



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Εφαρμογή Αρχών Στρατηγικής Διοίκησης σε Επιχειρηματικό

Παίγνιο

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΛΕΝΗ Ε. ΣΚΛΑΒΟΥΝΟΥ

Επιβλέπων : Ι. Ψαρράς

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Αύγουστος 2009



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Εφαρμογή Αρχών Στρατηγικής Διοίκησης σε Επιχειρηματικό

Παίγνιο

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΛΕΝΗ Ε. ΣΚΛΑΒΟΥΝΟΥ

Επιβλέπων : Ι. Ψαρράς
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την

.....

Ι. Ψαρράς

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....

Β. Ασημακόπουλος

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....

Δ. Ασκούνης

Επ. Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Αύγουστος 2009

.....

Ελένη Ε. Σκλαβούνου

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

Copyright © Ελένη Ε. Σκλαβούνου, 2009.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στη Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του Εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης. Η εκκίνηση της διπλωματικής εργασίας τοποθετείται χρονικά τον Απρίλιο του 2009 και η ολοκλήρωσή της τον Αύγουστο του 2009.

Το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αφορά αφενός την ανάπτυξη του θεωρητικού υποβάθρου για τη στρατηγική διοίκηση μιας επιχείρησης και αφετέρου την λειτουργική ενσωμάτωση και εφαρμογή των αρχών στρατηγικής διοίκησης σε επιχειρηματικό παίγνιο.

Με την περάτωση της εργασίας αυτής θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ι. Ψαρρά τόσο για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το ιδιαίτερα ενδιαφέρον αντικείμενο των επιχειρηματικών παιγνίων, όσο και για τις πολύτιμες συμβουλές και κατευθύνσεις που μου παρείχε.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω επίσης στον επιβλέποντα μεταπτυχιακό φοιτητή Δημήτρη Πανόπουλο με τον οποίο συνεργάστηκα καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας και του οποίου οι συμβουλές και η βοήθεια υπήρξαν πραγματικά ανεκτίμητες. Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω το μεταπτυχιακό φοιτητή Χρήστο Ρούπα για τις χρήσιμες συμβουλές και την υποστήριξη που μου παρείχε.

Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την υποστήριξή τους σε όλη τη διάρκεια της φοιτητικής μου διαδρομής.

Σκλαβούνου Ελένη

Αύγουστος 2009

Περίληψη

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη των αρχών της στρατηγικής διοίκησης μιας επιχείρησης και η εφαρμογή αυτών σε επιχειρηματικό παίγνιο. Για το σκοπό αυτό, κάθε κεφάλαιο χωρίζεται σε δυο τμήματα: το πρώτο αποτελείται από τη θεωρητική ανάλυση των αρχών και μεθόδων της στρατηγικής διοίκησης για κάθε λειτουργικό τμήμα μιας επιχείρησης και το δεύτερο αναλύει τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται οι αρχές αυτές στο επιχειρηματικό παίγνιο “Web Marketplace Business Simulator”. Αρχικά γίνεται μια εισαγωγή στο στρατηγικό management και την επιχειρησιακή στρατηγική και θα επεξηγηθούν ο τρόπος λειτουργίας και χρήσης του επιχειρηματικού παιγνίου, καθώς και τα πρώτα βήματα που εκτελούνται για τη δημιουργία / γέννηση μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια αναλύεται εκτενώς η διοίκηση κάθε λειτουργικού τμήματος της επιχείρησης ξεχωριστά (τμήμα Marketing, Δικτύου Πωλήσεων, Ανθρώπινου Δυναμικού, Παραγωγής, Λογιστικής και Χρηματοοικονομικών) και συγκεκριμενοποιείται η ανάλυση αυτή στα πλαίσια του επιχειρηματικού παιγνίου, υποδεικνύοντας πως θα επηρεαστούν οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν και η πορεία ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Επιπλέον, παρουσιάζεται η αναγκαιότητα και ο τρόπος σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) καθώς και κάποια παραδείγματα μελετών περιπτώσεων (case studies) παγκοσμίως γνωστών επιχειρήσεων. Η διπλωματική κλείνει με έναν απολογισμό της όλης διαδικασίας, προτάσεις για πιθανές μελλοντικές επεκτάσεις και τα οφέλη που αποκομίζει ο αναγνώστης του εγχειριδίου.

Λέξεις κλειδιά: <<Επιχειρησιακή Στρατηγική, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Τμήματα αγοράς-στόχοι, Γενικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού, Έρευνα Αγοράς, Ζήτηση, Αποθέματα, Λογιστικές Καταστάσεις, Πηγές εξωτερικής επένδυσης, Μετοχές, Ισοτιμίες συναλλάγματος και Διεθνείς δασμοί, Ανάλυση SWOT, Επιχειρηματικό Σχέδιο>>

Abstract

The scope of this thesis is the study of the principles of strategic management and their implementation on a business simulation game. For this purpose, each chapter is divided in two parts: the first part contains the theoretical analysis of the principals and methods of strategic management for every functional area of a company and the second part analyses the way those principles are applied in the business simulation game “Web Marketplace Business Simulator”. Firstly, it will be given an introduction to strategic management and corporate strategy and an explanation of the way the business simulation game works and is used, as well as the first steps that are taken for setting up a company. Next, management of each functional area separately will be detailed analyzed (departments of Marketing, Sales Channel, Human Resources, Manufacturing, Accounting and Finance) and this analysis will be specified in the stands of the business simulation game, indicating the impact on the decisions that have to be made and the growth progress of the company. Moreover, there will be a presentation of the way a business plan is edited, so as some examples of case studies of worldwide known companies. The document will close with a summary and a conclusion of the progress, proposals on possible future extensions and the benefits that the reader gains.

Keywords: <<Corporate Strategy, Strategic Planning, Target markets, Generic Strategies of Competition, Market Research, Demand, Inventory, Financial Statements, Sources of external funding, Stocks, Exchange rates and International tariffs, Swot Analysis, Business Plan>>.

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT – ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΑΙΓΝΙΟ	20
1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT	21
1.1.1. Το Όραμα (Vision) της επιχείρησης	22
1.1.2. Η Αποστολή (Mission) της επιχείρησης	22
1.1.3. Οι Στόχοι (Objectives) της επιχείρησης	23
1.1.4. Επιχειρησιακή στρατηγική	24
1.2. ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ	25
1.2.1. Γενική Περιγραφή	25
1.2.2. Πώς να επιτύχετε	29
1.2.3. Παρουσίαση περιβάλλοντος του Παιγνίου	30
1.2.4. Εκκίνηση Παιγνίου	33
1.2.5. Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning)	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: MARKETING	44
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MARKETING	45
2.2. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ / ΚΑΤΑΤΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (MARKET SEGMENTATION)	46
2.2.1. Επιτυχής τμηματοποίηση	46
2.2.2. Κριτήρια για την τμηματοποίηση της αγοράς	47
2.2.3. Οφέλη από την τμηματοποίηση της αγοράς	50
2.3. ΣΤΟΧΕΥΣΗ	51
2.4. ΜΙΓΜΑ MARKETING (MARKETING MIX)	52
2.4.1. Αποφάσεις σχετικά με το προϊόν	53
2.4.2. Αποφάσεις σχετικά με την τιμή	54
2.4.3. Αποφάσεις σχετικά με τη διανομή	54

2.4.4.	Αποφάσεις σχετικά με την προώθηση	54
2.5.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	54
2.5.1.	Διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος	55
2.5.2.	Κύκλος Ζωής Προϊόντος (<i>Product Life Cycle</i>)	57
2.6.	ΔΟΚΙΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	59
2.7.	ΈΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (RESEARCH & DEVELOPMENT)	60
2.8.	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	63
2.8.1.	Μέσα διαφήμισης.....	63
2.8.2.	Σχεδιασμός διαφημιστικής εκστρατείας	66
2.9.	ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	70
2.9.1.	Παράγοντες που επηρεάζουν την τιμολόγηση.....	70
2.9.2.	Στόχοι τιμολόγησης.....	71
2.9.3.	Στρατηγικές τιμολόγησης.....	72
2.9.4.	Μέθοδοι τιμολόγησης	73
2.10.	ΈΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	75
2.11.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	77
2.11.1.	Γενικές στρατηγικές ανταγωνισμού	77
2.11.2.	Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	78
2.12.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ.....	80
2.12.1.	Έρευνα Αγοράς (<i>Market Research</i>).....	80
2.12.2.	Διαχείριση προϊόντος / μάρκας (<i>Brand management</i>)	83
2.12.3.	Τιμολόγηση	88
2.12.4.	Δοκιμή προϊόντος στην αγορά.....	90
2.12.5.	Διαφήμιση.....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:	ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	93
3.1.	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	94
3.2.	ΕΠΙΠΕΔΑ / ΕΙΔΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	95
3.3.	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ (FRANCHISING)	99
3.4.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΕΝΤΑΣΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	99
3.4.1.	Εντατική διανομή (<i>Intensive Distribution</i>)	99
3.4.2.	Επιλεκτική διανομή (<i>Selective Distribution</i>)	100
3.4.3.	Αποκλειστική διανομή (<i>Exclusive Distribution</i>)	100
3.5.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	100

3.6.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ / ΕΜΠΟΡΙΟ	102
3.7.	ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	103
3.7.1.	Στόχοι μεταφορικών υπηρεσιών	103
3.7.2.	Επιλογή τύπου μεταφοράς	104
3.7.3.	Μεταφορικά μέσα	104
3.8.	ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	105
3.8.1.	Είδη αποθηκευτικών χώρων.....	106
3.8.2.	Επιλογή της θέσης των αποθηκευτικών χώρων.....	106
3.9.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ.....	107
3.9.1.	Επιλογή Καναλιών.....	107
3.9.2.	Γραφεία Πωλήσεων (Sales Offices).....	109
3.9.3.	Ηλεκτρονικές Πωλήσεις (Web Sales).....	110
3.9.4.	Κερδοφορία Καναλιού (Channel Profitability).....	112
3.9.5.	Κινήσεις Ανταγωνιστών	112
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ		113
4.1.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	114
4.2.	ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	115
4.3.	ΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	116
4.4.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	117
4.5.	ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ- MOTIVATION).....	118
4.6.	ΕΥΝΟΪΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	118
4.7.	ΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	119
4.8.	ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	120
4.9.	ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΕΡΓΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	120
4.10.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ.....	121
4.10.1.	Πακέτα Αποδοχών Πωλητών	122
4.10.2.	Πακέτα Αποδοχών Βιομηχανικών Εργατών.....	123
4.10.3.	Ειδικά Προγράμματα Δυναμικού Πωλήσεων (Special Sales Force Programs).....	123
4.10.4.	Παροχή Κινήτρων στο Δυναμικό Πωλήσεων (Sales Force Promotions) 124	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΑΓΩΓΗ		125

5.1.	ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	126
5.2.	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.....	127
5.3.	ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ.....	128
5.3.1.	Χρονικός προσδιορισμός του σχεδιασμού της δυναμικότητας	129
5.3.2.	Παράμετροι σχεδιασμού της δυναμικότητας.....	129
5.3.3.	Επίπεδα σχεδιασμού δυναμικότητας.....	129
5.3.4.	Διαδικασία σχεδιασμού δυναμικότητας	130
5.4.	Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	131
5.5.	ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	131
5.6.	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΖΗΤΗΣΗΣ	132
5.7.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	135
5.7.1.	Στοιχεία κόστους αποθεμάτων.....	135
5.7.2.	Τύποι αποθεμάτων	136
5.7.3.	Ταξινόμηση αποθεμάτων ABC.....	137
5.7.4.	Συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων.....	137
5.7.5.	Συστήματα JIT (Just In Time).....	139
5.8.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ	140
5.9.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QUALITY MANAGEMENT).....	142
5.9.1.	Στρατηγικές ποιότητας.....	143
5.9.2.	Κύκλος Deming	145
5.9.3.	Βασικά εργαλεία εφαρμογής Ολικής Ποιότητας.....	146
5.10.	ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ – ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	147
5.11.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ.....	148
5.11.1.	Επιλογή τοποθεσίας εργοστασίου.....	148
5.11.2.	Δυναμικότητα / Παραγωγική Ικανότητα εργοστασίου (Fixed Capacity) 149	
5.11.3.	Πρόβλεψη Ζήτησης.....	150
5.11.4.	Λειτουργική Παραγωγική Ικανότητα (Operating Capacity).....	151
5.11.5.	Βελτίωση Changeover (αλλαγή γραμμής παραγωγής).....	152
5.11.6.	Στοχευόμενο Απόθεμα και Σημείο Ανεφοδιασμού (Target Inventory and Replenish Point)	153
5.11.7.	Κανόνες Παραγωγής.....	154
5.11.8.	Μισθοδοσία Εργοστασίου (Factory Payroll)	155
5.11.9.	Προσομοίωση Εργοστασίου (Factory Simulation).....	155

5.11.10.	Ανατροφοδότηση – Αποτελέσματα από προηγούμενο τρίμηνο...	156
5.11.11.	Ανεπιθύμητο Απόθεμα (<i>Unwanted Inventory</i>).....	156
5.11.12.	Βελτίωση Ποιότητας (<i>Quality Improvement</i>).....	156
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ		161
6.1.	ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ (ACCOUNTING)	162
6.1.1.	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (<i>Income statement</i>)	162
6.1.2.	Έκθεση αδιανέμητου κεφαλαίου (<i>Statement of Retained Earnings</i>)	164
6.1.3.	Ισολογισμός (<i>Balance Sheet</i>)	165
6.1.4.	Κατάσταση Ταμειακών Ροών (<i>Cash flow statement</i>)	168
6.2.	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ (FINANCE)	173
6.2.1.	Πηγές χρηματοδότησης μιας εταιρείας.....	174
6.2.2.	Ισοτιμίες Συναλλάγματος (<i>Exchange rates</i>).....	181
6.2.3.	Διεθνείς Δασμοί (<i>International tariffs</i>).....	182
6.2.4.	Χρηματοοικονομικοί Δείκτες (<i>Financial ratios</i>)	183
6.3.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ – ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ	189
6.3.1.	Λογιστικές καταστάσεις προηγούμενου τριμήνου.....	190
6.3.2.	<i>Pro Forma</i> Λογιστικές Καταστάσεις.....	196
6.4.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	199
6.4.1.	Ιστορικό μετοχών (<i>Stock history</i>)	199
6.4.2.	Προθεσμιακές Καταθέσεις (<i>Certificate of deposit</i>)	200
6.4.3.	Ισοτιμίες συναλλάγματος (<i>Exchange rates</i>).....	201
6.4.4.	Διεθνείς δασμοί (<i>International Tariffs</i>)	201
6.4.5.	Χρηματοοικονομικοί δείκτες	202
6.4.6.	Χρηματοδότηση μέσω δανείων.....	203
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT		206
7.1.	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	207
7.2.	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	208
7.3.	ΜΗΤΡΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT	209
7.4.	ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	211
7.5.	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT	212
7.6.	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT	213
7.7.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ.....	216

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	217
8.1. ΧΑΡΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	219
8.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	220
8.2.1. Περιγραφή της επιχείρησης	221
8.2.2. Προϊόντα / Υπηρεσίες	221
8.2.3. Τοποθεσία.....	221
8.3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	222
8.3.1. Ανάλυση Καταναλωτή.....	222
8.3.2. Ανάλυση Ανταγωνισμού	222
8.3.3. Ανάλυση Αγοράς.....	222
8.3.4. Ανάλυση Περιβάλλοντος	223
8.4. ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	223
8.4.1. Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)	223
8.4.2. Πλάνο Marketing (Marketing Plan).....	224
8.4.3. Πωλήσεις.....	224
8.4.4. Διοικητικό πλάνο (Management Plan)	224
8.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ	225
8.6. ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ	226
8.7. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ.....	226
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	230
9.1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥΟΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	231
9.2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ INTRACOM TELECOM.....	236
9.3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ SONY ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	241
9.4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ VODAFONE.....	243
9.5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ J-PHONE.....	248
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	251
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	253

Εισαγωγή

Η Στρατηγική Διοίκηση, ως ένα γενικότερο πλαίσιο αρχών και μεθόδων που προσδιορίζουν τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, βρίσκεται τις τελευταίες δυο δεκαετίες έντονα στο προσκήνιο της ακαδημαϊκής κοινότητας και των επιχειρήσεων. Οι λόγοι είναι αφενός οι σημαντικές αλλαγές στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον (διεθνοποίηση των οικονομιών, απελευθέρωση των αγορών, ένταση του ανταγωνισμού, ρόλος των χρηματαγορών, κ.λπ.), όσο οι ανακατατάξεις στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως είναι η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφόρησης, η υιοθέτηση νέων μορφών απασχόλησης και η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα και της γνώσης σε κυρίαρχη παράμετρο εφαρμογής των στρατηγικών αποφάσεων των οργανισμών.

Οι διοικήσεις των περισσότερων επιχειρήσεων σήμερα πιστεύουν ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεών τους είναι η ποιότητα, η γρήγορη προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά και η ικανοποίηση των πελατών. Αν και κανείς δεν αμφισβητεί το γεγονός ότι τα παραπάνω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποτελούν προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων, εντούτοις η στρατηγική της επιλογής αυτών αποκλειστικά δεν αρκεί. Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων είναι ένας συνολικός τρόπος αντιμετώπισης οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων με τελικό ζητούμενο τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα στις επιδιώξεις των επιχειρήσεων.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση του απαραίτητου θεωρητικού υποβάθρου για τη στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων και η λειτουργική ενσωμάτωσή του στο επιχειρηματικό παίγνιο. Προς αυτή την κατεύθυνση, χρειάστηκε εκτενής βιβλιογραφική αναζήτηση για τη συγγραφή του θεωρητικού τμήματος της εργασίας καθώς και πιλοτική διεξαγωγή του επιχειρηματικού παιγνίου για την καταγραφή συμπερασμάτων.

Στο Κεφάλαιο 1 γίνεται μια εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση, η οποία ξεκινά με τον καθορισμό του οράματος, της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης και συνεχίζει με τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται και η πρώτη αναγνωριστική επαφή με το παίγνιο, καθώς παρέχονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την εκκίνηση του παιγνίου: η ανάλυση της βιομηχανίας (δηλαδή του εικονικού επιχειρηματικού κόσμου), οι αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν ανά τρίμηνο, ο τρόπος χρήσης του παιγνίου και επιτυχίας σε αυτό, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μέσω της στρατηγικής ανάλυσης και τον προσδιορισμό επιχειρησιακής στρατηγικής.

Στο Κεφάλαιο 2 αναλύεται η λειτουργία του Marketing. Αρχικά εξηγείται η διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς, τότε αυτή είναι επιτυχής, με τι κριτήρια πραγματοποιείται και ποια οφέλη προκύπτουν από αυτή. Αποτέλεσμα της τμηματοποίησης της αγοράς είναι η στόχευση στα τμήματα αγοράς που θα επιλέξει να δραστηριοποιηθεί μια εταιρεία, αφού βέβαια έχει λάβει υπόψη την έρευνα αγοράς που έχει διεξαχθεί. Επίσης μελετάται το μίγμα marketing, που αποτελείται από το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τη διανομή, και οι αποφάσεις που σχετίζονται με τα συστατικά του. Στη συνέχεια δίνεται βαρύτητα στο προϊόν, όπου

παρουσιάζεται η διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος και ο κύκλος ζωής προϊόντος, η δοκιμή του στην αγορά και τα πιθανά αίτια αποτυχίας ενός νέου προϊόντος. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην Έρευνα και Ανάπτυξη, που αποτελεί πολύ σημαντική λειτουργία του τμήματος marketing, στη διαφήμιση και στην τιμολόγηση. Στη διαφήμιση παρουσιάζεται ο σχεδιασμός μιας διαφημιστικής εκστρατείας, τα κλειδιά για να είναι αυτή επιτυχημένη και μελετώνται οι διεθνείς σε αντιπαράθεση με τις τοπικές διαφημίσεις. Στην τιμολόγηση συγκαταλέγονται οι παράγοντες που την επηρεάζουν, ποιοι είναι οι στόχοι της και τι στρατηγικές και μέθοδοι υπάρχουν για την τιμολόγηση. Φυσικά δε θα μπορούσε να λείπει ανάλυση του ανταγωνισμού, αναφέροντας τις γενικές στρατηγικές ανταγωνισμού (μία από τις οποίες είναι η στρατηγική niche) και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Το κεφάλαιο κλείνει με τον τρόπο που εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω στο παίγνιο.

Στο κεφάλαιο 3 προσεγγίζεται αναλυτικά το Δίκτυο Πωλήσεων. Συγκεκριμένα, περιγράφονται οι λειτουργίες ενός δικτύου διανομής καθώς και τα είδη των καναλιών διανομής που χωρίζονται σε απευθείας πωλήσεις και πωλήσεις μέσω ενδιάμεσων. Εξηγείται η έννοια του franchising, δηλαδή της δικαιοχρησίας, οι στρατηγικές επιλογές μιας εταιρείας για την ένταση της διανομής και οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιλογή των καναλιών διανομής. Αφού γίνει αναφορά στο ηλεκτρονικό εμπόριο και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά του, μελετώνται συνοπτικά οι λειτουργίες της μεταφοράς και αποθήκευσης των προϊόντων. Το κεφάλαιο κλείνει με τον τρόπο που εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω στο παίγνιο.

Στο Κεφάλαιο 4 η μελέτη επικεντρώνεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό, εξετάζοντας τα θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή την επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, την προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία και στην επιχείρηση, τη βελτίωση της ποιοτικής στάθμης του προσωπικού με τη μόρφωση και την εκπαίδευσή του, την αξιολόγηση της επαγγελματικής καταλληλότητας των εργαζομένων και τα κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας/απόδοσης των εργαζομένων. Μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στα κίνητρα των εργαζομένων, τα οποία περιλαμβάνουν τις συνθήκες του περιβάλλοντος της εργασίας, την αμοιβή των εργαζομένων, τις εργασιακές και ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση, καθώς και την προστασία και τα κοινωνικά έργα για τους εργαζομένους. Το κεφάλαιο κλείνει με τον τρόπο που εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω στο παίγνιο.

Το Κεφάλαιο 5 εξετάζει διεξοδικά τη λειτουργία του τμήματος της Παραγωγής. Επεξηγούνται οι όροι της παραγωγικότητας και της δυναμικότητας, ενώ για τη δυναμικότητα αναλύονται οι παράμετροι σχεδιασμού, τα επίπεδα και η διαδικασία σχεδιασμού. Ακόμα γίνεται αναφορά στην τεχνολογία στο σύστημα παραγωγής, στο χωροταξικό σχεδιασμό, στη επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου και στη διαδικασία του εφοδιασμού-προμηθειών. Μεγαλύτερη ανάλυση παρατίθεται για την πρόβλεψη της ζήτησης και τη διαχείριση αποθεμάτων, αλλά και για τη διοίκηση της ποιότητας των προϊόντων που παράγονται. Όπως και τα προηγούμενα, το κεφάλαιο κλείνει με τον τρόπο που εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω στο παίγνιο.

Το Κεφάλαιο 6 χωρίζεται σε δυο τμήματα. Το πρώτο, η Λογιστική, παρέχει εκτενή ανάλυση για τις λογιστικές καταστάσεις που υποχρεούται να συντάξει μια εταιρεία,

πως συντάσσονται και πως ερμηνεύονται. Οι λογιστικές καταστάσεις είναι η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, ο Ισολογισμός και η Κατάσταση Ταμειακών Ροών. Το δεύτερο μέρος αναλύει τα Χρηματοοικονομικά μιας επιχείρησης, δίνοντας μια εικόνα για τις ισοτιμίες συναλλάγματος, τους διεθνείς δασμούς και τους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις πηγές χρηματοδότησης της εταιρείας, είτε αυτή είναι μακροπρόθεσμη (με αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ή ομολογιακών δανείων) είτε βραχυπρόθεσμη (με τραπεζικά δάνεια ή εμπορικές πιστώσεις). Το κεφάλαιο κλείνει με τον τρόπο που εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω στο παίγνιο.

Το Κεφάλαιο 7 αναφέρεται στην ανάλυση SWOT. Συγκεκριμένα εξετάζει την εσωτερική και εξωτερική ανάλυση συμπληρώνοντας τη μήτρα ανάλυσης SWOT, την ανάλυση SWOT των ανταγωνιστών, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ανάλυσης SWOT και παρουσιάζει και κάποια παραδείγματα ανάλυσης SWOT γνωστών εταιρειών. Το κεφάλαιο κλείνει με τον τρόπο που εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω στο παίγνιο.

Στο Κεφάλαιο 8 παρουσιάζεται αναλυτικά ο τρόπος σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς επίσης εξηγείται η χρησιμότητά του και δίνονται γενικές συμβουλές για την καταγραφή του.

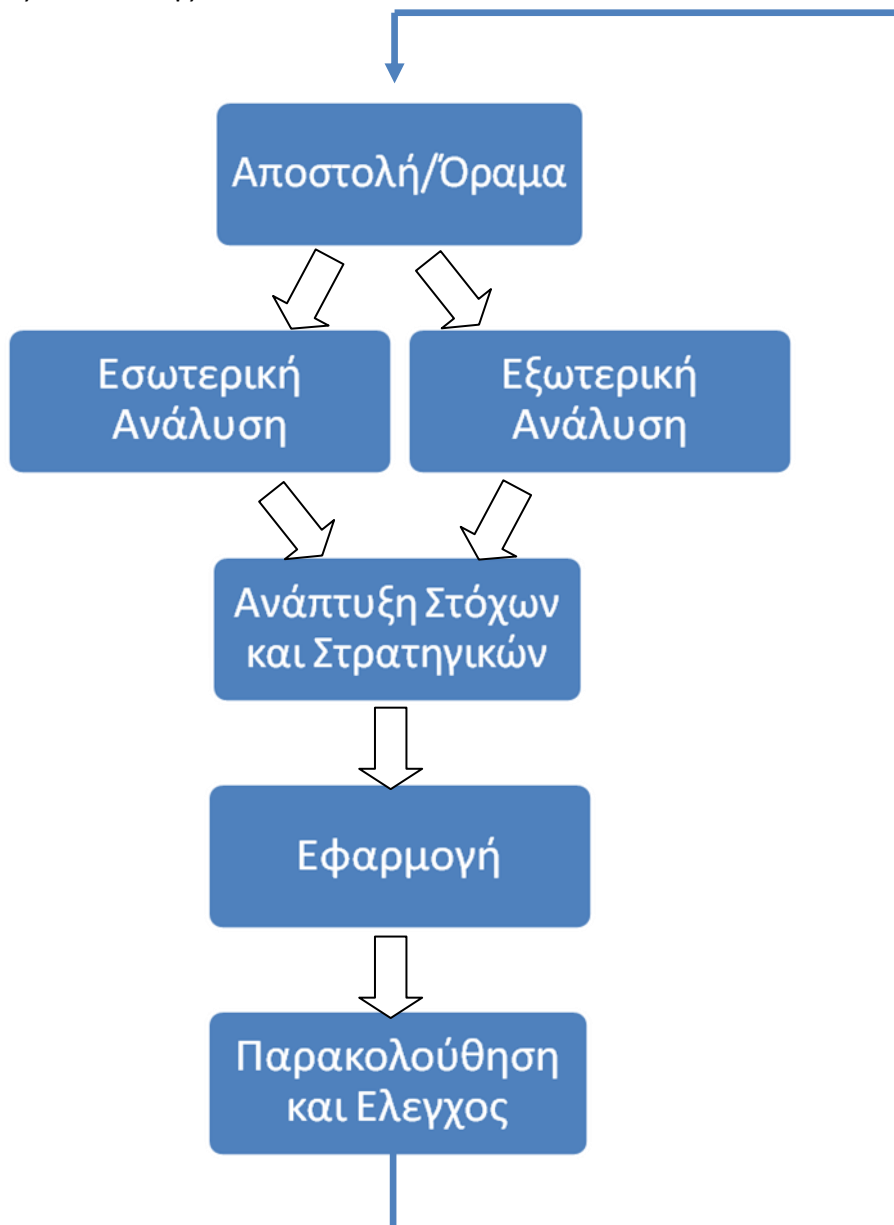
Στο Κεφάλαιο 9 παρατίθενται παραδείγματα περιπτώσεων (case studies) γνωστών εταιρειών για μελέτη των αποφάσεων και κινήσεών τους και εμπέδωση όλων των παραπάνω θεωρητικών αναλύσεων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο ολοκληρώνεται και η διπλωματική εργασία, όπου γίνεται ο απολογισμός της όλης διαδικασίας, των οφελών που αποκτά ο φοιτητής μέσω του παιγνίου και εντοπίζονται αδυναμίες στο παίγνιο, οι οποίες θα μπορούσαν να επισημανθούν σε επικοινωνία του εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης με την κατασκευάστρια εταιρεία του παιγνίου με στόχο τη βελτίωση του παιγνίου και κατ' επέκταση το ακόμα υψηλότερο επίπεδο ποιότητας του μαθήματος.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στο Στρατηγικό Management – Γνωριμία με το Επιχειρηματικό Παίγνιο

1.1. Στρατηγικό Management

Το Στρατηγικό Management αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας των επιχειρήσεων, καθώς διαμορφώνει τη φυσιογνωμία και εκφράζει τη δυναμική τους. Ένας απλός ορισμός του Στρατηγικού Management είναι «η διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, με κάποιο αποτέλεσμα κατά νου» (Σιώμκος, 2004). Το «αποτέλεσμα» υπονοεί συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους, αποστολή και γενικά επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει ένα μοντέλο που γενικά περιγράφει τη διαδικασία που ακολουθεί το στρατηγικό management. Η διαδικασία απαραίτητα ξεκινά με την αποστολή (mission) και το όραμα (vision) της επιχείρησης. Εφόσον αυτές οι δυο έννοιες έχουν ξεκαθαριστεί, πραγματοποιούνται δυο ειδών αναλύσεις (εξωτερική και εσωτερική), που αφορούν αντίστοιχα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και, βέβαια, καταλήγουν σε μια αναλυτική περιγραφή της παρούσας κατάστασης.



Στη συνέχεια, όπως παρουσιάζεται και στο σχήμα, αναπτύσσονται στρατηγικές (δηλαδή τίθενται στόχοι και αναπτύσσονται στρατηγικές και προγράμματα), οι οποίες εφαρμόζονται. Η επιμέρους διαδικασία της εφαρμογής των στρατηγικών παρακολουθείται και ελέγχεται με σκοπό την ανά πάσα στιγμή παρέμβαση για μεταβολές ή για προσαρμογή στόχων, στρατηγικών ή προγραμμάτων.

1.1.1. Το Όραμα (Vision) της επιχείρησης

Το στρατηγικό όραμα είναι μια άποψη της μελλοντικής κατεύθυνσης μιας επιχείρησης και του δρόμου που θα ακολουθήσει. Είναι μια καθοδηγητική έννοια για το τι προσπαθεί η επιχείρηση να κάνει και για το τι προσπαθεί να γίνει η ίδια. Η σημασία λοιπόν του οράματος για την επιχείρηση είναι ότι το όραμα την καθοδηγεί με βάση την τωρινή της στην επιθυμητή κατάσταση. Εάν δεν υπήρχε όραμα, τότε με το χρόνο η κατάσταση θα διαμορφωνόταν φυσιολογικά και, από πλευράς θετικότητας αποτελεσμάτων, θα υπολείπεται των αποτελεσμάτων της επιθυμητής κατάστασης.

Το όραμα θα πρέπει να επικοινωνείται εύκολα (σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού), να είναι ξεκάθαρο, να εμπνέει, να είναι μετρήσιμο, περιεκτικό και να εκτείνεται προς το μέλλον.

1.1.2. Η Αποστολή (Mission) της επιχείρησης

Αποστολή της επιχείρησης είναι η τυποποιημένη απάντηση του management στην ερώτηση «τι είναι η επιχείρησή μας και τι προσπαθούμε να καταφέρουμε για τους πελάτες μας;». Η αποστολή γενικά περιγράφει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ότι αφορά τα προϊόντα, τις αγορές και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

Για παράδειγμα, η αποστολή της Microsoft είναι «Να δημιουργεί λογισμικό για ηλεκτρονικούς υπολογιστές που ενδυναμώνει και εμπλουτίζει τους ανθρώπους στη δουλειά, στο σχολείο και στο σπίτι. Το πρώιμο όραμα της Microsoft για την ύπαρξη ενός υπολογιστή σε κάθε γραφείο και κάθε σπίτι συνοδεύεται σήμερα από την εισαγωγή τεχνολογιών που σχετίζονται με το internet οι οποίες επεκτείνουν τη δύναμη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των χρηστών τους. Ως ηγέτης στην παροχή λογισμικού, η Microsoft παλεύει να παράγει καινοτόμα προϊόντα που ικανοποιούν τις αναπτυσσόμενες ανάγκες των πελατών μας».

Αντίστοιχα, η General Electric λέει στην αποστολή της «Να γίνουμε η πιο ανταγωνιστική επιχείρηση στον κόσμο με το να είμαστε οι Νο. 1 ή Νο. 2 σε μερίδιο αγοράς στην κάθε επιχείρηση (business) ή αγορά στην οποία δραστηριοποιούμαστε».

1.1.3. Οι Στόχοι (Objectives) της επιχείρησης

Οι επιχειρησιακοί στόχοι που θέτουν οι managers της επιχείρησης πρέπει να αντανakλούν τη βασική πραγματικότητα της παρούσας κατάστασης, να αναφέρονται σε ξεκάθαρα και μετρήσιμα αποτελέσματα, να είναι λογικοί με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους και συμβατοί με τις εναλλακτικές στρατηγικές. Φυσικά, θα πρέπει και να συμβαδίζουν με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Πιθανοί στόχοι μπορούν να αφορούν τους εξής τομείς (Σιώμκος, 2004):

- Μεριδίο αγοράς
- Κατάταξη στη βιομηχανία
- Ποιότητα προϊόντος
- Χαμηλότερο κόστος
- Ευρύτερη προϊοντική γραμμή
- Φήμη επιχείρησης
- Τεχνολογία
- Διεθνείς δραστηριότητες
- Ικανοποίηση πελάτη
- Ευελιξία
- Ταχύτητα

Συχνά γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα σε στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους. Οι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται στο τι θέλουμε να επιτύχουμε, ενώ οι αντίστοιχοι λειτουργικοί στο αν πετύχαμε το στόχο ή πως γνωρίζουμε πότε τον πετύχαμε. Για παράδειγμα, αν ο στρατηγικός στόχος είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, ένας λειτουργικός στόχος θα μπορούσε να είναι συνέχεια αυτού, δηλαδή αύξηση από 35% σε 38%.

Για να θεωρείται ένας στόχος «καλός» θα πρέπει:

1. Να εκφράζεται με ποσοτικούς ή μετρήσιμους όρους
2. Να περιλαμβάνει μια συγκεκριμένη χρονική προθεσμία για την εκπλήρωσή του
3. Να αποτελεί πρόκληση αλλά ταυτόχρονα να είναι εφικτός

Ανάλογα λοιπόν με το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται τα παραπάνω κριτήρια, μπορούμε να αναφέρουμε παραδείγματα «καλών» και «κακών» στόχων:

«Κακοί» στόχοι

- × Μεγιστοποίηση κερδών
- × Βελτίωση ποιότητας προϊόντος
- × Μεγιστοποίηση κερδών μετοχών
- × Ηγεσία αγοράς
- × Αύξηση αποδοτικότητας
- × Ηγεσία τεχνολογίας

«Καλοί» στόχοι

- ✓ 18% απόδοση επενδυμένων κεφαλαίων (ROI)
- ✓ Κόστος ποιότητας < 7%
- ✓ Κέρδος μετοχών 5%
- ✓ Μερίδιο αγοράς 35%
- ✓ Αύξηση παραγωγικότητας 8%
- ✓ 30% των πωλήσεων να προέρχονται από νέα προϊόντα

Παράδειγμα επιχειρησιακών στόχων της Mc Cormick & Company:

- Επίτευξη 20% απόδοσης ιδίων κεφαλαίων
- Επίτευξη 10% ετήσιας αύξησης πωλήσεων
- Διατήρηση μέσου όρου ρυθμού αύξησης των κερδών ανά μετοχή της τάξεως του 15% ετησίως
- Διατήρηση του δείκτη συνόλου δανείων προς το σύνολο παθητικού στο 40% ή και λιγότερο
- Διανομή 25% με 35% των καθαρών κερδών σε μερίσματα
- Επιλεκτικές εξαγορές που θα συμπληρώσουν τις παρούσες επιχειρησιακές δραστηριότητες και θα βελτιώσουν τη συνολική απόδοση
- Απαλλαγή από τα τμήματα της δραστηριότητας που δε μπορούν να παράγουν επαρκείς αποδόσεις ή δεν ταιριάζουν με την επιχειρησιακή στρατηγική.

1.1.4. Επιχειρησιακή στρατηγική

Η στρατηγική αποτελεί ένα «σχέδιο» μιας σειράς από αποφάσεις, δηλαδή συνδυασμούς σχεδιασμένων ενεργειών, οι οποίες αποφασίζονται προκειμένου η επιχείρηση να αντιδράσει σε αναδυθείσες απειλές ή ευκαιρίες. Συγκεκριμένα, η επιχειρησιακή στρατηγική προσδιορίζει τα μέσα για τη χρησιμοποίηση πόρων στις λειτουργίες της παραγωγής, της χρηματοδότησης, της Έρευνας και Ανάπτυξης, του ανθρώπινου δυναμικού και του marketing, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Δηλαδή, η επιχειρησιακή στρατηγική είναι ένα σχέδιο κατανομής των επιχειρησιακών πόρων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Επιπλέον η επιχειρησιακή στρατηγική προσδιορίζει και τα εξής (Σιώμκος, 2004):

- ◆ Το προϊόν-αγορά ή διάφορους συνδυασμούς προϊόντος-αγοράς στους οποίους η επιχείρηση θα ανταγωνισθεί
- ◆ Το επίπεδο επένδυσης
- ◆ Τις στρατηγικές των λειτουργικών περιοχών που απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να ανταγωνισθεί με επιτυχία στα επιλεγέντα προϊόντα-αγορές
- ◆ Τα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία (assets) ή και οι ικανότητες (skills) που στηρίζουν τη στρατηγική η οποία προσφέρει στην επιχείρηση διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ◆ Την κατανομή των πόρων στις διάφορες στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες (SBUs) της
- ◆ Την ανάπτυξη συνεργατικών αποτελεσμάτων ανάμεσα στα SBU, δηλαδή τη δημιουργία αξίας μέσω της αλληλοϋποστήρισής τους. Τα SBU δηλαδή υποστηρίζουν και συμπληρώνουν το ένα τα άλλα.

1.2. Γνωριμία με το Παίγνιο

1.2.1. Γενική Περιγραφή

Βασικός στόχος του παιχνιδιού είναι να διευθύνετε μια νέα επιχείρηση που θα εισαχθεί στη διεθνή αγορά μικροϋπολογιστών.

Σαν εκτελεστική ομάδα, θα παράσχετε το κεφάλαιο εκκίνησης (χρήματα επένδυσης) για να δημιουργήσετε την επιχείρησή σας. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτά τα χρήματα για να χτίσετε ένα εργοστάσιο, να ανοίξετε γραφεία πωλήσεων και να σχεδιάσετε εμπορικά σήματα. Θα επενδύσετε 1,000,000 \$ σε κάθε ένα από τα πρώτα τέσσερα τρίμηνα. Ένα πρόσθετο ποσό 5,000,000 \$ θα διατεθούν στο πέμπτο τρίμηνο από τους κεφαλαιούχους επενδυτές κοινοπραξίας, για να επιτευχθεί ένα συνολικό ποσό 9,000,000 \$.

Η εκτελεστική σας ομάδα θα έχει στη διάθεσή της τα επόμενα δυο χρόνια (8 τετράμηνα ή περιόδους αποφάσεων) για να «απογειώσει» την εταιρεία. Μέσα σε αυτό το χρονικό πλαίσιο, θα πρέπει να έχετε εξελιχθεί σε μια αυτάρκη εταιρεία, η οποία θα έχει σημαντικά κέρδη από τη λειτουργία της.

Το «Balanced Scorecard» θα χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει την απόδοση της εταιρίας σας και να συγκρίνει τα αποτελέσματά σας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας. Η απόδοση της εταιρίας θα βασιστεί στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, στην αποτελεσματικότητα της αγοράς, στην απόδοση της στρατηγικής του μάρκετινγκ, στις μελλοντικές επενδύσεις της εταιρείας, στη διαχείριση του μελλοντικού ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, στη δημιουργία πλούτου, στη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων και στην αποδοτικότητα της παραγωγής.

Ο στόχος σας είναι να έχετε την αποδοτικότερη επιχείρηση στην αγορά.

Εικονικός Επιχειρηματικός Κόσμος

Θα έχετε τη δυνατότητα να εισάγετε μία νέα γραμμή ηλεκτρονικών υπολογιστών σε 20 διεθνείς αγορές.



Καθώς δραστηριοποιείστε στη βιομηχανία ηλεκτρονικών υπολογιστών, άλλες εταιρίες θα εισέρχονται στην αγορά συγχρόνως. Η βιομηχανία μικροϋπολογιστών βρίσκεται στο αρχικό στάδιο του κύκλου ζωής των προϊόντων. Δεν υπάρχουν ιστορικά δεδομένα και δεν υπάρχουν καθιερωμένοι ανταγωνιστές. Όλοι οι ανταγωνιστές, συμπεριλαμβανομένης και της επιχείρησής σας, θα αρχίσουν με ακριβώς τους ίδιους πόρους και την ίδια γνώση, όσο αναφορά τη λειτουργία της αγοράς.

Οι εταιρίες σας θα πωλούν μέσω των ιδιόκτητων γραφείων πωλήσεών τους, σε είκοσι σημαντικές μητροπολιτικές αγορές σε όλο τον κόσμο και επίσης μέσω ενός διαδικτυακού καναλιού που θα λειτουργεί στον Παγκόσμιο Ιστό. Η αγορά-στόχος σας θα είναι ο επιχειρηματικός κλάδος. Δεν θα πωλείτε στην εγχώρια αγορά και δεν θα πωλείτε μέσω των καταστημάτων λιανικής πώλησης. Κατά συνέπεια, η επιχειρησιακή στρατηγική σας θα επικεντρώνεται στενά στις άμεσες πωλήσεις στους πελάτες της επιχείρησης.

Η διεθνής αγορά βρίσκεται σε μια συνεχή ροή. Οι οικονομικές δυνατότητες της αγοράς θα αυξάνονται και θα μειώνονται σύμφωνα με τις επικρατούσες τοπικές και παγκόσμιες οικονομικές καταστάσεις. Επιπλέον, πολιτικές εντάσεις αναμένεται να προκύπτουν μερικές φορές δεδομένου ότι τα διάφορα κυβερνώντα σώματα προσπαθούν να λάβουν αποφάσεις προς το συμφέρον των εγχώριων αγορών τους. Ο παράγοντας της ασταθούς οικονομικής/πολιτικής κατάστασης θα αυτοαναιρεθεί μέσω της αλλαγής των συναλλαγματικών ισοτιμιών και των δασμολογίων μεταξύ των περιοχών, οι οποίες στη συνέχεια, μπορούν να έχουν επιπτώσεις στην ελκυστικότητα και στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης σε κάθε αγορά.

Τμήματα αγοράς

Υπάρχουν πέντε τμήματα αγοράς που πρέπει να εξυπηρετηθούν στην αγορά των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών. Αναφέρονται ως *Cost-cutter* (Μείωσης Δαπανών), *Innovator* (Προώθησης Καινοτομίας), *Mercedes*, *Workhorse* και *Traveler* (Ταξιδιωτικά Τμήματα).

Το τμήμα αγοράς *Cost-cutter* είναι ένα μεγάλο τμήμα που χρειάζεται έναν υπολογιστή που είναι πολύ εύχρηστος για τις βασικές εφαρμογές γραφείων. Το τμήμα είναι εξαιρετικά ευαίσθητο ως προς την τιμή.

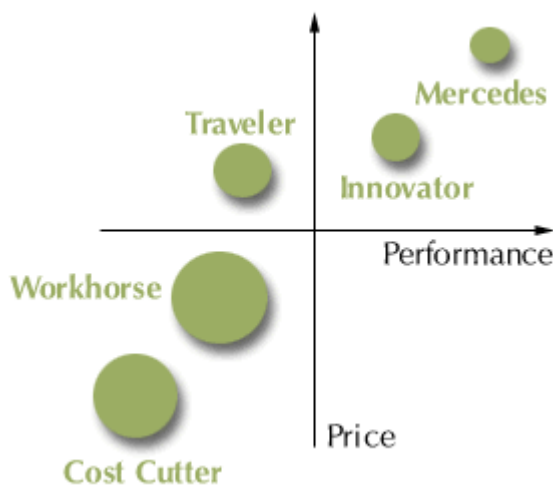
Το τμήμα αγοράς *Workhorse* είναι η μεγαλύτερη ομάδα πελατών. Θέλουν ένα PC για ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων σε γραφεία. Πρέπει να έχει ουσιαστικές ικανότητες και ευελιξία. Η ευκολία στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι σημαντικότερη από τη υψηλή επίδοση. Πρέπει επίσης να τιμολογηθούν σε μια προσιτή τιμή.

Το τμήμα αγοράς *Innovator* είναι ένα μικρό τμήμα που χρειάζεται έναν υπολογιστή για να χειριστεί τα υπολογιστικά προβλήματα (λογιστική, διαχείριση καταλόγων, εφαρμοσμένη μηχανική) των καταναλωτών. Επίσης, το συγκεκριμένο τμήμα θέλει την πιο πρόσφατη τεχνολογία και θα πληρώσει ένα μικρό ασφάλιστρο που θα εγγυάται την υψηλή επίδοση.

Το τμήμα αγοράς *Mercedes* αναζητά έναν υπολογιστή υψηλής επίδοσης για να τον χρησιμοποιήσει στις περίπλοκες εφαρμογές εφαρμοσμένης μηχανικής και κατασκευής. Οι πελάτες *Mercedes* είναι πρόθυμοι να πληρώσουν αρκετά για υψηλή επίδοση.

Το τμήμα αγοράς *Traveler* θέλει έναν πρακτικό υπολογιστή για χρήση κατά τη διάρκεια των ταξιδιών. Οι πελάτες που ανήκουν στο ταξιδιωτικό τμήμα είναι ανώτεροι υπάλληλοι και υπάλληλοι προώθησης πωλήσεων και ταξιδεύουν πολύ.

Αυτό το τμήμα είναι συγκρατημένα ευαίσθητο ως προς την τιμή.



Τα πέντε τμήματα απεικονίζονται στη συνοδευτική γραφική παράσταση. Οι κύκλοι τοποθετούνται για να δείξουν τις απαιτήσεις τιμών και απόδοσης κάθε τμήματος. Το μέγεθος του τμήματος απεικονίζεται από το μέγεθος του κύκλου.

Κάθε τμήμα έχει διαφορετικές ανάγκες και απαιτεί μια διαφορετική στρατηγική αγοράς που να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Μια από τις πρώτες αποφάσεις που θα πρέπει να λάβετε είναι να

επιλέξετε δύο αρχικά τμήματα ως στόχο. Έχοντας επιλέξει αγορές-στόχους, θα αναπτύξετε και έπειτα θα εκτελέσετε μια πολύ επικεντρωμένη στρατηγική για να εξυπηρετήσετε επικερδώς τα δυο αυτά τμήματα-στόχους.

Αποφάσεις ανά τρίμηνο (Overview of activities)

1^ο τρίμηνο (Q1): Οργάνωση της εταιρίας.

Καθορισμός ονόματος, πώληση 1,000,000 \$ σε μετοχές στο διοικητικό συμβούλιο (εκτελεστική ομάδα), ανάθεση αρμοδιοτήτων σε κάθε μέλος της ομάδας, καθιέρωση προσωπικών στόχων, μέτρων απόδοσης της ομάδας και διαδικασίας λήψης αποφάσεων, σύναψη σύμβασης για έρευνα αγοράς.

2^ο τρίμηνο (Q2): Δημιουργία καταστημάτων (Setup shop).

Πώληση 1,000,000 \$ σε μετοχές στο διοικητικό συμβούλιο, αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς, καθορισμός καθολικής επιχειρησιακής στρατηγικής, σχεδιασμός προϊόντος (brand) για κάθε τμήμα-στόχο, προγραμματισμός ανοίγματος ενός ή δυο γραφείων πωλήσεων και/ή ηλεκτρονικού καταστήματος πωλήσεων, χτίσιμο εργοστασίου.

3^ο τρίμηνο (Q3): Δοκιμή στην αγορά (Test Market).

Πώληση 1,000,000 \$ σε μετοχές στο διοικητικό συμβούλιο, καθορισμός πακέτων αποδοχών του ανθρώπινου δυναμικού, πρόσληψη πωλητών, ανάθεση των νέων προϊόντων στους πωλητές, τιμολόγηση προϊόντων, σχεδιασμός διαφημιστικής εκστρατείας, προγραμματισμός παραγωγής, αγορά έρευνας αγοράς.

4^ο τρίμηνο (Q4): Αξιολόγηση πορείας και προσαρμογή.

Πώληση 1,000,000 \$ σε μετοχές στο διοικητικό συμβούλιο, αξιολόγηση των δεδομένων από τη δοκιμή στην αγορά, προσαρμογή της στρατηγικής και των τακτικών της εταιρείας προς την αναγκαία κατεύθυνση.

5^ο τρίμηνο (Q5): Επένδυση στο μέλλον.

Παγίωση στρατηγικής της εταιρείας, προετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) και αναζήτηση επένδυσης από κεφαλαιούχους επενδυτές, επένδυση στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών (R&D) με στόχο την εισαγωγή νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων στην αγορά, αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων (άρα και της παραγωγής) ρυθμίζοντας τα πακέτα αποδοχών τους, εξάπλωση στην κάλυψη της αγοράς με την προσθήκη νέων γραφείων πωλήσεων και την «υποστήριξη» και/ή επέκταση ηλεκτρονικών καταστημάτων, βελτίωση της παραγωγικότητας του εργοστασίου ρυθμίζοντας τη λειτουργική παραγωγική ικανότητα (operating capacity), αυξάνοντας τη δυναμικότητα του εργοστασίου (factory capacity) και εφαρμόζοντας ένα πρόγραμμα ελέγχου ποιότητας.

6^ο τρίμηνο (Q6): Επέκταση της προσφοράς στην αγορά.

Εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά τα οποία περιέχουν τη νέα τεχνολογία R&D, επέκταση της αγοράς με την προσθήκη νέων πωλητών, νέων καναλιών πωλήσεων και την επέκταση της παραγωγής.

7^ο και 8^ο τρίμηνο (Q7 – Q8): Τελειοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Μελέτη της αγοράς, της παραγωγής και των χρηματοοικονομικών δεδομένων με στόχο τον καθορισμό του καλύτερου τρόπου ικανοποίησης των αναγκών των πελατών, ικανοποίησης των εργαζομένων, παροχής προϊόντων υψηλότερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους και τον βέλτιστο καταμερισμό των περιορισμένων πόρων ούτως ώστε να υπερέχει η εταιρεία του ανταγωνισμού.

1.2.2. Πώς να επιτύχετε

Ο τρόπος για την επιτυχία στην επιχείρηση και το μάρκετινγκ είναι πολύ απλός. Κάνετε τους τελικούς καταναλωτές ευτυχισμένους και μπορείτε να κερδίσετε πολλά χρήματα και ένα μεγάλο μέρος της αγοράς.

Οι θεμελιώδεις κανόνες μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- Ανακαλύψτε τι θέλουν οι άνθρωποι.
- Δώστε τους αυτό που θέλουν.
- Πείτε τους πως έχετε ότι θέλουν (διαφημιστείτε).
- Στείλτε προσωπικό στο μέρος που οι πελάτες σας δραστηριοποιούνται και δουλεύουν και εξηγήστε στον κάθε ένα ξεχωριστά ότι έχετε τη λύση στις ανάγκες τους (Προσωπικό διαχείρισης προώθησης πωλήσεων).
- Συλλέξτε τα χρήματα για τη σωστή παροχή των υπηρεσιών σας.

Φυσικά, υπάρχουν μερικά πράγματα που εμποδίζουν την σωστή λειτουργία των προαναφερθέντων κανόνων.

Κατ' αρχάς, δεν είναι όλοι οι πελάτες όμοιοι. Μια προσφορά δεν θα λειτουργήσει για όλους τους πελάτες. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές προτιμήσεις, γούστα, ανάγκες κλπ. Κατά συνέπεια, πολλοί πιθανοί πελάτες θα περιμένουν έως ότου βρουν τη «σωστή» λύση για τις ανάγκες τους. Ο τρόπος για την επίλυση αυτού του προβλήματος είναι να ανακαλυφθούν οι διαφορές στις ανάγκες μεταξύ των πελατών σας (έρευνα αγοράς), να χωριστούν οι πελάτες σε μικρότερες ομάδες που θα αποτελούνται από άτομα με παρόμοιες ανάγκες (κατάτμηση) και να αναπτυχθεί έπειτα μια στρατηγική για κάθε ομάδα (τακτική στόχευσης).

Δεύτερον, ο καθένας θέλει περισσότερα πληρώνοντας λιγότερο. Μια χαμηλότερη τιμή για τα ίδια αγαθά, αποτελεί σημαντικό παράγοντα έλξης. Βεβαίως, για να προσελκύσετε τους πελάτες θα θελήσετε να πουλήσετε σε χαμηλές τιμές τα προϊόντα σας, αλλά βασικός στόχος της επιχείρησής σας είναι η επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους. Μια λύση σε αυτό το δίλημμα τιμολόγησης βρίσκεται συχνά στην πραγματοποίηση μεγαλύτερων όγκων πωλήσεων. Εάν μπορείτε να παραγάγετε μεγάλους όγκους πωλήσεων, οι δαπάνες παραγωγής ανά μονάδα θα μειωθούν εντυπωσιακά. Το χαμηλότερο κόστος για τα αγαθά που πωλούνται, θα

σας επιτρέψει να χαμηλώσετε τις τιμές σας ή/και να αυξήσετε τα κέρδη σας. Πώς δημιουργείτε τους μεγαλύτερους όγκους πωλήσεων; Προσφέρετε ένα καλύτερο προϊόν σε μια καλύτερη τιμή και διαδώστε το (διαφήμιση και διανομή).

Τρίτον, θα υπάρξει πάντα κάποιος που θέλει να κερδίσει χρήματα στην ίδια αγορά όπως εσείς. Οι ανταγωνιστές θα προκύπτουν πάντα και θα προσπαθήσουν να πάρουν τους πελάτες και τα κέρδη σας. Και πως όμως θα το κάνουν αυτό; Οι έξυπνοι ανταγωνιστές θα μελετήσουν τις ανάγκες των πελατών και θα μελετήσουν τι έχετε να προσφέρετε εσείς (αξιολόγηση) και μετά θα δημιουργήσουν και θα πωλήσουν καλύτερα ποιοτικά προϊόντα. Συνήθως, βρίσκουν μια ομάδα (τμήμα) του οποίου οι ανάγκες δεν εξυπηρετούνται καλά και στη συνέχεια αναπτύσσουν μια ανώτερη στρατηγική που στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών εκείνης της ομάδας.

Τέταρτον, τους πελάτες τους έλκει πάντα η καλύτερη προσφορά. Πρέπει πάντα να ελέγχετε την προσφορά σας σε σχέση με τις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών (επίπεδο ικανοποίησης) και τις προσφορές των ανταγωνιστών (συγκριτική μέτρηση επιδόσεων) και να σιγουρευτείτε πως εσείς παρέχετε το καλύτερο προϊόν, στην καλύτερη τιμή με το καλύτερο δίκτυο προώθησης και διανομής.

Εν συντομία, να είστε οι καλύτεροι στο να δίνετε στον πελάτη αυτό που θέλει. Κατόπιν βρείτε τους πελάτες και ενημερώστε τους πόσο καλά θα ικανοποιήσετε τις ανάγκες τους. Με αυτή τη στρατηγική θα δημιουργήσετε υψηλές πωλήσεις που θα μειώσουν τις δαπάνες σας και θα σας επιτρέψουν να προσφέρετε καλές τιμές επιτυγχάνοντας υψηλά κέρδη. Φυσικά κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, αλλά αυτό είναι η ουσία της επιχείρησης και του μάρκετινγκ. Λάβετε αυτές τις οδηγίες υπόψη σας όταν ανταγωνίζεστε στην αγορά.

1.2.3. Παρουσίαση περιβάλλοντος του Παιγνίου

Κάθε οθόνη αγορών διαιρείται σε διάφορα μέρη:

Σύνολο εικονιδίων στην κορυφή της οθόνης



Υπάρχει ένα σύνολο εικονιδίων που εμφανίζεται πάντα στο πάνω μέρος της οθόνης. Αυτά τα εικονίδια σας δίνουν την δυνατότητα της εύκολης πρόσβασης σε διάφορες χρήσιμες επιλογές:



Χρησιμοποιήστε το εικονίδιο <Sign Off> για να ολοκληρώσετε την εργασία σας στο παίγνιο. Όλη η προηγούμενη δουλειά σας θα σωθεί και θα είστε σε θέση να έχετε πρόσβαση σε αυτή, όποτε εγγράφεστε μέσα στο παίγνιο. Χρησιμοποιήστε αυτήν την επιλογή όταν θέλετε να ολοκληρώσετε την εργασία σας στο παίγνιο ή όποτε ολοκληρώνετε τις αποφάσεις για ένα συγκεκριμένο τρίμηνο.



Χρησιμοποιήστε το εικονίδιο <Wrap Up>, όταν έχετε ολοκληρώσει όλες τις καταχωρήσεις και τις αλλαγές στις αποφάσεις σας για το τρέχον τρίμηνο. Κάθε τρίμηνο, πρέπει να σιγουρευτείτε ότι ολοκληρώνετε τις αποφάσεις σας πριν το πέρας του χρόνου προθεσμίας που αναγγέλλεται στην αρχή της προσομοίωσης.



Το εικονίδιο <Previous Quarter> σας επιτρέπει να αναθεωρήσετε τις αποφάσεις που λάβατε κατά τη διάρκεια προηγούμενων τριμήνων και να δείτε τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις σας για τα προηγούμενα τρίμηνα. Δεν μπορείτε να κάνετε αλλαγές στις αποφάσεις που πήρατε κατά τη διάρκεια προηγούμενων τριμήνων. Θυμηθείτε να επιστρέψετε στο τρέχον τρίμηνο μετά από την αναθεώρηση των ιστορικών στοιχείων.



Το εικονίδιο <Next quarter> σας αφήνει να προχωρήσετε στο επόμενο τρίμηνο αφού υποβληθούν σε επεξεργασία οι αποφάσεις σας από το κέντρο επεξεργασίας της άσκησης προσομοίωσης «Marketplace».



Το εικονίδιο <Activity Log> επιδεικνύει το σύνολο όλων των δραστηριοτήτων που εκτελέστηκαν από τα μέλη της εταιρίας σας κατά τη διάρκεια του τρέχοντος τριμήνου.



Το εικονίδιο <Professor Help> σας επιτρέπει να έχετε πρόσβαση σε υλικό που θα σας παρέχει βοήθεια και πληροφορίες για την άσκηση προσομοίωσης.

**Additional
Information
and Decisions**

Η επιλογή αυτή σας παρέχει πρόσβαση σε πρόσθετες πληροφορίες και αποφάσεις που δεν παρατίθενται στο κυρίως μενού.

Το Κυρίως Μενού



Στο αριστερό μέρος στην οθόνη σας βρίσκεται ένας κατάλογος ενεργειών προς εκτέλεση για το τρέχον τρίμηνο. Μπορείτε να μεταφερθείτε σε οποιαδήποτε περιοχή απόφασης κάνοντας κλικ στο σχετικό θέμα. Ένα σύνολο βαθμιαίων ενεργειών θα σας καθοδηγήσει σχετικά με τις αποφάσεις που θα κληθείτε να λάβετε κατά τη διάρκεια κάθε τριμήνου. Αυτή η βαθμιαία προσέγγιση είναι ένας λογικός τρόπος για να μελετηθούν τα στοιχεία και να ληφθούν οι αποφάσεις σχετικά με την πολιτική μάρκετινγκ σας.

Η Περιοχή Αποφάσεων

Στην κεντρική οθόνη θα παρουσιάζονται επιπρόσθετες πληροφορίες έτσι ώστε να αναθεωρήσετε τη στρατηγική σας. Η οθόνη διαιρείται στα ακόλουθα τμήματα:



Το τμήμα πλοκής ιστορίας συνοψίζει τις πιο πρόσφατες τάσεις και την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά.



Το τμήμα στόχου εξηγεί τις ενέργειες που πρέπει να κάνετε σε μια ιδιαίτερη περιοχή απόφασης.



Το τμήμα χώρου εργασίας είναι ο πραγματικός χώρος εργασίας σας όπου εισάγετε τις αποφάσεις σας και βλέπετε τα αποτελέσματα.



Εάν υπάρχει περισσότερη διαθέσιμη πληροφορία σε ένα ιδιαίτερο τμήμα της αγοράς μπορεί να παρουσιαστεί εύκολα στην οθόνη. Το κουμπί <More> θα εμφανιστεί στο κατώτατο σημείο του τμήματος.

Στο τμήμα χώρου εργασίας όπου θα εισάγετε τις αποφάσεις σας, τα ακόλουθα κουμπιά θα εμφανιστούν:



Κάνοντας κλικ σε αυτό το κουμπί θα σας επιτρέψει να αρχίσετε τις καταχωρήσεις/ αλλαγές σας στην περιοχή του χώρου εργασίας. Μόνο ένα μέλος της ομάδας σας μπορεί να τροποποιήσει μια περιοχή απόφασης. Εάν ένας συμπαίκτης σας προχωρήσει σε αλλαγές σε μια απόφαση μάρκετινγκ, δεν θα είστε σε θέση να τροποποιήσετε τις καταχωρήσεις σε αυτήν την περιοχή. Εάν κανένας άλλος δεν προχωρήσει σε αλλαγές, κατόπιν θα είστε ελεύθεροι να εισάγετε τις αποφάσεις σας. Το πεδίο εισαγωγής της απόφασης θα ανοίξει και θα μπορείτε να πληκτρολογήσετε τις

καταχωρήσεις σας. Όταν ολοκληρώσετε την καταχώρηση των αποφάσεών σας, πατήστε το κουμπί <Save>.



Κάνοντας κλικ σε αυτό το κουμπί θα αποθηκευθούν όποιες εισαγωγές δεδομένων ή αλλαγές που έχουν γίνει στην περιοχή απόφασης.



Κάνοντας κλικ σε αυτό το κουμπί θα πραγματοποιηθεί έξοδος από την περιοχή απόφασης χωρίς να σωθούν οι αλλαγές που έχουν γίνει.



Το κουμπί αυτό θα είναι χρήσιμο για τον υπολογισμό των συνόλων ύστερα από την εισαγωγή των δεδομένων.

1.2.4. Εκκίνηση Παιγνίου

Αφού αποκτήσατε μια ιδέα για τον επιχειρηματικό κόσμο στον οποίο θα συναγωνιστείτε, ακολουθεί μια γρήγορη επισκόπηση για το 1^ο τρίμηνο και το άμεσο μέλλον.

Στο 1^ο τρίμηνο, σκοπός είναι η ίδρυση της εταιρείας. Πρέπει λοιπόν να αποφασίσετε:

1. Το όνομα της εταιρείας σας
2. Την οργάνωση των μελών της ομάδας σας, προσδιορίζοντας τις αρμοδιότητες του καθενός
3. Την επένδυση του αρχικού ποσού των 1,000,000 \$ στην νέα σας εταιρεία
4. Την αγορά έρευνας για τους πιθανούς σας πελάτες.

Προχωρώντας προς το 2^ο τρίμηνο, θα μελετήσετε την έρευνα αγοράς και θα διευθετήσετε τα απαιτούμενα ζητήματα για τη δοκιμή στην αγορά (test market) των επόμενων τριμήνων. Στο 2^ο τρίμηνο θα:

1. Αξιολογήσετε την έρευνα αγοράς
2. Καθιερώσετε εταιρικούς στόχους και στρατηγική κατεύθυνση
3. Επιλέξετε την τοποθεσία και να χτίσετε εργοστάσιο για την παραγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών
4. Ανοίξετε ένα ή δυο γραφεία πωλήσεων ή ηλεκτρονικά καταστήματα για τις μελλοντικές πωλήσεις
5. Σχεδιάσετε ένα προϊόν για κάθε τμήμα-στόχο
6. Επενδύσετε ακόμα 1,000,000 \$ στην εταιρεία σας.

Στο 3^ο τρίμηνο θα ολοκληρώσετε την ανάπτυξη της επιχειρησιακής σας στρατηγικής και θα ακολουθήσει η δοκιμή στην αγορά. Στο 4^ο τρίμηνο θα λάβετε τα αποτελέσματα της δοκιμής στην αγορά, τα οποία θα οδηγήσουν στη βελτίωση της επιχειρησιακής σας στρατηγικής έτσι ώστε να είστε πιο επιτυχημένοι στο μέλλον.

Βιομηχανικά νέα

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, λόγω της συνεχούς ροής της διεθνούς αγοράς, οι οικονομικές δυνατότητες της αγοράς εξαρτώνται από τις επικρατούσες τοπικές και παγκόσμιες οικονομικές καταστάσεις. Επιπλέον, πολλές φορές εμφανίζονται πολιτικές εντάσεις, λόγω του ότι τα διάφορα κυβερνώντα σώματα προσπαθούν να λάβουν αποφάσεις προς το συμφέρον των εγχώριων αγορών τους. Η ασταθής οικονομική και πολιτική κατάσταση θα αυτοαναιρεθεί μέσω της αλλαγής των συναλλαγματικών ισοτιμιών και των δασμολογίων μεταξύ των περιοχών, οι οποίες στη συνέχεια, μπορούν να έχουν επιπτώσεις στην ελκυστικότητα και στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης σε κάθε αγορά.

Το *Industry Newsletter* θα αποτελέσει την καλύτερη πηγή σας για τις τρέχουσες και προβλεπόμενες τάσεις στις διεθνείς σχέσεις και οικονομικές καταστάσεις. Οι αναλυτές της βιομηχανίας, όμως, δεν θα προβλέψουν τι επίδραση θα έχουν οι καταστάσεις αυτές στη μελλοντική ζήτηση, τους δασμούς και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Αυτό είναι δικιά σας ευθύνη.

Όνομα εταιρείας

Από τις πρώτες αποφάσεις που θα κληθείτε να λάβετε είναι το όνομα της εταιρείας σας. Ξεκινήστε με τον καθορισμό της εικόνας που επιθυμείτε να έχει η επιχείρησή σας. Λάβετε υπόψη τι μπορεί το όνομα να σημαίνει στους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές και τους πιθανούς επενδυτές σας.

Ένα καλό όνομα είναι σημαντικό στην καθιέρωση μιας πρώτης καλής εντύπωσης. Μπορείτε να το χρησιμοποιήσετε για να επηρεάσετε τις προσδοκίες των καταναλωτών και των επενδυτών που δεν σας γνωρίζουν. Εντούτοις, η ανταγωνιστική συμπεριφορά και το ύψος επιχείρησής σας θα καθορίσουν τελικά την εικόνα σας και τι το όνομά σας θα πρεσβεύει.

Διοίκηση εκτελεστικής ομάδας

Στην κορυφή της πυραμίδας του ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται η εκτελεστική ομάδα, δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο. Η ανάπτυξη λοιπόν στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με τον καθορισμό στρατηγικής για τη διοίκηση της εκτελεστικής ομάδας. Κατά το ξεκίνημα αυτής της νέας επιχείρησης υπάρχουν μερικά ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν:

1. Τι θέλει ο καθένας να επιτύχει σε επίπεδο προσωπικής ανάπτυξης καθώς συμβάλλει στη διοίκηση της επιχείρησης (**προσωπικοί στόχοι-personal goals**). Η διοίκηση μιας μικρής εταιρείας αποτελεί μια σπουδαία ευκαιρία για κάποιον να μάθει τα πάντα για τις επιχειρήσεις αλλά και για συγκεκριμένες απόψεις τους σε μεγαλύτερο βάθος. Ακόμα, είναι σημαντικό να κερδίσετε ή η διασκέδαση είναι σημαντικότερη; Είστε διατεθειμένοι να εργαστείτε σκληρά για να κερδίσετε ή θέλετε να διατηρήσετε το φόρτο εργασίας σε χαμηλά επίπεδα; Αφού αποτελείτε ομάδα, πρέπει να γνωρίζετε τι αναζητά κάθε άτομο

από αυτή την εμπειρία και ,αν έχετε την ευκαιρία, να βοηθάτε τα άλλα μέλη να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους.

2. Τι ρόλο θέλει ο καθένας να διαδραματίσει μέσα στην επιχείρηση, ποια λειτουργική περιοχή θέλει να διευθύνει (**corporate responsibilities**). Στο Παίγνιο, απαιτούνται τόσο ηγετική όσο και ομαδική δουλειά για την επιτυχία. Η δουλειά είναι μεγάλης ποσότητας και ποικιλίας για να την κάνει όλη ένα άτομο και ο κόσμος αλλάζει δυναμικά χάρη στους πελάτες σας, τους ανταγωνιστές σας και τις αποφάσεις σας. Κανένα μεμονωμένο άτομο δεν μπορεί να έχει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης υπό έλεγχο, γι' αυτό είναι αναγκαίος ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και ευθυνών ώστε να είναι κάθε άτομο συγκεντρωμένο, οργανωμένο, νοητικά και σωματικά ευέλικτο. Κάθε άτομο θα πρέπει να επιλέξει την πρωταρχική περιοχή αρμοδιοτήτων του ανάμεσα στα παρακάτω τμήματα της επιχείρησης:

- Τμήμα Marketing [ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσω του σχεδιασμού προϊόντων, της τιμολόγησης αυτών, του σχεδιασμού διαφημίσεων και της τοποθέτησής τους στα ΜΜΕ]
- Τμήμα Πωλήσεων [διανομή (τοποθέτηση και κατάλληλος χρονικός προγραμματισμός -timing των γραφείων πωλήσεων και των ηλεκτρονικών καταστημάτων) και διοίκηση πωλητών (αριθμός, στόχευση και εκπαίδευση)]
- Τμήμα Παραγωγής [σχεδιασμός δυναμικότητας, προγραμματισμός παραγωγής]
- Τμήμα Χρηματοοικονομικών και Λογιστικής [οικονομική επίδοση, διαχείριση ταμειακών ροών, ανάλυση κέρδους, δομή κεφαλαίου]
- Τμήμα Έρευνας Αγοράς [ανάλυση της αγοράς και των λειτουργικών δεδομένων]
- Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού [σχέδια παροχών και παραγωγικότητα εργατών]

Θα πρέπει, εκτός των άλλων, να υπάρχει ένα άτομο για να διοικεί την ομάδα, ο Πρόεδρος της εταιρείας. Αυτός έχει την ευθύνη να ελέγχει το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή του, να οργανώνει τη δουλειά, να καθορίζει τα προγράμματα και τις συναντήσεις, να επιβλέπει τη συνολική απόδοση και να βοηθά την ομάδα με κάθε δυνατό τρόπο για να πετύχει καλές επιδόσεις. Αυτό το άτομο μπορεί επίσης να αναλάβει και τη διεύθυνση μιας από τις παραπάνω διευθύνσεις, ενώ καθένας θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την ανάλυση κέρδους.

3. Πως θα αυτο-διοικείται η εκτελεστική ομάδα. Υπάρχουν δυο πτυχές αυτού του ερωτήματος. Ποιος θα είναι ο τρόπος λήψης σημαντικών αποφάσεων (διαδικασία οδηγούμενη από τον ηγέτη ή από όλη την ομάδα;) και πως θα συνεργάζεστε στις ομαδικές συναντήσεις και στις προσωπικές συνεργασίες (**decision-making process & team norms**).

1.2.5. **Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning)**

Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

Κατά την ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης, το πρώτο μέλημα είναι ο καθορισμός των στόχων και της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Μια στρατηγική δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα καλό σύνολο απαντήσεων στις σωστές ερωτήσεις. Ακολουθώντας παρουσιάζονται οι σημαντικότερες ερωτήσεις που καλείται μια επιχείρηση να απαντήσει κατά την έναρξή της:

- Ποια είναι η αποστολή της;
- Ποιες είναι οι αξίες που θα καθορίσουν την εταιρική κουλτούρα;
- Ποια είναι τα σημαντικότερα δεδομένα που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την είσοδο στην αγορά, την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και τον εντοπισμό των ισχυρών σημείων και των αδυναμιών της (ανάλυση SWOT);
- Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που θα αντιμετωπίσει και ποιοί είναι οι βασικοί στόχοι που πρέπει να επιτύχει;
- Ποιο είναι το μέγεθος της επιθυμητής ανάπτυξης;
- Ποιες χρηματοδοτικές πηγές είναι διαθέσιμες για να μπορέσει να δημιουργήσει ένα αρχικό κεφάλαιο για την επίτευξη των στόχων της;
- Ποιο είναι το βασικό της στρατηγικό πλεονέκτημα. Τι θα την διαφοροποιήσει μελλοντικά και θα καθιστά δύσκολη την μίμηση του από τους ανταγωνιστές;
- Ποια θα είναι η στρατηγική προώθησης των προϊόντων της, η πολιτική με την οποία θα προσλαμβάνει υπαλλήλους και πως θα χρηματοδοτεί τις στρατηγικές πολιτικές που θα ακολουθεί;
- Πως θα ελέγχει ότι η στρατηγική πολιτική της υλοποιείται σωστά;

Όταν είναι εφικτή η απάντηση αυτών των ερωτήσεων, θα σημαίνει ότι έχει αναπτυχθεί μια σωστή και συνεπής επιχειρησιακή στρατηγική.

Ωστόσο, η απάντηση αυτών των ερωτήσεων δεν είναι εύκολη. Στην πραγματικότητα, η διαμόρφωση στρατηγικής είναι επίπονη διαδικασία, τουλάχιστον έως ότου αποκτήσετε κάποια εμπειρία σε αυτό. Για την διευκόλυνσή σας λοιπόν, η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού έχει χαραχτεί μέσα από συγκεκριμένα βήματα, καθένα από τα οποία θα σας βοηθήσει να οργανώσετε τη σκέψη σας για μια συνεκτική επιχειρησιακή στρατηγική. Φυσικά μερικές ερωτήσεις δεν μπορούν να απαντηθούν επαρκώς από τα πρώτα τρίμηνα και η περαιτέρω εμπειρία στην αγορά θα βοηθήσει πολύ.

Κατά την απάντηση των διάφορων ερωτήσεων, ίσως χρειαστεί να επιστρέψετε σε προηγούμενα βήματα καθώς κάθε τμήμα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

συνδέεται με όλα τα άλλα και δεν μπορείτε να λάβετε μια απόφαση σε μια περιοχή χωρίς να εξετάσετε την επίδρασή της στις άλλες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι αφού έχετε αποκτήσει κάποια εμπειρία, είναι πιθανό να θελήσετε να αναθεωρήσετε τη στρατηγική σας. Η καλύτερη στιγμή για αυτό θα είναι όταν προετοιμάζετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο μετά το τέλος του 4^{ου} τριμήνου.

Αποστολή

Η αποστολή μιας επιχείρησης απαντά στην ερώτηση σε τι επιχειρηματικό κλάδο ανήκετε και τι είδους επιχείρηση θέλετε να δημιουργήσετε, είναι δηλαδή η δήλωση του γενικού σκοπού της, όσον αφορά τους σημαντικούς μεριδιούχους της (μέτοχοι, πελάτες, και υπάλληλοι) και καθορίζει τα όρια των αποδεκτών δραστηριοτήτων της εταιρίας. Η δήλωση αποστολής είναι μια από τις πιο υψηλού επιπέδου στρατηγικές αποφάσεις που μια εταιρία πρέπει να λάβει. Βοηθά να καθορίσει όλες τις υπόλοιπες στρατηγικές αποφάσεις για την εταιρία.

Η δήλωση αποστολής θα πρέπει να μεταβιβάζει ένα καθαρό, παθιασμένο και παρακινητικό μήνυμα σε όλους τους μεριδιούχους της εταιρείας. Για παράδειγμα, η αποστολή των McDonald's είναι να «Εξυπηρετεί περιορισμένες επιλογές των καυτών, νόστιμων τροφίμων γρήγορα σε ένα καθαρό, φιλικό εστιατόριο για μια ευρεία βάση των πελατών γρήγορου γεύματος παγκοσμίως.». Αντίθετα, η Ford Motor λέει στη δήλωση αποστολής της «Είμαστε μια παγκόσμια οικογένεια με μια υπερήφανη κληρονομιά, δεσμευμένη στην παροχή της προσωπικής κινητικότητας για τους ανθρώπους από όλο τον κόσμο. Προβλέπουμε τις ανάγκες των καταναλωτών και παραδίδουμε σημαντικά προϊόντα και υπηρεσίες που βελτιώνουν τις ζωές των ανθρώπων.»

Εταιρική Κουλτούρα

Η κουλτούρα της επιχείρησης απαντά στην ερώτηση σε τι πιστεύει και τι αντιπροσωπεύει η επιχείρησή σας, αποτελείται δηλαδή από τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τους τρόπους που υλοποιεί τους σκοπούς της. Η κουλτούρα της επιχείρησης πρέπει να υποστηρίζει τη στρατηγική της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η Wal-Mart έχει καθιερώσει ως κύριες αξίες της:

- Οικονομία
- Σκληρή δουλειά
- Συνεχή βελτίωση
- Αφιέρωση στους πελάτες
- Γνήσια μέριμνα για τους υπαλλήλους

Ή εναλλακτικά η Ford Motor υποστηρίζει «Η επιχείρησή μας οδηγείται από την εστίασή μας στους καταναλωτές, τη δημιουργικότητα, την επινοητικότητα και το επιχειρηματικό μας πνεύμα. Είμαστε μια εμπνευσμένη, διαφορετικών ατόμων ομάδα. Σεβόμαστε και εκτιμούμε τη συμβολή του καθενός. Η υγεία και ασφάλεια των ανθρώπων μας είναι κυρίαρχη. Ηγούμαστε στην ευθύνη απέναντι στο

περιβάλλον. Η ακεραιότητά μας δεν συμβιβάζεται ποτέ και έχουμε θετική συμβολή στην κοινωνία. Προσπαθούμε συνεχώς να βελτιωθούμε σε όλα όσα κάνουμε. Καθοδηγημένοι από αυτές τις αξίες, παρέχουμε υψηλότατα οφέλη στους μετόχους μας.»

Πρόβλημα

Για να απαντήσετε στο ερώτημα ποιο είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η εταιρεία σας σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο της λειτουργίας της, πρέπει να εξετάσετε την εταιρική σας αποστολή και τις υπάρχουσες συνθήκες. Η εταιρική αποστολή έχει ως σκοπό να σας βοηθήσει να εστιάσετε στα είδη των προβλημάτων και των ευκαιριών που έχουν σχέση με την εταιρία σας. Οι τρέχουσες περιστάσεις σας θα καθορίσουν επίσης τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Για παράδειγμα, ένα πρόβλημά που ενδεχομένως να αντιμετωπίσετε στο 1^ο τρίμηνο έχει ως εξής: «Πώς δημιουργούμε μια επιχείρηση και την καθιστούμε επικερδή με ένα εκατομμύριο διαθέσιμα στο τρέχον τρίμηνο και ένα επιπλέον εκατομμύριο σε κάθε ένα από επόμενα τα τρία τρίμηνα;» Ή, πιο συγκεκριμένα, «Πώς προωθούμε επιτυχώς την εταιρεία μας στη διεθνή βιομηχανία μικροϋπολογιστών;»

Εναλλακτικά, μπορείτε να ρωτήσετε, «πώς θέτουμε επιχειρησιακά θεμέλια κατά τη διάρκεια των επόμενων τριμήνων έτσι ώστε να μπορέσουμε να προωθήσουμε μια επιθετική εκστρατεία ανάπτυξης αγοράς στο επόμενο έτος;». Πιο συγκεκριμένα, μπορείτε να ρωτήσετε, «πώς εξυπηρετούμε επικερδώς το τμήμα αγοράς Innovator και πώς το τμήμα αγοράς Mercedes σε μια παγκόσμια κλίμακα;»

Φυσικά, οι συνθήκες θα αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, όπως και τα προβλήματα και οι ευκαιρίες σας. Για παράδειγμα, στο 5 τρίμηνο ενδεχομένως να ρωτήσετε «πώς αυξάνουμε τη δυναμική της επιχείρησής μας έτσι ώστε να μπορούμε να εκμεταλλευτούμε τις τεράστιες ευκαιρίες στην αγορά που μας περιμένουν;». Ευελπιστώντας, θα βρεθείτε στη θέση να έχετε το προβάδισμα στη βιομηχανία σας. Σε αυτήν την περίπτωση, το πρόβλημα που πρέπει να λυθεί, είναι να αναπτυχθεί μια στρατηγική που θα δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρησή σας να μην κινδυνεύει από τον ανταγωνισμό για αρκετά έτη στο μέλλον. Όπως και να έχει, θα πρέπει να διατυπώσετε το πρόβλημα που αντιμετωπίζετε καθώς και πως προσπαθείτε να το επιλύσετε.

Εταιρικοί Στόχοι

Οι εταιρικοί στόχοι ορίζουν την πολιτική και την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η εταιρεία σας, ενώ παράλληλα πρόκειται να δώσουν λύση σε προβλήματα που θα κληθείτε να αντιμετωπίσετε, όπως αν θα δώσετε περισσότερη έμφαση στη δημιουργία μιας ισχυρής παρουσίας στην αγορά ή αν θα δώσετε προτεραιότητα στη δημιουργία κερδών. Κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης της εταιρείας σας, θα πρέπει η δημιουργία κερδών για τους μετόχους να είναι η πρώτη προτεραιότητα ή μια προτεραιότητα ήσσονος σημασίας; Είναι τα μετρητά περισσότερο σημαντικά από τα κέρδη ή από την παρουσία σας στην αγορά;

Οι προτεραιότητές σας πρέπει να αλλάζουν όσο η επιχείρησή σας ωριμάζει. Η δημιουργία μιας ισχυρής παρουσίας στην αγορά και η δημιουργία κερδών θα πρέπει να είναι ανάμεσα στις βασικές προτεραιότητές σας κατά τη διάρκεια των τριμήνων που αφορούν τη δοκιμή και την ανάπτυξη της αγοράς. Όταν αποκτήσετε ένα ικανό κεφάλαιο προς επένδυση, την ικανότητα μαζικής παραγωγής και αναπτύξετε το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, οι προτεραιότητές σας θα πρέπει να εστιαστούν στην απόκτηση κερδών. Εντούτοις, όπως ορίζετε τις προτεραιότητές σας, με παρόμοιο τρόπο θα διαμορφωθεί η κατεύθυνση που θα ακολουθήσετε στο εγγύς μέλλον.

Οικονομικοί Πόροι

Σαν μέλος της εκτελεστικής ομάδας, πρέπει να σκεφτείτε και να ενεργήσετε κάτω από συνεχείς περιορισμούς. Πρέπει να εκπληρώσετε την αποστολή σας έχοντας στη διάθεσή σας συγκεκριμένους πόρους: χρήματα, χρόνος, ικανότητες ή οτιδήποτε άλλο απαιτείται για να επιτύχετε τους στόχους σας. Θα έχετε πολλές επιχειρησιακές ευκαιρίες και «μοχλούς» να πιέσετε. Συνεπώς, πρέπει προσεκτικά να επιλέξετε αυτά που παρουσιάζονται πιο ελκυστικά και να επενδύσετε σε αυτά. Θα ανακαλύψετε ότι η στρατηγική έχει να κάνει με τον καταμερισμό των διαθέσιμων πόρων της εταιρείας σε μια σειρά από επιλεγμένες αποφάσεις επένδυσης. Η κατάλληλη κατανομή των πόρων είναι κρίσιμη για την επιτυχία της εταιρείας σας, και τέτοιες αποφάσεις είναι απαραίτητο να ληφθούν σε κάθε βήμα της στρατηγικής της ανάπτυξης.

Περιοδικά, αποφασίστε σχετικά με το ποιες θα είναι οι προτεραιότητές σας όσον αναφορά στη χρήση των οικονομικών πόρων της εταιρείας σας. Ίσως κατά τη διάρκεια της αρχικής λειτουργίας της επιχείρησης να χρειαστεί να δώσετε έμφαση στα δίκτυα marketing και πωλήσεων. Κατά τη διάρκεια της φάσης ανάπτυξης της εταιρείας, θα πρέπει να επικεντρωθείτε στην Έρευνα και την Ανάπτυξη και την κατασκευή των προϊόντων σας. Κατά τη διάρκεια της φάσης αύξησης, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού.

Βάσεις για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Οι βάσεις για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαντούν στο ερώτημα τι θα σας καταστήσει διαφορετικούς, καλύτερους και πιο δύσκολο να σας μιμηθούν μακροπρόθεσμα. Προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι εταιρείες επιλέγουν μεταξύ μιας στρατηγικής που κύριος στόχος είναι η ελαχιστοποίηση των δαπανών (ηγεσία κόστους) και μιας στρατηγικής διαφοροποίησης, καθώς και μεταξύ μιας στρατηγικής niche και μιας στρατηγικής ευρείας αγοράς.

Για να ακολουθήσετε μια στρατηγική ελαχιστοποίησης των δαπανών, πρέπει να παράγετε και να διανείμετε το προϊόν όσο το δυνατόν φτηνότερα. Αυτό θα σας επιτρέψει να χρεώσετε χαμηλότερες τιμές στους πελάτες σας και/ή να πραγματοποιήσετε υψηλότερα κέρδη για τους μετόχους σας.

Για να ακολουθήσετε μια στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να παρέχετε προϊόντα και υπηρεσίες που προσαρμόζονται για να ικανοποιούν συγκεκριμένες

ανάγκες κάθε ομάδας πελατών. Στόχος σας θα είναι να είστε καλύτεροι στην παροχή αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών από οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστή. Δηλαδή θα πρέπει να παρέχετε την υψηλότερη ικανοποίηση στους πελάτες σας για όλα τα τμήματα-στόχους σας. Η υψηλότερη ικανοποίηση πελατών θα σας επιτρέψει να ορίσετε υψηλότερες τιμές πώλησης.

Εκτός από την επιλογή μεταξύ της στρατηγικής ελαχιστοποίησης των δαπανών ή της στρατηγικής διαφοροποίησης, θα πρέπει να αποφασίσετε επίσης αν θα στοχεύσετε σε πολλά τμήματα αγοράς ή αν θα εστιάσετε σε ένα ή δυο τμήματα αγοράς (στρατηγική niche). Κατά συνέπεια, είναι δυνατό να επιλέξετε μεταξύ των ακόλουθων τεσσάρων (4) βασικών στρατηγικών:

- Παροχή προϊόντων χαμηλού κόστους σε πολλά τμήματα αγοράς,
- Παροχή προϊόντων χαμηλού κόστους σε ένα ή δυο τμήματα αγοράς,
- Παροχή διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής αξίας σε πολλά τμήματα αγοράς,
- Παροχή διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής αξίας σε ένα ή δυο τμήματα αγοράς.

Σε σπάνιες περιπτώσεις, μια εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει υβριδική στρατηγική, οπότε παρέχει προϊόντα χαμηλής τιμής και προσφέρει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση σε έναν μεγάλο αριθμό πελατών. Η επίτευξη αυτών των πολλαπλών προϋποθέσεων μπορεί να προσδώσει πολλά πλεονεκτήματα στην εταιρεία, όπως υψηλότερη ικανοποίηση πελατών, χαμηλότερες τιμές και καλά περιθώρια κέρδους. Ωστόσο, η υβριδική στρατηγική δεν είναι πιθανό να είναι επιτεύξιμη στην έναρξη μιας επιχείρησης. Τα οικονομικά μιας νεοσύστατης επιχείρησης θα απαιτήσουν γενικά μια αρχική εστίαση σε 1) επιλογή ανάμεσα στη στρατηγική ελαχιστοποίησης των δαπανών ή τη στρατηγική διαφοροποίησης και σε 2) εστίαση σε πολλά τμήματα αγοράς ή επιλογή ενός ή δυο τμημάτων, με τη δυνατότητα για ενδεχόμενη εξέλιξη σε υβριδική στρατηγική.

Εταιρικές Στρατηγικές Ωθήσεις (Corporate Strategic Thrusts)

Μόλις ορίσετε την αποστολή της εταιρείας σας, τις αξίες, τα βασικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, τους στόχους, τις οικονομικές προτεραιότητες και την τοποθέτησή σας έναντι του ανταγωνισμού, είστε έτοιμοι να μεταβείτε στο επόμενο επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού. Το επόμενο βήμα είναι να «μεταφραστεί» η στρατηγική σας σε ένα σύνολο καλά συντονισμένων στρατηγικών ωθήσεων. Αυτές οι στρατηγικές ωθήσεις θα ενσωματώσουν τη στρατηγική σας και θα καθοδηγήσουν τη μελλοντικές σας αποφάσεις.

Καθώς διοικείτε την εταιρία, θα ανακαλύψετε ότι υπάρχουν χιλιάδες τακτικές αποφάσεις που θα πρέπει να λάβετε. Πώς αποφασίζετε ποιες επιλογές να επιλέξετε και ποιες να απορρίψετε; Η απάντηση είναι η στρατηγική σας. Μπορείτε να αξιολογήσετε όλες τις τακτικές αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική σας. Οι επιλογές που δεν είναι σύμφωνες με τη στρατηγική σας πρέπει να απορριφθούν και εκείνες που βρίσκονται σε σύγκλιση με τη ακολουθούμενη στρατηγική πρέπει να υλοποιηθούν.

Για να υλοποιήσετε την επιχειρησιακή σας στρατηγική ευκολότερα, είναι συχνά βολικό να την διαχωρίσετε σε τμήματα. Σκεφτείτε πρώτα τη γενική εταιρική στρατηγική σας και έπειτα τις λειτουργικές στρατηγικές σας. Μόλις επιλέξετε τις εταιρικές στρατηγικές ωθήσεις που θα ακολουθήσετε, επιλέξτε τις ωθήσεις για κάθε τμήμα λειτουργίας, δηλαδή για το marketing, τα δίκτυα πώλησης, το ανθρώπινο δυναμικό, την παραγωγή των προϊόντων και τα οικονομικά της επιχείρησής σας. Πρέπει να υπάρχει ένα τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού μέσα σε κάθε λειτουργικό τμήμα. Βεβαιωθείτε ότι όλες οι λειτουργικές στρατηγικές ωθήσεις βρίσκονται σε σύγκλιση με τη συνολική εταιρική στρατηγική και μεταξύ τους. Μη διστάσετε να ξανασκεφτείτε τις εταιρικές στρατηγικές ωθήσεις που ακολουθήσατε αν οι λειτουργικές στρατηγικές απαιτούν την επέκταση, την τροποποίηση ή τη διαγραφή τους. Το σύνολο των στρατηγικών ωθήσεων πρέπει να έχει ως σκοπό να κατευθύνει την εταιρεία σας προς την κατεύθυνση που προβλέπεται από την αποστολή, τις αξίες, τους στόχους, τις οικονομικές προτεραιότητες, την ανταγωνιστική τοποθέτηση και τις εταιρικές ωθήσεις.

Στρατηγική Ανάλυση (Strategic Analysis)

Πριν αρχίσετε τις κρίσιμες προσαρμογές στη στρατηγική και την τακτική σας, εκτελέστε πρώτα μια στρατηγική ανάλυση. Η στρατηγική ανάλυση είναι μια κοινή αρμοδιότητα, καθώς κάθε μέλος της εκτελεστικής ομάδας πρέπει να συμβάλει στην ανάλυση από την προοπτική της λειτουργικής περιοχής του/της. Η διαδικασία είναι η εξής:

1. Αξιολογήστε το διεθνές επιχειρησιακό κλίμα για την εταιρεία σας σε σχέση με τη διεθνή πολιτική, τις ισοτιμίες συναλλάγματος και τους δασμούς.
2. Εκτελέστε ανάλυση ανταγωνιστών.
3. Εκτελέστε ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών για κάθε λειτουργία (SWOT).
4. Καθορίστε τα θεμελιώδη προβλήματα και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει κάθε λειτουργία και πως εκείνη η λειτουργία πρέπει να τα αντιμετωπίσει.
5. Μοιραστείτε με την ολόκληρη εκτελεστική ομάδα τις αναλύσεις ανταγωνιστών, SWOT και προβλήματος/λύσης. Ο καθένας πρέπει να έχει ως βάση τις ίδιες πληροφορίες προκειμένου να αναλογιστεί τις επιχειρησιακές αναθεωρήσεις στο σχέδιο.
6. Αποφασίστε πως θα προχωρήσετε. Τι διορθωτικές ενέργειες πρέπει να γίνουν για κάθε πρόβλημα και ευκαιρία που ανακαλύπτετε. Μερικές από αυτές τις ενέργειες θα αντιτίθενται σε κάποιες λειτουργίες, γι' αυτό πρέπει να σκεφτείτε σε συνεργασία σε αυτή τη φάση.

Ανάλυση Ανταγωνιστών

Ο ανταγωνισμός μπορεί πολύ να επηρεάσει σημαντικά την επιτυχία σας στην αγορά, γι' αυτό είναι απαραίτητο να διεξαχθεί μια όσο το δυνατόν αντικειμενική αξιολόγηση της στρατηγικής, των δυνάμεων, των αδυναμιών και του πιθανού

σχεδίου δράσης κάθε ανταγωνιστή. Τα προβλήματα και οι ευκαιρίες που θα συναντήσετε στα τρέχοντα και τα μελλοντικά τρίμηνα θα καθοριστούν σε μεγάλο βαθμό από τον ανταγωνισμό σας. Οι διορθώσεις στη στρατηγική και την τακτική σας πρέπει να εξετάσουν που είναι τώρα και που είναι πιθανό να πάνε.

Η ανάλυση στρατηγικής για κάθε ανταγωνιστή πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- Επίπεδο απειλής
- Επιθετικότητα
- Αγορές-στόχους
- Στρατηγική Marketing
- Στρατηγική Δικτύων πώλησης
- Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού
- Στρατηγική Παραγωγής
- Στρατηγική Χρηματοδότησης

Κάθε μέλος της εκτελεστικής ομάδας πρέπει να συμβάλει σε αυτήν την ανάλυση ανταγωνιστών σαν υπεύθυνος ενός λειτουργικού τμήματος. Ο καθένας θα έχει μια διαφορετική άποψη, η οποία θα συμβάλει σε μια πληρέστερη και ισορροπημένη αξιολόγηση.

Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αναλύεται εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο.

Διορθωτικές ενέργειες

Λαμβάνοντας υπόψη την αξιολόγηση για την τρέχουσα κατάστασή σας, θα πρέπει να αναλογιστείτε τι αλλαγές πρέπει να γίνουν, τι πρέπει να κάνετε για να ξαναμπει η εταιρεία σας στο «παιχνίδι» ή για να κινηθεί πιο δυναμικά στο χώρο αυτό, μήπως πρέπει να αλλάξετε πεδίο δραστηριοτήτων κλπ. Κατά τα πρώτα τρίμηνα μη διστάστε να κάνετε σημαντικές αλλαγές στην τακτική ή τη στρατηγική σας. Καθώς περνάει ο καιρός θα είναι όλο και δυσκολότερο να γίνουν αλλαγές επειδή θα έχετε επενδύσει σημαντικά στο τρέχον σχέδιο δράσης σας.

Αφού λοιπόν απαριθμήσετε τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η εταιρεία σας, περιγράψτε τι κάνετε για να διορθώσετε το πρόβλημα ή να εκμεταλλευτείτε την ευκαιρία. Κάθε μέλος της εκτελεστικής ομάδας πρέπει να συμβάλει στην καταγραφή των προβλημάτων, ευκαιριών και λύσεων. Αφού η ομάδα τα εξετάσει συνολικά, πρέπει να αποφασίσει, υποστηρίζοντας μια περιεκτική άποψη, τις προτεραιότητες και τις ενέργειες που θα ληφθούν. Μια διορθωτική δράση μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγή στην τακτική ή αλλαγή στη στρατηγική ή και τα δύο.

Στόχοι (Goals)

Για να ελέγξετε αν η στρατηγική σας λειτουργεί και να ελέγξετε την πρόοδό σας μπορείτε να ακολουθήσετε τα εξής βήματα:

1. Χρειάζεστε συγκεκριμένους στόχους. Για παράδειγμα, ποιοι είναι οι στόχοι σας για το συνολικό μερίδιο αγοράς, τα κέρδη, και το κέρδος ανά μετοχή; Πόσο πλούτο επιθυμείτε να δημιουργήσετε για τους μετόχους;
2. Χρειάζεστε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Κοιτώντας προς στο μέλλον διευκρινίστε τι θέλετε να έχετε επιτύχει και μέχρι πότε. Οι στόχοι σας πρέπει να είναι φιλόδοξοι. Αν είναι, θα χρειαστείτε χρόνο για να οργανώσετε και να εφαρμόσετε τις απαραίτητες δραστηριότητες για να τους επιτύχετε. Για παράδειγμα, επιλέξτε το 8^ο τρίμηνο ως ημερομηνία-στόχο, καθώς αυτή η ημερομηνία θα σας δώσει τον αρκετό χρόνο να προγραμματίσετε και να εκτελέσετε μια στρατηγική που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων σας.
3. Χρειάζεστε στοιχεία απόδοσης που θα συγκριθούν με τους στόχους σας. Ποια στοιχεία πρέπει να συλλεχθούν για λόγους ελέγχου;
4. Πρέπει να συγκρίνετε την απόδοσή σας με τους στόχους σας. Σημειώνετε πρόοδο προς τους στόχους σας; Είστε εντός ή εκτός προγράμματος;
5. Πρέπει να καθορίσετε γιατί υπάρχουν αποκλίσεις από τους στόχους σας. Αυτό το βήμα είναι ουσιαστικά μέρος της ανάλυσης SWOT.

Μόλις εντοπίσετε σε ποια σημεία έχετε απομακρυνθεί από τους στόχους σας και γιατί, στη συνέχεια μπορείτε να αρχίσετε τη διορθωτική δράση για να επανέλθετε στο «παιχνίδι». Αυτό μας πηγαίνει πίσω στο πρώτο βήμα, τον καθορισμό των στόχων.

Κεφάλαιο 2: Marketing

2.1. Ορισμός και λειτουργίες του Marketing

Με τον όρο Marketing μπορούμε να περιγράψουμε ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες (Stanton, 1978). Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, Marketing είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών (Bennett, 1995).

Οι βασικές λειτουργίες του marketing είναι οι εξής (Τσακλαγκάνος, Τόμος Α, 2000):

- a. **Η λειτουργία της αγοράς**, που σημαίνει τη διαδικασία της εκτίμησης των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- b. **Η λειτουργία της ανάπτυξης του προϊόντος**, που περιλαμβάνει τη διαδικασία:
i) σύλληψης της ιδέας του προϊόντος, ii) σχεδιασμού του προϊόντος, iii) ανάπτυξης και δοκιμής του προϊόντος και iv) εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά.
- c. **Η λειτουργία της πώλησης**, που σημαίνει την προώθηση ενός προϊόντος μέσα από την έρευνα για πιθανούς αγοραστές, τον καθορισμό της τιμής, τους όρους διαπραγματεύσεως της πώλησης κλπ. Περιλαμβάνει την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση και άλλες μεθόδους μαζικών πωλήσεων. Να σημειωθεί ότι όλες οι παραπάνω λειτουργίες περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη μεταβίβαση της κυριότητας των προϊόντων.
- d. **Η λειτουργία της μεταφοράς**, που σημαίνει τη μετακίνηση των αγαθών από την περιοχή παραγωγής στην περιοχή εκθέσεως ή πωλήσεως του προϊόντος.
- e. **Η λειτουργία της αποθήκευσης**, που σημαίνει την ύπαρξη και διατήρηση των αγαθών για την αντιμετώπιση της ζήτησης στον επιθυμητό τόπο και χρόνο.
- f. **Η τυποποίηση και διαβάθμιση**, που περιλαμβάνει την ταξινόμηση των προϊόντων ανάλογα με το μέγεθος και την ποιότητα. Η τυποποίηση διευκολύνει την αγορά και την πώληση γιατί αποφεύγεται έτσι η καθυστέρηση για εξέταση και δειγματοληψία.
- g. **Η χρηματοδότηση**, που παρέχει τα αναγκαία κεφάλαια, τις απαραίτητες πιστώσεις για την παραγωγή, μεταφορά, αποθήκευση, προώθηση, πώληση και αγορά των προϊόντων.
- h. **Η ανάληψη του κινδύνου**, που περιλαμβάνει την αβεβαιότητα που συνδέεται με τη διαδικασία του marketing. Καμία επιχείρηση δεν είναι βέβαιη ότι οι πελάτες θα θέλουν να αγοράσουν τα προϊόντα. Τα προϊόντα μπορεί επίσης να καταστραφούν, να κλαπούν ή και να μη χρειάζονται πια (οικονομική απαξίωση).
- i. **Συσκευασία**, που περιλαμβάνει την τοποθέτηση των προϊόντων σε ειδικό υλικό συσκευασίας για να τα κάνει πιο ελκυστικά στον αγοραστή και να τα προστατέψει από διάφορους φυσικούς ή μη κινδύνους.

- j. **Η λειτουργία της πληροφόρησης της αγοράς**, που περιλαμβάνει τη συλλογή, ανάλυση και διανομή πληροφοριών απαραίτητων για τον προγραμματισμό, εκτέλεση και έλεγχο των δραστηριοτήτων του marketing.

2.2. Τμηματοποίηση / Κατάτμηση της αγοράς (Market Segmentation)

Η βασική διαπίστωση ότι όλοι οι αγοραστές δεν είναι ίδιοι, δηλαδή ότι ούτε οι αντιλήψεις που έχουν για τα προϊόντα, ούτε οι ανάγκες τους, ούτε οι πόροι που έχουν στη διάθεσή τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους είναι ίδιοι, οδήγησε στην έννοια της **τμηματοποίησης της αγοράς**. Με τον όρο «τμηματοποίηση της αγοράς» αναφερόμαστε στη διαδικασία υποδιαίρεσης της αγοράς (δηλαδή των πελατών) σε μικρότερα υποσύνολα πελατών σύμφωνα με τις ανάγκες τους και τις αγοραστικές τους συνήθειες (VUP, 2006). Αυτό δεν είναι κάτι που επιβάλλεται από αυστηρά καθορισμένες διαχωριστικές γραμμές που υπάρχουν στην κοινωνία αλλά προέρχεται από την αναγνώριση ότι στη συνολική αγορά συχνά μπορούν να εντοπιστούν υπο-αγορές που ονομάζονται τμήματα (segments). Αυτά τα τμήματα χαρακτηρίζονται από ομογένεια (για παράδειγμα, άνθρωποι του ίδιου τμήματος έχουν παρόμοιες συμπεριφορές για συγκεκριμένες μεταβλητές). Λόγω της ομοιότητας στο εσωτερικό του τμήματος, αναμένεται να ανταποκριθούν παρόμοια σε μια δεδομένη στρατηγική marketing. Αυτό σημαίνει ότι αναμένεται να έχουν παρόμοια συναισθήματα και ιδέες για ένα «μίγμα marketing» που αποτελείται από ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, το οποίο πωλείται σε μια δεδομένη τιμή, διανέμεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο και προωθείται με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

2.2.1. Επιτυχής τμηματοποίηση

Το βασικό ερώτημα που προκύπτει σε κάθε τμηματοποίηση της αγοράς είναι το κατά πόσο αυτή είναι επιτυχής ή όχι. Η απάντηση ενδιαφέρει το marketing, όχι μόνο γιατί αυτό την κάνει, αλλά κυρίως γιατί στηρίζεται στη στρατηγική της τμηματοποίησης για την επίτευξη των στόχων του. **Η τμηματοποίηση θεωρείται επιτυχής όταν** (Μαλλιαρής, 2001):

1. Οι αγοραστές κάθε τμήματος αποτελούν μεταξύ τους μια ομοιογενή ομάδα, δηλαδή συμπεριφέρονται κατά τον ίδιο περίπου τρόπο.
2. Οι αγοραστές καθενός από τα τμήματα διαφέρουν από τους αγοραστές των άλλων τμημάτων, δηλαδή οι αγοραστές του συνόλου της αγοράς αποτελούν μεταξύ τους μια ετερογενή ομάδα.
3. Τουλάχιστον ένα από τα τμήματα της αγοράς είναι αρκετά μεγάλο ώστε να έχει ενδιαφέρον από οικονομικής άποψης, δηλαδή να μπορεί να καθοριστεί σαν αγορά-στόχος.
4. Το τμήμα που θα καθοριστεί σαν αγορά-στόχος να μπορεί να προσεγγισθεί από το μίγμα marketing, δηλαδή διαμέσου της διανομής και της προώθησης/προβολής.

2.2.2. Κριτήρια για την τμηματοποίηση της αγοράς

Οι καταναλωτικές αγορές μπορούν να τμηματοποιηθούν με βάση τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (VUP, 2006):

- Γεωγραφικά
- Δημογραφικά
- Ψυχογραφικά
- Συμπεριφοράς

Γεωγραφική τμηματοποίηση

Τα ακόλουθα είναι κάποια παραδείγματα γεωγραφικών μεταβλητών που χρησιμοποιούνται συχνά στην τμηματοποίηση.

- Περιοχή: ανά ήπειρο, χώρα, περιοχή, ή ακόμα και γειτονιά
- Μέγεθος πληθυσμού στην περιοχή αναφοράς
- Πυκνότητα πληθυσμού: κατηγοριοποίηση σε αστικές, μικροαστικές ή αγροτικές περιοχές
- Κλίμα: σύμφωνα με πρότυπα καιρού που είναι κοινά σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές

Δημογραφική τμηματοποίηση

Μερικές μεταβλητές για τη δημογραφική τμηματοποίηση περιλαμβάνουν:

- Ηλικία
- Φύλλο
- Οικογενειακή κατάσταση
- Μέγεθος οικογένειας
- Γενιά
- Εισόδημα
- Απασχόληση
- Εκπαίδευση
- Εθνικότητα
- Θρησκεία
- Κοινωνική τάξη

Πολλές από αυτές τις μεταβλητές έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες τιμών. Για παράδειγμα, η οικογενειακή κατάσταση συνήθως παίρνει τιμές/απαντήσεις όπως άγαμος, παντρεμένος χωρίς παιδιά, παντρεμένος με παιδιά, χωρισμένος. Μερικές από αυτές τις κατηγορίες έχουν και διάφορα στάδια, όπως για παράδειγμα η κατηγορία παντρεμένος με παιδιά όπου τα στάδια εξαρτώνται από την ηλικία των παιδιών.

Ψυχογραφική τμηματοποίηση

Η ψυχογραφική τμηματοποίηση κατηγοριοποιεί τους πελάτες ανάλογα με τον τρόπο και το επίπεδο ζωής (lifestyle), το οποίο μπορεί να «μετρηθεί» μέσα από έρευνες για τις δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και τις απόψεις των πελατών. Μερικές ψυχογραφικές μεταβλητές περιλαμβάνουν:

- Δραστηριότητες
- Ενδιαφέροντα
- Απόψεις
- Στάσεις/Συμπεριφορές
- Αξίες

Τμηματοποίηση βάσει αγοραστικής συμπεριφοράς

Η τμηματοποίηση βάσει συμπεριφοράς στηρίζεται στην πραγματική συμπεριφορά των πελατών απέναντι στα προϊόντα. Μερικές τέτοιες μεταβλητές περιλαμβάνουν:

- Αναζήτηση του οφέλους
- Δείκτης χρησιμότητας
- Αφοσίωση στο προϊόν (brand loyalty)
- Κατάσταση του πελάτη ως χρήστη του προϊόντος: πιθανός, πρώτη φορά, τακτικός, κλπ.
- Ετοιμότητα να αγοράσει
- Περιστάσεις: γιορτές και γεγονότα που κινητοποιούν τις αγορές

Η τμηματοποίηση βάσει συμπεριφοράς παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι χρησιμοποιεί μεταβλητές που σχετίζονται στενά με το ίδιο το προϊόν. Είναι ένα αρκετά άμεσο σημείο εκκίνησης για την τμηματοποίηση της αγοράς.

Ακολουθούν παραδείγματα τμηματοποίησης της αγοράς για κάθε κριτήριο ανά :

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

ΗΛΙΚΙΑ	1-4,5-10,11-18,19-34,35-49,50-64,65 και άνω
ΦΥΛΟ	Άνδρες-Γυναίκες
ΜΕΓΕΘΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ (ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΟΥ)	Ένα άτομο 2,3,4,5,6 και άνω.
ΕΙΣΟΔΗΜΑ	Κάτω του 1 εκατ. €, 1 εκατ. €, 3 εκατ. €, 4 εκατ. €, 4 εκατ. €,8 εκατ. €, 9 εκατ. € και άνω.
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	Επιστήμονες, διευθυντές και επιχειρηματίες, υπάλληλοι και πωλητές, τεχνίτες και εργάτες, διάφοροι άλλοι.
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Διάρκεια κάτω από 5 χρόνια,5-7 χρόνια,8 χρόνια,9-11 χρόνια,12 χρόνια,13-15 χρόνια,16 και άνω.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Νέοι άγαμοι, νέοι έγγαμοι χωρίς παιδιά, νέοι έγγαμοι με το μικρότερο παιδί κάτω των 6 ετών, νέοι έγγαμοι με το μικρότερο παιδί 6 χρονών και άνω, ηλικιωμένοι έγγαμοι με παιδιά, ηλικιωμένοι έγγαμοι χωρίς παιδιά, ηλικιωμένοι έγγαμοι με παιδιά κάτω των 18 χρόνων, ηλικιωμένοι άγαμοι κλπ.
ΘΡΗΣΚΕΙΑ	Ορθόδοξοι, Καθολικοί, Διαμαρτυρόμενοι, Μωαμεθανοί και άλλοι.
ΦΥΛΗ	Λευκή, Μαύρη, Ασιάτες.
ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	Έλληνες, Ιταλοί, Ισπανοί, Βρετανοί, Γάλλοι, Γερμανοί κ.ά.
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΑΞΗ	Κατώτατη, χαμηλή, κατώτερη, μέση αστική, ανώτερη, ανώτατη.

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

ΠΕΡΙΟΧΕΣ-ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	Ευρώπη, Αμερική, Ασία, Αφρική – Βόρεια Ελλάδα, Κεντρική Ελλάδα, Νότια Ελλάδα, Νησιά Αιγαίου, Νησιά Ιονίου κλπ.
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΑΡΧΙΩΝ	Α,Β,Γ,Δ.
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΕΩΝ	Πληθυσμός κάτω των 5.000, 5.000-20.000, 20.000-50.000, 50.000 και άνω.
ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΕΡΙΟΧΩΝ	Αστικές, αγροτικές.
ΚΛΙΜΑ	Βορινό, νότιο.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΕΣ

ΠΕΙΘΑΝΑΓΚΑΣΜΟΣ	Πειθαρχικοί, απειθαρχητοι.
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ	Κοινωνικοί, ενδιαφερόμενοι μόνο για τους εαυτούς τους.
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ	Εξαρτώμενοι, ανεξάρτητοι.
ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	Συντηρητικοί, φιλελεύθεροι, ριζοσπαστικοί.
ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΤΗΤΑ	Αυταρχικοί, δημοκρατικοί
ΦΙΛΟΔΟΞΙΑ	Μεγαλεπήβολοι, μικροφιλόδοξοι.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ	Άχρηστο, περιορισμένης χρήσης, μέσης χρήσης,
---------------	--

	μεγάλης χρήσης – Αγνοούντες, ενημερωμένοι, ενδιαφερόμενοι, επιχειρούν να δοκιμάσουν, κανονικοί αγοραστές.
ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	Οικονομία, κύρος, αξιοπιστία.
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΟΝΟΜΑΣΙΑ	Εμπορική ονομασία Α,Β,Γ.
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΔΙΚΤΥΟ	Καταστήματα, Ζ,Ε,Ω.
ΒΑΘΜΟΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ	Ουδεμία, μικρή, απόλυτη.
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΤΙΜΗΣ	Αδιαφορία, ευαισθησία χαμηλής τιμής, ευαισθησία υψηλής τιμής.
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	Αδιαφορία, ευαισθησία μικρής υπηρεσίας, ευαισθησία μεγάλης υπηρεσίας.
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	Αδιαφορία, μικρή επίδραση, μεγάλη επίδραση.

Πηγή: Philip Kotler – Marketing Management (1972)

2.2.3. Οφέλη από την τμηματοποίηση της αγοράς

Το ερώτημα γιατί οι επιχειρήσεις τμηματοποιούν τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται απαντάται συνοψίζοντας τα οφέλη της τμηματοποίησης ως εξής (Σιώμκος, 2004):

1. Επιτυχέστερο αρμονικό συνδυασμό με τις ανάγκες των καταναλωτών-πελατών: Επειδή οι ανάγκες των πελατών διαφέρουν, η δημιουργία διαφορετικών προσφορών marketing για κάθε τμήμα της αγοράς προσφέρει σε αυτούς καλύτερες λύσεις.
2. Βελτιωμένη κερδοφορία: Ακριβώς επειδή οι καταναλωτές διαφέρουν ως προς την ευαισθησία τους στις τιμές του προϊόντος και με δεδομένη την τμηματοποίηση της αγοράς οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξάνουν τις μέσες τιμές των προϊόντων τους και επομένως να βελτιώνουν τα κέρδη τους.
3. Βελτίωση ευκαιριών για ανάπτυξη: Η τμηματοποίηση μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη των πωλήσεων ενός προϊόντος αλλά και να ενισχύσει την ανάπτυξη των κερδών με το να δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να «ανεβάζει» τους πελάτες της σε προϊόντα υψηλότερων περιθωρίων κέρδους.
4. Διατήρηση πελατών: Αυτό επιτυγχάνεται με την προσφορά κατάλληλων προϊόντων στα διάφορα τμήματα της αγοράς.
5. Στοχευμένες και επικεντρωμένες επικοινωνίες marketing: Είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να περάσει ένα ξεκάθαρο και μοναδικό μήνυμα σε μια ευρεία, μη διαφοροποιημένη αγορά. Όταν το μήνυμα στοχεύει ένα συγκεκριμένο ομοιογενές τμήμα της αγοράς, είναι πιο αποτελεσματικό.
6. Ενθάρρυνση της καινοτομίας: Όταν η αγορά είναι τμηματοποιημένη, εμφανίζονται σε αυτή νέες ευκαιρίες για κέρδη. Η ύπαρξη αυτών των νέων ευκαιριών ενθαρρύνει επενδύσεις για την ανάπτυξη καινοτομιών.

7. Μερίδιο τμήματος αγοράς: Γενικά, το μερίδιο της αγοράς καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την κερδοφορία του προϊόντος. Για παράδειγμα, μια μικρή επιχείρηση που λειτουργεί χωρίς ιδιαίτερες οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή είναι δύσκολο να γίνει ποτέ ηγέτης σε ολόκληρη την αγορά, συνεπώς είναι πιο εύκολο και προτιμητέο για αυτή να προσπαθήσει να γίνει ηγέτης σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς και να απολαμβάνει έτσι τα πλεονεκτήματα της ηγεσίας (πχ κερδοφορία, έλεγχος κλπ).

2.3. Στόχευση

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας τμηματοποίησης της αγοράς, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τα κατάλληλα για στόχευση τμήματα. Η επιχείρηση αναλύει τον ανταγωνισμό στην αγορά, τις ικανότητες και τις αδυναμίες της, ώστε να εντοπίσει κενά και ευκαιρίες σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Στα τμήματα αυτά μπορεί θεωρητικά να εστιασθούν οι προσπάθειες marketing της επιχείρησης. Αν για παράδειγμα η τμηματοποίηση οδήγησε στον εντοπισμό πέντε τμημάτων στην αγορά και η ανάλυση ευκαιριών έδειξε ότι τα τμήματα Β και Γ είναι τα καταλληλότερα για στόχευση, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει δυο διαφορετικά μίγματα marketing, ένα για το κάθε στοχευόμενο τμήμα.

Οι παράγοντες-κριτήρια για την επιλογή των στοχευόμενων τμημάτων που καθορίζουν την ελκυστικότητα κάθε τμήματος αγοράς είναι πέντε (Σιώμοκος, 2004): το μέγεθος, η ανάπτυξη και η κερδοφορία του τμήματος, ο υπάρχων και δυνητικός ανταγωνισμός στο τμήμα και οι ικανότητες της επιχείρησης που μπορούν να αξιοποιηθούν αν το τμήμα επιλεγεί.

Αφού επιλέξει τα πιθανά τμήματα στόχους, η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει μια από τις τρεις βασικές στρατηγικές στόχευσης (Τζωρτζάκης, 1988):

- **Μη διαφοροποιημένο (μαζικό) marketing.** Αναφέρεται στην αντιμετώπιση της αγοράς σαν μια ομογενή ομάδα και στην προσφορά του ίδιου μίγματος marketing σε όλους τους πελάτες. Το μαζικό marketing επιτρέπει την επίτευξη οικονομιών κλίμακας μέσω μαζικής παραγωγής, μαζικής διανομής και μαζικής επικοινωνίας. Το μειονέκτημα του μαζικού marketing είναι ότι οι ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών διαφέρουν και η ίδια προσφορά είναι απίθανο να θεωρηθεί βέλτιστη από όλους τους πελάτες. Αν μια εταιρεία αγνοήσει τις διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών, κάποια άλλη εταιρεία είναι πιθανό να εισέλθει στην αγορά με ένα προϊόν που θα εξυπηρετεί μια συγκεκριμένη ομάδα, με αποτέλεσμα η πρώτη να χάσει αυτούς τους πελάτες.
- **Διαφοροποιημένο marketing.** Η επιχείρηση προσπαθεί να προσφέρει τα προϊόντα της σε όλα ή ορισμένα τμήματα της αγοράς, παράγοντας ξεχωριστό προϊόν και χρησιμοποιώντας διαφορετικό μίγμα marketing. Έτσι προσπαθεί να διεισδύσει βαθύτερα σε όλα τα τμήματα της αγοράς, αυξάνοντας έτσι τα συνολικά της κέρδη και αποκτώντας πιστούς πελάτες. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η αύξηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Κατά συνέπεια, η μέθοδος αυτή υιοθετείται από την επιχείρηση

μόνο αν οι πωλήσεις αυξάνονται με ρυθμό μεγαλύτερο από την αύξηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της.

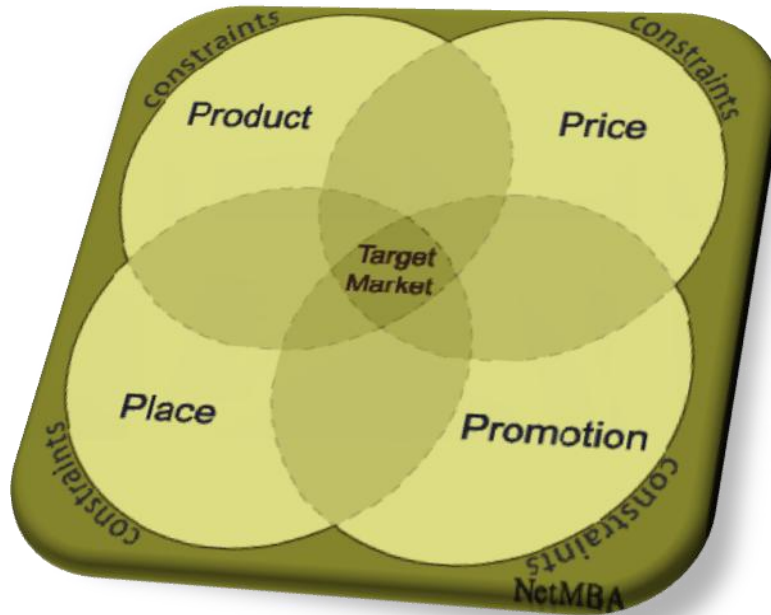
- **Στοχευμένο (συγκεντρωμένο) marketing.** Αναγνωρίζει την διαφορετικότητα των πελατών και δεν προσπαθεί να τους ικανοποιήσει όλους με την ίδια προσφορά. Η επιχείρηση συγκεντρώνει την προσπάθειά της σε ένα τμήμα της όλης αγοράς και επιδιώκει ένα μεγάλο μερίδιο αυτού του τμήματος παρά ένα μικρό μερίδιο μιας μεγάλης αγοράς. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ο υψηλός κύκλος εργασιών και το χαμηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος που παράγει η επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά όμως, υπάρχει ο κίνδυνος για την επιχείρηση να χάσει την αγορά της αν άλλες επιχειρήσεις εισέλθουν στο ίδιο τμήμα αγοράς.

2.4. Μίγμα Marketing (Marketing Mix)

Η ιδεολογία του marketing αποτελεί τη βασική φιλοσοφία της επιχείρησης για την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων και υλοποιείται με το Μίγμα Marketing. Το Μίγμα Marketing είναι ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων και αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων του marketing που σχεδιάστηκαν για ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους της επιχείρησης (Gullton, 1970).

Ο καθορισμός του μίγματος marketing είναι μια πολύ σημαντική απόφαση για την επιχείρηση, καθώς τα κεφάλαια και οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης είναι περιορισμένα και γι' αυτό πρέπει να κατανεμηθούν προσεκτικά ανάμεσα στις διάφορες διευθύνσεις, τμήματα και λειτουργίες. Οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητες του marketing συνήθως αναφέρονται ως μεταβλητές αποφάσεων, οι οποίες διακρίνονται σε ελεγχόμενες και μη ελεγχόμενες. Οι ελεγχόμενες μεταβλητές (δηλαδή εκείνες που μπορούν να ελεγχθούν, να επηρεαστούν και να μεταβληθούν από την ίδια την επιχείρηση) που απαρτίζουν το «μίγμα marketing» είναι γνωστές στη βιβλιογραφία σαν τα «4 P's» (Τσακλαγκάνος, 2000), δηλαδή:

- ❖ Προϊόν (Product)
- ❖ Τιμή (Price)
- ❖ Προώθηση (Promotion)
- ❖ Διανομή (Place)



«Τα 4 P's» Πηγή: NetMBA.com

Αυτά τα 4 «P's» είναι οι παράμετροι που οι διευθυντές marketing μπορούν να ελέγξουν και να υποβάλλουν στους εσωτερικούς και εξωτερικούς περιορισμούς του περιβάλλοντος. Σκοπός είναι να ληφθούν αποφάσεις που προσαρμόζουν τις τιμές των παραμέτρων αυτών στους πελάτες μίας στοχευμένης αγοράς έτσι ώστε να δημιουργηθεί υπολογίσιμη αξία και να προκληθεί θετική ανταπόκριση. Οι αποφάσεις που σχετίζονται με τα τέσσερα συστατικά συνοψίζονται παρακάτω (Virtual University of Pakistan, Lesson 37) :

2.4.1. Αποφάσεις σχετικά με το προϊόν

Ο όρος προϊόν αναφέρεται σε υλικά, φυσικά προϊόντα καθώς επίσης και σε υπηρεσίες. Μερικά παραδείγματα αποφάσεων που σχετίζονται με το προϊόν είναι:

- Όνομα προϊόντος
- Λειτουργικότητα
- Εμφάνιση
- Ποιότητα
- Ασφάλεια
- Συσκευασία
- Τεχνική υποστήριξη
- Εγγύηση
- Αξεσουάρ και πρόσθετες υπηρεσίες

2.4.2. Αποφάσεις σχετικά με την τιμή

Μερικά παραδείγματα αποφάσεων που σχετίζονται με την τιμή περιλαμβάνουν:

- Γενική τιμολογιακή πολιτική
- Προτεινόμενη λιανική τιμή
- Εκπτώσεις χονδρικής τιμολόγησης
- Εκπτώσεις βάσει τρόπου πληρωμής
- Εποχιακή τιμολόγηση
- Ειδικές συσκευασίες προσφοράς
- Ελαστικότητα τιμής
- Διαφοροποίηση τιμής

2.4.3. Αποφάσεις σχετικά με τη διανομή

Η διανομή αφορά στο πως θα φτάσουν τα προϊόντα στον πελάτη. Μερικά παραδείγματα αποφάσεων που σχετίζονται με την διανομή περιλαμβάνουν:

- Κανάλια διανομής
- Κάλυψη αγοράς (ευρεία, επιλεκτική, ή αποκλειστική διανομή)
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Αποθήκευση
- Κέντρα διανομής
- Επεξεργασία παραγγελίας
- Μεταφορά/ διακίνηση
- Διαδικασίες ανάκλησης/ επιστροφής προϊόντος (reverse logistics)

2.4.4. Αποφάσεις σχετικά με την προώθηση

Ως κομμάτι του μίγματος marketing, η προώθηση αντιπροσωπεύει τις διάφορες μορφές επικοινωνίας του προϊόντος στους πελάτες, δηλαδή τη μεταβίβαση πληροφοριών για το προϊόν με σκοπό οι πελάτες να ανταποκριθούν θετικά. Οι αποφάσεις σχετικά με την προώθηση περιλαμβάνουν:

- Στρατηγικές προώθησης
- Διαφημίσεις
- Προσωπικές πωλήσεις και ανθρώπινο δυναμικό πωλήσεων
- Προώθηση πωλήσεων
- Δημόσιες σχέσεις και δημοσιότητα
- Κατανομή προϋπολογισμού στις δράσεις προώθησης

2.5. Σχεδιασμός Προϊόντος

Ο σχεδιασμός προϊόντων συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας γιατί επιτρέπει τη μείωση του κόστους, την αύξηση της ποιότητας και συχνά τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για να βγει το προϊόν στην αγορά. Με βάση όλα αυτά το προϊόν πληροί, σε γενικές γραμμές, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Μέχρι πριν λίγα χρόνια, η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων εστιζόταν ουσιαστικά στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ένα προϊόν ώστε να αποτελεί την ορθή απάντηση σε συγκεκριμένες λειτουργικές προδιαγραφές που καθορίζονται από τους περιορισμούς που επιβάλλουν οι παραγωγικές διαδικασίες. Ωστόσο η διαδικασία σχεδιασμού εξετάζεται τώρα από μια ευρύτερη προοπτική: αντί να γίνεται απλή αναφορά στα ίδια τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, λαμβάνονται υπόψη «εξωτερικοί» παράγοντες όπως (Κίτσιος, 2000):

- Οι απαιτήσεις των πελατών
- Η ποιότητα
- Η μείωση του κόστους παραγωγής και των ελέγχων
- Η διαδικασία συναρμολόγησης και διανομής
- Οι περιβαλλοντικές συνέπειες πριν και μετά την παραγωγή
- Η εκ νέου χρήση αποσυναρμολογημένων προϊόντων και η ανακύκλωση
- Η ασφάλεια, η υγιεινή, οι εργονομικοί παράγοντες κλπ

Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να ληφθούν υπόψη ήδη από την αρχική σύλληψη του προϊόντος ώστε να συμμορφώνονται με τις δυναμικές που αναπτύσσονται στις πιο ανταγωνιστικές αγορές όσον αφορά την τιμή, την ποιότητα και τον χρόνο διάθεσης στην αγορά των νέων προϊόντων. Οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών πρέπει επίσης να ικανοποιούνται, παράγοντας που εμπλέκει νέες κοινωνικές αντιλήψεις όπως το ενδιαφέρον για το περιβάλλον. Όλα αυτά έχουν άμεση επίδραση στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να σχεδιάζονται, να παράγονται και να ανακυκλώνονται τα προϊόντα, και μας υποδεικνύουν νέους τρόπους θεώρησης της Διαδικασίας Ανάπτυξης Προϊόντων –συμπεριλαμβανομένου φυσικά και του σχεδιασμού- καθώς και όλων των σχετικών τεχνικών και τεχνολογιών.

2.5.1. Διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος

Ο πιο σημαντικός παράγοντας που ωθεί τις επιχειρήσεις στην παραγωγή νέων προϊόντων είναι ο ανταγωνισμός (Μαλλιαρής, 2001). Η παραγωγή όμως ενός νέου προϊόντος έχει κάποιες δυσκολίες, τεχνικές και οικονομικές, όπως είναι η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος οικονομικής απώλειας. Προκειμένου να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας ενός νέου προϊόντος, θα πρέπει να ακολουθηθεί μια διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος που περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Kotler, 1972) :

1. Γέννηση Ιδεών.

Κάθε προϊόν ξεκινά σαν μια απλή ιδέα. Ιδέες μπορεί να προκύψουν από έρευνες αγοράς, ανταγωνιστές, γραμματοκιβώτιο υποδείξεων, διαγωνισμούς ιδεών με έπαθλα μεταξύ των πελατών, υποδείξεις εργαζομένων, ομάδες των παραπάνω εκπροσώπων που συσκέπτονται με τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών (brainstorming).

2. Διαλογή – αξιολόγηση ιδεών.

Συγκρίνονται οι ιδέες για νέα προϊόντα με τους στόχους που έχει η επιχείρηση και ειδικά τα μέσα παραγωγής που έχει στη διάθεσή της και επιλέγεται τελικά η ιδέα εκείνη που μπορεί να υλοποιηθεί και είναι μέσα στους στόχους της επιχείρησης. Η διαλογή-αξιολόγηση μπορεί να γίνει και με τη βοήθεια των καταναλωτών οι οποίοι καλούνται να εκφράσουν απόψεις, αντιλήψεις, προθέσεις αγοράς και πιθανούς τρόπους χρήσης ενός προϊόντος που περιγράφεται απλά σαν έννοια (concept) ή εμφανίζεται σε σχέδιο ή ζωγραφιά σε χαρτί.

3. Επιχειρησιακή ανάλυση.

Η ιδέα του νέου προϊόντος μεταφράζεται σε πωλήσεις, σε κόστος και σε κέρδος. Αν το κέρδος που προκύπτει στα χαρτιά είναι ικανοποιητικό, τότε η ιδέα προχωρεί για την υλοποίησή της. Πωλήσεις, κόστη και κέρδη εκτιμώνται δυναμικά ώστε να συμπεριλαμβάνονται όχι μόνο στα έξοδα που θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση (πχ νέα πάγια, μετεκπαίδευση προσωπικού, έρευνα, διαφήμιση) αλλά και τα έσοδα με ή χωρίς τις πιθανές κινήσεις αντίδρασης του ανταγωνισμού.

4. Ανάπτυξη του προϊόντος.

Η ιδέα υλοποιείται σε προϊόν. Οι τεχνικοί, οι σχεδιαστές και οι υπεύθυνοι του marketing συνεργάζονται για την επιλογή των τεχνικών προδιαγραφών του προϊόντος. Η έρευνα αγοράς με τα στοιχεία που δίνει συμβάλει καθοριστικά στις αποφάσεις αυτές. Το επόμενο βήμα είναι η παραγωγή του πρωτότυπου προϊόντος που θα αποτελέσει το αντικείμενο αναλυτικής κριτικής τόσο από τεχνικής όσο και από πλευράς marketing. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στα θέματα ασφαλείας, είτε το προϊόν είναι τεχνικά απλό και φαινομενικά αθώο (πχ χαρτομάντιλο, τσίχλα, τετράδιο) είτε είναι πολύπλοκο (πχ αυτοκίνητο, ψυγείο, τηλέφωνο), και αυτό λόγω των νόμων που προστατεύουν τον καταναλωτή, του μεγάλου ανταγωνισμού και της απαιτητικότητας των καταναλωτών. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνονται εξαντλητικοί έλεγχοι ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες αμέλειας, και αν το προϊόν κριθεί ικανοποιητικό προχωρά στο επόμενο στάδιο.

5. Δοκιμή στην αγορά.

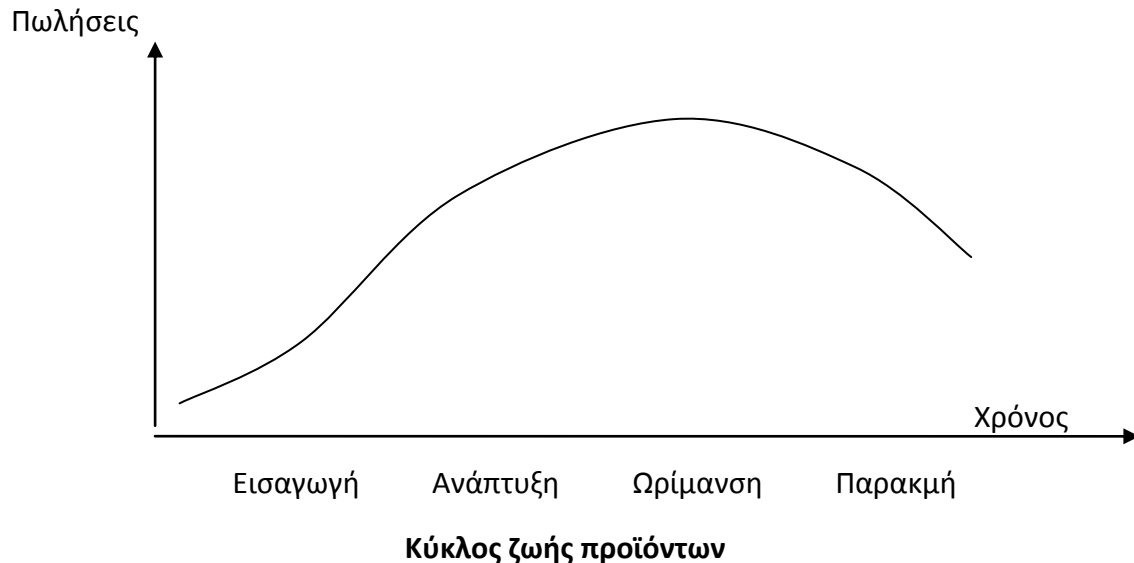
Το νέο προϊόν μπαίνει σε δοκιμαστική και περιορισμένη παραγωγή. Οι ποσότητες αυτές διατίθενται σε μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή (αγορά) όπου οι αγοραστές της είναι αντιπροσωπευτικοί του συνόλου της αγοράς. Το πείραμα που γίνεται έχει σκοπό τη συγκέντρωση πληροφοριών για τις πωλήσεις και γενικά για τον τρόπο αντίδρασης των αγοραστών. Αν οι πωλήσεις είναι σύμφωνες με τις αναμενόμενες, τότε το προϊόν προχωρά στο επόμενο στάδιο.

6. Εμπορική παραγωγή.

Αφού το προϊόν πέρασε από πολλά σημεία ελέγχου, αρχίζει και παράγεται σε ρυθμό κανονικής ή εμπορικής παραγωγής. Εδώ δεν υπάρχει πλέον δείγμα αγοράς αλλά τμήμα αγοράς. Οι πωλήσεις που πετυχαίνει το προϊόν συγκρίνονται με τις αναμενόμενες και προγραμματισμένες και έτσι βγαίνει το συμπέρασμα αν το προϊόν ήταν επιτυχία ή αποτυχία.

2.5.2. Κύκλος Ζωής Προϊόντος (Product Life Cycle)

Κάθε προϊόν ή υπηρεσία διέρχεται από διαφορετικές φάσεις από τη στιγμή που εισέρχεται στην αγορά. Οι φάσεις αυτές αποτελούν τον κύκλο ζωής (life cycle), ο οποίος είναι σε πλήρη αντιστοιχία με τον κύκλο ζωής του ανθρώπου και περιλαμβάνει τέσσερα στάδια (Ασκούνης κ.α., 2008): την εισαγωγή, την ανάπτυξη, την ωρίμανση και την παρακμή.



Στο πρώτο στάδιο, της **εισαγωγής**, το νέο προϊόν δοκιμάζεται μέχρι να οριστικοποιηθούν τα χαρακτηριστικά του. Το κριτήριο επιλογής ανάμεσα στην ποικιλία εναλλακτικών σχεδίων γίνεται με βάση τις επιδόσεις στους δείκτες απόδοσης. Το προϊόν σε αυτό το στάδιο έχει μικρή αγορά, αναπτύσσεται αργά και έχει υψηλό κόστος για το σύστημα που το παράγει. Στη φάση αυτή εμφανίζεται υψηλό ποσοστό θνησιμότητας. Ο μεγάλος αριθμός αποτυχιών έχει να κάνει με δυσδιάκριτες αδυναμίες στα ίδια τα προϊόντα, δυσμενείς εξελίξεις στην αγορά, απροσδόκητες εξελίξεις στην τεχνολογία και με άλλους παράγοντες πέρα από τον έλεγχο της διοίκησης. Στην περίπτωση αποτυχίας, ο κύκλος ζωής του προϊόντος ολοκληρώνεται σε αυτό το στάδιο.

Εφόσον επιβιώσει το προϊόν στο νηπιακό στάδιο, περνάει στο επόμενο, αυτό της **ανάπτυξης**. Η ζήτηση αυξάνεται με ταχύτατο ρυθμό διότι γίνεται αποδεκτό από όλο και ευρύτερο τμήμα της αγοράς. Επίσης, τώρα οριστικοποιούνται οι προδιαγραφές του και η διοίκηση λαμβάνει αποφάσεις για την αύξηση της δυναμικότητας. Η παραγωγή γίνεται πλέον μαζική. Είναι συνεπώς κρίσιμο να στηρίζεται η διοίκηση σε αξιόπιστες προβλέψεις όχι μόνο της ζήτησης αλλά και των τεχνολογιών που επηρεάζουν το προϊόν. Σε αυτό το στάδιο μειώνεται κατά πολύ το κόστος παραγωγής. Συνεπώς, η επιχείρηση έχει όλο και αυξανόμενα κέρδη.

Στο τρίτο στάδιο, της **ωρίμανσης**, το προϊόν έχει καθιερωθεί στην αγορά και όπως φαίνεται και στο προηγούμενο σχήμα, οι πωλήσεις σταθεροποιούνται και μεταβάλλονται μόνο όταν μεταβάλλονται μεγέθη της αγοράς. Αναπτύσσεται ισχυρός ανταγωνισμός, οπότε τα περιθώρια κέρδους στενεύουν για την επιχείρηση. Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα παραμείνει το προϊόν σε αυτό το στάδιο εξαρτάται, κατά κύριο λόγο, από το αν θα εμφανιστούν νέες τεχνολογίες που θα το αντικαταστήσουν. Για ορισμένα προϊόντα το στάδιο αυτό έχει μεγάλη χρονική διάρκεια, πχ για διάφορα είδη τροφίμων, ενώ για άλλα διαρκεί μόλις 1-2 χρόνια.

Όταν το προϊόν αντιμετωπίσει νέες τεχνολογίες ή βελτιωμένα προϊόντα με χαμηλότερο κόστος που θα το εκτοπίσουν, περνάει στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής του, στο στάδιο της **παρακμής**. Σε αυτό το στάδιο, η ζήτηση του μειώνεται σταδιακά μέχρι να κριθεί ότι είναι σκόπιμη η διακοπή της παραγωγής του.

Παράδειγμα προϊόντος που βρίσκεται σήμερα στο στάδιο της εισαγωγής στην αγορά είναι τα κινητά τρίτης γενιάς. Στο στάδιο της ανάπτυξης βρίσκεται ο προσωπικός υπολογιστής, στο τρίτο στάδιο βρίσκονται για παράδειγμα τα παντελόνια τζην, ενώ τέλος στο στάδιο της παρακμής βρίσκονται τα φορητά cd-player γιατί αντικαθίστανται από τα φορητά mp3-player.

Στο ακόλουθο σχήμα, φαίνονται οι επιδιώξεις της επιχείρησης καθώς και στοιχεία του προϊόντος σε καθένα από τα στάδια του κύκλου ζωής του.

Στρατηγικές επιδιώξεις κατά την εμποριοποίηση του προϊόντος

	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωρίμανση	Παρακμή
Στρατηγικός στόχος	Επέκταση	Διείσδυση αγοράς	Διατήρηση μεριδίου	Παραγωγικότητα
Δαπάνες Μάρκετινγκ	Υψηλές	Υψηλές	Κάμψη	Μικρές
Στόχος Μάρκετινγκ	Ενημέρωση για το προϊόν	Προτίμηση για τη μάρκα	Πίστη στη μάρκα	Διατήρηση πελατών
Διανομή	Κακή	Εντατική	Εντατική	Επιλεκτική
Τιμή	Υψηλή	Χαμηλότερη	Η πιο χαμηλή	Αυξανόμενη
Ποιότητα προϊόντος	Βασικές προδιαγραφές	Βελτίωση προδιαγραφών	Διαφοροποίηση από άλλα	Επιλεκτική

2.6. Δοκιμή προϊόντος στην αγορά

Η δοκιμή ενός νέου προϊόντος σ' ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα της πραγματικής αγοράς θεωρείται απαραίτητη καθώς μας δείχνει, πολύ απλά, αν ο καταναλωτής πρόκειται να αγοράσει. Από τις παρατηρούμενες πωλήσεις σε ορισμένο διάστημα, συλλέγονται στοιχεία από τα οποία αξιολογείται ο βαθμός αποδοχής και οι επιδόσεις του νέου προϊόντος κτλ, το προϊόν βελτιώνεται και ξαναδοκιμάζεται στην αγορά για να καταγραφούν οι αντιδράσεις των καταναλωτών κ.ο.κ.

Πιο συγκεκριμένα, κατά τη δοκιμή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, θέτουμε το προϊόν προς πώληση σε περιορισμένη βάση σε καθορισμένη περιοχή. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, αυτή η δοκιμή γίνεται για να δούμε αν οι καταναλωτές πράγματι θα αγοράσουν το προϊόν και για να δοκιμάσουμε διαφορετικούς τρόπους προώθησής του. Περίπου μόνο το ένα τρίτο των προϊόντων που δοκιμάζονται στην αγορά πηγαίνουν αρκετά καλά ώστε να περάσουν στο επόμενο στάδιο ανάπτυξης (Kerin κ.α., 2003). Αυτές οι δοκιμές προϊόντων συνήθως διεξάγονται σε περιοχές που θεωρούνται αντιπροσωπευτικές για τα τμήματα αγοράς στα οποία στοχεύει η εταιρεία. Άλλα κριτήρια για την επιλογή της δοκιμαστικής αγοράς είναι η ομοιότητα των μοτίβων λειτουργίας της αγοράς (brand purchase patterns) με τον αντίστοιχο μέσο όρο των ευρύτερων περιοχών ενδιαφέροντος, μικρές πόλεις μακριά από μεγάλες αγορές που θα επιτρέπουν μικρό κόστος διαφημίσεων, η δυνατότητα (πχ μέσω καλωδιακής τηλεόρασης) για την προβολή διαφορετικών διαφημίσεων σε διαφορετικά σίτια, και η διαθεσιμότητα συστημάτων παρακολούθησης των πωλήσεων που προκύπτουν από διαφορετικές διαφημιστικές εκστρατείες.

Έτσι η εταιρεία λαμβάνει μια ένδειξη του πιθανού όγκου πωλήσεων και μεριδίου αγοράς στην δοκιμαστική περιοχή. Οι δοκιμές προϊόντων χρησιμεύουν επίσης στον έλεγχο και άλλων στοιχείων του μίγματος marketing εκτός από το ίδιο το προϊόν, όπως είναι η τιμή και η διανομή. Από την άλλη οι δοκιμές προϊόντων είναι χρονοβόρες και ακριβές καθώς πρέπει να τεθούν σε λειτουργία οι γραμμές παραγωγής και τα προγράμματα προώθησης και πωλήσεων, ενώ συχνά αποκαλύπτουν σχέδια στους ανταγωνιστές δίνοντας τους τη δυνατότητα να θέσουν πρώτοι σε διανομή ένα προϊόν. Ενίοτε οι ανταγωνιστές μπορεί να προσπαθήσουν να σαμποτάρουν τις ίδιες τις δοκιμές των προϊόντων. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω προβλήματα μερικές εταιρείες επιλέγουν, σε ορισμένες περιπτώσεις, να προσπεράσουν τελείως το στάδιο δοκιμής προϊόντος στην αγορά και να δημιουργήσουν προσομοιούμενες συνθήκες, όπου οι καταναλωτές υποβάλλονται σε διάφορες ερωτήσεις βρισκόμενοι είτε σε εμπορικά κέντρα είτε καλούμενοι μέσα σε ένα εργαστήριο.

Αιτίες αποτυχίας των νέων προϊόντων

Είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο ένα νέο προϊόν να αποτυγχάνει και να μην ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του κατασκευαστή. Οι βασικότερες αιτίες που προκαλούν τέτοιου τύπου αποτυχίες περιλαμβάνουν (Παπαδόπουλος, 2008):

1. Λάθη στις διάφορες φάσεις της δημιουργίας του νέου προϊόντος μέχρι την είσοδό του στην αγορά, δηλαδή:
 - Λανθασμένη επιλογή και εκτίμηση της αρχικής ιδέας
 - Ανεπαρκής έρευνα και ανάλυση της αγοράς και των απαιτήσεων των καταναλωτών
 - Λανθασμένη εκτίμηση (κυρίως υποεκτίμηση) των δυνατοτήτων της επιχείρησης
 - Κακή δοκιμή του προϊόντος
 - Ελλιπείς βελτιώσεις του προϊόντος μετά τη δοκιμαστική φάση, λανθασμένη τελική απόφαση και κακός προγραμματισμός του κύκλου ζωής του προϊόντος
2. Αποτυχημένες προβλέψεις και εκτιμήσεις σχετικά με το κόστος και τα αναμενόμενα έσοδα και έξοδα.
3. Ανεπαρκής μηχανικός εξοπλισμός, ανεπαρκές προσωπικό στη διοίκηση, στο τμήμα παραγωγής και διάθεσης, ελλιπής συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.
4. Ατυχής επιλογή καναλιών διάθεσης και μέσων προβολής του προϊόντος.
5. Ανεπαρκής οικονομικός προϋπολογισμός και ελλιπής προγραμματισμός του μάρκετινγκ.
6. Ανεπαρκείς βελτιώσεις κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος.
7. Λανθασμένη εκτίμηση και επιλογή του χρόνου εισόδου του προϊόντος στην αγορά.
8. Λανθασμένη επιλογή του τμήματος της αγοράς και της μερίδας των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται η επιχείρηση.
9. Υποτίμηση των δυνατοτήτων των ανταγωνιστών της επιχείρησης.
10. Άλλοι λόγοι που σχετίζονται με ειδικές συνθήκες της αγοράς ή του ανταγωνισμού και οι οποίες δεν έχουν ληφθεί υπόψη.

2.7. Έρευνα και Ανάπτυξη (Research & Development)

Για πολλές εταιρείες, η Έρευνα και Ανάπτυξη είναι αναγκαία για την επιβίωσή τους, και τουλάχιστον σαν κομμάτι της στρατηγικής τους πρέπει να αντιμετωπιστεί και αναλόγως. Οι βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας και γενικά αυτές που έχουν ως βάση την επιστήμη θα πρέπει να αποδεχτούν ότι η «αφοσίωση» σε έρευνα και ανάπτυξη είναι ένα τίμημα που επιβάλλεται από τον κλάδο δραστηριοποίησής τους. Θα ήταν αδύνατο να διανοηθούμε τις Microsoft, Apple, IBM κλπ να μην αναγνωρίζουν το ζωτικό ρόλο που παίζει για καθεμία από αυτές η έρευνα και ανάπτυξη.

Από την άλλη πλευρά, θα ήταν λάθος να θεωρήσουμε ότι υπάρχει ένας και μοναδικός τύπος έρευνας και ανάπτυξης. Για μερικές εταιρείες είναι απαραίτητη η διεξαγωγή βασικής έρευνας (basic research), για άλλες εφαρμοσμένης έρευνας (applied research), ενώ κάποιες άλλες ασχολούνται λιγότερο με την έρευνα και δίνουν περισσότερο έμφαση στον όρο ανάπτυξη.

Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να δώσουμε κάποιους ορισμούς για τους παραπάνω όρους. Η βασική έρευνα μπορεί να οριστεί ως η έρευνα που πραγματοποιείται προς ανάπτυξη νέας γνώσης χωρίς όμως εμπορικούς σκοπούς: όταν εκτελείται από μια εταιρεία είναι πιθανό να αναζητά μια ανακάλυψη από την οποία θα επωφεληθεί η ίδια, παρόλο που μπορεί αρχικά η ανακάλυψη να μην ήταν συνδεδεμένη με κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Η εφαρμοσμένη έρευνα, από την άλλη πλευρά, έχει στόχο να εκπληρώσει συγκεκριμένους σκοπούς. Η ανάπτυξη ασχολείται με τις τεχνικές, εκτός παραγωγικής διαδικασίας, δραστηριότητες που σχετίζονται με την «μετατροπή» επιστημονικής γνώσης σε εμπορεύσιμα προϊόντα (Hussey, 1998). Τα προβλήματα οργάνωσης και υλοποίησης είναι διαφορετικά για καθεμία από αυτές τις περιοχές έρευνας και ανάπτυξης, με την βασική έρευνα να είναι η λιγότερο προβλέψιμη και αξιόπιστη.

Η έρευνα και ανάπτυξη αποτελούν μονοπάτι για πλήρη διαφοροποίηση ή μέσο για βελτίωση του προϊόντος. Μπορεί να βελτιώσει το περιθώριο κέρδους ενός υπάρχοντος προϊόντος μέσω της ανάπτυξης μιας νέας διαδικασίας ή της αλλαγής του τρόπου παραγωγής του. Επίσης μπορεί να βοηθήσει στην κάλυψη μιας άμεσης ανάγκης που παρουσιάζεται στην αγορά ή να υποστηρίξει το λανσάρισμα μιας μελλοντικής στρατηγικής διαφοροποίησης.

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να παρέχει το **πλαίσιο για το σχεδιασμό της έρευνας και ανάπτυξης**, μέσω (Hussey, 1998):

1. Καθορισμού του προϊόντος ή των περιοχών δραστηριότητας όπου πρόκειται να διεξαχθεί η έρευνα
2. Ορισμού προτεραιοτήτων για έργα έρευνας και ανάπτυξης
3. Προσδιορισμού χρονικών στόχων για έρευνα και ανάπτυξη
4. Καθορισμού περιορισμών για τα κόστη σε επίπεδο απαιτούμενων εσόδων και κεφαλαίου

Οι απαιτήσεις για έρευνα και ανάπτυξη πηγάζουν από ανάγκες τεχνικής ή οικονομικής φύσης, από ανάγκες του marketing ή από μελέτες που διεξάγονται σε στρατηγικό επίπεδο. Ο καθορισμός, από την ανώτατη διοίκηση, των στόχων της Ε&Α (Έρευνας και Ανάπτυξης) και η διαβεβαίωση ότι αποτελούν αναγκαίο και αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της εταιρείας, έχει μεγάλη σημασία. Κάθε στόχος της Ε&Α θα πρέπει να δικαιολογείται: τι απαιτείται, γιατί απαιτείται και ποια τα οφέλη που πρόκειται να επιφέρει το έργο. Η ανώτατη διοίκηση, μέσω της διαδικασίας σχεδιασμού, πρέπει επίσης να ορίσει τις προτεραιότητες για τις εργασίες Ε&Α. Το στρατηγικό σχέδιο παρέχει σαφή ένδειξη των πιο σημαντικών περιοχών στις οποίες πρέπει να κατευθυνθούν οι προσπάθειες Ε&Α.

Στενά συνδεδεμένοι με τις προτεραιότητες και τις στρατηγικές αποφάσεις είναι οι **χρονικοί στόχοι**. Είναι σημαντικό να διαπιστώσουμε αν η εργασία που απαιτείται είναι τέτοιου τύπου που θα ανταποκριθεί σε επιπλέον πηγές ή αν υπάρχει μια φυσική σειρά γεγονότων που δεν μπορούν να επιταχυνθούν με κανένα τρόπο. Αν η Ε&Α δεν αναμένεται να επιφέρει αποτελέσματα στην απαιτούμενη χρονική περίοδο, η εταιρεία μπορεί να αναγκαστεί να την απορρίψει σαν μέθοδο ανάπτυξης ή μπορεί να ωθήσει προς την ανάπτυξη άλλων επιπρόσθετων στρατηγικών για να

καλύψουν το κενό που προήλθε από τον παρατεταμένο απαιτούμενο χρόνο. Δυστυχώς, ο απαιτούμενος χρόνος για ένα έργο και το σχετιζόμενο με αυτό κόστος συχνά υποτιμώνται. Από τη στιγμή που θα τεθεί χρονικός στόχος σ' ένα σχέδιο, πρέπει να χρησιμοποιηθεί κάθε διαθέσιμο εργαλείο ελέγχου για να διαβεβαιωθεί ότι η εταιρεία συμβαδίζει με αυτόν.

Θα πρέπει επιπλέον να επισημάνουμε ότι συγκεκριμένοι τύποι έργων Ε&Α υπόκεινται σε δυο **μορφές αποτυχίας**. Η Ε&Α μπορεί να μην πετύχει καθόλου στην παραγωγή του απαιτούμενου προϊόντος ή διαδικασίας. Εκεί, πάλι, που εμφανίζεται κάποια βελτίωση ή μείωση κόστους, τα αποτελέσματα της Ε&Α μπορούν να εφαρμοστούν αμέσως. Ωστόσο, ένα νέο προϊόν υπόκειται σε ένα δεύτερο τύπο αποτυχίας: μπορεί η Ε&Α να πληροί όλες τις προδιαγραφές, αλλά παρόλα αυτά τα αποτελέσματά της να απορριφθούν για λόγους στρατηγικής marketing.

Η εκτίμηση του κόστους ενός ερευνητικού έργου (project) είναι σημαντική για λόγους απόφασης και ελέγχου. Αρχικά, η ποσότητα των πόρων που απαιτούνται για ένα νέο project θα πρέπει να συγκριθεί με το κόστος των εναλλακτικών στρατηγικών. Αν είναι πολύ μεγάλη και εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο, η εταιρεία θα πρέπει να στραφεί σε κάποια άλλη εναλλακτική επιλογή. Επιπρόσθετα με το κόστος κάθε μεμονωμένης ερευνητικής προσπάθειας, η εταιρεία πρέπει να λαμβάνει υπόψη το συνολικό μακροπρόθεσμο προϋπολογισμό για τον τομέα της Ε&Α. Αν για την εφαρμογή μιας στρατηγικής Ε&Α η εταιρεία χρειάζεται να έχει κόστη που δε συμβαδίζουν με τα λοιπά οικονομικά της μεγέθη ή/και τους στόχους της, θα ήταν προτιμότερο να απορρίψει τη στρατηγική αυτή: μπορεί το κόστος κάθε έργου να είναι λογικό από μόνο του, αλλά αθροιστικά η κατάσταση της εταιρείας γίνεται επισφαλής.

Υπάρχουν κάποιοι **«κανόνες» που εφαρμόζονται για τη σύνταξη των προϋπολογισμών Ε&Α** (Steiner, 1969):

- ❖ Παγίωση του συνολικού προϋπολογισμού Ε&Α σε συγκεκριμένο ποσοστό της αξίας των πωλήσεων
- ❖ Προσπάθεια να σχεδιάζονται οι κινήσεις της εταιρείας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη αυτές των ανταγωνιστών
- ❖ Διακύμανση προϋπολογισμού Ε&Α γύρω από το μέσο όρο της βιομηχανίας
- ❖ Αύξηση του προϋπολογισμού για Ε&Α βάσει του εσωτερικού ρυθμού ανάπτυξης που έχει θέσει ως στόχο η εταιρεία. Αν, για παράδειγμα, η εταιρεία έχει θέσει ως στόχο ανάπτυξη κατά 8 τοις εκατό το χρόνο μέσω εσωτερικών βελτιώσεων του προϊόντος, τότε ο προϋπολογισμός για Ε&Α θα πρέπει να αυξάνεται ετησίως κατά 8 τοις εκατό αντίστοιχα.
- ❖ Κοστολόγηση της Ε&Α που απαιτείται για να υλοποιηθούν συγκεκριμένοι στόχοι των προϊόντων, προσθέτοντας και ένα ποσοστό για ανεξάρτητη έρευνα το οποίο θα καθορίζεται από αυτούς που τη διεξάγουν. Κάλυψη των απαιτήσεων που θέτει το προσωπικό της Ε&Α, εφόσον κυμαίνονται σε λογικά πλαίσια αναφορικά με την οικονομική δυνατότητα της εταιρείας. Εξισορρόπηση στη διαδικασία σχεδιασμού μεταξύ της Ε&Α και όλων των άλλων δραστηριοτήτων.

Μια επιπλέον απόφαση που πρέπει να ληφθεί για την επιλογή στρατηγικής Ε&Α, είναι εάν η Ε&Α θα **ανατεθεί εσωτερικά ή εξωτερικά**. Δε θα πρέπει να παραβλέπεται η δυνατότητα ανάθεσης έρευνας σε πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, περιορίζοντας τις ανάγκες της εταιρείας σε προσωπικό Ε&Α.

Ένα τελευταίο ζήτημα είναι ο **τύπος στρατηγικής Ε&Α** που θα επιλεγεί, όπου διακρίνονται οι εξής τύποι (Pavitt, 1969) : “επιθετική” (πρόθεση να είμαστε πρωτοπόροι αναζητώντας την καινοτομία), “αμυντική” (πρόθεση να αποφεύγουμε λάθη ακολουθώντας τους πρωτοπόρους αλλά αντιδρώντας αρκετά γρήγορα ώστε να προσαρμοζόμαστε έναντι του ανταγωνισμού) και “απορροφητική” (αποκτούμε τις νέες τεχνολογίες με τη σύναψη συμφωνιών και προχωράμε σε περιορισμένη Ε&Α για την περαιτέρω βελτίωση τους).

2.8. Διαφήμιση

Διαφήμιση είναι η πρωτότυπη δημιουργία μηνυμάτων, που αναφέρονται σε προϊόντα ή εμπορικές υπηρεσίες και η δημοσίευση τους, με την αγορά χώρου ή / και του χρόνου στα μέσα επικοινωνίας, με τελικό στόχο την παρακίνηση των αποδεκτών αυτών μηνυμάτων να αγοράσουν τα διαφημιζόμενα προϊόντα-υπηρεσίες (ΤΕΙ Σερρών, 2009).

Η διαφήμιση πρέπει να προγραμματίζεται και να δημιουργείται για να επιτυγχάνει τα καλύτερα αποτελέσματα στο χαμηλότερο κόστος. Όταν η επιστήμη και η τέχνη με την μορφή της έρευνας και της επινοήσεως, υποστηρίζονται με έξυπνη χρησιμοποίηση μέσων και υλικών, είναι δυνατόν να παραχθούν και να εκτελεσθούν εκστρατείες που συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Το σημείο όπου δίνεται έμφαση, είναι ότι ο στόχος της διαφήμισης είναι να “πουλήσει”. Σε αντίθεση όμως με τον πωλητή που πουλάει πρόσωπο με πρόσωπο, η διαφήμιση πουλάει στέλνοντας ένα μήνυμα σε ένα αριθμό πελατών γνωστής ή άγνωστης ταυτότητας και που μπορεί να βρίσκονται δίπλα ή πολύ μακριά. Η διαφήμιση έχει αυτή την ευελιξία και ακτίνα ενέργειας που πρέπει όμως να χρησιμοποιηθούν έξυπνα, συνοδευόμενες από τις ικανότητες σωστά εκπαιδευμένων και έμπειρων διαφημιστών. Αν αυτή η δύναμη της πωλήσεως χρησιμοποιηθεί με ανοργάνωτο τρόπο, τότε η διαφήμιση δεν θα είναι αποτελεσματική.

2.8.1. Μέσα διαφήμισης

Μια προσπάθεια πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να επιχειρηθεί και να επιτευχθεί μέσα από τη χρήση ενός ή και περισσότερων διαφημιστικών μέσων. Η επιλογή του κατάλληλου μέσου προβολής πρέπει να γίνεται κατόπιν έρευνας διαφόρων στοιχείων, όπως είναι το κόστος, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα καθώς και ο λόγος χρησιμοποίησης κάθε ενός από αυτά. Ακολουθεί παρουσίαση των διαφημιστικών μέσων και των προαναφερθέντων στοιχείων τους.

❖ Έντυπος Τύπος

Ο έντυπος τύπος παρέχει τη δυνατότητα μετάδοσης συγκεκριμένης, λεπτομερούς πληροφορίας και αποτελεί ιδανικό μέσο για μια εταιρεία που θέλει να επηρεάσει μια ευρεία αγορά. Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις επιλέγουν τον έντυπο τύπο ως διαφημιστικό μέσο λόγω της ευρείας κάλυψης, του σχετικά χαμηλού κόστους και της δυνατότητας που παρέχουν στους διαφημιζόμενους να τοποθετούν ή να τροποποιούν τις διαφημίσεις εύκολα και γρήγορα. Επιπλέον, η ποικιλία στα είδη έντυπου τύπου δίνει την ευκαιρία στις εταιρείες να στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο κοινό (πχ κυκλοφορούν εφημερίδες αθλητικού και οικονομικού περιεχομένου, εφημερίδες που απευθύνονται σε εργαζόμενες γυναίκες, σε χρήστες υπολογιστών).

Βασικά πλεονεκτήματα της διαφήμισης μέσω έντυπου τύπου είναι η μεγάλη απήχησή του, καθώς και ότι δεν υπάρχει χρονικός περιορισμός για τις διαφημίσεις όπως γίνεται στο ραδιόφωνο ή στην τηλεόραση. Επίσης οι διαφημίσεις εκτός από το βασικό μήνυμα μπορούν να περιέχουν οποιεσδήποτε οδηγίες, πληροφορίες ή λεπτομέρειες μπορεί να κριθούν χρήσιμες. Η παραγωγή της διαφήμισης, τέλος είναι λιγότερο δαπανηρή και πολύπλοκη απ' ότι στα άλλα μέσα.

Ωστόσο, είναι δύσκολο να φτιαχτεί μια διαφήμιση ικανή να τραβήξει την προσοχή του αναγνώστη που ενδιαφέρεται μόνο να διαβάσει τα άρθρα. Στα μειονεκτήματα αυτά προστίθεται και η περιορισμένη δυνατότητα δημιουργίας μιας εντυπωσιακής διαφήμισης. Το κόστος διαφήμισης στον έντυπο τύπο είναι σαφώς μικρότερο από ότι στα άλλα μέσα και κυμαίνεται ανάλογα με την πολυπλοκότητα και τις τεχνικές δυσκολίες της σχεδίασης. Εκτός από το κόστος πάντως, πρέπει να δίνεται προσοχή και σε στοιχεία άλλα, όπως είναι ο τύπος της διαφήμισης, το τμήμα που θα μπει η διαφήμιση, η σωστή εποχή και οι ημέρες της εβδομάδας που θα προτιμηθούν.

❖ Ραδιόφωνο

Το ραδιόφωνο μπορεί να προκαλέσει άμεση ανταπόκριση σε μια διαφημιστική καμπάνια και βοηθά στο χτίσιμο της εικόνας της επιχείρησης. Μετά την εφημερίδα, έρχεται δεύτερο στις προτιμήσεις ως μέσο διαφήμισης εξαιτίας του σχετικά χαμηλού κόστους και της δυνατότητας επιλογής του στόχου των διαφημιζόμενων στην αγορά. Εκτός από τα πλεονεκτήματα αυτά το ραδιόφωνο δίνει τη δυνατότητα προσέλκυσης των αγοραστών ενώ βρίσκονται εν κινήσει. Ακόμη, ενδείκνυται ως διαφημιστικό μέσο για τη δοκιμή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς το ραδιοφωνικό κοινό είναι συνήθως νεότερο και λιγότερο συντηρητικό ως προς τις αγοραστικές του συνήθειες από εκείνο που διαβάζει εφημερίδες.

Από την άλλη μεριά, μεγάλο μειονέκτημα του ραδιοφώνου, αποτελεί το γεγονός ότι πολλοί ακροατές δεν έχουν σταθερές προτιμήσεις και αλλάζουν συνέχεια σταθμούς. Αυτό καθιστά δύσκολη την επιλογή του σταθμού από τους διαφημιζόμενους, οι οποίοι οφείλουν πριν καταλήξουν να λάβουν υπόψη τους την ακροαματικότητα, το κοινό στο οποίο απευθύνεται κάθε σταθμός, τον διαφημιστικό χρόνο που μπορεί να είναι ακριβός σε μεγάλους σταθμούς. Στη συνέχεια, στοιχεία άλλα που πρέπει να μελετηθούν είναι η επιλογή του εκφωνητή και της μουσικής που θα συνοδεύσει το μήνυμα.

❖ Τηλεόραση

Η τηλεόραση είναι ιδανική για διαφημιζόμενους που θέλουν να κάνουν επίδειξη του προϊόντος τους και να δημιουργήσουν ένα κλίμα ενθουσιασμού. Θεωρείται από πολλούς ως το πιο ισχυρό διαφημιστικό μέσο, γιατί δίνει στο θεατή να καταλάβει πώς είναι να κατέχει, να χρησιμοποιεί και να βιώνει το αντικείμενο της διαφήμισης. Το μεγάλο πλεονέκτημα της τηλεόρασης είναι ότι μόνο αυτή επιτρέπει στους διαφημιζόμενους να παρουσιάσουν τις θέσεις τους οπτικά, προφορικά και ταυτόχρονα μουσικά, έχοντας τη δύναμη να χαράζει εικόνες στη μνήμη και να δημιουργεί μια αίσθηση αμεσότητας. Επιπλέον, η εμφάνιση μιας επιχείρησης στην τηλεόραση την κάνει να δείχνει μεγαλύτερη από ότι είναι.

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα της τηλεόρασης, η παραγωγή τηλεοπτικής διαφήμισης μπορεί να είναι υπερβολικά ακριβή και τα λάθη στην παραγωγή κοστίζουν πολύ. Όταν η οικονομική δυνατότητα των διαφημιζόμενων για τη διαφήμιση είναι περιορισμένη, τότε τα σχετικά φθηνά τηλεοπτικά σποτ τους κάνουν να δείχνουν χαμηλού οικονομικού επιπέδου και προγραμματισμού, αντί να βελτιώνουν την εικόνα τους προς τα έξω. Ακόμα, οι απαιτήσεις της τηλεόρασης σε ταλέντο, γνώσεις και δημιουργικότητα είναι μεγαλύτερες από κάθε άλλου μέσου. Ένα εξίσου σημαντικό μειονέκτημα εντοπίζεται στον πολλαπλασιασμό και τον ανταγωνισμό των καναλιών, που καθιστούν τη λήψη αποφάσεων από τους διαφημιζόμενους ακόμη πιο πολύπλοκη. Το κόστος της τηλεοπτικής διαφήμισης μπορεί να είναι από υψηλό έως υπερβολικά υψηλό και εξαρτάται από παράγοντες όπως είναι ο τηλεοπτικός σταθμός, η εταιρία παραγωγής, η διάρκεια της διαφήμισης, η ώρα και η συχνότητα προβολής του διαφημιστικού μηνύματος.

❖ Ταχυδρομική αποστολή (direct mail)

Ο όρος direct mail αναφέρεται στις μπροσούρες, στις κάρτες και τους καταλόγους που στέλνονται μέσω ταχυδρομείου με σκοπό να φέρουν άμεσες πωλήσεις ή παραγγελίες. Επιπλέον, περιλαμβάνει τις διαφημίσεις σε εφημερίδες ή περιοδικά που περιέχουν κουπόνια ή που παροτρύνουν για παραγγελίες στη στιγμή. Η πώληση μέσω ταχυδρομείου αφορά τους διαφημιζόμενους σε πολύ συγκεκριμένη αγορά και κυρίως αυτούς που δεν νοιάζονται να κάνουν μια υψηλή αρχική επένδυση με σκοπό να έχουν έναν υψηλό βαθμό ανταπόκρισης. Η ταχυδρομική επιστολή ενδείκνυται για την προσέγγιση εργαζόμενων γυναικών και επιχειρηματικών και γενικότερα ανθρώπων σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Ένα άλλο θετικό σημείο της διαφήμισης μέσω ταχυδρομείου είναι η εύκολη διαπίστωση της αποτελεσματικότητας της, μετρώντας το ρυθμό ανταπόκρισης που προκαλεί η καμπάνια. Ακόμα, το κόστος παραγωγής και αποστολής των ταχυδρομικών πακέτων μπορεί να είναι σχετικά χαμηλό σε σχέση με τα άλλα μέσα.

Σοβαρό μειονέκτημα αποτελούν τα άχρηστα φυλλάδια (junk mail) που εκνευρίζουν πολλούς αποδέκτες, με έναν λόγο παραπάνω την ευαισθησία τους σε θέματα περιβάλλοντος, λόγω της μεγάλης ποσότητας χαρτιού που χρησιμοποιείται για αποστολή. Αρνητικό εξάλλου είναι και το φαινόμενο που παρατηρείται μεγάλο ποσοστό των εντύπων να μην βρίσκει ανταπόκριση και να πηγαίνει χαμένο. Σημεία που απαιτούν μελέτη είναι η επεξεργασία του κειμένου, τόσο του περιεχομένου

όσο και της λεζάντας, η επανάληψη της προσφοράς περισσότερο από μια φορές, η προσφορά άμεσου κινήτρου και εγγύησης.

❖ Άλλα διαφημιστικά μέσα

Οι επιλογές των επιχειρήσεων για προβολή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους δε σταματούν εδώ. Υπάρχουν και άλλα διαφημιστικά μέσα που χρησιμοποιούνται από τους διαφημιζόμενους και τα οποία αναφορικά συγκαταλέγονται στα εξής:

- Υπαίθρια διαφήμιση
- Διαφήμιση στα μέσα συγκοινωνίας
- Διαφημιστικά αντικείμενα - δώρα
- Κινηματογράφος
- Χορηγίες
- Διαφήμιση μέσω internet
- Διαφήμιση μέσω FAX
- Διαφήμιση σε DVD
- Προβολή στα σημεία πώλησης (Point of Purchase – POP display)

2.8.2. Σχεδιασμός διαφημιστικής εκστρατείας

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν το σχεδιασμό της διαφημιστικής εκστρατείας. Αφού λοιπόν έχουν καθοριστεί οι σχετικοί με τις διαφημίσεις στόχοι, μήνυμα και προϋπολογισμός, πρέπει να ληφθούν και αποφάσεις από τη σκοπιά της προώθησης ως συστατικό του μίγματος marketing. Αρχικά πρέπει να διαμορφωθεί σχετική ισορροπία μεταξύ των δυο καναλιών που κοστίζουν τα περισσότερα χρήματα, δηλαδή των διαφημίσεων και των προσωπικών πωλήσεων (personal selling). Συνήθως οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τα στοιχεία του προηγούμενου έτους, αλλά δεν είναι πολύ εύκολες αν σκεφτεί κανείς ότι δεν υπάρχει ευελιξία στην αυξομείωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμα και στην περίπτωση που η εταιρεία χρησιμοποιεί εμπορικούς αντιπρόσωπους, πάλι πρέπει να ληφθούν υπόψη η τήρηση συμφωνιών και η πιθανότητα προσέγγισης του αντιπροσώπου από ανταγωνιστές. Ωστόσο, η κερδοφορία των διαφημίσεων μειώνεται καθώς προχωράμε στον κύκλο ζωής του προϊόντος στην αγορά. Οι διαφημίσεις είναι δηλαδή πιο σημαντικές στα αρχικά στάδια, παρόλα αυτά σε μια ανταγωνιστική αγορά δε συνιστάται να σταματήσει μια εταιρεία όλες τις διαφημίσεις καθώς οι πελάτες στρέφονται σύντομα σε νέα προϊόντα.

Δεδομένου ότι το κόστος του προσωπικού πωλήσεων μεταβάλλεται λιγότερο άμεσα σε σχέση με αυτό των διαφημίσεων, υπάρχουν συνήθως περισσότερες αυξομειώσεις στους προϋπολογισμούς των διαφημίσεων. Κατ' επέκταση, όταν πρέπει να γίνουν περικοπές, συνήθως θα επιλεγούν τα κόστη διαφημίσεων έναντι αυτών των πωλήσεων.

Για το σχεδιασμό μιας διαφημιστικής εκστρατείας, πρέπει να μελετηθούν τα παρακάτω (Adcock, 2001):

1. Ο τύπος του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας
2. Το προσφερόμενο όφελος-κλειδί (γιατί πρέπει να προτιμήσουμε αυτό το προϊόν έναντι του ανταγωνιστικού)

3. Τους στόχους της επικοινωνίας
4. Τους πελάτες-στόχους
5. Το διαφημιστικό μήνυμα και πως σχετίζεται με άλλα επικοινωνιακά μηνύματα
6. Το ποσοστό από τα συνολικά κόστη προώθησης που θα αφιερωθούν στη διαφήμιση
7. Τα μέσα που θα επιλεγούν για την διαφήμιση
8. Το επικρατές περιβάλλον marketing.

Τα «κλειδιά» μιας επιτυχημένης διαφημιστικής εκστρατείας

Κάθε διαφήμιση ή αλλιώς "υπόσχεση", όπως την χαρακτηρίσαμε, αποτελεί μια πρόταση πώλησης που συγκεντρώνει ορισμένα χαρακτηριστικά για να μπορεί να είναι επιτυχής. Συγκεκριμένα, η διαφήμιση πρέπει να ενημερώνει τον αναγνώστη, τον θεατή, τον ακροατή για την ύπαρξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας μέσα από τη μάρκα, τη φωτογραφία, το λόγο, το σύνθημα, τα εμπορικά χαρακτηριστικά και να του γνωστοποιεί τον εύκολο τρόπο απόκτησης του προϊόντος.

Κάθε διαφήμιση, εκτός από το να ενημερώνει, πρέπει και να προτείνει με πρωτότυπο τρόπο στον δέκτη να αγοράσει το προϊόν με την υπόσχεση ότι θα αποκομίσει ιδιαίτερα οφέλη, δημιουργώντας του την επιθυμία αγοράς και ταυτόχρονα την πεποίθηση ότι το συγκεκριμένο προϊόν είναι το καλύτερο.

Η πρόταση που δίνεται μέσω της διαφήμισης, επιπλέον, θα πρέπει να είναι μοναδική, με την έννοια ότι δεν έχει διατυπωθεί από τους ανταγωνιστές, ενώ τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα της πρότασης θα πρέπει να είναι ισχυρά, ώστε να παρακινούν μαζικά το καταναλωτικό κοινό και να φέρνουν νέους καταναλωτές στο διαφημιζόμενο προϊόν.

Συνοψίζοντας, τα απαραίτητα συστατικά μιας διαφήμισης, δηλαδή καταλήγουμε να τη θεωρήσουμε "καλή", όταν επιτυγχάνει τουλάχιστον τα εξής (ΤΕΙ Σερρών, 2009):

- Να αποσπά την προσοχή του αναγνώστη, ακροατή, θεατή.
- Να διεγείρει το ενδιαφέρον του.
- Να γεννάει την επιθυμία του να αποκτήσει το συγκεκριμένο προϊόν.
- Να τον παρακινεί σε κάποια ενέργεια για την απόκτηση του προϊόντος.

Διαφημίσεις: διεθνείς ή τοπικές:

Το αυξημένο κόστος της διεθνούς διαφήμισης και η επιταχυνόμενη αποτυχία προϊόντων σε διεθνές επίπεδο, έχουν ωθήσει κάποιες εταιρίες να επικεντρωθούν στο δίλημμα της διεθνούς έναντι της τοπικής διαφήμισης. Και οι δύο τύποι διαφήμισης παρέχουν μοναδικά πλεονεκτήματα, χωρίς βέβαια να αποκλείονται και τα μειονεκτήματά τους.

Πολλές πολυεθνικές εταιρίες έχουν επιλέξει την τυποποίηση της διαφήμισής τους σε όλες τις χώρες όπου λειτουργούν, με σκοπό να κάνουν οικονομία στα έξοδά τους. Οι **διεθνείς** διαφημίσεις παρέχουν καλύτερο έλεγχο των διαφημιστικών

εκστρατειών, μείωση κόστους, καθώς και ευρεία αναγνώριση των διαφημίσεων. Η προσέγγιση αυτού του είδους διαφήμισης βασίζεται στο συμπέρασμα ότι οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες είναι παντού οι ίδιες. Συνεπώς, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση τα ίδια προϊόντα μπορούν να πουληθούν με παρόμοιες τεχνικές προώθησης.

Ακόμη, οι υποστηρικτές της διεθνούς ισχυρίζονται ότι με την διεθνή διαφήμιση επιτυγχάνεται μείωση στο κομφούζιο μηνυμάτων σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο Theodore Levitt διατύπωσε τη θεωρία ότι ο κόσμος εξελίσσεται σε μια κοινή αγορά, όπου οι άνθρωποι, άσχετα με τον τόπο διαμονής, επιθυμούν τα ίδια προϊόντα και στυλ ζωής. Οι Αμερικάνικες διαφημίσεις ήταν κατά πολλούς ένας από τους βασικούς συντελεστές στη δημιουργία μιας διεθνούς εμπορικής κουλτούρας. Με τη σειρά της, η βιομηχανία της διαφήμισης στο σύνολο της αφυπνίστηκε στην ύπαρξη μιας παγκόσμιας φίρμας. Ως παραδείγματα, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την Coca-Cola, την Pepsi Cola, τα κομπιούτερ IBM, τα αυτοκίνητα Audi, τα τσιγάρα Marlboro, τα σάντουιτς MacDonald's, τα φιλμ Kodak, τα στυλό Parker, τα λάστιχα GoodYear, τα ξυραφάκια Gillet, τα ρολόγια Timex, προϊόντα που πουλάνε παντού με τον ίδιο τρόπο.

Από την άλλη μεριά, μερικοί πολυεθνικοί οργανισμοί προτιμούν την τοπικιστική προσέγγιση, κατά την οποία μία τοπική διαφημιστική εταιρία και το τοπικό γραφείο αυτού του οργανισμού χειρίζονται όλες τις διαφημιστικές αποφάσεις. Οι υποστηρικτές των διαφημίσεων αυτού του είδους ισχυρίζονται πως οι διεθνείς διαφημίσεις συχνά αποτυγχάνουν, διότι το στυλ ζωής που προβάλλεται μπορεί να είναι ανεπίτρεπτο και όχι σύμφωνο με τα διαφορετικά πρότυπα του κάθε φορά τοπικού κοινού.

Οι οπαδοί λοιπόν των **τοπικών διαφημίσεων** επιλέγουν την παραγωγή μιας διαφήμισης που μπορεί μεν να είναι ακριβής και να ελέγχεται δύσκολα, όμως βρίσκεται πάντα μέσα στα τοπικά πλαίσια και προσαρμόζεται στα δεδομένα και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτά.

Η τοπικιστική προσέγγιση έχει βέβαια και αυτή τα μειονεκτήματά της. Όταν χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος αποσύρονται από τη μητρική εταιρία και σε πολλές περιπτώσεις οι θυγατρικές δεν εφαρμόζουν τη γνώση και την εμπειρία της μητρικής εταιρίας. Επιπλέον η τοπική διαφήμιση, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι πιο πολυέξοδη για την μητρική εταιρία από ότι η διεθνής.

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στις διεθνείς διαφημίσεις

Οι συνθήκες που επιδρούν στην τοπική αγορά ασκούν τρομερή επιρροή στον τρόπο διαφήμισης ενός προϊόντος. Άνθρωποι από διαφορετικές κουλτούρες έχουν συγκεκριμένες στάσεις, συνήθειες, αντιλήψεις. Έτσι, οι διεθνείς διαφημίσεις δεν είναι ασφαλείς για όλα τα προϊόντα. Είναι όμως δυνατόν να τροποποιηθούν και να προσαρμοστούν βασικές ιδέες και στρατηγικές, ώστε να συμβαδίσουν με τις διαφορετικές κουλτούρες. Δεν θα πρέπει επομένως να θεωρούμε ότι μέλη διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων θα αντιδράσουν σε μια συγκεκριμένη διαφήμιση με τον ίδιο τρόπο και ότι η επιτυχία της διαφημιστικής εκστρατείας σε τοπικό επίπεδο εγγυάται καλές αποδόσεις του προϊόντος αυτού σε μια άλλη χώρα.

Αντίθετα, είναι αρκετές οι περιπτώσεις όπου η καμπάνια πρέπει να προσαρμόζεται, λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνιολογικές και πολιτιστικές ιδιαιτερότητες.

Παρακάτω δίνονται μερικά παραδείγματα αποτυχιών σε διεθνείς διαφημιστικές εκστρατείες που, αν και διασκεδαστικά, μερικές φορές απέβησαν προσβλητικά, ακριβώς κι έφεραν πολλούς ανθρώπους σε αμηχανία.

- Η εταιρία Caterpillar έμαθε εκ πείρας ότι τα σωματειακά λογότυπα δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να μεταφράζονται, αλλά να διατηρούν την αρχική μορφή τους. Το μάθανε αυτό όταν τα τρακτέρ Caterpillar στα ιαπωνικά κατέληξαν να είναι «έρποντα μαμούνια».
- Η διαφημιστική καμπάνια της εταιρίας Exon, με την ευρεία αναγνώριση κι επιτυχία, απέτυχε να αποσπάσει θετική αντίδραση στην Ταϊλάνδη. Εκεί οι τίγρεις δεν θεωρούνται ως σύμβολα δύναμης και αντοχής, αφού ο άνθρωπος είναι πάντα ανώτερος από τα ζώα. Έτσι, το μήνυμα «βάλε μια τίγρη στο ντεπόζιτό σου», μεταφράστηκε ως «βάλε ένα ψοφίμι στο ντεπόζιτό σου».
- Η General Motors, που εισήγαγε το μοντέλο Chevrolet Nova, προβληματίστηκε από την έλλειψη ενθουσιασμού στην υποδοχή του μοντέλου της στην λατινική Αμερική. Η λέξη “Nova” σημαίνει «αστέρι» σε κυριολεκτική μετάφραση. Στον προφορικό λόγο, όμως, ακουγόταν ως “no va” που στα ισπανικά σημαίνει «δεν προχωρά». Η εταιρία άλλαξε το όνομα του μοντέλου σε Caribe και οι πωλήσεις αυξήθηκαν (Ricks, 1983).
- Η γνωστή φίρμα Electrolux που κατασκευάζει ηλεκτρικές σκούπες εξαγοράστηκε από μια σουηδική εταιρία, η οποία σχεδίασε νέες διαφημίσεις και τις έστειλε πίσω στις αγγλόφωνες αγορές, χωρίς όμως πρώτα να τις τσεκάρει με την αμερικάνικη καθομιλουμένη. Έτσι, η λεζάντα σήμαινε «η Electrolux, γλύφει καλύτερα» (Axtell, 1989).

Παραπλανητική διαφήμιση (Deceptive Advertising)

Σκοπός της διαφήμισης είναι να κάνει το προϊόν/υπηρεσία που προωθεί να φαίνεται όσο καλύτερο μπορεί. Για να το πετύχει αυτό χρησιμοποιεί «μεγάλα λόγια» και διφορούμενα σλόγκαν, τα οποία γενικά δε θεωρούνται παραπλανητικά στα μάτια του νόμου. Υποτίθεται ότι οι περισσότεροι «λογικοί» καταναλωτές κατανοούν ότι μια διαφήμιση θα υπερβάλει λίγο.

Με την πάροδο του χρόνου, νομοθετικές διατάξεις και αποφάσεις δικαστηρίων έχουν καθιερώσει κανόνες που ορίζουν πότε οι ισχυρισμοί των διαφημίσεων ξεπερνούν τα όρια και θεωρούνται παραπλανητικές. Η διαφήμιση γενικά θεωρείται παραπλανητική κατά το νόμο αν περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία (CEE, 2009):

1. Μια αναπαράσταση, παράλειψη, ή μέθοδο που πιθανώς να προκαλέσει σε σημαντικό τμήμα πιθανών πελατών λανθασμένη εντύπωση για το διαφημιζόμενο ή για κάποιο ανταγωνιστικό προϊόν.
2. Μια πληροφορία σχετικά με την υλική υπόσταση του προϊόντος που είναι ψευδής και πιθανώς να επηρεάσει την αγοραστική απόφαση. Οι πελάτες μπορεί να επέλεγαν κάτι διαφορετικό αν δεν υπήρχε η εξαπάτηση.
3. Ένα ανακριβές μήνυμα για κάποιο συγκεκριμένο ανταγωνιστή που ενδέχεται να βλάψει την εικόνα του προς το αγοραστικό κοινό.

2.9. Τιμολόγηση

Ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing είναι η τιμή. Η τιμολόγηση είναι ένα σημαντικό στρατηγικό ζήτημα γιατί σχετίζεται με τον προσδιορισμό θέσης προϊόντος. Επιπλέον, η τιμολόγηση επηρεάζει και άλλα στοιχεία του μίγματος marketing όπως τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αποφάσεις διανομής, και προώθηση.

Γενικά δεν υπάρχει κάποια μοναδική «συνταγή» για τον **καθορισμό της τιμολόγησης ενός νέου προϊόντος**, αλλά μπορούν να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα (ICMBA, 2007):

1. Ανάπτυξη στρατηγικής marketing – ανάλυση αγοράς, κατάτμηση αγοράς, στοχοθέτηση πελατών, και προσδιορισμός θέσης προϊόντος.
2. Λήψη αποφάσεων μίγματος marketing – καθορισμός προϊόντος, διανομή, και τακτικές προώθησης.
3. Εκτίμηση της καμπύλης ζήτησης – κατανόηση του πώς η ζητούμενη ποσότητα μεταβάλλεται με την τιμή.
4. Υπολογισμός κόστους – περιλαμβάνει τα σταθερά και μεταβλητά κόστη που σχετίζονται με το προϊόν.
5. Κατανόηση παραγόντων του περιβάλλοντος – εκτίμηση των ενεργειών των ανταγωνιστών, κατανόηση των νομικών περιορισμών, κλπ.
6. Ορισμός στόχων της τιμολόγησης – για παράδειγμα, μεγιστοποίηση κέρδους, μεγιστοποίηση εσόδων, παγίωση τιμής κλπ.
7. Καθορισμός τιμολόγησης – χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που συλλέξαμε από τα παραπάνω βήματα, επιλογή μεθόδου τιμολόγησης, ανάπτυξη της δομής τιμολόγησης (κλιμακωτή, επίπεδη κλπ) και καθορισμός εκπτώσεων.

Αυτά τα στάδια συσχετίζονται και δεν εκτελούνται αναγκαία σε αυτή τη σειρά. Παρόλα αυτά, η παραπάνω λίστα εξυπηρετεί σαν ένα πλαίσιο εκκίνησης.

2.9.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την τιμολόγηση

Λόγω του έμφυτου συγκερασμού των στοιχείων του μίγματος marketing, η τιμολόγηση εξαρτάται και από τις άλλες αποφάσεις προϊόντος, διανομής, και προώθησης. Βέβαια, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την τιμολόγηση, όπως είναι:

- **Πρόβλεψη της καμπύλης ζήτησης**

Εξαιτίας της σχέσης μεταξύ τιμής και ζητούμενης ποσότητας, είναι σημαντικό να καταλάβουμε της επίδραση της τιμολόγησης στις πωλήσεις υπολογίζοντας την καμπύλη ζήτησης του προϊόντος. Για τα υπάρχοντα προϊόντα, γίνονται δοκιμές σε τιμές εκατέρωθεν της (τωρινής) τιμής ισορροπίας έτσι ώστε να εντοπιστεί η ελαστικότητα τιμής της ζήτησης. Η ανελαστική ζήτηση δείχνει ότι είναι εφικτές οι αυξήσεις τιμών.

- **Υπολογισμός κόστους**

Προϋπόθεση για να λανσάρει μια εταιρεία ένα νέο προϊόν στην αγορά είναι να έχει εντοπίσει τα κόστη που περιλαμβάνει αυτή η απόφαση. Το μοναδιαίο κόστος του προϊόντος θέτει το κατώτατο όριο τιμολόγησης της εταιρείας και καθορίζει το περιθώριο κέρδους σε υψηλότερες τιμές. Το συνολικό μοναδιαίο κόστος παραγωγής ενός προϊόντος αποτελείται από το μεταβλητό κόστος παραγωγής κάθε επιπλέον μονάδας και από τα σταθερά κόστη που προκύπτουν ανεξαρτήτως παραγόμενης ποσότητας. Η πολιτική τιμολόγησης θα πρέπει να συνυπολογίσει και τα δυο είδη κόστους.

- **Παράγοντες περιβάλλοντος**

Η τιμολόγηση θα πρέπει να λάβει υπόψη το ανταγωνιστικό και νομικό περιβάλλον της αγοράς. Από την ανταγωνιστική σκοπιά, η εταιρεία πρέπει να αναλογιστεί την επιρροή που θα έχει η τιμολόγησή της στις αποφάσεις τιμολόγησης των ανταγωνιστών. Για παράδειγμα, θέτοντας τις τιμές πολύ χαμηλά μπορεί να ξεκινήσει ένα πόλεμο τιμών που δεν είναι ότι πιο συμφέρον για καμία από τις δυο πλευρές. Θέτοντας τις τιμές πολύ ψηλά μπορεί να προσελκύσει μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών που θα θέλουν να μπουν στην αγορά εντοπίζοντας ευκαιρίες υψηλού περιθωρίου κέρδους.

Από τη νομική σκοπιά, μια εταιρεία δεν μπορεί να τιμολογήσει τα προϊόντα της σε όποιο επίπεδο τιμών θέλει. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν έλεγχοι τιμών που απαγορεύουν την τιμολόγηση ενός προϊόντος πολύ ψηλά. Πολύ χαμηλή τιμολόγηση, από την άλλη, μπορεί να θεωρηθεί ληστρική (predatory) πολιτική ή ανατροπή (dumping) σε επίπεδο διεθνούς εμπορίου. Η προσφορά διαφορετικών τιμών για διαφορετικούς καταναλωτές μπορεί να παραβιάσει τους νόμους περί διαφοροποίησης της τιμής (price discrimination). Τέλος, η συμφωνία με ανταγωνιστές να ορίσουν τις τιμές σε ένα κοινό επίπεδο είναι παράνομη σε πολλές χώρες.

2.9.2. Στόχοι τιμολόγησης

Οι στόχοι της τιμολόγησης εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως κόστος παραγωγής, ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, εμπόδια εισόδου, διαφοροποίηση προϊόντος, βαθμός διάδοσης του προϊόντος, πόροι της εταιρείας, αναμενόμενη ελαστικότητα τιμής ως προς τη ζήτηση του προϊόντος κλπ και πρέπει να εξακριβωθούν έτσι ώστε να καθοριστεί η ιδανική τιμή. Κοινοί στόχοι περιλαμβάνουν τα παρακάτω (ICMBA, 2007):

- **Μεγιστοποίηση τρέχοντος κέρδους** – αποσκοπεί στο να μεγιστοποιήσει το τρέχων κέρδος, λαμβάνοντας υπόψη τα έσοδα και τα κόστη. Η μεγιστοποίηση του τρέχοντος κέρδους μπορεί να μην είναι ο καλύτερος στόχος αν έχει σαν αποτέλεσμα χαμηλότερα μακροπρόθεσμα κέρδη.
- **Μεγιστοποίηση τρεχόντων εσόδων** – αποσκοπεί στο να μεγιστοποιήσει τα τρέχοντα έσοδα αγνοώντας τα περιθώρια κέρδους. Ο υποκείμενος στόχος

συχνά είναι να μεγιστοποιήσει τα μακροπρόθεσμα κέρδη αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς και χαμηλώνοντας τα κόστη.

- **Μεγιστοποίηση ποσότητας** – αποσκοπεί στο να μεγιστοποιήσει τον αριθμό των πωληθέντων μονάδων ή τον αριθμό των εξυπηρετούμενων πελατών έτσι ώστε να μειώσει τα μακροπρόθεσμα κόστη.
- **Μεγιστοποίηση περιθωρίου κέρδους** – προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα, αναγνωρίζοντας ότι οι διατιθέμενες ποσότητες θα είναι περιορισμένες.
- **Ηγεσία ποιότητας** – χρήση της τιμής για να σηματοδοτήσει υψηλή ποιότητα σε μια προσπάθεια τοποθέτησης του προϊόντος στην κορυφή της ποιοτικής κλίμακας.
- **Μερική ανάκτηση κόστους** – μια εταιρεία που έχει και άλλες πηγές εσόδων μπορεί να αναζητά μόνο μερική ανάκτηση κόστους για συγκεκριμένα προϊόντα ή σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, πχ στο πλαίσιο της ανταγωνιστικής της πολιτικής.
- **Επιβίωση** – σε καταστάσεις οικονομικής κρίσης της εταιρείας ή της αγοράς, ο στόχος μπορεί να είναι η επιλογή μιας τιμής που θα καλύψει τα κόστη και θα επιτρέψει στην εταιρεία να παραμείνει στην αγορά. Σε αυτή την περίπτωση, η επιβίωση έχει μεγαλύτερη προτεραιότητα από τα κέρδη, άρα αυτός ο στόχος θεωρείται προσωρινός.
- **Παγίωση (status quo)** – η εταιρεία αναζητά σταθεροποίηση τιμών για να αποφύγει πόλεμους τιμών και να διατηρήσει ένα μέτριο αλλά σταθερό επίπεδο κέρδους.

Για νέα προϊόντα, οι αντικειμενικοί στόχοι είναι συνήθως είτε η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους είτε η μεγιστοποίηση της ποσότητας (μερίδιο αγοράς). Για την υλοποίηση αυτών των στόχων εφαρμόζονται συγκεκριμένες στρατηγικές.

2.9.3. Στρατηγικές τιμολόγησης

Οι συνήθεις στρατηγικές τιμολόγησης είναι τρεις (Σιώμκος, 2004):

1. Τιμολόγηση Εξαφρίσματος (Skim Pricing).

Επιδιώκει να «ξαφρίσει» τους κορυφαίους/πρώτους της αγοράς θέτοντας υψηλές τιμές και πουλώντας σε πελάτες που είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην τιμή. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται για να υλοποιήσει το στόχο μεγιστοποίησης περιθωρίου κέρδους και είναι περισσότερο κατάλληλη όταν:

- ♣ Η ζήτηση αναμένεται να είναι σχετικά ανελαστική. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες δεν είναι πολύ ευαίσθητοι στην τιμή.
- ♣ Δεν μπορεί να επιτευχθεί ή να προβλεφθεί σημαντική μείωση του μοναδιαίου κόστους μέσω αύξησης του όγκου παραγωγής.

- ♣ Η εταιρεία δεν έχει τους (οικονομικούς) πόρους να καλύψει τα υψηλά έξοδα κεφαλαίου που είναι αναγκαία για την μεγάλου όγκου παραγωγή με αρχικά χαμηλό περιθώριο κέρδους.

2. Τιμολόγηση Διείσδυσης (Penetration Pricing).

Συνεπάγεται χαμηλή τιμή για το προϊόν η οποία προτρέπει τους καταναλωτές να το δοκιμάσουν, υλοποιώντας το στόχο της μεγιστοποίησης της ποσότητας. Είναι περισσότερο κατάλληλη όταν:

- ♣ Η ζήτηση αναμένεται να είναι αρκετά ελαστική. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες είναι ευαίσθητοι στην τιμή και η ζητούμενη ποσότητα θα αυξηθεί σημαντικά αν η τιμή μειωθεί.
- ♣ Μπορεί να επιτευχθεί σημαντική μείωση του κόστους καθώς αυξάνεται ο συνολικός όγκος παραγωγής.
- ♣ Η φύση του προϊόντος είναι τέτοια που μπορεί να ελκύσει μαζικά πελάτες αρκετά γρήγορα.

Να προστεθεί ότι για αυτού του είδους την τιμολόγηση υπάρχει η απειλή επικείμενου ανταγωνισμού.

3. Τμηματοποιημένη Τιμολόγηση (Segmented Pricing).

Οι μορφές που μπορεί να πάρει είναι εκπτώσεις και εκπτωτικά κουπόνια, τιμές ανάλογες με τη ζήτηση σε δεδομένες χρονικές στιγμές, εκπτώσεις λόγω ποσότητας, τιμολόγηση δυο τμημάτων, τμηματοποίηση της τιμής ανάλογα με τη συσκευασία του προϊόντος και ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή.

Καθώς εκτυλίσσεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος, θα υπάρξουν αλλαγές στην καμπύλη ζήτησης και στα κόστη. Κατ' επέκταση, η πολιτική τιμολόγησης θα πρέπει να επανεκτιμάται περιοδικά.

2.9.4. Μέθοδοι τιμολόγησης

Για να θέσουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο τιμών που να ικανοποιεί τους στόχους τιμολόγησης, οι διοικούντες χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους τιμολόγησης. Μερικές από αυτές είναι (ICMBA, 2007):

- **Τιμολόγηση Κόστος-Συν (Cost-plus pricing)**– θέτουν την τιμή ίση με το κόστος παραγωγής συν ένα ορισμένο περιθώριο κέρδους.
- **Τιμολόγηση Καθορισμένου Μεγέθους Αποδοτικότητας (Target-Return pricing)** – επιλέγουν τιμή τέτοια ώστε να επιτύχουν μια απόδοση επένδυσης (ROI, Return On Investment) που έχουν θέσει ως στόχο.

- **Τιμολόγηση βασιζόμενη στην αξία (Value-based pricing)** – βασίζουν την τιμή στην πραγματική αξία για τον καταναλωτή σε σύγκριση με εναλλακτικά προϊόντα.
- **Ψυχολογική τιμολόγηση (Psychological pricing)** – βασίζουν την τιμή σε παράγοντες όπως ενδείξεις της ποιότητας του προϊόντος, δημοφιλείς προσφορές σε τιμές ευκαιρίας και σε τι αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής ως δίκαιο/εύλογο.

Επιπρόσθετα στον καθορισμό του επιπέδου τιμών, οι διοικούντες έχουν την ευκαιρία να σχεδιάσουν καινοτόμα μοντέλα τιμολόγησης που ικανοποιούν περισσότερο τις ανάγκες και της εταιρείας και των πελατών της. Για παράδειγμα, το λογισμικό (software) συνήθως αγοράζοταν ως προϊόν το οποίο οι πελάτες πλήρωναν σε μια δόση και κατείχαν διαρκή άδεια για αυτό. Πολλοί προμηθευτές λογισμικού έχουν αλλάξει την τιμολόγηση τους σε ένα μοντέλο συνδρομής όπου ο πελάτης εγγράφεται για μια δεδομένη χρονική περίοδο, πχ. για ένα χρόνο. Αργότερα, η εγγραφή πρέπει να ανανεωθεί ειδικά το λογισμικό δε θα λειτουργεί πλέον. Αυτό το μοντέλο προσφέρει σταθερότητα και στον προμηθευτή και στον πελάτη καθώς μειώνει τις μεγάλες μεταπτώσεις στις ετήσιες επενδύσεις σε λογισμικό.

Εκπτώσεις τιμών

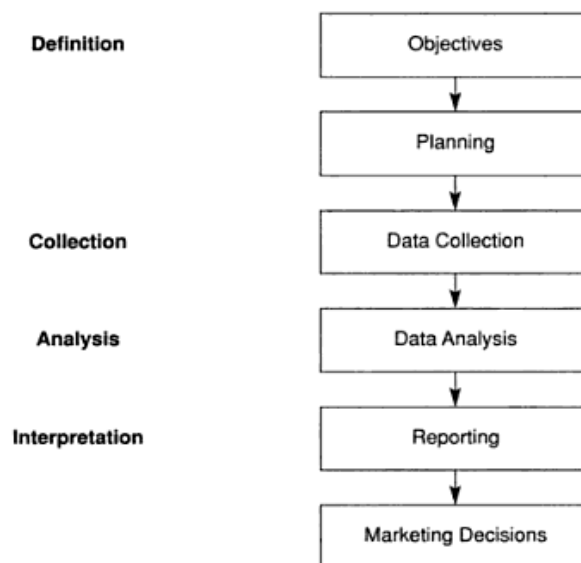
Συνήθως η τιμή που ισχύει για τους τελικούς καταναλωτές είναι γνωστή ως τιμή καταλόγου (list price). Πολλές φορές η τιμή αυτή υφίσταται κάποια έκπτωση για μέλη του δικτύου διανομής και κάποιους τελικούς καταναλωτές. Μερικοί τύποι εκπτώσεων είναι:

- ♣ **Έκπτωση ποσότητας** – προσφέρεται σε πελάτες που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- ♣ **Έκπτωση συνολικής ποσότητας** – έκπτωση που αυξάνεται όσο αυξάνεται η συνολική ποσότητα. Αθροιστικές εκπτώσεις μπορούν να προσφερθούν σε μεταπωλητές που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες σε βάθος χρόνου αλλά δε θέλουν να κάνουν μεγάλες μεμονωμένες παραγγελίες.
- ♣ **Εποχιακή έκπτωση** – βασίζεται στο χρόνο που γίνεται η αγορά και σχεδιάζεται για να μειώσει τις εποχιακές διακυμάνσεις στις πωλήσεις. Για παράδειγμα, η ταξιδιωτική βιομηχανία προσφέρει πολύ χαμηλότερες τιμές εκτός σεζόν. Αυτές οι εκπτώσεις δε βασίζονται απαραίτητα στην περίοδο του χρόνου, μπορούν να βασιστούν στην ημέρα της εβδομάδας ή στην ώρα της μέρας, όπως οι τιμές που προσφέρονται από παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.
- ♣ **Εκπτώσεις μετρητών** – απευθύνεται σε πελάτες που πληρώνουν το λογαριασμό τους πριν από μια καθορισμένη ημερομηνία.

- ♣ **Εμπορικές εκπτώσεις** – λειτουργική έκπτωση που προσφέρεται σε μέλη του δικτύου διανομής για την υποστήριξη του ρόλου τους. Για παράδειγμα, μια εμπορική έκπτωση μπορεί να προσφερθεί σε έναν μικρό λιανοπωλητή που μπορεί να μην αγοράζει σε μεγάλες ποσότητες αλλά υποστηρίζει καλά το δίκτυο της λιανικής διανομής.
- ♣ **Έκπτωση προώθησης** – μια βραχυπρόθεσμη έκπτωση στην τιμή για να τονώσει τις πωλήσεις.

2.10. Έρευνα Αγοράς

Με το όρο έρευνα αγοράς αναφερόμαστε στη συστηματική συλλογή, καταγραφή, ανάλυση και ερμηνεία πληροφοριών ή δεδομένων που σχετίζονται με την πώληση αγαθών και υπηρεσιών (δηλαδή τις αποφάσεις marketing). Η έρευνα αγοράς μπορεί να διεξαχθεί για κάποια συγκεκριμένη αιτία/ανάγκη – πχ για την είσοδο ή μη σε μια νέα αγορά – ή να περιλαμβάνει τακτική καταγραφή – πχ για την παρακολούθηση του μεριδίου αγοράς ενός προϊόντος ή μάρκας. Η διαδικασία που ακολουθείται για τη διεξαγωγή μιας έρευνας αγοράς φαίνεται παρακάτω (Hague, 2002).



Το σημείο-εκκίνησης μιας έρευνας αγοράς είναι ο **ορισμός στόχων** (objectives), δηλαδή τι θέλουμε να επιτύχουμε με αυτήν τη διεργασία. Οι στόχοι που τίθενται υποδηλώνουν γιατί εκτελείται η έρευνα και σχετίζονται με τον τύπο των πληροφοριών που αναζητούνται.

Στη συνέχεια απαιτείται ένα **σχέδιο** (planning) για την υλοποίηση των στόχων αυτών και την απόκτηση των πληροφοριών. Αυτό είναι ο σχεδιασμός της έρευνας - είτε αυτή είναι ποσοτική (quantitative) είτε ποιοτική (qualitative). Οι απαιτούμενοι πόροι (συμπεριλαμβανομένων των χρημάτων) και το σχετικό χρονοδιάγραμμα είναι επίσης σημαντικά στο στάδιο σχεδιασμού.

Η **συλλογή δεδομένων/πληροφοριών** (data collection) είναι το ορατό τμήμα της έρευνας αγοράς: σκεφτείτε πόσες φορές σας έχουν σταματήσει στο δρόμο να σας κάνουν 'μόνο μερικές ερωτήσεις'. Η συλλογή δεδομένων είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας αλλά δεν πρέπει να την ταυτίζουμε με την έρευνα αγοράς καθώς και όλα τα άλλα κομμάτια είναι εξίσου σημαντικά. Οι ερωτήσεις που τίθενται οδηγούν στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, τα οποία χρειάζονται επαρκή ανάλυση, επεξεργασία και ερμηνεία για να μπορούν να συνεισφέρουν στη λήψη αποφάσεων. Υπάρχουν διάφοροι τύποι και τεχνικές συλλογής δεδομένων και η πιο σημαντική διάκριση είναι μεταξύ έρευνας γραφείου (δευτερογενής έρευνα/desk research) και έρευνας πεδίου (πρωτογενής έρευνα/fieldwork research).

Οι έρευνες πεδίου συνήθως περιλαμβάνουν συνέντευξη και συμπλήρωση ερωτηματολογίου για κάθε άτομο ή οργανισμό του δείγματος, το οποίο μπορεί να κυμαίνεται από δεκάδες μέχρι χιλιάδες. Τα ερωτηματολόγια και οι απαντήσεις των μεμονωμένων ατόμων έχουν μικρό ενδιαφέρον. Αυτό που χρειάζεται είναι η άθροιση όλου του δείγματος ή η ομαδοποίηση μέσα στο δείγμα.

Αφού συλλεγούν, επεξεργαστούν και **αναλυθούν** (data analysis) όλα τα δεδομένα (συμπεριλαμβανομένων και των 'ευρημάτων' της έρευνας γραφείου), αυτά πρέπει να ερμηνευθούν και να παρουσιαστούν με κατανοητό τρόπο ώστε να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτό είναι το **στάδιο αναφοράς** (reporting) της διαδικασίας, και μπορεί να περιλαμβάνει και συστάσεις του ερευνητή για την τακτική που θα ακολουθηθεί.

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας είναι η **λήψη απόφασης** (marketing decisions), με βάση το αποτέλεσμα της έρευνας, και η εφαρμογή της. Συχνά παρουσιάζεται διάσταση απόψεων ανάμεσα στα τμήματα ή τους υπευθύνους μιας εταιρείας που διεξάγουν την έρευνα και αυτούς που τη χρησιμοποιούν στη λήψη αποφάσεων. Ο μικρός βαθμός ενσωμάτωσης των δυο αυτών λειτουργιών εξηγεί γιατί πολλές έρευνες δεν εφαρμόζονται και έτσι σπαταλιέται χρόνος και χρήμα. Αυτό μπορεί να αντικατοπτρίζει ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ακατάλληλα (ή θεωρούνται ακατάλληλα) για τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, γεγονός το οποίο είναι αποτέλεσμα φτωχού σχεδιασμού έρευνας. Ωστόσο, σε άλλες περιπτώσεις, τα αποτελέσματα αγνοούνται γιατί δεν ταιριάζουν με τις προσδοκίες. Συχνά για τους διοικούντες ένα νέο προϊόν θεωρείται εξ ορισμού επιτυχημένο παρόλο που η έρευνα έδειξε αστοχία σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς, η τεχνική υποστήριξη της εταιρείας είναι εξαιρετική και η μη ικανοποίηση που επισημάνθηκε 'ήταν απλά ένα μη αντιπροσωπευτικό δείγμα' ή η καινούρια διαφήμιση είναι τόσο δημιουργική που η έρευνα 'δεν μπορεί να καταγράψει άμεσα την αποτελεσματικότητά της'. Μερικές φορές οι διαισθήσεις και υποθέσεις είναι καλύτερες από αντικειμενικά γεγονότα αλλά αυτό είναι σπάνιο. Αν μια απόφαση έχει ληφθεί πριν τη διεξαγωγή της έρευνας και πρακτικά δεν πρόκειται να αλλάξει, ανεξάρτητα με τα αποτελέσματα, η διεξαγωγή σχετικής έρευνας θεωρείται άνευ ουσίας.

2.11. Ανάλυση Ανταγωνισμού

2.11.1. Γενικές στρατηγικές ανταγωνισμού

Πιθανώς τα τρία πιο ευρέως διαβασμένα βιβλία πάνω στην ανάλυση του ανταγωνισμού κατά τη δεκαετία 1980 ήταν τα βιβλία του Michael Porter *Ανταγωνιστική Στρατηγική*, *Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα* και *Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των Εθνών*. Σύμφωνα με τον Porter, οι στρατηγικές επιτρέπουν στους οργανισμούς να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τρεις διαφορετικές βάσεις: ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, και επικέντρωση (VUP, 2006). Ο Porter αποκαλεί αυτές τις βάσεις *γενικές στρατηγικές*. Η ηγεσία κόστους δίνει έμφαση στην παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων σε πολύ χαμηλό ανά-μονάδα κόστος για καταναλωτές που είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές των τιμών. Η διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική που στοχεύει στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που θεωρούνται μοναδικά στο εύρος της αγοράς και απευθύνονται σε καταναλωτές που δεν παρουσιάζουν καμία σχεδόν ευαισθησία στις μεταβολές τιμών. Η επικέντρωση αντιπροσωπεύει την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες μικρών ομάδων καταναλωτών.

Οι στρατηγικές του Porter συνεπάγονται διαφορετικές διαρθρωτικές διαρρυθμίσεις, διαδικασίες ελέγχου και συστήματα κινήτρων. Μεγαλύτερες εταιρείες με μεγαλύτερη πρόσβαση σε πόρους τυπικά ανταγωνίζονται σε βάση ηγεσίας κόστους ή/και διαφοροποίησης, ενώ μικρότερες εταιρείες συνήθως ανταγωνίζονται σε βάση επικέντρωσης.

Στρατηγική Niche

Η στρατηγική niche πρόκειται ουσιαστικά για τη στρατηγική επικέντρωσης και συνεπάγεται την ανάπτυξη μιας ιδιαίτερα εξειδικευμένης εμπειρίας σε ένα μικρό αλλά κερδοφόρο τμήμα της αγοράς με πολύ εξειδικευμένες ανάγκες (Σιώμκος, 2004). Το μικρό αυτό τμήμα θα πρέπει να είναι τόσο μικρό ώστε να μην είναι δυνατό να «χτυπηθεί» με πλάγιους τρόπους από μεγάλες επιχειρήσεις. Θα πρέπει όμως συγχρόνως να είναι τόσο μεγάλο που να εγγυάται στην επιχείρηση οικονομικά οφέλη και ανάπτυξη και υποστήριξη κάποιου ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική niche μπορεί να είναι «ειδική» στην παραγωγή προϊόντων γοήτρου, την παροχή άριστης εξυπηρέτησης, σε χαρακτηριστικά του προϊόντος για ορισμένες κατηγορίες καταναλωτών, για τελικούς χρήστες, για καταναλωτές-πελάτες κάποιου μεγέθους κλπ (όπως είναι οι περιπτώσεις των Rolce-Royce, Bentley).

Είδη niche marketing:

- ◆ Αποκλειστική εξυπηρέτηση ενός είδους πελατών
- ◆ Κορυφαίου επιπέδου στρατηγική, η οποία καλεί προς εξειδίκευση σε ένα μέρος της σειράς παραγωγής και διανομής

- ♦ Στρατηγική πελατειακού μεγέθους, η οποία εξουσιοδοτεί την πώληση προϊόντων σχεδιασμένα ως ενός μεγέθους που ταιριάζει για όλους τους πελάτες
- ♦ Στρατηγική εξυπηρέτησης, προσφέρει μια μοναδική υπηρεσία η οποία δεν είναι διαθέσιμη από καμία άλλη εταιρεία
- ♦ Γεωγραφική στρατηγική, η οποία πουλάει περιστοιχίζοντας μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΣΕ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ
Διαφοροποίηση	• Ιδιαιτερότητα προϊόντος/υπηρεσίας • Υποστήριξη μετά την πώληση • Όνομα μάρκας • Ποιότητα προϊόντος • Διανομή • Τεχνολογία • Γραμμή προϊόντος
Ηγεσία Κόστους	• Αποτελέσματα κλίμακας • Αποτελέσματα εμπειρίας • Έλεγχος κόστους • Παραγωγικότητα
Niche	• Τμήμα πελατών • Γραμμή προϊόντος • Γεωγραφική περιοχή • Τιμή • Τεχνολογία

2.11.2. Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Οι δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι τα στοιχεία-κλειδιά στον ορισμό των επαναλαμβανόμενων ανταγωνιστικών καταστάσεων. Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν πέντε δυνάμεις που καθορίζουν το επίπεδο του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία (Σιώμκος, 2004):

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
 Η σοβαρότητα της απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από τα εμπόδια που υπάρχουν, καθώς και από την αντίδραση των υπαρχόντων ανταγωνιστών που αναμένεται να αντιμετωπίσει ο νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής στη βιομηχανία. Οι βασικές πηγές εμποδίων εισόδου είναι:
 - Οικονομίες κλίμακας
 - Διαφοροποίηση προϊόντος

- Ισχυρές προτιμήσεις για συγκεκριμένη μάρκα και αφοσίωση πελατών
 - Υψηλές απαιτήσεις επενδύσεων
 - Μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους
 - Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
 - Κυβερνητική πολιτική – έλεγχοι και κρατικός παρεμβατισμός
2. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών.
Οι πελάτες μπορούν να υποχρεώσουν τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να απαιτήσουν υψηλότερη ποιότητα ή καλύτερες υπηρεσίες, καθώς και να υποκινήσουν τους ανταγωνιστές στη βιομηχανία να στραφούν ο ένας εναντίον του άλλου σε βάρος των κερδών τους.
3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.
Οι προμηθευτές μπορούν να ασκούν διαπραγματευτική δύναμη στους συμμετέχοντες σε μια βιομηχανία ανεβάζοντας τις τιμές ή μειώνοντας την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Η ανταγωνιστική τους δύναμη είναι πιο ισχυρή όταν:
- Το παρεχόμενο είδος αποτελεί μεγάλο μέρος του κόστους του προϊόντος, είναι πολύ σημαντικό για την παραγωγική διαδικασία, και/ή επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα του τελικού προϊόντος
 - Κοστίζει στους αγοραστές να αλλάξουν προμηθευτή
 - Έχουν καλή φήμη και αυξανόμενη ζήτηση
 - Η παραγωγή ενός υλικού/είδους από τα ίδια τα μέλη του κλάδου κοστίζει πολύ περισσότερο από την προσφορά του από τους προμηθευτές
 - Δεν υπάρχουν υποκατάστατα για ανταγωνισμό
 - Οι αγοραστές - επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες
4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
Τα υποκατάστατα αγαθά περιορίζουν τη δυναμικότητα μιας βιομηχανίας, διότι λόγω της πίεσης που ασκούν στους υπάρχοντες ανταγωνιστές, τοποθετούν στην ουσία ένα ανώτατο όριο στις τιμές που αυτοί μπορούν να χρεώσουν. Αν το προϊόν δε διαφοροποιηθεί ή γίνει περισσότερο ποιοτικό, η βιομηχανία θα υποστεί ζημιές από πλευράς κερδών και πιθανότατα από πλευράς ανάπτυξης της. Συγκεκριμένα, όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής-επίδοσης που προσφέρεται από τα υποκατάστατα, τόσο σταθερότερο και χαμηλότερο είναι το όριο που θέτουν αυτά στην κερδοφορία της βιομηχανίας.
5. Βαθμός έντασης ανταγωνισμού.
Οι τακτικές ανταγωνισμού περιλαμβάνουν ανταγωνισμό τιμών, εισαγωγή νέων προϊόντων, διαφημιστικές αναμετρήσεις κλπ. Ο έντονος ανταγωνισμός συνδέεται με την παρουσία των παρακάτω παραγόντων:
- Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή σχεδόν ισοδύναμοι από πλευράς μεγέθους και δύναμης
 - Η ανάπτυξη της βιομηχανίας είναι αργή και προκαλεί αγώνες για μερίδιο αγοράς ανάμεσα στους ανταγωνιστές
 - Το προϊόν στερείται διαφοροποίησης ή κόστους αλλαγής
 - Τα πάγια κόστη είναι υψηλά και το προϊόν είναι αλλοιώσιμο, γεγονότα που ωθούν στη μείωση των τιμών
 - Η δυναμικότητα αυξάνεται με υψηλούς ρυθμούς
 - Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά

- Οι ανταγωνιστές διαφέρουν μεταξύ τους σε επίπεδο στρατηγικών, προέλευσης και «προσωπικότητων». Έχουν διαφορετικές ιδέες σχετικά με το πώς πρέπει να ανταγωνίζονται.

2.12. Εφαρμογή στο Παίγνιο

Η στρατηγική marketing και οι αποφάσεις σας θα περιστραφούν γύρω από τα προϊόντα, τις τιμές και τη διαφήμιση. Στο 2^ο τρίμηνο, η μόνη τακτική απόφαση που πρέπει να λάβετε είναι ο σχεδιασμός ενός ή δύο προϊόντων (brands) για τη δοκιμή στην αγορά, ενώ στο 3^ο θα πρέπει να τιμολογήσετε και να διαφημίσετε αυτά τα προϊόντα. Από το 4^ο τρίμηνο και μετά, σας παρέχονται τα αποτελέσματα από το «τρέξιμο» στην αγορά, όπως πόσο άρεσαν τα προϊόντα, οι τιμές, οι διαφημίσεις σας στους πελάτες, ενώ από το 5^ο τρίμηνο και μετά θα έχετε τη δυνατότητα να επενδύσετε σε Έρευνα & Ανάπτυξη για νέα συστατικά/εξαρτήματα των προϊόντων. Αυτές οι επενδύσεις θα πρέπει να βελτιώσουν σημαντικά τη ζήτηση για τα προϊόντα σας, αν φυσικά έχετε κάνει στρατηγική επιλογή τους, καθώς πρόκειται να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών. Μια επιπλέον επιλογή που θα διαθέτετε είναι η σύναψη συμφωνιών για κοινή χρήση τεχνολογιών με άλλες εταιρείες, γεγονός το οποίο μπορεί να ωφελήσει και τα δυο μέρη που συνάπτουν τη συμφωνία.

Ωστόσο, πριν αρχίσετε να λαμβάνετε τακτικές αποφάσεις, είναι σημαντικό να υπάρξει μια γενική στρατηγική marketing για να καθοδηγήσει αυτές τις τακτικές αποφάσεις. Αφού αναθεωρήσετε τις διαθέσιμες πληροφορίες για τις ευκαιρίες της αγοράς, το προϊόν σας, τις επιλογές τιμών και διαφήμισης, αλλά και οποιαδήποτε νέα πληροφορία αποκτάτε, είστε σε θέση να διατυπώσετε τη στρατηγική marketing.

2.12.1. Έρευνα Αγοράς (Market Research)

Κατά την εκκίνηση του Παιγνίου, πριν ξεκινήσετε να λαμβάνετε στρατηγικές αποφάσεις, θα πρέπει να αναλύσετε την αγορά. Η επιχείρησή σας θα προσλάβει μια εταιρεία διεξαγωγής ερευνών αγοράς και θα συνάψει σύμβαση για έρευνα πιθανών τελικών καταναλωτών ή πελατών. Αυτές οι πληροφορίες θα σας βοηθήσουν να επιλέξετε τα τμήματα αγοράς-στόχους (target market segments) και να εξελίξετε την επιχειρησιακή σας στρατηγική.

Η εταιρεία έρευνας αγοράς θα συλλέξει τα στοιχεία που θα ζητήσετε, αφού γνωρίζει το ποσό που είστε πρόθυμοι να πληρώσετε για το βαθμό ακρίβειας των στοιχείων της έρευνας αγοράς. Όταν συλλεχθούν τα στοιχεία πρέπει να αρχίσετε την ερμηνεία τους, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο βαθμός ακρίβειας που επιλέξατε θα μπορούσε να έχει μια επίδραση στη ερμηνεία των στοιχείων σας.

Ακρίβεια των Στοιχείων Ερευνών

Πόσο ακριβή στοιχεία πρέπει να αγοράσετε; Όσο περισσότεροι είναι οι τελικοί χρήστες που συμπεριλαμβάνονται στην έρευνά σας, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα να εκτιμήσετε λανθασμένα τα στοιχεία, αλλά το κόστος της έρευνας θα είναι μεγαλύτερο. Οι επαγγελματικοί ερευνητές υπολογίζουν ότι τα στοιχεία ερευνών σας θα είναι ακριβή σε ένα ποσοστό 15% του μέσου όρου εάν ερευνηθούν μόνο 100 τελικοί χρήστες. Ένα μεγαλύτερο δείγμα τελικών χρηστών που προέρχονται από τις διαφορετικές γεωγραφικές και οικονομικές αγορές προσδίδει μεγαλύτερη ακρίβεια κατά 8%. Θυμηθείτε ότι αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο για να προβλεφτούν γενικές τάσεις στην αγορά.

Στο 2^ο τρίμηνο, θα λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς, τα οποία παρέχουν πέντε τύπους πληροφοριών:

1. Ανάγκες των πελατών (customer needs).
Ουσιαστικά αντικατοπτρίζουν τα οφέλη τα οποία αναζητά κάθε τμήμα αγοράς από έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Οι αριθμοί που δίνονται στους πίνακες ποσοτικοποιούν τη σημασία κάθε ανάγκης για κάθε τμήμα αγοράς. Μια μέση τιμή είναι 100. Οι τιμές μεταξύ 90 και 110 αντιπροσωπεύουν τις ελάχιστες προδιαγραφές απόδοσης για ένα τμήμα αγοράς. Μια ανάγκη είναι σημαντική για τιμές πάνω από 110 και πολύ σημαντική για τιμές πάνω από 120.
2. Σχέδιο χρήσης (use pattern).
Παρέχει ένα σχεδιάγραμμα χρήσης των προϊόντων από κάθε τμήμα αγοράς, πως δηλαδή σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν τον Η/Υ. Οι πιθανές εφαρμογές για κάθε τμήμα βαθμολογούνται όπως και οι ανάγκες τους.
3. Τιμή που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες (price willing to pay).
Παρέχει την τιμή που θεωρούν οι πελάτες ως ιδανική για τον ιδανικό για αυτούς Η/Υ.

Να σημειωθεί ότι οι τιμές αυτές θεωρούνται οι μέγιστες που ένα τμήμα είναι διατεθειμένο να πληρώσει. Πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στην τιμή που θα καθορίσετε για κάθε προϊόν, καθώς θα επηρεάσει σημαντικά την πιθανή σας ζήτηση.

4. Μέγεθος αγοράς (market size).
Για τον υπολογισμό του δυναμικού της αγοράς (market potential), οι ερευνητές ρώτησαν κάθε πελάτη πόσο πιθανό είναι να αγοράσουν Η/Υ στους επόμενους 12 μήνες, πόσα τεμάχια θα αγόραζε ο καθένας και επίσης μέτρησαν τον αριθμό των πελατών σε κάθε γεωγραφική περιοχή ανά τμήμα αγοράς. Το δυναμικό της αγοράς προκύπτει λοιπόν από τον πολλαπλασιασμό

$$\begin{aligned} &\text{Δυναμικό αγοράς} \\ &= \text{πιθανότητα αγοράς} \\ &\times \text{αριθμό μονάδων που πιθανώς να αγοράσει κάθε πελάτης} \\ &\times \text{αριθμός πελατών σε κάθε τμήμα} \end{aligned}$$

Στους πίνακες δίνεται ο αριθμός των μονάδων που θα μπορούσαν να αγορασθούν στους επόμενους 12 μήνες ανά τμήμα αγοράς και γεωγραφική περιοχή.

Να σημειωθεί ότι πρόκειται για προσεγγιστική εκτίμηση, καθώς στα πρώτα στάδια της αγοράς το marketing δεν είναι το ιδανικό και χρειάζονται μερικά τρίμηνα για να «ζεσταθεί» η βιομηχανία. Επιπλέον, πρέπει να λάβουμε υπόψη και την εποχικότητα, σύμφωνα με την οποία το 1^ο τρίμηνο είναι αργό, το 2^ο το αργότερο, στο 3^ο αυξάνεται η ζήτηση και στο 4^ο φτάνει τα υψηλότερα επίπεδα.

Το πραγματικό ποσοστό αγορών θα εξαρτηθεί τελικά από πόσο καλά σχεδιάστηκε το προϊόν, πόσο καλά θα τιμολογηθεί και θα διανεμηθεί, καθώς επίσης και από το πόσο καλά εσείς και ο ανταγωνισμός εξυπηρετείτε την αγορά.

5. Πακέτα αποδοχών εργαζομένων (sales force and factory worker compensation).

Τα πακέτα αποδοχών τόσο των πωλητών όσο και των εργατών περιλαμβάνουν τον ετήσιο μισθό, τα οφέλη υγείας, το χρόνο διακοπών (άδεια) και τη συμβολή στη σύνταξη και μπορείτε να τα μεταβάλλετε από το ένα τρίμηνο στο άλλο. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού μεταξύ των εργοδοτών για να προσλάβουν τους καλύτερους πωλητές και εργάτες, η ικανότητά σας να προσλαμβάνετε και να διατηρείτε τους καλύτερους εργαζόμενους εξαρτάται άμεσα από το πόσο καλά είναι τα πακέτα αποδοχών σας σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών και των προτύπων για τη βιομηχανία Η/Υ. Όσο υψηλότερα είναι τα πακέτα αποδοχών από τα πρότυπα, τόσο μεγαλύτερα κίνητρα έχουν οι εργαζόμενοι και αυξάνουν την αποδοτικότητα τους.

Η έρευνα αγοράς παρέχει το μέσο όρο των πακέτων αποδοχών για καθεμία από τις γεωγραφικές περιοχές. Ο δείκτης σημαντικότητας (importance value) στην τελευταία γραμμή του πίνακα απεικονίζει πόσο επηρεάζει/ενδιαφέρει τους εργαζόμενους η βελτίωση σε κάθε περιοχή του πακέτου αποδοχών.

Ερμηνεία των Στοιχείων Ερευνών

Κατά την ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων των ερευνών πρέπει να ψάξετε για κοινές κατευθύνσεις ανάμεσα στα στοιχεία. Αυτές οι κατευθύνσεις πρέπει να σας βοηθήσουν να καταλάβετε τη γενική δομή της αγοράς και τις ιδιαιτερότητες κάθε τμήματος.

Για κάθε τμήμα της αγοράς συνοψίστε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του (εκείνα που διαφοροποιούν), απαριθμώντας τα από υψηλότερη σε χαμηλότερη προτεραιότητα. Μόλις αποκτήσετε ένα προφίλ για κάθε τμήμα, ψάξτε για κοινά στοιχεία ανάμεσα στα τμήματα. Θα πρέπει να βασιστείτε στη διορατικότητα και στη δημιουργικότητά σας για να τα εντοπίσετε. Αφού εντοπίσετε τα τμήματα αγοράς στα οποία θα στοχεύσετε, σχεδιάστε τα εμπορικά ονόματα των προϊόντων σας και καθορίστε την τιμολογιακή πολιτική σας με τον τρόπο που σας προτείνει η έρευνα αγοράς ότι είναι ο καλύτερος για τις αγορές στόχων σας.

Μην ξεχνάτε ποτέ τη διαφορά μεταξύ της δυνατότητας αγοράς και της ζήτησης στην αγορά. Η ζήτηση στην αγορά θα είναι πάντα μικρότερη από την πραγματική δυνατότητα της αγοράς. Το ποσοστό στο οποίο η δυνατότητα αγοράς μετατρέπεται σε πραγματικές πωλήσεις θα εξαρτηθεί από την ποιότητα και την ποσότητα της συνολικής προσπάθειας marketing της βιομηχανίας. Το δικό σας μερίδιο όσον αφορά αυτή τη ζήτηση θα εξαρτηθεί από την ποιότητα και την ποσότητα προσπαθειών marketing σας σε σχέση πάντα με τους ανταγωνιστές σας.

Αγορά Έρευνας Αγοράς (Buy market research)

Από το 3^ο τρίμηνο και μετά, μπορείτε να αγοράσετε νέες πληροφορίες που θα αντικατοπτρίζουν τις απόψεις των πελατών για τα πραγματικά προϊόντα, τιμές και διαφημίσεις και όχι για τα αντίστοιχα υποθετικά. Αυτό κατά κάποιο τρόπο αποτελεί ένα δεύτερο τύπο έρευνας αγοράς που λειτουργεί σαν «ανατροφοδότηση». Οι πληροφορίες θα συλλεχθούν κατά τη διάρκεια του τρέχοντος τριμήνου και θα τεθούν στην διάθεση σας στην έναρξη του επόμενου τριμήνου. Μέσω των νέων αυτών ερευνών αγοράς μαθαίνετε και για τις κινήσεις των ανταγωνιστών σας όσον αφορά στις τιμές, τους πωλητές, τις τακτικές των ηλεκτρονικών καταστημάτων, τις διαφημιστικές εκστρατείες κλπ. Δεν πρέπει να ξεχνάτε ότι οι πελάτες σας θα δουν και τις δικές σας προσφορές και των ανταγωνιστών σας και μετά θα επιλέξουν την καλύτερη.

Συνίσταται η αγορά έρευνας για κάθε περιοχή όπου δραστηριοποιείστε τώρα ή σκοπεύετε να επεκταθείτε στο επόμενο τρίμηνο.

2.12.2. Διαχείριση προϊόντος / μάρκας (Brand management)

Μια από τις πιο σημαντικές αποφάσεις που θα πρέπει να λάβετε είναι ο σχεδιασμός των προϊόντων σας. Οι πωλητές θα προσπαθήσουν να προωθήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τα προϊόντα σας στην αγορά, η επιτυχία τους όμως (και κατ' επέκταση η επιτυχία της επιχείρησής σας) εξαρτάται από το πόσο καλά και σωστά είναι σχεδιασμένο κάθε προϊόν/μάρκα (brand).

Μελέτη των αναγκών των καταναλωτών και του σχεδίου χρήσης (Review of customer needs and use pattern)

Πριν προβείτε στο σχεδιασμό του προϊόντος, καλό θα ήταν να αξιολογήσετε τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς για τις ανάγκες των πελατών και τις χρήσεις/εφαρμογές των ιδανικών προϊόντων. Η επισκόπηση των αναγκών των πελατών θα σας βοηθήσει να επιλέξετε τα σωστά εξαρτήματα/συστατικά για την αγορά στην οποία στοχεύετε. Όπως προαναφέρθηκε, μια βαθμολογία 110 ή παραπάνω σημαίνει ότι η ανάγκη είναι σημαντική για το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς. Η επισκόπηση της αναμενόμενης χρήσης του προϊόντος θα σας βοηθήσει να επιλέξετε το λογισμικό που θα εγκαταστήσετε σε κάθε προϊόν.

Μετάβαση / αλλαγή εξαρτημάτων (Component changeover)

Ένας ακόμα παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά το σχεδιασμό προϊόντος είναι η μετάβαση/αλλαγή των εξαρτημάτων. Πρέπει λοιπόν να εξετάσετε και να εκτιμήσετε πως θα επηρεάσουν οι διαφορετικοί σχεδιασμοί προϊόντων τις διάφορες λειτουργίες της παραγωγής. Το σημαντικό αυτό ζήτημα αφορά την ενσωμάτωση κοινών ή μοναδικών εξαρτημάτων από το ένα προϊόν στο άλλο.

Από τη σκοπιά του marketing, στόχος σας μπορεί να είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών παρέχοντας σε κάθε πελάτη αυτό ακριβώς που χρειάζεται, το οποίο συνεπάγεται σχεδιασμό τόσων προϊόντων όσοι είναι και οι πελάτες. Ικανοποιώντας λοιπόν μεμονωμένες ανάγκες, αναμένεται μεγάλος όγκος πωλήσεων, άρα καλύτερη τιμή για τους πελάτες και άρα υψηλότερα κέρδη.

Από τη σκοπιά της παραγωγής, στόχος σας μπορεί να είναι η ελαχιστοποίηση της ποικιλίας στο σχεδιασμό από τη μια μάρκα στην άλλη. Αν ακριβώς το ίδιο εξάρτημα τοποθετείται σε πολλαπλές μάρκες, το εργοστάσιο μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα κατά τη μετάβαση της γραμμής παραγωγής από το ένα εξάρτημα στο άλλο. Μπορεί ακόμα να εξοικονομήσει χρήματα κατά την αγορά πρώτων υλών και εξαρτημάτων.

Σχεδιασμός προϊόντος (Design brand)

Ο σχεδιασμός των προϊόντων είναι ένα από τα πιο δύσκολα έργα στο marketing. Οι πελάτες αγοράζουν οφέλη αλλά στο εργοστάσιο επεξεργάζεστε εξαρτήματα. Η πρόκληση είναι να επιλέξετε τα εξαρτήματα εκείνα που θα παρέχουν τα επιθυμητά οφέλη και θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις χρήσεις των πελατών.

Σχεδίαση εμπορικών σημάτων

Μέσω της επιλογής των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των προϊόντων σας και των αντίστοιχων δαπανών τους, πρέπει να τοποθετήσετε κάθε προϊόν με βάση την αγορά στόχο σας. Αφού έχετε επιλέξει τα δύο τμήματα που θεωρείτε ελκυστικότερα, σχεδιάστε ένα εμπορικό σήμα για κάθε τμήμα. Γενικά συνιστάται να αποφεύγετε περισσότερα από δύο εμπορικά σήματα μέχρι να λάβετε τα αποτελέσματα των πρώτων ερευνών αγοράς (test market).

Στο Παίγνιο θα σας δοθεί ένα σύνολο τυποποιημένων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων στο 2^ο τρίμηνο από τα οποία θα πρέπει να διαλέξετε για να σχεδιάσετε τα προϊόντα σας. Στην αρχή του 5^{ου} τριμήνου, η επιχείρησή σας θα έχει στη διάθεσή της πρόσθετες επιλογές χαρακτηριστικών επενδύοντας ικανοποιητικά στα προηγούμενα τρίμηνα στην Ε&Α. Εσείς θα επιλέξετε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που θα ικανοποιούν καλύτερα το τμήμα της αγοράς που έχετε στοχεύσει.

Κάθε τμήμα αγοράς αξιολογεί κάθε χαρακτηριστικό γνώρισμα των διατιθέμενων προϊόντων λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του. Σε μερικές περιπτώσεις, ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα θα υπολείπεται των απαιτήσεων ενός τμήματος, ενώ σε

κάποιες άλλες περιπτώσεις μπορεί να παρέχει περισσότερα χαρακτηριστικά από αυτά που αναζητούν οι καταναλωτές. Είναι συνεπώς απαραίτητο να ταιριάζετε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων σας με τις ανάγκες της αγοράς.

Το κόστος για να σχεδιάσετε ή να τροποποιήσετε ένα εμπορικό σήμα (δηλαδή προϊόν) είναι 60.000\$. Μπορείτε να τροποποιήσετε τα εμπορικά σας σήματα στο ίδιο τρίμηνο και θα χρεωθείτε μόνο μια φορά. Έτσι αν δημιουργείτε το εμπορικό σήμα «Α» στο 3^ο τρίμηνο και αποφασίσετε έπειτα να το τροποποιήσετε ενώ βρίσκεστε ακόμα στο 3^ο τρίμηνο θα χρεωθείτε μόνο μία φορά, αλλά εάν τροποποιήσετε μια φορά το εμπορικό σήμα «Α» και μια φορά το εμπορικό σήμα «Β» θα χρεωθείτε δυο φορές. Αν ενώ βρίσκεστε στο παράθυρο σχεδιασμού των εμπορικών σημάτων, αποφασίσετε ότι δεν θέλετε να σχεδιάσετε/τροποποιείτε το εμπορικό σας σήμα χρησιμοποιείτε την επιλογή «ακύρωση» και δεν θα χρεωθείτε.

Αν τροποποιείτε ένα εμπορικό σήμα πρέπει έπειτα να αλλάξετε το όνομα του. Η μόνη εξαίρεση σε αυτόν τον κανόνα είναι αν το εμπορικό σήμα δημιουργήθηκε στο τρέχον τρίμηνο. Πρέπει να αλλάξετε το όνομα για οποιοδήποτε εμπορικό σήμα τροποποιείτε και σχεδιάστηκε σε ένα προηγούμενο τρίμηνο.

Επιλογή ονόματος

Κριτήρια για την επιλογή του ονόματος του εμπορικού σήματος αποτελούν οι αντιδράσεις των καταναλωτών, οι συμβουλές των ανθρώπων του marketing, των ανθρώπων της διαφήμισης και των συμβούλων επικοινωνίας της εταιρίας, ενώ παράλληλα θα πρέπει να υποδηλώνει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και χρήσεις του και να προφέρεται εύκολα σε όλες τις γλώσσες όπου η εταιρία έχει διεθνείς δραστηριότητες(πχ Amazon, Toyota, Kodak, Sony, Microsoft κλπ).

Κερδοφορία προϊόντος (Brand profitability)

Για κάθε προϊόν καταγράφονται τα έσοδα και έξοδα που προκάλεσε και υπολογίζεται η κερδοφορία του. Παρατηρείστε το πιο επικερδές προϊόν σας. Μπορεί να θέλετε να του δώσετε μεγαλύτερη έμφαση, πχ δίνοντάς του μεγαλύτερη προτεραιότητα για τους πωλητές ή αυξάνοντας τη διαφήμιση για αυτό το προϊόν. Αντίστοιχα για το λιγότερο επικερδές προϊόν, μπορείτε να σκεφτείτε την αντικατάστασή του ή την αλλαγή της τιμής ή της διαφήμισής του έτσι ώστε να αυξήσετε το κέρδος ή τη ζήτησή του.

Κριτική προϊόντων (Product review)

Η *Costumer Union* είναι μια ανεξάρτητη διεθνής υπηρεσία που αξιολογεί τα νέα προϊόντα που εισέρχονται σε μια βιομηχανία. Από το 4^ο τρίμηνο και μετά, η ένωση αυτή θα δημοσιεύει αναφορές με τα καλύτερα προϊόντα της αγοράς για κάθε τμήμα αγοράς.

Αξιολόγηση μάρκας (Brand judgment)

Ίσως το πιο σημαντικό τμήμα από τις πληροφορίες που σας παρέχει η έρευνα αγοράς, αφού δείχνει πόσο άρεσαν στους πελάτες όλα τα προϊόντα που κινήθηκαν στην αγορά (εννοείται της αγοράς για την οποία έχετε αγοράσει έρευνα!!!) το προηγούμενο τρίμηνο. Τα στοιχεί αυτά παρατίθενται σε ένα πίνακα, διαφορετικό για κάθε «περιφέρεια» / περιοχή (region), όπου παρατίθεται η αξιολόγηση κάθε προϊόντος για κάθε τμήμα αγοράς. Οι τιμές είναι από 0 ως 100, όπου το 100 δείχνει πλήρη ικανοποίηση. Στο 3^ο τρίμηνο μια καλή τιμή είναι 70, σε επόμενα όμως τρίμηνα θα πρέπει να αυξηθεί η τιμή αυτή, ειδικά μετά το 5^ο όπου θα έχετε τη δυνατότητα απόκτησης νέων χαρακτηριστικών επενδύοντας σε Ε&Α.

Μερικές φορές ενδέχεται η αξιολόγηση / βαθμολογία που λαμβάνει ένα προϊόν να μην αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα. Για παράδειγμα, μπορεί να λαμβάνει μεγαλύτερη βαθμολογία για τους innovators ένα προϊόν που προορίζεται για τους workhorse απ' ότι λαμβάνει για τους workhorse.

Μάρκες ανταγωνιστών (Competitors' brands)

Από τις πληροφορίες που λαμβάνετε από την έρευνα αγοράς, θα πρέπει πάντα να μελετάτε και να αξιολογείτε τα προϊόντα των ανταγωνιστών σας. Μελετώντας το προϊόν που έχει την υψηλότερη βαθμολογία στα τμήματα-στόχους σας και συγκρίνοντάς το με τα δικά σας, μπορείτε να ανακαλύψετε ποια χαρακτηριστικά έλκουν τους πελάτες. Αν ένα προϊόν είναι ιδιαίτερα καλό, μπορείτε ακόμα και να το αντιγράψετε.

Επένδυση σε R&D (Έρευνα & Ανάπτυξη)

Από το 5^ο τρίμηνο και μετά, σας παρέχεται η δυνατότητα να επενδύσετε χρήματα σε Ε&Α. Οι πελάτες είναι μερικώς ικανοποιημένοι με τα υπάρχοντα προϊόντα στην αγορά, οπότε η προσθήκη νέων χαρακτηριστικών στα προϊόντα αναμένεται να προκαλέσει ιδιαίτερο ενθουσιασμό στην αγορά αυξάνοντας σημαντικά τη ζήτηση. Ασφαλώς δεν μπορείτε να αντέξετε από οικονομικής άποψης να αναλάβετε όλα τα προγράμματα συγχρόνως. Θα πρέπει να επιλέξετε τα καλύτερα δύο ή τρία χαρακτηριστικά τα οποία θα ήθελαν τα τμήματα-στόχοι σας να διαθέτουν τα προϊόντα που θα αγοράσουν.

Αν επενδύσετε στο τρέχον τρίμηνο στην Ε&Α ενός χαρακτηριστικού, θα το έχετε διαθέσιμο για το σχεδιασμό νέου προϊόντος στο επόμενο τρίμηνο, ή και μετά από δυο τρίμηνα (αν το επιλέξετε για να έχετε μικρότερο κόστος). Ωστόσο, καλό θα ήταν να έχετε εισάγει στην αγορά καινούρια προϊόντα με καινούρια χαρακτηριστικά μέχρι το 7^ο τρίμηνο, ή ακόμα και το 6^ο αν είστε επιθετικοί. Κάποια χαρακτηριστικά δεν προβλέπονται να είναι διαθέσιμα μέχρι το 7^ο και 8^ο τρίμηνο.

Λόγω του μεγάλου κόστους της επένδυσης σε Ε&Α, στην αρχή θα έχετε μεγάλες απώλειες χρημάτων. Ωστόσο, αυτό δε θα πρέπει να σας τρομάξει γιατί αυτός είναι ο προορισμός του κεφαλαίου που επενδύθηκε στην επιχείρησή σας από τους νέους επενδυτές. Αυτές είναι βραχυπρόθεσμες απώλειες που θα οδηγήσουν αναιρεθούν στα επόμενα τρίμηνα από τη σημαντική αύξηση των εσόδων.

Η Ε&Α είναι απαραίτητη και ως επιθετική και ως αμυντική τακτική. Σαν επιθετικό όπλο, τα βασισμένα στην Ε&Α προϊόντα θα διευκολύνουν τις προσπάθειές σας να αποκτήσετε το μερίδιο αγοράς από τα ανταγωνιστικά προϊόντα που χαρακτηρίζονται από παλαιότερη τεχνολογία. Επιπλέον, εάν είστε οι πρώτοι στην αγορά που παρέχουν τεχνολογικώς άρτια προϊόντα, θα αποκτήσετε ορισμένα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι πρωτοπόροι σε κάθε τμήμα της αγοράς υπό τη μορφή δημιουργίας πίστης στους πελάτες. Σαν αμυντικό όπλο, η Ε&Α μπορεί να σας χρησιμεύει στο να ακολουθήσετε τους ανταγωνιστές σας όσο αναφορά τη δημιουργία νέων τεχνολογικών προϊόντων.

Πώληση R&D

Από το 6^ο τρίμηνο και μετά, θα έχετε την ευκαιρία να χορηγήσετε άδεια στους ανταγωνιστές σας για να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία που έχετε αναπτύξει. Εάν χορηγήσετε άδεια χρησιμοποίησης ενός χαρακτηριστικού γνώρισματος Ε&Α που έχετε αποκτήσει, θα είστε σε θέση να αποσβέσετε ένα μέρος από την επένδυσή σας. Επίσης, η προσθήκη ενός δεύτερου ή τρίτου ανταγωνιστή στην αγορά μπορεί πραγματικά να βοηθήσει τις πωλήσεις σας με την υποκίνηση της ζήτησης σε εκείνη την κατηγορία προϊόντων. Εάν αποφασίσετε να αποκτήσετε την άδεια χρήσης για ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα Ε&Α από έναν ανταγωνιστή, θα πρέπει να είστε σε θέση να το αποκτήσετε συντομότερα από το να δημιουργήσετε κάτι αντίστοιχο εσείς. Σε κάθε περίπτωση, η χορήγηση αδειών της τεχνολογίας πρέπει να εγκριθεί από αμφότερους τους συμμετέχοντες στη σύμβαση χορήγησης αδειών. Η σύμβαση χορήγησης αδειών δημιουργείται μόνο από την εταιρία που χορηγεί την άδεια.

Η αμοιβή χορήγησης αδειών για την Ε&Α είναι μια δαπάνη που λαμβάνει χώρα μια φορά και οι πληρωμές δεν μπορούν να κατανεμηθούν σε επόμενα τρίμηνα.

Θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας τα ακόλουθα: η σύμβαση υπογράφεται σε ένα τρίμηνο (t) και εκτελείται στο επόμενο τρίμηνο ($t+1$). Υπάρχει δηλαδή καθυστέρηση ενός τριμήνου στη μεταφορά χρημάτων και τεχνολογίας. Δεν είναι δυνατό να πληρώσει μια εταιρεία εκ των προτέρων για μια νέα τεχνολογία. Για παράδειγμα, υποθέστε ότι αναπτύσσετε έναν υπολογιστή και η ομάδα Α επενδύει σε έναν γρηγορότερο επεξεργαστή στο 5^ο τρίμηνο έτσι ώστε να είναι διαθέσιμο στο 6^ο τρίμηνο. Στο 6^ο τρίμηνο, η ομάδα Α έχει διαθέσιμο το γρηγορότερο επεξεργαστή και μπορεί να τον ενσωματώσει σε ένα νέο προϊόν. Μπορεί επίσης να χορηγήσει την άδεια χρησιμοποίησης σε οποιοσδήποτε ανταγωνιστή στο 6^ο τρίμηνο.

Υποθέστε τώρα ότι η ομάδα Β θέλει την άδεια να χρησιμοποιήσει τον γρήγορο επεξεργαστή από την ομάδα Α για 1,000,000\$ στο 6^ο τρίμηνο. Η ομάδα Β θα λάβει την τεχνολογία στο 7^ο τρίμηνο και η ομάδα Α θα λάβει την αμοιβή για τη χορήγηση

των αδειών στο 7^ο τρίμηνο. Η ομάδα Β θα υποστεί ομοίως τη δαπάνη στο 7^ο τρίμηνο.

Δηλαδή:

Q5: Η ομάδα Α επενδύει στην Ε&Α για το νέο επεξεργαστή

Q6: Η ομάδα Α λαμβάνει το νέο επεξεργαστή

Η ομάδα Α συνάπτει άδεια χρήσης του νέου επεξεργαστή με την ομάδα Β

Q7: Η ομάδα Α λαμβάνει την αμοιβή από την ομάδα Β για την χορήγηση των αδειών χρησιμοποίησης των επεξεργαστών.

Η ομάδα Β λαμβάνει το νέο επεξεργαστή

Η ομάδα Β χρεώνεται την αμοιβή για το νέο επεξεργαστή

2.12.3. Τιμολόγηση

Η επόμενη απόφαση που θα πρέπει να λάβετε είναι η τιμολόγηση κάθε προϊόντος που πρόκειται να πουλήσετε μέσω των γραφείων πωλήσεων και/ή των ηλεκτρονικών καταστημάτων. Η απόφαση αυτή εμφανίζεται για πρώτη φορά στο 3^ο τρίμηνο, όπου λαμβάνονται οι τελευταίες αποφάσεις για τη δοκιμαστική είσοδο στην αγορά. Για την επιλογή της τιμής πώλησης των προϊόντων πρέπει να λάβετε υπόψη την τιμή που είναι πρόθυμοι οι πελάτες να πληρώσουν και το κόστος παραγωγής. Από το 4^ο τρίμηνο και μετά, θα πρέπει να συνυπολογίζουμε και τις τιμές των ανταγωνιστών της επιχείρησης αλλά και πιθανές αλλαγές στις ισοτιμίες συναλλάγματος και στους δασμούς.

Τιμή που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν (Price willing to pay)

Η έρευνα αγοράς σας παρείχε πληροφορίες για τις τιμές που θα ήταν πρόθυμο κάθε τμήμα αγοράς να πληρώσει για καθεμία από τις 20 αγορές για τον ιδανικό Η/Υ. Υπάρχει συνήθως μια σχέση τιμής-απόδοσης, όπου τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα υψηλότερης απόδοσης θα κοστίσουν γενικά περισσότερο από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα χαμηλότερης απόδοσης. Το θέμα είναι πόσο ευαίσθητη είναι η αγορά-στόχος στη σχέση αυτή, το οποίο προκύπτει από το προφίλ που έχετε σχηματίσει για κάθε αγορά μέσω της έρευνας αγοράς.

Κόστος παραγωγής

Στα πρώτα τρίμηνα όπου ο όγκος παραγωγής είναι αρκετά χαμηλός, τα κόστη παραγωγής είναι ασυνήθιστα υψηλά και δεν μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό παράγοντα. Κατά τη δοκιμή στην αγορά (3^ο τρίμηνο) πιθανότατα θα χάνετε χρήματα από οτιδήποτε πουλάτε και δεν θα πετύχετε καλές οικονομίες παραγωγής μέχρι το 4^ο τρίμηνο. Από το 4^ο τρίμηνο και μετά, η αύξηση της ζήτησης λόγω καλύτερων τιμών, διαφημίσεων, τακτικών ηλεκτρονικών καταστημάτων (web), πωλητών κλπ, θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του όγκου παραγωγής, άρα και τη μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής λόγω μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακας. Ποτέ

όμως δεν θα πρέπει να ξεχνάμε τον παράγοντα της εποχικότητας, πχ ότι το 5^ο τρίμηνο είναι πιο αργό από το 4^ο κλπ.

Για τον υπολογισμό του κόστους παραγωγής, πρέπει να προβλέψετε πόσες μονάδες θα πωληθούν. Αν υποθέσετε ότι κάθε πωλητής πουλά μεταξύ 30 και 100 μονάδες ανά τρίμηνο, αν προσλάβετε 10 πωλητές πιθανώς θα πουλήσετε μεταξύ 300 και 1000 μονάδες. Σε κάθε αριθμό των μονάδων που προβλέπετε ότι θα πουληθούν, αντιστοιχεί και ένα μοναδιαίο κόστος παραγωγής. Η τιμή πώλησης θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 50 με 100% υψηλότερη από αυτό το κόστος, έτσι ώστε να συμβάλει στην πληρωμή των εξόδων marketing.

Καθορισμός τιμής και προτεραιότητας

Κατά τον καθορισμό τιμής και προτεραιότητας να έχετε επίσης υπόψη ότι μπορεί να επιβληθεί δασμός σε κάθε πωληθείσα μονάδα, ο οποίος θα μειώσει τα μικτά σας κέρδη. Αφού συνυπολογίσετε όλους τους παράγοντες και επιλέξετε την τιμή, μπορείτε να σκεφτείτε το ενδεχόμενο να προσφέρετε κάποια έκπτωση για ένα προϊόν.

Η **έκπτωση** προξενεί ενθουσιασμό και ενδιαφέρον για το προϊόν, ενώ ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως τιμή πώλησης τη λιανική τιμή μείον την έκπτωση. Μην ξεχάσετε να επιβεβαιώσετε ότι η λιανική τιμή μείον την έκπτωση δεν είναι μικρότερη από το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Τυπικές τιμές εκπτώσεων είναι 100 με 300\$.

Ακόμα, στην περίπτωση που πουλάτε περισσότερα του ενός προϊόντα, πρέπει να υποδείξετε τη σειρά προτεραιότητας σύμφωνα με την οποία θα δίνουν έμφαση οι πωλητές στην προσπάθεια πώλησης των προϊόντων.

Τέλος, έχετε και τη δυνατότητα με δημιουργήσετε σημεία έκθεσης των προϊόντων (**point-of-purchase displays**), τα οποία βελτιώνουν το ενδεχόμενο πώλησής τους καθώς ελκύουν την προσοχή και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για το πώς μπορεί το προϊόν να φανεί χρήσιμο στους πελάτες. Το κόστος τους είναι 200\$ ανά προϊόν και ανά γραφείο πωλήσεων.

Συμβουλή: Αν αποφασίσετε να σταματήσετε την παραγωγή μιας μάρκας που έχει πολύ χαμηλό απόθεμα (χαμηλότερο από 200 μονάδες), είναι προτιμότερο να την «αχρηστεύσετε» (scrap), ειδικά αν θα προκαλέσετε εξάντληση αποθεμάτων (stock outs) και κακή θέληση των πελατών (ill will). Αν την τιμολογήσετε υψηλά, απλά θα βλάψετε την εικόνα τιμολόγησης (price image). Για να αχρηστεύσετε μια μάρκα, θα πρέπει να μην είναι επιλεγμένη στο πινακάκι όπου τίθενται οι τιμές. Έπειτα επιλέγετε από την περιοχή Παραγωγής τη διακοπή της παραγωγής αυτής της μάρκας και την πώλησή της ως ανεπιθύμητο απόθεμα (unwanted inventory). Θα χρειαστεί ένα τρίμηνο για να απαλλαγείτε από αυτό το ανεπιθύμητο απόθεμα.

Αξιολόγηση τιμής (Price judgment)

Μπορεί να θεωρηθεί κομμάτι του δεύτερου τμήματος της έρευνας αγοράς, το οποίο περιλαμβάνει κάθε φορά τα αποτελέσματα από το προηγούμενο τρίμηνο για

το πώς βλέπουν οι πελάτες τα προϊόντα, τιμές, διαφημίσεις κλπ της επιχείρησής σας. Εδώ εκφράζεται πόσο άρεσε στους πελάτες η τιμή ενός προϊόντος. Παίρνει τιμές από 0 ως 100. Από 95 και πάνω θεωρείται καλή τιμή, ενώ το 100 μπορεί να δείχνει είτε πλήρη ικανοποίηση είτε ότι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω.

Τιμές ανταγωνιστών

Η ζήτηση των προϊόντων σας καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό και από τις τιμές των ανταγωνιστών σας. Αν τιμολογούν χαμηλότερα από εσάς, μπορούν να πάρουν μέρος της ζήτησής σας. Σε κάθε τρίμηνο καλό θα ήταν να μελετάτε τις τιμές των ανταγωνιστών, τι μπορεί να αντέξει η αγορά και το κόστος παραγωγής και να σκεφτείτε αν θέλετε να αναθεωρήσετε τη στρατηγική τιμολόγησης.

2.12.4. Δοκιμή προϊόντος στην αγορά

Αφού έχετε ολοκληρώσει την αρχική σχεδίαση των εμπορικών σημάτων σας, θα είναι απαραίτητο να διεξαχθεί δοκιμή του προϊόντος στην αγορά για τα προϊόντα σας και τις προτεινόμενες τιμές τους. Θυμηθείτε, η έρευνα αγοράς σας είναι βασισμένη σε μια αφηρημένη αξιολόγηση των θεωρητικών οφελών. Έως ότου οι πελάτες σας να δουν, να αγγίξουν και να χρησιμοποιήσουν το προϊόν σας, δεν υπάρχει κανένας τρόπος να γνωρίζετε στα σίγουρα πόσο ελκυστικό θα το βρουν. Είναι απαραίτητο να δοκιμαστεί το προϊόν σας στην αγορά ώστε να καθοριστούν οι αληθινές καταναλωτικές προτιμήσεις.

Πρέπει να αρχίσετε με την πεποίθηση ότι ίσως χρειαστεί να αναθεωρήσετε τα αρχικά εμπορικά προϊόντα σας μέσα στους πρώτους έξι έως εννέα μήνες. Για παράδειγμα, η Apple Computer απέσυρε την πρωτοποριακή σειρά προϊόντων Lisa από την αγορά μέσα σε επτά μήνες και εισήγαγε την πολύ επιτυχέστερη σειρά Macintosh. Δεν είναι ασυνήθιστο για μια νέα εταιρία να αναβαθμίσει τα προϊόντα της σχεδόν αμέσως μετά από την έναρξη παραγωγής τους. Είναι ουσιαστικά αδύνατο να έχουν προβλεφθεί πλήρως όλοι οι τρόποι με τους οποίους ένα προϊόν μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Ο στόχος της δοκιμής του προϊόντος σας στην αγορά είναι ο εντοπισμός όχι μόνο των προτερημάτων του προϊόντος, αλλά και οι βελτιώσεις που απαιτούνται, ώστε να προβείτε άμεσα σε αναθεωρήσεις του προϊόντος και το τελικό προϊόν να ταιριάζει περισσότερο στον τελικό καταναλωτή.

Επίσης, πρέπει να προσέξετε ότι η ποσότητα δεν είναι πιο σημαντική από την ποιότητα. Ίσως τα διευθυντικά στελέχη πιστεύουν ότι θα προσελκύσουν περισσότερους καταναλωτές απλά μειώνοντας την τιμή σε ένα προϊόν με πρόσθετα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Αυτή η τακτική δε δουλεύει πάντα.

2.12.5. Διαφήμιση

Επόμενο βήμα στο σχεδιασμό τακτικής είναι η προετοιμασία διαφημιστικής εκστρατείας, μέσω της οποίας θα ενημερώσετε και θα πείσετε τους πιθανούς πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα σας. Η διαφημιστική εκστρατεία έχει δυο τμήματα. Το πρώτο είναι ο σχεδιασμός των διαφημίσεων και το δεύτερο η κατάλληλη τοποθέτησή τους στις αγορές όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Πριν το σχεδιασμό των διαφημίσεών σας, πρέπει να κάνετε ξανά μια επισκόπηση των αναγκών των πελατών και των επιθυμητών χρήσεων των Η/Υ από αυτούς. Οι διαφημίσεις σας, για παράδειγμα, θα πρέπει να αναφέρονται σε κάποια από τις επιθυμητές εφαρμογές για τα τμήματα-στόχους σας.

Μετά τη δοκιμή στη αγορά και κάθε τρίμηνο που τρέχει, θα πρέπει να ελέγχετε την «ανατροφοδότηση», που θα σας παρέχει τις αξιολογήσεις για τις διαφημίσεις σας και των ανταγωνιστών. Μελετώντας τις σχετικές πληροφορίες από την έρευνα αγοράς, θα μπορείτε να βελτιώνετε τις διαφημίσεις σας.

Σχεδιασμός διαφήμισης

Αρχικός σκοπός της διαφήμισης είναι να μάθουν οι πελάτες για την εταιρεία σας γενικά. Αν ο πελάτης επιλέξει την εταιρεία σας σαν προτιμώμενο προμηθευτή, τότε τα διάφορα προϊόντα σας ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να επιλεγούν από τον πελάτη. Αφού δώσετε όνομα στη διαφήμισή σας, θα πρέπει να επιλέξετε ποια από τα οφέλη που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή θέλετε να εμφανίζονται στη διαφήμιση. Ενδέχεται λοιπόν να πρέπει να σχεδιάσετε διαφορετικές διαφημίσεις για κάθε τμήμα-στόχο, καθώς διαφορετικά οφέλη είναι ελκυστικά για πχ τους cost-cutter και τους innovator. Επίσης, καλό θα ήταν να αποφύγετε να συμπεριλάβετε πολλά οφέλη στη διαφήμιση, καθώς μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση και να μειωθεί η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης.

Στη συνέχεια θα πρέπει να επιλέξετε τη σειρά σημασίας που θέλετε να δοθεί σε κάθε όφελος, πχ αριθμήστε με 1 το πιο σημαντικό κλπ. Όσο μεγαλύτερης σημασίας είναι το όφελος, τόσο πιο ορατό θα είναι στη διαφήμιση. Τέλος, θα πρέπει να επιλέξετε σε ποιο από τα προϊόντα σας θα πρέπει να εστιάζει κάθε διαφήμιση.

Το κόστος σχεδιασμού ή τροποποίησης μιας διαφήμισης είναι 30,000\$. Μπορείτε να τροποποιήσετε την ίδια διαφήμιση πολλές φορές μέσα σε ένα τρίμηνο και θα χρεωθείτε μόνο μια φορά. Ισχύουν δηλαδή τα ίδια που ισχύουν και για το σχεδιασμό προϊόντος.

Παραπλανητική διαφήμιση (Deceptive advertising)

Ιδιαίτερη προσοχή κατά το σχεδιασμό μιας διαφήμισης πρέπει να δοθεί στα ανακριβή δεδομένα. Δεν είναι «ηθικό» μια διαφήμιση να περιέχει ισχυρισμούς που δεν είναι αληθείς, πχ «Έχουμε τον ταχύτερο επεξεργαστή στην αγορά». Τέτοιες διαφημίσεις θεωρούνται παραπλανητικές και μπορούν προκαλέσουν αγωγές από

τους ανταγωνιστές σας. Στο Παίγνιο, υπάρχει ειδική ενότητα όπου ελέγχεται αν οι διαφημίσεις σας είναι παραπλανητικές. Στην περίπτωση που βρεθεί κάποια παραπλανητική διαφήμιση, συνιστάται να τη διορθώσετε ειδάλλως θα βρεθείτε αντιμέτωποι με τον κίνδυνο αγωγής.

Τοποθέτηση τοπικών διαφημίσεων

Μετά το σχεδιασμό της διαφήμισης, επόμενο βήμα είναι η τοποθέτησή της στα τοπικά μέσα (MME). Αυτό διευκολύνει το δίκτυο πωλήσεων καθώς τα τμήματα-στόχοι σας θα έχουν ήδη ακούσει για την εταιρεία σας πριν ακόμα οι πωλητές προσπαθήσουν να ελκύσουν πελάτες. Για τις τοπικές διαφημίσεις, θα επιλέξετε πόσες φορές θα εμφανίζεται μια διαφήμιση σε κάθε πόλη στην οποία έχετε δίκτυο πωλήσεων (είτε γραφεία καταστημάτων είτε ηλεκτρονικά καταστήματα). Κατά τη δοκιμή στην αγορά, δεν ενδείκνυται να ξοδέψετε μεγάλα ποσά, πχ περισσότερο από 100,000\$, καθώς στόχος είναι να μάθετε τι πραγματικά ζητά η αγορά και μέσω της ανατροφοδότησης να αναθεωρήσετε τη διαφημιστική εκστρατεία.

Τοποθέτηση διεθνών διαφημίσεων

Έχετε επιπλέον τη δυνατότητα να προβάλετε διαφημίσεις και στα διεθνή μέσα. Το πλεονέκτημα των διεθνών μέσων είναι ότι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να εντοπισθούν από τα τμήματα-στόχους. Από την άλλη πλευρά όμως, έχουν υψηλότερο κόστος ανά διαφήμιση από τα τοπικά μέσα. Τα διεθνή μέσα μπορούν να γίνουν πιο οικονομικά από τα τοπικά αν έχετε πολλαπλά γραφεία πωλήσεων σε μια γεωγραφική περιοχή/περιφέρεια (region). Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει γιατί κοστίζει το ίδιο να διαφημίσετε σε μια πόλη όπως σε τέσσερις. Αν έχετε 3 ή 4 γραφεία πωλήσεων σε μια γεωγραφική περιοχή, το κόστος των MME ανά πόλη γίνεται πολύ οικονομικό.

Στο Παίγνιο, σας δίνεται ένας πίνακας όπου καταγράφονται οι προτιμήσεις κάθε τμήματος αγοράς σε MME (media preference). Αυτό είναι πληροφορία που παρέχεται από την έρευνα αγοράς. Αφού επιλέξετε τα μέσα (δηλαδή εφημερίδες, περιοδικά κλπ) που προτιμούν περισσότερο τα τμήματα-στόχοι σας, τελευταίο βήμα είναι η επιλογή του πλήθους των εμφανίσεων κάθε διαφήμισης σε καθένα από αυτά τα μέσα.

Κεφάλαιο 3: Δίκτυο Πωλήσεων

Με τους όρους Δίκτυο Πωλήσεων και Δίκτυο/Κανάλι Διανομής αναφερόμαστε σε μια σειρά από επιχειρήσεις/ενδιάμεσους μέσω των οποίων το προϊόν διοχετεύεται από την πηγή του, δηλαδή τον παραγωγό, στον τελικό καταναλωτή (Σιώμκος, 2004). Ένα δίκτυο διανομής περιλαμβάνει τόσο την οργανωτική δομή των διαφόρων μονάδων μέσα στην επιχείρηση όσο και τους έξω από την επιχείρηση αντιπροσώπους, μεταπωλητές (dealers), χονδρέμπορους και λιανέμπορους μέσω των οποίων γίνεται η προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον παρατηρούμε ότι η διανομή αποτελεί ένα από τα 4 P, δηλαδή ένα από τα συστατικά του μίγματος marketing (προϊόν – τιμή – διανομή – προώθηση). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορους τρόπους διανομής στην προσπάθειά τους να καταστήσουν τα προϊόντα τους διαθέσιμα προς πώληση και κατανάλωση, οι πιο δημοφιλείς από τους οποίους είναι η άμεση πώληση, η χρήση ενδιάμεσων (χονδρέμποροι και λιανέμποροι) και το franchising (δικαιοχρησία), οι οποίοι και αναλύονται παρακάτω.

3.1. Λειτουργίες του δικτύου διανομής

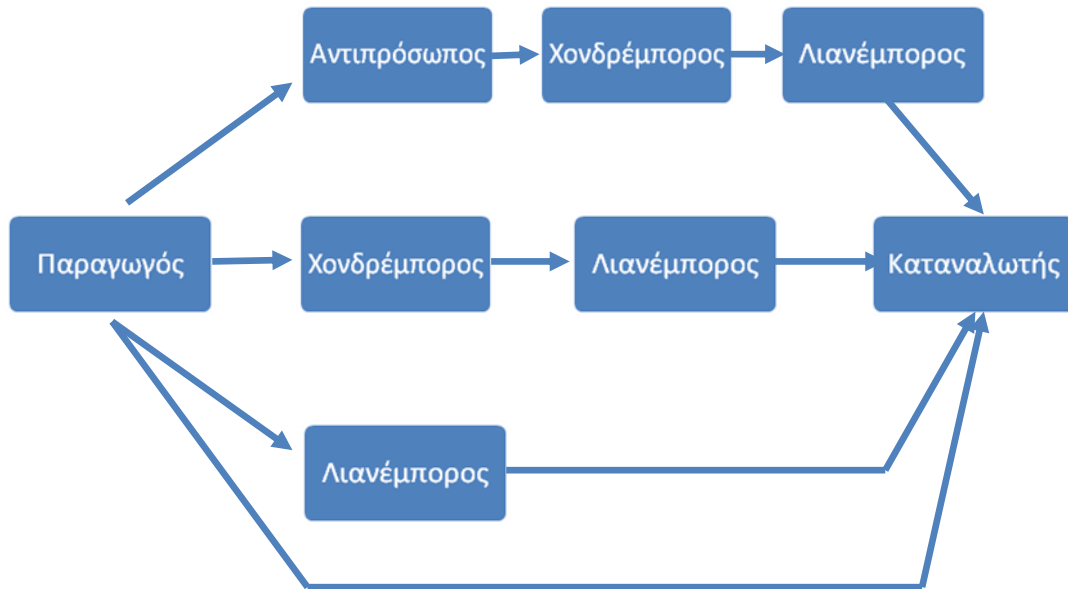
Κατά τη διαδικασία αυτή, τα μέλη του δικτύου πραγματοποιούν τουλάχιστον μια από τις παρακάτω λειτουργίες (Σιώμκος, 2004):

- Αποθήκευση αγαθών: το γεγονός ότι πολλές φορές τα προϊόντα δεν καταναλώνονται τη στιγμή που παράγονται οδηγεί την επιχείρηση να «χτίσει» αποθέματα έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς στη ζήτηση. Τα αποθέματα σχετίζονται με κάποια κόστη (παραγωγής, αποθήκευσης, φθοράς), στην κατανομή των οποίων πρέπει να συμμετέχουν τα μέλη του καναλιού.
- Δημιουργία ζήτησης ή πώλησης: τυπικά παραδείγματα τέτοιων ενεργειών είναι τεχνικές προώθησης πωλήσεων και ειδικά προωθητικά γεγονότα.
- Φυσική διανομή: για να πετύχει το κανάλι το στόχο του είναι απαραίτητο τα προϊόντα που πρέπει να μετακινηθούν μέσω του καναλιού να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή μέσω ενός καναλιού φυσικής διανομής.
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση: ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν ειδικά εκπαιδευτικά σεμινάρια για ορισμένες κατηγορίες προϊόντων (πχ ηλεκτρονικά, βιομηχανικά εργαλεία), εγγυήσεις, κέντρα εξυπηρέτησης πελατών.
- Πίστωση στους πελάτες: ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν η καθυστέρηση πληρωμών, οι πιστωτικές κάρτες κλπ.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να συμπληρώσουμε ότι οι λειτουργίες αυτές πραγματοποιούνται πάντα και όλες, παρόλο που διαφορετικά συστήματα διανομής μπορεί να απαιτούν διαφορετικά μέλη για να πραγματοποιούν αυτές τις λειτουργίες και ανεξαρτήτως του βαθμού ανάμειξης κάθε μέλους. Αν, για παράδειγμα, ένας παραγωγός αποφασίσει να πωλεί απευθείας σε λιανέμπορους αντί μέσω χονδρεμπόρων, τότε οι λειτουργίες όπως αποθήκευση αγαθών, φυσική διανομή κλπ θα πραγματοποιηθούν είτε από τον παραγωγό είτε από το λιανέμπορο είτε και από τους δυο (αντί να πραγματοποιούνται από το χονδρέμπορο). Πάντως σε καμία περίπτωση δε θα καταργηθούν.

3.2. Επίπεδα / Είδη καναλιών διανομής

Όπως προαναφέρθηκε, ένα δίκτυο διανομής ασχολείται με την μετακίνηση προϊόντων/υπηρεσιών από την παραγωγή στους καταναλωτές.



Το δίκτυο διανομής μπορεί να θεωρηθεί ως μια αλυσίδα που διευκολύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Διακρίνουμε λοιπόν δυο είδη πωλήσεων, τις απευθείας πωλήσεις και τις πωλήσεις μέσω ενδιάμεσων. Αναλυτικότερα (Τσακλαγκάνος, 2000):

📍 Απευθείας πωλήσεις (direct selling)

Πρόκειται ουσιαστικά για τις πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών από τον παραγωγό απευθείας στον τελικό καταναλωτή με έναν από τους παρακάτω τρόπους:

1. Πωλήσεις μέσω δικών της καταστημάτων λιανικής.

Αποτελούν τη σπουδαιότερη και πιο διαδεδομένη μορφή απευθείας πωλήσεων. Η επιχείρηση έχει απόλυτο έλεγχο των πωλήσεων, καθορίζοντας τις τιμές και τους όρους συναλλαγής (πίστωση, δόσεις, παροχή εξυπηρέτησης-service, εκπαίδευση πωλητών κλπ). Επιπλέον όφελος για την επιχείρηση αποτελεί η εξοικονόμηση εξόδων για αποθήκευση, αγορά και διοίκηση, καθώς και η άμεση επαφή με τους πελάτες που συμβάλλει στην κατανόηση των ιδιαίτερων αναγκών τους.

Από την άλλη πλευρά όμως, μια τέτοια επιλογή συνεπάγεται μεγάλο κεφάλαιο για επενδύσεις, αδυναμία προσέγγισης όλων των πελατών στην αγορά και ανάληψη των πιθανών κινδύνων-πχ πωλήσεων, διαφήμισης- από μια μόνο επιχείρηση.

2. Ταχυδρομικές και τηλεφωνικές πωλήσεις.

Αποτελούν μια συνεχώς αυξανόμενη μορφή εμπορίου για προϊόντα τυποποιημένα, γνωστών εταιρειών, οι μάρκες των οποίων έχουν επικρατήσει στην αγορά και συνήθως γίνονται από καταλόγους, ειδικά έντυπα (brochures) ή μετά από διαφήμιση στον τύπο. Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει περιλαμβάνουν την εξοικονόμηση κόστους μέσω των οικονομιών κλίμακας, τον απόλυτο έλεγχο όλων των διαδικασιών και δραστηριοτήτων των πωλήσεων και τη δυνατότητα προσέγγισης κάθε πελάτη, ακόμα και απομακρυσμένου.

Ωστόσο, ταυτόχρονα μια εταιρεία έρχεται αντιμέτωπη με υψηλά κόσθη (για τη δημιουργία mailing list που θα απευθυνθεί το προωθητικό υλικό, για τη διανομή και για τη χρηματοδότηση πωλήσεων με πίστωση), καθώς και με τη δημιουργία δυσπιστίας και καχυποψίας για την ποιότητα του προϊόντος.

3. Πωλήσεις από σπίτι σε σπίτι (door-to-door selling).

Γίνεται κυρίως από πλανόδιους λιανέμπορους οι οποίοι συνήθως μεταφέρουν μαζί τους το εμπόρευμα ή δείγμα του. Τυπικά παραδείγματα είναι οι ασφάλειες ζωής, οι εγκυκλοπαίδειες, τα καλλυντικά κλπ. Και σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση ελέγχει πλήρως τις δραστηριότητες και διαδικασίες των πωλήσεων, αλλά παρουσιάζει επιπλέον πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την επίδειξη του προϊόντος, όπως καλύτερη κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή μέσω της προσωπικής επαφής και μεγαλύτερη ευκολία/πιθανότητα να πειστεί ένας δύσκολος πελάτης μέσω της δοκιμής.

4. Πωλήσεις μέσω τηλεμάρκετινγκ.

Μια ακόμα μορφή πωλήσεων με τη χρήση των τηλεπικοινωνιακών μέσων, συνήθως της τηλεόρασης, όπου γίνεται επίδειξη ενός προϊόντος, της χρήσης του και των πλεονεκτημάτων του και ακολουθούν τηλεφωνικές παραγγελίες. Η πληρωμή γίνεται με την παραλαβή των προϊόντων ή με αντικαταβολή. Τα προϊόντα που πωλούνται μέσω τηλεμάρκετινγκ δεν πωλούνται μέσω άλλων καναλιών διανομής στην αγορά.

5. Πωλήσεις με αυτόματες μηχανές.

Αφορούν κυρίως προϊόντα ευκολίας, δηλαδή σχετικά φθηνά προϊόντα ευρείας κυκλοφορίας που αγοράζονται κατ' επανάληψη χωρίς έρευνα της αγοράς, πχ τσιγάρα, αναψυκτικά, εφημερίδες, καφέδες, σνακ κλπ. Ανάλογα παραδείγματα προσφερόμενων υπηρεσιών είναι τα juke box και τα μηχανήματα ανάληψης μετρητών (ATM). Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των αυτόματων πωλήσεων είναι ότι γίνονται σε 24ωρη βάση και στηρίζονται στην αυτοεξυπηρέτηση. Δυστυχώς όμως έχουν μεγάλο κόστος γι' αυτό και οι τιμές είναι ακριβότερες.

6. Πωλήσεις μέσω internet (web sales).

Η πιο ραγδαία αναπτυσσόμενη μορφή διεθνούς εμπορίου. Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά μέσα για τις επιχειρηματικές συναλλαγές, επιτυγχάνοντας σημαντική μείωση του κόστους των συναλλαγών αλλά και υψηλότερη ταχύτητα εκτέλεσής τους. Παράδειγμα αποτελεί το βιβλιοπωλείο Amazon. Θα αναφερθούμε εκτενέστερα στις ηλεκτρονικές πωλήσεις σε επόμενη ενότητα.

 Πωλήσεις μέσω ενδιάμεσων (intermediaries)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις-παραγωγοί και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών χρησιμοποιούν ενδιάμεσους στην προσπάθειά τους να διευκολύνουν τη ροή των προϊόντων από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή και να γεφυρώσουν το

μεταξύ τους χάσμα. Για παράδειγμα, οι μεγάλες βιομηχανίες γάλακτος συνήθως χρησιμοποιούν ένα εθνικό δίκτυο χονδρεμπόρων που αγοράζουν το τελικό προϊόν από αυτές και το διακινούν σε τοπικά καταστήματα λιανικής. Οι κατασκευαστές θεωρούν τους ενδιάμεσους ως προεκτάσεις των δικών τους διευθύνσεων marketing διότι αν δεν υπήρχαν οι ενδιάμεσοι, αυτοί θα ήταν υποχρεωμένοι να εκτελούν όλες τις λειτουργίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των εμπορικών συναλλαγών με τους πελάτες. Γενικά, διακρίνουμε δυο περιπτώσεις:

1. Πώληση κατευθείαν στους λιανέμπορους (retailing).

Ο λιανέμπορος αποτελεί τον πιο σημαντικό κρίκο της αλυσίδας του δικτύου διανομής καθώς είναι το σημείο επαφής του μάρκετινγκ με τους καταναλωτές. Είναι ο ενδιάμεσος που πουλά στον (τελικό) καταναλωτή. Επειδή το κόστος πώλησης κατευθείαν στο λιανέμπορο είναι υψηλό, οι περισσότεροι παραγωγοί προτιμούν να πωλούν μέσω ανεξάρτητων καταστημάτων λιανικής. Ωστόσο, όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός λιανέμπορων στην αγορά, είναι αντιοικονομική η απευθείας πώληση στους καταναλωτές. Στα προϊόντα που δεν υπάρχει οργανωμένο λιανικό εμπόριο ενδείκνυται η κατευθείαν πώληση στους λιανέμπορους. Επίσης, ο λιανέμπορος μπορεί να απευθυνθεί ταυτόχρονα σε περισσότερες από μια αγορές-στόχους, και μάλιστα όσο περισσότερες τόσο μικρότερο το κόστος προώθησης και προβολής των προϊόντων. Γενικά, καθοριστικός παράγοντας επιλογής μεταξύ των διαφόρων μεθόδων πωλήσεων είναι το κόστος που απαιτείται και ο βαθμός ελέγχου που επιδιώκεται με κάθε μέθοδο.

2. Πώληση μέσω χονδρεμπόρων (wholesaling) και αντιπροσώπων.

Το χονδρεμπόριο περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των προσώπων ή των επιχειρήσεων που πωλούν αγαθά και υπηρεσίες σε εκείνους που τα αγοράζουν (λιανέμπορους ή άλλους εμπόρους, βιομήχανους κλπ) με σκοπό τη μεταπώληση αυτών ή την εμπορική τους χρήση και δεν πωλούν μεγάλες ποσότητες κατευθείαν στους τελικούς καταναλωτές⁶. Παρόλο που οι χονδρέμποροι αποτελούν ανεξάρτητες επιχειρήσεις, βοηθούν στην επικοινωνία και τη σύνδεση των παραγωγών με τους τελικούς καταναλωτές και θεωρούνται καταλληλότερη μέθοδος όταν:

- Το κεφάλαιο κίνησης του παραγωγού είναι περιορισμένο και δεν μπορεί να υποστηρίξει το κόστος των απευθείας πωλήσεων
- Ο αριθμός των καταναλωτών για το προϊόν είναι πολύ μεγάλος και δεν μπορεί να τους εξυπηρετήσει ο παραγωγός
- Ο παραγωγός δε διαθέτει μηχανισμό προβολής των προϊόντων του ούτε αποθηκευτικούς χώρους
- Ο παραγωγός είτε έχει πλεόνασμα παραγωγής που θα μπορούσε να το πουλήσει κάτω από μια μάρκα του χονδρέμπορου είτε δεν έχει καθόλου δική του μάρκα
- Σημαντικός αριθμός μικρών διεσπαρμένων σε όλη την αγορά ενδιάμεσων αντιστοιχεί σε σημαντικό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που προκύπτει από τη χρησιμοποίηση χονδρεμπόρων είναι το μικρότερο κόστος διανομής, καθώς οι ίδιοι ταυτόχρονα προωθούν και διανέμουν και άλλα παρόμοια ή συμπληρωματικά αγαθά και άλλων παραγωγών. Έτσι, οι παραγωγοί αυξάνουν τη συνολική τους απόδοση μη συμμετέχοντας σε

κάποιο βαθμό του ελέγχου των δραστηριοτήτων των πωλήσεων. Πολλοί χονδρέμποροι διαθέτουν δικούς τους πωλητές, αρκετά αποθέματα, παρέχουν τεχνική βοήθεια και πίστωση προς τους πελάτες, ενώ κάποιοι άλλοι έχουν περιορισμένες υπηρεσίες, συνήθως αποθηκεύσεις και διανομές, και οι παραγωγοί είναι υπεύθυνοι για την προβολή και διαφήμιση.

Οι χονδρέμποροι μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες:

- i. Χονδρέμποροι γενικού εμπορίου (merchant wholesalers)
Έχουν την κυριότητα των προϊόντων που πωλούν. Διακρίνονται σε (α) *πλήρους εξυπηρέτησης*, δηλαδή παρέχουν υπηρεσίες όπως διατήρηση αποθεμάτων, χρησιμοποίηση πωλητών, παροχή πίστωσης, διανομή κατ' οίκον, παροχή συμβουλών διοίκησης και (β) *περιορισμένης εξυπηρέτησης*, δηλαδή παρέχουν μόνο μερικές από τις λειτουργίες του χονδρεμπορίου στους παραγωγούς και στους λιανέμπορους.
- ii. Μεσίτες και αντιπρόσωποι (brokers and agents)
Δεν αποκτούν κυριότητα των προϊόντων που πωλούν και εκτελούν πολύ λιγότερες λειτουργίες από τους χονδρέμπορους περιορισμένης εξυπηρέτησης. Ουσιαστικά ο ρόλος τους είναι να διευκολύνουν την πραγματοποίηση εμπορικών συναλλαγών που έχουν σκοπό την αλλαγή της κυριότητας των αγαθών και για αυτή την υπηρεσία δικαιούνται κάποια προμήθεια, συνήθως ποσοστό επί της τιμής πώλησης.
- iii. Υποκαταστήματα πωλήσεων παραγωγών (manufacturer's sales branches)
Το χονδρεμπόριο αναλαμβάνουν οι ίδιοι οι πωλητές ή αγοραστές χωρίς τη χρησιμοποίηση ανεξάρτητων ενδιάμεσων χονδρεμπόρων. Διακρίνουμε (α) τα *υποκαταστήματα πωλήσεων*, δηλαδή ξεχωριστές επιχειρήσεις που ιδρύουν οι παραγωγοί μακριά από τα εργοστάσια όπου υπάρχει έκθεση των προϊόντων, εκπαιδευμένοι πωλητές να προωθούν τις πωλήσεις, αποθήκες και αποθέματα, (β) τα *γραφεία πωλήσεων (sale offices)*, μια εναλλακτική των μεσιτών και αντιπροσώπων που δε διατηρούν αποθέματα και ασχολείται με μικρά καθαρά προϊόντα και ψιλικά και (γ) τα *γραφεία αγορών*, που ιδρύονται από τους λιανέμπορους για την προμήθεια των αναγκαίων προϊόντων, λειτουργούν όπως οι μεσίτες και οι αντιπρόσωποι αλλά αποτελούν το τμήμα που διενεργεί τις αγορές.
- iv. Άλλοι χονδρέμποροι
Όπως είναι η *εταιρεία πλειστηριασμών* (παρέχει το χώρο όπου συναντιούνται οι αγοραστές και οι πωλητές για να καθορίσουν την τιμή ενός προϊόντος συμπράττοντας έτσι στη συναλλαγή ενώ υπάρχει και η δυνατότητα επιθεώρησης του προϊόντος) και οι επιχειρήσεις διανομής πετρελαιοειδών (που ειδικεύονται στην πώληση και διανομή πετρελαιοειδών προϊόντων σε βιομηχανίες και διάφορα πρατήρια βενζίνης).

Οι ενδιάμεσοι υπάρχουν λόγω του κέρδους, το οποίο προσφέρουν έναντι των εναλλακτικών μεθόδων διανομής, και η συνεισφορά τους είναι σημαντική για τους εξής λόγους:

- Εξασφαλίζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης του παραγωγού στους καταναλωτές λόγω των επαφών, της πείρας, της εξειδίκευσης που τους χαρακτηρίζει.
- Είναι πολύ πιο προσανατολισμένοι στις ανάγκες των καταναλωτών και δίνουν μεγαλύτερη προσοχή και έμφαση στην υποστήριξη του πελάτη και στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή του.
- Η χρησιμοποίησή τους επιφέρει οικονομίες κόστους και χρόνου (μείωση αριθμού των συναλλαγών), αλλά και τοπικές ευκολίες.
- Αργή ανάπτυξη της αγοράς, χαμηλές πωλήσεις, μικρό μερίδιο αγοράς, έντονος ανταγωνισμός τιμών, κορεσμένες αγορές για απλά προϊόντα.

3.3. Καταστήματα με δικαιοχρησία (Franchising)

Τα καταστήματα αυτά αποτελούν συμβατικές ενώσεις μεταξύ μιας επιχείρησης που μπορεί να είναι παραγωγός, χονδρέμπορος ή λιανέμπορος και ενός ανεξάρτητου επιχειρηματία που αγοράζει το δικαίωμα να κατέχει και να λειτουργεί μια ή περισσότερες μονάδες της επιχείρησης. Κύριο χαρακτηριστικό των καταστημάτων αυτών είναι ότι βασίζονται σε ένα μοναδικό προϊόν/υπηρεσία/μέθοδο κατασκευής, χρησιμοποίηση της ίδιας επωνυμίας, σήματος και συσκευασίας του προϊόντος, καθώς επίσης στην ίδια ευρεσιτεχνία και το καλό όνομα/φήμη της επιχείρησης. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι τα MacDonald's, τα Wendy's, τα ξενοδοχεία Hilton και Holiday Inn, η Coca-Cola, οι διάφορες αντιπροσωπίες αυτοκινήτων κλπ.

Η αμοιβή στα καταστήματα franchising μπορεί να περιέχει ένα αρχικό ποσό, ποσοστό επί των πωλήσεων, ενοίκιο για το κατάστημα και τον εξοπλισμό που παρέχει η επιχείρηση (συνήθως παρέχονται μακροχρόνιες συμβάσεις μισθώσεων ακινήτων και εξοπλισμού, leasing), μερίδιο στα καθαρά κέρδη και εφάπαξ δικαιώματα εκχώρησης αδείας. Στις αμοιβές αυτές συνήθως περιλαμβάνονται: παροχή συμβουλών, έλεγχος ποιότητας, εκπαίδευση τεχνικών ή άλλων ειδικών, παροχή σημάτων κλπ και γενικά επίβλεψη και εποπτεία παραγωγής και διανομής των προϊόντων (Τσακλαγκάνος, 2000).

3.4. Στρατηγικές επιλογές έντασης διανομής

Ανάλογα με την απαιτούμενη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς και την απαιτούμενη έκθεση του προϊόντος στους καταναλωτές, διακρίνουμε τρεις βασικές επιλογές έντασης καναλιών διανομής (Σιώμκος, 2004):

3.4.1. Εντατική διανομή (Intensive Distribution)

Η διανομή των προϊόντων γίνεται από όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία πώλησης. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται κυρίως για προϊόντα μικρής αξίας, προϊόντα ευκολίας (convenience goods) που αγοράζονται κατ' επανάληψη και χωρίς

έρευνα αγοράς, πχ εφημερίδες, οδοντόκρεμα, τσιγάρα. Στόχος είναι φυσικά η μέγιστη δυνατή έκθεση του προϊόντος στους καταναλωτές μεγιστοποιώντας έτσι τις πιθανότητες πώλησής του.

3.4.2. Επιλεκτική διανομή (Selective Distribution)

Κυρίως λαμβάνει χώρα σε καθορισμένες γεωγραφικές περιοχές όπου υπάρχει περιορισμένος αριθμός λιανέμπορων και των οποίων η επιλογή στηρίζεται στην έκθεση μόνο στα περισσότερα υποσχόμενα και κερδοφόρα καταστήματα. Η επιχείρηση που επιλέγει αυτή τη στρατηγική μειώνει το κόστος κυκλοφορίας των προϊόντων της και πετυχαίνει μεγαλύτερο έλεγχο σε όλα τα θέματα της διανομής (έλεγχος προϊόντων, καταστημάτων πώλησης, όρων πώλησης, εξυπηρέτησης κλπ). Για τους δε λιανέμπορους η στρατηγική αυτή εξασφαλίζει πωλήσεις, ιδιαίτερα όταν το προϊόν είναι επιτυχημένο. Η επιλεκτική διανομή είναι καταλληλότερη κυρίως για τη διανομή προϊόντων επιλογής (shopping goods).

3.4.3. Αποκλειστική διανομή (Exclusive Distribution)

Σύστημα κυκλοφορίας προϊόντων όπου μια επιχείρηση επιλέγει αποκλειστικούς και περιορισμένους ενδιάμεσους, συνήθως ένα μόνο λιανέμπορο ανά γεωγραφική περιοχή, και ενδείκνυται για προϊόντα μιας κάποιας αξίας που αγοράζονται κατά αραιά χρονικά διαστήματα και μετά από έλεγχο της αγοράς, όπως είναι τα προϊόντα υψηλής τιμής, τα προϊόντα πολυτελείας ή ειδικά προϊόντα. Το βασικό αποτέλεσμα της αποκλειστικής διανομής είναι η ενδυνάμωση της σχέσης πωλητή-μεταπωλητή και κατά συνέπεια η αύξηση της προσήλωσης στη μάρκα του προϊόντος (brand loyalty). Η αποκλειστική διανομή πολλές φορές δίνεται στον ενδιάμεσο ως ισχυρό κίνητρο που θα τον κάνει να ενδιαφερθεί ιδιαίτερα για το προϊόν. Για τον ενδιάμεσο κάτι τέτοιο συνεπάγεται μεγαλύτερα περιθώρια, ενώ παράλληλα είναι συνηθισμένο να του ζητείται, στα πλαίσια της συμφωνίας συνεργασίας, να μη διανέμει ανταγωνιστικές γραμμές προϊόντων. Για την επιχείρηση, τα οφέλη της αποκλειστικής διανομής περιλαμβάνουν μεγαλύτερη προσπάθεια πωλήσεων, μεγαλύτερο έλεγχο τιμών και πρακτικών πωλήσεων, καθώς και επίτευξη ανώτερης εικόνας για τη μάρκα.

3.5. Επιλογή καναλιών διανομής

Το στρατηγικό ζήτημα της επιλογής των κατάλληλων καναλιών διανομής είναι πρωταρχικής σημασίας για δυο λόγους: Πρώτον, τα κανάλια διανομής απαιτούν σημαντική προσπάθεια για να σχεδιαστούν και να αναπτυχθούν σοβαρές επενδύσεις και δεύτερον, έχουν άμεσες επιπτώσεις στην τιμολόγηση και τις προωθητικές δραστηριότητες της επιχείρησης (μια εταιρεία πχ που διανέμει τα προϊόντα της μέσω factory outlet θα χρησιμοποιήσει πολύ διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης και προβολής σε σύγκριση με μια άλλη που χρησιμοποιεί μικρό δίκτυο αποκλειστικών αντιπροσώπων).

Η επιχείρηση στην προσπάθειά της να διαλέξει το πιο συμφέρον για αυτή δίκτυο πωλήσεων, πρέπει να λαμβάνει υπόψη ορισμένους παράγοντες που αφορούν τα προϊόντα που παράγει και ταυτόχρονα τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Τσακλαγκάνος, 2000):

1. **Η φύση των προϊόντων** (πχ βάρος, όγκος, αξία, κλιματολογικές συνθήκες). Για παράδειγμα, όταν τα προϊόντα είναι ευαίσθητα στις κλιματολογικές συνθήκες, όπως είναι τα γεωργικά προϊόντα, επιβάλλεται η απευθείας διάθεσή τους στους καταναλωτές ή στους λιανοπωλητές, οι οποίοι όμως θα τα διαθέσουν απευθείας στους τελικούς καταναλωτές (πχ φρούτα, λαχανικά).
2. **Η αγορά στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα και ο γεωγραφικός εντοπισμός της αγοράς στόχου.** Τα προϊόντα μιας επιχείρησης μπορεί να καλύπτουν ανάγκες διαφόρων κλάδων, βιομηχανιών, δημοσίου, επιχειρήσεων. Αφού καθοριστεί με λεπτομέρεια η αγορά στόχος, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τις γεωγραφικές περιοχές που διαμένουν οι τελικοί αγοραστές και το πού έχουν τις εγκαταστάσεις τους οι ενδιαμέσους.
3. **Η ύπαρξη ευνοϊκών παραγόντων** για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων και την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών, άρα και την αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Τέτοιοι είναι:
 - Η προβολή των προϊόντων
 - Η εύκολη επικοινωνία των πελατών με τις πηγές προμήθειας
 - Η έγκαιρη και αληθινή πληροφόρηση των καταναλωτών
 - Η δυνατότητα εύκολης επικοινωνίας των καταναλωτών με τους υπεύθυνους της επιχείρησης για τη διεξαγωγή των απαραίτητων διαπραγματεύσεων
 - Η όσο το δυνατόν καλύτερη γνώση από την πλευρά της επιχείρησης των ειδικών αναγκών κάθε πελάτη
 - Ο συνδυασμός των προϊόντων μιας επιχείρησης με τα προϊόντα μιας άλλης όταν τα προϊόντα αυτά είναι συμπληρωματικά ή σχετικά παρόμοια.
4. **Η επιλογή του συμφερότερου για την επιχείρηση τρόπου διάθεσης των προϊόντων της.** Αρχικά υπολογίζεται το συνολικό κόστος κυκλοφορίας μέχρι τον τελικό καταναλωτή των δυνατών δικτύων διάθεσης, το οποίο στην περίπτωση διάθεσης μέσω ενδιαμέσων περιλαμβάνει το κόστος και το κέρδος της επιχείρησης που παράγει το προϊόν και το περιθώριο μικτού κέρδους των ενδιαμέσων. Έτσι, συγκρίνεται κάθε φορά η αύξηση των δαπανών της επιχείρησης με το περιθώριο μικτού κέρδους του/των ενδιαμέσων και επιλέγεται ο οικονομικότερος τρόπος διάθεσης.

Μικρότερο δίκτυο κυκλοφορίας σημαίνει συνήθως μικρότερο κόστος κυκλοφορίας λόγω μείωσης των δαπανών μεταφοράς και φορτοεκφορτώσεων και λόγω περιορισμού των κερδών των εμπόρων που μεσολαβούν.

Αυτός ο παράγοντας, κατά κάποιο τρόπο, καθορίζει την ένταση διανομής (εντατική, επιλεκτική, αποκλειστική), η οποία ουσιαστικά εκφράζεται από τον αριθμό των ενδιαμέσων διαμέσου των οποίων διανέμεται ένα προϊόν.
5. **Η δυνατότητα της επιχείρησης να ελέγχει την αγορά** και με αυτόν τον τρόπο να μειώνει την εξάρτησή της από τους ενδιαμέσους εμπόρους.
6. **Ο τρόπος κυκλοφορίας που εφαρμόζεται από άλλες επιχειρήσεις στην αγορά,** τον οποίο μπορεί να οικειοποιηθεί ή να βελτιώσει μια επιχείρηση με σκοπό την

καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, τη μείωση του κόστους κυκλοφορίας και την ανεξαρτητοποίησή της από τους μεσολαβητές.

- 7. Οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και η μακροχρόνια δράση της στην αγορά,** τα οποία σημαίνουν σταθερή και μόνιμη πελατεία, εύκολη επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και πελατών και εύκολη εξεύρεση των απαραίτητων πόρων, και τα οποία συμβάλλουν στη μείωση του μήκους των δικτύων πωλήσεων.
- 8. Χαρακτηριστικά ενδιάμεσων,** οι οποίοι χειρίζονται την προώθηση, διαπραγματεύσεις, αποθήκευση, συμβόλαια και πιστώσεις με τελείως διαφορετικό τρόπο από τους πωλητές. Η προσπάθεια πώλησης ανά πελάτη είναι λιγότερο εντατική σε σχέση με αυτή που γίνεται από τους αντιπροσώπους πωλήσεων της ίδιας εταιρείας.
- 9. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών.** Ο σχεδιασμός των καναλιών διανομής επηρεάζεται από τα κανάλια διανομής των ανταγωνιστών, πχ το Burger King θέλει να βρίσκεται δίπλα στα MacDonald's. Σε πολλές περιπτώσεις συμβαίνει και το αντίθετο, δηλαδή παραγωγοί προσπαθούν να αποφύγουν τα κανάλια ανταγωνιστών.
- 10. Χαρακτηριστικά περιβάλλοντος,** όπως δυσχερείς οικονομικές συνθήκες, νομικοί περιορισμοί κλπ που επηρεάζουν το μήκος των καναλιών διανομής.

3.6. Ηλεκτρονικές Πωλήσεις / Εμπόριο

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο δεν είναι μόνο η χρήση ηλεκτρονικών μέσων σε κάθε μορφή επιχειρηματικής συναλλαγής και επικοινωνίας αλλά και ο επανακαθορισμός του τρόπου με τον οποίο γίνεται το εμπόριο και ο οποίος για πρώτη φορά γίνεται εφικτός με τη χρήση νέων τεχνολογιών από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Για την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων και ευκαιριών που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν αρκεί η χρήση τεχνολογίας, αλλά πρέπει να συνδυαστεί με τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών προς την κατεύθυνση επίτευξης συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων (Τσακλαγκάνος, 2000).

Τα προϊόντα που διακινούνται μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι: (α) αγαθά, δηλαδή φυσικά αντικείμενα όπως είδη ρουχισμού, ανταλλακτικά, φαρμακευτικά προϊόντα, (β) εργασίες ανάπτυξης ή κατασκευής αγαθών, όπως προϊόντα λογισμικού, ηλεκτρικές εγκαταστάσεις, (γ) υπηρεσίες, όπως τουριστικές, επενδυτικές, ψυχαγωγικές και (δ) άυλα αγαθά, των οποίων η αξία δε συνδέεται με το κόστος παραγωγής τους αλλά με το περιεχόμενο και την χρήση τους, όπως κινηματογραφικές ταινίες, προϊόντα μουσικής, διπλώματα ευρεσιτεχνίας.

Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου	Μειονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου
Μπορεί να απευθυνθεί σε και να εξυπηρετήσει γρήγορα μια ευρεία γεωγραφική περιοχή	Δύσκολα μπορεί να εγγυηθεί κανείς απόλυτη ασφάλεια στις συναλλαγές
Μείωση του κόστους συναλλαγών τόσο για τους αγοραστές όσο και για τους παραγωγούς-προμηθευτές	Είναι πιο δύσκολο να απευθυνθεί μια επιχείρηση σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς (market segments)
Ταχύτητα εκτέλεσης των συναλλαγών	Αποπροσωποποίηση των συναλλαγών
Μείωση άλλων εξόδων λειτουργίας της επιχείρησης, πχ η δημιουργία, συντήρηση, εκτύπωση και αποστολή των καταλόγων των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης	Η επιχείρηση πρέπει να περιμένει τον πελάτη να τη βρει από μόνος του
Αυτοματοποίηση διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, πχ έλεγχος on-line της διαθεσιμότητας και άμεση παραγγελία	
Πλήρης και αντικειμενική καταγραφή των αγοραστικών τάσεων του πελάτη, το οποίο επιτρέπει την εφαρμογή στοχευμένου marketing	

3.7. Μεταφορές

Η μεταφορά ως λειτουργία είναι πολύ σημαντική για το τμήμα των προμηθειών μιας επιχείρησης. Διάφορες έρευνες δείχνουν ότι το κύριο εμπόδιο στην αναζήτηση υλικών προμήθειας είναι οι διαφόρων ειδών καθυστερήσεις που σχετίζονται με τη μεταφορά. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που θέλουν να λειτουργήσουν με το σύστημα Just-In-Time είναι αδύνατον να συνεργαστούν με επιχειρήσεις χωρών που έχουν κακό ή εξαιρετικά γραφειοκρατικό μεταφορικό σύστημα.

3.7.1. Στόχοι μεταφορικών υπηρεσιών

Καθώς το μεταφορικό σύστημα μιας εταιρείας αποτελεί έναν κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας, η προμήθεια μεταφορικών υπηρεσιών πρέπει να προσανατολίζεται στους εξής πέντε στόχους που διέπουν τη φιλοσοφία μιας στρατηγικής εφοδιαστικής διοίκησης (Γιαννάτος – Ανδριανόπουλος, 1999) :

- Ποιότητα: σχεδιασμός, ανάπτυξη, επιλογή και λειτουργία μεταφορικών υπηρεσιών που παραδίδουν υλικά και προϊόντα χωρίς ελαττώματα και καταστροφές.

- b. Ταχύτητα: ο χρόνος παράδοσης χρησιμοποιείται σαν ανταγωνιστικό όπλο. Απόρροια της μεταφορικής ταχύτητας είναι η ταχύτερη εισαγωγή προϊόντων σε νέες αγορές, η μείωση των αποθεμάτων αλλά και η αύξηση των επιπέδων εξυπηρέτησης.
- c. Διαχείριση κόστους: μείωση του ολικού κόστους που προκύπτει από την αγορά, συσκευασία, μεταφορά, χειρισμούς, μετατροπή και εξυπηρέτηση.
- d. Τεχνολογική πρόσβαση: οι μεταφορικές υπηρεσίες θα πρέπει να προσφέρουν τεχνολογικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Η συνεργασία με τεχνολογικά προηγμένους μεταφορείς βελτιώνει την παρακολούθηση φορτίων, τους χρόνους παράδοσης κ.ά. Επίσης είναι δυνατό να βελτιώσει και στοιχεία του προϊόντος όπως η συσκευασία.
- e. Διαχείριση κινδύνου: ελαχιστοποίηση διακοπών εφοδιασμού και διακυμάνσεων των τιμών είτε μέσα από κατάλληλα καταρτιζόμενες συμβάσεις είτε μέσα από μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές.

3.7.2. Επιλογή τύπου μεταφοράς

Η επιλογή του καταλληλότερου τύπου μεταφοράς είναι ένας συνδυασμός υπηρεσίας, εξυπηρέτησης και κόστους, ολοκληρώνεται μετά από μελέτες τοπικών παραγόντων, χαρακτηριστικών μεταφοράς, χαρακτηριστικών ναύλωσης (διαδρομή, απόσταση, τύπος φορτίου) και επηρεάζεται από:

- Τοπικούς παράγοντες, όπως τελωνειακό κόστος, τελωνειακούς ελέγχους και άδειες, φορολογία και νομοθεσίες, ισοτιμίες, πληθωρισμός, κλίμα
- Χαρακτηριστικά πελατών, όπως περιορισμούς όσον αφορά τα σημεία παράδοσης, ανάγκες για εξυπηρέτηση μετά την πώληση, μέγεθος παραγγελιών, σημασία του πελάτη
- Χαρακτηριστικά προϊόντος, όπως λόγος όγκου προς βάρος, λόγος αξίας προς βάρος
- Ύπαρξη εναλλακτικού προϊόντος
- Ειδικά χαρακτηριστικά, όπως επικινδυνότητα, ευαισθησία, καταστροφή, παλαιώση, περιορισμοί χρόνων, ασφάλεια
- Εταιρικά χαρακτηριστικά, όπως θέση της εταιρείας, ύπαρξη ή μη εγκατεστημένων αποθηκών, ύπαρξη ιδίων μέσων, οικονομική κατάσταση.

3.7.3. Μεταφορικά μέσα

1. Σιδηροδρομικοί μεταφορείς. Έχουν τη δυνατότητα μεταφοράς μεγάλων ποσοτήτων σε αρκετά μεγάλες αποστάσεις με μικρό κόστος. Μπορούν να μεταφέρουν υλικά είτε σε χύδην μορφή είτε συσκευασμένα είτε σε οποιαδήποτε άλλη μορφή. Ωστόσο παρουσιάζουν διακυμάνσεις στην ακρίβεια των παραδόσεών τους.
2. Οδικοί μεταφορείς. Είναι το πιο δημοφιλές μέσο μεταφοράς στην Ευρώπη, το οποίο απειλείται από την κυκλοφοριακή συμφόρηση. Υπάρχουν πολλές παραλλαγές οδικών μεταφορικών μέσων: βυτιοφόρα, φορτηγά ψυγεία, αυτοκίνητα μεταφοράς χημικών, πλατφόρμες μεταφοράς containers.

Κυριότερα πλεονεκτήματα είναι η δυνατότητα μεταφοράς από πόρτα αποθήκης σε πόρτα αποθήκης χωρίς να απαιτείται μεταμόρφωση και η μεγάλη ευελιξία επιλογής δρομολογίων και αλλαγής κατευθύνσεων ανά πάσα στιγμή.

3. Θαλάσσιοι μεταφορείς. Υπάρχουν τα πλοία μεταφοράς υγρών καυσίμων (tankers), τα πλοία μεταφοράς αερίων και αυτοκινήτων, containers, τα ψυγεία, τα γενικού φορτίου και τα δεξαμενόπλοια. Τα πλεονεκτήματα του χαμηλού κόστους μεταφοράς ανά μίλι και της δυνατότητας μεταφοράς πολύ μεγάλων και παντός είδους φορτίων, αντισταθμίζουν ως ένα βαθμό τους αρκετά μεγάλους χρόνους για την εκτέλεση των μεταφορών.
4. Αεροπορικοί μεταφορείς. Στην πλειονότητα μεταφέρονται επιβάτες, ενώ η μεταφορά φορτίων αποτελεί περίπου το 10%. Συνήθως μεταφέρονται είδη ένδυσης, ηλεκτρονικός εξοπλισμός, λουλούδια, ανταλλακτικά αυτοκινήτων, είδη νοσοκομείου, φρούτα, φωτογραφικός εξοπλισμός, ή γενικότερα θα λέγαμε υλικά μεγάλης αξίας ή μικρής διάρκειας ζωής ή που έχουν τον χαρακτήρα του επείγοντος. Φυσικά αποτελεί το ταχύτερο μέσο μεταφοράς που μπορεί να μεταφέρει προϊόντα από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, ωστόσο λόγω του περιορισμένου χώρου δε μπορούν να μεταφερθούν όλα τα προϊόντα από τον αέρα.
5. Αγωγοί μεταφορών (pipelines). Τρόπος μεταφοράς υγρών καυσίμων και αερίων. Έχει μεν το χαμηλότερο κόστος μεταφοράς και δεν απαιτεί συσκευασία των προϊόντων, αλλά μπορεί να γίνει μόνο όπου υπάρχει εγκατεστημένο το δίκτυο και κυρίως προς μια μόνο κατεύθυνση.

3.8. Αποθήκευση

Η αποθήκευση των προϊόντων αποτελεί ένα μέσο με το οποίο μπορούν να εναρμονιστούν χρονικά η παραγωγή με την πώληση. Με την αποθήκευση διακόπτεται η φυσική ροή των προϊόντων διαμέσου του συστήματος του δικτύου πωλήσεων. Οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα προϊόν παράγεται και καταναλώνεται αμέσως είναι πολύ σπάνιες. Σήμερα, με εξαίρεση ελαχίστων γεωργικών προϊόντων (φράουλες, ροδάκινα κλπ παρότι η κατάψυξη και η αφυδάτωση φαίνεται ότι θα λύσουν και αυτό το πρόβλημα), όλα τα προϊόντα μπορούν να κλιμακώσουν χρονικά και τοπικά την κατανάλωσή τους.

Πότε όμως αποθηκεύεται ένα προϊόν; Ένα προϊόν αποθηκεύεται όταν η παραγωγή του είναι εποχιακή και η ζήτησή του σχεδόν σταθερή σε όλο το έτος. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τα κονσερβοποιημένα ντομάτας, τα οποία παράγουν τη ντοματόπαστα, το αποφλοιωμένο ντοματάκι και το χυμό ντομάτας εντός ενός μηνός ή το πολύ δυο μηνών το καλοκαίρι, κατόπιν τα αποθηκεύουν για την ικανοποίηση μιας συνεχούς ζήτησης καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ένα προϊόν αποθηκεύεται επίσης όταν η ζήτησή του είναι εποχιακή αλλά η παραγωγή του είναι συνεχής καθ' όλο το έτος γιατί κατά αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση έχει οικονομία παραγωγής, δηλαδή επιτυγχάνει την ομοιόμορφη κατανομή των γενικών της εξόδων κατά τη διάρκεια του έτους. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τις βιομηχανίες παραγωγής ειδών θαλάσσης, οι οποίες παράγουν καθ' όλο το έτος και

τα αποθηκεύουν για να ικανοποιήσουν τη ζήτηση δυο μηνών κατά το καλοκαίρι. Εκτός από τις παραπάνω περιπτώσεις, η αποθήκευση μπορεί να χρησιμεύσει σα βαλβίδα για να ελαττώσει ή να αυξήσει τη ροή των προϊόντων από την παραγωγή προς την κατανάλωση.

3.8.1. Είδη αποθηκευτικών χώρων

Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει δυο είδη αποθηκευτικών χώρων: α) τους ιδιωτικούς αποθηκευτικούς χώρους, οι οποίοι είτε ανήκουν στην επιχείρηση είτε τους διατηρεί η επιχείρηση με ενοίκιο και β) τους δημόσιους αποθηκευτικούς χώρους, οι οποίοι ανήκουν στο δημόσιο και χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις δια της καταβολής αποθηκεύτρων (αυτού του είδους οι χώροι είναι των τελωνείων, των Γενικών Αποθηκών της Εθνικής Τράπεζας κλπ).

3.8.2. Επιλογή της θέσης των αποθηκευτικών χώρων

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα της λειτουργίας της αποθήκευσης είναι ο αριθμός και η θέση των σημείων αποθήκευσης. Λόγω του ανταγωνισμού που υπάρχει στην οικονομία, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να έχουν τα προϊόντα τους διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή για τους πελάτες τους. Κατ' επέκταση τα αποθέματα πρέπει να είναι αποθηκευμένα σε αρκετά σημεία ώστε να εκτελείται γρήγορα η διανομή. Ο υπεύθυνος του τμήματος πωλήσεων είναι δυνατόν να ζητά την εξυπηρέτηση ορισμένων πελατών εντός 24 ωρών και για άλλους εντός 48 ωρών ή εντός μιας εβδομάδας, ανάλογα με τους κινδύνους απώλειας των πελατών και την εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι ανταγωνιστικές εταιρείες. Η επιθυμία για ταχεία εξυπηρέτηση του πελάτη οδηγεί ορισμένες επιχειρήσεις στη δημιουργία περισσότερων αποθηκών σε διάφορα σημεία, ενώ άλλες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι το κόστος τους επιβαρύνθηκε υπερβολικά και έτσι μειώνουν τον αριθμό των αποθηκών δίνοντας ταυτόχρονα ορισμένα κίνητρα στους πελάτες για να αραιώσουν και να μεγεθύνουν τις παραγγελίες αυξάνοντας ταυτόχρονα και το χρόνο παράδοσης.

Προκύπτει λοιπόν ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης δεν έχει μόνο να αποφασίσει το είδος του αποθηκευτικού χώρου που θα επιλέξει, αλλά και τον αριθμό και τη θέση αυτών των αποθηκευτικών χώρων. Για παράδειγμα, οι βιομήχανοι αποφασίζουν οι αποθηκευτικοί χώροι να βρίσκονται κοντά στο εργοστάσιο ή κοντά στην αγορά. Η απόφαση για την τελική θέση των αποθηκευτικών χώρων επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι (Τζωρτζάκης, 1988):

- Η φύση της αγοράς: όσο μεγαλύτερη έκταση καταλαμβάνει μια γεωγραφική αγορά, τόσο μεγαλύτερη τάση υπάρχει εκ μέρους των διοικούντων για τη δημιουργία περισσότερων σημείων αποθήκευσης.
- Η φύση του προϊόντος: αν, για παράδειγμα, το προϊόν είναι α' ύλη ή εποχιακό αγροτικό προϊόν, είναι πιθανό οι αποθηκευτικοί χώροι να βρίσκονται στο σημείο εξόρυξης ή παραγωγής.

- Η φύση του δικτύου διανομής: αν, για παράδειγμα, η εταιρεία έχει αναλάβει τη διάθεση του προϊόντος ως τον τελικό καταναλωτή, τότε η ίδια η εταιρεία θα πρέπει να μεριμνήσει για τη θέση των διαφόρων αποθηκευτικών χώρων έτσι ώστε να εξυπηρετείται ολόκληρη η αγορά προς την οποία απευθύνεται. Αν πάλι η εταιρεία περιορίζεται μόνο στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της στους ενδιαμέσους, εκείνοι είναι που θα πρέπει να μεριμνήσουν για τη θέση των διαφόρων αποθηκευτικών χώρων.

3.9. Εφαρμογή στο Παίγνιο

Η στρατηγική και οι αποφάσεις σας αναφορικά με το δίκτυο πωλήσεών σας θα περιστραφούν γύρω από την επιλογή των καταστημάτων πωλήσεων και την επάνδρωσή τους με προσωπικό πωλήσεων και εξυπηρέτησης. Στο 2^ο τρίμηνο θα πρέπει να αποφασίσετε αν θα χρησιμοποιήσετε παραδοσιακά γραφεία πωλήσεων ή ηλεκτρονικά καταστήματα και πού θα τοποθετηθούν αυτά για την πρώτη δοκιμή αγοράς. Στο 3^ο τρίμηνο θα πρέπει να προσλάβετε πωλητές και προσωπικό εξυπηρέτησης και να αποφασίσετε πού θέλετε να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους. Επίσης, από το σημείο αυτό και μετά, σε κάθε τρίμηνο θα πρέπει να αποφασίζετε αν και πού θέλετε να ανοίξετε νέα καταστήματα πωλήσεων (sales outlets). Ακόμα, με την ανατροφοδότηση θα λαμβάνετε πληροφορίες για τις κινήσεις των ανταγωνιστών σας και την κερδοφορία του δικτύου πωλήσεών σας, που θα σας βοηθήσουν στη λήψη των καταλληλότερων αποφάσεων για τα επόμενα τρίμηνα.

Εντούτοις, πριν αρχίσετε να λαμβάνετε τις τακτικές αποφάσεις, είναι σημαντικό να έχετε διαμορφώσει μια γενική στρατηγική δικτύων πώλησης η οποία θα καθοδηγήσει αυτές τις αποφάσεις. Η στρατηγική αυτή θα προκύψει έπειτα από μελέτη των διαθέσιμων πληροφοριών για τις ευκαιρίες της αγοράς και τις εναλλακτικές δυνατότητες καναλιών. Μετά τα αποτελέσματα κάθε τριμήνου θα αναπροσαρμόζετε τη στρατηγική και τις τακτικές σας έτσι ώστε να εξυπηρετείτε καλύτερα τους πελάτες-στόχους σας, να υπερνικήσετε τον ανταγωνισμό και να αυξήσετε τα κέρδη σας.

3.9.1. Επιλογή Καναλιών

Στο 3^ο τρίμηνο θα εξετάσετε πως λειτουργεί η επιχειρησιακή στρατηγική σας στην αγορά. Ωστόσο, επειδή χρειάζεται ένα πλήρες τρίμηνο για να ανοίξει ένα διεθνές ηλεκτρονικό κατάστημα ή ένα γραφείο πωλήσεων, θα πρέπει να σχεδιάσετε το άνοιγμα του πρώτου ηλεκτρονικού καταστήματος ή γραφείου πωλήσεων στο 2^ο τρίμηνο. Συνιστάται να ανοίξετε ένα παραδοσιακό γραφείο πωλήσεων ή/και ένα ηλεκτρονικό κατάστημα για τη δοκιμή αγοράς.

Καθώς αποκτάτε εμπειρία με τα δυο κανάλια διανομής, θα διαπιστώσετε ότι ένα ηλεκτρονικό κατάστημα καλύπτει μεγαλύτερη γεωγραφική αγορά από ένα μόνο γραφείο πωλήσεων και θα πρέπει να ανοίξετε αρκετά γραφεία πωλήσεων για να επιτύχετε την ίδια κάλυψη αγοράς. Είναι επίσης πιθανό να είναι αποδοτικότερο

δεδομένου ότι δεν θα χρειαστείτε τόσους πωλητές και προσωπικό εξυπηρέτησης για να καλύψετε το ίδιο «έδαφος».

Από την άλλη πλευρά, ένα σημαντικό πλεονέκτημα ενός παραδοσιακού γραφείου πωλήσεων είναι ότι σας επιτρέπει να στοχεύετε με μεγαλύτερη ακρίβεια σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς. Μπορείτε δηλαδή να προσλάβετε πωλητές και να τους κατευθύνετε να στοχεύουν σε συγκεκριμένους πελάτες, ακόμη και να τους υποδεικνύετε ποιες πόρτες να χτυπούν. Στην περίπτωση του ηλεκτρονικού εμπορίου, πρέπει να περιμένετε τον πελάτη να σας βρείτε (την ιστοσελίδα σας). Για να είστε βέβαιοι, θα προσλάβετε πωλητές και προσωπικό εξυπηρέτησης, αλλά θα πρέπει να περιμένουν το τηλέφωνο να χτυπήσει. Κατά συνέπεια, οι τακτικές ηλεκτρονικού marketing θα προσπαθήσουν να κάνουν πιο εύκολο για τον πελάτη να σας εντοπίσει και να σας «χτυπήσει την πόρτα», και μόλις τον προσελκύσουν να τον δελεάσουν να αγοράσει. Οι πελάτες αυτοί θα αντιπροσωπεύσουν όλα τα τμήματα, αν και μερικά τμήματα μπορεί να είναι πιο ανοιχτά στις ηλεκτρονικές αγορές από άλλα.

Η δυνατότητα των γραφείων πωλήσεων να βρουν πελάτες επίσης σημαίνει ότι η ζήτηση σε μια μικρή γεωγραφική αγορά μπορεί να είναι μεγαλύτερη και γρηγορότερο να εντοπιστεί από την αντίστοιχη που προκύπτει από ένα ηλεκτρονικό κατάστημα για την ίδια περιοχή, και αυτό γιατί τα ηλεκτρονικά καταστήματα είναι πιο αργά. Για την ακρίβεια, χρειάζονται μεγάλες επενδύσεις στις τακτικές ηλεκτρονικού marketing κατά τη διάρκεια πολλών τριμήνων για να γίνει το ηλεκτρονικό κανάλι αποτελεσματικό. Το πλεονέκτημα του ηλεκτρονικού δικτύου πωλήσεων είναι ότι η γεωγραφική αγορά-στόχος μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερη απ' ό,τι με τα μεμονωμένα γραφεία πωλήσεων. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι η ιστοσελίδα μπορεί ενδεχομένως να προκαλέσει περισσότερες πωλήσεις από τα παραδοσιακά γραφεία πωλήσεων, καθώς εκείνοι που έρχονται στην ιστοσελίδα το έχουν επιλέξει μόνοι τους ανάλογα με τις επιθυμίες τους και τις προθέσεις τους να αγοράσουν. Τέλος, οι επενδύσεις στο ηλεκτρονικό marketing ωφελούν όλα τα ηλεκτρονικά καταστήματα, άρα κάθε επιπλέον ηλεκτρονικό κατάστημα μειώνει αποτελεσματικά τις δαπάνες ηλεκτρονικών πωλήσεων.

Είναι πολύ πιθανό να ενθουσιαστείτε με την ιδέα να λειτουργήσετε και ηλεκτρονικά καταστήματα και παραδοσιακά γραφεία πωλήσεων για την πώληση των προϊόντων σας. Ωστόσο, θα πρέπει να γνωρίζετε ότι είναι πολύ ακριβό να ξεκινήσετε ανοίγοντας και τα δυο κανάλια διανομής. Αν προσπαθήσετε να προωθήσετε επιθετικά και τα δύο, το πιο πιθανό είναι να αντιμετωπίσετε πτώχευση πριν ακόμα έχετε το απαραίτητο εισόδημα για να πληρώσετε και για τα δυο κανάλια. Ίσως να ήταν προτιμότερο να αρχίσετε με ένα κανάλι και να επεκταθείτε σε άλλο αφότου έχετε επιτύχει με το πρώτο. Επίσης θα πρέπει να έχετε υπόψη ότι τα γραφεία πωλήσεων θα «κλέβουν» πωλήσεις από το ηλεκτρονικό κανάλι και αντίστροφα, δηλαδή μερικοί πελάτες που μπορεί να είχαν αγοράσει από την ιστοσελίδα σας θα προτιμήσουν τώρα τα γραφεία πωλήσεών σας. Αυτό θα μειώσει την παραγωγικότητα και των δυο δικτύων πώλησης. Από την άλλη πλευρά, η χρήση δυο δικτύων διανομής μπορεί να δημιουργήσει περισσότερη συνολική ζήτηση, ακόμα κι αν το ένα προκαλεί απώλεια δουλειάς στο άλλο.

Η αναθεώρηση του μεγέθους κάθε αγοράς στις αγορές-στόχους σας θα σας βοηθήσει στη λήψη των αποφάσεων σχετικά με το δίκτυο πωλήσεων. Να σημειωθεί ότι οι μεγάλες αγορές θα δημιουργήσουν τη μεγαλύτερη ζήτηση για τα προϊόντα σας, αλλά ταυτόχρονα θα προσελκύσουν τον μεγαλύτερο αριθμό ανταγωνιστών. Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να συνυπολογίσετε είναι η εποχικότητα της ζήτησης, σύμφωνα με την οποία το 4^ο τρίμηνο είναι το καλύτερο του χρόνου ενώ το 2^ο το χειρότερο. Τέλος, καλό θα ήταν να εξετάσετε πως επηρεάζουν οι οικονομικές και πολιτικές καταστάσεις το κόστος δραστηριοποίησης στις διαφορετικές αγορές. Καθώς η παγκόσμια κατάσταση εξελίσσεται, οι ισοτιμίες συναλλάγματος και οι δασμοί μεταξύ των περιοχών αλλάζουν. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στις τιμές και τις δαπάνες marketing σε κάθε περιοχή, οπότε πριν λάβετε τις αποφάσεις για το δίκτυο πωλήσεων διαβάστε το Industry Newsletter και μελετήστε ειδικά το τμήμα των Οικονομικών για τις ισοτιμίες συναλλάγματος και τους δασμούς.

3.9.2. Γραφεία Πωλήσεων (Sales Offices)

Επειδή τα γραφεία πωλήσεων χρειάζονται ένα τρίμηνο για να ξεκινήσουν να λειτουργούν, πρέπει να προγραμματίσετε το άνοιγμα τους ένα τρίμηνο πριν το επιθυμητό. Το κόστος εγκατάστασης (setup cost) θα πληρωθεί στο τρέχον τρίμηνο ενώ το κόστος ενοικίασης (quarterly lease cost) θα πληρώνεται κάθε τρίμηνο στο μέλλον. Αν αποφασίσετε να κλείσετε ένα γραφείο πωλήσεων θα πρέπει να πληρώσετε κάποιο κόστος κλεισίματος (close cost) το οποίο είναι ίσο με το κόστος εγκατάστασης. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για την επιλογή του ανοίγματος/κλεισίματος των καταστημάτων, να λάβετε υπόψη και την εποχικότητα της ζήτησης καθώς και το Industry Newsletter για πρόσφατες εξελίξεις που θα καθορίσουν την ελκυστικότητα ή μη κάποιον περιοχών.

Πρόσληψη πωλητών

Θα πρέπει να αποφασίσετε το πλήθος των πωλητών που θα προσλάβετε και πως θέλετε να κατανείμουν την εργασία τους, δηλαδή σε ποια τμήματα αγοράς να επικεντρωθούν. Για παράδειγμα, αν προσλάβετε 5 πωλητές, μπορείτε να κατανείμετε 1 στην εξυπηρέτηση-υποστήριξη πελατών, 3 στο πρωταρχικό τμήμα-στόχο και 1 στο δευτερεύον τμήμα-στόχο. Για τον υπολογισμό του αριθμού των πωλητών, υποθέστε αρχικά ότι κάθε πωλητής θα πουλά ανάμεσα στις 30 και 100 μονάδες μέσα σε ένα τρίμηνο. Για περισσότερες πληροφορίες δείτε την ενότητα Πρόβλεψη Ζήτησης της εφαρμογής στο Παίγνιο για τη Διοίκηση Παραγωγής.

Να σημειωθεί ότι είναι προτιμότερο για μια επιχείρηση να μεταθέτει τους πωλητές σε άλλες εργασίες από το να τους απολύει, καθώς έτσι αποφεύγει τα έξοδα απολύσεως (αποζημίωση κλπ).

3.9.3. Ηλεκτρονικές Πωλήσεις (Web Sales)

Όπως και με τα γραφεία πωλήσεων, τα ηλεκτρονικά καταστήματα χρειάζονται ένα τρίμηνο για να ξεκινήσουν να λειτουργούν, οπότε πρέπει να προγραμματίσετε το άνοιγμα τους ένα τρίμηνο πριν το επιθυμητό. Σε μια συγκεκριμένη χώρα-περιοχή εγκαθίσταται ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, το οποίο διασφαλίζει ότι στους πελάτες παρέχονται υπηρεσίες που είναι προσαρμοσμένες και ευαίσθητες στις τοπικές ανάγκες. Τα διεθνή ηλεκτρονικά καταστήματα καλύπτουν μόνο τις χώρες και τις γεωγραφικές περιοχές (regions) στις οποίες είναι τοποθετημένα. Για παράδειγμα, το ηλεκτρονικό κατάστημα στο Chicago πουλάει και στις 4 πόλεις των Η.Π.Α. Για να πουλάει και σε άλλες αγορές, μια εταιρεία πρέπει να ανοίξει ηλεκτρονικό κατάστημα και σε άλλη γεωγραφική περιοχή. Το κόστος εγκατάστασης (setup cost) θα πληρωθεί στο τρέχον τρίμηνο ενώ το κόστος λειτουργίας (quarterly operations cost) θα πληρώνεται κάθε τρίμηνο στο μέλλον. Αν αποφασίσετε να κλείσετε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα θα πρέπει να πληρώσετε κάποιο κόστος κλεισίματος (close cost) το οποίο είναι ίσο με το κόστος εγκατάστασης.

Πρόσληψη πωλητών και προσωπικού υποστήριξης Web

Οι πιθανοί πελάτες και οι τωρινοί πελάτες μπορεί να χρειαστούν προσωπική βοήθεια με την αγορά, την αποστολή, την εγκατάσταση και την ανίχνευση μηχανικών βλαβών. Κατά συνέπεια, η δυνατότητά σας να αποκτήσετε και να διατηρήσετε πελάτες επηρεάζεται άμεσα από τη βοήθεια και την υποστήριξη των πωλήσεων που παρέχετε στους πελάτες. Οι μεγάλες καθυστερήσεις στο τηλέφωνο ή στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο θα βλάψουν τη φήμη και τις πωλήσεις σας. Όσο περισσότερο προσωπικό πωλήσεων και υποστήριξης παρέχετε, τόσο πιο ικανοποιημένοι θα είναι οι πελάτες σας. Από την άλλη πλευρά, η πρόσληψη και η απασχόλησή τους είναι ακριβή, και σε κάποιο σημείο θα αντιμετωπίσετε μειωμένες επιστροφές. Έτσι, είναι σημαντικό να εξισορροπήσετε το κόστος και το όφελος του δυναμικού πωλήσεων που προσλαμβάνετε για να εξυπηρετήσετε τους πελάτες σας.

Κυκλοφορία στο Web (Web Traffic)

Υπάρχουν πολλές τακτικές που μπορείτε να εφαρμόσετε για να αυξήσετε τον αριθμό των επισκεπτών στην ιστοσελίδα σας. Υπάρχουν και άλλες επιλογές για να αυξήσετε την πιθανότητα να αγοράσουν ενώ είναι εκεί, οι οποίες εμφανίζονται στην ενότητα Παραγωγικότητα Web. Οι τακτικές για την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών στην ιστοσελίδα σας είχαν καλό ιστορικό επιδόσεων σε άλλες ηλεκτρονικές επιχειρήσεις, αλλά δεν είναι αλάνθαστες. Κάθε τακτική έχει ένα κόστος εγκατάστασης και ένα τριμηνιαίο κόστος λειτουργίας, ενώ μερικές απαιτούν καταβολή προμήθειας στους ηλεκτρονικούς συνεργάτες σας.

Να σημειωθεί ότι οι επενδύσεις για τη βελτίωση της κυκλοφορίας και της παραγωγικότητας του web ωφελούν όλα τα διεθνή ηλεκτρονικά καταστήματα, καθώς αποφασίζονται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και εφαρμόζονται σε όλα τα διεθνή ηλεκτρονικά καταστήματα.

Από τη στιγμή που θα επιλεγεί η εφαρμογή της τακτικής, η λειτουργία της θα αρχίσει αμέσως, αλλά θα χρειαστούν μερικά τρίμηνα μέχρι να φτάσει το μέγιστο επίπεδο αποδοτικότητάς της. Αυτή η καθυστέρηση οφείλεται στο ότι θα χρειαστούν δυο ή τρία τρίμηνα προτού η ιστοσελίδα σας ενταχθεί σε λίστα και ξεκινήσει να αναφέρεται από τις μηχανές αναζήτησης. Η καθυστέρηση προκαλείται επίσης από την απειρία της ομάδας σχεδίασης του web. Αυτοί πρέπει να μάθουν πώς να παρουσιάζουν την επιχείρηση και τα προϊόντα σας στο διαδίκτυο, το οποίο θα έρθει μέσω της δοκιμής και του λάθους και φυσικά δεν αναμένεται μεγάλη αρχική ζήτηση.

Κάθε τρίμηνο πρέπει να επιλέγετε τον προϋπολογισμό που θα επενδυθεί σε κάθε μια από αυτές τις τακτικές και για μερικές πρέπει επίσης να ορίσετε και τις προμήθειες που θα καταβάλλονται στους συνεργάτες. Ο προϋπολογισμός επηρεάζει άμεσα στον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται για να εκτελέσουν την εργασία και τους τύπους των ηλεκτρονικών εργαλείων που μπορούν να αποκτήσουν για να κάνουν την εργασία τους. Όσο μεγαλύτερο το ποσό που ξοδεύετε τόσο καλύτερη θα είναι η πιθανή σας απόδοση. Ομοίως, οι προμήθειες είναι επίσης ισχυρά κίνητρα για τους συνεργάτες των ιστοσελίδων σας: όσο περισσότερο πληρώνετε τόσο περισσότερο θα εργαστούν για να σας βοηθήσουν να αποκτήσετε πολλούς πιθανούς πελάτες. Οποιαδήποτε στιγμή θελήσετε μπορείτε να σταματήσετε τη λειτουργία μιας τακτικής.

Μια εκτίμηση της σχετικής ελκυστικότητας των τακτικών αυτών δίνεται από γραφικές παραστάσεις. Με την πάροδο του χρόνου θα ανακαλύψετε ότι οι καμπύλες αυτές αλλάζουν ανάλογα με τις κινήσεις του ανταγωνισμού. Κατ'επέκταση, αν ο ανταγωνισμός σας ξοδεύει περισσότερο από σας στις τακτικές αυτές, το κόστος σας για να διατηρήσετε την status quo θα αυξηθεί. Για τον ίδιο λόγο, αν ηγείστε του ανταγωνισμού στους προϋπολογισμούς για τις επενδύσεις και τις προμήθειες, θα πρέπει να αυξήσετε τις δαπάνες τους επίσης. Τα παραπάνω θα πρέπει να τα λάβετε υπόψη κατά τον καθορισμό του προϋπολογισμού επενδύσεων και των προμηθειών.

Παραγωγικότητα Web (Web Productivity)

Υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές τακτικές για να αυξήσετε την πιθανότητα να αγοράσουν οι επισκέπτες της ιστοσελίδας σας ενώ είναι εκεί. Αυτές οι εναλλακτικές επιλογές έχουν βοηθήσει άλλες επιχειρήσεις να πωλήσουν ηλεκτρονικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, αλλά φυσικά δεν μπορείτε να ξέρετε πόσο καλά θα λειτουργήσουν στη δικιά σας περίπτωση. Αφού επιλέξετε τις τακτικές, θα εφαρμοστούν στο τρέχον τρίμηνο, ωστόσο θα χρειαστούν μερικά τρίμηνα μέχρι να γίνουν πλήρως αποτελεσματικές. Κάθε τρίμηνο θα πρέπει να θέτετε τον προϋπολογισμό για κάθε τακτική παραγωγικότητας του web, ο οποίος επιδρά άμεσα στην ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας που γίνεται. Όσο περισσότερο ξοδεύετε τόσο καλύτερη η πιθανή απόδοσή σας. Ωστόσο, τα οφέλη από τις επενδύσεις σας μειώνονται. Οποιαδήποτε στιγμή θελήσετε μπορείτε να σταματήσετε τη λειτουργία μιας τακτικής.

3.9.4. Κερδοφορία Καναλιού (Channel Profitability)

Μετά τη δοκιμή στην αγορά, παρατίθεται σαν αποτέλεσμα η κερδοφορία κάθε δικτύου πωλήσεών σας. Εκεί φαίνονται τα έσοδα και τα έξοδα που προκαλεί κάθε κανάλι διανομής, σε κάθε περιοχή. Ίσως να θέλατε να προσθέσετε και άλλους πωλητές στο κανάλι αυτό ή να αυξήσετε άλλες δραστηριότητες. Κάποια από τα προβλήματά σας θα πηγάζουν από τον ανταγωνισμό, οπότε είναι απαραίτητο να μελετήσετε τις επιδόσεις και τις τακτικές τους για τα πιο αδύναμα κανάλια σας καθώς είναι πιθανό να βλάπτουν τις πωλήσεις σας.

3.9.5. Κινήσεις Ανταγωνιστών

Από το 4^ο τρίμηνο και μετά, μπορείτε να παρακολουθείτε και αποτελέσματα για κάποιες από τις κινήσεις του ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα, θα σας δίνεται η κατανομή της ζήτησης κάθε τριμήνου ανά κανάλι διανομής, το πλήθος του προσωπικού πωλήσεών τους, σε ποιες περιοχές δραστηριοποιούνται και ποιες είναι οι κινήσεις τους για την κυκλοφορία και την παραγωγικότητα του web.

Η μελέτη των κινήσεων των ανταγωνιστών σας είναι απαραίτητη για την αναθεώρηση της στρατηγικής σας. Για παράδειγμα, ανταγωνίζεστε στην ίδια περιοχή, σε ποια τμήματα αγοράς στοχεύουν; Από τις αποφάσεις τους αναφορικά με το δυναμικό πωλήσεων, μπορείτε να εντοπίσετε πόσο επιθετικοί είναι από το πλήθος των πωλητών που έχουν. Επίσης μπορείτε να εντοπίσετε σε ποια τμήματα στοχεύουν, αλλά και ποιο από αυτά είναι πιο σημαντικό από τον αριθμό των πωλητών που απευθύνονται σε κάθε τμήμα.

Από τη μελέτη των επενδύσεων των ανταγωνιστών σας για το web, μπορείτε να ανακαλύψετε ποιες τακτικές αποτελούν καλύτερη επένδυση, αλλά και την επιθετικότητα της στρατηγικής τους και τι θα περιμένετε από αυτούς στο μέλλον.

Όπως σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης, έτσι και στο τμήμα πωλήσεων η ανατροφοδότηση για τις κινήσεις των ανταγωνιστών μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο για την πορεία της επιχείρησής σας και γι' αυτό απαιτείται προσεκτική μελέτη πριν λάβετε τις δικές σας αποφάσεις.

Κεφάλαιο 4: Ανθρώπινο Δυναμικό

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση περιλαμβάνει τα εξής ειδικότερα θέματα (Χολέβας, 1993):

- I. Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού
- II. Προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία και στην επιχείρηση
- III. Βελτίωση της ποιοτικής στάθμης του προσωπικού με τη μόρφωση και την εκπαίδευσή του
- IV. Αξιολόγηση της επαγγελματικής καταλληλότητας των εργαζομένων
- V. Κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας/απόδοσης των εργαζομένων, όπως
 - a. Συνθήκες περιβάλλοντος της εργασίας
 - b. Αμοιβή των εργαζομένων
 - c. Εργασιακές και ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση
 - d. Προστασία και κοινωνικά έργα για τους εργαζομένους

4.1. Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού

Η επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι μια διαδικασία η οποία οδηγεί στην εύρεση ατόμων ικανών να προστεθούν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και τα οποία εντοπίζονται με έναν από τους συνηθισμένους τρόπους, όπως αγγελίες, συστάσεις άλλων, γραφεία εύρεσης εργασίας, προσωπικές συνεντεύξεις στα πανεπιστήμια κλπ. Βασική προϋπόθεση αποτελεί να γνωρίζει ο υποψήφιος τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες της θέσης καθώς και να συγκεντρώνει τα απαιτούμενα προσόντα για την πλήρωση της θέσης (job specification).

Η ορθολογική πρόσληψη του προσωπικού ακολουθεί την εξής διαδικασία: Ο υποψήφιος υποβάλλει αίτηση η οποία περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που ενδιαφέρουν την επιχείρηση και ενδεχομένως πληρούν τα απαιτούμενα προσόντα, καθώς και συστατικές επιστολές ή οποιοδήποτε άλλο πιστοποιητικό θεωρεί απαραίτητο. Αν η επιχείρηση κρίνει ικανοποιητικά τα στοιχεία αυτά, προχωρά σε συνέντευξη και συζήτηση με τον υποψήφιο για τη μόρφωση προσωπικής αντίληψης. Στην περίπτωση που και το αποτέλεσμα της συνέντευξης είναι ευνοϊκό για τον υποψήφιο, ακολουθούν οι εξετάσεις του, συγκεκριμένα ιατρικές (διαπίστωση της υγιεινής κατάστασης του υποψηφίου για πρόσληψη) και ψυχολογικές (ψυχοτεχνικές διαδικασίες-tests για την εκτίμηση των ικανοτήτων του υποψηφίου για το χειρισμό πραγμάτων και μηχανών, για τη συνεργασία με άλλους ανθρώπους κλπ). Επιτυχής έκβαση και αυτού του σταδίου οδηγεί στο τελευταίο στάδιο, την πρόσληψη του υποψηφίου.

Να σημειωθεί ότι η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτάται από τη φύση, το μέγεθος και τις ειδικές συνθήκες κάθε επιχείρησης.

4.2. Προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία και στην επιχείρηση

Η προσαρμογή ξεκινά από τη «θέση εργασίας», η οποία έχει συγκεκριμένη περιγραφή καθηκόντων. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να προσαρμοσθεί στο υλικό περιεχόμενο του έργου που θα εκτελεί, στο υλικό περιβάλλον του χώρου εργασίας, στα μηχανήματα και εργαλεία που πρόκειται να χειρίζεται ο ίδιος, στο κοινωνικό περιβάλλον και στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Παράγοντες που σχετίζονται με την προσαρμογή του εργαζομένου είναι (Χολέβας, 1993):

- Παρακολούθηση του νέο-προσλαμβανόμενου. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει: 1) Την εισαγωγή του στην εργασία, κατατόπιση με γραπτές και προφορικές οδηγίες, ενημέρωση στη διάρθρωση, ιεραρχία, σκοπούς κλπ της επιχείρησης και σύνδεσή του με τους συναδέλφους του. 2) Συνεντεύξεις παρακολούθησης για την εξακρίβωση των ικανοτήτων και των ενδιαφερόντων του. 3) Συμβουλευτικές συνεντεύξεις για την ενθάρρυνση του εργαζομένου, την εναρμόνισή του στην εργασία του και στο ανθρώπινο περιβάλλον. Συνήθως τηρείται Μητρώο όπου καταχωρείται οτιδήποτε σχετικό με την απόδοση, τις ικανότητες, την πείρα κλπ του κάθε εργαζόμενου.
- Κανονισμός Εργασίας / Εσωτερικός Κανονισμός της Επιχείρησης. Για να έχει περισσότερο κύρος, εκτός από την κρατική θεώρηση, πρέπει να καταρτίζεται σε συνεργασία με εκπροσώπους του προσωπικού για να είναι κοινής αποδοχής εργοδοτών και υπαλλήλων. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει:
 - Το αντικείμενο της εργασίας
 - Τη μορφή εργασίας για κάθε εργαζόμενο και για ορισμένη χρονική μονάδα
 - Τη διάρκεια και το ρυθμό εργασίας
 - Τα μηχανικά και βοηθητικά μέσα που διαθέτονται στον εργαζόμενο
 - Τα καθήκοντα κάθε εργαζομένου/ομάδας εργαζομένων
 - Την αμοιβή των εργαζομένων (με διάκριση κατά φύλο, ηλικία, ειδικότητα κλπ), τον τρόπο και το χρόνο αμοιβής
 - Τη διαδικασία προσλήψεων, μεταθέσεων, προαγωγών και απολύσεων
 - Τον τρόπο πρόληψης ατυχημάτων
 - Τους νόμους παροχής αδειών
 - Τις ποινές σε περίπτωση παράβασης των όρων εργασίας

Αξίζει να αναφερθούμε λίγο περισσότερο στις μεταθέσεις, τις προαγωγές και τις απολύσεις.

Για τις **μεταθέσεις** έχουν διατυπωθεί δυο αντίθετες απόψεις. Η πρώτη υποστηρίζει ότι πρέπει να αποφεύγονται για να αποκτά ο εργαζόμενος ειδικευση, με γνώσεις και πείρα σε ορισμένη θέση εργασίας. Η δεύτερη υποστηρίζει ότι είναι ορθό να γίνονται μεταθέσεις για να μην είναι μονόπλευρη η προσφορά του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση και να μην καταβάλλεται αυτός από την ανία της συνήθειας. Οι μεταθέσεις είναι σκόπιμες όταν θεωρούνται απαραίτητες για την πληρέστερη κατάρτιση του εργαζομένου, όταν κριθεί ότι έγινε κακή τοποθέτηση του εργαζομένου και χρειάζεται αλλαγή της θέσης εργασίας του, όταν δημιουργηθεί

κάπου κενό και πρέπει να πληρωθεί με μετακίνηση κάποιου από μια θέση σε μια άλλη και όταν ένας επιτυχημένος εργαζόμενος μετακινείται για την εκτέλεση μιας δυσκολότερης εργασίας.

Οι **προαγωγές** έχουν διπλό ρόλο: για την επιχείρηση αποτελούν ανάγκη για την κάλυψη ορισμένων ηγετικών θέσεων και για τον εργαζόμενο αποτελούν επιβράβευση για το παρελθόν και κίνητρο για το μέλλον. Πρέπει να διέπονται από αμεροληψία, δίκαιη κρίση και ορθή εκτίμηση προσόντων, απόδοσης, αναγκών και συνθηκών. Η προσδοκία της προαγωγής αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους προαγόμενους αλλά συμβάλλει και στη δημιουργία γενικότερου ευνοϊκού κλίματος στην επιχείρηση που επιδρά σε όλους τους εργαζόμενους.

Οι **απολύσεις**, από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να αποτελούν δίκαιη ποινή για τους εργαζόμενους που προκαλούν ζημία στην επιχείρηση, ποτέ όμως δεν πρέπει να χρησιμοποιείται σαν απειλή για εκφοβισμό. Εκείνο που πρέπει να αποκλείεται, και οι νομοθεσίες φροντίζουν να το αποκλείουν ή να το περιορίζουν, είναι οι ομαδικές απολύσεις, που έχουν κακό αντίκτυπο τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

4.3. Μόρφωση και εκπαίδευση προσωπικού

Ο βασικός τρόπος για τη βελτίωση της ποιοτικής στάθμης του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι η μόρφωσή του, με την εκπαίδευση. Συνήθως αυτή διακρίνεται σε (Χολέβας, 1993):

- ☉ Μαθητεία, δηλαδή εκπαίδευση νέων στην ηλικία ατόμων που έχουν προσληφθεί ήδη και εργάζονται στην επιχείρηση. Η μαθητεία αφορά κυρίως την απόκτηση τεχνικών γνώσεων μέσω της διδασκαλίας κοντά σε ένα πεπειραμένο εργάτη/από τον αρχιεργάτη/από ειδικό εκπαιδευτή που διακρίνεται για τη δεξιότητά και τις γνώσεις του.
- ☉ Επιμόρφωση του παλιού προσωπικού, που έχει την έννοια ή της ειδίκευσης του σε νέα μηχανήματα ή της εκμάθησης νέων μεθόδων ή της προσαρμογής σε ένα νέο σύστημα ή της βελτίωσης του τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας. Σε αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται, μέσα στην επιχείρηση, η διάλεξη, η αφήγηση, η σύσκεψη, η υποκατάσταση, η κινούμενη ομάδα, και έξω από την επιχείρηση η φοίτηση σε σχολές γενικής ή ειδικής επιμόρφωσης, οι οποίες χρηματοδοτούνται είτε από την επιχείρηση είτε από εργοδοτικές οργανώσεις είτε από κρατικούς οργανισμούς, που στοχεύουν στη βελτίωση γενικά της ποιοτικής στάθμης των εργαζομένων.
- ☉ Κατάρτιση των στελεχών, η οποία έχει σα σκοπό τη δημιουργία ατόμων ικανών να καταλάβουν ηγετικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση και τα οποία γι' αυτό το λόγο πρέπει να αποκτήσουν ειδικές γνώσεις, οργανωτικές ικανότητες και διοικητικά προσόντα. Αυτό επιτυγχάνεται εφαρμόζοντας το σύστημα της υποκατάστασης (κατάρτιση δίπλα σε στέλεχος που θα αντικαταστήσει ο εκπαιδευόμενος), το σύστημα της κινούμενης ομάδας, διαλέξεις, σεμινάρια, προοδευτική διέλευση από διάφορες θέσεις κ.ά.

Μέσα διδασκαλίας

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για όλες τις μορφές της εκπαίδευσης είναι:

- Διάφορα οπτικο-ακουστικά μέσα
- Κινηματογραφικές προβολές
- Ομιλίες, συσκέψεις και συζητήσεις
- Έντυπα χρήσιμα για τον επιδιωκόμενο σκοπό, που προμηθεύεται αλλά και εκδίδει η ίδια η επιχείρηση
- Η χρησιμοποίηση ειδικών ομιλητών, συμβούλων, εκπαιδευτών
- Η εφαρμογή της περιπτωσιολογικής μεθόδου (case study)
- Η χρησιμοποίηση του ψυχοδράματος
- Η γραφή στον πίνακα
- Τα σχέδια, διαγράμματα και κάθε μορφής γραφήματα

Μια ακόμα διαδικασία που θεωρείται ότι επιφέρει βελτίωση της ποιοτικής στάθμης των προσώπων που μετέχουν σε μια ομάδα και σε όλες τις διαδοχικές σχηματιζόμενες ομάδες είναι η **μέθοδος brainstorming**, που σημαίνει «θύελλα εγκεφάλων». Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, σε μια ομάδα 12 ατόμων τίθεται αιφνιδιαστικά ένα πρόβλημα και επιδιώκεται η εύρεση όσο το δυνατόν περισσότερων λύσεων. Προϋποθέσεις για την καλή έκβαση της μεθόδου είναι αυτοί που μετέχουν στην ομάδα να μην είναι ειδικοί και να εκφέρουν πηγαία, αυθόρμητα και θαρραλέα τις απόψεις τους. Η μέθοδος στηρίζεται στην αρχή ότι και η πιο τρελή ιδέα μπορεί να γεννήσει μια εφαρμόσιμη στην πράξη ιδέα.

4.4. Αξιολόγηση του εργαζομένου

Η απόδοση των εργαζομένων σε έργο κρίνεται με βάση την ποσότητά της, την ποιότητά της και τη σταθερότητα της σχέσης της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης. Η αξιολόγηση όμως ενός εργαζομένου περιλαμβάνει και τον έλεγχο της επαγγελματικής του καταλληλότητας (γενική, σωματική, ψυχική, διανοητική καταλληλότητα), ο οποίος επιτυγχάνεται με φυσιολογικές εξετάσεις, συνεντεύξεις και ψυχοτεχνικά tests ευφυΐας, αντίληψης, δεξιοτεχνίας, προσαρμογής, ειδίκευσης.

Προέκταση των παραπάνω αποτελεί η αξιολόγηση της εργασίας και η βαθμολογία του εργαζομένου. Για κάθε εργασία καθορίζονται οι θέσεις εργασίας και τα καθήκοντα κάθε θέσης και μετά προσδιορίζονται τα φυσικά, πνευματικά, τεχνικά, διοικητικά προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση. Για κάθε απαιτούμενο προσόν καταγράφεται ο βαθμός του εργαζομένου και έτσι προκύπτει η βαθμολογία του εργαζομένου για μια θέση.

Για την καθολική αξιολόγηση ενός εργαζομένου συνήθως χρησιμοποιούνται περισσότερα του ενός κριτήρια, τα οποία συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων για τις απαιτούμενες ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσής του, την προαγωγή του, την αύξηση της αμοιβής του (Χολέβας, 1993).

4.5. Κίνητρα αύξησης παραγωγικότητας και απόδοσης των εργαζομένων (παρακίνηση-motivation)

Η παραγωγικότητα της εργασίας είναι η σχέση ανάμεσα στον όγκο ή την αξία παραγωγής και στην εργασία που διατέθηκε για αυτή (εργατοώρες, αριθμός εργαζομένων κλπ). Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας είναι επιθυμητή τόσο από την επιχείρηση όσο και από τον εργαζόμενο, και για να επιτευχθεί πρέπει να υπάρχουν κάποια κίνητρα που να ωθούν τον εργαζόμενο στην αύξηση της απόδοσής του. Αυτά διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (Χολέβας, 1993):

1. Κίνητρα που αφορούν το φυσικό περιβάλλον, τις συνθήκες και την ομαλή πορεία εκτέλεσης της εργασίας.
2. Κίνητρα υλικά που αφορούν τη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης των εργαζομένων, όπως είναι οι αμοιβές.
3. Κίνητρα ψυχολογικά, όπως είναι οι ανθρώπινες, βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, η προστασία των εργαζομένων και κοινωνικά έργα για αυτούς.

Στις παρακάτω ενότητες θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε κάθε κατηγορία κινήτρων.

4.6. Ευνοϊκές συνθήκες περιβάλλοντος της εργασίας

Οι φυσικές συνθήκες του περιβάλλοντος, δηλαδή των χώρων όπου εκτελείται η εργασία, επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση και γενικότερα τον εργαζόμενο. Κατ' επέκταση, πρέπει να εξασφαλίζονται οι καλύτερες δυνατές συνθήκες στα εξής θέματα:

- Χώρος για την εκτέλεση της εργασίας. Πρέπει να είναι αρκετός ώστε ο εργαζόμενος να έχει ελευθερία κινήσεων.
- Φωτισμός. Πρέπει να υπάρχει ο απαιτούμενος φωτισμός, φυσικός και τεχνητός, ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε εργασίας.
- Χρωματισμοί των χώρων εργασίας. Ο χρωματισμός αυτός παίζει ρόλο στην απόδοση και τη διάθεση των εργαζομένων, αλλά ταυτόχρονα τα χρώματα χρησιμοποιούνται και σαν ενδείξεις, πχ. το κόκκινο για τα υλικά πυρκαγιάς, το μπλε για το ηλεκτρικό δίκτυο, το πράσινο σαν ένδειξη ασφάλειας.
- Θέρμανση. Συνιστάται η χρήση κλιματισμού για τη ρύθμιση των ιδανικών θερμοκρασιών σε κάθε χώρο της επιχείρησης (γραφεία, χώρος παραγωγής/εργοστάσιο κλπ).
- Αερισμός. Είναι απαραίτητη η φυσική ανανέωση του αέρα για τη διατήρηση υγιεινής ατμόσφαιρας.
- Θόρυβοι. Οι θόρυβοι επιδρούν άσχημα στην ψυχική κατάσταση των εργαζομένων και επιταχύνουν τη νευρική τους κόπωση. Η άμυνα κατά των θορύβων έγκειται στην κατά το δυνατό «αηχοποίηση» των εγκαταστάσεων.

Να σημειωθεί ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέσα για τη βελτίωση της διάθεσης για εργασία, ένα από τα κυριότερα των οποίων είναι η μετάδοση μουσικής κατά τη

διάρκεια της εργασίας, η οποία έχει αποδειχθεί ότι φέρνει νευρική χαλάρωση, ψυχική ανακούφιση και προπαντός διάσπαση της μονοτονίας, που πλήττει και απειλεί τον εργαζόμενο.

4.7. Αμοιβή των εργαζομένων

Το πρόγραμμα αμοιβής των εργαζομένων θα πρέπει να παρέχει την ασφάλεια ικανοποιητικού εισοδήματος, την επιβράβευση για καλή απόδοση και την ανάλογη αναγνώριση για τα χρόνια υπηρεσίας και πολύτιμης πείρας. Γενικά θα πρέπει να παρουσιάζει τις εξής ιδιότητες (Τσακλαγκάκος, 2003):

1. Να παρέχει κίνητρα, δηλαδή όσο μεγαλύτερη η απόδοση τόσο περισσότερο θα αμείβεται ο εργαζόμενος.
2. Να είναι απλό, να γίνεται εύκολα αντιληπτό, να μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα και να ελεγχθεί από την επιχείρηση.
3. Να είναι δίκαιο, δηλαδή να ικανοποιεί και τους εργαζόμενους και την επιχείρηση, και να παρέχει τις ίδιες ευκαιρίες για αμοιβή σε όλους τους πωλητές της ίδιας κατηγορίας.
4. Να είναι ανταγωνιστικό, δηλαδή να κυμαίνεται στα ποσά που επικρατούν στην αγορά και στους άμεσους ανταγωνιστές.
5. Να είναι εύκαμπτο και ευέλικτο, δηλαδή να προβλέπει εξαιρέσεις εξαιρετικής αμοιβής για ειδικές περιπτώσεις και να μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα στις νέες μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Η αμοιβή των εργαζομένων μπορεί να γίνει με μια ή περισσότερες από τις παρακάτω μεθόδους και παροχές (οι βασικές είναι οι δυο πρώτες), ποσοτικές και μη:

- **Μισθός**
- **Προμήθεια** (επί των πωλήσεων)
- Χορήγηση ορισμένου ποσού (bonus) που δεν εκφράζεται σαν ποσοστό επί των πωλήσεων αλλά αποτελεί επιπλέον αμοιβή για τη σημαντική αύξηση των πωλήσεων, για αύξηση του μεριδίου αγοράς κλπ.
- Ασφάλεια ζωής
- Συνταξιοδότηση
- Άδειες
- Παροχή στέγης
- Ιδιαίτερη ιατρική περίθαλψη
- Δικαίωμα αγοράς μετοχών σε φθηνότερη τιμή
- Άλλες παροχές όπως αυτοκίνητο, λογαριασμό εξόδων για διατροφή και διανυκτερεύσεις, αμοιβή για εκτός έδρας κλπ.
- Μέθοδοι επιβράβευσης όπως βραβεία, ειδικά έπαθλα αναγνώρισης για εξαιρετική απόδοση, ταξίδια στο εξωτερικό για τον καλύτερο πωλητή ή δώρο ένα αυτοκίνητο, υποτροφίες στα παιδιά τους κλπ¹¹.

4.8. Ανθρώπινες, βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις στην επιχείρηση

Ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση, και οι κάθε μορφής σχέσεις που τον διέπουν αποτελούν τμήμα της παρακίνησης του εργαζομένου, διαμορφώνοντας ευνοϊκό κλίμα μέσα στην επιχείρηση και έτσι αυξάνοντας την απόδοσή του. Συγκεκριμένα διακρίνουμε (Χολέβας, 1993):

- **Ανθρώπινες σχέσεις.** Οι σχέσεις ανάμεσα σε άτομα και ομάδες που υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση πρέπει να ρυθμίζονται ώστε να υπάρχει μεταξύ τους κοινό πνεύμα συνεργασίας και προσφοράς. Ιδιαίτερα στις σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, η ύπαρξη ευνοϊκών σχέσεων μεταξύ τους εξαρτάται και από τις δυο πλευρές, περισσότερο όμως από τους προϊστάμενους που πρέπει να δίνουν το παράδειγμα με τη συμπεριφορά τους, η οποία δεν πρέπει να είναι καταπιεστική αλλά να ανυψώνει το ηθικό των εργαζομένων.
- **Βιομηχανικές σχέσεις.** Περιλαμβάνουν τις σχέσεις που αφορούν ειδικότερα τη βιομηχανία (εργοστάσιο, χώρους παραγωγής, χώρους μηχανικών εγκαταστάσεων) και ο εργαζόμενος στην παραγωγή πρέπει να έχει ιδιαίτερη μεταχείριση λόγω των ειδικών συνθηκών εργασίας του. Ευνοϊκές βιομηχανικές σχέσεις προϋποθέτουν ιδιαίτερη μέριμνα για την ασφάλεια, την υγεία, τις συνθήκες εργασίας αλλά και ιδιαίτερη προσοχή στη συμπεριφορά απέναντι σε αυτούς τους εργαζόμενους.
- **Εργασιακές σχέσεις.** Εντάσσονται επίσης στον ευρύτερο χώρο των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση και οριοθετούν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τόσο των εργοδοτών ή των διοικούντων όσο και των εργαζομένων. Στο πλαίσιο τους εξετάζονται οι όροι και οι συνθήκες εργασίας, όπως και η θέσπιση κινήτρων για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Προέκταση των εργασιακών σχέσεων μπορεί να θεωρηθεί και η συνεργασία εργοδοτών και συνδικαλιστικών οργανώσεων. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις επιδιώκουν τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων και ένα από τα κυριότερα ζητήματα ρύθμισης είναι οι όροι και η αμοιβή της εργασίας. Οι καλύτερες λύσεις δίνονται με απ' ευθείας διαπραγματεύσεις εργοδοτών-εργαζομένων και μόνο αν δεν καταλήξουν αυτές σε ευνοϊκό αποτέλεσμα παρεμβαίνει το κράτος διαιτητικά.

4.9. Προστασία και κοινωνικά έργα για τους εργαζόμενους

Επιπλέον κίνητρα που συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελούν (Χολέβας, 1993):

- i. Νομοθετική προστασία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει:
 - Προστασία της σχέσης εργασίας (προστασία της σύμβασης εργασίας, των αποδοχών των εργαζομένων, της καταγγελίας της σύμβασης εργασίας, του δικαιώματος της απεργίας κλπ)

- Προστασία της διεξαγωγής της εργασίας (προληπτική προστασία της υγείας και της σωματικής ακεραιότητας των εργαζομένων, προστασία των εργαζόμενων γυναικών και ανηλίκων κλπ)
 - Ειδική μορφή προστασίας (θέσπιση υποχρεωτικής άδειας των εργαζομένων, προστασία κατά των ατυχημάτων κλπ)
 - Κοινωνική ασφάλιση των εργαζομένων, που έχει την έννοια της προστασίας σε περιπτώσεις αρρώστιας, αναπηρίας (περίθαλψη), γηρατειών (σύνταξη) και θανάτου (σύνταξη στα προστατευόμενα μέλη)
 - Μέριμνα μέσω οργανισμών (πχ. η Εργατική Εστία) για την ψυχαγωγία των εργαζομένων και των οικογενειών τους.
- ii. Ασφάλεια των εργαζομένων και πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων.
Προϋποθέσεις για την εξασφάλιση συνθηκών ασφαλείας στην εργασία είναι 1) η εξουδετέρωση των πηγών πρόκλησης κινδύνων, 2) ο εφοδιασμός των εργαζομένων με ατομικά προστατευτικά μέτρα, 3) η επισημάνση των κινδύνων με σαφείς ενδείξεις πχ πίνακες, σήματα, χρώματα, 4) η εκτέλεση ασκήσεων για την πρόληψη και καταστολή των εργατικών ατυχημάτων.
- iii. Υγιεινή των εργαζομένων.
Έχει δυο όψεις. Η πρώτη αφορά την υγιεινή των χώρων εργασίας, στους οποίους πρέπει να τηρούνται ορισμένοι κανόνες για την προστασία των εργαζομένων από διάφορες ασθένειες. Η δεύτερη όψη αφορά την ιατρική παρακολούθηση των εργαζομένων, η οποία γίνεται από τους γιατρούς της επιχείρησης, την ύπαρξη των οποίων ορισμένες χώρες επιβάλλουν με νομοθετικά έργα.
- iv. Κοινωνικά έργα για τους εργαζόμενους.
Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν η διάθεση κοινωνικών συμβούλων για την παροχή συμβουλών στους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους, η θέσπιση ταμείων αλληλοβοήθειας για το προσωπικό της επιχείρησης, η δημιουργία οικισμών για διαμονή και κατασκηνώσεων για παραθερισμό, η θέσπιση ειδικών επιδομάτων πχ γέννας, γάμου.
- v. Ψυχαγωγία των εργαζομένων.
Η επιχείρηση μπορεί να οργανώνει συναυλίες, θεατρικές παραστάσεις, κοινές εκδρομές, ομαδικά γεύματα, χορευτικές συγκεντρώσεις, αθλητικές εκδηλώσεις κλπ για το προσωπικό. Όταν αυτά γίνονται με τη φροντίδα και τα έξοδα της επιχείρησης και έχουν ομαδικό χαρακτήρα, συμβάλλουν στη δημιουργία καλών σχέσεων, ευνοϊκού κλίματος και στη στενότερη σύνδεση των εργαζομένων μεταξύ τους, με αποτέλεσμα της αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

4.10. Εφαρμογή στο Παίγνιο

Η στρατηγική και οι αποφάσεις σας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα περιστραφούν γύρω από τα πακέτα παροχών που προσφέρονται στους υπαλλήλους σας. Στο 2^ο τρίμηνο δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη τακτική απόφαση να λάβετε. Αυτό που έχετε να κάνετε είναι να συμβουλευέστε τους υπεύθυνους του δικτύου

πωλήσεων και της παραγωγής (manufacturing) σχετικά με τους συνδυασμούς πακέτων αποδοχών διαφορετικών καταστημάτων πωλήσεων και τοποθεσιών εργοστασίων.

Πριν αρχίσετε να λαμβάνετε στρατηγικές αποφάσεις, είναι σημαντικό να έχετε καθορίσει μια γενική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα σας καθοδηγήσει για αυτές τις τακτικές αποφάσεις. Σχηματίστε τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού σας αφού αξιολογήσετε τις διαθέσιμες πληροφορίες για τις αποδοχές των υπαλλήλων ανά περιοχή.

Στο 3^ο τρίμηνο πρέπει να καθορίσετε πακέτα αποδοχών για το δυναμικό πωλήσεων και τους βιομηχανικούς εργάτες. Η συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στη συνολική επιτυχία της εταιρείας σας είναι ένας καίριος παράγοντας που πρέπει να λάβετε υπόψη. Είναι πολύ σημαντικό να είναι ικανοποιημένοι έτσι ώστε να διατηρείτε καλούς εργαζόμενους.

Από το 4^ο τρίμηνο και μετά, θα λαμβάνετε τα αποτελέσματα του προηγούμενου τριμήνου όπου θα διαπιστώσετε πόσο ικανοποιημένοι και παραγωγικοί ήταν οι εργαζόμενοί σας και θα συγκρίνετε τα πακέτα αποδοχών σας με αυτά του ανταγωνισμού. Μετά την επισκόπηση των δεδομένων θα προσαρμόσετε τη στρατηγική και τις τακτικές σας όπως απαιτείται.

4.10.1. Πακέτα Αποδοχών Πωλητών

Για όλο το προσωπικό πωλήσεων σας υπάρχει ένα πακέτο αποδοχών, το οποίο περιλαμβάνει τον ετήσιο μισθό, τα οφέλη υγείας, το χρόνο διακοπών και μια συμβολή στο ποσό σύνταξης των υπαλλήλων. Είστε ελεύθεροι να αλλάζετε το πακέτο αυτό από το ένα τρίμηνο στον επόμενο.

Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των εργοδοτών για τους καλύτερους πωλητές. Κατά συνέπεια, η δυνατότητά σας να προσλάβετε και να διατηρήσετε τους καλύτερους υπαλλήλους θα επηρεαστεί άμεσα από πόσο καλά είναι τα πακέτα παροχών σας συγκριτικά με αυτά του ανταγωνισμού σας και με τα πρότυπα για τη βιομηχανία ηλεκτρονικών. Όσο υψηλότερα είναι πάνω από τα πρότυπα, τόσο μεγαλύτερο κίνητρο θα έχουν οι υπάλληλοί σας να δημιουργήσουν υψηλότερη ζήτηση για τα προϊόντα σας.

Σε κάθε τρίμηνο θα σας δίνεται ένας πίνακας όπου θα παρατίθενται οι χαρακτηριστικοί μισθοί, τα οφέλη υγείας, οι διακοπές και η σύνταξη για όλες τις διεθνείς ηλεκτρονικές εταιρείες. Αυτό το σύνολο περιλαμβάνει τους πωλητές των υπολογιστών, των φωτοτυπικών μηχανημάτων, των τηλεφώνων, των βομβητών κλπ. Ο δείκτης σημαντικότητας δείχνει πόσο έντονα επιθυμούν οι πωλητές τις βελτιώσεις σε κάθε τομέα του πακέτου παροχών τους. Στα πρώτα τρίμηνα θέλουν να δουν σημαντικές βελτιώσεις στο μισθό τους, ενώ καθώς αυτός βελτιώνεται θα επιθυμούν βελτίωση σε κάποιον άλλο τομέα όπως οφέλη υγείας, χρόνο διακοπών, σύνταξη. Οι τιμές αυτές μπορούν να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Από το 4^ο τρίμηνο και μετά, στον πίνακα αυτό προστίθενται τα αντίστοιχα δεδομένα για τον ανταγωνισμό και μπορείτε να παρατηρήσετε ότι οι εταιρείες που προσέφεραν το καλύτερο πακέτο παροχών τείνουν να έχουν τους πιο παραγωγικούς πωλητές.

Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν και τη στρατηγική σας για το ανθρώπινο δυναμικό θα καθορίζετε κάθε τρίμηνο το ύψος των πακέτων αποδοχών για τους πωλητές σας.

4.10.2. Πακέτα Αποδοχών Βιομηχανικών Εργατών

Ισχύει ότι ακριβώς ισχύει και για τους πωλητές. Εν συντομία δηλαδή, το πακέτο αποδοχών τους περιλαμβάνει τον ετήσιο μισθό, τα οφέλη υγείας, το χρόνο διακοπών και μια συμβολή στο ποσό σύνταξης των υπαλλήλων και είστε ελεύθεροι να το αλλάζετε από το ένα τρίμηνο στον επόμενο. Δίνεται και εδώ ο δείκτης σημαντικότητας για κάθε τομέα του πακέτου παροχών, καθώς και πληροφορίες για τα πακέτα αποδοχών του ανταγωνισμού. Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά θα πρέπει να καθορίσετε το πακέτο αποδοχών των εργατών σας.

4.10.3. Ειδικά Προγράμματα Δυναμικού Πωλήσεων (Special Sales Force Programs)

Παρόλο που στο λογισμικό του Παιγνίου εμφανίζεται στην ενότητα του Δικτύου Πωλήσεων, αποτελεί τμήμα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού γι' αυτό και παρατίθεται στο παρόν κεφάλαιο. Το ίδιο ισχύει και για την ενότητα Παροχή Κινήτρων στο Δυναμικό Πωλήσεων.

Στο 7^ο και 8^ο τρίμηνο λοιπόν μπορείτε να αναλάβετε τρία επιχειρησιακά προγράμματα πωλήσεων για να βοηθήσουν την τόνωση των πωλήσεών σας σε όλα τα προϊόντα σας (brands) που πωλούνται στην αγορά.

Σύμφωνα με το πρώτο, μπορείτε να προσφέρετε ένα πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης όπου οι πωλητές μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες που σχετίζονται με την ομαδική εργασία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη δημιουργία παρουσιάσεων και τη σύνταξη προτάσεων.

Σύμφωνα με το δεύτερο, μπορείτε να διοργανώσετε ένα διαγωνισμό πωλήσεων για όλη την εταιρεία. Συγκεκριμένα για αυτή την περίπτωση, ο διαγωνισμός είναι για ένα ειδικό ταξίδι διακοπών για τις κορυφαίες επιδόσεις μεταξύ του όλου προσωπικού πωλήσεών σας.

Σύμφωνα με το τρίτο, μπορείτε να δημιουργήσετε ένα σετ επίδειξης που περιέχει μια επαγγελματική παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών σας. Αυτή η παρουσίαση θα τυποποιηθεί για τους πωλητές, τις περιοχές και τα προϊόντα για να διασφαλίσει την υψηλότερη ποιότητα της παρουσίας.

Μπορείτε να επιλέξετε εσείς το ποσό που επιθυμείτε να ξοδέψετε σε κάθε ένα από τα προγράμματα. Όσο μεγαλύτερη είναι η επένδυση, τόσο πιο αποδοτικοί θα γίνουν οι πωλητές σας. Ωστόσο, τα οφέλη μειώνονται καθώς ξοδεύετε πολλά χρήματα.

4.10.4. Παροχή Κινήτρων στο Δυναμικό Πωλήσεων (Sales Force Promotions)

Το δυναμικό πωλήσεων παρακινείται έντονα από τα οικονομικά κίνητρα. Μπορείτε να κατευθύνετε τις ενέργειές τους προς ένα συγκεκριμένο προϊόν (brand) με την προσφορά είτε ενός επιδόματος μετρητών (cash bonus) είτε ενός δώρου στους κορυφαίους πωλητές του προϊόντος σε μια περιοχή. Καθένα από αυτά τα κίνητρα θα ενθαρρύνει τους πωλητές να πουλήσουν περισσότερο από το συγκεκριμένο προϊόν.

Για κάθε προϊόν που προγραμματίζετε να πουλήσετε το τρέχον τρίμηνο, θα πρέπει να καθορίσετε το ποσό του μπόνους μετρητών ή δώρου που θα θέλατε να δώσετε στους τοπ πωλητές για την πώληση του συγκεκριμένου προϊόντος. Όσο μεγαλύτερα είναι τα κίνητρα, τόσο πιο ενθουσιασμένοι θα είναι οι πωλητές για την πώληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Ωστόσο, τα οφέλη μειώνονται καθώς ξοδεύετε πολλά χρήματα στην παροχή κινήτρων.

Κεφάλαιο 5: Παραγωγή

Η λειτουργία της Παραγωγής αποτελείται από όλες τις δραστηριότητες που μετατρέπουν τις εισροές σε αγαθά και υπηρεσίες, και η διοίκησή της ασχολείται με εισροές, μετασχηματισμούς και εκροές που ποικίλλουν ανάλογα με τις βιομηχανίες και τις αγορές. Μια παραγωγική (manufacturing) ενέργεια μετασχηματίζει ή μετατρέπει εισροές όπως πρώτες ύλες, εργασία, κεφάλαιο, μηχανήματα και εγκαταστάσεις σε τελικά αγαθά και υπηρεσίες (VUP, 2006). Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, η διοίκηση παραγωγής αποτελείται από πέντε λειτουργίες ή περιοχές απόφασης: επεξεργασία/κατεργασία (process), δυναμικότητα (capacity), απόθεμα (inventory), εργατικό δυναμικό (workforce) και ποιότητα (quality).

5.1. Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής

Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Παραγωγής

Διαδικασία	Περιγραφή
1. Κατεργασία	Οι αποφάσεις κατεργασίας αφορούν το σχεδιασμό ενός φυσικού συστήματος παραγωγής. Συγκεκριμένες αποφάσεις αφορούν επιλογή της τεχνολογίας, διάταξη των εγκαταστάσεων, εξισορρόπηση γραμμής (line balancing), έλεγχος διαδικασίας και ανάλυση μεταφοράς.
2. Δυναμικότητα	Οι αποφάσεις δυναμικότητας αφορούν τον καθορισμό των ιδανικών επιπέδων εκροών για τον οργανισμό – ούτε πολύ υψηλά ούτε πολύ χαμηλά. Συγκεκριμένες αποφάσεις περιλαμβάνουν πρόβλεψη, σχεδιασμό εγκαταστάσεων, δομικό σχεδιασμό, προγραμματισμό, σχεδιασμό δυναμικότητας και ανάλυση «ουράς».
3. Απόθεμα	Οι αποφάσεις αποθέματος αφορούν τη διαχείριση του επιπέδου των πρώτων υλών, την εργασία που εκτελείται (work in process) και τα τελικά αγαθά. Συγκεκριμένες αποφάσεις περιλαμβάνουν το είδος, τη χρονική στιγμή και την ποσότητα παραγγελίας καθώς και τη διαχείριση των υλικών (materials handling).
4. Εργατικό δυναμικό	Οι αποφάσεις εργατικού δυναμικού αφορά τη διοίκηση εξειδικευμένων, μη εξειδικευμένων, διοικητικών και μη υπαλλήλων. Συγκεκριμένες αποφάσεις περιλαμβάνουν σχεδιασμό, μέτρηση, εμπλουτισμό και standards της εργασίας καθώς και τεχνικές παροχής κινήτρων.
5. Ποιότητα	Οι αποφάσεις ποιότητας στοχεύουν στη διαβεβαίωση ότι παράγονται προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Συγκεκριμένες αποφάσεις περιλαμβάνουν έλεγχο ποιότητας, δειγματοληψία, δοκιμή, εγγύηση ποιότητας και έλεγχο κόστους.

Πηγή: R. Schoeder, *Operations Management* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1981).

Πολλοί από τους διοικούντες των διαφόρων τμημάτων θεωρούν ότι η «σταυρωτή» κατάρτιση (cross-training) των εργαζομένων βοηθά τις εταιρείες τους να ανταποκριθούν πιο γρήγορα στις μεταβαλλόμενες αγορές. Η κατάρτιση αυτή των εργατών σημαίνει εκπαίδευση ώστε να μπορεί να κάνει ο ένας το έργο του άλλου, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να μη βαρεθούν από την ίδια καθημερινή εργασία. Αυτό είναι θετικό και για την εταιρεία και για τους εργάτες καθώς αυξάνει την αποδοτικότητα, την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction).

Οι ικανότητες και οι περιορισμοί της λειτουργίας παραγωγής πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά το σχεδιασμό στρατηγικών. Δεδομένου του παρόντος περιβάλλοντος λήψης αποφάσεων που περιλαμβάνει ελλείμματα, πληθωρισμό, τεχνολογικές εκρήξεις και κυβερνητική παρέμβαση, οι ικανότητες και πολιτικές παραγωγής/διαχείρισης μιας εταιρείας ίσως να μην μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις που υπαγορεύουν οι στρατηγικές. Για την ακρίβεια, μπορεί να υπαγορεύουν στρατηγικές συνεργασίας. Είναι αδιανόητο να σκεφτεί κανείς ότι μια εταιρεία σχεδιάζει σήμερα στρατηγικές χωρίς να λάβει πρώτα υπόψη τους περιορισμούς που επιβάλλει η υπάρχουσα δομή παραγωγής.

5.2. Παραγωγικότητα

Σε επίπεδο μιας επιχείρησης πάντα ενδιαφέρει το πόσο καλά, ή αλλιώς, το πόσο «αποδοτικά» αυτή λειτουργεί. Είναι λοιπόν αναγκαία η ύπαρξη ενός δείκτη που να αντικατοπτρίζει ακριβώς αυτό, και ο δείκτης αυτός είναι η παραγωγικότητα:

Παραγωγικότητα είναι ένα μέτρο που αποτυπώνει το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί τους πόρους της μια επιχειρησιακή μονάδα, ένας βιομηχανικός κλάδος ή ακόμα και μια ολόκληρη χώρα (Ασκούνης κ.α., 2008).

Από τον παραπάνω ορισμό είναι προφανές ότι η έννοια της παραγωγικότητας δεν περιορίζεται στενά μόνο σε επίπεδο επιχείρησης αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ευρύτερα πεδία όπως στην οικονομία μιας ολόκληρης χώρας. Αν θέλει κανείς να ποσοτικοποιήσει τον παραπάνω ορισμό θα μπορούσε να πει ότι η παραγωγικότητα εκφράζεται σαν ο λόγος των εξόδων του εκάστοτε συστήματος προς τις εισόδους του:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Έξοδος}}{\text{Είσοδος}}$$

Στην βιβλιογραφία πολλές φορές συναντάει κανείς τον όρο της αποδοτικότητας αντί της παραγωγικότητας καθώς και τους όρους εκροές και εισροές αντί των όρων έξοδοι και εισοδοι. Τα μέτρα της παραγωγικότητας είναι σχετικά μέτρα. Για να έχουν νόημα η παραγωγικότητα πρέπει να συγκρίνεται με κάτι άλλο, όπως παρόμοιες λειτουργίες στον ίδιο κλάδο ή στη διάρκεια του χρόνου με την ίδια λειτουργία. Ένα παράδειγμα για την πρώτη προσέγγιση είναι η μέτρηση της παραγωγικότητας σε διαφορετικά καταστήματα της ίδιας αλυσίδας franchise, ενώ

για την δεύτερη είναι δυνατό να συγκριθεί η παραγωγικότητα μιας χρονικής περιόδου με αυτήν της αμέσως επόμενης.

Η παραγωγή ανά μονάδα χρόνου, η οποία συχνά ονομάζεται παραγωγικότητα εργασίας ή αποδοτικότητα εργασίας, είναι το πιο συνηθισμένο μέτρο παραγωγικότητας. Παρακάτω αναφέρουμε ενδεικτικά μερικά παραδείγματα μέτρων παραγωγικότητας:

Επιχείρηση	Μέτρο παραγωγικότητας
Κατάστημα λιανικής	Πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο
Εργοστάσιο παραγωγής ρεύματος	KW ανά τόνο άνθρακα ή λιγνίτη
Εργοστάσιο ξυλείας	Κυβικά μέτρα ανά σωρό ξυλείας
Εστιατόριο	Πελάτες ή γεύματα ανά ώρα εργασίας

5.3. Δυναμικότητα

Ο σχεδιασμός της δυναμικότητας ενός παραγωγικού συστήματος αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα του στρατηγικού σχεδιασμού. Η δυναμικότητα, ή αλλιώς, η παραγωγική ικανότητα ενός παραγωγικού συστήματος είναι η οριακή ικανότητά του να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες σε μια χρονική περίοδο. Είναι, δηλαδή, η μέγιστη ποσότητα των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορεί να παράγει το σύστημα σε ορισμένη χρονική περίοδο (Ασκούνης κ.α., 2008). Στην περίπτωση που δεν είναι δυνατόν να γίνει χρήση κοινής φυσικής μονάδας για τη μέτρηση της ποσότητας του τελικού προϊόντος, δυναμικότητα θεωρείται η μέγιστη ποσότητα του κρίσιμου πόρου που διαθέτει το σύστημα στη μονάδα του χρόνου.

Η δυναμικότητα ενός παραγωγικού συστήματος μπορεί να μετρηθεί:

- Με φυσικές μονάδες προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει το σύστημα (π.χ. τόνοι ενός προϊόντος, αριθμός / πλήθος προϊόντων) στη μονάδα του χρόνου που χαρακτηρίζει το σύστημα (π.χ. σε μια βάρδια, σε μια ημέρα)
- Με μονάδες του κρίσιμου πόρου (π.χ. ανθρωπόωρες)

Μερικά παραδείγματα μονάδων μέτρησης της δυναμικότητας φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Παραγωγική Μονάδα	Μονάδα Μέτρησης	Μετρούμενο Μέγεθος
Εργοστάσιο Λαμπτήρων	Λαμπτήρες/μήνα	Τελικό προϊόν
Χαλυβουργία	Τόνοι/ μέρα	Τελικό προϊόν
Ενεργειακός σταθμός	Megawatts	Τελικό προϊόν
Ξενοδοχείο	Αριθμός κλινών	Κρίσιμος πόρος
Αεροσκάφος	Ώρες Πτήσης/Μήνα	Κρίσιμος πόρος
Συνεδριακός Χώρος	Αριθμός θέσεων	Κρίσιμος πόρος

5.3.1. Χρονικός προσδιορισμός του σχεδιασμού της δυναμικότητας

Το πρόβλημα του καθορισμού της δυναμικότητας ενός συστήματος παραγωγής προκύπτει:

- Κατά τη φάση του αρχικού σχεδιασμού του συστήματος παραγωγής, σύμφωνα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και τους σκοπούς του συστήματος παραγωγής.
- Μετά την εγκατάσταση του συστήματος παραγωγής. Στην περίπτωση αυτή, η δυναμικότητα του συστήματος παραγωγής θα υποστεί περιοδική αναθεώρηση, αφού τα δεδομένα μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, σχεδιάζεται ένα σύστημα με σκοπό να καλύψει μια συγκεκριμένη ζήτηση. Αν στη συνέχεια, για κάποιο λόγο, αυξηθεί η ζήτηση, τότε θα πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα αναπροσαρμογής της δυναμικότητας του συστήματος, ώστε να καλύψει την ζήτηση.

5.3.2. Παράμετροι σχεδιασμού της δυναμικότητας

Και στις δύο περιπτώσεις, η σημαντικότερη παράμετρος που καθορίζει τον σχεδιασμό της δυναμικότητας είναι η ζήτηση που καλείται να ικανοποιήσει το σύστημα παραγωγής. Έτσι, τα διάφορα στοιχεία της ζήτησης επηρεάζουν έντονα αντίστοιχα στοιχεία της δυναμικότητας. Ειδικότερα, ο χρόνος, η ποσότητα, η ποιότητα και ο τύπος ζήτησης των προϊόντων ενός συστήματος παραγωγής αποτελούν βασικές παραμέτρους που λαμβάνονται υπ' όψη κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα χαρακτηριστικά του συστήματος παραγωγής.

5.3.3. Επίπεδα σχεδιασμού δυναμικότητας

Προβλήματα που σχετίζονται με τη δυναμικότητα των συστημάτων παραγωγής εμφανίζονται και στα τρία επίπεδα λήψης αποφάσεων, στο στρατηγικό, το τακτικό και το λειτουργικό (Ασκούνης κ.α., 2008).

• Στρατηγικό Επίπεδο

Το πρόβλημα αφορά στο σχεδιασμό της δυναμικότητας σε μακροχρόνια βάση (5 – 10 χρόνια) και με δεδομένα που αφορούν προβλεπόμενες μακροπρόθεσμες εξελίξεις στη ζήτηση. Επειδή ο σχεδιασμός βασίζεται σε προβλέψεις για μελλοντικά γεγονότα που συχνά έχουν έντονο το στοιχείο της αβεβαιότητας, οι σχετικές αποφάσεις συνδέονται με σημαντικούς επιχειρηματικούς κινδύνους. Στο επίπεδο αυτό οι αποφάσεις που λαμβάνονται συνεπάγονται δέσμευση σημαντικών πόρων του συστήματος που επενδύονται σε πάγιες εγκαταστάσεις.

• Τακτικό Επίπεδο

Το πρόβλημα αφορά μεσοπρόθεσμη και περιορισμένη προσαρμογή της δυναμικότητας (1 – 2 χρόνια) και προκύπτει από εποχιακές διακυμάνσεις της ζήτησης, ή από έκτακτες ανάγκες της αύξησης της παραγωγής λόγω τυχαίας, δηλαδή μη συστηματικής, αύξησης της ζήτησης. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται

στο επίπεδο αυτό δεν συνεπάγονται δέσμευση σημαντικών πόρων του συστήματος παραγωγής. Το πρόβλημα της προσαρμογής της δυναμικότητας λύνεται με χρήση αποθεμάτων (δημιουργία αποθεμάτων κατά την περίοδο με τη χαμηλή ζήτηση και διάθεση του κατά την περίοδο της μεγάλης ζήτησης), χρήση μεταβλητής εργατικής δύναμης (εποχιακή απασχόληση προσωπικού), υπερωριών, δεύτερης και τρίτης βάρδιας, εργασίας στις αργίες ή προσφυγή σε εξωτερικούς υπεργολάβους (φασόν). Συνήθως, οι λύσεις αυτές συνεπάγονται αυξημένο λειτουργικό κόστος. Οι αποφάσεις που αφορούν την προσαρμογή της δυναμικότητας στο τακτικό επίπεδο βασίζονται σε προβλέψεις που εμφανίζουν πολύ μικρότερο βαθμό αβεβαιότητας. Γι' αυτό και ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι μικρότερος σε σχέση με τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο στρατηγικό επίπεδο.

- **Λειτουργικό Επίπεδο**

Το πρόβλημα αφορά σε μικρές προσαρμογές της παραγωγικής ικανότητας με καλύτερη αξιοποίηση των πόρων που ήδη διαθέτει το σύστημα. Προκύπτει όταν βραχυπρόθεσμες τυχαίες μεταβολές στη ζήτηση ή όταν τυχαίοι παράγοντες (πχ εμφάνιση μπουλιαρίσματος) δημιουργούν την ανάγκη ανταπόκρισης του συστήματος παραγωγής στις ανάγκες της ζήτησης. Τέτοια φαινόμενα εμφανίζονται σε βραχυπρόθεσμη βάση (στη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας ή μιας εβδομάδας).

5.3.4. Διαδικασία σχεδιασμού δυναμικότητας

Όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το σχεδιασμό της δυναμικότητας στο στρατηγικό επίπεδο, ακολουθείται διαδικασία που περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα (Ασκούνης κ.α., 2008):

1. Πρόβλεψη της ζήτησης.
Γίνεται με τη χρήση διάφορων μεθόδων που χαρακτηρίζονται από διαφορετικό βαθμό ακρίβειας, κόστος και απαιτήσεις σε στοιχεία. Τέτοιες μέθοδοι είναι:
Α. Μοντέλα χρονοσειρών (κινούμενοι μέσοι, εκθετικοί κινούμενοι μέσοι, σειρές Fourier)
Β. Αιτιακές μέθοδοι (Ανάλυση συσχέτισης, Οικονομετρικά μοντέλα)
Γ. Προγνωστικές μέθοδοι (Delphi, Έρευνα αγοράς, Ανάλυση αναλόγων και κύκλου ζωής)
2. Προσδιορισμός απαιτήσεων δυναμικότητας.
Οι απαιτήσεις δυναμικότητας προσδιορίζονται με βάση τις προβλέψεις για τις μεταβολές της ζήτησης και καθορίζονται ποσοτικά (μέγεθος της απαιτούμενης δυναμικότητας) και χρονικά (ο χρόνος κατά τον οποίο αυτή θα απαιτηθεί).
3. Διαμόρφωση εναλλακτικών σχεδίων.
Κάθε εναλλακτικό σχέδιο αναφέρεται σε ένα διαφορετικό τρόπο εγκατάστασης της απαιτούμενης δυναμικότητας.
4. Αξιολόγηση εναλλακτικών σχεδίων.
Στο βήμα αυτό εκτελείται η οικονομική ανάλυση και αξιολόγηση των εναλλακτικών σχεδίων χρησιμοποιώντας κάποια μεθόδων αξιολόγησης επενδύσεων. Δυο από τις πλέον χρησιμοποιούμενες μεθόδους αξιολόγησης

είναι η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value) και τα δέντρα αποφάσεων (decision tree).

5.4. Η τεχνολογία στο σύστημα παραγωγής

Η τεχνολογία επηρεάζει το σχεδιασμό του προϊόντος σε διάφορες φάσεις, στην επιλογή των πρώτων υλών, στα εργαλεία και τις μηχανές, στον καθορισμό της παραγωγικής διαδικασίας κλπ, αλλά ταυτόχρονα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το κόστος παραγωγής, κατά συνέπεια και την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος και την ικανότητά του να επιβιώνει και να αναπτύσσεται. Η τεχνολογία λοιπόν, είναι ένας παράγοντας που πρέπει να μελετάται σοβαρά κατά το σχεδιασμό της παραγωγής.

Ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορούμε να παρατηρήσουμε στα υλικά, στις μεθόδους παραγωγής και στην οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ η τεχνολογία μπορεί να διακριθεί στις ακόλουθες κατηγορίες (Ασκούνης κ.α., 2008):

- Χειρονακτική. Έχει μικρό κόστος, χρησιμοποιείται σε μικρές ποσότητες προϊόντων και χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις.
- Μηχανοποιημένη. Εξασφαλίζει υψηλή ποιότητα προϊόντων και ανάλογα με το αν οι μηχανές είναι γενικού ή ειδικού σκοπού έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά. Η τεχνολογία των μηχανών γενικού σκοπού παρουσιάζει μεγάλη ευελιξία, ωστόσο η συνέπεια είναι γενικά χαμηλή. Για τις μηχανές ειδικού σκοπού, η ευελιξία και το κόστος είναι χαμηλά, ενώ η συνέπεια καλύτερη.
- Αυτοματοποιημένη. Χαρακτηρίζεται από χαμηλό κόστος παραγωγής, υψηλή ποιότητα και συνέπεια.

Σήμερα, η αυτοματοποιημένη τεχνολογία τείνει να εκτοπίσει τις δυο πρώτες αφού χρησιμοποιείται όλο και ευρύτερα.

5.5. Χωροταξικός σχεδιασμός

Ο χωροταξικός σχεδιασμός έχει ως αντικείμενο την τοποθέτηση των διαφόρων λειτουργιών στο εσωτερικό των εγκαταστάσεων και αποτελεί μέρος του γενικότερου προβλήματος σχεδιασμού παραγωγικών συστημάτων. Αναφέρεται στη χωροταξική διευθέτηση των μηχανημάτων, του λοιπού εξοπλισμού και του ανθρώπινου δυναμικού στις διάφορες θέσεις και επίπεδα του κυρίως παραγωγικού χώρου μιας μονάδας και γενικά στη μελέτη των παραγωγικών και λοιπών διαδικασιών (παραγωγή, ποιοτικός έλεγχος, συσκευασία, αποθήκευση, αποστολή εμπορευμάτων, φόρτωση, εκφόρτωση, έλεγχος παραλαβής, συντήρηση εξοπλισμού, μεταφορά κλπ) σε σχέση με το χώρο. Ο χωροταξικός σχεδιασμός σχετίζεται άμεσα και με τη διαχείριση υλικού, αφού σκοπεύει στην εξασφάλιση ικανοποιητικών συνθηκών ροής των υλικών εντός του παραγωγικού συστήματος.

Ο χωροταξικός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται κατά την παραγωγική διαδικασία, των οποίων μια από τις αιτίες είναι

η ακατάλληλη διάταξη μηχανημάτων, εξοπλισμού, ανθρώπων και υλικών στο χώρο. Τέτοια προβλήματα είναι:

- προβλήματα καθυστερήσεων και μη παραγωγικού χρόνου
- προβλήματα στη διαχείριση των αποθεμάτων
- προβλήματα στις ουρές αναμονής (συνωστισμός, μπουτλιαρίσματα σε ορισμένα σημεία των γραμμών παραγωγής)
- προβλήματα χρονικού προγραμματισμού
- προβλήματα στη ροή υλικών

Κριτήρια αξιολόγησης χωροταξικού σχεδιασμού

Τα κριτήρια με βάση τα οποία θεωρείται καλός ή μη ο χωροταξικός σχεδιασμός (τα κριτήρια, δηλαδή, που καθορίζουν αν πέτυχε ο χωροταξικός σχεδιασμός τους στόχους του ή όχι) είναι τα ακόλουθα (Ασκούνης κ.α., 2008):

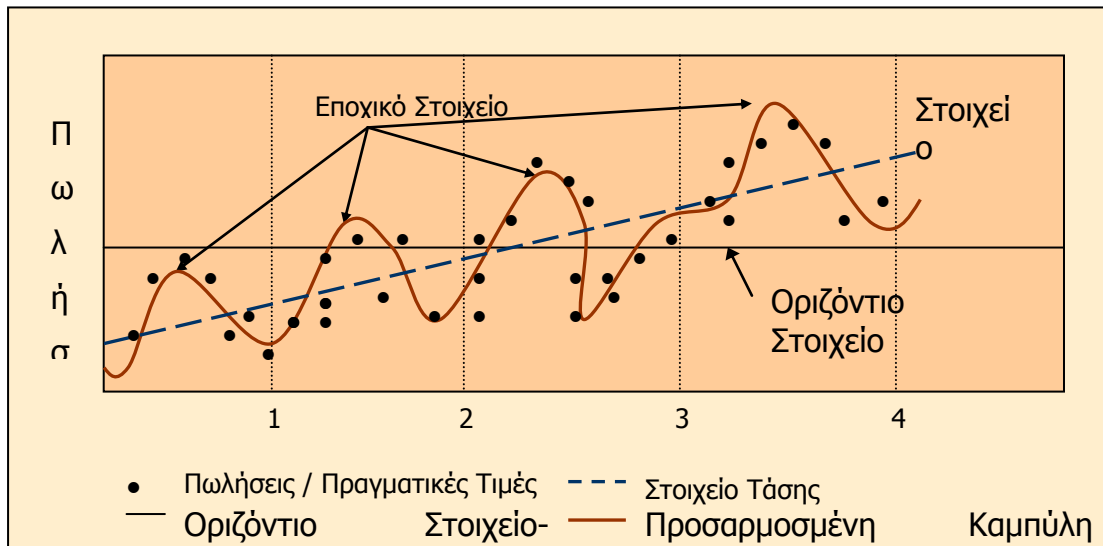
- Αποτελεσματική διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας
- Ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων
- Εξασφάλιση ευελιξίας στο σύστημα
- Ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής με παράλληλη ικανοποίηση των λειτουργικών απαιτήσεων της παραγωγής
- Εξασφάλιση των συνθηκών άνεσης και ασφάλειας
- Δυνατότητα ευχερούς ελέγχου του συστήματος.

5.6. Πρόβλεψη ζήτησης

Η πρόβλεψη της ζήτησης αποτελεί τη βάση πολλών επιχειρηματικών αποφάσεων και είναι απαραίτητη προκειμένου να καθορίζει μια επιχείρηση τις πηγές που θα χρειαστεί, να προγραμματίσει τις υπάρχουσες πηγές και να αποκτήσει τις υπόλοιπες που θα χρειαστούν για την παραγωγή. Οι ακριβείς προβλέψεις επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις δυνατότητες των μηχανημάτων, να μειώνουν τους χρόνους παραγωγής και τα αποθέματα. Για παράδειγμα, ο διευθυντής μια εταιρείας fast-food πρέπει να προβλέψει των αριθμό των πελατών σε όλες τις περιόδους της μέρας καθώς και τα προϊόντα που θα ζητηθούν προκειμένου να προγραμματίσει τον αριθμό των εργαζομένων που θα χρειαστεί. Ωστόσο η πρόβλεψη της ζήτησης αποτελεί ένα δύσκολο έργο καθώς η ζήτηση για τα αγαθά και τις υπηρεσίες μπορεί να ποικίλει σημαντικά. Για παράδειγμα, η ζήτηση για αδιάβροχα είναι ιδιαίτερα αυξημένη τους φθινοπωρινούς και χειμερινούς μήνες. Η ζήτηση όμως αυτή ποικίλει από εβδομάδα σε εβδομάδα ανάλογα με τις καιρικές συνθήκες.

Στοιχεία ζήτησης

Η ζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίες αναλύεται σε έξι βασικά στοιχεία (Ασκούνης κ.α., 2008): η μέση ζήτηση για μια περίοδο, η τάση, η εποχικότητα, η κυκλικότητα, η τυχαία μεταβλητότητα και η αυτοσυσχέτιση. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η ζήτηση ενός προϊόντος σε μια περίοδο τεσσάρων ετών, μαζί με τον μέσο όρο, την τάση, το εποχικό στοιχείο καθώς και την τυχειότητα ως η κατανομή των πραγματικών πωλήσεων γύρω από την προσαρμοσμένη καμπύλη ζήτησης.



Σχήμα: Στοιχεία Ζήτησης

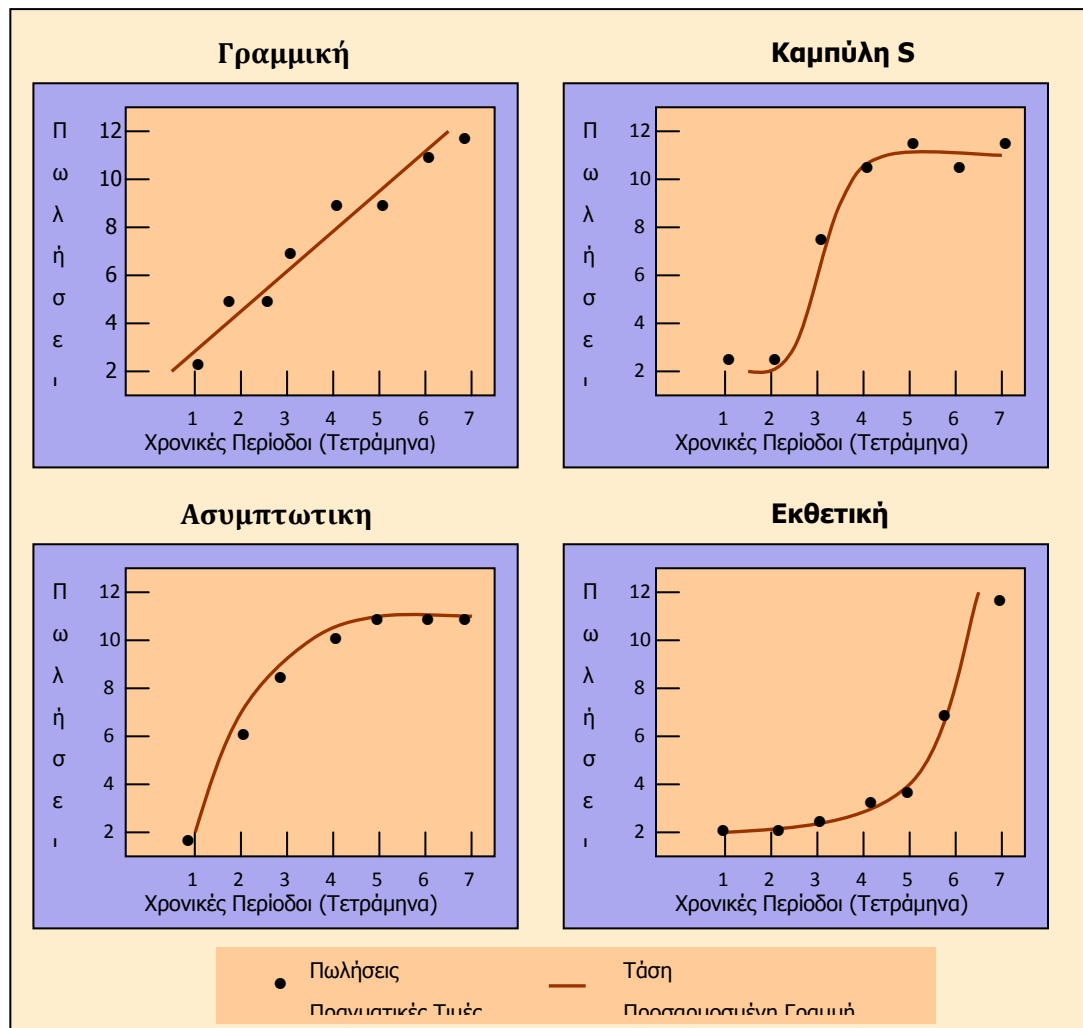
Ο εντοπισμός της ύπαρξης **τάσης** είναι συνήθως το πρώτο βήμα στην διαδικασία μιας πρόβλεψης. Η τάση αναφέρεται στην προσαρμογή μιας γραμμής ή καμπύλης στα δεδομένα που φανερώνει την γενική πορεία του μεγέθους. Η γραμμή αυτή (ή καμπύλη) προσαρμόζεται στην συνέχεια για εποχικότητα, κυκλικότητα και οποιοδήποτε άλλο παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει μια πρόβλεψη.

Το στοιχείο της **κυκλικότητας** είναι δυσκολότερο να εντοπιστεί διότι η περίοδος επανάληψης του κύκλου και η αιτία της κυκλικότητας των παρατηρήσεων είναι άγνωστες. Οφείλεται συνήθως σε γεγονότα όπως πολιτικές εκλογές, πολέμους, οικονομικές συνθήκες ή κοινωνικές αλλαγές.

Το στοιχείο της **τυχειότητας** στην ζήτηση ενός προϊόντος αναφέρεται στις μεταβολές που δεν μπορούν να εξηγηθούν από κάποιο παράγοντα και οφείλονται κυρίως σε κάποιο τυχαίο γεγονός. Η τυχαία μεταβλητότητα ενός μεγέθους εκφράζεται στατιστικά ως η μεταβλητότητα του μεγέθους αν από αυτό αφαιρέσουμε όλους τους γνωστούς παράγοντες που το επηρεάζουν, δηλαδή τον μέσο, τη τάση, την εποχικότητα, την κυκλικότητα και την αυτοσυσχέτιση. Στην περίπτωση που το υπόλοιπο δεν μπορεί να εξηγηθεί από κάποιο παράγοντα ή γεγονότα, θεωρείται ως τυχαία μεταβλητότητα.

Η **αυτοσυσχέτιση** αναφέρεται στην εξάρτηση μιας παρατήρησης από τις προηγούμενες. Όταν η τιμή ενός μεγέθους συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις ιστορικές τιμές τότε υπάρχει αυτοσυσχέτιση. Όταν η ζήτηση θεωρείται ότι είναι τυχαία τότε μπορεί να μεταβληθεί σε μεγάλο βαθμό από την μία εβδομάδα στην άλλη.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται οι τέσσερις βασικοί τύποι τάσης.



Η **γραμμική τάση** αντιπροσωπεύει μια συνεχή ευθύ σχέση μεταξύ χρόνου και ζήτησης του προϊόντος. Η **Καμπύλη – S** στην τάση είναι χαρακτηριστική ενός προϊόντος που αναπτύσσεται με μεγάλο ρυθμό όταν εισέρχεται στην αγορά και σταθεροποιείται τελικά σε κάποιο επίπεδο. Η **ασυμπτωτική τάση** ξεκινά με μεγάλη αύξηση της ζήτησης η οποία σταδιακά εξασθενεί και παρατηρείται όταν μια εταιρεία εισέρχεται δυναμικά σε μια αγορά για να καταλάβει ένα μεγάλο μερίδιο της. Η **εκθετική τάση** αναφέρεται σε προϊόντα που παρουσιάζουν εκρηκτική ανάπτυξη σε κάποιο σημείο στο χρόνο. Η τάση αυτή συνιστά ότι η αύξηση των πωλήσεων θα συνεχίσει να υφίσταται στο μέλλον.

Μια απλή και κοινή μέθοδος πρόβλεψης είναι η γραφική απεικόνιση των δεδομένων και η προσαρμογή ενός τύπου τάσης. Λύνοντας στην συνέχεια την συνάρτηση της καμπύλης που προσαρμόζει καλύτερα στα δεδομένα για μελλοντικές χρονικές στιγμές, παρέχεται μια γρήγορη και εύκολη πρόβλεψη. Η δυσκολία αυτής της μεθόδου συνίσταται στο γεγονός ότι μπορεί καμία από τις τυπικές καμπύλες να μην προσαρμόζεται στα δεδομένα μας που οφείλεται σε ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων που θα επηρεάζουν συγχρόνως τα δεδομένα.

Γενικότερα, η κατανόηση των δεδομένων μέσω της γραφικής απεικόνισης των δεδομένων είναι πάντα ένα πολύ χρήσιμο πρώτο βήμα στην διαδικασία μίας πρόβλεψης.

Οι μέθοδοι πρόβλεψης κατηγοριοποιούνται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποιοτικές θεωρούνται υποκειμενικές και βασίζονται σε εκτιμήσεις και γνώμες. Οι ποσοτικές διακρίνονται σε μεθόδους προεκβολής (ανάλυση χρονοσειρών), αιτιακές μεθόδους και προσομοίωση. Η ανάλυση χρονοσειρών είναι βασισμένη στην ιδέα ότι οι ιστορικές παρατηρήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη μελλοντικών παρατηρήσεων και ασχολείται με την ανάλυση των ιστορικών δεδομένων σε παράγοντες όπως η τάση, η εποχικότητα, κλπ που αναφέραμε παραπάνω. Οι αιτιακές μέθοδοι πρόβλεψης θεωρεί ότι η ζήτηση εξαρτάται από ορισμένους εξωτερικούς (μακροοικονομικούς) παράγοντες οι οποίοι και αναλύονται. Τέλος, η μέθοδος της προσομοίωσης παρέχει την δυνατότητα εισαγωγής και επεξεργασίας ορισμένων υποθέσεων και πρόβλεψη βάσει της αξιολόγησης αυτών.

5.7. Διαχείριση αποθεμάτων

Ως απόθεμα θεωρείται η ποσότητα οποιουδήποτε οικονομικού αγαθού, υλικού ή μη, εισάγεται στο σύστημα και υπερβαίνει την ποσότητα του αγαθού αυτού που εξάγεται από το σύστημα. Η δημιουργία αποθεμάτων μπορεί είτε να είναι σχεδιασμένη με σκοπό να εξομαλύνει τις παρουσιαζόμενες διαφορές μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης του αγαθού είτε αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων όπως κακός προγραμματισμός ή έκτακτα φαινόμενα. Η αναγκαιότητα ύπαρξης του αποθέματος οφείλεται κυρίως στην αβεβαιότητα αναφορικά με την προσφορά και τη ζήτηση του αγαθού για την κάλυψη των εκάστοτε αναγκών.

Ένα σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων θεωρείται το σύνολο των κανονισμών και ελέγχων που καθορίζουν το ύψος των αποθεμάτων, πότε θα πρέπει τα αποθέματα να ανανεώνονται και πόσο μεγάλες θα πρέπει να είναι οι παραγγελιές.

Το πρόβλημα της διαχείρισης των αποθεμάτων ορίζεται γενικώς ως πρόβλημα εξισορρόπησης μεταξύ του κόστους έλλειψης και του κόστους πλεονάσματος αποθέματος ενός παραγωγικού προϊόντος και είναι πολύ σημαντικό για όλες τις επιχειρήσεις καθώς τα αποθέματα τους δεσμεύουν συνήθως ένα μεγάλο ποσοστό του κεφαλαίου τους κι έχουν σημαντικό κόστος διατήρησης. Ένας σωστός σχεδιασμός διαχείρισης αποθεμάτων αποσυνδέει το παραγωγικό σύστημα από τις διακυμάνσεις της ζήτησης και διατηρεί ομαλή ροή στην παραγωγή, ανεξάρτητη τη λειτουργία της παραγωγικής στάθμης, αυξάνει το ρυθμό παραγωγής και ελαττώνει το κόστος. Για παράδειγμα, με την διατήρηση αποθεμάτων μειώνεται το κόστος αλλαγής μιας μηχανής από την παραγωγή ενός προϊόντος στην παραγωγή ενός άλλου (changeover cost).

5.7.1. Στοιχεία κόστους αποθεμάτων

Για την λήψη αποφάσεων σχετικά με το ύψος των αποθεμάτων, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν και τα ακόλουθα κόστη (Ασκούνης κ.α., 2008):

- a. Κόστος τήρησης αποθέματος (holding/storage cost). Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει το κόστος αποθηκευτικού χώρου, το κόστος δεσμευμένου κεφαλαίου, το κόστος ασφάλισης αποθέματος, το κόστος απαρχαίωσης αποθέματος και το κόστος του χειρισμού του (handling) κατά την αποθήκευση και τη μεταφορά του.
- b. Κόστος προμήθειας αποθέματος. Περιλαμβάνει τόσο το σταθερό κόστος για την τοποθέτηση μιας παραγγελίας στους προμηθευτές της επιχείρησης όσο και το κόστος αγοράς του αποθέματος από αυτούς. Στη περίπτωση όπου η επιχείρηση δεν προμηθεύεται τα σχετικά προϊόντα αλλά τα παράγει χρησιμοποιώντας δικές της εγκαταστάσεις, το σταθερό κόστος παραγωγής αφορά στο κόστος προετοιμασίας της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ το μεταβλητό κόστος αφορά στο κόστος παραγωγής.
- c. Κόστος Έλλειψης/ μη ικανοποίησης της ζήτησης (shortage cost). Αν εξαντληθούν τα αποθέματα ενός προϊόντος, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να καθυστερήσει ή να ακυρώσει την παραγγελία χάνοντας με τον τρόπο αυτό κέρδος αλλά και φήμη.

5.7.2. Τύποι αποθεμάτων

Τα αποθέματα, με βάση την αιτία δημιουργίας τους, μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες (Ασκούνης κ.α., 2008):

1. Κυκλικό απόθεμα (cycle inventory).
Είναι το τμήμα του συνολικού αποθέματος που καθορίζεται άμεσα από το μέγεθος της παραγγελίας. Το ύψος του κυκλικού αποθέματος εξαρτάται από τον χρόνο ανάμεσα σε δυο παραγγελίες. Για παράδειγμα, αν γίνεται μια παραγγελία κάθε μήνα, το ύψος του αποθέματος θα πρέπει να ισούται με τη μηνιαία ζήτηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η χρονική περίοδος ανάμεσα σε δυο παραγγελίες τόσο μεγαλύτερο θα είναι το κυκλικό απόθεμα.
2. Απόθεμα ασφαλείας (safety stock inventory).
Δημιουργείται για να αποφευχθούν προβλήματα εξυπηρέτησης των πελατών και μη διαθεσιμότητας εξαρτημάτων. Τα αποθέματα ασφαλείας είναι χρήσιμα όταν οι προμηθευτές δεν παραδίδουν την απαιτούμενη ποσότητα στην προκαθορισμένη ημερομηνία σε αποδεκτή ποιότητα ή όταν τα παρασκευασμένα αντικείμενα έχουν υποστεί ζημιές ή απαιτούν περαιτέρω διορθώσεις. Για τη διατήρηση αποθεμάτων ασφαλείας, μια επιχείρηση κάνει παραγγελία είτε νωρίτερα απ' ό,τι τη χρειάζεται πραγματικά είτε σε μεγαλύτερη ποσότητα.
3. Απόθεμα αναμονής (anticipation inventory).
Είναι το απόθεμα που χρησιμοποιείται για να απορροφήσει ανόμοια ζήτηση σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Για παράδειγμα, το 90% της ετήσιας ζήτησης του πετρελαίου θέρμανσης εμφανίζεται μέσα σε τέσσερις μήνες στο χρόνο. Με τη διατήρηση αποθεμάτων αναμονής, οι επιχειρήσεις δεν είναι υποχρεωμένες να προβαίνουν σε σημαντικές αυξομειώσεις της παραγωγής που συνεπάγονται κόστος. Τα αποθέματα αναμονής χρησιμοποιούνται επίσης και σε περιπτώσεις αβεβαιότητας σχετικά με την πρόσφορα ενός προϊόντος.

4. Απόθεμα σε κίνηση (pipeline inventory).

Αναφερόμαστε στα αποθέματα που κινούνται από το ένα σημείο του συστήματος ροής υλικών στο άλλο και αποτελούν παραγγελίες που έχουν γίνει αλλά δεν έχουν παραληφθεί ακόμα. Μπορούν να υπολογιστούν ως η μέση ζήτηση κατά το χρόνο μεταξύ της παραλαβής δυο διαδοχικών παραγγελιών.

5.7.3. Ταξινόμηση αποθεμάτων ABC

Ένα σύστημα διαχείρισης αποθέματος καθορίζει πότε θα πρέπει να γίνει μια παραγγελία για ένα προϊόν και τι ποσότητα θα πρέπει να παραγγελθεί. Καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις ελέγχου των αποθεμάτων περιλαμβάνονται αρκετά διαφορετικά αντικείμενα είναι δύσκολο για την επιχείρηση να κάνει διαφορετικό προγραμματισμό για τα αποθέματα του καθενός. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού, η ταξινόμηση ABC διαχωρίζει το απόθεμα σε τρεις κατηγορίες βασιζόμενη στο γεγονός ότι ένας σχετικά μικρός αριθμός προϊόντων, εξαρτημάτων ή υλικών, αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος της συνολικά δεσμευμένης σε αποθέματα αξίας.

Η κατηγορία Α αντιστοιχεί σε ένα μικρό σχετικά ποσοστό των ειδών αποθέματος μεγάλης όμως αξίας, δηλαδή περίπου στο 15-20% του συνόλου των διαφόρων ειδών αποθεμάτων που αντιστοιχούν σε περίπου 70-75% της συνολικής αξίας των αποθεμάτων. Η κατηγορία Β περιλαμβάνει υλικά μικρότερης αξίας και σημασίας. αντιστοιχούν περίπου στο 20-25% του συνόλου των ειδών και στο 20-25 % της συνολικής αξίας των αποθεμάτων. Η κατηγορία C περιλαμβάνει τα υπόλοιπα μικρότερης αξίας αγαθά, περίπου 10-15% της συνολικής αξίας των αποθεμάτων, που αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των υλικών που αποθεματοποιούνται. Στόχος της ταξινόμησης ABC είναι ο καθορισμός του βαθμού ελέγχου και παρακολούθησης κάθε κατηγορίας αποθεμάτων.

5.7.4. Συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων

Τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Ασκούνης κ.α., 2008): τα συστήματα **σταθερής ποσότητας παραγγελίας** (ή συστήματα συνεχούς παρακολούθησης αποθέματος) και τα συστήματα **σταθερής περιόδου παραγγελίας** (ή συστήματα περιοδικής παρακολούθησης αποθέματος). Επιπρόσθετα, τόσο η ζήτηση των προϊόντων όσο και ο χρόνος παράδοσης κάθε παραγγελίας είναι γνωστά μόνο κατά προσέγγιση. Ως αποτέλεσμα, τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων μπορούν να διακριθούν σε **στοχαστικά** και **ντετερμινιστικά**, ανάλογα με το αν λαμβάνεται ή όχι υπόψη η αβεβαιότητα των παραπάνω παραμέτρων.

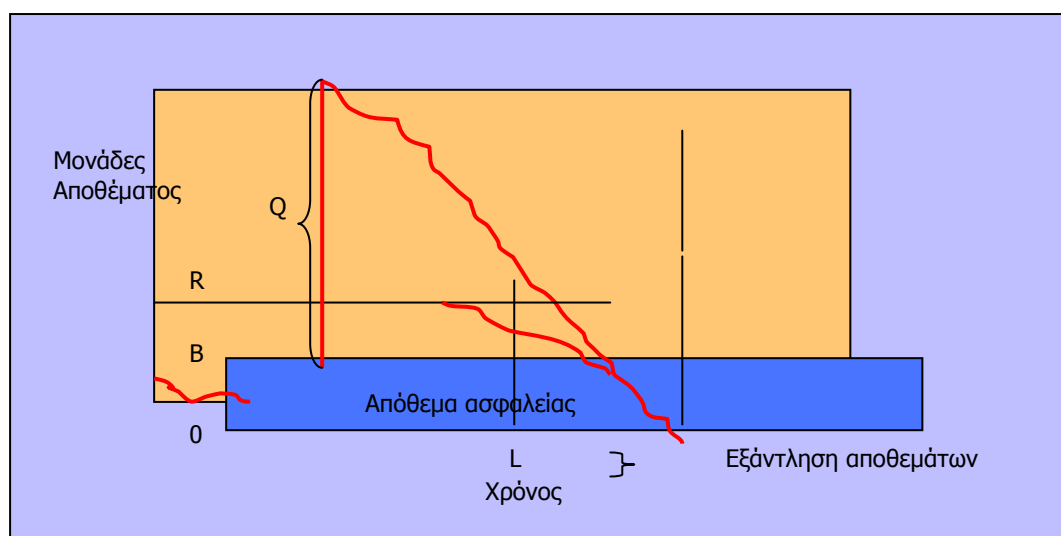
Στα πλαίσια του παρόντος εγχειριδίου θα εστιάσουμε στα στοχαστικά συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων καθώς αυτά αντικατοπτρίζουν την αβεβαιότητα της ζήτησης που υπάρχει στις πραγματικές αγορές.

Στοχαστικά Συστήματα

Στην πραγματικότητα, η ζήτηση και ο χρόνος εκτέλεσης των παραγγελιών δεν είναι γνωστά αλλά παρουσιάζουν διακυμάνσεις, οι οποίες αντιμετωπίζονται με το απόθεμα ασφαλείας (δηλαδή μια ποσότητα αποθέματος που διατηρείται επιπλέον από την αναμενόμενη ζήτηση και εξασφαλίζει ότι η ζήτηση θα ικανοποιηθεί έγκαιρα και δε θα σταματήσει η παραγωγή). Η ύπαρξη αποθεμάτων ασφαλείας συνεπάγεται κόστος αποθεματοποίησης, που οφείλεται σε δέσμευση κεφαλαίων, δαπάνη αποθήκευσης, κίνδυνο φθοράς ή απαξίωσης των αντικειμένων, αλλά ταυτόχρονα συνεπάγεται και όφελος από την εξουδετέρωση του κινδύνου έλλειψης αποθέματος σε περιπτώσεις μη αναμενόμενης ζήτησης ή καθυστέρησης εκτέλεσης παραγγελιών. Ως αποτέλεσμα, το ύψος του αποθέματος ασφαλείας καθορίζεται με βάση τον συνυπολογισμό του οφέλους και του κόστους αποθεματοποίησης.

1. Σύστημα σταθερής ποσότητας παραγγελίας με αβέβαιη ζήτηση.

Στην περίπτωση που η ζήτηση είναι αβέβαιη και οι παραγγελίες του αποθέματος επαναλαμβάνονται, το σύστημα διαχείρισης αποθέματος θα πρέπει να προσαρμοστεί έτσι ώστε να λαμβάνει υπόψη τον κίνδυνο μη ικανοποίησης της ζήτησης λόγω ελλείψεως αποθέματος. Δυο είναι οι βασικοί παράγοντες που πρέπει να καθοριστούν, η σταθερή ποσότητα αποθέματος που θα παραγγέλλεται κάθε φορά (Q) και το επίπεδο αποθέματος (R) όπου γίνεται η παραγγελία. Εξ' αιτίας των διακυμάνσεων στη ζήτηση είναι πιθανό είτε η ζήτηση κατά τη διάρκεια του χρόνου υστέρησης να ξεπεράσει την ποσότητα του αποθέματος και το απόθεμα της επιχείρησης να είναι σε έλλειψη, είτε η ζήτηση να είναι μικρότερη από το απόθεμα και συνεπώς να υπάρχει πλεόνασμα αποθέματος. Και οι δύο περιπτώσεις συνεπάγονται κόστος για την επιχείρηση. Σκοπός είναι να βρεθούν οι βέλτιστες τιμές των Q και R που θα ελαχιστοποιούν το αναμενόμενο συνολικό κόστος διαχείρισης του αποθέματος.

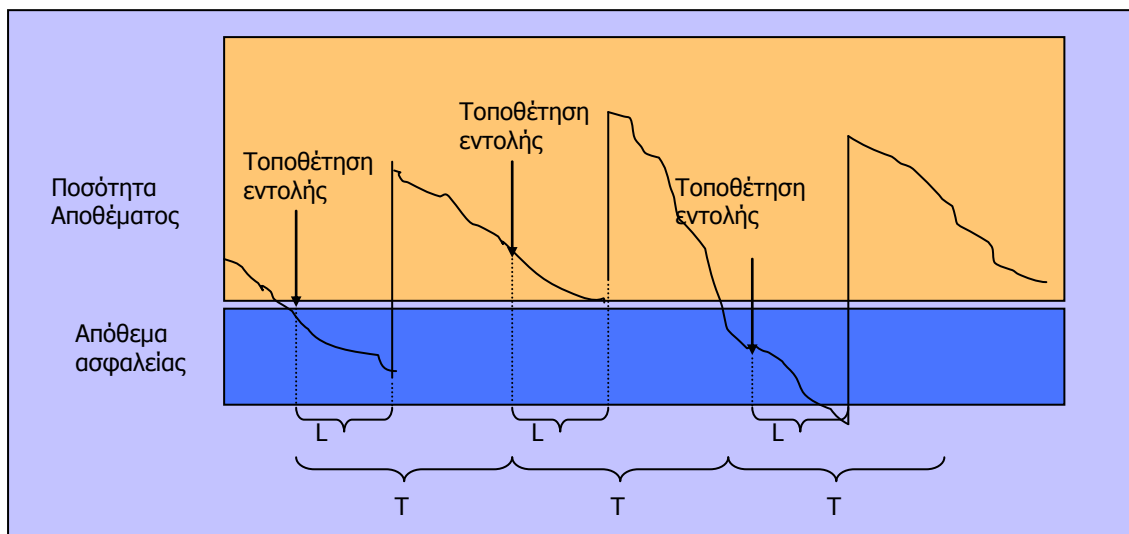


Σύστημα Σταθερής Ποσότητας Παραγγελίας με Απόθεμα Ασφαλείας

2. Σύστημα σταθερής περιόδου παραγγελίας με αβέβαιη ζήτηση.

Οι παραγγελίες τοποθετούνται ανά χρονικό διάστημα ίσο με την περίοδο αναθεώρησης T και το απόθεμα που παραγγέλλεται κάθε φορά είναι όσο απαιτείται για να συμπληρωθεί η μέγιστη στάθμη αποθέματος S . Στο μοντέλο αυτό μπορεί να χρησιμοποιείται η μέση ετήσια ζήτηση, αλλά και να γίνονται προβλέψεις για τη μέση ζήτηση κατά τη διάρκεια κάθε περιόδου αναθεώρησης.

Αυτά φαίνονται και στο παρακάτω σχήμα.



Σύστημα Σταθερής Περιόδου Παραγγελίας με Απόθεμα Ασφαλείας

5.7.5. Συστήματα JIT (Just In Time)

Το σύστημα JIT είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων σχεδιασμένων έτσι ώστε να πετύχουν υψηλή ποσότητα παραγωγής με όσο το δυνατόν λιγότερα αποθέματα πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων. Τα εξαρτήματα φτάνουν σε μια μονάδα εργασίας 'just-in-time' και συμπληρώνονται και μεταφέρονται στην επόμενη μονάδα γρήγορα. Τα εξαρτήματα παράγονται στο χρόνο και την ποιότητα που απαιτείται για να παραχθεί μια συγκεκριμένη ποσότητα τελικού προϊόντος. Στόχος ενός συστήματος JIT είναι η ελαχιστοποίηση των non-value-added δραστηριοτήτων από όλες τις λειτουργίες για την επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντων με υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και χαμηλά αποθέματα.

Χαρακτηριστικά των συστημάτων JIT

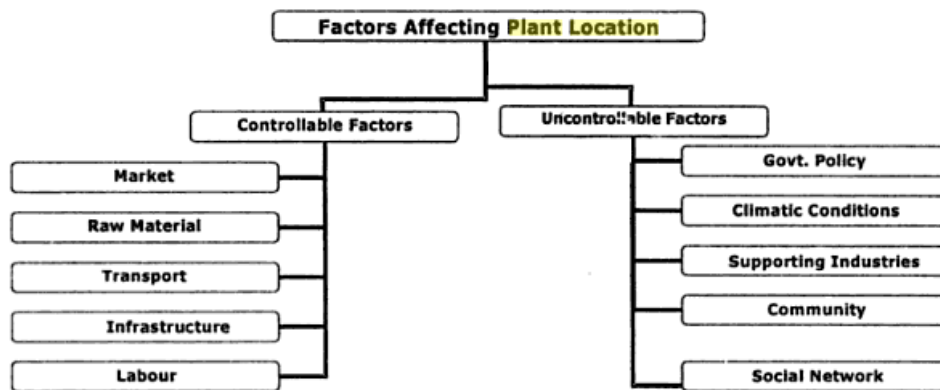
- Pull System (τίποτα δεν παράγεται μέχρις ότου χρειαστεί → διαδικασία προώθησης εξαρτημάτων κατά μήκος της παραγωγικής μονάδας)
- Υψηλή ποιότητα (όταν κάτι πηγαίνει στραβά η παραγωγική διαδικασία σταματάει αμέσως)
- Μικρές παραγγελίες (ώστε να μειώνεται το κυκλικό απόθεμα)
- Ομοιόμορφη κατανομή του φόρτου εργασίας (→εξομάλυνση της ροής παραγωγής)
- Στενές σχέσεις με προμηθευτές (για να επιτευχθεί συχνή αποστολή, μικρός χρόνος υστέρησης, άφιξη χωρίς καθυστερήσεις και υψηλή ποιότητα των εμπορευμάτων)
- Ευέλικτο εργατικό δυναμικό (ώστε να εκτελεί παραπάνω από μια εργασίες→ αποσυμφόρηση κάποιων μονάδων εργασίας σε δύσκολες περιστάσεις→διατήρηση χαμηλού επιπέδου αποθεμάτων)
- Αυτοματοποιημένη παραγωγή (κλειδί για παραγωγή χαμηλού κόστους)
- Προληπτική συντήρηση (για να αποφευχθεί ο αποσυντονισμός της παραγωγικής διαδικασίας λόγω διακοπής της λειτουργίας των μηχανημάτων)

5.8. Επιλογή τοποθεσίας εργοστασίου

Η επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου αποτελεί σημαντική στρατηγική απόφαση για μια εταιρεία. Αυτή η επιλογή-κλειδί συνεπάγεται μεγάλες επενδύσεις για την εγκατάσταση του εργοστασίου και τον εξοπλισμό του με μηχανήματα και κατ' επέκταση δε συνιστάται η συχνή αλλαγή της τοποθεσίας. Η λήψη αυτής της απόφασης θα πρέπει να βασίζεται στο σχέδιο και την πολιτική επέκτασης της εταιρείας, το σχέδιο διαφοροποίησης των προϊόντων, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, τις μεταβαλλόμενες πηγές πρώτων υλών κ.α.

Παράγοντες που επηρεάζουν την τοποθεσία του εργοστασίου

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου – πέραν των οικονομικών παραγόντων που σχετίζονται με δασμούς (tariffs), φόρους, ισοτιμίες συναλλάγματος, πληθωρισμό κλπ – μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ελεγχόμενους και μη ελεγχόμενους. Αναλυτικότερα (Kumar, 2007):



Ελεγχόμενοι παράγοντες

- Εγγύτητα στις αγορές:** Κάθε εταιρεία αναμένεται να εξυπηρετεί τους πελάτες της παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες την απαιτούμενη χρονική στιγμή και σε λογική τιμή. Όταν οι πιθανοί αγοραστές των προϊόντων της είναι «συγκεντρωμένοι», συνιστάται η τοποθέτηση των εγκαταστάσεών της κοντά στην αγορά, γεγονός το οποίο εξασφαλίζει συνεχή προμήθεια αγαθών στους πελάτες και μειώνει το κόστος μεταφοράς.
- Προμήθεια ή πρώτες ύλες:** Κάθε εταιρεία είναι απαραίτητο να προμηθεύεται πρώτες ύλες στις κατάλληλες ποσότητες και την κατάλληλη στιγμή έτσι ώστε να έχει αδιάκοπη παραγωγή. Αυτός ο παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός αν τα υλικά είναι ευπαθή και το κόστος μεταφοράς υψηλό (πχ ζάχαρη, τσιμέντο).
- Μέσα μεταφοράς:** Αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την τοποθεσία του εργοστασίου, καθώς τα γρήγορα μέσα μεταφοράς εξασφαλίζουν την έγκαιρη προμήθεια πρώτων υλών στην εταιρεία και τελικών αγαθών στους πελάτες. Η επιλογή της μεθόδου μεταφοράς και της τοποθεσίας του εργοστασίου θα εξαρτηθεί από τα σχετικά κόστη, την εξυπηρέτηση και την καταλληλότητα.
- Διαθεσιμότητα υποδομής:** Οι βασικές εγκαταστάσεις υποδομής όπως ενέργεια, νερό, απόρριψη αποβλήτων κλπ επηρεάζουν σημαντικά την επιλογή της τοποθεσίας. Για παράδειγμα, βιομηχανίες που απαιτούν μεγάλα ποσά ενέργειας, όπως του αλουμινίου, πρέπει να τοποθετηθούν κοντά σε σταθμό παραγωγής ενέργειας ή σε περιοχή που εξασφαλίζει ασταμάτητη παραγωγή ενέργειας κατά τη διάρκεια του χρόνου.
- Εργασία και μισθοί:** Ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη αναφορικά με αυτόν τον παράγοντα είναι ο αριθμός των εργατών-με τις απαιτούμενες πάντα δεξιότητες- και η παραγωγικότητά τους, τα επικρατούντα μισθολογικά πρότυπα, το κόστος διαβίωσης και τη διαπραγματευτική δύναμη του συνδικάτου.

Μη ελεγχόμενοι παράγοντες

- Κυβερνητική πολιτική:** Αναφερόμαστε σε εργασιακούς νόμους, κανόνες εγκατάστασης, ασφάλεια κλπ. Για την επίτευξη ισορροπημένης τοπικής βιομηχανικής ανάπτυξης, οι κυβερνήσεις προσφέρουν διάφορα πακέτα κινήτρων που μπορεί να περιλαμβάνουν απαλλαγή από φόρους και καθήκοντα

για μια συγκεκριμένη περίοδο, παροχή ελαστικών/ευέλικτων δανείων, επιδότηση για χρεώσεις ηλεκτρισμού και άλλες επενδύσεις.

2. **Κλιματολογικές συνθήκες:** Πρέπει να ληφθεί υπόψη η γεωλογία της περιοχής σε συνδυασμό με τις κλιματολογικές συνθήκες (υγρασία, θερμοκρασία), καθώς επηρεάζουν την ανθρώπινη αποδοτικότητα και συμπεριφορά. Μερικές βιομηχανίες απαιτούν συγκεκριμένες κλιματολογικές συνθήκες, πχ η υφαντουργική βιομηχανία απαιτεί υγρασία.
3. **Υποστηρικτικές βιομηχανίες και υπηρεσίες:** Εννοούμε τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών στις οποίες έχει αναθέσει μια εταιρεία την παραγωγή εξαρτημάτων/κομματιών που θα χρησιμοποιήσει στην παραγωγική της διαδικασία. Επίσης σημαντικοί παράγοντες είναι τραπεζικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες και άλλες δημόσιες ευκολίες.
4. **Κοινωνικές και εργασιακές συμπεριφορές:** Αναφερόμαστε στις συμπεριφορές της κοινότητας απέναντι στην εργασία, στις αναπτυσσόμενες εταιρείες, στις υποστηρικτικές δραστηριότητες των ενώσεων καταναλωτών. Ωστόσο, η εργασιακή συμπεριφορά απέναντι στη διοίκηση δε θα πρέπει να καθορίζει την τοποθέτηση/σία εγκαταστάσεων καθώς πολύ συχνά προκαλεί απεργίες.
5. **Κοινωνικό δίκτυο:** Επιπλέον παράγοντες που πρέπει να συνυπολογιστούν είναι η διαθεσιμότητα κοινωνικών ευκολιών όπως στέγαση, αναψυχή, επιμόρφωση, ιατρική περίθαλψη.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται κάποια παραδείγματα παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου.

Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου	
Σταθερότητα ισοτιμιών συναλλάγματος	Πολιτική σταθερότητα
Προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης	Κίνητρα επένδυσης
Κυβερνητική συμπεριφορά σε ξένες εταιρείες	Προστασία από δασμούς
Διαθεσιμότητα αναγκών προμηθευτών	Περιορισμοί ιδιοκτησίας
Εργατικά κόστη και κόστη α' υλών	Ρυθμός πληθωρισμού
Συγκέντρωση ανταγωνισμού	Σύστημα διανομής
Συγκέντρωση αγοραστών	Βιομηχανικές σχέσεις

5.9. Διοίκηση Ποιότητας (Quality management)

Ως ποιότητα μπορούμε να ορίσουμε το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος/υπηρεσίας που υποστηρίζουν την ικανότητά του να ικανοποιήσει μια δεδομένη ανάγκη. Το ζήτημα της διαχείρισης της ποιότητας είναι ένα στρατηγικό ζήτημα που δεν εστιάζει μόνο στην ποιότητα του προϊόντος αλλά και στα μέσα για την επίτευξή της και κατ' επέκταση χρησιμοποιεί τη διασφάλιση της

ποιότητας (quality assurance) και τον έλεγχο των διαδικασιών για να επιτύχει πιο σταθερή ποιότητα. Η διαχείριση λοιπόν της ποιότητας έγκειται στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής (Βαρβαρέσος & Σωτηριάδης, 2003):

Βασική απόφαση	Εναλλακτικές στρατηγικές
Εξασφάλιση / Επίτευξη ποιότητας	• Επιθεώρηση Ποιότητας • Έλεγχος Ποιότητας • Ασφάλεια Ποιότητας • Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

5.9.1. Στρατηγικές ποιότητας

1. Επιθεώρηση ποιότητας (Quality Inspection).

Ο πιο απλός τρόπος διαχείρισης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος προτού πωληθεί στον πελάτη. Συνεπώς είναι απαραίτητες οι προδιαγραφές προϊόντος. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος και συνεπάγεται υπερβολικά έξοδα αντικατάστασης του μη σωστά παρασκευασμένου προϊόντος, και επιπλέον δεν εξασφαλίζει υψηλή ποιότητα.

2. Έλεγχος ποιότητας (Quality Control).

Στη στρατηγική αυτή, η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής, άρα στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και στον περιορισμό του κόστους προϊόντος. Έτσι δίνεται περισσότερη έμφαση στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών, στο σχεδιασμό και τη λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και, τέλος, στα σαφώς καθορισμένα στάδια και στις χρονικές στιγμές πραγματοποίησης του ελέγχου της ποιότητας (Juran, 1984).

Το πλεονέκτημα είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται και τα λάθη στη διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται και διορθώνονται πριν την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη βοήθεια των εγχειριδίων προδιαγραφών μπορούμε να πετύχουμε πιο ενεργό εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, το στοιχείο του ελέγχου λειτουργεί αρνητικά, δημιουργώντας ένα κλίμα δυσπιστίας. Το όλο σύστημα απαιτεί πολύ χρόνο για να εφαρμοστεί, δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των άυλων πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη και το βασικό μειονέκτημά του είναι ότι ο πελάτης γίνεται ακόμη αντιληπτός ως ένα εξωγενές στοιχείο προς την επιχείρηση και όχι ως μία εισροή του συστήματος (Σωτηριάδης, 2000). Λογική απόρροια των παραπάνω είναι να δίνεται έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών.

3. Ασφάλεια ποιότητας (Quality Assurance).

Στόχος της ασφάλειας ποιότητας είναι η οργάνωση στο εσωτερικό της επιχείρησης διαδικασιών που να συνάδουν με τις προδιαγραφές και η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Για το σκοπό αυτό, εστιάζει το ενδιαφέρον στην πελατεία. Η προσέγγιση πλέον της ποιότητας κινείται πέραν των διαστάσεων της ποιότητας του προϊόντος και επιδιώκεται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Οι πελάτες και οι προμηθευτές καθίστανται αναπόσπαστο μέρος της αλυσίδας ποιότητας με απώτερη επιδίωξη την καλύτερη κατανόηση και συνεργασία. Το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται πλέον ένα ζωτικό κομμάτι του συστήματος ποιότητας και απαιτείται να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα προβλήματα.

Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό αποτελεί η ιδέα της ομαδικής εργασίας στην επίλυση προβλημάτων που εκτελείται από ομάδες προόδου γνωστές ως «κύκλοι ποιότητας» (Munro-Faure, 1992 και Δερβιτσιώτης, 2002). Πρόκειται για ομάδες που περιλαμβάνουν μικρό αριθμό ατόμων μέσα σε ένα τμήμα και οι οποίες εκτελούν παρόμοια εργασία. Η ομάδα συναντάται σε τακτική βάση για τον προσδιορισμό, εκτέλεση και παρακολούθηση της προόδου των ενεργειών που ανέλαβαν για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν μέσα στο χώρο εργασίας και στον τομέα ευθύνης τους. Το πιο σημαντικό είναι ότι η ομάδα περιλαμβάνει υπαλλήλους που διαθέτουν συγκεκριμένη τεχνογνωσία/δεξιότητες και δεν έχουν επιλεγεί με κριτήριο την ιεραρχία. Η στρατηγική ασφάλειας ποιότητας συναντάται συνήθως σε αλυσίδες εστίασης - όπως τα fast food McDonald's και BurgerKing - λόγω τυποποίησης του προϊόντος και της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν ιδιαίτερα λεπτομερείς και τυποποιημένες προδιαγραφές και λειτουργικές διαδικασίες.

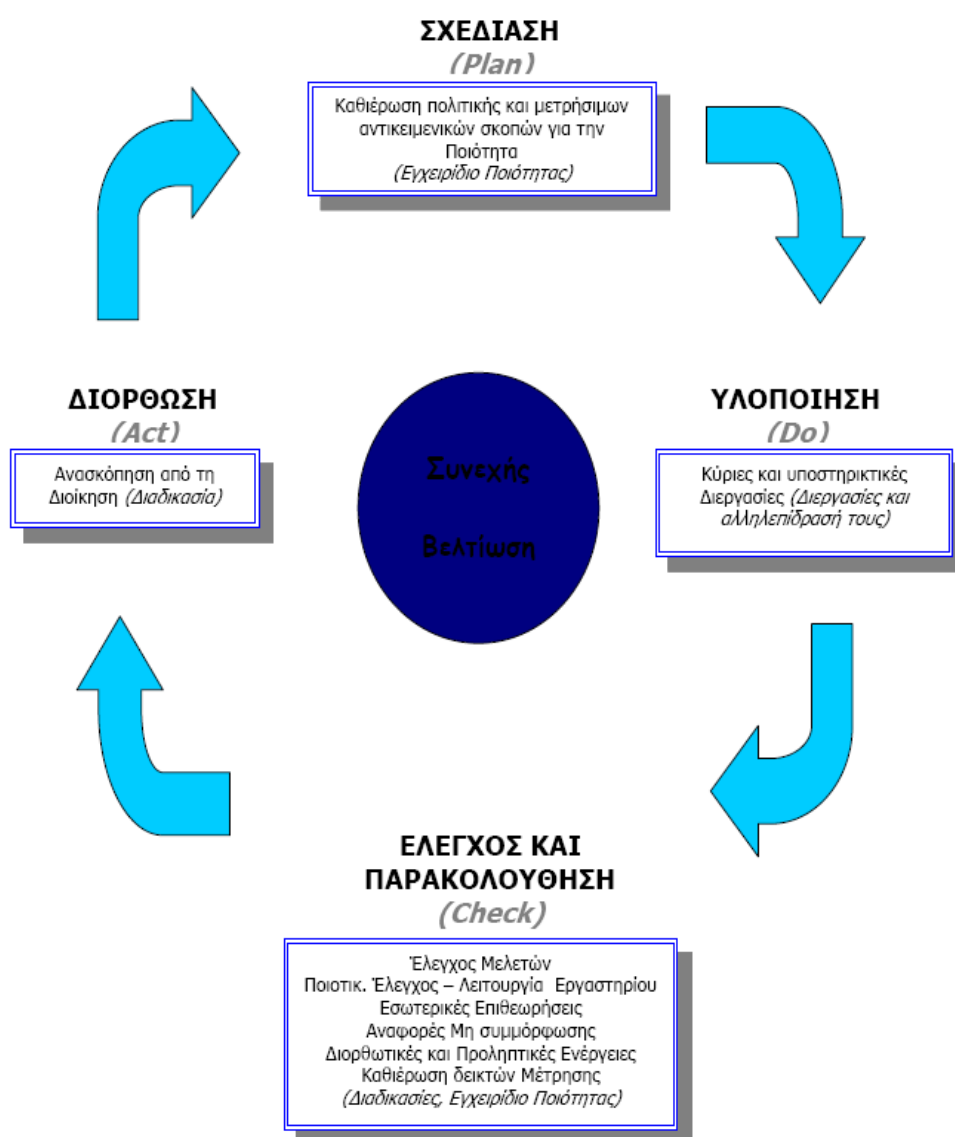
4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM).

Η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι εξ ολοκλήρου προσανατολισμένη προς τον πελάτη, δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφορήσεως σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος/υπηρεσίας. Πολύ γνωστή πτυχή αυτής της ιδέας είναι οι κύκλοι ποιότητας που αναφέραμε παραπάνω. Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα. Επίσης κεντρικό σημείο στην αποτελεσματική ΔΟΠ αποτελεί η Συνεχής Βελτίωση Ποιότητας (Continuous Improvement), μια μέθοδος που παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τα κίνητρα και τα εργαλεία ώστε να επιλύουν προβλήματα με πρακτικό τρόπο.

Υπογραμμίζεται ότι η υιοθέτηση του ζητήματος ποιότητας εξυπηρέτησης της πελατείας δε σχετίζεται με την εξωτερική πιστοποίηση, όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO (Σωτηριάδης, 2000).

5.9.2. Κύκλος Deming

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει και να διευθύνει τις απαιτούμενες διεργασίες ώστε η ικανοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας να γίνεται προγραμματισμένα και ελεγχόμενα (και όχι κατά τύχη σαν παραπροϊόν της εκπλήρωσης των καθηκόντων των εργαζομένων της). Τα αποτελέσματα που παράγονται από αυτές τις διεργασίες (προϊόντα ή υπηρεσίες) πρέπει να ελέγχονται προγραμματισμένα και να λαμβάνονται μέτρα για τη βελτίωση των διεργασιών, σε ένα συνεχή κύκλο βελτίωσης της ποιότητας PLAN-DO-CHECK-ACT, που ονομάζεται κύκλος του Deming (ΜΕ-ΤΠΔΠ ΤΕΕ, 2008).



5.9.3. Βασικά εργαλεία εφαρμογής Ολικής Ποιότητας

Στα εργαλεία εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας συμπεριλαμβάνονται (ΜΟΠΑΒ, 2006):

1. Η συγκρότηση ομάδων εργασίας, με στόχο:
 - την ανταλλαγή απόψεων, ιδεών, αντιλήψεων και εμπειριών πάνω σε θέματα Ολικής Ποιότητας
 - τη συνεργασία όλων
 - τη λήψη αποφάσεων πάνω σε θέματα βελτίωσης της τρέχουσας κατάστασης της παραγωγής
2. Η πραγματοποίηση ερευνών ικανοποίησης χρηστών από τις ομάδες εργασίας με σκοπό τον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών.
3. Η χρήση των βασικότερων διαγραμμάτων περιγραφής καταστάσεων ή διαδικασιών, στα οποία συγκαταλέγονται:
 - Διαγράμματα Pareto: περιγράφουν τις αιτίες ενός προβλήματος με βάση τη συχνότητα ή τη σοβαρότητά του. Τα δεδομένα κατατάσσονται κατά φθίνουσα σειρά διαβαθμίζοντας τις αιτίες ενός προβλήματος από την πιο σημαντική στη λιγότερο σημαντική. Γι' αυτό και είναι καθοριστική η συμβολή τους στον εντοπισμό των προβλημάτων εκείνων που πρέπει να εξαλειφθούν πρώτα.
 - Ιστογράμματα: παρουσιάζουν το πόσο συχνά συμβαίνει μια διαδικασία και αποκαλύπτουν το βαθμό απόκλισης των βημάτων μεταξύ τους για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής.
 - Διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος: προβάλλουν όλες τις πιθανές αιτίες συντήρησης μιας προβληματικής κατάστασης και βοηθούν στον προσδιορισμό της αρχικής (γενεσιουργού) αιτίας.
 - Διαστρωμάτωση: προσδιορίζουν διαφορετικά επίπεδα προβλημάτων χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές που εφαρμόζονται σε κάθε στρώμα.
 - Φύλλα ελέγχου: ταξινομούν σε πίνακες το πόσο συχνά συμβαίνει μια διαδικασία.
 - Διαγράμματα διασποράς: βοηθούν στο να εντοπίσει κανείς αν υπάρχει σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Οι σχέσεις καθορίζονται με βάση το αν υπάρχει θετική σχέση (+1), αρνητική (-1) και καμία σχέση μεταξύ τους (0).
 - Διαγράμματα ελέγχου: δείχνουν αν μια διαδικασία πραγματοποιείται με συνέπεια ή αν παρατηρούνται κάποιες μεταβολές στον τρόπο ολοκλήρωσης της διαδικασίας αυτής.
4. Η συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση στατιστικών δεδομένων μέσω της πραγματοποίησης σχετικών ερευνών. Από τη στιγμή που ένα πρόβλημα εντοπίζεται, προσδιορίζονται οι πιθανές αιτίες του και προταθούν λύσεις για την αντιμετώπισή του, είναι αναγκαίο να συλλεχθούν στατιστικά στοιχεία που να σχετίζονται με αυτό. Τα στατιστικά στοιχεία αποτελούν σημαντικά εργαλεία περιγραφής μιας κατάστασης σε βάθος χρόνου και μέτρησης του βαθμού αποτελεσματικότητας των λύσεων, που επιλέχθηκαν για την αντιμετώπιση μιας προβληματικής κατάστασης.

5.10. Εφοδιασμός – Προμήθειες

Ο όρος του εφοδιασμού, με τη στενή έννοια, αναφέρεται στην προμήθεια των αγαθών που απαιτούνται σε κάθε επιχείρηση για τη λειτουργία της παραγωγής της. Τα αντικείμενα των προμηθειών, ανάλογα με τον είδος των αντικειμένων διακρίνονται σε πράγματα (είδη εξοπλισμού, διάφορα υλικά), υπηρεσίες τρίτων και δικαιώματα (πχ αξιόγραφα ,δηλαδή έγγραφα στα οποία ενσωματώνεται κάποιο δικαίωμα, του οποίου η ενάσκηση και η μεταβίβαση είναι αδύνατη χωρίς την κατοχή αυτού του εγγράφου). Ανάλογα με τη μορφή χρησιμοποίησής τους διακρίνονται σε αντικείμενα για ανάλωση και αντικείμενα για χρήση. Τέλος, ανάλογα με το ρυθμό διενέργειας της προμήθειάς τους διακρίνονται σε αντικείμενα που η προμήθειά τους γίνεται συνεχώς, περιοδικά και σπάνια.

Κάθε επιχείρηση χαράζει τη δική της Πολιτική Προμηθειών, δηλαδή ένα σύνολο κατευθύνσεων που ακολουθεί ως προς τις προμήθειές της. Την πολιτική αυτή χαράζει η ηγεσία της επιχείρησης, αρμόδιος για την εφαρμογή της είναι ο προϊστάμενος των αγορών και η ηγεσία παρακολουθεί αυτή την εφαρμογή, ελέγχει την απόδοσή της και την αναθεωρεί και την αναπροσαρμόζει όταν διαπιστώσει ότι αυτό είναι αναγκαίο.

Τα κύρια **αντικείμενα της πολιτικής προμηθειών** είναι δυο (Χολέβας, 1993):

1. Η εκλογή των προμηθευτών, οι οποίοι αποτελούν ουσιώδη παράγοντα για τον εφοδιασμό της επιχείρησης. Ο χειρισμός των προμηθευτών και οι σχέσεις της επιχείρησης μαζί τους ανάγονται στο γενικότερο πλαίσιο των ανθρώπινων και δημοσίων σχέσεων, αφού αυτοί θεωρούνται σαν άμεσοι συνεργάτες της επιχείρησης.
2. Η τιμή της αγοράς σε συνάρτηση με την ποιότητα, η οποία εξαρτάται από την κατάσταση της αγοράς στην οποία απευθύνεται άμεσα ή έμμεσα η επιχείρηση για την προμήθειά της. Λόγω της μεγάλης σημασίας της τιμής αγοράς α' υλών στο κόστος παραγωγής (και κατ' επέκταση στην τιμή πώλησης), συνήθως εκτελείται έρευνα αγοράς (market research) για την αγορά α' και άλλων υλών. Έτσι παρακολουθείται από την επιχείρηση η όλη κατάσταση, εξέλιξη, διαμόρφωση και οι προοπτικές της αγοράς α' υλών και ανάλογα ρυθμίζεται η πολιτική προμηθειών.

Ωστόσο, πολλές φορές εντοπίζονται κάποια **προβλήματα προμηθειών/αγορών**, όπως είναι το ποιο αγαθό θα αγορασθεί, σε ποια ποσότητα, ποιότητα και τιμή, σε ποιο (ευνοϊκότερο) χρόνο, με ποια χρηματοπιστωτικά μέσα (μετρητοίς, με πίστωση, ποια η διάρκεια της πίστωσης κλπ) και με ποιο τρόπο (άμεση αγορά, αγορά μέσω προμηθευτών, από ποιόν προμηθευτή κλπ).

Επιδίωξη της πολιτικής προμηθειών είναι να πραγματοποιούνται οι ευνοϊκότερες αγορές, δηλαδή κάθε προμήθεια να γίνεται στον χρόνο που πρέπει, στην ποιότητα και ποσότητα που χρειάζεται, με την προσφορότερη τιμή, με το χαμηλότερο κόστος μέχρι την εισαγωγή των προμηθειών στην επιχείρηση και με τον επιθυμητό τρόπο πληρωμής.

5.11. Εφαρμογή στο Παίγνιο

Η στρατηγική και οι αποφάσεις που θα λάβετε στον τομέα της παραγωγής αφορούν την τοποθεσία του εργοστασίου (plant location), τις επενδύσεις δυναμικότητας (capacity), το σχεδιασμό παραγωγής, τις αποδοχές των εργατών και τον ποιοτικό έλεγχο. Στο 2^ο τρίμηνο θα πρέπει να λάβετε δυο πολύ σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις: την τοποθεσία του εργοστασίου και την επένδυση σε ικανότητα. Κάθε επιχείρηση μπορεί να χτίσει μόνο ένα εργοστάσιο και δε θα μπορεί να αλλάξει την τοποθεσία του ή να προσθέσει νέα εργοστάσια αργότερα. Στα επόμενα τρίμηνα καθώς οι πωλήσεις σας αυξάνονται θα είστε σε θέση να αυξήσετε την ικανότητα εργοστασίου (plant capacity).

Αφού χτιστεί το εργοστάσιο, θα πρέπει να ξεκινήσει η παραγωγή των προϊόντων. Μια από τις πιο δύσκολες εργασίες είναι η πρόβλεψη του αριθμού των μονάδων που αναμένεται να ζητηθούν. Αφού γίνει η πρόβλεψη, ο διευθυντής εργοστασίου θα προγραμματίσει την παραγωγή βασιζόμενος στην πρόβλεψη αυτή. Αν παραχθούν λίγες μονάδες, θα υπάρχει εξάντληση των αποθεμάτων (stock outs) και «κακή θέληση» των πελατών (ill will). Αν παραχθούν πολλές μονάδες, θα υπάρχει περίσσεια αποθέματος που θα χρησιμοποιήσει τα περιορισμένα μετρητά και πιθανώς να προκαλέσει τη λήψη έκτακτου δανείου. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν για την επιτυχία της εταιρείας να συνδυάζουν και να συγχρονίζουν τις προσπάθειές τους το τμήμα marketing και το τμήμα παραγωγής.

Κοιτώντας προς το μέλλον, θα πρέπει να προσλάβετε εργάτες και να προγραμματίσετε την παραγωγή για το επόμενο τρίμηνο, καθώς και να λάβετε μερικές αποφάσεις σχετικά με το πρόγραμμα ποιοτικού ελέγχου (το οποίο είναι διαθέσιμο από το 4^ο τρίμηνο και μετά) με στόχο να αποφευχθούν τα ελαττωματικά εξαρτήματα και να αυξηθεί η αξιοπιστία του προϊόντος. Εντούτοις, πριν αρχίσετε να λαμβάνετε αποφάσεις, είναι σημαντικό να υπάρξει μια γενική στρατηγική παραγωγής για να κατευθύνει αυτές τις αποφάσεις. Ακολουθεί ανάλυση όλων των αποφάσεων που καλείστε να λάβετε (εκτός από τις αποδοχές των εργατών, που θα αναλυθούν στη λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού) .

5.11.1. Επιλογή τοποθεσίας εργοστασίου

Για να αποφασίσετε την τοποθεσία του εργοστασίου, θα πρέπει να λάβετε υπόψη τις οικονομικές και πολιτικές καταστάσεις κάθε τοποθεσίας καθώς και τα κόστη παραγωγής και αποστολής (μεταφορικά). Αφού επιλέξετε την τοποθεσία, θα χτιστεί ένα κοντινό κέντρο διανομής σαν κεντρική αποθήκη της εταιρείας.

Οι οικονομικές και πολιτικές καταστάσεις αλλάζουν συνεχώς. Καθώς η παγκόσμια κατάσταση εξελίσσεται, οι ισοτιμίες συναλλάγματος και οι δασμοί μεταξύ των γεωγραφικών περιοχών μεταβάλλονται. Αυτές οι αλλαγές έχουν μεγάλη επίδραση στα κόστη παραγωγής και τις τιμές. Το Industry Newsletter θα σας δώσει μια εικόνα

των εξελίξεων αυτών και θα συμβάλει στη λήψη της απόφασης για την τοποθεσία του εργοστασίου.

Επίσης, θα πρέπει να εξετάσετε και τα κόστη παραγωγής και μεταφοράς, τα οποία είναι πολύ σημαντικά. Η τοποθεσία εργοστασίου που θα επιλεγεί θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τα κόστη αυτά για τις γεωγραφικές αγορές στις οποίες σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε μέσα στα επόμενα δυο χρόνια.

Τα μεταφορικά κόστη απεικονίζονται στις γραφικές παραστάσεις που παρέχονται. Παρατηρείτε ότι το μεταφορικό κόστος μιας μονάδας είναι πολύ υψηλότερο του μεταφορικού κόστους 2000 μονάδων. Αυτό είναι γνωστό ως «οικονομίες κλίμακας». Με άλλα λόγια, όσο περισσότερες μονάδες μεταφέρουμε τη φορά, τόσο χαμηλότερο το μεταφορικό κόστος. Επίσης, το μεταφορικό κόστος διαφέρει και από περιοχή σε περιοχή. Συνεπώς, κατά την επιλογή της τοποθεσίας θα πρέπει να σκεφτείτε και που θα ανοίξετε γραφεία πωλήσεων και τα σχετιζόμενα μεταφορικά κόστη για τα επόμενα χρόνια.

5.11.2. Δυναμικότητα / Παραγωγική Ικανότητα εργοστασίου (Fixed Capacity)

Με τον όρο αυτό εννοούμε το μέγιστο αριθμό μονάδων που το εργοστάσιο μπορεί να παραγάγει σε μια μέρα. Στο 2^ο τρίμηνο καλείστε να καθορίσετε τη δυναμικότητα του εργοστασίου για τη δοκιμή στην αγορά. Σε αυτό το στάδιο δεν είναι οικονομικά δυνατό να «αγοράσετε» περισσότερο από 50 μονάδες τη μέρα. Θα επιλέξετε 25 ή 50, ανάλογα με το μέγεθος των τμημάτων-στόχων σας.

Από το επόμενο τρίμηνο, θα έχετε τη δυνατότητα να αυξήσετε τη δυναμικότητα. Πρέπει όμως να γνωρίζετε ότι υπάρχει καθυστέρηση ενός τριμήνου. Επεξηγηματικά, αν αποφασίσετε να αυξήσετε τη δυναμικότητα κατά 100 μονάδες τη μέρα στο 4^ο τρίμηνο, θα είστε σε θέση να ξεκινήσετε να παράγετε αυτές τις 100 πρόσθετες μονάδες από το 5^ο τρίμηνο και μετά.

Μόλις μια γραμμή παραγωγής τεθεί σε ισχύ, ο υπεύθυνος παραγωγής θα αποφασίσει το ποσοστό της δυναμικότητας που θα προγραμματιστεί για καθημερινή παραγωγή στο τρέχον τρίμηνο. Η λειτουργική παραγωγική ικανότητα (operating capacity) είναι δυνατό να ρυθμιστεί προσλαμβάνοντας και απολύοντας εργάτες, αλλά δεν είναι δυνατό να ρυθμιστεί η δυναμικότητα στο τρέχον τρίμηνο. Κατ' επέκταση, πρέπει να προβλέψετε τις απαιτήσεις δυναμικότητας για τα μελλοντικά τρίμηνα.

Για καλύτερη κατανόηση αναφέρουμε τα εξής: Η παραγωγή σχεδιάζεται σε καθημερινή βάση. Με άλλα λόγια, την ημέρα 1 θα παραγάγετε Χ μονάδες του προϊόντος Α. Την ημέρα 2, θα αποφασίσετε αν θα συνεχίσετε να παράγετε το προϊόν Α ή θα «αλλάξετε» στο προϊόν Β. Οποιαδήποτε ημέρα, το μέγιστο που μπορεί να παραχθεί είναι Χ. Για να αυξήσετε τη δυναμικότητα, πρέπει να επεκτείνετε τη γραμμή παραγωγής, και έτσι, να αυξήσετε τον αριθμό μονάδων που μπορεί να παραχθεί σε έστω και μία ημέρα. Υπάρχουν 65 ημέρες διαθέσιμες για να «τρέξετε» το εργοστάσιό σας (13 εβδομάδες ανά τρίμηνο * 5 ημέρες την

εβδομάδα). Κατά συνέπεια, η μέγιστη πιθανή δυναμικότητα για το τρίμηνο είναι 65 φορές η καθημερινή δυναμικότητα.

5.11.3. Πρόβλεψη Ζήτησης

Για να αποφασίσετε το μέγεθος κατά το οποίο θα αυξήσετε τη δυναμικότητα του εργοστασίου σας, πρέπει πρώτα να υπολογίσετε τον αριθμό των μονάδων που αναμένεται να αγοράσουν οι πελάτες σας στο επόμενο και σε μελλοντικά τρίμηνα. Για την πρόβλεψη της ζήτησης το εργοστάσιο υιοθετεί τη μέθοδο «τραβήγματος» (pull method) για τον προγραμματισμό της παραγωγής. Με τη μέθοδο αυτή, δεν είναι απαραίτητο να προβλέψετε τη ζήτηση για κάθε προϊόν ξεχωριστά, μόνο τη ζήτηση για όλα τα προϊόντα (brands). Τα προϊόντα που «βγαίνουν» πιο συχνά από την αποθήκη (μεγαλύτερη ζήτηση) θα προγραμματιστούν για παραγωγή πιο συχνά απ' ό,τι αυτά που «βγαίνουν» πολύ αργά από την αποθήκη (χαμηλή ζήτηση). Δε χρειάζεται να προβλέψετε ποια προϊόντα (brands) θα κάνουν καλύτερες και ποια χειρότερες πωλήσεις, αρκεί η συνολική ζήτηση, και το pull system θα δώσει ζητούμενα αποτελέσματα.

Στο σύστημα του Παιγνίου, κάνετε μια εκτίμηση των μονάδων που θεωρείτε ότι θα πουλήσει κάθε πωλητής στα γραφεία πωλήσεων και στα ηλεκτρονικά καταστήματα ξεχωριστά. Αυτό θα πολλαπλασιαστεί με το πλήθος κάθε κατηγορίας πωλητών, και το άθροισμά τους θα είναι η προβλεπόμενη ζήτησή σας για το επόμενο τρίμηνο.

Για την πρώτη πρόβλεψη, που θα πραγματοποιηθεί στο 3^ο τρίμηνο, υποθέστε ότι κάθε πωλητής πουλά μεταξύ 30 και 100 μονάδες. Αν τα τμήματα-στόχοι σας είναι μικρά, η ζήτηση ανά πωλητή τείνει πιθανώς προς το 30. Αν τα τμήματα-στόχοι σας είναι μεγάλα, η ζήτηση ανά πωλητή θα τείνει προς το 60 ή 70. Ίσως μια ασφαλής εκτίμηση είναι γύρω στο 50.

Στα επόμενα τρίμηνα, η εκτίμηση της ζήτησης ανά πωλητή προκύπτει ως εξής: Σας δίνεται η πραγματική ζήτηση ανά πωλητή για το προηγούμενο τρίμηνο. Εσείς απλά εκτιμάτε αν αυτό το νούμερο θα αυξηθεί ή θα μειωθεί, βασιζόμενοι στην αναθεώρηση της στρατηγικής marketing (πχ νέο προϊόν, τιμολόγηση, διαφήμιση, αποδοχές πωλητών κλπ) και στις κινήσεις που υποθέτετε ότι θα κάνουν οι ανταγωνιστές. Ωστόσο, αν η ζήτηση ανά πωλητή παραμένει χαμηλή, θα μπορούσε να οφείλεται και σε λάθος στρατηγική, πχ κακός σχεδιασμός προϊόντος, μη αποτελεσματικές ή περιορισμένες διαφημίσεις, υψηλές τιμές κλπ.

Επίσης θα πρέπει να λάβετε υπόψη την «ποινή» της κακής θέλησης (ill will) των πελατών για ένα συγκεκριμένο προϊόν (brand) που προκλήθηκε από τα stock outs του προηγούμενου τριμήνου. Η εταιρεία «έχασε» για πάντα αυτούς τους πελάτες. Το ποσοστό της «ποινής» για το τρέχον τρίμηνο ισούται με το μισό του ποσοστού της ζήτησης του προηγούμενου τριμήνου που δεν ικανοποιήθηκε. Συνεπώς, η ζήτηση για κάθε προϊόν μειώνεται κατά αυτό το ποσοστό.

Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση είναι η εποχικότητα. Κάθε αγορά έχει εποχιακές διακυμάνσεις. Για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές καλύτερη περίοδος είναι το φθινόπωρο (4^ο τρίμηνο), καθώς αποτελεί το τέλος της αγοραστικής περιόδου. Συχνά οι υποψήφιοι αγοραστές περιμένουν το τέλος του

έτους για να δουν τα χρήματα που είναι διαθέσιμα στον προϋπολογισμό τους. Αν βρίσκονται σε καλή οικονομική κατάσταση θα επενδύσουν περισσότερα στον εξοπλισμό γραφείου. Οι πωλήσεις πέφτουν δραματικά από το 4^ο στο 1^ο τρίμηνο και ομοίως στο 2^ο. Η αγορά «ανθίζει» στο 3^ο τρίμηνο και φτάνει πάλι στα μέγιστα επίπεδα το 4^ο.

5.11.4. Λειτουργική Παραγωγική Ικανότητα (Operating Capacity)

Η λειτουργική παραγωγική ικανότητα καθορίζει τον αριθμό των μονάδων που θα παραχθούν μέσα σε μια εργοστημέρα στο εργοστάσιο. Ορίζει δηλαδή πόσο γρήγορα θα λειτουργεί η γραμμή παραγωγής και πόσους εργάτες θα προσλάβει η εταιρεία σε ένα τρίμηνο. Το εργοστάσιο λειτουργεί 8 ώρες την ημέρα, 5 μέρες τη βδομάδα. Μπορούν να παραχθούν αγαθά για 65 μέρες σε ένα τρίμηνο (13 εβδομάδες).

Για να υπολογίσετε την ημερήσια λειτουργική παραγωγική ικανότητα: Διαιρέστε τη συνολική προβλεπόμενη ζήτηση για όλα τα προϊόντα σας δια 65 ημέρες. Προσθέστε 5% στην πρόβλεψή σας σαν απόθεμα ασφαλείας. Προσθέστε 20% σαν buffer για τη χαμένη παραγωγή λόγω της αλλαγής της γραμμής παραγωγής από το ένα προϊόν στο άλλο (brand changeover). Τέλος, υπολογίστε τη μείωση της αποδοτικότητας λόγω της παρακίνησης των εργατών (Για παράδειγμα, στο πρώτο τρίμηνο παραγωγής υπολογίζεται ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι 70% για το τυπικό πακέτο αποδοχών. Άρα πρέπει να προσθέσετε 30% στη λειτουργική παραγωγική σας ικανότητα για να συνυπολογίσετε αυτή τη χαμηλότερη παραγωγικότητα.).

Προκύπτει λοιπόν:

$$\begin{aligned} & \text{Ημερήσια Λειτουργική Παραγωγική Ικανότητα} \\ &= \text{συνολική προβλεπόμενη ζήτηση} / 65 \\ &\times (1 + \text{αναλογία ασφαλούς αποθέματος}) \\ &\times (1 + \text{αναλογική απώλεια παραγωγής λόγω } changeover) \\ &\times (1 + \text{αναλογική απώλεια παραγωγής λόγω παραγωγικότητας εργατών}) \end{aligned}$$

Ο αριθμός των εργατών που θα χρειαστείτε στο τρέχον τρίμηνο καθορίζεται από τη λειτουργική παραγωγική ικανότητα. Καθώς αυξάνετε τον αριθμό μονάδων που παράγονται, θα πρέπει να προσλάβετε όλο και περισσότερους εργάτες. Το εργοστάσιο απαιτεί τουλάχιστον 20 εργάτες για να παραγάγει έστω και 1 μονάδα ημερησίως. Για κάθε περαιτέρω μονάδα παραγωγής που προγραμματίζεται απαιτούνται 2 περισσότεροι εργάτες. Για 10 μονάδες λειτουργική παραγωγική ικανότητα απαιτούνται 40 εργάτες, και για 15 μονάδες απαιτούνται 50 εργάτες. Ωστόσο, για λειτουργική παραγωγική ικανότητα που πλησιάζει τη δυναμικότητα, εμφανίζεται αντιπαραγωγικότητα και κάθε επιπλέον μονάδα μπορεί να απαιτεί 3, μετά 4, μετά 5 εργάτες κ.ο.κ.

Οι πρώτοι 20 εργάτες είναι το σταθερό κόστος εργασίας για τη λειτουργία της γραμμής παραγωγής. Το παραγωγικό κόστος εργασίας ανά μονάδα μειώνεται στο

μεγαλύτερο τμήμα της καμπύλης και αυξάνεται απότομα καθώς το εργοστάσιο πλησιάζει τη μέγιστη δυναμικότητα.

Αφού εισάγετε την προγραμματισμένη ημερήσια λειτουργική παραγωγική ικανότητα και την εκτιμώμενη παραγωγικότητα των εργατών και πατήσετε το κουμπί <Calculate>, θα υπολογιστούν τα εργατικά (labor) και τα γενικά (overhead) έξοδα που θα χρεωθούν σε κάθε μονάδα, καθώς και τα έξοδα αλλαγής της λειτουργικής παραγωγικής ικανότητας (για πρόσληψη και εκπαίδευση νέων εργατών ή απόλυση). Δοκιμάζοντας διαφορετικές λειτουργικές παραγωγικές ικανότητες και εκτιμήσεις παραγωγικότητας εργατών μπορείτε να διαπιστώσετε την επίδρασή τους στα εργατικά, γενικά και συνολικής παραγωγής έξοδα, το οποίο θα συμβάλλει στη εύρεση της βέλτιστης λειτουργικής παραγωγικής ικανότητας.

Σημείωση: Η μέγιστη αύξηση στη λειτουργική παραγωγική ικανότητα σε οποιοδήποτε τρίμηνο είναι 400 μονάδες/ημέρα (26.000 μονάδες/τρίμηνο). Μια επέκταση 400 μονάδων/ημέρα θα σήμαινε την πρόσληψη 800 εργατών. Είναι αδύνατο για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να μισθώσει περισσότερους από αυτούς σε ένα μόνο τρίμηνο.

Εφαρμογή: Η λειτουργική παραγωγική ικανότητα του τρέχοντος τριμήνου θα πρέπει να είναι ίση με τη συνολική ημερήσια ζήτηση όλων των προϊόντων, συν 25% με 50% για προφύλαξη από αναπάντεχες διακυμάνσεις της ζήτησης (απόθεμα ασφαλείας). Για παράδειγμα, έστω ότι μπορείτε να πουλήσετε 1200 μονάδες στο επόμενο τρίμηνο και ότι το εργοστάσιο θα λειτουργήσει για 60 αντί 65 μέρες (οι υπόλοιπες 5 θεωρούνται απώλειες για το changeover από το ένα προϊόν στο άλλο). Σε τι επίπεδο θα ορίσετε τη λειτουργική παραγωγική ικανότητα; Θα πρέπει να παράγετε τουλάχιστον 20 μονάδες/ημέρα (1200/60). Για μεγαλύτερη ασφάλεια, θα ήταν καλύτερο να προγραμματίσετε την παραγωγή 25 με 30 μονάδων/ημέρα (οι επιπλέον 5 με 10 μονάδες αντιπροσωπεύουν το απόθεμα ασφαλείας).

5.11.5. Βελτίωση Changeover (αλλαγή γραμμής παραγωγής)

Όταν σχεδιάζετε ένα καινούριο προϊόν είναι επιτακτικό να μελετάτε τις επιδράσεις του στον προγραμματισμό παραγωγής του εργοστασίου. Αν το καινούριο προϊόν έχει πολλά χαρακτηριστικά που διαφέρουν από τα αυτά των παλιών προϊόντων, τότε το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται για να γίνουν οι μεταβολές στη γραμμή παραγωγής θα είναι υψηλά. Στόχος της παραγωγής είναι να μειωθεί το κόστος και ο χρόνος changeover, καθώς τότε το τμήμα παραγωγής θα μπορεί να παράγει όσα προϊόντα (brands) θελήσει το marketing. Ο τελικός στόχος είναι η μαζική εξατομίκευση, ένα προϊόν για κάθε πελάτη.

Η βελτίωση του changeover μπορεί να επηρεάσει επίσης και τα λειτουργικά κόστη και τον κίνδυνο των χαμένων πωλήσεων. Η επιτάχυνση των changeover μπορεί να αυξήσει την αποδοτική λειτουργική παραγωγική ικανότητα. Κατά τη διάρκεια των changeover η γραμμή παραγωγής κλείνει και η λειτουργική παραγωγική ικανότητα μηδενίζεται. Τα γρήγορα changeover επιτρέπουν πιο συχνές αλλαγές της γραμμής, άρα κάθε προϊόν παράγεται πιο συχνά, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα να

αντικαθιστάται το απόθεμα πιο συχνά. Έτσι, δε θα χρειαστείτε τόση ποσότητα προϊόντος για να καλύψετε το χρόνο μεταξύ των «τρεξιμάτων» της παραγωγής. Συνεπώς, η βελτίωση του χρόνου changeover μπορεί να μειώσει τον αδρανή χρόνο παραγωγής και τα επίπεδα αποθεμάτων, καθώς και την πιθανότητα εξάντλησης αποθεμάτων (stock outs), δυσαρεστημένων πελατών και χαμένων πωλήσεων.

Στα πλαίσια του Παιγνίου, σας δίνεται η δυνατότητα να βελτιώσετε τον εξοπλισμό, τα υλικά ή τις διαδικασίες της αλλαγής της γραμμής παραγωγής μέσω επένδυσης σε E&A.

5.11.6. Στοχευόμενο Απόθεμα και Σημείο Ανεφοδιασμού (Target Inventory and Replenish Point)

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, επειδή η πρόβλεψη της ζήτησης για κάθε προϊόν ξεχωριστά είναι ιδιαίτερα δύσκολη, χρησιμοποιείται η μέθοδος «τραβήγματος» της ζήτησης (demand pull approach) για τον προγραμματισμό της παραγωγής του εργοστασίου. Αυτό σημαίνει ότι το πρόγραμμα παραγωγής καθορίζεται από το προϊόν που «φεύγει» γρηγορότερα από την αποθήκη, δηλαδή το προϊόν με τη μεγαλύτερη ζήτηση θα κατέχει το μεγαλύτερο χρόνο στη γραμμή παραγωγής. Ο τρόπος που δουλεύει η παραπάνω μέθοδος είναι θέτοντας στοχευόμενα σημεία και σημεία ανεφοδιασμού (μέγιστα και ελάχιστα επίπεδα αποθέματος) για κάθε προϊόν. Αν η τρέχουσα παραγωγή ωθεί το απόθεμα πάνω από το στοχευόμενο-μέγιστο για ένα προϊόν, τότε ο υπεύθυνος παραγωγής θα σταματήσει την παραγωγή αυτού του προϊόντος καθώς δε χρειάζεται περισσότερο. Αν από την άλλη το απόθεμα ενός προϊόντος πέσει κάτω από το σημείο ανεφοδιασμού-ελάχιστο, τότε θα σταλεί σήμα στον υπεύθυνο παραγωγής να ξεκινήσει την παραγωγή του το συντομότερο δυνατό γιατί ενδέχεται να οδηγήσει σε stock outs.

Έχετε επίσης τη δυνατότητα να θέσετε και προτεραιότητα παραγωγής για κάθε προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι αν δυο προϊόντα έχουν πέσει κάτω από το σημείο ανεφοδιασμού και μπορεί να παραχθεί μόνο ένα, θα προτιμηθεί αυτό που έχει υψηλότερη προτεραιότητα παραγωγής.

Σαν συμβουλή, θα μπορούσατε να θέσετε το σημείο ανεφοδιασμού σε περίπου 5 μέρες προβλεπόμενης ζήτησης. Έτσι, θα έχετε στη διάθεσή σας 5 μέρες για να ολοκληρώσετε την παραγωγή ενός ή περισσότερων προϊόντων πριν ξεκινήσει η παραγωγή του προϊόντος με χαμηλό απόθεμα. Το στοχευόμενο απόθεμα θα πρέπει να είναι 2άσιο ή 3άσιο του σημείου ανεφοδιασμού (10 ή 15 μέρες αποθέματος) για να έχει το εργοστάσιο στη διάθεσή του μερικές μέρες για να παράγει άλλα προϊόντα πριν αλλάξει πάλι για την παραγωγή συγκεκριμένου προϊόντος.

Μια άλλη περίπτωση είναι να θέσετε υψηλά σημεία ανεφοδιασμού. Για παράδειγμα, αν η προβλεπόμενη ζήτηση είναι 600 μονάδες, τότε το σημείο ανεφοδιασμού να τεθεί στο $\frac{1}{4}$ αυτού, δηλαδή 150 μονάδες. Κανένα άλλο προϊόν δε θα παραχθεί μέχρι να παραχθούν αυτές οι μονάδες. Το πλεονέκτημα των υψηλών σημείων ανεφοδιασμού είναι η μείωση του χρόνου και κόστους changeover. Το κυριότερο μειονέκτημα είναι ότι δημιουργεί μεγάλα αποθέματα και μικρή ποικιλία διαθέσιμων προϊόντων αν οι προβλέψεις είναι λάθος (που είναι το πιο πιθανό).

Προσοχή όμως: αν το σημείο ανεφοδιασμού τεθεί υψηλό, το στοχευόμενο απόθεμα θα τεθεί λίγο υψηλότερα, πχ 10%.

Μέχρι να εξοικειωθείτε με τη διαδικασία προγραμματισμού της παραγωγής, είναι πιο ασφαλές να θέσετε το στοχευόμενο απόθεμα στις 100 μονάδες και το σημείο ανεφοδιασμού στις 50. Καθώς η ζήτηση αυξάνει, αυξήστε το στοχευόμενο απόθεμα στις 200 αφήνοντας το σημείο ανεφοδιασμού στις 50. Μετά το 4^ο τρίμηνο μπορείτε να ξεκινήσετε να αναθεωρείτε τους κανόνες παραγωγής σας.

Tip Παραγωγής: Θέσετε το στοχευόμενο απόθεμα μεγαλύτερο από ή ίσο με το διπλάσιο της λειτουργικής παραγωγική ικανότητας. Αν είναι ίσο με ή μικρότερο από τη λειτουργική παραγωγική ικανότητα, θα προκαλέσει αλλαγή της γραμμής παραγωγής μετά από μια μέρα παραγωγής. Η καθημερινή αλλαγή της γραμμής παραγωγής μπορεί να είναι καλή, αλλά τα κόστη changeover θα πρέπει να είναι μικρότερα από 50 ανά μονάδα.

Βέβαια οι παραπάνω συμβουλές ποικίλλουν με τον καιρό. Αν ο χρόνος changeover είναι χαμηλός τότε μπορείτε να κάνετε περισσότερες αλλαγές γραμμής και να διατηρείτε το στοχευόμενο απόθεμα και το σημείο ανεφοδιασμού χαμηλά.

5.11.7. Κανόνες Παραγωγής

Λόγω της πολυπλοκότητας του προγραμματισμού της παραγωγής, υπάρχουν ορισμένοι βασικοί κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται κατά τον καθορισμό της ημερήσιας παραγωγής. Αυτοί είναι:

1. Αν το τρέχον προϊόν είναι χαμηλότερα από το σημείο ανατροφοδότησης, συνεχίστε την παραγωγή του.
2. Αν το απόθεμα για ένα μόνο προϊόν είναι μηδέν, παράγετε αυτό το προϊόν.
3. Αν το απόθεμα για περισσότερα από ένα προϊόντα είναι μηδέν, ακολουθείστε την προτεραιότητα παραγωγής.
4. Αν μόνο ένα προϊόν είναι χαμηλότερα από το σημείο ανατροφοδότησης, παράγετε αυτό το προϊόν.
5. Αν το απόθεμα όλων των προϊόντων είναι υψηλότερο από το στοχευόμενο, τότε σταματήστε την παραγωγή για μια μέρα.
6. Αν το τρέχον προϊόν είναι υψηλότερα από το στοχευόμενο απόθεμα, τότε σταματήστε την παραγωγή για μια μέρα ή συνεχίστε την παραγωγή.

Υπάρχουν ακόμα δυο κανόνες για τους οποίους πρέπει να αποφασίσετε εσείς. Σύμφωνα με τον πρώτο, αν περισσότερα από ένα προϊόντα είναι υψηλότερα από το σημείο ανατροφοδότησης, τότε πρέπει να επιλέξετε αν θα παράγετε το προϊόν με το χαμηλότερο απόθεμα συγκριτικά με την τρέχουσα ζήτηση ή με την υψηλότερη προηγούμενη ζήτηση (των τελευταίων 5 ημερών).

Ο δεύτερος κανόνας, ο οποίος είναι και ο πιο σημαντικός, καθορίζει ποιο προϊόν θα παραχθεί αν το απόθεμα του τρέχοντος προϊόντος είναι υψηλότερο από το στοχευόμενο και κανένα άλλο προϊόν δεν είναι χαμηλότερα από το σημείο ανατροφοδότησης. Μπορείτε να επιλέξετε να παράγετε το προϊόν με το χαμηλότερο απόθεμα συγκριτικά με την τρέχουσα ζήτηση, με την υψηλότερη

προηγούμενη ζήτηση (των τελευταίων 5 ημερών), με την υψηλότερη προτεραιότητα παραγωγής είτε να σταματήσετε την παραγωγή. Αν επιλέξετε να σταματήσετε την παραγωγή, θα στείλετε τους εργάτες σπίτι αλλά θα εξακολουθείτε να τους πληρώνετε, όπως και τα γενικά έξοδα του εργοστασίου. Αυτά τα κόστη θα εμφανίζονται στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης ως έξοδα επιπρόσθετου φόρτου παραγωγής (*excess production costs*). Το πλεονέκτημα της παύσης της παραγωγής, την οποία και συνιστούν οι ειδικοί, είναι ότι αποφεύγονται τα κόστη υλικών τα οποία αποτελούν και το μεγαλύτερο κόστος των περισσότερων προϊόντων. Αν από την άλλη επιλέξετε να συνεχίσετε να παράγετε ένα από τα προϊόντα, αυτό σημαίνει ότι θα «γεμίσετε» την αποθήκη αποθέματα, τα οποία θα δεσμεύσουν αρκετά μετρητά και ενδέχεται να βρεθείτε αντιμέτωποι με την ανάγκη λήψης έκτακτου δανείου.

5.11.8. Μισθοδοσία Εργοστασίου (Factory Payroll)

Η μισθοδοσία εργοστασίου εξετάζει την επίδραση της εργασίας στο μοναδιαίο κόστος παραγωγής. Συγκεκριμένα, πολλαπλασιάζουμε τον αριθμό των εργατών που προγραμματίστηκαν για παραγωγή (μέσω του καθορισμού της λειτουργικής παραγωγικής ικανότητας) με τις αποδοχές τους ανά τρίμηνο και προκύπτει η συνολική μισθοδοσία του εργοστασίου. Αν διαιρέσουμε αυτή με την προγραμματιζόμενη παραγωγή (που ισούται με τη λειτουργική παραγωγική ικανότητα σε μονάδες ανά τρίμηνο πολλαπλασιασμένη με την παραγωγικότητα των εργατών) προκύπτει το κόστος εργασίας ανά μονάδα παραγωγής.

5.11.9. Προσομοίωση Εργοστασίου (Factory Simulation)

Η προσομοίωση του εργοστασίου σας παρέχει μια εικόνα του πως οι αποφάσεις που σχετίζονται με το εργοστάσιο και την παραγωγή πρόκειται να επηρεάσουν τις λειτουργίες του εργοστασίου και τα κόστη παραγωγής. Επίσης θα χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη των Pro Forma λογιστικών καταστάσεων.

Εσείς απλά θα πρέπει να κάνετε μια πρόβλεψη για κάθε προϊόν ξεχωριστά, η οποία θα προκύψει από την κατανομή της συνολικής ζήτησης που προβλέψατε στην Πρόβλεψη Ζήτησης ανάμεσα στα προϊόντα που έχετε προς πώληση. Αν για παράδειγμα ένα προϊόν στοχεύει/απευθύνεται σε ένα μεγαλύτερο τμήμα αγοράς (πχ *workhorse*), θα του αναλογεί μεγαλύτερο μερίδιο ζήτησης. Αφού εισάγετε και τη μέση τιμή πώλησης κάθε προϊόντος, θα πατήσετε το κουμπί <Calculate> και θα υπολογιστούν τα προβλεπόμενα κόστη παραγωγής.

Παρατηρώντας τα κόστη παραγωγής για κάθε προϊόν και συγκρίνοντάς τα με τις τιμές πώλησής τους, θα διαπιστώσετε ότι τα κόστη παραγωγής είναι υψηλά σε σχέση με τις τιμές πώλησης. Αυτό συμβαίνει κυρίως τα πρώτα τρίμηνα, όπου το μέγεθος παραγωγής είναι χαμηλό λόγω των πρώιμων σταδίων του Κύκλου Ζωής του Προϊόντος. Καθώς θα αυξάνεται η ζήτηση, θα μειώνονται τα κόστη παραγωγής.

Μπορείτε να δοκιμάσετε διάφορες προβλέψεις ζήτησης και να «τρέξετε» την προσομοίωση του εργοστασίου, δοκιμάζοντας διαφορετικά σενάρια για να εξακριβώσετε πως μεταβάλλεται η οικονομική σας κατάσταση (αφού έχετε

«φορτώσει» τα δεδομένα στις Pro Forma λογιστικές καταστάσεις) με διαφορετικές προβλέψεις ζήτησης.

5.11.10. Ανατροφοδότηση – Αποτελέσματα από προηγούμενο τρίμηνο

Από το 4^ο τρίμηνο και μετά, υπάρχει ειδική ενότητα στο Παίγνιο όπου παρατίθενται τα αποτελέσματα για τις δραστηριότητες και τα κόστη της γραμμής παραγωγής σας στο προηγούμενο τρίμηνο. Μπορείτε να παρατηρήσετε τα stock outs και το τελικό απόθεμα, να αναλύσετε τις πηγές των κοστών παραγωγής για κάθε προϊόν και να μελετήσετε την παραγωγικότητα των εργατών. Τα κόστη υλικών, εργασίας και τα γενικά κόστη θα μειώνονται καθώς θα αυξάνετε τα μεγέθη παραγωγής σας σε μελλοντικά τρίμηνα.

Επίσης, μπορείτε να εξετάσετε την επίδραση του changeover των προϊόντων στα τελικά κόστη παραγωγής. Προκειμένου να μειωθούν τα κόστη changeover, πρέπει είτε να μειώσετε τον αριθμό των συστατικών που είναι διαφορετικά μεταξύ των προϊόντων (brands) είτε να επενδύσετε στη βελτίωση των διαδικασιών changeover. Συνιστάται να η επένδυση στη βελτίωση των διαδικασιών changeover μέχρι το σημείο που τα κόστη changeover δεν θα έχουν καμία επίδραση στις αποφάσεις παραγωγής ή marketing.

Κατά τη μελέτη των αποτελεσμάτων μπορεί να διαπιστώσετε πως το εργοστάσιό σας δεν παρήγαγε όλες τις μονάδες που είχαν προγραμματιστεί. Η παραγωγικότητα του εργοστασίου σας καθορίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος από την παρακίνηση (κίνητρα) των εργατών σας, η οποία επηρεάζεται από το πακέτο παροχών που προσφέρετε. Οι εργάτες θα παραγάγουν περισσότερο αν τους δώσετε ότι επιθυμούν και αν είναι καλύτερο από το υπόλοιπο της βιομηχανίας. Όταν οι εργάτες δεν είναι ικανοποιημένοι, ο αριθμός μονάδων που θα παραχθούν μειώνεται και όλα τα σχετικά κόστη αυξάνονται.

5.11.11. Ανεπιθύμητο Απόθεμα (Unwanted Inventory)

Αν αποφασίσετε να διακόψετε την παραγωγή ενός προϊόντος και έχετε εναπομείναν απόθεμα, μπορείτε να το πουλήσετε στη δευτερεύουσα αγορά. Η τιμή «αχρηστευμένων» (scrap price) θα είναι πιθανότατα χαμηλότερη από το κόστος παραγωγής του προϊόντος θα χάσετε τα χρήματα για κάθε μονάδα που πουλάτε με αυτόν τον τρόπο. Εντούτοις, το ανεπιθύμητο απόθεμα μπορεί να είναι πολύ ακριβό και να προκαλέσει ελλείψεις μετρητών που ενδέχεται να οδηγήσουν στη λήψη έκτακτου δανείου.

Αν έχετε λιγότερες από 200 μονάδες ενός προϊόντος, θα ήταν καλύτερο να πωληθούν ως «αχρηστευμένα». Αν έχετε αρκετά περισσότερες από 200 μονάδες, θα μπορούσατε να τις πουλήσετε σε μια αργή περιοχή.

5.11.12. Βελτίωση Ποιότητας (Quality Improvement)

Κατά εξέταση των ζητημάτων ποιότητας από το 4^ο τρίμηνο και μετά, μπορείτε να υιοθετήσετε μια από τις ακόλουθες στρατηγικές για την επιχείρησή σας:

Στρατηγική 1: Κλείστε τα μάτια σας. Μπορεί να επιλέξετε να μην κάνετε τίποτα για την ποιότητα. Θα κερδίσετε δαπάνες που συνδέονται με την επιθεώρηση και τη βελτίωση της ποιότητας (όπως μελέτες διασποράς, μελέτες πηγής και διορθωτικές ενέργειες). Με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, θα πρέπει να περιμένετε υψηλές δαπάνες εγγύησης (warranty costs) λόγω των εξωτερικών ελαττωμάτων, χαμηλές αξιολογήσεις/βαθμολογίες αξιοπιστίας, και χαμηλότερη ζήτηση προϊόντων ως αποτέλεσμα της «κακής» εικόνας των προϊόντων της επιχείρησής σας.

Στρατηγική 2: Επιθεώρηση. Η επιλογή της επιθεώρησης των προϊόντων είναι μια βραχυπρόθεσμη στρατηγική. Θα πρέπει να πληρώσετε για τις επιθεωρήσεις και τις δαπάνες για επιδιόρθωση των εσωτερικών ελαττωμάτων που εντοπίζονται από τις επιθεωρήσεις. Ως αποτέλεσμα αυτών των επιθεωρήσεων, θα μπορούσατε να περιμένετε μειωμένες δαπάνες εγγύησης και ελαφρώς βελτιωμένες βαθμολογίες αξιοπιστίας. Ωστόσο, η επιθεώρηση μόνο δεν θα εξαλείψει τις δαπάνες εγγύησης ούτε πρόκειται να βελτιώσει σημαντικά την αξιοπιστία των προϊόντων σας.

Στρατηγική 3: Βελτίωση διαδικασίας. Η μακροπρόθεσμη στρατηγική θα ήταν να συνδυαστούν η επιθεώρηση και η βελτίωση ποιότητας (μελέτη διασποράς, μελέτη πηγής και ενέργειες). Ο στόχος θα ήταν να μειωθεί η διασπορά των σημαντικών συστατικών/εξαρτημάτων και έτσι να μειωθούν οι δαπάνες εγγύησης, να αυξηθεί η αξιοπιστία, να μειωθούν οι δαπάνες εσωτερικών ελαττωμάτων και να μπορέσετε να διακόψετε την επιθεώρηση.

Η διαδικασία ποιοτικού ελέγχου χρειάζεται κάποιο χρόνο για να εφαρμοστεί. Η κανονική ακολουθία γεγονότων είναι η ακόλουθη:

- Βήμα 1: Εντοπίστε τις δαπάνες εγγύησης για τα προβληματικά εξαρτήματα.
- Βήμα 2: Επιθεωρήστε τα προβληματικά εξαρτήματα για να αποφύγετε τη μεταφορά (shipping) του «κακού» προϊόντος.
- Βήμα 3: Διεξάγετε μελέτη διασποράς για να καθοριστεί η φύση του σφάλματος στη διαδικασία παραγωγής.
- Βήμα 4: Πραγματοποιήστε μελέτη πηγής για να καθοριστούν οι αιτίες του λάθους και πιθανές λύσεις.
- Βήμα 5: Επενδύστε σε ενέργειες για μείωση του λάθους στη διαδικασία παραγωγής.

Αξιολόγηση Αξιοπιστίας (Reliability Judgment)

Η αξιολόγηση αξιοπιστίας υπολογίζεται για την επιχείρηση συνολικά και απεικονίζει τη μέση αξιοπιστία όλων των προϊόντων (brands) που πωλούνται. Μια βαθμολογία 100 αντικατοπτρίζει ένα προϊόν της πολύ υψηλής αξιοπιστίας και απόδοσης και υποδεικνύει ότι η επιχείρηση έχει το σύστημα παραγωγής της υπό έλεγχο. Τα προϊόντα υψηλής αξιοπιστίας δεν καταρρέουν, το οποίο οδηγεί σε ευχαριστημένους πελάτες, λίγα παράπονα και χαμηλές δαπάνες εγγύησης. Μια βαθμολογία της τάξης του 70 δεν είναι αποδεκτή στους περισσότερους τελικούς καταναλωτές. Μια βαθμολογία 80 υποδεικνύει ότι χρειάζεται αρκετή δουλειά. Οι

τελικοί καταναλωτές μπορούν να υποστούν τη χαμηλή αξιοπιστία αλλά θα ανταμείψουν τους προμηθευτές με τις αγορές τους αν η αξιοπιστία μπορεί να βελτιωθεί.

Δαπάνες Εγγύησης (Warranty Costs)

Οι δαπάνες εγγύησης είναι ένα κόστος που πρέπει να εξαλείψετε, καθώς «καταναλώνουν» τα χρήματά σας και προκαλούν προβλήματα κύρους (image). Μερικές δαπάνες εγγύησης μπορούν να μειωθούν με την εφαρμογή της επιθεώρησης ώστε τα ελαττωματικά προϊόντα να μην φτάσουν στον πελάτη. Ωστόσο, οι υπόλοιπες δαπάνες εγγύησης μπορούν να εξαλειφθούν μόνο με τη βελτίωση των διαδικασιών, δηλαδή μειώνοντας τις αποκλίσεις των διαδικασιών εφαρμόζοντας συγκεκριμένες ενέργειες.

Σε κάθε τρίμηνο εξετάζετε τις δαπάνες εγγύησης που έγιναν το προηγούμενο τρίμηνο για τα πιο σημαντικά συστατικά/εξαρτήματα (κάσα, εσωτερικός σκληρός δίσκος, οθόνη, κεντρική μονάδα επεξεργασίας, πληκτρολόγιο) και εντοπίζετε εκείνα με τις υψηλότερες δαπάνες. Αυτές υποδεικνύουν μεγάλα λάθη στις λειτουργίες της παραγωγής και μεγάλη δυσαρέσκεια των πελατών. Αυτά τα εξαρτήματα πρέπει να μελετηθούν για να ανακαλυφθεί το εύρος των προβλημάτων στο εργοστάσιο.

Επιθεώρηση Ποιότητας (Quality Inspection)

Οι υπερβολικές δαπάνες εγγύησης δείχνουν ότι κάτι δεν πάει καλά με τη διαδικασία παραγωγής. Η επιθεώρηση ενός εξαρτήματος θα σας επιτρέψει εντοπίσετε τα προβλήματα προτού να σταλεί το τελικό προϊόν στους πελάτες. Η επιθεώρηση θα βελτιώσει την εικόνα (Image) των προϊόντων επειδή λιγότερα «κακά» προϊόντα θα φτάνουν στα χέρια πελατών. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει κόστος για την εκτέλεση της επιθεώρησης και η επιθεώρηση θα προσδιορίσει τα συστατικά που δεν ανταποκρίνονται στα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης. Αυτά τα ελαττωματικά εξαρτήματα θα πρέπει να επανακατεργαστούν (rework) ή να απορριφθούν, οδηγώντας σε περαιτέρω μελλοντική δαπάνη. Αφού επιλέξετε ποια εξαρτήματα θα επιθεωρηθούν στο τρέχον τρίμηνο (κυρίως αυτά που έχουν υψηλές δαπάνες εγγύησης), τα αποτελέσματα θα είναι διαθέσιμα στο επόμενο τρίμηνο.

Μελέτη Διασποράς (Variance Study)

Αν οι δαπάνες εγγύησης για ένα εξάρτημα είναι υψηλές ή υπάρχουν πολλά ελαττώματα που εντοπίζονται από την επιθεώρηση, τότε είναι αναγκαία η εκτέλεση μιας μελέτης διασποράς. Η μελέτη διασποράς θα καθορίσει το μέγεθος του σφάλματος ή την απόκλιση στη διαδικασία παραγωγής, δηλαδή μέχρι ποιο σημείο τα εξαρτήματα κατασκευάζονται έξω από συγκεκριμένες ανοχές. Όπως με την επιθεώρηση ποιότητας, επιλέγετε τα εξαρτήματα για τα οποία θέλετε να κάνετε την έρευνα και λαμβάνετε τα αποτελέσματα στο επόμενο τρίμηνο.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη μετατόπιση/shift και τη διασπορά/variance στη διαδικασία παραγωγής. Η μετατόπιση δείχνει ότι ένα εξάρτημα έχει μια μέση

απόδοση σημαντικά διαφορετική από την στοχευόμενη απόδοση (πχ η διάμετρος ενός άξονα είναι κατά μέσο όρο 2.2 εκατ. ενώ ο στόχος είναι 2.0 εκατ.). Μια υψηλή τιμή διασποράς δείχνει ότι υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις στα μέτρα απόδοσης (πχ η διάμετρος ενός άξονα ποικίλλει από 1.8 σε 2.4 εκατ. όπου η αποδεκτή διασπορά είναι από 1.9 έως 2.1 εκατ.). Αν είτε η μετακίνηση είτε η διασπορά είναι αρκετά υψηλή, τότε κάτι δεν πάει καλά με τη διαδικασία παραγωγής.

Δαπάνες Ποιότητας (Quality Costs)

Περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες που γίνονται για την ποιότητα (δαπάνες εγγύησης, δαπάνες επιθεώρησης, δαπάνες επιδιόρθωσης ελαττωματικών, μελέτες διασποράς, μελέτες πηγής, δαπάνες ενεργειών). Οι δαπάνες επιδιόρθωσης των ελαττωματικών εξαρτημάτων προκύπτουν από την εκτέλεση επιθεώρησης για αυτά.

Μελέτη Πηγής (Source Study)

Μια μελέτη πηγής και δράσης πρέπει να πραγματοποιηθεί για να καθορίσει τις αιτίες του σφάλματος παραγωγής και ποιες ενέργειες μπορούν να ληφθούν για τη βελτίωση των διαδικασιών. Μόλις ολοκληρωθεί η μελέτη, θα είστε σε θέση να προβείτε σε ενέργειες για τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής. Οι δαπάνες εγγύησης και οι δαπάνες επανακατεργασίας (rework) θα μειωθούν καθώς διορθώνετε τα προβλήματα στη γραμμή παραγωγής σας. Επίσης, θα βελτιωθεί και η ικανοποίηση των πελατών. Να σημειωθεί ότι η μελέτη πηγής μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο για τα εξαρτήματα για τα οποία έχουμε τα αποτελέσματα της μελέτης variance. Τα αποτελέσματα της μελέτης πηγής παρέχονται στο επόμενο τρίμηνο και μας παρουσιάζουν της πηγές της μη επιθυμητής αλλαγής και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για τη βελτίωση των διαδικασιών της παραγωγής.

Ενέργειες Βελτίωσης (Improvement Actions)

Μπορούν να υπάρχουν ποικίλες αιτίες για το λάθος παραγωγής, όπως η φτωχή ποιότητα των εισερχόμενων υλικών από τους προμηθευτές, μηχανήματα που χρειάζονται επισκευή ή/και βρώμικο ή με μεγάλη υγρασία περιβάλλον. Για κάθε αιτία υπάρχουν πολλαπλές ενέργειες που θα μπορούσαν να ληφθούν για να βελτιώσουν την κατάσταση και να μειώσουν τη μετατόπιση και τη διασπορά, όπως να απαιτηθεί από τους προμηθευτές για να ελέγχουν την ποιότητα των προϊόντων τους, ή να εκπαιδεύουν οι χειριστές μηχανών για να ανιχνεύουν το λάθος των μηχανών και να ρυθμιστούν ώστε να παράγουν εντός ανοχών, ή να ελέγχεται η θερμοκρασία και η καθαρότητα του χώρου εργασίας.

Αφού έχουν προηγηθεί όλα τα παραπάνω στάδια της διαδικασίας ελέγχου ποιότητας, μπορείτε να αποφασίσετε ποιές ενέργειες να λάβετε και πόσο θα επενδύσετε σε κάθε ενέργεια. Οι επενδύσεις αυτές θα οδηγήσουν σε μια ακριβέστερη διαδικασία παραγωγής, ένα πιο αξιόπιστο τελικό προϊόν, περισσότερο ευχαριστημένους πελάτες, μεγαλύτερη ζήτηση και μικρότερες δαπάνες στην επιθεώρηση και την επανακατεργασία. Σχεδόν σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να επενδύσετε μερικά τρίμηνα πριν να μπορέσουν να γίνουν όλες οι βελτιώσεις.

Ωστόσο, κάθε επένδυση θα οδηγήσει αμέσως στις βελτιώσεις που προαναφέρθηκαν.

Αφού εισάγετε το ποσό που θα επενδύσετε σε κάθε δραστηριότητα, πατήστε το <Calculate> για να δείτε τις πιθανές επιδράσεις των επενδύσεών σας. Μπορείτε να δείτε πως θα επηρεαστούν οι καμπύλες Gauss, οι οποίες θα πρέπει σταδιακά να μετατοπίζονται προς το κέντρο και γίνονται πιο ψηλές και στενές. Στόχος είναι το κέντρο τους να είναι στο 0 και τα άκρα τους να μην ξεπερνούν τα άνω και κάτω όρια των +3 ή -3.

Δεξιά των καμπυλών Gauss παρατίθενται ένα σύνολο καμπυλών που δείχνουν τη βελτίωση ανάλογα με διαφορετικά ποσά επένδυσης. Μια απότομη αύξηση στην καμπύλη δείχνει ότι αξίζει η πρόσθετη επένδυση. Όπου η καμπύλη είναι επίπεδη, υποδεικνύει ότι οι πρόσθετες επενδύσεις δεν θα ήταν τόσο παραγωγικές. Πειραματιζόμενοι με διάφορα ποσά επένδυσης μπορείτε να εκτιμήσετε ποια επένδυση θα παρείχε την υψηλότερη πιθανή απόδοση.

Κεφάλαιο 6: Λογιστική και Χρηματοοικονομικά

6.1. Λογιστική (Accounting)

Λογιστική είναι ο επιστημονικός κλάδος που ασχολείται με τις δραστηριότητες των οικονομικών μονάδων όπως τη συγκέντρωση, τον υπολογισμό, την καταχώρηση και τη μετάδοση οικονομικών πληροφοριών, οι οποίες πρόκειται να βοηθήσουν τους ενδιαφερόμενους να πάρουν καλύτερες οικονομικές αποφάσεις.

Οι εσωτερικοί (διευθυντές και στελέχη) και εξωτερικοί (αυτοί που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και έχουν ή σχεδιάζουν να έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον από την επιχείρηση) χρήστες αντλούν κυρίως τις πληροφορίες που χρειάζονται για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τις λογιστικές / οικονομικές / χρηματοοικονομικές καταστάσεις (financial statements), στις οποίες συγκεντρώνονται και γνωστοποιούνται βασικά οικονομικά δεδομένα. Για την προετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, λόγω του ότι αυτά χρησιμοποιούν δεδομένα από άλλες καταστάσεις, ακολουθείται η παρακάτω λογική σειρά:

- Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Income statement)
- Έκθεση του αδιανέμητου κεφαλαίου (Retained earnings)
- Ισολογισμός (Balance sheet)
- Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Cash flow statement)

6.1.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Income statement)

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης παρουσιάζει την ποσότητα των κερδών μιας εταιρείας σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, συνήθως μήνα ή έτος, και στην πιο βασική της μορφή μπορεί να αναπαρασταθεί από την εξίσωση

$$\text{Έσοδα Πωλήσεων} - \text{Έξοδα} = \text{Κέρδη}$$

Όπως λοιπόν φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, για να σχηματίσουμε την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης – Κ.Α.Χ. και να υπολογίσουμε τα κέρδη μιας εταιρείας, ακολουθούμε την εξής διαδικασία (Pinson, 1999) :

1. Ξεκινάμε από τις **Καθαρές Πωλήσεις/Net Sales**, που είναι τα έσοδα (μικτά) από τις πωλήσεις μείον τις εκπτώσεις για το προϊόν.
2. Υπολογίζουμε το **Κόστος Πωληθέντων/Cost of Goods Sold**, που είναι το κόστος παραγωγής ή αγοράς των προϊόντων που πουλήθηκαν στην εξεταζόμενη περίοδο, και ισούται με $A + B - \Gamma$, όπου
A = αρχικό απόθεμα (διαθέσιμο προϊόν στην αρχή της λογιστικής περιόδου)
B = αγορές (κόστος υλικών, εργατικών ή αποθέματος που αγοράστηκε κατά τη λογιστική περίοδο)
Γ = τελικό απόθεμα (διαθέσιμο προϊόν στο τέλος της λογιστικής περιόδου)

3. Αφαιρούμε το Κόστος Πωληθέντων από τις Καθαρές Πωλήσεις και βρίσκουμε το **Μικτό Κέρδος/Gross Profit**.
4. Υπολογίζουμε τα **Κόστη Λειτουργίας/Operating Expenses** της εταιρείας, τα οποία περιλαμβάνουν:
 - Έξοδα marketing
 - Έξοδα πωλήσεων
 - Γενικά έξοδα
 - Έξοδα διοίκησης
 - Έξοδα απόσβεσης

$\left. \begin{array}{l} \bullet \text{ Έξοδα marketing} \\ \bullet \text{ Έξοδα πωλήσεων} \end{array} \right\}$

Μεταβλητά έξοδα

$\left. \begin{array}{l} \bullet \text{ Γενικά έξοδα} \\ \bullet \text{ Έξοδα διοίκησης} \\ \bullet \text{ Έξοδα απόσβεσης} \end{array} \right\}$

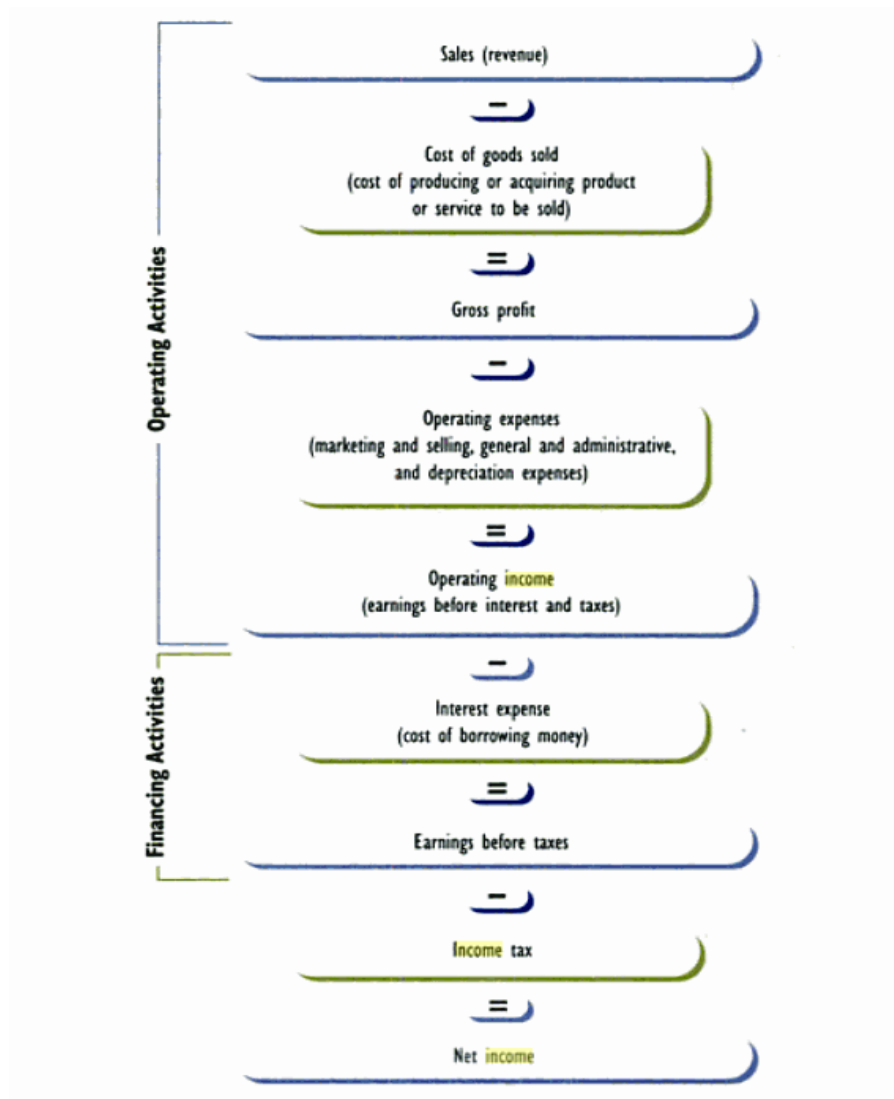
Λειτουργικά έξοδα
5. Αφαιρούμε τα Κόστη Λειτουργίας από το Μικτό Κέρδος και βρίσκουμε τα **Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων/Operating Income**, τα οποία είναι ενδεικτικά του πόσο επικερδείς είναι οι επενδύσεις της εταιρείας.
6. Από τα Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων (Κ.Π.Τ.Φ.) αφαιρούμε τα **Χρηματοοικονομικά Κόστη/Financing costs**, δηλαδή τους τόκους των δανείων, και προκύπτουν τα **Κέρδη Προ Φόρων/Earnings Before Taxes**.
7. Παρομοίως, από τα Κέρδη Προ Φόρων (Κ.Π.Φ.) αφαιρούμε τους φόρους εισοδήματος, οι οποίοι ισούνται με τα Κ.Π.Φ. πολλαπλασιασμένα επί τον φορολογικό συντελεστή. Έτσι καταλήγουμε στον υπολογισμό του **Καθαρού Εισοδήματος/Net Income** που είναι διαθέσιμο στους ιδιοκτήτες/μετόχους.

Το καθαρό εισόδημα αντιπροσωπεύει τα καθαρά κέρδη που μπορούν να επανα-επενδυθούν στην εταιρεία ή να διανεμηθούν στους ιδιοκτήτες της. Εν ολίγοις, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης απαντά στο ερώτημα “Πόσο επικερδής είναι η επιχείρηση;”, αναφέροντας οικονομικές πληροφορίες που σχετίζονται με πέντε ευρείες περιοχές επιχειρηματικής δραστηριότητας: πωλήσεις, κόστος παραγωγής ή απόκτησης προϊόντων/υπηρεσιών, έξοδα λειτουργίας, χρηματοοικονομικά κόστη(δανεισμού κλπ), πληρωμή φόρων.

Παρακάτω δίνονται ενδεικτικά ένα σχεδιάγραμμα υπολογισμού του καθαρού εισοδήματος και ένα παράδειγμα κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης.

BEST CATERERS, INC. Income Statement For the Month Ended September 30, 2008		
Revenues		
Service revenue		\$4,700
Expenses		
Salaries expense	\$900	
Rent expense	600	
Advertising expense	250	
Utilities expense	200	
Total expenses		<u>1,950</u>
Net income		<u><u>\$2,750</u></u>

Πηγή: Weygandt, 2008.



Πηγή: Moore, 2005.

6.1.2. Έκθεση αδιανέμητου κεφαλαίου (*Statement of Retained Earnings*)

Στην έκθεση αδιανέμητου κεφαλαίου καταγράφονται οι αλλαγές στα αδιανέμητα κέρδη για μια συγκεκριμένη λογιστική περίοδο. Όταν η εταιρεία έχει κάποιο κέρδος, η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει είτε να εκταμιεύσει όλα/τμήμα των κερδών της στους μετόχους ως μερίσματα, είτε να διαθέσει τα κέρδη για την αγορά περιουσιακών στοιχείων ενεργητικού (assets), την αποπληρωμή δανείου, την ανάπτυξη άλλων πόρων της εταιρείας. Για την ακρίβεια, η έκθεση αδιανέμητου κεφαλαίου προκύπτει ως εξής (Schreiber-Stroik, 2004):

1. Καταγράφονται τα αδιανέμητα κέρδη (retained earnings) της εταιρείας στην αρχή της εξεταζόμενης περιόδου (συνήθως από τον ισολογισμό που αναλύεται

στην επόμενη ενότητα). Τα αδιανέμητα κέρδη είναι μηδενικά κατά την πρώτη περίοδο λειτουργίας της εταιρείας-έναρξη.

2. Προσθέτουμε το καθαρό εισόδημα (net income) που υπολογίσαμε στην έκθεση αποτελεσμάτων χρήσης.
3. Αφαιρούμε τα μερίσματα (dividends) προς τους ιδιοκτήτες, αν έχουν διανεμηθεί.
4. Και προκύπτουν τα αδιανέμητα κέρδη στο τέλος της περιόδου.

Η έκθεση αδιανέμητου κεφαλαίου δείχνει την ποσότητα του καθαρού εισοδήματος που θα «κρατήσει» η εταιρεία ή θα αποπληρώσει σε μερίσματα για τη δεδομένη περίοδο. Μπορεί ακόμα να αντικατοπτρίσει μερίσματα μετοχών (stock dividends), γεγονός το οποίο θα προσελκύσει αρκετούς επενδυτές, αν και σε καμία περίπτωση αυτά δε βελτιώνουν τα περιουσιακά στοιχεία/assets της εταιρείας.

BEST CATERERS, INC. Retained Earnings Statement For the Month Ended September 30, 2008	
Retained earnings, September 1	\$ 0
Add: Net income	2,750
	2,750
Less: Dividends	1,300
Retained earnings, September 30	<u>\$1,450</u>

6.1.3. Ισολογισμός (Balance Sheet)

Ο ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση που δείχνει την οικονομική θέση μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Πιο συγκεκριμένα, δείχνει τις απαιτήσεις της επιχείρησης και τα περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν κατά κυριότητα σε αυτή καθώς και τις υποχρεώσεις που έχει τόσο προς τρίτους όσο και προς τον ίδιο τον ή τους φορείς-επιχειρηματίες της (Καραγιώργος, Παπαδόπουλος, 2003). Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα που ανήκουν κατά κυριότητα στη λογιστική μονάδα καθώς και οι απαιτήσεις της έναντι τρίτων αποτελούν τα ενεργητικά της στοιχεία ενώ αυτά που οφείλονται σε τρίτους, δηλαδή τα ξένα κεφάλαια, αποτελούν στοιχεία Παθητικού. Τέλος, ότι οφείλεται στον ίδιο τον/τους φορείς της επιχείρησης, δηλαδή τα ίδια κεφάλαια, αποτελούν στοιχεία Καθαρής Θέσης.

Στην πιο απλή του μορφή ο ισολογισμός αναπαρίσταται από τη σχέση

$$\text{Σύνολο Ενεργητικού} = \text{Υποχρεώσεις} + \text{Μετοχικό Κεφάλαιο}$$

η οποία και αναλύεται ως εξής (Pinson, 1999):

- **Σύνολο Ενεργητικού (Assets)** – οτιδήποτε ανήκει ή χρωστάται/οφείλεται στην εταιρεία και έχει χρηματική αξία.

1. Κυκλοφορούν Ενεργητικό (Current Assets) – περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να μετατραπούν σε ρευστό σε ένα κύκλο λειτουργίας της εταιρείας (συνήθως είναι ένα έτος). Κυρίως περιλαμβάνει:

- Μετρητά διαθέσιμα
 - Καταθέσεις όψεως
 - Εισπρακτέοι λογαριασμοί – χρήματα που οφείλονται στην εταιρεία για την αγορά προϊόντων/υπηρεσιών
 - Αποθέματα εμπορεύματος – πρώτες ύλες, αγαθά που παρήχθησαν ή αγοράστηκαν για μεταπώληση
 - Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις – αναμένεται να μετατραπούν σε ρευστό μέσα σε ένα κύκλο λειτουργίας (πχ μετοχές, ομόλογα)
 - Προπληρωμένα έξοδα – αγαθά ή υπηρεσίες που αγοράστηκαν ή ενοικιάστηκαν πριν τη χρήση (πχ ενοίκιο, ασφάλεια κλπ)
2. Μακροπρόθεσμες επενδύσεις – μετοχές, ομόλογα και ειδικοί καταθετικοί λογαριασμοί για τουλάχιστον ένα χρόνο – αλλά και πατέντες.
 3. Πάγιο Ενεργητικό (Fixed Assets) – πόροι που ανήκουν σε μια εταιρεία και δεν προορίζονται για μεταπώληση.
 - Γη
 - Κτίρια
 - Εξοπλισμός, έπιπλα, οχήματα



Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθούμε στην απόσβεση των στοιχείων παγίου ενεργητικού. Παρόλο που τα έξοδα απόσβεσης για μια συγκεκριμένη περίοδο συγκαταλέγονται στην έκθεση αποτελεσμάτων χρήσης, ο ισολογισμός περιλαμβάνει τη συσσωρευμένη απόσβεση για τον κύκλο ζωής των στοιχείων αυτών. Για την καλύτερη κατανόηση, ας υποθέσουμε ότι αγοράζουμε ένα φορτηγό 20,000€, το οποίο αποσβήνεται κατά ίσες ποσότητες σε τέσσερα χρόνια. Το ετήσιο κόστος απόσβεσης θα είναι 5,000€. Όταν η εταιρεία αγοράσει το φορτηγό, το αρχικό κόστος των 20,000€ εμφανίζεται στον ισολογισμό ως Μικτό πάγιο ενεργητικό (gross fixed asset). Κάθε χρόνο, η συσσωρευμένη απόσβεση (accumulated depreciation) αφαιρείται από το αρχικό κόστος, δίνοντάς μας το Καθαρό πάγιο ενεργητικό (net fixed asset). Ο ισολογισμός στο τέλος του κάθε χρόνου θα είναι:

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
Gross fixed asset	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Accumulated depreciation	5,000	10,000	15,000	20,000
Net fixed asset	\$15,000	\$10,000	\$ 5,000	\$ 0

- **Υποχρεώσεις (Liabilities)** – χρήματα τα οποία οφείλει η εταιρεία και πρέπει να ξεπληρώσει μέχρι μια προκαθορισμένη ημερομηνία.
1. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις – υποχρεώσεις που πρέπει να καλυφθούν μέσα στον κύκλο λειτουργίας.
 - Πληρωτέοι λογαριασμοί – πίστωση που δίνουν οι προμηθευτές στην εταιρεία όταν αγοράζει απόθεμα

- Μη εξοφληθέντα έξοδα (accrued expenses) – δαπάνες που έχουν προκύψει αλλά δεν έχουν πληρωθεί ακόμα, πχ οφειλόμενοι μισθοί και προμήθειες
 - Πληρωτέα γραμμάτια (notes payable) – (εννοείται βραχυπρόθεσμα) χρήματα που δανείστηκε η εταιρεία από τράπεζα ή άλλη πηγή δανεισμού για 12 μήνες ή λιγότερο.
 - Πληρωτέοι τόκοι και φόροι
2. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις – επιχειρηματικά δάνεια, υποθήκες κλπ με χρόνο αποπληρωμής πάνω από 12 μήνες.
- **Μετοχικό Κεφάλαιο ή Καθαρή Θέση (Owner equity/Net Worth)** – χρήματα που επενδύουν οι ιδιοκτήτες σε μια επιχείρηση.
- Ιδία κεφάλαια
 - Διάφορα αποθεματικά
 - Αδιάθετα κέρδη (retained earnings)

Όλα τα παραπάνω υλοποιούνται σε έναν πίνακα δύο στηλών. Στην αριστερή στήλη καταγράφεται το Ενεργητικό, ενώ στη δεξιά οι Υποχρεώσεις και το Μετοχικό Κεφάλαιο, πάντα επαληθεύοντας την ισότητα

Σύνολο Ενεργητικού = Υποχρεώσεις + Μετοχικό Κεφάλαιο .



Υπενθυμίζουμε: Ο ισολογισμός είναι μια “φωτογραφία” της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, ενώ η Κ.Α.Χ. παρουσιάζει τους παράγοντες που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα που πέτυχε από τη δραστηριότητά της σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο ισολογισμός συντάσσεται από λογαριασμούς Ενεργητικού, Παθητικού και Καθαρής Θέσης, ενώ η Κ.Α.Χ. από λογαριασμούς εσόδων, εξόδων, κερδών και ζημιών.

Παρακάτω συνεχίζεται το παράδειγμα της προηγούμενης εταιρείας για τον ισολογισμό.

BEST CATERERS, INC. Balance Sheet September 30, 2008		
<u>Assets</u>		
Cash		\$ 8,050
Accounts receivable		1,400
Supplies		1,600
Equipment		7,000
Total assets		<u>\$18,050</u>
<u>Liabilities and Stockholders' Equity</u>		
Liabilities		
Accounts payable		\$ 1,600
Stockholders' equity		
Common stock	\$15,000	
Retained earnings	<u>1,450</u>	<u>16,450</u>
Total liabilities and stockholders' equity		<u>\$18,050</u>

6.1.4. Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Cash flow statement)

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών παραθέτει τους λόγους που προκάλεσαν αλλαγές στο ταμειακό υπόλοιπο (cash balance) μέσα στην εξεταζόμενη χρονική περίοδο, καταγράφοντας τις πηγές και χρήσεις των μετρητών στις λειτουργικές, χρηματοοικονομικές και επενδυτικές δραστηριότητες της εταιρείας.

Τα δεδομένα για τη σύνταξη της κατάστασης ταμειακών ροών προέρχονται από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και τον ισολογισμό, και η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής (The Malawi College of Accounting):

1. Καταγράφουμε το ταμειακό υπόλοιπο στην αρχή της εξεταζόμενης περιόδου (Αρχικό ταμειακό υπόλοιπο – beginning cash balance), το οποίο ισούται με το ταμειακό υπόλοιπο στο τέλος προηγούμενης περιόδου.
2. Υπολογίζουμε τις Καθαρές Λειτουργικές Ταμειακές Ροές (Net Operating Cash Flow), δηλαδή τις ροές από τις καθημερινές δραστηριότητες της εταιρείας. Η εταιρεία θα πρέπει να αποκομίζει αρκετά χρήματα από αυτές τις δραστηριότητες, καθώς αποτελούν την κύρια πηγή μετρητών της, με τα οποία πρέπει να αποπληρώσει δάνεια, να διατηρήσει την παραγωγική και λειτουργική της ικανότητα και να κάνει νέες επενδύσεις. Οι Καθαρές Λειτουργικές Ταμειακές Ροές προκύπτουν με (αλγεβρικό) άθροισμα των παρακάτω στοιχείων της:
 - Εισπρακτέοι λογαριασμοί – από πωλήσεις προϊόντων, κληρονομήματα (fees), ποσοστά προμηθειών, δικαιώματα ιδιοκτησίας (royalties), φόρους εισοδήματος, ή άλλα έσοδα
 - Πληρωτέοι λογαριασμοί – σε προμηθευτές, εργαζομένους, φόρους εισοδήματος, ή άλλα έξοδα
 - Αποσβέσεις
 - Αποθέματα

3. Υπολογίζουμε τις Ταμειακές Ροές από τις Επενδυτικές Δραστηριότητες (Investing Activities), δηλαδή τις ροές που αφορούν δαπάνες κεφαλαίου (capital investment) και θα παράγουν στο μέλλον λειτουργικές ταμειακές ροές. Ταμειακές ροές που προκύπτουν από επενδυτικές δραστηριότητες είναι:
 - Εισροές από: πώληση γης/εργοστασίου/εξοπλισμού, από πώληση χρεογράφων (debt instruments) άλλων εταιρειών (πχ γραμμάτια, ομόλογα, υποθήκες), πώληση συμμετοχικών τίτλων (equity instruments) άλλων εταιρειών που κατέχει η επιχείρηση, αποπληρωμή προκαταβολών και δανείων προς τρίτους.
 - Εκροές από: αγορά γης/εργοστασίου/εξοπλισμού, αγορά χρεογράφων άλλων εταιρειών, αγορά συμμετοχικών τίτλων άλλων εταιρειών, παροχή προκαταβολών και δανείων προς τρίτους
4. Υπολογίζουμε τις Ταμειακές Ροές από τις Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες (Financing Activities), δηλαδή τις ροές που σχετίζονται με τους εξωτερικούς επενδυτές. Συγκεκριμένα περιλαμβάνουν:
 - Εισροές από: έκδοση μετοχών ή άλλων συμμετοχικών τίτλων, νέους επενδυτές, έκδοση χρεογράφων, δανεισμό
 - Εκροές από: πληρωμή μερισμάτων στους μετόχους-ιδιοκτήτες, χρηματοδοτική μίσθωση (finance lease), αποπληρωμή δανείων
5. Προσθέτουμε (αλγεβρικά) τις Καθαρές Λειτουργικές Ταμειακές Ροές, τις Ταμειακές Ροές από Επενδυτικές Δραστηριότητες και τις Ταμειακές Ροές από Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες και αυτό που προκύπτει είναι η Καθαρή Μεταβολή Μετρητών (Net Increase in Cash).
6. Προσθέτουμε στην τελευταία το Αρχικό ταμειακό υπόλοιπο του Βήματος 1 και έτσι υπολογίζουμε το Τελικό ταμειακό υπόλοιπο.

Στην ουσία, η κατάσταση ταμειακών ροών είναι ενδεικτική του πόσο καλά εξισορροπεί η εταιρεία τις διάφορες πηγές εισροών της, απαντώντας στα ερωτήματα: από πού προήλθαν τα χρήματα, σε τι χρησιμοποιήθηκαν και πόσο μεταβλήθηκε το ταμειακό υπόλοιπο.

Προσοχή!!!



Κέρδη vs Ταμειακών Ροών

Είναι πολύ σημαντικό να εμπεδωθεί ότι τα κέρδη που εμφανίζονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης δεν είναι τα ίδια με αυτά της κατάστασης ταμειακών ροών, παρόλο που και στις δυο περιπτώσεις μετράται η επίδοση της εταιρείας. Μια «εμφανίσιμη» κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης μπορεί να εξαπατήσει έναν επιχειρηματία, ο οποίος δε θα ανακαλύψει/αντιληφθεί ότι η εταιρεία του έχει έλλειψη άμεσα διαθέσιμων μετρητών.

Η Κ.Α.Χ. δε μετρά ταμειακές ροές γιατί υπολογίζεται σε δεδουλευμένη-αυτοτελή βάση (accrual basis) και όχι ταμειακή (cash basis). Στην πρώτη περίπτωση, το

εισόδημα καταγράφεται όταν κερδίζεται, είτε έχουν εισπραχθεί μετρητά είτε όχι, και ομοίως τα έξοδα όταν προκύπτουν, ακόμα και αν τα χρήματα δεν έχουν πληρωθεί. Στην δεύτερη περίπτωση, το εισόδημα καταγράφεται όταν εισπράττεται και τα έξοδα όταν εξοφλούνται. Για λόγους λοιπόν που αφορούν πωλήσεις, αποθέματα, αποσβέσεις, ακόμα και φόρους εισοδήματος, και τον διαφορετικό τρόπο που καταγράφονται στις Κ.Α.Χ. και Κ.Τ.Ρ., συμπεραίνεται ότι τα κέρδη που υπολογίζονται/προκύπτουν είναι διαφορετικά.

Παρακάτω συνεχίζεται το παράδειγμα κατάστασης ταμειακών ροών.

BEST CATERERS, INC. Statement of Cash Flows For the Month Ended September 30, 2008		
Cash flows from operating activities		
Cash receipts from revenues		\$ 3,300
Cash payments for expenses		<u>(1,950)</u>
Net cash provided by operating activities		1,350
Cash flows from investing activities		
Purchase of equipment		<u>(7,000)</u>
Cash flows from financing activities		
Sale of common stock	\$15,000	
Payment of cash dividends	<u>(1,300)</u>	<u>13,700</u>
Net increase in cash		8,050
Cash at the beginning of the period		<u>0</u>
Cash at the end of the period		<u><u>\$ 8,050</u></u>

Ακολουθούν παραδείγματα των τριών λογιστικών καταστάσεων για την εταιρεία πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών Πλαίσιο.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 12 ΜΗΝΟΥ

(ποσά σε χιλιάδες €)

	Σημείωση	ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
		01/01–31/12/08	01/01–31/12/07	01/01–31/12/08	01/01–31/12/07
Πωλήσεις	5	411.901	385.023	408.750	382.553
Κόστος Πωληθέντων		(336.966)	(313.442)	(335.270)	(311.877)
Μικτό Κέρδος		74.935	71.581	73.479	70.676
Λοιπά έσοδα	24	287	794	286	794
Έξοδα διάθεσης		(56.615)	(48.652)	(55.553)	(47.820)
Έξοδα διοίκησης		(8.204)	(6.938)	(7.767)	(6.372)
Λοιπά έξοδα		(1.030)	(412)	(1.062)	(462)
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων		9.373	16.374	9.383	16.816
Χρηματοοικονομικά Έσοδα		651	482	698	512
Χρηματοοικονομικά Έξοδα		(4.188)	(3.263)	(4.160)	(3.247)
Κέρδη / (Ζημιές) από συγγενείς Εταιρείες		151	92	-	-
Κέρδη προ Φόρων		5.987	13.684	5.920	14.081
Φόρος Εισοδήματος	25	(1.729)	(3.828)	(1.730)	(3.836)
Κέρδη μετά από φόρους		4.257	9.855	4.190	10.244
<i>Κατανεμημένα σε:</i>					
Μετόχους της μητρικής		4.257	9.855	4.190	10.244
Δικαιώματα μειοψηφίας		0	0	-	-
Βασικά κέρδη ανά Μετοχή		0,1928	0,4464	0,1898	0,4640
Μέρισμα ανά Μετοχή		-	-	0,1200	0,3000

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31^{ΗΣ} ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008

(ποσά σε χιλιάδες €)

		ΕΝΟΠΙΩΗΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
		31/12/08	31/12/07	31/12/08	31/12/07
Ενεργητικό					
		Σημ.			
Μη κυκλοφοριακά στοιχεία ενεργητικού					
Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις	6	40.851	25.882	40.760	25.731
Αυλα περιουσιακά στοιχεία	6	726	411	721	402
Προκαταβολές για αγορές παγίων στοιχείων	6	0	270	0	270
Συμμετοχές σε θυγατρικές επιχειρήσεις	7	0	0	1.057	1.057
Συμμετοχές σε συγγενείς επιχειρήσεις	8	1.648	1.554	1.298	1.330
Λοιπές επενδύσεις	9	442	442	442	442
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	19	1.689	960	1.615	887
Λοιπά στοιχεία μη κυκλοφορούντος ενεργητικού	10	735	703	735	695
		46.091	30.222	46.629	30.814
Κυκλοφοριακά στοιχεία ενεργητικού					
Αποθέματα	11	55.570	63.524	54.100	62.359
Πελάτες και λοιπές εμπορικές απαιτήσεις	12	40.691	38.157	43.442	40.409
Λοιπές απαιτήσεις	13	6.133	7.543	6.099	7.524
Χρημ/κα Στοιχεία αποτιμημένα στην εύλογη αξία μέσω Κατάστασης Αποτελεσμάτων	14	0	6	0	6
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	15	8.606	8.495	8.151	8.287
		110.999	117.724	111.792	118.585
Σύνολο Ενεργητικού		157.090	147.946	158.421	149.399
Ίδια Κεφάλαια και Υποχρεώσεις					
Ίδια Κεφάλαια					
Μετοχικό κεφάλαιο	16	7.066	7.066	7.066	7.066
Υπέρ το άρτιο	16	11.961	11.961	11.961	11.961
Λοιπά Αποθεματικά	17	23.572	23.271	23.572	23.271
Κέρδη εις νέον		4.130	3.037	5.826	4.780
Προτεινόμενο Μέρισμα	29	2.650	6.624	2.650	6.624
		49.378	51.958	51.074	53.721
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	18	11.783	12.426	11.783	12.426
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	19	0	0	0	0
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	20	440	370	440	370
Μακροπρόθεσμες προβλέψεις	21	984	702	984	702
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	22	0	42	0	42
		13.207	13.540	13.207	13.540
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	23	60.058	65.731	59.891	65.629
Υποχρεώσεις από φόρους		2.639	4.950	2.496	4.802
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	18	17.989	509	17.989	509
Βραχυπρόθεσμες προβλέψεις	21	512	475	512	475
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	23	13.307	10.784	13.251	10.722
		94.505	82.449	94.139	82.137
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων		157.090	147.946	158.421	149.399

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

(ποσά σε χιλιάδες €)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ**Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες**

Κέρδη προ φόρων

Πλέον / μείον προσαρμογές για:

Αποσβέσεις

Απομείωση Αξίας Συμμετοχών

Προβλέψεις

Συναλλαγματικές διαφορές

Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας

Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα

Πλέον/ μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ή που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες:

Μείωση / (αύξηση) αποθεμάτων

Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων

(Μείωση) / αύξηση υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)

Μείον:

Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβεβλημένα

Καταβεβλημένοι φόροι

Σύνολο εισροών / (εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)**Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες**

Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών και λοιπών επενδύσεων

Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων περιουσιακών στοιχείων

Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων, άυλων παγίων & λοιπών επενδύσεων

Τόκοι εισπραχθέντες

Μερίσματα εισπραχθέντα

Σύνολο εισροών / (εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)**Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες**

Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου

Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια

Εξοφλήσεις δανείων

Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις (χρεολύσια)

Μερίσματα πληρωθέντα

Σύνολο εισροών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)**Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα περιόδου (α) + (β) + (γ)**

Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης περιόδου

Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης περιόδου

ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
01/01/08-
31/12/0801/01/07-
31/12/07**ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**01/01/08-
31/12/0801/01/07-
31/12/07

5.987

13.684

5.920

14.081

3.683

3.253

3.613

3.173

32

0

32

50

107

254

107

254

109

(60)

109

(60)

375

69

502

123

3.537

2.781

3.463

2.735

7.954

(20.721)

8.259

(20.948)

(175)

(11.470)

(667)

(11.642)

(3.321)

33.676

(3.664)

33.722

(4.175)

(2.970)

(4.147)

(2.954)

(5.679)

(5.452)

(5.392)

(5.599)

8.434

13.044

8.135

12.935

0

0

0

0

(19.244)

(10.412)

(19.238)

(10.384)

0

0

0

0

651

482

698

475

57

0

57

37

(18.536)

(9.930)

(18.484)

(9.872)

0

0

0

0

26.346

25.933

26.346

25.933

(9.509)

(22.215)

(9.509)

(22.215)

0

0

0

0

(6.624)

(5.962)

(6.624)

(5.962)

10.213

(2.244)

10.213

(2.244)

110

870

(136)

819

8.495

7.625

8.287

7.468

8.606

8.495

8.151

8.287

Πηγή: Ετήσια Οικονομική Έκθεση της περιόδου από 1^η Ιανουαρίου έως 31^η Δεκεμβρίου 2008, Πλαίσιο Computers Α.Ε.Β.Ε. (διαθέσιμη σε <http://www.plaisio.gr>)

6.2. Χρηματοοικονομικά (Finance)

Όταν αναφερόμαστε στα χρηματοοικονομικά μεγέθη μιας επιχείρησης, ασχολούμαστε με τη μελέτη των πηγών χρηματοδότησης της επιχείρησης, των

χρηματοοικονομικών δεικτών που προκύπτουν από τις δραστηριότητές της, καθώς και τις ισοτιμίες συναλλάγματος και τους διεθνείς δασμούς και τον τρόπο που επιδρούν στην εξέλιξη των δραστηριοτήτων και των οικονομικών μεγεθών της. Η ανάλυση όλων αυτών ακολουθεί παρακάτω.

6.2.1. Πηγές χρηματοδότησης μιας εταιρείας

Στη χώρα μας, οι πηγές χρηματοδότησης με βάση την αρχική τους διάρκεια διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες. Οι βραχυπρόθεσμες έχουν διάρκεια μέχρι το τέλος της επόμενης χρήσεως, ενώ οι μακροπρόθεσμες λήγουν μετά το τέλος της επόμενης χρήσεως. Αναλυτικότερα (Αρτίκης, 2002):

Μακροπρόθεσμη Χρηματοδότηση

A. Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου

Με τον όρο μετοχικό κεφάλαιο περιγράφουμε το κεφάλαιο των ανώνυμων εταιρειών, οι οποίες είναι οι μεγαλύτεροι εκπρόσωποι του κόσμου των επιχειρήσεων. Το μετοχικό κεφάλαιο, που αποτελεί σημαντική πηγή των ιδίων κεφαλαίων μιας εταιρείας, κατανέμεται σε ίσα μέρη τα οποία αντιπροσωπεύονται από μεταβιβάσιμους τίτλους, τις μετοχές.

Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου πραγματοποιείται είτε με μετρητά (ουσιαστική), οπότε υπάρχει πραγματική εισροή κεφαλαίων στην εταιρεία είτε με κεφαλαιοποίηση της υπεραξίας των παγίων περιουσιακών στοιχείων, των αποθεματικών και των κερδών χρήσεως προς διανομή (τυπική), οπότε δεν υπάρχει πραγματική εισροή κεφαλαίων αλλά μόνο λογιστικές ανακατατάξεις για αναγνώριση της υπεραξίας των πάγιων περιουσιακών στοιχείων ή της μετατροπής των αποθεματικών και των κερδών χρήσεως προς διανομή σε μετοχικό κεφάλαιο. Στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης θα επικεντρωθούμε στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με μετρητά.

1. Αύξηση με μετρητά

Για μια εταιρεία εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών (Χ.Α.), η διαδικασία που ακολουθείται είναι:

- Απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με την καταβολή μετρητών
- Ορισμός αναδόχου (underwriter)
- Σύνταξη ενημερωτικού δελτίου και έγκρισή του από το Διοικητικό Συμβούλιο του Χ.Α.
- Υποβολή του ενημερωτικού δελτίου στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για έγκριση της έκδοσης των νέων μετοχών με δημόσια εγγραφή
- Καθορισμός από το Χ.Α. της χρονικής περιόδου κατά την οποία θα γίνει η δημόσια εγγραφή

- Υποβολή στο Χ.Α. κατάσταση με τα ονόματα των μετόχων που αγόρασαν τις νέες μετοχές προκειμένου να διαπιστωθεί η κάλυψη της έκδοσης και η απαιτούμενη διασπορά, καθώς και αίτησης για την εισαγωγή των νέων μετοχών στο χρηματιστήριο
- Καθορισμός από το Διοικητικό Συμβούλιο του Χ.Α. της ημερομηνίας για την εισαγωγή των νέων μετοχών στο χρηματιστήριο, η οποία δημοσιοποιείται στο κοινό από την εκδότρια εταιρεία.

2. Αύξηση με κεφαλαιοποίηση υπεραξίας πάγιων στοιχείων

Με τον όρο υπεραξία εννοούμε τη διαφορά μεταξύ της τρέχουσας και της λογιστικής αξίας των παγίων περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας. Οι εταιρείες διανέμουν την υπεραξία από την αναπροσαρμογή των παγίων στοιχείων τους είτε με έκδοση δωρεάν νέων μετοχών, είτε με αύξηση της ονοματικής αξίας των μετοχών, είτε με συνδυασμό αυτών.

3. Αύξηση με κεφαλαιοποίηση αποθεματικών

Ουσιαστικά πρόκειται για λογιστική πράξη με την οποία μεταφέρονται τα διάφορα αποθεματικά της εταιρείας στο μετοχικό κεφάλαιο. Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου επιτυγχάνεται είτε με έκδοση δωρεάν νέων μετοχών, είτε με αύξηση της ονοματικής αξίας των μετοχών, είτε με συνδυασμό αυτών.

4. Αύξηση με κεφαλαιοποίηση διανεμητέων κερδών χρήσεως

Η δυνατότητα αυτή προκύπτει από το δικαίωμα που έχει η διοίκηση μιας εταιρείας μετά την καταβολή του πρώτου μερίσματος να κεφαλαιοποιήσει ένα μέρος ή ολόκληρο το υπόλοιπο των κερδών χρήσεως. Το συγκεκριμένο μέρος των κερδών πιστώνονται στο λογαριασμό ποσά προοριζόμενα για αύξηση του κεφαλαίου, ο οποίος στη συνέχεια μεταφέρεται στο λογαριασμό του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας με ταυτόχρονη έκδοση δωρεάν νέων μετοχών. Η αύξηση αυτή του μετοχικού κεφαλαίου ισοδυναμεί με μέρισμα σε μετοχές.

Πλεονεκτήματα χρηματοδότησης με αύξηση μετοχικού κεφαλαίου

- Δε συνεπάγεται ανάληψη σταθερών επιβαρύνσεων – αν η εταιρεία πραγματοποιήσει κέρδη ενδεχομένως να διανείμει μέρισμα στους μετόχους, σε αντίθεση με τους τόκους δανείων οι οποίοι θα πρέπει να πληρωθούν ανεξάρτητα από το επίπεδο των κερδών.
- Το μετοχικό κεφάλαιο δεν έχει ημερομηνία λήξεως – δεν υπάρχει υποχρέωση επιστροφής του στους μετόχους.
- Η χρησιμοποίηση μετοχικού κεφαλαίου διευκολύνει τη διαβάθμιση των ομολογιών της εταιρείας ως αξιόγραφων χαμηλότερου κινδύνου για τους επενδυτές και μειώνει το κόστος των δανείων.

Μειονεκτήματα χρηματοδότησης με αύξηση μετοχικού κεφαλαίου

- Επεκτείνεται το δικαίωμα ψήφου και ελέγχου σε νέους επενδυτές, οι οποίοι υπεισέρχονται με αυτόν τον τρόπο στην εταιρεία.

- Συνεπάγεται διανομή των μελλοντικών κερδών της εταιρείας σε περισσότερους μετόχους διηνεκώς, ενώ με τα δάνεια η εταιρεία αντλεί κεφάλαια με σταθερό κόστος για την καθορισμένη διάρκεια δανείου.
- Η πώληση νέων μετοχών μπορεί να θεωρηθεί ένδειξη αδυναμίας της εταιρείας και κατ' επέκταση να προξενήσει μείωση της τιμής των μετοχών.

Μερισματική πολιτική

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στην αναλογία κερδών που καταβάλλονται περιοδικά στους μετόχους. Η ιδανική μερισματική πολιτική θα έπρεπε να εξισορροπεί το τρέχον μέρισμα με τη μελλοντική ανάπτυξη που θα μεγιστοποιήσει την τιμή μετοχής της εταιρείας. Οι διοικούντες μιας εταιρείας θα έχουν πολιτική/τακτική για

- Την αναλογία κερδών που θα καταβληθούν ως μερίσματα και την αναλογία των κερδών που θα κρατηθούν για επανεπενδύσεις
- Το βαθμό αύξησης των μερισμάτων που τίθεται ως στόχος, με τη βοήθεια των αδιανέμητων κερδών προς επανεπένδυση.

Η επιλογή της πολιτικής που θα ακολουθήσουν μπορεί να επηρεάσει την τιμή της μετοχής της εταιρείας ως εξής (The Malawi College of Accounting):

- ♣ Υψηλή καταβολή μερίσματος παρέχει στους μετόχους περισσότερο τρέχον εισόδημα (για το οποίο οι ξεχωριστοί/ανεξάρτητοι μέτοχοι πληρώνουν φόρο εισοδήματος)
- ♣ Υψηλό ποσοστό διατήρησης (δηλαδή το ποσοστό των καθαρών εσόδων που δεν καταβάλλονται με τη μορφή μερισμάτων) συνεισφέρει στα μελλοντικά κέρδη και στην αύξηση των μερισμάτων, τα οποία με τη σειρά τους οφείλουν να βελτιώσουν την τρέχουσα τιμή μετοχής και κατ' επέκταση να προσφέρουν στον μέτοχο ένα κέρδος κεφαλαίου (το οποίο θα φορολογηθεί κατά την πώληση μετοχών)

Διοικητικές σκέψεις που επηρεάζουν τον καθορισμό του λόγου καταβολής μερίσματος

- Ανάγκη για χρήματα/funds – τρέχουσες οικονομικές υποχρεώσεις που έχει η εταιρεία εκτός από την καταβολή μερισμάτων
- Ρευστότητα – πόσο άνετα μπορεί η εταιρεία με το τρέχων ταμειακό υπόλοιπο να πληρώσει το προτεινόμενο μέρισμα
- Ικανότητα να δανειστεί – αν η εταιρεία έχει δευτερεύουσες πηγές χρηματοδότησης, το μέρισμα θα αποτελέσει την ιδανική πηγή χρηματοδότησης
- Εκτίμηση και αξιολόγηση της τάσης της βιομηχανίας αναφορικά με τους λόγους καταβολής μερίσματος
- Φύση των μετόχων – σε μια στενά διακρατούμενη εταιρεία, η διοίκηση πιθανώς γνωρίζει τις προτιμήσεις των μετόχων της και κατ' επέκταση μπορεί να σχεδιάσει μια πολιτική που να ταιριάζει με τις ανάγκες των μετόχων

- Διμερές συμφωνητικό στα ομόλογα – περιορισμοί για περεταίρω δανεισμό μέσω διμερούς συμφωνητικού ομολόγων θα αναγκάσουν την εταιρεία να στηριχτεί στα αδιανέμητα κέρδη σαν μοναδικό μέσο χρηματοδότησης, με αποτέλεσμα να προκύψει χαμηλός λόγος καταβολής μερίσματος

B. Ομολογιακά δάνεια

Τα ομολογιακά δάνεια είναι μακροπρόθεσμα δάνεια μεγάλου ύψους, το κεφάλαιο των οποίων αναλαμβάνεται από πολλούς δανειστές. Κάθε δανειστής χορηγεί μόνο ένα μικρό μέρος του συνολικού δανείου. Η απαίτηση των δανειστών κατά του δανειζόμενου για την επιστροφή του κεφαλαίου και την καταβολή των τόκων ενσωματώνεται στους τίτλους του δανείου που ονομάζονται ομολογίες. Οι ομολογιούχοι έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται τις ομολογίες τους στην αγορά κεφαλαίου, δυνατότητα η οποία δεν υπάρχει σε άλλα είδη δανείων πχ τραπεζικά δάνεια.

Η **σύμβαση του δανείου** είναι ένα νομικό έγγραφο το οποίο αναφέρεται στα δικαιώματα και στις υποχρεώσεις των κατόχων των ομολογιών και της εκδότριας επιχείρησης.

Για την εκδότρια επιχείρηση, η σύμβαση περιλαμβάνει περιοριστικούς όρους, οι οποίοι καλύπτουν θέματα όπως οι συνθήκες κάτω από τις οποίες οι ομολογίες μπορούν να εξοφληθούν πριν από τη λήξη τους, το επίπεδο στο οποίο πρέπει να διατηρείται ο δείκτης κάλυψης τόκων, οι προϋποθέσεις έκδοσης πρόσθετου δανείου και οι περιορισμοί στις πληρωμές μερισμάτων προκειμένου τα κέρδη να χρησιμοποιηθούν κατά προτεραιότητα για την εξυπηρέτηση του δανείου. Γενικά, οι όροι αυτοί αποβλέπουν να διασφαλίσουν τους επενδυτές ότι η επιχείρηση δε μεταβάλλει τη χρηματοοικονομική της πολιτική με σκοπό να υποβαθμίσει την ποιότητα των ομολογιών της μετά από τη στιγμή της έκδοσής τους.

Οι κάτοχοι των ομολογιών αντιπροσωπεύονται από το θεματοφύλακα της έκδοσης, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την τήρηση των περιοριστικών όρων και τη λήψη κατάλληλων μέτρων σε περίπτωση παραβίασής τους.

Χαρακτηριστικά ομολογιών

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των ομολογιών, τα οποία αναγράφονται στο σώμα των ομολογιών του δανείου, είναι:

- Ονομαστική αξία – το ποσό που θα εισπράξει ο ομολογιούχος για κάθε ομολογία στην ημερομηνία λήξης της
- Ονομαστικό επιτόκιο – το επιτόκιο με το οποίο δανείστηκε ο εκδότης του ομολογιακού δανείου το κεφάλαιο από την αγορά κεφαλαίου και το οποίο εξαρτάται από τις συνθήκες της αγοράς κεφαλαίου κατά την ημερομηνία έκδοσης του δανείου
- Χρόνος πληρωμής των τόκων – συνήθως είναι είτε σε ετήσια είτε σε εξαμηνιαία βάση

- Διάρκεια – συνήθως κυμαίνεται από 1 μέχρι 30 έτη και στη λήξη της ο εκδότης είναι υποχρεωμένος να καταβάλει στο δανειστή την ονομαστική αξία της ομολογίας
- Δικαίωμα ανάκλησης – επιτρέπει στον εκδότη να επαναγοράσει τις ομολογίες που εξέδωσε, σε προκαθορισμένη τιμή, πριν τη λήξη τους και έτσι του εξασφαλίζει όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος δανεισμού
- Δικαίωμα επιστροφής – επιτρέπει στον επενδυτή να επιστρέψει τις ομολογίες του στον εκδότη και να λάβει την ονομαστική αξία των ομολογιών πριν από τη λήξη τους
- Εγγύηση δανείου – παρέχεται από τον εκδότη του δανείου στους επενδυτές και αναγράφεται στη σύμβαση. Ως εγγύηση μπορούν να δοθούν περιουσιακά στοιχεία, μετοχές, ομολογίες ή άλλα χρεόγραφα.

Οι ομολογίες βασικά διακρίνονται σε ομολογίες σταθερής και ομολογίες μεταβλητής απόδοσης. Στις **ομολογίες σταθερής απόδοσης** το επιτόκιο καθορίζεται κατά την έκδοσή τους και παραμένει σταθερό για όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Στις ομολογίες μεταβλητής απόδοσης το επιτόκιο δεν παραμένει σταθερό διαχρονικά. Το επιτόκιο του πρώτου χρόνου είναι γνωστό κατά την έκδοση των ομολογιών, ενώ τα επιτόκια των επόμενων ετών καθορίζονται περίπου τρεις μέρες πριν από την αποκοπή του τοκομεριδίου κάθε τοκοφόρας περιόδου και εξαρτώνται από το επίπεδο των επιτοκίων που θα επικρατήσουν στην αγορά στο χρονικό διάστημα καθορισμού του επιτοκίου για κάθε τοκοφόρο περίοδο.

Κίνδυνοι ομολογιών σταθερής απόδοσης

Οι κυριότεροι κίνδυνοι που αναλαμβάνει ένας κάτοχος ομολογιών σταθερής απόδοσης είναι:

1. Κίνδυνος πληθωρισμού, δηλαδή μείωση των ονομαστικών επιτοκίων λόγω της ύπαρξης πληθωρισμού.
2. Αδυναμία αποπληρωμής τόκων και κεφαλαίου (πιστωτικός κίνδυνος). Επηρεάζει το επιτόκιο του αξιόγραφου, καθώς όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος αυτός τόσο μεγαλύτερο είναι το επιτόκιο που απαιτούν οι δανειστές.
3. Κίνδυνος ρευστότητας. Μετριέται με την πιθανότητα μια ομολογία να μην μπορεί να πωληθεί στην τρέχουσα αξία της. Η ρευστότητα (δηλαδή η ικανότητα μετατροπής ενός περιουσιακού στοιχείου σε μετρητά χωρίς καθυστέρηση και σε μια λογική αγοραία αξία) είναι αρνητικά συσχετισμένη με την απόδοση, πχ ομολογίες με χαμηλό βαθμό ρευστότητας έχουν μεγάλη αναμενόμενη απόδοση.
4. Κίνδυνος επιτοκίου, δηλαδή μεταβολή στις αποδόσεις των ομολογιών εξαιτίας μιας μεταβολής των επιτοκίων αγοράς. Όσο μεγαλύτερη η διάρκεια μιας ομολογίας τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος επιτοκίου.
5. Κίνδυνος επανεπένδυσης. Προκύπτει όταν η πορεία των επιτοκίων είναι πτωτική και άρα η επανεπένδυση των τόκων των ομολογιών γίνεται σε χαμηλότερο επιτόκιο και έτσι μειώνεται η απόδοση του χαρτοφυλακίου των ομολογιούχων. Σημείωση: οι ομολογίες χωρίς τοκομερίδιο δε υπόκεινται σε κίνδυνο επανεπένδυσης αφού δεν πληρώνουν τόκους περιοδικά αλλά κατά τη λήξη της ομολογίας.

6. Κίνδυνος ανάκλησης. Αποτελεί περίπτωση του κινδύνου επανεπένδυσης. Είναι ο κίνδυνος που υφίσταται ο επενδυτής όταν σε περιόδους πτωτικής πορείας των επιτοκίων οι εκδότες ομολογιών με υψηλά επιτόκια τείνουν να ασκήσουν το δικαίωμα ανάκλησης των ομολογιών αυτών προκειμένου να εκδώσουν νέες ομολογίες με μικρότερο επιτόκιο, με απώτερο σκοπό τη μείωση του κόστους δανεισμού τους.

Βραχυπρόθεσμη Χρηματοδότηση

Α. Τραπεζικά δάνεια

Τα κύρια ζητήματα που σχετίζονται με τα τραπεζικά δάνεια είναι τα εξής:

- Σύμβαση δανείου. Περιλαμβάνει το ποσό, τη διάρκεια, το επιτόκιο, το πρόγραμμα εξόφλησης (εφάπαξ ή σε δόσεις), τις εγγυήσεις και οποιουδήποτε άλλους όρους του δανείου τους οποίους έχουν συμφωνήσει η τράπεζα και ο δανειστής.
- Αντισταθμιστικά υπόλοιπα. Είναι το ποσό, συνήθως ένα μέρος του δανείου, που ορισμένες φορές οι τράπεζες απαιτούν από τους δανειζόμενους να αφήσουν σε κατάθεση και έχει ως συνέπεια την αύξηση του πραγματικού επιτοκίου του δανείου.
- Δεσμεύσεις δανείου. Είναι συμφωνίες μεταξύ των τραπεζών και των πελατών τους οι οποίες καλύπτουν ορισμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες μπορούν να χορηγηθούν δάνεια. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε το όριο πίστωσης, όπου καθορίζεται το μέγιστο ποσό το οποίο μπορεί να δανειστεί ο πελάτης οποιαδήποτε στιγμή μέσα σε μια ορισμένη περίοδο, ή τις ανακυκλούμενες πιστώσεις, οι οποίες είναι πιστώσεις που ανανεώνονται αυτόματα και συνεχώς χωρίς καμία άλλη πρόσθετη διαδικασία.
- Κόστος δανείων. Διαφέρει τόσο μεταξύ των δανειζόμενων σε δεδομένη χρονική στιγμή όσο και για όλους τους δανειζόμενους σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Για παράδειγμα, τα επιτόκια είναι υψηλότερα στην περίπτωση δανειζόμενων που έχουν υψηλό κίνδυνο, καθώς και σε περιόδους με υψηλό πληθωρισμό.
- Επιλογή τράπεζας. Η ποικιλία και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών διαφέρουν μεταξύ των διάφορων τραπεζών, γι' αυτό μια επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη τις παρακάτω διαφορές για να εξυπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες της:
 - a. Προθυμία ανάληψης κινδύνων – μερικές τράπεζες προτιμούν να ακολουθούν σχετικά συντηρητικές πρακτικές δανεισμού ενώ άλλες ασχολούνται με τις ονομαζόμενες δημιουργικές τραπεζικές πρακτικές.
 - b. Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών – η εμπειρία των τραπεζών σε αναπτυξιακά θέματα από άλλες επιχειρήσεις τις καθιστά ικανές να εντοπίσουν και στη συνέχεια να προειδοποιήσουν τους πελάτες τους αναφορικά με προβλήματα που θα αντιμετωπίσουν στην αναπτυξιακή τους διαδικασία.

- c. Βαθμός υποστήριξης – μερικές τράπεζες επιλέγουν να ασκούν μεγάλη πίεση σε μια επιχείρηση προκειμένου να επιστρέψει τα δάνεια που έχει συνάψει, όταν η εικόνα της επιχείρησης χειροτερεύει, ενώ αντίθετα άλλες τράπεζες συμπαρίστανται στην επιχείρηση που βρίσκεται σε δύσκολη θέση προκειμένου να τη βοηθήσουν να ανακάμψει.
- d. Βαθμός εξειδίκευσης παρεχόμενων δανείων – οι μεγάλες τράπεζες έχουν ξεχωριστά τμήματα τα οποία εξειδικεύονται σε διάφορα είδη δανείων πχ αγροτικά, βιοτεχνικά, βιομηχανικά και εμπορικά.
- e. Ύψος χορηγουμένων δανείων – εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος μιας τράπεζας. Για παράδειγμα, δε συμφέρει μεγάλες επιχειρήσεις να αναπτύσσουν δανειοληπτικές σχέσεις με μικρές τράπεζες, οι οποίες συνήθως χορηγούν μικρά δάνεια.
- f. Ικανότητα παροχής επιπρόσθετων υπηρεσιών – τέτοιες υπηρεσίες είναι η διαχείριση μετρητών, η χορήγηση συναλλάγματος, η διαχείριση χαρτοφυλακίων κλπ.

B. Εμπορικές πιστώσεις

Οι εμπορικές πιστώσεις είναι πηγές αυτοδύναμης χρηματοδότησης βραχείας διάρκειας οι οποίες δίνουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αποκτήσουν εμπορεύματα ή υπηρεσίες τώρα και να πληρώσουν αργότερα. Πρόκειται ουσιαστικά για τις πιστώσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις από τους προμηθευτές τους. Το σημαντικότερο πλεονέκτημά της σαν πηγή χρηματοδότησης είναι η άμεση διαθεσιμότητά της.

Πλεονεκτήματα βραχυπρόθεσμη χρηματοδότησης

- Ελαστικότητα.
Λόγω της μικρής διάρκειας της, η βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση δίνει στην επιχείρηση ελαστικότητα στη διαμόρφωση της χρηματοδοτικής στρατηγικής της. Για παράδειγμα, υποθέτουμε ότι τα επιτόκια των δανείων είναι υψηλά αλλά αναμένεται να μειωθούν μέσα στους επόμενους τρεις μήνες. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση μπορεί να κάνει χρήση βραχυπρόθεσμων δανείων προκειμένου να καλύψει ένα μέρος του κυκλοφορούντος ενεργητικού της. Στη συνέχεια, αν οι προβλέψεις επαληθευτούν και τα επιτόκια μειωθούν, το παραπάνω μέρος του κυκλοφορούντος ενεργητικού μπορεί να χρηματοδοτηθεί τώρα με μακροπρόθεσμα δάνεια χαμηλότερου επιτοκίου.
- Κόστος.
Φυσιολογικά το επιτόκιο της βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης είναι χαμηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο των κεφαλαίων μεγάλης διάρκειας. Αυτό δικαιολογείται σε όρους διαχρονικής αξίας του χρήματος και από το γεγονός ότι ο δανειστής αναλαμβάνει χαμηλότερο κίνδυνο στη περίπτωση των βραχυπρόθεσμων έναντι των μακροπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων.
- Δυνατότητα διατήρησης ελέγχου.

Η βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση επιτρέπει στη διοίκηση να διατηρήσει σε μεγάλο βαθμό τον έλεγχο της επιχείρησης. Γενικά, οι δανειστές βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων δεν επιβάλλουν περιορισμούς στο δανειζόμενο, πχ το κυκλοφορούν ενεργητικό να μη μειωθεί κάτω από ένα όριο, ούτε επιδιώκουν συμμετοχή στη διοίκηση της επιχείρησης.

Μειονεκτήματα βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης

- Διαχειριστικό κόστος.
Η λήξη βραχυπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων σε βραχεία χρονικά διαστήματα και η επακόλουθη ανανέωσή τους συνεπάγονται σημαντικό διαχειριστικό κόστος.
- Μεταβολές επιτοκίων.
Σε περιόδους ανοδικής πορείας των επιτοκίων, η ανανέωση των βραχυπρόθεσμων πιστώσεων ανά βραχεία χρονικά διαστήματα οδηγεί σε αύξηση του κόστους της βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης της επιχείρησης. Αντίθετα, σε περιόδους πτωτικής πορείας των επιτοκίων, η παραπάνω ανανέωση αποτελεί πλεονέκτημα.
- Περιορισμοί πιστώσεων.
Σε περιόδους επιβολής περιορισμών στη χορήγηση πιστώσεων, η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί σε χρηματοδοτικό αδιέξοδο αν έχει στηριχθεί κατά κύριο λόγο σε βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση και οι δανειστές αρνούνται να ανανεώσουν τα δάνεια που λήγουν.

6.2.2. Ισοτιμίες Συναλλάγματος (Exchange rates)

Όταν μια πολυεθνική εταιρεία ετοιμάζει τον επιχειρησιακό της προγραμματισμό, θα πρέπει να λάβει υπόψη την οικονομική ανάπτυξη, τον πληθωρισμό και άλλους οικονομικούς παράγοντες, όπως είναι οι ισοτιμίες συναλλάγματος. Ανατίμηση ή υποτίμηση του νομίσματος μπορεί να δημιουργήσει «τρύπα» στις προβλέψεις κέρδους. Κάποιες χώρες, όπως για παράδειγμα πολλές στην Αφρική, υπόκεινται σε συχνές και απότομες μεταβολές των ισοτιμιών, ενώ ακόμα και αυτές που έχουν σχετικά σταθερές ισοτιμίες υπόκεινται σε μεταβολές, όπως έδειξε και η κρίση ισοτιμιών συναλλάγματος το 1992 στην Ευρώπη (Hussey, 1998).

Η εταιρεία μπορεί να έρθει αντιμέτωπη με ένα ακόμα ρίσκο: τον πληθωρισμό των ισοτιμιών συναλλάγματος, ο οποίος μπορεί να αλλάξει τελείως την αξία του κεφαλαίου μιας θυγατρικής (τουλάχιστον στο νόμισμα της μητρικής εταιρείας) αλλά την πραγματική αξία των κερδών και των καταβληθέντων μερισμάτων. Επιπλέον, μεταβαλλόμενες ισοτιμίες μπορούν να προκαλέσουν δυσκολίες στην τήρηση των λογιστικών βιβλίων και της μητρικής και της θυγατρικής: η θυγατρική μπορεί, μετρούμενοι σε τοπικό νόμισμα, να υλοποιεί/εκπληρώνει όλους τους στόχους κέρδους που έχει θέσει ενώ για τα λογιστικά βιβλία της μητρικής να αποτυγχάνει παταγωδώς.

Οι μεταβολές των ισοτιμιών συναλλάγματος και οι μεταβολές των τιμών αποτελούν μια αλυσίδα αίτιου-αποτελέσματος.

Μια τεράστια πτώση στην αξία οποιουδήποτε νομίσματος συγκριτικά με άλλα αναμένεται να επηρεάσει πολλούς ανταγωνιστές σε άλλες χώρες, ανεξάρτητα από τη φύση του προϊόντος.

Πολλές φορές μια εταιρεία έχει την ευκαιρία να εκμεταλλευτεί τις χαμηλές ισοτιμίες συναλλάγματος αποφασίζοντας να τονώσει σημαντικά τις εξαγωγές της, επεκτείνοντας έτσι ή αναδομώντας τις υπάρχουσες δραστηριότητές της. Η πτώση της ισοτιμίας συναλλάγματος μπορεί να κάνει κάποια προϊόντα αρκετά ανταγωνιστικά σε διεθνείς αγορές. Σε μια τέτοια περίπτωση καθίσταται πιο εύκολη η είσοδος σε νέες αγορές με στρατηγική ελαχιστοποίησης κόστους, που θα πρέπει να συνδυάζεται με ικανοποιητική υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής, ευαισθησία στους ανταγωνιστές, επικέντρωση στους πελάτες και συνεχή προσπάθεια για εντοπισμό των μακροπρόθεσμων ευκαιριών και απειλών (White, 2004).

6.2.3. Διεθνείς Δασμοί (*International tariffs*)

Οι διεθνείς δασμοί είναι φόροι που επιβάλλονται, συνήθως από τις κυβερνήσεις των χωρών εισαγωγής, επί των αγαθών που περνούν τα εθνικά σύνορα. Οι δασμοί επιβάλλονται είτε για την αύξηση των εσόδων είτε για την προστασία της εγχώριας βιομηχανίας. Ένας δασμός που σχεδιάστηκε πρωτίστως για την αύξηση των εσόδων μπορεί επίσης να ασκήσει μια ισχυρή προστατευτική επίδραση, ενώ ένας δασμός που σχεδιάστηκε πρωτίστως για προστασία μπορεί να αποφέρει έσοδα. Ο Gottfried von Haberler στο 'The Theory of International Trade' (1937) υποστήριξε ότι ο καλύτερος τρόπος για να γίνει η διάκριση μεταξύ των καθηκόντων των εσόδων και των καθηκόντων προστασίας (ανεξάρτητα από τα κίνητρα του νομοθέτη) είναι η σύγκριση των επιδράσεών τους στους εγχώριους έναντι των ξένων παραγωγών.

Αν εγχωρίως παραγόμενα αγαθά φέρουν την ίδια φορολογία με όμοια εισαγόμενα, ή αν τα ξένα αγαθά που υπόκεινται σε φόρο δεν παράγονται στο εσωτερικό της χώρας, και αν δεν υπάρχουν υποκατάστατα εγχώρια παραγωγή προς τα οποία θα στραφεί η ζήτηση λόγω των δασμών, τότε ο δασμός δεν είναι προστατευτικός. Ένας καθαρά προστατευτικός δασμός τείνει να μετατοπίσει την παραγωγή από τις ξένες βιομηχανίες προς τις προστατευόμενες εγχώριες βιομηχανίες ή άλλες βιομηχανίες που παράγουν υποκατάστατα των οποίων η ζήτηση είναι αυξημένη.

Από την πλευρά μόνο των εσόδων, μια χώρα μπορεί να επιβάλλει φόρο στην εγχώρια παραγωγή (για να αποφύγει την προστασία της) ή να επιλέξει ένα σχετικά μικρό αριθμό εισαγόμενων ειδών γενικής κατανάλωσης και να τους επιβάλει χαμηλούς δασμούς έτσι ώστε να μην υπάρχει τάση για μετατόπιση των πόρων προς

βιομηχανίες που παράγουν τέτοια φορολογηθέντα αγαθά ή υποκατάστατά τους. Αν από την άλλη πλευρά μια χώρα θέλει να προστατέψει τις εγχώριες βιομηχανίες της, η λίστα των προστατευόμενων εμπορευμάτων της θα είναι μεγάλη και οι δασμοί υψηλοί (Encyclopedia Britannica, 2009).

6.2.4. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες (Financial ratios)

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι χρήσιμοι δείκτες της οικονομικής θέσης και της επίδοσης μιας εταιρείας. Οι περισσότεροι υπολογίζονται από δεδομένα που παρέχονται μέσα από τις οικονομικές καταστάσεις (Κ.Α.Χ. και Ισολογισμό) και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναλύσουν τις τάσεις (trend analysis) και να συγκρίνουν τα οικονομικά της εταιρείας με αυτά άλλων εταιρειών. Σε μερικές περιπτώσεις, η ανάλυση αριθμοδεικτών μπορεί να προβλέψει και μελλοντική χρεοκοπία.

Ανάλογα με το είδος της πληροφορίας που παρέχουν, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες διακρίνονται στις εξής κατηγορίες, οι οποίες και αναλύονται παρακάτω (ICMBA 2007, Ψαρράς 2008, Investopedia 2009,):

- Δείκτες ρευστότητας (liquidity ratios)
- Δείκτες δραστηριότητας (activity ratios)
- Δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης/χρέους (leverage ratios)
- Δείκτες αποδοτικότητας (profitability ratios)
- Δείκτες αποτίμησης/ανάπτυξης (growth ratios)

Δείκτες ρευστότητας

Οι δείκτες ρευστότητας μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η χρηματοοικονομική θέση θεωρείται ότι είναι ισχυρή, όταν η επιχείρηση έχει την ικανότητα να ικανοποιεί απρόσκοπτα τους βραχυπρόθεσμους πιστωτές της και διατηρεί συνθήκες οι οποίες της εξασφαλίζουν την ευνοϊκή πιστοληπτική της κατάσταση.

Οι τρεις πιο συνηθισμένοι δείκτες ρευστότητας είναι:

1. Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας (Current Ratio).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο δείκτης αυτός δείχνει τη δυνατότητα της εταιρείας να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με στοιχεία του κυκλοφορούντος Ενεργητικού και πρέπει να λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες της μονάδας (Ετήσια Οικονομική Έκθεση, Πλαίσιο Computers). Όσο πιο μεγάλος ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερο το «περιθώριο ασφάλειας» των βραχυπρόθεσμων δανειστών της εταιρείας.

Ένα μειονέκτημα του δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας είναι ότι τα αποθέματα μπορεί να περιλαμβάνουν αντικείμενα που δε ρευστοποιούνται γρήγορα καθώς υπάρχει δυσκολία στον καθορισμό της πραγματικής τους αξίας. Τη λύση σε αυτό το πρόβλημα δίνει ο επόμενος δείκτης ρευστότητας.

2. Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας (Quick Ratio).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, ο δείκτης αυτός είναι απαλλαγμένος από τα αποθέματα, δηλαδή στο κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνονται μετρητά, εισπρακτέοι λογαριασμοί και εισπρακτέα γραμμάτια.

3. Δείκτης Μετρητών (Cash Ratio).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Δείκτης Μετρητών} = \frac{\text{Μετρητά} + \text{Ισοδύναμα Μετρητών}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Είναι ο πιο συντηρητικός δείκτης ρευστότητας, καθώς περιλαμβάνει μόνο τα πιο ρευστά στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού: μετρητά και ισοδύναμα μετρητών. Ο δείκτης μετρητών αποτυπώνει την ικανότητα της εταιρείας να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της αν για κάποιο λόγο έπρεπε να πληρωθούν άμεσα.

Δείκτες δραστηριότητας

Οι δείκτες δραστηριότητας μετρούν τον βαθμό της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των διαφόρων κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Οι πιο συνηθισμένοι είναι:

1. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων (Receivables Turnover).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων} = \frac{\text{Ετήσιες Πιστωτικές Πωλήσεις}}{\text{Εισπρακτέοι Λογαριασμοί}}$$

Ο δείκτης αυτός παριστάνει πόσο συχνά η εταιρεία συλλέγει τις απαιτήσεις/εισπρακτέους λογαριασμούς της. Για παράδειγμα, μια τιμή του δείκτη ίση με 5 δείχνει ότι οι απαιτήσεις της εταιρείας εισπράττονται 5 φορές μέσα στο έτος.

2. Μέση Διάρκεια Είσπραξης Απαιτήσεων (Average Collection Period).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\begin{aligned} & \text{Μέση Διάρκεια Είσπραξης Απαιτήσεων} \\ & \quad = \frac{365}{\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων}} \end{aligned}$$

Αυτός ο δείκτης, όπως είναι εμφανές, δεν είναι αποτελεί παρά την αναγωγή του προηγούμενου δείκτη σε αριθμό ημερών. Όσο μεγαλύτερη η τιμή του, τόσο μεγαλύτεροι οι κίνδυνοι για τη δημιουργία επισφαλών απαιτήσεων.

3. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων (Inventory Turnover).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων} = \frac{\text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Αποθέματα}}$$

Ο δείκτης αυτός παριστά την ταχύτητα με την οποία τα αποθέματα των εμπορευμάτων μετατρέπονται σε εισπρακτέους λογαριασμούς δια μέσου των πωλήσεων.

4. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων (Fixed Assets Turnover).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίου} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία}}$$

Ο δείκτης αυτός υποδηλώνει πόσο καλά χρησιμοποιεί η εταιρεία τα πάγια περιουσιακά της στοιχεία ώστε να οδηγηθεί σε πωλήσεις. Γενικά, όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο το καλύτερο, διότι αυτό σημαίνει ότι έχει λιγότερα χρήματα δεσμευμένα σε πάγια στοιχεία του ενεργητικού για κάθε χρηματική μονάδα (€) εσόδων από πωλήσεις. Χαμηλές τιμές του δείκτη υποδεικνύουν ότι πιθανώς η εταιρεία έχει επενδύσει υπερβολικά σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό ή άλλα πάγια στοιχεία του ενεργητικού.

5. Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού (Total Assets Turnover).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

Παρομοίως με τον προηγούμενο, ο δείκτης αυτός υποδηλώνει πόσο καλά χρησιμοποιεί η εταιρεία όλα τα περιουσιακά της στοιχεία ώστε να οδηγηθεί σε πωλήσεις, και όσο υψηλότερος τόσο το καλύτερο. Ουσιαστικά εκφράζει τις πωλήσεις ως συνάρτηση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Μπορεί ακόμα και να είναι ενδεικτικός της στρατηγικής τιμολόγησης: εταιρείες με χαμηλό περιθώριο κέρδους έχουν συνήθως υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού, ενώ το αντίθετο ισχύει για αυτές με υψηλό περιθώριο κέρδους.

Δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης/χρέους

Οι δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης μετρούν το βαθμό χρηματοδότησης της εταιρείας με ξένα κεφάλαια. Εκτιμάται δηλαδή η ικανότητα της εταιρείας να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, καθώς και ο βαθμός προστασίας που απολαμβάνουν οι πιστωτές της. Οι πιο συνηθισμένοι είναι:

1. Δείκτης Χρέους (Debt Ratio).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Δείκτης Χρέους} = \frac{\text{Δάνεια}}{\text{Δάνεια} + \text{Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων}}$$

Ο δείκτης αυτός αντιπροσωπεύει το ποσοστό του χρέους της εταιρείας σε σχέση με τα περιουσιακά της στοιχεία. Αν η τιμή του είναι μικρότερη από ένα, τα περισσότερα από τα στοιχεία ενεργητικού της εταιρείας χρηματοδοτούνται με ίδια κεφάλαια, ενώ αν είναι μεγαλύτερη από ένα τα περισσότερα χρηματοδοτούνται μέσω χρέους.

2. Δείκτης Χρέους προς Ίδια Κεφάλαια (Debt-to-Equity Ratio).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Δείκτης Χρέους προς Ίδια Κεφάλαια} = \frac{\text{Δάνεια}}{\text{Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων}}$$

Ο δείκτης αυτός μετρά πόσα χρήματα θα μπορεί η εταιρεία να δανειστεί με ασφάλεια για μια μεγάλη χρονική περίοδο, είναι δηλαδή ενδεικτικός της ικανότητας μακροχρόνιας επιβίωσης της εταιρείας, του κινδύνου χρεοκοπίας και της πιστοληπτικής ικανότητας. Υψηλότερος δείκτης σημαίνει και μεγαλύτερο ρίσκο, ιδίως σε περιόδους αυξανόμενων τόκων λόγω του επιπλέον τόκου για το δάνειο.

3. Δείκτης Κάλυψης Τόκων (Interest Coverage Ratio).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Δείκτης Κάλυψης Τόκων} = \frac{\text{Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων}}{\text{Φόροι}}$$

Ο δείκτης αυτός υποδηλώνει πόσο μπορούν τα κέρδη της εταιρείας να καλύψουν τις πληρωμές των τόκων των δανείων, δηλαδή δείχνει την ευχέρεια που έχει η εταιρεία να πληρώσει τους οφειλόμενους τόκους.

Δείκτες αποδοτικότητας

Οι δείκτες αποδοτικότητας μετρούν πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί μια εταιρεία, τη δυναμικότητα των κερδών της και την ικανότητα της διοικήσεώς της. Με άλλα λόγια, μετρούν το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας της εταιρείας σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Οι πιο συνηθισμένοι είναι:

1. Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους (Gross Profit Margin).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους} = \frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Το μικτό περιθώριο κέρδους δείχνει τη σχέση μεταξύ των καθαρών εσόδων από τις πωλήσεις και το κόστος των πωληθέντων αγαθών. Μια υψηλή τιμή του δείκτη υποδηλώνει ότι μια εταιρεία μπορεί να έχει υπολογίσιμα κέρδη επί των πωλήσεων, στο βαθμό βέβαια που διατηρεί τα λειτουργικά έξοδα υπό έλεγχο.

2. Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους (Net Profit Margin).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρό Εισόδημα}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ο δείκτης αυτός αποτυπώνει πόσο κέρδος έχει η εταιρεία για κάθε χρηματική μονάδα εσόδων. Χαμηλό περιθώριο κέρδους δείχνει χαμηλό περιθώριο ασφαλείας, δηλαδή μεγαλύτερο κίνδυνο ότι μια μείωση των πωλήσεων θα εξαλείψει τα κέρδη και θα οδηγήσει σε καθαρή απώλεια.

3. Αποδοτικότητα Επενδυμένων Κεφαλαίων (Return on Assets).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Αποδοτικότητα Επενδυμένων Κεφαλαίων (ROA)} = \frac{\text{Καθαρό Εισόδημα}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

Ο δείκτης αυτός παρέχει πληροφορία για την αποτελεσματική διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας για την παραγωγή κερδών. Στην ουσία προβάλλει τη δυνατότητα της διοίκησης της εταιρείας να έχει μέγιστο κέρδος με τις μικρότερες δυνατές επενδύσεις.

4. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)} = \frac{\text{Καθαρό Εισόδημα}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

Ο δείκτης αυτός αντιπροσωπεύει το καθαρό εισόδημα που επιστρέφεται ως ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων. Αποτελεί ένα σημαντικό μέτρο διαπίστωσης των επενδυτών του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία χρησιμοποιεί τα επενδεδυμένα κεφάλαιά τους.

Δείκτες αποτίμησης/ανάπτυξης

Οι δείκτες αποτίμησης συσχετίζουν τον αριθμό των μετοχών μιας εταιρείας και τη χρηματιστηριακή τους τιμή με τα κέρδη, τα μερίσματα και τα άλλα περιουσιακά της στοιχεία. Για την ακρίβεια, συγκρίνουν την αγοραία τιμή της μετοχής με τα κέρδη της εταιρείας και με τη λογιστική αξία της μετοχής και δείχνουν τι πιστεύουν οι επενδυτές για τις επιδόσεις και τις προοπτικές της εταιρείας. Οι πιο συνηθισμένοι είναι:

1. Δείκτης P/E (Price per earnings ratio).

Ορίζεται από τη σχέση

$$P/E = \frac{\text{Τιμή Μετοχής}}{\text{Κέρδη ανά μετοχή}}$$

Αποτελεί το πιο κοινό μέτρο για να διαπιστώσει κανείς πόσο «ακριβή» είναι η μετοχή. Ως δείκτης, φανερώνει το ποσό που θα επιθυμούσαν να πληρώσουν οι επενδυτές για τα ανά μετοχή καθαρά κέρδη.

2. Δείκτης P/BV (Price to book value ratio).

Ορίζεται από τη σχέση

$$P/BV = \frac{\text{Τιμή Μετοχής}}{\text{Λογιστική Αξία}}$$

όπου Λογιστική Αξία = Ιδία Κεφάλαια/Αριθμός μετοχών σε κυκλοφορία.
Αποτελεί ένα δείκτη που χρησιμοποιείται για να συγκρίνει την αγοραία τιμή της μετοχής με τη λογιστική της αξία.

3. Δείκτης Μερίσματος (Dividend ratio).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Δείκτης Μερίσματος} = \frac{\text{Μέρισμα ανά Μετοχή}}{\text{Τιμή Μετοχής}}$$

Ο δείκτης αυτός συγκρίνει το ποσό που δίνεται ως μέρισμα ανά μετοχή με την τρέχουσα τιμή της μετοχής της εταιρείας.

4. Μερισματική Πολιτική (Payout ratio).

Ορίζεται από τη σχέση

$$\text{Μερισματική Πολιτική} = (P/E) \times \text{Δείκτης Μερίσματος}$$

Αυτός ο δείκτης εκφράζει το ποσοστό των κερδών που καταβάλλονται στους μετόχους ως μέρισμα και είναι αντιπροσωπευτικός του πόσο καλά τα κέρδη υποστηρίζουν τις καταβολές μερισμάτων.

Περιορισμοί/όρια των χρηματοοικονομικών δεικτών

Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών διέπεται από κάποια όρια. Καταρχήν, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες βασίζονται σε λογιστικά δεδομένα, και οι εταιρείες διαφέρουν στην αντιμετώπιση ζητημάτων όπως απόσβεση, αποτίμηση αποθεμάτων, έξοδα E&A, έξοδα συνταξιοδότησης, συγχωνεύσεις και φόρους. Ακόμα, εποχιακοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν συγκριτικούς δείκτες. Οπότε, το να συμβαδίζουν οι δείκτες της εταιρείας με τους δείκτες της βιομηχανίας δε διασφαλίζει τη φυσιολογική πορεία της εταιρείας ή τη σωστή της διοίκηση, ούτε η μεγάλη απόκλιση σημαίνει κάτι ιδιαίτερα καλό ή κακό. Για παράδειγμα, υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων θα μπορούσε να υποδηλώσει αποδοτική διαχείριση αποθεμάτων και ισχυρή κεφαλαιακή επάρκεια, αλλά θα μπορούσε επίσης να υποδηλώσει και ακριβώς το αντίθετο.

Είναι πολύ σημαντικό να εμπεδωθεί ότι η οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας δεν εξαρτάται μόνο από τις οικονομικές λειτουργίες, αλλά και από άλλους παράγοντες που περιλαμβάνουν (VUP, 2006):

- Αποφάσεις διοίκησης, marketing, παραγωγής, E&A και συστημάτων πληροφοριών
- Πράξεις/ενέργειες των ανταγωνιστών, προμηθευτών, διανομέων, πιστωτών, πελατών και μετόχων
- Τάσεις στον οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, δημογραφικό, περιβαλλοντικό, πολιτικό, κυβερνητικό, νομικό και τεχνολογικό τομέα.

6.3. Εφαρμογή στο Παίγνιο – Λογιστική

Για να σας βοηθήσει στον απολογισμό και τον οικονομικό σχεδιασμό σας, η λογιστική εταιρεία σας έχει προετοιμάσει ένα σύνολο διασυνδεμένων οικονομικών δηλώσεων. Καθώς λαμβάνετε τις επιχειρησιακές αποφάσεις σας για το τρέχον τρίμηνο, οι δαπάνες ή οι επενδύσεις θα καταγραφούν στον κατάλληλο καθολικό λογαριασμό και θα προσαρμοστούν αναλόγως η Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Cash Flow Statement), η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Income Statement) και ο Ισολογισμός (Balance Sheet).

Οι λογιστικές καταστάσεις του τρέχοντος τριμήνου είναι ένα απαραίτητο εργαλείο σύνταξης προϋπολογισμού. Μεταβάλλονται με σχεδόν κάθε επιχειρηματική

απόφαση λαμβάνετε. Η λογιστική εταιρεία σας εξυπηρετεί επίσης το ρόλο του ανεξάρτητου οικονομικού ελεγκτή. Έχει το νόμιμο δικαίωμα να αρνηθεί να πιστοποιήσει τις οικονομικές δηλώσεις σας, αν διαπιστώσει ότι θέτετε την εταιρεία σας σε κίνδυνο με τις υπερβολικά επιθετικές δαπάνες. Θα θέσει τα όρια στο ποσό εξόδων που μπορείτε να κάνετε σε κάθε τρίμηνο προκειμένου να προστατευθεί το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας σας και να μειωθεί ο κίνδυνος πτώχευσης.

Σε κάθε τρίμηνο, μελετάμε τις λογιστικές καταστάσεις από δυο οπτικές: η πρώτη είναι οι λογιστικές καταστάσεις του προηγούμενου τριμήνου και η δεύτερη οι λογιστικές καταστάσεις του τρέχοντος τριμήνου.

6.3.1. Λογιστικές καταστάσεις προηγούμενου τριμήνου

Η λογιστική εταιρεία σας παρέχει τις λογιστικές καταστάσεις που αντικατοπτρίζουν τις δραστηριότητες-αποφάσεις της εταιρείας στα προηγούμενα τρίμηνα. Στο 2^ο και 3^ο τρίμηνο εμφανίζονται σαν Accounting from Previous Quarters ενώ από το 4^ο και μετά συγκαταλέγονται στην Αναφορά Επίδοσης (Performance Report). Θα μελετήσουμε καθεμία ξεχωριστά, εστιάζοντας σε πιο ειδικά σημεία καθώς το γενικό περίγραμμα έχει αναλυθεί στο σχετικό τμήμα θεωρίας.

Σημαντικές παρατηρήσεις:

- Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών περιλαμβάνει τα έξοδα του τρέχοντος τριμήνου, πχ για σχεδιασμό προϊόντος, καταστημάτων πωλήσεων, επέκταση εργοστασίου. Το Τελικό Ταμειακό Υπόλοιπο πρέπει να είναι τουλάχιστον 1. Αν είναι αρνητικό, η τράπεζα θα πρέπει να λάβει έκτακτο δάνειο από τον τοκογλύφο για να καλύψει τα έξοδά σας.
- Τα Αδιανέμητα Κέρδη αντιπροσωπεύουν το σύνολο των καθαρών κερδών από την αρχή της εταιρείας. Τα πρώτα τρίμηνα θα είναι αρνητικά καθώς πρέπει να επενδύσετε αρκετά χρήματα για το ξεκίνημα της επιχείρησης. Αν το άθροισμα των αδιανέμητων κερδών και του μετοχικού κεφαλαίου είναι αρνητικό η εταιρεία θα χρεοκοπήσει.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (Income Statement)									
		Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Quarter 5	Quarter 6	Quarter 7	Quarter 8
'Gross Profit									
' Revenues	Έσοδα Πωλήσεων	0	0	506,410	4,550,180	9,731,810	51,874,400	93,021,718	192,159,800
'- Rebates	Εκπτώσεις	0	0	11,625	128,090	385,700	1,911,425	2,705,350	5,110,425
'- Cost of Goods Sold	Κόστος πωληθέντων	0	0	210,898	1,764,920	3,568,404	16,865,908	30,153,421	64,781,727
'- Tariffs	Δασμοί	0	0	10,362	103,162	104,122	1,005,263	2,543,298	6,946,603
'= Gross Profit	Μικτό Κέρδος	0	0	273,525	2,554,008	5,673,584	32,091,804	57,619,649	115,321,045
'Expenses									
' Research and Development	Έρευνας & Ανάπτυξης	0	120,000	60,000	210,000	4,928,110	4,335,340	16,902,645	15,160,075
'+ Quality Cost	Ποιότητας	0	0	15,205	173,782	371,569	1,488,560	1,754,820	1,544,133
'+ Advertising	Διαφημίσεων	0	0	169,299	216,828	294,934	1,203,921	2,080,061	5,001,339
'+ Sales Force Expense	Μισθών πωλητών	0	0	185,950	463,304	563,207	2,230,162	2,291,612	5,335,858
'+ Sales Office and Web Center Expenses	Λειτουργίας Καταστημάτων	0	270,000	428,000	588,000	1,206,714	1,653,047	1,455,500	1,926,645
'+ Marketing Research	Έρευνών Μάρκετινγκ	49,000	0	69,000	69,000	69,000	115,000	115,000	115,000
'+ Shipping	Μεταφορικά	0	0	12,038	87,646	135,475	737,583	1,060,172	1,937,463
'+ Inventory Holding Costs	Διακράτησης απώλητου αποθέματος	0	0	21,555	11,882	37,493	103,836	457,050	414,642
'+ Excess Capacity Cost	Επιπρόσθετου φόρτου παραγωγής	0	0	194,482	0	0	0	0	0
'+ Depreciation	Αποσβέσεις	0	0	25,000	48,958	71,918	318,922	430,633	644,172
'+ Web Marketing Expenses	Web Μάρκετινγκ	0	0	152,000	238,880	354,150	1,112,625	1,107,155	3,610,609
'= Total Expenses	Συνολικά Έξοδα	49,000	390,000	1,332,529	2,108,280	8,032,570	13,298,996	27,654,648	35,689,936
' Operating Profit	Λειτουργικό Κέρδος	-49,000	-390,000	-1,059,004	445,728	-2,358,986	18,792,808	29,965,001	79,631,109
'Miscellaneous Income and Expenses									
'+ Licensing Income	Έσοδα από παροχή αδειών	0	0	0	0	0	0	2,800,000	300,000
'- Licensing Fees	Έξοδα από απόκτηση αδειών	0	0	0	0	0	0	4,500,000	1,500,000
'+ Other Income	Άλλα έσοδα	0	0	0	0	0	0	0	0
'- Other Expenses	Άλλα έξοδα	0	0	0	0	0	0	0	0
'= Earnings Before Interest and Taxes	Κέρδη Προ Φόρων και Τόκων	-49,000	-390,000	-1,059,004	445,728	-2,358,986	18,792,808	28,265,001	78,431,109
'+ Interest Income	Έσοδα από τόκους	13,875	375	375	0	3,375	6,750	10,125	13,500
'- Interest Charges	Χρεώσεις Τόκων	0	0	0	0	123,750	198,750	170,521	123,750
'= Income Before Taxes	Κέρδη Προ Φόρων	-35,125	-389,625	-1,058,629	445,728	-2,479,361	18,600,808	28,104,605	78,320,859
'- Loss Carry Forward	Μεταφερθείσα ζημία	0	0	0	445,727	0	3,517,014	0	0
'= Taxable Income	Φορολογητέο εισόδημα	0	0	0	1	0	15,083,794	28,104,605	78,320,859
'- Income Taxes	Φόροι Εισοδήματος	0	0	0	0	0	4,525,138	8,431,381	23,496,257
'= Net Income	Καθαρό Εισόδημα (Net Income)	-35,125	-389,625	-1,058,629	445,727	-2,479,362	14,075,670	19,673,223	54,824,601
'Earnings per Share	Κέρδος ανά μετοχή	-4	-19	-35	11	-29	166	231	645

Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Cash Flow)									
		Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Quarter 5	Quarter 6	Quarter 7	Quarter 8
¹ Beginning Cash Balance	Αρχικό Ταμειακό Υπόλοιπο	0	39,875	950,250	101,071	1,117,489	1,228,930	13,735,098	24,526,256
Receipts and Disbursements from Operating Activities									
¹ Revenues	Έσοδα από πωλήσεις	0	0	506,410	4,550,180	9,731,810	51,874,400	93,021,718	192,159,800
¹ Rebates	Εκπτώσεις	0	0	11,625	128,090	385,700	1,911,425	2,705,350	5,110,425
¹ Production	Κόστος παραχθέντων	0	0	426,448	1,668,187	3,824,521	17,529,332	33,685,563	64,357,650
¹ Tariffs	Δασμοί	0	0	10,362	103,162	104,122	1,005,263	2,543,298	6,946,603
¹ Research and Development	Έξοδα Έρευνας & Ανάπτ.	0	120,000	60,000	210,000	4,928,110	4,335,340	16,902,645	15,160,075
¹ Quality Cost	Κόστος ποιότητας	0	0	15,205	173,782	371,569	1,488,560	1,754,820	1,544,133
¹ Advertising	Έξοδα Διαφημίσεων	0	0	169,299	216,828	294,934	1,203,921	2,080,061	5,001,339
¹ Sales Force Expense	Μισθοί Πωλητών	0	0	185,950	463,304	563,207	2,230,162	2,291,612	5,335,858
¹ Sales Office and Web Center Expenses	Έξοδα ανοίγματος & λειτουργίας καταστημάτων	0	270,000	428,000	588,000	1,206,714	1,653,047	1,455,500	1,926,645
¹ Marketing Research	Έρευνες Μάρκετινγκ	49,000	0	69,000	69,000	69,000	115,000	115,000	115,000
¹ Shipping	Μεταφορικά	0	0	12,038	87,646	135,475	737,583	1,060,172	1,937,463
¹ Inventory Holding Costs	Κόστος διακράτησης απώλητου αποθέματος	0	0	21,555	11,882	37,493	103,836	457,050	414,642
¹ Excess Capacity Cost	Κόστος επιπρόσθετου φόρτου παραγωγής	0	0	194,482	0	0	0	0	0
¹ Web Marketing Expenses	Έξοδα για Web Μάρκετινγκ	0	0	152,000	238,880	354,150	1,112,625	1,107,155	3,610,609
¹ Income Taxes	Φόρος Εισοδήματος	0	0	0	0	0	4,525,138	8,431,381	23,496,257
¹ + Interest Income	Έσοδα από τόκους καταθέσεων	13,875	375	375	0	3,375	6,750	10,125	13,500
¹ Interest Charges	Τόκοι Δανείων	0	0	0	0	123,750	198,750	170,521	123,750
¹ + Licensing Income	Έσοδα από παροχή αδειών	0	0	0	0	0	0	2,800,000	300,000
¹ Licensing Fees	Έξοδα από απόκτηση αδειών	0	0	0	0	0	0	4,500,000	1,500,000
¹ + Other Income	Άλλα έσοδα	0	0	0	0	0	0	0	0
¹ Other Expenses	Άλλα έξοδα	0	0	0	0	0	0	0	0
¹ = Net Operating Cash Flow	Καθαρές Λειτουργικές Ταμειακές Ροές	-35,125	-389,625	-1,249,179	591,419	-2,663,560	13,731,168	16,571,715	55,892,851
Investing Activities									
¹ Fixed Plant Capacity	Έξοδα Εγκατάστασης Εργοστασίου	0	600,000	600,000	600,000	6,000,000	3,000,000	5,555,556	2,777,778
¹ + Sinking Fund	Χρεολυτικό Κεφάλαιο	0	0	0	0	225,000	225,000	225,000	225,000
¹ = Total Investing Activities	Σύνολο Επενδύσεων	0	600,000	600,000	600,000	6,225,000	3,225,000	5,780,556	3,002,778
Financing Activities									
¹ Increase in Common Stock	Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	4,500,000	0	0	0
¹ + Borrow Conventional Loan	Λήψη Συμβατικού Δανείου	0	0	0	0	0	2,000,000	0	0
¹ - Repay Conventional Loan	Εξόφληση Συμβατικού Δανείου	0	0	0	0	0	0	0	2,000,000
¹ + Borrow Long-Term Loan	Λήψη Μακροπρόθεσμου Δανείου	0	0	0	0	4,500,000	0	0	0
¹ + Borrow Emergency Loan	Λήψη Έκτακτου Δανείου	0	0	0	0	0	0	0	0
¹ - Repay Emergency Loan	Εξόφληση Έκτακτου Δανείου	0	0	0	0	0	0	0	0
¹ Dividends	Μερίσματα	0	0	0	0	0	0	0	0
¹ - Deposit 3 Month Certificate	Τρίμηνη Κατάθεση	925,000	0	0	0	0	0	0	0
¹ + Withdraw 3 Month Certificate	Ανάληψη από Τρίμηνη Κατάθεση	0	900,000	0	25,000	0	0	0	0
¹ = Total Financing Activities	Σύνολο Χρηματοοικονομικών Δραστηριοτήτων	75,000	1,900,000	1,000,000	1,025,000	9,000,000	2,000,000	0	-2,000,000
¹ Cash Balance, End of Period	Τελικό Ταμειακό Υπόλοιπο	39,875	950,250	101,071	1,117,489	1,228,930	13,735,098	24,526,256	75,416,327

Ισολογισμός

Ισολογισμός (Balance Sheet)									
		Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Quarter 5	Quarter 6	Quarter 7	Quarter 8
Current Assets									
' Cash	Μετρητά	39,875	950,250	101,071	1,117,489	1,228,930	13,735,098	24,526,256	75,416,327
' + 3 Month Certificate of Deposit	3μηνη Προθεσμιακή Κατάθεση	925,000	25,000	25,000	0	0	0	0	0
' + Finished Goods Inventory	Αποθέματα	0	0	215,550	118,817	374,933	1,038,357	4,570,499	4,146,422
Long Term Assets									
' + Sinking Fund	Χρεολυτικό Κεφάλαιο	0	0	0	0	225,000	450,000	675,000	900,000
' + Net Fixed Assets	Αξία Εργοστασίου	0	600,000	1,175,000	1,726,042	7,654,123	10,335,201	15,460,124	17,593,730
' = Total	Σύνολο Ενεργητικού	964,875	1,575,250	1,516,621	2,962,348	9,482,986	25,558,656	45,231,879	98,056,479
Debt									
' Conventional Bank Loan	Συμβατικό Τραπεζικό Δάνειο	0	0	0	0	0	2,000,000	2,000,000	0
' + Long-Term Loan	Μακροπρόθεσμο Δάνειο	0	0	0	0	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000
' + Emergency Loan	Έκτακτο Δάνειο	0	0	0	0	0	0	0	0
Equity									
' + Common Stock	Μετοχικό Κεφάλαιο	1,000,000	2,000,000	3,000,000	4,000,000	8,500,000	8,500,000	8,500,000	8,500,000
' + Retained Earnings	Αδιανέμητα Κέρδη	-35,125	-424,750	-1,483,379	-1,037,652	-3,517,014	10,558,656	30,231,879	85,056,480
' = Total	Σύνολο Παθητικού και Ιδίων Κεφαλαίων	964,875	1,575,250	1,516,621	2,962,348	9,482,986	25,558,656	45,231,879	98,056,479

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

- **Έσοδα πωλήσεων:** προκύπτουν από τον πολλαπλασιασμό του πλήθους των πωληθέντων μονάδων με την λιανική τιμή πώλησης του καθενός. (Εννοείται αυτό το αθροίζουμε για όλα τα προϊόντα που πουλήθηκαν.) Αν έχετε αποφασίσει να πουλήσετε μη επιθυμητό απόθεμα (sell unwanted inventory) ενός προϊόντος, προσθέτετε και αυτά τα έσοδα.
- **Εκπτώσεις:** προκύπτουν από τον πολλαπλασιασμό των πωληθέντων μονάδων με το ποσό της έκπτωσης που έχει επιλεγεί για κάθε προϊόν, διαιρούμενου δια δυο.
- **Κόστος πωληθέντων:** για κάθε προϊόν, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των πωλούμενων μονάδων επί το μοναδιαίο κόστος παραγωγής του (το οποίο έχει υπολογιστεί στην Προσομοίωση του Εργοστασίου-Factory Simulation)
- **Δασμοί (τέλη εισαγωγής)** = ποσοστό δασμών * κόστος πωληθέντων.
- **Μικτό κέρδος** = έσοδα πωλήσεων – εκπτώσεις – κόστος πωληθέντων – δασμοί
- **Έξοδα E&A** = δημιουργίας/τροποποίησης προϊόντος + αγοράς χαρακτηριστικού E&A + βελτίωσης μετάβασης γραμμής παραγωγής (changeover)
- **Κόστη ποιότητας** = κόστη που επενδύθηκαν για ποιότητα σε περίβλημα συσκευασίας + εσωτερικό σκληρό δίσκο + οθόνη + κεντρική μονάδα επεξεργασίας + ηλεκτρολόγιο
- **Κόστη διαφήμισης** = δημιουργίας/τροποποίησης διαφήμισης + κόστος για POP Displays (προσοχή!! κοστίζουν 200\$ ανά προϊόν και ανά κατάσταση) + κόστος τοποθέτησης τοπικών διαφημίσεων + κόστος τοποθέτησης διεθνών διαφημίσεων
- **Έξοδα μισθών πωλητών** = μισθοί πωλητών γραφείων + μισθοί προσωπικού web, που υπολογίζονται από πρόσληψη+απόλυση+απασχόληση
- **Έξοδα καταστημάτων** = κόστη λειτουργίας γραφείων και web + κόστη άνοιγμα νέων ή κλείσιμο των υπαρχόντων
- **Έξοδα έρευνας αγοράς** = από το 3^ο τρίμηνο και μετά κοστίζει 23,000\$ για κάθε γεωγραφική περιοχή
- **Μεταφορικά έξοδα** τα υπολογίζει το σύστημα μόνο του
- **Έξοδα διακράτησης απώλητου αποθέματος** = απόθεμα * φόρος εισοδήματος
- **Έξοδα αποσβέσεων** = αθροιστικές επενδύσεις(αξία εργοστασίου) στο τρέχον τρίμηνο/24 (ως περίοδος απόσβεσης θεωρούνται τα 6 χρόνια)
- **Έξοδα web marketing** = βελτίωση κυκλοφορίας του web + βελτίωση παραγωγικότητας + προμήθειες σε συνεργάτες
- **Έσοδα από παροχή αδειών** = έσοδα από σύναψη συμφωνίας για παροχή άδειας χρήσης χαρακτηριστικού E&A σε άλλη εταιρεία
- **Έξοδα για απόκτηση αδειών** = κατ' αντιστοιχία με το προηγούμενο
- **Έσοδα από τόκους** = τόκοι 3μηνων καταθέσεων + εξοφλητικό απόθεμα (sinking fund)

- **Χρεώσεις τόκων** = τόκοι έκτακτου + συμβατικού + μακροπρόθεσμου δανείου
- **Κέρδος ανά μετοχή** = καθαρό εισόδημα / πλήθος μετοχών

Κατάσταση Ταμειακών Ροών

- **Αρχικό Ταμειακό Υπόλοιπο** = τελικό ταμειακό υπόλοιπο του προηγούμενου τριμήνου. Για το 1^ο τρίμηνο ισούται με 0.
- **Καθαρές Λειτουργικές Ταμειακές Ροές** = έσοδα – έξοδα από λειτουργικές δραστηριότητες
- **Έξοδα Εγκατάστασης Εργοστασίου** = επένδυση κεφαλαίου (capital investment) για αύξηση της χωρητικότητας (fixed capacity) του εργοστασίου
- **Χρεολυτικό Κεφάλαιο** = είναι το ποσό που καταβάλλεται ως «δόση» για το μακροπρόθεσμο δάνειο. Επειδή το μακροπρόθεσμο δάνειο πρέπει να εξοφληθεί σε 5 χρόνια (δηλαδή 20 τρίμηνα), το εξοφλητικό απόθεμα ισούται με το ποσό του μακροπρόθεσμου δανείου διαιρεμένο δια 20.
- **Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου** = το ποσό που επενδύεται σε κάθε τρίμηνο είτε από τους μετόχους είτε από εξωτερικούς επενδυτές
- **Λήψη/Εξόφληση Συμβατικού Δανείου** = το ποσό συμβατικού δανείου που λαμβάνεται/αποπληρώνεται σε κάθε τρίμηνο
- **Λήψη Μακροπρόθεσμου Δανείου** = το ποσό μακροπρόθεσμου δανείου που λαμβάνεται σε κάθε τρίμηνο
- **Λήψη/ Εξόφληση Έκτακτου Δανείου** = το ποσό έκτακτου δανείου που λαμβάνεται/αποπληρώνεται σε κάθε τρίμηνο
- **Μερίσματα** = το ποσό που καταβάλλεται στους μετόχους ως μέρισμα
- **Κατάθεση/Ανάληψη από 3μηνη κατάθεση** = το ποσό που καταθέτετε/κάνετε ανάληψη από το λογαριασμό των 3μηνων καταθέσεων
- **Τελικό Ταμειακό Υπόλοιπο** = αρχικό ταμειακό υπόλοιπο + καθαρές λειτουργικές ταμειακές ροές + σύνολο επενδύσεων + σύνολο χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων

Ισολογισμός

- **Μετρητά** = τελικό ταμειακό υπόλοιπο του τρέχοντος τριμήνου
- **3μηνη Προθεσμιακή Κατάθεση** = το ποσό που υπάρχει στο τρέχον τρίμηνο στο λογαριασμό των καταθέσεων
- **Αποθέματα** = αποθέματα προηγούμενου τριμήνου + κόστος παραχθέντων + κόστος πωληθέντων (όπου κόστος παραχθέντων = μονάδες που παράχθηκαν * μοναδιαίο κόστος παραγωγής)
- **Χρεολυτικό Κεφάλαιο** = εξοφλητικό απόθεμα προηγούμενου τριμήνου + πρόσθετο εξοφλητικό απόθεμα. Να σημειωθεί ότι στον ισολογισμό, ο οποίος αποτελεί «εικόνα» της επιχείρησης για μια δεδομένη χρονική στιγμή, χρησιμοποιείται αθροιστικά το εξοφλητικό απόθεμα καθώς εδώ εντάσσεται

στην κατηγορία του Μακροπρόθεσμου Ενεργητικού, ενώ στην Κατάσταση Ταμειακών Ροών, όπου φαίνονται οι εισροές και εκροές κάθε τρίμηνο, προστίθεται κάθε φορά η «δότηση» του εξοφλητικού αποθέματος.

- **Καθαρή Αξία Εργοστασίου** = αθροιστική αξία επενδύσεων προηγούμενων τριμήνων – απόσβεση προηγούμενης αθροιστικής αξίας + νέες (εγκατάσταση εργοστασίου) επενδύσεις
- **Συμβατικό/Μακροπρόθεσμο/Εκτακτο Δάνειο** = το αντίστοιχο ποσό δανείου που λήφθηκε
- **Μετοχικό Κεφάλαιο** = το κεφάλαιο που έχει επενδυθεί στην εταιρεία από τους μετόχους
- **Αδιανέμητα Κέρδη** = αδιανέμητα κέρδη προηγούμενου τριμήνου + καθαρό εισόδημα – μερίσματα

Αφού έχουν κατανοηθεί τα βασικά συστατικά των λογιστικών καταστάσεων, μπορούμε πλέον να μελετήσουμε πως προκύπτουν οι Pro Forma λογιστικές καταστάσεις και κυρίως για ποιο λόγο χρησιμοποιούνται.

6.3.2. Pro Forma Λογιστικές Καταστάσεις

Από το 3^ο τρίμηνο και μετά, θα είστε σε θέση να προβλέψετε τις ταμειακές ροές της εταιρείας για το τρέχον τρίμηνο δεδομένων όλων των επιχειρησιακών αποφάσεων και της προσομοίωσης του εργοστασίου. Οι λογιστές τοποθετούν όλα τα έξοδα και τις επενδύσεις στις λογιστικές καταστάσεις. Η προσομοίωση του εργοστασίου παρείχε μια εκτίμηση των προβλεπόμενων πωλήσεων για κάθε προϊόν με μια μέση τιμή πώλησης. Υπολογίζοντας και τους δασμούς που καταβάλλονται ανά τρίμηνο, συμπληρώνονται όλα τα κενά στις Pro Forma Καταστάσεις και προβλέπεται το Τελικό Ταμειακό Υπόλοιπο, το οποίο είναι πολύ σημαντικό να είναι θετικό.

Ο στόχος της Pro Forma ανάλυσης είναι να παρατηρήσετε την επίδραση του προγράμματος / σχεδιασμού παραγωγής και των προβλέψεων ζήτησης στην οικονομική σας θέση. Αν δε σας ικανοποιεί, σκεφτείτε τι αλλαγές πρέπει να κάνετε, πραγματοποιήστε τες και ξανατρέξτε την προσομοίωση εργοστασίου. Ελέγξτε πάλι την προβλεπόμενη οικονομική σας θέση. Αν οι αριθμοί είναι αποδεκτοί, δοκιμάστε διαφορετική ζήτηση ή σενάριο λειτουργίας (πχ της χειρότερης περίπτωσης-worst case scenario) και ξανατρέξτε την προσομοίωση. Αυτό θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε πώς οι αποφάσεις σας ενδέχεται να επηρεάσουν τις λογιστικές καταστάσεις.

Αναγκαιότητα Pro Forma Λογιστικών Καταστάσεων

Η προετοιμασία των Pro Forma Λογιστικών Καταστάσεων είναι αναγκαία για πολλούς λόγους. Καταρχήν, πρέπει να δοκιμάσετε τις αποφάσεις σας για να ελέγχετε κατά πόσο έχουν το οικονομικά θετικό αποτέλεσμα που ελπίζετε, αν θα ικανοποιηθούν οι οικονομικοί σας στόχοι, αν θα είστε φερέγγυα εταιρεία κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού. Οι περισσότερες εταιρίες ανακαλύπτουν ότι η διάθεσή τους για ανάπτυξη υπερβαίνει τους διαθέσιμους πόρους τους, δηλαδή τα

σχέδιά τους δεν μπορούν να υποστηριχθούν από τις προβλεπόμενες ταμειακές ροές και καθαρό εισόδημα. Κατά συνέπεια, οι Pro Forma Λογιστικές Καταστάσεις θα συμβάλλουν στην αξιολόγηση της στρατηγικής και του τακτικού σχεδίου.

Δεύτερον, ο τακτικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για να καθορίσει το ποσό και τον τύπο εξωτερικής χρηματοδότησης που θα απαιτηθεί. Για παράδειγμα, αν οι στόχοι ανάπτυξης απαιτούν μεγάλες δαπάνες σε Ε&Α, νέα κανάλια διανομής, βελτιώσεις ποιότητας στο εργοστάσιο κλπ, τότε χρειάζεται χρηματοδότηση με αύξηση μετοχικού κεφαλαίου γιατί αυτές οι επενδύσεις είναι δαπάνες κάθε τριμήνου. Αν η ανάπτυξη απαιτεί μεγάλες δαπάνες κεφαλαίου για την αύξηση της χωρητικότητας του εργοστασίου ώστε να ικανοποιηθεί η ζήτηση στην αγορά, τότε ο μακροπρόθεσμος δανεισμός μπορεί να είναι ιδανικός. Αν αντιλαμβάνεστε πολλές βραχυπρόθεσμες αβεβαιότητες στη ζήτηση και τα έσοδα, τότε ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός μπορεί να είναι μια καλή επιλογή.

Τρίτον, οι εξωτερικοί χρηματοδότες χρειάζονται τις Pro Forma Λογιστικές Καταστάσεις για να αξιολογήσουν την εκτελεστική ομάδα, γιατί έτσι θα διαπιστώσουν αν μπορεί να διαχειριστεί τους οικονομικούς πόρους της εταιρείας, αν η στρατηγική και οι τακτικές αποφάσεις συνδέονται με έναν λογικό, αλληλο-υποστηρικτικό τρόπο, αν υπάρχουν λάθη στις οικονομικές συναλλαγές (το οποίο θα αποτελέσει περιοριστικό παράγοντα για την περαιτέρω χρηματοδότηση). Οι επενδυτές μπορούν να εξακριβώσουν την «ποιότητα» μιας εκτελεστικής ομάδας μελετώντας τις καταστάσεις που αναφέραμε.

Τέταρτο, οι επενδυτές θέλουν να αξιολογήσουν την οικονομική ελκυστικότητα της επένδυσης. Πότε αναμένεται η εταιρεία να έχει κέρδος και να δημιουργεί θετικές ταμειακές ροές, τι μέγεθος θα έχουν αυτά και αν οι αριθμοί αυτοί είναι ρεαλιστικοί για τη βιομηχανία, αν υπάρχουν επικίνδυνες πτυχές στις προβλέψεις εσόδων και εξόδων. Εν ολίγοις, οι επενδυτές μπορούν να αξιολογήσουν το πιθανό κέρδος και ρίσκο από την επένδυσή τους.

Τέλος, οι Pro Forma προβλέψεις είναι απαραίτητες για να καθορίσουν την αξία της εταιρείας. Για παράδειγμα, είναι δυνατό να υπολογιστεί πόσο η επιχείρηση θα αξίζει σε διάφορες στιγμές στο μέλλον; Αν η προβλεπόμενη αξία είναι υψηλή, η εταιρεία θα είναι ελκυστικότερη στους επενδυτές. Αν προβλέπεται σημαντικός πλούτος, θα έχει ισχυρότερη θέση στη διαπραγμάτευση του ποσού χρηματοδότησης. Αν η αξιολόγηση είναι χαμηλή, ίσως χρειαστεί να αναθεωρήσετε το επιχειρηματικό σχέδιο ή τις φιλοδοξίες σας για την εξωτερική χρηματοδότηση.

Πρόβλεψη Ταμειακών Ροών

Εδώ αντικατοπτρίζονται όλες οι επιχειρησιακές αποφάσεις. Εσείς απλά επιλέγετε την ένδειξη <Load Data> και συμπληρώνονται τα κενά Έσοδα, Κόστος Παραχθέντων και όσα άλλα υπολογίστηκαν από τις προβλέψεις της προσομοίωσης του εργοστασίου. Εσείς θα πρέπει να υπολογίσετε και να συμπληρώσετε το κενό Δασμοί. Στην συνέχεια θα επιλέξετε το <Calculate> και θα προβλεφθεί το Τελικό Ταμειακό Υπόλοιπο.

Το ζήτημα είναι αν έχετε θετικό Τελικό Ταμειακό Υπόλοιπο. Αν όχι, θα πρέπει να αλλάξετε κάποιες αποφάσεις και να κάνετε τη διαδικασία από την αρχή. Αν δεν έχετε μετρητά, ίσως χρειάζεται να αυξήσετε το μετοχικό κεφάλαιο ή να λάβετε κάποιο δάνειο. Εναλλακτικά, θα πρέπει να περιορίσετε τα σχέδια επέκτασης, πχ ανοίγοντας λιγότερα καταστήματα πωλήσεων, μειώνοντας την επέκταση του εργοστασίου ή μειώνοντας την Ε&Α. Ή μπορείτε να καταβάλλετε μεγαλύτερη προσπάθεια στο marketing για να έχετε περισσότερα έσοδα.

Pro Forma Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Από την ίδια διαδικασία προκύπτει η προβλεπόμενη Κ.Α.Χ. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο προβλεπόμενο Καθαρό Εισόδημα, το οποίο αποτελεί ένδειξη της ικανότητας της επιχείρησης να έχει κέρδος. Για παράδειγμα, στο 3^ο τρίμηνο δεν είναι περίεργο να έχετε απώλεια 500,000\$ ή περισσότερο, εξαιτίας των απαραίτητων επενδύσεων για το ξεκίνημα μιας εταιρείας. Οι περισσότερες εταιρείες θα έχουν θετικό Καθαρό Εισόδημα στο 5^ο τρίμηνο, εκτός από κάποιες «δυνατές» που θα έχουν στο 4^ο.

Αν παρόλα αυτά δεν έχετε κέρδη, κάτι σοβαρό συμβαίνει και πρέπει να διορθωθεί. Ίσως έχετε επιλέξει λάθος τμήμα-στόχο το οποίο δεν προκαλεί επαρκή ζήτηση ώστε να μειωθούν τα κόστη παραγωγής και μπορεί να πρέπει να προσθέσετε ένα τρίτο τμήμα-στόχο για να το κάνει αυτό. Ίσως να έπρεπε να επενδύσετε τα έξοδα για το marketing πιο αποδοτικά, πχ σε περισσότερες διαφημίσεις ή στην πρόσληψη περισσότερων πωλητών ή στη μετακίνησή τους σε αγορές με μεγαλύτερες προοπτικές.

Pro Forma Ισολογισμός

Ομοίως προκύπτει ο προβλεπόμενος ισολογισμός. Όλα τα νούμερα είναι σημαντικά, αλλά τα σημαντικότερα είναι το Τελικό Ταμειακό Υπόλοιπο (το οποίο συζητήθηκε παραπάνω), τα Αδιανέμητα Κέρδη και τα Αποθέματα.

Τα Αδιανέμητα Κέρδη λογικά θα έχουν καθοδική πορεία κατά τα πρώτα τρίμηνα λειτουργίας, λόγω των επενδύσεων στο μέλλον που προκαλούν σημαντικές ζημιές οι οποίες αφαιρούνται από τα αδιανέμητα κέρδη. Υπάρχει κίνδυνος μήπως οι ζημιές αθροιστικά υπερβούν τα χρήματα που έχουν επενδυθεί από την εκτελεστική ομάδα και τους εξωτερικούς επενδυτές, καθώς στο σημείο αυτό η εταιρεία χρεοκοπεί. Θα πρέπει λοιπόν να προσέξετε το άθροισμα του Μετοχικού Κεφαλαίου και των Αδιανέμητων Κερδών να είναι θετικό, ή ακόμα καλύτερα να υπάρχει ένα περιθώριο ασφαλείας (για την περίπτωση αναπάντεχων συνθηκών στην αγορά, όπως μικρότεροι ρυθμοί ανάπτυξης, επιθετικότητα ανταγωνιστών), του ύψους των 500,000\$. Καλό θα ήταν να μην είναι τα αδιανέμητα κέρδη τόσο χαμηλά ώστε να απειλείται η βιωσιμότητα της εταιρείας.

Όσον αφορά τα Αποθέματα, αν είναι κοντά στο μηδέν, τότε είτε υπερ-τονώνετε τη ζήτηση είτε υπο-παράγετε. Αν δεν μπορείτε να ικανοποιήσετε τη ζήτηση, τότε δεν υπάρχει λόγος να ξοδεύετε τόσα χρήματα για να την δημιουργήσετε. Θα

μπορούσατε να μειώσετε τους πόρους για το marketing και να τους χρησιμοποιήσετε για να αυξήσετε τις προμήθειές σας. Επίσης, αν τα προβλεπόμενα αποθέματα ξεπερνούν τις 500,000\$ τότε είτε δε δημιουργείτε επαρκή ζήτηση είτε έχετε προγραμματίσει υπερβολική παραγωγή. Και στις δυο περιπτώσεις, πρέπει να προβείτε σε διορθωτικές κινήσεις.

6.4. Εφαρμογή στο Παίγνιο - Χρηματοοικονομικά

Κατά το ξεκίνημα της εταιρίας σας, για να την «απογειώσετε» θα πρέπει να παράσχετε το κεφάλαιο κίνησης (χρήματα επένδυσης). Αυτά είναι τα χρήματα που θα χρησιμοποιήσετε για όλα τα αρχικά έξοδα που σχετίζονται με την ίδρυση της εταιρείας σας: θα πρέπει να χτίσετε εργοστάσιο, να διανοίξετε δίκτυο πωλήσεων, να προσλάβετε πωλητές και εργάτες και να σχεδιάσετε τα προϊόντα σας πριν ξεκινήσετε να έχετε έσοδα.

Κατά το πρώτο έτος, θα επενδύσετε 4,000,000 \$, τα οποία αναμένεται να αυξήσετε δεσμεύοντας προσωπικά σας περιουσιακά στοιχεία. Η εταιρεία σας θα εκδώσει 40,000 μετοχές σε εσάς (την εκτελεστική ομάδα-διοικητικό συμβούλιο) με τιμή μετοχής 100\$ σε αντάλλαγμα για τα 4,000,000\$ επένδυσης.

Η χρηματοοικονομική στρατηγική και αποφάσεις σας θα κινούνται γύρω από τις πηγές και τις χρήσεις των οικονομικών πόρων. Σε κάθε τρίμηνο, απαιτείται προσεκτική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων για να μεγιστοποιήσετε την αποδοτικότητα της επένδυσης για τους μετόχους. Λαμβάνοντας υπόψη τις χρηματοδοτικές επιλογές, τις ισοτιμίες συναλλάγματος, τους δασμούς και τις διεθνείς πολιτικές, ο διευθυντής χρηματοοικονομικών θα σχηματίζει και θα αναθεωρεί κάθε φορά τη συνολική χρηματοοικονομική στρατηγική, και με τα δεδομένα αυτά θα παρέχει συμβουλές στα τμήματα των πωλήσεων και της παραγωγής για να λάβουν και αυτά τις αντίστοιχες αποφάσεις.

Στο 5^ο τρίμηνο θα έχετε την ευκαιρία να προσεγγίσετε κεφαλαιούχους επενδυτές για επιπρόσθετη αύξηση μετοχικού κεφαλαίου (equity funding), η οποία θα φτάνει τα 5,000,000\$ για τη μελλοντική σας ανάπτυξη. Επιπλέον, από το 5^ο τρίμηνο και μετά σας δίνεται η δυνατότητα λήψης δανείων, τα οποία θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, πχ διευρύνοντας το δίκτυο πωλήσεων, επενδύοντας σε E&A, επεκτείνοντας τη δυναμικότητα (capacity) του εργοστασίου.

6.4.1. Ιστορικό μετοχών (Stock history)

Closely held stock

Ως ιδιοκτήτες της εταιρείας, θα επενδύσετε χρήματα στην επιχείρησή σας πουλώντας μετοχές στους εαυτούς σας. Σε καθένα από τα πρώτα τέσσερα τρίμηνα θα επενδύσετε 1,000,000\$ πουλώντας στα μέλη της ομάδας σας 10,000 μετοχές σε

τιμή 100\$ ανά μετοχή. Η εταιρεία σας θα χρησιμοποιήσει αυτά τα χρήματα για τα έξοδα που θα προκύψουν στο τρέχον τρίμηνο και αν περισσέψει κάποιο ποσό θα μεταφερθεί στο επόμενο τρίμηνο.

Κατά την πρώτη φάση χρηματοδότησης, τα χρήματα θα επαρκούν για τη διεξαγωγή ανάλυσης ευκαιριών αγοράς, το χτίσιμο ενός μικρού εργοστασίου, το άνοιγμα μερικών καταστημάτων και τη δοκιμή στην αγορά των προϊόντων και των ιδεών σας. Δε αναμένεται να έχετε κέρδος σε αυτή τη φάση, αντιθέτως αναμένεται να χάνετε από 200,000 ως 600,000\$ κάθε τρίμηνο λόγω των εξόδων εκκίνησης και των χαμηλών οικονομιών κλίμακας. Πρωταρχικός σκοπός για τον πρώτο χρόνο είναι να μάθετε αρκετά για την επιχείρηση ώστε να αναπτύξετε ένα πετυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) για το δεύτερο έτος, με το οποίο θα προσεγγίσετε τους επενδυτές για τον δεύτερο «γύρο» χρηματοδότησης.

Venture capital stock

Στο 5^ο τρίμηνο, και μετά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, αυξήθηκε το μετοχικό κεφάλαιο κατά ένα ποσό μέχρι 5,000,000\$. Αυτό το ποσό προστίθεται στο ιστορικό μετοχών (stock history), όπου καταγράφεται το ακριβές ποσό επένδυσης, το όνομα του επενδυτή-κατόχου μετοχών, ο αριθμός των εκδιδόμενων μετοχών και η τιμή κάθε μετοχής (η οποία είναι η ίδια με την τιμή των «κλειστών» μετοχών, δηλαδή 100\$).

Να σημειωθεί ότι, στην περίπτωση που χρειάστηκε να λάβετε έκτακτο δάνειο σε προηγούμενο τρίμηνο, αυτό καταγράφεται επίσης στο ιστορικό μετοχών και ο τοκογλύφος κατέχει πλέον μετοχές στην εταιρεία σας, ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από το ύψος του έκτακτου δανείου. Παρόλο που το ποσό του δανείου θα πληρωθεί αυτόματα μόλις έχετε θετικό ταμειακό υπόλοιπο (cash balance), ο τοκογλύφος διατηρεί τις μετοχές του για πάντα.

6.4.2. Προθεσμιακές Καταθέσεις (Certificate of deposit)

Εμπορικές τράπεζες και άλλα ιδρύματα στην αγορά προσφέρουν τρίμηνα πιστοποιητικά προθεσμιακών καταθέσεων, τα οποία σας επιτρέπουν να επενδύσετε μετρητά και να κερδίσετε επιτόκιο 1.5% ανά τρίμηνο. Αν αποφασίσετε να επενδύσετε χρήματα στο τρέχων τρίμηνο, μπορείτε να τα «σηκώσετε» στην αρχή του επόμενου τριμήνου.

Η πιο συμφέρουσα κίνηση ίσως να είναι να τοποθετείτε μόνο όσα χρήματα σαν περισσέψουν από τις επενδυτικές σας δραστηριότητες, γιατί έτσι θα κερδίσετε περισσότερα μακροπρόθεσμα απ' ό,τι με το χαμηλό τόκο των προθεσμιακών καταθέσεων.

6.4.3. Ισοτιμίες συναλλάγματος (*Exchange rates*)

Η τοποθεσία των κεντρικών γραφείων της εταιρείας σας είναι πολύ σημαντική γιατί καθορίζει το νόμισμα με το οποίο θα γίνονται όλες οι διεθνείς συναλλαγές. Με το πέρασμα του χρόνου όμως, οι τιμές αυτές πρόκειται να αλλάξουν, καθοριζόμενες από τις οικονομικές και πολιτικές καταστάσεις σε κάθε χώρα. Αν μια χώρα ή γεωγραφική περιοχή έχει δυνατή οικονομία και σταθερή κυβέρνηση, τότε η τιμή του συναλλάγματός της θα παραμείνει σταθερή και πιθανώς θα αυξηθεί σε σχέση με τις άλλες χώρες. Αν οι οικονομικές ή πολιτικές καταστάσεις εξασθενούν, τότε η αξία του συναλλάγματος πιθανώς θα φθίνει. Ακόμα, αν κάποιο άλλο νόμισμα γίνεται πιο δυνατό σε σχέση με το δικό σας, τότε το κόστος των επιχειρήσεων σε αυτή την αγορά θα αυξηθεί.

Ο κύριος λόγος για την παρακολούθηση των ισοτιμιών συναλλάγματος είναι ότι επηρεάζουν την κερδοφορία της επιχείρησης, καθώς οποιαδήποτε μεταβολή τους επιδρά στα κόστη που σχετίζονται με τη διαφήμιση, τα καταστήματα πωλήσεων, τους πωλητές, τα έξοδα αποστολής, τα λειτουργικά και εργατικά κόστη παραγωγής και τη δυναμικότητα του εργοστασίου.

Η καλύτερη πηγή που διαθέτετε για τις τρέχουσες και τις προβλεπόμενες τάσεις στις διεθνείς σχέσεις και οικονομικές καταστάσεις είναι το Industry Newsletter. Ωστόσο, δική σας αρμοδιότητα είναι να προβλέψετε πώς αυτές οι καταστάσεις θα επηρεάσουν τις μελλοντικές ισοτιμίες συναλλάγματος.

6.4.4. Διεθνείς δασμοί (*International Tariffs*)

Υπάρχει πλήθος δασμών για τα ηλεκτρονικά αγαθά ανάμεσα στις χώρες. Αυτοί οι δασμοί επιβάλλονται για την προστασία των τιμών για την εγχώρια βιομηχανία. Η επιβολή δασμού αυξάνει την τιμή των αγαθών που εισάγονται από μια χώρα, επιτρέποντας υψηλότερα περιθώρια κέρδους απ' ότι θα επέτρεπε η αγορά για τα εγχώρια παραγόμενα αγαθά.

Με την πάροδο του χρόνου οι δασμοί μεταβάλλονται, ανταποκρινόμενοι στις οικονομικές και πολιτικές καταστάσεις μεταξύ των χωρών. Περιστασιακά, μια χώρα μπορεί να επιβάλει δασμό στα αγαθά μιας άλλης χώρας σαν αντίποινα για αθέμιτες δραστηριότητες-πρακτικές της. Το Industry Newsletter θα αναφέρει όποιες σημαντικές εξελίξεις αφορούν τους δασμούς που ενδέχεται να επηρεάσουν τις δραστηριότητές σας.

Το κλειδί για να κατανοήσετε την επίδραση ενός δασμού στην επιχείρησή σας είναι η τοποθεσία του εργοστασίου σας. Αν κάποια άλλη χώρα επιβάλλει δασμό στη χώρα όπου βρίσκεται το εργοστάσιό σας, τότε θα πρέπει να πληρώσετε δασμό ή φόρο για όλα τα αγαθά που αποστέλλονται από το εργοστάσιο σας σε αυτή τη χώρα. Για να υπολογίσετε το ποσό του φόρου που πρέπει να πληρωθεί πολλαπλασιάστε το ποσοστό του δασμού επί τον αριθμό των πωληθέντων μονάδων στην περιοχή αυτή επί το μοναδιαίο συνολικό κόστος αυτών των αγαθών.

Κατά τον καθορισμό των τιμών είναι σημαντικό να συνυπολογίσετε το κόστος των δασμών, καθώς το λογισμικό του Παιγνίου δεν το κάνει για το τρέχον τρίμηνο. Πρέπει δηλαδή να υπολογίσετε πόσο θα σας κοστίσουν οι δασμοί σε κάθε χώρα που επιβάλλει δασμό και να το προσθέσετε στην τιμή που σκοπεύετε να χρεώσετε τα προϊόντα σας. Αφού υπολογίσετε το ποσό του φόρου όπως υποδεικνύεται παραπάνω, βεβαιωθείτε ότι η τιμή πώλησης επαρκεί για να καλύψετε αυτά τα επιπλέον έξοδα της δραστηριοποίησης σε αυτές τις αγορές. Αφού υποβάλετε τις αποφάσεις σας για το τρέχον τρίμηνο, το λογισμικό θα υπολογίσει τους ακριβείς δασμούς για κάθε προϊόν που πωλείται σε μια γεωγραφική περιοχή (region), θα πληρώσει την κυβέρνηση και θα καταγράψει τους δασμούς ως έξοδα της επιχείρησης. Θα εξακριβώσετε δηλαδή το πραγματικό ποσό που καταβλήθηκε από τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του τριμήνου, αφού «τρέξει» το τρίμηνο.

Σαν παράδειγμα για την κατανόηση της επίδρασης των δασμών στη τιμολόγηση, θεωρείστε ότι το κόστος παραγωγής για ένα προϊόν είναι 2,000\$ και ο δασμός 10%. Τότε ο φόρος θα είναι 200\$ για κάθε μονάδα. Αν θέσετε τιμή πώλησης 4,000\$ τότε τα έσοδά σας θα είναι 3,800\$ (=4,000 – 200). Αν θέλετε όμως να έχετε έσοδα 4,000\$ ανά μονάδα, τότε θα πρέπει να θέσετε την τιμή πώλησης στα 4,200\$ (= 4,000 + 200).

6.4.5. Χρηματοοικονομικοί δείκτες

Οι οικονομικοί αναλυτές έχουν επισημάνει πλήθος χρηματοοικονομικών δεικτών για να αξιολογήσουν πόσο υγιής είναι μια εταιρεία. Από το 4^ο τρίμηνο και μετά παρατίθενται διάφοροι χρηματοοικονομικοί δείκτες, τους οποίους θα συγκρίνετε με τους αντίστοιχους που έχετε θέσει ως στόχους και με τους αντίστοιχους των καλύτερων επιδόσεων στην αγορά, εστιάζοντας στα σημεία που χρειάζεστε βελτίωση. Οι δείκτες που παρέχονται είναι:

➤ *Current liquidity ratio*

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

➤ *Quick liquidity test ratio*

$$\text{Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

➤ *Inventory turnover*

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων} = \frac{\text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Αποθέματα}}$$

➤ *Fixed assets turnover*

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίου} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία}}$$

➤ *Total assets turnover*

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

➤ *Debt ratio*

$$\text{Δείκτης Χρέους} = \frac{\text{Δάνεια}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

➤ *Debt to paid in capital*

$$\begin{aligned} &\text{Χρέος που αντιστοιχεί σε κεφάλαιο} \\ &= \frac{\text{Δάνεια}}{\text{Μετοχικό Κεφάλαιο} + \text{Αδιανέμητα Κέρδη}} \end{aligned}$$

➤ *Gross profit margin*

$$\text{Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους} = \frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Πωλήσεις}}$$

➤ *Net profit margin*

$$\text{Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρό Εισόδημα}}{\text{Πωλήσεις}}$$

➤ *Return On Assets*

$$\text{Αποδοτικότητα Επενδυμένων Κεφαλαίων (ROA)} = \frac{\text{Καθαρό Εισόδημα}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

➤ *Return on paid in capital*

$$\begin{aligned} &\text{Αποδοτικότητα που αντιστοιχεί σε κεφάλαιο} \\ &= \frac{\text{Καθαρό Εισόδημα}}{\text{Μετοχικό Κεφάλαιο} + \text{Αδιανέμητα Κέρδη}} \end{aligned}$$

Για περαιτέρω ανάλυση των παραπάνω δεικτών ανατρέξτε στο αντίστοιχο τμήμα θεωρίας που έχει προηγηθεί.

6.4.6. Χρηματοδότηση μέσω δανείων

Η δεύτερη πηγή χρηματοδότησης, η οποία παρουσιάζεται επίσης από το 5^ο τρίμηνο και μετά, είναι ο δανεισμός. Υπάρχουν κυρίως δυο τύπο δανείων: τα συμβατικά τραπεζικά δάνεια (conventional banks loans), που είναι είδος βραχυπρόθεσμου δανεισμού, και τα μακροπρόθεσμα δάνεια (long-term loans). Μια πιο ιδιαίτερη κατηγορία δανείου, που είναι διαθέσιμο από το 1^ο τρίμηνο, είναι το έκτακτο δάνειο (emergency loan), το οποίο θα επεξηγηθεί στη συνέχεια.

Συμβατικά τραπεζικά δάνεια

Αν έχετε δυναμικά σχέδια επέκτασης, ο δανεισμός κάποιου χρηματικού ποσού από την τράπεζα θα διασφαλίσει ότι δε θα ξεμείνετε από μετρητά και δε θα λάβετε

έκτακτο δάνειο στην περίπτωση που η ζήτηση δεν ανταποκριθεί στις προβλέψεις σας. Η τράπεζα θα δημιουργήσει ένα λογαριασμό πίστωσης απ' όπου θα μπορείτε να δανειστείτε όποτε θελήσετε. Η ικανότητα χρέους σε κάθε τρίμηνο δίνεται από τη σχέση

$$\begin{aligned} \text{Ικανότητα Χρέους (Debt Capacity)} \\ = 1.5 \times (\text{Μετοχικό Κεφάλαιο} + \text{Αδιανέμητα Κέρδη}) \end{aligned}$$

όπου το μετοχικό κεφάλαιο και τα αδιανέμητα κέρδη είναι αυτά του προηγούμενου τριμήνου, αυτά δηλαδή που περιέχει ο ισολογισμός της Αναφοράς Επίδοσης (Performance Report) που δίνεται στο τρέχον τρίμηνο αλλά περιέχει τα αποτελέσματα του προηγούμενου. Το μέγιστο ποσό που μπορείτε να δανειστείτε δίνεται από τη σχέση

$$\begin{aligned} \text{Μέγιστο Δυνατό Ποσό Δανεισμού} \\ = \text{Ικανότητα Χρέους} - (\text{Προηγούμενα} + \text{Τρέχοντα Δάνεια}) \end{aligned}$$

Το επιτόκιο του δανείου καθορίζεται από την ποσότητα της ικανότητας χρέους που χρησιμοποιείται. Αν δανείτε περισσότερο ποσό σε σχέση με την ικανότητα χρέους, το επιτόκιο θα αυξηθεί. Αντιθέτως, αν πουλάτε μετοχές ή αυξάνονται τα αδιανέμητα κέρδη, τότε η ικανότητα χρέους θα αυξηθεί και το επιτόκιο θα μειωθεί.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην περίπτωση που λάβετε ταυτόχρονα και μακροπρόθεσμο δάνειο. Όπως φαίνεται και από την παραπάνω εξίσωση, το μέγιστο ποσό δανεισμού εξαρτάται από προηγούμενα και τρέχοντα δάνεια, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Είναι προφανές ότι θα υπάρξει πρόβλημα αν για παράδειγμα το μακροπρόθεσμο δάνειο είναι μεγαλύτερο από την ικανότητα χρέους του βραχυπρόθεσμου δανείου!

Μακροπρόθεσμο δάνειο

Η λήψη μακροπρόθεσμου δανείου πραγματοποιείται με την πώληση πενταετών ομολογιών σε διάφορα οικονομικά ιδρύματα, τα οποία θα αγοράσουν τα γραμματριά σας με μεγαλύτερο επιτόκιο συγκριτικά με τα συμβατικά δάνεια. Η ικανότητα χρέους σε αυτή την περίπτωση είναι

$$\begin{aligned} \text{Ικανότητα Χρέους (Debt Capacity)} \\ = 2 \times (\text{Μετοχικό Κεφάλαιο} + \text{Αδιανέμητα Κέρδη}) \end{aligned}$$

Παρατηρούμε δηλαδή ότι το μακροπρόθεσμο δάνειο δίνει μεγαλύτερη ικανότητα χρέους από το βραχυπρόθεσμο. Με τρόπο αντίστοιχο με το βραχυπρόθεσμο υπολογίζεται και το μέγιστο δυνατό ποσό δανεισμού για το μακροπρόθεσμο δάνειο. Ένα ακόμα πλεονέκτημα συγκριτικά με το βραχυπρόθεσμο είναι ότι αναφέρεται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, δηλαδή, αν εξαιρέσουμε την περίπτωση της χρεοκοπίας, το οικονομικό ίδρυμα δεν θα απαιτήσει εξόφληση των γραμματίων λόγω των βραχυπρόθεσμων μεταβολών του εισοδήματός σας.

Το κύριο μειονέκτημα των μακροπρόθεσμων δανείων είναι το υψηλότερο επιτόκιο που πρέπει να καταβληθεί. Επιπλέον, δεν μπορείτε να αποπληρώσετε το δάνειο μέχρι να περάσουν τα πέντε χρόνια και είναι αναγκαίο να «βάζετε στην άκρη» ένα

σταθερό ποσό κάθε τρίμηνο σε χρεολυτικό κεφάλαιο (sinking fund) στην αναμονή της αποπληρωμής του δανείου στο τέλος της περιόδου δανεισμού. {Χρεολυτικό κεφάλαιο είναι το κεφάλαιο που χρησιμοποιείται για την περιοδική απόσυρση μιας έκδοσης ομολογιών με αντίστοιχες πληρωμές. Συνήθως οι πληρωμές γίνονται στο θεματοφύλακα της έκδοσης ο οποίος μπορεί είτε να συγκεντρώσει τις πληρωμές και να αποσύρει την έκδοση των ομολογιών στη λήξη της είτε να αποσύρει τις ομολογίες περιοδικά με αγορές στην ελεύθερη αγορά ή με ανάκληση.} Να σημειωθεί ότι το χρεολυτικό κεφάλαιο στη συγκεκριμένη περίπτωση θα τοποθετείται σε ένα τοκοφόρο λογαριασμό κάθε τρίμηνο για να διαβεβαιώσει ότι το δάνειο θα αποπληρωθεί σε πέντε χρόνια.

Έκτακτο Δάνειο

Οι τράπεζες και άλλοι πιστωτές δε θα επιτρέψουν στην εταιρεία σας να επιδοθεί σε «ελλειμματικά» έξοδα, δηλαδή να ξοδέψει περισσότερα χρήματα από αυτά που λαμβάνει μέσω των πωλήσεων, των δανείων ή των μετοχικών επενδύσεων. Με άλλα λόγια, δεν πρέπει να «κλείσετε» το τρίμηνο με αρνητικό ταμειακό υπόλοιπο. Αν αυτό συμβεί, η τράπεζα έχει τη δικαιοδοσία να λάβει εκ μέρους σας έκτακτο δάνειο από τοκογλύφο για να διορθώσει την κατάσταση.

Ο τοκογλύφος είναι σκληρός επιχειρηματίας που χρεώνει τεράστιο επιτόκιο, απαιτεί εξόφληση στο επόμενο τρίμηνο και αποκτά και μετοχές στην εταιρεία σαν αντάλλαγμα που την έσωσε από χρεοκοπία. Το επιτόκιο είναι μια ρυθμιζόμενη κλίμακα που ξεκινά από 5% και μπορεί να φτάσει το 25% ανά τρίμηνο.

Αν λάβετε έκτακτο δάνειο, θα πρέπει να κάνετε τις απαραίτητες κινήσεις για να το εξοφλήσετε. Αυτό σημαίνει είτε να αυξήσετε τα μετρητά είτε να μειώσετε τα έξοδα (πχ περιορίζοντας την παραγωγή σε ένα ή δυο προϊόντα ή ακόμα και κλείνοντας τα μη επικερδή γραφεία πωλήσεων).

Ο τοκογλύφος για κάθε 100\$ που σας δανείζει αποκτά μια μετοχή της εταιρείας σας. Αν για παράδειγμα λάβετε 100,000\$ έκτακτο δάνειο θα λάβει 1,000 μετοχές. Το έκτακτο δάνειο θα αποπληρωθεί αυτόματα μόλις η εταιρεία έχει θετικό ταμειακό υπόλοιπο, ωστόσο ο τοκογλύφος θα διατηρήσει τις μετοχές του για πάντα.

Κεφάλαιο 7: Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα πλαίσιο για την παραγωγή εναλλακτικών στρατηγικών μέσα από την ανάλυση καταστάσεων, παραθέτοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης (ή μιας επιχειρηματικής μονάδας ή ενός τμήματος ή προϊόντος της ή των ανταγωνιστών της) απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Τα αρχικά SWOT αντιπροσωπεύουν τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, που σημαίνουν Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές. Η μέθοδος ανάλυσης SWOT έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι από τις καταστάσεις που προκύπτουν, απορρέουν περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες στρατηγικές επιλογές για την επιχείρηση.



Η εσωτερική και εξωτερική ανάλυση κατάστασης συλλέγει πλήθος πληροφοριών, πολλές από τις οποίες μπορεί να μην είναι αρκετά σχετικές. Η ανάλυση SWOT μπορεί να λειτουργήσει σαν ερμηνευτικό φίλτρο που θα διωλίζει τις πληροφορίες συγκρατώντας τα ζητήματα-κλειδί. Αυτό το επιτυγχάνει κατηγοριοποιώντας τις εσωτερικές απόψεις/πλευρές μιας εταιρείας ως δυνατά σημεία ή αδυναμίες και τις εξωτερικές ως ευκαιρίες ή απειλές. Τα δυνατά σημεία εξυπηρετούν ως βάση για την κατοχύρωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι αδυναμίες αντίστοιχα το παρακωλύουν. Κατανοώντας αυτές τις τέσσερις απόψεις για τις καταστάσεις της, μια εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί τα δυνατά της σημεία, να διορθώσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί χρυσές ευκαιρίες και να αποτρέψει πιθανές ολέθριες απειλές.

7.1. Εσωτερική Ανάλυση

Η εσωτερική ανάλυση είναι μια περιεκτική εκτίμηση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας. Ο εντοπισμός τους επιτρέπει στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις

για την ανάπτυξη στρατηγικών που δημιουργούν νέες ικανότητες για την επιχείρηση, οι οποίες θα αποτελέσουν μέρος επόμενων αναλύσεων SWOT. Παράλληλα, η επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλει προσπάθειες ενδυνάμωσης των αδυναμιών που εντοπίστηκαν ή, αν κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό, να επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιδράσεων των αδυναμιών της.

Παράγοντες που θα πρέπει να αξιολογηθούν στο εύρος της εταιρείας καλύπτουν πεδία όπως (ICMBA, 2007):

- Κουλτούρα εταιρείας
- Εικόνα (image) εταιρείας
- Οργανωτική δομή
- Εργατικό δυναμικό (key staff)
- Πρόσβαση σε φυσικούς πόρους
- Θέση στην καμπύλη μάθησης
- Λειτουργική αποδοτικότητα
- Λειτουργική παραγωγική ικανότητα (operating capacity)
- Επίγνωση της μάρκας (brand awareness)
- Μερίδιο αγοράς
- Χρηματοοικονομικοί πόροι
- Αποκλειστικά συμβόλαια
- Πατέντες και μυστικές αγοραπωλησίες (trade secrets)

Παράδειγμα:

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
Είναι πολύ γνωστή στην αγορά-διαθέτει καλούς πόρους	Οι ανταγωνιστές της είναι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και πιο γνωστές στην αγορά
Καλή οργάνωση πωλήσεων	Ανεπαρκής οργάνωση πωλήσεων
Καλό δίκτυο διανομής	Ανικανότητα πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού
Παράγει τα προϊόντα της εγχώρια	Ανεπαρκές δίκτυο διανομής
Έχει μια εικόνα «ποιότητας»	Ανεπαρκές ή ανύπαρκτο δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών
	Οι ανταγωνιστές διαθέτουν καλύτερα ή πληρέστερα δίκτυα διανομής
	Έχει μόνο μια μονάδα παραγωγής και αυτή σε περιοχή με υψηλό εργατικό κόστος

7.2. Εξωτερική Ανάλυση

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες συνεπάγονται ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση, αφορούν χαρακτηριστικά της αγοράς (πχ ρυθμός

ανάπτυξης της αγοράς) ή/και διάφορα περιβάλλοντα (οικονομικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό κλπ). Ευκαιρία μπορεί να αποτελέσει η δυνατότητα παρουσίασης ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας που ενδέχεται να προκαλέσει μεγαλύτερες ανταμοιβές. Πολλές από τις αλλαγές που μπορούν να θεωρηθούν απειλές για τη θέση που έχουν στην αγορά τα υπάρχοντα προϊόντα καθιστούν αναγκαία την αλλαγή στα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων έτσι ώστε να παραμείνει η εταιρεία ανταγωνιστική.

Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον σχετίζονται με (ICMBA, 2007):

- Πελάτες
- Ανταγωνιστές
- Τάσεις της αγοράς
- Προμηθευτές
- Συνεργάτες
- Κοινωνικές μεταβολές
- Νέες τεχνολογίες
- Οικονομικό περιβάλλον
- Πολιτικό και νομικό περιβάλλον
- Πολιτιστικό περιβάλλον
- Τεχνολογικό περιβάλλον

Παράδειγμα:

Ευκαιρίες	Απειλές
Η επιχείρηση πρόσφατα συγχωνεύθηκε με μια άλλη επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αποκτήσει τα πλεονεκτήματα οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή	Ο μεγαλύτερος πελάτης της επιχείρησης πρόσφατα εξαγόρασε έναν από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές
Με την πρόσφατη επένδυση, η επιχείρηση κέρδισε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ξένοι ανταγωνιστές κατασκευάζουν ένα νέο εργοστάσιο στη χώρα-έδρα της επιχείρησης
Το εγχώριο νόμισμα «έπεσε», με αποτέλεσμα τα προϊόντα της επιχείρησης στο εξωτερικό να είναι πιο ελκυστικά	Ο κύριος όγκος των εξαγωγών της επιχείρησης πραγματοποιείται σε δολάρια ΗΠΑ
Η επιχείρηση εξαγοράστηκε από μια άλλη επιχείρηση που είναι ένας μεγάλος δυνητικός πελάτης για τα προϊόντα της	

7.3. Μήτρα Ανάλυσης SWOT

Όταν ολοκληρωθεί η ανάλυση, σχεδιάζεται μια μήτρα ανάλυσης SWOT, η οποία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τον ορισμό στόχων, το σχηματισμό στρατηγικής και την εφαρμογή τους. Η μήτρα ανάλυσης SWOT μπορεί να έχει την παρακάτω μορφή.

	INTERNAL	EXTERNAL
POSITIVE	STRENGTHS	OPPORTUNITIES
NEGATIVE	WEAKNESSES	THREATS

Κατά το σχηματισμό στρατηγικής, η αλληλεπίδραση των τεταρτοκυκλίων της μήτρας SWOT παίζει σημαντικό ρόλο. Για παράδειγμα, τα δυνατά σημεία μπορούν να επιδράσουν στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών, ενώ οι διοικούντες βρίσκονται σε εγρήγορση για τις αδυναμίες που πιθανώς θα πρέπει να υπερπηδήσουν ώστε να «ακολουθήσουν» επιτυχώς τις ευκαιρίες.

Ακολουθεί θεωρητικό παράδειγμα ανάλυσης SWOT:

Δυνάμεις (Strengths)

- Ευέλικτη στρατηγική
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά
- Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες
- Ισχυρή διαφήμιση
- Ποιότητα προϊόντων
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους

Αδυναμίες (Weaknesses)

- Ασαφής στρατηγική
- Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
- Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα
- Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη
- Χαμηλή κερδοφορία
- Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά
- Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
- Πολύ «ρηχή» γραμμή προϊόντων
- Αδυναμία στον τομέα marketing

Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
▪ Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς ▪ Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές ▪ Επέκταση της γραμμής προϊόντων ▪ Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα ▪ Καθετοποίηση δραστηριοτήτων ▪ Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές ▪ Εξαγορά ανταγωνιστών ▪ Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές ▪ Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών	▪ Είσοδος στη αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών ▪ Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα ▪ Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς ▪ Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες ▪ Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις ▪ Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών ▪ Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών ▪ Δημογραφικές αλλαγές

Προσαρμογή από: Thompson A. & A. Strickland, “Strategic Management Concepts and cases”, 13th edition, Irwin-McGraw-Hill, 2001

7.4. Ανάλυση SWOT ανταγωνιστών

Όπως προαναφέρθηκε, αναλύσεις SWOT γίνονται όχι μόνο για την επιχείρηση ή μεμονωμένα προϊόντα της, αλλά και για τους ανταγωνιστές της. Αυτή η ανάλυση SWOT προϋποθέτει σχετικές αναλύσεις ανταγωνιστών, δηλαδή οι πωλήσεις της επιχείρησης συγκρίνονται με τις πωλήσεις των κύριων ανταγωνιστών. Οι συγκρίσεις πραγματοποιούνται για κάθε για κάθε αγορά, τμήμα αγοράς και προϊόν που συμπεριλαμβάνεται στο σχέδιο της επιχείρησης. Μετά τη συγκέντρωση και ανάλυση των απαραίτητων πληροφοριών, πραγματοποιείται μια ανάλυση SWOT για κάθε κύριο ανταγωνιστή.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη σημείωση και «ετικετοποίηση» των δυνατών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών στην ανάλυση SWOT των ανταγωνιστών, καθώς οι δυνάμεις της επιχείρησης μπορεί να αποτελούν αδυναμίες των ανταγωνιστών της και οι ευκαιρίες για τους ανταγωνιστές να είναι ταυτόχρονα απειλές για την επιχείρηση.

Παράδειγμα ανάλυσης SWOT ανταγωνιστών:

Οι δυνάμεις τους:	Οι αδυναμίες τους:
Ανταγωνιστής Α: • Ανήκει σε ένα μεγάλο όμιλο	Ανταγωνιστής Α: • Ξεπερασμένο προϊόν

• Καλοί πόροι • Σχετικά μεγάλο μερίδιο αγοράς Ανταγωνιστής Β: • Καλή ποιότητα • Χαμηλό επίπεδο τιμών	• Δεν υπάρχει χώρος για την επέκταση του σχεδίου παραγωγής Ανταγωνιστής Β: • Το προϊόν εισάγεται από την Ιταλία-δεν υπάρχει backup εξυπηρέτησης
Ευκαιρίες (για εμάς): Ανταγωνιστής Α: • Το νέο μας προϊόν μπορεί να κερδίσει μερίδιο αγοράς σε βάρος του Ανταγωνιστής Β: • Θα μπορούσαμε επίσης να εισάγουμε ένα προϊόν για το τμήμα χαμηλών τιμών	Απειλές (εναντίον μας): Ανταγωνιστής Α: • Έχει τους πόρους για γρήγορη ανάπτυξη νέων προϊόντων • Έχει τη φήμη και την εικόνα επιτυχών εισαγωγών νέων προϊόντων στην αγορά Ανταγωνιστής Β: • Αν αυξηθούν οι πωλήσεις, θα είναι δυνατή η παροχή υποστηρικτικής εξυπηρέτησης

7.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ανάλυσης SWOT

Πλεονεκτήματα ανάλυσης SWOT

Γενικά, η ανάλυση SWOT είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο αν εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημα. Τα πλεονεκτήματά της μπορούν να εντοπιστούν στις εξής πτυχές για τη επιχείρηση (Σιώμκος, 2004):

- ✓ Εκμεταλλεύεται τις δυνάμεις της, ξεπερνάει τις αδυναμίες της, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και προστατεύεται από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού της περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών (τα οποία αποτελούν και το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού).
- ✓ Απλότητα. Η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις ούτε τεχνικές ικανότητες, αρκούν οι ουσιώδεις γνώσεις της βιομηχανίας και της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός.
- ✓ Ευελιξία. Επιτρέπει τη σύνθεση και την ολοκλήρωση-ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών και παρέχει τη δυνατότητα οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών (και των ευρέως γνωστών και των πολύ πρόσφατων).

- ✓ Μέσω των διαφωνιών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας σχεδιασμού μπορούν να προκύψουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα και αποφάσεις, μετατρέποντας την ποικιλία των πληροφοριών από μια «αδυναμία» της διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα βασικό πλεονέκτημα.

Μειονεκτήματα ανάλυσης SWOT

Η εσωτερική φύση της ανάλυσης SWOT παρουσιάζει τα εξής προβλήματα-μειονεκτήματα:

- × Δεν υπάρχει καμία απαίτηση για την ιεράρχηση και τη στάθμιση των εντοπισθέντων παραγόντων ανάλογα με τη σημαντικότητά τους.
- × Χρήση ασαφών και διφορούμενων λέξεων και φράσεων.
- × Καμία πρόταση για τον τρόπο επίλυσης των διαφωνιών.
- × Απαιτείται μόνο ανάλυση ενός επιπέδου, όχι πολυεπίπεδη.
- × Όλα τα παραπάνω την καθιστούν ανακριβή μέθοδο, πιθανώς λόγω της ποικιλίας, αστάθειας και ανομοιογένειας των σημερινών αγορών (σε αντίθεση με την περίοδο ανάπτυξης της μεθόδου, όπου οι αγορές ήταν κατά κανόνα σταθερές).

7.6. Παραδείγματα ανάλυσης SWOT

Ανάλυση SWOT της Coca-Cola

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
▪ Τα περισσότερα αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα (brand names) στον κόσμο ▪ Διάφορα είδη συσκευασίας ▪ Εμπιστοσύνη / αφοσίωση των καταναλωτών ▪ Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην αγορά των αναψυκτικών	▪ Υψηλή περιεκτικότητα σε καφεΐνη και ζάχαρη ▪ Πτωτική τάση κερδών ▪ Ορισμένοι μεγάλοι λιανοπωλητές έχουν αποκλειστικές συμβάσεις με την Pepsi και δεν διαθέτουν προς πώληση Coca-Cola, όπως τα KFC
Ευκαιρίες	Απειλές
▪ Επέκταση σε χώρες του τρίτου κόσμου όπου δεν υπάρχει παρουσία ▪ Υγιή ενεργειακά ποτά, πχ μπορούν να ανταγωνιστούν τα Lucozade	▪ Η Μέση Ανατολήμπούκοτάρει τα αμερικάνικα προϊόντα ▪ Δυτική στάση ενάντια στον καπιταλισμό ▪ Νέες φθηνότερες μάρκες, πχ Virgin Cola-Cola

Πηγή: OPPapers (2009)

Ανάλυση SWOT της Microsoft

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
▪ Πιστό, εργατικό, και ποικίλο εργατικό δυναμικό (μειονότητα 20%, γυναίκες 26%) που, εκτός από την καλές αποδοχές, έχει μια ευκαιρία να αναπτυχθεί οικονομικά μέσω των αγορών μετοχών ▪ Πολυεθνική εταιρία που λειτουργεί μέσω των περιφερειακών υποκαταστημάτων για να ελαχιστοποιήσει τις πολιτιστικές διαφορές σε περισσότερες από 60 χώρες ▪ Εισοδήματα και κέρδη που αυξάνονται κατά 30% ετησίως με τη συγχώνευση/απόκτηση ή την επένδυση σε 92 επιχειρήσεις τα τελευταία πέντε έτη ▪ Τα προϊόντα λογισμικού έχουν υψηλή αναγνώριση ονόματος, ευρεία αποδοχή από εταιρείες και καταναλωτές (Word, Excel, PowerPoint, Access) και πολυάριθμα ισχυρά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που χρησιμοποιούνται παγκοσμίως, προωθώντας με αυτόν τον τρόπο την τυποποίηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ευκολίας ενσωμάτωσης και οικονομικής αποτελεσματικότητας ▪ Τα Windows 95, 98, 2000 και τα Windows NT είναι παγκοσμίως γνωστά ως το λειτουργικό σύστημα υπολογιστών γραφείου με μερίδιο αγοράς περίπου 88% ▪ Η μεγαλύτερη παγκόσμια εταιρεία λογισμικού με διεθνή αναγνώριση ονόματος και ισχυρή φήμη για καινοτόμα προϊόντα	▪ Εξάρτηση από τους κατασκευαστές υλικού (hardware) για να προ-εγκαταστήσουν το λειτουργικό σύστημα της Microsoft στα PC ▪ Μειωμένες πωλήσεις στα λειτουργικά συστήματα και τους τομείς του λογισμικού διακομιστών (server software) ▪ Ελάχιστη ή καμία σημαντική παρουσία στην ασύρματη αγορά και τα Windows CE ήταν απογοητευτικά ▪ Δεν είναι σημαντικός «παίχτης» στο χώρο του Διαδικτύου και διαθέτει λίγα προϊόντα για τις εφαρμογές Διαδικτύου ▪ Θεωρείται από πολλούς ως σκληρός ανταγωνιστής που χρησιμοποιεί την κυρίαρχη θέση αγοράς που κατέχει για να περιθωριοποιήσει τον ανταγωνισμό κλέβοντας / καταστρέφοντας τα προϊόντα του ανταγωνισμού, καταπνίγοντας την καινοτομία προϊόντων και μειώνοντας τη διαθεσιμότητα των προϊόντων των ανταγωνιστών ▪ Τα προϊόντα εστιάζουν σε μια μόνο εφαρμογή και δεν λειτουργούν καλά με ή πάνω από άλλα προϊόντα
Ευκαιρίες	Απειλές

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Τα φθηνότερα κόστη παγκόσμιων τηλεπικοινωνιών ανοίγουν νέες αγορές καθώς οι άνθρωποι συνδέονται στο Διαδίκτυο▪ Οι εφαρμογές των κινητών τηλεφώνων και η εκμετάλλευση των προσωπικών ψηφιακών βοηθών αντιπροσωπεύουν μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία όπου οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρία για τη Microsoft σε μια αγορά στην οποία αυτή την περίοδο έχει ελάχιστη ή καμία σημαντική παρουσία▪ Δημοτικότητα μεταξύ των ανθρώπων για πρόσβαση στο Διαδίκτυο▪ Η ζήτηση για προσωπικούς Η/Υ στις αμερικανικές και παγκόσμιες αγορές παραμένει ισχυρή παρά την ανάπτυξη και την αυξανόμενη δημοτικότητα των προσωπικών φορητών συσκευών | <ul style="list-style-type: none">▪ Η Apple και η Linux απειλούν το 88% του μεριδίου αγοράς της Microsoft της λειτουργούσας αγοράς υπολογιστών▪ Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες νομίσματος επηρεάζουν τη ζήτηση για λογισμικό και υλικό εφαρμογών/λειτουργιών, και τα κυμαινόμενα νομίσματα μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στα εισοδήματα στην παγκόσμια αγορά▪ Οι κατασκευαστές hardware (Sun Microsystems, Oracle, IBM) έχουν συνεργαστεί σε νέες τεχνολογίες που αναπαράγουν μεγάλο μέρος της ωφελιμότητας των Windows και εκδίδουν τα δικά τους πακεταρισμένα προγράμματα για το hardware τους▪ Οι προσωπικοί Η/Υ, τα κινητά τηλέφωνα, οι ψηφιακοί προσωπικοί βοηθοί και τα παρόμοια ασύρματα προϊόντα για πρόσβαση στο Διαδίκτυο που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη δεν απαιτούν λειτουργικό σύστημα Windows▪ Η ύφεση ή οικονομική επιβράδυνση στις ΗΠΑ ή την παγκόσμια αγορά προσκρούει στις πωλήσεις εξοπλισμού Η/Υ και την ανάγκη του για λειτουργικά συστήματα▪ Η πειρατεία λογισμικού εμπορικών και καταναλωτικών εφαρμογών σε παγκόσμια κλίμακα απειλεί τις εισροές εισοδήματος▪ Ο κύκλος ζωής της τεχνολογίας είναι όλο και πιο σύντομος |
|--|--|

Πηγή: Hafner, Hibbert (2001).

7.7. Εφαρμογή στο Παίγνιο

Από το 4^ο τρίμηνο και μετά, στα πλαίσια του στρατηγικού σας σχεδιασμού, θα πρέπει να κάνετε ανάλυση SWOT για την επιχείρησή σας για να εντοπίσετε την παρούσα κατάστασή σας. Η ανάλυση SWOT για την εταιρεία συνολικά πρέπει να προκύψει από τις αναλύσεις των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών όλων των λειτουργικών τμημάτων. Επιπλέον, η εταιρική SWOT πρέπει να είναι μια ενσωμάτωση και επιλογή των λειτουργικών στρατηγικών αναλύσεων, όχι μόνο μια περίληψη των λειτουργικών αξιολογήσεων. Θα πρέπει επίσης να εξετάζει την ανάλυση των ανταγωνιστών σας και την εκτίμηση της διεθνούς οικονομικής κατάστασης.

Για τη συμπλήρωση του πίνακα SWOT, θα πρέπει να εισάγετε μια περίληψη των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της εταιρείας σας. Αρχίστε διεξάγοντας εσωτερική ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών και έπειτα εκτελώντας εξωτερική ανάλυση με την εξέταση της αγοράς, του ανταγωνισμού και του περιβάλλοντος για να προσδιορίσετε τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία σας. Όπου είναι δυνατόν ποσοτικοποιήστε την ανάλυση, παραθέτοντας για παράδειγμα τις αξιολογήσεις των προϊόντων σας αν ο σχεδιασμός τους είναι δύναμη ή αδυναμία, ή το μερίδιο αγοράς εταιρειών που αποτελούν σοβαρές απειλές, ή τα έκτακτα δάνεια αν αποτελούν μια από τις αδυναμίες σας.

Κάθε ανώτερος υπάλληλος κάθε λειτουργικού τμήματος θα πρέπει να συμβάλει στην ανάλυση, καθώς είναι σημαντικό ο καθένας να γνωρίζει τα ζητήματα που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε άλλος και η επιχείρηση συνολικά. Η ανάλυση SWOT πρέπει να είναι ρεαλιστική και σκληρή. Δεν ωφελεί να απαλύνετε τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε ή να ξανασχολιάζετε τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Κεφάλαιο 8: Επιχειρηματικό Σχέδιο

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια η κατάθεση επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη για επιχειρηματικά δάνεια - επιδοτήσεις από την ΕΕ και άλλες παρόμοιες ενέργειες. Στη συνέχεια του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα μέρη και το περιεχόμενο που θα πρέπει να έχει ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο και σε τι πρέπει να δοθεί προσοχή κατά τον σχεδιασμό του.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (ΕΣ) είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Σκοπός του είναι να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών-στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Η χρησιμότητα ενός ΕΣ έγκειται στη συμβολή του στις παρακάτω λειτουργίες:

- Δομή και Οργάνωση της επιχείρησης
- Λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης
- Καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού
- Αποτελώντας σημείο αναφοράς, καταδεικνύει την επίτευξη ή όχι των στόχων
- Θεωρείται πλέον απαραίτητο να προσκομίζεται στη λήψη δανείου από τις τράπεζες και σε άλλες παρόμοιες ενέργειες

Το ΕΣ πρέπει να είναι σαφές, κατανοητό και ρεαλιστικό και αποτελείται από τέσσερις (4) μεγάλες ενότητες:

1. Εσωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Επιχείρησης)
2. Εξωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Αγοράς)
3. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής
4. Οικονομικό Πλάνο

Η κάθε ενότητα περιέχει υποκατηγορίες οι οποίες πρέπει να καλύψουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δράσης. Η μορφή ενός ΕΣ δεν είναι τυποποιημένη ως προς τη δομή της, αλλά ούτε και ως προς το περιεχόμενό της.

Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου (@Δικτυωθείτε, 2003).

8.1. Χάρτης επιχειρηματικού σχεδίου

Χάρτης επιχειρηματικού σχεδίου

Γενική Εισαγωγή

- I. Εξώφυλλο
- II. Εισαγωγική Σελίδα
- III. Περιεχόμενα
- IV. Executive Summary

- 1. Εσωτερική Ανάλυση
 - 1.1. Περιγραφή της επιχείρησης
 - 1.2. Προϊόντα / Υπηρεσίες
 - 1.3. Τοποθεσία
 - 1.4. Ανθρώπινο Δυναμικό
- 2. Εξωτερική Ανάλυση
 - 2.1 Ανάλυση Καταναλωτή
 - 2.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού
 - 2.3 Ανάλυση Αγοράς
 - Μέγεθος αγοράς
 - Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
 - Κερδοφορία αγοράς
 - Διάρθρωση κόστους (cost structure)
 - Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
 - Τάσεις
 - Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)
 - 2.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος
 - Τεχνολογία
 - Κράτος
 - Οικονομία
 - Κουλτούρα-Πολιτισμός
 - Δημογραφικά στοιχεία
- 3. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής
 - 3.1. Στρατηγική Προϊόντων
 - 3.2. Πλάνο Marketing (Marketing Plan)
 - Συμπεριφορά καταναλωτή
 - Προϊόν
 - Τιμή
 - Διανομή
 - Προώθηση
 - Σύνοψη

- 3.3. Πωλήσεις
- 3.4. Διοικητικό πλάνο
- 4. Οικονομικό Πλάνο
 - Ισολογισμός
 - Κατάσταση Ταμειακών Ροών
 - Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης
 - Ανάλυση νεκρού σημείου

Γενική Εισαγωγή: Πριν από το κυρίως σώμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου, πρέπει να προσαρτώνται το εξώφυλλο, η εισαγωγική σελίδα, τα περιεχόμενα και το executive summary.

Εξώφυλλο: Πρέπει να είναι καλαίσθητο, να καθιστά σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο, να υπάρχει το λογότυπο της εταιρείας και η πλήρης επωνυμία της.

Εισαγωγική Σελίδα: Περιλαμβάνει, αρχικά, λίγα λόγια για την επιχείρηση, τηλέφωνα επικοινωνίας, διεύθυνση ιστοσελίδας και λογότυπο. Μπορεί, επίσης, να περιλαμβάνει περιγραφή και περίληψη των προϊόντων (αν και όποιων είναι απαραίτητο), φωτογραφίες και τον σκοπό του επιχειρηματικού πλάνου.

Περιεχόμενα: Πρέπει να είναι καλά δομημένα, ώστε να περιλαμβάνουν όλες τις κύριες κατηγορίες και τις υποκατηγορίες τους, χωρίς να δημιουργούν σύγχυση.

Executive Summary: Εδώ πρέπει να περιλαμβάνεται σχεδόν όλο το περιεχόμενο του ΕΣ συμπιεσμένο σε μερικά συμπεράσματα, πληροφορίες, επιδιώξεις και στόχους της επιχείρησης και του πλάνου. Πρέπει να είναι ουσιαστικό και καλογραμμένο, ώστε να παρουσιάζει ενδιαφέρον κατά την ανάγνωσή του. Να αναφέρονται κυρίως τα στοιχεία και τα νούμερα που δίνουν τη γενική εικόνα της επιχείρησης και τους στόχους της.

8.2. Εσωτερική Ανάλυση

Σε αυτή την ενότητα πρέπει να υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησης. Η ενότητα χωρίζεται σε τρία κύρια μέρη:

- 📍 Περιγραφή της επιχείρησης
- 📍 Προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα προσφέρονται
- 📍 Επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης και παράγοντες επιλογής τοποθεσίας
- 📍 Ανθρώπινο Δυναμικό

8.2.1. Περιγραφή της επιχείρησης

Εδώ, σε γενικές γραμμές, περιγράφονται:

- Νομιμοποίηση - τύπος επιχείρησης: Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις
- Είδος επιχείρησης: Εμπορία, κατασκευή, Υπηρεσίες
- Αν είναι νέα ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κλπ
- Πώς και γιατί θα είναι η επιχείρηση κερδοφόρα. Ποιες ευκαιρίες για ανάπτυξη παρουσιάζονται και τι μπορεί να τις επηρεάσει
- Πότε θα λειτουργεί η επιχείρηση (μέρες, ώρες)
- Ό,τι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources), όπως προμηθευτές, χονδρέμποροι, τράπεζες, στρατηγικοί συνεργάτες κλπ.

Στην αρχή αυτής της περιγραφής καλό είναι να υπάρχει μία σελίδα στη οποία να αναγράφεται η επωνυμία, η διεύθυνση και τα τηλέφωνα της επιχείρησης, καθώς και τα ονόματα των επικεφαλής των τμημάτων (αν υπάρχουν). Στην περιγραφή, επίσης, πρέπει να τονίζεται κάποιο στοιχείο μοναδικότητας -αν υπάρχει- του προϊόντος (ή των υπηρεσιών) και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος θα προσελκύουν και θα ικανοποιούν πελάτες. Πολύ σημαντικό είναι να ξεκαθαρίζονται οι στόχοι (ποιοτικοί και ποσοτικοί), οι σκοποί και το όραμα της επιχείρησης.

8.2.2. Προϊόντα / Υπηρεσίες

Εδώ είναι απαραίτητη η περιγραφή των προϊόντων/υπηρεσιών με έμφαση στα οφέλη που θα έχουν οι καταναλωτές από αυτά. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν καλά τι περιμένουν οι πελάτες τους. Συνοπτικά, θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

- Τι πουλάει η επιχείρηση
- Πώς αυτό ωφελεί τον καταναλωτή
- Τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα/υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης
- Τι έχει μεγάλη ζήτηση

8.2.3. Τοποθεσία

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Η τοποθεσία πρέπει να βρίσκεται "γύρω" απ' τους πελάτες. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν κατά τη δημιουργία αυτού του τμήματος είναι οι εξής:

- Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία;
- Τι είδους χώρος χρειάζεται;
- Πόσος χώρος χρειάζεται;

- Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή/και το επιθυμητό κτίριο;
- Είναι εύκολα προσβάσιμο το κτίριο στέγασης της επιχείρησης; Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία;
- Γίνονται δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στην αγορά;

8.3. Εξωτερική Ανάλυση

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Σε αυτή την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίσει πολύτιμους πόρους. Μια απλή και περιεκτική περιγραφή είναι αρκετή. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από τέσσερις υποομάδες:

8.3.1. Ανάλυση Καταναλωτή

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

8.3.2. Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων, αλλά και των δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν οι ανταγωνιστές αυτοί και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών και τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική, πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα στοιχεία:

- Απόδοση: οι πωλήσεις, ο τζίρος, τα κέρδη και η μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι οι ανταγωνιστές
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πώς τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους;
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πώς τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

8.3.3. Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, αλλά και οι

παγίδες. Έτσι, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

8.3.4. Ανάλυση Περιβάλλοντος

Με τον όρο «περιβάλλον» εννοούνται όλοι οι παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά και τη βιομηχανία ενός προϊόντος. Σε αυτόν τον τομέα ελλοχεύει μεγάλος κίνδυνος πλατειασμού, γι' αυτό πρέπει να απομονώσουμε μόνο αυτά που επηρεάζουν την αγορά ή την υποαγορά μας. Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής πέντε (5) παράγοντες:

- Τεχνολογία
- Κράτος
- Οικονομία
- Κουλτούρα-Πολιτισμός
- Δημογραφικά στοιχεία

8.4. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης και των δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Ο ρόλος που έπαιξαν οι δυο προηγούμενες ενότητες είναι πολλαπλός και συμβάλλει στην επίτευξη των παρακάτω:

- κατανόηση της συνολικής κατάστασης
- δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών
- κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και πλάνα. Οι κύριες κατηγορίες της ενότητας είναι:

8.4.1. Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)

Σε αυτό το μέρος περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για τα προϊόντα, όσον αφορά τα παρακάτω στοιχεία:

- Υπόσχεση του προϊόντος (πχ ακριβό και ποιοτικό, φτηνό, εύχρηστο κ.λπ.)
- Χαρακτηριστικά (πχ απορρυπαντικό σε μικρό μέγεθος με βαλβίδα ασφαλείας για χρωματιστά ρούχα)
- Διαφοροποίηση από τα άλλα προϊόντα της αγοράς
- Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition/USP) – τι το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν

8.4.2. Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Το Marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που τελικά –σε συνδυασμό, βέβαια, με κάποια άλλα- θα κρίνει την επιτυχία ή όχι της επιχείρησης. Το marketing plan πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί να κατέχει ανάμεσα στις άλλες του χώρου (positioning) και της ομάδας-στόχου της. Επίσης, εδώ πρέπει να περιγραφούν:

- **Συμπεριφορά καταναλωτή:** διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή προϊόντων, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα, επιθυμία και ανάγκες που τον οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κλπ.
- **Προϊόν:** χαρακτηριστικά που διαθέτει και σε ποιά από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται.
- **Τιμή:** καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις.
- **Διανομή:** περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρεμπόρους και λιανέμπορους, εναλλακτικά κανάλια κ.ά.
- **Προώθηση:** περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και χρήση διαδικτύου.
- Σύνοψη των παραπάνω και τελικά σχόλια.

8.4.3. Πωλήσεις

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών (τα σχεδιαγράμματα βοηθούν πολύ). Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και της υποαγοράς, αν κριθεί χρήσιμο). Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια και να είναι ρεαλιστικές.

Τυχόν συνεργασίες και μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις πρέπει να αναφέρονται. Ιδιαίτερα αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, τότε η επίδραση στις πωλήσεις και τις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά.

8.4.4. Διοικητικό πλάνο (Management Plan)

Η διοίκηση μίας επιχείρησης συνεπάγεται πολλές ευθύνες. Η πεποίθηση "είμαι αφεντικό του εαυτού μου" είναι απλουστευτική και σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση θέτει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση και οργάνωση στο χώρο και το χρόνο (time and space management). Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για ένα σωστά δομημένο διοικητικό πλάνο. Επίσης, πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντά τους;
- Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
- Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό και να περιλαμβάνει σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις, ώστε να είναι ευανάγνωστο και να δίνει μία συνολική εικόνα του τρόπου οργάνωσης της εκτέλεσης των ενεργειών που θα ακολουθηθούν.

8.5. Οικονομικό Πλάνο

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα στοιχεία προς παρουσίαση είναι των προηγούμενων ετών, αλλά περιλαμβάνονται και προβλέψεις (π.χ. επιτόκια, αλλαγές στην αγορά, φορολογία, έξοδα κ.λπ.) για τα επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν πάλι κάποιες υποθέσεις με ρεαλιστικό χαρακτήρα. Ένα οικονομικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- **Ισολογισμός:** καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό, το παθητικό και τα ίδια κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, έναν προηγούμενο ισολογισμό και έναν ισολογισμό ενδεικτικό για τα επόμενα έτη.
- **Κατάσταση Ταμειακών Ροών:** αναλύει τη ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω αυτής ο επιχειρηματίας μπορεί να αποκτήσει πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση, γιατί βοηθά στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεών της.
- **Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης:** παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημίες της επιχείρησης. Καλό είναι να περιλαμβάνονται στο σχέδιο τωρινές, παλιές, αλλά και μελλοντικές καταστάσεις.

- **Ανάλυση νεκρού σημείου:** καταδεικνύει τις πωλήσεις που πρέπει να γίνουν (σε χρηματικές μονάδες ή σε τεμάχια), για να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

8.6. Γενικές Συμβουλές

Σε αυτό το σημείο αναφέρονται επιγραμματικά μερικές συμβουλές που είναι χρήσιμες κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου:

- Τα σχεδιαγράμματα και τα γραφικά είναι χρήσιμα, ευανάγνωστα και προτιμώνται ως εργαλεία κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Οι περιγραφές και οι προβλέψεις που θα περιληφθούν στο σχέδιο πρέπει να είναι ρεαλιστικές.
- Το κείμενο του σχεδίου πρέπει να αναφέρεται σε ουσιώδη θέματα και να μην πλατειάζει.
- Να προβλέπονται εναλλακτικά σενάρια.
- Η μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη. Μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν κάποιες υποκατηγορίες, αν κριθεί απαραίτητο.
- Ο συντάκτης του σχεδίου πρέπει να γνωρίζει τι είναι απαραίτητο για το συγκεκριμένο σχέδιο (πχ οι τράπεζες για μια επέκταση επιχείρησης απαιτούν ισολογισμούς, νομιμοποίηση κλπ).
- Το κείμενο που θα συνταχθεί πρέπει να έχει λογική δομή (όπως αυτή που παρουσιάστηκε), να είναι ευπαρουσίαστο και να μην έχει λάθη.
- Το executive summary είναι προτιμότερο να συντάσσεται στο τέλος του ΕΣ.
- Υπάρχουν ιστοσελίδες και εκδόσεις κρατικών και ευρωπαϊκών οργανισμών που κάνουν επίσημες προβλέψεις, οικονομικές και δημογραφικές. Η αναφορά και αξιοποίηση αυτών στο ΕΣ θα ενισχύσει την αξιοπιστία του.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι εύκολο. Απαιτεί χρόνο και προσπάθεια για να συνταχθεί με το σωστό τρόπο. Όταν όμως ολοκληρωθεί είναι πολύ χρήσιμο και τις περισσότερες φορές αποζημιώνει με τις γνώσεις, τις λύσεις και την καθοδήγηση που προσφέρει.

8.7. Εφαρμογή στο Παίγνιο

Μετά την πάροδο του 4^{ου} τριμήνου, πρέπει να ετοιμάσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο για τον επόμενο χρόνο λειτουργίας της εταιρείας σας. Αυτό θα περιλαμβάνει:

1. Την ανάλυση της αγοράς
2. Ένα σύνολο επιχειρησιακών στόχων που θα εξυπηρετήσουν επικερδώς την αγορά

3. Τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την επίτευξη αυτών των στόχων
4. Ένα τακτικό πλάνο που θα «υλοποιεί» τη στρατηγική
5. Ένα σύνολο Pro Forma οικονομικών καταστάσεων που θα συνοψίζουν τις οικονομικές συναλλαγές και αποτελέσματα της στρατηγικής και του τακτικού πλάνου.

Ένα υπόδειγμα για τη σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάστηκε προηγουμένως. Βέβαια όπως προαναφέρθηκε δεν είναι τυποποιημένο και μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν κάποια κομμάτια. Μια λίγο διαφοροποιημένη μορφή επιχειρηματικού σχεδίου που ίσως προτιμήσετε είναι η ακόλουθη:

Δομή – Περιεχόμενα

1. Περίληψη
Μικρή και περιεκτική.
 - Επισκόπηση της στρατηγικής
 - Τεκμηρίωση της στρατηγικής
 - Παρούσα κατάσταση
 - Βασικά πρόσωπα
 - Οικονομικοί στόχοι
 - Οργανωτική δομή
2. Στρατηγική
Παρουσίαση και τεκμηρίωση της στρατηγικής της επιχείρησης
 - Περιγραφή προϊόντων
 - Ανταγωνισμός
 - Marketing
 - Παραγωγή / Εφοδιαστική αλυσίδα
 - Λειτουργία / Οργανωτική Δομή
 - Ανθρώπινο δυναμικό
 - R & D
 - Πληροφοριακά συστήματα
 - Στρατηγικές συμμαχίες
3. Παρούσα Κατάσταση
Περιγραφή της κατάστασης (χρονική και οικονομική) στην οποία βρίσκεται η επιχείρησή σας
 - Ξεκίνημα
 - Επέκταση
 - Κανονική λειτουργία
4. Αγορά
Ανάλυση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
 - Πόσο μεγάλη είναι η αγορά
 - Ποιες είναι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά
 - Ποια είναι η κατάσταση της αγοράς (μεγαλώνει, ομαλοποιείται, συρρικνώνεται)
5. Κατάτμηση της αγοράς (market segmentation)
Αναγνώριση και ανάλυση των κυριότερων τμημάτων της αγοράς

- Εθνική ή πολυεθνική;
 - Κατηγοριοποίηση με βάση άλλους παράγοντες
 - ♣ Τιμή
 - ♣ Ποιότητα
 - ♣ Παρεχόμενες υπηρεσίες
 - ♣ Φύση της αγοράς
6. Ανάλυση των πελατών
- Αξιολόγηση της συμπεριφοράς των πελατών στα διάφορα τμήματα της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση
- Ποια χαρακτηριστικά των προϊόντων είναι πιο ελκυστικά στους καταναλωτές
 - Με βάση ποιο κριτήριο γίνονται οι επιλογές μεταξύ ανταγωνιστικών προϊόντων
 - Υπάρχει «πίστη» των καταναλωτών σε κάποια συγκεκριμένη φίρμα ή η συμπεριφορά τους είναι αυθόρμητη (impulse buyers)
 - Ποιες ενέργειες προώθησης «φτάνουν» στον τελικό καταναλωτή και σε τι βαθμό
 - Πως κατανέμονται οι πελάτες και η αγοραστική τους δύναμη γεωγραφικά
7. Ανταγωνισμός
- Παρουσίαση του ανταγωνισμού στη βιομηχανία και ανάλυση των ανταγωνιστών της επιχείρησης.
- Αναγνώριση των άμεσων ανταγωνιστών της επιχείρησης
 - Ανάλυση των χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών των άμεσων ανταγωνιστών
 - Απομόνωση των χαρακτηριστικών που τους διαφοροποιούν
 - Αναγνώριση και ανάλυση των εταιρειών που είναι πιθανό να αποτελέσουν άμεσους ανταγωνιστές στο μέλλον
8. Χαρακτηριστικά προϊόντων
- Εμβάθυνση στα όσα αναφέρθηκαν για τα προϊόντα στην ενότητα 2 (Στρατηγική).
- Αναλυτική παρουσίαση όλων των προϊόντων
 - Αναγνώριση πλεονεκτημάτων σε σχέση με ανταγωνιστικά προϊόντα
 - Ποιος παράγοντας κάνει τα προϊόντα σας σημαντικά καλύτερα από αυτά του ανταγωνισμού
9. Ανάλυση Ανταγωνιστικότητας
- Ανάλυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών της επιχείρησης
- Αναγνώριση και ανάλυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης
 - Αναγνώριση δυνητικών αδυναμιών που μπορεί να ανακόψουν την πορεία της επιχείρησης
 - Σύγκριση των πλεονεκτημάτων / αδυναμιών με αυτά του ανταγωνισμού
10. Τοποθέτηση της επιχείρησης
- Αναλυτική παρουσίαση της θέσης της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά

- Ποιες αγορές αποτελούν το στόχο της επιχείρησης
 - Πως τοποθετούνται τα προϊόντα στις διάφορες αγορές
11. Διαφήμιση / Προώθηση των προϊόντων
- Παρουσίαση του πλάνου της επιχείρησης για την προώθηση των προϊόντων
- Παρουσίαση των μεθόδων/καναλιών που θα υιοθετηθούν για την διαφήμιση/προώθηση των προϊόντων
 - Πως η επιλογή των μεθόδων/καναλιών διαφήμισης/προώθησης θα βοηθήσει στην ανάδειξη των προϊόντων στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση
 - Αιτιολόγηση της εφικτότητας των σχεδίων της εταιρείας
12. Πωλήσεις
- Παρουσίαση της στρατηγικής πωλήσεων
- Αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση
 - Την τοποθέτησή της
 - Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων
 - Τον ανταγωνισμό
 - Τα πλεονεκτήματα / αδυναμίες της επιχείρησης
 - Τα σχέδια διαφήμισης/προώθησης
13. Λειτουργία
- Παρουσίαση και ανάλυση των κύριων στοιχείων που αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Προμήθεια α' υλών
 - Αποθήκη / αποθέματα
 - Παραγωγή
 - Μεταφορά προϊόντων
 - Δίκτυα διανομής
 - Σημεία πωλήσεων
14. Οικονομικά
- Παρουσίαση και επεξήγηση της οικονομικής διαχείρισης που θα ακολουθήσετε για να πραγματοποιήσετε τη στρατηγική σας.
- Παρουσίαση οικονομικών καταστάσεων προηγούμενων ετών
 - Οικονομικές προβλέψεις και σενάρια για τα προσεχή έτη
 - Θα πρέπει να περιλαμβάνονται ένα αισιόδοξο και ένα απαισιόδοξο σενάριο
 - Κάθε σενάριο θα πρέπει να συνοδεύεται από οικονομικές καταστάσεις που θα περιέχουν προβλεπόμενα ύψη πωλήσεων, λειτουργικά κόστη, κέρδη, οφειλές αλλά και πλάνο εξόφλησης χρεών της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 9: Μελέτες Περιπτώσεων

9.1. Μελέτη περίπτωσης Toyota για την παραγωγή

Πηγή: Βαντσιούρης Σ., Καλαϊτζής Π., Λαζοπούλου Α. (2007).



Εισαγωγή

Η Toyota είναι σήμερα η τρίτη μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία στον κόσμο, με πωλήσεις που φθάνουν τα 5,9 εκατομμύρια αυτοκίνητα ετησίως σε περισσότερες από 160 χώρες με κύκλο εργασιών 108 δισ. δολάρια το χρόνο. Η εταιρία κατασκευάζει όλους τους τύπους οχημάτων απασχολώντας 246.700 ανθρώπους.

Η Toyota περιλαμβάνεται στην πρώτη δεκάδα του Fortune Global 500, και έχει την τιμή να θεωρείται ως η πιο δημοφιλής αυτοκινητοβιομηχανία στον κόσμο. Η εταιρία είναι σήμερα ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης της αγοράς στην Ιαπωνία και την Ασία, έχει τις περισσότερες πωλήσεις από όλα τα εισαγόμενα αυτοκίνητα στις ΗΠΑ και είναι η κορυφαία Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία στην Ευρώπη.

Η είσοδος της Toyota στην Ευρωπαϊκή αγορά έγινε στις αρχές της δεκαετίας του 60 καθώς λειτουργεί ως επίσημος διανομέας από το 1963. Η στρατηγική της Toyota στην Ευρώπη είναι προφανής, με ξεκάθαρο όραμα για το μέλλον, συνεχώς αυξανόμενο μερίδιο αγοράς, ευρύ φάσμα μοντέλων και εξαιρετικούς βενζινοκινητήρες και πετρελαιοκινητήρες. Μέχρι σήμερα, η Toyota έχει επενδύσει πάνω από 4 δισ. ευρώ στην Ευρώπη, απασχολεί 56.000 άτομα και συνεχίζει να αναπτύσσεται.

Η εταιρία είναι επίσης πρώτη στον τομέα ικανοποίησης πελατών στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες και έχει δημιουργήσει εξαιρετική φήμη όσον αφορά την αξιοπιστία της και την εξυπηρέτηση των πελατών της. Αυτή η αξιοζήλευτη φήμη και το άψογα οργανωμένο δίκτυο των 25 Εθνικών διανομέων και των 3.500 σημείων πώλησης εγγυώνται την αύξηση των πωλήσεων στην Ευρώπη τα επόμενα χρόνια.

Η Toyota κάνει μεγάλες επενδύσεις σε αυτό που πιστεύει ότι αποτελεί τον καλύτερο τρόπο ανάπτυξης. Ο στόχος είναι να σχεδιάζει και να κατασκευάζει αυτοκίνητα στην Ευρώπη για την Ευρώπη. Η απόλυτη αφοσίωση στο σκοπό της και οι σοβαρές επενδύσεις για το μέλλον στην Ευρώπη έχουν ήδη αποδώσει καρπούς. Το Toyota Yaris ήταν το πρώτο αυτοκίνητο της Toyota που σχεδιάσθηκε στην Ευρώπη. Ψηφίστηκε το Αυτοκίνητο της Χρονιάς το 2000 και από το 2001 κατασκευάζεται στη Γαλλία. Το νέο Toyota Corolla, που επίσης σχεδιάσθηκε και κατασκευάστηκε στην Ευρώπη, κέρδισε το τίτλο Αυτοκίνητο της Χρονιάς από το περιοδικό "What Car".

Η Toyota στην Ευρώπη – Μια ιστορία ανάπτυξης

Η στρατηγική της Toyota στην Ευρώπη είναι ξεκάθαρη: να σχεδιάζει και να κατασκευάζει αυτοκίνητα στην Ευρώπη για Ευρωπαίους πελάτες.

Η Toyota άρχισε να εμπορεύεται τα αυτοκίνητα της στην αγορά της Ευρώπης το 1963. Από τότε η TOYOTA εδραιώθηκε ως η μεγαλύτερη Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία που δραστηριοποιείται σ' αυτή την ανταγωνιστική και εκλεπτυσμένη αγορά. Οι δραστηριότητες της Toyota έχουν εξαπλωθεί σε όλη την ήπειρο. Οι ξεκάθαροι στόχοι, το ολοένα αυξανόμενο μερίδιο αγοράς, η ευρεία γκάμα μοντέλων που προσφέρει και οι εκπληκτικοί βενζινοκινητήρες και πετρελαιοκινητήρες που κινούν τα οχήματα της είναι τα όπλα της ανάπτυξης και της επιτυχίας της στην Ευρώπη. Το πρώτο αυτοκίνητο Toyota που κατασκευάστηκε στην Ευρώπη ήταν στην Πορτογαλία το 1972. Το 1992 αρχίζει η πλήρης παραγωγή οχημάτων και κινητήρων στη Μεγ. Βρετανία. Το 2001 άρχισε η παραγωγή του Yaris σε νέες εγκαταστάσεις στη Γαλλία ενώ το 2002 αρχίζει η παραγωγή κιβωτίων ταχυτήτων σε εργοστάσιο στην Πολωνία.

Το ευρωπαϊκό δράμα της Toyota γίνεται πραγματικότητα

Η Toyota επενδύει σημαντικά σε αυτό που πιστεύει ότι θα την οδηγήσει μπροστά. Ο στόχος της είναι να σχεδιάζει και να κατασκευάζει αυτοκίνητα στην Ευρώπη για Ευρωπαίους πολίτες. Η Toyota έχει επιδείξει υψηλά επίπεδα αφοσίωσης και επένδυσης στο μέλλον της στην Ευρώπη και τα αποτελέσματα είναι ήδη ορατά.

Καθοδηγητικές αρχές στην Toyota:

- Να τιμάμε το γράμμα και το πνεύμα του νόμου του κάθε έθνους και να επιχειρούμε δίκαιες συνεταιρικές δραστηριότητες έτσι ώστε να γίνουμε ένας συνεργάσιμος πολίτης του κόσμου.
- Να σεβόμαστε την κουλτούρα και τα έθιμα του κάθε έθνους και να συνεισφέρουμε στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη δια μέσου συνεταιρικών δραστηριοτήτων στις κοινωνίες.
- Να αφιερώνουμε τους εαυτούς μας στο να παρέχουμε καλά και ασφαλή προϊόντα και να ενισχύουμε την ποιότητα της ζωής παντού μέσω των δραστηριοτήτων μας.
- Να δημιουργούμε και να αναπτύσσουμε εξελιγμένες τεχνολογίες και να παρέχουμε εκπληκτικά προϊόντα και υπηρεσίες που εκπληρώνουν τις ανάγκες των καταναλωτών παγκοσμίως.
- Να καλλιεργούμε μια συνεταιρική κουλτούρα η οποία να ενθαρρύνει την ατομική δημιουργικότητα και την αξία της ομαδικής εργασίας, ενώ ταυτόχρονα να τιμούμε την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τον σεβασμό ανάμεσα στους εργαζομένους και την διοίκηση.
- Να επιδιώκουμε την ανάπτυξη της αρμονίας στη παγκόσμια κοινωνία μέσω μιας καινοτομικής διοίκησης.

- Να εργαζόμαστε με συνεταιρικές επιχειρήσεις στην έρευνα και δημιουργία για να επιτύχουμε σταθερή και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη καθώς και αμοιβαία πλεονεκτήματα, ενώ ταυτόχρονα θα είμαστε ανοιχτοί σε κάθε πρόταση για συνεργασία.

Σύστημα παραγωγής της Toyota

Το σύστημα παραγωγής της Toyota (TPS) είναι η φιλοσοφία οργανωσιακής βιομηχανοποίησης και logistics στην Toyota και περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση των προμηθευτών και των πελατών. Το TPS είναι πιο γνωστό στην βιομηχανοποίηση της Lean. Έχει δημιουργηθεί από τρεις άντρες: Τον ιδρυτή της Toyota Sakichi Toyoda, τον γιό του Kiichiro Toyoda και τον μηχανικό Taiichi Ohno ο οποίος βοήθησε πολύ στην δουλειά του W. Edwards Demming και στα συγγράμματα του Henry Ford. Στην αρχή αυτοί οι τρεις πήγαν στην Αμερική για να δουν τη αλυσίδα και την γραμμή παραγωγής η οποία έκανε τον Ford πλούσιο. Όσο ήταν εκεί δεν εντυπωσιάστηκαν και έτσι έφυγαν για να εξερευνήσουν την πόλη. Κατέληξαν σε ένα super market όπου εκεί τους ήρθε για πρώτη φορά η ιδέα. Παρατήρησαν την απλή ιδέα ενός αυτόματου εφοδιαστή νερού: όταν ο πελάτης διψάσει παίρνει ένα μπουκάλι νερό και ένα άλλο το αντικαθιστά. Ο βασικός στόχος του TPS είναι να ελαχιστοποιήσει τα κόστη. Υπάρχουν 7 είδη κόστους στα οποία στοχεύει το TPS:

1. Παραγωγής
2. Κίνησης (του χειριστή ή του μηχανήματος)
3. Αναμονής (του χειριστή ή του μηχανήματος)
4. Μεταφοράς
5. Της ίδιας της Διαδικασίας
6. Ανακάλυψης (εργαλείο σειράς)
7. Διόρθωσης (επαναδημιουργίας) Toyota

Η Toyota μπορούσε να μειώσει τον χρόνο και το κόστος με το TPS, ενώ ταυτόχρονα θα βελτίωνε την ποιότητα. Αυτό την βοήθησε να γίνει μια από της δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κόσμο. Το TPS είναι ένα κλασσικό παράδειγμα για την βελτίωση του προϊόντος. Εξαιτίας της επιτυχίας στην φιλοσοφίας της παραγωγής πολλές από αυτές τις μεθόδους αντιγράφηκαν από πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Φιλοσοφίες του Συστήματος Παραγωγής της Toyota

Η Toyota έχει αναγνωριστεί σαν αρχηγός στην αυτοματοποιημένη βιομηχανία (σε σχέση με όλες τις άλλες επιχειρήσεις γενικά) στην βιομηχανοποίηση και την παραγωγή. Αυτό το σύστημα, περισσότερο από κάθε άλλο, έχει κάνει την Toyota αυτό που είναι σήμερα. Είναι ειρωνικό ότι η Toyota η οποία συνεχώς κερδίζει το μερίδιο της αγοράς στις Η.Π.Α. από την Ford, έχει πάρει την έμπνευση για το σύστημα παραγωγής στις Η.Π.Α. Αυτό έγινε όταν ένας αντιπρόσωπος της Toyota επισκέφτηκε τις Η.Π.Α. για να μελετήσει την αρχιτεκτονική του εμπορίου τους.

Φυσικά πρώτα επισκέφτηκε τα αυτοματοποιημένα εργοστάσια της Ford στο Michigan, αλλά παρόλο που η Ford εκείνη την εποχή ήταν ο αρχηγός της αυτοματοποιημένης βιομηχανίας, θεώρησαν τις μεθόδους της μη ελκυστικές. Εντυπωσιάστηκαν από τα μεγάλα ποσά τα οποία χρησιμοποιούνταν και πως το πλήθος της δουλειάς γινόταν στα διάφορα τμήματα καθώς το εργοστάσιο ήταν ανομοιογενές τα περισσότερα βράδια. Ωστόσο ο αντιπρόσωπος της Toyota πρώτα εμπνεύστηκε από το παραγωγικό ενός Αμερικάνικου super market. Είδαν την ικανότητα που είχαν τα super market να ανεφοδιάζουν το μηχάνημα με το νερό μόνο όταν πάρει ένα ο πελάτης. Η Toyota παρείχε το μάθημα από τον Piggly Wiggly μειώνοντας το ποσό της εφεύρεσης το οποίο θα το κρατούσαν σε επίπεδο το οποίο οι υπάλληλοι θα χρειάζονταν για μια μικρή περίοδο και μεταγενέστερα θα ξαναπαραγγέλνανε. Αυτή είναι μια πολύ καλή παρουσίαση του συστήματος just in time της Toyota.

Ενώ τα κατώτερα επίπεδα ανακαλύψεων είναι βασικό κλειδί για το σύστημα παραγωγής της Toyota άλλο τόσο σημαντική είναι η φιλοσοφία πίσω από τα συστήματα της για την μείωση του κόστους. Στο άρθρο του Jeffrey Liker : The Toyota way, αυτές οι αρχές παρουσιάζονται ως εξής: 1)Στήριξε τις επιχειρηματικές σου αποφάσεις σε μακροπρόθεσμη φιλοσοφία, ακόμα και τους πιο μικρούς σου στόχους 2)Δημιούργησε μια συνεχή ροή διεργασιών για να εμφανιστούν όλα τα προβλήματα 3)Χρησιμοποίησε συστήματα για να αποφύγεις της υπερπαραγωγή 4)Κατηγοριοποίησε το φόρτο εργασίας 5)Δημιούργησε μια κουλτούρα για να σταματάει η διαδικασία παραγωγής στη σωστή στιγμή έτσι ώστε να διορθώνονται τα προβλήματα και να έχουμε καλή ποιότητα από την πρώτη φορά. 6)Οι διαδικασίες που ακολουθούν κάποια standards βοηθούν στην βελτίωση της επιχείρησης και των υπαλλήλων 7)Χρησιμοποίησε καλό χειρισμό και όλα τα παραβλήματα θα εμφανιστούν 8)Χρησιμοποίησε μόνο αξιόπιστη τεχνολογία η οποία βοηθάει τους υπαλλήλους και τις διεργασίες 9)Δημιούργησε ηγέτες οι οποίοι να καταλαβαίνουν την δουλειά, να ζουν την φιλοσοφία και να μπορούν να τα διδάξουν όλα αυτά σε άλλους 10)Ανέπτυξε άτομα και ομάδες που να μπορούν να ακολουθούν την φιλοσοφία της επιχείρησης 11)Να σέβεσαι το δίκτυο των συνεργατών και των προμηθευτών και να τους βοηθάς να γίνουν καλύτεροι 12)Πήγαινε ο ίδιος και δες τι πρόβλημα υπάρχει για να μπορέσεις να καταλάβεις την κατάσταση (genchi genbutsu) 13)Πάρε αποφάσεις αργά αλλά σωστά αφού εξετάσεις όλες τις επιλογές 14)Γίνε ένας οργανισμός ο οποίος συνεχώς μαθαίνει από μια συνεχή βελτίωση.

Στρατηγική: Η Toyota καθιέρωσε μια στρατηγική που ονομάζεται SMED και αναπτύχθηκε από τον Shigeo Shingo. Με πολύ μικρές διορθώσεις μικροαλλαγές έγιναν για να βελτιωθεί η ποιότητα. Σχεδόν αμέσως ο χρόνος αναμονής έπεσε σε περίπου μισή ώρα. Την ίδια στιγμή η ποιότητα των σφραγίδων ελέγχονταν από γραπτή αρχή και έτσι μειώθηκαν οι δεξιότητες που έπρεπε να υπάρχουν για την αλλαγή. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι ο εναπομείναντας χρόνος χρησιμοποιούνταν για να ψάχνουν οι υπάλληλοι εργαλεία.

Μετά την εφαρμογή του SMED το οικονομικό μέγεθος μειώθηκε τόσο όσο ένα όχημα για την Toyota.

Φιλοσοφία: Το just in time δεν είναι μόνο μια απλή μέθοδος την οποία η επιχείρηση μπορεί να αγοράσει. Έχει μια ολόκληρη φιλοσοφία την οποία η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει. Οι ιδέες της φιλοσοφίας αυτής προέρχονται από διαφορετικές πτυχές συμπεριλαμβανομένου: στατιστικές, βιομηχανική μηχανική, διοίκηση παραγωγής και επιστήμη συμπεριφοράς. Στην φιλοσοφία ανάπτυξης του just in time υπάρχουν απόψεις σχετικά με το πώς η ανάπτυξη λαμβάνεται υπόψη, τι ρόλο παίζει η διοίκηση μέσα στην εταιρία και τις κυριότερες αρχές του just in time. Πρώτον η ανάπτυξη φαίνεται να προσθέτει κόστος αντί να προσθέτει αξία. Σύμφωνα με την φιλοσοφία οι επιχειρήσεις παροτρύνονται να μειώσουν την ανάπτυξη η οποία όπως φαίνεται δεν προσθέτει αξία αλλά κόστος. Δεύτερον η ανάπτυξη δεν βοηθάει την διοίκηση και κρύβει τα προβλήματα που υπάρχουν στο σύστημα παραγωγής. Αυτά τα προβλήματα περιλαμβάνουν έλλειψη στη δουλειά, έλλειψη ευελιξίας για τους εργαζόμενους και τον εξοπλισμό και έλλειψη ικανότητας σε άλλα πράγματα. Με λίγα λόγια το σύστημα just in time αναφέρεται στο να έχουμε τα κατάλληλα υλικά, στην κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη θέση και στην κατάλληλη ποσότητα.

Αποτέλεσμα: Μερικά από τα αποτελέσματα ήταν μη προσδοκώμενα. Ένας μεγάλος αριθμός μετρητών εμφανίστηκαν από το πουθενά. Αυτό προκάλεσε μεγάλο ενθουσιασμό στην διοίκηση. Ακόμα ένα αποτέλεσμα ήταν ότι ο χρόνος ανταπόκρισης από την επιχείρηση μειώθηκε σε περίπου μια ημέρα. Έτσι βελτιώθηκε η ικανοποίηση των πελατών αφού προμηθεύονταν αυτοκίνητα περίπου σε μια μέρα ή δύο με την κατώτερη οικονομική καθυστέρηση. Επίσης πολλά αυτοκίνητα παραδίδονταν κατά παραγγελία, εξαλείφοντας πλήρως το ρίσκο ότι αυτά δεν θα πωληθούν. Έτσι βελτιώθηκε η επιστροφή της εταιρίας στη δικαιοσύνη εξαλείφοντας ένα μεγάλο ποσοστό ρίσκου.

Αφού οι κατασκευαστές δεν είχαν άλλη επιλογή για το ποιο κομμάτι να χρησιμοποιήσουν, το κομμάτι έπρεπε να ταιριάζει ακριβώς. Το αποτέλεσμα ήταν μια σοβαρή κρίση αυτοπεποίθησης και μια δραματική βελτίωση στην ποιότητα. Τελικά η Toyota ξανασχεδίαζε κάθε κομμάτι των αυτοκινήτων για να καλύτερους στατιστικούς ελέγχους. Η Toyota έπρεπε να δοκιμάσει τους προμηθευτές των κομματιών για να εξασφαλίσουν την ποιότητα και την παράδοση. Σε μερικές περιπτώσεις η εταιρία διέκοψε την συνεργασία της με τους προμηθευτές.

Όταν ένα πρόβλημα στην διαδικασία ή ένα ελαττωματικό κομμάτι εμφανίζονταν στην γραμμή παραγωγής, ολόκληρη η γραμμή παραγωγής έπρεπε να καθυστερήσει ή ακόμα και να σταματήσει. Καθόλου αποθέματα σημαίνουν ότι μια γραμμή δεν θα μπορούσε να διαχειριστεί αποθέματα παρά μόνο όταν ένα πρόβλημα στην παραγωγή θα διορθώνονταν. Πολλοί άνθρωποι της Toyota εμπιστευτικά προέβλεψαν ότι αυτή η πρωτοβουλία θα απαγορεύονταν για αυτόν τον λόγο. Την πρώτη βδομάδα η γραμμή παραγωγής σταματούσε σχεδόν κάθε ώρα. Στο τέλος όμως του πρώτου μήνα ο μέσος όρος των παύσεων της παραγωγής έπεσε σε λίγες την ημέρα. Μετά από έξι μήνες η παύση της παραγωγής είχε τόσο μικρή οικονομική επίπτωση που η Toyota εγκατέστησε μια εναέρια γραμμή συναρμολόγησης, όμοια με τις χειρολαβές των λεωφορείων, η οποία επέτρεπε σε κάθε εργαζόμενο της γραμμής παραγωγής να σταματάει την διαδικασία παραγωγής σε περίπτωση που

υπάρχει πρόβλημα στην ποιότητα. Ακόμα και με αυτό η παύσης της παραγωγής μειώθηκαν σε λίγες την εβδομάδα. Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθεί ένα εργοστάσιο το οποίο προκαλούσε φθόνο στον βιομηχανικό κόσμο και από τότε έχει ευρέως προσομοιωθεί. Η φιλοσοφία του just in time έχει εφαρμοστεί και σε άλλα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας σε διάφορους τύπους βιομηχανιών. Στον διαφημιστικό τομέα σημαίνει εξάλειψη όλων των αποθηκευτικών χώρων σε έναν σύνδεσμο ανάμεσα ενός εργοστασίου και λιανικής καθιέρωσης.

9.2. Μελέτη περίπτωσης Intracom Telecom

Πηγή: Μιχαλογιαννάκης Δ. (2008).



Λίγα λόγια για την εταιρεία – Ιστορική αναδρομή.

Ιδρύθηκε το 1977, ως Intracom, με προσωπικό 10 ατόμων και μετοχικό κεφάλαιο 10 εκ. δρχ., ενώ το 1983 μετέφερε την έδρα της στην Παιανία και επένδυσε σε υποδομές R&D με σκοπό την παραγωγή τηλεπικοινωνιακών προϊόντων τεχνολογίας αιχμής. Το 1986 προκρίθηκε να συμμετάσχει στην αναβάθμιση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου της Ελλάδας και συνεργάζεται με την Ericsson και το 1987 ίδρυσε την Intrasoft. Την περίοδο 1997-2001 μετατράπηκε σε όμιλο εταιρειών ενισχύοντας τη διεθνή της παρουσία και την 1997-2003 αποτέλεσε τον κυριότερο συνεργάτη στον εκσυγχρονισμό του τηλεπικοινωνιακού δικτύου της Ελλάδας. Το 2004 προσανατολίστηκε στις αγορές της ΝΑ και Κεντρικής Ευρώπης, Μ. Ανατολής και Β. Αφρικής. Στη συνέχεια, το 2005 μετασχηματίστηκε σε εταιρεία συμμετοχών – Intracom Holdings – με την ίδρυση τριών θυγατρικών: Intracom Telecom, Intracom IT Services και Intracom Defense Electronics ώστε το 2006 να εξαγοραστεί το 51% της Intracom Telecom από την εταιρεία υψηλής τεχνολογίας JSC Sitronics, η οποία ελέγχεται από τη JSFC SISTEMA.

Καινοτομία

Η Intracom Telecom επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης γιατί πραγματοποιεί τις υψηλότερες επενδύσεις σε Ε&Α στην Ελλάδα και χαρακτηρίζεται από υψηλή καινοτομία και πληθώρα νέων εγχειρημάτων με τη δημιουργία νέων εταιρειών και τμημάτων.

Οι καινοτομίες της εταιρείας είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της στοιχείο. Επενδύει σε Ε&Α από το 1983 και σε ετήσια βάση επενδύει το 6-8% του κύκλου εργασιών της – 20.000.000 € – για Ε&Α. Έχει 7 ερευνητικά εργαστήρια για έλεγχο των καινοτόμων προϊόντων, ενώ συμμετέχει με το τμήμα R&D σε πολυάριθμα

ερευνητικά προγράμματα – 100 την τελευταία πενταετία. Έχει αναπτύξει στρατηγικές συμμαχίες με τους μεγαλύτερους κατασκευαστές υψηλής τεχνολογίας όπως: Alcatel, Ericsson, Cisco, HP invent, Nokia, Microsoft, Oracle, Siemens, Motorola κ.α. Παράλληλα βρίσκεται σε στενή συνεργασία με ελληνικά και ξένα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, δίνοντας την ευκαιρία στους φοιτητές να συμμετάσχουν σε ερευνητικά έργα και αξιοποιώντας έτσι τα ταλέντα τους. Έχει ιδρύσει το ερευνητικό και εκπαιδευτικό κέντρο Athens Information Technology, ενώ απασχολεί το μεγαλύτερο αριθμό επιστημόνων και μηχανικών στην Ελλάδα. Ακόμα, το 70% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με το 23% να εργάζονται στο τμήμα R&D (περίπου 350 άτομα).

Οι καινοτομίες συνεχίζονται σε πολλά επίπεδα όπως:

- Παγκόσμιες καινοτομίες στις κατηγορίες προϊόντων wireless access systems, wireless access networks, content delivery systems
- Η μοναδική ελληνική εταιρεία που συμπεριλαμβάνεται στη λίστα «EU Industrial Scoreboards» με τις 300 εταιρείες με τις υψηλότερες επενδύσεις σε E&A
- 1^η θέση στην πρόσφατη έρευνα της εταιρείας δημοσκοπήσεων QED και του Πάντειου Πανεπιστημίου για τις πιο καινοτόμες επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Να σημειωθεί ότι σημαντικότερες προϋποθέσεις για ανάπτυξη καινοτομίας από την έρευνα QED – Παντείου είναι:
 - Ιδεολογία
 - Προσήλωση σε ένα στόχο-όραμα
 - Επικοινωνία, κάθετη και οριζόντια ροή πληροφοριών
 - Διοικητική ανοχή σε λάθη και πειραματισμούς
 - Αυτόνομη λειτουργία – νέα μοντέλα διοίκησης
- 13 διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Βράβευση στις ΗΠΑ του προϊόντος fscdn (Full Service Content Distribution Network) ως «προϊόν της χρονιάς 2006» από την TMC (Technology Marketing Corporation) για την εξαιρετική καινοτομία

Νέα Εγχειρήματα

Σχετικά με νέα εγχειρήματα, έχει πετύχει είσοδο στις δραστηριότητες της πληροφορικής, των κατασκευών, των αμυντικών συστημάτων και της υλοποίησης και διαχείρισης τυχερών παιχνιδιών με τη δημιουργία αυτόνομων εταιρειών. Επίσης έχει ιδρύσει 12 θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό σε: Αλβανία, Βουλγαρία, Κύπρο, FYROM, Μολδαβία, Ρουμανία, Ρωσία, Σερβία, Αρμενία, Σαουδική Αραβία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, ΗΠΑ.

Οργανωσιακή Δομή

Η εργασιακή δομή της Intracom Telecom περιλαμβάνει τα εξής:

- Κάθε Διεύθυνση των τμημάτων Marketing και R&D αποτελεί μια εξειδικευμένη τεχνολογική περιοχή (ΤΠ), αφορά ένα τομέα δραστηριότητας και συσχετίζει με μια κατηγορία προϊόντων
- Μεταβολή Διευθύνσεων ανάλογα με τις τεχνολογικές εξελίξεις
- Αντιστοιχία Διευθύνσεων τμήματος Marketing και R&D με στόχο την ολοκλήρωση λόγω της από κοινού ανάπτυξης νέων προϊόντων π.χ. Η Διεύθυνση ΤΠ 1 R&D και Marketing αντιστοιχεί σε Wireless Systems
- Κάθε νέο εγχείρημα ανάπτυξης νέου προϊόντος αναλαμβάνεται από ομάδες έργου που προκύπτουν από τα τμήματα Marketing και R&D
- Οι ομάδες έργου υπερισχύουν έναντι της τυπικής θέσης ενός εργαζόμενου στο οργανόγραμμα.

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων

1. Εμφάνιση ιδέας από το τμήμα Marketing ή R&D (μέσα από την έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων Marketing και R&D)



2. Ανεπίσημη συζήτηση μεταξύ των δύο τμημάτων για εξέταση σκοπιμότητας



3. Σχηματισμός δύο άτυπων ομάδων έργου από τα δύο τμήματα (συμμετέχουν οι φορείς της ιδέας συνήθως ως manager και οι ομάδες σχηματίζονται με την έγκριση των διευθυντών των τμημάτων της τεχνολογικής περιοχής που αφορά το προϊόν)



4. Διενέργεια Technical Feasibility Study και Marketing Specification Study από τις ομάδες έργου R&D και Marketing αντίστοιχα



5. Έγκριση από τους διευθυντές των τμημάτων και τους γενικούς διευθυντές Marketing και R&D



6. Έγκριση των δύο εγγράφων από την ανώτατη διοίκηση



7. Σχηματισμός επίσημων ομάδων έργου για την ανάπτυξη του προϊόντος (σχηματισμός 3 ομάδων: εμπλουτισμός των δύο ήδη υπάρχοντων και δημιουργία άλλης μίας από το τμήμα βιομηχανοποίησης)

Έλεγχος

Η διαδικασία ελέγχου της Intracom Telecom πραγματοποιείται μέσω δύο μελετών:

- A. **Technical Feasibility Study**: μελέτη σκοπιμότητας του τμήματος R&D που εξετάζει:
- ✓ Το κατά πόσο εφικτή είναι η παραγωγή ενός προϊόντος από τεχνολογική άποψη
 - ✓ Τους απαιτούμενους πόρους σε χρήματα, ανθρώπινο δυναμικό, χρόνο
- B. **Marketing Specification Study**: μελέτη σκοπιμότητας του τμήματος Marketing η οποία περιλαμβάνει:
- ✓ Έρευνα αγοράς για το προϊόν
 - ✓ Έρευνα ανταγωνισμού
 - ✓ Προτεινόμενη τιμή
 - ✓ Δυνητικούς πελάτες
 - ✓ Κύκλο ζωής προϊόντος

Για να επιτευχθεί το στάδιο του ελέγχου, απαιτείται έγκριση των δύο αυτών εγγράφων από τους Διευθυντές των τμημάτων Marketing και R&D της αντίστοιχης τεχνολογικής περιοχής και από τους Γενικούς Διευθυντές Marketing και R&D, καθώς και έγκριση από την Ανώτατη Διοίκηση.

Εταιρική Επικοινωνία

Η Εταιρική Επικοινωνία επιτυγχάνεται αρχικά διατηρώντας κουλτούρα ανοιχτής κοινωνίας, ενώ υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία των εργαζομένων με τη Διοίκηση. Σημαντική είναι η λειτουργία του εταιρικού portal με εταιρικές πληροφορίες και ειδήσεις και η έκδοση εταιρικού περιοδικού. Ακόμα, η Διοίκηση εφαρμόζει open-door-policy ενώ διενεργούνται και ανώνυμες εσωτερικές έρευνες για την καταγραφή της γνώμης των εργαζομένων και την αξιοποίηση των προτάσεων τους.

Επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων

Υπάρχει συνεχής επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων R&D και Marketing μέσω καθιερωμένων management meetings ανά εβδομάδα, δεκαπενθήμερο και μήνα, και μέσω emails και ανεπίσημων συναντήσεων. Στόχος είναι η από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων και η συζήτηση επί των τάσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, των τεχνολογικών εξελίξεων και των πιθανών μελλοντικών προϊόντων που θα μπορούσε να αναπτύξει η εταιρεία.

Αυτή η επικοινωνία διατηρείται και σε όλη τη διάρκεια ανάπτυξης ενός προϊόντος, με συνεχές on the job training, όπου οι εργαζόμενοι του τμήματος marketing εκπαιδεύονται πάνω στις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος μέσα από την αλληλεπίδραση τους με το τμήμα R&D και αντιστρόφως, το οποίο γίνεται στη βάση ανάπτυξης κάποιου νέου προϊόντος και όχι στη βάση των αρμοδιοτήτων των τμημάτων. Στόχος σε αυτή την περίπτωση είναι η αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου.

Έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος

Η έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται από το τμήμα Marketing με την επεξεργασία δεδομένων που προέρχονται κυρίως από:

- διαγωνισμούς μεγάλων πελατών που θέτουν συγκεκριμένες προδιαγραφές πάνω σε καινούρια προϊόντα
- Reports αγοράς που αγοράζονται από οίκους που αναλαμβάνουν έρευνες αγοράς
- ανάγκες πελατών που γνωστοποιούνται από το τμήμα πωλήσεων
- μελέτη του ανταγωνισμού.

Έτσι προκύπτουν οι κύριες πηγές ιδεών για ανάπτυξη προϊόντων σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Ακόμα, γίνονται προβλέψεις των τεχνολογικών εξελίξεων σε ορίζοντα από πέντε έως δέκα χρόνια μέσω ερευνητικών προγραμμάτων, στρατηγικών συμμαχιών με εταιρείες παραγωγής τεχνολογίας αιχμής και στενής συνεργασίας με ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα. Τα παραπάνω αποτελούν τις κύριες πηγές ιδεών για ανάπτυξη προϊόντων σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Η υποστήριξη του οργανισμού



Ο οργανισμός υποστηρίζεται μέσω 40ωρης εκπαίδευσης ετησίως για το επιστημονικό προσωπικό, άμεσης επαφής με τη διεθνή πανεπιστημιακή κοινότητα μέσω των Ευρωπαϊκών Ερευνητικών Προγραμμάτων και μιας σειράς επιλεγμένων μαθημάτων προγράμματος Master στο ΑΙΤ. Παράλληλα υπάρχουν πρόγραμμα e-learning, πρόγραμμα on the job training, πρόγραμμα job rotation, μαθήματα ξένων γλωσσών και σεμινάρια υψηλής εξειδίκευσης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Μέσω όλων των παραπάνω επιτυγχάνεται συνεχής επιμόρφωση, εκπαίδευση και δια βίου εκμάθηση του προσωπικού.

Επίλογος – Σύνοψη σημαντικότερων ευρημάτων έρευνας

Συνοψίζοντας θα αναφερθούν τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας, όπως είναι η ανάληψη υψηλών ρίσκων με τη δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων για την εκμετάλλευση ευκαιριών, η παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων μέσα από τη συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα και τη στενή συνεργασία με ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα και η έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος με βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Επιπρόσθετα, εφαρμόζονται νέα μοντέλα διοίκησης με αυτόνομη λειτουργία των ομάδων έργου και διατηρούνται στρατηγικές συμμαχίες με τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής τεχνολογίας αιχμής. Τέλος, σημαντική είναι η υψηλή ολοκλήρωση μεταξύ των τμημάτων, η κάθετη και οριζόντια επικοινωνία καθώς και η ενδυνάμωση προσωπικού.

9.3. Μελέτη περίπτωσης της εταιρίας Sony για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

[Πηγή: Βεντούρη Α. (2005).]



Ο Akio Morita, ιδρυτής της Sony Corporation, ισχυρίζεται ότι δεν υπάρχει τίποτα το μαγικό στην επιτυχία των ιαπωνικών εταιριών γενικά και της Sony ειδικότερα. Το μυστικό της επιτυχίας τους είναι απλώς ο τρόπος με τον οποίο μεταχειρίζονται τους υπαλλήλους τους.

Στη βιογραφία του, *Made in Japan*, ο κ. Morita λέει:

«Η πιο σημαντική αποστολή για ένα Γιαπωνέζο μάνατζερ είναι να αναπτύξει μια υγιή σχέση με τους υπαλλήλους του, να δημιουργήσει ένα αίσθημα οικογενείας μέσα στην εταιρία, να νιώθουν οι υπάλληλοι και οι μάνατζερ ότι μοιράζονται την

ίδια μοίρα. Οι πιο επιτυχημένες εταιρίες στην Ιαπωνία είναι εκείνες που κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα «κοινής μοίρας» μεταξύ όλων των υπαλλήλων (υπάλληλοι κατά την αμερικάνικη ορολογία είναι οι εργάτες και οι μάντζερ) και των μετόχων.»

Όσο ο Morita ήταν διευθυντής της Sony, απευθυνόταν κάθε χρόνο στις τάξεις των αποφοίτων και τους εξηγούσε την άποψή του για τις διαφορές σχολής και εργασίας. Σύμφωνα με αυτόν, το να εργάζεσαι είναι σα να έχεις διαγώνισμα κάθε μέρα. Η απόδοση πρέπει να είναι συνεχής και τα λάθη οδηγούν όχι σε αποτυχία στα διαγωνίσματα αλλά σε έξοδα της επιχείρησης. Και πάνω από όλα, ο Morita υποστηρίζει ότι κάθε υπάλληλος πρέπει να αναζητά ευτυχία στη δουλειά του και να αποφασίζει προσωπικά αν θέλει να περάσει το υπόλοιπο της εργάσιμης ζωής του στη Sony.

Η Sony προσπαθούσε πάντα να μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους σα συναδέλφους και βοηθούς παρά σα στεννά κερδοφόρα μέσα. Ο Morita πίστευε πως παρόλο που οι επενδυτές είναι σημαντικοί, εγκαθιδρύουν μια προσωρινή σχέση με τη Sony, μια εταιρεία που δε χρηματοδοτούταν όπως συνηθιζόταν, από μεγάλα βιομηχανικά γκρουπ. Αντίθετα, οι υπάλληλοι ήταν πιο σημαντικοί αφού ήταν πραγματικά μόνιμο κομμάτι της επιχείρησης, περίπου όσο και τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης.

Ο Morita περίμενε επίσης αφοσίωση από τους υπαλλήλους του, χωρίς όμως να απαιτεί να γίνονται φερέφωνα της γνώμης του, μάλιστα ενθάρρυνε τη διάσταση και ποικιλία των απόψεων. Η ειρωνεία είναι ότι, κατά ένα μέρος, αυτή του η στάση οφειλόταν και στην εμπειρία με τους αμερικάνους μάντζερ και υπαλλήλους. Στις αρχές της Sony, προσλήφθηκαν πολλοί υπάλληλοι στις Η.Π.Α. για να ικανοποιηθεί η αξιοσημείωτη ζήτηση για προϊόντα και ο Morita βρέθηκε προ εκπλήξεως όταν ένας συνάδελφος, του οποίου ζήτησε τη γνώμη για ένα προβληματικό υπάλληλο, του είπε «Απόλυσέ τον». Απίστευτο του φάνηκε επίσης το γεγονός που πήγε στο γραφείο του μια μέρα ένας Αμερικάνος υπάλληλος και του ανακοίνωσε ότι παραιτείται και θα συνεργαστεί με έναν ανταγωνιστή που προσφέρθηκε να του διπλασιάσει το μισθό.

Με το Morita, όλη η διαδικασία των προσλήψεων, της επιλογής, της κοινωνικοποίησης, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της εκτίμησης της απόδοσης και των ανταμοιβών στη Sony χτίστηκε με την αρχή ότι οι υπάλληλοι είναι το πιο πολύτιμο κομμάτι της εταιρίας.

Βεβαίως οι πολιτικές διοίκησης του Morita μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από τις σημερινές, η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης παρατίθεται εδώ λόγω του ενδιαφέροντος που παρουσιάζει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Και φυσικά, δεν πρέπει να γενικεύσουμε... Η οπτική γωνία του Γενικού Διευθυντή (CEO) της Sony μπορεί να διαφέρει κατά πολύ από αυτή κάποιων υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.

9.4. Μελέτη περίπτωσης Vodafone

[Πηγή: The Times Newspapers and MBA Publishing (2009)]



«Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για τη βελτίωση των οικονομιών»

Εισαγωγή

Η Vodafone είναι μια από τις κορυφαίες διεθνείς εταιρείες κινητών επικοινωνιών με συμφέροντα σε 27 χώρες και εταιρικές συμφωνίες με επιπλέον 40 χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Safaricom στην Κένυα. Έχει πάνω από 71.000 υπαλλήλους σε όλο τον κόσμο και το 2008 είχε πάνω από 289 εκατομμύρια πελάτες. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, πάνω από 19 εκατομμύρια άνθρωποι χρησιμοποιούν υπηρεσίες Vodafone.

Το όραμα της Vodafone είναι «να είναι ο παγκόσμιος ηγέτης των κινητών επικοινωνιών» και μια βασική συνιστώσα για αυτό είναι να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες εμπιστεύονται και θαυμάζουν την εταιρεία. Αυτό το επιτυγχάνει με υπεύθυνη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο διεξάγει τις δραστηριότητές της. Αυτό βελτιώνει τη φήμη της και οικοδομεί την εμπιστοσύνη των πελατών. Η επιχειρησιακή στρατηγική και η στρατηγική εταιρικής ευθύνης της Vodafone είναι αλληλένδετες. Η Vodafone πιστεύει ότι τα μακροπρόθεσμα εμπορικά οφέλη προέρχονται από τη δραστηριοποίηση με ένα βιώσιμο τρόπο.

Η προσέγγιση της Vodafone για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες έχει δυο πτυχές:

- Να παρέχει «παράταση» των προϊόντων – νέα χαρακτηριστικά, διαστάσεις και υπηρεσίες σε κορεσμένες αγορές, όπως είναι το Ηνωμένο Βασίλειο, οι ΗΠΑ και η Ευρώπη που έχουν τελειοποιημένους χρήστες που επιθυμούν και αναμένουν νέες λειτουργίες από τα κινητά τους. Η ανάπτυξη νέων τρόπων παροχής προϊόντων και υπηρεσιών βοηθά να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες και να προσελκύσει νέους. Για παράδειγμα, η τεχνολογία 3G έχει βελτιώσει την ικανότητα και την ποιότητα μεταφοράς φωνής και δεδομένων. Οι πολύ υψηλές ταχύτητες internet παρέχουν νέες υπηρεσίες όπως βίντεο κλήση, λήψη (download) μουσικής, κινητή τηλεόραση και αποστολή email.

- Να αναζητήσουν ευκαιρίες στις αναδυόμενες αγορές. Σε αυτές περιλαμβάνονται μερικές από τις παγκοσμίως πιο απομακρυσμένες περιοχές, συμπεριλαμβανομένων και μερών της Αφρικής, όπου πολλοί άνθρωποι δεν έχουν ακόμη πρόσβαση σε κινητό τηλέφωνο. Οι λιγότερο ανεπτυγμένες υποδομές στις περιοχές αυτές καθιστούν τις παραδοσιακές επίγειες τηλεπικοινωνίες δύσκολες. Η Vodafone έχει δεσμευτεί να παρέχει σε αυτές τις αγορές την τεχνολογία για την ανάπτυξη της επικοινωνίας που θα βοηθήσει τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά. Υπάρχουν τώρα πάνω από τέσσερα δισεκατομμύρια κινητά τηλέφωνα σε όλο τον κόσμο και το 64% όλων των χρηστών ζουν σε μια αναπτυσσόμενη χώρα.

Αυτή η μελέτη περίπτωσης αναδεικνύει τις δραστηριότητες της Vodafone σε διάφορους τύπους οικονομιών και τις επιπτώσεις της τεχνολογίας τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες αγορές.

Τι είναι μια οικονομία;

Η οικονομία είναι ένα σύστημα το οποίο προσπαθεί να εξισορροπήσει τους διαθέσιμους πόρους μιας χώρας (γη, εργασία, κεφάλαιο και επιχειρηματικό πνεύμα) με τις ανάγκες των καταναλωτών. Ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα:

1. Αυτό που παράγεται
2. Τον τρόπο με τον οποίο παράγεται και
3. Ποιος παίρνει αυτό που παράγεται

Υπάρχουν τρία βασικά είδη οικονομιών: Η κατευθυνόμενη οικονομία (planned economy), η ελεύθερη αγορά (market economy) και η μικτή οικονομία (mixed economy).

Οι κατευθυνόμενες οικονομίες βρίσκονταν στις πρώην κομμουνιστικές χώρες, όπως η Ρουμανία, η Βουλγαρία και η Ρωσία, και η Βόρεια Κορέα σήμερα. In a planned economy the government makes all decisions for society. Σε μια κατευθυνόμενη οικονομία η κυβέρνηση παίρνει όλες τις αποφάσεις για την κοινωνία. Οι παραγωγοί κάνουν μόνο αυτό που τους έχει ανατεθεί να κάνουν. Τα κύρια οφέλη είναι ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι απασχολούνται και οι περισσότεροι άνθρωποι απολαμβάνουν ένα παρόμοιο βασικό τρόπο ζωής. Τα προβλήματα, ωστόσο, μπορεί να είναι μεγάλης εμβέλειας:

- Μια κατευθυνόμενη οικονομία δίνει μικρό περιθώριο για βελτίωση, άρα η ανάπτυξη και οι επενδύσεις είναι περιορισμένες
- Οι υποδομές είναι συνήθως ανεπαρκείς, καθώς η κυβέρνηση δαπανά σε άλλους τομείς όπως η άμυνα
- Οι μισθοί είναι υπό κρατικό έλεγχο, ώστε οι άνθρωποι έχουν λιγότερα κίνητρα για υψηλότερες επιδόσεις
- Οι τιμές καθορίζονται από την κυβέρνηση. Οι καταναλωτές συχνά δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά τα είδη πολυτελείας, όπως υπολογιστές ή κινητά τηλέφωνα, τα οποία θεωρούνται δεδομένα στις ανεπτυγμένες χώρες.

Στις ελεύθερες αγορές, ο ρόλος της κυβέρνησης περιορίζεται στην παροχή της νομοθεσίας για την προστασία των επιχειρήσεων και των καταναλωτών και στη διασφάλιση ότι δεν υπάρχει καμία επιχείρηση ή οργανισμός που περιορίζει τον ανταγωνισμό. Παρέχει επίσης βασικές υπηρεσίες (όπως η άμυνα) και εξασφαλίζει ότι ο εφοδιασμός χρημάτων της χώρας είναι σταθερός. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι:

- Οι επιχειρήσεις έχουν ως κίνητρο το κέρδος για την παραγωγή προϊόντων που οι πελάτες θα αγοράσουν
- Η ζήτηση των πελατών για προϊόντα και υπηρεσίες επηρεάζουν τα επίπεδα της προσφοράς και την τιμολόγηση
- Αν οι πελάτες δεν αγοράζουν και η ζήτηση μειωθεί, τότε μια επιχείρηση πρέπει να παράγει λιγότερα προϊόντα, να είναι πιο αποδοτική ή να παράγει εναλλακτικό προϊόν.

Υπάρχουν λίγα, αν όχι κανένα, παραδείγματα σήμερα χωρών που έχουν καθαρά ελεύθερη οικονομία. Μια καθαρά ελεύθερη οικονομία θα μπορούσε να έχει αρκετά μειονεκτήματα. Θα μπορούσε να οδηγήσει σε ανισότητα στην κοινωνία. Για παράδειγμα, όσοι μπορούν να πληρώσουν για υγειονομική περίθαλψη θα τη λαμβάνουν, ενώ όσοι δεν μπορούν να πληρώσουν όχι. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, χωρίς κυβερνητική παρέμβαση, πολλές επιχειρήσεις όπως μεγάλες τράπεζες που έχουν ουσιαστικό ρόλο στην οικονομία της χώρας, θα είχαν αποτύχει.

Η μικτή οικονομία είναι ένας συνδυασμός και των κατευθυνόμενων και ελεύθερων οικονομιών. Οι περισσότερες χώρες καταδεικνύουν μια μικτή οικονομία, περιλαμβανομένων και των πιο ανεπτυγμένων χωρών, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ. Ακόμη και μια κομμουνιστική χώρα όπως η Κίνα έχει οικονομία που βασίζεται σε ένα μίγμα των κρατικών και ιδιωτικών επιχειρήσεων:

- Σε μια μικτή οικονομία, η κυβέρνηση συμβάλλει και ελέγχει ορισμένους πόρους και η αγορά ελέγχει τους υπόλοιπους.
- Το ποσοστό της συνεισφοράς αυτής μπορεί να ποικίλλει. Για παράδειγμα, σε ορισμένες σκανδιναβικές χώρες, το κράτος παρέχει πολύ υψηλό επίπεδο κοινωνικών παροχών, αλλά χρεώνει υψηλούς φόρους. Στις ΗΠΑ, οι δημόσιες παροχές (όπως δωρεάν σύστημα υγείας της χώρας) είναι ελάχιστες. Η θέση του Ηνωμένου Βασιλείου είναι κάπου στο ενδιάμεσο.

Ανεπτυγμένες οικονομίες

Οι ανεπτυγμένες μικτές οικονομίες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο παράγουν μεγάλο αριθμό αγαθών και υπηρεσιών για την κάλυψη καταναλωτικών αναγκών. Ο τομέας αυτός αντιπροσωπεύει την κορυφή της κοινωνικοοικονομικής πυραμίδας. Σε αυτό το είδος οικονομίας, όπου οι πελάτες έχουν επιλογή, η Vodafone θα πρέπει να διαφοροποιηθεί στην αγορά. Βασίζεται στο στρατηγικό μίγμα της καινοτομίας σε προϊόντα και υπηρεσίες, της εστίασης στον πελάτη και της υπεύθυνης προσέγγισης για τις δραστηριότητες για την κάλυψη της ζήτησης των καταναλωτών και την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων πελατειακών σχέσεων.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Vodafone είναι προσανατολισμένο στην αγορά και επικεντρωμένο στον πελάτη. Αναζητά τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και παράγει προϊόντα και υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών αυτών. Για παράδειγμα, στην ανεπτυγμένη αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, η Vodafone παρέχει στους πελάτες της:

- Κάλυψη δικτύου για κλήσεις και δεδομένα σε σχεδόν το 100% του πληθυσμού
- Ένα ευρύ φάσμα συσκευών που ταιριάζουν σε κάθε τύπο του πελάτη και για κάθε χρήση
- Πρόσβαση σε μηνύματα, email, internet και από κοινού χρήση εικόνων, βίντεο και μουσικής μέσω κινητών τηλεφώνων.

Στις ανεπτυγμένες οικονομίες, τα κινητά τηλέφωνα θεωρούνται φυσιολογικό μέρος της ζωής και οι λειτουργίες που παρέχουν προσθέτουν αξία στις επίγειες γραμμές. Οι πελάτες αναμένουν όλο και πιο εξελιγμένα προϊόντα. Το ολοκληρωμένο σύστημα της Vodafone μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις επιχειρήσεις, την εκπαίδευση ή την κοινωνικοποίηση. Οι τελευταίες συσκευές χειρός θα επιτρέπουν στους ανθρώπους να διατηρήσουν επαφή με την οικογένεια και τους φίλους τους μέσω email, μηνυμάτων και διαδικτυακών τόπων όπως το Facebook και το Twitter. Μπορούν να αναπτύσσουν τα ενδιαφέροντά τους στο διαδίκτυο ή να παίξουν παιχνίδια, να ακούσουν μουσική ή να παρακολουθήσουν τηλεόραση οπουδήποτε και αν βρίσκονται.

Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες

Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες είναι αυτών των χωρών που βρίσκονται στα μεσαία και τα κάτω στρώματα της κοινωνικοοικονομικής πυραμίδας. Αυτές οι χώρες αντιμετωπίζουν συχνά μεγάλες δυσκολίες στη βελτίωση των οικονομιών τους. Για παράδειγμα, σε κατευθυνόμενες οικονομίες, στοιχεία όπως η γη ή τα ακίνητα ανήκουν στην κυβέρνηση. Οι ιδιώτες και οι επιχειρήσεις δεν έχουν συνηθίσει να λαμβάνουν αποφάσεις και δραστηριοποιούνται ώστε να προβούν σε κέρδη. Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπως πολλές αναδυόμενες αφρικανικές χώρες, μπορεί επίσης να είναι ελεύθερες, αλλά να έχουν χαρακτηριστικά που τους φέρνουν πίσω:

- Ο πληθυσμός ζει με πολύ χαμηλά εισοδήματα (συνήθως λιγότερο από \$ 2 ή περίπου £ 1 ανά ημέρα)
- Φτωχή υποδομή, όπως μεταφορές (οδικές αρτηρίες ή σιδηροδρομικές γραμμές) ή τοπική αυτοδιοίκηση
- Κακά επικοινωνιακά συστήματα
- Χαμηλά επίπεδα βασικής υγείας και εκπαίδευσης
- Χαμηλό Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ).

Η Κένυα είναι μια αναπτυσσόμενη ελεύθερη οικονομία. Οι υποδομές και οι επικοινωνίες είναι εξαιρετικά φτωχές. Πάνω από το 75% του εργατικού δυναμικού της χώρας είναι στον τομέα της γεωργίας που μπορεί να επηρεαστεί από το κλίμα. Οι τηλεφωνικές γραμμές είναι σπάνιες, δαπανηρές και δύσκολο να εγκατασταθούν. Η Κένυα έχει μόλις 450 υποκαταστήματα τραπεζών που εδρεύουν σε πόλεις και

τουριστικές περιοχές. 80% των ενηλίκων στην Κένυα δεν έχουν τραπεζικό λογαριασμό. Πολλοί από αυτούς είναι αυτοαπασχολούμενοι επιχειρηματίες, όπως μικροί αγρότες. Μόνο το 27% έχει πρόσβαση σε τράπεζα, λόγω των απομακρυσμένων αποστάσεων. Επιπλέον, η κλοπή είναι πρόβλημα σε πολλές περιοχές. Τα προβλήματα αυτά σημαίνουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να λειτουργήσουν.

Η επίδραση της τεχνολογίας στις αναπτυσσόμενες χώρες

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 20 ή και περισσότερων ετών, οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και του internet έχουν κάνει μεγάλα άλματα προς τα εμπρός. Η Vodafone είναι ηγέτης στην αγορά όσον αφορά την παροχή πρόσβασης σε πληροφορίες και ανθρώπους σε όλο τον κόσμο 24 ώρες την ημέρα. Η συνδεσιμότητα που παρέχεται από κινητό τηλέφωνο στηρίζει την οικονομική ανάπτυξη και η επίδρασή της σε μια αναπτυσσόμενη χώρα όπως η Κένυα ήταν εξαιρετικά θετική. Πολλές οικογένειες ζουν σε τεράστιες, απομακρυσμένες περιοχές της υπαίθρου. Η εγκατάσταση σταθερών γραμμών σε τέτοιες αποστάσεις είναι δαπανηρή και δύσκολη.

Οι οικογένειες χωρίζονται συχνά γιατί αυτοί που έχουν το εισόδημα είναι αναγκασμένοι να ζουν και να εργάζονται στις πόλεις για να κερδίζουν αρκετά ώστε να διατηρούν τις οικογένειές τους. Για τις μικρές επιχειρήσεις, η καλύτερη πρόσβαση στην κινητή τεχνολογία σημαίνει ότι μπορούν να διαφημιστούν σε ένα ευρύτερο κοινό και δεν πρέπει να στηριχθούν στις διαδικασίες από στόμα σε στόμα και μπορούν να είναι βέβαιες ότι οι πελάτες μπορούν να επικοινωνούν μαζί τους με ευκολία.

Η Vodafone σε συνεργασία με την Safaricom αναγνώρισε την ανάγκη για τη βελτίωση της κυκλοφορίας και της ασφάλειας των χρημάτων για να επιτρέψει στις μικρές επιχειρήσεις να αναπτυχθούν. Ως λύση, η Vodafone δημιούργησε το M-PESA (κυριολεκτικά «κινητά χρήματα») που εργάζεται με χρηματοδότηση από το FDCF, το οποίο είναι ένα κονδύλιο που έχει καθιερώσει το Ηνωμένο Βασίλειο για να βοηθήσει τη διεθνή ανάπτυξη.

Ένα κινητό δίκτυο είναι γρήγορο και εύκολο στην εγκατάσταση και λιγότερο δαπανηρό από σταθερές γραμμές. Το M-PESA παρέχει ένα απλό, ασφαλές και χαμηλού κόστους σύστημα μεταφοράς χρημάτων:

- Ο πελάτης πηγαίνει στο διαπιστευμένο κατάστημα και, αντί για μετρητά, καταχωρείται πίστωση στο τηλέφωνό του μέσω του συστήματος του M-PESA.
- Ο πελάτης λαμβάνει ένα μήνυμα κειμένου που επιβεβαιώνει την συναλλαγή. Όταν απαιτείται, η πίστωση μπορεί να μετατραπεί πάλι σε μετρητά σε οποιοδήποτε πράκτορα M-PESA ή ακόμη και μέσω ATM.
- Η Vodafone παίρνει μια μικρή προμήθεια για τη μεταφορά.

Υπάρχουν πάνω από 2.200 M-PESA καταχωρημένοι πράκτορες σε πρατήρια βενζίνης, σούπερ μάρκετ και άλλα καταστήματα λιανικής σε όλη την Κένυα και

πέντε εκατομμύρια συνδρομητές. Η υπηρεσία έχει πολλά οφέλη, για παράδειγμα το M-PESA έχει βοηθήσει τις μικρές επιχειρήσεις, όπως οι οδηγούς ταξί, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να λαμβάνουν χρήματα για τη μεταφορά χωρίς να οδηγούν με πολλά μετρητά στα αυτοκίνητά τους. Με την παροχή ασφαλούς μεταφοράς χρημάτων, το σύστημα M-PESA της Vodafone έχει:

- Βοηθήσει τις μικρές επιχειρήσεις να γίνουν πιο οικονομικά ασφαλείς
- Παρέχει έναν ασφαλή τρόπο για τους μισθωτούς να στείλουν χρήματα πίσω στην πατρίδα στις οικογένειές τους
- Επιλύσει τα προβλήματα της μεταφοράς μεγάλων ποσών μετρητών.

Μετά από αυτά τα επιτεύγματα στην Κένυα, η Vodafone έχει επεκτείνει το M-PESA και σε άλλες αναδυόμενες αγορές, συμπεριλαμβανομένης της Τανζανίας και του Αφγανιστάν.

Συμπέρασμα

Η Vodafone χρησιμοποιεί τις δυνατότητες της κινητής τηλεφωνίας για φέρει αξία στις αναπτυσσόμενες και τις ανεπτυγμένες οικονομίες. Οι επιπτώσεις της κινητής τεχνολογίας στις ανεπτυγμένες αγορές κατά τα τελευταία έτη ήταν τεράστιες και έχουν επικεντρωθεί στην παροχή προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες μέσα από νέες και βελτιωμένες λειτουργίες και χαρακτηριστικά. Συγκριτικά, η επίδραση της τεχνολογίας στις αναδυόμενες αγορές όπως η Κένυα έχει παράσχει μια πραγματική σανίδα σωτηρίας τόσο για τους ιδιώτες όσο και για τις μικρές επιχειρήσεις. Το κινητό τηλέφωνο έχει βοηθήσει την οικονομική ανάπτυξη στις αναδυόμενες οικονομίες. Με την ανάπτυξη της παροχής των κινητών τηλεφώνων, η Vodafone έχει επιτρέψει σημαντικές βελτιώσεις για να διευκολυνθεί η ροή του χρήματος και των πληροφοριών, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη.

Με τη βελτίωση των τηλεπικοινωνιακών υποδομών της Κένυας και την παροχή του συστήματος M-PESA συστήματος, η Vodafone έδωσε τη δυνατότητα σε περισσότερους ανθρώπους να έχουν πρόσβαση και να μεταφέρουν χρήματα. Αυτό βοήθησε επίσης κοινωνικά, βοηθώντας ανθρώπους να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες απασχόλησης μακριά από το σπίτι τους.

9.5. Μελέτη περίπτωσης J-PHONE

[Πηγή: Trainmor-Knowmore Partners (2005)]



Η περιπτωσιολογική μελέτη J-PHONE, που παρουσιάστηκε από τον Καθηγητή Mitsuru Kodama του Πανεπιστημίου του Τόκιο, δημοσιεύτηκε στο περιοδικό STRATEGY & LEADERSHIP Τόμος 33.

Η J-PHONE έχει ηγετική παρουσία στον τομέα κινητής τηλεφωνίας στην Ιαπωνία και είναι μέλος του Ομίλου Vodafone, της μεγαλύτερης εταιρείας κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο. Η J-PHONE προσφέρει προχωρημένες και σύνθετες υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, που περιλαμβάνουν υψηλής ποιότητας φωνητική τηλεφωνία, εικονο-μηνύματα “Sha-mail”, βιντεο-μηνύματα “Movie Sha-mail”, πρόσβαση στο Διαδίκτυο και σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και εφαρμογές Java. Η υπηρεσία “Sha-mail” επιτρέπει στους χρήστες να βγάζουν φωτογραφίες με κινητό τηλέφωνο και να τις στέλνουν ως συνημμένα αρχεία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Λόγω της ελκυστικότητας της ευκολίας χρήσης του “Sha-mail”, η J-PHONE κέρδισε δέκα εκατομμύρια χρήστες σε χρονικό διάστημα περίπου δύο ετών και επτά μηνών. Γύρω στο 1999-2000, η KDDI, ανταγωνίστρια της J-PHONE, λειτουργούσε δίκτυο με υψηλότερες ταχύτητες – 64 kilo bps – από τα 9.6 kilo bps της J-PHONE. Εκείνη την εποχή, τόσο η DoCoMo όσο και η KDDI σχεδίαζαν να εισαγάγουν το σύστημα τρίτης γενιάς. Έτσι, J-PHONE, με συντριπτικό μειονέκτημα στην ταχύτητα μετάδοσης δεδομένων, υπέστη τρομερή πίεση για αναβάθμιση. Ωστόσο, η J-PHONE γνώριζε ότι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, αντίθετα με τις υπηρεσίες κινητού για το Διαδίκτυο, όπως το i-mode, ήταν το ισχυρό τους σημείο και αποφάσισε ότι έπρεπε να στηριχθεί σ’ αυτό. Έτσι, η βασική πολιτική προβολής της J-PHONE στην αγορά κινητών ήταν να αρχίσει να αναπτύσσει ένα νέο κινητό τηλέφωνο που να προσφέρει στους πελάτες νέες υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου βάσει των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Η αναπτυξιακή πολιτική της νέας υπηρεσίας κινητής τηλεφωνίας βασιζόταν στην έννοια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και πρόσφερε στους πελάτες διάφορες εφαρμογές.

Στην αρχή, τρεις εργαζόμενοι – συμπεριλαμβανομένου ενός ηγέτη έργου, του κυρίου Takao – στρώθηκαν στη δουλειά για να συντάξουν αναπτυξιακό σχέδιο δημιουργίας αγοράς για την επικοινωνία βάσει εικονιδίων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το όραμά τους ήταν να κατασκευάσουν μια νέα μορφή επικοινωνίας μέσω εικονιδίων στην Ιαπωνία σε αντιδιαστολή με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του παρελθόντος που βασιζόταν στα γραπτά μηνύματα. Ωστόσο, το έργο αντιμετώπισε αμέτρητα τεχνικά και επιχειρηματικά προβλήματα. Εκείνη τη δεδομένη στιγμή ήταν σχεδόν αδύνατο να προχωρήσουν με το προϊόν και τις υπηρεσίες μόνο με τόσο λίγους εργαζόμενους. Ωστόσο, αποδείχτηκε πως η κινητήριος δύναμη για το “Sha-mail” ήταν οι ιδέες και η δράση που προέκυπταν από τις στρατηγικές κοινότητες εντός και εκτός της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των κοινοτήτων που σχηματίζονταν από τους χρήστες.

Οι τέσσερις στρατηγικές κοινότητες (δηλαδή ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα, ζουν στην ίδια περιοχή ή δρουν, γενικά, ως ομάδα) που συνδύασαν ο κύριος Takao και οι συνεργαζόμενοι κοινοτικοί ηγέτες της J-PHONE ως κεντρικά χαρακτηριστικά της νέας συσκευής κινητού τηλεφώνου και του επιχειρηματικού σχεδίου “Sha-mail” είναι οι εξής:

1. Η κοινότητα MTD-J-PHONE (στρατηγική κοινότητα-α: Εσωτερική Κοινότητα), που σχηματίστηκε ως ένωση των παραδοσιακών φορέων της J-PHONE και της MTD

2. Η κοινότητα της MTD-Terminal Manufacturing (στρατηγική κοινότητα-β: Τεχνολογική Κοινότητα)
3. Η Κοινότητα MTD-Different Industry (στρατηγική κοινότητα-γ: Βιομηχανική Κοινότητα)
4. Η Κοινότητα Μαζικής Χρήσης (στρατηγική κοινότητα-δ: Καταναλωτική Κοινότητα).

Η γνώση που αποκτήθηκε από τις δικτυωμένες στρατηγικές κοινότητες ως αποτέλεσμα της μεταξύ τους διάδρασης, έδωσε στην MTD τη δυνατότητα να ξεπεράσει σοβαρά προβλήματα ανάπτυξης προϊόντος και οδήγησε στην προβολή ενός επιχειρηματικού μοντέλου για την υπηρεσία “Sha-mail”. Ο κύριος Τακας διηύθυνε ταυτόχρονα αυτές τις ομάδες επιχειρηματικών κοινοτήτων και εργαζόταν για την προβολή του “Sha-mail” μέσω της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων.

Τον Ιούνιο του 2000 ολοκληρώθηκε το πρωτότυπο ενός κινητού τηλεφώνου και του Νοέμβριο του 2000, κυκλοφόρησε ένα νέο κινητό τηλέφωνο με ψηφιακή φωτογραφική μηχανή (J-SH04). Για να επεκτείνει τη στρατιωτική εταιρική σχέση με τους προμηθευτές κινητής τηλεφωνίας, η J-PHONE έχει συνεργαστεί με αρκετούς ισχυρούς εταίρους, όπως οι Nokia, NEC, Mitsubishi, Toshiba και Sanyo. Σήμερα η MTD έχει το μεγαλύτερο φάσμα κινητών τηλεφώνων με φωτογραφική μηχανή με 28 διαφορετικά μοντέλα. Οι πελάτες έχουν δυνατότητα επιλογής από ευρύ φάσμα συσκευών με ευκρίνεια εικόνας megapixel, δυνατότητα zoom, close-up και άλλων φωτογραφικών λειτουργιών.

Συμπεράσματα – Προοπτικές

Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει με εκτενή ανάλυση τη στρατηγική διοίκηση μιας επιχείρησης από τρεις σκοπίες: από τη θεωρητική προσέγγιση, από την προσέγγιση της προσομοίωσης του παιγνίου και από την προσέγγιση των παραδειγμάτων διαφόρων εταιρειών από τον πραγματικό επιχειρηματικό κόσμο.

Στον κορμό της εργασίας, μετά την εισαγωγή στο στρατηγικό management και την επιχειρησιακή στρατηγική, επεξηγήθηκε ο τρόπος λειτουργίας κα χρήσης του επιχειρηματικού παιγνίου, καθώς και τα πρώτα βήματα που εκτελούνται για τη δημιουργία / γέννηση μιας επιχείρησης. Έπειτα αναλύθηκε εκτενώς η διοίκηση κάθε λειτουργικού τμήματος της επιχείρησης ξεχωριστά (τμήμα Marketing, Δικτύου Πωλήσεων, Ανθρώπινου Δυναμικού, Παραγωγής, Λογιστικής και Χρηματοοικονομικών) και συγκεκριμενοποιήθηκε η ανάλυση αυτή στα πλαίσια του επιχειρηματικού παιγνίου, υποδεικνύοντας πως θα επηρεαστούν οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν και η πορεία ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Επιπλέον, παρουσιάστηκε η αναγκαιότητα και ο τρόπος σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) καθώς και κάποια παραδείγματα μελετών περιπτώσεων (case studies) παγκοσμίως γνωστών επιχειρήσεων.

Ένα βασικό συμπέρασμα που προέκυψε κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι ότι το επιλεγμένο παίγνιο προσομοιώνει σε μεγάλο βαθμό την πραγματικότητα και καλύπτει επαρκώς τις καίριες περιοχές του στρατηγικού management.

Η παρούσα εργασία έρχεται να καλύψει ορισμένα κενά ή αδυναμίες που υπήρχαν στη διδασκαλία του μαθήματος, όσον αφορά στο διανεμόμενο υλικό, προκειμένου να αξιοποιούνται βέλτιστα στο μέλλον οι δυνατότητες του επιχειρηματικού παιγνίου. Χαρακτηριστικά αναφέρονται τα ακόλουθα:

- Μικρή σύνδεση στοιχείων θεωρίας με τη λήψη αποφάσεων στο παίγνιο: Για την κάλυψη της παραπάνω αδυναμίας επιλέχθηκε η δόμηση του εγχειριδίου ανά θεματική ενότητα και δόθηκε βάση στη διασύνδεση κάθε απόφασης με τα παρατιθέμενα στοιχεία θεωρίας.
- Ανεπαρκής επεξήγηση στοιχειωδών εργαλείων και τεχνικών που απαιτείται να χρησιμοποιηθούν στο παίγνιο, όπως οι Pro Forma λογιστικές καταστάσεις: Αντιμετωπίστηκε στο πλαίσιο της εργασίας με αναλυτική καταγραφή, ανάλυση και περιγραφή των χρησιμοποιούμενων εργαλείων και τεχνικών ανάλυσης τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε σχέση με την εφαρμογή τους στο παίγνιο και το πώς επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων.
- Ελλιπής προβολή του βαθμού σημαντικότητας συγκεκριμένων πληροφοριών που παρέχονται και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν: Η παραπάνω αδυναμία, η οποία προέρχεται από το ίδιο το λογισμικό και τον τρόπο που παρουσιάζει τις πληροφορίες αντιμετωπίστηκε μέσω της αναλυτικής επεξήγησης των παρεχόμενων πληροφοριών και της ιεράρχησης της

σημασίας τους σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις των αντίστοιχων αποφάσεων που αυτές αφορούν.

- Αντιμετώπιση του παιγνίου κυριολεκτικά ως παιχνίδι μακριά από την πραγματικότητα: Πρόκειται για ένα κίνδυνο που αντιμετωπίζεται σε κάθε είδους εκπαιδευτικό παίγνιο. Για την αντιμετώπισή του έγινε προσπάθεια σύνδεση των καταστάσεων του παιγνίου με την πραγματικότητα μέσω της ανάλυσης σχετικών μελετών περίπτωσης αλλά και της διασύνδεσής τους με τα αναγραφόμενα στοιχεία θεωρίας.

Κατά τη μελέτη του επιχειρηματικού παιγνίου, εντοπίστηκαν και ορισμένες ελλείψεις / αδυναμίες του λογισμικού. Οι περισσότερες εξ αυτών είναι ήσσονος σημασίας, όμως καταγράφηκαν στο πλαίσιο της εργασίας προκειμένου ενδεχόμενα να χρησιμοποιηθούν σε επικοινωνία του Εργαστηρίου Συστημάτων Αποφάσεων με την κατασκευάστρια εταιρεία συμβάλλοντας στη δημιουργία μιας νέα βελτιωμένης έκδοση. Ενδεικτικές τέτοιες αδυναμίες είναι οι εξής:

- Αναντιστοιχία με πραγματικότητα (πχ ένα laptop με UPS ή ένα σταθερό PC με μπαταρία φορητού λαμβάνει βαθμολογία 100)
- Αργός ρυθμός εξέλιξης στις πρώτες αποφάσεις που είναι ανασταλτικός για τη χρονικά περιορισμένη δυνατότητα ανάπτυξης των εταιρειών
- Έλλειψη δυνατοτήτων που παρέχονται στην πραγματικότητα (περιορίζοντας τις δυνατές στρατηγικές κινήσεις) όπως η δημιουργία πολλών παραγωγικών μονάδων ή η συγχώνευση εταιρειών
- Άλλες μικρότερης σημασίας παρατηρήσεις που επισημάνθηκαν.

Εν κατακλείδι, παρά τις όποιες αδυναμίες εντοπίστηκαν στο παίγνιο, θα πρέπει να τονιστεί ότι μέσα από τη διαδικασία της προσομοίωσης του επιχειρηματικού κόσμου με τη συμβολή του παρόντος εγχειριδίου, ο φοιτητής αναμφισβήτητα μπορεί να αποκομίσει πολλά οφέλη, όπως πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων, κατανόηση του ρόλου των λειτουργικών τμημάτων μιας εταιρείας, απόκτηση στρατηγικής σκέψης και ικανότητας ανάλυσης ανταγωνιστικών συνθηκών και εξοικείωση με περιβάλλον ρίσκου και ανταγωνιστικής αβεβαιότητας. Το αποτέλεσμα της παρούσας εργασίας εκτιμάται ότι μπορεί να συμβάλει στα παραπάνω οφέλη, ενισχύοντας περαιτέρω με χρήσιμο υλικό πρακτικής όσο και θεωρητικής υφής τους φοιτητές και τους διδάσκοντες του μαθήματος «Παίγνια Αποφάσεων».

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Adcock D., Halborg A., Ross C. (2001) *Marketing: Principles & Practice* [e-book]. Trans-Atlantic Pubns. Διαθέσιμο σε: <http://books.google.gr/books?id=hQ8XfLd1cGwC&pg=PP1&dq=Marketing&lr=#PPA296,M1> [τελευταία πρόσβαση 13 Ιουνίου 2009].
2. Bennett P. (1995). *Dictionary of Marketing Terms*. 2^η Έκδοση. Lincolnwood IL: NTC Publishing Group.
3. CEE - Council for Economic Education (2009). *Deceptive Advertising: Crossing the Line* [Online]. Διαθέσιμο σε: <http://www.econedlink.org/lessons/index.php?lesson=663&page=teacher> [τελευταία πρόσβαση 15 Ιουνίου 2009].
4. Encyclopedia Britannica (2009). [Online]. Διαθέσιμο σε: <http://www.britannica.com> [τελευταία πρόσβαση 12 Ιουνίου 2009].
5. Gullton W. (1970). *The Concept of the Marketing Mix: Handbook of Modern Marketing*. New York: McGraw Hill Book.
6. Hafner A. & Hibbert E. (2001). *SWOT Analysis: Microsoft Corporation* [Online]. Διαθέσιμο σε: <http://www.bsu.edu/libraries/ahafner/awh-th-swot-ms.html> [τελευταία πρόσβαση 17 Αυγούστου 2009].
7. Hague P. (2002). *Market research: a guide to planning, methodology & evaluation* [e-book]. Kogan Page. Διαθέσιμο σε: <http://books.google.com/books?id=wAMsaLJoykYC&printsec=frontcover&dq=Marketing:+The+Core&hl=el#v=onepage&q=&f=false> [τελευταία πρόσβαση 18 Ιουνίου 2009].
8. Hussey D (1998). *Strategic Management: From Theory to Implementation*, 4^η Έκδοση, British Library Cataloguing in Publication Data/ Pergamon Press.
9. ICMBA - Internet Center for Management and Business Administration, (2007), *NetMBA*. [Online]. Διαθέσιμο σε: <http://www.netmba.com> [τελευταία πρόσβαση 10 Ιουνίου 2009].
10. Investopedia (2009). [Online]. Διαθέσιμο σε: <http://www.investopedia.com> [τελευταία πρόσβαση 13 Ιουνίου 2009].
11. Juran, J. (1984). *Quality Control Handbook*. 3^η Έκδοση. New York: McGraw-Hill.
12. Kerin R. & Hartley S. & Rudelius W. (2003), *Marketing: The Core*. [e-book]. New York: McGraw-Hill. Διαθέσιμο σε: <http://books.google.com/books?id=wAMsaLJoykYC&printsec=frontcover&dq=Marketing:+The+Core&hl=el#v=onepage&q=&f=false> [τελευταία πρόσβαση 28 Μαΐου 2009].
13. Kotler P. (1972). *Marketing Management*. 2^η Έκδοση. Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall Inc.

14. Kumar A. (2007). *Production and Operations Management*. [e-book]. New Age International. Διαθέσιμο σε: http://books.google.com/books?id=CcZNx668M0wC&pg=PA19&dq=plant+location+decision&lr=&as_brr=3&hl=el#v=onepage&q=plant%20location%20decision&f=false [τελευταία πρόσβαση 30 Ιουνίου 2009]
15. Moore C. (2005). *Managing small business: an entrepreneurial emphasis*. [e-book]. Thomson South-western. Διαθέσιμο σε: <http://books.google.com/books?id=kqc2FMfH8UQC&pg=PA262&dq=income+statement&hl=el#v=onepage&q=income%20statement&f=false> [τελευταία πρόσβαση 25 Ιουλίου 2009].
16. Munro-Faure, L. (1992). *Implementing Total Quality Management*. London: Pitman.
17. OPPapers (2009). [Online]. Διαθέσιμο σε: <http://www.oppapers.com/essays/Coca-Cola/127139> [τελευταία πρόσβαση 17 Αυγούστου 2009].
18. Pavitt K. (1969). *Technological Innovation in European Industry: the Need for a World Perspective*. Long Range Planning.
19. Pinson L. (1999). *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business*. [e-book]. Dearborn Financial Publishing. Διαθέσιμο σε: <http://books.google.com/books?id=kIOJaF52G7QC&pg=PA104&dq=income+statement&hl=el#v=onepage&q=income%20statement&f=false> [τελευταία πρόσβαση 25 Ιουνίου 2009].
20. Schreiber D. & Stroik G. (2004). *All about dividend investing: the easy way to get started*. [e-book]. McGraw-hill. Διαθέσιμο σε: <http://books.google.com/books?id=6KeVUPmGX8cC&pg=PA79&dq=statement+of+retained+earnings&hl=el#v=onepage&q=&f=false> [τελευταία πρόσβαση 25 Ιουνίου 2009].
21. Stanton W. (1978). *Fundamentals of Marketing*. New York: McGraw-Hill.
22. Steiner A. (1969). *Top Management Planning*, Macmillan.
23. The Malawi College of Accounting. *Cash Flow Statement*, [Online]. Διαθέσιμο σε: <http://cbdd.wsu.edu/kewlcontent/cdoutput/TOM505/index.htm> [τελευταία πρόσβαση 11 Ιουνίου 2009].
24. The Times Newspapers and MBA Publishing (2009). *Case Studies*. [Online]. Διαθέσιμο σε: http://www.thetimes100.co.uk/downloads/vodafone/vodafone_14_full.pdf [τελευταία πρόσβαση 19 Αυγούστου 2009].
25. Trainmor-Knowmore Partners (2005). *Περιπτωσιολογική Μελέτη – Κοινότητες Πρακτικής: J-PHONE* [Online]. Διαθέσιμο σε: <http://www.trainmor-knowmore.eu/9F29993B.el.aspx> [τελευταία πρόσβαση 19 Αυγούστου 2009].
26. VUP (2006). *Strategic Management Course MGT603 Lecture Notes*. Virtual University of Pakistan.
27. Weygandt J. (2008). *Hospitality Financial Accounting*. [e-book]. John Wiley & Sons Inc. Διαθέσιμο σε: <http://books.google.com/books?id=vqybcspdxV8C&pg=PA52&dq=statement+of+retained+earnings&hl=el#v=onepage&q=&f=false> [τελευταία πρόσβαση 25 Ιουνίου 2009].

28. White C. (2004). *Strategic Managemen*. New York: Palgrave Macmillan.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αρτίκης Γ. (2002). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Αποφάσεις Χρηματοδοτήσεων*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Interbooks.
2. Ασκούνης Δ. & Κουσουρήs Σ. & Παπαδέλης Σ. (2008), *Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών – Σημειώσεις Μαθήματος*, Ε.Μ.Π.
3. Βαντσιούρης Σ. & Καλαϊτζής Π. & Λαζοπούλου Α. (2007). *TOYOTA: JUST-IN TIME*. [Online]. Διαθέσιμο σε: http://mt.uom.gr/public_files/File/general/epim1/ergasies_foititon/Bantsiouris_Kalaitzis_Lazopoulou.doc. [τελευταία πρόσβαση 19 Αυγούστου 2009].
4. Βαρβαρέσος Σ. & Σωτηριάδης Μ. (2003). *Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*, Journal: Αρχείον Οικονομικής Ιστορίας, Τόμος XV.
5. Βεντούρη Α. (2005). *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο*. Διπλωματική εργασία Ε.Μ.Π.
6. Γιαννάτος Γ. & Ανδριανόπουλος Σ. (1999). *Logistics: Μεταφορές-Διανομή, Συνεργασία*: Ι. Κονταράτος.
7. Δερβιτσιώτης Κ. (2002). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 2^η έκδοση. Αθήνα: Interbooks.
8. Καραγιώργος Θ. & Παπαδόπουλος Δ. (2003). *Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Γερμανός.
9. Κίτσιος Χ. (2000). *Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων*. [Online]. Διαθέσιμο σε: http://www.urenio.org/tools/gr/product_design_and_development.pdf [τελευταία πρόσβαση 17 Μαΐου 2009].
10. Μαλλιαρής Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. 3^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
11. ΜΕ-ΤΠΔΠ ΤΕΕ (2008). *Τυποποίηση και ποιότητα στη σύγχρονη κοινωνία*. [Online]. Διαθέσιμο σε: http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf [τελευταία πρόσβαση 21 Ιουνίου 2009]
12. Μιχαλογιαννάκης Δ. (2008). *Μια εμπειρική μελέτη στην ενδοεπιχειρηματικότητα: η περίπτωση της INTRACOM TELECOM*. Διπλωματική Εργασία ΑΣΟΕ.
13. ΜΟΠΑΒ-Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (2006). *Εφαρμογή πρακτικών Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες*. [Online] Διαθέσιμο σε: http://www.mopab.gr/publications/mopab_guide6.pdf [τελευταία πρόσβαση 11 Ιουλίου 2009]
14. Παπαδόπουλος Ι. (2008). *Μάρκετινγκ Προϊόντων Ξύλου και Επίπλου: Ανάπτυξη Προϊόντων-Κύκλος Ζωής* [Online]. Διαθέσιμο σε: http://www.wfdt.teilar.gr/people/material/MARKETING/2D_ANAPTYKSH_PROIONTON_KYKLOS_ZOHS.pdf [τελευταία πρόσβαση 17 Μαΐου 2009].
15. Πλαίσιο Computers Α.Ε.Β.Ε. (2009) *Ετήσια Οικονομική Έκθεση της περιόδου από*

- 1^η Ιανουαρίου έως 31^η Δεκεμβρίου 2008, [Online]. Διαθέσιμο σε <http://www.plaisio.gr/CorporateInvestors.aspx?show=03.Financial.08.2008> [τελευταία πρόσβαση 5 Αυγούστου 2009].
16. Σιώμκος Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. 2^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
 17. Σωτηριάδης Μ. (2000), «Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής», Εκπαιδευτικό υλικό στο *Μ.Π.Σ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Θ.Ε. Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Τόμος Β', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
 18. Τζωρτζάκης Κ. (1988). *Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζωρτζάκη.
 19. Τσακλαγκάνος Α. (2000). *Βασικές Αρχές του Marketing*. Τόμος Α. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
 20. Τσακλαγκάνος Α. (2003). *Βασικές Αρχές του Marketing*. Τόμος Β. 2^η Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
 21. ΤΕΙ Σερρών (2009). *Υποστήριξη των επιχειρηματικών ιδεών των σπουδαστών από το Γραφείο Διασύνδεσης του Τ.Ε.Ι. Σερρών / Διαφήμιση* [Online]. Διαθέσιμο σε: <http://www.serresbiz.com/312c/el/other/third/Advertisement.pdf> [τελευταία πρόσβαση 17 Μαΐου 2009]
 22. Χολέβας Γ. (1993). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και Πράξη Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικό».
 23. Ψαρράς Ι. (2008). *Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης*. ΕΜΠ.
 24. @Δικτυωθείτε (2003). *Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) και Διαδίκτυο*. [Online]. Διαθέσιμο σε: http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=185 [τελευταία πρόσβαση 5 Ιουλίου 2009].