



## ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ένα πλαίσιο βασισμένο σε δεδομένα χρηματοοικονομικών καταστάσεων  
για τη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων των επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2026





## ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ





Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί έναν καίριο προσδιοριστικό παράγοντα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της αύξησης των μισθών και της οικονομικής ευημερίας. Επιχειρήσεις και οικονομίες που επιτυγχάνουν συστηματική βελτίωση της παραγωγικότητας μπορούν να παράγουν περισσότερη αξία με τους ίδιους πόρους ή την ίδια αξία με λιγότερους πόρους, ενισχύοντας έτσι την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητά τους.

Ωστόσο, παρά τη σημασία της, η παραγωγικότητα συχνά παραμένει μια αφηρημένη έννοια για πολλές επιχειρήσεις. Αν και η μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων παρακολουθεί συστηματικά τις πωλήσεις, την κερδοφορία και τις ταμειακές τους ροές, λιγότερες είναι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν και αξιοποιούν ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να δυσκολεύονται να εντοπίσουν τις κύριες πηγές δημιουργίας αξίας, να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των επενδύσεων, να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους με τους ανταγωνιστές τους αλλά και να πραγματοποιήσουν τις παρεμβάσεις εκείνες που θα επιτρέψουν τη βελτίωσή τους.

Με τον Οδηγό Μέτρησης της Παραγωγικότητας, ο ΣΕΒ επιδιώκει να συμβάλει στην κάλυψη αυτού του κενού. Πρόκειται για έναν εισαγωγικό Οδηγό που παρέχει ένα πρακτικό πλαίσιο μέτρησης της παραγωγικότητας, βασισμένο κυρίως σε δεδομένα χρηματοοικονομικών καταστάσεων, δηλαδή στοιχείων που είναι εύκολα προσβάσιμα και μετρήσιμα. Παράλληλα, περιγράφονται τρόποι συγκριτικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ο Οδηγός απευθύνεται σε διοικήσεις επιχειρήσεων, οικονομικές διευθύνσεις, στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, συμβούλους επιχειρήσεων, επενδυτές και κάθε ενδιαφερόμενο που επιδιώκει να κατανοήσει και να βελτιώσει την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης. Αποτελεί ένα πρακτικό πρώτο βήμα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μετρούν με συγκρίσιμο τρόπο την παραγωγικότητά τους, να βλέπουν πού βρίσκονται σε σχέση με άλλες στον ίδιο κλάδο και να εντοπίζουν σημεία βελτίωσης.

Ο Οδηγός Μέτρησης της Παραγωγικότητας στις Επιχειρήσεις αναπτύχθηκε από το Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.) σε συνεργασία με τον ΣΕΒ.



*Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα*



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ                                                           | 7  |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ                                                              | 8  |
| ΓΡΗΓΟΡΗ ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΣΕ 5 ΒΗΜΑΤΑ                                          | 10 |
| 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ                                       | 15 |
| 2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ                               | 17 |
| 2.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ                                  | 19 |
| 2.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ                                 | 20 |
| 2.3 ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΤΡΡ)                           | 22 |
| 2.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ                              | 23 |
| 3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ                                    | 25 |
| 3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ                                               | 26 |
| 3.2 ΠΗΓΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ                                                   | 27 |
| 3.3 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ                                                      | 28 |
| 4. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ                                               | 31 |
| 4.1 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ                          | 31 |
| 5. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ                                              | 33 |
| 6. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ                             | 35 |
| 7. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ                                             | 38 |
| 7.1 <b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α: ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ</b>                            | 38 |
| ΒΗΜΑ 1 <sup>ο</sup> : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ     | 38 |
| ΒΗΜΑ 2 <sup>ο</sup> : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ / ΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 39 |
| ΒΗΜΑ 3 <sup>ο</sup> : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ                           | 39 |
| ΒΗΜΑ 4 <sup>ο</sup> : ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ                            | 40 |
| ΒΗΜΑ 5 <sup>ο</sup> (ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟ): ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΡΡ                        | 41 |
| 7.2 <b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β: ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ</b>                                | 42 |
| ΒΗΜΑ 1 <sup>ο</sup> : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ     | 42 |
| ΒΗΜΑ 2 <sup>ο</sup> : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ / ΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 43 |
| ΒΗΜΑ 3 <sup>ο</sup> : ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ                           | 43 |
| ΒΗΜΑ 4 <sup>ο</sup> : ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ                            | 44 |
| ΒΗΜΑ 5 <sup>ο</sup> (ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟ): ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΡΡ                        | 45 |
| 8. ΠΛΑΙΣΙΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ                               | 48 |
| ΜΙΚΡΟ ΛΕΞΙΚΟ                                                          | 50 |
| ΠΗΓΕΣ                                                                 | 51 |

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παραγωγικότητα βρίσκεται στον πυρήνα κάθε επιτυχημένης επιχείρησης και αποτελεί έναν δείκτη της αποτελεσματικότητας της αξιοποίησης των πόρων. Η μέτρησή της σε επίπεδο επιχείρησης αποτελεί βασικό πυλώνα για την κατανόηση της ανταγωνιστικότητας, τη σωστή κατανομή των πόρων, την ανθεκτικότητα και την αξιολόγηση της ικανότητας αποδοτικής μετατροπής των διαθέσιμων πόρων σε προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής αξίας.

Η παραγωγικότητα δεν αποτελεί απλώς έναν οικονομικό δείκτη. Αποτελεί τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία, αμείβουν τους εργαζόμενους, χρηματοδοτούν τις επενδύσεις τους και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Όμως, στην Ελλάδα παραμένει χαμηλή και εξακολουθεί να υπολείπεται σημαντικά του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης ([βλ. σχετική έκδοση ΣΕΒ](#)). Παρά τη βελτίωση που έχει συντελεστεί μετά την οικονομική κρίση, το παραγωγικό κενό παραμένει σημαντικό και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για διατηρήσιμη αύξηση των μισθών, ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας, πραγματοποίηση επενδύσεων, και τη μακροχρόνια σύγκλιση της ελληνικής οικονομίας με τις πλέον αναπτυγμένες οικονομίες της Ευρώπης.

Για τις ελληνικές επιχειρήσεις, η μετάβαση σε ένα μοντέλο ανάπτυξης που βασίζεται στην παραγωγικότητα είναι ίσως η σημαντικότερη πρόκληση της επόμενης δεκαετίας. Σε αυτή την κατεύθυνση, σημαντικά πρώτα βήματα είναι η συστηματική μέτρηση, η συγκριτική αξιολόγηση και η ενεργή διαχείρισή της παραγωγικότητας.

Η μέτρηση της παραγωγικότητας δεν χρειάζεται να ξεκινήσει από ένα σύνθετο σύστημα δεικτών. Μια επιχείρηση μπορεί, αξιοποιώντας κυρίως στοιχεία που ήδη διαθέτει στις οικονομικές καταστάσεις και στα πληροφοριακά της συστήματα, να αποκτήσει μια πρώτη σαφή εικόνα για την παραγωγικότητά της, την εξέλιξή της διαχρονικά και τη θέση της σε σχέση με τον κλάδο της.

## Η μέτρηση της παραγωγικότητας είναι σημαντική καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις:

- Καλύτερη κατανόηση των πηγών δημιουργίας αξίας, των τάσεων της λειτουργικής αποδοτικότητάς τους και της διαχρονικής εξέλιξής τους.
- Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των επενδύσεων.
- Καλύτερη σύνδεση απόδοσης και αμοιβών.
- Δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης της απόδοσης τόσο διαχρονικά όσο και έναντι ανταγωνιστών ή επιχειρήσεων αναφοράς.
- Έγκαιρη αναγνώριση λειτουργικών αδυναμιών και εντοπισμός συγκεκριμένων περιοχών με περιθώρια βελτίωσης.
- Πιο αποτελεσματική κατανομή πόρων και λήψη επενδυτικών αποφάσεων που βασίζονται σε αντικειμενικά δεδομένα.

Σκοπός του παρόντος Ενημερωτικού Οδηγού είναι η παροχή ενός απλού, εφαρμόσιμου πλαισίου για τη μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση της παραγωγικότητας χρησιμοποιώντας κυρίως τα δεδομένα των ετήσιων Οικονομικών Καταστάσεων (Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και Ισολογισμός).

**Συγκεκριμένα, ο Οδηγός έχει τους δύο παρακάτω στόχους:**

- **Μέτρηση.** Να επιτρέψει στις επιχειρήσεις, αξιοποιώντας στοιχεία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και άλλα δεδομένα που διαθέτουν εσωτερικά, να μετρήσουν την Προστιθέμενη Αξία που παράγουν και να υπολογίσουν την παραγωγικότητά τους.
- **Συγκριτική αξιολόγηση.** Να δώσει τις πληροφορίες που χρειάζονται ώστε η παραγωγικότητα της εργασίας να συγκρίνεται με ομοειδείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα και την ΕΕ-27.

Η προσέγγιση που παρουσιάζεται στον Οδηγό βασίζεται κυρίως στην έννοια της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας (ΑΠΑ), η οποία θεωρείται διεθνώς το καταλληλότερο μέτρο για την αξιολόγηση της παραγωγικότητας σε επίπεδο επιχείρησης.

Η δομή του Οδηγού ακολουθεί τη λογική ροή της μέτρησης της παραγωγικότητας. Από την έννοια και τους δείκτες, στον υπολογισμό της προστιθέμενης αξίας και της εισροής εργασίας και κεφαλαίου, στην κλαδική σύγκριση, σε ολοκληρωμένα παραδείγματα και, τέλος, στο πλαίσιο υλοποίησης.

## ΓΡΗΓΟΡΗ ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΣΕ 5 ΒΗΜΑΤΑ

Για μια πρώτη εφαρμογή του Οδηγού, προτείνονται ως αφετηρία τέσσερα βασικά μεγέθη:

|                    |                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------|
| Προστιθέμενη Αξία  | Απασχόληση σε Ετήσιες Μονάδες Εργασίας (EME/FTE) |
| Δαπάνη μισθοδοσίας | Καθαρά πάγια                                     |

Με βάση αυτά μπορούν να υπολογιστούν οι βασικοί δείκτες που παρουσιάζονται στον Οδηγό.

### Τι θέλω να γνωρίζω;

| Επιχειρηματικό ερώτημα                                 | Βασικός δείκτης                             | Τι χρειάζομαι                            | Τι μου δείχνει                                             |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Πόση αξία δημιουργεί κατά μέσο όρο κάθε εργαζόμενος;   | Προστιθέμενη Αξία ανά εργαζόμενο            | Προστιθέμενη Αξία και EME/FTE            | Τη βασική παραγωγικότητα εργασίας της επιχείρησης          |
| Βελτιώνεται η παραγωγικότητά μας;                      | Μεταβολή Προστιθέμενης Αξίας ανά εργαζόμενο | Τα ίδια στοιχεία για περισσότερα έτη     | Την εξέλιξη της παραγωγικότητας διαχρονικά                 |
| Πόση αξία δημιουργούμε σε σχέση με τη δαπάνη εργασίας; | Προστιθέμενη Αξία ανά € μισθοδοσίας         | Προστιθέμενη Αξία και δαπάνη μισθοδοσίας | Τη σχέση μεταξύ δημιουργούμενης αξίας και κόστους εργασίας |
| Πόσο παραγωγικά αξιοποιούμε τα πάγια μας;              | Προστιθέμενη Αξία ανά € καθαρών παγίων      | Προστιθέμενη Αξία και καθαρά πάγια       | Την παραγωγικότητα του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου         |
| Πώς συγκρινόμαστε με άλλες επιχειρήσεις;               | ΠΑ ανά εργαζόμενο έναντι benchmark          | Κωδικός NACE και μέγεθος επιχείρησης     | Τη σχετική θέση της επιχείρησης έναντι Ελλάδας και ΕΕ      |

# ΤΑ 5 ΒΗΜΑΤΑ

## Βήμα 1

### ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ (ΕΝΟΤΗΤΑ 3)

Σε απλουστευμένη μορφή:

**Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία = Αξία Παραγωγής – Ενδιάμεσες Αναλώσεις**

Μπορεί να γίνει με βάση τα στοιχεία της Κατάστασης Αποτελεσμάτων και των σημειώσεων των οικονομικών καταστάσεων.

## Βήμα 2

### ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΕ ΕΜΕ/FTE

Η απασχόληση εκφράζεται σε **Ετήσιες Μονάδες Εργασίας (ΕΜΕ/FTE)** για να είναι συγκρίσιμες οι επιχειρήσεις και οι χρονικές περίοδοι.

Οι εργαζόμενοι πλήρους και μερικής απασχόλησης και, όπου απαιτείται, οι ώρες εργασίας μετατρέπονται σε ισοδύναμες θέσεις πλήρους απασχόλησης.

## Βήμα 3

### ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕ ΤΟΥΣ ΒΑΣΙΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ

**Προστιθέμενη Αξία ανά εργαζόμενο = Προστιθέμενη Αξία / ΕΜΕ**

Ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης, μπορούν να παρακολουθούνται συμπληρωματικά:

**Προστιθέμενη Αξία ανά Ευρώ μισθοδοσίας**

και

**Προστιθέμενη Αξία ανά Ευρώ καθαρών παγίων**

Κάθε επιχείρηση επιλέγει ανάλογα με τον κλάδο, το επιχειρηματικό μοντέλο και το ερώτημα που επιδιώκει να απαντήσει η διοίκηση.

## Βήμα 4

### ΔΕΙΤΕ ΠΡΩΤΑ ΤΗΝ ΤΑΣΗ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.

Η μέτρηση είναι το σημείο εκκίνησης και όχι το τέλος της ανάλυσης.

#### Αν η Προστιθέμενη Αξία ανά εργαζόμενο αυξάνεται

Εξετάστε αν η μεταβολή οφείλεται κυρίως:

- σε αύξηση της Προστιθέμενης Αξίας,
- σε διαφορετική εξέλιξη της Προστιθέμενης Αξίας και της απασχόλησης,
- σε μεγαλύτερη αξιοποίηση κεφαλαίου ανά εργαζόμενο,
- ή σε γενικότερη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

#### Αν η Προστιθέμενη Αξία ανά εργαζόμενο μειώνεται

Εξετάστε αν:

- η Προστιθέμενη Αξία μειώνεται ταχύτερα από την απασχόληση,
- η απασχόληση αυξάνεται χωρίς αντίστοιχη αύξηση της δημιουργούμενης αξίας,
- πρόσφατες επενδύσεις δεν έχουν ακόμη οδηγήσει σε αντίστοιχη αύξηση παραγωγής ή αξίας,
- η παραγωγικότητα των παγίων ή η σχέση Προστιθέμενης Αξίας προς μισθοδοσία επιδεινώνεται.

Η σύγκριση με τον κλάδο βοηθά να αξιολογηθεί αν η επίδοση της επιχείρησης είναι υψηλή ή χαμηλή σε σχέση με επιχειρήσεις με παρόμοια δραστηριότητα.

Η σύγκριση πρέπει, ωστόσο, να ερμηνεύεται με προσοχή. Μια διαφορά από τον μέσο όρο του κλάδου μπορεί να αντανakλά διαφορές στο παραγωγικό μοντέλο, στο προϊόν, στην ένταση κεφαλαίου, στο outsourcing ή στο μέγεθος της επιχείρησης.

Για τον λόγο αυτό, προτιμάται η σύγκριση με όσο το δυνατόν πιο ομοειδείς επιχειρήσεις ως προς τον κλάδο και το μέγεθος και η παράλληλη εξέταση της διαχρονικής πορείας της ίδιας της επιχείρησης.

## Βήμα 5

Η ανάλυση **εμβάθυνσης κεφαλαίου και Συνολικής Παραγωγικότητας Συντελεστών (TFP)**, όπως περιγράφεται στην Ενότητα 2.3.



**Συνοδευτικό εργαλείο υπολογισμών (Excel).** Ως συνοδευτικό εργαλείο, υπάρχει ένα αρχείο Excel όπου συμπληρώνετε τα στοιχεία της επιχείρησης και υπολογίζονται αυτόματα η Προστιθέμενη Αξία, η παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο και η διαφορά από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (και ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης με κριτήριο την απασχόληση για την Ελλάδα και την ΕΕ-27). Το αρχείο είναι προσυμπληρωμένο με ένα παράδειγμα ώστε να το δείτε να δουλεύει.

Τα παρακάτω ερωτήματα χαρτογραφούν ενδεικτικά τις αποφάσεις που πρέπει να λάβει μια επιχείρηση, ώστε η παρακολούθηση της παραγωγικότητας να ενταχθεί στην καθημερινή της λειτουργία και στη στρατηγική της διοίκηση:

#### **Ιδιοκτησία & Διακυβέρνηση**

- Ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη της συνολικής διαδικασίας μέτρησης της παραγωγικότητας (π.χ. CFO, Finance, Strategy, HR).

#### **Συλλογή & Διαχείριση Δεδομένων**

- Ποια τμήματα παρέχουν τα απαραίτητα δεδομένα και τι ακριβώς εισφέρει το καθένα (π.χ. Finance για προστιθέμενη αξία, πάγια και μισθοδοσία, HR για FTEs και ώρες εργασίας, Operations για λειτουργικούς δείκτες).

#### **Συχνότητα & Συγκριτική Αξιολόγηση**

- Με ποια συχνότητα θα υπολογίζονται και θα παρακολουθούνται οι δείκτες (π.χ. ετησίως, τριμηνιαία για εσωτερικές τάσεις).
- Πότε και με ποιον τρόπο θα πραγματοποιείται η συγκριτική αξιολόγηση με τον κλάδο και άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις.

#### **Ένταξη στη Διοικητική Πρακτική**

- Σε ποια διοικητικά εργαλεία και επιτροπές θα ενταχθούν τα ευρήματα (π.χ. management dashboard, επισκόπηση προϋπολογισμού, στρατηγικός σχεδιασμός, επιτροπή επενδύσεων).

#### **Διάγνωση & Ανάλυση**

- Ποια είναι η διαδικασία ανάλυσης των πηγών βελτίωσης ή επιδείνωσης των δεικτών και ποιος την αναλαμβάνει.
- Ποιοι επιμέρους λειτουργικοί δείκτες θα χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό των αιτιών της μεταβολής.

#### **Σχεδιασμός Δράσης**

- Πώς μετατρέπονται τα αποτελέσματα σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης που περιλαμβάνει στόχους παραγωγικότητας και απαιτούμενες επενδύσεις ή βελτιώσεις διαδικασιών βάσει χρονοδιαγράμματος.



# 01

## Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η παραγωγικότητα εκφράζει την αποτελεσματικότητα με την οποία μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους παραγωγικούς της συντελεστές για τη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών.

Με απλά λόγια, η παραγωγικότητα μετρά πόση παραγωγή (ή πόση αξία) δημιουργείται από μια δεδομένη ποσότητα πόρων. Δείχνει δηλαδή τη σχέση ανάμεσα στον όγκο ή την αξία παραγωγής που πραγματοποιήθηκε και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για τον σκοπό αυτόν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Σε μια γενική μορφή η παραγωγικότητα ορίζεται ως εξής:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Παραγόμενο αποτέλεσμα}}{\text{Χρησιμοποιούμενες εισροές}}$$

Η βασική πρόκληση βρίσκεται στον ορισμό τόσο του αριθμητή όσο και του παρονομαστή.

Το **παραγόμενο αποτέλεσμα** μπορεί να εκφράζεται σε φυσικές μονάδες (π.χ. τόνοι χάλυβα, λίτρα γάλακτος, τεμάχια προϊόντων), σε χρηματικές μονάδες (π.χ. κύκλος εργασιών, ακαθάριστη αξία παραγωγής) ή σε όρους προστιθέμενης αξίας.

Οι **εισροές** μπορεί να περιλαμβάνουν την Εργασία, το Κεφάλαιο, τις απαραίτητες πρώτες ύλες, την Ενέργεια, αλλά και ενδιάμεσες υπηρεσίες (νομικές, λογιστικές, διαφήμιση, κ.ά.).

Μια συνηθισμένη παρανόηση είναι ότι η παραγωγικότητα εξαρτάται αποκλειστικά από τους εργαζόμενους. Όμως, αντανακλά το σύνολο του παραγωγικού οικοσυστήματος μιας επιχείρησης καθώς επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως η οργάνωση παραγωγής, οι επενδύσεις σε τεχνολογία και εξοπλισμό, η καινοτομία, η εταιρική οργάνωση και διακυβέρνηση, και οι δεξιότητες του προσωπικού.

Παράλληλα, η παραγωγικότητα δεν είναι ταυτόσημη έννοια με την κερδοφορία καθώς η μεν παραγωγικότητα μετρά την αποτελεσματικότητα στην παραγωγή αξίας ενώ η κερδοφορία (ή έλλειψη αυτής) αποτελεί το οικονομικό αποτέλεσμα. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι παραγωγική αλλά προσωρινά μη κερδοφόρα, μπορεί να είναι κερδοφόρα χωρίς να είναι ιδιαίτερα παραγωγική ή να είναι ταυτόχρονα και παραγωγική και κερδοφόρα. Σε αυτή τη λογική, ούτε οι πωλήσεις αποτελούν μέτρο παραγωγικότητας. Δύο επιχειρήσεις μπορεί να έχουν αντίστοιχες πωλήσεις αλλά διαφορετική προστιθέμενη αξία.



# 02

## ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

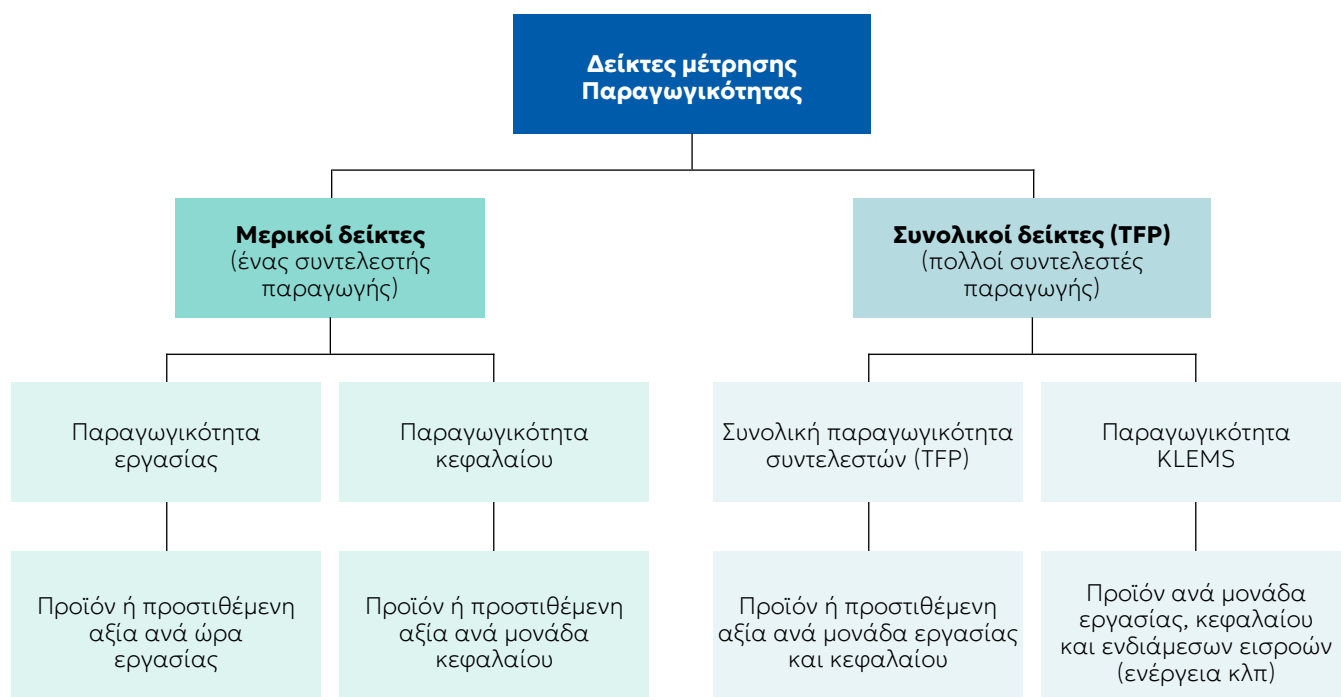
Παρά τη συχνή χρήση του όρου «παραγωγικότητα», δεν υπάρχει ένας μοναδικός δείκτης που να αποτυπώνει πλήρως την παραγωγική επίδοση μιας επιχείρησης. Η επιλογή του κατάλληλου δείκτη εξαρτάται από:

- Τον σκοπό της μέτρησης
- Τη διαθεσιμότητα δεδομένων
- Τον κλάδο δραστηριότητας
- Τον χρονικό ορίζοντα της ανάλυσης

Για παράδειγμα, ένας διευθυντής παραγωγής μπορεί να ενδιαφέρεται κυρίως για την παραγωγικότητα ανά ώρα εργασίας, ενώ ένας επενδυτής να ενδιαφέρεται περισσότερο για την παραγωγικότητα κεφαλαίου ή τη συνολική παραγωγικότητα συντελεστών.

Επομένως, πριν από οποιονδήποτε υπολογισμό είναι απαραίτητο να απαντηθεί το ερώτημα: «Ποια διοικητική ή επιχειρηματική απόφαση θα υποστηρίξει η μέτρηση;»

Η μέτρηση της παραγωγικότητας μπορεί να γίνει με διάφορους δείκτες, **μερικούς ή συνολικούς**, ανάλογα με το αν η ανάλυση εστιάζει στην παραγωγικότητα ενός συντελεστή παραγωγής ή σε ολοκληρωμένες, πολυπαραγοντικές προσεγγίσεις.



### Μερικοί δείκτες

Οι μερικοί δείκτες παραγωγικότητας συσχετίζουν τη συνολική παραγωγή με μία μόνο εισροή. Είναι οι δείκτες που μπορούν να υπολογιστούν γρηγορότερα και οι ευκολότεροι στην εξήγηση, γεγονός που τους καθιστά το σωστό σημείο εκκίνησης στις περισσότερες αναλύσεις για την παραγωγικότητα. Οι κυριότεροι μερικοί δείκτες είναι:

- η παραγωγικότητα **εργασίας** (προϊόν ή προστιθέμενη αξία ανά ώρα εργασίας) και
- η παραγωγικότητα **κεφαλαίου** (προϊόν ή προστιθέμενη αξία ανά μονάδα κεφαλαίου).

### Συνολικοί δείκτες

Περιλαμβάνουν:

- τη Συνολική Παραγωγικότητα Συντελεστών (Total Factor Productivity – TFP), δηλαδή προϊόν ανά μονάδα εργασίας και κεφαλαίου, και
- τους δείκτες KLEMS (Capital, Labor, Energy, Materials and Service inputs), όπου στην εργασία και το κεφάλαιο προστίθενται και ενδιάμεσες εισροές όπως η ενέργεια, τα υλικά, οι υπηρεσίες κ.ά.

Η Συνολική Παραγωγικότητα Συντελεστών μετρά την αύξηση της παραγωγής που δεν μπορεί να εξηγηθεί από την αύξηση των μετρούμενων εισροών. Είναι το τυπικό εργαλείο για την απάντηση στο ερώτημα: «Γίνεται μια επιχείρηση πιο αποτελεσματική, ανεξάρτητα από το πόσο περισσότερη εργασία και κεφάλαιο χρησιμοποιεί;»

Στον παρόντα Οδηγό δίνεται έμφαση στην παραγωγικότητα εργασίας, που είναι ο πιο εύκολα διαθέσιμος και συγκρίσιμος δείκτης, ενώ παρουσιάζονται επίσης δείκτες για την παραγωγικότητα κεφαλαίου και τη συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών της παραγωγής (TFP).

## 2.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι δείκτες παραγωγικότητας εργασίας μετρούν **πόσο προϊόν ή προστιθέμενη αξία παράγεται ανά μονάδα εργασίας** (ανά εργαζόμενο ή ανά ώρα εργασίας).

| Δείκτης                                                    | Τύπος                                                      | Ερμηνεία                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ακαθάριστη Αξία Παραγωγής ή Πωλήσεις ανά εργαζόμενο</b> | Ακαθάριστη Αξία Παραγωγής ή Πωλήσεις / Αριθμός εργαζομένων | Πόση αξία παραγωγής ή έσοδα παράγει κάθε εργαζόμενος                                                              |
| <b>Προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο</b>                    | Προστιθέμενη αξία / Αριθμός εργαζομένων                    | Το παραγόμενο προϊόν μείον τις ενδιάμεσες εισροές. Μπορεί να προσαρμοστεί σε Ετήσιες Μονάδες Εργασίας (ΕΜΕ – FTE) |
| <b>Προστιθέμενη αξία ανά ώρα εργασίας</b>                  | Προστιθέμενη αξία / Ώρες εργασίας                          | Πιο ακριβής δείκτης εφόσον υπάρχουν δεδομένα των ωρών εργασίας                                                    |
| <b>Μισθολογικό κόστος ανά εργαζόμενο</b>                   | Δαπάνη μισθοδοσίας / Αριθμός εργαζομένων                   | Δείχνει αν η αύξηση του μισθολογικού κόστους συνοδεύεται από αύξηση παραγωγικότητας                               |
| <b>Προστιθέμενη αξία προς μισθολογικό κόστος</b>           | Προστιθέμενη αξία / Δαπάνη μισθοδοσίας                     | Προστιθέμενη αξία ανά ευρώ δαπάνης για τους εργαζόμενους                                                          |

**Σημαντική Επισημάνση:** Η παραγωγικότητα της εργασίας εξαρτάται από την παρουσία άλλων εισροών (ιδίως κεφαλαίου) και αντανακλά την κοινή επίδραση τεχνικών και οργανωτικών αλλαγών, οικονομιών κλίμακας, του βαθμού αξιοποίησης της δυναμικότητας της επιχείρησης, αλλά και ενδεχόμενων σφαλμάτων μέτρησης. Αντανακλά δηλαδή μόνο εν μέρει τις προσωπικές ικανότητες των εργαζομένων ή την ένταση της προσπάθειάς τους.

Η Προστιθέμενη Αξία ανά εργαζόμενο θεωρείται καλύτερο μέτρο από τις πωλήσεις ανά εργαζόμενο, καθώς οι τιμές του δείκτη εξαρτώνται λιγότερο από μεταβολές στην αναλογία μεταξύ των ενδιάμεσων εισροών και της εργασίας ή από τον βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση αποφασίσει να προμηθεύεται έτοιμα εξαρτήματα από αλλού αντί να τα κατασκευάζει η ίδια, η σύγκριση γίνεται πιο δύσκολη και χρειάζεται αξιολόγηση και άλλων παραμέτρων. Αντίθετα, η μέτρηση με βάση την προστιθέμενη αξία απομονώνει τέτοιες αλλαγές και αποτυπώνει την πραγματική αύξηση της αποδοτικότητας του ίδιου του εργατικού δυναμικού.

## Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

| Επιχειρηματικό ερώτημα                  | Πλεονεκτήματα                                                                                                                                         | Μειονεκτήματα                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Προστιθέμενη Αξία ανά εργαζόμενο</b> | Εύκολος υπολογισμός και κατανόηση, ευρέως διαθέσιμα δεδομένα, άμεσος υπολογισμός προϊόντος ανά εργαζόμενο, συχνά χρησιμοποιείται για συγκρίσεις       | Δεν λαμβάνει υπόψη κεφάλαιο και τεχνολογία, μπορεί να αυξηθεί τεχνητά από την εμβάθυνση κεφαλαίου, δεν συνεκτιμά την ποιότητα της εργασίας, μπορεί να μην αντανακλά πραγματική βελτίωση αποδοτικότητας |
| <b>Πωλήσεις ανά εργαζόμενο</b>          | Εύκολος υπολογισμός, άμεσα διαθέσιμος από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, καλό σημείο αναφοράς μεταξύ επιχειρήσεων, συνδεδεμένος με τις επιδόσεις | Δεν λαμβάνει υπόψη κερδοφορία και περιθώρια, εξαρτάται από τον κλάδο, δεν συνεκτιμά την ποιότητα προϊόντος, επηρεάζεται από αποφάσεις τιμολόγησης                                                      |

## 2.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Οι δείκτες παραγωγικότητας κεφαλαίου αξιολογούν τη σχέση μεταξύ της παραγωγής και του κεφαλαίου δείχνοντας το πόσο παραγωγικά χρησιμοποιεί μια επιχείρηση το κεφάλαιο που διαθέτει για να δημιουργήσει προϊόν ή προστιθέμενη αξία.

Όπως και η παραγωγικότητα της εργασίας, οι δείκτες παραγωγικότητας κεφαλαίου μπορούν να βασίζονται στην ακαθάριστη αξία παραγωγής ή στην προστιθέμενη αξία.

| Δείκτης                                            | Τύπος                                                                    | Ερμηνεία                                                                  |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Παραγωγικότητα παγίων στοιχείων ενεργητικού</b> | Αξία παραγωγής ή προστιθέμενη αξία / Καθαρή αξία παγίων (υλικά και άυλα) | Απόδοση επενδύσεων σε εξοπλισμό και λοιπά πάγια                           |
| <b>Παραγωγικότητα συνολικού ενεργητικού</b>        | Αξία παραγωγής ή προστιθέμενη αξία / Σύνολο ενεργητικού                  | Γενική αποδοτικότητα χρήσης πόρων                                         |
| <b>Απόδοση ενεργητικού (ROA)</b>                   | Καθαρά κέρδη / Σύνολο ενεργητικού                                        | Πόσο αποδοτικά παράγεται κέρδος από το ενεργητικό                         |
| <b>Απόδοση κεφαλαίου (ROE)</b>                     | Καθαρά κέρδη / Ίδια κεφάλαια                                             | Απόδοση για τους μετόχους (σχετικός, όχι καθαρός δείκτης παραγωγικότητας) |

Η παραγωγικότητα του κεφαλαίου αντικατοπτρίζει την κοινή επίδραση της εργασίας, των ενδιάμεσων εισροών, της τεχνικής αλλαγής, της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, των οικονομιών κλίμακας, του βαθμού αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας των επιχειρήσεων και των ενδεχόμενων σφαλμάτων μέτρησης.

Σημειώνεται ότι η παραγωγικότητα του κεφαλαίου είναι ένα μερικό μέτρο παραγωγικότητας ενώ δεν πρέπει να συγχέεται με το ποσοστό απόδοσης του κεφαλαίου, που είναι ένα μέτρο εισοδήματος που συσχετίζει το καθαρό κέρδος με την αξία του μετοχικού κεφαλαίου.

### Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

| Δείκτης                         | Πλεονεκτήματα                                                                                                                                                                                                               | Μειονεκτήματα                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Παραγωγικότητα κεφαλαίου</b> | Μετρά την αποτελεσματική χρήση των περιουσιακών στοιχείων (καθαρά πάγια), είναι σημαντικός για κλάδους εντάσεως κεφαλαίου και δείχνει την απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου, κάτι χρήσιμο για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό | Δύσκολη η ακριβής μέτρηση του αποθέματος κεφαλαίου, διαφορετικές μέθοδοι απόσβεσης, λιγότερο σχετικός δείκτης για υπηρεσίες, σημασία προδιαγραφών/ποιότητας του κεφαλαίου |



## 2.3 ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (TFP)

Οι συνολικοί δείκτες παραγωγικότητας αξιολογούν την αποδοτικότητα όλων των συντελεστών παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, ενέργεια, κ.ά.). Αποτελούν πιο σύνθετο μέτρο παραγωγικότητας και συχνά χρησιμοποιούνται σε μακροοικονομικές ή οικονομικές αναλύσεις.

Ο δείκτης TFP δείχνει την τεχνολογική ή οργανωτική αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στις οικονομικές αναλύσεις, ο δείκτης TFP προκύπτει ως υπόλοιπο (μεταβολή προϊόντος που δεν εξηγείται από τη μεταβολή των συντελεστών παραγωγής), αντιπροσωπεύοντας ταυτόχρονα την τεχνολογία, την αποδοτικότητα, τα ενδεχόμενα σφάλματα μέτρησης και τους κυκλικούς παράγοντες (π.χ. φάση ύφεσης ή μεγέθυνσης της οικονομίας) που επηρεάζουν το προϊόν. Αξίζει να επισημανθεί ότι δεν είναι δυνατή η διάκριση των παραπάνω παραγόντων (π.χ. τεχνολογία, φάση οικονομικού κύκλου) που προσδιορίζουν την παραγωγικότητα χωρίς πρόσθετες πληροφορίες.

Ο δείκτης TFP συνδέεται άμεσα με τον δείκτη παραγωγικότητας εργασίας, καθώς ισχύει ότι:

$$\text{Μεταβολή Παραγωγικότητας Εργασίας} = \alpha \times \text{Εμβάθυνση κεφαλαίου} + \text{Μεταβολή TFP}$$

όπου η Εμβάθυνση Κεφαλαίου (*capital deepening*) ισούται με τη μεταβολή στον λόγο Κεφαλαίου προς Εργασία ( $K/L$ ), δηλ. την ετήσια μεταβολή του Κεφαλαίου ανά εργαζόμενο ή ανά ώρα εργασίας και όπου  $\alpha$  ισούται με το μερίδιο της αμοιβής κεφαλαίου επί της ΑΠΑ.

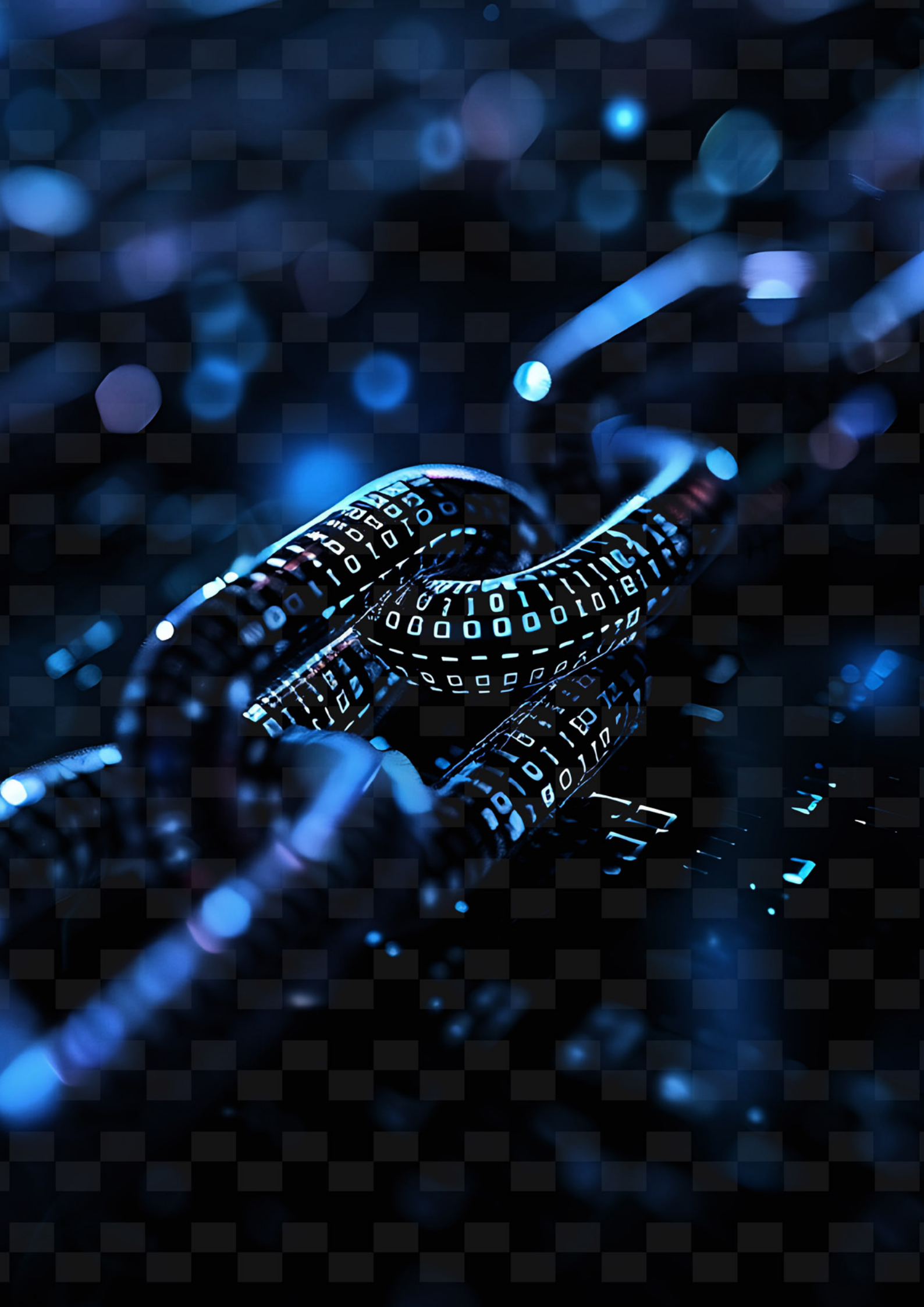
### Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

| Δείκτης                                          | Πλεονεκτήματα                                                                                                                        | Μειονεκτήματα                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Συνολική παραγωγικότητα συντελεστών (TFP)</b> | Ολοκληρωμένος δείκτης αποδοτικότητας, συνεκτιμά τεχνολογική πρόοδο, λαμβάνει υπόψη όλες τις εισροές, διευκολύνει διεθνείς συγκρίσεις | Πολύπλοκος υπολογισμός με πιθανά λάθη μέτρησης, εξαρτάται από την αρχική εκτίμηση του αποθέματος κεφαλαίου, δύσκολη ερμηνεία των συνιστωσών |

## 2.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι λειτουργικοί δείκτες παραγωγικότητας είναι πιο εξειδικευμένοι δείκτες, που διαφοροποιούνται ανά κλάδο ή δραστηριότητα και είναι χρήσιμοι για εσωτερική παρακολούθηση. Ο πίνακας παρουσιάζει, ενδεικτικά, ορισμένους δείκτες λειτουργικής παραγωγικότητας που μπορεί να χρησιμοποιηθούν και να παρακολουθούνται σε διάφορες οικονομικές δραστηριότητες.

| Δείκτης                                     | Τύπος / Παράδειγμα                    | Χρήση                    |
|---------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| <b>Απόδοση γραμμής παραγωγής</b>            | Παραγόμενα τεμάχια / Ώρες λειτουργίας | Βιομηχανίες              |
| <b>Αξιοποίηση παραγωγικής δυναμικότητας</b> | (Πραγματική / Μέγιστη παραγωγή) × 100 | Βιομηχανίες, υπηρεσίες   |
| <b>Ενεργειακή παραγωγικότητα</b>            | Παραγόμενη αξία / MWh κατανάλωσης     | Κλάδοι έντασης ενέργειας |
| <b>Απόδοση πρώτων υλών</b>                  | Παραγόμενη ποσότητα / Ποσότητα υλικών | Παραγωγή προϊόντων       |
| <b>Απόδοση ανά τ.μ.</b>                     | Πωλήσεις / Επιφάνεια εγκατάστασης     | Εμπόριο, λιανική         |
| <b>Απόδοση ανά πελάτη</b>                   | Έσοδα / Πελάτης                       | Υπηρεσίες                |
| <b>Ολοκληρωμένα έργα</b>                    | Πλήθος / Περίοδο                      | Επαγγελματικές υπηρεσίες |



# 03

## ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ

Για την ακριβή αποτύπωση της παραγωγικότητας, μια επιχείρηση δεν μπορεί να βασίζεται μόνο στον κύκλο εργασιών (καθαρά έσοδα) που περιλαμβάνει την αξία των υλικών και υπηρεσιών που αγοράζονται από εξωτερικούς προμηθευτές.

Η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία αντιπροσωπεύει τον καθαρό πλούτο που δημιουργεί η ίδια η επιχείρηση μέσω των εσωτερικών της διαδικασιών, του ανθρώπινου δυναμικού και των κεφαλαίων της.

Η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (ΑΠΑ) ισούται με τη διαφορά μεταξύ:

- Αξίας παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών
- Αξίας Αναλώσεων (ενδιάμεσων εισροών) που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών των αγαθών και υπηρεσιών. Η Αξία Αναλώσεων είναι το κόστος όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που αγόρασε η επιχείρηση από τρίτους.

Ακαθάριστη  
Προστιθέμενη Αξία

=

Αξία Παραγωγής

-

Αξία Αναλώσεων

Η ΑΠΑ μετρά τη συμβολή συγκεκριμένων τομέων, κλάδων ή επιχειρήσεων στη συνολική αξία του προϊόντος της οικονομίας.

Επίσης αντικατοπτρίζει την κατανομή του εισοδήματος μεταξύ διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών: Εργαζόμενοι (μέσω μισθών), Κράτος (μέσω φόρων), Πιστωτές (μέσω τόκων και αποδόσεων) και Μέτοχοι (μέσω κερδών).

Η ΑΠΑ αντιπροσωπεύει την πραγματική δημιουργία πλούτου ενός οργανισμού καθώς, σε αντίθεση με τα έσοδα, τα οποία περιλαμβάνουν τις δαπάνες για αγορές από προμηθευτές, η προστιθέμενη αξία απομονώνει την οικονομική συνεισφορά που αποδίδεται στις ίδιες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Η μέτρηση της ΑΠΑ είναι απαραίτητη για:

- Τη σύγκριση της παραγωγικότητας μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών μεγεθών και κλάδων
- Την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αξία κατανέμεται στα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενοι, κράτος, πιστωτές, μέτοχοι)
- Τον εντοπισμό ενδεχόμενων λειτουργικών ανεπαρειών
- Την υποστήριξη στρατηγικών επενδυτικών αποφάσεων

## 3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

### Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η μέθοδος αυτή εστιάζει στην αφαίρεση των Αναλώσεων από τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης (καθαρός κύκλος εργασιών). Δείχνει τι απέμεινε στην επιχείρηση μετά την πληρωμή των υποχρεώσεων της προς τρίτους.

#### + Καθαρός κύκλος εργασιών

|                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| + Μεταβολή αποθεμάτων (αύξηση αξίας τελικών και ημιτελών προϊόντων)                                                                                   |
| + Κεφαλαιοποιημένη παραγωγή (ιδία παραγωγή που κεφαλαιοποιήθηκε) <sup>1</sup>                                                                         |
| + Λοιπά έσοδα σχετιζόμενα με τη λειτουργία της επιχείρησης                                                                                            |
| – Αναλώσεις (κόστος πρώτων και βοηθητικών υλών & εμπορευμάτων) και «εξωτερικά» λειτουργικά έξοδα (Ενοίκια, Ενέργεια, Αμοιβές Τρίτων, Διαφήμιση, κ.ά.) |
| – Φόροι και τέλη που σχετίζονται με την παραγωγή / λειτουργία                                                                                         |
| <b>= Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία</b>                                                                                                                 |

### Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

Η μέθοδος αυτή προσεγγίζει την ΑΠΑ από την πλευρά της διανομής του παραχθέντος πλούτου στους Εργαζόμενους, τους Μετόχους και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (Κράτος, Πιστωτές).

#### + Παροχές προς εργαζόμενους (μισθοί, ημερομίσθια, ασφαλιστικές εισφορές, λοιπές παροχές)

|                                                            |
|------------------------------------------------------------|
| + Αποσβέσεις (κατανάλωση παγίου κεφαλαίου)                 |
| + Καθαρά χρηματοοικονομικά έξοδα (πιστωτές)                |
| + Φόροι (πληρωμή φόρου εισοδήματος στο Κράτος)             |
| + Καθαρά κέρδη μετά από φόρους (αμοιβή μετόχων/ιδιοκτητών) |
| <b>= Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία</b>                      |

Για παράδειγμα «κεφαλαιοποιημένη παραγωγή» προκύπτει όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει λογισμικό ή κατασκευάζει ένα κτίριο με δικό της προσωπικό και μέσα και στη συνέχεια το εντάσσει στα πάγια στοιχεία ενεργητικού.

## 3.2 ΠΗΓΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (ΔΠΧΑ) και τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα παρέχουν ένα τυποποιημένο πλαίσιο οικονομικών αναφορών που επιτρέπει τον συνεπή υπολογισμό των μετρήσεων κύριων δεικτών παραγωγικότητας στις επιχειρήσεις. Η κατάσταση αποτελεσμάτων και ο ισολογισμός περιέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την εξαγωγή της προστιθέμενης αξίας και τον υπολογισμό διαφόρων μετρήσεων παραγωγικότητας, αν και πρέπει να δίνεται προσοχή στην ερμηνεία και σε ενδεχόμενες ανάγκες προσαρμογής.

Τα απαιτούμενα στοιχεία και οι πηγές άντλησης για τις δύο μεθόδους υπολογισμού παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω. Μεθοδολογικά υπάρχουν δύο προσεγγίσεις: Η προσέγγιση Παραγωγής και η προσέγγιση Εισοδήματος. Για τον υπολογισμό της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας μία μέθοδος αρκεί. Ωστόσο, η δεύτερη μέθοδος χρησιμεύει για τον έλεγχο του αποτελέσματος.

### ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

| Στοιχείο                                                               | Πηγή                                                   | Σημείωση                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| + Κύκλος εργασιών (καθαρός)                                            | Κατάσταση Αποτελεσμάτων                                | Αφαιρούνται τυχόν εκπτώσεις και επιστροφές. Δεν περιλαμβάνει ΦΠΑ.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| + Μεταβολές αποθεμάτων αγαθών και υπηρεσιών                            | Κατάσταση Ταμειακών Ροών                               | Συνήθως περιλαμβάνονται ήδη σε κάποια κατηγορία εξόδων (π.χ. κόστος αποθεμάτων αναγνωρισμένο ως έξοδο) ή στο κόστος πωληθέντων                                                                                                                                                                                                   |
| + Κεφαλαιοποιημένη παραγωγή                                            | Λογιστικά στοιχεία ή σημειώσεις                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| + Λοιπά έσοδα μείον έξοδα εκμετάλλευσης                                | Κατάσταση Αποτελεσμάτων                                | Δεν περιλαμβάνονται έσοδα/έξοδα που δεν σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης (π.χ. έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων)                                                                                                                                                                                                      |
| – Αναλώσεις και λειτουργικά έξοδα (Σύνολο αγορών αγαθών και υπηρεσιών) | Σημειώσεις / Προσάρτημα (ανάλυση εξόδων ανά κατηγορία) | Περιλαμβάνονται: κόστος αποθεμάτων αναγνωρισμένο ως έξοδο (ή ισοδύναμα κόστος/αγορές υλών και εμπορευμάτων) + αμοιβές/έξοδα τρίτων + παροχές τρίτων + έξοδα για μεταφορές + προβολή/διαφήμιση + Φόροι & Τέλη + λοιπά έξοδα. <b>Εξαιρούνται</b> οι αποσβέσεις και άλλα έξοδα που δεν σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης |
| – Λοιποί φόροι και τέλη                                                | Σημειώσεις / Προσάρτημα (ανάλυση εξόδων ανά κατηγορία) | Όσοι σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>= Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία</b>                                  |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Σημαντική επισήμανση:** Στις Αναλώσεις και τα λειτουργικά έξοδα δεν περιλαμβάνονται οι αποδοχές των εργαζομένων, οι αποσβέσεις, τα χρηματοοικονομικά έξοδα και ο φόρος εισοδήματος. Αυτά τα στοιχεία παραμένουν μέρος της προστιθέμενης αξίας επειδή διανέμονται σε εσωτερικούς συντελεστές παραγωγής και στο κράτος, και δεν αποτελούν αγορές από εξωτερικούς προμηθευτές.

## ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

| Στοιχείο                                       | Πηγή                                  | Σημείωση                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| + Αμοιβές και έξοδα προσωπικού                 | Σημειώσεις / Προσάρτημα               | Περιλαμβάνουν μικτούς μισθούς, εργοδοτικές εισφορές, παροχές σε είδος και αποζημιώσεις απόλυσης                                                                                                         |
| + Καθαρά κέρδη χρήσης (κέρδος μετά από φόρους) | Κατάσταση Αποτελεσμάτων               | Εξαιρούνται τα μη επαναλαμβανόμενα κέρδη/ζημιές. Γενικότερα, απαιτείται διόρθωση για <b>έσοδα και έξοδα που δεν σχετίζονται</b> με τη δραστηριότητα της επιχείρησης (αφαίρεση εσόδων ή πρόσθεση εξόδων) |
| + Αποσβέσεις                                   | Κατάσταση Ταμειακών Ροών ή Σημειώσεις |                                                                                                                                                                                                         |
| + Χρηματοοικονομικά έξοδα                      | Κατάσταση Αποτελεσμάτων               |                                                                                                                                                                                                         |
| – Χρηματοοικονομικά έσοδα                      | Κατάσταση Αποτελεσμάτων               |                                                                                                                                                                                                         |
| + Φόρος εισοδήματος                            | Κατάσταση Αποτελεσμάτων               |                                                                                                                                                                                                         |
| <b>= Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία</b>          |                                       |                                                                                                                                                                                                         |

## 3.3 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

### ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ

- Λογιστικά συνεπείς, αν και μπορεί να έχουν μικρές διαφορές με επίσημα στατιστικά δεδομένα/μεθοδολογίες, π.χ. όταν η κεφαλαιοποιημένη παραγωγή αποτελεί σημαντικό μέγεθος ή στον χειρισμό των φόρων και επιδοτήσεων στην παραγωγή (όχι στα προϊόντα).
- Βασίζονται άμεσα σε δεδομένα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.
- Αξιοποιούν δεδομένα από τις σημειώσεις/προσάρτημα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και δεν βασίζονται σε υποθέσεις.
- Αποφεύγουν αυθαίρετες ανακατανομές σε έσοδα και έξοδα.
- Μπορούν να αναπαραχθούν και να επαληθευτούν από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.

Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει πιο αναλυτικά εσωτερικά στοιχεία για πιο ακριβείς μετρήσεις (π.χ. για την προσαρμογή όσων στοιχείων εξαιρούνται ή περιλαμβάνονται).

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- **Προσαρμογή σε σταθερές τιμές.** Πρέπει να γίνεται προσαρμογή της προστιθέμενης αξίας από τρέχουσες σε σταθερές τιμές (αποπληθωρισμός), ώστε να λαμβάνεται υπόψη η μεταβολή των τιμών προϊόντων/υπηρεσιών και αναλώσεων και των «εξωτερικών» λειτουργικών εξόδων.
- **Αποπληθωρισμός.** Αφορά τόσο τον κύκλο εργασιών όσο και τη δαπάνη για αναλώσεις και λειτουργικά έξοδα. Π.χ. αύξηση τιμών προϊόντος κατά 10% δίνει φαινομενική αύξηση της ΑΠΑ χωρίς πραγματική μεταβολή της παραγωγικότητας. Ο αποπληθωρισμός μπορεί να γίνει με δείκτες τιμών παραγωγού και εισροών, με στοιχεία της επιχείρησης, με κατάλληλους κλαδικούς δείκτες τιμών ή με δείκτες PPP (Ισοδυναμία Αγοραστικής Δύναμης) για διεθνείς συγκρίσεις.
- **Προσαρμογή ποιότητας.** Απαιτείται εκτίμηση της μεταβολής της ποιότητας των προϊόντων (%): η ποιοτική βελτίωση απαλείφεται από τη μεταβολή τιμών κατά τον αποπληθωρισμό (π.χ. αύξηση τιμών 10% και βελτίωση ποιότητας 3% συνεπάγεται αποπληθωρισμός με μεταβολή τιμών 7%). Πρόκειται για σύνθετη άσκηση που εφαρμόζεται μόνο εφόσον υπάρχουν τα κατάλληλα δεδομένα.





h Fr Sa

3 4  
10 11  
17 18  
24 25  
31

19:06  
13 FEB "14

Wake Up

Gym

Work

Weekly Meeting

Update Conference with James

Dinner with Ally

# 04

## ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία αποτελεί τον σημαντικότερο παραγωγικό συντελεστή για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Ωστόσο, η μέτρησή της δεν είναι τόσο απλή όσο φαίνεται. Για παράδειγμα, δύο επιχειρήσεις μπορεί να απασχολούν τον ίδιο αριθμό εργαζομένων, αλλά να έχουν μεγάλες διαφορές ως προς τις ώρες εργασίας, τη σύνθεση του προσωπικού, το επίπεδο δεξιοτήτων, την εποχικότητα απασχόλησης, κ.ά. Ταυτόχρονα, καθώς ο τρόπος μέτρησης της εργασίας επηρεάζει τη μέτρηση της παραγωγικότητας, είναι σημαντικό να βασίζεται σε δεδομένα που είναι πλήρη (όλες οι παραγωγικές ώρες ή οι εργαζόμενοι), ακριβή (πραγματικός χρόνος σε παραγωγικές δραστηριότητες), συγκρίσιμα (συνεπείς μέθοδοι σε όλες τις περιόδους και ομάδες) και ταξινομημένα (διάκριση πλήρους, μερικής απασχόλησης, συμβασιούχων).

### 4.1 ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πέρα από τα στοιχεία που κάθε επιχείρηση έχει στη διάθεσή της, στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις και στα προσαρτήματα που δημοσιεύουν οι επιχειρήσεις συνήθως περιλαμβάνονται στοιχεία για το πλήθος του προσωπικού (π.χ. μέσος όρος περιόδου). Ο γενικός υπολογισμός αθροίζει τα παρακάτω στοιχεία, σε μέσο όρο έτους:

#### Γενικός υπολογισμός αριθμού απασχολούμενων

| Στοιχείο                                        | Οικ. Έτος |
|-------------------------------------------------|-----------|
| Πλήρους απασχόλησης (άτομα, μέσος όρος έτους)   |           |
| Μερικής απασχόλησης (σε ισοδύναμα πλήρους, EME) |           |
| Ωρομίσθιοι: σύνολο ωρών εργασίας στο έτος       |           |
| Ωρομίσθιοι σε EME (= ώρες / 2.080)              |           |
| <b>= Σύνολο EME (FTE)</b>                       |           |

$2.080 = 52 \text{ εβδομάδες} \times 5 \text{ ημέρες} \times 8 \text{ ώρες}$ . Αν δεν γνωρίζετε τις EME μερικής απασχόλησης, εισάγετε τα άτομα  $\times$  μέσο ποσοστό ωραρίου (π.χ. 4 άτομα  $\times$  50% = 2,0).

Οι EME (Ετήσιες Μονάδες Εργασίας) τυποποιούν διαφορετικά εργασιακά καθεστώτα σε ισοδύναμες θέσεις πλήρους απασχόλησης.

Στο υπολογιστικό εργαλείο που συνοδεύει τον Οδηγό περιλαμβάνεται το φύλλο εργασίας «EME (Αναλυτικά)» για τον αναλυτικό υπολογισμό των θέσεων εργασίας σε Ετήσιες Μονάδες Εργασίας.



# 05

## ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Για τον υπολογισμό του Κεφαλαίου με βάση τα δεδομένα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων χρησιμοποιούνται τα παρακάτω στοιχεία:

- **Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία** (ακίνητα, μηχανολογικός εξοπλισμός, μεταφορικά μέσα, κ.ά.)
- **Άυλα πάγια περιουσιακά στοιχεία** (λογισμικό, εμπορικά σήματα, δαπάνες, πατέντες, R&D, κ.ά.) – Η υπεραξία μπορεί να εξαιρεθεί

Τα στοιχεία αυτά λαμβάνονται στην **καθαρή τους αξία** και υπολογίζεται ο **μέσος όρος** αρχής και τέλους περιόδου.

Σε άλλες μεθοδολογίες ανάλυσης χρησιμοποιούνται οι υπηρεσίες κεφαλαίου (ροή υπηρεσιών που παρέχει το απόθεμα κεφαλαίου στην παραγωγή μέσα σε μία περίοδο). Οι υπηρεσίες κεφαλαίου ισούνται με το Απόθεμα Κεφαλαίου  $\times$  User Cost of Capital (UCC), όπου UCC η θεωρητική τιμή ανά μονάδα κεφαλαίου που πληρώνει η επιχείρηση για να χρησιμοποιήσει το κεφάλαιό της σε μία περίοδο (ανάλογο του μισθού για την εργασία).





# 06

## ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η σύγκριση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης με ανταγωνιστές ή με τον κλάδο της παρέχει ένα σημαντικό πλαίσιο αξιολόγησης καθώς μια επιχείρηση μπορεί να έχει υψηλή απόλυτη παραγωγικότητα, αλλά να υστερεί σε σχέση με τον κλάδο ή κάποιους ανταγωνιστές.

Καθώς η κλαδική αξιολόγηση απαιτεί τον καθορισμό αντιπροσωπευτικών μέτρων ανά κλάδο, η βάση δεδομένων της Eurostat, στον **σύνδεσμο:**

<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> παρέχει στοιχεία για την παραγωγικότητα εργασίας σε επίπεδο κλάδων κατά NACE Rev.2, συνολικά και κατά μέγεθος επιχείρησης (με βάση την απασχόληση), για τις χώρες της ΕΕ.

Η Eurostat δημοσιεύει επίσης δείκτες παραγωγικότητας εργασίας (value added / number of employees FTE) ανά κλάδο. Σε αυτούς λαμβάνεται υπόψη μόνο η εργασία που παρέχεται από το προσωπικό των επιχειρήσεων με σχέση μισθωτής εργασίας, ενώ γίνεται προσαρμογή σε Ετήσιες Μονάδες Εργασίας (EME / FTE).

Τα στοιχεία που παρέχει η Eurostat επιτρέπουν τον υπολογισμό της παραγωγικότητας ανά κλάδο και μέγεθος επιχείρησης, με βάση την προστιθέμενη αξία και **τον συνολικό αριθμό εργαζομένων** (number of persons employed) σε έναν κλάδο (περιλαμβάνονται εργαζόμενοι που δεν έχουν μισθωτή σχέση εργασίας με τις επιχειρήσεις και αυτοαπασχολούμενοι).

Συμπληρωματικά της ανάλυσης των στοιχείων της Eurostat, συστήνεται ως επόμενο βήμα η σύγκριση ισολογισμών μεταξύ επιχειρήσεων-ανταγωνιστών σε Ελλάδα και Ευρώπη μέσω της χρήσης σχετικών δεδομένων (οικονομικές εκθέσεις επιχειρήσεων).

## Database

### Information on the database

#### Data navigation tree

##### Detailed datasets

 General and regional statistics

 Economy and finance

 Population and social conditions

 Industry, trade and services

 Short-term business statistics (sts)  (Information note: base year)

 Business structure and dynamics (bsd)

 Structural business statistics (sbs) 

 Enterprise statistics on the whole business population (sbs\_oww)

 Enterprise statistics by size class and NACE Rev. 2 activity (from 2021 onwards) (sbs\_sc\_oww)  

 Enterprises by extended size classes (including Small Mid Caps) and NACE Rev. 2 activity (sbs\_oww\_smc)  

 Enterprises by detailed NACE Rev. 2 activity and special aggregates (sbs\_oww\_act)  

 Investment, expenditure and purchases of enterprises by NACE Rev. 2 activity (sbs\_oww\_iep)  

Στο υπολογιστικό εργαλείο που συνοδεύει τον Οδηγό περιλαμβάνεται το φύλλο εργασίας «Δεδομένα» με στοιχεία της Eurostat για την παραγωγικότητα εργασίας ανά κλάδο και μέγεθος επιχείρησης (με βάση τον συνολικό αριθμό εργαζομένων), ώστε να διευκολύνεται η άμεση σύγκριση με τους μέσους όρους παραγωγικότητας του κλάδου στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.



# 07

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Ακολουθούν δύο ολοκληρωμένα παραδείγματα υπολογισμού της παραγωγικότητας: ένα στη Βιομηχανία Τροφίμων (μία επιχείρηση με ΔΠΧΑ) και ένα στο Λιανικό Εμπόριο (μία επιχείρηση με ΔΠΧΑ). Τα ποσά είναι σε ευρώ και αφορούν την περίοδο 2023/2024, με πηγή τις δημοσιευμένες οικονομικές εκθέσεις των εταιρειών.

### 7.1 ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α: ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

#### ΒΗΜΑ 1<sup>ο</sup>: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ

##### Προσέγγιση παραγωγής

| Στοιχείο                                                                  | 2023              | 2024              |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| + Κύκλος εργασιών (καθαρός)                                               | 114.381.814       | 134.447.778       |
| + Μεταβολές αποθεμάτων αγαθών και υπηρεσιών*                              | 0                 | 0                 |
| + Κεφαλαιοποιημένη παραγωγή                                               | 0                 | 0                 |
| + Λοιπά έσοδα μείον έξοδα εκμετάλλευσης                                   | 477.555           | 3.189.215         |
| – Αναλώσεις και λειτουργικά έξοδα<br>(Σύνολο αγορών αγαθών και υπηρεσιών) | 71.709.119        | 99.640.214        |
| <i>Κόστος αποθεμάτων αναγνωρισμένο ως έξοδο</i>                           | <i>53.011.786</i> | <i>70.953.332</i> |
| <i>Αμοιβές και έξοδα τρίτων</i>                                           | <i>2.808.241</i>  | <i>7.264.771</i>  |
| <i>Παροχές τρίτων</i>                                                     | <i>6.434.610</i>  | <i>7.142.579</i>  |
| <i>Έξοδα μεταφορών</i>                                                    | <i>2.580.856</i>  | <i>5.517.240</i>  |
| <i>Έξοδα προβολής και διαφήμισης</i>                                      | <i>3.920.124</i>  | <i>6.120.516</i>  |
| <i>Διάφορα έξοδα</i>                                                      | <i>2.948.178</i>  | <i>2.424.868</i>  |
| <i>Προβλέψεις εκμεταλλεύσεως</i>                                          | <i>5.325</i>      | <i>216.908</i>    |
| – Λοιποί φόροι και τέλη                                                   | 562.998           | 558.243           |
| <b>= Προστιθέμενη Αξία (προϊόν)</b>                                       | <b>42.587.252</b> | <b>37.438.536</b> |

\*Η μεταβολή των αποθεμάτων ενσωματώνεται στο «κόστος αποθεμάτων αναγνωρισμένο ως έξοδο».

## Προσέγγιση εισοδήματος (επαλήθευση)

| Στοιχείο                              | 2023              | 2024              |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
| + Αμοιβές και έξοδα προσωπικού        | 28.486.506        | 25.213.608        |
| + Καθαρά κέρδη χρήσης μετά από φόρους | 5.698.104         | 3.436.868         |
| + Αποσβέσεις                          | 4.239.998         | 4.580.948         |
| + Χρηματοοικονομικά έξοδα             | 2.386.988         | 3.017.350         |
| – Χρηματοοικονομικά έσοδα             | 0                 | 14.000            |
| + Φόρος εισοδήματος                   | 1.775.656         | 1.203.761         |
| <b>= Προστιθέμενη Αξία (εισόδημα)</b> | <b>42.587.252</b> | <b>37.438.535</b> |

Οι δύο προσεγγίσεις συγκλίνουν στο ίδιο μέγεθος για την Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (περίπου 37,4 εκατ. € το 2024), όπως αναμένεται (με αμελητέα διαφορά λόγω στρογγυλοποιήσεων).

## ΒΗΜΑ 2º: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ / ΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

| Στοιχείο                                        | 2023       | 2024       |
|-------------------------------------------------|------------|------------|
| Πλήρους απασχόλησης (άτομα, μέσος όρος έτους)   | 735        | 615        |
| Μερικής απασχόλησης (σε ισοδύναμα πλήρους, FTE) | NA         | NA         |
| Ωρομίσθιοι: σύνολο ωρών εργασίας στο έτος       | NA         | NA         |
| Ωρομίσθιοι σε FTE (= ώρες / 2.080)              |            |            |
| <b>= Σύνολο ΕΜΕ (FTE)</b>                       | <b>735</b> | <b>615</b> |

$2.080 = 52 \text{ εβδομάδες} \times 5 \text{ ημέρες} \times 8 \text{ ώρες}$ . Αν δεν γνωρίζετε τις ΕΜΕ μερικής απασχόλησης, εισάγετε τα άτομα  $\times$  μέσο ποσοστό ωραρίου (π.χ. 4 άτομα  $\times$  50% = 2,0). NA: Μη διαθέσιμα στοιχεία.

## ΒΗΜΑ 3º: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

| Στοιχείο                                      | 2022       | 2023              | 2024               |
|-----------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------|
| Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία           | 89.721.153 | 102.334.485       | 99.538.513         |
| Άυλα περιουσιακά στοιχεία                     | 117.928    | 172.334           | 501.241            |
| Καθαρό Πάγιο Κεφάλαιο                         | 89.839.081 | 102.506.819       | 100.039.754        |
| <b>ΜΟ Κεφαλαίου (αρχή και τέλος περιόδου)</b> |            | <b>96.172.950</b> | <b>101.273.287</b> |

#### ΒΗΜΑ 4<sup>ο</sup>: ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ

| Βασικά μεγέθη                                                          | 2023          | 2024                           | Μεταβολή    |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|-------------|
| Προστιθέμενη Αξία (€)                                                  | 42.587.252    | 37.438.536                     | -12,1%      |
| Απασχόληση (ΕΜΕ / FTE)                                                 | 735,0         | 615,0                          | -16,3%      |
| Δαπάνη μισθοδοσίας (€)                                                 | 28.486.506    | 25.213.608                     | -11,5%      |
| Καθαρά πάγια, μέσος όρος έτους (€)                                     | 96.172.950    | 101.273.287                    | 5,3%        |
| Δείκτες παραγωγικότητας                                                |               |                                | Μεταβολή    |
| <b>Προστιθέμενη Αξία ανά εργαζόμενο (€)</b>                            | <b>57.942</b> | <b>60.876</b>                  | <b>5,1%</b> |
| Προστιθέμενη Αξία ανά € μισθοδοσίας                                    | 1,49          | 1,48                           | -0,7%       |
| Προστιθέμενη Αξία ανά € καθαρών παγίων                                 | 0,44          | 0,37                           | -16,5%      |
| Δαπάνη μισθοδοσίας ανά εργαζόμενο (€)                                  | 38.757        | 40.998                         | 5,8%        |
| Σύγκριση με τον κλάδο                                                  |               |                                |             |
| Κωδικός NACE (μέχρι 4 ψηφία)                                           | 10.8          | Παραγωγή άλλων ειδών διατροφής |             |
| Μέση ΠΑ/εργαζόμενο κλάδου (€)                                          |               | 37.548                         |             |
| Benchmark ΕΕ-27 (€)                                                    |               | 82.960                         |             |
| ΠΑ Εταιρείας Α (τελευταίο έτος με διαθέσιμα συγκριτικά στοιχεία: 2023) |               | 57.942                         |             |
| <b>Διαφορά από τον κλάδο</b>                                           |               | <b>54,3%</b>                   |             |
| <b>Διαφορά από ΕΕ-27</b>                                               |               | <b>-30,2%</b>                  |             |
| Σύγκριση κατά μέγεθος επιχείρησης                                      |               |                                |             |
| Κωδικός NACE (μέχρι 3 ψηφία)                                           | 10.8          | Παραγωγή άλλων ειδών διατροφής |             |
| Επιλέγτε μέγεθος (εργαζόμενοι/επιχείρηση)                              |               | 250+                           |             |
| Benchmark Ελλάδας (€)                                                  |               | 52.864                         |             |
| Benchmark ΕΕ-27 (€)                                                    |               | NA                             |             |
| <b>Διαφορά από Ελλάδα (ίδιο μέγεθος)</b>                               |               | <b>9,6%</b>                    |             |
| <b>Διαφορά από ΕΕ-27 (ίδιο μέγεθος)</b>                                |               | <b>NA</b>                      |             |

NA: Μη διαθέσιμα στοιχεία.

Η παραγωγικότητα εργασίας της Εταιρείας Α (57.942 €) υπερβαίνει κατά 54,3% τον ελληνικό μέσο όρο του κλάδου (37.548 €) και την αντίστοιχη κατηγορία των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου (52.864 €, +9,6%), αλλά απέχει από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (82.960 €, -30,2%).

## ΒΗΜΑ 5<sup>ο</sup> (ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟ): ΑΝΑΛΥΣΗ TFP

Αναλύει τη μεταβολή της παραγωγικότητας εργασίας σε «εμβάθυνση κεφαλαίου» (περισσότερο κεφάλαιο ανά εργαζόμενο) και «TFP» (αποδοτικότητα).

| Μέγεθος                                                               | 2023        | 2024    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|---------|
| ΠΑ ανά εργαζόμενο (Y/L)                                               | 57.942      | 60.876  |
| Κεφάλαιο ανά εργαζόμενο (K/L)                                         | 130.848     | 164.672 |
| Μερίδιο κεφαλαίου $\alpha$ ( $\alpha+\beta=1$ )*                      | <b>0,33</b> |         |
| <b>Ανάλυση μεταβολής (μεταξύ των δύο ετών)</b>                        |             |         |
| <b>Μεταβολή παραγωγικότητας εργασίας <math>\Delta \ln(Y/L)</math></b> | <b>4,9%</b> |         |
| Εμβάθυνση κεφαλαίου $\alpha \times \Delta \ln(K/L)$                   | 7,6%        |         |
| Μεταβολή TFP (υπόλοιπο)                                               | -2,7%       |         |

**Ερμηνεία:** Αν η εμβάθυνση κεφαλαίου εξηγεί όλη τη βελτίωση και η TFP είναι αρνητική, η αύξηση οφείλεται σε περισσότερο κεφάλαιο, όχι σε καλύτερη αποδοτικότητα. Η αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας της Εταιρείας Α προήλθε εξ ολοκλήρου από την εμβάθυνση κεφαλαίου, ενώ η TFP μειώθηκε. Δηλαδή το προϊόν ανά εργαζόμενο αυξήθηκε επειδή χρησιμοποιήθηκε περισσότερο κεφάλαιο, και όχι λόγω βελτίωσης της τεχνολογικής/οργανωτικής αποδοτικότητας. Αυτό συνδέεται με τη μείωση της παραγωγικότητας κεφαλαίου που υπολογίστηκε στο 4ο Βήμα.

**Επισήμανση:** Η μεταβολή της παραγωγικότητας εργασίας προκύπτει από τη διαφορά λογαρίθμων. Είναι στην ίδια κατεύθυνση και τάξη μεγέθους, αλλά δεν ταυτίζεται απολύτως με την ποσοστιαία μεταβολή της παραγωγικότητας εργασίας που υπολογίζεται στο 4ο Βήμα.

\*Για τον υπολογισμό του συντελεστή  $\alpha$  ( $=1-\beta$ ), βρίσκουμε το μερίδιο των αμοιβών προσωπικού επί της ΑΠΑ (Βήμα 1ο – προσέγγιση εισοδήματος) και το αφαιρούμε από τη μονάδα.



## 7.2 ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β: ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

### ΒΗΜΑ 1<sup>ο</sup>: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ

#### Προσέγγιση παραγωγής

| Στοιχείο                                                                  | 2023               | 2024               |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| + Κύκλος εργασιών (καθαρός)                                               | 431.486.200        | 465.107.400        |
| + Μεταβολές αποθεμάτων αγαθών και υπηρεσιών*                              | 0                  | 0                  |
| + Κεφαλαιοποιημένη παραγωγή                                               | 0                  | 0                  |
| + Λοιπά έσοδα μείον έξοδα εκμετάλλευσης                                   | -778.400           | 1.367.800          |
| - Αναλώσεις και λειτουργικά έξοδα<br>(Σύνολο αγορών αγαθών και υπηρεσιών) | <b>336.738.900</b> | <b>363.396.400</b> |
| Αναλώσεις αποθεμάτων                                                      | 312.726.300        | 337.858.300        |
| Αμοιβές και έξοδα τρίτων                                                  | 4.649.200          | 5.824.600          |
| Παροχές τρίτων                                                            | 12.873.900         | 13.551.000         |
| Διάφορα έξοδα                                                             | 5.869.500          | 6.146.400          |
| Προβλέψεις εκμεταλλεύσεως                                                 | 620.000            | 16.100             |
| - Λοιποί φόροι και τέλη                                                   | 1.185.500          | 1.337.400          |
| <b>= Προστιθέμενη Αξία (προϊόν)</b>                                       | <b>92.783.400</b>  | <b>101.741.400</b> |

\*Η μεταβολή των αποθεμάτων ενσωματώνεται στις «αναλώσεις αποθεμάτων»

#### Προσέγγιση εισοδήματος (επαλήθευση)

| Στοιχείο                              | 2023              | 2024               |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|
| + Αμοιβές και έξοδα προσωπικού        | 61.548.200        | 69.074.600         |
| + Καθαρά κέρδη χρήσης μετά από φόρους | 8.150.900         | 8.975.700          |
| + Αποσβέσεις                          | 12.476.500        | 13.371.400         |
| + Χρηματοοικονομικά έξοδα (καθαρά)    | 7.493.200         | 7.369.000          |
| + Φόρος εισοδήματος                   | 3.114.600         | 2.950.700          |
| <b>= Προστιθέμενη Αξία (εισόδημα)</b> | <b>92.783.400</b> | <b>101.741.400</b> |

Οι δύο προσεγγίσεις συγκλίνουν στο ίδιο μέγεθος για την Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (περίπου 101,7 εκατ. € το 2024), όπως αναμένεται.

## ΒΗΜΑ 2<sup>ο</sup>: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ / ΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

| Στοιχείο                                        | 2023         | 2024         |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Πλήρους απασχόλησης (άτομα, μέσος όρος έτους)   | 3.186        | 3.396        |
| Μερικής απασχόλησης (σε ισοδύναμα πλήρους, FTE) | NA           | NA           |
| Ωρομίσθιοι: σύνολο ωρών εργασίας στο έτος       | NA           | NA           |
| Ωρομίσθιοι σε FTE (= ώρες / 2.080)              |              |              |
| <b>= Σύνολο ΕΜΕ (FTE)</b>                       | <b>3.186</b> | <b>3.396</b> |

$2.080 = 52 \text{ εβδομάδες} \times 5 \text{ ημέρες} \times 8 \text{ ώρες}$ . Αν δεν γνωρίζετε τις ΕΜΕ μερικής απασχόλησης, εισάγετε τα άτομα  $\times$  μέσο ποσοστό ωραρίου (π.χ. 4 άτομα  $\times$  50% = 2,0). NA: Μη διαθέσιμα στοιχεία.

## ΒΗΜΑ 3<sup>ο</sup>: ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

| Στοιχείο                                      | 2022        | 2023               | 2024               |
|-----------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία           | 154.055.900 | 161.552.700        | 163.210.600        |
| Άυλα περιουσιακά στοιχεία                     | 1.224.300   | 1.179.300          | 1.289.500          |
| Καθαρό Πάγιο Κεφάλαιο                         | 155.280.200 | 162.732.000        | 164.500.100        |
| <b>ΜΟ Κεφαλαίου (αρχή και τέλος περιόδου)</b> |             | <b>159.006.100</b> | <b>163.616.050</b> |

## ΒΗΜΑ 4ο: ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ

| Βασικά μεγέθη                                                          | 2023        | 2024                                                                    | Μεταβολή |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------|----------|
| Προστιθέμενη Αξία (€)                                                  | 92.783.400  | 101.741.400                                                             | 9,7%     |
| Απασχόληση (ΕΜΕ / FTE)                                                 | 3.186,0     | 3.396,0                                                                 | 6,6%     |
| Δαπάνη μισθοδοσίας (€)                                                 | 61.548.200  | 69.074.600                                                              | 12,2%    |
| Καθαρά πάγια, μέσος όρος έτους (€)                                     | 159.006.100 | 163.616.050                                                             | 2,9%     |
| Δείκτες παραγωγικότητας                                                |             |                                                                         | Μεταβολή |
| <b>Προστιθέμενη Αξία ανά εργαζόμενο (€)</b>                            | 29.122      | 29.959                                                                  | 2,9%     |
| Προστιθέμενη Αξία ανά € μισθοδοσίας                                    | 1,51        | 1,47                                                                    | -2,3%    |
| Προστιθέμενη Αξία ανά € καθαρών παγίων                                 | 0,58        | 0,62                                                                    | 6,6%     |
| Δαπάνη μισθοδοσίας ανά εργαζόμενο (€)                                  | 19.318      | 20.340                                                                  | 5,3%     |
| Σύγκριση με τον κλάδο                                                  |             |                                                                         |          |
| Κωδικός NACE (μέχρι 4 ψηφία)                                           | 47.11       | Λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα που πωλούν κυρίως τρόφιμα |          |
| Μέση ΠΑ/εργαζόμενο κλάδου (€)                                          |             | 22.875                                                                  |          |
| Benchmark ΕΕ-27 (€)                                                    |             | 36.000                                                                  |          |
| ΠΑ Εταιρείας Β (τελευταίο έτος με διαθέσιμα συγκριτικά στοιχεία: 2023) |             | 29.122                                                                  |          |
| <b>Διαφορά από τον κλάδο</b>                                           |             | <b>27,3%</b>                                                            |          |
| <b>Διαφορά από ΕΕ-27</b>                                               |             | <b>-19,1%</b>                                                           |          |
| Σύγκριση κατά μέγεθος επιχείρησης                                      |             |                                                                         |          |
| Κωδικός NACE (μέχρι 3 ψηφία)                                           | 47.1        | Λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα                           |          |
| Επιλέξτε μέγεθος (εργαζόμενοι/επιχείρηση)                              |             | 250+                                                                    |          |
| Benchmark Ελλάδας (€)                                                  |             | 28.397                                                                  |          |
| Benchmark ΕΕ-27 (€)                                                    |             | 40.541                                                                  |          |
| <b>Διαφορά από Ελλάδα (ίδιο μέγεθος)</b>                               |             | <b>2,6%</b>                                                             |          |
| <b>Διαφορά από ΕΕ-27 (ίδιο μέγεθος)</b>                                |             | <b>-28,2%</b>                                                           |          |

NA: Μη διαθέσιμα στοιχεία.

Η παραγωγικότητα εργασίας της Εταιρείας Β το έτος 2023 (29.122 €) υπερβαίνει κατά 27,3% τον ελληνικό μέσο όρο του κλάδου (22.875 €) και την αντίστοιχη κατηγορία των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου (28.397 €, +2,6%), αλλά απέχει από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (36.000 €, -19,1%) και τον ευρωπαϊκό μέσο όρο του κλάδου για ίδιου μεγέθους επιχειρήσεις (40.541 €, -28,2%).

## ΒΗΜΑ 5<sup>ο</sup> (ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟ): ΑΝΑΛΥΣΗ TFP

Αναλύει τη μεταβολή της παραγωγικότητας εργασίας σε «εμβάθυνση κεφαλαίου» (περισσότερο κεφάλαιο ανά εργαζόμενο) και «TFP» (αποδοτικότητα).

| Μέγεθος                                                               | 2023        | 2024   |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|--------|
| ΠΑ ανά εργαζόμενο (Y/L)                                               | 29.122      | 29.959 |
| Κεφάλαιο ανά εργαζόμενο (K/L)                                         | 49.908      | 48.179 |
| Μερίδιο κεφαλαίου $\alpha$ ( $\alpha+\beta=1$ )*                      | <b>0,34</b> |        |
| <b>Ανάλυση μεταβολής (μεταξύ των δύο ετών)</b>                        |             |        |
| <b>Μεταβολή παραγωγικότητας εργασίας <math>\Delta \ln(Y/L)</math></b> | <b>2,8%</b> |        |
| Εμβάθυνση κεφαλαίου $\alpha \times \Delta \ln(k/L)$                   | -1,2%       |        |
| Μεταβολή TFP (υπόλοιπο)                                               | 4,0%        |        |

**Ερμηνεία:** Η αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας της Εταιρείας Β προήλθε εξ ολοκλήρου από τη βελτίωση της αποδοτικότητας (TFP) καθώς η εμβάθυνση κεφαλαίου συνέβαλε αρνητικά. Δηλαδή το προϊόν ανά εργαζόμενο αυξήθηκε επειδή βελτιώθηκε η τεχνολογική/οργανωτική αποδοτικότητα και όχι επειδή χρησιμοποιήθηκε περισσότερο κεφάλαιο.

**Επισήμανση:** Η μεταβολή της παραγωγικότητας εργασίας προκύπτει από τη διαφορά λογαρίθμων. Είναι στην ίδια κατεύθυνση και τάξη μεγέθους, αλλά δεν ταυτίζεται απολύτως με την ποσοστιαία μεταβολή της παραγωγικότητας εργασίας που υπολογίζεται στο 4ο Βήμα.

\*Για τον υπολογισμό του συντελεστή  $\alpha$  ( $=1-\beta$ ), βρίσκουμε το μερίδιο των αμοιβών προσωπικού επί της ΑΓΠΑ (Βήμα 1ο – προσέγγιση εισοδήματος) και το αφαιρούμε από τη μονάδα.

## ΤΙ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΠΟΚΑΛΥΨΕΙ Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

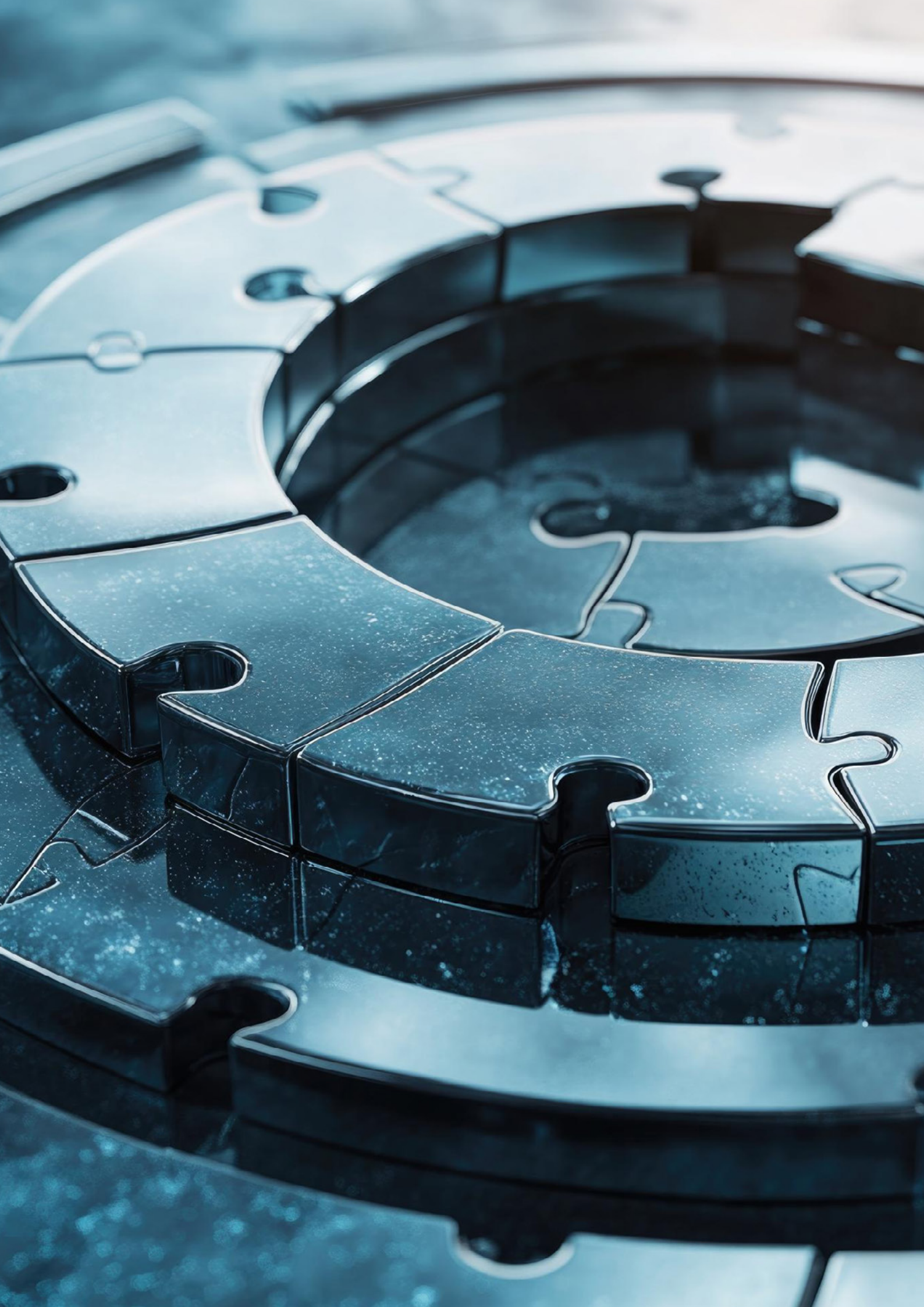
- Δεν μπορεί να απομονώσει τη συγκεκριμένη αιτία μιας μεταβολής της παραγωγικότητας (όπως αλλαγές στις παραγωγικές διαδικασίες, στην τεχνολογία, στα πληροφοριακά συστήματα ή στη διοίκηση). Μπορεί μόνο να εντοπίσει ότι σημειώθηκε μεταβολή και να εκτιμήσει κατά προσέγγιση το μέγεθός της.
- Δεν μπορεί να αποτυπώσει άμεσα τις βελτιώσεις στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, εκτός εάν αυτές αντανακλώνται στις τιμές πώλησης ή στους όγκους παραγωγής.
- Δεν υποκαθιστά τους δείκτες λειτουργικής παραγωγικότητας (όπως οι παραγόμενες μονάδες ανά ανθρωπόωρα ή ο βαθμός αξιοποίησης του μηχανολογικού εξοπλισμού), οι οποίοι, όταν είναι διαθέσιμοι, παρέχουν περαιτέρω χρήσιμη πληροφόρηση.

Κανένα μεμονωμένο μέτρο παραγωγικότητας δεν είναι βέλτιστο σε όλα τα πλαίσια. Η βέλτιστη πρακτική χρησιμοποιεί συμπληρωματικούς δείκτες και κατανοεί τις δυνατότητες και τους περιορισμούς καθενός. Η αξία της μέτρησης δεν βρίσκεται στην ίδια τη μέτρηση, αλλά στις αποφάσεις, τις βελτιώσεις και τα στρατηγικά πλεονεκτήματα που επιτρέπει.

Η διεθνής εμπειρική έρευνα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστηματικές πρακτικές μέτρησης της παραγωγικότητας τείνουν να επιτυγχάνουν υψηλότερους ρυθμούς αύξησης της παραγωγικότητας, ταχύτερη ανάπτυξη και μεγαλύτερη ανθεκτικότητα. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με το γεγονός ότι οι καλύτερα διοικούμενοι οργανισμοί αξιοποιούν αποτελεσματικότερα τους διαθέσιμους πόρους και προσελκύουν ευκολότερα νέο κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό και επενδύσεις.

Οι επιχειρήσεις που μετρούν συστηματικά την παραγωγικότητα αποκτούν σαφήνεια για την επιχειρησιακή απόδοση, λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις κατανομής κεφαλαίου, διαχειρίζονται προληπτικά τους κινδύνους, αναπτύσσουν αποτελεσματικότερα το προσωπικό τους και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.





# 08

## ΠΛΑΙΣΙΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η μέτρηση της παραγωγικότητας αποδίδει αξία μόνο όταν ενσωματώνεται στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Ακολουθούν έξι βήματα για τη συστηματική της εφαρμογή:

- **Καθιέρωση υπολογισμού της προστιθέμενης αξίας**, πλήρως εναρμονισμένου με τα δεδομένα της χρηματοοικονομικής λογιστικής.
- **Εφαρμογή αξιόπιστου συστήματος καταγραφής των ωρών εργασίας**, κατά προτίμηση μέσω αυτοματοποιημένων πληροφοριακών συστημάτων.
- **Υπολογισμός της παραγωγικότητας εργασίας** ως βασικού Δείκτη Απόδοσης (Key Performance Indicator – KPI).
- **Ετήσια ανάλυση των τάσεων** της παραγωγικότητας και συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.
- **Σύνδεση των δεικτών παραγωγικότητας με τους στρατηγικούς στόχους** της επιχείρησης.
- **Συγκριτική αξιολόγηση με τις επιχειρήσεις που αποτελούν πρότυπα του κλάδου**, με στόχο την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών.

Τα παρακάτω ερωτήματα χαρτογραφούν ενδεικτικά τις αποφάσεις που πρέπει να λάβει μια επιχείρηση, ώστε η παρακολούθηση της παραγωγικότητας να ενταχθεί στην καθημερινή της λειτουργία και στη στρατηγική της διοίκηση:

### **Ιδιοκτησία & Διακυβέρνηση**

- Ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη της συνολικής διαδικασίας μέτρησης της παραγωγικότητας (π.χ. CFO, Finance, Strategy, HR).

### **Συλλογή & Διαχείριση Δεδομένων**

- Ποια τμήματα παρέχουν τα απαραίτητα δεδομένα και τι ακριβώς εισφέρει το καθένα (π.χ. Finance για προστιθέμενη αξία, πάγια και μισθοδοσία, HR για FTEs και ώρες εργασίας, Operations για λειτουργικούς δείκτες).

### **Συχνότητα & Συγκριτική Αξιολόγηση**

- Με ποια συχνότητα θα υπολογίζονται και θα παρακολουθούνται οι δείκτες (π.χ. ετησίως, τριμηνιαία για εσωτερικές τάσεις).
- Πότε και με ποιον τρόπο θα πραγματοποιείται η συγκριτική αξιολόγηση με τον κλάδο και άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις.

### **Ένταξη στη Διοικητική Πρακτική**

- Σε ποια διοικητικά εργαλεία και επιτροπές θα ενταχθούν τα ευρήματα (π.χ. management dashboard, επισκόπηση προϋπολογισμού, στρατηγικός σχεδιασμός, επιτροπή επενδύσεων).

### **Διάγνωση & Ανάλυση**

- Ποια είναι η διαδικασία ανάλυσης των πηγών βελτίωσης ή επιδείνωσης των δεικτών και ποιος την αναλαμβάνει.
- Ποιοι επιμέρους λειτουργικοί δείκτες θα χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό των αιτιών της μεταβολής.

### **Σχεδιασμός Δράσης**

- Πώς μετατρέπονται τα αποτελέσματα σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης που περιλαμβάνει στόχους παραγωγικότητας και απαιτούμενες επενδύσεις ή βελτιώσεις διαδικασιών βάσει χρονοδιαγράμματος.

## ΜΙΚΡΟ ΛΕΞΙΚΟ

**Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (ΑΠΑ):** Η αξία που προκύπτει αφαιρώντας από τα έσοδα το κόστος των αγαθών και υπηρεσιών που αγοράστηκαν από τρίτους και χρησιμοποιήθηκαν ως ενδιάμεσες εισροές.

**Αποπληθωριστής Τιμών:** Δείκτης που χρησιμοποιείται για τη μετατροπή ονομαστικών (σε τρέχουσες τιμές) οικονομικών μεγεθών σε πραγματικές (σε σταθερές τιμές) αξίες, ώστε να απομονώνεται η επίδραση του πληθωρισμού.

**Εμβάθυνση κεφαλαίου:** Αύξηση κεφαλαίου ανά εργαζόμενο.

**ΕΜΕ: Ετήσιες Μονάδες Εργασίας ή Ισοδύναμοι Εργαζόμενοι Πλήρους Απασχόλησης (FTE):** Μέτρο του ανθρώπινου δυναμικού που μετατρέπει τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης σε ισοδύναμες μονάδες πλήρους απασχόλησης, ώστε να είναι συγκρίσιμος ο συνολικός όγκος εργασίας.

**Καθαρή Προστιθέμενη Αξία (ΚΠΑ):** Η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία μετά την αφαίρεση των αποσβέσεων.

**Μερίδιο εισοδήματος συντελεστή παραγωγής:** Το ποσοστό της προστιθέμενης αξίας που κατανέμεται σε έναν συγκεκριμένο παραγωγικό συντελεστή, όπως η εργασία ή το κεφάλαιο.

**Συνολική Παραγωγικότητα των Συντελεστών Παραγωγής (TFP):** Το μέρος της αύξησης της παραγωγής που δεν εξηγείται από την αύξηση των μετρούμενων παραγωγικών συντελεστών (εργασία, κεφάλαιο κ.λπ.) και αποδίδεται σε παράγοντες όπως η τεχνολογική πρόοδος, η καινοτομία, οι οργανωτικές βελτιώσεις και η αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων.

## ΠΗΓΕΣ

Barrios, J. M., Lisowsky, P., & Minnis, M. (2025). Measurement matters: Financial reporting and productivity. National Bureau of Economic Research Working Paper Series, w34536.

Eurostat. Methodological manual on European Structural Business Statistics 2021 edition.

Marvin B. Lieberman & Jina Kang (2008). How to measure company productivity using value-added: A focus on Pohang Steel (POSCO). Asia Pacific Journal Management 25:209–224 DOI 10.1007/s10490-007-9081-0.

OECD (2001). Measuring Productivity: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth OECD Manual.

OECD (2008). Productivity measurement and analysis.

Paul Schreyer and Dirk Pilat (2001). Measuring productivity. OECD Economic Studies No. 33, 2001/II.

The Productivity Institute (2024). Productivity Primer: Why productivity matters for the economy, business and places.

Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.). Υπηρεσίες μιας στάσης: Δημοσιότητα (Οικονομικές εκθέσεις επιχειρήσεων) <https://publicity.businessportal.gr>



**ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών**

**[www.sev.org.gr](http://www.sev.org.gr)**

**E. [info@sev.org.gr](mailto:info@sev.org.gr)**

**T. 211 5006 000**

 **SEVfacts**

 **ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών**

 **SEV\_Fed**

 **SEVFed**