

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

«ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΣΙΔΕΝΟΡ Α.Ε.»



ΜΠΑΤΙΛΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΤΟΣ 2014

ΑΘΗΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία έγινε με σκοπό να αναλυθεί το το μακροπεριβάλλον του Ομίλου Σιδενόρ προκειμένου να καταστεί σαφές το αν και πως η εταιρία επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες όπως οι πολιτικοί, νομικοί, τεχνολογικοί, και κοινωνικοί, αλλά και τι μέτρα λαμβάνει απο την μεταβολή αυτών ή ακόμα τι θα έπρεπε να κάνει περαιτέρω για να γίνει ακόμα πιο ανταγωνιστική στον κλάδο της.

Η πτυχιακή εργασία εμβαθύνει επίσης στα συστήματα πληρωμών και κυρίως στα πριμ παραγωγικότητας που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, πως υπολογίζονται αυτά, ποια η συχνότητα τους, και ποιοι τα δικαιούνται.

Μετά την επιλογή του θέματος ξεκίνησε η συλλογή των πληροφοριών για τον Όμιλο από τότε που ιδρύθηκε και στη συνέχεια, έχοντας συλλέξει το ιστορικό της εταιρίας, μέσω σημειώσεων της σχολής και βιβλίων στρατηγικής ξεκίνησε η ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος της.

Η δυσκολία εντοπίστηκε στη συλλογή πληροφοριών για τις αμοιβές παραγωγικότητας καθώς δεν υπήρχε καμία πληροφορία στο διαδίκτυο ή σε βιβλία οπότε και προσπάθησα μέσω συνεντεύξεων με το τμήμα προσωπικού, το οποίο και ευχαριστώ για την βοήθεια στο να συλλέξω τα στοιχεία που τελικά χρησιμοποίησα.

Στα πρώτα κεφάλαια λοιπόν γίνεται η παρουσίαση της εταιρίας και το έργο της, αναφέρονται γενικές πληροφορίες για τα συστήματα αμοιβών ενώ στη συνέχεια αναλύεται το μακροπεριβάλλον του Ομίλου και η εργασία κλείνει με το μεγαλύτερο κεφάλαιο που αφορά στα πριμ παραγωγικότητας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u> Εισαγωγή.....	6
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u> Συστήματα αμοιβών.....	11
2.1 Εισαγωγικά.....	11
2.2 Μεταβλητές αμοιβές βάσει απόδοσης.....	12
<u>2.2.1 Δυσκολίες στην επιτυχία της αμοιβής βάσει απόδοσης.....</u>	13
<u>2.2.2 Στοιχεία επιτυχίας των αμοιβών βάσει απόδοσης.....</u>	14
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u> Ανάλυση της εταιρίας.....	15
3.1 Γενικά για την ανάλυση SWOT.....	15
<u>3.1.1 Ανάλυση SWOT στον Όμιλο Σιδενόρ.....</u>	17
3.2 Ανάλυση βάσει του συστήματος Porter.....	19
<u>3.2.1 Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.....</u>	20
3.2.1.1 Οικονομίες κλίμακας.....	20
3.2.1.2 Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.....	21
3.2.1.3 Διαφοροποίηση προϊόντος.....	21
3.2.1.4 Απαιτήσεις σε κεφάλαια.....	22
3.2.1.5 Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος της κλίμακας.....	22
<u>3.2.2 Η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα.....</u>	23

<u>3.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών</u>	24
<u>3.2.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών</u>	25
<u>3.2.5 Οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές</u>	26
3.3 Ανάλυση επιδομάτων παραγωγικότητας (bonus) στη Σιδενόρ.....	26
<u>3.3.1 Η σημασία των μεταβλητών πληρωμών στη Σιδενόρ Α.Ε.</u>	27
<u>3.3.2 Η σύνδεση με την απόδοση</u>	27
3.4 Επισκόπηση των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας.....	29
<u>3.4.1 Οι κύριοι στόχοι</u>	29
<u>3.4.2 Η κατηγοριοποίηση των ρόλων και τα κριτήρια προϋποθέσεων</u>	31
3.5 Ο πυρήνας των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας.....	34
<u>3.5.1 Τα κύρια στοιχεία των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας</u>	35
<u>3.5.2 Οι μετρήσεις των επιδόσεων και οι τύποι πληρωμών</u>	36
<u>3.5.3 Η συχνότητα πληρωμών και η περίοδος μετρήσεων</u>	43
<u>3.5.4 Επίπεδα πληρωμής κινήτρων</u>	43
<u>3.5.5 Μηχανισμοί προϋπολογισμού και η διαδικασία θέσης στόχων</u>	44
3.6 Κανονισμοί και διοίκηση.....	45
<u>3.6.1 Το διοικητικό πρότυπο</u>	47
<u>3.6.2 Η διαδικασία του προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας και τα στρατηγικά βήματα</u>	48
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	51

Βιβλιογραφία.....53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ


Οι ελληνικές βιομηχανικές μονάδες επεξεργασίας σιδήρου άκμαζαν πριν την οικονομική κρίση κυρίως την δεκαετία 1997-2007 καθώς οι κατασκευές οικοδομών και δημοσίων έργων διαδέχονταν η μια την άλλη με ταχύτατο ρυθμό.

Ένας δε από τους μεγαλύτερους ομίλους επεξεργασίας σιδήρου, η Βιοχάλκο και συγκεκριμένα η θυγατρική της Σιδενόρ Α.Ε. κατάφερε να ξεπεράσει σε πωλήσεις και άρα σε τζίρο κολοσσούς της αγοράς, όπως πχ την Χαλυβουργική.





Ο όμιλος Σιδενόρ ιδρύθηκε το 1962 και αποτελεί τον κλάδο παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας προϊόντων χάλυβα της Βιοχάλκο. Ο όμιλος περιλαμβάνει 27 θυγατρικές και 9 συγγενείς (συγγενής είναι μια οντότητα στην οποία ο επενδυτής έχει ουσιώδη επιρροή και δεν είναι ούτε θυγατρική αλλά ούτε και κοινοπραξία) εταιρείες, που δραστηριοποιούνται με έδρα την Ελλάδα ή χώρες του εξωτερικού.

Ο όμιλος απασχολεί 2.676 ανθρώπους (30/06/2013). Περίπου το 87% εργάζεται στην Εταιρία πάνω από 5 χρόνια. Το 34% των εργαζομένων της Εταιρίας έχει πτυχίο Ανώτερης ή Ανώτατης Σχολής και από αυτούς το 24% έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Στο πλαίσιο των παραγωγικών του δραστηριοτήτων ο όμιλος λειτουργεί βιομηχανικές μονάδες στην Ελλάδα, τη Βουλγαρία, την Π.Γ.Δ.Μ και την Ρωσία. Παρακάτω αναπτύσσεται η κατάσταση με τις εταιρίες στις οποίες συμμετέχει αλλά και οι εργοστασιακές μονάδες που έχει στην κατοχή της.

Θυγατρικές και Συγγενείς Εταιρίες				
ΛΟΓΟΤΥΠΟ	ΕΤΑΙΡΙΑ	ΧΩΡΑ	ΑΜΕΣΗ & ΕΜΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΙΔΕΝΟΡ	ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
	SOVEL AE	ΕΛΛΑΔΑ	64,01%	Σίδηρος

	ΣΙΔΕΝΟΡ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΧΑΛΥΒΑ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%	Σίδηρος
	ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	78,55%	Σωληνουργεία
	STOMANA INDUSTRY SA	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	100,00%	Σίδηρος
	ΕΡΛΙΚΟΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΥΡΜΑΤΩΝ ΑΒΕ	ΕΛΛΑΔΑ	98,86%	Σίδηρος
	ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	90,00%	Σίδηρος
	ΘΕΡΜΟΛΙΘ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	63,00%	Σίδηρος
	ΠΡΟΣΑΛ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	100,0%	Σωληνουργεία
	PROSAL TUBES SA	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	100,00%	Σωληνουργεία
	TEPROSTEEL EAD	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	100,00%	Σίδηρος
	DOJARAN STEEL LLCOP	FYROM	100,00%	Σίδηρος
	ΠΡΑΚΣΥΣ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	61,00%	Σίδηρος
	ΔΙΑ.ΒΙ.ΠΕ.ΘΙ.Β. ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	70,10%	Σωληνουργεία

	AEIFOROS BULGARIA SA	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	90,00%	Σίδηρος
	SIDE BALK STEEL DOO	ΣΕΡΒΙΑ	100,00%	Σίδηρος
	SIDERAL SHPK	ΑΛΒΑΝΙΑ	100,00%	Σίδηρος
	SIDEROM STEEL SRL	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	100,00%	Σίδηρος
	BOZETTI LTD	ΚΥΠΡΟΣ	100,00%	Σίδηρος
	BEMET AE	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%	Σίδηρος
	PORT SVISHTOV WEST SA	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	73,09%	Σίδηρος
	JOSTDEX LTD	ΚΥΠΡΟΣ	94,00%	Σίδηρος

Τα εργοστάσια τα οποία διαθέτει είναι:

1. Θεσσαλονίκη- Σιδενόρ Βιομηχανική Χάλυβα Α.Ε

2. Αλμυρός Βόλου-ΣΟΒΕΛ Α.Ε

3. Κιλκίς-Ερλικον Α.Ε

4. Pernik Βουλγαρίας-STOMANA INDUSTRY S.A-PROSAL TUBES S.A-TEPROSTEEL

S.A

5. Θίσβη Κορίνθου- Σωληνοργεία Κορίνθου Α.Ε

6. Polevskoy Ρωσίας-ZAO TMK CPW

Τα προϊόντα της Σιδενόρ καλύπτουν σήμερα ένα ευρύ φάσμα των αναγκών της ελληνικής και της διεθνούς αγοράς χαλυβουργικών προϊόντων. Η δυναμική εμπορική τοποθέτηση του ομίλου επιτυγχάνεται χάρη στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων, τη συνεχή καινοτομία, το δυναμικά αναπτυσσόμενο δίκτυο πωλήσεων, τις συνεχείς επενδύσεις σε τεχνολογικά προηγμένο εξοπλισμό και την παροχή ολοκληρωμένης υποστήριξης προς τους πελάτες.

Με πωλήσεις σε πάνω από 40 χώρες η Σιδενόρ έχει καλύψει μεγάλα έργα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Μερικά από τα ελληνικά έργα είναι το αεροδρόμιο "Ελευθέριος Βενιζέλος", το νέο μουσείο της Ακρόπολης, ο προαστιακός σιδηρόδρομος, η Αττική οδός, η Εγνατία οδός, το Ολυμπιακό χωριό, το The Mall Athens, την γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου κ.α. Στο εξωτερικό έχει καλύψει έργα όπως το αεροδρόμιο Σόφιας, το εμπορικό πάρκο Βουκουρεστίου, το Πανεπιστήμιο Λευκωσίας, την γέφυρα Κρινκάλ στη Σλοβενία, το Spectra Energy στις Ηνωμένες πολιτείες και άλλα μεγάλα έργα.

Σαφώς και η παραγωγή αλλά και οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτόν τον τομέα παίζουν ζωτικό ρόλο στην εξέλιξη του ομίλου αλλά εξίσου σημαντική είναι και η δουλειά των στελεχών του ομίλου. Η επιλογή του κατάλληλα καταρτισμένου και ειδικευμένου προσωπικού, η παροχή κινήτρων σε αυτό ώστε να είναι πιο αποδοτικό ακόμα και ο έλεγχος των εργαζομένων από τους προϊστάμενους συμβάλλει στην απόδοση των στελεχών αλλά συνολικά και στην αποδοτικότητα της εταιρείας.

Οικονομικές καταστάσεις Ομίλου

2010

Ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών του Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ στο εννεάμηνο του 2010 διαμορφώθηκε σε 734 εκ. ευρώ έναντι 748 εκ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2009, καταγράφοντας μικρή μείωση τη τάξης του 1,8%. Θετική ήταν η πορεία που κατέγραψαν τα ενοποιημένα κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA), τα οποία σημείωσαν αύξηση κατά 288% περίπου και ανήλθαν σε 51 εκ. ευρώ, έναντι 13 εκ. ευρώ το εννεάμηνο του 2009.

2011

Κατά το 2011, ο Όμιλος ΣΙΔΕΝΟΡ πέτυχε αύξηση του κύκλου εργασιών, τόσο σε επίπεδο όγκου πωλήσεων, όσο και σε αξίες. Συγκεκριμένα, ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 25,6% και διαμορφώθηκε στη χρήση 2011 σε 1.247,4 εκ. ευρώ, έναντι 993,4 εκ. ευρώ το 2010, ως αποτέλεσμα κυρίως της στρατηγικής απόφασης του Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ για διεύρυνση του χαρτοφυλακίου προϊόντων με την προσθήκη νέων υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως πλατέα προϊόντα και ειδικούς χάλυβες.

2012

Το 2012 χαρακτηρίστηκε από τη συνεχιζόμενη οικονομική κρίση και συρρίκνωση της ελληνικής οικονομίας και με τον κλάδο της οικοδομικής δραστηριότητας και των κατασκευών, να παρουσιάζει σημαντικές απώλειες κατά την τελευταία διετία. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τη σημαντική αύξηση του κόστους δανεισμού, την υποτονική ανάπτυξη στην Κεντρική Ευρώπη και τις δυσμενείς καιρικές συνθήκες που επικράτησαν στην περιοχή των Βαλκανίων κατά τη διάρκεια του περασμένου χειμώνα, επηρέασαν δυσμενώς τα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ.

Συγκεκριμένα, ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών παρουσίασε στη χρήση 2012 μείωση κατά 16,1% και ανήλθε σε 1.046,7 εκ. ευρώ, έναντι 1.247,4 εκ. ευρώ το 2011. Μείωση κατά 22,2% παρουσίασαν και τα ενοποιημένα κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων (EBITDA) τα οποία διαμορφώθηκαν σε 27,1 εκ. ευρώ έναντι 34,8 εκ. ευρώ πέρυσι. Τα καθαρά ενοποιημένα αποτελέσματα μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας ανήλθαν στη χρήση 2012 σε ζημίες ύψους 66,6 εκ. ευρώ (ή ζημίες 0,6925 ευρώ ανά μετοχή) έναντι ζημιών 48,9 εκ. ευρώ (ή ζημίες 0,5080 ευρώ ανά μετοχή) το 2011.

Παρά το δυσμενές αυτό πλαίσιο και λόγω της βελτιωμένης διαχείρισης των αποθεμάτων και των α' υλών, ο Όμιλος ΣΙΔΕΝΟΡ πέτυχε τη μείωση του καθαρού δανεισμού του στη χρήση 2012 κατά 20,3 εκ. ευρώ έναντι του 2011, με αντίστοιχη βελτίωση των λειτουργικών ταμειακών του ροών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

2.1 Εισαγωγικά

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη μορφή, το είδος και τη θέση της εργασίας του, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού οργανισμού που ονομάζουμε επιχείρηση. Ορισμένες θεμελιακές αρχές πρέπει να διέπουν τη διαμόρφωση των αμοιβών. Συγκεκριμένα, οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής (τιμάριθμος). Η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο για τους εργαζομένους, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση, ως παράγοντας αύξησης παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους, ενώ βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Ταυτόχρονα, προσδιορίζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:377)

Οι ανταμοιβές του εργαζομένου μπορεί να είναι οικονομικές και μη οικονομικές. Οι μη οικονομικές αμοιβές συνίστανται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της. Οι οικονομικές της αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές οικονομικές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός). (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003, :382)
- Τις άλλες οικονομικές παροχές που επιδέχονται οι εργαζόμενοι από την νομοθεσία (π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλισης) είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης (πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, κινητή τηλεφωνία, πιστωτικές κάρτες, και αυτοκίνητα μεγάλου κυβισμού κυρίως στα υψηλόβαθμα στελέχη).
- Τις μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα τα οποία είναι :
 1. Η πολιτική διανομής κερδών (Gain – sharing profit). Αυτό το σύστημα είναι μια προέκταση του προηγούμενου συστήματος το οποίο επιτρέπει στους υπαλλήλους να μοιράσουν το

πραγματοποιούμενο κέρδος που προέκυψε από τις προσπάθειες τους, να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την παραγωγικότητα.

2. Η συμμετοχή στο κέρδος. Στην περίπτωση αυτή ο μάνατζερ κατανέμει σε μερικούς ή όλους τους υπαλλήλους ένα ποσοστό από τα κέρδη του οργανισμού. Η κατανομή του ποσοστού στα άτομα εξαρτάται από την κανονική ή μη προσέλευση τους στη εργασία, τις καθυστερήσεις και τη απόδοση τους σύμφωνα με τον τρόπο που αυτή αξιολογείται από τον επόπτη.
3. Τα πριμ (bonus). Ο μάνατζερ δίνει πριμ στους υπαλλήλους που εκπληρώνουν με επιτυχία τους στόχους της επιχείρησης. Η φιλοσοφία είναι ότι αυτός που κάνει καλή εργασία πρέπει να αμείβεται κατάλληλα.

2.2 Μεταβλητές αμοιβές βάσει απόδοσης

Όταν η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα είναι περισσότερο επιτυχημένα στο να αυξάνουν τη απόδοση μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και απολαβών. Η υιοθέτηση ατομικών κινήτρων έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Τα δημοφιλή προγράμματα ατομικής αμοιβής βάσει απόδοσης είναι η αμοιβή με το κομμάτι, αμοιβή βάσει ικανοτήτων και αξίας, προμήθειες και bonus, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

Μια γνωστή τάση όσον αφορά τις αμοιβές είναι η παροχή των bonus, δηλαδή μια χρηματική ανταμοιβή που δίνεται ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να επιτύχουν τους στόχους τους και άρα τους σκοπούς της επιχείρησης. Σε πολλούς οργανισμούς όλοι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα bonus αν έχει επιτευχθεί ο σκοπός της διοίκησης ενώ σε άλλες το ύψος της χρηματικής ανταμοιβής συνδέεται με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά.

Τα bonus δεν συμβάλλουν μόνο στην παρότρυνση αλλά αυξάνουν και την εργασιακή ικανοποίηση των απασχολούμενων στην επιχείρηση. Μια μονάδα που προσφέρει μια αύξηση σε έναν εργαζόμενο κάνει μια μόνιμη αλλαγή που βελτιώνει τις τωρινές απολαβές του. Αυτή είναι μια δέσμευση που κοστίζει περισσότερο από την πληρωμή ενός εφάπαξ bonus. Επειδή τα bonus λαμβάνονται μια φορά ο εργαζόμενος νιώθει ότι εισπράττει πολλά περισσότερα από μια αύξηση που θα μοιραζόταν και θα προστίθενται στον κάθε μήνα της μισθοδοσίας του.

Τα προγράμματα bonus είναι εύκολα να οργανωθούν επειδή δεν απαιτούν πολύ γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα. Τέλος, ένα βασικό πλεονέκτημα των συστημάτων bonus είναι ότι στηρίζονται στην απόδοση του οργανισμού. Σε δύσκολους καιρούς που η συλλογική απόδοση

είναι χαμηλή και οι πηγές εξαντλούνται, τα bonus θα είναι σαφώς μικρότερα η δεν θα δοθούν καθόλου.

2.2.1 Δυσκολίες στην επιτυχία της αμοιβής βάσει απόδοσης

Υπάρχει μια μεγάλη διαφορά ανάμεσα στη θεωρία και τη πράξη στις επιχειρήσεις που προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τις αμοιβές για υποκινήσουν την αποτελεσματικότητα. Τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα των αμοιβών βάσει της απόδοσης, στο επίπεδο παρακίνησης και ικανοποίησης, είναι αξιοσημείωτα. Η επιτυχία όμως γίνεται δύσκολη από τη φύση των καθηκόντων, τη μέτρηση της απόδοσης, το ύψος των αμοιβών και την αποτυχία σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση. Αναλυτικότερα,

Η φύση του καθήκοντος

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αμοιβών βάσει προϋποθέτει ο εργαζόμενος να γνωρίζει άρτια τα καθήκοντα της θέσης που κατέχει. Αν ο σκοπός είναι να ενισχυθεί η υποκίνηση, ο εργαζόμενος χρειάζεται να νιώσει ότι μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα, που σημαίνει να ελέγξει την απόδοση που μετριέται, κάτι που συναντά σημαντικά εμπόδια στη πράξη. Λίγοι εργαζόμενοι έχουν απόλυτο έλεγχο της απόδοσης τους. Οι αμοιβές βάσει της απόδοσης πρέπει να υιοθετηθούν μόνο όταν οι ικανότητες και οι προσπάθειες των εργαζομένων έχουν σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003). Τα bonus είναι πλέον κατάλληλα στις περιπτώσεις που οι απασχολούμενοι μπορούν να ελέγξουν λιγότερο την απόδοση.

Μέτρηση της απόδοσης

Κάθε σύστημα αμοιβών μέσω απόδοσης προϋποθέτει ακρίβεια και δίκαιη μέτρηση της απόδοσης. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς,2003:319) Τα αντικειμενικά μέτρα της απόδοσης δεν αντανακλώνται πάντα σε όλες τις παραμέτρους μιας θέσης εργασίας. Αυτό προκαλεί στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι η αμοιβή τους δεν εξαρτάται από την προσπάθεια την οποία καταβάλλουν αλλά της το τι πιστεύουν οι προϊστάμενοι της για της. Σχεδόν κάθε άτομο του οποίου η πληρωμή είναι αποτέλεσμα μέτρησης αντικειμενικής απόδοσης, της οι πωλήσεις, μπορεί να αριθμήσει αρκετές αδικίες στη διαδικασία μέτρησης.

Ύψος αμοιβής

Για να είναι αποτελεσματικά τα συστήματα αμοιβής βάσει απόδοσης πρέπει να

προσφέρουν σημαντικές ανταμοιβές. Έτσι, το ύψος της αμοιβής είναι συχνά ένα εμπόδιο στη συνεχή σύνδεση αμοιβής και απόδοσης. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003:320) Συχνά το ποσό και η συχνότητα απόδοσης της αμοιβής σχετίζονται. Όσο πιο συχνές είναι οι αμοιβές τόσο πιο μικρές είναι. Ιδανικό είναι η επιχείρηση να πληρώνει εφάπαξ για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, διότι με αυτόν τον τρόπο, οι αμοιβές είναι μεγαλύτερες και έχουν μεγαλύτερη επίδραση στη συμπεριφορά και στην ψυχολογία του ατόμου, της αναφέρθηκε και πιο πάνω.

2.2.2 Στοιχεία επιτυχίας των αμοιβών βάσει απόδοσης

Ζωτικά στοιχεία της επιτυχημένου συστήματος κινήτρων είναι:

- Να εστιάζει σε δείκτες απόδοσης που εξαρτώνται από της εργαζομένους.
- Να ισορροπεί ανάμεσα της βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους παράγοντες απόδοσης ούτως ώστε η εταιρεία να μην θυσιάζει παροντικούς για μελλοντικούς σκοπούς.
- Να ενδυναμώνει της απασχολούμενους και συνεπώς να οδηγούνται σε λήψεις αποφάσεων που επηρεάζουν την απόδοσή της.
- Να συνεργάζεται ο οργανισμός με το άτομο με σκοπό την οικονομική ευημερία του πρώτου και συνεπώς την απόκτηση κερδών στην οποία θα συμμετέχει και ο εργαζόμενος.
- Αποτελεσματική επικοινωνία όσον αφορά της συμπληρωματικές αμοιβές μέσω της επίτευξης των στόχων.
- Απλούς τρόπους αύξησης της απόδοσης ή εξοικονόμησης πόρων ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό και που είναι εύκολο να τα αντιληφθούν οι εργαζόμενοι.

Τα συστήματα πληρωμής βάσει απόδοσης επηρεάζουν θετικά αν αναμένονται επιπλέον αμοιβές. Συνεπώς, αν η απόδοση ατόμου ή επιχείρησης υστερεί και οι αμοιβές μειώνονται, είναι επακόλουθο η εμπιστοσύνη στον εργοδότη να κλονίζεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

3.1 Γενικά για την ανάλυση SWOT

Πατέρας της SWOT Analysis φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60 και 70 στο Stanford University. Της αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η ανάλυση αυτή εξετάζει τα Ισχυρά (strengths) και Αδύναμα (weaknesses) σημεία μιας επιχείρησης, της Ευκαιρίες (opportunities) και Απειλές (threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από της επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική της.

Η ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα δυνατά και αδύναμα σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές.

Αναλυτικότερα :

Εσωτερικό περιβάλλον

Δυνατά σημεία

- Τι κάνει καλά η επιχείρηση
- Τι κάνει καλύτερο από της ανταγωνιστές της
- Ποια πράγματα βλέπουν οι άλλοι σαν ισχυρά σημεία της επιχείρησης
- Ποιους σημαντικούς πόρους μπορεί να αξιοποιήσει η επιχείρηση

Αδύναμα σημεία

- Τι πρέπει να αποφύγει μια επιχείρηση
- Τι θα μπορούσε να βελτιώσει

- Ποια πράγματα βλέπουν οι άνθρωποι γύρω από την επιχείρηση σαν αδυναμίες

Εξωτερικό περιβάλλον

Ευκαιρίες

- Ποια είναι τα τρωτά σημεία των ανταγωνιστών
- Ποιες είναι οι εξελίξεις στην αγορά
- Υπάρχει τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία
- Επιτυγχάνεται επιχειρησιακή και παραγωγική εξέλιξη

Απειλές

- Μήπως οι αλλαγές στην τεχνολογία επηρεάζουν την θέση των εργαζομένων
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά προβλήματα

3.1.1 Ανάλυση SWOT στον Όμιλο Σιδενόρ

<p style="text-align: center;"><u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <p>Εταιρία με τις περισσότερες πωλήσεις σιδήρου τα τελευταία 14 χρόνια</p> <p>Διαθέτει το καλύτερο πελατολόγιο το οποίο της είναι και πιστό</p> <p>Έχει αναλάβει και φέρει εις πέρας μερικά από τα μεγαλύτερα και σημαντικά έργα</p> <p>Περιβαλλοντική διαχείριση</p> <p>Σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις</p>	<p style="text-align: center;"><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u></p> <p>Υψηλός δανεισμός</p> <p>Λίγη διαφημιστική προβολή</p> <p>Υποτονική ανάπτυξη στην κεντρική Ευρώπη</p>
<p style="text-align: center;"><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <p>Όλο και μεγαλύτερη απαίτηση για σταθερά οικοδομήματα λόγω των όλων και περισσότερων σεισμών</p> <p>Νέα κανάλια διανομής</p> <p>Δημιουργία νέων και ανακατασκευή οδικών δικτύων</p> <p>Διεύρυνση χαρτοφυλακίου προϊόντων</p>	<p style="text-align: center;"><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <p>Υποκατάστατα προϊόντα</p> <p>Λιγότερες κατασκευές λόγω οικονομικής κρίσης</p>

Δυνατά σημεία

Με τα έργα που έχει αναλάβει ο όμιλος δεν θα μπορούσε να μην έχει κερδίσει ως πελάτες τους μεγαλύτερους εμπόρους προϊόντων χάλυβα με τους οποίους φροντίζει μέσω του εμπορικού της τμήματος να διατηρεί τις πελατειακές του σχέσεις αλλά και να διασφαλίζει την εγκυρότητα των προϊόντων που πουλάει. Ταυτόχρονα όμως η εταιρία δίνει μεγάλη έμφαση στην περιβαλλοντική διαχείριση καθώς έχει αναγνωρίσει πως η προστασία του περιβάλλοντος είναι μια βασική παράμετρος για τη λειτουργία της και ένας βασικός πυλώνας της κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς της. Για το λόγο αυτό, η Σιδενόρ αποδεικνύει συνεχώς την αφοσίωση της στην προστασία του περιβάλλοντος, μέσω του Πιστοποιημένου Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001:2004 που εφαρμόζει στις βιομηχανικές της μονάδες. Η Σιδενόρ κατέχει την πρώτη θέση στην Ελλάδα και μία από τις κορυφαίες στα Βαλκάνια σε ότι αφορά τις δραστηριότητες ανακύκλωσης παλιοσίδηρου.

Η παραγωγική βάση του Ομίλου Σιδενόρ περιλαμβάνει εργοστάσια στην Ελλάδα, στη Βουλγαρία, στη Ρωσία και στην Π.Γ.Δ.Μ τα όλα εκ των οποίων είναι εφοδιασμένα με τους πιο σύγχρονους και ασφαλείς μηχανολογικούς εξοπλισμούς

Αδυναμίες

Μία από τις αδυναμίες που μπορεί να ισχυριστούν κάποιοι ότι αντιμετωπίζει ο Όμιλος ίσως είναι η έλλειψη επαρκούς διαφημιστικής προβολής. Παρόλα αυτά, λόγω του ότι η εταιρία στοχεύει σε συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό και δεν συναλλάσσεται με το λιανικό εμπόριο, είναι εκ των πραγμάτων πιο δύσκολο να προσελκύσει πελάτες μέσω της διαφήμισης. Ο υψηλός δανεισμός επίσης αποτελεί αδυναμία. Είναι λογικό λόγω του μεγέθους της η εταιρία να δανείζεται συχνά υπέρογκα ποσά και αυτό θα πρέπει να ελέγχεται συχνά. Είναι σημαντικό να σημειωθεί όμως ότι σημαντική πρόοδος έχει επιτευχθεί ως προς τη μείωση του καθαρού δανεισμού του Ομίλου τη χρήση 2012 κατά 20,3 εκ. ευρώ έναντι του 2011, με αντίστοιχη αύξηση των λειτουργικών ταμειακών του ροών, ως αποτέλεσμα της βελτιωμένης διαχείρισης των αποθεμάτων και πρώτων υλών.

Ευκαιρίες

Λόγω των σεισμών, τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερη γίνεται η απαίτηση από τους καταναλωτές για σταθερά και ακλόνητα οικοδομήματα. Αυτή είναι μια ευκαιρία που πρέπει να αδράξει ο Όμιλος και με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα του αλλά και με την παραγωγή ακόμα πιο

εξελιγμένων μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις του και συνεπώς τα έσοδα του. Επίσης με την εξέλιξη της Ελλάδας ως ευρωπαϊκή χώρα άρχισε να αναβαθμίζεται και το οδικό της δίκτυο. Συνεπώς είναι μια καλή ευκαιρία για τη Σιδενόρ να αναλάβει και άλλα τέτοιου είδους έργα παρόμοια με τα οποία έχει φέρει εις πέρας στο παρελθόν τόσο εντός όσο και εκτός των συνόρων.

Απειλές

Μία από τις σοβαρότερες απειλές που έχει να αντιμετωπίσει ο Όμιλος είναι σαφώς οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Ο κλάδος των κατασκευών είναι ένας από αυτούς που πλήττονται περισσότερο και αυτό είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν και να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις από τη διοίκηση. Κάτι που ίσως θεωρείται απειλή είναι τα υποκατάστατα προϊόντα τα οποία θα αναλυθούν εκτενέστερα στην ανάλυση του συστήματος Porter.

3.2 Ανάλυση βάσει του συστήματος Porter

Ο Michael E. Porter-διάσημος αμερικανός καθηγητής του πανεπιστημίου του Χάρβαρντ και σύμβουλος επιχειρήσεων-είναι ο δημιουργός του μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων (ή οι Πέντε Δυνάμεις ή το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του ανταγωνισμού).

Το μοντέλο Πέντε Δυνάμεων Porter παρέχει χρήσιμα στοιχεία για την S.W.O.T. ανάλυση και θεωρείται εργαλείο για την βιομηχανική ανταγωνιστική ανάλυση.

Ο ανταγωνισμός, σύμφωνα με την ανάλυση Porter, βρίσκεται στο κέντρο της επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης. Προσδιορίζει την καταλληλότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που θα συμβάλλουν την απόδοση της (όπως οι καινοτομίες, η κουλτούρα ή η καλή εφαρμογή). Σε οποιοδήποτε κλάδο, εθνικό ή διεθνή, προσφοράς υπηρεσιών ή παραγωγής προϊόντων, οι κανόνες του ανταγωνισμού ενσωματώνονται στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter. (Μηλιώτη,2010:84).Αυτές είναι:

- ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry), έχει την μορφή της μάχης για την θέση ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων, με την χρήση τακτικών, όπως «πόλεμος» των τιμών, των διαφημίσεων και ο «πόλεμος» των προσφορών – εξυπηρετήσεων.
- η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants), αφορά στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά, που θα φέρει νέα δυναμικότητα στον κλάδο, αλλά και μείωση στην κερδοφορία των υπαρχουσών επιχειρήσεων.
- η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes), τα υποκατάστατα περιορίζουν την δυνατή απόδοση του κλάδου, καθορίζοντας όριο στις τιμές του βασικού προϊόντος. Όσο πιο ελκυστική η ισχύς τιμής – απόδοσης από τα υποκατάστατα, τόσο πιο σταθερή η επίδραση στα κέρδη του κλάδου.
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers), η οποία έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους.
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers), οι οποίοι πιέζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου για χαμηλότερες τιμές, για καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση και όλα αυτά σε βάρος της κερδοφορίας του κλάδου.

Ακολούθως, αναπτύσσεται το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter στον όμιλο Σιδενόρ

3.2.1 Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Σαφώς στον κλάδο παραγωγής και πώλησης σιδήρου στον οποίον ανήκει και η Σιδενόρ υπάρχουν πολλά εμπόδια εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις μιας και η εταιρεία έχει καθιερωθεί εδώ και χρόνια στον χώρο κατέχοντας μεγάλο και σημαντικό πελατολόγιο αλλά και σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές της. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών λοιπόν είναι αμυδρή. Τα κυριότερα εμπόδια όμως είναι:

3.2.1.1 Οικονομίες κλίμακας

Για να κρατήσουν χαμηλό το κόστος παραγωγής οι εταιρείες και άρα για να είναι πιο

ανταγωνιστικές φροντίζουν να παράγουν όσο το δυνατό μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντος ούτως ώστε να μειωθεί το κόστος παραγωγής ανά μονάδα. Αυτό είναι δίλλημα για τις νέες επιχειρήσεις που φιλοδοξούν να εισέλθουν στον χώρο. Θα πρέπει είτε να «μπουν» στη αγορά με υπέρογκα κεφάλαια και διεκδικώντας τους πελάτες των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων με αποτέλεσμα τον «εκνευρισμό» αυτών είτε θα ξεκινήσουν με μικρό κεφάλαιο και άρα μικρή παραγωγή, πράγμα που σημαίνει ότι θα έχουν αυξημένες τιμές στα προϊόντα για να έχουν κερδοφορία.

Όπως καταλαβαίνουμε σε έναν κλάδο ο οποίος αποτελείται από τεράστιες βιομηχανίες όπως Σιδενόρ, Ελληνική Χαλυβουργία και άλλες, νέες επιχειρήσεις που θα αποσκοπούν σε μεγάλο μερίδιο αγοράς είναι δύσκολο να βρουν ευημερία όπως επίσης είναι δύσκολο ακόμα και αν εισέλθουν με μικρή οικονομική κλίμακα και μειονεκτήματα κόστους

3.2.1.2 Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

Σε έναν τομέα παραγωγής όπου οι εταιρείες πωλούν ανά τόνο το σίδηρο σε κατασκευαστές και σε άλλες επιχειρήσεις το απαιτούμενο κεφάλαιο αλλά και το κόστος είναι υψηλό. Μπορεί να φαίνεται δελεαστικό και σαν κάποιος είδος πρόκλησης για τους νέους επιχειρηματίες αλλά είναι αρκετά δύσκολο αφού η Σιδενόρ συνεργάζεται με τα μεγαλύτερα κανάλια διανομής, τα οποία δεν τολμούν συχνά συνεργασίες με νέες επιχειρήσεις. Ο όμιλος έχει μακροχρόνιους δεσμούς με συγκεκριμένους πελάτες τους και αποκλειστικές σχέσεις πράγμα που καθιστά δύσκολο στις νέες επιχειρήσεις πραγματοποιήσουν συνεργασία με τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου.

3.2.1.3 Διαφοροποίηση προϊόντος

Σημαίνει ότι οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν δικούς τους πελάτες που αποκτήθηκαν από παλαιότερες διαφημίσεις, από την εξυπηρέτηση ή επειδή είναι πρώτες στον κλάδο.(Μηλιώτη,2010:84). Για τις νέες επιχειρήσεις η διαφοροποίηση είναι εμπόδιο μιας και πρέπει να δαπανήσουν πολλά χρήματα κυρίως στη διαφήμιση για να προσελκύσει πελάτες που ήδη έχουν συνεργασία με τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

Η Σιδενόρ παράγει διάφορα είδη σιδήρου και για διαφορετική χρήση το καθένα. Παραδείγματος χάριν άλλο είδος σιδήρου είναι αυτό για τα κάγκελα του σπιτιού και άλλο αυτό που θα χρησιμοποιηθεί για την κατασκευή μιας οικοδομής. Το κάθε προϊόν της είναι διαφορετικά κατασκευασμένο και με διαφορετικά πλεονεκτήματα. Διαθέτοντας μια μεγάλη γκάμα προϊόντων λοιπόν, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν εμπόδια.

3.2.1.4 Απαιτήσεις σε κεφάλαια

Τα κεφάλαια που είναι αναγκαία για μια νέα ανταγωνιστική επιχείρηση είναι επίσης ένα εμπόδιο. Κεφάλαιο είναι το ποσό που πρέπει να επενδύσει μια εταιρεία ώστε να ξεκινήσει η λειτουργία της.

Μια βιομηχανική μονάδα κατά την έναρξη της πρέπει να έχει φροντίσει για κάλυψη αποθεμάτων, ζημιών πρώτης χρήσης, της προβολής της αλλά και του εξοπλισμού της. Η Σιδενόρ όντας βιομηχανική εταιρεία έχει επενδύσει πολλά χρήματα στον εξοπλισμό της και κυρίως σε μηχανήματα και στα εξελιγμένα εργοστάσια της αφού στόχος της είναι να παραλαμβάνει ασχημάτιστη την πρώτη ύλη (παλαιοσίδηρος) και να την περάσει από πολλά στάδια και μηχανήματα ούτως ώστε να είναι έτοιμο το προϊόν προς πώληση. Άρα καταλαβαίνουμε ότι τα κεφάλαια που χρειάστηκε όταν μπήκε στον χώρο ήταν τεράστια και είναι προφανές το πόσο δύσκολο είναι για μια καινούρια εταιρεία να ξεκινήσει την πορεία της με αντίστοιχο πάγιο εξοπλισμό.

3.2.1.5 Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος της κλίμακας

Βεβαίως εκτός των παραπάνω υπάρχουν και μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος της οικονομικής κλίμακας. Τέτοια είναι η κατοχή τεχνολογίας προϊόντος ή ο τόπος εγκατάστασης των παραγωγικών μονάδων (εργοστάσια). Η Σιδενόρ παράγει μια τεράστια γκάμα προϊόντων διαφορετικά μεταξύ τους και για διαφορετικές εργασίες. Πριν κάποια χρόνια ξεκίνησε την παραγωγή του χάλυβα SD. Μια σειρά από διάφορα είδη σιδήρου και για διαφορετικές χρήσεις αλλά με τα ίδια χαρακτηριστικά και το κατοχυρωμένο σήμα SD που συνέβαλε στην εκτόξευση του ομίλου αλλά και στην ανάδειξη του ως έναν από τους σημαντικότερους βιομηχανικούς ομίλους σιδήρου. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η Σιδενόρ να ανοιχτεί ακόμα περισσότερο με την εκκίνηση λειτουργίας νέων εργοστασίων σε κεντρικά σημεία της Ελλάδας αλλά και των Βαλκανίων καθιστώντας δύσκολο σε νέες επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν στα μέρη αυτά.

3.2.2. Η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα

Όλες οι επιχειρήσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν ευημερούν. Ανταγωνιστές της Σιδενόρ όπως η «Χαλυβουργική», η «Χαλυβουργία Ελλάδος» παράγουν προϊόντα σχεδόν για τις ίδιες χρήσεις και άρα δεν υπάρχει ποτέ μεγάλη απόκλιση στην τιμή που θέτουν στα προϊόντα τους. Ενημερώνονται καθημερινά για το σε ποιες τιμές πουλάει η κάθε εταιρεία και φροντίζουν είτε να αυξάνουν είτε να ρίχνουν τις τιμές τους με μέτρο πάντα βέβαια για να διατηρήσουν τους πελάτες τους η κάθε μια. Παρόλα αυτά υπάρχουν και υποκατάστατα προϊόντα στα οποία στρέφονται συχνά οι αγοραστές.

Η Σιδενόρ παράγει οπλισμένο σκυρόδεμα. Η μάζα του σκυροδέματος ενισχύεται με σιδηρό οπλισμό (χάλυβα), που του προσδίδει τη θλιπτική & διατμητική αντοχή που του λείπει ενώ συνεισφέρει και στην παραλαβή των θλιπτικών τάσεων. Τα δύο υλικά συνεργάζονται άριστα (καλή αμοιβαία πρόσφυση, ίδιες θερμοκρασιακές διαστολές, προστασία του οπλισμού από το σκυρόδεμα έναντι σκουριάς). Τα περισσότερα προϊόντα της αποτελούνται από οπλισμένο σκυρόδεμα το οποίο είναι γνωστό για την αντισεισμική του ιδιότητα στις κατασκευές αλλά και για την αντοχή του στη φωτιά.

Ένα παράδειγμα υποκατάστατου προϊόντος είναι το σίδηρο με το οποίο κατασκευάστηκαν οι δίδυμοι πύργοι στην Αμερική. Ενώ ήταν γερή η κατασκευή και το σίδηρο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ικανό να διατηρήσει το οικοδόμημα σε περίπτωση σεισμού δεν, φρόντισαν να του προσδώσουν την ιδιότητα του να μην είναι τόσο εύφλεκτο με αποτέλεσμα μετά την πρόσκρουση του αεροπλάνου να χυθούν 10.000 γαλόνια καυσίμου και με θερμοκρασία 1000 βαθμών Κελσίου διαβρώθηκαν οι κολόνες και κατέρρευσε. Επομένως υποκατάστατα στην παραγωγή του σιδήρου σαφώς και θα υπάρχουν αλλά εξαρτάται το είδος της κατασκευής που επιθυμεί να κάνει ο πελάτης. Αν πρόκειται για μια απλή κατασκευή σαφώς και είναι πιο λογικό να επιλέξεις κάποιο υποκατάστατο προϊόν, όχι όμως για μεγάλες οικοδομές.

3.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

Οι πελάτες είναι η συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη. Ελέγχουν ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν πιο πολύ οι ανταγωνιστές για να ενισχύσουν τις θέσεις τους. Οι αγοραστές-πελάτες πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη σε περιπτώσεις όπου:

- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές. Σαφώς όταν μια εταιρεία έχει έλλειψη πελατών, δηλαδή συνεργάζεται με λίγους ή και καθόλου πελάτες, οι ήδη συνεργαζόμενοι μαζί της έχουν την δυνατότητα να την "εκμεταλλευτούν" και να απαιτήσουν πιο συμφέρουσες για αυτούς συνθήκες στηριζόμενοι στη σκέψη ότι η εταιρεία τους έχει ανάγκη. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών δεν αποτελεί κίνδυνο για την Σιδενόρ καθώς διαθέτει ένα πλούσιο πελατολόγιο σχεδόν σε όλη την Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Παρόλα αυτά πολλές φορές λόγω των μακροχρόνιων δεσμών της με τους πελάτες της και των καλών της συνεργασιών δύναται να κάνει ενίοτε ευκολίες πληρωμής ή ακόμα και εκπτώσεις στους καλούς και αξιόπιστους πελάτες της.
- Οι αγοραστές ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες. Αυτό είναι κάτι το οποίο συμβαίνει αν όχι σε όλες τότε στις περισσότερες επιχειρήσεις όλων των κλάδων.
- Απαιτούν καινοτομία προϊόντος. Συχνά οι αγοραστές αντικαθιστούν την επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται μόνο και μόνο για να αποκτήσουν πιο καινοτόμα προϊόντα. Στον τομέα των υλικών κατασκευών υπάρχει μεγάλη γκάμα προϊόντων. Η Σιδενόρ φροντίζει να έχει εξειδικευμένα προϊόντα, διαφορετικά για κάθε χρήση και όσο γίνεται να τα εξελίξει για καλύτερη απόδοση αλλά και κάλυψη των αναγκών των πελατών της.
- Είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση. Εκεί στηρίζεται ένα μεγάλο μέρος των πελατών μιας και αν δεν είναι ευχαριστημένοι, έμμεσα ενημερώνουν την εταιρεία ότι θα παύσει η συνεργασία τους και άρα ο αγοραστής είναι σε θέση να απαιτήσει χαμηλότερες τιμές. Η εξυπηρέτηση για την Σιδενόρ αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της επιτυχίας της. Διαθέτοντας ένα δίκτυο πωλητών στις περισσότερες χώρες της Ελλάδας φροντίζει να σέβεται και να εκτιμά τις πελατειακές της σχέσεις αλλά και να είναι τυπική στις υποχρεώσεις της.
- Αν η επιχείρηση έχει χαμηλά κέρδη. Όσο χαμηλότερα τα κέρδη, τόσο δημιουργούνται κίνητρα για χαμηλότερα κόστη αγοράς. Και πάλι οι πελάτες έχουν δύναμη μιας και καταλαβαίνουν την ανάγκη

της επιχείρησης να αποκτήσει κέρδη οπότε και μπορούν να κάνουν τις αγορές τους με πιο ευνοϊκούς όρους για αυτούς.

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι μεγάλη όχι μόνο στη Σιδενόρ αλλά και σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων.

3.2.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Πρώτη ύλη για την Σιδενόρ είναι ο παλαιοσίδηρος (σκραπ) και συνεπώς προέρχεται από καράβια, αυτοκίνητα ή παλιές οικιακές συσκευές. Εισέρχεται στα εργοστάσια μέσω του λιμανιού (προελεύσεως εξωτερικού), από προμηθευτές περιοχής Αθηνών αλλά και της Θεσσαλονίκης. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει - συνολικά ή εν μέρει- την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές, δηλαδή στους πελάτες. Η δύναμη τους γίνεται ισχυρή όταν συμβαίνουν τα ακόλουθα:

- Είναι μικρός ο αριθμός τους. Όσο μικρότερος ο αριθμός των προμηθευτών τόσο πιο εύκολο είναι να πωλήσουν σε συμφέρουσες για αυτούς τιμές. Στην Ελλάδα οι προμηθευτές της πρώτης ύλης σιδήρου (σκραπ) είναι αρκετοί. Παρόλα αυτά αν κάποια βιομηχανία δεν επιθυμεί να αγοράσει στις τιμές που εφαρμόζει ο προμηθευτής, τότε ο τελευταίος μπορεί να στραφεί σε χώρες του εξωτερικού, μιας και ο παλαιοσίδηρος ως πρώτη ύλη είναι τυποποιημένος και άρα υπάρχει κίνδυνος για τις βιομηχανίες.
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων. Δεν υπάρχει ούτε εντός ούτε εκτός Ελλάδας κάποιο άλλο προϊόν πέρα του παλαιοσίδηρου ως πρώτη ύλη που να επεξεργάζεται και να παίρνει την μορφή έτοιμου προς χρήση χάλυβα. Έτσι μεγαλώνει η δύναμη των προμηθευτών.
- Τα προϊόντα του προμηθευτή είναι διαφοροποιημένα. Οι προμηθευτές σιδήρου δεν έχουν άλλη πηγή πρώτης ύλης πέραν των караβιών και των παλιών αυτοκινήτων ή ηλεκτρικών συσκευών. Όμως μπορεί κάποιος προμηθευτής να μικροεπεξεργαστεί την πρώτη ύλη με σκοπό την βελτίωση της οπότε το προϊόν του να διαφοροποιηθεί και ο αγοραστής να μην μπορεί να βρει αλλού υποκατάστατο.

3.2.5 Οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές

Αυτή είναι η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν την μείωσή των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κλπ.

Η Σιδενόρ προσπαθεί να αυξήσει τον ανταγωνισμό χωρίς όμως να προβαίνει σε ακραίες αποφάσεις και πράξεις. Για παράδειγμα, μπορεί κάποια ανταγωνίστρια εταιρεία να μειώσει την τιμή του σιδήρου κατά πολύ για να προσελκύσει πελάτες νέους ή πελάτες που συνεργάζονται με άλλη βιομηχανία. Η Σιδενόρ λόγω του κύρους και της νοοτροπίας της, αν δει ότι η τιμή που προσφέρει ο αντίπαλος είναι πολύ χαμηλή και μεν θα «ρίξει» τις τιμές της αλλά σε πλαίσια που εκείνη θεωρεί ότι είναι κατάλληλα. Υπάρχει επίσης περίπτωση, αν η εταιρία θεωρεί ότι το προϊόν της είναι πολύ καλό να μην χαμηλώσει τις τιμές της ή να τις χαμηλώσει πολύ λίγο. Είναι φανερό λοιπόν ότι η διατήρηση του κύρους παίζει ένα ζωτικό ρόλο για τον όμιλο.

Οι διαφημίσεις, όπου αναφέρθηκαν πιο πάνω, είναι ένα άλλο σημαντικό κομμάτι του ανταγωνισμού. Η εταιρεία είναι η μόνη που δεν έχει στηριχθεί στα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή το έχει κάνει ελάχιστα. Άλλες επιχειρήσεις βασίζονται στα μέσα ενημέρωσης δημιουργώντας διαφημιστικά τα οποία προβάλλουν τα έργα τους. Αυτό θα μπορούσε να γίνει ένας στόχος για τη Σιδενόρ μιας και θα μπορούσε να το εκμεταλλευτεί για την προβολή της και για να μην χαθεί από τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

Οι πέντε ανωτέρω δυνάμεις προσδιορίζουν την κερδοφορία του ομίλου επειδή επηρεάζουν τις τιμές, τα κόστη και τις απαιτούμενες επενδύσεις. Γενικότερα η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει ουσιώδες πρόβλημα σε κάποιον από τους κλάδους οπότε διατηρώντας τους, μπορεί να συντηρηθεί η κερδοφορία της.

3.3 Ανάλυση επιδομάτων παραγωγικότητας (bonus) στη Σιδενόρ

Ο σκοπός αυτού του υποκεφαλαίου είναι να αποδώσει μια πλήρη περιγραφή των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας της Σιδενόρ και των σχετικών μηχανισμών. Συγκεκριμένα, στόχος είναι να εξηγήσει τους βασικούς παράγοντες και κριτήρια που θα βοηθήσουν τα διοικητικά στελέχη να πάρουν σωστές αποφάσεις σε σχέση με τα ζητήματα των

επιβραβεύσεων και να έχουν θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

Επιπροσθέτως, το υποκεφάλαιο διασαφηνίζει το πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας ως διαδικασία.

3.3.1 Η σημασία των μεταβλητών πληρωμών στη Σιδενόρ Α.Ε

Η Σιδενόρ είναι μια μεγάλη και καθιερωμένη βιομηχανική εταιρεία με πρωτοποριακή παρουσία και επιτυχημένες επιχειρήσεις στις χώρες που δραστηριοποιείται. Το δυναμικό της εταιρείας για ανάπτυξη στηρίζεται στις αρχές της και την εταιρική στρατηγική, η οποία θέτει σαν προτεραιότητα το να προσελκύσει, να αναπτύξει και να υποστηρίξει το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό, εξασφαλίζοντας την επαγγελματική του επιτυχία και ανταμείβοντας την απόδοσή τους.

Οι μεταβλητές πληρωμές ήταν πάντοτε σημαντικές για τον όμιλο Σιδενόρ. Υπάρχει γενναιόδωρη επιβράβευση για την συνεισφορά στην επιτυχία του Ομίλου. Αυτή έχει οριστεί ως άμεση αποζημίωση που δεν είναι μόνιμη και μπορεί να μεταβάλλεται ποσοτικά από περίοδο σε περίοδο, ανάλογα με την απόδοσή του Ομίλου Σιδενόρ.

Οι μεταβλητές πληρωμές είναι ένα εργαλείο που διευκολύνει την ανάπτυξη του σκεπτικού απόδοσης η οποία καθιστά ικανούς και συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους, στηριζόμενη στην σχετική συνεισφορά τους στους στόχους της εταιρείας μέσα σε ένα συνεχώς ανταγωνιστικό και με προκλήσεις οικονομικό περιβάλλον. Είναι ένα σύστημα που στοχεύει στην επιβράβευση των εργαζομένων στην Σιδενόρ με ένα δίκαιο και διαφανή τρόπο, υποστηρίζοντας την βιωσιμότητα του πυρήνα ικανοτήτων του οργανισμού και την μόχλευση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, προσελκύοντας και διατηρώντας κριτικές δεξιότητες, καθώς και εργαζόμενους με υψηλή απόδοση.

Ο Όμιλος Σιδενόρ είναι πρόθυμος να εκφράσει την ευγνωμοσύνη του με αυτό τρόπο, προωθώντας τις αξίες της εταιρείας ως προς την επίτευξη των στόχων και προσόντων.

3.3.2 Η σύνδεση με την απόδοση

Για έναν εργαζόμενο, το πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας θεωρείται ως ένα από τα πιο ουσιαστικά προγράμματα αποζημιώσεων που ένας εργοδότης μπορεί να προσφέρει στους

υπαλλήλους του.

Τα προγράμματα επιδομάτων παραγωγικότητας είναι ένας τύπος μεταβλητής πληρωμής, δηλαδή πληρωμής με οποιαδήποτε μορφή οικονομικής επιβράβευσης που προστίθεται στον βασικό μισθό και κυρίως στηρίζεται στην απόδοση και συνεισφορά. Προωθούν ένα σκεπτικό που στηρίζεται στην απόδοση εντός του οργανισμού και δείχνουν ότι τα συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζονται στην αξία και την διαφάνεια ανάμεσα στους εργαζόμενους.

(1)

Προσπάθεια → Απόδοση → Αποτελέσματα → Μετρήσεις → Πληρωμή

Σχήμα 1: Το γραμμικό οπτικό μοντέλο απεικονίζει την αλληλουχία των πράξεων που εμπλέκονται σε ένα πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, τα προγράμματα επιδομάτων δρουν σαν θετική ενίσχυση με σκοπό να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό είναι το ισχυρότερο επιχείρημα που χρησιμοποιούν οι υποστηρικτές των μεταβλητών πληρωμών προκειμένου να υπογραμμίσουν την σημασία τέτοιων προγραμμάτων, να υποστηριχτεί η επιχειρηματική αποδοτικότητα, να βελτιωθούν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα και να επιτευχθεί η ανάπτυξη.

Ειδικά σήμερα που το επίπεδο απόδοσης είναι κρίσιμο για όλους τους οργανισμούς και το «να γίνονται περισσότερα με λιγότερα» είναι το επικρατέστερο ρητό ακόμα και για τους επιτυχημένους, οι μεταβλητές πληρωμές εκτιμώνται ιδιαίτερος σαν εργαλείο επιβράβευσης αποτελεσματικής διεύθυνσης. Κάποιοι από τους κυριότερους λόγους είναι:

- Δίκαιες και σταθερές επιβραβεύσεις που προσφέρονται για την μέτρηση ή αξιολόγηση της απόδοσης και συνεισφοράς.
- Η επιβράβευση είναι ξεκάθαρα και στενά συνδεδεμένη με την επίτευξη στόχων και την προσπάθεια. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι θα λάβουν αν επιτευχθούν προκαθορισμένοι και προσυμφωνημένοι στόχοι ή πρότυπα και μπορούν να παρακολουθήσουν την απόδοσή τους.
- Οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάζουν την ομαδική απόδοση αλλάζοντας την συνεισφορά τους στην παραγωγή και αναπτύσσοντας τις ικανότητες τους αν επιθυμούν να πληρωθούν περισσότερο.
- Η αφοσίωση των εργαζομένων βελτιώνεται καθώς μπορούν να έχουν μερίδιο στην επιτυχία του

οργανισμού.

Για να είναι αποτελεσματικά, τα προγράμματα επιδομάτων παραγωγικότητας πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους, να στηρίζουν την διαχείριση των ταλέντων, να δίνουν ερεθίσματα παραγωγικότητας, να είναι διαφανή και να είναι επικερδή σε σχέση με την επένδυση. Πρέπει επίσης να ενσωματώνονται στις πρακτικές διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως στην εξέλιξη της καριέρας και στις προαγωγές. Όταν στηρίζονται και από άλλα στοιχεία όπως οι καλές εργασιακές συνθήκες και οι δυνατότητες εκπαίδευσης, η επίδραση στα επιχειρησιακά αποτελέσματα είναι ακόμα μεγαλύτερη.

3.4 Επισκόπηση των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας

3.4.1 Οι κύριοι στόχοι

Τα προγράμματα επιδομάτων παραγωγικότητας, μια μεταβλητή μορφή πληρωμής, προσφέρουν απολαβές σε ρευστό στους εργαζόμενους που σχετίζονται με την απόδοση την δική τους, του οργανισμού ή της ομάδας τους η ενός συνδυασμού όλων αυτών. Είναι ένας απτός τρόπος αναγνώρισης επίτευξης στόχων με οικονομικούς όρους, που πραγματοποιείται από την διοίκηση της εταιρείας, με σκοπό να ανταμείβει την συνεισφορά των υπαλλήλων στα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Τα προγράμματα επιδομάτων παραγωγικότητας της Σιδενόρ σκοπεύουν στο να δώσουν ώθηση στην απόδοση σε όλα τα επίπεδα βραχυπρόθεσμα, ενώ καλλιεργείται ένα σκεπτικό αποδοτικότητας για όλο το προσωπικό μακροπρόθεσμα. Τα προγράμματα επιδομάτων παραγωγικότητας εστιάζουν:

- Στους ρόλους που έχουν άμεση επίδραση στα τελικά αποτελέσματα, δίνοντας μια σχετικά μεγαλύτερη αναλογία του προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας.
- Σε ένα απλό σύστημα που είναι εύκολο να εφαρμοστεί και είναι δίκαιο για όλους τους συμμετέχοντες.
- Στο να γίνεται η ανταμοιβή βασισμένη στην απόδοση-παραγωγικότητα παρά στα χρόνια

προϋπηρεσίας.

- Στη βελτίωση όλης της παραγωγής και των δεικτών κλειδιών απόδοσης που εμπλέκονται.

Η λογική πίσω από την διοικητική απόφαση να αναπτυχθεί ένα τέτοιο σύστημα ανταμοιβών προκύπτει από την στρατηγική της εταιρείας να αναπτύξει ένα σκεπτικό υψηλής παραγωγικότητας, έχοντας θετική επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα. Εναπόκειται στο μέλημα της εταιρείας να αναγνωρίσει ανάλογα την εργασία του καθενός στο εργοστάσιο που συνεισφέρει στην αξία του οργανισμού.

Συνεπώς η διοίκηση έλαβε σοβαρά υπόψη τα ακόλουθα κριτήρια στην απόφαση της να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα επιδόματος παραγωγικότητας για τους εργαζομένους της:

- Να είναι σχεδιασμένο ώστε να πληροί τους προκαθορισμένους στόχους για κάθε ομάδα εργαζομένων
- Να παρέχει ένα ξεκάθαρο σύνδεσμο ανάμεσα στην μέτρηση της συνεισφοράς και της ανταμοιβής της απόδοσης για κάθε ομάδα εργαζομένων
- Να στοχεύει στο η επιβράβευση να είναι σημαντική για τους εργαζόμενους και κατάλληλη για τον τύπο της εργασίας τους
- Να στηρίζεται σε ρεαλιστικούς και μετρήσιμους Βασικούς Δείκτες Απόδοσης των επενδύσεων τόσο για τον οργανισμό όσο και για τα άτομα
- Να είναι δίκαιο, ισόνομο, σταθερό, διαφανές και να ενδυναμώνει την ομαδική εργασία
- Να υποστηρίζεται από μια καθιερωμένη και αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης απόδοσης

Τα προγράμματα επιδομάτων παραγωγικότητας της Σιδενόρ στηρίζονται τόσο στην απόδοση των τμημάτων όσο και των μονάδων και δεν σχετίζονται με την αρχαιότητα των εργαζομένων και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Θα παρέχονται σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων ανάλογα με τα κριτήρια προϋποθέσεων που περιγράφονται σε αυτό το κεφάλαιο.

3.4.2 Η κατηγοριοποίηση των ρόλων και τα κριτήρια προϋποθέσεων

Η κατηγοριοποίηση των ρόλων (Ομάδες και Επίπεδα):

Όλες οι εργασίες έχουν κατηγοριοποιηθεί σε τρεις τύπους, ανάλογα με την φύση της επίδρασης τους στην απόδοση:

- Άμεση και ελεγχόμενη επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα
- Κοινή η μοιρασμένη επίδραση με άλλον/άλλους στο τελικό αποτέλεσμα
- Επεξηγηματική, συμβουλευτική η διευκολυντική για χρήση από άλλους προκειμένου να επιτευχθούν αποτελέσματα. Παροχή πληροφοριών, τήρηση αρχείων η περιστασιακές υπηρεσίες για χρήση από άλλους στην εκτέλεση της εργασίας του.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, έχουν αναγνωριστεί και τεθεί οι ακόλουθες εννέα δέσμες για τα προγράμματα επιδομάτων παραγωγικότητας της Σιδενόρ:

(2)

Επίπεδα εργασίας	Παραγωγή (Χυτήριο, Ελασματοουργείο, Plate Mill)	Υποστήριξη Επιχειρήσεων (Αποθήκες, Διοίκηση, κτλ)	Υποστήριξη Οργάνωσης (Λογιστική, Ανθρώπινο Δυναμικό)
-------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

Διευθυντικά Στελέχη	1.Διοικητικοί ρόλοι (Αρχιμηχανικοί/ Διευθυντές Τμημάτων) με άμεση/υψηλή επιρροή στο τελικό αποτέλεσμα	4.Διευθυντικοί ρόλοι με έμμεση επιρροή στο τελικό αποτέλεσμα	7.Διευθυντικοί ρόλοι με έμμεση συνεισφορά στο τελικό αποτέλεσμα
Μηχανικοί	2.Ειδικοί ρόλοι/Μηχανικοί και Επιβλέποντες, οι οποίοι παίρνουν αποφάσεις σε κρίσιμα επιχειρησιακά ζητήματα	5.Ειδικοί ρόλοι/Μηχανικοί και επιβλέποντες, οι οποίοι ελέγχουν λειτουργικές περιοχές που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της παραγωγής	8.Ειδικοί που παρέχουν συμβουλές και οργανωτική υποστήριξη στην παραγωγή/επιχειρήσεις
Εργάτες	3.Εργάτες στην γραμμή παραγωγής	6.Εργάτες που επηρεάζουν έμμεσα την παραγωγή.	9.Υπαλληλοι που δεν επηρεάζουν την παραγωγή αλλά συνεισφέρουν έμμεσα στην απόδοση του εργοστασίου

Σχήμα 2: Οι ομάδες των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας

Οι εννέα ομάδες σχηματίζονται σύμφωνα με το επίπεδο και τις υπευθυνότητες κάθε εργασίας και κατηγοριοποιούνται σε τρία κύρια groups (ομάδες) σε σχέση με την λειτουργία τους:

α. τους παραγωγικούς ρόλους, που σχετίζονται με τον πυρήνα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του εργοστασίου

β. τους ρόλους επιχειρησιακής υποστήριξης, που συμπεριλαμβάνουν λειτουργίες που δεν ανήκουν στον πυρήνα, αλλά παίζουν ρόλο-κλειδί στο πως επηρεάζουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και επηρεάζουν έμμεσα το τελικό αποτέλεσμα του εργοστασίου

γ. τους ρόλους οργανωτικής υποστήριξης, που συμπεριλαμβάνουν υπηρεσίες οι οποίες υποστηρίζουν τα δυο προηγούμενα groups.

Κατά συνέπεια, κάθε ένα από τα τρία group διαιρείται σε τρία επίπεδα εργασιών, που έχουν να κάνουν με την οργανωτική ιεραρχία και ελευθερία πράξεων, τα διευθυντικά στελέχη, τους μηχανικούς και τους εργάτες:

α) Οι διευθυντικοί ρόλοι συνήθως οδηγούν σε ένα τμήμα η τομέα και είναι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα αυτής της περιοχής. Σε αυτό το επίπεδο οι ρόλοι έχουν διευθυντική ελευθερία να πράττουν και υπευθυνότητα για την διοίκηση. Σε αυτό το επίπεδο ο ρόλος εστιάζεται στην βελτίωση της απόδοσης της μονάδας, με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Για αυτούς που είναι στην λειτουργία της οργανωτικής υποστήριξης, ο ειδικός στόχος είναι ο εξορθολογισμός των δαπανών, και κατά συνέπεια, η μεγιστοποίηση των κερδών.

β) Οι ρόλοι των μηχανικών που ανήκουν στην επιχειρησιακή και οργανωτική υποστήριξη αναφέρονται σε εξειδικευμένες εργασίες με τεχνικές γνώσεις και εμπειρία στο πεδίο τους. Μπορούν να ηγηθούν μικρών ομάδων η και να συνεισφέρουν ατομικά.

Σε αυτό το επίπεδο ο στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εκμετάλλευσης των διαθέσιμων πηγών ενώ γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των εξόδων.

γ) Οι ρόλοι των εργατών σχετίζονται κυρίως με την ευθύνη της παραγωγής του τελικού αποτελέσματος και εστιάζονται στην αποτελεσματική τέλεση των καθημερινών δραστηριοτήτων και καθηκόντων

Τα κριτήρια προϋποθέσεων:

Η συνεισφορά των υπαλλήλων στα αποτελέσματα της εταιρείας είναι η βάση του καθορισμού για το ποιός και κατά πόσο δικαιούται να συμμετάσχει στο σύνολο των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας.

Άρα, υπάρχει ένα ελάχιστο κριτήριο απόδοσης το οποίο πρέπει να πληρούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να θεωρούνται δικαιούχοι. Αυτό το κριτήριο ορίζεται από την Διοίκηση και το Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Εκτός από τα επίπεδα απόδοσης, υπάρχουν επίσης και τα παρακάτω κριτήρια, τα οποία ισχύουν για όλους τους εργαζόμενους:

- Όλοι οι μηχανικοί και διευθυντικά στελέχη πρέπει να εργάζονται στη εταιρεία για ένα ελάχιστο διάστημα 6 μηνών για να θεωρούνται δικαιούχοι του προγράμματος επιδόματος παραγωγικότητας και θα πληρώνονται κατά αναλογία.
- Όλοι οι εργάτες θα πρέπει να εργάζονται στην εταιρία για ένα ελάχιστο διάστημα 6 μηνών για να θεωρούνται δικαιούχοι του προγράμματος επιδόματος παραγωγικότητας και ο τρόπος υπολογισμού παραμένει αθροιστικός για το τρέχον οικονομικό έτος.
- Όλοι οι υπάλληλοι (διευθυντικά στελέχη, μηχανικοί και εργάτες) θα πρέπει να εργάζονται το 100% των εργάσιμων ημερών. Οι δικαιολογημένες αναρρωτικές άδειες και άδειες λόγω τραυματισμού εξαιτίας εργατικών ατυχημάτων εξαιρούνται.

3.5 Ο πυρήνας των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας

Το πρόγραμμα επιδόματος παραγωγικότητας έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να παρέχει μεταβλητή επιπρόσθετη πληρωμή σε όλους τους δικαιούχους εργαζόμενους που επηρεάζουν θετικά την απόδοση της Σιδενόρ. Έτσι ο πυρήνας των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας έχει σχεδιαστεί προκειμένου να λαμβάνει υπόψη όλους τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα κριτήρια απόδοσης και να μπορεί να επιταχύνει τα τελικά αποτελέσματα.

3.5.1 Τα κύρια στοιχεία των προγραμμάτων επιδόματος παραγωγικότητας

Υπάρχουν τρία ουσιώδη στοιχεία στο πρόγραμμα επιδόματος παραγωγικότητας, που ισχύουν για όλους τους εργαζόμενους με διαφορετική βαρύτητα σε σχέση με την συνεισφορά του ρόλου τους και την επιρροή στα τελικά αποτελέσματα.

Αυτά τα στοιχεία συμπεριλαμβάνουν τον τρόπο που τα διευθυντικά στελέχη και οι υπάλληλοι διαχειρίζονται τα επιχειρησιακά κόστη, προτείνουν και βελτιώνουν την γενική ποιότητα της παραγωγικότητας, η οποιονδήποτε συνδυασμό των ανωτέρω τα οποία συζητιούνται και συμφωνούνται κατά την διάρκεια της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης.

Τα επίπεδα απόδοσης καθορίζονται στην αρχή του οικονομικού έτους αλλά είναι αναμενόμενο να αναθεωρηθούν και να ρυθμιστούν τακτικά ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών και της αγοράς, σε προκαθορισμένες χρονικές περιόδους, σύμφωνα με την φύση του επιχειρηματικού μοντέλου της Σιδενόρ.

Τα τρία στοιχεία-κλειδιά του προγράμματος επιδόματος παραγωγικότητας είναι τα εξής:

- α) *Παραγωγικότητα*, που καθορίζεται από $(T/h = \text{τόνο ανά ώρα}) A'$ ποιότητας της μονάδας
- β) *Διαχείριση του κόστους*, η οποία επηρεάζεται κυρίως από την πλήρη μετατροπή του κόστους της μονάδας σε σύγκριση με τον προσαρμοσμένο προϋπολογισμό.
- γ) *Η διοικητική δικαιοδοσία*, ο βαθμός στον οποίο οι υφιστάμενοι επιδεικνύουν την νοοτροπία του νικητή στην εργασία τους. Αυτό το ποιοτικό στοιχείο σχετίζεται με την αξιολόγηση των διευθυντικών στελεχών και των μηχανικών και καθορίζεται από το πόσο ο εργαζόμενος έχει ενσωματωθεί στα κριτήρια, εργασιακές πρακτικές, εταιρικές αξίες και τρόπο λειτουργίας του Ομίλου Σιδενόρ. Αυτό το κομμάτι βρίσκεται στην διοικητική δικαιοδοσία και στηρίζεται στην αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στην διεύθυνση και τα στελέχη των ομάδων μέσα από τις καθημερινές δραστηριότητες.

Όλες οι εργασίες συνεισφέρουν στην συνολική επιτυχία της Σιδενόρ καθώς επηρεάζουν την απόδοση της με διαφορετικούς τρόπους. Αναμένεται και απαιτείται από όλους τους ρόλους να επιτύχουν τους στόχους που θέτει η διοίκηση, εστιάζοντας στους παρακάτω τομείς:

- Τα Διευθυντικά Στελέχη: Να βελτιώνουν την απόδοση της μονάδας όσον αφορά την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, εξορθολογίζοντας τα κόστη.
- Οι Μηχανικοί: Να αυξάνουν την παραγωγικότητα και να διαχειρίζονται τα κόστη, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τις πηγές υπό την διεύθυνση και να οργανώνουν αποτελεσματικά τα απαιτούμενα καθήκοντα, τελικά τηρώντας τις επιχειρησιακές προθεσμίες.
- Οι εργάτες: Να αυξάνουν την παραγωγικότητα με το να είναι αποδοτικοί και να ανταποκρίνονται γρήγορα στις επιχειρησιακές απαιτήσεις.

3.5.2 Οι μετρήσεις των επιδόσεων και οι τύποι πληρωμών

Οι μετρήσεις των επιδόσεων και οι τύποι πληρωμών καθορίζουν τον τρόπο που όλοι οι δικαιούχοι εργαζόμενοι θα ανταμείβονται. Συνήθως σχετίζονται με τους παράγοντες επιτυχίας και ο κύριος στόχος τους είναι να εξασφαλίζουν δίκαιη μεταβλητή πληρωμή και να παρέχουν τον σχετικό μηχανισμό. Όλες οι μετρήσεις πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις επιχειρηματικές διαδικασίες, πρέπει να είναι ελεγχόμενες και εύκολο να παρακολουθηθούν.

Οι παρακάτω αρχές απολαβών επηρεάζουν όλα τα διευθυντικά και μηχανολογικά επίπεδα και ρόλους:

α. Η απόδοση του Ομίλου Σιδενόρ δρα σαν «καταλύτης» για το πρόγραμμα επιδόματος παραγωγικότητας.

Παρόλο που αυτοί που επηρεάζουν την απόδοση της Σιδενόρ είναι τα Διευθυντικά στελέχη, οι Μηχανικοί και οι Εργάτες, είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί ότι ο όμιλος δεν αντιμετωπίζει εσωτερικά ζητήματα ισονομίας. Ισχύουν οι ακόλουθοι κανόνες για την αποδοτικότητα του Ομίλου Σιδενόρ σχετικά με τα στοιχεία των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας:

- Αν τα Κέρδη Προ Φόρων είναι λιγότερα από το 90% του στόχου, τότε το σύνολο των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας θα μειωθεί κατά 50%
- Αν τα Κέρδη Προ Φόρων είναι λιγότερα από το 80% του στόχου, τότε δεν θα υπάρχει πρόγραμμα επιδόματος παραγωγικότητας

β. Η απόδοση της Σιδενόρ δρα σαν «πύλη» ή/και σαν επιταχυντής.

Για τον ίδιο λόγο, η απόδοση της μονάδας πρέπει να ευθυγραμμίζεται εσωτερικά και να συσχετίζεται με την συνολική επιτυχία. Έτσι, η αποδοτικότητα της Σιδενόρ είναι πολύ σημαντική και σχετίζεται με την απόδοση των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων. Ισχύουν οι ακόλουθοι κανόνες για την αποδοτικότητα του Ομίλου Σιδενόρ σχετικά με τα στοιχεία των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας:

- Αν τα Κέρδη Προ Φόρων είναι λιγότερα από το 90% του στόχου, τότε το σύνολο των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας θα μειωθεί κατά 50%
- Αν τα Κέρδη Προ Φόρων είναι λιγότερα από το 80% του στόχου, τότε δεν θα υπάρχει πρόγραμμα επιδόματος παραγωγικότητας
- Αν τα Κέρδη Προ Φόρων είναι πάνω από το 150%, τότε το σύνολο των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας θα αυξηθεί κατά 150%

γ. Παραγωγή, στοιχεία για τα κόστη και διοικητική δικαιοδοσία: Καθορίζονται όπως τα ανωτέρω.

Τύποι πληρωμών:

Οι παρακάτω τύποι δείχνουν πως τα στοιχεία-κλειδιά συνεργάζονται και καθορίζουν την τελική βαθμολογία επίδοσης για όλους τους ρόλους.

Ο τύπος για τα Διευθυντικά Στελέχη:

Η τελική βαθμολογία επίδοσης καθορίζεται και από τα τρία στοιχεία-κλειδιά, την Παραγωγικότητα, την Διαχείριση Κόστους και την διοικητική δικαιοδοσία. Ο κύριος στόχος είναι να διατηρηθεί μια ισορροπημένη προσέγγιση και στα τρία στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση των Διευθυντικών Στελεχών και την αποτελεσματικότητα της μονάδας.

Συνεπώς, έχουμε προσδιορίσει την ακόλουθη βαρύτητα ανά στοιχείο-κλειδί:

Τελική βαθμολογία επίδοσης για Διευθυντικά Στελέχη:

Παραγωγικότητα Μονάδας (35%) +

Πλήρης μετατροπή του κόστους της μονάδας σε σύγκριση με τον προσαρμοσμένο προϋπολογισμό (35%) + Διοικητική Δικαιοδοσία (30%)

Ο τύπος για τους Μηχανικούς:

Η τελική βαθμολογία επίδοσης επίσης καθορίζεται και από τα τρία στοιχεία-κλειδιά, την Παραγωγικότητα, την Διαχείριση Κόστους και την διοικητική δικαιοδοσία, όμως με διαφορετική βαρύτητα σε κάθε στοιχείο. Ο κύριος στόχος είναι να διατηρηθεί μια ισορροπημένη προσέγγιση και στα τρία στοιχεία, αλλά να εστιάζεται η Διαχείριση Κόστους.

Η κατανομή βαρύτητας ανά στοιχείο-κλειδί για τους μηχανικούς είναι:

Τελική βαθμολογία επίδοσης για τους μηχανικούς:

Παραγωγικότητα Μονάδας (35%) +

Πλήρης μετατροπή του κόστους της μονάδας σε σύγκριση με τον προσαρμοσμένο προϋπολογισμό (40%) + Διοικητική Δικαιοδοσία (25%)

Ο τύπος για τους Εργάτες:

Η τελική βαθμολογία επίδοσης για τους εργάτες είναι αρκετά απλή. Καθορίζεται από την Παραγωγικότητα, επιτρέποντας στους εργάτες να παραμένουν συγκεντρωμένοι στην βελτίωση της εκπλήρωσης των καθημερινών επιχειρησιακών καθηκόντων, όπως φαίνεται παρακάτω:

Τελική βαθμολογία επίδοσης για τους Εργάτες:

Παραγωγικότητα Μονάδας (100%)

Υπολογισμός των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας

Παρόλο που το πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας έχει σχεδιαστεί με απλό τρόπο, είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθεί το πώς λειτουργεί όσον αφορά τα μαθηματικά.

Το Σχήμα (3) παρακάτω δείχνει τον τύπο που τα διευθυντικά στελέχη και οι εργάτες μπορούν να υπολογίσουν την συνεισφορά τους και τις απολαβές τους. Να σημειωθεί ότι το γράφημα είναι ενδεικτικό, άρα όλοι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται στο πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας θα πρέπει να συμβουλευτούν το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και το Οικονομικό Τμήμα ως προς το πώς λειτουργούν οι τύποι και να παραμένουν ενήμεροι για τις ακριβείς απολαβές κατά την διάρκεια της τρέχουσας περιόδου.

(3)

Παραγωγικότητα (T/h = τόνος ανά ώρα)

Πραγματική/Προϋπολογισμένη = Αποτέλεσμα*% x Βαρύτητα = Τελική
βαθμολογία επίδοσης Παραγωγικότητας = A

Διαχείριση Κόστους

Πραγματική/Προϋπολογισμένη = Αποτέλεσμα*% x Βαρύτητα = Τελική
βαθμολογία επίδοσης Διαχείρισης Κόστους = B

Διοικητική Δικαιοδοσία

Δείκτης Αξιολόγησης Απόδοσης*% x Βαρύτητα = Τελική βαθμολογία
επίδοσης Διοικητικής Δικαιοδοσίας = C

Σχήμα 3: Υπολογισμός των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας

Κατόπιν συνοψίζουμε τα τρία διαφορετικά αποτελέσματα και τα πολλαπλασιάζουμε με το επίπεδο κινήτρου όπως δείχνει και το παρακάτω σχήμα.

$$\begin{aligned} A + B + C &= \text{Τελική βαθμολογία επίδοσης προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας} \times \\ &\text{Επίπεδο Κινήτρου} = \text{Απολαβές προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας} \end{aligned}$$

Για ρόλους στην οργανωτική και επιχειρησιακή υποστήριξη της εταιρείας, η τελική βαθμολογία επίδοσης υπολογίζεται με τους ίδιους τύπους, ελαφρώς τροποποιημένους, ώστε να δίνεται έμφαση ότι ο κύριος στόχος παραμένει να παρέχονται επιπλέον/μεταβλητές πληρωμές σε ρόλους που άμεσα επηρεάζουν την παραγωγικότητα της Σιδενόρ.

Αρα, οι Μονάδες του Προγράμματος Επιδομάτων Παραγωγικότητας πρέπει να πολλαπλασιαστούν με 0,8 και 0,6 αντίστοιχα, πριν εφαρμοστεί το επίπεδο κινήτρου.

Για λειτουργίες Επιχειρησιακής υποστήριξης:

$$\begin{aligned} A + B + C &= \text{Τελική βαθμολογία επίδοσης προγράμματος επιδομάτων} \\ &\text{παραγωγικότητας} \times 0,8 \times \text{Επίπεδο Κινήτρου} = \text{Απολαβές προγράμματος επιδομάτων} \\ &\text{παραγωγικότητας} \end{aligned}$$

Για λειτουργίες Οργανωτικής υποστήριξης:

$$\begin{aligned} A + B + C &= \text{Τελική βαθμολογία επίδοσης προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας} \times \\ &0,6 \times \text{Επίπεδο Κινήτρου} = \text{Απολαβές προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας} \end{aligned}$$

Παρακάτω παρέχεται ένα αριθμητικό παράδειγμα του ανωτέρω τύπου για μια θέση μηχανικού του τμήματος 2.

Παραγωγικότητα (T/h = τόνος ανά ώρα)

$$107,3/109,5 = 98\% \times 35\% = 0,343 = A$$

Διαχείριση Κόστους

$$1500/1700 = 88\% \times 40\% = 0,352 = B$$

Διοικητική Δικαιοδοσία

$$100\% \times 25\% = 0,250 = C$$

Οι συνολικές απολαβές για την προαναφερθείσα θέση προκύπτει από την τελική πρόσθεση των A, B και C

$$A + B + C = 0,945 * 6000^1 \text{ €} = 5670 \text{ €}$$

Επίπεδο Παραγωγικότητας

Πρέπει επίσης να λάβουμε υπόψη ότι η καταγραφή απόδοσης μπορεί να διαφέρει ελαφρά από την πραγματική, κυρίως λόγω του τρόπου που τα διευθυντικά στελέχη, οι μηχανικοί και οι εργάτες αντιμετωπίζουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και του τρόπου καταγραφής και μέτρησης της απόδοσης. Συνεπώς, η παραγωγικότητα πρέπει να ομαδοποιηθεί σε «επίπεδα παραγωγικότητας/βήματα» ώστε να αποφευχθούν «υπερπληρωμές» σε γραμμική ανάπτυξη.

Τα επίπεδα παραγωγικότητας θα καθορίζονται από την Ομάδα Διεύθυνσης στην αρχή κάθε οικονομικού έτους σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Επιχειρησιακού Πλάνου.

¹ Το επίπεδο κινήτρων για τη θέση του μηχανικού είναι 3 μισθοί για 100% επίδοση (2000*3=6000)

3.5.3 Η συχνότητα πληρωμών και η περίοδος μετρήσεων

Η πληρωμή του προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας, όπου εφαρμόζεται, θα γίνεται σύμφωνα με τα κριτήρια απόδοσης όπως καθορίζονται από αυτό το έγγραφο. Η συχνότητα πληρωμών σχετίζεται με το επίπεδο εργασίας των υπαλλήλων ακολούθως:

- Διευθυντικά Στελέχη: ετησίως, με την συμπλήρωση του οικονομικού έτους και την ανακοίνωση των οικονομικών αποτελεσμάτων
- Μηχανικοί: ετησίως, με την συμπλήρωση του οικονομικού έτους και την ανακοίνωση των οικονομικών αποτελεσμάτων
- Εργάτες: μηνιαίως*, με την συμπλήρωση των οικονομικών αναφορών.

Η πληρωμή θα καταβάλλεται τον επόμενο μήνα από την συμπλήρωση η/και ανακοίνωση των αποτελεσμάτων έτσι ώστε να εξαλειφθούν κίνδυνοι στις πληρωμές και να ανταμειφτεί η πραγματική απόδοση.

*Για την μηνιαία αποζημίωση, ο τρόπος μέτρησης που επηρεάζει την πληρωμή δεν είναι διακριτός αλλά αθροιστικός. Για παράδειγμα, στον δεύτερο μήνα του οικονομικού έτους το αποτέλεσμα βασίζεται όχι μόνο στον δεύτερο μήνα, αλλά και στα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των μηνών 1 και 2.

3.5.4 Επίπεδα πληρωμής κινήτρων

Το επίπεδο κινήτρου έχει καθοριστεί έτσι ώστε να προωθεί την απόδοση, αντί να είναι ποσοστό του βασικού μισθού ή να σχετίζεται με την αρχαιότητα ή/και τα χρόνια προϋπηρεσίας, και στηρίζεται στην συνεισφορά αξίας στα τελικά αποτελέσματα. Από αυτή την άποψη το επίπεδο πληρωμής θα είναι επικεντρωμένο στην εργασία και θα καθορίζεται από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε ετήσια βάση, συνήθως πριν την αρχή του οικονομικού έτους. Οι ακόλουθες πληρωμές επί των στόχων έχουν καθοριστεί σε Ευρώ, για τα έτη 2011-2012.

(4)

Επίπεδα εργασίας	Παραγωγή (Χυτήριο, Ελασματοουργείο, Κόπτες)	Υποστήριξη Επιχειρήσεων (Αποθήκες, Διοίκηση, κτλ)	Υποστήριξη Οργάνωσης (Λογιστική, Αγορές, Ανθρώπινο Δυναμικό)
9	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 12000/έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 9600/ έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 7200/ έτος
8	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας =8000 έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 6400/ έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 4800/ έτος
7	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας =6500/ έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 5200/ έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 3900/ έτος
6	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας =5500/ έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 4400/ έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 3300/ έτος
5	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας =4500/ έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 3600/ έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 2700/ έτος
4	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας =4000/ έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 3200/ έτος	Στόχος επιδόματος παραγωγικότητας = 2400/ έτος

Σχήμα 4: Πίνακας πληρωμών επί των στόχων για το 2011-2012

Το επίπεδο της πληρωμής κινήτρου καθορίζεται σε ετήσια βάση και υπόκειται σε αλλαγές σύμφωνα με τις συνθήκες της αγοράς και το βαθμό που πραγματοποιείται το επιχειρηματικό σχέδιο.

3.5.5 Μηχανισμοί προϋπολογισμού και η διαδικασία θέσης στόχων

Κάθε χρόνο το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και το Τμήμα Οικονομικών υποβάλλει στο Τμήμα Διεύθυνσης το προβλεπόμενο κόστος για τις μεταβλητές πληρωμές, το πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας, για το ερχόμενο οικονομικό έτος.

Οι δείκτες απόδοσης καθορίζονται από τον όμιλο έπειτα από συνεννόηση της οικονομικής και της διεύθυνσης προσωπικού και λαμβάνοντας υπ' όψιν έρευνες που έχει αναθέσει ο όμιλος σε εταιρίες που ασχολούνται αποκλειστικά με τον σχεδιασμό των προγραμμάτων επιβράβευσης της παραγωγικότητας. Σαφώς σημαντικό ρόλο παίζουν και οι πληροφορίες για το πώς κινείται η αγορά και οι ανταγωνιστές αλλά και οι εκάστοτε οικονομικές συνθήκες

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη την συνολική πρακτική ανταμοιβών και την τοποθέτηση μεταβλητών πληρωμών, όπως και την εμπειρία προηγούμενων ετών και το πρότυπο πληρωμών.

Επίσης απαιτείται να παρέχει την πρόβλεψη για τον προϋπολογισμό για το πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας, παρέχοντας ένα σκεπτικό που αυξάνει την πιθανότητα οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα να επηρεάσουν θετικά τα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Ο τελικός και εγκεκριμένος προϋπολογισμός θα κατανεμηθεί σε σε όλα τα επίπεδα εργασίας, με βάση την αναμενόμενη συνεισφορά τους στο επιχειρηματικό πλάνο.

3.6 Κανονισμοί και διοίκηση

Το πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας αποτελεί μέρος της Πολιτικής Πρακτικών και Ανταμοιβών της εταιρείας και εφαρμόζεται πάνω σε καθιερωμένους κανόνες που καθορίζουν την εξέλιξη των πράξεων της διαδικασίας και την διοικητική διαδικασία. Ο στόχος είναι να καθορίζεται και να διατηρείται μια ξεκάθαρη και διαφανής διαδικασία, η οποία θα είναι εύκολο να παρακολουθηθεί και να ακολουθηθεί από όλους τους εμπλεκόμενους εργαζόμενους.

Ο παρακάτω πίνακας (Σχήμα 5) δείχνει τις κύριες υπευθυνότητες των εμπλεκόμενων ρόλων προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα επιδομάτων γίνεται κατανοητό, εφαρμόζεται και διεξάγεται αποτελεσματικά.

(5)

Εμπλεκόμενοι Ρόλοι	Κύρια Ευθύνη
Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου Σιδενόρ	Εξασφαλίζει ότι το πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας εστιάζει στο να προάγει τις αξίες της εταιρείας να και ενδυναμώνει θετικά την επιχειρηματική απόδοση
Γενικός Διευθυντής του Ομίλου Σιδενόρ	Εξασφαλίζει ότι το πρόγραμμα επιδομάτων προσθέτει αξία στην επιχειρηματική απόδοση επιταχύνοντας την επιπρόσθετη αξία στην επιχείρηση
Επικεφαλής Οικονομικών Υπηρεσιών του Ομίλου Σιδενόρ	Εξασφαλίζει ότι η απόδοση σε σχέση με την επένδυση του προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας είναι σύμφωνη με το Επιχειρηματικό Σχέδιο και επωφελούνται οι εργαζόμενοι και η εταιρεία αμοιβαία
Γενικοί Διευθυντές των θυγατρικών εταιριών του Ομίλου Σιδενόρ	Εξασφαλίζουν ότι το πρόγραμμα επιδομάτων δρα ως κίνητρο για όλους τους εργαζόμενους υπό την διεύθυνση τους και τους ενθαρρύνει να προσπαθήσουν περισσότερο
Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου Σιδενόρ	Εξασφαλίζει ότι το πρόγραμμα ευθυγραμμίζεται με τις Πρακτικές Ανταμοιβών της Σιδενόρ και ότι οι ανταμοιβές γίνονται με δίκαιο και διαφανή τρόπο
Διευθυντικά Στελέχη και Μηχανικοί της Σιδενόρ	Εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν την αξία και τους μηχανισμούς που έχει το πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας
Λογιστικό Τμήμα της Σιδενόρ	Εξασφαλίζει την ακρίβεια των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων σύμφωνα με τις αρχές του προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας

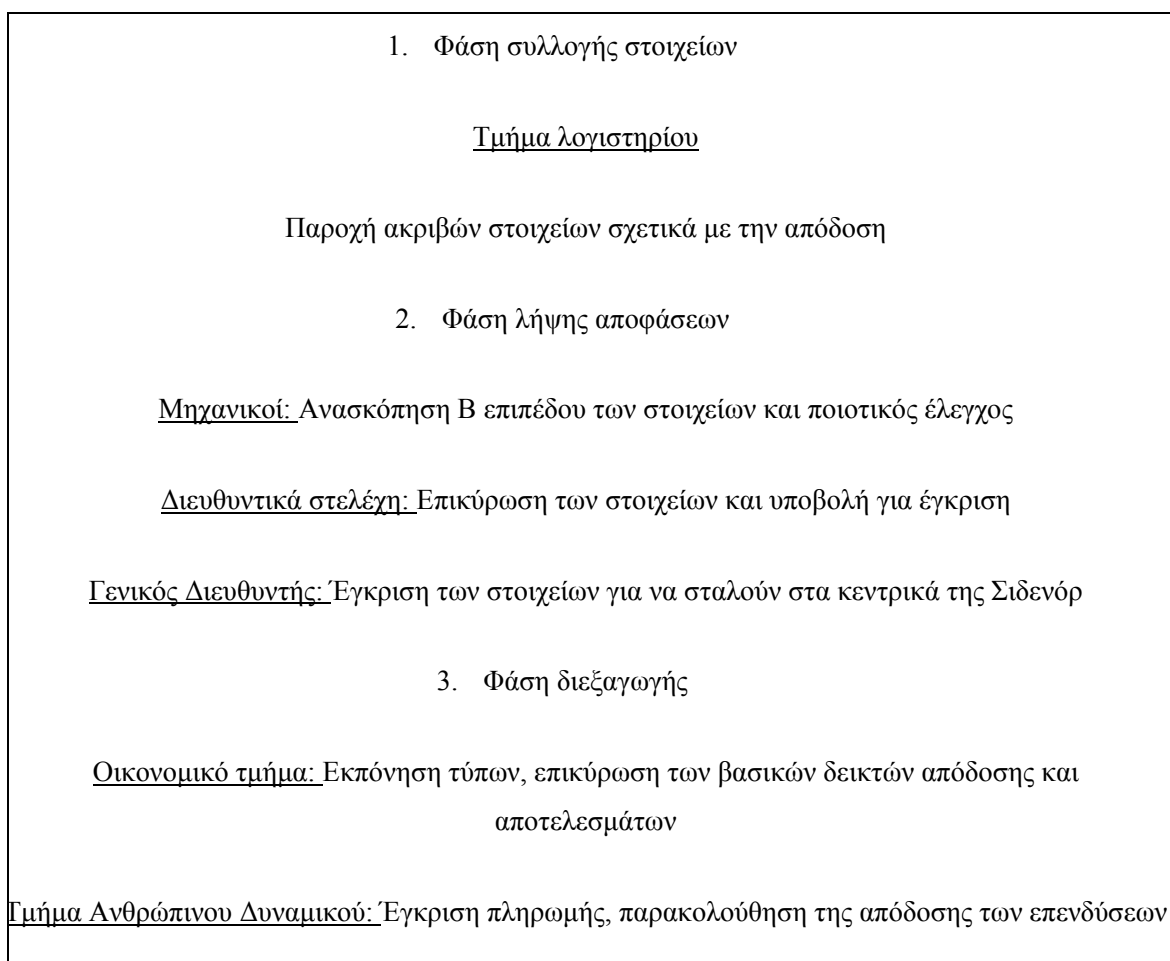
Σχήμα 5: Κύριες Ευθύνες των Ρόλων για το Πρόγραμμα Επιδομάτων Παραγωγικότητας

3.6.1 Το διοικητικό πρότυπο

Το Διοικητικό Πρότυπο περιγράφει τον τρόπο που οι ενδιαφερόμενοι αλληλεπιδρούν έτσι ώστε να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική εφαρμογή του προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας, σύμφωνα με τις αξίες και τις εργασιακές μεθόδους του Ομίλου Σιδενόρ.

Το διοικητικό πρότυπο έχει σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη το επιχειρησιακό πρότυπο της εταιρίας, τις επιχειρησιακές απαιτήσεις και το ιστορικό ανταμοιβών του Ομίλου Σιδενόρ.

Το παρακάτω σχήμα(6) δείχνει πως αλληλεπιδρούν οι διαφορετικές πλευρές και τα στάδια της εφαρμογής και εκτέλεσης:



Σχήμα 6: Οι φάσεις του Προγράμματος Επιδομάτων Παραγωγικότητας

3.6.2 Η διαδικασία του προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας και τα στρατηγικά βήματα

Η συλλογή στοιχείων: Η διαδικασία των προγραμμάτων επιδομάτων παραγωγικότητας είναι στην πραγματικότητα η επόμενη της διαδικασίας διεύθυνσης απόδοσης. Αφού τα διευθυντικά στελέχη τελειώσουν την αναφορά συμπλήρωσης της επιχείρησης και την αξιολόγηση της απόδοσης, η διαδικασία των προγραμμάτων επιδομάτων μπορεί να ενεργοποιηθεί.

Οι λογιστές της εταιρείας συγκεντρώνουν όλα τα σχετικά στοιχεία από τις φόρμες αξιολόγησης των εργαζομένων και τις αναφορές απόδοσης έτσι ώστε να ενημερώσουν τις αντίστοιχες βάσεις δεδομένων και να παρέχουν στην διοίκηση της μετρήσεις απόδοσης κάθε υπαλλήλου η επιχειρηματικής μονάδας σε σχέση με τους στόχους. Οι ατομικοί η ομαδικοί στόχοι είναι επίσης μέρος του ετήσιου επιχειρηματικού στόχου αν οι εργαζόμενοι έχουν εκπληρώσει τους δικούς τους στόχους, οι οποίοι συμφωνήθηκαν και τέθηκαν στην αρχή της χρονιάς.

Η Λήψη Αποφάσεων: Τα επιχειρηματικά αποτελέσματα και τα ατομικά στοιχεία απόδοσης παρέχονται στους προϊστάμενους προκειμένου να γίνει ποιοτικός έλεγχος και επιβεβαίωση ότι είναι σύμφωνα με την γνώμη τους όσον αφορά την απόδοση των μελών των ομάδων τους. Τα διευθυντικά στελέχη της μονάδας, που έχουν την κύρια ευθύνη για τους δικούς τους υφιστάμενους και την απόδοσή τους, επίσης ελεγχθούν τα στοιχεία. Τελικά, όλα τα στοιχεία δίνονται στους Γενικούς Διευθυντές των θυγατρικών του ομίλου, οι οποίοι πρέπει να δώσουν την δική τους έγκριση. Αφού οι Γενικοί Διευθυντές επικοινωνήσουν με τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη της Σιδενόρ και εάν αυτή, ο Όμιλος Σιδενόρ, είναι σύμφωνος με αυτά, τότε ξεκινά η διοικητική φάση της διαδικασίας.

Διοίκηση: Κατά την διοικητική φάση οι αριθμοί απόδοσης, τα αποτελέσματα που συγκεντρώνονται για κάθε μονάδα, θα μεταφραστούν στο νομισματικό ισοδύναμο (αν πρόκειται για εργαζόμενους που δουλεύουν στις θυγατρικές της Σιδενόρ στο εξωτερικό) για τους δικαιούχους εργαζόμενους, ως ανταμοιβή για την συνεισφορά τους στα αποτελέσματα της εταιρείας.

Το οικονομικό τμήμα, με προϋπολογιστική και ελεγκτική λειτουργία, εργάζεται πάνω στους τύπους οι οποίοι, όπως αναφέρθηκε προωτέρα, είναι μια ομάδα κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν τι ποσό είναι διαθέσιμο για τις μεταβλητές ανταμοιβές. Αυτός ο καθορισμός είναι κρίσιμος, καθώς διέπει την σχέση ανάμεσα στην απόδοση και το κόστος ανταμοιβών. Αν δεν πληρούνται τα κριτήρια των επιπέδων απόδοσης, είναι λογικό ότι η εταιρεία δεν θα μπορέσει να παρέχει και συνεπώς να δικαιολογήσει την πληρωμή τέτοιων ανταμοιβών επιπλέον του βασικού

μισθού. Η διοίκηση αποφασίζει σε ετήσια βάση ποιό είναι αυτό το όριο από την στιγμή που το επιχειρηματικό σχέδιο και οι στόχοι έχουν εκφραστεί.

Οι διακριτικοί καθορισμοί δεν είναι ακατάλληλοι, ειδικά όταν ο οργανωτικός τομέας δυσκολεύεται να προβλέψει με βεβαιότητα την τελική απόδοση της εταιρείας. Σε ένα ασταθές και απρόβλεπτο οικονομικό περιβάλλον, ίσως να είναι καταλληλότερο να αξιολογούνται τα αποτελέσματα στο τέλος της περιόδου και κατόπιν πόσο καλά ήταν, λαμβάνοντας υπόψη τι συνέβη. Έτσι, ο τρόπος για να βελτιωθούν τέτοια πλάνα είναι να αναγνωριστούν εκ των προτέρων τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για να μετρηθεί η απόδοση και να παρακολουθούνται κατά την διάρκεια της περιόδου, ανακοινώνοντας τις αξιολογήσεις του μεσοδιαστήματος. Αυτό είναι εργασία του οικονομικού και του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και είναι συνεχές κατά την διάρκεια του έτους. Εναπόκειται στην απόφαση της Σιδενόρ να εστιάσει στο να έχει πρότυπα συνδεδεμένα με τα κριτήρια απόδοσης.

Αφού έχει ολοκληρωθεί η επεξεργασία των τύπων, το οικονομικό τμήμα επικυρώνει τους Βασικούς Δείκτες Απόδοσης κάθε ατόμου/ομάδας και τους συνδυάζει ώστε να καταλήξει στα τελικά ποσά, τα οποία δείχνουν το ποσοστό του προϋπολογισμού του προγράμματος επιδομάτων παραγωγικότητας με το οποίο πρέπει να ανταμειφτεί ο κάθε εργαζόμενος.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού παράγει τις τελικές χρηματικές πληρωμές, εφόσον έχουν συμφωνηθεί και επικυρωθεί με τους υπολογισμούς του οικονομικού τμήματος. Τα χρήματα του προγράμματος επιδομάτων απονέμονται σαν μέρος της διαδικασίας πληρωμών και το ποσό κατατίθεται στους τραπεζικούς λογαριασμούς των εργαζομένων η όπως αλλιώς έχει καθοριστεί από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας είναι μια δυναμική διαδικασία κατά την διάρκεια όλων των φάσεων της εφαρμογής του. Αυτό σημαίνει ότι η κάθε φάση δεν είναι αυτόνομη αν δεν συνδέεται αποτελεσματικά με τις υπόλοιπες. Υπάρχει μια συνεχής, αμοιβαία σχέση και ανταλλαγή πληροφοριών εφόσον, στις περισσότερες των περιπτώσεων, τα ευαίσθητα στοιχεία του προγράμματος επιδομάτων μπορεί να πάνε προς τα πίσω και προς τα εμπρός για να οριστικοποιηθούν. Η αποτελεσματική επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε όλους όσους εμπλέκονται κατορθώνεται μέσω της ευελιξίας στις αλλαγές και επικύρωση της ακρίβειας των πληροφοριών που λαμβάνονται.

Συνοψίζοντας, υπάρχουν 4 παράγοντες-κλειδιά επάνω στους οποίους έχει οικοδομηθεί το πρόγραμμα επιδομάτων παραγωγικότητας της Σιδενόρ και έχουν θέσει τα θεμέλια για την επιτυχία του.

1. Διευκολύνει την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού και των στόχων για την επιβράβευση της απόδοσης και την συνεισφορά προς όφελος της κερδοφορίας της εταιρίας, συνεπώς θεωρείται ως ένα πολύτιμο εργαλείο για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και επιχειρηματική ανάπτυξη.
2. Ταιριάζει με το σκεπτικό και το περιβάλλον εργαζομένων και εργασιών και είναι συνεπές με τις αξίες και τις προτεραιότητες αυτών που συμμετέχουν, κάνοντας το αποδεκτό και δίκαιο για όλους.
3. Είναι συνεπές με την οργανωτική δομή και υποστηρίζει την στρατηγική και την επίτευξη των πολιτικών, άρα είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας.
4. Είναι καλά ενσωματωμένο με τα άλλα στοιχεία των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως της επάνδρωσης με προσωπικό ή την διαχείριση της ανάπτυξης και των επιδόσεων, άρα είναι ένα μέσο προσέλκυσης και διατήρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου που χρειάζεται ο οργανισμός για να είναι επικερδής και ανταγωνιστικός ως εργοδότης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα προηγούμενα κεφάλαια ο Όμιλος Σιδενόρ αντιπροσωπεύει έναν υγιή και άκρως λειτουργικό οργανισμό με κύρος, υπευθυνότητα και γνώση του βεληνεκούς του. Έχει συνδέσει το όνομα της η εταιρία με μεγάλα έργα, αξιόπιστες κατασκευές και αποδοτικό προσωπικό το οποίο ανταμείβει και με το παραπάνω, εφόσον συμβάλλει στην περεταίρω ανάπτυξη του ομίλου.

Με βάση την ανάλυση SWOT και το σύστημα Porter, είδαμε ότι ουσιώδες πρόβλημα δεν υπήρχε και ότι η στρατηγική που έχει επιλέξει, την έχει οδηγήσει μέχρι σήμερα στην κορυφή της χαλυβουργικής βιομηχανίας. Με συνεχή βελτίωση, εξέλιξη και δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων, μειώνει πολύ τον ανταγωνισμό δυσκολεύοντας τις νέες επιχειρήσεις να μπουν στον κλάδο, αλλά δυσχεραίνοντας και τις ήδη υπάρχουσες να αναπτυχθούν περαιτέρω.

Αναλύοντας τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρία, επισημάναμε την απειλή λόγω οικονομικής κρίσης και το πόσο πλήττεται ο κλάδος της παραγωγής και εμπορίας χάλυβα. Παρόλα αυτά με σωστό σχεδιασμό μπορεί να ανταπεξέλθει των δυσκολιών αυτών αν :

- Επικεντρωθεί στην εξέλιξη και την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων που θα διαφέρουν από αυτά των υπόλοιπων εταιριών. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ποιότητα, την πολλαπλή χρηστικότητα, ούτως ώστε να καλύπτουν μια ευρεία γκάμα εργασιών, αλλά και στην τιμή χωρίς όμως αυτό να υποβαθμίζει το κύρος της εταιρίας.
- Προσπαθεί διαρκώς για την εκπαίδευση, ενημέρωση και άρα εξέλιξη του προσωπικού της προκειμένου να γίνεται όλο και πιο αποδοτικό

και τέλος, τα προγράμματα επιδομάτων παραγωγικότητας να αποτελούν αν όχι το καλύτερο τότε ένα εξαιρετικό κίνητρο προς τους εργαζόμενους. Μπορεί να είναι είτε χρηματικά ποσά ή κάποιες παροχές που προσφέρει η επιχείρηση όπως για παράδειγμα κινητό τηλέφωνο, πιστωτικές κάρτες για διευκόλυνση συναλλαγών ή ακόμα σε υψηλόβαθμα στελέχη και αυτοκίνητα.

Κρίνοντας προσωπικά, ένα καλά οργανωμένο σύστημα αξιολόγησης και κατόπιν μια δίκαιη επιβράβευση είναι ότι καλύτερο για τον εργαζόμενο. Αυτή είναι και η διαφορά του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα άλλωστε. Στον μεν πρώτο η πίεση είναι λιγότερη γιατί δεν ασκείται ουσιώδης αξιολόγηση, στον δε δεύτερο η πίεση από τους προϊστάμενους είναι μεγάλη, υπάρχει φόρτος εργασίας, καθημερινός έλεγχος της απόδοσης και άρα λιγότερα περιθώρια για λάθη.

Η Σιδενόρ επιμένει στην επιβράβευση της επίτευξης στόχων ακόμη και στην περίοδο της κρίσης. Με το να παροτρύνει τα μέλη της να γίνουν πιο αποδοτικά στην δύσκολη αυτή οικονομική κατάσταση αποσκοπεί στην διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του ομίλου και στην περαιτέρω ανάπτυξη της, αλλά και στην ευχαρίστηση του προσωπικού που απασχολεί.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

-David (2011): "Strategic Management. Concepts and Cases" New Jersey: Prentice - Hall (13th edition)

-Hitt, Ireland & Hoskisson (2011): "Strategic Management" Ohio: Southwestern (9th edition)

-Johnson, Scholes & Whittington (2011): "Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων" Αθήνα: Κριτική

-Lynch (2006): "Corporate Strategy" Essex: Prentice-Hall (4th edition)

-Noe, Hollenbeck & Gerhard (2009): "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" Αθήνα: Παπαζήσης

-Μηλιώτη Ε. (2011): "Στρατηγική των επιχειρήσεων" Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

-Παπαδάκης Β. (2009): "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Η διεθνής εμπειρία" Αθήνα: Μπένος

-Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2001): "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" Αθήνα: Μπένος

www.el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο_ανταγωνιστικών_δυνάμεων

www.epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/

www.marketingon.eu/news/νέα-επιχειρηματικότητα-δραστηριότητα-/

WWW.SIDENOR.GR