την αναγωγή σε συμπεράσματα. Στο επόμενο κεφάλαιο που ακολουθεί, μετά τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών από τα ερωτηματολόγια που παρουσιάζονται αναλυτικά το παράρτημα, παρουσιάζεται μία εκτενής ανάλυση δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

9.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό , συγκεντρώνονται όλα τα στοιχεία από τα ερωτηματολόγια των υφισταμένων και των ανωτέρων και αναλύονται προσεκτικά μία προς μία ερώτηση. Η ανάλυση των στοιχείων που προκύπτουν απεικονίζεται με σχήματα και ραβδογράμματα μέσω του προγράμματος Excel, για την ευκολότερη κατανόηση και σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την έρευνα.

9.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Όπως εξηγήσαμε και στο τέταρτο κεφάλαιο κάποιιοι δεν ήθελαν για προσωπικούς λόγους να απαντήσουν, έτσι 19 ερωτηθέντες από τους υφιστάμενους και 4 από τους ανώτερους απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Τέλος, η ανάλυση των ερωτήσεων πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τη σειρά που υπάρχει και στα ερωτηματολόγια.

ΜΕΡΟΣ Α

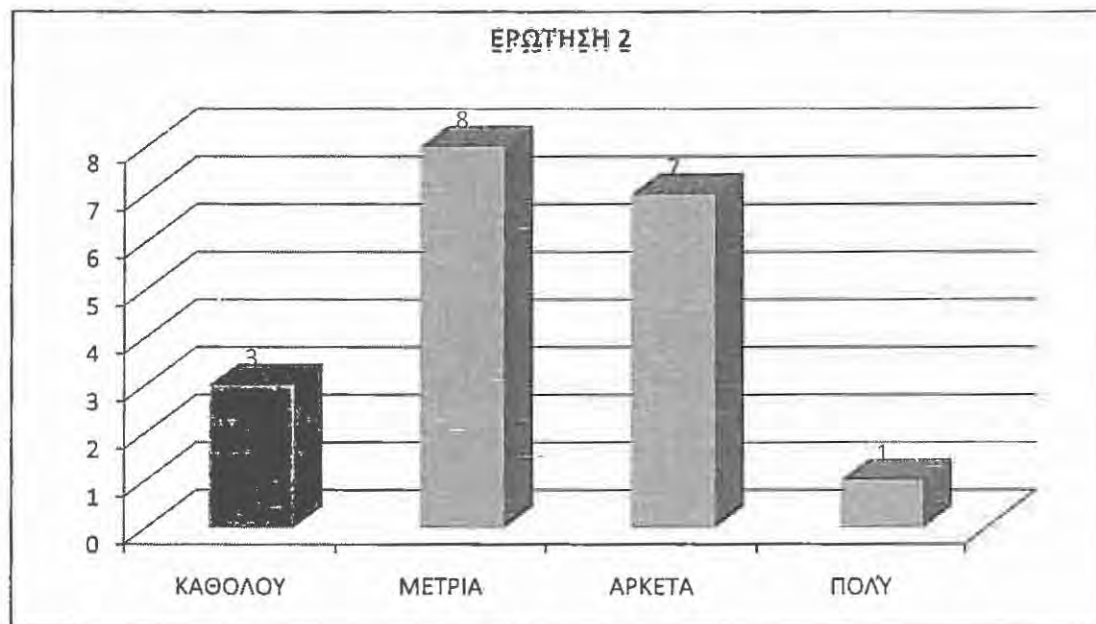
Ερώτηση 1: Είστε ικανοποιημένοι από τον χώρο εργασίας σας;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
3,86221	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη πρώτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 2 που αντιστοιχεί στο 10.52%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 9 που αντιστοιχεί στο 47.37% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 7 που αντιστοιχεί στο 36.84% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 1 που αντιστοιχεί στο 5.26%.

Ερώτηση 2:Είστε ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους σας ;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
3,304038	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην δεύτερη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 3 που αντιστοιχεί στο 15.79%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 8 που αντιστοιχεί στο 42.11% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 7 που αντιστοιχεί στο 36.84% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 1 που αντιστοιχεί στο 5.26%.

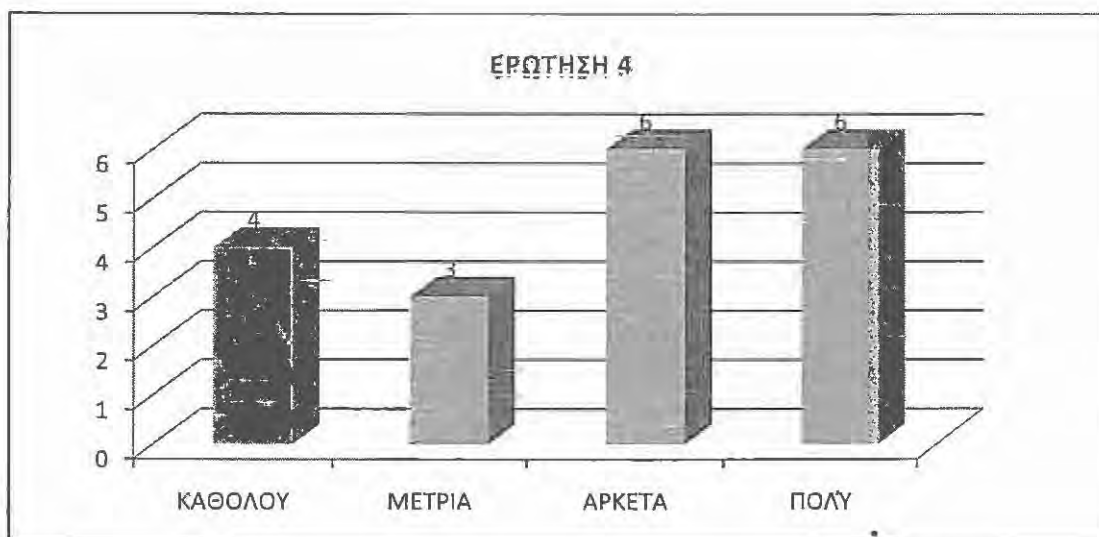
Ερώτηση 3: Η μισθοδοσία και η απολαβές σας είναι ικανοποιητική;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
4,112988	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη τρίτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 6 που αντιστοιχεί στο 31,57%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 10 που αντιστοιχεί στο 52.66% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 2 που αντιστοιχεί στο 10.52% και την τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 1 που αντιστοιχεί στο 5.26%.

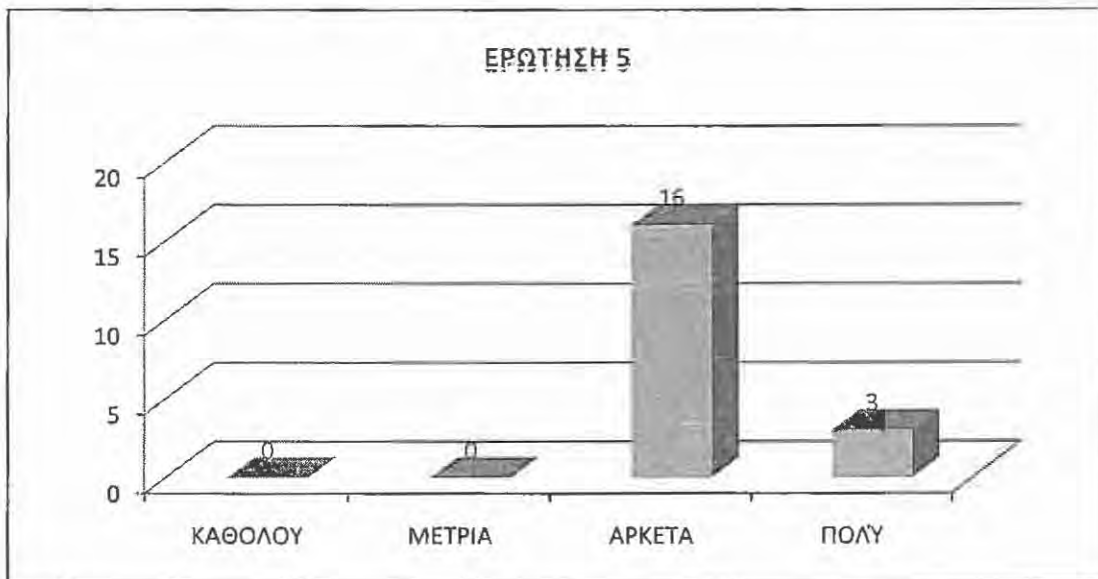
Ερώτηση 4: Πιστεύετε ότι οι απολαβές σας λειτουργούν σαν κίνητρο για να εργάζεστε καλύτερα;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,5	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη τέταρτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 4 που αντιστοιχεί στο 21.05%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 3 που αντιστοιχεί στο 15.79% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 6 που αντιστοιχεί στο 31.57% και τη τελευταία επιλογή απάντησαν συμπλήρωσαν 6 που αντιστοιχεί στο 31.57%

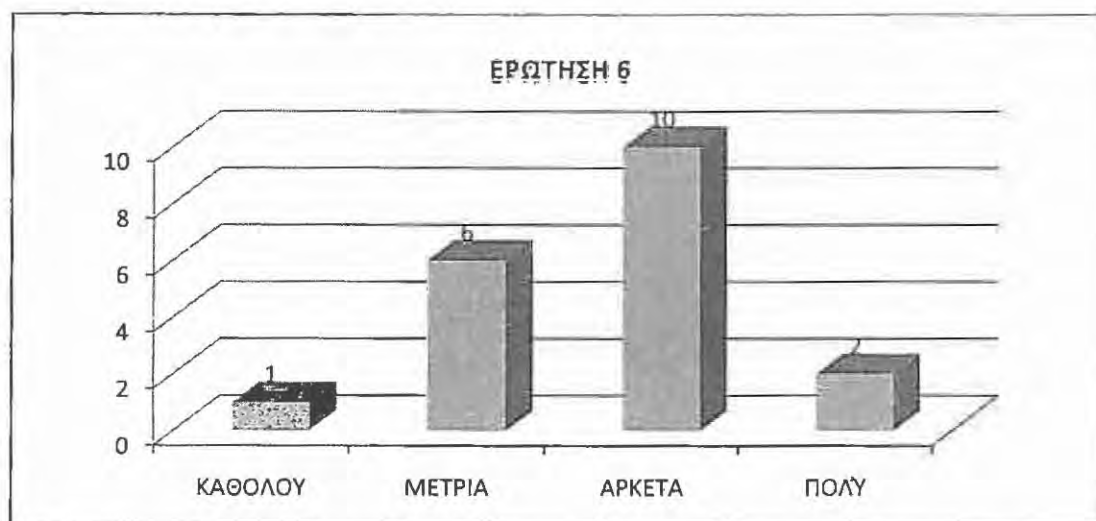
Ερώτηση 5: Έχετε όλες τις γνώσεις και την εκπαίδευση που απαιτούνται για να εργάζεστε στη θέση αυτή;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
7,632169	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη πέμπτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 16 που αντιστοιχεί στο 84.21% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 3 που αντιστοιχεί στο 15.79.

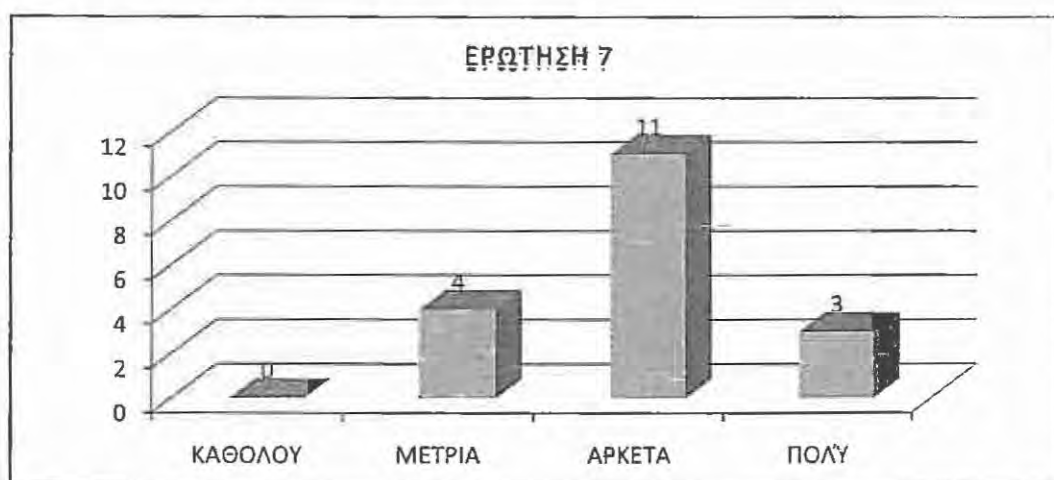
Ερώτηση 6: Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
4,112988	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην έκτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 1 που αντιστοιχεί στο 5.26%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 6 που αντιστοιχεί στο 31.57% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 10 που αντιστοιχεί στο 52.63% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 2 που αντιστοιχεί στο 10.52%.

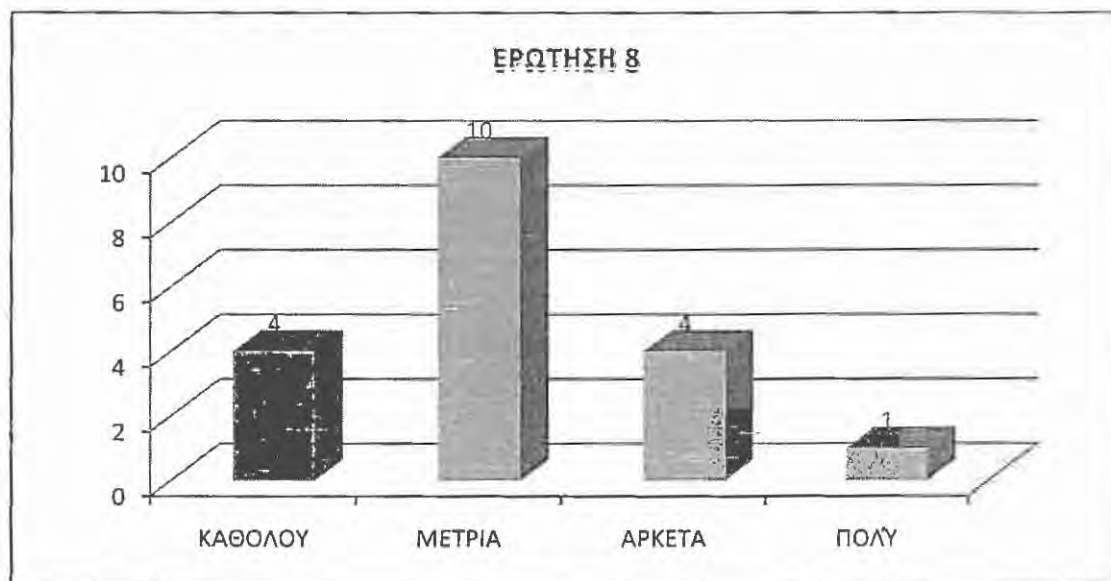
Ερώτηση 7: Υπάρχουν ασφαλές συνθήκες εργασίας;



4,5	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
3,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
4,654747	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην έβδομη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 18 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 94.74%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 4 που αντιστοιχεί στο 21.05% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 11 που αντιστοιχεί στο 57.9% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 3 που αντιστοιχεί στο 15.79%.

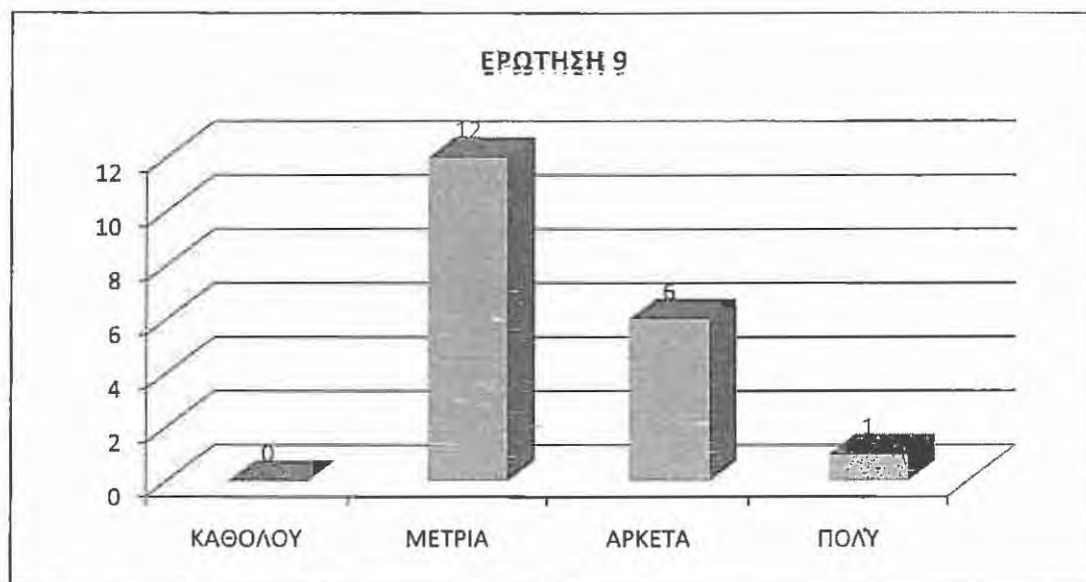
Ερώτηση 8: Τα υποκαταστήματα που εργάζεστε πληρούν όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
3,774917	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην όγδοη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 4 που αντιστοιχεί στο 21.05%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 10 που αντιστοιχεί στο 52.63% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 4 που αντιστοιχεί στο 21.05% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 2 που αντιστοιχεί στο 10.52%

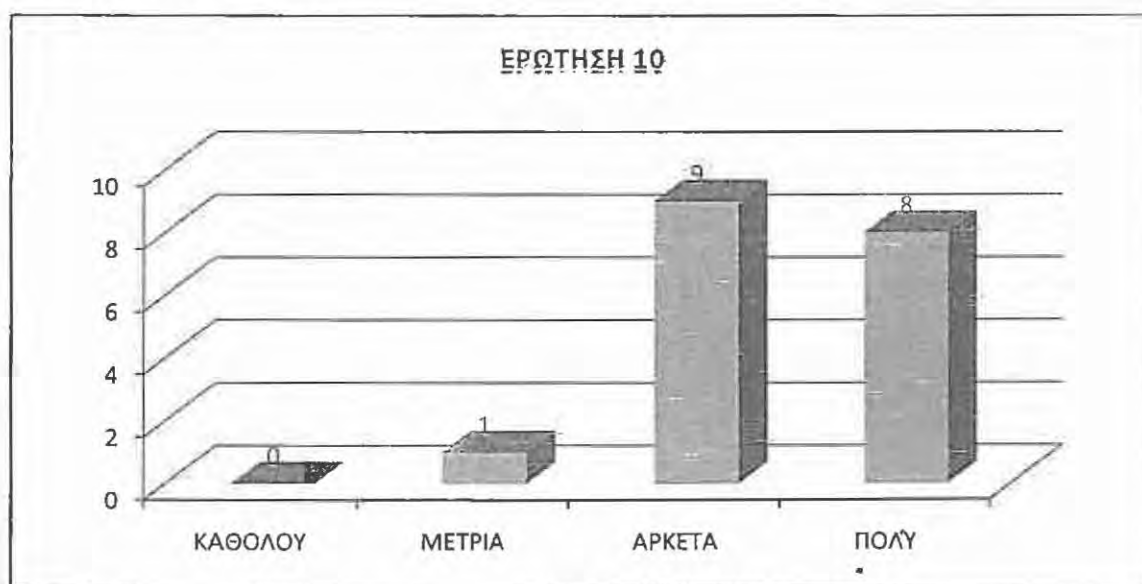
Ερώτηση 9: Τεχνολογικά και μηχανολογικά τα υποκαταστήματα λειτουργούν σωστά;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
3,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
5,5	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην ένατη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 12 που αντιστοιχεί στο 63.16% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 6 που αντιστοιχεί στο 31.57% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 1 που αντιστοιχεί στο 5.26%.

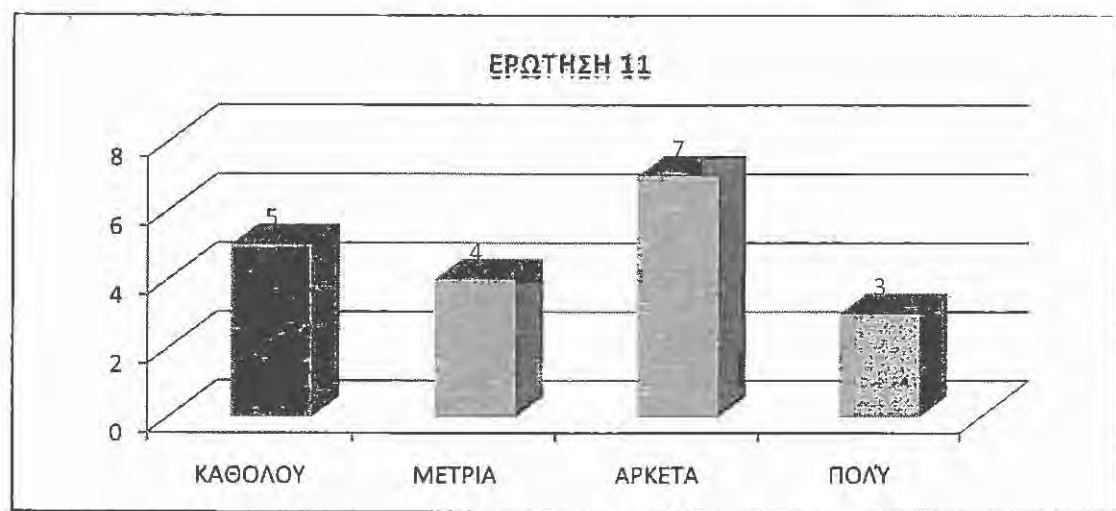
Ερώτηση 10: Είστε ευγενικοί και ευχάριστοι με τους πελάτες;



4,5	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
4,654747	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 18 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 94.74%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 1 που αντιστοιχεί στο 5.26% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 9 που αντιστοιχεί στο 47.37% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 8 που αντιστοιχεί στο 42.11%.

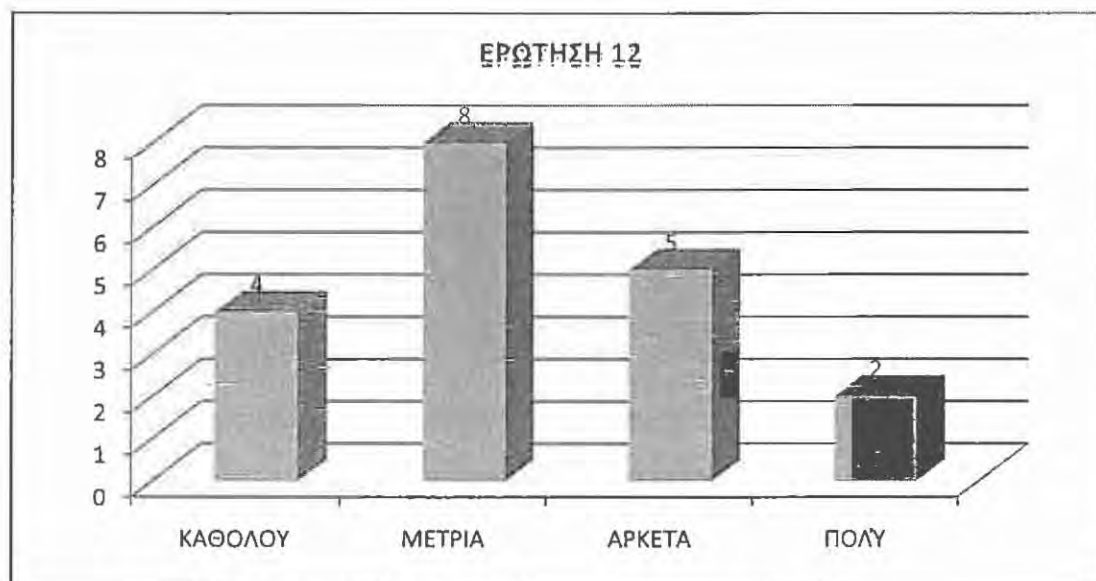
Ερώτηση 11: Η προσωπική σας ζωή επηρεάζει την απόδοσή σας;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,707825	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη εντεκάτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 5 που αντιστοιχεί στο 26.31%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 4 που αντιστοιχεί στο 21.05% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 7 που αντιστοιχεί στο 36.84% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 3 που αντιστοιχεί στο 15.79%.

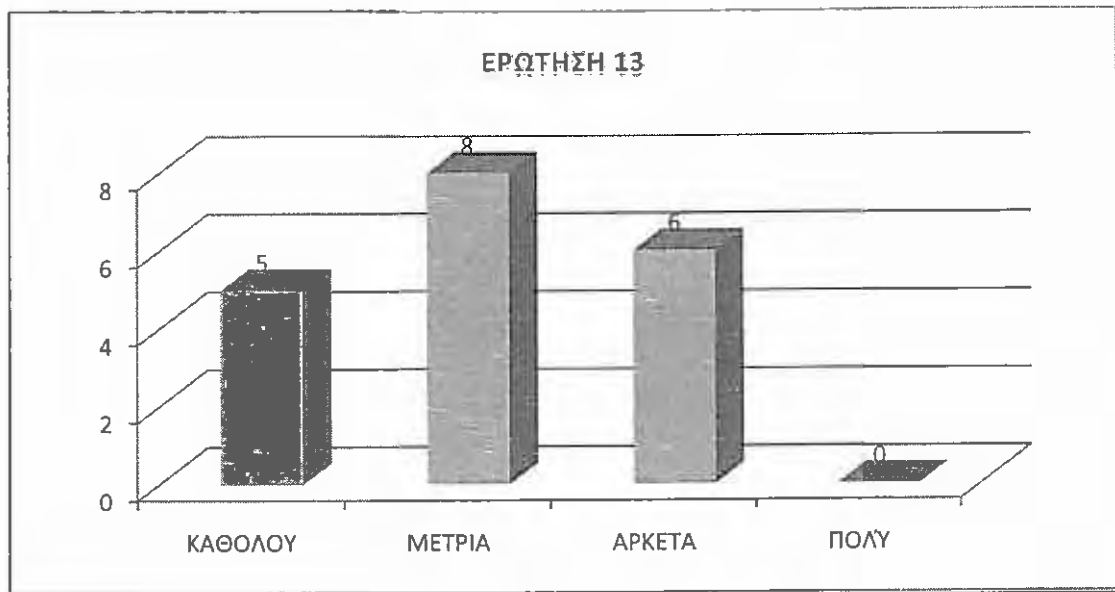
Ερώτηση 12: Θεωρείτε ότι έχετε αδικηθεί από τους ανωτέρους σας μέχρι σήμερα και ότι η προσφορά σας δεν έχει αναγνωριστεί;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
2,5	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δωδέκατη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 4 που αντιστοιχεί στο 21.05%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 8 που αντιστοιχεί στο 42.11% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 5 που αντιστοιχεί στο 36.84% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 2 που αντιστοιχεί στο 10.52%.

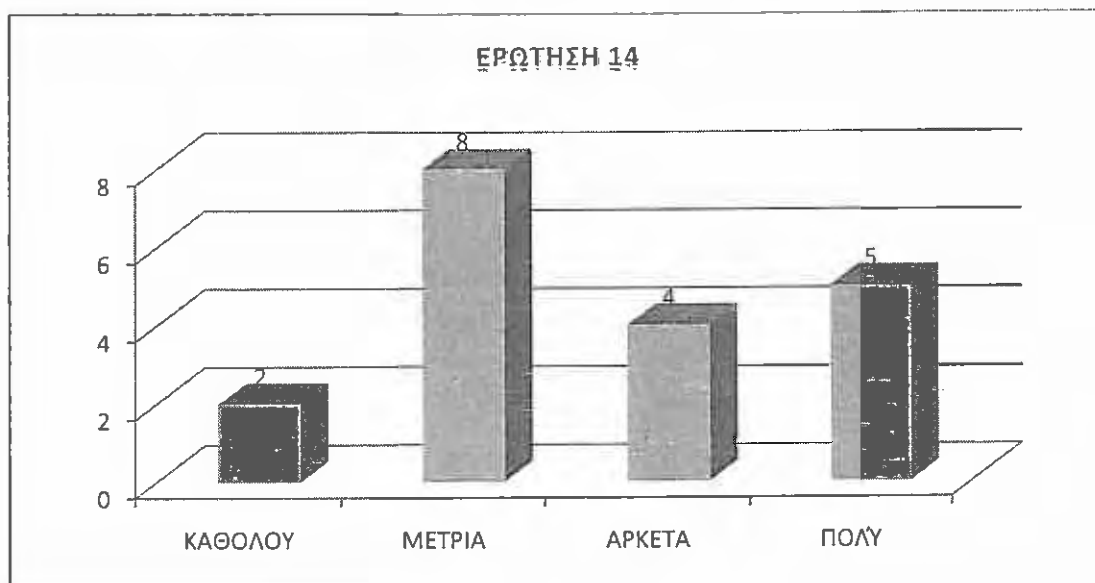
Ερώτηση 13: Η εταιρεία σας έχει ξοδέψει χρόνο και χρήμα για την εκπαίδευση σας;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
5,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
3,40343	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην δέκατη τρίτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 5 που αντιστοιχεί στο 26.31%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 8 που αντιστοιχεί στο 42.11% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 6 που αντιστοιχεί στο 31.57% και την τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%.

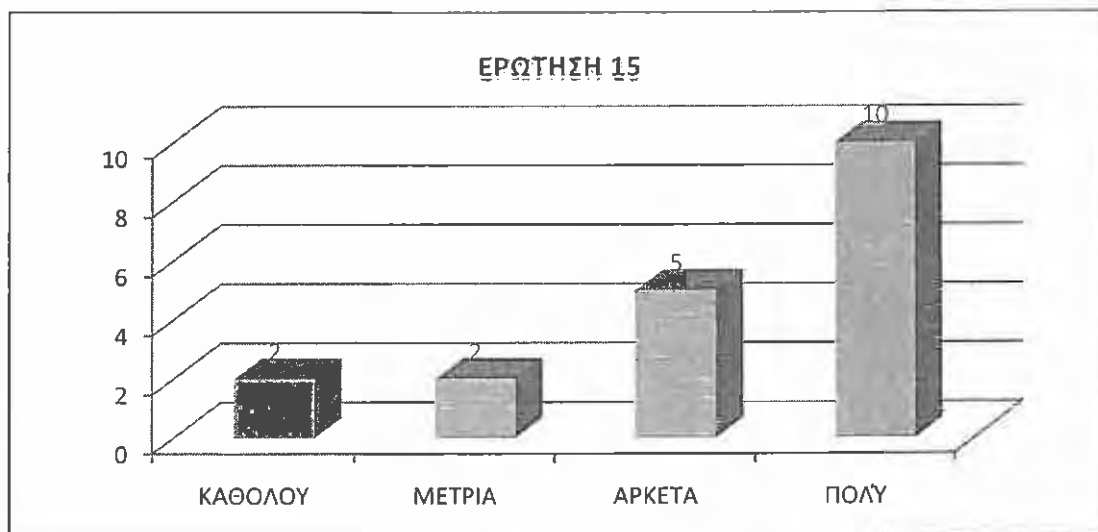
Ερώτηση 14: Θα συμβουλευάτε κάποιον να εργαστεί στην εταιρεία σας;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
2,5	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη τέταρτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 2 που αντιστοιχεί στο 10.52%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 8 που αντιστοιχεί στο 42.11% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 4 που αντιστοιχεί στο 31.57% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 5 που αντιστοιχεί στο 26.31%.

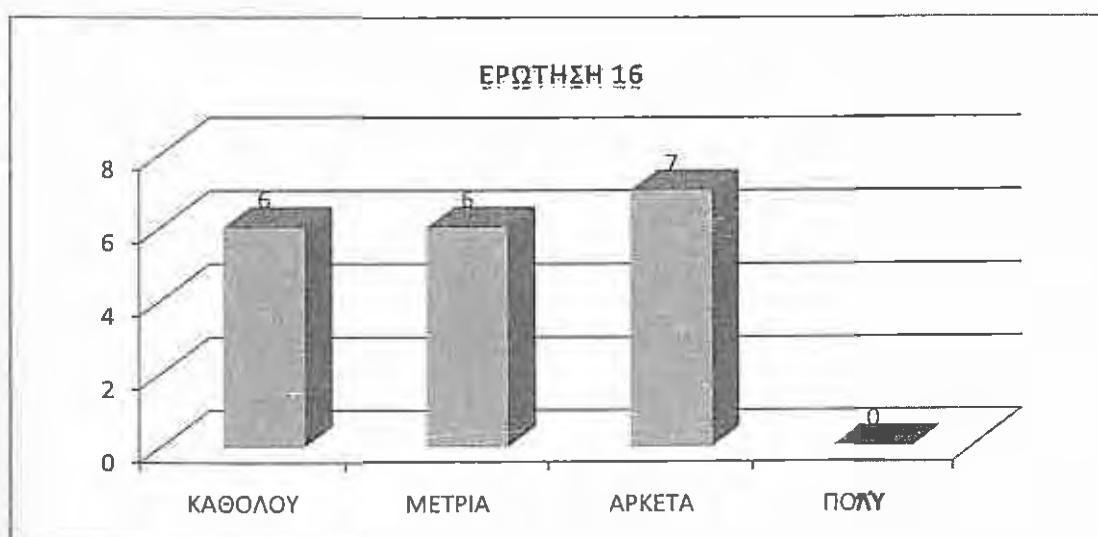
Ερώτηση15: Η εταιρεία που εργάζεστε δεν έχει το αρμόδιο άτομο /τμήμα μάρκετινγκ. Θεωρείται ότι απαιτείτε;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
3,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
3,774917	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη πέμπτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 2 που αντιστοιχεί στο 10.52%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 2 που αντιστοιχεί στο 10.52% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 5 που αντιστοιχεί στο 26.31% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 10 που αντιστοιχεί στο 52.63%.

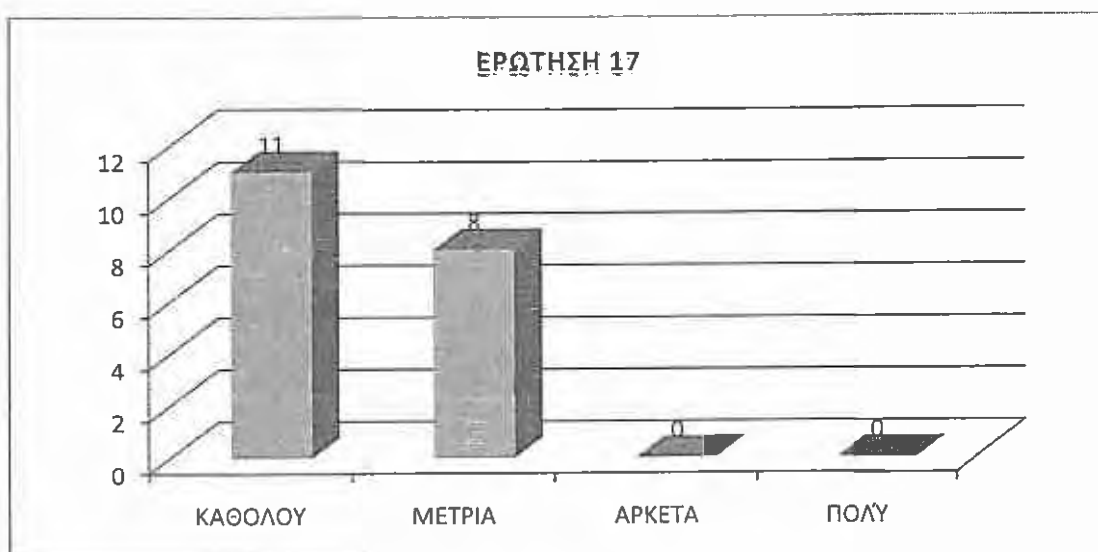
Ερώτηση 16: Ο ανταγωνισμός έχει επηρεάσει τη πελατεία μας;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
6	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
3,201562	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη έκτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 6 που αντιστοιχεί στο 31.56%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 6 που αντιστοιχεί στο 31.56% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 7 που αντιστοιχεί στο 36.84% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%.

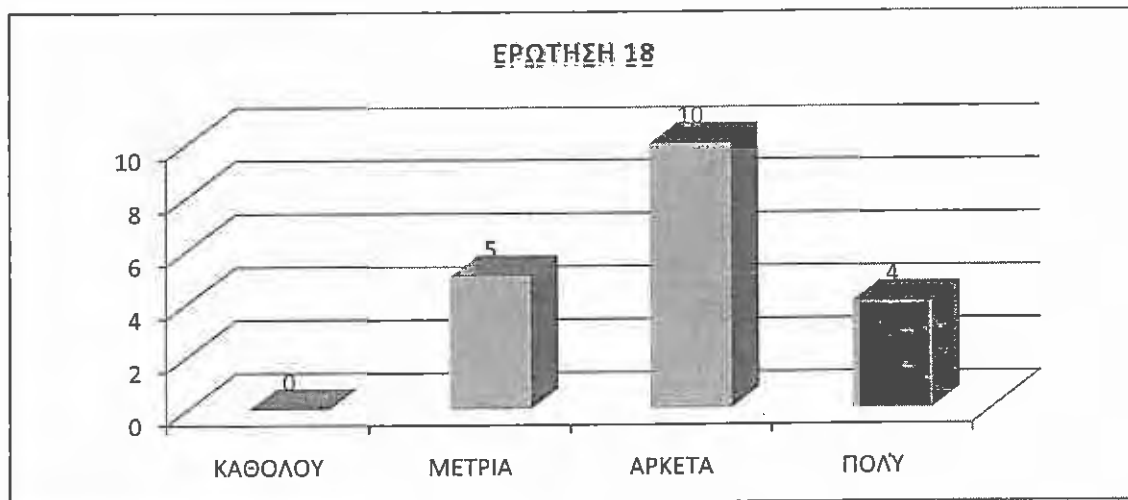
Ερώτηση 17: Η διαφήμιση και τα μέσα διαφήμισης της εταιρείας μας είναι αρκετά;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
5,619905	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη έβδομη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 11 που αντιστοιχεί στο 57.9%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 8 που αντιστοιχεί στο 42.11% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%.

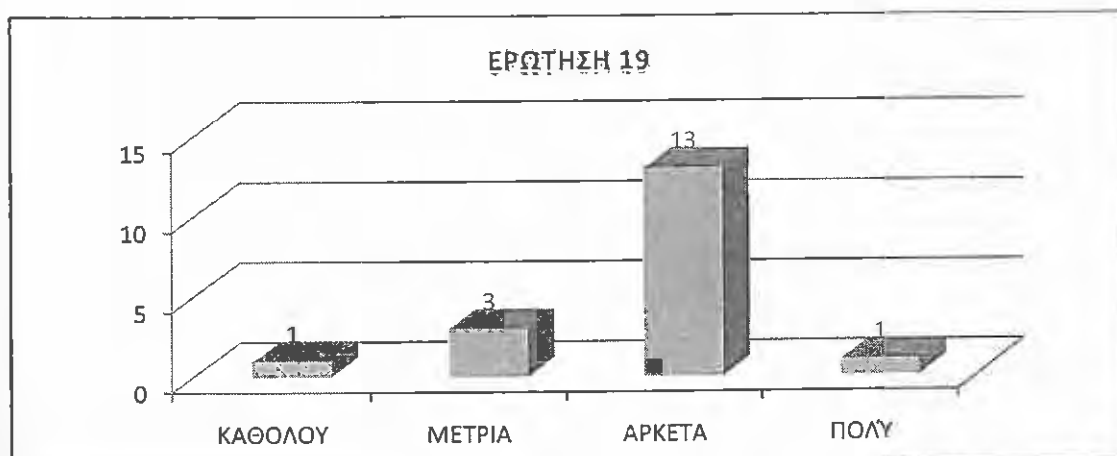
Ερώτηση 18: Μπορείτε εσείς σαν άτομα εξυπηρέτησης να προσελκύσετε νέους υποψήφιους πελάτες;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
4,112988	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη όγδοη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 5 που αντιστοιχεί στο 26.31% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 10 που αντιστοιχεί στο 52.63% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 4 που αντιστοιχεί στο 21.05%.

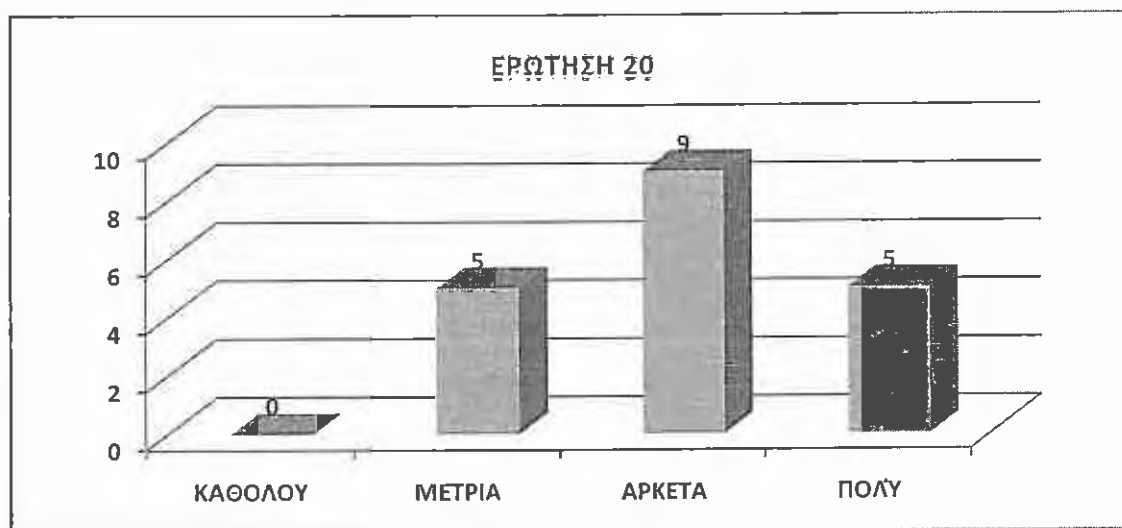
Ερώτηση 19: Υποθέστε ότι είστε πελάτης, θα ήσασταν ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά και εξυπηρέτηση σας;



4,5	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
2	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
5,744563	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη ένατη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 18 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 94.74%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 1 που αντιστοιχεί στο 5.26%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 3 που αντιστοιχεί στο 15.79% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 13 που αντιστοιχεί στο 68.42% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 1 που αντιστοιχεί στο 5.26%.

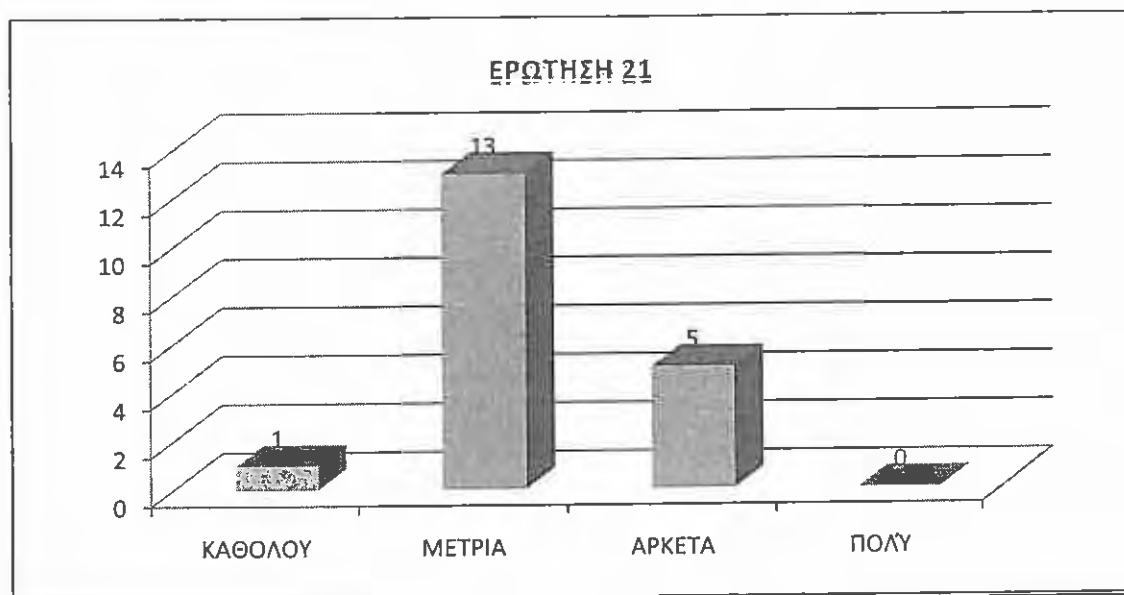
Ερώτηση 20: Η αγορά που αναπτύσσεται η εταιρεία σας έχει κορεστεί από τραπεζ. Οργαν;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
3,685557	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην εικοστή ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 5 που αντιστοιχεί στο 26.31% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 9 που αντιστοιχεί στο 47.37% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 5 που αντιστοιχεί στο 26.31%.

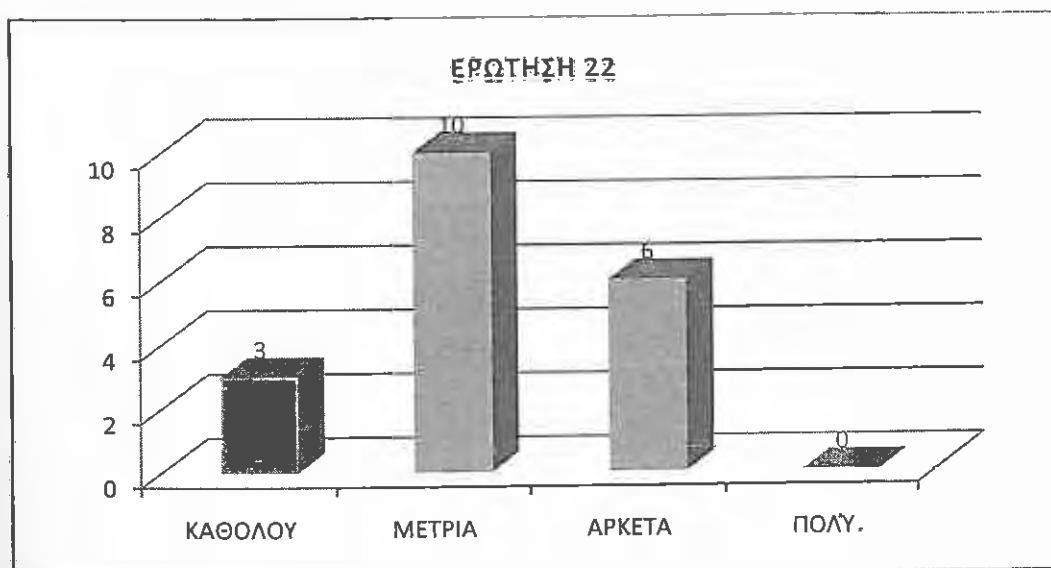
Ερώτηση 21: Η μέχρι σήμερα στρατηγική της εταιρείας σας πιστεύετε ότι αποφέρει καλά αποτελέσματα;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
3	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
5,909033	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην εικοστή πρώτη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 1 που αντιστοιχεί στο 5.26%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 13 που αντιστοιχεί στο 68.42% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 5 που αντιστοιχεί στο 26.31% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%.

Ερώτηση 22: Αν η στρατηγική αυτή συνεχίσει θα μπορέσει η εταιρεία να αντέξει στον ανταγωνισμό;



4,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
4,272002	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

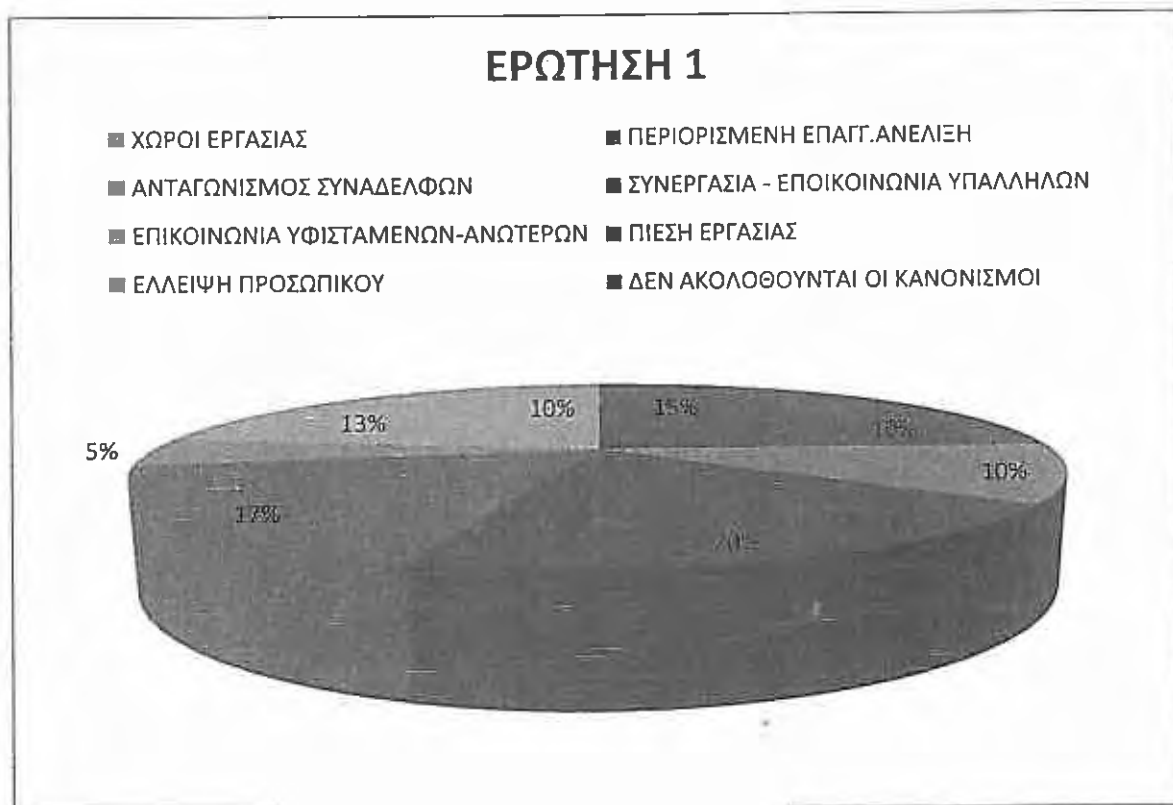
Στην εικοστή δεύτερη ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 19 ερωτηθέντες που αντιστοιχεί στο 100%. Στην επιλογή “ΚΑΘΟΛΟΥ” συμπλήρωσαν 3 που αντιστοιχεί στο 15.79%, την επιλογή “ΜΕΤΡΙΑ” συμπλήρωσαν 10 που αντιστοιχεί στο 52.63% , την επιλογή “ΑΡΚΕΤΑ” συμπλήρωσαν 6 που αντιστοιχεί στο 31.57% και τη τελευταία επιλογή συμπλήρωσαν 0 που αντιστοιχεί στο 0%.

ΜΕΡΟΣ Β΄

Οι ερωτήσεις στο δεύτερο μέρος είναι ελεύθερες, δηλαδή ο καθένας μπορούσε να γράψει αυτό που πίστευε. Δεν αναγράφονταν κάποιες απαντήσεις για να συμπληρώσουν οι υπάλληλοι αφού δεν μπορούσαν να αποτυπωθούν όλες οι πιθανές απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής:

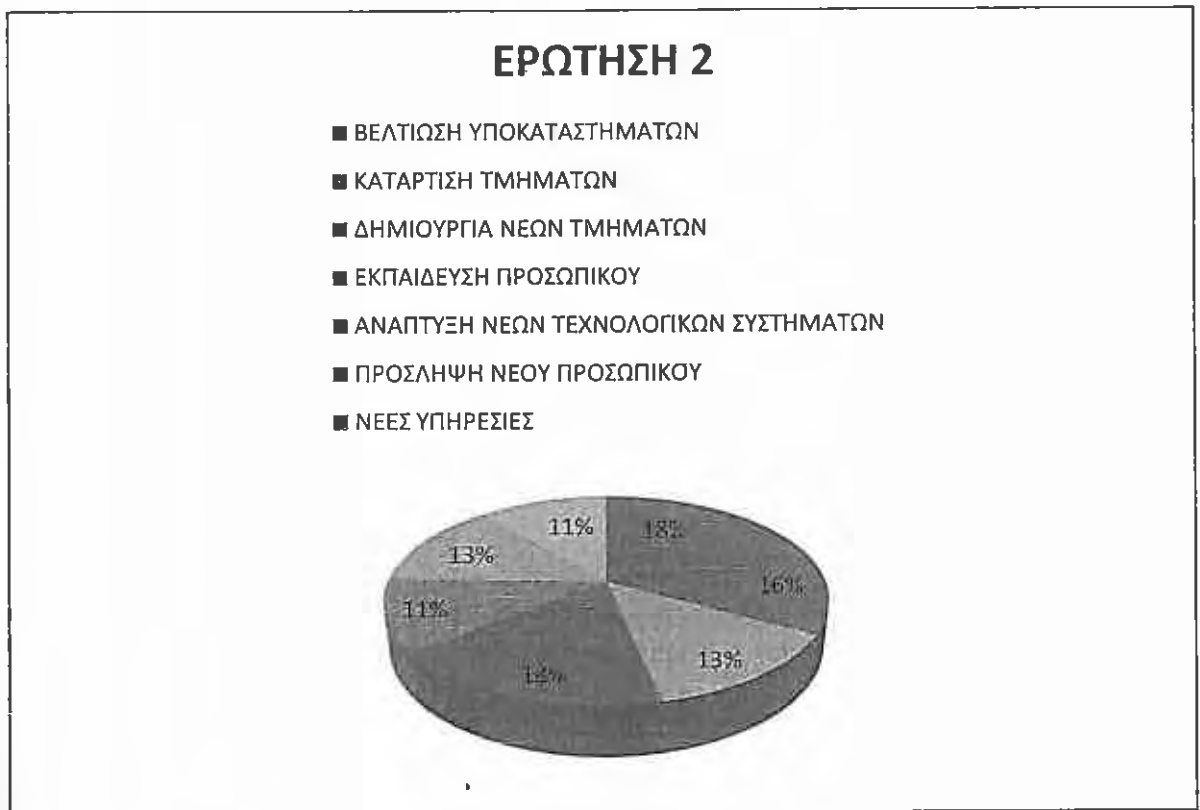
- 1) Τι δεν σας ικανοποιεί στο χώρο εργασίας σας και στη συμπεριφορά συνάδελφων – προϊσταμένων;



5	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,927248	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Οι υφιστάμενοι ανέφεραν τα πιο πάνω ως τα κυριότερα θέματα που δεν τους ικανοποιούν με τη Συνεργασία – Επικοινωνία Υπαλλήλων σε ποσοστό 20% πιο σημαντικό.

- 2) Ποιές ελλείψεις πιστεύετε ότι πρέπει επειγόντως να καλυφτούν; (προσωπικό/εκπαίδευση/τεχνολογίας/μηχανήματα/υποκαταστήματα/υπηρεσίες κ.λπ).



6,428571	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
6	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,272418	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Οι υφιστάμενοι απάντησαν ότι επειγόντως πρέπει να καλυφτούν σε ποσοστό 18% κυρίως η εκπαίδευση του προσωπικού και οι χώροι/εικόνα των υποκαταστημάτων

- 3) Υπάρχει πιστεύετε σοβαρό πρόβλημα κατανομής της εργασίας σας μέσα στο χρόνο ή υπάρχει ομοιόμορφη κατανομή;(ορισμένες μέρες/ ώρες που δεν προλαβαίνετε τις εργασίες, αυξημένη προσέλευση πελατών



7,333333	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
8	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
5,033223	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Οι υφιστάμενοι απάντησαν ότι σε ποσοστό 55% τα καθήκοντα τα επιβαρύνονται μεμονωμένοι υπάλληλοι.

- 4) Έχετε προβλήματα με τους πελάτες; Αν ναι, τι είδους;

ΕΡΩΤΗΣΗ 4

■ ΟΧΙ ■ ΝΑΙ



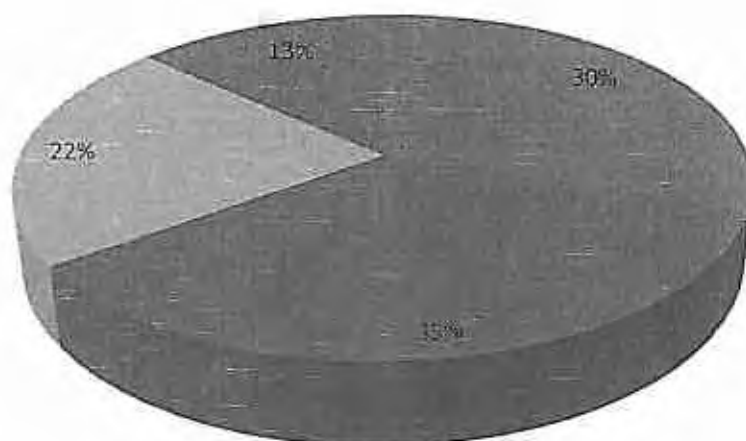
10	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
10	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
8,485281	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Σε ποσοστό 80% οι υφιστάμενοι απάντησαν ότι υπάρχουν προβλήματα , επίσης αναφέρθηκαν τα πιο κάτω προβλήματα: επιτόκια, καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση, γραφειοκρατία, πελάτες με ιδιόρρυθμο χαρακτήρα, ωράριο εξυπηρέτησης.

5) Τι ζητάνε οι πελάτες που δεν το προσφέρουμε;

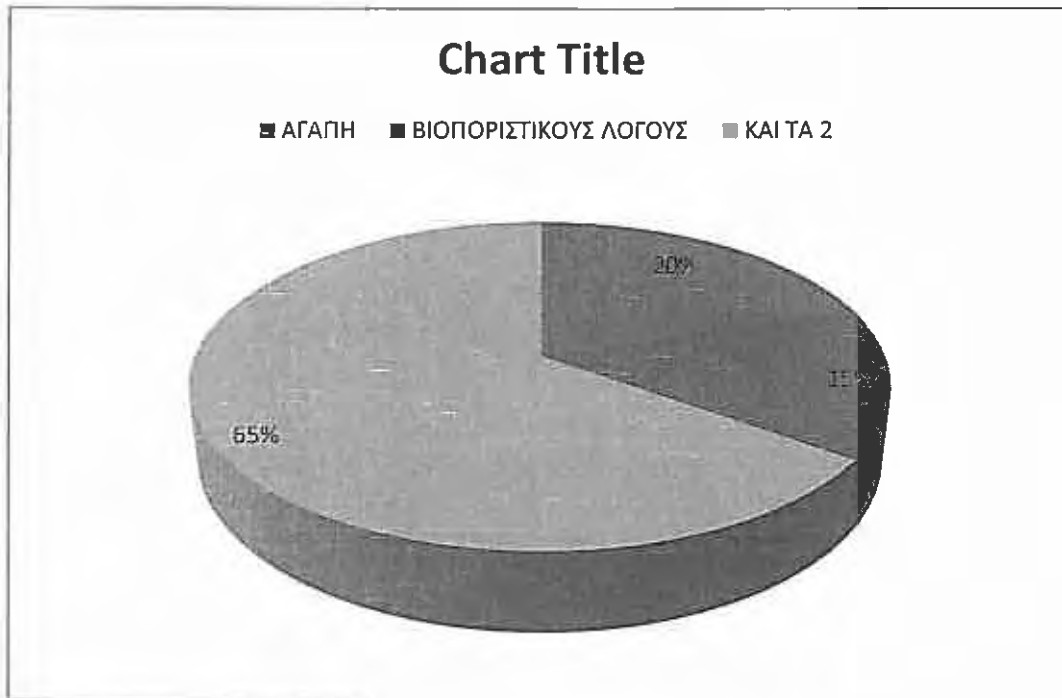
ΕΡΩΤΗΣΗ 5

■ ΧΑΜΗΛΑ ΕΠΙΤΟΚΙΑ
■ ΤΜΗΜΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝ/ΓΩΝ
■ ΓΡΗΓΟΡΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
■ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ e-Banking



5,75	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
6	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
2,217356	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

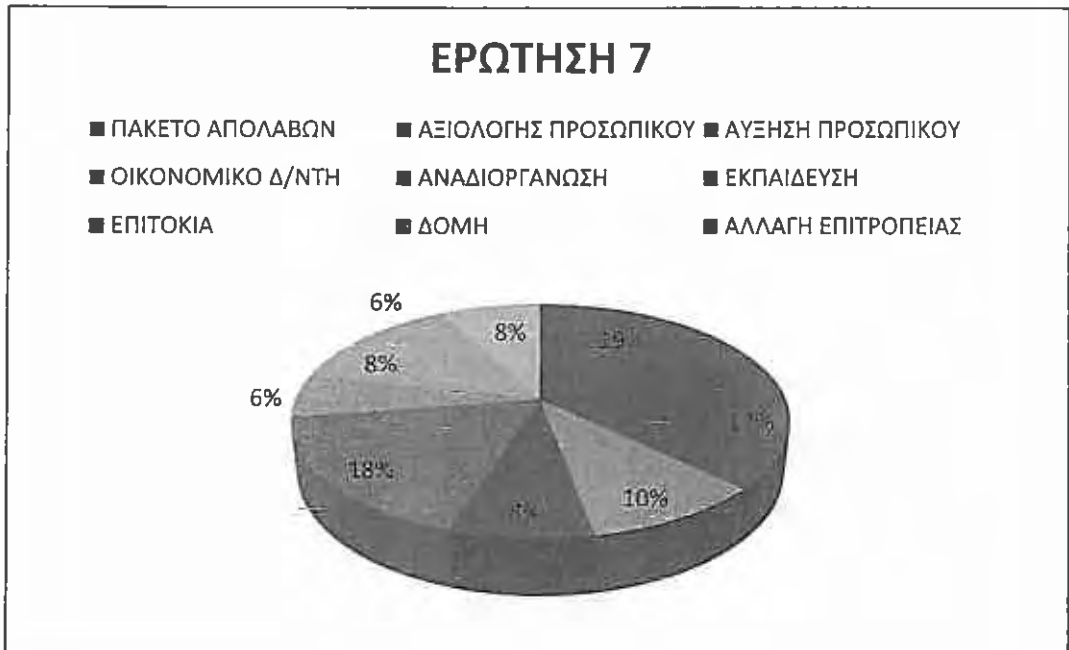
6) Εργάζεστε στην εταιρεία από αγάπη για τη δουλειά σας ή για βιοποριστικούς λόγους;



6,666667	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
5,507571	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Οι υφιστάμενοι απάντησαν ότι εργάζονται στην εταιρεία και για τους 2 λόγους.

7) Τι αλλαγές προτείνετε για την εταιρεία όσον αφορά τη στρατηγική που ακολουθεί, τη δομή της, το πακέτο απολαβών, αξιολόγηση προσωπικού, οργάνωση κ.λ.π



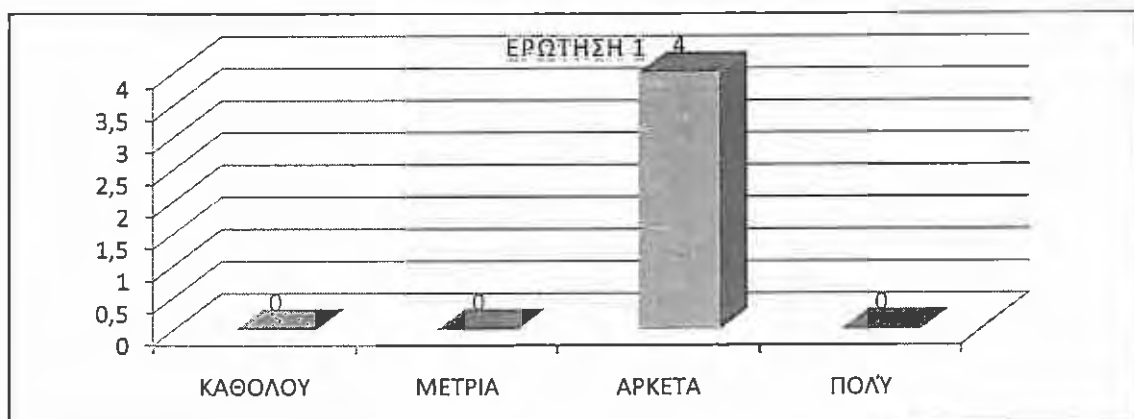
5,666667	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
4	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
2,828427	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Οι υφιστάμενοι απάντησαν σε ποσοστό 19% σημαντικότερη αλλαγή πρέπει να γίνει στο πακέτο απολαβών.

9.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

ΜΕΡΟΣ Α΄

Ερώτηση 1: Είστε ικανοποιημένοι από την ανάπτυξη της εταιρείας από το 2007 που έγινε η συγχώνευση των 6 εταιρειών;



Στη πρώτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 100% "ΑΡΚΕΤΑ".

1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
2	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

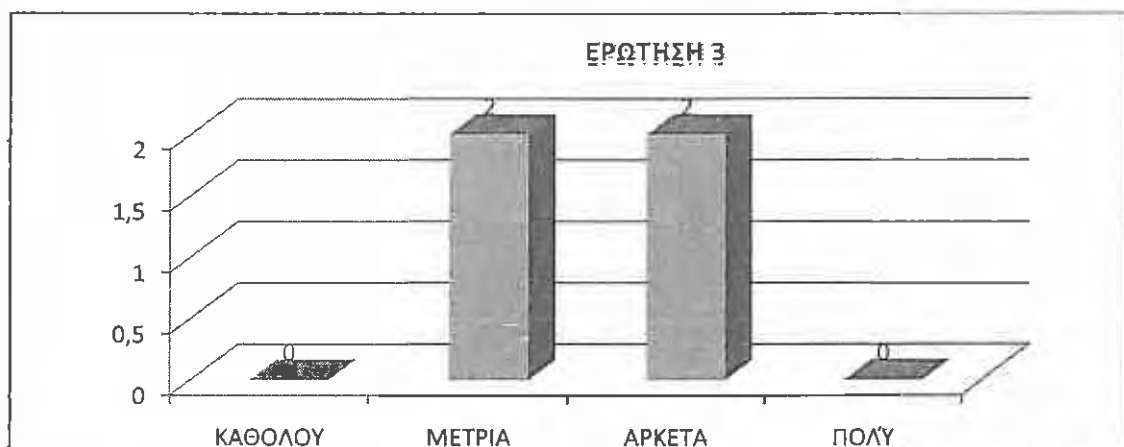
Ερώτηση 2: Είστε ικανοποιημένοι από τα οικονομικά αποτελέσματα της ;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
2	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δεύτερη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 100% "ΜΕΤΡΙΑ".

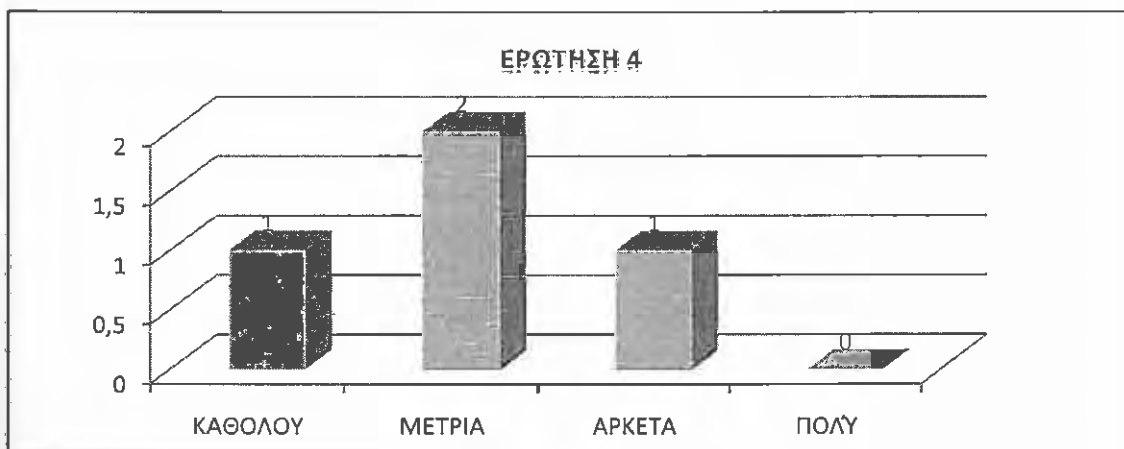
Ερώτηση 3: Το μερίδιο αγοράς σας είναι ικανοποιητικό;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,154701	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη τρίτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 50% “ΜΕΤΡΙΑ” και το άλλο 50% “ΑΡΚΕΤΑ”.

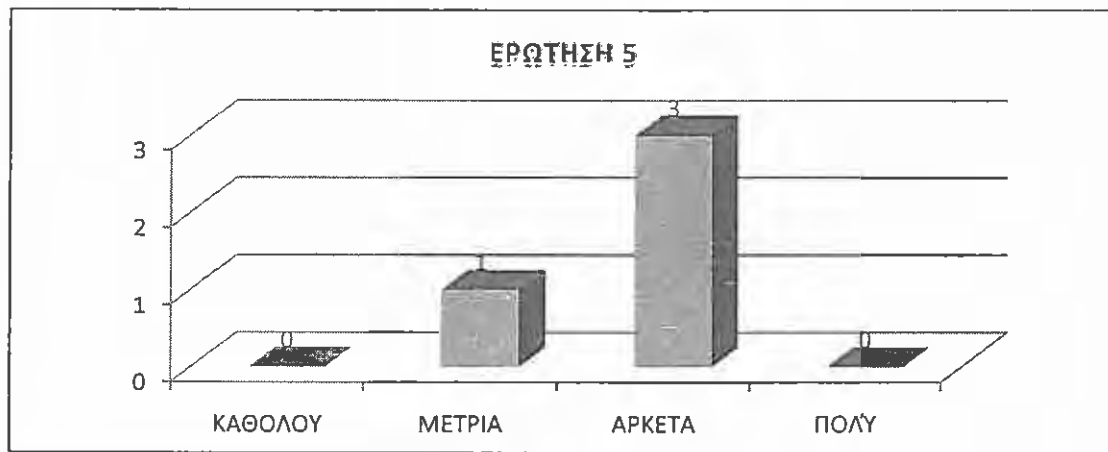
Ερώτηση 4: Πιστεύετε ότι οι απολαβές των υπαλλήλων λειτουργούν σαν κίνητρο για να εργάζονται καλύτερα;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
0,816497	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη τέταρτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% “ΚΑΘΟΛΟΥ”, το 50% “ΜΕΤΡΙΑ” και το άλλο 25% “ΑΡΚΕΤΑ”.

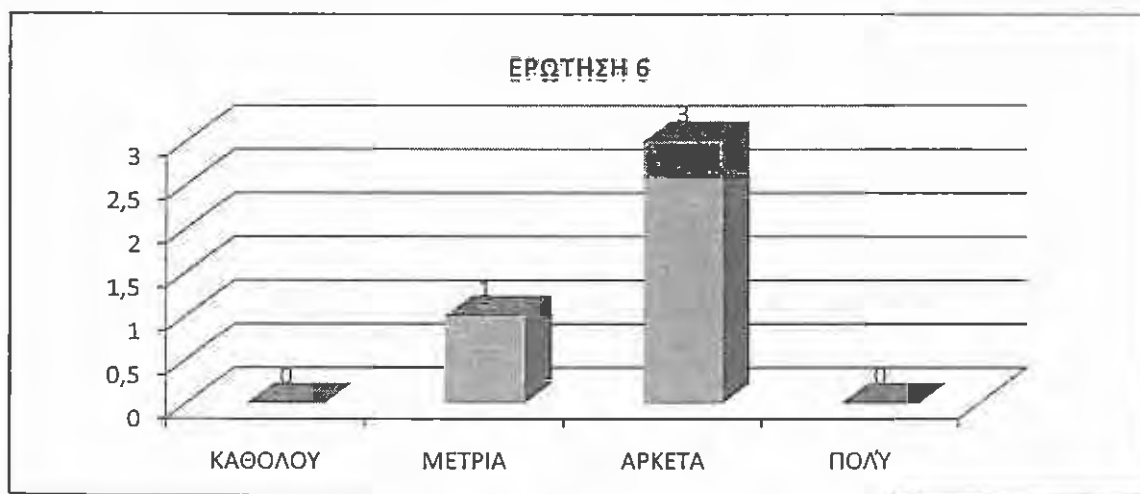
Ερώτηση 5: Έχετε όλες τις γνώσεις και την εκπαίδευση που απαιτούνται για να εργάζεστε στη θέση αυτή;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη πέμπτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 75% "ΑΡΚΕΤΑ".

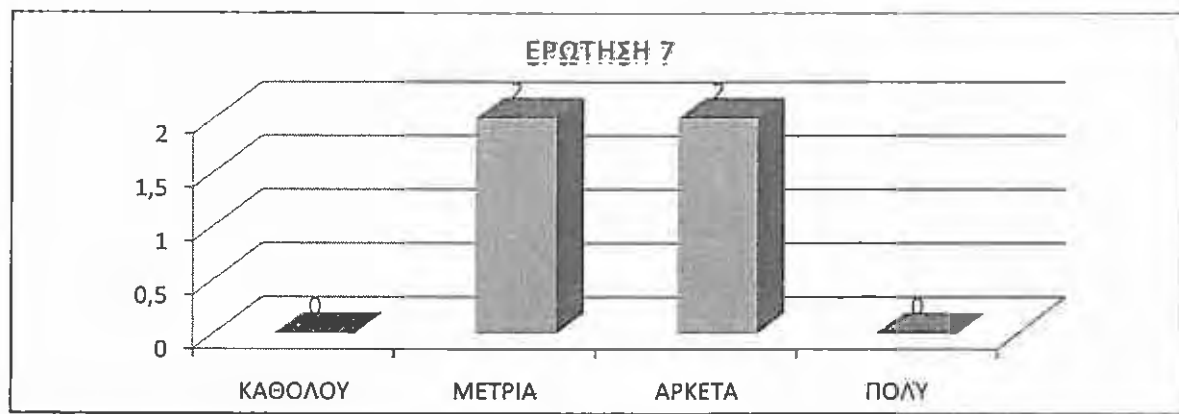
Ερώτηση 6: Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη έκτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 75% "ΑΡΚΕΤΑ".

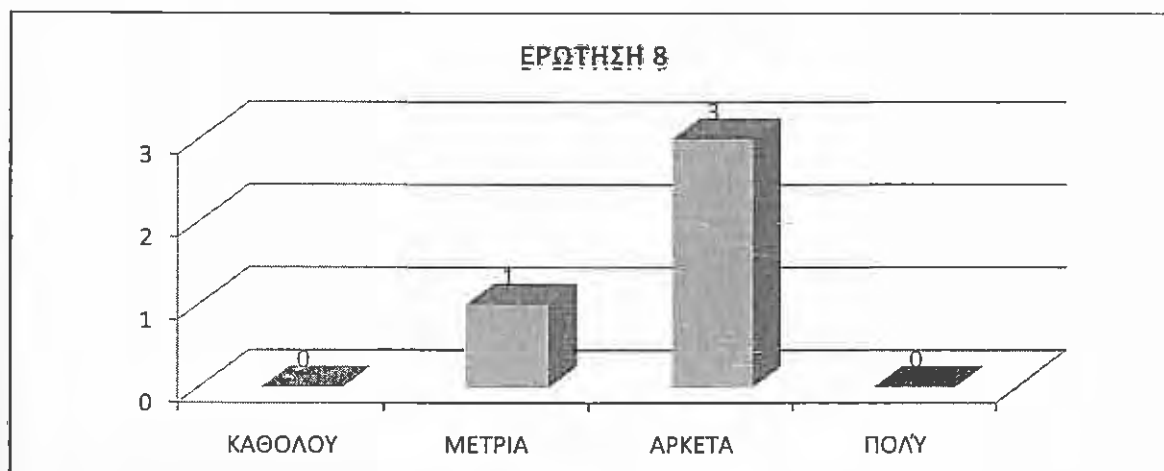
Ερώτηση 7: Προσφέρονται ασφαλές συνθήκες εργασίας;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,154701	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην έβδομη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 50% “ΜΕΤΡΙΑ” και το άλλο 50% “ΑΡΚΕΤΑ”.

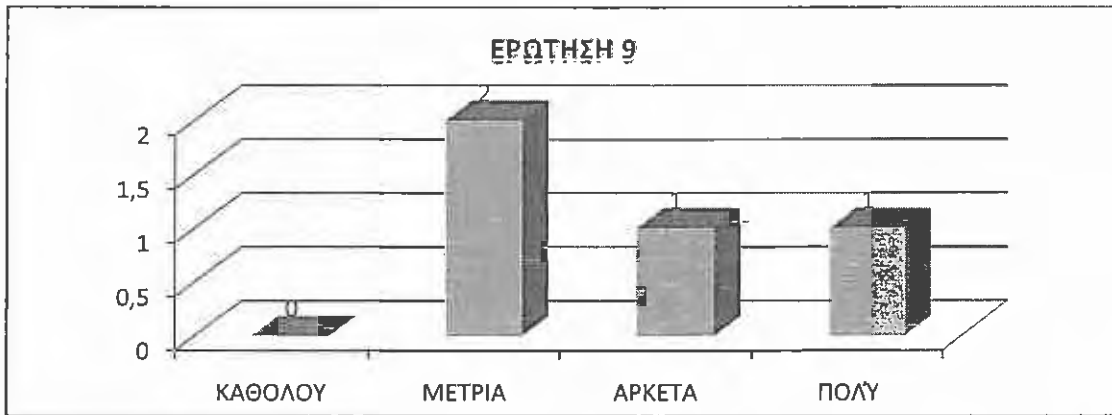
Ερώτηση 8: Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι αρκετή για να διατηρηθεί η πελατεία;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην όγδοη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% “ΜΕΤΡΙΑ” και το άλλο 75% “ΑΡΚΕΤΑ”.

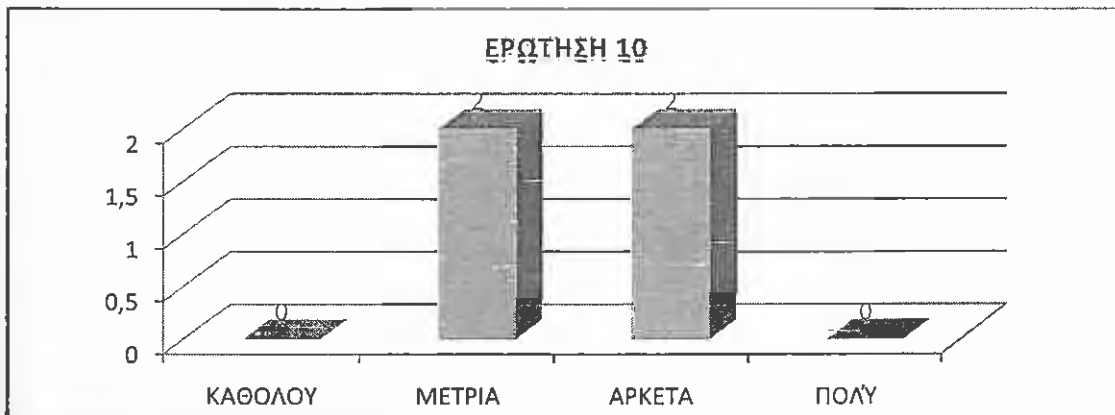
Ερώτηση 9: Τεχνολογικά και μηχανολογικά τα υποκαταστήματα λειτουργούν σωστά;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
0,816497	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην ένατη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 50% "ΜΕΤΡΙΑ", το 25% "ΑΡΚΕΤΑ" και το άλλο 25% "ΠΟΛΥ".

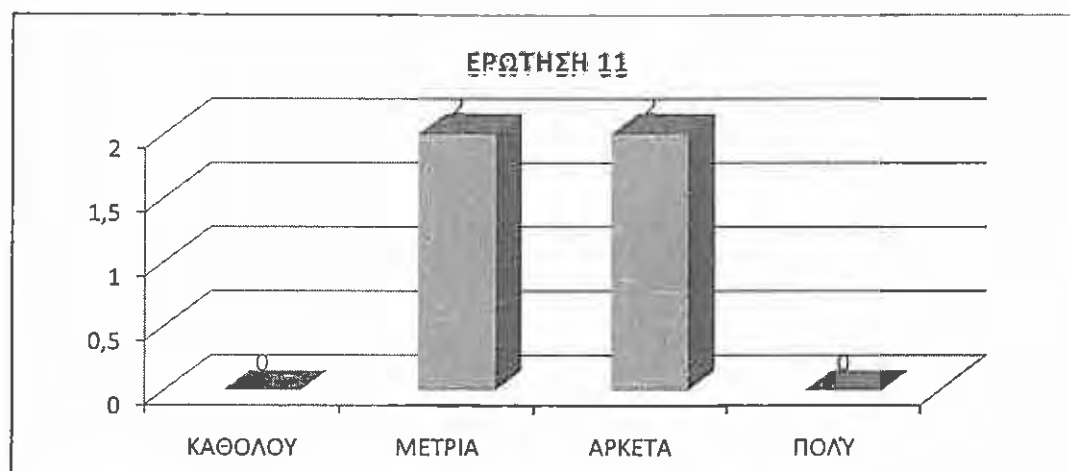
Ερώτηση 10: Είστε ικανοποιημένοι από το λειτουργικό κόστος;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,154701	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 50% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 50% "ΑΡΚΕΤΑ".

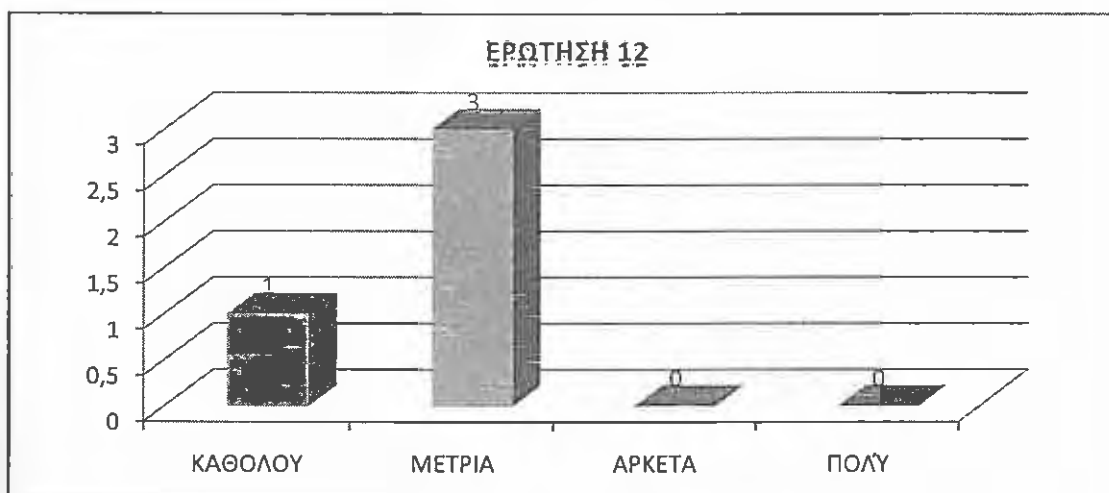
Ερώτηση 11: Είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες από τις προσφερόμενες υπηρεσίες;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,154701	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην εντεκάτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 50% “ΜΕΤΡΙΑ” και το άλλο 50% “ΑΡΚΕΤΑ”.

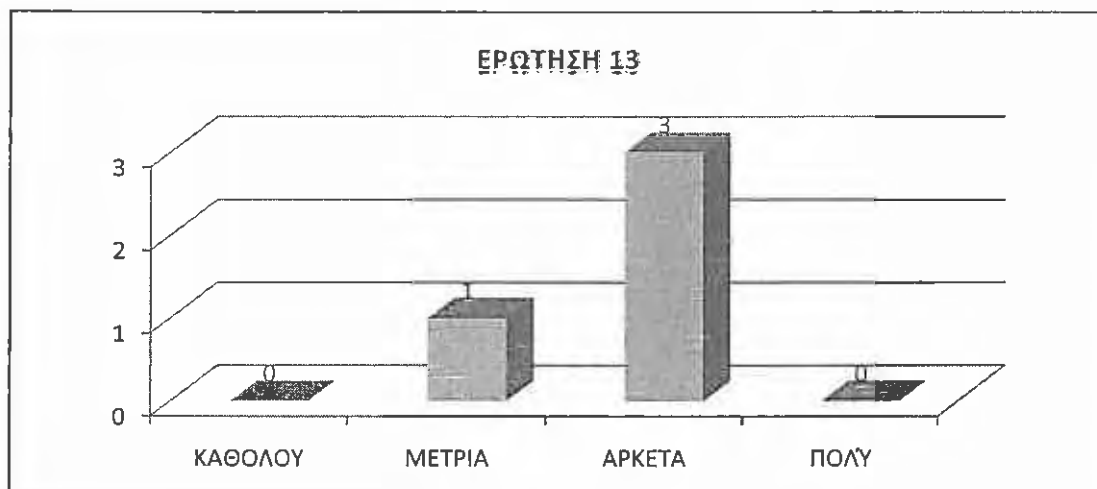
Ερώτηση 12: Η επιτοκιακή πολιτική που έχετε είναι ικανοποιητική ή πρέπει να αλλάξει;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δωδέκατη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% “ΚΑΘΟΛΟΥ”, το 75% “ΜΕΤΡΙΑ” .

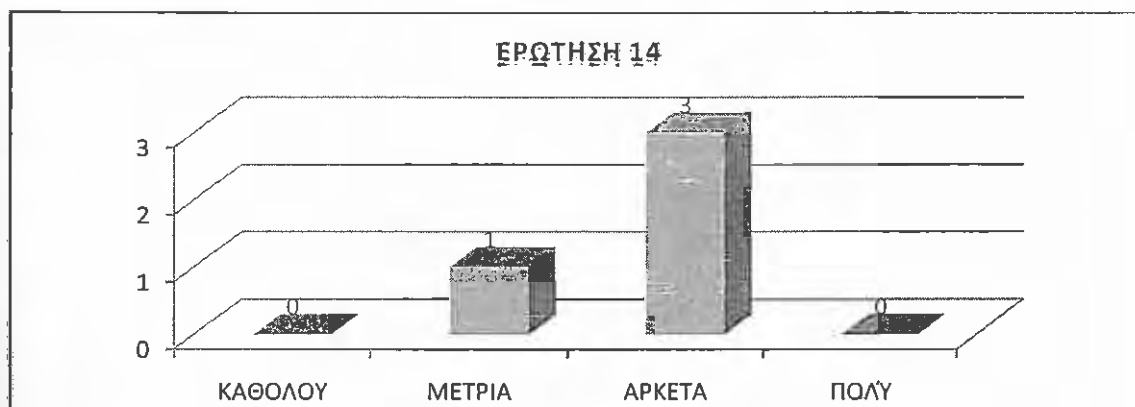
Ερώτηση 13: Η εταιρεία έχει ξοδέψει αρκετό χρόνο και χρήμα για την εκπαίδευση προσωπικού;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη τρίτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 75% "ΑΡΚΕΤΑ".

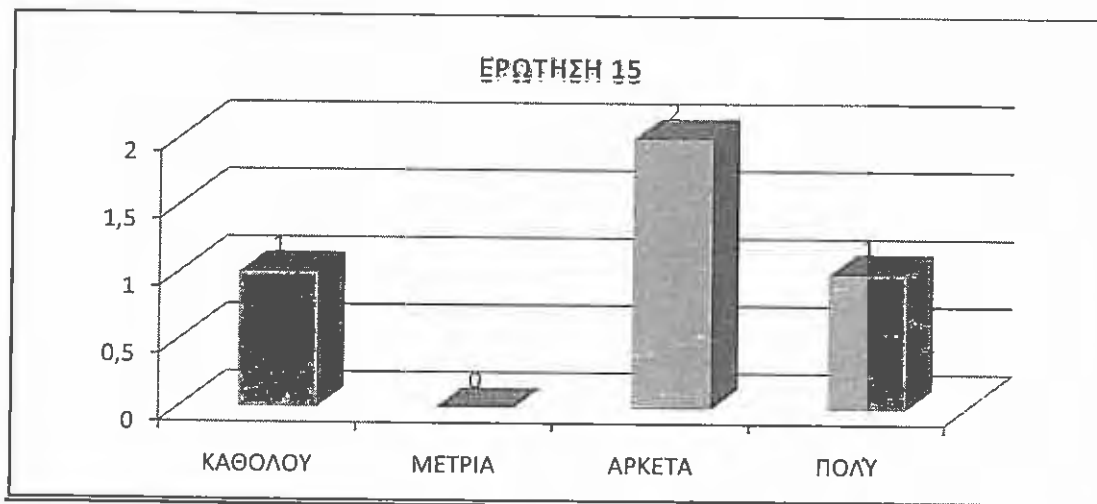
Ερώτηση 14: Η πολιτική εξυπηρέτησης είναι ικανοποιητική;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη τέταρτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 75% "ΑΡΚΕΤΑ".

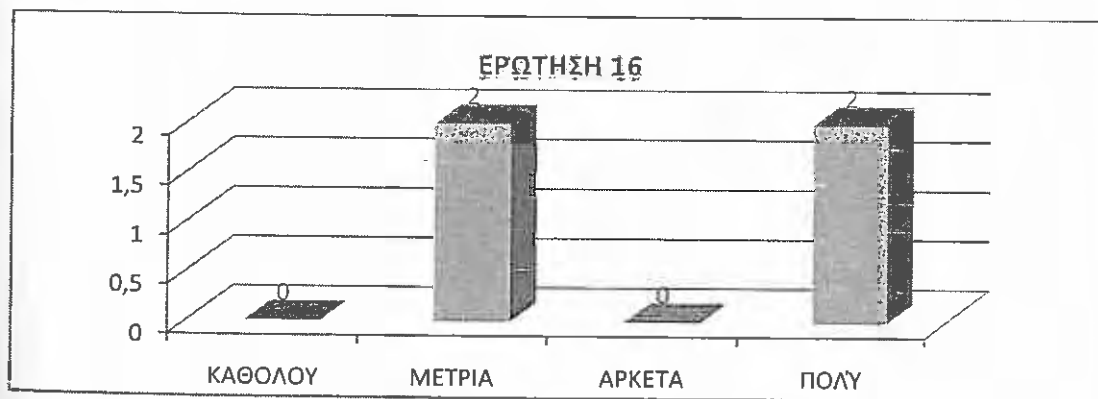
Ερώτηση 15: Η εταιρεία δεν έχει το αρμόδιο άτομο /τμήμα μάρκετινγκ. Θεωρείται ότι απαιτείτε;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
0,816497	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη πέμπτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% "ΚΑΘΟΛΟΥ", το 50% "ΑΡΚΕΤΑ" το άλλο 25% "ΠΟΛΥ".

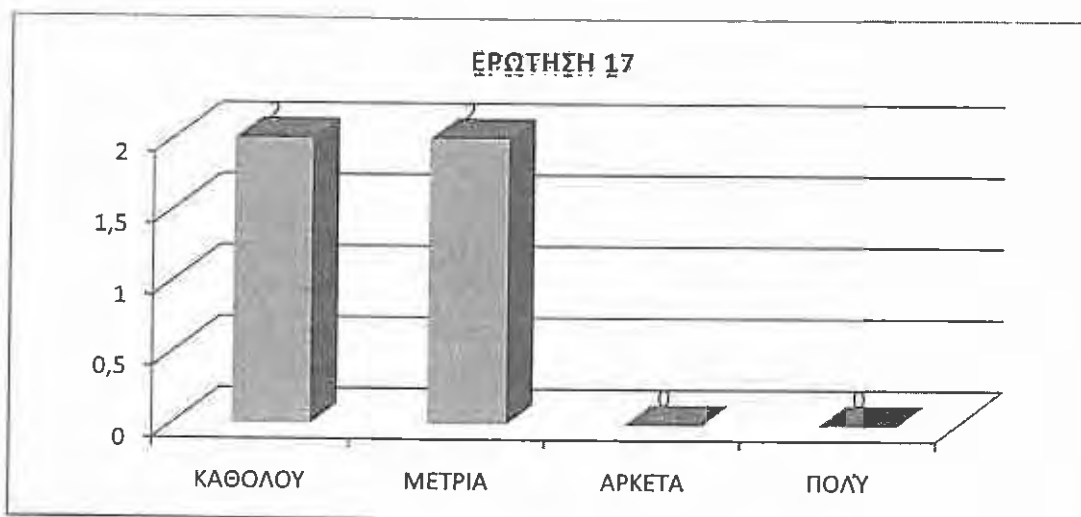
Ερώτηση 16: Ο ανταγωνισμός έχει επηρεάσει το ποσοστό πελατείας ;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,154701	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη έκτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 50% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 50% "ΠΟΛΥ".

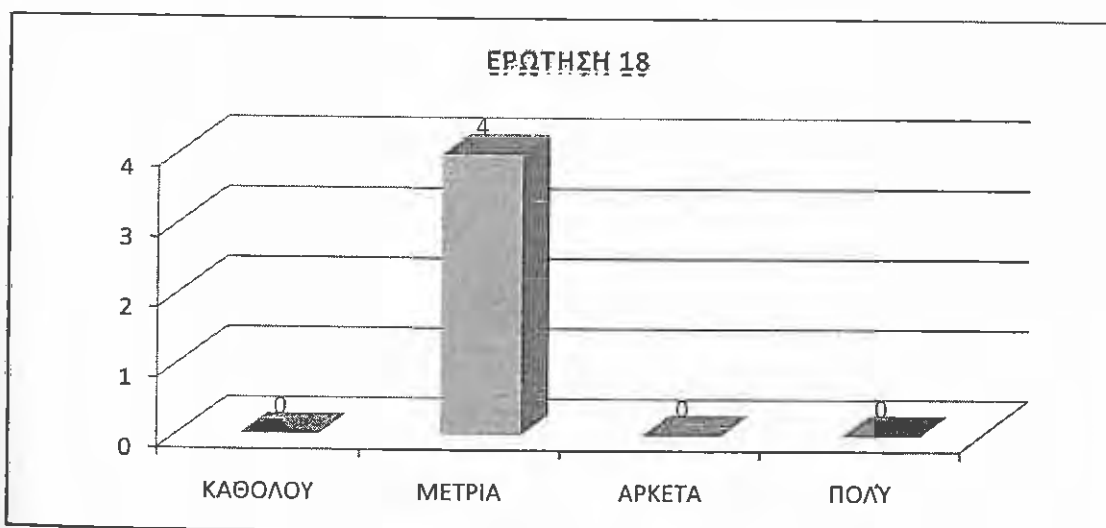
Ερώτηση 17: Η διαφήμιση και τα μέσα διαφήμισης της εταιρείας μας είναι αρκετά;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,154701	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη έβδομη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 50% "ΚΑΘΟΛΟΥ" και το άλλο 50% "ΜΕΤΡΙΑ"

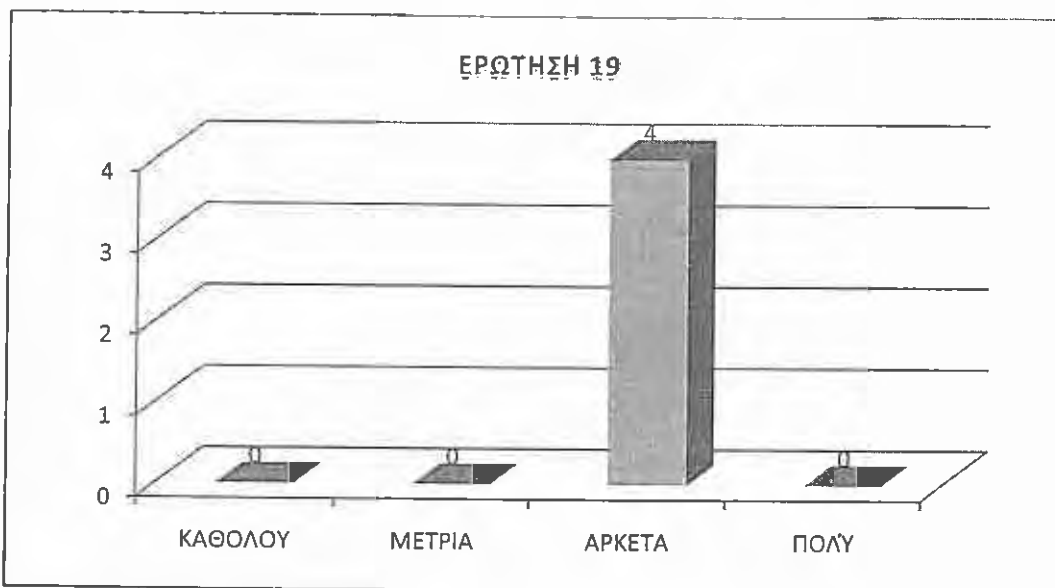
Ερώτηση 18: Είναι σωστά οργανωμένη η δομή της εταιρείας;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
2	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη όγδοη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν 100% "ΜΕΤΡΙΑ".

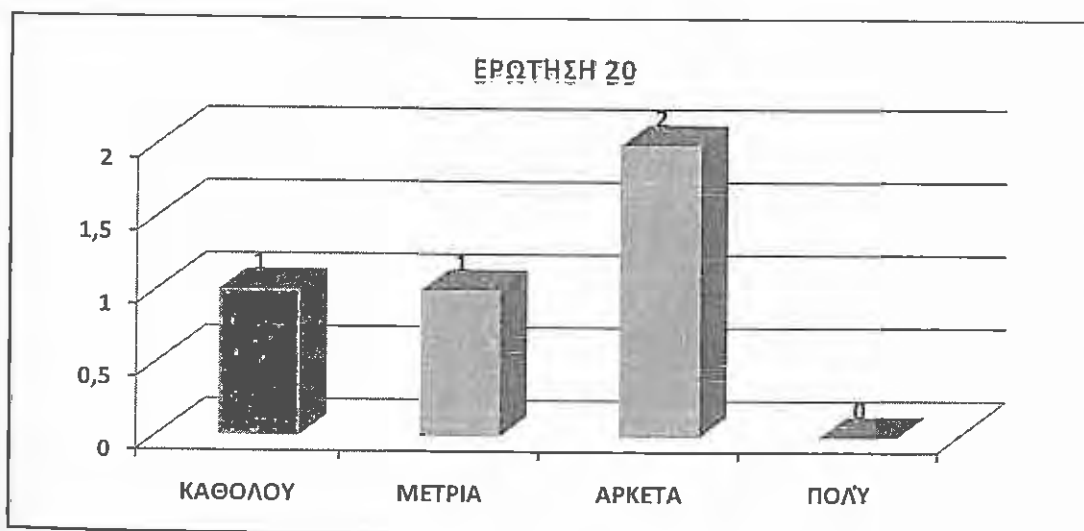
Ερώτηση 19: Υπάρχουν δυνατότητες του προσωπικού;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
2	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη δέκατη ένατη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν 100% "ΑΡΚΕΤΑ".

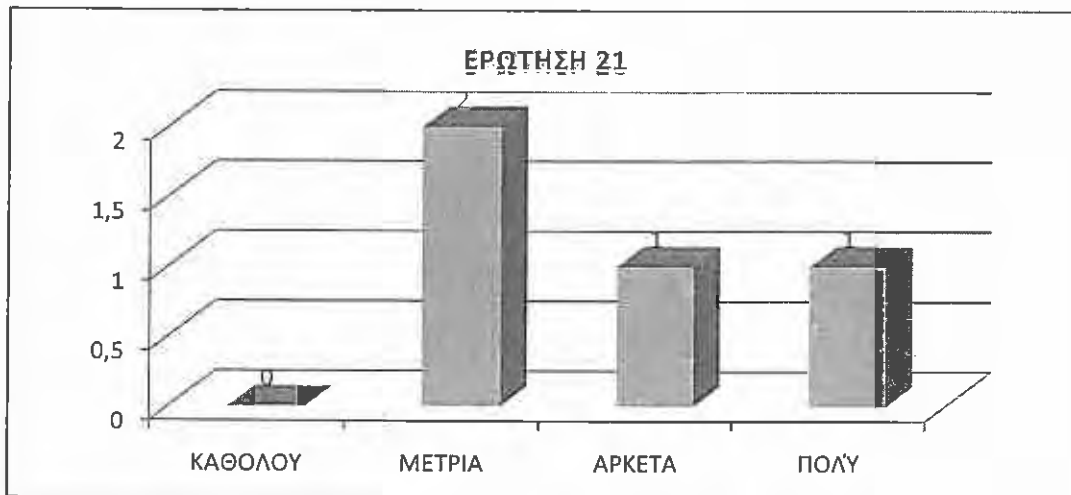
Ερώτηση 20: Θεωρείται ότι η εταιρεία είναι επαρκές σε προσωπικό;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
0,816497	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη εικοστή ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% "ΚΑΘΟΛΟΥ", το άλλο 25% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 50% "ΑΡΚΕΤΑ".

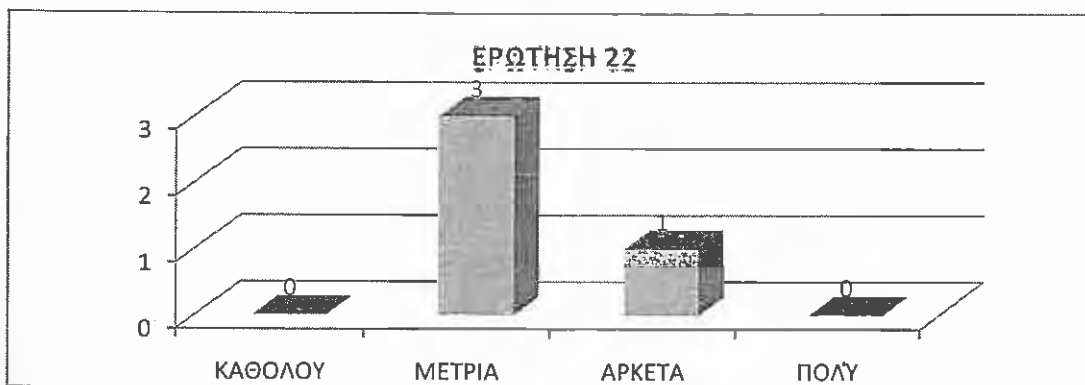
Ερώτηση 21: Η αγορά που αναπτύσσεται η εταιρεία σας έχει κορεστεί από τραπεζ. Οργαν;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
1	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
0,816497	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη εικοστή πρώτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 50% "ΜΕΤΡΙΑ", το 25% "ΑΡΚΕΤΑ" και το άλλο 25% "ΠΟΛΥ".

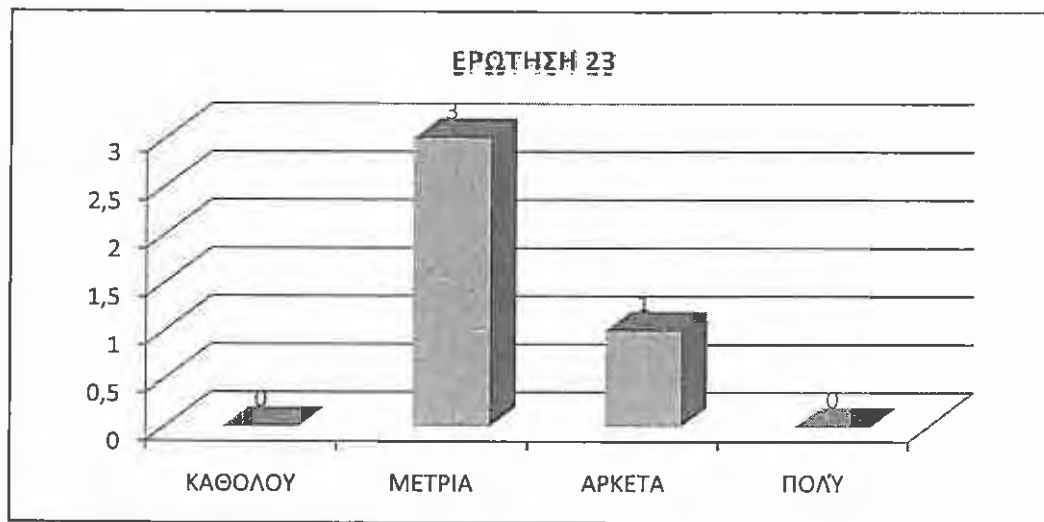
Ερώτηση 22: Η μέχρι σήμερα στρατηγική της εταιρείας σας πιστεύεται ότι αποφέρει καλά αποτελέσματα;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στη εικοστή δεύτερη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 75% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 25% "ΑΡΚΕΤΑ"

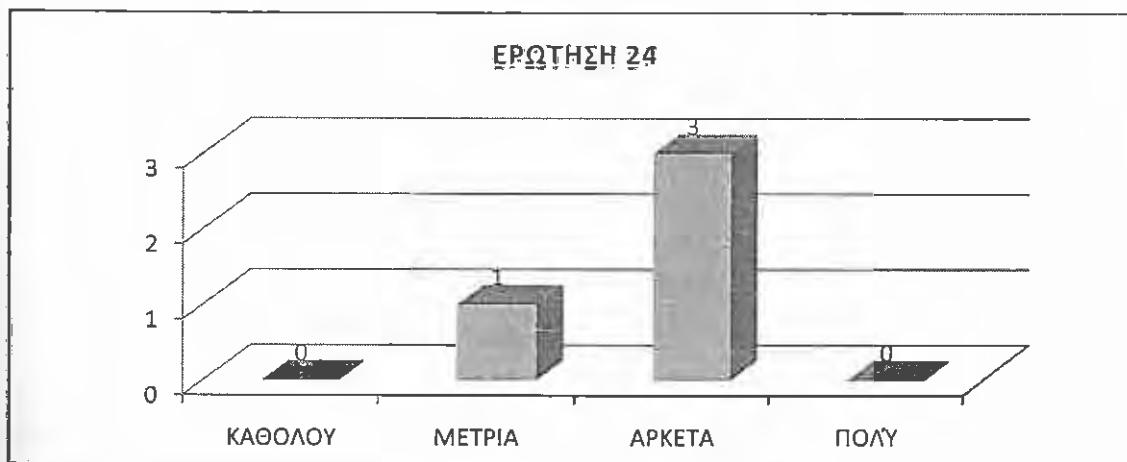
Ερώτηση 23: Αν η στρατηγική αυτή συνεχίσει θα μπορέσει η εταιρεία να αντέξει στον ανταγωνισμό;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην εικοστή τρίτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 75% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 25% "ΑΡΚΕΤΑ".

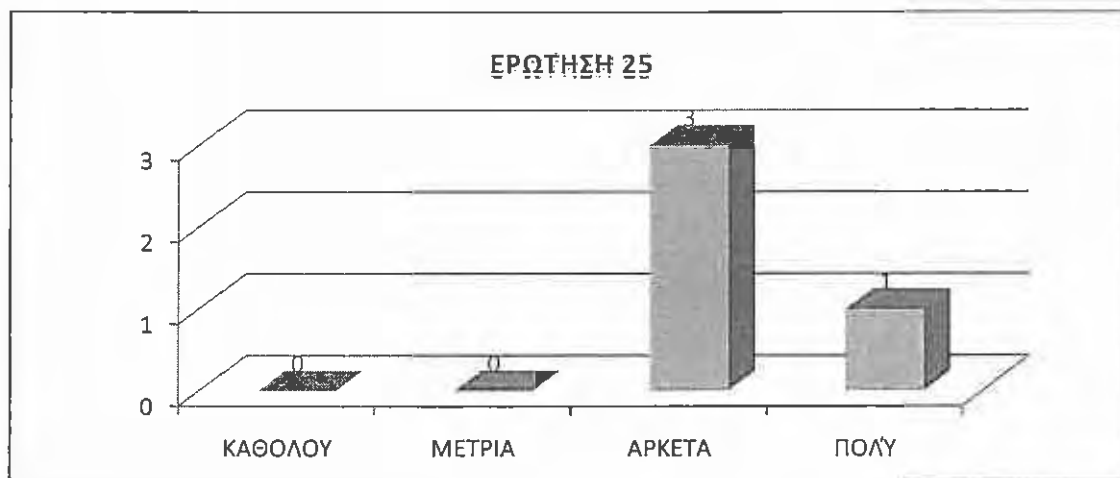
Ερώτηση 24: Έλεγχος. Είναι επαρκές ή παρουσιάζει ελλείψεις.



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην εικοστή τρίτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 75% "ΑΡΚΕΤΑ".

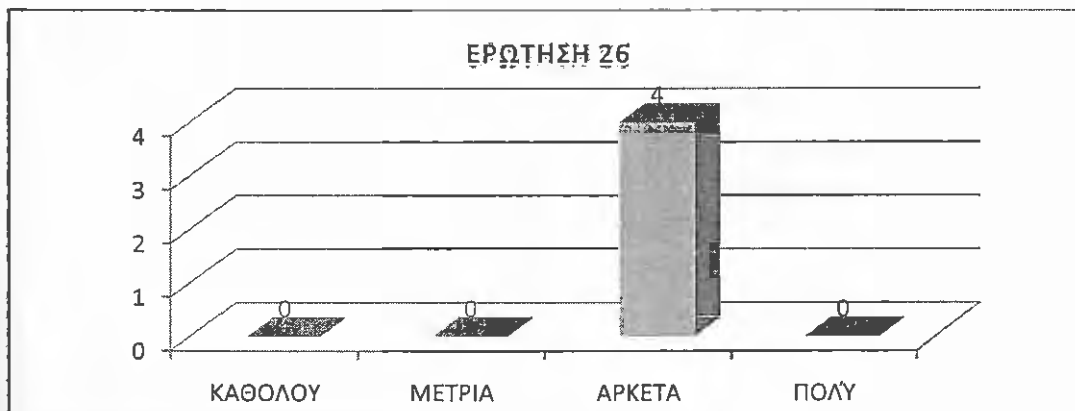
Ερώτηση 25: Ο έλεγχος βοηθά στην ανάπτυξη και καλύτερη οργάνωση της εταιρείας.



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην εικοστή πέμπτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 75% "ΑΡΚΕΤΑ" και το άλλο 25% "ΠΟΛΥ".

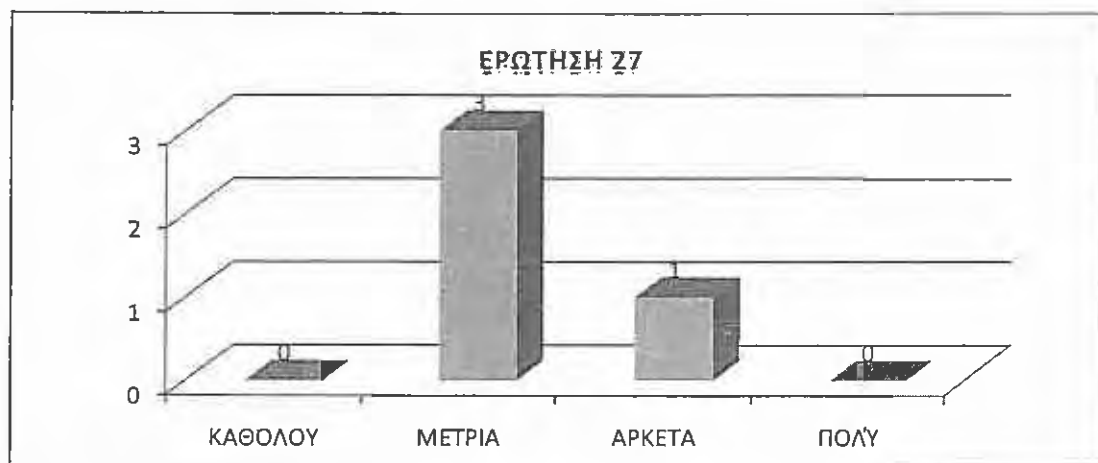
Ερώτηση 26: Η πληροφορίες που συλλέγονται από τα συστήματα πληρ., τα στατιστικά και τους ελέγχους αξιοποιούνται σωστά;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
2	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην εικοστή έκτη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν 100% "ΑΡΚΕΤΑ"

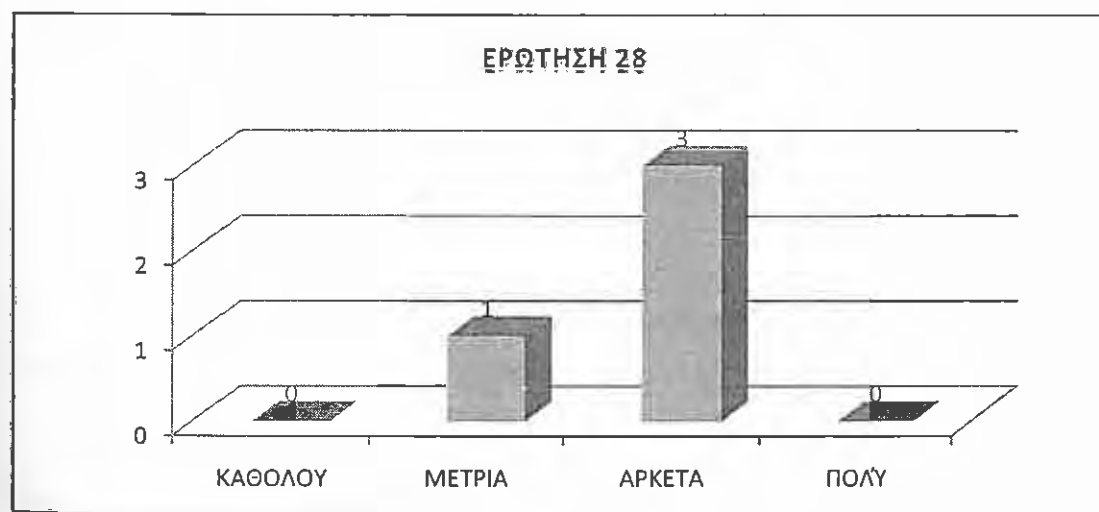
Ερώτηση 27: Υπάρχουν όλα τα απαιτούμενα συστήματα για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην εικοστή έβδομη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 75% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 25% "ΑΡΚΕΤΑ".

Ερώτηση 28: Η τεχνολογική υποδομή είναι ικανοποιητική;



1	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
0,5	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜ.
1,414214	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ

Στην εικοστή όγδοη ερώτηση οι ανώτεροι απάντησαν το 25% "ΜΕΤΡΙΑ" και το άλλο 75% "ΑΡΚΕΤΑ".

ΜΕΡΟΣ Β΄

Οι ερωτήσεις στο δεύτερο μέρος είναι ελεύθερες, δηλαδή ο καθένας μπορούσε να γράψει αυτό που πίστευε. Δεν αναγράφονταν κάποιες απαντήσεις για να συμπληρώσουν οι ανώτεροι αφού δεν μπορούσαν να αποτυπωθούν όλες οι πιθανές απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής:

1) Πιστεύεται ότι υπάρχουν ελλείψεις ή παραλείψεις στην οργανωτική δομή της εταιρείας; Αν ναι ποιές ;

Οι ανώτεροι απάντησαν ότι κυριότερες ελλείψεις υπάρχουν στο προσωπικό, στην αξιολόγηση του προσωπικού και στην οργάνωση.

2) Έχουν κατανεμηθεί σωστά όλες οι θέσεις εργασίας; Βρίσκετε δηλαδή το σωστό άτομο στη κατάλληλη θέση;

Και οι τέσσερις ανώτεροι απάντησαν πως δεν έχουν κατανεμηθεί σωστά οι θέσεις εργασίας.

3) Ποιές ελλείψεις πιστεύετε ότι πρέπει επειγόντως να καλυφτούν; (προσωπικό/εκπαίδευση/τεχνολογίας/μηχανήματα/υποκαταστήματα/υπηρεσίες κ.λπ).

Οι ανώτεροι απάντησαν ότι πρέπει επειγόντως να αυξηθεί το προσωπικό, να δημιουργηθούν νέες υπηρεσίες- προϊόντα, να ανακαινιστούν και να ανεγερθούν νέα ευρύχωρα λειτουργικά υποκαταστήματα

4) Έχετε σχέδια για βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών , μέσω του προσωπικού εξυπηρέτησης και των προϊόντων που προσφέρονται; Ποιά είναι;

Και οι τέσσερις ανώτεροι απάντησαν πως έχουν κάποια σχέδια για τη βελτίωση της ποιότητας. Αναφέρθηκαν τα εξής: κίνητρα προς τους υπαλλήλους και προώθηση νέων προϊόντων.

5) Όσον αφορά την αγορά στόχο της εταιρείας , πιστεύεται ότι κινδυνεύετε να χάσετε μερίδιο από τον ανταγωνισμό; Αν ναι γιατί;

Και οι τέσσερις ανώτεροι απάντησαν ότι ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και είναι πιθανό να χαθεί κάποιο μερίδιο .

6)Υπάρχει πιστεύεται σοβαρό πρόβλημα κατανομής της εργασίας σας μέσα στο χρόνο ή υπάρχει ομοιόμορφη κατανομή;(ορισμένες μέρες/ ώρες που δεν προλαβαίνετε τις εργασίες, αυξημένη προσέλευση πελατών)

Οι ανώτεροι απάντησαν ότι αρχές και τέλος του μήνα ο φόρτος εργασίας είναι μεγαλύτερος, επίσης υπάρχει το φαινόμενο ότι κάποιοι υπάλληλοι έχουν πολλά καθήκοντα σε σχέση με κάποιους που δεν έχουν.

7)Έχετε προβλήματα με τους πελάτες; Αν ναι, τι είδους;

Οι ανώτεροι απάντησαν 2 ότι υπάρχουν κάποια απλά παράπονα από τους πελάτες που μπορούν να επιλυθούν και 2 ότι δεν έχουν κάποια προβλήματα.

8)Τι αλλαγές προτείνετε για την εταιρεία όσον αφορά την στρατηγική που ακολουθεί, τη δομή της, το πακέτο απολαβών, αξιολόγηση προσωπικού, οργάνωση κ.λ.π.

Οι ανώτεροι ανέφεραν ότι πρέπει να γίνει αξιολόγηση και σωστή αξιοποίηση του προσωπικού, όπως επίσης να δοθούν και κάποια κίνητρα.

9.4 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Θα ξεκινήσουμε την έκβαση των αποτελεσμάτων σύμφωνα με κάθε θέμα που αφορούσαν οι ερωτήσεις.

Οι υφιστάμενοι λοιπόν σύμφωνα με τις απαντήσεις τους φαίνεται να μην είναι σε μεγάλο ποσοστό ικανοποιημένοι από τον χώρο εργασίας τους, από τους ανωτέρους τους, τη συμπεριφορά και το κλίμα που επικρατεί με τους συναδέλφους, τις απολαβές και την μισθοδοσία τους. Πιστεύουν ότι επειγόντως πρέπει να αλλάξει ο χώρος κάποιων καταστημάτων είτε με ανακαίνιση είτε με καινούρια κτίρια, να αναπτύξει η εταιρεία νέα τεχνολογικά συστήματα και να προσφέρει νέες υπηρεσίες όπως επίσης να εκπαιδευτεί περισσότερο το προσωπικό σε θέματα της εταιρείας όπως επίσης και να προσφερθούν νέες υπηρεσίες.

Όσον αφορά σε σχέση με τους πελάτες, οι περισσότεροι υφιστάμενοι πρώτης γραμμής θεωρούν ότι υπάρχουν προβλήματα στις σχέσεις τους, και αυτά κυρίως οφείλονται σε ιδιόρρυθμους χαρακτήρες, στην λειτουργία της εταιρείας, τη γραφειοκρατία που επικρατεί, στην έλλειψη προσωπικού που δημιουργεί καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση όπως επίσης και στο ύψος των επιτοκίων.

Οι υφιστάμενοι σε μεγάλο ποσοστό πιστεύουν ότι είναι πολύ ευγενικοί με τους πελάτες και ότι η προσωπική τους ζωή δεν επηρεάζει την εργασία και τη συμπεριφορά τους, επίσης δηλώνουν ότι οι πελάτες ζητάνε κυρίως πιο χαμηλά δανειστικά επιτόκια, πιο ψηλά καταθετικά και πιο γρήγορη εξυπηρέτηση, και υπηρεσίες που ίσως τους προσφέρουν οι εμπορικές τράπεζες.

Ο χώρος εργασίας κάποιων υποκαταστημάτων απαιτεί αλλαγή, όπως επίσης τεχνολογικά και μηχανολογικά η εταιρεία βρίσκεται σε μέτρια κατάσταση. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι υπάλληλοι νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα ασφαλή χώρο εργασίας αν και τα καταστήματα δεν πληρούν όλα τις απαιτούμενες προδιαγραφές.

Τα μέσα διαφήμισης φαίνεται να μη θεωρούνται ικανοποιητικά από τους υπαλλήλους μιας και δεν υπάρχει το αρμόδιο άτομο ή τμήμα στην εταιρεία σε θέματα μάρκετινγκ.

Σε θέματα ανταγωνισμού οι υφιστάμενοι πιστεύουν ότι έχει επηρεαστεί η πελατεία μιας και έχει μειωθεί η κίνηση των πελατών, η τραπεζική αγορά έχει κορεστεί από τραπεζικά ιδρύματα και οι περισσότεροι υπάλληλοι πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα της μέχρι σήμερα στρατηγικής είναι μέτρια και πιστεύουν ότι αν συνεχιστεί η ίδια στρατηγική πιθανώς η εταιρεία να μην αντέξει τον ανταγωνισμό.

Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους πιστεύουν ότι μπορούν να προσελκύσουν νέους πελάτες και ότι η μέθοδος εξυπηρέτησης που ακολουθούν είναι ικανοποιητική, επίσης σε ποσοστό άνω του 50 % νιώθουν ότι έχουν αδικηθεί και δεν έχει αναγνωριστεί η προσφορά τους στην εταιρεία.

Θεωρούν ότι υπάρχει σοβαρό πρόβλημα κατανομής της εργασίας μέσα στον χρόνο και στον χώρο, μιας και αρχή και τέλος του μήνα η προσέλευση πελατών είναι μεγάλη, όπως επίσης κάποιοι μεμονωμένοι υπάλληλοι κυρίως του κεντρικού υποκαταστήματος είναι επιβαρημένοι με περισσότερα καθήκοντα από όσα θα έπρεπε με αποτέλεσμα να εργάζονται υπό πίεση συνεχώς.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων δηλώνουν ότι αγαπούν τη δουλειά τους και είναι εκεί όχι μόνο για βιοποριστικούς λόγους, μόλις το 15% δήλωσε ότι εργάζεται για μόνο βιοποριστικούς λόγους. Οι περισσότεροι δεν έδειξαν αρκετά πρόθυμοι όμως, να συμβουλέψουν κάποιον να εργαστεί στην εταιρεία.

Τέλος οι υπάλληλοι δήλωσαν ότι οι κυριότερες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην εταιρεία είναι οι εξής: πρώτον να γίνει αναδιοργάνωση στην εταιρεία σε όλους τους τομείς. Δεύτερον να αυξηθεί το πακέτο απολαβών και να γίνεται δίκαιη και δημοκρατική αξιολόγηση με διαφάνεια, τρίτον να γίνει αλλαγή στη δομή της εταιρείας και τέταρτο σημαντικό να προσληφθεί νέος μορφωμένος και έμπειρος οικονομικός διευθυντής όπως επίσης να εκλεγεί νέα επιτροπεία με ανώτερο επίπεδο μόρφωσης από την σημερινή.

Θα συνεχίσουμε την έκβαση των αποτελεσμάτων των ανωτέρων σύμφωνα με κάθε θέμα που αφορούσαν οι ερωτήσεις.

Οι ανώτεροι φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την ανάπτυξη που είχε η εταιρεία και από τα οικονομικά αποτελέσματα, στα τρία χρόνια αυτά μετά τη συγχώνευση των έξι εταιρειών. Δεν φαίνονται όμως ικανοποιημένοι από το

λειτουργικό κόστος της εταιρείας και την επιτοκιακή πολιτική που ακολουθεί και θεωρούν ότι πρέπει να αλλάξει, αλλαγές φαίνεται να πιστεύουν ότι πρέπει να γίνουν και στη δομή της εταιρείας, όπως επίσης ανέφεραν ότι δεν έχουν κατανεμηθεί σωστά οι θέσεις εργασίας και πρέπει επείγοντως να γίνει αξιολόγηση προσωπικού και βάση γνώσεων και δυνατοτήτων και γίνει επανατοποθέτηση εργασιών και καθηκόντων.

Οι ανώτεροι πιστεύουν ότι έχουν αρκετές γνώσεις για να έχουν τις θέσεις αυτές, όπως επίσης έχουν επικοινωνία και επαφή με το υφιστάμενο προσωπικό. Πιστεύουν ότι η εταιρεία έχει ξοδέψει αρκετά χρήματα στο προσωπικό για να το εκπαιδεύσει και ότι οι δυνατότητες των υπαλλήλων αυτών είναι αρκετές, επίσης πιστεύουν ότι η πολιτική που ακολουθεί το προσωπικό σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών είναι και αρκετά σωστή, αν και αναφέρουν ότι οι πελάτες είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Όσον αφορά τώρα θέματα ανταγωνισμού πιστεύουν ότι το μερίδιο αγοράς της εταιρείας είναι μέτριο, και ότι ο ανταγωνισμός έχει επηρεάσει αρκετά έως πολύ το ποσοστό πελατείας. Πιστεύουν ότι η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην μείωση της πελατείας και ότι αν συνεχιστεί η ίδια στρατηγική τα πράγματα δεν θα είναι και τόσο καλά για την εταιρεία και η εταιρεία κινδυνεύει να χάσει από το μερίδιο της αγοράς της.

Θεωρούν μηχανολογικά και τεχνολογικά η εταιρεία είναι αρκετά καλά και ότι η υποδομή αυτή είναι αρκετά ικανοποιητική, όμως σε μερικές περιπτώσεις κάποιων υποκαταστημάτων πρέπει να γίνει ανακαίνιση και ανέγερση νέων χώρων εξυπηρέτησης.

Όσον αφορά τη δομή της εταιρείας πιστεύουν ότι είναι μέτρια οργανωμένη, ότι υπάρχουν ελλείψεις τμημάτων, ότι δε βρίσκονται τα κατάλληλα άτομα σε κάποιες θέσεις και ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού κυρίως σε περιόδους αδειών.

Όσο αφορά θέματα εσωτερικού ελέγχου, θεωρούν τον έλεγχο επαρκές και ότι βοηθά την εταιρεία στην ανάπτυξη και στη καλύτερη οργάνωση, μιας και η πληροφορία που συλλέγονται αξιολογούνται και αξιοποιούνται σωστά για να βοηθήσουν την εταιρεία να ανεπτυχθεί.

Τέλος οι ανώτεροι πιστεύουν ότι οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν είναι άμεση αξιολόγηση του προσωπικού, αναδιοργάνωση και επανατοποθέτηση θέσεων, ανακαίνιση και υποστήριξη κάποιων υποκαταστημάτων, πρόσληψη νέου προσωπικού, προγράμματα κινήτρων προς το προσωπικό και προσφορά καλύτερης εξυπηρέτησης στους πελάτες μαζί με προσφορά νέων προϊόντων.

ΜΕΡΟΣ Δ'
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10
ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΛΥΣΗΣ

10.1 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα προχωρήσουμε στην πρόταση χάραξης στρατηγικής της εταιρείας.

Οι ενέργειες που θα λάβουμε στο κεφάλαιο αυτό είναι σημαντικές καθώς από τη σωστή επιλογή στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης του στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

Για να διαμορφωθεί σωστά η στρατηγική πρέπει πιο κάτω να προσδιοριστούν και να αναλυθούν οι πληροφορίες και τα δεδομένα που υπάρχουν στα προηγούμενα κεφάλαια :

Όραμα και αποστολή της εταιρείας:

Η Σ.Π.Ε. Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων ιδρύθηκε τον Μάιο του 2007 μετά από συγχώνευση 7 Σ.Π.Ι, η οποία ήταν και υποχρεωτική από την Σ.Κ Τράπεζα Α.τ.δ, κεντρικό φορέα όλων των Σ.Π.Ι.. Βασικός στόχος της συγχώνευσης ήταν η δημιουργία μιας εύρωστης Σ.Π.Ε μέσω ομαδοποίησης σε γεωγραφική και λειτουργική βάση.

Επίσης σκοποί της εταιρείας είναι η προαγωγή των οικονομικών συμφερόντων των μελών της και ιδιαίτερα η δημιουργία κεφαλαίων προς δανεισμό στα μέλη για ωφέλιμους ή αναγκαίους σκοπούς, με λογικό τόκο και εύκολους τρόπους αποπληρωμής, η αποδοχή καταθέσεων από μέλη και μη μέλη και η εξασφάλιση δανείων για τις ανάγκες των μελών, η ενθάρρυνση μεταξύ των μελών του πνεύματος της αποταμίευσης, της αυτοβοήθειας και της αλληλοβοήθειας, η συγκέντρωση και η διάθεση των γεωργικών προϊόντων των μελών.

Αντικειμενικοί στόχοι:

1. Χρηματοοικονομικά:

Μείωση των λειτουργικών εξόδων και δαπανών

Αύξηση κερδοφορίας

Μείωση δανειακών επιτοκίων

2. Ανταγωνισμός:

Διατήρηση στην αγορά μέσα στην επερχόμενη κρίση

Αύξηση του μεριδίου αγοράς

Ανάπτυξη νέων προϊόντων υπηρεσιών προς τα μέλη

3. Μάρκετινγκ

Δημιουργία τμήματος μάρκετινγκ

4. Ανθρώπινο δυναμικό

Εκπαίδευση προσωπικού

Ανάπτυξη προγραμμάτων αξιολόγησης και συστημάτων αμοιβής

Προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών προς τα μέλη

Πρόσληψη νέου προσωπικού

5. Τεχνολογικά και λειτουργικά

Εφαρμογή νέων συστημάτων

Ανακαίνιση 2 υποκαταστημάτων

Ανέγερση υποκαταστήματος στο Καλό Χωριό Λάρνακας

Στρατηγική:

Η Σ.Π.Ε. Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων όπως προαναφέρθηκε το 2007 δημιουργήθηκε μέσω της εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης μέσω συγχώνευσης. Μετά από τρία χρόνια λειτουργίας και μέσω της ανάλυσης που έγινε στα προηγούμενα κεφάλαια προτείνεται η συνέχιση μιας στρατηγικής ανάπτυξης και διατήρησης της εταιρείας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν τα εξής:

Ισχυρά και ασθενή σημεία εταιρείας

ΙΣΧΥΡΑ	ΑΣΘΕΝΗ
<ul style="list-style-type: none">• Καλή χρηματοοικονομική κατάσταση• Ηγετική θέση στην αγορά εργασιών της• Πλεονεκτήματα κόστους• Πολλαπλές υπηρεσίες• Αξιόλογο προσωπικό• Ποιότητα υπηρεσιών• Στενές σχέσεις με πελάτες• Προϊόντα που προσφέρονται μόνο από την εταιρεία μας• Εξειδικευμένη τεχνολογία• Καλή κερδοφορία	<ul style="list-style-type: none">• Ασαφής στρατηγική• Απαρχαιωμένες εγκαταστάσεις σε τρία καταστήματα• Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα• Έλλειψη ορισμένων προϊόντων που ζητά η αγορά• Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης• Έλλειψη ιδιωτικής διαφήμισης• Έλλειψη τμήματος μάρκετινγκ• Προσωπικό χωρίς θέληση - κίνητρα

Ευκαιρίες και απειλές

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Απόσπαση μεριδίου αγοράς• Ανάπτυξη νέων προϊόντων• Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών• Επέκταση γραμμής προϊόντων• Εκπαίδευση προσωπικού• Εξελιξείς στον τομέα του μάρκετινγκ όσον αφορά υπηρεσίες	<ul style="list-style-type: none">• Δυνατοί ανταγωνιστές• Περισσότερα προϊόντα από ανταγωνιστές• Απώλεια εσόδων από ανταγωνιστές• Ανταγωνιστικά επιτόκια• Αλλαγές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες• Δημογραφικές αλλαγές• Νέες κρατικές οικονομικές ρυθμίσεις• Οικονομική κρίση

Τρόπος υλοποίησης οράματος

Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και νέων διαδικασιών. Η ορθή και σωστά συντονισμένη λειτουργία των τριών αυτών εργαλείων είναι αυτή που θα καθορίσει στο τέλος αν μια σωστή στρατηγική θα επιτύχει ή θα αποτύχει.

Προγράμματα: διαδικασίες και βήματα του στρατηγικού σχεδίου

Προϋπολογισμός: ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, ανάλυση πόσο θα κοστίσει και τα κέρδη που αναμένουμε.

Διαδικασίες: λειτουργίες που μπορούν να χωριστούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό ενεργειών.

Προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία

- Καταθετικά προϊόντα. (Τρεχούμενους λογαριασμούς, Ταμειυτηρίου, Λογαριασμούς εμπρόθεσμων καταθέσεων.)
- Δανειοδοτικά Προϊόντα (Βραχυπρόθεσμα, Μεσοπρόθεσμα και Μακροπρόθεσμα) Πωλήσεις γεωργικών χρεωδών, φυτοφαρμάκων, λιπασμάτων.
- Πιστωτικές / Χρεωστικές Κάρτες (VISA – MASTERCARD).
- Εμβάσματα / Συναλλαγές εξωτερικού.(WESTER UNION /S.E.P.A.)
- Εγγυήσεις προς τα μέλη.
- Ασφαλιστικές Υπηρεσίες
- Internet Banking
- Αγοραπωλησίες ξένου συναλλάγματος.
- Εισπράξεις διαφόρων λογαριασμών(ΑΤΗΚ, ΑΗΚ, υδατοπρομήθειας κ.α)

Ποιοι είναι οι πελάτες;

Οι πελάτες της εταιρείας σε μεγάλο ποσοστό είναι ο πληθυσμός της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής που αναπτύσσεται και εργάζεται η εταιρεία. Αρκετοί δε είναι και οι αγρότες που εξυπηρετεί η εταιρεία μιας και η περιοχή εργασιών της είναι αγροτική..

Διαφορά με ανταγωνιστές:

Ανταγωνιστές είναι οι εμπορικές τράπεζες μιας και με τις υπόλοιπες συνεργατικές εταιρείας υπάρχει μια συμμαχία.

Οι εμπορικές τράπεζες είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί ενώ η συνεργατική εταιρεία ανήκει συλλογικά στα μέλη και όχι στο μετοχικό κεφάλαιο, κάνει ιεράρχηση των στόχων με βάση το συμφέρον του μέλους και όχι μόνο με το συμφέρον της εταιρείας ως οικονομικού οργανισμού. Έτσι στις συνεργατικές ασκούνται δραστηριότητες με ελάχιστο περιθώριο κέρδους.

Στην ευρύτερη περιοχή εργασιών της εταιρείας ,υπάρχουν μόνο ακόμη 2 εμπορικές τράπεζες, 1 υποκατάστημα Marfin Laiki στην Μοσφιλωτή και 1 υποκατάστημα Τράπεζας Κύπρου στα Λεύκαρα.

Βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι ότι στη περιοχή εργασιών της έχει 6 υποκαταστήματα και ο ανταγωνισμός 2 μόνο, ο συνεργατισμός σαν θεσμός είναι πολύ ανεπτυγμένος στη Κύπρο, το προσωπικό που διαθέτει είναι άτομα νέα με γνώσεις, όπως επίσης άτομα που κατοικούν στη περιοχή, και γνωρίζουν τους πελάτες. Το προηγούμενο δίνει στην εταιρεία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ότι οι πελάτες νιώθουν πιο οικεία με άτομα που ήδη γνωρίζουν και έτσι υπάρχουν και πιο ανεπτυγμένες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους. Αξιόλογο πλεονέκτημα είναι και η προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων στους αγρότες κάτι που δεν προσφέρουν οι ανταγωνιστές.

10.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Πιο πάνω αναφέρθηκαν οι αντικειμενικοί στόχοι της εταιρείας και η αποστολή της. Για να επιτύχουν λοιπόν οι στόχοι αυτοί, η καλύτερη στρατηγική επιλογή είναι εφαρμογή στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας.

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό από αυτών.

Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.

Υπάρχουν οι εξής κατηγορίες στρατηγικής ανάπτυξης.

- 1.κάθετη ολοκλήρωση
2. οριζόντια ολοκλήρωση
3. διασπορά διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
4. συγκέντρωση - διεξόδυση αγοράς
5. ανάπτυξη αγοράς
6. ανάπτυξη προϊόντων.

Οι τελευταίες τέσσερις λύσεις παρουσιάζονται ως εξής στο πιο κάτω πίνακα μήτρα προϊόντος – αγοράς :

	ΥΠΑΡΧΟΝ ΠΡΟΪΟΝ	ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ
ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΑΓΟΡΑ	Διείσδυση – συγκέντρωσης αγοράς	Ανάπτυξη νέων προϊόντων
ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ	Ανάπτυξη νέων αγορών	Διαφοροποίηση

Πηγή: Η μήτρα προϊόντος – αγοράς, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Βασίλης Μ. Παπαδάκης (Σελ265/πίνακας6.7)

Προτείνεται στην εταιρεία να επιλέξει τη στρατηγική συγκέντρωσης – διείσδυσης στην αγορά.

Με τη στρατηγική αυτή σημαίνει ότι η εταιρεία θα πρέπει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος , μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

Αυτό μπορεί να γίνει με τους εξής τρεις τρόπους:

1. Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες. Να αυξηθεί η ποσότητα κατανάλωσης των υπηρεσιών από καταναλωτές ή να γίνει διαφήμιση νέων υπηρεσιών ή υπαρχουσών για να τις γνωρίσουν οι πελάτες, ή να δοθούν κίνητρα τιμής της αγοράς για επιτόκια ή έξοδα υπηρεσιών και τιμές προϊόντων.
2. Με τη προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να το επιτύχει με τη διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, με την ενίσχυση των προσπαθειών προώθησης του προϊόντος ή με προσφορά χαμηλότερων επιτοκίων και εξόδων
3. Μπορεί επίσης να στοχεύσει σε μη χρήστες προϊόντων. Να υποκινήσει τη δοκιμαστική χρήση ή να διαφημίσει τυχών νέες χρήσεις του προϊόντος.

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται όταν :

1. οι παρούσες αγορές είναι κορεσμένες.
2. υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης προϊόντος από τους καταναλωτές
3. τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται
4. οικονομίες κλίμακας προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
5. ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών
6. υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών

10.3 ΕΙΝΑΙ Ο ΔΡΟΜΟΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΩΜΕΝΟΣ ΜΕ ΡΟΔΟΠΕΤΑΛΑ;

Η εντύπωση ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι εύκολες στη σύλληψη και υλοποίηση τους είναι εύκολες είναι απόλυτα λανθασμένη.

Ο Richard Branson, ένας από τους πιο επιτυχημένους επιχειρηματίες της εποχής, ισχυρίστηκε ότι “ Η Ανάπτυξη δεν οδηγεί πάντα μια επιχείρηση στην επιτυχία. Συχνά μετατρέπει μια πολύ επιτυχημένη επιχείρηση σε μια μέτρια μεγάλη επιχείρηση. ”

Συχνά οι επιχειρηματίες αποτυγχάνουν να μεγαλώσουν τις επιχειρήσεις τους, κυρίως εξαιτίας του ότι τα προσόντα και οι δεξιότητες τους εκείνες, οι οποίες βοηθούν τις επιχειρήσεις τους στο ξεκίνημα των εργασιών τους , συχνά αποτελούν εμπόδιο στην περαιτέρω ανάπτυξη τους. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρηματίες αποτυγχάνουν στο να παντρέψουν τις ηγετικές τους ικανότητες με τις ανάγκες της επιχείρησης καθώς αυτή αναπτύσσεται σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Καθοριστικός παράγοντας αποτελεί η διάθεση των επιχειρηματιών να μουν σε μια διαδικασία συνεχούς μάθησης και ανανέωση , έτσι ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις αντίστοιχες ανάγκες της εταιρείας τους, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης της.

Για να μπορέσει ένας διευθυντής να υποστηρίξει την ανάπτυξη της εταιρείας θα πρέπει να εγκαταλείψει τις τεχνικές και συνήθειες που χρησιμοποιούσε κατά την έναρξη εργασιών της εταιρείας. Οι ίδιες τεχνικές σε μια μεγαλύτερη επιχείρηση είναι δυνατό να παρεμποδίζουν την ανάπτυξη της.

Υπάρχουν 4 τάσεις ανωτέρων στελεχών που βοηθούν την μικρή επιχείρηση αλλά εμποδίζουν την ανάπτυξη μιας μεγαλύτερης επιχείρησης, της οποίας οι ανάγκες διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό.

- A. Πίστη στους συναδέλφους με τους οποίους ξεκίνησε η επιχείρηση
- B. Προσανατολισμός σε επιμέρους έργα
- Γ. Προσκόλληση/ αφοσίωση σε ένα τομέα εργασίας
- Δ. Εργατική απομόνωση

10.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η εξασφάλιση υψηλών αποδόσεων δεν αποτελεί ικανή προϋπόθεση για την επιλογή μιας στρατηγικής. Παράλληλα θα πρέπει να εξεταστεί ο βαθμός επικινδυνότητας που η στρατηγική συνεπάγεται για την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της εταιρείας και να διευρυνθεί κατά πόσο βρίσκεται εντός των αποδόσεων.

A. Οικονομική μελέτη κινδύνου

Από την ανάλυση που κάναμε σε προηγούμενο κεφάλαιο των λογιστικών καταστάσεων της εταιρείας και των χρηματοοικονομικών δεικτών της εταιρείας μπορούμε να πούμε ότι είναι σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα.

B. Ανάλυση ευαισθησίας

Εξετάζεται το ενδεχόμενο να υπάρχουν αποκλίσεις από τα προβλεπόμενα μεγέθη καθώς και επιδράσεις στην κερδοφορία. Οι προβλέψεις δείχνουν ότι θα αυξηθεί η κερδοφορία.

Γ. Δημιουργία σεναρίων

Η δημιουργία σεναρίων στοχεύει στη προβολή πιθανών μελλοντικών καταστάσεων με διαφορετικές εξελίξεις στο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

10.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας εταιρείας επιδιώκει να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφάρμοσε η επιχείρηση. Μια σωστή αξιολόγηση στρατηγικής θα πρέπει να έχει τα εξής κριτήρια:

- Συνέπεια προς τους στόχους της εταιρείας
- Συμφωνία - ταύτιση στρατηγικής με εξωτερικό περιβάλλον
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - διατήρηση
- Εφικτότητα , δηλ η στρατηγική δεν πρέπει να δημιουργεί εμπόδια στους πόρους

Η στρατηγική συχνά είναι μια προσπάθεια δημιουργίας και εκμετάλλευσης μοναδικών ικανοτήτων για όσο το μεγαλύτερο διάστημα , καθώς και η προσπάθεια παρεμπόδισης της αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί εάν μια επιχείρηση κατέχει:

1. Ανώτερους πόρους
2. Ανώτερες ικανότητες
3. Ανώτερη θέση στην αγορά

Η εκτίμηση της καταλληλότητας της στρατηγικής που επιλέχτηκε διέρχεται από δυο στάδια:

1^ο στάδιο: εντοπισμός αρχών ή λογικής που ακολουθεί η στρατηγική αυτή.

Τεχνικές με τις οποίες μπορούμε να εκτιμήσουμε αν μια στρατηγική είναι κατάλληλη:

- Ανάλυση κύκλου ζωής της επιχείρησης
- Τοποθέτηση της επιχείρησης
- Ανάλυση της αλυσίδας αξίας
- Ανάλυση χαρτοφυλακίου
- Επιχειρησιακό προφίλ

2^ο στάδιο: Μέθοδοι επιλογής της καταλληλότερης στρατηγικής

Σύγκριση σχετικών ωφελειών κάθε στρατηγικής

- Κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών
- Χρήση δένδρων αποφάσεων
- Προγραμματισμός βάσει σεναρίων

10.6 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΕΠΤΑ ΣΙΓΜΑ

Στην προσπάθεια της εταιρείας McKinsey να διερευνήσει το φαινόμενο της επιτυχίας και της αποτυχίας των επιχειρήσεων, δημιουργήθηκε το μοντέλο των 7-σίγμα.

Το μοντέλο αυτό προτείνει την ανάλυση των επιχειρήσεων με εστίαση όχι μόνο στη σχέση στρατηγικής και δομής αλλά και στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εσωτερικών μεταβλητών.

Οι μεταβλητές αυτές είναι: (7s)

1. Στρατηγική (strategy) hard
2. Οργανωτική δομή (structure) hard
3. Συστήματα (systems) hard
4. Στυλ διοίκησης (style) soft
5. Άνθρωποι (staff) soft
6. Ικανότητες (skills) soft
7. Υπέρτατοι στόχοι (shared values) soft

Πηγή: Μοντέλο 7s, Στρατηγική των Επιχειρήσεων Βασίλης Μ. Παπαδάκης (Σελ612)

Προσαρμογή 7S της Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου –Λευκάρων

Δομή: μεικτή δομή – γεωγραφική με λειτουργική δομή

Συστήματα: Τυπικές και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες , υπάρχει όμως ο αστάθμητος παράγοντας που καλείται πελάτης και δεν θέλει πάντα την ίδια υπηρεσία. Έλλειψη τμήματος μάρκετινγκ και ανθρώπινου δυναμικού.

Στυλ διοίκησης: στενόμυαλα στελέχη , χωρίς τις απαραίτητες γνώσεις στη διοίκηση. Σπαταλούν το χρόνο τους και την προσοχή τους σε διάφορα μη σημαντικά θέματα.

Προσωπικό: 17 άτομα από τα 30, είναι νεαρά σε ηλικία κατέχουν τις απαραίτητες και περισσότερες γνώσεις από ότι χρειάζεται για τη θέση εργασίας τους , όμως δεν είναι ευχαριστημένα, ούτε από τους ανωτέρους και τη συμπεριφορά τους , ούτε από τις απολαβές τους , ή τη παρακίνηση τους. Δέχεται πιέσεις φόρτου εργασίας λόγω έλλειψης προσωπικού.

Ικανότητες: η εταιρεία έχει και όλους τους πόρους όσον αφορά τα οικονομικά όσο και ικανό προσωπικό για να επιτύχει τους στόχους της.

Υπέρτατοι στόχοι: προαγωγή των οικονομικών συμφερόντων των μελών της και ιδιαίτερα η δημιουργία κεφαλαίων προς δανεισμό στα μέλη για ωφέλιμους ή αναγκαίους σκοπούς, με λογικό τόκο και εύκολους τρόπους αποπληρωμής, η αποδοχή καταθέσεων από μέλη και μη μέλη και η εξασφάλιση δανείων για τις ανάγκες των μελών, η ενθάρρυνση μεταξύ των μελών του πνεύματος της αποταμίευσης, της αυτοβοήθειας και της αλληλοβοήθειας.

Βάση των 7-σίγμα για να επιτύχει μια επιχείρηση θα πρέπει τα 7 – σίγμα να ταιριάζουν μεταξύ τους. Και η επιτυχία ή αποτυχία εξαρτάται από:

1. Την ικανότητα της επιχείρησης να αλλάζει όχι μόνο σε ένα από τα επτά αλλά συνολικά και ταυτόχρονα
2. Την αλληλεπίδραση και την συνεκτικότητα των επτά σίγμα μεταξύ τους
3. Την έλλειψη ιεραρχίας μεταξύ των επτά σίγμα, όλα είναι εξίσου σημαντικά.

Η επιτυχία της εταιρείας δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της σωστής στρατηγικής και της οργανωτικής δομής, άλλα εφαρμογή όλων των πιο πάνω παραγόντων . Η σημασία του μοντέλου είναι προφανής και δεν είναι τυχαίο ότι πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν να το εφαρμόσουν και να βελτιώσουν την απόδοση τους.

Το μοντέλο αυτό λίγο πολύ βοηθά στον εντοπισμό του είδους των αλληλεξαρτήσεων που χρειάζεται να υπάρχουν. Η σωστή εφαρμογή του μπορεί να επιφέρει σημαντικά ωφέλη σε μια εταιρεία.

10.7 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Με βάση λοιπόν τα ανωτέρω και τα προβλήματα που προκύπτουν από τα συμπεράσματα της έρευνας προτείνονται κάποιες λύσεις για την καλύτερη λειτουργία και αύξηση των πελατών της.

- A. Κοινοποιήστε τις βασικές παραμέτρους της στρατηγικής στους υπαλλήλους
- B. Συνδέστε τους ποσοτικούς σας στόχους που τους ζητάτε να επιτύχουν με τη στρατηγική και βεβαιωθείτε ότι καταλαβαίνουν που οδηγείται η εταιρεία και πως η δική τους προσπάθεια θα συμβάλει στην επιτυχία της πορείας αυτής.
- Γ. Εκπαιδεύετε το προσωπικό σας και ιδιαίτερα το προσωπικό επαφής που βρίσκεται κοντά στους πελάτες και στον ανταγωνισμό. Διδάξτε τους το πώς μπορούν να κατανοούν και να συγκρίνουν την απόδοση της επιχείρησης με αυτή των ανταγωνιστών. Εκπαιδεύστε τους να ερμηνεύουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών, τις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών.
- Δ. Δημιουργήστε κανάλια επικοινωνίας μέσω των οποίων κάθε εργαζόμενος μπορεί να συνεισφέρει τις ιδέες και τις παρατηρήσεις του. Φροντίστε αυτές να διοχετεύονται προς τα πάνω ταχύτατα.
- Στ. Αξιολογήστε την πληροφόρηση αυτή και προσπαθήστε ταχύτατα να υλοποιήσετε τις πιο εύστοχες προτάσεις.
- Ε. Μην ξεχνάτε να επαινείτε και ανταμείβετε αυτούς που τις πρότειναν. Επίσης κοινοποιήστε προς όλους, μέσα από τα ίδια κανάλια επικοινωνίας, το πόσες και ποιές προτάσεις υλοποιήθηκαν. Έτσι μόνο θα δημιουργήσετε έναν ενάρετο κύκλο νέων ιδεών και προτάσεων, ενώ θα εμπλουτίσετε το εύρος και τη ποιότητα του στρατηγικού διαλόγου.
- Ζ. Αλλάξτε θέσεις στο προσωπικό σας για να εντοπιστεί ποια είναι η κατάλληλη θέση για τον κάθε ένα.
- Η. Ανακαινίστε τους χώρους εργασίας θα κάνετε το προσωπικό να νιώθει καλύτερα με το χώρο που εργάζεται και τους πελάτες ευχάριστα όταν θα εξυπηρετούνται στους χώρους αυτούς.
- Θ. Διαθέστε χρόνο με το προσωπικό να κάνετε διάλογο.

10.7.1 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕΤΕ ΝΕΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Αν και οι συχνοί πελάτες κατά κύριο λόγο είναι αυτοί που σας επιτρέπουν να είστε στην αγορά, οι νέοι πελάτες είναι αυτοί που καθορίζουν την υγεία και την ανάπτυξη της επιχείρησής σας.

Έχοντας υπόψη αυτό, είναι κρίσιμο οι διαβουλεύσεις για νέους πελάτες να λαμβάνουν πρόσθετη προσοχή. Όχι μόνο θα γλιτώσετε χρόνο και χρήμα με τις επαναλήψεις, αλλά θέτετε επίσης και τον ρυθμό για το μέλλον της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά αν οι διαβουλεύσεις για νέους πελάτες κακομεταχειρίζονται, τότε δεν υπάρχει μέλλον για την επιχείρηση.

Αντί να εξυπηρετείται τον πελάτη σας βιαστικά και να μη του μιλάτε σωστά και φιλικά, δοκιμάστε να τον ακούσετε προσεκτικά και να του εξηγήσετε και επιλύσετε διάφορες απορίες που μπορεί να έχει. Αυτή η πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση είναι πολύ πιο προσωπική και δίνει την ευκαιρία στον πελάτη να χαλαρώσει και να ηρεμήσει. Αφού ο πελάτης σας μοιραστεί τους προβληματισμούς του με εσάς, συνεχίστε κάνοντας τους ερωτήσεις. Αυτό που θεωρείται εσείς ορθό σε σχέση με αυτό που θεωρούν αυτοί, μπορεί να απέχει χιλιόμετρα μακριά και θα είναι μάλλον απίθανο να ξαναδείτε αυτόν τον πελάτη αν αυτά τα θέματα δεν διευκρινιστούν.

Μια άλλη καλή ερώτηση που μπορεί να κάνετε στον πελάτη σας, είναι να τον ρωτήσετε τι θέλει από την εταιρεία που δεν του προσφέρετε. Αυτό θα σας πει πολλά για τον ίδιο και τις προσδοκίες του.

Βεβαιωθείτε ότι θα εξηγήσετε στους νέους πελάτες την πολιτική της εταιρείας σας και εξηγήστε τους ότι μερικές φορές μπορεί να χρειάζεται περισσότερος χρόνος για την εξυπηρέτησή τους, και ότι δεν πρέπει να διστάσουν να ζητήσουν να δοκιμάσουν μια νέα υπηρεσία.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να νιώθουν οι πελάτες ελεύθεροι να σας πουν τι δεν τους αρέσει και ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με τις υπηρεσίες σας. Μερικές φορές μπορεί να το καταλάβετε παρακολουθώντας τον πελάτη αλλά κάποιες φορές όχι. Ο πελάτης θα σας επιβεβαιώσει ότι είναι ευτυχής αλλά στην πραγματικότητα ίσως δεν θα τον δείτε ποτέ ξανά.

Μην προσπαθήσετε ποτέ να πείσετε έναν πελάτη ότι ξέρετε αυτό που είναι το καλύτερο για εκείνον και ποτέ μα ποτέ μην προσπαθήσετε να του πείτε ότι μια υπηρεσία που προσφέρετε του ταιριάζει. Θα ήταν πολύ καλύτερο να τον αφήσετε να σας πει τι χρειάζεται και να εργαστείτε μαζί τους μέχρι να πετύχει. Αυτό χτίζει την εμπιστοσύνη.

Τέλος μια συμβουλή είναι η ακόλουθη: Το νούμερο ένα συστατικό που πρέπει να ψάξετε σε έναν υπάλληλο δεν είναι η εμπειρία του, διότι αυτή επιτυγχάνεται μέσα από την εκπαίδευση, αλλά το πόσο ειλικρινής είναι. Είναι επίσης και το πρώτο συστατικό που αναζητά ένας πελάτης στον τραπεζικό του, είναι κάποιον που ενδιαφέρεται πραγματικά και να τον ακούει. Επικεντρώστε σε αυτό και θα είστε επιτυχημένοι στη δουλειά σας.

10.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι προτιμούν να πεθάνουν από το να σταθούν μπροστά σε ένα κοινό και να βγάλουν λόγο. Αυτός ο φόβος που είναι περισσότερο άγχος, προέρχεται από τον φόβο της απόρριψης.

Η πώληση έχει περίπου την ίδια επίδραση στους ανθρώπους και οι ρίζες του προβλήματος είναι πάντα οι ίδιες: έλλειψη εμπειρίας, έλλειψη γνώσης του θέματος, έλλειψη οράματος ή πεποίθησης και έλλειψη ηγεσίας.

Σημαντικό επίσης είναι να κατανοήσετε ότι το πρώτο πράγμα και σημαντικότερο για την λειτουργία της εταιρείας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η εταιρεία πρέπει να δώσει περισσότερη σημασία στο κεφάλαιο αυτό, μιας και από την έρευνα που έγινε προέκυψε ότι το προσωπικό είναι δυσαρεστημένο σε όλα τα θέματα που προκύπτουν από το κεφάλαιο Ανθρωπίνων Πόρων. Η κερδοφορία και η λειτουργία της εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους υπαλλήλους, και πρέπει να μεριμνήσετε για την ικανοποίηση τους.

Μπορεί να έχετε καταστήσει τις προσδοκίες σας σαφείς στους υπαλλήλους αλλά δεν τους έχετε δώσει τα εργαλεία για να συναντήσουν ή και να υπερβούν ενδεχομένως αυτές τις προσδοκίες. Χειρότερα, αν δεν σώσετε την κατάσταση γρήγορα, το αποτέλεσμα θα είναι η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων σας να κλονιστεί, ίσως και αδιόρθωτα, και να τους χάσετε συγχρόνως και από υπάλληλους.

Παρόλο που μπορεί να μην το γνωρίζετε, οι υπάλληλοι παρατηρούν την κάθε σας κίνηση και χειρονομία και θα εξομοιώσουν ότι βλέπουν. Αν δεν εργάζεστε, μην περιμένετε και από αυτούς να εργαστούν και στο τέλος αυτές οι μικτές κινήσεις θα οδηγήσουν σε μια έλλειψη σεβασμού για σας και μια αφόρητη ατμόσφαιρα εργασίας.

Μην μένετε μόνο στο να τους το πείτε, εξηγήστε το τους, δείξτε τους και μετά αφήστε τους να σας δείξουν τι μάθανε και έπειτα επαναλάβετε τη διαδικασία. Η επανάληψη είναι καλή. Η περισσότερη επανάληψη είναι καλύτερη. Ο μόνος τρόπος να αποκτήσουν εμπειρία είναι να τους δώσετε το περιθώριο να κάνουν λάθη.

Επίσης βάλτε την καλύτερη διαφήμιση στον τοπικό τύπο. Μην σχεδιάσετε την διαφήμιση σας μόνοι σας. Καλέστε τις εταιρίες δημοσίων σχέσεων στην περιοχή σας και τιμολογήστε τις, κατόπιν προσλάβετε την καλύτερη στην πόλη. Αφήστε τους να σχεδιάσουν την διαφήμιση καθώς και τις επαγγελματικές σας κάρτες. Η εταιρεία σας θα πρέπει να έχει το προφίλ ενός επαγγελματικού συνεργατικού ιδρύματος.

Τέλος, αναμένεται ότι θα επιλέξετε τη στρατηγική ανάπτυξης που ταιριάζει καλύτερα στην εταιρεία και τις ανάγκες της. Η επιλογή αυτή θα πρέπει να γίνει έπειτα από τη μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να ξεχνάτε πως γνώμονας σας στη προσπάθεια αυτή πρέπει να είναι όχι η βραχυχρόνια επιτυχία αλλά η σταθερή, μακροχρόνια επικερδής ανάπτυξη.

Σημαντικό είναι να αντιλαμβάνεστε ότι κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης της επιχείρησής σας, οι ανάγκες της μεταβάλλονται ραγδαία και επομένως θα πρέπει οι στρατηγικές επιλογές που εφαρμόσατε να είναι ευέλικτες και προσαρμόσιμες στο δυναμικό περιβάλλον της επιχείρησής.

Εν κατακλείδι θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η οποιαδήποτε επιλογή στρατηγικής, δεν πρέπει να είναι στατική αλλά να προσαρμόζεται με τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Έτσι για να μπορέσει σήμερα η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου – Λευκάρων να ανταγωνισθεί επιτυχώς μεταξύ των ανταγωνιστών της θα πρέπει να λάβετε σοβαρά υπόψη την ιδιομορφία της δομής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείστε, τη δομή της ίδιας της εταιρείας, την δομή της αγοράς στόχου και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών της, για να μπορέσετε να αποφασίσετε, αν για τη εταιρεία σας ενδείκνυται η υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής.

Η επιλεγθείσα στρατηγική δεν πρέπει να είναι στατική και άκαμπτη, γιατί είναι σίγουρο ότι η εταιρεία σας θα αντιμετωπίσει προβλήματα, λόγω του ότι δεν θα είναι σε θέση να αφουγκραστεί τις τάσεις και τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

10.9 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου – Λευκάρων ως συνεργατική εταιρεία έχει την υποχρέωση να εξασφαλίζει τις εκάστοτε προϋποθέσεις που επιβάλλουν οι συνθήκες οι οποίες επικρατούν στον κοινωνικό και οικονομικό της περιβάλλον. Η διεθνοποίηση των εθνικών οικονομιών, η απελευθέρωση των αγορών, η ελεύθερη ανταγωνιστική αγορά, η όξυνση του ανταγωνισμού, η κατάργηση του προστατευτικού και παγκόσμια οικονομική κρίση είναι μερικά από τα στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον αυτό. Έχει λοιπόν την υποχρέωση να αντιμετωπίσει άμεσα τις δυσκολίες, που φυσικά απορρέουν από το περιβάλλον αυτό και παράλληλα να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που το ίδιο περιβάλλον της προσφέρει.

Για να επιτύχει τους στόχους αυτούς είναι υποχρεωμένη να βαδίζει ταυτόχρονα σε δυο δρόμους. Ο πρώτος δρόμος αφορά τη συνεργατική συνοχή που επιτυγχάνεται με την εφαρμογή των Συνεργατικών Αξιών και Αρχών. Ο δεύτερος αφορά τον εκσυγχρονισμό, που αποτελεί μια συνεχή διαδικασία εναρμόνισης και διαχείρισης της εταιρείας με τις ανάγκες της σύγχρονης πραγματικότητας.

Οι δυο δρόμοι που εκ των πραγμάτων διανύει η εταιρεία δεν είναι ασφαλώς εύκολοι. Επιβάλλεται όμως σε αυτή και σε όλες τις άλλες συνεργατικές στην Κύπρο και στο εξωτερικό να τους διανύσουν. Αυτούς τους δρόμους διανύσαν και οι δίκαιοι σκαπανείς του Rochdale του Ηνωμένου Βασιλείου και μέσα από αυτούς τους δρόμους πέτυχαν διαχρονικά να αλλάξουν το ρουν της παγκοσμίας οικονομικής και κοινωνικής ιστορίας.

Το βασικό συμπέρασμα το οποίο εξάγεται από την όλη έρευνα που έγινε και την εργασία είναι: Η Σ.Π.Ε Περιοχών Σταυροβουνίου – Λευκάρων, για να μπορέσει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις δυσκολίες του σύγχρονου κόσμου έχει καθήκον να διαφυλάξει την συνεργατική της ταυτότητα και ταυτόχρονα να χρησιμοποιήσει τα επιτεύγματα της επιστήμης για να προάγει τον εκσυγχρονισμό και την ανταγωνιστικότητα της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βιβλία:

1. **Ανδρέας Χ. Ηρακλέους**,(2007),Θεωρία Συνεργατικής Οργάνωσης, Έκδοση Παγκύπριας Συνεργατικής Συνομοσπονδίας ΛΤΔ,1^η Εκδ., Λευκωσία.
2. **Κώστας Σιφνιώτης**,(1990),Συνεταιριστική Οικονομία, Αθήνα
3. **Κυριάκος Μ. Αγκαστινιώτης**,(1965),Συνεργατισμός – Γέννησις και Ανάπτυξις του εν Κύπρο, Λευκωσία
4. **Κώστας Τερζίδης ,Κώστας Τζωρτζάκης**,(2004),Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδοτικός Οίκος Rosili, 1^η εκδ., Γέρακας.
5. **Π.Γ. Κυριαζόπουλος ,Κ.Π.Τερζίδης**,(2000),Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική,1^η εκδ., Αθήνα.
6. **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**,(2007),Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Τόμος Α΄, Εκδόσεις Ε.Μπένου, 5^η Εκδ., Αθήνα.
7. **Paul James**,(1998), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας ,Εκδόσεις Κλειδαριθμός,2^η εκδ., Αθήνα
8. **Γ.Ι. Αυλωνίτης, Β.Μ. Σταθακόπουλος**,(2008),Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, 2^η Εκδ. Αθήνα
9. **Σταύρος Θεοφανίδης**,(2002),Μεθοδολογία της Επιστημονικής Σκέψης και Έρευνας, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα
10. **Γούναρης,Σ.**(2003) Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Α΄ εκδ. Αθήνα:Εκδοσεις ROSILI.
11. **Δ.Μπουράντας**,(2005)Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας,Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Άρθρα :

1. *Ενημερωτικό Δελτίο*, Συνεργατικό Κίνημα Κύπρου, Σ.Κ. Τράπεζα Λ.τ.δ, Δεκέμβριος 2008, τεύχος 9
2. *Ενημερωτικό Δελτίο*, Συνεργατικό Κίνημα Κύπρου, Σ.Κ. Τράπεζα Λ.τ.δ, Νοέμβριος 2008, τεύχος 12
3. *Συνεργατικό Βήμα* , ΣΥΝΕΧΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΝΤΑΤΙΚΕΣ ΣΥΓΩΝΕΥΣΕΙΣ ΤΩΝ Σ.Π.Ι ΜΕ ΕΝΤΑΤΙΚΟΥΣ ΡΥΘΜΟΥΣ , Κ.Λύρας ,Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία Δεκέμβριος 2008, αρ. φύλλου 276
4. *Συνεργατικό Βήμα* , Βασικός στόχος η συνεργασία των Συνεργατικών εταιρειών στην εμπορία γεωργικών προϊόντων, Μ. Μίλης ,Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία Δεκέμβριος 2009, αρ. φύλλου 286
5. *Συνεργατικό Βήμα* , Αισιοδοξία για το μέλλον του Συνεργατισμού, Κ.Λύρας ,Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία Οκτώβριος 2009, αρ. φύλλου 286
6. *Συνεργατικό Βήμα* , Στην ανασυγκρότηση, αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμό στοχεύει το Συνεργατικό Κίνημα , Α.Πασχαλίδη ,Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία Οκτώβριος 2009, αρ. φύλλου 288
7. *Συνεργατικό Βήμα* , Ο Συνεργατισμός έχει τις δυνάμεις να ξεπεράσει οποιοδήποτε δυσκολίες, Κ.Λύρας ,Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία Αύγουστος 2009, αρ. φύλλου 284
8. *Συνεργατικό Βήμα* , Ο Συνεργατισμός εκπαιδεύει και καταρτίζει τα στελέχη του , Α.Μουσκάλλης ,Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία Δεκέμβριος 2010, αρ. φύλλου 289

ΞΕΝΗ

1. **Holyoake, G.J**, The history of Cooperation, 1878-1906, London
2. **Holyoake, G.J**, History of the Rochdale Pioneers, 1893, London
3. **Henderson, B.D**, The star of the Portfolio, 1998, New York
4. **Barrow, C.P** , The Business Plan Workbook, 2005, 5th dition, kogan, London

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. <http://www.spe-stavrovouniou.com/>
2. <http://www.coop.com.cy/>
3. <http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/All/3C5E0B4D1DA79FA0C2256EBD004F3CC2?OpenDocument&a=1&z=>
4. http://www.cssda.gov.cy/cssda/cssda.nsf/DMLindex_gr/DMLindex_gr?OpenDocument
5. http://www.centralbank.gov.cy/nqcontent.cfm?a_id=1

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

1) ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Μέρος Α'

	<i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i>	<i>ΜΕΤΡΙΑ</i>	<i>ΑΡΚΕΤΑ</i>	<i>ΠΟΛΥ</i>
Είστε ικανοποιημένοι από τον χώρο εργασίας σας;				
Είστε ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους σας ;				
Η μισθοδοσία και η απολαβές σας είναι ικανοποιητική;				
Πιστεύεται ότι οι απολαβές σας λειτουργούν σαν κίνητρο για να εργάζεστε καλύτερα;				
Έχετε όλες τις γνώσεις και την εκπαίδευση που απαιτούνται για να εργάζεστε στην θέση αυτή;				
Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων;				
Υπάρχουν ασφαλές συνθήκες εργασίας;				
Τα υποκαταστήματα που εργάζεστε πληρούν όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές;				
Τεχνολογικά και μηχανολογικά τα υποκαταστήματα λειτουργούν σωστά;				
Είστε ευγενικοί και ευχάριστοι με τους πελάτες;				
Η προσωπική σας ζωή επηρεάζει την απόδοσή σας;				
Θεωρείται ότι έχετε αδικηθεί από				

τους ανωτέρους σας μέχρι σήμερα και ότι η προσφορά σας δεν έχει αναγνωριστεί;				
Η εταιρεία σας έχει ξοδέψει χρόνο και χρήμα για την εκπαίδευση σας;				
Θα συμβουλευάτε κάποιον να εργαστεί στην εταιρεία σας;				
Η εταιρεία που εργάζεστε δεν έχει το αρμόδιο άτομο /τμήμα μάρκετινγκ. Θεωρείται ότι απαιτείτε;				
Ο ανταγωνισμός έχει επηρεάσει την πελατεία μας;				
Η διαφήμιση και τα μέσα διαφήμισης της εταιρείας μας είναι αρκετά;				
Μπορείτε εσείς σαν άτομα εξυπηρέτησης να προσελκύσετε νέους υποψήφιους πελάτες;				
Υποθέστε ότι είστε πελάτης, θα ήσασταν ικανοποιημένοι από την συμπεριφορά και εξυπηρέτηση σας;				
Η αγορά που αναπτύσσεται η εταιρεία σας έχει κορεστεί, από τραπεζ. Οργαν;				
Η μέχρι σήμερα στρατηγική της εταιρείας σας πιστεύετε ότι αποφέρει καλά αποτελέσματα;				
Αν η στρατηγική αυτή συνεχίσει θα μπορέσει η εταιρεία να αντέξει στον ανταγωνισμό;				

Μέρος Β'

1. Τι δεν σας ικανοποιεί στον χώρο εργασίας σας και στην συμπεριφορά συναδέλφων – προϊσταμένων;
2. Ποιές ελλείψεις πιστεύετε ότι πρέπει επειγόντως να καλυφτούν; (προσωπικό/εκπαίδευση/τεχνολογίας/μηχανήματα/υποκαταστήματα/υπηρεσίες κ.λπ).
3. Υπάρχει πιστεύετε σοβαρό πρόβλημα κατανομής της εργασίας σας μέσα στο χρόνο ή υπάρχει ομοιόμορφη κατανομή;(ορισμένες μέρες/ ώρες που δεν προλαβαίνετε τις εργασίες, αυξημένη προσέλευση πελατών)
4. Έχετε προβλήματα με τους πελάτες; Αν ναι, τι είδους;
5. Τι ζητάνε οι πελάτες που δεν το προσφέρουμε;
6. Εργάζεστε στην εταιρεία από αγάπη για την δουλειά σας ή για βιοποριστικούς λόγους;
7. Τι αλλαγές προτείνετε για την εταιρεία όσον αφορά την στρατηγική που ακολουθεί τη δομή της, το πακέτο απολαβών, αξιολόγηση προσωπικού, οργάνωση κ.λ.π.

2) ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΩΤΕΡΩΝ

Μέρος Α'

	<i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i>	<i>ΜΕΤΡΙΑ</i>	<i>ΑΡΚΕΤΑ</i>	<i>ΠΟΛΥ</i>
Είστε ικανοποιημένοι από την ανάπτυξη της εταιρείας από το 2007 που έγινε η συγχώνευση των 6 εταιρειών;				
Είστε ικανοποιημένοι από τα οικονομικά αποτελέσματα της ;				
Το μερίδιο αγοράς σας είναι ικανοποιητικό;				
Πιστεύεται ότι οι απολαβές των υπαλλήλων λειτουργούν σαν κίνητρο για να εργάζονται καλύτερα;				
Έχετε όλες τις γνώσεις και την εκπαίδευση που απαιτούνται για να εργάζεστε στην θέση αυτή;				

Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού;				
Προσφέρονται ασφαλές συνθήκες εργασίας;				
Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι αρκετή για να διατηρηθεί η πελατεία;				
Τεχνολογικά και μηχανολογικά τα υποκαταστήματα λειτουργούν σωστά;				
Είστε ικανοποιημένοι από το λειτουργικό κόστος;				
Είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες από τις προσφερόμενες υπηρεσίες;				
Η επιτοκιακή πολιτική που έχετε είναι ικανοποιητική ή πρέπει να αλλάξει;				
Η εταιρεία έχει ξοδέψει αρκετό χρόνο και χρήμα για την εκπαίδευση προσωπικού;				
Η πολιτική εξυπηρέτησης είναι ικανοποιητική;				
Η εταιρεία δεν έχει το αρμόδιο άτομο /τμήμα μάρκετινγκ. Θεωρείτε ότι απαιτείτε;				

Ο ανταγωνισμός έχει επηρεάσει το ποσοστό πελατείας ;				
Η διαφήμιση και τα μέσα διαφήμισης της εταιρείας μας είναι αρκετά;				
Είναι σωστά οργανωμένη η δομή της εταιρείας;				

Υπάρχουν δυνατότητες του προσωπικού;				
Θεωρείται ότι η εταιρεία είναι επαρκές σε προσωπικό;				
Η αγορά που αναπτύσσεται η εταιρεία σας έχει κορεστεί από τραπεζ. Οργαν;				
Η μέχρι σήμερα στρατηγική της εταιρείας σας πιστεύεται ότι αποφέρει καλά αποτελέσματα;				
Αν η στρατηγική αυτή συνεχίσει θα μπορέσει η εταιρεία να αντέξει στον ανταγωνισμό;				
Έλεγχος. Είναι επαρκές ή παρουσιάζει ελλείψεις.				
Ο έλεγχος βοηθά στην ανάπτυξη και καλύτερη οργάνωση της εταιρείας.				
Η πληροφορίες που συλλέγονται από τα συστήματα πληρ., τα στατιστικά και τους ελέγχους αξιοποιούνται σωστά;				
Υπάρχουν όλα τα απαιτούμενα συστήματα για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας;				
Η τεχνολογική υποδομή είναι ικανοποιητική;				

Μέρος Β'

1. Πιστεύεται ότι υπάρχουν ελλείψεις ή παραλείψεις στην οργανωτική δομή της εταιρείας; Αν ναι ποιές ;
2. Έχουν κατανεμηθεί σωστά όλες οι θέσεις εργασίας; Βρίσκεται δηλαδή το σωστό άτομο στην κατάλληλη θέση;
3. Ποιές ελλείψεις πιστεύετε ότι πρέπει επειγόντως να καλυφτούν; (προσωπικό/εκπαίδευση/τεχνολογίας/μηχανήματα/υποκαταστήματα/υπηρεσίες κ.λπ).
4. Έχετε σχέδια για βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών , μέσω του προσωπικού εξυπηρέτησης και των προϊόντων που προσφέρονται; Ποιά είναι;
5. Όσον αφορά την αγορά στόχο της εταιρείας , πιστεύεται ότι κινδυνεύετε να χάσετε μερίδιο από τον ανταγωνισμό; Αν ναι γιατί;
6. Υπάρχει πιστεύεται σοβαρό πρόβλημα κατανομής της εργασίας σας μέσα στο χρόνο ή υπάρχει ομοιόμορφη κατανομή;(ορισμένες μέρες/ ώρες που δεν προλαβαίνετε τις εργασίες, αυξημένη προσέλευση πελατών)
7. Έχετε προβλήματα με τους πελάτες; Αν ναι, τι είδους;
8. Τι αλλαγές προτείνετε για την εταιρεία όσον αφορά την στρατηγική που ακολουθεί τη δομή της, το πακέτο απολαβών, αξιολόγηση προσωπικού, οργάνωση κ.λ.π.