



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ**

**ΤΟΜΕΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

**Συστήματα Διοίκησης
Μία θεωρητική προσέγγιση**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τσοπελόπουλος Ιωάννης

Επιβλέπων: Δημήτριος Ασκούνης
Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Οκτώβριος 2010



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ**

**ΤΟΜΕΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

**Συστήματα Διοίκησης
Μία θεωρητική προσέγγιση**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τσοπελόπουλος Ιωάννης

Επιβλέπων: Δημήτριος Ασκούνης
Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την

.....
Δημήτριος Ασκούνης
Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....
Βασίλειος Ασημακόπουλος
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....
Ιωάννης Ψαρράς
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Οκτώβριος 2010

.....
Ιωάννης Α. Τσοπελόπουλος

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

Copyright © Τσοπελόπουλος Ιωάννης, 2010

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

Ευχαριστίες

Με την περάτωση της εργασίας αυτής θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Δ. Ασκούνη τόσο για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το αντικείμενο των συστημάτων διοίκησης, όσο και για τις πολύτιμες συμβουλές και κατευθύνσεις που μου παρείχε.

Επίσης, ευχαριστώ τον επιβλέποντα μεταπτυχιακό φοιτητή Χρήστο Ρούπα με τον οποίο συνεργάστηκα άψογα καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Νιώθω την ανάγκη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς την οικογένεια μου, για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου, παλιούς και νέους, για όλα αυτά που μοιραστήκαμε και την ικανότητά τους να με «αντέχουν» όλα αυτά τα χρόνια.

Τσοπελόπουλος Ιωάννης

Οκτώβριος 2010

Περίληψη

Σε ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο και δυναμικά μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, ο όρος διοίκηση επιχειρήσεων, σε όλες τις πτυχές του, θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο διαρκούς εξέτασης στοχεύοντας στην δημιουργία και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάπτυξη του θεωρητικού υπόβαθρου κρίσιμων σημείων της διοίκησης, θέτοντας κάτω απ'το μικροσκόπιο ζητήματα ποιότητας, χρηματοοικονομικών, παραγωγής και μάρκετινγκ.

Κατά το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ποιότητας σε σχέση με τους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης. Στην συνέχεια αναλύονται οι αρχές της Ολικής Διοίκησης Ποιότητας σε συνδυασμό με την εξέλιξη και την διαδικασία ενσωμάτωσης στην εκάστοτε επιχείρηση. Τέλος γίνεται μία προσέγγιση των συστημάτων διοίκησης ποιότητας, καθορίζοντας τις απαιτήσεις σχεδίασής τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι δύο βασικές λογιστικές εκθέσεις του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης, ενώ στη συνέχεια πραγματοποιείται η ανάλυση Νεκρού Σημείου, με εξέταση των μεθόδων προσδιορισμού και των παραγόντων μεταβολής του.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μία εισαγωγή στις έννοιες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αναλύοντας τα συστατικά του συστήματος μέσω της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τέλος γίνεται αναφορά στις έννοιες της διεθνούς διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται οι βασικοί ορισμοί της παραγωγής, παρουσιάζοντας την διαδικασία σχεδιασμού της παραγωγικής διαδικασίας. Εν συνεχεία αναλύονται τα Just-in-Time συστήματα παραγωγής καθώς και τα εργαλεία MRP, MRP II και ERP.

Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει το βασικό περιεχόμενο του μάρκετινγκ, αναλύοντας τις έννοιες του στρατηγικού και τακτικού μάρκετινγκ. Γίνεται επίσης εκτενής αναφορά στην τμηματοποίηση, την στόχευση της αγοράς και την τοποθέτηση των προϊόντων. Τέλος παρουσιάζονται διεξοδικά πολιτικές προϊόντος, τιμολόγησης, διανομής και επικοινωνίας.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο αναπτύσσονται σύγχρονα θέματα διοίκησης όπως η μέτρηση απόδοσης και η αναδιοργάνωση, η διαχείριση γνώσης και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Λέξεις κλειδιά: <<Διοίκηση Ποιότητας, Οργάνωση Παραγωγής, Ισολογισμός, Αποτελέσματα Χρήσης, Ανάλυση Νεκρού Σημείου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μάρκετινγκ, Αναδιοργάνωση, Διαχείριση Γνώσης, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση>>

Abstract

In a constantly evolving and dynamically changing economic environment, the term corporate governance, in all its aspects, should be under constant review aiming at creating and maintaining competitive advantage. The purpose of this thesis is to develop the theoretical underpinnings of critical points of the administration, putting under the microscope quality, financial, production and marketing issues.

The first chapter presents the characteristics of quality in relation to the company concerned. Afterwards, the principles of Total Quality Management analyzed, in conjunction with the development and the integration process in each company. Finally there is an approach to quality management systems, establishing their design requirements.

The second chapter presents the two basic accounting reports of balance sheet and income statement. Then break-even analysis is used, by examining the methods of identifying and the counterparts of the break-even point.

The third chapter is an introduction to the concepts of human resource management, analyzing the components of the HRM system through strategic human resource management. Finally, there is a reference to notions of international human resource management.

The fourth chapter presents the basic definitions of production, showing the process of designing the production process. It then analyzes the Just-in-Time production systems and the tools MRP, MRP II and ERP.

The fifth chapter presents the essence of marketing, analyzing the concepts of strategic and tactical marketing. There is also extensive reference to segmentation, targeting and product placement. Finally, there is a comprehensive presentation of product, pricing, distribution and communication policies.

The sixth and final chapter is an introduction to modern management issues such as performance measurement and reengineering, the knowledge management and e-governance.

Keywords: <<Quality Management, Production, Balance Sheet, Income Statements, Break-Even Analysis, Human Resource Management, Marketing Management, Reengineering, Knowledge Management, e-Governance>>

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Οι Ενδιαφερόμενοι (Stakeholders)	2
1.3 Τα Χαρακτηριστικά της Ποιότητας.....	4
1.3.1 Ποιότητα και τιμή	4
1.3.2 Ποιότητα και σχεδιασμός	5
1.3.3 Ποιότητα και κόστος.....	5
1.3.4 Παράμετροι ποιότητας.....	6
1.3.5 Διαστάσεις ποιότητας	7
1.4 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	7
1.4.1 Αρχές της Διαχείρισης Ποιότητας	8
1.4.2 Η εξέλιξη της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (ΟΔΠ).....	11
1.4.3 Τα επίπεδα για την ενσωμάτωση της ΔΟΠ	13
1.4.4 Μοντέλα ΟΔΠ	14
1.4.4.1 Μεταβατικό Μοντέλο	15
1.4.4.2 Ολοκληρωτικό Μοντέλο.....	18
1.5 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας.....	19
1.5.1 Σχεδιασμός του συστήματος.....	21
2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	23
2.1 Οι Βασικές Λογιστικές Εκθέσεις.....	23
2.1.1 Ισολογισμός	23
2.1.1.1 Βασική λογιστική ισότητα	24
2.1.1.2 Μορφές ισολογισμού	25
2.1.1.3 Ομαδοποίηση στοιχείων ισολογισμού.....	25

2.1.2	Αποτελέσματα Χρήσης.....	27
2.1.2.1	Το λογιστικό αποτέλεσμα	27
2.1.2.2	Προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος.....	28
2.1.2.3	Περιεχόμενο Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	29
2.2	Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	30
2.2.1	Προσδιορισμός του νεκρού σημείου	31
2.2.2	Μέθοδοι υπολογισμού του νεκρού σημείου	32
2.2.3	Μεταβολή νεκρού σημείου	36
2.2.3.1	Μεταβολή σταθερών δαπανών	37
2.2.3.2	Μεταβολή μεταβλητών δαπανών.....	38
2.2.3.3	Μεταβολή της τιμής πώλησης	39
3	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	41
3.1	Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	41
3.2	Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	42
3.3	Αναζήτηση και Επιλογή.....	44
3.3.1	Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού	44
3.3.2	Ανάλυση εργασίας	46
3.3.3	Εξωτερική και εσωτερική αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού	47
3.3.3.1	Εξωτερική αναζήτηση	47
3.3.3.2	Εσωτερική αναζήτηση	48
3.3.4	Διαδικασία επιλογής	49
3.4	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	52
3.4.1	Κατηγορίες εκπαίδευσης	52
3.4.2	Κατηγορίες ανάπτυξης.....	53
3.5	Αξιολόγηση και Κριτική.....	54
3.5.1	Κατηγορίες αξιολόγησης	55
3.5.2	Αποτελεσματική κριτική απόδοσης.....	58

3.6	Πληρωμή και Προνόμια.....	60
3.6.1	Επίπεδο πληρωμών	60
3.6.2	Δομή πληρωμών (pay structure)	61
3.6.3	Προνόμια (benefits)	61
3.7	Εργασιακές Σχέσεις (Labor Relations)	62
3.7.1	Ενώσεις (Unions).....	62
3.7.2	Διαπραγματεύσεις (Collective Bargaining)	62
3.8	Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	63
4	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	65
4.1	Βασικοί Ορισμοί.....	65
4.2	Δυναμικότητα	66
4.2.1	Σχεδιασμός δυναμικότητας.....	67
4.2.2	Διαδικασία σχεδιασμού δυναμικότητας	68
4.3	Σχεδιασμός Παραγωγικής Διαδικασίας	69
4.3.1	Μελέτη μεθόδου (method study)	69
4.3.2	Ανάλυση ροής εργασίας	71
4.4	Just-in-Time Συστήματα Παραγωγής (JIT).....	72
4.4.1	Το σύστημα Kanban	73
4.4.2	Χαρακτηριστικά συστήματος JIT	75
4.4.3	Οφέλη των JIT συστημάτων	77
4.5	Εργαλεία MRP, MRP II, ERP.....	78
4.5.1	Προγραμματισμός Απαιτούμενων Υλικών (MRP).....	78
4.5.1.1	Στόχος και λογική του συστήματος MRP	78
4.5.1.2	Ροή πληροφοριών για MRP.....	79
4.5.1.3	Μεθοδολογία συστήματος MRP.....	81
4.5.1.4	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα	82
4.5.2	Προγραμματισμός Πόρων Παραγωγής (MRP II).....	82

4.5.2.1	Προσδιορισμός των πόρων	83
4.5.2.2	Το σύστημα κλειστού βρόχου MRP (MRP II)	84
4.5.2.3	Σχεδιασμός απαιτήσεων πόρων (RRP).....	87
4.5.2.4	Βασικό χρονοδιάγραμμα παραγωγής (MPS) στο MRP II.....	87
4.5.2.5	Προγραμματισμός δυναμικότητας (CRP).....	88
4.5.3	Ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής (ERP)	88
4.5.3.1	Το σύστημα ERP	88
4.5.3.2	Αξιολόγηση του ERP.....	90
5	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	92
5.1	Βασικό περιεχόμενο και φιλοσοφία μάρκετινγκ	92
5.1.1	Η ιδέα του μάρκετινγκ	92
5.1.2	Η ιδέα του ολικού μάρκετινγκ (Holistic Marketing Concept).....	93
5.1.3	Βασικό περιεχόμενο μάρκετινγκ	96
5.2	Στρατηγικό Μάρκετινγκ	99
5.2.1	Στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ.....	100
5.2.2	Τακτικός σχεδιασμός μάρκετινγκ.....	101
5.3	Τμηματοποίηση Αγοράς	103
5.3.1	Αντικείμενο της τμηματοποίησης.....	103
5.3.2	Οφέλη τμηματοποίησης.....	104
5.3.3	Κριτήρια τμηματοποίησης.....	105
5.3.4	Τεχνικές τμηματοποίησης.....	107
5.4	Στόχευση Αγοράς.....	108
5.4.1	Παράγοντες και στρατηγικές στόχευσης	108
5.4.2	Μεθοδολογία αξιολόγησης και επιλογής τμημάτων.....	110
5.5	Τοποθέτηση Προϊόντος.....	112
5.5.1	Προσεγγίσεις τοποθέτησης	113
5.5.2	Διαφοροποίηση	114

5.5.3	Χαρτογράφηση αντίληψης (Perceptual Mapping).....	114
5.5.4	Στρατηγικές τοποθέτησης.....	115
5.6	Πολιτικές Προϊόντος.....	117
5.6.1	Κύκλος ζωής προϊόντος.....	117
5.6.2	Στρατηγικές τροποποίησης και ανατοποθέτησης.....	119
5.6.3	Στρατηγικές επιμήκυνσης του κύκλου ζωής.....	120
5.6.4	Ανάπτυξη νέων προϊόντων	120
5.7	Τιμολόγηση Προϊόντων	123
5.7.1	Στρατηγικές τιμολόγησης	124
5.7.2	Πολιτικές Τιμολόγησης	124
5.8	Διανομή Προϊόντων	127
5.8.1	Δομή των καναλιών διανομής.....	128
5.8.2	Επιλογές διανομής	130
5.8.3	Σχεδιασμός και εφαρμογή καναλιών διανομής	131
5.8.4	Οργάνωση και διοίκηση καναλιών μάρκετινγκ.....	132
5.9	Επικοινωνία Μάρκετινγκ.....	133
5.9.1	Ένταση και στόχοι προβολής	134
5.9.2	Σχεδιασμός διαφημιστικής εκστρατείας.....	135
5.9.3	Στρατηγική και σχεδιασμός μέσων.....	135
5.9.4	Δημιουργική στρατηγική και διαφήμιση	136
6	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	139
6.1	Μέτρηση της Απόδοσης	139
6.1.1	Οικονομικές μετρήσεις	139
6.1.2	Λειτουργικές μετρήσεις	140
6.2	Αναδιοργάνωση Διεργασιών	140
6.2.1	Οι αρχές της αναδιοργάνωσης.....	141
6.2.2	Η διαδικασία της αναδιοργάνωσης.....	142

6.3 Διαχείριση Γνώσης	143
6.3.1 Βασικές έννοιες.....	144
6.3.2 Τύποι Γνώσης και Δημιουργία – Μετασχηματισμός Γνώσης	146
6.3.2.1 Τύποι γνώσης	147
6.3.2.2 Δημιουργία, σύλληψη και μετασχηματισμός γνώσης	148
6.3.2.3 Τεχνικές απόκτησης γνώσης.....	149
6.3.3 Βασικά στοιχεία διαχείρισης γνώσης	150
6.3.3.1 Διαδικασίες διαχείρισης γνώσης.....	150
6.3.3.2 Σύστημα διαχείρισης γνώσης.....	151
6.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e - government)	152
6.4.1 Πλεονεκτήματα χρήσης	153
6.4.2 Χρήση και σχεδιασμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	153
6.4.3 Τα επίπεδα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	154
6.4.4 Τύποι υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	156
6.4.5 Το μοντέλο των τριών δακτυλίων.....	157
A. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	160
B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	162
Γ. ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ	162

1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Η διοίκηση σαν οντότητα περιλαμβάνει διεργασίες χρηματοοικονομικών, ανθρώπινου δυναμικού, υλικών και προγραμματισμού. Ένα συμβατικό σύστημα διοίκησης θα εστίαζε σε κάθε μια ανεξάρτητα απο τις άλλες, με σκοπό την ανάλυσή της και την ανάδειξη των προβλημάτων που προκύπτουν. Παρατηρήθηκε όμως οτι η αποτελεσματικότητα ήταν πολύ χαμηλή. Αναπτύχθηκαν στρατηγικές όπως η MBO (Management- By- Objectives), οι οποίες δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα. Έτσι στο δεύτερο μισό του 20ού αιώνα νέες αρχές διοίκησης έκαναν την εμφάνισή τους με την ονομασία διοίκηση ποιότητας. Έκτοτε δόθηκε μεγάλη σημασία στον όρο «ποιότητα» καθώς και σε έννοιες που συνδέονται άμεσα με αυτήν, όπως η βελτίωση της επιχείρησης, η επιστροφή της επένδυσης, η ελαχιστοποίηση της καθυστέρησης, η ικανοποίηση του πελάτη.

Ο όρος «ποιότητα» εκλαμβάνεται διαφορετικά απο διαφορετικούς ανθρώπους. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ένα προϊόν μπορεί να θεωρηθεί απο κάποιον καλής ποιότητας ενώ απο κάποιον άλλον κακής ποιότητας. Έτσι είναι δύσκολο μία επιχείρηση να συλλάβει τον όρο ποιότητα και να εστιάσει σε αυτόν την λειτουργία της. Ήταν λοιπόν αναγκαίο να υπάρξει ένας ορισμός έτσι ώστε οι εκάστοτε επιχειρήσεις να ακολουθήσουν.

Ο πρώτος ορισμός που δόθηκε ήταν : «ποιότητα είναι η συμφωνία με τις λεπτομέρειες» απο τον Crosby (quality is conforming to specifications). Κάθε φορά που ένα προϊόν παρασκευαζόταν θα έπρεπε να πληρεί τις λεπτομέρειες οι οποίες ζητήθηκαν απο τον ενδιαφερόμενο. Για παράδειγμα ένα στυλό θα έπρεπε να έχει συγκεκριμένες διαστάσεις, χρώμα κλπ. Στην περίπτωση όμως του παραπάνω ορισμού δημιουργήθηκαν προβλήματα, γιατί ένα προϊόν μπορεί να πληρεί όλες τις προϋποθέσεις που ζητήθηκαν αλλά να μην είχε την χρηστικότητα που αναμενόταν. Στην πορεία δόθηκαν ορισμοί οι οποίοι είχαν ως βάση την ποιότητα και αφορούσαν την χρηστικότητα του προϊόντος («fitness for use» , Juran) , την ικανοποίηση του

πελάτη ή ακόμα και τον ενθουσιασμό του πελάτη με το αποτέλεσμα. Το συμπέρασμα είναι ότι οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για ποιοτική εργασία με αποτέλεσμα την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών θα πρέπει να καταλάβουν τι ακριβώς σημαίνει ο όρος ποιότητα. Η ποιότητα λοιπόν σε όλες τις βαθμίδες θα πρέπει να συνδυάζει όλα τα παραπάνω στοιχεία. Με άλλα λόγια μία επιχείρηση θα πρέπει να μελετά την εκάστοτε κατάσταση, να έχει την απαραίτητη γνώση, να βρεί τί είναι καλύτερο για τον πελάτη κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και να αναπτύξει μία στρατηγική μάρκετινγκ ώστε να τον κάνει να καταλάβει τις ανάγκες του και να τις εκφράσει με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνουν κατανοητές.

1.2 Οι Ενδιαφερόμενοι (Stakeholders)

Οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους πελάτες τους γιατί χωρίς αυτούς δεν μπορούσαν να λειτουργήσουν. Εκτός όμως από τους πελάτες η επιχείρηση στηρίζεται σε μία άλλη ομάδα ενδιαφερόμενων η οποία την προμηθεύει με τους απαραίτητους πόρους και φέρνει σε πέρας την λειτουργία της. Τέλος υπάρχουν και ομάδες που εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους (interest or stake) ως προς την επιχείρηση καθώς και με το τι ασχολείται χωρίς απαραίτητα να αγοράζουν κάποιο προϊόν. Ο όρος ποιότητα δεν καθορίζεται με βάση τους ενδιαφερόμενους αλλά με βάση τις απαιτήσεις του εκάστοτε ενδιαφερόμενου. Το ISO 9000:2000 ορίζει ως ενδιαφερόμενο ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων «που εκφράζουν αυτό τους το ενδιαφέρον ως προς την απόδοση ή την επιτυχία ενός οργανισμού». Όλα αυτά τα άτομα που αφορούν τον οργανισμό περιμένουν κάτι ως ανταπόδοση, ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα αποσύρουν το ενδιαφέρον τους.

Συγκεκριμένα ο πελάτης περιμένει ένα ποιοτικό προϊόν ή μία υπηρεσία που να περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που να τον ικανοποιούν. Έτσι ο τελικός στόχος στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι ο πελάτης γιατί αυτός μόνο μπορεί να κρίνει αν ικανοποιείται ή όχι από αυτά που του παρέχονται, πράγμα που θα έχει αντίκτυπο στις πωλήσεις, στο μερίδιο αγοράς και τελικά στην επιτυχία ή όχι μίας επιχείρησης ή ακόμα και στον τερματισμό της λειτουργίας της. Αυτή του η ιδιότητα, ως ο μόνος από τους ενδιαφερόμενους που αποφέρουν έσοδα στην επιχείρηση, τον κάνει ιδιαίτερα σημαντικό. Έτσι με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη η επιχείρηση ικανοποιεί και τις ανάγκες των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων.

Συνήθως σκεφτόμαστε για προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες και στην σφαίρα της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε πως έχουμε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Συγκεκριμένα όμως οι «εσωτερικοί πελάτες» απλά είναι αποδέκτες προϊόντων ως μέρος μίας διαδικασίας και όχι ως ενδιαφερόμενοι ως προς το προϊόν. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε για παράδειγμα τον χειριστή (operator) που παίρνει ένα σχέδιο από τον σχεδιαστή (designer) ως

πελάτη αλλά στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει οικονομική συναλλαγή ανάμεσα στους δύο. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει μία σχέση εσωτερικού πελάτη – προμηθευτή, καθένας όμως από αυτούς θα πρέπει να θεωρεί τον εαυτό του σαν «παίχτη» μίας ομάδας που έχει συγκεκριμένο σκοπό και κοινό στόχο την επιθυμητό προϊόν, μέσω καλά σχεδιασμένων διεργασιών ώστε οι απαιτήσεις ενός «παίχτη» να μην προσβάλουν τις απαιτήσεις των υπολοίπων.

Η συναλλαγή μεταξύ πελάτη και προμηθευτή είναι τις περισσότερες φορές μία περίπλοκη διαδικασία και είναι αναγκαίο σε κάθε συναλλαγή αυτοί που λαμβάνουν μέρος να ικανοποιούνται. Δεν αρκεί μόνο ο πρώτος αποδέκτης να μένει ικανοποιημένος αλλά όλα τα μέρη της αλυσίδας προμήθειας (supply chain) πρίν κάποιος ισχυριστεί ότι προμηθεύει προϊόντα ποιότητας. Συγκεκριμένα μόλις ένα προϊόν αφήνει την δικαιοδοσία του προμηθευτή του δεν μπορεί πλέον να ελεγχθεί και τα διάφορα χαρακτηριστικά που έχει αποκομίσει είναι ευθύνη αυτού που το προμήθευσε, πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχία ή όχι του προϊόντος. Έτσι σε μία συνεχώς αναπτυσσόμενη παγκόσμια αγορά, πολλοί οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με το κόστος που έχει γι' αυτούς ένα προϊόν να ανεβαίνει ή να κατεβαίνει στην αλυσίδα προμήθειας, με αποτέλεσμα όλο και περισσότερο βάρος να δίνεται στο προσωπικό που διαχειρίζεται τους προμηθευτές καθώς και στο προσωπικό που διαχειρίζεται τους πελάτες του οργανισμού. Η ακεραιότητα της αλυσίδας προμήθειας εξαρτάται από την ανάγκη κάθε μέρους της να τιμά τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει πράγμα που σημαίνει ότι κάθε προμηθευτής ως μέρος αυτής της αλυσίδας πρέπει να είναι ικανός να παραδίδει προϊόντα ποιότητας στον χρόνο που απαιτείται. Καθώς ένα προϊόν κινείται κατά μήκος της αλυσίδας αυτής, οποιαδήποτε προβλήματα που μπορεί να προκύψουν είτε λόγω κακής ποιότητας είτε λόγω καθυστερημένης παράδοσης προκαλούν κόστος το οποίο μπορεί να μην είναι αναστρέψιμο. Οπότε η ορθότητα των διαδικασιών και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ποιότητας κατά μήκος της αλυσίδας προμήθειας αποτελούν ζωτικούς παράγοντες για την ικανοποίηση του τελικού πελάτη.

Ένας ακόμα ενδιαφερόμενος ως προς τον οργανισμό είναι το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται ο οργανισμός. Η κοινωνία λοιπόν εκπροσωπείται αρχές (regulators) οι οποίες ελέγχουν εάν ο οργανισμός κινείται ανάλογα με τους νόμους και προς όφελος όλων αυτών που επηρεάζει (stakeholders). Οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης, μπορεί να μην ενδιαφέρονται για το προϊόν που παράγεται αλλά για τις συνθήκες εργασίας που τους παρέχονται και λόγω του ότι αποτελούν μέρος της παραγωγικής διαδικασίας, παίζουν σημαντικό ρόλο γι' αυτήν. Οι προμηθευτές της επιχείρησης ενδιαφέρονται για την επιτυχία της γιατί αυτό σημαίνει και την δική τους επιτυχία. Η μη σωστή συμπεριφορά της επιχείρησης ως προς τους προμηθευτές της μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη λήξη της συνεργασίας πράγμα που έχει άμεσο αντίκτυπο στους πελάτες της επιχείρησης. Τέλος έχουμε όλους τους ενδιαφερόμενους που επένδυσαν στην επιχείρηση όπως τους ιδιοκτήτες, τους συνεργάτες και ενδιαφερόμενους όπως τράπεζες που θέλουν να προστατεύσουν την επένδυσή τους και θα αποσύρουν το ενδιαφέρον τους σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν αποδώσει

τα αναμενόμενα. Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στο ότι η επιτυχία μιάς επιχείρησης εξαρτάται από την κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών όλων των ενδιαφερόμενων και όχι μόνο των πελατών και η διαχείρησή της θα πρέπει να ικανοποιεί όλες τις εμπλεκόμενες ομάδες.

1.3 Τα Χαρακτηριστικά της Ποιότητας

Για να συγκρίνουμε προϊόντα και υπηρεσίες σε μία ισοδύναμη βάση θα πρέπει να τα διαχωρίσουμε ως προς τον τύπο, την κατηγορία, την κλάση και τον βαθμό τους. Σε διαφορετική περίπτωση θα πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί στον χαρακτηρισμό ενός προϊόντος ως προς την ποιότητα σε σχέση με κάποιο άλλο ιδιαίτερα εάν δεν είναι του ίδιου βαθμού. Οι συγκρίσεις ως προς την ποιότητα μεταξύ οντοτήτων διαφορετικού βαθμού, κλάσης, κατηγορίας και τύπου δεν είναι έγκυρες λόγω του ότι κάθε προϊόν έχει σχεδιαστεί για διαφορετικό σκοπό. Σαν παράδειγμα μπορούμε να πάρουμε τις μεταφορές γενικά. Υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες μεταφοράς όπως είναι το αεροπλάνο, το πλοίο, το αυτοκίνητο, το τραίνο, κάθε μία εκ των οποίων αποτελεί τρόπο μεταφοράς αλλά και κάθε μία έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά. Σε κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες έχουμε και διαφορετικές κλάσεις πράγμα το οποίο συγκεκριμένα στην παραγωγή αγαθών υποδηλώνει διαφορά στο σκοπό του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα έχουμε πολυτελή αυτοκίνητα, μεγάλα οικογενειακά αυτοκίνητα, μικρά οικογενειακά αυτοκίνητα, βάν, φορτηγά κλπ. Όλα τα παραπάνω εμπεριέχονται στην ίδια κατηγορία μεταφορών αλλά δεν σχεδιάστηκαν για τον ίδιο σκοπό. Μπορούμε να συγκρίνουμε την ποιότητα μεταξύ οντοτήτων αν οι οντότητες αυτές είναι του ίδιου βαθμού. Επίσης αν ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι χαμηλού βαθμού αλλά ανταποκρίνεται στις ανάγκες για τις οποίες σχεδιάστηκε, τότε είναι προϊόν της απαιτούμενης ποιότητας. Αντίθετα ένα προϊόν το οποίο είναι υψηλού βαθμού αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στις ανάγκες για τις οποίες δημιουργήθηκε αλλά ανταποκρίνεται σε χαμηλότερες απαιτήσεις, τότε το θεωρούμε χαμηλής ποιότητας. Το προϊόν το οποίο δεν έχει «ατέλειες» θεωρούμε ότι είναι υψηλότερου βαθμού και έτσι είναι αυτό που καθορίζει την υψηλότερη τιμή, αναλογικά τα υπόλοιπα προϊόντα λαμβάνουν χαμηλότερη τιμολόγηση. Η ποιότητα λοιπόν έχει εμβέλεια και μπορεί να διαφέρει από προϊόν σε προϊόν αλλά να επιφέρει ικανοποίηση στους πελάτες. Ένα προϊόν όμως που βρίσκεται εκτός του χαμηλότερου ορίου αυτής της εμβέλειας είναι αυτό που θεωρείται χαμηλής ποιότητας.

1.3.1 Ποιότητα και τιμή

Ένας τρόπος προσέγγισης διάφορων προϊόντων και υπηρεσιών είναι με βάση την τιμή τους. Εάν η τιμή είναι εκτός των δυνατοτήτων μας, ανεξάρτητα της ποιότητας

του συγκεκριμένου προϊόντος, δεν σκεφτόμαστε την απόκτησή του παρά μόνο μπορούμε να εκφράσουμε την άποψή μας ως προς αυτό. Μπορούμε ακόμα χρησιμοποιώντας την τιμή ως μέσο σύγκρισης να προσπαθήσουμε να βρούμε άλλα προϊόντα χαμηλότερης τιμής, που να έχουν όμως τα ίδια χαρακτηριστικά. Η ετικέτα της τιμής λοιπόν σε ένα προϊόν θα πρέπει να παρουσιάζει σε αντικειμενικό βαθμό αν υπάρχουν ατέλειες ή όχι και να μεταβάλεται ανάλογα με τον βαθμό τους. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η τιμή δεν είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο «κληρονομεί» το προϊόν από αυτόν που το παράγει, αλλά ένα χαρακτηριστικό το οποίο προσδίδεται σε αυτό και αφορά την πώλησή του. Η τιμή μπορεί να αλλάξει και να διαπραγματευθεί για ένα προϊόν που έχει την ίδια ποιότητα, θα μπορούσαμε όμως σε ένα γενικό πλαίσιο να πούμε ότι προϊόντα υψηλής ποιότητας έχουν και μεγαλύτερη τιμολόγηση.

1.3.2 Ποιότητα και σχεδιασμός

Όσον αφορά τους όρους ποιότητα και σχεδιασμός, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η λέξη σχεδιασμός μπορεί να έχει πολλά νοήματα. Αυτό που μας ενδιαφέρει στο μέρος αυτό δεν είναι η διαδικασία του σχεδιασμού ούτε το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής αλλά τα αισθητικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζει το προϊόν σε σχέση με την ποιότητα. Ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό περιλαμβάνει την μορφή, την χρηστικότητα και λειτουργικότητα σε σχέση με τον σκοπό στον οποίο καλείται να ανταποκριθεί το προϊόν. Τα χαρακτηριστικά αυτά απευθύνονται στις αισθήσεις του καθενός και δεν μπορούν να μετρηθούν με κάποιον τρόπο αφού η αντίληψη του καθενός εμπεριέχει υποκειμενικότητα. Έτσι η αναφορά στον σχεδιασμό δεν αφορά το αν ένα προϊόν έχει ή όχι τα σωστά χαρακτηριστικά για να εκπληρώσει το σκοπό του αλλά το αισθητικό μέρος του, δηλαδή όλα αυτά που εκλαμβάνει κάποιος με την αφή, την όραση, την ακοή.

1.3.3 Ποιότητα και κόστος

Εάν μπορούσαμε να ελαχιστοποιήσουμε τα λάθη έτσι ώστε να έχουμε μηδενικές ατέλειες, δεν θα πετυχαίναμε μόνο την μείωση του κόστους αλλά και την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη¹. Συγκεκριμένα έχουμε κόστος όταν τα σωστά πράγματα γίνονται σωστά με την πρώτη φορά και κόστος όταν δεν γίνονται με την πρώτη φορά. Το δεύτερο είναι αυτό που αναφέρεται ως κόστος ποιότητας και σημαίνει την αποτυχία παραγωγής του «σωστού» προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας με το

¹ Crosby, Philip, B., (1979). *Quality is Free*

επιθυμητό αποτέλεσμα. Υπάρχουν κόστη τα οποία δεν μπορούμε να αποφύγουμε όπως είναι το κόστος των υλικών, των εγκαταστάσεων, της εργασίας κλπ. Επίσης ένας οργανισμός έχει επιπλέον κόστος με την χρησιμοποίηση μηχανισμών πρόληψης, ανίχνευσης και διόρθωσης των λαθών που μπορεί να προκύπτουν. Γενικά με την μείωση της πολυπλοκότητας και με την χρησιμοποίηση μέτρων πρόληψης όσον αφορά τις αποτυχίες που μπορεί να προκύψουν, ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να μειώσει το κόστος ανίχνευσης και διόρθωσης λαθών με αποτέλεσμα σε βάθος χρόνου να κερδίζει περισσότερα, ανταποκρινόμενος πάντα στις απαιτήσεις των πελατών του.

1.3.4 Παράμετροι ποιότητας

Οι διαφορές στο σχεδιασμό ενός προϊόντος μπορούν να αποτυπωθούν στον βαθμό ή την κλάση του, πολλές φορές όμως μπορεί να είναι αποτέλεσμα ελλιπούς προσοχής στις ανάγκες του πελάτη. Δεν είναι αρκετό μόνο η παραγωγή προϊόντων να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις. Η ποιότητα είναι ένας συνδιασμός τριών παραμέτρων²: ποιότητα στο σχεδιασμό, ποιότητα προσαρμογής και ποιότητα χρήσης.

- **Ποιότητα στο σχεδιασμό**, είναι επέκταση αυτών που αντιπροσωπεύει ο σχεδιασμός ενός προϊόντος ή μιάς υπηρεσίας, δηλαδή η ανταπόκριση στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη. Όλα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά πρέπει να εμφανίζονται στο προϊόν μέσω του σχεδιασμού του.
- **Ποιότητα προσαρμογής**, είναι η απεικόνιση όλων των χαρακτηριστικών που αποδίδονται στο προϊόν με τον σχεδιασμό και στο στάδιο της παραγωγής.
- **Ποιότητα χρήσης**, είναι η δυνατότητα του προϊόντος να έχει διάρκεια, να είναι ασφαλές, αξιόπιστο και εύκολο στην χρήση.

Έτσι σύμφωνα με τα παραπάνω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που δεν πληρούν τις παραπάνω παραμέτρους είναι χαμηλής ποιότητας.

² Hoyle David, (2007). *Quality Management Essentials*

1.3.5 Διαστάσεις ποιότητας

Σε συνδιασμό με τις παραμέτρους ποιότητας έχουμε επιπρόσθετα και τρεις διαστάσεις ποιότητας³:

- **Επιχειρησιακή διάσταση ποιότητας:** επεκτείνεται στην εξυπηρέτηση των αναγκών όλων των ενδιαφερόμενων. Αυτό δεν αποτυπώνεται μόνο στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας αλλά και στην ικανότητα του οργανισμού να παράγει πλούτο, στην λειτουργία του, στο ενδιαφέρον ως προς το περιβάλλον, την ασφάλεια και τους νόμους. Αλλαγές στην στρατηγική, στη κατεύθυνση και στην πολιτική του οργανισμού μπορούν να επιφέρουν βελτίωση της ποιότητας.
- **Παραγωγική διάσταση ποιότητας:** επεκτείνεται στον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος για την εξυπηρέτηση περισσότερων πελατών θα μπορούσε να επιφέρει βελτίωση στην ποιότητα.
- **Οργανωσιακή διάσταση ποιότητας:** επεκτείνεται στον τρόπο με τον οποίο μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα η οποία με την σειρά της επεκτείνεται στην κινητοποίηση του προσωπικού και την σωστή χρήση των πόρων. Η αποδοτικότητα συνδέεται με την χρήση της γνώσης με επίκεντρο την ποιότητα.

1.4 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η διαχείριση ολικής ποιότητας (**Total Quality Management**) δεν αποτελεί πλέον απλά μία σκέψη όσο μία φιλοσοφία. Παρακάτω θα αναπτυχθούν οι αρχές της διαχείρισης ποιότητας και η ενσωμάτωσή τους στο μοντέλο της ολικής διαχείρισης ποιότητας, καθώς και ανάπτυξη του μεταβατικού και ολοκληρωτικού μοντέλου με σκοπό την επιτυχημένη εφαρμογή της ολικής διαχείρισης ποιότητας.

³ Hoyle David, (2007). *Quality Management Essentials*

1.4.1 Αρχές της Διαχείρισης Ποιότητας

Σύμφωνα με το ISO/TC 176 αρχή διαχείρισης ποιότητας είναι «ένας αναλυτικός και θεμελιώδης κανόνας ή πεποίθηση, ως προς την ηγεσία και την λειτουργία ενός οργανισμού, με σκοπό την συνεχή βελτίωση των επιδόσεων με επίκεντρο τον πελάτη, ικανοποιώντας παράλληλα τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών». Οι αρχές της διαχείρισης ποιότητας⁴, όπως παρουσιάζονται παρακάτω, προμηθεύουν τους τρόπους με τους οποίους θα ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις και για τον λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικές.

Ο πελάτης στο επίκεντρο

Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους, έτσι θα πρέπει να καταλαβαίνουν τις τωρινές και μελλοντικές τους ανάγκες, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους προσπαθώντας πάντα να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους. Οι πελάτες ενός οργανισμού έχουν ζωτική σημασία γι'αυτόν. Βάζοντας τον πελάτη στο επίκεντρο σημαίνει να δίνεις όλη σου την ενέργεια για να ικανοποιείς τον πελάτη έχοντας υπόψιν ότι το κέρδος ή η αποφυγή του κόστους προέρχεται από την κίνηση αυτή. Το κέρδος δεν αποτελεί λόγο για την ύπαρξη ενός οργανισμού αλλά ένα τρόπο ανάπτυξης του οργανισμού με σκοπό την ικανοποίηση περισσότερων πελατών. Εάν ένας οργανισμός επικεντρωθεί μόνο στο κέρδος το σίγουρο είναι πως σε βάθος χρόνου θα βρεθεί να χάνει. Η αρχή αυτή σημαίνει ότι όλοι σε έναν οργανισμό θα πρέπει να έχουν ως επίκεντρο τον πελάτη και όχι μόνο η κεφαλή της διοίκησης ή το προσωπικό πωλήσεων.

Ηγεσία

Οι ηγέτες καθιερώνουν την ενότητα του σκοπού και της κατεύθυνσης για τον οργανισμό. Πρέπει να δημιουργούν και να διατηρούν το εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι θα εμπλέκονται πλήρως με σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. Ηγέτες υπάρχουν σε όλα τα στάδια ενός οργανισμού και δεν είναι απλώς αυτοί που βρίσκονται στην κορυφή της ηγεσίας. Σε κάθε ομάδα χρειάζεται ένας ηγέτης ο οποίος θα αποτελεί πρότυπο για τους υπόλοιπους με την συμπεριφορά του, αντιπροσωπεύοντας τις αξίες του οργανισμού. Η ηγεσία όμως μόνη της δεν μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία. Αυτό που χρειάζεται είναι ο συνδιασμός της με τις υπόλοιπες αρχές. Η κουλτούρα, οι αξίες, το όραμα και τα πιστεύω ενός οργανισμού πηγάζουν από την ηγεσία και αυτή είναι υπεύθυνη να δώσει ένα κοινό όραμα ώστε κάθε μέλος του οργανισμού να ξέρει τι πρέπει να κάνει και που βαδίζει.

⁴ ISO Geneva, (1997). *ISO/TC/176/SC2/WG15/N130 Quality Management, Principles* McGraw-Hill (1995)

Ανθρώπινη συμμετοχή

Οι άνθρωποι σε κάθε επίπεδο αποτελούν την ουσία του οργανισμού και η πλήρης συμμετοχή τους στις διεργασίες ενεργοποιεί τις ικανότητές τους ώστε να χρησιμοποιηθούν προς όφελος του οργανισμού. Είναι σύνηθες αυτοί που επηρεάζονται από τις αποφάσεις να είναι απόντες στις συζητήσεις εκ των οποίων αυτές προκύπτουν. Κάθε άτομο όμως έχει γνώση και εμπειρία πέρα από το αντικείμενο που του έχει ανατεθεί ως μέρος της εργασίας του. Έτσι η αρχή της ανθρώπινης συμμετοχής σημαίνει ότι η διοίκηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτήν την πηγή γνώσης, να παροτρύνει το προσωπικό να συνεισφέρει και να χρησιμοποιήσει την προσωπική τους εμπειρία. Η διοίκηση θα πρέπει να είναι ανοιχτή σε συζητήσεις γιατί σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να προκληθούν διαταραχές στις τάξεις του εργατικού δυναμικού.

Προσέγγιση της διαδικασίας

Το επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποδοτικά όταν οι σχετικές πηγές και ενέργειες διαχειρίζονται σαν μία διαδικασία. Η εργασία είναι μία διαδικασία γιατί χρησιμοποιεί πόρους για να πραγματοποιεί ενέργειες που παράγουν αποτελέσματα. Μία αποδοτική διαδικασία θα ήταν αυτή τα αποτελέσματα της οποίας έχουν εκείνα τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται για να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού. Όσο απλή και να είναι η εργασία που ζητήθηκε, πάντα υπάρχει ένας στόχος ή ένας λόγος για να γίνει, κατανάλωση πόρων και ενέργειας, μια σειρά από ενέργειες και αποφάσεις για την ορθότητα του αποτελέσματος και τέλος η κρίση για το αν η έξοδος είναι αυτή που αναμενόταν. Ο οργανισμός όμως υπάρχει για να δημιουργεί και να ικανοποιεί τους πελάτες και τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους, έτσι και οι διαδικασίες που ακολουθεί πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες αυτών των ενδιαφερόμενων. Έτσι η προσέγγιση της διαδικασίας από την διοίκηση δεν σημαίνει απλά την μετατροπή των εισόδων σε εξόδους αλλά την αποδοτική διαχείριση της ίδιας της διαδικασίας.

Προσέγγιση συστήματος

Η αναγνώριση, η κατανόηση και η διαχείριση σχετιζόμενων διαδικασιών σαν ένα σύστημα συμβάλει στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του. Σύστημα είναι μία ομάδα ιδεών, αξιών και θεωριών ή μία αλυσίδα από διεργασίες που παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Για να υπάρχει μία αλυσίδα διαδικασιών, οι ίδιες οι διαδικασίες θα πρέπει να δουλεύουν μαζί σε μία συνεχή σχέση. Προσεγγίζοντας το σύστημα από την πλευρά της διοίκησης σημαίνει την διαχείριση του οργανισμού σαν ένα σύστημα από διαδικασίες που ταιριάζουν μεταξύ τους, οι εισοδοί και οι εξοδοί συνδέονται, οι πόροι χρησιμοποιούνται από τις διαδικασίες και η όλη απόδοση του συστήματος στοχεύει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το σύστημα είναι δυναμικό και όχι στατικό. Κάθε διαδικασία επηρεάζει μία άλλη και αυτό έχει αποτέλεσμα στην συμπεριφορά όλου του συστήματος. Έτσι στην περίπτωση ενός συστήματος

διοίκησης, η αλληλεπίδραση μεταξύ των μερών και όχι οι ενέργειες του ενός καθορίζει πόσο καλά συμπεριφέρεται το όλο σύστημα.

Συνεχής βελτίωση

Η συνεχής βελτίωση της συνολικής εικόνας ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι ένας σταθερός στόχος για τον ίδιο τον οργανισμό. Καθένας μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να διερωτάται για την απόδοση, τις μεθόδους και τους στόχους που υπάρχουν, καθώς αυτά είναι τα τρία κλειδιά για την βελτίωση του οργανισμού και κατά συνέπεια την επιτυχία του. Έχουμε τρεις τύπους βελτίωσης, την βελτίωση με καλύτερο έλεγχο, την βελτίωση με καλύτερη χρήση των πόρων και την βελτίωση κατανοώντας καλύτερα τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων του οργανισμού. Απο το σημείο αυτό και έπειτα η βελτίωση σχετίζεται και με το χρονικό διάστημα στο οποίο επιτυγχάνεται καθώς και απ'το μέγεθός της. Σε κάθε επίπεδο όμως η συνεχής βελτίωση σχετίζεται κυρίως με την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Προσέγγιση δεδομένων

Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών. Η προσέγγιση των δεδομένων για την λήψη αποφάσεων οδηγεί πραγματοποίηση ενεργειών. Για την λήψη όμως αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα, χρειάζονται κατάλληλοι μηχανισμοί μέτρησης για την συλλογή τους και έγκυρες μέθοδοι ερμηνείας των αποτελεσμάτων με σκοπό την παραγωγή πληροφοριών που θα οδηγήσουν στις αποφάσεις αυτές. Η προσέγγιση των δεδομένων, όπως για παράδειγμα η χρήση στατιστικών μεθόδων, μας οδηγεί σε ενέργειες ελέγχου βασισμένες σε στοιχεία και όχι στηριζόμενες σε απόψεις ή το συναίσθημα. Η εμμονή όμως με τους αριθμούς μπορεί να αποδειχτεί πρόβλημα για τον οργανισμό. Πρώτα πρέπει να αποφανθούμε για το είδος της απόφασης που θέλουμε να πάρουμε και μετά να καθορίσουμε τα στοιχεία και τις μεθόδους που χρειαζόμαστε για την απόκτησή τους. Αυτό που χρειάζεται λοιπόν είναι να εργαστούμε αντίστροφα, απο την απόφαση στα στοιχεία, δίνοντας έτσι στην συλλογή των δεδομένων σκοπό, γιατί χωρίς σκοπό η όλη αυτή διαδικασία θα αποτελέσει απλά σπατάλη πόρων.

Κοινά ωφέλιμες σχέσεις με προμηθευτές

Ένας οργανισμός και οι προμηθευτές του είναι ανεξάρτητοι και μία κοινά ωφέλιμη σχέση ενισχύει την ικανότητα των δύο να παράγουν αξία. Θα ήταν έγκυρο να πούμε ότι οι οργανισμοί εξαρτώνται απο τους προμηθευτές τους καθώς αυτοί τους παρέχουν τα υλικά, τις υπηρεσίες και τους πόρους που είναι απαραίτητοι για την λειτουργία τους. Η απαίτηση για όλο και χαμηλότερα κόστη με ταυτόχρονα μεγαλύτερη απόδοση οδήγησε σε όλο και μεγαλύτερη εξάρτηση των δύο. Κυρίως τις τελευταίες δεκαετίες ο προσανατολισμός προς τους πελάτες ανέβηκε ένα επίπεδο, με τους οργανισμούς να επικεντρώνονται στην καθιέρωση και την διατήρηση πελατών και προμηθευτών, δημιουργήθηκαν έτσι στρτηγικές συμμαχίες και συνεργασίες που είχαν

ως αποτέλεσμα μείωση του κόστους αποθεμάτων, πακεταρίσματος και κυρίως το κόστος εύρεσης νέων πελατών και προμηθευτών. Η σχέση αυτή απέφερε μεγαλύτερες πωλήσεις σε βάθος χρόνου με τον οργανισμό να επικεντρώνεται περισσότερο στον πελάτη.

1.4.2 Η εξέλιξη της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (ΟΔΠ)

Η εξέλιξη της ΟΔΠ⁵ προέκυψε στις βιομηχανίες αρχικά με την επιθεώρηση (INS), στην συνέχεια ακολούθησε ο ποιοτικός έλεγχος (QC), η ποιοτική διαβεβαίωση (QA) και τέλος η ολική διαχείριση ποιότητας (TQM).

Η **επιθεώρηση (Inspection)** αρχικά αποτελούσε ένα εργαλείο για τον έλεγχο ποιότητας και κάθε βιομηχανία είχε τμήμα επιθεωρήσεων. Στο τελικό στάδιο της διαδικασίας, είτε παραγωγής είτε υπηρεσιών, υπήρχε επιθεώρηση η οποία ενέκρινε ή απέρριπτε το προϊόν. Το συμπέρασμα από την παραπάνω διαδικασία είναι ότι η αρχή που πρέσβευε εκείνη την περίοδο ήταν «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα», κάτι που βέβαια δεν ισχύει σήμερα αφού αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής ήταν τεράστιες απώλειες σε υλικά και άλλους πόρους κατά την παραγωγική διαδικασία.

Η διαδικασία λοιπόν της επιθεώρησης, έχοντας πολλά ελατώματα, ενισχύθηκε από την μεθοδολογία του **ποιοτικού ελέγχου (Quality Control)**, δίνοντας έτσι μεγαλύτερη σημασία στην ίδια την διαδικασία (process). Σύμφωνα με το ISO 9000 ο ποιοτικός έλεγχος «είναι το μέρος της διοίκησης ποιότητας που εστιάζει στην ολοκλήρωση των απαιτήσεων». Ο έλεγχος με την εφαρμογή του στην ποιότητα κανονικοποιεί την απόδοση και αποτρέπει ανεπιθύμητες αλλαγές στα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται. Για την επίτευξη του ποιοτικού ελέγχου των διαδικασιών είναι απαραίτητο η εκάστοτε επιχείρηση να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα⁶:

- 1) Καθορισμός του αντικείμενου του ελέγχου.
- 2) Ορισμός της μονάδας μέτρησης.
- 3) Εδραίωση του απαιτούμενου επιπέδου απόδοσης.
- 4) Επιλογή αισθητήρων για ανίχνευση διενέξεων.
- 5) Εισαγωγή των αισθητήρων στα επιθυμητά επίπεδα (πρίν, μετά ή κατά την διάρκεια παραγωγής αποτελεσμάτων).

⁵ L. Suganthi, Anand A. Samuel, (2004). *Total Quality Management*

⁶ Juran, J. M. (1995). *Managerial breakthrough*

- 6) Συλλογή των δεδομένων για ανάλυση.
- 7) Επαλήθευση των αποτελεσμάτων και εξακρίβωση αν βρίσκονται μέσα στην επιθυμητή διακύμανση σταθερότητας της διαδικασίας (status quo).
- 8) Διάγνωση της αιτίας απόκλισης των αποτελεσμάτων.
- 9) Προτάσεις επανόρθωσης και ενέργειες για την επαναφορά του status quo.
- 10) Λήψη απόφασης και έλεγχος της διαδικασίας

Έτσι τα δεδομένα της απόδοσης συλλέγονταν και μετριούνταν (measurement) με βάση συγκεκριμένα κριτήρια (standards), ενώ η χρήση στατιστικών τεχνικών (six sigma) διατηρούσε την όλη διαδικασία υπο έλεγχο. Η χρήση επίσης κατάλληλων οργάνων διασφάλιζε την ποιότητα της διαδικασίας. Όλα τα παραπάνω έδωσαν αυτοπεποίθηση στους ανθρώπους του οργανισμού για την ποιότητα της εργασίας που πραγματοποιούσαν και δόθηκε έμφαση στην αρχή «αν τα μέσα είναι σωστά, τότε και το αποτέλεσμα θα είναι σωστό».

Τα παραπάνω διαβεβαίωναν μεν τους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό για την ποιότητα του προϊόντος και των διαδικασιών, όμως αυτοί που ήταν εκτός επιχείρησης παρέμεναν στο σκοτάδι. Η διαβεβαίωση είναι κάτι απαραίτητο για τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) που βρίσκονται έξω απ'τα δρώμενα και είναι στοιχειώδες για να κερδίσεις την εμπιστοσύνη κάποιου που δεν γνωρίζει την ποιότητα της δουλειάς που γίνεται. Αυτό οδήγησε στην δημιουργία εγχειριδίων ποιότητας, στα οποία κάθε διαδικασία που πραγματοποιούταν, εγγραφόταν με λεπτομέρειες. Λεπτομέρειες όπως ποιος πρέπει να κάνει τι, με ποιόν τρόπο, ποιά είναι τα πιθανά σφάλματα που μπορεί να προκύψουν, πως πρέπει να αντιμετωπιστούν, ποιος παρακολουθεί την κάθε διαδικασία και ποιοί είναι οι πόροι που χρειάζονται για την ολοκλήρωσή της. Έτσι δημιουργήθηκε μία σταθερή βάση για τον τρόπο που πρέπει να γίνονται οι διαδικασίες. Η **ποιοτική διαβεβαίωση (Quality Assurance)** είναι το επόμενο βήμα στην ιεραρχία δίνοντας μεγάλη σημασία στην τεκμηρίωση. Η φιλοσοφία του «πές τι θα κάνεις και κάνε αυτό που θα πείς» υιοθετήθηκε σε κάθε οργανισμό, διαδικασίες πιστοποίησης σχηματίστηκαν και διεθνή σώματα όπως το ISO (International Standards Organization) δημιούργησαν σειρές πιστοποιήσεων όπως το ISO 9000. Ο έλεγχος από τρίτους έγινε υποχρεωτικός και πλέον όλοι οι ενδιαφερόμενοι ήταν σίγουροι για την ποιότητα της εταιρίας.

Με την ανάλυση που παρουσιάστηκε παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι τα τρία αυτά χαρακτηριστικά (επιθεώρηση, ποιοτικός έλεγχος, διαβεβαίωση ποιότητας) επικεντρώθηκαν στη βελτίωση του συστήματος με στόχο την απόσβεση των λαθών. Μέχρι εκείνη την στιγμή όλοι πίστευαν ότι ένα σύστημα 100% αποτελεσματικό ήταν αρκετό για την παραγωγή ποιοτικών αγαθών. Αργότερα όμως αποδείχθηκε πως η μη στελέχωση του συστήματος από άτομα που έχουν συναίσθηση της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή προϊόντων χαμηλής ποιότητας. Η συμμετοχή και η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα έγινε κατανοητή και το συμπέρασμα ήταν πως η

εγγύηση της ποιότητας απο έναν οργανισμό απαιτεί την τελειοποίηση του παράγοντα συστήματος όσο και την τελειοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Η **Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)** αποτελεί το τελευταίο στάδιο της ιεραρχίας των συστημάτων ποιότητας και ενσωματώνει τα συστατικά του ανθρώπου και του συστήματος. Το βάρος που θα πρέπει να δοθεί σε κάθε ένα απο αυτά τα συστατικά εξαρτάται απο την φύση των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό όπως και απ'τον τυπο του οργανισμού. Η ΔΟΠ επικεντρώθηκε στους πελάτες κάτι που φαίνεται απ'τον ορισμό της ίδιας της ποιότητας. Συγκεκριμένα αποτελεί μία φιλοσοφία διαχείρισης στην οποία κάθε άτομο κινητοποιείται κάτω απο ένα κοινό όραμα, σε ένα ιδανικό περιβάλλον, βελτιώνοντας συνεχώς την απόδοσή του με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται μεγαλύτερες ευκαιρίες στην επιχείρηση. Οι παράγοντες κλειδιά είναι η ομαδική εργασία, η συνεχής βελτίωση και η μέτρηση της απόδοσης. Το σύστημα τελειοποιείται, μέσω των πιστοποιήσεων της ISO, η κουλτούρα της ποιότητας ενσωματώνεται στον οργανισμό και το ομαδικό πνεύμα ενισχύεται ανάμεσα στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα η διαχείριση ολικής ποιότητας να είναι αποδεκτή ως η καλύτερη μεθοδολογία για την εγγύηση της ποιότητας.

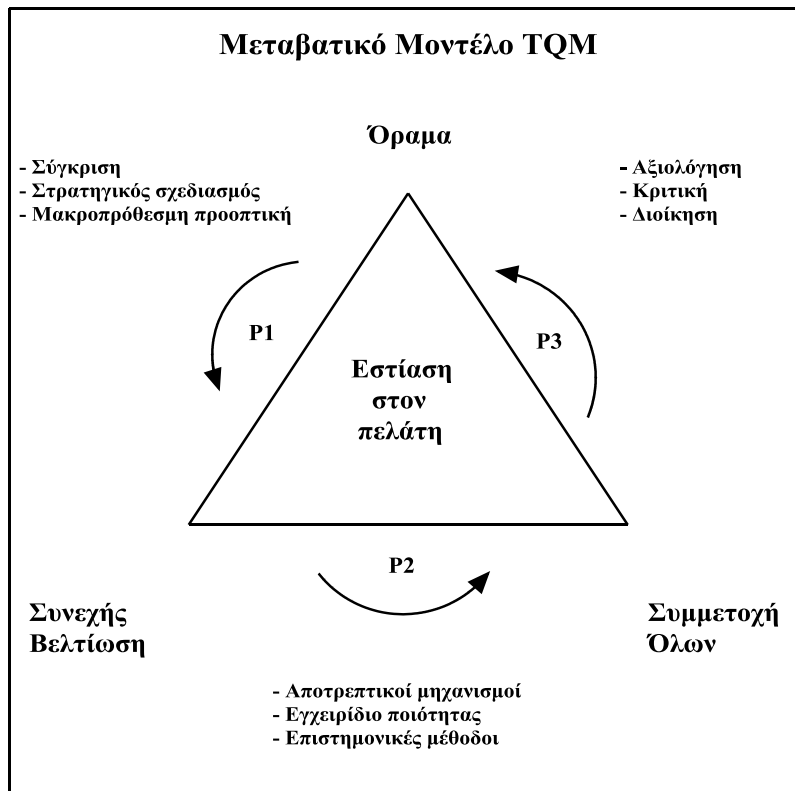
1.4.3 Τα επίπεδα για την ενσωμάτωση της ΔΟΠ

Σε έναν οργανισμό μπορούμε να παρατηρήσουμε τέσσερα στάδια πριν την εφαρμογή της ολικής διαχείρισης ποιότητας (εικόνα 1.1). Στο πρώτο στάδιο έχουμε κάτι το οποίο είναι κοινό σε διάφορους οργανισμούς, δηλαδή μία μερίδα ανθρώπων να δουλεύουν συνεχώς ενώ κάποιοι άλλοι να προσφέρουν ελάχιστη εργασία, κάτι που δεν είναι υγιές. Στο δεύτερο στάδιο θα μπορούσαμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι δεν κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση πράγμα που σημαίνει πως ο οργανισμός δεν εστιάζει κάπου συγκεκριμένα. Σίγουρα η κατάσταση αυτή είναι καλύτερη απο αυτή που παρουσιάζεται στο πρώτο στάδιο αφού στην συγκεκριμένη περίπτωση όλοι εργάζονται έστω και προς διαφορετική κατεύθυνση. Στο τρίτο επίπεδο όλοι εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή έχουν κοινό στόχο και όραμα. Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο θα μπορούσαμε να πούμε οτι με το ομαδικό πνεύμα να κυριαρχεί έχουμε μία τεράστια αύξηση στην παραγωγικότητα και ενώ η είσοδος παραμένει η ίδια (ανθρώπινο δυναμικό), η έξοδος (παραγωγή) αυξάνεται σημαντικά. Η μετάβαση αυτή απο επίπεδο σε επίπεδο απαιτεί παράγοντες κλειδιά για γίνει δυνατή. Η προώθηση απο το πρώτο στο δεύτερο επίπεδο είναι δυνατή όταν κάθε άτομο κινητοποιείται για να κάνει το καλύτερο δυνατό χρησιμοποιώντας όλες του τις δυνατότητες (empowerment). Εν συνεχεία η μετάβαση απο το δεύτερο στο τρίτο στάδιο χρειάζεται κοινό όραμα το οποίο θα κινητοποιήσει τους ανθρώπους στο εσωτερικό του οργανισμού να αποκτήσουν ένα κοινό στόχο. Τέλος η μετάβαση στο

1.4.4.1 Μεταβατικό Μοντέλο

Σύμφωνα με το μεταβατικό μοντέλο που προτείνεται (σχήμα 1.2), όλες οι πρωτοβουλίες της ολικής διαχείρισης ποιότητας πρέπει να εστιάζουν στον πελάτη καθώς η ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται ως παράγοντας κλειδί σε αυτό το μοντέλο. Τόσο οι ανάγκες που εκφράζονται κατηγορηματικά όσο και αυτές που υπονοούνται θα πρέπει να γίνονται κατανοητές και να πραγματοποιούνται. Οι τρεις ακρογωνιαίοι λίθοι αυτού του μοντέλου είναι: (α) το όραμα, (β) η συνεχής βελτίωση, (γ) η συμμετοχή όλων (σχήμα 8.2). Είναι σημαντικό επίσης οι τρεις αυτοί παράγοντες να αντιμετωπίζονται με την σειρά που αναφέρεται. Όπως έχουμε αναφέρει πολλές φορές ένα σαφώς διατυπωμένο όραμα είναι ουσιώδες για την επιτυχή εφαρμογή της ΟΔΠ. Όταν λοιπόν το όραμα έχει σχηματιστεί μαζί με τα εξαρτώμενα από αυτό στοιχεία η αποστολή, τα ζητούμενα, οι στόχοι και το σχέδιο δράσης το επόμενο βήμα είναι η επιχείρηση να επικεντρωθεί στην τελειοποίηση του συστήματος γενικά. Υπάρχουν διάφορες μελέτες σε σχέση με το αν πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη σημασία στον ανθρώπινο στοιχείο ή σε αυτο του συστήματος, κάτι όμως που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες που επικρατούν καθώς και απ'τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του οργανισμού. Για παράδειγμα αν εξετάζουμε έναν οργανισμό που αποτελείται από συντηρητικούς υπαλλήλους θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα σε σχέση με τον παράγοντα σύστημα σε μία αναλογία 60:40. Σε αντίθετη περίπτωση αν μία επιχείρηση ενεργεί με ξεπερασμένη τεχνολογία και διαδικασίες θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βάση στον παράγοντα του συστήματος. Στο μοντέλο αυτό που παρουσιάζεται, προτείνεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να εξετάσει το συστατικό του συστήματος και έπειτα τον ανθρώπινο παράγοντα.

Η στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης έχει αναγνωριστεί σαν ένας ακρογωνιαίος λίθος στην απεικόνιση του παράγοντα σύστημα το οποίο περιλαμβάνει την τεχνολογία, τις διαδικασίες και πόρους όπως μηχανές κλπ. Κάθε ένα από αυτά τα συστατικά πρέπει να λαμβάνει την προσοχή και την φροντίδα που του αναλογεί. Όλα και μεγαλύτερη σημασία δίνεται στην στρατηγική συνεχούς βελτίωσης γιατί τώρα περισσότερο από ποτέ υπάρχει απαίτηση για καλύτερα προϊόντα ποιότητας με χαμηλότερο κόστος. Ο επόμενος συντελεστής που παρουσιάζεται είναι η δημιουργικότητα, καθώς θα εμφανιστούν πολλές ευκαιρίες για ενσωμάτωση δημιουργικών ιδεών στο παράγοντα σύστημα με σκοπό την βελτίωσή του. Ο τρίτος συντελεστής που συνιστάται είναι ο κύκλος του Deming (Deming wheel, PDCA cycle) με σκοπό την διατήρηση της προσπάθειας συνεχούς βελτίωσης.



Πηγή: L. Suganthi, Anand A. Samuel

Εικόνα 1.2: Μεταβατικό Μοντέλο TQM

Η συμμετοχή όλων είναι ο ακρογωνιαίος λίθος που αντιπροσωπεύει το συστατικό του ανθρώπινου παράγοντα. Ο ανθρώπινος παράγοντας στην διαχείριση ολικής ποιότητας περιλαμβάνει την ποιότητα στην κουλτούρα, την εκπαίδευση του προσωπικού, την συμπεριφορά κλπ. Αυτό όμως που κάνει πραγματικά αναγκαίο τον ανθρώπινο συστατικό στην επιτυχή εφαρμογή της ΟΔΠ είναι η ομαδική εργασία και το ομαδικό πνεύμα. Η σημασία του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας έχει γνωστά αποτελέσματα παρ'όλα αυτά κάτι τέτοιο δεν καθίσταται δυνατό από πολλές επιχειρήσεις. Οι προσπάθειες να έρθουν κοντά οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό εργαζόμενοι ομαδικά πολλές φορές αποβαίνουν άκαρπες ή διαρκούν για μικρό χρονικό διάστημα κάτι που δεν είναι επιθυμητό στην περίπτωση της ΟΔΠ. Διάφορες στρατηγικές έχουν αναπτυχθεί για την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους όπως δίνοντάς τους κίνητρα προς αυτήν την κατεύθυνση. Επίσης για να διατηρηθεί από την επιχείρηση η συμμετοχή όλων είναι αναγκαία η ανάπτυξη ενός συστήματος επιβράβευσης στα άτομα που απασχολούνται από αυτήν. Όπως συνιστά το μεταβατικό μοντέλο υπάρχουν τρεις διαδικασίες, ανάμεσα στους ακρογωνιαίους λίθους του οράματος, της συνεχούς βελτίωσης και της συμμετοχής όλων, που πρέπει να εκτελούνται με ακρίβεια: P1- σχεδιασμός διαδικασίας, P2- πραγματοποίηση διεργασίας, P3- έλεγχος διαδικασίας.

Στον σχεδιασμό της διαδικασίας (P1) συστήνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαδικασία σύγκρισης και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός. Το χαρακτηριστικό που μπορούμε να παρατηρήσουμε πολλές φορές σε ένα οργανισμό είναι ένας συμβατικός

σχεδιασμός, δηλαδή η αντιμετώπιση των προβλημάτων έτσι όπως εμφανίζονται (day to day problems). Έτσι δεν σχεδιάζεται ουσιαστικά η αντιμετώπιση των απρόβλεπτων γεγονότα που μπορεί να παρουσιαστούν, κάτι που είναι επιζήμιο για την εφαρμογή της ΟΔΠ, με το αντίδοτο στην περίπτωση αυτή να είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός απο την μεριά του οργανισμού. Ένα άλλο σημείο στο οποίο πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν η διαδικασία σύγκρισης στην οποία πρέπει να θέσουν εαυτόν. Η διαδικασία αυτή απαιτεί απο την πλευρά της επιχείρησης την κατανόηση των ισχυρών χαρακτηριστικών των ανταγωνιστών της και την πραγματοποίηση βημάτων βελτίωσης προς την κατεύθυνση αυτή. Παρατηρείται πολλές φορές στους επιχειρηματικούς κύκλους η χρήση τακτικών όπως αυτή της δυσφήμισης και της αποτροπής της εισόδου μίας ανταγωνίστριας εταιρίας στην αγορά. Κάτι τέτοιο είναι αντίθετο με την ΟΠΔ η οποία αποθαρρύνει τετοιες τακτικές, οι οποίες μόνο πρόβλημα μπορεί να προκαλέσουν στην αγορά αλλά και στην ίδια την επιχείρηση, προσπαθώντας να δημιουργήσει μία υγιή ατμόσφαιρα και ένα ισχυρό ηθικό υπόβαθρο με την διαδικασία της σύγκρισης να αποτελεί μέτρο για προσωπική βελτίωση. Ένας απο τους λόγους για τους οποίους πολλές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό της αγοράς είναι λόγω της βραχυπρόθεσμης πολιτικής που ακολουθούν με σκοπό το γρήγορο κέρδος. Σε αντιδιαστολή με αυτόν τον τρόπο λειτουργίας η διοίκηση ποιότητας χρησιμοποιεί μακροπρόθεσμους στόχους και καθαρό όραμα.

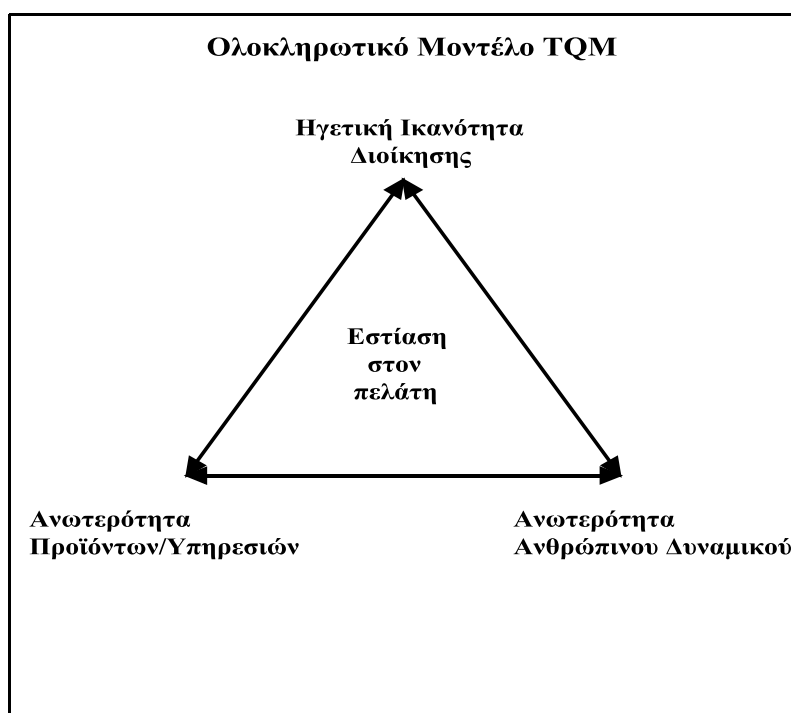
Κατά την διαδικασία της παραγματοποίησης συνιστάται η εξασφάλιση της ποιότητας σε κάθε ενέργεια της επιχείρησης. Η ποιότητα είναι κάτι που μπορεί να μετρηθεί, έτσι κάθε ενέργεια στην επιχείρηση θα πρέπει να μετράται ως προς την ποιότητά της. Ο επόμενος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψιν είναι οι επιστημονικές μέθοδοι. Οι συμβατικές και λογικές μέθοδοι για την παραγματοποίηση των διαδικασιών και την αντιμετώπιση των σφαλμάτων έχουν ξεπεραστεί και χρειάζεται η εισαγωγή μεθόδων που θα εγγυούνται ανάλυση και επίλυση των σφαλμάτων βασισμένη σε αποδείξεις. Η συμβατική μεθοδολογία ορίζει την παρατήρηση της διαδικασίας για τυχόν λάθη ή προβλήματα κάτι που έχει ως αποτέλεσμα μεγάλες απώλειες σε πόρους όπως είναι ο χρόνος και τα χρήματα. Αντίθετα θα μπορούσαν να αναπτυχθούν και να ενσωματωθούν τεχνικές που να αποτρέπουν κάθε σφάλμα ή ακόμα και αποτυχία.

Η διαδικασία ελέγχου περιλαμβάνει την αξιολόγηση των εργαζομένων και γενικά την αξιολόγηση της όλης διαδικασίας εφαρμογής της ΟΔΠ. Η διαδικασία της ΟΔΠ υποδεικνύει τι πρέπει να κάνει κάθε μέλος της επιχείρησης και πως να το κάνει ακολουθώντας πάντα επακριβώς τις οδηγίες που δίνονται. Κάτω απο αυτές τις συνθήκες η αξιολόγηση της απόδοσης ίσως δείχνει περιττή ενδείκνυται όμως κυρίως σε αρχικά στάδια. Επίσης η αξιολόγηση της εφαρμογής της ΟΔΠ θα πρέπει να επιβλέπεται και αναγκαία μέτρα βελτίωσης να λαμβάνονται όπου χρειάζεται.

1.4.4.2 Ολοκληρωτικό Μοντέλο

Στο ολοκληρωτικό μοντέλο όλοι οι διορθωτικοί μηχανισμοί του μεταβατικού μοντέλου έχουν αφαιρεθεί. Όταν τα προληπτικά μέτρα έχουν υιοθετηθεί δεν υπάρχει η ανάγκη για την ύπαρξη μέτρων όπως η αξιολόγηση των διαδικασιών, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της απόδοσης.

Για παράδειγμα η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται με σκοπό τον έλεγχο των επιδόσεων ή για τυχόν λάθη που χρειάζονται επιδιόρθωση. Στο ολοκληρωτικό όμως μοντέλο τα προληπτικά μέτρα που χρησιμοποιούνται διαβεβαιώνουν ότι αν κάποιος δεν ολοκληρώσει κάτι που είναι στο πεδίο ευθύνης του δεν θα μπορεί να προχωρήσει στην ανάληψη νέων υποχρεώσεων. Ο τρόπος αυτός λειτουργίας εγγυάται την επιτυχία της απόδοσης με αποτέλεσμα την μη χρησιμοποίηση της αξιολόγησης. Οι τρεις ακρογωνιαίοι λίθοι αυτού του μοντέλου : ηγετική ικανότητα διοίκησης, ανωτερότητα προϊόντων/διαδικασιών, ανωτερότητα ανθρώπινου δυναμικού, εμπεριέχουν όλες τις αρχές της ολικής διαχείρισης ποιότητας (σχήμα 1.3).



Πηγή: L. Suganthi, Anand A. Samuel

Εικόνα 1.3: Ολοκληρωτικό Μοντέλο TQM

(α) Ηγετική ικανότητα διοίκησης

1. Κατάλληλο όραμα
2. 100% δέσμευση της διοίκησης
3. Κίνητρο στους εργαζόμενους

4. Στρατηγικός σχεδιασμός

(β) Ανωτερότητα προϊόντων και διαδικασιών

(Αντανακλά τον παράγοντα του συστήματος της ΟΔΠ.)

1. Συνεχής βελτίωση
2. Μέτρα αποφυγής
3. Τεκμηρίωση
4. Προσέγγιση βάση δεδομένων

(γ) Ανωτερότητα ανθρώπινου δυναμικού

(αντανακλά τον ανθρώπινο παράγοντα της ΟΔΠ)

1. Εκπαίδευση
2. Χρήσιμο ομάδας
3. Μετάδοση πληροφοριών / επικοινωνία
4. Συνδιασμός διαφορετικών ιδεών

1.5 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας

Σύστημα είναι ένα τακτοποιημένο σύνολο ιδεών, αρχών και θεωριών ή μία αλυσίδα χειρισμών που παράγουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και για να αποτελούν αλυσίδα χειρισμών χρειάζεται να λειτουργούν μαζί σε μία κανονική σχέση. Ο Shannon προσδιόρισε το σύστημα «σαν ένα σετ αντικειμένων, ενωμένα κάτω από μία κανονική σχέση αλληλεπίδρασης ή αλληλεξάρτησης, που πραγματοποιούν μία συγκεκριμένη διαδικασία». Ο Deming ορίζει σαν σύστημα «μία σειρά από διαδικασίες ή ενέργειες σε έναν οργανισμό που εργάζονται μαζί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού».

Ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας (Quality Management System) δεν είναι μία τυχαία συλλογή από διαδικασίες, εργασίες και έγγραφα, θα πρέπει να σχεδιάζεται. Σε ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας θα πρέπει όλα τα συστατικά να ταιριάζουν μεταξύ τους, η είσοδος με την έξοδο θα πρέπει να είναι συνδεδεμένες, αισθητήρες τροφοδοτούν τις διαδικασίες με πληροφορίες πράγμα που επιφέρει αλλαγές στην απόδοση και όλα τα κομμάτια πρέπει να δουλεύουν μαζί για την επίτευξη του κοινού στόχου. Το ISO 9000 ορίζει ως σύστημα διοίκησης ποιότητας «ένα σετ από στοιχεία σχετίζονται ή αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να επιτευχθεί το αντικείμενο και η πολιτική ποιότητας». Θα μπορούσαμε λοιπόν να θεωρήσουμε ότι ένα σύστημα

διοίκησης ποιότητας λειτουργεί μαζί με τα υπόλοιπα συστήματα του οργανισμού όπως είναι τα συστήματα ασφάλειας, τα περιβαλλοντικά συστήματα, τα χρηματοοικονομικά συστήματα κλπ. Όμως ο ορισμός του συστήματος ως προς την ποιότητα μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως ο σκοπός ύπαρξης του QMS είναι η επίτευξη του αντικειμένου της ποιότητας του οργανισμού. Τα μέρη του συστήματος διοίκησης έχουν σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Για παράδειγμα θα μπορούσαμε να πούμε:

- Τα συστήματα ασφάλειας έχουν στόχο το ζητούμενο της ασφάλειας
- Τα περιβαλλοντικά συστήματα έχουν στόχο το ζητούμενο του περιβάλλοντος
- Τα συστήματα ανθρώπινης διοίκησης εξυπηρετούν το αντικείμενο του ανθρώπινου δυναμικού
- Τα συστήματα μάρκετινγκ εξυπηρετούν το αντικείμενο του μάρκετινγκ

Πολλοί οργανισμοί ορίζουν συγκεκριμένους μάνατζερ σε κάθε θέση από τις προαναφερόμενες για την επίτευξη του αντικειμένου που προσδιορίζουν. Έτσι θα έχουμε για παράδειγμα έναν μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού που θα λειτουργεί μέσω ενός συστήματος ανθρώπινης διοίκησης για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ'αναλογία έναν μάνατζερ ποιότητας που λειτουργεί μέσω ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας για την επίτευξη του αντικειμένου της ποιότητας. Η διαδικασία αυτή όμως μπορεί να προκαλέσει διαμάχες σε ένα πλαίσιο όπου ο κάθε μάνατζερ προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους του ανεξάρτητα απ'τους υπόλοιπους, με αποτέλεσμα το αντικείμενο του ενός να αποτελεί περιορισμό για τους άλλους κάτω απ'την ανάγκη του οργανισμού να ικανοποιήσει τους πελάτες του. Στο σημείο αυτό προκύπτουν διάφορα ερωτήματα, όπως για παράδειγμα «είναι το αντικείμενο της ποιότητας όπως τα υπόλοιπα ζητήματα του οργανισμού ή αυτά αποτελούν μέρος της ποιότητας;» και «είναι το σύστημα διοίκησης ποιότητας μέρος της σειράς των συστημάτων του οργανισμού ή αποτελεί το πατρικό σύστημα των υπολοίπων;». Για να βρούμε την απάντηση θα πρέπει να απαντήσουμε πρώτα στην ερώτηση: «ποιο είναι το πρωτεύον, η ανάγκη ή ο στόχος;». Δεν θέτουμε οικονομικούς στόχους γιατί απλά πιστεύουμε ότι είναι καλή ιδέα αλλά γιατί υπάρχει η ανάγκη που πηγάζει από τον ορισμό της αποστολής του οργανισμού και ο ορισμός αυτός μας λέει ποιος είναι ο στόχος και που κατευθυνόμαστε. Χωρίς πελάτες δεν υπάρχει επιχείρηση και έτσι αυτόματα ορίζεται ο βασικός σκοπός της της επιχείρησης για ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου «θέλω» της κοινωνίας με αποτέλεσμα την δημιουργία πελατών. Η αποστολή λοιπόν σχετίζεται με αυτές τις ανάγκες και εκφράζεται με συγκεκριμένους τρόπους. Για να είναι αποτελεσματικός, ο ορισμός της αποστολής πρέπει να επικεντρώνεται στο εξωτερικό της επιχείρησης και όχι στο εσωτερικό της. Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να πούμε πως μία αποστολή που εστιάζει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς είναι εσωτερικά ορισμένη εν αντιθέση μία που εστιάζει στην προσφορά φθηνών ψηφιακών τηλεπικοινωνιών στο κοινό.

Η ποιότητα όπως ορίζεται απ' το ISO 9000 «αποτελεί τον βαθμό κατά τον οποίο ένα σετ απο χαρακτηριστικά που προσδίδονται ικανοποιεί τις απαιτήσεις» (the degree to which a set of inherent characteristics fulfils the requirements). Ο παραπάνω ορισμός δεν απευθύνεται μόνο στον πελάτη και τα χαρακτηριστικά που προσδίδονται δεν αφορούν μόνο το προϊόν. Μπορεί να αφορά οποιαδήποτε κατηγορία απαιτήσεων όπως εσωτερικές ή εξωτερικές, τεχνικές, ασφάλειας, περιβαλλοντικές, και το αποτέλεσμα οποιασδήποτε διαδικασίας: προϊόντα, υπηρεσίες αποφάσεις πληροφορίες κλπ. Έτσι επεκτείνεται σε όλα αυτά που ενδιαφέρουν μία επιχείρηση. Η ποιότητα λοιπόν είναι ένας όρος που περιγράφει την κατάσταση της εξόδου μιάς επιχείρησης. Συνεπώς δεν χρειαζόμαστε στόχους ποιότητας επιπλέον στους άλλους στόχους της επιχείρησης γιατί όλοι οι στόχοι της επιχείρησης αφορούν την ποιότητα και το σύστημα διοίκησης ποιότητας δεν αποτελεί μέρος του συστήματος διοίκησης αλλά είναι το ίδιο το σύστημα διοίκησης (Hoyle David, (2007) *Quality Management Essentials*). Όλοι οι στόχοι της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της ανάγκης για ικανοποίηση και δημιουργία πελατών και έχουν νόημα όταν εξετάζονται κάτω από αυτό το πρίσμα. Το σύστημα διοίκησης είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός λειτουργεί και ο σκοπός του είναι να τον κάνει ικανό να πετύχει στην αποστολή του, στον σκοπό του, στους στόχους του. Όλοι οι οργανισμοί έχουν ένα σύστημα διοίκησης είτε είναι επίσημο είτε ανεπίσημο. Το σύστημα λοιπόν απαρτίζεται από τις συμπεριφορές, τις διαδικασίες και τους πόρους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων, απαρτίζεται δηλαδή από όλα τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το αποτέλεσμα.

1.5.1 Σχεδιασμός του συστήματος

Για τον σχεδιασμό ενός συστήματος αρχικά χρειάζεται να καθοριστούν οι απαιτήσεις ως προς αυτό, έπειτα να σχεδιαστεί το σύστημα που ικανοποιεί τις απαιτήσεις αυτές, να καταγραφεί και τέλος να φτιαχτεί ένα προτότυπο. Το επόμενο βήμα θα είναι ίσως είτε ο έλεγχος του συστήματος και όταν αποφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα κάτω από τις ζητούμενες συνθήκες λειτουργίας να οδηγηθεί στην παραγωγή. Εάν κατά την παραγωγή δημιουργηθούν προβλήματα, θα αναπτύσσονται λύσεις με αλλαγή του σχεδιασμού πριν την συνέχιση της παραγωγής. Εάν παρουσιαστούν προβλήματα κατά συντήρηση του συστήματος η καταγραφή του σχεδιασμού του συστήματος οδηγεί στην αντιμετώπιση του σφάλματος. Σύμφωνα με την λογική αυτή, στο σχεδιασμό και την εφαρμογή⁸ ενός συστήματος διαχείρισης θα πρέπει:

- Να καθορίσουμε τις απαιτήσεις πριν ξεκινήσει ο σχεδιασμός του συστήματος, όπως για παράδειγμα οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν (όραμα, αποστολή, εταιρικοί στόχοι κλπ.)

⁸ Hoyle David, (2007). *Quality Management Essentials*

- Να καταγραφεί ο σχεδιασμός του συστήματος πριν την εφαρμογή του, όπως για παράδειγμα ο ορισμός και η καταγραφή των διαδικασιών σε ένα λεπτομερειακό επίπεδο που να εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων.
- Να εξασφαλιστεί ότι το σύστημα ικανοποιεί τις απαιτήσεις πριν χρησιμοποιηθεί πλήρως
- Να καταγράφονται οι αλλαγές που πρόκειται να γίνουν στο σύστημα πριν την εφαρμογή τους

Όπως έχουμε αναφέρει το σύστημα διοίκησης είναι τα μέσα με τα οποία ένας οργανισμός πετυχαίνει τους στόχους του και πρέπει περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες που χρειάζονται για την επίτευξη αυτών των στόχων. Εάν προχωρούσαμε σε ανάλυση όλων των παραγόντων απ'τους οποίους εξαρτάται η ποιότητα θα καταλήγαμε στο ότι περιλαμβάνουν:

- Το στυλ της διοίκησης (δημοκρατικό, άμεσο, συμμετοχικό κλπ.)
- Την στάση και την συμπεριφορά των ανθρώπων(θετική, αρνητική κλπ.)
- Την δυνατότητα των διαθέσιμων πόρων (ανταπόκριση, τεχνολογία)
- Το πλήθος και την ποιότητα των διαθέσιμων πόρων (υλικά, εξοπλισμός, κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό)
- Την κατάσταση και την ικανότητα των εγκαταστάσεων, των μηχανών κλπ.
- Το φυσικό περιβάλλον εργασίας (ζέστη, θόρυβος, καθαριότητα κλπ)
- Το ανθρώπινο περιβάλλον εργασίας (ελευθερία, υγεία, ασφάλεια κλπ)

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως το σύστημα διοίκησης δεν είναι απλά ένα σύνολο αρχείων ή διαδικασιών που συνδέουν την είσοδο με την έξοδο αλλά αποτελείται από τις διαδικασίες που απαιτούνται για την παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού καθώς και τους πόρους, τις συμπεριφορές και το περιβάλλον απ'το οποίο αυτά εξαρτώνται.

2

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 Οι Βασικές Λογιστικές Εκθέσεις

Οι διάφορες λογιστικές διαδικασίες τηρούνται απο τις επιχειρήσεις με σκοπό τόσο την ενημέρωση της διοίκησης όσο και των τρίτων ενδιαφερόμενων, οι οποίοι επιθυμούν να γνωρίζουν την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης αλλά δεν έχουν πρόσβαση στα λογιστικά της βιβλία. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αντλήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες απο τις λογιστικές εκθέσεις σχηματίζοντας μία ολοκληρωμένη άποψη. Οι βασικές λογιστικές εκθέσεις που θα παρουσιαστούν στο κεφάλαιο αυτό είναι αυτές του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης.

2.1.1 Ισολογισμός

Ο ισολογισμός είναι η λογιστική έκθεση που παρουσιάζει την χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Από λογιστικής πλευράς, ο όρος αυτός σημαίνει τρία πράγματα⁹:

1. Τα μέσα δράσεως που διαθέτει η επιχείρηση ή αλλιώς οτι ανήκει κατά κυριότητα στην επιχείρηση.
2. Τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους (φυσικά ή νομικά πρόσωπα).

⁹ Ναούμ Β. Χρήστος, (1994). *Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική*

3. Τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τον φορέα, το μέγεθος των οποίων προκύπτει από την αφαίρεση των υποχρεώσεων προς τρίτους από τα μέσα δράσης της επιχείρησης.

Τα μέσα δράσεως μίας επιχείρησης θεωρούνται τα διάφορα υλικά και άυλα αγαθά που διαθέτει η επιχείρηση καθώς και οι απαιτήσεις της έναντι τρίτων (κτίρια, μεταφορικά μέσα, εμπορεύματα που προορίζονται για την επιχείρηση, απαιτήσεις έναντι πελατών κλπ). όλα τα παραπάνω καλούνται οικονομικά αγαθά γιατί έχουν κάποια αξία και η απόκτησή τους δεν μπορεί να γίνει χωρίς την καταβολή κάποιου χρηματικού ποσού. Έτσι ορίζουμε **το ενεργητικό** ως το σύνολο των οικονομικών αγαθών που ανήκουν κατά κυριότητα σε μία οικονομική μονάδα και των οποίων η τιμή μπορεί να προσδιοριστεί με αντικειμενικό τρόπο.

Οι υποχρεώσεις προς τρίτους είναι οι οφειλές της επιχείρησης προς τρίτους (οφειλές σε προμηθευτές, σε πιστωτές, στο προσωπικό κλπ). Έτσι ορίζουμε **το παθητικό** ως το σύνολο των υποχρεώσεων μίας οικονομικής μονάδας προς τρίτους και των οποίων το ποσό μπορεί να προσδιοριστεί κατά αντικειμενικό τρόπο.

Οι υποχρεώσεις προς τον φορέα είναι ότι δικαιούται να παίρνει από την επιχείρηση ο ιδιοκτήτης της. Το μέγεθος αυτών των υποχρεώσεων προκύπτει αν από το ενεργητικό της επιχείρησης αφαιρέσουμε το παθητικό. Στο σημείο αυτό ορίζουμε **την καθαρή θέση** της επιχείρησης ως τις υποχρεώσεις που έχει αυτή προς τον φορέα της.

Ο ισολογισμός λοιπόν, είναι η λογιστική έκθεση η οποία εμφανίζει τα στοιχεία του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής θέσης μίας οικονομικής μονάδας σε δεδομένη χρονική στιγμή και σε ενιαίο νόμισμα.

Τα διάφορα στοιχεία που περιλαμβάνει το ενεργητικό, το παθητικό και η καθαρή θέση, θα πρέπει να λάβουν κάποια ονομασία για να εισαχθούν στον ισολογισμό. Έτσι στην χρηματοοικονομική λογιστική με την χρήση κριτηρίων και βάσει κοινών χαρακτηριστικών που έχουν τα διάφορα στοιχεία μίας οικονομικής μονάδας, κατατάσσονται σε κατηγορίες που ονομάζονται λογαριασμοί. Με τον ισολογισμό λοιπόν να αποτελεί συνοπτική λογιστική έκθεση έχουμε την κατηγοριοποίηση για παράδειγμα των αγαθών προς πώληση με τίτλο «Εμπορεύματα», την κατηγοριοποίηση των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τους προμηθευτές της με τίτλο «Προμηθευτές» κλπ. Τέλος ως προς την καθαρή θέση της επιχείρησης ανάλογα με το είδος της, έχουμε λογαριασμούς με ονομασία «Ίδιο Κεφάλαιο» για ατομική επιχείρηση, «Μετοχικό Κεφάλαιο» κλπ.

2.1.1.1 Βασική λογιστική ισότητα

Ο ισολογισμός εκφράζει την οικονομική κατάσταση μίας επιχείρησης μέσω της πρώτης θεμελιώδους εξίσωσης της λογιστικής (basic accounting equation):

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (Ε) = ΠΑΘΗΤΙΚΟ (Π) + ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ (ΚΘ)

Οποιαδήποτε συναλλαγή ή γεγονός και αν λάβει χώρα που επηρεάζει τα στοιχεία μίας επιχείρησης η ισότητα αυτή διατηρείται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα κάθε συναλλαγή να μεταβάλλει τουλάχιστον δύο στοιχεία της οικονομικής ισότητας. Παραδείγματος χάριν μία αύξηση σε ένα στοιχείο του ενεργητικού έχει ως αποτέλεσμα ισόποση μείωση σε κάποιο άλλο του στοιχείο, είτε ισόποση αύξηση σε κάποιο στοιχείο του παθητικού ή της καθαρής θέσης.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως η καθαρή θέση της επιχείρησης δεν είναι πάντα θετική ($KΘ > 0$), μπορεί να ισούται με το μηδέν ($KΘ = 0$) ή να είναι αρνητική ($KΘ < 0$). Στην περίπτωση αρνητικής καθαρής θέσης, ο φορέας οφείλει και εφόσον υπάρχει νομική υποχρέωση να εισφέρει το ποσό κατά το οποίο το παθητικό υπερβαίνει το ενεργητικό. Τέλος ανάλογα με το μέγεθος της καθαρής θέσης, ο ισολογισμός χαρακτηρίζεται θετικός, ουδέτερος ή αρνητικός.

2.1.1.2 Μορφές ισολογισμού

Ανάλογα με τον τρόπο παρουσίασης των στοιχείων του ο ισολογισμός μπορεί να λάβει δύο μορφές:

- Μορφή οριζόντιας παράθεσης
- Μορφή κάθετης παράθεσης

Κατά την **οριζόντια παράθεση (horizontal form)**, ο ισολογισμός αποτελείται από δύο στήλες, με τα στοιχεία του ενεργητικού να καταλαμβάνουν την μία ενώ τα στοιχεία του παθητικού και της καθαρής θέσης την άλλη. Κατά την **κάθετη παράθεση (vertical form)**, τα στοιχεία του ισολογισμού τίθενται το ένα κάτω από το άλλο με τα στοιχεία του ενεργητικού να παρουσιάζονται πρώτα και, μετά την άθροιση των ποσών τους, ακολουθεί η παράθεση των στοιχείων του παθητικού και της καθαρής θέσης τα ποσά των οποίων αθροίζονται σε κοινό σύνολο.

2.1.1.3 Ομαδοποίηση στοιχείων ισολογισμού

Για να διευκολύνεται η μελέτη και να αντλούνται όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες, τα στοιχεία του ισολογισμού ταξινομούνται σε ομάδες.

(α) Ομάδες στοιχείων ενεργητικού

Τα στοιχεία του ενεργητικού ταξινομούνται σε ομάδες βάσει του κριτηρίου της ρευστότητάς τους, δηλαδή της ταχύτητας με την οποία μετατρέπονται σε χρήμα. Κατά την εφαρμογή του κριτηρίου λαμβάνονται υπ' όψιν:

- Η φύση του στοιχείου σχετικά με την δυνατότητα ρευστοποίησής του.
- Η πρόθεση της διοίκησης της επιχείρησης για ρευστοποίησης ή μη ενός στοιχείου εντός ενός ορισμένου χρονικού διαστήματος.

Οι τρεις ομάδες στις οποίες ταξινομούνται τα στοιχεία του ενεργητικού είναι: το διαθέσιμο ενεργητικό, το κυκλοφορούν ενεργητικό και το πάγιο ενεργητικό.

Διαθέσιμο ενεργητικό. Στην συγκεκριμένη ομάδα ταξινομούνται τα μετρητά που βρίσκονται στο ταμείο, καθώς και κάθε στοιχείο που μπορεί να μετατραπεί αμέσως σε χρήμα, όπως οι καταθέσεις όψεως, τοκομερίδια εισπρακτέα κλπ.

Κυκλοφορούν ενεργητικό. Στην ομάδα αυτή ταξινομούνται τα στοιχεία τα οποία προβλέπεται να ρευστοποιηθούν εντός μίας λογιστικής χρήσεως απο καταρτίσεως του ισολογισμού ή εντός ενός λειτουργικού κυκλώματος (εφόσον η διάρκεια αυτού είναι μεγαλύτερη του ενός έτους). Ως λειτουργικό κύκλωμα ορίζεται το κατά μέσο όρο χρονικό διάστημα το οποίο μεσολαβεί μεταξύ της αγοράς εμπορευμάτων ή υλικών για την παραγωγή προϊόντων και της εισπράξεως των χρημάτων απο την πώληση των εμπορευμάτων ή των προϊόντων. Παραδείγματα στοιχείων κυκλοφορούντος ενεργητικού αποτελούν τα εμπορεύματα, οι απαιτήσεις έναντι πελατών, τα γραμμάτια εισπρακτέα κλπ.

Πάγιο ενεργητικό. Στο πάγιο ενεργητικό ταξινομούνται τα στοιχεία τα οποία δεν πρόκειται να ρευστοποιηθούν εντός του λειτουργικού κυκλώματος της επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αποτελούν τα ακίνητα, τα μηχανήματα ο εξοπλισμός γραφείων κλπ. περιουσιακά στοιχεία δηλαδή που συμβάλουν στην παραγωγή αγαθών.

(β) Ομάδες στοιχείων παθητικού

Τα στοιχεία του παθητικού ταξινομούνται σε ομάδες βάσει του κριτηρίου της ληκτότητας των υποχρεώσεων, δηλαδή του χρόνου του οποίου οι υποχρεώσεις πρέπει να εξοφληθούν, χωρίς να υπολογίζεται η ιδιοκτησία της επιχείρησης. Οι δύο ομάδες που δημιουργούνται είναι το βραχυπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο παθητικό.

Βραχυπρόθεσμο παθητικό. Στην ομάδα αυτή κατατάσσονται οι υποχρεώσεις που λήγουν εντός μίας λογιστικής χρήσεως ή εντός ενός λειτουργικού κυκλώματος εφόσον αυτό έχει διάρκεια μεγαλύτερη του ενός έτους. Παραδείγματα στοιχείων βραχυπρόθεσμου παθητικού είναι υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές, γραμμάτια πληρωτέα, έξοδα πληρωτέα, φόροι αποδοτέοι κλπ.

Μακροπρόθεσμο παθητικό. Στην ομάδα αυτή ανήκουν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης που δεν απαιτούνται μέσα σε μία λογιστική περίοδο, όπως είναι τα ενυπόθητα δάνεια, τα ομολογιακά δάνεια κλπ. Γίνεται κατανοητό πως τα τμήματα των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων που πρέπει να πληρωθούν στην επόμενη λογιστική περίοδο μεταφέρονται στο βραχυπρόθεσμο παθητικό.

2.1.2 Αποτελέσματα Χρήσης

Τα αποτελέσματα χρήσης είναι η λογιστική έκθεση που παρουσιάζει το λογιστικό αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε η επιχείρηση κατά την διάρκεια μίας χρονικής περιόδου, καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος. Το αποτέλεσμα το οποίο προκύπτει μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό και ονομάζεται κέρδος ή ζημία αντίστοιχα.

2.1.2.1 Το λογιστικό αποτέλεσμα

Ο τρόπος υπολογισμού του λογιστικού αποτελέσματος είναι ο ακόλουθος¹⁰:

Λειτουργικά έσοδα

Μείον λειτουργικά έξοδα =

Λειτουργικό αποτέλεσμα (εκμετάλλευσης)

Πλέον μη λειτουργικά έσοδα

Πλέον μη λειτουργικά (έκτακτα) κέρδη

Μείον μη λειτουργικά έξοδα

Μείον μη λειτουργικές (έκτακτες) ζημίες =

Αποτέλεσμα Χρήσης

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στην πραγματικότητα το λογιστικό αποτέλεσμα δεν είναι το πραγματικό οικονομικό αποτέλεσμα γιατί:

- Η «ζωή» της λογιστικής μονάδας δεν τελειώνει με το τέλος της λογιστικής χρήσης.
- Το αποτέλεσμα βασίζεται στην αρχή του ιστορικού κόστους και δεν λαμβάνει υπ' όψιν τις μεταβολές στις τιμές.

¹⁰ Ξανθάκης Μ., Αλεξάκης Χ. (2004). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*

- Το αποτέλεσμα δεν λαμβάνει υπ'όψιν του κάποια έσοδα και έξοδα που ενδιαφέρουν την λογιστική μονάδα, όπως οι τόκοι των ιδίων κεφαλαίων, η αμοιβή των φορέων της επιχείρησης κ.α. διότι συνήθως υπολογίζεται το αποτέλεσμα με βάση εθνική νομοθεσία και τις γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές.

2.1.2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος

Για να δημιουργηθεί αποτέλεσμα θα πρέπει να υπάρξουν λογιστικά γεγονότα τα οποία προκαλούν έξοδα, έσοδα, μη λειτουργικές ζημίες και μη λειτουργικά κέρδη. Με την ύπαρξη των παραπάνω λογιστικών γεγονότων δημιουργούνται οι προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος μίας επιχείρησης.

Έξοδο

Έξοδο είναι κάθε μείωση της καθαρής θέσης της επιχείρησης μέσα σε μία χρονική περίοδο, που οφείλεται στη διάθεση, την ανάλωση στοιχείων του ενεργητικού ή την χρηματοδότηση υπηρεσιών τρίτων για την κάλυψη αναγκών της, με σκοπό την δημιουργία εσόδου. όπως το αποτέλεσμα έτσι και τα συστατικά του (έξοδα, έσοδα) μπορούν να διακριθούν:

Ανάλογα με την προέλευση σε:

- Λειτουργικά έξοδα, που προέρχονται από τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Μη λειτουργικά έξοδα, που προέρχονται από δευτερεύουσες ή άλλες δραστηριότητες.

Ανάλογα με την περιοδικότητα σε:

- Τακτικά έξοδα, που δημιουργούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Έκτακτα έξοδα, που δημιουργούνται εξαιτίας κάποιου έκτακτου γεγονότος.

Ανάλογα με την λογιστική παρακολούθηση σε:

- Πραγματοποιημένα έξοδα, που προέρχονται από συγκεκριμένο λογιστικό γεγονός.
- Υπολογιστικά ή τεκμαρτά, που δεν προέρχονται από συγκεκριμένο λογιστικό γεγονός.

Ανάλογα με την λειτουργία από την οποία προέρχονται σε:

- Έξοδα παραγωγής.

- ii. Έξοδα διοίκησης.
- iii. Έξοδα διάθεσης.
- iv. Έξοδα χρηματοδότησης.
- v. Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης.

Ανάλογα με τον χρόνο πραγματοποίησης σε:

- i. Δεδουλευμένα έξοδα, που προέρχονται απο υπηρεσίες που έχουν παραληφθεί απο την επιχείρηση ή αναλώσεις που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί.
- ii. Μη δεδουλευμένα έξοδα, που εκφράζουν ουσιαστικά τις απαιτήσεις της επιχείρησης που εμφανίζονται στον ισολογισμό της.

Έσοδο

Έσοδο είναι η αύξηση της καθαρής θέσης της επιχείρησης που προέρχεται απο την δραστηριότητά της κατά την διάρκεια μίας λογιστικής περιόδου. Τα έσοδα κατηγοριοποιούνται με τρόπο ανάλογο αυτού των εξόδων.

Μη λειτουργική (έκτακτη) ζημία και μη λειτουργικό (έκτακτο) κέρδος

Μη λειτουργική ζημία είναι η μείωση της καθαρής θέσης η οποία δεν προέρχεται απο δραστηριότητες της επιχείρησης και οφείλονται σε ανεπιθύμητα γεγονότα όπως για παράδειγμα η καταστροφή στοιχείων του ενεργητικού (πυρκαγιά, σεισμός κλπ), η κλοπή στοιχείων του ενεργητικού κ.α.

Ομοίως, μη λειτουργικό κέρδος είναι η αύξηση της καθαρής θέσης η οποία δεν προέρχεται απο δραστηριότητες της επιχείρησης όπως κέρδη απο λαχεία, πώληση πάγιου περιουσιακού στοιχείου σε τιμή μεγαλύτερη της αναπόσβεστης αξίας του κ.α.

Η δεύτερη θεμελιώδης εξίσωση εκφράζει την ουσία της έκθεσης των αποτελεσμάτων χρήσης.

$$\text{ΚΕΡΛΟΣ} = \text{ΕΣΟΔΑ} - \text{ΕΞΟΔΑ}$$

2.1.2.3 Περιεχόμενο Αποτελεσμάτων Χρήσης

- 1. Έσοδα
- 2. Κόστος διατεθέντων
- 3. Μικτό κέρδος
- 4. Έξοδα εκμετάλλευσης

5. Κέρδος

Για κάθε ένα απο αυτά τα μεγέθη ισχύουν οι εξής σχέσεις¹¹:

1. Έσοδα:

- **(Καθαρά έσοδα πωλήσεων) = (Μικτά έσοδα πωλήσεων) – (Επιστροφές) – (Εκπτώσεις)**

2. Κόστος διατεθέντων

- **(Κόστος διατεθέντων) = (Αρχικό απόθεμα) + (Παραγωγή) – (Τελικό απόθεμα)**

3. Μικτό κέρδος

- **(Μικτό κέρδος) = (Έσοδα απο καθαρές πωλήσεις) – (Κόστος πωλήσεων)**

4. Έξοδα εκμετάλλευσης)

- Έξοδα πωλήσεων
- Έξοδα διοίκησης

5. Κέρδος

- **(Καθαρό κέρδος εκμετάλλευσης) = (Μικτό κέρδος) + (Δαπάνες εκμετάλλευσης)**
- **(Καθαρή ζημία εκμετάλλευσης) = (Δαπάνες εκμετάλλευσης) – (Μικτό κέρδος)**
- **(Καθαρό κέρδος πριν την φορολογία) = (Καθαρό κέρδος εκμετάλλευσης) + (Ανόργανα έσοδα) – (Ανόργανα έξοδα)**
- **(Καθαρό κέρδος μετά την φορολογία) = (Καθαρό κέρδος πριν την φορολογία) – (Φόροι)**

2.2 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Νεκρό σημείο είναι το σημείο εκείνο των πωλήσεων, με το οποίο μία επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία. Η βασική αρχή πάνω στην οποία στηρίζεται η

¹¹ Σαμουηλίδης Ι.Ε., Ασημακόπουλος Β., Χαραλαμπίδης Γ., Κάλτσας Η., (1994). *Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης*

ανάλυση νεκρού σημείου (break even point) είναι η μεταβολή του κόστους, γιατί μέρος αυτού είναι μεταβλητό και ανάλογο των πωλήσεων ενώ το άλλο είναι σταθερό, τουλάχιστον για ένα μεγάλο μέρος πωλήσεων.

Το σταθερό μέρος του κόστους αποτελείται από τις δαπάνες εκείνες της επιχείρησης που είναι ανεξάρτητες των πωλήσεων, όπως είναι τα έξοδα διοίκησης, τα ενοίκια, οι αποσβέσεις κλπ. Οι δαπάνες αυτές μπορεί να μεταβάλλονται αλλά η μεταβολή τους να οφείλεται σε άλλες αιτίες και να είναι ανεξάρτητη από τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Είναι επίσης δυνατόν ορισμένες δαπάνες να παραμένουν σταθερές για ένα επίπεδο πωλήσεων, πέραν του οποίου να απαιτούνται πρόσθετες δαπάνες. Αντίθετα με τις σταθερές, οι μεταβλητές δαπάνες είναι ανάλογες με το επίπεδο των πωλήσεων ή τον κύκλο των εργασιών της επιχείρησης. Εκτός από τις δύο αυτές κατηγορίες υπάρχουν και οι ημιμεταβλητές δαπάνες που διαχωρίζονται στο σταθερό και το μεταβλητό τους μέρος.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί ουσιαστικά την μέθοδο μελέτης και προγραμματισμού των πωλήσεων, βάσει της υπάρχουσας σχέσης σταθερών και μεταβλητών δαπανών της επιχείρησης, ενώ θα πρέπει να θεωρείται οδηγός στην λήψη ορθολογικών αποφάσεων και όχι μέσο κριτικής των διοικήσεων.

2.2.1 Προσδιορισμός του νεκρού σημείου

Η ανάλυση νεκρού σημείου όπως αναφέρθηκε προηγουμένως απαιτεί την διαίρεση του κόστους σε σταθερό και μεταβλητό μέρος, κάτι που στην πραγματικότητα δεν είναι δυνατόν να γίνει με ακρίβεια. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο να γίνουν ρισμένες παραδοχές οι οποίες δεν αλλοιώνουν την αξία των συμπερασμάτων στα οποία πρόκειται να καταλήξει ο εκάστοτε αναλυτής. οι σημαντικότερες παραδοχές¹² με σκοπό τον προσδιορισμό του νεκρού σημείου είναι οι εξής:

1. Το συνολικό κόστος και τα έσοδα μπορούν να προσδιοριστούν με αξιοπιστία ενώ η μεταξύ τους σχέση είναι γραμμική για ένα ορισμένο εύρος παραγωγής.
2. Το κόστος διαχωρίζεται σε σταθερό και μεταβλητό μέρος, με το σταθερό μέρος να μην μεταβάλλεται και το μεταβλητό να είναι ανάλογο των πωλήσεων.
3. Οι τιμές πωλήσεως των προϊόντων και οι συντελεστές παραγωγής δεν μεταβάλλονται.
4. Δεν υπήρξε σημαντική μεταβολή του γενικού επιπέδου των τιμών την περίοδο προσδιορισμού του νεκρού σημείου.

¹² Νιάρχος Α. Νικήτας, (2004). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*

5. Οι μέθοδοι παραγωγής και η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης δεν μεταβάλλονται.

6. Ο μόνος συντελεστής που επηρεάζει το κόστος είναι το ύψος των πωλήσεων.

Οι παραπάνω παραδοχές αποτελούν σημαντικές απλουστεύσεις γιατί στην πραγματικότητα τα κόστη δεν είναι ούτε απολύτως σταθερά ούτε απολύτως μεταβλητά ανάλογα με τον όγκο των πωλήσεων. Έτσι η ανάλυση νεκρού σημείου δίνει μία ενδεικτική εικόνα του τι συμβαίνει στην επιχείρηση και αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο μέσο στις εξής περιπτώσεις:

- i. Στην πρόβλεψη, του πιθανού κατά μονάδα κόστους προϊόντων, στα διάφορα επίπεδα παραγωγής του και του αναγκαίου ύψους πωλήσεων, οι οποίες θα δικαιολογούν μία προγραμματισμένη επένδυση.
- ii. Στην αξιολόγηση της ικανότητας της διοικήσεως της επιχείρησης, με σύγκριση και αξιολόγηση του επιτευχθέντος νεκρού σημείου με τα προκαθορισμένα επίπεδα αυτού.
- iii. Στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων σχετικών με τις τρέχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης, την πολιτική της επιχείρησης κλπ.

2.2.2 Μέθοδοι υπολογισμού του νεκρού σημείου

Για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου συνήθως χρησιμοποιούνται οι παρακάτω τρεις μέθοδοι ¹³(break even techniques):

- 1) Η μέθοδος της μαθηματικής ισότητας.
- 2) Η μέθοδος του μικτού περιθωρίου.
- 3) Η μέθοδος της γραφικής παραστάσεως.

➤ Μέθοδος της μαθηματικής ισότητας (The equation method)

Σύμφωνα με την μέθοδο της μαθηματικής ισότητας, η σχέση μεταξύ των πωλήσεων μίας επιχείρησης, των μεταβλητών και των σταθερών δαπανών, καθώς και των κερδών μπορεί να εκφραστεί ως εξής:

(Έσοδα απο πωλήσεις) = (σταθερές δαπάνες) + (μεταβλητές δαπάνες) + (καθαρό κέρδος)

¹³ Νιάρχος Α. Νικήτας, (2004). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*

Επειδή όμως στο νεκρό σημείο το κέρδος της επιχείρησης ισούται με μηδέν η εξίσωση παίρνει την μορφή:

$$\Pi = S + M$$

Όπου Π είναι η αξία των πωλήσεων, S οι σταθερές δαπάνες και M οι μεταβλητές δαπάνες. Επειδή όμως τα έσοδα πωλήσεων είναι το γινόμενο του αριθμού των πωληθέντων προϊόντων επί την τιμή πώλησεως, ο παραπάνω τύπος μπορεί να αναλυθεί ως εξής:

$$P * X = S + V * X$$

Όπου P είναι η τιμή πώλησεως ανά μονάδα προϊόντος, X η ζητούμενη ποσότητα πωληθέντος προϊόντος σε μονάδες και V οι μεταβλητές δαπάνες ανά μονάδα προϊόντος. Λύνοντας την παραπάνω εξίσωση ως προς X θα έχουμε:

$$X = S / (P - V)$$

Όπου $(P - V)$ είναι οι σταθερές δαπάνες ανά μονάδα προϊόντος.

➤ Μέθοδος του μικτού περιθωρίου (The contribution margin method)

Η μέθοδος του μικτού περιθωρίου (ή μικτού κέρδους) για τον προσδιορισμό του νεκρού σημείου, είναι μία μέθοδος που δείχνει πιο ξεκάθαρα τις σχέσεις μεταξύ των πωλήσεων, του κόστους και του κέρδους μίας επιχείρησης, με την συμμετοχή του μικτού περιθωρίου που απαιτείται για την κάλυψη των σταθερών δαπανών. Το περιθώριο κέρδους είναι το ποσό εκείνο που απομένει μετά την αφαίρεση από την τιμή πώλησεως των σταθερών και των μεταβλητών δαπανών και το οποίο όμως διατίθεται για την κάλυψη των δαπανών και οτι απομένει αποτελεί το κέρδος της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν αν η τιμή πώλησεως είναι 30€ κατά μονάδα και οι μεταβλητές δαπάνες κατά μονάδα προϊόντος είναι 10€, τότε απομένουν 20€ για την κάλυψη των σταθερών δαπανών. Αφού λοιπόν κάθε μονάδα προϊόντος προσφέρει 20€ για σταθερές δαπάνες, το νεκρό σημείο σε μονάδες πωλήσεων βρίσκεται από τον τύπο:

$$X = (S + K) / (P - V)$$

Όπου είναι X , οι ζητούμενες μονάδες πωλήσεων, S οι συνολικές σταθερές δαπάνες, P η τιμή πώλησεως ανά μονάδα προϊόντος, V οι μεταβλητές δαπάνες ανά μονάδα προϊόντος, K το κέρδος νεκρού σημείου που ισούται με μηδέν και $(P - V)$ το μικτό κέρδος ανά μονάδα προϊόντος.

Για την εύρεση του νεκρού σημείου στην περίπτωση που η επιχείρηση πωλεί περισσότερα του ενός προϊόντα, είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός του συντελεστή μικτού περιθωρίου (margin contribution ratio),

$$a = (P - V) / P$$

Όπου είναι **a** ο συντελεστής μικτού περιθωρίου, **P** η τιμή πωλήσεως ανά μονάδα και **V** οι μεταβλητές δαπάνες ανά μονάδα. Έτσι το νεκρό σημείο πωλήσεων όταν η επιχείρηση ασχολείται με περισσότερα του ενός προϊόντα βρίσκεται απο την σχέση:

$$X' = (S + K) / a$$

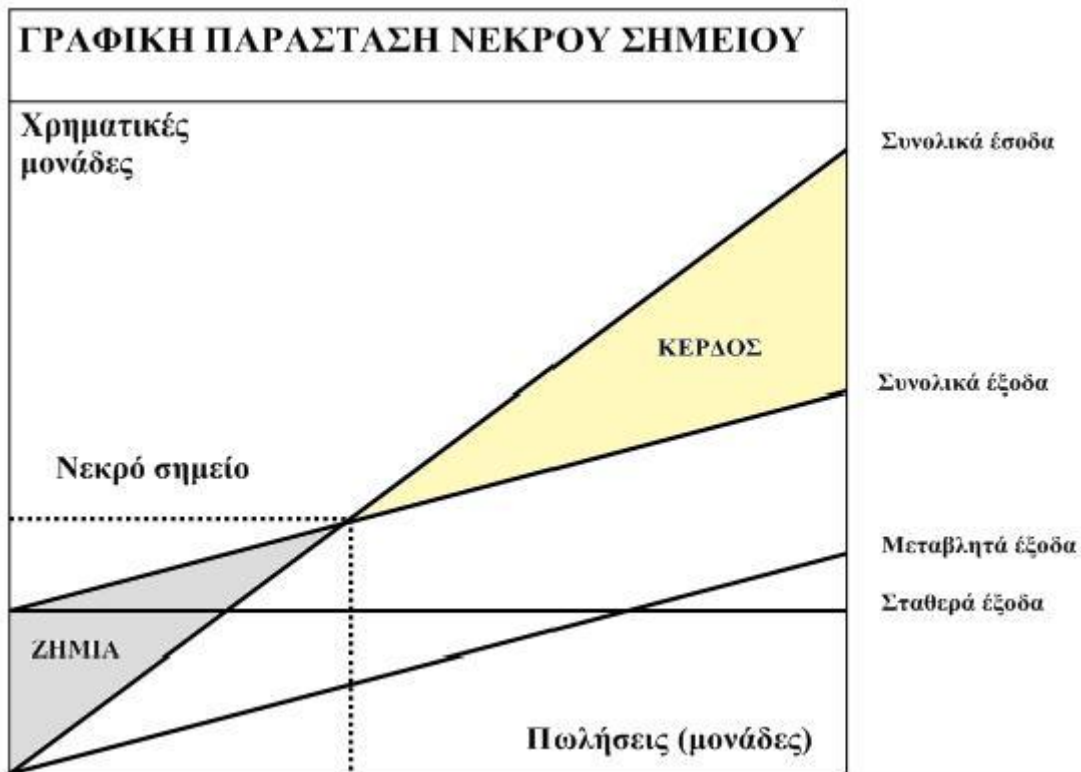
Όπου είναι **X'** η ζητούμενη αξία πωλήσεων, **S** το σύνολο των σταθερών δαπανών, **K** το καθαρό κέρδος που ισούται με μηδέν στην περίπτωση του νεκρού σημείου και **a** ο συντελεστής μικτού περιθωρίου ανά μονάδα προϊόντος.

Τέλος τόσο η μέθοδος της μαθηματικής ισότητας όσο και η μέθοδος του μικτού περιθωρίου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προγραμματισμό του κέρδους της επιχείρησης, εάν στους τύπους προσδιορισμού του νεκρού σημείου, στη θέση του **K**, τοποθετήσουμε το επιθυμητό επίπεδο κέρδους που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση.

➤ **Μέθοδος της γραφικής παραστάσεως (The graph method)**

Η τρίτη μέθοδος προσδιορισμού του νεκρού σημείου είναι αυτή της γραφικής παραστάσεως, με τον σχεδιασμό του διαγράμματος νεκρού σημείου (Εικόνα 2.1). Μέσω του διαγράμματος αυτού έχουμε την εμφάνιση τόσο του νεκρού σημείου όσο και των επιδράσεων επί του αποτελέσματος των ενδεχόμενων μεταβολών στο κόστος, τον όγκο ή την αξία των πωλήσεων της επιχείρησης. Η ακρίβεια βέβαια με την οποία απεικονίζονται τα διάφορα μεγέθη εξαρτάται απο την ακρίβεια με την οποία τοποθετούνται τα δεδομένα πάνω στο διάγραμμα.

Στον κάθετο άξονα εμφανίζονται τα έσοδα και τα έξοδα, ενώ στον οριζόντιο άξονα εμφανίζεται είτε ο αριθμός των μονάδων πωλήσεων είτε η αξία πωλήσεων είτε η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης. Η ευθεία των σταθερών εξόδων δείχνει τα σταθερά έξοδα της επιχείρησης και η ευθεία των συνολικών εσόδων, τα συνολικά έσοδα που πραγματοποιεί η επιχείρηση σε κάθε επίπεδο πωλήσεων. Η ευθεία μεταβλητών δαπανών παρουσιάζει τις συνολικές μεταβλητές δαπάνες, οι οποίες εξαρτώνται είτε απ'τον όγκο παραγωγής είτε απ'το επίπεδο των πωλήσεων, με την παραδοχή ότι μεταβάλλονται ανάλογα με την παραγωγή της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα όμως οι μεταβλητές δαπάνες μεταβάλλονται με χαμηλότερο ρυθμό απο την παραγωγή της επιχείρησης ως αποτέλεσμα των οικονομιών κλίμακας, που διαφέρουν απο επιχείρηση σε επιχείρηση, και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό απο το μέγεθος της επιχείρησης και την ικανότητά της να εκμεταλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Στη συνέχεια τα σταθερά έξοδα προστίθενται στα μεταβλητά έξοδα της επιχείρησης και προκύπτει η ευθεία των συνολικών δαπανών η οποία ξεκινά απο το σημείο των σταθερών εξόδων στο διάγραμμα.



Εικόνα 2.1: Γραφική παράσταση Νεκρού Σημείου

Το σημείο τομής των ευθειών των συνολικών εσόδων και συνολικών εξόδων αποτελεί το νεκρό σημείο της επιχείρησης, στο οποίο τα έξοδα καλύπτονται από τα έσοδα και δεν υπάρχει κέρδος για τους φορείς της επιχείρησης. Το διάγραμμα παρουσιάζει επίσης τα συνολικά σταθερά και μεταβλητά έξοδα τόσο στο νεκρό σημείο όσο και σε άλλα επίπεδα καθώς και τις περιοχές που η επιχείρηση εμφανίζει κέρδος ή ζημία.

Η διαφορά μεταξύ των πραγματικών πωλήσεων μίας επιχείρησης και των πωλήσεων στο νεκρό σημείο αποτελεί το περιθώριο ασφαλείας της και δείχνει κατά πόσο θα μπορούσαν να μειωθούν οι πωλήσεις πριν περάσει από την περιοχή κέρδους σε αυτήν της ζημίας. Ο αριθμοδείκτης του περιθωρίου ασφαλείας δειχνει το ποσοστό που οι πωλήσεις θα μπορούσαν να μειωθούν πριν αρχίσει η επιχείρηση να εμφανίζει ζημία.

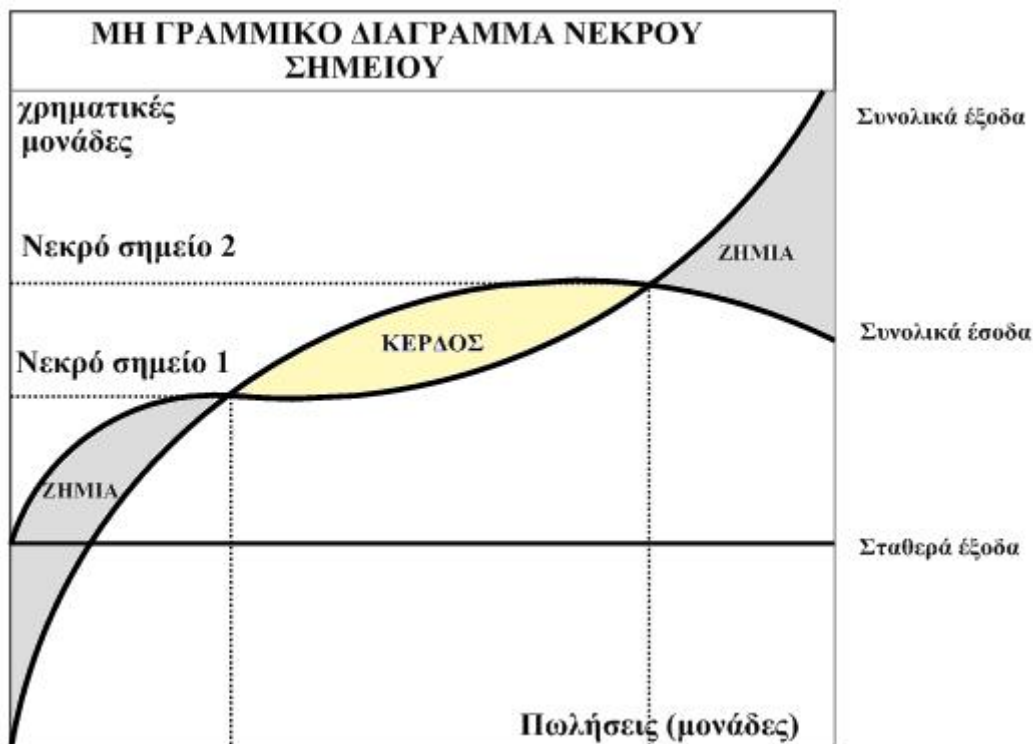
$$(\text{αριθμοδείκτης περιθωρίου ασφαλείας}) = 100 * (\text{περιθώριο ασφαλείας}) / (\text{πραγματικές πωλήσεις})$$

Όπου το **περιθώριο ασφαλείας** ισούται με τις **πραγματικές πωλήσεις** μείον τις **πωλήσεις στο νεκρό σημείο**. Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο αριθμοδείκτης τόσο ασφαλέστερη είναι η θέση της επιχείρησης.

➤ Μη γραμμικό διάγραμμα νεκρού σημείου

Στις τρεις προηγούμενες μεθόδους υπολογισμού του νεκρού σημείου υποθέσαμε ότι τόσο η τιμή πωλήσεως του προϊόντος όσο και το μεταβλητό του κόστος παραμένουν σταθερά. Στην πραγματικότητα όμως πολλές επιχειρήσεις προσπαθώντας να αυξήσουν τον όγκο των πωλήσεων προβαίνουν σε ενέργειες όπως η μείωση της τιμής του προϊόντος, με σκοπό να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό στην αγορά. Επίσης έχει αποδειχθεί πως το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προϊόντος «πέφτει» σε ένα ορισμένο ύψος παραγωγής και στη συνέχεια αυξάνει καθώς η επιχείρηση πλησιάζει σε πλήρη απασχόληση του παραγωγικού δυναμικού (Εικόνα 2.2).

Το διάγραμμα αυτό παρουσιάζει τις σχέσεις πωλήσεων και κόστους στα διάφορα σημεία παραγωγής. Παρατηρούμε λοιπόν ότι παρουσιάζονται δύο νεκρά σημεία, με την περιοχή μεταξύ αυτών να είναι κερδοφόρος ενώ πριν και μετά απο αυτά η επιχείρηση εμφανίζει ζημιά.



Εικόνα 2.2: Μη γραμμικό διάγραμμα Νεκρού Σημείου

2.2.3 Μεταβολή νεκρού σημείου

Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι το νεκρό σημείο μίας επιχείρησης μετατίθεται σε περίπτωση που μεταβληθούν ένας ή περισσότεροι από τους παράγοντες που το

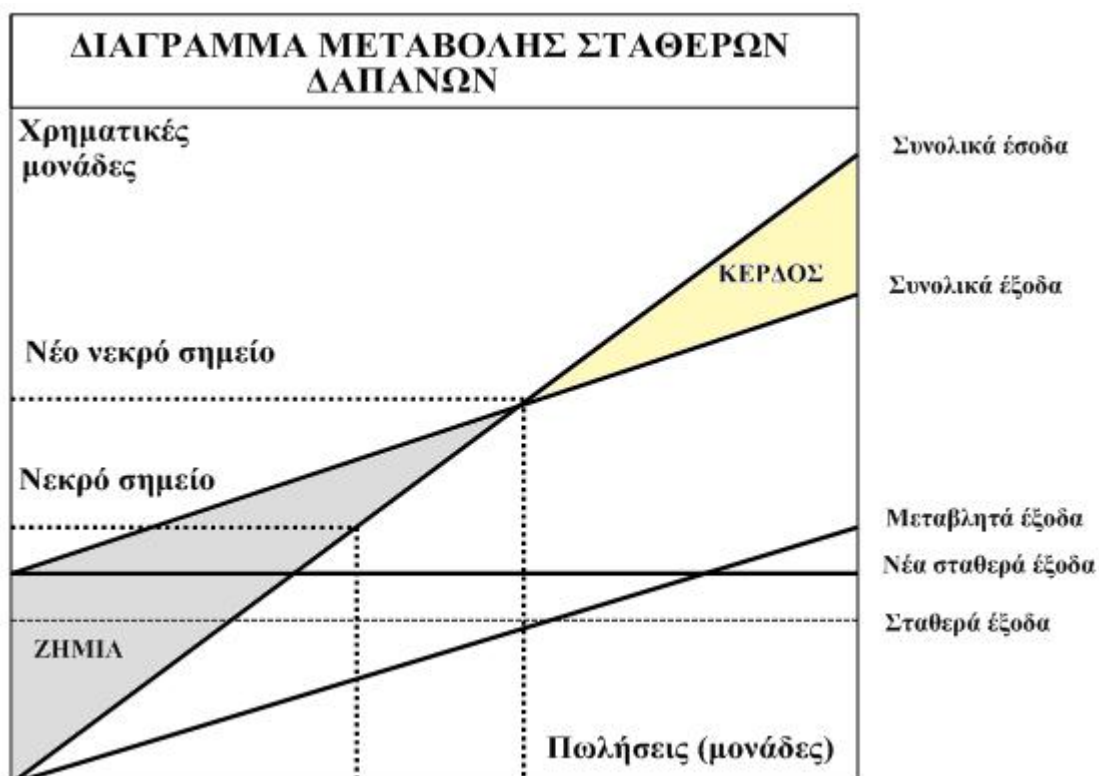
προσδιορίζουν. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στον προσδιορισμό του νεκρού σημείου μίας επιχείρησης¹⁴ είναι οι εξής:

- i. Οι σταθερές δαπάνες.
- ii. Οι μεταβλητές δαπάνες.
- iii. Η τιμή πώλησης των προϊόντων.
- iv. Ο όγκος πωλήσεων.

Έτσι η μεταβολή ενός απο τους παραπάνω παράγοντες επιφέρει μεταβολή στα κέρδη και κατά συνέπεια στο επίπεδο του νεκρού σημείου.

2.2.3.1 Μεταβολή σταθερών δαπανών

Η μεταβολή των σταθερών δαπανών επιδρά στο ύψος του νεκρού σημείου και τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης αν υποθέσουμε βέβαια πως οι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί (Εικόνα 2.3).



Εικόνα 2.3: Διάγραμμα μεταβολής σταθερών δαπανών

¹⁴ Νιάρχος Α. Νικήτας, (2004). Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

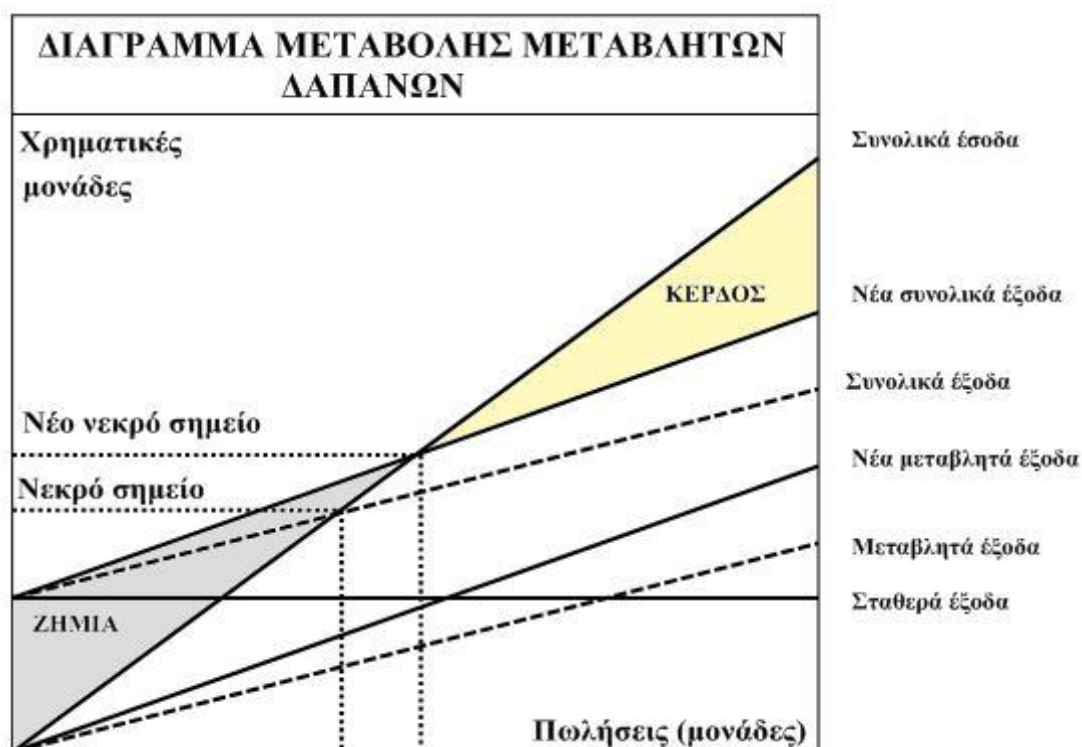
Έστω ότι έχουμε μία επιχείρηση, οι πωλήσεις της οποίας φτάνουν στο επίπεδο των 20.000 προϊόντων με έσοδα 400.000 € (τιμή προϊόντος 20€), μεταβλητές δαπάνες 160.000 € (8€ / προϊόν) και σταθερές δαπάνες 120.000 €. Τότε το καθαρό κέρδος θα είναι 120.000 €, το μικτό περιθώριο 240.000 € και ο συντελεστής μικτού περιθωρίου 60%. Εάν υποθέσουμε πως οι σταθερές δαπάνες αυξάνονται κατά 10%, τότε η νέα τους τιμή θα είναι 132.000 € και το καθαρό κέρδος 108.000 € (10% μείωση). Έτσι μπορούμε να συγκρίνουμε το νεκρό σημείο στις δύο αυτές περιπτώσεις:

$$\text{Νέκρο σημείο} = (\text{σταθερές δαπάνες}) / (\text{ανά μονάδα μικτό περιθώριο})$$

Στην πρώτη περίπτωση βρίσκουμε το νεκρό σημείο στις 10.000 μονάδες προϊόντος ενώ στην δεύτερη στις 11.000 μονάδες προϊόντος, με τον συντελεστή μικτού περιθωρίου να είναι σταθερός και στις δύο περιπτώσεις.

2.2.3.2 Μεταβολή μεταβλητών δαπανών

Η μεταβολή στις μεταβλητές δαπάνες έχει άμεση επίδραση στον συντελεστή του μικτού περιθωρίου κέρδους και κατά συνέπεια στο νεκρό σημείο της επιχείρησης (Εικόνα 2.4).



Εικόνα 2.4: Διάγραμμα μεταβολής μεταβλητών δαπανών

Αν συνεχίσουμε με τις τιμές του προηγούμενου παραδείγματος και θεωρώντας μία αύξηση της τάξης του 10% των μεταβλητών δαπανών (176.000 €) παρατηρούμε μείωση του μικτού περιθωρίου στις 224.000 € (έσοδα – νέες μεταβλητές δαπάνες) και του συντελεστή μικτού περιθωρίου στο 56% (απο 60%). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το νέο νεκρό σημείο της επιχείρησης να προσδιορίζεται στις 10.714 μονάδες προϊόντων.

2.2.3.3 Μεταβολή της τιμής πώλησης

Η επιτυχία της πολιτικής τιμολόγησης μίας επιχείρησης εξαρτάται από την αντίδραση της αγοράς στις μεταβολές των τιμών πώλησης των προϊόντων της. Η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να μειώσει την τιμή των προϊόντων της με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και κατά συνέπεια την αύξηση των εσόδων της. Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση τα έσοδα της επιχείρησης από αυτήν την αλλαγή να είναι μικρότερα ή ίσα με την διαφορά που προκύπτει από την μείωση της τιμής πώλησης. Αντίστοιχα σε περίπτωση αύξησης των τιμών είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να γνωρίζει την ελαστικότητα της ζήτησης των προϊόντων της και κατά συνέπεια την επίδραση που θα έχει μία αύξηση της τιμής των προϊόντων στην συνολική ζήτηση.

- Αν υποθέσουμε ότι μία αύξηση της τιμής πώλησης κατά 10% έχει αποτέλεσμα την μείωση της ζήτησης κατά 10%, δηλαδή ελαστικότητα ζήτησης ίση με την μονάδα, τότε στο παραπάνω παράδειγμα θα έχουμε ζήτηση 18.000 προϊόντων και συνολικά έσοδα 396.000 €. Οι μεταβλητές δαπάνες θα είναι συνολικά 144.000 € (18.000 * 8€), οι σταθερές δαπάνες παραμένουν 120.000 €, το καθαρό κέρδος 132.000 € και ο συντελεστής μικτού περιθωρίου γίνεται 63.6%. Το νέο νεκρό σημείο προσδιορίζεται στις 8.571 μονάδες προϊόντος.
- Σε περίπτωση που το προϊόν έχει ελαστικότητα ζήτησης μεγαλύτερη της μονάδας, τότε σε μία αύξηση της τιμής κατά 10% υποθέτουμε πως έχει αποτέλεσμα την μείωση της ζήτησης κατά 20%. Τα συνολικά έσοδα είναι 352.000 € (16.000 * 22€), οι μεταβλητές δαπάνες 128.000 € (16.000 * 8€), το καθαρό κέρδος 104.000€ και ο συντελεστής μικτού περιθωρίου θα είναι 63.6%.
- Σε περίπτωση που η ελαστικότητα ζήτησης είναι μικρότερη της μονάδας, τότε μπορούμε να υποθέσουμε πως μία αύξηση της τιμής κατά 10% θα έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της ζήτησης κατά 5%. Τα συνολικά έσοδα θα είναι 418.000 € (19.000 * 22€), οι μεταβλητές δαπάνες 152.000 € (19.000 * 8€), το καθαρό κέρδος 146.000 € και ο συντελεστής μικτού περιθωρίου 63.6%.

Παρατηρούμε ότι και στις τρεις περιπτώσεις ο συντελεστής μικτού περιθωρίου παραμένει σταθερός και σε συνδυασμό με την μη μεταβολή των υπόλοιπων παραγόντων (σταθερές δαπάνες κλπ) το νεκρό σημείο της επιχείρησης παραμένει σταθερό. Αυτό που μεταβάλλεται και στις τρεις περιπτώσεις είναι τα κέρδη της

επιχείρησης, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τον βαθμό ελαστικότητας των προϊόντων της και να αποφασίζει ανάλογα την πολιτική τιμολόγησης που θα ακολουθήσει.



3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ο όρος διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) αναφέρεται στις ενέργειες που λαμβάνονται με σκοπό να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν μια αποτελεσματική εργατική δύναμη στις τάξεις της επιχείρησης. Εταιρίες όπως η General Electric και η Hewlett-Packard έγιναν διάσημες μέσω της φιλοσοφίας τους για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, πράγμα που αποτελεί και τον βασικό λόγο της επιτυχίας τους. Κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών το HRM άλλαξε εικόνα και αναγνωρίστηκε ως βασικός παράγοντας της εταιρικής στρατηγικής. Παρά την σημασία του όμως, είναι σύνηθες το φαινόμενο οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης να μην κατανοούν πλήρως την εμβέλεια των υπηρεσιών ανθρώπινων πόρων όπως και την πρόσβαση σε αυτές, για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητη η εκπαίδευση όσον αφορά τις διαδικασίες του HRM. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελείται από τρία μέρη¹⁵. Πρώτον, όλοι οι μάνατζερ μιάς επιχείρησης είναι κατά βάση μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού και θα πρέπει να δίνουν μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη και την ικανοποίηση των υφιστάμενών τους. Δεύτερον, οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να θεωρούνται περιουσιακά της στοιχεία, γιατί αυτοί και όχι τα κτήρια ή τα μηχανήματα είναι που δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σήμερα, στο εξαιρετικά αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών, ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ίσως είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Τρίτον, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μία διαδικασία συγχώνευσης των στόχων της επιχείρησης με τις ανάγκες των υπαλλήλων, με σκοπό την ικανοποίηση και των δύο πλευρών σε ανάλογο βαθμό.

¹⁵ Daft Richard L., (2004). *Management*

3.2 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η αρχιτεκτονική ενός οργανισμού είναι συνδυασμός της δομής, των συστημάτων ελέγχου, της κουλτούρας και του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που αναπτύσσεται από τους μάνατζερ με σκοπό την αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των πόρων που είναι διαθέσιμοι. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management, HRM) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που πραγματοποιούν οι μάνατζερ έτσι ώστε να προσελκύσουν και να διατηρήσουν υπαλλήλους καθώς και ενέργειες που θα εξασφαλίσουν ότι η απόδοσή τους θα κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα και θα συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτές οι ενέργειες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο αποτελείται από πέντε βασικά χαρακτηριστικά: την αναζήτηση υπαλλήλων και την επιλογή, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης και κριτική, τις πληρωμές και τα οφέλη και τις εργασιακές σχέσεις. Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Strategic Human Resource Management, SHRM) «είναι η διαδικασία κατά την οποία οι μάνατζερ της επιχείρησης σχεδιάζουν το σύστημα HRM με τέτοιο τρόπο ώστε τα συστατικά του να είναι σε αρμονία μεταξύ τους όπως επίσης με τα υπόλοιπα μέρη της αρχιτεκτονικής του οργανισμού, της στρατηγικής του και των στόχων του» (Jones et al, (2007). *Contemporary Management*). Το αντικείμενο λοιπόν της στρατηγικής είναι η δημιουργία ενός συστήματος που να ενδυναμώνει την αποδοτικότητα του οργανισμού, την ποιότητα, την καινοτομία και την ανταπόκριση στους πελάτες.

Η διαδικασία της αναζήτησης υπαλλήλων και της επιλογής τους είναι το πρώτο συστατικό ενός συστήματος HRM και σκοπός της είναι η προσέγγιση και η πρόσληψη υπαλλήλων που έχουν της κατάλληλες ικανότητες και εμπειρίες που χρειάζεται η επιχείρηση και θα την βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να πάρουμε την περίπτωση της Microsoft. Ο βασικός της στόχος είναι να παραμείνει η πρώτη εταιρία λογισμικού υπολογιστών παγκοσμίως και η διοίκηση της εταιρίας κατάλαβε ότι για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός είναι απαραίτητη η πρόσληψη μόνο των καλύτερων σχεδιαστών λογισμικού που υπάρχουν. Έτσι κατά την αναζήτηση νέων υπαλλήλων η Microsoft εξετάζει ένα μεγάλο αριθμό υποψήφιων τα κατάλληλα χαρακτηριστικά αλλά μόνο ένα μικρό μέρος εξ αυτών προσλαμβάνεται. Η προσοχή με την οποία εξετάζεται το θέμα της πρόσληψης είναι αυτή που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία. Συγκεκριμένα στην περίπτωση της Microsoft δεν δημιουργείται πρόβλημα στην αναζήτηση λόγω του ότι και οι ίδιοι οι υποψήφιοι γνωρίζουν πως θα βρίσκονται στην κορυφή της βιομηχανίας χρησιμοποιώντας μέσα τελευταίας τεχνολογίας δουλεύοντας παράλληλα με τους καλύτερους.

Μετά την αναζήτηση και την επιλογή οι μάνατζερ περνούν στο δεύτερο συστατικό του συστήματος HRM που αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της διαδικασίας αυτής εξασφαλίζεται ότι τα μέλη της επιχείρησης

θα αναπτύξουν τις κατάλληλες ικανότητες και χαρακτηριστικά που θα τους καταστήσουν ικανούς να φέρουν σε πέρας την εργασία που αναλαμβάνουν με αποδοτικό τρόπο τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Οι αλλαγές σε επίπεδο τεχνολογικό, περιβαλλοντικό αλλά και σε επίπεδο στόχων και στρατηγικής της επιχείρησης μετατρέπουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε μία συνεχή διαδικασία και απαιτούν την εκμάθηση νέων τεχνικών και τρόπων εργασίας. Στο παράδειγμα της Microsoft τα νέα μέλη της εταιρίας λαμβάνουν εκπαίδευση κατά την εργασία (on-the-job training) με την ενσωμάτωσή τους σε μικρές ομάδες που περιέχουν πεπειραμένους υπαλλήλους και λειτουργούν ως μέντορες.

Το τρίτο συστατικό του συστήματος HRM εστιάζει στην αξιολόγηση και την κριτική των εργαζόμενων και χωρίζεται σε δύο κομμάτια που εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Το πρώτο κομμάτι αφορά την διαδικασία αξιολόγησης και έχει στόχο την παροχή των πληροφοριών που είναι απαραίτητες στους μάνατζερ για την λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τον τρόπο εκπαίδευσης, κινητοποίησης και επιβράβευσης των μελών της επιχείρησης. Το δεύτερο κομμάτι της κριτικής προκύπτει από αυτό της αξιολόγησης και εξυπηρετεί στην ανάπτυξη των μελών της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση αξιολογεί την απόδοση των εργαζόμενων και τους παρέχει σημαντικές πληροφορίες που αφορούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους καθώς και τις περιοχές που θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη βάση.

Το τέταρτο συστατικό του συστήματος HRM αφορά την διαδικασία πληρωμής των υπαλλήλων και είναι αποτέλεσμα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Με την ανταμοιβή των μελών που παρουσιάζουν υψηλή απόδοση με αυξήσεις στον μισθό, bonus κλπ. αυξάνεται η ευφορία στις τάξεις της επιχείρησης και τα άτομα αυτά θα συνεχίσουν να προσφέρουν στο ίδιο επίπεδο απόδοσης στην επιχείρηση. Επιπλέον αυτή η σύνδεση απόδοσης – αμοιβής οδηγεί στην παραμονή των πιο αποδοτικών υπαλλήλων και ο εκάστοτε μάνατζερ μπορεί ευκολότερα να καλύπτει κενές θέσεις που προκύπτουν με άτομα που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα. Τα προνόμια (benefits), όπως η ασφάλεια υγείας, αποτελούν το δεύτερο κομμάτι αυτού του τέταρτου συστατικού του συστήματος HRM και είναι πλεονεκτήματα που προκύπτουν απ' την συμμετοχή στην επιχείρηση.

Τέλος οι εργασιακές σχέσεις (labor relations) αντιπροσωπεύουν τις ενέργειες τις οποίες πρέπει να πραγματοποιήσει ο κάθε μάνατζερ για να δημιουργήσει καλές σχέσεις και ένα ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζόμενων που θα εξυπηρετήσει τα ενδιαφέροντά τους. Παραδείγματος χάριν το συστατικό των εργασιακών σχέσεων σε ένα σύστημα HRM μπορεί να βοηθήσει την διοίκηση να δημιουργήσει δίκαιες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας για του εργαζόμενους.

Και τα πέντε αυτά συστατικά πρέπει να ταιριάζουν μεταξύ τους και να συμπληρώνουν το ένα το άλλο σε συνδυασμό με την δομή και τα συστήματα ελέγχου της επιχείρησης. Για παράδειγμα εάν η διοίκηση αποφασίσει να αποκεντρώσει την

δικαιοδοσία και να ενδυναμώσει τους υπαλλήλους, θα πρέπει να επενδύσει στο συστατικό της εκπαίδευσης και ανάπτυξης για να εξασφαλίσει ότι και οι «χαμηλότερου» επιπέδου υπάλληλοι θα είναι σε θέση να παίρνουν αποφάσεις που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν στην δικαιοδοσία μόνο των κορυφαίων μάνατζερ της επιχείρησης. Κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά του συστήματος HRM επηρεάζει τα υπόλοιπα. Αυτό το καταλαβαίνουμε αν σκεφτούμε πως το είδος των εργαζόμενων που προσελκύει και προσλαμβάνει μία επιχείρηση μέσω της πολιτικής ανάζήτησης και επιλογής καθορίζει: (α) την εκπαίδευση και ανάπτυξη που είναι αναγκαία, (β) τον τρόπο αξιολόγησης του εργαζόμενου και (γ) το επίπεδο των πληρωμών και προνομίων που θα παρέχει σε αυτούς η επιχείρηση.

3.3 Αναζήτηση και Επιλογή

Η διαδικασία της αναζήτησης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν από την πλευρά της διοίκησης ώστε να προσελκύσουν ένα μεγάλο αριθμό υποψηφίων που παρουσιάζουν προσόντα και χαρακτηριστικά που αναζητά η επιχείρηση. Η διαδικασία της επιλογής αφορά την αξιολόγηση των αιτήσεων των υποψηφίων καθώς και την προοπτική τους στην επιχείρηση, όσον αφορά την εργασία που θα τους ανατεθεί. Πρίν όμως απ' τις διαδικασίες αναζήτησης και επιλογής υπάρχουν δύο σημαντικές ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί η διοίκηση και αυτές αφορούν τον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού και την ανάλυση εργασίας¹⁶.

3.3.1 Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού αφορά όλες εκείνες τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί η διοίκηση ώστε να προβλέψει παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Το παρόν ανθρώπινο δυναμικό είναι οι υπάλληλοι που χρειάζεται άμεσα η επιχείρηση ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που θα ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Το μελλοντικό ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί όλους εκείνους τους εργαζόμενους που θα χρειαστεί η επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου ώστε να εκπληρώσει μελλοντικές ανάγκες που θα προκύψουν αλλά και για να εκπληρώσει τους μακροπρόθεσμους στόχους που έχει θέσει. Ως μέρος αυτής της διαδικασίας σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού οι μάνατζερ θα πρέπει να πραγματοποιήσουν προβλέψεις απαίτησης και προμήθειας (demand forecasts, supply forecasts). Με τις προβλέψεις απαίτησης η διοίκηση υπολογίζει τον αριθμό αλλά και τα προσόντα των

¹⁶ Jones G.R., George J.M., Hill C.W.L., (2007). *Contemporary Management*

υπαλλήλων, τους οποίους θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον για να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει και την στρατηγική που έχει σχεδιάσει. Με τις προβλέψεις προμήθειας η επιχείρηση υπολογίζει την διαθεσιμότητα και τα χαρακτηριστικά των τωρινών υπαλλήλων τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον αλλά και την προμήθεια εργαζόμενων που πληρούν τις προϋποθέσεις απο το εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι οι δύο παραπάνω διαδικασίες είναι πολύ σημαντικές για την αναζήτηση και επιλογή απο την πλευρά της διοίκησης των εργαζόμενων που θα στελεχώσουν την επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη των στόχων της στο παρόν και στο μέλλον. Ένα άλλο αποτέλεσμα του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού είναι η απόφαση της διοίκησης πολλές φορές να χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές για να καλύψουν ανάγκες που παρουσιάζονται στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (outsourcing). Αυτό σημαίνει πως αντί μία επιχείρηση να χρησιμοποιεί τις διαδικασίες αναζήτησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την πρόσληψη υπαλλήλων που θα παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, συνάπτει συμβόλαια με ανθρώπους εκτός της επιχείρησης για να φέρουν σε πέρας μέρος της διαδικασίας παραγωγής. Το outsourcing είναι ευρέως διαδεδομένο πλέον σε όλο τον κόσμο. Δύο είναι οι πιο σημαντικοί λόγοι που οδηγούν τους μάνατζερ στην χρήση του outsourcing: η ευελιξία και το κόστος. Πρώτον μέσω της εξωτερικής προμήθειας εργαζόμενων οι μάνατζερ καταφέρνουν να αυξήσουν την ευελιξία της επιχείρησης, ειδικά όταν η ακριβής προσέγγιση σε ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού είναι μία δύσκολη διαδικασία, λόγω του ότι οι ανάγκες αυτές μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου και η εύρεση των κατάλληλων υπαλλήλων σε ένα εξειδικευμένο τμήμα της επιχείρησης αυξάνει επιπρόσθετα τον δείκτη δυσκολίας. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι το outsourcing παρέχει στους μάνατζερ την δυνατότητα χρήσης ανθρώπινου δυναμικού με χαμηλότερο κόστος. Με τον τρόπο αυτόν η επιχείρηση δεν είναι αναγκασμένη να παρέχει προνόμια στους εργαζόμενους, το συμβόλαιο αφορά την εργασία όποτε αυτή προκύπτει και όχι μία συνεχή δέσμευση. Τέλος δεν χρειάζεται επένδυση στην εκπαίδευση για να καταστήσει τους εργαζόμενους ικανούς να πραγματοποιήσουν αυτό που θα τους ανατεθεί. Η διαδικασία αυτή της εξωτερικής προμήθειας όμως δεν έχει μόνο πλεονεκτήματα για την επιχείρηση αλλά και μειονεκτήματα το βάρος των οποίων θα πρέπει να μετρήσει η διοίκηση πριν χρησιμοποιήσει αυτόν τον τρόπο εκμετάλλευσης ανθρώπινου δυναμικού. Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να δούμε πως όταν η εργασία πραγματοποιείται με εξωτερικούς πόρους η διοίκηση κινδυνεύει να χάσει ένα μέρος του ελέγχου που αφορά την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών γιατί τα άτομα που χρησιμοποιούνται για να φέρουν σε πέρας μία εργασία μπορεί να μην έχουν γνώση των πρακτικών, των διαδικασιών και των στόχων της επιχείρησης.

3.3.2 Ανάλυση εργασίας

Η ανάλυση εργασίας είναι η δεύτερη σημαντική ενέργεια στην οποία πρέπει να προβεί η διοίκηση πριν την διαδικασία της αναζήτησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία κατά την οποία αναγνωρίζεται (α) το αντικείμενο, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις που αφορούν μία συγκεκριμένη εργασία (job description), και (β) η γνώση, τα προσόντα και οι ικανότητες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της εργασίας (job specifications). Για κάθε εργασία στο πλαίσιο της επιχείρησης η ανάλυση της εργασίας είναι μία απαραίτητη διαδικασία. Η ανάλυση εργασίας μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους όπως η παρατήρηση των υπαλλήλων κατά την διάρκεια της ενασχόλησής τους είτε παίρνοντας συνεντεύξεις. Πολλές φορές η διοίκηση χρησιμοποιεί ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται απ'τους υπαλλήλους που ασχολούνται με μία συγκεκριμένη εργασία και τους μάνατζερ στους οποίους υπόκειται η εργασία αυτή. Το περιεχόμενο που έχει ένα ερωτηματολόγιο αφορά τα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτεί μία εργασία, το αντικείμενο της εργασίας, ο χρόνος που χρειάζεται για την εκπλήρωση της εργασίας, οι ευθύνες, οι ενέργειες επίβλεψης, ο εξοπλισμός που χρησιμοποιήθηκε, οι αναφορές και οι αο φάσεις που πάρθηκαν.

Το Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης Θέσης (Position Analysis Questionnaire) είναι ένα κατανοητό καθορισμένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιούν αρκετοί μάνατζερ ώστε προσωρήσουν σε ανάλυση εργασίας. Επικεντρώνεται στις συμπεριφορές των εργαζόμενων, στις συνθήκες εργασίας, στα χαρακτηριστικά της εργασίας και χρησιμοποιείται για μεγάλη ποικιλία εργασιών. Το PAQ περιέχει ερωτήσεις που χωρίζονται σε έξι κατηγορίες: (1) είσοδος πληροφοριών (απο που και με ποιόν τρόπο ο εργαζόμενος συλλέγει πληροφορίες που σχετίζονται με την δουλειά του), (2) νοητικές διαδικασίες (συλλογιστική, λήψη αποφάσεων, σχεδιασμός και ενέργειες που χρησιμοποιούν τις πληροφορίες στο πλαίσιο της εργασίας), (3) έξοδος εργασίας (οι ενέργειες που εκτελέστηκαν κατά την διάρκεια της εργασίας καθώς και οι μηχανές και οι συσκευές που χρησιμοποιήθηκαν), (4) η σχέση με τους άλλους εργαζόμενους (η αλληλεπίδραση με άλλους εργαζόμενους που είναι αναγκαία για την εκτέλεση της εργασίας), (5) το πλαίσιο της εργασίας (φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον εργασίας), (6) άλλα χαρακτηριστικά που αφορούν την εργασία (ρυθμός εργασίας)¹⁷.

Μετά τις διαδικασίες του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού και ανάλυσης εργασίας για κάθε τμήμα της επιχείρησης η διοίκηση θα γνωρίζει επακριβώς τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό καθώς και τις θέσεις που θα πρέπει να συμπληρωθούν. Επίσης θα είναι σε θέση να προσδιορίσει την γνώση, τις ικανότητες και τα προσόντα των μελλοντικών υπαλλήλων που θα χρειαστεί για να εκτελεστούν οι εργασίες που

¹⁷ Jones G.R., George J.M., Hill C.W.L., (2007). *Contemporary Management*

χρειάζεται. Στο σημείο αυτό μπορεί ουσιαστικά να ξεκινήσει η διαδικασία της αναζήτησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

3.3.3 Εξωτερική και εσωτερική αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού

Η αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μία διαδικασία κατά την οποία οι μάνατζερ προσπαθούν να δημιουργήσουν μία «δεξαμενή» από ανθρώπους που διαθέτουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για να στελεχώσουν τις ανοιχτές θέσεις που προκύπτουν στην επιχείρηση. Γενικά χρησιμοποιούνται δύο τύποι αναζήτησης: η εξωτερική και η εσωτερική.

3.3.3.1 Εξωτερική αναζήτηση

Οι μάνατζερ κατά την διαδικασία της εξωτερικής αναζήτησης για την κάλυψη θέσεων, ψάχνουν εκτός της επιχείρησης για άτομα που δεν έχουν δουλέψει σε αυτήν στο παρελθόν. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους γίνεται η εξωτερική αναζήτηση όπως μέσω αγγελιών σε εφημερίδες, με σύμβουλους καριέρας σε σχολεία και πανεπιστήμια, μέσω συναντήσεων αναζήτησης με ομάδες και μέσω του διαδικτύου. Μεγάλες επιχειρήσεις στέλνουν ομάδες για συνεντεύξεις σε πανεπιστήμια με σκοπό την εύρεση νέων υπαλλήλων. Διαδικασία εξωτερικής αναζήτησης αποτελεί επίσης η ενημέρωση ατόμων εκτός επιχείρησης από εργαζόμενους για τις διαθέσιμες θέσεις που υπάρχουν καθώς και η είσοδος ανθρώπων που ψάχνουν για εργασία και περνούν τις πόρτες της επιχείρησης διερευνώντας τις απαιτήσεις της και την πιθανότητα εργασίας σε αυτήν. Πολλές φορές όμως η διαδικασία της εξωτερικής αναζήτησης δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση αφού ανεξάρτητα του αριθμού των ανθρώπων που ψάχνουν για εργασία, οι θέσεις εργασίας που ανοίγουν από πλευράς επιχείρησης απαιτεί ειδικά προσόντα και ικανότητες και οι περισσότεροι δεν διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται. Η εξωτερική αναζήτηση έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τους μάνατζερ. Τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν την είσοδο της επιχείρησης σε μία μεγάλη δεξαμενή αιτήσεων, αποκτώντας έτσι την δυνατότητα να προσελκύει ανθρώπους με γνώση, ικανότητες και προσόντα με σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Η είσοδος νέων υπαλλήλων στην επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε μία διαφορετική αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται με επιπλέον θετικό την εξοικίωσή τους με τις νέες τεχνολογίες. Τα βασικά μειονεκτήματα είναι το κόστος της εξωτερικής αναζήτησης και η έλλειψη γνώσης των υπαλλήλων σχετικά με τις πρακτικές και τις διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση, κάτι που μπορεί να σημαίνει επιπλέον εκπαίδευση πάνω στον τομέα αυτόν. Τέλος δεν μπορεί να εγγραφεί κάποιος ότι οι

υπάλληλοι που προσλαμβάνονται μέσω εξωτερικής αναζήτησης θα έχουν και υψηλή απόδοση.

3.3.3.2 Εσωτερική αναζήτηση

Η διαδικασία αυτή της αναζήτησης απευθύνεται σε υπαλλήλους στο εσωτερικό της εταιρίας για την κάλυψη των κενών θέσεων που προκύπτουν και αφορά είτε μετακίνηση σε μία νέα θέση, με όχι μεγάλες διαφορές σε επίπεδο ευθυνών και δικαιοδοσίας από αυτήν που είχε ο εργαζόμενος, είτε προαγωγή. Η εσωτερική αναζήτηση παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα: (α) οι υποψήφιοι είναι ήδη εξοικωμένοι με την επιχείρηση όσον αφορά τους στόχους, την δομή, την κουλτούρα και τους κανόνες που υπάρχουν, (β) οι μάνατζερ γνωρίζουν για τους υποψήφιους που διαθέτουν, μέσω συστημάτων πληροφοριών, τα προσόντα, τις ικανότητες και την εργασιακή τους συμπεριφορά, (γ) αυξάνεται το ηθικό στις τάξεις του ανθρώπινου δυναμικού τόσο γι' αυτούς που αναλαμβάνουν τελικά την θέση που προκύπτει όσο για τους υπόλοιπους που αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει πιθανότητα για αναβάθμισή τους στο μέλλον, (δ) τέλος η εσωτερική αναζήτηση απαιτεί σημαντικά λιγότερο χρόνο για την εκτέλεσή της. Η εσωτερική αναζήτηση παρουσιάζει και σημαντικά μειονεκτήματα πράγμα που οδηγεί τους μάνατζερ στην αναζήτηση υπαλλήλων εκτός εταιρίας. Πρώτο βασικό μειονέκτημα είναι ο περιορισμένος αριθμός υποψηφίων εντός της επιχείρησης με αποτέλεσμα πολλές φορές αυτοί υποψήφιοι να μην διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την κάλυψη κάποιας θέσης που ανοίγει. Μέσω της εξωτερικής αναζήτησης αναζητούνται οι υποψήφιοι με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά που θα στελεχώσουν επιτυχώς και θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης. Επιπρόσθετα με την είσοδο νέων ανθρώπων στις τάξεις της επιχείρησης θα έχουμε εισαγωγή νέων ιδέων και προσεγγίσεων για την λειτουργία και τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Κατά την διαδικασία αναζήτησης των πιο ικανών υπαλλήλων για την στελέχωση των θέσεων μιάς επιχείρησης, παρατηρείται απ' την πλευρά των μάνατζερ πολλές φορές μία τάση υπερβολής για τα θετικά στοιχεία που παρουσιάζει η θέση ή η εταιρία σαν σύνολο. Αυτό συμβαίνει γιατί η πλευρά των μάνατζερ πιστεύει ότι η κατάθεση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της επιχείρησης όπως έχουν ίσως έχει αρνητικό αποτέλεσμα για τους υποψήφιους ως προς τον αριθμό και ως προς τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν. Έρευνες όμως έχουν δείξει ότι η υπερβολή όσον αφορά την εικόνα της θέσης και εν συνεχεία της επιχείρησης μπορεί να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ουσιαστικά η διαδικασία της αναζήτησης είναι περισσότερο αποδοτική όταν παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιχείρησης ως έχουν (realistic job preview). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται ο αριθμός των παραιτήσεων σε επίπεδο νέων υπαλλήλων, επειδή η εργασία που ανέλαβαν δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις

προσδοκίες τους, βοηθώντας έτσι τους υποψήφιους να αποφασίσουν αν η δουλειά που τους προτείνεται είναι κατάλληλη γι'αυτούς.

3.3.4 Διαδικασία επιλογής

Μετά την διαδικασία της αναζήτησης και μόλις δημιουργηθεί μία επαρκώς μεγάλη «δεξαμενή» απο αιτήσεις, οι μάνατζερ θα πρέπει να καθορίσουν αν οι υποψήφιοι διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και ικανότητες για να αναλάβουν την θέση που είναι διαθέσιμη και κατά πόσο θα παρουσιάσουν καλή απόδοση στην εργασία τους. Όταν οι αιτούμενοι παρουσιάζουν και τα δύο παραπάνω χαρακτηριστικά τότε ο μάνατζερ θα πρέπει να καταλήξει ποίοι απο αυτούς θα αποδώσουν καλύτερα απ'τους υπόλοιπους. Για την επιλογή μεταξύ υποψηφίων με παρόμοια χαρακτηριστικά οι μάνατζερ διαθέτουν εργαλεία με τα οποία μπορούν να αξιολογήσουν την προοπτική απόδοσης σε μία συγκεκριμένη δουλειά. Τέτοια εργαλεία¹⁸ περιλαμβάνουν πληροφορίες για το υπόβαθρο, συνεντεύξεις, τεστ απόδοσης, συστατικές επιστολές κλπ.

Πληροφορίες για το υπόβαθρο

Ως αρωγό στην διαδικασία επιλογής οι μάνατζερ συλλέγουν πληροφορίες που αφορούν το υπόβαθρο του αιτούμενου και προέρχονται απο αιτήσεις ή βιογραφικά σημειώματα. Τέτοιες πληροφορίες περιέχουν το επίπεδο εκπαίδευσης που έχει λάβει ο υποψήφιος, τον τύπο του κολλεγίου ή πανεπιστημίου που παρακολούθησε, τα χρόνια και το είδος προϋπηρεσίας, πτυχία σε ξένες γλώσσες κλπ. Οι πληροφορίες αυτές λειτουργούν ως ένα είδος φίλτρου για υποψήφιους που δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά, καθορίζοντας ταυτόχρονα ποίοι εκ των υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις προτιμώνται σε σχέση με άλλους. Για παράδειγμα ένας υποψήφιος με πτυχίο μπορεί να πληρεί τις προϋποθέσεις αλλά ένας υποψήφιος που διαθέτει MBA σίγουρα προτιμάται απ'τον πρώτο.

Συνεντεύξεις

Στην πλειονότητά τους οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνεντεύξεις κατά την διαδικασία επιλογής. Θα μπορούσαμε να χωρίσουμε την συνέντευξη σε δομημένη και μη δομημένη. Σε μία δομημένη συνέντευξη όλοι οι υποψήφιοι απαντούν σε ερωτήσεις, (όπως «ποιά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης δουλειάς είναι πιο σημαντικά για σένα;») που είναι σταθερές και ίδιες για όλους. Οι υποψήφιοι μπορεί να κληθούν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που χρειάζεται παρουσιάσουν τα προσόντα και τις ικανότητές τους ή σε ερωτήσεις που παρουσιάζουν ένα σενάριο απ'την πραγματικότητα έτσι ώστε να δείξουν πως θα χειριστούν μία αντίστοιχη κατάσταση.

¹⁸ Jones G.R., George J.M., Hill C.W.L., (2007). *Contemporary Management*

Μία μη δομημένη συνέντευξη εξελίσσεται περισσότερο σαν συζήτηση μεταξύ μάνατζερ και υποψήφιου, με τον υπεύθυνο για την συνέντευξη να κάνει διερευνητικές ερωτήσεις στον συνεντευξιαζόμενο με σκοπό να μάθει περισσότερα γι' αυτόν και όχι τόσο ερωτήσεις που έχει προετοιμάσει. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι δομημένες συνεντεύξεις είναι περισσότερο έγκυρες σε σχέση με τις μη δομημένες, όσον αφορά την αξιολόγηση του υποψήφιου, γιατί βασίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία και όχι τόσο στην υποκειμενική κρίση ή προκατάληψη που μπορεί να έχει αυτός που παίρνει την συνέντευξη. Το χαρακτηριστικό αυτό της προκατάληψης μπορεί όμως να κάνει την εμφάνισή του ακόμα και σε μία δομημένη συνέντευξη. Για τον λόγο αυτό τα άτομα που αναλαμβάνουν απ' την πλευρά της επιχείρησης να παίρνουν συνεντεύξεις από υποψηφίους εργαζόμενους θα πρέπει να λαμβάνουν ειδικά εκπαίδευση που θα τους καθιστά όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενικούς και προσηλωμένους στον στόχο τους, δηλαδή την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων. Ένας άλλος τρόπος για την αντιμετώπιση της προκατάληψης που μπορεί να προκύψει είναι η δημιουργία ομάδων που θα παίρνουν συνεντεύξεις, με την απόφαση για την καταλληλότητα του υποψηφίου να είναι συλλογική. Οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ σε διάφορα στάδια της διαδικασίας επιλογής είτε ως τρόπος «ακτινογραφίας» του υποψήφιου είτε ως τελικό τεστ που θα δείξει αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι. Σίγουρα όμως οι συνεντεύξεις θα πρέπει να λειτουργούν σε συνδιασμό με τα υπόλοιπα εργαλεία που έχει κάποιος μάνατζερ για να επιλέξει. Τέλος μέσω της συνέντευξης διευκρινίζονται στοιχεία που ίσως είναι ανακριβή στο βιογραφικό κάποιου υποψήφιου χωρίς όμως να σημαίνει ότι το αποτέλεσμα είναι πάντα ορθό, αφού για παράδειγμα όταν σε μία συνέντευξη ο υποψήφιος ξεκινήσει υπερβολικά αγχωμένος η κριτική που θα του ασκηθεί θα είναι περισσότερο αυστηρή έστω και αν πληρεί τις προϋποθέσεις ανάληψης της θέσης που τον ενδιαφέρει.

Paper-and-pencil τεστ

Όπως αναφέρει και η ονομασία, τα τεστ αυτά διεξάγονται χρησιμοποιώντας μόνο μολύβι και χαρτί χωρίς σημειώσεις ή υπολογιστικές μηχανές και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τα τεστ ικανοτήτων και τα τεστ προσωπικότητας. Τα τεστ ικανοτήτων αξιολογούν αν οι ικανότητες του εξεταζόμενου είναι οι αναγκαίες ώστε να μπορεί να αποδώσει στην εργασία που πρόκειται να αναλάβει και αφορούν την λεκτική του κατανόηση ή τα υπολογιστικά του προσόντα. Τα τεστ προσωπικότητας μετρούν τα χαρακτηριστικά εκείνα της προσωπικότητας του υποψηφίου που είναι σχετικά με την δουλειά, όπως τεστ ειληκρύνειας που καθορίζουν πόσο έμπιστος είναι ο υποψήφιος, αν και οι απόψεις για την εγκυρότητά τους δίστανται. Γενικά όμως η χρήση των paper-and-pencil τεστ κατά την διάρκεια της διαδικασίας επιλογής απαιτεί από την πλευρά των μάνατζερ την κατοχή στοιχείων που να αποδεικνύουν ότι η χρήση των τεστ που χρησιμοποιούν είναι όντως ένας σωστός τρόπος πρόβλεψης της απόδοσης.

Τεστ φυσικών ικανοτήτων

Για εργασίες που απαιτούν φυσικές ικανότητες όπως είναι η μεταφορά αντικειμένων οι μανάτζερ χρησιμοποιούν ως μέσο επιλογής τα τεστ φυσικών ικανοτήτων που μετρούν την φυσική δύναμη και αντοχή του υποψήφιου.

Τεστ απόδοσης

Τα τεστ απόδοσης μετρούν την απόδοση του ενδιαφερόμενου σε συνθήκες εργασίας. Για παράδειγμα οι υποψήφιοι για την θέση γραμματέα εξετάζονται στην ταχύτητα και την ακρίβεια με την οποία δακτυλογραφούν. Υποψήφιοι για μέσες και υψηλές θέσεις διοίκησης αναλαμβάνουν την ολοκλήρωση μικρών project, που παρουσιάζουν εν μέρει τις καταστάσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν, με σκοπό να αξιολογηθεί η γνώση και η ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν προβλήματα που εμφανίζονται. Εκτός από τα παραπάνω υπάρχουν κέντρα αξιολόγησης που ανεβάζουν κατά ένα επίπεδο την διαδικασία του τεστ απόδοσης. Σε ένα τυπικό κέντρο αξιολόγησης 10 με 15 υποψήφιοι για θέση μανάτζερ συμμετέχουν σε διάφορες διαδικασίες μέσα σε μία περίοδο ορισμένων ημερών. Μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα αξιολογούνται τα προσόντα που διαθέτουν και χρειάζεται ένας μανάτζερ για να είναι αποτελεσματικός, η ικανότητά τους να επιλύουν προβλήματα, οι οργανωσιακές τους ικανότητες, οι επικοινωνιακές τους ικανότητες κλπ. Ορισμένες διαδικασίες διεξάγονται σε ατομικό και άλλες σε ομαδικό επίπεδο. Μεσα λοιπόν από την διαδικασία αυτή των τεστ απόδοσης οι μανάτζερ της επιχείρησης παρακολουθούν την συμπεριφορά των υποψηφίων και μετρούν την απόδοσή τους με την τελική αξιολόγηση να αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την διαδικασία της επιλογής.

Συστατικές επιστολές

Πολλές φορές οι αιτούμενοι για διάφορες δουλειές είναι υποχρεωμένοι να διαθέτουν συστατικές επιστολές είτε από προηγούμενους εργοδότες είτε από άλλες αναγνωρίσιμες πηγές όπως πανεπιστήμια που έχουν γνώση των ικανοτήτων, των προσόντων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους. Τα άτομα βέβαια που προσυπογράφουν τις συστατικές επιστολές θα πρέπει να παρέχουν ειλικρινείς πληροφορίες για τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Οι συστατικές επιστολές χρησιμοποιούνται συνήθως στο τέλος της διαδικασίας επιλογής από την διοίκηση με σκοπό την επιβεβαίωση ή όχι της απόφασης πρόσληψης του υποψήφιου.

Οποιαδήποτε εργαλεία και να χρησιμοποιούν οι μανάτζερ κατά την διαδικασία επιλογής θα πρέπει να εγγυώνται πάντα για την αξιοπιστία και το κύρος αυτών. Ως αξιοπιστία μπορούμε να θεωρήσουμε τον βαθμό κατά τον οποίο ένα εργαλείο ή ένα τεστ δίνει τα ίδια αποτελέσματα κάθε φορά που χρησιμοποιείται. Το κύρος αφορά το κατά πόσο ένα εργαλείο ή ένα τεστ μετρά αυτά που πρέπει να μετρά. Οι μανάτζερ τέλος, έχουν ηθική και νομική υποχρέωση να χρησιμοποιούν εργαλεία επιλογής των οποίων η αξιοπιστία και το κύρος είναι αναγνωρισμένο.

3.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει ότι οι άνθρωποι που στελεχώνουν την εταιρία έχουν τα κατάλληλα προσόντα και ικανότητες για να είναι αποτελεσματικοί στην δουλειά τους, να αναλαμβάνουν νέες υποχρεώσεις και να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η εκπαίδευση αρχικά, εστιάζει στο να διδάξει στα μέλη της επιχείρησης πως πρέπει να εκτελούν τις εργασίες τους βοηθώντας τα ταυτόχρονα να αποκτήσουν τις γνώσεις και τα προσόντα που είναι απαραίτητα για να αποδίδουν τα αναμενόμενα. Η ανάπτυξη απ' την άλλη μεριά εστιάζει στην δημιουργία μελών που να είναι έτοιμα στο μέλλον να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και να αντιμετωπίσουν προκλήσεις. Η εκπαίδευση συνήθως αναφέρεται σε χαμηλό επίπεδο ιεραρχίας στην επιχείρηση σε αντίθεση με την ανάπτυξη που χρησιμοποιείται κυρίως σε ειδικούς και μάνατζερ. Πρίν όμως την δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης οι μάνατζερ πρέπει να απαντήσουν σε ένα σημαντικό ερώτημα που αφορά την αξιολόγηση των αναγκών. Μέσω της αξιολόγησης των αναγκών καθορίζεται ποίοι εργαζόμενοι χρειάζεται να λάβουν μέρος στις διαδικασίες της εκπαίδευσης ή της ανάπτυξης και τί προσόντα και ικανότητες πρέπει να αποκτήσουν για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

3.4.1 Κατηγορίες εκπαίδευσης

Εκπαίδευση σε αίθουσα (classroom instruction)

Ο τύπος αυτός εκπαίδευσης λαμβάνει χώρο σε αίθουσες διδασκαλίας όπου οι υπάλληλοι της επιχείρησης αποκτούν γνώσεις και προσόντα μέσω της παρακολούθησης. Η διαδικασία της μάθησης πραγματοποιείται στο εσωτερικό της επιχείρησης, μέσω δημιουργίας τομέα διδασκαλίας, ή εξωτερικά της επιχείρησης με την παρακίνηση των υπαλλήλων να παρακολουθούν μαθήματα σε κολέγια ή πανεπιστήμια. Κατά την διάρκεια των μαθημάτων οι υπάλληλοι αποκτούν το απαραίτητο γνωστικό υπόβαθρο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση ενώ παράλληλα μαθαίνουν να κατανοούν τον πελάτη και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του. Η εκπαίδευση δεν είναι μία στατική αλλά μία συνεχής διαδικασία πράγμα που σημαίνει ότι οι παλαιότεροι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να παρακολουθούν μαθήματα για να «φρεσκάρουν» τις γνώσεις τους ενώ ταυτόχρονα πρέπει να ενημερώνονται για τις εξελίξεις στο χώρο εργασίας που τους αφορά. Η εκπαίδευση σε αίθουσα συχνά περιλαμβάνει την χρήση οπτικοακουστικού υλικού ή την υπόδυση ρόλων σε συνδιασμό με τα βιβλία, τις διαλέξεις και τις συζητήσεις μέσα στην αίθουσα. Οπτικοακουστικό υλικό όπως βίντεο χρησιμοποιείται για να παρουσιάσει παραστατικά σωστές και λάθος εργασιακές συμπεριφορές με σκοπό αυτές να υιοθετηθούν ή να αποφευχθούν αντίστοιχα,

βοηθώντας έτσι τους μη πεπειραμένους υπαλλήλους να αναπτύξουν τα κατάλληλα προσόντα και συμπεριφορές. Κατά την υπόδυση ρόλων οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ή παρακολουθούν προσομοιωμένες ενέργειες σε ένα θεωρητικό περιβάλλον εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα McDonald's με την δημιουργία του McDonald's Hamburger University, εντός του οποίου οι ιδιοκτήτες εστιατορίων μέσω franchise συμμετέχουν στην διαδικασία αυτή της υπόδυσης ρόλου με σκοπό να αποκτήσουν την γνώση και τις ικανότητες που απαιτούνται για να διευθύνουν τα εστιατόριά τους. Οι προσομοιώσεις αποτελούν ένα ακόμα μέρος αυτού του είδους εκπαίδευσης, κυρίως για εργασίες που είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες, απαιτούν μεγάλο γνωσιακό υπόβαθρο και τυχόν σφάλματα έχουν ως αποτέλεσμα τεράστια κόστη. Κατά την προσομοίωση παρουσιάζονται όσο το δυνατόν πλησιέστερα στην πραγματικότητα τα χαρακτηριστικά της κατάστασης εργασίας που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι.

Εκπαίδευση κατά την διάρκεια της εργασίας (on-the-job training)

Στην εκπαίδευση κατά την διάρκεια της εργασίας, η διαδικασία της μάθησης λαμβάνει χώρο όταν οι υπάλληλοι ασχολούνται με την εργασία που τους έχει επιφορτιστεί. Συνήθως οι συνεργάτες ή οι προϋστάμενοι παρέχουν αυτόν τον τύπο εκπαίδευσης ή ακόμα και ο ίδιος ο εργαζόμενος αποκτά την γνώση και την εμπειρία με τον καιρό απλά εκτελώντας την δουλειά που του έχει ανατεθεί. Οι μάνατζερ της επιχείρησης χρησιμοποιούν την εκπαίδευση κατά την διάρκεια της εργασίας σε συνεχή βάση ώστε να κρατούν με τον τρόπο αυτό τους υφιστάμενούς τους ενημέρους για την αλλαγή σε στόχους, τεχνολογία, προϊόντα και ανάγκες των πελατών της επιχείρησης.

3.4.2 Κατηγορίες ανάπτυξης

Αν και οι δύο παραπάνω διαδικασίες της εκπαίδευσης (classroom instruction, on-the-job training) μπορούν να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ο όρος ανάπτυξη περιλαμβάνει έννοιες όπως ποικίλες εργασιακές εμπειρίες (varied work experiences) και επίσημη εκπαίδευση (formal education).

Ποικίλες εργασιακές εμπειρίες

Οι τοπ μάνατζερ μίας επιχείρησης είναι απαραίτητο να αναπτύξουν κατανόηση και εξειδίκευση σε μία μεγάλη γκάμα διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται και αγορών. Με σκοπό λοιπόν οι μάνατζερ της επιχείρησης να δημιουργήσουν διευθυντικά στελέχη με τέτοιο είδος εξειδίκευσης, προσπαθούν να δώσουν στους υπαλλήλους που παρουσιάζουν μεγάλες δυνατότητες μία ευρεία ποικιλία εμπειριών εργασίας τόσο σε θέσεις προσωπικού όσο σε θέσεις επίβλεψης. Οι εμπειρίες αυτές βοηθούν τους υπαλλήλους να σκέφτονται για την συνολική εικόνα της επιχείρησης και ανοίγουν τους ορίζοντές τους. Με τις επιχειρήσεις να έχουν

πλέον παγκόσμιο χαρακτήρα οι μάνατζερ θα πρέπει να αναπτύξουν έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης και να κατανοούν τις διαφορές στις αξίες, τα πιστεύω, την κουλτούρα.

Επίσημη εκπαίδευση

Πολλοί μεγάλοι οργανισμοί αποζημιώνουν τους υπαλλήλους για το κόστος των διδασκτρων που υφίστανται με την παρακολούθηση μαθημάτων και την απόκτηση προχωρημένων πτυχίων. Η κίνηση αυτή απο μέρος του οργανισμού δεν αποτελεί αγαθοεργία ή μία απλή αμοιβή στον υπάλληλο, αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ώστε στο εγγύς μέλλον να κατασταθεί ικανό για ανάληψη νέων ευθυνών και περισσότερο απαιτητικών θέσεων. Αυτός είναι ο λόγος που οι επιχειρήσεις ξοδεύουν τεράστια χρηματικά ποσά στέλνοντας μέλη τους σε προγράμματα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών όπως είναι τα προγράμματα MBA, μέσω των οποίων οι μάνατζερ μαθαίνουν απο ειδικούς τα τελευταία νέα στον κύκλο των επιχειρήσεων, νέες τεχνικές και πρακτικές μάνατζμεντ. Για να ελαχιστοποιήσουν το κόστος και τον χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις βασίζονται στην εκμάθηση απο απόσταση (long distance learning). Με την χρήση τεχνολογίας που επιτρέπει την συνδιάσκεψη μέσω βίντεο πανεπιστήμια όπως το Χάρβαρντ (Harvard Business School) διδάσκουν απο απόσταση προσφέροντας διαβαθμίσεις σε μαθήματα και πτυχία ανάλογα με τις ανάγκες ανάπτυξης των υπαλλήλων κάθε επιχείρησης.

Το σημείο που έχει ιδιαίτερη σημασία κατά την διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι οι μάνατζερ να προωθούν την μεταφορά της γνώσης και των προσόντων που απαιτούνται σε μία πραγματική κατάσταση εργασίας. Οι εκπαιδευόμενοι παρακινούνται απο τους μάνατζερ αλλά και απο την δική τους πλευρά θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τα προσόντα που αποκόμισαν στην εργασία τους.

3.5 Αξιολόγηση και Κριτική

Τα δύο πρώτα συστατικά του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, (αναζήτηση και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη) διαβεβαιώνουν την διοίκηση οτι οι υπάλληλοι που διαθέτει η επιχείρηση έχουν την απαραίτητη γνώση πάνω στο αντικείμενό τους αλλά και τα κατάλληλα προσόντα ώστε να είναι αποτελεσματικοί τώρα και στο μέλλον. Η διαδικασία της αξιολόγησης και της κριτικής συμπληρώνει τις διαδικασίες της αναζήτησης και επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία εκτίμησης της απόδοσης του εργαζόμενου πάνω στην δουλειά του καθώς και η συνεισφορά του στην επιχείρηση. Η κριτική της απόδοσης είναι η διαδικασία κατά την οποία οι μάνατζερ μοιράζονται τις πληροφορίες που προκύπτουν απο την αξιολόγηση της απόδοσης με τους

υφιστάμενους τους, δίνουν την δυνατότητα στους υφιστάμενους να εκφραστούν με βάση την απόδοσή τους και να αναπτυχθούν. Είναι φανερό ότι για να περάσουμε στην διαδικασία της κριτικής θα πρέπει πρώτα να υπάρξει αξιολόγηση της απόδοσης. Πολλές φορές οι μάνατζερ είναι πολύ προσεκτικοί με την χρήση της κριτικής αφού μπορεί να έχει αντίκτυπο σε θέματα κινητοποίησης και απόδοσης των εργαζόμενων. Η αξιολόγηση της απόδοσης και η κριτική συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων με δύο βασικούς τρόπους. Η αξιολόγηση δίνει πληροφορίες στις οποίες βασίζονται οι αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν τις πληρωμές, τις αυξήσεις, τα bonus, τις προαγωγές ενώ και η ίδια η δουλειά εξαρτάται απ' την σωστή αξιολόγηση της απόδοσης. Επίσης μέσω της αξιολόγησης οι μάνατζερ καθορίζουν ποιοι υπάλληλοι θα πρέπει να ακολουθήσουν τις διαδικασίες της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και σε ποιά τμήματα της επιχείρησης. Με την κριτική οι εργαζόμενοι που έχουν καλή απόδοση γνωρίζουν ότι οι προσπάθειές τους αξιολογούνται και εκτιμώνται από την επιχείρηση ενώ οι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση ενημερώνονται ότι η απόδοσή τους χρειάζεται βελτίωση. Γενικά η διαδικασία της αξιολόγησης και κριτικής της απόδοσης δίνει πληροφορίες στους εργαζόμενους για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους καθώς και τρόπους βελτίωσης στο μέλλον¹⁹.

3.5.1 Κατηγορίες αξιολόγησης

Αξιολόγηση χαρακτηριστικών (trait appraisals)

Όταν χρησιμοποιούνται οι αξιολογήσεις χαρακτηριστικών οι μάνατζερ αποτιμούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφιστάμενων τους που σχετίζονται με την απόδοση που έχουν πάνω στην δουλειά τους όπως τα προσόντα, οι ικανότητες ή η προσωπικότητά τους. Για παράδειγμα ένας υπάλληλος εργοστασίου αξιολογείται με βάση την ικανότητά του να χρησιμοποιεί μηχανογραφημένο εξοπλισμό και να πραγματοποιεί αριθμητικούς υπολογισμούς, ενώ κάποιος που ασχολείται με την κοινωνική εργασία με βάση τη συναισθηματική ταύτιση που παρουσιάζει και τις επικοινωνιακές του ικανότητες. Η μέθοδος αυτή της αξιολόγησης παρουσιάζει τρία βασικά μειονεκτήματα πράγμα που οδηγεί τους μάνατζερ να βασίζονται σε άλλες τεχνικές αξιολόγησης. Πρώτο βασικό μειονέκτημα αποτελεί η παρατήρηση ότι στην περίπτωση που ένας υπάλληλος διαθέτει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό δεν διασφαλίζεται με κάποιον τρόπο η χρήση του πάνω στην εργασία που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη απόδοση. Δεύτερον λόγω της άμεσης σύνδεσης των trait appraisals με την απόδοση, οι εργαζόμενοι μπορεί να τα θεωρήσουν άδικα και πιθανώς μεροληπτικά. Το τρίτο μειονέκτημα αφορά το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές τα trait appraisals δεν παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες στους μάνατζερ για να

¹⁹ Jones G.R., George J.M., Hill C.W.L., (2007). *Contemporary Management*

ασκήσουν κριτική επι των υπαλλήλων ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους και αυτό γιατί εστιάζουν περισσότερο σε χαρακτηριστικά του ατόμου που έχουν «διάρκεια» με αποτέλεσμα να χρειάζονται βάθος χρόνου για να αλλάξουν. Οι εργαζόμενοι για παράδειγμα πολύ λίγα μπορούν να κάνουν για να αλλάξουν την συμπεριφορά τους με βάση την κριτική που θα τους ασκηθεί μέσω των trait appraisals. Τα μειονεκτήματα των trait appraisals συνιστούν ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να τα χρησιμοποιούν μόνο όταν μπορούν να παρουσιάσουν ότι η αξιολόγηση που προκύπτει είναι ακριβής και ότι αποτελεί σημαντικό δείκτη της απόδοσης.

Αξιολόγηση συμπεριφοράς (behavior appraisals)

Μέσα από την αξιολόγηση της συμπεριφοράς οι μάνατζερ αποτιμούν πως οι εργαζόμενοι εκτελούν τις δουλειές τους, δηλαδή τις ακριβείς ενέργειες και συμπεριφορές που παρουσιάζουν κατά την εργασία τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα trait appraisals παρουσιάζουν «πώς είναι» ο εργαζόμενος, ενώ τα behavior appraisals «τι κάνει» ο εργαζόμενος. Η αξιολόγηση λοιπόν της συμπεριφοράς μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη ειδικά σε περιπτώσεις που ο τρόπος με τον οποίον πραγματοποιείται μια εργασία παίζει σημαντικό ρόλο. Παραδείγματος χάριν σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς εκτός από τον αριθμό των αιθουσών και των μαθητών πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο τρόπος διδασκαλίας και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι καθηγητές για να διασφαλίσουν την διαδικασία μάθησης.

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων (result appraisals)

Σε ορισμένες δουλειές ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται η εργασία δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο όσο η ολοκλήρωσή της ή τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Μέσω λοιπόν των result appraisals οι μάνατζερ εκτιμούν την απόδοση ενός εργαζόμενου με όρους αποτελέσματος που προκύπτει απ' την εργασιακή συμπεριφορά. Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να δούμε την περίπτωση δύο πωλητών αυτοκινήτων. Ο πρώτος προσπαθεί να αναπτύξει μία πιο προσωπική σχέση με τους πελάτες της εταιρίας μιλώντας για ώρες μαζί τους και επικοινωνεί ανα τακτά χρονικά διαστήματα για να μάθει τις προθέσεις τους όσον αφορά την αγορά κάποιου αυτοκινήτου. Ο δεύτερος πωλητής δεν έχει τόσο στενή επικοινωνία με τους πελάτες αλλά διαθέτει την γνώση του αντικειμένου απαντά στις ερωτήσεις των πελατών και ουσιαστικά περιμένει τους πελάτες να έρθουν σε αυτόν. Στο τέλος και οι δύο πωλητές κατά μέσο όρο παρουσιάζουν τον ίδιο αριθμό πωλήσεων ενώ οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται. Ο μάνατζερ λοιπόν χρησιμοποιεί στην περίπτωση αυτή results appraisals γιατί δεν παίζει ρόλο η συμπεριφορά του υπαλλήλου αλλά το αποτέλεσμα που αποφέρει στην εταιρία. Σε περίπτωση όμως που οι πωλήσεις κάποιου εκ των δύο είναι χαμηλές ο μάνατζερ χρησιμοποιεί την κριτική της απόδοσης για να τον ενημερώσει για το επίπεδο των πωλήσεων.

Objective and subjective appraisals

Όταν οι μάνατζερ καλούνται να αξιολογήσουν την απόδοση με βάση τα χαρακτηριστικά, την συμπεριφορά και τα αποτελέσματα οι πληροφορίες που προκύπτουν είναι είτε αντικειμενικές είτε υποκειμενικές. Τα objective appraisals βασίζονται σε στοιχεία που είναι συνήθως αριθμητικά όπως για παράδειγμα πόσα αυτοκίνητα πωλήθηκαν, πόσα γεύματα ετοιμάστηκαν ή πόσες φορές άργησε ο εργαζόμενος στην δουλειά του. Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν τα objective appraisals όταν γίνεται αξιολόγηση του αποτελέσματος της εργασίας αφού το αποτέλεσμα είναι κάτι που μπορεί να μετρηθεί σαφώς πιο εύκολα σε σχέση με την συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά που έχει ο εργαζόμενος. Στην περίπτωση όμως που σημαντικό ρόλο παίζει η συμπεριφορά του εργαζόμενου κατά την εργασία ενδείκνυται η χρήση των subjective behavior appraisals. Τα subjective appraisals βασίζονται στην αντίληψη των μάνατζερ για τα χαρακτηριστικά, την συμπεριφορά και τα αποτελέσματα κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε ανακριβή αξιολόγηση. Για τον λόγο αυτό τόσο ερευνητές όσο και οι ίδιοι οι μάνατζερ αφιερώνουν μεγάλο χρόνο και προσπάθεια για να αναπτύξουν αξιόπιστα και έγκυρα υποκειμενικά μέσα για την μέτρηση της απόδοσης.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι μάνατζερ ή οι επιτηρητές των υπαλλήλων είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγησή τους. Γενικά η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα ενός μάνατζερ και συμβάλλει τόσο στην κινητοποίηση των εργαζόμενων να αποδώσουν σε υψηλότερα standards όσο σε αποφάσεις που αφορούν προαγωγές, αυξήσεις και μισθοδοσία. Η αξιολόγηση όμως από την πλευρά των μάνατζερ μπορεί να ενισχυθεί από την αξιολόγηση που προκύπτει μέσω άλλων πηγών. Ο ίδιος ο εργαζόμενος μπορεί να κρίνει την απόδοσή του πάνω στην δουλειά κάτι που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ συμπληρωματικά με την δική του αξιολόγηση απόδοσης. Ένας ακόμα τρόπος αξιολόγησης είναι μέσω των συνεργατών ειδικά όταν ο εργαζόμενος ανήκει σε κάποια ομάδα εργασίας. Η κριτική που προκύπτει από τους συνεργάτες κινητοποιεί το μέλος της ομάδας να αποδώσει καλύτερα ενώ οι πληροφορίες που προκύπτουν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον μάνατζερ για την λήψη αποφάσεων. Επίσης ένας όλο και αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων ζητά από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν την απόδοση των μάνατζερ και την ικανότητά τους να ηγούνται, ενώ και οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο αξιολόγησης των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας και υπηρεσιών που τους παρέχονται. Η αξιολόγηση λοιπόν από άλλες πηγές εκτός της διοίκησης μπορεί να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες στην λήψη αποφάσεων μπορεί όμως πολλές φορές να δημιουργήσει και προβλήματα. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι μπορεί να υπερβάλουν για την απόδοσή τους προσπαθώντας έτσι να διαφυλάξουν την θέση τους στην επιχείρηση ενώ οι μάνατζερ απ' την άλλη πλευρά να μην παίρνουν αναγκαίες αποφάσεις με τον φόβο αρνητικής αξιολόγησης απ' τους υφιστάμενούς τους.

360-degree appraisals

Πολλές επιχειρήσεις με σκοπό να βελτιώσουν τα κίνητρα και την απόδοση περιλαμβάνουν στο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης 360-degree appraisals και

κριτική ειδικά για τους μανάτζερ. Μέσω των 360-degree appraisals η απόδοση του εκάστοτε μανάτζερ αξιολογείται από πληθώρα ανθρώπων που είναι σε θέση να την κρίνουν. Συγκεκριμένα τα άτομα που λαμβάνουν μέρος σε αυτήν την διαδικασία είναι ο ίδιος ο μανάτζερ, οι συνεργάτες, οι υφιστάμενοι, οι προϊστάμενοι ακόμα και οι πελάτες πολλές φορές. Στη συνέχεια ο μανάτζερ λαμβάνει κριτική με βάση την αξιολόγηση που προήλθε από αυτές τις πηγές. Πολλές φορές όμως παρατηρείται το φαινόμενο οι υπάλληλοι να είναι διστακτικοί σε αρνητική αξιολόγηση κάποιου που συμπαθούν ή αντίστοιχα θετική αξιολόγηση κάποιου που αντιπαθούν. Επιπρόσθετα όταν κάποιος απ' το εργατικό δυναμικό λαμβάνει μέρος στην διαδικασία αξιολόγησης η διοίκηση θα πρέπει να είναι σίγουρη ότι διαθέτει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και απαραίτητη γνώση για να κατανοήσει όλες τις διαστάσεις της αξιολόγησης της απόδοσης. όλα τα παραπάνω πιθανά προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν δεν καθιστούν τα 360-degree appraisals αναποτελεσματικά αλλά υποδηλώνουν την ανάγκη ύπαρξης εμπιστοσύνης στο εσωτερικό της επιχείρησης.

3.5.2 Αποτελεσματική κριτική απόδοσης

Με σκοπό το συστατικό της αξιολόγησης και κριτικής της απόδοσης, του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, να κινητοποιήσει και να οδηγήσει σε ύψηλη απόδοση των εργαζομένων είναι απαραίτητο οι μανάτζερ της επιχείρησης να παρέχουν στους υφιστάμενους κριτική της απόδοσής τους. Οι πληροφορίες που διαθέτουν οι μανάτζερ για να ασκήσουν κριτική προέρχονται από επίσημα ή ανεπίσημα appraisals (formal and informal appraisals). Τα formal appraisals συντάσσονται σε δεδομένες χρονικές στιγμές κατά την διάρκεια του έτους και βασίζονται σε διαστάσεις και μετρήσεις της απόδοσης που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων. Παραδείγματος χάριν ένας πωλητής αξιολογείται συνήθως από τον μανάτζερ δύο φορές το χρόνο ως προς την απόδοσή του σε θέματα που αφορούν τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών. Ανάλογα με την πολιτική της επιχείρησης τα formal appraisals σχεδιάζονται χρονικά ανά εξάμηνο ή μία φορά το χρόνο. Ένα ζωτικό κομμάτι των formal appraisals είναι η συνάντηση μεταξύ του μανάτζερ και του υφιστάμενου στον οποίο ασκείται η κριτική βάση τη απόδοσής του. Μέσω της κριτικής αυτής ενημερώνεται ο υφιστάμενος για τους τομείς στους οποίους ανταποκρίνεται σωστά αλλά και τους τομείς στους οποίους παρουσιάζει αδυναμία ενώ ταυτόχρονα του παρέχεται καθοδήγηση με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης. Κατανοώντας την σημασία των formal appraisals η διοίκηση σε πολλές μεγάλες εταιρίες αφιερώνει σημαντικούς πόρους με σκοπό την ανανέωση της διαδικασίας αξιολόγησης και την εκπαίδευση των μανάτζερ, χαμηλότερων επιπέδων της επιχείρησης, όσον αφορά την ορθή χρήση της καθώς και την παροχή σωστής κριτικής στους εργαζόμενους. Επίσης κάθε μανάτζερ της επιχείρησης καλείται αναπτύξει ένα σχέδιο απόδοσης για τους υφιστάμενούς του το οποίο θα ανταποκρίνεται στους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας στην συνέχεια τα

formal appraisals, τα οποία θα συντάσσονται σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα, για να συγκρίνει την πραγματική απόδοση με αυτήν που έχει σχεδιαστεί. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι η διαδικασία της επίσημης αξιολόγησης της απόδοσης προμηθεύει τόσο τους μάνατζερ όσο και τους εργαζόμενους της επιχείρησης με πολύτιμες πληροφορίες, συχνά όμως οι υφιστάμενοι χρειάζεται να λαμβάνουν κριτική σε τακτικά χρονικά διαστήματα και οι μάνατζερ να κινητοποιούν τους εργαζόμενους όπου κρίνεται αναγκαίο. Για τον λόγο αυτό συμπληρωματικά της επίσημης αξιολόγησης πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν informal appraisals τα οποία περιλαμβάνουν συναντήσεις μεταξύ μάνατζερ και υφιστάμενων υπαλλήλων ανεπίσημα με σκοπό την συζήτηση θεμάτων που αφορούν διαδικασίες σε εξέλιξη ή πεδία που απαιτούν βελτίωση. Επιπρόσθετα όταν τα καθήκοντα και οι ευθύνες μίας συγκεκριμένης δουλειάς ή οι στόχοι της επιχείρησης αλλάζουν ενδείκνυται η χρήση των informal appraisals με σκοπό την ενημέρωση των υπαλλήλων για τα νέα χαρακτηριστικά που αποκτά το αντικείμενο της εργασίας τους.

Η διαδικασία αυτή του να ασκούν κριτική σχετικά με την απόδοση των εργαζόμενων δεν είναι ευχάριστη για τους μάνατζερ, ειδικά όταν η κριτική που πρόκειται να ασκήσουν είναι αρνητική, είναι όμως αναγκαία. Η κριτική της απόδοσης για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει²⁰:

- Να είναι συγκεκριμένη και να εστιάζει στις συμπεριφορές και τις εξόδους που είναι δυνατόν να διορθωθούν εντός της ικανότητας βελτίωσης του εργαζόμενου. Για παράδειγμα λέγοντας σε έναν πωλητή ότι είναι πολύ ντροπαλός στην συναναστροφή του με τους πελάτες θα συντελέσει στην πτώση της αυτοπεποίθησης του πωλητή. Η σωστή προσέγγιση θα ήταν ο μάνατζερ να δώσει κατευθυντήριες γραμμές στον πωλητή για το πώς πρέπει να καλωσορίζει τον πελάτη, να τον βοηθά όταν έχει πρόβλημα να αποφασίσει κλπ.
- Η διαδικασία της αξιολόγησης να προσεγγίζεται ως πρόβλημα που απαιτεί λύση και όχι ως ασκήση κριτικής. Όταν ένας οικονομικός αναλυτής καθυστερήσει στην παράδοση των αναφορών, ο μάνατζερ δεν θα πρέπει να τον κριτικάρει για την καθυστέρηση αλλά να τον βοηθήσει να προσδιορίσει τον λόγο για τον οποίο άργησε και να οργανώσει καλύτερα τον χρόνο του.
- Να εκφράζει την πεποίθησή του ότι ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιωθεί.
- Να επικροτεί την υψηλή απόδοση των εργαζόμενων .
- Να αποφεύγει την προσωπική κριτική και συμπεριφέρεται στους υφιστάμενούς του με σεβασμό.

²⁰ Jones G.R., George J.M., Hill C.W.L., (2007). *Contemporary Management*

- Να συμφωνεί σε ένα χρονοδιάγραμμα βελτίωσης της απόδοσης. για παράδειγμα ο μάνατζερ και ο υφιστάμενός του συμφωνούν να συναντηθούν ξανά σε ένα μήνα για να επανεξετάσουν το ζήτημα βελτίωσης ή όχι της απόδοσης.

Ακολουθώντας τις παραπάνω κατευθυντήριες γραμμές ο μάνατζερ πρέπει να έχει πάντα στο πίσω μέρος του μυαλού του για ποιόν λόγο ασκούν κριτική: για να αυξήσουν το κίνητρο και να πετύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης. Επιπλέον οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση και την κριτική της απόδοσης των εργαζομένων βοηθούν τον μάνατζερ να καθορίσει το επίπεδο των αυξήσεων και των bonus.

3.6 Πληρωμή και Προνόμια

Η πληρωμή περιλαμβάνει τον βασικό μισθό των υπαλλήλων, τις αυξήσεις και τα bonus που καθορίζονται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων όπως τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, το είδος της εργασίας και το επίπεδο της απόδοσης του εργαζόμενου. Τα προνόμια των υπαλλήλων προκύπτουν από την συμμετοχή στην επιχείρηση και δεν αφορούν κάποια συγκεκριμένη θέση. Περιλαμβάνουν την αναρωτική και την κανονική άδεια, την ασφάλεια υγείας και την ασφάλεια ζωής που παρέχεται στον εργαζόμενο.

3.6.1 Επίπεδο πληρωμών

Το επίπεδο πληρωμής (pay level) μιάς επιχείρησης είναι ένα θέμα που σχετίζεται με το κίνητρο που προσφέρει η μισθοδοσία συγκριτικά με άλλες εταιρίες του ίδιου ενδιαφέροντος που προσλαμβάνουν παρόμοιο εργατικό δυναμικό. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι αυτή που θα πρέπει να αποφασίσει αν θα προσφέρει σχετικά υψηλούς, μέτριους ή χαμηλούς μισθούς. Η υψηλή μισθοδοσία εξασφαλίζει το πλεονέκτημα της επιχείρησης σχετικά με την αναζήτηση, την επιλογή αλλά και την διατήρηση των υπαλλήλων με υψηλά επίπεδα απόδοσης με αντίτιμο βέβαια το αυξημένο κόστος. Η επιλογή της χαμηλής μισθοδοσίας μειώνει το κόστος αλλά υποβιβάζει την δυνατότητα της επιχείρησης να προσελκύει υπαλλήλους που θα έχουν υψηλή απόδοση προσφέροντας ταυτόχρονα χαμηλότερο κίνητρο στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους για να αυξήσουν την απόδοσή τους. Κάθε μία από αυτές τις καταστάσεις μπορεί να οδηγήσει σε κατώτερη ποιότητα ή κατώτερη εξυπηρέτηση πελατών. Για τον καθορισμό του επιπέδου πληρωμών οι μάνατζερ πρέπει να λάβουν υπόψιν τους την στρατηγική της επιχείρησης. Ένα υψηλό επίπεδο πληρωμής για παράδειγμα αποτρέπει την επιχείρηση να ακολουθήσει μία στρατηγική χαμηλού

κόστους, αν όμως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αφορά την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας το κόστος αντισταθμίζεται.

3.6.2 Δομή πληρωμών (pay structure)

Μετά την απόφαση για το επίπεδο πληρωμής των υπαλλήλων οι μάνατζερ της επιχείρησης θα πρέπει να καθιερώσουν την δομή των πληρωμών για τις διάφορες δουλειές μέσα σε αυτήν. Η διαδικασία της δόμησης των πληρωμών κατηγοριοποιεί της δουλειές της επιχείρησης ανάλογα με την σημαντικότητά τους γι' αυτήν και τους στόχους της, το επίπεδο των προσόντων που απαιτούν και άλλα χαρακτηριστικά που η διοίκηση θεωρεί σημαντικά. Το εύρος πληρωμών για κάθε κατηγορία δουλειάς καθορίζεται από παράγοντες όπως η αποδοτικότητα, τα χρόνια εργασίας και το επίπεδο των ικανοτήτων. Στο επίπεδο αυτό της δομής των πληρωμών παρουσιάζονται ορισμένες αρκετά ενδιαφέρουσες διαφορές στην παγκόσμια κλίμακα. Για παράδειγμα μεγάλες επιχειρήσεις που εδρεύουν στις Ηνωμένες Πολιτείες προσφέρουν μισθούς κατά πολύ υψηλότερους από αντίστοιχες επιχειρήσεις σε Ευρώπη και Ιαπωνία στους CEO (Chief Executive Officer) και στα κορυφαία στελέχη τους. Ταυτόχρονα η διαφορά στους μισθούς ανάμεσα στο χαμηλότερο και το υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας των υπαλλήλων είναι μεγαλύτερη σε επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες απ' ό,τι σε Ευρώπη και Ιαπωνία.²¹

3.6.3 Προνόμια (benefits)

Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες νομικά να παρέχουν στους υπαλλήλους τους συγκεκριμένα προνόμια όπως η αποζημίωση εργαζομένων, κοινωνική ασφάλιση και επίδομα ανεργίας. Η αποζημίωση αποτελεί την χρηματική βοήθεια που προσφέρει η επιχείρηση σε υπαλλήλους της όταν αυτοί δεν είναι δυνατόν να εργαστούν λόγω κάποιου ατυχήματος που σχετίζεται με την εργασία τους ή αρρώστιας. Η κοινωνική ασφάλιση αναφέρεται στην χρηματική βοήθεια που προσφέρει η επιχείρηση σε υπαλλήλους που αποσύρονται και σε πρώην υπαλλήλους που δεν μπορούν να εργαστούν πλέον. Το επίδομα ανεργίας αναφέρεται σε εργαζόμενους που απολυθηκαν λόγω πολιτικής της επιχείρησης χωρίς να ευθύνονται οι ίδιοι. Άλλα προνόμια που μπορεί να παρέχονται από πλευράς επιχείρησης είναι η ασφάλεια υγείας, η οδοντιατρική ασφάλιση, ασφάλεια ζωής, ευέλικτο ωράριο, άδειες διακοπών κλπ. Όλα αυτά τα προνόμια που παρέχονται από την επιχείρηση μεταφράζονται σε

²¹ Jones G.R., George J.M., Hill C.W.L., (2007). *Contemporary Management*

κόστος, γι' αυτό οι μάνατζερ καθορίζουν τα προνόμια με τετοιοιον τρόπο ώστε να ικανοποιούν τόσο τις ανάγκες της επιχείρησης όσο και αυτές των εργαζόμενων.

3.7 Εργασιακές Σχέσεις (*Labor Relations*)

Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν όλες τις ενέργειες απο την πλευρά των μάνατζερ με σκοπό να διασφαλίσουν την αποτελεσματική συνεργασία με ομάδες εργαζόμενων που εκπροσωπούν τα συμφέροντα των υπαλλήλων της επιχείρησης. Αν και οι εκάστοτε κυβερνήσεις θεσπίζουν νόμους με σκοπό να προστατέψουν το δίκαιο του εργαζόμενου, απέναντι σε επιχειρήσεις που δεν ακολουθούν τα χρηστά ήθη, η δημιουργία ενώσεων (unions) απο πλευράς υπαλλήλων θεωρείται ένας αποτελεσματικός τρόπος να παρουσιαστούν και να διασφαλιστούν τα συμφέροντά τους στην επιχείρηση.

3.7.1 Ενώσεις (*Unions*)

Ο λόγος ύπαρξης των ενώσεων είναι η παρουσίαση των ενδιαφερόντων των εργαζομένων και η διασφάλισή τους. Με δεδομένο οτι οι μάνατζερ της επιχείρησης έχουν την δύναμη να παίρνουν αποφάσεις και με την επιχείρηση να έχει πολλαπλούς ενδιαφερόμενους (stakeholders), υπάρχει πάντα η πιθανότητα να ικανοποιείται μία μόνο μερίδα ενδιαφερόμενων, όπως για παράδειγμα οι μέτοχοι της επιχείρησης (shareholders), σε βάρος των υπαλλήλων. Για παράδειγμα σε περίπτωση που η διοίκηση αποφασίσει να αυξήσει την παραγωγή μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος με σκοπό να ικανοποιήσει τους μετόχους, θίγει τα συμφέροντα των υπαλλήλων που καλούνται να εργάζονται με ταχύτερους ρυθμούς χωρίς βέβαια να λαμβάνουν αμοιβή για την πρόσθετη εργασία που προσφέρουν. Οι εργαζόμενοι λοιπόν ψηφίζουν για να έχουν μία ένωση που θα τους εκπροσωπεί για διάφορους λόγους όπως οι συνθήκες εργασίας και οι μισθοί, η συμπεριφορά των μάνατζερ απέναντί τους, οι ώρες εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον κλπ. Αν και οι παραπάνω λόγοι δικαιολογούν την δημιουργία και την ύπαρξη ενώσεων πολλοί εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό την όλη διαδικασία είτε λόγω της πεποίθησης διαφθοράς των εκπροσώπων είτε λόγω κάποιας συνδρομής που θα πρέπει να πληρώνουν στην ένωση.

3.7.2 Διαπραγματεύσεις (*Collective Bargaining*)

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν την διαδικασία κατά την οποία οι ενώσεις των εργαζομένων συναντούν τους μάνατζερ της επιχείρησης και συζητούν τυχόν

αντιπαραθέσεις και διαφορές που μπορεί να υπάρχουν σε θέματα μισθών, προνομίων, συνθηκών εργασίας, ωρών εργασίας κλπ. Όταν επιτευχθεί συμφωνία πάνω σε αυτά τα θέματα μεταξύ μάνατζερ και ενώσεων συνάπτεται συμβόλαιο μεταξύ των δύο πλευρών που επικυρώνει την διαδικασία διαπραγμάτευσης. Η σύναψη συμφωνίας από τις δύο πλευρές μπορεί να ερμηνευθεί διαφορετικά πολλές φορές, στη περίπτωση αυτή παρεμβαίνει ένας τρίτος παρατηρητής (arbitrator) για να επιλύσει την αντιπαράθεση. Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό του collective bargaining είναι η δυνατότητα που δίνεται στους εργαζόμενους να παρουσιάσουν τα παράπονά τους μέσω της διαδικασίας αυτής μέσω της εκπροσώπησης τους από τις ενώσεις (grievance procedure).

3.8 Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται παγκόσμια θα πρέπει να κατανοήσουν την διαφορετικότητα των αγορών στις οποίες εισέρχονται και η οποία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον παράγοντα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Τοπικές συνθήκες όπως νόμοι, κανονισμοί, το οικονομικό σύστημα, η εργατική παράδοση και η κουλτούρα είναι τα βασικά «προβλήματα» που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση με την είσοδό της στις διεθνείς αγορές. Η κουλτούρα είναι ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει το διεθνές HRM. Η κουλτούρα (culture) περιλαμβάνει την παράδοση, τις τέχνες, τα πιστεύω, τις αξίες, τις συμπεριφορές που καταλαβαίνουν και μοιράζονται οι άνθρωποι που κατοικούν σε μία χώρα και καθορίζει τον τρόπο σκέψης διαφοροποιώντας μία ομάδα ατόμων. Η γλώσσα, ο τρόπος ντυσίματος, ο τρόπος λήψης αποφάσεων και το τι θεωρούμε σημαντικό είναι χαρακτηριστικά που κάνουν μία κουλτούρα μοναδική. Έτσι δεν πρέπει να θεωρηθεί από μέρος της επιχείρησης πως μία στρατηγική, ένα προϊόν ή μία προσέγγιση που είναι επιτυχημένη για μία αγορά ταυτόχρονα την καθιστά κατάλληλη για όλες τις αγορές. Η κουλτούρα λοιπόν ενός τόπου επηρεάζει οτιδήποτε και αν κάνουμε, όπως τους ανθρώπους, οπότε οι μάνατζερ των εκάστοτε επιχειρήσεων θα πρέπει να βρουν τρόπους ώστε να εκμεταλλευτούν αυτά που έχει να προσφέρει μία κουλτούρα στο έπακρο. Τα χαρακτηριστικά μίας κουλτούρας επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται οι άνθρωποι, τις μεθόδους δηλαδή του HRM που θεωρούνται καταλληλότεροι. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα βασικά σημεία διαφοροποίησης είναι ο τρόπος που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται την έννοια της ηγεσίας, ο τρόπος με τον οποίο χειρίζονται οι αποφάσεις στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού και τέλος ο τρόπος με τον οποίο κινητοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό. Άλλα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και διαφέρουν από χώρα σε χώρα είναι:

- Η επικοινωνία
- Το επίπεδο της εκπαίδευσης και των προσόντων

- Οι νόμοι και οι κανονισμοί
- Το οικονομικό σύστημα (καπιταλισμός, κομμουνισμός κλπ.)

Για παράδειγμα στην Γερμανία οι μανάτζερ κρίνονται με βάση τα τεχνικά τους προσόντα ενώ στην Ολλανδία βασικότερο ρόλο παίζει η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές τους σχέσεις, διαφορές βάση των οποίων γίνεται η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των μανάτζερ σε διαφορετικές χώρες. Ο παράγοντας εκπαίδευση καθώς και η σημασία που δίνεται στην ανάπτυξη προσόντων από μία χώρα επηρεάζεται από:

- Την εκπαιδευτική δυνατότητα που παρέχεται στο εργατικό δυναμικό
- Την βασική δωρεάν εκπαίδευση που παρέχει το κράτος
- Την προσοχή που λαμβάνουν εξειδικευμένα χαρακτηριστικά όπως η τεχνολογία πληροφοριών (υπολογιστές κλπ.)

Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά το HRM είναι οι νόμοι και οι κανονισμοί που επικρατούν. Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον μίας χώρας καθοδηγεί τις πρακτικές του HRM όπως η εκπαίδευση, οι αποζημιώσεις, η πρόσληψη και η απόλυση των υπαλλήλων. Το οικονομικό σύστημα επίσης παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο μία χώρα παράγει και διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες. Ο κόσμος σήμερα είναι χωρισμένος σε καπιταλισμό και σοσιαλισμό, και μαζί με οικονομικούς παράγοντες όπως οι πρώτες ύλες, το κόστος εργασίας και ο φορολογικός δείκτης παίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση μίας επιχείρησης για την επέκταση της σε κάποια περιοχή. Τέλος όσον αφορά το διεθνές HRM είναι πολύ σημαντική η αντιμετώπιση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους που έχουν μετατεθεί σε άλλη χώρα (expatriates). Όταν μία επιχείρηση «ανοίγει» υποκατάστημα ή γραφεία σε άλλη χώρα συνήθως στέλνει κάποιους εργαζόμενους που θα ενσωματωθούν στο δυναμικό που θα προσληφθεί από την χώρα που θα την φιλοξενήσει. Συχνά όμως οι expatriates αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα προσαρμογής στο νέο περιβάλλον, πρόβλημα που θα πρέπει να λύσουν ειδικοί σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Παραδείγματος χάριν μή μπορώντας να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον προσπαθούν να επιβάλλουν στους εργαζόμενους τον δικό τους τρόπο σκέψης αντί να υιοθετήσουν τα χαρακτηριστικά της νέας κουλτούρας, πράγμα που οδηγεί σε σύγκρουση. Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση της επιχείρησης μέσω ενός προγράμματος cross-cultural-training μπορεί να βοηθήσει τους expatriates και κατά συνέπεια την ίδια²².

²² Schlechter A., Meyer W., O'Neil C., Markman L., (2008). *Human Resource Management- Fresh Perspectives*

4

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

4.1 Βασικοί Ορισμοί

Με τον όρο παραγωγή, θεωρούμε κάθε οργανωμένη δραστηριότητα που έχει σκοπό να προσδώσει αξία σε προϊόντα ή υπηρεσίες, με την κατανάλωση κάποιων πόρων (υλικά, εργασία κλπ).²³

Η διαχείριση των παραγωγικών διεργασιών σχετίζεται με την λήψη αποφάσεων έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι τα παραγόμενα αγαθά και υπηρεσίες πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές ποιότητας, στην απαιτούμενη ποσότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Έτσι λοιπόν έχουμε εισροές υλικών, εργασίας και πόρων που μέσω της παραγωγικής διαδικασίας μετατρέπονται σε αγαθά ή υπηρεσίες, εντός παραγωγικών συστημάτων.

Με τον όρο παραγωγικό σύστημα, θεωρούμε κάθε οργανωμένο σύνολο στοιχείων εντός του οποίου παράγονται προϊόντα και υπηρεσίες.²⁴

Το παραγωγικό σύστημα σαν έννοια, σε ένα γενικότερο πλαίσιο, μπορεί να συμπεριλάβει ακόμα και ολόκληρη την επιχείρηση, με την θεώρηση αυτή να προκύπτει από την ιδιότητά της να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό την εξυπηρέτηση αναγκών. Εντός ενός παραγωγικού συστήματος μπορούμε να εντοπίσουμε τα κύρια υποσυστήματα εντός των οποίων πραγματοποιούνται οι κύριες παραγωγικές διαδικασίες και τα δευτερεύοντα υποσυστήματα τα οποία υποστηρίζουν τα πρώτα. Για παράδειγμα σε ένα εργοστάσιο τα κύρια υποσυστήματα είναι τα παραγωγικά τμήματα στα οποία πραγματοποιείται η παραγωγή του προϊόντος, με τα δευτερεύοντα υποσυστήματα να αφορούν τα τμήματα προμηθειών, μεταφορών

^{23,24} Ασκούνης Δ., *Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών*

επικοινωνιών κλπ. Στο σημείο αυτό γίνεται εύκολα κατανοητή η τεράστια σημασία του σχεδιασμού, της οργάνωσης και του ελέγχου των παραγωγικών συστημάτων.

Με τον όρο οργάνωση και διοίκηση παραγωγής, θεωρούμε τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την λειτουργία και την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας μέσω της οποίας η εκμετάλλευση πόρων μετατρέπεται σε προϊόντα ή υπηρεσίες με σκοπό την εξυπηρέτηση αναγκών.²⁵

Συγκεκριμένα τώρα σε επίπεδο επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικό πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά αυτή λειτουργεί. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένας δείκτης στο πλαίσιο της οργάνωσης και διοίκησης παραγωγής με σκοπό την μέτρηση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Με τον όρο παραγωγικότητα, θεωρούμε τον δείκτη που παρουσιάζει πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά εκμεταλλεύεται τους πόρους της μία επιχείρηση.²⁶

Η παραγωγικότητα βέβαια σαν έννοια δεν περιορίζεται απλά στο πλαίσιο μίας επιχείρησης, αλλά μπορεί να επεκταθεί σε έναν βιομηχανικό κλάδο ή ακόμα και στην οικονομία μίας χώρας. Η μαθηματική απεικόνιση του ορισμού της παραγωγικότητας εκφράζεται μέσω του λόγου των εξόδων του εκάστοτε συστήματος παραγωγής προς τις εισόδους του συστήματος.

$$\text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ} = \frac{\text{Έξοδοι συστήματος}}{\text{Είσοδοι συστήματος}}$$

4.2 Δυναμικότητα

Ένα θέμα μείζονος σημασίας του στρατηγικού σχεδιασμού μίας επιχείρησης, είναι η δυναμικότητά της. «Η δυναμικότητα αποτελεί την οριακή ικανότητα παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα, δηλαδή η μέγιστη ποσότητα τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορεί να παράγει η επιχείρηση σε μία ορισμένη χρονική περίοδο» (Ασκούνης Δ., *Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών*). Η μέτρηση της δυναμικότητας ενός παραγωγικού συστήματος μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με φυσικές μονάδες προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει το σύστημα (τόνοι προϊόντος ανά πλήθος προϊόντων), στη μονάδα του χρόνου που

^{25,26} Ασκούνης Δ., *Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών*

χρησιμοποιεί το σύστημα είτε με μονάδες κρίσιμου πόρου (π.χ. στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου ο αριθμός των δωματίων).

Το πρόβλημα καθορισμού της δυναμικότητας προκύπτει:

- Κατά την φάση του αρχικού σχεδιασμού του συστήματος παραγωγής, σε σχέση με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και τον σκοπό του συστήματος.
- Κατά την φάση που έπεται της εγκατάστασης του συστήματος. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η όλη δυναμικότητα του συστήματος υπόκειται αναθεώρηση αφού τα δεδομένα μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου.

Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις η παράμετρος βάσει της οποίας σχεδιάζεται η δυναμικότητα ενός συστήματος είναι η ζήτηση που καλείται ικανοποιήσει και συγκεκριμένα η ποιότητα, η ποσότητα, ο χρόνος παράδοσης και ο τόπος ζήτησης των προϊόντων.

4.2.1 Σχεδιασμός δυναμικότητας

Ο σχεδιασμός της δυναμικότητας των συστημάτων παραγωγής εμφανίζεται και στα τρία επίπεδα σχεδιασμού της επιχείρησης: (α) τον στρατηγικό, (β) τον τακτικό και (γ) τον λειτουργικό.²⁷

(α) Στρατηγικός σχεδιασμός

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, ο σχεδιασμός της δυναμικότητας γίνεται σε μακροχρόνια βάση (5 – 10 χρόνια) και με δεδομένα που αφορούν την εξέλιξη της ζήτησης μακροπρόθεσμα. Επειδή όμως ο σχεδιασμός στηρίζεται σε προβλέψεις μελλοντικών γεγονότων που περιέχουν έντονη αβεβαιότητα, οι αντίστοιχες αποφάσεις εμπεριέχουν σε σημαντικό βαθμό ρίσκο. Η λήψη των αποφάσεων σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού έχει ως αποτέλεσμα σημαντική δέσμευση πόρων της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα οι επενδύσεις σε εγκαταστάσεις.

(β) Τακτικός σχεδιασμός

Στην περίπτωση αυτή του τακτικού σχεδιασμού, η δυναμικότητα της επιχείρησης βασίζεται στην μεσοπρόθεσμη πρόβλεψη της ζήτησης (1- 2 χρόνια), η οποία και προκύπτει είτε από εποχιακές διακυμάνσεις είτε από έκτακτες ανάγκες αύξησης παραγωγής. Στο επίπεδο αυτό οι αποφάσεις της διοίκησης δεν έχουν ως αποτέλεσμα την δέσμευση σημαντικών πόρων της επιχείρησης, καθώς το πρόβλημα προσαρμογής της δυναμικότητας μπορεί να αντιμετωπίσεται με κατάλληλη χρήση

²⁷ Ασκούνης Δ., *Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών*

αποθεμάτων, υπερωριών ή ακόμα και outsourcing. Οι προβλέψεις ζήτησης, πάνω στις οποίες βασίζονται οι αποφάσεις του τακτικού σχεδιασμού της δυναμικότητας, χαρακτηρίζονται απο χαμηλό βαθμό αβεβαιότητας, με το ρίσκο να είναι μικρότερο απο αυτό του επίπεδου στρατηγικού σχεδιασμού.

(γ) Λειτουργικός σχεδιασμός

Ο λειτουργικός σχεδιασμός της δυναμικότητας σχετίζεται με μικρό βαθμό προσαρμογής της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης, αξιοποιώντας καλύτερα τους ήδη διαθέσιμους πόρους του συστήματος. Στο επίπεδο αυτό ο σχεδιασμός στοχεύει στην ανταπόκριση του συστήματος σε βραχυπρόθεσμες μεταβολές της ζήτησης ή άλλων τυχαίων παραγόντων που προκύπτουν κατα την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

4.2.2 Διαδικασία σχεδιασμού δυναμικότητας

Κατά την λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό της δυναμικότητας της επιχείρησης σε στρατηγικό επίπεδο, ακολουθείται μία διαδικασία που περιλαμβάνει τα παρακάτω τέσσερα βήματα²⁸:

- 1. Πρόβλεψη της ζήτησης:** Η πρόβλεψη της ζήτησης γίνεται με την χρήση διάφορων μεθόδων που ποικίλουν σε βαθμό ακρίβειας, κόστους και απαιτήσεις σε δεδομένα. Τέτοιες μέθοδοι είναι τα μοντέλα χρονοσειρών, οι αιτιατικές και οι προγνωστικές μέθοδοι.
- 2. Προσδιορισμός απαιτήσεων δυναμικότητας:** Οι απαιτήσεις δυναμικότητας μπορούν να προσδιοριστούν βάσει των προβλέψεων μεταβολής ζήτησης, οι οποίες καθορίζονται: (α) ποσοτικά (μέγεθος της δυναμικότητας που απαιτείται) και (β) χρονικά (ο χρόνος στον οποίο η δυναμικότητα απαιτείται).
- 3. Διαμόρφωση εναλλακτικών σχεδίων:** Τα εναλλακτικά σχέδια που δημιουργούνται αφορούν τον τρόπο με τον οποίο θα εγκατασταθεί η απαιτούμενη δυναμικότητα.
- 4. Αξιολόγηση εναλλακτικών σχεδίων:** Στο τέταρτο και τελευταίο βήμα της διαδικασίας σχεδιασμού της δυναμικότητας της επιχείρησης πραγματοποιείται η οικονομική ανάλυση και αξιολόγηση των εναλλακτικών σχεδίων που έχουν δημιουργηθεί, μέσω κάποιας μεθόδου αξιολόγησης επενδύσεων. Οι δύο πλέον χρησιμοποιούμενες μέθοδοι αξιολόγησης είναι: (α) η μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας και (β) τα δέντρα αποφάσεων.

²⁸ Ασκούνης Δ., *Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών*

4.3 Σχεδιασμός Παραγωγικής Διαδικασίας

Μία απο τις κρίσιμες αποφάσεις που καλείται να λάβει η εκάστοτε επιχείρηση αφορά τον σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας, της διαδικασίας δηλαδή μετασχηματισμού των πόρων που έχει στη διάθεσή της, σε προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία θα ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών της. Αποτελεί μία στρατηγική απόφαση για την επιχείρηση αφού έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, προσδιορίζοντας σε μεγάλο βαθμό τις υπόλοιπες παραμέτρους του συστήματος παραγωγής. Το αντικείμενο του στρατηγικού σχεδιασμού της παραγωγικής διαδικασίας αφορά τον προσδιορισμό του καλύτερου τρόπου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων, απο τις οποίες συνίσταται η παραγωγή. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα που προκύπτουν και βελτιώνει τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες παραγωγής. Βασικός στόχος του σχεδιασμού είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, με σκοπό την μέγιστη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

4.3.1 Μελέτη μεθόδου (method study)

Η μελέτη μεθόδου αφορά τον σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας και περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Καθορισμός της εργασίας που θα μελετηθεί
- Ανάλυση της μεθόδου
- Αναζήτηση και εξέταση εναλλακτικών μεθόδων
- Επιλογή και ανάπτυξη της μεθόδου
- Εφαρμογή της μεθόδου
- Έλεγχος εφαρμογής της μεθόδου

1) Καθορισμός της εργασίας

Κατά το στάδιο του καθορισμού της εργασίας προσδιορίζονται οι στόχοι της μελέτης μεθόδου, τα μέτρα δηλαδή βάσει των οποίων θα εκτιμηθεί η επιτυχία της μεθόδου που θα σχεδιαστεί. Η μέθοδος θα πρέπει να είναι: (α) καθορισμένη με ακρίβεια, (β) απλοποιημένη και (γ) τυποποιημένη. Στο πρώτο αυτό στάδιο προσδιορίζονται οι απαιτήσεις του μεγέθους παραγωγής, οι οποίες αφορούν την μέγιστη ημερήσια

παραγωγή, την δυνατότητα εποχιακής προσαρμογής, την διάρκεια ζωής του προϊόντος, τον ετήσιο όγκο παραγωγής κλπ. Τέλος στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται επίσης ο χρόνος πραγματοποίησης της μεθόδου και ο χρόνος που είναι διαθέσιμος για σχεδιασμό, εγκατάσταση και εφαρμογή της μεθόδου σε συνολικό επίπεδο παραγωγής.

2) Ανάλυση της μεθόδου

Μετά το πρώτο στάδιο και τον καθορισμό της εργασίας έπεται το στάδιο της υπό μελέτης μεθόδου. Κατά το στάδιο αυτό έχουμε την συλλογή και την επεξεργασία των δεδομένων που αφορούν την μέθοδο παραγωγής που μελετάται, όπου λαμβάνονται υπόψιν οι διάφορες προδιαγραφές που θα πρέπει να έχει το προϊόν καθώς και οι ποσοτικοί περιορισμοί που επιβάλλονται. Προσδιορίζονται επίσης οι εργασίες που πραγματοποιούνται αποτελεσματικότερα με την χρήση ανθρώπινου χειριστή ή μηχανής καθώς και η σχέση ανθρώπου – μηχανής. Γενικά στο στάδιο αυτό έχουμε την οριστικοποίηση των κριτηρίων βάσει των οποίων θα γίνει η εκτίμηση των εναλλακτικών περιπτώσεων επιλογής της μεθόδου (το εργατικό κόστος κλπ).

3) Αναζήτηση και εξέταση εναλλακτικών μεθόδων

Το τρίτο στάδιο της μελέτης μεθόδου αφορά την αναζήτηση λύσεων για το πρόβλημα της της μεθόδου παραγωγής. Οι λύσεις είναι αποτέλεσμα γνώσης, εμπειρίας και δημιουργικής ικανότητας της ομάδας που αναλαμβάνει τον σχεδιασμό της μεθόδου παραγωγής και προκύπτουν είτε με την αναλυτική είτε με την συνθετική μέθοδο. Κατά την πρώτη εξετάζονται τα στοιχεία και τα δεδομένα του προβλήματος ενώ κατά την δεύτερη ομάδες ειδικών που ασχολούνται με το πρόβλημα ανταλλάσσουν ιδέες αποτέλεσμα των οποίων είναι η λύση του προβλήματος. Κατά την φάση της αναζήτησης αναλύονται διάφορες πτυχές της μεθόδου παραγωγής:

- Σκοπός εκτέλεσης
- Θέση εκτέλεσης
- Χρόνος εκτέλεσης
- Άτομα που εκτελούν
- Τρόπος εκτέλεσης

4) Επιλογή και ανάπτυξη μεθόδου

Κατά το στάδιο της επιλογής της μεθόδου αξιολογούνται οι εναλλακτικές λύσεις που προέκυψαν κατά το στάδιο της αναζήτησης και εξέτασης εναλλακτικών μεθόδων. Η αξιολόγηση προκύπτει βάσει των κριτηρίων που έχουν τεθεί κατά το στάδιο της ανάλυσης και αφορούν την ικανοποίηση των απαιτήσεων όγκου, ποιότητας παραγωγής καθώς και των επιπτώσεων της κάθε μεθόδου στο κόστος. Λαμβάνονται

επίσης υπόψιν το κόστος των επενδύσεων, ο χρόνος και το κόστος συντήρησης του εξοπλισμού κλπ.

5) Εφαρμογή της μεθόδου

Το στάδιο εφαρμογής της μεθόδου περιλαμβάνει την αγορά του απαραίτητου εξοπλισμού, την κατασκευή των συσκευών που απαιτούνται, την εκπαίδευση του προσωπικού, την χωρική τοποθέτηση κλπ. και αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία κατά την οποία προκύπτουν νέα δεδομένα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας.

6) Έλεγχος εφαρμογής της μεθόδου

Μετά το στάδιο της εγκατάστασης πραγματοποιείται επιθεώρηση με σκοπό τον έλεγχο ορθής εφαρμογής του σχεδιασμού και τον εντοπισμό αποκλίσεων που μπορεί να υπάρχουν προσδιορίζοντας κατά πόσο ανταποκρίνεται η μέθοδος στις ανάγκες που επιβάλλει η μελέτη μεθόδου. Μέσω του διαρκούς ελέγχου σχετικά με το επίπεδο της τεχνολογίας και των ανταγωνιστικών προϊόντων, ανατροφοδοτείται η μελέτη μεθόδου και εντοπίζονται τα σημεία στα οποία είναι απαραίτητη η βελτίωση του σχεδιασμού της παραγωγικής διαδικασίας²⁹.

4.3.2 Ανάλυση ροής εργασίας

Ο σχεδιασμός της μεθόδου παραγωγής διευκολύνεται σε σημαντικό βαθμό με την ανάλυση της ροής εργασίας χρησιμοποιώντας κατάλληλα διαγράμματα.

Διαγράμματα διαδικασίας

Με την βοήθεια των διαγραμμάτων διαδικασίας παρατηρούνται οι δραστηριότητες ενός ατόμου ή στην πλειονότητα των περιπτώσεων η διακίνηση ενός υλικού κατά τις παραγωγικές φάσεις μέχρι την διαμόρφωση του τελικού προϊόντος. μερικά διαγράμματα χρησιμοποιούνται για απλή ανάλυση της ροής εργασίας και άλλα για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε λεπτομερή ανάλυση της όλης διαδικασίας. Ένα απλό διάγραμμα αποτελεί το διάγραμμα σταδίων με τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται να είναι ένα ορθογώνιο παραλληλόγραμμο για την απεικόνιση μίας φάσης της παραγωγικής διαδικασίας και ένα βέλος για την απεικόνιση της σειράς με την οποία εκτελούνται οι διαδικασίες.

Διάγραμμα με μεγαλύτερη λεπτομέρεια αποτελεί το διάγραμμα συναρμολόγησης στο οποίο χρησιμοποιούνται το βέλος, ο κύκλος και το τετράγωνο. Πάνω από τα βέλη

²⁹ Ασκούνης Δ., *Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών*

αναφέρονται οι πρώτες ύλες και τα εξαρτήματα που χρησιμοποιούνται, ο κύκλος δείχνει την φάση της παραγωγικής διαδικασίας και το τετράγωνο αναφέρεται στο έλεγχο της διαδικασίας σε κάθε στάδιο που τοποθετείται. Μέσω των διαγραμμάτων αυτών παρουσιάζονται τα υλικά καθώς και η σειρά με την οποία ολοκληρώνονται τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας μέχρι την παρασκευή του τελικού προϊόντος.

Διάγραμμα ροής

Το διάγραμμα ροής σχεδιάζεται στο σχέδιο κάτοψης του χώρου εκτέλεσης της παραγωγικής διαδικασίας, συσχετίζοντας έτσι τα γεγονότα, με τις συγκεκριμένες θέσεις που λαμβάνουν στον χώρο, πολύ παραστατικά. Τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται παρουσιάζονται παρακάτω (Εικόνα 4.1).

Σύμβολα διαγράμματος ροής	
	Αντιστοιχεί στην λειτουργία και συμβαίνει όταν ένα αντικείμενο μεταβάλλεται ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά του.
	Αντιστοιχεί στην μεταφορά και συμβαίνει όταν ένα αντικείμενο μεταφέρεται απο μία θέση σε μία άλλη.
	Αντιστοιχεί στον έλεγχο και συμβαίνει όταν ένα αντικείμενο εξετάζεται σχετικά με κάποιο πρότυπο.
	Αντιστοιχεί στην καθυστέρηση και συμβαίνει όταν δεν εκτελείται απευθείας η επόμενη δραστηριότητα,
	Αντιστοιχεί στην αποθήκευση και συμβαίνει όταν ένα αντικείμενο διατηρείται σε έναν συγκεκριμένο χώρο.

Εικόνα 4.1: Σύμβολα διαγράμματος ροής

4.4 Just-in-Time Συστήματα Παραγωγής (JIT)

Το JIT είναι μία ολοκληρωμένη ομάδα ενεργειών που σχεδιάζονται για την επίτευξη μεγάλου όγκου παραγωγής χρησιμοποιώντας το ελάχιστο απόθεμα πρώτων υλών, εργασίας σε εξέλιξη και τελικών προϊόντων. Τα διάφορα κομμάτια που απαιτούνται καταφθάνουν στο πεδίο εργασίας ακριβώς στην ώρα τους, ολοκληρώνονται και μεταβαίνουν την κάθε διαδικασία ταχύτατα. Η λογική just-in-time έχει ως βάση της την ιδέα οτι τίποτα δεν παράγεται μέχρι να χρειαστεί και η ανάγκη παραγωγής καθορίζεται απο την ανάγκη που διαμορφώνει η ζήτηση του προϊόντος. Σε θεωρητική

βάση μπορούμε να περιγράψουμε την διαδικασία ως εξής: όταν ένα προϊόν πωλείται σε έναν καταναλωτή η αγορά (market) το αντικαθιστά με το προϊόν που βρίσκεται στην τελευταία θέση, πριν από αυτό που πωλήθηκε, στο σύστημα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία παραγγελίας στο εργοστάσιο παραγωγής του προϊόντος, με τους εργαζόμενους του εργοστασίου να τοποθετούν ένα νέο προϊόν στην γραμμή παραγωγής για να αντικαταστήσουν αυτό που αγοράστηκε.³⁰

Το σύστημα παραγωγής JIT αποτελεί την φιλοσοφία που στοχεύει στην εξάλειψη της «σπατάλης» σε όλους τους τομείς παραγωγής μίας επιχείρησης, η οποία δημιουργείται από τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Αν όμως τα προβλήματα αυτά μπορούν να ανιχνευθούν και αντιμετωπιστούν κατάλληλα, η «σπατάλη» μπορεί να ελαττωθεί στο ελάχιστο. Ακόμα η JIT μπορεί να οριστεί ως μία ομάδα εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την παραγωγική διαδικασία, απαιτώντας³¹:

- Αφοσίωση της διοίκησης και συμμετοχή των υπαλλήλων.
- Μείωση των αποθεμάτων.
- Μείωση των παρτίδων και του χρόνου παραγωγής.
- Μείωση του αριθμού προμηθευτών.
- Ανάπτυξη της συνεργασίας πελατών- προμηθευτών.
- Ολική συντήρηση παραγωγής (TPM).
- Ολική διαχείριση ποιότητας (TQM).
- Βελτίωση πληροφόρησης σχεδιασμού.

4.4.1 Το σύστημα Kanban

Το σύστημα Kanban σχεδιάζεται για να διασφαλίσει ότι οι ποσότητες που χρησιμοποιούνται στις εργασίες που εξελίσσονται ελαχιστοποιούνται, αναπτύσσοντας έτσι την ουσία του JIT συστήματος που προαναφέραμε. Στα ιαπωνικά η λέξη Kanban σημαίνει «σημάδι» και στην πραγματικότητα αφορά την εξουσιοδότηση παραγωγής μίας συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντων. Παραδείγματος χάριν κάθε μηχάνημα λειτουργεί μόνο σε περίπτωση που το επόμενο στη σειρά έχει χρησιμοποιήσει όλους

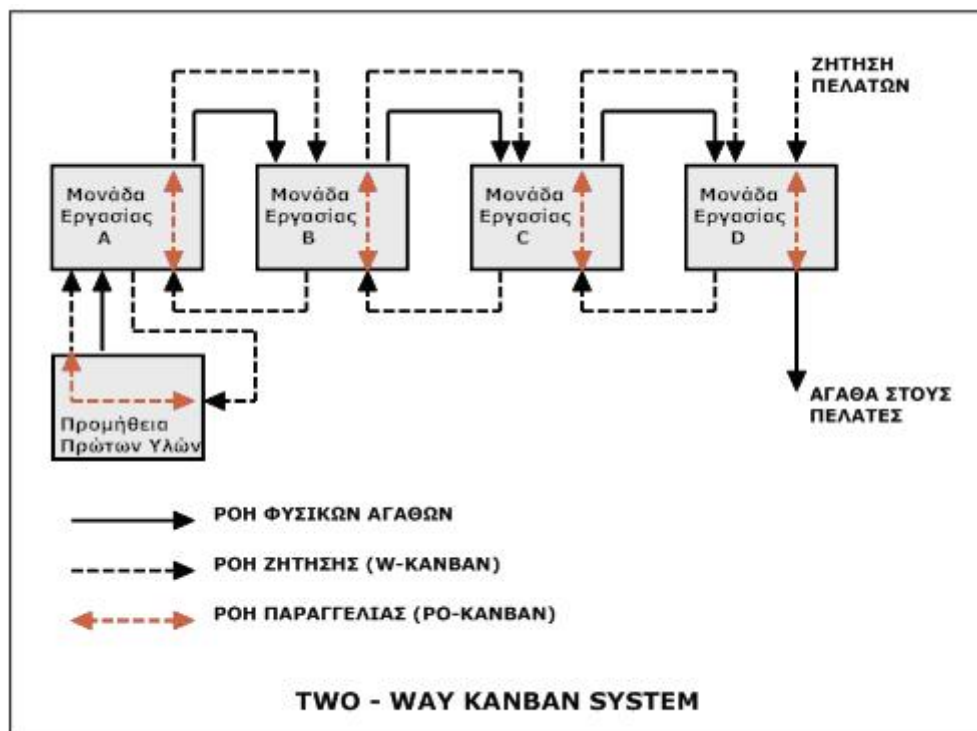
³⁰ Chase, Aquilano, Jacobs, (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*, 8th edition

³¹ Richard Burman, *Manufacturing Management: Principles and Systems*

τους πόρους, δημιουργώντας τόσα όσα χρειάζονται για να καλυφθεί η απαίτηση Kanban.

Μπορεί επίσης να αναπτυχθεί ένα σύστημα που να χρησιμοποιεί δύο Kanbans, όπου σχεδιάζεται για την εξάλειψη του στόκ μεταξύ κέντρων εργασίας. Το σύστημα αυτό είναι γνωστό ως «the two kanban system» (Εικόνα 4.2) και παρουσιάζει πως η αλυσίδα kanban πρέπει να υπάρχει στην παραγωγική διαδικασία, ενσωματώνοντας τις αρχές της JIT παραγωγής για κάθε διαδικασία και ανάμεσα σε αυτές. Στο παρακάτω παράδειγμα κάθε περιοχή παραγωγής έχει ένα σημείο ζήτησης (W) το οποίο ειδοποιεί την προηγούμενη περιοχή πως έχει ανάγκη εισαγωγής προϊόντων και ένα σημείο παραγγελίας (PO). Η σειρά διαδοχής των γεγονότων ανάμεσα σε δύο περιοχές (π.χ. Γ και Δ) είναι η εξής:

- 1) Όταν εμφανίζεται η ζήτηση στην περιοχή Δ, το σήμα (W) περνά από την περιοχή αυτή στην περιοχή Γ.
- 2) Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποστολή παραγγελίας (PO), η οποία περιμένει στην αρχή της περιοχής Γ, και τα δύο kanbans ταξιδεύουν προς τα πίσω στην αρχή του συστήματος.
- 3) Για την ολοκλήρωση της διαδικασίας το W-kanban επιστρέφει στην περιοχή Δ με τα ολοκληρωμένα κομμάτια και το PO-kanban στην περιοχή Γ περιμένοντας νέα παραγγελία.



Πηγή: Richard Burman, *Manufacturing Management: Principles and Systems*

Εικόνα 4.2: Two – way σύστημα kanban

Για την δημιουργία ενός kanban συστήματος ελέγχου απαιτείται ο καθορισμός των kanban cards που χρειάζονται. Οι kanban cards αναφέρονται στα φορτία που υλικών που μετακινούνται μπροστά και πίσω μεταξύ προμηθευτών και περιοχής χρήσης. Κάθε φορτίο αναφέρεται στο ελάχιστο μέγεθος παραγωγής που χρειάζεται να προμηθευτεί. Ο αριθμός λοιπόν αυτός των φορτίων ελέγχει το μέγεθος του αποθέματος που χρησιμοποιεί η κάθε εργασία που βρίσκεται σε εξέλιξη και ο υπολογισμός του χρόνου παραγωγής κάθε φορτίου αποτελεί τον παράγοντα κλειδί στον προσδιορισμό των φορτίων που θα χρειαστούν. Ο χρόνος που απαιτείται είναι μία συνάρτηση του χρόνου χρήσης του φορτίου, του χρόνου αναμονής παραγγελίας και του χρόνου που απαιτείται για την μεταφορά των πρώτων υλών,

$$k = DL (1 + S) / C$$

όπου είναι **k** τα φορτία kanban, **D** η αναμενόμενη ημερήσια ζήτηση, **L** ο χρόνος υστέρησης για την εκπλήρωση μίας εντολής, **S** το απόθεμα ασφαλείας και **C** η χωρητικότητα του φορτίου σε ένα εξάρτημα³².

4.4.2 Χαρακτηριστικά συστήματος JIT

Pull System

Η φιλοσοφία του JIT είναι ότι τίποτα δεν παράγεται μέχρι να χρειαστεί, με την ανάγκη για παραγωγή να προκύπτει από την πραγματική ζήτηση του προϊόντος. Έτσι με την πώληση ενός προϊόντος στην αγορά αποστέλνεται μία εντολή στην παραγωγική μονάδα για να αντικαταστήσει το προϊόν που έφυγε. Η παραγωγική μονάδα θα πάρει τα εξαρτήματα που απαιτούνται από την προηγούμενη μέχρι η διαδικασία αυτή να φτάσει στις πρώτες ύλες. Για την ομαλή λειτουργία ενός συστήματος JIT απαιτούνται υψηλά επίπεδα ποιότητας καθ'όλη την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και μία σωστή πρόβλεψη της ζήτησης του προϊόντος.

Ποιότητα

Το σύστημα JIT ελέγχει την ποιότητα του προϊόντος από την αρχή της διαδικασίας και σε περίπτωση προβλήματος σταματά η διαδικασία παραγωγής, με τους εργαζόμενους της επιχείρησης να ελέγχουν οι ίδιοι την δουλειά που πραγματοποιούν. Σε περίπτωση που κατά την διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής ο εργαζόμενος εντοπίσει προβλήματα ποιότητας θα πρέπει να σταματήσει την διαδικασία και να ειδοποιήσει τα υπόλοιπα τμήματα παραγωγής, αναλαμβάνοντας ο ίδιος την επίλυση του προβλήματος.

³² Chase, Aquilano, Jacobs, (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*, 8th edition

Μικρές παραγγελίες

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το σύστημα JIT δεν διατηρούν μεγάλες ποσότητες αποθεμάτων διατηρώντας τα σε όσο το δυνατόν μικρότερες παρτίδες. Με τις μικρές παραγγελίες μειώνεται το κυκλικό απόθεμα κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου και του χώρου που απαιτείται για την διατήρηση του αποθέματος. Έτσι μειώνεται με την σειρά του και ο χρόνος υστέρησης που έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του μεγέθους του αποθέματος σε κίνηση (μία μεγάλη παρτίδα χρειάζεται πολύ περισσότερο χρόνο να περάσει από μία μονάδα εργασίας).

Ομοιόμορφη κατανομή της εργασίας

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του συστήματος JIT είναι απαραίτητη η κατανομή του φορτίου εργασίας στις διάφορες μονάδες. Έτσι με την εξομάλυνση της παραγωγικής διαδικασίας ελαττώνεται η επίδραση που μπορεί να έχουν οι αποκλίσεις από το προκαθορισμένο σχέδιο παραγωγής. Η ομοιόμορφη κατανομή εργασίας μπορεί να επιτευχθεί με την παραγωγή του ίδιου μίγματος προϊόντων σε μικρές ποσότητες σε καθημερινή βάση.

Σχέσεις με προμηθευτές

Όπως έχουμε αναφέρει τα συστήματα JIT λειτουργούν με χαμηλά επίπεδα αποθέματος κάτι που καθιστά απαραίτητες τις στενές σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές της. Η σχέση αυτή αποτελείται από συχνή αποστολή εμπορευμάτων, με μικρό χρόνο υστέρησης, χωρίς καθυστερήσεις και με υψηλή ποιότητα. Υπάρχουν ακόμα περιπτώσεις όπου τα συμβόλαια απαιτούν την παράδοση υλικών ακόμα και πολλές φορές την ίδια μέρα. Για την επίτευξη στενών σχέσεων με τους προμηθευτές είναι απαραίτητη η μείωση του αριθμού τους, η χρήση τοπικών προμηθευτών καθώς και η βελτίωση των μεταξύ των σχέσεων.

Εργατικό δυναμικό

Είναι απαραίτητο η εκάστοτε επιχείρηση να διαθέτει ευέλικτο ανθρώπινο εργατικό δυναμικό το οποίο μέσω εκπαίδευσης που θα λάβει να μπορεί να εκτελέσει παραπάνω από μία εργασίες. Όταν οι ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση περισσότερων καθηκόντων δεν είναι υψηλού βαθμού μπορεί να επιτευχθεί η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ σε αντίθετη περίπτωση η εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα δαπανηρή. Η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αποτέλεσμα την αποσυμφόρηση των μονάδων εργασίας, έτσι ώστε η εκάστοτε επιχείρηση να μην χρειάζεται να καταφύγει στην διατήρηση αποθεμάτων.

Αυτοματοποιημένη παραγωγή

Η αυτοματοποίηση είναι ο βασικός παράγοντας για την παραγωγή χαμηλού κόστους στα συστήματα JIT. Τα χρήματα που εξοικονομεί η επιχείρηση απο την μείωση των αποθεμάτων της μπορούν να επενδυθούν στην αυτοματοποίηση της παραγωγής ώστε να μειώσει το κόστος παραγωγής. Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση απο την αυτοματοποίηση των διαδικασιών είναι πολλά και σημαντικά, όπως υψηλότερα κέρδη και μερίδιο αγοράς. Απαιτείται βέβαια προσεκτικός σχεδιασμός της όλης διαδικασίας με σκοπό να διατηρείται η ισορροπία ανάμεσα στην ανθρώπινη και την αυτοποιημένη εργασία.

Συντήρηση

Τα συστήματα JIT βασίζονται στην ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας και την χρήση μικρής ποσότητας αποθεμάτων. Αυτό καθιστά ικανή μία μη σχεδιασμένη διακοπή λειτουργίας των μηχανημάτων να οδηγήσει στον αποσυντονισμό της όλης παραγωγικής διαδικασίας. Είναι λοιπόν απαραίτητη η προληπτική συντήρηση των μηχανημάτων, ώστε να μειωθεί η συχνότητα των διακοπών, με τους τεχνικούς να ελέγχουν τα άλλα εξαρτήματα που πιθανώς να χρειάζονται αντικατάσταση. Μία τακτική που μπορεί να χρησιμοποιήσει η εκάστοτε επιχείρηση είναι η ανάθεση της τακτικής συντήρησης των μηχανημάτων στους εργαζόμενους, με εξαίρεση βέβαια των περιπτώσεων μηχανημάτων υψηλής τεχνολογίας που απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό για την συντήρηση τους³³.

4.4.3 Οφέλη των JIT συστημάτων

Τα συστήματα JIT χρησιμοποιούν μία στρατηγική ροής παραγωγής ώστε να πετυχαίνουν υψηλό όγκο παραγωγής προϊόντων με χαμηλό κόστος. Η οργάνωση των εργαζομένων και των μηχανημάτων γίνεται βάσει της ροής παραγωγής ακολουθώντας τη διαδοχή των παραγωγικών διαδικασιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όταν ένα κομμάτι ενός προϊόντος τελειώνει με μία μονάδα εργασίας να μεταφέρεται σχεδόν άμεσα στην επόμενη ελαχιστοποιώντας με τον τρόπο αυτό τον χρόνο υστέρησης και τα αποθέματα. Η χρήση απο μέρους μίας επιχείρησης των JIT συστημάτων για την παραγωγή των προϊόντων της αποφέρει πολλά και σημαντικά οφέλη³⁴:

- Μείωση των απαιτήσεων σε χώρο

^{33, 34} Ασκούνης Δ., *Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών*

- Μείωση των αποθεμάτων πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων
- Μείωση του χρόνου υστέρησης κατά την παραγωγική διαδικασία
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Αύξηση της χρήσης του εργοστασιακού εξοπλισμού
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού
- Αύξηση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων

Η βάση λειτουργίας των συστημάτων JIT είναι η παραγωγή μικρών παρτίδων προϊόντων, ωθώντας πολλές επιχειρήσεις, λόγω των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν, στην επανεξέταση και την προσαρμογή των συστημάτων παραγωγής τους στην φιλοσοφία just-in-time.

4.5 Εργαλεία MRP, MRP II, ERP

4.5.1 Προγραμματισμός Απαιτούμενων Υλικών (MRP)

Ο προγραμματισμός των απαιτήσεων σε υλικά (Material Requirements Planning) αποτελεί μία μέθοδο διαχείρισης αποθεμάτων, η οποία εξασφαλίζει ότι οι πρώτες ύλες του τελικού προϊόντος είναι διαθέσιμες την περίοδο που απαιτούνται, ενώ τον υπόλοιπο χρόνο υπάρχουν σε μικρή ή ακόμα και μηδενική ποσότητα. Το MRP παρέχει τα απαραίτητα χρονοδιαγράμματα από τα οποία προκύπτει κάθε πότε τα διάφορα εξαρτήματα, τα τμήματα και οι πρώτες ύλες πρέπει να κατασκευαστούν ή να παραγγελθούν, βασιζόμενο στην εξαρτημένη ζήτηση υλικών που προκύπτει από την ανεξάρτητη ζήτηση του τελικού προϊόντος.

4.5.1.1 Στόχος και λογική του συστήματος MRP

Σε γενική βάση ο στόχος του προγραμματισμού των απαιτήσεων είναι η παροχή μίας αποτελεσματικής μεθόδου καθορισμού των απαιτήσεων σε υλικά της επιχείρησης. Με την σωστή χρήση του, το MRP μπορεί να χρησιμεύσει ως μέθοδος επικοινωνίας και ως εργαλείο σχεδιασμού, επιτρέποντας στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης να λειτουργούν στα πλαίσια ενός ενιαίου σχεδίου. Ειδικότερα διασφαλίζει την διαθεσιμότητα υλικών, εξαρτημάτων και προϊόντων, διατηρεί το χαμηλότερο επίπεδο αποθέματος και προγραμματίζει τις δραστηριότητες της παραγωγής, τα χρονοδιαγράμματα αποστολών και τις διαδικασίες προμηθειών. Τέλος μπορούμε να

πούμε πως ο στόχος ενός MRP συστήματος είναι «η ελαχιστοποίηση του επιπέδου αποθέματος και η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής διαδικασίας με απώτερο σκοπό την βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη» (Ασκούνης Δ., *Διοίκηση παραγωγής και συστημάτων υπηρεσιών*).

Το MRP σε γενικό πλαίσιο είναι περισσότερο χρήσιμο σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με την συναρμολόγηση τελικών προϊόντων από τα εξαρτήματά τους και λιγότερο σε αυτές που κατασκευάζουν τα τελικά προϊόντα. Επίσης είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η εφαρμογή του MRP συστήματος δεν ταιριάζει σε επιχειρήσεις με μικρό ετήσιο όγκο παραγωγής, όπως και σε επιχειρήσεις παραγωγής περίπλοκων προϊόντων με μεγάλους χρόνους επεξεργασίας των εξαρτημάτων.

Η έννοια της εξαρτημένης ζήτησης είναι θεμελιώδης για το σύστημα MRP, με την ζήτηση τελικών προϊόντων να δημιουργεί ζήτηση για συναρμολογημένα σύνολα και κατά συνέπεια εξαρτήματα και πρώτες ύλες. Η ζήτηση τελικών προϊόντων είναι συνάρτηση της προγραμματισμένης παραγωγής και της ζήτησης από τους πελάτες της επιχείρησης, χωρίς να είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση προβλέψεων για τις ανάγκες σε μέρη τελικού προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό τα τελικά προϊόντα χωρίζονται σε μέρη που μπορούν να προγραμματιστούν μεμονωμένα, με την ποσότητα των διαθέσιμων υλικών για χρήση στην παραγωγική διαδικασία να αποτελεί συνάρτηση: (α) των διαθέσιμων υλικών, (β) των υλικών που έχουν παραγγελθεί και (γ) των υλικών θα παραληφθούν στο μέλλον από τους προμηθευτές.

4.5.1.2 Ροή πληροφοριών για MRP

Τα δεδομένα που απαιτεί ένα MRP σύστημα για να λειτουργήσει είναι τα εξής:

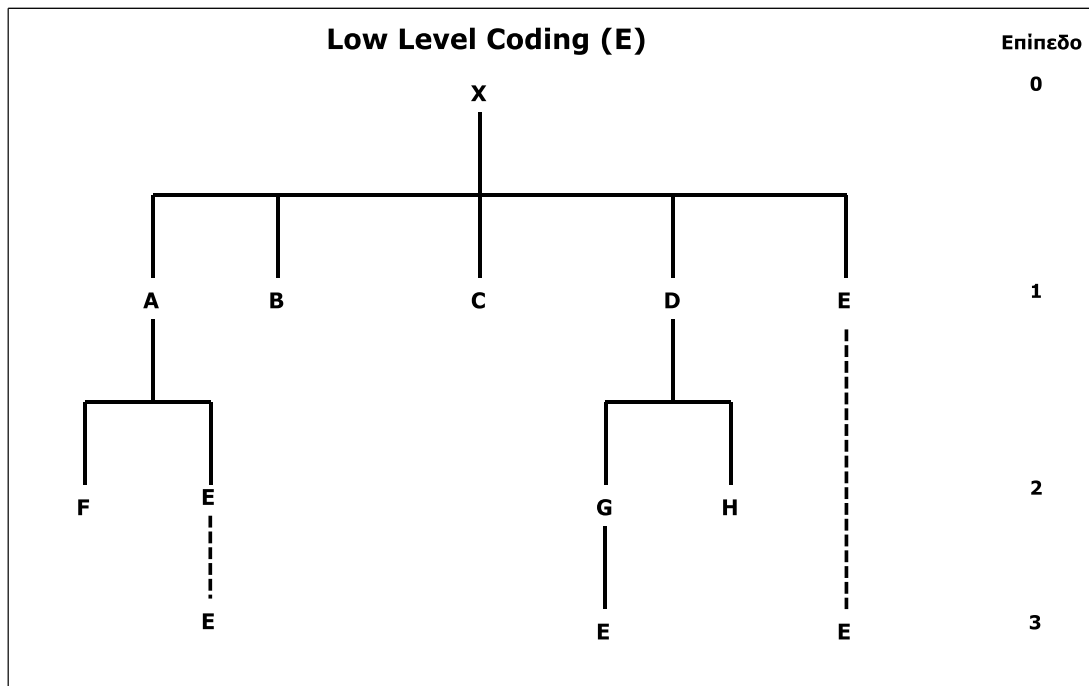
- Αρχείο κατάστασης υλικών (BOM).
- Βασικό χρονοδιάγραμμα παραγωγής (MPS).
- Αρχείο αποθεμάτων.

Συγκεκριμένα με την χρήση των δεδομένων του βασικού χρονοδιαγράμματος παραγωγής σε συνδυασμό με τα αποθέματα υλικών, προκύπτει η συνολική ποσότητα κάθε υλικού που θα απαιτηθεί στην παραγωγή και ο χρόνος στον οποίο θα είναι διαθέσιμη. Το είδος των υλικών και οι ποσότητες ανά μονάδα τελικού προϊόντος εμφανίζονται στο αρχείο κατάστασης υλικών.

Αρχείο κατάστασης υλικών (BOM)

Το αρχείο κατάστασης υλικών παρουσιάζει την πλήρη περιγραφή του προϊόντος, περιέχοντας τα υλικά, τα υποσύνολα και τα εξαρτήματα αλλά και την σειρά με την οποία αυτό συναρμολογείται. Εκτός από το αρχείο κατάστασης που αναφέρεται στην

δομή του τελικού προϊόντος, χρησιμοποιούνται και αρχεία κατάστασης για τα εξαρτήματα μπορούν να συναρμολογηθούν και να αποθηκευτούν ως υποσύνολα των τελικών προϊόντων. Στην περίπτωση που διάφορα υποσύνολα χρησιμοποιούνται στην διαδικασία παραγωγής ενός τελικού προϊόντος είναι προτιμότερο κάθε ένα από αυτά να ανήκει στο ίδιο επίπεδο του αρχείου κατάστασης υλικών (Low Level Coding), τοποθετώντας κάθε φορά τα όμοια τμήματα στο μικρότερο επίπεδο (Εικόνα 4.3).



Πηγή: William J. Stevenson (Production/Operations Management)

Εικόνα 4.3: Low level coding

Βασικό χρονοδιάγραμμα παραγωγής (MPS)

Η ζήτηση των τελικών προϊόντων που καλείται να παράγει μία επιχείρηση προκύπτει από δύο πηγές. Η πρώτη αφορά τους γνωστούς πελάτες της επιχείρησης, οι οποίοι αποστέλλουν τις παραγγελίες τους ακολουθούμενες από την ημερομηνία παράδοσής τους. Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει πρόβλεψη και η συνολική ζήτηση προκύπτει από το άθροισμα των παραγγελιών. Η δεύτερη περίπτωση ζήτησης είναι αυτή που θα πρέπει να προβλεφθεί. Για την ανεξάρτητη αυτή ζήτηση χρησιμοποιείται εφαρμογή διαφόρων μοντέλων πρόβλεψης, η ανάλυση αγοράς και άλλες μέθοδοι. Ο συνδυασμός της ζήτησης από γνωστούς πελάτες και της ζήτησης που είναι αποτέλεσμα πρόβλεψης είναι η είσοδος του βασικού χρονοδιαγράμματος παραγωγής. Το βασικό χρονοδιάγραμμα παρουσιάζει ουσιαστικά πόσο επιθυμητό είναι ένα τελικό προϊόν και και την χρονική στιγμή που γίνεται επιθυμητό. Συγκεκριμένα αναφέρει: (α) ποιά τελικά προϊόντα θα παραχθούν, (β) πότε είναι απαραίτητα αυτά τα προϊόντα, (γ) ποιές ποσότητες απαιτούνται.

Αρχείο κατάστασης αποθεμάτων

Το αρχείο κατάστασης αποθεμάτων περιέχει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την ποσότητα σε αποθέματα ενός υλικού που είναι διαθέσιμα ή έχουν παραγγελθεί σε προμηθευτές. Περιέχει πληροφορίες όπως οι μικτές απαιτήσεις, οι προγραμματισμένες παραλαβές και η αναμενόμενη διαθέσιμη ποσότητα. Επίσης μπορεί να περιέχει τον προμηθευτή, το μέγεθος της παρτίδας, την διακύμανση των χρόνων παράδοσης για την απόκτηση των αγοραζόμενων εξαρτημάτων καθώς και τις εσωτερικές λειτουργίες σε αυτά τα μέρη.

4.5.1.3 Μεθοδολογία συστήματος MRP

Το MRP δίνει αναφορά για το τι πρέπει να αγοράζεται, καθώς και πότε πρέπει να διεκπεραιώνονται, να ακυρώνονται, να αυξάνονται ή να μειώνονται οι παραγγελίες. Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα της ανεξάρτητης ζήτησης τελικού προϊόντος, δημιουργεί τις απαιτήσεις κατά χρονικές περιόδους για τα διάφορα εξαρτήματα. Η καθαρή απαίτηση κάθε υλικού υπολογίζεται ως εξής:

Καθαρή απαίτηση υλικών = (Μικτή απαίτηση) – (Διαθέσιμα αποθέματα) –

(Σχεδιαζόμενες ή προγραμματισμένες παραλαβές).

Ο σχεδιασμός των παραλαβών αποτρέπει την πτώση του προγραμματισμένου διαθέσιμου υπολοίπου κάτω από το επιθυμητό επίπεδο αποθεμάτων, το οποίο ονομάζεται απόθεμα ασφαλείας και δεν διατίθεται για τρέχουσα χρήση. Η προγραμματισμένη παραλαβή αφορά την ποσότητα που πρέπει να παραγγείλει ή να αρχίσει να παράγει η επιχείρηση σε κάθε περίοδο, ώστε να είναι διαθέσιμη. Το αρχικό διαθέσιμο απόθεμα δίνεται από την παρακάτω σχέση:

Διαθέσιμο απόθεμα (στην αρχή της επόμενης περιόδου) = (Εσωτερικό απόθεμα) – (Απόθεμα ασφαλείας) – (Αποθέματα για άλλες χρήσεις).

Τέλος, το διαθέσιμο απόθεμα σε κάθε επόμενη περίοδο δίνεται από την σχέση:

$(\text{Διαθέσιμο απόθεμα})_t = (\text{Διαθέσιμο απόθεμα})_{t-1} + (\text{Προγραμματισμένες παραλαβές})_t + (\text{Προγραμματισμένες παραλαβές παραγγελιών})_t - (\text{Μικτές απαιτήσεις})_t$

4.5.1.4 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Οι έξοδοι του συστήματος MRP παρέχουν στην επιχείρηση ένα χρονοδιάγραμμα των προγραμματισμένων παραγγελιών και τυχόν αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στις προηγούμενες προγραμματισμένες παραγγελίες. Επίσης η επιχείρηση λαμβάνει αναφορές: (α) που αφορούν τα στοιχεία που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή απ' την διοίκηση, (β) που δηλώνουν πόσο καλά λειτουργεί το σύστημα και (γ) που θα χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικό σχεδιασμό των αποθεμάτων. Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως η εφαρμογή του MRP συστήματος απο την επιχείρηση της αποφέρει πολλά και σημαντικά πλεονεκτήματα όπως: καλύτερος έλεγχος της παραγωγής, έγκαιρη πληροφόρηση, αξιοπιστία, ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς, μείωση του κόστους παραγωγής και μείωση του άεργου χρόνου κατά την παραγωγική διαδικασία.

Παρά τα πολλά και σημαντικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η εφαρμογή του συστήματος MRP, έχουν παρατηρηθεί και ορισμένα μειονεκτήματα. Συγκεκριμένα το MRP έχει ως στόχο την διατήρηση των αποθεμάτων σε χαμηλά επίπεδα πράγμα που αναγκάζει την επιχείρηση να προμηθεύεται συχνά μικρές ποσότητες υλικών και έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγγελίας, μεταφοράς κλπ. Επίσης αυξάνεται ο κίνδυνος διακοπής ή καθυστέρησης της παραγωγής λόγω της έλλειψης υλικών. Τέλος κατά την εφαρμογή του συστήματος είναι απαραίτητη η συνεχής ενημέρωση των αρχείων κατάστασης υλικών, αποθεμάτων και του βασικού χρονοδιαγράμματος παραγωγής, διαφορετικά παρουσιάζονται προβλήματα κατά την λειτουργία του, κάτι που θα οδηγήσει στην χρήση λάθος δεδομένων.³⁵

4.5.2 Προγραμματισμός Πόρων Παραγωγής (MRP II)

Ο προγραμματισμός των πόρων παραγωγής (MRP II) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα πληροφοριών, μέσω του οποίου η επιχείρηση συντονίζει τις πωλήσεις, τις αγορές, την παραγωγή, τα οικονομικά και τις τεχνικές μελέτες χρησιμοποιώντας μία ενοποιημένη βάση δεδομένων για τον σχεδιασμό και την ενημέρωση όλων των επιμέρους συστημάτων.

³⁵ Ασκούνης Δ., *Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών*

4.5.2.1 Προσδιορισμός των πόρων

Για την λειτουργία της επιχείρησης είναι απαραίτητοι στην διοίκηση οι εξής πόροι³⁶:

- Κεφάλαιο
- Υλικά
- Εργοστάσιο, μηχανήματα, εργαλεία
- Εγκαταστάσεις
- Ανθρώπινο δυναμικό

1. Κεφάλαιο

Το κεφάλαιο αποτελεί τον πιο σημαντικό πόρο που πρέπει να έχει στην διάθεσή της μία επιχείρηση για να λειτουργήσει. Υπάρχουν δύο τρόποι για αποκτήσει η επιχείρηση τα απαραίτητα χρήματα για να λειτουργήσει: να τα δανειστεί από την αγορά ή πραγματοποιώντας πωλήσεις προϊόντων. Κατά την δημιουργία μίας επιχείρησης, θα πρέπει να βραθούν επενδυτές οι οποίοι είναι πρόθυμοι να διαθέσουν τα χρήματά τους κατανοώντας ότι θα «μοιραστούν» την επιτυχία της και θα λαμβάνουν επιστροφή του ποσού που επένδυσαν. Στην συνέχεια η επιχείρηση θα πρέπει να ξεπληρώνει με σειρά προτεραιότητας τις υποχρεώσεις της στους ενδιαφερόμενους (stakeholders).

2. Υλικά

Οι απαιτήσεις της επιχείρησης σε υλικά θα πρέπει να σχεδιαστούν με όρους οικονομικής δέσμευσης προς τους προμηθευτές. Η εξάρτηση της επιχείρησης από πρώτες ύλες, με σκοπό την δημιουργία προϊόντων, καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την γνώση για τις απαιτήσεις της ώστε να συνάψει τις απαραίτητες συμφωνίες με τους προμηθευτές της. Θα πρέπει λοιπόν να είναι ενήμερη για τις τάσεις των αγορών με σκοπό να εξασφαλίσει τις απαραίτητες ποσότητες στην καλύτερη τιμή.

3. Εργοστάσιο, μηχανήματα και εργαλεία

Οι πόροι αυτοί απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό για να εξασφαλιστεί η βέλτιστη χρησιμοποίηση των χρημάτων που θα διατεθούν. Αρχικά είναι απαραίτητη η

³⁶ Richard Burman, *Manufacturing Management: Principles and Systems*

δημιουργία ενός σχεδίου παραγωγής για τουλάχιστον 12 μήνες και στη συνέχεια η μετάφρασή του σε απαιτήσεις μηχανημάτων, εργαλείων και υπηρεσιών που θα χρειαστούν. Είναι λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικό να καθοριστούν οι απαιτήσεις ως προς το εργοστάσιο και τα μηχανήματα τόσο με όρους παραγωγής όσο και με όρους κεφαλαίου ώστε να προσδιοριστεί η καλύτερη δυνατή λύση.

4. Εγκαταστάσεις

Στην συγκεκριμένη περίπτωση η επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα διαφορετικό είδος προβλήματος αφού στις περισσότερες περιπτώσεις το κόστος μειώνεται μόνο αν οι απαιτήσεις της μπορούν να εξυπηρετηθούν με καλύτερη χρησιμοποίηση των εγκαταστάσεων. Η οικονομία μπορεί να προέλθει για παράδειγμα από ελάττωση της φορολογίας λόγω μη χρήσης κάποιων κτηρίων ή με μείωση της θερμότητας, του φωτισμού ή της ασφάλισης.

5. Ανθρώπινο δυναμικό

Εν αντιθέση με τις εγκαταστάσεις το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μεταβλητό κόστος για την επιχείρηση και είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την διοίκηση να το συνδυάσει με τα επίπεδα ζήτησης εξόδου. Επίσης ο παράγοντας άνθρωπος σχετίζεται με το εργοστάσιο και τα μηχανήματα, με αποτέλεσμα να είναι στοιχειώδες να δημιουργηθεί ένα ενιαίο σχέδιο που θα ενσωματώνει όλα τα επιμέρους. Οι δύο παράγοντες που θα πρέπει να εξεταστούν όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό είναι: το κόστος αναζήτησης και εκπαίδευσης κατάλληλων εργαζομένων και το κόστος αποδέσμευσής τους.

4.5.2.2 Το σύστημα κλειστού βρόχου MRP (MRP II)

Το σύστημα κλειστού βρόχου MRP (Εικόνα 4.4) είναι μία μέθοδος προσδιορισμού των πόρων που απαιτούνται για την προετοιμασία ενός ολοκληρωτικού σχεδίου (επιχείρηση, μάρκετινγκ, παραγωγή κλπ.) για μία εταιρία σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Επιτρέπει εν συνεχεία στην διοίκηση να μετουσιώσει το σχέδιο αυτό σε λεπτομερή προγράμματα και να ελέγχει την απόδοση σε σχέση με αυτά. Τέλος επιτρέπει στην διοίκηση να αντιδρά με ταχύτητα στις αποκλίσεις που προκύπτουν με κατάλληλη προσαρμογή των προγραμμάτων.

Αρχικά τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ετοιμάζουν το επιχειρησιακό σχέδιο με όρους οικονομικών στόχων της επιχείρησης. Στην συνέχεια δημιουργείται το σχέδιο μάρκετινγκ ώστε να επιτύχει η επιχείρηση τους στόχους που έχει θέσει σε πωλήσεις προϊόντων και κατά συνέπεια την επίτευξη του επιχειρηματικού της σχεδίου. Τέλος καταρτίζεται το σχέδιο παραγωγής της επιχείρησης το οποίο αναφέρει τα προϊόντα προς παραγωγή, τις απαιτήσεις σε υλικά και τέλος το κόστος για την παραγωγή των συγκεκριμένων εξόδων. Για την αποτελεσματική λειτουργία λοιπόν ενός MRP

συστήματος κλειστού βρόχου, είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι είσοδοί του: τα δεδομένα των πόρων και των σχεδίων³⁷.

Πόροι συστήματος

Το είδος των δεδομένων που αφορά τους πόρους του συστήματος χρησιμοποιείται για την μέτρηση της απάιτησης ανάμεσα σε διάφορα πιθανά σενάρια και συνδυασμούς της παραγωγικής διαδικασίας και της διοικητικής λειτουργίας. Για παράδειγμα χρησιμοποιώντας τα δεδομένα αυτά μπορεί να υπολογίσει το φορτίο εργασίας για κάθε διαδικασία παραγωγής, δοσμένου ενός συγκεκριμένου μεγέθους προϊόντων που θα πρέπει να παραδοθούν σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.

Επιχειρησιακός σχεδιασμός

Το σχέδιο αυτό θα θέσει όλες τις οικονομικές παραμέτρους για τον υπόλοιπο σχεδιασμό της επιχείρησης. Θα πρέπει να περιλαμβάνει κατάθεση του κέρδους και της ζημίας της επιχείρησης, τον ισολογισμό, την εκταμίευση κεφαλαίου, την επιστροφή κεφαλαίου που χρησιμοποιήθηκε, την διαίρεση των πληρωμών κλπ. Τέλος θα πρέπει να περιλαμβάνει τους παράγοντες της φορολογίας, τις αλλαγές στην μισθοδοσία και τα κόστη των πρώτων υλών καθώς και την επίδραση του ανταγωνισμού.

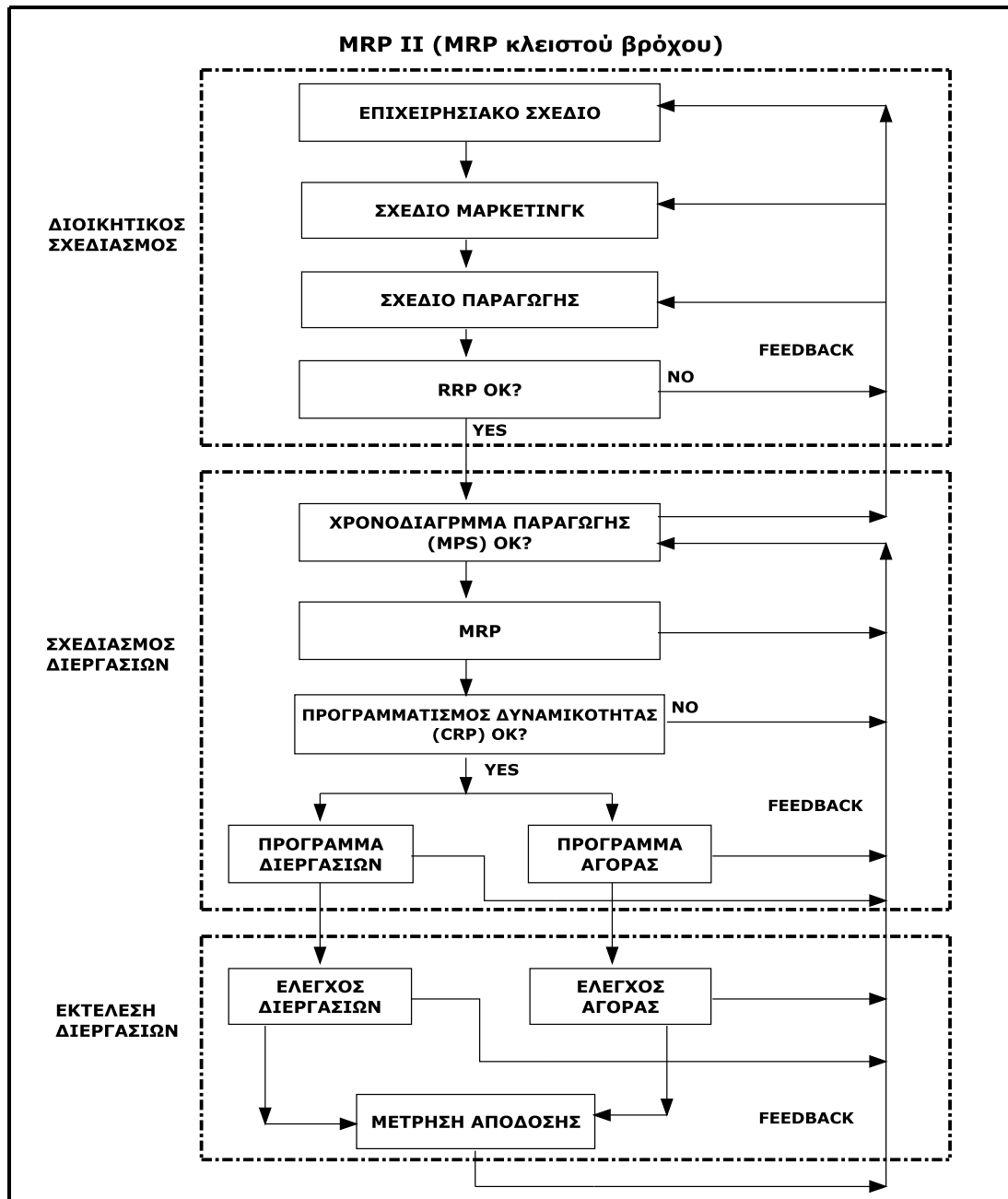
Το σχέδιο μάρκετινγκ

Το σχέδιο μάρκετινγκ δείχνει τι περιμένει η εταιρία να πωλήσει κατά την διάρκεια ζωής του επιχειρησιακού σχεδίου και πιθανότατα θα χωρίζεται σε χρονικές περιόδους και αγορές. Θα πρέπει επίσης να παρουσιάζεται οι πωλήσεις των προϊόντων σε ομάδες για κάθε χρονική περίοδο και σε κάθε διαφορετική αγορά.

Το σχέδιο παραγωγής

Το σχέδιο παραγωγής θα πρέπει να παρουσιάζει τί πρέπει να παραχθεί ώστε να εκπληρωθεί το σχέδιο μάρκετινγκ της επιχείρησης, τον τρόπο που θα παραχθεί, τους δείκτες παραγωγικότητας και τις απαιτήσεις σε πρώτες ύλες. Επιπλέον θα πρέπει να παρουσιάζει τις επενδύσεις που γίνονται στον τομέα του εργοστασίου, στα μηχανήματα και τα εργαλεία για την ολοκλήρωση της εργασίας.

³⁷ Richard Burman, *Manufacturing Management: Principles and Systems*



Πηγή: Richard Burman, "Manufacturing Management: Principles and Systems"

Εικόνα 4.4: Σύστημα MRP II

4.5.2.3 Σχεδιασμός απαιτήσεων πόρων (RRP)

Κατά την λειτουργία ενός συστήματος MRP II σε μία επιχείρηση είναι δυνατή η χρήση του RRP ώστε να προσδιοριστεί το φορτίο εργασίας και οι πόροι που επιβάλλεται να χρησιμοποιηθούν κατά το σχέδιο παραγωγής και η σύγκρισή τους με την θεωρητική δυναμικότητα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να εισαχθούν μίας σειρά από παράγοντες στο υπολογιστικό σύστημα όπως³⁸:

- Ο αριθμός των ωρών ανθρώπινης εργασίας (man-hours) για μία ομάδα προϊόντων.
- Ο αριθμός των ωρών εργασίας μηχανημάτων (machine hours) για μία ομάδα προϊόντων.
- Η περιοχή που απαιτείται για την ολοκλήρωση μίας ομάδας προϊόντων.
- Οι ποσότητες πρώτων υλών για την δημιουργία μίας ομάδας προϊόντων.
- Ο αποθηκευτικός χώρος για κάθε ομάδα προϊόντων.

Έτσι μέσω του RRP προσδιορίζεται αν το σχέδιο παραγωγής είναι πραγματοποιήσιμο καθώς και πόσο απαιτητικό. Οπότε η επιχείρηση μπορεί είτε να παρέχει ανάλογα περισσότερους πόρους για την πραγματοποίηση του σχεδίου παραγωγής είτε να μειώσει το επίπεδό της. Αντίστοιχα σε περίπτωση υποχρησιμοποίησης των πόρων η επιχείρηση μπορεί είτε να αυξήσει την παραγωγή είτε να μειώσει τους διαθέσιμους πόρους που παρέχονται για την υλοποίηση του σχεδίου.

4.5.2.4 Βασικό χρονοδιάγραμμα παραγωγής (MPS) στο MRP II

Το MPS κατά την εφαρμογή του συστήματος MRP II βασίζεται στο συμφωνηθέν σχέδιο παραγωγής κατακερματίζοντας τις ομάδες σε ξεχωριστά προϊόντα σε μία αναλογία χρησιμοποίησης. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως αφορά τις παραγγελίες από γνωστούς πελάτες της επιχείρησης καθώς και την πρόβλεψη ζήτησης για την παραγωγή των προϊόντων ώστε να καταρτιστεί ο σχεδιασμός απαιτούμενων υλικών (MRP I). Σε περίπτωση που οι παραγγελίες που εισέρχονται στο σύστημα δεν καλύπτονται από το βασικό χρονοδιάγραμμα παραγωγής είναι αναγκαίο να επανεξεταστεί το RRP μέρος του MRP II συστήματος για την τροποποίηση των σχεδίων παραγωγής, μάρκετινγκ και επιχείρησης.

³⁸ Richard Burman, *Manufacturing Management: Principles and Systems*

4.5.2.5 Προγραμματισμός δυναμικότητας (CRP)

Ο προγραμματισμός της δυναμικότητας παρουσιάζει στο σχεδιαστικό τμήμα της παραγωγής κάθε κέντρο εργασίας που είναι υπερφορτωμένο ή υποχρησιμοποιούμενο, λαμβάνοντας κάθε καινούργια εργασία που εμφανίζεται στο σύστημα και εφαρμόζοντας μία σειρά υπολογισμών για κάθε ένα από αυτά. Αρχικά σχεδιάζονται οι διαδικασίες προσδιορισμού του ανθρώπινου δυναμικού, μηχανών και φυσικών πόρων που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του σχεδίου παραγωγής και στην συνέχεια ακολουθεί ο έλεγχος της δυναμικότητας, που προσδιορίζει τις περιπτώσεις υπέρβασης των ορίων και πραγματοποιεί διορθωτικές κινήσεις.

4.5.3 Ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής (ERP)

Το ERP (Enterprise Resource Planning) αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης το οποίο έχει ως βασικό αντικείμενό του την ορθολογικοποίηση του καταμερισμού των εργασιών. Σύμφωνα με τον ορισμό της SAP πρόκειται για «βιομηχανική ορολογία που δίνει ερμηνεία στο λογισμικό μίας επιχείρησης για να διοικήσει τα σημαντικά της μέρη, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού προϊόντων, της προμήθειας υλικών, του ελέγχου της αποθήκης, των υπηρεσιών προς τους καταναλωτές και της παραγγελίας πρώτων υλών». Το ERP περιλαμβάνει τα στοιχεία που αφορούν τον λογιστικό έλεγχο και την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Το σύστημα ERP χρησιμοποιεί ή είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός συστήματος βάσης δεδομένων, η οικοδόμηση του οποίου επηρεάζει διοικητικών διεργασιών, την εκπαίδευση προσωπικού και τις διαδικασίες παραγωγής νέων προϊόντων.

4.5.3.1 Το σύστημα ERP

Το ERP είναι μία προσπάθεια δημιουργίας ενός προγράμματος με σκοπό να ενοποιήσει και να διοικήσει όλες της λειτουργίες μίας επιχείρησης. Παλαιότερα τα λογισμικά συστήματα δεν ήταν ενοποιημένα με αποτέλεσμα η ίδια πληροφορία να πρέπει να εισαχθεί σε διαφορετικά συστήματα ανά τμήμα. Στο σημείο αυτό έγκειται η χρησιμότητα του ERP, αφού όλα τα συστήματα συνεργάζονται κάτω από το ίδιο λογισμικό, με την πληροφορία να πηγαίνει αυτομάτως σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του εσωτερικού περιβάλλοντος. Για να κατανοήσουμε τη χρήση του ERP είναι πολύ σημαντικό να γίνουν κατανοητά τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν. Κάθε οικονομική μονάδα συλλέγει, ταξινομεί και αποθηκεύει τις πληροφορίες που δέχεται. Σε ελάχιστες περιπτώσεις όμως υπάρχει ένα κέντρο συλλογής πληροφοριών, με

αποτέλεσμα αυτές να διανέμονται σε ένα μεγάλο αριθμό συστημάτων πληροφορικής, η συντήρηση των οποίων κοστίζει.³⁹

Είναι πολύ σημαντικό επίσης, το ERP να ταιριάζει στην πολιτική της επιχείρησης. Πολλές εταιρίες δαπανούν σημαντικά ποσά για την εγκατάσταση χωρίς να φαίνεται καμία πρόοδος στην αποδοτικότητά τους. Οι πολέμιοι του ERP το κατηγορούν ότι ουσιαστικά δεν προσφέρει καμία βοήθεια στην επιχείρηση και συγκεκριμένα ότι οι σχεδιαστές δεν δημιουργούν συστήματα που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Διατυπώνονται τρεις λόγοι που εξηγούν τα μη αναμενόμενα αποτελέσματα από την χρήση του ERP και καθιστούν το σύστημα δυσλειτουργικό⁴⁰:

1. Λάθος πληροφορίες ή πληροφορίες με ελλιπή στοιχεία.
2. Χρήστες με ελλιπή εκπαίδευση του ERP.
3. Μη προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό λοιπόν από τους CEO (Chief Executive Officer) των εκάστοτε επιχειρήσεων πως το ERP είναι ένα πολύπλοκο σύστημα το οποίο απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό. Αυτό σημαίνει πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαμορφώσουν ανάλογα τις λειτουργίες τους για να προσαρμοστούν στις νέες ανάγκες. Η εγκατάσταση λοιπόν του συστήματος ERP είναι ένα ζήτημα ισορροπίας μεταξύ του προηγούμενου και του νέου τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, με τους σχεδιαστές του συγκεκριμένου λογισμικού να προσπαθούν να δημιουργήσουν ERP τα οποία ανταποκρίνονται πλήρως στις λειτουργίες που καλούνται να υποστηρίξουν.

Το ERP δεν ανταποκρίνεται σε όλες τις επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα σε έναν αναπτυσσόμενο οργανισμό οι λειτουργίες του οποίου μεταβάλλονται συνεχώς. Η εγκατάσταση του ERP σε μία επιχείρηση απαιτεί μία προεργασία η οποία περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια⁴¹:

- i. Σχεδιασμός των λειτουργιών
- ii. Δημιουργία δικτύων που υποστηρίζουν τις λειτουργίες
- iii. Υπολογιστικά συστήματα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εταιρίας παραγωγής του ERP
- iv. Υποδομές εκπαίδευσης
- v. Εύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τον χειρισμό του συστήματος ERP

³⁹ Κέφης Β., (2009). *Corporate Governance in a Global Economy*

⁴⁰ Donovan M., (1999). *Strengthening manufacturing weak links*

⁴¹ Κέφης Β., (2009). *Corporate Governance in a Global Economy*

Ο Gupta (2000) προτείνει συγκεκριμένους τρόπους για την σωστή χρήση του ERP όπως είναι η δέσμευση της διοίκησης, η συνεργασία μεταξύ ανώτατων στελεχών της επιχείρησης και των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και η step-by-step είσοδος του ERP στην επιχείρηση. Τέλος σημειώνονται τα τρία επίπεδα που επηρεάζονται από την εγκατάσταση του συστήματος ERP⁴²:

- 1) Η ανάπτυξη επιχειρηματικών στρατηγικών
- 2) Η ανάπτυξη των διαδικασιών της επιχείρησης και των μεταξύ των σχέσεων
- 3) Η ανάπτυξη υπηρεσιών πληροφορικής, με το ERP να αποτελεί σημαντικό κομμάτι

4.5.3.2 Αξιολόγηση του ERP

Μέσω έρευνας που διεξήχθη από την εταιρεία Manoeuvre κατηγοριοποιούνται οι λόγοι για τους οποίους η εφαρμογή του συστήματος ERP δεν είναι πάντα επιτυχημένη:

- 1) Δεν γίνεται κατανοητό πολλές φορές από την εκάστοτε εταιρεία το αντικείμενο του ERP. Πολλοί μάνατζερ θεωρούν ότι πρόκειται απλά για ένα σύστημα που απευθύνεται αποκλειστικά στο τμήμα πληροφορικής, ενώ τις περισσότερες φορές δεν γίνεται καν σωστή επιλογή του λογισμικού. Στην πραγματικότητα θα πρέπει να καταγραφούν οι ανάγκες της επιχείρησης και στην συνέχεια να ακολουθήσει έρευνα αγοράς.
- 2) Δεν αξιοποιείται το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό (επιλογή, εκπαίδευση, πλήρης απασχόληση, κατανόηση της λειτουργίας, κίνητρα από την διοίκηση).
- 3) Δεν γίνεται σωστή διαχείριση των αλλαγών που προκαλεί το ERP ειδικά στο ανθρώπινο δυναμικό και στην δομή της οργάνωσης της επιχείρησης. Το προσωπικό της επιχείρησης θα υποστεί αλλαγές στους ρόλους και στα καθήκοντά του ενώ αποτελεί βασική προτεραιότητα ο προσδιορισμός των ατόμων τα οποία θα αποτελέσουν τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην ανώτατη διοίκηση και το προσωπικό.
- 4) Οι επιχειρήσεις πολλές φορές αντιστέκονται στην ενοποίηση των λειτουργιών που επιφέρει το ERP με αποτέλεσμα να μην αλλάζει η δομή της επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος θα πρέπει η πληροφορίες να πηγαινούν κατευθείαν στα εμπλεκόμενα τμήματα χωρίς να μεσολαβούν γραφειοκρατικές

⁴² Symne B. (1999). *Guide to IT based solutions*

διαδικασίες, κάτι που καθιστά απαραίτητη την αλλαγή της δομής της επιχείρησης για καλύτερη απόδοση του ERP.

- 5) Αρκετές επιχειρήσεις δεν κατανοούν την μακροχρόνια δράση του συστήματος με αποτέλεσμα να μειώνονται τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση του ERP. Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως απαιτείται μακροχρόνιος σχεδιασμός καθώς και η συνεχής παρακολούθηση του συστήματος.

5

MARKETINGK

5.1 Βασικό περιεχόμενο και φιλοσοφία μάρκετινγκ

5.1.1 Η ιδέα του μάρκετινγκ

Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 οι επιχειρήσεις άλλαξαν κατεύθυνση και αντί να εστιάζουν στα προϊόντα (make-and-sell philosophy) στράφηκαν σε μία πολιτική που είχε στο επίκεντρο τους πελάτες (sense-and-respond philosophy), με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκε η ιδέα του μάρκετινγκ. Ο σκοπός δεν ήταν πλέον να βρεθούν οι κατάλληλοι πελάτες για τα προϊόντα αλλά τα κατάλληλα προϊόντα για τους πελάτες, με τον παράγοντα μάρκετινγκ να παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσω της παροχής ανώτερης αξίας στους πελάτες, σε σχέση με τους ανταγωνιστές, στους τομείς δημιουργίας, διανομής και επικοινωνίας. Ο Theodore Levitt του πανεπιστημίου Harvard περιγράφει παραστατικά την αντίθεση ανάμεσα στις φιλοσοφίες της πώλησης και του μάρκετινγκ: η πώληση εστιάζει στην ανάγκη του πωλητή ενώ το μάρκετινγκ στην ανάγκη του πελάτη⁴³. Οι ειδικοί συμφωνούν ότι οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν την ιδέα του μάρκετινγκ επιτυγχάνουν ανώτερη απόδοση. Η λογική αυτή παρουσιάστηκε από τις επιχειρήσεις μέσω της κατανόησης και ικανοποίησης των αναγκών που εξέφραζαν οι πελάτες (reactive market orientation) με κριτικούς να σημειώνουν πως με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν καινοτομίες χαμηλού επιπέδου. Είναι σημαντικό για την επίτευξη καινοτομίας υψηλού επιπέδου η εστίαση στις ανάγκες των πελατών που δεν εκφράζονται (proactive market orientation). Οι εταιρίες λοιπόν που ενσωματώνουν τις λογικές των reactive και proactive market orientation ουσιαστικά εφαρμόζουν έναν total market orientation και πιθανότατα είναι περισσότερο επιτυχημένες⁴⁴.

⁴³ Levitt Theodore, (1960). *Marketing Myopia*, Harvard Business Review

⁴⁴ Kotler Philip, Keller Kevin L., (2006). *Marketing Management* 12th Edition

5.1.2 Η ιδέα του ολικού μάρκετινγκ (Holistic Marketing Concept)

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν εμφανιστεί δυνάμεις στον χώρο των αγορών που απαιτούν νέες πρακτικές απο πλευράς μάρκετινγκ και επιχειρήσεων γενικά. Με τις επιχειρήσεις να έχουν περισσότερες δυνατότητες και τους marketers να αναγνωρίζουν την ανάγκη για μια ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση στην ιδέα του μάρκετινγκ, χρειάζονται νέες ιδέες για τον τρόπο που θα λειτουργεί και θα είναι ανταγωνιστική μία επιχείρηση σε ένα καινούριο περιβάλλον μάρκετινγκ. Η ιδέα του ολικού μάρκετινγκ βασίζεται στην ανάπτυξη, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του προγράμματος, των διαδικασιών και των ενεργειών του μάρκετινγκ που αναγνωρίζει το εύρος και τις αλληλεπιδράσεις τους. Τα τέσσερα συστατικά του ολικού μάρκετινγκ είναι το μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing), το ενοποιημένο μάρκετινγκ (integrated marketing), το εσωτερικό μάρκετινγκ (internal marketing) και το μάρκετινγκ κοινωνικής ευθύνης (social responsibility marketing)⁴⁵.

Μάρκετινγκ σχέσεων

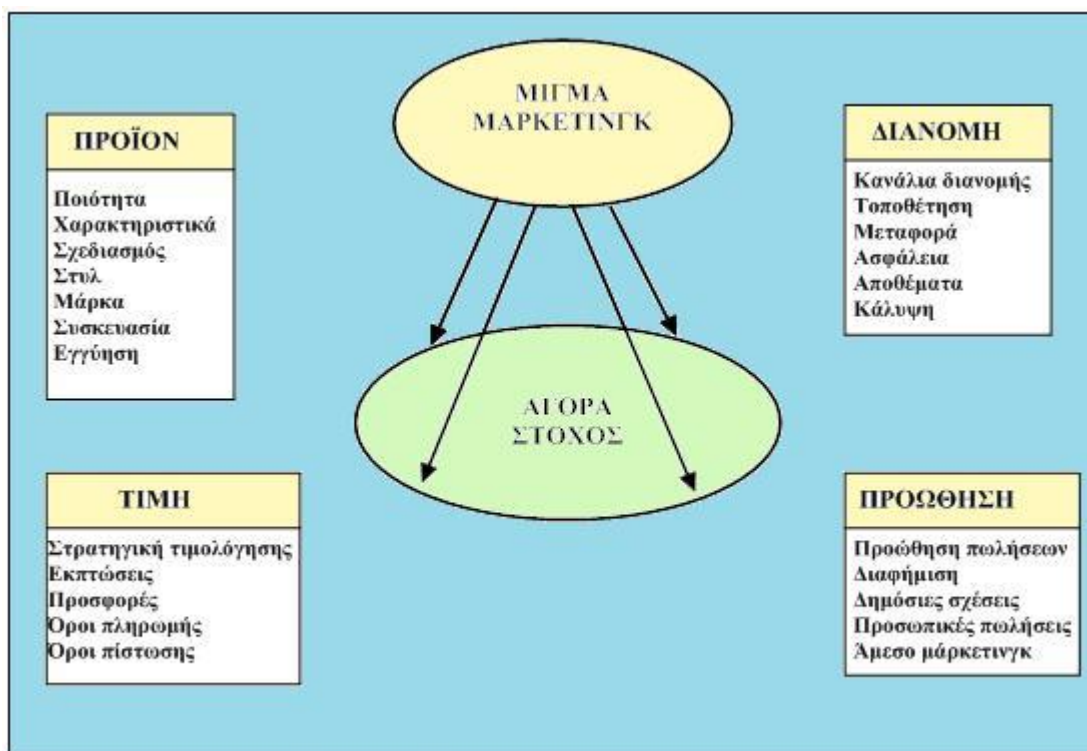
Ο βασικός στόχος του μάρκετινγκ είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη σχέσεων με ανθρώπους και επιχειρήσεις που μπορούν άμεσα ή έμμεσα να επηρεάσουν τις κινήσεις της επιχείρησης. Συγκεκριμένα λοιπόν ο στόχος του relationship marketing είναι το «χτίσιμο» κοινά ικανοποιητικών και μακροχρόνιων σχέσεων με ομάδες κλειδιά όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι διανομείς έτσι ώστε όλα τα μέρη της εξίσωσης να κερδίζουν και να διατηρούν τις δουλειά τους. Το relationship marketing δημιουργεί ισχυρούς οικονομικούς, τεχνικούς και κοινωνικούς δεσμούς μεταξύ των ομάδων, με αποκορύφωμα την ανάπτυξη ενός δικτύου μάρκετινγκ (marketing network) μεταξύ της εταιρίας και όλων των ενδιαφερόμενων (stakeholders) που θα οδηγήσει σε αμοιβαία κερδοφόρες σχέσεις. Η ανάπτυξη βέβαια ισχυρών δεσμών απαιτεί την κατανόηση των δυνατοτήτων, των αναγκών και των στόχων των ομάδων. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις συλλέγουν πληροφορίες για τους πελάτες που αφορούν παλαιότερες συναλλαγές και προτιμήσεις, με σκοπό την ανάπτυξη ξεχωριστών προσφορών και υπηρεσιών για κάθε περίπτωση, ώστε να δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και να προσφέρουν ανώτερη αξία.

Ενοποιημένο μάρκετινγκ

Η δουλειά των marketers είναι η επινόηση και η ανάπτυξη ενός ενοποιημένου προγράμματος μάρκετινγκ με σκοπό την δημιουργία, την επικοινωνία και την διανομή αξίας στους καταναλωτές. Ένας τρόπος απεικόνισης όλων αυτών των ενεργειών είναι μέσω του όρου μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) που αφορά όλα τα εργαλεία που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ. Τα εργαλεία αυτά χωρίζονται σε τέσσερις ομάδες (Εικόνα 5.1) με την ονομασία «4 P's»: το προϊόν (product), η τιμή (price), η διανομή (place) και η

⁴⁵ Kotler Philip, Keller Kevin L., (2006). *Marketing Management* 12th Edition

προώθηση (promotion). Η λογική των 4P's αντιπροσωπεύει το κομμάτι των πωλητών όσον αφορά τον τρόπο που προπαθούν να επηρεάσουν τους αγοραστές, όπου κάθε εργαλείο μάρκετινγκ προσπαθεί να προσδώσει όφελος στους πελάτες. Στη συνέχεια προτάθηκε ότι η λογική των 4P's θα πρέπει να απαντά στα ερωτήματα που τίθενται από την πλευρά των πελατών μέσω της έννοιας των «4C's»: λύση για τον πελάτη (customer solution), κόστος (customer cost), πρακτικότητα (convenience) και επικοινωνία (communication) (Εικόνα 5.2).



Πηγή: Kotler, Keller (Marketing Management, 2006)

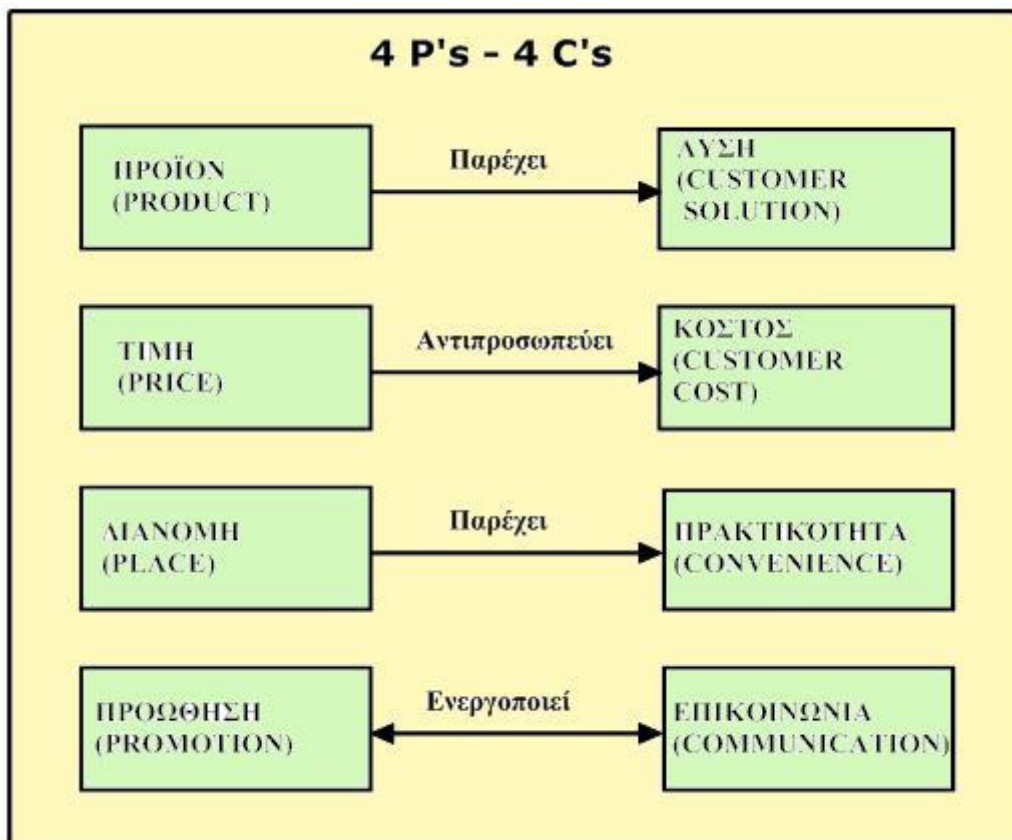
Εικόνα 5.1: Μίγμα Μάρκετινγκ

Η βασική ιδέα του ενοποιημένου μάρκετινγκ περιλαμβάνει (α) πολλές διαφορετικές ενέργειες μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται με σκοπό την επικοινωνία και την μετάδοση αξίας και (β) όλες τις ενέργειες μάρκετινγκ που συνδιάζονται για να μεγιστοποιήσουν το συνολικό αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια κάθε ενέργεια μάρκετινγκ που σχεδιάζεται και εφαρμόζεται πρέπει να λαμβάνει υπόψιν όλα τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ.

Εσωτερικό μάρκετινγκ

Το ολικό μάρκετινγκ (holistic marketing) ενσωματώνει το εσωτερικό μάρκετινγκ (internal marketing) διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο τον εναγκαλισμό κάθε ατόμου στην επιχείρηση με τις αρχές του μάρκετινγκ και κυρίως της διοίκησης. Ο ρόλος του internal marketing είναι η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η κινητοποίηση των κατάλληλων υπαλλήλων στοχεύοντας στην εξυπηρέτηση των πελατών, με τους marketers να αναγνωρίζουν πως οι ενέργειες μάρκετινγκ εντός επιχείρησης είναι ίδιες αν όχι μεγαλύτερης σημασίας από αυτές εκτός επιχείρησης. Το internal marketing

λαμβάνει χώρο σε δύο επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο οι διαδικασίες των πωλήσεων, της διαφήμισης, της εξυπηρέτησης πελατών, της διαχείρισης προϊόντων και της έρευνας μάρκετινγκ πρέπει να δουλεύουν μαζί και να εναρμονίζονται με την πλευρά των πελατών. Σε δεύτερο επίπεδο η ιδέα του μάρκετινγκ θα πρέπει να αφομοιωθεί από όλα τα τμήματα της επιχείρησης καθώς η υπόστασή του δεν περιορίζεται απλά σε κάποιο τμήμα αλλά αφορά τον προσανατολισμό της επιχείρησης συνολικά.



Εικόνα 5.2: 4 P's – 4 C's

Μάρκετινγκ κοινωνικής ευθύνης

Η ιδέα του holistic marketing ενσωματώνει επίσης το social responsibility marketing κατανοώντας το γενικό ενδιαφέρον αλλά και το ηθικό, νομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό περιεχόμενο των ενεργειών και του προγράμματος μάρκετινγκ. Ο σκοπός και τα αποτελέσματα του μάρκετινγκ επεκτείνονται πέρα από την σφαίρα της επιχείρησης στον καταναλωτή και την κοινωνία σαν σύνολο. Η κοινωνική ευθύνη απαιτεί από τους marketers να σκεφτούν τον ρόλο που παίζουν και θα μπορούσαν να παίξουν στο κοινωνικό γινεσθαι. Τα MacDonald's για παράδειγμα αναγνωρίζοντας την κριτική που δέχτηκαν εισήγαγαν στο μενού τους υγιεινά γεύματα (σαλάτες κλπ.) και υιοθέτησαν μία οικολογική πολιτική με την χρήση κάδων ανακύκλωσης στα καταστήματα. Με τον τρόπο αυτό η ιδέα του μάρκετινγκ επεκτείνεται παίρνοντας έναν ουμανιστικό και οικολογικό χαρακτήρα. Οι Philip Kotler και Kevin Lane Keller (Marketing Management) προτείνουν τον όρο «societal marketing concept» υποστηρίζοντας πως οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίζουν τις ανάγκες, και τα

ενδιαφέροντα των αγορών-στόχων ικανοποιώντας τα αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα απ'τους ανταγωνιστές τους με τρόπο που ενδυναμώνει το συμφέρον των πελατών και της κοινωνίας.

5.1.3 Βασικό περιεχόμενο μάρκετινγκ

Η κατανόηση των εννοιών που αποτελούν τον πυρήνα του μάρκετινγκ θέτει τα θεμέλια για την διοίκηση μάρκετινγκ (marketing management) και τον holistic marketing προσανατολισμό της επιχείρησης⁴⁶.

Οι ανάγκες, τα θέλω και οι απαιτήσεις

Οι marketers θα πρέπει να κατανοήσουν τις ανάγκες, τα θέλω και τις απαιτήσεις της αγοράς που στοχεύουν. Οι ανάγκες αποτελούν τις βασικές απαιτήσεις των ανθρώπων. Οι άνθρωποι χρειάζονται φαγητό, νερό, αέρα και στέγη για να επιβιώσουν. Εκτός όμως από τα βασικά για την επιβίωση εκφράζουν και «ασχυρές» ανάγκες για αναψυχή, εκπαίδευση και διασκέδαση. Με τον τρόπο αυτό οι ανάγκες μετατρέπονται σε θέλω και προσανατολίζονται σε συγκεκριμένα αντικείμενα για να ικανοποιηθούν. Για παράδειγμα ένα άτομο στην Αμερική μεταφράζει συνήθως την ανάγκη του για φαγητό σε hamburger ενώ ένα άτομο στην Κίνα σε ρύζι. Τα θέλω λοιπόν καθορίζονται από την κοινωνία που μας περιβάλλει. Οι απαιτήσεις με την σειρά τους είναι τα θέλω για συγκεκριμένα προϊόντα συνδισμένα με την ικανότητα του ατόμου να τα αγοράσει. Πολλοί θα ήθελαν μία Ferrari, πολλοί λίγοι όμως είναι αυτοί που διαθέτουν τα χρήματα για να το πράξουν. Οι εταιρίες λοιπόν θα πρέπει να λάβουν υπόψιν τους όχι μόνο το ποσοστό των ανθρώπων που θα ήθελαν να έχουν το προϊόν που παράγουν αλλά και το ποσοστό αυτών που έχουν την δυνατότητα να το αγοράσουν. Ο διαχωρισμός αυτός απαντά κατά κάποιο τρόπο στην κριτική που δέχονται οι marketers σχετικά με το ότι δημιουργούν ανάγκες. Οι marketers δεν δημιουργούν ανάγκες γιατί πολύ απλά οι ανάγκες προϋπάρχουν, σε συνδιασμό όμως με άλλους κοινωνικούς παράγοντες επηρεάζουν τα θέλω των ανθρώπων. Η κατανόηση των αναγκών και των θέλω δεν είναι πάντα μία εύκολη διαδικασία αφού οι πελάτες έχουν ανάγκες τις οποίες δεν γνωρίζουν ή δεν μπορούν να εκφράσουν με σαφή τρόπο ή χρησιμοποιούν λέξεις που χρειάζεται να ερμηνευθούν κατάλληλα, με αποτέλεσμα οι marketers να χρειάζεται να ψάξουν περισσότερο για να τις ικανοποιήσουν. Θα μπορούσαμε να χωρίσουμε τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες:

1. Ανάγκες που δηλώνονται, ένας πελάτης που ζητά ένα φθηνό αυτοκίνητο.
2. Πραγματικές ανάγκες, ο πελάτης θέλει ένα αυτοκίνητο με χαμηλή τιμή και κόστος συντήρησης.

⁴⁶ Kotler Philip, Keller Kevin L., (2006). *Marketing Management* 12th Edition

3. Μη δηλωμένες ανάγκες, ο πελάτης περιμένει σωστή εξυπηρέτηση από τον πωλητή.
4. Υπέρβαση ανάγκης, ο πελάτης θα ήθελε ο πωλητής να συμπεριλάβει στο αυτοκίνητο και το ηχοσύστημα.
5. Κρυφές ανάγκες, ο πελάτης θα ήθελε ο περίγυρός του να τον θαυμάσει για την αγορά του.

Έτσι καταλαβαίνουμε πως η ανταπόκριση μόνο στις δηλωμένες ανάγκες μπορεί να μην είναι αρκετή αφού οι περισσότεροι καταναλωτές δεν ξέρουν ακριβώς τι χαρακτηριστικά θέλουν να περιλαμβάνει το προϊόν. Οι καταναλωτές για παράδειγμα δεν ήξεραν πολλά για τα κινητά τηλέφωνα μόλις εμφανίστηκαν στην αγορά, εταιρίες όπως η Nokia και η Ericsson σχηματοποίησαν την αντίληψη του και τον βοήθησαν να καταλάβει τι είναι αυτό που θέλει.

Στόχευση αγοράς, τοποθέτηση και τμηματοποίηση

Οι marketers όπως είναι φυσικό δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τους πάντες στην αγορά και για τον λόγο αυτό χωρίζουν την αγορά σε τμήματα (segmentation) αναγνωρίζοντας και σκιαγραφώντας το προφίλ των διαφόρων ομάδων-αγοραστών, που προτιμούν ή απαιτούν μια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, εξετάζοντας δημογραφικές, ψυχογραφικές και συμπεριφορικές διαφορές μεταξύ τους. Στη συνέχεια αποφασίζουν ποιά τμήματα παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες ευκαιρίες στοχεύοντας με τον τρόπο αυτό την αγορά (target market) και για κάθε target market αναπτύσσουν την προσφορά τους (market offering). Η προσφορά αυτή τοποθετείται (positioning) στο μυαλό των αγοραστών-στόχων με την προσφορά κάποιων βασικών προνομίων.

Προσφορές και Brands

Οι εταιρίες αναγνωρίζουν τις ανάγκες προβάλλοντας μία πρόταση αξίας, δηλαδή ένα σετ προνομίων που προσφέρουν στους πελάτες με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Αυτή η ακαθόριστη πρόταση αξίας που προσφέρουν μεταφράζεται σε μία προσφορά (offering) η οποία μπορεί να είναι ένας συνδυασμός από προϊόντα, υπηρεσίες, πληροφορίες και εμπειρίες. Brand, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η προσφορά που προέρχεται από μία γνωστή πηγή. Το brand name για παράδειγμα των MacDonald's έχει συνδεθεί στο μυαλό των ανθρώπων με τα hamburgers, το fast food, την διασκέδαση και άλλα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την εικόνα της εταιρίας.

Αξία και ικανοποίηση

Η προσφορά θα είναι περισσότερο επιτυχημένη εάν προσδίδει αξία και ικανοποίηση στον αγοραστή στόχο, με τον αγοραστή να έχει να επιλέξει από μία γκάμα προσφορών με βάση ποιά αντιλαμβάνεται ότι παρέχει μεγαλύτερη αξία. Η αξία (value) αντανακλά όλα τα χειροπιαστά και ακαθόριστα προνόμια και κόστη στους

πελάτες. Η αξία θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι συνδιασμός ποιότητας, εξυπηρέτησης και τιμής (customer value triad), αυξάνεται με την ποιότητα και την εξυπηρέτηση και μειώνεται με την τιμή. Η ικανοποίηση (satisfaction) αντανακλά την σχετική κρίση του ατόμου που είναι αποτέλεσμα της απόδοσης του προϊόντος σε συνδιασμό με τις προσδοκίες που έχουν σχηματιστεί. Όταν η απόδοση αποκλίνει των προσδοκιών ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος, διαφορετικά ο πελάτης ικανοποιείται. Σε περίπτωση που η απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες τότε θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για ενθουσιασμό του πελάτη.

Κανάλια Μάρκετινγκ

Οι marketers για να προσεγγίσουν την αγορά την οποία στοχεύουν χρησιμοποιούν τρία διαφορετικά κανάλια μάρκετινγκ. Τα κανάλια επικοινωνίας (communication channels) λαμβάνουν και παραδίδουν μηνύματα από τους αγοραστές στόχους και περιλαμβάνουν εφημερίδες, περιοδικά, τηλέφωνα, CD's, φυλλάδια και φυσικά το internet. Πέρα από τα παραπάνω η επικοινωνία εκφράζεται μέσω εκφράσεων του προσώπου, του ρουχισμού και πολλών ακόμα χαρακτηριστικών. Τα κανάλια διανομής (distribution channels) χρησιμοποιούνται για την πώληση ή την διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών στον χρήστη ή τον αγοραστή και περιλαμβάνουν τους χονδρέμπορους (wholesalers), τα καταστήματα λιανικής πώλησης (retailers) και τους μεσάζοντες (agents). Τέλος οι marketers χρησιμοποιούν κανάλια υπηρεσιών (service channels) για να φέρουν σε πέρας τις συναλλαγές με τους πελάτες και περιλαμβάνουν αποθήκες, εταιρίες μεταφορών, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες κλπ. Παρατηρούμε λοιπόν πως παρουσιάζεται ένα σχεδιαστικό πρόβλημα στην περίπτωση αυτή, με τους marketers να πρέπει να καθορίσουν το μίγμα των communication, distribution και service channels για τις προσφορές τους (offerings).

Αλυσίδα προμήθειας

Όπως αναφέραμε παραπάνω τα κανάλια μάρκετινγκ συνδέουν τους marketers με τους αγοραστές στόχους. Η αλυσίδα προμήθειας (supply chain) με την σειρά της περιγράφει ένα μεγαλύτερο κανάλι που ξεκινά από τις πρώτες ύλες, μετατρέπεται σε συστατικά προϊόντος και καταλήγει τέλος στον αγοραστή. Ουσιαστικά η supply chain αντιπροσωπεύει ένα σύστημα διανομής αξίας, με τις επιχειρήσεις να προσπαθούν διαρκώς να αυξήσουν το ποσοστό αξίας που δημιουργείται μέσω αυτής.

Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων περιλαμβάνει όλες τις πραγματικές και πιθανές αντίπαλες προσφορές ή υποκατάστατα που μπορεί να σκεφτεί ένας αγοραστής πριν πάρει την τελική του απόφαση, καταλήγοντας σε ένα προϊόν.

Περιβάλλον Μάρκετινγκ

Ο ανταγωνισμός αποτελεί μόνο ένα μέρος απο το περιβάλλον στο οποίο καλείται να λειτουργήσει ο marketer. Το περιβάλλον του μάρκετινγκ αποτελείται απο το περιβάλλον εργασίας (task environment) και το ευρύ περιβάλλον (broad environment). Το task environment περιλαμβάνει τους άμεσους παράγοντες που περιπλέκονται στην παραγωγή, την διανομή και την προώθηση της προσφοράς. Οι παράγοντες αυτοί είναι η εταιρία, οι προμηθευτές, οι διανομείς, οι αντιπρόσωποι και οι πελάτες-στόχοι. Το broad environment απαρτίζεται απο έξι συστατικά: το δημογραφικό, το οικονομικό, το φυσικό, το τεχνολογικό, το πολιτικο-νομικό και το κοινωνικό περιβάλλον. Τα παραπάνω περιβάλλοντα περιέχουν δυνάμεις που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους παράγοντες του task environment, πράγμα που σημαίνει πως οι marketers θα πρέπει να παρατηρούν την εξέλιξη καθενός απο αυτά και να προσαρμόζουν ή να αλλάζουν ανάλογα τις στρατηγικές μάρκετινγκ.

Σχεδιασμός Μαρκετινγκ

Θα μπορούσαμε να πούμε πως ο σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι μία λογική διαδικασία που ξεκινά με ανάλυση των ευκαιριών και στη συνέχεια επιλέγει τις αγορές-στόχους, σχεδιάζει την στρατηγική μάρκετινγκ, αναπτύσσει το πρόγραμμα μάρκετινγκ και τέλος διαχειρίζεται την παραπάνω διαδικασία με σκοπό να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

5.2 Στρατηγικό Μάρκετινγκ

Κατά το παρελθόν ήταν σύνηθες το φαινόμενο για τις επιχειρήσεις να μην διαθέτουν μία ξεκάθαρη στρατηγική μάρκετινγκ καταφέροντας ωστόσο να εδραιώνονται στην αγορά απλώς παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες σχετικής ποιότητας. Πλέον με τον ανταγωνισμό να γίνεται ολοένα εντονότερος, τις δυνάμεις του περιβάλλοντος και την συμπεριφορά των καταναλωτών να μεταβάλλονται με ταχείς ρυθμούς, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη μίας συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ που θα αναλύει τον τρόπο με τον οποίο η εκάστοτε επιχείρηση σκοπεύει να αποκτήσει και να διατηρήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στις αγορές που αποφασίζει να στοχεύσει. Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής μάρκετινγκ αφορά την επιλογή του προϊόντος με το οποίο θα εισέλθει η επιχείρηση στην αγορά αλλά και την επιλογή της αγοράς την οποία θα κληθεί να εξυπηρετήσει. Μετά την επιλογή του συνδυασμού προϊόντος-αγοράς (product-market) η διαδικασία ανάπτυξης περνά στο δεύτερο στάδιο κατά το οποίο η επιχείρηση τοποθετεί την αξία (value position) της προσφοράς που προτείνει στην αγορά. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση αναπτύσσει της στρατηγική της για την αντιμετώπιση του υπάρχοντος ανταγωνισμού με σκοπό την διαφοροποίησή της στο μυαλό των καταναλωτών. Η τοποθέτηση της αξίας απαιτεί αρχικά την απόφαση της

επιχείρησης σχετικά με την αγορά-στόχο ή το τμήμα της αγοράς-στόχου (target market) για την οποία προορίζεται το προϊόν και στη συνέχεια τον προσδιορισμό των προνομίων που θα παρέχει το προϊόν στους καταναλωτές (offering). Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής έχουμε την δημιουργία της ολοκληρωμένης προσφοράς της επιχείρησης, με την μετατροπή της θεωρητικής βάσης της τοποθέτησης αξίας σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προϊόντος. Το τέταρτο και τελικό στάδιο της διαδικασίας αφορά τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα διανείμει και θα γνωστοποιήσει την αξία στους καταναλωτές-στόχους. Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής μάρκετινγκ επηρεάζεται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων όπως το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται και οι απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει, η αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης, οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση κλπ. Χωρίζοντας τους πόρους σε κατηγορίες ανάλογα με τις λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης έχουμε πόρους: μάρκετινγκ (χαρακτηριστικά προϊόντος, κανάλια διανομής, αναγνώριση ονόματος εταιρίας), παραγωγής (εγκαταστάσεις, ποιότητα, τεχνολογίες, καινοτομίες), χρηματοοικονομικούς (κεφάλαιο, δυνατότητα δανεισμού), ανθρώπινους πόρους (εμπειρία, ικανότητες). Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψιν τους παράγοντες που την επηρεάζουν και εφαρμόζοντας λεπτομερή σχέδια (τακτικές) για την διεκπεραίωσή της η επιχείρηση καλείται να αναπτύξει μία συγκεκριμένη στρατηγική μάρκετινγκ που θα της προσδώσει παρατεταμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις αγορές που εισέρχεται.⁴⁷

5.2.1 Στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός προκαλεί μία σειρά από επιπτώσεις στον τομέα του μάρκετινγκ τις οποίες και θα κατανοήσουμε με μία συνοπτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών λειτουργίας του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός⁴⁸ :

- Αναλαμβάνει μία πολυλειτουργική εστίαση (multifunctional focus) ώστε να είναι εφικτή η ανάπτυξη μίας συνολικής στρατηγικής για την επιχείρηση.
- Προχωρεί πέραν των απλών προβλέψεων δίνοντας έμφαση σε μία προσέγγιση σχεδιασμού πρόληψης των εξελίξεων (proactive approach), δηλαδή μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα δράσεις οι οποίες οδηγούν σε αλλαγή κατεύθυνσης της στρατηγικής.

⁴⁷ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

⁴⁸ Yip George S., (1981). *Market Selection and Direction*

- Χρησιμοποιείται για ολοκληρωμένες συγκρίσεις επιχειρησιακού επιπέδου μεταξύ των μονάδων της επιχείρησης, καθώς και για την λήψη αποφάσεων κατανομής των πόρων της επιχείρησης.
- Στηρίζεται σε ευρύς κανόνες στρατηγικής οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ποσοτικοποίηση των συγκρίσεων ανάμεσα στις επιχειρησιακές μονάδες.
- Επιδιώκει να ικανοποιήσει γενικούς επιχειρησιακούς στόχους μέσω ανάθεσης ρόλων στις διάφορες επιχειρησιακές μονάδες.
- Αναλύει στρατηγικές με βάση θεωρίες και αρχές της μικροοικονομικής.
- Εστιάζει τόσο στους ανταγωνιστές της επιχείρησης όσο και στους καταναλωτές.

Συνδέοντας τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού με το μάρκετινγκ μπορούμε να σημειώσουμε πως το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορίσει επακριβώς τον ρόλο του προϊόντος στον σχεδιασμό της επιχείρησης, να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και τέλος να δίνει μεγάλη σημασία στους τομείς του ανταγωνισμού και της ικανοποίησης των καταναλωτών. Με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο μάρκετινγκ προκύπτουν πολλά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση όπως η μακροπρόθεσμη θεώρηση των στόχων, η προσέγγιση της κατανομής των πόρων της επιχείρησης, και γενικά μία σειρά μεθόδων που βοηθούν στην ανάλυση και την λήψη αποφάσεων. Γενικά ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ αποτελεί μία συνεχή και συστηματική διαδικασία που προσφέρει στην επιχείρηση ένα σύστημα διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου με σκοπό την ενδυνάμωσή της απέναντι στις αλλαγές που προκύπτουν στο περιβάλλον της, στηριζόμενος στην διεξοδική ανάλυση πολλών παραγόντων. Επίσης προσφέρει σημαντική βοήθεια στον γενικό σχεδιασμό της επιχείρησης συμβάλλοντας στον ορισμό του σκοπού της επιχείρησης, στην αξιολόγηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, στον εντοπισμό ευκαιριών επένδυσης (opportunities) και στις αποφάσεις μίγματος προϊόντος.

5.2.2 Τακτικός σχεδιασμός μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ λοιπόν που καταστρώνει η επιχείρηση αποτελεί κατευθυντήρια πρόταση με σκοπό την υλοποίηση των βραχυπρόθεμων και μακροπρόθεσμων στόχων της. Η εφαρμογή όμως της στρατηγικής απαιτεί την μετατροπή της σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ το οποίο θα στηρίξει το προϊόν ή την υπηρεσία που προωθεί η επιχείρηση στην αγορά. Ο τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής προκύπτει από το μίγμα μάρκετινγκ και αναφέρεται σε λειτουργίες μάρκετινγκ όπως είναι η διανομή, η διαφήμιση, η τιμολόγηση κλπ. Μέσα από τον

συνδυασμό όλων αυτών των λειτουργιών ο διευθυντής μάρκετινγκ προσδιορίζει το βέλτιστο μίγμα για την επιχείρηση συντονίζοντας ταυτόχρονα τα διάφορα στοιχεία μεταξύ τους. Όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να σχεδιαστούν πολύ προσεκτικά ώστε να αποδώσουν την επιθυμητή τοποθέτηση αξίας στην αγορά με βασικές αρχές: (α) την συνέπεια κάθε στοιχείου με τα υπόλοιπα ώστε η αγορά-στόχος να κατανοήσει την τοποθέτηση του προϊόντος και (β) την συνέπεια στις προσδοκίες της αγοράς-στόχου. Οι επιχειρήσεις με την ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών προσαρμόζονται και αντιδρούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος ενώ μέσω του προγράμματος μάρκετινγκ ελέγχουν τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους.

Η επιτυχία όμως της επιχείρησης εξαρτάται τόσο από την καταλληλότητα των στρατηγικών και των προγραμμάτων όσο από την ποιότητα εφαρμογής τους. Γενικά η επιτυχία της επιχείρησης είναι περισσότερο πιθανή στην περίπτωση κατάλληλης στρατηγικής σε συνδυασμό με την σωστή εφαρμογή της. Στην περίπτωση μίας ακατάλληλης στρατηγικής που εφαρμόζεται τέλεια, τα αποτελέσματα μπορεί αρχικά να είναι θετικά, σε βάθος χρόνου όμως θα είναι απροσδιόριστα. Η σωστή εφαρμογή όμως του προγράμματος μάρκετινγκ μπορεί να δώσει τον απαιτούμενο χρόνο στην επιχείρηση να βελτιώσει την στρατηγική της ώστε η επιτυχία να συνεχιστεί μακροχρόνια. Η λάθος υλοποίηση μίας σωστής στρατηγικής μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αμφισβήτησή της, λόγω έλλειψης αποτελεσμάτων, με αποτέλεσμα την αλλαγή της χωρίς να είναι αναγκαίο. Τέλος η κακή εφαρμογή μίας ακατάλληλης στρατηγικής κατά πάσα πιθανότητα θα οδηγήσει σε αποτυχία της επιχείρησης με τους λόγους που οδηγούν σε αυτήν να είναι πολύ δύσκολο να εντοπιστούν. Βασικό λόγο αποτυχίας αποτελεί επίσης η αδυναμία αρκετών marketers να κατανοήσουν την διαφορά μεταξύ ενός στρατηγικού σχεδίου με ένα τακτικό σχέδιο μάρκετινγκ. Με την ανάπτυξη πρώτα ενός βραχυπρόθεσμου, τακτικού σχεδίου μάρκετινγκ το μόνο που επιτυγχάνουν οι μάνατζερ είναι η προέκταση της αδυναμίας τους. Είναι δεδομένο πως οι επιχειρήσεις που διαθέτουν προσανατολισμό πρόληψης (proactive orientation) πέραν του τρέχοντος έτους εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα από επιχειρήσεις που διαθέτουν απλά ένα προσανατολισμό αντίδρασης (reactive orientation) στις αλλαγές του περιβάλλοντος με βραχυπρόθεσμη «αντίληψη».

Ο διαχωρισμός λοιπόν μεταξύ του στρατηγικού και του τακτικού σχεδιασμού έγκειται στο γεγονός ότι ο πρώτος αναφέρεται στο περιεχόμενο του μηνύματος μάρκετινγκ ενώ ο δεύτερος στα μέσα μετάδοσης του μηνύματος.

5.3 Τμηματοποίηση Αγοράς

5.3.1 Αντικείμενο της τμηματοποίησης

Η επιχείρηση βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων τμηματοποιεί την αγορά, αναπτύσσοντας αναλυτικές περιγραφές κάθε τμήματος που προκύπτει (segmentation). Αρχικά ο ορισμός της αγοράς αποτελεί ζήτημα εξαιρετικής σημασίας για την επιχείρηση. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφερθούν, τους καταναλωτές, τα κανάλια διανομής κλπ. καθορίζουν το εύρος της αγοράς και κατά συνέπεια την στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης. Το δυναμικό περιβάλλον όμως στο οποίο κινούνται οι επιχειρήσεις, με τον έντονο ανταγωνισμό και τις συνεχείς αλλαγές στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών ίσως απαιτεί περισσότερους από έναν ορισμούς της αγοράς, για την ικανοποίηση διαφορετικών σκοπών της επιχείρησης. Για παράδειγμα στις περιπτώσεις αξιολόγησης μελλοντικών ευκαιριών και ανάλυσης ανταγωνιστικών απειλών ενδεχομένως να χρειάζεται μία ευρύτερη θεώρηση της αγοράς. Συγκεκριμένα το εύρος και τα πλαίσια των αγορών καθορίζονται με συνδυασμό τεσσάρων συνιστάμενων δυνάμεων : προϊόντα, τύποι καταναλωτών, γεωγραφία, σύστημα παραγωγής-διανομής.⁴⁹

- i. Τα προϊόντα αναφέρονται στο σύνολο των αγαθών και των υπηρεσιών που προσφέρονται σε μία αγορά και μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ ή ένα περιορισμένο αριθμό προϊόντων.
- ii. Ο τύπος των καταναλωτών αφορά τους βασικούς καταναλωτές-στόχους. Η επιχείρηση για παράδειγμα μπορεί να διαθέτει το προϊόν για άμεση κατανάλωση, για βιομηχανική χρήση ή και για τα δύο.
- iii. Η γεωγραφία αναφέρεται στο χωρικό φάσμα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (τοπικά, εθνικά, παγκόσμια).
- iv. Το επίπεδο της διαδικασίας παραγωγής-διανομής αποτελεί την τελευταία συνιστάμενη δύναμη στον ορισμό της αγοράς. Υπάρχουν δηλαδή επιχειρήσεις που παράγουν και πωλούν πρώτες ύλες, άλλες που παράγουν τελικά προϊόντα και άλλες που δραστηριοποιούνται και στους δύο τομείς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρία Texas Instruments η οποία αρχικά παρήγαγε εξαρτήματα υπολογιστών τσέπης ενώ στη συνέχεια ασχολήθηκε η ίδια στην παραγωγή υπολογιστών καταλήγοντας να γίνει ο ηγέτης της αγοράς.

Η τμηματοποίηση λοιπόν της αγοράς επικράτησε σαν ιδέα και σαν μεθοδολογία συμβάλλοντας σημαντικά στην εφαρμογή της ιδεολογίας του μάρκετινγκ, στην ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ και στην κατανομή των πόρων της επιχείρησης σε

⁴⁹ Buzzel Robert, (1978). *Note on Market Definition and Segmentation*

αγορές και προϊόντα. Ο Hopkins όρισε ως τμήμα αγοράς «μία συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών με παρόμοιες απαιτήσεις, οι οποίες αποτελούν ή μπορούν να αποτελέσουν βάση για την δημιουργία μίας ξεχωριστής στρατηγικής προϊόντος». Μέσω λοιπόν του εντοπισμού των διαφορετικών χαρακτηριστικών των τμημάτων της αγοράς διευκολύνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης. Οι δύο βασικές μέθοδοι τμηματοποίησης που προτάθηκαν από τους Rao και Wang (1995) αφορούν μία *a priori* και μία *a posteriori* προσέγγιση. Κατά την πρώτη οι μεταβλητές και τα τμήματα που προκύπτουν από την ανάλυση αποφασίζονται πριν συγκεντρωθούν τα χαρακτηριστικά τους, όπως για παράδειγμα με βάση δημογραφικούς, γεωγραφικούς και άλλους ποιοτικούς παράγοντες. Κατά την δεύτερη τα τμήματα προκύπτουν με βάση την ανάλυση των ομάδων (cluster analysis), όπως για παράδειγμα η τμηματοποίηση με βάση το αναμενόμενο όφελος από τους χρήστες του προϊόντος (benefit segmentation).

5.3.2 Οφέλη τμηματοποίησης

Τα οφέλη που προκύπτουν από την τμηματοποίηση των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση συνοψίζονται ως εξής⁵⁰:

- Επιτυγχάνει συντονισμό της επιχείρησης με τις ανάγκες των πελατών. Λόγω του ότι οι ανάγκες των πελατών διαφέρουν, οι προσφορές της επιχείρησης στα διάφορα τμήματα της αγοράς, αποφέρει περισσότερες λύσεις.
- Βελτιωμένη κερδοφορία. Λόγω της οικονομικής διαφοροποίησης των καταναλωτών και με βάση την τμηματοποίηση της αγοράς οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξάνουν τις μέσες τιμές των προϊόντων βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό τα κέρδη τους.
- Δημιουργία ευκαιριών για ανάπτυξη. Η τμηματοποίηση μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις ενός προϊόντος καθώς και να οδηγήσει στην ανάπτυξη των κερδών «ανεβάζοντας» τους πελάτες της επιχείρησης σε προϊόντα υψηλότερου περιθωρίου κέρδους.
- Διατήρηση πελατών. Επιτυγχάνεται με την προσφορά κατάλληλων προϊόντων στα διάφορα τμήματα της αγοράς. Με την πάροδο του χρόνου οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών διαφοροποιούνται, με τις επιχειρήσεις να μπορούν να διατηρήσουν την πελατεία τους προσφέροντας προϊόντα στα διάφορα τμήματα της αγοράς που καλύπτουν τις τροποποιημένες απαιτήσεις.

⁵⁰ Doyle Peter, (1998). *Marketing Management and Strategy*

- Εστιασμένη επικοινωνία μάρκετινγκ. Με την επιχείρηση να στοχεύει πλέον σε ένα συγκεκριμένο ομοιογενές κομμάτι της αγοράς, η μετάδοση του μηνύματος που θέλει να περάσει γίνεται με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο.
- Καινοτομίες. Η τμηματοποίηση της αγοράς οδηγεί σε νέες ευκαιρίες για κέρδη με αποτέλεσμα να ενθαρρύνονται οι επενδύσεις για την ανάπτυξη καινοτομιών.
- Μερίδιο τμήματος αγοράς. Το μερίδιο αγοράς είναι ένας βασικός παράγοντας κέρδους της επιχείρησης. Έτσι στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων είναι δυνατόν να προσπαθήσουν να ηγηθούν ενός τμήματος της αγοράς πράγμα που θα τους αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως η κερδοφορία και ο έλεγχος.

5.3.3 Κριτήρια τμηματοποίησης

Η τμηματοποίηση της αγοράς, καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη κριτηρίων καταλληλότητας των τμημάτων που προκύπτουν, προσδίδοντας στην εκάστοτε επιχείρηση την δυνατότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων στόχευσης βάσει των αποτελεσμάτων της ανάλυσης. Τα κριτήρια τμηματοποίησης που προτάθηκαν αναλύοντας την ελκυστικότητα των τμημάτων της αγοράς είναι τα εξής⁵¹ :

1. **Μέγεθος.** Το τμήμα θα πρέπει να διαθέτει ικανοποιητικό μέγεθος υποστηρίζοντας την επιτυχία του προϊόντος βάσει των πωλήσεων (πραγματικές και δυνητικές) και το κόστος που προκύπτει μέσω της διαφοροποίησής του και του προγράμματος μάρκετινγκ.
2. **Επιπρόσθετα κόστη.** Είναι σημαντικό η εξυπηρέτηση ενός τμήματος να μην απαιτεί ιδιαίτερα υψηλές επιπλέον επενδύσεις. Παραδείγματος χάριν, ίσως να χρειάζεται απλά μία μικρή τροποποίηση του διαφημιστικού μηνύματος για την προβολή του ίδιου προϊόντος σε κάποιο άλλο τμήμα της αγοράς.
3. **Διατμηματικές διαφορές.** Το εύρος των διαφορών μεταξύ των τμημάτων της αγοράς σε ζητήματα που αφορούν το μέγεθος της αγοράς, τις ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών, τον τρόπο λήψης αποφάσεων αγοράς προϊόντων κλπ. κυμαίνεται σε χαμηλά ή υψηλά επίπεδα, καθιστώντας ορισμένες φορές τα διάφορα τμήματα ως εντελώς ξεχωριστές αγορές. Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τμηματοποίησης εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον υπολογισμό των διαφορών μεταξύ των τμημάτων. Μία επιχείρηση λοιπόν που εστιάζει την

⁵¹ Frank Ronald E., Massy W.F., Wind Yoran, (1972). *Market Segmentation*

προσπάθειά της σε λίγα μόνο τμήματα της αγοράς πιθανότατα λειτουργεί σε μικρότερη κλίμακα απ'τους ανταγωνιστές της. Εάν για παράδειγμα κάποιος ανταγωνιστής διαθέτει το προϊόν του με χαμηλότερη τιμή στην αγορά, η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει σε άλλες διαφορές στις ανάγκες του τμήματος της αγοράς, όπως η εξυπηρέτηση των πελατών, για να υπερκεράσει το πλεονέκτημα τιμής των ανταγωνιστών.

4. **Ανθεκτικότητα διαφορών.** Η διαφορές μεταξύ των τμημάτων της μπορεί αρχικά να είναι σημαντικές, στη συνέχεια όμως με την εξέλιξη της αγοράς μπορεί να εκλείψουν. Είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν μία στρατηγική τμηματοποίησης που βασίζεται σε διατμηματικές διαφορές διάρκειας για την εδραίωση των προϊόντων τους.
5. **Δεσμοί με άλλα τμήματα.** Οι σχέσεις που έχει ένα τμήμα με άλλα τμήματα της αγοράς μπορούν να το αναδείξουν σε βασικό τμήμα-στόχο για την επιχείρηση. Παραδείγματος χάριν μία επιχείρηση τροφίμων θα μπορούσε να θεωρήσει συμβατά τα τμήματα που αποτελούνται από καταναλωτές που προτιμούν συγκεκριμένες μάρκες τροφίμων και αυτά καταναλωτών που προτιμούν επώνυμες μάρκες ένδυσης.
6. **Αστάθεια τμήματος.** Ο βαθμός κατά τον οποίο εξαρτάται κάποιο τμήμα της αγοράς από τους οικονομικούς και επιχειρησιακούς κύκλους είναι βασικός παράγοντας και καθορίζει την ελκυστικότητα του τμήματος. Η στόχευση τμημάτων από την επιχείρηση θα πρέπει να αφορά περισσότερο σταθερά τμήματα.
7. **Ανταγωνισμός.** Σε θεωρητικό επίπεδο, ιδανικό τμήμα στόχευσης είναι αυτό στο οποίο η ένταση του ανταγωνισμού περιορίζεται σε χαμηλά επίπεδα πληρώντας βέβαια τα υπόλοιπα κριτήρια ελκυστικότητας.
8. **Ιδιαιτερότητα επιχείρησης.** Η απόφαση στόχευσης ενός τμήματος από μέρους της επιχείρησης θα πρέπει να εξαρτάται από τον βαθμό κατά τον οποίο ταιριάζουν τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου τμήματος με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης.

Η διαδικασία λοιπόν της τμηματοποίησης της αγοράς, αναγνωρίζει την ποικιλία των προϊόντων που υπάρχουν και εστιάζει στον εντοπισμό ομογενών υποομάδων του πληθυσμού της αγοράς μέσω κριτηρίων τμηματοποίησης, χαρακτηριστικών των καταναλωτών και του προϊόντος.

5.3.4 Τεχνικές τμηματοποίησης

➤ Τμηματοποίηση με βάση τα αναμενόμενα οφέλη (benefit segmentation)

Η τεχνική αυτή τμηματοποίησης έχει ως βασικό κριτήριο τα οφέλη και τα προνόμια που αναμένει ο καταναλωτής από την χρήση του προϊόντος. Συγκεκριμένα στην περίπτωση του διαφημιστικού σχεδιασμού μίας επιχείρησης όπου τα γνωστικά οφέλη αποτελούν τον σημαντικότερο τύπο οφέλους, η χρήση benefit segmentation αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποδοτική. Το γνωστικό όφελος βέβαια προκύπτει από την υπόθεση ότι οι καταναλωτές πείθονται για τα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου προϊόντος έναντι των ανταγωνιστικών.

➤ Δημογραφική τμηματοποίηση βάσει κοινωνικής κατηγοριοποίησης

Η κλασική τακτική δημογραφικής τμηματοποίησης εξετάζει κοινά χαρακτηριστικά των ομάδων όπως η ηλικία, το φύλο το εισόδημα κλπ., ιδιαίτερο ενδιαφέρον όμως παρουσιάζουν κριτήρια τμηματοποίησης που στηρίζονται στην ιδέα της κοινωνικής κατηγοριοποίησης με την χρήση τους να διαδίδεται ολοένα και περισσότερο. Τα δύο αυτά κριτήρια αφορούν την κοινωνική τάξη και το επάγγελμα των καταναλωτών, με τον συνδυασμό τους να αποκτά μεγάλη σημασία ιδιαίτερα σε ανεπτυγμένες οικονομίες, όπου η ένταξη του ατόμου σε κάποια κοινωνικο-οικονομική ομάδα στηρίζεται κυρίως στο επάγγελμά του.

➤ Ψυχογραφική τμηματοποίηση και τμηματοποίηση με βάση τον τρόπο ζωής

Μεγάλης σημασίας κατηγορία μεταβλητών τμηματοποίησης αποτελούν τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών, συμπληρώνοντας δημογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά στη διαδικασία κατακερματισμού της αγοράς. Χαρακτηριστικά οι άνθρωποι της διαφήμισης αναφέρουν πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δίνουν στους marketers τον «σκελετό» της αγοράς και τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά την «σάρκα». Αρχικά η ψυχογραφική ανάλυση στηρίχθηκε στην μελέτη των ΑΙΟ (activities-interests-opinions) και στη συνέχεια σε άλλες διαστάσεις που περιγράφουν ψυχογραφικά τον καταναλωτή. Η έρευνα επίσης του τρόπου ζωής είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στους marketers βοηθώντας τους στη στόχευση τμημάτων της αγοράς όπως και στη βελτίωση ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων προκύπτει απ'την επισκόπηση της αγοράς (market survey) για την συμπεριφορά των καταναλωτών, τις στάσεις, τις δραστηριότητες και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μέσω συνεντεύξεων. Η ψυχογραφική ανάλυση και η ανάλυση του τρόπου ζωής παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην διαδικασία της τμηματοποίησης, έχοντας στρατηγική χρησιμότητα για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μάρκετινγκ διαφοροποίησης με σκοπό την στόχευση διαφορετικών τμημάτων της αγοράς.

➤ Τμηματοποίηση με βάση το έλλειμα χρόνου του καταναλωτή

Η τμηματοποίηση αυτού του είδους βασίζεται στο γεγονός ότι στην σύγχρονη κοινωνία οι καταναλωτές έχουν περιορισμένο χρόνο στη διάθεσή τους με αποτέλεσμα να επιζητούν λύσεις που θα τους διευκολύνουν. Η μελέτη των Darian και Cohen (1995) προσπάθησε να προσδιορίσει αν ο διαθέσιμος χρόνος του καταναλωτή αποτελεί σημαντική μεταβλητή τμηματοποίησης αγοράς εύκολου και γρήγορου φαγητού, χωρίζοντας την αγορά σε τρία τμήματα: (α) καταναλωτές που δεν είναι φτωχοί σε χρόνο (not time-poor), (β) κάπως φτωχοί σε χρόνο (somewhat time-poor), (γ) πολύ φτωχοί σε χρόνο (very time-poor). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σημαντικές διαφορές δεν αφορούν τόσο τα χαρακτηριστικά του προϊόντος όσο την χρήση της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα παρατηρήθηκε πως οι very time-poor καταναλωτές προτιμούν κατεψυγμένα φαγητά θυσιάζοντας την γεύση για την ευκολία. Έτσι από την μεριά της επιχείρησης σε περίπτωση στόχευσης time-poor καταναλωτών είναι απαραίτητη η προβολή της ευκολίας που παρέχει το προϊόν.⁵²

5.4 Στόχευση Αγοράς

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας τμηματοποίησης η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει την ελκυστικότητα των τμημάτων που προέκυψαν καταλήγοντας τελικά σε ένα ή περισσότερα τμήματα-στόχους (targeting). Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης των τμημάτων, η επιχείρηση αναλύει τον ανταγωνισμό της αγοράς, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της (SWOT analysis), ώστε να εντοπίσει ευκαιρίες (opportunities) στα τμήματα που προέκυψαν. Στα τμήματα που τελικά θα παρουσιάσουν ευκαιρίες εισόδου, θα εστιασθούν οι προσπάθειες μάρκετινγκ της επιχείρησης ολοκληρώνοντας με τον τρόπο αυτό την διαδικασία της στοχοποίησης.

5.4.1 Παράγοντες και στρατηγικές στόχευσης

Οι παράγοντες επιλογής των τμημάτων - στόχων που καθορίζουν την ελκυστικότητά τους είναι⁵³ :

1. Μέγεθος της αγοράς
2. Ρυθμός ανάπτυξης κάθε τμήματος

⁵² Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

⁵³ Doyle Peter, (1998). *Marketing Management and Strategy*

3. Κερδοφορία τμήματος
4. Υπάρχων και δυνητικός ανταγωνισμός
5. Ικανότητα αξιοποίησης του επιλεγμένου τμήματος

Μετά την επιλογή του τμήματος-στόχου η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει μία απο τις τέσσερις βασικές στρατηγικές στόχευσης : 1) μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ (undifferentiated marketing), 2) διαφοροποιημένο μάρκετινγκ (differentiated marketing), 3) επικεντρωμένο μάρκετινγκ (concentrated marketing), 4) Niche μάρκετινγκ.

Μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ

Η προσέγγιση της αγοράς με την στρατηγική του μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ ουσιαστικά αγνοεί τις διαφορές ανάμεσα στους καταναλωτές με βασικό λόγο την οικονομία. Το σημαντικό μειονέκτημα όμως της στρατηγικής αυτής, παρ'όλο τον μεγάλο αριθμό των καταναλωτών-στόχων, αποτελεί η μικρή πιθανότητα προσέλκυσής τους ειδικά σε περιβάλλοντα με έντονο ανταγωνισμό.

Διαφοροποιημένο μάρκετινγκ

Η προσέγγιση της αγοράς με την στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ συνεπάγεται απο την πλευρά της επιχείρησης η επιλογή τουλάχιστον δύο τμημάτων-στόχων, αναπτύσσοντας διαφορετικό μίγμα μάρκετινγκ για καθένα απο αυτά. Μέσω του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ καταναίμεται το ρίσκο αποτυχίας των προϊόντων σε διαφορετικές αγορές και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης.

Επικεντρωμένο μάρκετινγκ

Η προσέγγιση της αγοράς μέσω του επικεντρωμένου μάρκετινγκ ουσιαστικά οδηγεί την επιχείρηση να εστιάσει σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς με σκοπό την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών της στο τμήμα αυτό. Το βασικό μειονέκτημα στην περίπτωση αυτή είναι ο κίνδυνος της τοποθέτησης όλων των πόρων της επιχείρησης σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς, με το ρίσκο της σύδεσης του προϊόντος με την κατάσταση στο συγκεκριμένο τμήμα.

Niche μάρκετινγκ

Μέσω του niche μάρκετινγκ η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα πολύ μικρό αλλά ιδιαίτερα κερδοφόρο τμήμα της αγοράς, που αποτελείται απο καταναλωτές με πολύ εξειδικευμένες ανάγκες. Παραδείγματα niche μάρκετινγκ συναντάμε στην αυτοκινητοβιομηχανία σε περιπτώσεις όπως η Rolce Royce και η Bentley.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε επίσης τις έννοιες του mass marketing και του mass customization. Ουσιαστικά η αφετηρία της ανάλυσης τμηματοποίησης βασίζεται στο επονομαζόμενο μαζικό μάρκετινγκ. Κατά το μαζικό μάρκετινγκ ο πωλητής ενός

προϊόντος παίρνει μέρος στην παραγωγή, την διανομή και την προβολή του συγκεκριμένου προϊόντος σε όλους τους καταναλωτές αγοραστές. Σε αντίθεση με το mass marketing, η σύγχρονη τεχνολογία σε συνδιασμό με τεχνικές database marketing καθιστά δυνατό το mass customization, δηλαδή τη δυνατότητα προσαρμογής του εκάστοτε προϊόντος απο τον ίδιο τον χρήστη με σκοπό την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών. Επομένως μέσω του mass customization η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει σε τμήματα του ενός χωρίς απαραίτητα να ακολουθεί στρατηγική niche marketing.⁵⁴

5.4.2 Μεθοδολογία αξιολόγησης και επιλογής τμημάτων

Οι μέθοδοι για την αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς είναι κατά κύριο λόγο οι ποσοτικές και κατά δεύτερο λόγο η επαγγελματική εμπειρία και η γνώμη των πελατών. Η μεθοδολογία που προτείνει ο Sarabia (1996) για την αξιολόγηση και την επιλογή τμημάτων της αγοράς είναι η εξής :

Στάδιο 1: μελέτη των τμημάτων.

Στάδιο 2: ανάλυση της επιχείρησης ανάλογα με τα τμήματα.

Στάδιο 3: ανάλυση επιπτώσεων των αποφάσεων της επιχείρησης σε κάθε τμήμα.

Στάδιο 4: τελική αξιολόγηση και κατασκευή του πίνακα αξιολόγησης.

Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψιν της χαρακτηριστικά του τμήματος που αφορούν:

- Την πρόσβαση για την δεδομένη προσπάθεια που απαιτείται και μπορεί να καταβάλει η επιχείρηση.
- Την δυνατότητα πωλήσεων.
- Τον βαθμό κινδύνου σε σχέση με το περιβάλλον.
- Την σταθερότητα.
- Τον βαθμό εσωτερικής ομοιογένειας.

Στο δεύτερο στάδιο η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της σε θέματα που αφορούν :

- Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για κάθε τμήμα

⁵⁴ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

- Τον βαθμό της ικανότητας διατήρησης του τμήματος έναντι του ανταγωνισμού.
- Για το τμήμα που είναι διατηρήσιμο οι εμπορικές στρατηγικές πρέπει να προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά του τμήματος. Πιθανά επίπεδα προσαρμογής αποτελούν η προσαρμογή προϊόντος, τιμής καναλιών διανομής, στρατηγικής επικοινωνίας.

Ο σκοπός του τρίτου σταδίου είναι να βρεθεί ο τρόπος αντίδρασης των καταναλωτών των τμημάτων στις διάφορες ενέργειες της επιχείρησης. Γίνεται δηλαδή απο μέρους της επιχείρησης προσπάθεια προβολής της επίδρασης των αποφάσεών της με βάση τα χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά των τμημάτων πάνω σε μεταβλητές όπως η εικόνα της επιχείρησης, το κόστος διανομής, το κέρδος ανά πελάτη κλπ.

Στο τέταρτο στάδιο κατασκευάζεται ο πίνακας αξιολόγησης των παραγόντων κάθε τμήματος, βαθμολογώντας κάθε τμήμα ξεχωριστά. Βάσει των στοιχείων που προκύπτουν απο την αξιολόγηση δημιουργούνται δύο δείκτες: ο δείκτης I_S που αφορά τις βραχυπρόθεσμες μεταβλητές και ο δείκτης I_M που αφορά τις μεσομακροπρόθεσμες μεταβλητές.

Οι δείκτες ορίζονται ως εξής :

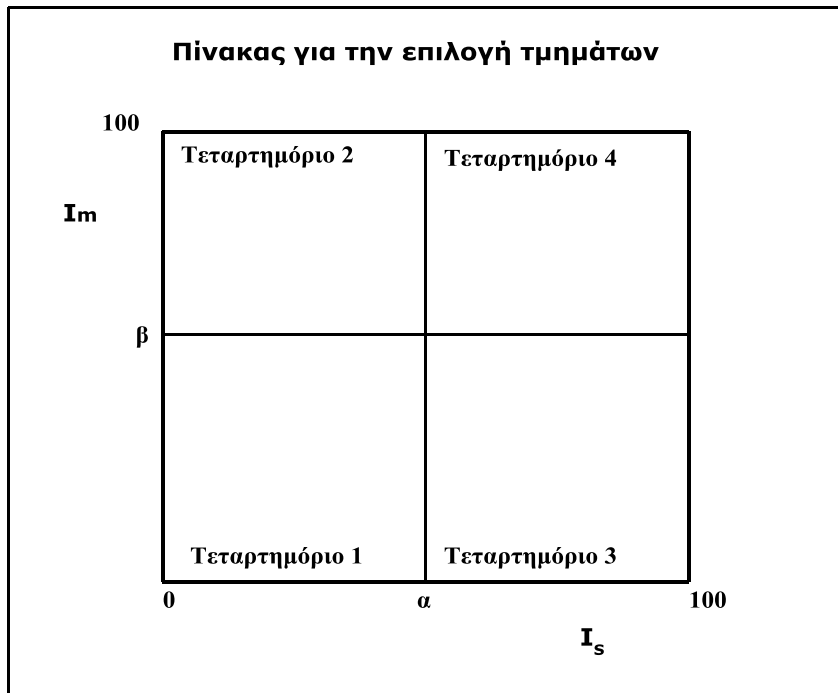
$$I_S = \sum P_i V_i$$

$$I_M = \sum P_h V_h, \quad 0 \leq I_S, I_M \leq 100$$

Με τα P_i, P_h να αποτελούν τα σχετικά βάρη, σε κλίμακα 0-1 με άθροισμα 1 και τα V_i, V_h τις αξιολογήσεις σε κλίμακα 0-100. Τα σχετικά βάρη και οι αξιολογήσεις επηρεάζονται απο τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Μετά τους υπολογισμούς των δεικτών I_S και I_M μπορεί να κατασκευαστεί ο πίνακας επιλογής (πίνακας 5.1) παρέχοντας την δυνατότητα γραφικής αναπαράστασης των αποτελεσμάτων, με τον I_S να τοποθετείται στον οριζόντιο και τον I_M στον κάθετο άξονα. Τα στελέχη της επιχείρησης που είναι υπεύθυνα για την επιλογή του τμήματος καθορίζουν τις ελάχιστες τιμές (α, β) για τους δύο δείκτες, ορίζοντας έτσι τα τεταρτημόρια του πίνακα.

Τεταρτημόριο 1 ($0 \leq I_S \leq \alpha, 0 \leq I_M \leq \beta$): περιλαμβάνει τα τμήματα των οποίων η βαθμολογία τόσο για βραχυχρόνιες όσο για μεσο-μακροπρόθεσμες περιόδους δεν είναι ικανοποιητική αφού υπολείπεται του ελάχιστου επιπέδου βαθμολογίας που έχει ορίσει η επιχείρηση. Τα τμήματα αυτά κατά πάσα πιθανότητα θα αποκλειστούν.

Τεταρτημόριο 2 ($0 \leq I_S \leq \alpha, \beta \leq I_M \leq 100$): περιλαμβάνει τα τμήματα που δεν έχουν καλή βαθμολογία βραχυπρόθεσμα αλλά ικανοποιητική μεσο-μακροπρόθεσμα. Τα τμήματα προορίζονται για εξέταση ευκαιριών με σκοπό την εφαρμογή μελλοντικών στρατηγικών μάρκετινγκ.



Πηγή: Sarabia (1996)

Εικόνα 5.3: Πίνακας επιλογής τμημάτων

Τεταρτημόριο 3 ($\alpha \leq I_S \leq 100, 0 \leq I_M \leq \beta$): εδω ανήκουν τα τμήματα που έχουν ικανοποιητική βραχυχρόνια βαθμολόγηση αλλά ελλιπή μεσο-μακροπρόθεσμη. Στην περίπτωση αυτών των τμημάτων η επιχείρησης θα πρέπει να αποφασίσει την έκταση της επίθεσης λόγω του αβέβαιου μέλλοντος του τμήματος.

Τεταρτημόριο 4 ($\alpha \leq I_S \leq 100, \beta \leq I_M \leq 100$): στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα τμήματα που παρουσιάζουν ικανοποιητική βαθμολογία βραχυπρόθεσμα και μεσο-μακροπρόθεσμα, αποτελώντας τα βασικά τμήματα-στόχους της επιχείρησης.

5.5 Τοποθέτηση Προϊόντος

Μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών της τμηματοποίησης και της στόχευσης της αγοράς, ακολουθεί η τοποθέτηση (positioning) του προϊόντος στα επιλεχθέντα απο την επιχείρηση τμήματα. Η διαδικασία της τοποθέτησης έχει σκοπό την ανάπτυξη της εικόνας και της προσφοράς της επιχείρησης στο μυαλό των καταναλωτών, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό αξία που διαφοροποιεί το προϊόν σε σχέση με τον ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά. Η τοποθέτηση του προϊόντος ξεκινά με την αναζήτηση και τον εντοπισμό ελκυστικών ευκαιριών στην αγορά που συνάδουν με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης καθώς και την στρατηγική ανάπτυξής της. Στη συνέχεια ακολουθεί η τμηματοποίηση της αγοράς, με την επιχείρηση να

χωρίζει την αγορά σε ομοιογενή κομμάτια καταναλωτών. Τέλος ακολουθεί η ανάλυση των ανταγωνιστών με σκοπό τον εντοπισμό αδυναμιών και την εκμετάλλευση των ικανοτήτων της επιχείρησης στοχεύοντας στην διαφοροποίησή της από τους ανταγωνιστές. Η τοποθέτηση χρησιμοποιείται ουσιαστικά, με σκοπό την αντιμετώπιση του χάους που προκαλεί στην αγορά ο τεράστιος αριθμός προϊόντων που διατίθενται. Η διαδικασία τοποθέτησης περιλαμβάνει ουσιαστικά έξι στάδια⁵⁵ :

1. Αναγνώριση και εντοπισμός των ανταγωνιστών.
2. Η γνώμη και η αξιολόγηση των καταναλωτών για τους ανταγωνιστές.
3. Προσδιορισμός των θέσεων των ανταγωνιστών.
4. Ανάλυση των καταναλωτών.
5. Επιλογή της θέσης του προϊόντος.
6. Παρακολούθηση της θέσης του προϊόντος (monitoring).

Παρατηρούμε πως η τοποθέτηση του προϊόντος απαιτεί την δέσμευση της επιχείρησης με ορισμένα τμήματα της αγοράς, διαφοροποιώντας την, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με την ευρεία έννοια αναφέρεται στις ενέργειες της διαφήμισης οι οποίες «τοποθετούν» το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή και όχι απλά στην προβολή των πλεονεκτημάτων και των χαρακτηριστικών του γενικά.

5.5.1 Προσεγγίσεις τοποθέτησης

- Λειτουργική τοποθέτηση: βασίζεται κυρίως σε λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και είναι αποτελεσματική κυρίως για προϊόντα που «λύνουν προβλήματα» σχετικά με την κατανάλωση (απορρυπαντικά κλπ.).
- Συμβολική τοποθέτηση: στηρίζεται στην προβολή στοιχείων του προϊόντος με συμβολική αξία για τους καταναλωτές καλύπτοντας εσωτερικές τους ανάγκες (μουσεία κλπ.).
- Εμπειρική τοποθέτηση: στηρίζεται στην «εμπειρία» που παρέχει η κατανάλωση του συγκεκριμένου προϊόντος και αφορά περισσότερο προϊόντα που προσφέρουν ευχαρίστηση (κρασί, εστιατόρια κλπ.)

⁵⁵ Aaker D.A., (2001). *Strategic Market Management*

Γενικά για επιτυχημένη προσέγγιση της τοποθέτησης είναι απαραίτητα τέσσερα χαρακτηριστικά (4 D's) :

- Ορισμός (Defining) της μάρκας.
- Διαφοροποίηση (Differentiating) απο παρόμοιες μάρκες.
- Εμβάθυνση (Deepening) της σύνδεσης της μάρκας με τις ανάγκες του καταναλωτή.
- Άμυνα (Defencing) της θέσης απο την αντίδραση των ανταγωνιστών.⁵⁶

5.5.2 Διαφοροποίηση

Η έννοια της διαφοροποίησης αναφέρεται σε όλες εκείνες τις ενέργειες της επιχείρησης που στοχεύουν στον διαχωρισμό της, σε επίπεδα που συνδέονται με την αξία που προσφέρεται στους καταναλωτές. Αρχίζοντας απο τον καταναλωτή, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ορίσουν και να μετρήσουν την αξία που έχει κάθε προϊόν γι'αυτόν και μέσω του εντοπισμού της αξίας θα είναι δυνατό να αναπτυχθεί ένα «δέσιμο» (bonding) μεταξύ του προϊόντος και του καταναλωτή. Το «δέσιμο» που προκύπτει είναι πολύ σημαντικό για την δημιουργία αξίας στο μυαλό του εκάστοτε καταναλωτή και μπορεί να εξελιχθεί σε βάθος χρόνου σε αφοσίωση (loyalty) στο προϊόν μέσω της σχέσης παραγωγού-καταναλωτή. Η τμηματοποίηση αναφέρεται στην ύπαρξη ετερογένειας στις καμπύλες ζήτησης της αγοράς, ώστε να είναι δυνατή η αποσύνθεση της συνολικής ζήτησης της αγοράς σε τμήματα με ξεχωριστές καμπύλες ζήτησης⁵⁷. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η προσφορά προϊόντος γίνεται αντιληπτή απο τον καταναλωτή ως διαφορετική απο τον ανταγωνισμό πάνω σε οποιοδήποτε χαρακτηριστικό φυσικό ή μη του προϊόντος.

5.5.3 Χαρτογράφηση αντίληψης (Perceptual Mapping)

Η επιτυχία της τοποθέτησης ενός προϊόντος απο την επιχείρηση έχει ως βασική προϋπόθεση την γνώση του πως αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής το συγκεκριμένο προϊόν. Ο εντοπισμός του σημείου που έχει κατατάξει ο καταναλωτής το προϊόν στο μυαλό του ή του σημείου που η επιχείρηση επιθυμεί να το κατατάξει αποτελεί μία

⁵⁶ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

⁵⁷ Dickson and Ginter, (1987). *Marketing Segmentation, Product Differentiation and Market Strategy*

στρατηγική διαδικασία. Στην περίπτωση κατάταξης του προϊόντος στο επιθυμητό σημείο κατα την επιχείρηση μπορούμε να μιλάμε για επιτυχημένη τοποθέτηση. Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η παρατήρηση της αντίληψης των καταναλωτών γύρω απ'τα σημεία τοποθέτησης ανταγωνιστικών προϊόντων πρέπει να γίνεται τακτικά απο τις επιχειρήσεις. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιείται η αντιληπτική χαρτογράφηση, η διαδικασία δηλαδή δημιουργίας «χαρτών» για το μυαλό των καταναλωτών, πάνω στους οποίους εντοπίζονται συγκεκριμένες θέσεις των ανταγωνιστικών προϊόντων. Με βάση τους «χάρτες» που προκύπτουν αποφασίζονται οι στρατηγικές τοποθέτησης της επιχείρησης χρησιμοποιώντας το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ, με τις εφαρμογές χαρτογράφησης να αφορούν τόσο τα υπάρχοντα (ανατοποθέτηση) όσο και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η χαρτογράφηση γίνεται σε συγκεκριμένες διαστάσεις με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή τα αναμενόμενα οφέλη απο την χρήση του. Γενικά η χρήση perceptual mapping δίνει σημαντική βοήθεια στην επιχείρηση όσον αφορά την επιλογή της αγοράς ή του τμήματος στόχου, στη σχεδίαση του προϊόντος και γενικά στην ανάπτυξη του μίγματος μάρκετινγκ μέσω του οποίου θα τοποθετηθεί το προϊόν.⁵⁸

5.5.4 Στρατηγικές τοποθέτησης

Η διαδικασία τοποθέτησης αποτελείται απο οκτώ βήματα⁵⁹:

1. Εντοπισμός του σχετικού σετ ανταγωνιστικών προϊόντων.
2. Εντοπισμός των σημαντικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν τον χώρο μέσα στον οποίο βρίσκονται τα υπάρχοντα προϊόντα.
3. Συλλογή πληροφοριών απο δείγμα πελατών σχετικά με τις αντιλήψεις τους πάνω στα καθοριστικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.
4. Ανάλυση της θέσης του κάθε προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή.
5. Προσδιορισμός της τωρινής θέσης των προϊόντων στην αγορά.
6. Προσδιορισμός του κατάλληλου συνδυασμού χαρακτηριστικών για τους πελάτες.
7. Εξέταση του βαθμού στον οποίο ταιριάζουν οι προτιμήσεις των τμημάτων της αγοράς με την τωρινή θέση του προϊόντος.
8. Επιλογή στρατηγικής τοποθέτησης ή ανατοποθέτησης.

⁵⁸ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

⁵⁹ Walker, O.C Jr, Boyd H.W., J.C Larreche, (1996). *Marketing Strategy*

Οι στρατηγικές τοποθέτησης που στηρίζονται σε πολλά χαρακτηριστικά είναι συνήθως πολύ δύσκολο να εφαρμοστούν, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μία απροσδιόριστη εικόνα του προϊόντος. Παρακάτω παρουσιάζονται οι συνηθέστερες στρατηγικές τοποθέτησης⁶⁰.

- **Τοποθέτηση με βάση την σχέση ποιότητας-τιμής.** Σε αρκετές κατηγορίες προϊόντων, ορισμένες μάρκες προσφέρουν περισσότερα από άλλες όσον αφορά την εξυπηρέτηση, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά και τα αποτελέσματα από την χρήση της. Στις περιπτώσεις αυτές η υψηλότερη τιμή του προϊόντος σημαίνει και υψηλότερη ποιότητα για τον καταναλωτή (είδη ρουχισμού σε πολυκαταστήματα κλπ.).
- **Τοποθέτηση σε σχέση με την χρήση του προϊόντος.** Η τοποθέτηση χρησιμοποιείται όταν η πρόθεση είναι η διερεύνηση της αγοράς με την πρόταση νέων χρήσεων του προϊόντος (η χρήση baking soda στις οδοντόκρεμες ως προϊόν λεύκανσης δοντιών).
- **Τοποθέτηση βάσει του χρήστη.** Η στρατηγική αυτή τοποθέτησης συνδέει το προϊόν με ένα χρήστη ή με μία ομάδα χρηστών. Παραδείγματος χάριν πολλά αρώματα έχουν συνδεθεί με γνωστούς ηθοποιούς, ενώ το σαμπουάν Johnson & Johnson αύξησε το μερίδιο αγοράς του, όταν ανατοποθετήθηκε από ένα σαμπουάν για μωρά σε σαμπουάν που μπορούν να χρησιμοποιούν και οι ενήλικες που λούζουν συχνά τα μαλλιά τους.
- **Τοποθέτηση σε σχέση με τον ανταγωνιστή.** Πολλές φορές οι στρατηγικές τοποθέτησης αναφέρονται άμεσα ή έμμεσα στον ανταγωνισμό. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ηγέτης της αγοράς προσφέρει μία πολύ καλή εικόνα προς εκμετάλλευση στον διεκδικητή. Ουσιαστικά η εκμετάλλευση βοηθά τον διεκδικητή να επικοινωνήσει και να προβάλλει μία νέα εικόνα η οποία αναφέρεται στον ηγέτη της αγοράς.
- **Τοποθέτηση με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος.** Η στρατηγική αυτή τοποθέτησης είναι περισσότερο συνηθισμένη σε βιομηχανικά προϊόντα.
- **Τοποθέτηση με βάση τα οφέλη.** Η στρατηγική αυτή σχετίζεται με αυτήν της τοποθέτησης βάσει των χαρακτηριστικών του προϊόντος όντας όμως περισσότερο αποδοτική. Αναφέρεται στα αναμενόμενα οφέλη που αποκομίζει ο καταναλωτής με την χρήση του προϊόντος.
- **Τοποθέτηση βάσει συνδυασμού στρατηγικών.**

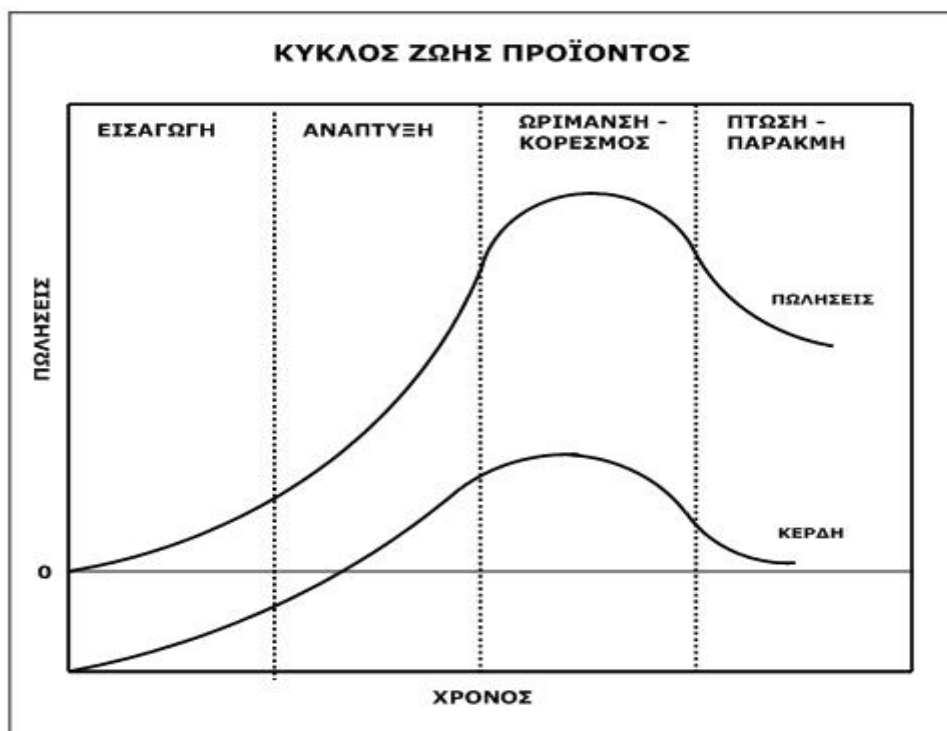
⁶⁰ Aaker D.A., (2001). *Strategic Market Management*

5.6 Πολιτικές Προϊόντος

5.6.1 Κύκλος ζωής προϊόντος

Τα προϊόντα εισέρχονται στην αγορά, αναπτύσσονται με την αύξηση των πωλήσεων, φτάνουν στο σημείο κορεσμού και τέλος παρακμάζουν, διαγράφοντας έτσι έναν «κύκλο ζωής» κάθε στάδιο του οποίου παρουσιάζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αφορούν το μίγμα μάρκετινγκ, τον ανταγωνισμό, τις πωλήσεις, τα κέρδη και στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης (Εικόνα 5.4). Όπως είναι φυσικό η καμπύλη του κύκλου ζωής διαφέρει από προϊόν σε προϊόν τόσο σε επίπεδο σταδίων ξεχωριστά όσο και στον συνολικό χρόνο διαγραφής της καμπύλης.

Στάδιο 1: εισαγωγή προϊόντος. Με την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά η πωλήσεις είναι χαμηλές με αποτέλεσμα τεράστια ζημία στην επιχείρηση λόγω των επενδύσεων στην ανάπτυξη, την παραγωγή και την προβολή του προϊόντος. Στο στάδιο αυτό η εκάστοτε επιχείρηση χρησιμοποιεί την προβολή του προϊόντος με σκοπό την αύξηση της αναγνωρισιμότητας και την ενθάρρυνση της της δοκιμής του από τους καταναλωτές. Στο σημείο αυτό τα κανάλια διανομής δεν έχουν αναπτυχθεί πλήρως και μαζί με την ανάπτυξη των τμημάτων της αγοράς και την κατάλληλη τιμολόγηση αποτελούν βασικό μέλημα των μάνατζερ της επιχείρησης.



Πηγή: Σιώμκος Ι. Γεώργιος, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

Εικόνα 5.4: Κύκλος ζωής προϊόντος

Στάδιο 2: ανάπτυξη προϊόντος. Κατά το στάδιο της ανάπτυξης οι πωλήσεις αυξάνονται ραγδαία αποφέροντας σημαντικά κέρδη στην επιχείρηση και οι ανταγωνιστές αντιλαμβανόμενοι την δυναμική της αγοράς εισέρχονται σε αυτήν μέσω της ευκαιρίας που παρουσιάζεται. Με την αύξηση των κερδών εντείνεται και ο ανταγωνισμός, με τις εταιρίες να τοποθετούν τις μάρκες τους πολύ κοντά την μία στην άλλη, φτάνοντας, προς το τέλος του σταδίου ανάπτυξης, σχεδόν στο σημείο κορεσμού της αγοράς. Η κάθε επιχείρηση προβάλλει το προϊόν της με σκοπό την διαφοροποίησή του προσπαθώντας να εδραιώσει την θέση της μάρκας της στην αγορά, ενώ αρχίζει να κάνει την εμφάνισή του το φαινόμενο της αποχώρησης (shake-out).

Στάδιο 3: ωριμότητα. Στο στάδιο αυτό οι πωλήσεις φτάνουν στο υψηλότερο επίπεδο και αφού σταθεροποιηθούν αρχίζουν να μειώνονται. Οι καταναλωτές είναι περισσότερο ενημερωμένοι για τα χαρακτηριστικά και τις διαφορές των προϊόντων και ο ανταγωνισμός κορυφώνεται με τις εταιρίες να διεξάγουν «πόλεμο» για την πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Το φαινόμενο της αποχώρησης (shake-out) παίρνει τις μεγαλύτερες διαστάσεις του και όσες επιχειρήσεις δεν εγκαταλείπουν την αγορά ανταγωνίζονται βάσει price wars (εκπτώσεις, κουπόνια προσφορές κλπ.). Τα βασικά θέματα που απασχολούν τους μάνατζερ είναι οι παράγοντες-κλειδιά που θα οδηγήσουν στην επιτυχία (key success factors), η πρόβλεψη των κινήσεων των ανταγωνιστών και η μετατόπιση των τμημάτων της αγοράς με σκοπό την παράταση του σταδίου ωρίμανσης του προϊόντος.

Στάδιο 4: παρακμή. Οι πωλήσεις στο τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος μειώνονται ραγδαία, με την είσοδο νέων προϊόντων στην αγορά και την πιθανή αλλαγή στις προτιμήσεις και τις στάσεις των καταναλωτών. Στο σημείο αυτό η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει σε σημαντικά ερωτήματα που αφορούν τους λόγους φθοράς του προϊόντος, την κερδοφορία της υπολειπόμενης αγοράς και τις εναλλακτικές οδούς που μπορεί να ακολουθήσει, όπως :

- **Αποεπένδυση (divestment):** Η πώληση δηλαδή του προϊόντος σε άλλη επιχείρηση με σκοπό να συμπληρώσει την γραμμή παραγωγής της ή την στόχευση κάποιας αγοράς που δεν ενδιαφέρει την επιχείρησή μας.
- **Συγκομιδή (Harvest):** Απόσυρση της υποστήριξης μάρκετινγκ που παρέχεται στο προϊόν και συνέχιση των πωλήσεων όσο διαρκεί η ζήτηση μέχρι να τελειώσουν τα αποθέματα.
- **Niche:** Αναφέρεται σε ένα μικρό κομμάτι καταναλωτών που εξακολουθεί να μένει «πιστό» στο προϊόν, γνωρίζοντας την ύπαρξή του και τα σημεία που μπορεί να το προμηθευτεί, χωρίς να απαιτείται επιπλέον προβολή από την επιχείρηση.

5.6.2 Στρατηγικές τροποποίησης και ανατοποθέτησης

Η τροποποίηση των προϊόντων που διατίθενται στην αγορά αφορά την αλλαγή ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών του προϊόντος και αποτελεί συνηθισμένη στρατηγική κατά την διάρκεια του σταδίου ωριμότητας του κύκλου ζωής του προϊόντος.⁶¹

Τροποποιήσεις ποιότητας: Στόχος των τροποποιήσεων ποιότητας είναι η βελτίωση και ή αύξηση της απόδοσης μέσω αλλαγών που συνεπάγονται την αξιοπιστία και την ανθεκτικότητα του προϊόντος. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει αλλαγές στα υλικά που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία παραγωγής με σκοπό την δυνατότητα μείωσης της τιμής και την στόχευση μεγαλύτερης αγοράς.

Τροποποιήσεις σχεδιασμού: Στόχος των τροποποιήσεων σχεδιασμού είναι η πραγματοποίηση αλλαγών που θα συντελέσουν στην αύξηση της ελκυστικότητας και αφορούν την αισθητική παρουσίαση του προϊόντος (γεύση, υφή, οπτικά χαρακτηριστικά κλπ). Κλασικό παράδειγμα αποτελούν οι συνεχείς αλλαγές στο σχεδιασμό των μοντέλων αυτοκινήτων με σκοπό την προσέλκυση περισσότερων αγοραστών,

Λειτουργικές τροποποιήσεις: Οι λειτουργικές τροποποιήσεις αφορούν αλλαγές που έχουν ως στόχο την βελτίωση χαρακτηριστικών του προϊόντος όπως η αποτελεσματικότητα και η ευκολία χρήσης ή η ασφάλεια του προϊόντος.

Η ανατοποθέτηση (repositioning) είναι η διαδικασία αλλαγής της τοποθέτησης του προϊόντος χωρίς παράλληλη μεταβολή κάποιου χαρακτηριστικού του, με σκοπό την αλλαγή των αντιλήψεων των καταναλωτών για την μάρκα ή το ίδιο το προϊόν. Η ανατοποθέτηση του προϊόντος ενδύκνεται σε περιπτώσεις που:

- Κάποιος ανταγωνιστής εισχώρησε στην αγορά με μία μάρκα, τοποθετώντας την πολύ κοντά σε αυτήν της επιχείρησης, με αποτέλεσμα την μείωση του μεριδίου αγοράς.
- Οι marketers της επιχείρησης θέλουν να εισαγάγουν σταδιακά νέα προϊόντα, ανατοποθετών τα ήδη υπάρχοντα.
- Η αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών με αποτέλεσμα την μείωση της ζήτησης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα ξενοδοχεία Holiday Inn με την ανατοποθέτησή τους από την μεσαία τάξη πελατών στους επαγγελματίες που ταξιδεύουν σε συχνή βάση.

⁶¹ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

5.6.3 Στρατηγικές επιμήκυνσης του κύκλου ζωής

Συχνά οι επιχειρήσεις, όταν αντιμετωπίζουν καταστάσεις κατά τις οποίες τα προϊόντα βρίσκονται στα πρόθυρα του σταδίου παρακμής, προσπαθούν με διάφορες ενέργειες να επιμηκύνουν τον κύκλο ζωής του προϊόντος με αποτέλεσμα την σταθεροποίηση των πωλήσεων σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Οι στρατηγικές που ακολουθούν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: (α) επέκταση σε νέες αγορές και (β) επέκταση στις ίδιες αγορές. Η πρώτη κατηγορία μπορεί να αφορά νέες γεωγραφικά αγορές, είτε ενέργειες μάρκετινγκ σε νέους χρήστες του προϊόντος είτε ανακάλυψη νέων χρήσεων του προϊόντος. Η δεύτερη κατηγορία μπορεί να αφορά την περισσότερο συχνή χρήση του προϊόντος από τους καταναλωτές ή η εκμετάλλευση εφαρμογών του προϊόντος που δεν είχε εντοπίσει η επιχείρηση.

Στον αντίποδα χρησιμοποιείται συχνά από μία επιχείρηση η στρατηγική της σχεδιασμένης αχρήστευσης (planned obsolescence) ενός προϊόντος με σκοπό την άνοδο των πωλήσεων του προϊόντος που θα το αντικαταστήσει. Η στρατηγική αχρήστευσης μπορεί να πάρει τις εξής μορφές:

- Τεχνολογική αχρήστευση (technological obsolescence): είναι αποτέλεσμα των τεχνολογικών βελτιώσεων ενός προϊόντος, όπως για παράδειγμα η αντικατάσταση της κασέτας από τα CD.
- Αναβολή αχρήστευσης (postponed obsolescence): όταν οι τεχνολογικές βελτιώσεις είναι στην διάθεση της επιχείρησης αλλά η εισαγωγή τους στην αγορά αναβάλλεται μέχρι την μείωση ζήτησης των υπαρχόντων προϊόντων.
- Φυσική αχρήστευση (physical obsolescence): όταν ο σχεδιασμός των προϊόντων επιτρέπει την χρήση τους για περιορισμένο διάστημα (λάμπες, μπαταρίες κλπ).
- Αχρήστευση του στυλ (style obsolescence): όταν η φυσική εμφάνιση του προϊόντος αλλάζει με σκοπό να ξεπεράσει τις προηγούμενες εκδόσεις του (π.χ. νέα μοντέλα αυτοκινήτων).

5.6.4 Ανάπτυξη νέων προϊόντων

Η ανάπτυξη «επιτυχημένων» νέων προϊόντων από μία επιχείρηση είναι συνήθως αποτέλεσμα εφαρμογής μίας συστηματικής διαδικασίας που αποτελείται από επτά στάδια.

Στάδιο 1: Ανάπτυξη στρατηγικής νέου προϊόντος

Αν και η διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων ξεκινά ουσιαστικά με το στάδιο της ανάπτυξης ιδεών, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει την στρατηγική του νέου προϊόντος που χωρίς να αποτελεί λειτουργικό μέρος της όλης διαδικασίας παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο αφού:

- Παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές που θα πρέπει να ακολουθήσει η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων συνδέοντάς την με την επιχειρηματική στρατηγική.
- Προσδιορίζει τον ρόλο και την θέση των νέων προϊόντων.
- Καθορίζει τα κριτήρια μέσω των οποίων θα αξιολογηθούν και θα επιλεγθούν τελικά τα νέα προϊόντα.

Στάδιο 2: Ανάπτυξη ιδεών

Στο στάδιο αυτό ξεκινά το λειτουργικό μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης του νέου προϊόντος με την επιχείρηση να συγκεντρώνει ιδέες που μπορεί να προέρχονται από διάφορες πηγές όπως το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, η διοίκηση και οι ανταγωνιστές με την προσφορά παρόμοιων προϊόντων στην αγορά. Μία βασική μέθοδος που χρησιμοποιείται στο στάδιο αυτό είναι ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming).

Στάδιο 3: Επιλογή και αξιολόγηση

Η δεξαμενή ιδεών που έχει δημιουργηθεί από το προηγούμενο στάδιο, μειώνεται μέσω διαδικασιών φιλτραρίσματος, με σκοπό να φτάσει σε επίπεδα που μπορεί να χειριστεί η επιχείρηση με τις δυνατότητες που διαθέτει. Τα βασικότερα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής (screening) είναι τα εξής:

- Οι ιδέες θα πρέπει να ταιριάζουν στην γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης.
- Οι ιδέες που αναπτύσσονται θα πρέπει να βασίζονται στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης (τεχνολογικές, διοικητικές, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικές).
- Οποιαδήποτε ιδέα αναπτύσσεται θα πρέπει να παρουσιάζει ικανοποιητική δυνατότητα αγοράς.

Στάδιο 4: Οικονομική ανάλυση

Για τις ιδέες που έχουν περάσει σε αυτό το στάδιο πραγματοποιούνται προβλέψεις που αφορούν το κόστος, το κέρδος, την επιστροφή επένδυσης (ROI), τις πωλήσεις και το ρίσκο με την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. κατά το στάδιο της οικονομικής ανάλυσης αναπτύσσεται ένα σχέδιο προκαταρκτικό σχέδιο μάρκετινγκ

που περιλαμβάνει τις αγορές-στόχους, την τοποθέτηση του προϊόντος και το μίγμα μάρκετινγκ δίνοντας την βάση για τις προβλέψεις των παραπάνω μεταβλητών.

Στάδιο 5: Ανάπτυξη προτύπου

Στο στάδιο αυτό παίρνει «σάρκα και οστά» το προϊόν με την δημιουργία ενός προτύπου το οποίο κατασκευάζεται από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και όχι από τις κλασικές διαδικασίες παραγωγής του εργοστασίου. Με την κατασκευή του προτύπου είναι δυνατή η δοκιμή και ο έλεγχος του προϊόντος σε πραγματικές συνθήκες όπως και ο έλεγχος σχεδιασμού του. Οι σχεδιαστές αποκομίζουν σημαντικά στοιχεία από τους χρήστες για το βαθμό στον οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και η επιχείρηση για την στρατηγική τοποθέτησης που θα ακολουθήσει. Στο τέλος αυτού του σταδίου σχεδιάζεται από την επιχείρηση η διαδικασία παραγωγής του προϊόντος σε εμπορικές ποσότητες.

Στάδιο 6: Δοκιμή αγοράς (test market)

Η τελική απόφαση για την εισαγωγή και την εμπορία του προϊόντος προκύπτει είτε από την θετική δοκιμή αγοράς είτε μέσω της αναθεώρησης του προϊόντος που έλαβε υπόψη τα αποτελέσματα των προλέγχων και της δοκιμής αγοράς. Τα διάφορα test market έχουν σκοπό να μετρήσουν την αντίδραση του καταναλωτή στο νέο προϊόν και να αξιολογήσουν τις διάφορες στρατηγικές τοποθέτησής του από την επιχείρηση. Το κόστος μίας τυπικής δοκιμής αγοράς ξεπερνά τα 2 εκατ. δολάρια στις ΗΠΑ και η διάρκειά της κυμαίνεται από 2 έως 18 μήνες. Όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια των δοκιμών αγοράς τόσο ακριβέστερα και ασφαλέστερα είναι τα αποτελέσματα.

Στάδιο 7: Εισαγωγή και εμπορία

Η εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά προϋποθέτει την παραγωγή και την διάθεσή του σε όλα τα επίπεδα, με την κύρια επένδυση να αφορά στο μεγαλύτερο μέρος της την παραγωγή και το μάρκετινγκ. Στο στάδιο αυτό έχουμε την ανάπτυξη και την εφαρμογή του πλήρους σχεδίου μάρκετινγκ και τον συντονισμό όλων των στελεχών (διευθυντές προϊόντος, μάρκετινγκ, παραγωγής, ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοδότησης αλλά και οι πωλητές) που εμπλέκονται στην διαδικασία εισαγωγής, κάτι που είναι απαραίτητο για την επιτυχία του προϊόντος. οι σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό το στάδιο αφορούν το γεωγραφικό εύρος και το χρόνο εισαγωγής του προϊόντος. Είναι σύνηθες το φαινόμενο οι επιχειρήσεις να μην εισάγουν το προϊόν σε ολόκληρη την αγορά αλλά σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές (roll out). Η τακτική αυτή δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να προσαρμόσει την στρατηγική μάρκετινγκ του προϊόντος ανάλογα με την εμπειρία που αποκομίζει από την αγορά, δίνοντας παράλληλα χρόνο στους ανταγωνιστές να αντιδράσουν.⁶²

⁶² Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

5.7 Τιμολόγηση Προϊόντων

Μία εκ των σημαντικότερων αποφάσεων που θα πρέπει να λάβει η εκάστοτε επιχείρηση, διαμορφώνοντας έτσι την στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει, είναι ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος που προσφέρει στην αγορά. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό κατά την διαδικασία της τιμολόγησης θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν τα κόστη παραγωγής και διανομής και να επιτρέπεται κάποιο προκαθορισμένο κέρδος. Επιπλέον η τιμή θα πρέπει να καθορίζεται σε σχέση με τους ανταγωνιστές, ενώ η επιχείρηση είναι απαραίτητο να γνωρίζει πως πρέπει να ανταποκρίνεται στις αντιδράσεις τους. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η τιμή, όντας στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, αποτελεί βασικό παράγοντα τοποθέτησης του προϊόντος και συνδέεται άμεσα με τα κόστη, τους ανταγωνιστές και την αξία που προσφέρεται στον καταναλωτή (costs-competition-customer value, 3 C's).

Με την στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει και να εκμεταλλευτεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, στοχεύοντας στην δημιουργία σύνδεσης αγοραστή-πωλητή για την διευκόλυνση της συναλλαγής. Το μάρκετινγκ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση δημιουργεί αξία για τον καταναλωτή και ο καταναλωτής με την σειρά του θα πρέπει να πεισθεί ότι παίρνει ως αντάλλαγμα για την τιμή κάτι μεγαλύτερης αξίας γι' αυτόν. Μέσω των τριών στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ – προϊόν, διανομή, προβολή – εστιάζονται οι προσπάθειες της επιχείρησης για αναγνώριση όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αξίας από τους πελάτες της, ώστε να λάβει το τέταρτο στοιχείο του μίγματος, την τιμή του προϊόντος.

Η αποτελεσματική διαμόρφωση της τελικής τιμής απαιτεί ξεκάθαρους κανόνες λήψης αποφάσεων και ένα καλά οργανωμένο πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ που θα εντοπίζει τους λογαριασμούς (accounts) των πελατών, ενώ θα παρέχει και θα δέχεται πληροφορίες από τους πωλητές. Τέλος η τιμή στο στάδιο της τελικής συναλλαγής, με τις εκπτώσεις που θα παρέχονται, προκύπτει μέσω δύο πολύ σημαντικών αναλύσεων: (α) ανάλυση διαρροής τιμής και (β) ανάλυσης δέσμης τιμών. Η ανάλυση διαρροής τιμής αφορά την διαφορά μεταξύ της τιμής καταλόγου (list price) και πραγματικής τιμής αγοράς, που προκύπτει απ' την μεσολάβηση εκπτώσεων σε ενδιάμεσους και καταναλωτές κατά την μετακίνηση του προϊόντος στα κανάλια διανομής. Η ανάλυση δέσμης τιμών αποτελεί κατανομή των τιμών στις οποίες προσφέρεται το προϊόν και αντανακλά το εύρος των κατηγοριών των πελατών, το επίπεδο των προσφερόμενων εκπτώσεων, την επιθυμία της επιχείρησης για έλεγχο και το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης.

5.7.1 Στρατηγικές τιμολόγησης

Η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της τρεις βασικές επιλογές τιμολόγησης προϊόντων: (α) τιμολόγηση εξαφρίσματος (skim pricing), (β) τιμολόγηση διείσδυσης (penetration pricing), (γ) τμηματοποιημένη τιμολόγηση (segmented pricing).⁶³

Τιμολόγηση εξαφρίσματος: σημαίνει υψηλή τιμή του προϊόντος, ώστε μέσω του μεγάλου περιθωρίου κέρδους είναι δυνατή η κάλυψη του κόστους. Η επιλογή αυτή τιμολόγησης χρησιμοποιείται όταν ο παραγωγός προσπαθεί να ταυτίσει το προϊόν με την υψηλή ποιότητα, θέτοντας με τον τρόπο αυτό λιγότερες απαιτήσεις και περιορισμούς στην διαδικασία παραγωγής.

Τιμολόγηση διείσδυσης: σημαίνει χαμηλή τιμή του προϊόντος προτρέποντας τους καταναλωτές να το δοκιμάσουν. Η χαμηλή τιμή του προϊόντος συντελεί στην γρήγορη ανάπτυξη των πωλήσεων, στην εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και την αποτροπή των ανταγωνιστών. Ταυτόχρονα προϋποθέτει σημαντική ικανότητα παραγωγής της επιχείρησης και ελαστικότητα τιμής στην αγορά.

Τμηματοποιημένη τιμολόγηση: αφορά τις μορφές που μπορεί να πάρει η τιμολόγηση του προϊόντος με εκπτώσεις και εκπτωτικά κουπόνια, με μεταβολή της τιμής ανάλογα με την ζήτηση, με εκπτώσεις λόγω ποσότητας, με τμηματοποίηση της τιμής ανάλογα την συσκευασία και την γεωγραφική περιοχή.

5.7.2 Πολιτικές Τιμολόγησης

Εκτός από τις βασικές στρατηγικές τιμολόγησης που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση, υπάρχει ένα πλήθος πολιτικών τιμολόγησης που αφορά τις τακτικές κινήσεις της επιχείρησης με σκοπό την αύξηση της ελκυστικότητας της τιμής του προϊόντος και κατά συνέπεια την αύξηση των πωλήσεων.

➤ Τιμολόγηση στα στάδια του κύκλου ζωής

Η διαφοροποίηση της τιμολόγησης στα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος οφείλεται στην μεταβολή των συνθηκών από στάδιο σε στάδιο, κάτι που συνιστά αναγκαία την προσαρμογή της τιμής όπως και των υπόλοιπων συστατικών του μίγματος μάρκετινγκ. Έτσι στο στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος συνηθίζεται η χρήση χαμηλών τιμών (τιμές γνωριμίας) για σύντομα χρονικά διαστήματα. Στο στάδιο της ανάπτυξης συνηθίζεται η μείωση της τιμής με σκοπό να αποθαρρυνθεί ο ανταγωνισμός και να ενδυναμωθεί η αποδοχή του στην αγορά. Στο στάδιο ωριμότητας του προϊόντος αποφεύγονται οι μειώσεις και η τιμή σταθεροποιείται, ενώ

⁶³ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

όπου κρίνεται αναγκαίο υπάρχει ευελιξία στην τιμολόγηση με μικρές προσαρμογές. Στο στάδιο παρακμής η επιχείρηση έχει δύο εναλλακτικές: (α) μείωση της τιμής ώστε να πωληθεί όλο το στόκ και τελικά να καταργηθεί το προϊόν ή (β) μείωση του κόστους ώστε να διατηρηθεί σταθερή η τιμή.

➤ Ψυχολογική προσαρμογή τιμολόγησης

Τιμολόγηση γοήτρου (prestige pricing), χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις στις περιπτώσεις που τα άυλα χαρακτηριστικά παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόφαση των καταναλωτών και μέσω της τιμής αναπτύσσεται και διαδίδεται η εικόνα του προϊόντος. χαρακτηριστικά παραδείγματα τιμολόγησης γοήτρου αποτελούν τα πολυτελή αυτοκίνητα, τα κοσμήματα, τα αρώματα και τα ποτά.

Ευθυγράμμιση τιμής (price lining), χρησιμοποιείται κατά κόρον προκειμένου να διαχωρίσει παρόμοια προϊόντα σε «γραμμές» βάσει του επιπέδου κάποιων χαρακτηριστικών (ποιότητα, στυλ κλπ). Στην ίδια γραμμή προϊόντων, οι μαρκες που την απαρτίζουν τιμολογούνται διαφορετικά με σκοπό να διατηρήσουν το επίπεδο ποιότητας των μαρκών. Οι ανώτερες ποιοτικά μάρκες είναι ακριβότερες απ' τις χαμηλότερες ποιοτικά.

Συνηθισμένη τιμολόγηση (customary pricing), είναι η πολιτική που στηρίζεται στην διατήρηση ενός αποδεκτού επιπέδου τιμής του προϊόντος. Αποφεύγονται δηλαδή οι μεταβολές στην τιμή και η επιχείρηση προσαρμόζει με τέτοιο τρόπο τα χαρακτηριστικά του προϊόντος προκειμένου να σταθεροποιήσει την τιμή του.

Μονή-ζυγή τιμολόγηση (odd-even pricing), είναι μία πολιτική τιμολόγησης που μπορεί να πάρει δύο μορφές: η τιμή που θέτει η επιχείρηση μπορεί να είναι μονός αριθμός (€14,99) δίνοντας έτσι την αίσθηση χαμηλότερης τιμής ή ζυγός αριθμός που περιλαμβάνει όμως και τον σχετικό φόρο.

➤ Προωθητικές πολιτικές τιμολόγησης

Οι προωθητικές πολιτικές τιμολόγησης χρησιμοποιούνται από λιανέμπορους, με σκοπό να προσελκύσουν πελατεία στα καταστήματά τους μέσω χαμηλότερων τιμών στα προϊόντα απ' ότι είθισται.

Η **τιμολόγηση ειδικών γεγονότων (special event pricing)**, αφορά την χαμηλή τιμολόγηση των προϊόντων για ένα μικρό χρονικό διάστημα, όσο δηλαδή μπορεί να διαρκεί ένα ειδικό γεγονός όπως τα εγκαίνια ενός καταστήματος.

Η **πολιτική ηγετών τιμής (price leaders)**, αναφέρεται σε καταστήματα λιανικής τα οποία θέτουν χαμηλές τιμές σε δημοφιλή προϊόντα με σκοπό να αυξήσουν την κίνηση στο κατάστημα. Τα καταστήματα αυτά χάνουν από τα προσφερόμενα είδη κερδίζοντας όμως από την αύξηση των πωλήσεων.

Η **τιμολόγηση μονάδας (unit pricing)**, αναφέρεται στην αναγραφή της τιμής πάνω στην συσκευασία ανά μονάδα προϊόντος, ώστε οι καταναλωτές να παίρνουν καλύτερα τις αποφάσεις τους για οικονομικότερες αγορές.

➤ **Τεχνικές έμμεσης προσαρμογής τιμής**

Σε πολλές περιπτώσεις όταν παρατηρηθεί απ' την μεριά της επιχείρησης η αύξηση του κόστους του προϊόντος και ότι μία ενδεχόμενη αύξηση της τιμής του θα είχε αρνητικό αντίκτυπο στις πωλήσεις χρησιμοποιείται η πολιτική της έμμεσης τιμολόγησης του προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση μπορεί να μειώσει την ποσότητα του προϊόντος στη συσκευασία ή ακόμα και την ποιότητά του, ώστε να ευθυγραμμίσει την τιμή του με το ποσόν που είναι διαθέσιμοι να πληρώσουν οι καταναλωτές.

➤ **Εμπορικές εκπτώσεις**

Οι εμπορικές εκπτώσεις δίδονται σε ενδιάμεσους με σκοπό να επιτελέσουν εκ μέρους τις επιχείρησης διάφορες λειτουργίες μάρκετινγκ, όπως είναι οι εκπτώσεις προώθησης του προϊόντος μέσα στο κατάστημα, εκπτώσεις στους καταναλωτές ή λειτουργίες μάρκετινγκ που αφορούν την μεταφορά, την αποθήκευση κλπ. εμπορικές εκπτώσεις δίδονται επίσης σε περιπτώσεις εποχικότητας της ζήτησης είτε σε περιπτώσεις άμεσης εξόφλησης του λογαριασμού, δηλαδή με μετρητά (cash).

➤ **Γεωγραφικές πολιτικές τιμολόγησης**

Μέσω των γεωγραφικών πολιτικών τιμολόγησης προσαρμόζεται η τιμή του προϊόντος, ανάλογα με την γεωγραφική τοποθεσία του πωλητή ή του αγοραστή, αντανakλώντας με τον τρόπο αυτό τις διαφορές του μεταφορικού κόστους που παρουσιάζει.

Η **τιμολόγηση FOB-προέλευση (free on board-origin pricing)**, ορίζει την τιμή στο σημείο του πωλητή του προϊόντος και δεν συνυπολογίζει τα μεταφορικά κόστη. Ο αγοραστής παραλαμβάνει το προϊόν από το σημείο προέλευσης το οποίο προσδιορίζεται αμέσως μετά το FOB. Το προϊόν έφτασε μέχρι το σημείο αυτό με κάποιο κόστος το οποίο χρεώνεται ο πωλητής και το κόστος μεταφοράς μέχρι τον τελικό προορισμό το χρεώνεται ο αγοραστής. Οι τιμές FOB είναι ίδιες για όλους τους πελάτες με αποτέλεσμα οι πελάτες που απέχουν αρκετά γεωγραφικά απ' το σημείο προέλευσης να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση. Οι διάφορες εταιρίες με τη σειρά τους προσπαθούν να ιδρύσουν όσο το δυνατόν περισσότερες μονάδες (εργοστάσια, αποθήκες, κέντρα διανομής) για να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους. Η **τιμολόγηση παράδοσης (delivered pricing)** αντίθετα, είναι μία γεωγραφική πολιτική που περιλαμβάνει τα μεταφορικά κόστη ως το τελικό σημείο παράδοσης. Υπάρχουν ορισμένες ευρέως διαδεδομένες μέθοδοι τιμολόγησης παράδοσης:

Η **τιμολόγηση μονής ζώνης (single-zone pricing)**, κατά την οποία όλοι οι αγοραστές πληρώνουν την ίδια τιμή ανεξαρτήτως του που βρίσκονται.

Η **τιμολόγηση πολλαπλής ζώνης (multiple-zone pricing)**, κατά την οποία η επιχείρηση χωρίζει την περιφέρεια των πωλήσεών της σε διάφορες γεωγραφικές ζώνες και η τιμή του ίδιου προϊόντος εξαρτάται από τα μεταφορικά κόστη, από την τοποθεσία του πωλητή στην τοποθεσία του αγοραστή.

Η **τιμολόγηση «σημείου βάσης» (basing point pricing)**, κατά την οποία η επιχείρηση ορίζει μία συγκεκριμένη τοποθεσία, από την οποία τα μεταφορικά κόστη προστίθενται στην τελική τιμή που πληρώνει ο αγοραστής.⁶⁴

5.8 Διανομή Προϊόντων

Η παραγωγή προϊόντων τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μίας επιχείρησης αλλά δεν είναι αρκετή, αφού τα προϊόντα θα πρέπει να είναι διαθέσιμα στην αγορά στον χρόνο και τις ποσότητες που επιθυμεί ο καταναλωτής. Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η εκάστοτε επιχείρηση είναι αυτό της επιλογής, της του σχεδιασμού και της εφαρμογής ενός καναλιού διανομής για τα προϊόντα της. Οι αποφάσεις που σχετίζονται με τα κανάλια διανομής είναι ιδιαίτερα σημαντικές γιατί πρώτον, απαιτούν προσπάθεια και επενδύσεις για να σχεδιαστούν και να αναπτυχθούν, δεύτερον, επηρεάζουν άμεσα το σχέδιο μάρκετινγκ της επιχείρησης και τρίτον, η επιτυχημένη λειτουργία των καναλιών διανομής εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να συντονίζει τις δραστηριότητες των ενδιάμεσων (intermediaries), για να κάνουν διαθέσιμα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στους πελάτες.

Τα κανάλια μάρκετινγκ λοιπόν είναι δίκτυα αλληλεξαρτώμενων οργανισμών που στοχεύουν στην ροή των αγαθών από τον παραγωγό στον καταναλωτή, με την επιλογή τους να εξαρτάται από τους στόχους πωλήσεων και κέρδους, τους διαθέσιμους πόρους και την στρατηγική τοποθέτησης της επιχείρησης. Τα μέλη ενός καναλιού διανομής θα πρέπει να πραγματοποιούν τουλάχιστον μία από τις λειτουργίες: αποθήκευσης αγαθών, δημιουργίας ζήτησης και πώλησης, φυσικής διανομής, εξυπηρέτησης μετά την πώληση και πίστωσης στους πελάτες. Οι λειτουργίες αυτές διανομής πραγματοποιούνται πάντοτε, με τα μέλη ή τον βαθμό κατά τον οποίο αυτά αναμειγνύονται να διαφέρει σε κάθε περίπτωση.

Συνήθως χρησιμοποιούμε τον όρο «ροές» (flows) όταν αναφερόμαστε στις λειτουργίες που πραγματοποιούνται σε ένα κανάλι διανομής μάρκετινγκ και μπορούμε να τις διαχωρίσουμε σε: ροές προς τα εμπρός (forward flows), ροές προς τα πίσω (backward flows) και αμφίδρομες ροές (bi-directional flows)⁶⁵. Όταν τα

⁶⁴ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

⁶⁵ Stern L.W., El-Ansary A.I., A.T. Coughlan (1996). *Marketing Channels*

προϊόντα παραχθούν, μετακινούνται προς τα κάτω στο κανάλι διανομής απο τον παραγωγό στον τελικό χρήστη. Όσο μετακινούνται προς τα κάτω η **φυσική κατοχή (physical possession)** τους αλλάζει, απο τις επιχειρήσεις στην αρχή του καναλιού σε αυτές στο τέλος του. Η **μεταβίβαση της ιδιοκτησίας (ownership)** δεν συμπίπτει απαραίτητα με την φυσική κατοχή του προϊόντος αφού οι παραγωγοί μπορούν να διατηρούν την ιδιοκτησία έως ότου πληρωθούν γι'αυτά. Η **προβολή (promotion)**, αποτελεί μία ακόμα πρὸς τα εμπρός ροή, αφού η μετακίνηση των προϊόντων κατά μήκος του καναλιού διανομής κάνει απαραίτητες διάφορες δραστηριότητες προβολής τους. Η **διαπραγμάτευση (negotiation)**, η **χρηματοδότηση (financing)** και η **ανάληψη κινδύνου (risking)** αποτελούν αμφίδρομες ροές και είναι αποτέλεσμα του εμπορίου. Τέλος οι **πληρωμές (payment)** και οι **παραγγελίες (ordering)** είναι ροές προς τα πίσω αφού τα μέλη που βρίσκονται στο τέλος του καναλιού πρέπει να παραγγέλνουν και να πληρώνουν για τα προϊόντα που παραλαμβάνουν. Όλες οι λειτουργίες κατά μήκος του καναλιού διανομής είναι απαραίτητες και ενώ τα μέλη του καναλιού μπορούν να καταργηθούν ή να αντικατασταθούν, οι ροές δεν καταργούνται ούτε αντικαθίστανται.

5.8.1 Δομή των καναλιών διανομής

Τα κανάλια μάρκετινγκ εξελίσσονται διαχρονικά ώστε να ανταποκριθούν στις αλλαγές της τεχνολογίας, στο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και σε άλλες δυνάμεις που μπορεί να επηρεάζουν την δομή τους. Γενικά αναγνωρίζεται η ύπαρξη τριών βασικών τύπων δομής καναλιών διανομής: (α) η σκληρή καθετοποιημένη ολοκλήρωση (hard vertical integration), (β) η ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing), και (γ) η μαλακή καθετοποιημένη ολοκλήρωση (soft vertical integration).⁶⁶

➤ Σκληρή καθετοποιημένη ολοκλήρωση

Η σκληρή καθετοποιημένη ολοκλήρωση ισχύει όταν ένα μέλος του καναλιού αναλαμβάνει την ευθύνη να φέρει σε πέρας οποιαδήποτε ροή μάρκετινγκ ανάμεσα σε δύο επίπεδα διανομής. Η σκληρή καθετοποιημένη ολοκλήρωση μπορεί να είναι προς τα εμπρός όταν για παράδειγμα ο παραγωγός έχει δικά του κέντρα διανομής ή προς τα πίσω όταν για παράδειγμα ένας λιανέμπορος έχει δικές του αποθήκες. Η επιλογή της τακτικής αυτής γίνεται συνήθως όταν:

(α) υπάρχει μικρός αριθμός τρίτων που μπορούν να πραγματοποιήσουν ικανοποιητικά τις ζητούμενες δραστηριότητες.

⁶⁶ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

(β) είναι ιδιαίτερα χρονοβόρο και δαπανηρό να εντοπισθούν ικανά νέα μέλη για τις υπάρχουσες δομές.

(γ) η πολυπλοκότητα των προϊόντων που πρόκειται να διακινηθούν είναι μεγάλη και απαιτεί εκπαίδευση των εξωτερικών συνεργατών.

(δ) η επιχείρηση είναι δύσκολο να παρακολουθήσει την αποτελεσματικότητα των εξωτερικών συνεργατών.

(ε) υπάρχουν οικονομίες κλίμακας στην πραγματοποίηση κάποιων δραστηριοτήτων.

Τα πιο βασικά μειονεκτήματα της σκληρής καθετοποιημένης ολοκλήρωσης συνδέονται με το γεγονός ότι, η ανάληψη της ευθύνης εκτέλεσης δραστηριοτήτων που δεν σχετίζονται με τις ικανότητες της επιχείρησης υπονομεύει την ανταγωνιστική της θέση.

➤ **Outsourcing**

Το outsourcing αποτελεί την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους, με τις επιχειρήσεις να προβαίνουν σε αυτήν την κίνηση όταν οι εξωτερικές πηγές μπορούν να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες περισσότερο αποτελεσματικά από την ίδια την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους σε δραστηριότητες που σχετίζονται άμεσα με τις ικανότητές τους, αφιερώνοντας τους πόρους στην δημιουργία διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μέσω του outsourcing η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να ελαχιστοποιήσει τα πάγια έξοδά της εφόσον απαιτούνται ελάχιστες ή καθόλου επενδύσεις για τις διάφορες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται. Επίσης εξαιτίας των οικονομιών κλίμακας μπορεί να επιτευχθεί χαμηλότερο κόστος στις δραστηριότητες του outsourcing. Το βασικό μειονέκτημα αυτού του τύπου διανομής είναι τα υψηλά κόστη συναλλαγών (transaction costs) που αφορούν το σχηματισμό σχέσεων της επιχείρησης με τους εξωτερικούς παράγοντες που προσφέρουν τις υπηρεσίες του outsourcing.

➤ **Μαλακή καθετοποιημένη ολοκλήρωση**

Σε μία προσπάθεια να μειωθούν τα μειονεκτήματα της σκληρής καθετοποιημένης ολοκλήρωσης και του outsourcing δημιουργήθηκε η μαλακή καθετοποιημένη ολοκλήρωση (καθετοποιημένα συστήματα μάρκετινγκ). Σκοπός του συστήματος είναι να προσφέρει στους καταναλωτές το απαραίτητο επίπεδο εξυπηρέτησης, διατηρώντας ταυτόχρονα χαμηλά τα κόστη συναλλαγής. Ο Stern και οι συνεργάτες του (1996) διαφοροποιούν τα συστήματα μάρκετινγκ σε διοικούμενα (administered) και συμβατικά (contractual). Στα πρώτα η επιχείρηση αναπτύσσει προγράμματα μάρκετινγκ βασισμένα στην συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση για τον συντονισμό των λειτουργιών. Στα συμβατικά συστήματα ανεξάρτητες επιχειρήσεις ολοκληρώνουν τα προγράμματά τους βάσει συμβολαίων, συμβάσεων ή επίσημων συμφωνιών συνεργασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι οικονομίες του συστήματος.

Ένα σημαντικό ζήτημα που προκύπτει είναι ο τρόπος με τον οποίο δημιουργούνται οι δομές των συστημάτων διανομής, με τα μέλη ενός καναλιού διανομής να πραγματοποιούν διάφορες λειτουργίες μάρκετινγκ προκειμένου να ικανοποιήσουν την εκδηλωθείσα ζήτηση για εκροές εξυπηρέτησης (service outputs), προσδιορίζοντας τέσσερις γενικές εκροές⁶⁷:

Ευκολία χώρου ή τοποθεσίας (spatial convenience). Συνδέεται με την κάλυψη της αγοράς και πόσο μακριά προτίθενται να ταξιδέψουν οι καταναλωτές για να αποκτήσουν το προϊόν.

Μέγεθος παρτίδας (lot size). Διαφορετικοί πελάτες έχουν διαφορετικές απαιτήσεις μεγέθους παρτίδας. Για παράδειγμα οι ανάγκες μίας εταιρίας σε γραφική ύλη είναι πολύ μεγαλύτερες απ' αυτές ενός φοιτητή. Έτσι διαφορετικές δομές καναλιών είναι περισσότερο κατάλληλες για να εξυπηρετήσουν τον κάθε τύπο χρήστη.

Χρόνος αναμονής ή παράδοσης (waiting or delivery time). Λόγω του ότι ορισμένα τμήματα πελατών είναι διατεθημένα να περιμένουν περισσότερο απο κάποια άλλα για την παραλαβή των προϊόντων καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη διαφορετικών καναλιών εξυπηρέτησης για κάθε τύπο καταναλωτή.

Ποικιλία προϊόντων (product variety). Διαφορετικά τμήματα πελατών έχουν διαφορετικές ανάγκες όσον αφορά την ποικιλία προϊόντων πράγμα που επηρεάζει την δομή των καναλιών ια νομής.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι διαφορετικές δομές καναλιών, ικανοποιούν τις εκροές εξυπηρέτησης σε διαφορετικό βαθμό και γίνεται κατανοητό πως δεν υπάρχει ένα και μόνο σύστημα διανομής που να μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες των πελατών.

5.8.2 Επιλογές διανομής

Η ένταση διανομής αναφέρεται στον αριθμό των ενδιάμεσων που χρησιμοποιούνται σε ένα κανάλι διανομής και κυρίως στον αριθμό των λιανέμπορων, με την επιχείρηση να έχει τρεις βασικές επιλογές ανάλογα με την απαιτούμενη κάλυψη της αγοράς και την έκθεση του προϊόντος στους καταναλωτές.

➤ **Εντατική διανομή (intensive distribution)**

Ο στόχος της εντατικής διανομής είναι η διανομή των προϊόντων σε όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία πώλησης. Η στρατηγική αυτή ακολουθείται συνήθως σε περιπτώσεις προϊόντων χαμηλής τιμής (π.χ. εφημερίδες) με σκοπό την μέγιστη

⁶⁷ Bucklin L.P., (1966). *A Theory of Distribution Channel Structure*

έκθεση του προϊόντος στους καταναλωτές ώστε να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες πώλησής του.

➤ **Εκλεκτική διανομή (selective distribution)**

Ο αριθμός των λιανεμπόρων που πωλούν το προϊόν είναι περιορισμένος και εντοπίζεται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Για την επιχείρηση που διαθέτει τα προϊόντα της εκλεκτικά υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος σε όλα τα θέματα διανομής (έλεγχος προϊόντος, καταστημάτων πώλησης, όρων πώλησης, εξυπηρέτησης κλπ.) για την επιχείρηση τα έξοδα μειώνονται ενώ για τους λιανέμπορους η εκλεκτική διανομή είναι ελκυστική ιδιαίτερα όταν το προϊόν είναι επιτυχημένο.

➤ **Αποκλειστική διανομή (exclusive distribution)**

Η αποκλειστική διανομή είναι κατάλληλη για προϊόντα υψηλής τιμής, προϊόντα πολυτελείας ή εξειδικευμένα προϊόντα. Ο αριθμός των λιανέμπορων είναι πολύ περιορισμένος με αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της σχέσης πωλητή-μεταπωλητή και την αύξηση της προσήλωσης στην μάρκα του προϊόντος. Η αποκλειστική διανομή δίνει στον ενδιάμεσο το κίνητρο να ενδιαφερθεί περισσότερο για το προϊόν ενώ πολλές φορές ζητείται να μην διαθέτει ανταγωνιστικές γραμμές προϊόντων. Τα βασικά οφέλη της αποκλειστικής διανομής είναι η μεγαλύτερη προσπάθεια πωλήσεων, μεγαλύτερος έλεγχος τιμών και πρακτικών καθώς και η επίτευξη ανώτερης εικόνας της μάρκας.

5.8.3 Σχεδιασμός και εφαρμογή καναλιών διανομής

Για τον σχεδιασμό ενός καναλιού διανομής η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τους τύπους εκροών εξυπηρέτησης που πρέπει να αποδοθούν στον τελικό χρήστη από τα κανάλια μάρκετινγκ, με σκοπό να εξασφαλιστεί η ικανοποίησή του. Η διαδικασία που αναπτύσσεται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός καναλιού διανομής αποτελείται από πέντε στάδια και περιγράφει τα βασικά βήματα που πρέπει να γίνουν για να φτάσει η επιχείρηση στην επιλογή μίας από τις εναλλακτικές προτάσεις που αναπτύξει.⁶⁸

Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει τα υπάρχοντα κανάλια διανομής εντοπίζοντας τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις προκλήσεις που εμφανίζονται. Η επιχείρηση συλλέγει πληροφορίες τόσο απ' το εσωτερικό όσο και απ' το εξωτερικό περιβάλλον και τις αξιολογεί. Θα πρέπει να αποφεύγεται στο στάδιο αυτό η πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών η οποίες μπορεί να είναι μη αναστρέψιμες στο μέλλον, όταν το νεό κανάλι θα σχεδιαστεί και υλοποιηθεί.

⁶⁸ Stern L.W., El-Ansary A.I., A.T. Coughlan (1996). *Marketing Channels*

Στο δεύτερο στάδιο σχεδιασμού αναπτύσσεται ένα «ιδανικό» κανάλι, το οποίο λαμβάνει υπόψιν τα επίπεδα εκροών εξυπηρέτησης για κάθε τμήμα καταναλωτών, με την επιχείρηση να πρέπει να αποφασίσει ποιά κανάλια προσφέρουν την μεγαλύτερη δυνατότητα εξυπηρέτησης. Το υπο σχεδιασμό κανάλι θα πρέπει να αντανακλά τον καλύτερο τρόπο με τον οποίο τα επίπεδα εκροών θα διανεμηθούν στους καταναλωτές. Η επιχείρηση ξεκινά τον σχεδιασμό από το μηδέν και δεν περιορίζει την δομή του καναλιού εξαιτίας οποιασδήποτε μορφής περιορισμών (οικονομικό, πολιτικό περιβάλλον κλπ).

Κατά το τρίτο στάδιο γίνεται αξιολογούνται τα αποτελέσματα των δύο προηγούμενων σταδίων και γίνεται εκτενής σύγκριση μεταξύ των υπάρχοντων και των ιδανικών καναλιών, παρέχοντας στην επιχείρηση την δυνατότητα να εντοπίσει τα μειονεκτήματα της υπάρχουσας δομής και να αναζητήσει καταλληλότερες εναλλακτικές. Στο στάδιο αυτό λαμβάνονται υπόψιν οι περιορισμοί που προκύπτουν τόσο απ' το εσωτερικό όσο και απ' το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο τέταρτο στάδιο αναπτύσσονται οι εναλλακτικές δομές με βάση την αξιολόγηση του τρίτου σταδίου και προτείνονται διάφορα κανάλια με ξεχωριστά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα το καθένα. Η επιχείρηση τα συγκρίνει και καταλήγει σε εκείνο ή εκείνα που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών και αναδεικνύουν τις ικανότητές της.

Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σχέδιο το οποίο θα περιγράφει με λεπτομέρεια τις διαδικασίες που απαιτούνται για την επιτυχή λειτουργία της δομής του καναλιού. Ο λεπτομερής αυτός σχεδιασμός καθορίζει την φύση των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του καναλιού, συντονίζοντας τις λειτουργίες τους, με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση των «συγκρούσεων».

5.8.4 Οργάνωση και διοίκηση καναλιών μάρκετινγκ

Κατά την διαδικασία του σχεδιασμού των καναλιών διανομής οι επιχείρηση καλείται να αποφασίσει αν θα πραγματοποιήσει από μόνη της όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται ή αν συνάψει συμφωνίες με τρίτους, ώστε το κανάλι να λειτουργεί αποτελεσματικά (outsourcing). Με την θεώρηση των επιχειρήσεων ως οντότητες που προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, θα πρέπει να πραγματοποιούν in-house μόνο τις δραστηριότητες εκείνες οι οποίες είναι πολύ ακριβες για να αποκτηθούν στην αγορά. Η εκάστοτε επιχείρηση έχει τουλάχιστον μία βασική ικανότητα και σε αυτήν θα πρέπει να επικεντρώνεται για να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, ενώ η ανάληψη δραστηριοτήτων στις οποίες δεν ειδικεύεται θα έχει ως αποτέλεσμα την υπονόμηση της ανταγωνιστικής της θέσης. Έτσι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να θεωρούν ως πρώτη λύση το outsourcing και σε

περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό να καταφεύγουν στην λύση της καθετοποιημένης ολοκλήρωσης.

Σε αρκετές περιπτώσεις τα κανάλια διανομής παρουσιάζουν αυξημένη πολυπλοκότητα, με αποτέλεσμα η διοίκησή τους να απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια. Βασική αρχή της διοίκησης των καναλιών διανομής, είναι η θεώρησή τους ως ένα σύστημα και όχι ως ανεξάρτητες οντότητες. Κάθε μέλος του καναλιού είναι υπεύθυνο για ορισμένες δραστηριότητες τις οποίες θα πρέπει να φέρει σε πέρας με στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους συνολικά. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει τα διάφορα μέλη να επιδεικνύουν αφοσίωση στους στόχους του καναλιού και να εμπιστεύονται το ένα το άλλο, προσφέροντας ταυτόχρονα μεγαλύτερη αξία στον πελάτη με χαμηλότερο κόστος.

5.9 Επικοινωνία Μάρκετινγκ

Στο μάρκετινγκ, η διαδικασία μετάδοσης μηνύματος απο τον αποστολέα στον δέκτη μέσω διάφορων διαύλων επικοινωνίας, είναι γνωστή ως επικοινωνία μάρκετινγκ ή προβολή. Η διαδικασία ξεκινά με την δημιουργία του μηνύματος το οποίο κωδικοποιείται με την χρήση συμβόλων (λέξεις, εικόνες, εκφράσεις κλπ.), με σκοπό να προβληθεί μέσω των επιλεγμένων διαύλων επικοινωνίας. Μετά την κωδικοποίηση γίνεται η επιλογή των κατάλληλων διαύλων επικοινωνίας (κανάλια, εφημερίδες, περιοδικά κλπ.) για την μετάδοση του μηνύματος. Ο δέκτης του μηνύματος (καταναλωτής) αντιδρά, τροφοδοτώντας την πηγή (επιχείρηση) με πληροφορίες που σχετίζονται με την απόδοση της προσπάθειας προβολής του προϊόντος. Η έννοια λοιπόν των ολοκληρωμένων επικοινωνιών μάρκετινγκ (OEM), αναφέρεται στην μακροπρόθεσμη επίδραση στους καταναλωτές της συντονισμένης χρήσης των διαθέσιμων απο την επιχείρηση λειτουργιών και δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, με σκοπό την ενθάρρυνση της ζήτησης.⁶⁹

Για την προβολή του προϊόντος η επιχείρηση χρησιμοποιεί το μίγμα προβολής, το οποίο απαρτίζεται απο έξι βασικά στοιχεία:

Διαφήμιση: έχουμε διαφημίσεις στον έντυπο και τον ηλεκτρονικό τύπο, σε περιοδικά, σε πινακίδες, στην συσκευασία, στον κινηματογράφο κλπ.

Προσωπική πώληση: έχουμε παρουσιάσεις και συναντήσεις πωλήσεων, πωλητές, δείγματα.

Τεχνικές προώθησης πωλήσεων: διαγωνισμοί, λαχειοφόροι, δώρα, εμπορικές εκπτώσεις, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις.

⁶⁹ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

Δημόσιες σχέσεις: ομιλίες, ανακοινώσεις, εκθέσεις, δωρεές, δελτία τύπου.

Άμεσο μάρκετινγκ: κατάλογοι παραγγελίας, διαφημίσεις μέσω ταχυδρομείου, internet και διάφορων έντυπων ή ηλεκτρονικών μέσων.

Διαδραστικό και internet μάρκετινγκ: προβολή σε websites, διαδραστική τηλεόραση κ.α.

Γενικά η προβολή των προϊόντων γίνεται μέσω εφαρμογής μίας συστηματικής στρατηγικής διαδικασίας OEM. Σε πρώτο στάδιο έχουμε τον προσδιορισμό του κοινού που στοχεύεται και τις βασικές συντεταγμένες του μίγματος μάρκετινγκ. Στην συνέχεια εντοπίζονται οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την συμπεριφορά και τις αποφάσεις των στοχεύμενων καταναλωτών. Σε επόμενα στάδια τίθενται οι στόχοι του OEM, ο προϋπολογισμός και το μίγμα προβολής. Τέλος έχουμε την εφαρμογή του σχεδίου, με ταυτόχρονη μέτρηση και αξιολόγηση της αποδοτικότητάς του.

5.9.1 Ένταση και στόχοι προβολής

Η ένταση της προβολής ορίζεται ως ο λόγος της επικοινωνίας προς τις πωλήσεις (advertising/sales). Η κατάλληλη ένταση ενός προγράμματος προβολής είναι συνάρτηση πέντε παραγόντων⁷⁰:

- 1) Της φύσης του μηνύματος που θα προβληθεί.
- 2) Του αριθμού των στόχων που προσεγγίζονται.
- 3) Της δεκτικότητας του κοινού στο συγκεκριμένο μήνυμα.
- 4) Της έντασης των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών.
- 5) Του ποσού των διαθέσιμων χρημάτων επικοινωνίας.

Μέσω της διαδικασίας προβολής, είναι απαραίτητος ο καθορισμός των στόχων που προκύπτουν από τις επικοινωνίες μάρκετινγκ. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι στόχοι των επιχειρήσεων είναι:

- Η αναγνωρισιμότητα της μάρκας.
- Η κατανόηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος.
- Η ανάπτυξη της εικόνας του προϊόντος.
- Η ανάπτυξη ενδιαφέροντος και επιθυμίας προς το προϊόν.

⁷⁰ Star Steven H., Quelch John A., (1992). *Communications Policy*

- Η αύξηση της κατανάλωσης του προϊόντος.

5.9.2 Σχεδιασμός διαφημιστικής εκστρατείας

Η διαδικασία σχεδιασμού της διαφημιστικής εκστρατείας της εταιρίας ξεκινά με τον εντοπισμό και την επιλογή της αγοράς στόχου ως αποτέλεσμα της γενικότερης στρατηγικής του μάρκετινγκ. Στη συνέχεια καθορίζονται οι στόχοι της εκστρατείας και καταρτίζεται ο προϋπολογισμός της. Το επόμενο στάδιο είναι ο σχεδιασμός των μέσων (media planning) και η δημιουργία του κατάλληλου διαφημιστικού μηνύματος για την προβολή του προϊόντος. Τέλος οι αποφασίζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης της διαφήμισης και εφαρμόζονται με την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Η επιχείρηση αναπτύσσει το σχέδιο της διαφημιστικής εκστρατείας σε συνδυασμό με διαφημιστική εταιρία, με την πρώτη να είναι υπεύθυνη για τους στόχους και τον προϋπολογισμό ενώ η δεύτερη για όλα τα υπόλοιπα στάδια της εκστρατείας.

5.9.3 Στρατηγική και σχεδιασμός μέσων

Η στρατηγική των μέσων (media strategy) έχει σκοπό την τοποθέτηση της διαφήμισης-μηνύματος σε μέσα τα οποία διαβάζονται παρακολουθούνται και ακούγονται απο τους επιλεγμένους καταναλωτές στόχους. Η επιλογή της «σωστής» τοποθέτησης προκύπτει μέσω έρευνας και ανάπτυξης απο τους διαφημιστές του προφίλ της αγοράς στόχου, περιλαμβάνοντας τα μέσα που διαβάζουν και παρακολουθούν. Η επιχείρηση επιλέγει τα πλέον αποτελεσματικά μέσα, απο πλευράς κόστους, με προϋπόθεση το ταίριασμα του προφίλ των καταναλωτών του προϊόντος με το προφίλ των πελατών του μέσου. Οι διαφημιστές χρησιμοποιούν συνήθως στρατηγικές προβολής που περιλαμβάνουν περισσότερα απο ένα μέσα, δίνοντας το βάρος της διαφημιστικής εκστρατείας σε ένα απο αυτά, με τα δευτερεύοντα να παρέχουν συμπληρωματική υποστήριξη. Η επιλογή των μέσων γίνεται συνήθως με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου ενώ η διαμόρφωση της στρατηγικής επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό απο την δημιουργική στρατηγική (creative strategy), δεδομένου οτι ορισμένες δημιουργικές στρατηγικές ταιριάζουν περισσότερο με συγκεκριμένους τύπους μέσων⁷¹.

Μετα χαρακτηριστικά των μέσων να ποικίλλουν μεταξύ τους γίνεται εύκολα κατανοητό οτι καλύπτουν διαφορετικές στοχούμενες αγορές με μικρότερο ή μεγαλύτερο κόστος και λιγότερη ή περισσότερη αποτελεσματικότητα. Έτσι κανένα μέσο δεν είναι το μόνο κατάλληλο για κάθε διαφήμιση και οι αποφάσεις λαμβάνονται

⁷¹ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*

ανά περίπτωση συνυπολογίζοντας τόσο το διαφημιζόμενο προϊόν όσο τους επιθυμητούς πελάτες. Η βασική στρατηγική ξεκινά με τον εντοπισμό και την περιγραφή των δυνητικών πελατών στόχων στους οποίους θα πρέπει να φτάσει η επικοινωνία μάρκετινγκ, με τα πιθανά μέσα να συγκρίνονται σε διάφορες βάσεις.

Η βάση της σύγκρισης του κόστους των διαφόρων εναλλακτικών μέσων είναι το κόστος ανά χιλιάδα στοχούμενων καταναλωτών (CPM). Το κόστος αφορά το κόστος

$$\text{CPM} = \frac{\text{Διαφημιστικό Κόστος} * 1000}{\text{Αριθμός Εκτιθέμενων Ατόμων στο Μέσο}}$$

προβολής του συγκεκριμένου μέσου με τον αριθμό των εκτιθέμενων στο μέσο ατόμων να είναι η κυκλοφορία του μέσου, η ακροαματικότητα, η τηλεθέαση κλπ. Επιπλέον ο σχεδιασμός των media θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την κάλυψη, την συχνότητα και την συνέχεια του μηνύματος, λειτουργώντας πάντα κάτω από τον περιορισμό του προϋπολογισμού. Ένα μήνυμα λοιπόν για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να καλύπτει πολλούς πελάτες και αρκετές φορές, χωρίς όμως να φθείρεται. Το γινόμενο αυτό της κάλυψης επί την συχνότητα αποδίδει ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας του μέσου, η οποία εκφράζεται σε GRP (Gross Rating Points).

$$\text{GRP} = (\text{Κάλυψη}) * (\text{Συχνότητα})$$

Τα GRP's λοιπόν των διαφόρων μέσων αποτελούν κοινή βάση σύγκρισης μεταξύ τους. Επειδή όμως δεν λαμβάνουν υπόψη το κόστος του κάθε μέσου, μία καλύτερη βάση σύγκρισης είναι:

$$(\text{Κόστος} / \text{GRP})$$

5.9.4 Δημιουργική στρατηγική και διαφήμιση

Η δημιουργική στρατηγική (creative strategy) αφορά την βασική υπόσχεση που θα δίνει το διαφημιστικό μήνυμα στους καταναλωτές, γιατί δηλαδή θα πρέπει να αγοράσουν το προϊόν, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τον ανταγωνισμό σε σχέση με την διαφημιζόμενη μάρκα. Η δημιουργική στρατηγική μπορεί να χωριστεί σε διάφορες κατηγορίες:⁷²

- **Γενική:** παρουσιάζεται απευθείας το προϊόν ή κάποιος όφελός που προκύπτει από την χρήση του, χωρίς ισχυρισμό υπεροχής του.

⁷² Frazer Charles F., (1983). *Creative Strategy: A Management Perspective*

- **Πρόληψης:** παρουσιάζεται το γενικό επιχειρήμα με ισχυρισμό υπεροχής του.
- **Μοναδική πρόταση πώλησης:** παρουσιάζονται ισχυρισμοί υπεροχής του προϊόντος που βασίζονται σε φυσικά χαρακτηριστικά ή σε οφέλη από την χρήση του.
- **Εικόνα μάρκας:** τα επιχειρήματα βασίζονται στην ψυχολογική διαφοροποίηση, με συμβολική σύνδεση.
- **Τοποθέτηση:** γίνεται προσπάθεια κατάκτησης κάποιου niche σε σχέση με κάποιον ανταγωνιστή.
- **Απήχησης:** προσπαθεί να προκαλέσει εμπειρίες των καταναλωτών στόχων, ώστε να συνδέσουν το προϊόν με σχετικά νοήματα.
- **Συγκινησιακή:** προσπαθεί να προκαλέσει ανάμιξη του καταναλωτή με το διαφημιζόμενο προϊόν ή να προκαλέσει ανάλογες συγκινήσεις μέσω ασάφειας, χιούμορ κλπ.

Ο Steinbrecher (1997) μελετώντας ένα μεγάλο αριθμό διαφημίσεων, κατάληξε στα δέκα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένα διαφημιστικό μήνυμα για να είναι αποτελεσματικό:

- 1) **Προσελκύει την προσοχή:** Το μήνυμα πρέπει να είναι αρκετά «ασχυρό» ώστε να προσελκύει την προσοχή της αγοράς. Χωρίς προσοχή δεν είναι δυνατό να υπάρξει αντίληψη και κατά συνέπεια αντίδραση στο μήνυμα.
- 2) **Οπτική διαύγεια:** Το κείμενο, οι εικόνες, και τα λοιπά στοιχεία του μηνύματος θα πρέπει να παρουσιάζουν ένα ξεκάθαρο και κατανοητό «οπτικό σύνολο».
- 3) **Συγκέντρωση:** Το μήνυμα δεν πρέπει να δίνει έμφαση σε περισσότερα από ένα ή δύο πλεονεκτήματα του προϊόντος, γιατί οι πολλές πληροφορίες είναι δύσκολο να διατηρηθούν στην μνήμη.
- 4) **Αντίληψη και αξιοπιστία:** Το μήνυμα θα πρέπει να γίνεται κατανοητό από τους καταναλωτές και η αξιοπιστία του έγγυται στην χρήση λογικών επιχειρημάτων.
- 5) **Θετικά συναισθήματα:** Η «καλή» διαφήμιση θα πρέπει να προκαλεί στους καταναλωτές θετικά συναισθήματα για το προϊόν και την επιχείρηση.
- 6) **Ενότητα του στυλ:** Το στυλ της διαφήμισης θα πρέπει να ταιριάζει στο στυλ της διαφημιζόμενης μάρκας ή του προϊόντος.
- 7) **Σταθερότητα του στυλ:** Το στυλ της διαφήμισης θα πρέπει να διατηρείται σταθερό για μία μεγάλη χρονική περίοδο, ώστε το μήνυμα να διατηρηθεί και

να βελτιωθεί. Οι συχνές και ξαφνικές αλλαγές μπορεί να προκαλέσουν συγχυση του καταναλωτή σχετικά με την εικόνα της μάρκας.

- 8) **Ταιριασμα με τον κόσμο του πελάτη:** Για να είναι αποτελεσματικό ένα μήνυμα θα πρέπει να αντανακλά το περιβάλλον, τις αξίες και τις απόψεις του καταναλωτή-δέκτη.
- 9) **Διαφορικό πλεονέκτημα:** Το μήνυμα θα πρέπει να προβάλλει ένα ξεκάθαρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα δώσει στους καταναλωτές-δέκτες ένα λόγο να το προτιμήσουν.
- 10) **Εικόνες αντί λέξεων:** Στις περιπτώσεις πολύπλοκων διαφημιστικών μηνυμάτων είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται εικόνες αντί των λέξεων, γιατί στον περιορισμένο χρόνο μετάδοσης του μηνύματος οι εικόνες είναι ευκολότερο να αφομοιωθούν.

6

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

6.1 Μέτρηση της Απόδοσης

Για την επαρκή μέτρηση της απόδοσης μίας επιχείρησης είναι απαραίτητη η εξέτασή της κάτω από το πρίσμα της οικονομικής ανάλυσης και της ανάλυσης των λειτουργιών⁷³.

6.1.1 Οικονομικές μετρήσεις

Υπάρχουν τρεις τρόποι μέτρησης της ικανότητας της εκάστοτε επιχείρησης να αποφέρει κέρδη:

- **Το καθαρό κέρδος (net profit)**
- **Η επιστροφή της επένδυσης (return of investment)**
- **Η ροή χρημάτων (cash flow)**

Και τα τρία αυτά μέτρα της οικονομικής απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν συνολικά. Για παράδειγμα καθαρό κέρδος 10 εκατ. € είναι σημαντικό σαν μέτρο από μόνο του, αλλά δεν έχει καμία ουσιαστική σημασία αν δεν είναι γνωστή η επένδυση που πραγματοποιήθηκε για να αποφέρει αυτό το κέρδος. Σε περίπτωση που η επένδυση ήταν 100 εκατ. € τότε θα έχουμε 10% επιστροφή της επένδυσης (ROI). Η ροή χρημάτων είναι πολύ σημαντική για την πληρωμή των λογαριασμών που προκύπτουν καθημερινά για τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν μία επιχείρηση μπορεί να έχει υψηλό κέρδος και επιστροφή

⁷³ Chase, Aquilano, Jacobs, (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*, 8th edition

επένδυσης αλλά να μην διαθέτει χρήματα γιατί αυτά έχουν επενδυθεί σε νέο εξοπλισμό.

6.1.2 Λειτουργικές μετρήσεις

Οι οικονομικές μετρήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε υψηλότερο επιχειρησιακό επίπεδο αλλά όχι σε επίπεδο λειτουργιών της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή χρειαζόμαστε μία νέα ομάδα μετρήσεων:

- **Διεκπεραιωτική ικανότητα (Throughput)**
- **Απόθεμα (Inventory)**
- **Έξοδα λειτουργίας (Operating expenses)**

Η διεκπεραιωτική ικανότητα μεταφράζεται σε αγαθά που πωλούνται και είναι πολύ σημαντικό το σύστημα να μην παράγει συνεχώς καινούργια προϊόντα με την ψευδαίσθηση ότι κάποια στιγμή θα πωληθούν. Η ενέργεια αυτή έχει ως αποτέλεσμα της αύξηση του κόστους και των αποθεμάτων ενώ ταυτόχρονα καταναλώνει τα χρήματα (cash) που διαθέτει η επιχείρηση. Το απόθεμα ως μέτρο της λειτουργίας της επιχείρησης λαμβάνει υπόψιν μόνο το κόστος των πρώτων υλών που διαθέτει και αγνοεί το κόστος εργασίας και μηχανοωρών. Τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης περιλαμβάνουν το κόστος παραγωγής (άμεσο και έμμεσο κόστος εργασίας, κόστος μεταφοράς, κόστη επισκευών εξοπλισμού, υλικών και πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγή). Ο στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η αύξηση της διεκπεραιωτικής της ικανότητας με ταυτόχρονη μείωση των αποθεμάτων και των εξόδων λειτουργίας.

6.2 Αναδιοργάνωση Διεργασιών

Ο Michael Hammer ορίζει την αναδιοργάνωση (reengineering) «ως την θεμελιώδη επανεξέταση και τον ριζοσπαστικό ανασχεδιασμό των διεργασιών μίας επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων σε κρίσιμα σημεία της απόδοσης όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, οι υπηρεσίες και η ταχύτητα». Οι εκάστοτε επιχειρήσεις άρχισαν να ενσωματώνουν αυτήν την φιλοσοφία με την χρήση σύγχρονης τεχνολογίας, lean production, cellular production και pull-type συστήματα παραγωγής. Τα τελευταία χρόνια η εστίαση της αναδιοργάνωσης των διεργασιών (business process reengineering) ξεφεύγει από τα στενά όρια της παραγωγικής διαδικασίας και επεκτείνεται σε διεργασίες με περισσότερο λειτουργικό, διαεπιχειρησιακό χαρακτήρα που στοχεύουν στους πελάτες.

6.2.1 Οι αρχές της αναδιοργάνωσης

Ο βασικός στόχος της αναδιοργάνωσης όπως αναφέραμε παραπάνω είναι η αισθητή βελτίωση των διεργασιών με σκοπό την πλήρωση των απαιτήσεων ποιότητας, κόστους, καινοτομίας και υπηρεσιών. Για την επίτευξη λοιπόν των στόχων αυτών ο προτάθηκαν επτά κανόνες που σχετίζονται με το ποιός αναλαμβάνει την εκάστοτε εργασία, πότε και που πραγματοποιείται, την συλλογή των πληροφοριών και την ολοκλήρωση.

- **Κανόνας 1. Οργάνωση γύρω απο την έξοδο, όχι τις εργασίες.** Όλες οι εξειδικευμένες εργασίες που προηγουμένως εκτελούνταν απο διαφορετικούς ανθρώπους θα πρέπει να συνδυαστούν σε μία και μόνο εργασία, η οποία θα εκτελείται απο μία συγκεκριμένη ομάδα. Η νέα αυτή εργασία που δημιουργείται θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα βήματα με αποτέλεσμα την δημιουργία μίας ορθής εξόδου. Η οργάνωση λοιπόν γύρω απο την έξοδο της παραγωγικής διαδικασίας έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη ταχύτητα ολοκλήρωσης, παραγωγικότητα και ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.
- **Κανόνας 2. Η εκτέλεση της διαδικασίας εξόδου απο τους χρήστες της εξόδου.** Ο κανόνας αυτός σημαίνει οτι τα άτομα που βρίσκονται πιο κοντά στο αποτέλεσμα μίας διεργασίας είναι τα καταλληλότερα για την εκτέλεσή της. Για παράδειγμα οι πελάτες θα μπορούν να κάνουν απλές διορθώσεις και οι προμηθευτές της επιχείρησης να διαχειρίζονται τα αποθέματά της.
- **Κανόνας 3. Συγχώνευση της παραγωγής πληροφοριών με την διαδικασία χρησιμοποίησής τους.** Αυτό σημαίνει οτι οι εργαζόμενοι που είναι υπεύθυνοι για την συλλογή των πληροφοριών θα πρέπει να ασχολούνται και με την χρήση των πληροφοριών που προκύπτουν. Αποτέλεσμα αυτής της συγχώνευσης θα είναι η ελαχιστοποίηση της ανάγκης για μία επιπλέον ομάδα ανθρώπων που θα εξακριβώνει τις πληροφορίες που προκύπτουν, κάτι που θα συμβάλλει στην σημαντική μείωση των σφαλμάτων.
- **Κανόνας 4. Συνολική αντιμετώπιση των διεσπαρμένων πόρων της επιχείρησης.** Η τεχνολογίες των επικοινωνιών κάνουν πραγματικότητα το ζήτημα υβριδικών συγκεντρωμένων/αποκεντρωμένων διαδικασιών. Είναι δυνατή λοιπόν η παράλληλη λειτουργία επιχειρησιακών μονάδων που δουλεύουν ξεχωριστά με την βελτίωση του συστήματος ελέγχου της επιχείρησης.
- **Κανόνας 5. Η σύνδεση παράλληλων ενεργειών αντί της σύνδεσης των εξόδων τους.** Η σύνδεση μόνο των εξόδων των διάφορων ενεργειών της επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα υψηλά κόστη και καθυστέρηση στην δημιουργία του τελικού αποτελέσματος, έτσι είναι ορθότερο οι διάφορες ενέργειες να γίνονται παράλληλα και με συνεχή σύνδεση κατά την διάρκεια μίας διαδικασίας.

- **Κανόνας 6. Λήψη των αποφάσεων κατά την διάρκεια της εργασίας και η δημιουργία ελέγχου μέσα στην διαδικασία.** Η λήψη των αποφάσεων θα πρέπει να γίνεται κατά την διάρκεια της εργασίας κάτι που είναι δυνατό πλέον αφού το εργατικό δυναμικό έχει την απαραίτητη γνώση, την εκπαίδευση και την τεχνολογία για να λάβει τέτοιες αποφάσεις, με τον έλεγχο να είναι πλέον μέρος της διαδικασίας.
- **Κανόνας 7. Λήψη της πληροφορίας απο την πηγή μία μόνο φορά.** Οι πληροφορίες θα πρέπει να συλλέγονται και να λαμβάνονται απο το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης μία μόνο φορά απο την πηγή δημιουργίας τους. Αυτή η προσέγγιση αποφεύγει την λανθασμένη εισαγωγή δεδομένων καθώς και επαναλαμβανόμενες εισαγωγές που έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους⁷⁴.

6.2.2 Η διαδικασία της αναδιοργάνωσης

Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών απαιτεί καινοτομία και μία ουσιαστική, πειθαρχημένη προσέγγιση, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω έξι βημάτων:

1. **Υπόθεση αλλαγής:** Η ανάγκη για αλλαγή θα πρέπει να μεταδοθεί αποτελεσματικά στους εργαζόμενους της επιχείρησης μέσω εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών προγραμμάτων. Τα δύο κύρια μηνύματα που θα πρέπει να γίνουν κατανοητά είναι: (α) γιατί είναι αναγκαία η αλλαγή στην επιχείρηση και (β) η δημιουργία οράματος. Το αντικείμενο της αναδιοργάνωσης θα πρέπει να περιγράφεται τόσο στην ποιοτική όσο στην ποσοτική μορφή του οράματος, το οποίο μεταδίδει η ηγεσία, στο προσωπικό της επιχείρησης.
2. **Αναγνώριση της διαδικασίας:** Όλες οι κύριες διαδικασίες της επιχείρησης θα πρέπει να αναγνωριστούν, όμως η αναδιοργάνωσή τους δεν θα πρέπει να γίνει μαζικά. Στην συνέχεια η επιχείρηση είναι αναγκαίο να απαντήσει σε συγκεκριμένες ερωτήσεις καθορίζοντας τα κριτήρια επιλογής της αναδιοργάνωσης, όπως: ποιές διαδικασίες είναι περισσότερο προβληματικές, ποιές αντιπροσωπεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό την στρατηγική της επιχείρησης με μεγαλύτερη επίδραση στον πελάτη, σε ποιές θα είναι περισσότερο επιτυχημένος ο ανασχεδιασμός και ποιό θα είναι το κόστος κλπ. Η ανταπόκριση στις ερωτήσεις αυτές «ζυγίζεται» σε συνδυσμό με την ανάγκη της επιχείρησης για βελτίωση.
3. **Αξιολόγηση ικανότητας:** Οι τεχνολογίες πληροφοριών και ο ανθρώπινος/επιχειρηματικός παράγοντας λειτουργουν ως μέσο για την

⁷⁴ Chase, Aquilano, Jacobs, (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*, 8th edition

πραγματοποίηση της διαδικασίας αναδιοργάνωσης. Η αξιολόγηση της τεχνολογίας αποτελεί τον πυρήνα του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις και κάθε μία θα πρέπει να αξιολογεί την παρούσα και αναδυόμενη τεχνολογία πληροφορίας, αναγνωρίζοντας δημιουργικές εφαρμογές με σκοπό την αναδιοργάνωση. Επίσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αξιολογηθεί και το προσωπικό της εκάστοτε επιχείρησης σχετικά με την επερχόμενη αλλαγή λόγω αναδιοργάνωσης των διαδικασιών, με εμπλουτισμό της εργασίας και νέες ικανότητες (skills) που θα πρέπει να συμπεριλάβει η εκπαίδευση.

- 4. Κατανόηση της διαδικασίας:** Η διαδικασία που πρόκειται να αναδιοργανωθεί θα πρέπει να «τοποθετηθεί κάτω από το μικροσκόπιο» ώστε να γίνει κατανοητή η λειτουργία της και η σχέση της με τις υπόλοιπες διαδικασίες. Ο σκοπός δεν είναι η διόρθωση των προβλημάτων που τυχόν παρουσιάζουν οι παλιές διαδικασίες αλλά η δημιουργία μίας νέας σημαντικά καλύτερης από τις προηγούμενες.
- 5. Σχεδιασμός της νέας διαδικασίας:** Ο ανασχεδιασμός μίας διαδικασίας ξεκινά με καινοτόμες ιδέες, αποβάλλοντας τους υπάρχοντες κανόνες, διαδικασίες και αξίες, χρησιμοποιώντας της αρχές της αναδιοργάνωσης. Ο σκοπός της αναδιοργάνωσης, είναι ο εκμηδενισμός των «άχρηστων» ενεργειών που περιλαμβάνει μία διαδικασία και εισαγωγή εργασίας που προσδίδει αξία.
- 6. Ενσωμάτωση της αναδιοργανωμένης διαδικασίας:** Η ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική όχι μόνο κατά την ενσωμάτωση αλλά καθ'όλη την διάρκεια της διαδικασίας αναδιοργάνωσης. Τυπικά οι ομάδες που ασχολούνται με την αναδιοργάνωση της εκάστοτε διαδικασίας (process engineering teams) είναι υπεύθυνες για την ενσωμάτωσή τους, όμως η συμβολή της διοίκησης είναι απαραίτητη για την επιτυχία της όλης διαδικασίας, με την εκπαίδευση και την κινητοποίηση των εργαζόμενων ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος⁷⁵.

6.3 Διαχείριση Γνώσης

Στη σημερινή οικονομία, η μάθηση και η γνώση αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας, ειδικότερα σε ένα πλαίσιο διεθνούς ανταγωνισμού, γεγονός που προσδίδει εξαιρετική σημασία στους άυλους πόρους. Οι εταιρείες βρέθηκαν σε ένα συνεχώς μετατοπιζόμενο πεδίο ανταγωνισμού από τους υλικούς πόρους (κεφάλαιο, πρώτες ύλες, μηχανολογικός εξοπλισμός κλπ) στο πεδίο των άυλων πόρων όπου στοιχεία όπως η γνώση και η ικανότητα διαχείρισής της (διαχείριση γνώσης) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική επιτυχία. Στην σύγχρονη οικονομία και κοινωνία, η γνώση αποτελεί το πρωτεύον εφόδιο για την απόκτηση ισχύος, κύρους, αναγνώρισης και πλούτου. Η παραγωγή, απόκτηση και χρήση της γνώσης αποτελούν

⁷⁵ Chase, Aquilano, Jacobs, (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*, 8th edition

παράγοντες υψίστης σημασίας για τη διασφάλιση συνεχούς οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης.

Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από οικονομική αστάθεια, υψηλό κύκλο κινήσεως εργαζομένων (employee turnover) διεθνή μετατόπιση της πολιτικής ισχύος, παγκόσμιο ανταγωνισμό και πολλές φορές ταχύτατες αλλαγές. Ως εκ τούτου, οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι αδύνατο να είναι ανταγωνιστικές στην αγορά εάν δεν διαθέτουν ικανά στελέχη και εργαζομένους και πλήθος άλλα στοιχεία που θα τις έδιναν προσαρμοστικότητα σε τέτοιο περιβάλλον. Οι μέθοδοι για τη διαχείριση της γνώσης τους καθώς και όλες οι διαδικασίες και τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένης της Πληροφορικής, αποκτούν πλέον κεφαλαιώδη σημασία.

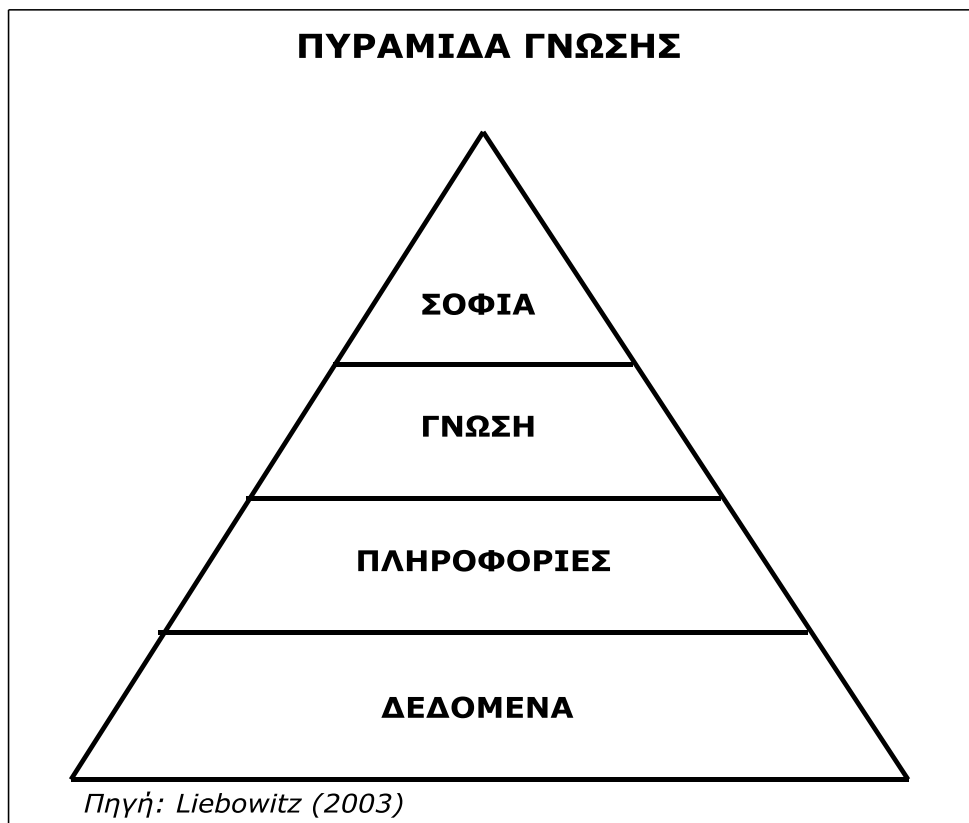
6.3.1 Βασικές έννοιες

Η σχέση μεταξύ δεδομένων, πληροφοριών, γνώσης και σοφίας θα μπορούσε να απεικονιστεί με ένα πυραμοειδές σχήμα (Εικόνα 6.1). Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται τα δεδομένα και ακολουθούν με βάση την ιεραρχία οι πληροφορίες, στη συνέχεια η γνώση και τέλος στην κορυφή όλων η σοφία⁷⁶.

Δεδομένα: Αποτελούν σύνολο διακριτών αντικειμενικών στοιχείων σχετικά με ένα γεγονός ή μία διαδικασία που από μόνα τους δεν έχουν ιδιαίτερη χρησιμότητα εάν δεν μετατραπούν σε πληροφορίες. Τα δεδομένα για παράδειγμα μπορεί να αφορούν αριθμητικές ποσότητες ή άλλες ιδιότητες που προκύπτουν από παρατηρήσεις, πειραματισμούς ή υπολογισμούς. Το κόστος, η ταχύτητα, ο χρόνος και η χωρητικότητα αποτελούν ποσοτικά δεδομένα.

Πληροφορίες: Αποτελούν τα δεδομένα στα οποία έχει προσδοθεί σχετικότητα και σκοπός. Έχουν νόημα και είναι οργανωμένα για να εξυπηρετούν ένα συγκεκριμένο σκοπό. Οι πληροφορίες για παράδειγμα αποτελούν συλλογή δεδομένων με τις σχετικές εξηγήσεις, ερμηνείες καθώς και άλλες πληροφορίες που αφορούν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, συμβάν ή διαδικασία.

⁷⁶ Leibowitz, J. (2003), *The Knowledge Management Handbook*



Εικόνα 6.1: *Πυραμίδα γνώσης*

Τα δεδομένα είναι δυνατόν να μετατραπούν σε πληροφορίες κυρίως μέσω 5 βασικών διαδικασιών⁷⁷:

- Συγκέντρωση: ορισμένα δεδομένα συνοψίζονται σε πιο περιεκτική μορφή, ενώ απαλείφονται οι άχρηστες λεπτομέρειες.
- Συσχέτιση: ο σκοπός ή ο λόγος για τη συλλογή δεδομένων είναι γνωστός ή κατανοητός εκ των προτέρων.
- Υπολογισμός: τα δεδομένα υφίστανται επεξεργασία και αθροίζονται προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμες πληροφορίες.
- Κατηγοριοποίηση: είναι η ταξινόμηση των δεδομένων σε συγκεκριμένους τύπους ή κατηγορίες.
- Διόρθωση: είναι η διαδικασία της εξάλειψης σφαλμάτων.

Γνώση: Αποτελεί συνδυασμό εμπειριών, αξιών, πληροφοριών σχετικών με ένα πλαίσιο, διορατικότητας και διαίσθησης που παρέχει ένα κατάλληλο περιβάλλον για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών. Προέρχεται και εφαρμόζεται από τον ανθρώπινο νου. Στους οργανισμούς, καταγράφεται όχι μόνον σε έγγραφα ή αρχεία αλλά και στην καθημερινότητα της εταιρείας, στις

⁷⁷ Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak, (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.

διαδικασίες της, στις πρακτικές και τους άτυπους ή τυπικούς κανόνες που έχουν εδραιωθεί. Η γνώση στηρίζεται σε πληροφορίες οι οποίες οργανώνονται, συντίθενται ή συνοψίζονται ώστε να ενισχυθεί η κατανόηση και η επίγνωση τους. Η γνώση μπορεί να εκπροσωπεί μία κατάσταση ή την προοπτική δράσης και λήψης αποφάσεων εκ μέρους ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Μπορεί να τροποποιηθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μάθησης η οποία προκαλεί αλλαγές στην κατανόηση, στις αποφάσεις και στις ενέργειες που η ίδια η γνώση πυροδοτεί. Οι συνήθεις ερωτήσεις σχετικά με τα δεδομένα και τις πληροφορίες αφορούν το «ποιος», το «τι», το «πού» και το «πότε», ενώ οι ερωτήσεις που αναφέρονται στη γνώση αφορούν κυρίως το «πώς» και «γιατί».

Σοφία: Αποτελεί την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς την αλήθεια και να προβαίνει σε ορθές κρίσεις με βάση την προϋπάρχουσα γνώση, εμπειρία και διορατικότητα. Στο πλαίσιο ενός οργανισμού το διανοητικό κεφάλαιο ή η οργανωσιακή σοφία αποτελούν εφαρμογή της συλλογικής γνώσης.

6.3.2 Τύποι Γνώσης και Δημιουργία – Μετασχηματισμός Γνώσης

Η σύλληψη και η δημιουργία γνώσης διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη ΔΓ και αποτελούν την πρώτη φάση του κύκλου διαχείρισης γνώσης. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις, τεχνικές και εργαλεία για την απόκτηση άρρητης γνώσης, για την πυροδότηση της διαδικασίας δημιουργίας νέας γνώσης και την περαιτέρω οργάνωσή της σαν περιεχόμενο με συστηματικό τρόπο. Η μετατροπή της γνώσης σε ρητή ή σε ευκόλως κατανοητή μορφή γνώσης, διαδικασία που συχνά αναφέρεται ως κωδικοποίηση γνώσης, διευκολύνει άλλες διαδικασίες ΔΓ όπως για παράδειγμα την αποθήκευση και τη διάχυση της γνώσης. Σύμφωνα με τα παραπάνω ο διεπιστημονικός χαρακτήρας της ΔΓ είναι εμφανής καθώς οι διάφορες τεχνικές ΔΓ προέρχονται από πλήθος διαφορετικών και ανομοιογενών περιοχών όπως η ανάπτυξη πληροφορικών συστημάτων, οι τεχνικές για τη δημιουργία και διαχείριση ηλεκτρονικού περιεχομένου, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, η ανάλυση εργασίας, η οργανωσιακή συμπεριφορά, η δημιουργικότητα, η καινοτομία, κλπ.⁷⁸

⁷⁸ Kimiz Dalkir, (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Inc., Oxford

6.3.2.1 Τύποι γνώσης

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι γνώσης⁷⁹:

Ρητή γνώση: Είναι η γνώση η οποία μπορεί να διατυπωθεί σε συγκεκριμένη γλώσσα η σαν συνδυασμός πολλών γλωσσών (κείμενο, αριθμών, διαγραμμάτων, εικόνων, κλπ) και διάφορα αρχεία και να μεταδοθεί σε άλλα άτομα ή να αποτελέσει αντικείμενο διαχείρισης σχετικά εύκολα.

Άρρητη γνώση: Είναι η βαθιά προσωπική γνώση η οποία αναφέρεται στα άτομα βάσει των εμπειριών τους και συνυπάρχει με πλήθος άλλων άυλων παραγόντων όπως η εργασιακή κουλτούρα, οι προσωπικές πεποιθήσεις, οπτικές γωνίες για το θέμα, αξίες κλπ.

Άλλοι τύποι γνώσης με βάση το σκοπό και τη χρήση της, είναι οι εξής⁸⁰:

Γνώση του «τι»: - Πρόκειται για θεμελιώδες θεωρητικό στάδιο της γνώσης, π.χ. οι άνθρωποι/ομάδες/οργανισμοί ξέρουν τι γνωρίζουν (πιθανόν μέσω της σχολικής ή της πανεπιστημιακής εκπαίδευσής τους) αλλά δεν ξέρουν απαραίτητα σε ποιες περιστάσεις και πώς να εφαρμόσουν αυτή τη γνώση για να επιλύσουν προβλήματα. Η γνώση αυτή δηλαδή από μόνη της δεν έχει μεγάλη πρακτική σημασία και κατά συνέπεια αξία για τον οργανισμό.

Γνώση του «πώς»: Αφορά την ικανότητα κάποιου να μετατρέπει τη θεωρητική ή την εμπειρική γνώση του σε πρακτικά αποτελέσματα, π.χ. να ξέρει πότε και πώς να χρησιμοποιήσει ποιά γνώση (μέθοδο, ενέργεια, πρακτική) προκειμένου να επιλύσει πρακτικά προβλήματα.

Γνώση του «γιατί»: Αυτό το στάδιο γνώσης επεκτείνεται πέραν του προηγούμενου. Αυτή η γνώση καθιστά ικανά τα άτομα να προχωρήσουν ένα βήμα πέραν του «γνωρίζω πως». Τα άτομα αυτά γίνονται εξαιρετικά αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας τη γνώση και το σύνολο των παραπάνω ικανοτήτων έτσι ώστε να αντιμετωπίζουν άγνωστες αλληλεπιδράσεις, επιρροές και πιο σύνθετες και απρόβλεπτες καταστάσεις. Διαθέτουν δηλαδή ευρύτητα.

Ενδιαφέρον για το «γιατί»: Αφορά την προσωπική δημιουργικότητα των ατόμων ενός οργανισμού. Αυτό είναι το μόνο επίπεδο το οποίο δεν μπορεί να υποστηριχθεί από ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης. Μπορεί όμως να καλλιεργηθεί και να ενισχυθεί από συνδυασμό πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (HRM),

⁷⁹ Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press

⁸⁰ Armit Tiwana, (1999). *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall

πολιτικών παροχής κινήτρων ή άλλων τεχνικών δημιουργικότητας (ατομική, ομαδική), βιωματικών σεμιναρίων, κλπ.

6.3.2.2 Δημιουργία, σύλληψη και μετασχηματισμός γνώσης

Η διαδικασία δημιουργίας-μετασχηματισμού της γνώσης σε μια οργάνωση, στηρίζεται σε ένα απλό πλαίσιο που περιλαμβάνει δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση δείχνει ότι μόνον τα άτομα δημιουργούν γνώση ενώ η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με την αλληλεπίδραση μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης. Οι δύο αυτές διαστάσεις αποτελούν τη βάση για τον ορισμό των τεσσάρων Διαδικασιών Δημιουργίας/Μετασχηματισμού: Κοινωνικοποίηση, Εξωτερίκευση, Συνδυασμός και Εσωτερίκευση⁸¹.

Κοινωνικοποίηση: η άρρητη γνώση μετασχηματίζεται σε άλλης μορφής άρρητη γνώση κατά τη διάρκεια συζητήσεων, επικοινωνιών, συναντήσεων κλπ.

Εξωτερίκευση: η άρρητη γνώση μετασχηματίζεται σε ρητή γνώση και καταγράφεται σε εικόνες, διαγράμματα, έγγραφα, εγχειρίδια, παρουσιάσεις κλπ.

Συνδυασμός: η ρητή γνώση μετασχηματίζεται σε άλλη μορφή ρητής γνώσης μέσω ανάλυσης και επίλυσης διάφορων σύνθετων προβλημάτων που προκύπτουν συνεχώς.

Εσωτερίκευση: η ρητή γνώση μετασχηματίζεται από τα άτομα σε άρρητη γνώση μέσω της ανάγνωσης, της δοκιμής, της επανάληψης και πολλών άλλων μέσων και καταστάσεων (μνήμη, εντυπώσεις κλπ).

Αναπτύχθηκε επίσης ένα πρότυπο πέντε φάσεων της διαδικασίας δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης το οποίο περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

Διαμοίραση άρρητης γνώσης: αντιστοιχεί στην κοινωνικοποίηση

Δημιουργία έννοιας: η γνώση μέσω διαμοίρασης μετασχηματίζεται σε ρητή γνώση και έτσι οικοδομείται μία νέα έννοια.

Αιτιολόγηση έννοιας: η αιτιολόγηση των νέων ιδεών επιτρέπει στις ομάδες να αποφασίσουν εάν οι ιδέες αυτές αξίζει να υλοποιηθούν

Οικοδόμηση αρχέτυπου: η χρήσιμη ιδέα μετασχηματίζεται σε ένα πρότυπο, πρωτότυπο ή λειτουργικό μηχανισμό κλπ.

Πολυεπίπεδη και ευρεία διάχυση γνώσης: εδώ η γνώση που δημιουργείται διαχέεται από το άτομο, τις ομάδες σε όλο τον οργανισμό και ενδεχομένως εκτός αυτού.

⁸¹ Nonaka & Takeuchi, (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*, John Wiley & Sons

Η οικοδόμηση της γνώσης εκτείνεται σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, από την οργάνωση των πληροφοριών που αφορούν την αγορά και τους πελάτες, έως τη συλλογή βέλτιστων πρακτικών (best-practice) ή την ανάπτυξη ενός προγράμματος κατάρτισης. Είναι σημαντικό να αποκτή κανείς τόσο ρητή όσο και άρρητη γνώση ακόμη και αν είναι η δεύτερη δημιουργεί περισσότερες σχετικά δυσκολίες. Στοιχεία άρρητης γνώσης περιλαμβάνονται σε ιστορίες, φήμες, γνωμικά, παροιμίες, θρύλους, πρότυπα, πεποιθήσεις, κλπ, ενώ η ρητή αποθηκεύεται σχετικά εύκολα σε βιβλία, έγγραφα, βάσεις δεδομένων, ιστοσελίδες, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κλπ. Η απόκτηση της ρητής γνώσης έγκειται στη συστηματική προσέγγιση του τρίπτυχου απόκτησης, οργάνωσης και επεξεργασίας πληροφοριών έτσι ώστε να διευκολύνουμε την εύρεση πληροφοριών, ακολούθως τη μάθηση και τέλος την επίλυση προβλημάτων. Η διαχείριση της άρρητης γνώσης είναι πρόκληση γιατί στην ουσία είναι η διαδικασία απόκτησης της ατομικής εμπειρίας και της τεχνογνωσίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού και η διάθεσή της σε οποιονδήποτε τη χρειάζεται. Γενικά, η απόκτηση γνώσης από άτομα ή ομάδες μπορεί να χαρακτηριστεί ως η μεταφορά και μετασχηματισμός πολύτιμης εμπειρίας και τεχνογνωσίας από μία πηγή γνώσης (π.χ. ειδικός επιστήμονας, τεχνίτης, έγγραφα) σε ένα χώρο ή σύστημα αποθήκευσης γνώσης (π.χ. οργανωσιακή μνήμη, εσωτερικό δίκτυο, έγγραφα κλπ).

Η οργανωσιακή μνήμη περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία της άρρητης γνώσης (κυρίως βάσει της εμπειρίας των εργαζομένων) έως και πραγματικά δεδομένα, πληροφορίες τα οποία μπορούν να αποθηκευθούν στα συστήματα ενός οργανισμού. Εάν η γνώση δεν αποθηκευθεί σε τέτοιου είδους πραγματικά συστήματα ή εάν δεν παρέχεται σε αυτή έμμεση πρόσβαση μέσω αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού σε ενέργειες που απαιτούν σε μεγάλο βαθμό γνώσεις (knowledge intensive tasks), ο οργανισμός δεν είναι σε θέση να αξιοποιήσει ουσιαστικά τη γνώση κάθε μέλους του. Η οικοδόμηση οργανωσιακής γνώσης ουσιαστικά είναι η ρητή εξωτερίκευση της ατομικής γνώσης και η επέκτασή της σε ανώτερα οργανωσιακά επίπεδα (άλλες ομάδες, τμήματα, κλπ) έτσι ώστε να εσωτερικευθεί και να αποτελέσει μέρος της εταιρικής γνώσης.

6.3.2.3 Τεχνικές απόκτησης γνώσης

Συνέντευξη με ειδικούς (exit interviews): Οι δομημένες συνεντεύξεις με ανθρώπους μεγάλης εξειδίκευσης σε συγκεκριμένα θέματα (subject experts) είναι μια από τις πιο συνηθισμένες τεχνικές που χρησιμοποιείται ώστε η άρρητη γνώση ενός ατόμου, ειδικού να λάβει μια πιο ρητή μορφή. Σε πολλούς οργανισμούς τέτοιες συνεντεύξεις γίνονται υπό τη μορφή συνεντεύξεων αποχώρησης (exit interviews), όταν δηλαδή σημαντικά και έμπειρα στελέχη ή άλλα μέλη του προσωπικού με μεγάλη τεχνογνωσία πλησιάζουν την ηλικία συνταξιοδότησης.

Ερωτηματολόγια ή Έρευνες: Σε περιπτώσεις όπου ο αριθμός των συνεντευξιαζόμενων είναι μεγάλος, ένα πρώτο καλό βήμα είναι η διανομή ερωτηματολογίων και στη συνέχεια ο προγραμματισμός ατομικών συνεντεύξεων. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου και/ή ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Ο δεύτερος τύπος ερωτήσεων είναι καλύτερος για την απόκτηση περισσότερων πληροφοριών επειδή δεν περιορίζουν τον ερωτώμενο σε προκαθορισμένες απαντήσεις.

Βροχή ιδεών (Brainstorming sessions): Οι συνεδρίες βροχής ιδεών στοχεύουν στην ανταλλαγή ιδεών σε ένα περιβάλλον εστίασης σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα. Γίνονται συνήθως με τη μορφή συναντήσεων αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεχνολογίες όπως η στιγμιαία αποστολή μηνυμάτων, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η τηλεδιάσκεψη και τα δωμάτια ανοιχτής επικοινωνίας (chat rooms).

Ομάδες εστίασης (focus groups): Συμπεριλαμβάνουν δομημένες συνεδρίες στις οποίες μία ομάδα ενδιαφερομένων μερών καλείται να ανταλλάξει ιδέες σχετικά με με ένα πρόβλημα που έχει παρουσιαστεί.

Ανάλυση εργασίας (task analysis): Σε αυτή την προσέγγιση εξετάζεται κάθε σημαντική εργασία που εκτελεί ένας έμπειρος, ειδικός και χαρακτηρίζει τα καθήκοντα αυτά με βάση την προαπαιτούμενη γνώση και δεξιότητες, τις συνέπειες τυχόν σφαλμάτων, τη συχνότητα της εργασίας, τη δυσκολία της, και τυχόν αλληλεπιδράσεις της με άλλα εργασιακά καθήκοντα και άτομα. Επίσης, εξετάζει πώς το άτομο αντιλαμβάνεται τη συγκεκριμένη εργασία ή καθήκον (αποτελεί ρουτίνα, είναι κάτι δύσκολο και δημιουργεί φόβο ή με ανυπομονησία;). Η ανάλυση μπορεί να γίνει μέσω της παρατήρησης ή με την μορφή συνέντευξης που γίνεται από άλλους (πχ ειδικό στη διαχείριση γνώσης)⁸².

6.3.3 Βασικά στοιχεία διαχείρισης γνώσης

6.3.3.1 Διαδικασίες διαχείρισης γνώσης

Η διαχείριση γνώσης εστιάζει στην συστηματική υποστήριξη όλων των στοιχείων και μορφών γνώσης των οργανισμών και των εργαζομένων, καθώς και στη συνεχή διάθεση, ανανέωση και αξιοποίησή τους, για τη μεγιστοποίηση των ωφελειών και των κερδών που προκύπτουν από αυτούς (knowledge assets). Θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε πως η ΔΓ συμβάλει στη μεταφορά της κατάλληλης γνώσης στα κατάλληλα άτομα, την κατάλληλη χρονική στιγμή, αυξάνοντας τις πιθανότητες να

⁸² Kimiz Dalkir, (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Inc., Oxford

ληφθούν οι σωστές αποφάσεις. Η ΔΓ περιλαμβάνει τον εντοπισμό και ανάλυση της ήδη υπάρχουσας αλλά και της απαιτούμενης γνώσης, καθώς και τον επακόλουθο σχεδιασμό και έλεγχο όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη των γνωστικών πόρων (knowledge assets) προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Με σκοπό να αυξηθεί η αξία της γνώσης και να μετασηματιστεί σε πολύτιμο οργανωσιακό πόρο, η γνώση και όλες οι μορφές της (όπως οι θεωρητικές γνώσεις, η τεχνογνωσία, η εμπειρία κλπ) πρέπει, στο βαθμό που είναι εφικτό, να τυποποιηθούν, να διανεμηθούν, να διαμοιραστούν και τέλος να χρησιμοποιηθούν. Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος οιασδήποτε επιχειρηματικές στρατηγικής η οποία χρησιμοποιεί τις ανθρώπινες ικανότητες για να δημιουργήσει ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες⁸³:

- **Δημιουργία ή απόκτηση:** Η γνώση δημιουργείται ή συλλέγεται από εργαζόμενους γνώσης (knowledge workers).
- **Τροποποίηση:** Η γνώση τροποποιείται προκειμένου να καλύψει άμεσες ή μελλοντικές ανάγκες.
- **Χρήση:** Η γνώση χρησιμοποιείται για κάποιο συγκεκριμένο, χρήσιμο σκοπό.
- **Μεταφορά:** Μεταφορά γνώσης από άτομα σε άτομα και από τόπο σε τόπο.
- **Μετάφραση/επαναπροσδιορισμός σκοπού:** Η γνώση μεταφράζεται από την αρχική της μορφή σε μια μορφή η οποία είναι καταλληλότερη για την επίτευξη ενός νέου στόχου.
- **Πρόσβαση χρήστη:** Παροχή περιορισμένης πρόσβασης στους εργαζόμενους ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στην εταιρία ή τις ανάγκες τους.
- **Διάθεση:** Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ποιες πληροφορίες/γνώσεις πρέπει να διατηρούμε και ποιες όχι.

6.3.3.2 Σύστημα διαχείρισης γνώσης

Ο όρος «σύστημα» στο πεδίο της ΔΓ δεν αναφέρεται απλά σε μια συλλογή συστατικών στοιχείων. Αντιθέτως, θα μπορούσε να οριστεί ως μία ομάδα αντικειμένων που αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο, μαζί με τις μεταξύ τους διασυνδέσεις

⁸³ Bryan Bergeron, (2003). *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

συμπεριβαλομένων και των δεσμών με το περιβάλλον τους (organisational context). Το σύστημα θα πρέπει να έχει συγκεκριμένους στόχους και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ωστόσο, η πραγματική φύση και η αρχική τους προέλευση προέκυψε από συστήματα ανθρώπινης δραστηριότητας (human activity). Τα ΣΔΓ στηρίζονται σε ανθρώπινες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη γνώση (δημιουργία, μεταφορά, κλπ) αλλά περιλαμβάνουν υποσυστήματα είτε τεχνολογικής είτε οργανωσιακής φύσης. Δηλαδή, η πραγματική φύση των ΣΔΓ είναι κοινωνικοτεχνική (sociotechnical). Ο σκοπός των εν λόγω τεχνολογικών και οργανωσιακών ή δομικών υποσυστημάτων είναι απλά να διευκολύνουν (enablers) τη λειτουργία του συστήματος ανθρώπινων δραστηριοτήτων.

Υπάρχουν τα ακόλουθα τρία επίπεδα ΣΔΓ⁸⁴:

Υλικοτεχνική Υποδομή (Infrastructure): Παρέχει τα υλικά συστατικά για την επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης ή ενός δικτύου.

Πληροφοριακή Υποδομή (Infostructure): Αφορά τους εδραιωμένους κανόνες που διέπουν την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσης εντός του ανθρώπινου δικτύου (οργανισμός). Παρέχει επίσης τους γνωστικούς πόρους, όπως χρήση μεταφορών και κοινής γλώσσας που χρησιμοποιούνται για να είναι η επικοινωνία κατανοητή.

Πληροφοριακή κουλτούρα (Infoculture): αφορά την υπάρχουσα κοινή γνώση (background knowledge) η οποία θεωρείται ως δεδομένη και η οποία είναι ενσωματωμένη στις κοινωνικές σχέσεις και στην καθημερινή εργασία του προσωπικού. Πολλές φορές η πληροφοριακή κουλτούρα μπορεί να δημιουργεί περιορισμούς στην διαμοίραση γνώσης και πληροφοριών.

6.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e - government)

Ο όρος «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» αναφέρεται στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση με στόχο την ψηφιακή παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Ουσιαστικά η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποτελεί μία προσπάθεια εκμετάλλευσης των σύγχρονων τεχνολογιών προκειμένου να κατασταθεί δυνατή η διεκπεραίωση των υποχρεώσεων των πολιτών προς τους Δημόσιους Φορείς, με τη χρήση των υπολογιστών και του διαδικτύου, κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο και αποφεύγοντας την υπάρχουσα γραφειοκρατία. Επίσης με τον τρόπο αυτό υπάρχει μεγαλύτερη ασφάλεια και διαφάνεια στην πραγματοποίηση των συναλλαγών ενώ μέσω του ελέγχου των διαδικασιών είναι δυνατόν να καταπολεμηθεί η διαφθορά.

⁸⁴ Leibowitz, J. (2003), *The Knowledge Management Handbook*

6.4.1 Πλεονεκτήματα χρήσης

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Αύξηση της παραγωγικότητας στην διοίκηση
2. Παροχή καλύτερων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις

Η αύξηση της παραγωγικότητας στην δημόσια διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως: η μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών και επικοινωνίας με το κοινό, με καλύτερο συντονισμό ανάμεσα στους φορείς λόγω χρήσης κοινών προτύπων, με καλύτερη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών που οδηγεί σε αναδιοργάνωση των διαδικασιών και τη δυνατότητα παροχής νέων υπηρεσιών και μεθόδων λειτουργίας, όπως τηλε-εργασία, τηλε-εκπαίδευση και forums. Η παροχή καλύτερων υπηρεσιών επιτυγχάνεται με την μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης και του κόστους για πολίτες και επιχειρήσεις, την αύξηση ασφάλειας και ακεραιότητας δεδομένων, την παροχή υπηρεσιών σε εικοσιτετράωρη βάση καθ' όλη την διάρκεια της εβδομάδας. Επιπλέον ο χρήστης των ηλεκτρονικών αυτών υπηρεσιών δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει την διάρθρωση των μονάδων της δημόσιας διοίκησης και μόνη του ευθύνη είναι η λήψη του αποτελέσματος εξόδου της υπηρεσίας, αποφεύγοντας τα ενδιάμεσα στάδια εξυπηρέτησης. Ουσιαστικά η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αντιπροσωπεύει την χρήση της πληροφορικής και των επικοινωνιών ώστε η κυβέρνηση και οι υπηρεσίες της να γίνουν περισσότερο προσβάσιμες, υπεύθυνες και αποτελεσματικές απέναντι στους πολίτες, παρέχοντας την δυνατότητα ανάπτυξης σε περισσότερο υποβαθμισμένες περιοχές. Ο βασικός όμως στόχος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η παροχή των δυνατοτήτων σε όλους τους ενδιαφερόμενους πολίτες, ανεξαρτήτως εισοδήματος. Γίνεται κατανοητό βέβαια ότι η υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δεν πραγματοποιείται απλά με την αγορά περισσότερων υπολογιστών αλλά απαιτείται ο σχεδιασμός και η σημαντική διάθεση πόρων για την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών.

6.4.2 Χρήση και σχεδιασμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Η πλήρης εκμετάλλευση των υπηρεσιών που προσφέρει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση την ικανοποίηση ορισμένων απαιτήσεων. Αρχικά οι υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή ώστε να παρέχουν την δυνατότητα της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης. Κατά συνέπεια οι διαδικασίες θα πρέπει να διαθέτουν την δομή και την διασύνδεση που απαιτείται για την αξιοποίηση των τεχνολογιών

πληροφορικής και επικοινωνιών, ενώ τα στελέχη θα πρέπει να είναι άρτια καταρτισμένα για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των ρόλων τους. Απο την άλλη πλευρά τόσο οι πολίτες όσο και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε υπολογιστικά συστήματα και επικοινωνιακά μέσα με δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να διαθέτουν την απαραίτητη γνώση για να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες που θα τους παρέχονται. Έτσι κρίνεται απαραίτητη η κινητοποίηση των κρατικών φορέων με σκοπό την παροχή κινήτρου σε πολίτες και επιχειρήσεις για την χρησιμοποίηση της νέας τεχνολογίας καθώς και η παρουσίαση των οφελών που προκύπτουν. Τέλος είναι ιδιαίτερα σημαντικό το κράτος να προσφέρει επιδοτούμενα προγράμματα στις επιχειρήσεις, ώστε να εισαχθούν οι νέες τεχνολογίες και το διαδίκτυο στην παραγωγική διαδικασία.

Τα βασικά στοιχεία για την επίτευξη της λειτουργικής χρήσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι τα εξής⁸⁵:

1. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του χρήστη πριν αυτές λάβουν την ηλεκτρονική τους μορφή.
2. Η δημιουργία μίας ομάδας εξειδικευμένων ατόμων, με τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις, που θα εξουσιοδοτηθούν με την επίβλεψη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
3. Ο ορισμός των στόχων μέσω ενός οικονομικού σχεδιασμού (βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος) με σκοπό την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων.
4. Συνεργασία δημόσιας διοίκησης και ιδιωτικού τομέα.
5. Συνεχής ενασχόληση για την εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών.

6.4.3 Τα επίπεδα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

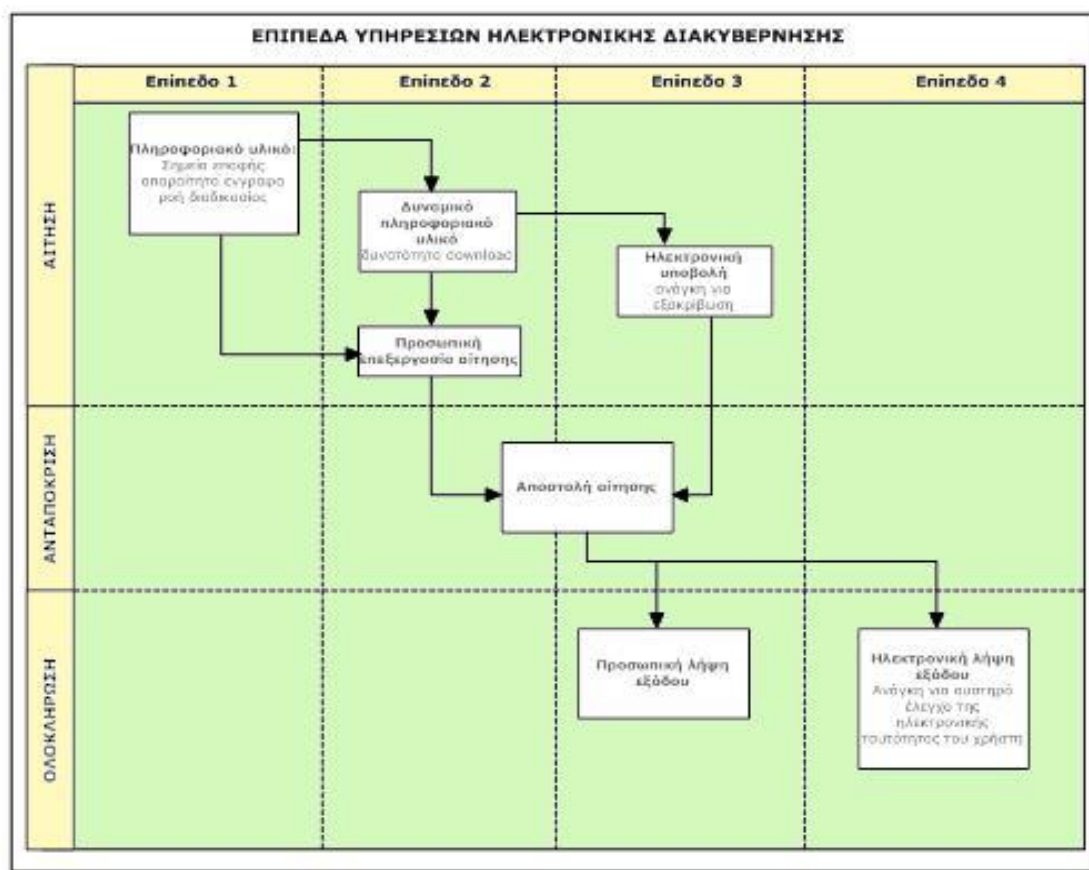
Επίπεδο 1

Το πρώτο επίπεδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αφορά την πληροφόρηση (information) των χρηστών σε σχέση με τις υπηρεσίες, τον τρόπο με τον οποίο παρέχονται, τους εμπλεκόμενους φορείς και τον συνολικό χρόνο διεκπεραίωσης της διαδικασίας. Η αξιοπιστία βέβαια των πληροφοριών, έγκειται στο γεγονός της συνεχούς ενημέρωσης και ανανέωσης σε περίπτωση αλλαγής των παρεχόμενων υπηρεσιών.

⁸⁵ Πλουμής Χ., (2009). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Ορισμός, Ανάλυση & Τεχνολογίες Ανάπτυξης Μοντέλων Αιτήσεων-Εγκρίσεων*

Επίπεδο 2

Το δεύτερο επίπεδο αφορά την αλληλεπίδραση (interaction) χρήστη – δημόσιας διοίκησης. Οι υπηρεσίες που παρέχονται σε αυτό το επίπεδο παρέχουν πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο για τον τρόπο διεκπεραίωσης της υπηρεσίας καθώς και επίσημο υλικό (πρότυπα αιτήσεων, βεβαιώσεων κ.τ.λ.) το οποίο οι χρήστες μπορούν να εκτυπώσουν με την χρήση υπολογιστή, να το επεξεργαστούν και να το χρησιμοποιήσουν κατά την συναλλαγή τους σε φυσικό επίπεδο.



Εικόνα 6.2: Επίπεδα υπηρεσιών e-government

Επίπεδο 3

Το τρίτο επίπεδο αφορά την αμφίδρομη διάδραση (two-way interaction) κατά την οποία ο χρήστης αποκτά πρόσβαση σε υπηρεσίες με ηλεκτρονικό τρόπο αλλά η ολοκλήρωση της διαδικασίας πραγματοποιείται σε φυσικό επίπεδο. Παραδείγματος χάριν, η συμπλήρωση και η κατάθεση μίας αίτησης με την χρήση του διαδικτύου και η λήψη της βεβαίωσης με επίσκεψη στον φορέα.

Επίπεδο 4

Στο τέταρτο και τελευταίο επίπεδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης πραγματοποιείται η συναλλαγή (transaction), όπου οι υπηρεσίες ολοκληρώνονται συνολικά σε ηλεκτρονικό επίπεδο και το αποτέλεσμα τους παρέχεται απο τον

δικτυακό τόπο του φορέα. Γίνεται βέβαια κατανοητό πως στο επίπεδο αυτό είναι απαραίτητοι αυστηροί μηχανισμοί αναγνώρισης και ταυτοποίησης του χρήστη λόγω της πλήρους ολοκλήρωσης της διαδικασίας σε ηλεκτρονικό επίπεδο. Παράδειγμα της χρήσης υπηρεσίας αυτού του επιπέδου αποτελεί η συμπλήρωση και η κατάθεση ηλεκτρονικής φορολογικής δήλωσης.

Γενικά συνίσταται στους φορείς της δημόσιας διοίκησης η προσφορά υπηρεσιών τρίτου και τετάρτου επιπέδου σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό συναλλαγών, με σκοπό την αποφυγή της γραφειοκρατίας και την ταχύτερη εξυπηρέτηση τόσο των πολιτών όσο και των επιχειρήσεων.

6.4.4 Τύποι υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ανάλογα με τον τρόπο παροχής τους και το κοινό στο οποίο απευθύνονται, χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- **G2C** (Government to Citizen): Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται όλες εκείνες οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται προς τους πολίτες-χρήστες από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης (υπουργεία, δημόσιες υπηρεσίες κλπ), όπως για παράδειγμα η αίτηση χορήγησης άδειας παραμονής στη χώρα.
- **G2B** (Government to Business): Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται όλες εκείνες οι υπηρεσίες που αφορούν επιχειρήσεις και παρέχονται από τους κρατικούς φορείς, όπως η χορήγηση διάφορων δικαιολογητικών, βεβαιώσεων και αιτήσεων τα οποία είναι απαραίτητα για την σωστή λειτουργία τους.
- **G2E** (Government to Employee): Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται ουσιαστικά μία υποκατηγορία υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες που εργάζονται.
- **G2G** (Government to Government, national): Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στα διάφορα είδη υπηρεσιών που πραγματοποιούνται μεταξύ των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης σε εθνικό επίπεδο.
- **G2G** (Government to Government-international): Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες εκείνες οι υπηρεσίες που “ξεπερνούν” τα εθνικά σύνορα και υλοποιούνται από την συνεργασία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες χώρες.⁸⁶

⁸⁶ Πλουμής Χ., (2009). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Ορισμός, Ανάλυση & Τεχνολογίες Ανάπτυξης Μοντέλου Αιτήσεων-Εγκρίσεων*

6.4.5 Το μοντέλο των τριών δακτυλίων

Το μοντέλο των τριών δακτυλίων που προτάθηκε από τους Koh και Balthazard αποτελεί ένα επεξηγηματικό πλαίσιο οργάνωσης των λειτουργιών που παρέχει το διαδίκτυο (Εικόνα 3.3). Μέσω του μοντέλου αυτού παρουσιάζονται όλες οι εφαρμογές του διαδικτύου τις οποίες και διαχωρίζει σε τρεις κατηγορίες χρήσης⁸⁷:

- Πληροφορίες
- Συναλλαγές
- Διαδικασίες

Πληροφοριακή Χρήση

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο προκειμένου να διαχέουν την πληροφόρηση, με σκοπό την εκπαίδευση, την ψυχαγωγία, την επιρροή ή απλά την επαφή - επικοινωνία με τον καταναλωτή. Αυτή η πληροφοριακή χρήση του Διαδικτύου είναι η πιο πρώιμη μορφή τεχνολογικής εφαρμογής και για πολλούς οργανισμούς αποτελεί ακόμα και σήμερα την επικρατέστερη από τις παρεχόμενες εφαρμογή.

Συναλλαγές

Πλέον αρκετοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο προκειμένου να υποστηρίξουν μια καθοδηγούμενη συνέχεια διαδικασιών μεταξύ χρηστών και συστήματος, που θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία και μεταφορά προστιθέμενης αξίας. Χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο, ένας πολίτης όχι μόνο είναι σε θέση να παρακολουθήσει και να ενημερωθεί για τους λογαριασμούς του, αλλά μπορεί επιπλέον να δώσει εντολή για πληρωμή. Αυτή η συναλλαγματική χρήση των εφαρμογών του Διαδικτύου φέρει στο προσκήνιο θέματα τα οποία μέχρι πρότινος δεν είχαν ληφθεί υπόψη ή θεωρούνταν ασήμαντα στις εφαρμογές της πληροφορικής, όπως κατά κύριο λόγο η ασφάλεια.

Διαδικασίες

Το Διαδίκτυο παρέχει εντελώς νέους μηχανισμούς με τους οποίους συνάπτονται επιχειρηματικές διαδικασίες, ολοκληρώνοντας και διασυνδέοντας τη δύναμη που παρέχει η τεχνολογία, με αυτή της ανθρώπινης διάνοησης, καθώς και με άλλους πόρους, σε δίκτυα συνεργιών. Η ευρέως διαδεδομένη χρήση, η ικανότητα παρουσίασης και παράθεσης της πληροφορίας με πολυμεσικό τρόπο, η οικειότητα

⁸⁷ Koh, Balthazard, (1997). *Business use of the World Wide Web: a model of business Web usage*

που έχει αναπτύξει το κοινό όσον αφορά τη χρήση των τυποποιημένων browsers καθώς και η διαθεσιμότητα πολλών επιλογών εργαλείων για τη σχεδίαση και κατασκευή ιστοσελίδων, μετατρέπουν το Διαδίκτυο σε μια ολοένα και πιο ελκυστική εναλλακτική λύση για την ολοκλήρωση όχι μόνο των εφαρμογών της εποχής μας, αλλά και συστημάτων της προ Διαδικτυακής εποχής, σε μια και μοναδική πλατφόρμα.

Η χρήση εφαρμογών όπως η διαχείριση των ροών εργασίας, η διαχείριση έργου και το CRM, θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και θα αυξήσουν την επικοινωνία δια-τμηματικά αλλά και δια-επιχειρησιακά, την καθοδήγηση και την συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση επιτρέπει κατά πρώτον σε αυτούς που σχεδιάζουν και διαχειρίζονται τα έργα, μία γενική άποψη της συνεχώς αυξανόμενης και μεταβαλλόμενης σειράς διαδικτυακών εφαρμογών και κατά δεύτερον στους μάνατζερ, την αναγνώριση και την εστίαση σε μία σειρά απο κρίσιμα ζητήματα των λειτουργιών της. Η γνώση λοιπόν των κρίσιμων ζητημάτων και η εστίαση της προσοχής σε αυτά, έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους καθώς και την αποδοτικότερη παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών απο μέρους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.



Εικόνα 6.3: Μοντέλο Τριών Δακτυλίων

Τα κύρια μοντέλα υπηρεσιών που μπορούμε να διακρίνουμε στο μοντέλο των τριών δακτύλων είναι:

- Μοντέλο Αναζήτησης - Παρουσίασης πληροφοριών (π.χ. η ηλεκτρονική αναζήτηση εργασίας).

- Μοντέλο Καταχώρησης Πληροφοριών (π.χ. η συμπλήρωση και κατάθεση της φορολογικής δήλωσης).
- Μοντέλο Κατάθεσης αιτήσεων – Έγκρισης/Έκδοσης πιστοποιητικών (π.χ. η αίτηση χορήγησης άδειας οικοδόμησης).
- Μοντέλο Ηλεκτρονικής ψηφοφορίας.

A. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hoyle David, (2007). *Quality Management Essentials*
2. Crosby, Philip, B., (1979). *Quality is Free*
3. Deming W. Edwards, (1982). *Out of Crisis*
4. L. Suganthi, Anand A. Samuel, (2004). *Total Quality Management*
5. Shannon R.E., (1975). *Systems Simulation*
6. Juran, J. M., (1974). *Quality Control Handbook*
7. Juran, J. M., (1992). *Juran on Quality by Design*
8. Maslow, Abraham, H., (1954). *Motivation and Personality*
9. Fabozzi Frank J., (2003). *Financial Management and Analysis*
10. Daft Richard L., (2004). *Management*
11. Schlechter A., Meyer W., O'Neil C., Markman L., (2008). *Human Resource Management- Fresh Perspectives*
12. Jones G.R., George J.M., Hill C.W.L., (2007). *Contemporary Management*
13. Schermerhorn John R., *Management* 9th Edition
14. Laudon Jane P., Laudon Kenneth C., (2007). *Management Information Systems*
15. Aaker A.D., (1995). *Strategic Market Management*
16. Levitt Theodore, (1960). *Marketing Myopia*, Harvard Business Review
17. Kotler Philip, Keller Kevin L., (2006). *Marketing Management* 12th Edition
18. Yip George S., (1981). *Market Selection and Direction*
19. Levitt Theodore, (1960). *Marketing Myopia*
20. Buzzel Robert, (1978). *Note on Market Definition and Segmentation*
21. Smith, Wendell, (1956). *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*
22. Hopkins David S., (1968). *New Emphases in Product Planning and Strategic Development*
23. Rao Chatrachi P., Zhengyuan Wang, (1995). *Evaluating Alternative Segmentation Strategies in Standard Industrial Markets*
24. Sarabia Francisco J., (1996). *Model For Market Segments Evaluation*
25. Doyle Peter, (1998). *Marketing Management and Strategy*
26. Frank Ronald E., Massy W.F., Wind Yoran, (1972). *Market Segmentation*

27. Darian Jean C., Cohen Judy, (1995). *Segmentation by Consumer Time Storage*
28. Aaker D.A., (2001). *Strategic Market Management*
29. Dickson and Ginter, (1987). *Marketing Segmentation, Product Differentiation and Market Strategy*
30. Walker, O.C Jr, Boyd H.W., J.C Larreche, (1996). *Marketing Strategy*
31. Stern L.W., El-Ansary A.I., A.T. Coughlan (1996). *Marketing Channels*
32. Bucklin L.P., (1966). *A Theory of Distribution Channel Structure*
33. Bucklin L.P., (1972). *Competition and Evolution in Distributive Trades*
34. Star Steven H., Quelch John A., (1992). *Communications Policy*
35. Frazer Charles F., (1983). *Creative Strategy: A Management Perspective*
36. Shimp Terence A., (1997). *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*
37. Steinbrecher Dieter, (1997). *The Ten Commandments of Good Advertising*
38. Stevenson William J., *Production / Operations Management*
39. Richard Burman, *Manufacturing Management: Principles and Systems*
40. Chase, Aquilano, Jacobs, (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services, 8th edition*
41. Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Inc., Oxford, 2005
42. Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press
43. Armit Tiwana, (1999). *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall
44. Nonaka & Takeuchi, *Hitotsubashi on Knowledge Management*, John Wiley & Sons, 2004
45. Leibowitz, J. (2003), *The Knowledge Management Handbook*
46. Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak, (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
47. Lehaney B., Clarke S., Coakes E., & Jack G., (2004). *Beyond Knowledge Management*
48. Gupta A. (2000). *Enterprise Resource Planning: the emerging organizational value systems*
49. Symne B. (1999). *Guide to IT based solutions*
50. Donovan M. (1999). *Strengthening manufacturing weak links*

51. Koh, Balthazard, (1997). *Business use of the World Wide Web: a model of business Web usage*

B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ξανθάκης Μανώλης, Αλεξιάκης Χρήστος, (2004). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*
2. Νιάρχος Α. Νικήτας, (2004). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*
3. Ναούμ Β. Χρήστος, (1994). *Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική*
4. Σαμουηλίδης Ι.Ε, Ασημακόπουλος Β., Χαραλαμπίδης Γ., Κάλτσας Η., (1994). *Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης*
5. Ασκούνης Δ., *Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών*
6. Σιώμκος Ι. Γεώργιος, (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*
7. Ζώτος Γ.Χ., (1992). *Διαφήμιση*
8. Κέφης Β., (2009). *Corporate Governance in a Global Economy*
9. Πλουμής Χ., (2009). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Ορισμός, Ανάλυση & Τεχνολογίες Ανάπτυξης Μοντέλου Αιτήσεων-Εγκρίσεων*
10. Χαραλαμπίδης, Γ. (2006). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Υπηρεσίες και Εφαρμογές*

Γ. ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

1. www.sap.com
2. www.manoeuvre.com.au
3. www.trainmor-knowmore.eu