

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**  
**Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ**

**ΧΡΥΣΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ**  
**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΖΗΣΗΣ ΘΟΔΩΡΗΣ**

**MANAGEMENT**  
**ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΠΡΕΒΕΖΑ 2004 – 2005**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
---------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ .....	7
1.1.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	7
1.2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	8
1.3. ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΚΑΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ .....	9
1.3.1. ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	9
1.4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	10
1.5. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ .....	11

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΑ.....	12
2.1.1. ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	16
2.1.1.1. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	17
2.2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
2.2.1. ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ.....	19
2.2.2. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	19
2.2.3. ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	20
2.2.4. ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ .....	20
2.2.5. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΡΙΖΟΜΕΝΟ ΣΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	20
2.2.6. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	20
2.2.7. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ ΜΙΚΤΕΣ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ .....	20
2.3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ....	21
2.3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	23
2.3.2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	24

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

<b>3.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b> .....	26
<b>3.1.1. ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b> .....	27
<b>3.1.2. ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΩΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ</b> .....	27
<b>3.1.3. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	27
<b>3.1.4. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ</b> .....	28
<b>3.2. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ</b> .....	30
<b>3.2.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	30
<b>3.3. ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ</b> .....	31
<b>3.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ</b> .....	32
<b>3.5. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	33
<b>3.6. ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΕΝΙΚΑ</b> .....	35
<b>3.6.1. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	35
<b>3.6.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	36
<b>3.6.2.1. ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΗ ΠΩΛΗΣΗ</b> .....	36
<b>3.7. ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΕΡΔΟΥΣ</b> .....	36
<b>3.8. ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b> .....	36
<b>3.9. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b> .....	39

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

<b>4.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΕΛΕΓΧΟΣ</b> .....	43
<b>4.2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	44
<b>4.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b> .....	45
<b>4.3.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ</b> .....	45
<b>4.3.2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	46
<b>4.3.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ</b> .....	47
<b>4.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	48
<b>4.4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b> .....	48
<b>4.4.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ</b> .....	49
<b>4.5. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	51
<b>4.5.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ</b> .....	52

<b>4.5.2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....</b>	<b>52</b>
<b>4.5.3. ΠΕΛΑΤΕΣ.....</b>	<b>53</b>
<b>4.6. ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>	<b>54</b>
<b>4.7. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>55</b>
<b>4.8. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....</b>	<b>55</b>
<b>4.8.1. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....</b>	<b>58</b>
<b>4.9. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ</b>	
– ΣΤΟΧΟΥ.....	58
<b>4.10. Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΜΥΑΛΟ ΤΟΥ</b>	
<b>ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....</b>	<b>62</b>
<b>4.11. Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>64</b>
<b>4.11.1. Η ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ.....</b>	<b>65</b>
<b>4.11.2. Η ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ.....</b>	<b>66</b>
<b>4.11.3. Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....</b>	<b>66</b>
<b>4.11.4. Η ΔΟΚΙΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.....</b>	<b>67</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>68</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>69</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας αποτελεί σήμερα την πιο σημαντική ίσως εξέλιξη, σε ότι αφορά την προσέγγιση προβλημάτων διοίκησης των επιχειρήσεων, από την εποχή που ο Frederick Taylor το 1896 ανέπτυξε την επιστημονική μέθοδο διοίκησης, πολλοί κατανοούν ότι αφού μεταπήδησαν στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, οι επιχειρήσεις έχουν ένα διαφορετικό στυλ διοίκησης, εστιάζουν περισσότερο σε βελτιώσεις διεργασιών, παράγουν υψηλότερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσίες σε χαμηλότερο κόστος ικανοποιούν τους πελάτες τους, είναι πιο καινοτόμες και κερδίζουν συνεχώς μεγαλύτερο τμήμα Αγοράς.

Στις μέρες μας η διοίκηση ολικής ποιότητας εκφράζει τα πολύπλοκα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση σ' ένα περιβάλλον με έντονο Ανταγωνισμό. Η ΔΟΠ αναπτύσσεται σήμερα με τη συμβολή γνώσεων πείρας και μεθόδων από πολλούς επιστημονικούς κλάδους. Σταδιακά έχει εξελιχθεί σ' εάν οργανωμένο σύνολο αρχών, στόχων, οργανωτικών αλλαγών και τεχνικών για την εφαρμογή του.

Ο αυξανόμενο αριθμός επιχειρήσεων σε κάθε κλάδο που βλέπουν στη διοίκηση ολικής ποιότητας το νέο τρόπο μάνατζμεντ που θα συμβάλλει στην επιβίωση κι ανάπτυξη του, έχει οδηγήσει στην καθιέρωση διεθνώς αναγνωρισμένων βραβείων για την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, η ανταγωνιστικότητα προϊόντων και υπηρεσιών προσδιορίζεται από δυο χαρακτηριστικά την ποιότητα και το κόστος παραγωγής. Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα είναι πιο αποτελεσματικό μέσω επιτυχίας. Επίσης το μάνατζμεντ είναι η ενέργεια, η τέχνη, ο τρόπος διοίκησης χειρισμού, ελέγχου καθοδήγησης, η δεξιότητα διοίκησης, οι ικανότητες του στελέχους. Ένα σύγχρονο στέλεχος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αφού προσδιοριστούν πρώτα, την οργάνωση της εργασίας, την υποκίνηση του προσωπικού, την επάνδρωση των θέσεων του ελέγχου του έργου και την αξιολόγηση της προσπάθειας που ολοκληρώθηκε.

Όπως φαίνεται ο θεωρητικός και πρακτικός ορισμός μάνατζμεντ είναι αξιοσημείωτα όμοια και οι δυο είναι κατά βάση λειτουργικοί. Τα στελέχη είναι μάνατζερ επειδή κάνουν αυτό που κάνουν. Ένας μάνατζερ προγραμματίζει,

οργανώνει, συντονίζει, καθοδηγεί και ελέγχει μόνο αν υπάρχουν προκαθορισμένοι στόχοι μπορεί επίσης να ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο και να αξιολογεί την απόδοση.

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι η εξέταση και ανάλυση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

Η εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο γίνεται η ανάλυση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Το δεύτερο αναφέρεται στο κόστος ποιότητας, στο σχεδιασμό και της γενικές αρχές. Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει το παραδοσιακό μάνατζμεντ στην αξιολόγηση και προσδοκίες ιδιοκτητών, επίσης τη διασφάλιση της ποιότητας και τη σωστή οργάνωση διοίκησης. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στον προγραμματισμό της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

### **1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ**

Στη σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία που ζούμε, το ενημερωμένο μάνατζμεντ συμβάλλει αποφασιστικά στη βιωσιμότητα και καλή λειτουργία της επιχείρησης.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί σήμερα από τα διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο της Αγοράς που κατέχει η επιχείρηση τους. Η τιμή δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας επιλογής για τους καταναλωτές, η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή, βλέπουμε λοιπόν ότι οι μάνατζερ των επιχειρήσεων και οργανισμών σήμερα ενδιαφέρονται για την αύξηση παραγωγικότητας τη μείωση του κόστους λειτουργίας, και την ποιότητα των προϊόντων.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης λειτουργίας του οργανισμού, περιλαμβάνει την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και τη χρησιμοποίηση ανθρώπινων πηγών με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα των υλικών μέσων και υπηρεσιών του Οργανισμού, και παράλληλα να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών.

#### **1.1.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο όπου ζούμε, η ποιότητα είναι αναγκαία για την επιχείρηση και θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής της.

Η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών ποιότητας απαιτούν πλήρη δέσμευση προς την κατεύθυνση αυτή, ολόκληρης της επιχείρησης.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί σήμερα από τα διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο της Αγοράς που κατέχει η επιχείρηση τους. Η τιμή δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας επιλογής για τους καταναλωτές, η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή, βλέπουμε λοιπόν ότι οι μάνατζερ των επιχειρήσεων και οργανισμών σήμερα

ενδιαφέρονται πάρα πολύ για την αύξηση της παραγωγικότητας, την μείωση του κόστους λειτουργίας και την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης λειτουργίας του οργανισμού, περιλαμβάνει την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και τη χρησιμοποίηση ανθρωπίνων πηγών με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα των υλικών μέσων και υπηρεσιών του οργανισμού, να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών.

Ολική σημαίνει ότι όλα τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό συμμετέχουν στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (91 σελ).

Οι επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται όχι μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλ. στην Αγορά, αλλά και μέσα στην επιχείρηση, όσον αφορά την Αγορά μπορεί και πρέπει να αξιοποιούν οι υπεύθυνοι για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ, ενώ οι επιπτώσεις μέσα στην επιχείρηση έχουν σχέση με τη μείωση του κόστους και στις δύο περιπτώσεις το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της αποδοτικότητας δηλ. την πραγματοποίηση του κέρδους για την επιχείρηση, η βελτίωση της ποιότητας μεταφράζεται σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών διότι για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντων, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ώρες εργασίας, λιγότερη ενέργεια και ταυτόχρονα η μείωση του ποσοστού ελαττωματικών έχει και μια σειρά από ευεργετικές επιπτώσεις π.χ. τη μείωση αποθεμάτων στην παραγωγική διαδικασία που οδηγούν σε μια έμμεση αύξηση της παραγωγικότητας από πρόσθετο περιορισμό χώρων αποθήκευσης, μεταφορικών μέσων κ.λ.π. κάθε αύξηση παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και συνεπώς για σταθερές τιμές έχουμε μια αύξηση στο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος, βλέπουμε ότι και από τη μείωση του κόστους οδηγούμαστε σε αύξηση του κέρδους από τη βελτίωση της ποιότητας.

## **1.2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Επιπτώσεις από τη βελτίωση ποιότητας εκδηλώνονται όχι μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλ. Στην Αγορά αλλά και μέσα στην Επιχείρηση. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει οι υπεύθυνοι να αξιοποιούν για θέματα



στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ. Ενώ μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να έχουν ένα καλό προϊόν με χαμηλό κόστος και στις δύο περιπτώσεις το αποτέλεσμα είναι η αύξηση της αποδοτικότητας δηλ. Την πραγματοποίηση κέρδους και τη βελτίωση ποιότητας προϊόντων.

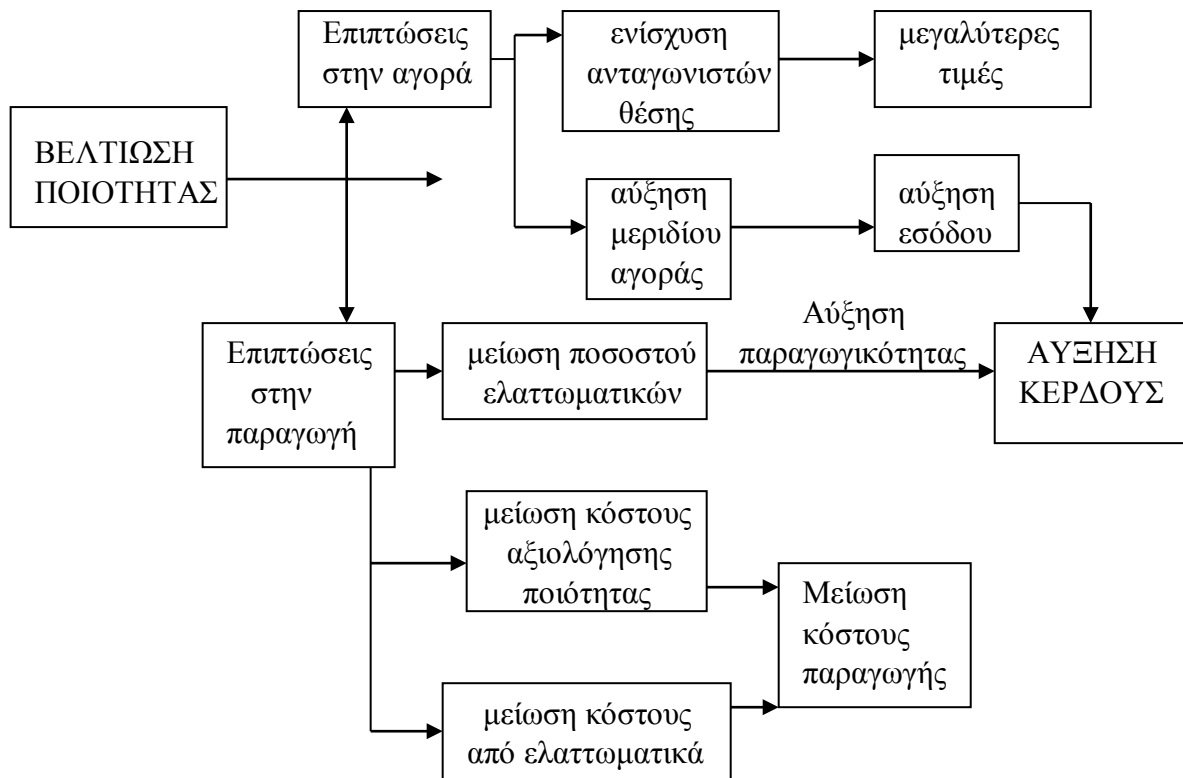
### **1.3. ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΚΑΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Η σχετική ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης όπως την αντιλαμβάνονται οι αγοραστές επηρεάζει καθοριστικά την αύξηση και διατήρηση μεριδίου αγοράς. Οι μεταβολές στη σχετική ποιότητα έχουν πολύ πιο σημαντικές επιπτώσεις στο μερίδιο της αγοράς δηλ. στο ύψος των πωλήσεων, από τις μεταβολές στην τιμή του προϊόντος.

Οι προσπάθειες για την βελτίωση της ποιότητας είχαν σημαντικό αντίκρυσμα σε αυξημένα κέρδη, επίσης σημαντικές βελτιώσεις για την έγκαιρη παράδοση παραγγελιών, το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και φυσικά τη μείωση του κόστους από έλλειψη ποιότητας.

#### **1.3.1. ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Οι αρνητικές επιπτώσεις προκύπτουν όταν αυτή δεν ικανοποιεί τους πελάτες της με τα προϊόντα πως και τον τρόπο εξυπηρέτησης τους, επίσης η δυσαρέσκεια του πελάτη με το είδος του προϊόντος επιδρά αρνητικά στην αξιολόγηση και των άλλων προϊόντων κι υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.



#### 1.4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης η διοίκηση επιδιώκει τη βελτίωση ορισμένων κρίσιμων μεγεθών όπως η αποδοτικότητα δηλ. η ικανότητα να πραγματοποιεί επαρκή κέρδη, η παραγωγικότητα δηλ. η χρήση των μέσων παραγωγής χωρίς σπάταλη και η ποιότητα των προϊόντων της ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της.

Ο Ιάπωνας καθηγητής Yoshio Kondo υποστηρίζει ότι από όλους τους κρίσιμους δείκτες ανταγωνιστικότητας μόνο η ποιότητα είναι ικανή να ανάγει νέες αγορές σε μία ανοικτή διεθνή οικονομία. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προσφέρει η ποιότητα απαιτεί καλές επιδόσεις και στην παραγωγικότητα και στην πραγματοποίηση κερδών.

Η ποιότητα προσφέρει ένα καθοριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για δυο λόγους, πρώτα στην Ανθρώπινη Ιστορία η έννοια της ποιότητας έγινε κατανοητή 1.000.000 χρόνια πριν. Όταν για την διασφάλιση της τροφής του ο Άνθρωπος εξαρτώταν από την ποιότητα των εργαλείων του για το κυνήγι, και για την

καλλιέργεια της γης. Η έννοια του κόστους περιέμενε την επινόηση του χρήματος ως μέσω συναλλαγής μεταξύ ανθρώπων για την κάλυψη των αναγκών τους. η έννοια της παραγωγικότητας που άρχισε να γίνεται αντικείμενο μελέτης μετά την πρώτη βιομηχανική επανάσταση να ερευνάται συστηματικά από την εποχή Frederok W. Taylor το 1896, “πατέρα” της επιστημονικής προσέγγισης στη διοίκηση είναι ακόμα πιο πρόσφατη εξέλιξη με ιστορία περίπου 200 ετών. Ο δεύτερος λόγος που η ποιότητα προσφέρει σε μια επιχείρηση σημαντικό πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι είναι το μόνο κοινό χαρακτηριστικό που ενδιαφέρει για τον Παραγωγό και τον Αγοραστή του Προϊόντος. Η ποιότητα είναι το μόνο κοινό ενδιαφέρον του έχουν και οι δυο πλευρές όταν η διοίκηση αγνοεί την ποιότητα σε μια ανταγωνιστική Αγορά, τότε παραμελεί το ένα και πιθανόν το πιο σημαντικό από τα ενδιαφέροντα του πελάτη που θα αναζητήσει να το καλύψει με άλλους τρόπους για να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους. Πολύ λίγο ενδιαφέρει τον πελάτη το κόστος για τον παραγωγό και η απόδοση με την οποία αξιοποιεί τα διαθέσιμα μέσα που έχει σήμερα, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού κατανοούν ότι χωρίς υψηλή ποιότητα στα προϊόντα και την εξυπηρέτηση τους δεν έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν μεγάλα κέρδη, όταν έχουμε βελτίωση της ποιότητας με αποτελεσματικούς τρόπους, τότε η παραγωγικότητα αυξάνεται και το κόστος μειώνεται, στην προσπάθεια αύξησης της ανταγωνιστικότητας είναι λογικό να ξεκινά η διοίκηση με τη βελτίωση της ποιότητας και στη συνέχεια να επιδιώκει την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους.

## **1.5. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Η ποιότητα παραγωγής δεν επηρεάζεται από την ποιότητα σχεδίασης και προσδιορίζεται από την ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας να συμμορφωθεί με τις προδιαγραφές που έχει επιλέξει η διοίκηση για το προϊόν. Στο βαθμό που η λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας δεν δημιουργεί μονάδες του προϊόντος που διαφέρουν από τα προβλεπόμενα στις προδιαγραφές, θεωρούμε ότι έχουμε υψηλή ποιότητα παραγωγής ακόμα και για είδη που δεν διακρίνονται για την υψηλή ποιότητα σχεδίασης. Το επίπεδο της ποιότητας παραγωγής εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά οι αρμόδιοι έχουν ταιριάξει τις προδιαγραφές του προϊόντος με τις ικανότητες της παραγωγικής διαδικασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 2.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΑ

Ως βασικό προσανατολισμό η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η εύνοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση, διότι είναι διευρυμένη ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές η χρήστες των προϊόντων κα υπηρεσιών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν επίσης και οι υπεύθυνοι για τη διανομή και διάθεση του προϊόντος. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση.

Οι ποιότητα εκφράζεται με διάφορους ορισμούς, όπως: ποιότητα είναι να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προοπτικές του πελάτη. “Ένας άλλος ορισμός είναι” το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που αναφέρονται στη δυνατότητα να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη τον πελάτη.

Επειδή όλα τα οικονομικά συστήματα στοχεύουν τελικά στην ικανότητα του καταναλωτή, η ποιότητα ορίζεται ως ο βαθμός κατά τον οποίο κάποια προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη.

Αποτελεί δε εξέλιξη των ποιοτικών συστημάτων, τα οποία έχουν περάσει από τέσσερις αλληλένδετες βασικές φάσεις:

**α.** τη συνολική επιθεώρηση στην οποία βασιζόταν ο παραγωγός πριν από κάθε πώληση των προϊόντων του

**β.** τον έλεγχο της ποιότητας επί της παραγωγής

**γ.** τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων όπου για πρώτη φορά, στατιστικές μέθοδοι ελέγχου ποιότητας των μέσων παραγωγής βοηθούσαν στον εντοπισμό και εξάλειψη των αιτιών για τυχόν ελαττώματα.

**δ.** την ποιότητα μέσω σχεδιασμού στο στάδιο σχεδιασμού κι ανάπτυξης του προϊόντος και των μέσων παραγωγής του.

Ο σημερινός ανταγωνισμός της παγκόσμιας αγοράς επιβάλλει τη σταθεροποίηση των μέσων παραγωγής και την επίτευξη υψηλής ποιότητας πριν ακόμη αρχίσει η μαζική παραγωγή του προϊόντος.

Τα θεμελιώδη και ισοδύναμης σημασίας αξιώματα διοίκησης της ποιότητας μπορεί να συνοψιστούν ως εξής:

- Δέσμευση για ποιότητα
- Καινοτομία
- Εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων και σύγχρονων διαδικασιών διοίκησης
- Επικοινωνία και ομαδικό πνεύμα.

Η δέσμευση της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών εκλαμβάνεται σαν μια αυτόματη αναγκαιότητα αλλά συνήθως δύσκολα επιτυγχάνεται.

Για πολλές επιχειρήσεις, ίσως απαιτείται ένα ολικός μετασχηματισμός του μέχρι τώρα υπάρχοντα τρόπου διοίκησης (διαδικασίες παραγωγής, προμήθειας, σχεδιασμού ελέγχου πωλήσεων, εκπαίδευση προσωπικού).

Για την επιβίωση της σημερινής επιχείρησης απαιτείται, μελέτη νέων προϊόντων, νέων υπηρεσιών, νέων μεθόδων παραγωγής και γενικότερα η εφαρμογή καινοτομιών πρέπει να αποτελούν στόχο κάθε οργανισμού που σκοπεύει να προσαρμοστεί στις ανταγωνιστικές συνθήκες.

Η εφαρμογή των επιστημονικών μεθόδων είναι ο προσηγορότερος τρόπος επίτευξης της ποιοτικής βελτίωσης.

Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμογή τόσο στη βιομηχανία όσο και στις υπηρεσίες.

Οι μέθοδοι αυτές, εκτός από το ότι παρέχουν μια κοινή γλώσσα για ολόκληρη την επιχείρηση βοηθούν στον καταμερισμό των ευθυνών. **Σχήμα 2.1.**

Η στασιακή ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων οδηγούν στην αναγνώριση, πρόβλεψη, διόρθωση των αποκλίσεων και συντελούν στην Ορθολογική λήψη αποφάσεων.

Ο ρόλος του τομέα ολικής ποιότητας θα πρέπει να είναι ο συντονισμός, η εκπαίδευση και υποστήριξη των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.

Η στρατηγική της πρόληψης είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας επιχείρησης που στοχεύει σε υψηλή αποδοτικότητα, η δέσμευση της διοίκησης για βελτίωση της

ποιότητας θα παραμείνει χωρίς αποτέλεσμα αν δεν παρακινηθεί κατάλληλα το Ανθρώπινο δυναμικό.

Γιατί η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία ή με ένα τμήμα της επιχείρησης, ή με τα καθήκοντα ενός συγκεκριμένου διευθυντή ποιότητας αφορά τους πάντες μέσα στην επιχείρηση και απαιτεί νέα συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο ανθρώπινων σχέσεων.

Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί σε όλο το προσωπικό μιας εταιρίας το αίσθημα ότι λειτουργούν για την επίτευξη κοινών στόχων και προσδοκιών. Η επίτευξη ενός πραγματικά Ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία δυσπιστίας, μυστικότητας, ανταγωνιστικών συναισθημάτων, ατομικισμού και απομόνωσης.

Η εμπλοκή όλων των φορέων σε μια κοινή αναζήτηση της ποιότητας θα διασφαλίσει ότι όλες οι αλληλεξαρτώμενες διεργασίες, μπορούν να λειτουργήσουν με τη μέγιστη απόδοση, αποβλεθόντας στη κοινή εξέλιξη.

Ένα κλίμα ανανέωσης και ανάπτυξης μπορεί να δημιουργηθεί όταν η διοίκηση μεταβάλλει ανάλογα το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης, τότε μόνο η τεράστια δυναμικότητα των ανθρώπινων πόρων απελευθερώνεται προς όφελος τόσο του ατόμου όσο και της επιχείρησης.

**Σχήμα 2.1.**



**Το τρίγωνο του Joiner.**

Θεωρείται χρήσιμο να γίνει μια συνοπτική αναφορά σε τέσσερις Δασκάλους – θεμελιωτές της διοίκησης της ποιότητας, που πιστεύαμε δίνει το ερέθισμα για την περαιτέρω μελέτη των θεωριών που ανέπτυξαν.

Οι προσεγγίσεις αυτών των θεωρητικών της ποιότητας είχαν σημαντική επίδραση στην κουλτούρα της διοίκησης στον τομέα της βιομηχανίας αλλά και των υπηρεσιών.

Οι πιο αξιόλογοι θεωρούνται, ο Edwards W. Deming και ο Joseph Juran η οποίοι από τη δεκαετία του 1950, διακήρυσσαν τη σημασία της ποιότητας στους Ιάπωνες συμβάλλοντας στη δημιουργία της ασιατικής οικονομικής υπερδύναμης.

Ο E. Deming αποζητά ένα ριζικό μετασχηματισμό της δυτικής Φιλοσοφίας, διοίκησης. Ο μετασχηματισμός αυτός μπορεί να βασιστεί στα 14 σημεία του Deming.

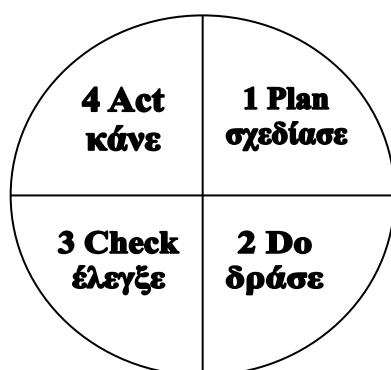
Η υιοθέτηση και εφαρμογή των οποίων είναι ένδειξη ότι η διοίκηση έχει σκοπό τη μακροχρόνια ανάπτυξη και επιβίωση της επιχείρησης καθώς και την προστασία επενδυτών και εργαζομένων.

Η ποιοτική πρωτοβουλία θα πρέπει να αρχίσει από την κορυφή της εταιρείας, συνεπώς πρέπει να αναθεωρηθούν πολλές παραδοσιακές στρατηγικές.

Ο Deming προτείνει ένα κύκλο συνεχιζόμενων ενεργειών ως μια διαδικασία που θα ενισχύσει την εδραίωση και τη μακροπρόθεσμη διατήρηση μιας οργανωμένης ποιότητας.

Ο κύκλος του Deming αντικατοπτρίζει τη βάση ενός αυτοσυντηρισμού προγράμματος για την ποιότητα. Στην πρώτη φάση τίθεται οι στόχοι του προγράμματος βελτίωσης, στη δεύτερη φάση συλλέγονται στοιχεία σχετικά με τα προβλήματα που θα επιλυθούν, στην τρίτη φάση αναλύονται στοιχεία που έχουν συλλέγει και στην τέταρτη φάση υλοποιούνται και αξιολογούνται οι προτεινόμενες λύσεις.

Ο Joseph Juran ότι η ποιότητα δεν συμβαίνει τυχαία θα πρέπει να προσχεδιαστεί.



Οι βασικές αρχές της θεωρίας του Juran μπορούν να συνοψιστούν στα εξής σημεία.

**α.** Πρέπει να αναπτυχθεί μια καθημερινή συνήθεια για ποιότητα.

**β.** Η φόρμουλα για ποιότητα αποτελέσματα:

- προσδιορισμός στόχου
- σχεδιασμός τρόπου
- διορισμός υπευθύνων
- επιβράβευση προσπάθειας
- χρήση αποκτηθείσας πείρας.

**γ.** Η ποιοτική τριλογία

- σχεδιασμός για ποιότητα
- έλεγχος της ποιότητας.

**δ.** Οργάνωση για τη χρήσιμη αλλαγή.

Η θεωρία του Juran είναι επικεντρωμένη στον προγραμματισμό, στην Οργάνωση – δομή στη χρήσιμη αλλαγή και την υπευθυνότητα της διοίκησης για επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ποιότητας.

### **2.1.1. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η ραγδαία ανάπτυξη και εξάπλωση της βιομηχανίας και των υπηρεσιών παρατηρείται στη σημερινή εποχή, σε συνδυασμό με τη διάθεση και ζήτηση όλο και περισσότερων καταναλωτικών αγαθών, δημιούργησαν την ανάγκη, όπως ήδη αναφέρθηκε για συστηματικό, αποδοτικό και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας.

Ανάλογα με τα είδη της παραγωγής παρατηρεί ο κ. Γρ. Μήτσης (Hellenews – Μάιος 1995) αναπτύχθηκαν διάφορα συστήματα ελέγχου ποιότητας. Οι απαιτήσεις της Αγοράς δημιούργησαν την ανάγκη για εισαγωγή στην παραγωγή διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προλαμβάνει τις αστοχίες του προϊόντος-υπηρεσίας, και βελτιώνει καθοριστικά την αξιοπιστία του. Το κόστος ποιότητας παρατηρεί ο Δρ. Ν. Βιτατζάκης είναι μια τεχνική που βοηθά στη βελτίωση της ποιότητας, όχι μόνο του παραγόμενου προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας, αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης.

Το κόστος ποιότητας είναι ένας δείκτης που δείχνει στη διοίκηση κατά πόσο βρίσκεται σε καλό δρόμο αναφορικά με την ποιότητα, γεγονός που έχει άμεση σχέση με την ανταγωνιστικότητα της αλλά και με την επιβίωσή της. Παρέχει στη διοίκηση



ένα μέτρο σύγκρισης ανάμεσα στα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις διαδικασίες και τα τμήματά της.

Βοηθά, τη διοίκηση στον καθορισμό προτεραιοτήτων και στόχων ανάπτυξης.

Το κόστος μπορούμε να τα διακρίνουμε στις εξής κατηγορίες:

- Κόστος πρόληψης που περιλαμβάνει το κόστος κάθε ενέργειας για τη βελτίωση του συστήματος ποιότητας της επιχείρησης.
- Κόστος εκτίμησης που είναι το κόστος για την εκτίμηση του επιπέδου ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Κόστος ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι το κόστος που θα έχουμε στην προσπάθεια να πετύχουμε σε ελαττωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες την προδιαγεγραμμένη ποιότητα. Το κόστος αυτό χωρίζεται σε:
  - α.** Κόστος εσωτερικών αστοχιών, πριν το προϊόν φθάσει στον πελάτη.
  - β.** Κόστος εξωτερικών αστοχιών, αφού το προϊόν φθάσει στον πελάτη.
- Κόστος επιχειρησιακής φθοράς που είναι το κόστος από τη μη ικανοποίηση του πελάτη από το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία ή αλλιώς το κόστος όταν το προϊόν δεν ικανοποιεί την αγορά στην οποία απευθύνεται.
- Απροσδιοριστικό κόστος επίτευξης, που είναι το κόστος που δεν μπορεί να εκτιμηθεί αλλά έχει επίπτωση στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

### **2.1.1.1. Η ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Το κόστος ποιότητας μπορεί να εκτιμηθεί με τους εξής τρόπους:

**α.** Λογιστικά στο σύνολο του, από την οικονομική διεύθυνση της επιχείρησης.

**β.** Με λεπτομερή προσέγγιση των ολοκληρωμένων δραστηριοτήτων σε βασικά καθήκοντα κάθε επιπέδου (Περιγραφή – Ανάλυση δραστηριοτήτων ανά διευθυντή, τομέα, τμήμα, υπηρεσία, θέση).

**γ.** Το κόστος μπορεί επίσης, να εκτιμηθεί, ανά προϊόν, ανά παρεχόμενη υπηρεσία, ανά λειτουργία και δαπάνη Παραγωγής.

Κάθε επιχείρηση για να πετύχει τόσο τη διατήρηση όσο και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της θα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς:

- Την παραγωγικότητα
- Την ποιότητά της

Αποτέλεσμα ερευνών που έγιναν στις Η.Π.Α. μεταξύ του Μ.Μ.Ε. έδειξαν ότι για να γίνουν αναγνωστικές και κερδοφόρες. Οι επιχειρήσεις αυτές, η πιο βασική ενέργεια που πρέπει να κάνουν είναι να βελτιώσουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες, και αυτό επιτυγχάνεται με τη συνεχή βελτίωση τόσο της παραγωγικότητα όσο και της ποιότητας των προσφερόμενων υπ' αυτών προϊόντων και υπηρεσιών.

Αντίστοιχη έρευνα που έγινε κατ' εντολή της Ε.Ε και στην Ελλάδα εντοπίζει πέντε βασικές κατηγορίες αδυναμιών επιβίωσης και ανάπτυξης των Μ.Μ.Ε. οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. Έλλειψη στρατηγικής και δυνατοτήτων σχεδιασμού.
2. Ελλιπής επικοινωνία με το περιβάλλον και αδυναμίες προσαρμογής.
3. Μη Ικανοποιητική Οργάνωση και διοίκηση.
4. Προβλήματα στην εξεύρεση κεφαλαίων.
5. Φτωχή σχεδίαση και χαμηλή ποιότητα.

Για την ανάπτυξη της ποιότητας εκτός από την επιχειρηματική βούληση θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι απαιτούνται ακόμη οικονομικοί πόροι.

Δυο στοιχεία πρέπει να γίνουν απόλυτα κατανοητά κυρίως από κάθε επιχειρηματία που επιθυμεί να εμπλακεί “σοβαρά” με την ποιότητα.

1. Η ποιότητα δεν αποκτιέται χωρίς κόπο.
2. Η επένδυση στην ποιότητα, όταν ιδίως αυτή γίνεται με στόχο την πρόληψη προβλημάτων, δημιουργεί οικονομικά μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη, γιατί μειώνει δραστικά το κόστος της μη-ποιότητας, κόστος το οποίο στην Ευρώπη φθάνει συνήθως στο ύψος περίπου 25% του τζίρου των επιχειρήσεων.

Απαιτούνται λοιπόν γενναίες αποφάσεις και δραστικές αλλαγές κυρίως στη νοοτροπία, τόσο από τους επιχειρηματίες όσο και από τα στελέχη επιχειρήσεων.



**5-7 ΧΡΟΝΙΑ**

**Τα οικονομικά της ποιότητας**

**Πηγή Δρ. Ν. Λογοθέτης – TQM HELLAS**

Ο Δρ. Ν. Λογοθέτης (TQM-HELLAS) παρατηρεί ότι ένα σωστό πρόγραμμα διασφάλισης της ποιότητας πρέπει να στηρίζεται στην αρχή της πρόληψης και όχι της διόρθωσης και θα πρέπει να παρέχει έναν πλήρη έλεγχο της ποιότητας, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της Παραγωγής, αλλά και στα στάδια του σχεδιασμού, προμήθειας των υλικών ακόμη και service.

Ένα τέτοιο πρόγραμμα απαιτεί ένα σωστό σύστημα management της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Αυτό οδηγεί στην Ανάγκη ύπαρξης ενός διεθνώς αποδεκτού Standard το management της ποιότητας το οποίο παρέχει την υποδομή για ένα σύστημα ολικής ποιότητας.

## **2.2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της.

**Αρχή πρώτη:** Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού Μάνατζμεντ. Η διοίκηση δίνει την πρώτη διεκπεραίωση στο κόστος, τη δεύτερη στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ οι ποιότητα εύχεται συνήθως σε τρίτη σημασία.

Η Ιεράρχηση των Στρατηγικών στόχων απορρέει συνήθως από μια ευρέως διαδεδομένη αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων Κερδών.

Μακροχρόνια η Αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα Προϊόντων και υπηρεσιών, τη μη Ικανοποίηση του πελάτη και με τη συρρίκνωση του μεριδίου της Αγοράς. Με την νέα προσέγγιση του Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει κάθε φορά την Πρώτη Προτεραιότητα, αυτό βέβαια ενισχύει την Ανταγωνιστικότητα της Επιχείρησης, διότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί στη Μείωση του κόστους και στη Συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωση των Παραγγελιών.

**Αρχή δεύτερη:** Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη: Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια ή περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη, είναι ευνόητο ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει:

α. Ποιοι είναι οι πελάτες της.

β. Ποιες είναι οι ανάγκες τους.

γ. Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους.

**Αρχή τρίτη:** Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας δηλ. στην πρόληψη σφαλμάτων και ελαττωματικών.

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη, επίσης σημαντικό είναι η σωστή σχεδίαση της παραγωγής διαδικασίας, ώστε να μη δημιουργεί ελαττωματικά.

Η αντίληψη για την “ενσωματικά” της καλής ποιότητας στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας στον τρόπο που αρχικά έχουν σχεδιαστεί οδηγεί σε πολύ καλύτερα αποτελέσματα από την προσπάθεια ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας μετά την παραγωγή και πώληση του προϊόντος στον πελάτη.

**Αρχή τέταρτη:** Μάνατζμεντ στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία:

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία:

- Πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.
- Πρέπει να αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.

- Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης και ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων, αντί συνήθως αντιδράσεως προς τους αγγελιοφόρους κακών μαντάνων.

**Αρχή πέμπτη:** Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων η προσέγγιση λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους:

Πρώτο εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Δεύτερο, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα.

**Αρχή έκτη:** Μάνατζμεντ με μικτές διαλειτουργικές ομάδες:

Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας αφορά την ανάπτυξη της Ικανότητας μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν οι εξωτερικοί και εσωτερικοί πελάτες της. Η παραδοσιακή προσέγγιση των προβλημάτων έρευνα αγοράς, σχεδίασης του προϊόντος, σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας και από ειδικές ομάδες σε διαδοχικές φάσεις οδηγεί συχνά σε προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού διαφορετικών λειτουργιών μιας επιχειρήσεως που επιβαρύνουν το κόστος εισαγωγής νέων προϊόντων και δημιουργούν πολλές ευκαιρίες για προβλήματα με την ποιότητα.

### **2.3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο μάνατζμεντ η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

#### **1. Αύξηση της Ικανοποιήσεως του πελάτη:**

Για την επιβίωση κάθε επιχείρησης που ζει σε ένα έντονο Ανταγωνιστικό περιβάλλον εξαρτάται από την ικανότητα της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της Αγοράς. Η ικανότητα για τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου προϊόν εξυπηρέτηση.

#### **2. Συνεχής βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών:**

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην Αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ότι αφορά την εγκατάσταση συντήρηση κι επισκευή του. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην Αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχής βελτιώσεις.

3. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.

**α.** Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικών με το ποσοστό σκάρτων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές κ.ά.

**β.** Με το περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες ημεκατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

**γ.** Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και τις ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές σε αλλαγές προϊόντων.

**δ.** Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.

4. Η συμπίεση του χρόνου. Ικανοποιήσεως Παραγγελιών όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση, όταν διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα τότε αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας, περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της Αγοράς.

5. Βελτίωση της αξιοποιήσεως κι αποτελεσματικότητας του Ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Η αντίληψη της διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες δραστηριότητες με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν δηλ. η διοίκηση σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει κι αξιολογεί. Ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν, η νοοτροπία αυτή αφήνει ανάξια πίστη τη μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η επιχείρηση. Η αναγνώριση του Ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή

στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με τη διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδεχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

6. Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης νέας τεχνολογίας, δηλ νέου εξοπλισμού και λογισμικού.

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του Ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών, κ.ά. και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωση για την απασχόλησή τους.

## **Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ DEMING ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Ένα σημαντικό μέρος της περίφημης βαθιάς γνώσης του Deming είναι η κατανόηση του τι είναι σύστημα. Σύμφωνα με τον Deming, ένας οργανισμός είναι σύστημα με την έννοια ότι είναι δίκτυο από αλληλεξαρτώμενα λειτουργικά μέρη, τα οποία εργάζονται μαζί για να φέρουν την αποστολή του συστήματος, έχει σημασία να κατανοήσουμε την ανάγκη να βελτιστοποιήσουμε τους οργανισμούς της συστήματα αλλά μόνο λίγα από τους παραδοσιακούς managers την κατανοούν.

Ο Deming θεωρεί την ποιότητα της άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας.

### **2.3.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η διαδικασία σχεδιασμού της ποιότητας αρχίζει με τον προσδιορισμό των πελατών και τη ταξινόμηση τους, σε κατηγορίες ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής τους, στις πωλήσεις της επιχείρησης γνωρίζοντας καλύτερα ποιιο είναι οι πελάτες της.

Με βάση τις ανάγκες των πελατών, οι υπεύθυνοι, για το σχεδιασμό επιλέγουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το προϊόν, ώστε να καλύψει τις ανάγκες τους

με το καλύτερο δυνατό τρόπο δηλ. με χαρακτηριστικά και σε κόστος που θα είναι ευνοϊκή η σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών.

Η διαδικασία σχεδιασμού ποιότητας ολοκληρώνεται με τη σχεδίαση του αναγκαίου συστήματος και των ιδιοκτητών διαδικασιών ελέγχου για τη διασφάλιση της επιθυμητής ποιότητας. Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό ποιότητας οι υπεύθυνοι έχουν στη διάθεσή τους διάφορες τεχνικές και εργαλεία όπως τα λογιστικά φύλλα για την ταξινόμηση των αναγκών και τον προσδιορισμό κατάλληλων μονάδων μέτρησης για αποτελεσματικό έλεγχο, αυτά διευκολύνουν τη συλλογή, ανάλυση και αξιολόγηση πληροφοριών.

Αν και η ποιότητα ενός προϊόντος καθορίζεται από τις ανάγκες της αγοράς, η διοίκηση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό των κατάλληλων επιπέδων ποιότητας για τα προϊόντα της και για την εξασφάλιση της επίτευξής τους μέσα από τις κατάλληλες λειτουργίες και μεθόδους. Ο καλύτερος τρόπος για την ενσωμάτωση των αναγκών των αγοραστών στο σχεδιασμό του προϊόντος επιτυγχάνεται με τις προδιαγραφές.

### **2.3.2. ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Βασικός σκοπός στον έλεγχο ποιότητας είναι η μείωση των παρατηρούμενων διακυμάνσεων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα αυτό επιτυγχάνεται όταν μπορούμε να συνδεθούμε τις παρατηρούμενες διακυμάνσεις με τα είδη αιτιών που τις προκαλούν κι επιτελούμε τις κατάλληλες ενέργειες για την εξουδετέρωσή τους. Ο πρώτος αντικειμενικός στόχος στον έλεγχο ποιότητας είναι ο εντοπισμός και η εξουδετέρωση αιτιών που διαταράσσουν την ομαλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Ο δεύτερος στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους ελέγχου της διαδικασίας και του κόστους που δημιουργείται όταν προωθούνται απαραίτητα ελαττωματικά σε διαδοχικά στάδια του κυκλώματος παραγωγή-διανομής. Αυτή τη φάση σχεδιασμού ποιότητας η διοίκηση έχει προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος και την ικανότητα της κάθε διαδικασίας για την παραγωγή του. Ο έλεγχος ποιότητας αναφέρεται στη διαχρονική παρακολούθηση της λειτουργίας κάθε διαδικασίας με σκοπό τη διασφάλιση της επιθυμητής ποιότητας, ο έλεγχος ποιότητας διεξάγεται με διαδικασίες που διαμορφώθηκαν στη φάση σχεδιασμού της ποιότητας. Η βελτίωση της ποιότητας με παραπέρα μείωση της ενσωματωμένης στη διαδικασία



μεταβλητότητας προϋποθέτει σημαντικές παρεμβάσεις της διοίκησης στον τρόπο διάρθρωσης και λειτουργία της. Αυτό μπορεί να γίνει με συστηματική εκπαίδευση για την αναβάθμιση των ικανοτήτων των εργαζομένων και διοικητικών στελεχών με αλλαγή της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, με διαμόρφωση βελτιωμένων σχέσεων με προμηθευτές για δραστικές βελτιώσεις στην ποιότητα των εισροών από τρίτους κ.λ.π.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1. ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ MANAGEMENT

Η παραδοσιακή μέθοδος management θεμελιώνεται πάνω σε 5 βασικές αρχές:

1. Οι επενδυτές αναμένουν μια αξιόλογη απόδοση για το οικονομικό ρίσκο που παίρνουν.
2. Ο καλύτερος τρόπος για να διοικήσει κανείς μια επιχείρηση είναι η οργανωτική δομή της πυραμίδας αρμοδιοτήτων.
3. Η καλύτερη ποιότητα management επιτυγχάνεται εφαρμόζοντας τις βασικές αρχές διοίκησης που είναι η κατανομή της εργασίας, το αδιαίρετο των εντολών, η αλυσίδα μεταβίβασης των εντολών, η αρμοδιότητα και η υπευθυνότητα, καθώς και το εύρος ελέγχου.
4. Στις επιχειρήσεις ισχύει η εφαρμογή των βιολογικών και οικονομικών αρχών του Ανταγωνισμού.
5. Οι υπάλληλοι κάθε επιπέδου κάνουν καλύτερη δουλειά όταν τους έχουν δοθεί κίνητρα.

#### **Θετικά Αποτελέσματα**

Η παραδοσιακή μέθοδος διοίκησης έχει να παρουσιάσει σημαντικά επιτεύγματα. Οι βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις οργανωμένες και διοικούμενες με την παραδοσιακή μέθοδο management έδωσαν δουλειές έκαναν πολλούς ανθρώπους πλούσιους και συνέβαλαν στη γενική βελτίωση του επιπέδου ζωής.

#### **Αρνητικά Αποτελέσματα**

Τα περισσότερα επιτεύγματα των παραδοσιακών οργανισμών έγιναν με μεγάλο κόστος, ολόκληρες σειρές από νομοθετικές παρεμβάσεις έγιναν στη διάρκεια δεκαετιών, για να σταματήσουν την κάθε είδους αδιάντροπη κατάχρηση από τη μεριά των παραδοσιακών οργανισμών το θέμα είναι ότι έπρεπε να περάσουν αυτές οι νομοθετικές ρυθμίσεις, για να σταματήσει η εκμετάλλευση της εργασίας ανηλίκων από τους παραδοσιακούς οργανισμούς;

Έτσι άλλωστε η ίδρυση και η ανάπτυξη των εργατικών σωματείων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάγκη να μειωθεί η αδίστακτη εκμετάλλευση των εργαζομένων, τώρα υπάρχουν τεκμήρια που αποδεικνύουν ότι, όταν έρχονται

αντιμέτωπες με τον Ανταγωνισμό από το εξωτερικό, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις δεν είναι πάντα ικανές να δώσουν τα αναμενόμενα στους μετόχους τους, στους πελάτες, στους υπαλλήλους τους, στους προμηθευτές τους και όχι στους Διευθύνοντες συμβούλους.

Από τις Αρχές της δεκαετίας του 1950 ο Deming τους δίδαξε ένα διαφορετικό τρόπο management με συνέπεια να κατακτήσουν μια σειρά από Αγορές στις οποίες κυριαρχούσαν κάποτε οι Αμερικανοί.

### **3.1.1. ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Οι επιχειρήσεις αναζητούν τα κεφαλαία που προσφέρουν μεγάλα κέρδη και καλές προοπτικές, αξιολογούν τις χρηματαγορές και δε ρισκάρουν.

### **3.1.2. ΠΡΟΣΛΟΚΙΕΣ ΤΩΝ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ**

Οι ιδιοκτήτες των ομάδων προσλαμβάνουν τους προπονητές και τους παραχωρούν της εξουσία να διοικούν την ομάδα με ένα σκοπό να κερδίζουν τους αγώνες, εφόσον κερδίζουν τους Αγώνες, οι προπονητές παραμένουν στη θέση τους, αν χάσουν απολύονται. Οι Διευθύνοντες σύμβουλοι ξέρουν ότι το ίδιο ισχύει και γι' αυτούς. Προσλαμβάνονται για ένα λόγο να βγάλουν χρήματα, εφόσον βγάλουν χρήματα παραμένουν στη θέση τους.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι διευθύνοντες σύμβουλοι επηρεάζουν τους μετόχους για να ψηφίζουν ιδιαίτερα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ορισμένοι μάλιστα φροντίζουν ιδιαίτερα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, παρέχοντας τους μεγάλες ετήσιες αμοιβές, ελπίζουν ότι έτσι θα δημιουργήσουν ένα φιλικότερο περιβάλλον στο συμβούλιο.

### **3.1.3. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές δηλ. σωστή και οργανωμένη διαχείριση.

Σύστημα διασφάλισης της ποιότητας ονομάζουμε την οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της διασφάλισης ποιότητας.

Για να διασφαλισθεί επομένως η ποιότητα είναι απαραίτητο αρχικά να εξασφαλισθεί ότι όλες οι προδιαγραφές και απαιτήσεις που αφορούν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι επαρκώς γνωστές και κατανοητές από όλους όσους θα κληθούν να εφαρμόσουν ένα τέτοιο σύστημα. Οι απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να προσδιορίζονται και να παρουσιάζονται με κάθε λεπτομέρεια και ακρίβεια ώστε να μην υπάρχουν περιοχές αμφιβολιών και παρεξηγήσεων, το παραπάνω απεικονίζει τις πιο ουσιώδεις προϋποθέσεις ενός συστήματος ποιότητας που είναι η εκπαίδευση και η έρευνα.

Η διασφάλιση της ποιότητας απαιτεί την ολική ενοποίηση και τον έλεγχο όλων των στοιχείων μέσα σε μια συγκεκριμένη περιοχή, έτσι ώστε κανένα να μην επικαλύπτει ή να είναι βοηθητικό κάποια άλλα τέτοια στοιχεία καλύπτουν έννοιες όπως η διοίκηση, ο οικονομικός έλεγχος, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, ο σχεδιασμός, η προμήθεια, άρα χρειάζεται να επιστρατευθεί η απαιτούμενη υπευθυνότητα για τη θεμελίωση των προδιαγραφών και την ενοποίηση και έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων. Τελικά αυτό που θα πρέπει να αποδεχθεί την υπευθυνότητα προς την κατεύθυνση αυτή και προς την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών δεν είναι άλλος από τον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι μια φιλοσοφία ολικής ενοποίησης για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος, είναι πολύ σημαντικό και απαραίτητο να γίνει κατανοητή τόσο η έννοια της διασφάλισης της ποιότητας όσο και οι διάφορες πολύ χρήσιμες οδηγίες που δίνονται στα υπάρχοντα διεθνή πρότυπα για την εφαρμογή της.

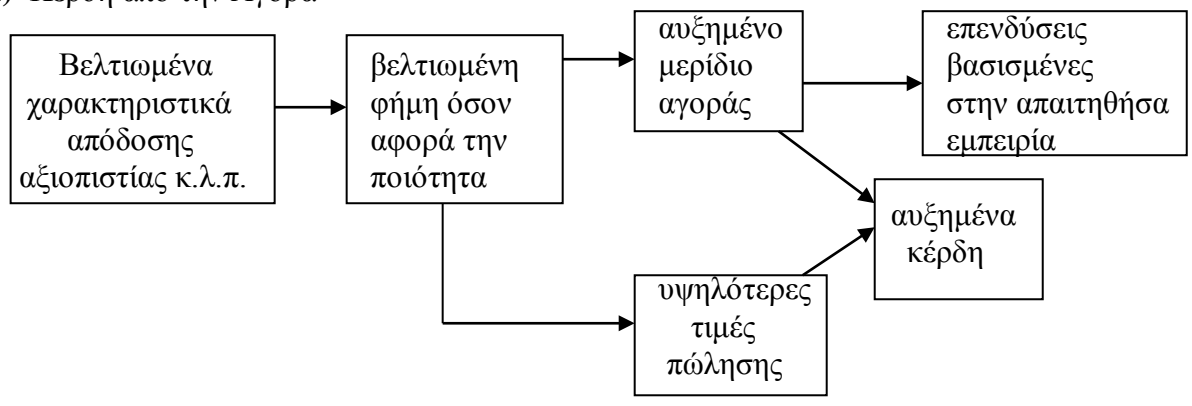
### **3.1.4. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

**Σχήμα 1.** Δείχνει ότι κάθε προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία και έχουν άμεση θετική επίδραση στην επικερδείς της επιχείρησης, ο αποτελεσματικός ποιοτικός έλεγχος και η διασφάλιση έχουν άμεση και σημαντική επίδραση στο κόστος παραγωγής αφού ελαχιστοποιούν τις

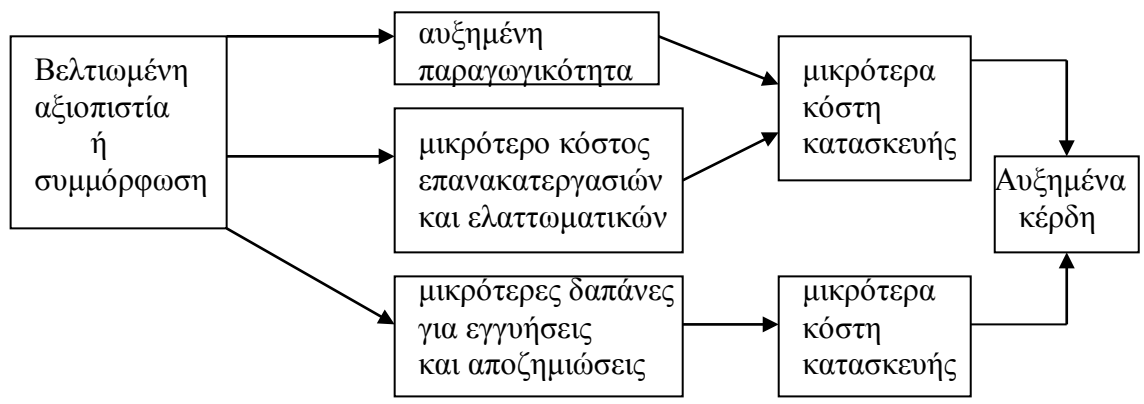
επανακατεργασίες, τους περιττούς ελέγχους και τα ελαττωματικά είναι εύκολα κατανοητό πόσο σημαντικό είναι να κάνεις κάτι σωστά με την πρώτη φορά και κάθε φορά. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κερδίσει ένα πολύ σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω της ποιότητας. Στην πραγματικότητα μια επιχείρηση με προϊόντα ή υπηρεσίες θα μπορεί να παράγει σε χαμηλό κόστος αλλά και να πουλά τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές γιατί θα είναι υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου από αυτά των ανταγωνιστών, αυτό είναι φανερό ότι δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την κατάλληλη μέγιστου δυνατού μεριδίου της αγοράς και αύξηση του κέρδους ακόμη και σε περιπτώσεις πολύ έντονου τιμολογιακού ανταγωνισμού.

**Σχήμα 1.**

**1) Κέρδη από την Αγορά**



**2) Κέρδη από τη μείωση του κόστους**



## **3.2. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, η διεθνοποίηση των συναλλαγών ή κατάργηση των συνόρων με την απλοποίηση των τελωνιακών και δασμολογικών περιορισμών και οι συμπαραγωγές που αφαιρούν την εθνική ταυτότητα από την τεχνολογία, έχουν δημιουργήσει απαιτητικούς πελάτες που αναζητούν και προμηθεύονται ότι καλύτερο υπάρχει σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν επανεξετάζουν και τροποποιούν τα συστήματα με τα οποία λειτουργούν.

Η ποιότητα είναι σημαντική για τους πελάτες, για την επιχείρηση, αλλά και για τα στελέχη για τους εξής λόγους:

Οι πελάτες απαιτούν ποιότητα γιατί:

1. θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες
2. θέλουν να καλύπτουν τις ατομικές τους ανάγκες
3. θέλουν προσοχή και καλή συμπεριφορά

Τα στελέχη απαιτούν ποιότητα γιατί:

1. χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
2. θέλουν κατανόηση από τον πελάτη
3. θέλουν να απαλλαγούν από τον εκνευρισμό και την ένταση
4. θέλουν εργατική ασφάλεια
5. θέλουν να νιώθουν υπερήφανα για την εταιρία που εργάζονται.

Η επιχείρηση απαιτεί ποιότητα γιατί:

1. την απαιτούν οι πελάτες
2. η ποιότητα δημιουργεί πελάτες πιο πιστούς και με περισσότερη αντοχή στα τυχόν λάθη
3. το μέλλον της εξαρτάται απ' αυτήν.

### **3.2.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η συστηματική και ολοκληρωμένη εφαρμογή της ΔΟΠ συνεπάγεται ένα σύνολο οργανωτικών αλλαγών που οδηγούν σε μια νέα φιλοσοφία και μορφή λειτουργίας.

Για την επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι απαραίτητο η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης να προχωρήσει σε ορισμένες οργανωτικές αλλαγές. Αυτές συμβάλουν στην αξιοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας στελεχών και εργαζομένων για τις επιδιωκόμενες συνεχείς βελτιώσεις. Μια από τις πιο κρίσιμες οργανωτικές αλλαγές που απαιτεί η ανάπτυξη της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η μετάβαση σε μια νέα πιο αποτελεσματική οργανωτική δομή. Η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται με τη δημιουργία και δραστηριοποίηση των ομάδων βελτίωσης από διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους. Η σύνθεση τους διαφέρει ανάλογα με την εμβέλεια των προτάσεων για αλλαγές τούτο προϋποθέτει:

1. τη συστηματική εκπαίδευση όλων στις αρχές και μεθόδους της διοίκησης ολικής ποιότητας και
2. την εφαρμογή μιας στρατηγικής που προσφέρει ισχυρά κίνητρα στους συμμετέχοντες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

### **3.3. ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Όταν η αξιολόγηση της παρούσας καταστάσεως της επιχείρησης και της προοπτικής της σ' ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον δείχνουν ουσιαστικές αδυναμίες και η διοίκηση γνήσια επιθυμεί την επιβίωση κι ανάπτυξή της, τότε γίνεται επιτακτική η ανάγκη να επιδιώξει να εξετάσει με ποιους τρόπους είναι εφικτές οι επιθυμητές αλλαγές. Εφόσον η ανώτατη διοίκηση επιλέξει για τις ενδεδειγμένες αλλαγές την προσέγγιση της ΔΟΠ, τότε είναι απαραίτητο να συγκροτηθεί μια συντονιστική επιτροπή από τα βασικά στελέχη της επιχείρησης.

Επικεφαλής της συντονιστικής επιτροπής για την ποιότητα πρέπει να είναι ένα άτομο γενικής αποδοχής που έχει τον σεβασμό και την εκτίμηση των άλλων στελεχών και των εργαζομένων. Το άτομο αυτό χρειάζεται να έχει κατανοήσει α πλεονεκτήματα και τις απαιτήσεις του νέου τρόπου μάλιστα και πρέπει να απαιτήσει 2-3 χρόνια. Με την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ έχουν αφομοιωθεί στα διάφορα συστήματα και διαδικασίες

που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης και διαμορφώνουν τη νέα φυσιογνωμία της.

Στο στάδιο αυτό η ποιότητα αποκτά πρώτη προτεραιότητα για όλους και η επιτυχής αντιμετώπιση της διευκολύνει ταυτόχρονα και τη βελτίωση των άλλων δεικτών αποτελεσματικότητας, όπως το κόστος παραγωγής-διανομής ή χρόνος εκτέλεσης παραγγελιών. Μια από τις πιο σοβαρές αιτίες για την αμέλεια της ποιότητας σε πολλές επιχειρήσεις είναι η ένταση επιμονή στην πραγματοποίηση κερδών. Η εμπειρία όμως δείχνει ότι η οικονομική απόδοση μετρά με αρκετή καθυστέρηση την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να ικανοποιήσει ανταγωνιστικά τις ανάγκες της αγοράς.

### **3.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Η στρατηγική ποιότητας για μια επιχείρηση προσδιορίζει το ρόλο, τους στόχους και την προτεραιότητα της ποιότητας στην επιχειρηματική δράση. Επειδή η ποιότητα περιγράφεται με διαφορετικές ανεξάρτητες διαστάσεις, όπως η απόδοση, η αξιοπιστία, τα αισθητικά χαρακτηριστικά, η εξυπηρέτηση κ.λ.π. η στρατηγική ποιότητας επιδιώκει την τμηματοποίηση της αγοράς με βάση τα χαρακτηριστικά εκείνα της ποιότητας που δίνουν στην επιχείρηση τα πιο ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Για παράδειγμα, οι βιομηχανίες της Ιαπωνίας αρχικά επέλεξαν για τα προϊόντα τους τις διαστάσεις ποιότητας που συνδέονται με υψηλή ποιότητα παραγωγής, αξιοπιστία στη λειτουργία και καλή εξυπηρέτηση. Η επιτυχία τους στη διείσδυση ακόμη και στις πιο απαιτητικές αγορές σε βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες κατέδειξε την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής ποιότητας για μια χώρα απομακρυσμένη γεωγραφικά από τις αγορές της.

Μια άλλη βασική επιδίωξη στη διαμόρφωση της στρατηγικής ποιότητας είναι η συσχέτιση της ποιότητας με άλλα κριτήρια αποτελεσματικότητας, όπως το κόστος και ο χρόνος εξυπηρέτησης, που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η στρατηγική αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο και οδηγό για την δραστηριότητα της επιχείρησης. Για την υλοποίηση της η στρατηγική αυτή είναι απαραίτητο να



διατυπωθεί σε μια πολιτική για την ποιότητα προσδιορίζοντας τις βασικές αρχές που θα διέπουν την συμπεριφορά διοικητικών στελεχών κι εργαζομένων.

Η πολιτική ποιότητας μπορεί να δηλώνει ότι:

- Η έμφαση για την επίτευξη καλύτερης ποιότητας θα δίνεται στην πρόληψη κακής ποιότητας (ελαττωματικών, λαθών κ.λ.π.) και λιγότερο στον εντοπισμό και διόρθωση τους.
- Ορισμένα χαρακτηριστικά ποιότητας θα μετρούνται κανονικά.
- Οι σχετικές διαδικασίες για την μέτρηση θα προσδιορίζονται μαζί με τα κατάλληλα για την περίπτωση κριτήρια, όπως ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, το κόστος ποιότητας, κ.ά.

#### **Προσδιοριστικοί παράγοντες επιτυχίας**

Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής ποιότητα εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

1. Τη θέληση και δυνατότητα της διοίκησης να στηρίζει αυτά που προτείνει η συγκεκριμένη διατύπωση της πολιτικής ποιότητας, ώστε να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή της, χωρίς τη βούληση για τη στήριξη μιας τέτοιας πολιτικής είναι προτιμότερο να μη βλέπει το σχετικό κείμενο το φως της δημοσιότητας, διότι κάτι τέτοιο βλάπτει την αξιοπιστία της διοίκησης.
2. Τη συμπλήρωση της πολιτικής ποιότητας με λεπτομερείς οδηγίες για τις κατάλληλες διαδικασίες υλοποίησης της σε κάθε λειτουργία και επίπεδο της επιχείρησης. Οι οδηγίες αυτές ποικίλλουν σε λεπτομέρεια ανάλογα με το Οργανωτικό επίπεδο στο οποίο θα χρησιμοποιηθούν.
3. Την προσαρμοστικότητα της πολιτικής ποιότητας στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες του περιβάλλοντος.

### **3.5. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Ο νέος τρόπος μανάτζμεντ που εκφράζει η διοίκηση ολικής ποιότητας επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στη φάση της παραγωγής, αλλά και στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες

αποφάσεις από τη σχεδίαση του προϊόντος για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας που θα το κατασκευάσει, το μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την επαρκή ενημέρωση του πελάτη για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και του καλύτερου τρόπου χρήσης του, και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Για την επίτευξη των στόχων της πολιτικής ποιότητας, αλλά και για την ουσιαστική βελτίωση άλλων σημαντικών δεικτών ανταγωνιστικότητας, π.χ. παραγωγικότητας, του απαιτούμενου χρόνου για την εισαγωγή νέων προϊόντων ή την εκτέλεση παραγγελιών κ.λ.π. είναι αναγκαίο να γίνουν ορισμένες αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης.

### **Συμβατική οργάνωση με λειτουργική δομή**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα έχουν τη συμβατική διάρθρωση με κριτήριο τις πιο βασικές λειτουργίες του μάρκετινγκ, της παραγωγής και της χρηματοοικονομικής.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της οργανωτικής διάρθρωσης με βάση τις λειτουργίες είναι τα εξής:

1. Ιεραρχική διάταξη σε σχήμα Πυραμίδας.
2. Κατακόρυφη διακίνηση πληροφοριών σε κάθε λειτουργία.
3. Χρονοβόρες διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων.
4. Δυσκολία συντονισμού δραστηριοτήτων στις οποίες εμπλέκονται διαφορετικές λειτουργίες π.χ.
  - Για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος.
  - Για την εκτέλεση μιας παραγγελίας.
5. Τάσεις ικανοποίησης στόχων σημαντικών μόνο για τις λειτουργίες και λιγότερο για την επιχείρηση ως σύνολο.
  - Το μάρκετινγκ επιδιώκει μεγιστοποίηση των πωλήσεων
  - Η χρηματοοικονομική επιδιώκει μεγαλύτερη απόδοση κεφαλαίων
  - Η παραγωγή επιδιώκει μείωση του κόστους.
6. Τάσεις για εσωτερικές συγκρούσεις, των υπευθύνων για κάθε λειτουργία, υποβαθμίζοντας τη σημασία των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
7. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό είναι η ικανότητα ελέγχου της επιχειρηματικής δράσεως.

### Αδυναμίες Οργάνωσης με Λειτουργική Δομή

Τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια γίνονται αντιληπτές συνεχώς και περισσότερο ορισμένες αρνητικές συνέπειες της συμβατικής οργανωτικής διάρθρωσης, με βάση τις προαναφερθείσες βασικές λειτουργίες:

1. Η τάση για εστίαση των διοικητικών στελεχών κυρίως σε εσωτερικά κριτήρια απόδοσης, αφήνει σε δεύτερη μοίρα τα κριτήρια αποτελεσματικότητας της επιχείρησης που έχουν εξωτερικό προσανατολισμό και εστιάζονται στην Αγορά, δηλ. στους πελάτες και στους Ανταγωνιστές.
2. Η Ιεραρχική δομή της επιχείρησης δυσχεραίνει την επικοινωνία, το συντονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την έγκαιρη διάγνωση και επίλυση προβλημάτων.
3. Οι παραπάνω δυσκολίες επιβαρύνουν το κόστος και την ποιότητα και αυξάνουν το χρόνο αντίδρασης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της Αγοράς. Όλα αυτά περιορίζουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και δυσχεραίνουν τις προοπτικές ανάπτυξης και συχνά και της επιβίωσης της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις για να ξεπεράσουν τις σοβαρές αδυναμίες και την ανταγωνιστικότητα έχουν αρχίσει να στρέφονται σε νέες πιο αποτελεσματικές οργανωτικές δομές.

### **3.6. ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΕΝΙΚΑ**

**Δυναμικό μάρκετινγκ** είναι η διαδικασία (στρατηγική) που επιλέγει η επιχείρηση έτσι ώστε να επιδράσει στο περιβάλλον με σκοπό να δημιουργήσει νέες καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες. Διαμορφώνω εγώ τις ανάγκες του και προσφέρω το προϊόν.

**Το απλό μάρκετινγκ** έχω πλήρη ανταγωνισμό και συμπίεση της τιμής.

**Μάρκετινγκ ολικής ποιότητας** η προσπάθεια που κάνει η επιχείρηση να καλυτερεύσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει στον καταναλωτή, η δέσμευση της επιχείρησης ότι προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες και ποιοτικά προϊόντα και η τυποποίηση της διαδικασίας εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να εμφανίζει νέα στρατηγική πολιτική με σκοπό να δημιουργήσουμε υψηλό προφίλ.

**Διοίκηση ολική ποιότητας** οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση πιστοποιείται εγχειρίδιο αιζο  $\Rightarrow$  πελατοκεντρικές στρατηγικές. Σε πελατοκεντρικές στρατηγικές κάναμε τα πάντα για να εξυπηρετήσουμε τον αγοραστή. Αυτό πρέπει να φαίνεται στην αγορά. Στην ουσία δεν έχουμε πελατοκεντρικό σύστημα θα σου πουλήσει αυτό που θέλει μ' αυτό που έχει όφελος.

Κατευθυνόμενη πώληση (μη επώνυμα προϊόντα) δοκιμάζουμε να σπρώχνουμε τον πελάτη εκεί που θέλουμε εμείς. Έχουμε 2 οφέλη: **1.** προωθούμε προϊόντα με μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους. **2.** η πιθανότητα μη σύγκρισης ανταγωνιστικών προϊόντων.

#### **Στόχοι μεγιστοποίησης κέρδους:**

**1.** Πουλάω λίγα προϊόντα με μεγάλο κέρδος

ή **2.** Πουλάω πολλά προϊόντα με μικρό κέρδος

**1<sup>ον</sup>** Δημιουργία ευχαριστημένων πελατών

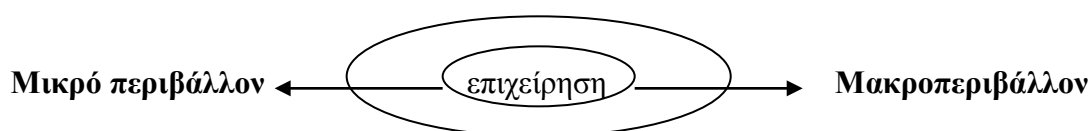
**2<sup>ον</sup>** Επανάληψη (μικραίνω το χρόνο παραγγελίας) και αύξηση των παραγγελιών από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

**3<sup>ον</sup>** Απόκτηση πιστών πελατών: οι μόνιμοι πελάτες που αγοράζουν συνεχώς το προϊόν.

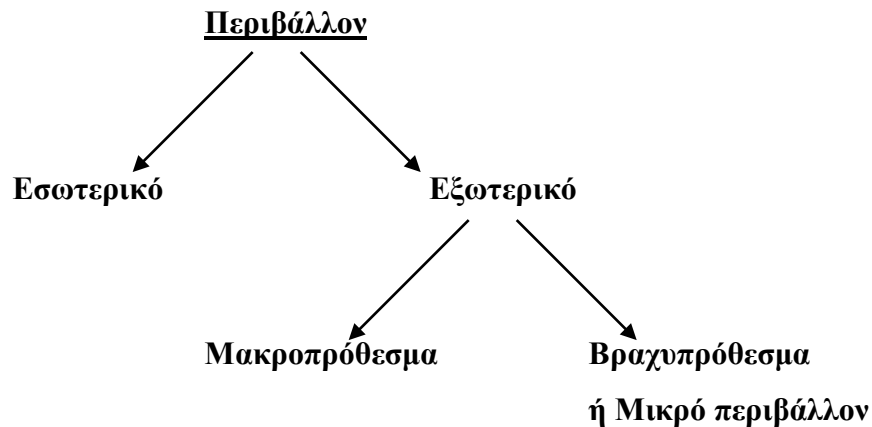
**4<sup>ον</sup>** Προώθηση και των υπολοίπων της επιχείρησης (αύξηση τζίρου).

**π.χ.** με κάθε έκπτωση δίνουμε και ένα πακέτο χαρτί ενσωματώνοντας στην τιμή του εκτυπωτή και την τιμή του χαρτιού.

**5<sup>ον</sup>** Ζωντανή διαφήμιση  $\Rightarrow$  το αποτέλεσμα από τους ευχαριστημένους πελάτες.



Περιβάλλον είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση, οι οποιοσδήποτε αλλαγές σ' αυτό επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την στρατηγική της επιχείρησης.



Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει: τον εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες, πόροι ή δυνατότητες της επιχείρησης, ανθρώπινο δυναμικό.

**Μακροπρόθεσμο:**

1. Οικονομικό παράγοντα
2. Κοινωνικό παράγοντα
3. Θεσμικό πολιτικό παράγοντα
4. Τεχνολογικό παράγοντα

**Βραχυπρόθεσμο:**

1. Προμηθευτές
2. Ανταγωνιστές
3. Καταναλωτές
4. Κατάσταση της αγοράς
5. δίκτυα διανομής κ.τ.λ.

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι ελεγχόμενο, είναι αντικείμενο Οργάνωσης το μόνο που μας ενδιαφέρει είναι οι εργαζόμενοι.

Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται άμεσα με την κατάσταση της αγοράς αναφέρεται σε αλλαγές της αγοράς τις οποίες δεν μπορούμε να επηρεάσουμε απλά να αντιδρά έγκαιρα η επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι μη ελεγχόμενο.

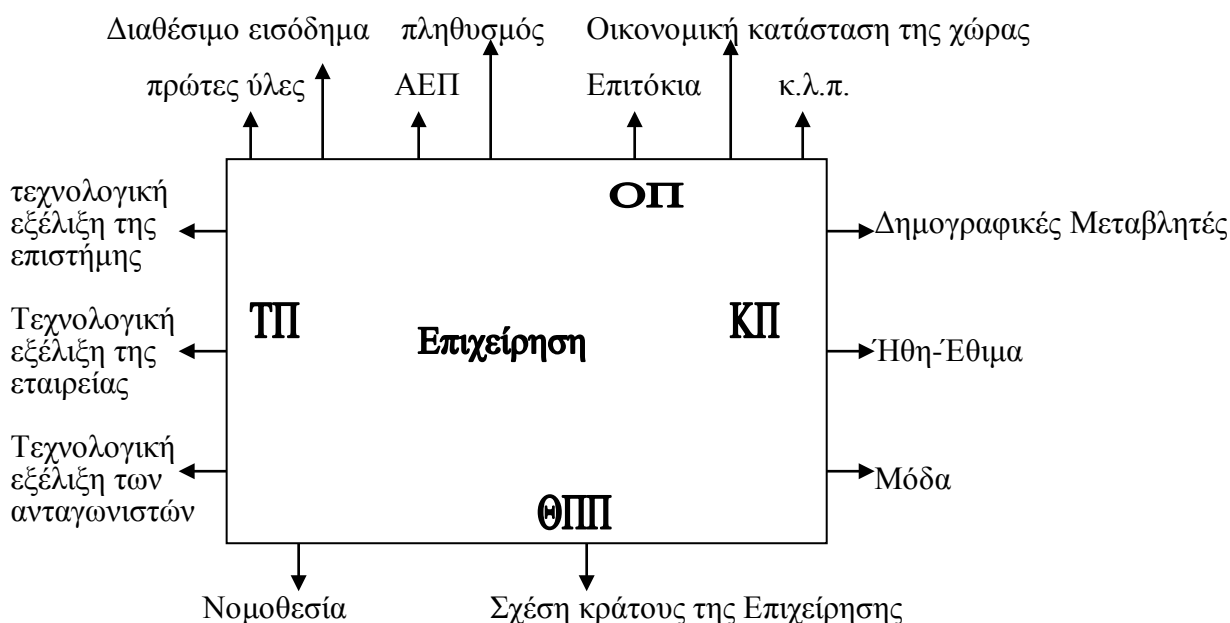
**Μακροπρόθεσμο περιβάλλον**

Οι αλλαγές συντελούνται σε μεγάλα χρονικά διαστήματα δηλ. έχουμε ενδείξεις ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα νωρίτερα για τις αλλαγές που πρόκειται να δημιουργηθούν με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει το χρόνο να αντιδράσει και να προσαρμόσει τη στρατηγική της σ' αυτές τις αλλαγές.

Γι' αυτό το λόγο λέμε ότι το μακροπρόθεσμο περιβάλλον επηρεάζει έμμεσα την στρατηγική της επιχείρησης.

## Μικρό περιβάλλον

Οι αλλαγές συντελούνται ξαφνικά, δεν είναι προβλέψιμες με αβεβαιότητα αλλά υπάρχει περίπτωση να έχουν κάποιες ενδείξεις ή φήμες για τις αλλαγές που πρόκειται να συντελεστούν. Γι' αυτό το λόγο αποκλείεται η άμεση αντίδραση της επιχείρησης δηλαδή το μικρό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα την στρατηγική της επιχείρησης.



**Δημογραφικές Μεταβλητές** δείχνουν το πώς θα κινηθεί μελλοντικά η αγορά.

**Ήθη-Έθιμα** αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα πρότυπα των ανθρώπων είναι οι κοινωνικοί κανόνες της αγοράς τους οποίους που δεν μπορεί να παραβλέψουν οι άνθρωποι π.χ. αρβύλες, μαντίλες ...

**Μόδα** μας δείχνει τις βραχυπρόθεσμες τάσεις της αγοράς π.χ. γυμναστικής ανάλογα με το άθλημα αλλάζουν τα ρούχα και ο εξοπλισμός.

Η διαφορά σε ήθη-έθιμα και μόδα:

1. Τα Ήθη-Έθιμα επιδρούν μακροπρόθεσμα, δεν μεταβάλλονται για σύντομο χρονικό διάστημα ενώ η μόδα μεταβάλλεται. Υπάρχουν όμως ήθη-έθιμα που αλλάζουν σταδιακά, όσο πιο πατροπαράδοτη είναι η κοινωνία.
2. Η Μόδα επιδρά στον καταναλωτή ως προς την διαμόρφωση της καταναλωτικής συμπεριφοράς και τα πρότυπα. Στα ήθη-έθιμα είναι μακροπρόθεσμη λόγω του ότι αυτά έχουμε ως πρότυπα από μικρή ηλικία αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να αλλάξει συμπεριφορά ο καταναλωτής. Η μόδα είναι κάτι βραχυπρόθεσμο το βιώνει σε μεγάλη ηλικία και δεν είναι

απαραίτητο να τα ακολουθήσεις ενώ τα ήθη-έθιμα τα ακόλουθα σε μικρή ηλικίας και αυτό εμάς εξαρτάτε το πόσο καιρό θα διαρκέσει.

Οι δημογραφικές μελέτες και η μεταβολή των τάσεων του πληθυσμού επικεντρώνονται στις τάσεις ανάπτυξης του συνόλου πληθυσμού καθώς και συγκεκριμένων ομάδων κατά ηλικία και την κατανομή των ομάδων αυτών ανά γεωγραφική περιοχή.

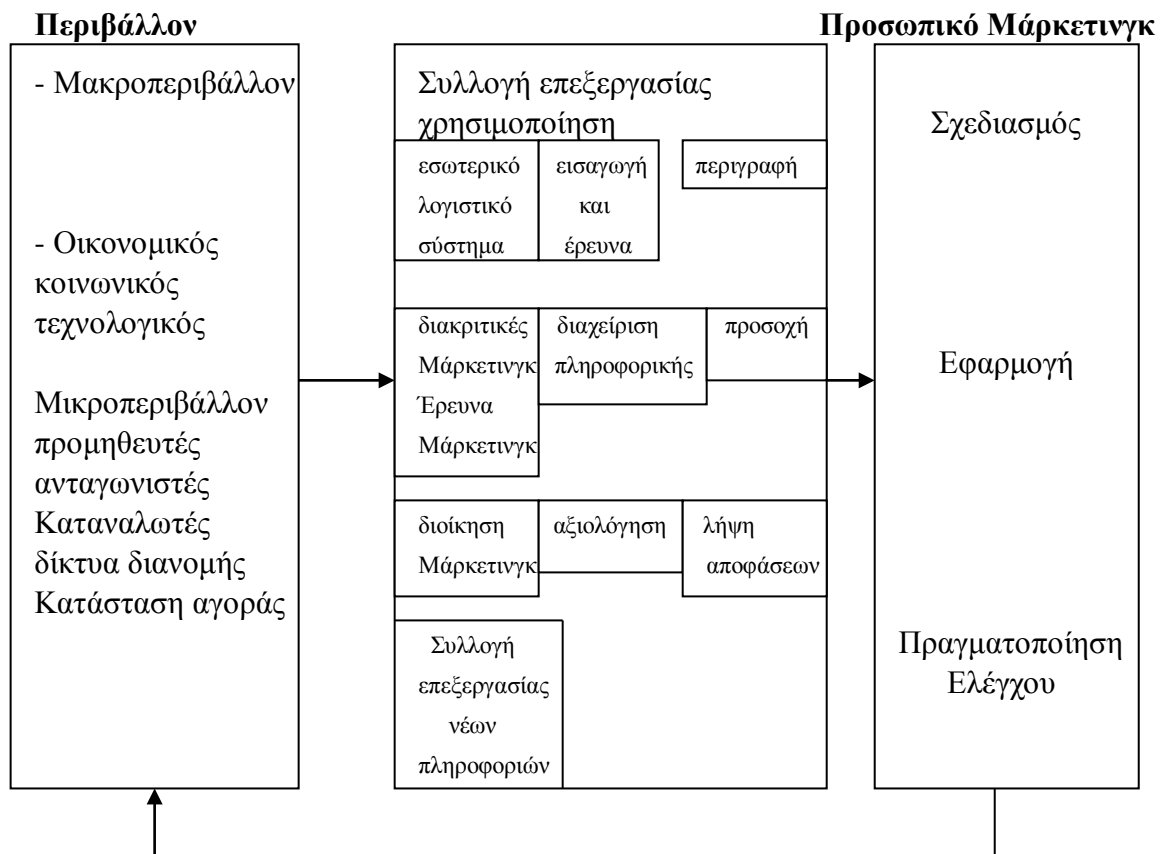
Οι μελέτες των τάσεων του εισοδήματος επικεντρώνονται στους ρυθμούς ανάπτυξης του ΑΕΠ και του τρόπου κατανομής των εισοδημάτων στα νοικοκυριά.

Οι κοινωνικές και πολιτιστικές δυνάμεις που ασκεί το περιβάλλον επηρεάζουν την συμπεριφορά του καταναλωτή και τις τάσεις που καθορίζουν τις αγορές-στόχους και τις συμπεριφορές των μελών της πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις δευτερεύουσες πολιτιστικές αξίες και στις υποκουλτούρες γιατί η ανάλυσή τους μπορεί να δώσει πληροφορίες για νέες ευκαιρίες και προβλήματα που παρουσιάζονται στην Αγορά.

**Υποκουλτούρα:** υπάρχουν κάποιες ομάδες που ακολουθούν ότι λέει το κοινωνικό σύνολο άλλα διαφέρουν σε κάποιες λεπτομέρειες (π.χ. για λόγους εθίμων).

## ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Χρησιμοποίησα το



### Χαρακτηριστικά του πληροφοριακού συστήματος

1. Όλες οι πληροφορίες προέρχονται από το περιβάλλον.
2. Πληροφοριακά Υποσυστήματα επιμέρους βάσεις δεδομένου που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και τα στοιχεία που χρειάζεται ο επιχειρηματίας.
3. Το πληροφορικό σύστημα είναι κλειστό  
(δηλαδή το βελάκι αυτό το 3<sup>ο</sup> στο 1<sup>ο</sup> κουτί του συστήματος).  
(\* ) τα βελάκια συμβολίζουν τη ροή πληροφοριών.

### Εσωτερικό λογιστικό σύστημα

Στο υποσύστημα αυτό έχουμε αριθμητικά δεδομένα τα οποία μπορούμε να τα συλλέξουμε από το λογιστήριο.

Τα στοιχεία αυτά εκφράζονται είτε σε πραγματικούς αριθμούς, είτε σε ποσοστά (έσοδα-έξοδα, κόστος, κέρδος, ποσότητες παραγωγής κ.τ.λ.).

#### **A. ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ:**

Η έννοια μάρκετινγκ είναι πιο ευρεία έννοια από την έρευνα αγοράς. Η έρευνα μάρκετινγκ περιέχει:

- Έρευνα αγοράς
- Έρευνα προϊόντος
- Έρευνα στρατηγικής τιμολόγησης
- Έρευνα προβολής και προώθησης
- Έρευνα συμπεριφοράς καταναλωτή.

**Έρευνα μάρκετινγκ** είναι η συστηματική καταγραφή και ανάλυση στοιχείων για προϊόντα ή υπηρεσίες κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

**Έρευνα αγοράς** ασχολείται με το μέγεθος, τη σύνθεση και τα χαρακτηριστικά της αγοράς.

Η έρευνα συμπεριφοράς καταναλωτή περιέχεται ως ανεξάρτητη ή εντάσσεται στην έρευνα αγοράς, επίσης οι παράγοντες που καθορίζουν την έρευνα της αγοράς είναι η υποκειμενική και η αντικειμενική γνώση του εμπορικού σήματος, γνώμη, μόδα, επιθυμία του καταναλωτή για αγορά προϊόντων, ο τρόπος που αντιλαμβάνεται τα μηνύματα (αποκωδικοποίηση) κ.τ.λ. Αντικειμενικής δημογραφικές μελέτες,



οικονομικές και κοινωνικές έρευνες ενεργειών και έρευνες που αφορούν τις αγοραστικές συνήθειες κ.τ.λ.

Επίσης την έρευνα μπορούμε να την χωρίσουμε σε ποσοτική και ποιοτική.

**Ποιοτική.** Η διερεύνηση σε βάθος και η δυναμική αξιολόγηση των τάσεων, απόψεων, κινήτρων, συναισθηματικών αντιδράσεων σε νέες σειρές προϊόντων (προϊόντα, μορφές, επεξεργασία).

#### **Β. ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:**

Έρευνα που αφορά την εταιρεία, τα προϊόντα της, τον τρόπο παραγωγής ελέγχου κ.τ.λ.

**Ποσοτική.** Ποσοστιαίες αναλογίες που αφορούν της συνθήκες και τη συμπεριφορά του καταναλωτή.

Τα κυριότερα θέματα ερευνών είναι:

- Έρευνες συνθηκών  
(ποιος, τι, που και γιατί ποιο λόγο αγόρασε το προϊόν).
- Έρευνες δοκιμής προϊόντων (νέα προϊόντα)
- Χαρακτηριστικά των νέων προϊόντων, σύγκριση των προϊόντων αυτών με παλαιότερα προϊόντα.

#### **Γ. ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ:**

Πρέπει να γίνουν 2 μετρήσεις: μια πριν, την έναρξη της διαφημιστικής εκστρατείας και άλλη μετά.

#### **Δ. ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

**Ε. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ Ή ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Προγραμματισμός είναι οι δραστηριότητες που απαιτούνται ειδικά για τον καθορισμό, εκ των προτέρων, των πράξεων ή εργασιών και των απαιτούμενων πόρων για να επιτευχθεί ένας στόχος.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνατών εναλλακτικών λύσεων ή επιλογών, την αξιολόγηση κάθε δυνατής εκλογής και τελικά την επιλογή της καλύτερης λύσης. Επίσης προγραμματισμός είναι η διαδικασία η οποία:

- Επισημαίνει έγκαιρα τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης.
- Εντοπίζει έγκαιρα τις αδυναμίες και τις δυνατότητες (συγκριτικά πλεονεκτήματα) της επιχείρησης.
- Προσδιορίζει στόχους και αναπτύσσει εναλλακτικές στρατηγικές, οι οποίες είναι συνεπείς με τους πόρους της επιχείρησης (δυνατότητες και αδυναμίες της).
- Αξιολογεί τις εναλλακτικές στρατηγικές και επιλέγει την καλύτερη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης δυνατή στρατηγική.
- Προχωρεί στην εφαρμογή και τον έλεγχο της επιλεγθείσας στρατηγικής για την αποτελεσματικότητα πραγματοποίηση των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης.
- Με βάση τη μελέτη του παρελθόντος, τη λεπτομερή ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης και τις βάσιμες προβλέψεις για τις μελλοντικές εξελίξεις, καταρτίζεται μια σειρά προγραμμάτων δραστηριότητα που καλύπτουν όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δράσης.

Με τα προγράμματα αυτά επιδιώκεται η πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, μέσα σε μια προκαθορισμένη περίοδο.

Ο προγραμματισμός κατά τη μακροχρόνια εφαρμογή του πέρασε από διάφορα στάδια εξέλιξης. Με την εφαρμογή του προγραμματισμού η διεύθυνση της επιχείρησης διευκολύνεται στο να καθοδηγεί, να συντονίζει και να ελέγχει τις

επιμέρους λειτουργίες στην επιχείρηση, μέσα στα καθορισμένα πλαίσια περιλαμβάνει τρεις φάσεις:

- α. Της προπαρασκευής
- β. Της πραγματοποίησης, και
- γ. Του ελέγχου.

Η έκταση του προγραμματισμού εξαρτάται από το μέγεθος και τη μορφή της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός, πάντως είναι χρήσιμος σε κάθε επιχείρηση. Από έρευνες που έγιναν βγαίνει το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα καλομελετημένο προγραμματισμό έχουν πολύ μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

#### **4.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΕΛΕΓΧΟΣ**

Έλεγχος είναι εκείνη η φάση κατά την οποία τα στελέχη των επιχειρήσεων προσπαθούν να βεβαιωθούν ότι ο προγραμματισμός που έχει επιλεγθεί εφαρμόζεται σωστά και ανταποκρίνεται στους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης.

Βασικός σκοπός του ελέγχου είναι να προειδοποιεί έγκαιρα τα επιτελικά στελέχη για την ύπαρξη ενός προβλήματος και τη θεραπεία του. Κατά τον έλεγχο γίνεται σύγκριση της πραγματοποιηθείσας απόδοσης και των στόχων που είχαν προκαθορισθεί. Σε περίπτωση αρνητικών αποκλίσεων γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες για να διορθωθούν τα αίτια που προκάλεσαν την αρνητική απόκλιση. Ο έλεγχος δε γίνεται μόνο αφού το πρόβλημα έχει συμβεί, αλλά γίνεται και προληπτικά. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται κατά τη φάση του ελέγχου μπορεί να επηρεάσουν οποιαδήποτε ή όλες τις φάσεις της διαδικασίας που προγραμματισμού.

Η διαδικασία του ελέγχου και η διαδικασία του προγραμματισμού επικαλύπτονται μεταξύ τους και μάλιστα με τον έλεγχο ολοκληρώνεται η διαδικασία του προγραμματισμού ως μέσα ελέγχου χρησιμοποιούνται ο προϋπολογισμός, και τα συστήματα πληροφόρησης της διοίκησης, η παρακολούθηση, δηλαδή προόδου επίτευξης των καθορισμένων στόχων, όπου γίνεται η σύγκριση της πραγματοποιηθείσας απόδοσης με την αναμενόμενη απόδοση.

Οι τυχόν αποκλίσεις από τη σύγκριση αυτή θα πρέπει να αναλυθούν και να εντοπισθούν οι αιτίες που προκάλεσαν τις αποκλίσεις αυτές για να γίνουν διορθωτικές ενέργειες.

## **4.2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός έχει μεγάλη σημασία για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η επιχείρηση, συνεπώς, για την απρόσκοπτη λειτουργία και ανάπτυξή της, πρέπει να προγραμματίσει τις μελλοντικές χρηματοδοτικές ανάγκες της.

Η πιο σπουδαία παράμετρος για τον προσδιορισμό των χρηματοδοτικών αναγκών είναι η προβλεπόμενη αξία των πωλήσεων της επιχείρησης. Μια καλή πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί την πιο ουσιαστική βάση για την πρόβλεψη των χρηματοδοτικών αναγκών.

Μια επιχείρηση, προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις των προϊόντων της, θα απαιτήσει άμεσες επενδύσεις σε κυκλοφορούντα στοιχεία, όπως π.χ. αποθέματα, πρώτες ύλες, εισπρακτέους λογαριασμούς κ.λ.π. και σε περίπτωση που η παραγωγική δυναμικότητα της εξαντληθεί, θα απαιτήσει και νέες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και λοιπές παραγωγικές εγκαταστάσεις.

Για να πραγματοποιηθούν οι επενδύσεις σε κυκλοφορούντα και πάγια στοιχεία, θα απαιτηθούν χρηματικά κεφάλαια.

Η επιχείρηση, εάν δεν επισημαίνει έγκαιρα τις ανάγκες για χρηματοδότηση των απαιτούμενων για την ανάπτυξή των κεφαλαίων, θα αντιμετωπίσει ταμιακό πρόβλημα, που πιθανό να έχει πολύ δυσμενείς επιπτώσεις σ' αυτήν.

Η επιχείρηση θα πρέπει επομένως, να κάνει κάποια, έστω χονδρική, εκτίμηση των κεφαλαίων που θα χρειασθεί για τα επόμενα χρόνια.

Το κύριο κίνητρο για επενδύσεις τόσο σε κυκλοφορούντα, όσο και σε πάγια στοιχεία, είναι οι πωλήσεις.

Παρόλο που βασικός λόγος για επενδύσεις είναι οι πωλήσεις. Οι σχέσεις μπορούν να γίνουν πιο πολύπλοκες, γιατί στις περισσότερες περιπτώσεις οι επενδύσεις προηγούνται των πωλήσεων.

Οι επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και λοιπές παραγωγικές εγκαταστάσεις πρέπει να πραγματοποιηθούν, προτού αρχίσει η διαδικασία της παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης.

Συνεπώς οι επενδύσεις σε πάγια στοιχεία προηγούνται των πωλήσεων.

Επίσης, οι δαπάνες για την αγορά πρώτων και βοηθητικών υλών, και συνεπώς, οι επενδύσεις σε αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών και πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή των προϊόντων, πρέπει να πραγματοποιηθούν, πριν αρχίσει η διαδικασία της παραγωγής των συγκεκριμένων προϊόντων.

Για την μετατροπή των πρώτων και βοηθητικών υλών σε ημικατεργασμένα προϊόντα και τελικά σε έτοιμα προϊόντα απαιτούνται δαπάνες για αμοιβή των εργαζομένων στην επιχείρηση, δαπάνες για ενέργεια, καθώς και διάφορα άλλα έξοδα.

Συνεπώς, και εδώ, οι επενδύσεις σε αποθέματα ημικατεργασμένων και έτοιμων προϊόντων προηγούνται της πραγματοποίησης των πωλήσεων.

Υπάρχουν, όμως, περιπτώσεις που ορισμένες επενδύσεις σε κυκλοφορούντα στοιχεία έπονται των πωλήσεων π.χ. όταν οι πωλήσεις ή ένα μέρος των πωλήσεων γίνονται με πίστωση, τότε οι επενδύσεις σε εισπρακτέους λογαριασμούς γίνονται μετά την πραγματοποίηση των πωλήσεων.

Τα παραπάνω δείχνουν πόσο χρήσιμη και αναγκαία είναι για μια επιχείρηση ή έγκαιρη πρόβλεψη για τις χρηματοδοτικές ανάγκες της.

### **4.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

#### **4.3.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη τους.

Η λήψη των αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία του προγραμματισμού. Η σχέση μεταξύ προγραμματισμού και λήψη αποφάσεων είναι τόσο στενή, ώστε πολλοί συγχωνεύουν τη δραστηριότητα αυτή:

- i.** Διατυπώνονται προτάσεις μελλοντικής επιχειρησιακής δράσης, έχοντας υπόψη τις δυνατότητες της επιχείρησης και τις πιθανές επιδράσεις του περιβάλλοντος στην επιχείρηση.
- ii.** Καθορίζονται οι στόχοι ή τα προβλήματα της επιχείρησης.
- iii.** Καθορίζονται και αναλύονται οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις.
- iv.** Επιλέγεται η καλύτερη λύση.
- v.** Τέλος αρχίζει η διαδικασία του σχεδίου δράσης για υλοποίηση της απόφασης, δηλ. ο καθορισμός των υποστόχων των διαφορών τμημάτων. Αρχίζει ο

συντονισμός των δραστηριοτήτων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

**α.** Οργάνωση είναι η διαδικασία διανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Με την οργάνωση καθορίζεται επίσης η εξουσία και η ευθύνη των διοικητικών στελεχών.

**β.** Στελέχωση είναι η διαδικασία που θα εξασφαλίσει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και την ενεργοποίηση του. Η δραστηριότητα αυτή θα δημιουργήσει στην επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα για ένα ικανοποιημένο προσωπικό.

**γ.** Διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα-διαπροσωπικοί επηρεασμοί: Όταν τα διοικητικά στελέχη υποκινούν τους υφιστάμενούς τους, κατευθύνουν τις ενέργειες των άλλων, επιλέγουν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας ή επιλύουν τις διαφορές μεταξύ των υφισταμένων τους, τα στελέχη ασχολούνται με τη δραστηριότητα της διεύθυνσης και καθοδήγησης.

**δ.** Έλεγχος. Η δραστηριότητα αυτή αναφέρεται στην αποδοτική ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης π.χ. πέτυχε η επιχείρηση τον επιθυμητό κύκλο εργασιών; τα επιθυμητά κέρδη; Με αυτή τη δραστηριότητα μετριέται ο βαθμός απόδοσης όλων των διοικητικών στελεχών, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Για το σκοπό αυτό:

**i.** Καθορίζονται πρότυπα.

**ii.** Συγκρίνονται τα πρότυπα με τα πραγματοποιηθέντα, και

**iii.** Γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις ενώ καταβάλλεται προσπάθεια για να επιτευχθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι της επιχείρησης.

#### **4.3.2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Μπορούμε να τους διακρίνουμε:

**i.** Παραγωγικοί αναφέρονται στη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης: παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών προς ικανοποίηση ορισμένων αναγκών των καταναλωτών.

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι ο εντοπισμός μιας συγκεκριμένης ανάγκης τμήματος της αγοράς και η παραγωγή εκείνου του προϊόντος ή

υπηρεσίας που θα ικανοποιεί αυτή την ανάγκη π.χ. ο εντοπισμός της ανάγκης για κομπιούτερ τσέπης.

- ii. Οικονομικοί έχουν τη βάση τους στις οικονομικές έννοιες: οικονομικότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, μεγιστοποίηση κερδών κ.ά. Όταν ο στόχος αναφέρεται στην παραγωγικότητα, αυτός εκφράζει τα ποσοτικά τεχνικά επιτεύγματα της επιχείρησης. Όταν ο στόχος αναφέρεται στην αποδοτικότητα, αυτός εκφράζει το επιτυγχανόμενο λογιστικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Τέλος, όταν ο στόχος αναφέρεται στη μεγιστοποίηση κερδών, σημαίνει μεγιστοποίηση της διαφοράς εσόδων και εξόδων της επιχείρησης.
- iii. Κοινωνικοί στόχοι μπορεί να είναι: η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της επιχείρησης και η βελτίωση συνθηκών εργασίας, το έμπρακτο ενδιαφέρον για τον περιορισμό της μόλυνσης του περιβάλλοντος η συνδρομή για διάφορους κοινωνικούς σκοπούς κ.ά.

### **4.3.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Η εφαρμογή αρχίζει με την επεξεργασία μιας πολιτικής ποιότητας και την καθιέρωση της κατάλληλης οργανωτικής δομής τόσο για τη διοίκηση, όσο και για την ενθάρρυνση της συμμετοχής στην ποιότητα μέσα από ομάδες εργασίας. Ο προγραμματισμός της βελτίωσης περιλαμβάνει όλα τα διοικητικά στελέχη, αλλά ένα ζωτικό πρώιμο στάδιο περιλαμβάνει την καθιέρωση συστημάτων μανάτζμεντ ποιότητας, που να καθοδηγούν τη διαδικασία βελτίωσης και να εξασφαλίζουν ότι τα προβλήματα λύνονται μια για πάντα, χρησιμοποιώντας μεθόδους δομημένης διορθωτικής δράσης.

Από τη στιγμή που υπάρχει δέσμευση της ανώτερης διοίκησης της επιχείρησης για ολική ποιότητα, το στάδιο του προγραμματισμού μπορεί να αρχίζει αμέσως. Όταν μελετάται η εφαρμογή, πρέπει να καθοριστούν οι προτεραιότητες μεταξύ διαφόρων προβλημάτων της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να κάνει αρκετά βήματα στο δρόμο για το μανάτζμεντ ολικής ποιότητας, αν υπάρχει σωστή κατανόηση για την ποιότητα και για το πώς αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται.

## **4.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η στρατηγική είναι μια τεχνική κατά την οποία μια επιχείρηση σχεδιάζει να πετύχει τους στόχους και την αποστολή της.

Με τη στρατηγική ερευνώνται και αποφασίζονται τα θεμελιώδη βήματα τα οποία σχεδιάζουν να αναλάβουν τα επιτελικά στελέχη, για να πετύχουν τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης.

Η στρατηγική αποτελεί το βασικό στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού.

Τα επιτελικά στελέχη: προσδιορίζουν τις εναλλακτικές στρατηγικές, αξιολογούν τις εναλλακτικές στρατηγικές και τελικά, επιλέγουν την καλύτερη δυνατή στρατηγική, η οποία θα υιοθετηθεί και θα τεθεί σε εφαρμογή για την ανάπτυξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι εναλλακτικές στρατηγικές μπορούμε να διακρίνουμε πάρα πολλές, από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την καλύτερη και να την ακολουθήσει. Η καταλληλότερη στρατηγική εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως:

- Οι μακροχρόνιοι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης.
- Οι ρυθμοί ανάπτυξης των σχετιζόμενων αγορών και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Η καταλληλότερη στρατηγική μπορεί να αλλάξει και συχνά αλλάζει, διαχρονικά όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος αλλάζουν.

Προϋπόθεση της αξιολόγησης και επιλογής της πιο κατάλληλης στρατηγικής είναι ο προσδιορισμός των εναλλακτικών στρατηγικών.

Οι σπουδαιότερες εναλλακτικές στρατηγικές, τις οποίες τα επιτελικά στελέχη να εξετάσουν είναι οι εξής:

### **4.4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Η στρατηγική σταθερής ανάπτυξης για μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ότι σημαίνει:

**α.** Η επιχείρηση είναι Ικανοποιημένη με την παρελθούσα απόδοση της και αποφασίζει να συνεχίσει την επιδίωξη των ιδίων ή παρόμοιων στόχων.



**β.** Το επίπεδο της επίτευξης που αναμένεται στο μέλλον αυξάνεται κάθε χρόνο περίπου κατά το ίδιο ποσοστό.

**γ.** Η επιχείρηση συνεχίζει να εξυπηρετεί τους πελάτες της, με τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες.

Η στρατηγική σταθερής ανάπτυξης είναι μια στρατηγική που περιέχει σχετικά χαμηλό κίνδυνο είναι αρκετά αποτελεσματική για επιτυχείς επιχειρήσεις σε βιομηχανία η οποία αναπτύσσεται και σε περιβάλλον το οποίο δεν είναι άστατο.

Μερικοί από τους λόγους για τους οποίους χρησιμοποιείται η στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης είναι οι εξής:

**α.** Η επιχείρηση πηγαίνει καλά. Η διοίκηση δεν γνωρίζει πάντοτε ποιος συνδυασμός αποφάσεων συντελεί σε αυτό.

**β.** Η επιχείρηση εκτελεί τις λειτουργίες της σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης ή και καλύτερα. Έτσι η διοίκηση δεν επιθυμεί να ενοχληθεί με επιπρόσθετες φασαρίες, οι οποίες συχνά συνδέονται με την ανάπτυξη. Η συμπεριφορά αυτή συντάσσεται κυρίως στις μικρές ιδιωτικές επιχειρήσεις.

**γ.** Η διοίκηση ίσως να μην επιθυμεί να αναλάβει τον κίνδυνο να τροποποιήσει σημαντικά την παρούσα στρατηγική της. Οι αλλαγές συνήθως, συνδέονται από ορισμένο βαθμό κινδύνου. Ένα υψηλό ποσοστό αλλαγών αποτυγχάνει, είτε μιλούμε για νέο προϊόν, είτε για νέα συστήματα εργασίας.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν τη στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης συγκεντρώνονται σε ένα προϊόν ή υπηρεσία, και αναπτύσσονται:

**α.** Διατηρώντας το μερίδιο τους σε μια σταθερά αυξανόμενη αγορά.

**β.** Αυξάνοντας με αργό ρυθμό το μερίδιο τους στην αγορά.

**γ.** Προσθέτοντας νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά έπειτα από εκτεταμένες έρευνες μάρκετινγκ ή επεκτείνοντας τις δραστηριότητες του σε άλλες γεωγραφικές περιοχές.

#### **4.4.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ**

Ακολουθώντας η επιχείρηση τη στρατηγική αυτή, δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι πρέπει να συνεχίσει να κάνει τα ίδια πράγματα ακριβώς με τους ίδιους τρόπους, απλώς να σχετίζεται με τις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Η στρατηγική αυτή δεν εμποδίζει την εταιρία να αναπτυχθεί, περιορίζει όμως τις ευκαιρίες ανάπτυξης τις οποίες μπορεί να επιδιώξει.

Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις για την επιδίωξη της στρατηγικής της συγκέντρωσης:

**α.** Η ανάπτυξη αγοράς, η οποία επιδιώκει την επέκταση των αγορών για τις τρέχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Για την επέκταση των αγορών απαιτείται βελτίωση και αλλαγή οποιουδήποτε στοιχείου στρατηγικής του μάρκετινγκ, π.χ. της δύναμης πωλήσεων, της διαφήμισης, των δικτύων διανομής, της τιμολογιακής πολιτικής, της διαφοροποίησης του προϊόντος.

Η Coco Cola συνεχίζει να ακολουθεί τη στρατηγική ανάπτυξη της αγοράς από τη δημιουργία της. Κατόρθωσε να συγκεντρώσει ένα εντυπωσιακό μερίδιο της αγοράς, μέσω μεγάλης κλίμακας διαφημιστικών προγραμμάτων και συνεχίζει και σήμερα να επεκτείνεται σε νέες γεωγραφικές περιοχές, κυρίως σε διεθνείς αγορές (όπως Κίνα, Ρωσία).

**β.** Ανάπτυξη προϊόντος.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος επιδιώκει να διαφοροποιήσει το βασικό προϊόν ή υπηρεσία, ή να προσθέσει ένα στενά σχετιζόμενο προϊόν ή υπηρεσία, που μπορούν να πωληθούν μέσω των υπάρχοντων δικτύων μάρκετινγκ.

Οι επιτυχείς στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων συχνά επωφελούνται από την ευνοϊκή υπόληψη της εταιρίας ή των σχετιζόμενων προϊόντων στην αγορά.

Μερικές από τις διαθέσιμες επιλογές είναι οι εξής:

**α.** Συμπλήρωση της υπάρχουσας γραμμής προϊόντος π.χ. μεγέθη, νέα σχέδια ή χρώματα.

**β.** ανάπτυξη προϊόντων εντός της υπάρχουσας, γραμμής προϊόντων.

### **Οριζόντια ολοκλήρωση**

Η οριζόντια ολοκλήρωση συμβαίνει όταν μια επιχείρηση προσθέτει μία ή περισσότερες δραστηριότητες, οι οποίες παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες και λειτουργούν στο ίδιο στάδιο στην αλυσίδα προϊόν-μάρκετινγκ.

Συχνά, η οριζόντια ολοκλήρωση πραγματοποιείται με την αγορά μιας άλλης επιχείρησης με την ίδια δραστηριότητα.

Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι παρέχει άμεση είσοδος στις νέες αγορές και πολλές φορές, εξαλείφει έναν ανταγωνιστή.

### **Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της στρατηγικής συγκέντρωσης**

Η στρατηγική της συγκέντρωσης, συνήθως δίνει στην επιχείρηση το πλεονέκτημα να αντιμετωπίζει χαμηλό κίνδυνο, γιατί η επιχείρηση έχει ήδη αρκετή γνώση και πολλούς από τους πόρους που είναι απαραίτητοι για να ανταγωνισθεί στην Αγορά. Επίσης ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα μικρό αριθμό δραστηριοτήτων και συνεπώς, να είναι πιο αποτελεσματική.

Ένα βασικό μειονέκτημα είναι ότι τοποθετεί όλους ή τους περισσότερους, πόρους της επιχείρησης στο ίδιο καλάθι.

Εάν η αγορά, για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, ελαττωθεί, τότε η επιχείρηση θα βρεθεί σε δύσκολη θέση.

Ένας αριθμός παραγόντων, έξω από τον έλεγχο οποιασδήποτε επιχείρησης, μπορούν να προξενήσουν μείωση της ζήτησης για το προϊόν ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης. Η αυξανόμενη αστάθεια των προτιμήσεων των καταναλωτών, η αναπτυσσόμενη ένταση του ανταγωνισμού, οι τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβολές στην κυβερνητική πολιτική προβάλλουν ένα σημαντικό κίνδυνο για μια επιχείρηση η οποία συγκεντρώνει τη προσπάθειά της σε ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία.

## **4.5. ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **Οικονομικοί παράγοντες**

Όπως είδαμε στην περιγραφή του μοντέλου ανοιχτών συστημάτων, η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους (συντελεστές παραγωγής) για να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες (παραγωγή) όλα αυτά γίνονται μέσα στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον που επηρεάζει αυτούς τους παράγοντες. Όταν παίρνουν αποφάσεις, τα στελέχη θα πρέπει να έχουν υπόψη τους την κατάσταση της οικονομίας τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Επομένως, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη η ίδια η οικονομία, οι πελάτες και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.

### **4.5.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Κατά τη λήψη των αποφάσεων, τα στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ορισμένα χαρακτηριστικά της οικονομίας όπως τον πληθωρισμό, τα επιτόκια, τους δείκτες ανεργίας κ.λ.π. Ένα ευρύτερα αποδεκτό μέτρο της γενικής οικονομίας είναι το ακαθόριστο εθνικό προϊόν (ΑΕΠ).

Το ΑΕΠ χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του κατά κεφαλήν εισοδήματος, που είναι βασικός δείκτης του βιοτικού επιπέδου μιας χώρας.

Όσο περισσότερο είναι οι παραγωγικοί πόροι που αντιστοιχούν σε κάθε κάτοικο μιας χώρας, τόσο υψηλότερο είναι το βιοτικό επίπεδο. Ωστόσο, το κατά κεφαλήν εισόδημα, το οποίο δεν είναι παρά ένας μέσος όρος, δε σημαίνει ότι όλοι οι κάτοικοι της χώρας έχουν το ίδιο βιοτικό επίπεδο.

Η τιμή του βιοτικού επιπέδου χρησιμοποιείται για τη σύγκριση της ποιότητας ζωής στις διάφορες χώρες και αποτελεί βασικό δείκτη σύγκρισης με τον οποίο μια χώρα μπορεί να αξιολογεί την οικονομική ανάπτυξη της. Η διοίκηση μιας εταιρείας μπορεί να χρησιμοποιήσει το ΑΕΠ για να εκτιμά τις οικονομικές δυνατότητες και ευκαιρίες τοποθέτηση ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Η αξιολόγηση του οικονομικού περιβάλλοντος από τη διοίκηση μιας εταιρείας επηρεάζει και στις αποφάσεις των κατώτερων στελεχών.

### **4.5.2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του μάνατζμεντ είναι η απόκτηση πρώτων υλών, δηλαδή των απαραίτητων συντελεστών παραγωγής για τη διαδικασία μεταποίησης. Αυτές οι πρώτες ύλες μπορεί να είναι συνηθισμένες και να βρίσκονται εύκολα, μπορεί όμως να είναι σπάνιες και δυσεύρετες. Η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει μέτρα ώστε η προσφορά τους να είναι σταθερή και αξιόπιστη. Αυτό προϋποθέτει την ανάπτυξη σχέσεων με τους προμηθευτές, καθώς και μια αποτελεσματική πολιτική αποθεμάτων για την ικανοποίηση των αναγκών της συγκεκριμένης επιχείρησης. Αν οι προμηθευτές είναι πολλοί, υπάρχει αρκετός ανταγωνισμός μεταξύ τους και οι πρώτες ύλες αποκτούνται στην καλύτερη δυνατή τιμή. Αν όμως οι προμηθευτές είναι λίγοι, η επιχείρηση αγοράζει σε υψηλές τιμές. Ο

αριθμός των προμηθευτών στην αγορά επηρεάζει την τιμή των πρώτων υλών και, επομένως, την τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας.

Η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται επίσης από τον ανταγωνισμό. Αν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στην αγορά, η εταιρεία πρέπει να έχει ανταγωνιστικές τιμές. Αν μια εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στην αγορά μπορεί να ορίζει τις τιμές και να είναι γνωστική ως ρυθμιστρια τιμών. Αν η θέση της στην αγορά δεν είναι κυρίαρχη ακολουθεί συνήθως άλλες εταιρίες όσον αφορά τον προσδιορισμό της τιμής ενός προϊόντος. Σ' αυτή την περίπτωση ονομάζεται ακόλουθος τιμών. Και στις δύο περιπτώσεις, το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού στην αγορά επηρεάζουν άμεσα τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών (καθημερινών) αποφάσεων από τη διοίκηση.

Η εμφάνιση και η ραγδαία αύξηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσω του Internet αυξάνει κατά πολύ τον ανταγωνισμό, αφού όσοι αναζητούν πρώτες ύλες και όσοι επιθυμούν να επεκταθούν σε άλλες αγορές μπορούν να αποκτήσουν εύκολα παγκόσμια προβολή δημιουργώντας μια ιστοσελίδα. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται όταν είναι δυνατή η ταυτόχρονη σύγκριση των τιμών αφού οι ανταγωνιστές πρέπει να ανταγωνίζονται με τους προμηθευτές χαμηλότερου κόστους.

### **4.5.3. ΠΕΛΑΤΕΣ**

Η τελευταία πλευρά της εξωτερικής οικονομικής διάστασης είναι οι πελάτες της επιχείρησης και αυτό είναι ευνόητο, αφού είναι εμφανές ότι η διοίκηση μιας εταιρείας πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τους πελάτες κατά τη λήψη των αποφάσεων. Ο στόχος αυτής της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι η προσέγγιση της πελατείας με τον καλύτερο και επικερδέστερο τρόπο. Αυτές οι αποφάσεις είναι κρίσιμες γιατί, ακόμα και αν παράγει τα καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες, μια εταιρεία δεν πρόκειται να ενημερώσει, εάν δεν μπορεί να τα προσφέρει στον πελάτη. Οι καταναλωτές θέλουν ένα προϊόν στον κατάλληλο τόπο, τον κατάλληλο χρόνο, και την κατάλληλη μορφή. Αν μια εταιρεία δεν κατορθώσει να προσφέρει κάποιο από τα παραπάνω είδη κινδυνεύει να αποτύχει.

Η διοίκηση μιας εταιρείας θέλει να γνωρίζει την ταυτότητα του πελάτη και όσο το δυνατόν περισσότερα για τον πελάτη, ο οποίος ονομάζεται αγορά-στόχος. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να αποκτηθούν με έρευνες αγοράς για παράδειγμα, με

στατιστικές για τα προσωπικά χαρακτηριστικά των πελατών την αγοραστική συμπεριφορά, το γενικότερο τρόπο ζωής. Η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τη συμπεριφορά του καταναλωτή και τις αποφάσεις αγοράς γίνεται τώρα με τη βοήθεια της υψηλής τεχνολογίας, με τις λεγόμενες κάρτες καταχώρισης αγοραστών. Ο πελάτης εμφανίζει την κάρτα σε κάθε αγορά που πραγματοποιεί και ο ταμίας καταχωρεί τις αγοραστικές τάσεις κατευθείαν σε μια βάση δεδομένων, η οποία διευκολύνει τη λεπτομερή ανάλυση των αγοραστικών αποφάσεων από τους καταναλωτές και συμβάλλει στον καλύτερο προγραμματισμό της επιχείρησης. Μια επιχείρηση που χάνει την επαφή με την αγορά της δεν είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν και να προσαρμόζεται στις μεταβολές της αγοράς, με αποτέλεσμα να οδεύει προς την αποτυχία.

#### **4.6. ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ο έλεγχος της διαχείρισης ενδιαφέρεται και επικεντρώνεται σε στοιχεία περισσότερο ποιοτικά παρά ποσοτικά όπως: Τις βραχύχρονες και μακρόχρονες επιπτώσεις των ενεργειών της επιχείρησης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, την κρίση των επιλογών της επιχείρησης και την εξέλιξη τους την κρίση του τρόπου που προσδιορίζονται και επιτυγχάνονται οι στόχοι, την ικανότητα της επιχείρησης να προσδιορίζει καίριους και διορατικούς στόχους, την ποιότητα κ.τ.λ.

Το κλασικό μοντέλο οργάνωσης προτείνει το διαχωρισμό της διαδικασίας λειτουργίας της επιχείρησης σε τρία επίπεδα:

- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Ο έλεγχος της διαχείρισης
- Ο έλεγχος της εκτέλεσης των καθηκόντων.

Ο στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια διαδικασία που συνίσταται στο να ληφθεί απόφαση σε σχέση με τους στόχους και να προσδιορισθεί η στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί για να προσεγγισθούν οι στόχοι.

Ο έλεγχος της διαχείρισης (management) είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι διαρκούντες την επιχείρηση διασφαλίζουν ότι η στρατηγική εφαρμόζεται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Ο έλεγχος της εκτέλεσης είναι η διαδικασία που μπορεί να εγγυηθεί ότι τα ειδικά καθήκοντα που έχουν συγκεκριμένα αποτελεί διενεργούνται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

#### **4.7. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Κάθε επιχείρηση, η δράση της οποίας έχει επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον είναι εκ των πραγμάτων υποχρεωμένη να παράγει, εκτός των άλλων πληροφοριών, πλήρη πληροφορία για τις συνέπειες των ενεργειών της στο φυσικό περιβάλλον αλλά και για το σύστημα διαχείρισης που έχει υιοθετήσει, προκειμένου να αποφευχθούν οι συνέπειες αυτές.

Η ανάγκη παραγωγής περιβαλλοντικής πληροφορίας προκύπτει από δυο παράγοντες:

1. Η επιχείρηση επεκτείνοντας εκούσια την πληροφορία της και στον ευαίσθητο τομέα του φυσικού περιβάλλοντος, βελτιώνει ποιοτικά το σύστημα πληροφόρησης και κατά συνέπεια διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα του παράγοντες «ανταγωνιστικότητα».
2. Από τα φαινόμενα της σύγχρονης πραγματικότητας αλλά και από τις σχετικές διατάξεις που εμφανίζονται τελευταία, είναι άμεσα ή έμμεσα υποχρεωμένη σε εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος και στην παραγωγή της σχετικής πληροφορίας.

#### **4.8. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ είναι μια σωστή μέθοδος για τη διαχείριση μιας επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ακόμη ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή δεν είναι οπωσδήποτε, ο καλύτερος τρόπος πραγματοποίησης πωλήσεων και κερδών.

Η ιστορική εξέλιξη και οι τέσσερις εξελικτικές φάσεις του προσανατολισμού των επιχειρήσεων αναφέρονται παρακάτω:

### **A. Προσανατολισμός στην παραγωγή**

Οι επιχειρήσεις που ήταν προσανατολισμένες στην παραγωγή, έδιναν μεγάλη σημασία στην παραγωγή των προϊόντων. Σύμφωνα με αυτήν τη φιλοσοφία, οι επιχειρήσεις πίστευαν ότι:

1. Κάθε τι που μπορούσε να παραχθεί μπορούσε και να πωληθεί
2. Η βασικότερη δραστηριότητα της διοίκησης της επιχείρησης έπρεπε να είναι η διατήρηση του κόστους παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα.
3. Η επιχείρηση έπρεπε να παράγει μόνο ορισμένα βασικά προϊόντα.

Αυτό που πίστευαν οι επιχειρηματίες εκείνης της εποχής ήταν: αυτό που χρειάζεται η επιχείρησή μας είναι η μείωση του κόστους παραγωγής και η βελτίωση των μεθόδων παραγωγής του προϊόντος.

### **B. Προσανατολισμός προς τις πωλήσεις**

Κατά το β' παγκόσμιο πόλεμο οι επιχειρήσεις κυρίως στις ΗΠΑ, βρέθηκαν με τεράστια αποθέματα και περίσσια παραγωγική δυναμικότητα, χωρίς να υπάρχει η αντίστοιχη (απαιτούμενη) ζήτηση για τα προϊόντα τους.

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος, την περίοδο εκείνη οι οικονομολόγοι των ΗΠΑ εισηγήθηκαν στην τότε κυβέρνηση το περίφημο σχέδιο Μάρσαλ. Το σχέδιο αυτό είχε δυο σκέλη:

1. Την αναστήλωση της κατεστραμμένης τότε από τον πόλεμο Ευρώπης και
2. Την ενεργοποίηση της τεράστιας Ευρωπαϊκής αγοράς για τη διάθεση των μεγάλων πλεονασμάτων σε αγαθά, τα οποία είχαν εκείνη την εποχή οι ΗΠΑ λόγω της υπερδυναμικότητας που διέθετε η βιομηχανία τους.

Κατά την περίοδο εκείνη, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη της δημιουργίας μιας καλής εκπαιδευμένης δύναμης πωλητών, που θα μπορούσε να πείσει τους χονδρεμπόρους, τους λιανέμπορους και τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα τους. Έτσι, σιγά-σιγά οι επιχειρήσεις άρχισαν να πιστεύουν στη φιλοσοφία των πωλήσεων. Το βασικό μέλημα για τις επιχειρήσεις εκείνης της εποχής ήταν να βρουν αγοραστές για τα προϊόντα που κατασκευάζουν, άσχετα αν τα προϊόντα αυτά αποτελούσαν προέκταση της προσωπικότητας του κατασκευαστή και όχι της προσωπικότητας του καταναλωτή, όπως κανονικά θα έπρεπε να συμβαίνει.



### **Γ. Προσανατολισμός στο Μάρκετινγκ**

Κατά τη δεκαετία του 1960 εμφανίστηκε η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τη νέα φιλοσοφία οι επιχειρήσεις θα έπρεπε πρώτα να εντοπίσουν τι επιθυμεί ο καταναλωτής και μετά να προσπαθήσουν να το παράγουν και όχι να παράγουν ότι αυτές μπορούν και στη συνέχεια να προσπαθήσουν να αλλάξουν τις ανάγκες των καταναλωτών για να το αγοράσουν.

Η φιλοσοφία του προσανατολισμού στο Μάρκετινγκ προτείνει τρεις βασικές ιδέες:

1. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παράγουν μόνο ό,τι επιθυμεί ο καταναλωτής.
2. Η βασική στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων για την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.
3. Οι αποφάσεις της διοίκησης θα πρέπει να λαμβάνονται με βάση τα μακροχρόνια προγράμματα πωλήσεων και όχι με βάση τις ευκαιριακές πωλήσεις.

Έτσι, στόχος του Μάρκετινγκ είναι να εντοπισθούν, μέσω της διαδικασίας έρευνας Μάρκετινγκ, οι φανερές και οι κρυφές ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών. Αυτό προϋποθέτει τη δημιουργία στην επιχείρηση μιας διεύθυνσης Μάρκετινγκ, για να φέρει σε πέρας το δύσκολο αυτό έργο. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να ζητηθεί και από τις άλλες διευθύνσεις να συνεργάζονται με την καινούργια διεύθυνση και να αρχίσουν να προσανατολίζονται και αυτές προς τις ανάγκες των καταναλωτών.

### **Δ. Προσανατολισμός στο σύστημα Μάρκετινγκ**

Στη δεκαετία του 1980 ορισμένες επιχειρήσεις προχώρησαν από τον προσανατολισμό στο Μάρκετινγκ.

Με τον προσανατολισμό της επιχείρησης στο σύστημα Μάρκετινγκ, η ιδέα του Μάρκετινγκ είναι παρούσα σε κάθε δραστηριότητα της. Η γενική διεύθυνση της επιχείρησης περιμένει από τη διεύθυνση Μάρκετινγκ να αναπτύξει στρατηγικά προγράμματα που να εξασφαλίζουν ανάπτυξη και διαρκή κέρδη.

Αυτό επιτυγχάνεται με την πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων στην αγορά και με την επινόηση των κατάλληλων καινοτομιών, προκειμένου να προκληθούν αυτές οι εξελίξεις.

Οι πάντες στην επιχείρηση πρέπει να καταλαβαίνουν ότι ο σημερινός καταναλωτής δεν αγοράζει πλέον προϊόντα, αλλά οφέλη. Η επιχείρηση πρέπει να είναι βέβαιη ότι ο καταναλωτής είναι σε θέση να αξιολογήσει τα οφέλη τα οποία θα έχει, εάν αγοράσει και αξιοποιήσει το συγκεκριμένο προϊόν.

Εκείνο που πιστεύουν οι επιχειρήσεις αυτές είναι ότι όλες οι διευθύνσεις της επιχείρησης πρέπει να είναι προσανατολισμένες προς τον καταναλωτή.

#### **4.8.1. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

1. Η ποιότητα δεν είναι ούτε τεχνική λειτουργία ούτε αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση.
2. Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή στην επιχείρηση για την εφαρμογή της θεωρίας του ΜΟΠ.
3. Πρέπει να δίνεται έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας σε ολόκληρη την επιχειρησιακή δραστηριότητα και όχι μόνο στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας.
4. Η επίτευξη ποιότητας πρέπει να προωθείται με κριτήρια εξωτερικά του καταναλωτή, και όχι εσωτερικά της επιχείρησης. Πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και ανάγκες του αγοραστή και όχι σε εσωτερικές προοπτικές όπως είναι η απόδοση.
5. Τα μέτρα για την επίτευξη της ποιότητας, αρχίζοντας από το σχεδιασμό μέχρι τη μέτρηση και τον έλεγχο της ποιότητας πρέπει να στηρίζονται στην κατάλληλη νέα τεχνολογία.
6. Η επίτευξη εκτεταμένης βελτίωσης της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζομένων κι όχι σε μια ομάδα ειδικών.

#### **4.9. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ**

Από όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω, προκύπτει ότι η τμηματοποίηση της αγοράς βοηθά στην καλύτερη προσέγγιση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Τα στελέχη Μάρκετινγκ χρησιμοποιούν τρεις εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές της αγοράς στόχου: **1)** Τη στρατηγική του αδιαφοροποίητου Μάρκετινγκ. **2)** Τη στρατηγική του διαφοροποιημένου Μάρκετινγκ και **3)** Τη στρατηγική του συγκεντρωμένου Μάρκετινγκ. Οι τρεις αυτές εναλλακτικές στρατηγικές επιλογής της

αγοράς-στόχου παρουσιάζονται στο σχήμα 5.4.

- 1. Στρατηγική του αδιαφοροποίητου Μάρκετινγκ:** Η στρατηγική αυτή αποτελεί την πρώτη μορφή Μάρκετινγκ. Στην περίπτωση αυτή ο επιχειρηματίας δεν αναγνωρίζει τις διάφορες καμπύλες ζήτησης που συνθέτουν την αγορά, αλλά συγκεντρώνει την προσοχή του στις κοινές ανάγκες των καταναλωτών. Προσπαθεί το προϊόν που θα παράγει, καθώς και η υπόλοιπη προσφορά (λοιπά στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ), να ανταποκρίνονται σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της στρατηγικής είναι το εμφιαλωμένο νερό ΚΟΡΠΗ, η ζάχαρη, το αλεύρι, κ.ά. Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι σήμερα η αδιαφοροποίητη στρατηγική δε λειτουργεί όπως παλιά. Ακόμη και στα παραπάνω παραδείγματα, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να προσαρμόζουν τα προϊόντα, καθώς και τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ, σύμφωνα με τις ανάγκες των διαφόρων τμημάτων της αγοράς. Το εμφιαλωμένο νερό ΚΟΡΠΗ έχει αρχίσει να συσκευάζεται, εκτός από τη μεγάλη και τη μικρή πλαστική φιάλη, και σε υάλινες φιάλες, που ικανοποιούν ανάγκες των ξενοδοχείων Α' κατηγορίας και άνω, καθώς και τους καταναλωτές εκείνης της κατηγορίας, που είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με τη διατροφή τους ή ενδιαφέρονται για την προστασία του περιβάλλοντος. Η ζάχαρη, πάλι πωλείται σε διαφορετικές μορφές: κατεργασμένη ή ακατέργαστη. Το αλεύρι πωλείται σε διαφορετικές συνθέσεις για να καλύψει τις διάφορες ανάγκες της νοικοκυράς, καθώς και τις ανάγκες των βιομηχανιών και των βιοτεχνιών.



Πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων, το οποίο οφείλεται στη μαζική παραγωγή και τη χρησιμοποίηση μαζικών μέσων προώθησης και διάθεσης. Έτσι, η επιχείρηση με αυτή τη μέθοδο επωφελείται των «οικονομιών μεγέθους». Τα μειονεκτήματα της στρατηγικής μπορεί να είναι τα παρακάτω: **α)** περίπτωση που όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου ακολουθούσαν αδιαφοροποίητο Μάρκετινγκ, τότε ο ανταγωνισμός θα ήταν οξύς και έτσι τα περιθώρια κέρδους θα ήταν πολύ μικρά. **β)** Εάν δύο ή περισσότεροι ανταγωνιστές του κλάδου τμηματοποιούσαν τη συνολική αγορά προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα για κάθε τμήμα της αγοράς, αυτό θα είχε επιπτώσεις στη βιωσιμότητα των υπόλοιπων μονάδων του κλάδου. **γ)** Είναι δύσκολο, με αυτή τη μέθοδο, να αποκτήσει η επιχείρηση μόνιμους και αφοσιωμένους μελάτες, αφού όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου προσφέρουν αδιαφοροποίητα προϊόντα.

- 2. Στρατηγική του διαφοροποιημένου Μάρκετινγκ:** Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προσφέρει τα προϊόντα της σε ορισμένα τμήματα της αγοράς. Έτσι, παράγει για κάθε τμήμα της αγοράς χωριστό προϊόν και χρησιμοποιεί διαφορετικά τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ. Με τη στρατηγική του διαφοροποιημένου Μάρκετινγκ η επιχείρηση προσπαθεί διεισδύσει βαθύτερα στα τμήματα αυτά της αγοράς που επέλεξε, ικανοποιώντας καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της και αυξάνοντας έτσι τα συνολικά της κέρδη. Επίσης, με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση αποκτά πιστούς πελάτες, οι οποίοι με τη συνεχή χρησιμοποίηση των προϊόντων της συνηθίζουν στην κατανάλωση τους. Βασικό, όμως, μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι η αύξηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Το κατά μονάδα κόστος παραγωγής αυξάνει, γιατί κάθε προϊόν επιβαρύνεται με νέες δαπάνες έναρξης. Το κόστος, πάλι, διάθεσης είναι υψηλό, αφού απαιτούνται για κάθε προϊόν ειδικά μέσα προώθησης και διαφορετικά δίκτυα διανομής του.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως η στρατηγική του διαφοροποιημένου Μάρκετινγκ μπορεί να επιφέρει αύξηση των πωλήσεων όμως δε θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός πως δημιουργεί για την επιχείρηση υψηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης. Η στρατηγική αυτή υιοθετείται από την επιχείρηση

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

- 3. Η στρατηγική του συγκεντρωμένου Μάρκετινγκ:** Αυτή η στρατηγική είναι, ίσως, καλύτερη για τις μικροεπιχειρήσεις. Με τη στρατηγική αυτή οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν όλη την προσπάθεια του Μάρκετινγκ σε ένα τμήμα της συνολικής αγοράς. Αντί, δηλαδή, η επιχείρηση να έχει ένα μικρό μερίδιο από τη συνολική αγορά, επιδιώκει να έχει ένα μεγάλο μερίδιο (εάν όχι ολόκληρο) από ένα συγκεκριμένο τμήμα της συνολικής αγοράς. Μια μικρομεσαία εκδοτική επιχείρηση μπορεί, π.χ., να ασχοληθεί με την έκδοση μόνο βιβλίων που απευθύνονται σε παιδιά της προσχολικής ηλικίας.

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ο υψηλός κύκλος εργασιών και το χαμηλό κόστος παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος. Η επιχείρηση, όμως, που χρησιμοποιεί τη στρατηγική του συγκεντρωμένου Μάρκετινγκ διατρέχει τον κίνδυνο να χάσει την αγορά της, εάν άλλες επιχειρήσεις του κλάδου εισέλθουν στο ίδιο τμήμα της αγοράς.

#### **Επιλογή της στρατηγικής Μάρκετινγκ για την αγορά-στόχο**

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής βασίζεται στους παρακάτω παράγοντες:

- 1. Η ομοιογένεια των καταναλωτών.** Εάν οι καταναλωτές παρουσιάζουν ομοιογένεια σχετικά με τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις διαθέσεις τους, τότε η καλύτερη στρατηγική είναι εκείνη του ..αδιαφοροποίητου Μάρκετινγκ. Όταν, όμως, υπάρχει μεγάλη διαφορά στις ανάγκες των καταναλωτών και το μέγεθος των διαφόρων τμημάτων της αγοράς είναι ικανοποιητικό για την επιχείρηση, τότε θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η στρατηγική του διαφοροποιημένου Μάρκετινγκ.
- 2. Τα μέσα της επιχείρησης:** Όταν τα μέσα της επιχείρησης είναι περιορισμένα, είναι φανερό ότι η καλύτερη για αυτή λύση είναι η συγκέντρωση των προσπαθειών της σε ένα τμήμα της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή συνιστάται για την επιχείρηση αυτή η στρατηγική, του συγκεντρωμένου Μάρκετινγκ.
- 3. Το στάδιο του προϊόντος στον κύκλο ζωής:** Όπως οι άνθρωποι, έτσι και τα προϊόντα έχουν έναν κύκλο ζωής. Ως κύκλος ζωής ενός προϊόντος μπορεί να ορισθεί χρονική περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά μέχρι τη στιγμή που θα αποσυρθεί από αυτή. Συνήθως ο κύκλος ζωής των προϊόντων

έχει μια αρχή, ένα σημείο ακμής και ένα τέλος. Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται ένα προϊόν, χρησιμοποιείται και η κατάλληλη στρατηγική Μάρκετινγκ. Όταν το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής, η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει πρωτογενή ζήτηση. Στην περίπτωση αυτή ενδείκνυται να χρησιμοποιηθεί η στρατηγική του αδιαφοροποίητου Μάρκετινγκ. Όταν, όμως, το προϊόν βρίσκεται στο σημείο της ακμής (στάδιο ωριμότητας), τότε ο ανταγωνισμός είναι οξύς. Έτσι, η επιχείρηση, για να διατηρήσει το μερίδιο της αγοράς της, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική του διαφοροποιημένου Μάρκετινγκ.

- 4. Ανταγωνιστική στρατηγική τμηματοποίησης:** Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στη στρατηγική Μάρκετινγκ που ακολουθείται από τους ανταγωνιστές. Όταν οι ανταγωνιστές ακολουθούν στρατηγική διαφοροποιημένου Μάρκετινγκ, η επιχείρηση θα βρεθεί σε μειονεκτική θέση και θα είναι δύσκολο να τους ανταγωνιστεί, αν χρησιμοποιήσει στρατηγική αδιαφοροποίητου Μάρκετινγκ. Στην περίπτωση αυτή, η σωστή στρατηγική για την επιχείρηση είναι η εφαρμογή διαφοροποιημένου ή συγκεντρωμένου Μάρκετινγκ. Αντίθετα, εάν οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν αδιαφοροποίητο Μάρκετινγκ, η επιχείρηση μπορεί να έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εάν εφαρμόσει διαφοροποιημένο ή συγκεντρωμένο Μάρκετινγκ.

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, γίνεται φανερό πως ο τρόπος τμηματοποίησης της αγοράς θα εξαρτηθεί από τα ειδικά χαρακτηριστικά της αγοράς καθώς και από τις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης. Έρευνες δείχνουν πως όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν την αρχή «κέρδη με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή», ασχολούνται σοβαρά σήμερα με την τμηματοποίηση της αγοράς.

#### **4.10. Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΜΥΑΛΟ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Μετά την τμηματοποίηση και την επιλογή της αγοράς-στόχου, ακολουθεί το στάδιο της τοποθέτησης του προϊόντος (product positioning) στην αγορά-στόχο. Τοποθέτηση σημαίνει τη θέση που καταλαμβάνει το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή της αγοράς-στόχου.

Την τοποθέτηση του προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή την επιτυγχάνει η επιχείρηση με την κατάλληλη χρήση των στοιχείων του μείγματος Μάρκετινγκ. Η τοποθέτηση (positioning) μπορεί να αναφέρεται σε προϊόν, υπηρεσία, επιχείρηση, οργανισμό, ακόμη και σε άτομο.

Για να επιτύχει η επιχείρηση την καλύτερη τοποθέτηση του προϊόντος της στην αγορά-στόχο, θα πρέπει να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι θεωρούνται σπουδαίοι για ένα προϊόν από τους καταναλωτές της αγοράς-στόχου. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει πώς αντιλαμβάνονται αυτούς τους παράγοντες οι καταναλωτές για τα ανταγωνιστικά προϊόντα σε σχέση με το δικό της προϊόν.

Το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός ενός «χάρτη αντιλήψεων» (perceptual map). Ο χάρτης αυτός απεικονίζει πώς αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές ένα προϊόν ή μια επιχείρηση στην αγορά-στόχο, σύμφωνα με τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά τους γνώρισμα. Τα χαρακτηριστικά αυτά, επομένως, βοηθούν στη δημιουργία μιας αντίληψης στο μυαλό του καταναλωτή. Τα δερμάτινα καθίσματα, π.χ., που έχει ένα αυτοκίνητο μάρκας Mercedes, καθώς και ο χαρακτηριστικός θόρυβος που κάνουν οι πόρτες κατά το κλείσιμο τους, δημιουργούν μία αντίληψη ότι πρόκειται για ένα αυτοκίνητο πολυτελείας. Οποσδήποτε, όμως, όταν χρησιμοποιεί κανείς ένα χάρτη αντιλήψεων (perceptual map), ψάχνει περισσότερο για την αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές για το προϊόν, παρά για τα χαρακτηριστικά γνώρισμα του.

Με το χάρτη αντιλήψεων η επιχείρηση προσπαθεί να καταλάβει πώς αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές το προϊόν της και επίσης πώς αντιλαμβάνονται τα προϊόντα των ανταγωνιστών της στην αγορά-στόχο. Ο χάρτης αντιλήψεων δείχνει επίσης το ακριβές σημείο στο οποίο οι καταναλωτές επιθυμούν να τοποθετηθεί ένα προϊόν. Ο χάρτης αυτός θεωρείται σωστός τότε μόνο, όταν απεικονίζει επακριβώς τα σημεία στα οποία τοποθετούν οι καταναλωτές τα προϊόντα που απευθύνονται σε μια αγορά-στόχο.

Η χρήση του χάρτη αντιλήψεων βοηθά στο να εντοπιστούν τα τυχόν κενά που αφήνουν τα υπάρχοντα προϊόντα στην αγορά-στόχο. Τα κενά αυτά της αγοράς μπορούν να καλυφθούν με νέα προϊόντα ή με προϊόντα που ήδη παράγει η επιχείρηση.

Επειδή δεν έχουν γίνει έρευνες σ' αυτόν τον τομέα, χρησιμοποιούμε ορισμένες υποθετικές αλυσίδες σουπερμάρκετ, προκειμένου να απεικονιστούν σε ένα χάρτη αντιλήψεων.

Ο χάρτης αντιλήψεων που απεικονίζεται στο δείχνει πώς αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές και σε ποια θέση τοποθετούν την κάθε μία από τις τέσσερις υποθετικές αλυσίδες σουπερμάρκετ. Ως κριτήρια αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκαν: η ποιότητα των προσφερόμενων εμπορευμάτων και η τιμή πώλησης τους από τις αλυσίδες αυτές.

Οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται (perceive) την αλυσίδα σουπερμάρκετ Β' ως τη μόνη που προσφέρει άριστης ποιότητας εμπορεύματα, αλλά σε πολύ υψηλές τιμές. Η αλυσίδα σουπερμάρκετ Σ' προσφέρει καλής ποιότητας προϊόντα και σε σχετικά χαμηλές τιμές. Η αλυσίδα σουπερμάρκετ Μ' προσφέρει εμπορεύματα τα οποία χαρακτηρίζονται ότι βρίσκονται κάτω από το μέσο όρο της άριστης ποιότητας και σε τιμές που βρίσκονται πάνω από το μέσο όρο της υψηλής τιμής. Και τέλος η αλυσίδα σουπερμάρκετ Γ' διαθέτει τη χειρότερη ποιότητα με τις πιο χαμηλές τιμές.

Τα βασικότερα βήματα που απαιτούνται για τον προσδιορισμό της θέσης ενός προϊόντος είναι τα εξής: **α)** Καθορισμός των τμημάτων μιας συγκεκριμένης αγοράς, **β)** Επιλογή του τμήματος (αγορά-στόχος) που ενδιαφέρει την επιχείρηση, **γ)** Πλήρης γνώση για το τι θεωρούν οι καταναλωτές της αγοράς-στόχου ως το βασικότερο στοιχείο, το οποίο πρέπει να διαθέτει το προϊόν, προκειμένου να το αγοράσουν, **δ)** Ανάπτυξη του σχετικού προϊόντος που ικανοποιεί τις παραπάνω ανάγκες των καταναλωτών της αγοράς-στόχου. **ε)** Στη συνέχεια πρέπει να γίνει η αξιολόγηση της τοποθέτησης και της φήμης των ανταγωνιστικών προϊόντων όπως την αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές της αγοράς-στόχου. **στ)** Μετά θα πρέπει να γίνει η επιλογή της φήμης που απαιτείται προκειμένου το προϊόν της επιχείρησης να **διαφοροποιηθεί από** τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η φήμη που θα επιλεγεί για το προϊόν θα πρέπει να συμφωνεί με τις επιθυμίες και τις επιδιώξεις των καταναλωτών της αγοράς-στόχου. **ζ)** Και, τέλος, θα πρέπει να γίνει γνωστή η ύπαρξη του προϊόντος στους καταναλωτές της αγοράς-στόχου. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι, η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει τη **συνολική της προσφορά** στους καταναλωτές της αγοράς-στόχου.

#### 4.11. Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ανεξάρτητα από το αν μία επιχείρηση προχωρήσει σε τμηματοποίηση της αγοράς ή όχι, οι Μάρκετερς θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν το ύψος



των μελλοντικών πωλήσεων της επιχείρησης. επιχείρησης θα εξαρτηθεί από την ικανότητα των στελεχών. Μάρκετινγκ να-κάνουν μια καλή πρόβλεψη πωλήσεων. Μια κακή πρόβλεψη πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει σε πολύ μεγάλα αποθέματα, σε δαπανηρές μειώσεις τιμών ή σε απώλεια πωλήσεων, οφειλόμενη σε έλλειψη αποθεμάτων.

Το πρόγραμμα πωλήσεων αποτελεί τη βάση του προγραμματισμού της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για τον προσδιορισμό του αναμενόμενου ύψους των πωλήσεων, από τις πιο απλές μέχρι τις πάρα πολύ εξελιγμένες. Οι σπουδαιότερες από τις μεθόδους αυτές είναι: η γνώμη των πωλητών, η κρίση του συμβουλίου των διευθυντών, η έρευνα της αγοράς, η δοκιμή του προϊόντος στην αγορά και, τέλος, οι διάφορες στατιστικές μέθοδοι.

#### **4.11.1. Η ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ**

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη γνώμη του συνόλου των πωλητών για τον καθορισμό του αναμενόμενου ύψους των πωλήσεων. Η επιχείρηση συνήθως καταρτίζει μια σειρά εντύπων, τα οποία μοιράζει στους πωλητές ή μεσάζοντες, από τους οποίους ζητάει διάφορες πληροφορίες για τις πωλήσεις του παρελθόντος και για τις προβλέψεις τους. Οι προβλέψεις συζητιούνται και κρίνονται από τα στελέχη της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ, πριν γίνουν αποδεκτές. Ξεκινούν, δηλαδή, από επίπεδο πωλητή χωριού, πόλης, επαρχίας, νομού και φθάνουν στο επίπεδο του προϊσταμένου του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης, ο οποίος είναι και ο εισηγητής των προβλέψεων αυτών στο συμβούλιο της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ.

Η μέθοδος αυτή είναι δυνατόν να εφαρμοστεί με επιτυχία, όταν οι πωλητές διαθέτουν οξυδέρκεια, σύνεση, καλή κατάρτιση και υψηλό αίσθημα ευθύνης. Επίσης, η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει στον πωλητή το αίσθημα πως και η προσωπική του γνώμη βαρύνει (λαμβάνεται υπόψη στον προγραμματισμό των πωλήσεων). Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο χαρακτηρίζεται πολλές φορές ως ψυχολογικό σύστημα ποσόστωσης.

Δυστυχώς, οι επιχειρήσεις οι οποίες καθορίζουν το ύψος των προσδοκώμενων πωλήσεων με βάση τις εκτιμήσεις των πωλητών, διαπιστώνουν ότι η μέθοδος αυτή δημιουργεί προβλήματα. Κατά κανόνα οι πωλητές δεν κρίνουν ορθά τις μελλοντικές εξελίξεις της αγοράς, και τούτο γιατί δεν έχουν την εκπαίδευση ή την εξειδίκευση

για την ανάλυση της αγοράς, η οποία είναι απαραίτητη για την πρόβλεψη των πωλήσεων. Επίσης, οι πωλητές δεν είναι σε θέση να συλλάβουν την όλη εικόνα του συστήματος της επιχείρησης και τους μυριάδες παράγοντες του περιβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν το μελλοντικό ύψος των πωλήσεων.

#### **4.11.2. Η ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ**

Η μέθοδος αυτή είναι απλή και συνίσταται στο συνδυασμό των απόψεων όλων των διευθυντών της επιχείρησης, προκειμένου να αποφασιστεί το ύψος των προσδοκώμενων πωλήσεων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν τη μέθοδο αυτή συμπεριλαμβάνουν συνήθως στο συμβούλιο κρίσης, εκτός από τους Διευθυντές, και τα βασικά στελέχη των διευθύνσεων Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών και Παραγωγής. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα της αξιοποίησης της κρίσης και της πείρας των στελεχών, καθώς και της καθιέρωσης της υποχρέωσης να προβαίνουν σε υπεύθυνη εισήγηση επί των προβλέψεων των πωλήσεων.

Τα μειονεκτήματα όμως της μεθόδου είναι σημαντικά, γιατί στηρίζεται μόνο στη γνώμη και όχι στην ανάλυση στοιχείων και γεγονότων. Επίσης, με τη μέθοδο αυτή επιμερίζεται η ευθύνη, με συνέπεια το αίσθημα ευθύνης να είναι χαμηλό. Τέλος, δεν είναι δυνατόν να φθάσει στις απαραίτητες λεπτομέρειες, τις οποίες απαιτεί ένα πρόγραμμα πωλήσεων.

#### **4.11.3. Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Η έρευνα της αγοράς μπορεί να διεξαχθεί με διάφορες μεθόδους. Κατά τη μέθοδο αυτή ένα δείγμα πιθανών καταναλωτών ρωτιέται σχετικά με τις αγοραστικές τους προθέσεις. Έχοντας ως βάση τις απαντήσεις τους, ο αναλυτής της αγοράς μπορεί να καθορίσει το ύψος των προσδοκώμενων πωλήσεων.

Εκτός από το κόστος και το χρόνο, που απαιτούνται για τη μέθοδο αυτή, υπάρχει ένας άλλος μεγάλος κίνδυνος. Οι ερωτώμενοι μπορεί να απαντήσουν σε μια έρευνα της αγοράς καταφατικά, ότι δηλαδή προτίθενται (προσφέρονται) να αγοράσουν το προϊόν X, αλλά όταν το προϊόν X προσφέρεται για πώληση ίσως να συμπεριφερθούν με διαφορετικό τρόπο, δηλαδή, να μην το αγοράσουν. Εν τούτοις, παρά τους περιορισμούς αυτής της μεθόδου, η έρευνα της αγοράς σε επίπεδο

καταναλωτή χρησιμοποιείται ευρύτατα, και, κυρίως, όταν δεν υπάρχουν στοιχεία από άλλες μεθόδους πρόβλεψης των πωλήσεων.

#### **4.11.4. Η ΔΟΚΙΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

Η μέθοδος αυτή της πρόβλεψης χρησιμοποιείται στην περίπτωση των νέων προϊόντων, για τα οποία δεν υπάρχουν ιστορικά στοιχεία πωλήσεων. Το προϊόν εισάγεται σε μια περιορισμένη, αγορά και από το δείγμα αυτό προσδιορίζεται η συνολική ζήτηση την οποία θα έχει σε όλη την αγορά. Με τη μέθοδο αυτή ο διευθυντής είναι σε θέση να προσδιορίσει πόσοι καταναλωτές αγοράζουν πράγματι το προϊόν, και όχι πόσοι λένε ότι θα το αγοράζουν όταν προσφερθεί για πώληση.

Για επιχειρήσεις οι οποίες είναι σε θέση να δαπανήσουν τα χρήματα και το χρόνο που απαιτούνται για τη δοκιμή του προϊόντος στην αγορά, η μέθοδος αυτή είναι πολύ αποτελεσματική, προκειμένου να προσδιορίσουν το αναμενόμενο ύψος των πωλήσεων.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Σημαντικό κίνητρο για μια επιχείρηση είναι η σωστή οργάνωση και ο σωστός προγραμματισμός.

Με λίγα λόγια μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει υπόψη της την απότομη ανάπτυξη της τεχνολογίας και να είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες των πελατών αυτό μπορεί να το πετύχει με τη συνεχή προσπάθεια και τη βελτίωση προϊόντων καθώς επίσης και με πρωτότυπο σχεδιασμό προϊόντων.

Τέλος, η κατάλληλη μελέτη, οι σωστές αποφάσεις, η σωστή οργανωτική δομή, και το εκπαιδευτικό προσωπικό κάνουν την επιχείρηση πιο κερδοφόρα από τις άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ◆ Γιάννης Πετρόφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζηρτζάκη.  
Μάρκετινγκ, MANATZMENT  
Εκδόσεις, Rosili
  
- ◆ Γεωργίου Δ. Τσιότρα.  
Αναπλήρωση καθηγητή  
Πανεπιστήμιο Μακεδονία  
Βελτίωση ποιότητας  
Εκδόσεις ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ. ΑΘΗΝΑ 1995
  
- ◆ ΚΩΣΤΑΣ Ν. Δερβιτσιώτης  
Ομότιμος καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς  
Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση ολικής ποιότητας  
Εκδοτικός Οίκος “INTER BOOKS”.  
ΑΘΗΝΑ 2001
  
- ◆ Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ  
Καθηγητού – τ. Γενικού Διευθυντού ΚΑΤΕΕ  
ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤΝ  
ΤΟΜΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΣ  
Εκδόσεις Α. Σταμούλης  
ΑΘΗΝΑ – ΠΕΙΡΑΙΑΣ 1995
  
- ◆ ΜΥΡΩΝ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ Rh. D.  
Μάνατζμεντ  
Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» (ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ «ΙΩΝ»)  
Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε. 1998.

- ◆ Κώστα Δερβιτσιώτη  
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς  
Διοίκηση ολικής ποιότητας  
ΑΘΗΝΑ 1997.
  
- ◆ Πέτρος Α. Κιόχος  
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς  
Οικονομικά της Διοίκησης  
Εκδοτικός Οίκος “INTER BOOKS”.  
ΙΠΠΟΚΡΑΤΟΥΣ 18 ΑΘΗΝΑ 106 80.
  
- ◆ PAUL JAMES  
MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
Από εκδόσεις Κλειδάριθμος.
  
- ◆ ΣΠΥΡΟΥ ΖΕΥΖΑΡΙΔΗ  
Καθηγητής Οργάνωση και Διοίκηση ΑΒΣΘ.
  
- ◆ Γεωργίου Σταματίδη  
Καθηγητής Οργάνωσης και διοίκησης ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ  
Εκδόσεις “INTER BOOKS”.
  
- ◆ Chorles N. Neaver  
Management ολικής ποιότητας  
Μετάφραση Ευγενία Πανωπούλου  
Εκδόσεις NUBI.

