

# Επιχειρηματικότητα στην Πληροφορική



Εισηγητές

Δρ. Δαμιανός Π. Σακάς

PhDc Νασιόπουλος Κ. Δημήτριος

## Περιεχόμενα

### Κεφάλαιο 1: Η έννοια και τα είδη της επιχειρηματικότητας

- 1.1 Η Έννοια της Επιχειρηματικότητας
- 1.2 Η επιχειρηματικότητα ως δραστηριότητα
  - α. Επιχειρηματικότητα στον συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής
  - β. Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες
  - γ. Επιχειρηματικότητα και διαχείριση κινδύνου
  - δ. Επιχειρηματικότητα και αξιοποίηση ευκαιριών λόγω ατελειών της αγοράς
- 1.3 Τα είδη της επιχειρηματικότητας
  - α. Η αμιγής επιχειρηματικότητα
  - β. Η μικτή επιχειρηματικότητα
- 1.4 Σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας
- 1.5 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

### Κεφάλαιο 2: Ανάλυση αγοράς

- 2.1 Καθορισμός των θεμάτων της ανάλυσης
  - α. Εντοπισμός της αγοράς
  - β. Ανάλυση των δυνατοτήτων σας για επιτυχία στην αγορά
- 2.2 Διεξαγωγή μιας έρευνας αγοράς
  - α. Εντοπισμός του προβλήματος
  - β. Επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης
  - γ. Συγκέντρωση πληροφοριών
  - δ. Ανάλυση και ερμηνεία των πληροφοριών
- 2.3 Οργάνωση και χρήση των στοιχείων

### Κεφάλαιο 3: Το ανθρώπινο δυναμικό (human resources)

- 3.1 Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού
- 3.2 Βασικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού και αντίστοιχες ομάδες εργαζομένων στην επιχείρηση
  - α. Ο ρόλος της διοίκησης
- 3.3 Οι συνιστώσες της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού
- 3.4 Μηχανισμοί ελέγχου και κινητοποίησης
- 3.5 Συνεργασία και ομάδα στη σύγχρονη επιχείρηση
  - α. Η συχνή παρερμηνεία του όρου "συνεργασία"
  - β. Σύγχρονες θεωρήσεις για την ομάδα και τη συνεργασία στις αναπτυγμένες οικονομίες

### Κεφάλαιο 4: Πληροφορία και γνώση (Information and knowledge)

- 4.1 Η πληροφορία και η διαχείρισή της
- 4.2 Η γνώση και η διαχείρισή της
- 4.3 Πληροφορική και παραγωγικότητα
  - α. Η παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών και της βιομηχανίας

### Κεφάλαιο 5: Στρατηγική συγκρότηση των επιχειρήσεων

- 5.1 Μεθοδολογική προσέγγιση στο στρατηγικό σχεδιασμό
- 5.2 Αιτούμενα από το στρατηγικό σχεδιασμό
- 5.3 Εξειδίκευση της στρατηγικής σε σχέση με τους πόρους της επιχείρησης
- 5.4 Σύγχρονες αντιλήψεις για τη στρατηγική των επιχειρήσεων

## Κεφάλαιο 6: Τα βήματα από τη σύλληψη της ιδέας έως την έναρξη της επιχείρησης

- 6.1 Αυτοαξιολόγηση
- 6.2 Συνήθη χαρακτηριστικά και προσόντα του επιτυχημένου επιχειρηματία
- 6.3 Προετοιμασία για την έναρξη της επιχείρησης
  - α. Η επιχειρηματική ιδέα
  - β. Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan)
  - γ. Ο Οικονομικός σχεδιασμός και η χρηματοδότηση της επιχείρησης
  - δ. Το σχέδιο μάρκετινγκ (Marketing Plan)
  - ε. Η νομική μορφή της επιχείρησης
  - στ. Ο σχεδιασμός και η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας
  - ζ. Η τοποθεσία της επιχείρησης
  - η. Η επιλογή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
  - θ. Οι απαραίτητες εγγραφές και άδειες
- 6.4 Λόγοι αποτυχίας των νέων επιχειρήσεων

## Κεφάλαιο 7: Ανάπτυξη, αξιολόγηση και υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας

- 7.1 Η επιχειρηματική ιδέα
- 7.2 Παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση και ανάπτυξη ιδεών
- 7.3 Ρόλοι στην ανάπτυξη ιδεών
- 7.4 Πηγές επιχειρηματικών ιδεών
- 7.5 Καινοτόμες και μιμητικές ιδέες
  - α. Καινοτόμες ιδέες
  - β. Μιμητικές ιδέες
- 7.6 Στάδια της διαδικασίας παραγωγής ιδεών

## Κεφάλαιο 8: Διαχείριση Μάρκετινγκ

- 8.1 Γιατί η διαχείριση του Μάρκετινγκ είναι τόσο σημαντική
- 8.2 Συνέχιση της έρευνας αγοράς
- 8.3 Επανεξέταση του μείγματος Μάρκετινγκ που επιλέξατε
  - α. Πιθανές αλλαγές στο προϊόν
  - β. Πιθανές αλλαγές τιμών
  - γ. Πιθανές αλλαγές θέσης
  - δ. Πιθανές αλλαγές προώθησης
- 8.4 Επανεξέταση του μείγματος και του πλάνου Μάρκετινγκ

## Κεφάλαιο 9: Προώθηση της Επιχείρησης

- 9.1 Ολοκλήρωση της στρατηγικής προώθησης της επιχείρησης
- 9.2 Σύνταξη πλάνων προώθησης
  - α. Πλάνο αρχικής προώθησης
  - β. Διαρκές πλάνο προώθησης
  - γ. Μορφή πλάνου προώθησης
- 9.3 Επιλογή του μείγματος προώθησης
  - α. Διαφήμιση
  - β. Δημοσιότητα
  - γ. Προώθηση πωλήσεων
  - δ. Προσωπική πώληση
- 9.4 Σύνταξη του προϋπολογισμού Προώθησης
  - α. Υπολογισμός κόστους δραστηριοτήτων προώθησης
  - β. Σύγκριση των μέσων όρων του κλάδου
  - γ. Τελικές ρυθμίσεις
- 9.5 Πρακτική εφαρμογή των πλάνων σας
  - α. Κάντε το μόνοι σας
  - β. Λάβετε βοήθεια
- 9.6 Οργάνωση και χρήση των στοιχείων σας

## Κεφάλαιο 10: Πληροφοριακά συστήματα στην επιχείρηση

- 10.1 Κυριότεροι τύποι συστημάτων σε οργανισμούς
  - α. Τα διάφορα είδη συστημάτων
  - β. Οι τέσσερις κύριοι τύποι συστημάτων
  - γ. Σχέσεις των συστημάτων μεταξύ τους
- 10.2 Τα συστήματα από λειτουργική σκοπιά
  - α. Συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ
  - β. Συστήματα κατασκευής και παραγωγής
  - γ. Συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης και λογιστηρίου
  - δ. Συστήματα ανθρώπινων πόρων

## Κεφάλαιο 11: Δυναμικά Μοντέλα – iThink

- 11.1 Εισαγωγή στα δυναμικά μοντέλα
  - α. Τι είναι η μοντελοποίηση;
  - β. Τι είναι η προσομοίωση;
  - γ. Πως να αναπτύξετε ένα μοντέλο προσομοίωσης;
- 11.2 Εξήγηση του δυναμικού μοντέλου προσομοίωσης iThink
  - α. Γενική επισκόπηση της βιώσιμης διαχείρισης αποθήκευσης εμπορευμάτων
  - β. Το μοντέλο του συστήματος δυναμικής διαχείρισης εμπορευμάτων
  - γ. Η εφαρμογή των βιώσιμων προτύπων αποθηκών εμπορευμάτων
  - δ. Η υποστήριξη για τους υπεύθυνους
- 11.4 Συμπεράσματα χρήσης δυναμικών μοντέλων προσομοίωσης

## Κεφάλαιο 12: Ανάπτυξη και επέκταση της Επιχείρησης

- 13.1 Προγραμματισμός της επέκτασης
- 13.2 Χρήση των στρατηγικών εντατικής επέκτασης
  - α. Διείσδυση αγοράς
  - β. Ανάπτυξη αγοράς
  - γ. Βελτίωση προϊόντος
- 13.3 Χρήση στρατηγικών ενοποίησης
  - α. Κάθετη ενοποίηση
  - β. Οριζόντια ενοποίηση
- 13.4 Χρήση στρατηγικών διαφοροποίησης
  - α. Συνεργατική διαφοροποίηση
  - β. Οριζόντια διαφοροποίηση
  - γ. Διαφοροποίηση σε όμιλο εταιρειών
- 13.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα
- 13.6 Χρηματοδότηση της επέκτασης





# Κεφάλαιο 1

## Η έννοια και τα είδη της επιχειρηματικότητας

### 1.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται κατά κόρον στην καθημερινή γλώσσα, στις πολιτικές δηλώσεις και φυσικά στις ακαδημαϊκές αναλύσεις. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η κοινή διαπίστωση ότι η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας είναι συνάρτηση, εξαρτάται και προσδιορίζεται μεταξύ άλλων παραγόντων και από την επιχειρηματικότητα. Η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, οι οποίες δε θα επικεντρώνονται μόνο στη δημιουργία των επιχειρήσεων αλλά και στον εκσυγχρονισμό τους, συνεπάγεται για τη χώρα αύξηση του εθνικού πλούτου, παραγωγή τεχνογνωσίας και καινοτομιών, αφθονία και ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών και φυσικά δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Ενώ αναφερόμαστε συνέχεια στον όρο «επιχειρηματικότητα», ο όρος αυτός δεν έχει λάβει ένα ακριβές περιεχόμενο κοινά αποδεκτό. Αυτό σχετίζεται κύρια με το γεγονός ότι ο επιχειρηματίας, ο οποίος κατά κύριο λόγο ασκεί επιχειρηματικότητα, ανάλογα με τον τρόπο που δρα, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης που ιδρύει και τα μέσα που διαθέτει ενσωματώνει πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες έτσι ώστε να είναι δύσκολο να δοθεί το πλήρες περιεχόμενο του ρόλου του. Το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας είναι πολυδιάστατο αφού, για παράδειγμα, η εκμετάλλευση των ευκαιριών σημαίνει να ενεργεί ο επιχειρηματίας διαφορετικά από τους άλλους.

Με την επιχειρηματικότητα ο άνθρωπος επιχειρεί, δηλαδή προσπαθεί να κάνει κάτι καινούργιο, χωρίς βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας. Σε αυτή τη διαδικασία ο επιχειρηματίας εκτελεί πολύ χρήσιμες και αναντικατάστατες λειτουργίες για τον εαυτό του και για την επιχείρηση.

Περιγράφοντας την επιχειρηματικότητα μέσω των δραστηριοτήτων του επιχειρηματία που την υλοποιεί θα λέγαμε ότι η έννοια αυτή σημαίνει τον άριστο τρόπο οργάνωσης και συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής για τη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών, εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών καθώς και της δημιουργικής μίμησης κάθε πρωτοποριακής επιχειρηματικής προσπάθειας, εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου, εκφράζει την ικανότητα κάποιου να διαβλέπει, να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες κέρδους που δημιουργούνται στην αγορά, η οποία συνήθως λειτουργεί με ατέλειες.

### 1.2 Η επιχειρηματικότητα ως δραστηριότητα

#### α. Επιχειρηματικότητα στον συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής

Σύμφωνα με μια άλλη θεωρία, μπορούμε να επικεντρώσουμε τη λειτουργία του επιχειρηματία

στο συντονισμό των συντελεστών παραγωγής με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες τεχνολογικές δυνατότητες. Έτσι θα μπορέσει να πετύχει τα μέγιστα οικονομικά οφέλη. Με την επιχειρηματικότητα αντιμετωπίζονται προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη ειδικευμένων στελεχών, τη δυσλειτουργία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, των εμποδίων στη ροή πληροφοριών και στη λήψη των αποφάσεων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Επίσης γίνεται σωστή επιλογή ατόμων και αξιοποιούνται καλύτερα οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Τέλος, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η επιχειρηματικότητα μπορεί να δράσει ως παράγοντας που θα μειώσει την «άγνωστη αναποτελεσματικότητα» δηλαδή τη διαφορά μεταξύ του θεωρητικά ανώτατου ύψους της αποτελεσματικότητας μιας οικονομίας και του ύψους που στην πραγματικότητα επιτυγχάνεται. Σύμφωνα με μια νεότερη προσέγγιση, επιχειρηματίας είναι «το άτομο που εξειδικεύεται στη λήψη αποφάσεων για τον συνδυασμό των σπάνιων παραγωγικών πόρων». Αυτή η λειτουργία του επιχειρηματία μπορεί να ασκηθεί από άτομα που έχουν επάρκεια πληροφοριών και ιδιαίτερες ικανότητες στη λήψη αποφάσεων για τον αποτελεσματικό συνδυασμό και την κατανομή των πόρων.

### **β. Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες**

Η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται, μεταξύ άλλων, από τη δημιουργία καινοτομίας. Επιχειρηματική καινοτομία είναι η «αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών προς ικανοποίηση ανθρώπινων επιθυμιών και αναγκών».

Η εκμετάλλευση των ευκαιριών κέρδους από τον επιχειρηματία επιτυγχάνεται όταν δραστηριοποιείται στις εξής καινοτομικές ενέργειες:

- ▲ Στην είσοδο στην αγορά ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά αγαθού. Η αναβάθμιση της ποιότητας ενός αγαθού είναι ένας πολύ καλός τρόπος προσέγγισης νέων πελατών και επιβεβαίωση της σχέσης με τους νέους, που θα εκτιμήσουν και αυτή το νέο προϊόν.
- ▲ Στη χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής μικρότερου κόστους. Η εκμετάλλευση της τεχνολογίας μπορεί να βοηθήσει ώστε το προϊόν να μείνει σταθερό σε ποιότητα, αλλά να μειωθεί το κόστος παραγωγής, αυξάνοντας έτσι το κέρδος της επιχείρησης.
- ▲ Στη δημιουργία μιας νέας αγοράς. Ο επιχειρηματίας πρέπει πάντα να σκέφτεται την επέκταση της επιχείρησής του αν είναι ικανός βέβαια να αντεπεξέλθει. Η δημιουργία μιας νέας αγοράς μπορεί να είναι σε μια άλλη πόλη, περιοχή ή χώρα.
- ▲ Στη χρησιμοποίηση νέων βελτιωμένων μορφών οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση της νέας τεχνολογίας, χρησιμοποιώντας πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ή δυναμικά μοντέλα κάνοντας προσομοίωση της παραγωγής.

Επιχειρηματίας είναι το άτομο που κατορθώνει να κάνει νέα πράγματα και όχι κατ' ανάγκη το άτομο που τα εφευρίσκει. Ο επιχειρηματίας με την καινοτομική του δράση προκαλεί συνεχώς τη «δημιουργική καταστροφή» και με τη μιμητική του δράση αποκαθιστά συνεχώς εκ νέου την ισορροπία.

### **γ. Επιχειρηματικότητα και διαχείριση κίνδυνου**

Το να είναι κανείς επιχειρηματίας σημαίνει, εκτός των άλλων, να μάθει να διαχειρίζεται τον

κίνδυνο. Με αλλά λόγια να έχει τη διάθεση να πειραματιστεί και να βρει τρόπους να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους στις οικονομικές του δραστηριότητες.

Η πραγματική δράση της επιχειρηματικότητας είναι η ανάληψη κινδύνων που προέρχονται από την αβεβαιότητα που κυριαρχεί στην οικονομική ζωή. Η αβεβαιότητα μπορεί να προέρχεται από τη μεταβολή των κοινωνικοοικονομικών μεταβλητών (πχ. μεταβολή στη ζήτηση των προϊόντων, διεθνείς συγκυρίες, ξαφνική αλλαγή κρατικής οικονομικής πολιτικής κλπ.) και την ατελή γνώση (πληροφόρηση) που έχουν οι επιχειρηματίες για τις τρέχουσες και τις μελλοντικές συνθήκες.

Ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει τους παραπάνω κινδύνους που δεν μπορούν να παραβλεφθούν ούτε να υπολογισθούν και που κανείς άλλος δεν αναλαμβάνει, με σκοπό να εισπράξει μια αμοιβή (το κέρδος του) ακαθορίστου ύψους.

#### **δ. Επιχειρηματικότητα και αξιοποίηση ευκαιριών λόγω ατελειών της αγοράς**

Η επιχειρηματικότητα αφορά την ικανότητα του επιχειρηματία να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες κέρδους και να δρα με βάση αυτές.

Επιχειρηματικότητα είναι η «συνεχής προσπάθεια του επιχειρηματία να αναγνωρίσει και να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία κέρδους που παρουσιάζεται στην αγορά. Ο επιχειρηματίας για να ενεργήσει με τον τρόπο αυτό θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά που δε διαθέτουν οι άλλοι». Έτσι, όταν ο επιχειρηματίας ανακαλύπτει ορισμένες αγορές φθηνότερων εισροών, γνωρίζει αγορές στις οποίες μπορεί να πουλά σε υψηλότερη τιμή το προϊόν του και τότε θα δραστηριοποιηθεί και θα εκμεταλλευθεί αυτή την ευκαιρία κέρδους που του παρουσιάζεται.

Οι ευκαιρίες αυτού του τύπου είναι μικρής χρονικής διάρκειας, αφού η μη ύπαρξη κάποιας αποκλειστικότητας θα οδηγήσει στη δημιουργία ίδιας ή παρόμοιας επιχείρησης από άλλους επιχειρηματίες με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού και τη μείωση των κερδών. Η παραπάνω διαδικασία ωφελεί και τους καταναλωτές αφού αφενός θα έχουν στη διάθεση τους προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν ήξεραν ότι υπάρχουν και τα οποία τους ικανοποιούν κάποια ανάγκη, αφετέρου, για το ίδιο προϊόν θα πληρώνουν χαμηλότερη τιμή αφού ανακαλύφθηκε μια πηγή που παράγει και προσφέρει φθηνότερη.

### **1.3. Τα είδη της επιχειρηματικότητας**

Τα είδη της επιχειρηματικότητας είναι:

- α) η αμιγής επιχειρηματικότητα.
- β) η μεικτή επιχειρηματικότητα.

#### **α. Η αμιγής επιχειρηματικότητα**

Οι βασικές λειτουργίες της επιχειρηματικότητας που γράψαμε σε προηγούμενη παράγραφο ανήκουν στην αμιγή επιχειρηματικότητα, δηλαδή στην επιχειρηματικότητα που εξασκείται χωρίς ο επιχειρηματίας να διαθέτει άλλα παραγωγικά μέσα (πχ. μηχανήματα), αλλά μόνο από την προσωπική του συμβολή. Κεντρικό ρολό παίζει η προσωπικότητα του με όλα τα χαρακτηριστικά της, τα οποία

εκφράζονται με τη σύλληψη για αξιοποίηση μιας νέας παραγωγικής ιδέας.

Η αμιγής επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που δεν μπορούν εξίσου αποτελεσματικά με τον επιχειρηματία να πραγματοποιηθούν από μισθωτούς υπαλλήλους ή άλλους φορείς (πχ. δημόσιες υπηρεσίες).

Ωστόσο η επιχειρηματικότητα με αυτή τη μορφή δε συναντάται συχνά στην πραγματική οικονομική ζωή. Όταν ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει δράση, τις περισσότερες φορές, είναι υποχρεωμένος για διάφορους λόγους να αναλάβει δραστηριότητες που θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα χωρίς να μειωθεί το αποτέλεσμα της επιχειρηματικότητας του. Έτσι στην πράξη ο ρόλος του επιχειρηματία εκπληρώνεται με μια από τις μορφές της μεικτής επιχειρηματικότητας.

## **β. Η μεικτή επιχειρηματικότητα**

Μεικτή επιχειρηματικότητα ασκείται όταν ο επιχειρηματίας δραστηριοποιείται αναλαμβάνοντας και ρόλους που εύκολα μπορούν να υλοποιηθούν από άλλα άτομα ή φορείς της οικονομίας (διοικητικά στελέχη, τραπεζικό σύστημα κλπ.).

Η μεικτή επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε επιχειρηματικότητα εργαζομένων και σε επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων.

- ▲ Η μεικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες κάλλιστα θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα (πχ. ανώτερα διευθυντικά στελέχη ή μισθωτούς υπαλλήλους) χωρίς να μειωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η μορφή αυτή επιχειρηματικότητας εφαρμόζεται σήμερα κυρίως σε περιπτώσεις που ο επιχειρηματίας ιδρύει μια επιχείρηση. Σε περασμένες περιόδους (αλλά και σήμερα στις μη αναπτυγμένες χώρες) ο επιχειρηματίας συνήθως αναλάμβανε μια σειρά τέτοιων εργασιών εξαιτίας της έλλειψης ειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Η μεικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων τείνει σήμερα, στις προηγμένες οικονομίες, να εκλείπει γιατί:
- ▲ Ο επιχειρηματίας είναι δύσκολο να είναι τέλειος γνώστης διάφορων ειδικών θεμάτων. Καλό είναι ο επιχειρηματίας να γνωρίζει όλες τις θέσεις εργασίας και τι κάνει ο κάθε εργαζόμενος σε αυτή, αλλά δεν μπορεί να έχει τις γνώσεις να υποστηρίξει τα λογιστικά βιβλία της επιχείρησής του, να μάθει όλα τα τεχνικά ζητήματα που αφορούν χρήση των μηχανημάτων, συντήρηση κτλ.
- ▲ Το εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει αυτές τις γνώσεις σε άτομα πρόθυμα να εργασθούν. Άρα αυτό που απαιτείται είναι η σωστή επιλογή προσωπικού. Κάθε άνθρωπος πρέπει να είναι στη σωστή θέση. Η σωστή επιλογή εργαζομένου μπορεί να γίνει με τη διαδικασία της συνέντευξης, με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων σε υπολογιστή, κτλ.
- ▲ Είναι πιο αποδοτικό να αφιερώνει το χρόνο του στην ανακάλυψη μιας νέας ευκαιρίας για κέρδος. Ο επιχειρηματίας πρέπει πάντα να σκέφτεται το μέλλον της επιχείρησής του, να είναι ένα βήμα μπροστά, από τις παρούσες συνθήκες, εάν θέλει να προλαβαίνει τις εξελίξεις.
- ▲ Μεικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων ασκεί το άτομο που προχωρεί στην αξιοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας του, παρέχοντας κεφάλαια στην υπό ίδρυση επιχείρησή του. Αυτή η μορφή επιχειρηματικότητας τείνει σήμερα να περιοριστεί γιατί αυξάνονται οι δυνατότητες άντλησης κεφαλαίων από το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τα διάφορα σχήματα

επιχειρηματικής συνεργασίας και γιατί η διάκριση ρόλων και προτιμήσεων μεταξύ κεφαλαιούχων και επιχειρηματιών επενδυτών έχει γίνει πιο φανερή.

#### 1.4. Σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας

Για δεκαετίες ολόκληρες, στα κυρίαρχα νεοκλασικά θεωρητικά σχήματα η επιχειρηματικότητα ταυτιζόταν με την διαχείριση και την άριστη κατανομή των πόρων για την μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης. Στο πλαίσιο του υποδείγματος της γενικής ισορροπίας απουσίαζε οποιαδήποτε έννοια της επιχειρηματικότητας που θα έδινε βάρος στην ανάληψη πρωτοβουλιών του επιχειρηματία και θα τόνιζε την «ενεργητική» διάσταση των αποφάσεων και ενεργειών του στη διαμόρφωση και εξέλιξη του οικονομικού περιβάλλοντος. Στην νεοκλασική ανάλυση ο επιχειρηματίας θεωρείται ως ο παθητικός υπολογιστής που αντιδρά μηχανικά σε αλλαγές που του επιβάλλονται από τυχαίες εξωγενείς εξελίξεις στις οποίες δεν ασκεί ούτε προσπαθεί να ασκήσει οποιαδήποτε επιρροή. Εξάιρεση στον παραπάνω κανόνα αποτελούν οι προσπάθειες που υπήρξαν από σημαντικούς θεωρητικούς να εντάξουν την έννοια της επιχειρηματικότητας στις θεωρίες τους για την λειτουργία της οικονομίας.

Οι πρόσφατες εξελίξεις που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική επανάσταση (κυρίως στους τομείς της πληροφορίας και της επικοινωνίας) έχουν σαν συνέπεια την αύξηση του ενδιαφέροντος για την επιχειρηματικότητα και το βαθμό ανάπτυξής της στις σύγχρονες οικονομίες.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με:

- ♣ Τη συνεχή αναζήτηση νέων πεδίων δράσης, που προσδίδει στον φορέα της, τον επιχειρηματία, κεντρικό ρόλο στην αναπτυξιακή διαδικασία. Αναφερόμενοι στο νέο πεδίο δράσης εννοούμε νέες αγορές-στόχους, νέα προϊόντα, νέα τεχνολογία, αναβάθμιση της διαδικασίας παραγωγής, κτλ.
- ♣ Την ύπαρξη οράματος για νέες δραστηριότητες, τη διάδοσή του στους συνεργάτες ώστε να το ενστερνιστούν και τη σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασιακές δραστηριότητες, ώστε να δίνει σ' αυτές νόημα. Ο επιχειρηματίας, εκτός από το ρόλο του διευθυντή, πρέπει να έχει περισσότερο το ρόλο του ηγέτη για να μπορεί να διαχειριστεί τους εργαζόμενούς του, να τους μεταδώσει το όραμα της επιχείρησής του και να τους δώσει νόημα στην εργασία τους.
- ♣ Την ανάληψη του επιχειρηματικού κίνδυνου που μόνο ο επιχειρηματίας μπορεί να αναλάβει. Όταν ξεκινάτε μια νέα επιχείρηση πρέπει να θυμάστε πως θα πολλοί θα έρθουν να σας συγχαρούν για την επιτυχία και την ανάπτυξη της επιχείρησής σας, αλλά κανείς δεν θα έρθει να μοιραστεί μαζί σας το άγχος, το φόβο και την αποτυχία.
- ♣ Τη διαμόρφωση στόχων και σχεδίων καθώς και την ικανότητα υλοποίησής τους στο πλαίσιο συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα με σύγχρονες μεθόδους. Ήδη από την έναρξη της επιχείρησής σας, θα έχετε φτιάξει το πλάνο που θα ακολουθήσετε στο μέλλον (business plan). Να θυμάστε πως ποτέ δεν πρέπει να ξεφύγετε από το στόχο που έχετε χαράξει, αλλά μόνο να επανεξετάσετε το πλάνο σας, προσαρμόζοντάς το στις απαιτήσεις της νέας εποχής.
- ♣ Τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από την διαχείριση και τον έλεγχο στη δημιουργικότητα

και την καινοτομία. Όντας σωστός επιχειρηματίας, πρέπει να έχετε τον έλεγχο ολόκληρης της επιχείρησης. Πρέπει όμως πάντα, παράλληλα, να σκέφτεστε πώς μπορείτε να φέρετε ένα νέο προϊόν στην αγορά ή να δημιουργήσετε μια νέα υπηρεσία, ώστε πάντα η επιχείρησή σας να βρίσκεται στις προτιμήσεις και την εκτίμηση της αγοράς.

- ▲ Την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο και την ικανότητά τους να κατακτούν ή να δημιουργούν νέες αγορές. Ένα πολύ κερδοφόρο βήμα, στην οικονομική ανάπτυξη μιας επιχείρησης, είναι η κατάκτηση μιας νέας αγοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ίδρυση υποκαταστημάτων σε άλλες πόλεις, περιοχές, χώρες.
- ▲ Την παρακολούθηση του περιβάλλοντος, την αντιμετώπιση των απειλών και των περιορισμών και την αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό. Οι εξελίξεις και η τεχνολογία τρέχει με γρήγορους ρυθμούς. Ο ανταγωνισμός δεν είναι πάντα θεμιτός και κανείς από τους ανταγωνιστές σας δεν θα λυπηθεί αν κλείσετε την επιχείρησή σας. Παρακολουθήστε λοιπόν τις εξελίξεις και το περιβάλλον γύρω σας και μην εμπιστεύεστε κανένα.
- ▲ Την απαραίτητη γνώση που θα παρέχει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα κατανόησης, υιοθέτησης και αξιοποίησης νέων ιδεών, καινοτομιών και σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων που αλλάζουν ριζικά δραστηριότητες, διαμορφώνουν νέα προϊόντα κτλ. Κατά καιρούς οι σύνδεσμοι επιχειρηματιών, βιομηχάνων κτλ, κάνουν σεμινάρια, προσφέροντας γνώση των νέων τεχνολογιών, καινοτομίες στην παραγωγή, ανανεωμένη πληροφόρηση, κτλ. Μείνετε ενήμεροι παρακολουθώντας καθετί καινοτόμο και θα σας βοηθήσει να δώσετε νέα ώθηση στην επιχείρησή σας.

Στο νέο οικονομικό περιβάλλον η επιχειρηματικότητα θα αναπτύσσεται συλλογικά, τόσο στις νέο-ιδρυόμενες και μικρές επιχειρήσεις όσο και στις μεγάλες. Η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων απαιτεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ επιχειρήσεων, πανεπιστημίων, ερευνητικών ιδρυμάτων και χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ορίζονται συλλογικές επιχειρηματικές δραστηριότητες ή επιχειρηματικά δίκτυα που σταδιακά εξαπλώνονται και αντικαθιστούν τις παραδοσιακές ιεραρχικές εταιρείες. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι βιομηχανίες δε μπορούν να οριστούν άπλα ως το άθροισμα ξεχωριστών επιχειρήσεων που παράγουν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και ανταγωνίζονται η μια την άλλη, αλλά πρέπει να οριστούν ως αστερισμοί συλλογικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή επιχειρηματικών δικτύων που ασχολούνται με την ίδια δραστηριότητα.

Στις υπό λειτουργία ήδη μικρές ή στις μικρές νέο-ιδρυόμενες επιχειρήσεις, η συλλογική επιχειρηματικότητα παίρνει τη μορφή στρατηγικών συνεργασιών και συμμαχιών μεταξύ των μεμονωμένων επιχειρηματιών (ανάπτυξη δικτύων επιχειρηματικής συνεργασίας, clusters), των εταιρειών κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (εταιρειών venture capital) και των κέντρων επώασης νέων επιχειρήσεων, των ερευνητικών ιδρυμάτων, των οργανισμών εκπαίδευσης και των κέντρων καινοτομίας.

Η επιτυχής ανάπτυξη και το ξεκίνημα μιας νέας επιχειρηματικής προσπάθειας δεν είναι ένα θέμα μόνο ατομικής διαχειριστικής ικανότητας αλλά ένα συλλογικό ζήτημα. Έτσι τα ερευνητικά ιδρυτούτα και τα κέντρα καινοτομίας προσφέρουν νέες ιδέες, οι εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών ή άλλοι εξειδικευμένοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί προσφέρουν τη χρηματοδότηση και

τον έλεγχο των διαδικασιών, οι επιχειρηματίες προσφέρουν τη σύγχρονη οργάνωση, τις διαχειριστικές και άλλες ικανότητες. Τα Επιστημονικά και Τεχνολογικά Πάρκα και οι θερμοκοιτίδες παρέχουν επίσης συμβουλές σχετικά με τεχνικά, νομικά, οργανωτικά και χρηματοοικονομικά θέματα, πληροφορίες σε ζητήματα που σχετίζονται με την αγορά, χώρους με κατάλληλη υποδομή και τέλος, επενδύσεις ιδίων κεφαλαίων των φορέων εκμετάλλευσης στις εγκατεστημένες επιχειρήσεις.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις η συλλογική επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα αναπτύσσεται μέσα σε παραδοσιακές εταιρίες με την άμβλυση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ μετόχων, διοικητικών στελεχών και εργαζομένων. Το χαμήλωμα των εσωτερικών ορίων δεν είναι μόνο θέμα τεχνικό (ενδοδίκτυα κλπ.) αλλά και θέμα θεσμών (κυκλική μετακίνηση του εργατικού δυναμικού, ομαδική εργασία, μεταθέσεις κλπ.) που επιτρέπουν στα μέλη της εταιρείας να αναπτύξουν για τη συνολική διαδικασία και όχι μόνο για τα τμήματα της και επίσης, διευκολύνουν την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη και τη συνεχή ροή πληροφόρησης. Επιπλέον, τα παραπάνω διευκολύνονται και από την κατάργηση των πολλαπλών επίπεδων μεσαίων διοικητικών στελεχών και τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

Η εξωτερική συλλογική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται πέρα από τα εξωτερικά όρια των παραδοσιακών εταιριών κατά δύο τρόπους: κάθετα και οριζόντια.

Η καθετή εξωτερική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται μεταξύ των παραγωγών, των μεταφορέων, των πωλητών και των προμηθευτών. Παίρνει τη μορφή μιας συμμαχίας μεταξύ ανεξάρτητων εταιριών ή της συνεργασίας των εταιριών που προκύπτουν από τη διαίρεση μιας μεγάλης εταιρείας.

Η οριζόντια εξωτερική συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να αναπτύσσεται και πέρα από τις εταιρίες για την παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.

Η συλλογική επιχειρηματικότητα μπορεί να υλοποιηθεί με κοινές συμφωνίες για προϊόντα και εμπόριο, με αλληλοσυμμετοχές στο εταιρικό κεφαλαίο (equity positions), με συμφωνίες για μεταφορά και διακίνηση και με συμφωνίες εκχώρησης δικαιώματος εκμετάλλευσης (franchise agreement).

Συχνά τα επιχειρηματικά δίκτυα αποτελούνται από μια κεντρική μονάδα όπως η IBM, η SONY ή η NOKIA η οποία χειρίζεται την ανακάλυψη ή τη βελτίωση των νέων προϊόντων και βρίσκεται πίσω από το νέο προϊόν, ενώ οι περιφερειακές μονάδες μπορεί να αποτελούνται από συμμαχίες της κεντρικής εταιρείας οι οποίες χειρίζονται τη συναρμολόγηση, τη μαζική παραγωγή, τη διακίνηση και την λιανική πώληση.

Η συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα δίνει τις ευκαιρίες και τα κίνητρα σε μέλη και μη μέλη παραδοσιακών εταιριών να μοιράζονται και να ενσωματώνουν τεχνικές και οικονομικές πληροφορίες για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Επίσης, δημιουργεί τις δομές εκείνες που επιτρέπουν σε πάρα πολλούς κρυμμένους επιχειρηματίες, διασκορπισμένους μεταξύ των προμηθευτών, των μεταφορέων, των πελατών και των συνεργατών να ενώσουν τις προσπάθειές τους για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών.

#### **Τι πρέπει να θυμάστε**

Η επιχειρηματικότητα στις σημερινές συνθήκες αποδεικνύεται μια δυναμική συλλογική



διαδικασία. Απαιτεί σχέσεις όχι μόνο μεταξύ ατόμων αλλά και μεταξύ ποικίλων οργανισμών. Όσο πιο σύνθετο, πιο ισχυρό και πιο ποικιλόμορφο είναι το δίκτυο αυτών των σχέσεων τόσο μεγαλύτερες είναι οι προοπτικές για το νέο εγχείρημα, τόσο μεγαλύτερη είναι η βοήθεια που μπορεί να εξασφαλίσει ο επιχειρηματίας και τέλος, τόσο ευκολότερη είναι η πρόσβαση του σε ευκαιρίες.

### **1.5. Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με έρευνα του IOBE το 2004 περίπου το 5,8% του ενεργού πληθυσμού της Ελλάδας (390.000 άτομα περίπου) είχαν επιχειρηματική δραστηριότητα που αφορούσε είτε την ιδιοκτησία και διοίκηση μιας επιχείρησης είτε τις διαδικασίες για την ίδρυση μιας επιχείρησης. Για το ίδιο έτος ο συνολικός αριθμός των νέων επιχειρηματιών εκτιμάται σε 108.000. Η επένδυση που απαιτείται για το ξεκίνημα μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας στη χώρα μας κυμαίνεται κατά μέσο όρο περί τις 80.000 ευρώ, ποσό υψηλό σε σχέση με άλλες χώρες που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης.

Πάνω από το μισό του αρχικού κεφαλαίου για την εκκίνηση προέρχεται από την αποταμίευση του ίδιου του επιχειρηματία ενώ οι τράπεζες παρέχουν το 33,7% της πρόσθετης χρηματοδότησης που απαιτείται και τα κρατικά προγράμματα καλύπτουν το 14,5%.

Πιο συγκεκριμένα:

A) Το 28% των επιχειρηματιών εγχειρημάτων που εκδηλώθηκαν το 2004 είχαν ως κίνητρο την ανάγκη (επιχειρηματικότητα ανάγκης, δηλαδή προέρχεται από την αδυναμία εξασφάλισης άλλης μορφής απασχόλησης), όταν το αντίστοιχο ποσοστό των άλλων ευρωπαϊκών χωρών δεν ξεπερνά το 18%).

B) Παρατηρείται περιορισμένη ικανότητα δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, αφού ένα μεγάλο μέρος των νέων επιχειρήσεων συνδέεται με την αυτοαπασχόληση. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα παίρνει τη μορφή μιας κυρίως ατομικής πρωτοβουλίας και προσπάθειας. Ο αριθμός των φυσικών προσώπων που συμμετέχουν στην δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι μόλις 1,5% και φέρνει την Ελλάδα χαμηλά στην παγκόσμια κατάταξη. Το στοιχείο αυτό είναι μια από τις αιτίες για το υψηλό ποσοστό επιχειρηματικότητας ανάγκης που εμφανίζεται στη χώρα μας.

Γ) Το 56,8% του συνόλου των εγχειρημάτων που καταγράφηκαν το 2004 αφορά επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες προς τον τελικό καταναλωτή. Πρόκειται για το υψηλότερο ποσοστό μεταξύ των χωρών της Ευρώπης, μετά την Πορτογαλία. Το είδος αυτό της επιχειρηματικότητας προσελκύει σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματικότητα ανάγκης και τους αυτοαπασχολούμενους. Αντιθέτως, η Ελλάδα κατέχει μεταξύ των άλλων ευρωπαϊκών χωρών το μικρότερο ποσοστό επιχειρηματικότητας στον πρωτογενή τομέα (2,31%) και στις υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις (8,6%), ενώ μειώνεται το ποσοστό των επιχειρηματικών εγχειρημάτων στον τομέα της μεταποίησης.

Δ) Η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, δηλαδή η επιχειρηματικότητα που αποτελεί έκφραση επιδίωξης, εξεύρεσης και εκμετάλλευσης κερδοφόρων ευκαιριών, παραμένει στις χαμηλές θέσεις της

παγκόσμιας κατάταξης (23η θέση μεταξύ 33 χωρών).

Ε) Από το σύνολο των επιχειρηματικών εγχειρημάτων που καταγράφηκαν στην Ελλάδα ένα πολύ μικρό ποσοστό είναι εγχειρήματα υψηλών δυνατοτήτων (16,14%) και αυτό την κατατάσσει στην 13η θέση μεταξύ 16 ευρωπαϊκών χωρών στη διετία 2003 - 2004. (Ως επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων, εννοούμε αυτή που συμβάλλει στην επέκταση των αγορών, δημιουργεί θέσεις απασχόλησης και ενισχύει τον εξαγωγικό προσανατολισμό της χώρας).

ΣΤ) Η απουσία σύγχρονης επιχειρηματικής κουλτούρας είναι μια άλλη σημαντική πλευρά της γενικότερης έλλειψης επιχειρηματικότητας που εμφανίζει η Ελλάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού που δηλώνει ότι ο φόβος της αποτυχίας είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας που αποτρέπει την ανάληψη επιχειρηματικών προσπαθειών (52% και είναι το μεγαλύτερο ανάμεσα σε 33 χώρες).

Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στοιχεία μίας άλλης ερευνάς που δείχνει ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες θεωρούν ως σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων την εργατικότητα, την τιμιότητα και την κατοχή τεχνικών γνώσεων και εμπειριών, ενώ ικανότητες που έχουν θεωρηθεί διεθνώς ως ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας (ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ιδεών, οργανωτική ικανότητα κλπ.) θεωρούνται δευτερεύουσες.

Ωστόσο, υπάρχουν και θετικές εξελίξεις που δημιουργούν αισιοδοξία, όπως είναι η τάση αύξησης των εγχειρημάτων σε επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες σε επιχειρήσεις, η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας κτλ. Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας που έχει στόχο την εκμετάλλευση της ευκαιρίας και τη σύλληψη νέων ιδεών, ενσωματώνει τη νέα τεχνολογία, δημιουργεί νέες θέσεις απασχόλησης και έχει εξαγωγικό προσανατολισμό.

## **Βιβλιογραφία**

- ♣ Κακουλίδης Κώστας (2009). Επιχειρηματικότητα – Επικοινωνία – Πωλήσεις
- ♣ Deakens David – Freel Mark (2007). Επιχειρηματικότητα
- ♣ Γεώργιος Λελεδάκης - Ιωάννης Γκαγκάτσιος (2011). Καινοτομία - Επιχειρηματικότητα - Επιχειρήσεις
- ♣ Tom Elfring (2005). Corporate Entrepreneurship And Venturing

## Κεφάλαιο 2

### Ανάλυση Αγοράς

#### 2.1. Καθορισμός των θεμάτων της ανάλυσης

Μία επιχείρηση πρέπει να εστιάζει όλες τις προσπάθειές της στην ικανοποίηση των πελατών της προκειμένου να επιτύχει και να έχει κέρδη. Κάθε επιχείρηση ξεκινάει με αυτή την βασική αντίληψη αγοράς. Ωστόσο, δεν μπορείτε να ικανοποιήσετε τους πελάτες σας (ή τους πιθανούς πελάτες σας), εάν δεν γνωρίζετε ποιοι είναι αυτοί και τι θέλουν. Για να το ανακαλύψετε, θα πρέπει να διεξάγετε μία ανάλυση αγοράς.

Η ανάλυση αγοράς σας αναγκάζει να εξετάσετε την αγορά που απευθύνεστε, μέσα από δύο εντελώς διαφορετικά πρίσματα. Από τη μια πλευρά, θα πρέπει να εντοπίσετε τους πιθανούς σας πελάτες και να καθορίσετε ποιες είναι οι αγοραστικές τους συνήθειες. Από την άλλη, πρέπει να αναλύσετε τον κλάδο στον οποίο θα δραστηριοποιηθείτε και να αξιολογήσετε και να αξιολογήσετε τις πιθανότητες επιτυχίας που έχετε.

#### α. Εντοπισμός της αγοράς

Αγορά είναι μία ομάδα ανθρώπων ή εταιρειών που ζητούν ένα προϊόν και είναι πρόθυμοι και ικανοί να το αγοράσουν. Η ομάδα για την οποία εσείς ενδιαφέρεστε είναι βέβαια εκείνη που εκφράζει ζήτηση για το συγκεκριμένο προϊόν. Επειδή η ομάδα αυτή θα αποτελέσει και το επίκεντρο όλων των προσπαθειών που θα καταβάλλει η επιχείρησή σας, θα πρέπει να μάθετε τα πάντα σχετικά με αυτή και με όσο το δυνατό περισσότερες λεπτομέρειες.

**Κατάτμηση αγοράς.** Για να λάβετε τις λεπτομέρειες που χρειάζεστε, θα πρέπει να διαιρέσετε ή να κατατμήσετε το σύνολο της αγοράς σε μικρότερες ομάδες αγοραστών με παρόμοιες ανάγκες και ενδιαφέροντα. Για παράδειγμα, οι καταναλωτικές αγορές (καταναλωτές που αγοράζουν για προσωπική χρήση) διαιρούνται συνήθως στις παρακάτω βάσεις.

- ▲ *Γεωγραφικά στοιχεία.* Εδώ ο διαχωρισμός γίνεται σύμφωνα με το γεωγραφικό χάρτη. Δηλαδή, ανά περιφέρεια, πολιτεία, χώρα, πόλη και/ή περιοχή.
- ▲ *Δημογραφικά στοιχεία.* Ένας άλλος τρόπος κατάτμησης της αγοράς είναι σύμφωνα με τα δημογραφικά στοιχεία. Αυτά μπορείτε εύκολα να τα προμηθευτείτε και από τα αρχεία του κράτους. Τα δημογραφικά στοιχεία αφορούν την ηλικία, το γένος, το μέγεθος της οικογένειας, τον κύκλο οικογενειακής ζωής, το εισόδημα, το επάγγελμα, το μορφωτικό επίπεδο, τη θρησκεία, τη φυλή, την εθνικότητα και την κοινωνική τάξη.
- ▲ *Ψυχολογικά στοιχεία.* Ο διαχωρισμός εδώ αφορά περισσότερο το χαρακτήρα του κάθε ατόμου, την προσωπικότητα, τις απόψεις και χαρακτηριστικά του τρόπου ζωής του, όπως δραστηριότητες και ενδιαφέροντα.

- ⤴ *Καταναλωτικά χαρακτηριστικά.* Αυτά αφορούν τη γνώση της προσφοράς των πραγματικών αγαθών ή υπηρεσιών που έχει αποκτήσει κάθε άτομο από τα διάφορα μέσα ενημέρωσης και διαφήμισης, από προσωπική εμπειρία και αντιδράσεις απέναντι σε αυτά.

Οι βιομηχανικές αγορές (πελάτες που αγοράζουν για επαγγελματική χρήση) διαιρούνται με διαφορετικό τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση οι μεταβλητές περιλαμβάνουν στοιχεία όπως ο τύπος της επιχείρησης, το μέγεθος, τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που πωλούνται, η γεωγραφική θέση, τα προσόντα που χρειάζονται, η κατάσταση του αγοραστή και οι προτιμώμενοι όροι των συμβολαίων.

Με αυτή την υποδιαίρεση του συνόλου της αγοράς, μπορείτε να δημιουργήσετε λεπτομερή προφίλ των τμημάτων της αγοράς που σας ενδιαφέρουν. Παρακάτω εξετάζουμε δύο παραδείγματα. Παρατηρήστε ότι σε κάθε προφίλ συμπεριλαμβάνονται μόνο εκείνες οι μεταβλητές που έχουν άμεση συνάφεια με την επιχείρηση.

Παράδειγμα 1<sup>ο</sup> : *Περιγραφή:* Επιχείρηση αθλητικών ειδών που ειδικεύεται στις φόρμες και τα μπουφάν εδρεύει σε ένα μεγάλο αστικό κέντρο με πολλά σχολεία και κολέγια.

*Προφίλ ενός τμήματος της αγοράς:* Μαθητές λυκείων, 15 - 18 ετών, άνδρες και γυναίκες. Διαμένουν εντός της πόλης και στα γύρω περιχώρα. Ετήσιο εισόδημα από προσωρινή εργασία, 1.200 έως 2.000 ευρώ, αγοράζουν σπανίως δαπανηρά αθλητικά είδη και στηρίζονται στους γονείς τους για τις μεγάλες αγορές. Δραστηριοποιούνται ενεργά στα αθλήματα και δίνουν έμφαση στην αθλητική αναγνώριση. Γνωρίζουν τι είναι στη μόδα και οι αγορές τους επηρεάζονται από τις αποφάσεις των φίλων τους.

Παράδειγμα 2<sup>ο</sup> : *Περιγραφή:* Επιχείρηση που ειδικεύεται σε έντυπα για ιδρύματα και μεγάλα γραφεία.

*Προφίλ ενός τμήματος της αγοράς:* Ιατρικά γραφεία και κλινικές με τρεις ή περισσότερους ιατρούς. Για επιχειρήσεις που λειτουργούν για περισσότερο από ένα έτος προσφέρεται μια μεγάλη ποικιλία ιατρικών υπηρεσιών. Οι διευθυντές των γραφείων πραγματοποιούν τις αγορές τους στηριζόμενοι στις απόψεις του ιατρικού προσωπικού. Χρειάζονται έντυπα εισαγωγής έκδοσης λογαριασμών, ιατρικών αρχείων και οδηγιών για θεραπείες. Εδρεύει στο νότιο τμήμα της πολιτείας. Θα παραμείνει πιστή σε ένα προμηθευτή, εφόσον η εξυπηρέτηση είναι άμεση. Πληρώνει αμέσως.

**Αγορές – Στόχοι.** Αφού προσδιορίσετε όλα τα τμήματα της αγοράς που σας ενδιαφέρουν, είστε έτοιμοι να επιλέξετε την αγορά - στόχο σας. Πρόκειται για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, στο οποίο θα επικεντρώσετε όλες σας τις δυνάμεις. Ας δούμε ορισμένες οδηγίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα επιλέξετε την αγορά - στόχο σας:

- ⤴ *Το τμήμα της αγοράς πρέπει να είναι μετρήσιμο.* Αν δεν γνωρίζετε πόσοι πιθανοί πελάτες υπάρχουν μέσα σε αυτή την αγορά τότε δεν μπορείτε να ξέρετε αν αξίζει τις προσπάθειες που θα καταβάλλετε.
- ⤴ *Το τμήμα θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο ώστε να αποφέρει ικανοποιητικά κέρδη.* Για να προωθήσετε το προϊόν σας, θα ξοδέψετε κάποια χρήματα. Το τμήμα που θα επιλέξετε θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο, ώστε να σας αποφέρει έσοδα που θα καλύψουν τις δαπάνες

σας και θα σας προσφέρουν και κέρδος.

- ▲ *Το τμήμα πρέπει να είναι προσπελάσιμο.* Σε αυτή την περίπτωση, η λέξη προσπελάσιμο έχει δύο έννοιες. Πρώτον πρέπει να είστε σε θέση να προσεγγίσετε τους πιθανούς σας πελάτες με λέξεις. Πρέπει να είστε σε θέση να μεταφέρετε στους ενδιαφερόμενους αγοραστές ορισμένες πληροφορίες σχετικά με το προϊόν και τα σημεία στα οποία διατίθεται. Δεύτερον, πρέπει να είστε σε θέση να προσεγγίσετε φυσικά τους πιθανούς σας πελάτες. Πρέπει να είστε σε θέση να παραδώσετε το προϊόν σας στις κατοικίες ή στις επιχειρήσεις τους ή στα σημεία που ψωνίζουν
- ▲ *Το τμήμα πρέπει να αντιδράσει.* Από την έρευνα σας θα πρέπει να προκύπτει ότι οι άνθρωποι που συνθέτουν αυτό το τμήμα της αγοράς θα ενδιαφερθούν για το προϊόν σας και θα είναι πρόθυμοι να το αγοράσουν.

Μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει και να εξυπηρετήσει περισσότερα από ένα τμήματα της αγοράς. Εάν έχετε εντοπίσει περισσότερες από μια αγορές - στόχους, τότε ίσως να χρειάζεται να συνεχίσετε λίγο περισσότερο την ανάλυσή σας και να εξετάσετε αν έχετε τη δυνατότητα να εξυπηρετήσετε όλες τις αγορές - στόχους. Αν όχι, τότε θα πρέπει να επιλέξετε εκείνες τις αγορές που θα εξυπηρετήσετε αρχικά και εκείνες που θα αφήσετε για αργότερα, όταν θα είστε έτοιμοι να επεκταθείτε.

## **β. Ανάλυση των δυνατοτήτων σας για επιτυχία στην αγορά**

Αφού προσδιορίσετε και την αγορά σας, θα είστε έτοιμοι να αξιολογήσετε τις πιθανότητες της επιτυχίας σας. Οι πιθανότητες αυτές θα εξαρτηθούν από δύο παράγοντες: τις δυνατότητες που έχει το προϊόν σας να πουλήσει και τον ανταγωνισμό σας.

**Δυνατότητες Πωλήσεων.** Ρεαλιστικά, πόσο περιμένετε ότι θα πουλήσει το προϊόν σας; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό, που δεν θα είναι τίποτα άλλο από μια πρόβλεψη, ονομάζεται δυνατότητα πωλήσεων. Μπορείτε να την υπολογίσετε με την βοήθεια τριών μεταβλητών.

Η πρώτη είναι ο χαρακτήρας του προϊόντος σας. Προφανώς, αυτό που σκοπεύετε να πουλήσετε επηρεάζει το πόσο μπορείτε να πουλήσετε. Θα αξιολογήσετε το προϊόν σας αν δώσετε απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- ▲ Πόσο καλά ταιριάζει το προϊόν μου ή η υπηρεσία μου στην αγορά - στόχο που επέλεξα; Αυτό μπορείτε να το διαπιστώσετε εύκολα, εάν είστε κομμάτι της γεωγραφικής περιοχής που επιλέξατε να πουλήσετε το προϊόν σας. Εάν δεν είστε, μπορείτε να απευθυνθείτε σε μια εταιρεία που συγκεντρώνει στοιχεία με τη μορφή γκάλοπ και να πάρετε από εκεί τις πληροφορίες που χρειάζεστε.
- ▲ Σε ποιο στάδιο του κύκλου της ζωής του βρίσκεται το προϊόν μου; (Είναι ένα νέο προϊόν του οποίου οι πωλήσεις μόλις άρχισαν να απογειώνονται; Είναι ένα καθιερωμένο προϊόν, του οποίου οι πωλήσεις ακολουθούν μια σταθερή πορεία; Είναι ένα ώριμο προϊόν του οποίου οι πωλήσεις πέφτουν;)
- ▲ Με ποιον τρόπο οι αλλαγές στην οικονομία επηρέασαν τα προϊόντα αυτού του τύπου; Πριν ξεκινήσετε κάντε μια αναδρομή σε ιστορικά οικονομικά στοιχεία και προσπαθήστε να βρείτε

ποια είναι τα πιο επιρρεπή προϊόντα στις οικονομικές αλλαγές. Επίσης δείτε με ποιον τρόπο τα επηρέασαν οι εποχικοί παράγοντες. Ανάλογα με την τάση της αγοράς και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, κάποια προϊόντα εξαφανίζονται γρήγορα. Εσείς δεν θέλετε κάτι τέτοιο. Βρείτε κάτι που να αντέχει στο χρόνο.

Προφανώς, τα προϊόντα που ταιριάζουν καλύτερα στην αγορά τους, έχουν και περισσότερες δυνατότητες επιτυχίας. Πολλές δυνατότητες επιτυχίας έχουν και τα προϊόντα που είναι σχετικώς καινούρια και ανθεκτικά στις διακυμάνσεις της οικονομίας. Όμως, και τα προϊόντα που εκμεταλλεύονται ένα κύμα της οικονομίας, ή τα παλαιά προϊόντα που έχουν ανανεωθεί, μπορούν επίσης να επιτύχουν στην αγορά.

Οι τάσεις της αγοράς μπορούν να σας βοηθήσουν να προβλέψετε τις δυνατότητες πωλήσεων των προϊόντων σας. Κατά τη διάρκεια της έρευνας σας, αναζητήστε προβλέψεις για τις μελλοντικές πωλήσεις του κλάδου σας. Ακόμα και τα στοιχεία για τις πωλήσεις στο παρελθόν, μπορούν να σας βοηθήσουν και να αποτελέσουν τη βάση για προβλέψεις στο μέλλον. Προσπαθήστε να μετατρέψετε τις σύγχρονες τάσεις του κλάδου σας σε προβλέψεις για τα επόμενα 35 χρόνια.

Ένα τελευταίο στοιχείο που θα επηρεάσει τον όγκο των πωλήσεών σας είναι οι πηγές των προμηθειών σας. Πρέπει να εξασφαλίσετε πρόσβαση σε συμφέρουσες πηγές πρώτων υλών, αγαθών, υπηρεσιών και αποθέματος. Σε αντίθετη περίπτωση, δεν θα είστε σε θέση να προσφέρετε το προϊόν σας σε τιμές τέτοιες που θα προκαλέσουν το ενδιαφέρον της αγοράς και θα σας αποφέρουν κέρδος. Θα πρέπει επίσης να εξετάσετε το πού βρίσκονται οι προμηθευτές σας, τις εμπορικές εκπτώσεις που προσφέρουν και τη διαθεσιμότητα εναλλακτικών πηγών. Αυτές θα επηρεάσουν το κόστος σας, την τιμολόγησή σας και τελικά τις πωλήσεις σας.

**Ανταγωνισμός.** Η ύπαρξη υψηλών δυνατοτήτων για πωλήσεις δεν αποτελεί εγγύηση της επιτυχίας. Τις περισσότερες φορές, στην αγορά υπάρχουν άλλα, ήδη καθιερωμένα ανταγωνιστικά προϊόντα. Άρα, για να επιτύχετε, θα πρέπει να "κλέψετε" μερίδιο της αγοράς που κατέχουν μέχρι τώρα οι ανταγωνιστές σας. Το μερίδιο αγοράς δεν είναι τίποτα άλλο από ένα ποσοστό των συνολικών πωλήσεων που δημιουργούν όλες οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε μια δεδομένη αγορά.

Για να προσδιορίσετε αν είστε σε θέση να προσελκύσετε ένα ικανοποιητικό μερίδιο της αγοράς, θα πρέπει να αναλύσετε τον ανταγωνισμό σας. Ας δούμε ορισμένα από τα θέματα που θα πρέπει να εξετάσετε:

- ▲ *Ταυτότητα των ανταγωνιστών.* Καθορίστε τα ονόματα και τις διευθύνσεις τους. Κάντε μια εκτίμηση ή συγκεντρώστε στοιχεία σχετικά με το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν και τον όγκο των πωλήσεών τους. Εκτιμήστε, επίσης, τον όγκο των πωλήσεών που θα έχαναν αν εισερχόσασταν στην αγορά.
- ▲ *Ισχυρά και αδύναμα στοιχεία των ανταγωνιστών.* Εξασφαλίστε πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα, τις τιμές, την ποιότητα, την επιλογή, τη διαφήμιση, το προσωπικό, την εξυπηρέτηση πελατών και τις μεθόδους διανομής των ανταγωνιστών σας. Αξιολογήστε καθεμία από τις επιχειρήσεις αυτές στη βάση των ισχυρών και αδύναμων σημείων τους σε αυτά τα θέματα. Εφόσον είναι εφικτό, προσπαθήστε να καθορίσετε τον τρόπο με τον οποίο θα αντιδρούσαν σε μια αλλαγή των συνθηκών της αγοράς. Σημειώστε κάθε παρόμοια επιχείρηση

που προσφάτως αποχώρησε από τον κλάδο και προσπαθήστε να μάθετε τι ήταν αυτό που συνέβη.

- ▲ *Τα πλεονεκτήματά σας υπέρ των ανταγωνιστών.* Εντοπίστε εκείνα τα στοιχεία που είναι μοναδικά στην επιχείρησή σας και τα οποία θα σας δώσουν την ευκαιρία να ξεχωρίσετε από τον ανταγωνισμό.
- ▲ *Προβλεπόμενο μερίδιο αγοράς.* Συγκεντρώστε πληροφορίες σχετικά με τον κλάδο και προσπαθήστε να προβλέψετε τις συνολικές πωλήσεις της αγοράς για τα επόμενα 35 χρόνια. Κάντε μια εκτίμηση των δικών σας μελλοντικών πωλήσεων και προσπαθήστε να προβλέψετε το μερίδιο αγοράς που θα έχετε για τον ίδιο αριθμό ετών.

## **2.2 Διεξαγωγή μιας έρευνας αγοράς**

Τώρα γνωρίζετε τους τομείς, τους οποίους θα πρέπει να ερευνήσετε στην ανάλυση αγοράς. Οι παρακάτω παράγραφοι θα σας περιγράψουν τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσετε προκειμένου να διεξάγετε τις έρευνές σας. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται έρευνα αγοράς. Τα βήματα που συνθέτουν τη διαδικασία είναι τα ίδια ανεξάρτητα από το αν η έρευνα γίνεται για μια υπάρχουσα ή για μια νέα επιχείρηση.

### **α. Εντοπισμός του προβλήματος**

Το πρώτο αυτό βήμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό επειδή σας βοηθάει να απομονώσετε το πρόβλημα που θα αντιμετωπίσετε. Το γεγονός αυτό με τη σειρά του σας επιτρέπει να επικεντρώσετε την έρευνα σας στη συλλογή των σημαντικότερων πληροφοριών και να μειώσετε τις πιθανότητες να συλλέξετε πληροφορίες που τελικά θα σας φανούν άχρηστες.

Ο εντοπισμός του προβλήματος θα πρέπει να αποτελεί το εφαλτήριο σας για την ανάλυση καθενός από τους τομείς που προσδιορίσαμε στις προηγούμενες παραγράφους. Μπορείτε να καθορίσετε το πρόβλημα είτε με τη μορφή ερώτησης (Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μου;) ή με τη μορφή πρότασης (Πρέπει να εντοπίσω τον ανταγωνισμό μου).

### **β. Επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης**

Αφού έχετε εντοπίσει το πρόβλημά σας, θα πρέπει να επιλέξετε μια ερευνητική προσέγγιση. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορείτε να δομήσετε μια ερευνητική μελέτη. Αυτοί ονομάζονται σχέδια μελέτης. Το είδος και ο όγκος των πληροφοριών που χρειάζεστε θα καθορίσουν και το σχέδιο που θα χρησιμοποιήσετε.

**Προκαταρκτική έρευνα.** Η προκαταρκτική έρευνα χρησιμοποιείται για να επεκτείνει τις γνώσεις σας όταν γνωρίζετε ελάχιστα σχετικά με ένα πρόβλημα. Κατά τη διεξαγωγή μιας τέτοιας έρευνας, μπορείτε να μελετήσετε τα στοιχεία που εκδίδει η κυβέρνηση ή οι φορείς του κλάδου σας, να μιλήσετε με ανθρώπους που γνωρίζουν σχετικά με τον κλάδο σας ή και να οργανώσετε συνεντεύξεις με εξεταζόμενες ομάδες όπου θα μιλήσετε με μικρές ομάδες πιθανών πελατών ή επιχειρηματιών από τον κλάδο σας.



**Περιγραφική έρευνα.** Η περιγραφική έρευνα γίνεται όταν το πρόβλημα καθιστά απαραίτητη την περιγραφή της τρέχουσας κατάστασης ενός θέματος. Για παράδειγμα, αυτή την έρευνα θα διεξάγατε αν θέλετε να συγκεντρώσετε πληροφορίες σχετικά με την ηλικία, το γένος, το επάγγελμα, το εισόδημα ή τις καταναλωτικές συνήθειες των πιθανών πελατών σας. Οι περιγραφικές πληροφορίες συγκεντρώνονται μέσα από ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις ή παρατηρήσεις.

**Ιστορική έρευνα.** Η ιστορική έρευνα διεξάγεται για την μελέτη των γεγονότων, των αιτιών που τα προκάλεσαν και των επιπτώσεων που είχαν σε μια χρονική στιγμή στο παρελθόν. Το σκεπτικό που κρύβεται πίσω από αυτόν τον τύπο έρευνας είναι ότι το παρελθόν μπορεί να μας δώσει εξηγήσεις σχετικά με το σήμερα ή να επιτρέψει να κάνουμε προβλέψεις για το μέλλον.

Χρήσιμα ιστορικά στοιχεία θα βρείτε σε εμπορικές ενώσεις ή εμπορικά περιοδικά. Εξίσου χρήσιμοι θα σας φανούν οι ιδιοκτήτες παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν σε διαφορετικές αγορές.

### **γ. Συγκέντρωση πληροφοριών**

Αφού εντοπίσετε το πρόβλημά σας και επιλέξετε την ερευνητική προσέγγιση που θα ακολουθήσετε, σειρά έχει η συγκέντρωση των στοιχείων. Τα στοιχεία της έρευνας αγοράς περιγράφονται ως πρωταρχικά και δευτερογενή. Τα πρωταρχικά στοιχεία είναι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για πρώτη φορά και αφορούν στο πρόβλημα που εξετάζεται. Τα δευτερογενή στοιχεία έχουν συγκεντρωθεί για άλλους σκοπούς.

**Δευτερογενή στοιχεία.** Τα δευτερογενή στοιχεία είναι η λογική αφετηρία που θα χρησιμοποιήσει ένας επίδοξος επιχειρηματίας, αφού μπορούν να συγκεντρωθούν με αρκετή ευκολία και το κόστος τους είναι μάλλον χαμηλό.

Οι πηγές δευτερογενών στοιχείων γύρω από τις οικονομικές συνθήκες είναι οι κρατικοί και κοινωνικοί οργανισμοί, όπως Διεύθυνση Μικρών Επιχειρήσεων, εμπορικό επιμελητήριο κ.τ.λ. Δευτερογενή στοιχεία γύρω από την αγορά και τον κλάδο που σας ενδιαφέρει θα βρείτε σε εμπορικές ενώσεις, εμπορικές εκδόσεις και σε ορισμένες περιπτώσεις, σε εμπορικές ερευνητικές εταιρείες.

**Πρωταρχικά στοιχεία.** Οι περισσότεροι επιχειρηματίες στρέφονται στα πρωταρχικά στοιχεία, μόνο όταν τους είναι απολύτως αναγκαία. Συνήθως, αυτό συμβαίνει όταν δεν υπάρχουν δευτερογενή στοιχεία, όταν τα δευτερογενή στοιχεία δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα ή είναι μη συναφή με τον κλάδο ή τη δραστηριότητα που έχετε επιλέξει.

Οι συχνότερες μέθοδοι συγκέντρωσης τέτοιων στοιχείων για τους καταναλωτές, είναι η παρατήρηση και οι έρευνες. Η μέθοδος της παρατήρησης αφορά την παρακολούθηση και την καταγραφή των ενεργειών των πιθανών πελατών. Η μέθοδος της έρευνας αφορά την απάντηση ερωτηματολογίων από τους πελάτες σε προσωπική βάση, μέσω τηλεφώνου ή και μέσω ταχυδρομείου. Μπορούν, επίσης, να χρησιμοποιηθούν οι εξεταζόμενες ομάδες, που αναφέραμε νωρίτερα.

Πρωταρχικά στοιχεία σχετικά με μια επιχείρηση ή ένα κλάδο συλλέγονται συνήθως από ερευνητές που συνεργάζονται με επιχειρήσεις και καταναλωτές. Ωστόσο και εδώ μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε εξεταζόμενες ομάδες.



Σε σχέση με τα δευτερογενή, τα πρωταρχικά στοιχεία χαρακτηρίζονται από σημαντικά πλεονεκτήματα. Έτσι, αφορούν πάντα στη σημερινή κατάσταση του κλάδου και συνδέονται άμεσα με το υπό μελέτη πρόβλημα. Ωστόσο υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Όπως μπορείτε να καταλάβετε από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται, η συγκέντρωση τέτοιων στοιχείων είναι δαπανηρή και χρονοβόρα. Εκτός αυτού, ο όγκος των στοιχείων που συλλέγεται είναι τέτοιος που δύσκολα μπορεί να τον επεξεργαστεί κανείς. Για παράδειγμα, ένα ερωτηματολόγιο 10 ερωτήσεων που απαντάται από 100 ανθρώπους, θα αποφέρει 1.000 απαντήσεις. Πριν επιχειρήσουμε να αναλύσουμε έναν τέτοιο όγκο στοιχείων, θα πρέπει πρώτα να τον οργανώσουμε. Κάτι τέτοιο, σημαίνει ακόμα περισσότερο χρόνο και έξοδα.

#### **δ. Ανάλυση και ερμηνεία των πληροφοριών**

Αφού συγκεντρώσετε και ταξινομήσετε όλα τα στοιχεία που έχετε στη διάθεσή σας, θα πρέπει να προσδιορίσετε τι σας δείχνουν σε σχέση με το υπό εξέταση πρόβλημα. Έστω ότι θέλετε να εισαχθείτε σε μια συγκεκριμένη αγορά. Αν τα στοιχεία που συγκεντρώσατε σας δείχνουν ότι η αγορά μειώνεται διαρκώς, τότε θα πρέπει να ξανασκεφτείτε την κίνησή σας αυτή.

### **2.3 Οργάνωση και χρήση των στοιχείων**

Καθώς θα οργανώνετε τα στοιχεία σας για το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της έρευνας αγοράς, θα πρέπει να τα παρουσιάσετε σε διαγράμματα και να τα εκφράσετε σε μορφή αναφοράς. Τα διαγράμματα και οι αναφορές αυτές θα αντανakλούν κάτι περισσότερο από τις πληροφορίες που συγκεντρώσατε. Θα περιλαμβάνουν τις ερμηνείες και τις προβλέψεις σας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς θα σας προσφέρουν μια ακόμα ευκαιρία να εκτιμήσετε τη σκοπιμότητα της επιχειρηματικής σας κίνησης. Μάλιστα, μπορεί να κρίνετε χρήσιμο να συντάξετε τις απόψεις σας γύρω από το θέμα σε μία επίσημη έκθεση. Ακόμα και αν δεν την συμπεριλάβετε στο επιχειρηματικό σας πλάνο, θα αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμη. Μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη σε εσάς, άλλα και στους γύρω σας, ενώ τα περιεχόμενά της μπορεί να σας βοηθήσουν στην παρουσίαση της ιδέας σας σε επενδυτές και δανειστές.

Αν υποθέσουμε ότι η απόφαση που λαμβάνετε είναι να προχωρήσετε την ιδέα σας, τότε το υλικό της έρευνας αγοράς θα τοποθετηθεί στο τμήμα του μάρκετινγκ του σημειωματάριού σας για το επιχειρηματικό πλάνο. Ωστόσο, θα πρέπει να γνωρίζετε ότι το υλικό αυτό δεν είναι ολοκληρωμένο. Μέσα από τα διάφορα στάδια εκκίνησης μιας επιχείρησης, θα συγκεντρώνετε διαρκώς νέες πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές θα εμπλουτίζουν τα μέχρι τότε ευρήματά σας και θα σας δώσουν τη δυνατότητα να βελτιώσετε την ανάλυση αγοράς που έχετε πραγματοποιήσει. Αυτό είναι και το υλικό που τελικά θα λειτουργήσει ως βάση για το πλάνο μάρκετινγκ.

## **Βιβλιογραφία**

- ♣ Earl C. Meyer – Kathleen R. Allen (2004). Επιχειρηματικότητα & Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων
- ♣ Alan R. Andreason (1988). Cheap But Good Marketing Research
- ♣ George Breen (1998). Marketing Research

## Κεφάλαιο 3

### Το ανθρώπινο δυναμικό

Βασική προϋπόθεση για τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση και κινητοποίηση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού.

Ήδη μιλώντας για "απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό", αναδεικνύεται η ανάγκη υπόδειξης των κριτηρίων εκείνων αξιολόγησης, τα οποία τελικά προσδιορίζουν το περιεχόμενο του όρου "απαραίτητο". Αυτό αποτελεί και το αντικείμενο της επόμενης παραγράφου. Επιπλέον η "εξασφάλιση και κινητοποίηση" παραπέμπει σε εκείνους τους μηχανισμούς ελέγχου με τους οποίους οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν τη βέλτιστη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιοποίηση όμως αυτή δεν είναι άσχετη με τους ρόλους που διαμορφώνονται μέσα στη σύγχρονη επιχείρηση. Η ενότητα 3.2 περιγράφει τις γενικές κατηγορίες στις οποίες κατατάσσεται το ανθρώπινο δυναμικό και που έχουν σχέση περισσότερο με τον τρόπο με τον οποίο αυτό παρεμβαίνει στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της επιχείρησης παρά με το είδος της επιτελούμενης εργασίας. Στην ενότητα 3.3 προσδιορίζεται με μεγαλύτερη σαφήνεια το περιεχόμενο της έννοιας "ποιότητα" του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος στην ενότητα 3.4 περιγράφονται οι μηχανισμοί ελέγχου της κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

#### 3.1 Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αξιολογείται ως σύνολο με τα εξής κριτήρια:

**Η ποσότητα:** Πώς αξιολογεί κανείς την ποσότητα του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητη για μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα; Ξεκινά βέβαια από τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης δραστηριότητας και τις ιδιομορφίες που αυτή παρουσιάζει. Οπωσδήποτε την απάντηση επηρεάζει η ευρύτερη πολιτική κινήτρων και μισθοδοσίας που ακολουθεί η επιχείρηση, που και αυτή εξαρτάται από γενικότερες συνθήκες, όπως μπορεί να είναι η αγορά εργασίας στη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, μια επιχείρηση πιθανόν να εκμεταλλεύεται το φόβο της ανεργίας, ώστε να εξασφαλίζει αυξημένη απόδοση ή ισοδύναμα να πετυχαίνει ένα ορισμένο αποτέλεσμα με λιγότερους εργαζόμενους και επομένως με χαμηλότερο κόστος.

Εντούτοις υπάρχουν ορισμένοι δείκτες που χρησιμοποιούνται, για να αξιολογήσει κανείς συνολικά το ανθρώπινο δυναμικό ως ποσότητα. Να έχει δηλαδή μια γενική εκτίμηση, αν η εταιρεία είναι "φορτωμένη" με προσωπικό περισσότερο από ότι "έπρεπε" με βάση τα στατιστικά δεδομένα για το συγκεκριμένο τύπο δραστηριότητας. Οι δείκτες αυτοί συσχετίζουν τον επιχειρούμενο κύκλο εργασιών με το πλήθος των εργαζομένων (turnover per employee). Τέτοιοι δείκτες βέβαια έχουν νόημα να αξιοποιούνται μόνο για εντελώς ομοειδής επιχειρήσεις καθώς και για εταιρείες σχετικά ίδιας δυναμικότητας.

Οι εταιρείες είναι ανάγκη πράγματι να είναι ομοειδής, γιατί κάθε τύπος επιχειρηματικής δραστηριότητας έχει μια διαφορετική δομή κόστους παραγωγής καθώς και διαφορετικά περιθώρια κέρδους. Είναι αρκετά εύλογο μια εταιρεία υψηλής τεχνολογίας (πχ. αεροναυπηγική) να μπορεί να πετυχαίνει ίδιο κύκλο εργασιών με μια εταιρεία συμβατικής τεχνολογίας (πχ. παραγωγή ζάχαρης) με σημαντικά λιγότερο προσωπικό. Ο δείκτης δηλαδή του κύκλου εργασιών ανά αριθμό εργαζομένων είναι σημαντικά υψηλότερος. Για το λόγο αυτό η πρώτη εταιρεία αναφέρεται ως εταιρεία εντάσεως τεχνολογίας, ενώ η δεύτερη ως εταιρεία εντάσεως εργασίας. Αντίστοιχα σε μια μη βιομηχανική εταιρεία, για παράδειγμα μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, ο κανόνας είναι ο δείκτης κύκλου εργασιών ανά εργαζόμενο να είναι ακόμη χαμηλότερος. Αυτό γιατί στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχουν πρώτες ύλες παραγωγής, ενώ το κόστος εργασίας αποτελεί το βασικό συντελεστή του κόστους παροχής των υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά η συγκριτική αξιοποίηση δεικτών, όπως ο παραπάνω, επιβάλλει οι εταιρείες να μην είναι μόνο ομοειδής, αλλά να έχουν και αντίστοιχη κλίμακα. Αυτό συμβαίνει γιατί η διαφοροποίηση της κλίμακας (ποσότητα παραγωγής) εισάγει φαινόμενα οικονομικής κλίμακας, που δίνουν τη δυνατότητα στη μεγάλη εταιρεία να παράγει με υψηλότερο συντελεστή τζίρου ανά αριθμό εργαζομένων, όταν φυσικά όλες οι υπόλοιπες παράμετροι θεωρηθούν σταθερές.

Οι παραπάνω παρατηρήσεις δίνουν το πλαίσιο των παραδοχών που πρέπει να πληρούνται, πριν αξιολογηθεί το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της αναγωγής του επιταχυνόμενου κύκλου εργασιών, στον αριθμό των συνολικά εργαζομένων. Αυτό δεν μειώνει σε τίποτα την αξία του παραπάνω δείκτη, τον οποίο εξάλλου θα συναντήσει κανείς σε οικονομικές αναλύσεις που γίνονται γύρω από τα αποτελέσματα μιας επιχειρήσεως, ιδιαίτερα για την αξιολόγηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Η χρησιμοποίηση των κερδών ανά εργαζόμενο (profit per employee), αντί του κύκλου εργασιών, αποτελεί συνήθως εναλλακτική λύση για την αξιολόγηση του αριθμού των εργαζομένων. Εντούτοις τα κέρδη εξαρτώνται από πολύ περισσότερες παραμέτρους, με αποτέλεσμα ο αντίστοιχος δείκτης να περιέχει με τη σειρά του πιο πολλές παραδοχές, που περιορίζουν ακόμη περισσότερο τη δυνατότητα συγκρίσεων και αξιολόγησης του πλήθους των εργαζομένων σε μια επιχείρηση στη βάση ενός τέτοιου δείκτη.

**Η εξειδίκευση και η ποιότητα:** Σε σχέση με την αξιολόγηση της εξειδίκευσης και της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση υπάρχουν διάφορα σημεία, που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Είναι απαραίτητο φυσικά να υπάρχουν διαθέσιμες όλες οι απαραίτητες ειδικότητες και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού να είναι υψηλή. Όμως στη φαινομενική αυτή κοινοτυπία οι ακόλουθες παρατηρήσεις δίνουν το μέτρο της σχετικότητας των όρων "εξειδικευμένο προσωπικό" και "προσωπικό υψηλής ποιότητας".

Υπάρχουν επιχειρήσεις που πραγματικά χρειάζονται απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό. Συνήθως όμως η απαίτηση για απόλυτη εξειδίκευση εμφανίζεται σε δραστηριότητες μεγάλης κλίμακας. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις αυτό που φαίνεται ιδιαίτερα αναγκαίο είναι η ευελιξία των εργαζομένων, η ικανότητά τους δηλαδή να λειτουργούν ικανοποιητικά σε ένα ευρύτερο φάσμα αρμοδιοτήτων. Στη θέση της μεγάλης εξειδίκευσης προτιμάται η ευελιξία, η ικανότητα δηλαδή να αντιμετωπίζει κανείς μια ευρύτερη περιοχή προβλημάτων, ανεξάρτητα από τα τυπικά προσόντα που διαθέτει. Το παραπάνω φαινόμενο παραπέμπει στο φαινόμενο οικονομιών εύρους (scope economy).

Επιπλέον είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι η ευελιξία κατά την εργασία αποτελεί σημαντική προδιαγραφή ενός ριζοσπαστικού μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας επιχειρήσεων, που αναφέρεται με τον όρο λιτό μοντέλο επιχείρησης (lean enterprise). Η λειτουργία της ομάδας είναι καταλυτικής σημασίας για τη λιτή επιχείρηση. Επιπλέον οι ομάδες είναι σκόπιμο να είναι όσο μικρές γίνεται, ώστε να μπορούν να είναι γρήγορες και αποφασιστικές στην εργασία και τη λήψη αποφάσεων. Τονίζεται ότι οι ομάδες δεν χρειάζεται να έχουν όλες τις λεπτομερείς τεχνικές εξειδικεύσεις, πράγμα που θα τις καθιστούσε πολυπρόσωπες και αναποτελεσματικές.

Οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι οι περισσότεροι από τα στελέχη των πωλήσεων, της παραγωγής, του engineering και των προμηθειών έχουν τελικά πολύ περισσότερες ικανότητες από όσες έχουν συνειδητοποιήσει και από όσες τους έχει επιτραπεί να αναπτύξουν. Το μοντέλο της λιτής παραγωγής πριμοδοτεί λοιπόν πολύ περισσότερες ικανότητες από όσες έχουν συνειδητοποιήσει και από όσες τους έχει επιτραπεί να αναπτύξουν. Το μοντέλο της λιτής παραγωγής πριμοδοτεί λοιπόν πολύ περισσότερο από την εξειδίκευση μια αντίληψη ευελιξίας, όμοια με αυτή που αναφέρθηκε πιο πάνω με τον όρο "οικονομά εύρους", έστω και αν αυτό γίνεται για πολύ περισσότερο δομικούς και όχι στενά οικονομικούς λόγους.

### **3.2 Βασικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού και αντίστοιχες ομάδες εργαζομένων στην επιχείρηση.**

Η αναφορά σε βασικές λειτουργίες στην επιχείρηση και η αντίστοιχη κατάταξη των εργαζομένων σε αντίστοιχες ομάδες, έχει ιστορικά συνδεθεί σχεδόν με απόλυτο και μονοσήμαντο τρόπο με το σύστημα των αμοιβών. Οι βασικές λειτουργίες στη ουσία αφορούν τρόπους και μεθόδους προσέγγισης των προβλημάτων και καθώς μετακινείται κανείς από περισσότερο απλούς σε περισσότερο σύνθετους τρόπους, αντίστοιχα κινούνται και οι αμοιβές.

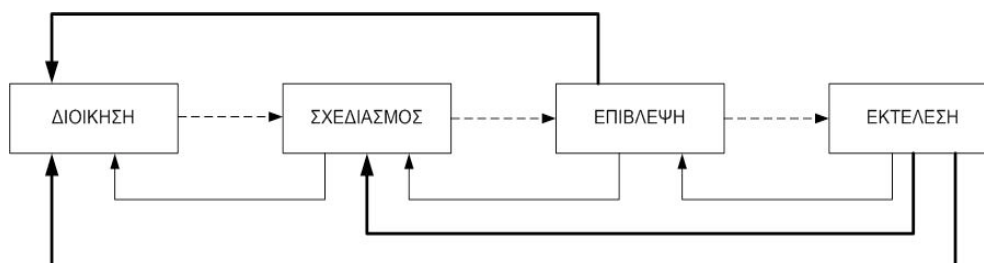
Ιστορικά μπορεί κανείς με σειρά αυξανόμενης δυσκολίας, άρα και αναμενόμενης αμοιβής, να εντοπίσει τέσσερις διαφορετικούς τύπους λειτουργίας και αντίστοιχους "τρόπους σκέψης". Ξεκινώντας από χαμηλότερα και ανεβαίνοντας σε ευθύνη, αποφάσεις, διαχείριση και υπευθυνότητα είναι η εκτέλεση (operation), αμέσως μετά περνάμε στην επίβλεψη (supervision), πχ. της γραμμής παραγωγής, του προϊόντος κτλ., μετά στη σχεδίαση (planning), πχ. νέων τεχνολογιών, αναβάθμιση της γραμμής παραγωγής, σχεδιασμό επέκτασης σε καινούργια αγορά-στόχο, και τέλος στο κομμάτι της διοίκησης (management), όπου εκεί λαμβάνονται οι αποφάσεις για όλους τους προηγούμενους τομείς.

Στην ουσία η ανθρώπινη εργασία είναι κάτι ιδιαίτερα πολύπλοκο που συνήθως εμπεριέχει στοιχεία από όλες τις παραπάνω λειτουργίες. Κατά συνέπεια η παραπάνω κατάτμηση πρέπει να νοείται μάλλον με στατιστικό παρά με απόλυτο τρόπο. Κάποιος εργαζόμενος εκτελεί, όταν η βασική του εργασία συνίσταται στη διεκπεραίωση συγκεκριμένων καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί μέσα από διαδικασίες στις οποίες έχει λάβει μέρος ελάχιστα ή καθόλου. Στο μικρόκοσμο όμως της καθημερινής του εργασίας συνήθως η βασική του λειτουργία, δηλαδή η εκτέλεση, εμπλουτίζεται αναγκαστικά λόγω αναγκών της ίδιας του της εργασίας από στοιχεία των άλλων λειτουργιών.

Ίσως ο πιο συχνός και ουσιαστικός τρόπος με τον οποίο υλοποιείται είναι με τη μορφή της

ανάδρασης προς τις άλλες λειτουργίες. Η επίβλεψη, ως ξεχωριστή λειτουργία, εκτελείται εκτενέστερα όταν υπάρχει μια τέτοια ανάδραση από τη λειτουργία της εκτέλεσης. Αντίθετα καθίσταται πολύ δυσχερής, αν η εκτέλεση παραμένει ασφουκτικά στα όριά της ως απλή εκτέλεση. Αντίστοιχα ισχύουν και σε όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες.

Το παρακάτω σχήμα παριστά τη διαδικασία αυτή της ανάδρασης προς τις "ανώτερες" λειτουργίες.



Σχήμα 3-1: Λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού και αναδράσεις

Το πάχος της γραμμής ανάδρασης βαίνει μειούμενο καθώς απομακρύνεται η λειτουργία στην οποία καταφθάνει η ανάδραση αυτή, συμβολίζοντας με τον τρόπο αυτό τη χαλαρότερη επίδραση που υπάρχει μεταξύ των δύο αυτών λειτουργιών. Πράγματι η ανάδραση, για παράδειγμα από την εκτέλεση στη διοίκηση, είναι κάτι σπάνιο. Αντίθετα οι γειτονικές λειτουργίες χαρακτηρίζονται από εντονότερες αναδράσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στο παραπάνω σχήμα εικονίζεται η κάθε λειτουργία να κατευθύνει την αμέσως επόμενη της. Έτσι η διοίκηση φαίνεται να κατευθύνει το σχεδιασμό, όχι όμως την επίβλεψη. Γεγονός είναι ότι η απόλυτη "διάκριση των εξουσιών" των τεσσάρων λειτουργιών τόσο πιο πολύ συγκλίνει με το παραπάνω μοντέλο, όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο σαφέστερη είναι η παραπάνω εικόνα, τόσο για παράδειγμα πιο σπάνια θα συναντήσει κανείς τη διοίκηση της εταιρείας να ασκεί και επίβλεψη. Αντίθετα σε μικρότερες επιχειρήσεις οι ρόλοι συχνά επικαλύπτονται. Αυτό γίνεται για λόγους οικονομίας ανθρώπινου δυναμικού και γιατί η μικρή κλίμακα των εργασιών επιτρέπει στη διεύθυνση (που συνήθως είναι η ίδια ομάδα των ιδιοκτητών) να ασκεί περισσότερο έλεγχο πάνω σε όλο το φάσμα των λειτουργιών, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη αποδοτικότητα εργασίας. Αυτό είναι αυτονόητο όσο και πολύ αποτελεσματικό, αρκεί η ομάδα αυτή των ατόμων να διαθέτει τη βασική τεχνική ικανότητα για ένα τέτοιο ρόλο.

Συνεπώς η εμπέδωση της παραπάνω δομής λειτουργιών στην ουσία έχει προκύψει από την ανάγκη παρεμβολής ενδιάμεσων στελεχών, καθώς η μεγάλη κλίμακα της επιχείρησης δεν επιτρέπει να εκτελούνται και οι τέσσερις λειτουργίες από μια μικρή ομάδα. Θα μπορούσε κανείς να παρατηρήσει ότι τα στελέχη της ενδιάμεσης αυτής ομάδας χρειάζονται ισχυρό σύστημα κινήτρων (και ελέγχων), για να εξασφαλισθεί η απόδοσή τους στο επίπεδο των ιδιοκτητών.

Ακόμα πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω λειτουργίες έχουν υποστεί σημαντικές επιδράσεις από την τεχνολογική επανάσταση, όπως αυτή συντελέστηκε κυρίως με τη μηχανοποίηση (mechanization), την αυτοματοποίηση (automation) και τη λιτή επιχείρηση (lean enterprise).

Η ραγδαία ανάπτυξη νέων μηχανών και διεργασιών βαθμιαία ανέθετε πάρα πολλές εργασίες εκτέλεσης κατευθείαν στις μηχανές. Τη χειρωνακτική εργασία αναλάμβαναν όλο και περισσότερο

γρήγορες και ακριβές μηχανές, οι οποίες μάλιστα ήταν σε θέση να παράγουν με σταθερή ποιότητα, αντίθετα με τη χειρωνακτική εργασία. Εντούτοις το γεγονός αυτό δεν δημιούργησε κάμψη στην απαίτηση για εργάτες – "εκτελεστές". Αντίθετα, καθώς οι μηχανές αυτές φάνηκε ότι είναι σε θέση να εκτελούν μια σειρά από εργασίες που δεν θα μπορούσαν ποτέ να εκτελούνται από ανθρώπους, διευρύνθηκαν πάρα πολύ οι δραστηριότητες και τα παραγόμενα προϊόντα. Έτσι δημιουργήθηκε τεράστια ζήτηση μιας νέας γενιάς εργατών, που η βασική τους εργασία ήταν ο χειρισμός και η παρακολούθηση της λειτουργίας του εξοπλισμού. Η μηχανοποίηση λοιπόν, δημιούργησε τεράστιες ανάγκες εργατών για τη λειτουργία της "εκτέλεσης" και κατέστησε τον χειρισμό και την παρακολούθηση των μηχανών τα βασικά συστατικά της εκτέλεσης σε βάρος της ίδιας της χειρωνακτικής κατασκευής.

Η αυτοματοποίηση, αντίθετα με τη μηχανοποίηση, δημιούργησε σοβαρά προβλήματα εργασίας στο επίπεδο της εκτέλεσης και αυτό γιατί οι παραδοσιακές της αρμοδιότητες του χειρισμού και της παρακολούθησης όλο και περισσότερο αναλαμβάνονταν από "έξυπνα" συστήματα αυτοματισμών. Τα συστήματα μάλιστα αυτά πολλές φορές ήταν σε θέση να υλοποιήσουν αναδράσεις προς τις άλλες λειτουργίες, που οι ίδιοι οι εκτελεστές είτε δεν μπορούσαν να κάνουν, είτε έκαναν με χαμηλή αξιοπιστία.

Η αυτοματοποίηση όμως δεν περιορίστηκε στο επίπεδο των μηχανών, καθώς σύντομα περιέλαβε πάρα πολλές ακόμη λειτουργίες της επιχείρησης. Ιδιαίτερα κατά τις τελευταίες δεκαετίες η αυτοματοποίηση των μηχανών και των διεργασιών (machine and process automation) δεν είναι παρά η βάση της πυραμίδας, που περιλαμβάνει και την αυτοματοποίηση της λειτουργίας της επίβλεψης (shop floor control), το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της παραγωγής, των προμηθειών (production planning, material requirement planning) κλπ. Ακόμη και για τη λειτουργία της διοίκησης αναπτύσσονται συνεχώς εργαλεία υποστήριξης λήψης αποφάσεων (decision making tools) και εργαλεία ενημέρωσης και διοίκησης (management information systems). Αξίζει να παρατηρεί κανείς ότι, όπως και οι αντίστοιχες (ανθρώπινες) λειτουργίες του σχήματος 3-1, έτσι και τα συστήματα αυτά χαρακτηρίζονται από ανάδραση από κάτω προς τα πάνω.

Η αυτοματοποίηση λοιπόν σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους:

- ▲ Αμφισβήτησε τον παραδοσιακό ρόλο των εργατών ως χειριστών μηχανών και ενίσχυσε το ρόλο τους στη παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας. Με την είσοδο της τεχνολογίας στη διαδικασία παραγωγής, η χειρωνακτική εργασία, σχεδόν μηδενίστηκε. Τη θέση της πήρε μια μηχανή, ένα ρομπότ ή ένας υπολογιστής. Ο παράγοντας άνθρωπος πήρε τη θέση του επιβλέποντα.
- ▲ Δημιούργησε νέες δυνατότητες αλλά και ανάγκες στο επίπεδο του ελέγχου, της σχεδίασης και της διοίκησης. Η παραγωγική διαδικασία εξελίχθηκε και εκτινάχθηκε σε νέους ρυθμούς. Αυτό δημιούργησε την ανάγκη για μεγαλύτερο έλεγχο της παραγωγής μέσω των μηχανών, της γρηγορότερης σχεδίασης και λήψης αποφάσεων, μιας και η παραγωγή έτρεχε πλέον πολύ γρήγορα.
- ▲ Σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης εισέβαλαν οι υπολογιστές και η πληροφορική. Η ανθρώπινη λειτουργία παραμένει απαραίτητη και στα τέσσερα επίπεδα, αλλάζει όμως χαρακτηριστικά με ριζικό τρόπο. Η βασική τάση είναι ο εμπλουτισμός των λειτουργιών του



κάθε επιπέδου και η επικοινωνία – ολοκλήρωσή του (integration) με τα υπόλοιπα.

### 3.2 Ο ρόλος της διοίκησης (management)

Ο ρόλος της διοίκησης αντανακλά πρώτα και κύρια πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Πολύ υψηλά στελέχη της Ιαπωνικής βιομηχανίας χρειάστηκε να περάσουν για κάποιο διάστημα (και όχι μόνο στην αρχή της καριέρας τους) από τη γραμμή παραγωγής. Κάτι τέτοιο θα ήταν αδιανόητο για τις ΗΠΑ και την ΕΕ. Στις ΗΠΑ και τη Μεγάλη Βρετανία είναι πολύ δημοφιλή τα προγράμματα MBA, πράγμα που δεν συμβαίνει με την ίδια ένταση στη Γερμανία και την Ιαπωνία.

Μια περιγραφή των τύπων διοίκησης (management), που συναντώνται στο σημερινό κόσμο παρουσιάζει ο Henry Mintzberg. Εντοπίζει για την ακρίβεια τρεις τύπους διοίκησης, που τους ονομάζει αντίστοιχα αρχηγική (boss), επαγγελματική (professional) και πρακτική (craft). Η αρχηγική μορφή διοίκησης δεν είναι πια ιδιαίτερα δημοφιλής. Το στέλεχος αφέντης, που διοικεί αυταρχικά, έχει παρέλθει προ πολλού ως αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης. Στην μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων έχει αντικατασταθεί από τον επαγγελματία manager, που διαθέτει αρκετούς ακαδημαϊκούς τίτλους και την ανάλογη εμπειρία. Ο Mintzberg εκφράζει καχυποψία απέναντι στους manager του γραφείου, που περνάνε τη μέρα τους με το τηλέφωνο στο χέρι διαβάζοντας αναφορές και θεωρούν σπατάλη χρόνου, αν όχι υποτιμητικό για το άτομό τους, να βρεθούν κοντά στους χώρους, όπου γίνεται η πραγματική δουλειά. Ονομάζει εύστοχα τη διοίκηση αυτού του τύπου "διοίκηση με τηλεχειρισμό" (remote control management). Η πρακτική διοίκηση, αφορά τη διοίκηση της "πρώτης γραμμής", που είναι πάντα κοντά στα προβλήματα και που ως βασικό ρόλο της θεωρεί, όχι τόσο να κατευθύνει τις εργασίες, όσο να δημιουργεί ένα παράδειγμα που να εμπνέει. Βασικό θέσφατο των manager της κατηγορίας αυτής είναι ότι "χωρίς τα χέρια το μυαλό δεν δουλεύει", υπονοώντας ότι δεν μπορείς να ασκήσεις διοίκηση, αν δεν ξέρεις καλά και από πρώτο χέρι γιατί μιλάς.

Στο σημείο αυτό θα δούμε ότι υπάρχουν δύο ενδιαφέρον παραδείγματα ανάλογα της επιχείρησης, με το ζωικό βασίλειο και την ανθρώπινη κοινωνία αντίστοιχα, που μπορούν να προβληματίσουν για το ρόλο των manager στη σύγχρονη επιχείρηση.

Ας δούμε πρώτα το ρόλο της βασίλισσας σε ένα μελίσσι. Όπως έχουν δείξει πολλές μελέτες, η βασίλισσα ενός μελισσιού δεν παίρνει από μόνη της την απόφαση για την μετακίνηση του σμήνους σε μια άλλη περιοχή. Οι μέλισσες λειτουργούν με συνολική συνείδηση, ανταποκρινόμενες σε μια ακατανόητη για τους ανθρώπους χημεία, που αναπτύσσεται ανάμεσά τους και τις παρακινεί όλες μαζί να πετάξουν σαν σύννεφο στην κατεύθυνση που έχουν επιλέξει. Η βασίλισσα απλά ακολουθεί. Ο ρόλος της βασίλισσας κατά την εξόρμηση αυτή είναι να εκκρίνει μια ουσία, η οποία λειτουργεί ως σημείο αναφοράς και κρατά το μελίσσι ενωμένο, προσφέροντάς του τη βεβαιότητα ότι είναι στη σωστή διαδρομή. Ένας ρόλος που είναι δύσκολο να ερμηνευτεί με τα ανθρώπινα μέτρα, προς τον οποίο μόνο η "πρακτική διοίκηση" του Mintzberg φαίνεται να παρουσιάζει κάποια αντιστοιχία.

Ας δούμε τώρα το ρόλο των ηγετών στην ανθρώπινη κοινωνία. Στις αρχαίες κοινωνίες, σε στιγμές πολεμικής αντιπαράθεσης, η θέση των ηγετών ήταν αυτονόητα στην πρώτη γραμμή. Εκεί



βρέθηκε ο Λεωνίδας, ο Επαμεινώνδας, ο Αλέξανδρος. Αυτό σημαίνει και η λέξη στρατηγός (άγω το στρατό, πάω μπροστά). Αργότερα η θέση του ηγέτη στην πρώτη γραμμή έπαψε να είναι τόσο αυτονόητη. Ήδη από τη ρωμαϊκή αυτοκρατορία πολλοί αυτοκράτορες προτιμούσαν την ασφάλεια της Ρώμης από τα πεδία των μαχών. Το ίδιο συνέβαινε και στο Βυζάντιο. Η σταδιακή αυτή μετακίνηση των στρατηγών στα μετόπισθεν κυριάρχησε στους νεότερους χρόνους. Το Ναπολέοντα τον φαντάζεται κανείς στην κορυφή ενός λόφου να κοιτάει με τα κιάλια την εξέλιξη της μάχης, παρά στην πρώτη γραμμή.

Αυτό που θέλω να καταδείξω είναι ότι η αντίληψη που τοποθετεί τους ηγέτες (manager) των επιχειρήσεων σε προστατευτικό κουκούλι, μακριά από τη δράση, πρέπει να έχει δανειστεί πολλά ιδεολογικά στοιχεία από τους αντίστοιχους ηγέτες της κοινωνίας. Η όλη συζήτηση συνοψίζεται στο εξής κρίσιμο ερώτημα. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται ηγέτες που να δρουν και να δημιουργούν παραδείγματα ή ηγέτες που να σκέπτονται μακριά από τη δράση;

### **3.3 Οι συνιστώσες της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού**

Η βαθύτερη ουσία της έννοιας της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα περισσότερο σημαντικά και αμφιλεγόμενα θέματα που μπορεί να συναντήσει κανείς στον κόσμο των επιχειρήσεων. Στην σύγχρονη μάλιστα εποχή ο αυξανόμενος ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση, έχει προσδώσει ακόμη μεγαλύτερη σημασία στο θέμα αυτό.

Γεγονός είναι βέβαια ότι το ζήτημα χαρακτηρίζεται από μεγάλη υποκειμενικότητα, γιατί η ποιότητα ορίζεται με βάση κάποια ιδιαίτερα κριτήρια και προδιαγραφές, ενώ αξιολογείται από άτομα. Έτσι χαρακτηριστικά που καθιστούν ένα εργαζόμενο κατάλληλο για μια συγκεκριμένη εργασία μπορεί να είναι αδιάφορα σε κάποια άλλη περίπτωση ή και να θεωρούνται, πιθανόν εσφαλμένα, ως τέτοια από το άτομο που έχει την ευθύνη της αξιολόγησής τους.

Εντούτοις η αναγνώριση της πολύπλοκης αυτής πραγματικότητας, δεν εμπόδισε τον έντονο προβληματισμό σχετικά με τις αιτούμενες ικανότητες από τη μεριά του εργαζόμενου. Χαρακτηριστικό είναι ότι το κλασικό πια άρθρο του Robert Katz σχετικά με τις ικανότητες του αποτελεσματικού στελέχους πρωτοδημοσιεύθηκε το 1955, επαναδημοσιεύθηκε στο ίδιο περιοδικό είκοσι χρόνια μετά, ενώ μέχρι και σήμερα αποτελεί κείμενο αναφοράς.

Η ανάλυση του Katz είναι πραγματικά διαυγής. Πρώτα ο συγγραφέας διαχωρίζει τις γενικές ικανότητες ενός ατόμου από τις ικανότητες που τελικά εκδηλώνει σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. Έπειτα θεωρεί ότι οι βασικές πρακτικές ικανότητες είναι τριών ειδών: τεχνικές (technical), ανθρώπινες (human) και συνθετικές (conceptual). Οι τεχνικές αφορούν την αναλυτική και επιστημονική γνώση ενός αντικειμένου και την ικανότητα του εργαζομένου να λειτουργεί αποτελεσματικά στην αντίστοιχη περιοχή της εμπειρίας – εξειδίκευσής του. Οι ανθρώπινες αποτελούν πρώτα και κύρια την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία σε μια ομάδα, αλλά και την ικανότητα για κινητοποίηση και προσανατολισμό των μελών της ομάδας. Οι ικανότητες αυτού του τύπου δεν αποκτώνται από την μια μέρα στη άλλη, ούτε και διδάσκονται στο οποιοδήποτε κολέγιο. Αποτελούν πολιτισμικά και βαθύτερα χαρακτηριστικά του ατόμου, που διαμορφώνονται σε όλη τη

διάρκεια της ζωής του με επιδράσεις που αυτό δέχεται σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης (κυρίως τις πρώτες), αλλά και ερεθίσματα από άλλους, μη τυπικά εκπαιδευτικούς χώρους (οικογένεια, κοινωνία). Οι συνθετικές τέλος ικανότητες, εκφράζονται κυρίως με την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς το "σύνολο" από το "μέρος" και να κατανοεί τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη μία και στην άλλη δραστηριότητα.

Η σχετική σημασία των ικανοτήτων αυτών μεταβάλλεται καθώς ο εργαζόμενος μετακινείται από λειτουργία σε λειτουργία (σχήμα I-2). Στην κορυφή της πυραμίδας το πλέον σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η συνθετική ικανότητα. Στις διευθυντικές θέσεις συναντά κανείς άτομα με εξαιρετικά υψηλές συνθετικές ικανότητες χωρίς καμία τεχνική κατάρτιση για τις δραστηριότητες της εταιρείας. Για το λόγο αυτό οι θέσεις αυτές χαρακτηρίζονται από σημαντική κινητικότητα στελεχών. Στις χαμηλότερες βαθμίδες η τεχνική ικανότητα αποκτά την κυρίαρχη σημασία, ενώ η σχετική σημασία των συνθετικών ικανοτήτων περιορίζεται.

Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η επαναξιολόγηση που επιχειρεί ο Katz είκοσι χρόνια μετά την πρώτη δημοσίευση των παραπάνω απόψεων. Στα μέσα λοιπόν της δεκαετίας του '70 ο συγγραφέας παραμένει στο ίδιο βασικό πλαίσιο ανάλυσης, ανασκευάζει όμως μια σειρά από αρχικές του εκτιμήσεις. Αμφισβητώντας την άποψη της ανεξαρτησίας ανάμεσα στην συνθετική ικανότητα και τη τεχνική ικανότητα, υποστηρίζει πια ότι τα διευθυντικά στελέχη πέρα από τη συνθετική ικανότητα είναι πολύ περισσότερο αποτελεσματικά, όταν έχουν μια βαθιά κατανόηση των τεχνικών διαδικασιών στη συγκεκριμένη επιχείρηση, καθώς μόνο τότε είναι σε θέση "να ερωτούν τις κατάλληλες ερωτήσεις και να αξιολογούν τις απαντήσεις που θα παίρνουν".

Ένα άλλο σημείο, που ο Katz θεωρεί σκόπιμο να τροποποιήσει στην προσέγγισή του, αφορά τη διαδικασία με την οποία μπορεί ένας εργαζόμενος – στέλεχος να διαμορφώσει μια συνθετική ικανότητα. Ο συγγραφέας φαίνεται να αποσυνδέει ολοσχερώς τη συνθετική ικανότητα (την αναφέρει ως "innate ability") από τη μετά-λυκειακή εκπαιδευτική διαδικασία (κατά βάση αναλυτική), αλλά και από τις εμπειρίες που αποκτά το άτομο αργότερα στο χώρο της εργασίας. Όπως η ανθρώπινη ικανότητα έτσι και η συνθετική μπορούν να αναπτυχθούν με την εκπαίδευση και την εργασία. Είναι όμως καθοριστικό να έχει εκτεθεί το άτομο, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής του, σε αντίστοιχα βιώματα και ερεθίσματα.

Θα ήταν ίσως μάταιο να προσπαθήσει κανείς να προσθέσει κάτι στην κλασική πια ανάλυση του Katz. Όμως από την αναδιατύπωση της θέσης του για τις βασικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση έχουν περάσει είκοσι χρόνια. Στο διάστημα αυτό έχει συντελεστεί μια ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής, που δημιούργησε τις προϋποθέσεις για ριζική αναδόμηση της εσωτερικής δομής των επιχειρήσεων.

Στη σύγχρονη επιχείρηση η παραδοσιακή και στεγανοποιημένη δόμηση σε τμήματα παύει να είναι το κυρίαρχο και μονολιθικό οργανωτικό πρότυπο. Καθώς η πληροφορία ρέει από το ένα τμήμα στο άλλο, η ικανότητα για επικοινωνία και συνεργασία πρόβαλε όλο και περισσότερο επιτακτική. Είναι απαραίτητο να καταλαβαίνει κανείς το πρόβλημα του άλλου, να αντιμετωπίζει δηλαδή την επιχείρηση ως κάτι ευρύτερο από τη στενή δραστηριότητα του χώρου ευθύνης του. Η νέα επιχείρηση καθιστά αναγκαία την ικανότητα επικοινωνίας και συνθετικής θεώρησης σε όλο το εύρος της επιχείρησης και όχι μόνο στις παραδοσιακές διευθυντικές λειτουργίες. Την ίδια στιγμή η τεχνολογική

ανάπτυξη και διαρκής προσαρμογή ενισχύει την ανάγκη για βαθιά τεχνική γνώση.

Οδεύει λοιπόν κανείς σε ένα σύνθετο προφίλ εργαζομένου που πρέπει αναγκαστικά να συνδυάζει το ελάχιστο από τις τρεις βασικές ικανότητες που αναφέραμε, χωρίς η επιτυχία στη μια να αποτελεί δικαιολογία για την παντελή απουσία της άλλης. Η διαπίστωση αυτή μαζί με τις σημαντικές παρατηρήσεις του Katz σχετικά με την επίπτωση των διαφόρων βαθμίδων της εκπαιδευτικής διαδικασίας στη διαμόρφωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, φαίνεται να ανασκευάζουν βασικές παραδοχές σύγχρονων τάσεων στα εκπαιδευτικά συστήματα, που μετακινούν συνεχώς σε μικρότερες ηλικίες προγράμματα που στοχεύουν στην κατάρτιση και την απόκτηση επαγγελματικών εφοδίων σε βάρος αναγκαστικά του ζωτικού χώρου της ευρύτερης εκπαίδευσης.

Ενώ αναγνωρίζεται η τεράστια σημασία της τεχνικής κατάρτισης όλων των εργαζομένων ανεξάρτητα βαθμίδας και λειτουργίας, στη σύγχρονη επιχείρηση αποκτούν πρωτοφανές βάρος οι ανθρώπινες ικανότητες της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της σύνθεσης. Αν για τη χρήση και τον προγραμματισμό ηλεκτρονικών υπολογιστών ή την οποιαδήποτε άλλη τεχνική εξειδίκευση υπάρχει η δυνατότητα κατάρτισης και σε προχωρημένες ηλικίες, δεν μπορεί να πει κανείς το ίδιο για τις ανθρώπινες και συνθετικές ικανότητες του ατόμου, την ευρύτερη δηλαδή μόρφωσή του, όπου η ικανότητα μάθησης φαίνεται να εξαντλείται σε μικρές ηλικίες.

### **3.4 Μηχανισμοί ελέγχου και κινητοποίησης**

Οι αναδράσεις που απεικονίζονται στο σχήμα 3-1 αποτελούν ένα προφανή μηχανισμό ελέγχου μέσα στο οργανωτικό πλαίσιο που περιγράφηκε στην παραπάνω ενότητα και αφορούν στον ένα ή στον άλλο βαθμό κάθε επιχείρησης. Με άλλα λόγια η ιεραρχικά ανώτερη βαθμίδα βασίζεται σε πληροφορίες οι οποίες προέρχονται από την "αναφορά" ή την παρακολούθηση των κατώτερων βαθμίδων, τις οποίες αξιοποιεί για να αξιολογήσει την απόδοσή τους. Αυτό βέβαια προϋποθέτει να έχουν θεσπιστεί σαφή κριτήρια αποδοτικότητας-στόχων, ως προς τα οποία να αξιολογούνται οι επιδόσεις που καταγράφονται.

Ένα τέτοιο σύστημα ελέγχου έχει ένα σαφή διαγνωστικό χαρακτήρα (diagnostic control system) και έχει ιστορικά αποτελέσει το βασικό μηχανισμό ελέγχου και κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, που θα συναντήσει κανείς σε κεντρικό, αν όχι μοναδικό, ρόλο ακόμη και στη σύγχρονη επιχείρηση.

Ένα τέτοιο σύστημα ελέγχου χαρακτηρίζεται από σχετική απλότητα, αφού τόσο οι στόχοι όσο και η καταγραφή του βαθμού εκπλήρωσής τους μπορεί να γίνεται με τρόπο αυστηρά ποσοτικό, απλό και μονοσήμαντο. Τα τεμάχια πχ., που συναρμολόγησε η βάρδια (x) σε σχέση με αυτά που είχαν αρχικά προγραμματιστεί, μπορούν μέσα στη σύγχρονη επιχείρηση, να καταγραφούν αυτόματα και σε μηδαμινό χρόνο, ώστε να ολοκληρώνεται ο διαγνωστικός έλεγχος σε ελάχιστο χρονικό διάστημα.

Αν μάλιστα οι στόχοι μπαίνουν σε κλίμα συναίνεσης, ώστε να θεωρούνται όχι μόνο ικανοποιητικοί αλλά και ρεαλιστικοί, τότε τα διαγνωστικά συστήματα ελέγχου χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και υψηλή αποτελεσματικότητα και οπωσδήποτε θα παραμένουν βασικός μοχλός ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση.

Όμως όλο και περισσότερο αποδεικνύεται ότι τα παραπάνω διαγνωστικά συστήματα δεν επαρκούν για τις ανάγκες ελέγχου. Η επιχείρηση σήμερα είναι υποχρεωμένη να στηρίζει ένα μεγάλο μέρος από την απόδοσή της σε έννοιες, όπως η φαντασία, η καινοτομία και η ευελιξία. Σε χαρακτηριστικά δηλαδή τα οποία όχι μόνο δεν μπορούν να αχθούν σε ποσότητες, για να ελεγχθούν με κάποιο τυπικό διαγνωστικό τρόπο, αλλά επιπλέον ατροφούν μέσα σε ένα αυστηρό και στεγνό πλαίσιο διαγνωστικών (και τελικά λίγο ή πολύ γραφειοκρατικών) συστημάτων και διαδικασιών.

Έτσι, προκειμένου να κινητοποιήσουν πραγματικά τους εργαζόμενους τα συστήματα έλεγχου, είναι απαραίτητο να εξασφαλίσουν πέρα από τον κλασικό απολογιστικό έλεγχο και το πλαίσιο που θα ενισχύει την πρωτοβουλία από την πλευρά τους.

Για να υπάρξει πρωτοβουλία και ουσιαστικό πνεύμα συμμετοχής, είναι απαραίτητο η εταιρεία να μεταδώσει κάποιες κεντρικές αξίες στους εργαζόμενους, ένα προσωπικό στίγμα, μια αίσθηση ιδιαιτερότητας, που να στοχεύει στην εμπέδωση αξιών και άλλων ιδεολογικών στοιχείων (core values) μέσα στην επιχειρηματική ζωή, τα οποία να υπερβαίνουν τον κοινό παρανομαστή, τη μεγιστοποίηση δηλαδή του κέρδους.

Μια τέτοια βαθύτερη εμπιστοσύνη επιδιώκει να καταστήσει τον εργαζόμενο ενεργητικό μέλος μιας κοινωνίας και ενός συστήματος στο οποίο μετέχει και το οποίο ο ίδιος διαμορφώνει. Αντίθετα με την απλή διάγνωση της απόδοσής του, τα συστήματα ελέγχου βασίζονται στην εμπιστοσύνη του εργαζόμενου στην εταιρεία (belief control system) και αποσκοπούν στο να καταστεί κινητοποιημένο και ενεργητικό υποκείμενο της καθημερινής ζωής της.

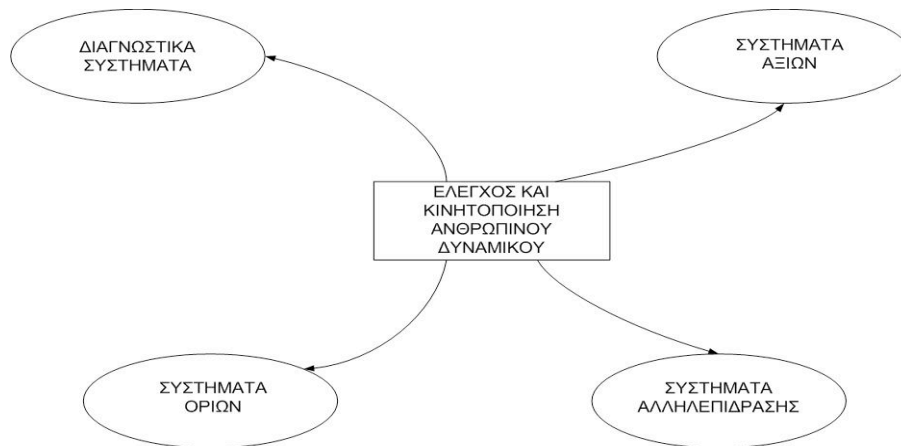
Όσο όμως ικανή πρέπει να είναι μια εταιρεία στο να προσδιορίζει τον ιδιαίτερο ρόλο και τις αξίες της, άλλο τόσο σαφής επιβάλλεται να είναι στη διατύπωση αυτού που δεν είναι, στο σαφή καθορισμό των ορίων της ανεκτής συμπεριφοράς. Συμπεριφορά που αρθρώνεται γύρω από συγκεκριμένους πάγιους κώδικες λειτουργίας και καθημερινής πρακτικής. Τέτοια συστήματα ελέγχου ορίων (boundary control systems) έχουν ως σκοπό να καταδείξουν με σαφήνεια τα όρια του αποδεκτού. Για παράδειγμα, υπάρχουν εταιρείες που έχουν ως σήμα κατατεθέν το αδιάφορο των δραστηριοτήτων τους. Ανεξάρτητα από την ειλικρίνεια ή μη, γεγονός είναι ότι μια δημοσιοποίηση ενός περιστατικού που αποδεικνύει το αντίθετο έχει πολλαπλά αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με μια άλλη τυχαία εταιρεία, που ποτέ δεν τοποθετήθηκε με τόση σαφήνεια σε τέτοια ζητήματα.

Τέλος, τόσο τα διαγνωστικά συστήματα όσο και τα συστήματα των αξιών και των ορίων αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό ως ξεχωριστές μονάδες. Η κινητοποίηση όμως των ανθρώπων μέσα σε ένα σύστημα (εταιρεία) μπορεί να πάρει άλλες διαστάσεις, όταν αυτή προάγεται με ένα συλλογικό τρόπο που βασίζεται στην επικοινωνία και στη συστηματική ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ομάδων ατόμων. Πάρα πολλές πληροφορίες που εισρέουν στις εταιρείες είναι συνεχώς μεταβαλλόμενες και η ερμηνεία του έχει μεγάλη και στρατηγική σημασία.

Η λύση σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί καλύτερα να προκύψει από συζητήσεις, ανταλλαγή απόψεων, διατύπωση εναλλακτικών απαντήσεων, όλα με ελεύθερο και αβίαστο τρόπο (brainstorming), στον οποίο ο καθένας προσκομίζει τις πληροφορίες του και πληροφορείται αυτές των άλλων με σκοπό να επιτευχθεί η τελική σύνθεση. Αυτά τα συστήματα ελέγχου βασίζονται στη συνεισφορά και την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε πολλά άτομα (interactive control systems) και πετυχαίνουν αυτό που αποτελεί τη βασική επιδίωξη κάθε συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση: το καλύτερο αποτέλεσμα και

τη μάθηση. Την ίδια στιγμή η κινητοποίηση ατόμων, που έχουν συμμετάσχει σε μια τέτοια διαδικασία, είναι φυσικό να αναμένεται ιδιαίτερα ουσιαστική, τουλάχιστον σε σχέση με την κινητοποίηση ατόμων που καλούνται να εκτελέσουν αποφάσεις που έχουν ληφθεί ερήμην τους.

Το επόμενο σχήμα συνοψίζει τις τέσσερις κατηγορίες συστημάτων ελέγχου και κινητοποίησης των εργαζομένων στη σύγχρονη επιχείρηση.



Σχήμα 3-2: Συστήματα Ελέγχου και Κινητοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το θέμα της κινητοποίησης των εργαζομένων στο χώρο των επιχειρήσεων έχει απασχολήσει και την ψυχολογία. Μια αξιολογη προσέγγιση είναι του Frederick Herzberg, η βασική θέση του οποίου είναι η διαφοροποίηση ανάμεσα στους παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση (motivator factors) κατά την εργασία και στους παράγοντες που προκαλούν δυσφορία ή έλλειψη συναισθήματος ικανοποίησης (hygiene factors). Με άλλα λόγια η αντιστροφή της αιτιολογίας που προκαλεί έλλειψη ευχαρίστησης κατά την εργασία δεν οδηγεί σε κινητοποίηση και ικανοποίηση εργασίας.

Η έρευνα βασίστηκε σε ανάλυση τριών περίπου χιλιάδων περιστατικών έκδηλης δυσφορίας ή αντίστοιχα ικανοποίησης κατά την εργασία καθώς και των αιτιών που προκαλούσαν τα φαινόμενα αυτά. Φάνηκε ότι η ελάττωση του χρόνου εργασίας, οι αυξημένες αποδοχές, οι προσπάθειες της διοίκησης για ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, η εκπαίδευση ακόμη και η διεύρυνση της συμμετοχής του εργαζόμενου στο αντικείμενο εργασίας του, είναι παράγοντες που αίρουν τη δυσφορία ή καθιστούν περισσότερο ανεκτή την εργασία και αμβλύνουν τη "μη ικανοποίηση".

Η πραγματική όμως ικανοποίηση από την εργασία εντοπίστηκε εκεί όπου υπήρχε αναγνώριση, επιτυχία και ένα βαθύτερο αίσθημα ολοκλήρωσης του εργαζόμενου. Η ικανοποίηση δηλαδή από την εργασία εκπορεύεται από την ικανοποίηση των βασικών υλικών του αγαθών (υψηλοί μισθοί, αποφυγή αγχωτικού περιβάλλοντος κτλ.), ιδιαίτερα όμως από τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες για δημιουργία.

Συμπερασματικά ο Herzberg διατυπώνει την άποψη ότι με δεδομένη μια υποσυνείδητη σύγκυση ανάμεσα στους παράγοντες ικανοποίησης και μη ικανοποίησης εργασίας οι εταιρείες συνήθως εξαντλούν όλες τους τις προσπάθειες σε τεχνικές αποφυγής της μη ικανοποίησης και όχι δημιουργίας προϋποθέσεων ικανοποίησης. Όσο και αν κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα δυνατό (για παράδειγμα στις

ψυχολογικά εξαθλιωτικές επαναλαμβανόμενες χειρωνακτικές εργασίες), εντούτοις θα άξιζε να υπάρχει και μια επενδυτική πολιτική από τις επιχειρήσεις με στόχο την πραγματική εργασιακή ικανοποίηση. Μια τέτοια πολιτική, κατά τον Herzberg, θα οδηγούσε σε θεαματικά αποτελέσματα τόσο όσον αφορά την ψυχολογική πληρότητα των ατόμων, όσο και των οικονομικών μεγεθών των επιχειρήσεων που θα αναλάμβαναν το εγχείρημα.

### **3.5 Συνεργασία και ομάδα στη σύγχρονη επιχείρηση**

Η ενότητα αυτή εμβαθύνει στο περιεχόμενο και τους στόχους της συνεργασίας των ομάδων και αναδεικνύει τον κεντρικό ρόλο που αποκτούν στη σύγχρονη επιχείρηση του οικονομικά ανεπτυγμένου κόσμου.

#### **α. Η συχνή παρερμηνεία του όρου "συνεργασία".**

Σε κάποια βιομηχανική μονάδα κυκλοφορούσε το ανέκδοτο "ένας άνθρωπος κάνει μια δουλειά σε μια μέρα, δύο άνθρωποι κάνουν την ίδια δουλειά σε δύο μέρες...". Το ευφυολόγημα αυτό διατυπώθηκε από ένα μεσαίο άλλα ικανότατο στέλεχος της εταιρείας, συνάντησε όμως τα μειδιάματα και την κατανόηση ενός μεγάλου μέρους του προσωπικού.

Είναι ένας συνοπτικός και σαρκαστικός τρόπος να διακωμωδήσει κανείς ένα πλατιά διαδεδομένο φαινόμενο, που θα μπορούσε να ονομάσει "ψευδαίσθηση της συνεργασίας". Όχι της σημασίας και του δυναμικού της συνεργασίας στις επιχειρήσεις και γενικότερα στη ζωή, αλλά του συχνά εκφυλισμένου βιώματός της στην καθημερινότητα.

Πιθανόν το ίδιο γεγονός, ότι δηλαδή η συνεργασία ως έννοια χαρακτηρίζεται από μια τέτοια ροπή προς τον εκφυλισμό, αποτελεί και ένα μέτρο της τεράστιας σημασίας της. Φαίνεται ότι είναι κοινός παρανομαστής όλων των μεγάλων ανθρώπινων αξιών να κυοφορούν τέτοιες τάσεις παρεξήγησης και παρερμηνείας του ουσιαστικού τους νοήματος. Ας ανατρέξει κανείς για παράδειγμα στις αξίες της δημοκρατίας, της ελευθερίας ή και σε άλλες περισσότερο υπαρξιακές και προσωπικές, και ας αναλογιστεί τη βάρβαρη μεταχείριση και την αυθαίρετη και γελοία ερμηνεία (αν και αυτό συνειδητοποιείται συνήθως εκ των υστέρων), που τους επιφυλάχτηκε στη διάρκεια της ιστορίας του ανθρώπου.

Οι Έλληνες βέβαια στην περίπτωση του όρου "συνεργασία" θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την ίδια τους τη γλώσσα αποτρεπτικά για τέτοιου τύπου παρεξηγήσεις. Το ίδιο το περιεχόμενο της λέξης συνεργεία, που σημαίνει σύμπραξη όλης της ομάδας σε ένα έργο και επομένως ότι το σύνολο είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του, προσδιορίζει το αληθινό νόημα της συνεργασίας και δίνει ένα μέτρο της απόκλισης του πραγματικού περιεχομένου του όρου αυτού από την καθημερινή πραγματικότητα, όπως συμπυκνώνεται στο χαριτολόγημα στην αρχή της παραγράφου. Μάλλον όμως έχουμε ελάχιστα ωφεληθεί από την βοήθεια και την προφύλαξη αυτή που μας προσφέρει η ίδια μας η γλώσσα.

Ακόμη όμως και αν είναι δύσκολο να ελπίζουμε σε υψηλές διακρίσεις στο θέμα της συνεργασίας, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να παρακολουθεί κανείς τις απόψεις που διατυπώνονται και εφαρμόζονται σε



οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες της Δύσης και τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζεται εκεί το περιεχόμενο της συνεργασίας και της ομάδας.

### **β. Σύγχρονες θεωρήσεις για τη ομάδα και τη συνεργασία στις αναπτυγμένες οικονομίες της Δύσης.**

Το θέμα είναι πολύ ενδιαφέρον και η βιβλιογραφία γι αυτό εκτεταμένη. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η μελέτη των J. Katzenbach & D. Smith. Σε αυτή, τα στελέχη της κορυφαίας διεθνούς εταιρείας συμβούλων McKinsey συνοψίζουν με τρόπο μοναδικό το πραγματικό περιεχόμενο του όρου "ομάδες σε συνεργασία" στη σύγχρονη επιχείρηση.

Το σημείο αφετηρίας των ερευνητών αυτών δεν είναι φυσικά το ευφυολόγημα που αναφέραμε πιο πάνω. Η πραγματική ομάδα δεν είναι αυτή που απλά δεν χάνει τον καιρό της. Η πραγματική ομάδα δεν υπακούει στη άλγεβρα  $1+1=1$  ούτε καν στην  $1+1=2$ , αλλά πολύ απλά, όπως άλλωστε υποδηλώνει ο ίδιος ο όρος συνεργασία, σε αυτή του  $1+1=3$ .

Οπωσδήποτε η ομάδα πρέπει να διαθέτει βασικές ικανότητες επικοινωνίας, μέλη που να γνωρίζουν να μιλούν και να ακούνε, να βοηθούν και να προσεγγίζουν καλοπροαίρετα τον προβληματισμό των ατόμων με τα οποία συνεργάζονται. Όλα όμως αυτά αποτελούν μερικές προϋποθέσεις και δεν εξαντλούν το περιεχόμενο και το στόχο της ομάδας.

Στόχος της ομάδας είναι η παραγωγή συλλογικών προϊόντων (collective work products), τα οποία να μην είναι σε θέση να παραχθούν με οικονομικό τρόπο από μεμονωμένα άτομα και τα οποία για την παραγωγή τους να απαιτούν πέρα από την ατομική ευθύνη του καθένα και συλλογική ευθύνη. Οι συγγραφείς διαχωρίζουν σαφώς τις ομάδες εργασίας (working groups) από τις ομάδες συνεργασίας (teams) με βασικό διαχωριστικό γνώρισμα ακριβώς την ύπαρξη αυτής της συνυπευθυνότητας. Είναι σαφές ότι με βάση τον ορισμό αυτό άτομα που συναντώνται, συζητούν και μοιράζουν ευθύνες και δουλειά και χάνονται για να ασχοληθούν με τα καθήκοντά τους υπό την ευθύνη του Υπεύθυνου Έργου δε συνιστούν ομάδες, όσο ικανοποιητικά και να επιτελέσουν το έργο που αναλαμβάνουν.

Επιπλέον, πέρα από τη συνυπευθυνότητα και το συλλογικό-συνθετικό προϊόν, οι αποτελεσματικές ομάδες χαρακτηρίζονται από τα εξής:

**Μικρό μέγεθος:** Μεγάλες ομάδες έχουν δυσκολίες συντονισμού, επικοινωνίας και στόχευσης σε κοινά προϊόντα, που είναι και οι μηχανισμοί που τελικά προσθέτουν αξία στα αποτελέσματα. Επιπλέον, όσο αυξάνουν τα άτομα τόσο εντείνεται η απουσία χαρακτηριστικών "ψυχολογίας όχλου", που τελικά εμποδίζουν την ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία.

**Ειδικές ικανότητες:** Είναι αναγκαίο τα μέλη της ομάδας να διαθέτουν τεχνική ικανότητα σχετική με το αντικείμενο της συνεργασίας, αλλά και αναλυτικές και συνθετικές ικανότητες λήψης αποφάσεων, επιπλέον ανθρώπινες ικανότητες (επικοινωνία, συναδελφική αλληλεγγύη κτλ.), που καθιστούν τη συνεργασία ουσιαστική. Όμως αξίζει να παρατηρήσει κανείς ότι οι ερευνητές θεωρούν ότι η λειτουργία σε ομάδα έχει και μια εκπαιδευτική διάσταση, που σημαίνει ότι, ακόμη και αν κάποιος δε διαθέτει όλα τα παραπάνω γνωρίσματα, η εργασία σε περιβάλλον ομάδας τον βοηθά να τα αποκτήσει.

Το σημείο της ανάλυσης των στελεχών της McKinsey με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον, είναι η αρχική διάκριση ανάμεσα σε συνυπάρχοντες και συνεργαζόμενους, που σηματοδοτεί το ιδιαίτερο και

πραγματικά συνεργατικό περιεχόμενο της "ομάδας".

Ο ακόλουθος πίνακας δείχνει τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά των δύο αυτών τύπων συναθροίσεων ατόμων.

| ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ   | ΟΜΑΔΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ   |
|--|---|
| Υπεύθυνος έργου  | Κατανεμημένη υπευθυνότητα έργου                             |
| Ατομική υπευθυνότητα μελών   | Συλλογική υπευθυνότητα μελών                                |
| Ατομικά προϊόντα   | Συλλογικά προϊόντα  |
| Αποτελεσματικές συναντήσεις και καταμερισμός ευθυνών   | Ευκρινής και ουσιαστική ανοικτή συζήτηση και λήψη αποφάσεων |
| Αξιολόγηση σε σχέση με την επίπτωση σε ευρύτερες παραμέτρους (οικονομικά αποτελέσματα εταιρείας) | Αξιολόγηση σε σχέση με τα κοινά – συλλογικά προϊόντα        |
| Συζήτηση, απόφαση, ανάθεση   | Συζήτηση, απόφαση, συνεργασία                               |

#### **Βιβλιογραφία**

- ♣ Κακουλίδης Κώστας (2009). Επιχειρηματικότητα – Επικοινωνία – Πωλήσεις
- ♣ Σακκάς Νικόλαος (1999). Η Αναδυόμενη Επιχείρηση
- ♣ Stephen C. Harper (2005). Extraordinary Entrepreneurship



## Κεφάλαιο 4

### Πληροφορία και Γνώση

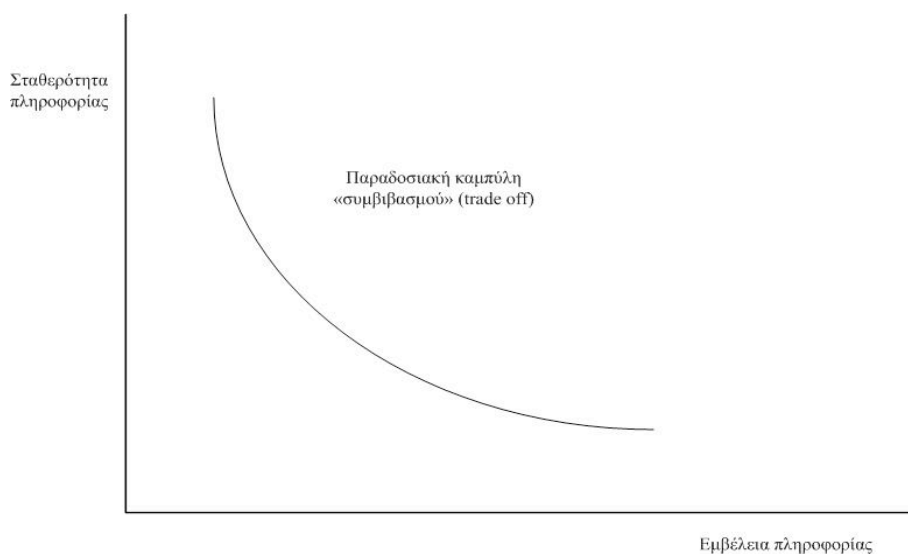
#### 4.1 Η πληροφορία και η διαχείρισή της (information management)

Η πληροφορία είναι πολύ σημαντικός πόρος της επιχείρησης. Ο R. Coase, αρκετά χρόνια πριν, ανέπτυξε μια ενδιαφέρουσα θεωρία, με βάση την οποία τα όρια μιας επιχείρησης καθορίζονται από τα οικονομικά χαρακτηριστικά της πληροφορίας που αυτή συναλλάσσει. Έτσι ένας οργανισμός οριοθετείται από το περιβάλλον του και αποκτά μια αυτόνομη υπόσταση, ακριβώς γιατί έχει την ικανότητα εσωτερικά και μέσα από πολλά κανάλια να διακινεί μια μεγάλη ποσότητα πληροφορίας σε μικρές και εστιασμένες ομάδες ανθρώπων (τμήματα κτλ.). Η ανταλλαγή πληροφορίας με το εξωτερικό του οργανισμού (αγορές) είναι πολύ περισσότερο απλή, αλλά απευθύνεται σε ένα πολύ ευρύτερο ακροατήριο. Ο Coase και αρκετοί οπαδοί της αντίληψής του θεωρούν ότι τα όρια του οργανισμού διαμορφώνονται ακριβώς εκεί που εξυπηρετείται και βελτιστοποιείται η ανταλλαγή πληροφορίας.

Είναι ακόμη πολύ ενδιαφέρον να παρατηρήσει κανείς ότι ο προβληματισμός αυτός αναπτύχθηκε σε μια εποχή που τίποτα δεν προϊδέαζε για τη μεγάλη κινητικότητα των ορίων των επιχειρήσεων, φαινόμενο που ιδιαίτερα παρατηρεί κανείς σήμερα. Σε μια εποχή που επιπλέον η ποιότητα και ποσότητα της μετακινούμενης πληροφορίας έχουν αυξηθεί εκρηκτικά. Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration), αλυσίδα αξίας (value chain), υπεργολαβία (sub contracting), συγχώνευση (merger) είναι μερικοί μόνο από τους όρους που αποδίδουν πτυχές της κινητικότητας αυτής. Ίσως μάλιστα ακριβώς αυτά τα ασαφή και συνεχώς κινούμενα επιχειρηματικά όρια, σε μια εποχή ραγδαίας ανάπτυξης της ικανότητας για μετακίνηση πληροφορίας, αποτελούν ένδειξη της βασιμότητας της θεωρίας που ανέπτυξε ο Coase.

Ακόμη και αν τα όρια της επιχείρησης δεν καθορίζονται απόλυτα από τα οικονομικά χαρακτηριστικά μετακίνησης πληροφορίας, οπωσδήποτε φαίνεται να υπάρχει μεγάλη σχέση ανάμεσά τους.

Οι Evans και Wurster, στελέχη της Boston Consulting Group, σε μια σημαντική και ριζοσπαστική ανάλυση, εντοπίζουν ένα συμβιβασμό (tradeoff) ανάμεσα στη συνθετότητα (richness) και στην εμβέλεια (reach) της πληροφορίας. Όσο περισσότερο πολύπλοκη και σύνθετη είναι κάποια επιχειρηματική πληροφορία, τόσο περισσότερο στενό πρέπει να είναι το ακροατήριο στο οποίο αυτή απευθύνεται και στο οποίο αυτή μπορεί να φτάσει. Κατά την κρίση των παραπάνω αναλυτών το μοντέλο αυτού του συμβιβασμού είναι ακριβώς αυτό πάνω στο οποίο σε μεγάλο βαθμό εδράζεται ο σημερινός τρόπος λειτουργίας και οργάνωσης των επιχειρήσεων.



Σχήμα 4.1: Η παραδοσιακή σχέση αντιστρόφου ανάμεσα στη συνθετότητα και την εμβέλεια της πληροφορίας

Αυτή η παραδοσιακή οικονομία της πληροφορίας, με τον συμβιβασμό που τη χαρακτηρίζει, μπορεί να παρασταθεί, όπως στο παραπάνω σχήμα.

Μια τεχνική παρένθεση είναι στο σημείο αυτό απαραίτητη. Αφορμή για την εργασία των παραπάνω επαγγελματιών αποτέλεσε η παρατήρηση ότι οι τεχνολογίες Internet με την επιβολή μιας σειράς standard (TCP/IP, Java, κτλ.), αποδεκτών σε παγκόσμια βάση, ανοίγουν ένα νέο ορίζοντα καθώς πολλαπλασιάζονται πλέον δραστικά οι δυνατότητες για μετακίνηση πληροφορίας τόσο στο διαδίκτυο (σύνδεση με τον οποιοδήποτε), όσο και στα λεγόμενα extranets (σύνδεση εταιρειών μεταξύ τους) και τα intranets (σύνδεση και επικοινωνία ατόμων μέσα στην ίδια επιχείρηση). Η τεχνολογία, καθιστώντας ρεαλιστική μια μαζική μετακίνηση τεράστιων ποσοτήτων πληροφορίας προς όλες τις κατευθύνσεις, ανατρέπει άρδην τις παραδοχές πάνω στις οποίες είχε βασιστεί το συμβιβαστικό μοντέλο που απεικονίζεται στο παραπάνω σχήμα.

Η ριζοσπαστική αυτή άποψη των Evans και Wurster έχει επιπτώσεις προς μια σειρά από κατευθύνσεις. Ακολουθούν μερικές από τις πιο χαρακτηριστικές:

- ▲ Οι αλυσίδες της αξίας (value chains) πολλών τομέων της οικονομίας διαμορφώθηκαν κάτω από την πραγματικότητα που συνοψίζει το παραπάνω σχήμα. Στη νέα πραγματικότητα κατάρρευσης του μοντέλου αυτού η αναδιάρθρωση των σχέσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις είναι ριζική στην ποιότητα και συγκλονιστική στην έκτασή της. Για παράδειγμα (των ίδιων αναλυτών) τι νόημα θα έχει για την General Electric να συνεχίσει μια στενή σχέση με ένα προμηθευτή, όταν θα μπορεί να βγάζει τις προδιαγραφές της στο Internet και οποιοσδήποτε ενδιαφέρεται να εκδηλώνει το ενδιαφέρον του; Ένα άλλο παράδειγμα αφορά το μέλλον των εφημερίδων. Οι εφημερίδες σήμερα είναι το μέσο ανάμεσα στο δημοσιογράφο και το πλατύ κοινό. Είναι απαραίτητες λόγω των τεράστιων οικονομικών κλίμακας που χαρακτηρίζουν την

τυπογραφία και τη διανομή τους. Όταν στην οθόνη υψηλής ευκρίνειας ο αναγνώστης θα μπορεί να έχει την πληροφορία που θέλει, ποια θα είναι πράγματι η σκοπιμότητα των εφημερίδων στη σημερινή τους μορφή μαζί με τα δαπανηρά τυπογραφεία και τα δίκτυα διανομής;

- ▲ Μέσα λοιπόν στο παραδοσιακό πλαίσιο ανταλλαγής πληροφορίας η φυσική διάρθρωση των αλυσίδων της αξίας καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάγκη για διακίνηση της πληροφορίας που είναι απαραίτητη για τη συγκρότησή τους. Αυτό όμως μπορεί να βλάπτει την αποτελεσματικότητα λειτουργίας της αλυσίδας ως σύνολο. Η αποσύνδεση της διακίνησης πληροφορίας από αυτή των φυσικών προϊόντων μπορεί από τη μια πλευρά να μεγιστοποιήσει τη διάρθρωση των αλυσίδων αξίας, ενώ από την άλλη πλευρά να δημιουργήσει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες για ανάπτυξη υπηρεσιών διαχείρισης των ροών της πληροφορίας. Είναι εντυπωσιακή η αντίληψη ότι η αλυσίδα της αξίας τελικά σπάει σε περισσότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες, που η κάθε μια έχει τους δικούς της πόρους και τα δικά της αιτούμενα, αντίθετα με το σημερινό ενιαίο περιβάλλον, όπου η αμοιβαία συνύπαρξη στρεβλώνει τελικά και τις δύο.
- ▲ Αλλά και στο εσωτερικό των επιχειρήσεων η κατάρρευση του υποχρεωτικού συμβιβασμού ανάμεσα στη σύνθετη πληροφορία και την εμπέλειά της, ανατρέπει με βάση τους ίδιους μελετητές, την ανάγκη της ιεραρχίας, που δεν αντανάκλα παρά την ανάγκη για εστίαση της πληροφορίας, για εμβάθυνση και μεταφορά στους αρμόδιους αποδέκτες. Όταν η μεταφορά ενός πλούσιου περιεχομένου δεν απαιτεί μια αναπόφευκτη εστίαση σε όλο και λιγότερα άτομα, τότε αναιρείται η ίδια η ανάγκη ύπαρξης της ιεραρχίας. Οι αναλυτές προτείνουν τον όρο hyperarchy στη θέση του hierarchy (επηρεασμένοι από τα hyperlinks στο Internet).

Συνολικά λοιπόν οι Evans και Wurster περιγράφουν ένα νέο περιβάλλον, όπου οι παραδοσιακές αλυσίδες αξίας, ως αποτέλεσμα της ραγδαίας ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών και της συνακόλουθης κατάρρευσης του παραδοσιακού μοντέλου ανταλλαγής πληροφορίας, αναδομούνται ριζικά, χωρίς όμως να καταστρέφονται (deconstructed και όχι destructed).

Επιπλέον, η παραπάνω ανάλυση αποτέλεσε ένα σημαντικό έναυσμα για την υποβολή και τελικά έγκριση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ΓΔ ΙΙΙ - Βιομηχανία, πρότασης για ένα μεγάλο ερευνητικό έργο σχετικό με την ανάπτυξη εργαλείων πληροφορικής σε περιβάλλον Internet όπου φάνηκε να επιβεβαιώνονται οι παραδοχές και τα συμπεράσματα των Evans και Wurster. Τα συμπεράσματα παρουσιάστηκαν στο ευρωπαϊκό συνέδριο Integration in Manufacturing, 1998, στο Goeteburg. Εκεί αναλύονται οι περιπτώσεις που πράγματι τέτοια εργαλεία θα αναδιάρθρωσαν ριζικά τον τρόπο της σημερινής λειτουργίας, αλλά και οι τεχνικές προϋποθέσεις για κάτι τέτοιο καθώς και το βασικό περιεχόμενο των ενδιάμεσων φορέων διαχείρισης πληροφορίας.

#### **4.2 Η γνώση και η διαχείριση της (knowledge management)**

Η διαφορά των όρων πληροφορία και γνώση είναι ριζική. Η γνώση μπορεί να τροφοδοτείται από πληροφορία, ως περιεχόμενο όμως είναι τελείως διαφορετική. Οι διαφορές εκδηλώνονται απόλυτα,

όταν επιχειρήσει κανείς να αντιμετωπίσει το θέμα της διαχείρισης της γνώσης (knowledge management). Κάτι που συχνά θεωρείται ως μια απλή τεχνική.

Ένα παράδειγμα για το τι εννοούμε με τον όρο γνώση. Ας πάρουμε την περίπτωση ενός τμήματος παραγωγής σε μια βιομηχανική μονάδα, όπου ακόμη και η εκκίνηση των μηχανών ήταν αδύνατη χωρίς την παρουσία των αρμόδιων δύο-τριών ατόμων, που είχαν πάρει τα σχετικά μέτρα και είχαν σκόπιμα δημιουργήσει τη δυσκολία αυτή. Τα άτομα αυτά ήταν χωρίς καμιά αμφιβολία ικανά. Θα μπορούσαμε να πούμε πολύ ικανά. Με όλους, μετά από μια περίοδο καχυποψίας, έγινα φίλος. Καχυποψία, γιατί είχα το ρόλο να συντονίσω την αυτοματοποίηση όλου του τμήματος. Τέλος τα κρυμμένα μπουτόν και οι απίστευτα μυστικιστικές μανδαλώσεις. Για την τριάδα των υπεύθυνων χάνονταν μια μοναδική, μια αποκλειστική γνώση. Στο νέο περιβάλλον όλα γίνονταν ηλεκτρονικά με προγραμματιζόμενους ελεγκτές. Ο οποιοσδήποτε μπορούσε πλέον να ξεκινήσει τις γραμμές μετά από 1 - 2 ώρες εκπαίδευση το πολύ.

Βέβαια ικανά άτομα, όπως αυτά στα οποία αναφέρομαι, έχουν πάντα την ικανότητα να αναβαθμίζουν τις γνώσεις τους. Γρήγορα συνήθισαν την ιδέα των μηχανών που μπορούσε να τις ξεκινήσει ο καθένας. Οι μηχανές όμως δεν πρέπει μόνο να ξεκινάνε. Πρέπει και να δουλεύουν. Και εκεί φυσικά υπήρξαν πάρα πολλές δυνατότητες για νέα γνώση. Όμως στο ίδιο πλαίσιο, της αποκλειστικότητας, της περιφρούρησης της νέας γνώσης ως κόρης οφθαλμού. Και ας μην είναι κανείς αφελής. Όσες διαδικασίες και να εγκαταστήσει η εταιρεία, όσο και να τυποποιήσει τα πράγματα και τις εργασίες, εταιρείες που έχουν φιλοδοξίες και αναζητούν πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θα κατέχουν πάντα γνώση, που είναι αδύνατο να μετρηθεί ή να καταγραφεί. Απλά γιατί αυτό δεν είναι τόσο απλό, είναι περισσότερο τέχνη παρά τεχνική. Επιπλέον σχεδόν κανείς δεν έχει διάθεση να μοιραστεί αυτή τη μοναδική γνώση, που με κόπο αποκτά, με τον οποιονδήποτε άλλο, ούτε την ίδια την εταιρεία. Είναι ένα ισχυρό διαπραγματευτικό χαρτί, αυτή είναι η ουσία της γνώσης και είναι δύσκολο να τη δει κανείς με διαφορετικό τρόπο.

Έτσι η τεχνολογία μπορεί να δίνει τεράστιες δυνατότητες διαχείρισης της πληροφορίας με όλες τις σημαντικές συνέπειες που συζητήθηκαν στην παραπάνω ενότητα. Άλλο όμως πληροφορία και άλλο γνώση. Η πληροφορία είναι συνήθως κάτι που εύκολα μπορεί να αναπαρασταθεί στο δυαδικό κόσμο των υπολογιστών και που συνήθως στόχος είναι να φτάσει παραγωγικά σε όσους περισσότερους γίνεται. Η γνώση είναι εκείνη η άλλη διάσταση της ζωής, η πιο πολύπλοκη, που κανένα εμπειρικό σύστημα, καμιά τεχνική νοημοσύνη δε μπορεί να αποτυπώσει (όπως ίσως ορισμένοι επιμένουν να πιστεύουν).

Ίσως η παραπάνω θεώρηση της γνώσης να φαίνεται ότι αφήνει λίγα περιθώρια διαχείρισης της. Αν η γνώση είναι κάτι που ο καθένας συνήθως επιδιώκει να περιφρουρήσει, γιατί με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει τη μοναδικότητα της παρουσίας του και ένα ισχυρό διαπραγματευτικό χαρτί, τι νόημα έχει τελικά να μιλάει κανείς για διαχείριση της γνώσης

Μια πολύ σημαντική εργασία στην περιοχή της διαχείρισης της γνώσης είναι της διεθνούς εταιρείας συμβούλων Ernst & Young. Οι συγγραφείς εντοπίζουν, το βασικό λόγο που διέπει την κατά κανόνα αρνητική προδιάθεση για διάχυση της γνώσης. Αντιμετωπίζουν τη γνώση με όρους αγοράς και δηλώνουν ότι δεν υπάρχει κανένα μοντέλο αποτίμησης της αξίας της γνώσης με όρους αγοράς. Μόνη ελπίδα των επιχειρήσεων είναι να σχεδιάσουν ένα τέτοιο σύστημα, όπου η διάχυση της γνώσης να

αμείβεται και όχι να προβάλλεται ως καθήκον και υποχρέωση απέναντι στην εταιρεία. Και όταν υπάρχουν απίστευτα υπέρογκες αμοιβές σε κάποια στελέχη για να μη μεταφέρουν αυτή τη γνώση στους ανταγωνιστές, είναι απαράδεκτο στη περίπτωση των μεσαίων στελεχών να γίνεται επίκληση του καθήκοντος και μια πραγματικά ανόητη υπενθύμιση ότι η γνώση του εργαζόμενου είναι περιουσία της επιχείρησης, επειδή αποκτήθηκε σ' αυτή (σαν να έπρεπε κανείς να είναι ισόβια υποχρεωμένος στο δάσκαλο του στο δημοτικό επειδή αυτός του έμαθε γράμματα).

Ο Peter Drucker τοποθετείται με σαφήνεια σε σχέση με το παραπάνω θέμα. Κατά τη γνώμη του η γνώση καθίσταται ο μόνος πόρος στον οποίο υπερέχουν οι οικονομικά αναπτυγμένες χώρες του κόσμου (knowledge societies) και ο μόνος στον οποίο μπορούν να στηρίξουν τη συνέχιση της οικονομικής τους κυριαρχίας. Επιπλέον επισημαίνει ότι με δεδομένη μια τέτοια πρωτοκαθεδρία της γνώσης και την ταύτιση της με την ανταγωνιστικότητα τα άτομα που κατέχουν γνώση δεν είναι δυνατόν πλέον να αντιμετωπίζονται με τον παραδοσιακό τρόπο. Η τάση θα είναι τα άτομα αυτά (knowledge workers) όλο και περισσότερο να ορίζουν τον εαυτό τους με βάση τη γνώση που κατέχουν και όχι με βάση κάποια επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται. Φυσικά ένα τέτοιο μοντέλο καμιά σχέση δεν μπορεί να έχει με την άποψη καταγραφής και τυποποίησης της γνώσης. Ακόμη και αν υπάρξουν τέτοιες διαδικασίες, φαίνεται ότι κανείς δε θα έχει διάθεση να τις υπηρετήσει. Πόσο μάλλον όταν δεν υπάρχουν, πιθανόν για το λόγο που εντοπίζει η Ernst & Young, την απουσία δηλαδή κάθε αντίληψης αγοράς για τη γνώση.

Ο Peter Senge δίνει μια άλλη διάσταση της δυσκολίας στη διαχείριση και διάχυση της γνώσης πέρα από την αντίσταση του κατόχου της, που περιγράψαμε πιο πάνω. Επισημαίνει ότι η αλυσίδα παραγωγής γνώσης, όπως εκφράζεται μέσα από τις διαδικασίες έρευνας ανάπτυξης ικανότητας εφαρμογής, έχει πλέον κατακερματισθεί, αφού οι τρεις αυτές συνιστώσες παραγωγής γνώσης αναπτύσσονται σε διαφορετικά συστήματα, τα πανεπιστήμια από τη μια πλευρά και τις επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά και καταλήγει σε μια κριτική της υπερβολικής εξειδίκευσης των ημερών μας, που τελικά αδυνατεί να παράγει γνώση με διαχρονική αξία.

Συνοψίζουμε τη συζήτηση τονίζοντας την ανάγκη να υπάρξει μια σαφής διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στην πληροφορία και τη γνώση. Η πληροφορία κινείται πλέον με αστραπιαίες ταχύτητες και γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη και συνθετική. Η γνώση αντίθετα χαρακτηρίζεται από πολύ μικρό δυναμικό διάχυσης της μέσα στους οργανισμούς. Σε αρκετές βέβαια περιπτώσεις η γραμμή αυτή μπορεί να είναι ασαφής. Ίσως ακόμη να υπάρχουν περιστάσεις όπου η πρόσβαση και επεξεργασία πληροφοριών να οδηγεί σε κατάκτηση γνώσης. Κατά κανόνα όμως:

- ▲ Οι δυνατότητες της τεχνολογίας για εξασφάλιση πρόσβασης σε απίστευτη ποσότητα και ποικιλία πληροφορίας δημιουργεί νέες δυνατότητες. Αυτές οι νέες δυνατότητες ενδέχεται να οδηγήσουν σε σημαντικές αναδιατάξεις στην επιχειρηματική διάρθρωση και στον τρόπο λειτουργίας των καναλιών που παράγουν αξία.
- ▲ Η γνώση όλο και περισσότερο αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι κάτοχοί της εμφανίζονται όλο και περισσότερο απρόθυμοι να τη μοιραστούν με τον οποιονδήποτε. Επιπλέον μια χαρακτηριστική απουσία ενός συστήματος αποτίμησης της γνώσης πιθανόν τελικά να αντανάκλα μια δυναμική σχέση ισορροπίας με το φαινόμενο της συστηματικής περιφρούρησης της γνώσης από τους κατόχους της.

### 4.3 Πληροφορική και παραγωγικότητα

Η επανάσταση της πληροφορικής έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο εργασίας και έχει δημιουργήσει τεράστιες δυνατότητες. Πολύ συχνά θεωρείται από τις επιχειρήσεις ως τεχνολογία στρατηγικής προτεραιότητας, ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εντούτοις αυτό που σε επίπεδο επιχείρησης φαίνεται αρκετά προφανές δεν είναι εξίσου αυταπόδεικτο σε επίπεδο κοινωνίας. Υπάρχει βέβαια η αντίληψη ότι η τεχνολογία της πληροφορικής μπορεί να προκαλέσει εκρηκτικούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης. Η αντίληψη αυτή πρεσβεύει ότι η ψηφιακή τεχνολογία και η αύξηση του διεθνούς εμπορίου και της παγκόσμιας επενδυτικής δραστηριότητας μπορούν από κοινού να συντελέσουν στην επίτευξη ρυθμών ανάπτυξης πολύ μεγαλύτερο, από αυτό που έχει γνωρίσει μέχρι σήμερα η ανθρωπότητα. Ρυθμοί ανάπτυξης που σχεδόν μονοσήμαντα παραπέμπουν και προϋποθέτουν μια αντίστοιχη αύξηση της παραγωγικότητας της οικονομίας.

Η αισιόδοξη αυτή αντίληψη δε φαίνεται να είναι καθολικά αποδεκτή. Ο Paul Krugman, καθηγητής Οικονομικών του M.I.T., επισημαίνει ότι η ετήσια αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας στις ΗΠΑ για την περίοδο μετά το 1970 είναι στην περιοχή του 1%, ποσοστό σαφώς μικρότερο του αντίστοιχου ποσοστού (3%) της περιόδου 1950-1960. Στοιχεία που φυσικά καθόλου δε συνάδουν με την αντίληψη της μεγάλης ανάπτυξης της οικονομίας, ως αποτέλεσμα της επανάστασης της ψηφιακής τεχνολογίας. Η αλήθεια είναι ότι ο Krugman στην ανάλυση του αφήνει πραγματικά λίγα περιθώρια διάψευσης. Αν η παραγωγικότητα της οικονομίας δεν είναι παρά το ΑΕΠ ανοιγμένο στην εργατική δύναμη της χώρας και αν κανείς δεχθεί την ακρίβεια των μετρήσεων του ΑΕΠ των ΗΠΑ και της εργατικής δύναμης της ίδιας χώρας, τότε η άποψη ότι η παραγωγικότητα σε επίπεδο κοινωνίας αναπτύσσεται με έναν μάλλον καταθλιπτικό ρυθμό κοντά στο 1% είναι πραγματικά δύσκολο να αμφισβητηθεί.

Η αναντιστοιχία των παραπάνω παρατηρήσεων με τη γενικότερη αίσθηση ότι η πληροφορική οδηγεί σε ραγδαίους ρυθμούς παραγωγικότητας σχετίζεται με τη μεγάλη διαφορά των συστημάτων «επιχείρηση» και «οικονομία-κοινωνία». Πράγματι, οι επιχειρήσεις βιώνουν μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας ως αποτέλεσμα της εισαγωγής των τεχνολογιών πληροφορικής. Και μάλλον αυθαίρετα προβάλλουν συμπεράσματα από ένα μικρό-οικονομικό περιβάλλον στο περιβάλλον της ευρύτερης οικονομίας, όπου όμως άλλα φαινόμενα έχουν τελικά την καθοριστική σημασία.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. Ας μεταφέρει κανείς την παραπάνω ανάλυση στις σχέσεις υπεργολαβίας, που όπως θα τονιστεί και στη συνέχεια παρουσιάζουν την τάση να εξαπλώνονται. Φυσικά η πληροφορική τεχνολογία βοηθά και σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις με καθοριστικό τρόπο (enabler) αυτού του είδους τις συνεργασίες. Ποιες όμως είναι οι τελικές επιπτώσεις από μια υπερεργολαβική ανάθεση κάποιας εργασίας σε μια, τυπικά μικρότερη, επιχείρηση; Η μεγάλη επιχείρηση ωφελείται γιατί η μικρότερη επιχείρηση εκτελεί την εργασία οικονομικότερα. Κατά κανόνα η μικρότερη επιχείρηση πληρώνει χαμηλότερους μισθούς από ότι η μεγάλη. Από τη σκοπιά της μεγάλης επιχείρησης η συνεργασία αυτή μπορεί να ερμηνευθεί ως αύξηση της παραγωγικότητας της.

Από τη σκοπιά όμως της οικονομίας συνολικά η σχέση αυτή ενδέχεται να μην έχει την οποιαδήποτε επίπτωση στην παραγωγικότητα της οικονομίας.

#### **α. Η παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών και της βιομηχανίας**

Η άποψη ότι οι επιχειρήσεις γνωρίζουν εκρηκτική αύξηση της παραγωγικότητας τους έχει αρκετές ενδιαφέρουσες πτυχές.

Οι καθηγητές M.Biema και B.Greenwald παραθέτουν μια σειρά από ενδιαφέροντα στοιχεία για την εξέλιξη της παραγωγικότητας σε τομείς της οικονομίας των ΗΠΑ. Ειδικότερα αντιδιαστέλλουν την εξέλιξη της παραγωγικότητας στο δευτερογενή (βιομηχανία) και τριτογενή (υπηρεσίες) τομέα. Έτσι την περίοδο 1946-1970 η ετήσια αύξηση της παραγωγικότητας στο δευτερογενή και τον τριτογενή τομέα καταγράφεται ως 3% και 2.5% αντίστοιχα. Την περίοδο 1970-1980 τα αντίστοιχα ποσοστά ήταν 1.4% και 0.7%. Ενώ την περίοδο μετά το 1980 η βιομηχανία επανακάμπτει σε ένα ρυθμό 3.3%, οι υπηρεσίες παραμένουν σε ένα χλωμό 0.8%. Αυτό, μολονότι την ίδια περίοδο η οικονομία μετακινείται σημαντικά από τη βιομηχανία στις υπηρεσίες.

Η αποτυχία του τομέα των υπηρεσιών στο θέμα της αύξησης της παραγωγικότητας είναι συνάρτηση, σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, με τα εξής δύο φαινόμενα. Την αποτυχία των manager να διαχειριστούν με επιτυχία τους πόρους της επιχείρησης (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, κεφάλαια) και να οδηγήσουν σε μια αύξηση της παραγωγικότητας, αντίστοιχη με την παραγωγικότητα της βιομηχανίας και την ιδιαίτερη πολυπλοκότητα του τομέα των υπηρεσιών.

Αξίζει να γίνει μια αναλυτική παράθεση και σχολιασμός της ιδιαίτερα ενδιαφέρουσας επιχειρηματολογίας που παρατίθεται προς τεκμηρίωση των δύο παραπάνω θέσεων.

Γιατί οι manager του τομέα των υπηρεσιών απέτυχαν να επιτύχουν τις επιδόσεις παραγωγικότητας των συναδέλφων τους της βιομηχανίας;

Οι ερευνητές εντοπίζουν τα εργαλεία της επιτυχίας της βιομηχανίας μετά το 1980. Ολική ποιότητα, καινοτομία, αναδιάρθρωση (re-engineering), διοίκηση βασισμένη στις αρχές της λιτής παραγωγής (just in time, lean manufacturing κλπ.), με δυο λόγια συστηματική εστίαση στην καρδιά της δουλειάς, στους βασικούς πόρους της επιχείρησης και την επιτυχή διαχείριση τους. Αναμφίβολα οι ρυθμοί του 3.3% είναι θρίαμβος του management του δευτερογενή τομέα. Αντίθετα στο μυαλό των manager του τομέα των υπηρεσιών φαίνεται να υπάρχουν άλλες προτεραιότητες. Παιχνίδια με τις μετοχές και το χρηματιστήριο, προσήλωση σε μια πολιτική ελέγχου (acquisition) άλλων επιχειρήσεων, δημόσιες σχέσεις κτλ. αναδείχτηκαν σε πρώτες προτεραιότητες και εκτόπισαν την παραγωγικότητα σε δεύτερη και ακόμη χαμηλότερη προτεραιότητα.

Το μεγαλύτερο ίσως εντυπωσιακό συμπέρασμα των ίδιων ερευνητών είναι η πολύ μεγάλη διαφορά παραγωγικότητας ανάμεσα σε ομοειδείς επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών. Διαπιστώνουν ότι εταιρείες ίδιας κλίμακας, που λειτουργούν σε τελείως ανάλογες συνθήκες εξωτερικού περιβάλλοντος και παρέχουν τον ίδιο τύπο υπηρεσιών εμφανίζουν αποκλίσεις παραγωγικότητας μεγαλύτερες από 50%. Αν αυτές είναι μέσες τιμές σε επίπεδο επιχειρήσεων, φανταστείτε τι γίνεται αν συγκρίνει κανείς την καλύτερη με τη χειρότερη ατομική πλέον παραγωγικότητα!

Οι παραπάνω συγγραφείς εντοπίζουν επιπλέον σημαντική δυσκολία στις εταιρείες υπηρεσιών να

αναγνωρίζουν κάθε φορά με ακρίβεια τι ακριβώς πρέπει να κάνουν σε ό, τι αφορά τη διαχείριση των πόρων, που ουσιαστικά πρόκειται για το ανθρώπινο δυναμικό τους. Μια βιομηχανική επιχείρηση αντιστοιχεί πιο εύκολα τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό και ανάλογες ικανότητες. Κάτι τέτοιο δεν είναι το ίδιο απλό σε μια εταιρεία υπηρεσιών, όπου οι διαφοροποιήσεις των εργαζομένων είναι περισσότερο πολύπλοκες και οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται καθιστούν ακόμη πιο δύσκολη την αντικειμενική αξιολόγηση και αξιοποίηση με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης. Επιπλέον οι ρόλοι των ανθρώπων σε εταιρείες υπηρεσιών είναι περισσότερο πολύπλοκοι και "οριζόντιοι" και η παρακολούθηση και αξιολόγηση τους, αντικειμενικά δυσκολότερη.

Ένα δεύτερο σημείο είναι η ασφάλεια που προσφέρει σε μια βιομηχανική επιχείρηση το φυσικό απόθεμα (inventory) σε ό, τι αφορά την αντιμετώπιση της έκτακτης ζήτησης. Αντίθετα μια εταιρεία υπηρεσιών αντιμετωπίζει μεγαλύτερη δυσκολία σε καταστάσεις αυξημένης ζήτησης, γιατί η ανθρώπινη ικανότητα δεν έχει κάτι ανάλογο του φυσικού αποθέματος και τυχόν αυξημένη και απρόβλεπτη ζήτηση μπορεί ευκολότερα να εκδηλωθεί ως αδυναμία ανταπόκρισης της επιχείρησης.

Ένα τρίτο σημείο που εντοπίζεται σχετίζεται με την παγκοσμιότητα. Μια βιομηχανική επιχείρηση ανταγωνίζεται κατά κανόνα σε παγκόσμιο επίπεδο και είναι δύσκολο να δημιουργήσει μικρές (niche) και απρόσβλητες αγορές. Αντίθετα, στις υπηρεσίες ο ανταγωνισμός είναι περισσότερο τοπικού χαρακτήρα, πράγμα που διασφαλίζει μια "σίγουρη" αγορά, δεν εκθέτει όμως την εταιρεία στη δυναμική του σκληρού ανταγωνισμού, στο περιβάλλον του οποίου η πίεση για υψηλότερη παραγωγικότητα είναι πολύ αυξημένη.

Οι παραπάνω παρατηρήσεις σχετικά με τα διαφοροποιητικά γνωρίσματα βιομηχανίας/υπηρεσιών είναι οπωσδήποτε ενδιαφέρουσες. Κατά τη γνώμη μου δεν είναι δυνατόν να μιλήσει κανείς για ένα δυσκολότερο ρόλο του manager της εταιρείας υπηρεσιών. Είναι μάλλον θέμα οπτικής γωνίας. Η ομολογία ότι η βιομηχανική επιχείρηση εκτίθεται στον παγκόσμιο ανταγωνισμό κάνει τα πράγματα αρκετά πιο δύσκολα για τη διοίκηση της. Επιπλέον το βιομηχανικό περιβάλλον είναι εκ των πραγμάτων περισσότερο πολύπλοκο, όχι τόσο λόγω των τεχνικών του ιδιαιτεροτήτων, όσο ακριβώς λόγω των ανθρώπινων ιδιομορφιών. Ο manager βιομηχανικής επιχείρησης είναι ανάγκη να διαθέτει τη σπάνια ικανότητα να συνομιλεί εξίσου πειστικά με άτομα πρακτικά όλου του φάσματος της κοινωνίας. Διότι η εποχή των στεγανών και της από καθέδρας διοίκησης όλο και παύεται και οι ανθρώπινες επικοινωνίες καθίστανται όλο και πιο περίπλοκες και απαραίτητες σε όλη την επιχείρηση, βιομηχανική και μη. Μόνο που η βιομηχανία απασχολεί άτομα ποικίλης προέλευσης. Αντίθετα, ο συνάδελφος της εταιρείας υπηρεσιών συνδιαλέγεται με άτομα ενός στενού πολιτισμικού φάσματος, με πολλά πτυχία, γραβάτα και κοινές σχολικές/φοιτητικές αναμνήσεις.

Εντούτοις υπάρχει ένα βασικό διαφοροποιητικό στοιχείο βιομηχανίας και υπηρεσιών. Υπηρεσίες σημαίνει άνθρωποι και μόνο άνθρωποι. Οι άνθρωποι, όπως διαπιστώνουν οι ίδιοι ερευνητές, έχουν τελικά σημαντικές διαφορές παραγωγικότητας. Μια μηχανή μπορεί να είναι 10-20 ίσως και 30% "καλύτερη" από μια άλλη. Ένας άνθρωπος όμως, όπως αποδεικνύεται από τα στοιχεία που παραθέτουν οι ερευνητές, μπορεί να διαφέρει κατά τάξεις μεγέθους ως προς την παραγωγικότητα και την τελική ικανότητά του. Συνεπώς η επιτυχής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ο πρώτος και κύριος στόχος της εταιρείας υπηρεσιών. Αυτό είναι πραγματικά μια μεγάλη δυσκολία και μια μεγάλη πρόκληση.



Αισθάνομαι άβολα στο άκουσμα της λέξης «ανθρωπομήνας». Ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον υπηρεσιών πιστεύω ότι κάθε συζήτηση που αθροίζει ανθρωπομήνες υποκρύπτει μια γραμμική αν όχι ισοπεδωτική αντίληψη για την ανθρώπινη ικανότητα και παραγωγικότητα. Αντίληψη που δεν επιβεβαιώνεται πουθενά. Ακόμη και αν η σχετική ορολογία επιβάλλεται από τον πελάτη ή από ανάγκες εσωτερικών ισορροπιών, καλό θα ήταν να κάνει κανείς σωστότερους και περισσότερο πραγματικούς λογαριασμούς, βασισμένους μάλλον στην ικανότητα και όχι το χρόνο. Εκεί, σύμφωνα με όλες τις ενδείξεις, βρίσκεται η τελική και ουσιαστική διαφορά. Είναι παράλογο να μετράμε πόσο χρόνο δούλεψε μια μηχανή και να μη μετράμε την ισχύ της. Όταν η ισχύς μπορεί να είναι τόσο διαφορετική!

### **Βιβλιογραφία**

- ♣ Σακκάς Νικόλαος (1999). Η Αναδυόμενη Επιχείρηση
- ♣ Deakens David – Freel Mark (2007). Επιχειρηματικότητα
- ♣ White Margaret A. – Bruton Garry D. (2010). Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας
- ♣ <http://www.infra.kth.se/cesis/documents/WP102.pdf>

## Κεφάλαιο 5

### Στρατηγική συγκρότηση των επιχειρήσεων

Τα τυπικότερα και πιο θεμελιώδη συστατικά της στρατηγικής για μια επιχείρηση είναι:

- ▲ Η διαρκής προσαρμογή των στόχων της επιχείρησης στις δυνατότητες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί. Λειτουργώντας την επιχείρησή σας θα έχετε πάντα στο μυαλό σας το "δρόμο" που έχετε χαράξει για την λειτουργία και την ανάπτυξή της. Αυτό δεν σημαίνει όμως, ότι θα βάλετε παρωπίδες και θα σταματήσετε να δέχεστε τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιήστε.
- ▲ Η θέσπιση μιας επενδυτικής στρατηγικής, η οποία να επιλέγει ανάμεσα σε διάφορες ενδεχόμενες επενδυτικές δυνατότητες και να κατανέμει αντίστοιχα και αποτελεσματικά τους πόρους της. Με την ανάπτυξη της επιχείρησής σας θα έχετε αποκομίσετε κέρδη και αυτό με τη σειρά του θα φέρει όρεξη για επενδύσεις. Από την αρχή πρέπει να έχετε σκεφθεί πώς θα επενδύσετε τα κέρδη της επιχείρησής σας, ώστε να έχετε και τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ανεξάρτητα από τη στρατηγική συγκρότηση που η κάθε εταιρεία επιλέγει, εμφανίζεται ιδιαίτερα έντονα μια προσπάθεια για εξειδίκευση της στρατηγικής σε επιχειρηματικές πολιτικές και οργανωτικές δομές τέτοιες, που να ικανοποιούν τα βασικά αιτούμενα της στρατηγικής. Οι σχετικές προσεγγίσεις περιγράφονται ως στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning).

Στην τρέχουσα ενότητα ο στρατηγικός σχεδιασμός εξετάζεται τόσο από τη σκοπιά των βασικών μεθοδολογικών αρχών προσέγγισης στο ζήτημα της στρατηγικής όσο και σε σχέση με τις περιοχές μέσα στην επιχείρηση στις οποίες εστιάζει και τις συνέπειες που τελικά έχει γι' αυτή.

#### 5.1 Μεθοδολογική προσέγγιση στο στρατηγικό σχεδιασμό

Μία από τις συνιστώσες του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η αξιοποίηση αναλυτικών δεδομένων, ιδιαίτερα σε ότι αφορά θέματα εξωτερικού περιβάλλοντος-αγοράς και χάραξης επενδυτικής στρατηγικής. Τα δεδομένα αυτά αποτελούν τη βάση στην οποία στηρίζεται η επεξεργασία και η εξειδίκευση στρατηγικών αποφάσεων. Τυπικές περιπτώσεις τέτοιων αναλυτικών δεδομένων είναι οι μελέτες αγοράς, οι ισολογισμοί της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της, τα στοιχεία κόστους που συγκεντρώνονται κτλ. Η ραγδαία εισαγωγή της πληροφορικής στην επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα έδωσε τεράστιες δυνατότητες για τη συλλογή τέτοιων δεδομένων και για την υποβολή τους στις πιο πολύπλοκες επεξεργασίες.

Η αξιοποίηση των στοιχείων αυτών γίνεται και με προβολή τους στο μέλλον (forecasting) σε

βάθος αρκετών μηνών. Έτσι πολλές εταιρείες, προκειμένου να σχεδιάσουν την παραγωγή τους, είναι υποχρεωμένες να προβλέπουν τη ζήτηση των προϊόντων τους. Σε άλλες περιπτώσεις η σχεδίαση της παραγωγής αξιοποιεί αναλυτικά δεδομένα σχετικά ακόμη και με τις διεθνείς τάσεις της αγοράς, τις τιμές των πρώτων υλών, της ενέργειας κτλ.

Μια τέτοια αξιοποίηση αναλυτικών δεδομένων εισάγει, όπως είναι φυσικό, ένα ποσοστό αβεβαιότητας στις εκτιμήσεις που γίνονται. Δεν είναι εντούτοις δυνατόν να αμφισβητηθεί η σημασία που είχε και έχει η αναλυτική υποβοήθηση της «παραγωγής και εξειδίκευσης στρατηγικής», καθώς αυτή αποτελεί εργαλείο, αν όχι στοιχείο του καθημερινού τρόπου ζωής, για εκατομμύρια επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο.

Όμως, τέτοιες αναλυτικές μέθοδοι ποτέ σχεδόν δεν μπορούν να προβλέψουν αιφνίδια φαινόμενα, όπως είναι μια τεχνολογική καινοτομία, μια αύξηση τιμών πρώτων υλών (παράδειγμα η πετρελαϊκή κρίση του 1973), μια μεγάλης σημασίας κοινωνική εξέλιξη (αλλαγή στο σκηνικό της Ευρώπης μετά το 1989). Αυτή η αδυναμία τους είναι και το βασικό και δομικό τους μειονέκτημα και όχι, όπως θα νόμιζε ίσως κανείς, η απόκλιση τους κατά κάποιο ποσοστό από την πραγματικότητα. Αυτή την αδυναμία των αναλυτικών μεθόδων και εργαλείων χρειάζεται να καλύψει ο ανθρώπινος παράγοντας βασιζόμενος στην έμπνευση, το όραμα και την ικανότητα για σύνθεση.

Έτσι η στρατηγική παράγεται μέσα από μια διαδικασία σύνθεσης και όχι μέσα από μια πολύπλοκη αναλυτική προσέγγιση. Όσο και να βελτιώνονται οι αναλυτικές μέθοδοι συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων, δε θα είναι ποτέ σε θέση να υποκαταστήσουν το όραμα, την ικανότητα να σκέπτεται κανείς συνθετικά και τη διαίσθηση. Η φωτογραφική μηχανή Polaroid γεννήθηκε όταν το 1943 η 3χρονη κόρη του Edwin Land ρώτησε τον πατέρα της γιατί θα πρέπει να περιμένει τόσο πολύ να εμφανιστεί η φωτογραφία. Η μηχανή που επινόησε ο Land μόλις μέσα σε μια ώρα πήγασε από την τεχνική αρτιότητα του, κυρίως όμως από τη συνθετική επεξεργασία μιας παιδικής απορίας. Μια διαδικασία που, για τον ορίζοντα που μπορεί να δει σήμερα ο άνθρωπος, δεν είναι δυνατόν να προσομοιωθεί με τον οποιοδήποτε ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Ο Minzberg στο βιβλίο του «The rise and the fall of strategic planning» επισημαίνει τον εκφυλιστικό κίνδυνο που διατρέχει ο στρατηγικός σχεδιασμός από μια εξομίωση του με αναλυτικές μεθοδολογίες. Χαρακτηρίζει το στρατηγικό σχεδιασμό ως μια βασικά συνθετική διαδικασία με κύριο βήμα το όραμα (vision) και τη διαίσθηση παρά τα αναλυτικά εργαλεία. Εκτός από τα δομικά και όχι αλγοριθμικά προβλήματα της διαδικασίας της πρόβλεψης (fallacy of prediction) εντοπίζει τον κίνδυνο της αποστασιοποίησης (fallacy of detachment).

Ο κίνδυνος αυτός θεωρεί ότι απορρέει από την αποστασιοποίηση των στελεχών από τα ζωντανά κύτταρα της εταιρείας και τη στήριξη των αποφάσεων τους σε υποτιθέμενα "σκληρά δεδομένα", όπως είναι τα δεδομένα που συλλέγουν οι υπολογιστές ή υπολογίζουν οι λογιστές. Γι αυτό προτείνει τα στελέχη να εκθέτουν μάλλον και να μην αποσπούν τους εαυτούς τους από την καθημερινή ζωντανή πραγματικότητα και πληροφορία, από την οποία στη συνέχεια θα πρέπει να αποσπούν ερεθίσματα και πληροφορίες για τη σύνθεση των στρατηγικών αποφάσεων.

Οι ιδεολογικές καταβολές της απόσπασης αυτής των στελεχών από το "γίγνεσθαι" του οργανισμού τους βρίσκονται στο σύστημα του Frederick Taylor και στον ακραίο καταμερισμό εργασίας που αυτό πρότεινε. Από το σύστημα αυτό απορρέει η άποψη ότι η διοίκηση θα είναι τόσο πιο

αποτελεσματική όσο περισσότερο περιχαρακωθεί και απομονωθεί από τις λεπτομέρειες της πράξης, της χειρωνακτικής δηλαδή εργασίας, με την οποία δε θα πρέπει να διατηρεί παρά μια ασφυκτικά «μονόδρομη» (και αποστασιοποιημένη) σχέση επιστάσιας.

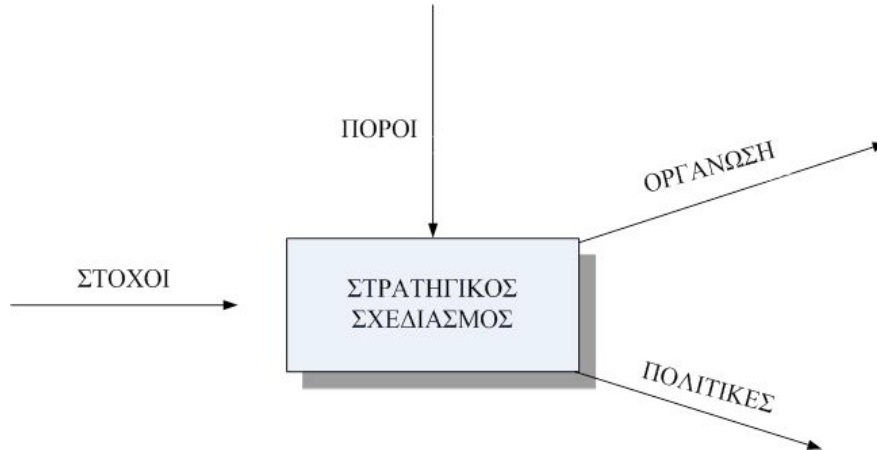
Η άποψη αυτή δε βάλλεται πια μόνο από το ιαπωνικό παράδειγμα της ευέλικτης στρατηγικής συγκρότησης αλλά και από διαπρεπείς «στρατηγιστές», όπως ο Minzberg, που τη βρίσκουν τελείως ανεπαρκή και «αντιλειτουργική» στις σύγχρονες συνθήκες, όπου η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα, η ικανότητα σύνθεσης και η επίδειξη ευελιξίας αναδεικνύονται πια σε βασικούς παράγοντες επιτυχίας.

## 5.2 Αιτούμενα από το στρατηγικό σχεδιασμό

Η παραπάνω ενότητα επικεντρώθηκε στο βαθύτερο περιεχόμενο του στρατηγικού σχεδιασμού, με σκοπό να αναδειχτεί η ανάγκη για ένα μεθοδολογικά συνθετικό τρόπο προσέγγισης.

Η ενότητα αυτή εμβαθύνει στις συνιστώσες του στρατηγικού σχεδιασμού, στην εξειδίκευση του δηλαδή στις διάφορες περιοχές της επιχείρησης. Αυτό γίνεται με γνώση των ορίων της προσέγγισης αυτής που αναλυτική στην ουσία της, δεν είναι, όπως φάνηκε στην παραπάνω ενότητα, σε θέση να μελετήσει παρά πλευρές της βαθιά συνθετικής διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει την ένταξη και τον ειδικό ρόλο του στρατηγικού σχεδιασμού στο επιχειρηματικό «γίγνεσθαι».



Σχήμα 5.1: Η λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού

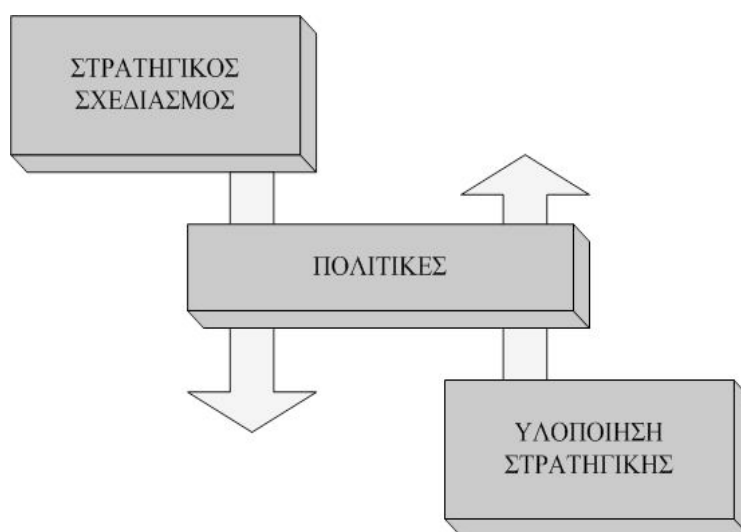
Λειτουργικά το αίτημα που τίθεται στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι η παραγωγή κατευθύνσεων δράσης για την πολιτική (ή καλύτερα τις πολιτικές) της εταιρείας και για την οργανωτική της συγκρότηση, με αξιοποίηση των στόχων που έχει θέσει και των πόρων που έχει στη διάθεσή της. Η πολιτική της επιχείρησης (enterprise policy) αποκτά περιεχόμενο σε ένα ενδιάμεσο στρώμα μεταξύ της στρατηγικής και της υλοποίησής της. Αυτό γιατί η στρατηγική "παράγεται" σχεδόν απόλυτα στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας και εξειδικεύεται προς τα κάτω (top down approach).

Αντίθετα η υλοποίηση της στρατηγικής συντελείται από τα κάτω προς τα πάνω (bottom up approach). Η παρουσία ενός ενδιάμεσου στρώματος, που να αντανάκλα τις στρατηγικές επιλογές σε

ένα πιο βραχυχρόνιο ορίζοντα δράσης, βοηθά τους ανθρώπους να παίρνουν αποφάσεις, χωρίς να προκαλείται σύγχυση και δυσλειτουργία μέσα στην επιχείρηση.

Ας υποθέσουμε για παράδειγμα ότι η στρατηγική έχει καθορίσει τις εσωτερικές ικανότητες (internal capabilities), που είναι κρίσιμες για την επιβίωση της επιχείρησης. Η βασική αυτή στρατηγική επιλογή οφείλει να διαπερνά όλες τις μεσοπρόθεσμες πολιτικές (πχ. τιμολογιακή πολιτική, πολιτική προσλήψεων, πολιτική αμοιβών, πολιτική σε θέματα ποιότητας, πολιτική ανοίγματος σε νέες αγορές κτλ.), ώστε να εξασφαλίζει την εύρυθμη και αντιγραφειοκρατική λειτουργία με το ελάχιστο κόστος επικοινωνίας και ενδοεπιχειρησιακής συνεννόησης. Αυτό πάλι προϋποθέτει, οι πολιτικές αυτές να έχουν γίνει κτήμα των εργαζομένων που αφορούν κάθε φορά.

Το σχήμα που ακολουθεί παριστά την ισορροπία των πολιτικών της εταιρείας, "ως ενδιάμεσο στρώμα" ανάμεσα στη στρατηγική και τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής.



Σχήμα 5.2: Στρατηγική και επιχειρηματικές πολιτικές

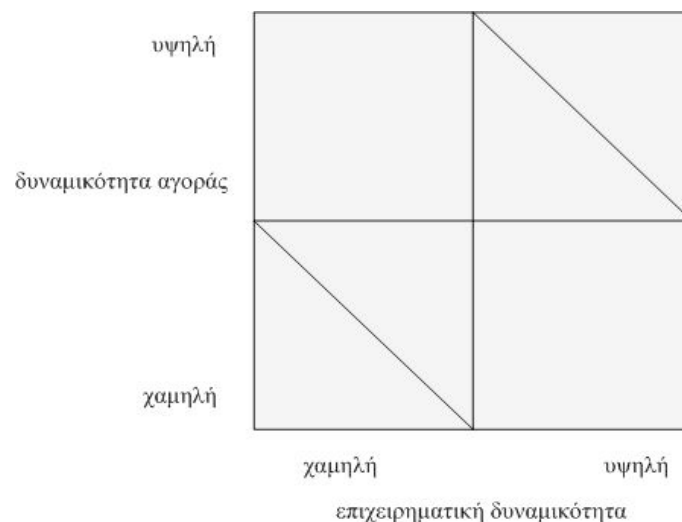
### 5.3 Εξειδίκευση της στρατηγικής σε σχέση με τους πόρους της επιχείρησης.

Στη συνέχεια σχολιάζονται τα κύρια ερωτήματα που χαρακτηρίζουν την εξειδίκευση της στρατηγικής της εταιρείας αναφορικά με τους πόρους της επιχείρησης, σε σχέση δηλαδή με τα προϊόντα, τα παραγωγικά συστήματα, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό. Τα ερωτήματα αυτά συνοψίζουν κατά κάποιο τρόπο τη συζήτηση που προηγήθηκε ως προς τους πόρους της επιχείρησης καταγράφοντας τα κεντρικά ερωτήματα σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, τη χάραξη στρατηγικής και τη διαμόρφωση αντίστοιχων πολιτικών υλοποίησης της στρατηγικής αυτής.

**Προϊόντα:** Ως προς τα προϊόντα το κεντρικό ερώτημα της επιχείρησης είναι το ποια προϊόντα ή ευρύτερα δραστηριότητες (businesses) θα πρέπει να αναπτυχθούν, ποια να διατηρηθούν και ποια να καταργηθούν. Η αξιολόγηση ενός προϊόντος ή μιας ομάδας προϊόντων και η λήψη αποφάσεων για την πολιτική της εταιρείας σε σχέση με τα προϊόντα αυτά συντελείται με δύο κριτήρια. Τη δυναμικότητα

της επιχειρηματικής μονάδας που παράγει τα προϊόντα (μερίδιο αγοράς, ποιότητα και ποικιλία στις οποίες παράγονται τα προϊόντα, καινοτομία κτλ.) και τη δυναμικότητα της αγοράς στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα (μέγεθος και ανάπτυξη αγοράς, περιθώρια κέρδους, ανταγωνιστική θέση, τεχνολογικές και άλλες προδιαγραφές κτλ.).

Η λογική αυτή παρουσιάζεται καλύτερα με τη βοήθεια του παρακάτω σχήματος, στο οποίο οι δύο άξονες είναι οι παραπάνω παράμετροι (δυναμικότητα επιχειρηματικής μονάδας και αγοράς). Στο σχήμα αυτό αναγνωρίζει κανείς τρεις περιοχές και κατατάσσει τα προϊόντα σε τρεις αντίστοιχες κατηγορίες με διαφορετική προτεραιότητα η καθεμιά.



Σχήμα 5.3: Κατάταξη προϊόντων

Η πάνω δεξιά περιοχή (τρίγωνο) απαρτίζεται από προϊόντα τα οποία ανήκουν σε μια δυναμική επιχειρηματική μονάδα, τα οποία δηλαδή παράγονται με υψηλές προδιαγραφές ποιότητας και σε συνθήκες ελεγχόμενου και λογικού κόστους, ενώ ταυτόχρονα η αγορά για τα συγκεκριμένα προϊόντα εμφανίζεται ως ιδιαίτερα δυναμική. Τα προϊόντα που θα καταταγούν στην περιοχή αυτή αποτελούν υψηλή προτεραιότητα για την επιχείρηση, καθώς χαρακτηρίζονται από σημαντικά περιθώρια κέρδους.

Αντίθετα, τα προϊόντα που τοποθετούνται στην κάτω αριστερή περιοχή (τρίγωνο) του σχήματος, είναι αυτά τα οποία θα πρέπει μάλλον να εγκαταλειφθούν, γιατί δεν εμφανίζουν δυναμικότητα ούτε ως προς την αγορά ούτε και εσωτερικά στην εταιρεία υπάρχει κάτι (εμπειρία, τεχνογνωσία) που να συνηγορεί για τη συνέχιση της παραγωγής τους.

Τα προϊόντα της μεσαίας ζώνης χαρακτηρίζονται από δυσκολία στη χάραξη στρατηγικής. Γενικά εκεί θα κατατάσσεται ένα προϊόν όταν απουσιάζει η μια από της δύο συνιστώσες που το καθιστούν ενδιαφέρον (δυναμικότητα αγοράς, επιχειρηματικής μονάδας όπου παράγεται). Έτσι, αν ένα προϊόν ανήκει στην κατηγορία των "δυνατών" προϊόντων μιας εταιρείας, αλλά η αγορά δεν του επιφυλάσσει μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε μια λογική στρατηγική θα ήταν η συνέχιση της παραγωγής του, χωρίς όμως το ρίσκο των μεγάλων επενδύσεων, οι οποίες θα είναι αμφίβολο αν θα επιστρέψουν στην εταιρεία τα χρήματά τους. Θα ήταν μάταιο να προσπαθήσει κανείς να τυποποιήσει τις αποφάσεις για τα προϊόντα της μεσαίας ζώνης, αφού αυτό θα ισοδυναμούσε με τυποποίηση της στρατηγικής, κάτι

που σε πολλά σημεία του κεφαλαίου έχει χαρακτηριστεί ως πλήρως ανεδαφικό και επικίνδυνο.

**Παραγωγικά συστήματα και διαδικασίες (processes):** Σε μεγάλο βαθμό οι αποφάσεις για τα παραγωγικά συστήματα (ως οργανωτικές-λειτουργικές μονάδες) ακολουθούν σχεδόν μονοσήμαντα τις αποφάσεις για τα προϊόντα. Μια βασική διαφοροποίηση ανάμεσα στα παραγωγικά συστήματα αφορά τον κινητήριο μηχανισμό τους, αν δηλαδή αυτά κινούνται από την παραγγελία (produce to order) ή από την απαίτηση για ένα ύψος αποθεμάτων (produce to stock). Το πέρασμα από το δεύτερο σύστημα στο πολύ πιο ευέλικτο πρώτο σύστημα συνοδεύεται από σημαντικές αναδιοργανώσεις εσωτερικά της επιχειρηματικής μονάδας, από εισαγωγή κατάλληλης τεχνολογίας κτλ. Εντούτοις το είδος των προϊόντων και τα χαρακτηριστικά της ζήτησης τους από την αγορά είναι οι παράγοντες που τελικά θα καθορίσουν τη σκοπιμότητα υιοθέτησης ενός πιο ευέλικτου παραγωγικού συστήματος με όλες τις δυσκολίες και επενδύσεις που αυτό μπορεί να συνεπάγεται.

Φυσικά, αν η ζήτηση προϋποθέτει περισσότερο ευέλικτα παραγωγικά συστήματα, αυτά με τη σειρά τους επιβάλλουν και μια αντίστοιχη ευελιξία στο επίπεδο των σχέσεων με τους προμηθευτές της εταιρείας. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές, πέρα από τα συνήθη αιτούμενα υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους, θα διαμορφώνονται πια και με βάση την ικανότητα τους να παρακολουθήσουν αυτή τη μεγαλύτερη ευελιξία της επιχείρησης.

Με την ίδια λογική θα μπορούσε κανείς να τονίσει ότι η μεγαλύτερη ευελιξία μιας επιχείρησης αντανακλά σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης (λογιστήριο, αποθήκες, φορτώσεις, δίκτυα διανομής, προμήθειες κτλ.). Πράγματι, ένα ευέλικτο παραγωγικό σύστημα μπορεί να ανταποκριθεί σε ένα αντίστοιχο προφίλ ζήτησης, μόνο όταν υποστηρίζεται εξίσου ευέλικτα από όλες τις διαδικασίες-λειτουργίες της επιχείρησης.

**Τεχνολογία:** Αγορά ή παραγωγή τεχνολογίας, καινοτομία ή όχι στην τεχνολογία παραγωγής αποτελούν κεντρικά ερωτήματα, στα οποία η κλίμακα, ο τύπος, οι δυνατότητες και άλλα περισσότερο υποκειμενικά κριτήρια θα σηματοδοτήσουν τις πολιτικές που θα χαράξει η επιχείρηση, με όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους.

**Ανθρώπινο δυναμικό:** Οι πολιτικές σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό κινούνται στις εξής τρεις κατευθύνσεις:

- ▲ Κινητοποίηση και έλεγχος. Πρέπει να βρείτε τις κατάλληλες ισορροπίες ώστε να ελέγχετε τους εργαζόμενους στην επιχείρησή σας, χωρίς όμως να νιώθουν ότι υπάρχει καταπίεση. Σαν διευθυντής-ηγέτης, πρέπει να τους μεταδώσετε το όραμα και να ανταμείψετε αυτούς που σας ικανοποιούν, δίνοντας το παράδειγμα για τους υπόλοιπους.
- ▲ Αξιολόγηση (ποσότητα, ποιότητα, εξειδίκευση). Η αξιολόγηση των εργαζομένων σας είναι κάτι που εύκολα μπορείτε να δημιουργήσετε. Μετά την αξιολόγηση, η ανταμοιβή των καλύτερων, θα αποτελέσει πρότυπο για τους υπόλοιπους.
- ▲ Ανάπτυξη - συνεχής εκπαίδευση Ποτέ μην ξεχνάτε να συμβαδίζετε με την τεχνολογία. Έτσι και οι εργαζόμενοί σας, πρέπει συνέχεια να παρακολουθούν τα τις εξελίξεις, μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση, ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις.

Ακόμη και αν το σύνθημα "οι άνθρωποι είναι η επιχείρηση" σε ορισμένες περιπτώσεις φαίνεται υπερβολικό και μονοδιάστατο, είναι βέβαιο ότι η παρέμβαση και η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό στις τρεις παραπάνω κατευθύνσεις μπορεί να αποφέρει τα περισσότερα θεαματικά αποτελέσματα στη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Έστω και αν δύσκολα θα υπάρξει διαφωνία με τη διατύπωση αυτή, οι επιδόσεις είναι μάλλον χαμηλές, πράγμα που αποδεικνύει ότι στην πράξη δεν έχει συνειδητοποιηθεί πάντοτε η άμεση και τεράστια αποδοτικότητα του πόρου αυτού.

#### 5.4 Σύγχρονες αντιλήψεις για τη στρατηγική των επιχειρήσεων

Η εμβάθυνση στην έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως έγινε στις προηγούμενες παραγράφους, είναι φανερό ότι βασίζεται στην έννοια της προσαρμογής (fit). Κεντρικά ερωτήματα ήταν η προσαρμογή της εταιρείας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της και η προσαρμογή των πόρων της στις απαιτήσεις που διαμορφώνονται. Η επιτυχία, η ευελιξία, η φαντασία της προσαρμογής θέτει τις πιο στέρεες βάσεις για την επίτευξη των στόχων.

Η προσέγγιση αυτή στη στρατηγική έχει εντούτοις θεωρηθεί ανεπαρκής.

Πώς για παράδειγμα να εξηγήσει κανείς θεαματικές ανακατατάξεις, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι η Canon με το 10% του μεγέθους της Xerox κατά τη δεκαετία του '70 κυριάρχησε τελικά ως ο υπ' αριθμό 1 παραγωγός φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων στον κόσμο; Ή ότι το CNN εκτόπισε μέσα σε χρόνο ρεκόρ, το ως τότε κυρίαρχο κανάλι CBS, από την πρώτη θέση;

Τέτοια φαινόμενα οδήγησαν τελικά στην άποψη ότι η προσαρμογή (fit) των πόρων στους στρατηγικούς στόχους πρέπει να συνοδεύεται και από τη διαρκή **ώθηση (leverage)** τους σε νέα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Η ώθηση ως στοιχείο της στρατηγικής συγκρότησης είναι μια διαρκής και δια-εταιρική αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της παραγωγικότητας των πόρων της επιχείρησης. Ως τέτοια πρόκειται για μια τελείως διαφορετική προσέγγιση στο θέμα του ανθρώπινου δυναμικού από την προσέγγιση των απολύσεων ή των αναδιατάξεων εσωτερικά μιας επιχείρησης. Φαινόμενα αυτού του είδους παρατηρούνται συχνά, όταν κατά την προσαρμογή διαπιστωθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό υπερεπαρκεί σε σχέση με τις απαιτήσεις. Η στρατηγική της ώθησης τελείως σχηματικά θα αξιοποιούσε το "πλεονάζον" αυτό δυναμικό διευρύνοντας τις δραστηριότητες της, αξιοποιώντας δηλαδή το προσωπικό αυτό σε νέες εργασίες. Εύλογα κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εφικτό. Αυτό όμως δεν αναιρεί το σοβαρό πλεονέκτημα της στρατηγικής της ώθησης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με μια στρατηγική απολύσεων. Η ώθηση δημιουργεί ένα πολύ περισσότερο κινητοποιημένο περιβάλλον, αντίθετα με τις απολύσεις που επηρεάζουν αρνητικά το ηθικό ακόμη και των εργαζομένων που παραμένουν στην επιχείρηση. Μακροπρόθεσμα αυτή η στρατηγική διαφορά στο θέμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικές διαφορές.

Φυσικά η ικανότητα για υιοθέτηση μιας στρατηγικής ώθησης είναι ανάγκη να συνοδεύεται και από μια αντίστοιχη ικανότητα για **διεύρυνση (stretch)** των δραστηριοτήτων. Διαφορετικά εκλείπει η βασική προϋπόθεση της ώθησης, η κατεύθυνση δηλαδή προς την οποία αυτή ρεαλιστικά και αποτελεσματικά μπορεί να επιχειρηθεί.

Οι G.Hamel και C.Prahalad περιγράφουν διεξοδικά τα στοιχεία της στρατηγικής σε σχέση με τους



πόρους (πολιτικές), με τα οποία μια επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει πρακτικές διεύρυνσης και ώθησης στη διαμόρφωση της στρατηγικής της, ώστε να εξασφαλίζει τα σχετικά πλεονεκτήματα.

**Συγκέντρωση (convergence) και εστίαση (focus) πόρων:** Η συγκέντρωση των πόρων αφορά τον προσανατολισμό τους σε σαφείς και επιλεγμένες στρατηγικές περιοχές δραστηριοτήτων και την αποφυγή φαινομένων κατασπατάλησης δυνάμεων σε περιοχές χαμηλού ή μηδαμινού ενδιαφέροντος. Παρά τα πλεονεκτήματα της η ώθηση δε μπορεί να επιχειρείται αποσπασματικά, ασυντόνιστα και κατά την κρίση του κάθε εργαζόμενου. Η επιχείρηση έχει την ευθύνη για την υπόδειξη και την προδιαγραφή του πλαισίου των στρατηγικών δραστηριοτήτων. Η NEC, στα μέσα της δεκαετίας του '70, εκτός από παραγωγός τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, κατόρθωσε να γίνει ένας από τους πέντε μεγαλύτερους παραγωγούς συστημάτων πληροφορικής. Η επιλογή αυτή είχε προηγουμένως επιλεγεί προσεκτικά και είχε ζυμωθεί με σαφήνεια σε όλη την επιχείρηση, ώστε η διεύρυνση των δραστηριοτήτων να εξελιχθεί με τρόπο που να συγκεντρώνει τους πόρους στο νέο και σαφή στόχο.

Αν η συγκέντρωση εξασφαλίζει μια κοινή διαχρονική αντίληψη για τις στρατηγικές δραστηριότητες της επιχείρησης, η εστίαση των πόρων έχει ως στόχο μια κοινή και σαφή αίσθηση των προτεραιοτήτων σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Χωρίς μια τέτοια αίσθηση του "σημαντικού" η προσπάθεια και πάλι κινδυνεύει να διαχέεται σε πολλές δραστηριότητες, αντί να εστιάζεται στα περισσότερα επείγοντα και σοβαρά προβλήματα.

**Μάθηση - εξαγωγή (extraction) και δανεισμός (borrowing) πόρων:** Η συσσώρευση εμπειρίας σε μια επιχείρηση είναι φυσικά πολύ μεγάλης σημασίας, καθώς η εμπειρία είναι πηγή για γνώση και βελτίωση. Επειδή όμως η εμπειρία αποκτάται με κάποιο κόστος, συνήθως χρειάζεται να είναι κανείς σε θέση να αξιοποιεί την εμπειρία που διαθέτει με όσο το δυνατόν καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Αυτό δε συμβαίνει πάντα, αφού όλες οι εταιρείες δεν έχουν την ίδια ικανότητα μάθησης και αξιοποίησης της εμπειρίας που αποκτούν. Η δεξιότητα αυτή θεμελιώνεται πάνω στις αναλυτικές και συνθετικές ικανότητες των εργαζομένων, καθώς και στη διαμόρφωση ενός γενικότερου περιβάλλοντος, το οποίο να ευνοεί τη μάθηση, να διαχειρίζεται τη γνώση και να αμείβει τα περιστατικά αξιοποίησης συσσωρευμένης εμπειρίας. Με όλες τις επιφυλάξεις για τις δυσκολίες τέτοιων εγχειρημάτων.

Ενώ η μάθηση στρέφεται προς τα εσωτερικά της επιχείρησης και αναζητεί τρόπους για κεφαλαιοποίηση και εμπέδωση της αποκτημένης εμπειρίας, ο δανεισμός έχει τους ίδιους σκοπούς προς άλλους όμως αποδέκτες. Δανεισμός είναι η ικανότητα για αξιοποίηση πόρων που βρίσκονται εκτός των ορίων της επιχείρησης. Οι πολύ στενές σχέσεις με τους προμηθευτές, προκειμένου να αξιοποιηθούν και να ενσωματωθούν στην επιχείρηση τυχόν καινοτόμα σημεία της δραστηριότητάς τους, η κατανομή του ρίσκου και του κόστους ανάπτυξης νέων προϊόντων ανάμεσα στην εταιρεία και σε κρίσιμους πελάτες της, που επιδεικνύουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα νέα αυτά προϊόντα και η πρόσβαση σε ανθρώπινο δυναμικό υψηλού επιπέδου με χαμηλό κόστος, όπως για παράδειγμα κάνουν εταιρείες πληροφορικής, όταν συνεργάζονται με φθηνούς προγραμματιστές στην Ινδία μέσω του Internet, είναι μερικοί τυπικοί τρόποι δανεισμού.

Σε κάθε περίπτωση ο δανεισμός αποσκοπεί στην αξιοποίηση πόρων κάθε είδους που βρίσκονται

εκτός της επιχείρησης.

**Σύνθεση (blending) και αρμονία (balancing) πόρων:** Σύνθεση είναι η χρησιμοποίηση μιας "εκρηκτικής" αναλογίας από πόρους και ικανότητες της επιχείρησης με τρόπο που να προσθέτουν στο προϊόν μια ιδιαίτερη αξία. Η πρακτική αυτή προϋποθέτει άτομα με σφαιρική και συνθετική ικανότητα, που να αντιλαμβάνονται την οικονομοτεχνική επίπτωση των διαφόρων δραστηριοτήτων και να επιλέγουν εκείνες που οδηγούν στο μεγαλύτερο δυναμικό αποτέλεσμα. Έτσι δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις εταιρειών που, χωρίς καμιά τεχνολογική καινοτομία ή προβάδισμα, έχουν πετύχει μια πολύ σημαντική θέση στην αγορά χάρη ακριβώς στην ικανότητα τους αυτή για ουσιαστική σύνθεση.

Χαρακτηριστική περίπτωση ευεργετικών αποτελεσμάτων σύνθεσης αποτελεί και η επιχειρηματική ολοκλήρωση (company integration) με οριζόντιες επικοινωνίες ανάμεσα στα τμήματα, πρακτική που ιστορικά και σε πολλές περιπτώσεις έχει αποδεσμεύσει μια πολύ σημαντική αποτελεσματικότητα.

Ιδιαίτερη σημασία έχει, να τονιστεί επίσης η ικανότητα να "συνθέτει" κανείς νέες χρήσεις και νέα βελτιωμένα προϊόντα, που να κεφαλαιοποιούν τα παλαιότερα, χωρίς και πάλι απαραίτητα να εισάγουν κάποια σημαντική τεχνολογική καινοτομία. Για παράδειγμα τα walkman της Sony δεν ήταν τίποτα περισσότερο από ένα κασετόφωνο με ακουστικά σε κατάλληλο μέγεθος και βάρος. Με τον τρόπο αυτό, χωρίς καμιά απολύτως τεχνολογική καινοτομία, προέκυψε τελικά ένα νέο προϊόν, αν όχι ένας νέος τρόπος ζωής, που άνοιξε το δρόμο για μια τεράστια αγορά.

Μια χαρακτηριστική περίπτωση μη ισορροπημένης παρουσίας πόρων ήταν η περίπτωση της βρετανικής εταιρείας EMI, η οποία στις αρχές της δεκαετίας του '70 κατασκεύασε τον πρώτο αξονικό τομογράφο με υπολογιστή. Η εταιρεία αυτή, μολονότι υπερείχε τεχνολογικά, υστερούσε δυσανάλογα πολύ στους τομείς της παραγωγής, της συντήρησης και της διανομής. Το τελικό αποτέλεσμα αυτής της δυσαρμονίας ήταν η εταιρεία σύντομα να υπερφαλαγγιστεί από τη Siemens και τη GE, οι οποίες, παρά την αρχική τεχνολογική καθυστέρηση τους, μπορούσαν να εξασφαλίσουν όλες τις συνιστώσες που ήταν απαραίτητες για τη διείσδυση και επικράτηση στην αγορά.

**Ανακύκλωση (recycling) ιδεών και πρακτικών:** Με τον ίδιο τρόπο που η ανακύκλωση υλών επιτρέπει την επαναχρησιμοποίηση τους σε νέα προϊόντα η ανακύκλωση ιδεών και πρακτικών εξασφαλίζει τη μεταφορά δοκιμασμένων ιδεών και πρακτικών σε ένα νέο περιβάλλον (π.χ. σε άλλο τμήμα). Οι ιδέες μάλιστα έχουν το πλεονέκτημα να είναι μάλλον αναβαθμισμένες (λόγω συσσωρευμένης εμπειρίας) παρά υποβαθμισμένες όπως οι ύλες.

Το δυναμικό της κινητικότητας αυτής των ιδεών και των πρακτικών σε μια επιχείρηση εξαρτάται απόλυτα από τα οργανωτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, κατά πόσο δηλαδή αυτή έχει μια ανοικτή δομή με έντονα χαρακτηριστικά οριζόντιας επικοινωνίας και δεν αποτελεί ένα άθροισμα από απομονωμένα τμήματα.

Οι παραπάνω πολιτικές έχουν ως σκοπό να ενισχύσουν με κάθε τρόπο το δυναμικό των πόρων της επιχείρησης και να καταστήσουν βιώσιμη μια στρατηγική με χαρακτηριστικά διεύρυνσης (stretch), που δε σχεδιάζεται προγραμματικά αλλά υλοποιείται ως μια διαρκής και σταδιακή βελτίωση της καθημερινής θέσης της επιχείρησης.

## **Βιβλιογραφία**

- ♣ Κακουλίδης Κώστας (2009). Επιχειρηματικότητα – Επικοινωνία – Πωλήσεις
- ♣ White Margaret A. – Bruton Garry D. (2010). Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας
- ♣ Σακκάς Νικόλαος (1999). Η Αναδυόμενη Επιχείρηση

## Κεφάλαιο 6

### Τα βήματα από τη σύλληψη της ιδέας έως την έναρξη της επιχείρησης

Προϋπόθεση για να λειτουργήσει και να οργανωθεί μια επιχείρηση είναι η σύλληψη μιας ιδέας. Η συσσωρευμένη εμπειρία όμως από χιλιάδες νέες επιχειρήσεις που πέτυχαν και από ακόμα περισσότερες που απέτυχαν, δείχνει ότι αυτό δεν αρκεί. Πριν προχωρήσει κανείς στην ίδρυση της δικής του επιχείρησης, πρέπει να έχει συνειδητοποιήσει τους λόγους για τους οποίους θέλει να γίνει επιχειρηματίας, να έχει τα απαραίτητα προσόντα και χαρακτηριστικά για να έχει πιθανότητες να επιτύχει σαν επιχειρηματίας και να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες πριν το ξεκίνημα της επιχείρησης. Όλα αυτά θα τα δούμε στο κεφάλαιο που διατρέχουμε.

Το κεφάλαιο αυτό περιέχει τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα τονίζεται η ανάγκη για αυτοαξιολόγηση και συνειδητοποίηση των λόγων για τους οποίους κάποιος θέλει να γίνει επιχειρηματίας. Στη δεύτερη ενότητα περιγράφονται τα χαρακτηριστικά και προσόντα του επιτυχημένου επιχειρηματία. Στην τρίτη ενότητα αναπτύσσονται τα απαραίτητα βήματα και ενέργειες που πρέπει να γίνουν από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι το ξεκίνημα της επιχείρησης. Στην τετάρτη ενότητα γίνεται αναφορά σε κάποιες από τις πιο συνηθισμένες αιτίες αποτυχίας των επιχειρήσεων.

#### 6.1 Αυτοαξιολόγηση

Πριν προχωρήσει κανείς στην ίδρυση της δικής του επιχείρησης, πρέπει:

- ▲ Να συνειδητοποιήσει τα κίνητρό του για να γίνει επιχειρηματίας. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι ποικίλα: Η απώλεια της προηγούμενης εργασίας, λόγω πχ. το κλείσιμο της επιχείρησης, προσδοκάτε να γίνεται εσείς αφεντικό του εαυτού σας. Έχετε φιλοδοξίες και θέλετε να τις ικανοποιήσετε.
- ▲ Να αξιολογήσει τις ικανότητές του. Να αξιολογήσει εάν έχει οργανωτική ικανότητα, δημιουργικότητα, ισχυρή θέληση, ικανότητα προγραμματισμού, κλπ.
- ▲ Να εντοπίσει τις αδυναμίες του και να προσπαθήσει να τις μειώσει ή να τις εξαλείψει. Κάντε ένα τεστ στον εαυτό σας και δείτε πως θα αντιδρούσατε σε κάποιες καταστάσεις. Θα ήταν αυτή μια καλή αντίδραση, εάν είχατε μια επιχείρηση;
- ▲ Να εκτιμήσει το είδος της επιχείρησης που πρακτικά μπορεί να ιδρύσει. Για να γίνει αυτό μπορείτε να λάβετε υπόψη τα απαιτούμενα κεφάλαια, τις γνώσεις, την εμπειρία και τα ταλέντα που διαθέτετε και να μπορέσετε να τα αξιοποιήσετε.

Οι λόγοι που μπορούν να παρακινήσουν κάποιον να ιδρύσει τη δική του επιχείρηση συνήθως είναι:

- ▲ Η απόκτηση χρημάτων. Κάποιος που μπορεί να κέρδισε κάποια χρήματα, αφού δε έχει σκοπό

να τα σπαταλήσει και δεν εμπιστεύεται να τα επενδύσει σε μια άλλη επιχείρηση, σκέφτεται να ανοίξει τη δική του, ως επένδυση για το μέλλον.

- ▲ Η ανάγκη για ανεξαρτησία. Να γίνετε αφεντικά του εαυτού σας. Στην εργασία που έχετε πιέξεστε πολύ, ψυχολογικά και δεν μπορείτε να αντέξετε άλλο το βάρος αυτό.
- ▲ Η επιθυμία να κάνει κάτι δημιουργικό. Η εργασία που έχετε είναι σε μια μονάδα παραγωγής και από τότε που πιάσατε δουλειά εκεί κάθε μέρα κάνετε ακριβώς τα ίδια πράγματα με τον ίδιο ρυθμό. Αυτό σας φαίνεται ανούσιο, βλέπετε ότι μπορείτε να καταφέρετε πολύ περισσότερα πράγματα και έχετε την ανάγκη να το κάνετε.
- ▲ Η επιδίωξη κοινωνικού κύρους. Έχετε φιλοδοξίες και θέλετε να τις πραγματοποιήσετε. Επίσης, σας ενδιαφέρει το πρόσωπο που βγάζετε στην κοινωνία και θέλετε να ακούτε να αναφέρουν συνέχεια το όνομά σας και τι καλά που τα καταφέρατε.

Εκτός όμως από τους παραπάνω παράγοντες που ωθούν κάποιον να γίνει επιχειρηματίας υπάρχουν και κάποιοι παράγοντες που αναγκάζουν το άτομο να κάνει δική του επιχείρηση για να ξεφύγει από τη δύσκολη οικονομική και κοινωνική θέση στην οποία βρίσκεται για διάφορες αιτίες (επιθυμία να είναι καταξιωμένος, απόλυση από τη δουλειά του, κακές σχέσεις με τον προϊστάμενο, ανιαρή απασχόληση, μετανάστης ή πρόσφυγας κτλ.).

## **6.2 Συνήθη χαρακτηριστικά και προσόντα του επιτυχημένου επιχειρηματία**

Τα σημαντικότερα ειδικά χαρακτηριστικά και προσόντα που διαθέτει συνήθως ο επιτυχημένος επιχειρηματίας είναι: Η τάση ανάληψης πρωτοβουλιών. Ποτέ μην φοβάστε να τολμήσετε. Αρκεί να πιστεύετε ότι έχετε δίκιο και θα οδηγήσετε την επιχείρησή σας σωστά. Προτιμάτε να είστε προσωπικά υπεύθυνος για τις πράξεις σας και να μη ρίχνετε τα λάθη σας σε άλλους. Μην είστε ευθυνόφοβος. Οι περισσότεροι μπορούν να αναγνωρίσουν κάτι τέτοιο και αυτό δεν θα ήταν καθόλου καλό για εσάς, μιας και θα χαλάσει την συνολική σας εικόνα. Επικοινωνήστε με τους άλλους. Οι εργαζόμενοί σας, οι πελάτες σας, κλπ., είναι και πρέπει να τους κάνετε να νιώθουν συνεργάτες σας σε μια κοινή πορεία. Αναλύστε όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα που έρχονται στα χέρια σας. Καινοτομήστε. Η δημιουργία μιας καινοτόμου υπηρεσίας ή προϊόντος είναι απαραίτητο προσόν για κάποιον που φιλοδοξεί να μπει στον κόσμο των επιχειρήσεων. Πιστέψτε ότι μπορείτε με τις δίκες σας δυνάμεις, ενέργειες και ικανότητες να καθορίσετε σε μεγάλο βαθμό τις επιτυχίες ή αποτυχίες της επιχείρησής σας. Η ύπαρξη ενός ψυχολογικού κινήτρου μπορεί να σας οδηγήσει να προσπαθήσετε να πετύχετε κάτι καινούριο στη ζωή σας. Αυτό μπορεί να είναι, για παράδειγμα, η ανάγκη να αποδείξετε στους άλλους, ότι μπορείτε να καταφέρετε να δημιουργήσετε αυτό που ονειρευτήκατε. Η επιδεξιότητα στην οργάνωση της εργασίας των άλλων ανθρώπων και στην ενεργοποίηση όλων των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος της επιχείρησης είναι επίσης ένα σημαντικό προσόν. Επίσης η ικανότητα προσαρμογής στις διάφορες μεταβολές του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος και η προσπάθεια εκμετάλλευσης προς όφελός σας, των μεταβολών αυτών. Η κατανόηση των τεχνικών πλευρών της παραγωγικής διαδικασίας για προϊόντα και υπηρεσίες και η ικανότητα αξιοποίησης των πληροφοριακών στοιχείων που τις αφορούν και τις επηρεάζουν. Η ασυνήθιστη εργατικότητα, κυρίως

όταν χρειάζεται να βρεθούν νέοι τρόποι για να βελτιώσουν το προϊόν, την παραγωγική διαδικασία, την προώθηση κλπ. και τέλος ικανότητα θέσπισης ρεαλιστικών στόχων με την έννοια ότι βασίζει το πρόγραμμα δράσης του σε επαρκείς γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά και το αντικείμενο της επιχείρησής του.

### **Η γνώμη των Ελλήνων επιχειρηματιών**

Σύμφωνα με σχετική έρευνα, οι Έλληνες επιχειρηματίες θεώρησαν ότι οι τρεις σημαντικότερες ικανότητες που πρέπει να τους διακρίνουν ώστε να έχουν μεγάλες ελπίδες επιτυχίας είναι, η εργατικότητα, η τιμιότητα και η γνώση της αγοράς και της επιχείρησης.

Όλοι οι επιχειρηματίες δεν έχουν τις ίδιες δυνατότητες. Άλλοι διαθέτουν μερικά από τα προσόντα και χαρακτηριστικά που αναφέρονται πιο πάνω, άλλοι όλα, άλλοι τα διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό και άλλοι σε μικρό. Σημασία όμως δεν έχει μόνο σε ποιο βαθμό ή έκταση διαθέτει κάποιος τα προσόντα που χαρακτηρίζουν ένα επιτυχημένο επιχειρηματία, αλλά και κατά πόσο θα τα εκμεταλλευτεί και θα τα χρησιμοποιήσει.

### **Τι πρέπει να θυμάστε**

Όταν αποφασίσει κανείς να ξεκινήσει δική του επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει εάν και κατά πόσο διαθέτει τα βασικά χαρακτηριστικά και προσόντα που πρέπει να έχει κάποιος για να επιτύχει στις επιχειρήσεις.

## **6.3 Προετοιμασία για την έναρξη της επιχείρησης**

Η δημιουργία και η διαχείριση μιας επιχείρησης είναι ένα περίπλοκο και δύσκολο εγχείρημα που χρειάζεται σωστή προετοιμασία. Ο μεθοδικός σχεδιασμός δεν εγγυάται βέβαια την επιχειρηματική επιτυχία, συμβάλλει όμως στον περιορισμό του ρίσκου και στην αύξηση των πιθανοτήτων για μια επιτυχή και κερδοφόρα επιχείρηση. Με βάση τις επιλογές που του προσφέρονται, ο επιχειρηματίας πρέπει να λάβει κάποιες αποφάσεις. Σε αυτές τις επιλογές περιλαμβάνονται, το άνοιγμα μιας εντελώς νέας επιχείρησης, η εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης, η ένταξη σε δίκτυο δικαιόχρησης (Franchising) και η συνέχιση μιας υπάρχουσας οικογενειακής επιχείρησης.

Επίσης, πριν το ξεκίνημα απαιτούνται οι παρακάτω ενέργειες που θα θέσουν το εγχείρημα σε γερές βάσεις.

### **α. Η επιχειρηματική ιδέα**

Η επιχειρηματική ιδέα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματική δράση. Πρόκειται για την υπόθεση ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει την τεχνική και οικονομική δυνατότητα να παράγει ένα αγαθό ή μια υπηρεσία για το οποίο υπάρχει εκδηλωμένη ζήτηση σε ποσότητα και τιμή τέτοια ώστε να υπάρχει διαφορά συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους και έτσι να προκύπτει κέρδος.

Ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης είναι η ανταπόκριση σε μια ανθρώπινη ανάγκη ή επιθυμία. Σύμφωνα με τον Φ. Κότλε, το προϊόν είναι καθετί που μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να προσελκύσει το ενδιαφέρον, να αγοραστεί, να χρησιμοποιηθεί ή να καταναλωθεί και να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη.

Η επιχειρηματική ιδέα θα στεφθεί από επιτυχία στην πραγμάτωσή της, αν και σε ποιο βαθμό προσφέρει:

- ▲ Κάτι καινούργιο που δεν προσφέρει κάποιος άλλος. Για παράδειγμα νέο προϊόν, νέα υπηρεσία, νέα χαρακτηριστικά ή τεχνολογία.
- ▲ Κάτι καλύτερο από ότι υπάρχει στην αγορά. Βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με τα προσφερόμενα στην αγορά με πλεονεκτήματα την αντοχή στο χρόνο, το ότι είναι πιο εύχρηστο, ταχύτερο ή βελτιωμένης τεχνολογίας. Για παράδειγμα, απορρυπαντικό που μπορεί να καθαρίσει όλους τους λεκέδες ή που δεν μολύνει τη φύση κτλ.
- ▲ Ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν με μικρότερη τιμή. Αφού έκανε μια καινοτομία στη μέθοδο παραγωγής ή οργάνωσε την επιχείρησή του με αποδοτικότερο τρόπο. Έτσι μπορεί να πουλήσει φθηνότερη το προϊόν του που θα το αγοράσουν και άτομα που πριν δεν ήταν σε θέση να το αγοράσουν. Για παραδείγματα οι μικρές αριθμομηχανές και οι προσωπικοί υπολογιστές.
- ▲ Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε μια νέα αγορά ή να δημιουργήσει ο ίδιος μια νέα αγορά για το προϊόν του. Για παράδειγμα, ο επιχειρηματίας που παράγει σνακ και τα διαθέτει σε μια νέα αγορά (πχ. Νιγηρία) την οποία ο ίδιος θα δημιουργήσει διάμεσου διαφόρων τεχνικών προώθησης προϊόντων.

## **β. Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan)**

Πριν ληφθούν δεσμευτικές αποφάσεις για την έναρξη της νέας επιχείρησης είναι απαραίτητη η σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο είναι ένα βασικό εργαλείο για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, σε κάθε φάση εξέλιξής της. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί περιγράφει το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης, εντοπίζει το μέγεθος της απαιτούμενης χρηματοδότησης καθώς και της πιθανής εξωτερικής επένδυσης, διευκολύνει τους χρηματοδότες και επενδυτές να εκτιμήσουν το μέγεθος του εγχειρήματος και τέλος βελτιώνει την διοικητική ικανότητα του επικεφαλής της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εγχειρίδιο που βοηθάτε τους επιχειρηματίες ιδιαίτερα στα στάδια σχηματισμού και έναρξης της λειτουργίας της επιχείρησής τους. Το καλό επιχειρηματικό σχέδιο μεταβάλλεται μαζί με την επιχείρηση. Για αυτό το λόγο πρέπει να ανανεώνεται σε ετήσια βάση.

## **γ. Ο Οικονομικός σχεδιασμός και η χρηματοδότηση της επιχείρησης**

Ο μελλοντικός επιχειρηματίας πριν ακόμα από το ξεκίνημα της επιχείρησης, πρέπει να ετοιμάσει ένα σωστό, ρεαλιστικό προϋπολογισμό, τόσο για τα πραγματικά πόσα που χρειάζονται για την εκκίνηση (επενδυτικό κεφάλαιο, έξοδα εγκατάστασης κλπ.) όσο και για τα πόσα που θα χρειαστούν για να συνεχιστεί η λειτουργία της (έξοδα λειτουργίας, κεφάλαιο κίνησης κλπ.). Οι απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα είναι κρίσιμης σημασίας για την προοπτική του εγχειρήματος:

- ▲ Υπάρχει λεπτομερής υπολογισμός των κεφαλαίων που απαιτούνται για την ίδρυση της επιχείρησης; Υπολογίστε με ακρίβεια το κεφάλαιο που σας χρειάζεται για να ξεκινήσετε. Αν κάνετε λάθος, μετά ίσως είναι δύσκολο να βρείτε τα επιπλέον χρήματα.
- ▲ Ποσά κεφάλαια δικά του μπορεί να διαθέσει ο επιχειρηματίας για την ίδρυση της επιχείρησης;

Δείτε τα χρήματα που μπορείτε να διαθέσετε για την έναρξη της επιχείρησής σας. Μην κάνετε χρήση όμως όλων των οικονομιών σας. Κρατήστε ένα ποσό για τυχόν απρόβλεπτες καταστάσεις.

- ▲ Ποσά κεφάλαια θα χρειαστεί να δανειστεί και πως θα καλύψει τους τόκους και τις δόσεις του κεφαλαίου; Από το επιχειρηματικό σας σχέδιο θα γνωρίζετε ήδη το κεφάλαιο που θα σας χρειαστεί για την έναρξη της επιχείρησής σας. Αν τα χρήματα αυτά είναι από τράπεζες, δείτε πως θα καλύψετε τις δόσεις για την αποπληρωμή του.
- ▲ Τι κεφάλαιο κίνησης θα χρειαστεί για να καλυφθούν οι ανάγκες του πρώτου έτους; Για την έναρξη της επιχείρησής σας, καλό είναι να έχετε για το πρώτο έτος το διπλάσιο από το ποσό που έχετε υπολογίσει ότι θα σας χρειαστεί. Έτσι, θα αποφύγετε τυχόν απρόβλεπτες καταστάσεις.
- ▲ Τι στόχο για πωλήσεις, μεικτό κέρδος και λειτουργικές δαπάνες έχουν τεθεί για το πρώτο έτος; Για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησής σας, αφενός να είστε γενικά συγκρατημένοι ως προς τις πωλήσεις και το κέρδος, αφετέρου να περιμένετε να μεγαλώσουν οι δαπάνες.
- ▲ Υπάρχουν δυνατότητες επιχορήγησης από το κράτος ή από άλλους φορείς της επιχείρησης; Ψάξτε στο Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο, στον ΟΑΕΔ κλπ. της περιοχής σας. Κατά καιρούς υπάρχουν επιδοτούμενα προγράμματα επιχειρηματικότητας.
- ▲ Υπάρχει δυνατότητα συνεταιρισμού με κάποιον που θα βάλει κεφάλαια ή κάτι άλλο; Ένας τρόπος να βρείτε κεφάλαια, είναι να συνεταιριστείτε με κάποιον που θέλει να στηρίξει την ιδέα σας. Προσέξτε όμως να μην αλλάξει την πορεία του σχεδίου σας και βρεθείτε εκτός επιχειρηματικού σχεδίου.
- ▲ Έχει υπολογιστεί η ποσότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πρέπει να πουλά η επιχείρηση για να μην έχει ζημιά; Υπολογίστε τα ελάχιστα σε προϊόν και υπηρεσίες που πρέπει να παρέχετε, ώστε να μην καταγράφετε ζημιές. Επίσης υπολογίστε ποια πρέπει να είναι η ποσότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πρέπει να πουλά η επιχείρηση ώστε να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα; Είναι αυτές οι πωλήσεις ρεαλιστικές;

Με το επιχειρηματικό σχέδιο στο χέρι, ο επιχειρηματίας απευθύνεται σε υποψηφίους χρηματοδότες: οικογένεια και φίλους, επενδυτές ή τράπεζες. Οι πιθανοί χρηματοδότες θα μετρήσουν την εγκυρότητα της επιχειρηματικής ιδέας, την ποιότητα της ηγετικής ομάδας, την βιωσιμότητα της επιχείρησης, το μέγεθος του κεφαλαίου που θα χρειαστεί και τις δυνατότητες κάλυψης των πληρωμών κεφαλαίου και τόκων.

### **Πηγές κεφαλαίων για την έναρξη μιας επιχείρησης στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με σχετική μελέτη, οι περισσότεροι από τους Έλληνες επιχειρηματίες στηρίχτηκαν στις προσωπικές τους κυρίως οικονομικές δυνατότητες για την ίδρυση της επιχείρησης καθώς και στην οικονομική ενίσχυση της οικογενείας. Ο τρόπος αυτός χρηματοδότησης της ίδρυσης της επιχείρησης δεν είναι διακριτικό χαρακτηριστικό μόνο της ελληνικής οικονομίας αλλά συναντάται και σε άλλες περισσότερο αναπτυγμένες χώρες.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι πηγές χρηματοδότησης των νέων επιχειρημάτων:

Προσωπική αποταμίευση 43%



|                                   |             |
|-----------------------------------|-------------|
| Οικογενειακή βοήθεια              | 23%         |
| Εκποίηση προσωπικής περιούσιας    | 4%          |
| Εκποίηση οικογενειακής περιούσιας | 2%          |
| Κληρονομία                        | 1%          |
| Από φίλους με τόκο                | 3%          |
| Τραπεζικός δανεισμός              | 9%          |
| Επιδοτούμενα δάνεια               | 1%          |
| Πιστώσεις προμηθευτών             | 14%         |
| <b>Σύνολο</b>                     | <b>100%</b> |

#### δ. Το σχέδιο μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Ο ρόλος του μάρκετινγκ στην επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός. Ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιούνται οι μέθοδοι και τεχνικές του μάρκετινγκ, μαζί με άλλους παράγοντες, προεξοφλεί σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης.

Κατά τη σύνταξη του σχεδίου μάρκετινγκ πρέπει να απαντηθούν ορισμένα ερωτήματα:

- ▲ Ποιο είναι το είδος πελατών. Βρείτε την αγορά-στόχο. Δείτε τις προτιμήσεις, τις οικονομικές δυνατότητες, τις συνήθειες κλπ. που θα επιδιώξει να προσελκύσει η επιχείρηση.
- ▲ Ποιο μερίδιο της αγοράς διεκδικεί η επιχείρηση. Βρείτε τους ανταγωνιστές σας. Δείτε πως θα διατηρήσετε το μερίδιο της αγοράς που έχετε αποκτήσει, αλλά ακόμα και πως θα το αυξήσετε.
- ▲ Ποια είναι η στρατηγική της επιχείρησης σε σχέση με τις τιμές; Καθορίστε τις τιμές σας ανάλογα με την αγορά-στόχο σας. Δείτε σε ποιόν απευθύνεστε, το περιβάλλον, ακόμα και τους ανταγωνιστές σας.
- ▲ Για ποιο λόγο θα προτιμήσουν οι καταναλωτές το προϊόν της επιχείρησης; Γιατί να προτιμήσουν το δικό σας προϊόν και όχι κάποιο ανταγωνιστικό; Βρείτε μια καινοτομία, δείξτε στους καταναλωτές σας διαφορετικούς τρόπους χρήσης του προϊόντος σας.
- ▲ Με ποιους τρόπους θα διαφημιστεί η επιχείρηση και το προϊόν της; Απευθυνθείτε στην τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τις εφημερίδες κλπ. Μην ξεχνάτε βέβαια, πως η καλύτερη διαφήμιση είναι οι ίδιοι οι πελάτες σας.
- ▲ Αν πρόκειται για δίκτυο δικαιολόγησης (franchise). Κοιτάξτε προσεκτικά ποιοι περιορισμοί ισχύουν για την περιοχή δικαιοδοσίας της επιχείρησης, τι υποστήριξη μπορεί να προσδοκά από τον δικαιοδόχο (franchisor) για την προώθηση των πωλήσεων; Απευθυνθείτε σε ένα νομικό.
- ▲ Υπάρχουν δυνατότητες προώθησης σε αγορές του εξωτερικού του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα προσφέρει η επιχείρηση; Με ποιο τρόπο θα γίνει η διακίνηση του προϊόντος προς το εξωτερικό και ποια τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ίδρυσης υποκαταστημάτων στο εξωτερικό; Εξετάστε και αυτή την προοπτική. Μια τέτοια κίνηση θα εκτόξευε τις πωλήσεις σας.

#### Η έρευνα της αγοράς

Η έρευνα της αγοράς στοχεύει στην ακριβή χαρτογράφηση των αναγκών της αγοράς σε αγαθά ή υπηρεσίες και φυσικά στον προσδιορισμό του βαθμού ζήτησής τους. Η έρευνα αγοράς είναι το μέσο για να εντοπιστούν ευκαιρίες και να γίνουν αντιληπτές οι μεταβολές που συντελούνται σε αυτή.

Για μια επιτυχή έρευνα αγοράς απαιτείται:

- ▲ Εξέταση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων από διάφορες πλευρές: μέγεθος, οργάνωση και διοίκηση, περιοχές επιρροής, τιμολογιακή πολιτική, κερδοφορία, στρατηγική, προσόντα ερευνάς και ανάπτυξης, αποκλειστικά δικαιώματα μεταπώλησης ή διανομής, χαρακτηριστικά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (εξειδικευμένα μηχανήματα, στόλοι παράδοσης κτλ.), πρόσβαση σε πνευματική ιδιοκτησία (εμπορικά σήματα, πατέντες, πνευματικά δικαιώματα κτλ.), σε ποια τμήματα της αγοράς επικεντρώνονται, αν έχουν πλήρεις σειρές προϊόντων ή μεμονωμένα προϊόντα, έμφαση στην τιμή ή στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος κλπ. Έτσι θα προσδιοριστεί ο τρόπος αντιμετώπισής τους από την επιχείρηση ή θα τις ανταγωνιστεί μέσω της ποιότητας των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών ή μέσω των τιμών. Για την εξέταση των ανταγωνιστών μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες πηγές: ερωτήσεις σε προμηθευτές, ερωτήσεις σε πελάτες, κατάλογοι επιμελητηρίων, άρθρα στον τύπο, διαφημιστικά φυλλάδια, κατάλογοι στο διαδίκτυο κτλ.
- ▲ Κατηγοριοποίηση των υποψηφίων πελατών ώστε να προσδιοριστεί η αγορά-στόχος της επιχείρησης με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια. Αυτό θα δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εστιάσει το σχέδιο του προϊόντος και τις δραστηριότητες μάρκετινγκ στην εκάστοτε ομάδα. Ομάδα αγοράς είναι μια ομάδα ανθρώπων με παρόμοιες ανάγκες. Κριτήρια κατηγοριοποίησης των υποψηφίων πελατών είναι: η ηλικία, το φύλο, το επάγγελμα, το μορφωτικό επίπεδο, τα ενδιαφέροντά τους, το εισόδημά τους, η γεωγραφική θέση, οι αγοραστικές συνήθειες κτλ.
- ▲ Εντοπισμός των πιθανών προμηθευτών, ανάλυση και σύγκριση τιμών και όρων πληρωμής. Ο εντοπισμός των πιθανών προμηθευτών θα επηρεάσει εξαρχής το σχεδιασμό και την επιλογή εγκατάστασης της επιχείρησης.

Η ποσοτική έρευνα αγοράς παράγει αριθμητικά στοιχεία (μέγεθος της αγοράς, ηλικία, φύλο κτλ.), ενώ η ποιοτική έρευνα βοηθά στην κατανόηση της νοοτροπίας, των κριτηρίων επιλογής, των προτιμήσεων και των απόψεων των καταναλωτών.

Η έρευνα αγοράς μπορεί να είναι:

- ▲ Έρευνα πρόσωπο με πρόσωπο, που είναι ο παραδοσιακός τρόπος συλλογής στοιχείων, συνήθως με τη μορφή συνεντεύξεων στο δρόμο. Μια τέτοια έρευνα πρέπει να διεξάγεται σε ένα περιβάλλον σχετικό με τον στόχο που έχει η επιχείρηση στην αγορά. Αν την κάνει για λογαριασμό της επιχείρησης κάποιος επαγγελματίας ή γραφείο έχει μεγάλο κόστος, αν την κάνει ο επιχειρηματίας μόνος του απαιτεί σκληρή δουλειά, πολύ χρόνο και γνώσεις.
- ▲ Τηλεφωνική έρευνα, η οποία επειδή περιορίζει αναγκαστικά τον αριθμό των ερωτήσεων που μπορούν να τεθούν, απαιτεί καλή προετοιμασία.
- ▲ Ερωτηματολόγια τα οποία μπορεί να συμπληρώσει μόνος του ο πελάτης και είναι ο πιο φθηνός τρόπος. Το ερωτηματολόγιο δίνεται σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού-στόχου.

## Η τιμολογιακή πολιτική

Μια από τις τεχνικές του μάρκετινγκ για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας είναι η στρατηγική τιμών που εφαρμόζει η επιχείρηση. Για την διαμόρφωσή της είναι απαραίτητη η συνεχής ενημέρωση για την πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές στο θέμα της τιμολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Η τιμολογιακή πολιτική δεν είναι απλά ο καθορισμός μιας τιμής πώλησης για το προϊόν αλλά περιλαμβάνει την πολιτική ως προς τις εκπτώσεις που θα γίνουν, τον καθορισμό τιμών στους χονδρέμπορους και τους λιανέμπορους, την ενιαία ή μη τιμολόγηση κτλ. Έτσι λοιπόν η επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής είναι αποτέλεσμα των στόχων που επιδιώκει να πετύχει η επιχείρηση. Οι πλέον σημαντικοί στόχοι της επιχείρησης είναι:

- ▲ Η επιδίωξη μέγιστου κέρδους ή ανεκτού κέρδους ή απλά επιβίωσης, ανάλογα με την συγκυρία  
Η τιμολογιακή πολιτική είναι συνάρτηση της τρέχουσας κατάστασης. Έτσι, αν υπάρχει υπερπαραγωγή, μεταβολή στις προτιμήσεις των καταναλωτών κλπ., η επιχείρηση προσαρμόζει ανάλογα τις τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει.
- ▲ Η αύξηση των πωλήσεων. Τα υψηλότερα επίπεδα πωλήσεων οδηγούν σε χαμηλότερο ανά μονάδα κόστος και άρα σε υψηλότερο κέρδος. Όταν το κόστος μειώνεται με την ανάπτυξη της αγοράς και η ζήτηση είναι ευαίσθητη στις μεταβολές των τιμών, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη χαμηλότερη δυνατή τιμή.
- ▲ Η αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Η επιδίωξη αυτή προϋποθέτει ότι οι υπαρκτές αγορές δεν είναι κορεσμένες, ότι οι αγορές μεγαλώνουν και/ή τα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών μικραίνουν και επίσης, ότι η απόδοση της επένδυσης μάρκετινγκ είναι υψηλή.
- ▲ Η δημιουργία μιας εικόνας μοναδικότητας του προϊόντος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη της καινοτομίας και της τεχνολογίας κατά την παραγωγή του.

Κατά τον καθορισμό των τιμών λαμβάνονται υπόψη:

- ▲ Το κόστος παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος. Όλα τα έξοδα, δηλαδή, που πληρώνει η επιχείρηση από τη στιγμή της παραγωγής του προϊόντος μέχρι να φθάσει στον τελικό καταναλωτή (πρώτες ύλες, ενοίκια, έξοδα διανομής, έξοδα διαφήμισης κ.λπ.)
- ▲ Η ζήτηση που έχει ή πιστεύεται ότι θα έχει το συγκεκριμένο προϊόν. Κάνοντας μια ανάλυση της αγοράς-στόχου μπορούμε να δούμε σε ποιόν απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία και ανάλογα να εκτιμήσουμε την τιμή πώλησής του.
- ▲ Η τιμή των ανταγωνιστών. Η επιχείρηση μπορεί να υποχρεωθεί να αυξήσει ή να μειώσει τις τιμές όχι γιατί μεταβλήθηκε το κόστος ή η ζήτηση του προϊόντος, αλλά γιατί μεταβλήθηκε η τιμή του αντίστοιχου προϊόντος του ανταγωνιστή. Υπάρχουν γενικά τρεις επιλογές: α) ίδια τιμή με τον ανταγωνισμό, β) ανώτερη τιμή από τον ανταγωνισμό (όταν υπάρχει θετική συσχέτιση τιμής και ποιότητας) και γ) κατώτερη τιμή από τον ανταγωνισμό (συνήθως όταν τα έξοδα είναι λίγα και η ποιότητα χαμηλή). Ο μειοδοτικός διαγωνισμός είναι ένα παράδειγμα όπου ο καθορισμός της τιμής πώλησης γίνεται αφού ληφθεί υπόψη η τιμή των ανταγωνιστών. Η επιχείρηση που συμμετέχει σε τέτοιους διαγωνισμούς καθορίζει τόσο υψηλή τιμή ώστε να καλύπτονται οι δαπάνες και να εξασφαλίζει κέρδη αλλά επίσης φροντίζει να είναι τόσο

χαμηλή ώστε είναι σε πλεονεκτική θέση έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών.

- ▲ Η φάση του οικονομικού κύκλου (ύφεση, άνοδος, κρίση, κάθοδος). Στις φάσεις της καθόδου και της ύφεσης οι καταναλωτές έχουν μεγαλύτερη ευαισθησία στις μεταβολές των τιμών ενώ στη φάση της ανόδου υπάρχουν περισσότερα περιθώρια για αύξηση της τιμής.
- ▲ Η επίδραση των μεσαζόντων. Όταν υπάρχουν μεσάζοντες στην πώληση του προϊόντος, πρέπει τα ποσοστά κέρδους τους να καθοριστούν. Έτσι, θα γνωρίζουμε, την τελική τιμή που φτάνει το προϊόν στον καταναλωτή.
- ▲ Η κρατική παρέμβαση, η δυνατότητα δηλαδή του κράτους να θέτει ανώτατες ή κατώτατες τιμές. Η τιμή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή, το ύψος των παραγγελιών, τις απαιτήσεις κάθε τμήματος της αγοράς κ.λπ. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση δεν αποκομίζει το ίδιο κέρδος από κάθε πωλούμενη μονάδα.

Οι στρατηγικές τιμολόγησης παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία. Η επιλογή της κατάλληλης μορφής είναι σημαντική για την υλοποίηση των επιδιώξεων της επιχείρησης. Κάποιες από τις βασικότερες είναι:

- ▲ Η ενιαία τιμολόγηση ή ο καθορισμός δύο ή περισσότερων τιμών πώλησης για το ίδιο προϊόν. Ανάλογα με την αγορά-στόχο, οι τιμές μπορεί να διαφέρουν. Για παράδειγμα, άλλη θα είναι η τιμή σε μια αναπτυσσόμενη χώρα, άλλη σε μια υποανάπτυκτη.
- ▲ Ο καθορισμός της τιμής πώλησης με τρόπο ψυχολογικά ελκυστικό για τους καταναλωτές. Για παράδειγμα, η άρτια/περιττή τιμολόγηση (π.χ. 99 αντί για 100) ή η τιμολόγηση γοήτρου κυρίως σε προϊόντα υψηλών καταναλωτικών προτιμήσεων, κτλ.
- ▲ Ο καθορισμός της τιμής για λόγους προβολής ή προώθησης πωλήσεων. Η τιμή καθορίζεται στο κόστος ή κάτω από αυτό και επίσης χρησιμοποιούνται και άλλα εργαλεία προώθησης όπως βραβεία, κουπόνια, δείγματα δωρεάν κ.λπ. Η συγκεκριμένη στρατηγική τιμολόγησης χρησιμοποιείται κυρίως σε περιόδους κάμψης των πωλήσεων.
- ▲ Η τιμολόγηση ενός νέου προϊόντος κατά την εισαγωγή του στην αγορά.

Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν δύο ακραίες επιλογές:

- Καθορισμός πολύ υψηλής τιμής σε ένα αρχικό στάδιο όπου κυκλοφορούν μικρές ποσότητες και δίνεται η ευκαιρία σε καταναλωτές με υψηλά εισοδήματα να το αγοράσουν πρώτοι. Στη συνέχεια, αφού αρχίσει η μαζική παραγωγή του προϊόντος και από τους ανταγωνιστές, οι τιμές αρχίζουν και πέφτουν δίνοντας τη δυνατότητα σε μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών να αγοράσουν το προϊόν.
- Καθορισμός πολύ χαμηλής τιμής με σκοπό τη γρήγορη εξάπλωση σε όλα τα τμήματα της αγοράς και την απόκτηση κερδών μέσα από τον μεγάλο όγκο πωλήσεων και τη μείωση του κόστους μέσα από οικονομίες κλίμακας. Με αυτήν την πολιτική, η επιχείρηση προσπαθεί να αποσπάσει μερίδιο από τους ανταγωνιστές ή και να αποτρέψει νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά (λόγω του χαμηλού περιθωρίου κέρδους).

Η παραπάνω πολιτική είναι κατάλληλη όταν το προϊόν αντιμετωπίζει σκληρό ανταγωνισμό κατά την είσοδό του στην αγορά, ικανοποιεί τις ανάγκες μεγάλου αριθμού καταναλωτών και υπάρχει μεγάλη ευαισθησία των καταναλωτών στις μεταβολές των τιμών.

## **Η προώθηση των προϊόντων**

Η προώθηση έχει ως προορισμό την επικοινωνία της επιχείρησης με το καταναλωτικό κοινό. Είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ πωλητή και αγοραστή με στόχο τη διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας και καταναλωτικής συμπεριφοράς από την πλευρά του καταναλωτή. Με άλλα λόγια, η προώθηση αναλαμβάνει το δύσκολο έργο της πληροφόρησης του κοινού σχετικά με την ύπαρξη και τις ιδιότητες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και τις ανάγκες που εξυπηρετεί, την τιμή και τα σημεία διάθεσής του και την εταιρεία που παράγει το προϊόν.

Η προώθηση συμβάλλει στην αύξηση της ζήτησης για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση πείθοντας τους καταναλωτές να αγοράσουν το προϊόν λόγω της ανώτερης ποιότητάς του, της καλύτερης τιμής του ή της μοναδικότητάς του για ορισμένη χρήση. Ακόμα, επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά προβάλλοντας στοιχεία που έχουν να κάνουν με τις εξυπηρετήσεις και ευκολίες που παρέχει το κατάστημα ή η εταιρία, η εκμετάλλευση και ο χειρισμός εποχιακών πωλήσεων κλπ.

Ο τρόπος προσέγγισης των υποψηφίων πελατών διαφέρει από περιοχή σε περιοχή και είναι ανάλογη του μεγέθους της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση. Η πρώτη εντύπωση είναι σημαντική. Για νέους επιχειρηματίες επιβάλλεται (όταν αυτό είναι εφικτό) μια προσωπική επαφή (τηλεφωνική επικοινωνία μέσω υλικού που απευθύνεται προσωπικά).

Υπάρχουν γενικά πολλοί τρόποι προώθησης: διανομή φυλλαδίων, διαφήμιση, συμμετοχή σε εκθέσεις του κλάδου, δείγματα, εκπτώσεις, προσφορές, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις (π.χ. γνωριμίες με δημοσιογράφους βοηθούν την καλύτερη προβολή της επιχείρησης, γνωριμία με δυνατικούς πελάτες και συστάσεις από κοινούς γνωστούς, "δικτύωση").

Θα πρέπει η επιχείρηση να διαμορφώσει ένα πλάνο προωθητικών ενεργειών, μέσα στα πλαίσια των οικονομικών δυνατοτήτων της, για την επίτευξη των στόχων της.

Επίσης θα πρέπει να καταρτίσει ένα πρόγραμμα πωλήσεων για να καθοριστούν οι ενέργειες που εξασφαλίζουν την παραγγελία (telemarketing, επισκέψεις στους πελάτες, προώθηση μέσω ταχυδρομείου κ.λπ.).

### **Τι πρέπει να θυμάστε**

Ένα αποτελεσματικό marketing plan είναι απαραίτητο για να καθοριστούν οι κινήσεις που θα πρέπει να γίνουν προκειμένου να δημιουργηθεί ζήτηση από την αγορά και να οριστούν οι τρόποι με τους οποίους θα φθάσουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες από την επιχείρηση στους πελάτες.

## **ε. Η νομική μορφή της επιχείρησης**

Κατά τη λήψη της απόφασης για την νομική μορφή της επιχείρησης (ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, ΑΕ, κλπ.) θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να ληφθούν υπόψη οι επιδιωκόμενοι σκοποί, τα διαθέσιμα κεφάλαια και οι σχέσεις μεταξύ των προσώπων, νομικών και φυσικών που ιδρύουν την επιχείρηση.

## **στ. Ο σχεδιασμός και η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας**

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας εξετάζονται τα παρακάτω:

▲ Τι προϊόν πρέπει να παραχθεί. Είναι πολύ σημαντικό, ανάλογα με την αγορά-στόχο να βρούμε

κα το κατάλληλο προϊόν. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να γίνει καθορισμός προτύπων παραγωγής και αξιολόγησή τους.

- ▲ Τα κατάλληλα μηχανήματα. Τα μηχανήματα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα και να τηρούν τις προδιαγραφές. Επίσης ο απαραίτητος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί και το κόστος, είναι και αυτά ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας.
- ▲ Ο προσδιορισμός της απαραίτητης τεχνογνωσίας (know how). Στις περισσότερες περιπτώσεις, εσείς, αλλά και το προσωπικό που θα προσλάβετε δεν θα έχει την απαραίτητη τεχνογνωσία για την λειτουργία των μηχανημάτων και της γραμμής παραγωγής.
- ▲ Το είδος των εγκαταστάσεων που εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία. Ο τόπος και οι εγκαταστάσεις, πρέπει να είναι κατάλληλες, έτσι ώστε να τηρούν τις προϋποθέσεις εγκατάστασης της επιχείρησης.
- ▲ Η υιοθέτηση ενός συστήματος ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας. Με τη χρήση της τεχνολογίας θα μπορείτε εύκολα, άλλες φορές μόνοι σας ή άλλες φορές, με τη βοήθεια κάποιου ειδικού, να κάνετε τον απαραίτητο έλεγχο ποσοτικός, ποιοτικός, κόστους και αποθεμάτων, ώστε να είστε σίγουροι για σωστή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας.
- ▲ Οι όροι και οι κανονισμοί που πρέπει να εκπληρώνει η επιχείρηση σύμφωνα με τον νόμο. Ανάλογα με τον τόπο που θα δραστηριοποιηθείτε πρέπει πρώτα απ' όλα να γνωρίσετε το νομικό πλαίσιο που αφορά τη λειτουργία και τις δραστηριότητες της επιχείρησής σας.

#### **ζ. Η τοποθεσία της επιχείρησης**

Κατά την επιλογή της τοποθεσίας που θα στεγαστεί η επιχείρησή σας, πρέπει να λάβετε υπ' όψη ποιος θα είναι ο χώρος εργασίας (σπίτι, γραφείο), το ολικό εμβαδόν και η δυνατότητα μελλοντικής επέκτασης, τους χώρους στάθμευσης των πελατών σας, την ευκολία πρόσβασης για τους πελάτες, αλλά και για την προμήθεια των προϊόντων σας, τις δημογραφικές αλλαγές που πιθανόν συμβαίνουν στην περιοχή (μετακινήσεις κατοίκων από ή προς την περιοχή), την κατεύθυνση προς την οποία αναπτύσσεται η περιοχή (αστική, τουριστική, βιομηχανική, αγροτική κ.λπ.) και τέλος την ύπαρξη άλλων εναλλακτικών λύσεων.

#### **η. Η επιλογή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού**

Η σωστή επιλογή και η αξιοποίηση του προσωπικού σχετίζονται με την παραγωγικότητα. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να δοθεί έμφαση στις ειδικότητες που χρειάζονται για να στελεχωθεί η επιχείρηση, στα βασικά χαρακτηριστικά και προσόντα των απασχολουμένων (τυπικές γνώσεις και ικανότητες, εμπειρία, στοιχεία προσωπικότητας κλπ., στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, στα συγκεκριμένα άτομα που θα τη στελεχώσουν και στις διαδικασίες πρόσληψης και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο εργοδότης απέναντί τους.

Η ακριβής περιγραφή της θέσης εργασίας και της σημασίας που θέλει να καλύψει η επιχείρηση με την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου είναι προϋπόθεση για τον προσδιορισμό των ικανοτήτων, των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων που θα έχει το άτομο που θα καλύψει τη θέση αυτή.

Οι κύριοι τρόποι εξεύρεσης προσωπικού είναι: οι καταχωρίσεις σε εφημερίδες, οι ανακοινώσεις

σε καταστήματα, οι επαφές με γνωστούς, οι εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων, οι συστάσεις άλλων εργαζομένων της επιχείρησης, οι παρόμοιες επιχειρήσεις που μειώνουν το προσωπικό τους και οι πίνακες του ΟΑΕΔ.

Είναι επίσης σημαντικό ο επιχειρηματίας να υπολογίσει το ύψος των μισθών που θα πρέπει να πληρώσει στους υπαλλήλους που θα απασχολήσει, να εξετάσει άλλες εκτός του μισθού απαιτήσεις που μπορεί να υπάρχουν από τους υπαλλήλους σύμφωνα με τις διάφορες συμβάσεις του κλάδου τους, να γνωρίζει σχετικά με την ισχύουσα εργατική νομοθεσία αναφορικά με μισθούς, ωράρια, άδειες, υπερωρίες κ.λπ., να σχεδιάσει τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρησή του ώστε οι υπάλληλοί του να εργάζονται όσο το δυνατόν αποδοτικότερα, να σκεφτεί ένα σύστημα ελέγχου της απόδοσης των υπαλλήλων του, να επιλέξει τις κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και τους τρόπους και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να παρακινήσει τους εργαζομένους να αναλάβουν ευθύνες, να καταβάλουν προσπάθειες, να πετυχαίνουν τους στόχους και γενικά να αποδίδουν.

#### **6.4 Λόγοι αποτυχίας των νέων επιχειρήσεων**

Ο επιχειρηματίας που σκοπεύει να δημιουργήσει μια νέα επιχείρηση αντιμετωπίζει κινδύνους που μπορεί να τον οδηγήσουν στην αποτυχία. Συνήθως οι αποτυχίες των νέων επιχειρημάτων οφείλονται στους παρακάτω λόγους:

- ^ Μη εξοικείωση με αυτό που ζητάει η αγορά και άγνοια των οικονομικών δυνατοτήτων και προτιμήσεων αυτών που μπορεί να γίνουν πελάτες της επιχείρησης. Από τη σύλληψη της ιδέας, μέχρι την εφαρμογή της, υπάρχουν πολλά στάδια που πρέπει να διανύσετε.
- ^ Έλλειψη στοιχειώδους επιχειρηματικού σχεδίου (business plan). Πολύ σημαντικό κομμάτι της επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι το επιχειρηματικό σχέδιο. Πρέπει να γίνει σωστά, λαμβάνοντας υπ' όψη κάθε λεπτομέρεια.
- ^ Ανεπαρκής γνώση για τις τεχνολογικές και άλλες ανάγκες που χρειάζονται για να κατασκευαστεί το προϊόν. Χρειάζεστε πολύ δουλειά για να καταφέρετε να ολοκληρώσετε στο πλάνο σας την διαδικασία παραγωγής, ειδικά εάν δεν είστε γνώστης της συγκεκριμένης διαδικασίας. Επίσης η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς και έτσι πρέπει να είστε συνεχώς ενήμεροι.
- ^ Έλλειψη ικανότητας για μάρκετινγκ. Δεν μπορεί ο καθένας να γίνει επιχειρηματίας. Κάνετε ένα τεστ στον εαυτό σας και δείτε αν έχετε τα απαιτούμενα προσόντα.
- ^ Έλλειψη αξιόπιστου δικτύου διανομής. Πολλές εταιρείες είχαν την καινοτομία, προηγήθηκαν στην παραγωγή, αλλά λόγω του μη αξιόπιστου δικτύου διανομής του προϊόντος ή υποστήριξης της υπηρεσίας, έφτασαν να υστερούν στις πωλήσεις.
- ^ Υπερδανεισμός. Χρησιμοποιήστε τα κεφάλαια της επιχείρησής σας. Κάνετε τα βήματα σιγά-σιγά και μην προσπαθείτε να φτάσετε απότομα στην κορυφή. Ολα αυτά απαιτούν χρήματα που δεν έχετε και ο συνεχής δανεισμός μπορεί να φέρει πολλά χρέη.
- ^ Ακατάλληλη τοποθεσία. Ο χώρος των εγκαταστάσεων και των χώρων στάθμευσης πρέπει να

είναι εύκολα προσβάσιμος και από πελάτες και από το δίκτυο διανομής σας και προμηθειών σας.

^ Έλλειψη αντικειμενικότητας. Με την έννοια ότι απουσιάζουν οι προϋποθέσεις για να σκεφτεί και να αποφασίσει ο επιχειρηματίας αντικειμενικά και χωρίς συναισθηματισμούς για την πορεία της επιχείρησης με τη συλλογή και μελέτη των απαραίτητων πληροφοριών, την εμπειρία που μπορεί να μην έχει κ.λπ.).

### **Βιβλιογραφία**

- ^ Γεώργιος Λελεδάκης - Ιωάννης Γκαγκάτσιος (2011). Καινοτομία - Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις
- ^ Deakens David – Freel Mark (2007). Επιχειρηματικότητα
- ^ <http://www.springer.com/business+%26+management/entrepreneurship/book/978-0-387-24938-4>



## Κεφάλαιο 7

### Ανάπτυξη, αξιολόγηση και υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας

Στη σύγχρονη οικονομία έχει καταστεί σαφές ότι οι ιδέες και η προσαρμοστικότητα έχουν ζωτική σημασία. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για τη διαμόρφωση, ανάπτυξη και υλοποίηση επικερδών ιδεών.

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει έξι ενότητες. Στην πρώτη ενότητα επεξηγείται η έννοια της επιχειρηματικής ιδέας και προσδιορίζεται η σχέση της με την επιχείρηση και την επιχειρηματικότητα. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται οι παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση και ανάπτυξη ιδεών. Στην τρίτη ενότητα περιγράφονται οι ρόλοι στην ανάπτυξη ιδεών. Στην τέταρτη ενότητα αναφέρονται οι πηγές επιχειρηματικών ιδεών. Στην πέμπτη ενότητα διακρίνονται τα είδη επιχειρηματικών ιδεών και περιγράφονται τα χαρακτηριστικά τους. Στην έκτη ενότητα αναλύονται τα στάδια της ανάπτυξης ιδεών.

#### 7.1 Η επιχειρηματική ιδέα

Η επιχειρηματική ιδέα είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον επιχειρηματία. Ξεκινά από τη γνώμη του ότι υπάρχει μια ανάγκη ή επιθυμία των καταναλωτών που είναι δυνατό να ικανοποιηθεί με την παραγωγή και διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας και ότι η τελευταία θα του αποφέρει κέρδος. Με τη δημιουργική φαντασία βλέπει τι είναι αυτό που θα του έλειπε και θα ήθελε αν ήταν ο ίδιος πελάτης, πλάθει στο μυαλό του αυτό που λείπει από την αγορά και στη συνέχεια προσπαθεί με όλες τις δυνάμεις του να το κάνει πραγματικότητα. Με άλλα λόγια, εκτός από τη φαντασία στο σχεδιασμό νέων ή καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών απαιτείται ο ενθουσιασμός για την επιχειρηματική ιδέα και επίσης, η δυνατότητα μετατροπής της σε πραγματικότητα.

Τα βήματα με τα οποία ο επιχειρηματίας προχωρά στην υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας είναι:

- A) Ο επιχειρηματίας εκτιμά ότι οι καταναλωτές επιθυμούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που δεν υπάρχει. Αποφασίζει να κάνει αυτό το καινοτόμο βήμα στην αγορά-στόχο.
- B) Βεβαιώνεται ότι έχει την οικονομική και τεχνική δυνατότητα να τους προσφέρει αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία ο ίδιος. Επίσης εξετάζει τις οικονομικές δυνατότητες των ανθρώπων στους οποίους σκοπεύει να το πουλήσει.
- Γ) Με το σωστό προϋπολογισμό εξόδων και την πρόβλεψη της ζήτησης, βεβαιώνεται ότι η προσφορά αυτού του νέου προϊόντος ή της υπηρεσίας θα του φέρει κέρδη.
- Δ) Προχωρεί στην υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας.

### **Επιχειρηματική ιδέα και νέα επιχείρηση**

Η περίοδος κυοφορίας μιας νέας επιχείρησης μπορεί να είναι μακρόχρονη. Συχνά η επιθυμία ίδρυσης μιας επιχείρησης προηγείται της επιχειρηματικής ιδέας που δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να υλοποιήσουν αυτή την προσωπική φιλοδοξία. Ακόμα χρειάζεται κάποιος χρόνος για να σχηματισθεί και να ωριμάσει μια επιχειρηματική ιδέα σε ένα άτομο. Αλλά και όταν το άτομο συλλάβει μια ιδέα για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης μέχρι να την εφαρμόσει περνάει κάποιο χρονικό διάστημα που είναι ανάλογο με την ένταση της επιθυμίας να κάνει αυτή την επιχείρηση και τα μέσα που διαθέτει για να την ξεκινήσει (συγκέντρωση κεφαλαίων, απόκτηση γνώσεων κ.λπ.).

Όταν ο επιχειρηματίας ιδρύσει μια επιχείρηση που θα παράγει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, θα συνεχίσει την καινοτομική του προσπάθεια διότι οι άλλοι επιχειρηματίες που θα μιμηθούν το προϊόν ή την υπηρεσία του θα απειλήσουν τη θέση του στην αγορά και θα μειώσουν τα κέρδη του. Επίσης, οι πελάτες του θα ζητούν ένα καλύτερο προϊόν απ' αυτό που προσφέρει. Ακόμα, το γεγονός ότι είναι πλέον μέσα στην αγορά και έχει περισσότερες πληροφορίες για τη δυνατότητα νέων καινοτομιών ενθαρρύνει και ενισχύει την προσπάθειά του να παράγει κάτι καινούργιο ή καλύτερο.

#### **Τι πρέπει να θυμάστε:**

Η επιχειρηματική ιδέα συνίσταται στην υπόθεση ότι η επιχείρηση διαθέτει τους οικονομικούς πόρους και την τεχνική δυνατότητα να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για το οποίο υπάρχει δηλωμένη ζήτηση σε ποσότητα και τιμή τέτοια ώστε να υπάρχει διαφορά μεταξύ των συνολικών εσόδων και των συνολικών εξόδων και έτσι να προκύπτει το κέρδος.

### **Παράδειγμα**

«...Ο Angus Friday ανέπτυξε την έμπνευση για την έναρξη της δικής του επιχείρησης, μιας ενημερωτικής υπηρεσίας για γιατρούς στο Διαδίκτυο, όταν παρήγγειλε ταχυδρομικά τη βιογραφία του Bill Gates, *The Road Ahead*, η οποία έφθασε μαζί με ένα CD-Rom όπου ο Gates τροφοδότησε τη φαντασία του Friday πολύ περισσότερο από τα γραπτά ή προφορικά αποστάγματα της σοφίας του».

Από το βιβλίο των M. Syrett και J. Lammiman, *Επιτυχημένες καινοτομίες*.

## **7.2 Παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση και ανάπτυξη ιδεών**

Η έμπνευση για νέες ιδέες πηγάζει από την παρουσία και την αλληλεπίδραση τριών παραγόντων. Πρωτος παράγοντας είναι η παρουσία ενός προβλήματος ή μιας επιτακτικής ανάγκης που απαιτεί επίλυση, η οποία εμπεριέχει την ανάγκη να συμβιβαστούν εκ διαμέτρου αντίθετα πράγματα. Δεύτερος παράγοντας είναι ο τρόπος προσέγγισης του προβλήματος, ο οποίος διαμορφώνεται από διάφορες επιρροές (μοναδικές για κάθε άτομο). Η δημιουργικότητα πηγάζει από τη διασύνδεση εννοιών ή ιδεών που δεν είχαν συσχετιστεί ποτέ στο παρελθόν. Για να κάνουν αυτές τις διασυνδέσεις οι δημιουργικοί άνθρωποι αντλούν από ένα φάσμα επιρροών που μπορεί να είναι παλιές και δεν συνδέονται όλες με τη δουλειά ή έχουν ελάχιστη σχέση με τις άμεσες αρμοδιότητές τους. Οι δημιουργικοί άνθρωποι αντλούν απόψεις από όλες τις πλευρές της ζωής και οι πιο ευρηματικοί

επιχειρηματίες αναζητούν την έμπνευση στις πιο απίθανες πηγές. Τρίτος παράγοντας είναι το περιβάλλον όπου οι άνθρωποι μπορούν να χαλαρώσουν και να ονειρευτούν και συχνά αυτό βρίσκεται μακριά από το χώρο εργασίας.

### 7.3 Ρόλοι στην ανάπτυξη ιδεών

Οι πρωτότυπες ιδέες από μόνες τους δεν είναι αρκετές. Πρέπει να αναγνωριστούν, να αξιολογηθούν και να εφαρμοστούν. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις αποτελεσματικές διαδικασίες ανάπτυξης ιδεών σημαντικό ρόλο παίζουν:

- ▲ Οι δημιουργοί ή "σπίθες", δηλαδή τα άτομα που πυροδοτούν τη δημιουργική διαδικασία παρουσιάζοντας την ιδέα ή προσδιορίζοντας την ανάγκη. Σχεδόν οποιοσδήποτε μπορεί να παίξει αυτόν τον ρόλο και συχνά τα άτομα αυτά προέρχονται από τον λιγότερο αναμενόμενο τομέα. Οι άνθρωποι που γεννούν επιχειρηματικές ιδέες προέρχονται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης και έχουν ποικίλο επαγγελματικό υπόβαθρο και ευρύ φάσμα εμπειριών και προοπτικών. Ένα κοινό χαρακτηριστικό των ατόμων αυτών είναι ότι αντλούν διδάγματα, ιδέες και έμπνευση από παντού. Μια διαφήμιση στην τηλεόραση, ένα άρθρο ή μια συγκίνηση που νοιώθουν διαβάζοντας ένα μυθιστόρημα, ίσως πυροδοτήσουν διαδικασίες σκέψης που επηρεάζουν τις έννοιες οι οποίες ενδεχομένως αποτελέσουν την καρδιά μιας νέας επιχείρησης. Εντούτοις, χωρίς να υποβαθμίζεται η συμβολή τους, δεν έχουν το μονοπώλιο στις καινοτομικές πρωτοβουλίες. Όποια ιδέα και αν έχουν, αυτή δεν είναι παρά η αρχή μιας ευρύτερης και πολύπλοκης διαδικασίας ανάπτυξης αυτής της ιδέας, μιας διαδικασίας που εμπεριέχει ένα μεγάλο φάσμα μεμονωμένων συνεισφορών και πιθανόν χρόνια προσπαθειών.
- ▲ Οι υποστηρικτές της ιδέας. Για παράδειγμα ο διευθυντής, τα στελέχη κτλ., δηλαδή τα άτομα που θα προωθήσουν την ιδέα μέσα στην επιχείρηση.
- ▲ Οι σύμβουλοι ή σχολιαστές. Τα άτομα, στελέχη, ερευνητές, σύμβουλοι κτλ. Δηλαδή τα άτομα των οποίων οι ευρύτερες γνώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επικύρωση του συλλογισμού ή για τον σχολιασμό των πρακτικών ζητημάτων.
- ▲ Οι διαμορφωτές. Δηλαδή τα άτομα που χρησιμοποιώντας τη δική τους δημιουργικότητα υλοποιούν την ιδέα ή την καθιστούν εφαρμόσιμη, για παράδειγμα, μέλη της ομάδας έργου που έχουν διοριστεί για να εφαρμόσουν την ιδέα, στελέχη του τμήματος "Ερευνα και Ανάπτυξη", κ.λπ.
- ▲ Οι ειδικοί. Δηλαδή τα άτομα που εφαρμόζουν τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητές τους για να σχηματοποιήσουν συγκεκριμένες πλευρές μιας νέας ιδέας.

### 7.4 Πηγές επιχειρηματικών ιδεών

Η οποιαδήποτε νέα επιχειρηματική ιδέα που μπορεί κάποιος να συλλάβει και να τη θέσει σε

εφαρμογή μπορεί να πηγάζει από:

- ▲ Μεταβολές στις προτιμήσεις και στις ανάγκες των καταναλωτών. Παρακολουθώντας την ανάπτυξη των κοινωνιών μπορούν να βρεθούν καινοτόμες λύσεις προβλημάτων ή αναγκών που μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας.
- ▲ Τεχνολογικές μεταβολές που τροποποιούν τους όρους και τις συνθήκες παραγωγής. Η τεχνολογία τρέχει με γοργούς ρυθμούς. Είναι δύσκολο να παρακολουθήσει κανείς την πορεία της. Μπορεί, όμως, μέσα σε αυτή την πορεία να βρει νέες ιδέες για προϊόντα και υπηρεσίες.
- ▲ Μεταβολές στην διάρθρωση και στον τρόπο λειτουργίας της αγοράς και της οικονομίας. Παρακολουθήστε την αγορά. Μπορεί να βρείτε πράγματα που λείπουν και τα έχει ανάγκη ο κόσμος, ή πράγματα που δεν τα γνωρίζει και μπορείτε να του τα προσφέρετε.
- ▲ Αποτυχία των άλλων επιχειρήσεων. Με την προϋπόθεση ότι έγινε σωστή διάγνωση των παραγόντων που μπορεί να οδήγησε στην αποτυχία μιας άλλης επιχείρησης, εκμεταλλευτείτε αυτή την αποτυχία, βρείτε τα λάθη και τις αδυναμίες και κάνετε μια νέα αρχή.

## 7.5 Καινοτόμες και μιμητικές ιδέες

Οι επιχειρηματικές ιδέες ανήκουν σε μία από τις δυο γενικές κατηγορίες, καινοτόμες ή μιμητικές αν και κάθε ολοκληρωμένη επιχειρηματική ιδέα έχει χαρακτηριστικά που ανήκουν και στις δύο κατηγορίες.

### α. Καινοτόμες ιδέες

Μια επιχείρηση καινοτομεί όταν:

- ▲ Παράγει και προσφέρει στους καταναλωτές ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία που ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες τους. Μέχρι τότε οι ανάγκες αυτές μπορεί να μην ικανοποιούνταν. Εκμεταλλευτείτε αυτό το κενό στην αγορά.
- ▲ Παράγει ένα ποιοτικά βελτιωμένο προϊόν. Για παράδειγμα απορρυπαντικό που μπορεί να καθαρίσει όλους τους λεκέδες. Με τον τρόπο αυτό ικανοποιείται μια ανάγκη των καταναλωτών που μέχρι τότε δεν ικανοποιόταν αρκετά.
- ▲ Θέτει σε εφαρμογή ένα νέο ή βελτιωμένο τρόπο για να παράγει το προϊόν του με μικρότερο κόστος. Με τον τρόπο αυτό αποκτά τη δυνατότητα να το πουλήσει σε χαμηλότερη τιμή με αποτέλεσμα να το αγοράσουν και καταναλωτές που μέχρι τη στιγμή εκείνη δεν μπορούσαν να το αγοράσουν (π.χ. μικρές αριθμομηχανές). Επίσης, η εφαρμογή ενός νέου ή βελτιωμένου τρόπου παραγωγής επιτρέπει την εξοικονόμηση φυσικών και άλλων πόρων που μπορούν πλέον από την κοινωνία να χρησιμοποιηθούν κάπου αλλού.
- ▲ Οργανώνεται με αποδοτικότερο τρόπο. Αποτέλεσμα αυτού είναι το προϊόν να παράγεται με λιγότερα έξοδα, άρα με μεγαλύτερο κέρδος για την επιχείρηση.
- ▲ Προϊόντα που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά, παράγονται με την ίδια διαδικασία, διατίθενται όμως στους καταναλωτές με διαφορετικό τρόπο: σε νέα συσκευασία (π.χ. μακαρόνια σε βάζο) ή με κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό πρώτη φορά (π.χ. παροχή

υπηρεσιών μέσα από το Διαδίκτυο).

- ▲ Παράγει και διαθέτει προϊόντα που συνδέονται με διάφορες ευαισθησίες του καταναλωτή. Για παράδειγμα απορρυπαντικό που δεν μολύνει τη φύση ή ανακυκλώσιμη συσκευασία γάλακτος ή χυμού που δεν βλάπτει το περιβάλλον.

Οι καινοτόμες ιδέες συνήθως δημιουργούνται από επιχειρηματίες και υποψήφιους επιχειρηματίες που αναζητούν νέες μεθόδους παραγωγής, οργάνωσης, χρηματοδότησης και διανομής των προϊόντων τους, από τελέχη που εργάζονται στα τμήματα του marketing, των πωλήσεων, της παραγωγής, της χρηματοοικονομικής διοίκησης καθώς και άλλα στελέχη και εργαζόμενοι, από άτομα και ομάδες που δραστηριοποιούνται στη σφαίρα της διανομής (χονδρέμποροι, εμπορικοί αντιπρόσωποι, λιανέμποροι κτλ.), από επιστήμονες και ερευνητές που εργάζονται στην Έρευνα και Ανάπτυξη και διερευνούν τις δυνατότητες νέων βιομηχανικών εφαρμογών σε αποδεδειγμένες επιστημονικές θεωρίες, από υποψήφιους διδάκτορες, οι οποίοι στο πλαίσιο της εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής τους παράγουν και ανακοινώνουν νέα επιστημονική γνώση και τέλος κάποιες φορές από ανέργους που βλέπουν ως μόνη διέξοδο την αυτοαπασχόληση και προσπαθούν να εκμεταλλευθούν τα διάφορα προγράμματα της επιχειρηματικότητας.

## **β. Μιμητικές ιδέες**

Μια επιχείρηση μιμείται, όταν παράγει και προσφέρει κάτι παρόμοιο με αυτό που ήδη έχει παράγει και προσφέρει μια άλλη επιχείρηση, όταν μεταφέρει σε μια περιοχή μια επιτυχημένη εμπορική πρακτική, όταν επαναλαμβάνει μια επιτυχημένη παραγωγική διαδικασία ή τέλος, όταν ανακαλύπτει ή δημιουργεί η ίδια μια νέα αγορά για το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει διαμέσου διαφόρων τεχνικών προώθησης προϊόντων.

Δεν είναι μιμητική η επιχειρηματική ιδέα όταν το αντικείμενό της είναι η συμμετοχή σε αλυσίδα τυποποιημένων επιχειρηματικών και εμπορικών δραστηριοτήτων (Franchising), η συμμετοχή σε κοινή εμπορική ονομασία (Brand Name Users) ή η παραγωγή με άδεια του κατασκευαστή (Licensing).

Οι μιμητικές ιδέες προέρχονται από παρατήρηση των επιτυχημένων δραστηριοτήτων άλλων περιοχών ή παρατήρηση του επιχειρηματία για συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών που δεν καλύπτονται ικανοποιητικά ή προτάσεις στελεχών που έχουν την τεχνογνωσία και εργάζονται σε επιτυχημένες επιχειρήσεις με το ίδιο αντικείμενο και επιδιώκουν: α) να αποτελέσουν μέλη της επιχειρηματική ομάδας ή την ίδια την επιχειρηματική ομάδα, ακόμα και με τη βοήθεια της επιχείρησης από την οποία αποχωρούν (διαδικασία "εκσφενδόνισης" Spin-off), β) να βελτιώσουν τις αποδοχές τους στη νέα επιχείρηση, γ) να αλλάξουν γεωγραφικό χώρο εργασίας, δ) να αποκτήσουν το προφίλ του ειδικού.

### **Τι πρέπει να θυμάστε:**

Με τη μίμηση η επιχείρηση παρακολουθεί και εξετάζει τις αδυναμίες ενός αρχικού καινοτόμου προϊόντος και στη συνέχεια βελτιώνει τις αδυναμίες αυτές ή προσαρμόζει το προϊόν σύμφωνα με τις ιδιαίτερες συνθήκες της χώρας του.

## 7.6 Στάδια της διαδικασίας παραγωγής ιδεών

Η σειρά την οποία ακολουθεί μια επιχειρηματική ιδέα είναι: Γέννηση ιδεών → διάλογοι ιδεών → ανάπτυξη και δοκιμή της ιδέας προϊόντος → ανάπτυξη στρατηγικής marketing → επιχειρηματική ανάπτυξη → ανάπτυξη προϊόντος → δοκιμή στην αγορά → εισαγωγή στην αγορά.

Η διαδικασία παραγωγής ιδεών για την επίλυση ενός προβλήματος ή για ένα συγκεκριμένο θέμα περνά από τα παρακάτω στάδια:

- ▲ Το στάδιο της προετοιμασίας. Στο στάδιο αυτό γίνονται τα εξής: Καθορισμός του προβλήματος που θέλουμε να επιλύσουμε, συλλογή και επεξεργασία των σχετικών πληροφοριών και στοιχείων και μελέτη και ανάλυση όλων των πλευρών του προβλήματος.
  
- ▲ Το στάδιο της εφαρμογής. Μετά την ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου μπαίνει σε εφαρμογή η φαντασία και η τεχνική για την παραγωγή νέων ιδεών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου πρέπει να αναζητηθεί απάντηση σε μια σειρά ερωτήσεων που προσδιόριζεται ως εξής:
  - Διαφορετική χρησιμότητα. Μπορεί η ιδέα μας να χρησιμοποιηθεί για άλλους σκοπούς; Τι άλλες εφαρμογές μπορεί να έχει αν τροποποιηθεί κατάλληλα;
  - Προσαρμογή. Τι άλλο μοιάζει μ' αυτήν την ιδέα; Υπάρχει κάτι προηγούμενο στην ιστορία;
  - Τροποποίηση. Μήπως θα έπρεπε να προσδώσουμε μια νέα υφή; Να αλλάξουμε την έννοια, το χρώμα, την κίνηση, τον ήχο, τη διάταξη, τη μορφή; Τι αλλαγές θα μπορούσαμε να επιφέρουμε;
  - Μεγέθυνση. Τι θα μπορούσαμε να προσφέρουμε: μεγαλύτερη διάρκεια, μεγαλύτερη συχνότητα, ισχύ, ύψος, μήκος, πάχος, πρόσθετη αξία, πρόσθετα συστατικά, διπλασιασμό, πολλαπλασιασμό, υπερβολή;
  - Υποκατάσταση. Τι άλλο; Ποιος άλλος; Άλλα στοιχεία; Άλλα υλικά; Άλλη διαδικασία; Άλλος τρόπος αντιμετώπισης, Άλλος τόνος;
  - Ανακατανομή. Μήπως πρέπει να αλλάξουμε τα επιμέρους στοιχεία; Άλλο διάγραμμα; Αλλαγή αριθμών;
  - Αναδίπλωση. Αντιστροφή των θετικών παραγόντων. Αντιθέσεις; Αναστροφή; Εναλλαγή των ρόλων; Συγκερασμός. Μήπως έπρεπε να δημιουργήσουμε ένα καινούργιο κράμα; Συστοιχία; Σύνολο; Μήπως θα έπρεπε να ανανεώσουμε τις διάφορες ενότητες ή στόχους; Ή τον τρόπο προσέγγισης; Ή και τις ίδιες τις ιδέες;
  
- ▲ Το στάδιο αξιολόγησης ιδεών. Στο στάδιο αυτό γίνεται η αξιολόγηση των ιδεών που δημιουργήθηκαν με τις διάφορες τεχνικές σύμφωνα με τα κριτήρια που απορρέουν από την στρατηγική που υιοθετήθηκε. Μερικά από τα ερωτήματα που θα πρέπει να "αντέξει" μια νέα

ιδέα για να περάσει στο επόμενο στάδιο είναι:

- Υπάρχουν οι δυνατότητες υποστήριξης του νέου προϊόντος με χρηματοδότηση, στελέχη, πωλητές, εξοπλισμό, κανάλια διανομής, πρώτες ύλες;
- Μπορεί να υπάρξει τέτοια αντίδραση από τους ανταγωνιστές που θα δημιουργήσει προβλήματα;
- Υπάρχει περίπτωση πρόωρης απαρχαίωσης λόγω νέων εξελίξεων στην τεχνολογία;
- Ποια επίδραση θα έχει στις πωλήσεις των υπόλοιπων προϊόντων μια πιθανή αποτυχία του νέου προϊόντος;
- Αν το προϊόν είναι εποχιακό, υπάρχει δυνατότητα αξιοποίησης της πλεονάζουσας παραγωγικής δυνατότητας στους νεκρούς μήνες;
- Υπάρχει κίνδυνος να είναι ή να θεωρηθεί το προϊόν σαν επιβλαβές ή ανασφαλές για τον καταναλωτή και αντίστοιχος κίνδυνος πιθανών αντιδράσεων από τους αγοραστές ή αρνητικών νομοθετικών μέτρων εναντίον του;
- Ποια επίδραση μπορεί να έχει στην ταυτότητα/εικόνα της εταιρείας;
- Ποιες είναι οι προβλέψεις για το συνολικό κέρδος ανά έτος, το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα, την απόδοση των εντευδεδομένων κεφαλαίων και τις ταμειακές εισροές και εκροές που θα επιφέρει το νέο προϊόν;
- Τι χαρακτηριστικά έχει το νέο προϊόν (ευκολία χρήσης, ασφάλεια χρήσης, συσκευασία, δυνατότητα πολλαπλής χρήσης, όνομα, κτλ.); Ποιο είναι το συγκριτικό πλεονέκτημά του;
- Ποια είναι η σχέση του νέου προϊόντος με τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης (επίδραση στις ή από τις πωλήσεις άλλων προϊόντων, επίδραση στον ανταγωνισμό κτλ.);
- Ποια είναι η πρόβλεψη του σημείου στον κύκλο ζωής όπου βρίσκεται η κατηγορία του προϊόντος και επίσης, ποια είναι η στρατηγική για το δικό της προϊόν με βάση την παραπάνω πρόβλεψη;
- Ποιο είναι το προβλεπόμενο μερίδιο αγοράς και ποια η δυνατότητα προσέλκυσης νέων αγοραστών;
- Είναι προστατεύσιμη η πατέντα; Πόσο εύκολα αντιγράφεται το προϊόν;
- Υπάρχει πιθανότητα να δημιουργηθούν νομικά προβλήματα με ανταγωνιστές, με το κράτος, με οργανώσεις των κανόνων της περιοχής ή οικολογικών ενώσεων;

#### **Τι πρέπει να θυμάστε:**

Στο στάδιο αυτό με την κρίση αξιολογούνται οι ιδέες που έχουν παραχθεί. Εντοπίζονται τα μειονεκτήματά του, αναλύονται και τελικά επιλέγονται εκείνες που θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται καλύτερα στη λύση του προβλήματος.

▲ Μελέτη σκοπιμότητας και ανάπτυξη προϊόντος Σ' αυτά τα δύο στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων περιλαμβάνονται οι παρακάτω λειτουργίες:

- Ανάλυση και πρόβλεψη της ζήτησης, οι οποίες γίνονται με διάφορες μαθηματικές ή μη μεθόδους και χρησιμοποιούν συνδυασμούς στοιχείων όπως το μέγεθος του δεδομένου πληθυσμού, η συχνότητα χρήσης, το "εύλογα αναμενόμενο" μερίδιο της αγοράς κτλ. Σαν

παράδειγμα, για μια νέα μάρκα σαμπουάν μπορούμε να υπολογίσουμε το σύνολο της αγοράς με βάση τον πληθυσμό που αποτελεί την ομάδα-στόχο, τον μέσο ρυθμό λουσίματος και τα κυβικά εκατοστά προϊόντος που συνήθως χρησιμοποιούνται σε κάθε χρήση. Επίσης, για τον υπολογισμό του "εύλογα αναμενόμενου μεριδίου" θα ληφθούν υπόψη παλιότερες εμπειρίες της εταιρείας, ο αριθμός και το είδος των ανταγωνιστών, η προβλεπόμενη διαφημιστική και άλλη υποστήριξη του προϊόντος κ.λπ.

- Χρηματο-οικονομική ανάλυση. Είναι αναγκαίο να προβλεφθούν εκτός από τα κέρδη, τις πωλήσεις, το κόστος και τις ταμειακές εισροές και εκροές που θα αποφέρει το νέο προϊόν και ο χρόνος απόδοσης, ο οποίος θα βοηθήσει, σε μεταγενέστερο στάδιο, στη λήψη αποφάσεων για το βαθμό επιτυχίας του προϊόντος, εάν έπρεπε να αποσυρθεί κ.λπ.
- ▲ Ανάπτυξη μακετών και δοκιμών, η οποία κάνει έντονη την ανάγκη συντονισμού της δραστηριότητας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Επειδή το δοκίμιο θα χρησιμοποιηθεί σε έρευνες αγοράς και αποδοχής από αντιπροσωπευτικές ομάδες πελατών, τυχόν διαφορά του από το τελικό προϊόν θα δώσει λανθασμένες ενδείξεις στα στελέχη της επιχείρησης.
- ▲ Δοκιμαστική τοποθέτηση (test market). Η δοκιμαστική τοποθέτηση γίνεται συνήθως σε μια μικρή και περιορισμένη αγορά (π.χ. μια πόλη ή νομό), η οποία είναι αντιπροσωπευτική ολόκληρης της χώρας (π.χ. στην περίπτωση ενός σαμπουάν, μέση θερμοκρασία, ρυθμός χρήσης, είδη καταστημάτων, σκληρότητα νερού, κτλ.). Σε αντίθεση με τα προηγούμενα στάδια ανάπτυξης και έρευνας, το test market χρησιμοποιεί το προϊόν στην τελική του μορφή και χρησιμοποιεί όλα τα μέσα προώθησης που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν κατά την είσοδό του στην αγορά. Οι κύριοι στόχοι της δοκιμαστικής τοποθέτησης είναι: α) Εκτίμηση της πιθανότητας επιτυχίας μιας καινοτομίας. β) Πρόβλεψη του πραγματικού ύψους ζήτησης του προϊόντος. γ) Εντοπισμός τυχόν προβλημάτων (τεχνικών και χρήσης) που δεν είχαν προβλεφθεί. δ) Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της δοκιμής σαν επιχείρημα για να πεισθούν οι διανομείς σε εθνική κλίμακα να αναλάβουν τη διακίνησή του. ε) Δοκιμή διαφόρων μειγμάτων μάρκετινγκ (marketing mix), εφόσον το προϊόν μπορεί να εισαχθεί σε δύο ή περισσότερες μικρές αγορές, με διαφορετικό μείγμα στην κάθε μία, ώστε να αποφασισθεί ποιο είναι το πιο αποτελεσματικό.
- ▲ Η είσοδος προϊόντος στην αγορά. Η είσοδος του προϊόντος στην αγορά, στην ουσία είναι ένα πρόβλημα marketing που αφορά τον προσδιορισμό των σωστών "δόσεων" με τις οποίες θα συμμετάσχει το κάθε στοιχείο (προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση) στο μείγμα του marketing.

## ΣΥΝΟΨΗ

Η επιχειρηματική ιδέα είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιχείρηση και τον επιχειρηματία. Η ανακάλυψη και η εκμετάλλευση μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι μια μόνιμη επιδίωξή του. Η ιδέα μπορεί να προκύψει από οποιοδήποτε τυχαίο γεγονός μέσα από την επιχείρηση ή από το εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, τα άτομα που γεννούν ιδέες προέρχονται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης. Η εξεύρεση νέων ιδεών για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων ή τη λύση ποικίλων προβλημάτων έχει ζωτική σημασία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης



ακόμα και για την επιβίωσή της. Κρίσιμος είναι ο ρόλος των υπέρμαχων και των ομάδων στην υλοποίηση των ιδεών. Επίσης, τεράστια είναι η σημασία της αξιολόγησης και του ελέγχου των ιδεών καθ' όλη την εξέλιξή τους.

### **Βιβλιογραφία**

- ♣ Γεώργιος Λελεδάκης - Ιωάννης Γκαγκάτσιος (2011). Καινοτομία - Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις
- ♣ Ηρακλής Γονιάδης – Γιώργος Χατζηκωνσταντίνου (2009). Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία
- ♣ [repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3094/900.pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3094/900.pdf)

## Κεφάλαιο 8

### Διαχείριση Μάρκετινγκ

#### 8.1 Γιατί η διαχείριση του Μάρκετινγκ είναι τόσο σημαντική

Δεν μπορείτε να υποθέσετε και να δεχθείτε ότι η αγορά-στόχος, η ζήτηση από τους καταναλωτές και ο ανταγωνισμός, που προσδιορίσατε πριν ξεκινήσετε την επιχείρησή σας, θα παραμείνουν ίδια. Οι αγορές αλλάζουν. Οι καταναλωτικές συνήθειες των πελατών αλλάζουν. Ακόμα και οι συνθήκες του επιχειρηματικού σας περιβάλλοντος αλλάζουν. Κι εσείς θα πρέπει να προσαρμόζεστε στις αλλαγές αυτές. Αν δεν το καταφέρετε, θα χάσετε πελάτες και ευκαιρίες.

Θυμάστε την αρχή της αντίληψης της αγοράς; Αναφέρει ότι για να επιτύχει μία επιχείρηση και να καταγράψει κέρδη, θα πρέπει να εστιάσει όλες τις προσπάθειες της στην ικανοποίηση των πελατών. Η αρχή αυτή θα πρέπει να αποτελεί τον κύριο οδηγό σας για τις καθημερινές αποφάσεις που λαμβάνετε σε θέματα μάρκετινγκ.

Στο κεφάλαιο αυτό, εξετάζουμε για άλλη μία φορά την έρευνα αγοράς και το μείγμα μάρκετινγκ που επιλέξατε. Το κέντρο βάρους, όμως, θα είναι η διαχείριση αυτών των δραστηριοτήτων σε καθημερινή βάση.

#### 8.2 Συνέχιση της έρευνας αγοράς

Ας υποθέσουμε ότι είστε ο ιδιοκτήτης-διευθυντής ενός καταστήματος που πουλάει CD μουσικής. Τα είδη που κινούνται περισσότερο αυτή την εβδομάδα μπορεί να μη βρίσκονται καν στα charts τον επόμενο μήνα. Για να διατηρήσετε την κερδοφορία της επιχείρησής, θα πρέπει να είστε διαρκώς ενήμεροι για την αγορά σας. Το βασικό εργαλείο που θα σας βοηθήσει να το καταφέρετε είναι αυτό που σας βοήθησε να προσδιορίσετε στην αρχή την αγορά σας - η έρευνα αγοράς.

Σε προηγούμενα κεφάλαια μελετήσαμε το θέμα της έρευνας αγοράς και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την διεξαγωγή της. Τώρα, όμως, που έχετε ανοίξει την επιχείρησή σας, έχετε στη διάθεσή σας μία νέα, πολύτιμη πηγή πληροφοριών - τους πελάτες σας.

Οι νυν και πρώην πελάτες σας αποτελούν μία χρήσιμη πηγή πρωτογενούς πληροφόρησης. Από αυτούς, μπορείτε να συγκεντρώσετε πληροφορίες με δύο τρόπους: με έρευνες ή μέσα από εξεταζόμενες ομάδες. Οι έρευνες θα πραγματοποιηθούν μέσα από το τηλέφωνο, ταχυδρομικώς ή με προσωπικές συνεντεύξεις. Μπορείτε, για παράδειγμα, να αποστείλετε ταχυδρομικώς στους πελάτες σας ένα ερωτηματολόγιο, όπου θα τους ρωτάτε σχετικά με τις προτιμήσεις τους και τις προτάσεις τους γύρω απ' το προϊόν σας. Μπορείτε, επίσης, να οργανώσετε τους πελάτες σας σε εξεταζόμενες ομάδες, οι οποίες θα σας δώσουν πληροφορίες γύρω απ' τα θέματα που σας απασχολούν.

Επίσης, μπορείτε να εκμεταλλευτείτε τα δευτερογενή στοιχεία που σας προσφέρει η ίδια η λειτουργία της επιχείρησής. Έτσι, τα λογιστικά σας αρχεία και οι αποδείξεις μπορούν να σας δώσουν

πληροφορίες γύρω από τις δαπάνες και τα προϊόντα που κινούνται περισσότερο. Οι προμηθευτές σας, επίσης, μπορούν να σας δώσουν πληροφορίες γύρω από τις τάσεις και τις δραστηριότητες που επηρεάζουν τις αποφάσεις για το μάρκετινγκ της επιχείρησής σας.

Μία άλλη χρήσιμη ιδέα είναι να οργανώσετε ένα αρχείο με άρθρα εφημερίδων, περιοδικών ή άλλων εντύπων που αφορούν την επιχείρησή σας ή τη λειτουργία της. Τα άρθρα αυτά μπορεί να είναι έρευνες για τις τελευταίες τάσεις της αγοράς, τη μετακίνηση του πληθυσμού ή τα χαρακτηριστικά νέων διαδικασιών παραγωγής, οικονομικής ανάλυσης ή μάρκετινγκ.

Κατά γενικό κανόνα, θα πρέπει να συγκεντρώνετε κάθε πληροφορία που μπορεί να φανεί χρήσιμη για την επιχείρησή σας. Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι πληροφορίες που αφορούν στα ενδιαφέροντα των πελατών, στα γεγονότα που συμβαίνουν στην αγορά σας ή στις συνθήκες του επιχειρηματικού σας περιβάλλοντος.

Η έρευνα αγοράς θα διεξάγεται σε σταθερή και διαρκή βάση και θα σας προσφέρει τις πληροφορίες που χρειάζεστε για τη λήψη αποφάσεων γύρω από το μάρκετινγκ, αλλά και τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για μία πιο οργανωμένη και ενδεδειγμένη έρευνα αγοράς.

Μέσα από αυτή την άτυπη έρευνα αγοράς, θα συγκεντρώσετε το μεγαλύτερο όγκο των πληροφοριών που χρειάζεστε. Ωστόσο, θα πρέπει να προγραμματίσετε και για την τακτική αξιολόγηση των στοιχείων που συλλέγετε. Εάν δε φροντίσετε να αφιερώσετε ένα μέρος του χρόνου σας στην εξέταση αυτών των στοιχείων, θα χάσετε χρόνο σ' άλλα πράγματα που απαιτούν μέρος της προσοχής σας.

Κάποια στιγμή, η επιχείρησή σας μπορεί να χρειαστεί μία πιο εξελιγμένη ή πιο εκτενή έρευνα αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις υπηρεσίες ενός επαγγελματία ερευνητή αγοράς. Οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται έναντι αμοιβής σε κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως του μεγέθους της.

### **8.3 Επανεξέταση του μείγματος Μάρκετινγκ που επιλέξατε**

Η έρευνα αγοράς θα σας προσφέρει τις πληροφορίες που χρειάζεστε ώστε να παρακολουθείτε την πορεία του πλάνου μάρκετινγκ που έχετε συντάξει. Γνωρίζοντας τι ακριβώς συμβαίνει στην αγορά σας, μπορείτε να κάνετε αλλαγές στη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί η επιχείρησή σας. Στις επόμενες παραγράφους θα εξετάσουμε τις αλλαγές που μπορεί να κάνει μία επιχείρηση στη στρατηγική του προϊόντος, της τιμής, της θέσης και της προώθησης.

Καθώς θα διαβάζετε τις αλλαγές αυτές, θυμηθείτε ότι όλες συνοδεύονται από ένα κόστος. Πριν τις πραγματοποιήσετε, υπολογίστε πόσο θα σας κοστίσουν.

#### **α. Πιθανές αλλαγές στο προϊόν**

Οι προβληματισμοί γύρω από τη στρατηγική του προϊόντος είναι οι ίδιοι τόσο στο στάδιο εκκίνησης μίας επιχείρησης, όσο και στο στάδιο της λειτουργίας μίας επιχείρησης. Ποια προϊόντα ή ποιες υπηρεσίες θα πρέπει να προσφέρετε; Πώς θα διαφέρουν τα προϊόντα σας από αυτά του ανταγωνισμού; Τι μπορείτε να κάνετε ώστε να βεβαιωθείτε ότι οι πελάτες σας θα ξεχωρίζουν τα

προϊόντα σας; Η μοναδική διαφορά είναι ότι τώρα θα λάβετε αποφάσεις που αφορούν υπάρχοντα προϊόντα, ενώ αρχικά αποφασίζατε για προϊόντα που θα είχατε.

Να θυμάστε πάντα ότι μία αλλαγή σε ένα από τα προϊόντα σας μπορεί να επηρεάσει και τα άλλα προϊόντα. Για παράδειγμα, μία αλλαγή μπορεί να δώσει νέα ώθηση στις πωλήσεις μέσα από την αύξηση της κίνησης ή να προκαλέσει απώλεια πωλήσεων εξαιτίας της αρνητικής αντίδρασης των καταναλωτών. Πριν αποφασίσετε, λοιπόν, να αλλάξετε το προϊόν σας ή τις γραμμές των προϊόντων σας, σκεφτείτε ποιες θα είναι οι συνέπειες.

**ΠΡΟΣΘΕΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.** Πριν προσθέσετε ένα προϊόν ή μία νέα γραμμή προϊόντων, αναρωτηθείτε τα εξής:

- ▲ *Υπάρχει επαρκής ζήτηση για το νέο προϊόν;* Κάποιοι άνθρωποι μπορεί να έχουν εκφράσει την επιθυμία τους για το νέο προϊόν θα πρέπει όμως να έχετε αρκετές πωλήσεις, ώστε να καλύψετε το κόστος παραγωγής του.
- ▲ *Υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στο προϊόν και την επιχείρησή σας;* Κάτι που μπορεί να είναι μία καλή ιδέα για μία άλλη επιχείρηση, μπορεί να είναι εντελώς κακή ιδέα για τη δική σας επιχείρηση.
- ▲ *Μήπως θα ανταγωνιστεί τα υπάρχοντα προϊόντα σας;* Το νέο προϊόν μπορεί να έχει πολύ καλές πωλήσεις. Αν όμως "κλέψει" τον ίδιο όγκο πωλήσεων από τα άλλα προϊόντα σας, τότε δε θα έχετε κερδίσει τίποτα.
- ▲ *Το νέο προϊόν αντιπροσωπεύει την καλύτερη χρήση και εφαρμογή των οικονομικών σας πόρων;* Μήπως μπορείτε να εκμεταλλευτείτε καλύτερα τα χρήματα, την εργασία και τις εγκαταστάσεις σας αν τα συνδυάσετε με ένα άλλο προϊόν ή ένα άλλο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ;

**ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.** Μία αιτία κατάργησης ενός προϊόντος είναι οι πολύ χαμηλές πωλήσεις του. Ορισμένοι επιχειρηματίες καθυστερούν να λάβουν μία τέτοια απόφαση, πιστεύοντας ότι μπορούν να κάνουν το προϊόν να πουλήσει. Όμως, η διατήρηση ενός προϊόντος που δεν κινείται, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη συσσώρευση περιττού αποθέματος στις αποθήκες και τη δέσμευση μεγάλων χρηματικών ποσών. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η αναποτελεσματική χρήση των προσπαθειών του τμήματος παραγωγής και/ή πωλήσεων.

Ένας άλλος λόγος κατάργησης ενός προϊόντος είναι η απλοποίηση της γραμμής των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό, μπορείτε να εστιάσετε την προσοχή σας στα πράγματα που κάνετε καλύτερα. Ωστόσο, θα πρέπει να μελετήσετε αν η επιχείρησή σας χρειάζεται ένα μεγαλύτερο εύρος προϊόντων προκειμένου να ανταγωνιστεί καλύτερα την αγορά.

**ΑΛΛΑΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.** Αλλάζοντας το στιλ ή το σχέδιο των προϊόντων σας και εφόσον οι αλλαγές αυτές είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις των πελατών σας, μπορείτε να αποκτήσετε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για παράδειγμα, μπορεί να κάνετε κάποιες αλλαγές ώστε η εμφάνιση των προϊόντων σας να συμβαδίζει με τη μόδα της εποχής. Μπορείτε, επίσης, να βελτιώσετε τα προϊόντα σας,

εκμεταλλεούμενοι τη σύγχρονη τεχνολογία.

Ωστόσο, η αλλαγή των προϊόντων σας θα επηρεάσει τις τιμές και τη διανομή τους. Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι και η χρονική συγκυρία. Θέλετε το προϊόν σας να είναι σύγχρονο, όμως δεν πρέπει να προτρέχει της αγοράς.

**ΑΛΛΑΓΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ, ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ Η ΕΤΙΚΕΤΑΣ.** Αν κατασκευάζετε προϊόντα υπό διαφορετικές εμπορικές επωνυμίες, μπορεί να αποφασίσετε να τα ενώσετε όλα κάτω από την ίδια επωνυμία. Με τον τρόπο αυτό, μπορείτε να δημιουργήσετε στους πελάτες σας μία προτίμηση προς τη συγκεκριμένη μάρκα. Σε άλλη περίπτωση, αν μεταπωλείτε προϊόντα άλλων κατασκευαστών, μπορείτε να αυξήσετε τις πωλήσεις σας προσφέροντας προϊόντα **ιδιωτικής επωνυμίας**. (Προϊόντα που συσκευάζονται με τη δική σας επωνυμία).

Μπορείτε, επίσης, να αλλάξετε τη συσκευασία και τις ετικέτες, ώστε να βελτιώσετε την ελκυστικότητα και τις πωλήσεις των προϊόντων σας ή να αλλάξετε τα υλικά της συσκευασίας για περιβαλλοντικούς λόγους. Για παράδειγμα, σε μία προσπάθεια να μειώσουν τον όγκο των απορριμμάτων, ορισμένοι κατασκευαστές μειώνουν τη συσκευασία των προϊόντων τους. Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υλικά ανακυκλώσιμα. Εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των καταναλωτών που είναι ευαισθητοποιημένοι στα περιβαλλοντικά ζητήματα, αυτές οι αλλαγές μπορεί να δώσουν ώθηση στις πωλήσεις σας.

**ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΕΓΓΥΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.** Με τη βελτίωση ή την πρόσθεση εγγυήσεων ή πολιτικών εξυπηρέτησης, μπορείτε να αυξήσετε την εμπιστοσύνη του πελάτη απέναντι στην επιχείρησή σας και να βελτιώσετε τις πωλήσεις σας. Ειδικά στην περίπτωση των δαπανηρών ειδών, οι εγγυήσεις αυτές μπορούν να κάνουν τη διαφορά σε μία πώληση. Βέβαια, θα πρέπει να είστε και σε θέση να προσφέρετε τις υπηρεσίες που υπόσχεστε.

## **β. Πιθανές αλλαγές τιμών**

Η σύνταξη της αρχικής τιμολογιακής στρατηγικής για μία επιχείρηση είναι μία δύσκολη διαδικασία, που περιπλέκεται ακόμα περισσότερο, όταν υπάρξει ανάγκη αλλαγής των καθιερωμένων τιμών. Παρ' όλα αυτά, εσείς, ως επιχειρηματίες, οφείλετε να ελέγχετε διαρκώς τη στρατηγική σας προκειμένου να εκμεταλλεύεστε καλύτερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

**ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΚΕΡΔΟΣ.** Όπως γνωρίζετε, το κέρδος ή η ζημία ορίζονται από τη σχέση ανάμεσα στην τιμή πώλησης και το κόστος σας. Το γεγονός αυτό ενδέχεται, κάποιες στιγμές, να σας αναγκάσει να προσαρμόσετε τις τιμές σας ώστε να αυξήσετε το κέρδος σας. Έτσι, για να αυξήσετε τον όγκο των πωλήσεων θα πρέπει, είτε να αυξήσετε, είτε να χαμηλώσετε τις τιμές.

Αν σκέφτεστε να κάνετε κάτι από αυτά, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας δύο παράγοντες. Πρώτον, οι τιμές των προϊόντων σας είναι ελαστικές ή ανελαστικές; Κατά δεύτερον, ποιες είναι οι τιμές των ανταγωνιστών σας; Πριν λάβετε την τελική σας απόφαση, θα πρέπει να εξετάσετε προσεκτικά αυτά τα ερωτήματα.

**ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.** Ως μέρος της συνεχιζόμενης έρευνας αγοράς, θα πρέπει να είστε πάντα ενήμεροι για τις τρέχουσες τιμές της αγοράς για το προϊόν σας. Αν δραστηριοποιήσετε σε μία ανταγωνιστική αγορά και οι τιμές σημειώνουν πτώση, τότε αν δεν χαμηλώσετε και εσείς τις τιμές σας, οι πελάτες σας θα απομακρυνθούν γρήγορα από εσάς. Αν οι τιμές σημειώνουν άνοδο, τότε έχετε δύο επιλογές. Είτε να αυξήσετε και εσείς τις τιμές σας και να αυξήσετε το κέρδος σας, είτε να διατηρήσετε χαμηλότερες τις τιμές σας και να αυξήσετε την εμπιστοσύνη των πελατών απέναντι σας, επειδή δεν εκμεταλλευτήκατε την όλη κατάσταση.

**ΑΛΛΑΓΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ.** Δεδομένου ότι ο τρόπος με τον οποίο πληρώνει κάθε πελάτης αποτελεί μέρος της στρατηγικής τιμολόγησης, η αλλαγή των όρων πώλησης αποτελεί έναν ακόμα τρόπο πραγματοποίησης αλλαγών στη στρατηγική τιμολόγησης. Αλλάζοντας τις πιστωτικές σας πολιτικές μπορείτε να κάνετε ευκολότερες τις αγορές. Μπορείτε να εφαρμόσετε ή να αλλάξετε τις εμπορικές, ποσοτικές ή χρηματικές εκπτώσεις, να προσφέρετε τη δυνατότητα του leasing ή να προσφέρετε στους πελάτες σας ένα χρηματοδοτικό πρόγραμμα. Το αν θα επιλέξετε κάποια από τις εναλλακτικές αυτές θα εξαρτηθεί από τη φύση της επιχείρησής σας.

#### **γ. Πιθανές Αλλαγές Θέσης**

Οι αλλαγές που μπορεί να κάνετε στη στρατηγική θέσης της επιχείρησής σας θα αφορούν κυρίως τους τομείς του χώρου, της εμφάνισης και της διαθεσιμότητας. Μέχρι ενός σημείου, μπορείτε να πραγματοποιήσετε αλλαγές και στους διαύλους διανομής του προϊόντος σας.

**ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΧΩΡΟΥ.** Καθώς θα αναπτύσσεται η επιχείρησή σας, θα αναζητήσετε τρόπους βελτίωσης του χώρου σας. Έτσι, μπορείτε να τον επεκτείνετε χρησιμοποιώντας περλίτερα ή πάγκους, σε εμπορικά κέντρα ή σε εμπορικούς δρόμους. Σε ορισμένους τύπους επιχειρήσεων, μπορείτε να "μεταφέρετε την επιχείρηση στον πελάτη", μέσα από κινητές μονάδες πωλήσεων.

Μπορείτε, όμως, να πραγματοποιήσετε και πιο μόνιμες και ουσιαστικές αλλαγές. Έτσι, υπάρχει η πιθανότητα να προσθέσετε νέα καταστήματα ή παρακλάδια. Μπορείτε να αλλάξετε τη βασική σας θέση ώστε να προσφέρει καλύτερη πρόσβαση στους πελάτες σας. Επειδή, όμως, οι κινήσεις αυτές έχουν ένα μόνιμο χαρακτήρα, θα πρέπει να οργανωθούν σύμφωνα με τα αναπτυξιακά σας πλάνα.

**ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.** Μπορεί, επίσης, να θελήσετε να αναδιοργανώσετε τους χώρους εντός της επιχείρησής σας. Για τις εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά και για ορισμένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, μία τέτοια αλλαγή μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων. Το ίδιο αποτέλεσμα μπορεί να έχετε με την πρόσθεση ή την επέκταση του χώρου στάθμευσης ή της πρόσβασης στο κατάστημα σας. Αν είστε βιοτέχνης, χονδρέμπορος ή ιδιοκτήτης μίας εταιρίας εκμετάλλευσης φυσικών πόρων, μπορείτε να αναδιοργανώσετε τον τρόπο διανομής των προϊόντων σας. Μία τέτοια κίνηση θα μπορούσε να ενισχύσει την ικανότητα σας να εξυπηρετήσετε τους πελάτες σας και, κατά συνέπεια, να αυξήσει τις πωλήσεις.

**ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ.** Η διαθεσιμότητα είναι ίσως η ευκολότερη προσαρμογή που μπορείτε να πραγματοποιήσετε στη στρατηγική θέσης της επιχείρησής σας. Μπορεί, επίσης, να αποδειχθεί και η πλέον αποτελεσματική, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες σας να συνεργαστούν μαζί σας.

Έστω ότι είστε ιδιοκτήτης ενός φροντιστηρίου. Μέχρι τώρα, λειτουργείτε τις καθημερινές, από το πρωί έως τις 17:00 το απόγευμα. Μπορείτε να αυξήσετε τη διαθεσιμότητα σας και τους πελάτες σας, επεκτείνοντας το ωράριο του φροντιστηρίου μέχρι το βράδυ και ανοίγοντας και τα Σάββατα. Ας δούμε ένα άλλο παράδειγμα: προμηθεύετε τρόφιμα σε εστιατόρια. Μπορείτε να αλλάξετε το πρόγραμμα των παραδόσεων ώστε να καλύψετε καλύτερα τις ανάγκες των πελατών σας. Και τα δύο παραδείγματα αποτελούν τρόπους αύξησης της διαθεσιμότητας.

**ΑΛΛΑΓΗ ΤΩΝ ΔΙΑΥΛΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.** Εδώ, οι επιλογές σας θα καθοριστούν από τον τύπο της επιχείρησής σας και από τη θέση που κατέχετε μέσα στο δίαυλο διανομής. Αν δραστηριοποιήσετε στο χώρο της μεταποίησης, τότε θα έχετε κάποιο ποσοστό ελέγχου επί των αποφάσεων που αφορούν το δίαυλο διανομής και θα είστε σε θέση να βελτιώσετε τις δυνατότητες του. Για παράδειγμα, μπορείτε να επιλέξετε έναν αμεσότερο δίαυλο με λιγότερους μεσάζοντες.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε άλλα σημεία του διαύλου διανομής έχουν πιο περιορισμένες επιλογές. Αν είστε μία επιχείρηση χονδρικής ή λιανικής πώλησης, μπορείτε να αναζητήσετε πηγές προϊόντων που μπορούν να κάνουν παραδόσεις ταχύτερα και αποτελεσματικότερα. Μπορείτε, επίσης, να αναζητήσετε εναλλακτικές λύσεις σε εκείνο το σημείο του διαύλου, στο οποίο ασκείτε κάποιον έλεγχο, ανάμεσα σ' εσάς και τους πελάτες.

Πριν κάνετε οποιαδήποτε αλλαγή στον δίαυλο διανομής, θα πρέπει να εξετάσετε το νέο δίαυλο διανομής και ν' αναζητήσετε απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- ▲ Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις του νέου διαύλου για τον όγκο πωλήσεων και τη σταθερότητα σας; Κάνετε μια σύγκριση του νέου με τον παλιό δίαυλο διανομής. Βρίσκετε περισσότερα ή λιγότερα θετικά στοιχεία;
- ▲ Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις του για το μικτό σας κέρδος; Ο νέος δίαυλος διανομής θα φέρει περισσότερα κέρδη στην επιχείρησή σας;
- ▲ Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις του για το λειτουργικό σας κόστος; Ερευνήστε το γεγονός μια απόσταση, εάν είναι πλέον μεγαλύτερη να καλύπτεται από περισσότερες από μια διανομές ή περισσότερες διαδρομές.

#### **δ. Πιθανές Αλλαγές Προώθησης**

Αν και η στρατηγική προώθησης αποτελεί μέρος του μείγματος μάρκετινγκ, αρκετές φορές εξετάζεται μεμονωμένα. Μάλιστα, οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με την προώθηση της επιχείρησής συνθέτουν ένα πλάνο προώθησης διακριτό από το πλάνο μάρκετινγκ.

Εδώ, θα εξετάσουμε τους τύπους εκείνους των αλλαγών που μπορεί να κληθείτε να κάνετε στη διοίκηση των πωλήσεων. Θα ξεκινήσουμε από τις βραχυπρόθεσμες αλλαγές, όπως η επιλογή των πωλητών, η αποτελεσματικότερη χρήση των κεφαλαίων που προορίζονται για τη διαφήμιση και η αύξηση των πωλήσεων. Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τις μακροπρόθεσμες αλλαγές.

Μην ξεχνάτε ότι οι αλλαγές που θα κάνετε σε ένα τμήμα του μείγματος προώθησης μπορεί να επηρεάσουν κάποια άλλα τμήματα του μείγματος. Ορισμένες φορές θα χρειαστεί να κάνετε συνδυαστικές αλλαγές, ενώ ορισμένες άλλες φορές οι αλλαγές σας θα γίνουν απομονωμένα σε συγκεκριμένα σημεία. Σε κάθε περίπτωση, δεν θα πρέπει να παραβλέπετε τις επιπτώσεις τους για το υπόλοιπο μείγμα προώθησης.

**ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΩΣΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ.** Η επιλογή του σωστού πωλητή είναι ένα σημείο κρίσιμο για κάθε επιχείρηση. Υπενθυμίζουμε ότι η προσωπική πώληση εξασφαλίζει την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Αν συγκρίνετε το γεγονός αυτό με την αρχή της αντίληψης της αγοράς, τότε μπορείτε να κατανοήσετε γιατί ένας καλός πωλητής μπορεί να αποφέρει κέρδη στην επιχείρησή σας.

Όταν θα προκύψει ανάγκη πρόσθεσης νέων πωλητών, χρησιμοποιήστε τις παρακάτω οδηγίες:

- ▲ *Προσλάβετε ανθρώπους που γνωρίζουν τι εστί πώληση.* Οι άνθρωποι αυτοί γνωρίζουν ότι πώληση δεν σημαίνει τόσο το να πείσεις έναν πελάτη να αγοράσει, όσο να τον βοηθήσεις να λάβει μία καλή απόφαση αγοράς.
- ▲ *Προσλάβετε ανθρώπους που διαθέτουν εκείνα τα γνωρίσματα που απαιτούνται για μία επιτυχημένη σταδιοδρομία στις πωλήσεις.* Τα γνωρίσματα αυτά περιλαμβάνουν τον ενθουσιασμό, την ειλικρίνεια, τη διακριτικότητα, τη θετική αντίληψη και τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση των ανθρώπων. Για να είναι αποτελεσματικοί οι άνθρωποι αυτοί σε μία τέτοια θέση, θα πρέπει να είναι καλοί ακροατές, να διαθέτουν ικανότητες στην επικοινωνία και να δίνουν λύσεις σε κάθε είδους προβλήματα. Άλλα πολύτιμα γνωρίσματα είναι η ευγένεια, η κατανόηση, η οξύνοια και η νηφαλιότητα.

**ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ.** Η διαφήμιση είναι δαπανηρή, ειδικά αν δεν λαμβάνετε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι, αν κάτι δεν πάει καλά, θα πρέπει να το αλλάξετε το συντομότερο δυνατό.

Τα περισσότερα προβλήματα στη διαφήμιση προκύπτουν μέσα από τη χρήση αναποτελεσματικών μέσων επικοινωνίας και/ή λόγω χρονικής συγκυρίας. Για να ανακαλύψετε αν η διαφήμιση σας είναι αποτελεσματική, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ορισμένες τεχνικές της έρευνας αγοράς που θα σας δώσουν άμεση ενημέρωση.

Μία από τις τεχνικές αυτές χρησιμοποιεί τις **δοκιμές καταναλωτών**. Σε αυτή τη διαδικασία, μία ομάδα καταναλωτών αξιολογεί μία διαφήμιση πριν αυτή εμφανιστεί στα μέσα επικοινωνίας. Μία άλλη τεχνική εξετάζει τις αντιδράσεις μίας ομάδας καταναλωτών σε μία διαφήμιση. Άλλοι τρόποι συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με τη διαφήμιση σας είναι μέσα από τους ίδιους τους πελάτες σας ή παρακολουθώντας τις επιπτώσεις της διαφημιστικής προσπάθειας πάνω στις πωλήσεις.

Μπορείτε, επίσης, να χρησιμοποιήσετε ειδικές εταιρίες δημοσκοπήσεων. Οι άνθρωποι αυτοί θα σας προσφέρουν τους αριθμούς και τα δημογραφικά στοιχεία των τηλεθεατών, των ακροατών ή των αναγνωστών για ποικίλα μέσα ενημέρωσης.

**ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.** Ανεξάρτητα από το πόσο καλά έχετε σχεδιάσει το πλάνο



προώθησης της επιχείρησής σας, υπάρχει πάντα η πιθανότητα οι πωλήσεις σας να μην κινούνται έτσι όπως είχατε σχεδιάσει. Σε αυτές τις περιπτώσεις, θα χρειαστεί να κάνετε μία νέα αρχή. Οι περισσότεροι πωλητές δε θα είναι σε θέση να σας βοηθήσουν να βγείτε από την κατάσταση αυτή, όπως άλλωστε δεν θα σας βοηθήσει μία αύξηση της διαφήμισης που ήδη χρησιμοποιείτε ή των άλλων δραστηριοτήτων προώθησης που ήδη εφαρμόζετε.

Αυτό που μπορεί να σας βοηθήσει είναι η χρήση τεχνικών προώθησης των πωλήσεων. Υπενθυμίζουμε ότι η προώθηση των πωλήσεων περιλαμβάνει τους διαγωνισμούς, τα κουπόνια, τα δείγματα, τα δώρα και τις επιστροφές χρημάτων. Συνήθως, η πρόσθεση αυτών των στοιχείων στο μείγμα προώθησης του προϊόντος σας αποδεικνύεται αποτελεσματική, επειδή δίνουν στους ανθρώπους το κίνητρο να αγοράσουν και να ενδιαφερθούν για το προϊόν σας. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις, χρησιμοποιούνται για να ενισχύσουν κάποια άλλα εργαλεία προώθησης και μπορούν να οργανωθούν και να τεθούν σε εφαρμογή πολύ γρήγορα.

**ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.** Για να προγραμματίσετε μακροπρόθεσμα την προώθηση της επιχείρησής σας, θα πρέπει να αρχίσετε με την εξέταση των πλάνων σας σε τακτική βάση. Αυτό μπορεί να γίνεται κάθε τρίμηνο ή κάθε εξάμηνο.

Θα ξεκινήσετε με την πρόβλεψη των πωλήσεων της επόμενης περιόδου. Μέσα από την πρόβλεψη αυτή, θα καταλήξετε στον προϋπολογισμό του κόστους της προώθησης που απαιτείται για να υπάρξει ένα συγκεκριμένο επίπεδο πωλήσεων.

Στη συνέχεια, θα επιλέξετε ένα νέο μείγμα προώθησης. Όπως είδαμε και για το αρχικό μείγμα προώθησης, χρειάζεστε τον καλύτερο συνδυασμό προσωπικής πώλησης, διαφήμισης, δημοσιότητας και προώθησης πωλήσεων για την επιχείρησή σας.

Για τις αποφάσεις σας, θα χρησιμοποιήσετε μία πληθώρα πηγών πληροφοριών. Αυτές περιλαμβάνουν την έρευνα αγοράς, τα προηγούμενα πλάνα σας και τις πρόσφατες βραχυπρόθεσμες αποφάσεις σας. Εκτός αυτών, οι νέες εμπειρίες που αποκτάτε θα σας δώσουν μία εικόνα για το τι είναι και τι όχι αποτελεσματικό. Για παράδειγμα, μπορεί να μη γνωρίζετε επακριβώς πόση διαφήμιση χρειάζεστε, θα ξέρετε, όμως, αν είναι υπερβολικά πολλή ή υπερβολικά λίγη. Έτσι, και θα γνωρίζετε την αγορά και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών σας.

Αφού καθορίσετε το μείγμα προώθησης, θα ετοιμάσετε ένα νέο πλάνο προώθησης.

#### **8.4 Επανεξέταση του μείγματος και του πλάνου Μάρκετινγκ**

Μέσα από τις αλλαγές που θα πραγματοποιήσετε σε κάθε μία από τις στρατηγικές μάρκετινγκ της επιχείρησής σας, θα προκύψει ενδεχομένως η ανάγκη για αλλαγές στις άλλες στρατηγικές σας. Ας δούμε ένα παράδειγμα.

Είστε ιδιοκτήτης μίας μικρής επιχείρησης που ενοικιάζει μικρά οχήματα για την κίνηση των παικτών γκολφ σε ορισμένα σημεία των γηπέδων. Αποφασίζετε να αναβαθμιστείτε, καλύπτοντας τις περιοχές στις οποίες οι πελάτες σας χτυπούν τις μπάλες. Κάτι τέτοιο μπορεί να θεωρηθεί ως αλλαγή στο προϊόν. Στη συνέχεια, θα πρέπει να αλλάξετε την τιμολογιακή σας πολιτική, ώστε να καλύψετε το

κόστος της βελτίωσης, ενώ θα πρέπει να αλλάξετε τη διαφήμισή σας ώστε να ενημερώσετε την αγορά σας σχετικά με τις βελτιωμένες υπηρεσίες που προσφέρετε. Αυτή η αλλαγή στη στρατηγική προώθησης θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της κίνησης. Και βέβαια, θα χρειαστεί να αλλάξετε τα ωράρια εργασίας σας ώστε να καλύπτετε και τις ημέρες με άσχημες καιρικές συνθήκες το καλοκαίρι και το χειμώνα. Κάτι τέτοιο θα αποτελέσει μία αλλαγή στη διαθεσιμότητα, η οποία είναι μέρος της στρατηγικής θέσης.

Θεωρητικά, κάθε φορά που αλλάζετε μία στρατηγική θα πρέπει να αλλάζετε και τις άλλες. Στην πραγματικότητα, όμως, τα πράγματα δεν είναι πάντα έτσι. Επειδή οι ιδιοκτήτες είναι τόσο απορροφημένοι στις άλλες τους υποχρεώσεις, δεν πραγματοποιούν τις αλλαγές σε σύντομο χρονικό διάστημα ώστε να είναι κερδοφόρες ή δεν κάνουν καν τις πιο αποτελεσματικές αλλαγές.

Για τη διόρθωση αυτής της κατάστασης, μπορείτε να προγραμματίσετε να αξιολογήσετε το πλάνο μάρκετινγκ της επιχείρησής σε τακτική βάση. Με τον τρόπο αυτό, θα έχετε την ευκαιρία να εντοπίζετε και να πραγματοποιείτε τις αλλαγές που θα έπρεπε να γίνουν, αλλά δεν έγιναν, ενώ παράλληλα θα εξασφαλίζετε ότι οι νέοι στόχοι των πλάνων τακτικής σας έχουν ενσωματωθεί στο πλάνο.

Η πραγματοποίηση μακροπρόθεσμων αλλαγών στο πλάνο μάρκετινγκ προσομοιάζει με τη σύνταξη μακροπρόθεσμων πλάνων προώθησης. Όπως εκεί, και εδώ θα πρέπει να υπάρξει τακτική επανεξέταση (τουλάχιστον μία φορά ετησίως). Με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλίσετε ότι το μείγμα μάρκετινγκ παραμένει αποτελεσματικό και ότι εφαρμόζονται οι νέοι στόχοι τακτικής σας. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο είναι να εκμεταλλεύεστε όλους τους πόρους που έχετε στη διάθεσή σας. Αυτοί περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς, τα προηγούμενα πλάνα, τις πρόσφατες αποφάσεις και βέβαια, την προσωπική σας εμπειρία από την επιχείρηση.

Αφού επανεξετάσετε τις στρατηγικές μάρκετινγκ και αλλάξετε το μείγμα μάρκετινγκ ώστε να αντιμετωπίσετε τις νέες προκλήσεις, θα έχετε στα χέρια σας ένα νέο πλάνο μάρκετινγκ. Το πλάνο αυτό θα χρησιμοποιηθεί αργότερα ως οδηγός για τις αποφάσεις μάρκετινγκ που θα λάβετε στην επόμενη περίοδο.

## **Βιβλιογραφία**

- ♣ Κακουλίδης Κώστας (2009). Επιχειρηματικότητα – Επικοινωνία – Πωλήσεις
- ♣ Allan J. Magrath (1988). Market Smarts
- ♣ Πέτρος Γ. Μαλλιάρης (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ
- ♣ [http://botanicalgarden.berkeley.edu/about\\_us/images/press/archived\\_newsletters/34-3-4.pdf](http://botanicalgarden.berkeley.edu/about_us/images/press/archived_newsletters/34-3-4.pdf)

## Κεφάλαιο 9

### Προώθηση της Επιχείρησης

#### 9.1 Ολοκλήρωση της στρατηγικής προώθησης της επιχείρησης

Σε ένα προηγούμενο στάδιο της επιχειρηματικής διαδικασίας, ως μέρος του προκαταρκτικού πλάνου μάρκετινγκ δημιουργήσατε ένα προσχέδιο της στρατηγικής προώθησης που θα ακολουθήσετε για τη νέα σας επιχείρηση. Υπενθυμίζουμε ότι το πλάνο περιελάμβανε τα τέσσερα στοιχεία του μάρκετινγκ: προϊόν, τιμή, θέση και προώθηση.

Υπενθυμίζουμε, επίσης, ότι οι επιλογές σας στον τομέα της προώθησης περιλαμβάνουν τη διαφήμιση, τη δημοσιότητα, την προώθηση πωλήσεων και την προσωπική πώληση.

Στο κεφάλαιο αυτό θα σας προσφέρουμε περισσότερες πληροφορίες και λεπτομέρειες γύρω από την προώθηση, ώστε να είστε σε θέση να ολοκληρώσετε τη στρατηγική προώθησης που θα ακολουθήσετε, θα εξετάσουμε τους τύπους των πλάνων προώθησης που θα χρειαστεί να αναπτύξετε για την επιχείρησή σας, θα σας οδηγήσουμε μέσα από τη διαδικασία επιλογής του σωστού μείγματος δραστηριοτήτων για την προώθηση του προϊόντος σας, θα αναλύσουμε τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να συντάξετε έναν προϋπολογισμό για τις δαπάνες προώθησης και θα σας προτείνουμε τρόπους πρακτικής εφαρμογής των ιδεών που έχετε γύρω από την προώθηση σας.

#### 9.2 Σύνταξη πλάνων προώθησης

Επειδή η επιχείρησή σας είναι καινούρια, η στρατηγική προώθησης που θα αναπτύξετε θα πρέπει να περιλαμβάνει δύο ειδών πλάνα. Αρχικά, θα χρειαστείτε ένα πλάνο για τις δραστηριότητες που θα διεξάγετε πριν την εκκίνηση της επιχείρησής σας. Μετά, θα χρειαστείτε ένα δεύτερο πλάνο, το οποίο θα υποστηρίξει τη λειτουργία σας μετά το άνοιγμα της επιχείρησής σας.

##### α. Πλάνο αρχικής προώθησης

Για να εξασφαλίσετε ότι με την εκκίνηση της λειτουργίας σας θα εισέλθουν χρήματα στην επιχείρησή σας, θα πρέπει να φροντίσετε για την έγκαιρη προώθηση της. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να δημιουργήσετε ένα πλάνο αρχικής προώθησης.

Στους στόχους ενός τέτοιου πλάνου πρέπει να περιλαμβάνονται, η ανάπτυξη μίας θετικής εικόνας, η ενημέρωση των πιθανών πελατών ότι έχετε ανοίξει, η προσέλκυση πελατών (ή επικοινωνία των πελατών με την επιχείρησή σας) και η συγκέντρωση της προσοχής των πελατών στο προϊόν σας και όχι σ' αυτό του ανταγωνισμού.

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΙΚΟΝΑΣ.** Ίσως ο πιο περίπλοκος από τους παραπάνω στόχους είναι η

ανάπτυξη μίας θετικής εικόνας. Η εικόνα της επιχείρησής σας αποτελείται απ' όλες τις πεποιθήσεις, τις ιδέες και τις εντυπώσεις που έχουν οι άνθρωποι για την επιχείρησή σας. Με άλλα λόγια, πρόκειται για την προσωπικότητά της.

Όταν ξεκινάτε μία νέα επιχείρηση, αρχίζετε από μηδενικό σημείο και μπορείτε να προβάλλετε όποια εικόνα επιθυμείτε. Πώς; Μέσα από τις δημόσιες σχέσεις. **Δημόσιες σχέσεις** είναι ένας γενικός όρος που καλύπτει κάθε δραστηριότητα σχεδιασμένη έτσι ώστε να δημιουργήσει μία θετική φήμη για μία επιχείρηση.

Οι προσπάθειες των δημοσίων σχέσεων απευθύνονται συνήθως στους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές ή την κοινότητα στο σύνολο της. Βέβαια, στα αρχικά στάδια της επιχειρηματικής σας πορείας, οι προσπάθειές σας θα επικεντρωθούν στους πιθανούς σας πελάτες.

Ορισμένες ενέργειες που μπορείτε να κάνετε προκειμένου να δημιουργήσετε μία θετική εικόνα είναι:

- ▲ *Καθορίστε υψηλά πρότυπα για την επιχείρησή σας.* Η Federal Express υπόσχεται να παραδώσει εγκαίρως κάθε δέμα και προωθεί τη δέσμευση αυτή με μία εγγύηση επιστροφής χρημάτων.
- ▲ *Γνωρίστε τις επιθυμίες των πελατών σας.* Η IBM ερευνά τους πελάτες, τους πωλητές και τους μηχανικούς της κάθε 90 ημέρες.
- ▲ *Σχεδιάστε το προϊόν σας ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών.* Η AT&T σχεδιάζει τις τηλεφωνικές της συσκευές έτσι ώστε ν' αντέχουν σε κάθε είδους καταπόνηση.
- ▲ *Ικανοποιήστε τον πελάτη ακόμα και μετά την πώληση.* Κατά τη διάρκεια της Χριστουγεννιάτικης περιόδου, όπου η κίνηση για ταξίδια αυξάνεται κατακόρυφα τα στελέχη της Delta Airlines βοηθούν στο χειρισμό των αποσκευών. Με τον τρόπο αυτό, οι πελάτες της Delta λαμβάνουν άμεσα τις αποσκευές τους, αμέσως μόλις φθάσουν στον προορισμό τους.

Σκεφτείτε τι μας δείχνουν οι πρακτικές, και τα παραδείγματα αυτά. Οι επιχειρήσεις που αναφέρθηκαν προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα και δίνουν έμφαση στον πελάτη. Στον κόσμο των επιχειρήσεων και οι δύο αυτές τακτικές έχουν πολύτιμα αποτελέσματα.

**ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ.** Ένας γενικός κανόνας είναι να αρχίζετε την προώθησή σας τουλάχιστον έξι εβδομάδες πριν το επίσημη έναρξη της επιχείρησής. Καθώς θα προσεγγίζετε την ημερομηνία των εγκαινίων σας, οι προσπάθειες σας θα εντατικοποιούνται.

Σε ορισμένους τύπους επιχειρήσεων, οι προσπάθειες αυτές μπορούν να συνδυαστούν με μία εντυπωσιακή εκδήλωση εγκαινίων. Σε άλλες, μπορεί να είναι περισσότερο κατάλληλο ένα πάρτι ή μία δεξίωση για τους πιθανούς πελάτες ή και τις τοπικές προσωπικότητες.

## **β. Διαρκές πλάνο προώθησης**

Αφού ξεκινήσει η λειτουργία της επιχείρησής σας, θα χρειαστείτε ένα διαρκές πλάνο προώθησης, το οποίο θα σας βοηθήσει να διατηρήσετε και να αυξήσετε τις πωλήσεις σας. Ορισμένοι από τους στόχους του πλάνου αυτού θα είναι παρόμοιοι μ' αυτούς του πλάνου αρχικής προώθησης. Για παράδειγμα, αφού αναπτύξετε μία θετική εικόνα για την επιχείρησή σας, θα χρειαστεί να την διατηρήσετε. Άλλοι στόχοι, όμως, θα είναι καινούριοι και θα είναι έτσι σχεδιασμένοι ώστε να σας

βοηθήσουν να προδιαφημίσετε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους πελάτες σας. (**Προδιαφήμιση** είναι η άσκηση επιρροής στους πιθανούς πελάτες να αγοράσουν από εσάς, πριν καν γίνει η επικοινωνία μεταξύ σας).

Οι στόχοι για το διαρκές πλάνο προώθησης περιλαμβάνουν συνήθως, την εξήγηση των κυριότερων γνωρισμάτων και πλεονεκτημάτων του προϊόντος σας, την ενημέρωση σχετικά με τις πωλήσεις, την αποσαφήνιση ερωτημάτων και αμφιβολιών των πελατών και την παρουσίαση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησής σας, μπορείτε να επιλέξετε ανάμεσα στην ανάπτυξη διαρκών πλάνων προώθησης εποχικά (κάθε έξι μήνες), τριμηνιαία, μηνιαία ή εβδομαδιαία. Στις περιπτώσεις όπου χρησιμοποιούνται πλάνα μικρότερης χρονικής διάρκειας (εβδομαδιαία ή μηνιαία), αυτά θα στηρίζονται σε τριμηνιαία ή εποχικά πλάνα.

Για τη νέα σας επιχείρηση, θα χρειαστείτε τριμηνιαία ή εποχικά πλάνα. Στη συνέχεια, θα συντάξετε μηνιαία πλάνα για την εκτίμηση των δαπανών προώθησης που θα κάνετε. (Τα στοιχεία αυτά θα σας χρειαστούν για τις προβλέψεις των οικονομικών σας στοιχείων).

### **γ. Μορφή πλάνου προώθησης**

Θα χρησιμοποιήσετε την ίδια μορφή τόσο για τα αρχικά όσο και για τα διαρκή πλάνα προώθησης. Μπορείτε να τα οργανώσετε και τα δύο γύρω από ανεξάρτητες ή αλληλένδετες δραστηριότητες ή σ' ένα συνδυασμό αυτών των δύο. Οι αλληλένδετες δραστηριότητες θα κινούνται γύρω από ένα παρόμοιο θέμα και κατά συνέπεια, θα συνθέτουν μία **εκστρατεία**.

Για κάθε δραστηριότητα που θα συμπεριλάβετε στο πλάνο προώθησης της επιχείρησής σας, θα πρέπει να προσφέρετε, αρχικά, μια σύντομη περιγραφή του πλάνου προώθησης, το μέσο επικοινωνίας που θα χρησιμοποιηθεί, τις ημερομηνίες υποβολής του πλάνου, την ημερομηνία προβολής ή δημοσίευσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το κόστος του όλου εγχειρήματος και τέλος, κάθε άλλη σημαντική πληροφορία που θα ήταν χρήσιμο να σημειωθεί

### **9.3 Επιλογή του μείγματος προώθησης**

Το μείγμα προώθησης που θα χρησιμοποιήσει κάθε επιχείρηση δεν είναι ποτέ το ίδιο, καθώς κάθε εταιρία χαρακτηρίζεται και από διαφορετικές ανάγκες. Για παράδειγμα, μία εταιρία κατασκευής εξαρτημάτων για εξοπλισμό γραφείου μπορεί να χρησιμοποιεί το άμεσο ταχυδρομείο προκειμένου να επικοινωνήσει με τους κατασκευαστές και στη συνέχεια να εφαρμόζει τις τεχνικές της προσωπικής πώλησης. Αντίθετα, ένα κατάστημα με αγροτικά προϊόντα μπορεί να διαφημιστεί σε τοπικές εφημερίδες, να τοποθετήσει ειδικές πινακίδες προκειμένου να προσελκύσει πελάτες και να δημιουργήσει όμορφες βιτρίνες για να δελεάσει τους περαστικούς. Ακόμα, όμως, και μέσα στον ίδιο κλάδο μπορεί να υπάρξουν διαφορές στο μείγμα προώθησης. Ας πάρουμε ως παράδειγμα τον κλάδο των καλλυντικών. Η Revlon δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη διαφήμιση, ενώ η Avon στην προσωπική πώληση.

Δεν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσετε στο μείγμα προώθησης της επιχείρησής σας κάθε

δυνατότητα προώθησης που σας προσφέρεται, αλλά θα χρησιμοποιήσετε περισσότερες από μία. Για να μπορέσετε να διακρίνετε τις τεχνικές που θα φανούν περισσότερο αποτελεσματικές για την επιχείρησή σας, θα πρέπει να θυμάστε τα εξής:

- ▲ *Αγορά-στόχος.* Σε προηγούμενο στάδιο της επιχειρηματικής διαδικασίας, καθορίσατε την αγορά-στόχο σας. Από τότε, όμως, και μέχρι σήμερα, έχετε περιορίσει, διευρύνει ή τροποποιήσει την άποψή σας σχετικά με το ποιοι είναι οι πιθανοί σας πελάτες. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αφιερώσετε λίγο χρόνο τώρα για να επαναπροσδιορίσετε την αγορά-στόχο σας ως το κυριότερο σημείο αναφοράς για κάθε δραστηριότητα που θα αναπτύξετε. Οι δραστηριότητες προώθησης που θα εφαρμόσετε θα πρέπει να ταιριάζουν μ' αυτή την αγορά. Καθώς θα εξετάζετε την κάθε επιλογή, αναρωτηθείτε. Πόσο αποτελεσματική θα είναι η δραστηριότητα αυτή για την προσέγγιση και την επικοινωνία με την αγορά-στόχο μου;
- ▲ *Δίαυλοι προώθησης.* Όπως ακριβώς υπάρχουν ορισμένα κανάλια για τη διανομή των προϊόντων από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή, έτσι υπάρχουν και ορισμένοι δίαυλοι μεταφοράς των πληροφοριών που τα αφορούν. Για σκεφτείτε λίγο, όταν θέλετε να μάθετε ποιο έργο παίζεται σ' έναν κινηματογράφο, που κοιτάζετε; Το πιθανότερο είναι ότι κοιτάζετε στο Internet. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να αναζητείτε νέους δίαυλους προώθησης. Αυτοί οι δίαυλοι θα σας προσφέρουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό σας. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να ξεχνάτε ότι οι υπάρχοντες δίαυλοι εξελίχθηκαν ακριβώς επειδή κατάφεραν να προσεγγίσουν με επιτυχία την αγορά-στόχο τους.
- ▲ *Κόστος.* Καλείστε να συνδυάσετε έναν αριθμό δραστηριοτήτων, οι οποίες πρέπει να σας αποφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα μέσα στα όρια που έχετε θέσει για τις δαπάνες σας. Τι πρέπει να δαπανήσετε; Στο σημείο αυτό, μπορείτε να γνωρίζετε μόνο σε γενικές γραμμές. Έχετε στη διάθεση σας εκατοντάδες ή χιλιάδες ευρώ; Η απάντηση στην ερώτηση αυτή δε σας δίνει κάτι σαφές, όμως σίγουρα αποτελεί μία αφετηρία για τον καθορισμό των επιλογών στις οποίες μπορείτε να αντεπεξέλθετε οικονομικά.

Για να μπορέσετε να επιλέξετε σωστά τις δραστηριότητες προώθησης για την επιχείρησή σας, θα πρέπει να γνωρίζετε όλες τις δυνατότητες που σας προσφέρει κάθε μορφή προώθησης. Στις επόμενες παραγράφους θα δούμε με κάθε λεπτομέρεια τις επιλογές που έχετε στη διάθεση σας.

#### **α. Διαφήμιση**

Είδαμε ότι υπάρχουν δύο τύποι διαφημιστικών μέσων: τα έντυπα και τα ηλεκτρονικά. Τα έντυπα μέσα περιλαμβάνουν τις εφημερίδες, τα περιοδικά, το άμεσο ταχυδρομείο, την υπαίθρια διαφήμιση, τους καταλόγους και την κινητή διαφήμιση. Τα ηλεκτρονικά μέσα περιλαμβάνουν την τηλεόραση και το ραδιόφωνο.

**ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ.** Οι επιχειρήσεις δαπανούν περίπου το ένα τρίτο του διαφημιστικού προϋπολογισμού τους για διαφημίσεις σε εφημερίδες. Για τις μικρές επιχειρήσεις, το κυριότερο πλεονέκτημα αυτών των διαφημίσεων είναι η δυνατότητα τους να προσελκύουν τοπικούς πελάτες. Αυτό το καταφέρνουν επειδή παρέχουν εκτενή κάλυψη σε μία επιλεγμένη γεωγραφική περιοχή. Επιπλέον, οι διαφημιστικές καταχωρήσεις στις εφημερίδες είναι ευέλικτες. (Μπορείτε ν' αλλάξετε μία

διαφημιστική καταχώρηση ακόμα και 24 ώρες πριν την εκτύπωση της εφημερίδας). Οι διαφημίσεις αυτές δημιουργούν άμεσες πωλήσεις σ' ένα σχετικά χαμηλό κόστος.

Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Η συνολική κυκλοφορία της εφημερίδας μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερη απ' την αγορά-στόχο σας. (Και κατά συνέπεια θα πληρώνετε για την προσέλευση ανθρώπων που δεν ενδιαφέρονται για το προϊόν σας). Υπάρχει, επίσης, η πιθανότητα να μην ξεχωρίζει η διαφήμισή σας, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των διαφημιστικών καταχωρήσεων που υπάρχουν μέσα σ' αυτά τα έντυπα. Τέλος, οι διαφημίσεις σε εφημερίδες έχουν μία μικρή διάρκεια ζωής. Σκεφτείτε μόνο πόσο γρήγορα ένας άνθρωπος αγοράζει και πετάει μία εφημερίδα.

Υπάρχουν, βέβαια, ορισμένοι τρόποι με τους οποίους μπορείτε να παρακάμψετε τα προβλήματα αυτά. Για παράδειγμα, μπορείτε να τοποθετήσετε τη διαφήμισή σας σε μία τοπική εφημερίδα με μικρότερη και πιο συγκεκριμένη κυκλοφορία. Μπορείτε, επίσης, να καταβάλλετε ένα υψηλότερο ποσό και να εξασφαλίσετε μία πλεονεκτική θέση στο έντυπο, ώστε η διαφήμισή σας να ξεχωρίζει αμέσως. Οι περισσότερες εφημερίδες προσφέρουν διαφορετικά τιμολόγια ανάλογα με την ημέρα και το σημείο, στο οποίο θα εμφανιστεί η διαφήμιση.

**ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ.** Πολλά περιοδικά γενικού ενδιαφέροντος, δίνουν στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να προσεγγίσουν μεγάλους αριθμούς αναγνωστών. Ταυτόχρονα, πολλά από τα περιοδικά αυτά προωθούν και τοπικές εκδόσεις, επιτρέποντας έτσι στις επιχειρήσεις που θέλουν να διαφημίσουν το προϊόν τους σε μία συγκεκριμένη περιφέρεια να περιορίσουν την έκθεση και το κόστος τους. Παρόμοιες είναι οι ευκαιρίες που δίνονται στις επιχειρήσεις από περιοδικά ειδικού ενδιαφέροντος. Περιορίζοντας το εθνικό κοινό σε μία ομάδα ανθρώπων που έχουν ένα κοινό ενδιαφέρον, απλοποιούν το έργο ενός διαφημιστή να απευθυνθεί σε μία συγκεκριμένη αγορά.

Οι επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα τους σ' άλλες επιχειρήσεις διαφημίζονται μέσα από τον εμπορικό τύπο. Όπως τα περιοδικά ειδικού ενδιαφέροντος, έτσι και τα εμπορικά περιοδικά απευθύνονται σε συγκεκριμένες αγορές, όπως οι καταστηματάρχες, οι έμποροι ή οι κατασκευαστές. Αν υπάρχουν τέτοια περιοδικά στον κλάδο σας, τότε σίγουρα τα έχετε συναντήσει στο στάδιο της διερεύνησης της αγοράς σας.

Οι διαφημίσεις σε περιοδικά κοστίζουν περισσότερο από τις αντίστοιχες σε εφημερίδες και πρέπει να υποβάλλονται 6-8 εβδομάδες νωρίτερα. Ωστόσο, διαθέτουν ένα ελκυστικό χαρακτηριστικό που αντισταθμίζει όλα τους τα μειονεκτήματα: μεγαλύτερη διάρκεια ζωής. Κάθε περιοδικό φυλάσσεται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Το γεγονός αυτό αυξάνει τις πιθανότητες ανάγνωσης της ύλης ενός περιοδικού (και των διαφημίσεων που περιέχονται σε αυτή) από περισσότερους αναγνώστες.

**ΑΜΕΣΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ.** Το άμεσο ταχυδρομείο είναι μία μέθοδος διαφήμισης που γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής. Η τεχνική αυτή συνδυάζει τις επιστολές προσέλευσης πωλήσεων, τους καταλόγους, τα βιβλία κουπονιών, τα φυλλάδια και τα έντυπα που παραδίδονται απευθείας στα γραμματοκιβώτια των πιθανών πελατών.

Το άμεσο ταχυδρομείο σας επιτρέπει να κάνετε δύο πράγματα ταυτόχρονα. Μπορείτε να καλύψετε μία μεγάλη γεωγραφική περιοχή και ταυτόχρονα να κατευθύνετε τις επιστολές σας σε μία

συγκεκριμένη αγορά-στόχο, όπως για παράδειγμα στους ανθρώπους που αγαπούν το ύπαιθρο και τις υπαίθριες δραστηριότητες αναψυχής. Κατάλογοι πιθανών πελατών μπορούν να αγοραστούν από ποικίλες πηγές. Έτσι, για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ήδη ταχυδρομικούς καταλόγους των πελατών τους, συχνά τους πωλούν σε άλλες εταιρίες έναντι μίας αμοιβής.

Το άμεσο ταχυδρομείο χαρακτηρίζεται, βέβαια, και από κάποια μειονεκτήματα. Το σημαντικότερο, ίσως, όλων είναι ένας όρος που συχνά χρησιμοποιείται ως συνώνυμος του άμεσου ταχυδρομείου "το άχρηστο ταχυδρομείο". Πρόκειται για τα ενοχλητικά διαφημιστικά που κατακλύζουν τα γραμματοκιβώτια και τα οποία συνήθως πετάγονται στο καλάθι των αχρήστων χωρίς καν να ανοιχτούν. Είναι ένα θέμα το οποίο θα πρέπει να σας προβληματίσει αρκετά αν σκέφτεστε να χρησιμοποιήσετε την τεχνική του άμεσου ταχυδρομείου, καθώς τα ταχυδρομικά τέλη είναι αρκετά υψηλά.

**ΥΠΑΙΘΡΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ.** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τους μόνιμους πίνακες ανάρτησης διαφημίσεων, τις ζωγραφισμένες πινακίδες και τις πινακίδες από νέον. Περιλαμβάνει επίσης τις μικρότερες πινακίδες που χρησιμοποιούνται έξω από τις επιχειρήσεις.

Το κυριότερο πλεονέκτημα των υπαίθριων αυτών διαφημίσεων είναι ότι παρουσιάζουν το μήνυμά τους σ' ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων. Δυστυχώς, όμως, η επίδραση τους δεν διαρκεί πολύ καιρό. Μετά την πρώτη ή τη δεύτερη φορά που θα τις δει κανείς, παύει να τους δίνει σημασία. Εκτός αυτού, εξαιτίας του μεγάλου μεγέθους των διαφημιστικών αφισών, πολλές περιοχές περιορίζουν ή και απαγορεύουν τη χρήση τους.

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ.** Ο χρυσός οδηγός του τοπικού τηλεφωνικού καταλόγου αποτελεί μία σχετικά οικονομική μορφή διαφήμισης. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των διαφημιστικών καταχωρήσεων σε καταλόγους, σε σχέση με τις άλλες μορφές διαφήμισης, είναι η μεγαλύτερη διάρκεια ζωής που έχουν. Οι περισσότεροι άνθρωποι κρατούν και χρησιμοποιούν τους τηλεφωνικούς καταλόγους για τουλάχιστον ένα έτος. Ωστόσο, αν αλλάξουν τα στοιχεία της επιχείρησής σας στη μέση του χρόνου, το πλεονέκτημα αυτό μετατρέπεται αυτομάτως σε μειονέκτημα. Η αλλαγή δεν θα γίνει γνωστή παρά μόνο μετά την έκδοση του νέου καταλόγου.

**ΚΙΝΗΤΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ.** Οι διαφημίσεις που αναρτώνται στα μέσα δημόσιας μεταφοράς χαρακτηρίζονται από ένα μοναδικό πλεονέκτημα. Απευθύνονται σ' ένα δεδομένο κοινό! Το κυριότερο μειονέκτημα τους, όμως, είναι εξίσου προφανές. Περιορίζονται στις περιοχές που εξυπηρετούνται από τα δημόσια μέσα μεταφοράς.

**ΆΛΛΑ ΕΝΤΥΠΑ ΜΕΣΑ.** Υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι τύποι διαφημίσεων που δεν θα σκεφτόσασταν ότι εμπίπτουν στην κατηγορία των έντυπων μέσων προβολής. Ένας τέτοιος τύπος διαφήμισης είναι η αναγραφή της επωνυμίας και των στοιχείων επικοινωνίας της επιχείρησής σας σε διαφημιστικά είδη, όπως τα στυλό, τα καπέλα, τα μπλουζάκια. Τα είδη αυτά, εφόσον χρησιμοποιούνται τακτικά από τους ανθρώπους, μπορούν ν' αποτελέσουν ένα είδος διαφήμισης. Ωστόσο, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι τα διαφημιστικά σας είδη θα πέσουν στα χέρια πιθανών



πελατών. Εκτός αυτού, είναι μάλλον απίθανο να εξασφαλίσουν μία ευρεία διανομή.

**ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ.** Η τηλεόραση είναι μία μορφή ηλεκτρονικού μέσου επικοινωνίας. Πρόκειται επίσης για το δεύτερο δημοφιλέστερο μέσο διαφήμισης (μετά τις εφημερίδες). Οι επιχειρήσεις δαπανούν το ένα τέταρτο του διαφημιστικού τους προϋπολογισμού για τηλεοπτικές διαφημίσεις, αφού η τηλεόραση απευθύνεται σ' ένα μεγάλο τμήμα του πληθυσμού.

Το κυριότερο πλεονέκτημα των τηλεοπτικών διαφημίσεων είναι ότι επιτρέπουν στους πιθανούς σας πελάτες να δουν το προϊόν σας και να ακούσουν το μήνυμά σας. Μπορούν, επίσης, να χρησιμοποιηθούν για την προσέγγιση κοινών διαφορετικών μεγεθών, από το μαζικό εθνικό κοινό έως το κοινό μίας επιλεγμένης αγοράς. Μπορούν, επίσης, να χρησιμοποιηθούν για τη διείσδυση σε μικρότερες, τοπικές αγορές μέσω των καλωδιακών καναλιών. Το μεγαλύτερο εμπόδιο στη χρήση των τηλεοπτικών διαφημίσεων είναι βέβαια το κόστος. Η παραγωγή ενός διαφημιστικού σποτ είναι ιδιαίτερα δαπανηρή, ενώ οι τιμές που χρεώνουν τα κανάλια για τη χρήση του διαφημιστικού χώρου είναι αρκετά υψηλές. Οι τιμές αυτές κυμαίνονται ανάλογα με την ώρα της ημέρας, με την πιο δαπανηρή να είναι η ώρα υψηλής τηλεθέασης στη ζώνη 19:00 - 23:00, όπου η πλειοψηφία του τηλεοπτικού κοινού κάθεται μπροστά από τις οθόνες του.

**ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ.** Το ραδιόφωνο είναι μία ακόμα μορφή ηλεκτρονικού μέσου επικοινωνίας και έχει αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματικό για τοπική προβολή και διαφήμιση. Αποτελεί, επίσης, έναν οικονομικό τρόπο προσέγγισης ενός μεγάλου αριθμού πελατών.

Τα μεγαλύτερα πλεονέκτημα του ραδιοφώνου είναι ότι επιτρέπει στη διαφημιζόμενη επιχείρηση να απευθυνθεί σε μία γεωγραφική περιοχή και σ' ένα συγκεκριμένο κοινό. Κάτι τέτοιο, βέβαια, προϋποθέτει την επιλογή του κατάλληλου ραδιοφωνικού σταθμού. Σήμερα, οι περισσότεροι σταθμοί ειδικεύονται σε μία συγκεκριμένη αγορά, όπως η μουσική ροκ, η μουσική δωματίου, οι ειδήσεις και οι συζητήσεις. Ευτυχώς, οι ίδιοι οι σταθμοί σας ενημερώνουν για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ακροατών τους. Εσείς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις πληροφορίες αυτές, για να επιλέξετε το σταθμό που θα προσεγγίσει καλύτερα την αγορά-στόχο σας.

Όπως και με την τηλεόραση, έτσι και οι τιμές για τις διαφημίσεις στο ραδιόφωνο κυμαίνονται ανάλογα με την ώρα της ημέρας. Η "ώρα υψηλής ακροαματικότητας" για το ραδιόφωνο είναι το πρωί και νωρίς το απόγευμα, όταν οι περισσότεροι άνθρωποι οδηγούν προς και από την εργασία τους.

## **β. Δημοσιότητα**

Θα θυμάστε ίσως ότι η δημοσιότητα είναι η δημοσίευση αξιόλογων νέων σχετικά με μία επιχείρηση ή ένα προϊόν στον τύπο. Τι σημαίνει όμως "αξιόλογο" και πώς το προσδιορίζουμε;

**ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟ;** Ας δούμε ένα παράδειγμα των αποτελεσμάτων που είχε η δημοσιότητα για μία νέα επιχειρηματική προσπάθεια. Όταν ο Xavier Roberts δημιούργησε τα Cabbage Patch Kids, ανέπτυξε και μία περίεργη ιστορία σχετικά με την προέλευση των κούκλων. Έτσι, δημιούργησε ένα "νοσοκομείο", στο οποίο οι άνθρωποι μπορούσαν να πάνε και να "υιοθετήσουν" τις κούκλες του. Η ιδέα προσέκλυσε την προσοχή του τύπου. Το αποτέλεσμα ήταν ότι ο Roberts και οι

κούκλες του εμφανίστηκαν σε 150 άρθρα μέσα στον πρώτο χρόνο της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ας υποθέσουμε ότι δεν έχετε μία διαφορετική ιδέα, όπως αυτή του Xavier Roberts. Μπορείτε και πάλι να εξασφαλίσετε δημοσιότητα για την επιχείρησή σας μέσα από ποικίλους, πιο συμβατικούς τρόπους.

Για παράδειγμα, η συμμετοχή στα κοινά αποτελεί μία πλούσια πηγή δημοσιότητας. Ορισμένες επιχειρήσεις δωρίζουν εξοπλισμό, χρήματα ή και προσωπικό σε τοπικά σχολεία. Άλλες συμμετέχουν σε κοινωτικά προγράμματα καλλωπισμού ή καθαριότητας. Άλλες χρηματοδοτούν φιλανθρωπικές εκδηλώσεις.

Ειδικά σήμερα, οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να βοηθήσουν τις τοπικές κοινωνίες να επιτύχουν στόχους που σε άλλη περίπτωση δε θα μπορούσαν να φέρουν εις πέρας. Για παράδειγμα, πριν αρκετά χρόνια, το Errie's Restaurants στο Σακραμέντο της Καλιφόρνια, ξεκίνησε ένα μαραθώνιο αγώνα με καγιάκ / ποδήλατα / και τρέξιμο. Ο Errie's Great Race, όπως ονομάστηκε, είχε ως αρχικό του στόχο να συγκεντρώσει κεφάλαια για το τοπικό πρόγραμμα ενάντια στη χρήση ναρκωτικών ουσιών. Σήμερα, ο αγώνας έχει εξελιχθεί σε τοπικό θεσμό. Κάθε χρόνο συμμετέχουν περίπου 2.000 άτομα και συγκεντρώνονται περί τα 40.000 ευρώ. Τι πιστεύετε ότι θα ήταν καλύτερο για την επιχείρησή σας; Να ξοδέψει μερικά εκατομμύρια για διαφήμιση ή να συνδέσει το όνομα της με μία τέτοια εκδήλωση;

**ΠΩΣ ΘΑ ΣΑΣ ΠΡΟΣΕΞΟΥΝ.** Σ' έναν κόσμο γεμάτο από προσωπικότητες και εντυπωσιακές ειδήσεις, δεν μπορείτε απλά να περιμένετε και να ελπίζετε ότι κάποιος θα σας προσέξει. Πρέπει να φροντίσετε μόνοι σας να προσέξουν την επιχείρησή σας. Ας δούμε ορισμένους τρόπους με τους οποίους μπορείτε να το καταφέρετε:

- ▲ *Συντάξτε δελτία τύπου.* Πρόκειται για σύντομες ειδησεογραφικές ιστορίες που αποστέλλετε στα μέσα επικοινωνίας.
- ▲ *Συντάξτε άρθρα.* Όντας επιχειρηματίες, θα έχετε εμπειρία και εξειδίκευση σε κάποιον τομέα. Εκμεταλλευόμενοι αυτή την εμπειρία, μπορείτε να συντάξετε ένα συναφές άρθρο και να το αποστείλετε σε μία εφημερίδα, ένα περιοδικό ή ένα έντυπο, το οποίο απευθύνεται στην αγορά-στόχο σας.
- ▲ *Χρησιμοποιήστε φωτογραφίες.* Μπορείτε να βγάλετε φωτογραφίες των εγκαταστάσεων της επιχείρησής, των προϊόντων της ή των εργαζομένων της και να τις αποστείλετε μαζί με ένα σύντομο κείμενο σ' ένα έντυπο μέσο επικοινωνίας.
- ▲ *Οργανώστε μία συνέντευξη τύπου.* Πρόκειται για μία δημόσια συνάντηση με τους δημοσιογράφους για την ανακοίνωση ενός νέου στα μέσα επικοινωνίας και ενημέρωσης.
- ▲ *Επιδιώξτε τις συνεντεύξεις.* Πρόκειται για ιδιωτικές συναντήσεις με μεμονωμένους εκπροσώπους των μέσων ενημέρωσης. Μπορείτε να προγραμματίσετε μία συνέντευξη για να παρουσιάσετε μία διάσταση της λειτουργίας της επιχείρησής σας ή για να προσφέρετε την επαγγελματική σας άποψη σ' ένα συναφές θέμα.

**ΘΕΜΑ ΤΥΧΗΣ.** Το πιο προφανές πλεονέκτημα της δημοσιότητας είναι ότι είναι δωρεάν. Εκτός αυτού, επειδή δε χρηματοδοτείται από την επιχείρηση, οι περισσότεροι ακροατές ή αναγνώστες

την αντιμετωπίζουν ως πιο αξιόπιστη από τη διαφήμιση.

Υπάρχουν βέβαια και κάποια μειονεκτήματα. Έτσι, δεν μπορείτε να ελέγξετε το που, το πότε και το πώς θα εμφανιστεί η ιστορία σας. Η αποστολή ενός δελτίου τύπου δεν εγγυάται τη χρήση του από ένα μέσο επικοινωνίας. Είναι όλα θέμα τύχης. Από την άλλη πλευρά, όμως, δεν έχετε να χάσετε τίποτα με το να προσπαθήσετε, ενώ έχετε πολλά να κερδίσετε αν τελικά υπάρξει θετική δημοσιότητα γύρω απ' την επιχείρησή σας.

### γ. Προώθηση πωλήσεων

Η προώθηση πωλήσεων αφορά τη χρήση κινήτρων ή ειδικών δραστηριοτήτων για την αύξηση της κίνησης ή των πωλήσεων. Συνήθως, χρησιμοποιείται για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας άλλων μέσων προώθησης.

Ας δούμε μερικά παραδείγματα τεχνικών προώθησης πωλήσεων.

- ▲ *Επιδείξεις.* Οι επιδείξεις σε βιτρίνες, σε ειδικούς χώρους μέσα στα καταστήματα, σε ξεχωριστά σημεία πώλησης και η έκθεση σε ειδικούς χώρους ενισχύουν την ενημέρωση των πελατών γύρω από ένα προϊόν. Ορισμένες από τις επιδείξεις οργανώνονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση (ειδικά όταν πρόκειται για εμπορικές εταιρίες), ενώ ορισμένες άλλες οργανώνονται από τους παραγωγούς και τους χονδρέμπορους. Οι επιδείξεις αυτές μπορεί να συνοδεύονται από ειδικές οργανωτικές οδηγίες ή να αναλαμβάνονται από εκπροσώπους του προμηθευτή.
- ▲ *Δώρα.* Τα **δώρα** είναι οτιδήποτε λαμβάνει ο πελάτης πέρα από το αγαθό ή την υπηρεσία που αγοράζει. Εδώ περιλαμβάνονται τα κουπόνια και τα δωρεάν είδη που τοποθετούνται εντός της συσκευασίας των προϊόντων. Τα δώρα χρησιμοποιούνται ως μέσο προσέλκυσης νέων πελατών ή ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των υφιστάμενων πελατών.
- ▲ *Διαγωνισμοί και Λοταρίες.* Οι διαγωνισμοί και οι λοταρίες είναι παιχνίδια που οργανώνονται από τις επιχειρήσεις με στόχο να βάλουν τους πελάτες στη διαδικασία να σκεφτούν και να μιλήσουν γι' αυτό που προσφέρει η επιχείρηση. Οι **λοταρίες** είναι παιχνίδια καθαρής τύχης. Οι διαγωνισμοί, αντίθετα, ζητούν από τον πελάτη να κάνει κάτι προκειμένου να κερδίσει.
- ▲ *Επιστροφή χρημάτων.* Τα τελευταία χρόνια, οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων κατέστησαν δημοφιλή τη μέθοδο της επιστροφής χρημάτων (ή την επιστροφή ενός μέρους της τιμής αγοράς του αυτοκινήτου). Ωστόσο, παρόμοιες εκπτώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από άλλους τύπους επιχειρήσεων.
- ▲ *Δείγματα.* Μία ιδιαίτερα χρήσιμη τεχνική για την παρουσίαση ενός νέου προϊόντος είναι η προσφορά δωρεάν δειγμάτων. Τα δείγματα αυτά μπορούν να διανεμηθούν μέσω του ταχυδρομείου, πόρτα-πόρτα, ή να μοιραστούν στα εμπορικά καταστήματα. Η τεχνική αυτή έχει χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία από τους παραγωγούς σαπουνιών, συσκευασμένων ειδών διατροφής και τους εκδότες.

Η προώθηση πωλήσεων έχει το μοναδικό πλεονέκτημα να είναι σε θέση να προσελκύει και να διατηρεί το ενδιαφέρον των καταναλωτών, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι τύποι προώθησης πωλήσεων είναι αρκετά δαπανηροί, ενώ η διακοπή τους μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια των πελατών.

#### **δ. Προσωπική πώληση**

Όλοι οι τύποι προώθησης που αναφέραμε μέχρι τώρα - διαφήμιση, δημοσιότητα και προώθηση πωλήσεων - αποτελούν μη-προσωπικές μεθόδους πώλησης. Ένας, όμως, απ' τους πιο δημοφιλείς τρόπους, με τους οποίους οι επιχειρήσεις πωλούν τα προϊόντα τους, είναι αυτός της προσωπικής επαφής με τους πελάτες.

Η προσωπική πώληση είναι ακόμα πιο σημαντική όταν οι πελάτες χρειάζονται εκτενείς πληροφορίες και βοήθεια. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι ένας πελάτης σκέφτεται να αγοράσει ένα ακριβό είδος (μία μεγάλη οικοσκευή, ή ένα οικόπεδο). Σε μία τέτοια περίπτωση η προσωπική ενασχόληση του πωλητή θα εξασφαλίσει την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της προσωπικής πώλησης είναι η προσωπική φροντίδα και προσοχή που δίνεται σε κάθε πελάτη. Από την άλλη πλευρά, τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της αφορούν το κόστος. Ο αριθμός των πελατών που μπορεί να εξυπηρετήσει ένας πωλητής είναι περιορισμένος. Κατά συνέπεια, αν μία επιχείρηση αποφασίσει να χρησιμοποιήσει την προσωπική πώληση, θα πρέπει να προσλάβει αρκετούς πωλητές. Μπορεί, επίσης, να χρειαστεί ειδικευμένη εκπαίδευση για το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων, καθώς και κάλυψη των δαπανών τους για τις εξωτερικές πωλήσεις.

#### **9.4 Σύνταξη του προϋπολογισμού προώθησης**

Πόσα χρήματα θα δαπανήσετε για την προώθηση; Ίσως να πιστεύετε ότι το ερώτημα αυτό θα έπρεπε να το είχατε απαντήσει πριν αποφασίσετε ποια στοιχεία θα αποτελέσουν το μείγμα προώθησης της επιχείρησής σας. Πράγματι, σε μία καταξιωμένη επιχείρηση, όπου έχετε εμπειρία από προηγούμενες προσπάθειες και πλάνα προώθησης, αυτό ακριβώς θα πρέπει να κάνετε. Όμως, στην περίπτωση μίας νέας επιχείρησης, δεν υπάρχουν ούτε προηγούμενα πλάνα, ούτε στοιχεία για τις πωλήσεις. Έτσι, θα πρέπει να καταλήξετε σε μία τελική εκτίμηση με άλλον τρόπο.

##### **α. Υπολογισμός κόστους δραστηριοτήτων προώθησης**

Στο σημείο αυτό, έχετε σχηματίσει μία γενική ιδέα του μείγματος προώθησης που θα χρησιμοποιήσετε. Τώρα, θα πρέπει να δείτε πόσο θα σας κοστίσει.

Τις τιμές για το διαφημιστικό χώρο και χρόνο μπορείτε να τις λάβετε απ' τα αντίστοιχα μέσα επικοινωνίας (τηλεόραση, ραδιοφωνικούς σταθμούς, εφημερίδες, κτλ.). Ο εκπρόσωπος πωλήσεων του κάθε μέσου μπορεί να σας αναφέρει τις τιμές και να σας αποστείλει έναν εκτενή τιμοκατάλογο.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την προώθηση πωλήσεων είναι μοναδικά. Για το λόγο αυτό, για να υπολογίσετε πόσο θα σας κοστίσουν θα πρέπει είτε να κάνετε μόνοι σας μία εκτίμηση είτε να επικοινωνήσετε με το άτομο ή την εταιρία που θα αναλάβει την παραγωγή τους. Έστω ότι θέλετε να οργανώσετε μία λοταρία. Θα επικοινωνήσετε με το τυπογραφείο που θα αναλάβει την εκτύπωση των καρτών και θα ρωτήσετε τις τιμές που θα σας χρεώσει.

Η δημοσιότητα που θα λάβει η επιχείρηση μέσα από τοπικές ή άλλες εκδηλώσεις, δεν θα σας

κοστίζει τίποτα. Ωστόσο, η ίδια η εκδήλωση δεν θα είναι δωρεάν. Αν θέλετε να εκμεταλλευτείτε αυτή τη δυνατότητα, μην ξεχάσετε να υπολογίσετε το κόστος αυτών των εκδηλώσεων.

Τέλος, αν πρόκειται να προσλάβετε ένα διαφημιστικό γραφείο ή έναν ειδικό σύμβουλο για ένα μέρος ή και ολόκληρο το πρόγραμμα της προώθησης σας, θα πρέπει να υπολογίσετε τις αμοιβές που θα καταβάλλετε.

Αξίζει να σημειώσουμε εδώ ότι ο προϋπολογισμός της προώθησης σας δεν θα περιλαμβάνει ούτε το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων, ούτε την εκπαίδευση τους. Οι δαπάνες αυτές, αν πραγματοποιηθούν, θα επιβαρύνουν τα λειτουργικά σας έξοδα.

## **β. Σύγκριση των μέσων όρων του κλάδου**

Αφού συγκεντρώσετε τις τιμές και το κόστος κάθε επιμέρους στοιχείου του μείγματος προώθησης, μπορείτε να υπολογίσετε το συνολικό κόστος. Το επόμενο σας βήμα είναι να επικοινωνήσετε με εμπορικές ενώσεις, τη Διεύθυνση Μικρών Επιχειρήσεων ή και επιχειρηματίες του κλάδου σας και να μάθετε ποιοι είναι οι μέσοι όροι που ισχύουν στον κλάδο για τις δαπάνες προώθησης. Το νούμερο εκφράζεται συνήθως ως ποσοστό επί των πωλήσεων.

## **γ. Τελικές ρυθμίσεις**

Τα στοιχεία που θα συγκεντρώσετε για τον κλάδο θα σας βοηθήσουν να συγκρίνετε και να αξιολογήσετε τον προϋπολογισμό των δαπανών για την προώθηση της επιχείρησής σας. Αν υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στα δυο στοιχεία, τότε θα πρέπει να τα επανεξετάσετε και να κάνετε κάποιες αλλαγές. Αν οι διαφορές είναι μικρές, τότε έχετε στα χέρια σας ένα ρεαλιστικό προϋπολογισμό και ένα λογικό μείγμα προώθησης.

Μπορεί να σκεφτείτε να χρησιμοποιήσετε τους μέσους όρους του κλάδου ως αφετηρία για τον υπολογισμό του δικού σας προϋπολογισμού. Αυτό δεν θα ήταν και πολύ καλή ιδέα, καθώς τα στοιχεία αυτά συνήθως είναι παραπλανητικά, αφού δεν λαμβάνουν υπόψη παράγοντες όπως το μέγεθος και το χαρακτήρας της επιχείρησης, τη θέση της, η διαθεσιμότητα και το κόστος των μέσων επικοινωνίας και το χαρακτήρα των πιθανών πελατών.

Έστω ότι ο μέσος όρος των δαπανών προώθησης για τον κλάδο σας είναι 15% επί των πωλήσεων και εσείς υπολογίζετε ότι οι πωλήσεις σας θα είναι 10.000 ευρώ μηνιαίως. Αν εκτιμήσετε ότι το κόστος του μείγματος προώθησης σας είναι πολύ υψηλότερο από 1.500 ευρώ μηνιαίως ( $10.000 \times 0,15$ ), τότε καλό θα ήταν να επανεξετάσετε τον προϋπολογισμό σας, λαμβάνοντας, όμως, υπόψη κάθε ιδιαιτερότητα που μπορεί να αφορά στην επιχείρηση, την περιοχή της ή τους πελάτες της και η οποία μπορεί να δικαιολογήσει την ύπαρξη αυτής της διαφοράς.

## **9.5 Πρακτική εφαρμογή των πλάνων σας**

Όταν έρθει η ώρα να θέσετε σε πρακτική εφαρμογή τα πλάνα σας, θα υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας. Έτσι, θα πρέπει να ετοιμάσετε και να τοποθετήσετε τις διαφημίσεις σας. να φροντίσετε για τη δημοσιότητα και να οργανώσετε τις προσπάθειες προώθησης των πωλήσεων. Αν η

προσωπική πώληση αποτελεί μέρος του μείγματος, τότε θα χρειαστείτε, επίσης, εκπαίδευση των πωλητών σας.

Πριν αρχίσετε, προσπαθήστε να δώσετε απάντηση σ' ένα βασικό ερώτημα. Μπορώ να το κάνω μόνος μου ή μήπως χρειάζομαι τη βοήθεια κάποιου άλλου;

#### **α. Κάντε το μόνοι σας**

Καθώς θα ετοιμάζετε τον προϋπολογισμό της προώθησης σας, μπορεί να ανακαλύψετε ότι ουσιαστικά δεν έχετε καμία άλλη επιλογή. Μπορεί να μην υπάρχουν αρκετά χρήματα για να προσλάβετε έναν επαγγελματία και να εκτελέσετε όλες τις δραστηριότητες που θέλετε ώστε να προσεγγίσετε την αγορά-στόχο σας. Αυτό συμβαίνει στις περισσότερες περιπτώσεις νέων επιχειρήσεων. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, ο σχεδιασμός των διαφημίσεων και όλων των άλλων ειδών που θα χρησιμοποιήσετε για την προώθηση της εταιρίας σας θα γίνει από εσάς τους ίδιους.

Αυτό δε σημαίνει ότι το διαφημιστικό σας υλικό θα είναι αναποτελεσματικό ή μη-επαγγελματικό. Πολλές από τις διαφημίσεις που βλέπετε καθημερινά στην εφημερίδα ετοιμάζονται απ' τους ίδιους τους επιχειρηματίες. Το ίδιο ισχύει και για τα διαφημιστικά που ακούτε στο ραδιόφωνο και τα φυλλάδια που βρίσκετε κάτω απ' την πόρτα σας. Είναι η απόδειξη ότι ένας επιχειρηματίας μπορεί να μεταφέρει το μήνυμά του στους πιθανούς πελάτες του.

#### **β. Λάβετε βοήθεια**

Η άλλη εναλλακτική σας είναι να εξασφαλίσετε επαγγελματική βοήθεια για μία ή όλες τις δραστηριότητες προώθησης της επιχείρησής σας. Το κόστος αυτής της βοήθειας κυμαίνεται. Έτσι, μπορεί να ξεκινάει από τη δωρεάν παροχή υπηρεσιών και να καταλήγει σε ένα σημαντικό ποσοστό του διαφημιστικού σας προϋπολογισμού, ανάλογα με τις υπηρεσίες που θα λάβετε. Πολλές είναι και οι πηγές βοήθειας που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε.

**ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ.** Όλα τα μέσα ενημέρωσης - τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες και περιοδικά - διαθέτουν ειδικά διαφημιστικά τμήματα. Οι άνθρωποι που εργάζονται στα τμήματα αυτά ζουν μέσα από την πώληση διαφημίσεων. Για να ενθαρρύνουν μία πώληση, μπορεί να προσφερθούν να σας βοηθήσουν με τα διαφημιστικά που θα τους αναθέσετε. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αναλαμβάνουν εξ ολοκλήρου το σχεδιασμό τους.

**ΠΑΡΑΓΩΓΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.** Ορισμένες φορές μπορείτε να ζητήσετε από τους παραγωγούς ή τους προμηθευτές των ειδών που πουλάτε να μοιραστούν μαζί σας το διαφημιστικό κόστος. Η διευθέτηση αυτή ονομάζεται συνεταιρική διαφήμιση. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι είστε έμπορος και σε μία διαφήμισή σας παρουσιάζετε το προϊόν ενός παραγωγού. Ο παραγωγός αυτός μπορεί να είναι πρόθυμος να σας καταβάλλει μέρος ή και ολόκληρο το κόστος της διαφήμισης.

Με τον ίδιο τρόπο διεξάγονται και άλλοι τύποι προώθησης. Για παράδειγμα, αν είστε παραγωγός, μπορείτε να προσφέρετε στα καταστήματα που πωλούν τα είδη σας ειδικά ράφια ή βιτρίνες, ώστε τα είδη σας να ξεχωρίζουν απ' τα υπόλοιπα. Ένας άλλος τομέας πιθανής συνεργασίας είναι αυτός της εκπαίδευσης για προσωπικές πωλήσεις. Ορισμένοι παραγωγοί μπορεί να είναι

πρόθυμοι να προσφέρουν σ' εσάς και το προσωπικό σας ειδική εκπαίδευση στην πώληση των προϊόντων τους.

**ΓΡΑΦΕΙΑ.** Τα διαφημιστικά γραφεία μπορούν να αναλάβουν κάθε φάση της διαφημιστικής σας προσπάθειας. Έτσι, μπορούν να αναλάβουν από τη σύνταξη του κειμένου και τη δημιουργία των γραφικών έως την επιλογή των μέσων ενημέρωσης και την παραγωγή του διαφημιστικού. Σχεδόν όλες οι διαφημίσεις που εμφανίζονται στην τηλεόραση και στα μεγάλα περιοδικά παράγονται μέσα από ειδικά διαφημιστικά γραφεία.

Για τις υπηρεσίες τους, τα διαφημιστικά γραφεία χρεώνουν μία αρκετά υψηλή τιμή. Ας δούμε ένα παράδειγμα. Τα περισσότερα γραφεία εξασφαλίζουν μία έκπτωση της τάξεως του 15% επί της τιμής της διαφήμισης για την ανάθεση της σ' ένα συγκεκριμένο τηλεοπτικό κανάλι. Ωστόσο, το γραφείο θα χρεώσει στην επιχείρηση την πλήρη τιμή της διαφήμισης.

Έτσι, αν η πλήρης τιμή της διαφήμισης είναι 200.000 ευρώ, το γραφείο πληρώνει μόνο 170.000 ευρώ ( $200.000 \times 0,15 = 30.000$  ευρώ,  $200.000 - 30.000 = 170.000$  ευρώ) ενώ χρεώνει στον πελάτη του 200.000 ευρώ. Η διαφορά των 30.000 ευρώ είναι η αμοιβή του γραφείου. Εξαιτίας του υψηλού τους κόστους, τα γραφεία αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο από μεγάλες εταιρίες.

## 9.6 Οργάνωση και χρήση των στοιχείων σας

Οι όποιες σημειώσεις και παρατηρήσεις έχουν γίνει σχετικά με τα πλάνα προώθησης της επιχείρησής σας, θα πρέπει να καταχωρηθούν στο τμήμα του σημειωματάριου σας που αναφέρεται στο πλάνο μάρκετινγκ. Οι σημειώσεις αυτές μπορεί να αφορούν θέματα όπως το πρόγραμμα προώθησης, οι επαφές με μέσα ενημέρωσης, κάποια προσχέδια για το κείμενο και τα γραφικά των διαφημίσεων και κάποια μικρά κείμενα για τα διαφημιστικά. Ότι υλικό έχετε συγκεντρώσει, από τιμοκαταλόγους μέχρι ενημερωτικά φυλλάδια, θα πρέπει να καταχωρηθεί στον αντίστοιχο φάκελο. Τα στοιχεία που συγκεντρώσατε για το κόστος θα καταχωρηθούν στο τμήμα που αναφέρεται στο οικονομικό σας πλάνο. Το κόστος της αρχικής σας προώθησης θα προστεθεί στις δαπάνες εκκίνησης. Το κόστος της διαρκούς προώθησης θα συμπεριληφθεί στις λειτουργικές σας δαπάνες.

## Βιβλιογραφία

- ▲ Κακουλίδης Κώστας (2009). Επιχειρηματικότητα – Επικοινωνία – Πωλήσεις
- ▲ Storey David – Greene Francis – Χασιδής Ιωσήφ – Φαφάλιου Ειρήνη (2011). Επιχειρηματικότητα για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις
- ▲ Earl C. Meyer – Kathleen R. Allen (2004). Επιχειρηματικότητα & Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων

♣ John Forbat (2007). The seeds of success



## Κεφάλαιο 10

### Πληροφοριακά Συστήματα στην Επιχείρηση

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα εξετάσουμε το ρόλο που παίζουν οι διάφοροι τύποι πληροφοριακών συστημάτων στους οργανισμούς. Αρχικά, εξετάζουμε τρόπους κατάταξης των πληροφοριακών συστημάτων με βάση το οργανωτικό επίπεδο που υποστηρίζουν. Στη συνέχεια, εξετάζουμε τα συστήματα με βάση την οργανωτική λειτουργία που εξυπηρετούν. Δείχνουμε πώς τα συστήματα μπορούν να υποστηρίξουν επιχειρηματικές διεργασίες για τις σημαντικότερες επιχειρηματικές λειτουργίες και διεργασίες που εκτείνονται σε περισσότερες από μία λειτουργίες.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται διάφορους τύπους πληροφοριακών συστημάτων για να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων και τις εργασιακές δραστηριότητες σε ποικίλα επίπεδα και λειτουργίες του οργανισμού. Η απόδοση και η μακροπρόθεσμη επιβίωση μιας βιομηχανίας εξαρτώνται από τα πληροφοριακά συστήματα για την παραγωγή, το λογιστήριο και τις πωλήσεις, τα οποία είναι σε θέση να παρέχουν τις πληροφορίες που απαιτούνται για να διοικηθεί μια επιχείρηση με πολλά διαφορετικά προϊόντα, διευθετήσεις τιμολόγησης και χρονοδιαγράμματα παράδοσης. Για να δημιουργηθούν καλοσχεδιασμένα συστήματα που να συνδέουν ολόκληρη την επιχείρηση απαιτούνται κατά κανόνα σημαντικές οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται οι εξής διοικητικές προκλήσεις:

**Ολοκλήρωση.** Αν και είναι απαραίτητο να σχεδιαστούν διαφορετικά συστήματα που να εξυπηρετούν διάφορα επίπεδα και λειτουργίες στην επιχείρηση, όλο και περισσότερες εταιρείες βρίσκουν προτερήματα στο να ολοκληρώνουν τα συστήματα. Ωστόσο, η ολοκλήρωση συστημάτων που αφορούν διαφορετικά επίπεδα και λειτουργίες του οργανισμού έτσι ώστε να ανταλλάσσουν ελεύθερα πληροφορίες μεταξύ τους, μπορεί να αποδειχτεί τεχνολογικά δύσκολο και δαπανηρό εγχείρημα. Οι μάντζερ πρέπει να αποφασίσουν ποιο επίπεδο ολοκλήρωσης συστημάτων απαιτείται και πόσο αξίζει σε χρήματα.

**Διεύρυνση του πεδίου της σκέψης των στελεχών.** Οι περισσότεροι μάντζερ είναι εκπαιδευμένοι να διοικούν μια γραμμή προϊόντος, ένα τμήμα ή μια υπηρεσία του οργανισμού. Σπάνια έχουν εκπαιδευθεί να βελτιστοποιούν την απόδοση του οργανισμού συνολικά και συχνά δεν τους παρέχονται τα μέσα για να το επιτύχουν. Αλλά τα επιχειρησιακά συστήματα και τα κλαδικά δίκτυα απαιτούν από τα στελέχη να υιοθετούν μια ευρύτερη θεώρηση της συμπεριφοράς τους, συμπεριλαμβάνοντας άλλα προϊόντα, υπηρεσίες, τμήματα του οργανισμού ή ακόμη και άλλες εταιρείες εκτός οργανισμού.

#### 10.1 Κυριότεροι τύποι συστημάτων σε οργανισμούς

Επειδή μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα, ειδικότητες, και επίπεδα, υπάρχουν και διαφορετικά είδη συστημάτων. Κανένα σύστημα από μόνο του δεν είναι σε θέση να παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται ένας οργανισμός. Ο οργανισμός διακρίνεται σε στρατηγικό, διοικητικό και εκτελεστικό επίπεδο και κατόπιν υποδιαιρείται σε λειτουργικούς τομείς, όπως πωλήσεις και μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικά, λογιστήριο και ανθρώπινοι πόροι. Τα συστήματα πρέπει να αναπτύσσονται έτσι ώστε να ικανοποιούν αυτά τα διαφορετικά οργανωτικά ενδιαφέροντα.

#### **α. Τα διάφορα είδη συστημάτων**

Τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες των συστημάτων που εξυπηρετούν τα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού. Αυτά είναι τα συστήματα εκτελεστικού επιπέδου, τα συστήματα διοικητικού επιπέδου και τα συστήματα στρατηγικού επιπέδου.

Τα **συστήματα εκτελεστικού επιπέδου** υποστηρίζουν τα εκτελεστικά στελέχη στην παρακολούθηση των στοιχειωδών δραστηριοτήτων και συναλλαγών του οργανισμού, όπως πωλήσεις, εισπράξεις, καταθέσεις, μισθοδοσία, πιστωτικές αποφάσεις, και ροή υλικών σε ένα εργοστάσιο. Ο βασικός σκοπός των συστημάτων σε αυτό το επίπεδο είναι να απαντούν σε τρέχουσες ερωτήσεις και να παρακολουθούν τη ροή των συναλλαγών του οργανισμού. Πόσα ανταλλακτικά υπάρχουν στην αποθήκη; Τι έγινε με την οφειλή του κ. Παπαδόπουλου; Για να απαντούν τα συστήματα σε ερωτήματα τέτοιου είδους, οι πληροφορίες πρέπει γενικά να είναι εύκολα διαθέσιμες, ενημερωμένες και ακριβείς.

Παραδείγματα συστημάτων εκτελεστικού επιπέδου είναι εκείνο που καταγράφει καταθέσεις στην τράπεζα μέσω αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (ATM) ή αυτό που παρακολουθεί τις ημερήσιες ώρες εργασίας του εργατοτεχνικού προσωπικού σε ένα εργοστάσιο.

Τα **συστήματα διοικητικού επιπέδου** εξυπηρετούν την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τη λήψη αποφάσεων και τις διοικητικές δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών. Το κύριο ερώτημα στο οποίο απαντούν αυτά τα συστήματα είναι: Πάνε καλά τα πράγματα; Κατά κανόνα, τα συστήματα διοικητικού επιπέδου εκδίδουν περιοδικές αναφορές και όχι άμεσες εκτελεστικές πληροφορίες. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το σύστημα ελέγχου κόστους μεταθέσεων του προσωπικού που εκδίδει αναφορές για τις δαπάνες μετακόμισης, αναζήτησης κατοικίας, και συμμετοχής στα έξοδα κατοικίας για όλους τους υπαλλήλους όλων των τμημάτων της εταιρείας, με επισήμανση των περιπτώσεων όπου οι πραγματικές δαπάνες υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό.

Μερικά συστήματα διοικητικού επιπέδου υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σε μη τρέχοντα ζητήματα και εστιάζουν σε λιγότερο δομημένες αποφάσεις, για τις οποίες οι ανάγκες πληροφόρησης δεν είναι πάντοτε σαφείς. Αυτά τα συστήματα συχνά καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις του τύπου "τι θα συμβεί αν". Για παράδειγμα, ποια θα είναι η επίπτωση στα προγράμματα παραγωγής αν διπλασιάσαμε τις πωλήσεις κατά το μήνα Δεκέμβριο; Πώς θα άλλαζε η απόδοση της επένδυσής μας αν το πρόγραμμα ενός εργοστασίου καθυστερούσε για έξι μήνες; Οι απαντήσεις σε τέτοια ερωτήματα χρειάζονται συχνά νέα δεδομένα τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό του οργανισμού, τα οποία δεν είναι εύκολο να αποκτηθούν από τα υπάρχοντα συστήματα εκτελεστικού επιπέδου.

Τα **συστήματα στρατηγικού επιπέδου** βοηθούν τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίζουν και να εξετάζουν στρατηγικά ζητήματα και μακροπρόθεσμες τάσεις, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και

στο εξωτερικό περιβάλλον της. Η κύρια φροντίδα τους είναι να αντιστοιχίζουν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον στις υφιστάμενες δυνατότητες του οργανισμού. Για παράδειγμα, ποια θα είναι τα επίπεδα απασχόλησης σε πέντε χρόνια; Ποιες είναι οι μακροπρόθεσμες τάσεις κόστους του κλάδου και ποια σχέση έχει η εταιρεία μας με αυτές; Ποια προϊόντα θα πρέπει να παράγουμε σε πέντε χρόνια;

Τα πληροφοριακά συστήματα εξυπηρετούν επίσης τους κύριους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης, όπως τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, την παραγωγή, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, το λογιστήριο, και τους ανθρώπινους πόρους. Ένας τυπικός οργανισμός έχει συστήματα εκτελεστικού, διοικητικού και στρατηγικού επιπέδου σε κάθε λειτουργικό τομέα. Για παράδειγμα, η λειτουργία των πωλήσεων κατά κανόνα έχει ένα σύστημα πωλήσεων σε εκτελεστικό επίπεδο για να καταγράφει τους ημερήσιους όγκους πωλήσεων και να διεκπεραιώνει τις παραγγελίες. Ένα σύστημα διοικητικού επιπέδου παρακολουθεί τις μηνιαίες πωλήσεις κατά περιοχή και εκδίδει αναφορές για εκείνες τις περιοχές όπου οι πωλήσεις υπερβαίνουν τις προβλέψεις ή υπολείπονται από αυτές. Ένα σύστημα που προβλέπει τις τάσεις των πωλήσεων για μια περίοδο πέντε ετών εξυπηρετεί το στρατηγικό επίπεδο. Θα περιγράψουμε πρώτα τις συγκεκριμένες κατηγορίες συστημάτων που εξυπηρετούν κάθε επίπεδο του οργανισμού καθώς και την αξία τους για τον οργανισμό. Στη συνέχεια θα δείξουμε πώς οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτά τα συστήματα σε καθεμία από τις κύριες επιχειρηματικές λειτουργίες.

## **β. Οι τέσσερις κύριοι τύποι συστημάτων**

Ο οργανισμός έχει συστήματα υποστήριξης διοίκησης, **Executive Support System (ESS)** στο στρατηγικό επίπεδο. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, **Management Information Systems (MIS)** και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, **Decision Support Systems (DSS)** στο διοικητικό επίπεδο και συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών, **Transaction Processing Systems (TPS)** στο εκτελεστικό επίπεδο. Τα συστήματα σε κάθε επίπεδο είναι με τη σειρά τους εξειδικευμένα ώστε να εξυπηρετούν κάθε κύριο λειτουργικό τομέα. Έτσι τα τυπικά συστήματα που συναντάμε σε οργανισμούς είναι σχεδιασμένα για να βοηθούν τα στελέχη ή τους εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο στους τομείς, πωλήσεων και μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομικής διαχείρισης και λογιστηρίου, ανθρώπινων πόρων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι καθένα από τα διαφορετικά συστήματα μπορεί να έχει συστατικά μέρη τα οποία χρησιμοποιούνται από οργανωτικά επίπεδα και ομάδες διαφορετικές από αυτές για τις οποίες προορίζεται κατά κύριο λόγο. Μια γραμματέας μπορεί να αναζητήσει κάποιες πληροφορίες σε ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ή ένα μεσαίο στέλεχος μπορεί να χρειαστεί να πάρει δεδομένα από ένα σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών.

### **Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS)**

Τα **συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών** είναι τα βασικά επιχειρηματικά συστήματα που εξυπηρετούν το εκτελεστικό επίπεδο του οργανισμού. Το σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών είναι ένα μηχανογραφημένο σύστημα, το οποίο εκτελεί και καταγράφει τις τρέχουσες καθημερινές συναλλαγές που είναι απαραίτητες για τη διεξαγωγή της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Παραδείγματα είναι η καταχώριση παραγγελιών πωλήσεων, τα συστήματα κρατήσεων σε ξενοδοχεία, η μισθοδοσία, η τήρηση στοιχείων προσωπικού και τα συστήματα αποστολής.

Στο λειτουργικό επίπεδο, οι εργασίες, οι πόροι, και οι στόχοι είναι προκαθορισμένοι και πολύ δομημένοι. Η απόφαση χορήγησης πίστωσης σε έναν πελάτη, για παράδειγμα, γίνεται από έναν κατώτερο προϊστάμενο σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια. Το μόνο που χρειάζεται να διαπιστωθεί είναι αν ο πελάτης ικανοποιεί τα κριτήρια.

Ένα σύστημα TPS μισθοδοσίας είναι ένα τυπικό λογιστικό σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών που υπάρχει στις περισσότερες εταιρείες. Ένα σύστημα μισθοδοσίας παρακολουθεί τις πληρωμές που γίνονται στο προσωπικό. Το πρωτεύον αρχείο (master file) αποτελείται από διακριτές πληροφορίες (όπως το όνομα, τη διεύθυνση ή τον αριθμό μητρώου του υπαλλήλου) που ονομάζονται στοιχεία δεδομένων. Νέα δεδομένα καταχωρούνται στο σύστημα και ενημερώνουν τα στοιχεία δεδομένων. Τα στοιχεία του πρωτεύοντος αρχείου συνδυάζονται με διάφορους τρόπους προκειμένου να καταρτιστούν αναφορές που ενδιαφέρουν τη διοίκηση ή τις αρμόδιες κρατικές αρχές, καθώς και για να εκδοθούν οι εντολές πληρωμής προς το προσωπικό. Αυτά τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών μπορούν να δημιουργήσουν και άλλους συνδυασμούς αναφορών από υπάρχοντα στοιχεία δεδομένων.

Υπάρχουν πέντε λειτουργικές κατηγορίες συστημάτων TPS: πωλήσεων/μάρκετινγκ, κατασκευής/παραγωγής, χρηματοοικονομικών/λογιστηρίου, ανθρώπινων πόρων και άλλοι τύποι TPS εξειδικευμένοι για ένα συγκεκριμένο κλάδο. Το σύστημα παρακολούθησης δεμάτων της UPS, είναι ένα παράδειγμα TPS παραγωγής. Η UPS πουλάει υπηρεσίες διακίνησης δεμάτων και το σύστημα παρακολουθεί όλες τις μεταβολές που συμβαίνουν κατά τη διακίνηση των δεμάτων.

Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών είναι πολλές φορές τόσο σημαντικά για μια επιχείρηση, ώστε η αστοχία τους για λίγες ώρες, μπορεί να σημάνει μέχρι και το θάνατο μιας εταιρείας και ίσως άλλων εταιρειών συνδεδεμένων με αυτή. Φανταστείτε τι θα συνέβαινε στη UPS αν το σύστημα παρακολούθησης των δεμάτων της σταματούσε να δουλεύει! Τι θα έκαναν οι αεροπορικές εταιρείες χωρίς το μηχανογραφημένο τους σύστημα κρατήσεων;

Τα στελέχη χρειάζονται τα TPS για να παρακολουθούν την κατάσταση των εσωτερικών λειτουργιών και τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Τα TPS είναι επίσης οι κύριες πηγές πληροφοριών για τους άλλους τύπους συστημάτων. Για παράδειγμα, ένα σύστημα μισθοδοσίας, μαζί με άλλα λογιστικά συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών, παρέχει δεδομένα στο σύστημα γενικού καθολικού της εταιρείας, το οποίο είναι υπεύθυνο για την τήρηση των λογαριασμών εσόδων και εξόδων της εταιρείας και για την παραγωγή αναφορών όπως είναι οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης και οι ισολογισμοί.)

### **Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS)**

Ο όρος **πληροφοριακά συστήματα διοίκησης** προσδιορίζει επίσης μια συγκεκριμένη κατηγορία πληροφοριακών συστημάτων που εξυπηρετούν λειτουργίες σε διοικητικό επίπεδο. Τα MIS εξυπηρετούν το διοικητικό επίπεδο του οργανισμού, εφοδιάζοντας τα στελέχη με αναφορές ή με τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε στοιχεία τρέχουσας απόδοσης και ιστορικά στοιχεία του οργανισμού. Συνήθως, αυτά τα συστήματα είναι προσανατολισμένα σχεδόν αποκλειστικά σε εσωτερικά και όχι περιβαλλοντικά ή εξωτερικά γεγονότα. Τα MIS υποστηρίζουν κυρίως τις λειτουργίες προγραμματισμού και ελέγχου και λήψης αποφάσεων σε διοικητικό επίπεδο. Κατά κανόνα, βασίζονται σε δεδομένα από τα υποκείμενα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών.

Τα MIS συνοψίζουν και αναφέρουν στοιχεία για τις βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες της εταιρείας. Τα βασικά δεδομένα βασικών συναλλαγών από τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) συνοψίζονται και συνήθως παρουσιάζονται σε μεγάλες αναφορές που παράγονται σε τακτικά διαστήματα. Ένα τυπικό MIS μετασχηματίζει τα δεδομένα επιπέδου συναλλαγών από την αποθήκη, το τμήμα παραγωγής και το λογιστήριο σε αρχεία MIS που χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για τη δημιουργία αναφορών για τα στελέχη.

Τα MIS συνήθως εξυπηρετούν τα στελέχη που ενδιαφέρονται για εβδομαδιαία, μηνιαία, και ετήσια αποτελέσματα, και όχι για τις καθημερινές δραστηριότητες, και συνήθως απαντούν σε δομημένα ερωτήματα τα οποία είναι γνωστά αρκετό χρόνο πριν και υπάρχει προδιαγεγραμμένη διαδικασία για την απάντηση τους. Για παράδειγμα, οι αναφορές MIS μπορεί να περιέχουν την τριμηνιαία κατανάλωση μαρουλιών σε μια αλυσίδα εστιατορίων γρήγορου φαγητού ή τις συνολικές ετήσιες πωλήσεις συγκεκριμένων προϊόντων σε σύγκριση με τους προβλεπόμενους στόχους. Αυτά τα συστήματα κατά κανόνα δεν είναι ευέλικτα και έχουν μικρές αναλυτικές δυνατότητες. Τα περισσότερα MIS χρησιμοποιούν απλές ρουτίνες, όπως αθροίσεις και συγκρίσεις και όχι εξελιγμένα μαθηματικά μοντέλα ή προηγμένες στατιστικές τεχνικές.

### **Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS)**

Τα **συστήματα υποστήριξης αποφάσεων** εξυπηρετούν και αυτά το διοικητικό επίπεδο του οργανισμού. Τα DSS βοηθούν τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις σε θέματα που είναι μοναδικά, αλλάζουν γρήγορα, και δεν είναι εύκολο να προσδιοριστούν εκ των προτέρων. Αντιμετωπίζουν προβλήματα στα οποία η διαδικασία επίλυσης μπορεί να μην είναι εντελώς προκαθορισμένη. Αν και τα DSS χρησιμοποιούν εσωτερικές πληροφορίες από τα συστήματα TPS και MIS, συχνά δέχονται πληροφορίες και από εξωτερικές πηγές, όπως τις τρέχουσες τιμές μετοχών ή τις τιμές προϊόντων των ανταγωνιστών.

Είναι φανερό ότι, από το σχεδιασμό τους, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων έχουν μεγαλύτερες αναλυτικές δυνατότητες από τα άλλα συστήματα. Είναι εφοδιασμένα με ποικιλία μοντέλων ανάλυσης δεδομένων, ή μπορούν να συνοψίζουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων σε μορφή που είναι δυνατό να αναλυθεί από αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις. Τα DSS είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε οι χρήστες να μπορούν να δουλεύουν άμεσα μαζί τους. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν λογισμικό που είναι σαφώς φιλικό προς το χρήστη. Επίσης, είναι αλληλεπιδραστικά. Ο χρήστης μπορεί να αλλάζει υποθέσεις, να υποβάλλει καινούργιες ερωτήσεις, και να συμπεριλαμβάνει νέα δεδομένα.

Ένα ενδιαφέρον, μικρό, αλλά ισχυρό DSS είναι το σύστημα αξιολόγησης δρομολογίων που είναι εγκατεστημένο σε μια θυγατρική εταιρεία μιας μεγάλης μεταλλουργικής εταιρείας. Το κύριο έργο της θυγατρικής είναι η μεταφορά φορτίων κάρβουνου, πετρελαίου, μεταλλευμάτων, και τελικών προϊόντων για λογαριασμό της μητρικής της εταιρείας. Η εταιρεία έχει μερικά ιδιόκτητα πλοία, ναυλώνει άλλα, και κάνει προσφορές για συμβόλαια μεταφοράς γενικού φορτίου στην ανοικτή αγορά. Το σύστημα αξιολόγησης δρομολογίων υπολογίζει τις οικονομικές και τεχνικές λεπτομέρειες των δρομολογίων. Οι οικονομικοί υπολογισμοί αφορούν το κόστος των πλοίων (καύσιμα, εργατικά, κόστος κεφαλαίου), μεταφορικά για διάφορα είδη φορτίων και λιμενικά έξοδα. Οι τεχνικές λεπτομέρειες περιλαμβάνουν μεγάλο πλήθος παραγόντων, όπως τη χωρητικότητα φορτίου του πλοίου, την

ταχύτητα, την απόσταση των λιμανιών, την κατανάλωση καυσίμων και νερού και τα μοτίβα φορτοεκφόρτωσης (τη θέση του φορτίου που προορίζεται για διαφορετικά λιμάνια).

Το σύστημα μπορεί να απαντά σε ερωτήσεις όπως οι εξής: Δεδομένων του προγράμματος παραδόσεων του πελάτη και μιας προσφοράς μεταφορικών, σε ποιο πλοίο πρέπει να ανατεθεί η μεταφορά και με ποια τιμή ναύλου προκειμένου να μεγιστοποιηθεί το κέρδος; Ποια είναι η βέλτιστη ταχύτητα στην οποία ένα συγκεκριμένο πλοίο μπορεί να βελτιστοποιήσει το κέρδος του και να καλύψει το πρόγραμμα παραδόσεων; Ποια είναι τα βέλτιστα μοτίβα φορτοεκφόρτωσης για ένα πλοίο που ναυλώθηκε από τη Μαλαισία για τη δυτική ακτή των Η.Π.Α.; Το σύστημα λειτουργεί σε έναν ισχυρό προσωπικό υπολογιστή και διαθέτει αρκετά μενού που διευκολύνουν τους χρήστες να καταχωρούν τα δεδομένα ή να παίρνουν τις πληροφορίες.

### **Συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS)**

Τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν τα **συστήματα υποστήριξης διοίκησης** για να παίρνουν αποφάσεις. Αυτά τα συστήματα εξυπηρετούν το στρατηγικό επίπεδο του οργανισμού και αντιμετωπίζουν περιπτώσεις λήψης έκτακτων αποφάσεων που χρειάζονται κρίση, αξιολόγηση και διαίσθηση, επειδή δεν υπάρχει προσυμφωνημένη διαδικασία για την επίτευξη λύσης.

Τα ESS δημιουργούν ένα γενικευμένο υπολογιστικό και επικοινωνιακό περιβάλλον αντί να προσφέρουν κάποια σταθερή εφαρμογή ή συγκεκριμένη δυνατότητα. Είναι σχεδιασμένα ώστε να ενσωματώνουν δεδομένα για εξωτερικά γεγονότα, όπως μια νέα φορολογική νομοθεσία ή δεδομένα για τους ανταγωνιστές, αλλά επίσης αντλούν συνοπτικές πληροφορίες από εσωτερικά MIS και DSS. Φιλτράρουν, συνοψίζουν, και παρακολουθούν κρίσιμα δεδομένα, δίνοντας έμφαση στη μείωση του χρόνου και της προσπάθειας που απαιτείται για την παροχή πληροφοριών χρήσιμων στα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Τα ESS χρησιμοποιούν το πιο προηγμένο λογισμικό γραφικών και μπορούν να παράγουν αμέσως γραφήματα και δεδομένα από πολλές πηγές και να τα παρουσιάζουν στο γραφείο ενός ανώτερου στελέχους ή στην αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου. Για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής μιας εταιρείας, την ώρα του συμβουλίου, έχει ένα ESS το οποίο παρουσιάζει στον επιτραπέζιο υπολογιστή του, μια λεπτό προς λεπτό θεώρηση των οικονομικών επιδόσεων της εταιρείας, εκφρασμένων με βάση το κεφάλαιο κίνησης, τους εισπρακτέους λογαριασμούς, τους πληρωτέους λογαριασμούς, την ταμειακή ροή και τα αποθέματα.

Αντίθετα με τους άλλους τύπους πληροφοριακών συστημάτων, τα ESS δεν έχουν ως κύριο σκοπό την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Αντί γι' αυτό παρέχουν μια γενικευμένη υπολογιστική και επικοινωνιακή δυνατότητα, η οποία μπορεί να εφαρμόζεται σε μια μεταβαλλόμενη σειρά προβλημάτων. Ενώ πολλά DSS είναι σχεδιασμένα ώστε να είναι πολύ αναλυτικά, τα ESS κάνουν κατά κανόνα μικρότερη χρήση αναλυτικών μοντέλων.

Παραδείγματα ερωτημάτων στα οποία τα ESS μπορούν να βοηθήσουν να δοθεί απάντηση είναι: Με ποια επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να ασχοληθούμε; Τι κάνουν οι ανταγωνιστές; Ποιες είναι οι νέες εξαγορές που θα μας προστατεύσουν από κυκλικές υφέσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας; Ποια πρέπει να είναι τα μεγέθη των πωλήσεων μας ώστε να συγκεντρώσουμε μετρητά για μελλοντικές εξαγορές;

Για παράδειγμα το μοντέλο ενός ESS, το οποίο αποτελείται από σταθμούς εργασίας με μενού, αλληλεπιδραστικά γραφικά, και δυνατότητες επικοινωνιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόσβαση σε ιστορικά δεδομένα και δεδομένα για τους ανταγωνιστές από τα εσωτερικά εταιρικά συστήματα και από εξωτερικές βάσεις δεδομένων. Επειδή τα ESS προορίζονται για χρήση από ανώτερα στελέχη που συνήθως έχουν ελάχιστη, ή καθόλου, άμεση επαφή ή πείρα από πληροφοριακά συστήματα που βασίζονται σε υπολογιστές, διαθέτουν εύχρηστες διασυνδέσεις γραφικών.

### **γ. Σχέσεις των συστημάτων μεταξύ τους**

Φυσικό είναι, οι διάφοροι τύποι συστημάτων ενός οργανισμού να σχετίζονται μεταξύ τους. Τα TPS είναι κατά κανόνα η κύρια πηγή δεδομένων για τα άλλα συστήματα, ενώ τα ESS είναι κυρίως αποδέκτες δεδομένων από τα συστήματα κατωτέρου επιπέδου. Οι άλλοι τύποι συστημάτων μπορούν επίσης να ανταλλάσσουν δεδομένα μεταξύ τους. Ανταλλαγή δεδομένων μπορεί επίσης να γίνεται και μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς. Για παράδειγμα, μια παραγγελία που καταχωρίζεται σε ένα σύστημα πωλήσεων μπορεί να μεταδίδεται στο σύστημα παραγωγής ως πράξη για την παραγωγή ή παράδοση του προϊόντος που ορίζεται στην παραγγελία ή σε ένα MIS για την κατάρτιση χρηματοοικονομικών αναφορών.

Ασφαλώς υπάρχουν πλεονεκτήματα στην ολοκλήρωση αυτών των συστημάτων, έτσι ώστε οι πληροφορίες να ρέουν εύκολα μεταξύ των διαφόρων τομέων του οργανισμού. Η ολοκλήρωση όμως έχει κόστος, ενώ η ολοκλήρωση πολλών και διαφορετικών συστημάτων είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και πολύπλοκη υπόθεση. Κάθε οργανισμός, επομένως, πρέπει να αντισταθμίζει τις ανάγκες του για την ολοκλήρωση των συστημάτων σε σχέση με τις δυσκολίες ανάληψης μιας προσπάθειας ολοκλήρωσης σε μεγάλη κλίμακα.

## **10.2 Τα συστήματα από λειτουργική σκοπιά**

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με τη συγκεκριμένη λειτουργία του οργανισμού την οποία εξυπηρετούν, καθώς και ανάλογα με το οργανωτικό επίπεδο. Θα περιγράψουμε τώρα τυπικά πληροφοριακά συστήματα τα οποία υποστηρίζουν καθεμία από τις κύριες επιχειρηματικές λειτουργίες και θα αναφέρουμε παραδείγματα λειτουργικών εφαρμογών για κάθε οργανωτικό επίπεδο.

### **α. Συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ**

Η λειτουργία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ είναι υπεύθυνη για την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Το μάρκετινγκ ασχολείται με τον εντοπισμό των πελατών-στόχων για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας, με τον προσδιορισμό των επιθυμιών ή των αναγκών τους, με το σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές, καθώς και με τη διαφήμιση και την προώθηση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι πωλήσεις ασχολούνται με την επαφή με πελάτες, με την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών, τη λήψη παραγγελιών και την παρακολούθηση μετά την πώληση. Τα **πληροφοριακά**

**συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ** υποστηρίζουν αυτές τις δραστηριότητες.

Τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται στον τομέα πωλήσεων και μάρκετινγκ με αρκετούς τρόπους. Στο στρατηγικό επίπεδο, τα συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ παρακολουθούν τις τάσεις που δημιουργούν ευκαιρίες για καινούργια προϊόντα και πωλήσεις, υποστηρίζουν το σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών και παρακολουθούν την απόδοση των ανταγωνιστών. Στο διοικητικό επίπεδο, τα συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ υποστηρίζουν την έρευνα αγοράς, τις εκστρατείες διαφήμισης και προώθησης και τις αποφάσεις τιμολόγησης. Αναδύουν την απόδοση των πωλήσεων και την απόδοση του προσωπικού πωλήσεων. Στο εκτελεστικό επίπεδο, τα συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ βοηθούν στον εντοπισμό και την επαφή με υποψήφιους πελάτες, παρακολουθούν τις πωλήσεις, επεξεργάζονται παραγγελίες, και παρέχουν υποστήριξη στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Για παράδειγμα, ένα τυπικό πληροφοριακό σύστημα πωλήσεων στο διοικητικό επίπεδο, συγκεντρώνει δεδομένα για κάθε πωλούμενο προϊόν (όπως κωδικό, περιγραφή και τιμή προϊόντος) για περαιτέρω ανάλυση. Τα στελέχη της εταιρείας εξετάζουν αυτά τα δεδομένα πωλήσεων για να διαπιστώσουν τη δραστηριότητα πωλήσεων και τις αγοραστικές τάσεις.

## **β. Συστήματα κατασκευής και παραγωγής**

Ο τομέας κατασκευής και παραγωγής ευθύνεται για την πραγματική παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Τα συστήματα κατασκευής και παραγωγής ασχολούνται με τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη και τη συντήρηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων με τον καθορισμό στόχων παραγωγής με την απόκτηση, αποθήκευση και διαθεσιμότητα των υλικών της παραγωγής και με χρονικό προγραμματισμό του εξοπλισμού, των εγκαταστάσεων, των υλικών, και της εργασίας που απαιτούνται για την δημιουργία των τελικών προϊόντων.

Τα συστήματα κατασκευής και παραγωγής στο στρατηγικό επίπεδο ασχολούνται με τους μακροπρόθεσμους παραγωγικούς στόχους της επιχείρησης, όπως η επιλογή τοποθεσιών για νέες εγκαταστάσεις ή το αν θα πραγματοποιηθούν ή όχι επενδύσεις σε νέα παραγωγική τεχνολογία.

Στο διοικητικό επίπεδο, τα συστήματα κατασκευής και παραγωγής αναλύουν και παρακολουθούν το κόστος και τους πόρους κατασκευής και παραγωγής. Τα εκτελεστικά συστήματα κατασκευής και παραγωγής ασχολούνται με την κατάσταση των εργασιών παραγωγής.

Τα περισσότερα συστήματα κατασκευής και παραγωγής χρησιμοποιούν κάποιο είδος συστήματος απογραφής. Τα δεδομένα για κάθε είδος που βρίσκεται σε απόθεμα, όπως ο αριθμός των μονάδων που αναλώθηκαν λόγω μιας αποστολής ή πώλησης ή ο αριθμός των μονάδων που αναπληρώθηκαν με αναπαραγγελία ή επιστροφές, εισάγονται με σάρωση ή με πληκτρολόγηση στο σύστημα. Το πρωτεύον αρχείο αποθήκης περιέχει τα βασικά δεδομένα για κάθε είδος, στα οποία περιλαμβάνονται: ο μοναδικός κωδικός είδους, η περιγραφή του, η ποσότητα σε απόθεμα, η ποσότητα σε εκκρεμούσες παραγγελίες και το σημείο αναπαραγγελίας (ο αριθμός τεμαχίων του είδους σε απόθεμα που ενεργοποιεί μια απόφαση αναπαραγγελίας για να προληφθεί η ολοσχερής εξάντληση των αποθεμάτων). Οι εταιρείες μπορούν να υπολογίζουν κατ' εκτίμηση τον αριθμό των τεμαχίων ή να χρησιμοποιούν έναν τύπο υπολογισμού της λιγότερο δαπανηρής ποσότητας αναπαραγγελίας, η οποία ονομάζεται *οικονομική ποσότητα παραγγελίας* (economic order quantity). Το σύστημα παράγει



αναφορές που περιέχουν πληροφορίες για τον αριθμό τεμαχίων κάθε είδους που είναι διαθέσιμα σε απόθεμα, τον αριθμό τεμαχίων για αναπαραγγελία ή τα είδη των οποίων το απόθεμα πρέπει να αναπληρωθεί.

### **γ. Συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης και λογιστηρίου**

Η λειτουργία των χρηματοοικονομικών είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των οικονομικών στοιχείων του ενεργητικού, όπως μετρητά, μετοχές, ομόλογα και άλλες επενδύσεις, με σκοπό να μεγιστοποιεί την απόδοση τους. Είναι επίσης επιφορτισμένη με τη διαχείριση της κεφαλαιοποίησης της επιχείρησης (ανεύρεση νέων οικονομικών πόρων με την έκδοση νέων μετοχών, ομολογιακών δανείων, ή με άλλες μορφές δανεισμού). Προκειμένου να διαπιστώνεται αν η επιχείρηση απολαμβάνει την καλύτερη δυνατή απόδοση από τις επενδύσεις της, η λειτουργία των χρηματοοικονομικών χρειάζεται μεγάλη ποσότητα πληροφοριών από πηγές εκτός της επιχείρησης.

Το λογιστήριο έχει την ευθύνη της τήρησης και της διαχείρισης των οικονομικών βιβλίων και στοιχείων της επιχείρησης: εισπράξεις, πληρωμές, αποσβέσεις, μισθοδοσία, όπου καταγράφονται οι χρηματικές ροές της. Τα χρηματοοικονομικά και το λογιστήριο αντιμετωπίζουν συναφή προβλήματα, για παράδειγμα πώς να παρακολουθούν τα οικονομικά διαθέσιμα και τις χρηματικές ροές. Τα συστήματα δίνουν απαντήσεις σε προβλήματα όπως: Ποιο είναι το τρέχον ύψος των διαθέσιμων χρημάτων; Τι στοιχεία υπάρχουν για πληρωμές, εισπράξεις, μισθοδοσία, και άλλες χρηματικές ροές;

Τα συστήματα στρατηγικού επιπέδου του τομέα χρηματοοικονομικών και λογιστηρίου καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους επενδυτικούς στόχους της επιχείρησης και παρέχουν μακροπρόθεσμες προβλέψεις της οικονομικής απόδοσής της. Στο διοικητικό επίπεδο, τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν τα στελέχη να επιβλέπουν και να ελέγχουν τους οικονομικούς πόρους της επιχείρησης. Τα εκτελεστικά συστήματα στον τομέα χρηματοοικονομικών και λογιστηρίου παρακολουθούν τις χρηματικές ροές της επιχείρησης μέσω συναλλαγών όπως έκδοση επιταγών, πληρωμές σε προμηθευτές, αναφορές χρεογράφων και εισπράξεις.

### **δ. Συστήματα ανθρώπινων πόρων**

Η λειτουργία των ανθρώπινων πόρων έχει την ευθύνη της προσέλκυσης, ανάπτυξης, και διατήρησης του προσωπικού της επιχείρησης. Τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων υποστηρίζουν δραστηριότητες όπως την ανεύρεση υποψήφιων υπαλλήλων, την τήρηση ολοκληρωμένων στοιχείων για το υπάρχον προσωπικό και τη δημιουργία προγραμμάτων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού.

Τα στρατηγικού επιπέδου συστήματα ανθρώπινων πόρων προσδιορίζουν τις ανάγκες σε προσωπικό (δεξιότητες, μορφωτικό επίπεδο, κατηγορίες θέσεων, αριθμός θέσεων εργασίας, και κόστος) για την επιτυχία των μακροπρόθεσμων σχεδίων της επιχείρησης. Στο διοικητικό επίπεδο, τα συστήματα ανθρώπινων πόρων βοηθούν τα στελέχη να παρακολουθούν και να αναλύουν τις προσλήψεις, την τοποθέτηση και τις αμοιβές του προσωπικού. Τα εκτελεστικά συστήματα ανθρώπινων πόρων παρακολουθούν τις προσλήψεις και τις τοποθετήσεις του προσωπικού της επιχείρησης.

Σε ένα τυπικό σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) ανθρώπινων πόρων για την τήρηση

στοιχείων προσωπικού τηρούνται βασικά δεδομένα προσωπικού, όπως όνομα υπαλλήλου, ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, διεύθυνση, μόρφωση, μισθός, τίτλος θέσης εργασίας, ημερομηνία πρόσληψης και ημερομηνία αποχώρησης. Το σύστημα μπορεί να παράγει ποικιλία αναφορών, όπως καταστάσεις νεοπροσληθέντων υπαλλήλων, υπαλλήλων που αποχώρησαν ή βρίσκονται σε άδεια, ταξινόμηση των υπαλλήλων κατά κατηγορία θέσεων εργασίας ή μορφωτικό επίπεδο ή αξιολογήσεις της απόδοσης των υπαλλήλων. Τα συστήματα του τύπου αυτού αναλαμβάνουν επίσης την τήρηση των στοιχείων του προσωπικού που απαιτούνται από τη νομοθεσία περί ίσης μεταχείρισης και από άλλες διατάξεις.

### **Βιβλιογραφία**

- ♣ Kenneth C. Laudon – Jane P. Laudon (2009). Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης
- ♣ [http://www.unipi.gr/faculty/kofidis/mis/mis1\\_2.pdf](http://www.unipi.gr/faculty/kofidis/mis/mis1_2.pdf)
- ♣ <http://www.occ.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/mis.pdf>

## Κεφάλαιο 11

### Δυναμικά Μοντέλα – iThink

#### 11.1 Εισαγωγή στα δυναμικά μοντέλα

##### α. Τι είναι η μοντελοποίηση;

Η μοντελοποίηση είναι η διαδικασία παραγωγής ενός μοντέλου. Είναι μια αντιπροσώπευση της κατασκευής και της εργασίας σε κάποιο σύστημα που μας ενδιαφέρει. Ένα πρότυπο μπορεί να είναι παρόμοιο με άλλα, αλλά απλούστερο από το σύστημα που αντιπροσωπεύει. Ένας από τους σκοπούς του μοντέλου είναι να επιτρέψει στον αναλυτή να προβλέψει την επίδραση που μπορεί να επιφέρουν οι αλλαγές των παραγόντων στο σύστημα.

Αφενός, ένα πρότυπο πρέπει να είναι σε μια στενή προσέγγιση στο πραγματικό σύστημα και να έχουν ενσωματωθεί τα περισσότερα από τα εμφανή χαρακτηριστικά γνωρίσματά του. Από την άλλη πλευρά, αυτό δεν πρέπει να είναι τόσο σύνθετο που να είναι αδύνατο να γίνει κατανοητό και δύσκολο να πειραματιστούμε με αυτό. Ένα καλό πρότυπο είναι μια συνετή ανταλλαγή μεταξύ του ρεαλισμού και της απλότητας. Οι επαγγελματίες του είδους, συστήνουν την αύξηση της πολυπλοκότητας ενός μοντέλου επαναληπτικά. Ένα σημαντικό θέμα μέσα στη διαμόρφωση είναι η εγκυρότητα του μοντέλου. Πρότυπες τεχνικές επικύρωσης περιλαμβάνουν τη προσομοίωση του προτύπου υπό γνωστές συνθήκες εισαγωγής των όρων και τη σύγκριση της πρότυπης παραγωγής με το σύστημα παραγωγής.

Γενικά, ένα μοντέλο προοριζόμενο για μια μελέτη προσομοίωσης, είναι ένα μαθηματικό πρότυπο που αναπτύσσεται με τη βοήθεια λογισμικού προσομοίωσης. Στις ταξινομήσεις μαθηματικών μοντέλων περιλαμβάνεται το ετεροκαθορισμένο (από την αρχή καθορισμένο - οι μεταβλητές εισαγωγής και αποτελέσματος είναι σταθερές τιμές) ή στοχαστικό (τουλάχιστον μια από τις εισαγωγές ή οι μεταβλητές παραγωγής είναι πιθανολογικές), το στατικό (ο χρόνος δεν λαμβάνεται υπόψη στον απολογισμό), ή δυναμικό (χρονικά μεταβαλλόμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών λαμβάνονται υπόψη). Συνήθως, τα πρότυπα προσομοίωσης είναι πιθανολογικά και δυναμικά.

##### β. Τι είναι η προσομοίωση;

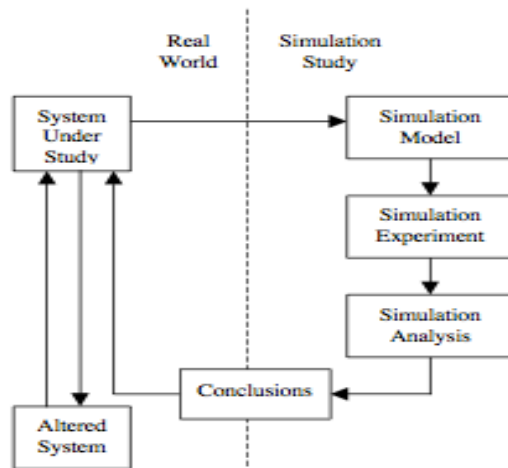
Προσομοίωση ενός συστήματος είναι η λειτουργία ενός μοντέλου στο σύστημα. Το μοντέλο μπορεί να επανασχεδιαστεί και να γίνει πειραματικό με συνηθισμένο, αδύνατο, ακριβό ή μη πρακτικό τρόπο για το σύστημα που αντιπροσωπεύει. Η λειτουργία του μοντέλου μπορεί να μελετηθεί και ως εκ τούτου, μπορεί να προκύψουν ιδιότητες σχετικά με τη συμπεριφορά του πραγματικού συστήματος ή του υποσυστήματός του. Υπό την ευρύτερη έννοιά του, η προσομοίωση είναι ένα εργαλείο για να αξιολογήσει την απόδοση ενός συστήματος, που υπάρχει ή που προτείνεται, υπό διαφορετικές ρυθμίσεις και κατά τη διάρκεια μεγάλων περιόδων πραγματικού χρόνου.

Η προσομοίωση χρησιμοποιείται πριν την αλλαγή σε ένα υπάρχον σύστημα, ή πριν τη

δημιουργία ενός νέου συστήματος, για να μειώσει τις πιθανότητες να αποτύχουν οι προδιαγραφές, για να εξαλείφουν απρόβλεπτες δυσχέρειες, για να αποτρέψει την χρήση υπερβολικών πόρων και για να βελτιστοποιηθεί η απόδοση των συστημάτων. Για παράδειγμα, η προσομοίωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απαντήσει σε ερωτήσεις όπως: Ποιο είναι το καλύτερο σχέδιο για έναν νέο δίκτυο τηλεπικοινωνιών; Ποιες είναι η σχετικές απαιτήσεις των πόρων; Πώς το δίκτυο τηλεπικοινωνιών συμπεριφέρεται όταν υπάρχει αυξημένες φορτίων κυκλοφορίας κατά 50%; Πώς ένας νέος αλγόριθμος δρομολόγησης έχει επιπτώσεις στην απόδοση; Ποιο πρωτόκολλο δικτύων βελτιστοποιεί την απόδοση δικτύων; Ποιος θα είναι ο αντίκτυπος μιας αποτυχίας μιας σύνδεσης;

Το θέμα αυτού του κεφαλαίου είναι το γεγονός της προσομοίωσης στην οποία η κεντρική υπόθεση είναι ότι το σύστημα αλλάζει στιγμιαία λόγω ορισμένων ιδιαίτερων γεγονότων. Για παράδειγμα, σε μια σειρά αναμονής - μια ενιαία διαδικασία αναμονής κεντρικών υπολογιστών στην οποία ο χρόνος μεταξύ των αφίξεων και ο χρόνος υπηρεσιών είναι εκθετικοί - μια άφιξη αναγκάζει το σύστημα να αλλάξει στιγμιαία. Από την άλλη πλευρά, συνεχείς προσομοιωτές, όπως οι προσομοιωτές πτήσης και οι προσομοιωτές καιρού, προσπαθούν να ποσολογήσουν τις αλλαγές σε ένα σύστημα συνεχώς μεταβαλλόμενο με την πάροδο του χρόνου ώστε να απαντηθούν οι έλεγχοι που κάνει το σύστημα. Η προσομοίωση ενός ιδιαίτερου γεγονότος είναι λιγότερο λεπτομερής (πιο χονδροειδής στη μικρότερη χρονική μονάδα του) από ότι η συνεχής προσομοίωση, αλλά είναι πολύ απλούστερη να εφαρμοστεί, και ως εκ τούτου, χρησιμοποιείται σε μια ευρεία ποικιλία καταστάσεων.

Το σχήμα 11-1 είναι μια σχηματική αναπαράσταση μιας μελέτης προσομοίωσης. Η επαναληπτική φύση της διαδικασίας υποδεικνύεται από το σύστημα που μελετάμε, το οποίο αλλάζει και έπειτα γίνεται ξανά το σύστημα που μελετάμε και ο κύκλος επαναλαμβάνεται. Σε μια μελέτη προσομοίωσης, ο ανθρώπινος παράγοντας απαιτείται σε όλα τα στάδια, δηλαδή, διαμορφώνει την ανάπτυξη, πειραματίζεται στο σχέδιο, κάνει ανάλυση παραγωγής, κάνει διατύπωση του συμπεράσματος και λαμβάνει τις αποφάσεις, ώστε να γίνουν οι αλλαγές στο υπό μελέτη σύστημα. Το μόνο στάδιο όπου η ανθρώπινη επέμβαση δεν απαιτείται είναι το τρέξιμο των προσομοιώσεων, στις οποίες τα περισσότερα πακέτα λογισμικού προσομοίωσης, αποδίδουν αποτελεσματικά. Το σημαντικότερο σημείο είναι ότι το ισχυρό λογισμικό προσομοίωσης είναι απόδειξη καλής λειτουργίας του συστήματος - η απουσία του μπορεί να βλάψει μια μελέτη προσομοίωσης αλλά η παρουσία του δεν θα εξασφαλίσει επιτυχία. Πειραμαμένοι παρασκευαστές προβλημάτων, μοντελιστές προσομοίωσης και αναλυτές είναι απαραίτητοι για μια επιτυχημένη μελέτη προσομοίωσης.



Σχήμα 11-1: Σχηματική μελέτη προσομοίωσης

Τα βήματα που περιλαμβάνονται στην ανάπτυξη ενός μοντέλου προσομοίωσης, σχεδιάζοντας ένα πείραμα προσομοίωσης και εκτελώντας την ανάλυση προσομοίωσης είναι:

- Βήμα 1. Προσδιορίζουμε το πρόβλημα.
- Βήμα 2. Διατυπώνουμε το πρόβλημα.
- Βήμα 3. Συλλέγουμε και επεξεργαζόμαστε τα πραγματικά στοιχεία συστημάτων.
- Βήμα 4. Διατυπώνουμε και αναπτύσσουμε ένα πρότυπο.
- Βήμα 5. Επικυρώνουμε το πρότυπο.
- Βήμα 6. Φτιάχνουμε ένα πρότυπο εγγράφων για μελλοντική χρήση.
- Βήμα 7. Επιλέγουμε το κατάλληλο πειραματικό σχέδιο.
- Βήμα 8. Καθιερώνουμε τους πειραματικούς όρους για τα τρεξίματα.
- Βήμα 9. Εκτελούμε τα τρεξίματα προσομοίωσης.
- Βήμα 10. Ερμηνεύουμε και παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα.
- Βήμα 11. Συστήνουμε το περαιτέρω σχέδιο δράσης.

Αν και αυτό είναι μια λογική σειρά βημάτων στη μελέτη προσομοίωσης, μπορούν να απαιτηθούν πολλές επαναλήψεις στα διάφορα υποστάσια, πριν από τους στόχους μιας προσομοίωσης, για να έχει επιτυχία η μελέτη. Αφενός όλα τα βήματα μπορούν να είναι δυνατά ή/και απαραίτητα. Αφετέρου, τα πρόσθετα βήματα πρέπει να εκτελεστούν οπωσδήποτε.

### γ. Πως να αναπτύξετε ένα μοντέλο προσομοίωσης;

Τα πρότυπα προσομοίωσης αποτελούνται από τα ακόλουθα συστατικά: οντότητες συστημάτων, εισηγμένες μεταβλητές, μέτρα απόδοσης και λειτουργικές σχέσεις. Για παράδειγμα σε μια προσομοίωση το πρότυπο μιας σειράς αναμονής, ο κεντρικός υπολογιστής και η σειρά αναμονής είναι οι οντότητες συστημάτων, το ποσοστό άφιξης και το ποσοστό υπηρεσιών είναι εισηγμένες μεταβλητές, ο χρόνος αναμονής και το μέγιστο μήκος σειρών αναμονής είναι μέτρα απόδοσης: "χρόνος στο σύστημα = χρόνος αναμονής + χρόνος εξυπηρέτησης" είναι ένα παράδειγμα ενός λειτουργικού συστήματος. Σχεδόν όλα τα πακέτα λογισμικού προσομοίωσης παρέχουν τις δομές για να διαμορφώσετε κάθε ένα από τα ανωτέρω συστατικά. Η διαμόρφωση είναι αναμφισβήτητο το σημαντικότερο μέρος μιας μελέτης προσομοίωσης. Πράγματι, μια μελέτη προσομοίωσης είναι τόσο

καλή όσο το πρότυπο προσομοίωσης. Παρακάτω αναλύουμε τα βήματα που περιλαμβάνει η διαμόρφωση του μοντέλου προσομοίωσης:

*Βήμα 1. Προσδιορίστε το πρόβλημα.* Απαριθμήστε τα προβλήματα με ένα υπάρχον σύστημα. Δημιουργήστε τις απαιτήσεις για ένα προτεινόμενο σύστημα.

*Βήμα 2. Διατυπώστε το πρόβλημα.* Επιλέξτε τα όρια από το σύστημα, το πρόβλημα ή ένα μέρος από αυτό, για να το μελετήσετε. Καθορίστε το γενικό στόχο της μελέτης και μερικά συγκεκριμένα ζητήματα που αντιμετωπίζονται. Καθορίστε την απόδοση με ποσοτικά μετρά, κριτήρια βάσει των οποίων οι διαφορετικές διαμορφώσεις συστημάτων θα συγκριθούν. Προσδιορίστε, εν συντομία σε αυτή τη φάση, τις διαμορφώσεις από ενδιαφέρον και διατυπώστε τις υποθέσεις για την απόδοση του συστήματος. Αποφασίστε το χρονικό πλαίσιο της μελέτης, δηλαδή, το πρότυπο θα χρησιμοποιηθεί για μια απόφαση μια φορά (πχ., δαπάνες κεφαλαίου) ή για μια χρονική περίοδο σε μια κανονική βάση (πχ., σχεδιασμός εναέριας κυκλοφορίας). Προσδιορίστε τον τελικό χρήστη από το πρότυπο προσομοίωσης, πχ., εταιρική διαχείριση εναντίον ενός επόπτη παραγωγής. Τα προβλήματα πρέπει να είναι διατυπωμένα όσο το δυνατόν ακριβέστερα.

*Βήμα 3. Συλλέξτε και επεξεργαστείτε τα πραγματικά στοιχεία συστημάτων.* Συλλέξτε τα στοιχεία όσον αφορά τις προδιαγραφές συστημάτων (πχ., εύρος ζώνης για ένα δίκτυο επικοινωνίας), εισηγμένες μεταβλητές, καθώς επίσης και απόδοση του υπάρχοντος συστήματος. Προσδιορίστε τις πηγές τυχαία στο σύστημα, δηλαδή, η πιθανολογική εισαγωγή μεταβλητής. Επιλέξτε μια κατάλληλη πιθανότητα εισαγωγής διανομής για κάθε πιθανολογική μεταβλητή εισαγωγής και αντίστοιχα παραμέτρους εκτίμησης.

Πακέτα λογισμικού για την τοποθέτηση της κατανομής και η επιλογή περιλαμβάνονται στο ExpertFit, BestFit, και add-ons σε μερικά τυποποιημένα πακέτα στατιστικής. Σε αυτές τα βοηθήματα συνδυάζουν κατάλληλες δοκιμές και παραμέτρους εκτίμησης με ένα σχήμα φιλικό προς το χρήστη.

Τυποποιημένες διανομές είναι εύκολο να διαμορφωθούν και να προσομοιωθούν. Αν και τα περισσότερα πακέτα λογισμικού προσομοίωσης περιλαμβάνουν πολλές διανομές ως τυποποιημένο χαρακτηριστικό γνώρισμα, ζητήματα σχετικά με τις γεννήτριες τυχαίων αριθμών και την παραγωγή αριθμού τυχαίων μεταβλητών από τις διάφορες διανομές είναι σχετικά και πρέπει να εξεταστούν. Οι εμπειρικές διανομές χρησιμοποιούνται όταν οι τυποποιημένες διανομές δεν είναι κατάλληλες ή δεν ταιριάζουν με τα διαθέσιμα στοιχεία συστημάτων. Τριγωνική, ομοιόμορφη ή κανονική διανομή χρησιμοποιούνται ως πρώτη υπόθεση όταν τα δεδομένα δεν είναι διαθέσιμα.

*Βήμα 4. Διατυπώστε και αναπτύξτε ένα μοντέλο.* Αναπτύξτε σχηματικές αναπαραστάσεις και διαγράμματα δικτύων του συστήματος (πώς γίνεται η ροή οντοτήτων μέσω του συστήματος;). Μεταφράστε αυτά τα εννοιολογικά μοντέλα στο λογισμικό προσομοίωσης, σε αποδεκτή μορφή. Ελέγξτε ότι το πρότυπο προσομοίωσης εκτελείται όπως φτιάχτηκε. Οι τεχνικές επαλήθευσης περιλαμβάνουν τα ίχνη και την ποικιλία παραμέτρων εισαγωγής πέρα από την αποδεκτή σειρά τους. Ελέγχοντας την παραγωγή, που αντικαθιστά τις σταθερές με τυχαίες μεταβλητές, γίνεται χειροκίνητος έλεγχος των αποτελεσμάτων και **animation**..

*Βήμα 5. Επικυρώστε το μοντέλο.* Συγκρίνετε την απόδοση του μοντέλου υπό τους γνωστούς όρους, με την απόδοση του πραγματικού συστήματος. Εκτελέστε στατιστικές δοκιμές και διαπιστώστε αν αντανακλούν στην πραγματικότητα. Αξιολογήστε την εμπιστοσύνη που ο τελικός χρήστης δίνει στο

μοντέλο και αντιμετωπίστε τα προβλήματα, εάν υπάρχουν. Για σημαντικές μελέτες προσομοίωσης, πεπειραμένοι σύμβουλοι υποστηρίζουν μια δομημένη παρουσίαση του μοντέλου της προσομοίωσης, πριν βγει το τελικό μοντέλο του συστήματος διαχείρισης. Αυτό όχι μόνο εξασφαλίζει ότι το πρότυπο και οι υποθέσεις είναι σωστές, πλήρεις και συνεπείς, αλλά επίσης ενισχύει την εμπιστοσύνη στο πρότυπο.

*Βήμα 6. Εγγραφή μοντέλου για μελλοντική χρήση.* Καταγράφονται οι στόχοι, οι υποθέσεις και οι εισηγμένες μεταβλητές, λεπτομερώς.

*Βήμα 7. Επιλέξτε το κατάλληλο πειραματικό σχέδιο.* Επιλέξτε ένα μέτρο απόδοσης, μερικές εισηγμένες μεταβλητές που είναι πιθανό να το επηρεάσουν και τα επίπεδα κάθε εισαγωγής μεταβλητής. Όταν ο αριθμός πιθανών διαμορφώσεων (προϊόν του αριθμού μεταβλητών εισαγωγής και των επιπέδων από κάθε εισαγωγή μεταβλητής), είναι μεγάλος και το πρότυπο προσομοίωσης είναι σύνθετο, εκτελούνται κοινές, δευτερεύουσες κατηγορίες σχεδίου, συμπεριλαμβανομένου του κεντρικού σύνθετου. Τεκμηριώστε το πειραματικό σχέδιο.

*Βήμα 8. Καθιέρωση πειραματικών συνθηκών για τα τρεξίματα.* Αντιμετωπίστε το ζήτημα της απόκτησης ακριβής πληροφορίας και τις περισσότερες πληροφορίες από κάθε τρέξιμο. Καθορίστε εάν το σύστημα είναι στάσιμο (το μέτρο απόδοσης δεν αλλάζει με την πάροδο του χρόνου) ή μη στάσιμο (το μέτρο απόδοσης αλλάζει με την πάροδο του χρόνου). Γενικά, σε στάσιμα συστήματα, η συμπεριφορά κατάστασης της μεταβλητής παρουσιάζει ενδιαφέρον. Εξακριβώστε πότε είναι απαραίτητο να γίνει ο τερματισμός ή μη τερματισμός της προσομοίωσης. Επιλέξτε το μήκος τρεξίματος. Επιλέξτε τους κατάλληλους αρχικούς όρους (πχ., κενό και αδρανές: πέντε πελάτες στη σειρά αναμονής σε χρόνο 0). Επιλέξτε το μήκος της περιόδου προθέρμανσης, αν είναι απαραίτητο. Αποφασίστε τον αριθμό των ανεξάρτητων τρεξιμάτων - κάθε τρέξιμο χρησιμοποιεί ένα τυχαίο αριθμό και τους ίδιους αρχικούς όρους - με την εξέταση του μεγέθους δειγμάτων δεδομένων εξόδου. Το μέγεθος δειγμάτων πρέπει να είστε αρκετά μεγάλο (τουλάχιστον 3-5 τρεξίματα για κάθε διαμόρφωση) για να παρέχει την απαραίτητη εμπιστοσύνη στην απόδοση εκτίμησης μέτρου. Διαδοχικά, χρησιμοποιήστε κοινό τυχαίο αριθμό για να συγκρίνετε τις εναλλακτικές διαμορφώσεις με τη χρησιμοποίηση του ενός χωριστού τυχαίου αριθμού για κάθε διαδικασία δειγματοληψίας σε μια διαμόρφωση. Προσδιορίστε τα δεδομένα εξόδου που είναι πιο πιθανό να συσχετίζονται.

*Βήμα 9. Εκτελέστε τα τρεξίματα προσομοίωσης.* Εκτελέστε τα τρεξίματα σύμφωνα με τα βήματα 7-8, όπως ανωτέρω.

## **11.2 Εξήγηση του δυναμικού μοντέλου προσομοίωσης iThink**

Για να γίνει κατανοητό το πως δημιουργείται, κατασκευάζεται και εξελίσσεται ένα δυναμικό μοντέλο προσομοίωσης, θα παρουσιάσουμε το δυναμικό παράδειγμα συστημάτων και το σύστημα iThink, από τα συστήματα iSee, σε μια εταιρεία αποθήκευσης εμπορευμάτων. Το σύστημα χρησιμοποιεί την επιστημονική ερευνητική μεθοδολογία σχεδίου για την απόδειξη της έννοιας των προτύπων και των διαδικασιών διαμόρφωσης. Τα πρότυπα έχουν αναπτυχθεί για μια επιχείρηση διοικητικών μεριμνών αποθήκευσης εμπορευμάτων και έχουν εξεταστεί στις επιχειρησιακές

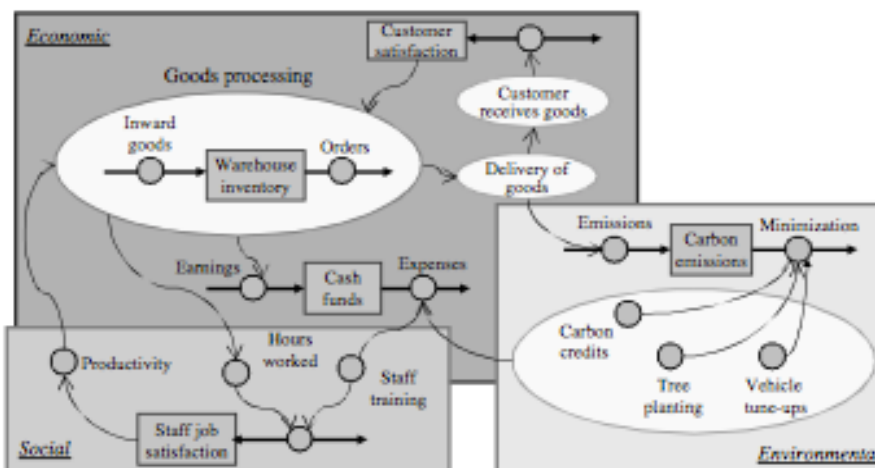
τοποθετήσεις. Αυτά τα πρότυπα οριστικοποιήθηκαν μέσω διαφόρων αναθεωρήσεων και επαναλήψεων του σχεδίου, και αναπτύσσονται, μιμούνται, εξετάζουν και αξιολογούν τη λειτουργία της μονάδας.

Το μοντέλο εφαρμόζει την έννοια της δυναμικής των συστημάτων της ικανότητας διαμόρφωσης και υποστήριξης και παράγει τα πρότυπα των διαφόρων διαστάσεων βιωσιμότητας που είναι αρχικές στη φύση και την εξέλιξη της επιχείρησης. Ενώ η περιοχή στην οποία η επιχειρηματική διαμόρφωση πραγματοποιήθηκε είναι μια εταιρεία αποθήκευσης εμπορευμάτων, οι έννοιες και οι αρχές που εξερευνήθηκαν, αναπτύχθηκαν και επικυρώθηκαν ισχύουν στις περισσότερες επιχειρήσεις.

### α. Γενική επισκόπηση της βιώσιμης διαχείρισης αποθήκευσης εμπορευμάτων

Το σχήμα 11-2 παρουσιάζει την γενική επισκόπηση ενός βιώσιμου προτύπου αποθήκευσης εμπορευμάτων. Οι αλληλεξαρτήσεις των τριών διαστάσεων βιωσιμότητας απεικονίζονται από τα βέλη περνώντας απέναντι στις διαστάσεις.

Σε μια αποθήκη εμπορευμάτων, η επεξεργασία αγαθών περιλαμβάνει την επεξεργασία των εσωτερικών αγαθών και των παραγγελιών. Το ποσοστό επεξεργασίας καθορίζεται από το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού και παραγωγικότητας εργασίας. Εάν οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοί να επεξεργαστούν τις απαραίτητες παραγγελίες, η ικανοποίηση των πελατών μειώνεται και οδηγεί σε



φτωχές επιχειρησιακές σχέσεις.

Σχήμα 11-2: Υψηλού επιπέδου άποψη ενός βιώσιμου προτύπου αποθηκών εμπορευμάτων

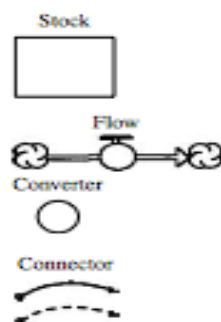
Μόλις υποβληθούν σε επεξεργασία οι παραγγελίες, μεταφέρονται στους πελάτες. Η διαδικασία παράδοσης των αγαθών στους προορισμούς τους, οδηγεί στις εκπομπές άνθρακα μεγάλων ποσών που παράγονται από το στόλο μεταφορών τις εταιρείας. Τουλάχιστον μια από τις δραστηριότητες ελαχιστοποίησης άνθρακα θα πρέπει να εκτελεσθεί (πχ. να φυτευτούν δέντρα), προκειμένου να αντισταθμιστούν οι εκπομπές άνθρακα. Αυτό όμως θα οδηγήσει σε μια αύξηση των δαπανών κλπ.

### β. Το μοντέλο του συστήματος δυναμικής διαχείρισης εμπορευμάτων

Αυτή η ενότητα ασχολείται με τις μεμονωμένες διαστάσεις του διοικητικού προτύπου διαχείρισης αποθήκευσης εμπορευμάτων που αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας τις έννοιες διαμόρφωσης



της δυναμικής των συστημάτων. Πριν είδαμε τη δυναμική ενός βιώσιμου προτύπου αποθήκευσης εμπορευμάτων, εδώ καθορίζεται ο σκοπός κάθε στοιχείου που χρησιμοποιείται στο πρότυπο. Σε αυτήν την περίπτωση, ένα απόθεμα και ένα πρότυπο ροής χρησιμοποιήθηκαν για να αντιπροσωπεύσουν το βιώσιμο πρότυπο αποθήκευσης εμπορευμάτων. Τα στοιχεία ενός αποθέματος και ενός προτύπου ροής αποτελούνται από: Αποθέματα (Stock), Ροές (Flow), Μετατροπείς (Converter) και Συνδετήρες (Connector) όπως στο σχήμα.



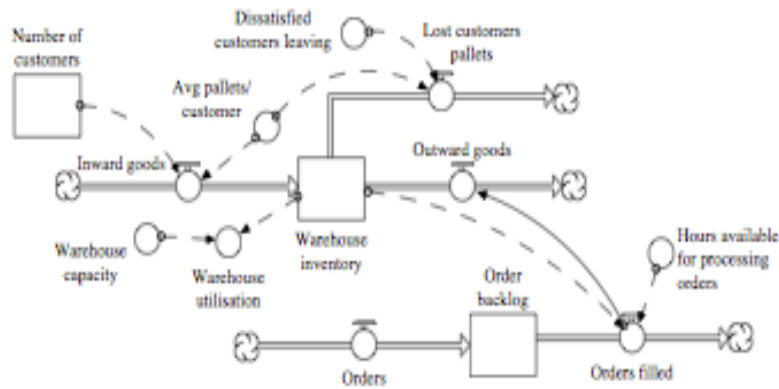
Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία περιγράφεται πιο κάτω:

- ▲ Ένα Απόθεμα (Stock) αντιπροσωπεύει τη συσσώρευση μιας φυσικής, είτε μη φυσικής ποσότητας, πχ. αριθμός διαταγών, ικανοποίηση πελατών.
- ▲ Μια Ροή (Flow) αντιπροσωπεύει μια δραστηριότητα που γεμίζει ή μειώνει ένα απόθεμα. Το βέλος δείχνει την κατεύθυνση της θετικής ροής, μέσα ή έξω, ενός αποθέματος.
- ▲ Ένας Μετατροπέας (Converter) μπορεί να κρατήσει τις τιμές για τις σταθερές ή να χρησιμεύσει ως μια εξωτερική εισαγωγή στο πρότυπο ή να μετατρέψει τις εισαγωγές στα αποτελέσματα μέσω των καθορισμένων από το χρήστη αλγεβρικών σχέσεων ή των γραφικών λειτουργιών.
- ▲ Οι συνδετήρες (Connectors) παρέχουν τις συνδέσεις μεταξύ των στοιχείων προτύπων. Το συνεχόμενο καλώδιο είναι ένας συνδετήρας δράσης και το διακεκομμένο καλώδιο είναι ένας συνδετήρας πληροφοριών.

### *β.1 Το Οικονομικό μοντέλο*

Το σχήμα 11-3 είναι ένα στιγμιότυπο του κύριου οικονομικού προτύπου μιας αποθήκης εμπορευμάτων. Το απόθεμα που είναι κεντρικό στο οικονομικό πρότυπο είναι κατάλογος αποθηκών.

Όταν ένας πελάτης στέλνει μια διαταγή στην αποθήκη εμπορευμάτων, προστίθεται στην ανεκτέλεστη παραγγελία. Ο αριθμός προσωπικού (δηλαδή οι εργατοώρες που είναι διαθέσιμες) και ο κατάλογος παραγγελιών θα καθορίσουν τον αριθμό επεξεργασμένων παραγγελιών (εντολές υπό επεξεργασία) και αυτές που έχουν παραδοθεί. Οποιοσδήποτε παραγγελίες που δεν μπορούν να υποβληθούν σε επεξεργασία, εξ αιτίας της έλλειψης είτε του προσωπικού είτε του καταλόγου παραγγελιών, θα παραμείνουν στην ανεκτέλεστη παραγγελία μέχρι το επόμενο τρέξιμο.



Σχήμα 11-3: Οικονομικό πρότυπο μιας βιώσιμης αποθήκης εμπορευμάτων

Η επιχείρηση αποθήκευσης εμπορευμάτων θέλει να διατηρήσει ένα μεγάλης χωρητικότητας ποσοστό χρήσης για να εξασφαλίσει μέγιστα κέρδη. Κατά συνέπεια, εάν η χρήση είναι χαμηλή, είναι μια ένδειξη ότι η επιχείρηση πρέπει να επιδιώξει να λάβει νέους πελάτες με τη βοήθεια των προωθήσεων ή της διαφήμισης. Εάν η αποθήκη εμπορευμάτων έχει υπερβολική δουλειά η επιχείρηση θα πρέπει να μεγαλώσει την ικανότητα αποθήκευσης ή να νοικιάσει νέα αποθήκη για εγκαταστάσεις βραχυπρόθεσμης αποθήκευσης λόγω της υπερβολικής ζήτησης με αύξηση του κόστους. Η επιχείρηση πρέπει επίσης να προσπαθήσει να διατηρήσει ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών με την εξασφάλιση ότι τα αγαθά παραδίδονται εγκαίρως ή αλλιώς διατρέχει τον κίνδυνο να χάσει μερικούς από τους πελάτες της.

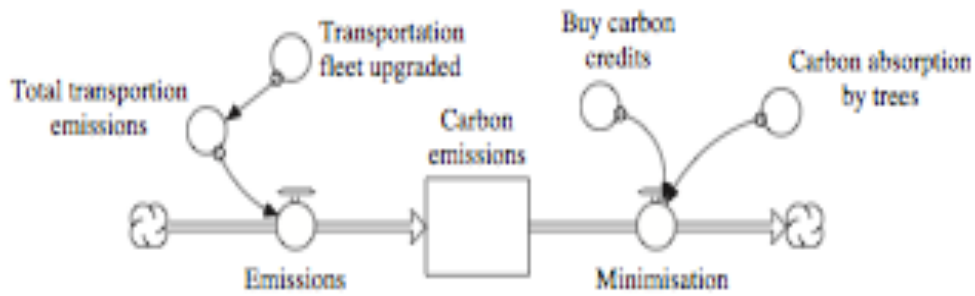
### β.2 Το περιβαλλοντικό πρότυπο

Στο σχήμα 11-4 παρουσιάζονται μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την περιβαλλοντική διάσταση. Αυτό το πρότυπο παρουσιάζει τις κύριες εισροές (εκπομπές) και εκροές (ελαχιστοποιήσεις) του αποθέματος εκπομπών άνθρακα. Οι εκπομπές άνθρακα (συνολικές εκπομπές μεταφορών) παράγονται με το σύνολο του στόλου μεταφορών της επιχείρησης από τα μικρά και μεγάλα φορτηγά.

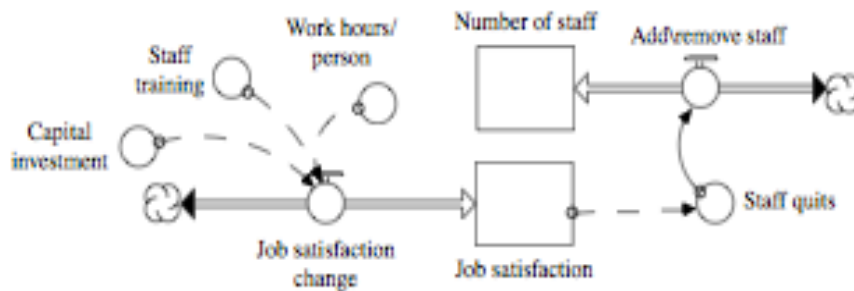
Δεδομένου ότι τα οχήματα χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα, η αποδοτικότητά τους επιδεινώνεται με την πάροδο του χρόνου παράγοντας έτσι πιο υψηλά επίπεδα εκπομπών άνθρακα. Η επιχείρηση αποθήκευσης εμπορευμάτων μπορεί να το ελαχιστοποιήσει αυτό με το να διατηρήσει και να αναβαθμίσει τα οχήματά της τακτικά (στόλος μεταφορών που αναβαθμίζεται). Επίσης η επιχείρηση μπορεί να αντισταθμίσει τις εκπομπές άνθρακα με τη φύτευση δέντρων (απορρόφηση άνθρακα από τα δέντρα) ή αγοράζοντας μονάδες πίστωσης άνθρακα (πρόστιμο).

### β.3 Το κοινωνικό πρότυπο

Η κοινωνική διάσταση μιας βιώσιμης αποθήκευσης εμπορευμάτων είναι πολύ σύνθετη και περιλαμβάνει πολλά στοιχεία. Ένα απλουστευμένο κοινωνικό πρότυπο παρουσιάζεται στο σχήμα 11-5. Αυτό το πρότυπο αντιπροσωπεύει τα κοινωνικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης αποθήκευσης με σεβασμό στους υπαλλήλους του.



Σχήμα 11-4: Περιβαλλοντικό πρότυπο μιας βιώσιμης αποθήκης εμπορευμάτων



Σχήμα 11-5: Κοινωνικό πρότυπο της βιώσιμης αποθήκης εμπορευμάτων

Το κύριο θέμα σε αυτό το πρότυπο είναι η ικανοποίηση της εργασίας. Είναι ένας δείκτης που έχει μια μέγιστη αξία 100. Η ικανοποίηση εργασίας των υπαλλήλων της εταιρείας είναι πολύ σημαντική.

Οι παράγοντες όπως οι ώρες ανά υπάλληλο την εβδομάδα (ώρες εργασίας/πρόσωπο), το ποσό κατάρτισης του προσωπικού και η υποστήριξη που παρέχονται στις κύριες επενδύσεις, όπως ο νέος εξοπλισμός και το λογισμικό ενίσχυσης της εργασίας των υπαλλήλων, όλοι έχουν μια επίδραση στο επίπεδο της ικανοποίησης της εργασίας. Εάν η πτώση ικανοποίησης εργασίας των υπαλλήλων είναι κάτω από ένα ορισμένο επίπεδο, τα μέλη του προσωπικού αρχίζουν να παραιτούνται από την επιχείρηση, με συνέπεια να πρέπει να μισθωθεί περισσότερο προσωπικό, αναλαμβάνοντας κατά συνέπεια την πρόσληψη και τις νέες δαπάνες κατάρτισης προσωπικού.

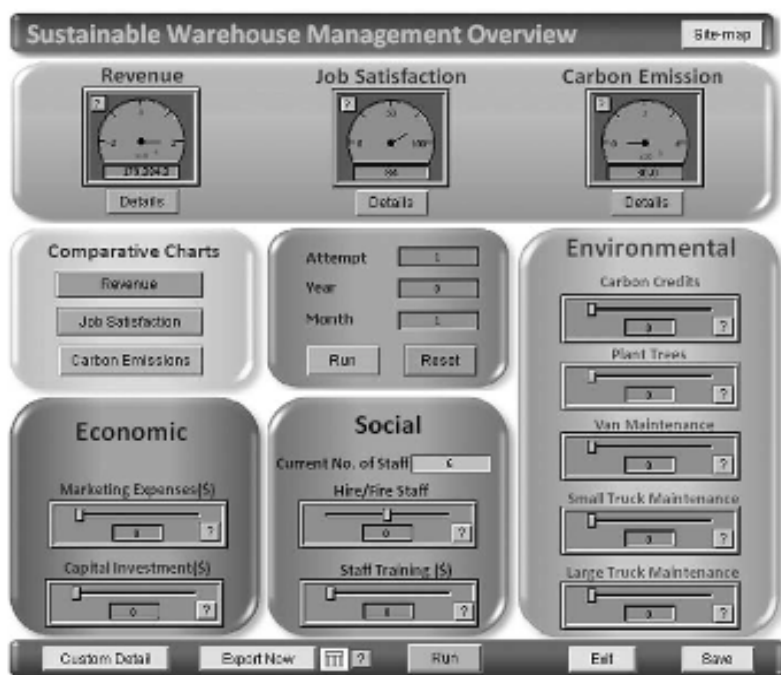
### γ. Η εφαρμογή των βιώσιμων προτύπων αποθήκευσης εμπορευμάτων

Για να εφαρμοστούν τα πρότυπα, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο διαμόρφωσης iThink. Το iThink χρησιμοποιεί τα διαγράμματα αποθεμάτων και ροής για να διαμορφώσει και να μιμηθεί τις διαδικασίες και τα σενάρια. Παρουσιάζει τις εκβάσεις ορισμένων, καθορισμένων από το χρήστη εισαγωγών, και συνδέει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαδικασιών και των προβλημάτων. Τα αποτελέσματα μπορούν να φανούν υπό μορφή γραφικών παραστάσεων, πινάκων και μετρητών προειδοποίησης. Στη δημιουργία αυτού του μοντέλου χρησιμοποιήθηκαν οι δυναμικές τεχνικές διαμόρφωσης συστημάτων. Η διαδικασία στο πρότυπο iThink ήταν μια επαναληπτική διαδικασία. Άρχισε με ένα πολύ απλό οικονομικό πρότυπο που αφορά μια εταιρεία αποθήκευσης εμπορευμάτων (σχήμα 11-3) που αποτελείται από ένα απόθεμα (κατάλογος αποθηκών εμπορευμάτων), μια εισροή (εσωτερικά αγαθά) και μια εκροή (εξωτερικά αγαθά). Αυτό το πρότυπο εξετάστηκε έπειτα για να εξασφαλίσει ότι οι σχέσεις που καθορίστηκαν ήταν σωστές. Μόλις, ελέγχθηκε αυτό, περισσότερα

στοιχεία προστέθηκαν όπως η ανεκτέλεστη παραγγελία και ο αριθμός πελατών. Πάλι αυτό εξετάστηκε προτού να προστεθούν τα νέα στοιχεία. Ολόκληρη η διαδικασία, ολόκληρο το πρότυπο, πραγματοποιήθηκε κατά αυτόν τον τρόπο, ώστε να επιτρέψει την ευκολία στον προσδιορισμό των λαθών.

### γ.1 Ανάλυση συστήματος

Το σχήμα 11-6 παρουσιάζει το interface του χρήστη για το πρότυπο προσομοίωσης. Υπάρχουν έξι κύρια τμήματα αυτού του interface, η βιωσιμότητα της εταιρείας, οι οικονομικές εισαγωγές, οι κοινωνικές εισαγωγές, οι περιβαλλοντικές εισαγωγές, τα συγκριτικά διαγράμματα και το τμήμα τρεξίματος.



Σχήμα 11-6: Η βιώσιμη διεπαφή διοικητικής προσομοίωσης αποθηκών εμπορευμάτων

Η βιωσιμότητα αποτελείται από τρεις δείκτες: εισόδημα, ικανοποίηση εργασίας και εκπομπές άνθρακα. Το εισόδημα είναι ο μέσος όρος εισοδήματος και από τις τρεις θέσεις. Εάν ο υπεύθυνος θέλει να δει περισσότερες λεπτομέρειες, μπορεί να δει μια άλλη σελίδα με επιμέρους αναλύσεις που έχουν επιπτώσεις στο εισόδημα. Κατά συνέπεια, εάν το εισόδημα εισάγει το "υψηλό" (κόκκινο) στάδιο, ο υπεύθυνος μπορεί έπειτα να τρέξει περαιτέρω κάτω στις λεπτομέρειες για να καθορίσει ποιος τύπος δαπανών προκαλούσε διαρροή στους πόρους χρηματοδότησης. Για παράδειγμα, η αποθήκη εμπορευμάτων μπορεί να έχει πάρα πολλούς υπαλλήλους ενώ υπάρχει λίγη εργασία που εκτελείται. Αυτό δείχνει ότι ο υπεύθυνος πρέπει να απολύσει έναν υπάλληλο για να μειώσει τις δαπάνες.

Ο υπεύθυνος μπορεί να διενεργήσει τις ίδιες διαδικασίες για τον κοινωνικό δείκτη, την ικανοποίηση εργασίας και τον περιβαλλοντικό δείκτη εκπομπών άνθρακα. Ο υπεύθυνος έχει επίσης την επιλογή, οποιαδήποτε στιγμή, για την αλλαγή των προηγούμενων αποτελεσμάτων προσομοίωσης για τους τρεις κύριους δείκτες με την επιλογή μιας από τις επιλογές στα συγκριτικά διαγράμματα. Το κάθε κουμπί οδηγεί τον υπεύθυνο σε μια σελίδα όπου θα ήταν σε θέση να προσαρμόσει τις γραφικές

παραστάσεις ή τους πίνακες στοιχείων τους.

Το τμήμα της οικονομικής εισαγωγής επιτρέπει στον υπεύθυνο να καθορίσει το ποσό δαπανών μάρκετινγκ (για να λάβει τους νέους πελάτες) και κύριας επένδυσης για κάθε μήνα. Αυτές οι τιμές επαναρυθμίζονται σε μηδέν μετά από κάθε μήνα. Το κοινωνικό τμήμα εισαγωγής επιτρέπει στον υπεύθυνο να καθορίσει το επίπεδο κατάρτισης του προσωπικού που είναι διαθέσιμο για να βελτιώσει την ικανοποίηση εργασίας και να μισθώσει ή να απολύσει προσωπικό σύμφωνα με το εύρος εργασίας που είναι διαθέσιμο. Στο περιβαλλοντικό τμήμα, ο υπεύθυνος αγοράζει τις πιστώσεις άνθρακα ή φυτεύει τα δέντρα για να αντισταθμίσει τις εκπομπές άνθρακα της εταιρείας. Η εταιρεία είναι σε θέση να βελτιστοποιήσει την αποδοτικότητα του στόλου μεταφορών της με την επιλογή ενός τρόπου μεταφορών για να αναβαθμιστεί ή να επιβληθεί ένας νέος κανόνας επιλογής για το στόλο μεταφορών.

Για να αρχίσει την προσομοίωση, ο χρήστης επιλέγει όλες τις τιμές των εισαγωγών που επιδιώκονται και πατά έπειτα το κουμπί τρεξίματος. Τα τρεξίματα προσομοίωσης "τρέχουν" για ένα καθορισμένο από το χρήστη χρονικό διάστημα και σταματούν για να επιτρέψουν στο χρήστη να αναθεωρήσει τις επιπτώσεις των αποφάσεων που έλαβε.

#### **δ. Η υποστήριξη για τους υπεύθυνους**

Όπως συζητήθηκε στις προηγούμενες ενότητες, το πρωτότυπο παρέχει στον υπεύθυνο τις διάφορες μορφές υποστήριξης που τον καθοδηγούν μέσω της λήψης απόφασης. Αυτοί οι οδηγοί κυμαίνονται από τη χρήση των συναγεμίων και των ανακοινώσεων θέσης ως τη χρήση των οπτικών βοηθημάτων για να ενισχύσουν την εκμάθηση και τη μείωση των διαφορών σχέσεων στα πλαίσια της διαχείρισης αποθήκευσης εμπορευμάτων. Για να βοηθήσει τους ανώτερους υπαλλήλους αποθήκευσης εμπορευμάτων στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, το interface του χρήστη του μοντέλου βιωσιμότητας προειδοποιεί το χρήστη με τις διάφορες ανακοινώσεις κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης. Για παράδειγμα, εάν οι ταμειακές ροές είναι χαμηλές, ένα μήνυμα παρουσιάζεται και ειδοποιεί το χρήστη ότι οι ταμειακές ροές τους είναι μη αποδεκτές. Προειδοποιεί επίσης το χρήστη εάν: οι υπάλληλοι εργάζονται υπερβολικά, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών έχει μειωθεί σε ένα μη-αποδεκτό επίπεδο, η επένδυση που απαιτείται για την επιπλέον κατάρτιση των υπαλλήλων, εάν η θέση αποθήκευσης εμπορευμάτων δεν είναι κατάλληλη, τη θέση των τελικών χρηστών ή την κύρια επένδυση, εάν οι μηνιαίες λειτουργικές δαπάνες και τα γενικά έξοδα είναι πάρα πολύ υψηλά, για τον υψηλό κύκλο εργασιών πελατών ή την παραίτηση υπαλλήλων εξ αιτίας της φτωχής επικοινωνίας ή του χειρισμού, κλπ.

Οι έννοιες δυνατότητας χρήσης και αυτονομίας, λήφθηκαν επίσης υπόψη σχεδιάζοντας το πρωτότυπο και το ενδιάμεσο με τον χρήστη interface. Αυτό το πρωτότυπο εξυπηρετεί από τους αρχάριους, οι οποίοι μπορούν μόνο να περιηγηθούν μέσω τριών ή τεσσάρων κύριων σελίδων, στους χρήστες που μπορούν να εκμεταλλευτούν την προηγμένη λειτουργία που είναι διαθέσιμη στο πρωτότυπο. Το interface είναι απλό στη χρήση και σχεδιάστηκε με τα κουμπιά "βοήθεια" ή "?", που παρέχουν στους υπεύθυνους μια περιγραφή των διαφόρων εννοιών ή των εξηγήσεων για να βελτιώσουν την αυτονομία των χρηστών.

### 11.3 Συμπεράσματα χρήσης δυναμικών μοντέλων προσομοίωσης

Για να γίνει αντιληπτή η δυναμική συμπεριφορά απαιτείται μια περιεκτική ανάλυση μιας επιχείρησης, οι διαδικασίες, οι πόροι, οι εσωτερικοί και εξωτερικοί συμμετοχοί της, οι περιορισμοί που πρέπει να λειτουργήσουν μέσα σε αυτή και η σχέση της με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Τα μοντέλα μας βοηθούν να διαχειριστούμε την πολυπλοκότητα της λειτουργίας για να καταστήσουμε σαφής τις τεκμηριωμένες αποφάσεις βασισμένες στα κατανοητά και ρητά διατυπωμένα προϊόντα πρώτης ανάγκης της διαμορφωμένης κατάστασης. Η επιχειρηματική διαμόρφωση διευκολύνει την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, τη συμπεριφορά των επιχειρησιακών διαδικασιών και το σχέδιο των συστημάτων πληροφοριών. Είναι αποδεκτή πρακτική για να αναλυθεί το σύνθετο επιχειρησιακό σύστημα στα εύχρηστα απλούστερα μέρη του.

Ένα τέτοιου είδους δυναμικό μοντέλο επιτρέπει στους χρήστες να διαχειριστούν οργανισμούς κατά τρόπο ολιστικό που ισορροπεί τις οικονομικές πραγματικότητες με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προστακτικές διατηρώντας τη μεταξύ τους ισορροπία. Μια τέτοια ολιστική διαμόρφωση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αναπτύξει τις βιώσιμες πολιτικές και τις στρατηγικές, να προσδιορίσει τα προβλήματα και τις δυσχέρειες, να αξιολογήσει τις διάφορες επιλογές για τα προβλήματα, να εξετάσει τα διασυνδεδεμένα ζητήματα και να λάβει υπόψη τα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα.

Για να είναι σε θέση ο χρήστης να ερευνήσει τέτοια ζητήματα, απαιτείται ένα περιβάλλον που επιτρέπει σε μας να μιμηθούμε τις σύνθετες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών διαστάσεων. Η ισχύς και η χρησιμότητα των προτύπων βιωσιμότητας για την καθημερινή λήψη αποφάσεων, έχει επικυρωθεί από την διεθνή οργανισμούς. Ενώ η περιοχή στην οποία πραγματοποιήθηκε το δυναμικό μοντέλο προσομοίωσης ήταν μια εταιρεία αποθήκευσης εμπορευμάτων, οι έννοιες και οι αρχές που ερευνήθηκαν, αναπτύχθηκαν και επικυρώθηκαν ισχύουν στις περισσότερες επιχειρήσεις.

### Βιβλιογραφία

- ♣ Kah-Shien Tan - M. Daud Ahmed - David Sundaram (2010). Sustainable enterprise modeling and simulation in a warehousing context
- ♣ <http://www.iseesystems.com/software/Business/ithinkSoftware.aspx>
- ♣ <http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-988-system-dynamics-self-study-fall-1998-spring-1999/readings/dynamic.pdf>

## Κεφάλαιο 12

### Ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησής σας

#### 12.1 Προγραμματισμός της επέκτασης

Αν, ως επιχειρηματίας, έχετε συνδέσει μία καλή ομάδα και έχετε αναπτύξει μία βιώσιμη ιδέα, τότε η νέα σας επιχείρηση δεν πρόκειται να παραμείνει μικρή για πολύ καιρό. Μία επιτυχημένη επιχείρηση είναι βέβαιο ότι κάποια στιγμή θα επεκταθεί.

Ποιες θα είναι οι επιλογές που θα έχετε, όταν φθάσετε σε αυτό το σημείο; Όταν θα αποφασίσετε ότι η επιχείρησή σας είναι έτοιμη να επεκταθεί, μπορείτε να επιλέξετε μέσα από τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις.

#### 12.2 Χρήση των στρατηγικών εντατικής επέκτασης

Η πρώτη προσέγγιση εκμεταλλεύεται τις λεγόμενες στρατηγικές εντατικής επέκτασης. Αυτές προσφέρουν δυνατότητες επέκτασης μέσα από την εκμετάλλευση ευκαιριών που υπάρχουν εντός της αγοράς μίας επιχείρησης.

Έτσι, μία επιχείρηση που θέλει να αυξήσει τις πωλήσεις της προς τους υφιστάμενους πελάτες της, θα σκεφτόταν αυτήν την προσέγγιση. Ίσως πετύχει αυτές τις επιπρόσθετες πωλήσεις με έναν από τους τρεις παρακάτω τρόπους.

##### α. Διείδυση αγοράς

Η **διείδυση αγοράς** είναι απλά η προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων μέσα από τη χρήση πιο αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ εντός της υπάρχουσας αγοράς. Ένας τρόπος για να το καταφέρετε είναι να πείσετε τους πελάτες σας να χρησιμοποιούν συχνότερα το προϊόν σας. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της τεχνικής μας προσφέρει η Arm & Hammer Baking Soda. Ο κατασκευαστής της αύξησε τις πωλήσεις του προϊόντος του, προτείνοντας εναλλακτικούς τρόπους χρήσης του - όπως ως αποσμητικό για το ψυγείο. Σήμερα, πολλοί πελάτες αγοράζουν τη σόδα τόσο για την μαγειρική τους όσο και για να διατηρούν τη μυρωδιά των ψυγείων τους φρέσκια.

Ένας άλλος τρόπος για να διειδύσετε στην αγορά σας είναι να προσπαθήσετε να προσελκύσετε τους πελάτες των ανταγωνιστών σας. Αυτήν ακριβώς τη στρατηγική εφάρμοσε η Coca Cola και η Pepsi κατά τη διάρκεια των λεγόμενων "πολέμων της κόλα" (cola wars).

Τέλος, μπορείτε να στραφείτε στους ανθρώπους της υπάρχουσας αγοράς σας που δεν χρησιμοποιούν κανένα προϊόν παρόμοιο με το δικό σας. Αυτό θα το κάνετε παρουσιάζοντας τους το προϊόν και επιδεικνύοντας τα πλεονεκτήματά του.

## β. Ανάπτυξη αγοράς

Μία άλλη στρατηγική εντατικής επέκτασης είναι η ανάπτυξη αγοράς. Με τη στρατηγική αυτή, μπορείτε να αυξήσετε τον αριθμό των πελατών-στόχων, μεταφέροντας το προϊόν σας σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Αυτό μπορεί να σημαίνει το άνοιγμα ενός υποκαταστήματος σε μία άλλη περιοχή ή το άνοιγμα εθνικών ή και διεθνών καταστημάτων.

**ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ.** Το σύστημα της δικαιοχρησίας (franchising) είναι μία απ' τις δημοφιλέστερες μεθόδους επέκτασης μίας επιχείρησης. Υπενθυμίζουμε από το κεφάλαιο 8 ότι franchising σημαίνει την πώληση του δικαιώματος εκμετάλλευσης της επωνυμίας μίας επιχείρησης. Περιλαμβάνει, επίσης, την εκπαίδευση του δικαιοδόχου και την προσφορά ποικίλων τύπων βοήθειας για τη διατήρηση του ποιοτικού ελέγχου. Εδώ, θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το σύστημα της δικαιοχρησίας για να επεκτείνετε τη λειτουργία της επιχείρησής σας.

Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα του franchising είναι ότι μπορείτε να επεκτείνετε την επιχείρησή σας χρησιμοποιώντας τα χρήματα άλλων ανθρώπων. Οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι καταβάλλουν κάποια κεφάλαια εκκίνησης (τα οποία, ανάλογα με τη συμφωνία, μπορεί να περιλαμβάνουν και ποσοστά επί των πωλήσεων). Καθώς μειώνεται ο αριθμός των τραπεζών που διαθέτουν κεφάλαια για επιχειρηματική επέκταση, το σύστημα της δικαιοχρησίας είναι βέβαιο ότι θα αποτελέσει μία σημαντική πηγή κεφαλαίων.

Το franchising σας διευκολύνει επίσης, στη διοίκηση της αναπτυσσόμενης επιχείρησής σας. Χάρη σε αυτό το σύστημα, μπορείτε να εκπαιδεύσετε τους δικαιοδόχους, οι οποίοι με την σειρά τους θα προσλάβουν εργαζόμενους και θα είναι υπεύθυνοι για την απασχόλησή τους.

Θα πρέπει, ωστόσο, να γνωρίζετε ότι το franchising δεν δίνει λύση σε όλα τα προβλήματα επέκτασης, καθώς το σύστημα χαρακτηρίζεται και από κάποια μειονεκτήματα. Κατ' αρχήν, είναι σαν να ξεκινάτε απ' την αρχή την επιχείρησή σας. Πρέπει να ετοιμάσετε εγχειρίδια εκπαίδευσης, λεπτομερείς οδηγίες για τον τρόπο λειτουργίας μίας επιχείρησης, καθώς και μία λεπτομερή ανάλυση της αγοράς και των ανταγωνιστών σας. Επιπλέον, είναι σημαντικό το κόστος οργάνωσης της δομής του franchise να περιλαμβάνει όλες τις νομικές, λογιστικές, συμβουλευτικές και εκπαιδευτικές δαπάνες.

Όταν τελικά θέσετε σε εφαρμογή το πρόγραμμα δικαιοχρησίας, μπορεί να περάσει αρκετός χρόνος μέχρι να καταγράψετε κέρδος. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση έχει πουλήσει 70 και πλέον franchises, αλλά δεν πρόκειται να παρουσιάσει κέρδη για τουλάχιστον ένα χρόνο ακόμα. Μάλιστα, πολλές φορές χρειάζονται 3-5 χρόνια για να προκύψουν κέρδη από ένα franchise.

Πώς θα γνωρίζετε, όμως, αν η επιχείρησή σας είναι κατάλληλη για ένα πρόγραμμα δικαιοχρησίας; Τα ερωτήματα που ακολουθούν, αν και δεν αντιπροσωπεύουν όλα τα θέματα που θα πρέπει να εξετάσετε, θα σας δώσουν μία γενική ιδέα.

- ▲ *Πόσο καιρό λειτουργεί η επιχείρησή;* Όσο περισσότερο, τόσο το καλύτερο. Θα έχετε μία καλύτερη εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί μία επιτυχημένη επιχείρηση.
- ▲ *Μπορεί η επιχείρησή σας να συστηματοποιηθεί και να αντιγραφεί;* Θυμηθείτε ότι θα πρέπει να είστε σε θέση να μάθετε τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σε άλλους. Αν τα πράγματα είναι πολύ περίπλοκα, τότε το κόστος και ο χρόνος εκπαίδευσης των δικαιοδόχων θα είναι



απαγορευτικός.

- ♣ *Η επιχείρησή σας έχει δυνατότητες ανάπτυξης;* Βεβαιωθείτε ότι δεν πρόκειται απλά για μία μόδα. Για να έχετε πιθανότητες για ένα καλό franchise, η πιθανή αγορά σας θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη.
- ♣ *Θα είναι εύκολο να μεταφέρετε το προϊόν σας σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και σε άλλες αγορές;* Σε γενικές γραμμές, τα εποχικά είδη δεν αποτελούν καλές επιλογές για franchise.
- ♣ *Η επιχείρησή σας μπορεί να αποφέρει ένα υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους;* Το κόστος παραγωγής του προϊόντος πρέπει να είναι αρκετά χαμηλό ώστε να σας εξασφαλίσει ένα μικτό κέρδος.

Μία τελευταία συμβουλή: η οργάνωση ενός franchise είναι μία αρκετά περίπλοκη διαδικασία. Κατά συνέπεια, καλό θα ήταν να συμβουλευτείτε ειδικούς δικηγόρους και λογιστές με εκτενή εμπειρία σε θέματα δικαιοχρησίας.

**ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗ.** Οι επιχειρηματίες που επέλεξαν τη λύση του franchise δεν περιορίστηκαν μόνο στη χώρα τους, αλλά προσπάθησαν να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες που προσφέρουν χώρες του Ειρηνικού, της Ευρώπης και της Ανατολικής Ευρώπης. Βέβαια, δεν είχαν όλες οι προσπάθειες διεθνούς επέκτασης τη μορφή του franchise. Ορισμένες επιχειρήσεις όπως το Porcorn Palace της Calcorn Inc., σύναψαν συνεργασίες στην Ιαπωνία και απολαμβάνουν σήμερα τεράστια επιτυχία.

Σήμερα, πολλές χώρες στέλνουν εκπροσώπους τους στις Ηνωμένες Πολιτείες αναζητώντας επιχειρήσεις που θα μπορούσαν να προσαρμοστούν στην κουλτούρα τους. Κύριοι υποψήφιοι για ένα franchise στο εξωτερικό, είναι επιχειρήσεις όπως η Dairy Queen, η Baskin - Robbins, η McDonald's, και η Pizza Hut - που λειτουργούν ήδη επιτυχημένα franchise στις χώρες όπου ξεκίνησαν.

Τις περισσότερες φορές, οι επιχειρήσεις προσφέρουν μία βασική συμφωνία δικαιοχρησίας. Η συμφωνία αυτή δίνει στον δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης της επωνυμίας και των προϊόντων του δικαιούχου σε μία ολόκληρη χώρα. Με τον τρόπο αυτό, ο δικαιούχος αποφεύγει όλα τα προβλήματα που συνοδεύουν την εκκίνηση μίας επιχείρησης σε ένα άγνωστο μέρος.

Ιδιαίτερα δημοφιλής είναι η επέκταση των επιχειρήσεων στις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, παρά τα προβλήματα που εξακολουθούν να υπάρχουν. Στις χώρες αυτές, πρέπει να δημιουργήσετε μία συνεργασία με μία τοπική επιχείρηση και να αντιμετωπίσετε μία άκαμπτη και βραδυκίνητη γραφειοκρατία. Εκτός αυτού, τα κέρδη της επιχείρησης δεν μπορούν να φύγουν από την πρώην Σοβιετική Ένωση με την μορφή ξένου νομίσματος. Επειδή τα ρούβλια δεν έχουν καμία αξία εκτός της Ρωσίας, πολλές επιχειρήσεις όπως π.χ. η Pepsi προτιμούν να λαμβάνουν τα κέρδη τους με τη μορφή εμπορικών ειδών.

### **γ. Βελτίωση προϊόντος**

Ένας άλλος τρόπος αύξησης των πωλήσεων στους πελάτες-στόχους είναι η ανάπτυξη νέων και βελτιωμένων προϊόντων. Θα έχετε παρατηρήσει πόσες επιχειρήσεις διαφημίζουν μία "νέα και βελτιωμένη" εκδοχή ενός υφιστάμενου προϊόντος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι τα σαμπουάν, τα χαρτομάντιλα, η οδοντόκρεμα και τα δημητριακά.

Μπορείτε, επίσης, να βελτιώστε μία νέα συσκευασία ή ένα μέγεθος για το προϊόν σας. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια οι κατασκευαστές απορρυπαντικών άρχισαν να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε συμπυκνωμένη μορφή. Τα είδη αυτά πωλούνται σε μικρότερες συσκευασίες που ο πελάτης μπορεί να χειριστεί πολύ πιο εύκολα.

### 12.3 Χρήση στρατηγικών ενοποίησης

Μία δεύτερη προσέγγιση για την επέκταση της επιχείρησής σας είναι οι συλλογικές στρατηγικές που αφορούν την ανάπτυξη *μέσα στον κλάδο σας*. Η επιχείρησή σας μπορεί να αναπτυχθεί είτε με την κάθετη είτε με την οριζόντια ενοποίηση.

#### α. Κάθετη ενοποίηση

Με την **κάθετη ενοποίηση** μία επιχείρηση αναπτύσσεται επεκτεινόμενη σε τομείς που βρίσκονται είτε πριν είτε μετά τη θέση της στο κανάλι διανομής. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αποκτήσετε τον έλεγχο των προμηθευτών, των διανομέων ή και των δύο.

**ΑΝΑΣΤΡΟΦΗ ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗ.** Αν εφαρμόσετε την ανάστροφη καθετοποίηση, θα προσπαθήσετε να εξαγοράσετε τους προμηθευτές που χρησιμοποιείτε για την παραγωγή των προϊόντων σας. Ας υποθέσουμε ότι έχετε μία εταιρία κατασκευής πλαστικών ειδών. Αν η εταιρία που σας προμηθεύει με πλαστικό είναι κερδοφόρα, μπορείτε να την εξαγοράσετε. Με τον τρόπο αυτό, θα μειώσετε το κόστος και θα επεκτείνετε την επιχείρησή σας.

**ΠΡΩΘΗΤΙΚΗ ΕΝΟΠΙΩΣΗ.** Αν επιλέξετε την προωθητική ενοποίηση, θα προσπαθήσετε να αποκτήσετε τον έλεγχο των συστημάτων διανομής του προϊόντος σας. Αυτό μπορείτε να το κάνετε με δυο τρόπους. Πρώτον, να εξαλείψετε τους μεσάζοντες πωλώντας κατ' ευθείαν στους πελάτες, δεύτερον, να εξαγοράσετε τους διανομείς ή τους αντιπροσώπους του προϊόντος σας.

#### β. Οριζόντια ενοποίηση

Μπορείτε επίσης να επεκτείνετε την επιχείρησή σας, εξαγοράζοντας τους ανταγωνιστές σας προκειμένου να αυξήσετε το μερίδιο αγοράς σας. Η τακτική αυτή ονομάζεται **οριζόντια ενοποίηση**.

Για παράδειγμα, μπορεί να αποφασίσετε να εξαγοράσετε μία εταιρία με προϊόν και αγορά ανάλογα με τα δικά σας. Ή μπορεί να εξαγοράσετε μία προβληματική εταιρία με κτίρια και εδραιωμένα δίκτυα διανομής σε μία νέα γεωγραφική περιοχή. Με τον τρόπο αυτό, μπορείτε να μεταφέρετε το προϊόν σας σε μία νέα γεωγραφική αγορά χωρίς τις δαπάνες εντοπισμού ή ανέγερσης νέων κτιρίων και ανάπτυξης διαύλων διανομής.

## 12.4 Χρήση στρατηγικών διαφοροποίησης

Η τρίτη προσέγγιση για την επέκταση μίας επιχείρησης είναι η χρήση στρατηγικών διαφοροποίησης. **Διαφοροποίηση** σημαίνει την επένδυση σε προϊόντα ή επιχειρήσεις που είναι διαφορετικά από τα προϊόντα που πουλάτε ή την επιχείρηση που κατέχετε. Αυτή την προσέγγιση χρησιμοποιούν συνήθως οι επιχειρήσεις που έχουν εξαντλήσει κάθε ευκαιρία μέσα στον κλάδο τους ή την αγορά τους. Συνεπώς, οι στρατηγικές διαφοροποίησης (αντίθετα με τις εντατικές στρατηγικές ή τις στρατηγικές ενοποίησης) εκμεταλλεύονται ευκαιρίες *εκτός της αγοράς ή τον κλάδο μίας επιχείρησης*.

### α. Συνεργατική διαφοροποίηση

Με τη **συνεργατική διαφοροποίηση**, προσπαθείτε να βρείτε νέα προϊόντα ή επιχειρήσεις που, κατά κάποιον τρόπο, είναι τεχνολογικά συμβατά με τα δικά σας. Έτσι, μπορεί να αγοράσετε τα δικαιώματα κατασκευής ενός προϊόντος που παράγεται με τρόπο παρόμοιο με αυτόν που εφαρμόζετε εσείς ή να εξαγοράσετε μία άλλη επιχείρηση που τεχνολογικά είναι παρόμοια με τη δική σας.

Ας δούμε ένα πιο συγκεκριμένο παράδειγμα. Έστω ότι είστε ιδιοκτήτες ενός φούρνου. Μπορεί να αποφασίσετε να εξαγοράσετε ένα μικρό εστιατόριο πολυτελείας, θεωρώντας ότι εκεί μπορείτε να διοχετεύσετε τα είδη σας.

### β. Οριζόντια διαφοροποίηση

Με την **οριζόντια διαφοροποίηση**, αναζητείτε προϊόντα, τα οποία, τεχνολογικά, δεν έχουν καμία σχέση με εσάς. Ωστόσο, εσείς τα θέλετε επειδή μπορούν να πωληθούν στους υφιστάμενους πελάτες σας.

Για παράδειγμα, μια εταιρία η οποία κατασκευάζει κράνη για ποδήλατα, άρχισε να πουλάει ρούχα και άλλα αξεσουάρ για ποδήλατα με το δικό της λογότυπο. Η εταιρία ελπίζει ότι αν οι πελάτες της είναι ικανοποιημένοι από τα κράνη της, θα αγοράσουν και άλλα προϊόντα της ίδιας εταιρίας.

### γ. Διαφοροποίηση σε όμιλο εταιριών

Αν αποφασίσετε να επεκταθείτε με **διαφοροποίηση σε όμιλο εταιριών**, τότε θα αναζητήσετε προϊόντα ή επιχειρήσεις που δεν έχουν απολύτως καμία σχέση με τη δική σας είτε ως προς την τεχνολογία, είτε ως προς την αγορά. Γιατί να κάνετε κάτι τέτοιο; Μπορεί να θέλετε να βρείτε μία επιχείρηση που καλύπτει ένα κενό στη δική σας επιχείρηση.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι η επιχείρησή σας απαιτεί πολλές μετακινήσεις. Μπορεί να εξαγοράσετε ένα ταξιδιωτικό γραφείο προκειμένου να μειώσετε το κόστος και να προσφέρετε μεγαλύτερη ευκολία στους υπαλλήλους σας. Ή μπορεί να αποφασίσετε ν' αγοράσετε το κτίριο, στο οποίο στεγάζεται η επιχείρησή σας, για τους ίδιους λόγους. Στη συνέχεια, θα ενοικιάσετε τους υπόλοιπους χώρους σε άλλες επιχειρήσεις, συγκεντρώνοντας έτσι τα έσοδα από τα ενοίκια.

## 12.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Η επέκταση είναι το φυσικό επακόλουθο της επιτυχίας μίας επιχείρησης. Σε μία εποχή όπου

οι προτιμήσεις και τα γούστα των καταναλωτών αλλάζουν διαρκώς, μία επιχείρηση που επεκτείνεται και διαφοροποιείται, αποκτά αυτόματα και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ωστόσο, η επέκταση συνοδεύεται πάντα από κάποια προβλήματα που κανένας επιχειρηματίας δεν πρέπει να παραβλέψει. Τα προβλήματα αυτά αφορούν τομείς όπως η διοίκηση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και η τήρηση των λογιστικών βιβλίων.

Ας πάρουμε τον τομέα του μάρκετινγκ. Όταν μετακινείστε από μία μικρή επιχείρηση του ενός ατόμου σε δυο ή και περισσότερα καταστήματα, χάνετε την άμεση επαφή που είχατε με τους πελάτες σας. Κατά συνέπεια, δεν μπορείτε πλέον να ενημερώνεστε άμεσα για τις ανάγκες τους.

Επιπλέον, θα πρέπει να αποφασίσετε αν θα μεταφέρετε την εικόνα που έχει σήμερα η επιχείρησή σας στο νέο κατάστημα ή αν θα δημιουργήσετε μία νέα εικόνα. Πολλές φορές, ειδικά στο χώρο του λιανικού εμπορίου, μία εικόνα που έχει αποδειχθεί αποτελεσματική σε μία περιοχή, έχει αντίθετα αποτελέσματα σε μία άλλη.

Όσον αφορά τη διοίκηση, θα πρέπει να αποφασίσετε αν τα νέα σας καταστήματα θα λειτουργούν ανεξάρτητα ή αν θα ελέγχονται από ένα κεντρικό γραφείο. Ορισμένες φορές το κεντρικό γραφείο διατηρεί τον έλεγχο του μάρκετινγκ, των λογιστικών, των οικονομικών και των προμηθειών. Με τον τρόπο αυτό, το υποκατάστημα είναι ελεύθερο να χειριστεί τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την καθημερινή λειτουργία. (Το υποκατάστημα διατηρεί λεπτομερή αρχεία για τις συναλλαγές του και αποστέλλει τις πληροφορίες αυτές στα κεντρικά γραφεία σε τακτική βάση). Η επέκταση συνοδεύεται, επίσης, από την ανάγκη για περισσότερο διοικητικό προσωπικό. Η ανάγκη αυτή μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά δαπανηρή.

Τέλος, με την επέκταση, η τήρηση των λογιστικών σας βιβλίων θα μετατραπεί σε μία περίπλοκη διαδικασία. Έτσι, θα πρέπει να αναπτύξετε ένα λογιστικό σύστημα που θα καταγράφει τις πωλήσεις, τα καθαρά έσοδα, τις δαπάνες και όλα τα άλλα στοιχεία απ' όλα τα καταστήματα σας. Συνήθως, το σύστημα που είχατε πριν επεκταθείτε δεν αρκεί για να καλύψει τις λογιστικές ανάγκες των νέων καταστημάτων.

## **12.6 Χρηματοδότηση της επέκτασης**

Για την χρηματοδότηση της επέκτασης της επιχείρησής σας μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις ίδιες πηγές που αναφέραμε για τη χρηματοδότηση κατά την έναρξη της επιχείρησής σας. Αυτές περιλαμβάνουν τις προσωπικές αποταμιεύσεις, τους φίλους και τους συγγενείς, τις εταιρίες επενδυτικού κεφαλαίου, τις τράπεζες, κτλ.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι η πρόσβαση στις εταιρίες επενδυτικού κεφαλαίου είναι καλύτερη για τις εταιρίες που αναζητούν κεφάλαια για επέκταση. Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει ότι θα έχετε εύκολο χρήμα. Η χρηματοδότηση από τις τράπεζες είναι αρκετά περιορισμένη, καθώς ολοένα και περισσότερες τράπεζες κάνουν πιο αυστηρές τις πιστωτικές τους πολιτικές ενόψει αυστηρότερης νομοθεσίας και οικονομικής κρίσης.

Μία πηγή χρηματοδότησης που προκύπτει μέσα από την ανάπτυξη της επιχείρησής σας είναι η θετική σας ταμειακή ροή. Όσο αυξάνονται τα χρήματα που εισέρχονται στην επιχείρηση και όσο

μειώνονται τα χρήματα που εξέρχονται από αυτή με τη μορφή δαπανών, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το πλεόνασμα για να χρηματοδοτήσετε την επέκτασή σας, εφόσον βέβαια τα χρήματα αρκούν για κάτι τέτοιο.

Συνήθως, όμως, μία ταχύτατα αναπτυσσόμενη επιχείρηση χρειάζεται περισσότερα χρήματα από αυτά που αποφέρει. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να στραφείτε και σε άλλες πηγές χρηματοδότησης. Ένας τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να πουλήσουν επενδυτικά συμφέροντα σε ιδιώτες επενδυτές είναι οι ιδιωτικές τοποθετήσεις. (Οι ιδιώτες επενδυτές είναι οι άνθρωποι που επενδύουν τακτικά σε ανερχόμενες επιχειρήσεις, γνωρίζοντας τους κινδύνους που συνεπάγεται η κίνηση τους αυτή). Για να προσφέρετε ιδιωτική τοποθέτηση, θα πρέπει να δημιουργήσετε ένα **ενημερωτικό φυλλάδιο**. Πρόκειται για ένα είδος επιχειρηματικού πλάνου που απευθύνεται στους επενδυτές.

Η νομοθεσία για τις ιδιωτικές τοποθετήσεις είναι ιδιαίτερα αυστηρή. Κατά συνέπεια, πριν προβείτε σε μία τέτοια ενέργεια, καλό θα ήταν να συμβουλευτείτε έναν έμπειρο νομικό.

Αντίθετα, η **δημόσια προσφορά μετοχών** σας επιτρέπει να συγκεντρώσετε κεφάλαια πουλώντας μετοχές της εταιρίας σας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από κάποια χρηματαγορά, όπως το Χρηματιστήριο. Για να προβείτε σε δημόσια προσφορά μετοχών, η επιχείρησή σας θα πρέπει να παρουσιάζει θετικά και αυξανόμενα οικονομικά αποτελέσματα για μία σειρά ετών.

Αν και αποτελούν μία άριστη πηγή κεφαλαίων για επέκταση, οι δημόσιες προσφορές μετοχών είναι δαπανηρές και χρονοβόρες. Αυτό οφείλεται κυρίως στις νομικές, λογιστικές και διοικητικές προδιαγραφές που έχει καθορίσει η Επιτροπή Ανταλλαγών και Χρηματοοικονομικών Τίτλων. Πρόκειται για την επιτροπή που προστατεύει το κοινό από παράνομες ή ανεπαρκώς οργανωμένες δημόσιες προσφορές.

Τα **προγράμματα αγοράς μετοχών** από τους εργαζόμενους αποτελούν μία ακόμα πηγή χρηματοδότησης και τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αρκετά δημοφιλή. Τα προγράμματα αγοράς μετοχών, τα οποία οργανώνονται από την επιχείρηση, δανείζονται χρήματα από μία τράπεζα ή μία ασφαλιστική εταιρία και χρησιμοποιούν τα κεφάλαια αυτά για να αγοράσουν μετοχές της εταιρίας, τις οποίες μετά τις προσφέρουν στους υπαλλήλους σε ευνοϊκές τιμές. Οι μετοχές λειτουργούν ως εχέγγυο για το δάνειο που έχει λάβει η επιχείρηση, ενώ η εταιρία χρησιμοποιεί τα μετρητά για την επέκτασή της.

## **Βιβλιογραφία**

- ♣ Κακουλίδης Κώστας (2009). *Επιχειρηματικότητα – Επικοινωνία – Πωλήσεις*
- ♣ Earl C. Meyer – Kathleen R. Allen (2004). *Επιχειρηματικότητα & Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων*
- ♣ Stephen C. Harper (2005). *Extraordinary Entrepreneurship*
- ♣ Deakens David – Freel Mark (2007). *Επιχειρηματικότητα*
- ♣ John Forbat (2007). *The seeds of success*