

ΤΟΜΕΑΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ



2000

ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΣΤΟ ΚΑΤΩΦΛΙ ΤΟΥ  
2000

Η ΣΥΜΒΟΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



---

---

**ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ  
ΚΥΠΡΟΥ ΣΤΟ ΚΑΤΩΦΛΙ ΤΟΥ 2000**

**Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ**

---

---

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

**ΑΡΧΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΕΩΣ ΚΥΠΡΟΥ**

**ΙΟΥΛΙΟΣ 1999**

**ISBN 9963 – 43 – 724 – 9**

Αναδημοσίευση μέρους ή ολόκληρης της μελέτης επιτρέπεται  
νοουμένου ότι αναφέρεται η πηγή.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η σημασία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας και στη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης είναι τώρα γενικά αποδεκτή. Η σημασία αυτή γίνεται ακόμη περισσότερο αντιληπτή όταν συγκεκριμενοποιείται κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας και ιδιαίτερα σε παραδοσιακούς τομείς, όπως είναι η Μεταποίηση, οι οποίοι παρόλο που διαχρονικά φαίνεται να χάνουν από τη σημασία τους, εντούτοις εξακολουθούν να αποτελούν βασικούς τομείς της οικονομίας.

Η σημασία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης έχει ήδη αναγνωρισθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση όπου οι επιχειρήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν το 16,4% του συνόλου των επιχειρήσεων, το 39,5% του ανθρώπινου δυναμικού και το 33,8% του κύκλου εργασιών του τομέα. Η σημαντικότητα των επιχειρήσεων αυτών στην κυπριακή πραγματικότητα καταδεικνύεται από το ότι αποτελούν το 12% του συνόλου των επιχειρήσεων του τομέα και απασχολούν το 59,4% του συνόλου των απασχολούμενων στη Μεταποίηση.

Τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα αναμένεται να προβληματίσουν και να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των αρμοδίων φορέων. Πρόσθετα, η κατάλληλη αξιοποίηση των συμπερασμάτων και των εισηγήσεων της μελέτης, από την Αρχή, τους άλλους αρμόδιους φορείς αλλά και τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αναμένεται ότι θα συμβάλει καθοριστικά στην ενίσχυση των επιχειρήσεων αυτών και την περαιτέρω εδραίωση του ρόλου τους.

Ευχαριστίες εκφράζονται στους Γενικούς Διευθυντές των επιχειρήσεων που μέσα από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων βοήθησαν την Αρχή στην εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων.

Στο συντάκτη της μελέτης Γιάννη Μουρουζίδη, Λειτουργό Ανθρώπινου Δυναμικού 1ης Τάξης, στο Μάκη Κεραυνό, Ανώτερο Λειτουργό Ανθρώπινου Δυναμικού που συντόνιζε τις μελέτες για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στο Δρα Γιώργο Όξινο, Διευθυντή της Διεύθυνσης Έρευνας και Προγραμματισμού, εκφράζω τα θερμά συγχαρητήρια και τις πιο ειλικρινείς μου ευχαριστίες.

Π. Χ. Κουτουρούσης  
Γενικός Διευθυντής



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν τη μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και στην Κύπρο θεωρούνται ότι είναι η **βασική κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη της οικονομίας** και για την επέκταση του αριθμού των απασχολουμένων. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 99,8% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων, το 66,4% της συνολικής απασχόλησης και το 61,1% του συνολικού κύκλου εργασιών.

Με βάση τον τελευταίο ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι εκείνες που απασχολούν μέχρι 249 άτομα. Ιδιαίτερα, ως πολύ μικρές επιχειρήσεις ή Μικροεπιχειρήσεις ταξινομούνται εκείνες που απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα, Μικρές εκείνες που εργοδοτούν από 10 μέχρι 49 άτομα και Μεσαίες εκείνες με απασχόληση από 50 μέχρι 249 άτομα.

Αντικείμενο της μελέτης αυτής είναι η **εξέταση των χαρακτηριστικών των Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων του τομέα της Μεταποίησης**. Δηλαδή εξαιρούνται οι Μικροεπιχειρήσεις (απασχόληση μέχρι 9 άτομα) οι οποίες έχουν εξεταστεί σε άλλη μελέτη της Αρχής Βιομηχανικής Κατάρτισης. Έτσι για σκοπούς της παρούσας μελέτης ο όρος «Μικρομεσαίες επιχειρήσεις» αναφέρεται στις **επιχειρήσεις που απασχολούν από 10 μέχρι 249 άτομα**. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι επιχειρήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν το 7,3% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων, το 34,0% της συνολικής απασχόλησης και το 39,9% του συνολικού κύκλου εργασιών. Στην περίπτωση της Κύπρου οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 5,1% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων και το 36,4% της συνολικής απασχόλησης.

Η μεγάλη σημασία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και στην Κύπρο οδήγησαν στην ανάγκη για διεξαγωγή της μελέτης αυτής. Η άλλη παράμετρος που είναι σημαντική στη συγκεκριμένη μελέτη είναι ο τομέας οικονομικής δραστηριότητας. Η μελέτη εξετάζει τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον τομέα της Μεταποίησης.

## Σκοπός της μελέτης

Ο βασικός σκοπός της μελέτης είναι η εξέταση των δυνατοτήτων παροχής υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις της Μεταποίησης προς την κατεύθυνση αναβάθμισης της ανταγωνιστικότητας τους ενόψει και των σημαντικών προβλημάτων που βασικοί υποτομείς της Μεταποίησης αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων αυτών και στη βελτίωση της παραγωγικότητας τους.

## Έκταση της έρευνας

Η έρευνα κάλυψε όλες τις επιχειρήσεις του τομέα της Μεταποίησης με **απασχόληση από 10 μέχρι 249 άτομα**. Αυτές, με βάση την απογραφή επιχειρήσεων του 1995, **ανέρχονταν στις 889 επιχειρήσεις**.

Από την κατανομή των επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι το 56% των επιχειρήσεων απασχολούν από 10 μέχρι 19 άτομα, το 32% από 20 μέχρι 49 άτομα, το 8% από 50 μέχρι 99 άτομα και μόνο το 4% απασχολούν από 100 μέχρι 249 άτομα.

Από την ανάλυση των επιχειρήσεων στους 22 υποτομείς της Μεταποίησης εντοπίζεται ότι οι μεγαλύτεροι υποτομείς οικονομικής δραστηριότητας είναι τα Είδη ενδυμασίας (21% του συνόλου), η Βιομηχανία τροφίμων και ποτών (18%) και τα Έπιπλα και άλλες βιομηχανίες (12%).

## Μεθοδολογία

Η συλλογή των στοιχείων από τις επιχειρήσεις έγινε με τη χρησιμοποίηση ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονταν συνήθως από τους Γενικούς Διευθυντές των επιχειρήσεων. Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων στις επιχειρήσεις έγινε από κατάλληλα καταρτισμένους απογραφείς που προσλήφθηκαν ειδικά για αυτό το σκοπό.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 8 κύρια μέρη τα οποία κάλυπταν τους ακόλουθους θεματικούς τομείς:

- Στοιχεία της επιχείρησης
- Χαρακτηριστικά του Γενικού Διευθυντή
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Παραγωγική διαδικασία και τεχνολογία
- Οικονομικά δεδομένα
- Πολιτικές και υποδομή παροχής βοήθειας
- Γενικές εκτιμήσεις της επιχείρησης

#### **Διαπιστώσεις και συμπεράσματα**

Οι κυριότερες διαπιστώσεις και συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη αυτή παρουσιάζονται στη συνέχεια:

#### Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά των Γενικών Διευθυντών και των Επιχειρήσεων

- i. Η **μεγάλη πλειοψηφία (95%) των Γενικών Διευθυντών είναι άνδρες**. Τα  $\frac{3}{4}$  των Γενικών Διευθυντών έχουν ηλικία μεγαλύτερη από 41 χρονών. Εντοπίζονται διαφορές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, όπου η μέση ηλικία των Γενικών Διευθυντών αυξάνεται από τα 47 χρόνια στις επιχειρήσεις των 10-19 ατόμων, στα 51 χρόνια στις επιχειρήσεις των 100-249 ατόμων.
- ii. Το 34% των Γενικών Διευθυντών διαθέτουν μόρφωση πανεπιστημίου και το 18% διαθέτουν μόνο μόρφωση δημοτικού. Το **μορφωτικό επίπεδο** αυξάνεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις
- iii. Οι Γενικοί Διευθυντές διαθέτουν **σημαντική πείρα**. Το 32% έχουν περισσότερα από 21 χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση



ενώ το 40% έχουν από 11-20 χρόνια υπηρεσίας. Επίσης, το 67% των Γενικών Διευθυντών κατέχουν για περισσότερα από 11 χρόνια τη συγκεκριμένη θέση. Το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών με πολυετή πείρα στην τωρινή θέση μειώνεται στις Μεσαίες επιχειρήσεις και αυτό είναι ένδειξη για συχνότερη αλλαγή των Γενικών Διευθυντών.

- iv. Το **80%** των επιχειρήσεων έχουν ιδρυθεί είτε από το Γενικό Διευθυντή ή από το Γενικό Διευθυντή μαζί με συντάιρο ή από τον πατέρα του Γενικού Διευθυντή. Το ποσοστό αυτό μειώνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.
- v. **Η ιδιοκτησία στην περίπτωση του 80% των επιχειρήσεων ανήκει εξολοκλήρου σε μια οικογένεια.** Ο οικογενειακός αυτός χαρακτήρας των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος στις Μικρές επιχειρήσεις. Σημαντικό ποσοστό των Γενικών Διευθυντών κατέχουν μεγάλο μέρος από τις επιχειρήσεις τους. Το 42% κατέχουν από το 51%-100% της επιχείρησής τους. Όπως είναι αναμενόμενο το ποσοστό αυτό είναι μικρότερο στις Μεσαίες επιχειρήσεις όπου αυτό είναι ένδειξη για αξιοποίηση επαγγελματιών διευθυντών.
- vi. Το 81% των Γενικών Διευθυντών δήλωσαν ότι επιθυμούν η **επιχείρηση να παραμείνει στην οικογένεια.** Η επιθυμία για παραμονή της επιχείρησης στην οικογένεια είναι περισσότερο έντονη στις Μικρές επιχειρήσεις.
- vii. **Οι Γενικοί Διευθυντές πιστεύουν ότι υστερούν, συγκριτικά με τα άλλα θέματα, στη Νομοθεσία, στις Ξένες γλώσσες, στο Μάρκετινγκ και στα Συστήματα ολικής ποιότητας.** Από την ανάλυση όμως κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνονται αρκετές αποκλίσεις. Τα τέσσερα πιο πάνω θέματα ισχύουν στην περίπτωση των Γενικών Διευθυντών των Μικρών επιχειρήσεων. Στην περίπτωση των Γενικών Διευθυντών των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα αφαιρείται το θέμα των Ξένων γλωσσών και προστίθεται το Μάνατζμεντ. Στην περίπτωση των Γενικών Διευθυντών των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα αφαιρούνται τα θέματα των Ξένων γλωσσών και του Μάρκετινγκ και προστίθεται η Τεχνολογία.

- viii. **Το 62% των Γενικών Διευθυντών δεν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα κατάρτισης** κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997 αλλά το ποσοστό αυτό διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Επίσης, ο μέσος όρος των ημερών κατάρτισης των Γενικών Διευθυντών για το 1997 ήταν 1,9 μέρες. Ο μέσος όρος αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης με εξαίρεση τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.
- ix. Η μεγάλη πλειονότητα (92%) των Γενικών Διευθυντών που παρακολούθησαν προγράμματα κατάρτισης μέσα στο 1997 δήλωσαν ότι τόσο **τα προγράμματα όσο και οι εκπαιδευτές ήταν ικανοποιητικά.**
- x. Με βάση τα στοιχεία της αυτοαξιολόγησης και της παρακολούθησης προγραμμάτων κατάρτισης φαίνεται να υπάρχουν **σημαντικές ανάγκες κατάρτισης των Γενικών Διευθυντών** στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης.
- xi. Εντοπίζονται σημαντικές διαφορές στην **ηλικιακή κατανομή** των επιχειρήσεων αφού η ηλικία των επιχειρήσεων φαίνεται να αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. **Αριθμός Μεσαίων επιχειρήσεων** ιδρύθηκαν από το 1986 μέχρι το 1997 που σημαίνει ότι έχουν **αναπτυχθεί με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς.**

Διαπιστώσεις και συμπεράσματα από τα στοιχεία για την Απασχόληση

- i. Το 53% των απασχολουμένων στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης ήταν άνδρες.
- ii. Οι τρεις **μεγαλύτερες επαγγελματικές κατηγορίες** είναι οι Χειριστές μηχανημάτων και οδηγοί (28% του συνόλου), οι Ανειδίκευτοι εργάτες (19% του συνόλου) και οι Τεχνίτες (15% του συνόλου).
- iii. Τα ποσοστά των Διευθυντών και των Τεχνιτών μειώνονται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, ενώ το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση των Πωλητών, των Εποπτών, των

Χειριστών μηχανημάτων και οδηγών και των Ανειδίκευτων εργατών. Οι διαφοροποιήσεις αυτές είναι **ένδειξη μεγαλύτερης αυτοματοποίησης** εξαιτίας της μαζικότερης παραγωγής στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις και ως αποτέλεσμα της ανάγκης για Χειριστές μηχανημάτων και Ανειδίκευτους εργάτες αντί για Τεχνίτες.

- iv. Τα **διευθυντικά στελέχη** στην πλειονότητα τους είναι άνδρες (85% του συνόλου), έχουν ηλικία μεγαλύτερης από τα 41 χρόνια (60% του συνόλου), διαθέτουν πανεπιστημιακή μόρφωση (39% του συνόλου) και έχουν περισσότερα από 11 χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρησή τους (61% του συνόλου).
- v. Οι **τομείς καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών** είναι η Γενική Διεύθυνση (54%), η Παραγωγή (31%), οι Πωλήσεις (23%), η Οικονομική διαχείριση (21%), το Προσωπικό (17%) και το Μάρκετινγκ (17%). Στις Μεσαίες επιχειρήσεις υπάρχει μεγαλύτερος διαχωρισμός καθηκόντων παρά στις Μικρές επιχειρήσεις.
- vi. Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης απασχολούσαν συνολικά 22.975 άτομα το 1997. Η **απασχόληση στη Μεταποίηση μειώθηκε** κατά την περίοδο 1994-1997 με ένα **μέσο όρο 3,7% το χρόνο**. Οι μειώσεις ήταν αισθητά μεγαλύτερες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα και σημαντικά μικρότερες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.
- vii. Η **απασχόληση** την περίοδο 1994-1997 αυξήθηκε σε περισσότερες επιχειρήσεις από ότι μειώθηκε στο Επιστημονικό προσωπικό, στους Τεχνικούς βοηθούς, στους Διευθυντές και στους Πωλητές. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που ανέφεραν μειώσεις υπερτερούν κατά πολύ των επιχειρήσεων που ανέφεραν αυξήσεις στους Χειριστές μηχανημάτων και οδηγούς, στους Τεχνίτες, στους Ανειδίκευτους εργάτες, στους Επόπτες και στο Γραφειακό προσωπικό.
- viii. Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης παρουσιάζονται διχασμένες σε σχέση με τις **προοπτικές για την απασχόληση** τους μέχρι το 2000.

- ix. Αναμένεται να συνεχιστεί η **τάση για μείωση των απασχολουμένων στα τεχνικά επαγγέλματα και στο ανειδίκευτο προσωπικό**. Αντίθετα, στις υπόλοιπες επαγγελματικές κατηγορίες οι θετικές απαντήσεις των επιχειρήσεων υπερτερούν των αρνητικών.
- x. Τόσο το **ποσοστό αποχώρησης προσωπικού** όσο και το **ποσοστό των ξένων εργατών** μειώνονται όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης.

Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

- i. **8 στις 10 επιχειρήσεις πληρώνουν μισθούς σύμφωνα με τις συλλογικές συμβάσεις**. Το 42% των επιχειρήσεων δεν παρείχαν οποιαδήποτε κίνητρα κατά την περίοδο 1994-1997 και δεν αναμένεται διαφοροποίηση μέχρι το 2000. Τα πιο διαδεδομένα κίνητρα ήταν το φιλοδώρημα, η αύξηση μισθού πέραν της σύμβασης και το ποσοστό στις πωλήσεις.
- ii. Στα  $\frac{3}{4}$  των επιχειρήσεων οι εργαζόμενοι είτε δε συμμετείχαν καθόλου ή συμμετείχαν λίγο στη **διαδικασία λήψης αποφάσεων** ενώ υπάρχει η πρόθεση για αύξηση της συμμετοχής μέχρι το 2000.
- iii. Το  $\frac{1}{2}$  περίπου των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν **δυσκολίες στην εξεύρεση προσωπικού**. Οι μεγαλύτερες, συγκριτικά, δυσκολίες παρουσιάζονται στους Τεχνίτες, στους Ανειδίκευτους εργάτες και στους Χειριστές μηχανημάτων και οδηγούς. Οι περισσότερες αναφορές για την ύπαρξη δυσκολιών στην εξεύρεση προσωπικού έγιναν για τους Άλλους ανειδίκευτους εργάτες, τους Περιοδεύοντες πωλητές και τις Χειρίστριες ραπτομηχανών και μηχανών κεντήματος.
- iv. Οι δυσκολίες εξεύρεσης προσωπικού επικεντρώνονται στην απουσία ενδιαφέροντος για εργοδότηση και στο χαμηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων. Οι πιο **διαδεδομένες πηγές εξεύρεσης προσωπικού** είναι τα επαρχιακά γραφεία εργασίας,

οι αγγελίες σε εφημερίδες, οι συντεχνίες και οι γνωστοί και συγγενείς.

- v. Οι επιχειρήσεις αποδίδουν σημασία στα θέματα που αφορούν τους «Στόχους και Στρατηγική», την «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού» και την «Κατάρτιση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού». Στην απόδοση όμως των επιχειρήσεων στους τομείς αυτούς δίνεται γενικά χαμηλότερη βαθμολογία, πράγμα που αποτελεί **ένδειξη για την ανάγκη αναβάθμισης των επιχειρήσεων** μέσα από την κατάλληλη υποστήριξη, περιλαμβανομένων και προγραμμάτων κατάρτισης.
- vi. Τα θέματα στο πεδίο «**Στόχοι και Στρατηγική**» που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι η διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων και επιχειρησιακής στρατηγικής (στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα) και η διαμόρφωση πολιτικής και στόχων σε θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και στη σύνδεση των επιχειρησιακών στόχων με τους στόχους Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα).
- vii. Τα θέματα στο πεδίο «**Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού**» που παρουσιάζουν τα περισσότερα προβλήματα είναι η αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού, η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού και ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Στις Μικρές επιχειρήσεις τα προβλήματα είναι μεγαλύτερα στην περίπτωση της επιλογής και πρόσληψης και της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα αυτά φαίνεται να είναι στο σύστημα επικοινωνίας, στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού και στην οργανωτική δομή. Τέλος στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (απασχόληση 100-249 άτομα) τα προβλήματα εντοπίζονται στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, στην υποκίνηση του προσωπικού και στο σύστημα επικοινωνίας.

Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για την Κατάρτιση και Ανάπτυξη

- i. Τα θέματα στο πεδίο **«Κατάρτιση και Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού»** που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι οι δραστηριότητες κατάρτισης (Μικρές επιχειρήσεις), η δημιουργία αρχείου κατάρτισης (επιχειρήσεις 20-49 ατόμων), ο προγραμματισμός και οργάνωση της κατάρτισης από υπεύθυνο άτομο (επιχειρήσεις 20-249 ατόμων), η ετοιμασία πλάνου κατάρτισης (επιχειρήσεις 20-249 ατόμων), η δημιουργία υποδομής κατάρτισης (Μεσαίες επιχειρήσεις) και η αξιολόγηση της κατάρτισης (Μεσαίες επιχειρήσεις).
- ii. Οι επιχειρήσεις εκτιμούν ότι **η κατάρτιση βοηθά** περισσότερο στη βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού, στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, στην αύξηση του ηθικού του προσωπικού, στη βελτίωση της σύνδεσης του προσωπικού με την επιχείρηση και στην εισαγωγή νεωτερισμών και σύγχρονων αντιλήψεων.
- iii. Το **ενδιαφέρον του προσωπικού για κατάρτιση** αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και κρίνεται συγκριτικά μεγαλύτερο για το Επιστημονικό προσωπικό και τους Διευθυντές. Αντίθετα, το ενδιαφέρον του προσωπικού που ανήκει στις επαγγελματικές κατηγορίες των Ανειδίκευτων εργατών και των Χειριστών μηχανημάτων και οδηγών είναι μειωμένο.
- iv. Οι **επαγγελματικές κατηγορίες οι οποίες συμμετείχαν περισσότερο σε δραστηριότητες κατάρτισης** κατά την περίοδο 1996-1997 είναι το Επιστημονικό προσωπικό, οι Επόπτες και οι Διευθυντές. Αντίθετα, τα χαμηλότερα ποσοστά κατάρτισης εντοπίζονται στους Χειριστές μηχανημάτων και οδηγούς, στους Ανειδίκευτους εργάτες και στους Τεχνίτες. Το ποσοστό των ατόμων που καταρτίζεται συνήθως αυξάνεται στις Μεσαίες επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις Μικρές επιχειρήσεις.
- v. Τα **θέματα στα οποία έχουν καταρτισθεί τα περισσότερα άτομα** κατά τη διάρκεια της περιόδου 1996-1997 είναι η

Τεχνολογία, η Διαχείριση ποιότητας και οι Πωλήσεις. Στην αντίπερα όχθη, τα λιγότερα άτομα που έχουν καταρτισθεί είναι στα θέματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των Αγορών και διαχείρισης υλικών και των Οικονομικών.

- vi. Μία στις πέντε επιχειρήσεις δεν εκτελούν τη λειτουργία του **μάρκετινγκ** και μία στις δέκα επιχειρήσεις δεν ασχολούνται με το **σχεδιασμό και ανάπτυξη προϊόντων**. Από πλευράς απόδοσης, οι περισσότεροι τομείς εργασιών αξιολογούνται ως ικανοποιητικοί με εξαίρεση το μάρκετινγκ. Οι Μεσαίες επιχειρήσεις αξιολογούν με ψηλότερες βαθμολογίες την απόδοση του προσωπικού τους από ότι οι Μικρές επιχειρήσεις.
- vii. Τα τρία κυριότερα επαγγέλματα στα οποία η απόδοση του προσωπικού κρίνεται ως μη ικανοποιητική είναι οι Περιοδεύοντες πωλητές, οι Άλλοι ανειδίκευτοι εργάτες και οι Χειρίστριες ραπτομηχανών και μηχανών κεντήματος.
- viii. Με βάση τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων, οι **επαγγελματικές κατηγορίες** στις οποίες οι **ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού μέχρι το 2000** είναι μεγαλύτερες είναι το Επιστημονικό προσωπικό, οι Πωλητές και οι Τεχνίτες. Αντίθετα, λιγότερες ανάγκες κατάρτισης αναμένονται για τους Ανειδίκευτους εργάτες και το Γραφειακό προσωπικό.
- ix. Τα **θέματα στα οποία αναμένεται να υπάρξει ανάγκη για να καταρτιστούν τα περισσότερα άτομα μέχρι το 2000** είναι η Τεχνολογία, η Ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων (ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις των 10-99 ατόμων), η Διαχείριση ποιότητας, η Διεύθυνση και Εποπτεία (ιδιαίτερα στις Μεσαίες επιχειρήσεις), το Μάρκετινγκ (ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις των 50-99 ατόμων), τα Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης (ιδιαίτερα στις Μεσαίες επιχειρήσεις) και το Περιβάλλον, ασφάλεια και υγιεινή (για τις επιχειρήσεις των 100-249 ατόμων).
- x. Οι **κυριότερες δυσκολίες στην προσπάθεια για κατάρτιση του προσωπικού** τους είναι η αποδέσμευση προσωπικού κατά τις ώρες εργασίας και η μη προσφορά κατάλληλων προγραμμάτων στον κλάδο της επιχείρησης. Οι Μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες στην

προσπάθεια για κατάρτιση παρά οι Μεσαίες επιχειρήσεις. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμετοχή του προσωπικού σε προγράμματα κατάρτισης είναι ο χρόνος εφαρμογής του προγράμματος, η διάρκεια της κατάρτισης και το επίπεδο των ατόμων που θα καταρτισθούν.

Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ

- i. Οι συνολικές πωλήσεις των **Μικρομεσαίων επιχειρήσεων** της Μεταποίησης **έχουν αυξηθεί κατά 2,8%** το χρόνο από το 1994 μέχρι το 1997. Με βάση τα στοιχεία του 1997, οι επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα είχαν κατά μέσο όρο πωλήσεις £393.000, με απασχόληση 20-49 άτομα £818.000, με απασχόληση 50-99 άτομα £1.827.000 και με απασχόληση 100-249 άτομα £5.739.000.
- ii. Οι πωλήσεις σε **εξωτερικές αγορές** ανέρχονται στο **23%** των πωλήσεων του 1997, ποσοστό που παραμένει περίπου στα ίδια επίπεδα κατά την περίοδο 1994-1997.
- iii. Το **60%** των εξαγωγών των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης έχουν για **προορισμό χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης**. Η δεύτερη σε σημασία αγορά είναι οι **Αραβικές χώρες** που απορροφούν το **25%** των εξαγωγών. Μέχρι το 2000 οι επιχειρήσεις αναμένουν μείωση του ποσοστού των εξαγωγών τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στις Αραβικές χώρες και αύξηση σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και στην Αμερική. Αυτή η εκτίμηση δε συνάδει με την προοπτική για στενότερους δεσμούς της Κύπρου με την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσα από την πορεία που θα καταλήγει στην ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Από την άλλη, ίσως να είναι ένδειξη της πρόθεσης των κυπριακών μεταποιητικών βιομηχανιών να αναζητήσουν νέες αγορές τόσο για διεύρυνση των πωλήσεων τους όσο και για την παροχή υπαλλακτικών επιλογών για τις εξαγωγές τους.
- iv. Οι **κυριότεροι ανταγωνιστές των επιχειρήσεων στην Κυπριακή αγορά** κατά την περίοδο 1994-1997 προέρχονταν



από την Κύπρο, την Ευρωπαϊκή Ένωση και από τις χώρες της Άπω Ανατολής.

- v. Από την αναμενόμενη προέλευση των κυριότερων ανταγωνιστών στην Κυπριακή αγορά μέχρι το 2000 εντοπίζεται ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός από χώρες του εξωτερικού και ιδιαίτερα από την Ευρωπαϊκή Ένωση, τις χώρες της Άπω Ανατολής και την Ανατολική Ευρώπη.
- vi. **Οι κυριότεροι ανταγωνιστές στις αγορές του εξωτερικού κατά την περίοδο 1994-1997 προέρχονταν από την Ευρωπαϊκή Ένωση, από τις χώρες της Άπω Ανατολής, από τις Αραβικές χώρες, από την Κύπρο και από άλλες Ασιατικές χώρες.**
- vii. Από την αναμενόμενη προέλευση των κυριότερων ανταγωνιστών στις αγορές του εξωτερικού μέχρι το 2000 εντοπίζεται ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από την Ανατολική Ευρώπη.
- viii. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι η ζήτηση για τα προϊόντα τους επηρεάζεται άμεσα από τυχόν μεταβολές στην **τιμή των προϊόντων.**
- ix. Αναφορικά με τη **στρατηγική με στόχο την αύξηση των πωλήσεων** για την περίοδο 1994-1997 οι επιχειρήσεις είναι περίπου ίσα κατανεμημένες στις τρεις από τις τέσσερις στρατηγικές επιλογές, δηλαδή την εξεύρεση νέων αγορών για τα υφιστάμενα προϊόντα (29%), την προώθηση υφιστάμενων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές (28%), την προώθηση νέων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές (27%) και την προώθηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές (16%). Οι Μεσαίες επιχειρήσεις προτίμησαν την εξεύρεση νέων αγορών για τα υφιστάμενα προϊόντα και σε λιγότερο βαθμό την προώθηση υφιστάμενων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές.
- x. Παρουσιάζεται διαφοροποίηση στη στρατηγική για αύξηση των πωλήσεων που αναμένεται να ακολουθήσουν μέχρι το 2000 αφού **αυξάνονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που θα αναζητήσουν νέες αγορές.**

- xι. Αναφορικά με τη στρατηγική σε σχέση με τα προϊόντα για την περίοδο 1994-1997 οι περισσότερες επιχειρήσεις ανέφεραν την **παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που ξεχωρίζουν ποιοτικά** ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος. Εντοπίζονται διαφορές ανάλογα με το μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης αφού η επιλογή της παραγωγής προϊόντων με χαμηλό κόστος (εξειδικευμένων και μη) μειώνεται στις επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους.
  
- xιι. Από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τη **στρατηγική για τα προϊόντα τους που θα ακολουθήσουν μέχρι το 2000** διαφαίνονται κάποιες διαφοροποιήσεις σε σχέση με εκείνη που ακολούθησαν μέχρι το 1997. Συγκεκριμένα, αυξάνεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που επιλέγουν την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που ξεχωρίζουν ποιοτικά και μειώνεται ανάλογα το ποσοστό των επιχειρήσεων που επιλέγουν την παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος.
  
- xiii. Τα κύρια **σημεία διαφοροποίησης των προϊόντων** τους ήταν η ποιότητα του προϊόντος η εξυπηρέτηση του πελάτη και η εμφάνιση του προϊόντος.
  
- xiv. Από την εξέταση τόσο της σημασίας όσο και της απόδοσης της επιχείρησης κατά την περίοδο 1994-1997 πάνω σε συγκεκριμένα **στοιχεία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ** εντοπίστηκε ότι τα **σημαντικότερα προβλήματα** εστιάζονται στη διεξαγωγή έρευνας αγοράς (επιχειρήσεις 10-99 ατόμων), στην επέκταση στη ντόπια αγορά (επιχειρήσεις 10-19 ατόμων), στην απόδοση πωλητών (επιχειρήσεις 20-99 ατόμων), στην επέκταση σε αγορές του εξωτερικού (επιχειρήσεις 20-249 ατόμων), στη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες (επιχειρήσεις 50-99 ατόμων), τη διαφήμιση μέσα από τα ΜΜΕ (επιχειρήσεις 50-99 ατόμων) και την προβολή και προώθηση (επιχειρήσεις 50-99 ατόμων).

Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για την παραγωγική διαδικασία και τεχνολογία

- i. Το 62% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι εισήγαγαν **νέα προϊόντα στην παραγωγή** τους κατά την περίοδο 1994-1997 ενώ το 66% προτίθενται να εισαγάγουν νέα προϊόντα μέχρι το 2000.
- ii. Τα σημαντικότερα στοιχεία για την **ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας** κατά την περίοδο 1994-1997 φαίνεται ότι εστιάζονται στην οργάνωση και προγραμματισμό της παραγωγής. Αναφορικά με την περίοδο μέχρι το 2000, οι επιχειρήσεις φαίνεται να εκτιμούν ότι θα υπάρξει μείωση στη σημασία του προγραμματισμού της παραγωγής, στην οργάνωση της παραγωγής, στις πρώτες ύλες και στις τεχνικές γνώσεις του προσωπικού. Αντίθετα εκτιμούν ότι θα είναι περισσότερο σημαντικά η ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας, η τεχνολογία, ο ποιοτικός έλεγχος και τα πρότυπα.
- iii. Η **στρατηγική που ακολουθήθηκε στην παραγωγική διαδικασία** κατά την περίοδο 1994-1997 επικεντρώνεται στην τεχνολογική αναβάθμιση, στο σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην εφαρμογή συστημάτων διεύθυνσης ποιότητας και στην εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής. Από τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί μέχρι το 2000 φαίνεται ότι αυξάνεται η σημασία στην κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού, στην εφαρμογή συστημάτων διεύθυνσης ποιότητας και στην εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής.
- iv. Το **ένα τρίτο των επιχειρήσεων δε συνεργάστηκαν με καμιά άλλη επιχείρηση** κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997 ενώ οι σημαντικότεροι τομείς συνεργασίας είναι η αγορά πρώτων υλών και η προώθηση προϊόντων στην Κυπριακή αγορά. Από την ανάλυση των πιθανών τομέων συνεργασίας φαίνεται να αυξάνεται η **συνεργασία για προώθηση εξαγωγών** και να μειώνεται η συνεργασία στην αγορά των πρώτων υλών. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν την πρόθεση για περισσότερες συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, από ότι οι μικρότερες.

- v. Το **επίπεδο της τεχνολογίας** που χρησιμοποιούν στην παραγωγή τους θεωρείται ως πολύ ικανοποιητικό από το 24% των επιχειρήσεων, ως ικανοποιητικό από το 54% και ως μέτριο από το 20%. Γενικά οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι περισσότερο ικανοποιημένες από το επίπεδο τεχνολογίας στην παραγωγή τους από ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις.
- vi. **6 στις 10 επιχειρήσεις δε χρησιμοποιούν καμιά ανεπτυγμένη τεχνολογία στην παραγωγή τους.** Από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις φαίνεται ότι οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι η παραγωγή με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή (Computer aided manufacturing) και ο σχεδιασμός με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή (Computer aided design).
- vii. **Ηλεκτρονικούς υπολογιστές δε χρησιμοποιούν το 17% των επιχειρήσεων.** Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ανάλογα προγράμματα σε διάφορα τμήματα με έμφαση στην οικονομική διαχείριση. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των σχετικών προγραμμάτων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις **σκοπεύουν να αυξήσουν τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών** στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης μέχρι το 2000.

Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για την οικονομική κατάσταση

- i. Οι **πρώτες ύλες** αντιστοιχούν στο 36% και τα **εργατικά** στο 29% των πωλήσεων. Τα ποσοστά αυτά παραμένουν περίπου στα ίδια επίπεδα κατά την περίοδο από το 1994 μέχρι το 1997.
- ii. Από τα δεδομένα για το **ποσοστό κέρδους** των επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 διαπιστώνεται μια επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης των επιχειρήσεων η οποία συμβαδίζει με τα προβλήματα που αντιμετώπισε η Μεταποιητική βιομηχανία κατά τα τελευταία χρόνια.
- iii. Το 48% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένες με το ποσοστό κέρδους τους για το 1997. Ένα ποσοστό 27% είναι λίγο ικανοποιημένες ενώ 19% των

επιχειρήσεων δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένες. Οι εκτιμήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τη διαμόρφωση του ποσοστού κέρδους τους μέχρι το 2000 είναι διχασμένες. Περισσότερο αισιόδοξες φαίνεται να είναι οι Μεσαίες επιχειρήσεις.

- iv. Τα **δάνεια** από το τραπεζικό σύστημα αποτέλεσαν την πιο **διαδεδομένη πηγή χρηματοδότησης** κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997. Σε δεύτερη θέση βρίσκονταν τα κέρδη της εταιρείας ενώ πρόσθετα έχουν χρησιμοποιηθεί τα οικογενειακά κεφάλαια και τα κυβερνητικά σχέδια. Από τις εκτιμήσεις για τις πηγές χρηματοδότησης μέχρι το 2000 φαίνεται ότι αυτές ακολουθούν περίπου ότι συνέβηκε στην περίοδο 1994-1997.
- v. Τα τρία **σημαντικότερα οικονομικά εμπόδια** στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 αλλά και μέχρι το 2000 είναι η ρευστότητα, η μείωση του ποσοστού κέρδους και η μείωση του κύκλου εργασιών.
- vi. Οι τρεις πιο **σημαντικές οικονομικές δραστηριότητες** της περιόδου 1994-1997 αλλά και για την περίοδο μέχρι το 2000 είναι η έγκαιρη είσπραξη από πελάτες (για όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων), η ακριβής και λεπτομερής κοστολόγηση, ο καταρτισμός επενδυτικού προγράμματος και η δανειοδότηση και χρηματοδότηση (για τις Μικρές επιχειρήσεις).

Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για το επιχειρηματικό περιβάλλον και ανάπτυξη

- i. Οι περισσότερες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι υπάρχουν κατάλληλοι **οργανισμοί (ιδιωτικοί ή δημόσιοι) που μπορούν να τις βοηθήσουν** στη δανειοδότηση και χρηματοδότηση, στην κατάρτιση προσωπικού, σε συμβουλευτικές υπηρεσίες, στην εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού και στην τεχνολογική αναβάθμιση. Σημαντική χρήση των υπηρεσιών αυτών έχει γίνει στη δανειοδότηση και χρηματοδότηση, στην κατάρτιση προσωπικού και στην εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού.
- ii. **6 στις 10 επιχειρήσεις δεν έχουν χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες συμβούλου** σε θέματα οργάνωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης. Γενικά η χρήση τέτοιων υπηρεσιών αυξάνει

ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης παρόλο που στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα μειώνεται κάπως, ίσως επειδή διαθέτουν εσωτερικά τις δυνατότητες για ανάληψη των εργασιών αυτών.

- iii. Τα **μέτρα ενίσχυσης των επιχειρήσεων** που κρίνονται ιδιαίτερα χρήσιμα είναι η παροχή μακροχρόνιων δανείων με ευνοϊκούς όρους και η επιχορήγηση της αγοράς τεχνολογικού εξοπλισμού.
- iv. Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα **μεγαλύτερα προβλήματα σε σχέση με τους παράγοντες ανάπτυξης** είναι το κόστος παραγωγής (επιχειρήσεις 10-99 ατόμων), η ποιότητα και απόδοση του προσωπικού (όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων), η χρηματοδότηση (Μικρές επιχειρήσεις), οι εξαγωγές (Μεσαίες επιχειρήσεις) και το Μάρκετινγκ και πωλήσεις (επιχειρήσεις 50-99 ατόμων).
- v. Οι τομείς στους οποίους έγιναν **αλλαγές σε μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων** κατά την περίοδο 1994-1997 αλλά και που αναμένεται να γίνουν μέχρι το 2000 είναι το εργατικό κόστος, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η εισαγωγή και αξιοποίηση νέας τεχνολογίας.
- vi. Γύρω στο ½ των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι δεν υπήρξε καμιά επίπτωση κατά την περίοδο 1994-1997 από την **Ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου**. Από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις οι επιπτώσεις που έχουν αναφερθεί περισσότερο είναι η απώλεια αγορών, η τεχνολογική αναβάθμιση, η μείωση της ανταγωνιστικότητας και η απόλυση προσωπικού. Αναφορικά με την περίοδο μέχρι το 2000 το ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι δεν αναμένουν καμιά επίπτωση από την ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου μειώνεται στο μισό και ανέρχεται στο 23%.

### **Εισηγήσεις**

Ο Ευρωπαϊκός προσανατολισμός της Κύπρου προδιαγράφει την προσέγγιση που θα πρέπει να ακολουθηθεί για την παροχή υποστήριξης και ενίσχυσης προς τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις πολιτικές, τάσεις και εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση και να είναι εναρμονισμένη με

αυτές, όσο αυτό είναι δυνατό και αφού ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της Κυπριακής οικονομίας και της Μεταποίησης.

Οι εισηγήσεις οι οποίες παρατίθενται στη συνέχεια έχουν ως στόχο την **αντιμετώπιση των προβλημάτων** αλλά και την **ενίσχυση των προοπτικών ανάπτυξης** των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης όπως αυτές έχουν εντοπιστεί μέσα από τη μελέτη.

Οι εισηγήσεις αναφέρονται τόσο σε **γενικές κατευθύνσεις ενεργειών** που θα πρέπει να υιοθετηθούν και υλοποιηθούν ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα, όσο και σε **συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες** που εμπίπτουν μέσα στη σφαίρα αρμοδιοτήτων και αναμένεται να προωθηθούν από την Αρχή.

#### Στήριξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης

**Μέσα από τη μελέτη φάνηκε η ανάγκη για στήριξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης** για να αντιμετωπίσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προκλήσεις της εποχής μας.

Υπήρξε ήδη η συνειδητοποίηση για την αναγκαιότητα στήριξης των επιχειρήσεων της Μεταποίησης. Η στήριξη αυτή θα πρέπει να αφορά κατά κύριο λόγο τα **θεσμικά πλαίσια και διαδικασίες**, να λαμβάνει υπόψη τις **ιδιαιτερότητες των διαφόρων κλάδων της Μεταποίησης** και να είναι **συνεχής και ευέλικτη**.

Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής εντάσσεται η νέα βιομηχανική πολιτική της κυβέρνησης η οποία περιστρέφεται γύρω από τρεις βασικούς πυλώνες: στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων, στην ανάπτυξη βιομηχανικών δραστηριοτήτων υψηλής τεχνολογίας και στην ανασυγκρότηση και ενίσχυση της παραδοσιακής μεταποιητικής βιομηχανίας.

#### Ίδρυση και λειτουργία κέντρου παροχής τεχνικών πληροφοριών και υποστήριξης προς τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η σημασία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Κυπριακή οικονομία καθιστά αναγκαία τη μελέτη της δυνατότητας για ίδρυση

ενός κέντρου παροχής τεχνικών πληροφοριών και υποστήριξης προς τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το κέντρο αυτό θα παρέχει **όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και στοιχεία** που χρειάζεται μια Μικρομεσαία επιχείρηση χωρίς να υπάρχει ανάγκη για καταφυγή σε άλλους φορείς.

*Ανάπτυξη ειδικών δράσεων με τη μορφή προγραμμάτων κατάρτισης, εργαστηριακών συναντήσεων και επισκέψεων επιμορφωτικού χαρακτήρα στο εξωτερικό*

Αρκετά από τα **προβλήματα των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων** της Μεταποίησης είναι κοινά τόσο στην Κύπρο όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Με στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών είναι απαραίτητο όπως προωθηθούν **ειδικές ενέργειες όπως προγράμματα κατάρτισης, εργαστηριακές συναντήσεις και επισκέψεις επιμορφωτικού χαρακτήρα στο εξωτερικό**, οι οποίες κατά περίπτωση θα έχουν ως συνέπεια τα ακόλουθα:

- Βελτίωση της πρόσβασης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης στην κατάρτιση, στην έρευνα και στην καινοτομία.
- Υποστήριξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης ώστε να δώσουν τον αναγκαίο Ευρωπαϊκό προσανατολισμό στις στρατηγικές επιλογές τους.
- Υποβοήθηση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης για ανάπτυξη συνεργασιών τόσο μεταξύ τους όσο και με αντίστοιχες επιχειρήσεις του εξωτερικού.
- Βελτίωση του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.
- Απλούστευση και βελτίωση του διοικητικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Οι εισηγήσεις αυτές είναι **εναρμονισμένες με αντίστοιχα μέτρα που λαμβάνονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση** και θα πρέπει να προωθηθούν μέσα από τη συνεργασία διαφόρων αρμοδίων φορέων



όπως είναι η Κυβέρνηση, οι εργοδοτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις και η Αρχή Βιομηχανικής Κατάρτισης.

*Κατάρτιση των Γενικών Διευθυντών των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης*

Ο σημαντικός ρόλος των Γενικών Διευθυντών στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι γενικά αποδεκτός. Ο ρόλος αυτός είναι ιδιαίτερα καθοριστικός στην περίπτωση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη των Γενικών Διευθυντών μέσα από κατάλληλες αναπτυξιακές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν και προγράμματα κατάρτισης αναμένεται να βοηθήσει καταλυτικά στην ενίσχυση των γνώσεων και ικανοτήτων τους σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο προσαρμογής προς τα Ευρωπαϊκά δρώμενα.

Η αναπτυξιακή αυτή προσπάθεια για τους Γενικούς Διευθυντές πρέπει να περιστρέφεται γύρω από δυο άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορά την **απόκτηση και αναβάθμιση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για την αποτελεσματική εκτέλεση του ρόλου τους** ενώ ο δεύτερος άξονας αφορά την απόκτηση των **αναγκαίων γνώσεων για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησής τους**.

Οι θεματικοί τομείς που φαίνεται ότι αποτελούν προτεραιότητα για τους Γενικούς Διευθυντές είναι:

- **Λειτουργία και διεύθυνση των επιχειρήσεων και ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας**
- **Νομοθεσία**
- **Ξένες γλώσσες**
- **Μάρκετινγκ**
- **Συστήματα ολικής ποιότητας**
- **Μάνατζμεντ**
- **Τεχνολογία**

Κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης

Τα διευθυντικά στελέχη είναι πολύ σημαντικά στην ανάπτυξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης. Η ανάπτυξη τους μέσα από κατάλληλες αναπτυξιακές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν και προγράμματα κατάρτισης θα βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση των γνώσεων και ικανοτήτων τους σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο προσαρμογής προς τα Ευρωπαϊκά δρώμενα.

Οι θεματικοί τομείς που φαίνεται ότι αποτελούν προτεραιότητα για τα διευθυντικά στελέχη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης είναι:

- **Στόχοι και Στρατηγική**
- **Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού**
- **Κατάρτιση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Αναπτυξιακές δραστηριότητες, περιλαμβανομένων και προγραμμάτων κατάρτισης στις διάφορες λειτουργίες των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης

Με βάση τη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις και την απόδοση που έχουν επιτύχει στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης καθώς και με βάση τα μελλοντικά σχέδια των επιχειρήσεων αλλά και των προοπτικών και κινδύνων που φαίνεται να προδιαγράφονται εντοπίζονται οι **αναγκαίες αναπτυξιακές δραστηριότητες**. Αυτές είναι δυνατό να ικανοποιηθούν μέσα από την εφαρμογή σεμιναρίων, εργαστηρίων, επισκέψεων αλλά και προγραμμάτων κατάρτισης.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι κυριότερες αναπτυξιακές δραστηριότητες στις διάφορες λειτουργίες των επιχειρήσεων:

- **Πωλήσεις και Μάρκετινγκ** (έρευνα αγοράς, δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες, διαφήμιση μέσα

από τα ΜΜΕ, προβολή και προώθηση, ενίσχυση της εξαγωγικής προσπάθειας, προώθηση νέων προϊόντων, αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών).

- **Παραγωγική διαδικασία και Τεχνολογία** (σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων, προγραμματισμός της παραγωγής, εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής, οργάνωση της παραγωγής, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, τεχνολογική αναβάθμιση, ποιοτικός έλεγχος, κατάρτιση και επιμόρφωση προσωπικού).
- **Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις** (ανάπτυξη συνεργασιών στην αγορά πρώτων υλών, στο σχεδιασμό και ανάπτυξη προϊόντων, στην παραγωγή προϊόντων και στην εξυπηρέτηση πελατών).
- **Τεχνολογία** (εισαγωγή και χρήση ανεπτυγμένων τεχνολογιών στην παραγωγή, ανάπτυξη της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης).
- **Οικονομική διαχείριση** (έγκαιρη είσπραξη από πελάτες, ακριβής και λεπτομερής κοστολόγηση, καταρτισμός επενδυτικού προγράμματος και δανειοδότηση και χρηματοδότηση).

#### Κατάρτιση των απασχολούμενων στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης

Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η ποιότητα και απόδοση του προσωπικού τους αποτελεί ένα από τους βασικότερους παράγοντες για την επιβίωση και ανάπτυξη τους. Από τα στοιχεία της μελέτης εντοπίζεται ότι υπάρχουν **σημαντικές προοπτικές για αύξηση της συμμετοχής των απασχολούμενων σε δραστηριότητες κατάρτισης** και ότι τόσο η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης όσο και το ενδιαφέρον είναι **συγκριτικά μειωμένα σε βασικές επαγγελματικές κατηγορίες**.

Οι βασικότεροι τομείς όπου οι επιχειρήσεις φαίνεται να αντιμετωπίζουν τα **μεγαλύτερα προβλήματα** και στους οποίους

πρέπει να προωθηθούν τα κατάλληλα προγράμματα ανάπτυξης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Μάρκετινγκ
- Πωλήσεις
- Παραγωγική διαδικασία και τεχνολογία
- Οικονομική διαχείριση

Οι μεγαλύτερες ανάγκες κατάρτισης αφορούν το **Επιστημονικό προσωπικό**, τους **Πωλητές**, τους **Τεχνίτες** και τους **Χειριστές μηχανημάτων**.

Τα θέματα τα οποία πρέπει να αποτελέσουν **προτεραιότητα** για την προώθηση και υλοποίηση ανάλογων δραστηριοτήτων κατάρτισης είναι:

- **Τεχνολογία**
- **Ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων**
- **Διαχείριση ποιότητας**
- **Διεύθυνση και Εποπτεία**
- **Μάρκετινγκ**
- **Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης**
- **Περιβάλλον, ασφάλεια και υγιεινή**

#### Αξιοποίηση νέων μορφών κατάρτισης

Η αξιοποίηση νέων μορφών κατάρτισης αναμένεται να βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων στην κατάρτιση των απασχολουμένων και στη βελτίωση της συμμετοχής σε δραστηριότητες κατάρτισης.

Έτσι οι νέες μορφές κατάρτισης, όπως είναι η ανοικτή και εξ αποστάσεως μάθηση, αναμένεται να είναι **ιδιαίτερα**

**αποτελεσματικές** στην περίπτωση των **Διευθυντών και του Επιστημονικού Προσωπικού** αλλά επίσης στην περίπτωση των Τεχνικών βοηθών, του Γραφειακού προσωπικού και των Πωλητών.

Η Αρχή Βιομηχανικής Κατάρτισης θα πρέπει το συντομότερο δυνατό να προχωρήσει στην προώθηση συγκεκριμένων μέτρων και ενεργειών με στόχο την **ενθάρρυνση** της αξιοποίησης νέων μορφών κατάρτισης.

Για το σκοπό αυτό και με βάση τα πορίσματα και τις εισηγήσεις σχετικής μελέτης που ολοκληρώνεται μέσα στο 1999, αναμένεται να προωθηθούν οι αναγκαίες τροποποιήσεις τόσο στο Σχέδιο Ενίσχυσης της Υποδομής Κατάρτισης όσο και στην Πολιτική Χορηγιών της Αρχής.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                             |  |           |
|-----------------------------|--|-----------|
| <b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>             |  | <b>3</b>  |
| <b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ</b> |  | <b>5</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:</b>          | <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                | <b>1</b>  |
| 1.1.                        | Σκοπός της μελέτης                             | 2         |
| 1.2.                        | Έκταση της έρευνας                             | 3         |
| 1.3.                        | Μεθοδολογία                                    | 7         |
| 1.4.                        | Περίγραμμα της μελέτης                         | 8         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:</b>          | <b>Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> | <b>11</b> |
| 2.1.                        | Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση    | 11        |
| 2.2.                        | Οι ΜΜΕ της Μεταποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση    | 17        |
| 2.3.                        | Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην Κύπρο              | 18        |
| 2.4.                        | Οι ΜΜΕ της Μεταποίησης στην Κύπρο              | 22        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:</b>          | <b>ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ</b> | <b>34</b> |
| 3.1.                        | Προσωπικά χαρακτηριστικά                       | 34        |
| 3.2.                        | Κατάρτιση                                      | 49        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:</b>          | <b>ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</b>                   | <b>59</b> |
| 4.1.                        | Απασχόληση                                     | 59        |

|                    |   |            |
|--------------------|---|------------|
| 4.1.1.             | Απασχόληση κατά φύλο  | 59         |
| 4.1.2.             | Απασχόληση κατά επαγγελματική κατηγορία                             | 60         |
| 4.1.3.             | Χαρακτηριστικά διευθυντικών στελεχών                                | 66         |
| 4.1.4.             | Μεταβολές στην απασχόληση   | 72         |
| 4.1.5.             | Αποχώρηση προσωπικού  | 79         |
| 4.1.6.             | Ξένο εργατικό δυναμικό  | 81         |
| <b>4.2.</b>        | <b>Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>                               | <b>82</b>  |
| 4.2.1.             | Αμοιβή και κίνητρα  | 82         |
| 4.2.2.             | Οργάνωση σε συντεχνίες και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων | 84         |
| 4.2.3.             | Εξεύρεση προσωπικού   | 87         |
| 4.2.4.             | Δείκτες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού                             | 93         |
| <b>4.3.</b>        | <b>Κατάρτιση και ανάπτυξη</b>                                       | <b>101</b> |
| 4.3.1.             | Προσέγγιση κατάρτισης   | 101        |
| 4.3.2.             | Συμμετοχή σε δραστηριότητες κατάρτισης                              | 108        |
| 4.3.3.             | Απόδοση προσωπικού  | 115        |
| 4.3.4.             | Ανάγκες κατάρτισης  | 118        |
| 4.3.5.             | Απόψεις σε θέματα κατάρτισης  | 122        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:</b> | <b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>                                      | <b>130</b> |
| <b>5.1.</b>        | <b>Κύκλος εργασιών</b>  | <b>130</b> |
| 5.1.1.             | Πωλήσεις  | 130        |
| 5.1.2.             | Εξαγωγές  | 134        |
| <b>5.2.</b>        | <b>Θέση στην αγορά</b>  | <b>140</b> |
| 5.2.1.             | Προϊόντα, πελάτες και ανταγωνιστές                                  | 140        |
| 5.2.2.             | Ανάλυση βασικής αγοράς  | 151        |
| <b>5.3.</b>        | <b>Στρατηγική πωλήσεων και μάρκετινγκ</b>                           | <b>157</b> |
| <b>5.4.</b>        | <b>Εξέταση στοιχείων πωλήσεων και μάρκετινγκ</b>                    | <b>166</b> |

|                     |  |            |
|---------------------|--|------------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:</b>  | <b>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ<br/>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</b>                          | <b>172</b> |
| 6.1.                | Παραγωγική διαδικασία  | 172        |
| 6.2.                | Στρατηγική παραγωγής   | 177        |
| 6.3.                | Επίπεδο τεχνολογίας  | 181        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:</b>  | <b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>  | <b>186</b> |
| 7.1.                | Επενδυτική πολιτική  | 186        |
| 7.2.                | Σύνθεση κόστους και επικερδότητα   | 187        |
| 7.3.                | Πηγές χρηματοδότησης, οικονομικά<br>εμπόδια και αποδοτικότητα            | 192        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:</b>  | <b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ<br/>ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b>                        | <b>199</b> |
| 8.1.                | Υποδομή παροχής βοήθειας και<br>μέτρα ενίσχυσης                          | 199        |
| 8.2.                | Καθοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης  | 206        |
| 8.3.                | Ευρωπαϊκή προοπτική  | 214        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:</b>  | <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ<br/>ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ</b>                                   | <b>218</b> |
| 9.1.                | Διαπιστώσεις και συμπεράσματα  | 218        |
| 9.2.                | Εισηγήσεις   | 238        |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b>  |  | <b>255</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:</b> | <b>ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ<br/>ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ</b> | <b>257</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:</b> | <b>ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΓΕΝΙΚΟΥΣ<br/>ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ</b>                          | <b>263</b> |



|                      |  |            |
|----------------------|--|------------|
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3:</b>  | <b>ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</b>                     | <b>273</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4:</b>  | <b>ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>            | <b>299</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5:</b>  | <b>ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</b>  | <b>307</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6:</b>  | <b>ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>                  | <b>315</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7:</b>  | <b>ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> | <b>327</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8:</b>  | <b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΤΟΥ ΚΕΙΜΕΝΟΥ</b>                        | <b>339</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9:</b>  | <b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b>                             | <b>345</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10:</b> | <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>  | <b>355</b> |

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και στην Κύπρο και είναι ο βασικός κινητήριος μοχλός για την ανάπτυξη της οικονομίας αλλά και για τη διεύρυνση των θέσεων απασχόλησης. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 99,8% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων, το 66,4% της συνολικής απασχόλησης και το 61,1% του συνολικού κύκλου εργασιών<sup>1</sup>.

Με βάση τον τελευταίο ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης<sup>2</sup> οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι εκείνες που απασχολούν μέχρι 249 άτομα. Ιδιαίτερα, ως πολύ μικρές επιχειρήσεις ή Μικροεπιχειρήσεις ταξινομούνται εκείνες που απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα, Μικρές εκείνες που εργοδοτούν από 10 μέχρι 49 άτομα και Μεσαίες εκείνες με απασχόληση από 50 μέχρι 249 άτομα.

Αντικείμενο της μελέτης αυτής είναι η εξέταση των χαρακτηριστικών των Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων του τομέα της Μεταποίησης. Δηλαδή εξαιρούνται οι Μικροεπιχειρήσεις (απασχόληση μέχρι 9 άτομα) οι οποίες έχουν εξεταστεί σε άλλη μελέτη της Αρχής Βιομηχανικής Κατάρτισης<sup>3</sup>. Έτσι για σκοπούς της παρούσας μελέτης ο όρος «Μικρομεσαίες επιχειρήσεις» αναφέρεται στις επιχειρήσεις που απασχολούν από 10 μέχρι 249 άτομα. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι επιχειρήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν το 7,3% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων, το 34,0% της συνολικής απασχόλησης και το 39,9% του συνολικού κύκλου εργασιών. Στην περίπτωση της Κύπρου οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 5,1% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων και το 36,4% της συνολικής απασχόλησης<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Τα στοιχεία αυτά αφορούν το 1995. Πηγή: European Network for SME Research, (1996), "The European Observatory for SMEs".

<sup>2</sup> Commission Recommendation 96/280/EC of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises.

<sup>3</sup> Αρχή Βιομηχανικής Κατάρτισης, (1998), «Οι Μικροεπιχειρήσεις της Κύπρου στο Κατώφλι του 2000».

<sup>4</sup> Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών, (1995), «Απογραφή Επιχειρήσεων του 1995».

Η μεγάλη σημασία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και στην Κύπρο οδήγησαν στην ανάγκη για διεξαγωγή της μελέτης αυτής. Η άλλη παράμετρος που είναι σημαντική στη συγκεκριμένη μελέτη είναι ο τομέας οικονομικής δραστηριότητας. Η μελέτη εξετάζει τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον τομέα της Μεταποίησης.

### **1.1. Σκοπός της μελέτης**

Ο βασικός σκοπός της μελέτης είναι η εξέταση των δυνατοτήτων παροχής υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις της Μεταποίησης προς την κατεύθυνση αναβάθμισης της ανταγωνιστικότητας τους ενόψει και των σημαντικών προβλημάτων που βασικοί υποτομείς της Μεταποίησης αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων αυτών και στην βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Οι αναλυτικοί στόχοι της μελέτης είναι:

- Διαχρονική εξέταση των τάσεων των επιχειρήσεων της Μεταποίησης και σύγκριση με τις τάσεις σε περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες.
- Διερεύνηση των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων της Μεταποίησης που απασχολούν από 10 μέχρι 249 άτομα.
- Εξέταση βασικών στοιχείων για τα άτομα που απασχολούνται στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης, με ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών.
- Εντοπισμός και ανάλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αυτές αλλά και των μελλοντικών προοπτικών τους και παράθεση απόψεων για βελτιώσεις στον τομέα αυτό.
- Εντοπισμός των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους και διατύπωση εισηγήσεων για αντιμετώπιση των αναγκών αυτών.

- Εξέταση της υπάρχουσας υποδομής για παροχή υποστήριξης στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης και υποβολή προτάσεων για ενίσχυση της υποδομής με έμφαση σε αυτή που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

## 1.2. Έκταση της έρευνας

Η έρευνα κάλυψε όλες τις επιχειρήσεις του τομέα της Μεταποίησης (Κώδικας D του κώδικα ταξινόμησης οικονομικών δραστηριοτήτων NACE Αναθ. 1) που **απασχολούν από 10 άτομα μέχρι 249 άτομα**. Αυτές, με βάση την απογραφή επιχειρήσεων του 1995, **ανέρχονται στις 889 επιχειρήσεις**.

Από την κατανομή των επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται ότι το 56% των επιχειρήσεων απασχολούν από 10 μέχρι 19 άτομα, το 32% από 20 μέχρι 49 άτομα, το 8% από 50 μέχρι 99 άτομα και μόνο το 4% απασχολούν από 100 μέχρι 249 άτομα.

Από την ανάλυση των επιχειρήσεων στους 22 υποτομείς της Μεταποίησης εντοπίζεται ότι οι μεγαλύτεροι υποτομείς οικονομικής δραστηριότητας είναι:

- Είδη ενδυμασίας (189 επιχειρήσεις ή 21% του συνόλου).
- Βιομηχανία τροφίμων και ποτών (156 επιχειρήσεις ή 18% του συνόλου).
- Έπιπλα και άλλες βιομηχανίες (103 επιχειρήσεις ή 12% του συνόλου).

Η κατανομή των επιχειρήσεων κατά οικονομική δραστηριότητα και μέγεθος φαίνεται στον πίνακα 1.1 στο Παράρτημα 1.

Οι περισσότερες από τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης εντοπίζονται στην επαρχία Λευκωσίας (54% του συνόλου) και ακολουθούν οι επαρχίες Λεμεσού και Λάρνακας με 25% και 15% του συνόλου αντίστοιχα. Ελάχιστες από τις επιχειρήσεις αυτές βρίσκονται στις επαρχίες Πάφου και Αμμοχώστου (4% και 2% του συνόλου

αντίστοιχα). Η κατανομή των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης κατά επαρχία και μέγεθος παρουσιάζεται στον πίνακα 1.2 στο Παράρτημα 1.

Μετά από εξέταση των βασικών παραμέτρων των επιχειρήσεων (μέγεθος, οικονομική δραστηριότητα και επαρχία) που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στη μελέτη και των δειγμάτων που θα ήταν απαραίτητα ώστε να είναι στατιστικά αποδεκτά, αποφασίστηκε όπως η έρευνα με το ειδικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο δίνει **αντιπροσωπευτικά στοιχεία αναφορικά με την παράμετρο του μεγέθους απασχόλησης των επιχειρήσεων της Μεταποίησης**. Επισημαίνεται ότι τα τέσσερα μεγέθη απασχόλησης των επιχειρήσεων που είχαν επιλεγεί ήταν 10-19 άτομα, 20-49 άτομα, 50-99 άτομα και 100-249 άτομα.

Οι άλλοι δύο πιθανοί παράμετροι (οικονομική δραστηριότητα και επαρχία) παρόλο που λήφθηκαν υπόψη στην επιλογή των επιχειρήσεων του δείγματος εντούτοις δεν ήταν στατιστικά αντιπροσωπευτικοί για το συνολικό πληθυσμό των επιχειρήσεων. Στον υπολογισμό του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η πιο κάτω μαθηματική εξίσωση και οι αντίστοιχοι παράμετροι.

όπου  $\varepsilon$  = Στατιστικό λάθος

*Στην περίπτωση αυτή το μέγιστο στατιστικό λάθος καθορίστηκε στο  $\pm 7\%$ .*

$N$  = Μέγεθος του πληθυσμού

$n$  = Μέγεθος του δείγματος

$Z_{\alpha/2}$  = Άνω  $\alpha/2$  σημείο της  $N(0,1)$

*Στην περίπτωση αυτή αντιστοιχεί στο 1,645 αφού το επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha$  καθορίστηκε στο 10% (δηλαδή η βεβαιότητα ανέρχεται στο 90%).*

Το στατιστικά αποδεκτό δείγμα αποτελείτο από 278 επιχειρήσεις. Η επιλογή των επιχειρήσεων στα 4 μεγέθη επιχειρήσεων που είχαν καθοριστεί έγινε με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας (simple random sampling), **με τη χρήση όμως των αντίστοιχων αναλογιών κατά οικονομική δραστηριότητα και επαρχία**. Από το προκαθορισμένο δείγμα των 278 επιχειρήσεων δεν έγινε δυνατό να

συμπληρώθούν ερωτηματολόγια για 17 επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό δεν επηρεάζει ουσιαστικά τη στατιστική αντιπροσώπευση του δείγματος.

Τελικά, συμπληρώθηκαν συνολικά 261 ερωτηματολόγια για αντίστοιχο αριθμό επιχειρήσεων για τα τέσσερα μεγέθη απασχόλησης των επιχειρήσεων που κάλυψε η έρευνα. Η κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος κατά επαρχία και μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**  
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ**  
**ΕΠΑΡΧΙΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΠΑΡΧΙΑ       | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |           |           |           |            |
|---------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
|               | 10-19               | 20-49     | 50-99     | 100-249   | 10-249     |
| ΛΕΥΚΩΣΙΑ      | 58                  | 42        | 26        | 9         | 135        |
| ΛΕΜΕΣΟΣ       | 29                  | 26        | 12        | 10        | 77         |
| ΛΑΡΝΑΚΑ       | 19                  | 12        | 1         | 4         | 36         |
| ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΣ    | 4                   | 2         | 0         | 0         | 6          |
| ΠΑΦΟΣ         | 5                   | 2         | 0         | 0         | 7          |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>115</b>          | <b>84</b> | <b>39</b> | <b>23</b> | <b>261</b> |

Για τη σωστή εκτίμηση των διαφόρων ποσοστών που προέκυψαν από την έρευνα στις διάφορες απαντήσεις θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το στατιστικό λάθος το οποίο υπολογίζεται με την πιο κάτω μαθηματική εξίσωση και παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.

όπου :

$\varepsilon$  = Στατιστικό λάθος  
 $N$  = Μέγεθος του πληθυσμού  
 $n$  = Μέγεθος του δείγματος

$Z_{\alpha/2} = 1,645$  για βεβαιότητα 90%

$p^* =$  Ποσοστό απαντήσεων

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2**  
**ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟ ΛΑΘΟΣ ( $\epsilon \pm \%$ ) ΚΑΤΑ ΠΟΣΟΣΤΟ**  
**ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| p*<br>(%) | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |
|-----------|---------------------|--------------|--------------|----------------|
|           | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) |
| 50        | 6,7                 | 7,5          | 8,9          | 10,7           |
| 40 ή 60   | 6,6                 | 7,4          | 8,7          | 10,5           |
| 30 ή 70   | 6,2                 | 6,9          | 8,2          | 9,8            |
| 20 ή 80   | 5,4                 | 6,0          | 7,1          | 8,6            |
| 10 ή 90   | 4,0                 | 4,5          | 5,3          | 6,4            |

Από την αναλογία των επιχειρήσεων του δείγματος και του πληθυσμού υπολογίζεται το **ποσοστό κάλυψης**. Στο σύνολο αυτό ανέρχεται στο **29,4%** και αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, αυτό ανέρχεται στο 23,1% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα, στο 29,7% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα, στο 54,9% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα και στο 62,2% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.

Η εξαγωγή των συμπερασμάτων για το σύνολο των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης έγινε με την αναγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας για το σύνολο των επιχειρήσεων, μέσα από τον πολλαπλασιασμό των αποτελεσμάτων με τους συντελεστές αναγωγής (grossing-up factors). Οι συντελεστές αναγωγής που υπολογίστηκαν με τη διαίρεση του πληθυσμού με το δείγμα κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3**  
**ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΑΝΑΓΩΓΗΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |
|---------------------|
|---------------------|

|                                 | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100-249 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|---------|
| <b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ<br/>ΑΝΑΓΩΓΗΣ</b> | 4,33  | 3,37  | 1,82  | 1,61    |

### 1.3. Μεθοδολογία

Η συλλογή των στοιχείων από τις επιχειρήσεις έγινε με τη χρησιμοποίηση ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονταν συνήθως από τους Γενικούς Διευθυντές των επιχειρήσεων. Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων στις επιχειρήσεις έγινε από κατάλληλα καταρτισμένους απογραφείς που προσλήφθηκαν ειδικά για αυτό.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 8 κύρια μέρη τα οποία κάλυπταν τους ακόλουθους θεματικούς τομείς:

- Στοιχεία της επιχείρησης
- Χαρακτηριστικά του Γενικού Διευθυντή
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Παραγωγική διαδικασία και τεχνολογία
- Οικονομικά δεδομένα
- Πολιτικές και υποδομή παροχής βοήθειας
- Γενικές εκτιμήσεις της επιχείρησης

Οι περισσότερες πληροφορίες κάλυψαν δύο διαφορετικές χρονικές περιόδους. Την περίοδο 1994-1997 αναφορικά με τις τάσεις και εξελίξεις που παρατηρήθηκαν και την περίοδο 1998-2000 αναφορικά με τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων στις διάφορους παραμέτρους.



Πρόσθετα, έγινε συλλογή στοιχείων για τα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων, όπως το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης και την πείρα.

Τέλος, μελετήθηκε και αξιοποιήθηκε σημαντικός όγκος διαθέσιμων πληροφοριών και στοιχείων τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τη Μεταποίηση. Ιδιαίτερα έγιναν, όπου αυτό ήταν δυνατό, συγκρίσεις με τα δεδομένα που ισχύουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τις αλλαγές που έχουν συμβεί στις χώρες αυτές.

#### **1.4. Περίγραμμα της μελέτης**

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται ο σκοπός της μελέτης, η έκταση της έρευνας και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων τόσο στην Κύπρο όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Εξετάζονται επίσης στοιχεία που αφορούν τον τομέα της Μεταποίησης στην Κύπρο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση με ειδική έμφαση στις τάσεις που έχουν διαχρονικά διαμορφωθεί. Τέλος, παρατίθενται τα αποτελέσματα για τη νομική υπόσταση και χρόνο ίδρυσης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως αυτά προέκυψαν από την έρευνα.

Τα χαρακτηριστικά του Γενικού Διευθυντή των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης αναλύονται στο τρίτο κεφάλαιο. Αυτά αφορούν τόσο τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, η οικογενειακή κατάσταση, η εργασιακή πείρα, η ίδρυση και ιδιοκτησία της επιχείρησης και η διαδοχή του όσο και την κατάρτιση του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται και παρουσιάζονται εκτεταμένα στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης. Τα στοιχεία αυτά χωρίζονται σε τρεις ευρείες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά την απασχόληση και παρουσιάζεται ανάλυση της κατά φύλο και επαγγελματική κατηγορία, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών, εξετάζονται οι διαχρονικές μεταβολές στην απασχόληση καθώς και η

αποχώρηση προσωπικού και η απασχόληση ξένου εργατικού δυναμικού. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού όπου αναλύονται θέματα όπως η αμοιβή και τα κίνητρα, η οργάνωση σε συντεχνίες και η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η εξεύρεση προσωπικού. Τέλος η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στην κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού με έμφαση στην προσέγγιση των επιχειρήσεων, στη συμμετοχή σε δραστηριότητες κατάρτισης και στις ανάγκες κατάρτισης.

Τα θέματα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης αναλύονται στο πέμπτο κεφάλαιο. Παρουσιάζονται αναλύσεις για τον κύκλο εργασιών (πωλήσεις και εξαγωγές), τη θέση στην αγορά (προϊόντα, πελάτες και ανταγωνιστές) και τη στρατηγική που ακολουθήθηκε στα θέματα αυτά.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύονται τα στοιχεία που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και την τεχνολογία των επιχειρήσεων. Πρόσθετα, εξετάζεται η στρατηγική που ακολουθήθηκε από τις επιχειρήσεις πάνω στα θέματα αυτά.

Η οικονομική κατάσταση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης αναλύεται και παρουσιάζεται στο έβδομο κεφάλαιο. Ιδιαίτερα, εξετάζεται η επενδυτική πολιτική, η σύνθεση του κόστους, η κερδοφορία, οι πηγές χρηματοδότησης, τα οικονομικά εμπόδια και η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

Θέματα που αφορούν το οικονομικό περιβάλλον και την ανάπτυξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων εξετάζονται στο όγδοο κεφάλαιο. Ιδιαίτερα αναλύεται η υποδομή παροχής βοήθειας, τα μέτρα ενίσχυσης, οι καθοριστικοί παράγοντες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων καθώς και οι επιπτώσεις από την ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου.

Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο επισημαίνονται οι βασικές διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα που εξάγονται από τη μελέτη. Επίσης, διατυπώνονται εισηγήσεις με στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων και αδυναμιών που έχουν επισημανθεί. Οι εισηγήσεις αφορούν τόσο σε ενέργειες και δραστηριότητες που θα πρέπει να προωθηθούν από την Αρχή Βιομηχανικής Κατάρτισης όσο και σε γενικές κατευθύνσεις οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν για να

αντιμετωπιστούν τα προβλήματα και να διασφαλιστούν οι προοπτικές επιβίωσης και ανάπτυξης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης.

## **2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Παρόλο που τα παλαιότερα χρόνια υπήρχε η τάση για απόδοση ιδιαίτερης σημασίας και ενίσχυσης των μεγάλων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των πολυεθνικών, εντούτοις τα τελευταία χρόνια έχει αναγνωρισθεί η σημασία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τα πλεονεκτήματα των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων που οδήγησαν στην αναγνώριση αυτή έχουν σχέση με την ευελιξία που διαθέτουν για προσαρμογές σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τη δυνατότητα έντονης ανάπτυξης και τη δημιουργία πρόσθετων νέων θέσεων απασχόλησης.

### **2.1. Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Στο μέρος αυτό αναφέρονται τα γενικά χαρακτηριστικά των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση ανεξάρτητα από τον τομέα οικονομικής δραστηριότητας. Διευκρινίζεται ο ορισμός των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, παρουσιάζονται στοιχεία για τις επιχειρήσεις αυτές και περιγράφεται η πολιτική ενίσχυσης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων που ακολουθείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

#### ***Ορισμός των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων***

Ο ορισμός των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση δόθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή με τη σύσταση της με ημερομηνία 3 Απριλίου 1996<sup>5</sup>. Ο ορισμός αυτός δημοσιεύτηκε στην επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις 30 Απριλίου 1996 και βασίζεται στα κριτήρια του αριθμού εργαζομένων, του κύκλου εργασιών, του ισολογισμού και του βαθμού ανεξαρτησίας.

Ο ορισμός αυτός καθορίζει ότι οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες:

---

<sup>5</sup> Commission Recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises (96/280/EC).

- Απασχολούν λιγότερα από 250 άτομα.
- Έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών ο οποίος δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ECU ή έχουν ετήσιο ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ECU.
- Το ποσοστό ιδιοκτησίας της επιχείρησης που ανήκει σε άλλη επιχείρηση δεν είναι 25% ή περισσότερο.

Σύμφωνα με τον ίδιο ορισμό οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις χωρίζονται σε τρεις άλλες κατηγορίες με βάση την απασχόληση και άλλα οικονομικά κριτήρια τα οποία παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

| ΚΡΙΤΗΡΙΑ                                   | ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ          |         |          |
|--|--------------------|---------|----------|
|  | ΜΙΚΡΟΕΠΙ-ΧΕΙΡΗΣΕΙΣ | ΜΙΚΡΕΣ  | ΜΕΣΑΙΕΣ  |
| <b>ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ</b>                          | 1 - 9              | 10 – 49 | 50 – 249 |
| <b>ΜΕΓΙΣΤΟΣ ΚΥ-ΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΕΚ. ECU)</b> | -                  | 7       | 40       |
| <b>ΜΕΓΙΣΤΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (ΕΚ. ECU)</b>      | -                  | 5       | 27       |

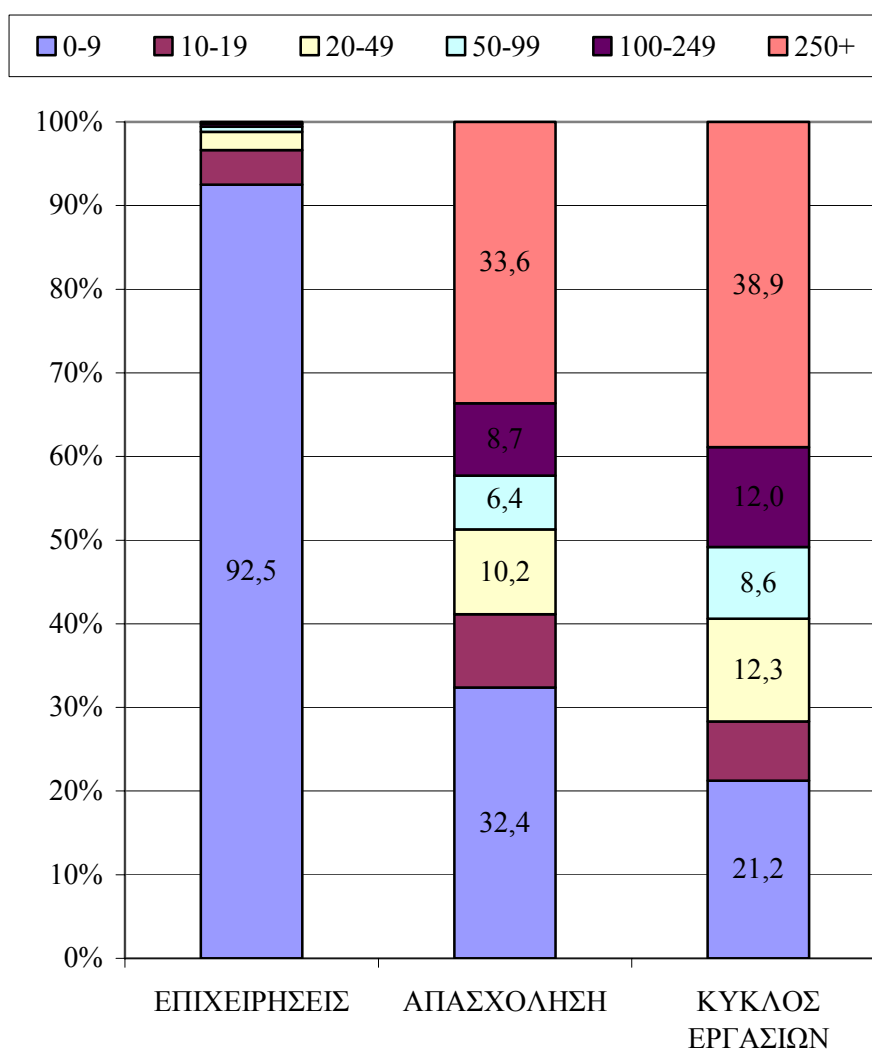
***Βασικά χαρακτηριστικά για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις***

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχουν 16 εκατομμύρια επιχειρήσεις (με εξαίρεση το Γεωργικό τομέα) οι οποίες απασχολούν γύρω στα 100 εκατομμύρια άτομα και με ετήσιο κύκλο εργασιών γύρω στα 14.431 εκατομμύρια ECU<sup>6</sup>. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων αυτών (92,5%) απασχολούν μέχρι 9 άτομα ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις (απασχόληση πάνω από 249 άτομα) αντιστοιχούν μόνο στο 0,2% του συνόλου. Σε

<sup>6</sup> Τα στοιχεία αυτά αφορούν το 1995. Πηγή: European Network for SME Research, (1996), “The European Observatory for SMEs”.

σχέση με την απασχόληση και τον ετήσιο κύκλο εργασιών τα δεδομένα αλλάζουν αφού οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 33,6% της απασχόλησης και το 38,9% του κύκλου εργασιών. Τα στοιχεία για την κατανομή των επιχειρήσεων, της απασχόλησης και του κύκλου εργασιών κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 1 και στον πίνακα 1.3 στο Παράρτημα 1.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1  
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,  
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ  
ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΤΟ 1995**



Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται η σημασία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση τόσο αναφορικά με την απασχόληση όσο και για την οικονομική δραστηριότητα. Συγκεκριμένα για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις με απασχόληση 10-249 άτομα που αποτελούν το 7,3% των επιχειρήσεων, διαπιστώνεται ότι αντιπροσωπεύουν το 34% της απασχόλησης και το 40% περίπου του κύκλου εργασιών.

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζεται η εξέλιξη της απασχόλησης κατά μέγεθος επιχείρησης σε τρεις διαφορετικές χρονικές περιόδους που καλύπτουν τα χρόνια από το 1988 μέχρι το 1997.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5**  
**ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ**  
**ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ<sup>7</sup> ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| <b>ΜΕΓΕΘΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> | <b>1988-1990<br/>(%)</b> | <b>1990-1993<br/>(%)</b> | <b>1993-1997<br/>(%)</b> | <b>1988-1997<br/>(%)</b> |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1 – 9</b>                   | +3,00                    | -0,50                    | +0,25                    | +0,50                    |
| <b>10 – 49</b>                 | +2,50                    | -1,25                    | +0,50                    | +0,25                    |
| <b>50 – 249</b>                | +2,50                    | -1,75                    | +0,50                    | +0,25                    |
| <b>0 – 249</b>                 | <b>+2,50</b>             | <b>-1,00</b>             | <b>+0,50</b>             | <b>+0,50</b>             |
| <b>250 +</b>                   | <b>+0,75</b>             | <b>-2,00</b>             | <b>+1,00</b>             | <b>0</b>                 |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                  | <b>+2,0</b>              | <b>-1,50</b>             | <b>+0,50</b>             | <b>+0,25</b>             |

Πηγή: EIM Small Business Research and Consultancy on the basis of data from Eurostat and European Economy, Supplement A, No. 12, Brussels, December 1995, and OECD: Economic Outlook, No. 58, Paris, December 1995.

Από τα στοιχεία του πίνακα είναι φανερό ότι συνολικά για την περίοδο 1988-1997 υπάρχει μια αντίστροφη σχέση ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και στην αύξηση της απασχόλησης. Η

<sup>7</sup> Τα στοιχεία αφορούν τις 15 χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις 4 χώρες της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Περιοχής (Νορβηγία, Ελβετία, Ισλανδία και Λίχτενσταϊν) και δεν περιλαμβάνουν το γεωργικό τομέα.

ποσοστιαία αύξηση στην απασχόληση ήταν μεγαλύτερη στην περίπτωση των Μικροεπιχειρήσεων (+0,5%) ενώ στις Μεγάλες επιχειρήσεις δεν υπήρξαν ουσιαστικές αλλαγές. Στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπήρξε μικρή αύξηση (+0,25%) στην απασχόληση.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1988-1990 η απασχόληση στην Ευρωπαϊκή Ένωση αυξήθηκε σε όλες τις κατηγορίες μεγεθών επιχειρήσεων. Αντίθετα, στη διάρκεια της περιόδου 1990-1993, που παρουσιάστηκε οικονομική ύφεση, εντοπίζεται μείωση στην απασχόληση. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1993-1997 υπήρξε οριακή αύξηση της απασχόλησης κατά 0,5% στο σύνολο των επιχειρήσεων και, σε σύγκριση με τη γενική τάση της περιόδου, οι μεγάλες επιχειρήσεις είχαν μεγαλύτερη σχετικά αύξηση.

### ***Πολιτική ενίσχυσης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων***

Η πολιτική για τις επιχειρήσεις, όπως καθορίστηκε στη Συνθήκη της Ρώμης, ήταν ένα θέμα με πολλαπλές παραμέτρους το οποίο άγγιζε διάφορους τομείς αρμοδιοτήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Μόλις πρόσφατα όμως άρχισε να διαμορφώνεται συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο για ενίσχυση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το πλαίσιο αυτό αναλύεται και περιγράφεται στη συνέχεια.

Το πρώτο μέτρο εγκαθίδρυσης πολιτικής ενίσχυσης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, το οποίο προήλθε από πρόταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, ήταν η οργάνωση το 1983 του Ευρωπαϊκού Έτους των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων και της Βιοτεχνίας.

Το 1985 η Ευρωπαϊκή Ένωση αποφάσισε να προχωρήσει σε μια εκτίμηση των επιπτώσεων των διαφόρων μέτρων και προτάσεων που λήφθηκαν κατά καιρούς για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις πάνω στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Στα πλαίσια της απόφασης αυτής τον Ιούνιο του 1986 δημιουργήθηκε ειδική Ομάδα Δράσης για τις ΜΜΕ (SME Task Force) η οποία ανέλαβε την προώθηση της απασχόλησης μεταξύ των ΜΜΕ. Για την επίτευξη του στόχου αυτού προωθήθηκαν ενέργειες για την ενθάρρυνση της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων και ενίσχυσης των ΜΜΕ. Σε συνέχεια της απόφασης του 1985 η Ευρωπαϊκή Ένωση από το 1989 αποφάσισε να διαθέσει



περισσότερους πόρους για την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας πολιτικής ενίσχυσης των ΜΜΕ. Ως αποτέλεσμα έχουμε τη δημιουργία μιας νέας Διεύθυνσης, τη DG XXIII, η οποία αναλαμβάνει την προώθηση της πολιτικής αυτής, με την ανάληψη της σχετικής αρμοδιότητας και ευθύνης από την Ομάδα Δράσης για τις ΜΜΕ.

Στη συνέχεια υιοθετούνται διάφορες αποφάσεις του Συμβουλίου Υπουργών με στόχο τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την προώθηση της ανάπτυξης των επιχειρήσεων, κυρίως των Μικρών και των Μεσαίων επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα το 1993 υιοθετείται το Πολυετές Πρόγραμμα ενίσχυσης των επιχειρήσεων (1993-1996) (Multi-annual Programme of Community measures to intensify the priority areas and to ensure the continuity and consolidation of policy for enterprise, in particular small and medium-sized enterprise in the Community). Σε συνέχεια της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης του 1993 (Συνθήκη του Μάαστριχτ) και της υιοθέτησης από την Επιτροπή, της Λευκής Βίβλου για την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση, το Μάιο του 1994 υιοθετείται από την Επιτροπή το ολοκληρωμένο Πρόγραμμα για τις ΜΜΕ και τη Βιοτεχνία (The integrated Programme in favour of SMEs and the Craft Sector). Τον επόμενο χρόνο, το 1995, πραγματοποιείται το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Μαδρίτη, στη διάρκεια του οποίου παρουσιάζεται έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την πολιτική ενίσχυσης των επιχειρήσεων. Η πολιτική αυτή παίρνει τη μορφή συγκεκριμένων μέτρων και δράσεων στο Τρίτο Πολυετές Πρόγραμμα για τις ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση που καλύπτει την περίοδο 1997-2000. Τα συγκεκριμένα αυτά μέτρα και ενέργειες, στα πλαίσια του πολυετούς αυτού προγράμματος παίρνουν τη μορφή μιας σειράς δράσεων σε επίπεδο πολιτικής επιχειρήσεων και ενεργειών με τη μορφή προγραμμάτων για τις ΜΜΕ, με πέντε βασικούς στόχους:

- Απλούστευση και βελτίωση του διοικητικού και κανονιστικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.
- Βελτίωση του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.
- Υποστήριξη στις ΜΜΕ προκειμένου να δώσουν ευρωπαϊκό και διεθνή προσανατολισμό στις στρατηγικές τους.

Ιδιαίτερα μέσα από την καλύτερη πληροφόρηση και συνεργασία.

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ και βελτίωση της πρόσβασης τους στην έρευνα, την καινοτομία και την κατάρτιση.
- Προώθηση της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας και υποστήριξη ειδικών ομάδων-στόχων, όπως των γυναικών και των νέων επιχειρηματιών, καθώς και των επιχειρήσεων που ανήκουν σε μειονότητες.

## **2.2. Οι ΜΜΕ της Μεταποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Στον τομέα της Μεταποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση δραστηριοποιούνται 2.050.000 επιχειρήσεις (13% του συνόλου) οι οποίες απασχολούν 29,7 εκατομμύρια άτομα (29,4% του συνόλου) και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών 3.364 δισεκατομμύρια ECU (28,9% του συνόλου)<sup>8</sup>.

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 0-249 άτομα) αντιπροσωπεύουν το 55,5% της απασχόλησης στη Μεταποίηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό το ποσοστό είναι σχετικά μικρότερο από άλλους τομείς όπου για παράδειγμα στις Κατασκευές ανέρχεται στο 86% και στο Εμπόριο, Ξενοδοχεία και Εστιατόρια στο 83%.

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων, της απασχόλησης και του ετήσιου κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων της Μεταποίησης κατά μέγεθος επιχείρησης. Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι στη Μεταποίηση οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 0-249 άτομα) αντιπροσωπεύουν το 99,3% των επιχειρήσεων, το 55,5% της απασχόλησης και το 43,7% του κύκλου εργασιών.

Με βάση τον ορισμό των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων που χρησιμοποιείται στη μελέτη αυτή (απασχόληση 10-249 άτομα) οι επιχειρήσεις αυτές εκπροσωπούν το 16,4% των επιχειρήσεων της

---

<sup>8</sup> Τα στοιχεία αφορούν το 1992. Πηγή: Enterprises in Europe, Fourth Report.

Μεταποίησης, το 39,5% της απασχόλησης και το 33,8% του κύκλου εργασιών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**  
**ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ**  
**ΕΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ                       |     | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |        |         |                |
|----------------------------------|-----|---------------------|-------|--------|---------|----------------|
|                                  |     | 0-9                 | 10-49 | 50-249 | 250+    | ΣΥΝ.           |
| ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ<br>(000ς)           | ΑΡ. | 1.700               | 279   | 57     | 14      | <b>2.050</b>   |
|                                  | %   | 82,9                | 13,6  | 2,8    | 0,7     | <b>100</b>     |
| ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ<br>(000ς)             | ΑΡ. | 4.749               | 5.811 | 5.939  | 13.227  | <b>29.726</b>  |
|                                  | %   | 16,0                | 19,5  | 20,0   | 44,5    | <b>100</b>     |
| ΚΥΚΛΟΣ<br>ΕΡΓΑΣΙΩΝ<br>(ΔΙΣ. ECU) | ΑΡ. | 331,4               | 483,2 | 655,5  | 1.893,6 | <b>3.363,7</b> |
|                                  | %   | 9,9                 | 14,4  | 19,4   | 56,3    | <b>100</b>     |

### 2.3. Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην Κύπρο

Τα στοιχεία για την ανάλυση της σημασίας των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης που υπάρχουν στην Κύπρο δεν είναι πολύ ικανοποιητικά. Τα μόνα επίσημα στοιχεία που υπάρχουν διαθέσιμα αφορούν τον αριθμό των επιχειρήσεων και την απασχόληση και αναλύονται στη συνέχεια.

Τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία προέρχονται από την Απογραφή Επιχειρήσεων που έγινε από το Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών το 1995 και παρουσιάζονται στον Πίνακα 7. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (με βάση τον ορισμό της μελέτης, απασχόληση 10-249 άτομα) αντιστοιχούν στο 5,1% των επιχειρήσεων και στο 36,4% του αριθμού των απασχολουμένων.

Αναλυτικά, οι επιχειρήσεις με απασχόληση 0-9 άτομα αποτελούν τη μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων (94,8%) και εργοδοτούν το 39,5% του συνόλου των απασχολουμένων. Ο μέσος όρος απασχόλησης στις επιχειρήσεις αυτές ανέρχεται στα 1,8 άτομα ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση ανέρχεται στα 2,1 άτομα.

Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα αντιστοιχεί το 2,9% των επιχειρήσεων και το 9,0% της απασχόλησης. Ο μέσος όρος της απασχόλησης είναι 13,3 άτομα. Οι επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα αντιπροσωπεύουν το 1,5% των επιχειρήσεων και το 10,4% της απασχόλησης. Ο μέσος όρος απασχόλησης είναι 29,3 άτομα. Έτσι, συνολικά για τις Μικρές επιχειρήσεις (10-49 άτομα) ο μέσος όρος της απασχόλησης είναι 18,8 άτομα στην Κύπρο και 18,5 άτομα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Οι επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα αντιπροσωπεύουν το 0,4% του αριθμού των επιχειρήσεων και το 7,3% των απασχολουμένων. Ο μέσος όρος της απασχόλησης είναι 69,6 άτομα στην Κύπρο συγκριτικά με 63,8 άτομα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το 0,3% των επιχειρήσεων και το 9,6% των απασχολουμένων εντοπίζονται στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα. Ο μέσος όρος της απασχόλησης είναι 143,4 άτομα.

Τέλος, οι μεγάλες επιχειρήσεις (απασχόληση πάνω από 250 άτομα) αντιπροσωπεύουν το 0,1% των επιχειρήσεων αλλά και το 24,2% της απασχόλησης. Ο μέσος όρος της απασχόλησης στην περίπτωση αυτή είναι 1.165,5 άτομα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΤΟ 1995**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΜΕΓΕΘΟΣ<br>ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ | ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  |              | ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ     |              |
|------------------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
|                        | ΑΡ.           | %            | ΑΡ.            | %            |
| 0 – 9                  | 55.192        | 94,8         | 97.709         | 39,5         |
| 10 – 19                | 1.676         | 2,9          | 22.327         | 9,0          |
| 20 – 49                | 879           | 1,5          | 25.721         | 10,4         |
| 50 – 99                | 260           | 0,4          | 18.093         | 7,3          |
| 100 – 249              | 166           | 0,3          | 23.806         | 9,6          |
| 250 +                  | 51            | 0,1          | 59.441         | 24,2         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>          | <b>58.224</b> | <b>100,0</b> | <b>247.097</b> | <b>100,0</b> |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών, Απογραφή Επιχειρήσεων 1995.

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της κατανομής της απασχόλησης κατά μέγεθος υποστατικού. Παρόλο που τα στοιχεία του πίνακα αναφέρονται σε ποσοστά υποστατικών και όχι επιχειρήσεων, εντούτοις αυτό δεν επηρεάζει την εικόνα της διαχρονικής εξέλιξης της απασχόλησης κατά μέγεθος.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ ΑΠΟΓΡΑΦΗΣ 1967-1995**

| ΧΡΟΝΟΣ<br>ΑΠΟΓΡΑΦΗΣ | ΜΕΓΕΘΟΣ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΟΥ |              |          |             |
|---------------------|---------------------|--------------|----------|-------------|
|                     | 0 - 9<br>%          | 10 - 49<br>% | 50+<br>% | ΣΥΝΟΛΟ<br>% |
| 1967                | 44,0                | 21,0         | 35,0     | 100,0       |
| 1972                | 44,0                | 21,0         | 35,0     | 100,0       |
| 1976                | 40,5                | 22,5         | 37,0     | 100,0       |
| 1981                | 38,0                | 25,0         | 37,0     | 100,0       |
| 1985                | 41,0                | 26,0         | 33,0     | 100,0       |
| 1989                | 44,0                | 26,0         | 30,0     | 100,0       |
| 1995                | 46,5                | 25,5         | 28,0     | 100,0       |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών

Από τα στοιχεία του Πίνακα 8, φαίνεται ότι από τη δεκαετία του 1980 και μετά η διαχρονική εξέλιξη της διάρθρωσης της απασχόλησης στην Κύπρο σε σχέση με το μέγεθος, εξελίσσεται ανοδικά στις Μικροεπιχειρήσεις (απασχόληση μέχρι 10 άτομα), ενώ περίπου σταθεροποιείται στις Μικρές επιχειρήσεις (10-49). Στην περίπτωση των μεγαλύτερων επιχειρήσεων με απασχόληση 50 άτομα και πάνω η τάση φαίνεται να είναι καθοδική αφού το ποσοστό της απασχόλησης στο μέγεθος αυτό των επιχειρήσεων από 37% το 1981, μειώνεται στο 28% το 1995.

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται τα ποσοστά των υποστατικών και τα ποσοστά της απασχόλησης κατά μέγεθος υποστατικού με βάση τα στοιχεία των τριών τελευταίων απογραφών των επιχειρήσεων (1985, 1989 και 1995). Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι η κατανομή του αριθμού των υποστατικών διατηρείται στα ίδια περίπου πλαίσια ενώ από την κατανομή της απασχόλησης εντοπίζεται αύξηση του ποσοστού των απασχολουμένων στις Μικροεπιχειρήσεις (κατά 5

ποσοστιαίες μονάδες από το 1985 μέχρι το 1995) και ανάλογη μείωση του ποσοστού των απασχολουμένων στις Μεσαίες και Μεγάλες επιχειρήσεις (απασχόληση από 50 άτομα και άνω).

Αυτό σημαίνει ότι στις Μικροεπιχειρήσεις αυξήθηκε ο μέσος όρος απασχόλησης από τα 1,8 άτομα το 1985 στα 1,9 άτομα το 1995. Αντίθετα, στην περίπτωση των Μεσαίων και Μεγάλων επιχειρήσεων ο μέσος όρος απασχόλησης μειώθηκε από τα 125,0 άτομα το 1985 στα 121,6 άτομα το 1995.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ**  
**ΑΠΟΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

| ΜΕΓΕΘΟΣ        | ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΑ   |              |              | ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ   |              |              |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                | 1985<br>(%)  | 1989<br>(%)  | 1995<br>(%)  | 1985<br>(%)  | 1989<br>(%)  | 1995<br>(%)  |
| <b>0 - 9</b>   | 93,5         | 93,0         | 94,0         | 41,5         | 44,0         | 46,5         |
| <b>0</b>       | 8,0          | 4,0          | 5,0          | -            | -            | -            |
| <b>1</b>       | 49,0         | 49,0         | 50,0         | 12,0         | 12,0         | 13,0         |
| <b>2 - 4</b>   | 28,5         | 32,0         | 31,0         | 17,5         | 20,0         | 20,5         |
| <b>5 - 9</b>   | 8,0          | 8,0          | 8,0          | 12,0         | 12,0         | 13,0         |
| <b>10 - 49</b> | 5,5          | 6,0          | 5,0          | 25,5         | 26,0         | 25,5         |
| <b>10 - 29</b> | 4,5          | 5,0          | 4,0          | 17,5         | 18,0         | 17,5         |
| <b>30 - 49</b> | 1,0          | 1,0          | 1,0          | 8,0          | 8,0          | 8,0          |
| <b>50 +</b>    | 1,0          | 1,0          | 1,0          | 33,0         | 30,0         | 28,0         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται οι ποσοστιαίες μεταβολές τόσο του αριθμού των υποστατικών όσο και του αριθμού των απασχολουμένων κατά μέγεθος υποστατικού μεταξύ των 3 τελευταίων απογραφών. Με βάση τα στοιχεία του πίνακα αυτού διαπιστώνεται ότι οι μεγαλύτερες συγκριτικά ποσοστιαίες μεταβολές σε σχέση με τον αριθμό των υποστατικών και της απασχόλησης, παρατηρούνται μεταξύ των υποστατικών με μέγεθος κάτω των 30 ατόμων, με εξαίρεση τη μεταβολή της απασχόλησης μεταξύ 1989 και 1995 στο μέγεθος

υποστατικών 30-49, όπου φθάνει το 32%. Γενικά οι μεταβολές στο μέγεθος υποστατικών 50+ είναι μικρότερες τόσο για τον αριθμό των υποστατικών όσο και για την απασχόληση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10**  
**ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ**  
**ΤΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΤΩΝ**  
**1985/1989 ΚΑΙ 1989/1995**

| ΜΕΓΕΘΟΣ       | ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΩΝ |               | ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ |               |
|---------------|--------------------------------------|---------------|---|---------------|
|               | 1985/1989 (%)                        | 1989/1995 (%) | 1985/1989 (%)                           | 1989/1995 (%) |
| 0             | -39                                  | 47            | -                                       | -             |
| 1             | 21                                   | 29            | 24                                      | 28            |
| 2 - 4         | 39                                   | 23            | 36                                      | 26            |
| 5 - 9         | 25                                   | 28            | 24                                      | 28            |
| 10 - 29       | 28                                   | 16            | 25                                      | 16            |
| 30 - 49       | 23                                   | 16            | 22                                      | 32            |
| 50 +          | 15                                   | 12            | 12                                      | 12            |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>22</b>                            | <b>27</b>     | <b>22</b>                               | <b>19</b>     |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών

#### 2.4. Οι ΜΜΕ της Μεταποίησης στην Κύπρο

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Απογραφής Επιχειρήσεων του 1995 στη Μεταποίηση ενεργοποιούνταν 7.520 επιχειρήσεις (12,9% του συνόλου) στις οποίες απασχολούνταν 42.676 άτομα (16,9% του συνόλου). Στο μέρος αυτό παρουσιάζεται συνοπτικά η διαχρονική εξέλιξη του τομέα της Μεταποίησης στην Κύπρο, αναλύονται στοιχεία που αφορούν τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης (επιχειρήσεις και απασχόληση), και εξετάζονται τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα σε σχέση με τη νομική υπόσταση και το χρόνο ίδρυσης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

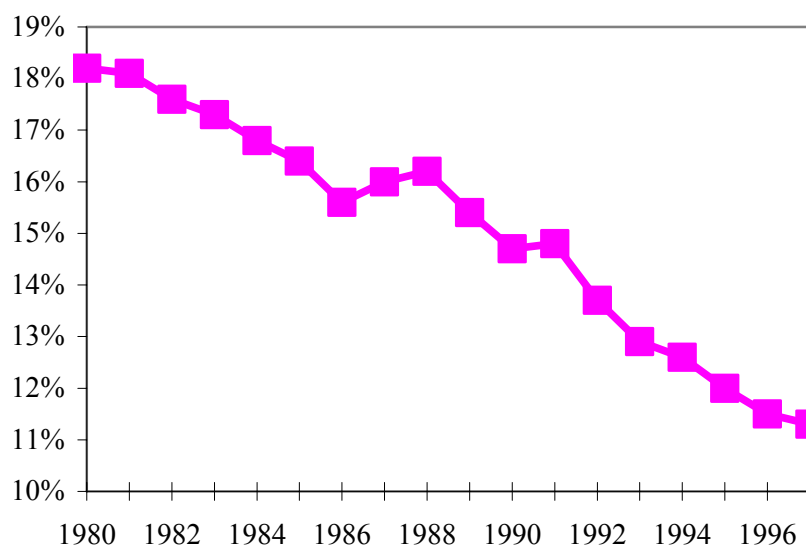
### ***Η Μεταποίηση στην Κύπρο***

Ο τομέας της Μεταποίησης συνεισφέρει το 11% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος στην Κυπριακή οικονομία και εργοδοτούσε κατά το 1997 το 14% των απασχολουμένων.

Η διαχρονική εξέλιξη (από το 1980 μέχρι το 1997) της συνεισφοράς της Μεταποίησης στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 2. Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται η σταδιακή συρρίκνωση της συνεισφοράς της Μεταποίησης στην Κυπριακή οικονομία από το 18% στο 11% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος.

Με βάση την κατανομή της ακαθάριστης αξίας παραγωγής για το 1997 κατά κλάδο βιομηχανίας που παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 3 διαπιστώνεται ότι οι μεγαλύτεροι κλάδοι είναι τα είδη διατροφής, ποτών και καπνού (31% του συνόλου), οι Χημικές βιομηχανίες και οι βιομηχανίες παραγωγής προϊόντων από ελαστικό και πλαστικό (16% του συνόλου).

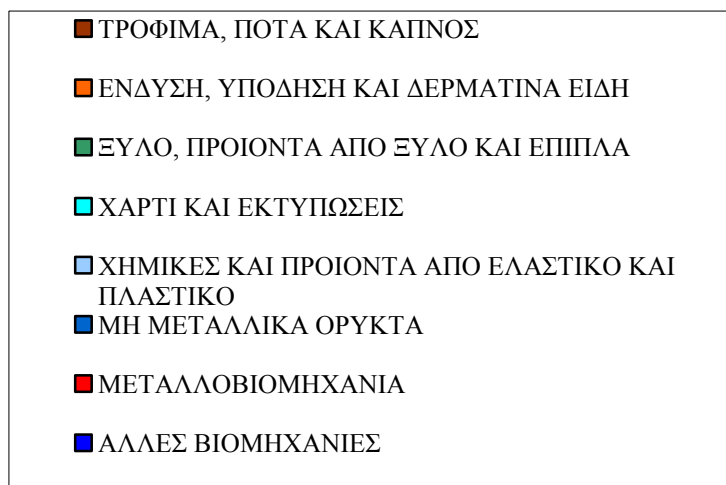
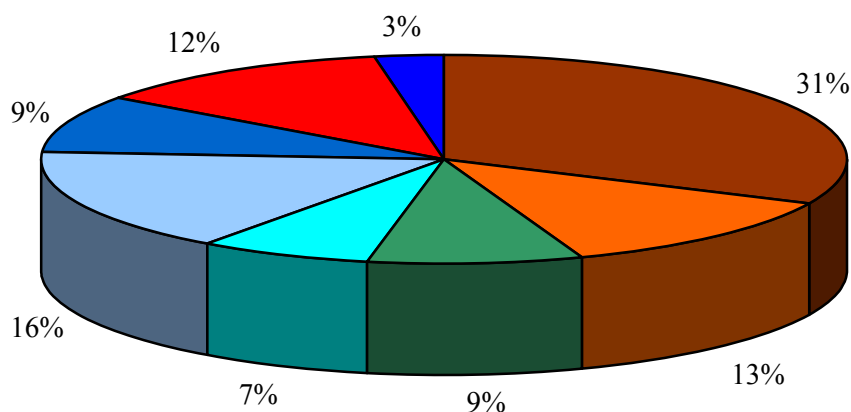
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2**  
**ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ**  
**ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΙΟΝ**



Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών.



**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3  
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ  
1997 ΚΑΤΑ ΚΛΑΔΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

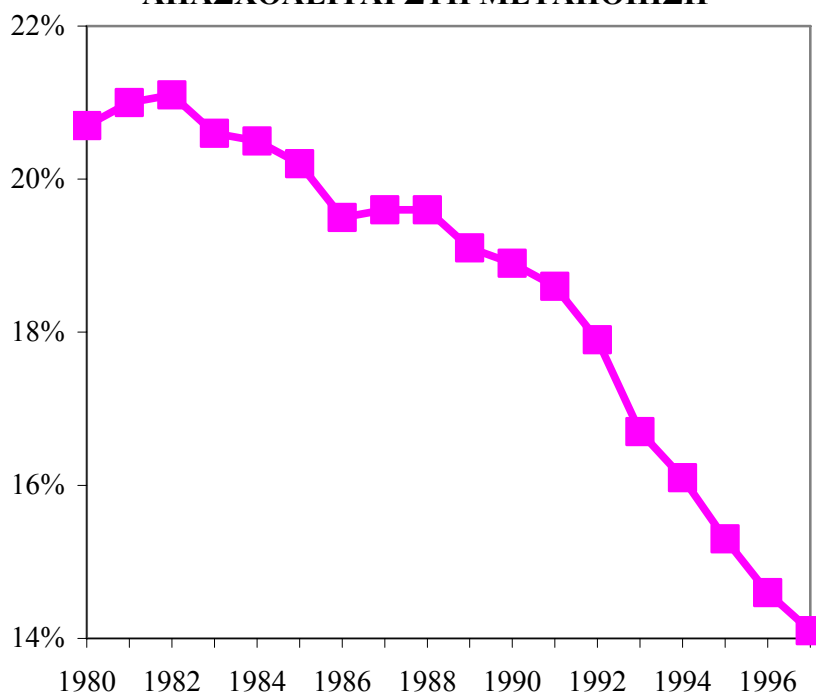


Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών.

Η Μεταποίηση απασχολούσε το 1997 γύρω στις 40½ χιλιάδες άτομα, που αντιστοιχεί στο 14% του εργατικού δυναμικού της οικονομίας έχοντας μειωθεί κατά 7 ποσοστιαίες μονάδες από το 1980. Τα αναλυτικά στοιχεία για τη διαχρονική εξέλιξη του ποσοστού του εργατικού δυναμικού που απασχολεί η Μεταποίηση φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 4. Τα αναλυτικά στοιχεία για τον αριθμό των

απασχολουμένων στη Μεταποίηση από το 1980 μέχρι το 1997 φαίνονται στον πίνακα 1.4 στο Παράρτημα 1.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ**

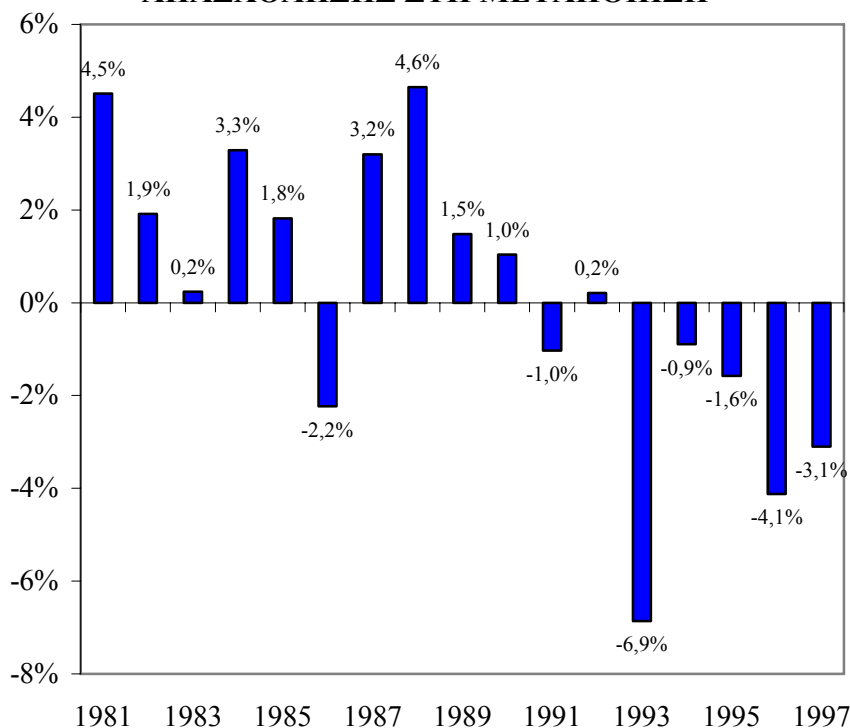


Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών.

Στο Σχεδιάγραμμα 5 παρουσιάζεται η ποσοστιαία μεταβολή της απασχόλησης στη Μεταποίηση από το 1980 μέχρι το 1997. Η εικόνα αυτή φανερώνει τις δυο διαφορετικές περιόδους ανάπτυξης που αντιμετώπισε η Μεταποίηση. Από το 1980 μέχρι το 1990 η απασχόληση στη Μεταποίηση αυξήθηκε κατά μέσο όρο 2% το χρόνο. Η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρήθηκε το 1988 (+4,6%) ενώ μόνο το 1986 υπήρξε μείωση στην απασχόληση κατά 2,2%.

Από το 1990 και μετά τα προβλήματα στη Μεταποίηση οξύνθηκαν και αντικατοπτρίστηκαν σε μείωση στην απασχόληση κατά μέσο όρο 2,5% το χρόνο. Η μεγαλύτερη μείωση σημειώθηκε το 1993 (-6,9%) ενώ η μόνη χρονιά στην οποία η απασχόληση δε μειώθηκε ήταν το 1992.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5  
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΗΣ  
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ**



Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών.

***Βασικά χαρακτηριστικά για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Μεταποίηση***

Η κατανομή τόσο των επιχειρήσεων όσο και της απασχόλησης κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζεται στον Πίνακα 11. Από τα στοιχεία αυτά εντοπίζεται ότι η πυκνότητα των Μικροεπιχειρήσεων είναι λιγότερη στη Μεταποίηση από ότι στο σύνολο της οικονομίας (87,9% για τη Μεταποίηση και 94,8% για το σύνολο). Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 10-249 άτομα)<sup>9</sup> ανέρχονται στις 907 (12%

<sup>9</sup> Επισημαίνεται ότι οι αριθμοί αυτοί διαφέρουν κάπως από τους αριθμούς που χρησιμοποιήθηκαν για τον πληθυσμό και το δείγμα της έρευνας εξαιτίας κάποιων μικρών μεταγενέστερων διαφοροποιήσεων στην ταξινόμηση από το Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών.

του συνόλου) και απασχολούν 25.380 άτομα (59,4% του συνόλου). Ο μέσος όρος απασχόλησης ανέρχεται στα 28 άτομα. Τέλος, υπάρχουν μόνο 7 Μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες όμως απασχολούν 2.458 άτομα, που αντιστοιχεί στο 5,8% του συνόλου.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 11**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ**  
**ΤΟ 1995 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΜΕΓΕΘΟΣ<br>ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ | ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ |              | ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ    |              |
|------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
|                        | ΑΡ.          | %            | ΑΡ.           | %            |
| <b>0 – 9</b>           | 6.606        | 87,9         | 14.838        | 34,8         |
| <b>10 – 19</b>         | 504          | 6,7          | 6.691         | 15,7         |
| <b>20 – 49</b>         | 293          | 3,9          | 8.558         | 20,0         |
| <b>50 – 99</b>         | 70           | 0,9          | 4.784         | 11,2         |
| <b>100 – 249</b>       | 40           | 0,5          | 5.347         | 12,5         |
| <b>250 +</b>           | 7            | 0,1          | 2.458         | 5,8          |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>          | <b>7.520</b> | <b>100,0</b> | <b>42.676</b> | <b>100,0</b> |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών, Απογραφή Επιχειρήσεων 1995.

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της κατανομής της απασχόλησης στη Μεταποίηση κατά μέγεθος υποστατικού. Σημειώνεται ότι τα στοιχεία του πίνακα αναφέρονται σε ποσοστά υποστατικών και όχι επιχειρήσεων αλλά αυτό δεν επηρεάζει την εικόνα της διαχρονικής εξέλιξης της απασχόλησης κατά μέγεθος.

Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι το ποσοστό των απασχολουμένων στις Μικροεπιχειρήσεις στη Μεταποίηση μειώθηκε από το 45% το 1967 στο 30% το 1989. Από το 1989 μέχρι το 1995 αυξήθηκε κατά 8 ποσοστιαίες μονάδες και έφτασε στο 38%. Το ποσοστό των απασχολουμένων στις Μικρές επιχειρήσεις αυξήθηκε από το 29% το 1967 στο 37% το 1995. Αντίθετα, το ποσοστό απασχόλησης στις Μεσαίες και Μεγάλες επιχειρήσεις διατηρήθηκε περίπου σταθερό στο 25% παρόλο που διαχρονικά παρουσίασε σημαντικές διαφοροποιήσεις. Συγκεκριμένα, από το 1967 μέχρι το 1976 αυξήθηκε κατά 8 ποσοστιαίες μονάδες και παρέμεινε περίπου σταθερό μέχρι το 1985 ενώ από το 1985 μέχρι το 1995 μειώθηκε κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 12**  
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ**  
**ΑΠΟΓΡΑΦΗΣ 1967-1995**

| ΧΡΟΝΟΣ<br>ΑΠΟΓΡΑΦΗΣ | ΜΕΓΕΘΟΣ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΟΥ |              |          |             |
|---------------------|---------------------|--------------|----------|-------------|
|                     | 0 – 9<br>%          | 10 – 49<br>% | 50+<br>% | ΣΥΝΟΛΟ<br>% |
| 1967                | 45,3                | 28,8         | 25,9     | 100,0       |
| 1972                | 40,8                | 30,6         | 28,6     | 100,0       |
| 1976                | 34,7                | 30,9         | 34,4     | 100,0       |
| 1981                | 29,2                | 35,5         | 35,3     | 100,0       |
| 1985                | 29,6                | 35,9         | 34,5     | 100,0       |
| 1989                | 30,4                | 38,1         | 31,5     | 100,0       |
| 1995                | 37,9                | 37,4         | 24,7     | 100,0       |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών

Ο μέσος όρος απασχόλησης στις επιχειρήσεις της Μεταποίησης αυξήθηκε από τα 4,7 άτομα το 1967 στα 6,7 άτομα το 1989. Στη συνέχεια αυτός μειώθηκε στα 5,6 άτομα εξαιτίας των προβλημάτων που αντιμετώπισε ο τομέας. Στον Πίνακα 13 παρουσιάζεται ο μέσος όρος απασχόλησης των επιχειρήσεων για τα έτη των απογραφών κατά μέγεθος υποστατικού. Φαίνεται ότι αυξήσεις στο μέσο όρο απασχόλησης υπήρξαν στις Μικροεπιχειρήσεις (από τα 2,3 άτομα το 1985 στα 2,4 άτομα το 1995) και στις Μεσαίες και Μεγάλες επιχειρήσεις (από τα 97,5 άτομα το 1985 στα 99,1 άτομα το 1995) ενώ στις Μικρές επιχειρήσεις ο μέσος όρος απασχόλησης μειώθηκε από τα 20,2 άτομα το 1985 στα 19,4 άτομα το 1995.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13**  
**ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ ΑΠΟΓΡΑΦΗΣ**  
**1967-1995**

| ΧΡΟΝΟΣ<br>ΑΠΟΓΡΑΦΗΣ | ΜΕΓΕΘΟΣ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΟΥ |         |       |        |
|---------------------|---------------------|---------|-------|--------|
|                     | 0 – 9               | 10 – 49 | 50+   | ΣΥΝΟΛΟ |
| 1967                | 2,3                 | 19,2    | 99,1  | 4,7    |
| 1972                | 2,3                 | 19,7    | 99,7  | 5,1    |
| 1976                | 2,1                 | 19,8    | 107,5 | 5,4    |
| 1981                | 2,2                 | 20,4    | 104,3 | 6,4    |
| 1985                | 2,3                 | 20,2    | 97,5  | 6,6    |
| 1989                | 2,4                 | 20,1    | 98,4  | 6,7    |
| 1995                | 2,4                 | 19,4    | 99,1  | 5,6    |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών

Στον Πίνακα 14 παρουσιάζονται τα ποσοστά των υποστατικών και τα ποσοστά της απασχόλησης στη Μεταποίηση κατά μέγεθος υποστατικού με βάση τα στοιχεία των τριών τελευταίων απογραφών των επιχειρήσεων (1985, 1989 και 1995).

Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι η κατανομή του αριθμού των υποστατικών έχει αυξηθεί στις Μικροεπιχειρήσεις κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες (από το 86% το 1985 στο 88% το 1995) σε βάρος των υπόλοιπων μεγεθών επιχειρήσεων. Από την κατανομή της απασχόλησης εντοπίζονται παρόμοιες αυξήσεις στα ποσοστά των απασχολουμένων στις Μικροεπιχειρήσεις (κατά 8 ποσοστιαίες μονάδες από το 1985 μέχρι το 1995) και στις Μικρές επιχειρήσεις (κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες από το 1985 στο 1995), ενώ υπάρχει μείωση του ποσοστού των απασχολουμένων στις Μεσαίες και

Μεγάλες επιχειρήσεις (απασχόληση από 50 άτομα και άνω) κατά 11 ποσοστιαίες μονάδες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 14**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗ**  
**ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΟΥ ΚΑΤΑ**  
**ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΑΠΟΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

| ΜΕΓΕΘΟΣ        | ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΑ   |              |              | ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ   |              |              |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                | 1985<br>(%)  | 1989<br>(%)  | 1995<br>(%)  | 1985<br>(%)  | 1989<br>(%)  | 1995<br>(%)  |
| <b>0 - 9</b>   | 86,1         | 85,2         | 87,9         | 29,6         | 30,4         | 37,9         |
| <b>0</b>       | 7,1          | 3,8          | 4,4          | -            | -            | -            |
| <b>1</b>       | 36,3         | 35,4         | 35,3         | 5,5          | 5,3          | 6,4          |
| <b>2 - 4</b>   | 30,8         | 33,6         | 35,8         | 12,3         | 13,2         | 17,0         |
| <b>5 - 9</b>   | 11,9         | 12,4         | 12,4         | 11,8         | 11,9         | 14,5         |
| <b>10 - 49</b> | 11,6         | 12,7         | 10,7         | 35,9         | 38,1         | 37,4         |
| <b>10 - 29</b> | 9,7          | 10,5         | 8,9          | 24,7         | 25,7         | 25,0         |
| <b>30 - 49</b> | 1,9          | 2,2          | 1,8          | 11,2         | 12,4         | 12,4         |
| <b>50 +</b>    | 2,3          | 2,1          | 1,4          | 34,5         | 31,5         | 24,7         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών

Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται οι ποσοστιαίες μεταβολές τόσο του αριθμού των υποστατικών όσο και του αριθμού των απασχολουμένων κατά μέγεθος υποστατικού μεταξύ των 3 τελευταίων απογραφών. Με βάση τα στοιχεία του πίνακα αυτού διαπιστώνεται ότι ο αριθμός των υποστατικών αυξήθηκε κατά 11% τόσο ανάμεσα στο 1989 συγκριτικά με το 1985 όσο και ανάμεσα στο 1995 συγκριτικά με το 1989. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις παρατηρούνται στα υποστατικά με μέγεθος μέχρι 49 άτομα ανάμεσα στο 1985 και 1989. Αξίζει να σημειωθεί ότι ανάμεσα στο 1989 και 1995 υπήρξε μείωση στον αριθμό των υποστατικών με απασχόληση από 10 μέχρι 49 άτομα κατά 6% καθώς και στα υποστατικά με απασχόληση πάνω από 50 άτομα κατά 28%.

Από την ανάλυση των μεταβολών στην απασχόληση διαπιστώνεται ότι αυτή αυξήθηκε κατά 13% μεταξύ 1985 και 1989, ενώ αντίθετα μειώθηκε κατά 8% μεταξύ 1989 και 1995. Οι μειώσεις στη δεύτερη

χρονική περίοδο εντοπίζονται στον αριθμό των απασχολουμένων στα υποστατικά των 10-49 ατόμων κατά 10% καθώς και στα υποστατικά των 50 ατόμων και άνω κατά 28%.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 15**  
**ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ**  
**ΤΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΤΩΝ**  
**1985/1989 ΚΑΙ 1989/1995**

| ΜΕΓΕΘΟΣ       | ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΥΠΟΣΤΑΤΙΚΩΝ |               | ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ |               |
|---------------|--------------------------------------|---------------|---|---------------|
|               | 1985/1989 (%)                        | 1989/1995 (%) | 1985/1989 (%)                           | 1989/1995 (%) |
| 0             | -41,5                                | +30,1         | -                                       | -             |
| 1             | +8,3                                 | +10,6         | +9,8                                    | +10,1         |
| 2 - 4         | +21,2                                | +17,9         | +21,2                                   | +18,9         |
| 5 - 9         | +15,5                                | +10,9         | +14,5                                   | +12,4         |
| 10 - 29       | +20,1                                | -6,1          | +17,9                                   | -10,4         |
| 30 - 49       | +25,8                                | -7,1          | +25,4                                   | -8,0          |
| 50 +          | +2,7                                 | -28,3         | +3,7                                    | -27,8         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>+10,9</b>                         | <b>+10,9</b>  | <b>+13,4</b>                            | <b>-7,9</b>   |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών

***Χρόνος ίδρυσης και νομική υπόσταση***

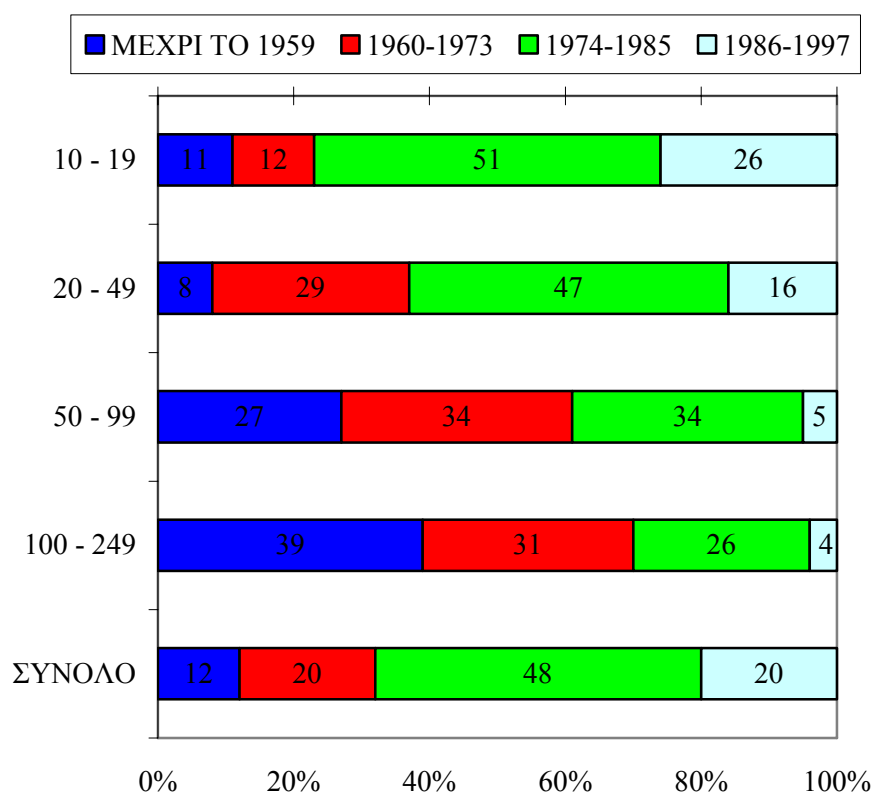
Κατά τη διάρκεια της έρευνας συλλέχθηκαν στοιχεία αναφορικά με το χρόνο ίδρυσης και τη νομική υπόσταση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης τα οποία αναλύονται στη συνέχεια.

Το 57% των επιχειρήσεων όπως φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 6 ιδρύθηκαν μετά την Τουρκική εισβολή του 1974. Μόνο το 12% των επιχειρήσεων ιδρύθηκαν πριν την ανεξαρτησία της Κύπρου το 1960. Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζονται σημαντικές διαφορές. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν πριν το 1960 είναι σημαντικά μεγαλύτερο στις



Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) από ότι στις Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση 10-49 άτομα). Αντίθετα, όπως είναι φυσικό το ποσοστό των επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν το 1986 και μετά μειώνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι το ποσοστό αυτό είναι 26% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα και μειώνεται στο 4% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα. Τα ποσοστά των Μεσαίων επιχειρήσεων (5% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα και 4% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα) που ιδρύθηκαν από το 1986 μέχρι το 1997 υποδεικνύει ότι υπάρχει ένας αριθμός επιχειρήσεων που αναπτύσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Στο Σχεδιάγραμμα 6 παρουσιάζεται ο χρόνος ίδρυσης κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6**  
**ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας όπως αυτά φαίνονται στον Πίνακα 16, το 94% των επιχειρήσεων είναι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης ενώ για μόνο το 5% των επιχειρήσεων η νομική υπόσταση είναι ατομική/ ιδιωτική.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 16**  
**ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΝΟΜΙΚΗ<br>ΥΠΟΣΤΑΣΗ                   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                      | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΑΤΟΜΙΚΗ/<br>ΙΔΙΩΤΙΚΗ                 | 8                   | 1            | 3            | 0              | 5             |
| ΕΤΑΙΡΕΙΑ<br>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ<br>ΕΥΘΥΝΗΣ | 91                  | 98           | 97           | 96             | 94            |
| ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ                        | 1                   | 1            | 0            | 4              | 1             |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ              | 498                 | 283          | 71           | 37             | 889           |

Από την ανάλυση κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται ότι στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα το ποσοστό των επιχειρήσεων που είναι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης είναι αρκετά μικρότερο (91%) ενώ το ποσοστό με ατομική/ ιδιωτική υπόσταση είναι αυξημένο (8%) σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Τα αναλυτικά στοιχεία για τη νομική υπόσταση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνονται στον Πίνακα 16.

### **3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ**

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται και παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των Γενικών Διευθυντών των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Μεταποίηση. Τα χαρακτηριστικά που αναλύονται χωρίζονται σε προσωπικά στοιχεία όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, η οικογενειακή κατάσταση, το επάγγελμα του πατέρα, η εργασιακή πείρα, η ιδιοκτησία και ίδρυση της επιχείρησης και σε στοιχεία που αναφέρονται σε αυτοαξιολόγηση και στην κατάρτιση των Γενικών Διευθυντών.

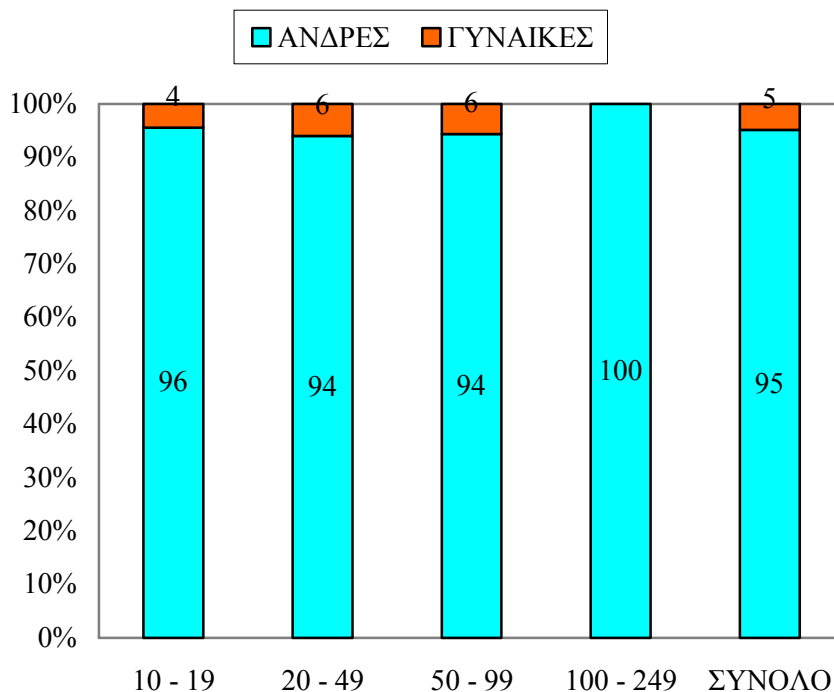
#### **3.1. Προσωπικά χαρακτηριστικά**

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των Γενικών Διευθυντών των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης που αναλύονται στο μέρος αυτό είναι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, η οικογενειακή κατάσταση, το επάγγελμα πατέρα, η εργασιακή πείρα, η ιδιοκτησία και ίδρυση της επιχείρησης και η διαδοχή του Γενικού Διευθυντή στην επιχείρηση. Επισημαίνεται ότι τα στοιχεία που αναλύονται στη συνέχεια αναφέρονται σε ένα σύνολο 889 Γενικών Διευθυντών.

##### ***Φύλο***

Η μεγάλη πλειοψηφία των Γενικών Διευθυντών στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Μεταποίηση είναι άνδρες. Συγκεκριμένα, στο σύνολο μόνο το 4,7% είναι γυναίκες. Σημαντική διαφορά εντοπίζεται μόνο στις επιχειρήσεις που απασχολούν 100-249 άτομα όπου όλοι ανεξαιρέτα οι Γενικοί Διευθυντές είναι άνδρες. Στο Σχεδιάγραμμα 7 παρουσιάζεται διαγραμματικά η κατανομή των Γενικών Διευθυντών κατά φύλο και κατά μέγεθος επιχείρησης ενώ στον πίνακα 2.1 στο Παράρτημα 2 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7  
ΦΥΛΟ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ  
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



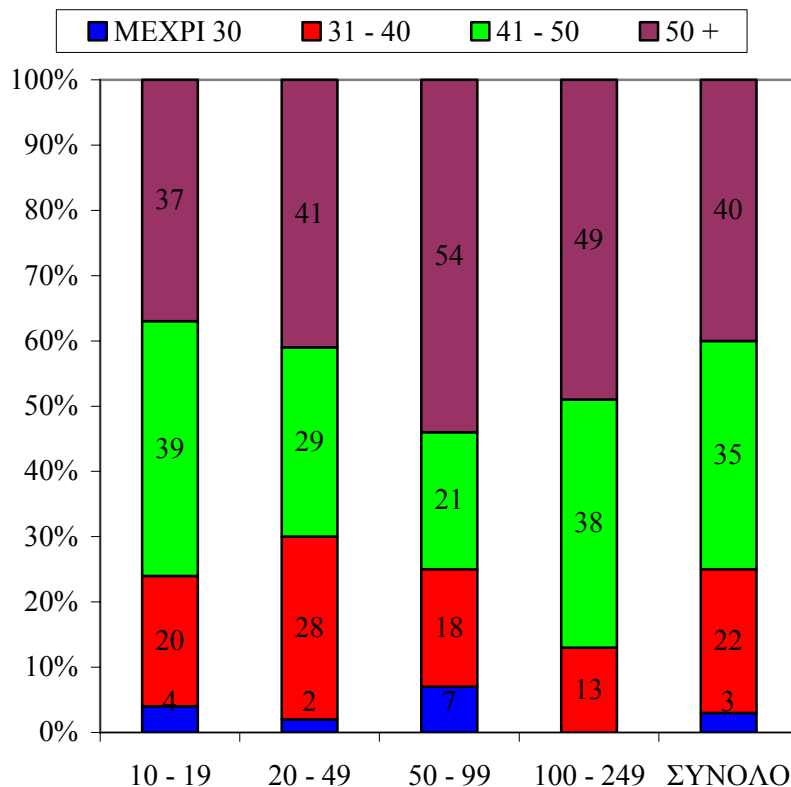
***Ηλικία***

Στο Σχεδιάγραμμα 8 παρουσιάζεται η ηλικιακή κατανομή των Γενικών Διευθυντών σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες. Όπως φαίνεται από τα στοιχεία αυτά ο μεγαλύτερος αριθμός Γενικών Διευθυντών (40% του συνόλου) είναι ηλικίας μεγαλύτερης των 50 χρονών. Επίσης ακόμη ένας σημαντικός αριθμός (35% του συνόλου) είναι ηλικίας από 41 μέχρι 50 χρονών. Το 22% έχουν ηλικία 31 – 40 χρονών και μόνο ένα 3% έχουν ηλικία μέχρι 30 χρονών.

Διαφορές εντοπίζονται στην ηλικιακή κατανομή ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Αυτό φαίνεται από το μέσο όρο ηλικίας των Γενικών Διευθυντών ο οποίος αυξάνεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Έτσι η μέση ηλικία είναι 47 χρονών στις επιχειρήσεις 10–19 ατόμων, 48 χρονών στις επιχειρήσεις 20–49 ατόμων, 49

χρονών στις επιχειρήσεις 50–99 ατόμων και 51 χρονών στις επιχειρήσεις 100–249 ατόμων. Σημειώνεται ότι στις επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 250 άτομα η μέση ηλικία είναι 54 χρονών. Στον πίνακα 2.2 στο Παράρτημα 2 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης.

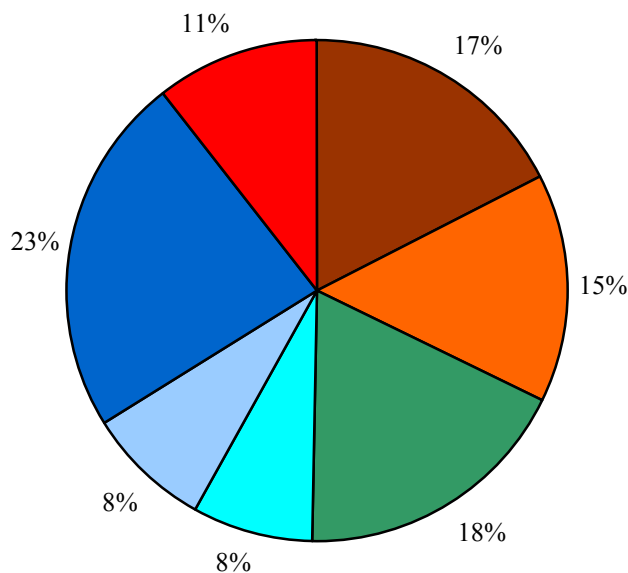
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8  
ΗΛΙΚΙΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ  
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



***Επίπεδο μόρφωσης και επαγγελματικά προσόντα***

Αναφορικά με το επίπεδο μόρφωσης τους στο σύνολο, κατά σειρά αριθμού αναφορών οι Γενικοί Διευθυντές έχουν μόρφωση πανεπιστημίου (34%: 23% πτυχίο και 11% μεταπτυχιακό), λυκείου (18%), δημοτικού (17%), γυμνασίου (15%), μεταλυκειακής εκπαίδευσης (8%) και τεχνικής σχολής (8%). Τα συνολικά αυτά στοιχεία παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 9.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9  
ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ ΓΕΝΙΚΩΝ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ**



|                 |            |                |
|-----------------|------------|----------------|
| ■ ΔΗΜΟΤΙΚΟ      | ■ ΓΥΜΝΑΣΙΟ | ■ ΛΥΚΕΙΟ       |
| ■ ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ | ■ ΑΝΩΤΕΡΗ  | ■ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ |
| ■ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  |            |                |

Υπάρχουν διαφορές στη μόρφωση των Γενικών Διευθυντών ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) υπερτερούν οι απόφοιτοι πανεπιστημίου. Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 56% (33% πτυχίο και 23% μεταπτυχιακό) ενώ στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα αυτό ανέρχεται στο 74% (48% πτυχίο και 26% μεταπτυχιακό). Στις Μικρές επιχειρήσεις υπάρχει σημαντικό ποσοστό ατόμων που έχουν μόρφωση δημοτικού. Αυτοί ανέρχονται στο 22% στις επιχειρήσεις 10-19 ατόμων, στο 15% στις επιχειρήσεις 20-49 ατόμων, στο 5% στις επιχειρήσεις 50-99 ατόμων ενώ στις επιχειρήσεις των 100-249 ατόμων δεν υπάρχει Γενικός Διευθυντής που να είναι απόφοιτος δημοτικού. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών που είναι απόφοιτοι Τεχνικών Σχολών μειώνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, από το 10% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα στο 0% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.

Τα αναλυτικά στοιχεία για το επίπεδο μόρφωσης των Γενικών Διευθυντών των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Μεταποίηση κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 17.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 17**  
**ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ              | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |             |            |
|-------------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------|------------|
|                               | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%) | 100-249 (%) | 10-249 (%) |
| <b>ΔΗΜΟΤΙΚΟ</b>               | 22                  | 15         | 5         | 0           | <b>17</b>  |
| <b>ΓΥΜΝΑΣΙΟ</b>               | 18                  | 11         | 10        | 13          | <b>15</b>  |
| <b>ΛΥΚΕΙΟ</b>                 | 21                  | 16         | 13        | 9           | <b>18</b>  |
| <b>ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ</b>          | 10                  | 6          | 0         | 0           | <b>8</b>   |
| <b>ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>     | 6                   | 10         | 16        | 4           | <b>8</b>   |
| <b>ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ</b>           | 15                  | 32         | 33        | 48          | <b>23</b>  |
| <b>ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ</b>           | 8                   | 10         | 23        | 26          | <b>11</b>  |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b> | <b>494</b>          | <b>280</b> | <b>71</b> | <b>37</b>   | <b>882</b> |

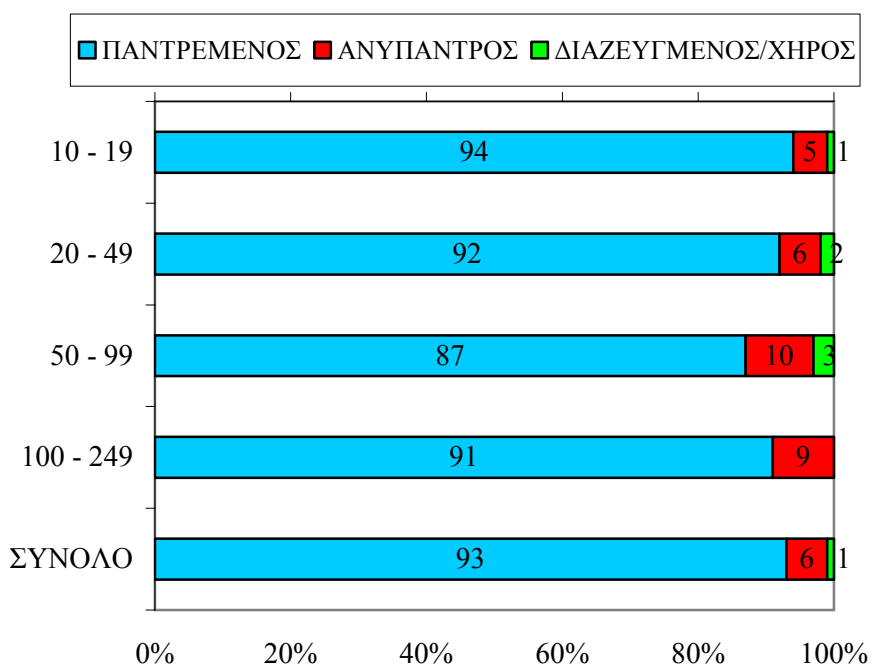
Σε σχέση με τα επαγγελματικά προσόντα<sup>10</sup> μόνο 59 Γενικοί Διευθυντές (7% του συνόλου) έχουν αποκτήσει τέτοια προσόντα. Αναφορικά με το είδος των επαγγελματικών προσόντων για το 16% είναι βασικού επιπέδου (δηλαδή επιπέδου μέσης εκπαίδευσης), για το 44% είναι ανωτέρου επιπέδου (δηλαδή επιπέδου κολεγίου ή ανώτερης εκπαίδευσης) και το για 37% είναι ανωτάτου επιπέδου (δηλαδή επιπέδου πανεπιστημίου). Δεν υπάρχει διαφοροποίηση στα επαγγελματικά προσόντα των Γενικών Διευθυντών που να σχετίζεται με το μέγεθος της επιχείρησης. Τα αναλυτικά στοιχεία για τα επαγγελματικά προσόντα των Γενικών Διευθυντών κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 2.3 στο Παράρτημα 2.

<sup>10</sup> Ο όρος «Επαγγελματικά προσόντα» αφορά προσόντα που σχετίζονται με το επάγγελμα του ατόμου που αποκτήθηκαν εκτός του κανονικού εκπαιδευτικού συστήματος.

### Οικογενειακή κατάσταση και επάγγελμα πατέρα

Στη μεγάλη πλειοψηφία τους οι Γενικοί Διευθυντές είναι παντρεμένοι (93%) ενώ το 6% είναι ανύπαντροι και το 1% είναι διαζευγμένοι ή χήροι. Εντοπίζεται ότι στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) αυξάνεται το ποσοστό των ανύπαντρων Γενικών Διευθυντών στο 10%. Στο Σχεδιάγραμμα 10 παρουσιάζεται η οικογενειακή κατάσταση των Γενικών Διευθυντών κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10**  
**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

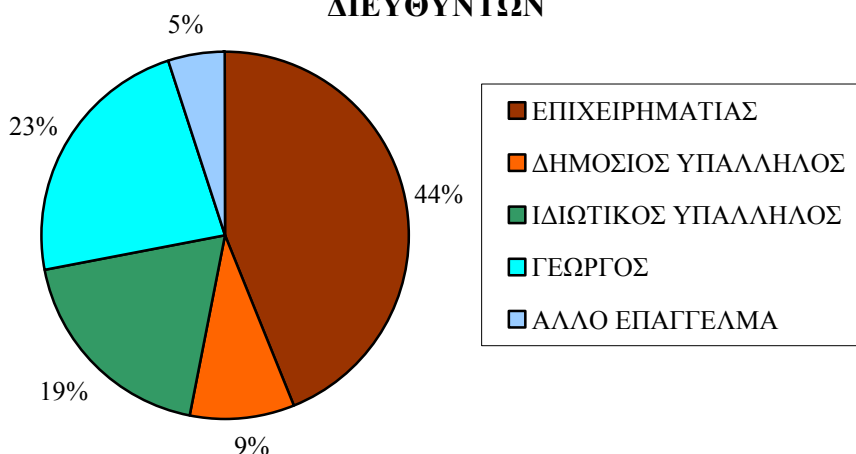


Στην ερώτηση για το επάγγελμα του πατέρα τους το 44% δήλωσαν ότι ο πατέρας τους ήταν επιχειρηματίας. Το 23% των Γενικών Διευθυντών ανέφεραν ότι ο πατέρας τους ήταν γεωργός. Υπάλληλοι ήταν το 28% των πατέρων των Γενικών Διευθυντών, στον ιδιωτικό τομέα το 19% και στο δημόσιο τομέα το 9%. Από την εξέταση των στοιχείων αυτών κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης δε φαίνεται να παρουσιάζεται κάποια ιδιαίτερη τάση, εκτός από το σχετικά



χαμηλότερο ποσοστό των Γενικών Διευθυντών στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 που ανέφεραν ως επάγγελμα του πατέρα τους τη γεωργία (10%). Τα συνολικά στοιχεία για το επάγγελμα του πατέρα των Γενικών Διευθυντών παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 11 και τα αναλυτικά στοιχεία στον Πίνακα 18.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΠΑΤΕΡΑ ΓΕΝΙΚΩΝ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ**



**ΠΙΝΑΚΑΣ 18**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΠΑΤΕΡΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΠΑΤΕΡΑ              | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |             |            |
|-------------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------|------------|
|                               | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%) | 100-249 (%) | 10-249 (%) |
| ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ                | 41                  | 47         | 59        | 35          | 44         |
| ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ            | 6                   | 13         | 3         | 20          | 9          |
| ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ           | 21                  | 15         | 13        | 35          | 19         |
| ΓΕΩΡΓΟΣ                       | 27                  | 20         | 23        | 10          | 23         |
| ΆΛΛΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ                | 5                   | 5          | 2         | 0           | 5          |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b> | <b>494</b>          | <b>283</b> | <b>71</b> | <b>32</b>   | <b>880</b> |

### ***Εργασιακή πείρα***

Στο σύνολο το 32% των Γενικών Διευθυντών έχουν περισσότερα από 21 χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση. Ακόμη ένα ποσοστό 40% έχουν από 11-20 χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση. Το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών που έχουν μέχρι 5 χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση ανέρχεται μόνο στο 10%. Τα στοιχεία για τα χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 12.

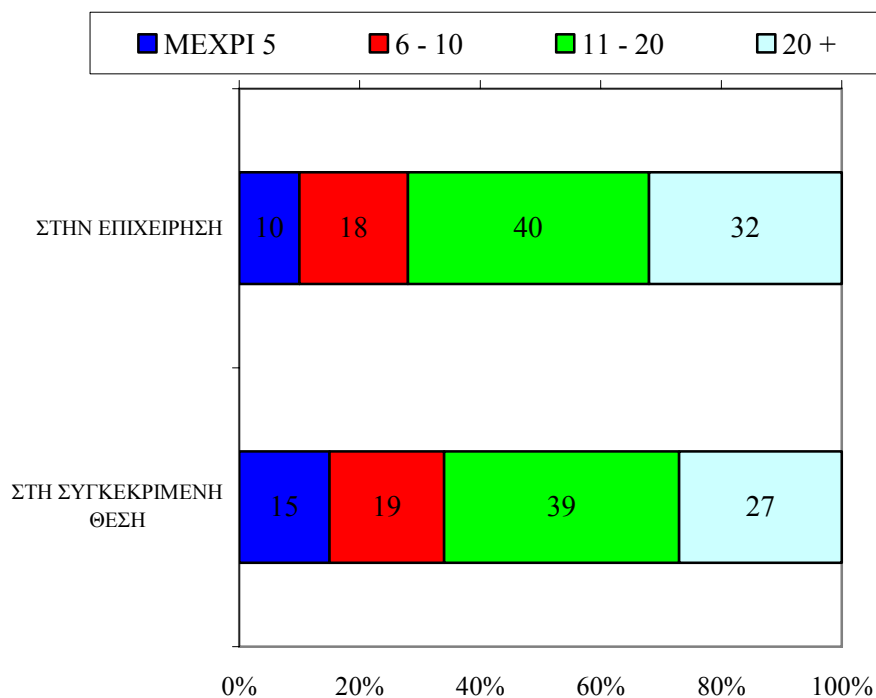
Από την ανάλυση των χρόνων υπηρεσίας κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζονται κάποιες διαφορές. Συγκεκριμένα, φαίνεται η μεγάλη εμπειρία των Γενικών Διευθυντών στις Μεσαίες επιχειρήσεις αφού περίπου το 50% από αυτούς έχουν περισσότερα από 21 χρόνια υπηρεσίας. Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα το 49% έχουν από 11-20 χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση. Τα αναλυτικά στοιχεία για τα χρόνια υπηρεσίας των Γενικών Διευθυντών στη συγκεκριμένη επιχείρηση κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 2.4 στο Παράρτημα 2.

Πρόσθετο ενισχυτικό στοιχείο της μεγάλης εμπειρίας των Γενικών Διευθυντών στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης είναι το γεγονός ότι το 66% κατέχουν για περισσότερα από 11 χρόνια τη συγκεκριμένη θέση. Μόνο το 15% κατέχει τη συγκεκριμένη θέση για λιγότερα από 5 χρόνια. Τα συνολικά στοιχεία για τα χρόνια που κατέχουν τη συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση παρουσιάζονται επίσης στο Σχεδιάγραμμα 12.

Από την ανάλυση των χρόνων που οι Γενικοί Διευθυντές κατέχουν τη συγκεκριμένη θέση κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζονται κάποιες αποκλίσεις. Συγκεκριμένα, το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών με πολυετή πείρα περιορίζεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις και αυτό αποτελεί ένδειξη για συχνότερη αλλαγή των Γενικών Διευθυντών στις επιχειρήσεις αυτές. Το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών που κατέχουν για περισσότερα από 11 χρόνια τη συγκεκριμένη θέση ανέρχεται στο 69% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα και μειώνεται στο 39% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.

Τα αναλυτικά στοιχεία για τα χρόνια υπηρεσίας των Γενικών Διευθυντών στη συγκεκριμένη θέση παρουσιάζονται στον πίνακα 2.5 στο Παράρτημα 2.

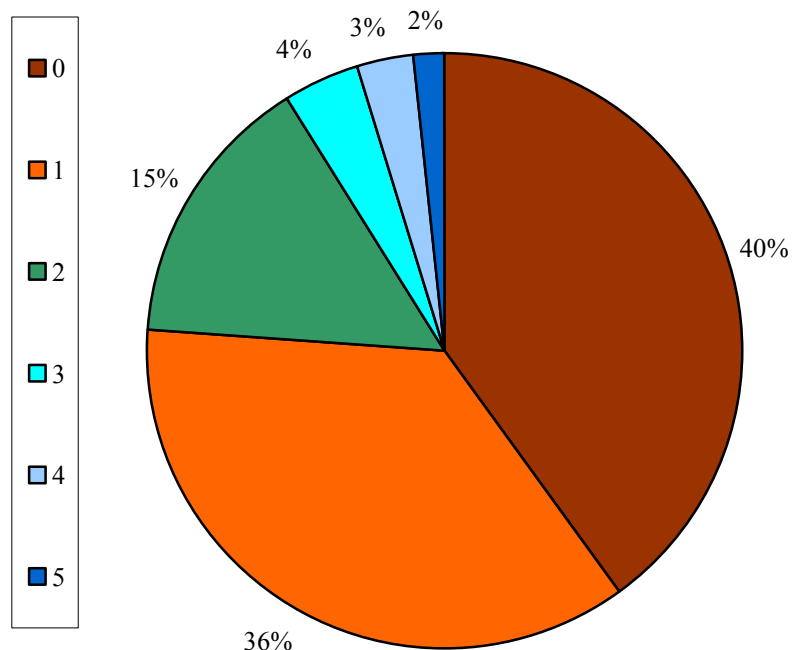
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12**  
**ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ**



Η σημασία της εμπειρίας των Γενικών Διευθυντών στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις φαίνεται από το γεγονός ότι το 40% δεν έχουν εργαστεί σε άλλη επιχείρηση. Το 36% έχουν εργαστεί σε ακόμη 1 επιχείρηση ενώ ο μέγιστος αριθμός επιχειρήσεων που έχουν εργαστεί είναι 5 (2% των Γενικών Διευθυντών). Τα συνολικά στοιχεία για τον αριθμό των επιχειρήσεων στις οποίες οι Γενικοί Διευθυντές έχουν απασχοληθεί πριν από την τελευταία τους επιχείρηση παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 13.

Από την ανάλυση του αριθμού των επιχειρήσεων στις οποίες έχουν απασχοληθεί οι Γενικοί Διευθυντές κατά μέγεθος επιχείρησης δε φαίνονται οποιεσδήποτε σημαντικές αποκλίσεις. Τα αναλυτικά αυτά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 2.6 στο Παράρτημα 2.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13  
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ**



### *Ίδρυση και ιδιοκτησία της επιχείρησης*

Το 41% των επιχειρήσεων έχουν ιδρυθεί από το Γενικό Διευθυντή, το 24% των επιχειρήσεων έχουν ιδρυθεί από το Γενικό Διευθυντή μαζί με συντάιρο και το 15% έχουν ιδρυθεί από τον πατέρα του Γενικού Διευθυντή. Διαπιστώνεται ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν ιδρυθεί είτε από το Γενικό Διευθυντή (μόνο του ή με συντάιρο) ή από τον πατέρα του μειώνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα το ποσοστό αυτό μειώνεται από το 91% στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα στο 24% στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα. Τα αναλυτικά στοιχεία για τον ιδρυτή της επιχείρησης κατά μέγεθος απασχόλησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 19.

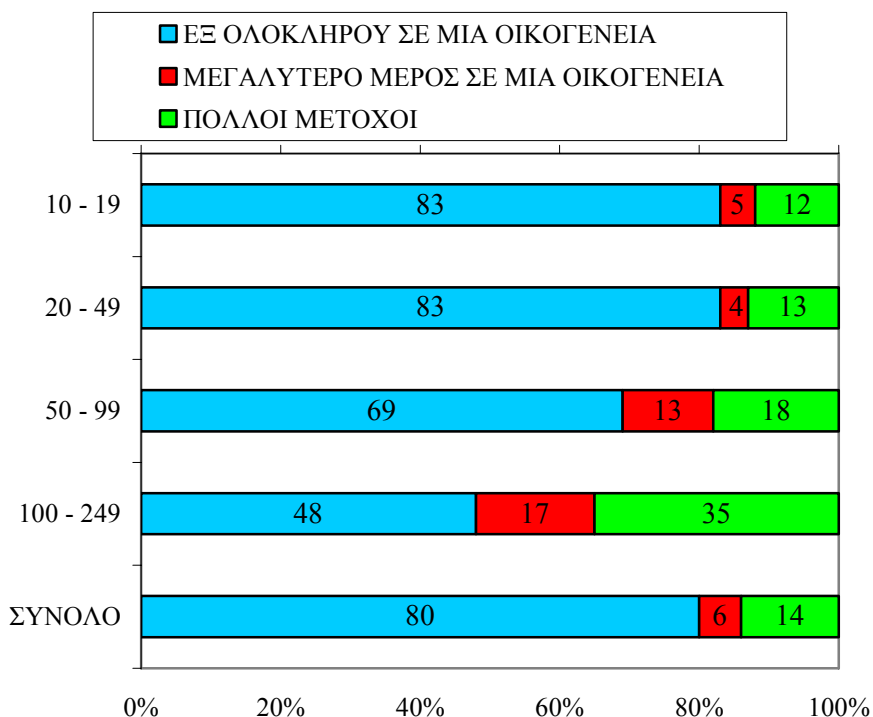
**ΠΙΝΑΚΑΣ 19**  
**ΙΔΡΥΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΙΔΡΥΤΗΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                                      | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΓΕΝΙΚΟΣ<br/>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ</b>                               | 47                  | 37           | 29           | 14             | <b>41</b>     |
| <b>ΠΑΤΕΡΑΣ Γ.Δ.</b>   | 15                  | 13           | 24           | 5              | <b>15</b>     |
| <b>ΑΛΛΟ ΜΕΛΟΣ<br/>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ<br/>Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ</b>          | 2                   | 7            | 8            | 14             | <b>4</b>      |
| <b>ΑΛΛΟΣ</b>  | 3                   | 6            | 8            | 19             | <b>5</b>      |
| <b>ΓΕΝΙΚΟΣ<br/>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΕ<br/>ΣΥΝΕΤΑΙΡΟ</b>              | 29                  | 19           | 16           | 5              | <b>24</b>     |
| <b>ΠΑΤΕΡΑΣ Γ.Δ. ΜΕ<br/>ΣΥΝΕΤΑΙΡΟ</b>                        | 0                   | 9            | 5            | 5              | <b>3</b>      |
| <b>ΑΛΛΟ ΜΕΛΟΣ<br/>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ<br/>Γ.Δ. ΜΕ<br/>ΣΥΝΕΤΑΙΡΟ</b> | 4                   | 3            | 2            | 9              | <b>4</b>      |
| <b>ΑΛΛΟΣ ΜΕ<br/>ΣΥΝΕΤΑΙΡΟ</b>                               | 0                   | 6            | 8            | 29             | <b>4</b>      |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ<br/>ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b>                           | <b>494</b>          | <b>280</b>   | <b>69</b>    | <b>34</b>      | <b>877</b>    |

Από τα στοιχεία που έχουν δοθεί φαίνεται ότι το 80% των επιχειρήσεων ανήκουν εξ ολοκλήρου σε μια οικογένεια. Το 14% των επιχειρήσεων ανήκει σε πολλούς μετόχους ενώ στο υπόλοιπο 6% το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών ανήκει σε μια οικογένεια. Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος στις Μικρές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η αποκλειστική ιδιοκτησία σε μια οικογένεια καλύπτει το 83% των Μικρών επιχειρήσεων (απασχόληση 10-49 άτομα), μειώνεται στο 69% στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα και μειώνεται περισσότερο στο 48% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα. Τα αναλυτικά στοιχεία για την ιδιοκτησία των Μικρομεσαίων

επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 14.

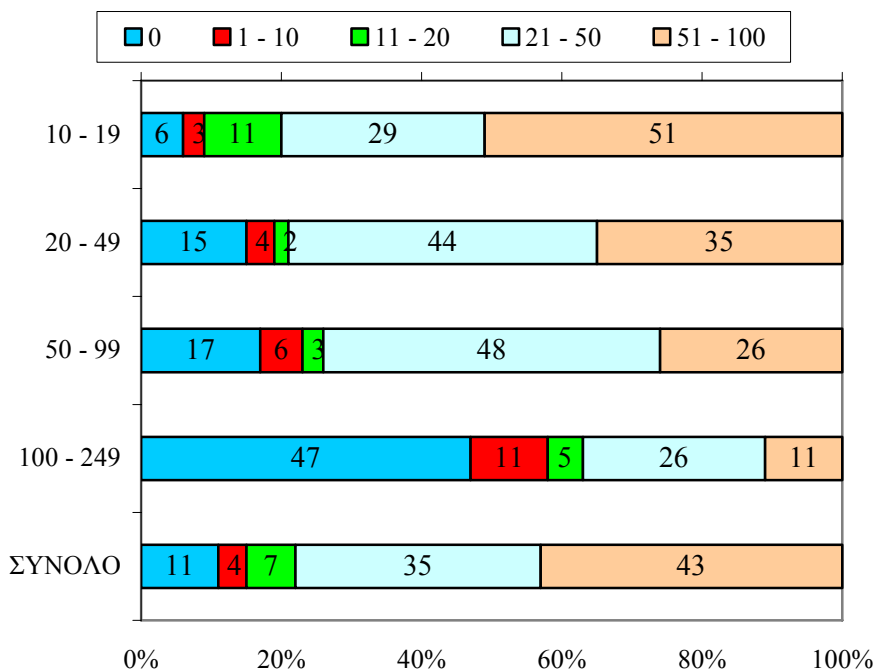
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14**  
**ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Σημαντικό ποσοστό των Γενικών Διευθυντών κατέχουν μεγάλο μέρος από τις επιχειρήσεις τους. Συγκεκριμένα, το 43% των Γενικών Διευθυντών κατέχουν από το 51%-100% της επιχείρησης, ενώ ακόμη ένα ποσοστό 35% κατέχουν από το 21%-50% της επιχείρησης. Μόνο 11% των Γενικών Διευθυντών δεν έχουν οποιοδήποτε ποσοστό ιδιοκτησίας της επιχείρησης. Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης διαπιστώνεται ότι στις Μικρές επιχειρήσεις αυξάνεται το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών που κατέχουν μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 και 20-49 άτομα το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών που κατέχουν από το 21% και πάνω της επιχείρησης ανέρχεται στο 80% και στο 79% αντίστοιχα. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα το ποσοστό μειώνεται στο 74% και στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα μειώνεται

στο 37%. Άξιο να σημειωθεί είναι ότι 47% των Γενικών Διευθυντών στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα δεν έχουν οποιοδήποτε μερίδιο των επιχειρήσεων. Αυτό είναι ένδειξη της αξιοποίησης επαγγελματιών διευθυντών στις επιχειρήσεις αυτές. Τα αναλυτικά στοιχεία για το ποσοστό ιδιοκτησίας των Γενικών Διευθυντών κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 15.

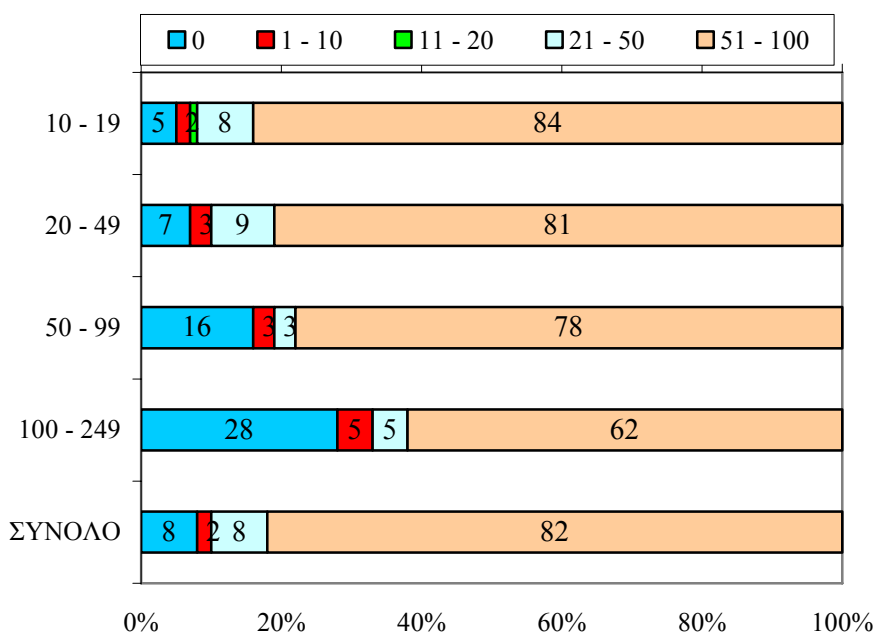
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΟ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Όπως είναι αναμενόμενο το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών που μαζί με την οικογένεια τους κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησης είναι πολύ μεγάλο. Συγκεκριμένα, το 82% των Γενικών Διευθυντών κατέχουν, μαζί με την οικογένεια τους, από το 51%-100% της επιχείρησης. Ακόμη 8% κατέχουν το 21%-50% της επιχείρησης. Οι ίδιες διαφοροποιήσεις κατά μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης που αναφέρθηκαν πιο πάνω ισχύουν και εδώ. Τα αναλυτικά στοιχεία για το ποσοστό ιδιοκτησίας των Γενικών

Διευθυντών και των οικογενειών τους κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 16.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

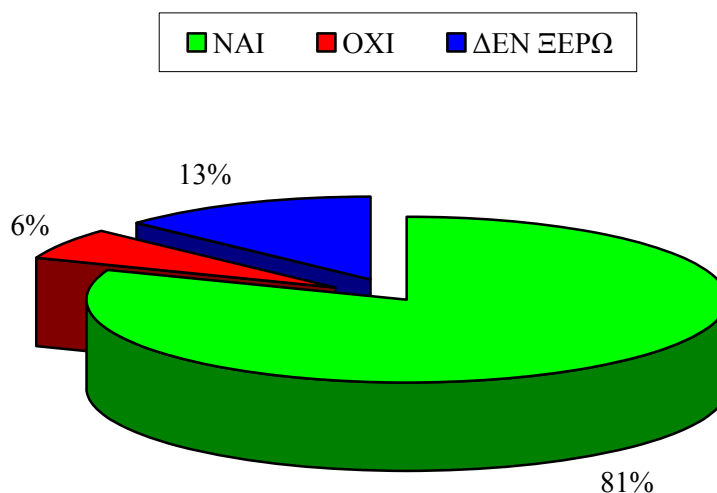


**Διαδοχή του Γενικού Διευθυντή**

Η μεγάλη πλειοψηφία των Γενικών Διευθυντών (81%) δήλωσαν ότι επιθυμούν η επιχείρηση να παραμείνει στην οικογένεια. Μόνο το 6% δήλωσαν ότι δεν επιθυμούν κάτι τέτοιο. Η επιθυμία για παραμονή της επιχείρησης στην οικογένεια είναι περισσότερο έντονη στις Μικρές επιχειρήσεις. Το ποσοστό αυτό μειώνεται από το 85% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα στο 70% στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα). Στο Σχεδιάγραμμα 17 παρουσιάζονται τα συνολικά στοιχεία ενώ στον πίνακα 2.7 στο Παράρτημα 2 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης.



**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17**  
**ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗ ΤΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ**



Οι περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές (47%) έχουν τοποθετηθεί υπέρ της διαδοχής τους από το γιο τους. Ποσοστό 32% των Γενικών Διευθυντών έχουν απαντήσει ότι δεν ξέρουν. Η διαδοχή από την κόρη έχει πάρει το 18% των απαντήσεων. Όπως στην προηγούμενη ερώτηση έτσι και εδώ οι Μικρές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις Μεσαίες επιχειρήσεις είναι περισσότερο προσανατολισμένες στη διαδοχή του Γενικού Διευθυντή από τα τέκνα του.

Στον Πίνακα 20 παρουσιάζεται η επιλογή των Γενικών Διευθυντών για τη διαδοχή στην επιχείρηση. Επισημαίνεται ότι το άθροισμα των ποσοστών δεν ισούται με το 100% επειδή αριθμός Γενικών Διευθυντών δεν ήθελαν να τοποθετηθούν μόνο για μια επιλογή (για παράδειγμα κάποιοι ανέφεραν ότι θα ήθελαν να τους διαδεχθεί είτε ο γιος ή η κόρη τους).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 20**  
**ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΓΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΓΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗ          | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |             |            |
|--------------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------|------------|
|                                | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%) | 100-249 (%) | 10-249 (%) |
| <b>ΓΙΟΣ</b>                    | 49                  | 51         | 29        | 21          | <b>47</b>  |
| <b>ΚΟΡΗ</b>                    | 18                  | 22         | 11        | 7           | <b>18</b>  |
| <b>ΑΛΛΟ ΜΕΛΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ</b>  | 6                   | 12         | 7         | 29          | <b>9</b>   |
| <b>ΑΤΟΜΟ ΕΚΤΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ</b> | 2                   | 4          | 7         | 0           | <b>3</b>   |
| <b>ΔΕΝ ΞΕΡΩ</b>                | 34                  | 23         | 46        | 43          | <b>32</b>  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΕΩΝ</b>     | <b>446</b>          | <b>236</b> | <b>51</b> | <b>23</b>   | <b>756</b> |

### 3.2. Κατάρτιση

Στο μέρος αυτό αναλύονται και παρουσιάζονται στοιχεία που σχετίζονται με την αξιολόγηση των Γενικών Διευθυντών από τους ιδίους, την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης κατά την περίοδο 1994-1997 και την αξιολόγηση των προγραμμάτων αυτών τόσο από την πλευρά του περιεχομένου των προγραμμάτων όσο και από την πλευρά των εκπαιδευτών.

#### *Αυτοαξιολόγηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων*

Ζητήθηκε από τους Γενικούς Διευθυντές όπως αξιολογήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους πάνω σε 12 συγκεκριμένα θέματα. Οι δυνατότητες για βαθμολογία των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους ήταν από το 1 (ανεπαρκείς) μέχρι το 5 (εξαιρετικές). Από τις απαντήσεις τους φαίνεται ότι τα θέματα στα οποία οι Γενικοί Διευθυντές αξιολογούν τους εαυτούς τους καλύτερα είναι:

- Επικοινωνία (94% των Γενικών Διευθυντών απάντησαν εξαιρετικές ή καλές)
- Σωστή παρουσίαση θεμάτων (87% των Γενικών Διευθυντών απάντησαν εξαιρετικές ή καλές)
- Διαπραγματευτικές ικανότητες (86% των Γενικών Διευθυντών απάντησαν εξαιρετικές ή καλές)

Αντίθετα, τα θέματα στα οποία οι Γενικοί Διευθυντές πιστεύουν ότι υστερούν, συγκριτικά με τα άλλα θέματα, είναι:

- Νομοθεσία (49% των Γενικών Διευθυντών απάντησαν μέτριες ή αδύνατες ή ανεπαρκείς)
- Ξένες γλώσσες (41% των Γενικών Διευθυντών απάντησαν μέτριες ή αδύνατες ή ανεπαρκείς)
- Μάρκετινγκ (37% των Γενικών Διευθυντών απάντησαν μέτριες ή αδύνατες ή ανεπαρκείς)
- Συστήματα ολικής ποιότητας (35% των Γενικών Διευθυντών απάντησαν μέτριες ή αδύνατες ή ανεπαρκείς)

Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης εντοπίζεται ότι γενικά οι Γενικοί Διευθυντές των Μεσαίων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των επιχειρήσεων που απασχολούν 100-249 άτομα αξιολογούν θετικότερα τους εαυτούς τους από ότι οι Γενικοί Διευθυντές των Μικρών επιχειρήσεων. Ειδικότερα όμως, τα θέματα στα οποία οι Γενικοί Διευθυντές νοιώθουν ότι υστερούν (απάντησαν μέτριες ή αδύνατες ή ανεπαρκείς) συγκριτικά με τα άλλα θέματα, κατά μέγεθος επιχείρησης είναι:

- Γενικοί Διευθυντές επιχειρήσεων 10-19 ατόμων:
  - Νομοθεσία (54% των Γενικών Διευθυντών)
  - Ξένες γλώσσες (50% των Γενικών Διευθυντών)
  - Μάρκετινγκ (41% των Γενικών Διευθυντών)
  - Συστήματα ολικής ποιότητας (36% των Γενικών Διευθυντών)

- Γενικοί Διευθυντές επιχειρήσεων 20-49 ατόμων:
  - Νομοθεσία (44% των Γενικών Διευθυντών)
  - Συστήματα ολικής ποιότητας (34% των Γενικών Διευθυντών)
  - Ξένες γλώσσες (33% των Γενικών Διευθυντών)
  - Μάρκετινγκ (33% των Γενικών Διευθυντών)
- Γενικοί Διευθυντές επιχειρήσεων 50-99 ατόμων:
  - Νομοθεσία (45% των Γενικών Διευθυντών)
  - Συστήματα ολικής ποιότητας (37% των Γενικών Διευθυντών)
  - Μάρκετινγκ (35% των Γενικών Διευθυντών)
  - Μάνατζμεντ (32% των Γενικών Διευθυντών)
- Γενικοί Διευθυντές επιχειρήσεων 100-249 ατόμων:
  - Συστήματα ολικής ποιότητας (26% των Γενικών Διευθυντών)
  - Τεχνολογία (26% των Γενικών Διευθυντών)
  - Νομοθεσία (23% των Γενικών Διευθυντών)

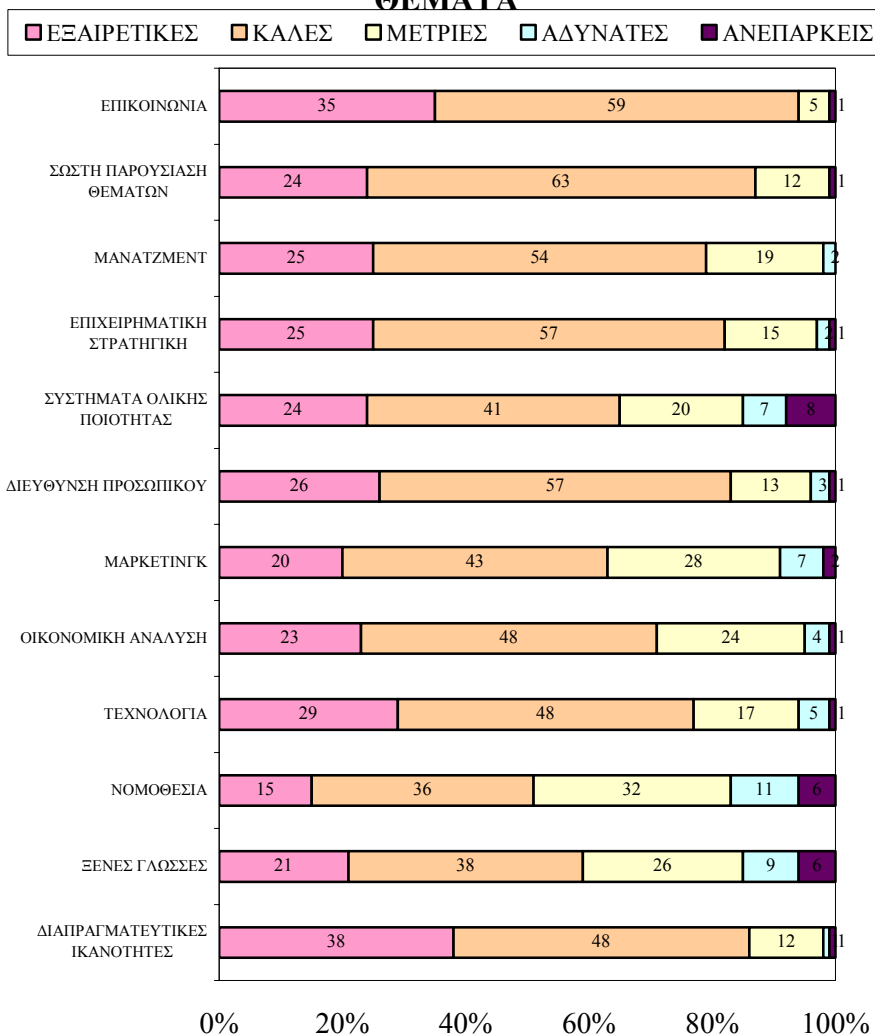
Τα συνολικά στοιχεία για την αξιολόγηση των Γενικών Διευθυντών στα 12 θέματα παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 18. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνονται στον πίνακα 2.8 στο Παράρτημα 2.

### ***Συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης***

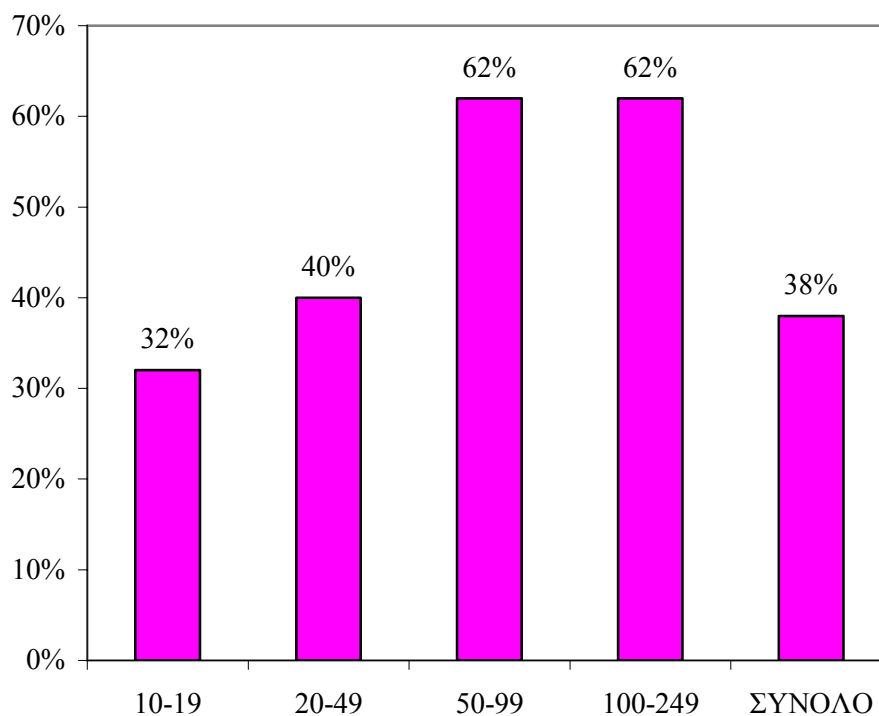
Το 62% των Γενικών Διευθυντών δεν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα κατάρτισης κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997. Το ποσοστό αυτό διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών που δεν έτυχαν κατάρτισης ανέρχεται στο 68% στις

επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα, στο 60% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα και μειώνεται δραστικά στο 38% στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα). Τα αναλυτικά στοιχεία των απαντήσεων των Γενικών Διευθυντών για την παρακολούθηση προγράμματος κατάρτισης κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 19.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18**  
**ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ,**  
**ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ**  
**ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΕ ΒΑΣΙΚΑ**  
**ΘΕΜΑΤΑ**



**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19**  
**ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΕ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

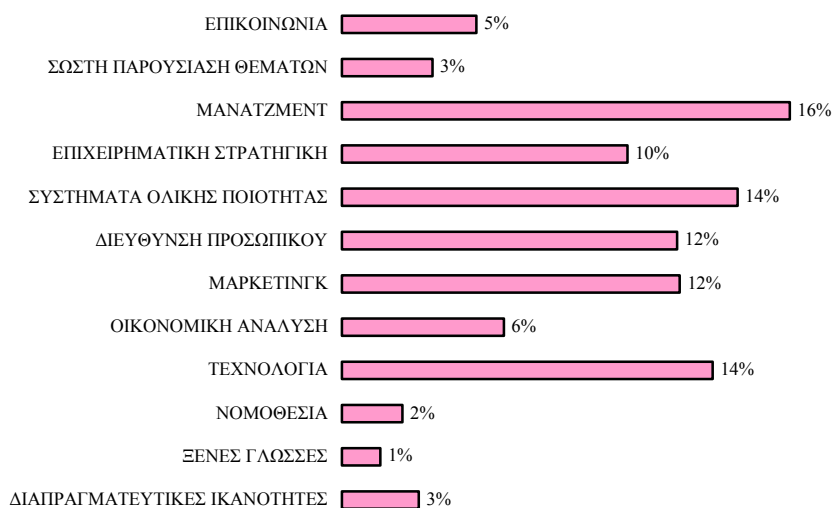


Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1996 το 65% των Γενικών Διευθυντών δεν έχουν παρακολουθήσει κανένα πρόγραμμα κατάρτισης. Από τους υπόλοιπους (35%) τα περισσότερο διαδεδομένα θέματα που παρακολούθησαν κατά σειρά αριθμού αναφορών είναι:

- Μάνατζμεντ (16%)
- Συστήματα ολικής ποιότητας (14%)
- Τεχνολογία (14%)
- Μάρκετινγκ (12%)
- Διεύθυνση προσωπικού (12%)

Τα θέματα αυτά είναι τα πιο διαδεδομένα σε όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων παρόλο που η συχνότητα αναφορών αυξάνεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις εξαιτίας της παρακολούθησης προγραμμάτων κατάρτισης σε μεγαλύτερο βαθμό. Ο αριθμός αναφορών κατά θέμα προγράμματος κατάρτισης στο σύνολο των επιχειρήσεων φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 20 ενώ στον πίνακα 2.9 στο Παράρτημα 2 παρουσιάζεται η συχνότητα αναφορών κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20**  
**ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**  
**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1996**



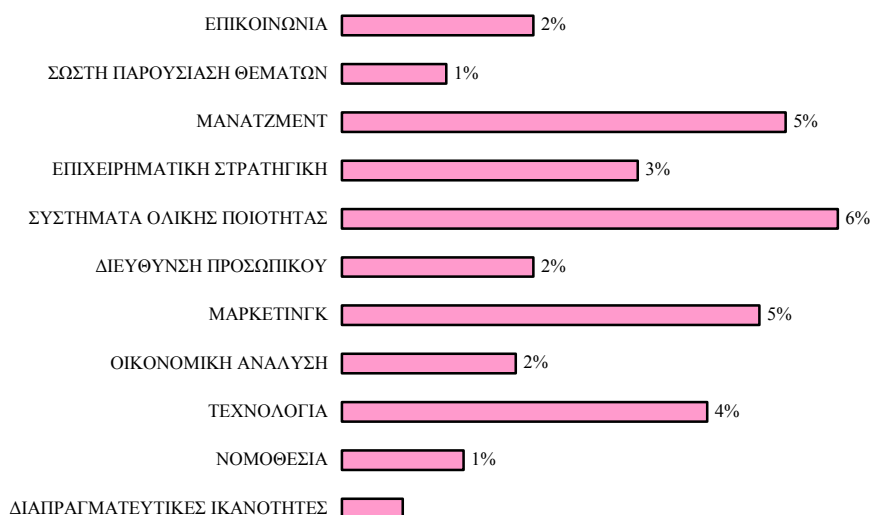
Για το 1997 το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών που δεν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα κατάρτισης αυξάνεται στο 83%. Τα θέματα που έχουν παρακολουθήσει οι υπόλοιποι (17%) είναι παρόμοια με εκείνα της περιόδου 1994-1996. Τα περισσότερα διαδεδομένα θέματα κατά σειρά αριθμού αναφορών είναι:

- Συστήματα ολικής ποιότητας (6%)
- Μάνατζμεντ (5%)
- Μάρκετινγκ (5%)

- Τεχνολογία (4%)

Ο αριθμός αναφορών κατά θέμα προγράμματος κατάρτισης για το 1997 στο σύνολο των επιχειρήσεων φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 21 ενώ στον πίνακα 2.10 στο Παράρτημα 2 παρουσιάζεται η συχνότητα αναφορών κατά μέγεθος επιχείρησης.

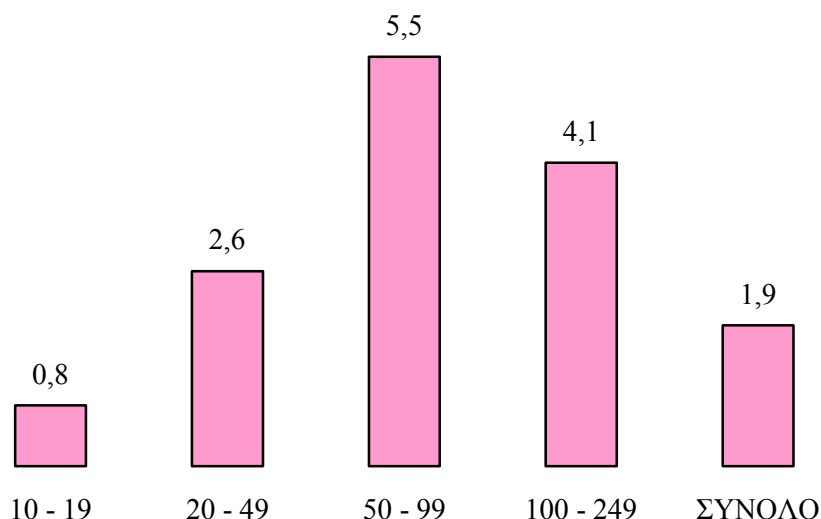
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21  
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ  
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1997**



Ο μέσος όρος των ημερών κατάρτισης των Γενικών Διευθυντών για το 1997 ήταν 1,9 μέρες. Ο μέσος όρος αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης με εξαίρεση τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα. Ο μέσος όρος των ημερών κατάρτισης των Γενικών Διευθυντών είναι μόνο 0,8 μέρες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα, αυξάνεται στις 2,6 μέρες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα, αυξάνεται ακόμη περισσότερο στις 5,5 μέρες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα και μειώνεται ελαφρά στις 4,1 μέρες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται με διαγραμματική μορφή στο Σχεδιάγραμμα 22. Στον πίνακα 2.11 στο Παράρτημα 2 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία για τις μέρες κατάρτισης των Γενικών Διευθυντών κατά μέγεθος επιχείρησης.



**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22**  
**ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ**  
**ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΟ 1997 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



***Σχόλια για τα προγράμματα κατάρτισης και τους εκπαιδευτές***

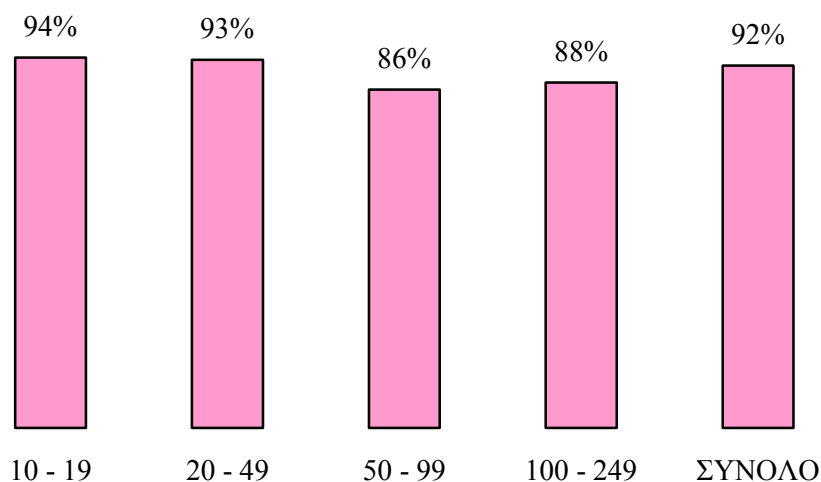
Η μεγάλη πλειονότητα (92%) των Γενικών Διευθυντών που παρακολούθησαν προγράμματα κατάρτισης μέσα στο 1997 δήλωσαν ότι τα προγράμματα και οι εκπαιδευτές των προγραμμάτων ήταν ικανοποιητικά. Φαίνονται μικρές διαφοροποιήσεις κατά μέγεθος απασχόλησης όπου οι Γενικοί Διευθυντές στις Μεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι τόσο ευχαριστημένοι όσο οι Γενικοί Διευθυντές στις Μικρές επιχειρήσεις. Τα αναλυτικά στοιχεία παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 23.

Από τους λίγους (13) Γενικούς Διευθυντές που δήλωσαν ότι τα προγράμματα και οι εκπαιδευτές δεν ήταν ικανοποιητικά οι λόγοι που αναφέρθηκαν ήταν:

- Η κατάρτιση δεν κατέληγε σε σαφείς λύσεις και εισηγήσεις (10 αναφορές)

- Τα προγράμματα κατάρτισης ήταν πολύ θεωρητικά (7 αναφορές)
- Ο εκπαιδευτής δε γνώριζε τη βιομηχανία και τα προβλήματα της (3 αναφορές)
- Δεν υπήρχαν παραδείγματα της δικής τους περίπτωσης (2 αναφορές)

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΠΟΥ**  
**ΔΗΛΩΣΑΝ ΟΤΙ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ**  
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ ΗΤΑΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

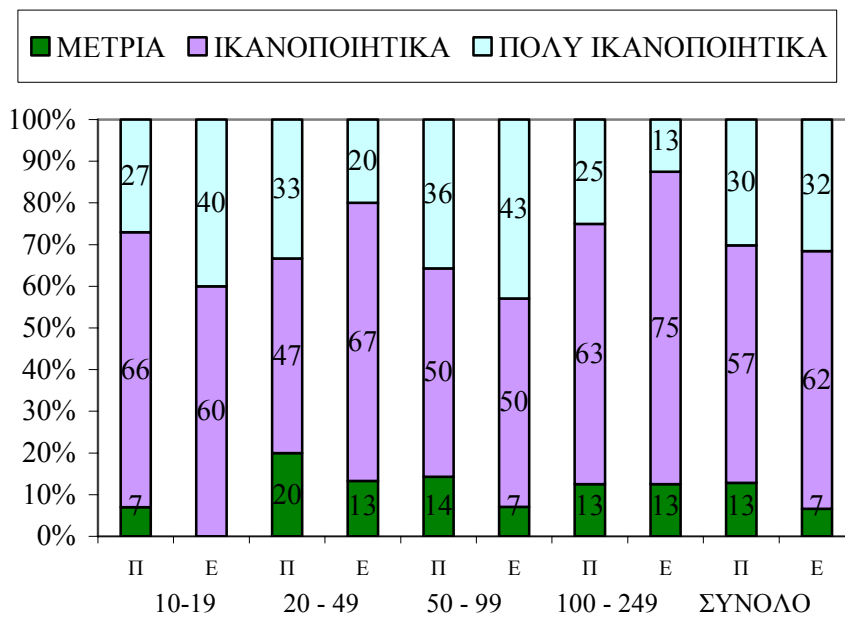


Τα σχόλια για τα προγράμματα κατάρτισης (διάρκεια, μορφή και περιεχόμενο) που οι Γενικοί Διευθυντές παρακολούθησαν μέσα στο 1997 ήταν γενικά θετικά. Σημειώνεται ότι δεν έχουν δοθεί οι χαρακτηρισμοί «απαράδεκτα» και «μη ικανοποιητικά» από κανένα Γενικό Διευθυντή. Οι περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές (57%) έχουν χαρακτηρίσει τα προγράμματα ως ικανοποιητικά, ενώ το 30% τα έχουν χαρακτηρίσει ως πολύ ικανοποιητικά.

Παρόμοια ήταν και τα σχόλια για τους εκπαιδευτές (καταλληλότητα και απόδοση). Απουσιάζουν οι χαρακτηρισμοί «απαράδεκτοι» και «μη ικανοποιητικοί» ενώ το 62% των Γενικών Διευθυντών θεωρούν τους εκπαιδευτές ικανοποιητικούς. Τα αναλυτικά στοιχεία για το

χαρακτηρισμό των προγραμμάτων κατάρτισης και των εκπαιδευτών κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 24.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24**  
**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**  
**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Π : Προγράμματα κατάρτισης      Ε : Εκπαιδευτές

## **4. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης. Αυτά κατανέμονται σε τρεις ευρείες κατηγορίες, στην απασχόληση, στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και στην κατάρτιση και ανάπτυξη.

### **4.1. Απασχόληση**

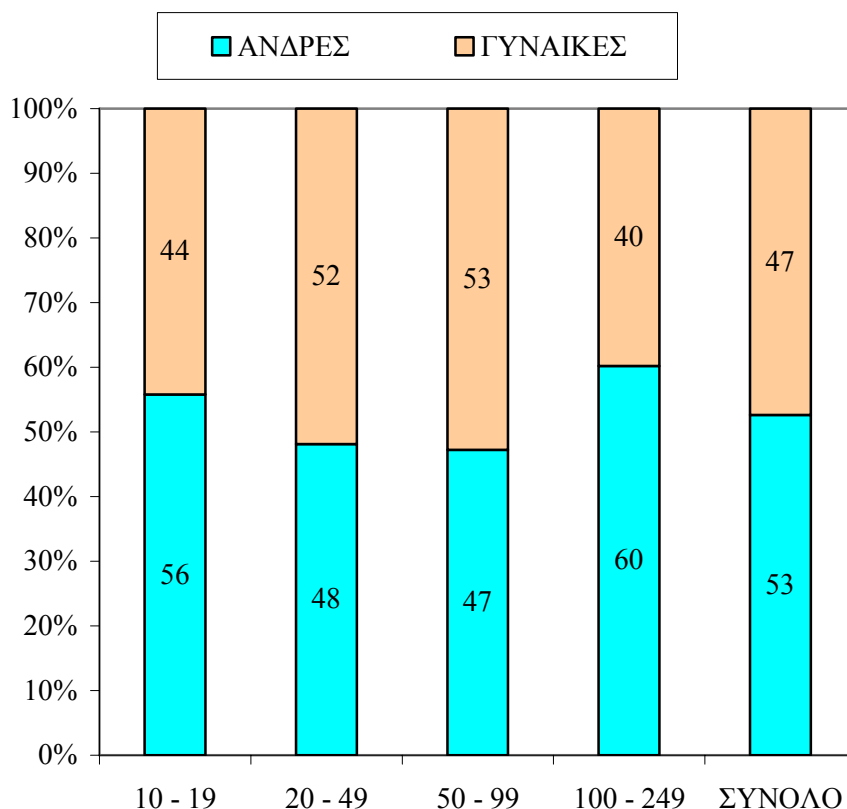
Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης απασχολούσαν συνολικά 24.029 άτομα κατά την περίοδο της συλλογής των στοιχείων. Η μεγαλύτερη απασχόληση (33% του συνόλου) εντοπίζεται στις επιχειρήσεις των 20-49 ατόμων και ακολουθούν κατά σειρά οι επιχειρήσεις με 10-19 άτομα (27% του συνόλου), οι επιχειρήσεις με 100-249 άτομα (22% του συνόλου) και οι επιχειρήσεις με 50-99 άτομα (18%). Αναλυτικές πληροφορίες για την απασχόληση κατά φύλο, την απασχόληση κατά επαγγελματική κατηγορία, για τα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών, τις διαχρονικές μεταβολές στην απασχόληση, την αποχώρηση προσωπικού και την εργοδότηση ξένου εργατικού δυναμικού παρουσιάζονται στη συνέχεια.

#### **4.1.1. Απασχόληση κατά φύλο**

Το 53% των ατόμων στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης ήταν άνδρες και το 47% ήταν γυναίκες. Σημειώνεται ότι το ποσοστό των γυναικών απασχολούμενων μεταβάλλεται ανάλογα με το μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 44% στις επιχειρήσεις με μέγεθος 10-19 και αυξάνεται στα επόμενα δυο μεγαλύτερα μεγέθη (20-49 και 50-99) στο 52% και 53% αντίστοιχα. Το μικρότερο ποσοστό (40%) εντοπίζεται στις επιχειρήσεις που απασχολούν από 100 μέχρι 249 άτομα. Αντίθετα, στις Μεγάλες επιχειρήσεις (απασχόληση από 250 άτομα και πάνω) οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία των απασχολούμενων (53%). Στο Σχεδιάγραμμα 25 παρουσιάζεται η

κατανομή της απασχόλησης κατά φύλο και μέγεθος επιχείρησης. Στον πίνακα 3.1 στο Παράρτημα 3 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία της απασχόλησης κατά φύλο και μέγεθος επιχείρησης για τον Οκτώβριο του 1997.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΝ ΟΚΤΩΒΡΙΟ ΤΟΥ 1997**

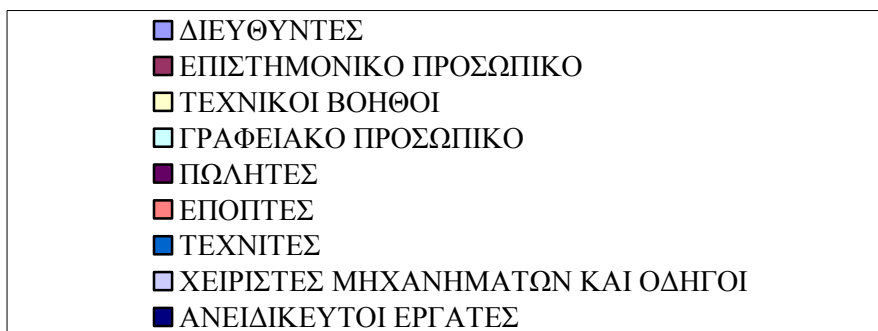
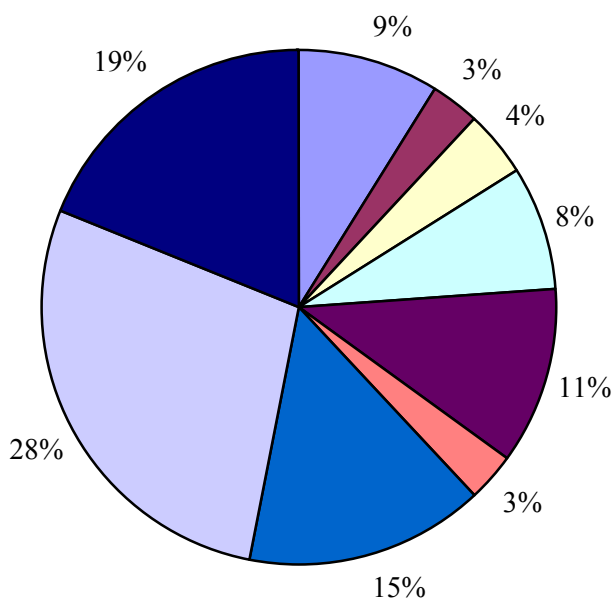


#### 4.1.2. Απασχόληση κατά επαγγελματική κατηγορία

Η κατανομή των απασχολουμένων κατά επαγγελματική κατηγορία στο σύνολο των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 26. Οι τρεις μεγαλύτερες επαγγελματικές κατηγορίες είναι οι Χειριστές μηχανημάτων και οδηγοί (28% του συνόλου), οι

Ανειδίκευτοι εργάτες (19% του συνόλου) και οι Τεχνίτες (15% του συνόλου). Σημειώνεται επίσης το σχετικά ψηλό ποσοστό των Διευθυντών (9% του συνόλου) και τα χαμηλά ποσοστά του Επιστημονικού προσωπικού (3%) και των Τεχνικών βοηθών (4%).

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26**  
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΤΑ**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΟΝ**  
**ΟΚΤΩΒΡΙΟ ΤΟΥ 1997**

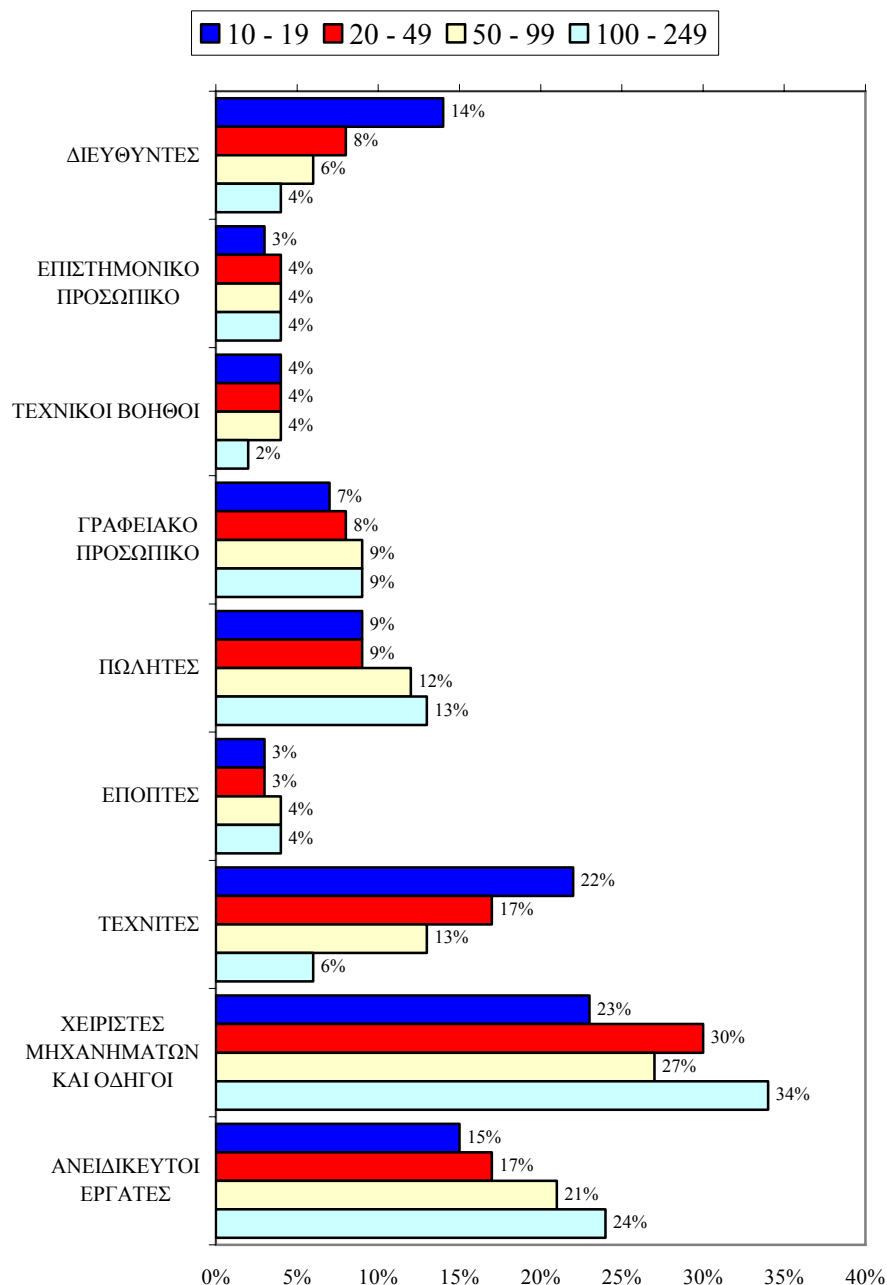


Συγκριτικά με τα στοιχεία της απογραφής επιχειρήσεων που έγινε από το Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών για το 1995 διαπιστώνονται οι ακόλουθες διαφορές:

- Το ποσοστό των Διευθυντών ήταν 4% στην απογραφή των επιχειρήσεων του 1995 ενώ στη μελέτη ανέρχεται στο 9%. Αυτό ίσως να οφείλεται στις μειώσεις που παρατηρήθηκαν στην απασχόληση στις υπόλοιπες επαγγελματικές κατηγορίες.
- Το ποσοστό του επιστημονικού προσωπικού ανέρχεται στο 2% στην απογραφή επιχειρήσεων του 1995 ενώ στη μελέτη είναι κάπως αυξημένο και ανέρχεται στο 3%.
- Οι τεχνικοί βοηθοί και οι πωλητές ανέρχονταν στο 10% της απασχόλησης στην απογραφή επιχειρήσεων του 1995 και αυξάνονται στο 14% στη μελέτη.
- Το γραφειακό προσωπικό παραμένει περίπου στα ίδια επίπεδα γύρω στο 8% της απασχόλησης τόσο για την απογραφή επιχειρήσεων όσο και για τη μελέτη.
- Οι επόπτες παραμένουν και στις δυο περιπτώσεις στο 3% της συνολικής απασχόλησης.
- Οι τεχνίτες παρουσίασαν μείωση από το 18% στην απογραφή επιχειρήσεων του 1995 στο 15% στη μελέτη εξαιτίας των σημαντικών προβλημάτων που παρουσίασε η Μεταποίηση (ιδιαίτερα η Ένδυση, Υπόδηση και τα Δερμάτινα Είδη) κατά τα χρόνια αυτά.
- Εξαιτίας των ίδιων λόγων οι χειριστές μηχανημάτων και οδηγοί μειώθηκαν από το 36% της απασχόλησης στην απογραφή επιχειρήσεων του 1995 στο 28% της απασχόλησης στη μελέτη.
- Το ποσοστό των ανειδίκευτων εργατών παραμένει περίπου στα ίδια επίπεδα. Αυτό ανέρχεται στο 18% της απασχόλησης στην απογραφή επιχειρήσεων του 1995 και στο 19% της απασχόλησης στη μελέτη.

Διαφορές εντοπίζονται στην κατανομή των απασχολουμένων κατά επαγγελματική κατηγορία ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι σημαντικότερες από αυτές περιγράφονται στη συνέχεια ενώ τα αναλυτικά στοιχεία παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 27, στον Πίνακα 21 καθώς και στον πίνακα 3.2 στο Παράρτημα 3.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27  
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΤΑ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΙ  
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**





Το ποσοστό των **Διευθυντών** μειώνεται αντιστρόφως ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι αυτό φτάνει στο 14% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 ατόμων, ελαττώνεται στο 8% και στο 6% αντίστοιχα στις επιχειρήσεις που απασχολούν 20- 49 και 50-99 άτομα και μειώνεται στο 4% στις επιχειρήσεις των 100-249 ατόμων.

Το **Επιστημονικό προσωπικό** είναι συγκριτικά λιγότερο στις επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα όπου ανέρχεται στο 3%. Στα υπόλοιπα μεγέθη επιχειρήσεων το ποσοστό αυτό ανέρχεται γύρω στο 4%.

Το αντίθετο ισχύει στην περίπτωση των **Τεχνικών βοηθών** όπου το μικρότερο ποσοστό (2%) εμφανίζεται στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 ατόμων ενώ στις υπόλοιπες επιχειρήσεις (απασχόληση 10-99 άτομα) αυτό κυμαίνεται γύρω στο 4%.

Το **Γραφειακό προσωπικό** είναι λιγότερο στις μικρότερες επιχειρήσεις όπου ανέρχεται στο 7% του συνόλου στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα και στο 8% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις με απασχόληση 50-249 άτομα αυτό φτάνει στο 9% του συνόλου.

Οι περισσότεροι **Πωλητές** εντοπίζονται στις Μεσαίες επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 και 100-249 άτομα με ποσοστά 12% και 13% αντίστοιχα. Συγκριτικά μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται στις Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση 10-49 άτομα) όπου το ποσοστό μειώνεται στο 9%.

Παρόμοια κατάσταση εντοπίζεται και στους **Επόπτες** όπου τα ποσοστά για τις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) είναι γύρω στο 4%. Αντίθετα στις Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση 10-49 άτομα) το ποσοστό αυτό μειώνεται γύρω στο 3%.

Στους **Τεχνίτες** τα ποσοστά των απασχολουμένων μειώνονται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα είναι 22%, στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα είναι 17%, στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα είναι 13% και τέλος στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα μειώνεται δραστικά στο 6%.

Στους **Χειριστές μηχανημάτων και οδηγούς** παρουσιάζεται η αντίθετη εικόνα όπου τα ποσοστά είναι μεγαλύτερα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις και μικρότερα στις μικρότερες επιχειρήσεις. Το ποσοστό ανέρχεται στο 34% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα και μειώνεται στο 27% και 30% στις επιχειρήσεις των 50-99 και 20-49 ατόμων αντίστοιχα. Στις μικρότερες επιχειρήσεις (απασχόληση 10-19 άτομα) το ποσοστό μειώνεται στο 23% του συνόλου.

Το ίδιο συμβαίνει και στους **Ανειδίκευτους εργάτες** όπου τα ποσοστά είναι 15% για τις επιχειρήσεις 10-19 ατόμων, 17% για τις επιχειρήσεις 20-49 ατόμων, 21% για τις επιχειρήσεις 50-99 ατόμων και 24% για τις επιχειρήσεις 100-249 ατόμων.

Οι διαφορές αυτές στις τρεις πιο πάνω επαγγελματικές κατηγορίες είναι ένδειξη μεγαλύτερης αυτοματοποίησης εξαιτίας της μαζικότερης παραγωγής στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις και ως αποτέλεσμα της ανάγκης για χειριστές μηχανημάτων και ανειδίκευτους εργάτες αντί για τεχνίτες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 21**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΙ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΝ ΟΚΤΩΒΡΙΟ ΤΟΥ 1997**

| ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ                 | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |              |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|   | 10-19               | 20-49        | 50-99        | 100-249      | 10-249        |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ</b>                       | 940                 | 666          | 295          | 179          | <b>2.080</b>  |
| <b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>           | 182                 | 291          | 164          | 182          | <b>819</b>    |
| <b>ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΒΟΗΘΟΙ</b>                  | 251                 | 325          | 189          | 129          | <b>894</b>    |
| <b>ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>              | 494                 | 666          | 404          | 449          | <b>2.013</b>  |
| <b>ΠΩΛΗΤΕΣ</b>                          | 606                 | 693          | 524          | 693          | <b>2.516</b>  |
| <b>ΕΠΟΠΤΕΣ</b>                          | 173                 | 213          | 173          | 208          | <b>767</b>    |
| <b>ΤΕΧΝΙΤΕΣ</b>                         | 1.464               | 1.288        | 577          | 338          | <b>3.667</b>  |
| <b>ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ</b> | 1.485               | 2.313        | 1.234        | 1.739        | <b>6.771</b>  |
| <b>ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ ΕΡΓΑΤΕΣ</b>             | 966                 | 1.349        | 932          | 1.256        | <b>4.503</b>  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                           | <b>6.561</b>        | <b>7.804</b> | <b>4.492</b> | <b>5.173</b> | <b>24.030</b> |

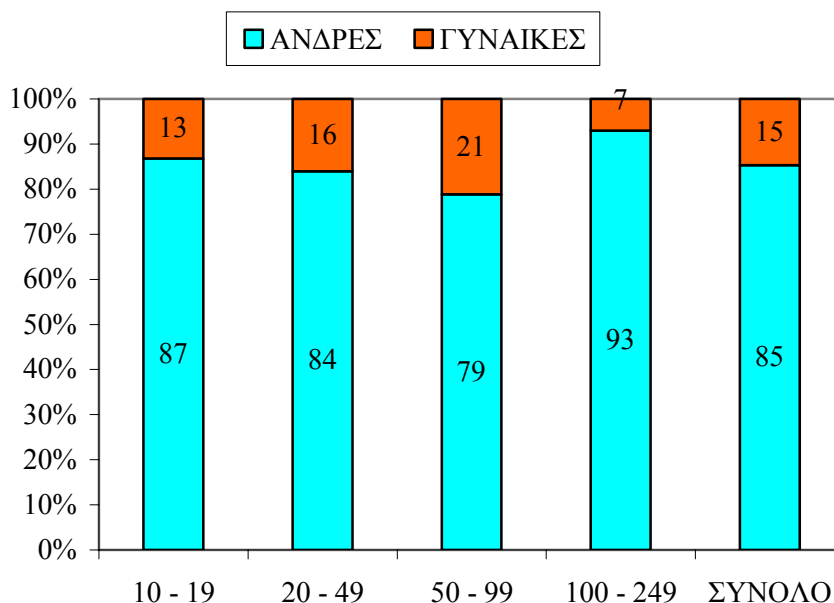
#### 4.1.3. Χαρακτηριστικά διευθυντικών στελεχών

Στα πλαίσια της έρευνας η οποία διεξάχθηκε τον Οκτώβριο του 1997 συλλέχθηκαν στοιχεία για τα διευθυντικά στελέχη<sup>11</sup> των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης και τα χαρακτηριστικά τους. Τα χαρακτηριστικά που αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, τη μόρφωση, το χρόνο πρόσληψης και τα καθήκοντα τους αναλύονται στη συνέχεια. Τα στοιχεία αυτά αφορούν 2.030 διευθυντικά στελέχη.

##### Φύλο διευθυντικών στελεχών

Το 85% των διευθυντικών στελεχών είναι άνδρες και μόνο το 15% είναι γυναίκες. Αυτό όμως συγκρίνεται ευνοϊκά σε σχέση με τους Γενικούς Διευθυντές όπου μόνο το 5% είναι γυναίκες.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 28**  
**ΦΥΛΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



<sup>11</sup> Στα Διευθυντικά στελέχη περιλαμβάνονται και οι Γενικοί Διευθυντές παρόλο που τα στοιχεία τους αναλύονται ξεχωριστά στο κεφάλαιο 3.

Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνονται κάποιες διαφοροποιήσεις. Το ποσοστό των γυναικών διευθυντικών στελεχών είναι μικρότερο στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα (7%) και μεγαλύτερο στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα (21%). Στο Σχεδιάγραμμα 28 παρουσιάζεται η κατανομή των διευθυντικών στελεχών κατά φύλο και μέγεθος επιχείρησης.

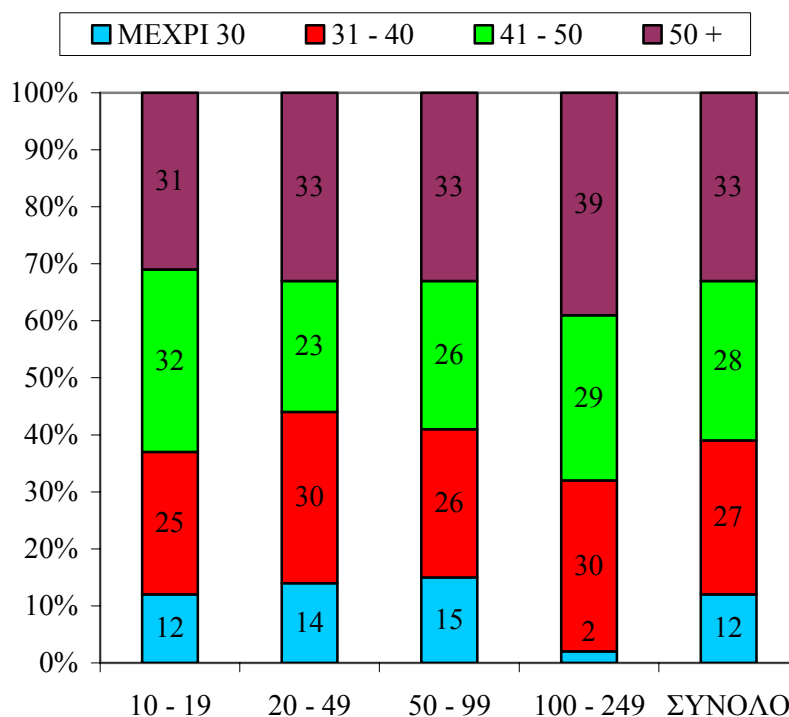
### ***Ηλικία διευθυντικών στελεχών***

Από την ηλικιακή κατανομή των διευθυντικών στελεχών σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες διαπιστώνεται ότι το ένα τρίτο είναι ηλικίας μεγαλύτερης των 50 χρονών. Το 28% έχουν ηλικία 41 – 50 χρονών και το 27% έχουν ηλικία 31 – 40 χρονών. Μόνο το 12% έχουν ηλικία μέχρι των 30 χρονών. Δε διαπιστώνονται σημαντικές διαφορές κατά μέγεθος επιχείρησης με εξαίρεση τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα, όπου τα διευθυντικά στελέχη με ηλικία 51 χρονών και άνω αυξάνονται στο 39% και ταυτόχρονα μειώνονται τα στελέχη με ηλικία μέχρι 30 χρονών στο 2%. Στο Σχεδιάγραμμα 29 παρουσιάζεται η ηλικιακή κατανομή των διευθυντικών στελεχών στις τέσσερις ευρείες κατηγορίες κατά μέγεθος επιχείρησης.

### ***Επίπεδο μόρφωσης διευθυντικών στελεχών***

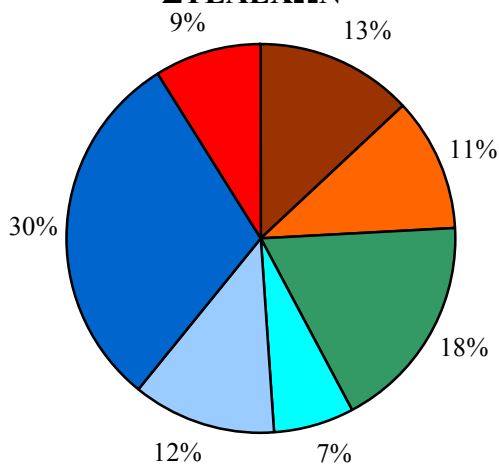
Το 39% των διευθυντικών στελεχών έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση (30% πτυχίο και 9% μεταπτυχιακό) σε σύγκριση με το 34% στην περίπτωση των Γενικών Διευθυντών. Αν σε αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 12% που έχουν μεταλυκειακή εκπαίδευση τότε φανερώνεται το αρκετά ψηλό επίπεδο μόρφωσης των διευθυντικών στελεχών στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης. Το 18% των διευθυντικών στελεχών έχουν μόρφωση λυκείου, το 7% έχουν μόρφωση τεχνικής σχολής, το 11% έχουν μόρφωση γυμνασίου και το 13% έχουν μόρφωση δημοτικού.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 29**  
**ΗΛΙΚΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζεται ότι τα διευθυντικά στελέχη στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν γενικά ψηλότερα επίπεδα μόρφωσης από τα διευθυντικά στελέχη στις μικρότερες επιχειρήσεις. Αυτό φαίνεται και από το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών με πανεπιστημιακή μόρφωση. Το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 24% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα, στο 48% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα, στο 59% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα και στο 64% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα. Επίσης το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών που έχουν μόρφωση δημοτικού μειώνεται από το 21% στις επιχειρήσεις με 10-19 άτομα στο 2% στις Μεσαίες επιχειρήσεις (50-249 άτομα). Στο Σχεδιάγραμμα 30 παρουσιάζονται τα συνολικά στοιχεία για το μορφωτικό επίπεδο των διευθυντικών στελεχών ενώ στον Πίνακα 22 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 30**  
**ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ**  
**ΣΤΕΛΕΧΩΝ**



|                 |            |                |
|-----------------|------------|----------------|
| ■ ΔΗΜΟΤΙΚΟ      | ■ ΓΥΜΝΑΣΙΟ | ■ ΛΥΚΕΙΟ       |
| ■ ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ | ■ ΑΝΩΤΕΡΗ  | ■ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ |
| ■ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  |            |                |

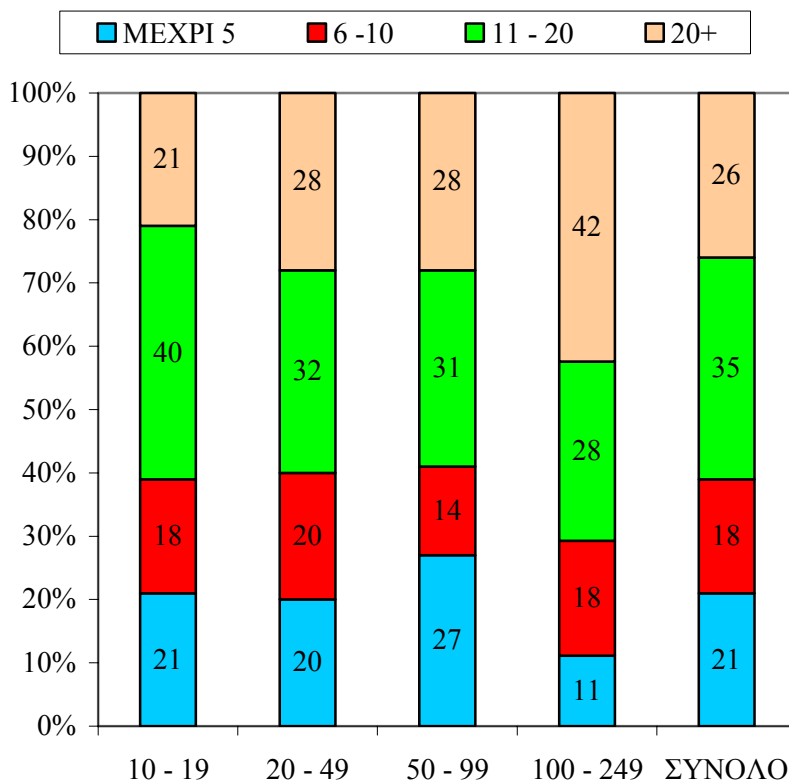
**ΠΙΝΑΚΑΣ 22**  
**ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ                     | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |            |             |              |
|--------------------------------------|---------------------|------------|------------|-------------|--------------|
|                                      | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%)  | 100-249 (%) | 10-249 (%)   |
| ΔΗΜΟΤΙΚΟ                             | 21                  | 10         | 1          | 2           | 13           |
| ΓΥΜΝΑΣΙΟ                             | 14                  | 9          | 7          | 11          | 11           |
| ΛΥΚΕΙΟ                               | 21                  | 16         | 14         | 14          | 18           |
| ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ                        | 10                  | 6          | 0          | 1           | 7            |
| ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ                   | 10                  | 11         | 19         | 8           | 12           |
| ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ                         | 19                  | 37         | 44         | 47          | 30           |
| ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ                         | 5                   | 11         | 15         | 17          | 9            |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b> | <b>927</b>          | <b>632</b> | <b>260</b> | <b>156</b>  | <b>1.975</b> |

### Εργασιακή πείρα διευθυντικών στελεχών

Με βάση το χρόνο πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών στις επιχειρήσεις υπολογίστηκε η εργασιακή πείρα τους στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Γενικά διαπιστώνεται ότι τα διευθυντικά στελέχη παραμένουν για αρκετό χρονικό διάστημα στις επιχειρήσεις τους. Συγκεκριμένα, το 26% βρίσκονται στην επιχείρηση για πάνω από 20 χρόνια, το 35% βρίσκονται στην επιχείρηση από 11-20 χρόνια και το 18% βρίσκονται στην επιχείρηση από 6-10 χρόνια. Μόνο το 21% έχουν λιγότερα από 5 χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρησή τους.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 31**  
**ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ**  
**ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης δε φαίνονται μεγάλες διαφοροποιήσεις με εξαίρεση τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα όπου τα χρόνια υπηρεσίας είναι γενικά

περισσότερα. Συγκεκριμένα, το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών που έχουν περισσότερα από 20 χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση ανέρχεται εδώ στο 42%. Τα αναλυτικά στοιχεία για τα χρόνια υπηρεσίας των διευθυντικών στελεχών κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 31.

### ***Καθήκοντα διευθυντικών στελεχών***

Ζητήθηκε από τα διευθυντικά στελέχη όπως δηλώσουν τα καθήκοντα που έχουν στις επιχειρήσεις τους. Με βάση τις δηλώσεις αυτές στο σύνολο διαπιστώνεται ότι οι τομείς καθηκόντων κατά σειρά του αριθμού αναφορών είναι:

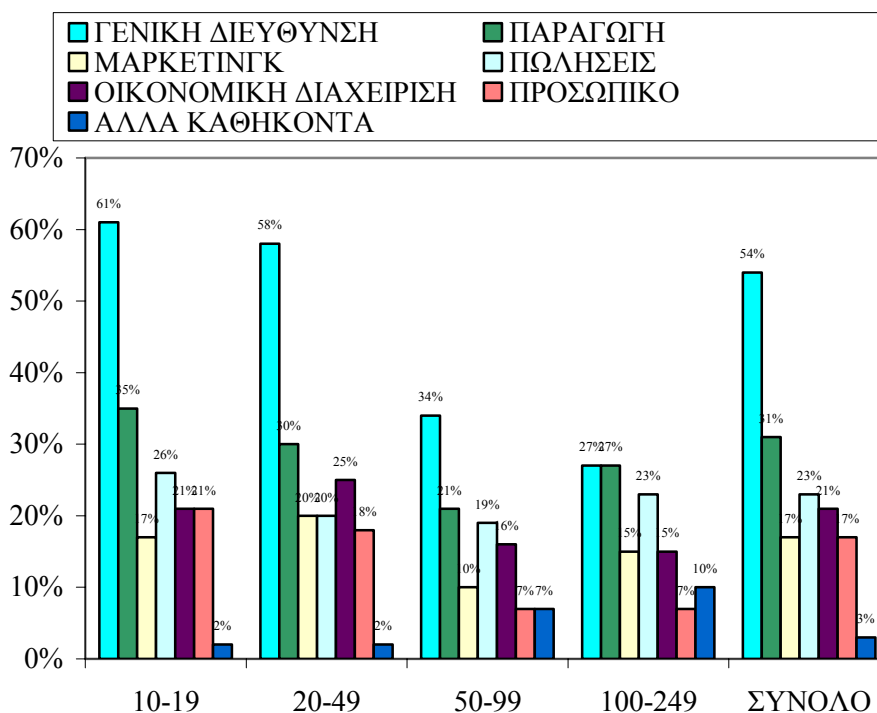
- Γενική Διεύθυνση (54%)
- Παραγωγή (31%)
- Πωλήσεις (23%)
- Οικονομική διαχείριση (21%)
- Προσωπικό (17%)
- Μάρκετινγκ (17%)
- Άλλοι τομείς (3%)

Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι στις Μεσαίες επιχειρήσεις υπάρχει διαχωρισμός καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στις Μικρές επιχειρήσεις. Έτσι το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών που δήλωσαν ότι έχουν καθήκοντα γενικής διεύθυνσης μειώνεται από το 60% στις Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση 10-49 άτομα) στο 31% στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα).

Στο Σχεδιάγραμμα 32 παρουσιάζονται οι αναφορές για τα καθήκοντα των διευθυντικών στελεχών κατά μέγεθος επιχείρησης ενώ στον πίνακα 3.3 στο Παράρτημα 3 παρουσιάζονται τα αναλυτικά ποσοστά για τα καθήκοντα των διευθυντικών στελεχών.



**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 32**  
**ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



**4.1.4. Μεταβολές στην απασχόληση**

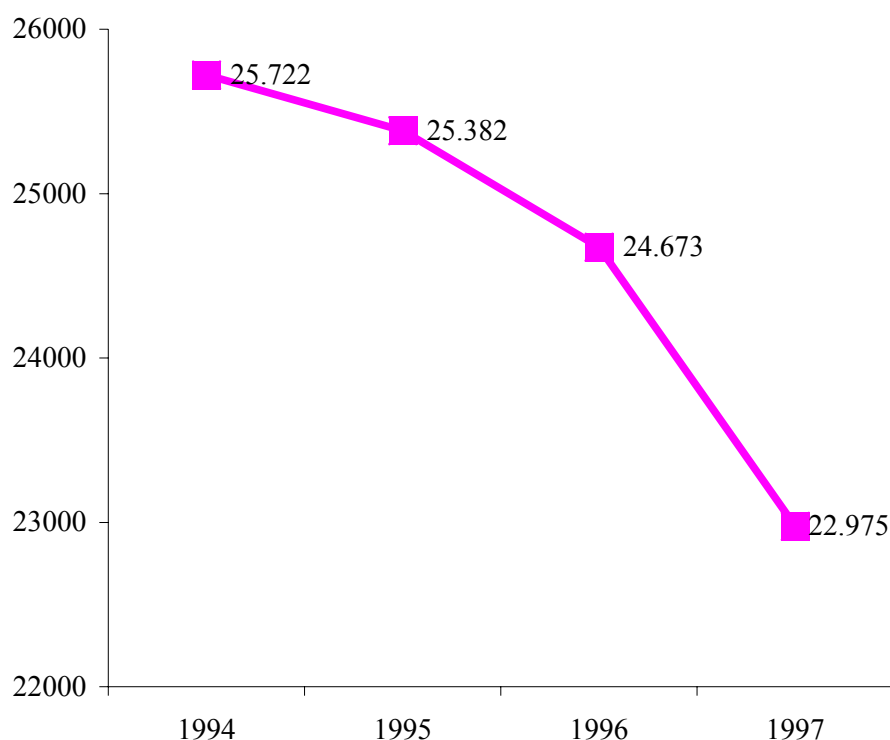
Στο μέρος αυτό αναλύονται οι διαχρονικές μεταβολές στην απασχόληση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης. Οι μεταβολές αναφέρονται στην περίοδο 1994-1997 όπου εξετάζονται οι τάσεις και στην περίοδο 1998-2000 όπου παρατίθενται οι εκτιμήσεις των επιχειρήσεων.

**Μεταβολές την περίοδο 1994-1997**

Με βάση τις απαντήσεις των επιχειρήσεων που έδωσαν στοιχεία για όλα τα χρόνια από το 1994 μέχρι το 1997 διαπιστώνεται μια σταδιακή μείωση στο συνολικό αριθμό απασχολουμένων στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης. Μέσα στα 4 αυτά χρόνια υπήρξε μια

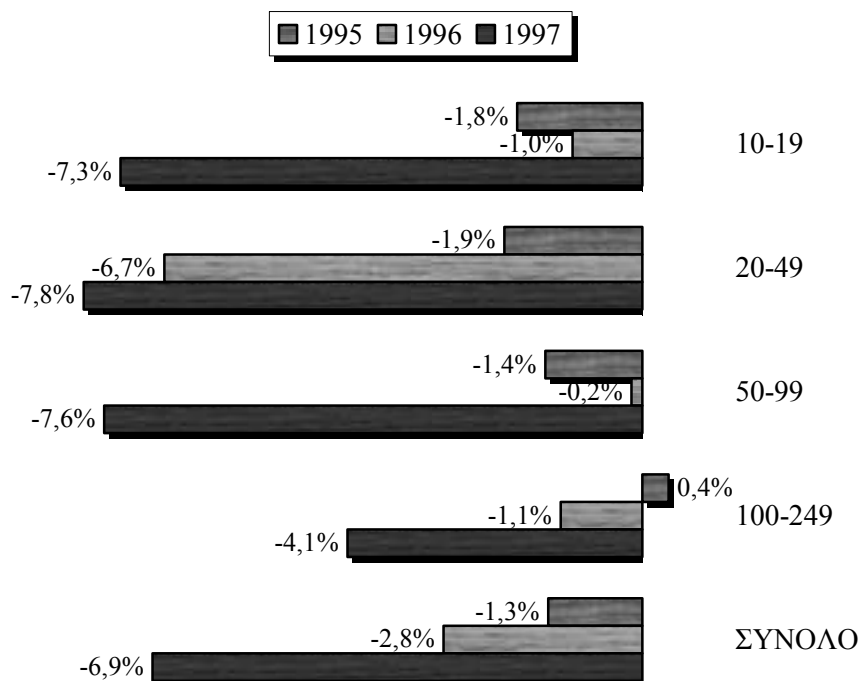
ετήσια μείωση της τάξης του 3,7%. Από την εξέταση των στοιχείων φαίνεται ότι τα ποσοστά μείωσης της απασχόλησης αυξάνονται από χρόνο σε χρόνο. Έτσι το ποσοστό μείωσης ήταν 1,3% το 1995, ανήλθε στο 2,8% το 1996 και εκτοξεύτηκε στο 6,9% το 1997. Η διαχρονική εξέλιξη της απασχόλησης παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 33.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 33**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997**



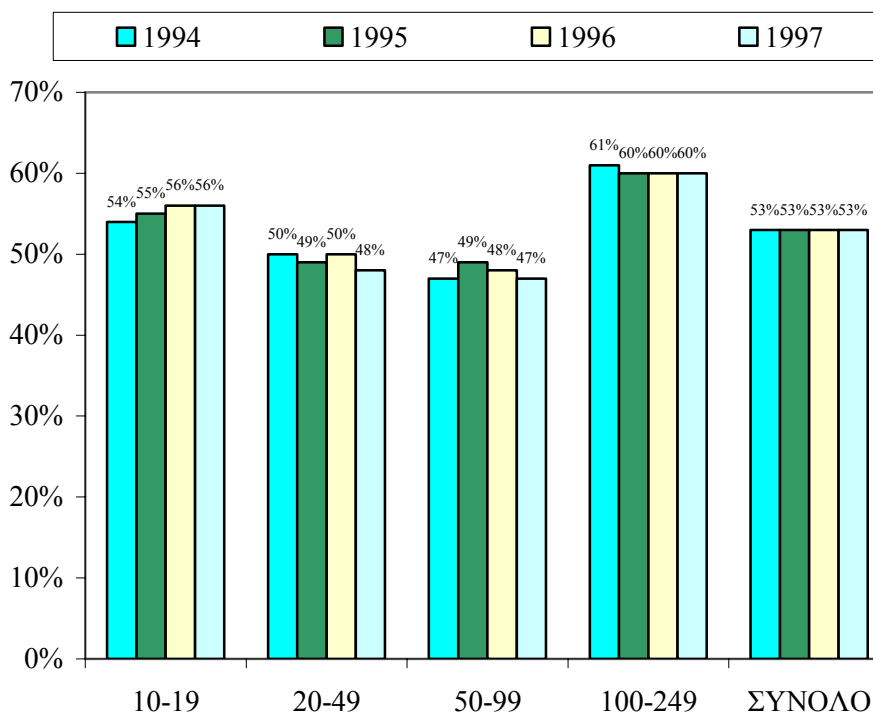
Οι μειώσεις στην απασχόληση ήταν αισθητά μεγαλύτερες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 ατόμων (μέση ετήσια μείωση 5,5%) και σημαντικά μικρότερες σε επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα (μέση ετήσια μείωση 1,7%). Στις υπόλοιπες επιχειρήσεις η μέση ετήσια μείωση ανέρχεται στο 3,4% σε επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα και στο 3,1% σε επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα. Στο Σχεδιάγραμμα 34 παρουσιάζονται οι μειώσεις στην απασχόληση κατά χρόνο και μέγεθος επιχείρησης. Τα αναλυτικά στοιχεία φαίνονται στους συνημμένους πίνακες 3.4 και 3.5 στο Παράρτημα 3.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 34  
ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΤΑ  
ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Από την εξέταση των στοιχείων για το φύλο των απασχολουμένων κατά την περίοδο 1994-1997 διαπιστώνεται ότι οι άνδρες ανέρχονται γύρω στο 53% των απασχολουμένων και για τα 4 χρόνια. Παρόλο που δε διαπιστώνονται αλλαγές στο ποσοστό των ανδρών απασχολουμένων κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής εντούτοις υπάρχουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι, το ποσοστό των ανδρών απασχολουμένων ανέρχεται γύρω στο 55% στις επιχειρήσεις των 10-19 ατόμων, μειώνεται στο 49% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα, μειώνεται ακόμη λίγο στο 48% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα ενώ στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα φτάνει στο μεγαλύτερο ποσοστό (60% των απασχολουμένων). Τα αναλυτικά στοιχεία για το ποσοστό των ανδρών απασχολουμένων για τα χρόνια από το 1994 μέχρι το 1997 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 35. Στον πίνακα 3.6 στο Παράρτημα 3 φαίνονται οι αριθμοί των απασχολουμένων κατά φύλο και μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 35**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΔΡΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Στο Σχεδιάγραμμα 36 παρουσιάζεται η αλλαγή στη δομή της απασχόλησης των επιχειρήσεων από το 1994 μέχρι το 1997 σε κάθε επαγγελματική κατηγορία.

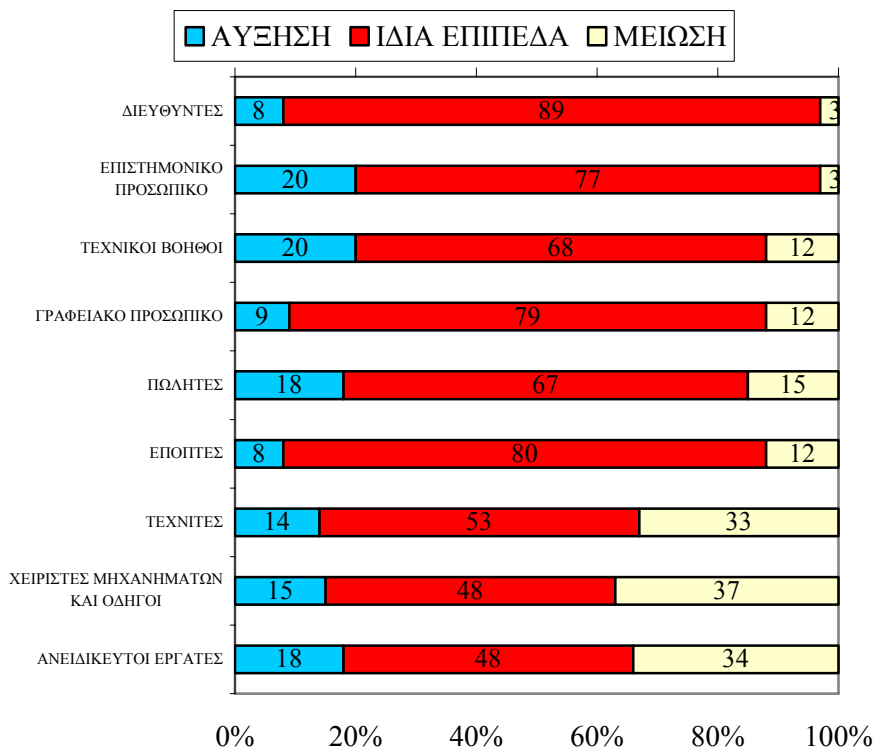
Από τα στοιχεία αυτά εντοπίζεται ότι η απασχόληση αυξήθηκε σε περισσότερες επιχειρήσεις από ότι μειώθηκε, στις ακόλουθες επαγγελματικές κατηγορίες (στην παρένθεση φαίνεται η διαφορά ανάμεσα στις θετικές και αρνητικές απαντήσεις):

- Επιστημονικό προσωπικό (+17%)
- Τεχνικοί βοηθοί (+8%)
- Διευθυντές (+5%)
- Πωλητές (+3%)

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που ανέφεραν μειώσεις στην απασχόληση υπερτερούν κατά πολύ των επιχειρήσεων που ανέφεραν αυξήσεις στις υπόλοιπες επαγγελματικές κατηγορίες (στην παρένθεση φαίνεται η διαφορά ανάμεσα στις θετικές και αρνητικές απαντήσεις):

- Χειριστές μηχανημάτων και οδηγούς (-22%)
- Τεχνίτες (-19%)
- Ανειδίκεντους εργάτες (-16%)
- Επόπτες (-4%)
- Γραφειακό προσωπικό (-3%)

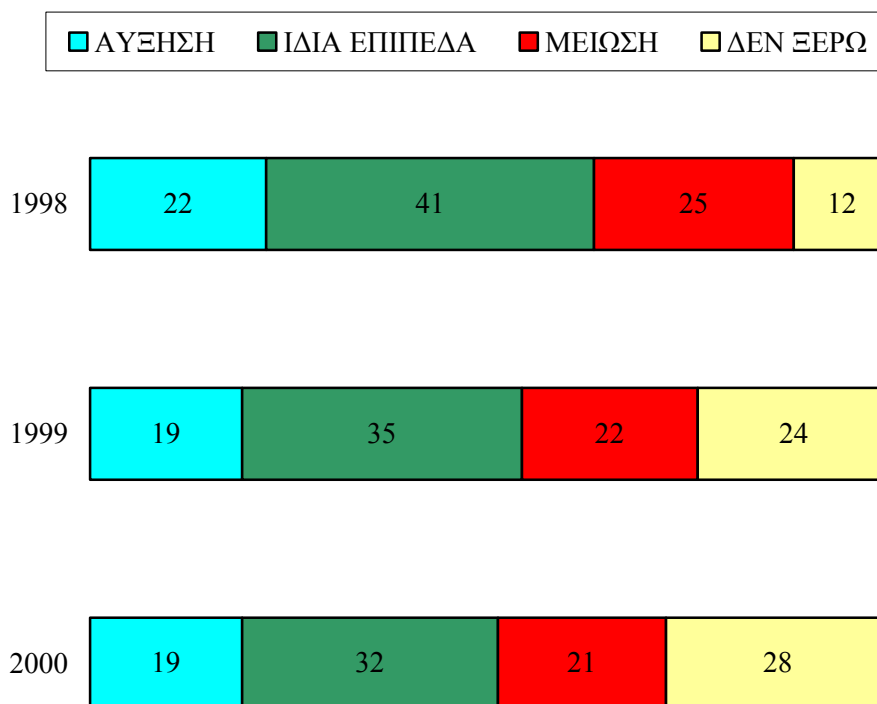
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 36**  
**ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΤΑ**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΜΕΤΑΞΥ**  
**1994 ΚΑΙ 1997**



### *Εκτιμήσεις για μεταβολές την περίοδο μέχρι το 2000*

Σε σχέση με τις προοπτικές για την απασχόληση στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης μέχρι το 2000, φαίνεται να μην υπάρχει ξεκάθαρη τοποθέτηση των περισσότερων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που εκτιμούν ότι θα υπάρξει αύξηση στην απασχόληση ανέρχεται γύρω στο 20% ενώ το ποσοστό των επιχειρήσεων που εκτιμούν ότι θα υπάρξει μείωση στην απασχόληση τους ανέρχεται στο 22%. Ένα ποσοστό γύρω στο 36% πιστεύουν ότι η απασχόληση τους θα παραμείνει στα ίδια επίπεδα ενώ το υπόλοιπο 21% απάντησαν ότι δε γνωρίζουν. Τα αναλυτικά ποσοστά απαντήσεων κατά έτος παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 37.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 37**  
**ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ 1998 - 2000**



Με βάση τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για την περίοδο μέχρι το 2000 φαίνεται ότι θα συνεχίσει η τάση της περιόδου 1994-1997 για μείωση του ποσοστού των απασχολουμένων στα τεχνικά επαγγέλματα και στο ανειδίκευτο προσωπικό. Ειδικότερα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που τοποθετήθηκαν ότι θα μειώσουν την απασχόληση είναι σημαντικά μεγαλύτερο από το ποσοστό που εκτιμούν ότι θα αυξήσουν την απασχόληση τους στις ακόλουθες επαγγελματικές κατηγορίες (στην παρένθεση φαίνεται η διαφορά ανάμεσα στις θετικές και αρνητικές απαντήσεις):

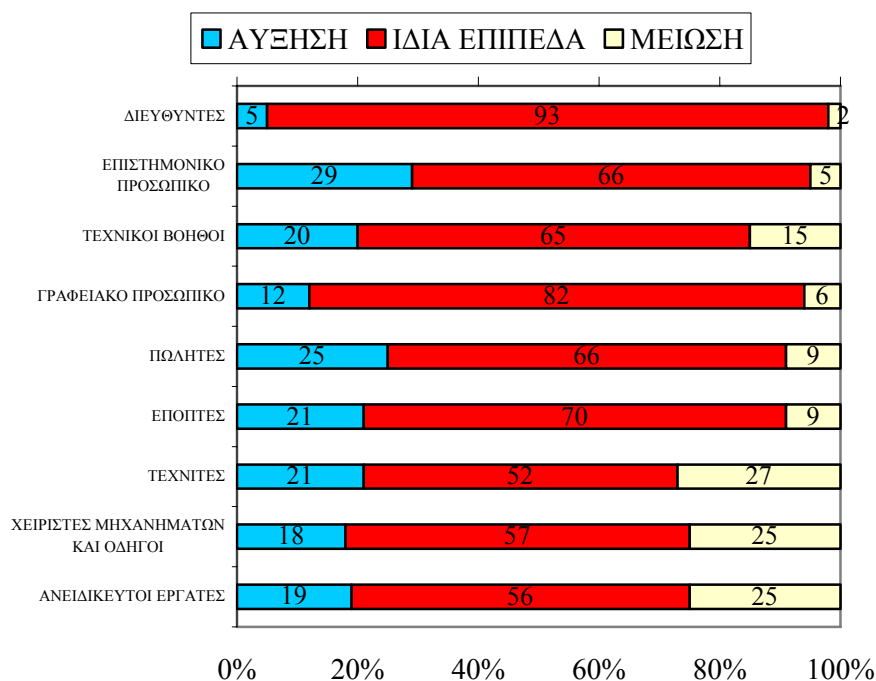
- Χειριστές μηχανημάτων και οδηγοί (-7%)
- Τεχνίτες (-6%)
- Ανειδίκευτοι εργάτες (-6%)

Αντίθετα, στις υπόλοιπες επαγγελματικές κατηγορίες οι θετικές απαντήσεις των επιχειρήσεων υπερτερούν των αρνητικών. Οι κατηγορίες αυτές φαίνονται στη συνέχεια (στην παρένθεση φαίνεται η διαφορά ανάμεσα στις θετικές και αρνητικές απαντήσεις):

- Επιστημονικό προσωπικό (+24%)
- Πωλητές (+16%)
- Επόπτες (+12%)
- Γραφειακό προσωπικό (+6%)
- Τεχνικοί βοηθοί (+5%)
- Διευθυντές (+3%)

Επισημαίνεται ότι μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων έχουν τοποθετηθεί ότι θα διατηρήσουν την απασχόληση τους στα ίδια επίπεδα στους Διευθυντές (93%) και στο Γραφειακό προσωπικό (82%). Τα αναλυτικά στοιχεία σε σχέση με τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για αλλαγές στη δομή της απασχόλησης τους μέχρι το 2000 παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 38.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 38**  
**ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΗΣ**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000**



#### 4.1.5. Αποχώρηση προσωπικού

Οι επιχειρήσεις ανέφεραν τον αριθμό των ατόμων που αποχώρησαν από την επιχείρηση κατά τη διάρκεια του 1996 και του 1997. Με βάση τα συνολικά στοιχεία φαίνεται ότι το ποσοστό αποχώρησης<sup>12</sup> για το 1996 ήταν 9,4% ενώ για το 1997 ήταν 9,7%. Από την ανάλυση του ποσοστού αποχώρησης κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι για το 1996 το ποσοστό μειώνεται όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι αυτό μειώνεται από το 12,8% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα στο 4,6% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα. Το ποσοστό αποχώρησης για το 1997 μειώνεται σε

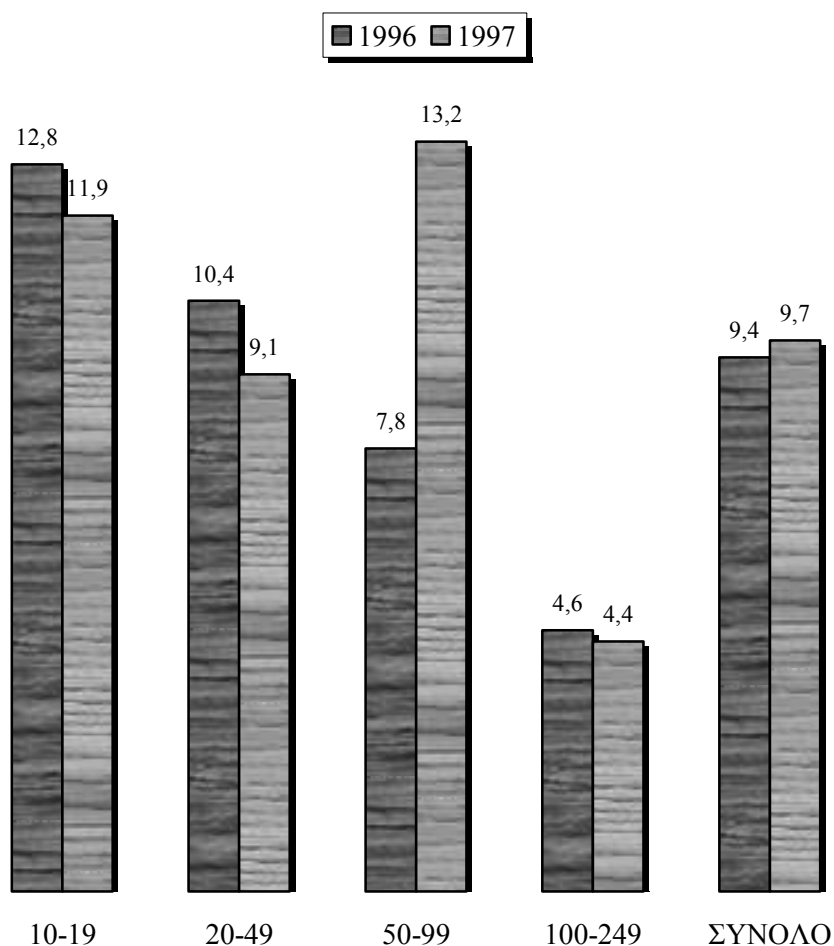
<sup>12</sup> Ποσοστό αποχώρησης = Αριθμός αποχωρήσεων δια τον αριθμό της απασχόλησης για το συγκεκριμένο χρόνο.



όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων με εξαίρεση τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα όπου αυτό αυξάνεται δραστικά (από το 7,8% το 1996 στο 13,2% το 1997) και ανεβάζει προς τα πάνω το μέσο όρο.

Στο Σχεδιάγραμμα 39 παρουσιάζεται το ποσοστό αποχώρησης για το 1996 και το 1997 κατά μέγεθος επιχείρησης ενώ στον πίνακα 3.7 στο Παράρτημα 3 παρουσιάζεται ο αριθμός αποχωρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης.

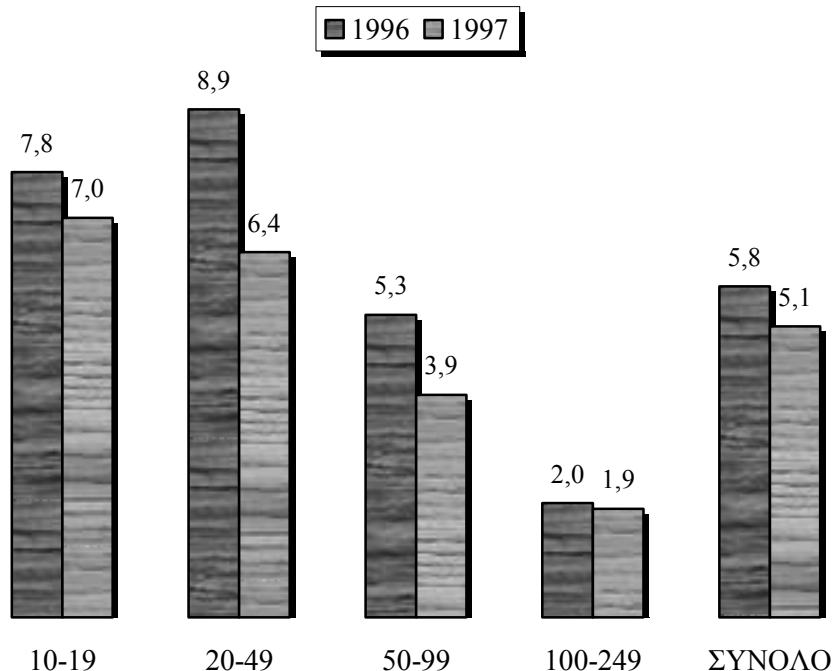
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 39**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



#### 4.1.6. Ξένο εργατικό δυναμικό

Οι επιχειρήσεις ανέφεραν τον αριθμό των ξένων εργατών που απασχολούσαν στις επιχειρήσεις τους κατά το 1996 και το 1997. Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι το 1996 απασχολούνταν 1.440 ξένοι εργάτες (5,8% της συνολικής απασχόλησης) και το 1997 1.184 ξένοι εργάτες (5,1% της συνολικής απασχόλησης). Αυτό είναι αποτέλεσμα της μείωσης στον αριθμό των απασχολούμενων και ως συνέπεια στη μικρή μείωση στον αριθμό των ξένων εργατών. Από την εξέταση του ποσοστού των ξένων εργατών πάνω στην απασχόληση κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι οι Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση 10-49 άτομα) έχουν μεγαλύτερα ποσοστά ξένων εργατών από ότι οι Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα). Τα ποσοστά αυτά παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 40 ενώ στον πίνακα 3.8 στο Παράρτημα 3 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία για τους ξένους εργάτες κατά φύλο και μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 40**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΞΕΝΩΝ ΕΡΓΑΤΩΝ ΣΤΗΝ**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



## **4.2. Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι αναλυτικές πληροφορίες σε σχέση με τις απαντήσεις των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης πάνω σε θέματα που αγγίζουν τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζονται στη συνέχεια.

### **4.2.1. Αμοιβή και κίνητρα**

#### ***Αμοιβή***

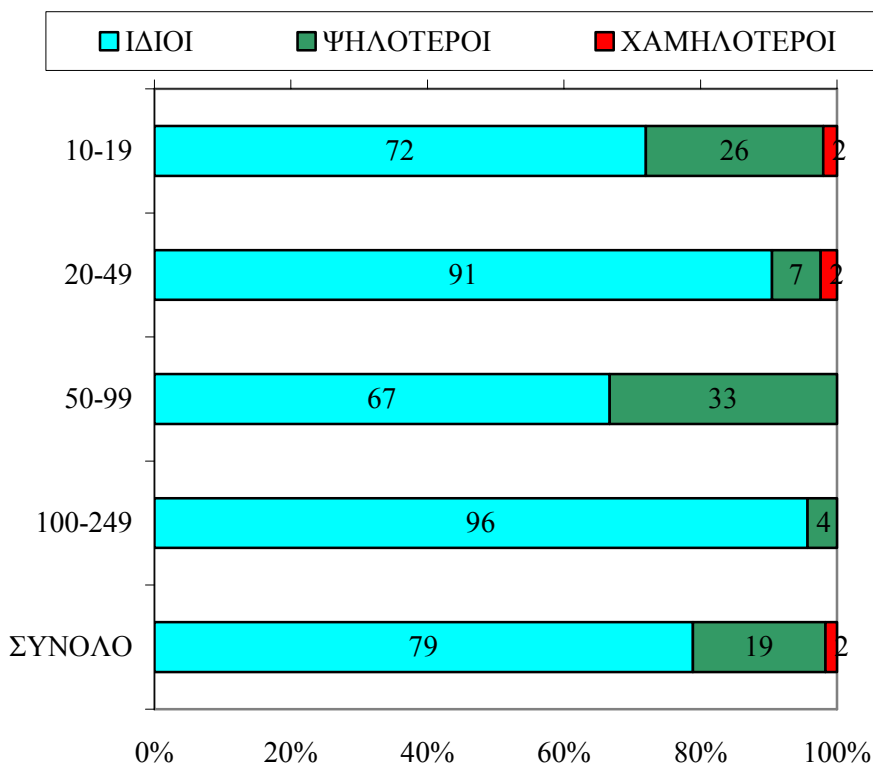
Η μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων (79%) πληρώνουν μισθούς σύμφωνα με τις συλλογικές συμβάσεις. Διαπιστώνονται όμως σημαντικές αποκλίσεις σχετικές με το μέγεθος απασχόλησης των επιχειρήσεων. Μισθούς με βάση τις συμβάσεις ακολουθούν περισσότερες από 9 στις 10 επιχειρήσεις που απασχολούν από 20-49 άτομα (91%) και από 100-249 άτομα (96%). Μισθούς ψηλότερους από τις συμβάσεις παρέχουν το 26% των επιχειρήσεων που απασχολούν από 10-19 άτομα και το 33% των επιχειρήσεων που απασχολούν από 50-99 άτομα. Μικρό μόνο ποσοστό των επιχειρήσεων (2%) παρέχουν μισθούς χαμηλότερους από τις συλλογικές συμβάσεις και αυτές εντοπίζονται στις Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση 10-49 άτομα). Τα αναλυτικά στοιχεία των απαντήσεων των επιχειρήσεων παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 41.

#### ***Παροχή κινήτρων***

Σε ερώτηση αναφορικά με τα κίνητρα που παρείχαν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994 – 1997 εντοπίζεται ότι το 42% των επιχειρήσεων δεν παρείχε οποιοδήποτε κίνητρο. Από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις τα περισσότερο διαδεδομένα κίνητρα είναι:

- Φιλοδώρημα (αναφορά από το 37% των επιχειρήσεων)
- Αύξηση μισθού πέραν της σύμβασης (24%)
- Ποσοστό στις πωλήσεις (16%)

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 41  
ΚΑΤΑΒΟΛΗ ΜΙΣΘΩΝ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ  
ΣΥΜΒΑΣΗ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

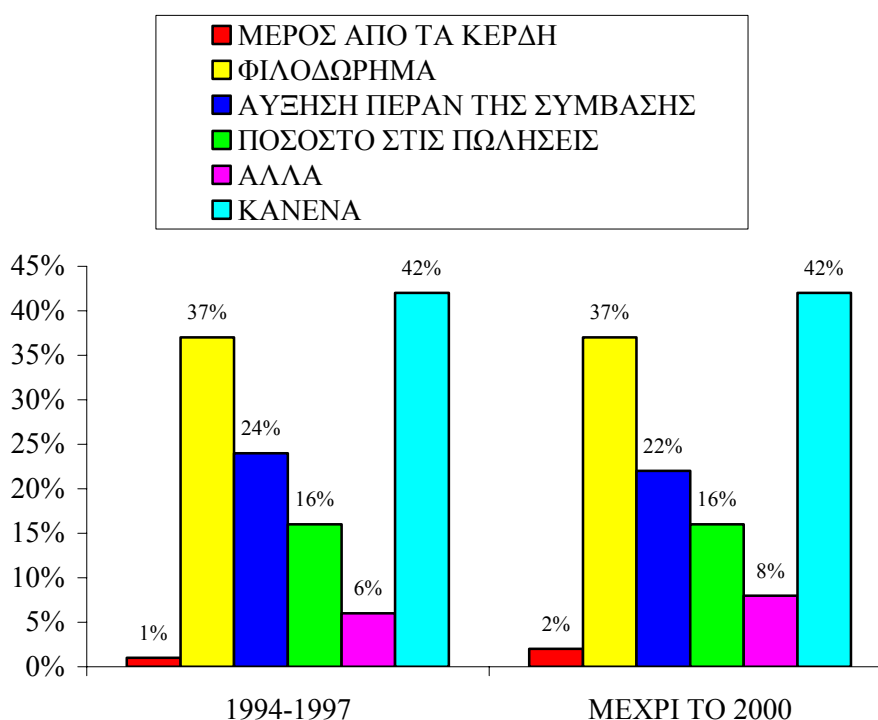


Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζεται ότι το φιλοδώρημα είναι περισσότερο διαδεδομένο στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα (44% των επιχειρήσεων) ενώ το ποσοστό στις πωλήσεις είναι περισσότερο δημοφιλές στις Μεσαίες επιχειρήσεις (37% και 21% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 και 100-249 άτομα αντίστοιχα).

Από την ανάλυση των προθέσεων των επιχειρήσεων για την παροχή κινήτρων μέχρι το 2000 δε φαίνεται να υπάρχουν σημαντικές αλλαγές. Ξανά το 42% των επιχειρήσεων δε σκοπεύουν να δώσουν οποιοδήποτε κίνητρο. Για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις ισχύουν και για την περίοδο μέχρι το 2000 τα ίδια περίπου ποσοστά για τα ίδια κίνητρα που δόθηκαν την περίοδο 1994-1997.

Στο Σχεδιάγραμμα 42 παρουσιάζονται συνοπτικά τα κίνητρα που παρείχαν οι επιχειρήσεις κατά την περίοδο 1994-1997 και τα κίνητρα που αναμένεται να παρέχουν μέχρι το 2000. Τα αναλυτικά στοιχεία για την παροχή κινήτρων για τις περιόδους 1994-1997 και 1998-2000 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στους πίνακες 3.9 και 3.10 στο Παράρτημα 3.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 42**  
**ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΠΑΡΕΙΧΑΝ / ΘΑ ΠΑΡΕΧΟΥΝ**  
**ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥΣ**



#### 4.2.2. Οργάνωση σε συνεχνίες και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

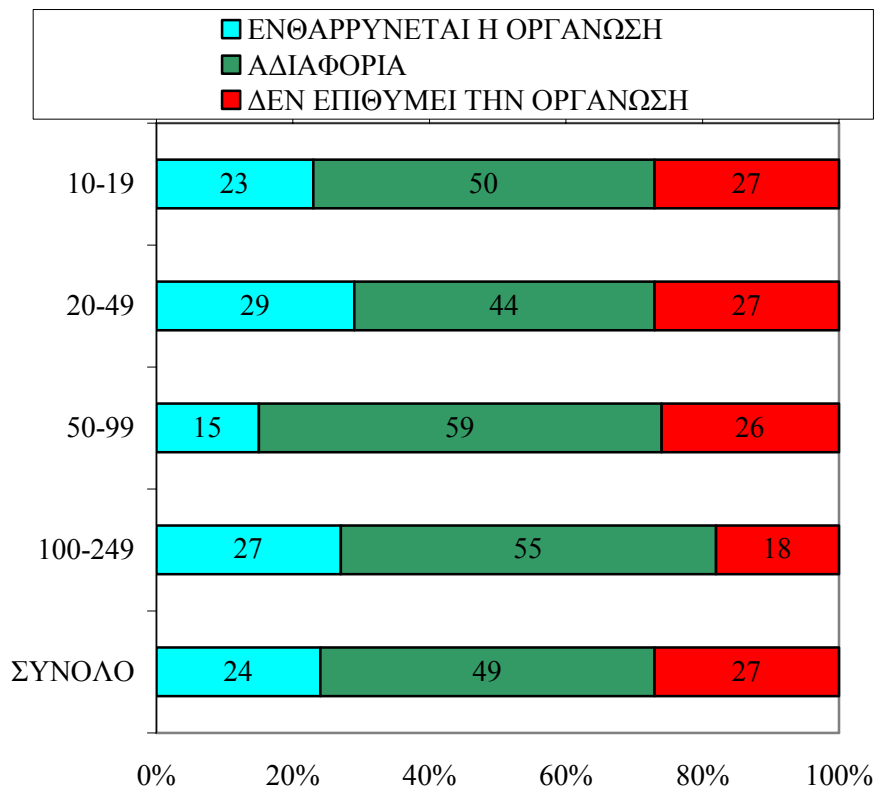
##### *Οργάνωση σε συνεχνίες*

Αναφορικά με την οργάνωση του προσωπικού σε συνεχνίες το 49% των επιχειρήσεων αδιαφορεί κατά πόσο το προσωπικό είναι οργανωμένο σε συνεχνίες. Το 27% των επιχειρήσεων δεν επιθυμούν την οργάνωση του προσωπικού σε συνεχνίες ενώ αντίθετα το 24%

των επιχειρήσεων ενθαρρύνουν την οργάνωση σε συντεχνίες. Κατά σειρά οι τοποθετήσεις των επιχειρήσεων κατά μέγεθος παρουσιάζονται στη συνέχεια. Στην παρένθεση εμφανίζεται η διαφορά ανάμεσα στις θετικές και τις αρνητικές τοποθετήσεις για την οργάνωση σε συντεχνίες.

- Επιχειρήσεις 10-19 ατόμων (-4%)
- Επιχειρήσεις 20-49 ατόμων (+2%)
- Επιχειρήσεις 50-99 ατόμων (-11%)
- Επιχειρήσεις 100-249 ατόμων (+9%)

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 43**  
**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΕ ΣΥΝΤΕΧΝΙΕΣ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Όπως φαίνεται από τα στοιχεία αυτά περισσότερο θετικά προσκείμενες προς την οργάνωση σε συντεχνίες είναι οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 100-249 άτομα ενώ αντίθετα οι περισσότερες αρνητικές τοποθετήσεις έχουν γίνει από τις επιχειρήσεις που απασχολούν από 50-99 άτομα. Τα αναλυτικά στοιχεία παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 43.

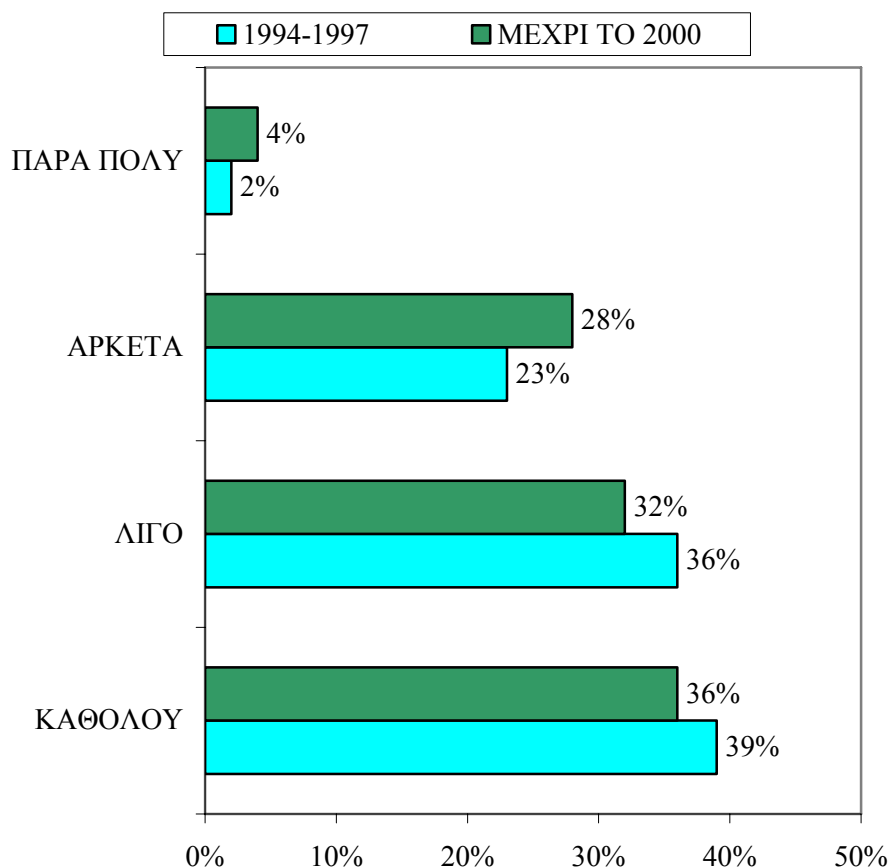
### ***Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων***

Από τις τοποθετήσεις των επιχειρήσεων στην ερώτηση σε σχέση με το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων φαίνεται ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις (75%) οι εργαζόμενοι είτε δε συμμετείχαν καθόλου (39%) ή συμμετείχαν λίγο (36%). Ο βαθμός συμμετοχής φαίνεται να διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Τα ποσοστά των επιχειρήσεων στις οποίες οι εργαζόμενοι συμμετείχαν αρκετά ή πάρα πολύ στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι 27% για τις επιχειρήσεις 10-19 ατόμων, 19% για τις επιχειρήσεις 20-49 ατόμων, 33% για τις επιχειρήσεις 50-99 ατόμων και 26% για τις επιχειρήσεις 100-249 ατόμων.

Οι προθέσεις των επιχειρήσεων για τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέχρι το 2000 τείνουν προς αύξηση της συμμετοχής. Συγκεκριμένα, η μηδενική συμμετοχή μειώνεται κατά 3 εκατοστιαίες μονάδες (από το 39% στο 36%), η συμμετοχή σε λίγο βαθμό μειώνεται κατά 4 εκατοστιαίες μονάδες (από το 36% στο 32%), η συμμετοχή σε αρκετό βαθμό αυξάνεται κατά 5 εκατοστιαίες μονάδες (από το 23% στο 28%) και η συμμετοχή σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό αυξάνεται κατά 1 εκατοστιαία μονάδα (από το 2% στο 3%).

Τα συγκεκριμένα στοιχεία για τις τοποθετήσεις των επιχειρήσεων τόσο για την τακτική που ακολούθησαν όσο και για την τακτική που προτίθενται να ακολουθήσουν φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 44. Τα αναλυτικά στοιχεία που αφορούν τις τοποθετήσεις ανάλογα με το μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης φαίνονται στους πίνακες 3.11 και 3.12 στο Παράρτημα 3.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 44**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**



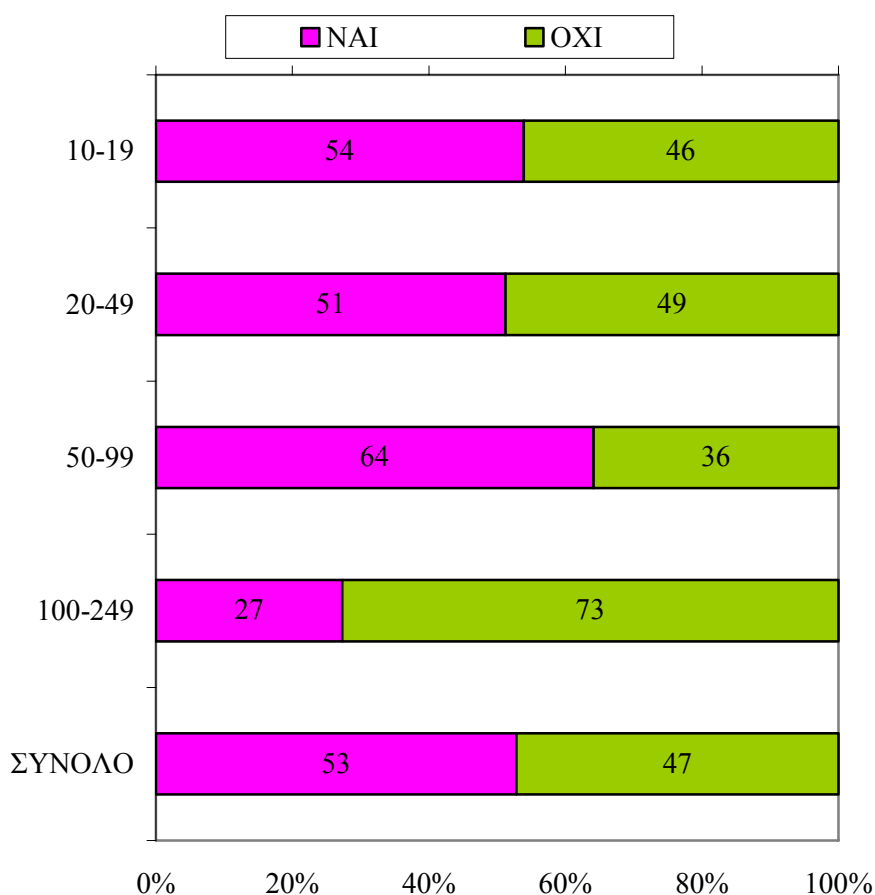
**4.2.3. Εξεύρεση προσωπικού**

*Δυσκολίες στην εξεύρεση προσωπικού*

Οι μισές περίπου επιχειρήσεις (53%) ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση προσωπικού. Οι μεγαλύτερες δυσκολίες φαίνεται να εστιάζονται στις επιχειρήσεις που απασχολούν από 50-99 άτομα όπου το ποσοστό ανέρχεται στο 64% ενώ αντίθετα από τις επιχειρήσεις που απασχολούν από 100-249 μόνο το 27% ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση προσωπικού. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 45.

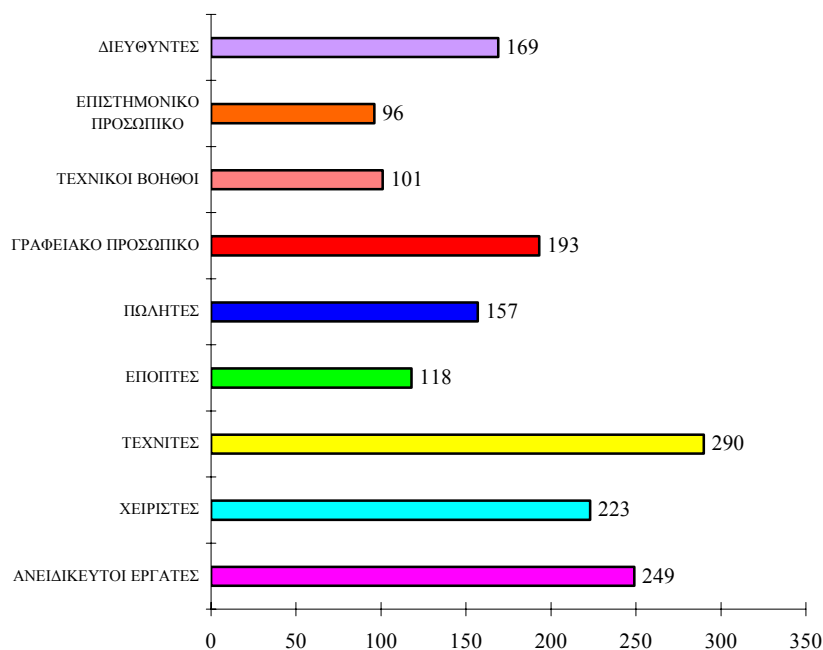


**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 45**  
**ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



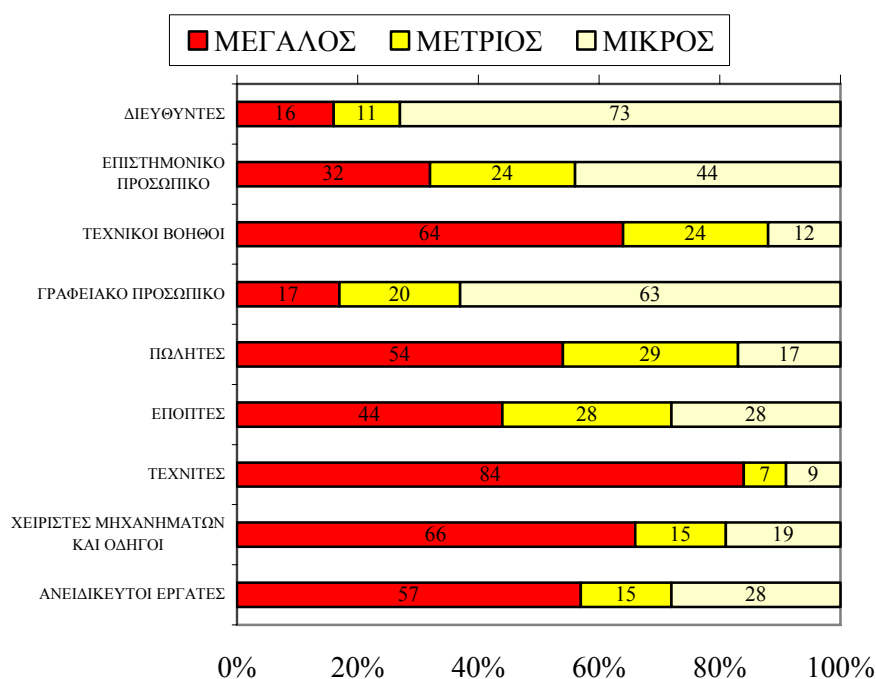
Ο αριθμός των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση προσωπικού κατά επαγγελματική κατηγορία παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 46. Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι οι μεγαλύτερες δυσκολίες παρουσιάζονται στους Τεχνίτες (290 επιχειρήσεις), στους Ανειδίκευτους εργάτες (249 επιχειρήσεις) και στους Χειριστές μηχανημάτων και οδηγούς (223 επιχειρήσεις). Αντίθετα, συγκριτικά λιγότερες αναφορές έγιναν για το Επιστημονικό προσωπικό (96 επιχειρήσεις) και τους Τεχνικούς βοηθούς (101 επιχειρήσεις).

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 46**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΕΦΕΡΑΝ**  
**ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΞΕΥΡΕΣΗ**  
**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**



Πρόσθετα, οι επιχειρήσεις που ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση προσωπικού έκαναν συγκεκριμένες αναφορές σε σχέση με το βαθμό δυσκολίας σε κάθε επαγγελματική κατηγορία. Από τις απαντήσεις αυτές φαίνεται ότι οι μεγαλύτερες δυσκολίες εντοπίζονται κατά σειρά στους Τεχνίτες (84% μεγάλος βαθμός δυσκολίας), στους Χειριστές Μηχανημάτων και Οδηγούς (66% μεγάλος βαθμός δυσκολίας), στους Τεχνικούς Βοηθούς (64% μεγάλος βαθμός δυσκολίας) και στους Ανειδίκευτους Εργάτες (57% μεγάλος βαθμός δυσκολίας). Αντίθετα, σχετικά μικρές δυσκολίες αντιμετωπίζονται στις επαγγελματικές κατηγορίες των Διευθυντών (73% μικρός βαθμός δυσκολίας) και στο Γραφειακό Προσωπικό (63% μικρός βαθμός δυσκολίας). Τα αποτελέσματα κατά επαγγελματική κατηγορία και μέγεθος βαθμού δυσκολίας παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 47 ενώ τα αναλυτικά αριθμητικά στοιχεία παρατίθενται στον πίνακα 3.13 στο Παράρτημα 3.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 47**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΞΕΥΡΕΣΗ**  
**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**



Ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να δηλώσουν κατά σειρά βαθμού προτεραιότητας μέχρι 3 επαγγέλματα στα οποία αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση προσωπικού. Τα επαγγέλματα για τα οποία έγιναν οι περισσότερες αναφορές για την ύπαρξη δυσκολιών στην εξεύρεση προσωπικού είναι:

- Άλλοι ανειδίκευτοι εργάτες (120 επιχειρήσεις)
- Περιοδεύοντες πωλητές (68 επιχειρήσεις)
- Χειρίστριες ραπτομηχανών και μηχανών κεντήματος (46 επιχειρήσεις)
- Πωλητές στα καταστήματα (34 επιχειρήσεις)

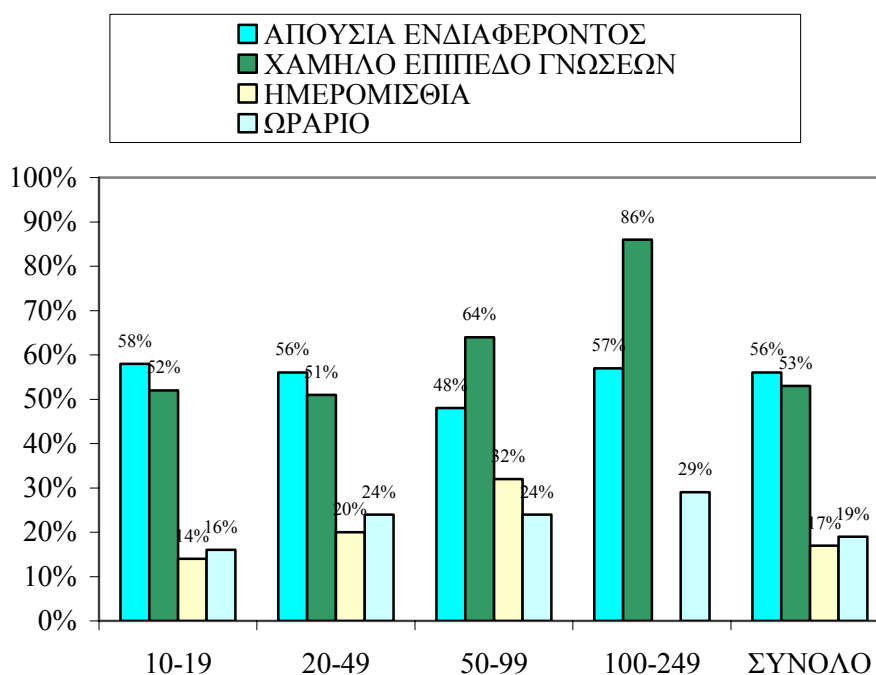
- Αρτοποιοί, ζαχαροπλάστες και παρασκευαστές ζυμαρικών (33 επιχειρήσεις)
- Επόπτες και επιστάτες (32 επιχειρήσεις)
- Χειρίστριες υφαντουργικών μηχανών και πλεκτομηχανών (26 επιχειρήσεις)
- Επιπλοποιοί και παρόμοιοι τεχνίτες (24 επιχειρήσεις)
- Συγκολλητές και κόπτες μετάλλου (23 επιχειρήσεις)
- Χειριστές ξυλουργικών μηχανημάτων (21 επιχειρήσεις)
- Πιεστές, χειριστές εκτυπωτικών μηχανών και μηχανών γραφείου (20 επιχειρήσεις)

Σε σχέση με το είδος των δυσκολιών που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στην εξεύρεση προσωπικού, οι μεγαλύτερες αναφορές έχουν γίνει στην απουσία ενδιαφέροντος για εργοδότηση (αναφορά από το 56% των επιχειρήσεων) και στο χαμηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων (53% των επιχειρήσεων). Σε αρκετά χαμηλότερα επίπεδα αναφορών βρίσκονται το ωράριο εργασίας (19% των επιχειρήσεων) και οι μισθοί (17% των επιχειρήσεων).

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης φαίνεται ότι στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα είναι πολύ πιο έντονο το θέμα του χαμηλού επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων (86%) ενώ απουσιάζει οποιαδήποτε αναφορά στο θέμα των μισθών. Εντονότερα το θέμα των μισθών παρουσιάζεται στις επιχειρήσεις των 50-99 ατόμων (32%) όπου τονίζεται πάλι και το χαμηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων (64%).

Τα αναλυτικά στοιχεία για το είδος των δυσκολιών στην εξεύρεση προσωπικού κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 48.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 48**  
**ΕΙΔΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΞΕΥΡΕΣΗ**  
**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

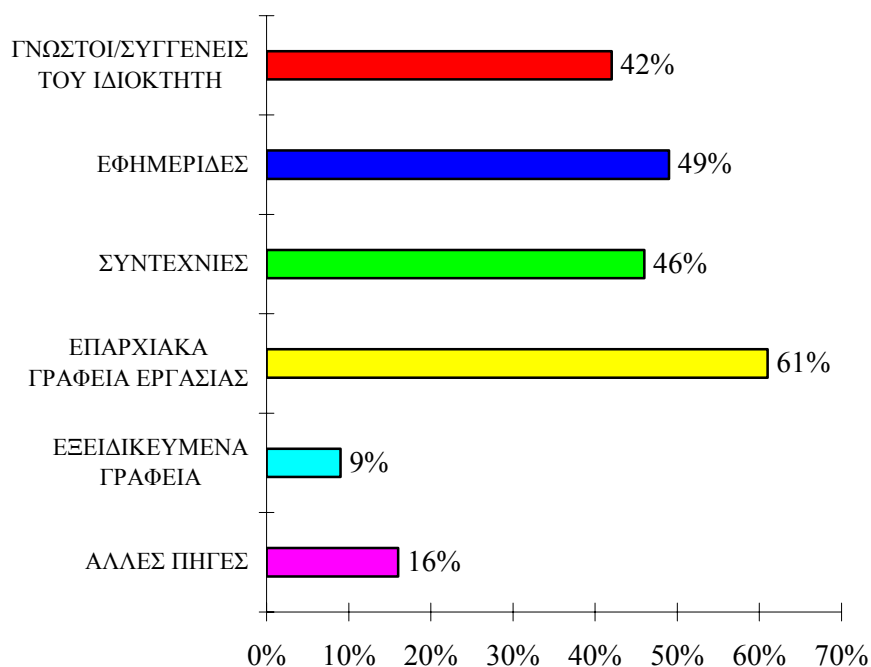


**Πηγές εξεύρεσης προσωπικού**

Από τις πηγές εξεύρεσης προσωπικού οι πιο διαδεδομένες κατά την περίοδο 1994-1997, είναι τα επαρχιακά γραφεία εργασίας (αναφορά από το 61% των επιχειρήσεων), οι αγγελίες σε εφημερίδες (49%), οι συντεχνίες (46%) και οι γνωστοί και συγγενείς (42%). Αντίθετα, λιγότερες διαδεδομένες πηγές είναι τα ιδιωτικά γραφεία εργασίας (9%). Σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης διακρίνονται αρκετές διαφορές. Οι δύο ευρείας χρήσης πηγές στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα είναι τα επαρχιακά γραφεία εργασίας (57%) και οι συγγενείς και φίλοι (47%). Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα αυτές είναι τα επαρχιακά γραφεία εργασίας (67%) και οι αγγελίες σε εφημερίδες (59%). Επίσης, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα είναι οι ίδιες δύο πηγές, δηλαδή τα επαρχιακά γραφεία εργασίας (63%) και οι αγγελίες σε

εφημερίδες (63%) καθώς και οι συντεχνίες (60%). Τέλος, στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα αυξάνεται η σημασία των συντεχνιών και έτσι οι δύο πιο διαδεδομένες πηγές είναι οι αγγελίες σε εφημερίδες (80%) και οι συντεχνίες (80%). Τα συνολικά στοιχεία αναφορικά με τις αναφορές σε πηγές εξεύρεσης προσωπικού παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 49. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 3.14 στο Παράρτημα 3.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 49**  
**ΠΗΓΕΣ ΕΞΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΥ**  
**ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ**  
**1994-1997**



#### 4.2.4. Δείκτες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Με στόχο την εξέταση τόσο του βαθμού σημασίας όσο και του βαθμού απόδοσης της επιχείρησης κατά την περίοδο 1994-1997 πάνω στο θέμα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, έγιναν τοποθετήσεις από τις επιχειρήσεις πάνω σε συγκεκριμένους δείκτες.

Οι δυνατότητες για βαθμολογία της σημασίας ήταν από το 1 (καθόλου σημαντικό) μέχρι το 5 (πολύ μεγάλη σημασία). Αντίστοιχα, οι δυνατές βαθμολογίες στην απόδοση ήταν από το 1 (καθόλου ικανοποιητική) μέχρι το 5 (πολύ ικανοποιητική).

### **Στόχοι και Στρατηγική**

Στον Πίνακα 23 παρουσιάζεται ο μέσος όρος του βαθμού σημαντικότητας των απαντήσεων σε σχέση με τους δείκτες που αφορούν τους Στόχους και Στρατηγική. Από την εξέταση των απαντήσεων αυτών είναι φανερό ότι συνολικά αποδίδεται μεγάλη μέχρι πολύ μεγάλη σημασία στο πεδίο «Στόχοι και Στρατηγική». Οι μέσοι όροι των απαντήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων κινούνται από το 4,1 μέχρι το 4,4. Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι η σημασία που δίνεται στο πεδίο αυτό αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι ενδεικτικά, η «διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων» αυξάνεται από το 4,2 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα στο 4,8 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 100-249 άτομα. Παρόμοιες αυξήσεις εντοπίζονται σε όλους τους δείκτες που αφορούν το πεδίο «Στόχοι και Στρατηγική».

Η απόδοση των επιχειρήσεων στο πεδίο «Στόχοι και στρατηγική» για την περίοδο 1994-1997 (μέσος όρος των απαντήσεων) παρουσιάζεται στον Πίνακα 24. Από τα στοιχεία αυτά είναι καθαρό ότι η απόδοση στο σύνολο των επιχειρήσεων βαθμολογείται με χαμηλότερη βαθμολογία από τη σημασία που προσδίδουν οι επιχειρήσεις στον κάθε δείκτη. Στο σύνολο των επιχειρήσεων οι απαντήσεις κυμαίνονται από το Μέτρια μέχρι το Ικανοποιητική (από το 3,3 μέχρι το 3,7). Όπως και πριν, έτσι και εδώ διαπιστώνεται μια αύξηση του βαθμού απόδοσης των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Ενδεικτικά για το σημείο «Διαμόρφωση Επιχειρησιακών Στόχων» η απόδοση αυξάνεται από το 3,6 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα στο 4,2 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 100-249 άτομα. Παρόμοιες αυξήσεις εντοπίζονται σε όλους τους δείκτες που αφορούν το πεδίο «Στόχοι και Στρατηγική».

**ΠΙΝΑΚΑΣ 23**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ**  
**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ «ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ» ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Βαθμολογίας)**

| ΔΕΙΚΤΕΣ   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|---|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  | 4,2                 | 4,5   | 4,8   | 4,8     | 4,4    |
| ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ                                     | 4,2                 | 4,4   | 4,8   | 4,8     | 4,3    |
| ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ  | 4,2                 | 4,3   | 4,6   | 4,8     | 4,3    |
| ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 3,9                 | 4,1   | 4,5   | 4,7     | 4,1    |
| ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  | 3,9                 | 4,1   | 4,5   | 4,7     | 4,1    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών σημαντικότητας:**

- 1 = Καθόλου
- 2 = Μικρή
- 3 = Μέτρια
- 4 = Μεγάλη
- 5 = Πολύ μεγάλη



**ΠΙΝΑΚΑΣ 24**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**  
**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ «ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ» ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Βαθμολογίας)**

| ΔΕΙΚΤΕΣ   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|---|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  | 3,6                 | 3,7   | 3,8   | 4,2     | 3,7    |
| ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ                                     | 3,5                 | 3,7   | 3,9   | 4,1     | 3,6    |
| ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ  | 3,5                 | 3,7   | 3,8   | 4,1     | 3,6    |
| ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 3,2                 | 3,3   | 3,9   | 3,8     | 3,3    |
| ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  | 3,2                 | 3,3   | 3,8   | 3,8     | 3,3    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών απόδοσης:**

- 1 = Καθόλου ικανοποιητική
- 2 = Μη ικανοποιητική
- 3 = Μέτρια
- 4 = Ικανοποιητική
- 5 = Πολύ ικανοποιητική

Ένας δείκτης που φανερώνει τα στοιχεία Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πεδίο «Στόχοι και Στρατηγική» που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι οι διαφορές ανάμεσα στη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις και στην απόδοση που έχουν επιτύχει. Μετά από υπολογισμό των διαφορών αυτών δεν εντοπίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στο σύνολο των επιχειρήσεων αλλά διαπιστώνονται αλλαγές σε κάποια μεγέθη επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα:

- Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα οι μεγαλύτερες διαφορές εντοπίζονται στη διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων και επιχειρησιακής στρατηγικής.
- Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα οι μεγαλύτερες διαφορές εντοπίζονται στη διαμόρφωση πολιτικής και στόχων σε θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και στη σύνδεση των επιχειρησιακών στόχων με τους στόχους Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

#### ***Επιχειρησιακή οργάνωση και συστήματα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού***

Με ανάλογο τρόπο στον Πίνακα 25 παρουσιάζεται ο μέσος όρος του βαθμού σημαντικότητας των απαντήσεων σε σχέση με τους δείκτες που αφορούν την Επιχειρησιακή Οργάνωση και τα Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Από την εξέταση των απαντήσεων αυτών είναι φανερό ότι συνολικά αποδίδεται μεγάλη μέχρι πολύ μεγάλη σημασία. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων κινούνται από το 4,1 μέχρι το 4,4.

Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι η σημασία που δίνεται στο πεδίο αυτό αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι ενδεικτικά, η «οργανωτική δομή» αυξάνεται από το 4,2 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα στο 4,9 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 100-249 άτομα. Παρόμοιες αυξήσεις εντοπίζονται σε όλους τους δείκτες που αφορούν το πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και τα Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού».

**ΠΙΝΑΚΑΣ 25**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ**  
**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ**  
**«ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ» ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Βαθμολογίας)**

| ΔΕΙΚΤΕΣ                              | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|--------------------------------------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|                                      | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ                      | 4,2                 | 4,4   | 4,6   | 4,9     | 4,3    |
| ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ                 | 4,2                 | 4,5   | 4,8   | 4,7     | 4,4    |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 4,0                 | 4,3   | 4,6   | 4,9     | 4,2    |
| ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ                  | 4,1                 | 4,4   | 4,4   | 4,6     | 4,2    |
| ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ      | 4,2                 | 4,2   | 4,5   | 4,6     | 4,2    |
| ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                | 4,2                 | 4,4   | 4,5   | 4,7     | 4,3    |
| ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                 | 4,1                 | 4,3   | 4,4   | 4,7     | 4,2    |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ       | 4,1                 | 4,4   | 4,4   | 4,7     | 4,2    |
| ΤΗΡΗΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ          | 4,0                 | 4,2   | 4,4   | 4,4     | 4,1    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών σημαντικότητας:**

- 1 = Καθόλου
- 2 = Μικρή
- 3 = Μέτρια
- 4 = Μεγάλη
- 5 = Πολύ μεγάλη

Η απόδοση των επιχειρήσεων στο πεδίο « Επιχειρησιακή Οργάνωση και τα Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού» για την περίοδο 1994-1997 (μέσος όρος των απαντήσεων) παρουσιάζεται στον Πίνακα 26. Από τα στοιχεία αυτά είναι καθαρό ότι η απόδοση στο σύνολο των επιχειρήσεων βαθμολογείται με χαμηλότερη βαθμολογία από τη σημασία που προσδίδουν οι επιχειρήσεις στον κάθε δείκτη. Στο σύνολο των επιχειρήσεων οι απαντήσεις κυμαίνονται από το Μέτρια μέχρι το Ικανοποιητική (3,5 μέχρι 3,9).

Όπως και πριν, έτσι και εδώ διαπιστώνεται μια αύξηση του βαθμού απόδοσης των δεικτών ανάλογη με το μέγεθος της επιχείρησης. Ενδεικτικά για το σημείο «Οργανωτική δομή» η απόδοση αυξάνεται από το 3,7 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα στο 4,4 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 100-249 άτομα. Παρόμοιες αυξήσεις εντοπίζονται σε όλους τους δείκτες που αφορούν το πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού».

Οι διαφορές ανάμεσα στη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις και στην απόδοση που έχουν επιτύχει υποδεικνύουν τους δείκτες που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα. Οι δείκτες αυτοί είναι:

- Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού (0,7)
- Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού (0,6)
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (0,6)

Από την ανάλυση κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι στις Μικρές επιχειρήσεις τα προβλήματα είναι μεγαλύτερα στην περίπτωση της επιλογής και πρόσληψης και της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα αυτά φαίνεται να είναι στο σύστημα επικοινωνίας, στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού και στην οργανωτική δομή. Τέλος στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (απασχόληση 100-249 άτομα) τα προβλήματα εντοπίζονται στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, στην υποκίνηση του προσωπικού και στο σύστημα επικοινωνίας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 26**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**  
**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ**  
**«ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ» ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Βαθμολογίας)**

| ΔΕΙΚΤΕΣ                              | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|--------------------------------------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|                                      | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ                      | 3,7                 | 3,9   | 3,9   | 4,4     | 3,8    |
| ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ                 | 3,8                 | 4,0   | 3,9   | 4,0     | 3,9    |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 3,4                 | 3,7   | 3,8   | 4,4     | 3,6    |
| ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ                  | 3,7                 | 3,9   | 3,9   | 4,2     | 3,8    |
| ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ      | 3,5                 | 3,6   | 3,8   | 4,1     | 3,6    |
| ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                | 3,9                 | 3,9   | 3,9   | 4,3     | 3,9    |
| ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                 | 3,7                 | 3,7   | 3,8   | 3,9     | 3,7    |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ       | 3,4                 | 3,7   | 3,6   | 3,8     | 3,5    |
| ΤΗΡΗΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ          | 3,7                 | 3,8   | 4,0   | 4,2     | 3,8    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών απόδοσης:**

- 1 = Καθόλου ικανοποιητική
- 2 = Μη ικανοποιητική
- 3 = Μέτρια
- 4 = Ικανοποιητική
- 5 = Πολύ ικανοποιητική

### **4.3. Κατάρτιση και ανάπτυξη**

Στο μέρος αυτό αναλύονται και παρουσιάζονται στοιχεία αναφορικά με την κατάρτιση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων. Τα στοιχεία αυτά αφορούν τη γενική προσέγγιση της κατάρτισης από την επιχείρηση, τη συμμετοχή σε δραστηριότητες κατάρτισης κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997, την απόδοση του προσωπικού, τις ανάγκες κατάρτισης μέχρι το 2000 και τις απόψεις των επιχειρήσεων πάνω σε διάφορα θέματα για την κατάρτιση.

#### **4.3.1. Προσέγγιση κατάρτισης**

Στα πλαίσια της εξέτασης της προσέγγισης των επιχειρήσεων στα θέματα κατάρτισης αναλύονται ο προϋπολογισμός κατάρτισης, συγκεκριμένοι δείκτες κατάρτισης, η συμβολή της κατάρτισης και το ενδιαφέρον του προσωπικού.

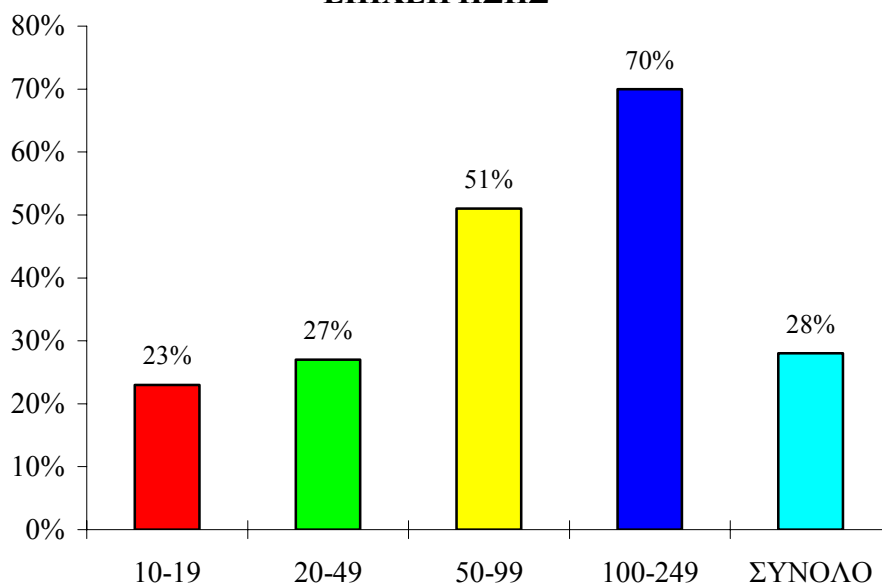
#### ***Προϋπολογισμός κατάρτισης***

Στην ερώτηση κατά πόσο οι επιχειρήσεις κατανέμουν στον προϋπολογισμό τους κονδύλι για την κατάρτιση του προσωπικού τους το 72% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι δεν κάνουν αυτή την πρόνοια στους προϋπολογισμούς τους.

Εντοπίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Στις Μικρές επιχειρήσεις το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν κατανέμουν κονδύλι για την κατάρτιση στον προϋπολογισμό τους ανέρχεται στο 77% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα και στο 73% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα. Αντίθετα στις Μεσαίες επιχειρήσεις η πλειονότητα κάνει πρόνοια για τέτοιο κονδύλι στον προϋπολογισμό τους. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα αυτό ανέρχεται στο 51% και στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα ανέρχεται στο 70%.

Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 50.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 50**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ**  
**ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΚΟΝΔΥΛΙ ΣΤΟΝ**  
**ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**  
**ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



***Δείκτες για την κατάρτιση***

Η εξέταση τόσο του βαθμού σημασίας όσο και του βαθμού απόδοσης της επιχείρησης κατά την περίοδο 1994-1997 πάνω στο πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού», έγινε μέσα από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων πάνω σε συγκεκριμένους δείκτες. Οι δυνατότητες για βαθμολογία της σημασίας ήταν από το 1 (καθόλου σημαντικό) μέχρι το 5 (πολύ μεγάλη σημασία). Αντίστοιχα, οι δυνατές βαθμολογίες στην απόδοση ήταν από το 1 (καθόλου ικανοποιητική) μέχρι το 5 (πολύ ικανοποιητική).

Στον Πίνακα 27 παρουσιάζεται ο μέσος όρος του βαθμού σημαντικότητας των απαντήσεων. Από την εξέταση των απαντήσεων αυτών είναι φανερό ότι συνολικά αποδίδεται μέτρια μέχρι μεγάλη σημασία. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων κυμαίνονται από το 3,4 μέχρι το 3,9.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 27**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ**  
**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ «ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**  
**ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ» ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Βαθμολογίας)**

| ΔΕΙΚΤΕΣ   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|---|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΣΥΣΤΗΜΑ<br>ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ<br>ΑΝΑΓΚΩΝ<br>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ                              | 3,7                 | 3,9   | 4,2   | 4,7     | 3,9    |
| ΥΠΟΔΟΜΗ<br>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ   | 3,5                 | 3,6   | 4,2   | 4,6     | 3,7    |
| ΠΛΑΝΟ<br>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ   | 3,5                 | 3,7   | 4,1   | 4,5     | 3,6    |
| ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗ-<br>ΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ  | 3,6                 | 3,8   | 4,2   | 4,6     | 3,7    |
| ΑΡΧΕΙΟ<br>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ  | 3,3                 | 3,5   | 3,9   | 4,1     | 3,4    |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ-<br>ΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ<br>ΟΡΓΑΝΩΣΗ<br>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΑΠΟ<br>ΥΠΕΥΘΥΝΟ<br>ΑΤΟΜΟ | 3,4                 | 3,6   | 4,2   | 4,3     | 3,6    |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ<br>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ  | 3,5                 | 3,9   | 4,3   | 4,5     | 3,7    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών σημαντικότητας:**

- 1 = Καθόλου
- 2 = Μικρή
- 3 = Μέτρια
- 4 = Μεγάλη
- 5 = Πολύ μεγάλη

Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι η σημασία που δίνεται στο πεδίο αυτό αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι ενδεικτικά, το



«σύστημα εντοπισμού αναγκών κατάρτισης» αυξάνεται από το 3,7 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα στο 4,8 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν από 100-249 άτομα. Παρόμοιες αυξήσεις εντοπίζονται σε όλους τους δείκτες που αφορούν το πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού».

Ο μέσος όρος των απαντήσεων για την απόδοση των επιχειρήσεων στο πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού» για την περίοδο 1994-1997 παρουσιάζεται στον Πίνακα 28. Από τα στοιχεία αυτά είναι καθαρό ότι η απόδοση στο σύνολο των επιχειρήσεων βαθμολογείται με χαμηλότερη βαθμολογία από τη σημασία που προσδίδουν οι επιχειρήσεις στον κάθε δείκτη. Στο σύνολο των επιχειρήσεων οι απαντήσεις κυμαίνονται από το Μη Ικανοποιητική μέχρι το Μέτρια (από το 2,8 μέχρι το 3,3). Όπως και πριν, έτσι και εδώ διαπιστώνεται μια αύξηση του βαθμού απόδοσης των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Ενδεικτικά για το σημείο «σύστημα εντοπισμού αναγκών κατάρτισης» η απόδοση αυξάνεται από το 3,3 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα στο 4,0 για τις επιχειρήσεις που απασχολούν από 100-249 άτομα. Παρόμοιες αυξήσεις εντοπίζονται σε όλους τους δείκτες που αφορούν το πεδίο αυτό.

Μετά από υπολογισμό των διαφορών ανάμεσα στη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις και στην απόδοση που έχουν επιτύχει, δεν εντοπίζονται σημαντικές αποκλίσεις στο σύνολο των επιχειρήσεων αλλά διαπιστώνονται διαφοροποιήσεις σε κάποια μεγέθη επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα:

- Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα τα προβλήματα είναι μεγαλύτερα στο θέμα των δραστηριοτήτων κατάρτισης.
- Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα εκτός από τις δραστηριότητες κατάρτισης, προβλήματα υπάρχουν επίσης στον προγραμματισμό και οργάνωση της κατάρτισης από υπεύθυνο άτομο, στην ετοιμασία πλάνου κατάρτισης και στη δημιουργία αρχείου κατάρτισης.
- Στις Μεσαίες επιχειρήσεις τα μεγαλύτερα προβλήματα αφορούν τη δημιουργία υποδομής κατάρτισης, την

αξιολόγηση της κατάρτισης, τον προγραμματισμό και οργάνωση της κατάρτισης από υπεύθυνο άτομο και την ετοιμασία πλάνου κατάρτισης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 28**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**  
**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ «ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**  
**ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ» ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Βαθμολογίας)**

| ΔΕΙΚΤΕΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|--|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|  | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ                      | 3,3                 | 3,2   | 3,5   | 4,0     | 3,3    |
| ΥΠΟΔΟΜΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ   | 2,9                 | 2,9   | 3,2   | 3,8     | 3,0    |
| ΠΛΑΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ   | 2,9                 | 2,9   | 3,3   | 3,7     | 2,9    |
| ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ                                  | 2,8                 | 3,0   | 3,5   | 4,0     | 3,0    |
| ΑΡΧΕΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ  | 2,7                 | 2,7   | 3,3   | 3,6     | 2,8    |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΑΠΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΑΤΟΜΟ | 2,8                 | 2,8   | 3,4   | 3,5     | 2,9    |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ                                      | 2,9                 | 3,2   | 3,4   | 3,7     | 3,1    |

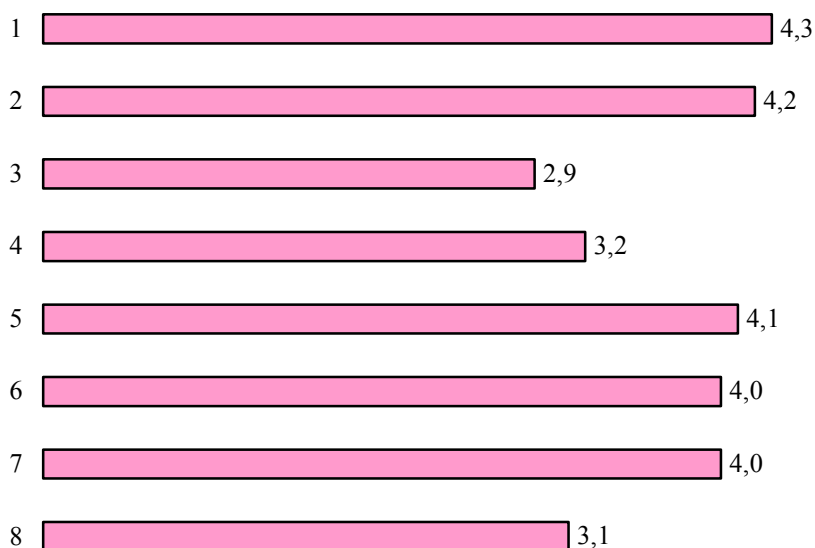
**Επεξήγηση βαθμολογιών απόδοσης:**

- 1 = Καθόλου ικανοποιητική
- 2 = Μη ικανοποιητική
- 3 = Μέτρια
- 4 = Ικανοποιητική
- 5 = Πολύ ικανοποιητική

### **Συμβολή της κατάρτισης**

Εκτιμήθηκε από τις επιχειρήσεις η συμβολή της κατάρτισης του προσωπικού σε σχέση με 8 συγκεκριμένα θέματα. Η δυνατότητα για βαθμολογία ήταν από το 1 (καθόλου) μέχρι το 5 (πολύ μεγάλο). Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι στα θέματα όπου εκτιμάται ότι η κατάρτιση βοηθά περισσότερο είναι στη βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού (μέσος όρος απαντήσεων 4,3) και στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (4,2). Αντίθετα, τα θέματα στα οποία η κατάρτιση δε φαίνεται να επιδρά ιδιαίτερα είναι στην αύξηση του εργατικού κόστους (2,9) και στη μείωση των αποχωρήσεων ατόμων (3,1).

#### **ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 51 ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ**



- 1 : Βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού
- 2 : Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων
- 3 : Αύξηση του εργατικού κόστους
- 4 : Αύξηση των απαιτήσεων του προσωπικού
- 5 : Ανεβάζει το ηθικό του προσωπικού
- 6 : Βελτιώνει τη σύνδεση του προσωπικού με την επιχείρηση
- 7 : Εισάγει νεωτερισμούς και σύγχρονες αντιλήψεις
- 8 : Μειώνονται οι αποχωρήσεις ατόμων

Στο Σχεδιάγραμμα 51 παρουσιάζονται τα συνολικά στοιχεία για το βαθμό επίδρασης της κατάρτισης στα συγκεκριμένα σημεία. Στον πίνακα 3.15 στο Παράρτημα 3 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης όπου δε φαίνονται ουσιαστικές διαφοροποιήσεις

### ***Αξιολόγηση ενδιαφέροντος προσωπικού***

Οι επιχειρήσεις αξιολόγησαν το ενδιαφέρον του προσωπικού τους για κατάρτιση. Οι δυνατότητες για βαθμολογία ήταν από το 1 (καθόλου ενδιαφέρον) μέχρι το 5 (πολύ μεγάλο ενδιαφέρον). Από την ανάλυση του μέσου όρου των απαντήσεων κατά επαγγελματική κατηγορία διαπιστώνεται ότι το ενδιαφέρον του προσωπικού κυμαίνεται από το μικρό μέχρι το μεγάλο (από το 2,2 μέχρι το 3,8). Το ενδιαφέρον του προσωπικού κρίνεται συγκριτικά μεγαλύτερο στις ακόλουθες επαγγελματικές κατηγορίες:

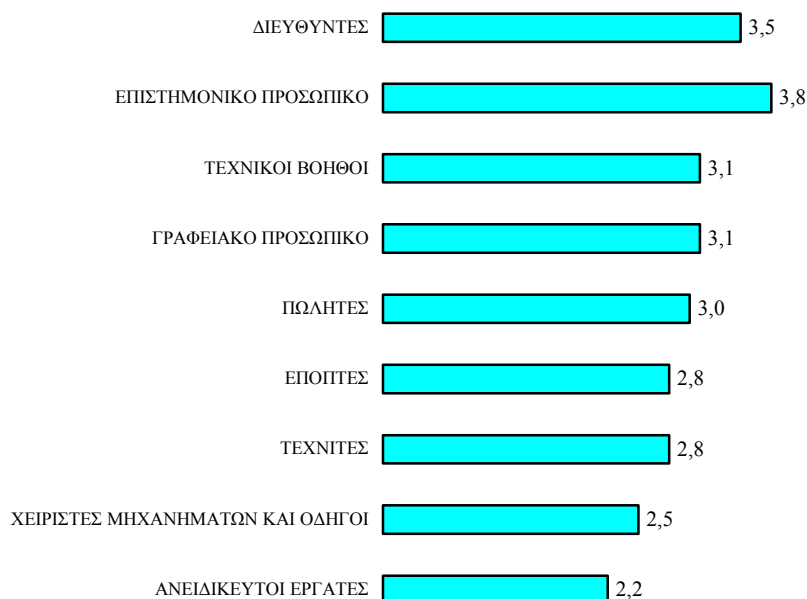
- Επιστημονικό προσωπικό (3,8)
- Διευθυντές (3,5)

Αντίθετα το ενδιαφέρον του προσωπικού που ανήκει στις ακόλουθες επαγγελματικές κατηγορίες είναι μικρότερο:

- Ανειδίκευτοι εργάτες (2,2)
- Χειριστές μηχανημάτων και οδηγοί (2,5)

Το ενδιαφέρον του προσωπικού για κατάρτιση στις διάφορες επαγγελματικές κατηγορίες φαίνεται να αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι οι Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) θεωρούν ότι το ενδιαφέρον του προσωπικού τους είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των Μικρών επιχειρήσεων. Ο μέσος όρος των εκτιμήσεων για το ενδιαφέρον του προσωπικού για κατάρτιση φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 52. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 3.16 στο Παράρτημα 3.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 52**  
**ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ**  
**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**  
**(Μέσος Όρος Βαθμολογίας)**



#### 4.3.2. Συμμετοχή σε δραστηριότητες κατάρτισης

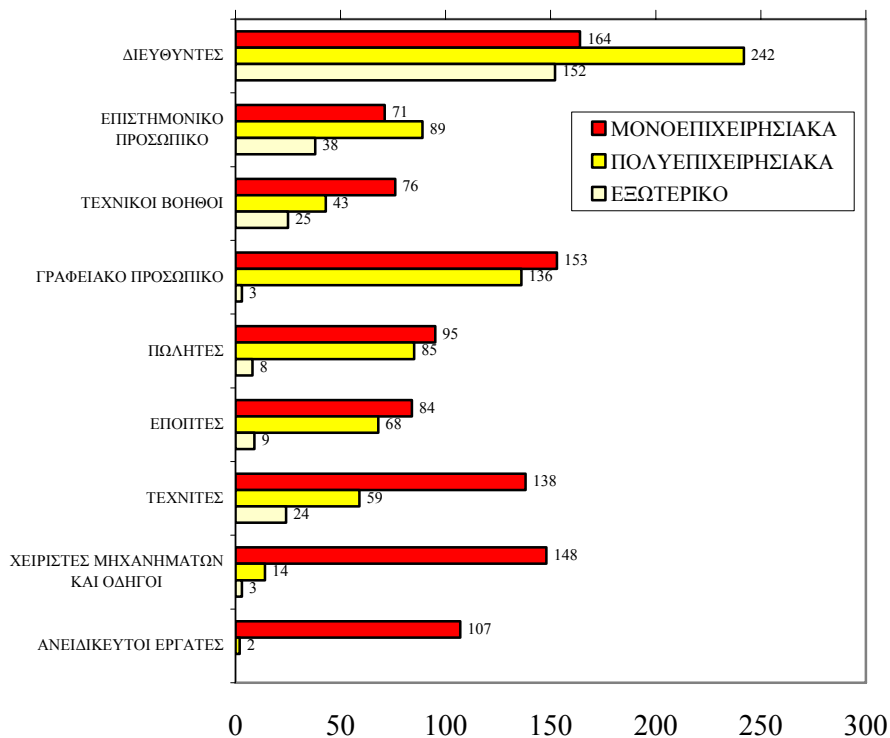
##### *Είδος προγραμμάτων κατάρτισης 1996-1997*

Οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν να δηλώσουν σε τι είδους προγράμματα συμμετείχε το προσωπικό τους κατά τη διάρκεια της περιόδου 1996-1997. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι οι περισσότερες συμμετοχές αφορούν τις επαγγελματικές κατηγορίες των Διευθυντών, του Γραφειακού προσωπικού και των Τεχνιτών. Επίσης εντοπίζεται ότι οι συμμετοχές σε προγράμματα στο εξωτερικό περιορίζονται στους Διευθυντές και στο Επιστημονικό προσωπικό.

Στο Σχεδιάγραμμα 53 παρουσιάζεται το είδος προγραμμάτων κατάρτισης στα οποία συμμετείχε το προσωπικό την περίοδο 1996-

1997 κατά επαγγελματική κατηγορία. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 3.17 στο Παράρτημα 3. Από τα στοιχεία αυτά εντοπίζεται ότι οι Μικρές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα εκείνες με απασχόληση 10-19 άτομα συμμετέχουν σε Μονοεπιχειρησιακά προγράμματα κατάρτισης περισσότερο συγκριτικά με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτό είναι ένδειξη για δυσκολίες στην αποδέσμευση του προσωπικού των Μικρών επιχειρήσεων για συμμετοχή σε Πολυεπιχειρησιακά προγράμματα ή ότι τα προσφερόμενα προγράμματα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των Μικρών επιχειρήσεων ή ακόμη ότι οι Μικρές επιχειρήσεις δεν είναι ενήμερες για τέτοια προγράμματα.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 53**  
**ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ**  
**ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1996 - 1997 ΚΑΤΑ**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**  
**(ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



### ***Καταρτισθέντες κατά επαγγελματική κατηγορία***

Οι επιχειρήσεις καθόρισαν τα άτομα της επιχείρησης τους που έχουν καταρτιστεί κατά τη διάρκεια της περιόδου 1996-1997 κατά επαγγελματική κατηγορία. Τα άτομα που έχουν καταρτισθεί στις διάφορες επαγγελματικές κατηγορίες είναι κατά σειρά αριθμού ατόμων:

- Χειριστές μηχανημάτων και οδηγοί (870 άτομα)
- Πωλητές (790 άτομα)
- Ανειδίκευτοι εργάτες (760 άτομα)
- Διευθυντές (760 άτομα)
- Τεχνίτες (740 άτομα)
- Γραφειακό προσωπικό (650 άτομα)
- Επιστημονικό προσωπικό (330 άτομα)
- Τεχνικοί βοηθοί (300 άτομα)
- Επόπτες (290 άτομα)

Τα αναλυτικά στοιχεία για τον αριθμό των ατόμων που έχουν καταρτισθεί την περίοδο 1996-1997 κατά επαγγελματική κατηγορία και μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 29.

Με στόχο τον εντοπισμό του εύρους της συμμετοχής σε δραστηριότητες κατάρτισης στις διάφορες επαγγελματικές κατηγορίες διαιρέθηκε ο αριθμός των ατόμων που καταρτίστηκαν κατά την περίοδο 1996-1997 με τον αριθμό των απασχολουμένων μέσα στο 1997. Από την ανάλυση αυτή εντοπίζεται ότι περισσότερη κατάρτιση έτυχαν τα άτομα στις επαγγελματικές κατηγορίες:

- Επιστημονικό προσωπικό (40% της απασχόλησης)
- Επόπτες (37% της απασχόλησης)
- Διευθυντές (36% της απασχόλησης)

Αντίθετα τα χαμηλότερα ποσοστά κατάρτισης εντοπίζονται στις επαγγελματικές κατηγορίες:

- Χειριστές μηχανημάτων και οδηγοί (13% της απασχόλησης)
- Ανειδίκευτοι εργάτες (17% της απασχόλησης)
- Τεχνίτες (20% της απασχόλησης)

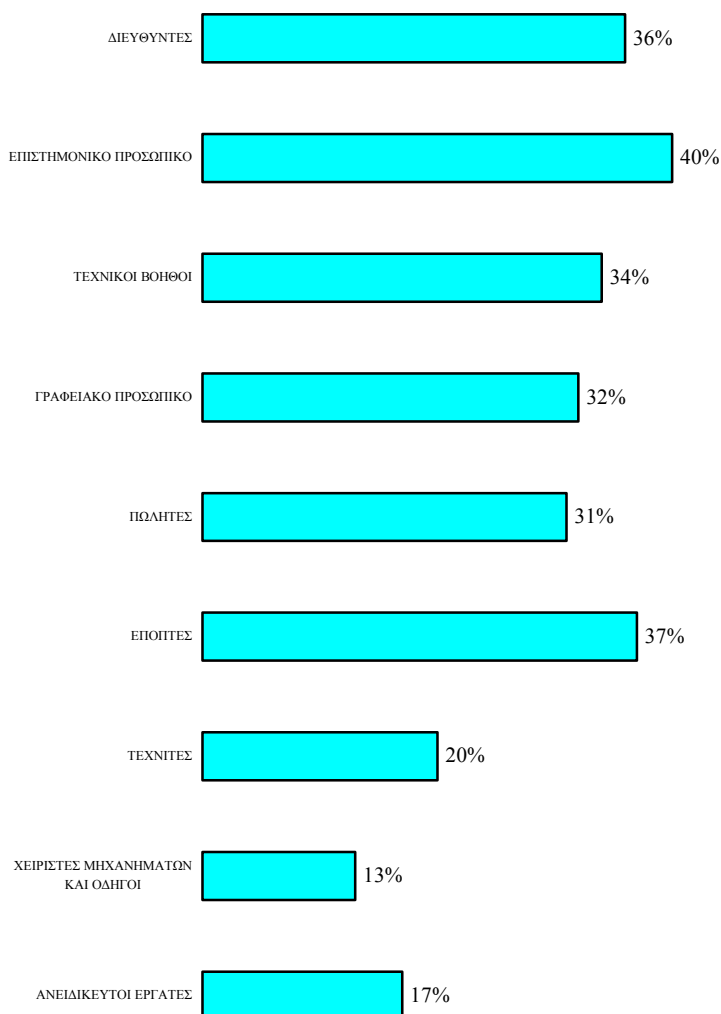
**ΠΙΝΑΚΑΣ 29**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΘΕΙ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1996-1997 ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ                 | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |              |              |
|---|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | 10-19               | 20-49        | 50-99        | 100-249      | 10-249       |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ</b>                       | 268                 | 233          | 171          | 84           | <b>756</b>   |
| <b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>           | 56                  | 71           | 98           | 100          | <b>325</b>   |
| <b>ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΒΟΗΘΟΙ</b>                  | 82                  | 115          | 35           | 71           | <b>303</b>   |
| <b>ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>              | 108                 | 206          | 138          | 193          | <b>645</b>   |
| <b>ΠΩΛΗΤΕΣ</b>                          | 173                 | 135          | 233          | 248          | <b>789</b>   |
| <b>ΕΠΟΠΤΕΣ</b>                          | 43                  | 64           | 98           | 79           | <b>284</b>   |
| <b>ΤΕΧΝΙΤΕΣ</b>                         | 182                 | 257          | 193          | 103          | <b>735</b>   |
| <b>ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ</b> | 139                 | 264          | 222          | 246          | <b>871</b>   |
| <b>ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ ΕΡΓΑΤΕΣ</b>             | 156                 | 139          | 106          | 364          | <b>765</b>   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                           | <b>1.207</b>        | <b>1.484</b> | <b>1.294</b> | <b>1.488</b> | <b>5.473</b> |



Στο Σχεδιάγραμμα 54 παρουσιάζονται τα ποσοστά των καταρτισθέντων πάνω στην απασχόληση κατά επαγγελματική κατηγορία. Στον πίνακα 3.18 στο Παράρτημα 3 φαίνονται τα ποσοστά των καταρτισθέντων πάνω στην απασχόληση κατά επαγγελματική κατηγορία και μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 54**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ**  
**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1996-1997 ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**



Από τα στοιχεία αυτά διαπιστώνεται ότι το ποσοστό των ατόμων που καταρτίζονται συνήθως αυξάνεται στις Μεσαίες επιχειρήσεις (50-249 άτομα) σε σύγκριση με τις Μικρές επιχειρήσεις (10-49 άτομα). Όμως εντοπίζεται ότι από τα δύο μεγέθη των Μεσαίων επιχειρήσεων τα ποσοστά είναι συνήθως μικρότερα στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα και μεγαλύτερα στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα.

Για παράδειγμα, το ποσοστό των καταρτισθέντων στους Διευθυντές είναι 29% στις επιχειρήσεις με 10-19 άτομα, 35% στις επιχειρήσεις με 20-49 άτομα, 58% στις επιχειρήσεις με 50-99 άτομα και 47% στις επιχειρήσεις με 100-249 άτομα.

### ***Καταρτισθέντες κατά θέμα***

Οι επιχειρήσεις καθόρισαν τα άτομα της επιχείρησής τους που έχουν καταρτιστεί κατά τη διάρκεια της περιόδου 1996-1997 κατά θέμα. Τα θέματα στα οποία έχουν καταρτισθεί τα περισσότερα άτομα είναι:

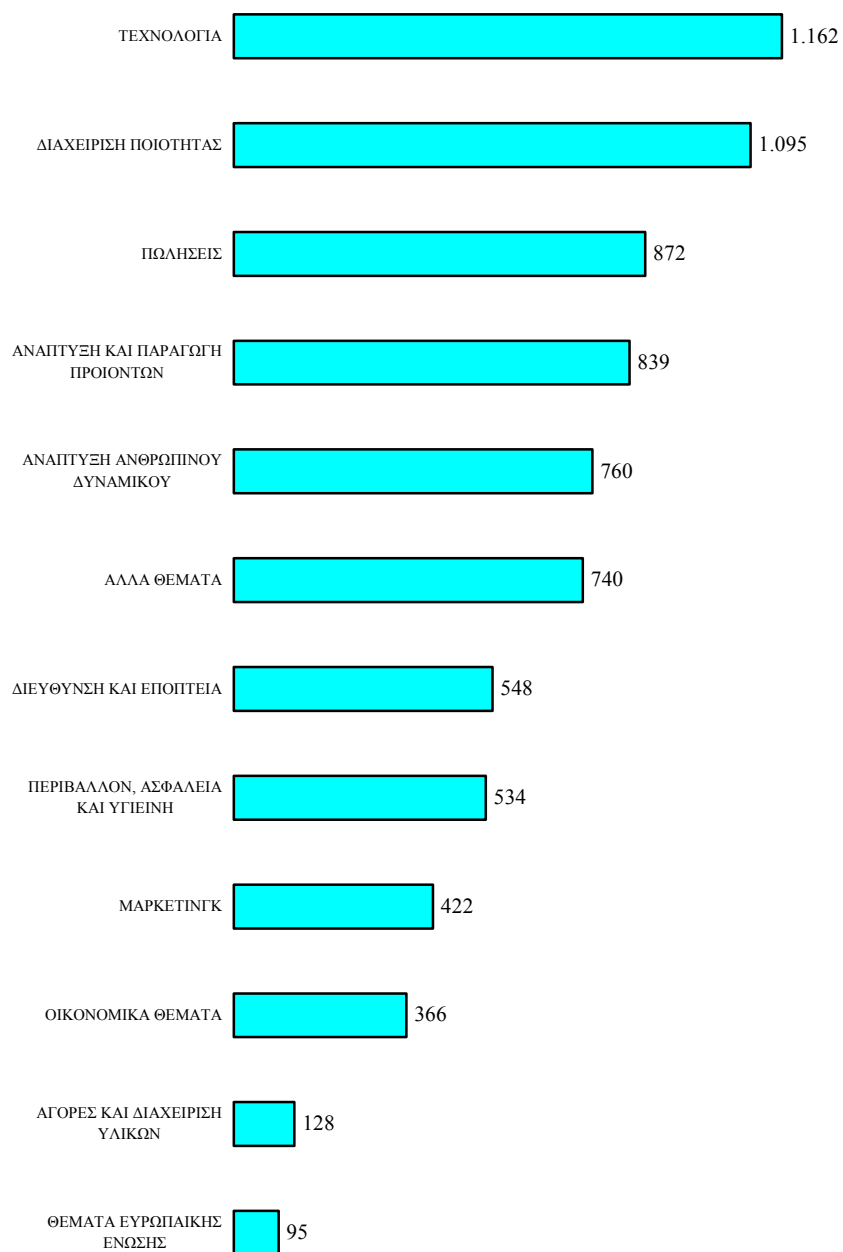
- Τεχνολογία (1.162 άτομα)
- Διαχείριση ποιότητας (1.095 άτομα)
- Πωλήσεις (872 άτομα)

Αντίθετα τα θέματα στα οποία έχουν καταρτισθεί τα λιγότερα άτομα κατά τη διάρκεια της περιόδου 1996-1997 είναι:

- Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης (95 άτομα)
- Αγορές και διαχείριση υλικών (128 άτομα)
- Οικονομικά θέματα (366 άτομα)

Στο Σχεδιάγραμμα 55 παρουσιάζεται ο αριθμός ατόμων που έχουν παρακολουθήσει προγράμματα κατάρτισης κατά θέμα. Στον πίνακα 3.19 στο Παράρτημα 3 παρουσιάζονται οι αναλυτικοί αριθμοί κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 55**  
**ΚΑΤΑΡΤΙΣΘΕΝΤΕΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1996-1997**  
**ΚΑΤΑ ΘΕΜΑ**

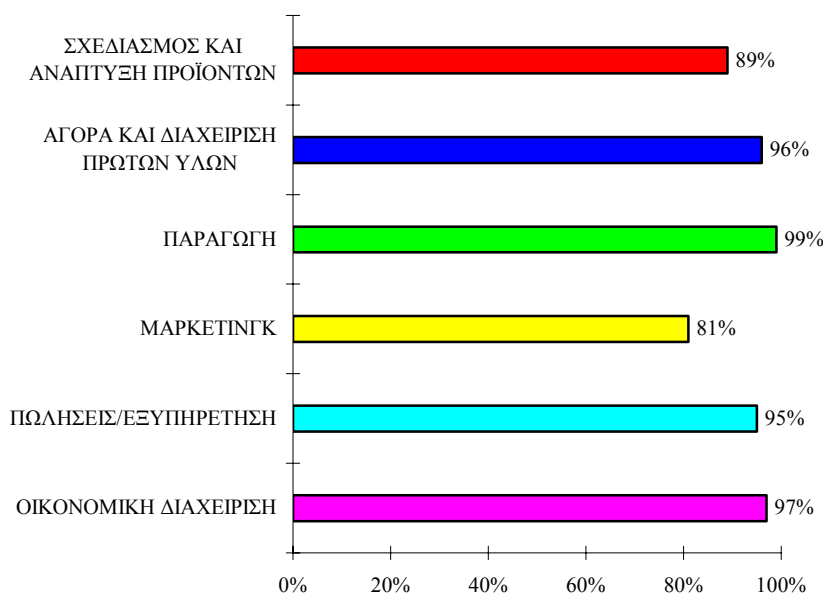


### 4.3.3. Απόδοση προσωπικού

#### *Εκτέλεση εργασιών*

Οι επιχειρήσεις τοποθετήθηκαν σε σχέση με την εκτέλεση εργασιών και την απόδοση του προσωπικού σε 6 βασικούς τομείς της επιχείρησης. Οι τοποθετήσεις των επιχειρήσεων για τους τομείς εργασιών που εκτελούν παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 56.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 56**  
**ΤΟΜΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝΤΑΙ**  
**ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

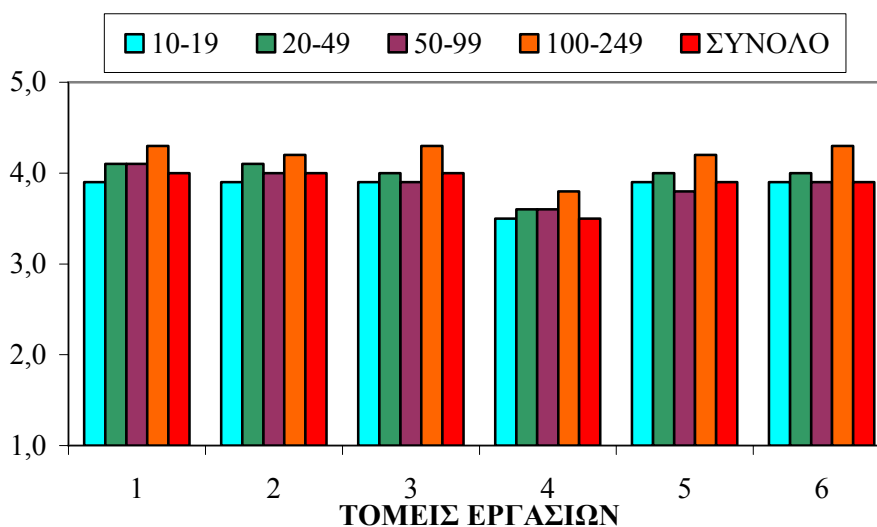


Όπως φαίνεται οι τομείς εργασιών οι οποίοι συγκριτικά εκτελούνται από μικρότερο αριθμό επιχειρήσεων είναι το μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων. Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι οι Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) εκτελούν συνήθως σε μεγαλύτερα ποσοστά τις εργασίες αυτές παρά οι Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση 10-49 άτομα). Στον πίνακα 3.20 στο Παράρτημα 3 παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την εκτέλεση εργασιών κατά μέγεθος επιχείρησης.

### Απόδοση σε βασικούς τομείς

Στη συνέχεια οι επιχειρήσεις τοποθετήθηκαν αναφορικά με την απόδοση του προσωπικού τους στους έξι τομείς εργασιών κατά την περίοδο 1994-1997. Οι δυνατές βαθμολογίες ήταν από το 1 (καθόλου ικανοποιητική απόδοση) μέχρι το 5 (πολύ ικανοποιητική απόδοση). Οι απαντήσεις κυμαίνονται από τη μέτρια μέχρι την ικανοποιητική (από το 3,5 μέχρι το 4,0). Η απόδοση στους περισσότερους τομείς εργασιών αξιολογείται ως ικανοποιητική με εξαίρεση το μάρκετινγκ που αξιολογείται ως μέτρια. Γενικά οι Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) αξιολογούν με ψηλότερες βαθμολογίες την απόδοση του προσωπικού τους από ότι οι Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση 10-49 άτομα). Στο Σχεδιάγραμμα 57 παρουσιάζεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας της απόδοσης του προσωπικού στους έξι τομείς εργασιών κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 57**  
**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ**  
**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

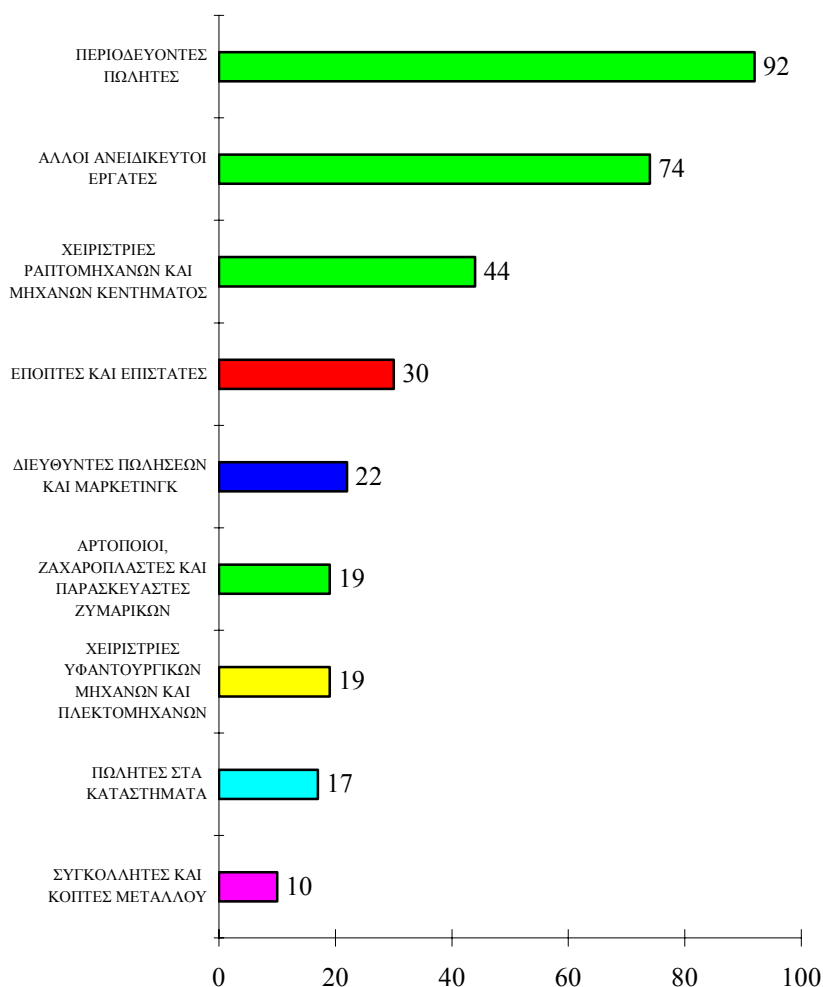


- 1 : Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων
- 2 : Αγορά και διαχείριση πρώτων υλών
- 3 : Παραγωγή
- 4 : Μάρκετινγκ
- 5 : Πωλήσεις και εξυπηρέτηση
- 6 : Οικονομική διαχείριση

### *Απόδοση προσωπικού στα διάφορα επαγγέλματα*

Οι επιχειρήσεις ανέφεραν μέχρι 3 επαγγέλματα στα οποία η απόδοση του προσωπικού τους δεν είναι ικανοποιητική. Τα επαγγέλματα για τα οποία έγιναν οι περισσότερες αναφορές για μη ικανοποιητική απόδοση του προσωπικού παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 58.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 58**  
**ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ Η**  
**ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΩΣ**  
**ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ**  
**(ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



#### 4.3.4. Ανάγκες κατάρτισης

Στο μέρος αυτό αναλύονται οι ανάγκες κατάρτισης κατά επαγγελματική κατηγορία και κατά θέμα μέχρι το 2000.

##### *Αξιολόγηση μεγέθους αναγκών κατάρτισης κατά επαγγελματική κατηγορία*

Ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις όπως αξιολογήσουν το μέγεθος των αναγκών κατάρτισης του προσωπικού της επιχείρησής τους μέχρι το 2000. Οι δυνατές βαθμολογίες ήταν από το 1 (καθόλου ανάγκες) μέχρι το 5 (πολύ μεγάλες ανάγκες). Με βάση το μέσο όρο των απαντήσεων διαπιστώνεται ότι οι ανάγκες κατάρτισης σε όλες τις επαγγελματικές κατηγορίες κυμαίνονται από μικρές μέχρι μεγάλες (από το 2,5 μέχρι το 3,6). Οι επαγγελματικές κατηγορίες στις οποίες οι ανάγκες κατάρτισης εκτιμούνται ότι θα είναι μεγαλύτερες είναι:

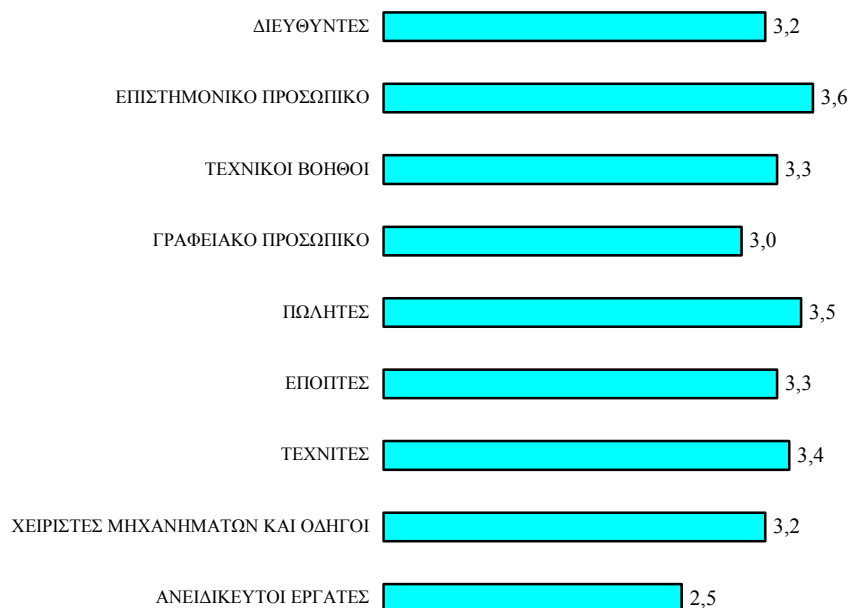
- Επιστημονικό προσωπικό (3,6)
- Πωλητές (3,5)
- Τεχνίτες (3,4)

Αντίθετα οι ανάγκες κατάρτισης εκτιμούνται ότι θα είναι λιγότερες στις ακόλουθες επαγγελματικές κατηγορίες:

- Ανειδίκευτοι εργάτες (2,5)
- Γραφειακό προσωπικό (3,0)

Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης εντοπίζεται ότι στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) είναι συγκριτικά μεγαλύτερες οι εκτιμήσεις για ανάγκες κατάρτισης στους Διευθυντές, στο Επιστημονικό προσωπικό, στο Γραφειακό προσωπικό, στους Πωλητές και στους Επόπτες. Στις υπόλοιπες επαγγελματικές κατηγορίες δε διαπιστώνονται σημαντικές αποκλίσεις. Ο μέσος όρος των εκτιμήσεων για τις ανάγκες κατάρτισης μέχρι το 2000 φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 59. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 3.21 στο Παράρτημα 3.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 59**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΜΕΧΡΙ**  
**ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**  
**(Μέσος όρος βαθμολογίας)**



***Ανάγκες κατάρτισης κατά θέμα***

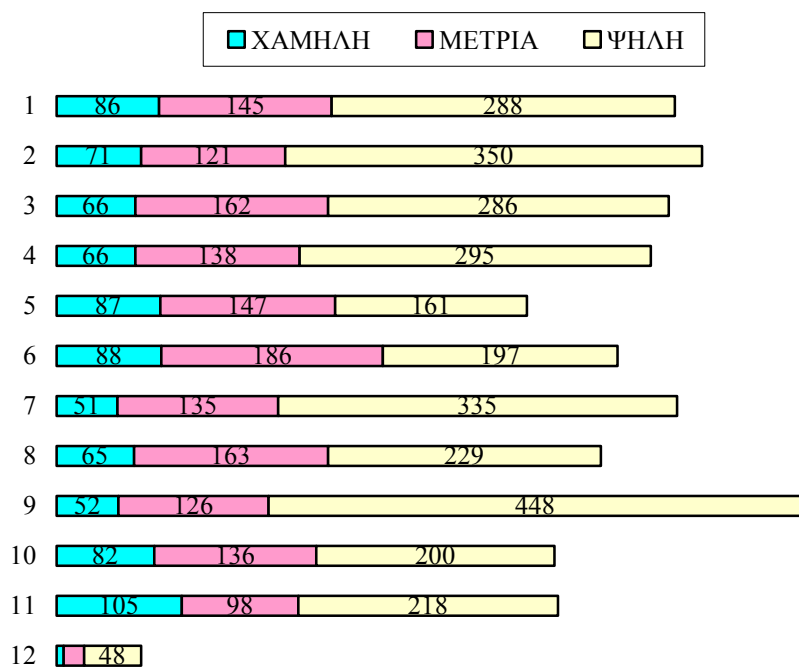
Οι επιχειρήσεις εξέφρασαν τις απόψεις τους αναφορικά με τα θέματα στα οποία εκτιμούν ότι πρέπει να καταρτίσουν άτομα κατά την περίοδο μέχρι το 2000 και δήλωσαν το βαθμό προτεραιότητας για το κάθε θέμα. Ο βαθμός προτεραιότητας είχε καθοριστεί από το 1 (χαμηλή), το 2 (μέτρια) και το 3 (ψηλή). Με βάση τη συχνότητα των απαντήσεων εντοπίζεται ότι τα θέματα στα οποία θα χρειαστεί να καταρτιστούν περισσότερα άτομα είναι:

- Τεχνολογία (630 αναφορές)
- Ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων (540 αναφορές)
- Διαχείριση ποιότητας (520 αναφορές)



- Διεύθυνση και Εποπτεία (520 αναφορές)
- Μάρκετινγκ (520 αναφορές)

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 60**  
**ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000**  
**ΚΑΤΑ ΘΕΜΑ**  
**(ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



- 1 : Διεύθυνση και Εποπτεία  
 2 : Ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων  
 3 : Μάρκετινγκ  
 4 : Πωλήσεις  
 5 : Αγορές και διαχείριση υλικών  
 6 : Οικονομικά θέματα  
 7 : Διαχείριση ποιότητας  
 8 : Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού  
 9 : Τεχνολογία  
 10 : Περιβάλλον, ασφάλεια και υγιεινή  
 11 : Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης  
 12 : Άλλα θέματα

Τα θέματα στα οποία γίνεται αναφορά σε λιγότερο αριθμό περιπτώσεων είναι:

- Αγορές και διαχείριση υλικών (390 αναφορές)
- Περιβάλλον, ασφάλεια και υγιεινή (420 αναφορές)
- Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης (420 αναφορές)

Στο Σχεδιάγραμμα 60 παρουσιάζεται ο αριθμός επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι αναμένουν να έχουν ανάγκες για την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης μέχρι το 2000 κατά θέμα. Στους πίνακες 3.22 μέχρι 3.24 στο Παράρτημα 3 παρουσιάζονται οι αναλυτικοί αριθμοί κατά βαθμό προτεραιότητας και μέγεθος επιχείρησης.

Ένας τρόπος για να εντοπιστούν σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι ανάγκες κατάρτισης μέχρι το 2000 σε σχέση και με το μέγεθος της επιχείρησης είναι η σύγκριση ανάμεσα στον αριθμό των επιχειρήσεων που έχουν τοποθετηθεί ότι συγκεκριμένα θέματα αποτελούν υψηλή προτεραιότητα με το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων. Από τη σύγκριση αυτή που γίνεται στον πίνακα 3.25 στο Παράρτημα 3 εντοπίζονται τα θέματα υψηλής προτεραιότητας μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης. Αυτά είναι:

- Επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα:
  - Τεχνολογία (55% των επιχειρήσεων)
  - Ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων (38% των επιχειρήσεων)
  - Διεύθυνση και Εποπτεία (35% των επιχειρήσεων)
  - Πωλήσεις (35% των επιχειρήσεων)
  - Διαχείριση ποιότητας (35% των επιχειρήσεων)
- Επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα:
  - Τεχνολογία (44% των επιχειρήσεων)
  - Ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων (40% των επιχειρήσεων)

- Διαχείριση ποιότητας (40% των επιχειρήσεων)
- Επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα:
  - Ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων (51% των επιχειρήσεων)
  - Μάρκετινγκ (49% των επιχειρήσεων)
  - Διεύθυνση και Εποπτεία (47% των επιχειρήσεων)
  - Διαχείριση ποιότητας (44% των επιχειρήσεων)
  - Τεχνολογία (44% των επιχειρήσεων)
  - Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης (44% των επιχειρήσεων)
- Επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα:
  - Διεύθυνση και Εποπτεία (57% των επιχειρήσεων)
  - Διαχείριση ποιότητας (51% των επιχειρήσεων)
  - Τεχνολογία (51% των επιχειρήσεων)
  - Περιβάλλον, ασφάλεια και υγιεινή (51% των επιχειρήσεων)
  - Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (49% των επιχειρήσεων)

#### **4.3.5. Απόψεις σε θέματα κατάρτισης**

##### ***Δυσκολίες στην προσπάθεια για κατάρτιση***

Οι επιχειρήσεις αξιολόγησαν το βαθμό δυσκολίας που συναντούν στην προσπάθεια τους για κατάρτιση του προσωπικού τους. Οι δυνατές βαθμολογίες ήταν από το 1 (καθόλου δυσκολία) μέχρι το 5 (πολύ μεγάλη δυσκολία). Με βάση το μέσο όρο των απαντήσεων διαπιστώνεται ότι ο βαθμός δυσκολίας κυμαίνεται από μικρή μέχρι μεγάλη (από το 2,2 μέχρι το 3,7). Κατά σειρά του μεγαλύτερου βαθμού δυσκολίας οι λόγοι για τους οποίους αντιμετωπίζονται τέτοιες

δυσκολίες είναι (στην παρένθεση παρουσιάζεται ο μέσος όρος του συνόλου των απαντήσεων):

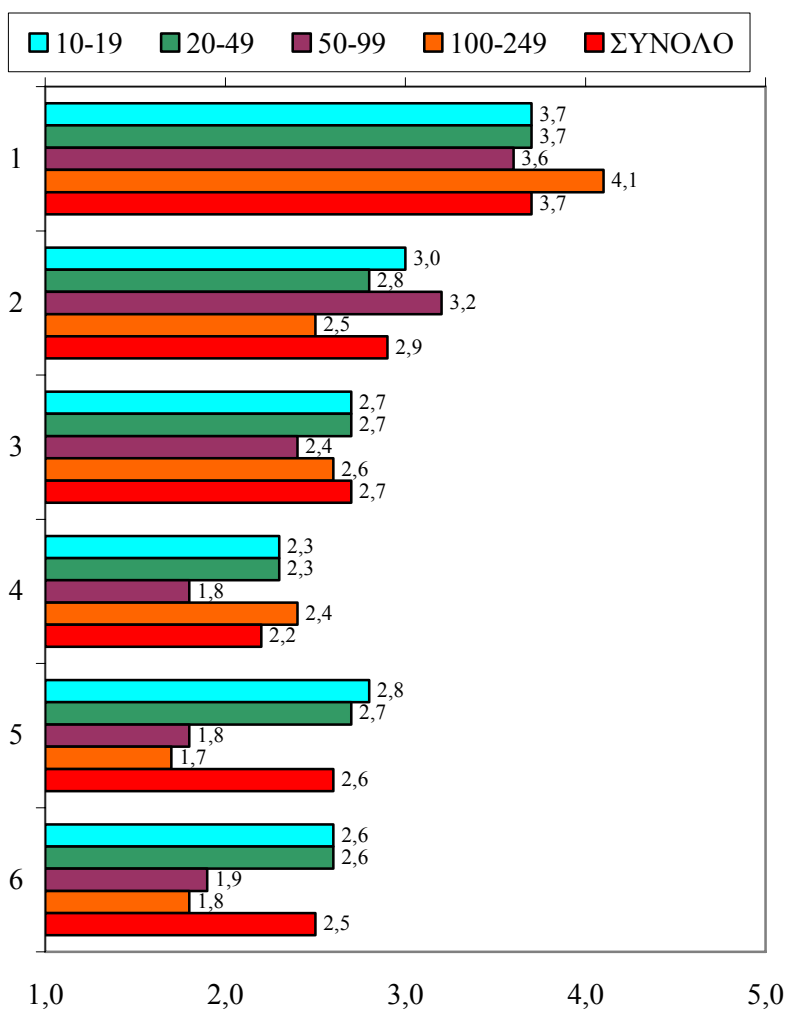
- Αποδέσμευση προσωπικού κατά τις ώρες εργασίας (3,7)
- Μη προσφορά κατάλληλων προγραμμάτων στον κλάδο της επιχείρησης (2,9)
- Μη προσφορά κατάλληλων προγραμμάτων στην επαρχία της επιχείρησης (2,7)
- Απουσία εμπειριών από την επιχείρηση σε θέματα κατάρτισης (2,6)
- Ανυπαρξία υποδομής παροχής κατάρτισης μέσα στην επιχείρηση (2,5)
- Ψηλό κόστος για συμμετοχή (2,2)

Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζεται ότι γενικά οι **Μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες στην προσπάθεια για κατάρτιση του προσωπικού τους** από τις Μεσαίες επιχειρήσεις.

Οι Μικρές επιχειρήσεις θεωρούν ως πολύ σημαντικούς παράγοντες την απουσία εμπειριών από την επιχείρηση σε θέματα κατάρτισης και την ανυπαρξία υποδομής παροχής κατάρτισης μέσα στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες στην αποδέσμευση του προσωπικού και λιγότερες στην απουσία εμπειριών σε θέματα κατάρτισης και στην ανυπαρξία της υποδομής παροχής κατάρτισης. Τα τελευταία δυο θέματα, δηλαδή η απουσία εμπειριών σε θέματα κατάρτισης και η ανυπαρξία της υποδομής παροχής κατάρτισης, επίσης απασχολούν λιγότερο τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα.

Στο Σχεδιάγραμμα 61 παρουσιάζεται ο μέσος όρος των απαντήσεων για το βαθμό δυσκολίας στην προσπάθεια για κατάρτιση του προσωπικού κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 61**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ**  
**ΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



- 1 : Αποδέσμευση προσωπικού κατά τις ώρες εργασίας
- 2 : Μη προσφορά κατάλληλων προγραμμάτων στον κλάδο
- 3: Μη προσφορά κατάλληλων προγραμμάτων στην επαρχία
- 4 : Ψηλό κόστος για συμμετοχή
- 5 : Απουσία εμπειριών από την επιχείρηση σε θέματα κατάρτισης
- 6 : Ανυπαρξία υποδομής παροχής κατάρτισης μέσα στην επιχείρηση

### ***Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμετοχή του προσωπικού σε προγράμματα κατάρτισης***

Οι επιχειρήσεις εκτίμησαν το βαθμό που κάποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη συμμετοχή του προσωπικού τους σε προγράμματα κατάρτισης. Οι δυνατές βαθμολογίες ήταν από το 1 (καθόλου επηρεασμός) μέχρι το 5 (πολύ μεγάλος επηρεασμός). Με βάση το μέσο όρο των απαντήσεων διαπιστώνεται ότι ο βαθμός επηρεασμού κυμαίνεται από μέτριο μέχρι μεγάλο (από το 2,7 μέχρι το 3,7). Οι παράγοντες για τους οποίους αναφέρεται ο μεγαλύτερος βαθμός επηρεασμού είναι (στην παρένθεση παρουσιάζεται ο μέσος όρος των απαντήσεων):

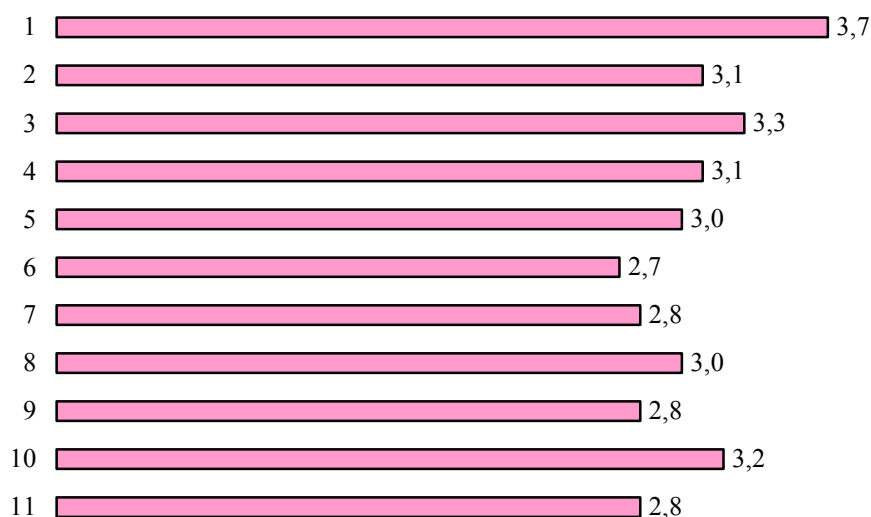
- Χρόνος εφαρμογής προγράμματος (3,7)
- Διάρκεια κατάρτισης (3,3)
- Επίπεδο εκπαίδευσης ατόμων που θα καταρτισθούν (3,2)

Αντίθετα οι παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν συγκριτικά λιγότερο τη συμμετοχή του προσωπικού σε προγράμματα κατάρτισης είναι (στην παρένθεση παρουσιάζεται ο μέσος όρος των απαντήσεων):

- Εκπαιδευτής (2,7)
- Μέσα παρουσίασης (2,8)
- Ηλικία ατόμων που θα καταρτισθούν (2,8)
- Χρόνια υπηρεσίας ατόμων που θα καταρτισθούν (2,8)

Στο Σχεδιάγραμμα 62 παρουσιάζεται ο βαθμός επηρεασμού της συμμετοχής του προσωπικού σε προγράμματα κατάρτισης για τους διάφορους παράγοντες. Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης δε διαφαίνονται αξιόλογες διαφοροποιήσεις. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 3.26 στο Παράρτημα 3.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 62**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ**  
**ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**



- 1 : Χρόνος εφαρμογής προγράμματος
- 2 : Τόπος εφαρμογής προγράμματος
- 3 : Διάρκεια κατάρτισης
- 4 : Περιεχόμενο κατάρτισης
- 5 : Μορφή κατάρτισης
- 6 : Εκπαιδευτής
- 7 : Μέσα παρουσίασης
- 8 : Θέση ατόμων που θα καταρτισθούν
- 9 : Ηλικία ατόμων που θα καταρτισθούν
- 10 : Επίπεδο εκπαίδευσης ατόμων που θα καταρτισθούν
- 11 : Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση ατόμων που θα καταρτισθούν

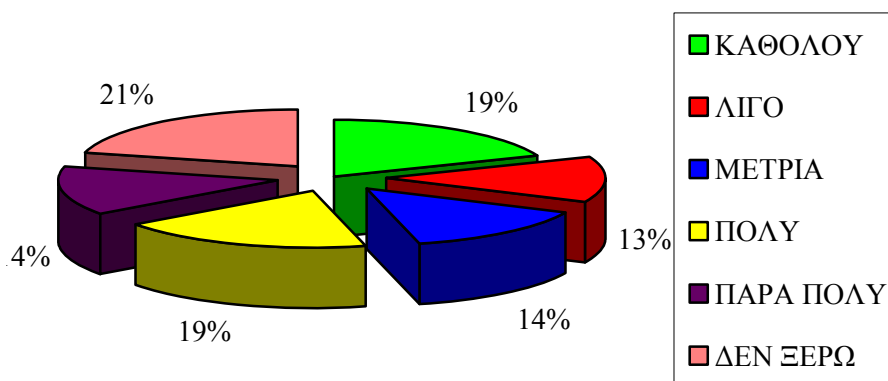
***Νέες μορφές κατάρτισης***

Στην ερώτηση για το κατά πόσο θα βελτίωνε το ενδιαφέρον της επιχείρησης αλλά και του προσωπικού για κατάρτιση η υιοθέτηση νέων μορφών κατάρτισης όπως είναι η ανοικτή και εξ αποστάσεως μάθηση, το 19% των επιχειρήσεων απάντησαν «καθόλου». Το 22% των επιχειρήσεων απάντησαν «πολύ» ή «πάρα πολύ» ενώ τα υπόλοιπα ποσοστά είναι περίπου εξίσου κατανεμημένα στις άλλες δυο

διαβαθμίσεις. Από την κατανομή αυτή αλλά και από το γεγονός ότι 21% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι δεν ξέρουν φαίνεται ότι δεν υπάρχει γνώση για την επίδραση των νέων μορφών κατάρτισης.

Στο Σχεδιάγραμμα 63 παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων των επιχειρήσεων στην ερώτηση αυτή. Στον πίνακα 3.27 στο Παράρτημα 3 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 63**  
**ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ**  
**ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**



Στη συνέχεια ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις όπως εκτιμήσουν την αποτελεσματικότητα της αξιοποίησης νέων μορφών κατάρτισης στις διάφορες επαγγελματικές κατηγορίες. Οι νέες μορφές κατάρτισης κρίνονται ως περισσότερο αποτελεσματικές στην περίπτωση των επαγγελματιών κατηγοριών που απαιτούν τη χρήση περισσότερο πνευματικών δεξιοτήτων παρά πρακτικών. Από την ανάλυση των απαντήσεων εντοπίζεται ότι η υιοθέτηση των νέων μορφών κατάρτισης θεωρείται ότι θα είναι περισσότερο αποτελεσματική στις επαγγελματικές κατηγορίες:

- Επιστημονικό προσωπικό (51% απάντησαν είτε πολύ ή πάρα πολύ)
- Διευθυντές (50% απάντησαν είτε πολύ ή πάρα πολύ)



Αντίθετα η υιοθέτηση τέτοιων μορφών κατάρτισης δε θεωρείται αποτελεσματική για τις επαγγελματικές κατηγορίες:

- Ανεπίδικοι εργάτες (17% απάντησαν είτε πολύ ή πάρα πολύ)
- Χειριστές μηχανημάτων και οδηγοί (27% απάντησαν είτε πολύ ή πάρα πολύ)

**ΠΙΝΑΚΑΣ 30**  
**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΝΕΩΝ**  
**ΜΟΡΦΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**

| <b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>          | <b>1 (%)</b> | <b>2 (%)</b> | <b>3 (%)</b> | <b>4 (%)</b> | <b>5 (%)</b> | <b>6 (%)</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ</b>                       | 10           | 8            | 8            | 25           | 25           | 24           |
| <b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>           | 9            | 6            | 6            | 23           | 28           | 28           |
| <b>ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΒΟΗΘΟΙ</b>                  | 12           | 2            | 15           | 21           | 18           | 32           |
| <b>ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>              | 16           | 4            | 18           | 18           | 21           | 23           |
| <b>ΠΩΛΗΤΕΣ</b>                          | 19           | 8            | 10           | 21           | 16           | 26           |
| <b>ΕΠΟΠΤΕΣ</b>                          | 23           | 5            | 16           | 16           | 15           | 25           |
| <b>ΤΕΧΝΙΤΕΣ</b>                         | 19           | 10           | 10           | 17           | 21           | 23           |
| <b>ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ</b> | 24           | 9            | 12           | 10           | 17           | 28           |
| <b>ΑΝΕΠΙΔΙΚΕΥΤΟΙ ΕΡΓΑΤΕΣ</b>            | 32           | 11           | 10           | 9            | 8            | 30           |

1 : Καθόλου 2 : Λίγο 3 : Μέτρια 4 : Πολύ 5 : Πάρα πολύ 6 : Δεν ξέρω

Στον Πίνακα 30 παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση για την αποτελεσματικότητα της αξιοποίησης νέων μεθόδων κατάρτισης κατά επαγγελματική κατηγορία. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στους πίνακες 3.28 μέχρι 3.31 στο Παράρτημα 3. Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι η αξιοποίηση των

νέων μορφών κατάρτισης κρίνεται ότι θα είναι αποτελεσματική στην περίπτωση των Διευθυντών και του Επιστημονικού προσωπικού αλλά επίσης στην περίπτωση των Τεχνικών βοηθών, του Γραφειακού προσωπικού και των Πωλητών. Η προσέγγιση αυτή κρίνεται ως ιδιαίτερα αποτελεσματική στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα.

## **5. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται στοιχεία σχετικά με τα αριθμητικά δεδομένα, την απόδοση των επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 καθώς και τις εκτιμήσεις τους για την περίοδο μέχρι το 2000 πάνω στα θέματα των Πωλήσεων και του Μάρκετινγκ. Ταυτόχρονα, για τις ίδιες χρονικές περιόδους αναλύονται οι στρατηγικές των επιχειρήσεων καθώς και η σημασία που αποδίδουν και η απόδοση τους πάνω σε συγκεκριμένα στοιχεία των Πωλήσεων και του Μάρκετινγκ.

### **5.1. Κύκλος εργασιών**

Στο μέρος αυτό αναλύονται στοιχεία αναφορικά με τις πωλήσεις και τις εξαγωγές των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης. Σημειώνεται ότι οι αναλύσεις αφορούν τις επιχειρήσεις που έχουν δώσει τις αναγκαίες πληροφορίες.

#### **5.1.1. Πωλήσεις**

##### ***Πωλήσεις 1994-1997***

Οι συνολικές πωλήσεις<sup>13</sup> των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης έχουν αυξηθεί κατά 2,8% το χρόνο από το 1994 μέχρι το 1997. Από την ανάλυση των στοιχείων κατά έτος διαπιστώνεται ότι η μεγαλύτερη αύξηση πραγματοποιήθηκε το 1995 (+7%) ενώ τα επόμενα δύο χρόνια οι αυξήσεις ήταν σχεδόν μηδενική για το 1996 και 2% για το 1997. Στο Σχεδιάγραμμα 64 παρουσιάζεται η ανάλυση των πωλήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης για την περίοδο 1994-1997.

Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων (31% του συνόλου για το 1997) προέρχεται από τις επιχειρήσεις που απασχολούν 20-49 άτομα, ενώ ακολουθούν στη συνέχεια οι

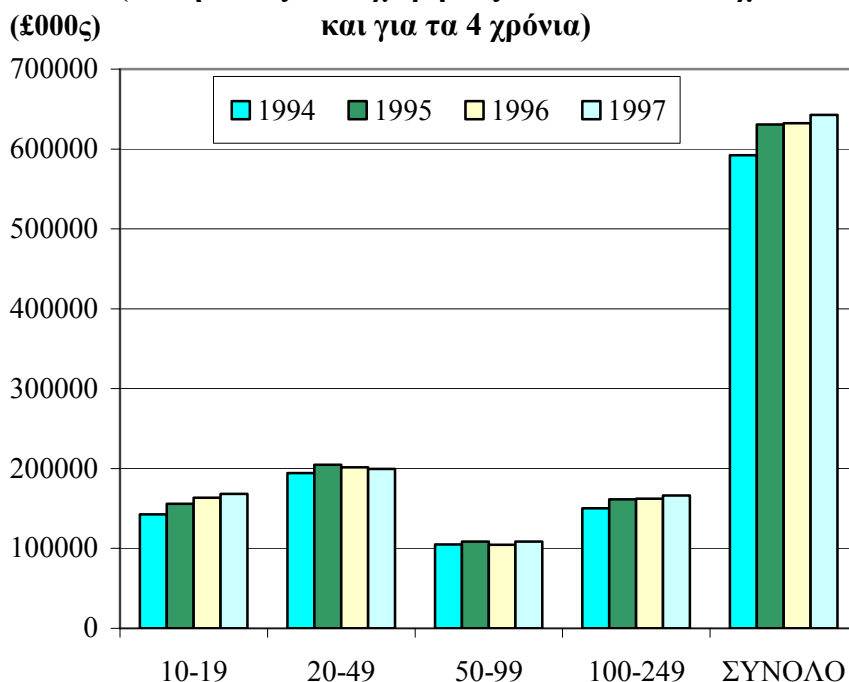
---

<sup>13</sup> Επισημαίνεται ότι οι αναλύσεις των πωλήσεων αφορούν τις επιχειρήσεις που έχουν δώσει στοιχεία και για τα 4 χρόνια (1994-97). Αριθμός επιχειρήσεων αρνήθηκαν να δώσουν στοιχεία για τις πωλήσεις τους.

επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα (26% του συνόλου), οι επιχειρήσεις που απασχολούν 100-249 άτομα (26% του συνόλου) και οι επιχειρήσεις που απασχολούν 50-99 άτομα (17% του συνόλου).

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 64**  
**ΕΤΗΣΙΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**(Βάση: Όλες οι επιχειρήσεις που έδωσαν στοιχεία και για τα 4 χρόνια)**

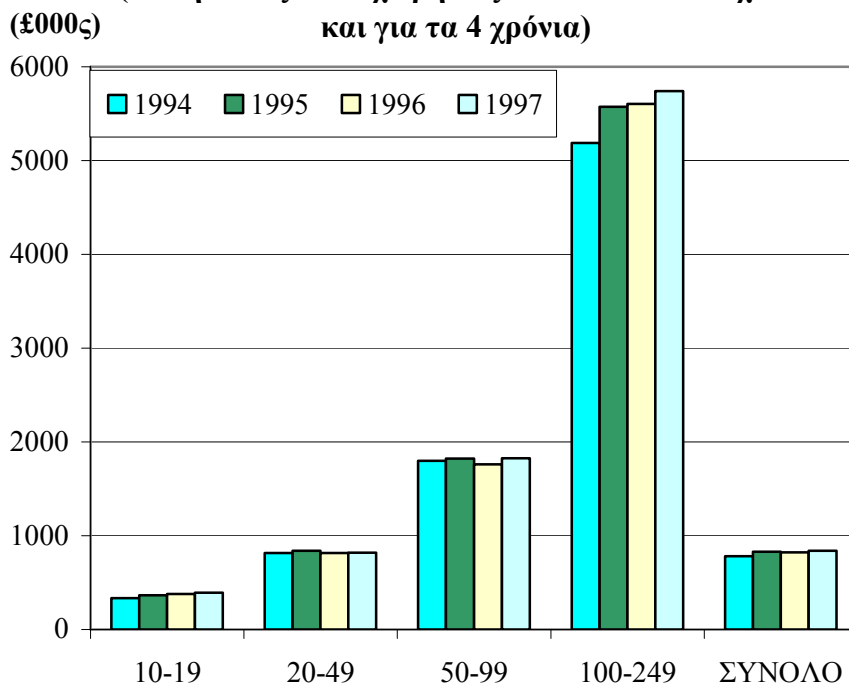


Η ανάλυση αυτή όμως δε λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι κάποιες επιχειρήσεις δεν απάντησαν στην ερώτηση αυτή, όπως ούτε και τον αριθμό των επιχειρήσεων που βρίσκονται στο κάθε μέγεθος απασχόλησης. Έτσι, στο Σχεδιάγραμμα 65 παρουσιάζεται ο μέσος όρος του ετήσιου κύκλου πωλήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης για τις επιχειρήσεις που έδωσαν στοιχεία. Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται καθαρά η μεγάλη διαφορά ανάμεσα στον όγκο των πωλήσεων που σχετίζεται άμεσα με το μέγεθος της επιχείρησης. Με βάση τα δεδομένα για το 1997 οι επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα είχαν κατά μέσο όρο πωλήσεις της τάξης των £393.000. Οι επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα είχαν πωλήσεις γύρω στις £818.000, οι επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα είχαν

πωλήσεις £1.827.000 και τέλος οι επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα είχαν κατά μέσο όρο πωλήσεις γύρω στα £5.739.000.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 65**  
**ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΤΗΣΙΟΥ ΚΥΚΛΟΥ**  
**ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

**(Βάση: Όλες οι επιχειρήσεις που έδωσαν στοιχεία  
και για τα 4 χρόνια)**

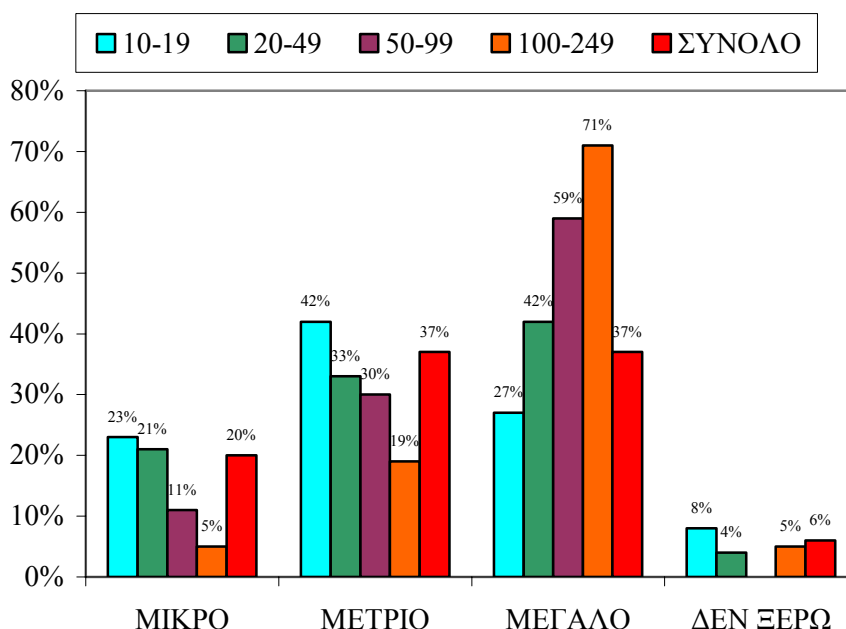


***Ταξινόμηση μεριδίου πωλήσεων***

Σε ερώτηση αναφορικά με την ταξινόμηση του μεριδίου των πωλήσεων τους στην **Κυπριακή αγορά**, το 37% των επιχειρήσεων το χαρακτήρισε ως «μέτριο», το 37% ως «μεγάλο» και το 20% ως «μικρό». Ένα 6% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι δε γνωρίζουν. Στις απαντήσεις αυτές υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις σχετικές με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, η δημοφιλέστερη απάντηση (42% του συνόλου) είναι το «μέτριο» στις επιχειρήσεις που απασχολούν από 10-19 άτομα. Αντίθετα, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις επικρατεί ως ταξινόμηση του μεριδίου πωλήσεων, ο χαρακτηρισμός «μεγάλο» και αυτή η τοποθέτηση αυξάνει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι το ποσοστό των επιχειρήσεων που

χαρακτηρίζουν το μερίδιο τους ως «μεγάλο», είναι 42% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα, 59% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα και τέλος 71% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα. Η ταξινόμηση του μεριδίου πωλήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 66.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 66**  
**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**

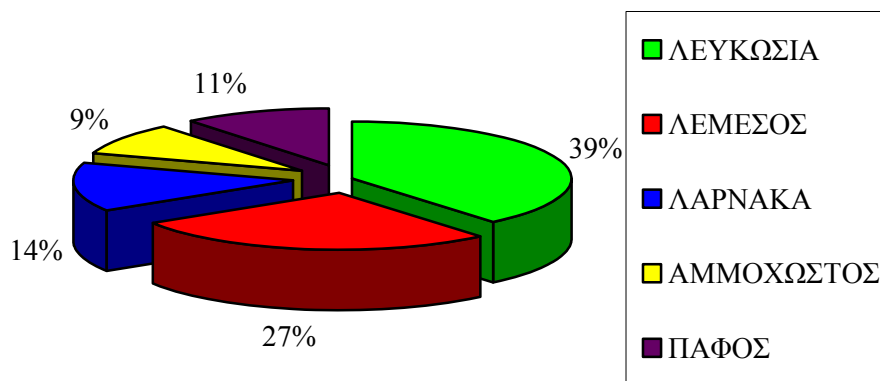


***Πωλήσεις κατά επαρχία***

Αναφορικά με την κατανομή των πωλήσεων κατά επαρχία για το 1997, η Λευκωσία κατέχει το 39% των συνολικών πωλήσεων, η Λεμεσός το 27%, η Λάρνακα το 14%, η Πάφος το 11% και η Αμμόχωστος το 9%. Διαχρονικά από το 1994 μέχρι το 1997 η ποσοστιαία κατανομή στις 5 επαρχίες φαίνεται να διατηρείται στα ίδια επίπεδα. Η κατανομή αυτή είναι αρκετά κοντά στην κατανομή

του συνολικού πληθυσμού της Κύπρου<sup>14</sup> όπου η Λευκωσία αντιστοιχεί στο 40,7% του συνόλου, η Λεμεσός στο 28,8%, η Λάρνακα στο 16,7%, η Πάφος στο 8,7% και η Αμμόχωστος στο 5,1%. Δε φαίνεται να υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις στην κατανομή των πωλήσεων κατά επαρχία σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Η κατανομή των πωλήσεων του 1997 κατά επαρχία φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 67 ενώ τα αναλυτικά στοιχεία της κατανομής των πωλήσεων κατά επαρχία και μέγεθος επιχείρησης από το 1994 μέχρι το 1997 παρουσιάζονται στους πίνακες 4.1 μέχρι 4.4 στο Παράρτημα 4.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 67**  
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 1997 ΚΑΤΑ**  
**ΕΠΑΡΧΙΑ**



### 5.1.2. Εξαγωγές

#### *Κατανομή πωλήσεων στην Κυπριακή και εξωτερική αγορά*

Από την ανάλυση της κατανομής των πωλήσεων στην Κυπριακή και την εξωτερική αγορά διαπιστώνεται ότι το μερίδιο των πωλήσεων σε εξωτερικές αγορές διατηρείται περίπου στα ίδια επίπεδα κατά την περίοδο 1994-1997. Συγκεκριμένα, το μερίδιο αυτό ανέρχεται στο 21% από το 1994 μέχρι το 1996 και στο 23% το 1997. Από την ανάλυση των δεδομένων κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται ότι το μεγαλύτερο μερίδιο πωλήσεων στην εξωτερική αγορά παρουσιάζεται

<sup>14</sup> Πηγή: Απογραφή Πληθυσμού 1992, Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών.

στις επιχειρήσεις που απασχολούν 50-99 άτομα (32% το 1997) και ακολουθούν κατά σειρά οι επιχειρήσεις που απασχολούν 20-49 άτομα (25%), οι επιχειρήσεις που απασχολούν 100-249 άτομα (24%) και τέλος οι επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα όπου το μερίδιο ανέρχεται μόνο στο 13% του συνόλου των πωλήσεων. Όλα τα στοιχεία διαχρονικά και κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 31.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 31**  
**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ**  
**ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΚΑΤΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΤΟΣ | ΑΓΟΡΑ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|------|--------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|      |        | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| 1994 | ΚΥΠΡΟΣ | 92                  | 79           | 69           | 73             | 79            |
|      | ΕΞΩΤ.  | 8                   | 21           | 31           | 27             | 21            |
| 1995 | ΚΥΠΡΟΣ | 91                  | 79           | 67           | 75             | 79            |
|      | ΕΞΩΤ.  | 9                   | 21           | 33           | 25             | 21            |
| 1996 | ΚΥΠΡΟΣ | 90                  | 78           | 69           | 75             | 79            |
|      | ΕΞΩΤ.  | 10                  | 22           | 31           | 25             | 21            |
| 1997 | ΚΥΠΡΟΣ | 87                  | 75           | 68           | 76             | 77            |
|      | ΕΞΩΤ.  | 13                  | 25           | 32           | 24             | 23            |

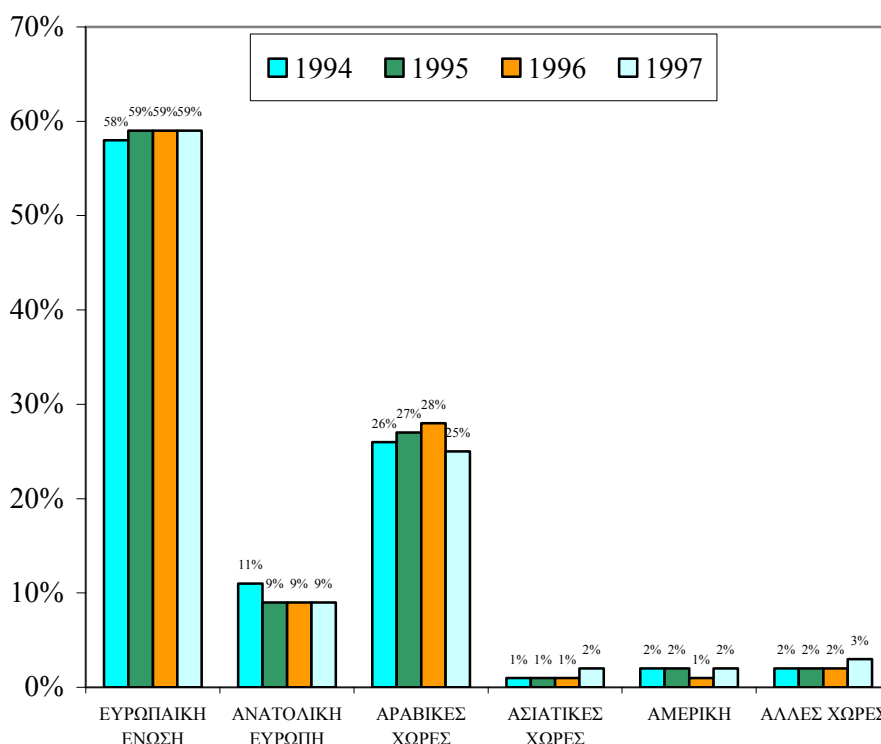
#### *Εξαγωγές κατά χώρα*

Από την εξέταση των γεωγραφικών περιοχών στις οποίες εξάγουν τα προϊόντα τους οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης φαίνεται η μεγάλη εξάρτηση από την αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα, γύρω στο 60% των εξαγωγών προορίζονται για χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το ποσοστό αυτό φαίνεται να είναι περίπου σταθερό για την τετραετία 1994-1997 αφού ανέρχεται στο 58% το 1994 και στο 59% από το 1995 μέχρι το 1997. Η δεύτερη σε σημασία αγορά είναι οι Αραβικές χώρες όπου απορροφούν γύρω στο 25% των συνολικών εξαγωγών. Αναλυτικά, τα ποσοστά αυτά ανέρχονται στο 26% το 1994, στο 27% το 1995, στο 28% το 1996 και στο 25% το



1997. Η επόμενη σημαντική αγορά είναι η Ανατολική Ευρώπη με μερίδιο 9% των εξαγωγών. Μικρότερα μερίδια έχουν η Αμερική (2%), οι Ασιατικές χώρες (2%) και Άλλες χώρες (3%). Η κατανομή των εξαγωγών κατά περιοχή για την περίοδο 1994-1997 παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 68.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 68**  
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗ**



Η συνολική εικόνα της κατανομής των εξαγωγών που παρουσιάζεται στο πιο πάνω Σχεδιάγραμμα δε δίνει τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στην κατανομή των εξαγωγών κατά μέγεθος επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά για τις εξαγωγές του 1997 παρουσιάζονται στον Πίνακα 32. Από αυτά εντοπίζεται ότι στις επιχειρήσεις που απασχολούν από 10-19 άτομα η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ακόμη περισσότερο σημαντική αφού απορροφάει το 77% των εξαγωγών τους. Οι εξαγωγές σε Αραβικές χώρες αντιστοιχούν στο 12% των συνολικών εξαγωγών, οι εξαγωγές σε Άλλες χώρες ανέρχονται στο 7% ενώ πολύ μικρό είναι το ποσοστό των εξαγωγών σε χώρες της Ανατολικής

Ευρώπης (2%). Στις επιχειρήσεις που απασχολούν από 20-49 άτομα οι εξαγωγές στην Ευρωπαϊκή Ένωση ανέρχονται στο 61%, στις Αραβικές χώρες στο 26% και στην Ανατολική Ευρώπη στο 6%. Στις επιχειρήσεις με απασχόληση από 50-99 άτομα οι εξαγωγές στην Ευρωπαϊκή Ένωση ανέρχονται στο 58% του συνόλου, στις Αραβικές χώρες στο 27%, στην Ανατολική Ευρώπη στο 8% και υπάρχουν επίσης εξαγωγές σε Ασιατικές χώρες (4%). Τέλος, στις επιχειρήσεις που απασχολούν από 100-249 άτομα συγκριτικά μειώνεται το ποσοστό των εξαγωγών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (51%) ενώ αυξάνονται τα ποσοστά εξαγωγών στις Αραβικές χώρες (29%) και στην Ανατολική Ευρώπη (16%). Τα αναλυτικά στοιχεία της κατανομής των εξαγωγών κατά περιοχή και μέγεθος επιχείρησης για τα έτη 1994-1996 παρουσιάζονται στους συνημμένους πίνακες 4.5, 4.6 και 4.7 στο Παράρτημα 4.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 32**  
**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1997**

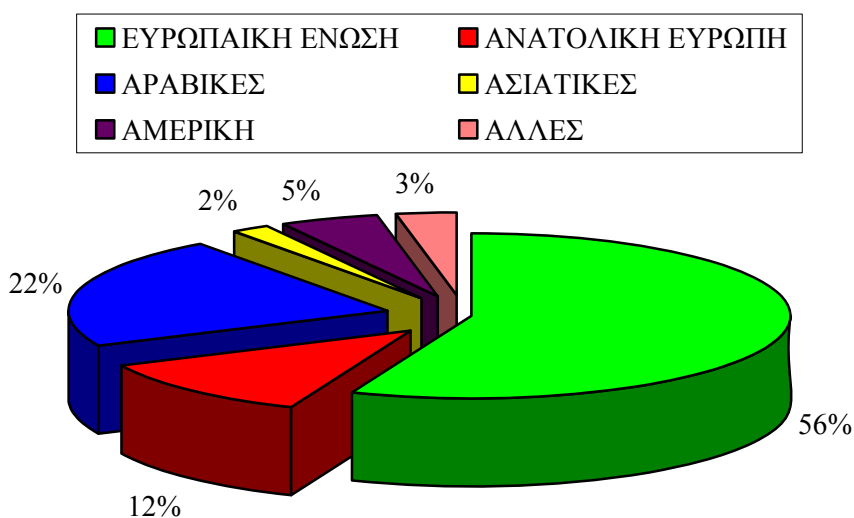
| ΠΕΡΙΟΧΗ                     | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-----------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                             | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ<br/>ΕΝΩΣΗ</b>  | 77                  | 61           | 58           | 51             | <b>59</b>     |
| <b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ<br/>ΕΥΡΩΠΗ</b> | 2                   | 6            | 8            | 16             | <b>9</b>      |
| <b>ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>       | 12                  | 26           | 27           | 29             | <b>25</b>     |
| <b>ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ<br/>ΧΩΡΕΣ</b>  | 1                   | 1            | 4            | 0              | <b>2</b>      |
| <b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>              | 1                   | 3            | 0            | 3              | <b>2</b>      |
| <b>ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>          | 7                   | 3            | 3            | 1              | <b>3</b>      |

Οι επιχειρήσεις έδωσαν και τις εκτιμήσεις τους σε σχέση με την ποσοστιαία κατανομή των εξαγωγών τους κατά περιοχή μέχρι το 2000. Από τις εκτιμήσεις αυτές φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις αναμένουν μείωση του ποσοστού των εξαγωγών τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες (από το 59% το 1997 στο 56% το 2000) και στις Αραβικές χώρες επίσης κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες (από το 25% στο 22%). Αντίθετα, αναμένεται να

αυξηθεί το ποσοστό των εξαγωγών σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες (από το 9% στο 12%) καθώς και στην Αμερική κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες (από το 2% στο 5%).

Αυτή η εκτίμηση δε συνάδει με την προοπτική για στενότερους δεσμούς της Κύπρου με την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσα από την πορεία που θα καταλήγει στην ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Από την άλλη, ίσως να είναι ένδειξη της πρόθεσης των κυπριακών μεταποιητικών βιομηχανιών να αναζητήσουν νέες αγορές τόσο για διεύρυνση των πωλήσεων τους όσο και για την παροχή υπαλλακτικών επιλογών για τις εξαγωγές τους. Η κατανομή των εξαγωγών κατά περιοχή μέχρι το 2000 παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 69 ενώ τα αναλυτικά στοιχεία για την κατανομή των εξαγωγών κατά περιοχή και κατά μέγεθος επιχείρησης μέχρι το 2000 παρουσιάζονται στον Πίνακα 33.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 69**  
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000**  
**ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗ**



**ΠΙΝΑΚΑΣ 33**  
**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000**

| ΠΕΡΙΟΧΗ                 | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |           |
|-------------------------|---------------------|-------|-------|---------|-----------|
|                         | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249    |
|                         | (%)                 | (%)   | (%)   | (%)     | (%)       |
| <b>ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ</b>  | 71                  | 49    | 57    | 51      | <b>56</b> |
| <b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ</b> | 9                   | 5     | 14    | 18      | <b>12</b> |
| <b>ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>   | 13                  | 21    | 23    | 27      | <b>22</b> |
| <b>ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>  | 0                   | 1     | 5     | 0       | <b>2</b>  |
| <b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>          | 2                   | 20    | 0     | 2       | <b>5</b>  |
| <b>ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>      | 5                   | 4     | 1     | 2       | <b>3</b>  |

Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι οι μεγαλύτερες μειώσεις στις εξαγωγές στην Ευρωπαϊκή Ένωση αναμένονται από τις Μικρές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, εκτιμούνται μειώσεις κατά 6 ποσοστιαίες μονάδες (από το 77% στο 71%) για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 άτομα και κατά 12 ποσοστιαίες μονάδες (από το 61% στο 49%) για τις επιχειρήσεις που απασχολούν 20-49 άτομα. Οι Μεσαίες επιχειρήσεις αναμένουν να διατηρήσουν στα ίδια επίπεδα τις εξαγωγές τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυξήσεις στο ποσοστό των εξαγωγών σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης αναμένουν όλες οι επιχειρήσεις από όλα τα μεγέθη. Αυτό είναι αποτέλεσμα της εκτίμησης για ύπαρξη προοπτικών στις αγορές αυτές.

Τέλος, τις σημαντικότερες προοπτικές για αύξηση των εξαγωγών τους στην Αμερική βλέπουν οι επιχειρήσεις που απασχολούν 20-49 άτομα (από το 3% στο 20% του συνόλου). Γενικά, οι Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) παρουσιάζονται σταθερές όσον αφορά τη μελλοντική κατανομή των εξαγωγών τους ενώ οι Μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζονται πιο ανήσυχες και εκτιμούν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις εξαγωγικές αγορές τους.

## **5.2. Θέση στην αγορά**

Στο μέρος αυτό αναλύονται στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν τη θέση των επιχειρήσεων στην αγορά. Τα στοιχεία αυτά επικεντρώνονται στα προϊόντα, στους πελάτες και στους ανταγωνιστές. Πρόσθετα, αναλύονται και παρουσιάζονται στοιχεία αναφορικά με τη βασική αγορά των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης.

### **5.2.1. Προϊόντα, πελάτες και ανταγωνιστές**

Στο μέρος αυτό αναλύονται στοιχεία αναφορικά με τον αριθμό των προϊόντων, τον αριθμό των πελατών, τους ανταγωνιστές τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, τον επηρεασμό της ζήτησης από την τιμή και τις δαπάνες για μάρκετινγκ.

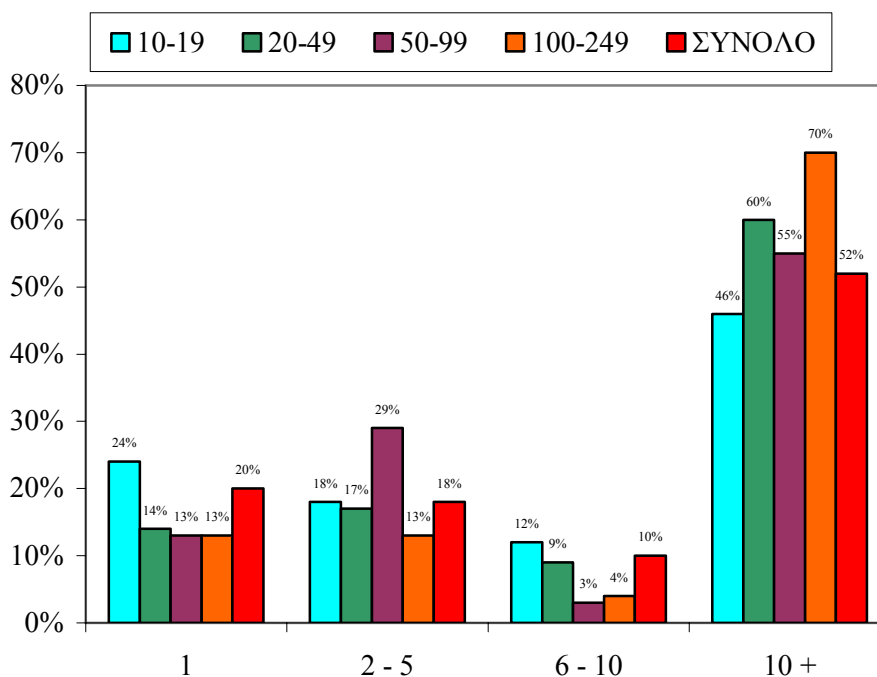
#### ***Αριθμός προϊόντων***

Σε ερώτηση αναφορικά με τον αριθμό των προϊόντων που οι επιχειρήσεις παράγουν και προμηθεύουν στην αγορά η πλειονηφία των επιχειρήσεων έχουν αναφέρει τα 10 και πάνω προϊόντα (52% του συνόλου). Το 20% των επιχειρήσεων προσφέρουν μόνο 1 προϊόν, το 18% προσφέρουν από 2 μέχρι 5 προϊόντα και τέλος το 10% προσφέρουν από 6 μέχρι 10 προϊόντα.

Φαίνεται ότι υπάρχουν αρκετές διαφοροποιήσεις που σχετίζονται με το μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης. Έτσι, το ποσοστό των επιχειρήσεων που παράγουν 1 προϊόν είναι συγκριτικά μεγαλύτερο στις Μικρές επιχειρήσεις (24% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα) ενώ αντίθετα το ποσοστό των επιχειρήσεων που παράγουν από 10 προϊόντα και πάνω είναι συγκριτικά μεγαλύτερο στις μεγάλες επιχειρήσεις (70% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα). Άλλες διαφορές αφορούν τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα όπου η παραγωγή 2 μέχρι 5 προϊόντων (29%) είναι αρκετά μεγαλύτερη από το μέσο όρο (18%).

Τα αναλυτικά στοιχεία για τον αριθμό των προϊόντων που παράγονται και διατίθενται στην αγορά κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 70.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 70**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΙ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



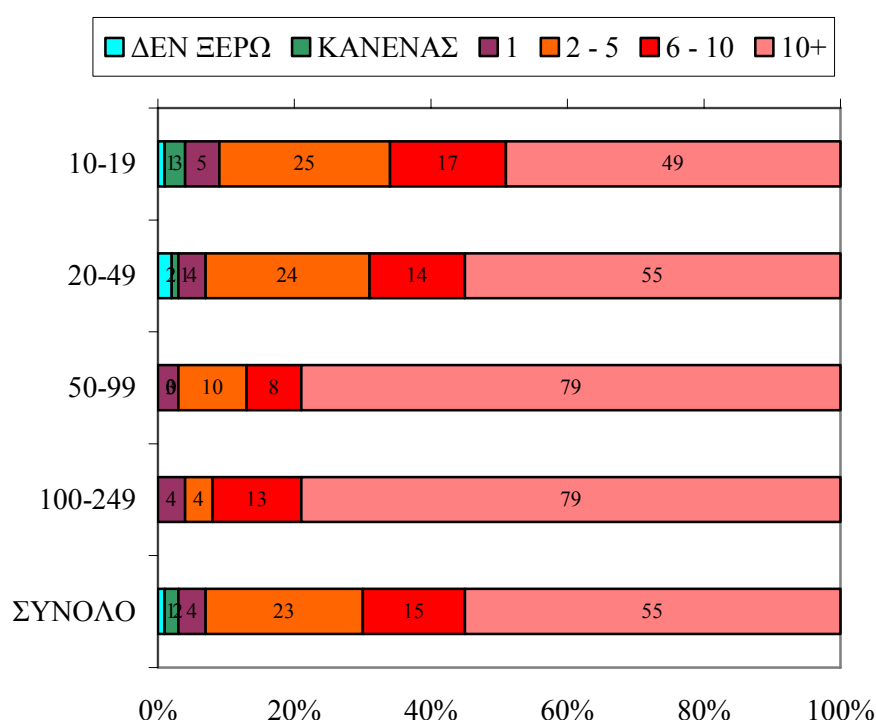
**Αριθμός πελατών**

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης ερωτήθηκαν για τον αριθμό των σημαντικών πελατών τους. Με βάση τις απαντήσεις τους διαπιστώνεται ότι πάνω από τις μισές επιχειρήσεις (55%) θεωρούν ότι ο αριθμός των σημαντικών πελατών τους είναι μεγαλύτερος από 10. Το 23% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι οι σημαντικοί πελάτες τους είναι από 2 μέχρι 5 και το 15% πιστεύουν ότι έχουν από 6 μέχρι 10 σημαντικούς πελάτες. Μικρότερα ποσοστά επιχειρήσεων έχουν τοποθετηθεί ότι είτε έχουν 1 σημαντικό πελάτη (4%) ή κανένα (2%). Γύρω στο 1% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι δεν ξέρουν τον αριθμό των σημαντικών πελατών τους.

Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζεται ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που θεωρούν ότι έχουν

πολλούς σημαντικούς πελάτες (περισσότερους από 10) αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι, στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 49%, στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα ανέρχεται στο 55% και στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) ανέρχεται στο 79%. Τα αναλυτικά στοιχεία για τον αριθμό των σημαντικών πελατών κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 71.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 71  
ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΤΑ  
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



### *Ανταγωνιστές*

Οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν αναφορικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων τις οποίες θεωρούν ότι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές τους. Υπήρχε η δυνατότητα για να επιλέξουν μέχρι δύο μεγέθη επιχειρήσεων. Στο σύνολο των επιχειρήσεων οι κύριοι ανταγωνιστές θεωρούνται οι Μικροεπιχειρήσεις (απασχόληση μέχρι 9 άτομα) και οι Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση από 10-49 άτομα) με αναφορές

από το 45% και το 44% των επιχειρήσεων αντίστοιχα. Αναφορές για τις μεγάλες επιχειρήσεις (απασχόληση από 100 άτομα και πάνω) έγιναν από το 25% των επιχειρήσεων ενώ οι αναφορές στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-99 ατόμων) περιορίστηκαν στο 21% των επιχειρήσεων. Τα αναλυτικά στοιχεία για τους κύριους ανταγωνιστές κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 34.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 34**  
**ΚΥΡΙΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ                                      | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΜΙΚΡΟ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ<br/>(ΜΕΧΡΙ 9 ΑΤΟΜΑ)</b>     | 47                  | 45           | 38           | 14             | <b>45</b>     |
| <b>ΜΙΚΡΕΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ<br/>(10-49 ΑΤΟΜΑ)</b>  | 40                  | 52           | 46           | 41             | <b>44</b>     |
| <b>ΜΕΣΑΙΕΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ<br/>(50-99 ΑΤΟΜΑ)</b> | 15                  | 25           | 30           | 50             | <b>21</b>     |
| <b>ΜΕΓΑΛΕΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ<br/>(100+ ΑΤΟΜΑ)</b>  | 21                  | 26           | 35           | 46             | <b>25</b>     |
| <b>ΔΕΝ ΞΕΡΟΥΝ</b>                                 | 3                   | 0            | 5            | 0              | <b>2</b>      |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>                   | <b>494</b>          | <b>270</b>   | <b>67</b>    | <b>35</b>      | <b>866</b>    |

Όπως είναι αναμενόμενο υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι στην περίπτωση των επιχειρήσεων που απασχολούν από 10-19 άτομα οι κύριοι ανταγωνιστές θεωρούνται οι Μικροεπιχειρήσεις (αναφορές από το 47%) και οι Μικρές επιχειρήσεις (αναφορές από το 40%). Παρόμοια κατάσταση ισχύει και στις επιχειρήσεις που απασχολούν από 20-49 άτομα όπου οι συχνότερες αναφορές είναι το 45% για τις Μικροεπιχειρήσεις και το 52% για τις Μικρές επιχειρήσεις. Στις επιχειρήσεις που απασχολούν από 50-99 άτομα αυξάνεται η συχνότητα αναφοράς για τις μεγάλες επιχειρήσεις ως ανταγωνιστές (35%). Τέλος, στις επιχειρήσεις που



απασχολούν από 100-249 άτομα συνήθως ανταγωνιστές θεωρούνται οι Μεσαίες επιχειρήσεις (αναφορές από το 50%), οι Μεγάλες επιχειρήσεις (αναφορές από το 46%) και οι Μικρές επιχειρήσεις (αναφορές από το 41%) αλλά όχι τόσο οι Μικροεπιχειρήσεις.

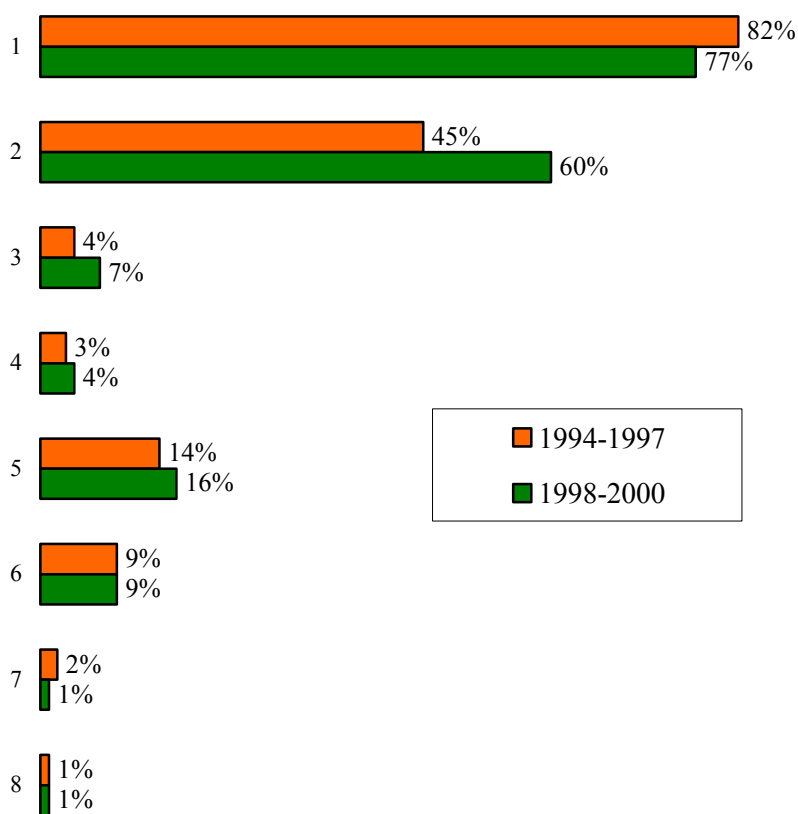
Οι επιχειρήσεις τοποθετήθηκαν αναφορικά με την προέλευση των κυριότερων ανταγωνιστών τους τόσο στην Κυπριακή αγορά όσο και στις αγορές του εξωτερικού για την περίοδο 1994-1997. Επίσης εκτίμησαν για την προέλευση των ανταγωνιστών τους και στις δύο αγορές μέχρι το 2000.

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης στην **Κυπριακή αγορά κατά την περίοδο 1994-1997** προέρχονταν από την Κύπρο (αναφορά από το 82% των επιχειρήσεων), την Ευρωπαϊκή Ένωση (αναφορά από το 45% των επιχειρήσεων), από τις χώρες της Άπω Ανατολής (αναφορά από το 14% των επιχειρήσεων) και από άλλες Ασιατικές χώρες (αναφορά από το 9% των επιχειρήσεων). Οι υπόλοιπες περιοχές ή χώρες έχουν συγκεντρώσει μικρότερο αριθμό αναφορών. Από την ανάλυση των τοποθετήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζεται ότι οι Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι ανταγωνιστές τους προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, τις χώρες της Άπω Ανατολής, από άλλες Ασιατικές χώρες και από την Αμερική. Επίσης οι επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα δε θεωρούν τόσο σημαντικούς τους ανταγωνιστές από χώρες του εξωτερικού, ίσως επειδή απευθύνονται σε διαφορετικά μέρη της αγοράς. Η ανάλυση των τοποθετήσεων για τους ανταγωνιστές της περιόδου 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζεται στον πίνακα 4.8 στο Παράρτημα 4.

Από τις απαντήσεις για την αναμενόμενη προέλευση των κυριότερων ανταγωνιστών στην **Κυπριακή αγορά μέχρι το 2000** εντοπίζεται ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός από χώρες του εξωτερικού. Συγκεκριμένα αυξάνονται τα ποσοστά αναφοράς για την Ευρωπαϊκή Ένωση (από το 45% στο 60%), για τις χώρες της Άπω Ανατολής (από το 14% στο 16%) και από την Ανατολική Ευρώπη (από το 4% στο 7%). Αντίθετα μειώνεται η συχνότητα αναφοράς για ανταγωνιστές από την Κύπρο από το 82% στο 77% των επιχειρήσεων. Η ανάλυση των τοποθετήσεων για τους πιθανούς ανταγωνιστές μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζεται στον πίνακα 4.9

στο Παράρτημα 4. Στο Σχεδιάγραμμα 72 παρουσιάζεται η προέλευση των ανταγωνιστών για τις δύο χρονικές περιόδους.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 72**  
**ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



- 1 : Κύπρος
- 2 : Ευρωπαϊκή Ένωση
- 3 : Ανατολική Ευρώπη
- 4 : Αραβικές χώρες
- 5 : Χώρες της Άπω Ανατολής
- 6 : Άλλες Ασιατικές χώρες
- 7 : Αμερική
- 8 : Άλλες χώρες

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές στις **αγορές του εξωτερικού κατά την περίοδο 1994-1997** προέρχονταν από την Ευρωπαϊκή Ένωση (αναφορά από το 64% των επιχειρήσεων), από τις χώρες της Άπω Ανατολής (αναφορά από το 28% των επιχειρήσεων), από τις Αραβικές χώρες (αναφορά από το 22% των επιχειρήσεων), από την Κύπρο (αναφορά από το 21% των επιχειρήσεων) και από άλλες Ασιατικές χώρες (αναφορά από το 18% των επιχειρήσεων). Οι υπόλοιπες περιοχές ή χώρες έχουν συγκεντρώσει μικρότερο αριθμό αναφορών.

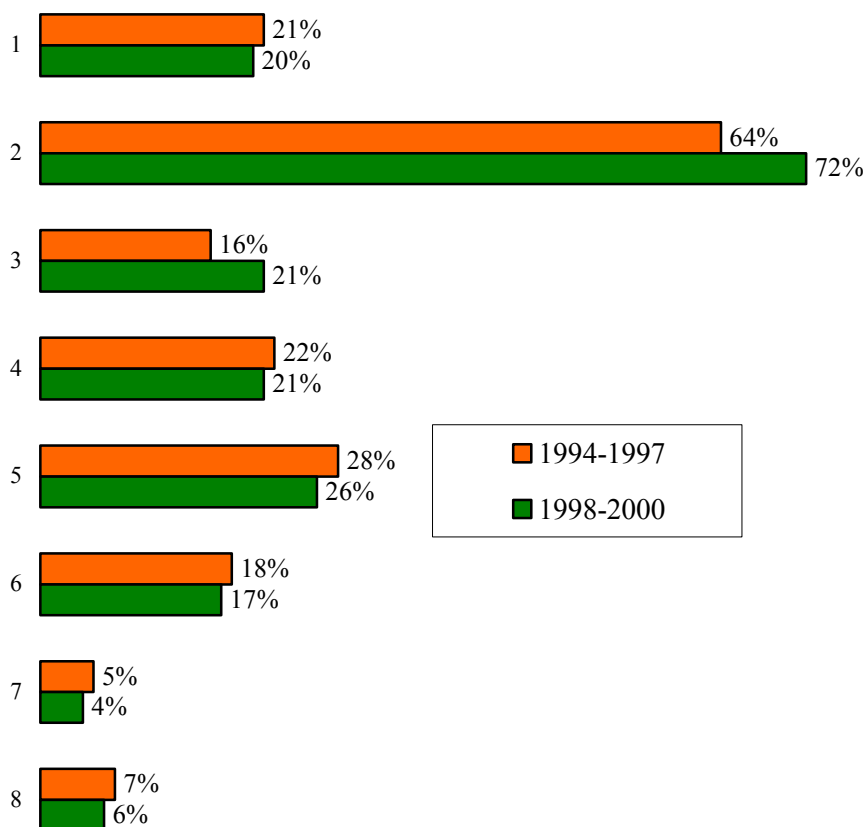
Από την ανάλυση των τοποθετήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζεται ότι τα ποσοστά αναφοράς σε ανταγωνιστές από την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ανατολική Ευρώπη, την Κύπρο, τις άλλες Ασιατικές χώρες και την Αμερική είναι αυξημένα στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) σε σύγκριση με τις Μικρές (απασχόληση 10-49 άτομα). Αντίθετα οι Μικρές επιχειρήσεις θεωρούν σε μεγαλύτερο συγκριτικά βαθμό ανταγωνιστές τους τις Αραβικές χώρες.

Η ανάλυση των τοποθετήσεων για τους ανταγωνιστές της περιόδου 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζεται στον πίνακα 4.10 στο Παράρτημα 4.

Από τις απαντήσεις για την αναμενόμενη προέλευση των κυριότερων ανταγωνιστών στις **αγορές του εξωτερικού μέχρι το 2000** εντοπίζεται ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός από την Ευρωπαϊκή Ένωση (αύξηση στις αναφορές από το 64% στο 72%) και από την Ανατολική Ευρώπη (αύξηση στις αναφορές από το 16% στο 20%). Η συχνότητα αναφοράς για ανταγωνιστές από τις υπόλοιπες περιοχές ή χώρες παραμένει περίπου στα ίδια επίπεδα. Η ανάλυση των τοποθετήσεων για τους πιθανούς ανταγωνιστές μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζεται στον πίνακα 4.11 στο Παράρτημα 4.

Στο Σχεδιάγραμμα 73 παρουσιάζεται η προέλευση των ανταγωνιστών στις αγορές του εξωτερικού για τις δύο χρονικές περιόδους.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 73**  
**ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ**  
**ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**

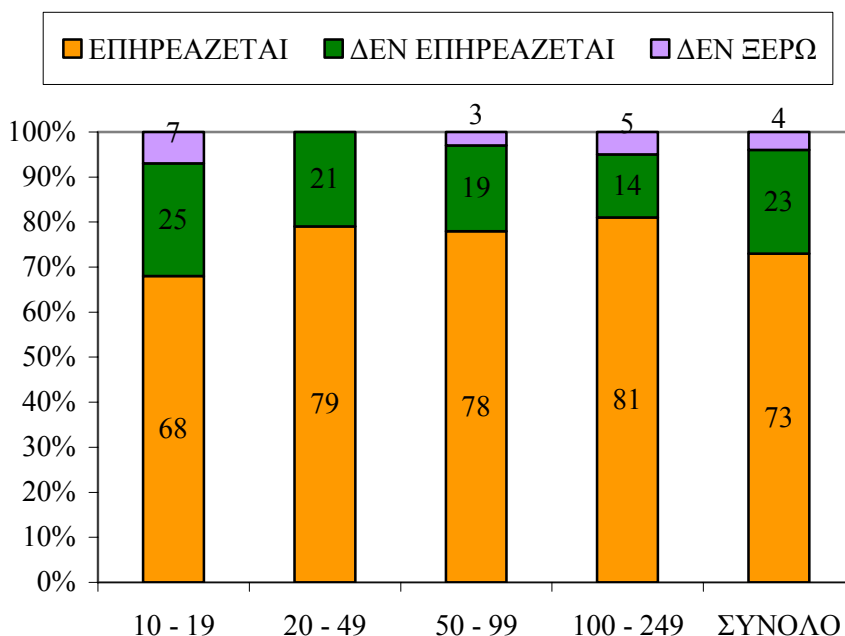


- 1 : Κύπρος
- 2 : Ευρωπαϊκή Ένωση
- 3 : Ανατολική Ευρώπη
- 4 : Αραβικές χώρες
- 5 : Χώρες της Άπω Ανατολής
- 6 : Άλλες Ασιατικές χώρες
- 7 : Αμερική
- 8 : Άλλες χώρες

### Επηρεασμός ζήτησης προϊόντων από την τιμή

Οι επιχειρήσεις τοποθετήθηκαν αναφορικά με τον επηρεασμό της ζήτησης των προϊόντων τους, τόσο στην Κυπριακή όσο και στις εξωτερικές αγορές, από μεταβολές στην τιμή των προϊόντων. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι η ζήτηση για τα προϊόντα τους επηρεάζεται άμεσα από τυχόν μεταβολές στην τιμή των προϊόντων.

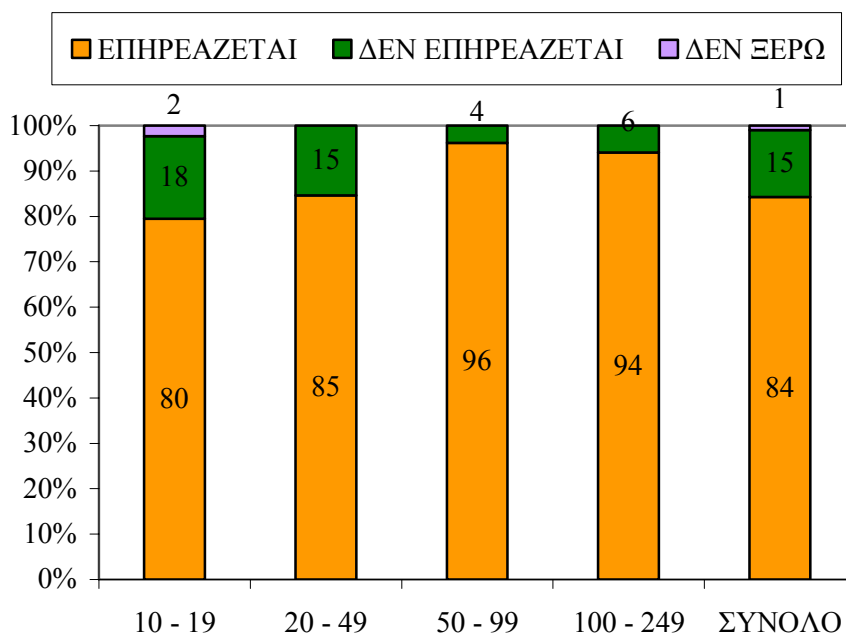
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 74**  
**ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΑΠΟ**  
**ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΗΝ ΤΙΜΗ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ**  
**ΑΓΟΡΑ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Συγκεκριμένα, η τοποθέτηση αυτή έγινε από το 73% των επιχειρήσεων στην περίπτωση της Κυπριακής αγοράς και από το 84% των επιχειρήσεων στην περίπτωση των εξωτερικών αγορών. Από την ανάλυση κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται ότι μεγαλύτερο ποσοστό από τις Μικρές επιχειρήσεις παρά από τις Μεσαίες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η ζήτηση για τα προϊόντα τους δεν επηρεάζεται από μεταβολές στην τιμή. Τα αναλυτικά στοιχεία για τον επηρεασμό της ζήτησης από μεταβολές στην τιμή κατά μέγεθος απασχόλησης

επιχείρησης παρουσιάζονται στα Σχεδιαγράμματα 74 και 75 για την Κυπριακή και τις εξωτερικές αγορές αντίστοιχα.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 75  
ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΑΠΟ  
ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΗΝ ΤΙΜΗ ΣΤΙΣ  
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



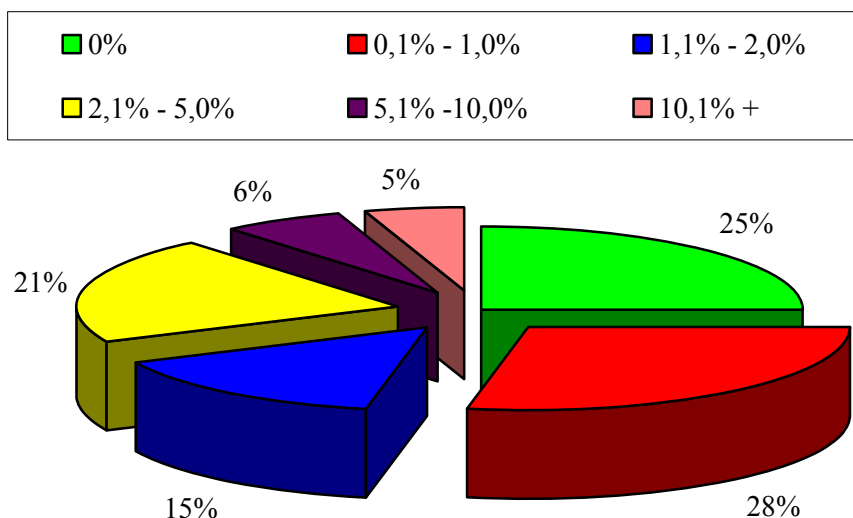
***Δαπάνες για μάρκετινγκ***

Οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν για τις δαπάνες τους για μάρκετινγκ ως ποσοστό των συνολικών δαπανών τους για το 1996. Οι δαπάνες για το μάρκετινγκ καθορίστηκαν ότι αποτελούνται από τη διαφήμιση, την προβολή των προϊόντων και την έρευνα αγοράς. Το ¼ των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι δεν αφιερώνουν οποιαδήποτε ποσά για το μάρκετινγκ. Ποσοστό 28% των επιχειρήσεων αφιερώνουν μέχρι 1% των δαπανών τους για το μάρκετινγκ ενώ 15% των επιχειρήσεων αφιερώνουν από 1,1% μέχρι 2,0% των συνολικών δαπανών τους στο μάρκετινγκ. Το 21% των επιχειρήσεων δαπανούν για το μάρκετινγκ από το 2,1% μέχρι το 5,0% των δαπανών τους. Μόνο μικρός αριθμός επιχειρήσεων δίνουν περισσότερο από το 5,1% των δαπανών τους στο

μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, 6% των επιχειρήσεων δαπανούν από 5,1-10,0% και ακόμη 5% των επιχειρήσεων δαπανούν περισσότερα από το 10,1%.

Σημαντικές διαφορές εντοπίζονται από την εξέταση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης. Συνοπτικά, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν πολύ μεγαλύτερα ποσοστά των δαπανών τους στο μάρκετινγκ από ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις. Αυτό φαίνεται ιδιαίτερα όσο αφορά το ποσοστό των επιχειρήσεων που αφιερώνουν περισσότερα από το 5% των δαπανών τους στο μάρκετινγκ. Αυτό ανέρχεται στο 7% των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα, στο 16% των επιχειρήσεων με απασχόληση 20-49 άτομα, στο 21% των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα και στο 27% των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα. Τα συνολικά στοιχεία για τις δαπάνες στο μάρκετινγκ φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 76 ενώ τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 35.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 76**  
**ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ**  
**ΤΩΝ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΤΟΥ 1996**



**ΠΙΝΑΚΑΣ 35**  
**ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ**  
**ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ 1996**

| ΠΟΣΟΣΤΟ<br>ΔΑΠΑΝΩΝ              | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                 | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>0%</b>                       | 34                  | 17           | 6            | 5              | <b>25</b>     |
| <b>0,1% - 1,0%</b>              | 27                  | 30           | 21           | 26             | <b>28</b>     |
| <b>1,1% - 2,0%</b>              | 12                  | 17           | 15           | 26             | <b>15</b>     |
| <b>2,1% - 5,0%</b>              | 20                  | 20           | 37           | 16             | <b>21</b>     |
| <b>5,1% - 10,0%</b>             | 4                   | 8            | 12           | 11             | <b>6</b>      |
| <b>10,1% +</b>                  | 3                   | 8            | 9            | 16             | <b>5</b>      |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> | <b>450</b>          | <b>266</b>   | <b>60</b>    | <b>31</b>      | <b>807</b>    |

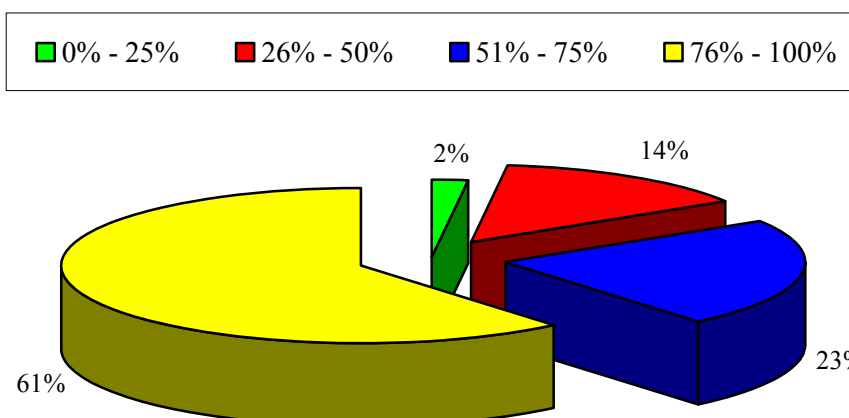
#### 5.2.2. Ανάλυση βασικής αγοράς

Το 61% των επιχειρήσεων έχουν δηλώσει ότι το ποσοστό των πωλήσεων τους για το 1996 που προέρχεται από τη βασική αγορά τους κυμαίνεται από το 76% μέχρι το 100% του συνόλου των πωλήσεων τους. Το 23% των επιχειρήσεων έχουν χαρακτηρίσει τη βασική αγορά τους ως το 51% μέχρι το 75% των πωλήσεων τους, το 14% έχουν δηλώσει από το 26% μέχρι το 50% των πωλήσεων τους και για το υπόλοιπο 2% η βασική αγορά ανέρχεται μέχρι το 25% των πωλήσεων τους. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται σε διαγραμματική μορφή στο Σχεδιάγραμμα 77.

Αναφορικά με τις απαντήσεις κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης δε φαίνεται να παρουσιάζονται ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις. Οι πιο σημαντικές είναι το σχετικά μικρότερο ποσοστό των επιχειρήσεων που απασχολούν από 100-249 άτομα που δίνουν το μερίδιο των πωλήσεων τους στη βασική αγορά από το 76% μέχρι το 100% (50% σε σύγκριση με μέσο όρο 61%). Τα αναλυτικά στοιχεία του ποσοστού των πωλήσεων του 1996 που προέρχεται από τη βασική αγορά κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 36.



**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 77**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ 1996 ΠΟΥ**  
**ΠΡΟΕΡΧΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗ ΒΑΣΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



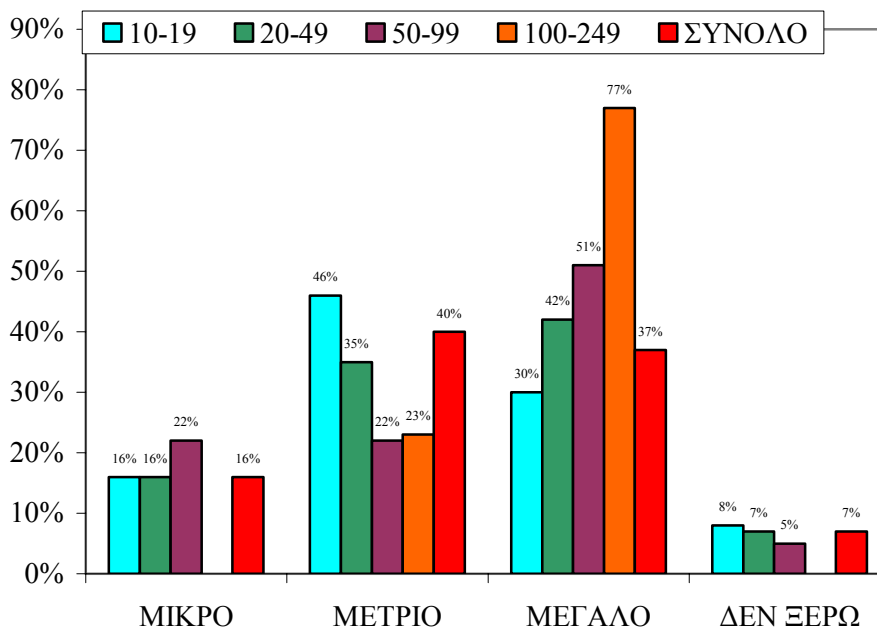
**ΠΙΝΑΚΑΣ 36**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ 1996 ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΕΤΑΙ ΑΠΟ**  
**ΤΗ ΒΑΣΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ            | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |             |            |
|-----------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------|------------|
|                             | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%) | 100-249 (%) | 10-249 (%) |
| 0% - 25%                    | 2                   | 4          | 6         | 0           | 2          |
| 26% - 50%                   | 14                  | 12         | 19        | 20          | 14         |
| 51% - 75%                   | 23                  | 22         | 17        | 30          | 23         |
| 76% - 100%                  | 61                  | 62         | 58        | 50          | 61         |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> | <b>481</b>          | <b>266</b> | <b>66</b> | <b>32</b>   | <b>845</b> |

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις έδωσαν χαρακτηρισμούς του μεριδίου τους στη βασική αγορά τους σε συνάρτηση με τις πωλήσεις, τον αριθμό των πελατών και τη γεωγραφική κάλυψη. Οι χαρακτηρισμοί αυτοί αναλύονται στη συνέχεια.

Το 40% των επιχειρήσεων χαρακτήρισαν ως μέτριο το μερίδιο των πωλήσεων τους στη βασική αγορά της επιχείρησής τους. Παρόμοιο ποσοστό επιχειρήσεων (37%) θεωρούν το μερίδιο αυτό ότι είναι μεγάλο. Ένα 16% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι το μερίδιο τους είναι μικρό ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι 7% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι δεν ξέρουν.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 78**  
**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**  
**ΣΤΗ ΒΑΣΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**

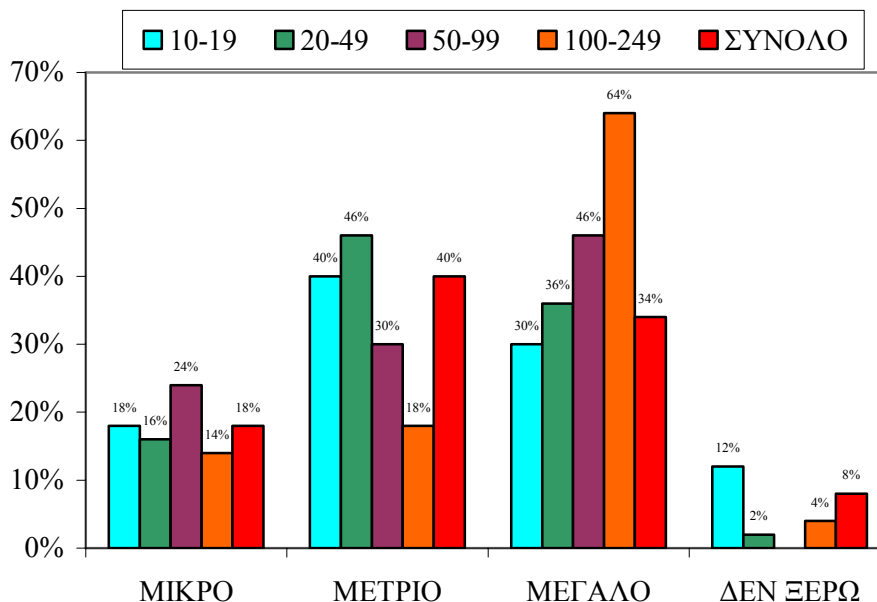


Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνονται σημαντικές αποκλίσεις. Συγκεκριμένα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που χαρακτήρισαν το μερίδιο των πωλήσεων τους ως μεγάλο, αυξάνεται από το 30% των επιχειρήσεων που απασχολούν από 10-19 άτομα μέχρι το 77% των επιχειρήσεων που απασχολούν από 100-249 άτομα. Αντίθετα, μειώνονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που έχουν δώσει τους χαρακτηρισμούς μέτριο και μικρό από το 46% και το 16% μέχρι το 23% και το 0% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 και 100-249 άτομα αντίστοιχα. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν ξέρουν το μερίδιο των πωλήσεων τους

μειώνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, από το 8% στις επιχειρήσεις 10-19 ατόμων στο 0% στις επιχειρήσεις των 100-249 ατόμων. Τα αναλυτικά στοιχεία για το χαρακτηρισμό του μεριδίου των πωλήσεων στη βασική αγορά παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 78.

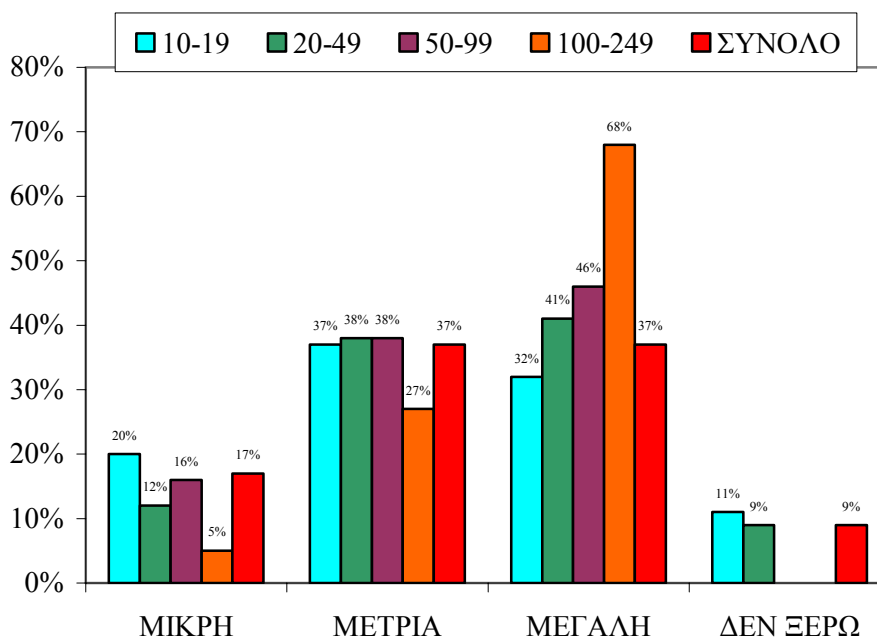
Παρόμοιος χαρακτηρισμός του μεριδίου τους παρουσιάζεται σε σχέση με τον αριθμό των πελατών τους. Έτσι το 40% των επιχειρήσεων το χαρακτήρισε μέτριο, το 34% των επιχειρήσεων έδωσε το χαρακτηρισμό του μεγάλου και το 18% των επιχειρήσεων το χαρακτήρισε μικρό. Όπως και πριν έτσι και εδώ το 8% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι δεν ξέρουν. Οι διαφοροποιήσεις αναφορικά με το μέγεθος της επιχείρησης είναι παρόμοιες με εκείνες για το μερίδιο των πωλήσεων και παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 79.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 79**  
**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΠΕΛΑΤΩΝ**  
**ΣΤΗ ΒΑΣΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



Αναφορικά με τη γεωγραφική κάλυψη της επιχείρησής τους στη βασική αγορά της οι χαρακτηρισμοί μέτρια και μεγάλη έχουν από το 37% των επιχειρήσεων ενώ το 17% των επιχειρήσεων τη χαρακτηρίζει ως μικρή. Ποσοστό 9% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι δεν ξέρουν. Όπως στις προηγούμενες δύο ερωτήσεις έτσι και εδώ υπάρχουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με το μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης. Τα αναλυτικά στοιχεία για το χαρακτηρισμό της γεωγραφικής κάλυψης στη βασική αγορά της επιχείρησης κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 80.

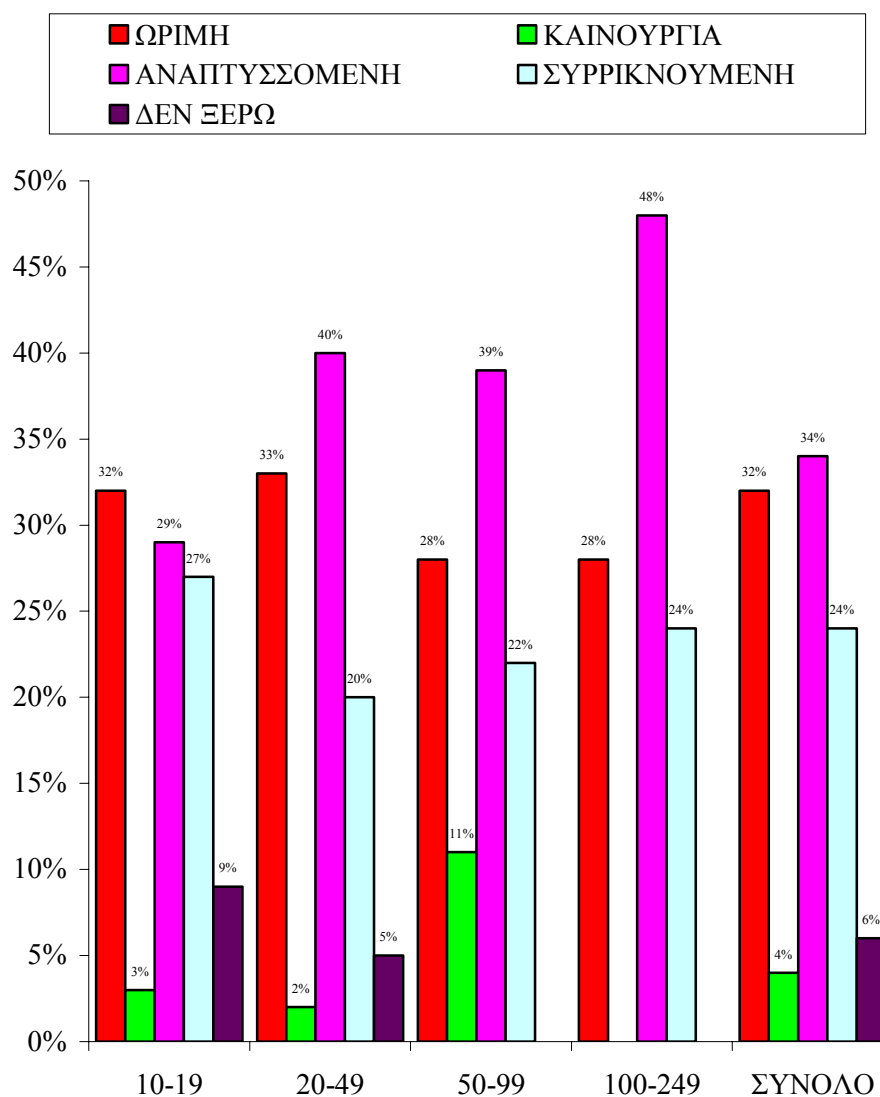
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 80**  
**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ**  
**ΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΗ ΒΑΣΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



Στην ερώτηση για το χαρακτηρισμό της βασικής αγοράς τους το 34% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι αυτή είναι καθιερωμένη/εδραιωμένη αλλά αναπτυσσόμενη. Το 32% των επιχειρήσεων τη χαρακτήρισαν ως ώριμη/σταθερή ενώ το 24% των επιχειρήσεων τη χαρακτήρισαν ως συρρικνούμενη. Αξιοσημείωτο είναι ότι μόνο 4% των επιχειρήσεων θεωρούν τη βασική αγορά τους ως καινούργια με πολλές προοπτικές

ενώ 6% απάντησαν ότι δεν ξέρουν. Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης δε φαίνεται να υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις. Ο χαρακτηρισμός της βασικής αγοράς από όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 81.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 81**  
**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



### **5.3. Στρατηγική πωλήσεων και μάρκετινγκ**

Στο μέρος αυτό αναλύονται οι στρατηγικές επιλογές που οι επιχειρήσεις είτε ακολούθησαν κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994 – 1997 ή σκοπεύουν να ακολουθήσουν μέχρι το 2000 στα θέματα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι στρατηγικές για αύξηση των πωλήσεων, οι στρατηγικές σε σχέση με τα προϊόντα και τα σημεία διαφοροποίησης προϊόντων.

#### ***Στρατηγική με στόχο την αύξηση των πωλήσεων***

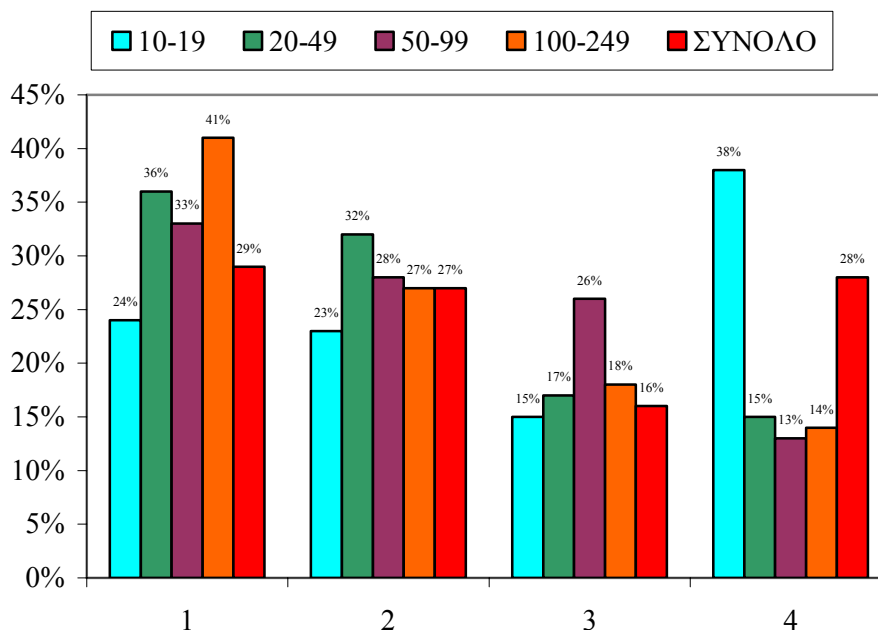
Στο θέμα της αύξησης των πωλήσεων για την περίοδο 1994-1997 οι επιχειρήσεις είναι περίπου ίσα κατανεμημένες στις τρεις από τις τέσσερις διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές οι οποίες ήταν η εξεύρεση νέων αγορών με υφιστάμενα προϊόντα, η προώθηση νέων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές, η προώθηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές και η προώθηση υφιστάμενων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές.

Συγκεκριμένα, το 29% των επιχειρήσεων ανέφεραν την εξεύρεση νέων αγορών για τα υφιστάμενα προϊόντα, το 28% των επιχειρήσεων ανέφεραν την προώθηση υφιστάμενων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές, το 27% των επιχειρήσεων έχουν επιλέξει την προώθηση νέων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές και σχετικά μικρότερο ποσοστό του 16% ανέφεραν την προώθηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές.

Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται ότι οι Μεσαίες επιχειρήσεις (50-99 και 100-249 άτομα) προτίμησαν την εξεύρεση νέων αγορών για τα υφιστάμενα προϊόντα (33% και 41% αντίστοιχα) και σε λιγότερο βαθμό την προώθηση υφιστάμενων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές (13% και 14% αντίστοιχα).

Τα αναλυτικά στοιχεία αναφορικά με τη στρατηγική για αύξηση των πωλήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 82.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 82**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ**  
**ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**

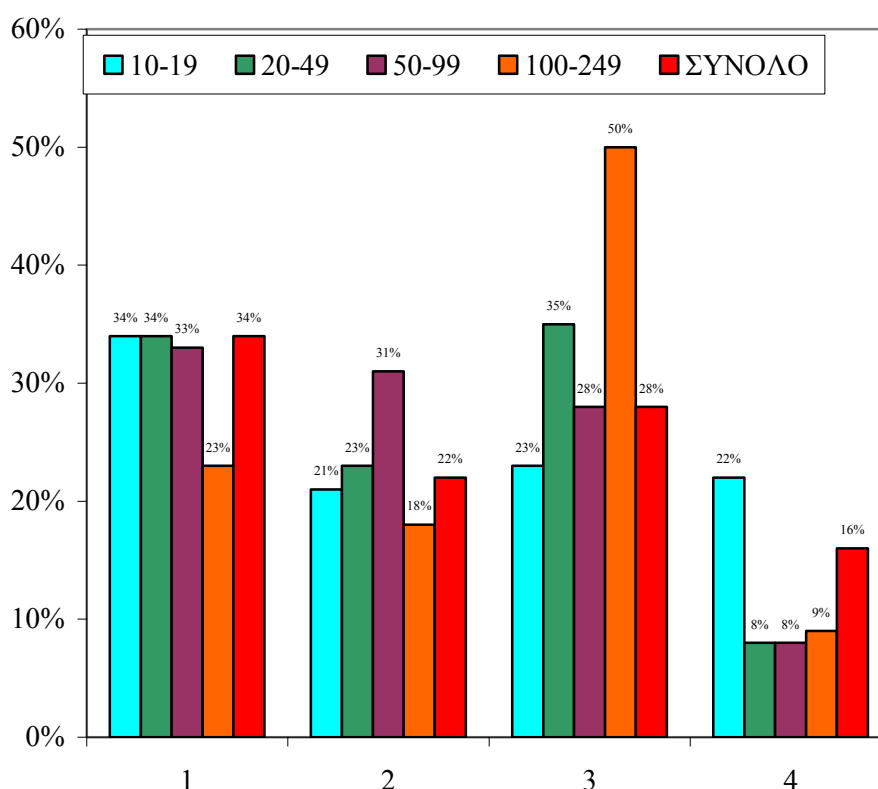


- 1 : Εξεύρεση νέων αγορών με υφιστάμενα προϊόντα  
 2 : Προώθηση νέων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές  
 3 : Προώθηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές  
 4 : Προώθηση υφιστάμενων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές

Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τη στρατηγική για αύξηση των πωλήσεων που αναμένεται να ακολουθήσουν μέχρι το 2000 φανερώνουν διαφοροποιήσεις σε σχέση με τη στρατηγική που ακολούθησαν κατά την περίοδο 1994-1997. Συγκεκριμένα, αυξάνονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που θα αναζητήσουν νέες αγορές. Ειδικότερα αυξάνεται κατά 12 ποσοστιαίες μονάδες (από το 16% στο 28%) το ποσοστό των επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι θα προωθήσουν νέα προϊόντα σε νέες αγορές και κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες (από το 29% στο 34%) το ποσοστό των επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι θα βρουν νέες αγορές για τα υφιστάμενα προϊόντα τους. Αντίθετα, μειώνονται κατά 12 ποσοστιαίες μονάδες (από το 28% στο

16%) και κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες (από το 27% στο 22%) αντίστοιχα τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν πως θα προωθήσουν σε υφιστάμενες αγορές είτε υφιστάμενα προϊόντα ή νέα προϊόντα.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 83**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ**  
**ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



- 1 : Εξεύρεση νέων αγορών με υφιστάμενα προϊόντα
- 2 : Προώθηση νέων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές
- 3 : Προώθηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές
- 4 : Προώθηση υφιστάμενων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές

Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης διαπιστώνονται σημαντικές αποκλίσεις. Οι Μικρές επιχειρήσεις με απασχόληση 10-49 ατόμων ακολουθούν τη γενική



εικόνα όπως περιγράφηκε πιο πάνω. Οι επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 ατόμων αυξάνουν επίσης το ποσοστό προώθησης νέων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες (από το 28% στο 31%). Τέλος, οι επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα αυξάνουν δραστικά τα ποσοστά για προώθηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές (από το 18% στο 50%). Τα αναλυτικά στοιχεία για τη στρατηγική για αύξηση των πωλήσεων που θα ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις μέχρι το 2000, κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 83.

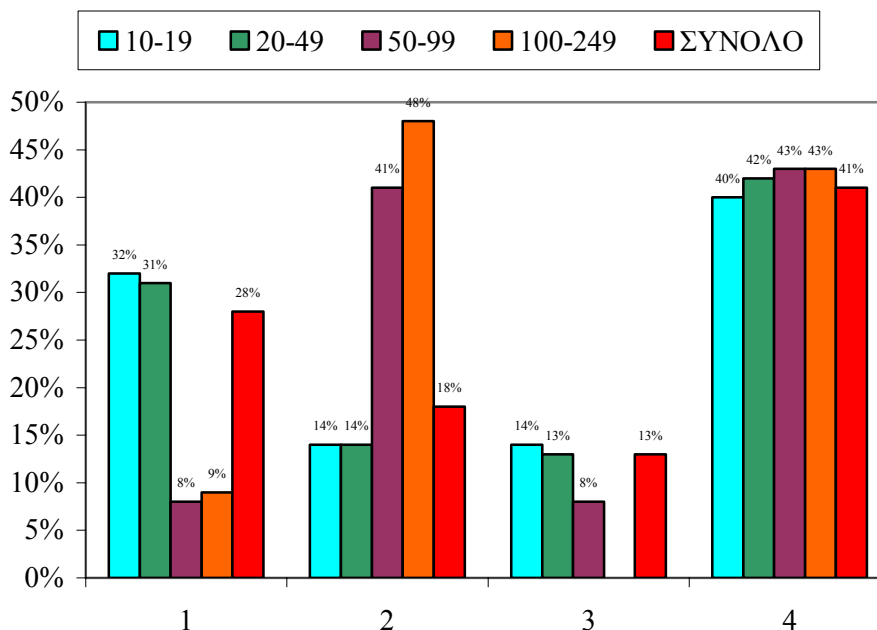
### ***Στρατηγική σε σχέση με τα προϊόντα***

Το 41% των επιχειρήσεων ανέφεραν την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που ξεχωρίζουν ποιοτικά ως τοποθέτηση για τη στρατηγική σε σχέση με τα προϊόντα τους που ακολούθησαν την περίοδο 1994-1997. Η παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος αναφέρθηκε από το 28% των επιχειρήσεων, η παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων προτιμήθηκε από το 18% των επιχειρήσεων και η παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων με χαμηλό κόστος από το 13% των επιχειρήσεων.

Εντοπίζονται διαφορές ανάμεσα στις στρατηγικές επιλογές ανάλογα με το μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης. Η επιλογή της παραγωγής προϊόντων με χαμηλό κόστος (εξειδικευμένων και μη) μειώνεται στις επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους. Έτσι η επιλογή αυτή ανέρχεται στο 46% των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα, στο 44% των επιχειρήσεων με απασχόληση 20-49 άτομα, στο 16% των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα και μόνο στο 9% των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα. Αντίθετα, υπάρχει αύξηση στο ποσοστό των μεγαλύτερων επιχειρήσεων που επιλέγουν την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων. Αυτό κυμαίνεται από το 14% για τις επιχειρήσεις των 10-19 ατόμων στο 48% για τις επιχειρήσεις των 100-249 ατόμων.

Τα αναλυτικά στοιχεία για τη στρατηγική για τα προϊόντα που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 84.

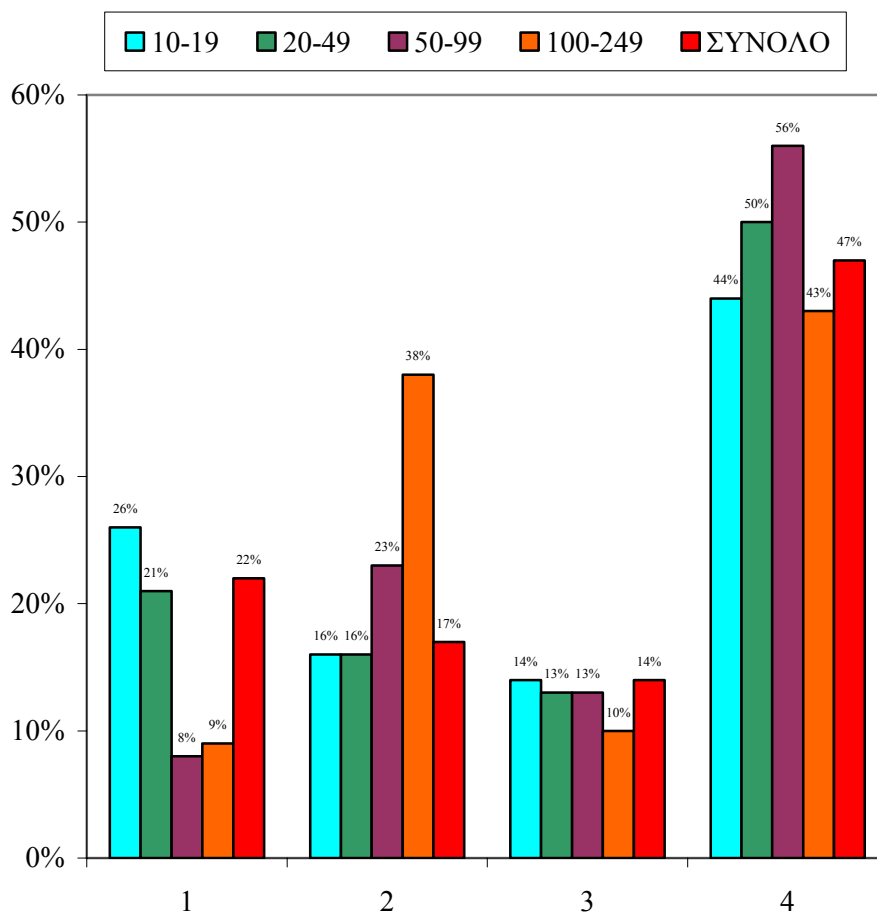
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 84**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**  
**ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



- 1 : Παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος  
 2 : Παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων  
 3 : Παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων με χαμηλό κόστος  
 4 : Παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που ξεχωρίζουν ποιοτικά

Από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τη στρατηγική για τα προϊόντα τους που θα ακολουθήσουν μέχρι το 2000 διαφαίνονται κάποιες διαφοροποιήσεις σε σχέση με εκείνη που ακολούθησαν μέχρι το 1997. Συγκεκριμένα, αυξάνεται κατά 6 ποσοστιαίες μονάδες (από το 41% στο 47%) το ποσοστό των επιχειρήσεων που επιλέγουν την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που ξεχωρίζουν ποιοτικά. Αντίθετα μειώνεται με τις ίδιες ποσοστιαίες μονάδες (από το 28% στο 22%) το ποσοστό των επιχειρήσεων που επιλέγουν την παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος. Οι άλλες δύο επιλογές παραμένουν περίπου στα ίδια επίπεδα.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 85**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**  
**ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



- 1 : Παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος  
 2 : Παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων  
 3 : Παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων με χαμηλό κόστος  
 4 : Παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που ξεχωρίζουν ποιοτικά

Από την ανάλυση των επιλογών ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης φαίνεται ότι η μείωση στο ποσοστό που επιλέγουν την παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος αφορά αποκλειστικά τις

Μικρές επιχειρήσεις (μείωση κατά 6 και 10 ποσοστιαίες μονάδες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 και 20-49 άτομα αντίστοιχα). Η επιλογή της παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων μειώνεται στις Μεσαίες επιχειρήσεις (μείωση κατά 18 και 10 ποσοστιαίες μονάδες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 και 100-249 άτομα αντίστοιχα). Αξιοσημείωτο είναι επίσης η αύξηση του ποσοστού των Μεσαίων επιχειρήσεων που επιλέγουν την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων με χαμηλό κόστος (αύξηση κατά 5 και 10 ποσοστιαίες μονάδες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 και 100-249 άτομα αντίστοιχα). Η επιλογή της παραγωγής εξειδικευμένων προϊόντων που ξεχωρίζουν ποιοτικά αυξάνεται σε όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων με εξαίρεση τις επιχειρήσεις που απασχολούν από 100-249 άτομα. Τα αναλυτικά στοιχεία για τις στρατηγικές επιλογές σε σχέση με τα προϊόντα μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 85.

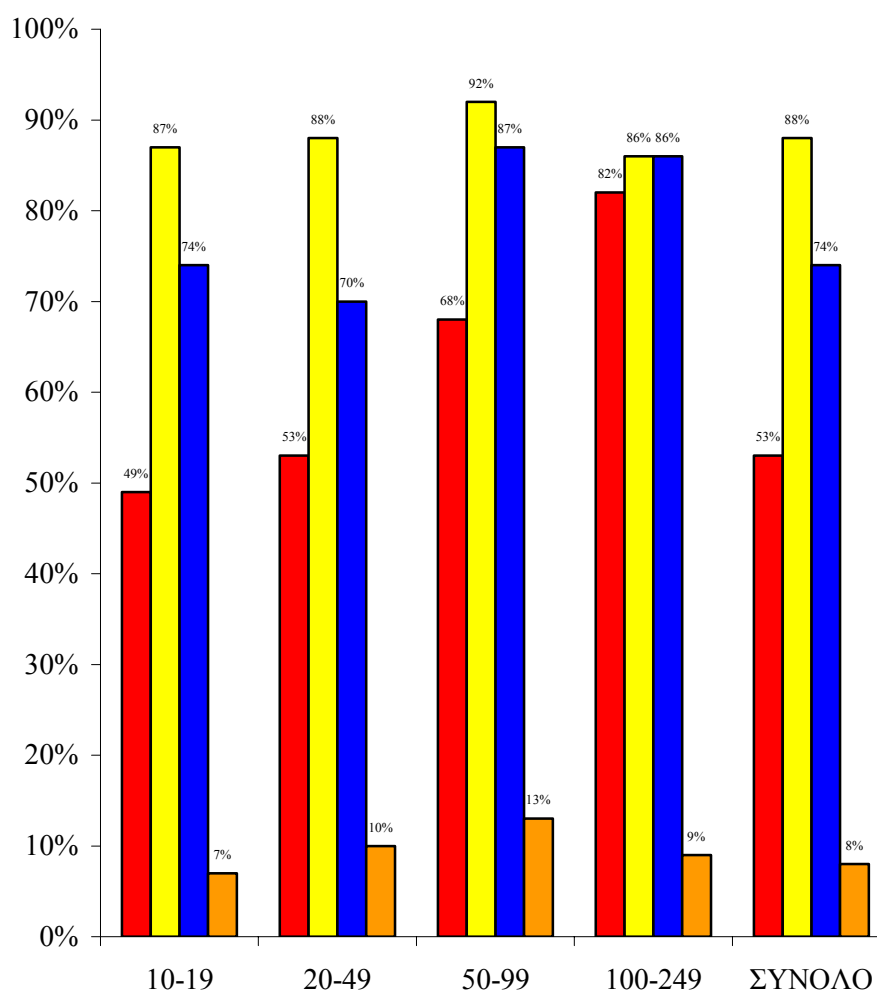
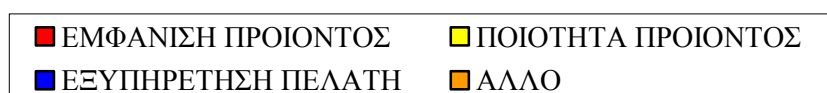
### ***Σημεία διαφοροποίησης προϊόντων***

Αναφορικά με τα κύρια σημεία διαφοροποίησης των προϊόντων τους, το 88% των επιχειρήσεων ανέφεραν την ποιότητα του προϊόντος, το 74% ανέφεραν την εξυπηρέτηση του πελάτη και το 53% ανέφεραν την εμφάνιση του προϊόντος. Οι επιλογές αυτές φαίνεται να ισχύουν περίπου σε όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων παρόλο που οι Μεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται να δίνουν αυξημένη έμφαση στην εμφάνιση του προϊόντος.

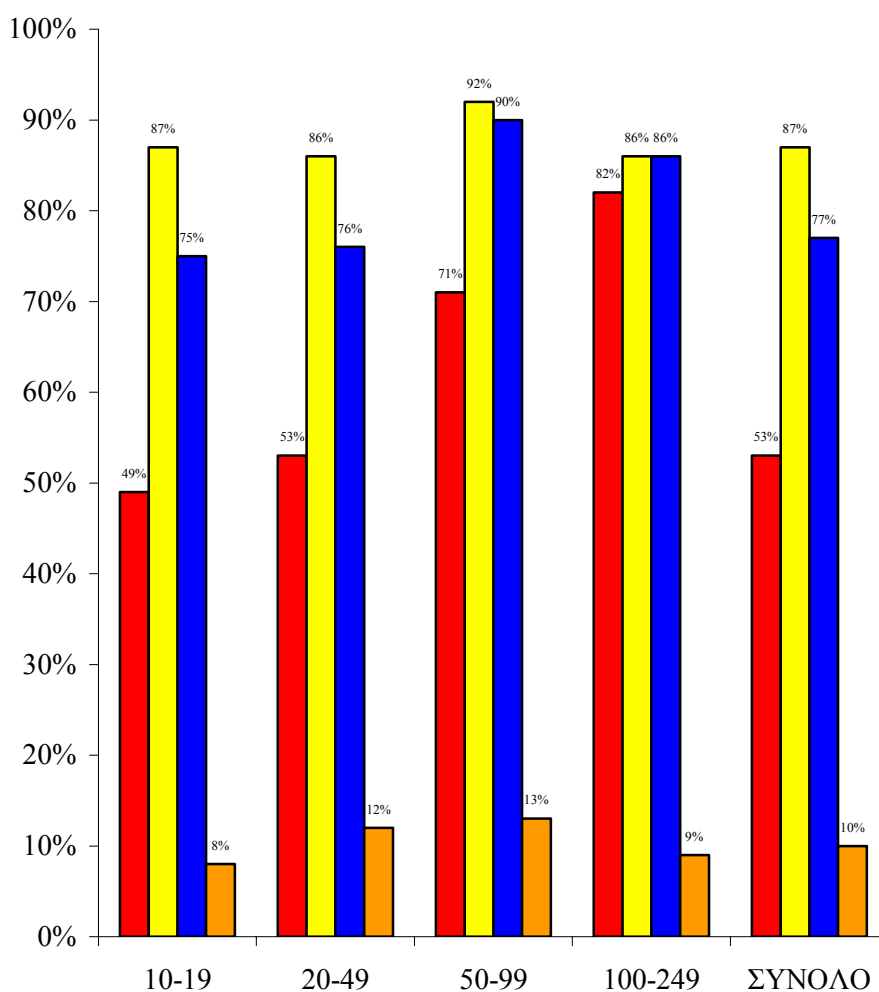
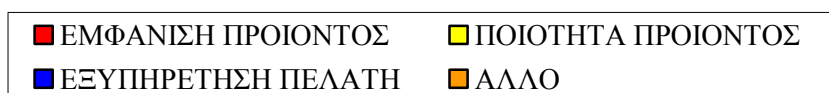
Οι επιλογές αυτές αναφορικά με τη διαφοροποίηση των προϊόντων φαίνεται να ισχύουν και για την περίοδο μέχρι το 2000. Έτσι το 87% των επιχειρήσεων ανέφεραν την ποιότητα του προϊόντος, το 77% ανέφεραν την εξυπηρέτηση του πελάτη και το 53% ανέφεραν την εμφάνιση του προϊόντος. Όπως και προηγούμενα δε φαίνεται να παρουσιάζονται οποιεσδήποτε διαφοροποιήσεις ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης παρόλο που οι Μεσαίες επιχειρήσεις εξακολουθούν να δίνουν αυξημένη έμφαση στην εμφάνιση του προϊόντος.

Τα κύρια σημεία διαφοροποίησης των προϊόντων για τις περιόδους 1994-1997 και 1998-2000 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στα Σχεδιαγράμματα 86 και 87.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 86**  
**ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ**  
**ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 87**  
**ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ**  
**ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



#### **5.4. Εξέταση στοιχείων πωλήσεων και μάρκετινγκ**

Με στόχο την εξέταση τόσο του βαθμού σημασίας όσο και του βαθμού απόδοσης της επιχείρησης κατά την περίοδο 1994-1997 πάνω σε συγκεκριμένα στοιχεία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, έγιναν τοποθετήσεις από τις επιχειρήσεις. Οι δυνατότητες για βαθμολογία της σημασίας ήταν από το 1 (καθόλου σημαντικό) μέχρι το 5 (πολύ μεγάλη σημασία). Αντίστοιχα, οι δυνατές βαθμολογίες στην απόδοση ήταν από το 1 (καθόλου ικανοποιητική) μέχρι το 5 (πολύ ικανοποιητική).

Στον Πίνακα 37 παρουσιάζεται ο μέσος όρος του βαθμού σημαντικότητας των απαντήσεων για τα στοιχεία του μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων κυμαίνονται από το 3,0 μέχρι το 4,3. Τα τρία στοιχεία στα οποία οι επιχειρήσεις αποδίδουν τη μεγαλύτερη σημασία είναι:

- Δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες (4,3)
- Χειρισμός παραπόνων πελατών (4,3)
- Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση (4,2)

Αντίθετα τα στοιχεία στα οποία η σημασία που αποδίδεται από τις επιχειρήσεις είναι συγκριτικά μειωμένη είναι:

- Διαφήμιση μέσα από τα ΜΜΕ (3,0)
- Επέκταση σε αγορές του εξωτερικού (3,0)
- Αύξηση του αριθμού των προϊόντων (3,4)
- Ανάπτυξη δικτύου διανομής (3,4)

Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης διαπιστώνεται ότι η σημασία που δίνεται σε όλα τα στοιχεία του μάρκετινγκ και πωλήσεων αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι αυτό αποδεικνύει τη μικρότερη σημασία που αποδίδουν στο μάρκετινγκ και πωλήσεις οι Μικρές επιχειρήσεις, πράγμα που ήδη φάνηκε και από τις δαπάνες για

μάρκετινγκ ως ποσοστού στις συνολικές δαπάνες του 1996 (βλέπε μέρος 5.2.1).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 37**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**  
**ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Βαθμολογίας)**

| ΣΤΟΙΧΕΙΑ   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|--|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|  | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ<br>ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ  | 3,7                 | 3,9   | 4,2   | 4,0     | 3,8    |
| ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ<br>ΚΑΝΑΛΙΩΝ<br>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ<br>ΜΕ ΤΟΥΣ<br>ΠΕΛΑΤΕΣ                       | 4,1                 | 4,4   | 4,5   | 4,5     | 4,3    |
| ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ<br>ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ<br>ΠΕΛΑΤΩΝ  | 4,2                 | 4,3   | 4,6   | 4,6     | 4,3    |
| ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ<br>ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΤΑ<br>ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ  | 4,2                 | 4,2   | 4,4   | 4,3     | 4,2    |
| ΑΠΟΔΟΣΗ<br>ΠΩΛΗΤΩΝ<br>(ΓΝΩΣΕΙΣ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ,<br>ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ,<br>ΤΕΧΝΙΚΗ<br>ΠΩΛΗΣΗΣ) | 3,8                 | 4,2   | 4,5   | 4,5     | 4,0    |
| ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ<br>ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΑ<br>ΜΜΕ  | 2,8                 | 3,1   | 3,7   | 3,7     | 3,0    |
| ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ<br>ΠΡΟΩΘΗΣΗ  | 3,6                 | 3,7   | 4,3   | 4,5     | 3,8    |
| ΑΝΑΛΥΣΗ<br>ΠΩΛΗΣΕΩΝ  | 3,9                 | 4,3   | 4,4   | 4,6     | 4,1    |
| ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΗ<br>ΝΤΟΠΙΑ ΑΓΟΡΑ   | 4,0                 | 4,1   | 4,3   | 4,5     | 4,1    |



| ΣΤΟΙΧΕΙΑ                          | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |            |
|-----------------------------------|---------------------|-------|-------|---------|------------|
|                                   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249     |
| ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΕ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ | 2,7                 | 3,2   | 3,8   | 4,1     | <b>3,0</b> |
| ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ  | 3,3                 | 3,5   | 3,8   | 4,0     | <b>3,4</b> |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ         | 3,3                 | 3,4   | 3,8   | 4,3     | <b>3,4</b> |
| ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ              | 3,9                 | 4,0   | 4,2   | 4,5     | <b>4,0</b> |

#### Επεξήγηση βαθμολογιών σημαντικότητας:

- 1 = Καθόλου
- 2 = Μικρή
- 3 = Μέτρια
- 4 = Μεγάλη
- 5 = Πολύ μεγάλη

Από την ανάλυση του βαθμού απόδοσης των επιχειρήσεων στα στοιχεία μάρκετινγκ και πωλήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 γενικά διαπιστώνονται χαμηλότερες βαθμολογίες από εκείνες που έχουν χαρακτηρίσει το βαθμό σημαντικότητας. Οι βαθμολογίες κυμαίνονται από το 2,3 μέχρι το 4,1. Τα στοιχεία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ στα οποία η απόδοση παρουσιάζεται σχετικά καλύτερη είναι:

- Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση (4,1)
- Χειρισμός παραπόνων πελατών (4,0)
- Δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες (3,8)

Τα στοιχεία τα οποία παίρνουν τη μικρότερη σχετικά βαθμολογία αναφορικά με την απόδοση είναι:

- Επέκταση σε αγορές του εξωτερικού (2,3)

- Διαφήμιση μέσα από τα ΜΜΕ (2,5)
- Διεξαγωγή έρευνας αγοράς (3,1)
- Αύξηση του αριθμού των προϊόντων (3,1)
- Ανάπτυξη δικτύου διανομής (3,1)

Όπως στην περίπτωση της σημασίας έτσι και εδώ ο βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης. Στον Πίνακα 38 παρουσιάζεται ο μέσος όρος της απόδοσης στα σημεία μάρκετινγκ και πωλήσεων για την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 38**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**  
**ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Βαθμολογίας)**

| ΣΤΟΙΧΕΙΑ   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|--|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|  | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ<br>ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ  | 2,9                 | 3,2   | 3,2   | 3,6     | 3,1    |
| ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ<br>ΚΑΝΑΛΙΩΝ<br>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ<br>ΜΕ ΤΟΥΣ<br>ΠΕΛΑΤΕΣ                       | 3,7                 | 3,9   | 3,8   | 4,2     | 3,8    |
| ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ<br>ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ<br>ΠΕΛΑΤΩΝ  | 3,9                 | 4,0   | 4,2   | 4,5     | 4,0    |
| ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ<br>ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΤΑ<br>ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ  | 4,0                 | 4,1   | 4,1   | 4,2     | 4,1    |
| ΑΠΟΔΟΣΗ<br>ΠΩΛΗΤΩΝ<br>(ΓΝΩΣΕΙΣ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ,<br>ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ,<br>ΤΕΧΝΙΚΗ<br>ΠΩΛΗΣΗΣ) | 3,3                 | 3,5   | 3,7   | 4,0     | 3,5    |

| ΣΤΟΙΧΕΙΑ                          | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|-----------------------------------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|                                   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΑ ΜΜΕ         | 2,4                 | 2,5   | 3,0   | 3,4     | 2,5    |
| ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ              | 3,0                 | 3,2   | 3,6   | 4,2     | 3,2    |
| ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ                  | 3,4                 | 3,8   | 4,0   | 4,4     | 3,6    |
| ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΗ ΝΤΟΠΙΑ ΑΓΟΡΑ         | 3,3                 | 3,5   | 3,7   | 4,1     | 3,4    |
| ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΕ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ | 2,1                 | 2,5   | 2,7   | 3,4     | 2,3    |
| ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ  | 3,0                 | 3,2   | 3,5   | 3,7     | 3,1    |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ         | 3,0                 | 3,2   | 3,6   | 4,0     | 3,1    |
| ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ              | 3,6                 | 3,7   | 3,8   | 4,1     | 3,7    |

#### Επεξήγηση βαθμολογιών απόδοσης:

- 1 = Καθόλου ικανοποιητική
- 2 = Μη ικανοποιητική
- 3 = Μέτρια
- 4 = Ικανοποιητική
- 5 = Πολύ ικανοποιητική

Ένας δείκτης που φανερώνει τα στοιχεία του μάρκετινγκ και πωλήσεων που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι οι διαφορές ανάμεσα στη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις και στην απόδοση που έχουν επιτύχει. Μετά από υπολογισμό των διαφορών αυτών εντοπίζεται ότι τα μεγαλύτερα προβλήματα αφορούν τα ακόλουθα στοιχεία:

- Διεξαγωγή έρευνας αγοράς (0,7)
- Επέκταση στη ντόπια αγορά (0,7)

- Επέκταση σε αγορές του εξωτερικού (0,7)

Από την εξέταση του δείκτη αυτού κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζονται τα στοιχεία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ με τα σημαντικότερα προβλήματα στα διάφορα μεγέθη επιχειρήσεων. Αυτά παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα:
  - Διεξαγωγή έρευνας αγοράς (0,8)
  - Επέκταση στη ντόπια αγορά (0,7)
- Επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα:
  - Διεξαγωγή έρευνας αγοράς (0,7)
  - Απόδοση πωλητών (γνώσεις προϊόντων, προσέγγιση, τεχνική πώλησης) (0,7)
  - Επέκταση σε αγορές του εξωτερικού (0,7)
- Επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα:
  - Επέκταση σε αγορές του εξωτερικού (1,1)
  - Διεξαγωγή έρευνας αγοράς (1,0)
  - Απόδοση πωλητών (γνώσεις προϊόντων, προσέγγιση, τεχνική πώλησης) (0,8)
  - Δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες (0,7)
  - Διαφήμιση μέσα από τα ΜΜΕ (0,7)
  - Προβολή και προώθηση (0,7)
- Επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα:
  - Επέκταση σε αγορές του εξωτερικού (0,7)

## **6. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται στοιχεία σε σχέση με την παραγωγική διαδικασία και τις στρατηγικές που εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις κατά την περίοδο 1994-1997 καθώς και την παραγωγική διαδικασία και τις στρατηγικές που προτίθενται να ακολουθήσουν κατά την περίοδο μέχρι το 2000. Πρόσθετα, αναλύονται θέματα που αφορούν τους τομείς συνεργασίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις και το επίπεδο τεχνολογίας των επιχειρήσεων.

### **6.1. Παραγωγική διαδικασία**

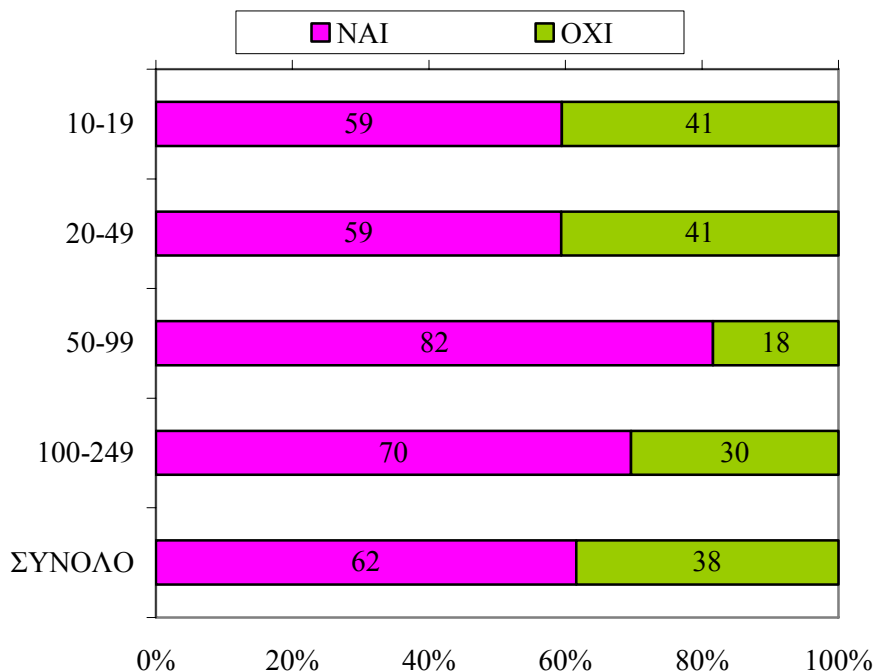
#### *Εισαγωγή νέων προϊόντων*

Το 62% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι εισήγαγαν νέα προϊόντα στην παραγωγή τους κατά την περίοδο 1994-1997. Το υπόλοιπο 38% των επιχειρήσεων παρέμειναν με τα ίδια προϊόντα. Δε διαπιστώνονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης παρόλο που το ποσοστό των επιχειρήσεων που εισήγαγαν νέα προϊόντα είναι σχετικά μεγαλύτερο στις Μεσαίες επιχειρήσεις (82% για τις επιχειρήσεις 50-99 ατόμων και 70% για τις επιχειρήσεις 100-249 ατόμων). Τα αναλυτικά στοιχεία για την εισαγωγή νέων προϊόντων την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 88.

Το ποσοστό των επιχειρήσεων που προτίθενται να εισαγάγουν νέα προϊόντα στην παραγωγή τους μέχρι το 2000 αυξάνεται κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες και φτάνει στο 66%. Οι αυξήσεις αυτές εντοπίζονται σε όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, το ποσοστό αυξάνεται κατά 8 ποσοστιαίες μονάδες (από το 70% στο 78%) στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα, κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες (από το 82% στο 84%) στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα, κατά 7 ποσοστιαίες μονάδες (από το 59% στο 66%) για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα και κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες (από το 59% στο 62%) για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα. Τα αναλυτικά στοιχεία για την πρόθεση

για την εισαγωγή νέων προϊόντων την περίοδο μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 89.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 88**  
**ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

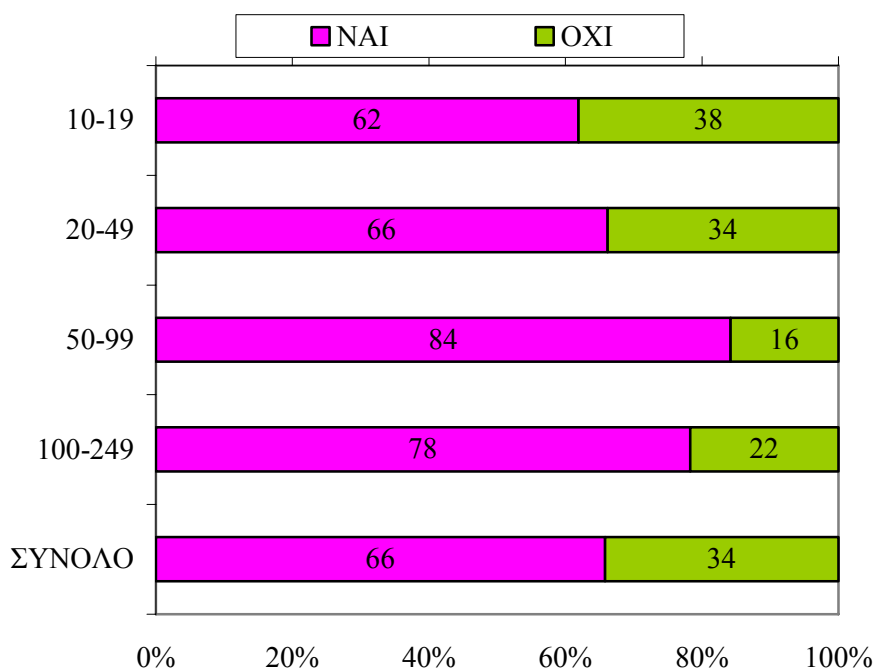


**Στοιχεία ανάπτυξης παραγωγικής διαδικασίας**

Στην ερώτηση αναφορικά με τα σημαντικότερα στοιχεία για την ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας κατά την περίοδο 1994-1997 φαίνεται ότι αυτά εστιάζονται στην οργάνωση και προγραμματισμό της παραγωγής. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέφεραν το κάθε σημείο, παρουσιάζει την προτεραιότητα που αποδόθηκε στα σημεία αυτά κατά την περίοδο 1994-1997. Τα διάφορα σημεία κατά σειρά προτεραιότητας είναι:

- Προγραμματισμός της παραγωγής (61%)
- Οργάνωση της παραγωγής (54%)

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 89**  
**ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ**  
**ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



- Ποιοτικός έλεγχος (44%)
- Ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας (37%)
- Τεχνολογία (36%)
- Πρώτες ύλες (28%)
- Τεχνικές γνώσεις του προσωπικού (22%)
- Πρότυπα (γ.π. ISO 9000) (5%)

Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνονται να υπάρχουν μικρές μόνο διαφοροποιήσεις αναφορικά με τις τοποθετήσεις στα στοιχεία αυτά της παραγωγικής διαδικασίας. Στην οργάνωση της παραγωγής αποδίδεται συγκριτικά μεγαλύτερη σημασία από τις επιχειρήσεις των 10-19 ατόμων. Η ευελιξία της

παραγωγικής διαδικασίας απασχολεί περισσότερο τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενώ αντίθετα οι πρώτες ύλες έχουν μεγαλύτερη σημασία για τις Μικρές επιχειρήσεις. Τέλος, τα πρότυπα ενδιαφέρουν συγκριτικά περισσότερο τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Τα αναλυτικά στοιχεία για τις τοποθετήσεις στα θέματα για την ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας για την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 39.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 39**  
**ΤΑ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ**  
**ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΣΤΟΙΧΕΙΑ                                   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|  | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ-<br>ΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ<br>ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ      | 63                  | 59           | 61           | 64             | 61            |
| ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ<br>ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ                  | 60                  | 48           | 40           | 46             | 54            |
| ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΗΣ<br>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ<br>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ | 30                  | 43           | 53           | 46             | 37            |
| ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ                                | 29                  | 27           | 24           | 23             | 28            |
| ΤΕΧΝΙΚΕΣ<br>ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΟΥ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ      | 23                  | 17           | 21           | 36             | 22            |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                                 | 34                  | 41           | 37           | 32             | 36            |
| ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ<br>ΕΛΕΓΧΟΣ                       | 44                  | 43           | 45           | 46             | 44            |
| ΠΡΟΤΥΠΑ<br>(Γ.Π. ISO 9000)                 | 5                   | 2            | 13           | 9              | 5             |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ                    | 485                 | 277          | 69           | 35             | 866           |

Αναφορικά με την περίοδο μέχρι το 2000 οι επιχειρήσεις φαίνεται να εκτιμούν ότι θα υπάρξει συγκριτικά σχετική μείωση στη σημασία του προγραμματισμού της παραγωγής, στην οργάνωση της παραγωγής, στις πρώτες ύλες και στις τεχνικές γνώσεις του προσωπικού. Αντίθετα



εκτιμούν ότι θα είναι περισσότερο σημαντικά η ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας, η τεχνολογία, ο ποιοτικός έλεγχος και τα πρότυπα.

Οι διαφορές σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης που εντοπίστηκαν για την περίοδο 1994-1997 ισχύουν και στις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για την περίοδο 1998-2000. Τα αναλυτικά στοιχεία για τις τοποθετήσεις στα θέματα για την ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας για την περίοδο μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 40.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 40**  
**ΤΑ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ**  
**ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΣΤΟΙΧΕΙΑ                                   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|  | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ-<br>ΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ<br>ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ      | 58                  | 54           | 50           | 52             | 56            |
| ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ<br>ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ                  | 54                  | 41           | 29           | 43             | 47            |
| ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΗΣ<br>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ<br>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ | 34                  | 48           | 53           | 29             | 40            |
| ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ                                | 26                  | 21           | 18           | 19             | 23            |
| ΤΕΧΝΙΚΕΣ<br>ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΟΥ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ      | 20                  | 16           | 18           | 38             | 19            |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                                 | 40                  | 42           | 42           | 33             | 41            |
| ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ<br>ΕΛΕΓΧΟΣ                       | 43                  | 49           | 55           | 57             | 46            |
| ΠΡΟΤΥΠΑ<br>(Γ.Π. ISO 9000)                 | 16                  | 10           | 21           | 29             | 15            |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>            | <b>485</b>          | <b>280</b>   | <b>69</b>    | <b>34</b>      | <b>868</b>    |

Κατά σειρά προτεραιότητας τα σημαντικότερα στοιχεία της παραγωγικής διαδικασίας για την περίοδο μέχρι το 2000 είναι:

- Προγραμματισμός της παραγωγής (56%)
- Οργάνωση της παραγωγής (47%)
- Ποιοτικός έλεγχος (46%)
- Τεχνολογία (41%)
- Ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας (40%)
- Πρώτες ύλες (23%)
- Τεχνικές γνώσεις του προσωπικού (19%)
- Πρότυπα (γ.π. ISO 9000) (15%)

## **6.2. Στρατηγική παραγωγής**

### *Στρατηγικές επιλογές στην παραγωγική διαδικασία*

Η στρατηγική που ακολουθήθηκε στην παραγωγική διαδικασία κατά την περίοδο 1994-1997 φαίνεται να επικεντρώνεται στην τεχνολογική αναβάθμιση, στο σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην εφαρμογή συστημάτων διεύθυνσης ποιότητας και στην εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής.

Μικρότερη έμφαση έχει δοθεί στην κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού και στη μείωση του αριθμού των προϊόντων. Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

- Η εφαρμογή συστημάτων διεύθυνσης ποιότητας επιλέγηκε περισσότερο από τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 ατόμων.

- Οι επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 ατόμων δε **μείωσαν τον αριθμό των προϊόντων** τους.
- Η **κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού** αποτέλεσε στρατηγική σημαντικής προτεραιότητας για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 ατόμων.
- Ο **σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων, η εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής και η τεχνολογική αναβάθμιση** είναι περισσότερο σημαντικές στις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 100 άτομα.

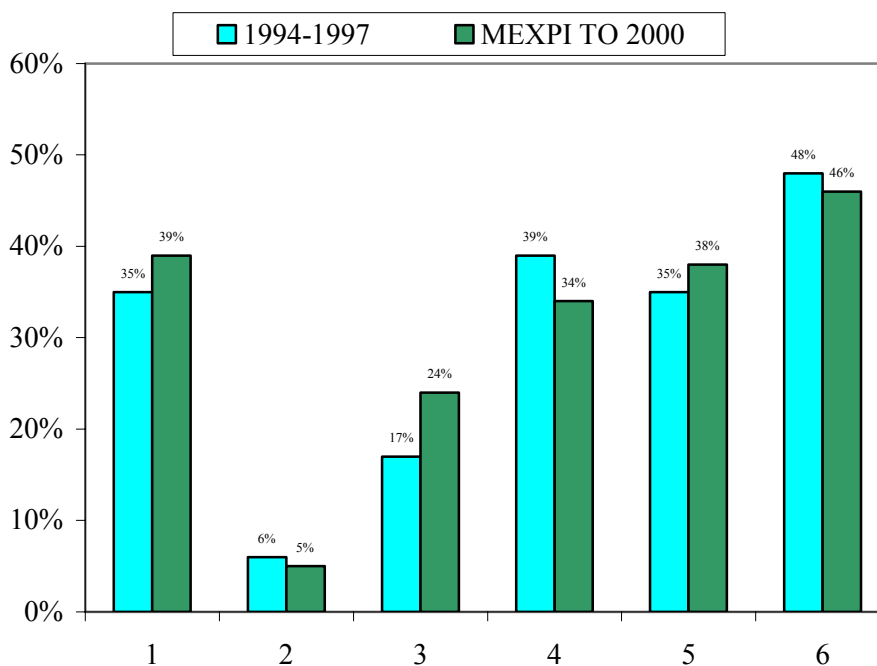
Τα αναλυτικά στοιχεία για τις στρατηγικές που ακολουθήθηκαν στην παραγωγική διαδικασία για την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 5.1 στο Παράρτημα 5.

Από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων για τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν στην παραγωγική διαδικασία κατά την περίοδο μέχρι το 2000 φαίνεται ότι αυξάνεται η σημασία στην κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού (κατά 7 ποσοστιαίες μονάδες), στην εφαρμογή συστημάτων διεύθυνσης ποιότητας (κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες) και στην εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής (κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες). Αντίθετα, μειώνεται σχετικά η σημασία στο σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων (κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες) και στην τεχνολογική αναβάθμιση (κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες).

Στο Σχεδιάγραμμα 90 παρουσιάζονται οι στρατηγικές επιλογές στην παραγωγική διαδικασία ανάμεσα στις δυο χρονικές περιόδους.

Οι διαφοροποιήσεις στις στρατηγικές επιλογές στην παραγωγική διαδικασία ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης ακολουθούν τις ίδιες τάσεις όπως αυτές που καταγράφηκαν προηγούμενα. Τα αναλυτικά στοιχεία για τις στρατηγικές που σκοπεύουν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις στην παραγωγική διαδικασία για την περίοδο μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 5.2 στο Παράρτημα 5.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 90**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ**  
**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



- 1 : Εφαρμογή συστημάτων διεύθυνσης ποιότητας  
 2 : Μείωση του αριθμού των προϊόντων  
 3 : Κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού  
 4 : Σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων  
 5 : Εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής  
 6 : Τεχνολογική αναβάθμιση

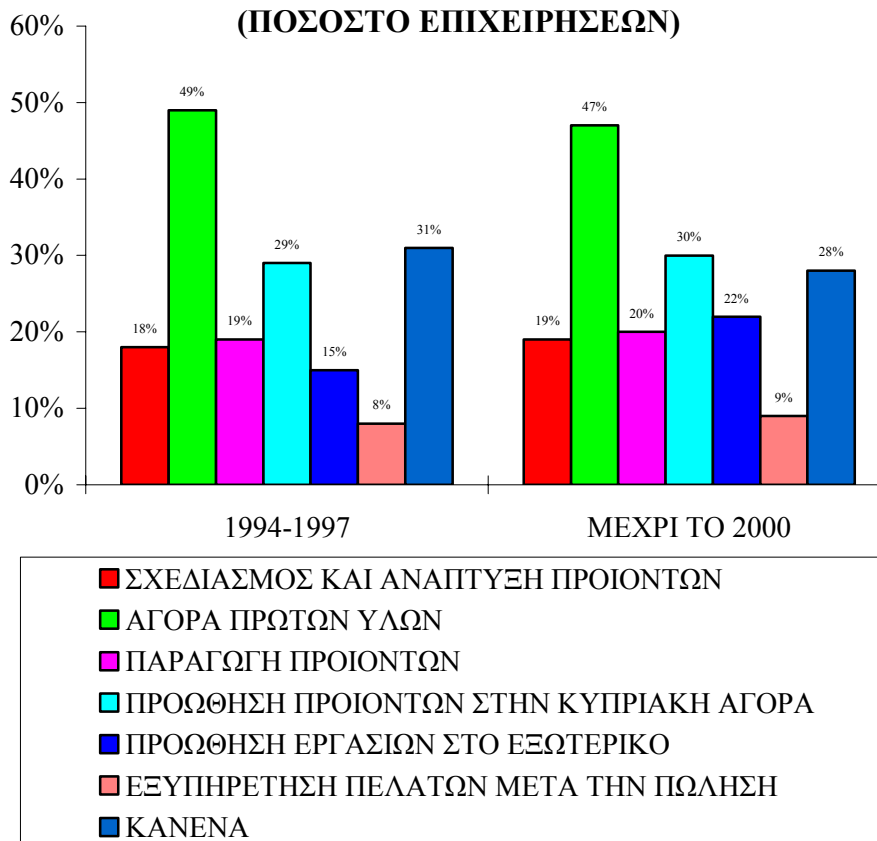
***Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις***

Το ένα τρίτο των επιχειρήσεων (31%) ανέφεραν ότι δε συνεργάστηκαν με καμιά άλλη επιχείρηση κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997. Από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις φαίνεται ότι οι σημαντικότεροι τομείς συνεργασίας είναι η αγορά πρώτων υλών (49%) και η προώθηση προϊόντων στην Κυπριακή αγορά (29%). Σε σχετικά μικρότερο βαθμό έχουν αναφερθεί η παραγωγή προϊόντων

(19%), ο σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων (18%), η προώθηση εξαγωγών (15%) και η εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση (8%). Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζεται ότι γενικά οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν περισσότερες συνεργασίες από τις μικρότερες. Τα αναλυτικά στοιχεία για τους τομείς συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις κατά την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.3 στο Παράρτημα 5.

Στο Σχεδιάγραμμα 91 παρουσιάζονται τα συνολικά στοιχεία για τη συνεργασία των επιχειρήσεων με άλλες επιχειρήσεις για τις δυο χρονικές περιόδους, δηλαδή το 1994-1997 και το 1998-2000.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 91**  
**ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



Το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν αναμένουν να έχουν οποιεσδήποτε συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις μέχρι το 2000 μειώνεται κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες (από το 31% στο 28%). Από την ανάλυση των πιθανών τομέων συνεργασίας φαίνεται να αυξάνεται η συνεργασία για προώθηση εξαγωγών (κατά 7 ποσοστιαίες μονάδες) και να μειώνεται η συνεργασία στην αγορά των πρώτων υλών (κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες).

Όπως για την περίοδο 1994-1997 έτσι και για την περίοδο μέχρι το 2000 οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν την πρόθεση για περισσότερες συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, από ότι οι μικρότερες. Τα αναλυτικά στοιχεία για τους πιθανούς τομείς συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 5.4 στο Παράρτημα 5.

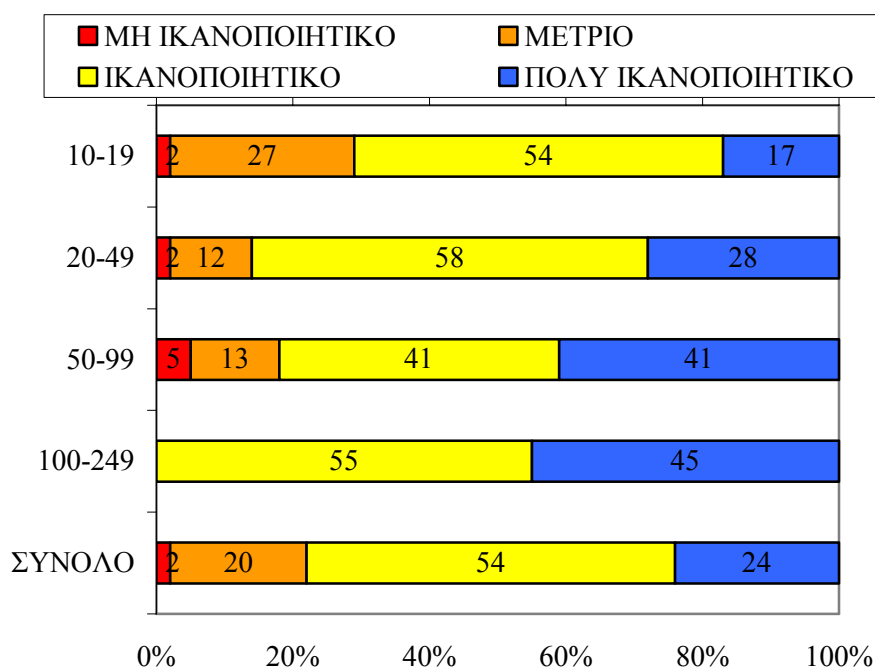
### **6.3. Επίπεδο τεχνολογίας**

Το 54% των επιχειρήσεων χαρακτήρισε το επίπεδο της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν στην παραγωγή τους ως ικανοποιητικό. Το 24% των επιχειρήσεων έδωσαν το χαρακτηρισμό πολύ ικανοποιητικό. Μία στις πέντε επιχειρήσεις θεωρούν μέτριο το επίπεδο της τεχνολογίας τους ενώ 2% το χαρακτήρισαν ως μη ικανοποιητικό.

Φαίνεται να υπάρχουν διαφορές στις τοποθετήσεις ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Γενικά οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι περισσότερο ικανοποιημένες από το επίπεδο τεχνολογίας στην παραγωγή τους από ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το χαρακτηρισμό «πολύ ικανοποιητικό» έδωσαν το 17% των επιχειρήσεων που απασχολούν από 10-19 άτομα, το 28% των επιχειρήσεων που απασχολούν 20-49 άτομα, το 41% των επιχειρήσεων που απασχολούν 50-99 άτομα και το 45% των επιχειρήσεων που απασχολούν 100-249 άτομα.

Τα αναλυτικά στοιχεία για το επίπεδο τεχνολογίας στην παραγωγή κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 92.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 92**  
**ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Σε ερώτηση αναφορικά με τη χρήση διαφόρων ανεπτυγμένων τεχνολογιών στην παραγωγή το 59% των επιχειρήσεων ανέφερε ότι δε χρησιμοποιούν καμιά από τις τεχνολογίες αυτές. Από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις φαίνεται ότι οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι η παραγωγή με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή (Computer aided manufacturing) και ο σχεδιασμός με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή (Computer aided design). Στα υπόλοιπα συστήματα η χρήση είναι σχετικά περιορισμένη. Η χρήση των διαφόρων ανεπτυγμένων τεχνολογιών αυξάνει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που δε χρησιμοποιούν καμιά από τις τεχνολογίες αυτές κυμαίνεται από το 38% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα μέχρι το 67% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα. Στον πίνακα 41 παρουσιάζονται οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται

στην παραγωγή των επιχειρήσεων κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 41**  
**ΧΡΗΣΗ ΑΝΕΠΙΤΥΓΜΕΝΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ**  
**ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                                     | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |             |            |
|--|---------------------|------------|-----------|-------------|------------|
|  | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%) | 100-249 (%) | 10-249 (%) |
| ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ | 16                  | 25         | 35        | 33          | 21         |
| ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ   | 19                  | 25         | 38        | 38          | 23         |
| COMPUTER NUMERICAL CONTROL                     | 7                   | 12         | 22        | 24          | 11         |
| MANUFACTURING RESOURCE PLANNING                | 4                   | 4          | 16        | 10          | 5          |
| ΡΟΜΠΟΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ                            | 5                   | 9          | 14        | 14          | 7          |
| ΚΑΝΕΝΑ   | 67                  | 54         | 30        | 38          | 59         |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>                    | <b>476</b>          | <b>280</b> | <b>67</b> | <b>34</b>   | <b>857</b> |

Ηλεκτρονικούς υπολογιστές δε χρησιμοποιούν μόνο το 17% των επιχειρήσεων. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ανάλογα προγράμματα σε διάφορα τμήματα. Κατά σειρά αναφορών οι περισσότερο διαδεδομένες χρήσεις είναι στα τμήματα:

- Οικονομικής διαχείρισης (74% των επιχειρήσεων)
- Πωλήσεων (43%)



- Παραγωγής (39%)
- Αγοράς και διαχείρισης πρώτων υλών και προϊόντων (36%)
- Σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων (26%)
- Μάρκετινγκ (25%)

Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των σχετικών προγραμμάτων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Σημειώνεται ότι όλες οι επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές ενώ ένα 27% των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα δε χρησιμοποιούν κανένα ηλεκτρονικό υπολογιστή. Τα αναλυτικά στοιχεία αναφορικά με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 5.5 στο Παράρτημα 5.

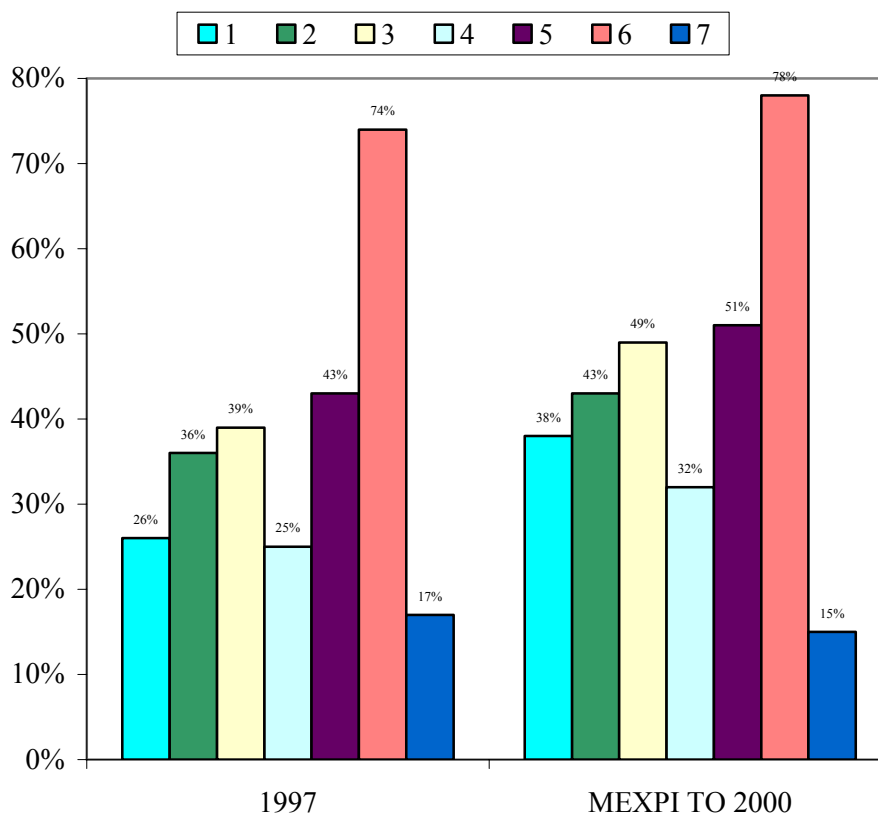
Από τις τοποθετήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης μέχρι το 2000 φαίνεται ότι θα αυξηθεί η χρήση αυτή. Συγκεκριμένα το ποσοστό των επιχειρήσεων που δε θα χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό υπολογιστή μειώνεται κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες (από το 17% στο 15%). Ταυτόχρονα επεκτείνεται η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών στα διάφορα τμήματα των επιχειρήσεων. Τα τμήματα στα οποία υπάρχει πρόθεση για αυξημένη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι:

- Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων (κατά 12 ποσοστιαίες μονάδες)
- Παραγωγή (κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες)
- Πωλήσεις (κατά 8 ποσοστιαίες μονάδες)

Οι διαφορές ανάμεσα στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης μεταξύ τώρα και του 2000 παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 93. Τα αναλυτικά στοιχεία αναφορικά με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στα διάφορα

τιμήματα της επιχείρησης μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 5.6 στο Παράρτημα 5.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 93**  
**ΧΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ**  
**ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



- 1 : Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων
- 2 : Αγορά και διαχείριση πρώτων υλών και προϊόντων
- 3 : Παραγωγή
- 4 : Μάρκετινγκ
- 5 : Πωλήσεις
- 6 : Οικονομική διαχείριση
- 7 : Κανένας

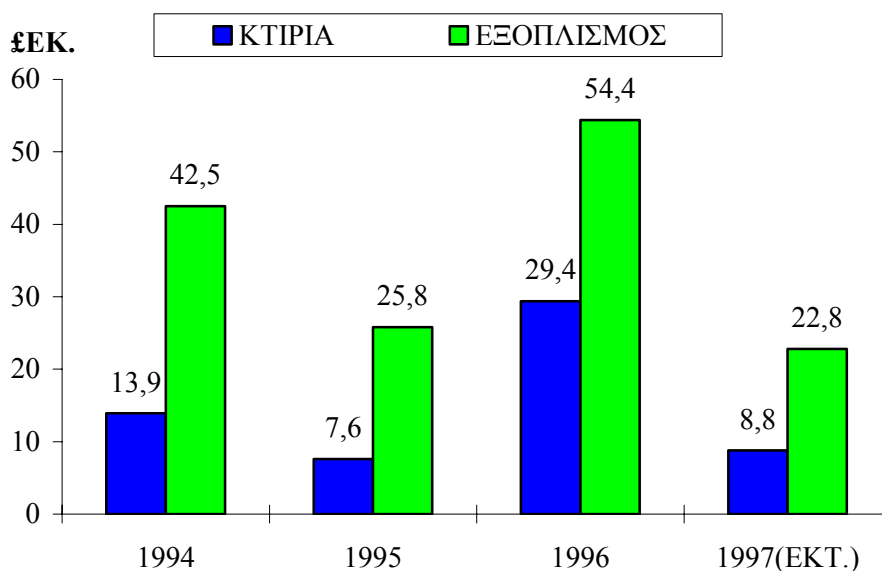
## 7. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η οικονομική κατάσταση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης. Αυτή βασικά εστιάζεται σε αναλύσεις για τις επενδύσεις, τη σύνθεση του κόστους, την επικερδότητα, τις πηγές χρηματοδότησης καθώς και τα οικονομικά εμπόδια που οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν και αναμένουν να αντιμετωπίσουν μέχρι το 2000.

### 7.1. Επενδυτική πολιτική

Στο Σχεδιάγραμμα 94 παρουσιάζονται οι επενδύσεις σε κτίρια και σε εξοπλισμό από το 1994 μέχρι το 1997. Φαίνεται να υπάρχει μια αυξομείωση και στους δύο παράγοντες. Οι επενδύσεις φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αυξημένες το 1996 ενώ το 1995 και το 1997 βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 94**  
**ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΕ ΚΤΙΡΙΑ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ**  
**1994-1997**



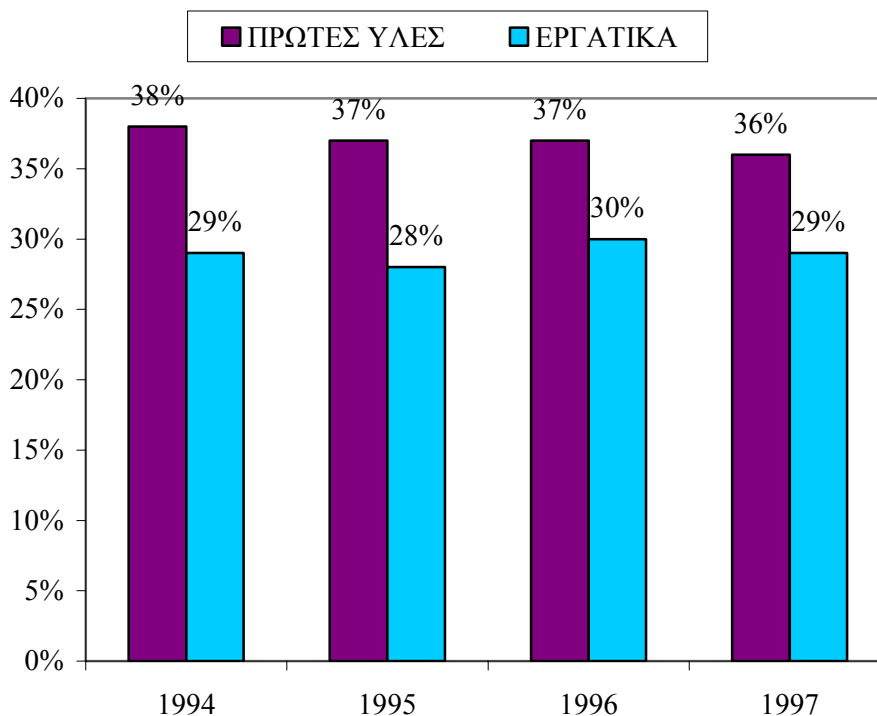
## 7.2. Σύνθεση κόστους και επικερδότητα

### Σύνθεση κόστους

Από τη σύνθεση του κόστους των επιχειρήσεων ως ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων για το 1997 διαπιστώνεται ότι οι πρώτες ύλες αντιστοιχούν στο 36% των πωλήσεων και τα εργατικά στο 29% των πωλήσεων. Τα ποσοστά αυτά παραμένουν περίπου στα ίδια επίπεδα κατά την περίοδο από το 1994 μέχρι το 1997.

Στο Σχεδιάγραμμα 95 παρουσιάζονται τα ποσοστά στις πωλήσεις των πρώτων υλών και των εργατικών για την περίοδο 1994-1997 ενώ στους πίνακες 6.1 μέχρι 6.4 στο Παράρτημα 6 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης.

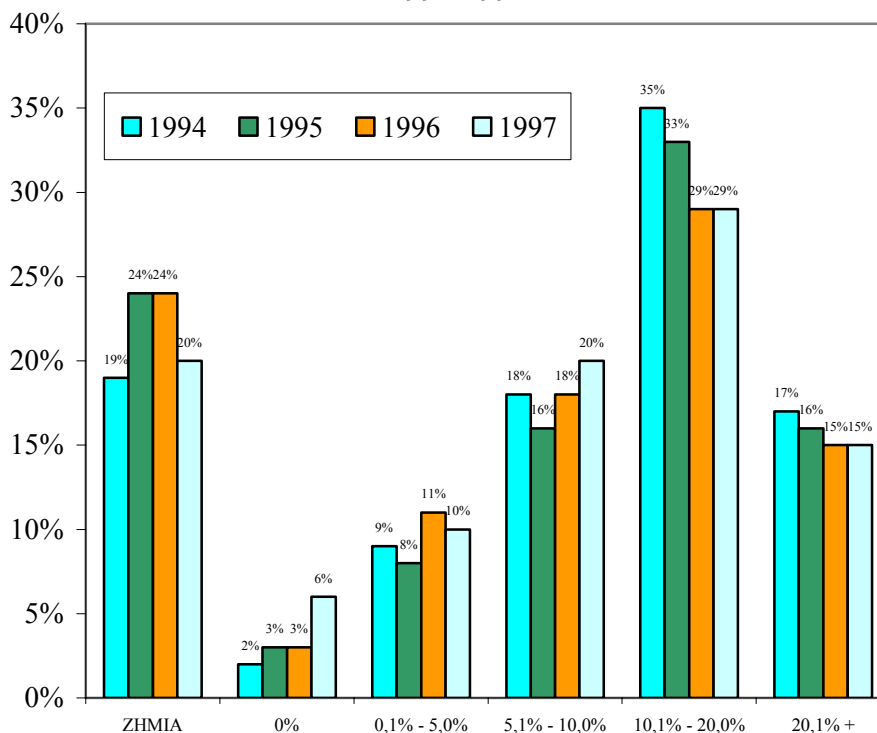
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 95**  
**ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ**  
**ΠΩΛΗΣΕΩΝ**



## Επικερδότητα

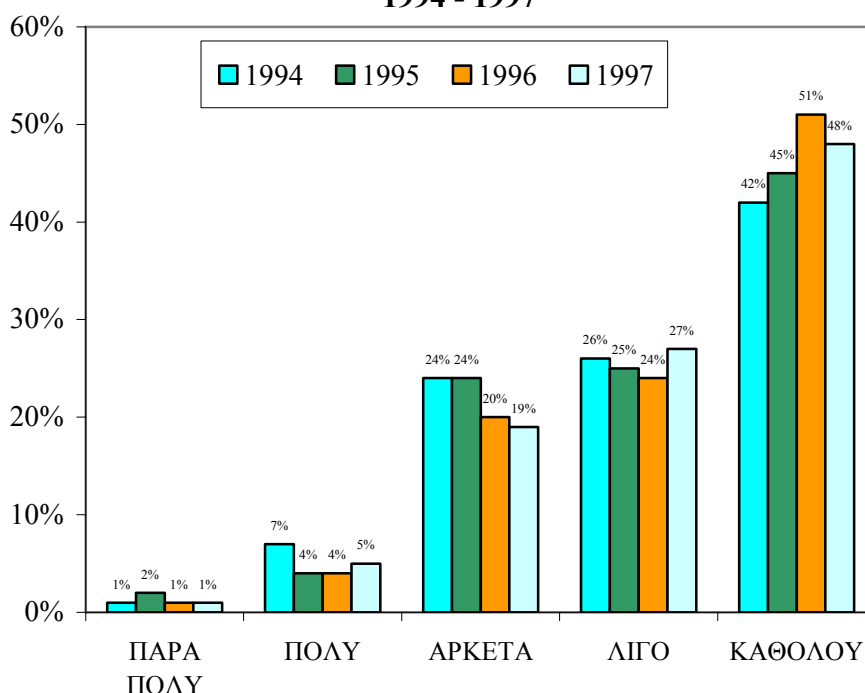
Από τα δεδομένα για το ποσοστό κέρδους των επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 διαπιστώνεται μια επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης των επιχειρήσεων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ποσοστό κέρδους μεγαλύτερο από το 10,1% είχαν το 52% των επιχειρήσεων το 1994, το 49% των επιχειρήσεων το 1995 και το 44% των επιχειρήσεων το 1996 και το 1997. Αυτή η επιδείνωση συμβαδίζει με τα προβλήματα που αντιμετώπισε η Μεταποιητική βιομηχανία κατά τα τελευταία χρόνια. Το ποσοστό κέρδους μειώνεται σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος τους. Στο Σχεδιάγραμμα 96 παρουσιάζεται το ποσοστό κέρδους των επιχειρήσεων από το 1994 μέχρι το 1997. Στους πίνακες 6.5 μέχρι 6.8 στο Παράρτημα 6 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία για το ποσοστό κέρδους κατά έτος και κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 96**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ**  
**1994-1997**



Στο Σχεδιάγραμμα 97 παρουσιάζεται ο βαθμός ικανοποίησης με το ποσοστό κέρδους των επιχειρήσεων από το 1994 μέχρι το 1997.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 97**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟ**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ**  
**1994 - 1997**

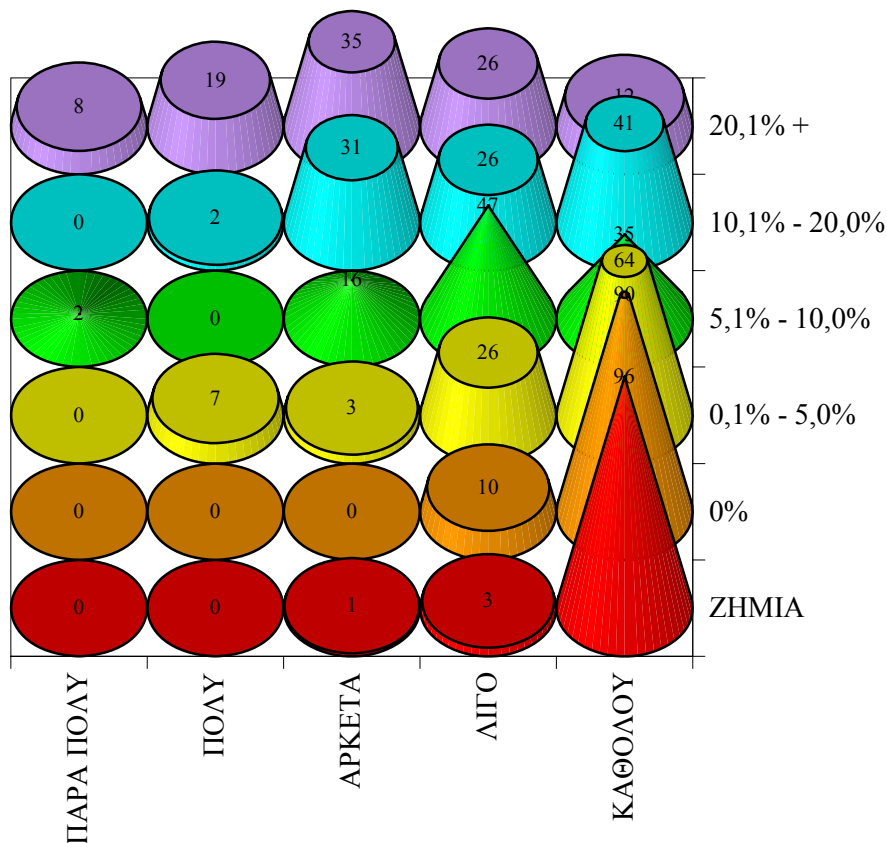


Το 48% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένες με το ποσοστό κέρδους τους για το 1997. Ένα ποσοστό 27% είναι λίγο ικανοποιημένες ενώ 19% των επιχειρήσεων δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένες. Βαθμό ικανοποίησης πολύ μέχρι πάρα πολύ δήλωσαν μόνο το 6% των επιχειρήσεων. Από τη διαχρονική εξέταση του βαθμού ικανοποίησης με το ποσοστό κέρδους διαπιστώνεται ότι υπάρχει μια επιδείνωση του βαθμού ικανοποίησης από το 1994 μέχρι το 1996 ενώ το 1997 διατηρείται στα ίδια επίπεδα με τον προηγούμενο χρόνο. Από την εξέταση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται ότι οι Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) είναι λιγότερο ικανοποιημένες από το ποσοστό κέρδους παρά τις Μικρές επιχειρήσεις. Στους πίνακες 6.9 μέχρι 6.12 στο Παράρτημα 6 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία

για το βαθμό ικανοποίησης με το ποσοστό κέρδους κατά έτος και κατά μέγεθος επιχείρησης.

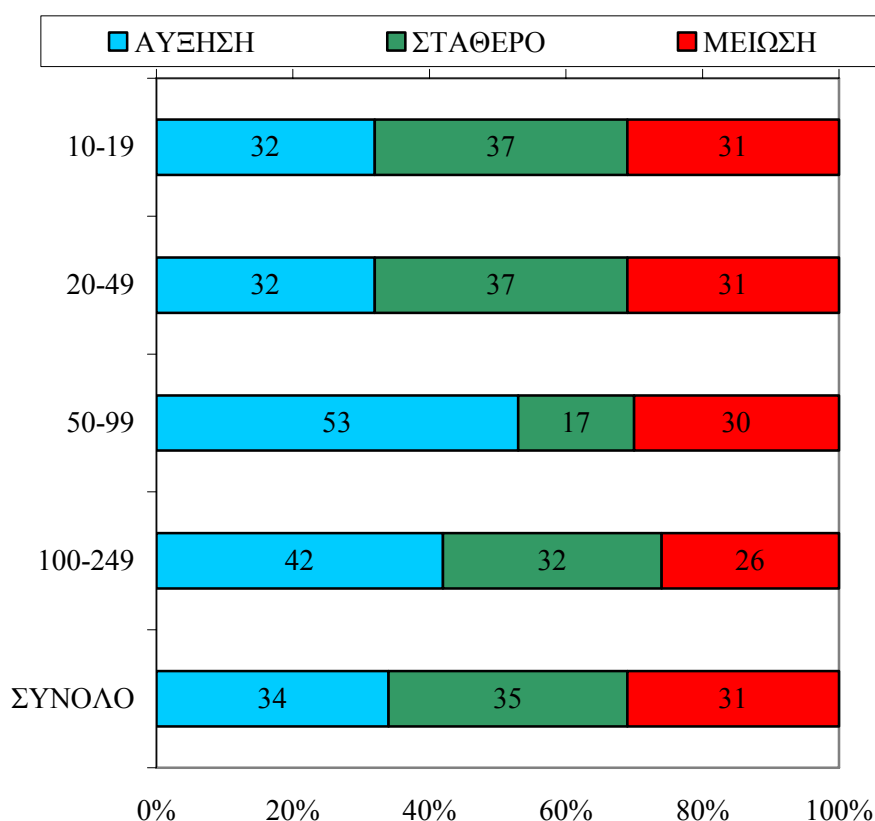
Στο Σχεδιάγραμμα 98 παρουσιάζεται ο βαθμός ικανοποίησης με το ποσοστό κέρδους σε συνάρτηση με το ποσοστό κέρδους των επιχειρήσεων για το 1997. Από την ανάλυση αυτή φαίνεται ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που είναι ικανοποιημένες με το κέρδος τους δεν είναι απόλυτα συνυφασμένο με το ποσοστό του κέρδους. Αξιοσημείωτο είναι ότι 12% των επιχειρήσεων με ποσοστό κέρδους πάνω από 20% δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένες. Επίσης, 41% των επιχειρήσεων με ποσοστό κέρδους από 10%-20% δηλώνουν το ίδιο.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 98**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ**  
**ΜΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟ 1997**



Οι εκτιμήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τη διαμόρφωση του ποσοστού κέρδους τους μέχρι το 2000 είναι διχασμένες. Το 34% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι το ποσοστό κέρδους τους θα αυξηθεί, το 31% ανέφεραν ότι θα μειωθεί και το 35% πιστεύουν ότι θα παραμείνει σταθερό. Περισσότερο αισιόδοξες φαίνεται να είναι οι Μεσαίες επιχειρήσεις αφού το ποσοστό εκείνων που πιστεύουν ότι θα αυξηθεί το ποσοστό κέρδους τους ανέρχεται στο 53% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα και στο 42% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα. Τα αναλυτικά στοιχεία με τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για το ποσοστό κέρδους τους μέχρι το 2000 παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 99.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 99**  
**ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ**  
**ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



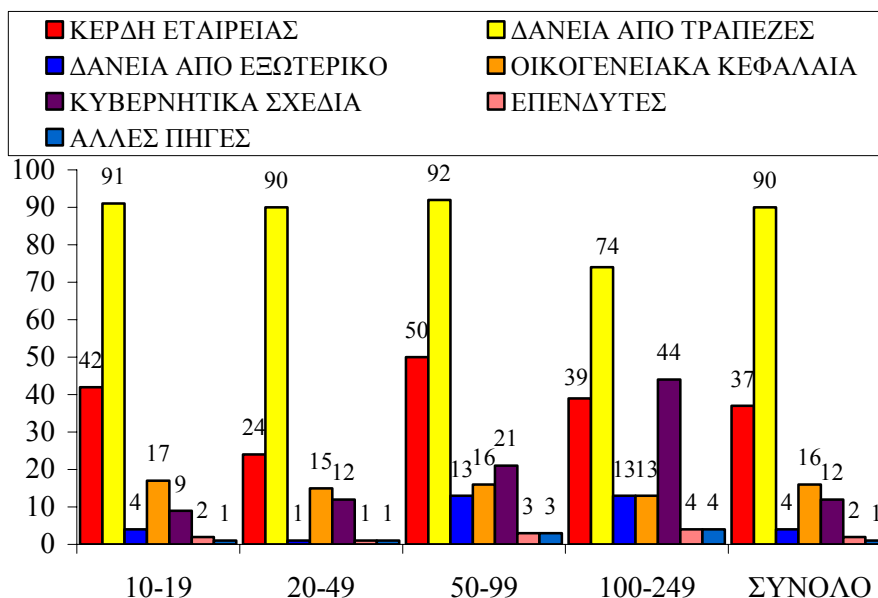


### 7.3. Πηγές χρηματοδότησης, οικονομικά εμπόδια και αποδοτικότητα

#### Πηγές χρηματοδότησης

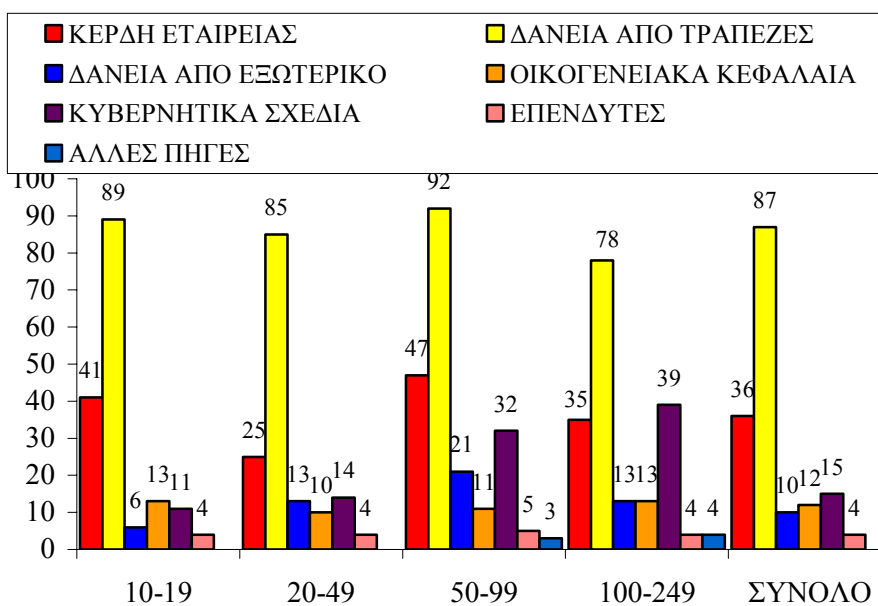
Τα δάνεια από το τραπεζικό σύστημα αποτέλεσαν την πιο διαδεδομένη πηγή χρηματοδότησης κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997 αφού αναφέρθηκαν από το 90% των επιχειρήσεων. Σε δεύτερη θέση βρίσκονταν τα κέρδη της εταιρείας (37%) ενώ πρόσθετα έχουν χρησιμοποιηθεί τα οικογενειακά κεφάλαια (16%) και τα κυβερνητικά σχέδια (12%). Οι τάσεις αυτές είναι παρόμοιες σε όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων παρόλο που είναι αξιοσημείωτο ότι οι αναφορές σε χρήση κυβερνητικών σχεδίων για πηγές χρηματοδότησης αυξάνονται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι αναφορές κυμαίνονται από το 9% στις επιχειρήσεις των 10-19 ατόμων μέχρι το 44% στις επιχειρήσεις των 100-249 ατόμων. Στο Σχεδιάγραμμα 100 παρουσιάζονται οι πηγές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 100**  
**ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ**  
**1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



Από τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για τις πηγές χρηματοδότησης τους μέχρι το 2000 φαίνεται ότι αυτές ακολουθούν περίπου ότι συνέβηκε στην περίοδο 1994-1997. Οι σημαντικότερες διαφοροποιήσεις αφορούν αυξήσεις στις πηγές των δανείων από το εξωτερικό (κατά 6 ποσοστιαίες μονάδες), των κυβερνητικών σχεδίων (κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες) και των επενδυτών (κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες). Μειώσεις σημειώνονται στις πηγές των οικογενειακών κεφαλαίων (κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες) και των δανείων από το τραπεζικό σύστημα (κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες). Στο Σχεδιάγραμμα 101 παρουσιάζονται οι εκτιμήσεις για τις πηγές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 101**  
**ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



### ***Οικονομικά εμπόδια***

Τα τρία σημαντικότερα οικονομικά εμπόδια στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 όπως έχουν αναφερθεί από τις επιχειρήσεις είναι η ρευστότητα (αναφορά από το 65% των επιχειρήσεων), η μείωση του ποσοστού κέρδους (51%) και η μείωση

του κύκλου εργασιών (51%). Στο Σχεδιάγραμμα 102 παρουσιάζονται τα οικονομικά εμπόδια κατά την περίοδο 1994-1997 και η συχνότητα αναφοράς τους. Από την εξέταση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται να υπάρχουν κάποιες αποκλίσεις από το μέσο όρο των απαντήσεων. Τα αναλυτικά στοιχεία για τα οικονομικά εμπόδια κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 6.13 στο Παράρτημα 6.

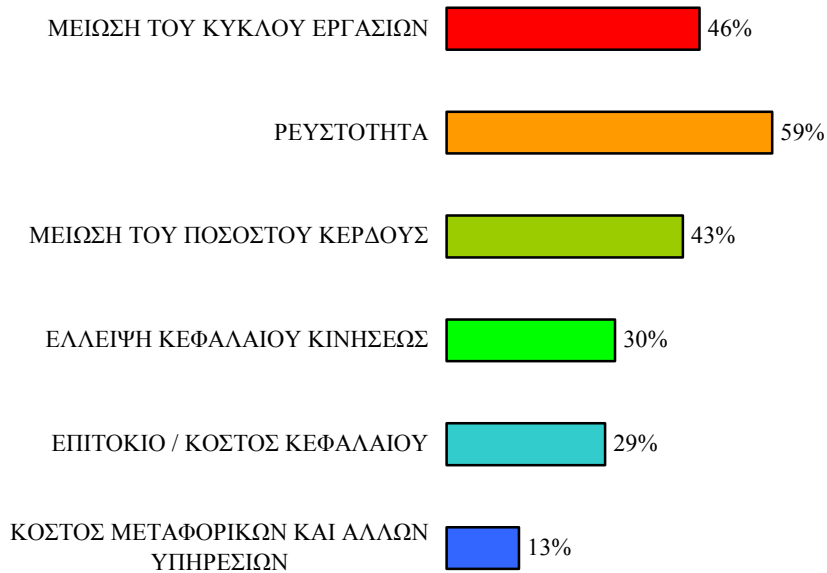
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 102**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ**  
**1994-1997**



Από τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για τα οικονομικά εμπόδια που θα αντιμετωπίσουν μέχρι το 2000 φαίνεται ότι αυτά θα παραμείνουν περίπου στα ίδια πλαίσια με την περίοδο 1994-1997. Εντοπίζεται όμως σχετική μείωση των αναφορών στη μείωση του ποσοστού κέρδους (κατά 8 ποσοστιαίες μονάδες), στη ρευστότητα (κατά 6 ποσοστιαίες μονάδες) και στη μείωση του κύκλου εργασιών (κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες). Ταυτόχρονα, εντοπίζεται αύξηση στις αναφορές στην έλλειψη κεφαλαίου κινήσεως και στο επιτόκιο/ κόστος κεφαλαίου κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες αντίστοιχα. Στο Σχεδιάγραμμα 103 παρουσιάζονται οι εκτιμήσεις για τα οικονομικά εμπόδια μέχρι το 2000 και η συχνότητα αναφοράς τους. Τα αναλυτικά

στοιχεία για τα οικονομικά εμπόδια κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 6.14 στο Παράρτημα 6.

### ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 103 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000



#### *Σημασία οικονομικών δραστηριοτήτων και απόδοση επιχειρήσεων*

Με στόχο την εξέταση τόσο του βαθμού σημασίας για τις περιόδους 1994-1997 και 1998-2000 όσο και του βαθμού απόδοσης της επιχείρησης κατά την περίοδο 1994-1997 πάνω σε συγκεκριμένα οικονομικά στοιχεία, έγιναν τοποθετήσεις από τις επιχειρήσεις. Οι δυνατότητες για βαθμολογία της σημασίας ήταν από το 1 (καθόλου σημαντικό) μέχρι το 5 (πολύ μεγάλη σημασία). Αντίστοιχα, οι δυνατές βαθμολογίες στην απόδοση ήταν από το 1 (καθόλου ικανοποιητική) μέχρι το 5 (πολύ ικανοποιητική).

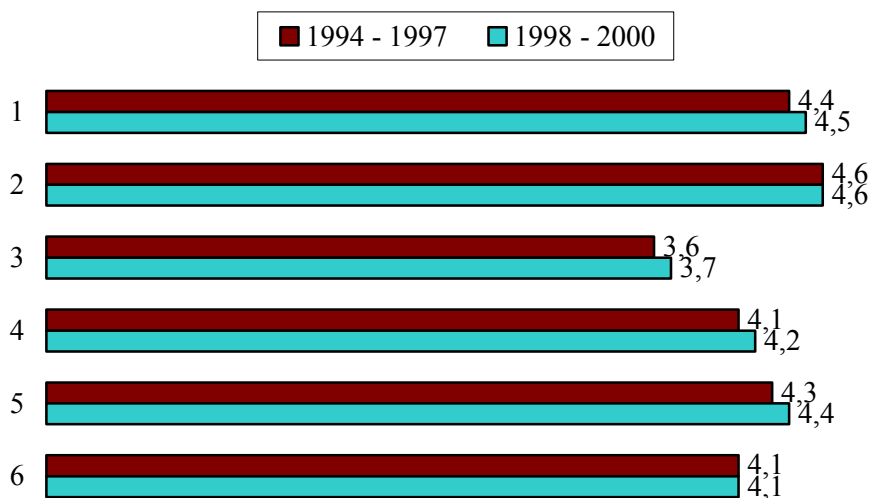
Με βάση το μέσο όρο των τοποθετήσεων για το βαθμό σημασίας, εντοπίζεται ότι τα πιο σημαντικά σημεία της περιόδου 1994-1997 ήταν η έγκαιρη είσπραξη από πελάτες (4,6), η ακριβής και λεπτομερής κοστολόγηση (4,4) και ο προγραμματισμός παραγγελίας πρώτων υλών (4,3). Τα ίδια σημεία φαίνεται ότι θα παραμείνουν

σημαντικά για την περίοδο μέχρι το 2000. Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

- Οι επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 και 20-49 άτομα ακολουθούν την τάση που περιγράφηκε πιο πάνω.
- Οι επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα δίνουν συγκριτικά μεγαλύτερη σημασία στον προγραμματισμό παραγγελίας πρώτων υλών και στη διατήρηση του κατάλληλου ύψους αποθεμάτων.
- Οι επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα δίνουν μεγαλύτερη βαθμολογία της σημασίας σε όλα τα σημεία.

Στο Σχεδιάγραμμα 104 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των τοποθετήσεων για το βαθμό σημασίας των οικονομικών σημείων για τις περιόδους 1994-1997 και 1998-2000.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 104**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

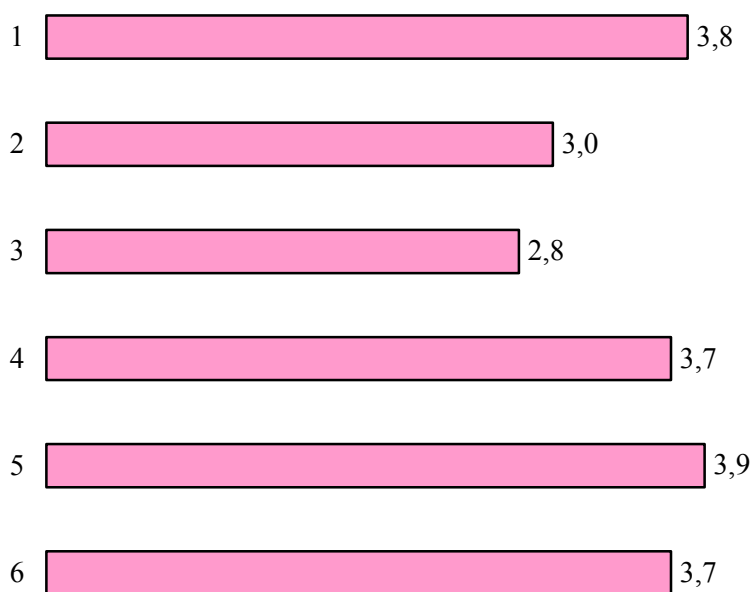


- 1 : Ακριβής και λεπτομερής κοστολόγηση  
2 : Έγκαιρη είσπραξη από πελάτες  
3 : Καταρτισμός επενδυτικού προγράμματος  
4 : Ετοιμασία και αξιοποίηση οικονομικών καταστάσεων  
5 : Προγραμματισμός παραγγελίας πρώτων υλών  
6 : Διατήρηση του κατάλληλου ύψους αποθεμάτων

Στους πίνακες 6.15 και 6.16 στο Παράρτημα 6 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης.

Από τις τοποθετήσεις των επιχειρήσεων στο βαθμό απόδοσης τους στις διάφορες οικονομικές δραστηριότητες για την περίοδο 1994-1997 φαίνεται ότι οι χαμηλότερες αποδόσεις είναι στον καταρτισμό του επενδυτικού προγράμματος (2,8) και στην έγκαιρη είσπραξη από πελάτες (3,0). Στο Σχεδιάγραμμα 105 παρουσιάζεται ο μέσος όρος του βαθμού απόδοσης των επιχειρήσεων στις οικονομικές δραστηριότητες για την περίοδο 1994-1997. Στον πίνακα 6.17 στο Παράρτημα 6 παρουσιάζεται ο μέσος όρος του βαθμού απόδοσης κατά μέγεθος επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 105**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ**  
**ΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**  
**ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997**



- 1 : Ακριβής και λεπτομερής κοστολόγηση
- 2 : Έγκαιρη είσπραξη από πελάτες
- 3 : Καταρτισμός επενδυτικού προγράμματος
- 4 : Ετοιμασία και αξιοποίηση οικονομικών καταστάσεων
- 5 : Προγραμματισμός παραγγελίας πρώτων υλών
- 6 : Διατήρηση του κατάλληλου ύψους αποθεμάτων

Ένας δείκτης που φανερώνει τα στοιχεία που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι οι διαφορές ανάμεσα στη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις και στην απόδοση που έχουν επιτύχει. Μετά από υπολογισμό των διαφορών αυτών εντοπίζεται ότι κατά σειρά τα μεγαλύτερα προβλήματα αφορούν τα ακόλουθα στοιχεία:

- Έγκαιρη είσπραξη από πελάτες (1,6)
- Ακριβής και λεπτομερής κοστολόγηση (0,6)
- Καταρτισμός επενδυτικού προγράμματος (0,6)

Από την εξέταση των διαφορών αυτών κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι οι Μικρές επιχειρήσεις έχουν προβλήματα στα τρία σημεία που παρουσιάστηκαν πιο πάνω. Οι Μεσαίες επιχειρήσεις έχουν ως το μεγαλύτερο πρόβλημα τους την έγκαιρη είσπραξη από πελάτες και όχι τόσο τα υπόλοιπα δυο σημεία.

## **8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται θέματα που σχετίζονται με τη διαθέσιμη υποδομή για παροχή βοήθειας στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης, κατά πόσο αυτή έχει αξιοποιηθεί και πως αξιολογείται από τις επιχειρήσεις. Εξετάζονται οι καθοριστικοί παράγοντες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών και αναλύονται οι προοπτικές από την Ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου.

### **8.1. Υποδομή παροχής βοήθειας και μέτρα ενίσχυσης**

#### *Οργανισμοί για παροχή βοήθειας*

Οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν κατά πόσο γνωρίζουν αν υπάρχουν κατάλληλοι οργανισμοί (ιδιωτικοί ή δημόσιοι) που μπορούν να τις βοηθήσουν σε διάφορους τομείς. Κατά σειρά αριθμού αναφορών οι τομείς τους οποίους γνωρίζουν οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης είναι:

- Δανειοδότηση και χρηματοδότηση (86% των επιχειρήσεων)
- Κατάρτιση προσωπικού (84%)
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα οργάνωσης και διεύθυνσης (70%)
- Εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού (70%)
- Τεχνολογική αναβάθμιση (66%)
- Προώθηση εξαγωγών (46%)
- Ανάπτυξη επενδυτικών σχεδίων (43%)

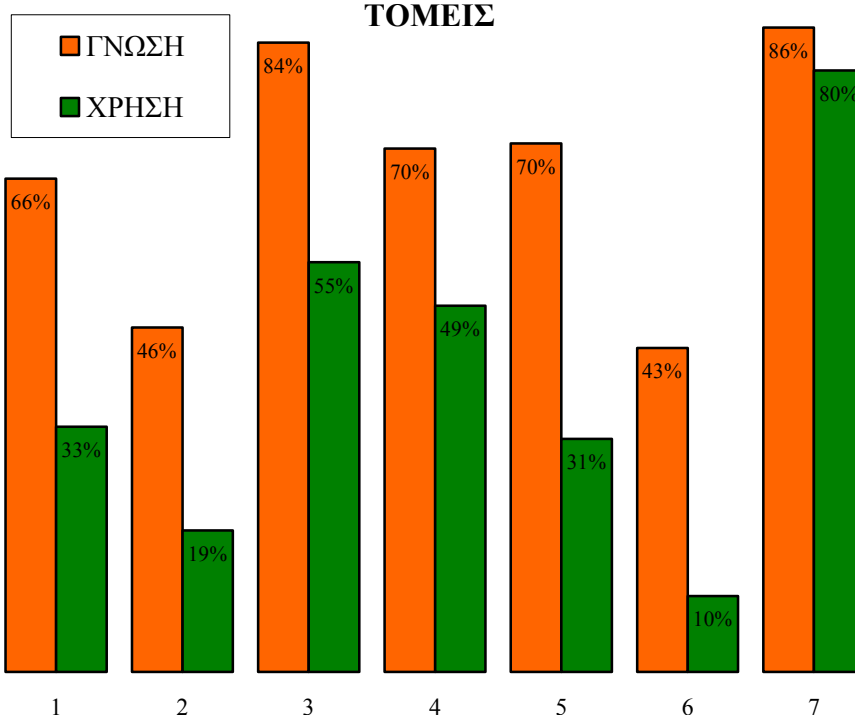
Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης εντοπίζεται ότι συνήθως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν σε μεγαλύτερο ποσοστό, γνώση για τους οργανισμούς παροχής βοήθειας στους διάφορους τομείς. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά



μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 7.1 στο Παράρτημα 7.

Στο Σχεδιάγραμμα 106 παρουσιάζεται η συχνότητα αναφορών των επιχειρήσεων για κατάλληλους οργανισμούς στους διάφορους τομείς, τόσο για τη γνώση που έχουν όσο και για τη χρήση.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 106**  
**ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**  
**ΠΑΡΟΧΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΟΥΣ**  
**ΤΟΜΕΙΣ**



- 1 : Τεχνολογική αναβάθμιση
- 2 : Προώθηση εξαγωγών
- 3 : Κατάρτιση προσωπικού
- 4 : Εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού
- 5 : Συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα οργάνωσης και διεύθυνσης
- 6 : Ανάπτυξη επενδυτικών σχεδίων
- 7 : Δανειοδότηση και χρηματοδότηση

Το 11% των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα και το 7% των επιχειρήσεων με απασχόληση 20-49 άτομα δεν έχουν χρησιμοποιήσει καθόλου τις υπηρεσίες οργανισμών στους τομείς

αυτούς. Αντίθετα, όλες οι επιχειρήσεις που απασχολούν 50-249 άτομα έχουν χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες τέτοιων οργανισμών. Κατά σειρά αριθμού αναφορών οι τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιήσει κατάλληλους οργανισμούς για την παροχή βοήθειας είναι:

- Δανειοδότηση και χρηματοδότηση (80% των επιχειρήσεων)
- Κατάρτιση προσωπικού (55%)
- Εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού (49%)
- Τεχνολογική αναβάθμιση (33%)
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα οργάνωσης και διεύθυνσης (31%)
- Προώθηση εξαγωγών (19%)
- Ανάπτυξη επενδυτικών σχεδίων (10%)

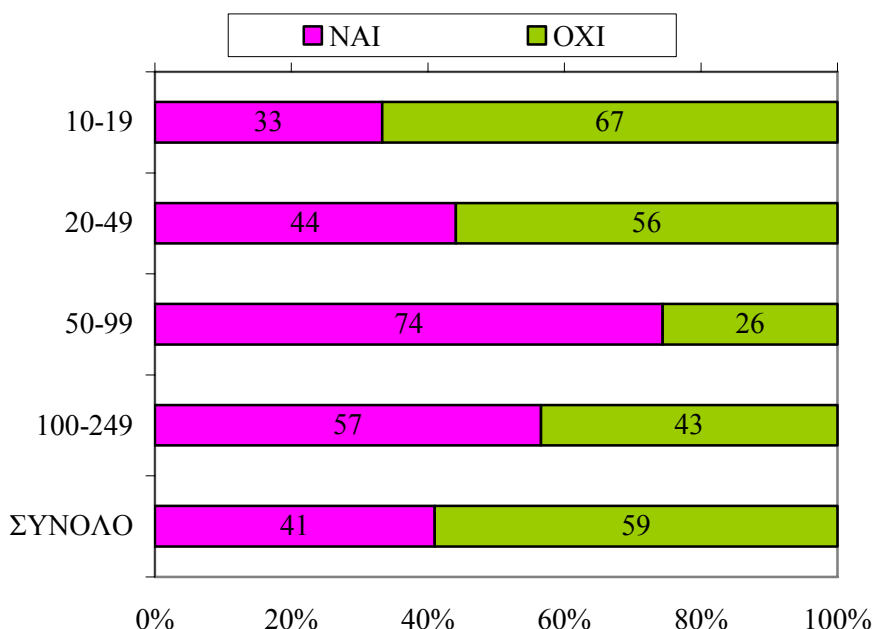
Όπως στις αναφορές για τη γνώση για τους οργανισμούς παροχής βοήθειας έτσι και στις αναφορές για τη χρησιμοποίηση των υπηρεσιών τους εντοπίζεται ότι η χρήση αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, με εξαίρεση τον τομέα της δανειοδότησης και χρηματοδότησης. Οι Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) χρησιμοποιούν τέτοιους οργανισμούς σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από τις Μικρές επιχειρήσεις. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 7.2 στο Παράρτημα 7.

#### ***Χρήση συμβούλου σε θέματα οργάνωσης και ανάπτυξης***

Το 59% των επιχειρήσεων δεν έχουν χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες συμβούλου σε θέματα οργάνωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης κατά την περίοδο 1994-1997. Η χρήση τέτοιων υπηρεσιών αυξάνει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης παρόλο που στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα μειώνεται κάπως, ίσως επειδή διαθέτουν εσωτερικά τις δυνατότητες για ανάληψη των εργασιών αυτών. Συγκεκριμένα, χρησιμοποίησαν συμβούλους σε θέματα οργάνωσης και ανάπτυξης το 33% των επιχειρήσεων με απασχόληση

10-19 άτομα, το 44% των επιχειρήσεων με απασχόληση 20-49 άτομα, το 74% των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα και το 57% των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα. Στο Σχεδιάγραμμα 107 παρουσιάζεται η χρήση συμβούλων για την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.

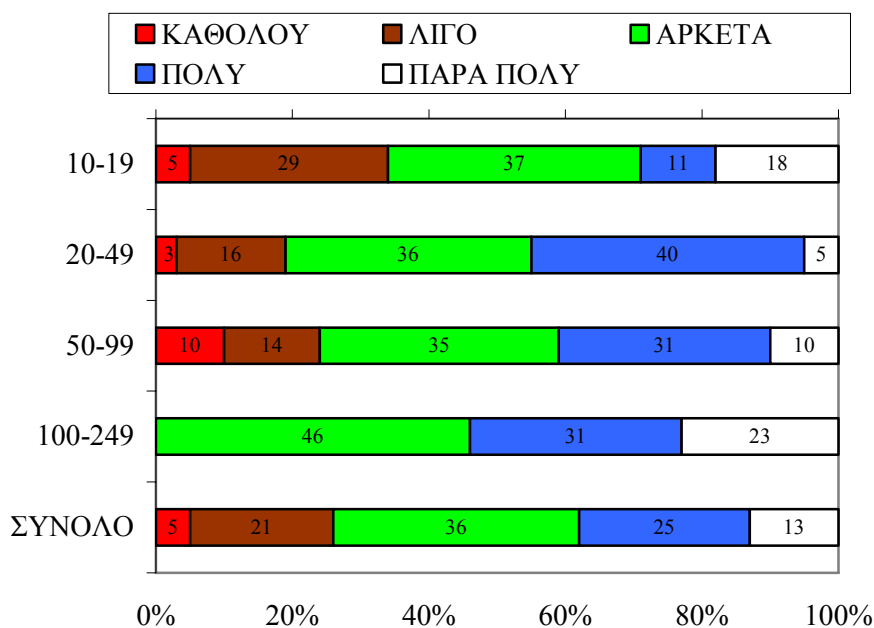
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 107**  
**ΧΡΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΣΕ**  
**ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
**ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Από τις επιχειρήσεις που απάντησαν ότι έχουν χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες συμβούλου σε θέματα οργάνωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης, ζητήθηκε όπως αξιολογήσουν τη βοήθεια που πήραν. Το 26% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι η παροχή συμβουλών έχει βοηθήσει λίγο ή καθόλου την επιχείρηση. Το 36% δήλωσαν ότι η παροχή συμβουλών έχει βοηθήσει αρκετά την επιχείρηση και το 38% δήλωσαν ότι η επιχείρηση έχει βοηθηθεί είτε πολύ ή πάρα πολύ. Φαίνεται ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν θετικότερες αντιλήψεις για τη βοήθεια που έχουν πάρει από τους συμβούλους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν

αξιολογήσει ότι η παροχή συμβουλών βοήθησε είτε πολύ ή πάρα πολύ την επιχείρηση τους ανέρχεται στο 54% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα, στο 41% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα, στο 45% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα και μόνο στο 29% για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα. Τα αναλυτικά στοιχεία για την αξιολόγηση της βοήθειας που προσέφερε στις επιχειρήσεις η χρήση υπηρεσιών συμβούλου σε θέματα οργάνωσης και ανάπτυξης για την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 108.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 108**  
**ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ**  
**ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

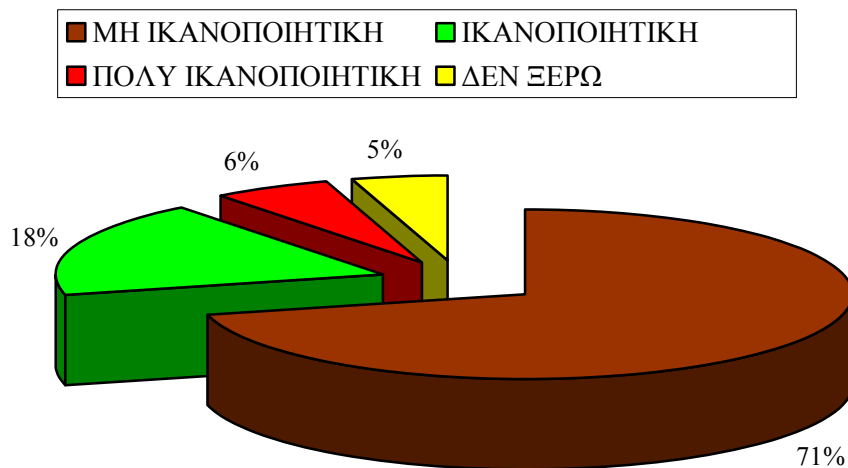


***Κυβερνητική πολιτική***

Το 71% των επιχειρήσεων θεωρεί την κυβερνητική πολιτική για ενίσχυση των επιχειρήσεων της Μεταποίησης ως μη ικανοποιητική. Ένα ποσοστό 18% θεωρεί την κυβερνητική πολιτική ικανοποιητική

ενώ μόνο 6% των επιχειρήσεων την έχουν χαρακτηρίσει ως πολύ ικανοποιητική. Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται ότι περισσότερο ικανοποιημένες είναι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, ίσως επειδή είναι σε καλύτερη θέση για να αξιοποιήσουν την προσφερόμενη βοήθεια. Στο Σχεδιάγραμμα 109 παρουσιάζονται οι απόψεις των επιχειρήσεων για την κυβερνητική πολιτική για ενίσχυση των επιχειρήσεων της Μεταποίησης και στον πίνακα 7.3 στο Παράρτημα 7 παρουσιάζονται οι τοποθετήσεις των επιχειρήσεων κατά μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης.

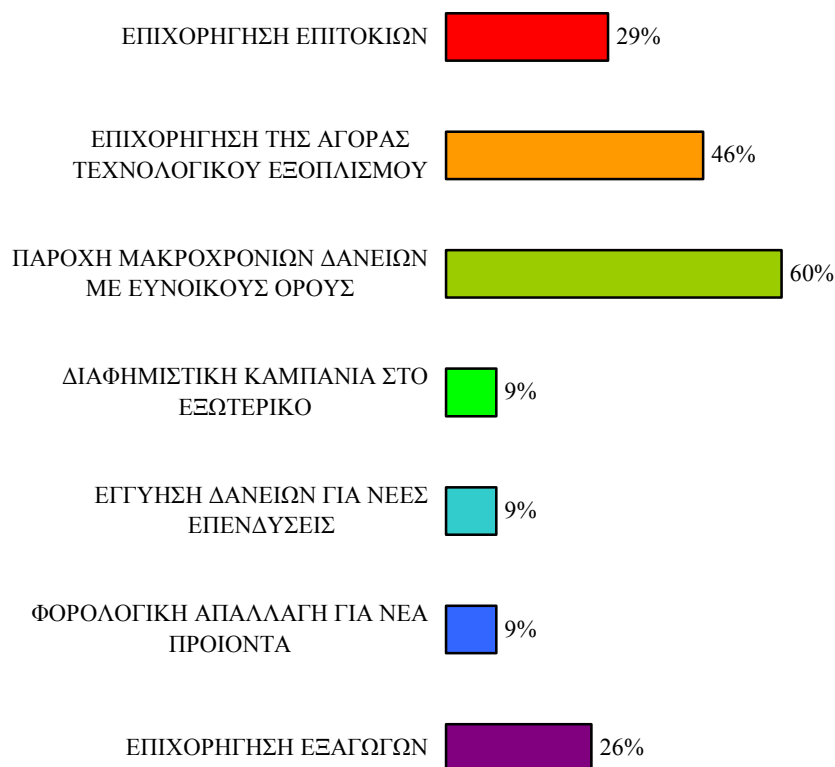
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 109**  
**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ**  
**ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ**



***Μέτρα ενίσχυσης των επιχειρήσεων***

Με βάση τις συχνότητες αναφοράς των επιχειρήσεων τα μέτρα ενίσχυσης των επιχειρήσεων που κρίνονται ιδιαίτερα χρήσιμα είναι η παροχή μακροχρόνιων δανείων με ευνοϊκούς όρους και η επιχορήγηση της αγοράς τεχνολογικού εξοπλισμού. Στο Σχεδιάγραμμα 110 παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που θεωρούν χρήσιμα τα διάφορα μέτρα ενίσχυσης των επιχειρήσεων.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 110**  
**ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΩΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΩΝ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



Από την ανάλυση των τοποθετήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζονται κάποιες αποκλίσεις από το μέσο όρο των απαντήσεων. Οι Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση 10-49) ευνοούν συγκριτικά περισσότερο την επιχορήγηση των επιτοκίων. Στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) αυξάνονται συγκριτικά οι αναφορές για την επιχορήγηση της αγοράς τεχνολογικού εξοπλισμού αλλά και για την επιχορήγηση των εξαγωγών.

Τα αναλυτικά στοιχεία των τοποθετήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στον πίνακα 7.4 στο Παράρτημα 7.

## 8.2. Καθοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης

Στο μέρος αυτό αναφέρονται οι εκτιμήσεις των επιχειρήσεων πάνω σε διάφορα θέματα τόσο για την περίοδο 1994-1997 όσο και για την περίοδο μέχρι το 2000.

### *Παράγοντες ανάπτυξης*

Με στόχο την εξέταση τόσο του βαθμού σημασίας για τις περιόδους 1994-1997 και 1998-2000 όσο και του βαθμού απόδοσης της επιχείρησης κατά την περίοδο 1994-1997 πάνω σε συγκεκριμένους παράγοντες ανάπτυξης, έγιναν τοποθετήσεις από τις επιχειρήσεις. Οι δυνατότητες για βαθμολογία της σημασίας ήταν από το 1 (καθόλου σημαντικό) μέχρι το 5 (πολύ μεγάλη σημασία). Αντίστοιχα, οι δυνατές βαθμολογίες στην απόδοση ήταν από το 1 (καθόλου ικανοποιητική) μέχρι το 5 (πολύ ικανοποιητική).

Με βάση τις απαντήσεις των επιχειρήσεων οι πιο σημαντικοί παράγοντες ανάπτυξης τόσο για την περίοδο 1994-1997 όσο και για την περίοδο 1998-2000 είναι η ποιότητα των προϊόντων (μέσος όρος απαντήσεων 4,7), το κόστος παραγωγής (4,7) και η ποιότητα και απόδοση του προσωπικού (4,6).

Αντίθετα, οι παράγοντες ανάπτυξης που δε θεωρούνται τόσο σημαντικοί είναι οι εξαγωγές (2,9 το 1994-1997 και 3,1 το 1998-2000), οι νέες ιδέες/ νέα προϊόντα (4,0 το 1994-1997 και 4,1 το 1998-2000) και η χρηματοδότηση (4,2 και στις δύο περιόδους).

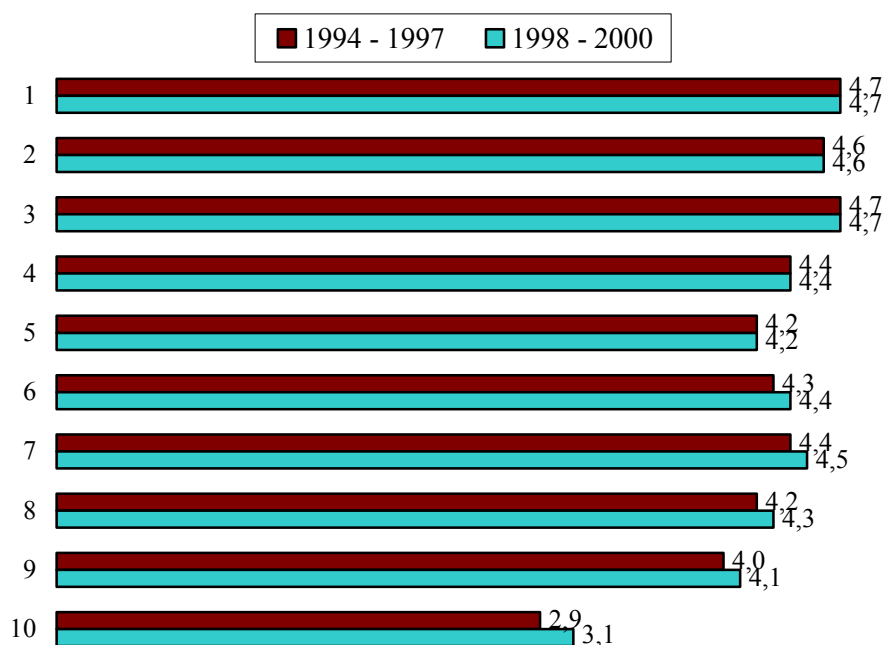
Από την εξέταση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

- Γενικά δεν υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης.
- Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις αποδίδουν σχετικά μεγαλύτερη σημασία σε όλους τους παράγοντες ανάπτυξης από ότι οι μικρότερες.

- Οι εξαγωγές είναι αισθητά πιο σημαντικές στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Ο βαθμός σημαντικότητας των διαφόρων παραγόντων ανάπτυξης για τις δύο χρονικές περιόδους (1994-1997 και 1998-2000) παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 111. Στους πίνακες 7.5 και 7.6 στο Παράρτημα 7 παρουσιάζονται τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 111  
ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

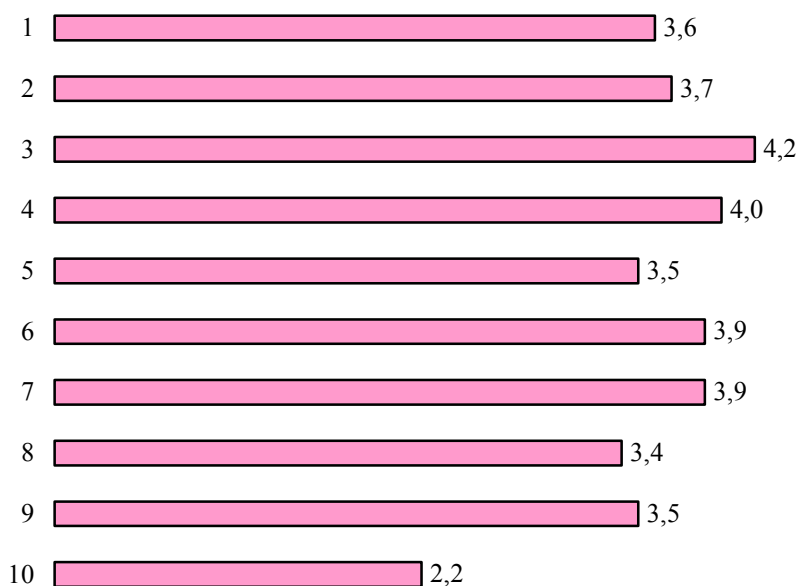


- 1 : Κόστος παραγωγής  
 2 : Ποιότητα/ Απόδοση προσωπικού  
 3 : Ποιότητα προϊόντων  
 4 : Επίπεδο διεύθυνσης  
 5 : Χρηματοδότηση  
 6 : Τεχνολογία  
 7 : Προγραμματισμός  
 8 : Μάρκετινγκ και Πωλήσεις  
 9 : Νέες ιδέες / Νέα προϊόντα  
 10 : Εξαγωγές



Γενικά, ο μέσος όρος του βαθμού απόδοσης των επιχειρήσεων στους συγκεκριμένους παράγοντες ανάπτυξης κατά την περίοδο 1994-1997 είναι χαμηλότερος από το μέσο όρο του βαθμού σημαντικότητας για την ίδια περίοδο. Στο Σχεδιάγραμμα 112 παρουσιάζεται ο μέσος όρος του βαθμού απόδοσης των παραγόντων ανάπτυξης για την περίοδο 1994-1997. Από τα στοιχεία αυτά εντοπίζεται ότι οι χαμηλότερες αποδόσεις είναι στις εξαγωγές (2,2), στο μάρκετινγκ και πωλήσεις (3,4), στη χρηματοδότηση (3,5) και στις νέες ιδέες/ νέα προϊόντα (3,5).

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 112**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ**  
**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ**  
**1994-1997**



- 1 : Κόστος παραγωγής
- 2 : Ποιότητα/ Απόδοση προσωπικού
- 3 : Ποιότητα προϊόντων
- 4 : Επίπεδο διεύθυνσης
- 5 : Χρηματοδότηση
- 6 : Τεχνολογία
- 7 : Προγραμματισμός
- 8 : Μάρκετινγκ και Πωλήσεις
- 9 : Νέες ιδέες / Νέα προϊόντα
- 10 : Εξαγωγές

Από την ανάλυση του βαθμού απόδοσης κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται, όπως και πριν, ότι ο βαθμός απόδοσης αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης. Τα αναλυτικά στοιχεία για το μέσο όρο του βαθμού απόδοσης στους συγκεκριμένους παράγοντες ανάπτυξης για την περίοδο 1994-1997 παρουσιάζονται στον πίνακα 7.7 στο Παράρτημα 7.

Ένας δείκτης που φανερώνει τους παράγοντες ανάπτυξης που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι οι διαφορές ανάμεσα στη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις και στην απόδοση που έχουν επιτύχει. Μετά από υπολογισμό των διαφορών αυτών εντοπίζεται ότι κατά σειρά τα μεγαλύτερα προβλήματα αφορούν τα ακόλουθα σημεία:

- Κόστος παραγωγής (1,1)
- Ποιότητα/ Απόδοση προσωπικού (0,9)
- Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (0,8)

Από την εξέταση του δείκτη αυτού κατά μέγεθος επιχείρησης εντοπίζονται οι ακόλουθοι παράγοντες ανάπτυξης με τα σημαντικότερα προβλήματα στα διάφορα μεγέθη επιχειρήσεων:

- Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση 10-19 και 20-49 άτομα):
  - Κόστος παραγωγής (1,1 και 1,1 αντίστοιχα)
  - Ποιότητα/ Απόδοση προσωπικού (0,8 και 1,0 αντίστοιχα)
  - Χρηματοδότηση (0,8 και 0,7 αντίστοιχα)
- Επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα:
  - Εξαγωγές (1,4)
  - Κόστος παραγωγής (1,2)
  - Ποιότητα/ Απόδοση προσωπικού (1,1)
  - Μάρκετινγκ και πωλήσεις (1,1)

- Επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα:
  - Ποιότητα/ Απόδοση προσωπικού (1,2)
  - Εξαγωγές (1,0)

#### *Αλλαγές και επιπτώσεις τους*

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης ερωτήθηκαν αναφορικά με τις αλλαγές που επήλθαν στην επιχείρησή τους κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997 και τις αλλαγές που αναμένουν να συμβούν μέχρι το 2000 πάνω σε 8 συγκεκριμένους τομείς. Οι τομείς στους οποίους έγιναν αλλαγές σε μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 καθώς και αυτοί στους οποίους αναμένεται να γίνουν μέχρι το 2000 είναι:

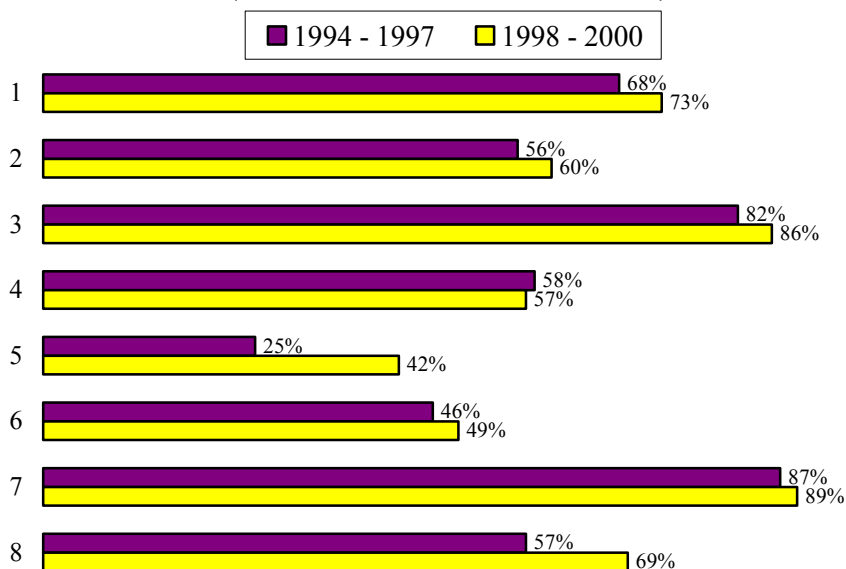
- Εργατικό κόστος (87% των επιχειρήσεων το 1994-1997 και 89% των επιχειρήσεων μέχρι το 2000)
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας (82% των επιχειρήσεων το 1994-1997 και 89% των επιχειρήσεων μέχρι το 2000)
- Εισαγωγή και αξιοποίηση νέας τεχνολογίας (68% των επιχειρήσεων το 1994-1997 και 73% των επιχειρήσεων μέχρι το 2000)

Οι τομείς στους οποίους έγιναν αλλαγές σε μικρότερο αριθμό επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 καθώς και αυτοί στους οποίους αναμένεται να γίνουν μέχρι το 2000 είναι:

- Βοήθεια της κυβέρνησης (25% των επιχειρήσεων το 1994-1997 και 42% των επιχειρήσεων μέχρι το 2000)
- Εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού (46% των επιχειρήσεων το 1994-1997 και 49% των επιχειρήσεων μέχρι το 2000)

Στο Σχεδιάγραμμα 113 παρουσιάζονται τα στοιχεία σε σχέση με το ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι έγιναν αλλαγές την περίοδο 1994-1997 ή που αναμένουν αλλαγές μέχρι το 2000.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 113**  
**ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



- 1 : Εισαγωγή και αξιοποίηση νέας τεχνολογίας
- 2 : Χρηματοδότηση της επιχείρησης
- 3 : Αύξηση ανταγωνιστικότητας
- 4 : Προμήθεια πρώτων υλών
- 5 : Βοήθεια της κυβέρνησης
- 6 : Εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού
- 7 : Εργατικό κόστος
- 8 : Πρόσβαση σε νέες αγορές

Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στους πίνακες 7.8 και 7.9 στο Παράρτημα 7. Οι σημαντικότερες διαφοροποιήσεις κατά μέγεθος επιχείρησης είναι η αύξηση στο ποσοστό των επιχειρήσεων που τοποθετήθηκαν ότι έγιναν αλλαγές ή ότι αναμένουν αλλαγές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης στη «Βοήθεια της Κυβέρνησης» και στην «Πρόσβαση σε νέες αγορές».

Στη συνέχεια οι επιχειρήσεις εκτίμησαν τις επιπτώσεις που είχαν οι αλλαγές που έγιναν τα τελευταία 4 χρόνια (1994-1997) καθώς και τις επιπτώσεις που θα έχουν οι αναμενόμενες αλλαγές μέχρι το 2000 στους 8 συγκεκριμένους τομείς. Οι δυνατές τοποθετήσεις ήταν αρνητική, θετική και ουδέτερη. Τα ποσοστά των επιχειρήσεων που

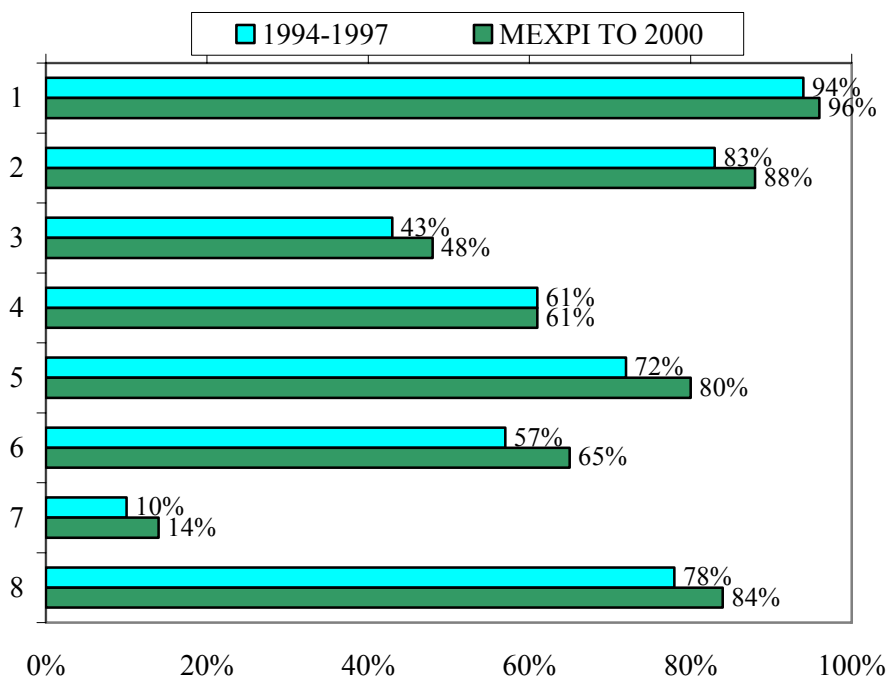
τοποθετήθηκαν θετικά σε σχέση με τις επιπτώσεις των αλλαγών για τις περιόδους 1994-1997 και 1998-2000 παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 114. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στους πίνακες 7.10 και 7.11 στο Παράρτημα 7.

Τα σημαντικότερα αποτελέσματα είναι:

- Στην περίπτωση της «εισαγωγής και αξιοποίησης νέας τεχνολογίας» το ποσοστό των επιχειρήσεων που απάντησαν ότι ήταν θετική η επίπτωση φτάνει το 94% για την περίοδο 1994-1997 και αυξάνεται στο 96% για την περίοδο 1998-2000.
- Αναφορικά με τη «χρηματοδότηση της επιχείρησης» το ποσοστό των επιχειρήσεων που απάντησαν ότι ήταν θετική η επίπτωση φτάνει το 83% για την περίοδο 1994-1997 και αυξάνεται στο 88% για την περίοδο 1998-2000.
- Στο θέμα της «αύξησης της ανταγωνιστικότητας» για την περίοδο 1994-1997 το 43% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι ήταν θετική η επίπτωση και το 44% απάντησαν ότι ήταν αρνητική. Η ίδια διχογνωμία παρατηρείται και για την περίοδο μέχρι το 2000 όπου το 48% τοποθετήθηκαν θετικά και το 40% αρνητικά.
- Στο θέμα της «προμήθειας πρώτων υλών» το 61% των επιχειρήσεων τοποθετήθηκαν θετικά τόσο για την περίοδο 1994-1997 όσο και για την περίοδο μέχρι το 2000.
- Αναφορικά με τη «βοήθεια της Κυβέρνησης» το ποσοστό των επιχειρήσεων που απάντησαν ότι ήταν θετική η επίπτωση φτάνει το 72% για την περίοδο 1994-1997 και αυξάνεται στο 80% για την περίοδο 1998-2000.
- Στο θέμα της «εξεύρεσης κατάλληλου προσωπικού» για την περίοδο 1994-1997 το 57% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι ήταν θετική η επίπτωση και το 28% απάντησαν ότι ήταν αρνητική. Η εκτίμηση βελτιώνεται κάπως για την περίοδο μέχρι το 2000 όπου το 65% τοποθετήθηκαν θετικά και το 23% αρνητικά.

- Στο θέμα του «εργατικού κόστους» το ποσοστό των επιχειρήσεων που τοποθετήθηκαν αρνητικά για την περίοδο 1994-1997 και για την περίοδο μέχρι το 2000 ανέρχεται στο 80% και στο 76% αντίστοιχα.
- Στο θέμα της «πρόσβασης σε νέες αγορές» το 78% των επιχειρήσεων για την περίοδο 1994-1997 και το 84% των επιχειρήσεων για την περίοδο μέχρι το 2000 τοποθετήθηκαν θετικά.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 114**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΘΕΤΙΚΗ**  
**ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ**  
**ΑΛΛΑΓΩΝ**



- 1 : Εισαγωγή και αξιοποίηση νέας τεχνολογίας
- 2 : Χρηματοδότηση της επιχείρησης
- 3 : Αύξηση ανταγωνιστικότητας
- 4 : Προμήθεια πρώτων υλών
- 5 : Βοήθεια της κυβέρνησης
- 6 : Εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού
- 7 : Εργατικό κόστος
- 8 : Πρόσβαση σε νέες αγορές

### 8.3. Ευρωπαϊκή προοπτική

Οι επιχειρήσεις τοποθετήθηκαν αναφορικά με τις επιπτώσεις που είχε η ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου την περίοδο 1994-1997 καθώς και για τις αναμενόμενες επιπτώσεις την περίοδο 1998-2000.

Αναφορικά με την περίοδο 1994-1997 το 46% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι δεν υπήρξε καμιά επίπτωση. Από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις οι επιπτώσεις που έχουν αναφερθεί περισσότερο είναι:

- Απώλεια αγορών (αναφορά από το 38% των επιχειρήσεων)
- Τεχνολογική αναβάθμιση (20%)
- Μείωση της ανταγωνιστικότητας (18%)
- Απόλυση προσωπικού (16%)

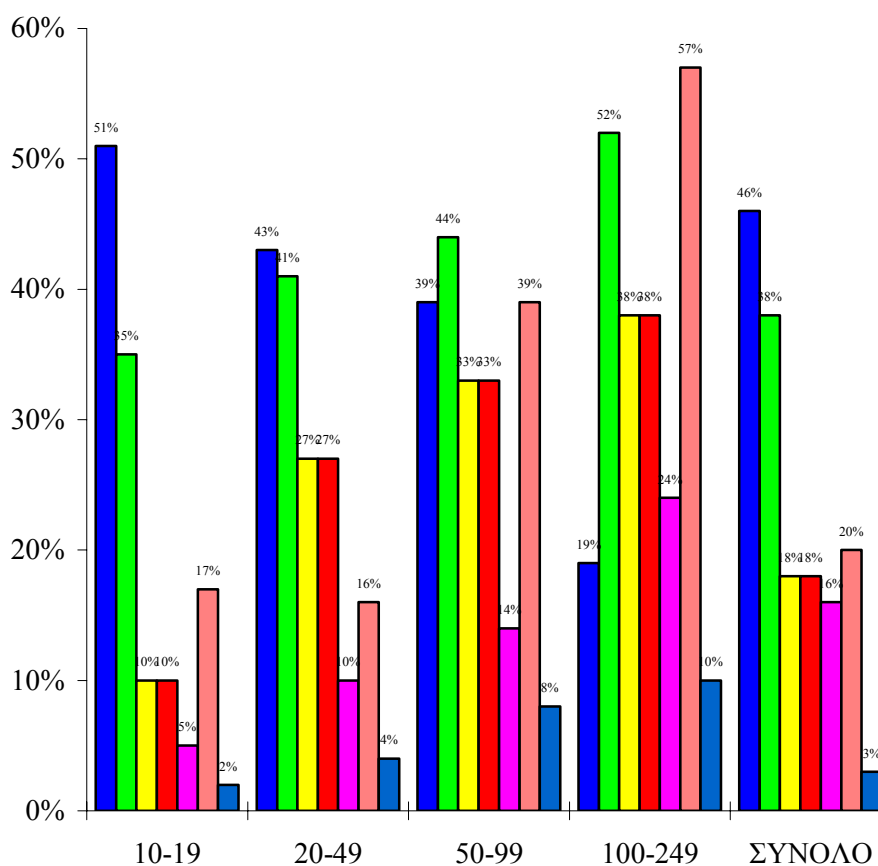
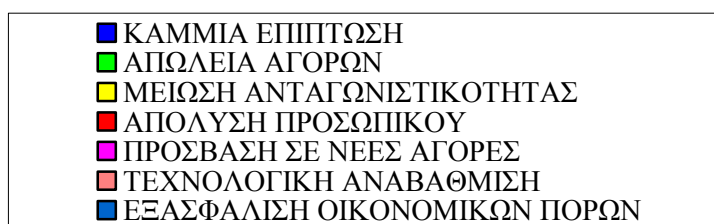
Από την ανάλυση των τοποθετήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται ότι οι Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) έχουν αναφερθεί σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό για τις επιπτώσεις από την Ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου. Αυτό φαίνεται και από το ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι η πορεία αυτή δεν είχε καμιά επίπτωση. Αυτό μειώνεται από το 51% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα στο 19% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 115.

Αναφορικά με την περίοδο μέχρι το 2000 το ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι δεν αναμένουν καμιά επίπτωση από την ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου μειώνεται στο μισό και ανέρχεται στο 23%. Οι επιπτώσεις κατά σειρά αριθμού αναφορών είναι:

- Απώλεια αγορών (αναφορά από το 46% των επιχειρήσεων)
- Τεχνολογική αναβάθμιση (29%)
- Πρόσβαση σε νέες αγορές (28%)
- Εξασφάλιση οικονομικών πόρων (22%)
- Απόλυση προσωπικού (19%)

- Μείωση της ανταγωνιστικότητας (19%)

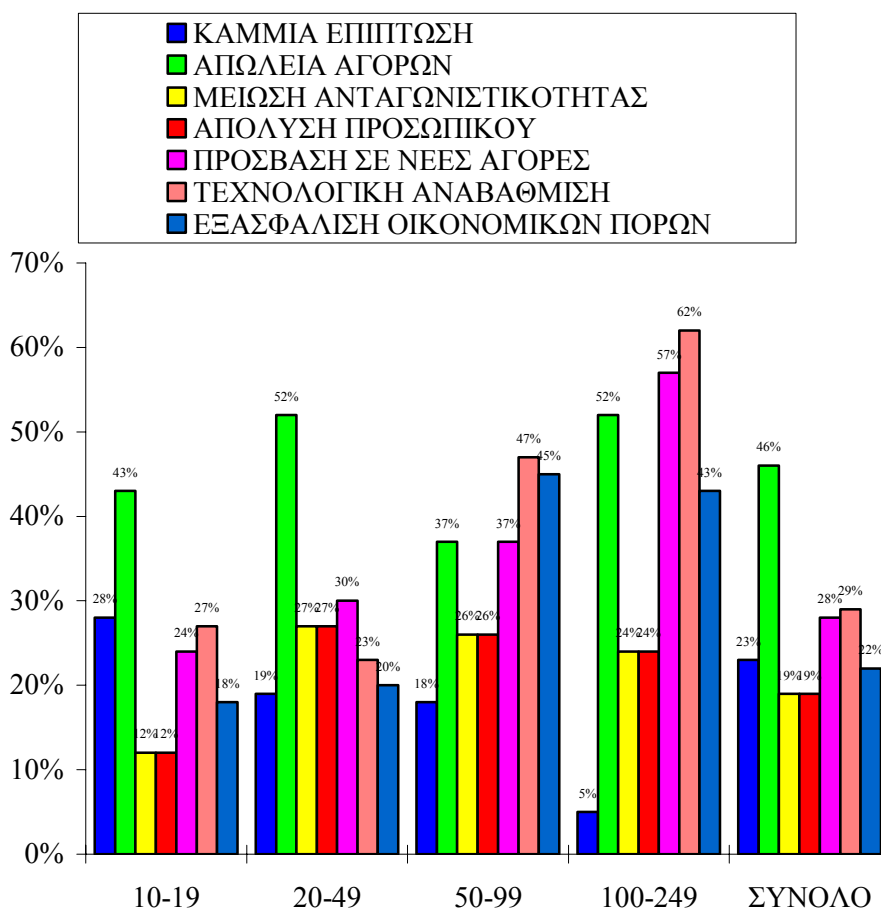
**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 115  
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ  
ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-  
1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ  
(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**





Σε αντίθεση με την περίοδο 1994-1997, φαίνεται ότι και οι Μικρές επιχειρήσεις εκτιμούν ότι θα τις επηρεάσει η ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου. Διαφορές εντοπίζονται στην πρόσβαση σε νέες αγορές, στην τεχνολογική αναβάθμιση και στην εξασφάλιση οικονομικών πόρων όπου οι Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-249 άτομα) έχουν αναφερθεί σε μεγαλύτερο βαθμό για τις επιπτώσεις από την Ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου. Τα αναλυτικά στοιχεία κατά μέγεθος επιχείρησης παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 116.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 116**  
**ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΜΕΝΕΤΑΙ ΝΑ ΕΧΕΙ Η**  
**ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΜΕΧΡΙ**  
**ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**



Το 26% των επιχειρήσεων (228 επιχειρήσεις) ανέφεραν ότι γνωρίζουν τουλάχιστο ένα πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα προγράμματα που αναφέρθηκαν από τις επιχειρήσεις κατά σειρά αριθμού αναφορών είναι:

- Europartenariat (178 επιχειρήσεις)
- Leonardo da Vinci (99 επιχειρήσεις)
- Med-Invest (48 επιχειρήσεις)
- Esprit (34 επιχειρήσεις)
- Interreg (34 επιχειρήσεις)

Πολύ μικρός αριθμός επιχειρήσεων (51 επιχειρήσεις ή 6%) έχουν συμμετάσχει σε κάποιο από τα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η συμμετοχή βασικά αφορούσε το πρόγραμμα Europartenariat στο οποίο συμμετείχαν 48 επιχειρήσεις. Τα προγράμματα Leonardo da Vinci και Interreg είχαν από δυο συμμετοχές το καθένα.

## **9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ**

Η μελέτη για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης μαζί με τη σχετική έρευνα που έγινε, έδωσε ένα μεγάλο όγκο στοιχείων και πληροφοριών για τις επιχειρήσεις της Μεταποίησης που απασχολούν από 10 μέχρι 249 άτομα.

Σημειώνεται ότι προηγήθηκε η μελέτη για τις Μικροεπιχειρήσεις που κάλυψε τις επιχειρήσεις με απασχόληση 5-9 άτομα στους τομείς της Μεταποίησης, Κατασκευών και Υπηρεσιών ενώ ταυτόχρονα με την παρούσα μελέτη έγιναν δυο άλλες μελέτες που κάλυψαν τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις Κατασκευές και τις Υπηρεσίες.

Οι σημαντικότερες διαπιστώσεις και συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη αυτή παρουσιάζονται στο κεφάλαιο αυτό. Πρόσθετα, γίνονται συγκεκριμένες εισηγήσεις και προτάσεις με στόχο την αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού, αλλά και γενικότερα τη στήριξη και ενίσχυση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Κυπριακή Μεταποίηση.

### **9.1. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα**

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις με απασχόληση 10-249 άτομα αντιπροσωπεύουν το 12% των επιχειρήσεων και απασχολούν το 60% του εργατικού δυναμικού στον τομέα της Μεταποίησης. Κατά μέσο όρο απασχολούν 28 άτομα. Από τα στοιχεία αυτά είναι εμφανής η σημασία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Μεταποίηση και ιδιαίτερα στην απασχόληση του τομέα.

#### **9.1.1. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά των Γενικών Διευθυντών και των Επιχειρήσεων**

- i. Η πλειοψηφία των Γενικών Διευθυντών είναι άνδρες. Στο σύνολο μόνο το 5% των Γενικών Διευθυντών είναι γυναίκες. Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα δεν υπάρχει γυναίκα Γενικός Διευθυντής.

- ii. **Τα ¾ των Γενικών Διευθυντών έχουν ηλικία μεγαλύτερη από 41 χρονών.** Εντοπίζονται διαφορές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, όπου η μέση ηλικία των Γενικών Διευθυντών αυξάνεται από τα 47 χρόνια στις επιχειρήσεις των 10-19 ατόμων, στα 51 χρόνια στις επιχειρήσεις των 100-249 ατόμων.
- iii. Το 34% των Γενικών Διευθυντών διαθέτουν μόρφωση πανεπιστημίου ενώ στον αντίποδα το 18% διαθέτουν μόνο μόρφωση δημοτικού. Εντοπίζονται διαφορές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης όπου **το μορφωτικό επίπεδο αυξάνεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.** Έτσι στις Μεσαίες επιχειρήσεις οι Γενικοί Διευθυντές απόφοιτοι πανεπιστημίου ανέρχονται στο 56% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα και στο 74% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.
- iv. Οι Γενικοί Διευθυντές **διαθέτουν σημαντική πείρα.** Το 32% έχουν περισσότερα από 21 χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση ενώ το 40% έχουν από 11-20 χρόνια υπηρεσίας. Επίσης, το 67% των Γενικών Διευθυντών κατέχουν για περισσότερα από 11 χρόνια τη συγκεκριμένη θέση. Από την ανάλυση κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται ότι το ποσοστό των Γενικών Διευθυντών με πολυετή πείρα στην τωρινή θέση μειώνεται στις Μεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό είναι ένδειξη για **συχνότερη αλλαγή των Γενικών Διευθυντών στις Μεσαίες επιχειρήσεις.**
- v. Το 80% των επιχειρήσεων έχουν ιδρυθεί είτε από το Γενικό Διευθυντή ή από το Γενικό Διευθυντή μαζί με συνétaιρο ή από τον πατέρα του Γενικού Διευθυντή. Το ποσοστό αυτό μειώνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι από το 90% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα μειώνεται στο 24% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.
- vi. Η ιδιοκτησία στην περίπτωση του 80% των επιχειρήσεων ανήκει εξολοκλήρου σε μια οικογένεια. **Ο οικογενειακός αυτός χαρακτήρας των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος στις Μικρές επιχειρήσεις.** Συγκεκριμένα, η αποκλειστική ιδιοκτησία σε μια οικογένεια καλύπτει το 83% των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-49 άτομα, μειώνεται στο 69% στις επιχειρήσεις

με απασχόληση 50-99 άτομα και μειώνεται ακόμη περισσότερο στο 48% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.

- vii. **Σημαντικό ποσοστό των Γενικών Διευθυντών κατέχουν μεγάλο μέρος από τις επιχειρήσεις τους.** Το 42% κατέχουν από το 51%-100% της επιχείρησής τους. Όπως είναι αναμενόμενο το ποσοστό αυτό είναι μεγαλύτερο στις Μικρές επιχειρήσεις όπου ανέρχεται γύρω στο 80% ενώ αντίθετα στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα μειώνεται στο 37%. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις επιχειρήσεις αυτές (100-249 άτομα) το 47% των Γενικών Διευθυντών δεν κατέχουν οποιοδήποτε μερίδιο της επιχείρησής τους. Αυτό είναι ένδειξη για **αξιοποίηση επαγγελματιών διευθυντών στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.**
- viii. Το 81% των Γενικών Διευθυντών δήλωσαν ότι επιθυμούν η επιχείρησή τους να παραμείνει στην οικογένεια. Η επιθυμία για **παραμονή της επιχείρησής στην οικογένεια είναι περισσότερο έντονη στις Μικρές επιχειρήσεις.** Οι περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές (47%) έχουν τοποθετηθεί υπέρ της διαδοχής τους από το γιο τους.
- ix. Από την αυτοαξιολόγησή τους, φαίνεται ότι οι Γενικοί Διευθυντές πιστεύουν ότι υστερούν, συγκριτικά με τα άλλα θέματα, στη **Νομοθεσία, στις Ξένες γλώσσες, στο Μάρκετινγκ και στα Συστήματα ολικής ποιότητας.** Από την ανάλυση όμως κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνονται αρκετές αποκλίσεις. Τα τέσσερα πιο πάνω θέματα ισχύουν στην περίπτωση των Γενικών Διευθυντών των Μικρών επιχειρήσεων. Στην περίπτωση των Γενικών Διευθυντών των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα αφαιρείται το θέμα των Ξένων γλωσσών και προστίθεται το **Μάνατζμεντ.** Στην περίπτωση των Γενικών Διευθυντών των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα αφαιρούνται τα θέματα των Ξένων γλωσσών και του Μάρκετινγκ και προστίθεται η **Τεχνολογία.**
- x. **Το 62% των Γενικών Διευθυντών δεν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα κατάρτισης κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997.** Το ποσοστό αυτό διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησής τους, από το 68%

στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα στο 38% στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-249 άτομα.

- xι. **Ο μέσος όρος των ημερών κατάρτισης των Γενικών Διευθυντών για το 1997 ήταν 1,9 μέρες.** Ο μέσος όρος αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης με εξαίρεση τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.
- xii. Η μεγάλη πλειονότητα (92%) των Γενικών Διευθυντών που παρακολούθησαν προγράμματα κατάρτισης μέσα στο 1997 δήλωσαν ότι **τόσο τα προγράμματα όσο και οι εκπαιδευτές ήταν ικανοποιητικά.**
- xiii. Με βάση τα στοιχεία της αυτοαξιολόγησης και της παρακολούθησης προγραμμάτων κατάρτισης φαίνεται να **υπάρχουν σημαντικές ανάγκες κατάρτισης των Γενικών Διευθυντών στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης.**
- xiv. Εντοπίζονται σημαντικές διαφορές στην ηλικιακή κατανομή των επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης αφού η ηλικία των επιχειρήσεων φαίνεται να αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Η ύπαρξη ποσοστού Μεσαίων επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν από το 1986 μέχρι το 1997 υποδεικνύει ότι υπάρχει ένας **αριθμός επιχειρήσεων που αναπτύσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς.**
- xv. Το 94% των επιχειρήσεων είναι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης ενώ για μόνο το 5% των επιχειρήσεων η νομική υπόσταση είναι ατομική ή ιδιωτική.

#### **9.1.2. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα από τα στοιχεία για την Απασχόληση**

- i. Το 53% των απασχολουμένων στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης ήταν άνδρες.
- ii. Οι τρεις μεγαλύτερες επαγγελματικές κατηγορίες είναι οι Χειριστές μηχανημάτων και οδηγοί (28% του συνόλου), οι Ανεπίδοκτοι εργάτες (19% του συνόλου) και οι Τεχνίτες (15%

του συνόλου). Οι Διευθυντές αντιστοιχούν στο 9% και το Επιστημονικό προσωπικό στο 3%.

- iii. Τα ποσοστά των Διευθυντών και των Τεχνιτών μειώνονται αντιστρόφως ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, ενώ το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση των Πωλητών, των Εποπτών, των Χειριστών μηχανημάτων και οδηγών και των Ανειδίκευτων εργατών. Οι διαφοροποιήσεις αυτές είναι **ένδειξη μεγαλύτερης αυτοματοποίησης εξαιτίας της μαζικότερης παραγωγής στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις και ως αποτέλεσμα της ανάγκης για Χειριστές μηχανημάτων και Ανειδίκευτους εργάτες αντί για Τεχνίτες.**
- iv. Με βάση τα χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών εντοπίζεται ότι στην πλειονότητα είναι **άνδρες** (85% του συνόλου), **ηλικίας μεγαλύτερης από τα 41 χρόνια** (60% του συνόλου), με **πανεπιστημιακή μόρφωση** (39% του συνόλου) και με **περισσότερα από 11 χρόνια υπηρεσίας** στην επιχείρηση τους (61% του συνόλου).
- v. Οι τομείς καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών είναι η Γενική Διεύθυνση (54%), η Παραγωγή (31%), οι Πωλήσεις (23%), η Οικονομική διαχείριση (21%), το Προσωπικό (17%) και το Μάρκετινγκ (17%). Από την ανάλυση κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι στις **Μεσαίες επιχειρήσεις υπάρχει μεγαλύτερος διαχωρισμός καθηκόντων παρά στις Μικρές επιχειρήσεις.**
- vi. Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης απασχολούσαν συνολικά 22.975 άτομα το 1997. **Η απασχόληση στη Μεταποίηση μειώθηκε κατά την περίοδο 1994-1997 με ένα μέσο όρο 3,7% το χρόνο.** Οι μειώσεις ήταν αισθητά μεγαλύτερες στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα και σημαντικά μικρότερες σε επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.
- vii. Η απασχόληση την περίοδο 1994-1997 αυξήθηκε σε περισσότερες επιχειρήσεις από ότι μειώθηκε στο Επιστημονικό προσωπικό, στους Τεχνικούς βοηθούς, στους Διευθυντές και στους Πωλητές. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που ανέφεραν μειώσεις υπερτερούν κατά πολύ των επιχειρήσεων που ανέφεραν

αυξήσεις στους Χειριστές μηχανημάτων και οδηγούς, στους Τεχνίτες, στους Ανειδίκευτους εργάτες, στους Επόπτες και στο Γραφειακό προσωπικό.

- viii. **Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης παρουσιάζονται διχασμένες σε σχέση με τις προοπτικές για την απασχόληση τους μέχρι το 2000.** Το 20% των επιχειρήσεων εκτιμούν ότι θα υπάρξει αύξηση της απασχόλησης και το 22% εκτιμούν ότι θα υπάρξει μείωση.
- ix. Αναμένεται να **συνεχιστεί η τάση για μείωση των απασχολουμένων στα τεχνικά επαγγέλματα και στο ανειδίκευτο προσωπικό.** Αντίθετα, στις υπόλοιπες επαγγελματικές κατηγορίες οι θετικές απαντήσεις των επιχειρήσεων υπερτερούν των αρνητικών.
- x. Με βάση τα στοιχεία για τις αποχωρήσεις προσωπικού υπολογίζεται ότι το ποσοστό αποχώρησης για το 1996 ήταν 9,4% ενώ για το 1997 ήταν 9,7%. **Διαπιστώνεται ότι το ποσοστό αποχώρησης μειώνεται όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης.**
- xi. Οι ξένοι εργάτες που απασχολούνταν το 1996 ανέρχονταν στο 5,8% της συνολικής απασχόλησης ενώ το 1997 μειώθηκαν στο 5,1%. **Οι Μικρές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερα ποσοστά ξένων εργατών από ότι οι Μεσαίες επιχειρήσεις.**

### 9.1.3. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

- i. Το 79% των επιχειρήσεων πληρώνουν μισθούς σύμφωνα με τις συλλογικές συμβάσεις. Το 42% των επιχειρήσεων δεν παρείχαν οποιαδήποτε κίνητρα κατά την περίοδο 1994-1997 ενώ τα πιο διαδεδομένα ήταν το φιλοδώρημα, η αύξηση μισθού πέραν της σύμβασης και το ποσοστό στις πωλήσεις. Οι επιχειρήσεις δεν αναμένουν να διαφοροποιήσουν την πολιτική τους αναφορικά με την παροχή κινήτρων μέχρι το 2000.
- ii. **Στα  $\frac{3}{4}$  των επιχειρήσεων οι εργαζόμενοι είτε δε συμμετείχαν καθόλου ή συμμετείχαν λίγο στη διαδικασία λήψης**



**αποφάσεων.** Από τις προθέσεις των επιχειρήσεων φαίνεται να υπάρχει η τάση για αύξηση της συμμετοχής μέχρι το 2000.

- iii. **Το ½ περίπου των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση προσωπικού.** Οι μεγαλύτερες, συγκριτικά, δυσκολίες παρουσιάζονται στους Τεχνίτες, στους Ανειδίκευτους εργάτες και στους Χειριστές μηχανημάτων και οδηγούς. Στην αντίθετη πλευρά, οι μικρότερες δυσκολίες εντοπίζονται στο Επιστημονικό προσωπικό και τους Τεχνικούς βοηθούς.
- iv. Τα τρία επαγγέλματα στα οποία έγιναν οι περισσότερες αναφορές για την ύπαρξη δυσκολιών στην εξεύρεση προσωπικού είναι οι Άλλοι ανειδίκευτοι εργάτες, οι Περιοδεύοντες πωλητές και οι Χειρίστριες ραπτομηχανών και μηχανών κεντήματος.
- v. Οι δυσκολίες εξεύρεσης προσωπικού επικεντρώνονται στην **απουσία ενδιαφέροντος για εργοδότηση και στο χαμηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων.** Οι περισσότερο διαδεδομένες πηγές εξεύρεσης προσωπικού είναι τα επαγγελματικά γραφεία εργασίας, οι αγγελίες σε εφημερίδες, οι συντεχνίες και οι γνωστοί και συγγενείς.
- vi. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να εκτιμούν και να αποδίδουν σημασία στα θέματα που αφορούν τους «Στόχους και Στρατηγική», την «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού» και την «Κατάρτιση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού». Στην απόδοση όμως των επιχειρήσεων στους τρεις πιο πάνω τομείς δίνεται γενικά χαμηλότερη βαθμολογία, πράγμα που αποτελεί ένδειξη για την **ανάγκη αναβάθμισης των επιχειρήσεων στους τομείς αυτούς μέσα από την κατάλληλη υποστήριξη, περιλαμβανομένων και προγραμμάτων κατάρτισης.**
- vii. Τα θέματα στο πεδίο «Στόχοι και Στρατηγική» που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι η **διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων και επιχειρησιακής στρατηγικής** (στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα) και η **διαμόρφωση πολιτικής και στόχων σε θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και στη σύνδεση των**

**επιχειρησιακών στόχων με τους στόχους Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού** (στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα).

- viii. Τα θέματα στο πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού» που παρουσιάζουν τα περισσότερα προβλήματα είναι η **αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού, η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού και ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**. Από την ανάλυση κατά μέγεθος επιχείρησης διαπιστώνεται ότι στις Μικρές επιχειρήσεις τα προβλήματα είναι μεγαλύτερα στην περίπτωση της επιλογής και πρόσληψης και της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα αυτά φαίνεται να είναι στο σύστημα επικοινωνίας, στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού και στην οργανωτική δομή. Τέλος στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (απασχόληση 100-249 άτομα) τα προβλήματα εντοπίζονται στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, στην υποκίνηση του προσωπικού και στο σύστημα επικοινωνίας.

#### **9.1.4. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για την Κατάρτιση και Ανάπτυξη**

- i. Τα θέματα στο πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού» που παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι οι **δραστηριότητες κατάρτισης** (Μικρές επιχειρήσεις), η δημιουργία **αρχείου κατάρτισης** (επιχειρήσεις 20-49 ατόμων), ο **προγραμματισμός και οργάνωση** της κατάρτισης από υπεύθυνο άτομο (επιχειρήσεις 20-249 ατόμων), η **ετοιμασία πλάνου κατάρτισης** (επιχειρήσεις 20-249 ατόμων), η δημιουργία **υποδομής κατάρτισης** (Μεσαίες επιχειρήσεις) και η **αξιολόγηση της κατάρτισης** (Μεσαίες επιχειρήσεις).
- ii. Το **72% των επιχειρήσεων δεν κατανέμουν στον προϋπολογισμό τους κονδύλι για την κατάρτιση** του προσωπικού τους. Υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης αφού στις Μεσαίες επιχειρήσεις η πλειονότητα κάνει πρόνοια για τέτοιο κονδύλι.

- iii. Οι επιχειρήσεις εκτιμούν ότι η κατάρτιση βοηθά περισσότερο στη βελτίωση της **παραγωγικότητας** του προσωπικού, στη βελτίωση της **ποιότητας** των προϊόντων, στην αύξηση του **ηθικού** του προσωπικού, στη βελτίωση της **σύνδεσης** του προσωπικού με την επιχείρηση και στην εισαγωγή **νεωτερισμών** και σύγχρονων αντιλήψεων.
- iv. Το ενδιαφέρον του προσωπικού για κατάρτιση κρίνεται συγκριτικά μεγαλύτερο για το Επιστημονικό προσωπικό και τους Διευθυντές. Αντίθετα, το ενδιαφέρον του προσωπικού που ανήκει στις επαγγελματικές κατηγορίες των Ανειδίκευτων εργατών και των Χειριστών μηχανημάτων και οδηγών είναι μειωμένο. **Το ενδιαφέρον του προσωπικού για κατάρτιση αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.**
- v. Οι επαγγελματικές κατηγορίες οι οποίες συμμετείχαν περισσότερο σε δραστηριότητες κατάρτισης κατά την περίοδο 1996-1997 είναι το Επιστημονικό προσωπικό, οι Επόπτες και οι Διευθυντές. Αντίθετα, τα χαμηλότερα ποσοστά κατάρτισης εντοπίζονται στους Χειριστές μηχανημάτων και οδηγούς, στους Ανειδίκευτους εργάτες και στους Τεχνίτες. Το ποσοστό των **ατόμων που καταρτίζονται συνήθως αυξάνεται στις Μεσαίες επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις Μικρές επιχειρήσεις.**
- vi. Τα θέματα στα οποία έχουν καταρτισθεί τα περισσότερα άτομα κατά τη διάρκεια της περιόδου 1996-1997 είναι η Τεχνολογία, η Διαχείριση ποιότητας και οι Πωλήσεις. Στην αντίπερα όχθη, τα λιγότερα άτομα που έχουν καταρτισθεί είναι στα θέματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των Αγορών και διαχείρισης υλικών και των Οικονομικών.
- vii. Μία στις πέντε επιχειρήσεις δεν εκτελούν τη λειτουργία του μάρκετινγκ και μία στις δέκα επιχειρήσεις δεν ασχολούνται με το σχεδιασμό και ανάπτυξη προϊόντων. Από πλευράς απόδοσης, οι περισσότεροι τομείς εργασιών αξιολογούνται ως ικανοποιητικοί με εξαίρεση το μάρκετινγκ. Γενικά, **οι Μεσαίες επιχειρήσεις αξιολογούν με ψηλότερες βαθμολογίες την απόδοση του προσωπικού τους από ότι οι Μικρές επιχειρήσεις.**
- viii. Τα τρία κυριότερα επαγγέλματα στα οποία η απόδοση του προσωπικού κρίνεται ως μη ικανοποιητική είναι οι

Περιοδεύοντες πωλητές, οι Άλλοι ανειδίκευτοι εργάτες και οι Χειρίστριες ραπτομηχανών και μηχανών κεντήματος.

- ix. Με βάση τις εκτιμήσεις των επιχειρήσεων, οι επαγγελματικές κατηγορίες στις οποίες οι ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού μέχρι το 2000 είναι μεγαλύτερες είναι **το Επιστημονικό προσωπικό, οι Πωλητές και οι Τεχνίτες**. Αντίθετα, λιγότερες ανάγκες κατάρτισης αναμένονται για τους Ανειδίκευτους εργάτες και το Γραφειακό προσωπικό.
- x. Τα θέματα στα οποία αναμένεται να υπάρξει προτεραιότητα για να καταρτιστούν άτομα μέχρι το 2000 είναι η **Τεχνολογία, η Ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων** (ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-99 άτομα), η **Διαχείριση ποιότητας, η Διεύθυνση και Εποπτεία** (ιδιαίτερα στις Μεσαίες επιχειρήσεις), το **Μάρκετινγκ** (ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα), τα **Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης** (ιδιαίτερα στις Μεσαίες επιχειρήσεις) και το **Περιβάλλον, ασφάλεια και υγιεινή** (για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα).
- xi. Οι κυριότερες δυσκολίες που ανέφεραν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια για κατάρτιση του προσωπικού τους είναι η αποδέσμευση προσωπικού κατά τις ώρες εργασίας και η μη προσφορά κατάλληλων προγραμμάτων στον κλάδο της επιχείρησης. Γενικά, **οι Μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες στην προσπάθεια για κατάρτιση παρά οι Μεσαίες επιχειρήσεις**.
- xii. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμετοχή του προσωπικού σε προγράμματα κατάρτισης είναι **ο χρόνος εφαρμογής του προγράμματος, η διάρκεια της κατάρτισης και το επίπεδο των ατόμων που θα καταρτισθούν**. Οι παράγοντες που δε φαίνεται να επηρεάζουν ιδιαίτερα είναι ο εκπαιδευτής, τα μέσα παρουσίασης, η ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας των ατόμων που θα καταρτισθούν.

### 9.1.5. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τις Πωλήσεις και το Μάρκετινγκ

- i. Οι **συνολικές πωλήσεις** των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης έχουν **αυξηθεί κατά 2,8% το χρόνο** από το 1994 μέχρι το 1997. Με βάση τα στοιχεία του 1997, οι επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα είχαν κατά μέσο όρο πωλήσεις £393.000, με απασχόληση 20-49 άτομα £818.000, με απασχόληση 50-99 άτομα £1.827.000 και με απασχόληση 100-249 άτομα £5.739.000.
- ii. Το 37% των επιχειρήσεων ταξινόμησε το μερίδιο των πωλήσεων τους στην Κυπριακή αγορά ως «μέτριο», το 36% ως «μεγάλο» και το 21% ως «μικρό». Όπως είναι αναμενόμενο οι Μεσαίες επιχειρήσεις θεωρούν το μερίδιο τους μεγαλύτερο από τις Μικρές επιχειρήσεις.
- iii. Οι **πωλήσεις σε εξωτερικές αγορές ανέρχονται στο 23% των πωλήσεων του 1997**, ποσοστό που παραμένει περίπου στα ίδια επίπεδα κατά την περίοδο 1994-1997. Το μεγαλύτερο μερίδιο πωλήσεων στην εξωτερική αγορά έχουν οι επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα (32%) και ακολουθούν οι επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα (25%), οι επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα και τέλος οι επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα (13%).
- iv. Το **60% των εξαγωγών** των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης έχουν **για προορισμό χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης**. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό κατά την τετραετία 1994-1997. Η δεύτερη σε σημασία αγορά είναι οι Αραβικές χώρες που απορροφούν το 25% των εξαγωγών.
- v. Από τις εκτιμήσεις για την κατανομή των εξαγωγών μέχρι το 2000 φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις αναμένουν μείωση του ποσοστού των εξαγωγών τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στις Αραβικές χώρες. Αντίθετα, αναμένεται να αυξηθεί το ποσοστό των εξαγωγών σε **χώρες της Ανατολικής Ευρώπης** καθώς και στην Αμερική. Αυτή η εκτίμηση δε συνάδει με την προοπτική για στενότερους δεσμούς της Κύπρου με την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσα από την πορεία που θα καταλήγει στην ένταξη της Κύπρου

στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Από την άλλη, ίσως να είναι ένδειξη της **πρόθεσης των κυπριακών Μεταποιητικών βιομηχανιών να αναζητήσουν νέες αγορές τόσο για διεύρυνση των πωλήσεων τους όσο και για την παροχή υπαλλακτικών επιλογών για τις εξαγωγές τους.**

- vi. Η **πλειοψηφία των επιχειρήσεων** έχουν αναφέρει ότι προσφέρουν **10 και πάνω προϊόντα** (52%) ενώ το 20% προσφέρουν μόνο 1 προϊόν, το 18% προσφέρουν από 2 μέχρι 5 προϊόντα και τέλος το 10% προσφέρουν από 6 μέχρι 10 προϊόντα. Πάνω από τις μισές επιχειρήσεις (55%) θεωρούν ότι ο αριθμός των σημαντικών πελατών τους είναι μεγαλύτερος από 10. Το 23% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι οι σημαντικοί πελάτες τους είναι από 2 μέχρι 5 και το 15% πιστεύουν ότι έχουν από 6 μέχρι 10 σημαντικούς πελάτες. Μικρότερα ποσοστά επιχειρήσεων έχουν τοποθετηθεί ότι είτε έχουν 1 σημαντικό πελάτη (4%) ή κανένα (2%).
- vii. Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι **κύριοι ανταγωνιστές** τους είναι οι Μικροεπιχειρήσεις (απασχόληση μέχρι 9 άτομα) και οι Μικρές επιχειρήσεις (απασχόληση από 10-49 άτομα) με αναφορές από το 45% και το 44% των επιχειρήσεων αντίστοιχα. Αναφορές για τις Μεγάλες επιχειρήσεις (απασχόληση από 100 άτομα και πάνω) έγιναν από το 25% των επιχειρήσεων ενώ οι αναφορές στις Μεσαίες επιχειρήσεις (απασχόληση 50-99 ατόμων) περιορίστηκαν στο 21% των επιχειρήσεων. Όπως είναι αναμενόμενο υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.
- viii. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές των επιχειρήσεων στην Κυπριακή αγορά κατά την περίοδο 1994-1997 προέρχονταν από την Κύπρο (αναφορά από το 82% των επιχειρήσεων), την Ευρωπαϊκή Ένωση (45%), από τις χώρες της Άπω Ανατολής (14%) και από άλλες Ασιατικές χώρες (9%).
- ix. Από τις απαντήσεις για την αναμενόμενη προέλευση των κυριότερων ανταγωνιστών στην **Κυπριακή αγορά μέχρι το 2000 εντοπίζεται ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός από χώρες του εξωτερικού.** Συγκεκριμένα αυξάνονται τα ποσοστά αναφοράς για την Ευρωπαϊκή Ένωση

(από το 45% στο 60%), για τις χώρες της Άπω Ανατολής (από το 14% στο 16%) και από την Ανατολική Ευρώπη (από το 4% στο 7%). Αντίθετα μειώνεται η συχνότητα αναφοράς για ανταγωνιστές από την Κύπρο από το 82% στο 77% των επιχειρήσεων.

- x. Οι **κυριότεροι ανταγωνιστές στις αγορές του εξωτερικού** κατά την περίοδο 1994-1997 προέρχονταν από την Ευρωπαϊκή Ένωση (αναφορά από το 64% των επιχειρήσεων), από τις χώρες της Άπω Ανατολής (28%), από τις Αραβικές χώρες (22%), από την Κύπρο (21%) και από άλλες Ασιατικές χώρες (18%).
- xi. Από τις απαντήσεις για την αναμενόμενη προέλευση των κυριότερων ανταγωνιστών **στις αγορές του εξωτερικού μέχρι το 2000 εντοπίζεται ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός από την Ευρωπαϊκή Ένωση** (αύξηση στις αναφορές από το 64% στο 72%) και από την Ανατολική Ευρώπη (αύξηση στις αναφορές από το 16% στο 20%).
- xii. Οι επιχειρήσεις τοποθετήθηκαν αναφορικά με τον επηρεασμό της ζήτησης των προϊόντων τους, τόσο στην Κυπριακή όσο και στην εξωτερική αγορά, από μεταβολές στην **τιμή των προϊόντων**. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι η ζήτηση για τα προϊόντα τους επηρεάζεται άμεσα από τυχόν μεταβολές στην τιμή των προϊόντων.
- xiii. Οι **δαπάνες των επιχειρήσεων για το μάρκετινγκ** βρίσκονται σε **αρκετά χαμηλά επίπεδα**. Το ¼ των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι δεν αφιερώνουν οποιαδήποτε ποσά για το μάρκετινγκ ενώ ακόμη ένα ποσοστό 28% των επιχειρήσεων αφιερώνουν μέχρι 1% των δαπανών τους για το μάρκετινγκ. Μόνο μικρός αριθμός επιχειρήσεων δίνουν περισσότερο από το 5,1% των δαπανών τους στο μάρκετινγκ.
- xiv. Αναφορικά με τη **βασική αγορά** τους, το 61% των επιχειρήσεων έχουν δηλώσει ότι το ποσοστό των πωλήσεων τους που προέρχεται από τη βασική αγορά τους κυμαίνεται από το 76% - 100% των πωλήσεων τους. Το 34% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι η βασική αγορά τους είναι καθιερωμένη/ εδραιωμένη αλλά αναπτυσσόμενη. Το 32% των επιχειρήσεων τη χαρακτήρισαν ως ώριμη/ σταθερή ενώ το 24% των επιχειρήσεων τη χαρακτήρισαν

ως συρρικνούμενη. Μόνο το 4% των επιχειρήσεων τη θεωρούν ως καινούργια με πολλές προοπτικές ενώ 6% απάντησαν ότι δεν ξέρουν.

- xv. Αναφορικά με τη **στρατηγική με στόχο την αύξηση των πωλήσεων** για την περίοδο 1994-1997 οι επιχειρήσεις είναι περίπου ίσα κατανομημένες στις τρεις από τις τέσσερις στρατηγικές επιλογές. Συγκεκριμένα, το 29% των επιχειρήσεων ανέφεραν την εξεύρεση νέων αγορών για τα υφιστάμενα προϊόντα, το 28% ανέφεραν την προώθηση υφιστάμενων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές, το 27% είχαν επιλέξει την προώθηση νέων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές και το 16% ανέφεραν την προώθηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές. Από την ανάλυση των απαντήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης φαίνεται ότι οι Μεσαίες επιχειρήσεις προτίμησαν την εξεύρεση νέων αγορών για τα υφιστάμενα προϊόντα και σε λιγότερο βαθμό την προώθηση υφιστάμενων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές.
- xvi. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τη στρατηγική για αύξηση των πωλήσεων που αναμένεται να ακολουθήσουν μέχρι το 2000 φανερώνουν διαφοροποιήσεις σε σχέση με τη στρατηγική που ακολούθησαν κατά την περίοδο 1994-1997. Συγκεκριμένα, **αυξάνονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που θα αναζητήσουν νέες αγορές**. Από την ανάλυση των στοιχείων κατά μέγεθος απασχόλησης επιχείρησης διαπιστώνονται σημαντικές αποκλίσεις.
- xvii. Αναφορικά με τη στρατηγική σε σχέση με τα προϊόντα για την περίοδο 1994-1997 το **41% των επιχειρήσεων ανέφεραν την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που ξεχωρίζουν ποιοτικά**, το 28% ανέφεραν την παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος, το 18% ανέφεραν την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων και το 13% ανέφεραν την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων με χαμηλό κόστος. Εντοπίζονται διαφορές ανάμεσα στις στρατηγικές επιλογές ανάλογα με το μέγεθος απασχόλησης της επιχείρησης αφού η επιλογή της παραγωγής προϊόντων με χαμηλό κόστος (εξειδικευμένων και μη) μειώνεται στις επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους.



- xviii. Από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τη στρατηγική για τα προϊόντα τους που θα ακολουθήσουν μέχρι το 2000 διαφαίνονται κάποιες διαφοροποιήσεις σε σχέση με εκείνη που ακολούθησαν μέχρι το 1997. Συγκεκριμένα, **αυξάνεται κατά 6 ποσοστιαίες μονάδες το ποσοστό των επιχειρήσεων που επιλέγουν την παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που ξεχωρίζουν ποιοτικά**. Αντίθετα μειώνεται με τις ίδιες ποσοστιαίες μονάδες το ποσοστό των επιχειρήσεων που επιλέγουν την παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κόστος.
- xix. Αναφορικά με τα κύρια **σημεία διαφοροποίησης των προϊόντων** τους το 88% των επιχειρήσεων ανέφεραν την **ποιότητα του προϊόντος**, το 74% ανέφεραν την **εξυπηρέτηση του πελάτη** και το 53% ανέφεραν την **εμφάνιση του προϊόντος**. Οι επιλογές αυτές αναφορικά με τη διαφοροποίηση των προϊόντων φαίνεται να ισχύουν και για την περίοδο μέχρι το 2000.
- xx. Από την εξέταση τόσο της σημασίας όσο και της απόδοσης της επιχείρησης κατά την περίοδο 1994-1997 πάνω σε συγκεκριμένα στοιχεία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ εντοπίστηκε ότι τα **σημαντικότερα προβλήματα** εστιάζονται στη διεξαγωγή **έρευνας αγοράς** (επιχειρήσεις 10-99 ατόμων), **στην επέκταση στη ντόπια αγορά** (επιχειρήσεις 10-19 ατόμων), **στην απόδοση πωλητών** (επιχειρήσεις 20-99 ατόμων), **στην επέκταση σε αγορές του εξωτερικού** (επιχειρήσεις 20-249 ατόμων), στη δημιουργία **καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες** (επιχειρήσεις 50-99 ατόμων), τη **διαφήμιση** μέσα από τα ΜΜΕ (επιχειρήσεις 50-99 ατόμων) και την **προβολή και προώθηση** (επιχειρήσεις 50-99 ατόμων).

#### **9.1.6. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για την παραγωγική διαδικασία και τεχνολογία**

- i. Το 62% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι εισήγαγαν **νέα προϊόντα στην παραγωγή** τους κατά την περίοδο 1994-1997. Ενώ για την περίοδο μέχρι το 2000 το ποσοστό των επιχειρήσεων που προτίθενται να εισαγάγουν νέα προϊόντα στην

παραγωγή τους αυξάνεται κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες και φτάνει στο 66%.

- ii. Τα σημαντικότερα στοιχεία για την ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας κατά την περίοδο 1994-1997 φαίνεται ότι εστιάζονται στην **οργάνωση και προγραμματισμό της παραγωγής**. Αναφορικά με την περίοδο μέχρι το 2000 οι επιχειρήσεις φαίνεται να εκτιμούν ότι θα υπάρξει συγκριτικά σχετική μείωση στη σημασία του προγραμματισμού της παραγωγής, στην οργάνωση της παραγωγής, στις πρώτες ύλες και στις τεχνικές γνώσεις του προσωπικού. Αντίθετα εκτιμούν ότι θα είναι περισσότερο σημαντικά η ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας, η τεχνολογία, ο ποιοτικός έλεγχος και τα πρότυπα.
- iii. Η στρατηγική που ακολουθήθηκε στην παραγωγική διαδικασία κατά την περίοδο 1994-1997 φαίνεται να επικεντρώνεται στην **τεχνολογική αναβάθμιση, στο σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην εφαρμογή συστημάτων διεύθυνσης ποιότητας και στην εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής**. Μικρότερη έμφαση έχει δοθεί στην κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού και στη μείωση του αριθμού των προϊόντων. Από τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν στην παραγωγική διαδικασία μέχρι το 2000 φαίνεται ότι αυξάνεται η σημασία στην κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού, στην εφαρμογή συστημάτων διεύθυνσης ποιότητας και στην εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής. Αντίθετα, μειώνεται η σημασία στο σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην τεχνολογική αναβάθμιση.
- iv. **Το ένα τρίτο των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι δε συνεργάστηκαν με καμιά άλλη επιχείρηση κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997**. Από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις φαίνεται ότι οι σημαντικότεροι τομείς συνεργασίας είναι η αγορά πρώτων υλών και η προώθηση προϊόντων στην Κυπριακή αγορά. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν αναμένουν να έχουν οποιεσδήποτε συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις μέχρι το 2000 μειώνεται κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες. Από την ανάλυση των πιθανών τομέων συνεργασίας φαίνεται να αυξάνεται η συνεργασία για προώθηση εξαγωγών και να μειώνεται η συνεργασία στην αγορά των πρώτων υλών. Όπως για την

περίοδο 1994-1997 έτσι και για την περίοδο μέχρι το 2000 **οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν την πρόθεση για περισσότερες συνεργασίες** με άλλες επιχειρήσεις, από ότι οι μικρότερες.

- v. Το επίπεδο της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν στην παραγωγή τους θεωρείται ως πολύ ικανοποιητικό από το 24% των επιχειρήσεων, ως ικανοποιητικό από το 54% και ως μέτριο από το 20%. **Γενικά οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι περισσότερο ικανοποιημένες από το επίπεδο τεχνολογίας** στην παραγωγή τους από ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις.
- vi. Αναφορικά με τη **χρήση διαφόρων ανεπτυγμένων τεχνολογιών** στην παραγωγή το 59% των επιχειρήσεων ανέφερε ότι δε χρησιμοποιούν καμιά από τις τεχνολογίες αυτές. Από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις φαίνεται ότι οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι η παραγωγή με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή (Computer aided manufacturing) και ο σχεδιασμός με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή (Computer aided design).
- vii. **Ηλεκτρονικούς υπολογιστές δε χρησιμοποιούν το 17% των επιχειρήσεων.** Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ανάλογα προγράμματα σε διάφορα τμήματα με έμφαση στην οικονομική διαχείριση. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των σχετικών προγραμμάτων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις σκοπεύουν να αυξήσουν τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης μέχρι το 2000.

#### **9.1.7. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για την οικονομική κατάσταση**

- i. Από τη **σύνθεση του κόστους των επιχειρήσεων** ως ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων για το 1997 διαπιστώνεται ότι οι πρώτες ύλες αντιστοιχούν στο 36% των πωλήσεων και τα εργατικά στο 29% των πωλήσεων. Τα ποσοστά αυτά

παραμένουν περίπου στα ίδια επίπεδα κατά την περίοδο από το 1994 μέχρι το 1997.

- ii. Από τα δεδομένα για το ποσοστό κέρδους των επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 διαπιστώνεται μια **επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης** των επιχειρήσεων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ποσοστό κέρδους μεγαλύτερο από το 10,1% είχαν το 52% των επιχειρήσεων το 1994, το 50% των επιχειρήσεων το 1995 και το 44% των επιχειρήσεων το 1996 και το 1997. Αυτή η **επιδείνωση συμβαδίζει με τα προβλήματα που αντιμετώπισε η Μεταποιητική βιομηχανία** κατά τα τελευταία χρόνια.
- iii. Το 48% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένες με το **ποσοστό κέρδους** τους για το 1997. Ένα ποσοστό 27% είναι λίγο ικανοποιημένες ενώ 19% των επιχειρήσεων δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένες. Από τη διαχρονική εξέταση του βαθμού ικανοποίησης με το ποσοστό κέρδους διαπιστώνεται ότι υπάρχει μια επιδείνωση του βαθμού ικανοποίησης από το 1994 μέχρι το 1996 ενώ το 1997 διατηρείται στα ίδια επίπεδα με τον προηγούμενο χρόνο. Οι **Μεσαίες επιχειρήσεις είναι λιγότερο ικανοποιημένες από το ποσοστό κέρδους παρά οι Μικρές επιχειρήσεις.**
- iv. Οι εκτιμήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με τη διαμόρφωση του ποσοστού κέρδους τους μέχρι το 2000 είναι διχασμένες. Το 34% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι το ποσοστό κέρδους τους θα αυξηθεί, το 31% ανέφεραν ότι θα μειωθεί και το 35% πιστεύουν ότι θα παραμείνει σταθερό. Περισσότερο αισιόδοξες φαίνεται να είναι οι Μεσαίες επιχειρήσεις.
- v. Τα **δάνεια** από το τραπεζικό σύστημα αποτέλεσαν την πιο **διαδεδομένη πηγή χρηματοδότησης** κατά τη διάρκεια της περιόδου 1994-1997 αφού αναφέρθηκαν από το 90% των επιχειρήσεων. Σε δεύτερη θέση βρίσκονταν τα κέρδη της εταιρείας ενώ πρόσθετα έχουν χρησιμοποιηθεί τα οικογενειακά κεφάλαια και τα κυβερνητικά σχέδια. Από τις εκτιμήσεις για τις πηγές χρηματοδότησης μέχρι το 2000 φαίνεται ότι αυτές ακολουθούν περίπου ότι συνέβηκε στην περίοδο 1994-1997. Οι σημαντικότερες διαφοροποιήσεις αφορούν αυξήσεις στις πηγές

των δανείων από το εξωτερικό, των κυβερνητικών σχεδίων και των επενδυτών.

- vi. Τα τρία **σημαντικότερα οικονομικά εμπόδια** στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 όπως έχουν αναφερθεί από τις επιχειρήσεις είναι η **ρευστότητα, η μείωση του ποσοστού κέρδους και η μείωση του κύκλου εργασιών**. Από τις εκτιμήσεις για τα οικονομικά εμπόδια που θα αντιμετωπίσουν μέχρι το 2000 φαίνεται ότι αυτά θα παραμείνουν περίπου στα ίδια πλαίσια με την περίοδο 1994-1997.
- vii. Οι τρεις πιο **σημαντικές οικονομικές δραστηριότητες** της περιόδου 1994-1997 ήταν η **έγκαιρη είσπραξη από πελάτες** (για όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων), η ακριβής και λεπτομερής **κοστολόγηση**, ο καταρτισμός **επενδυτικού προγράμματος** και η **δανειοδότηση και χρηματοδότηση** (για τις Μικρές επιχειρήσεις). Οι ίδιες οικονομικές δραστηριότητες φαίνεται ότι θα παραμείνουν σημαντικές για την περίοδο μέχρι το 2000.

#### **9.1.8. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για το επιχειρηματικό περιβάλλον και την ανάπτυξη**

- i. Οι περισσότερες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι υπάρχουν κατάλληλοι οργανισμοί (ιδιωτικοί ή δημόσιοι) που μπορούν να τις βοηθήσουν στη δανειοδότηση και χρηματοδότηση, στην κατάρτιση προσωπικού, σε συμβουλευτικές υπηρεσίες, στην εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού και στην τεχνολογική αναβάθμιση. **Σημαντική χρήση των υπηρεσιών αυτών έχει γίνει στη δανειοδότηση και χρηματοδότηση, στην κατάρτιση προσωπικού και στην εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού.**
- ii. **Το 59% των επιχειρήσεων δεν έχουν χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες συμβούλου σε θέματα οργάνωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης κατά την περίοδο 1994-1997.** Γενικά η χρήση τέτοιων υπηρεσιών αυξάνει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης παρόλο που στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα μειώνεται κάπως, ίσως επειδή διαθέτουν εσωτερικά τις δυνατότητες για ανάληψη των εργασιών αυτών. Από τις

επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες συμβούλου το 26% δήλωσαν ότι η παροχή συμβουλών έχει βοηθήσει λίγο ή καθόλου την επιχείρηση, το 37% δήλωσαν ότι η παροχή συμβουλών έχει βοηθήσει αρκετά την επιχείρηση και το 37% δήλωσαν ότι η επιχείρηση έχει βοηθηθεί είτε πολύ ή πάρα πολύ.

- iii. Τα **μέτρα ενίσχυσης** των επιχειρήσεων που κρίνονται ιδιαίτερα χρήσιμα είναι η **παροχή μακροχρόνιων δανείων με ευνοϊκούς όρους και η επιχορήγηση της αγοράς τεχνολογικού εξοπλισμού**.
- iv. Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα **μεγαλύτερα προβλήματα** σε σχέση με τους παράγοντες ανάπτυξης είναι το **κόστος παραγωγής** (επιχειρήσεις 10-99 ατόμων), η **ποιότητα και απόδοση του προσωπικού** (όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων), η **χρηματοδότηση** (Μικρές επιχειρήσεις), οι **εξαγωγές** (Μεσαίες επιχειρήσεις) και το **Μάρκετινγκ και πωλήσεις** (επιχειρήσεις 50-99 ατόμων).
- v. Οι τομείς στους οποίους έγιναν **αλλαγές** σε μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων κατά την περίοδο 1994-1997 καθώς και αυτοί στους οποίους αναμένεται να γίνουν μέχρι το 2000 είναι το **εργατικό κόστος, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η εισαγωγή και αξιοποίηση νέας τεχνολογίας**.
- vi. Το **46% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι δεν υπήρξε καμιά επίπτωση κατά την περίοδο 1994-1997 από την Ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου**. Από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις οι επιπτώσεις που έχουν αναφερθεί περισσότερο είναι η απώλεια αγορών, η τεχνολογική αναβάθμιση, η μείωση της ανταγωνιστικότητας και η απόλυση προσωπικού. Αναφορικά με την περίοδο μέχρι το 2000 το ποσοστό των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι δεν αναμένουν καμιά επίπτωση από την ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου **μειώνεται στο μισό και ανέρχεται στο 23%**.

## 9.2. Εισηγήσεις

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία μιας χώρας. Η σημασία τους φαίνεται ιδιαίτερα σε σχέση με τα άτομα που απασχολούν ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης.

Ο Ευρωπαϊκός προσανατολισμός της Κύπρου προδιαγράφει την προσέγγιση που θα πρέπει να ακολουθηθεί για την παροχή υποστήριξης και ενίσχυσης προς τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις πολιτικές, τάσεις και εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση και να είναι εναρμονισμένη με αυτές, όσο αυτό είναι δυνατό και αφού ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της Κυπριακής οικονομίας και της Μεταποίησης.

Στο μέρος αυτό διαμορφώνονται και διατυπώνονται εισηγήσεις οι οποίες έχουν ως στόχο την **αντιμετώπιση των προβλημάτων** αλλά και την **ενίσχυση των προοπτικών ανάπτυξης** των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης όπως αυτές έχουν εντοπιστεί μέσα από τη μελέτη.

Οι εισηγήσεις αναφέρονται τόσο σε **γενικές κατευθύνσεις ενεργειών** που θα πρέπει να υιοθετηθούν και υλοποιηθούν ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα, όσο και σε **συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες** που εμπíπτουν μέσα στη σφαίρα αρμοδιοτήτων και αναμένεται να προωθηθούν από την Αρχή.

### 9.2.1. Στήριξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης

**Μέσα από τη μελέτη φάνηκε η ανάγκη για στήριξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης** για να αντιμετωπίσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προκλήσεις, οι βασικές από τις οποίες πηγάζουν από τους ακόλουθους λόγους:

- Παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και του εμπορίου.
- Μεταφορά της παραγωγικής διαδικασίας από τις ανεπτυγμένες χώρες στις αναπτυσσόμενες χώρες.

- Μείωση της συνεισφοράς της Μεταποίησης στην οικονομική δραστηριότητα.
- Νέες τεχνολογικές εξελίξεις που επηρεάζουν άμεσα τις διάφορες λειτουργίες μιας επιχείρησης.
- Διαδικασία εισδοχής της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η υποχρέωση για αποδοχή και τήρηση του κοινοτικού κεκτημένου.

Υπήρξε ήδη η συνειδητοποίηση για την αναγκαιότητα στήριξης των επιχειρήσεων της Μεταποίησης. Η στήριξη αυτή θα πρέπει να αφορά κατά κύριο λόγο τα **θεσμικά πλαίσια και διαδικασίες**, να λαμβάνει υπόψη τις **ιδιαιτερότητες των διαφόρων κλάδων της Μεταποίησης** και να είναι **συνεχής και ευέλικτη**.

Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής εντάσσεται η νέα βιομηχανική πολιτική της κυβέρνησης η οποία περιστρέφεται γύρω από τρεις βασικούς πυλώνες: στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων, στην ανάπτυξη βιομηχανικών δραστηριοτήτων υψηλής τεχνολογίας και στην ανασυγκρότηση και ενίσχυση της παραδοσιακής μεταποιητικής βιομηχανίας.

#### **9.2.2. Ίδρυση και λειτουργία κέντρου παροχής τεχνικών πληροφοριών και υποστήριξης προς τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

Η σημασία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Κυπριακή οικονομία καθιστά αναγκαία τη μελέτη της δυνατότητας για ίδρυση ενός κέντρου παροχής τεχνικών πληροφοριών και υποστήριξης προς τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το κέντρο αυτό θα παρέχει **όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και στοιχεία** που χρειάζεται μια Μικρομεσαία επιχείρηση χωρίς να υπάρχει ανάγκη για καταφυγή σε άλλους φορείς.

Οι πληροφορίες αλλά και οι δυνατότητες υποστήριξης του κέντρου αυτού αναμένεται να καλύπτουν τουλάχιστο τα θέματα:

- Εισαγωγή και αξιοποίηση νέας τεχνολογίας.



- Προγραμματισμό και εφαρμογή δραστηριοτήτων κατάρτισης.
- Τρόποι χρηματοδότησης.
- Νομοθεσία (Κυπριακή και Ευρωπαϊκή) και πρότυπα.
- Τρόποι για ανάπτυξη συνεργασιών και πιθανοί μελλοντικοί συνεργάτες.
- Αξιοποίηση προγραμμάτων Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Προώθηση εξαγωγών.
- Πληροφόρηση για αγορές, προϊόντα, ανταγωνιστές, πελάτες στο εξωτερικό και ιδιαίτερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η οργάνωση και λειτουργία του κέντρου αυτού θα μπορούσε να βασισθεί στα πρότυπα παρόμοιων κέντρων τα οποία λειτουργούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση όπως είναι τα «Euro Info Centers» και τα «Business Centers».

### **9.2.3. Ανάπτυξη ειδικών δράσεων με τη μορφή προγραμμάτων κατάρτισης, εργαστηριακών συναντήσεων και επισκέψεων επιμορφωτικού χαρακτήρα στο εξωτερικό**

Αρκετά από τα **προβλήματα των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων** της Μεταποίησης είναι κοινά τόσο στην Κύπρο όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

- Δυσκολία στην πρόσβαση για άμεση πληροφόρηση.
- Δυσκολίες στη διασφάλιση χρηματοδότησης με ευνοϊκούς όρους.
- Εμπόδια στην απόκτηση και ενσωμάτωση σύγχρονης τεχνολογίας.

- Προβλήματα ανταγωνιστικότητας και επέκτασης στις διεθνείς αγορές.
- Δυσκολίες στη συμμετοχή σε κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αδυναμίες στην ανάπτυξη διεπιχειρησιακών και διεθνών συνεργασιών.

Με στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών είναι απαραίτητο όπως προωθηθούν ειδικές ενέργειες όπως **προγράμματα κατάρτισης, εργαστηριακές συναντήσεις και επισκέψεις επιμορφωτικού χαρακτήρα στο εξωτερικό**, οι οποίες κατά περίπτωση θα έχουν ως συνέπεια τα ακόλουθα:

- Βελτίωση της πρόσβασης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης στην κατάρτιση, στην έρευνα και στην καινοτομία.
- Υποστήριξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης ώστε να δώσουν τον αναγκαίο Ευρωπαϊκό προσανατολισμό στις στρατηγικές επιλογές τους.
- Υποβοήθηση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης για ανάπτυξη συνεργασιών τόσο μεταξύ τους όσο και με αντίστοιχες επιχειρήσεις του εξωτερικού.
- Βελτίωση του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.
- Απλούστευση και βελτίωση του διοικητικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Οι εισηγήσεις αυτές είναι **εναρμονισμένες με αντίστοιχα μέτρα που λαμβάνονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση** και θα πρέπει να προωθηθούν μέσα από τη συνεργασία διαφόρων αρμοδίων φορέων όπως είναι η Κυβέρνηση, οι εργοδοτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις και η Αρχή Βιομηχανικής Κατάρτισης.

#### **9.2.4. Κατάρτιση των Γενικών Διευθυντών των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης**

Ο σημαντικός ρόλος των Γενικών Διευθυντών στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι γενικά αποδεκτός. Ο ρόλος αυτός είναι ιδιαίτερα καθοριστικός στην περίπτωση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη των Γενικών Διευθυντών μέσα από κατάλληλες αναπτυξιακές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν και προγράμματα κατάρτισης αναμένεται να βοηθήσει καταλυτικά στην ενίσχυση των γνώσεων και ικανοτήτων τους σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο προσαρμογής προς τα Ευρωπαϊκά δρώμενα.

Η αναπτυξιακή αυτή προσπάθεια για τους Γενικούς Διευθυντές πρέπει να περιστρέφεται γύρω από δυο άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορά την **απόκτηση και αναβάθμιση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για την αποτελεσματική εκτέλεση του ρόλου τους** ενώ ο δεύτερος άξονας αφορά την **απόκτηση των αναγκαίων γνώσεων για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησής τους**. Στον εντοπισμό των θεματικών τομέων προτεραιότητας έχουν ληφθεί υπόψη τα χαρακτηριστικά των Γενικών Διευθυντών, η αυτοαξιολόγηση την οποία οι ίδιοι οι Γενικοί Διευθυντές έχουν κάνει, η συμμετοχή τους σε προγράμματα κατάρτισης και η ανάλυση των δεδομένων και λειτουργιών των επιχειρήσεων.

Οι θεματικοί τομείς που φαίνεται ότι αποτελούν προτεραιότητα για τους Γενικούς Διευθυντές είναι:

- **Λειτουργία και διεύθυνση των επιχειρήσεων και ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας:**
  - Σε σχέση με τις περιορισμένες εμπειρίες των Γενικών Διευθυντών σε άλλες επιχειρήσεις, τον οικογενειακό χαρακτήρα των επιχειρήσεων και της μακράς παραμονής τους στην επιχείρηση.
  - Φρόνιμο να απευθύνεται εκτός από τους Γενικούς Διευθυντές και στους μελλοντικούς διαδόχους τους που φαίνεται να είναι συνήθως προκαθορισμένοι στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων.

- Αφορά βασικά τους Γενικούς Διευθυντές στα μικρότερα μεγέθη επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στην περίπτωση των Μικρών επιχειρήσεων.
- **Νομοθεσία:**
  - Τόσο στην Κύπρο όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
  - Σε σχέση με τη λειτουργία και υποχρεώσεις των επιχειρήσεων, τα εργατικά θέσμια, τη συμμόρφωση σε οδηγίες αναφορικά με τις διαδικασίες παραγωγής και τα προϊόντα.
  - Αφορά τους Γενικούς Διευθυντές σε όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων παρόλο που η σημασία του δεν είναι τόσο μεγάλη στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα.
- **Ξένες γλώσσες:**
  - Ιδιαίτερα τις γλώσσες που χρησιμοποιούν οι βασικότεροι εμπορικοί εταίροι. Με βάση τόσο την κατανομή των εξαγωγών όσο και την πρόθεση για αναζήτηση νέων αγορών οι ξένες γλώσσες αφορούν τις γλώσσες που χρησιμοποιούνται στην Ευρώπη, τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και στην Ανατολική Ευρώπη.
  - Αφορά τους Γενικούς Διευθυντές των Μικρών επιχειρήσεων (απασχόληση 10-49 άτομα).
- **Μάρκετινγκ:**
  - Τόσο για την Κυπριακή αγορά όσο και για τις αγορές του εξωτερικού.
  - Αφορά τους Γενικούς Διευθυντές των Μικρών επιχειρήσεων αλλά και των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα και όχι τόσο των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα.

- **Συστήματα ολικής ποιότητας:**
  - Ανάλυση τους και συγκεκριμένες εφαρμογές στις επιχειρήσεις.
  - Η έμφαση είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση των Γενικών Διευθυντών των μεγαλύτερων επιχειρήσεων και όχι τόσο στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα.
- **Μάνατζμεντ:**
  - Αναβάθμιση των γνώσεων και ικανοτήτων σε βασικά σημεία του μάνατζμεντ των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
  - Αφορά βασικά τους Γενικούς Διευθυντές των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα.
- **Τεχνολογία:**
  - Αναβάθμιση των γνώσεων πάνω στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, στην επιλογή και εισαγωγή των τεχνολογιών αυτών στις επιχειρήσεις και στην αφομοίωση και αξιοποίηση τους.
  - Αφορά βασικά τους Γενικούς Διευθυντές των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα.

#### **9.2.5. Κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης**

Τα διευθυντικά στελέχη είναι πολύ σημαντικά στην ανάπτυξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης. Η ανάπτυξη τους μέσα από κατάλληλες αναπτυξιακές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν και προγράμματα κατάρτισης θα βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση των γνώσεων και ικανοτήτων τους σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο προσαρμογής προς τα Ευρωπαϊκά δρώμενα.

Οι δραστηριότητες αυτές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα καθήκοντα των διευθυντικών στελεχών παρόλο που στην περίπτωση ιδιαίτερα των Μικρών επιχειρήσεων τα στελέχη, στα οποία περιλαμβάνονται και οι Γενικοί Διευθυντές, συνήθως έχουν την ευθύνη για πολλές λειτουργίες των επιχειρήσεων.

Οι **θεματικοί τομείς που φαίνεται ότι αποτελούν προτεραιότητα** για τα διευθυντικά στελέχη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης είναι:

- **Στόχοι και Στρατηγική:**
  - Υπάρχει γενικά χαμηλότερη απόδοση σε σχέση με τη σημασία σε όλους τους δείκτες διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στο πεδίο «Στόχοι και Στρατηγική».
  - Στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-99 άτομα φαίνεται ότι μεγαλύτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στη διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων και επιχειρησιακής στρατηγικής.
  - Στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 άτομα φαίνεται ότι η έμφαση πρέπει να είναι μεγαλύτερη στη διαμόρφωση πολιτικής και στόχων σε θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και στη σύνδεση των επιχειρησιακών στόχων με τους στόχους Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού:**
  - Υπάρχει γενικά χαμηλότερη απόδοση σε σχέση με τη σημασία σε όλους τους δείκτες διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στο πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού».
  - Τα θέματα αυτά εξετάζονται μέσα από τη διεξαγωγή μελετών στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών αλλά παρουσιάζεται η ανάγκη για ειδικές δραστηριότητες υπό μορφή προγραμμάτων κατάρτισης και εργαστηρίων για τα διευθυντικά στελέχη των

Μικρομεσαίων επιχειρήσεων που ασχολούνται με τα θέματα αυτά.

- Στην περίπτωση των Μικρών επιχειρήσεων η σημασία είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση της επιλογής και πρόσληψης προσωπικού και της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού.
  - Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα μεγαλύτερη έμφαση φαίνεται να είναι στο σύστημα επικοινωνίας, στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού και στην οργανωτική δομή.
  - Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (απασχόληση 100-249 άτομα) η σημασία εντοπίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, στην υποκίνηση του προσωπικού και στο σύστημα επικοινωνίας.
- **Κατάρτιση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού:**
    - Όπως και στους προηγούμενους τομείς υπάρχει γενικά χαμηλότερη απόδοση σε σχέση με τη σημασία σε όλους τους δείκτες διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στο πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού».
    - Όπως και στον τομέα «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού» έτσι και εδώ τα θέματα εξετάζονται μέσα από τη διεξαγωγή μελετών στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών αλλά υπάρχει ανάγκη για ειδικές δραστηριότητες υπό μορφή προγραμμάτων κατάρτισης και εργαστηρίων για τα διευθυντικά στελέχη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων που ασχολούνται με τα θέματα αυτά.
    - Στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα η ανάγκη φαίνεται να είναι μεγαλύτερη στο θέμα των δραστηριοτήτων κατάρτισης.

- Στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα εκτός από τις δραστηριότητες κατάρτισης, ανάγκη υπάρχει επίσης για τον προγραμματισμό και οργάνωση της κατάρτισης από υπεύθυνο άτομο, για ετοιμασία πλάνου κατάρτισης και για δημιουργία αρχείου κατάρτισης.
- Στις Μεσαίες επιχειρήσεις οι μεγαλύτερες ανάγκες αφορούν τη δημιουργία υποδομής κατάρτισης, την αξιολόγηση της κατάρτισης, τον προγραμματισμό και οργάνωση της κατάρτισης από υπεύθυνο άτομο και την ετοιμασία πλάνου κατάρτισης.

#### **9.2.6. Αναπτυξιακές δραστηριότητες, περιλαμβανομένων και προγραμμάτων κατάρτισης στις διάφορες λειτουργίες των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Μεταποίησης**

Με βάση τη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις και την απόδοση που έχουν επιτύχει στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης καθώς και με βάση τα μελλοντικά σχέδια των επιχειρήσεων αλλά και των προοπτικών και κινδύνων που φαίνεται να προδιαγράφονται εντοπίζονται οι **αναγκαίες αναπτυξιακές δραστηριότητες**. Αυτές είναι δυνατό να ικανοποιηθούν μέσα από την εφαρμογή σεμιναρίων, εργαστηρίων, επισκέψεων αλλά και προγραμμάτων κατάρτισης.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι κυριότερες αναπτυξιακές δραστηριότητες στις διάφορες λειτουργίες των επιχειρήσεων:

- **Πωλήσεις και Μάρκετινγκ:**
  - Διεξαγωγή **έρευνας αγοράς**, στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-99 άτομα.
  - Δημιουργία **καναλιών επικοινωνίας** με τους πελάτες, **διαφήμιση μέσα από τα ΜΜΕ** και **προβολή και προώθηση** για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα.
  - Ενίσχυση της **εξαγωγικής προσπάθειας**, ιδιαίτερα στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 50-



99 άτομα και με έμφαση στις αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ανατολικής Ευρώπης.

- **Προώθηση νέων προϊόντων** είτε σε νέες ή σε υφιστάμενες αγορές στην περίπτωση των Μεσαίων επιχειρήσεων.
- Αναβάθμιση της **ποιότητας των προϊόντων** και της **εξυπηρέτησης των πελατών**.
- **Παραγωγική διαδικασία και Τεχνολογία:**
  - **Σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων** με έμφαση στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-99 άτομα.
  - **Προγραμματισμός της παραγωγής και εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής** για όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων.
  - **Οργάνωση της παραγωγής** για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα.
  - **Εισαγωγή νέας τεχνολογίας και Τεχνολογική αναβάθμιση** για όλες τις επιχειρήσεις αλλά με ιδιαίτερη έμφαση στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-99 άτομα.
  - **Ποιοτικός έλεγχος** για όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα στην εφαρμογή **συστημάτων διεύθυνσης ποιότητας**.
  - **Κατάρτιση και επιμόρφωση προσωπικού**, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.
- **Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις:**
  - **Ανάπτυξη συνεργασιών** με άλλες επιχειρήσεις τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό
  - **Αγορά πρώτων υλών** για όλες τις επιχειρήσεις αλλά με έμφαση στις Μεσαίες επιχειρήσεις.

- **Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και Παραγωγή προϊόντων** για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα.
- **Εξυπηρέτηση πελατών** μετά την πώληση για τις Μεσαίες επιχειρήσεις.
- **Τεχνολογία:**
  - **Εισαγωγή και χρήση ανεπτυγμένων τεχνολογιών στην παραγωγή**, όπως το σχεδιασμό και την παραγωγή με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, ιδιαίτερα για τις Μεσαίες επιχειρήσεις.
  - **Ανάπτυξη της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών** στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης και διευκόλυνση των επιχειρήσεων στην αξιοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αυξημένη χρήση αναμένεται στο Σχεδιασμό και ανάπτυξη προϊόντων, στην Παραγωγή και στις Πωλήσεις.
- **Οικονομική διαχείριση:**
  - **Έγκαιρη είσπραξη από πελάτες** για όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων.
  - **Ακριβής και λεπτομερής κοστολόγηση** για τις Μικρές επιχειρήσεις.
  - **Καταρτισμός επενδυτικού προγράμματος** για τις Μικρές επιχειρήσεις.
  - **Δανειοδότηση και χρηματοδότηση** για τις Μικρές επιχειρήσεις.

### 9.2.7. Κατάρτιση των απασχολουμένων στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης

Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η ποιότητα και απόδοση του προσωπικού τους αποτελεί ένα από τους βασικότερους παράγοντες για την επιβίωση και ανάπτυξη τους. Από τα στοιχεία της μελέτης εντοπίζεται ότι:

- Υπάρχουν **σημαντικές προοπτικές για αύξηση της συμμετοχής των απασχολουμένων σε δραστηριότητες κατάρτισης**. Αυτό ισχύει σε όλες σχεδόν τις επαγγελματικές κατηγορίες αλλά ιδιαίτερα στους Τεχνίτες και στους Χειριστές μηχανημάτων, κατηγορίες που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της παραγωγικής διαδικασίας.
- Τόσο η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης όσο και το ενδιαφέρον είναι **συγκριτικά μειωμένα σε βασικές επαγγελματικές κατηγορίες**.

Οι βασικότεροι τομείς όπου οι επιχειρήσεις φαίνεται να αντιμετωπίζουν τα **μεγαλύτερα προβλήματα** και στους οποίους πρέπει να προωθηθούν τα κατάλληλα προγράμματα ανάπτυξης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Μάρκετινγκ
- Πωλήσεις
- Παραγωγική διαδικασία και τεχνολογία
- Οικονομική διαχείριση

Οι δυο πιο πάνω διαπιστώσεις ενισχύονται και από τις αναφορές σε **επαγγέλματα στα οποία η απόδοση του προσωπικού κρίνεται ως μη ικανοποιητική**. Τα κυριότερα από τα επαγγέλματα αυτά για τα οποία είναι αναγκαίο να προωθηθούν δραστηριότητες κατάρτισης είναι:

- Περιοδεύοντες πωλητές. Σημειώνεται ότι η απόδοση των πωλητών (γνώσεις προϊόντων, προσέγγιση, τεχνικές

πώλησης) θεωρείται ότι αποτελεί πρόβλημα, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 και 50-99 άτομα.

- Χειρίστριες ραπτομηχανών και μηχανών κεντήματος.
- Επόπτες και επιστάτες.
- Διευθυντές πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Οι μεγαλύτερες ανάγκες κατάρτισης αφορούν τις επαγγελματικές κατηγορίες:

- **Επιστημονικό προσωπικό** για όλες τις επιχειρήσεις αλλά και ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.
- **Πωλητές** με έμφαση στις Μεσαίες επιχειρήσεις.
- **Τεχνίτες** για όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων.
- **Χειριστές μηχανημάτων** για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα.

Τα θέματα τα οποία πρέπει να αποτελέσουν **προτεραιότητα** για την προώθηση και υλοποίηση ανάλογων δραστηριοτήτων κατάρτισης είναι:

- **Τεχνολογία.** Αυτό σχετίζεται και με την πρόθεση των επιχειρήσεων για αυξημένη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και επέκταση της αξιοποίησης τους στις διάφορες λειτουργίες των επιχειρήσεων. Είναι απαραίτητο σε όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων παρόλο που υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 και 100-249 άτομα.
- **Ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων.** Σχετίζεται με την πρόθεση από το 66% των επιχειρήσεων για εισαγωγή νέων προϊόντων στην παραγωγική διαδικασία και την επιλογή της στρατηγικής για παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων που ξεχωρίζουν ποιοτικά. Ιδιαίτερα ισχύει στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-99 άτομα.

- **Διαχείριση ποιότητας.** Το κύριο σημείο διαφοροποίησης των προϊόντων που επικρατεί είναι η ποιότητα. Έτσι, η διαχείριση της ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης είναι απαραίτητη για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Σε όλες τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στις Μεσαίες.
- **Διεύθυνση και Εποπτεία.** Τα θέματα αυτά αφορούν την ολική αναβάθμιση των γνώσεων, ικανοτήτων και προσεγγίσεων των Γενικών Διευθυντών, των διευθυντικών στελεχών και των Εποπτών ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα σημαντικά και πολυσχιδή καθήκοντα των θέσεων τους. Ιδιαίτερα στις Μεσαίες επιχειρήσεις.
- **Μάρκετινγκ.** Βασικό συστατικό στοιχείο για την επιτυχία των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στο σημερινό διεθνές οικονομικό περιβάλλον, είναι η αποτελεσματική λειτουργία στον τομέα του Μάρκετινγκ. Η υστέρηση στον τομέα αυτό φάνηκε σε πολλά σημεία της μελέτης όπως και η συνειδητοποίηση για τη σημασία του. Ισχύει ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50-99 άτομα.
- **Θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης.** Σημαντική δραστηριότητα ενόψει της Ευρωπαϊκής πορείας της Κύπρου και των προοπτικών αλλά και κινδύνων που αυτή δημιουργεί, ιδιαίτερα στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μεταποίησης. Ισχύει ιδιαίτερα στις Μεσαίες επιχειρήσεις.
- **Περιβάλλον, ασφάλεια και υγιεινή.** Σημαντικά θέματα που προκύπτουν τόσο από την αγορά, τους καταναλωτές και το ευρύ κοινό όσο και από τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις. Πρόσθετα, η αυξημένη σημασία τους διεθνώς και ειδικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα υποχρεώσουν τις Κυπριακές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν. Φαίνεται να απασχολεί ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις με απασχόληση 100-249 άτομα.

### 9.2.8. Αξιοποίηση νέων μορφών κατάρτισης

Η αξιοποίηση νέων μορφών κατάρτισης αναμένεται να βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων στην κατάρτιση των απασχολουμένων και στη βελτίωση της συμμετοχής σε δραστηριότητες κατάρτισης. Αυτό εξάγεται αφού ληφθούν υπόψη:

- Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια για κατάρτιση του προσωπικού τους, όπως είναι η αποδέσμευση προσωπικού κατά τις ώρες εργασίας.
- Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμετοχή του προσωπικού σε προγράμματα κατάρτισης, όπως είναι ο χρόνος εφαρμογής του προγράμματος, η διάρκεια του και το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων που θα καταρτισθούν.
- Το ενδιαφέρον του προσωπικού για κατάρτιση.
- Η βελτίωση του ενδιαφέροντος από την υιοθέτηση νέων μορφών κατάρτισης.
- Η αποτελεσματικότητα της αξιοποίησης νέων μορφών κατάρτισης κατά επαγγελματική κατηγορία.

Έτσι οι νέες μορφές κατάρτισης, όπως είναι η ανοικτή και εξ αποστάσεως μάθηση, αναμένεται να είναι **ιδιαίτερα αποτελεσματικές** στην περίπτωση των **Διευθυντών και του Επιστημονικού Προσωπικού** αλλά επίσης στην περίπτωση των Τεχνικών βοηθών, του Γραφειακού προσωπικού και των Πωλητών. Η προσέγγιση αυτή κρίνεται ως ιδιαίτερα αποτελεσματική στην περίπτωση των επιχειρήσεων με απασχόληση 100-249 ατόμων.

Η Αρχή Βιομηχανικής Κατάρτισης θα πρέπει το συντομότερο δυνατό να προχωρήσει στην προώθηση συγκεκριμένων μέτρων και ενεργειών με στόχο την **ενθάρρυνση** της αξιοποίησης νέων μορφών κατάρτισης.

Για το σκοπό αυτό και με βάση τα πορίσματα και τις εισηγήσεις σχετικής μελέτης που ολοκληρώνεται μέσα στο 1999, αναμένεται να προωθηθούν οι αναγκαίες τροποποιήσεις τόσο στο Σχέδιο Ενίσχυσης της Υποδομής Κατάρτισης όσο και στην Πολιτική Χορηγιών της Αρχής.



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**





**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**  
**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ                            | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |            |
|---|---------------------|-------|-------|---------|------------|
|   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249     |
| <b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ</b>                | 97                  | 30    | 16    | 13      | <b>156</b> |
| <b>ΚΑΠΝΟ-ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ</b>                             | 1                   | -     | -     | 2       | <b>3</b>   |
| <b>ΚΛΩΣΤΟ-ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ</b>                           | 22                  | 19    | 4     | 1       | <b>46</b>  |
| <b>ΕΙΔΗ ΕΝΔΥΜΑΣΙΑΣ</b>                              | 95                  | 76    | 12    | 6       | <b>189</b> |
| <b>ΔΕΡΜΑΤΙΝΑ ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ</b>                 | 26                  | 18    | 8     | -       | <b>52</b>  |
| <b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΞΥΛΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΞΥΛΟ</b>      | 21                  | 4     | 1     | 1       | <b>27</b>  |
| <b>ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΑΠΟ ΧΑΡΤΙ</b>                           | 10                  | 5     | 2     | 1       | <b>18</b>  |
| <b>ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ</b>                      | 24                  | 21    | -     | 3       | <b>48</b>  |
| <b>ΔΙΥΛΙΣΗ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ</b>                       | -                   | -     | -     | 1       | <b>1</b>   |
| <b>ΧΗΜΙΚΕΣ ΟΥΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΙΟΝΤΑ</b>                  | 10                  | 13    | 4     | 2       | <b>29</b>  |
| <b>ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΑΠΟ ΕΛΑΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΑΠΟ ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ</b> | 10                  | 5     | 3     | 4       | <b>22</b>  |
| <b>ΆΛΛΑ ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ</b>                     | 57                  | 25    | 4     | 1       | <b>87</b>  |
| <b>ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΤΑΛΛΑ</b>                               | -                   | 1     | -     | -       | <b>1</b>   |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 (συνέχεια)**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**  
**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |           |            |
|--|---------------------|------------|-----------|-----------|------------|
|  | 10-19               | 20-49      | 50-99     | 100-249   | 10-249     |
| ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ   | 37                  | 16         | 1         | -         | 54         |
| ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ                                   | 11                  | 9          | 3         | 1         | 24         |
| ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΕΣ                                  | 9                   | 3          | 2         | -         | 14         |
| ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΕΣ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑΣ, ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ | 1                   | -          | -         | -         | 1          |
| ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΑ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ                         | 1                   | 2          | -         | -         | 3          |
| ΟΧΗΜΑΤΑ, ΜΕΡΗ ΚΑΙ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ                      | 4                   | 2          | 2         | -         | 8          |
| ΑΛΛΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ                                       | 1                   | 1          | -         | -         | 2          |
| ΕΠΙΠΛΑ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ                                     | 60                  | 33         | 9         | 1         | 103        |
| ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ   | 1                   | -          | -         | -         | 1          |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>  | <b>498</b>          | <b>283</b> | <b>71</b> | <b>37</b> | <b>889</b> |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΕΠΑΡΧΙΑ ΚΑΙ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΠΑΡΧΙΑ       | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |           |            |
|---------------|---------------------|------------|-----------|-----------|------------|
|               | 10-19               | 20-49      | 50-99     | 100-249   | 10-249     |
| ΛΕΥΚΩΣΙΑ      | 264                 | 162        | 42        | 17        | 485        |
| ΛΕΜΕΣΟΣ       | 108                 | 73         | 24        | 14        | 219        |
| ΛΑΡΝΑΚΑ       | 87                  | 34         | 4         | 5         | 130        |
| ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΣ    | 17                  | 6          | -         | -         | 23         |
| ΠΑΦΟΣ         | 22                  | 8          | 1         | 1         | 32         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>498</b>          | <b>283</b> | <b>71</b> | <b>37</b> | <b>889</b> |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3**  
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟ 1995 ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            | ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (000ς) | ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (000ς) | ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (εκ. ECU) |
|---------------------|------------|---------------------|-------------------|---------------------------|
| 0 - 9               | Αρ.        | 14.835              | 32.260            | 2.967                     |
|                     | %          | 92,5%               | 32,4%             | 21,2%                     |
| 10 - 19             | Αρ.        | 660                 | 8.700             | 990                       |
|                     | %          | 4,1%                | 8,7%              | 7,1%                      |
| 20 - 49             | Αρ.        | 350                 | 10.125            | 1.715                     |
|                     | %          | 2,2%                | 10,2%             | 12,3%                     |
| 50 - 99             | Αρ.        | 100                 | 6.385             | 1.200                     |
|                     | %          | 0,6%                | 6,4%              | 8,6%                      |
| 100 - 249           | Αρ.        | 55                  | 8.630             | 1.670                     |
|                     | %          | 0,4%                | 8,7%              | 11,9%                     |
| 250 +               | Αρ.        | 35                  | 33.500            | 5.430                     |
|                     | %          | 0,2%                | 33,6%             | 38,9%                     |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>       | <b>Αρ.</b> | <b>16.035</b>       | <b>99.600</b>     | <b>13.972</b>             |
|                     | <b>%</b>   | <b>100%</b>         | <b>100%</b>       | <b>100%</b>               |

Πηγή: The European Observatory for SMEs

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ**

| <b>ΧΡΟΝΟΣ</b> | <b>ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ<br/>(ΧΙΛΙΑΔΕΣ)</b> | <b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ<br/>(%)</b> |
|---------------|----------------------------------|-------------------------|
| 1980          | 39,9                             |                         |
| 1981          | 41,7                             | +4,5                    |
| 1982          | 42,5                             | +1,9                    |
| 1983          | 42,6                             | +0,2                    |
| 1984          | 44,0                             | +3,3                    |
| 1985          | 44,8                             | +1,8                    |
| 1986          | 43,8                             | -2,2                    |
| 1987          | 45,2                             | +3,2                    |
| 1988          | 47,3                             | +4,7                    |
| 1989          | 48,0                             | +1,5                    |
| 1990          | 48,5                             | +1,0                    |
| 1991          | 48,0                             | -1,0                    |
| 1992          | 48,1                             | +0,2                    |
| 1993          | 44,8                             | -6,9                    |
| 1994          | 44,4                             | -0,9                    |
| 1995          | 43,7                             | -1,6                    |
| 1996          | 41,9                             | -4,1                    |
| 1997          | 40,6                             | -3,1                    |

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών



**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΓΕΝΙΚΟΥΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ**



**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1**  
**ΦΥΛΟ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΦΥΛΟ                              | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΑΝΔΡΑΣ</b>                     | 95,7                | 94,0         | 94,9         | 100,0          | <b>95,3</b>   |
| <b>ΓΥΝΑΙΚΑ</b>                    | 4,3                 | 6,0          | 5,1          | 0,0            | <b>4,7</b>    |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ<br/>ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b> | <b>498</b>          | <b>283</b>   | <b>71</b>    | <b>37</b>      | <b>889</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2**  
**ΗΛΙΚΙΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΗΛΙΚΙΑ                            | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΜΕΧΡΙ 30</b>                   | 3,5                 | 2,4          | 7,7          | 0,0            | <b>3,2</b>    |
| <b>31 – 40</b>                    | 20,0                | 27,8         | 18,0         | 13,0           | <b>22,0</b>   |
| <b>41 – 50</b>                    | 39,1                | 29,0         | 20,5         | 39,1           | <b>34,4</b>   |
| <b>50 +</b>                       | 37,4                | 40,8         | 53,8         | 47,9           | <b>40,2</b>   |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ<br/>ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b> | <b>498</b>          | <b>280</b>   | <b>71</b>    | <b>37</b>      | <b>886</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΠΙΠΕΔΟ                       | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                               | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΒΑΣΙΚΟ</b>                 | 14,3                | 25,0         | 33,3         | 0,0            | <b>16,2</b>   |
| <b>ΑΝΩΤΕΡΟ</b>                | 57,1                | 25,0         | 33,3         | 33,3           | <b>43,7</b>   |
| <b>ΑΝΩΤΑΤΟ</b>                | 28,6                | 50,0         | 33,4         | 50,0           | <b>37,4</b>   |
| <b>ΆΛΛΟ</b>                   | 0,0                 | 0,0          | 0,0          | 16,7           | <b>2,7</b>    |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b> | <b>30</b>           | <b>14</b>    | <b>5</b>     | <b>10</b>      | <b>59</b>     |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4**  
**ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ              | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                               | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΜΕΧΡΙ 5</b>                | 11,3                | 8,4          | 10,3         | 13,0           | <b>10,4</b>   |
| <b>6 – 10</b>                 | 15,7                | 20,2         | 17,9         | 21,7           | <b>17,6</b>   |
| <b>11 – 20</b>                | 48,7                | 32,2         | 25,6         | 13,0           | <b>40,0</b>   |
| <b>21 +</b>                   | 24,3                | 39,2         | 46,2         | 52,3           | <b>32,0</b>   |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b> | <b>498</b>          | <b>283</b>   | <b>71</b>    | <b>37</b>      | <b>889</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5**  
**ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ ΤΩΝ**  
**ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΧΡΟΝΙΑ<br>ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ               | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΜΕΧΡΙ 5</b>                    | 12,2                | 14,3         | 23,0         | 34,8           | <b>14,7</b>   |
| <b>6 – 10</b>                     | 19,1                | 19,1         | 10,3         | 26,1           | <b>18,7</b>   |
| <b>11 – 20</b>                    | 47,8                | 31,4         | 28,2         | 8,7            | <b>39,3</b>   |
| <b>21 +</b>                       | 20,9                | 35,2         | 38,5         | 30,4           | <b>27,3</b>   |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ<br/>ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b> | <b>498</b>          | <b>283</b>   | <b>71</b>    | <b>37</b>      | <b>889</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΗΘΗΚΑΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΑ ΟΙ ΓΕΝΙΚΟΙ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ           | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>0</b>                          | 39,5                | 40,2         | 44,7         | 36,4           | <b>40,0</b>   |
| <b>1</b>                          | 42,2                | 26,0         | 34,2         | 31,8           | <b>36,0</b>   |
| <b>2</b>                          | 11,0                | 23,9         | 13,2         | 9,1            | <b>15,2</b>   |
| <b>3</b>                          | 3,7                 | 2,5          | 7,9          | 13,6           | <b>4,0</b>    |
| <b>4</b>                          | 1,8                 | 4,9          | 0,0          | 9,1            | <b>3,0</b>    |
| <b>5</b>                          | 1,8                 | 2,5          | 0,0          | 0,0            | <b>1,8</b>    |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ<br/>ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b> | <b>472</b>          | <b>273</b>   | <b>69</b>    | <b>35</b>      | <b>849</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7**  
**ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ**  
**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΠΙΘΥΜΙΑ                          | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΝΑΙ</b>                        | 84,8                | 77,0         | 69,0         | 71,4           | <b>80,9</b>   |
| <b>ΟΧΙ</b>                        | 5,7                 | 7,1          | 6,9          | 0,0            | <b>6,0</b>    |
| <b>ΔΕΝ ΞΕΡΩ</b>                   | 9,5                 | 15,9         | 24,1         | 28,6           | <b>13,1</b>   |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ<br/>ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b> | <b>455</b>          | <b>239</b>   | <b>53</b>    | <b>23</b>      | <b>770</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8**  
**ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ, ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ**  
**ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΘΕΜΑΤΑ                            |              | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-----------------------------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                   |              | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ                       | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 36,6                | 34,0         | 23,7         | 47,8           | 35,2          |
|                                   | ΚΑΛΕΣ        | 53,9                | 66,0         | 68,4         | 47,8           | 58,6          |
|                                   | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 7,8                 | 0,0          | 7,9          | 4,2            | 5,2           |
|                                   | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 0,0                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 1,0           |
|                                   | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 1,7                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 0,0           |
|                                   | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 37             | 887           |
| ΣΩΣΤΗ<br>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ<br>ΘΕΜΑΤΩΝ    | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 21,7                | 25,7         | 28,9         | 34,8           | 24,1          |
|                                   | ΚΑΛΕΣ        | 62,6                | 64,8         | 57,9         | 60,9           | 62,9          |
|                                   | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 14,8                | 9,5          | 13,2         | 4,3            | 12,5          |
|                                   | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 0,0                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 0,0           |
|                                   | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 0,9                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 0,5           |
|                                   | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 37             | 887           |
| ΜΑΝΑ-<br>ΤΖΜΕΝΤ                   | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 24,4                | 25,7         | 18,5         | 34,8           | 24,7          |
|                                   | ΚΑΛΕΣ        | 53,0                | 56,4         | 50,0         | 60,9           | 54,2          |
|                                   | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 19,1                | 17,9         | 28,9         | 4,3            | 18,9          |
|                                   | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 2,6                 | 0,0          | 2,6          | 0,0            | 1,7           |
|                                   | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 0,9                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 0,5           |
|                                   | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 37             | 887           |
| ΕΠΙΧΕΙΡΗ-<br>ΜΑΤΙΚΗ<br>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 23,5                | 26,2         | 23,7         | 39,1           | 25,0          |
|                                   | ΚΑΛΕΣ        | 53,0                | 60,6         | 68,4         | 52,2           | 56,6          |
|                                   | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 18,3                | 13,2         | 7,9          | 8,7            | 15,4          |
|                                   | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 3,5                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 2,0           |
|                                   | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 1,7                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 1,0           |
|                                   | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 37             | 887           |
| ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ<br>ΟΛΙΚΗΣ<br>ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 25,2                | 21,4         | 18,4         | 34,8           | 23,9          |
|                                   | ΚΑΛΕΣ        | 39,1                | 45,1         | 44,7         | 39,1           | 41,5          |
|                                   | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 18,3                | 19,1         | 28,9         | 26,1           | 19,6          |
|                                   | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 6,1                 | 8,4          | 5,3          | 0,0            | 6,5           |
|                                   | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 11,3                | 6,0          | 2,7          | 0,0            | 8,5           |
|                                   | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 37             | 887           |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ           | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 31,3                | 17,9         | 18,4         | 39,2           | 26,3          |
|                                   | ΚΑΛΕΣ        | 48,7                | 69,0         | 65,8         | 47,8           | 56,5          |
|                                   | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 14,8                | 10,7         | 13,2         | 13,0           | 13,3          |
|                                   | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 3,5                 | 2,4          | 2,6          | 0,0            | 2,9           |
|                                   | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 1,7                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 1,0           |
|                                   | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 37             | 887           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8 (συνέχεια)**  
**ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ, ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ**  
**ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΘΕΜΑΤΑ                               |              | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--------------------------------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                      |              | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                           | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 22,7                | 16,7         | 18,4         | 17,4           | 20,2          |
|                                      | ΚΑΛΕΣ        | 36,5                | 50,4         | 36,8         | 73,9           | 42,6          |
|                                      | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 28,7                | 26,9         | 29,5         | 8,7            | 28,1          |
|                                      | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 10,4                | 3,6          | 5,3          | 0,0            | 7,4           |
|                                      | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 1,7                 | 2,4          | 0,0          | 0,0            | 1,7           |
|                                      | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 37             | 887           |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ<br>ΑΝΑΛΥΣΗ                | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 25,4                | 21,5         | 15,8         | 26,2           | 23,4          |
|                                      | ΚΑΛΕΣ        | 43,9                | 49,9         | 65,8         | 65,2           | 48,4          |
|                                      | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 24,6                | 26,2         | 15,8         | 4,3            | 23,6          |
|                                      | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 4,4                 | 2,4          | 2,6          | 4,3            | 3,6           |
|                                      | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 1,7                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 1,0           |
|                                      | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 494                 | 283          | 69           | 37             | 883           |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                           | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 29,6                | 28,6         | 34,3         | 26,2           | 29,5          |
|                                      | ΚΑΛΕΣ        | 44,3                | 54,7         | 44,7         | 47,8           | 47,8          |
|                                      | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 18,3                | 13,1         | 18,4         | 21,7           | 16,8          |
|                                      | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 7,0                 | 1,2          | 2,6          | 4,3            | 4,7           |
|                                      | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 0,8                 | 2,4          | 0,0          | 0,0            | 1,2           |
|                                      | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 37             | 887           |
| ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ                            | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 14,8                | 16,6         | 13,2         | 22,8           | 15,6          |
|                                      | ΚΑΛΕΣ        | 31,3                | 39,4         | 42,1         | 54,5           | 35,7          |
|                                      | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 31,3                | 34,4         | 34,2         | 18,2           | 32,0          |
|                                      | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 14,8                | 6,0          | 7,9          | 4,5            | 11,0          |
|                                      | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 7,8                 | 3,6          | 2,6          | 0,0            | 5,7           |
|                                      | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 35             | 885           |
| ΞΕΝΕΣ<br>ΓΛΩΣΣΕΣ                     | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 21,7                | 20,6         | 15,8         | 30,4           | 21,3          |
|                                      | ΚΑΛΕΣ        | 28,7                | 46,5         | 55,3         | 56,6           | 37,6          |
|                                      | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 30,4                | 18,5         | 26,3         | 13,0           | 25,6          |
|                                      | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 11,4                | 8,4          | 2,6          | 0,0            | 9,2           |
|                                      | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 7,8                 | 6,0          | 0,0          | 0,0            | 6,3           |
|                                      | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 37             | 887           |
| ΔΙΑΠΡΑΓΜΑ-<br>ΤΕΥΤΙΚΕΣ<br>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ  | 37,4                | 41,5         | 28,9         | 47,8           | 38,5          |
|                                      | ΚΑΛΕΣ        | 47,8                | 47,7         | 55,3         | 43,5           | 48,2          |
|                                      | ΜΕΤΡΙΕΣ      | 13,0                | 10,8         | 15,8         | 8,7            | 12,3          |
|                                      | ΑΔΥΝΑΤΕΣ     | 0,9                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 0,5           |
|                                      | ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ   | 0,9                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 0,5           |
|                                      | ΑΡΙΘΜΟΣ Γ.Δ. | 498                 | 283          | 69           | 37             | 887           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9**  
**ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΟΥ**  
**ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΑΝ ΟΙ ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-96 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Συχνότητα αναφορών)**

| ΘΕΜΑΤΑ                               | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                      | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ                          | 2,6                 | 7,2          | 5,3          | 18,2           | 4,9           |
| ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ<br>ΘΕΜΑΤΩΝ                | 1,8                 | 4,8          | 7,9          | 4,5            | 3,3           |
| ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ                           | 10,5                | 21,7         | 34,2         | 18,2           | 16,3          |
| ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑ-<br>ΤΙΚΗ<br>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ    | 7,0                 | 9,7          | 26,3         | 31,8           | 10,4          |
| ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ<br>ΟΛΙΚΗΣ<br>ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ     | 8,8                 | 18,5         | 31,6         | 27,3           | 14,4          |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ              | 9,6                 | 13,3         | 18,4         | 27,3           | 12,2          |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                           | 9,6                 | 13,3         | 23,7         | 18,2           | 12,3          |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ<br>ΑΝΑΛΥΣΗ                | 2,6                 | 9,7          | 7,9          | 18,2           | 5,9           |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                           | 13,2                | 12,1         | 21,1         | 13,6           | 13,5          |
| ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ                            | 0,9                 | 3,6          | 5,3          | 4,5            | 2,2           |
| ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ                        | 1,8                 | 1,2          | 0,0          | 0,0            | 1,4           |
| ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥ-<br>ΤΙΚΕΣ<br>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | 0,9                 | 6,0          | 2,6          | 4,5            | 2,8           |
| ΚΑΝΕΝΑ                               | 71,9                | 61,0         | 42,1         | 50,0           | 65,2          |
| ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ            | 494                 | 280          | 69           | 35             | 878           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.10**  
**ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΟΥ**  
**ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΑΝ ΟΙ ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΤΟ 1997**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Συχνότητα αναφορών)**

| ΘΕΜΑΤΑ                               | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                      | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ                          | 0,9                 | 3,6          | 5,1          | 4,5            | 2,2           |
| ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ<br>ΘΕΜΑΤΩΝ                | 0,0                 | 2,4          | 5,1          | 0,0            | 1,2           |
| ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ                           | 2,6                 | 7,2          | 10,3         | 13,6           | 5,1           |
| ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑ-<br>ΤΙΚΗ<br>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ    | 2,6                 | 2,4          | 10,3         | 9,1            | 3,4           |
| ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ<br>ΟΛΙΚΗΣ<br>ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ     | 2,6                 | 6,0          | 20,5         | 18,2           | 5,7           |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ              | 0,9                 | 2,4          | 5,1          | 13,6           | 2,2           |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                           | 4,3                 | 3,6          | 10,3         | 9,1            | 4,8           |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ<br>ΑΝΑΛΥΣΗ                | 0,9                 | 3,6          | 5,1          | 0,0            | 2,0           |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                           | 2,6                 | 4,8          | 10,3         | 9,1            | 4,2           |
| ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ                            | 0,9                 | 1,2          | 2,6          | 9,1            | 1,4           |
| ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ                        | 0,0                 | 0,0          | 0,0          | 0,0            | 0,0           |
| ΔΙΑΠΡΑΓΜΑ-<br>ΤΕΥΤΙΚΕΣ<br>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | 0,9                 | 0,0          | 2,6          | 0,0            | 0,7           |
| ΚΑΝΕΝΑ                               | 87,0                | 83,3         | 64,1         | 63,6           | 83,0          |
| ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ            | 498                 | 283          | 71           | 35             | 887           |



**ΠΙΝΑΚΑΣ 2.11**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΓΕΝΙΚΩΝ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΟ 1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΗΜΕΡΩΝ                 | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>0</b>                          | 87,0                | 82,0         | 64,1         | 68,2           | <b>82,8</b>   |
| <b>1 – 5</b>                      | 8,7                 | 3,6          | 7,7          | 18,2           | <b>7,4</b>    |
| <b>6 – 10</b>                     | 2,6                 | 6,0          | 15,4         | 9,1            | <b>5,0</b>    |
| <b>11+</b>                        | 1,7                 | 8,4          | 12,8         | 4,5            | <b>4,8</b>    |
| <b>ΑΡ. ΓΕΝΙΚΩΝ<br/>ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ</b> | <b>498</b>          | <b>283</b>   | <b>71</b>    | <b>35</b>      | <b>887</b>    |

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1**  
**ΦΥΛΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΚΤΩΒΡΙΟ 1997**

| ΦΥΛΟ          | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |              |               |
|---------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|               | 10-19               | 20-49        | 50-99        | 100-249      | 10-249        |
| ΑΝΔΡΑΣ        | 3.659               | 3.754        | 2.122        | 3.114        | 12.649        |
| ΓΥΝΑΙΚΑ       | 2.902               | 4.050        | 2.370        | 2.059        | 11.381        |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>6.561</b>        | <b>7.804</b> | <b>4.492</b> | <b>5.173</b> | <b>24.030</b> |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ<br>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|  | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ                             | 14,3                | 8,5          | 6,6          | 3,5            | 8,7           |
| ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ              | 2,8                 | 3,7          | 3,7          | 3,5            | 3,4           |
| ΤΕΧΝΙΚΟΙ<br>ΒΟΗΘΟΙ                     | 3,8                 | 4,2          | 4,2          | 2,5            | 3,7           |
| ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ                 | 7,5                 | 8,5          | 9,0          | 8,7            | 8,4           |
| ΠΩΛΗΤΕΣ                                | 9,2                 | 8,9          | 11,7         | 13,4           | 10,5          |
| ΕΠΟΠΤΕΣ                                | 2,6                 | 2,7          | 3,9          | 4,0            | 3,2           |
| ΤΕΧΝΙΤΕΣ                               | 22,3                | 16,5         | 12,8         | 6,5            | 15,3          |
| ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ<br>ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ<br>ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ | 22,6                | 29,6         | 27,5         | 33,6           | 28,2          |
| ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ<br>ΕΡΓΑΤΕΣ                | 14,7                | 17,3         | 20,7         | 24,3           | 18,7          |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                          | <b>100</b>          | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>     | <b>100</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3**  
**ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ                            | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                      | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ                     | 61,0                | 58,0         | 33,8         | 27,4           | 53,8          |
| ΠΑΡΑΓΩΓΗ                             | 34,8                | 29,5         | 21,4         | 27,4           | 30,7          |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                           | 17,1                | 19,7         | 9,7          | 14,7           | 16,8          |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ                             | 26,2                | 20,2         | 19,3         | 23,2           | 23,1          |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ                | 20,5                | 25,4         | 15,9         | 14,7           | 21,0          |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ                            | 21,0                | 18,1         | 6,9          | 7,4            | 17,1          |
| ΆΛΛΟΙ ΤΟΜΕΙΣ                         | 2,4                 | 2,1          | 6,9          | 9,5            | 3,4           |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b> | <b>909</b>          | <b>653</b>   | <b>264</b>   | <b>153</b>     | <b>1.979</b>  |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4**  
**ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΤΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Βάση: Όλες οι επιχειρήσεις που έδωσαν**  
**στοιχεία και για τα 4 χρόνια)**

| ΕΤΟΣ | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|      | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| 1994 | 7.167               | 8.719 | 4.701 | 5.135   | 25.722 |
| 1995 | 7.041               | 8.550 | 4.637 | 5.154   | 25.382 |
| 1996 | 6.972               | 7.976 | 4.630 | 5.095   | 24.673 |
| 1997 | 6.461               | 7.350 | 4.280 | 4.884   | 22.975 |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5**  
**ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Βάση: Όλες οι επιχειρήσεις που έδωσαν**  
**στοιχεία και για τα 4 χρόνια)**

| ΕΤΟΣ | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|      | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| 1995 | -1,8%               | -1,9% | -1,4% | +0,4%   | -1,3%  |
| 1996 | -1,0%               | -6,7% | -0,2% | -1,1%   | -2,8%  |
| 1997 | -7,3%               | -7,8% | -7,6% | -4,1%   | -6,9%  |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6**  
**ΦΥΛΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997**

| ΕΤΟΣ | ΦΥΛΟ          | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |              |               |
|------|---------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|      |               | 10-19               | 20-49        | 50-99        | 100-249      | 10-249        |
| 1994 | ΑΝΔΡΑΣ        | 3.824               | 4.227        | 2.064        | 3.124        | 13.239        |
|      | ΓΥΝΑΙΚΑ       | 3.235               | 4.302        | 2.288        | 2.011        | 11.836        |
|      | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>7.059</b>        | <b>8.529</b> | <b>4.352</b> | <b>5.135</b> | <b>25.075</b> |
| 1995 | ΑΝΔΡΑΣ        | 3.819               | 4.063        | 2.168        | 3.114        | 13.164        |
|      | ΓΥΝΑΙΚΑ       | 3.109               | 4.305        | 2.305        | 2.040        | 11.759        |
|      | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>6.928</b>        | <b>8.368</b> | <b>4.473</b> | <b>5.154</b> | <b>24.923</b> |
| 1996 | ΑΝΔΡΑΣ        | 3.932               | 4.124        | 2.294        | 3.129        | 13.479        |
|      | ΓΥΝΑΙΚΑ       | 3.083               | 4.015        | 2.521        | 2.132        | 11.751        |
|      | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>7.015</b>        | <b>8.139</b> | <b>4.815</b> | <b>5.261</b> | <b>25.230</b> |
| 1997 | ΑΝΔΡΑΣ        | 3.659               | 3.754        | 2.122        | 3.114        | 12.649        |
|      | ΓΥΝΑΙΚΑ       | 2.902               | 4.050        | 2.370        | 2.059        | 11.381        |
|      | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>6.561</b>        | <b>7.804</b> | <b>4.492</b> | <b>5.173</b> | <b>24.030</b> |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΤΟΣ | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|      | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| 1996 | 892                 | 828   | 359   | 236     | 2.315  |
| 1997 | 771                 | 671   | 564   | 216     | 2.222  |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΩΝ ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ, ΕΤΟΣ ΚΑΙ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΤΟΣ | ΦΥΛΟ | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|------|------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|      |      | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| 1996 | Α    | 481                 | 412   | 180   | 45      | 1.118  |
| 1996 | Γ    | 65                  | 135   | 66    | 56      | 322    |
| 1996 | ΣΥΝ. | 546                 | 547   | 246   | 101     | 1.440  |
| 1997 | Α    | 403                 | 355   | 131   | 39      | 928    |
| 1997 | Γ    | 48                  | 115   | 38    | 55      | 256    |
| 1997 | ΣΥΝ. | 451                 | 470   | 169   | 94      | 1.184  |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9**  
**ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΠΑΡΕΙΧΑΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΚΙΝΗΤΡΟ                          | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                  | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΜΕΡΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΚΕΡΑΗ               | 1,8                 | 0,0          | 2,6          | 0,0            | 1,2           |
| ΦΙΛΟΔΩΡΗΜΑ                       | 43,9                | 29,0         | 23,7         | 30,4           | 37,0          |
| ΑΥΞΗΣΗ ΜΙΣΘΟΥ ΠΕΡΑΝ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ | 26,3                | 18,5         | 23,7         | 26,1           | 23,6          |
| ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ            | 12,3                | 17,9         | 36,8         | 21,7           | 16,4          |
| ΑΛΛΑ                             | 7,9                 | 2,4          | 13,2         | 4,3            | 6,4           |
| ΚΑΝΕΝΑ                           | 38,6                | 48,3         | 34,2         | 47,8           | 41,7          |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>      | <b>494</b>          | <b>280</b>   | <b>69</b>    | <b>37</b>      | <b>880</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.10**  
**ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΘΑ ΠΑΡΕΧΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΧΡΙ**  
**ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΚΙΝΗΤΡΟ                          | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                  | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΜΕΡΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΚΕΡΑΗ               | 1,7                 | 2,4          | 5,1          | 0,0            | 2,2           |
| ΦΙΛΟΔΩΡΗΜΑ                       | 45,2                | 26,9         | 23,1         | 34,8           | 37,3          |
| ΑΥΞΗΣΗ ΜΙΣΘΟΥ ΠΕΡΑΝ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ | 22,6                | 18,7         | 23,1         | 26,1           | 21,6          |
| ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ            | 11,3                | 18,1         | 35,9         | 21,7           | 15,9          |
| ΑΛΛΑ                             | 8,7                 | 3,7          | 15,4         | 4,3            | 7,5           |
| ΚΑΝΕΝΑ                           | 40,0                | 47,7         | 35,9         | 43,5           | 42,2          |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>      | <b>498</b>          | <b>277</b>   | <b>71</b>    | <b>37</b>      | <b>883</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.11**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ**  
**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 1994 - 1997**

| ΒΑΘΜΟΣ<br>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ    | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                         | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΚΑΘΟΛΟΥ                 | 39,2                | 42,1         | 30,8         | 21,7           | 38,7          |
| ΛΙΓΟ                    | 33,9                | 38,6         | 35,9         | 52,2           | 36,3          |
| ΑΡΚΕΤΑ                  | 25,2                | 16,9         | 25,6         | 26,1           | 22,6          |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ               | 1,7                 | 2,4          | 7,7          | 0              | 2,4           |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 498                 | 280          | 71           | 37             | 886           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.12**  
**ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ**  
**ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000**

| ΒΑΘΜΟΣ<br>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ    | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                         | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΚΑΘΟΛΟΥ                 | 36,5                | 38,6         | 28,2         | 22,7           | 36,0          |
| ΛΙΓΟ                    | 29,6                | 34,9         | 35,9         | 45,5           | 32,4          |
| ΑΡΚΕΤΑ                  | 30,4                | 24,1         | 25,6         | 31,8           | 28,1          |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ               | 3,5                 | 2,4          | 10,3         | 0              | 3,5           |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 498                 | 280          | 71           | 35             | 884           |



**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.13**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΝΕΦΕΡΑΝ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ**  
**ΣΤΗΝ ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΒΑΘΜΟ**  
**ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**

| ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ<br>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ             | ΒΑΘΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ |         |         |        |
|--|------------------|---------|---------|--------|
|  | ΜΙΚΡΟΣ           | ΜΕΤΡΙΟΣ | ΜΕΓΑΛΟΣ | ΣΥΝΟΛΟ |
| ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ                             | 123              | 18      | 28      | 169    |
| ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ              | 43               | 23      | 30      | 96     |
| ΤΕΧΝΙΚΟΙ<br>ΒΟΗΘΟΙ                     | 12               | 24      | 65      | 101    |
| ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ                 | 121              | 40      | 32      | 193    |
| ΠΩΛΗΤΕΣ                                | 27               | 46      | 84      | 157    |
| ΕΠΟΠΤΕΣ                                | 34               | 32      | 52      | 118    |
| ΤΕΧΝΙΤΕΣ                               | 25               | 21      | 244     | 290    |
| ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ<br>ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ<br>ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ | 41               | 34      | 148     | 223    |
| ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ<br>ΕΡΓΑΤΕΣ                | 68               | 38      | 143     | 249    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.14**  
**ΠΗΓΕΣ ΕΞΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΥ**  
**ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΑΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ**  
**1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΠΗΓΕΣ                           | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |           |            |
|---------------------------------|---------------------|------------|-----------|-----------|------------|
|                                 | 10-19               | 20-49      | 50-99     | 100-249   | 10-249     |
| ΑΓΓΕΛΙΑ ΣΕ<br>ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ        | 40,0                | 58,7       | 63,2      | 80,0      | 49,3       |
| ΕΠΑΡΧΙΑΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ<br>ΕΡΓΑΣΙΑΣ   | 57,3                | 67,4       | 63,2      | 60,0      | 61,1       |
| ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ<br>ΕΡΓΑΣΙΑΣ    | 7,3                 | 10,0       | 18,4      | 5,0       | 9,0        |
| ΣΥΝΤΕΧΝΙΕΣ                      | 37,3                | 53,0       | 60,5      | 80,0      | 45,8       |
| ΓΝΩΣΤΟΙ ΚΑΙ<br>ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ        | 47,3                | 32,9       | 47,4      | 40,0      | 42,4       |
| ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ                     | 15,5                | 17,5       | 13,2      | 15,0      | 15,9       |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> | <b>476</b>          | <b>270</b> | <b>69</b> | <b>32</b> | <b>847</b> |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.15**  
**ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ**  
**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Απαντήσεων)**

| ΣΤΟΙΧΕΙΑ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|---|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ           | 4,4                 | 4,3   | 4,4   | 4,5     | 4,3    |
| ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ                  | 4,2                 | 4,1   | 4,3   | 4,1     | 4,2    |
| ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ                          | 3,0                 | 2,9   | 2,2   | 2,5     | 2,9    |
| ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                  | 3,3                 | 3,2   | 2,6   | 2,7     | 3,2    |
| ΑΝΕΒΑΖΕΙ ΤΟ ΘΗΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                       | 4,1                 | 4,0   | 3,9   | 4,1     | 4,1    |
| ΒΕΛΤΙΩΝΕΙ ΤΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ | 4,1                 | 3,9   | 4,2   | 4,1     | 4,0    |
| ΕΙΣΑΓΕΙ ΝΕΩΤΕΡΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ         | 4,0                 | 4,0   | 4,1   | 4,2     | 4,0    |
| ΜΕΙΩΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ ΑΤΟΜΩΝ                      | 3,2                 | 3,0   | 3,0   | 3,0     | 3,1    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών επίδρασης:**

1 = Καθόλου  
4 = Μεγάλος

2 = Μικρός  
5 = Πολύ μεγάλος

3 = Μέτριος

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.16**  
**ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΤΑ**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος όρος απαντήσεων)**

| ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ<br>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|--|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|  | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ                             | 3,5                 | 3,4   | 3,8   | 3,9     | 3,5    |
| ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ              | 3,7                 | 3,6   | 4,0   | 4,1     | 3,8    |
| ΤΕΧΝΙΚΟΙ<br>ΒΟΗΘΟΙ                     | 3,2                 | 3,0   | 3,1   | 3,6     | 3,1    |
| ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ                 | 3,0                 | 3,2   | 3,4   | 3,5     | 3,1    |
| ΠΩΛΗΤΕΣ                                | 3,0                 | 2,8   | 3,5   | 3,0     | 3,0    |
| ΕΠΟΠΤΕΣ                                | 2,5                 | 2,7   | 3,3   | 3,5     | 2,8    |
| ΤΕΧΝΙΤΕΣ                               | 2,8                 | 2,7   | 2,9   | 3,3     | 2,8    |
| ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ<br>ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ<br>ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ | 2,5                 | 2,5   | 2,8   | 2,9     | 2,5    |
| ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ<br>ΕΡΓΑΤΕΣ                | 2,2                 | 2,2   | 2,4   | 2,0     | 2,2    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών ενδιαφέροντος:**

- 1 = Καθόλου
- 2 = Μικρό
- 3 = Μέτριο
- 4 = Μεγάλο
- 5 = Πολύ μεγάλο

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.17**  
**ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**  
**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1996-1997 ΚΑΤΑ**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ, ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Αριθμός επιχειρήσεων)**

| ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ          |   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|----------------------------------|---|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|                                  |   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ                       | M | 74                  | 47    | 31    | 13      | 164    |
|                                  | Π | 100                 | 85    | 36    | 21      | 242    |
|                                  | E | 74                  | 42    | 25    | 11      | 152    |
| ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ           | M | 22                  | 17    | 16    | 16      | 71     |
|                                  | Π | 17                  | 37    | 22    | 13      | 89     |
|                                  | E | 9                   | 7     | 16    | 6       | 38     |
| ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΒΟΗΘΟΙ                  | M | 26                  | 24    | 16    | 10      | 76     |
|                                  | Π | 9                   | 14    | 11    | 10      | 43     |
|                                  | E | 13                  | 7     | 2     | 3       | 25     |
| ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ              | M | 52                  | 51    | 33    | 18      | 153    |
|                                  | Π | 35                  | 51    | 33    | 18      | 136    |
|                                  | E | 0                   | 3     | 0     | 0       | 3      |
| ΠΩΛΗΤΕΣ                          | M | 30                  | 28    | 25    | 11      | 95     |
|                                  | Π | 30                  | 14    | 24    | 16      | 85     |
|                                  | E | 4                   | 3     | 0     | 0       | 8      |
| ΕΠΟΙΗΤΕΣ                         | M | 22                  | 20    | 27    | 14      | 84     |
|                                  | Π | 9                   | 27    | 15    | 18      | 68     |
|                                  | E | 0                   | 3     | 4     | 2       | 9      |
| ΤΕΧΝΙΤΕΣ                         | M | 56                  | 45    | 25    | 11      | 138    |
|                                  | Π | 22                  | 17    | 13    | 8       | 59     |
|                                  | E | 17                  | 7     | 0     | 0       | 24     |
| ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ | M | 61                  | 45    | 24    | 19      | 148    |
|                                  | Π | 4                   | 3     | 2     | 5       | 14     |
|                                  | E | 0                   | 3     | 0     | 0       | 3      |
| ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ ΕΡΓΑΤΕΣ             | M | 43                  | 35    | 16    | 13      | 107    |
|                                  | Π | 0                   | 0     | 0     | 2       | 2      |
|                                  | E | 0                   | 0     | 0     | 0       | 0      |

M : Μονοεπιχειρησιακά

Π : Πολυεπιχειρησιακά

E : Εξωτερικό

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.18**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΘΕΙ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1996-97 ΔΙΑ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ**  
**ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ<br>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ                      | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ</b>                               | 28,5                | 35,0         | 58,0         | 46,9           | <b>36,3</b>   |
| <b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ<br/>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>               | 30,8                | 24,4         | 59,8         | 54,9           | <b>39,7</b>   |
| <b>ΤΕΧΝΙΚΟΙ<br/>ΒΟΗΘΟΙ</b>                      | 32,7                | 35,4         | 18,5         | 55,0           | <b>33,9</b>   |
| <b>ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ<br/>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>                  | 21,9                | 30,9         | 34,2         | 43,0           | <b>32,0</b>   |
| <b>ΠΩΛΗΤΕΣ</b>                                  | 28,5                | 19,5         | 44,4         | 35,8           | <b>31,4</b>   |
| <b>ΕΠΟΠΤΕΣ</b>                                  | 24,9                | 30,0         | 56,6         | 38,0           | <b>37,0</b>   |
| <b>ΤΕΧΝΙΤΕΣ</b>                                 | 12,4                | 11,1         | 33,4         | 30,5           | <b>20,0</b>   |
| <b>ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ<br/>ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ<br/>ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ</b> | 9,4                 | 11,4         | 18,0         | 14,1           | <b>12,9</b>   |
| <b>ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ<br/>ΕΡΓΑΤΕΣ</b>                 | 16,1                | 10,3         | 11,4         | 29,0           | <b>17,0</b>   |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.19**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΘΕΙ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1996-97 ΚΑΤΑ ΘΕΜΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΘΕΜΑ                                    | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |              |
|---|---------------------|-------|-------|---------|--------------|
|   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249       |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ</b>           | 134                 | 159   | 75    | 180     | <b>548</b>   |
| <b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b>  | 160                 | 460   | 164   | 55      | <b>839</b>   |
| <b>ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>                       | 117                 | 108   | 113   | 84      | <b>422</b>   |
| <b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>                         | 160                 | 169   | 229   | 314     | <b>872</b>   |
| <b>ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ</b>     | 39                  | 37    | 36    | 16      | <b>128</b>   |
| <b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ</b>                | 82                  | 125   | 82    | 77      | <b>366</b>   |
| <b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>             | 139                 | 331   | 437   | 188     | <b>1.095</b> |
| <b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>    | 56                  | 199   | 55    | 450     | <b>760</b>   |
| <b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</b>                       | 173                 | 358   | 448   | 183     | <b>1.162</b> |
| <b>ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ</b> | 117                 | 243   | 147   | 27      | <b>534</b>   |
| <b>ΘΕΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ</b>         | 22                  | 24    | 33    | 16      | <b>95</b>    |
| <b>ΆΛΛΑ ΘΕΜΑΤΑ</b>                      | 217                 | 118   | 146   | 259     | <b>740</b>   |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.20**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΕ**  
**ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΟΜΕΑΣ<br>ΕΡΓΑΣΙΩΝ                               | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|  | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ<br/>ΑΝΑΠΤΥΞΗ<br/>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b> | 85,8                | 91,7         | 94,9         | 90,5           | <b>88,6</b>   |
| <b>ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ<br/>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ<br/>ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ</b>  | 95,5                | 97,6         | 97,4         | 90,5           | <b>96,2</b>   |
| <b>ΠΑΡΑΓΩΓΗ</b>                                  | 99,1                | 98,8         | 100,0        | 100,0          | <b>99,1</b>   |
| <b>ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>                                | 74,3                | 86,9         | 89,7         | 95,2           | <b>80,5</b>   |
| <b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ<br/>ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ</b>              | 92,0                | 98,8         | 94,9         | 100,0          | <b>94,8</b>   |
| <b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ<br/>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ</b>                 | 96,5                | 97,6         | 100,0        | 100,0          | <b>97,3</b>   |



**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.21**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος όρος απαντήσεων)**

| ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ<br>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|--|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|  | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ                             | 3,2                 | 3,1   | 3,5   | 3,6     | 3,2    |
| ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ              | 3,5                 | 3,5   | 3,6   | 3,9     | 3,6    |
| ΤΕΧΝΙΚΟΙ<br>ΒΟΗΘΟΙ                     | 3,0                 | 3,5   | 3,2   | 3,5     | 3,3    |
| ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ                 | 2,8                 | 3,1   | 3,4   | 3,6     | 3,0    |
| ΠΩΛΗΤΕΣ                                | 3,5                 | 3,3   | 3,9   | 3,8     | 3,5    |
| ΕΠΟΠΤΕΣ                                | 3,1                 | 3,2   | 3,6   | 3,7     | 3,3    |
| ΤΕΧΝΙΤΕΣ                               | 3,5                 | 3,3   | 3,5   | 3,4     | 3,4    |
| ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ<br>ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ<br>ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ | 3,3                 | 3,1   | 3,5   | 3,1     | 3,2    |
| ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ<br>ΕΡΓΑΤΕΣ                | 2,4                 | 2,4   | 2,8   | 2,4     | 2,5    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών μεγέθους αναγκών:**

- 1 : Καθόλου
- 2 : Μικρές
- 3 : Μέτριες
- 4 : Μεγάλες
- 5 : Πολύ μεγάλες

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.22**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**  
**ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΘΕΜΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**Βαθμός προτεραιότητας: Χαμηλή**

| ΘΕΜΑ                             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|----------------------------------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|                                  | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ           | 43                  | 30    | 9     | 3       | 86     |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ  | 48                  | 14    | 4     | 6       | 71     |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                       | 56                  | 3     | 2     | 5       | 66     |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ                         | 52                  | 10    | 2     | 2       | 66     |
| ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ     | 56                  | 24    | 2     | 5       | 87     |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ                | 56                  | 20    | 4     | 8       | 88     |
| ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ             | 30                  | 10    | 5     | 5       | 51     |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ    | 43                  | 17    | 2     | 3       | 65     |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                       | 30                  | 17    | 2     | 3       | 52     |
| ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ | 48                  | 24    | 5     | 5       | 82     |
| ΘΕΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ         | 61                  | 30    | 7     | 6       | 105    |
| ΆΛΛΑ ΘΕΜΑΤΑ                      | 4                   | 0     | 2     | 0       | 6      |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.23**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**  
**ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΘΕΜΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**Βαθμός προτεραιότητας: Μέτρια**

| ΘΕΜΑ                             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|----------------------------------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|                                  | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ           | 69                  | 64    | 5     | 6       | 145    |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ  | 78                  | 34    | 9     | 0       | 121    |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                       | 82                  | 64    | 9     | 6       | 162    |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ                         | 61                  | 54    | 18    | 5       | 138    |
| ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ     | 82                  | 41    | 16    | 8       | 147    |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ                | 95                  | 61    | 25    | 5       | 186    |
| ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ             | 78                  | 37    | 16    | 3       | 135    |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ    | 78                  | 64    | 15    | 6       | 163    |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                       | 69                  | 34    | 16    | 6       | 126    |
| ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ | 69                  | 47    | 18    | 2       | 136    |
| ΘΕΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ         | 39                  | 47    | 7     | 5       | 98     |
| ΆΛΛΑ ΘΕΜΑΤΑ                      | 0                   | 10    | 0     | 6       | 17     |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.24**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**  
**ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΘΕΜΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**Βαθμός προτεραιότητας: Ψηλή**

| ΘΕΜΑ                             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |            |
|----------------------------------|---------------------|-------|-------|---------|------------|
|                                  | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249     |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ           | 173                 | 61    | 33    | 21      | <b>288</b> |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ  | 191                 | 112   | 36    | 11      | <b>350</b> |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                       | 156                 | 82    | 35    | 11      | <b>286</b> |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ                         | 173                 | 78    | 29    | 14      | <b>295</b> |
| ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ     | 95                  | 37    | 20    | 8       | <b>161</b> |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ                | 104                 | 64    | 16    | 13      | <b>197</b> |
| ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ             | 173                 | 112   | 31    | 19      | <b>335</b> |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ    | 130                 | 54    | 27    | 18      | <b>229</b> |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                       | 273                 | 125   | 31    | 19      | <b>448</b> |
| ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ | 117                 | 47    | 16    | 19      | <b>200</b> |
| ΘΕΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ         | 139                 | 37    | 31    | 11      | <b>218</b> |
| ΆΛΛΑ ΘΕΜΑΤΑ                      | 30                  | 7     | 9     | 2       | <b>48</b>  |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.25**  
**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**  
**ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΔΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΡΙΘΜΟ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΘΕΜΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**Βαθμός προτεραιότητας: Ψηλή**

| ΘΕΜΑ                             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                  | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ           | 34,7                | 21,6         | 46,5         | 56,8           | 32,4          |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ  | 38,4                | 39,6         | 50,7         | 29,7           | 39,4          |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ                       | 31,3                | 29,0         | 49,3         | 29,7           | 32,2          |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ                         | 34,7                | 27,6         | 40,8         | 37,8           | 33,2          |
| ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ     | 19,1                | 13,1         | 28,2         | 21,6           | 18,1          |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ                | 20,9                | 22,6         | 22,5         | 35,1           | 22,2          |
| ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ             | 34,7                | 39,6         | 43,7         | 51,4           | 37,7          |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ    | 26,1                | 19,1         | 38,0         | 48,6           | 25,8          |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                       | 54,8                | 44,2         | 43,7         | 51,4           | 50,4          |
| ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ | 23,5                | 16,6         | 22,5         | 51,4           | 22,5          |
| ΘΕΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ         | 27,9                | 13,1         | 43,7         | 29,7           | 24,5          |
| ΆΛΛΑ ΘΕΜΑΤΑ                      | 6,0                 | 2,5          | 12,7         | 9,4            | 5,4           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.26**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΟΥ**  
**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος όρος απαντήσεων)**

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|---|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΧΡΟΝΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ                                   | 3,6                 | 3,9   | 3,6   | 4,0     | 3,7    |
| ΤΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ                                    | 3,0                 | 3,3   | 3,2   | 3,5     | 3,1    |
| ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ   | 3,3                 | 3,5   | 3,1   | 3,5     | 3,3    |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ  | 3,1                 | 3,2   | 3,1   | 3,1     | 3,1    |
| ΜΟΡΦΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ  | 3,0                 | 3,0   | 2,9   | 3,3     | 3,0    |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ   | 2,7                 | 2,7   | 3,0   | 2,7     | 2,7    |
| ΜΕΣΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ  | 2,7                 | 2,9   | 2,9   | 2,8     | 2,8    |
| ΘΕΣΗ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΘΟΥΝ                                 | 3,0                 | 3,1   | 3,3   | 3,2     | 3,0    |
| ΗΛΙΚΙΑ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΘΟΥΝ                               | 2,7                 | 2,9   | 2,7   | 3,0     | 2,8    |
| ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΘΟΥΝ                  | 3,1                 | 3,3   | 3,1   | 3,4     | 3,2    |
| ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΘΟΥΝ | 2,9                 | 2,8   | 2,5   | 2,8     | 2,8    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών βαθμού επηρεασμού:**

1 = Καθόλου

2 = Μικρός

3 = Μέτριος

4 = Μεγάλος

5 = Πολύ μεγάλος

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.27**  
**ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΜΟΡΦΩΝ**  
**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| <b>ΒΑΘΜΟΣ<br/>ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ</b>     | <b>ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> |                      |                      |                        |                       |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
|                                 | <b>10-19<br/>(%)</b>       | <b>20-49<br/>(%)</b> | <b>50-99<br/>(%)</b> | <b>100-249<br/>(%)</b> | <b>10-249<br/>(%)</b> |
| <b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>                  | 15,2                       | 22,0                 | 42,1                 | 9,1                    | <b>19,2</b>           |
| <b>ΛΙΓΟ</b>                     | 15,2                       | 8,5                  | 7,9                  | 22,7                   | <b>12,8</b>           |
| <b>ΜΕΤΡΙΑ</b>                   | 11,6                       | 18,3                 | 10,5                 | 22,7                   | <b>14,1</b>           |
| <b>ΠΟΛΥ</b>                     | 20,5                       | 14,6                 | 15,8                 | 22,7                   | <b>18,4</b>           |
| <b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>                | 13,4                       | 15,9                 | 13,2                 | 13,6                   | <b>14,2</b>           |
| <b>ΔΕΝ ΞΕΡΩ</b>                 | 24,1                       | 20,7                 | 10,5                 | 9,1                    | <b>21,3</b>           |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> | <b>485</b>                 | <b>277</b>           | <b>69</b>            | <b>35</b>              | <b>866</b>            |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.28**  
**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΝΕΩΝ**  
**ΜΟΡΦΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ 10-19 ΑΤΟΜΩΝ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**

| <b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ<br/>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>              | <b>1<br/>(%)</b> | <b>2<br/>(%)</b> | <b>3<br/>(%)</b> | <b>4<br/>(%)</b> | <b>5<br/>(%)</b> | <b>6<br/>(%)</b> |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ</b>                               | 10,5             | 7,6              | 5,7              | 26,7             | 24,8             | 24,8             |
| <b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ<br/>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>               | 12,1             | 6,1              | 3,0              | 24,2             | 24,2             | 30,3             |
| <b>ΤΕΧΝΙΚΟΙ<br/>ΒΟΗΘΟΙ</b>                      | 15,6             | 0,0              | 18,8             | 12,5             | 18,8             | 34,4             |
| <b>ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ<br/>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>                  | 13,2             | 3,9              | 22,4             | 18,4             | 18,4             | 23,7             |
| <b>ΠΩΛΗΤΕΣ</b>                                  | 14,0             | 8,0              | 10,0             | 20,0             | 16,0             | 32,0             |
| <b>ΕΠΟΠΤΕΣ</b>                                  | 25,0             | 2,5              | 12,5             | 10,0             | 15,0             | 35,0             |
| <b>ΤΕΧΝΙΤΕΣ</b>                                 | 17,6             | 5,9              | 7,4              | 17,6             | 26,5             | 25,0             |
| <b>ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ<br/>ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ<br/>ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ</b> | 23,1             | 7,7              | 10,8             | 9,2              | 18,5             | 30,8             |
| <b>ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ<br/>ΕΡΓΑΤΕΣ</b>                 | 25,9             | 7,4              | 9,3              | 13,0             | 13,0             | 31,5             |

- 1 : Καθόλου
- 2 : Λίγο
- 3 : Μέτρια
- 4 : Πολύ
- 5 : Πάρα πολύ
- 6 : Δεν ξέρω



**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.29**  
**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΝΕΩΝ**  
**ΜΟΡΦΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ 20-49 ΑΤΟΜΩΝ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**

| <b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>          | <b>1 (%)</b> | <b>2 (%)</b> | <b>3 (%)</b> | <b>4 (%)</b> | <b>5 (%)</b> | <b>6 (%)</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ</b>                       | 7,6          | 10,1         | 11,4         | 22,8         | 21,9         | 26,1         |
| <b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>           | 3,6          | 3,6          | 10,9         | 29,1         | 21,8         | 31,0         |
| <b>ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΒΟΗΘΟΙ</b>                  | 0,0          | 0,0          | 12,7         | 34,0         | 12,7         | 40,5         |
| <b>ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>              | 19,2         | 4,1          | 12,4         | 16,9         | 22,0         | 25,5         |
| <b>ΠΩΛΗΤΕΣ</b>                          | 19,2         | 10,9         | 2,7          | 24,6         | 16,4         | 26,1         |
| <b>ΕΠΟΠΤΕΣ</b>                          | 19,3         | 8,6          | 15,0         | 21,5         | 15,0         | 20,5         |
| <b>ΤΕΧΝΙΤΕΣ</b>                         | 17,5         | 15,3         | 10,9         | 17,5         | 13,7         | 25,2         |
| <b>ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ</b> | 24,3         | 10,6         | 9,1          | 9,1          | 17,1         | 29,7         |
| <b>ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ ΕΡΓΑΤΕΣ</b>             | 36,7         | 13,5         | 7,7          | 3,9          | 2,5          | 35,8         |

- 1 : Καθόλου
- 2 : Λίγο
- 3 : Μέτρια
- 4 : Πολύ
- 5 : Πάρα πολύ
- 6 : Δεν ξέρω

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.30**  
**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΝΕΩΝ**  
**ΜΟΡΦΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ 50-99 ΑΤΟΜΩΝ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**

| <b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ<br/>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>              | <b>1<br/>(%)</b> | <b>2<br/>(%)</b> | <b>3<br/>(%)</b> | <b>4<br/>(%)</b> | <b>5<br/>(%)</b> | <b>6<br/>(%)</b> |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ</b>                               | 13,5             | 5,4              | 8,1              | 24,3             | 27,0             | 21,6             |
| <b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ<br/>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>               | 8,3              | 8,3              | 4,2              | 16,7             | 37,5             | 25,0             |
| <b>ΤΕΧΝΙΚΟΙ<br/>ΒΟΗΘΟΙ</b>                      | 15,8             | 15,8             | 10,5             | 21,1             | 15,8             | 21,1             |
| <b>ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ<br/>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>                  | 20,6             | 2,9              | 14,7             | 23,5             | 17,6             | 20,6             |
| <b>ΠΩΛΗΤΕΣ</b>                                  | 29,0             | 6,5              | 16,1             | 19,4             | 12,9             | 16,1             |
| <b>ΕΠΟΠΤΕΣ</b>                                  | 21,9             | 3,1              | 21,9             | 28,1             | 3,1              | 21,9             |
| <b>ΤΕΧΝΙΤΕΣ</b>                                 | 24,1             | 13,8             | 17,2             | 20,7             | 6,9              | 17,2             |
| <b>ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ<br/>ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ<br/>ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ</b> | 25,8             | 9,7              | 22,6             | 16,1             | 6,5              | 19,4             |
| <b>ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ<br/>ΕΡΓΑΤΕΣ</b>                 | 37,9             | 10,3             | 20,7             | 10,3             | 0,0              | 20,7             |

- 1 : Καθόλου
- 2 : Λίγο
- 3 : Μέτρια
- 4 : Πολύ
- 5 : Πάρα πολύ
- 6 : Δεν ξέρω

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.31**  
**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΝΕΩΝ**  
**ΜΟΡΦΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ**  
**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ 100-249 ΑΤΟΜΩΝ**  
**(ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**

| <b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>          | <b>1 (%)</b> | <b>2 (%)</b> | <b>3 (%)</b> | <b>4 (%)</b> | <b>5 (%)</b> | <b>6 (%)</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ</b>                       | 4,8          | 9,5          | 9,5          | 19,0         | 52,4         | 4,8          |
| <b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>           | 5,9          | 5,9          | 11,8         | 11,8         | 52,9         | 11,8         |
| <b>ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΒΟΗΘΟΙ</b>                  | 27,3         | 0,0          | 9,0          | 27,3         | 36,4         | 0,0          |
| <b>ΓΡΑΦΕΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>              | 20,0         | 5,0          | 25,0         | 10,0         | 35,0         | 5,0          |
| <b>ΠΩΛΗΤΕΣ</b>                          | 29,4         | 0,0          | 29,4         | 11,8         | 23,5         | 5,9          |
| <b>ΕΠΟΠΤΕΣ</b>                          | 30,0         | 5,0          | 25,0         | 5,0          | 30,0         | 5,0          |
| <b>ΤΕΧΝΙΤΕΣ</b>                         | 29,4         | 17,6         | 23,5         | 0,0          | 23,5         | 5,9          |
| <b>ΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΙ</b> | 35,0         | 15,0         | 15,0         | 5,0          | 25,0         | 5,0          |
| <b>ΑΝΕΙΔΙΚΕΥΤΟΙ ΕΡΓΑΤΕΣ</b>             | 41,2         | 23,5         | 5,9          | 0,0          | 23,5         | 5,9          |

- 1 : Καθόλου
- 2 : Λίγο
- 3 : Μέτρια
- 4 : Πολύ
- 5 : Πάρα πολύ
- 6 : Δεν ξέρω

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ  
ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1**  
**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΕΠΑΡΧΙΑ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1994**

| ΕΠΑΡΧΙΑ    | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|            | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΛΕΥΚΩΣΙΑ   | 36,0                | 37,4         | 39,1         | 32,2           | 36,2          |
| ΛΕΜΕΣΟΣ    | 22,2                | 30,8         | 31,1         | 31,4           | 28,2          |
| ΛΑΡΝΑΚΑ    | 18,4                | 14,3         | 11,6         | 12,8           | 14,9          |
| ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΣ | 12,0                | 7,7          | 9,1          | 12,8           | 10,3          |
| ΠΑΦΟΣ      | 11,4                | 9,8          | 9,1          | 10,8           | 10,4          |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2**  
**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΕΠΑΡΧΙΑ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1995**

| ΕΠΑΡΧΙΑ    | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|            | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΛΕΥΚΩΣΙΑ   | 36,3                | 37,0         | 39,0         | 32,8           | 36,2          |
| ΛΕΜΕΣΟΣ    | 22,7                | 31,4         | 30,2         | 31,0           | 28,4          |
| ΛΑΡΝΑΚΑ    | 16,6                | 14,8         | 11,6         | 12,8           | 14,5          |
| ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΣ | 13,0                | 7,3          | 9,9          | 12,6           | 10,6          |
| ΠΑΦΟΣ      | 11,4                | 9,5          | 9,3          | 10,8           | 10,3          |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3**  
**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΕΠΑΡΧΙΑ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1996**

| ΕΠΑΡΧΙΑ    | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|            | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΛΕΥΚΩΣΙΑ   | 36,7                | 37,4         | 40,5         | 33,7           | 36,8          |
| ΛΕΜΕΣΟΣ    | 22,4                | 32,2         | 29,9         | 30,7           | 28,4          |
| ΛΑΡΝΑΚΑ    | 17,2                | 14,9         | 11,4         | 13,0           | 14,7          |
| ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΣ | 11,7                | 6,0          | 8,7          | 12,0           | 9,6           |
| ΠΑΦΟΣ      | 12,0                | 9,5          | 9,5          | 10,6           | 10,5          |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4**  
**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΕΠΑΡΧΙΑ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1997**

| ΕΠΑΡΧΙΑ    | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|            | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΛΕΥΚΩΣΙΑ   | 38,2                | 39,6         | 40,9         | 37,5           | 38,9          |
| ΛΕΜΕΣΟΣ    | 23,5                | 30,2         | 29,2         | 27,7           | 27,3          |
| ΛΑΡΝΑΚΑ    | 15,7                | 14,6         | 11,4         | 12,3           | 13,9          |
| ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΣ | 10,1                | 6,0          | 8,5          | 11,9           | 9,1           |
| ΠΑΦΟΣ      | 12,5                | 9,6          | 10,0         | 10,6           | 10,8          |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5**  
**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1994**

| ΠΕΡΙΟΧΗ             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                     | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ<br>ΕΝΩΣΗ  | 53,4                | 69,0         | 62,4         | 49,7           | 57,8          |
| ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ<br>ΕΥΡΩΠΗ | 8,7                 | 5,1          | 7,0          | 18,0           | 11,2          |
| ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ      | 35,2                | 20,7         | 24,4         | 28,9           | 26,4          |
| ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ<br>ΧΩΡΕΣ  | 0,0                 | 1,2          | 2,7          | 0,0            | 1,0           |
| ΑΜΕΡΙΚΗ             | 1,4                 | 1,5          | 0,6          | 2,3            | 1,6           |
| ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ         | 1,3                 | 2,5          | 2,9          | 1,1            | 2,0           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6**  
**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1995**

| ΠΕΡΙΟΧΗ                     | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-----------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                             | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ<br/>ΕΝΩΣΗ</b>  | 67,5                | 67,5         | 61,7         | 50,3           | <b>59,2</b>   |
| <b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ<br/>ΕΥΡΩΠΗ</b> | 2,7                 | 5,8          | 7,4          | 12,4           | <b>8,5</b>    |
| <b>ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>       | 26,3                | 20,3         | 24,9         | 33,4           | <b>27,3</b>   |
| <b>ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ<br/>ΧΩΡΕΣ</b>  | 0,0                 | 1,5          | 2,7          | 0,0            | <b>1,1</b>    |
| <b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>              | 1,3                 | 1,9          | 0,6          | 2,2            | <b>1,6</b>    |
| <b>ΆΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>          | 2,2                 | 3,0          | 2,7          | 1,7            | <b>2,3</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7**  
**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗ**  
**ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1996**

| ΠΕΡΙΟΧΗ                     | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-----------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                             | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ<br/>ΕΝΩΣΗ</b>  | 78,3                | 59,4         | 58,9         | 49,6           | <b>58,5</b>   |
| <b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ<br/>ΕΥΡΩΠΗ</b> | 1,7                 | 4,9          | 8,8          | 14,3           | <b>8,9</b>    |
| <b>ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>       | 14,7                | 29,4         | 26,5         | 32,6           | <b>27,6</b>   |
| <b>ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ<br/>ΧΩΡΕΣ</b>  | 0,5                 | 1,4          | 2,9          | 0,0            | <b>1,2</b>    |
| <b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>              | 1,4                 | 2,0          | 0,3          | 2,0            | <b>1,5</b>    |
| <b>ΆΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>          | 3,4                 | 2,9          | 2,6          | 1,5            | <b>2,3</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8**  
**ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ**  
**ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΠΕΡΙΟΧΗ/<br>ΧΩΡΑ                     | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                      | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΚΥΠΡΟΣ</b>                        | 82,0                | 82,0         | 83,8         | 81,0           | <b>82,1</b>   |
| <b>ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ<br/>ΕΝΩΣΗ</b>           | 38,7                | 46,0         | 73,0         | 76,2           | <b>45,2</b>   |
| <b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ<br/>ΕΥΡΩΠΗ</b>          | 2,7                 | 5,1          | 5,4          | 4,8            | <b>3,8</b>    |
| <b>ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>                | 1,8                 | 5,1          | 5,4          | 4,8            | <b>3,2</b>    |
| <b>ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΑΠΩ<br/>ΑΝΑΤΟΛΗΣ</b>    | 11,7                | 15,4         | 21,6         | 19,0           | <b>13,9</b>   |
| <b>ΑΛΛΕΣ<br/>ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ<br/>ΧΩΡΕΣ</b> | 7,2                 | 12,9         | 8,1          | 14,3           | <b>9,3</b>    |
| <b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>                       | 0,9                 | 1,3          | 2,7          | 9,5            | <b>1,5</b>    |
| <b>ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>                   | 1,8                 | 0,0          | 0,0          | 4,8            | <b>1,2</b>    |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>      | <b>481</b>          | <b>263</b>   | <b>67</b>    | <b>34</b>      | <b>845</b>    |



**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9**  
**ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ**  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ ΜΕΧΡΙ ΤΟ**  
**2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΠΕΡΙΟΧΗ/<br>ΧΩΡΑ                     | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                      | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΚΥΠΡΟΣ</b>                        | 76,1                | 75,3         | 81,1         | 81,8           | <b>76,5</b>   |
| <b>ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ<br/>ΕΝΩΣΗ</b>           | 54,1                | 60,9         | 81,1         | 81,8           | <b>59,6</b>   |
| <b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ<br/>ΕΥΡΩΠΗ</b>          | 4,6                 | 9,1          | 8,1          | 13,6           | <b>6,7</b>    |
| <b>ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>                | 1,8                 | 6,5          | 5,4          | 4,5            | <b>3,7</b>    |
| <b>ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΑΠΩ<br/>ΑΝΑΤΟΛΗΣ</b>    | 15,6                | 14,7         | 21,6         | 22,7           | <b>16,1</b>   |
| <b>ΑΛΛΕΣ<br/>ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ<br/>ΧΩΡΕΣ</b> | 7,3                 | 10,4         | 10,8         | 18,2           | <b>9,0</b>    |
| <b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>                       | 0,9                 | 0,0          | 2,7          | 9,1            | <b>1,1</b>    |
| <b>ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>                   | 0,9                 | 1,3          | 0,0          | 9,1            | <b>1,3</b>    |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>      | <b>472</b>          | <b>260</b>   | <b>67</b>    | <b>35</b>      | <b>834</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.10**  
**ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΙΣ**  
**ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΠΕΡΙΟΧΗ/<br>ΧΩΡΑ                     | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                      | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΚΥΠΡΟΣ</b>                        | 10,5                | 24,1         | 38,5         | 37,5           | <b>20,9</b>   |
| <b>ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ<br/>ΕΝΩΣΗ</b>           | 55,3                | 63,9         | 80,8         | 87,5           | <b>63,9</b>   |
| <b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ<br/>ΕΥΡΩΠΗ</b>          | 13,2                | 16,9         | 23,1         | 18,7           | <b>16,2</b>   |
| <b>ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>                | 26,3                | 20,6         | 15,4         | 12,5           | <b>21,9</b>   |
| <b>ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΑΠΩ<br/>ΑΝΑΤΟΛΗΣ</b>    | 28,9                | 24,1         | 34,6         | 25,0           | <b>27,6</b>   |
| <b>ΑΛΛΕΣ<br/>ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ<br/>ΧΩΡΕΣ</b> | 13,2                | 18,1         | 34,6         | 18,7           | <b>18,1</b>   |
| <b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>                       | 2,6                 | 4,8          | 11,5         | 6,2            | <b>4,8</b>    |
| <b>ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>                   | 10,5                | 2,4          | 7,7          | 12,5           | <b>7,3</b>    |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>      | <b>165</b>          | <b>140</b>   | <b>47</b>    | <b>26</b>      | <b>378</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.11**  
**ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ**  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΕΧΡΙ**  
**ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΠΕΡΙΟΧΗ / ΧΩΡΑ                | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |             |             |
|-------------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------|-------------|
|                               | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%) | 100-249 (%) | 10-249 (%)  |
| <b>ΚΥΠΡΟΣ</b>                 | 9,5                 | 24,1       | 34,6      | 37,5        | <b>19,5</b> |
| <b>ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ</b>        | 69,0                | 68,7       | 76,9      | 93,8        | <b>71,5</b> |
| <b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ</b>       | 16,7                | 21,7       | 34,6      | 18,7        | <b>20,7</b> |
| <b>ΑΡΑΒΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>         | 23,8                | 20,6       | 15,4      | 6,2         | <b>20,5</b> |
| <b>ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΑΠΩ ΑΝΑΤΟΛΗΣ</b> | 28,6                | 21,7       | 34,6      | 18,7        | <b>26,2</b> |
| <b>ΑΛΛΕΣ ΑΣΙΑΤΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>  | 11,9                | 18,1       | 30,8      | 18,7        | <b>16,8</b> |
| <b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>                | 2,4                 | 2,4        | 11,5      | 6,2         | <b>3,7</b>  |
| <b>ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ</b>            | 7,1                 | 2,4        | 7,7       | 12,5        | <b>5,9</b>  |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>   | <b>182</b>          | <b>140</b> | <b>47</b> | <b>26</b>   | <b>395</b>  |

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ                                      | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> | 35,5                | 35,0         | 31,6         | 42,9           | <b>35,3</b>   |
| <b>ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b>         | 5,5                 | 6,0          | 7,9          | 0,0            | <b>5,6</b>    |
| <b>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>  | 13,6                | 16,9         | 23,7         | 57,1           | <b>17,2</b>   |
| <b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b>   | 39,1                | 39,0         | 47,4         | 23,8           | <b>39,1</b>   |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>  | 34,5                | 35,7         | 39,5         | 28,6           | <b>35,1</b>   |
| <b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ</b>                   | 47,3                | 51,7         | 44,7         | 42,9           | <b>48,3</b>   |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>                     | <b>476</b>          | <b>280</b>   | <b>69</b>    | <b>34</b>      | <b>859</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**  
**ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ                                      | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> | 38,1                | 39,3         | 38,5         | 38,1           | <b>38,5</b>   |
| <b>ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b>         | 4,4                 | 7,2          | 7,7          | 0,0            | <b>5,4</b>    |
| <b>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>  | 22,1                | 22,1         | 23,1         | 61,9           | <b>23,7</b>   |
| <b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b>   | 31,9                | 35,7         | 43,6         | 19,0           | <b>33,5</b>   |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>  | 37,2                | 37,8         | 38,5         | 38,1           | <b>37,5</b>   |
| <b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ</b>                   | 48,7                | 43,5         | 41,0         | 38,1           | <b>46,0</b>   |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>                     | <b>489</b>          | <b>280</b>   | <b>71</b>    | <b>34</b>      | <b>874</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3**  
**ΤΟΜΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ**  
**ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΟΜΕΑΣ<br>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ                          | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|  | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ<br>ΑΝΑΠΤΥΞΗ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ        | 18,2                | 16,9         | 26,3         | 14,3           | <b>18,3</b>   |
| ΑΓΟΡΑ ΠΡΩΤΩΝ<br>ΥΛΩΝ                           | 50,0                | 44,7         | 60,5         | 57,1           | <b>49,4</b>   |
| ΠΑΡΑΓΩΓΗ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ                          | 17,3                | 16,7         | 44,7         | 19,0           | <b>19,4</b>   |
| ΔΙΑΘΕΣΗ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ<br>ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ<br>ΑΓΟΡΑ | 31,8                | 20,3         | 31,6         | 42,9           | <b>28,5</b>   |
| ΠΡΟΩΘΗΣΗ<br>ΕΞΑΓΩΓΩΝ                           | 12,7                | 13,9         | 28,9         | 23,8           | <b>14,9</b>   |
| ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ<br>ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΤΑ<br>ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ      | 8,2                 | 3,6          | 18,4         | 19,0           | <b>7,9</b>    |
| ΚΑΝΕΝΑ   | 30,9                | 36,2         | 21,1         | 19,0           | <b>31,4</b>   |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ                        | 476                 | <b>280</b>   | <b>69</b>    | <b>34</b>      | <b>859</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4**  
**ΠΙΘΑΝΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΟΜΕΑΣ<br>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ                          | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|  | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ<br>ΑΝΑΠΤΥΞΗ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ        | 19,8                | 17,0         | 28,2         | 14,3           | 19,4          |
| ΑΓΟΡΑ ΠΡΩΤΩΝ<br>ΥΛΩΝ                           | 44,1                | 46,5         | 56,4         | 61,9           | 46,6          |
| ΠΑΡΑΓΩΓΗ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ                          | 16,2                | 18,5         | 48,7         | 19,0           | 19,7          |
| ΔΙΑΘΕΣΗ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ<br>ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ<br>ΑΓΟΡΑ | 33,3                | 19,7         | 35,9         | 47,6           | 29,7          |
| ΠΡΟΩΘΗΣΗ<br>ΕΞΑΓΩΓΩΝ                           | 17,1                | 24,8         | 38,5         | 23,8           | 21,6          |
| ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ<br>ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΤΑ<br>ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ      | 9,9                 | 2,4          | 17,9         | 19,0           | 8,5           |
| ΚΑΝΕΝΑ   | 28,8                | 31,0         | 20,5         | 14,3           | 28,3          |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>                | <b>481</b>          | <b>283</b>   | <b>71</b>    | <b>34</b>      | <b>869</b>    |



**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5**  
**ΧΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ**  
**ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΜΗΜΑ   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ<br>ΑΝΑΠΤΥΞΗ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ                 | 17,7                | 29,3         | 48,7         | 60,9           | 25,7          |
| ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ<br>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ<br>ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ<br>ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ | 21,2                | 44,8         | 71,8         | 82,6           | 35,5          |
| ΠΑΡΑΓΩΓΗ  | 32,7                | 41,8         | 59,0         | 65,2           | 39,1          |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  | 15,9                | 30,5         | 56,4         | 47,8           | 25,2          |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ  | 29,2                | 54,7         | 71,8         | 73,9           | 42,7          |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ<br>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ                                | 62,8                | 86,9         | 87,2         | 100,0          | 74,1          |
| ΚΑΝΕΝΑ  | 27,4                | 4,8          | 5,1          | 0,0            | 17,2          |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>                         | <b>489</b>          | <b>283</b>   | <b>71</b>    | <b>37</b>      | <b>880</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6**  
**ΧΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ**  
**ΤΜΗΜΑΤΑ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΜΗΜΑ   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ<br>ΑΝΑΠΤΥΞΗ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ                 | 30,7                | 37,6         | 69,2         | 73,9           | 37,8          |
| ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ<br>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ<br>ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ<br>ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ | 27,2                | 54,3         | 79,5         | 87,0           | 42,6          |
| ΠΑΡΑΓΩΓΗ  | 40,4                | 51,1         | 79,5         | 87,0           | 48,9          |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  | 21,9                | 38,0         | 59,0         | 65,2           | 31,8          |
| ΠΩΛΗΣΕΙΣ  | 36,8                | 63,0         | 82,1         | 95,7           | 51,3          |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ<br>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ                                | 66,7                | 90,5         | 97,4         | 100,0          | 78,1          |
| ΚΑΝΕΝΑ  | 22,8                | 6,0          | 2,6          | 0,0            | 14,8          |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ                                 | 494                 | 283          | 71           | 37             | 885           |



**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6: ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1**  
**ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ**  
**ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1994**

| ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|             | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ | 38,6                | 35,4         | 42,2         | 40,8           | 37,5          |
| ΕΡΓΑΤΙΚΑ    | 30,6                | 30,5         | 24,8         | 32,1           | 28,9          |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2**  
**ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ**  
**ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1995**

| ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|             | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ | 38,6                | 36,4         | 40,2         | 40,3           | 37,3          |
| ΕΡΓΑΤΙΚΑ    | 30,4                | 30,7         | 22,8         | 31,4           | 28,3          |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3**  
**ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ**  
**ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1996**

| ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|             | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ | 38,9                | 34,6         | 41,9         | 39,6           | 37,1          |
| ΕΡΓΑΤΙΚΑ    | 31,3                | 30,9         | 26,1         | 31,7           | 29,5          |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4**  
**ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ**  
**ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1997**

| ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|             | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ | 38,0                | 33,9         | 40,9         | 37,2           | 36,0          |
| ΕΡΓΑΤΙΚΑ    | 31,5                | 30,5         | 24,7         | 30,3           | 28,8          |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ**  
**ΤΟ 1994**

| ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |             |             |
|-----------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------|-------------|
|                             | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%) | 100-249 (%) | 10-249 (%)  |
| <b>ΖΗΜΙΑ</b>                | 16,7                | 21,7       | 28,1      | 12,5        | <b>18,8</b> |
| <b>0%</b>                   | 2,9                 | 1,7        | 0,0       | 6,2         | <b>2,5</b>  |
| <b>0,1% - 5,0%</b>          | 6,9                 | 8,4        | 21,9      | 25,0        | <b>9,1</b>  |
| <b>5,1% - 10,0%</b>         | 17,6                | 16,7       | 15,6      | 31,3        | <b>17,7</b> |
| <b>10,1% - 20,0%</b>        | 36,3                | 37,7       | 18,8      | 25,0        | <b>34,9</b> |
| <b>20,1% +</b>              | 19,6                | 13,8       | 15,6      | 0,0         | <b>17,0</b> |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> | <b>442</b>          | <b>202</b> | <b>58</b> | <b>26</b>   | <b>728</b>  |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ**  
**ΤΟ 1995**

| ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |             |             |
|-----------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------|-------------|
|                             | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%) | 100-249 (%) | 10-249 (%)  |
| <b>ΖΗΜΙΑ</b>                | 20,6                | 28,0       | 43,8      | 18,7        | <b>24,4</b> |
| <b>0%</b>                   | 2,9                 | 1,6        | 0,0       | 6,2         | <b>2,5</b>  |
| <b>0,1% - 5,0%</b>          | 5,9                 | 5,8        | 12,5      | 37,5        | <b>7,5</b>  |
| <b>5,1% - 10,0%</b>         | 15,7                | 18,1       | 6,2       | 18,8        | <b>15,8</b> |
| <b>10,1% - 20,0%</b>        | 36,3                | 31,2       | 25,0      | 18,8        | <b>33,3</b> |
| <b>20,1% +</b>              | 18,6                | 15,3       | 12,5      | 0,0         | <b>16,5</b> |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> | <b>442</b>          | <b>206</b> | <b>58</b> | <b>26</b>   | <b>732</b>  |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ**  
**ΤΟ 1996**

| ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |             |             |
|-----------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------|-------------|
|                             | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%) | 100-249 (%) | 10-249 (%)  |
| <b>ΖΗΜΙΑ</b>                | 19,7                | 29,6       | 34,4      | 31,3        | <b>24,0</b> |
| <b>0%</b>                   | 3,9                 | 1,6        | 0,0       | 12,5        | <b>3,3</b>  |
| <b>0,1% - 5,0%</b>          | 8,8                 | 9,1        | 28,1      | 12,5        | <b>10,6</b> |
| <b>5,1% - 10,0%</b>         | 17,6                | 18,1       | 15,6      | 37,5        | <b>18,3</b> |
| <b>10,1% - 20,0%</b>        | 33,3                | 28,0       | 12,5      | 6,2         | <b>29,2</b> |
| <b>20,1% +</b>              | 16,7                | 13,6       | 9,4       | 0,0         | <b>14,6</b> |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> | <b>442</b>          | <b>206</b> | <b>58</b> | <b>26</b>   | <b>732</b>  |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ**  
**ΤΟ 1997**

| ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |            |           |             |             |
|-----------------------------|---------------------|------------|-----------|-------------|-------------|
|                             | 10-19 (%)           | 20-49 (%)  | 50-99 (%) | 100-249 (%) | 10-249 (%)  |
| <b>ΖΗΜΙΑ</b>                | 20,6                | 15,3       | 34,4      | 26,7        | <b>20,4</b> |
| <b>0%</b>                   | 5,9                 | 5,1        | 9,4       | 6,7         | <b>6,0</b>  |
| <b>0,1% - 5,0%</b>          | 6,9                 | 12,8       | 15,6      | 20,0        | <b>9,6</b>  |
| <b>5,1% - 10,0%</b>         | 19,6                | 20,4       | 15,6      | 40,0        | <b>20,2</b> |
| <b>10,1% - 20,0%</b>        | 31,3                | 32,3       | 12,5      | 6,6         | <b>29,3</b> |
| <b>20,1% +</b>              | 15,7                | 14,1       | 12,5      | 0,0         | <b>14,5</b> |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> | <b>442</b>          | <b>199</b> | <b>58</b> | <b>24</b>   | <b>723</b>  |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΛΟΥΣ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1994**

| ΒΑΘΜΟΣ<br>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                         | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ               | 1,8                 | 1,4          | 0,0          | 0,0            | 1,5           |
| ΠΟΛΥ                    | 5,6                 | 11,4         | 5,4          | 0,0            | 7,2           |
| ΑΡΚΕΤΑ                  | 29,0                | 14,7         | 27,0         | 25,0           | 24,2          |
| ΛΙΓΟ                    | 26,2                | 24,4         | 18,9         | 40,0           | 25,6          |
| ΚΑΘΟΛΟΥ                 | 37,4                | 48,1         | 48,7         | 35,0           | 41,5          |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 463                 | 253          | 67           | 32             | 815           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΛΟΥΣ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1995**

| ΒΑΘΜΟΣ<br>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                         | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ               | 1,8                 | 1,4          | 2,7          | 0,0            | 1,5           |
| ΠΟΛΥ                    | 3,8                 | 6,8          | 0,0          | 0,0            | 7,2           |
| ΑΡΚΕΤΑ                  | 28,3                | 19,0         | 16,2         | 20,0           | 24,2          |
| ΛΙΓΟ                    | 23,6                | 24,8         | 24,3         | 35,0           | 25,6          |
| ΚΑΘΟΛΟΥ                 | 42,5                | 48,0         | 56,8         | 45,0           | 41,5          |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 459                 | 250          | 67           | 32             | 808           |



**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΛΟΥΣ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1996**

| ΒΑΘΜΟΣ<br>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                         | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ               | 1,8                 | 1,4          | 0,0          | 0,0            | 1,5           |
| ΠΟΛΥ                    | 2,9                 | 6,8          | 0,0          | 0,0            | 3,7           |
| ΑΡΚΕΤΑ                  | 23,8                | 15,2         | 10,8         | 20,0           | 19,9          |
| ΛΙΓΟ                    | 24,8                | 21,7         | 27,0         | 30,0           | 24,2          |
| ΚΑΘΟΛΟΥ                 | 46,7                | 54,9         | 62,2         | 50,0           | 50,7          |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 455                 | 250          | 67           | 32             | 804           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΛΟΥΣ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ 1997**

| ΒΑΘΜΟΣ<br>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|-------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                         | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ               | 1,0                 | 2,6          | 0,0          | 0,0            | 1,4           |
| ΠΟΛΥ                    | 4,8                 | 5,3          | 0,0          | 5,0            | 4,5           |
| ΑΡΚΕΤΑ                  | 21,0                | 14,9         | 18,9         | 20,0           | 18,8          |
| ΛΙΓΟ                    | 27,6                | 25,8         | 24,3         | 30,0           | 26,9          |
| ΚΑΘΟΛΟΥ                 | 45,6                | 51,4         | 56,8         | 45,0           | 48,4          |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 455                 | 256          | 67           | 32             | 810           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.13**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 1994-97**

| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ<br>ΕΜΠΟΔΙΑ                           | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ<br>ΚΥΚΛΟΥ<br>ΕΡΓΑΣΙΩΝ                | 46,8                | 54,2         | 58,8         | 57,1           | <b>50,5</b>   |
| ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ                                      | 68,5                | 59,7         | 70,6         | 57,1           | <b>65,4</b>   |
| ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ<br>ΠΟΣΟΣΤΟΥ<br>ΚΕΡΔΟΥΣ               | 48,6                | 53,9         | 61,8         | 47,6           | <b>51,2</b>   |
| ΕΛΛΕΙΨΗ ΤΟΥ<br>ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ<br>ΚΙΝΗΣΕΩΣ            | 30,6                | 19,8         | 23,5         | 23,8           | <b>26,4</b>   |
| ΕΠΙΤΟΚΙΟ /<br>ΚΟΣΤΟΣ<br>ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ               | 20,7                | 28,5         | 38,2         | 28,6           | <b>24,8</b>   |
| ΚΟΣΤΟΣ<br>ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ<br>ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ<br>ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ | 12,6                | 8,7          | 14,7         | 28,6           | <b>12,1</b>   |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ                         | <b>481</b>          | <b>273</b>   | <b>62</b>    | <b>34</b>      | <b>850</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.14**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000**

| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ<br>ΕΜΠΟΔΙΑ                           | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ<br>ΚΥΚΛΟΥ<br>ΕΡΓΑΣΙΩΝ                | 41,8                | 51,8         | 40,6         | 57,1           | 45,5          |
| ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ                                      | 62,7                | 53,1         | 50,0         | 57,1           | 58,6          |
| ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ<br>ΠΟΣΟΣΤΟΥ<br>ΚΕΡΔΟΥΣ               | 40,0                | 46,2         | 50,0         | 38,1           | 42,5          |
| ΕΛΛΕΙΨΗ ΤΟΥ<br>ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ<br>ΚΙΝΗΣΕΩΣ            | 36,4                | 19,8         | 28,1         | 28,6           | 30,3          |
| ΕΠΙΤΟΚΙΟ /<br>ΚΟΣΤΟΣ<br>ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ               | 25,5                | 28,4         | 53,1         | 28,6           | 28,5          |
| ΚΟΣΤΟΣ<br>ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ<br>ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ<br>ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ | 11,8                | 11,3         | 18,8         | 33,3           | 13,0          |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ                         | 476                 | 256          | 58           | 34             | 824           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**  
**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Απαντήσεων)**

| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ<br>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ                             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|---|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΑΚΡΙΒΗΣ ΚΑΙ<br>ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ<br>ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ                  | 4,3                 | 4,6   | 4,8   | 4,6     | 4,4    |
| ΕΓΚΑΙΡΗ<br>ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΠΟ<br>ΠΕΛΑΤΕΣ                        | 4,6                 | 4,6   | 4,7   | 4,8     | 4,6    |
| ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΟΣ<br>ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ<br>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ                | 3,4                 | 3,6   | 4,2   | 4,5     | 3,6    |
| ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ<br>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ<br>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ<br>ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ | 4,0                 | 4,1   | 4,5   | 4,6     | 4,1    |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ-<br>ΤΙΣΜΟΣ<br>ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ<br>ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ        | 4,2                 | 4,4   | 4,7   | 4,6     | 4,3    |
| ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ<br>ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ<br>ΥΨΟΥΣ<br>ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ        | 4,0                 | 4,1   | 4,7   | 4,4     | 4,1    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών σημαντικότητας:**

- 1 = Καθόλου
- 2 = Μικρή
- 3 = Μέτρια
- 4 = Μεγάλη
- 5 = Πολύ μεγάλη

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**  
**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1998-2000**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Απαντήσεων)**

| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ<br>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ                             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|---|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΑΚΡΙΒΗΣ ΚΑΙ<br>ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ<br>ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ                  | 4,4                 | 4,6   | 4,6   | 4,7     | 4,5    |
| ΕΓΚΑΙΡΗ<br>ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΠΟ<br>ΠΕΛΑΤΕΣ                        | 4,6                 | 4,5   | 4,6   | 4,9     | 4,6    |
| ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΟΣ<br>ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ<br>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ                | 3,6                 | 3,8   | 4,2   | 4,4     | 3,7    |
| ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ<br>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ<br>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ<br>ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ | 4,1                 | 4,2   | 4,4   | 4,6     | 4,2    |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ-<br>ΤΙΣΜΟΣ<br>ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ<br>ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ        | 4,3                 | 4,4   | 4,6   | 4,6     | 4,4    |
| ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ<br>ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ<br>ΥΨΟΥΣ<br>ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ        | 4,0                 | 4,2   | 4,7   | 4,6     | 4,1    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών σημαντικότητας:**

- 1 = Καθόλου
- 2 = Μικρή
- 3 = Μέτρια
- 4 = Μεγάλη
- 5 = Πολύ μεγάλη

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ**  
**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Απαντήσεων)**

| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ<br>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ                             | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|---|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|   | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΑΚΡΙΒΗΣ ΚΑΙ<br>ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ<br>ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ                  | 3,6                 | 3,9   | 4,0   | 4,4     | 3,8    |
| ΕΓΚΑΙΡΗ<br>ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΠΟ<br>ΠΕΛΑΤΕΣ                        | 2,9                 | 3,1   | 3,3   | 3,2     | 3,0    |
| ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΟΣ<br>ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ<br>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ                | 2,6                 | 3,0   | 3,6   | 3,8     | 2,8    |
| ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ<br>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ<br>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ<br>ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ | 3,6                 | 3,7   | 3,9   | 4,3     | 3,7    |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ-<br>ΤΙΣΜΟΣ<br>ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ<br>ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ        | 3,9                 | 4,0   | 4,3   | 4,4     | 3,9    |
| ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ<br>ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ<br>ΥΨΟΥΣ<br>ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ        | 3,6                 | 3,9   | 4,2   | 4,1     | 3,7    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών απόδοσης:**

- 1 = Καθόλου ικανοποιητική
- 2 = Μη ικανοποιητική
- 3 = Μέτρια
- 4 = Ικανοποιητική
- 5 = Πολύ ικανοποιητική



**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7: ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**



**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1**  
**ΓΝΩΣΗ ΓΙΑ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**  
**(ΙΔΙΩΤΙΚΟΥΣ Η ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ) ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ**  
**ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΟΜΕΑΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ<br>ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ   | 61,7                | 66,2         | 81,6         | 81,8           | 65,6          |
| ΠΡΟΩΘΗΣΗ<br>ΕΞΑΓΩΓΩΝ  | 37,4                | 54,9         | 50,0         | 77,3           | 45,8          |
| ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ   | 80,4                | 85,0         | 94,7         | 95,5           | 83,7          |
| ΕΞΕΥΡΕΣΗ<br>ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                                      | 68,2                | 70,5         | 73,7         | 72,7           | 69,6          |
| ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙ-<br>ΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ<br>ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ<br>ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ | 65,4                | 74,9         | 76,3         | 86,4           | 70,3          |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ<br>ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ<br>ΣΧΕΔΙΩΝ  | 40,2                | 43,6         | 52,6         | 59,1           | 43,1          |
| ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΗ<br>ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟ-<br>ΔΟΤΗΣΗ                                    | 87,9                | 81,2         | 84,2         | 95,5           | 85,7          |
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ   | 463                 | 270          | 69           | 35             | 837           |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2**  
**ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**  
**(ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ Η ΔΗΜΟΣΙΩΝ) ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ**  
**ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΟΜΕΑΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ<br>ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ   | 24,5                | 39,3         | 48,7         | 54,5           | 32,6          |
| ΠΡΟΩΘΗΣΗ<br>ΕΞΑΓΩΓΩΝ  | 14,7                | 23,0         | 25,6         | 27,3           | 18,8          |
| ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ   | 45,1                | 56,3         | 84,6         | 100,0          | 54,5          |
| ΕΞΕΥΡΕΣΗ<br>ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                                      | 49,0                | 45,1         | 56,4         | 54,5           | 48,7          |
| ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙ-<br>ΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ<br>ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ<br>ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ | 23,5                | 37,3         | 46,2         | 50,0           | 31,0          |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ<br>ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ<br>ΣΧΕΔΙΩΝ  | 7,8                 | 12,2         | 12,8         | 18,2           | 10,1          |
| ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΗ<br>ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟ-<br>ΔΟΤΗΣΗ                                    | 86,3                | 71,8         | 69,2         | 81,8           | 80,0          |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>   | <b>442</b>          | <b>250</b>   | <b>69</b>    | <b>35</b>      | <b>796</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3**  
**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ**  
**ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ**  
**ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ                         | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|                                       | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΜΗ</b><br><b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ</b>     | 70,4                | 75,5         | 69,2         | 47,6           | 71,1          |
| <b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ</b>                  | 18,3                | 14,8         | 20,5         | 42,9           | 18,3          |
| <b>ΠΟΛΥ</b><br><b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ</b>   | 5,2                 | 6,0          | 7,7          | 9,5            | 5,8           |
| <b>ΔΕΝ ΞΕΡΩ</b>                       | 6,1                 | 3,7          | 2,6          | 0,0            | 4,8           |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ</b><br><b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> | <b>498</b>          | <b>280</b>   | <b>71</b>    | <b>34</b>      | <b>883</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4**  
**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΜΕΤΡΩΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΩΝ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΜΕΤΡΟ   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΠΙΤΟΚΙΩΝ</b>                          | 29,8                | 29,3         | 20,5         | 19,0           | <b>28,5</b>   |
| <b>ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b> | 48,2                | 38,5         | 61,5         | 52,4           | <b>46,4</b>   |
| <b>ΠΑΡΟΧΗ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ ΜΕ ΕΥΝΟΪΚΟΥΣ ΟΡΟΥΣ</b> | 62,3                | 61,1         | 43,6         | 61,9           | <b>60,4</b>   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΚΑΜΠΑΝΙΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ</b>            | 7,9                 | 11,3         | 10,3         | 4,8            | <b>9,1</b>    |
| <b>ΕΓΓΥΗΣΗ ΔΑΝΕΙΩΝ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>            | 9,6                 | 8,6          | 2,6          | 9,5            | <b>8,7</b>    |
| <b>ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΑΛΛΑΓΗ ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ</b>           | 7,9                 | 11,0         | 5,1          | 9,5            | <b>8,7</b>    |
| <b>ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ</b>                           | 21,9                | 26,7         | 51,3         | 33,3           | <b>26,2</b>   |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>                           | <b>494</b>          | <b>277</b>   | <b>71</b>    | <b>34</b>      | <b>876</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ**  
**ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Απαντήσεων)**

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ<br>ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ            | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|------------------------------------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|                                    | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ                   | 4,6                 | 4,7   | 4,9   | 4,8     | 4,7    |
| ΠΟΙΟΤΗΤΑ/<br>ΑΠΟΔΟΣΗ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 4,5                 | 4,6   | 4,8   | 4,6     | 4,6    |
| ΠΟΙΟΤΗΤΑ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ              | 4,6                 | 4,7   | 4,9   | 4,8     | 4,7    |
| ΕΠΙΠΕΔΟ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ              | 4,3                 | 4,5   | 4,6   | 4,6     | 4,4    |
| ΧΡΗΜΑΤΟΛΟ-<br>ΤΗΣΗ                 | 4,2                 | 4,2   | 4,2   | 4,3     | 4,2    |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                         | 4,2                 | 4,4   | 4,7   | 4,6     | 4,3    |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ-<br>ΤΙΣΜΟΣ               | 4,3                 | 4,5   | 4,6   | 4,6     | 4,4    |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ<br>ΠΩΛΗΣΕΙΣ         | 4,0                 | 4,2   | 4,6   | 4,6     | 4,2    |
| ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ / ΝΕΑ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΑ       | 3,8                 | 4,1   | 4,4   | 4,4     | 4,0    |
| ΕΞΑΓΩΓΕΣ                           | 2,6                 | 3,0   | 4,0   | 3,9     | 2,9    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών σημαντικότητας:**

- 1 = Καθόλου
- 2 = Μικρή
- 3 = Μέτρια
- 4 = Μεγάλη
- 5 = Πολύ μεγάλη

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ**  
**ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Απαντήσεων)**

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ<br>ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ            | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|------------------------------------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|                                    | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ                   | 4,6                 | 4,6   | 4,9   | 4,9     | 4,7    |
| ΠΟΙΟΤΗΤΑ/<br>ΑΠΟΔΟΣΗ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 4,6                 | 4,6   | 4,8   | 4,6     | 4,6    |
| ΠΟΙΟΤΗΤΑ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ              | 4,7                 | 4,7   | 4,9   | 4,9     | 4,7    |
| ΕΠΙΠΕΔΟ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ              | 4,3                 | 4,5   | 4,7   | 4,6     | 4,4    |
| ΧΡΗΜΑΤΟΛΟ-<br>ΤΗΣΗ                 | 4,2                 | 4,2   | 4,3   | 4,4     | 4,2    |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                         | 4,3                 | 4,5   | 4,8   | 4,6     | 4,4    |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ-<br>ΤΙΣΜΟΣ               | 4,4                 | 4,5   | 4,7   | 4,8     | 4,5    |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ<br>ΠΩΛΗΣΕΙΣ         | 4,2                 | 4,4   | 4,7   | 4,6     | 4,3    |
| ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ / ΝΕΑ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΑ       | 4,0                 | 4,3   | 4,6   | 4,5     | 4,1    |
| ΕΞΑΓΩΓΕΣ                           | 2,8                 | 3,2   | 4,0   | 4,0     | 3,1    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών σημαντικότητας:**

- 1 = Καθόλου
- 2 = Μικρή
- 3 = Μέτρια
- 4 = Μεγάλη
- 5 = Πολύ μεγάλη

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7**  
**ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**  
**ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ**  
**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**(Μέσος Όρος Απαντήσεων)**

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ<br>ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ            | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |       |       |         |        |
|------------------------------------|---------------------|-------|-------|---------|--------|
|                                    | 10-19               | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 10-249 |
| ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ                   | 3,5                 | 3,6   | 3,7   | 4,1     | 3,6    |
| ΠΟΙΟΤΗΤΑ/<br>ΑΠΟΔΟΣΗ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 3,7                 | 3,6   | 3,7   | 3,8     | 3,7    |
| ΠΟΙΟΤΗΤΑ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ              | 4,2                 | 4,3   | 4,3   | 4,3     | 4,2    |
| ΕΠΙΠΕΔΟ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ              | 3,9                 | 4,0   | 4,1   | 4,3     | 4,0    |
| ΧΡΗΜΑΤΟΛΟ-<br>ΓΗΣΗ                 | 3,4                 | 3,5   | 3,6   | 4,0     | 3,5    |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ                         | 3,7                 | 4,0   | 4,1   | 4,3     | 3,9    |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ-<br>ΤΙΣΜΟΣ               | 3,8                 | 4,0   | 3,9   | 4,3     | 3,9    |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ<br>ΠΩΛΗΣΕΙΣ         | 3,3                 | 3,5   | 3,5   | 3,9     | 3,4    |
| ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ / ΝΕΑ<br>ΠΡΟΪΟΝΤΑ       | 3,3                 | 3,6   | 3,8   | 4,0     | 3,5    |
| ΕΞΑΓΩΓΕΣ                           | 2,0                 | 2,5   | 2,6   | 2,9     | 2,2    |

**Επεξήγηση βαθμολογιών απόδοσης:**

- 1 = Καθόλου ικανοποιητική
- 2 = Μη ικανοποιητική
- 3 = Μέτρια
- 4 = Ικανοποιητική
- 5 = Πολύ ικανοποιητική

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΔΗΛΩΣΑΝ ΟΤΙ ΥΠΗΡΞΑΝ**  
**ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΟΜΕΑΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ<br/>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ<br/>ΝΕΑΣ<br/>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ</b> | 64,3                | 66,2         | 89,7         | 100,0          | <b>68,4</b>   |
| <b>ΧΡΗΜΑΤΟΔΟ-<br/>ΤΗΣΗ ΤΗΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>              | 56,5                | 54,8         | 63,2         | 47,6           | <b>56,2</b>   |
| <b>ΑΥΞΗΣΗ<br/>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙ-<br/>ΚΟΤΗΤΑΣ</b>                  | 86,8                | 76,8         | 76,3         | 77,3           | <b>82,4</b>   |
| <b>ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ<br/>ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ</b>                            | 60,2                | 56,0         | 56,8         | 54,5           | <b>58,4</b>   |
| <b>ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΗΣ<br/>ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ</b>                           | 15,9                | 26,9         | 55,3         | 71,4           | <b>24,7</b>   |
| <b>ΕΞΕΥΡΕΣΗ<br/>ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ<br/>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>               | 43,0                | 48,9         | 51,3         | 40,0           | <b>45,5</b>   |
| <b>ΕΡΓΑΤΙΚΟ<br/>ΚΟΣΤΟΣ</b>                                  | 87,8                | 85,5         | 89,5         | 90,9           | <b>87,3</b>   |
| <b>ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ<br/>ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ</b>                          | 48,2                | 62,5         | 81,1         | 85,7           | <b>56,7</b>   |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>                             | <b>498</b>          | <b>280</b>   | <b>71</b>    | <b>35</b>      | <b>884</b>    |



**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9**  
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΔΗΛΩΣΑΝ ΟΤΙ**  
**ΑΝΑΜΕΝΟΥΝ ΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΟΜΕΑΣ  | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ<br/>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ<br/>ΝΕΑΣ<br/>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ</b> | 73,0                | 67,4         | 86,8         | 90,9           | <b>73,1</b>   |
| <b>ΧΡΗΜΑΤΟΔΟ-<br/>ΤΗΣΗ ΤΗΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>              | 61,9                | 54,4         | 66,7         | 52,4           | <b>59,6</b>   |
| <b>ΑΥΞΗΣΗ<br/>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙ-<br/>ΚΟΤΗΤΑΣ</b>                  | 87,6                | 84,1         | 89,5         | 81,8           | <b>86,4</b>   |
| <b>ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ<br/>ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ</b>                            | 60,2                | 53,8         | 54,1         | 50,0           | <b>57,2</b>   |
| <b>ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΗΣ<br/>ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ</b>                           | 37,8                | 41,2         | 69,2         | 57,1           | <b>42,3</b>   |
| <b>ΕΞΕΥΡΕΣΗ<br/>ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ<br/>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>               | 46,0                | 49,8         | 61,5         | 50,0           | <b>48,6</b>   |
| <b>ΕΡΓΑΤΙΚΟ<br/>ΚΟΣΤΟΣ</b>                                  | 90,4                | 83,1         | 92,3         | 95,5           | <b>88,5</b>   |
| <b>ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ<br/>ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ</b>                          | 61,1                | 74,0         | 89,5         | 90,5           | <b>68,6</b>   |
| <b>ΑΡΙΘΜΟΣ<br/>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>                             | <b>498</b>          | <b>280</b>   | <b>69</b>    | <b>35</b>      | <b>882</b>    |

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10**  
**ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΤΗΝ**  
**ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1997 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΟΜΕΑΣ   |   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|  |   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ<br>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ<br>ΝΕΑΣ<br>ΤΕΧΝΟΛΟ-<br>ΓΙΑΣ | Θ | 94,6                | 92,0         | 97,1         | 90,9           | <b>93,9</b>   |
|  | Ο | 5,4                 | 6,1          | 2,9          | 9,1            | <b>5,6</b>    |
|  | Α | 0,0                 | 1,9          | 0,0          | 0,0            | <b>0,5</b>    |
| ΧΡΗΜΑΤΟ-<br>ΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                  | Θ | 90,6                | 69,2         | 80,0         | 100,0          | <b>83,3</b>   |
|  | Ο | 4,7                 | 20,0         | 8,0          | 0,0            | <b>9,6</b>    |
|  | Α | 4,7                 | 10,8         | 12,0         | 0,0            | <b>7,1</b>    |
| ΑΥΞΗΣΗ<br>ΑΝΤΑΓΩΝΙ-<br>ΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ                      | Θ | 40,2                | 46,3         | 46,4         | 52,9           | <b>43,0</b>   |
|  | Ο | 16,5                | 9,3          | 3,6          | 5,9            | <b>13,0</b>   |
|  | Α | 43,3                | 44,4         | 50,0         | 41,2           | <b>44,0</b>   |
| ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ<br>ΠΡΩΤΩΝ<br>ΥΛΩΝ                            | Θ | 59,7                | 60,2         | 71,4         | 58,3           | <b>60,7</b>   |
|  | Ο | 25,4                | 26,4         | 14,3         | 33,3           | <b>25,1</b>   |
|  | Α | 14,9                | 13,4         | 14,3         | 8,4            | <b>14,2</b>   |
| ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΗΣ<br>ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ                              | Θ | 73,6                | 59,1         | 86,4         | 80,0           | <b>71,8</b>   |
|  | Ο | 23,4                | 13,6         | 13,6         | 13,3           | <b>12,4</b>   |
|  | Α | 17,0                | 27,3         | 0,0          | 6,7            | <b>15,8</b>   |
| ΕΞΕΥΡΕΣΗ<br>ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                   | Θ | 59,6                | 57,3         | 35,0         | 87,5           | <b>57,4</b>   |
|  | Ο | 17,0                | 10,7         | 25,0         | 0,0            | <b>15,1</b>   |
|  | Α | 23,4                | 32,0         | 40,0         | 12,5           | <b>27,5</b>   |
| ΕΡΓΑΤΙΚΟ<br>ΚΟΣΤΟΣ                                     | Θ | 9,0                 | 11,3         | 8,6          | 15,0           | <b>9,9</b>    |
|  | Ο | 13,0                | 5,6          | 5,7          | 5,0            | <b>9,8</b>    |
|  | Α | 78,0                | 83,1         | 85,7         | 80,0           | <b>80,3</b>   |
| ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ<br>ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ                             | Θ | 72,7                | 81,8         | 80,6         | 88,8           | <b>77,7</b>   |
|  | Ο | 16,4                | 6,1          | 12,9         | 5,6            | <b>11,8</b>   |
|  | Α | 10,9                | 12,1         | 6,5          | 5,6            | <b>10,5</b>   |

Θ : Θετική επίπτωση  
Ο : Ουδέτερη επίπτωση  
Α : Αρνητική επίπτωση

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11**  
**ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΜΕΧΡΙ ΤΟ**  
**2000 ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

| ΤΟΜΕΑΣ   |   | ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ |              |              |                |               |
|--|---|---------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
|  |   | 10-19<br>(%)        | 20-49<br>(%) | 50-99<br>(%) | 100-249<br>(%) | 10-249<br>(%) |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ<br>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ<br>ΝΕΑΣ<br>ΤΕΧΝΟΛΟ-<br>ΓΙΑΣ | Θ | 96,5                | 92,7         | 100,0        | 95,0           | 95,7          |
|  | Ο | 3,5                 | 5,5          | 0,0          | 5,0            | 3,8           |
|  | Α | 0,0                 | 1,8          | 0,0          | 0,0            | 0,5           |
| ΧΡΗΜΑΤΟ-<br>ΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ<br>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ                  | Θ | 91,4                | 78,0         | 88,9         | 100,0          | 87,5          |
|  | Ο | 5,7                 | 19,8         | 7,4          | 0,0            | 9,8           |
|  | Α | 2,9                 | 2,2          | 3,7          | 0,0            | 2,6           |
| ΑΥΞΗΣΗ<br>ΑΝΤΑΓΩΝΙ-<br>ΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ                      | Θ | 44,8                | 51,2         | 53,1         | 66,6           | 48,4          |
|  | Ο | 13,5                | 11,0         | 9,4          | 5,6            | 12,1          |
|  | Α | 41,7                | 37,8         | 37,5         | 27,8           | 39,5          |
| ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ<br>ΠΡΩΤΩΝ<br>ΥΛΩΝ                            | Θ | 59,4                | 61,4         | 70,0         | 63,6           | 61,0          |
|  | Ο | 28,1                | 27,2         | 15,0         | 27,3           | 26,8          |
|  | Α | 12,5                | 11,4         | 15,0         | 9,1            | 12,2          |
| ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΗΣ<br>ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ                              | Θ | 84,1                | 63,9         | 92,6         | 91,7           | 79,5          |
|  | Ο | 13,6                | 12,0         | 7,4          | 0,0            | 11,6          |
|  | Α | 2,3                 | 24,1         | 0,0          | 8,3            | 8,9           |
| ΕΞΕΥΡΕΣΗ<br>ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ<br>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                   | Θ | 67,9                | 67,7         | 30,4         | 80,0           | 64,6          |
|  | Ο | 15,1                | 2,5          | 30,4         | 0,0            | 12,0          |
|  | Α | 17,0                | 29,8         | 39,2         | 20,0           | 23,4          |
| ΕΡΓΑΤΙΚΟ<br>ΚΟΣΤΟΣ                                     | Θ | 12,6                | 17,6         | 8,3          | 14,3           | 13,8          |
|  | Ο | 13,6                | 4,3          | 2,8          | 14,3           | 9,9           |
|  | Α | 73,8                | 78,1         | 88,9         | 71,4           | 76,3          |
| ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ<br>ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ                             | Θ | 82,6                | 86,8         | 81,8         | 84,2           | 84,1          |
|  | Ο | 11,6                | 4,8          | 12,1         | 10,5           | 9,3           |
|  | Α | 5,8                 | 8,2          | 6,1          | 5,3            | 6,6           |

Θ : Θετική επίπτωση  
Ο : Ουδέτερη επίπτωση  
Α : Αρνητική επίπτωση

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8: ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΤΟΥ  
ΚΕΙΜΕΝΟΥ**

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΤΟΥ ΚΕΙΜΕΝΟΥ

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1 :  | Κατανομή επιχειρήσεων του δείγματος κατά επαρχία και μέγεθος επιχείρησης.  | 5  |
| 2 :  | Στατιστικό λάθος ( $\epsilon \pm \%$ ) κατά ποσοστό απαντήσεων και μέγεθος επιχείρησης.  | 6  |
| 3 :  | Συντελεστές αναγωγής κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 7  |
| 4 :  | Κατηγορίες Μικρομεσαίων επιχειρήσεων.  | 12 |
| 5 :  | Μέση ετήσια μεταβολή της απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά μέγεθος επιχείρησης.  | 14 |
| 6 :  | Επιχειρήσεις, απασχόληση και κύκλος εργασιών στον τομέα της Μεταποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά μέγεθος επιχείρησης.         | 18 |
| 7 :  | Επιχειρήσεις και απασχόληση στην Κύπρο το 1995 κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 19 |
| 8 :  | Ποσοστό της απασχόλησης κατά μέγεθος υποστατικού κατά τα έτη απογραφής 1967-1995.  | 20 |
| 9 :  | Ποσοστό υποστατικών και απασχόλησης κατά μέγεθος υποστατικού κατά τις τρεις τελευταίες απογραφές επιχειρήσεων.                 | 21 |
| 10 : | Μεταβολές στον αριθμό των υποστατικών και των απασχολουμένων κατά μέγεθος υποστατικού μεταξύ των ετών 1985/1989 και 1989/1995. | 22 |
| 11 : | Επιχειρήσεις και απασχόληση στη Μεταποίηση το 1995 κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 27 |
| 12 : | Κατανομή της απασχόλησης στη Μεταποίηση κατά μέγεθος υποστατικού κατά τα έτη απογραφής 1967-1995.                              | 28 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 13 : | Μέσος όρος απασχόλησης στη Μεταποίηση κατά μέγεθος υποστατικού κατά τα έτη απογραφής 1967-1995.   | 29 |
| 14 : | Ποσοστό υποστατικών και απασχόλησης στη Μεταποίηση κατά μέγεθος υποστατικού κατά τις τρεις τελευταίες απογραφές επιχειρήσεων.                 | 30 |
| 15 : | Μεταβολές στον αριθμό των υποστατικών και των απασχολουμένων στη Μεταποίηση κατά μέγεθος υποστατικού μεταξύ των ετών 1985/1989 και 1989/1995. | 31 |
| 16 : | Νομική υπόσταση επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης.  | 33 |
| 17 : | Επίπεδο μόρφωσης Γενικών Διευθυντών κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 38 |
| 18 : | Επάγγελμα πατέρα Γενικών Διευθυντών κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 40 |
| 19 : | Ιδρυτής επιχείρησης κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 44 |
| 20 : | Προτίμηση για διαδοχή Γενικού Διευθυντή κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 49 |
| 21 : | Απασχόληση κατά επαγγελματική κατηγορία απασχολουμένων και μέγεθος επιχείρησης τον Οκτώβριο του 1997.   | 65 |
| 22 : | Επίπεδο μόρφωσης Διευθυντικών στελεχών κατά μέγεθος επιχείρησης.  | 69 |
| 23 : | Βαθμός σημαντικότητας δεικτών Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πεδίο «Στόχοι και Στρατηγική» κατά μέγεθος επιχείρησης.                     | 95 |
| 24 : | Βαθμός απόδοσης επιχειρήσεων στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στο πεδίο «Στόχοι και Στρατηγική» κατά μέγεθος επιχείρησης.                   | 96 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 25 : | Βαθμός σημαντικότητας δεικτών Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού» κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 98  |
| 26 : | Βαθμός απόδοσης επιχειρήσεων στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στο πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού» κατά μέγεθος επιχείρησης. | 100 |
| 27 : | Βαθμός σημαντικότητας δεικτών Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού» κατά μέγεθος επιχείρησης.                        | 103 |
| 28 : | Βαθμός απόδοσης επιχειρήσεων στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στο πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού» κατά μέγεθος επιχείρησης.                      | 105 |
| 29 : | Αριθμός ατόμων που έχουν καταρτισθεί την περίοδο 1996-1997 κατά επαγγελματική κατηγορία και μέγεθος επιχείρησης.   | 111 |
| 30 : | Αποτελεσματικότητα από την αξιοποίηση νέων μορφών κατάρτισης κατά επαγγελματική κατηγορία.   | 128 |
| 31 : | Ποσοστιαία κατανομή πωλήσεων στην Κυπριακή και την εξωτερική αγορά κατά έτος και μέγεθος επιχείρησης.  | 135 |
| 32 : | Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατά περιοχή και μέγεθος επιχείρησης για το 1997.   | 137 |
| 33 : | Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατά περιοχή και μέγεθος επιχείρησης μέχρι το 2000.   | 139 |
| 34 : | Κύριοι ανταγωνιστές κατά μέγεθος επιχείρησης.  | 143 |
| 35 : | Δαπάνες για Μάρκετινγκ ως ποσοστό των πωλήσεων του 1996.   | 151 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 36 : | Ποσοστό πωλήσεων του 1996 που προέρχεται από τη βασική αγορά της επιχείρησης κατά μέγεθος επιχείρησης.                 | 152 |
| 37 : | Βαθμός σημαντικότητας στοιχείων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.                | 167 |
| 38 : | Βαθμός απόδοσης επιχειρήσεων σε στοιχεία Μάρκετινγκ και Πωλήσεων την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.       | 169 |
| 39 : | Τα πιο σημαντικά στοιχεία για την ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης. | 175 |
| 40 : | Τα πιο σημαντικά στοιχεία για την ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης.         | 176 |
| 41 : | Χρήση ανεπτυγμένων τεχνολογιών στην παραγωγή κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 183 |





## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9: ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΚΕΙΜΕΝΟΥ

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1 :  | Κατανομή επιχειρήσεων, απασχόλησης και κύκλου εργασιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1995. | 13 |
| 2 :  | Συνεισφορά της Μεταποίησης στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν.                            | 23 |
| 3 :  | Κατανομή της αξίας παραγωγής του 1997 κατά κλάδο βιομηχανίας.                        | 24 |
| 4 :  | Ποσοστό εργατικού δυναμικού που απασχολείται στη Μεταποίηση.                         | 25 |
| 5 :  | Ποσοστιαία μεταβολή της απασχόλησης στη Μεταποίηση.                                  | 26 |
| 6 :  | Ηλικιακή κατανομή επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης.                             | 32 |
| 7 :  | Φύλο Γενικών Διευθυντών κατά μέγεθος επιχείρησης.                                    | 35 |
| 8 :  | Ηλικία Γενικών Διευθυντών κατά μέγεθος επιχείρησης.                                  | 36 |
| 9 :  | Επίπεδο μόρφωσης Γενικών Διευθυντών.   | 37 |
| 10 : | Οικογενειακή κατάσταση Γενικών Διευθυντών κατά μέγεθος επιχείρησης.                  | 39 |
| 11 : | Επάγγελμα πατέρα Γενικών Διευθυντών.   | 40 |
| 12 : | Χρόνια υπηρεσίας των Γενικών Διευθυντών.   | 42 |
| 13 : | Αριθμός προηγούμενων επιχειρήσεων των Γενικών Διευθυντών.                            | 43 |
| 14 : | Ιδιοκτησία επιχείρησης κατά μέγεθος επιχείρησης.                                     | 45 |
| 15 : | Ποσοστό επιχείρησης που ανήκει στο Γενικό Διευθυντή κατά μέγεθος επιχείρησης.        | 46 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 16 : | Ποσοστό επιχείρησης που ανήκει στην οικογένεια του Γενικού Διευθυντή κατά μέγεθος επιχείρησης.                            | 47 |
| 17 : | Επιθυμία για παραμονή της επιχείρησης στην οικογένεια.  | 48 |
| 18 : | Αυτοαξιολόγηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των Γενικών Διευθυντών σε βασικά θέματα.                                | 52 |
| 19 : | Συμμετοχή Γενικών Διευθυντών σε προγράμματα κατάρτισης την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.                    | 53 |
| 20 : | Συμμετοχές των Γενικών Διευθυντών σε προγράμματα κατάρτισης κατά την περίοδο 1994-1996.                                   | 54 |
| 21 : | Συμμετοχές των Γενικών Διευθυντών σε προγράμματα κατάρτισης για το 1997.  | 55 |
| 22 : | Μέσος όρος ημερών κατάρτισης των Γενικών Διευθυντών το 1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.                                     | 56 |
| 23 : | Ποσοστό Γενικών Διευθυντών που δήλωσαν ότι τα προγράμματα και οι εκπαιδευτές ήταν ικανοποιητικά κατά μέγεθος επιχείρησης. | 57 |
| 24 : | Χαρακτηρισμός προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαιδευτών κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 58 |
| 25 : | Απασχόληση κατά φύλο και μέγεθος επιχείρησης τον Οκτώβριο του 1997.   | 60 |
| 26 : | Κατανομή απασχόλησης κατά επαγγελματική κατηγορία τον Οκτώβριο του 1997.  | 61 |
| 27 : | Κατανομή απασχόλησης κατά επαγγελματική κατηγορία και μέγεθος επιχείρησης.  | 63 |
| 28 : | Φύλο διευθυντικών στελεχών κατά μέγεθος επιχείρησης.  | 66 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 29 : | Ηλικία διευθυντικών στελεχών κατά μέγεθος επιχείρησης.                                     | 68 |
| 30 : | Επίπεδο μόρφωσης διευθυντικών στελεχών.  | 69 |
| 31 : | Χρόνια υπηρεσίας διευθυντικών στελεχών κατά μέγεθος επιχείρησης.                           | 70 |
| 32 : | Καθήκοντα διευθυντικών στελεχών κατά μέγεθος επιχείρησης.                                  | 72 |
| 33 : | Απασχόληση την περίοδο 1994-1997.  | 73 |
| 34 : | Μεταβολές στην απασχόληση κατά έτος και μέγεθος επιχείρησης.                               | 74 |
| 35 : | Ποσοστό ανδρών απασχολουμένων κατά μέγεθος επιχείρησης.                                    | 75 |
| 36 : | Διαφοροποίηση απασχόλησης κατά επαγγελματική κατηγορία μεταξύ 1994 και 1997.               | 76 |
| 37 : | Εκτιμήσεις για διαφοροποίηση στην απασχόληση 1998-2000.                                    | 77 |
| 38 : | Εκτιμήσεις για διαφοροποιήσεις της απασχόλησης κατά επαγγελματική κατηγορία μέχρι το 2000. | 79 |
| 39 : | Ποσοστό αποχώρησης κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 80 |
| 40 : | Ποσοστό ξένων εργατών στην απασχόληση κατά μέγεθος επιχείρησης.                            | 81 |
| 41 : | Καταβολή μισθών συγκριτικά με τη σύμβαση κατά μέγεθος επιχείρησης.                         | 83 |
| 42 : | Κίνητρα που παρείχαν / θα παρέχουν οι επιχειρήσεις στο προσωπικό τους.                     | 84 |
| 43 : | Οργάνωση σε συντεχνίες κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 85 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 44 : | Βαθμός συμμετοχής εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.   | 87  |
| 45 : | Δυσκολία στην εξεύρεση προσωπικού κατά μέγεθος επιχείρησης.   | 88  |
| 46 : | Αριθμός επιχειρήσεων που ανέφεραν δυσκολίες στην εξεύρεση προσωπικού κατά επαγγελματική κατηγορία.                        | 89  |
| 47 : | Βαθμός δυσκολίας στην εξεύρεση προσωπικού κατά επαγγελματική κατηγορία.   | 90  |
| 48 : | Είδος δυσκολιών στην εξεύρεση προσωπικού κατά μέγεθος επιχείρησης.  | 92  |
| 49 : | Πηγές εξεύρεσης προσωπικού που χρησιμοποιήθηκαν κατά την περίοδο 1994-1997.   | 93  |
| 50 : | Ποσοστό επιχειρήσεων που διαθέτουν κονδύλι στον προϋπολογισμό τους για κατάρτιση του προσωπικού κατά μέγεθος επιχείρησης. | 102 |
| 51 : | Βαθμός συμβολής της κατάρτισης σε συγκεκριμένα θέματα.  | 106 |
| 52 : | Ενδιαφέρον προσωπικού για κατάρτιση κατά επαγγελματική κατηγορία.   | 108 |
| 53 : | Είδος προγραμμάτων στα οποία συμμετείχαν επιχειρήσεις την περίοδο 1996-1997 κατά επαγγελματική κατηγορία.                 | 109 |
| 54 : | Ποσοστό συμμετοχής σε δραστηριότητες κατάρτισης την περίοδο 1996-1997 κατά επαγγελματική κατηγορία.                       | 112 |
| 55 : | Καταρτισθέντες την περίοδο 1996-1997 κατά θέμα.   | 114 |
| 56 : | Τομείς εργασίας που εκτελούνται από τις επιχειρήσεις.   | 115 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 57 : | Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού κατά μέγεθος επιχείρησης.                       | 116 |
| 58 : | Κυριότερα επαγγέλματα στα οποία η απόδοση του προσωπικού κρίνεται ως μη ικανοποιητική. | 117 |
| 59 : | Μέγεθος αναγκών κατάρτισης μέχρι το 2000 κατά επαγγελματική κατηγορία.                 | 119 |
| 60 : | Ανάγκες κατάρτισης μέχρι το 2000 κατά θέμα.  | 120 |
| 61 : | Βαθμός δυσκολίας στην προσπάθεια για κατάρτιση κατά μέγεθος επιχείρησης.               | 124 |
| 62 : | Βαθμός επηρεασμού της συμμετοχής του προσωπικού σε προγράμματα κατάρτισης.             | 126 |
| 63 : | Βελτίωση ενδιαφέροντος από την υιοθέτηση νέων μορφών κατάρτισης.                       | 127 |
| 64 : | Ετήσιος κύκλος πωλήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης.                                      | 131 |
| 65 : | Μέσος όρος ετήσιου κύκλου πωλήσεων.  | 132 |
| 66 : | Χαρακτηρισμός μεριδίου πωλήσεων στην Κύπρο κατά μέγεθος επιχείρησης.                   | 133 |
| 67 : | Κατανομή πωλήσεων 1997 κατά επαρχία.   | 134 |
| 68 : | Κατανομή εξαγωγών κατά περιοχή.  | 136 |
| 69 : | Κατανομή εξαγωγών μέχρι το 2000 κατά περιοχή.  | 138 |
| 70 : | Αριθμός προϊόντων που παράγονται κατά μέγεθος επιχείρησης.                             | 141 |
| 71 : | Αριθμός σημαντικών πελατών κατά μέγεθος επιχείρησης.                                   | 142 |
| 72 : | Προέλευση κυριοτέρων ανταγωνιστών στην Κυπριακή αγορά.                                 | 145 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 73 : | Προέλευση κυριοτέρων ανταγωνιστών στις αγορές του εξωτερικού.   | 147 |
| 74 : | Επηρεασμός ζήτησης προϊόντων από μεταβολές στην τιμή στην Κυπριακή αγορά κατά μέγεθος επιχείρησης.    | 148 |
| 75 : | Επηρεασμός ζήτησης προϊόντων από μεταβολές στην τιμή στις εξωτερικές αγορές κατά μέγεθος επιχείρησης. | 149 |
| 76 : | Δαπάνες για Μάρκετινγκ ως ποσοστό των συνολικών δαπανών του 1996.                                     | 150 |
| 77 : | Ποσοστό πωλήσεων του 1996 που προέρχεται από τη βασική αγορά της επιχείρησης.                         | 152 |
| 78 : | Χαρακτηρισμός μεριδίου πωλήσεων στη βασική αγορά κατά μέγεθος επιχείρησης.                            | 153 |
| 79 : | Χαρακτηρισμός μεριδίου πελατών στη βασική αγορά κατά μέγεθος επιχείρησης.                             | 154 |
| 80 : | Χαρακτηρισμός γεωγραφικής κάλυψης στη βασική αγορά κατά μέγεθος επιχείρησης.                          | 155 |
| 81 : | Χαρακτηρισμός βασικής αγοράς κατά μέγεθος επιχείρησης.  | 156 |
| 82 : | Στρατηγική με στόχο την αύξηση των πωλήσεων την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.           | 158 |
| 83 : | Στρατηγική με στόχο την αύξηση των πωλήσεων μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης.                   | 159 |
| 84 : | Στρατηγική σε σχέση με προϊόντα την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.                       | 161 |
| 85 : | Στρατηγική σε σχέση με προϊόντα μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης.                               | 162 |



|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 86 :  | Κύρια σημεία διαφοροποίησης των προϊόντων την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης. | 164 |
| 87 :  | Κύρια σημεία διαφοροποίησης των προϊόντων μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης.         | 165 |
| 88 :  | Εισαγωγή νέων προϊόντων την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.                   | 173 |
| 89 :  | Πρόθεση για εισαγωγή νέων προϊόντων μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης.               | 174 |
| 90 :  | Στρατηγική στην παραγωγική διαδικασία.  | 179 |
| 91 :  | Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις.   | 180 |
| 92 :  | Επίπεδο τεχνολογίας στην παραγωγή κατά μέγεθος επιχείρησης.                               | 182 |
| 93 :  | Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στα διάφορα τμήματα.                                       | 185 |
| 94 :  | Επενδύσεις σε κτίρια και εξοπλισμό 1994-1997.   | 186 |
| 95 :  | Σύνθεση κόστους ως ποσοστό των πωλήσεων.  | 187 |
| 96 :  | Ποσοστό κέρδους την περίοδο 1994-1997.  | 188 |
| 97 :  | Βαθμός ικανοποίησης με το ποσοστό κέρδους την περίοδο 1994-1997.                          | 189 |
| 98 :  | Βαθμός ικανοποίησης σε συνάρτηση με το ποσοστό κέρδους για το 1997.                       | 190 |
| 99 :  | Εκτίμηση για το ποσοστό κέρδους μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης.                   | 191 |
| 100 : | Πηγές χρηματοδότησης την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.                      | 192 |
| 101 : | Πηγές χρηματοδότησης μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης.                              | 193 |

|   |     |
|---|-----|
| 102 : Οικονομικά εμπόδια την περίοδο 1994-1997.   | 194 |
| 103 : Οικονομικά εμπόδια μέχρι το 2000.   | 195 |
| 104 : Βαθμός σημαντικότητας οικονομικών δραστηριοτήτων.   | 196 |
| 105 : Βαθμός απόδοσης επιχειρήσεων για τις οικονομικές δραστηριότητες κατά την περίοδο 1994-1997.                 | 197 |
| 106 : Γνώση και χρήση οργανισμών παροχής βοήθειας σε διάφορους τομείς.  | 200 |
| 107 : Χρήση υπηρεσιών συμβούλων σε θέματα οργάνωσης και ανάπτυξης την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης. | 202 |
| 108 : Βοήθεια στην επιχείρηση του συμβούλου σε θέματα οργάνωσης και ανάπτυξης κατά μέγεθος επιχείρησης.           | 203 |
| 109 : Χαρακτηρισμός κυβερνητικής πολιτικής για ενίσχυση των επιχειρήσεων της Μεταποίησης.                         | 204 |
| 110 : Χρησιμότητα μέτρων ενίσχυσης των επιχειρήσεων.  | 205 |
| 111 : Βαθμός σημαντικότητας παραγόντων ανάπτυξης.   | 207 |
| 112 : Βαθμός απόδοσης επιχειρήσεων σε παράγοντες ανάπτυξης την περίοδο 1994-1997.                                 | 208 |
| 113 : Αλλαγές στην επιχείρηση.  | 211 |
| 114 : Ποσοστό επιχειρήσεων με θετική εκτίμηση για τις επιπτώσεις των αλλαγών.                                     | 213 |
| 115 : Επιπτώσεις από την Ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου την περίοδο 1994-1997 κατά μέγεθος επιχείρησης.              | 215 |
| 116 : Επιπτώσεις που αναμένεται να έχει η Ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου μέχρι το 2000 κατά μέγεθος επιχείρησης.     | 216 |



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Αρχή Βιομηχανικής Κατάρτισης Κύπρου, (1998)**, “Οι Μικρο-επιχειρήσεις της Κύπρου στο Κατώφλι του 2000”.

**Barber, E. and Manger, G. (1997)**, “Improving management’s valuations of human capital in small firms”, *The Journal of Management Development*, volume 16, numbers 7 & 8.

**CEDEFOP, (1989)**, “Management Education for Small and Medium-Sized Enterprises in the European Communities”.

**CEDEFOP, (1994)**, “Improving SME Access to Training: Strategies for Success”.

**Department for Education and Employment, United Kingdom, (1998)**, “Labour Market and Skills Trends”.

**Department for Education and Employment, United Kingdom, (1998)**, “Towards a National Skills Agenda: First Report of the National Skills Task Force”.

**Durham University Business School, (1993)**, “A directory of small business management training experience in the U.K. 1970-1990”.

**European Commission, (1989)**, “Preparing small and medium-sized enterprises for Europe 1992 – Experimental training schemes”.

**European Commission, (1989)**, “Strategic management training for managers of SME’s”.

**European Commission, (1996)**, “Commission Recommendation 96/280/EC Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises”.

**European Commission, (1996)**, “Enterprises in Europe, Fourth Report”.

**Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (1996)**, “Συγκριτική Αξιολόγηση της Ανταγωνιστικότητας της Ευρωπαϊκής Βιομηχανίας”.

**Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (1997),** “Σχέδιο Πέμπτης Έκθεσης για τις Κρατικές Ενισχύσεις στον Βιομηχανικό Τομέα και σε Ορισμένους Άλλους Τομείς στην Ευρωπαϊκή Ένωση”.

**European Commission, (1997),** “The Competitiveness of European Industry”.

**European Commission, (1995),** “Employment in Europe 1995”.

**European Commission, (1996),** “Employment in Europe 1996”.

**European Commission, (1997),** “Employment in Europe 1997”.

**European Commission, (1999),** “Employment in Europe 1998”.

**Ευρωπαϊκή Επιτροπή,** “Euro-Info (Μηνιαίες Εκδόσεις)”.

**European Institute for Advanced Studies in Management, (1987),** “Strategic Orientations of Small and Medium-Sized Enterprises”.

**European Institute of Cyprus, (1997),** “Guidelines for a Long-Term Industrial Policy in Cyprus”.

**European Network for SME Research, (1996),** “The European Observatory for SMEs, 4<sup>th</sup> Annual Report 1996”.

**Eurostat, (1995),** “Η Ευρώπη σε Αριθμούς, Τέταρτη Έκδοση”.

**Eurostat, (1996),** “Επετηρίδα 1996: Η Στατιστική Όψη της Ευρώπης 1985-1995”.

**Eurostat, (1997),** “Panorama of EU Industry 1997”.

**Gibb, A. (1992),** “A study of the growth of small firms”. Durham University Business School.

**Skills and Enterprise Network Briefing, (Issue 2/92, February 1992),** “Changing HRD Needs in Small-Medium Size Enterprises”.

**Skills and Enterprise Network Briefing, (Issue 20/92, August 1992),** “Helping Small Businesses to Meet their Training Needs”.

**Skills and Enterprise Network Briefing, (Issue 4/93, February 1993),** “Skills and Training in Smaller Firms”.

**Skills and Enterprise Network Briefing, (Issue 30/93, November 1993),** “Supervisors in the Production Industry Need New Skills”.

**The Economist, (20/6/1998),** “A Survey of Manufacturing: Meet the Global Factory”.

**Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών, (1990),** “Απογραφή Επιχειρήσεων 1989”.

**Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών, (1994),** “Απογραφή Πληθυσμού 1992”.

**Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών, (1996),** “Σύστημα Ταξινόμησης Οικονομικών Δραστηριοτήτων (NACE Αναθ. 1)”.

**Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών, (1997),** “Απογραφή Επιχειρήσεων 1995”.

**Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών,** “Εργατικές Στατιστικές (ετήσια)”.

**Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών,** “Στατιστικές Βιομηχανίας (ετήσια)”.