

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΤΟ MARKETING ΩΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ»**



ΡΟΖΑΚΗΣ ΗΛΙΑΣ

ΣΤΡΑΒΟΡΑΒΔΗΣ ΣΤΑΘΗΣ

ΣΚΑΝΔΑΛΙΑΡΗΣ ΜΑΝΟΛΗΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΤΣΑΚΜΑΚΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ, 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση των σπουδών μας στο ανώτερο τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα Πάτρας, απευθύνουμε θερμές ευχαριστίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό του τμήματος και ιδιαίτερα στον εποπτεύοντα καθηγητή μας κύριο Γατομάτη Παναγιώτη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το Μάρκετινγκ αποτελεί μια βασική επιχειρηματική λειτουργία που έχει στόχο την ανάπτυξη, την οργάνωση και τον έλεγχο ανταλλακτικών διαδικασιών μεταξύ της επιχείρησης και των λοιπών μερών της αγοράς (προμηθευτές, πελάτες, ενδιάμεσους). Οι αποφάσεις μάρκετινγκ που λαμβάνονται στις παραπάνω ανταλλακτικές διαδικασίες, επιδιώκουν την κατά το δυνατόν αριστοποίηση της εναρμόνισης των αναγκών και επιθυμιών και των δύο ανταλλακτικών μερών, αφού βέβαια ληφθούν υπόψη και εκτιμηθούν οι δυναμικοί παράγοντες του περιβάλλοντος.

Ο προγραμματισμός, λοιπόν, του μάρκετινγκ βασίζεται στο καθορισμό της αγοράς – στόχου, στη συστηματική αναζήτηση μελλοντικών επιχειρηματικών ευκαιριών, στην εκτίμηση των παραγόντων του περιβάλλοντος, στην ολοκληρωμένη σύνθεση του Μίγματος Μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προβολή, διανομή), καθώς και στον συνεχή έλεγχο των επιτυχθέντων αποτελεσμάτων. Αντίστοιχα, οι λειτουργίες του Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ είναι: η ανάλυση της παρούσας κατάστασης, η πρόβλεψη ευκαιριών και κινδύνων, η χάραξη της στρατηγικής, η λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ, η εκτέλεση των ληφθέντων αποφάσεων και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητάς τους.

Από τα παραπάνω φαίνεται ήδη η πολυπλοκότητα της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ, η πληθώρα των επιδρώντων παραγόντων, που προϋποθέτει τη συλλογή κατάλληλων πληροφοριών, και τη διαχείριση / εύκολη πρόσβαση σ' αυτές, όπως και την υποστήριξη των αποφάσεων αυτών με μοντέλα μάρκετινγκ και, τέλος, την ύπαρξη εμπειριών και ειδικών γνώσεων στους λαμβάνοντες τις αποφάσεις.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	10
1.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	10
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	11
1.3 Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	12
1.4 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	12
1.5 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	13
1.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	15
1.7 Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	19
ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	19
2.1 ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ (PRODUCT)	19
2.1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ.....	21
2.1.2 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	21
2.2 ΠΡΩΘΗΣΗ (PROMOTION)	23
2.3 ΤΙΜΗ (PRICE).....	26
2.4 ΔΙΑΝΟΜΗ (PLACE)	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	32
ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	32
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	32
3.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	33
3.3 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ .	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	37
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	37
4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	37
4.2 ΚΑΝΟΝΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	39

4.3 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	41
4.4 ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	42
4.4.1 ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	44
4.4.2 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	45
4.4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	47
4.4.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	49
4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	54
4.5.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	57
4.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	63
4.6.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	80
ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	80
5.1 ΘΕΩΡΙΑ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	80
5.1.1 ΜΕΘΟΔΟΣ MAUT (MULTI-ATTRIBUTE UTILITY THEORY).....	81
5.1.2 ΜΕΘΟΔΟΣ MAVT (MULTIATTRIBUTE VALUE THEORY).....	81
5.1.3 ΜΕΘΟΔΟΣ UTA (UTILITY THEORY ADDITIVE).....	82
5.2 ΓΡΑΜΜΙΚΑ ΠΡΟΣΘΕΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	83
5.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ STEM.....	84
5.2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ SMART.....	84
5.2.3 ΜΕΘΟΔΟΣ SAW (SIMPLE ADDITIVE WEIGHTING)	85
5.2.4 ΜΕΘΟΔΟΣ TOPSIS (THE TECHNIQUE FOR ORDER PREFERENCE BY SIMILARITY TO IDEAL SOLUTION).....	85
5.2.5 ΜΕΘΟΔΟΣ DEA (DATA ENVELOPMENT ANALYSIS)	85
5.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ.....	86
5.3.1 ΜΕΘΟΔΟΣ AHP (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS).....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	88
ΕΡΕΥΝΑ.....	88
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	88
6.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ.....	88

6.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΥΛΙΚΟΥ	89
ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ : Η ΑΜΕΣΗ , Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΚΑΙ Η ΕΜΜΕΣΗ Η ΠΡΟΚΑΛΟΥΜΕΝΗ Η ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ.....	90
6.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	92
6.5 ΤΟΠΟΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	92
6.6 ΔΕΙΓΜΑ	92
6.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	93
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	102
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	104
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	105

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να μπορέσουμε να αναζητήσουμε, να συστηματοποιήσουμε και να αξιολογήσουμε τις δυνατότητες της χρησιμοποίησης της πληροφορικής για την υποστήριξη των αποφάσεων μάρκετινγκ, θα πρέπει πρώτα να εξετάσουμε πώς και από ποιους λαμβάνονται οι αποφάσεις αυτές, σε ποια προβλήματα/θέματα αναφέρονται, και ποιοι παράγοντες τις επηρεάζουν. Διακρίνουμε, έτσι, τα βασικά στοιχεία που σκιαγραφούνται τη λειτουργία της λήψης αποφάσεων στο μάρκετινγκ σε τέσσερις βασικές κατηγορίες.

Συγκεκριμένα: τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το είδος των προβλημάτων που επιζητούν λύση, τους φορείς των αποφάσεων και τέλος, το περιβάλλον του συστήματος Μάρκετινγκ, που επηρεάζει τον τρόπο λήψης και το αποτέλεσμα των αποφάσεων.

Μεγάλη σημασία για την υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ, με συστήματα βάσει Η/Υ, έχει η χάραξη συγκεκριμένων τυποποιημένων βημάτων που ακολουθούνται κατά κανόνα από τους περισσότερους φορείς αποφάσεων για την επίλυση των σχετικών προβλημάτων. Με άλλα λόγια, τίθεται εδώ το ερώτημα κατά πόσο μπορεί να βρεθεί, για τη δυναμική διαδικασία της λήψης αποφάσεων, ένα σχεδιάγραμμα – πλάνο βάσει του οποίου θα λαμβάνονται αποφάσεις επί διαφόρων θεμάτων του Μάρκετινγκ. Πολλές προσπάθειες έγιναν μέχρι σήμερα από πλευράς επιστημόνων που καταλήγουν στη διάκριση της διαδικασίας αποφάσεων σε επί μέρους φάσεις, ο αριθμός των οποίων ποικίλλει κατά περίπτωση. Από τις πιο γνωστές και επιτυχημένες προσπάθειες προσέγγισης του θέματος θεωρείται η διάκριση της όλης διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τον Simon (1960) σε τρεις φάσεις: α) την αναγνώριση του προβλήματος

και τη συγκέντρωση των πληροφοριών, β) την επεξεργασία και ανάλυση διαφόρων εναλλακτικών δυνατοτήτων και γ) την επιλογή μιας συγκεκριμένης λύσης. Οι φάσεις της διαδικασίας λήψης αποφάσεων συνδέονται μεταξύ τους με πολλές επανατροφοδοτήσεις, που σημαίνει ότι η σειρά αυτή δεν αποτελεί απόλυτο ρυθμιστή της ακολουθητέας πρακτικής, καθόσον μπορεί, κατά τη διαμόρφωση λύσεων για το πρόβλημα, να παρουσιαστούν πρόσθετα επί μέρους προβλήματα που οδηγούν πάλι πίσω σε κάποια από τις προηγούμενες φάσεις. Στο πίνακα 1.1 παρουσιάζονται οι βασικότερες φάσεις που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία. Συχνά, στην πράξη, συναντούμε την ενοποίηση των φάσεων I και II σε μία φάση, και των 5 και 6 επίσης σε μία άλλη, ώστε να καταλήγουμε σε τέσσερις βαθμίδες κατά τη λήψη αποφάσεων.

1	Αναγνώριση προβλήματος – Φάση παρότρυνσης – Καθορισμός στόχων
2	Συλλογή πληροφοριών – Ανάλυση δεδομένων – Φάση αναζήτησης – Διάγνωση
3	Φάση αξιολόγησης – Μεθοδολογία προσέγγισης – Πρόβλεψη – Προγραμματισμός δραστηριοτήτων – ενεργειών
4	Φάση «λήψης της απόφασης» υπό στενή έννοια (επιλογή της τελικής λύσης)
5	Φάση της υλοποίησης της απόφασης
6	Φάση ελέγχου – Μέτρηση – Εκτίμηση των αποτελεσμάτων

Πίνακας 1: Διάκριση φάσεων κατά τη λήψη αποφάσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μία επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί έχοντας ως σημείο εκκίνησης αλλά και ως τελικό στόχο κάθε δραστηριότητας της τον πελάτη (αγοραστή/ τελικό καταναλωτή). Όταν μία επιχείρηση λειτουργεί με τον τρόπο αυτό λέμε ότι έχει υιοθετήσει τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Η φιλοσοφία αυτή:

- Στηρίζεται στον έντονο, διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον καταναλωτή. Λειτουργεί δηλαδή με βάση τον καταναλωτή.

- Αναγνωρίζει ότι ο καταναλωτή είναι αυτός που γνωρίζει πώς θα ικανοποιήσει καλύτερα τις δικές του ανάγκες. Η επιχείρηση δηλαδή προσπαθεί να εντοπίσει τις ανάγκες των καταναλωτών αλλά και να μάθει πως οι ίδιοι οι καταναλωτές θεωρούν ότι μπορούν να τις ικανοποιήσουν.

- Υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Η ικανοποίηση αυτή θα επιτευχθεί με την ακριβή αντιστοίχιση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων. Τα προϊόντα της επιχείρησης σχεδιάζονται ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών και από την ικανοποίηση αυτή να επιφέρουν κέρδος. Δεν ξεκινούν με βάση το κέρδος.

Αν και απλή, η φιλοσοφία του μάρκετινγκ συναντά πολλά εμπόδια στην εφαρμογή της. Μπορούμε να διακρίνουμε γενικά τέσσερις φάσεις στην εφαρμογή του μάρκετινγκ:

A. Να μάθουμε τι είναι το μάρκετινγκ (η πιο εύκολη φάση).

B. Να πιστέψουμε στην χρησιμότητα του μάρκετινγκ (χρειάζεται αλλαγή νοοτροπίας).

Γ. Να εφαρμόσουμε το μάρκετινγκ (χρειάζεται αποφασιστικότητα).

Δ. Να εφαρμόσουμε το μάρκετινγκ αποτελεσματικά (χρειάζεται συσσώρευση εμπειριών).

Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται γύρω από την φάση Β. Οι πολυεθνικές και πολλές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις βρίσκονται στην φάση Δ και αυτές τις επιχειρήσεις χρειάζεται να ανταγωνιστούν οι ελληνικές¹.

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Πολλοί ερευνητές και ακαδημαϊκοί έχουν ασχοληθεί με την επιστήμη του μάρκετινγκ. Ένας από τους πρώτους επιστήμονες του χώρου, που έχει χαρακτηριστεί και ως «ο πατέρας του μάρκετινγκ», είναι ο Philip Kotler. Σύμφωνα με την έννοια του μάρκετινγκ, το κλειδί για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων βρίσκεται στον εντοπισμό των αναγκών και των επιθυμιών των στοχούμενων αγορών και στην παροχή της επιθυμητής ικανοποίησης με τρόπο περισσότερο αποδοτικό και αποτελεσματικό από αυτόν του ανταγωνισμού.

Το μάρκετινγκ λοιπόν μίας επιχείρησης πρέπει να οργανωθεί με βάση τους πραγματικούς ή υποψήφιους καταναλωτές, να εντοπίζει τις

¹ Μπάλτας, Γεώργιος & Πολίνα Παπασταθοπούλου, 2003, Συμπεριφορά καταναλωτή: αρχές- στρατηγικές – εφαρμογές, εκδοτικός οίκος Rosili.

ανάγκες και τις επιθυμίες τους και να προσπαθεί να τις ικανοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

1.3 Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο στόχος του μάρκετινγκ είναι να καταστήσει περιττή την πώληση. Ο στόχος είναι να γνωρίζεις και να κατανοείς τόσο καλά τον καταναλωτή, ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να του/της ταιριάζει τόσο καλά που να πουλιέται μόνη της.

Σύμφωνα με την ιδεολογία του μάρκετινγκ, ο στόχος μίας επιχείρησης δεν είναι απλά να αποκομίσει κέρδη πουλώντας το προϊόν της. Ο στόχος είναι η δημιουργία ενός προϊόντος που να ικανοποιεί απόλυτα τις ανάγκες των καταναλωτών, έτσι ώστε οι καταναλωτές να είναι διατεθειμένοι να το αγοράσουν από μόνοι τους. Το μάρκετινγκ βοηθάει την επιχείρηση να γνωρίσει τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, να δημιουργήσει ένα προϊόν που να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές, να ενημερώσει τους καταναλωτές για το προϊόν αυτό και να φτάσει το προϊόν αυτό στα χέρια τους.

1.4 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Με αντάλλαγμα, συνήθως κάποια αμοιβή, οι πελάτες απολαμβάνουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Αυτό το προϊόν ή υπηρεσία διαθέτει ένα αποδεκτό επίπεδο ποιότητας, αξιοπιστίας, διατίθεται με τρόπους που εξυπηρετούν τον πελάτη, πωλείται στη σωστή τιμή και προωθείται με αποτελεσματικά μηνύματα.

Η βασική λογική του μάρκετινγκ είναι ότι, για να είναι επιτυχής μια επιχείρηση, θα πρέπει να διαθέτει ικανοποιημένους πελάτες που θα επιστρέφουν σε αυτή για περαιτέρω συναλλαγές. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί τον κεντρικό στόχο του μάρκετινγκ. Οι μάρκετερς θα πρέπει διαρκώς να αξιολογούν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών τους και να τροποποιούν ανάλογα τις δραστηριότητες τους. Η αξιολόγηση των ευκαιριών του μάρκετινγκ είναι μια διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία απαιτεί συστηματική αναθεώρηση και ενημέρωση.

Με αυτή τη λογική το μάρκετινγκ αφορά όχι μόνο το σχετικό τμήμα της επιχείρησης, αλλά ολόκληρο τον οργανισμό και τις δραστηριότητες του, από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης του προϊόντος (R&D- Research and Design) μέχρι το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και υποστήριξης μετά την πώληση (after-sales-service). Πρόκειται για μια φιλοσοφία η οποία διέπει και κατευθύνει ολόκληρο τον οργανισμό.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, ο ορισμός του μάρκετινγκ μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

Το μάρκετινγκ συνίσταται σε ατομικές και οργανωσιακές δραστηριότητες, οι οποίες διευκολύνουν και επιταχύνουν ικανοποιητικές σχέσεις συναλλαγής σε ένα δυναμικό περιβάλλον μέσω της δημιουργίας, διανομής, προώθησης και τιμολόγησης αγαθών, υπηρεσιών και ιδεών.

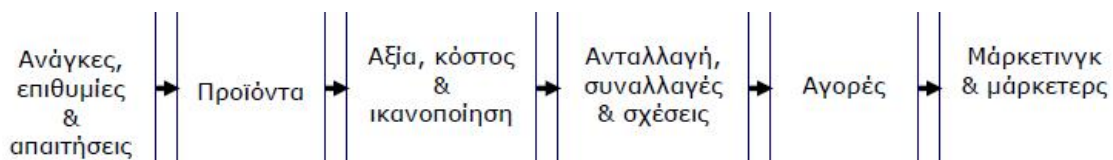
1.5 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες. Ορισμένες από αυτές είναι εγγενείς, ενώ άλλες είναι επίκτητες. Οι εγγενείς (πρωτογενείς) ανάγκες έχουν φυσιολογική βάση (π.χ. ανάγκη για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση). Τις

επίκτητες (δευτερογενείς) ανάγκες τις αποκτούμε ως αποτέλεσμα της έκθεσης μας στην κουλτούρα και στο περιβάλλον που ζούμε (π.χ. ανάγκη για αυτο-εκτίμηση, για κοινωνική αποδοχή, για επαγγελματική ασφάλεια).

Οι επιθυμίες αφορούν πόθους για συγκεκριμένα μέσα ικανοποίησης αυτών των αναγκών, ενώ οι απαιτήσεις αφορούν επιθυμίες για συγκεκριμένα προϊόντα που μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες.

Ως προϊόν ορίζεται ο,τιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε κάποιον για να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μια επιθυμία. Το προϊόν μπορεί να είναι ένα υλικό (π.χ. ένα αυτοκίνητο) ή ένα άυλο αντικείμενο (π.χ. μια ασφάλεια ζωής). Η δουλειά του μάρκετερ είναι να πουλάει τα οφέλη που προκύπτουν από την κατοχή και χρήση των απτών ή άυλων αυτών αντικειμένων (δηλαδή των αναγκών που αυτά ικανοποιούν)².



Σχήμα 1.1.: Οι βασικές έννοιες του μάρκετινγκ

² Γεωργόπουλος Ν.(2006), «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

1.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ πραγματοποιούνται σε πολλούς οργανισμούς – συμπεριλαμβανομένων και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Μεγάλος αριθμός εργαζομένων απασχολείται στον χώρο του μάρκετινγκ και σε συναφείς δραστηριότητες και συνεπώς η εφαρμογή του μάρκετινγκ οδηγεί στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Τέτοιες θέσεις εργασίας αφορούν το λιανεμπόριο, το χονδρεμπόριο, τη διαφήμιση, τη διανομή, τη συσκευασία προϊόντων, τις προσωπικές πωλήσεις, την έρευνα αγοράς, την ανάπτυξη προϊόντων, το στρατηγικό προγραμματισμό και πολλές άλλες δραστηριότητες του μάρκετινγκ.

Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ είναι σημαντικές για τις επιχειρήσεις και την οικονομία. Συγκεκριμένα βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν νέα και πετυχημένα προϊόντα, να ικανοποιούν τους καταναλωτές και έτσι να παράγουν κέρδη που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία τους. Οι μη- κερδοσκοπικοί οργανισμοί αξιοποιούν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ για να εξασφαλίζουν δωρεές και έσοδα ώστε να χρηματοδοτούν τους σκοπούς τους.

Τα κέρδη των επιχειρήσεων είναι αναγκαία για την υγιή ανάπτυξη της οικονομίας μίας χώρας, την αγορά πρώτων υλών, την απασχόληση των παραγωγικών της συντελεστών, αλλά και την εξασφάλιση κεφαλαίου για επενδύσεις.

Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των καταναλωτών καθώς και την επίγνωση τους για τις διαθέσιμες επιλογές. Έχοντας ως σημείο εκκίνησης τους καταναλωτές, συντελούν στη σωστή ενημέρωση των καταναλωτών, στην προσφορά καινοτομικών προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες του, τη συνεχή βελτίωση των υπάρχοντων προϊόντων που προκαλείται από την πλήρη

πληροφόρηση των καταναλωτών για όλα τα ανταγωνιστικά προϊόντα, την μείωση ανήθικων και παραπλανητικών εμπορικών κινήσεων, την αξιολόγηση των εμπορικών ενεργειών και την βελτίωση τους. Οι καταναλωτές αποκτούν φωνή που εισακούγεται και έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν από πληθώρα διαφοροποιημένων προϊόντων, τα προϊόντα εκείνα που ικανοποιούν απόλυτα τις ανάγκες τους.

Ταυτόχρονα όμως οι δραστηριότητες μάρκετινγκ έχουν σημαντικό οικονομικό κόστος για τους καταναλωτές. Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ κοστίζουν και οι συντελεστές των δραστηριοτήτων αυτών πρέπει να πληρωθούν. Μέρος από το κόστος αυτό συνήθως επιβαρύνει τις επιχειρήσεις, ένα σημαντικό μέρος όμως μεταφέρεται στους τελικούς καταναλωτές με την αύξηση της τιμής. Οι καταναλωτές δηλαδή πληρώνουν ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που απολαμβάνουν.

Τέλος, οι δραστηριότητες αυτές επηρεάζουν την απόδοση των επιχειρήσεων και καθορίζουν το ανταγωνιστικό και οικονομικό τους πλεονέκτημα. Οι αρχές του μάρκετινγκ, όταν εφαρμόζονται σωστά, συντελούν στην αύξηση του κέρδους με την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δηλαδή, μέσω του μάρκετινγκ, μία επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από τα ανταγωνιστικά, να ενημερώσει τους καταναλωτές για τα προϊόντα της και να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες τους κερδίζοντας «πιστό» μερίδιο αγοράς (προσηλωμένους καταναλωτές) και αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις της.

1.7 Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ

Με τον όρο αγορά εννοούμε ένα σύνολο αγοραστών με μη ικανοποιημένες ανάγκες που έχουν τόσο την δυνατότητα όσο και την αποφασιστικότητα να τις ικανοποιήσουν. Κάθε αγορά μπορεί να έχει διαφορετικές και ιδιαίτερες ανάγκες αλλά και αγοραστικές συμπεριφορές που καθιστούν την ικανοποίηση όλων των αγορών σχεδόν αδύνατη. Κάθε επιχείρηση έχει την επιλογή να απευθυνθεί σε μία ή περισσότερες ομάδες ή να απευθυνθεί σε ολόκληρη την αγορά. Σε κάθε αγορά υπάρχουν άτομα με διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Οι διαφορές αυτές προέρχονται είτε από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, εισόδημα, επαγγελματική κατάσταση, οικογενειακή κατάσταση, γεωγραφική τοποθεσία κτλ.), είτε από στοιχεία της προσωπικότητας, του χαρακτήρα ή των συνηθειών των αγοραστών. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που ενδιαφέρεται να εισάγει στην ελληνική αγορά ένα νέο γάλα για μικρά παιδιά θα απευθυνθεί σε γονείς μικρών παιδιών.

Θα έχει σαν στόχο της λοιπόν μία συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών που έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: έχουν παιδιά μιας συγκεκριμένης ηλικίας. Μία άλλη επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ότι η ελληνική αγορά χρειάζεται ένα νέο προϊόν styling για τα μαλλιά. Η επιχείρηση αυτή είναι πιθανό να στοχεύσει σε νέα άτομα, αγόρια και κορίτσια, που ενδιαφέρονται για το στιλ των μαλλιών τους. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι μαθητές, φοιτητές ή νεαροί εργαζόμενοι. Σύμφωνα με την αγοραστική δυνατότητα της αγοράς-στόχου, η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει μία σχετικά χαμηλή τιμή για το προϊόν. Επίσης, θα πρέπει να προωθήσει το προϊόν με μοντέρνο, νεανικό τρόπο και να δημιουργήσει μια κατάλληλη συσκευασία. Τέλος, η επιχείρηση θα

πρέπει να επιλέξει σε ποια καταστήματα θα πωλείται το προϊόν, έτσι ώστε να μπορέσει να προσεγγίσει τα άτομα που απαρτίζουν την αγορά-στόχο.

Η αγορά-στόχος είναι μία ομάδα ατόμων για τους οποίους μία επιχείρηση δημιουργεί και διατηρεί ένα μείγμα μάρκετινγκ (δραστηριότητες μάρκετινγκ-προϊόν, τιμή, προώθηση, διανομή) που ταιριάζει στις συγκεκριμένες ανάγκες και τις προτιμήσεις των ατόμων αυτών³.

³ Μπάλτας, Γεώργιος & Πολίνα Παπασταθοπούλου, 2003, Συμπεριφορά καταναλωτή: αρχές- στρατηγικές – εφαρμογές, εκδοτικός οίκος Rosili.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

2.1 ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ (Product)

Προϊόν (product) είναι ο,τιδήποτε μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος για να ικανοποιήσει μια ιδιαίτερη ανάγκη ή επιθυμία του. Το προϊόν δεν εμπεριέχει μόνο φυσικά χαρακτηριστικά αλλά και συνδυασμένες αξίες και συναισθήματα.

Οι εταιρίες πρέπει να συνειδητοποιήσουν βαθύτερα ότι πέρα από προϊόντα, ακόμη και από μάρκες ή λύσεις, πωλούν θετική εμπειρία αγοράς και χρήσης. Η Fusion δεν είναι απλώς μια ξυριστική μηχανή, αλλά περιποιείται, φροντίζει τον άντρα κακομαθαίνοντάς τον, το Olay δεν είναι απλώς ένα καθαριστικό του δέρματος αλλά μια συνολική απόλαυση όπως στα spa. Αντί να τονίζουν τα χαρακτηριστικά ή ακόμη και τα οφέλη του προϊόντος - πχ καθαρίζει καλύτερα - οι εταιρίες καθαριστικών πρέπει να δώσουν πίσω στις νοικοκυρές το χαμένο πρωινό του Σαββάτου. Το προϊόν λοιπόν είναι το μέσο παροχής μικρών θετικών εμπειριών.

Τείνουμε να χρησιμοποιούμε τον όρο προϊόν εννοώντας προϊόντα και υπηρεσίες, όμως υπάρχουν τέσσερις σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες :

1. Οι υπηρεσίες είναι άυλες. Ενώ μπορούμε να αγγίξουμε ένα προϊόν, να το παρατηρήσουμε πριν την αγορά, δεν μπορούμε να κάνουμε το ίδιο με την υπηρεσία. Για το λόγο αυτό, είναι ακόμη πιο σημαντική η προφορική διάδοση και οι συστάσεις για τις υπηρεσίες. Η αντίληψη του πελάτη σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας θα σχηματιστεί όχι μόνο μέσω της εμπειρίας με αυτήν αλλά και από το

συνολικό πακέτο της (εξυπηρέτηση, διευκόλυνση άμεση ή αφανής) καθώς και από το βαθμό που ικανοποίησε αυτή τις προσδοκίες του καταναλωτή.

2. Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση. Η ενέργεια της υπηρεσίας θα λάβει χώρα τη στιγμή που ο καταναλωτής θα θεωρήσει κατάλληλη και δε μπορεί να παρασκευαστεί πριν από την κατανάλωση. Δε μπορεί να αποθηκευτεί ή να επιθεωρηθεί. Αυτό απαιτεί πολύ καλή εκπαίδευση και καλό σχεδιασμό της υπηρεσίας, η δε ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί μέσα στο σύστημα. Η παράδοση της υπηρεσίας υπόκειται πάντα στις διακυμάνσεις της ζήτησης και είναι δύσκολη η εξισορρόπηση του χρόνου αναμονής με τη χρήση των πόρων.

3. Φθορά στο χρόνο. Ένα κενό κάθισμα στο αεροπλάνο ή στο θέατρο αποτελούν χαμένες ευκαιρίες πωλήσεων για πάντα. Αν ο σύμβουλος επιχειρήσεων χάσει μια μέρα, αυτή δεν αντικαθίσταται. Από την άλλη πλευρά, η διακύμανση της ζήτησης προκαλεί απογοήτευση στους καταναλωτές αν δεν υπάρχουν οι εργαζόμενοι να τους εξυπηρετήσουν.

4. Μεταβλητότητα στα παραδοτέα. Το επίπεδο εξυπηρέτησης εξαρτάται από τα άτομα που παραδίδουν την υπηρεσία και τις προσδοκίες κάθε καταναλωτή.

Ακόμη και αν μια εταιρία πουλά προϊόντα, πρέπει η φιλοσοφία της και τα συστήματά της να είναι εστιασμένα σε πώληση δέσμης υπηρεσιών. Στο ακόλουθο σχήμα μπορούμε να δούμε πώς μια εταιρία μπορεί να προσθέτει αξία συνοδεύοντας το κυρίως προϊόν με διάφορα επίπεδα εξυπηρέτησης για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του καταναλωτή. Όταν κάποιος αγοράζει ένα φορητό υπολογιστή, δεν αγοράζει μόνο το μηχάνημα αλλά και το λογισμικό και την

εξυπηρέτηση μετά την πώληση, που μπορεί να σημαίνει μια απλή ερώτηση πάνω στη λειτουργία του μηχανήματος ή του λογισμικού, μέχρι μια βλάβη που μπορεί να προκύψει εντός ή εκτός εγγύησης⁴.

2.1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ

Οι καταναλωτές δεν αγοράζουν **χαρακτηριστικά** αλλά **οφέλη** (product benefits). Οι Έλληνες καταναλωτές, για παράδειγμα, αγοράζουν ελληνικά κοτόπουλα (χαρακτηριστικό) γιατί θεωρούν ότι έχουν εκτραφεί πιο υγιεινά (όφελος). Το γεγονός ότι ο καταναλωτής αγοράζει οφέλη και όχι χαρακτηριστικά καθιστά πολλές προϊόντικές πατέντες παρωχημένες, αφού το ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να προσφέρει το ίδιο όφελος στον καταναλωτή με διαφορετικό τρόπο.

Είναι πολύ σημαντικό σε κάθε επαφή μας με τον πελάτη να τονίζουμε τα οφέλη του προϊόντος και όχι τα χαρακτηριστικά. Τα οφέλη μπορεί να προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά αλλά τα χαρακτηριστικά από μόνα τους δεν πωλούν το προϊόν.

2.1.2 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Μπορούμε να ορίσουμε ως **ποιότητα** την αντίληψη που μπορεί να σχηματίσει ο καταναλωτής για την ικανότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να του επιλύσει συγκεκριμένα προβλήματα ή να

⁴ Γεωργόπουλος Ν.(2006), «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ικανοποιήσει επιθυμίες του σε σχέση με την αντίληψη που έχει για την αντίστοιχη ικανότητα διαφορετικών επιλογών.

Η ποιότητα έχει τελικά να κάνει με τις προσδοκίες που έχει ο καταναλωτής πριν τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της χρήσης. Αμφότερα στοιχεία είναι υποκειμενικά. Ακόμη και στα βιομηχανικά υλικά όπως για παράδειγμα στη χρήση ρητίνης από ένα οδοντίατρο για να πραγματοποιήσει ένα σφράγισμα, η ποιότητα εξαρτάται περισσότερο από τη χρήση της από τον οδοντίατρο, αν δηλαδή αυτός είναι εκπαιδευμένος να εξάγει το μέγιστο των δυνατοτήτων του υλικού, και όχι από τα χαρακτηριστικά της. Αν αυτό ισχύει για τα βιομηχανικά υλικά που χρησιμοποιεί καθημερινά ένας επαγγελματίας, φαντάζεται κανείς πόσο ρευστό στοιχείο αποτελεί η ποιότητα στις αυθόρμητες αγορές χαμηλής εμπλοκής. Στα τελευταία αυτά προϊόντα, τα συναισθήματα μπορεί να παίζουν πρωτεύοντα ρόλο σε σχέση με την αντίληψη για την ποιότητα.

Είναι σημαντικότερο να είναι διαφοροποιημένη η πρόταση παρά να είναι υψηλότερης ποιότητας αν ο καταναλωτής δεν μπορεί να την αντιληφθεί (perceived quality). Ακόμη και σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα τείνουν να είναι στο επίπεδο του 10% με 30%. Βελτιώσεις αυτού του επιπέδου σπάνια κατανοούνται και εκτιμώνται από τους καταναλωτές.

Απλές έρευνες μπορεί να φανερώσουν τη γνώμη που έχει ο καταναλωτής για την ποιότητα των προϊόντων της εταιρίας αλλά και την εξυπηρέτηση που τα περιστοιχίζει. Σε αρκετές περιπτώσεις, ενώ τα προϊόντα κρίνονται από καλά έως πολύ καλά, η αξία της συνολικής πρότασης ως προς την τιμή που καλείται να πληρώσει (value for money) μειώνεται στα μάτια του καταναλωτή από μια αδύναμη

εξυπηρέτηση. Παράγοντες, όπως ο χειρισμός παραπόνων και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, αποδεικνύονται το ίδιο σπουδαία ή ακόμη πιο σπουδαία σε σχέση με την απτή ποιότητα των προϊόντων.

2.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ (Promotion)

Το μίγμα προώθησης ως στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των επωνύμων προϊόντων και υπηρεσιών. Με τη χρήση του, τα προϊόντα γίνονται μάρκες, οι πελάτες και καταναλωτές μαθαίνουν τις αξίες της μάρκας, τις συσχετίσεις, την υπόσχεση ότι θα εκπληρώσει τις ανάγκες τους με τον καλύτερο τρόπο και τις αποδείξεις ότι πράγματι μπορεί να το κάνει. Το μίγμα προώθησης βρίσκεται σε μια αέναη κίνηση σε σχέση με τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ με στόχο την καινοτομία στον τρόπο επικοινωνίας της μάρκας με τον καταναλωτή. Είναι το στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ που έχει περισσότερο επηρεαστεί από την τεχνολογική εξέλιξη, όπως από το χειρισμό πανίσχυρων βάσεων δεδομένων και το διαδίκτυο.

Το μίγμα προώθησης περιλαμβάνει τα ακόλουθα μέσα:

- Διαφήμιση
- Δημόσιες σχέσεις και δημοσιότητα
- Άμεσο μάρκετινγκ
- Επηρεασμό του καταναλωτή στο σημείο της πώλησης
- Προωθητικές ενέργειες προς το εμπόριο και τον καταναλωτή
- Προσωπική πώληση

Είδαμε ότι τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να επικοινωνήσει τις αξίες μιας μάρκας πρέπει να είναι συνεπή μεταξύ τους και συνεπή με την κεντρική τοποθέτηση της μάρκας. Τυχόν αντιφάσεις που μπορεί να προκύψουν από την ανάμιξη διαφορετικών ομάδων ενδιαφέροντος, όπως οι μέτοχοι, οι συνεργάτες λιανέμποροι, μπορεί να οδηγήσουν τον καταναλωτή σε σύγχυση όσον αφορά στην προσωπικότητα της μάρκας και γνωρίζουμε ότι δεν αγοράζουμε ό,τι δεν καταλαβαίνουμε. Όλοι οι «εταίροι» της επιχείρησης, από τη στιγμή που έχουν αποφασίσει να συνεργαστούν με αυτήν, είτε διαθέτοντας τις μάρκες της εταιρίας στα καταστήματά τους είτε αγοράζοντας μετοχές της, έχουν καθήκον να υπακούουν στον τελικό λήπτη των αποφάσεων που δεν είναι άλλος από τον καταναλωτή της μάρκας.

Ισορροπία πρέπει επίσης να τηρείται μεταξύ των μηνυμάτων που θέλει να περάσει η μάρκα στους καταναλωτές και των μηνυμάτων που αυτοί θέλουν να λάβουν από τη μάρκα.

Η ανεξέλεγκτη αύξηση του αριθμού των καναλιών οδήγησε σε κατακερματισμό της επικοινωνίας και σε μείωση της απόδοσης του επενδύμενου κεφαλαίου. Τεράστιες εταιρίες που βάσισαν την ανάπτυξη και την υποστήριξη των μαρκών σε παγκόσμιο επίπεδο στην ανάπτυξη της τηλεόρασης μετακινούν μεγάλα χρηματικά ποσά από την τηλεόραση σε πιο στοχευμένα μέσα, όπως αποστολή περιοδικών στα νοικοκυριά, που συνεισφέρουν τα μέγιστα στη διαμόρφωση του κύκλου εργασιών τους (για παράδειγμα, πολυμελείς οικογένειες μεσαίου και ανώτερου κοινωνικού προφίλ) ή σε product placement (κρυφή διαφήμιση του προϊόντος μέσα σε τηλεοπτικά ή ραδιοφωνικά προγράμματα με την προϋπόθεση να μπορεί η μάρκα να

επηρεάσει το σενάριο του προγράμματος). Αυτό έρχεται ως απάντηση στη μεγάλη επιτυχία του ψηφιακού video το οποίο αποθηκεύει ταινίες από την τηλεόραση χωρίς τα τηλεοπτικά σποτ. Μέχρι και το 1984, η Procter & Gamble, η εταιρία που μεταξύ πολλών άλλων καινοτομιών εφηύρε και τις σαπουνόπερες για να προωθήσει τα προϊόντα της, επένδυε το 80% του κονδυλίου προώθησης των μαρκών της στην τηλεόραση. Τα τελευταία χρόνια ανακοινώνει συνεχώς τη μείωση του ποσοστού του συνολικού κονδυλίου προώθησης που αφιερώνει στην τηλεόραση. Αυτό δε σημαίνει ότι θα σταματήσει η διαφήμιση στην τηλεόραση. Στην ιστορία των μέσων μαζικής επικοινωνίας, κανένα νέο μέσο δεν αντικατέστησε το παλαιότερο. Όταν εμφανίστηκε το ραδιόφωνο τη δεκαετία του 1930, όλοι έλεγαν ότι θα καταργηθεί η υπαίθρια διαφήμιση που είχε πρωταγωνιστικό μέχρι τότε ρόλο στην επικοινωνία των επώνυμων προϊόντων. Το ίδιο έγινε και όταν εμφανίστηκε η τηλεόραση, οπότε και πολλοί βιάστηκαν να προδιαγράψουν το θάνατο του ραδιοφώνου. Σήμερα ξέρουμε ότι όλα αυτά τα μέσα συνυπάρχουν και εξυπηρετούν συγκεκριμένους σκοπούς επικοινωνίας των μαρκών.

Η προσωπική πώληση είναι συνήθως το πιο ακριβό αλλά και το πιο αποτελεσματικό εργαλείο του μάρκετινγκ και διαθέτει, όπως και η διαφήμιση, μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Τα υπόλοιπα εργαλεία της προώθησης ενός προϊόντος τείνουν να είναι περισσότερο βοηθητικές και τακτικές διαδικασίες και να έχουν πιο βραχυχρόνιο χαρακτήρα.

Αρχίζουμε να αντιλαμβανόμαστε σε αυτό το σημείο ότι οι πωλήσεις, η διαφήμιση και η δημοσιότητα - μέρος της οποίας είναι και οι δημόσιες σχέσεις - δεν είναι παρά ένα τμήμα του μίγματος της προώθησης, το οποίο αποτελεί ένα μόνο από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και περιλαμβάνει αποφάσεις και επιλογές που αφορούν

στα 7 «π». Όλα αυτά τα τακτικά στοιχεία έχουν σα σκοπό την επικοινωνία της κεντρικής τοποθέτησης της μάρκας που έπεται της τμηματοποίησης της αγοράς και της στόχευσης. Δεν πρέπει να συγχέουμε, συνεπώς, το μάρκετινγκ με τη διαφήμιση, την έντυπη επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις που απλώς αποτελούν εργαλεία επίτευξης των στρατηγικών στόχων.

2.3 ΤΙΜΗ (Price)

Η τιμή (price) αφορά στο χρηματικό ποσό που καταβάλλει ο αγοραστής για να αποκτήσει τα οφέλη της μάρκας και μπορεί να περιλαμβάνει εκπτώσεις, να καταβάλλεται με δόσεις ή τοις μετρητοίς.

Όταν η εταιρία καθορίζει την τιμή πρέπει να εντοπίσει σε πιο σημείο η μάρκα μεγιστοποιεί τα κέρδη της, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τον τρόπο με τον οποίο έχει επιλέξει να γίνεται αντιληπτή από τον καταναλωτή (τοποθέτηση).

Στο μάρκετινγκ, όπως και σε άλλες εκφάνσεις της καθημερινής μας ζωής, δεν πρέπει να συγχέουμε την τιμή με την αξία:

Αξία της μάρκας = αντιλαμβανόμενα οφέλη / τιμή.

Οι μεγάλες μάρκες προσφέρουν συνήθως υψηλή αξία στον καταναλωτή αλλά η τιμή τους δεν πρέπει να είναι απαγορευτική. Οι μικρές μάρκες, τα ανώνυμα προϊόντα και οι μάρκες των λιανέμπορων πρέπει να επιδιώκουν την παροχή αξίας μέσω οφελών προς τον καταναλωτή και όχι μόνο μέσω χαμηλότερης τιμής.

Η εικόνα της μάρκας επικοινωνείται και μέσω της τιμής όπως και μέσω των υπολοίπων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ, ειδικά σε προϊόντα, των οποίων η ποιότητα είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτή,

όπως αρώματα, κρασί, κλπ, και στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των τιμών που προτείνουν οι διάφοροι ανταγωνιστές. Αντιθέτως, σε περιπτώσεις όπου τα προϊόντα της κατηγορίας δεν χαρακτηρίζονται από σοβαρές διαφορές, η τιμή δεν επικοινωνεί τις συσχετίσεις της μάρκας και την ποιότητα τόσο αποτελεσματικά.

Η τιμή του προϊόντος σχετίζεται με τα οικονομικά στοιχεία της μάρκας. Όσο πιο ξεκάθαρο είναι το διαφοροποιητικό στοιχείο σε σχέση με τις μάρκες του ανταγωνισμού, τόσο περισσότεροι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για να απολαύσουν το όφελος. Αντίστροφα, στην περίπτωση που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται όλες τις μάρκες σαν ίδιες, αρχίζουν οι πόλεμοι των τιμών, οι υπερβολικές προσφορές, η απαξίωση της κατηγορίας με ταχείς ρυθμούς.

Η τιμή αντικατοπτρίζει το πόσο ικανό είναι το μάρκετινγκ της εταιρίας να δημιουργεί οφέλη για τον καταναλωτή. Προϊόντα πολυτελείας τείνουν, μέσα σε ορισμένα πλαίσια, να παρουσιάζονται ανελαστικά ως προς την τιμή. Με άλλα λόγια, σε μια ενδεχόμενη ανατίμηση, οι πωλήσεις σε τεμάχια τείνουν να μένουν ανεπηρέαστες ή ακόμη και σε κάποιες πιο σπάνιες περιπτώσεις να αυξάνονται, αντίθετα απ'ό,τι συμβαίνει φυσιολογικά στα υπόλοιπα αγαθά. Αναλόγως, οι εταιρίες που έχουν την καινοτομία σαν προτεραιότητα, είναι σε θέση να πωλούν τα προϊόντα τους σε υψηλότερες τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό, γιατί ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει το επιπλέον ποσό επιβραβεύοντας έτσι τις προσπάθειές τους, καθιστώντας δε το καινοτόμο προϊόν προσωρινά ανελαστικό ως προς την τιμή.

Η τιμή παρουσιάζεται πολλές φορές σα δικαιολογία για την πτώση πωλήσεων. Η αλήθεια είναι ότι σπάνια είναι η αιτία. Αντιθέτως, η έλλειψη διαφοροποίησης είναι στις περισσότερες περιπτώσεις υπεύθυνη. Αυτό ισχύει και για περιόδους οικονομικής δυσπραγίας. Για παράδειγμα, ένα επιτραπέζιο παιχνίδι μπορεί να στοιχίζει 50 ευρώ αλλά επειδή περισσότερος κόσμος μένει στα σπίτια του, η αξία αυτή αντιπροσωπεύει δύο ή τρεις εξόδους στον κινηματογράφο. Δεν μπορεί λοιπόν να χρησιμοποιείται η τιμή για τη δικαιολόγηση αναποτελεσματικής προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Ανάλογα με την ελαστικότητα ζήτησης της μάρκας ως προς την τιμή διακρίνουμε τις μάρκες στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Μάρκες – λήπτες τιμών:** αυτές οι μάρκες κατέχουν συνήθως μικρό μερίδιο της αγοράς και η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή είναι μεγάλη. Οι μάρκες αυτές τείνουν να έχουν μικρή συσσωρευμένη περιουσία και αξία (low equity brands), που στερούνται διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές τους
- **Μάρκες – πολεμιστές τιμών:** πρόκειται για μάρκες με υψηλές πωλήσεις σε όγκο και υψηλή ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή
- **Μάρκες ευρείας αγοράς:** μέτριος όγκος πωλήσεων και μέτρια ελαστικότητα ως προς την τιμή. Συνήθως αποτελούν τις μάρκες που κατέχουν τη δεύτερη – τρίτη θέση στην κατηγορία τους

- **Μάρκες ηγέτες:** Μάρκες με υψηλό όγκο πωλήσεων αλλά χαμηλή ευαισθησία ως προς την τιμή· συνήθως νούμερο ένα μάρκες στην αγορά τους
- **Εξειδικευμένες μάρκες (niche brands):** μάρκες με χαμηλές πωλήσεις και μικρή ευαισθησία στην τιμή

Πολλές εταιρίες κάνουν το λάθος να λανσάρουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε χαμηλή τιμή με την προοπτική να το ανατιμήσουν όταν αποκτήσουν κριτική μάζα πελατείας. Αυτό δεν είναι σωστό, γιατί η εικόνα της μάρκας επικοινωνείται και μέσα από την τιμή και είναι δύσκολο μια εταιρία που στήριξε την ανάπτυξή της στη χαμηλή τιμή να αναβαθμίσει την εικόνα της αργότερα. Κάθε εταιρία εκπαιδεύει τους πελάτες της με τους χειρισμούς της και αν ένα επιχειρησιακό μοντέλο δεν ξεκινήσει καλά, θα αντιμετωπίσει δυσκολίες αργότερα.

2.4 ΔΙΑΝΟΜΗ (Place)

Παραδοσιακά, η **διανομή** (place / distribution) αφορούσε στη διαδικασία μέσω της οποίας το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης βρισκόταν στη διάθεση του καταναλωτή με το σωστό τρόπο, στο σωστό χρόνο και στα σημεία πώλησης όπου αυτός προσδοκά να βρει το προϊόν ή την υπηρεσία.

Στο σύγχρονο μάρκετινγκ, όμως, πρέπει να προσθέσουμε στη φυσική μεταφορά του προϊόντος και τη μεταφορά της συνδεδεμένης αξίας του, όπως την πληροφόρηση προς και από τον καταναλωτή, την εξυπηρέτηση των εμπλεκόμενων μελών του καναλιού διανομής κλπ.

Αυτό είναι πιο συνεπές με την έννοια του διευρυμένου προϊόντος που προσφέρει μεγαλύτερες αξίες στον καταναλωτή και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία και όχι απλώς του φυσικού προϊόντος. Έτσι, αναφερόμαστε πλέον στην **αλυσίδα αξίας** (value chain) και όχι στην απλή διανομή. Όπως σε όλες τις αναθεωρήσεις, μιλάμε και εδώ για εμπλουτισμό του παραδοσιακού ρόλου και όχι κατάργηση.

Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει πολλές επιχειρηματικές λειτουργίες:

- Τη λειτουργία προμηθειών (purchasing), η οποία περιλαμβάνει την αγορά υλικών για την κατασκευή προϊόντων, συσκευασίας, συχνά ετοιμών προϊόντων, υλικών προώθησης κλπ.
- Την παραγωγή (manufacturing), η οποία έχει ως στόχο την κατάκτηση τεχνογνωσίας για την εταιρία ικανής να προσφέρει μοναδική αξία στον καταναλωτή και στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών
- Την εξυπηρέτηση των πελατών (customer service), τον προγραμματισμό των πωλήσεων, την κοινή δημιουργία αξίας με τον πελάτη προς όφελος του καταναλωτή. Η εξυπηρέτηση πελατών περιλαμβάνει και τη φυσική διανομή προϊόντων και πληροφοριών. Η διαθεσιμότητα του προϊόντος στο σημείο της πώλησης τη στιγμή που το ζητήσει ο καταναλωτής στον τόπο που αυτός επιλέξει και στη σωστή τιμή, κρύβει γι' αυτόν μεγάλη αξία. Ζητάμε ένα παγωτό δίπλα στην παραλία και είμαστε διατεθειμένοι να πληρώσουμε πολύ παραπάνω απ' ό,τι σε ένα κατάστημα τροφίμων, γιατί το θέλουμε

σ'εκείνο το μέρος εκείνη την στιγμή. Η διαφορά της τιμής αντανακλά την προστιθέμενη αυτή αξία. Η ύπαρξη του προϊόντος σε οποιοδήποτε άλλο σημείο, π.χ. στην αποθήκη του παραγωγού ή του λιανέμπορου αντί στο ράφι όπως συμβαίνει πολλές φορές στην πράξη, είναι ανώφελη για τον καταναλωτή

Αυτό που αποκαλύπτεται από τα παραπάνω είναι ότι σε εταιρίες πραγματικά προσανατολισμένες στον πελάτη, η παραγωγή αποτελεί ένα στοιχείο της αλυσίδας αξίας. Συνεργάζεται στενά με το μάρκετινγκ για να βρεθούν τρόποι να ικανοποιηθούν καλύτερα οι ανάγκες του καταναλωτή, όπως παρουσιάζονται μέσα από τις έρευνες αγοράς. Αποτέλεσμα τέτοιας συνεργασίας αποτελούν για παράδειγμα τα Pringles που πάνω απ'όλα είναι προϊόν logistics μέσω της παραγωγής του προϊόντος σε ομοιόμορφο σχήμα ώστε να μεγιστοποιείται το περιεχόμενο της συσκευασίας, η αποτελεσματικότητα της μεταφοράς, του χώρου ραφιού κλπ. Δυστυχώς, σε πολλές ελληνικές εταιρίες με παραγωγική ικανότητα, η παραγωγή παρουσιάζεται ως η πρωταρχική λειτουργία της εταιρίας. Βρίσκονται, δηλαδή, οι εταιρίες ακόμη στη φάση του *προσανατολισμού στην παραγωγή*. Αυτό ίσως γιατί οι Έλληνες είμαστε πραγματικά ικανοί στο να βρίσκουμε λύσεις σε ζητήματα παραγωγής με μικρό κόστος διατηρώντας την ευελιξία των διαδικασιών. Στο σημερινό, όμως, κόσμο, όποιες εταιρίες βρίσκονται στη φάση του *προσανατολισμού στο μάρκετινγκ*, κερδίζουν συνεχώς μερίδια αγοράς⁵.

⁵ Γεωργόπουλος Ν.(2006), «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συμπεριφορά καταναλωτή είναι η μελέτη για το πώς, πού, πότε και γιατί αγοράζουν ή δεν αγοράζουν οι άνθρωποι ένα προϊόν. Συνδυάζει στοιχεία από την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την κοινωνική ανθρωπολογία και τα οικονομικά.

Προσπαθεί να καταλάβει την διαδικασία λήψης απόφασης των αγοραστών και χωριστά και κατά ομάδες. Μελετά τα χαρακτηριστικά των μεμονωμένων καταναλωτών, όπως τα δημογραφικά και οι μεταβλητές συμπεριφοράς, σε μια προσπάθεια κατανόησης των επιθυμιών τους. Προσπαθεί επίσης να αξιολογήσει τις επιρροές που δέχεται ο καταναλωτής από διάφορες ομάδες, όπως η οικογένεια, οι φίλοι και η κοινωνία γενικότερα.

Η μελέτη της συμπεριφοράς καταναλωτή είναι βασισμένη στην αγοραστική συμπεριφορά, με τον καταναλωτή να διαδραματίζει τους τρεις ευδιάκριτους ρόλους: του ατόμου που χρησιμοποιεί το προϊόν, αυτού που το πληρώνει και αυτού που το αγοράζει. Μεγάλη σημασία δίνεται στη διαχείριση σχέσης πελατών, την εξατομίκευση και την προσαρμογή.

Οι κοινωνικές λειτουργίες μπορούν να ταξινομηθούν στις κοινωνικές λειτουργίες επιλογής και ευημερίας. Μερικές προδιαγραφές των κοινωνικών λειτουργιών είναι η αποφασιστικότητα, η ουδετερότητα, η ανωνυμία, η ομοφωνία και η ομοιογένεια. Καμία κοινωνική λειτουργία επιλογής δεν καλύπτει αυτές τις απαιτήσεις σε μια τακτική κλίμακα ταυτόχρονα.

Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό μιας κοινωνικής λειτουργίας είναι ο προσδιορισμός διαλογικής επίδρασης των εναλλακτικών λύσεων και της δημιουργίας μιας λογικής σχέσης μεταξύ των τάξεων. Το μάρκετινγκ παρέχει τις υπηρεσίες προκειμένου να ικανοποιηθούν οι πελάτες. Με αυτό το σκεπτικό, το παραγωγικό σύστημα εξετάζεται από την αρχή του στο επίπεδο παραγωγής μέχρι και το τέλος του κύκλου, τον καταναλωτή⁶.

3.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ένας μάρκετερ, μέσα στα πλαίσια του στόχου του για την βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, χρειάζεται να κατανοεί τις ανάγκες και τη συμπεριφορά τους. Για τον μάρκετερ, τα οφέλη που προκύπτουν από τη γνώση και κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Το μάρκετινγκ μπορεί να κερδίσει από την καλύτερη κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή και να εφαρμοστεί πιο αποτελεσματικά.
- Τα κέρδη της επιχείρησης μπορούν να βελτιωθούν με την μετατροπή των πραγματικών αναγκών του καταναλωτή σε αποτελεσματικά προϊόντα.
- Οι καταναλωτές μπορούν να τμηματοποιηθούν αποτελεσματικά σε μικρότερες ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά και να επιλεγεί η αγορά-στόχος.
- Μπορεί να μειωθεί το κόστος και η σπατάλη πόρων που σχετίζονται με αποτυχίες νέων προϊόντων. Πολλά νέα προϊόντα που απορροφούν

⁶ Σιώμκος Γεώργιος, Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, Σταμούλη, 2002

πόρους από το επενδυτικό κεφάλαιο της επιχείρησης αποτυγχάνουν όταν εισάγονται στην αγορά, επειδή δεν έχει μελετηθεί σωστά η συμπεριφορά των καταναλωτών της αγοράς-στόχου.

- Με το σχεδιασμό του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ για την αγορά-στόχο, το προϊόν μπορεί να τοποθετηθεί στην αγορά και να διαφοροποιηθεί από τα ανταγωνιστικά με επιτυχία.
- Τέλος, οι ίδιοι οι καταναλωτές μπορούν να κάνουν γνωστές τις μη ικανοποιημένες ανάγκες τους στις επιχειρήσεις και να επηρεάσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Ο επιστημονικός κλάδος που ασχολείται με τη μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή συμβάλλει στην ανάπτυξη μεθόδων έρευνας αγοράς και κατά συνέπεια στην εύστοχη συλλογή δεδομένων.

3.3 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

- *Οι αφοσιωμένοι καταναλωτές ανήκουν στο ενεργητικό μιας εταιρείας.* Ένας πελάτης που αποφέρει κέρδος 1.000 ευρώ για έναν προμηθευτή στον πρώτο χρόνο θα αποφέρει πολλαπλάσιο κέρδος αν διατηρηθεί σαν ικανοποιημένος πελάτης για περισσότερα χρόνια.
- *Οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι πιο επικερδείς.* Αγοράζουν περισσότερα προϊόντα της εταιρείας, καταναλώνουν λιγότερο από το χρόνο της, είναι λιγότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή και φέρνουν νέους πελάτες.
- *Η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει.* Κοστίζει 3-5 φορές περισσότερο να βρεθεί νέος πελάτης από το να διατηρηθεί ένας

παλιός. Αυτό είναι το κόστος της έρευνας, της διαφήμισης, της πώλησης και της διαπραγμάτευσης με νέες προοπτικές.

- *Αύξηση διατήρησης πελατών.* Η μέση εταιρεία χάνει το 10 τοις εκατό των πελατών της ετησίως. Οι έρευνες δείχνουν ότι η αύξηση διατήρησης πελατών μόνο κατά 5 τοις εκατό μπορεί να αυξήσει τα κέρδη μιας εταιρείας κατά 85 τοις εκατό.
- *Οι 'εξαιρετικά ικανοποιημένοι' πελάτες αγοράζουν ξανά.* Είναι έξι φορές πιο πιθανό να αγοράσουν ξανά σε σχέση με τους πελάτες που κατατάσσουν τους εαυτούς τους ως απλά 'ικανοποιημένους'. Οι εξαιρετικά ικανοποιημένοι πελάτες μιλούν σε άλλους για την εταιρεία.
- *Οι δυσαρεστημένοι πελάτες μιλούν σε άλλους.* Κατά μέσο όρο μιλούν σε άλλους δεκατέσσερις. Έτσι, αν η απώλεια ενός πελάτη αντιπροσωπεύει την απώλεια ενός ενεργητικού με μακροχρόνια αξία π.χ. 10.000 ευρώ, αυτό μπορεί να είναι μόνο μια μικρή πτυχή του προβλήματος. Η συνολική αξία που χάνεται μπορεί να είναι 14 φορές μεγαλύτερη.
- *Οι περισσότεροι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν παραπονιούνται.* Ενώ μιλούν στους συνεργάτες τους, μόνο το 4 τοις εκατό αυτών κάνουν παράπονα στην εταιρεία. Για κάθε παράπονο που γίνεται, άλλοι 26 είναι πιθανό να έχουν προβλήματα και τα 6 θα είναι σοβαρά.
- *Η ικανοποιητική επίλυση των παραπόνων αυξάνει την αφοσίωση.* Όταν τα παράπονα επιλύονται ικανοποιητικά, οι πελάτες αυτοί έχουν την τάση να είναι πιο πιστοί από αυτούς που δεν αντιμετώπισαν εξ' αρχής κανένα πρόβλημα.
- *Λίγοι πελάτες 'λιποτακτούν' λόγω χαμηλής επίδοσης του προϊόντος.* Μόνο το 14 τοις εκατό 'λιποτακτεί' γι' αυτό το λόγο. Τα δύο τρίτα

φεύγουν, επειδή βρίσκουν τους ανθρώπους που τους εξυπηρετούν αδιάφορους ή απρόσιτους⁷.

⁷ Σιώμκος Γεώργιος, Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, Σταμουλη, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαδικασία λήψης αγοραστικών αποφάσεων περιλαμβάνει πέντε στάδια. Συγκεκριμένα, η διαδικασία ξεκινάει με την αναγνώριση της ανάγκης ή προβλήματος, όπου ο καταναλωτής συνειδητοποιεί ότι πρέπει να δράσει για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής. Στη συνέχεια, ο καταναλωτής προχωράει στο επόμενο στάδιο που είναι η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις εναλλακτικές μάρκες-λύσεις, τις τιμές τους, τα χαρακτηριστικά τους κτλ. Ανάλογα με τον τύπο της απόφασης (αλλά και το άτομο), το στάδιο αυτό μπορεί να είναι περιορισμένο ή εκτενές. Έχοντας επεξεργαστεί τις υπάρχουσες πληροφορίες ο καταναλωτής προσπαθεί να αξιολογήσει τις εναλλακτικές μάρκες. Έπειτα, προχωράει στο επόμενο στάδιο που είναι η επιλογή και αγορά της μάρκας εκείνης που, σύμφωνα με το προηγούμενο στάδιο, είναι η πιο κατάλληλη για την ικανοποίηση της ανάγκης. Τέλος, ο καταναλωτής αξιολογεί την επιλογή μέσα από το αποτέλεσμα που είχε η συγκεκριμένη αγορά και χρησιμοποιεί την αξιολόγηση αυτή σαν εμπειρία για τις επόμενες αγορές. Είναι πιθανό ο καταναλωτής να καταγράψει στη μνήμη του την αξιολόγηση αυτή και αν είναι αρνητική να αποφύγει να ξαναγοράσει τη συγκεκριμένη μάρκα. Είναι σημαντικό λοιπόν μία επιχείρηση να συνειδητοποιήσει ότι για να πετύχει, πρέπει να στοχεύσει στην ικανοποίηση του κάθε καταναλωτή της αγοράς-στόχου από την πρώτη αγορά. Ίσως να έχει μόνο μία ευκαιρία.

Η διαδικασία λήψης απόφασης που παρουσιάζεται αποτελεί μία γενική δομή της διαδικασίας. Σε διαφορετικούς τύπους όμως συμπεριφοράς η παραπάνω δομή μπορεί να διαφοροποιείται. Συγκεκριμένα, η δομή αυτή ακολουθείται, σε αυτήν σχεδόν την μορφή, σε κάθε εκτεταμένη διαδικασία λήψης απόφασης (π.χ. αγορά αυτοκινήτου), όπου ο καταναλωτής περνάει από όλα τα σχετικά στάδια. Η εκτεταμένη διαδικασία ακολουθείται κυρίως σε προϊόντα που είναι ακριβά, υψηλής τεχνολογίας, μεγάλης διάρκειας ζωής και υψηλού ρίσκου (π.χ. διαμέρισμα, αυτοκίνητο, ακριβές οικιακές συσκευές). Είναι σημαντικό ο μάρκετερ να γνωρίζει αν το προϊόν του ανήκει σε τέτοια κατηγορία προϊόντων, να προσπαθήσει να κατανοήσει τις ενέργειες των καταναλωτών για συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών και να προωθήσει το προϊόν ανάλογα (π.χ. μέσω πληροφοριακής διαφήμισης).

Η περιορισμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι λιγότερο πολύπλοκη και εφαρμόζεται σε προϊόντα που αγοράζονται σε αραιά χρονικά διαστήματα αλλά σαφώς συχνότερα από αυτά της εκτεταμένης διαδικασίας ή σε περιπτώσεις που ο καταναλωτής επισημαίνει την ύπαρξη μίας νέας μάρκας στην αγορά ενός προϊόντος που είναι καλός γνώστης. Τέτοιο προϊόν είναι, για παράδειγμα, μία νέα κρέμα σύσφιξης για μία κοπέλα που χρησιμοποιεί συχνά τέτοιες κρέμες και γνωρίζει την κατηγορία. Η κοπέλα θα ψάξει πληροφορίες για την νέα κρέμα χωρίς να αφιερώσει πολύ χρόνο. Όμως, τα στάδια συλλογής πληροφοριών και αξιολόγησης εναλλακτικών μαρκών που υπάρχουν είναι περιορισμένα.

Εδώ το μάρκετινγκ πρέπει να συνειδητοποιεί ότι ο καταναλωτής θέλει να μειώσει το ρίσκο μιας απόφασης και να του προσφέρει ενημερωτικά προγράμματα για να βοηθήσει τον καταναλωτή να

κατανοήσει τα χαρακτηριστικά και οφέλη της μάρκας με αποτέλεσμα να κερδίσει την εμπιστοσύνη του.

Τέλος, στη συμπεριφορά συνήθειας ο καταναλωτής περνάει από μία πολύ πιο απλή διαδικασία απόφασης. Είναι πιθανό ο καταναλωτής να μην περάσει από τα στάδια συλλογής πληροφοριών και αξιολόγησης μαρκών ή τα στάδια αυτά να είναι πολύ περιορισμένα. Είναι επίσης σύνηθες ο καταναλωτής πρώτα να επιλέγει την μάρκα και μετά να την αξιολογεί. Αυτή η συμπεριφορά αφορά κυρίως προϊόντα ρουτίνας (π.χ. γάλα, ψωμί για τοστ, μπισκότα, χαρτί κουζίνας κτλ.). Σε αυτό τον τύπο συμπεριφοράς το μάρκετινγκ πρέπει να φροντίσει για τη σταθερή ικανοποίηση των καταναλωτών και την υπενθύμιση με διαφημιστικές καμπάνιες της ύπαρξης της μάρκας και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της. Επίσης πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην τιμή, η οποία είναι συχνά σημαντική για τον καταναλωτή⁸.

4.2 ΚΑΝΟΝΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν δύο βασικά υποδείγματα, ανάλογα με την περίπτωση, για να πάρουν μια αγοραστική απόφαση.

Το αποζημιωτικό υπόδειγμα υποθέτει ότι οι καταναλωτές αξιολογούν κάθε μάρκα με βάση όλα τα σημαντικά για αυτούς κριτήρια-χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι καταναλωτές δηλαδή αξιολογούν την κάθε μάρκα με βάση το καθένα από τα σχετικά χαρακτηριστικά και μετά επιλέγουν την μάρκα με το υψηλότερο σκορ αξιολόγησης (Σύνολο για όλα τα χαρακτηριστικά = σημαντικότητα

⁸ Κουσκουβέλης, Ηλίας Ι., Λήψη αποφάσεων, κρίση, διαπραγμάτευση - Θεωρία και πρακτική, Παπαζήση, 2008

χαρακτηριστικού x αξιολόγηση μιας συγκεκριμένης μάρκας σε αυτό το χαρακτηριστικό).

Το μη αποζημιωτικό υπόδειγμα υποθέτει ότι οι καταναλωτές βαθμολογούν τις μάρκες με βάση ένα κριτήριο κάθε φορά, αντί να αξιολογούν κάθε μάρκα με όλα τα κριτήρια. Θετική αξιολόγηση ενός κριτηρίου μίας μάρκας δεν «αποζημιώνει» την αρνητική αξιολόγηση ενός άλλου χαρακτηριστικού-κριτηρίου της ίδιας μάρκας. Η θετική με την αρνητική αξιολόγηση δηλαδή δεν εξισορροπούνται.

Το μη αποζημιωτικό υπόδειγμα εφαρμόζεται με την χρήση 3 κανόνων:

(1) Συνδετικός κανόνας: οι καταναλωτές καθορίζουν για τους εαυτούς τους ένα σημείο ελάχιστης αποδοχής για καθένα χαρακτηριστικό. Οι μάρκες που θα πέσουν κάτω από αυτό το σημείο σε οποιοδήποτε χαρακτηριστικό εξαλείφονται από κάθε είδους περαιτέρω εξέταση, δηλαδή απορρίπτονται.

(2) Διαζευκτικός κανόνας: οι καταναλωτές καθορίζουν ένα σημείο ελάχιστης αποδοχής για κάθε χαρακτηριστικό. Οποιαδήποτε μάρκα πληρεί το κατώτατο αυτό σημείο ή το ξεπερνάει για οποιοδήποτε χαρακτηριστικό θεωρείται αποδεκτή επιλογή.

(3) Λεξικογραφικός κανόνας: οι καταναλωτές πρώτα κατατάσσουν τα χαρακτηριστικά-κριτήρια του προϊόντος ανάλογα με τη σπουδαιότητα τους και στη συνέχεια συγκρίνουν τις μάρκες με βάση το χαρακτηριστικό που θεωρούν πιο σημαντικό. Εάν η βαθμολογία μίας μάρκας είναι αρκετά υψηλή σε αυτό το χαρακτηριστικό, η μάρκα αυτή επιλέγεται. Εάν όχι, τότε η διαδικασία συνεχίζεται με το δεύτερο σε σημαντικότητα χαρακτηριστικό, κ.ο.κ.

4.3 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια συλλογιστική διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η επιλογή των καταλληλότερων ή βέλτιστων εναλλακτικών δραστηριοτήτων, μέσα από ένα σύνολο διαθέσιμων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ατομικό επίπεδο είναι δυνατό να αναλυθεί με βάση πέντε παράγοντες («μοντέλο των πέντε παραγόντων») που στην ουσία περιγράφουν την ανθρώπινη προσωπικότητα:

§ Νευρωτισμός, ο οποίος αναφέρεται στην συναισθηματική ισορροπία και την προσαρμογή του ατόμου.

§ Εξωστρέφεια, η οποία αξιολογεί την ποιότητα και την ένταση των κοινωνικών σχέσεων του ατόμου.

§ Ανοικτότητα, η οποία περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να ανοιχθεί και να εξερευνήσει άγνωστες καταστάσεις, να προσλάβει νέες εμπειρίες κ.ο.κ..

§ Ευαρέστηση, η οποία εξετάζει την ποιότητα των σχέσεων του ατόμου με τους άλλους και τον εαυτό του.

§ Ευσυνειδησία, η οποία εστιάζει στο κατά πόσο η συμπεριφορά του ατόμου στοχεύει στην επίτευξη κάποιου σκοπού και διέπεται από εσωτερικές αξίες, κανόνες και ηθική.

Η φύση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων την καθιστά ευάλωτη σε μια πληθώρα παραγόντων. Ενδεικτικά, αναφέρουμε την επιλεκτική διερεύνηση του προβλήματος για το οποίο καλούμαστε να αποφασίσουμε, την πρόωρη διακοπή της εύρεσης εναλλακτικών μόλις βρεθεί η πρώτη ικανοποιητική, την τάση να μην προσαρμόζουμε τον τρόπο σκέψης στις νέες συνθήκες ή να θυμόμαστε τις πιο πρόσφατες πληροφορίες και να κρίνουμε βάσει αυτών, την άκριτη υιοθέτηση της

απόφασης των άλλων, τις λανθασμένες γενικεύσεις και τέλος τις προσωπικές προκαταλήψεις.

4.4 ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ομαδική λήψη αποφάσεων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνικής και επιχειρησιακής ζωής. Οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται πλέον κατά προτίμηση ομαδικά και όχι από κάποιον υπεύθυνο για τον σκοπό αυτό.

Η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι δυνατό να θεωρηθεί ως μια διεργασία, που χειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των αποφασιζόντων και οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα, που είναι η επιλογή μιας εκ των εναλλακτικών δραστηριοτήτων. Με αυτό τον τρόπο ορισμού, καθίσταται σαφές αφενός, ότι μια καλή συνεργασία μεταξύ των αποφασιζόντων δεν εξασφαλίζει την ποιότητα του αποτελέσματος και αφετέρου, ότι ένα πολύ καλό αποτέλεσμα δεν προϋποθέτει μια άριστη συνεργασία.

Η ομαδική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται από δυο βασικά ζητήματα: της σύνθεσης των προτιμήσεων των αποφασιζόντων και της ανάγκης για συμβιβασμό των προσωπικών προτιμήσεων, ώστε η απόφαση να ωφελεί όλη την ομάδα.

Έχει διατυπωθεί ότι η λήψη αποφάσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο δύναται να πραγματοποιηθεί ακολουθώντας μια παρόμοια ως προς την σύλληψη μεθοδολογία. Ωστόσο, έχουν διατυπωθεί ισχυρά επιχειρήματα ενάντια σε αυτή την πρόταση, όπως είναι το θεώρημα του αδυνάτου (Arrow's Impossibility Theorem). Το θεώρημα αυτό υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μεθοδολογία που να συνδυάζει τις ατομικές προτιμήσεις (individual rankings) σε μια

ομαδική προτίμηση (group ranking) χωρίς να θέτει ευθέως το ερώτημα για το πώς θα γίνει η σύνθεση των ατομικών προτιμήσεων. Είναι ακόμη εμφανές ότι τα αποτελέσματα της ομαδικής λήψης απόφασης, σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της ατομικής, δεν είναι δυνατό να εξασφαλιστούν με την απλή εφαρμογή μιας μαθηματικής μεθόδου· θα πρέπει να πραγματοποιηθούν διαδοχικές διαπραγματευτικές διαδικασίες που θα οδηγήσουν σε μια συμβιβαστική λύση. Από το γεγονός αυτό απορρέει η ανάγκη για υποστήριξη της διαδικασίας ομαδικής λήψης αποφάσεων από συστήματα που θα μπορούν να χειριστούν τις συλλογικές διεργασίες και θα αντικατοπτρίζουν τις σχέσεις της ομάδας (group dynamics).

Τα πολύπλοκα προβλήματα που προκύπτουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον, αναπόφευκτα, αφορούν αρκετά από τα άτομα που το συνθέτουν. Συνήθως, όμως, κάθε ενδιαφερόμενος έχει διαφορετικές απόψεις και διαφορετική τοποθέτηση ως προς το πρόβλημα. Συνεπώς, η λήψη απόφασης για έναν συγκεκριμένο τρόπο δράσης, που από κάποιον ενδιαφερόμενο μπορεί να θεωρείται βέλτιστη, ίσως δεν θεωρείται βέλτιστη από τους υπόλοιπους ή δεν είναι η βέλτιστη για την επιχείρηση ως σύνολο.

Η ευρεία υιοθέτηση της ομαδικής λήψης αποφάσεων ως τον κύριο τρόπο επίλυσης ζητημάτων, συχνά πολύπλοκων και κρίσιμων, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για αποφάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, την καθιστά αντικείμενο μελέτης⁹.

⁹ Κουσκουβέλης, Ηλίας Ι., Λήψη αποφάσεων, κρίση, διαπραγμάτευση - Θεωρία και πρακτική, Παπαζήση, 2008

4.4.1 ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μια επιχείρηση αποτελεί ένα ενιαίο σύστημα, η απόδοση του οποίου εξαρτάται από την απόδοση του κάθε τμήματος που την απαρτίζει, ξεχωριστά. Η επίδοση του κάθε τμήματος όμως, δεν είναι ανεξάρτητη της επίδοσης των άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Η κατανόηση της αλυσίδας των αλληλεπιδράσεων, σε μια επιχείρηση, οδηγεί στην ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των μερών που συμμετέχουν σε διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να ερμηνευθούν με βάση πολλές και διαφορετικές οπτικές και αντιλήψεις. Κάθε διαφορετική όψη της επιχείρησης, οδηγεί σε ένα διαφορετικό τρόπο κατανόησης της λειτουργίας της και κατά συνέπεια υπαγορεύει ένα διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης των ζητημάτων που παρουσιάζονται. Όπως είναι εύκολα αντιληπτό οι όψεις αυτές είναι συμπληρωματικές και συνθέτουν το ενιαίο σύστημα της επιχείρησης.

Οι [Kaplan και Norton, 2001] διατυπώνουν με σαφή τρόπο την ανάγκη για συνεργασία και συμβιβασμό των διαφορετικών μερών που υπάρχουν μέσα στο σύστημα της επιχείρησης: «Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις σχεδιάζονται με βάση τις λειτουργικές εξειδικεύσεις που υποστηρίζουν, όπως τα τμήματα λογιστικών, κατασκευών, προώθησης και διαφήμισης, πωλήσεων, προμηθειών. Κάθε λειτουργία έχει το δικό της γνωστικό αντικείμενο, δική της γλώσσα και κουλτούρα. Το γεγονός αυτό προκαλεί δυσλειτουργίες που αποτελούν σοβαρά εμπόδια στην υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει μεγάλη δυσκολία στην επίτευξη επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των λειτουργικών τους

τμημάτων.».

Διαπιστώνουμε, συνεπώς, ότι η εξειδίκευση των λειτουργικών τμημάτων είναι απαραίτητη, αλλά απαιτεί την ύπαρξη μηχανισμών που θα οργανώνουν ή θα διευκολύνουν τις διαδικασίες και θα επιλύουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την ομαδική λήψη αποφάσεων. Αναμένουμε ότι κάθε τμήμα θα επιδιώκει να εξασφαλίσει την βέλτιστη λειτουργία του. Στόχος, όμως, είναι η βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης ως ενιαίο σύστημα. Η βέλτιστη λειτουργία των τμημάτων δεν συνεπάγεται την βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης. Συμπεραίνουμε από τα παραπάνω ότι στα πλαίσια μιας επιχείρησης η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι μια απαραίτητη και ταυτόχρονα κρίσιμη διαδικασία, ιδιαίτερα όταν οι αποφάσεις δεν είναι ρουτίνας αλλά αφορούν στρατηγικά σχέδια.

4.4.2 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι λόγοι για τους οποίους μια ομάδα μπορεί να κληθεί να αποφασίσει ποικίλουν. Παρακάτω θα δοθεί μια κατηγοριοποίηση των λόγων που είναι δυνατό να προκύψουν:

§ Στρατηγική: Οι συσκέψεις της ομάδας για να επιλεγεί ο κατάλληλος σχεδιασμός στρατηγικής, στοχεύουν σε λήψη αποφάσεων που καθορίζουν το πλαίσιο των μελλοντικών δραστηριοτήτων. Συζητείται η καταλληλότητα της αποστολής – αν θα πρέπει να επαναπροσδιορισθεί – και των ήδη εφαρμοζόμενων στρατηγικών. Χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως το μοντέλο S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), οι αποφασίζοντες καθορίζουν τις παρούσες συνθήκες και κρίνουν αν οι αλλαγές στο περιβάλλον επιτάσσουν αλλαγές στρατηγικής.

§ Επίλυση προβλήματος: Όταν ένα πρόβλημα εμφανίζεται η ομάδα μπορεί να το αντιμετωπίσει με δύο τρόπους: ο πρώτος είναι να λύσει το άμεσο πρόβλημα ώστε να ικανοποιήσει προσωρινά μια ανάγκη ενώ ο δεύτερος είναι να λυθεί το έμμεσο πρόβλημα έτσι ώστε να μην υπάρχει πιθανότητα να παρουσιαστεί στο μέλλον κάποιο άμεσο πρόβλημα. Κατά την διάρκεια της διαδικασίας της αντιμετώπισης ενός προβλήματος θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ακόλουθη ροή: Αποστολή → Στρατηγική ανταγωνισμού → Λειτουργική στρατηγική → Επιχειρησιακά σχέδια.

§ Λειτουργικές αποφάσεις: Πρόκειται για αποφάσεις όπως οι προσλήψεις ανθρωπίνου δυναμικού ή η ροή εργασιών ενός τμήματος μιας επιχείρησης. Τα προβλήματα αυτά συνήθως επιλύονται με τον καθορισμό ενός συνόλου κριτηρίων -τα οποία παράγονται ανάλογα με το που στοχεύουμε με την απόφαση μας- και την αξιολόγηση, βάσει αυτού του συνόλου, των εναλλακτικών δραστηριοτήτων.

§ Αξιολόγηση: Οι συσκέψεις αξιολόγησης έχουν ως στόχο την αξιολόγηση μιας αλλαγής, νέας διαδικασίας ή προγράμματος κ.λπ.. Όπως και στην περίπτωση των λειτουργικών αποφάσεων, καθορίζεται ένα σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης που να βασίζεται στους στόχους της νέας διαδικασίας ή της οποιασδήποτε αλλαγής¹⁰.

¹⁰ Δημητρόπουλος Κώστας, Λήψη αποφάσεων υπό καθεστώς αβεβαιότητας, Λαγουδέρα, 2010

4.4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ομαδική λήψη αποφάσεων αποτελεί μια διαδικασία πιο πολύπλοκη από την ατομική λήψη αποφάσεων. Η πολυπλοκότητα αυτή αποτελεί και το μέτρο της δυναμικής της. Η ποικιλία των απόψεων και προτιμήσεων για το θέμα που διακυβεύεται, η συζήτηση των στόχων και των βλέψεων, η σύγκρουση των ενδιαφερόντων και τέλος η εξισορρόπηση των παραχωρήσεων (balancing trade-offs) καθιστούν την λήψη της απόφασης μια κοινωνική διαδικασία όπου πρωτεύοντα ρόλο έχει η διαπραγματευτική δύναμη και η σωστή επιλογή πολιτικής.

Κατά την διαδικασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων οι αποφασίζοντες ανταλλάσσουν απόψεις και πληροφορίες σχετικά με το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνονται οι πιθανότητες να επιλεγθεί η καταλληλότερη από το σύνολο των εναλλακτικών δραστηριοτήτων που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα. Έχει αποδειχθεί ότι οι αποφασίζοντες -μέλη μιας ομάδας- λειτουργούν με αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς καλούνται να διαπραγματευθούν για τις θέσεις τους. Οι συνεχείς διαπραγματεύσεις βοηθούν κάθε αποφασίζοντα να πληροφορηθεί πληρέστερα και να διορθώσει πιθανά σφάλματα στις εκτιμήσεις του. Ο διάλογος βοηθά τους αποφασίζοντες να αποκτήσουν μια πιο καθαρή εικόνα, ή είναι πιθανό να αναπτυχθούν και νέες ερμηνείες, του προβλήματος που αντιμετωπίζουν και κατά συνέπεια να οδηγηθούν σε μια πιο αποτελεσματική απόφαση. Άλλωστε, οι αποφασίζοντες που συμμετέχουν σε μια ομάδα ανήκουν, συνήθως, σε διαφορετικούς τομείς εξειδίκευσης, οπότε η ανάλυση των παραμέτρων του προβλήματος είναι πιο αποτελεσματική. Επιπλέον,

έχει διατυπωθεί ότι, με την ομαδική λήψη αποφάσεων καθορίζονται νέοι στόχοι από τους αποφασίζοντες.

Με την ομαδική λήψη αποφάσεων κάθε μέλος έχει την δυνατότητα να εκφράσει τα επιχειρήματα του και να προτείνει τον δικό του τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος. Συνεπώς, τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν υπόψη περισσότερες οπτικές του προβλήματος και ταυτόχρονα εμπλουτίζονται -γίνονται περισσότερες, πιο δημιουργικές και πιο πρωτότυπες- οι εναλλακτικές δράσεις υπό εξέταση. Είναι δυνατό να παρατηρήσουμε επιπλέον ότι, όταν η απόφαση λαμβάνεται μέσα από διαλογικές και δημοκρατικές διαδικασίες, παρουσιάζει μεγαλύτερο βαθμό ορθότητας και αποτελεσματικότητας σε σύγκριση με την ατομική λήψη απόφασης ακόμα και αν ο αποφασίζων είχε πρόσβαση σε τέλεια πληροφόρηση.

Όταν μια απόφαση λαμβάνεται από μια ομάδα αναμένουμε να παρουσιάζει μεγαλύτερο βαθμό αποδοχής, από όσους τελικά θα την υλοποιήσουν, εφόσον όλα τα μέλη έχουν δώσει την συγκατάθεση τους για την λήψη της απόφασης (commitment to decision). Με αυτό τον τρόπο στο πλαίσιο μιας επιχείρησης έχουμε καλύτερη απόδοση αλλά και εξομάλυνση των αντιπαραθέσεων που βλάπτουν την λειτουργία της.

Επισημαίνουμε, τέλος, ότι η ομαδική λήψη αποφάσεων οδηγεί σε αποφάσεις με μεγαλύτερη ισχύ και σημασία, από ότι η ατομική και μεγαλύτερο βαθμό επικινδυνότητας, καθώς όλη η ομάδα επωμίζεται την ευθύνη και όχι μόνο ένας.

Τα πλεονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι ουσιώδη και παρατηρούμε ότι σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα και την αποδοτικότητα της απόφασης. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε μελέτες

εντοπισμού των προβληματικών σημείων της ομαδικής λήψης αποφάσεων και στην αναζήτηση διαδικασιών εξάλειψής τους.

4.4.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι μια σύνθετη διαδικασία και η δυσκολία των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την διενέργεια των διαπραγματεύσεων είναι προφανής αν δούμε μερικά από τα ερωτήματα παρακάτω:

§ Ποια είναι η επιρροή που έχει κάθε μέλος της ομάδας στους υπόλοιπους;

§ Κατά πόσο η σύνθεση της ομάδας επηρεάζει την διαδικασία λήψης της απόφασης;

§ Μπορεί μια διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων να στοχεύει στην διάκριση και την επίλυση των διαφορών που παρουσιάζονται στις απόψεις;

§ Πώς τα μέλη της ομάδας μπορούν να βρουν δεδομένα και να παράγουν πληροφορίες; Πώς θα γίνει η διάχυση των πληροφοριών και η χρήση τους μέσα από τις συλλογικές διαδικασίες;

Παρακάτω παρουσιάζουμε αναλυτικά τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την ομαδική λήψη αποφάσεων, κάνοντας διάκριση στα προβλήματα που οφείλονται στην συμπεριφορά του ατόμου και στα προβλήματα που οφείλονται στις συνθήκες της διαδικασίας.

Λόγω της Συμπεριφοράς του Ατόμου

Η συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας είναι δυνατό να προκαλέσει δυσλειτουργίες και να επηρεάσει την ποιότητα της απόφασης. Συνοπτικά αναφέρουμε τα εξής:

§ Ομαδική σκέψη/προσαρμογή στην κοινή γνώμη: Πρόκειται για την περίπτωση όπου κάποια μέλη της ομάδας αποδέχονται ακρίτως -ή προσαρμόζουν την γνώμη τους ανάλογα με- τις επικρατούσες απόψεις. Έτσι είναι πιθανό να καταλήξει η ομάδα σε λανθασμένη κατεύθυνση.

§ Έλλειψη οργάνωσης: Έλλειψη κατάλληλα οργανωμένης διαδικασίας για την λήψη της απόφασης. Το γεγονός αυτό έχει, συνήθως, ως συνέπεια να μην χρησιμοποιούνται όλες οι πληροφορίες για το πρόβλημα και να μην συζητούνται επαρκώς οι δυνατές δράσεις και τα αποτελέσματα τους λόγω κακής οργάνωσης των διαπραγματεύσεων.

§ Κυριαρχία ενός μέλους: Κάποιο μέλος, πιθανότατα λόγω ιεραρχικά ανώτερης θέσης, είναι πιθανό να κατευθύνει ή να μονοπωλεί τις συζητήσεις, με αποτέλεσμα να μην εκφράζονται ελεύθερα όλες οι απόψεις και να εγείρονται αντιπαραθέσεις. Το αποτέλεσμα σε αυτές τις περιπτώσεις, συνήθως, δεν είναι ικανοποιητικό.

§ Δυσχέρεια παραγωγής νέων ιδεών: Όταν μόνο ένα μέλος μπορεί να παρεμβαίνει κάθε φορά σε ένα σημείο της συζήτησης εμποδίζεται η παραγωγή νέων ιδεών.

§ Έλλειψη κοινωνικότητας ή διάθεσης για δουλειά: Κάποια μέλη, λόγω της ιδιοσυγκρασίας τους ή του ανταγωνιστικού πνεύματος μέσα στην ομάδα, είναι πιθανό να μην συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις και να μην στηρίζουν, όσο θα έπρεπε, τις απόψεις τους.

§ Ανασφάλεια λόγω της κριτικής των άλλων μελών: Κάποια μέλη δεν εκφράζουν τις απόψεις τους με σαφήνεια λόγω της ανασφάλειας τους.

§ Απώλεια της ταυτότητας ενός μέλους: Είναι πιθανό ένα μέλος ομάδας να νιώσει ότι είναι ανώνυμο μέσα στο πλήθος και να χάσει την αυτοπεποίθησή του. Αυτό μπορεί να έχει δυο συνέπειες: αφενός, το μέλος αυτό είναι επιρρεπές σε παρορμητική συμπεριφορά και αφετέρου μειώνεται η ικανότητα του στην κριτική σκέψη και στον λογικό σχεδιασμό.

§ Διασπορά των ευθυνών: Το πρόβλημα αυτό μπορεί να προκύψει όταν τα μέλη της ομάδας δεν λαμβάνονται ισοδύναμα υπόψη κατά την λήψη της τελικής απόφασης ή ακόμα και όταν έχουν διαφορετικές βλέψεις στον τρόπο που θα επηρεάσουν μια απόφαση.

§ Πόλωση των μελών : έχει διατυπωθεί ότι μια ομάδα λαμβάνει αποφάσεις με μεγαλύτερη επικινδυνότητα από ότι ένα άτομο. Αυτό οφείλεται σε δυο παράγοντες : (1) την επιθυμία να αξιολογήσει κάποιος τις απόψεις του συγκρίνοντας αυτές με τις απόψεις των άλλων (social comparison theory) και (2) έκθεση στα επιχειρήματα των άλλων μελών για την ανάληψη ρίσκου ή την αποτροπή από αυτό (persuasive arguments theory).

Έχει παρατηρηθεί ότι η συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας, κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, δεν συνάδει με τις αντιλήψεις και τις γνώσεις που έχουν για το πώς μπορεί μια σύσκεψη να είναι αποτελεσματική. Το χάσμα ανάμεσα σε αυτά που οι συμμετέχοντες λένε και πράττουν δεν βοηθά στην δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ανοιχτού διαλόγου. Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων εξαρτάται από τον βαθμό της εφευρετικότητας και της πρωτοβουλίας των συμμετεχόντων, την

προσαρμοστικότητα τους στις συνθήκες και την ανάληψη ρίσκου όσον αφορά στην υπόληψη τους (αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, όταν ένα μέλος έρχεται σε αντιπαράθεση με όλη την υπόλοιπη ομάδα ή με κάποιον ιεραρχικά ανώτερο, είτε όταν προτείνεται μια παρακινδυνευμένη κίνηση).

Λόγω των Συνθηκών της Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων

Η ομαδική λήψη αποφάσεων υπό πραγματικές συνθήκες έχει να αντιμετωπίσει τα παρακάτω:

§ Η διαδικασία λήψης απόφασης θα πρέπει να πραγματοποιηθεί με την διενέργεια πολλών συζητήσεων και διαπραγματεύσεων μεταξύ των μερών της ομάδας. Η σύγκρουση των ενδιαφερόντων σε μια τέτοια διαδικασία είναι αναπόφευκτη. Συγκεκριμένα, οι ομάδες λήψης αποφάσεων μπορεί να κυμαίνονται από συνεργατικές, όπου τα μέλη έχουν κοινούς στόχους και βλέψεις, μέχρι ανταγωνιστικές, με διαμετρικά αντίθετες θέσεις. Σε μια συνεργατική ομάδα, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να εκπληρώσουν τους στόχους τους, από την στιγμή που αυτοί δεν είναι αμοιβαία αποκλειστικοί με τους στόχους των υπολοίπων. Στο πλαίσιο επιχειρήσεων είναι πιο σύνηθες να συναντούμε ομάδες λήψης αποφάσεων στις οποίες παρουσιάζονται ελάχιστες διχογνωμίες και αντιπαραθέσεις μεταξύ των μελών, αφού όλοι ενδιαφέρονται για την απόδοση της επιχείρησης ως ενιαίο σύστημα.

§ Η υιοθέτηση ενός τρόπου σκέψης δεν είναι απόλυτη. Εφόσον προκύψουν νέες πληροφορίες, είναι δυνατό να παρουσιαστεί μια νέα εναλλακτική λύση που να είναι προτιμότερη από αυτή που μέχρι τώρα θεωρούνταν πιο ικανοποιητική.

§ Η συνύπαρξη μη επαρκούς και πλήρους πληροφόρησης. Για ορισμένα τμήματα του προβλήματος είναι δυνατό να μην υπάρχουν επαρκή στοιχεία, που θα ήταν χρήσιμα για την λήψη της απόφασης, ενώ ταυτόχρονα, για κάποια άλλα τμήματα του προβλήματος, ο χρόνος ανάκτησης των απαιτούμενων πληροφοριών, που σε αυτή την περίπτωση είναι διαθέσιμες, είναι απαγορευτικός για την λήψη απόφασης από τους συμμετέχοντες. Ο χρόνος απόκρισης του συστήματος της επιχείρησης είναι κρίσιμη παράμετρος για την αποδοτικότητα της.

§ Οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες πολύ συχνά αντιμετωπίζονται από ορισμένα μέρη της ομάδας με δυσπιστία όσον αφορά στην εγκυρότητα και στην σημασία τους σε σχέση με το αντικείμενο των διαπραγματεύσεων. Είναι σύνηθες οι συμμετέχοντες να έχουν συγκεκριμένα επιχειρήματα - θέσεις για το ζήτημα που αντιμετωπίζεται.

§ Η γνώση των περιορισμών και των συνθηκών της πραγματικότητας δεν είναι αρκετή για την λήψη μιας απόφασης. Οι προσωπικές εκτιμήσεις κάθε αποφασίζοντα, που εξαρτώνται από τον ρόλο του και τους στόχους του, είναι συνήθως το πιο κρίσιμο σημείο για την τελική απόφαση.

Η επίτευξη κοινής συναίνεσης και ακολούθως η λήψη της απόφασης, στις περισσότερες περιπτώσεις, γίνεται χωρίς να έχουν εξετασθεί όλες οι δυνατές εναλλακτικές δράσεις για την αντιμετώπιση του ζητήματος και η απόφαση που λαμβάνεται είναι αυτή που 'επιβάλλεται' στην ομάδα από το μέρος με την μεγαλύτερη δυναμική. Ακόμη παρατηρείται ότι κάποια μέρη της ομάδας δεν εκφράζουν τις ακριβείς θέσεις τους όταν είναι παρών κάποιος ιεραρχικά ανώτερος με

αποτέλεσμα την στρέβλωση της διαδικασίας της ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Από την παραπάνω ανάλυση των μειονεκτημάτων της ομαδικής απόφασης διαπιστώνουμε ότι στην πλειοψηφία τους οφείλονται στην έλλειψη κανόνων επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Η εφαρμογή μιας διαδικασίας που θα είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της ομάδας είναι δυνατό να περιορίσει τα προβληματικά σημεία που παρατηρούνται¹¹.

4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Πριν αναπτύξουμε την διαδικασία της Ομαδικής Λήψης Απόφασης θα πρέπει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι πάντα καθορίζεται ένας επικεφαλής της ομάδας. Αρχικά ο επικεφαλής θα πρέπει να διευκρινίσει ποιο ύφος θα ακολουθήσει. Το ύφος του μπορεί να κυμαίνεται από αυταρχικό έως δημοκρατικό. Αν στοχεύει στην πραγματοποίηση μιας διαδικασίας επίλυσης προβλήματος, ο επικεφαλής θα πρέπει να ορίσει έναν συντονιστή, ο οποίος θα έχει υπό την εποπτεία του όλη την διεξαγωγή της διαδικασίας και την καθοδήγηση των συμμετεχόντων. Αν ο επικεφαλής κρίνει ότι έχει την δυνατότητα να συντονίσει ο ίδιος την ομάδα, θα το αναλάβει. Η αρμοδιότητα του συντονιστή της ομάδας είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία της διαδικασίας και είναι προτιμότερο να δοθεί σε κάποιο άλλο άτομο, ακόμη και στο μέσο της διαδικασίας, παρά να δημιουργηθεί σύγχυση στους αποφασίζοντες. Ο συντονιστής θα πρέπει

¹¹ Δημητρόπουλος Κώστας, Λήψη αποφάσεων υπό καθεστώς αβεβαιότητας, Λαγουδέρα, 2010

να παρουσιάσει αρχικά ένα συνοπτικό διάγραμμα της διαδικασίας που θα ακολουθήσουν.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

Βήμα 1: Ταυτοποίηση του προβλήματος (Problem Identification)

Σε αυτή την φάση γίνεται ο προσδιορισμός του προβλήματος. Είναι σημαντικό, κατά την διαδικασία του προσδιορισμού, να μην γίνει αναφορά σε αίτια και λάθος χειρισμούς που έχουν γίνει και να μην προκληθεί αμυντική συμπεριφορά σε κάποια μέλη της ομάδας. Ο προσδιορισμός θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να ενεργοποιεί τα κοινά ενδιαφέροντα των μελών της ομάδας και να ολοκληρώνεται με την σαφή διατύπωση ενός πρωταρχικού στόχου. Ένα σύνολο κριτηρίων, ή ένας περιορισμός, που θα πρέπει να ικανοποιεί η επιτυχής λύση αναπτύσσεται με βάση τα ενδιαφέροντα των μελών της ομάδας. Κατά την φάση του προσδιορισμού θα πρέπει να αποφευχθεί η εμμονή στην πρώτη εφικτή λύση που θα διατυπωθεί. Όταν η άποψη ενός μέλους υιοθετείται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, το μέλος αυτό στη συνέχεια εμμένει στις απόψεις του και έτσι δημιουργούνται αντιπαραθέσεις. Ακόμη, όταν η ταυτότητα ενός μέλους συνδέεται με κάποια πρόταση, θα πρέπει να αποφευχθεί η κριτική, έτσι ώστε το μέλος να μην υιοθετήσει αμυντική συμπεριφορά. Η ομάδα θα πρέπει να εστιάσει στους στόχους που έχει θέσει και να αγνοήσει την προσωπικότητα των συμμετεχόντων.

Βήμα 2: Διάγνωση του προβλήματος (Problem Diagnosis)

Σε αυτή την φάση αναπτύσσεται ένα μοντέλο του προβλήματος με εξαρτημένη μεταβλητή τον στόχο που θέλουμε να επιτευχθεί. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου θα αναπαριστούν τις πιθανές αιτίες του προβλήματος. Σε αυτή την φάση θα πρέπει να αποφευχθεί ο

καταλογισμός ευθυνών. Είναι σημαντικό να συναινέσουν όλα τα μέλη της ομάδας στο μοντέλο.

Βήμα 3: Παραγωγή εναλλακτικών δραστηριοτήτων-λύσεων (Solution Generation)

Στην φάση της παραγωγής εναλλακτικών λύσεων θα πρέπει να αποφευχθεί, όπως αναφέραμε και παραπάνω, η εμμονή σε μια ή περισσότερες λύσεις που φαίνονται ικανοποιητικές, προτού εξεταστούν όλα τα πιθανά σενάρια. Θέλουμε να ενθαρρύνουμε όσο το δυνατό περισσότερες διαφορετικές προτάσεις και να αποφύγουμε τον συμβιβασμό.

Βήμα 4: Αξιολόγηση εναλλακτικών δραστηριοτήτων και επιλογή (Solution Evaluation and Choice)

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών γίνεται κάνοντας συγκρίσεις με τους περιορισμούς που έχουν καταγραφεί κατά την φάση του προσδιορισμού του προβλήματος. Θα πρέπει να αναπτυχθεί μια στρατηγική για το πώς θα αντιμετωπισθούν κριτήρια που δεν μπορούν να βελτιστοποιηθούν ταυτοχρόνως. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί σε αυτή την φάση για την επιλογή της εναλλακτικής είναι πολύ σημαντική και επηρεάζει την ποιότητα της απόφασης, την αποδοχή της αλλά και την συνοχή της ομάδας.

Βήμα 5: Σχεδιασμός υλοποίησης της επιλογής (Implementation Planning)

Βήμα 6: Αξιολόγηση (Evaluation)

Ανάπτυξη στρατηγικής για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιλεγμένης λύσης. Θέλουμε η επιλεγμένη λύση να αντιμετωπίζει το πρόβλημα χωρίς να δημιουργεί νέα προβλήματα (Pareto optimality).

4.5.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι μέθοδοι που περιγράφονται παρακάτω ακολουθούν την διαδικασία που αναλύθηκε ή εφαρμόζονται κατά το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας ομαδικής λήψης αποφάσεων.

(i)Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Είναι μια ομαδική μέθοδος με την οποία παράγονται πιθανές λύσεις του προβλήματος που αντιμετωπίζεται. Ο αρχικός στόχος της μεθόδου ήταν η αύξηση των ικανοτήτων σύνθεσης σε ατομικό επίπεδο.

Η ομάδα περιλαμβάνει τα ενδιαφερόμενα μέλη ενώ πρέπει να οριστεί ένας συμμετέχων με συντονιστικό ρόλο, ο οποίος φροντίζει στην διατήρηση μιας γρήγορης ροής ιδεών και ένας συμμετέχων που θα καταγράφει τις ιδέες που παρουσιάζονται. Οι συσκέψεις θα πρέπει να είναι σύντομες (1/2h).

Τα βήματα της μεθόδου είναι τα εξής:

§ Τα ζητήματα προς διαπραγμάτευση ανακοινώνονται στα ενδιαφερόμενα μέρη πριν την ημερομηνία που θα πραγματοποιηθεί η σύσκεψη. Έτσι δίνεται η δυνατότητα για παραγωγή ιδεών σε ατομικό επίπεδο.

§ Με την έναρξη της σύσκεψης ο συντονιστής της ομάδας επαναλαμβάνει τα ζητήματα προς διαπραγμάτευση και θέτει τους κανόνες της συζήτησης.

§ Στη συνέχεια ο συντονιστής καλεί τα μέλη να εκφράσουν τις ιδέες τους. Επιτρέπονται απαντήσεις - αντιδράσεις σε αυτές αλλά δεν επιτρέπεται κριτική ή αρνητικές σκέψεις. Καταγράφεται το σύνολο των ιδεών που εκφράστηκαν. Ο συντονιστής μπορεί να κατευθύνει την

συζήτηση αναφέροντας δεδομένα, κάνοντας συγκεκριμένες ερωτήσεις, ή να αναφέρει σχετικά θέματα συζήτησης.

§ Οι ιδέες που καταγράφηκαν μελετώνται από τα ενδιαφερόμενα μέλη τα οποία θα κληθούν εκ νέου σε διάλογο.

Η μέθοδος είναι απλή και λειτουργεί ικανοποιητικά όταν οι συμμετέχοντες προέρχονται από πολλούς διαφορετικούς τομείς. Παράγονται γρήγορα αρκετές ιδέες αντιμετώπισης των ζητημάτων ωστόσο η προσωπική αντίληψη που έχει κάθε συμμετέχων για τις θέσεις του άλλου μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για την ελεύθερη έκφραση του.

(ii) Μέθοδος ονομαστική (Nominal Group Technique)

Η ομάδα των ενδιαφερόμενων μερών πραγματοποιεί σύσκεψη με στόχο την διατύπωση του προβλήματος, την λήψη αποφάσεων για την επίλυση του και τέλος την κατάστρωση του σχεδίου αντιμετώπισης.

Οι συσκέψεις συνήθως διαρκούν 2-3 h και η ομάδα αποτελείται από 6-12 μέλη. Όταν οι συμμετέχοντες είναι περισσότεροι η ομάδα διασπάται σε υποομάδες.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

§ Ο εισηγητής παρουσιάζει το πρόβλημα και στη συνέχεια κάθε μέλος διατυπώνει τις ιδέες του σχετικά με αυτό χωρίς να υπάρξει συνεργασία.

§ Κάθε μέλος παρουσιάζει τις ιδέες του οι οποίες καταγράφονται.

§ Γίνεται μια σύντομη συζήτηση πάνω στις ιδέες που συγκεντρώθηκαν με σκοπό την αποσαφήνισή τους και την κατάληξη σε μια κοινή οπτική του προβλήματος.

§ Κάθε μέλος επιλέγει ένα συγκεκριμένο αριθμό ιδεών από το σύνολο και στη συνέχεια γίνεται καταμέτρηση.

§ Αφού προκύψουν οι πιο δημοφιλείς ιδέες ακολουθεί συζήτηση και στην συνέχεια γίνεται ξανά ψηφοφορία, στην οποία όμως μπορούν να ακολουθηθούν πιο σύνθετοι τρόποι.

§ Προκύπτει μια νέα λίστα με ιδέες και ελέγχεται αν υπάρχει συναίνεση όλων στην προτεραιότητα που έχουν.

Η μέθοδος βοηθά στην αποφυγή των προβλημάτων που συνήθως εμφανίζονται σε μια ολιγομελή ομάδα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αντιστάθμισης των ενδιαφερόντων των μελών αλλά και της αύξησης της συμμετοχής τους κατά την διαδικασία. Ακόμη διευκολύνεται η παραγωγή ιδεών, η παρουσίαση δεδομένων και η κατανόηση του προβλήματος.

Παρατηρούμε, όμως, ότι από την ακολουθούμενη διαδικασία δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν περιπτώσεις προβλημάτων που απαιτούν διαπραγματεύσεις, που μπορεί να έχουν προκαθορισμένα αποτελέσματα, αλλά και περιπτώσεις που απαιτείται συνεργασία των μελών. Λόγω της σύνθετης διαδικασίας η μέθοδος δεν είναι κατάλληλη για την αντιμετώπιση ζητημάτων ρουτίνας για την επιχείρηση.

(iii) Μέθοδος Delphi

Τα μέλη της ομάδας δεν έρχονται σε επαφή μεταξύ τους, αλλά επικοινωνούν με ανταλλαγή εγγράφων. Η διαδικασία βοηθά στον συγκερασμό των απόψεων, σε περιπτώσεις όπου τα δεδομένα του κάθε συμμετέχοντα είναι κρίσιμης σημασίας για την τελική απόφαση και πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Ορίζεται και σε αυτή την μέθοδο ένας συντονιστής της ομάδας, ενώ τα μέλη που συμμετέχουν δεν δηλώνουν την ταυτότητα τους, κάτι που διευκολύνει την ελεύθερη έκφραση ιδεών αλλά και την αλλαγή

γνώμης. Βέβαια, η ανωνυμία των μελών, ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την αφοσίωση τους κατά την διεξαγωγή της μεθόδου.

Η επικοινωνία μεταξύ των μελών γίνεται βάσει ερωτηματολογίων. Η βασική διαδικασία επαναλαμβάνεται αρκετές φορές αλλά οι συμμετέχοντες δεν πρέπει να επαναλαμβάνουν επιχειρήματα που ήδη έχουν διατυπωθεί και οι τελικές εκτιμήσεις και θέσεις της ομάδας συγκεντρώνονται και παρουσιάζονται σε αυτήν.

Η διαδικασία αναφέρεται παρακάτω συνοπτικά:

§ Κατά τον πρώτο γύρο της διαδικασίας, τα μέλη καλούνται να διατυπώσουν τις τάσεις που παρατηρούν και τις βλέψεις τους για μελλοντικές ενέργειες. Ο συντονιστής συγκεντρώνει τα δεδομένα και αναλαμβάνει να συνδυάσει τις κοινές απόψεις, να αποφύγει την αναφορά σε θέματα ασήμαντα ή ιδιαίτερα κρίσιμα και τέλος επεξεργάζεται τα επιχειρήματα. Με βάση τα παραπάνω καταστρώνεται το ερωτηματολόγιο του δεύτερου γύρου.

§ Κατά τον δεύτερο γύρο, μια λίστα με σχετικά θέματα αποστέλλεται σε όλα τα μέλη. Τα μέλη καλούνται να κάνουν μια εκτίμηση, την οποία θα τεκμηριώσουν, για το πότε τα θέματα αυτά αναμένονται να προκύψουν και στην συνέχεια ο συντονιστής παράγει στατιστικά των εκτιμήσεων.

§ Κατά τον τρίτο γύρο, τα μέλη λαμβάνουν τα στατιστικά στοιχεία και έχουν την δυνατότητα να αλλάξουν γνώμη και να την τεκμηριώσουν ή να τεκμηριώσουν την επιλογή τους αν παρατηρήσουν ότι τελικά αυτή είναι αρκετά διαφορετική από το μέσο όρο. Τα στατιστικά στοιχεία επανεξετάζονται από τον συντονιστή.

§ Κατά τον τέταρτο γύρο, τα στατιστικά ελέγχονται από τα μέλη της ομάδας και πάλι μπορούν να κάνουν ότι και στον τρίτο γύρο. Ο συντονιστής παράγει τα τελικά αποτελέσματα.

Από την περιγραφή της διαδικασίας παρατηρούμε ότι η μέθοδος είναι κατάλληλη σε περιπτώσεις όπου είναι απαραίτητη η εκμετάλλευση της εξειδίκευσης των μελών και οι προσωπικές τους εκτιμήσεις είναι ουσιαστικές και αξιόπιστες.

Η μέθοδος μπορεί να δώσει ακριβή και αξιόπιστα αποτελέσματα απαιτεί όμως αρκετή δουλειά και αρκετό χρόνο. Επιπλέον εμφανίζει κάποια τρωτά σημεία όπως το ότι τα μέλη παρά την εξειδίκευση τους δεν είναι πάντα ικανά να κάνουν σωστές προβλέψεις και πολλές φορές τα τρέχοντα γεγονότα μονοπωλούν το ενδιαφέρον ή τα επιθυμητά γεγονότα παρουσιάζονται, λανθασμένα, ως τα πιο πιθανά να συμβούν. Τα ερωτηματολόγια που διατυπώνονται δεν έχουν πάντα σαφείς ερωτήσεις και οι απαντήσεις των μελών είναι συχνά διφορούμενες. Τέλος, όταν η ομάδα είναι ομοιογενής τα αποτελέσματα τείνουν προς μια κατεύθυνση ενώ θα μπορούσαν να υπάρξουν περισσότερες εναλλακτικές.

(iv) Ψηφοφορία

Έχουν αναπτυχθεί αρκετές διαδικασίες που στηρίζονται στην ιδέα της ψήφου από τα μέλη της ομάδας. Συνοπτικά έχουμε τις πιο βασικές:

§ Πλειοψηφία/απόλυτη πλειοψηφία

§ Μέθοδος condorcet

§ Μέθοδος borda

§ Ψήφος αποδοχής (approval voting)

§ Τακτική ψηφοφορία (tactical voting)

§ Συνασπισμοί (coalitions)

§ Διάταξη ασθενούς προτίμησης (weak preference order)

Η περιγραφή των παραπάνω μεθόδων είναι εκτός του σκοπού του παρόντος κεφαλαίου.

(v) Πολυκριτήρια Λήψη Αποφάσεων

Η πολυκριτήρια ανάλυση αποτελεί μια προσέγγιση της υποστήριξης λήψης αποφάσεων που αναπτύχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες. Η πολυκριτήρια ανάλυση προσφέρει όπως και οι υπόλοιπες μέθοδοι που παρουσιάσαμε μια σύνθεση των προτιμήσεων των αποφασίζοντων. Η ειδοποιός διαφορά της πολυκριτήριας ανάλυσης από άλλες εναλλακτικές προσεγγίσεις, είναι η πραγματοποίηση της αναγκαίας σύνθεσης υπό το πρίσμα της πολιτικής λήψης των αποφάσεων και του συστήματος προτιμήσεων και αξιών το οποίο, συνειδητά ή ασυνείδητα, χρησιμοποιεί ο αποφασίζων.

Θεωρούμε ότι το πρόβλημα απόφασης περιγράφεται με ένα σύνολο κριτηρίων και ότι υπάρχει ένα σύνολο εναλλακτικών δραστηριοτήτων που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα. Στόχος της πολυκριτήριας ανάλυσης είναι η διατύπωση ενός μοντέλου σύνθεσης των κριτηρίων με στόχο την αξιολόγηση των εναλλακτικών δραστηριοτήτων.

Οι πολυκριτήριες μέθοδοι συνεισφέρουν σημαντικά στις ακόλουθες διαδικασίες της ομαδικής λήψης αποφάσεων:

§ Παρουσιάζουν πολλές απόψεις για το ίδιο πρόβλημα. Αναπτύσσοντας σχέσεις μεταξύ κριτηρίων και εναλλακτικών δραστηριοτήτων και ορίζοντας βαθμούς προτίμησης, δίνεται μια πλήρης και σαφής αντιμετώπιση του προβλήματος.

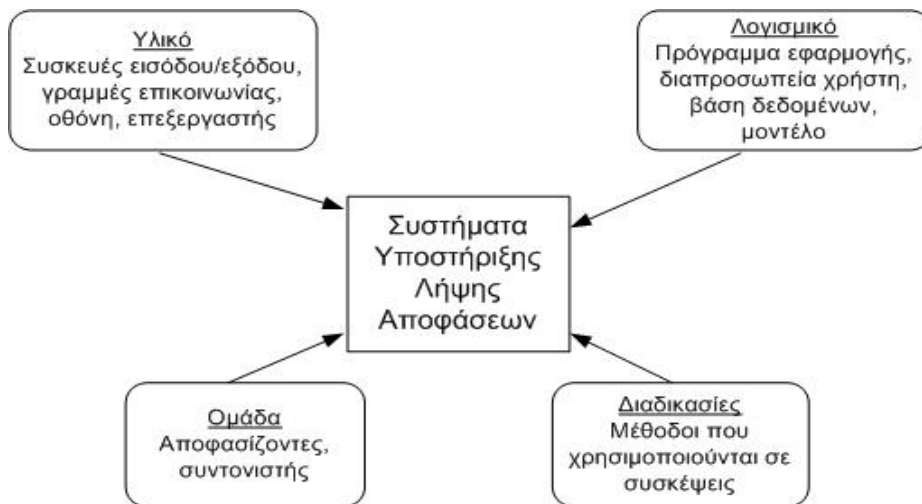
§ Παρέχεται η δυνατότητα σύνθεσης των προτιμήσεων των αποφασίζοντων που συμμετέχουν σε μια ομάδα, ακολουθώντας κάποιους κανόνες που εξαρτώνται από την φύση της ομάδας και την φύση του προβλήματος (το οποίο καθορίζει την κατάλληλη πολυκριτήρια μέθοδο που το επιλύει).

§ Οργανώνουν την διαδικασία λήψης απόφασης. Ακολουθείται μια συγκεκριμένη πορεία συλλογής δεδομένων από τους

αποφασίζοντες που εξαρτάται από την πολυκριτήρια μέθοδο που έχουμε επιλέξει. Έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στο γεγονός ότι οι προτιμήσεις των αποφασιζόντων είναι δυνατό να μεταβάλλονται ή και να σχηματίζονται κατά την διεξαγωγή της διαδικασίας. Η τυπική διαδικασία λήψης απόφασης περιλαμβάνει τον ορισμό του προβλήματος (problem definition), την δημιουργία της ομάδας (group constitution), την ιεράρχηση των κριτηρίων αξιολόγησης (prioritization of evaluation criteria), την σύνθεση των ατομικών προτιμήσεων (aggregation of individual preferences) και τέλος την σύνθεση ατομικών και ομαδικών προτιμήσεων μέσω συναίνεσης και συμβιβασμών.

4.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η αύξηση της πολυπλοκότητας και της σημασίας των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν, οδήγησε σε μια αξιοσημείωτη αύξηση της χρήσης διαδικασιών ομαδικής λήψης αποφάσεων. Το γεγονός αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας μεγάλης ποικιλίας συστημάτων και εφαρμογών, με στόχο την υποστήριξη των εργασιών της ομάδας και ειδικότερα, την οργάνωση των σταδίων της ανταλλαγής πληροφοριών, παραγωγής ιδεών και λήψης αποφάσεων. Αν και το πεδίο της υποστήριξης των ομαδικών εργασιών είναι ευρύ και περιλαμβάνει πολλούς διαφορετικούς τομείς έρευνας τα συστήματα αυτά τα συναντάμε υπό τον όρο Group Support Systems (GSS) ή Group Decision Support Systems (GDSS).



Σχήμα 4.1: Οι τέσσερις συνιστώσες των συστημάτων υποστήριξης λήψης ομαδικών αποφάσεων. Πηγή:[DeSanctis και Gallupe].

Τα GSS περιλαμβάνουν ένα ευρύ σύνολο συστημάτων όπως τα EMS(Electronic Meeting System), DGSS(Distributed Group Support Systems), CMCS (Computer Mediated Communication Support), GNSS (Group Negotiation Support Systems), GCSS (Group Communication Support Systems), CAC (Computer Assisted Communication) και τέλος, GIS(Group Information System).

Οι [DeSanctis και Gallupe, 1987] περιγράψανε τα GDSS σαν συστήματα που συνδυάζουν επικοινωνίες, υπολογιστές και τεχνολογίες υποστήριξης αποφάσεων προκειμένου να ενισχύσουν τον σωστό προσδιορισμό του προβλήματος και τις συσκέψεις της ομάδας (Σχήμα 4.1). Έτσι, όπως σημειώνουν οι ίδιοι, τα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας μειώνονται, παρέχονται τεχνικές για δομημένη ανάλυση των αποφάσεων ενώ το πλαίσιο των συζητήσεων οριοθετείται. Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων βοηθά τις ομάδες να διαμορφώσουν προτιμήσεις, να αντιμετωπίσουν αβεβαιότητες, να

πραγματοποιήσουν εκτιμήσεις και τελικά να λάβουν αποφάσεις μέσα σε ένα προκαθορισμένο πλαίσιο.

Η αρχική ταξινόμηση των GDSS δόθηκε από τους:

§ Επίπεδο 1 GDSS: Βελτίωση της διαδικασίας λήψης απόφασης με την διευκόλυνση της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των μελών. Ενίσχυση μηχανισμών επικοινωνίας μεταξύ των μελών: ανταλλαγή και λήψη πληροφοριών, ηλεκτρονική αλληλογραφία, οργάνωση ατζέντας συναντήσεων, πρόσβαση σε δεδομένα και παρουσίαση ιδεών.

§ Επίπεδο 2 GDSS: Παρέχουν μοντελοποίηση και βοηθούν στην μείωση αβεβαιοτήτων και σφαλμάτων κατά την διαδικασία. Στο επίπεδο αυτό ανήκουν στατιστικές μέθοδοι, οι μέθοδοι χρονικού προγραμματισμού με περιορισμούς (PERT, GANTT κ.λπ.)

§ Επίπεδο 3 GDSS: Περιλαμβάνουν μεθόδους ελέγχου και διαχείρισης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Μια ακόμα ταξινόμηση έχει διατυπωθεί. Έχουμε και σε αυτήν τρία επίπεδα όπου στο πρώτο, η υποστήριξη είναι στο επίπεδο της ανταλλαγής πληροφοριών με έξοδο του συστήματος διάφορες απόψεις. Στο δεύτερο επίπεδο, οι απόψεις που ανταλλάσσονται μετατρέπονται σε κοινή κατανόηση του προβλήματος και διατύπωση προτιμήσεων. Το τρίτο και υψηλότερο επίπεδο, αποτυπώνει τις σχέσεις και τις εξαρτήσεις που υπάρχουν έτσι ώστε να υπάρχει ένα λογικό μοντέλο του προβλήματος.

Τα οφέλη από την χρήση συστημάτων υποστήριξης της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι συνοπτικά τα εξής:

- Πληρέστερη εξερεύνηση του συστήματος αξιών κάθε αποφασίζοντα.
- Καλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών.

- Παράγονται περισσότερες και καλύτερης ποιότητας εναλλακτικές δραστηριότητες.
- Γίνεται καλύτερη αξιολόγηση των εναλλακτικών δραστηριοτήτων.
- Οι αποφασίζοντες επικοινωνούν περισσότερο και καλύτερα.
- Αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής κάθε αποφασίζοντα στην διαδικασία.
- Η ομάδα είναι περισσότερο συνεκτική.
- Αυξάνεται ο βαθμός αποδοχής της απόφασης.

4.6.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ένα σύστημα υποστήριξης λήψης αποφάσεων είναι ένα διαδραστικό υπολογιστικό σύστημα που βοηθά τα μέλη της ομάδας να λύσουν προβλήματα και να καταλήξουν σε επιλογές στρατηγικής. Τα εν λόγω συστήματα, στοχεύουν στην υποστήριξη της ομάδας τόσο κατά την ανάλυση και αποσαφήνιση του προβλήματος, όσο και κατά την διαδικασία της ομαδικής λήψης των αποφάσεων.

Η ανάγκη για την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος τεχνικής υποστήριξης που θα δρα επικουρικά στο έργο της ομάδας είναι σαφής, αν αναλογισθούμε τα παρακάτω:

§ Συνήθως η ομάδα αναζητά εναλλακτικές λύσεις μέσα από την μελέτη υποθετικών σεναρίων (what-if questions) χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες μεθόδους.

§ Τα μέλη είναι δυνατό να έχουν διαφορετικούς ρόλους, ανάλογα με την θέση τους στην ιεραρχία της επιχείρησης ή την πολιτική τους δύναμη.

§ Είναι πιθανό τα μέλη να έχουν δυσκολία να συναντηθούν σε ορισμένο τόπο και χρόνο. Ο συμβατικός τρόπος σύσκεψης όπου όλα τα μέλη συγκεντρώνονται σε ένα χώρο και χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα υποστήριξης απόφασης παρουσιάζει κόστος (χρόνος και έξοδα οργάνωσης) το οποίο είναι σημαντικό. Ο παραπάνω λόγος οδήγησε τα συστήματα υποστήριξης της ομαδικής λήψης αποφάσεων να αναπτύσσονται πλέον με κατεύθυνση την διευθέτηση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών που δεν μπορούν να συναντηθούν σε κοινό τόπο και χρόνο, παρέχουν, δηλαδή, έναν τρόπο ασύγχρονης επικοινωνίας.

§ Κάποια μέλη ίσως να μην έχουν τα κατάλληλα μέσα ώστε να διευκολύνουν και να συνεισφέρουν στον διάλογο.

Κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός συστήματος υποστήριξης ομαδικής λήψης αποφάσεων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω:

§ Η απόσταση μεταξύ των μελών της ομάδας. Η φυσική παρουσία των μελών της ομάδας λήψης αποφάσεων σε μια σύσκεψη δεν είναι πάντα εφικτή. Η αδυναμία αυτή πρέπει να καλύπτεται από την χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών επικοινωνίας. Ανάλογα με το πλήθος των συμμετεχόντων στην ομάδα και την απόσταση μεταξύ τους έχουν διακριθεί οι παρακάτω 'τόποι' επικοινωνίας:

(i) Το δωμάτιο αποφάσεων, που είναι η ηλεκτρονική μορφή μιας κανονικής σύσκεψης -παρέχεται οπτική επαφή των συμμετεχόντων- και συνήθως εφαρμόζεται σε ολιγομελή ομάδα.

(ii) Η νομοθετημένη σύσκεψη, που είναι όπως το δωμάτιο αποφάσεων αλλά παρέχει διευκολύνσεις - κανόνες για την επικοινωνία πολυμελούς ομάδας.

(iii) Το τοπικό δίκτυο αποφάσεων, όπου οι συμμετέχοντες επικοινωνούν μεταξύ τους και με μια μονάδα κεντρικής επεξεργασίας μέσω ενός τοπικού δικτύου. Εφαρμόζεται σε ολιγομελείς ομάδες με μεγάλη διασπορά των μελών και τέλος,

(iv) Η σύσκεψη με την μεσολάβηση υπολογιστή, όπου παρέχεται επικοινωνία μεταξύ δυο ή περισσότερων ομάδων με την σύνδεση των δωματίων αποφάσεων με χρήση οπτικό-ακουστικών διευκολύνσεων.

§ Η χρονική διαφορά μεταξύ των διαδικασιών λήψης απόφασης που πραγματοποιούνται από κάθε μέλος της ομάδας. Αυτή η χρονική διαφορά εξαρτάται από το αν οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συσκέψεις μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, όπως συμβαίνει σε μια συμβατική σύσκεψη ή τηλεδιάσκεψη, ή το αν οι συμμετέχοντες υποβάλλουν τα δεδομένα τους σε διαφορετικές χρονικές στιγμές χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους ασύγχρονης ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

§ Η μορφή των στόχων κάθε μέλους εισάγει μια διάκριση ανάμεσα σε ένα περιβάλλον στο οποίο η ομάδα επιθυμεί να λύσει το πρόβλημα που αντιμετωπίζει μέσω της συνεργασίας και σε ένα άλλο στο οποίο θα γίνουν διαπραγματεύσεις που θα καταλήξουν σε παραχωρήσεις και συμβιβασμούς ώστε να επιτευχθούν ικανοποιητικοί όροι συμφωνίας. Στην πρώτη περίπτωση μελετώνται θέματα όπως η διάχυση της γνώσης, ο συγκερασμός των προτιμήσεων και η υποστήριξη των διαπραγματεύσεων. Στην δεύτερη περίπτωση ωστόσο είναι αναγκαία η χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων της θεωρίας των συμπεριφορών (behavioral theory) καθώς και της επιχειρησιακής έρευνας (operations research). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτά υπάρχουν τρεις τρόποι

για να καταλήξουμε σε μια απόφαση, οι οποίοι εξαρτώνται από τον βαθμό συνεργασίας που υπάρχει μεταξύ των συμμετεχόντων:

(i) Με την σύμπραξη όλων των μελών. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει εξαιρετική συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων οι οποίοι δρουν σχεδόν σαν ένα σώμα λήψης αποφάσεων

(ii) Με συνεργασία όπου όμως οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν κάποια απροθυμία ή δυσκολία στο να κατανοήσουν και να αποδεχτούν τις θέσεις των υπολοίπων και είναι σύνηθες να πραγματοποιούνται αρκετές διαπραγματεύσεις πριν ληφθεί η τελική απόφαση και τέλος,

(iii) Έλλειψη διάθεσης για συνεργασία. Οι διαπραγματεύσεις θα πρέπει να βρουν σημεία συνοχής μεταξύ των διαφορετικών αντιλήψεων και προτάσεων από τους συμμετέχοντες, οι οποίες μπορεί να είναι αλληλοσυγκρουόμενες και ασύμβατες, έτσι ώστε να αποκομισθεί μια κοινώς αποδεκτή λύση.

§ Ο τρόπος ελέγχου της διαδικασίας λήψης απόφασης. Υπάρχουν δυο μορφές ελέγχου:

(i) Οι συμμετέχοντες ακολουθούν μια δημοκρατική διαδικασία προκειμένου να καταλήξουν σε μια απόφαση, οπότε η επικοινωνία και ο συντονισμός επιτυγχάνεται από τα μέλη της ομάδας ή αντίστοιχα απευθείας από το χρησιμοποιούμενο σύστημα και

(ii) Υπάρχει κάποιος συντονιστής της ομάδας ο οποίος ασκεί υποχρεωτική διαιτησία ή μεσολαβητής που δεν έχει το δικαίωμα να επιβάλλει συγκεκριμένες αποφάσεις στην ομάδα .

Πιο συγκεκριμένα, έχουν αναγνωριστεί οι εξής τρόποι ελέγχου της διαδικασίας λήψης απόφασης:

(i) Η δημοκρατική, συμμετοχική λήψη αποφάσεων,

(ii) Η ημι-ιεραρχική λήψη αποφάσεων που υποστηρίζεται από κάποιον μεσολαβητή,

(iii) Η διαιτησία από κάποιο τρίτο,

(iv) Η διάκριση της ανθρώπινης ιδιοσυγκρασίας από το πρόβλημα. Ο σχεδιαστής του συστήματος θα πρέπει να αξιολογήσει τα ατομικά και ομαδικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, τα κίνητρα τους, την προσέγγιση τους κατά τις αντιπαραθέσεις και τις πιθανές διαφωνίες έτσι ώστε να μειώσει, όσο είναι δυνατό περισσότερο, την αρνητική επίδραση που έχουν οι παρεξηγήσεις, οι συναισθηματισμοί και η κακή επικοινωνία.

Έχουν ήδη αναγνωρισθεί συγκεκριμένοι τρόποι αντιπαραθέσης που σχετίζονται με ατομικές συμπεριφορές:

(i) Διαπραγμάτευση θέσης, όπου ένα μέρος συμμετεχόντων προσπαθεί να πείσει όσους αντιτίθενται να αποδεχθούν τις δικές του προτάσεις.

(ii) Συμπαράσταση σε τρίτο, όπου ένα μέρος συμμετεχόντων βοηθά ένα άλλο μέρος να επιτύχει τους στόχους του.

(iii) Συμβιβασμός, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη μοιράζουν τις διαφορές τους με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν μια ικανοποιητική αλλά όχι βέλτιστη λύση

(iv) Συνεργασία, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη δουλεύουν μαζί ώστε να βελτιστοποιήσουν τα αποτελέσματα τους και

(v) Αποφυγή των διαπραγματεύσεων για διάφορους λόγους όπως μπορεί να είναι ο φόβος της αντιπαραθέσης, ματαίωση του σκοπού των διαπραγματεύσεων ή η αντίληψη ότι τα ζητήματα δεν αξίζει να διαπραγματευθούν.

(v) Η μέθοδος επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας είναι δυνατό να είναι είτε από σημείο σε σημείο (point to point) είτε εκπομπή μηνυμάτων (broadcasting).

Επιπρόσθετα με τα παραπάνω ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό ενός συστήματος υποστήριξης ομαδικής λήψης αποφάσεων, έχει διατυπωθεί [Jelassi και Beauclair, 1987] ένα ακόμη πλαίσιο σχεδιασμού το οποίο περιλαμβάνει μερικά ακόμη τεχνικά θέματα αλλά και θέματα ατομικών συμπεριφορών. Συνοπτικά το πλαίσιο αναφέρει ότι πρέπει να προβλέπεται :

(i) Η υποστήριξη - ή όχι - της ανωνυμίας των μελών της ομάδας ανάλογα με το είδος της συζήτησης. Το σύστημα μπορεί ορισμένες φορές να λειτουργεί πιο ικανοποιητικά αν οι συμμετέχοντες δεν δηλώνουν τα προσωπικά τους στοιχεία κατά την εισαγωγή των δεδομένων τους.

(ii) Η άσκηση επιβολής σε κάθε συμμετέχοντα να έχει επίγνωση της θέσης του και του θέματος που διαπραγματεύεται.

(iii) Η δυνατότητα παρουσίασης των δεδομένων που εισάγει η ομάδα σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας των διαπραγματεύσεων.

(iv) Η σχηματική περιγραφή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η καλή κατανόηση των δράσεων που πρέπει να πραγματοποιήσουν οι συμμετέχοντες θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος όσον αφορά στην ακρίβεια και τον χρόνο απόκρισης.

(v) Η δυνατότητα υποστήριξης επικοινωνίας, διάχυσης γνώσεων και πληροφοριών και δημοκρατικός έλεγχος της διαδικασίας. Η διευκόλυνση της επικοινωνίας και της ανταλλαγής πληροφοριών θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες στην δημιουργία ενός συλλογικού τρόπου εργασίας με τον οποίο θα ευοδωθούν οι προσπάθειες για

διάλογο. Ο δημοκρατικός έλεγχος μπορεί να υποστηριχθεί από συγκεκριμένα πρωτόκολλα –συλλογές κανόνων- ανάλογα με το είδος της συζήτησης.

Κάποιες τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την λήψη αποφάσεων σε ατομικό επίπεδο έχουν ενσωματωθεί επιτυχώς και στην ομαδική λήψη αποφάσεων. Ανάμεσα σε αυτές είναι :

§ Η αποσύνθεση του προβλήματος σε μια ιεραρχία απλούστερων προβλημάτων.

§ Εκτίμηση των διαφόρων υποπροβλημάτων

§ Συγκερασμός των μερικών αποτελεσμάτων σε μια συνολική λύση

§ Ανάλυση ευαισθησίας (εκτίμηση της ισχύος της λύσης)

Από αυτές τις τεχνικές οι πιο πολλά υποσχόμενες είναι αρκετά απλές στην κατανόηση και την αξιολόγηση και επιπρόσθετα λαμβάνουν υπόψη ανθρώπινες συμπεριφορές, περιορισμούς και υποστηρίζουν διαδραστικές διαδικασίες. Βασική ιδέα όλων των τεχνικών είναι η σαφής διατύπωση των απόψεων και η αποσύνθεση του προβλήματος σε μικρότερα υποπροβλήματα που είναι πιο εύκολο να αντιμετωπισθούν. Έτσι είναι πιο σαφές σε πιο υποπρόβλημα αναφέρεται κάθε άποψη που διατυπώνεται, γίνεται καλύτερη διάκριση του που τοποθετείται ο κάθε ενδιαφερόμενος και διευκολύνεται η ‘επικοινωνία’ των προτιμήσεων μέσα στην ομάδα.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα υποστήριξης λήψης αποφάσεων θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω:

§ Το πλαίσιο θα πρέπει να είναι ελαστικό έτσι ώστε να προσαρμόζεται στον τρόπο που οι αποφασίζοντες αντιμετωπίζουν το πρόβλημα και να τους βοηθά να ξεπερνούν τα συνηθισμένα μοτίβα δράσης.

§ Μια καλή διαδικασία θα πρέπει να επιτρέπει συχνή ανάδραση μεταξύ των προτιμήσεων των αποφασιζόντων και των προβλέψεων του μοντέλου έτσι ώστε αυτό να έχει μεγαλύτερη πρακτική σημασία.

§ Οι προτιμήσεις αναπτύσσονται κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων και δεν είναι αμετάβλητες. Κατά συνέπεια τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις συμπεριφορές των αποφασιζόντων.

Στην εργασία του Little περιγράφονται τα κριτήρια σχεδίασης ενός καλού μοντέλου τα οποία είναι η ευρωστία, η ευκολία του ελέγχου, η κατανόηση από τους χρήστες και τέλος η πληρότητα και η λεπτομέρεια.

Ανάπτυξη Web-Based Συστήματος Υποστήριξης: Ανωνυμία και Μεσολαβητής

Παρατηρείται μια έντονη τάση για ανάπτυξη των συστημάτων υποστήριξης ομαδικής λήψης αποφάσεων στο περιβάλλον του διαδικτύου (Web). Τα Web-based συστήματα υποστήριξης ομαδικής λήψης αποφάσεων αναφέρονται σε ένα σύστημα που χρησιμοποιεί ένα δίκτυο υπολογιστών και το οποίο προσφέρει εργαλεία λήψης απόφασης και πληροφόρησης στους αποφασίζοντες που το χειρίζονται μέσα από ένα Web browser (π.χ. Netscape Navigator ή Internet Explorer). Τα κύρια οφέλη από την χρήση ενός Web Based συστήματος υποστήριξης είναι η κατάργηση των γεωγραφικών συνόρων, η βελτίωση των διαδικασιών διανομής δεδομένων και η μείωση των λειτουργικών δαπανών.

Κατά την ανάπτυξη ενός Web-based συστήματος υποστήριξης εγείρονται δυο βασικά ζητήματα. Είναι η ανωνυμία [Gavish και Gerdes, 1998] και ο μεσολαβητής/συντονιστής [Clawson et al., 1993].

Σύμφωνα με τους [Er και Ng, 1995], η ανωνυμία είναι ένα ζήτημα των συστημάτων υποστήριξης ομαδικής λήψης αποφάσεων που έχει συζητηθεί πάρα πολύ και σε συνάρτηση με την επιρροή που έχει στα αποτελέσματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Ένα βασικό πλεονέκτημα από την χρήση ενός συστήματος υποστήριξης ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι το γεγονός ότι δεν μπορεί κανένας εκ των αποφασιζόντων να «εξουσιάσει» την διαδικασία και να επιβάλλει τις απόψεις του. Αυτό είναι δυνατό αφού στα περισσότερα συστήματα που έχουν υλοποιηθεί παρέχεται ανωνυμία των χρηστών. Επομένως, ακόμα και όταν ένας χρήστης μπορεί να δει τα δεδομένα των υπολοίπων, δεν γνωρίζει σε ποιόν αντιστοιχούν. Κατά συνέπεια δεν είναι εφικτό ένας αποφασίζων να επιβληθεί, όπως πιθανότατα θα σύμβαινε αν οι ταυτότητες όλων των αποφασιζόντων ήταν εμφανείς και στην διαδικασία συμμετείχε και κάποιος ιεραρχικά ανώτερος. Ο στόχος του συστήματος υποστήριξης είναι να βοηθήσει τους αποφασίζοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους ελεύθερα και να επιλέξουν με ορθολογικά κριτήρια και όχι επηρεασμένοι από προσωπικές προκαταλήψεις, αντιπαραθέσεις ή ανασφάλειες. Η ανωνυμία ενθαρρύνει όλους τους αποφασίζοντες να διατυπώσουν τις θέσεις τους με ειλικρίνεια, χωρίς περιστροφές, καθώς γνωρίζουν ότι δεν θα έχουν συνέπειες και το γεγονός αυτό προσδίδει στην τελική απόφαση περισσότερο κύρος.

Στην εργασία των [Er και Ng, 1995] έχουν συνοψιστεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης της ανωνυμίας.

Τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής:

§ Ενδυναμώνει την διάθεση των αποφασιζόντων για συνεργασία σε μια διαδικασία όπου όλοι είναι ισότιμοι

§ Αποφεύγεται η επιβολή ενός αποφασίζοντα -συνήθως ιεραρχικά ανώτερου- στους υπόλοιπους.

§ Όταν ασκείται κριτική, κατευθύνεται σε μια ιδέα και όχι ένα άτομο. Έτσι υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες να συζητηθούν «ευαίσθητα» θέματα.

§ Η κρυφή ψηφοφορία οδηγεί σε μια απόφαση με μεγαλύτερη αξία και αποδοχή.

Τα μειονεκτήματα της ανωνυμίας είναι τα εξής:

§ Από την στιγμή που η ανωνυμία επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εκφραστούν ελεύθερα, είναι πιθανό κάποιοι να την εκμεταλλευτούν και να κάνουν σχόλια ή να διατυπώσουν ιδέες που θα οδηγήσουν σε αντιπαραθέσεις. Καθώς οι συμμετέχοντες δεν λογοδοτούν για το τι θα προσφέρουν και πώς θα το προσφέρουν, ο διάλογος για την λήψη της απόφασης μπορεί να καταστραφεί.

§ Οι συμμετέχοντες με την έλλειψη ταυτότητας είναι δυνατό να εκφράσουν ανέφικτες ή αμφισβητήσιμες ιδέες. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ανεπαρκή προετοιμασία για την συζήτηση ή σε έλλειψη εμπειρίας στην συμμετοχή ανάλογων διαδικασιών.

§ Πολλές φορές οι συμμετέχοντες χρειάζονται κοινωνική ή συναισθηματική στήριξη. Η αναγνώριση της προσφοράς του καθένα και η ικανοποίηση μετά από μια συνεργασία υπό συνθήκες ανωνυμίας δεν υπάρχουν.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα σχετίζονται με ανεπιθύμητες και εγωιστικές συμπεριφορές των μελών της ομάδας που καθυστερούν την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα πλεονεκτήματα της ανωνυμίας ωστόσο σχετίζονται με το γεγονός ότι η ποιότητα της τελικής απόφασης βελτιώνεται. Οι περισσότεροι μελετητές θεωρούν ότι το πλεονέκτημα της ανωνυμίας είναι πολύ ισχυρό και θα πρέπει να

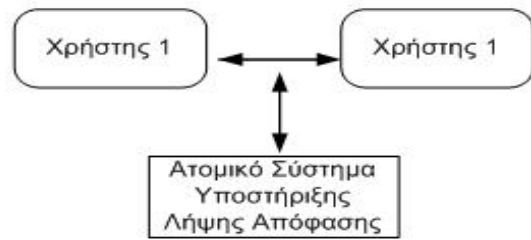
επιδιώκεται να προβλέπεται ανωνυμία κατά την σχεδίαση ενός συστήματος.

Κατηγοριοποίηση Συστημάτων Υποστήριξης Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

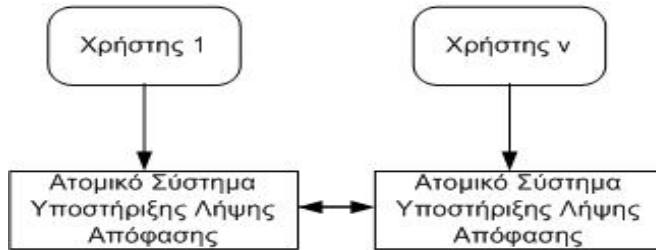
Σύμφωνα με τον [Bui, 1987], οι τύποι των συστημάτων υποστήριξης Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων που βασίζονται στην αλληλεπίδραση του συστήματος και του χρήστη μπορούν να αντιστοιχιστούν σε έξι κατηγορίες, που παρουσιάζονται στο Σχήμα 4.2:



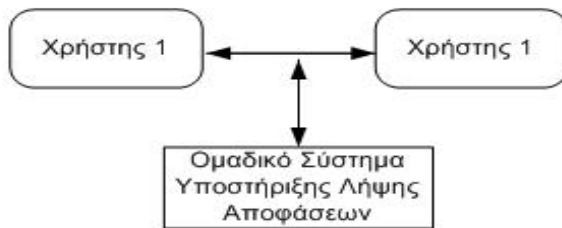
Τύπος 1



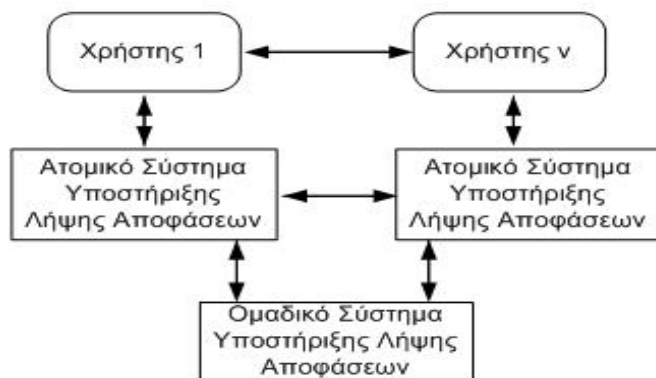
Τύπος 2



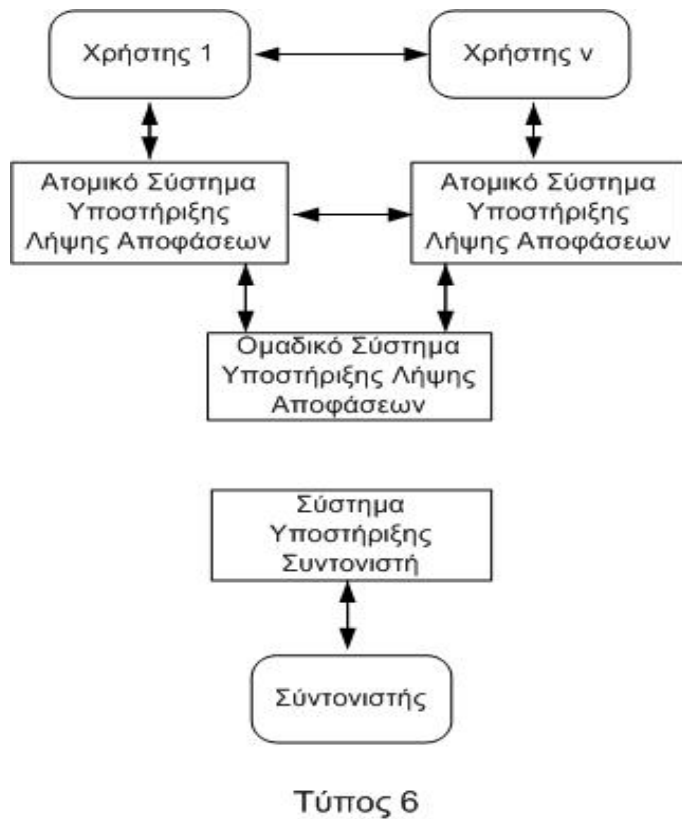
Τύπος 3



Τύπος 4



Τύπος 5



Σχήμα 4.2: Τύποι συστημάτων υποστήριξης λήψης αποφάσεων.
 Πηγή:[Bui, 1987]

Η αρχιτεκτονική του τύπου 6 αναπαριστά την «κατανεμημένη επίλυση προβλήματος» [Bui, 1987] κατά την οποία τα μέλη της ομάδας είναι σε διάφορες τοποθεσίες. Η αρχιτεκτονική αυτή θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα εργασία στην προτεινόμενη υλοποίηση συστήματος υποστήριξης ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Ο μεσολαβητής συστήματος, ή συντονιστής, έχει διπλό λειτουργικό ρόλο. Αρχικά υποστηρίζει το πώς και πότε οι αποφασίζοντες θα συμμετέχουν στην διαδικασία και στη συνέχεια υποστηρίζει τους ανθρώπους που έχουν το ρόλο μεσολαβητή στο να συλλέξουν και να συγχρονίσουν αποτελέσματα, να διακρίνουν που αποκλίνουν και που συγκλίνουν τα ενδιαφέροντα των αποφασιζόντων και να διατυπώσουν

νέα ζητήματα και εναλλακτικές δραστηριότητες. Έτσι ο μεσολαβητής συστήματος βοηθά τον πραγματικό μεσολαβητή (“human mediator”) [Bui, 1987] να αξιολογήσει την διαδικασία λήψης απόφασης και να παρακολουθεί το σύστημα υποστήριξης. Ο “human mediator” μπορεί να παραμένει ουδέτερος ενώ βοηθά την ομάδα να επιλύσει μια αντιπαράθεση ή να ασκήσει κριτική. Ο μεσολαβητής συστήματος θα πρέπει να παρέχει δυνατότητες σχεδιασμού και οργάνωσης, δυνατότητες επικοινωνίας και να είναι ευπροσάρμοστος. Ακόμη θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να επιλέγει, να προετοιμάζει και να εφαρμόζει τις κατάλληλες τεχνολογίες υποστήριξης [Clawson et al., 1993].

Οι [Fuller και Trower, 1994] διατύπωσαν περιληπτικά τον σόσιο-τεχνικό ρόλο του μεσολαβητή: «κατηχητής»/συντελεστής (initiator / contributor), καταγραφέας (recorder), ερευνητής απόψεων (opinion seeker), εναρμονιστής (harmonizer), πληροφοριοδότης (information giver), συμβιβαστής (compromiser), επεξεργαστής (elaborator), συντονιστής (coordinator), παρατηρητής/σχολιαστής (observer/commenter), αξιολογητής/κριτικός (evaluator / critic), τεχνικός διαδικασιών (procedural technician).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

5.1 ΘΕΩΡΙΑ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται πολυκριτηριακές αποφάσεις δεν περιγράφεται από κάποιο πρότυπο μοντέλο. Το μοντέλο που έχει ευρεία αποδοχή βασίζεται στην πολυκριτήρια θεωρία χρησιμότητας η οποία προκύπτει από το έργο των von Neumann και Morgenstern και του Savage στις δεκαετίες 1940 και 1950.

Η πολυκριτήρια θεωρία χρησιμότητας (multiattribute utility theory) αποτελεί γενίκευση της κλασσικής θεωρίας χρησιμότητας. Ήδη από τα πρώτα στάδια ανάπτυξης της πολυκριτήριας ανάλυσης, η πολυκριτήρια θεωρία χρησιμότητας αποτέλεσε (και αποτελεί) έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της θεωρητικής ανάπτυξης και πρακτικής εφαρμογής των αρχών της πολυκριτήριας ανάλυσης. Έμμεσα ή άμεσα και τα υπόλοιπα θεωρητικά ρεύματα της πολυκριτήριας ανάλυσης βασίζονται στις βασικές έννοιες και αρχές της πολυκριτήριας θεωρίας χρησιμότητας. Ο πολυκριτηριακός μαθηματικός προγραμματισμός και ο προγραμματισμός στόχων, ουσιαστικά αποσκοπούν στον εντοπισμό μιας αποτελεσματικής λύσης, η οποία μεγιστοποιεί τη χρησιμότητα του αποφασίζοντος. Μάλιστα, βασικό σημείο ορισμένων μεθόδων πολυκριτηριακού μαθηματικού προγραμματισμού αποτελεί η σαφής ανάπτυξη της συνάρτησης χρησιμότητας που διέπει την πολιτική που ακολουθεί ο αποφασίζων, η οποία στη συνέχεια μεγιστοποιείται στην περιοχή των εφικτών λύσεων ώστε να εντοπιστεί η κατάλληλη αποτελεσματική λύση.

5.1.1 ΜΕΘΟΔΟΣ MAUT (MULTI-ATTRIBUTE UTILITY THEORY)

Η μέθοδος MAUT χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους λήπτες αποφάσεων να αποκτήσουν διορατικότητα στις αποφάσεις (πχ παράγοντες και προτεραιότητες). Η μέθοδος δεν αποσκοπεί στην ανακάλυψη ή την απόδειξη της "αλήθειας".

Η μέθοδος MAUT ως μαθηματικό μοντέλο

Τα βασικά στοιχεία μίας πολυκριτήριας μεθόδου περιλαμβάνουν :

- § Μία αριθμητική τιμή της συνολικής χρησιμότητας μίας επιλογής
- § Βάρη καθορισμένα σε μεμονωμένα χαρακτηριστικά
- § Μέτρα της απόδοσης των επιλογών έναντι των χαρακτηριστικών
- § Ένα προσθετικό κανόνα που να περικλείει όλα τα μέτρα απόδοσης

5.1.2 ΜΕΘΟΔΟΣ MAVT (MULTIATTRIBUTE VALUE THEORY)

Η μέθοδος MAVT είναι η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση για την λύση πολυκριτηριακά προβλήματα κατάταξης.

Το μοντέλο γίνεται λειτουργικό με τα ακόλουθα βήματα :

- Ορισμός υποψήφιων εναλλακτικών και κριτηρίων απόφασης (ιεραρχία)
- Αξιολόγηση κάθε εναλλακτικής ξεχωριστά για κάθε κριτήριο
- Καθορισμός βαρών για τα κριτήρια
- Άθροισμα των βαρών των κριτηρίων και των αξιολογήσεων των εναλλακτικών για κάθε κριτήριο ξεχωριστά, έτσι ώστε να

αποκτηθεί ένα συνολικό μέτρο της τιμής ή της αξίας (πχ συνάρτηση προσθετικής αξίας)

- Διεξαγωγή αναλύσεων ευαισθησίας
- Κατάταξη των εναλλακτικών και καθορισμός του πιθανού μεγέθους αγοράς

Για παράδειγμα, στην έρευνα *Determination of the Potential Market Size and Opportunities for Biomass-to-Electricity Projects in China* που έγινε από τον Perlack (1995), τέσσερα κριτήρια χρησιμοποιούνται:

- Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης
- Ένας δείκτης πηγών βιομάζας
- Ένας δείκτης που να εκφράζει την ανάγκη για ενέργεια
- Μία ποιοτική εκτίμηση των τοπικών δυνατοτήτων για οργάνωση και εφαρμογή της εναλλακτικής.

Όταν κατάλληλες συναρτήσεις κλίμακας αναπτυχθούν και κάθε εναλλακτική αξιολογηθεί, καθορίζονται τα βάρη για τα κριτήρια. Η αρχική κατάταξη που προκύπτει μπορεί να αλλάξει με αλλαγή και καθαρισμό των δεικτών των κριτηρίων. Επίσης, οι κατατάξεις είναι ευαίσθητες στην επιλογή των βαρών. Διαφορετικά βάρη θα οδηγήσουν σε διαφορετικές κατατάξεις¹².

5.1.3 ΜΕΘΟΔΟΣ UTA (UTILITY THEORY ADDITIVE)

Η μέθοδος UTA, όπως αρχικά προτάθηκε από τους Jacquet-Lagrèze και Sisko (1978, 1982), βασίζεται σε ένα μοντέλο προγραμματισμού

¹² Μουρμούρης Ι. Εφαρμογές θεωρίας αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων, Εκδόσεις Σταμούλη, 2007

στόχων για να εκτιμήσει μία προσθετική, μη γραμμική συνάρτηση χρησιμότητας από μία κατάταξη προτίμησης των εναλλακτικών.

Σύμφωνα με τους Jacquet-Lagrèze και Sisko(1978, 1982), η μέθοδος UTA(α) εκτιμάει την συνάρτηση U στο σύνολο αναφερόμενων εναλλακτικών A , με βάση την μέθοδο γραμμικού προγραμματισμού στόχων. Η μέθοδος γραμμικού προγραμματισμού στόχων προτάθηκε από τους Charnes και Cooper (1961, 1977), και παρέχει μία προσέγγιση μίας μη γραμμικής συνάρτησης από γραμμικά διαστήματα.

5.2 ΓΡΑΜΜΙΚΑ ΠΡΟΣΘΕΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Εάν μπορεί να αποδειχτεί, ή λογικά να θεωρηθεί, ότι τα κριτήρια είναι με βάση την προτίμηση ανεξάρτητα μεταξύ τους και αν η αβεβαιότητα δεν έχει ληφθεί υπόψη από το μοντέλο πολυκριτηριακής ανάλυσης, τότε το απλό γραμμικό προσθετικό μοντέλο εφαρμόζεται. Το γραμμικό μοντέλο δείχνει πως οι τιμές μίας επιλογής στα διάφορα κριτήρια μπορεί να συνδυαστεί σε μία συνολική τιμή. Αυτό γίνεται πολλαπλασιάζοντας την τιμή για κάθε κριτήριο με το βάρος αυτού του κριτηρίου, και στη συνέχεια προσθέτοντας όλα τα αυτά σταθμισμένα σκορ μαζί. Παρόλα αυτά, αυτό το απλό αριθμητικό μοντέλο είναι κατάλληλο εάν τα κριτήρια είναι αμοιβαίως ανεξάρτητα με βάση την προτίμηση.

Τα μοντέλα αυτής της μορφής έχουν ένα καλά εδραιωμένο ιστορικό παροχής ισχυρής και αποτελεσματικής υποστήριξης στους λήπτες αποφάσεων για ένα ευρύ πεδίο προβλημάτων και για διάφορες περιστάσεις.

5.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ STEM

Η μέθοδος STEM προτάθηκε από τους Benayoun et al. (1971) ως μια απλή επαναληπτική και αλληλεπιδραστική μεθοδολογία για την επίλυση προβλημάτων πολυκριτηριακού γραμμικού προγραμματισμού η οποία ολοκληρώνεται το πολύ σε k επαναλήψεις, όπου k είναι ο αριθμός των αντικειμενικών συναρτήσεων.

5.2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ SMART

Η Simple MultiAttribute Rating Technique (SMART) , όπως αναπτύχθηκε από τους Edwards (1977), von Winterfeldt και Edwards (1986) , Edwards και Barron (1994), είναι μία απλοποιημένη εκδοχή της MAUT. Η MAUT χρησιμοποιεί βάρη τα οποία λαμβάνουν υπόψη τόσο την κλίμακα των στοιχείων όσο και την σημαντικότητα των κριτηρίων. Στη SMART, οι βαθμολογίες σταθεροποιούνται σε μία κλίμακα 0-1 (με το 0 να αναπαριστά τη χειρότερη προσδοκώμενη απόδοση σε ένα ορισμένο κριτήριο και το 1 να αναπαριστά την καλύτερη απόδοση). Τα βάρη, σε αυτήν την περίπτωση, δεν αντανακλούν κλίμακα, η οποία εξαλείφθηκε από την σταθεροποίηση. Ενώ η MAUT επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία στην περίπτωση συναρτήσεων ανταλλαγής προτιμήσεων, εάν ένα γραμμικό μοντέλο MAUT χρησιμοποιείται, η μετατροπή όπως εφαρμόζεται στη SMART αποφέρει το ίδιο ακριβώς αποτέλεσμα. Στην MAUT, τα βάρη αντανακλούν κλίμακα και σημαντικότητα. Στη SMART, οι κλίμακες μετατρέπονται σε μία κοινή βάση, και έτσι τα βάρη αντανακλούν σημαντικότητα.

5.2.3 ΜΕΘΟΔΟΣ SAW (Simple Additive Weighting)

Η μέθοδος SAW, όπως τονίζεται από τον Hwang και Yoon, 1981, είναι μία από τις πιο απλές αλλά ωστόσο καλή μέθοδος λήψης αποφάσεων, καθώς τα αποτελέσματά της πλησιάζουν τα αποτελέσματα πιο αναλυτικών μεθόδων. Η μέθοδος αυτή αποτελείται από τρία βασικά στάδια: Δημιουργία κλίμακας για τα σκορ, ώστε να είναι συγκρίσιμα, εφαρμογή βαρών και πρόσθεση των τιμών τους για κάθε πηγή κριτηρίων.

5.2.4 ΜΕΘΟΔΟΣ TOPSIS (The Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)

Η μέθοδος TOPSIS αναπτύχθηκε από τους Hwang και Yoon (1981) ως μία εναλλακτική των μεθόδων ELECTRE. Όπως στη μέθοδο SAW, ο πίνακας των αποφάσεων είναι κλιμακωτός και σταθμισμένος.

5.2.5 ΜΕΘΟΔΟΣ DEA (Data Envelopment Analysis)

Αντίθετα με τις προηγούμενες μεθόδους, η DEA, σύμφωνα με τον Nauman, 1998, δεν οδηγεί σε ολική κατάταξη των πηγών, αλλά προτείνει ποιες πηγές είναι καλύτερες από τις άλλες. Αναπτύχθηκε από τους Charnes, Cooper και Rhodes (1978) ως μία γενική μέθοδος κατηγοριοποίησης του πληθυσμού των παρατηρήσεων.

5.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ

Η μέθοδος AHP αναπτύχθηκε από τον Thomas Saaty (1980) ως απάντηση στην έλλειψη κοινών και εύκολα κατανοητών καθώς και εφαρμόσιμων μεθόδων στη διαδικασία λήψης σύνθετων αποφάσεων. Από τότε, η μέθοδος αυτή έχει βρει εφαρμογή σε πολλούς τομείς ανά τον κόσμο, όπως στις επιχειρήσεις, την κυβέρνηση, τις κοινωνικές μελέτες, την έρευνα και ανάπτυξη, την άμυνα και άλλους τομείς όπου απαιτείται η λήψη αποφάσεων, στις οποίες βασικό ρόλο παίζει η επιλογή, η προτεραιότητα και η πρόβλεψη. Η μέθοδος αυτή προτιμάται από πολυάσχολους μάνατζερ και λήπτες αποφάσεων λόγω της απλότητας και ευκολίας στη χρήση της. Συμβάλλει στην οργάνωση του προβλήματος και στη δόμηση της πολυπλοκότητας, μέτρησης και σύνθεσης των κατατάξεων, γεγονός που την κάνει κατάλληλη για μια πληθώρα εφαρμογών.

5.3.1 ΜΕΘΟΔΟΣ AHP (Analytical Hierarchy Process)

Η Analytic Hierarchy Process (AHP) αναπτύσσει ένα γραμμικό προσθετικό μοντέλο, αλλά, στη βασική μορφή της, χρησιμοποιεί διαδικασίες για να παράγει τα βάρη και τα σκορ που επιτυγχάνονται από τις εναλλακτικές που βασίζονται, αντίστοιχα, σε κατά ζεύγη συγκρίσεις μεταξύ των κριτηρίων και μεταξύ των επιλογών. Έτσι λοιπόν, για παράδειγμα, στον υπολογισμό των βαρών, θέτονται στο λήπτη αποφάσεων μία σειρά ερωτήσεων, καθεμία από τις οποίες ρωτά πόσο σημαντικό είναι ένα συγκεκριμένο κριτήριο σε σχέση με ένα άλλο για την απόφαση που πρέπει να πάρει.

Η ΑΗΡ είναι μία μέθοδος αποσύνθεσης του προβλήματος σε μία ιεραρχία υπο-προβλημάτων, τα οποία μπορούν να κατανοηθούν και να αξιολογηθούν καλύτερα. Οι ακόλουθες εκτιμήσεις μετατρέπονται σε αριθμητικές τιμές και επεξεργάζονται έτσι ώστε να γίνει κατάταξη κάθε εναλλακτικής σε μία αριθμητική κλίμακα. Όπως αναφέρει και ο Nauman (1998) η μέθοδος αυτή αποτελείται από τέσσερα κύρια βήματα:

- 1) Αποσύνθεση του προβλήματος και Ιεράρχηση των στόχων, των κριτηρίων και υπο-κριτηρίων και των εναλλακτικών
- 2) Σύγκριση των στόχων ανά ζεύγη
- 3) Έλεγχος συνέπειας των συγκρίσεων και
- 4) Συγκέντρωση των συγκρίσεων¹³

¹³ Μουρμούρης Ι. Εφαρμογές θεωρίας αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων, Εκδόσεις Σταμούλη, 2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΡΕΥΝΑ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας, περιγράφεται αναλυτικά η μέθοδος η οποία χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων, η δειγματοληψία, η παρουσίαση του ερωτηματολογίου, η προκαταρκτική έρευνα και η διεξαγωγή της έρευνας. Συνεπώς, παρουσιάζεται όλη η διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων.

6.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Για την μεθοδολογία μιας έρευνας έχουν διαμορφωθεί ορισμένες βασικές αρχές που καθορίζουν την πορεία της έρευνας μας και αποτελούν τους ιχνηλάτες της συλλογής υλικού. Αυτές είναι:

1) Η ανάλυση των δεδομένων καθορίζεται εκ των προτέρων από τον **προβληματισμό της έρευνάς μας**. Πρέπει να προσαρμόσουμε τη μεθοδολογία έρευνας, που θα ακολουθήσουμε, σε αυτό που ψάχνουμε και όχι το αντίθετο. Οι ερωτήσεις που θέτουμε είναι :

- ποιο είναι το βασικό ερώτημα της έρευνάς μου;
- ποιες είναι οι πληροφορίες που θα πρέπει να έχω στο τέλος της έρευνας;

2) Συχνά η διατύπωση του προβληματισμού και η ανάλυση των δεδομένων διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της έρευνας. Ωστόσο είναι απαραίτητο να διατυπωθούν από την αρχή.

3) Είναι απαραίτητο να **διευκρινίσουμε διεξοδικά τις ερευνητικές υποθέσεις**, γιατί είναι αυτές που καθορίζουν, όχι μόνο τα ερευνητικά εργαλεία που θα χρησιμοποιήσουμε, αλλά και την ανάλυση που θα πραγματοποιήσουμε.

4) Όλα τα ερευνητικά εργαλεία έχουν **πλεονεκτήματα** αλλά και **μειονεκτήματα**. Η χρήση ενός ερευνητικού εργαλείου δεν αποκλείει τη χρήση ενός δεύτερου ή και ενός τρίτου. Αυτό σημαίνει ότι ο ερευνητής μπορεί να διασταυρώσει τα ερευνητικά εργαλεία, εάν αυτό απαιτείται από τις ανάγκες της εργασίας του.

5) Η μεθοδολογία της συλλογής δεδομένων συνδέεται με:

- το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας
- τον προβληματισμό, και
- τις ερευνητικές υποθέσεις

6) Υπάρχουν **3 ειδών πηγές πληροφοριών** για τη διεξαγωγή έρευνας:

- Ο λόγος (συνέντευξη, ερωτηματολόγιο)
- Τα γεγονότα (παρατήρηση)
- Τα « ίχνη » (γραπτά, στατιστικές) (Ανδρουλάκης, Κακάρη και Μουσούρη, 1998).

6.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΥΛΙΚΟΥ

Σε αυτήν την ενότητα αναφέρονται και αναλύονται περιληπτικά τρεις από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους.

Με αυτόν τον τρόπο γίνεται εμφανές το πώς επιλέχτηκε η μέθοδος που διευκολύνει περισσότερο την επεξεργασία δεδομένων και συνεπώς την υλοποίηση της έρευνας. Οι τρεις αυτοί μέθοδοι συλλογής υλικού είναι:

- ✓ Η παρατήρηση
- ✓ Η συνέντευξη
- ✓ Το ερωτηματολόγιο

Η παρατήρηση : Είναι η διαδικασία όπου κάποιο φαινόμενο ή συμπεριφορά παρατηρούνται κατά τρόπο προγραμματισμένο, οργανωμένο, συστηματοποιημένο, από άτομα ειδικευμένα ή εκπαιδευμένα για τον ρόλο αυτό. Χρησιμοποιεί την καταγραφή γεγονότων και υφίσταται επαλήθευση (Δημητρόπουλος, 1994: 89)

Τα **Είδη** της παρατήρησης είναι : η **άμεση** , η **συμμετοχική** και η **έμμεση** ή **προκαλούμενη** ή **πειραματική παρατήρηση**.

Η συνέντευξη : Είναι μία από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού όπου ο ερευνητής υποβάλλει στον ερωτώμενο μια σειρά από ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει. Αυτό που ενδιαφέρει τον ερευνητή είναι να ανακαλύψει τι σκέφτεται ο ερωτώμενος σε σχέση με κάποιο θέμα και να συγκρίνει τις γνώμες και τις απόψεις των ερωτώμενων. Στην συνέχεια ο ερευνητής ενδιαφέρεται να συγκρίνει και να ομαδοποιήσει τις απόψεις των ερωτώμενων (Ζαφειρίου, 2003).

Τα **Είδη** της συνέντευξης είναι: **κατευθυνόμενη** ή **δομημένη**, **ημι-κατευθυνόμενη** και η **ελεύθερη συνέντευξη**.

Το ερωτηματολόγιο : Στη συγκεκριμένη έρευνα το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο. Είναι ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων οι οποίες παρουσιάζονται σε

μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει.

Τα κυριότερα **πλεονεκτήματα** των ερωτηματολογίων είναι:

- ✓ Στοιχίζουν πολύ φθηνότερα από τις συνεντεύξεις.
- ✓ Μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων.
- ✓ Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του.
- ✓ Οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας)
- ✓ Τυποποιημένοι τρόποι ανάλυσης του υλικού.
- ✓ Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις.
- ✓ Είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Τα κυριότερα **μειονεκτήματα** των ερωτηματολογίων είναι:

- ✓ Ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις.
- ✓ Υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Με βάση τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται πιο πάνω, και λόγω της απειρίας του ερευνητή αλλά και του περιορισμένου χρόνου που απαιτεί η έρευνα, μιας και πρόκειται για πτυχιακή εργασία, κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι το καταλληλότερο μέσο για την διεκπεραίωση αυτής της ερευνητικής μελέτης.

Στην συνέχεια του κεφαλαίου αυτού περιγράφεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου.

6.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το μέσον επικοινωνίας (interface) μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων. Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου, λόγω των ιδιοτήτων που έχει, αποτελεί την πλέον κρίσιμη και λεπτή εργασία, καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία μιας στατιστικής έρευνας.

Λέγεται χαρακτηριστικά ότι *“καμία στατιστική έρευνα δεν μπορεί να είναι καλύτερη από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σ’ αυτή”* (Παρασκευόπουλος, 1993). Με τη φράση αυτή τονίζεται το γεγονός ότι σε μια έρευνα ακόμη και αν εφαρμοστεί αποτελεσματικό σχέδιο δειγματοληψίας ή η πλέον ενδεδειγμένη ανάλυση των στοιχείων δεν είναι δυνατόν να εξάγουμε σωστά συμπεράσματα αν λάβαμε μη συγκρίσιμες απαντήσεις από ένα ακατάλληλο ερωτηματολόγιο με ασαφείς ερωτήσεις.

6.5 ΤΟΠΟΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιηθήκαμε μεταξύ 12/01/2012 και 12/02/2012 της περιοχή της Αχαΐας και συγκεκριμένα επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην περιοχή.

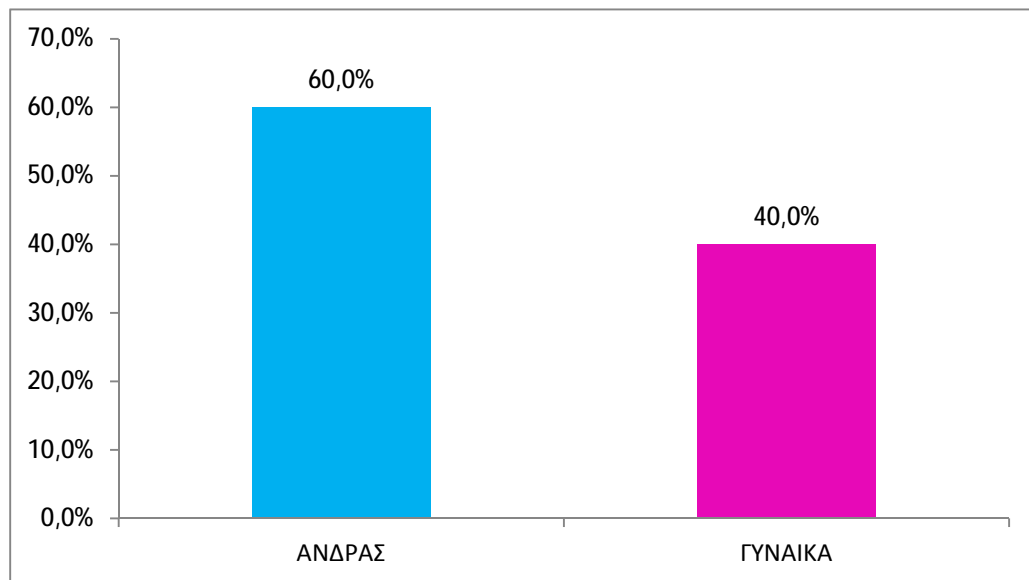
6.6 ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν 60 ιδιόκτητες ιδιοκτητών επιχειρήσεων.

6.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. ΦΥΛΟ

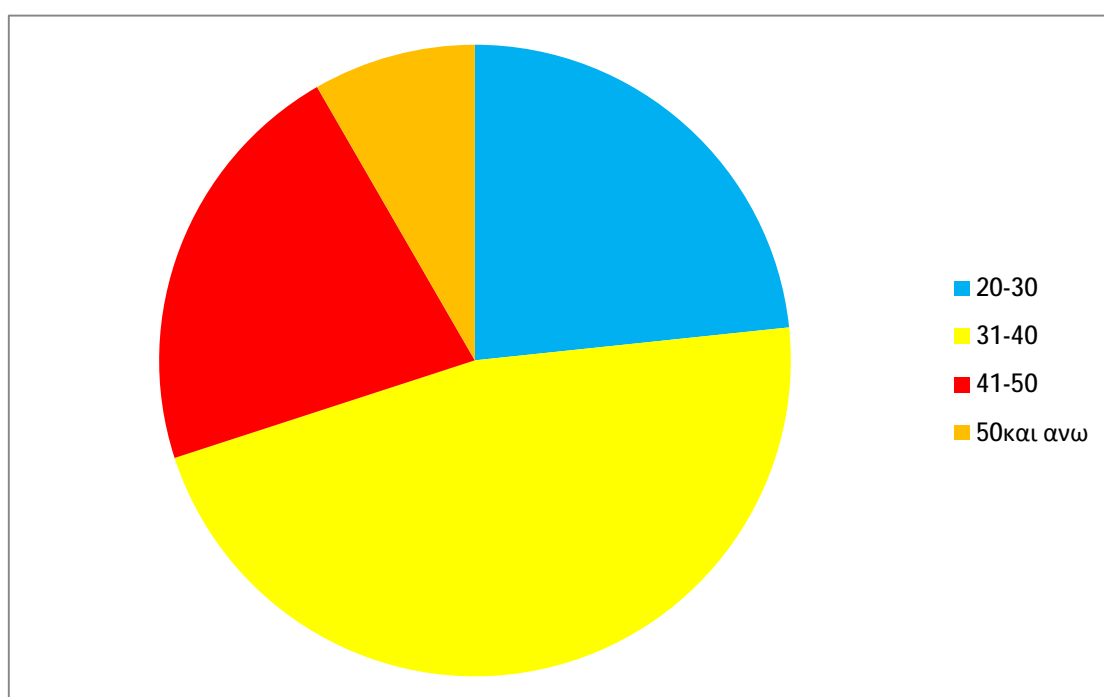
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΔΡΑΣ	36	60,0%
ΓΥΝΑΙΚΑ	24	40,0%
ΣΥΛΟΝΟ	60	100,0%



Το 60% των ερωτηθέντων είναι άνδρες ενώ το 40% γυναίκες.

2. ΗΛΙΚΙΑ

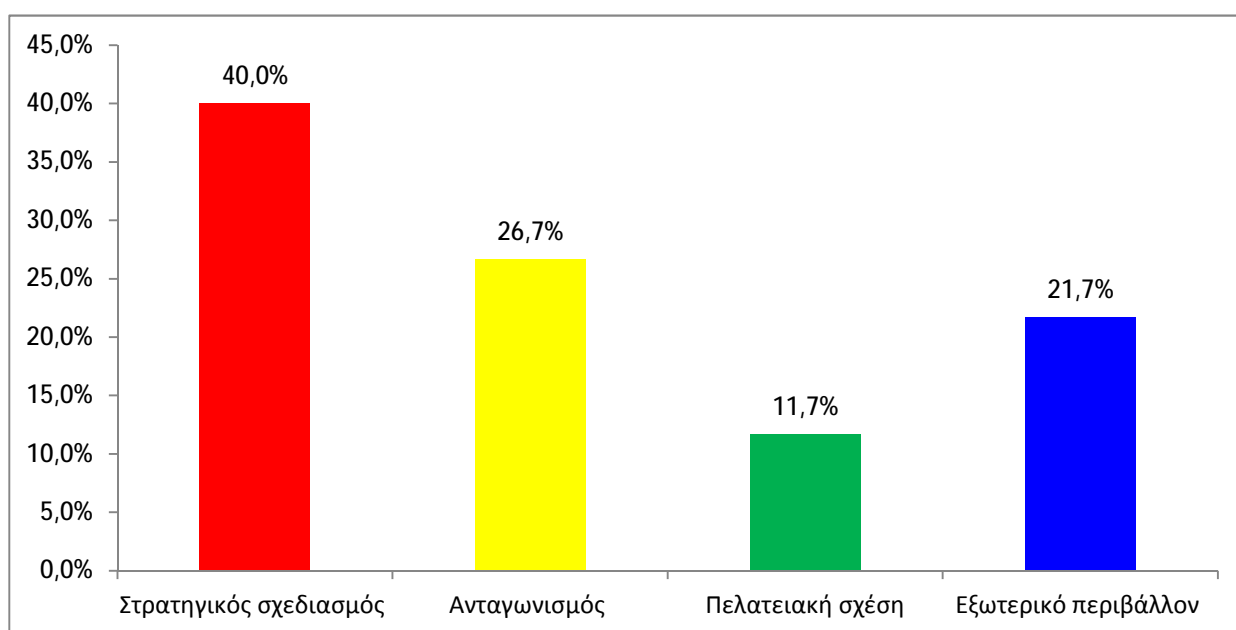
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
20-30	14	23,3%
31-40	28	46,7%
41-50	13	21,7%
50και άνω	5	8,3%
ΣΥΝΟΛΟ	60	100,0%



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι ηλικίας μεταξύ 31 και 40 ετών, ενώ το μικρότερο είναι ενώ των 50 ετών.

3. Ποια είναι η χρησιμότητα της πληροφορίας στο μάρκετινγκ;

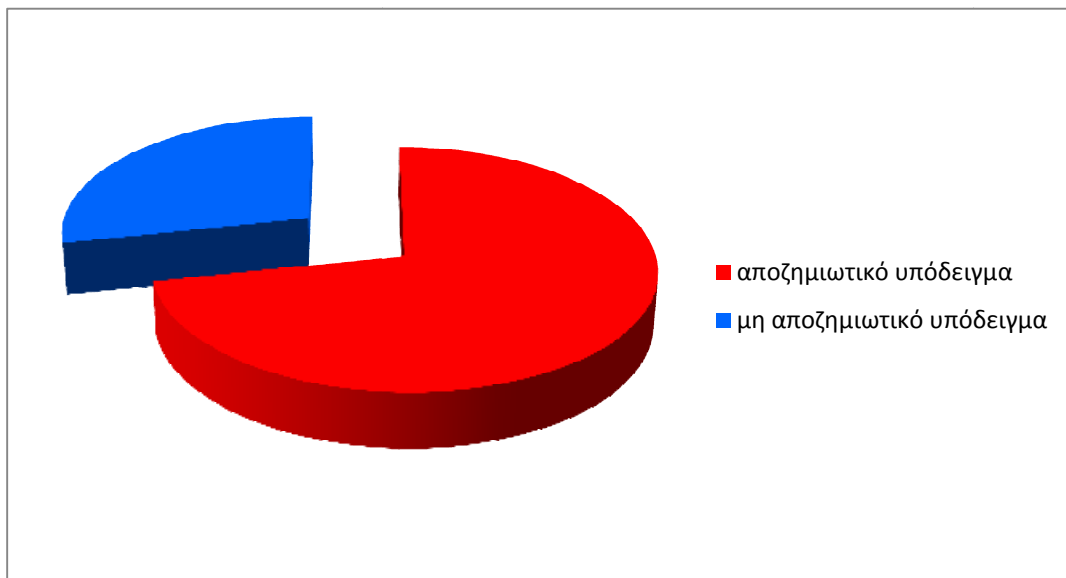
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Στρατηγικός σχεδιασμός	24	40,0%
Ανταγωνισμός	16	26,7%
Πελατειακή σχέση	7	11,7%
Εξωτερικό περιβάλλον	13	21,7%
Ποσοστό	60	100,0%



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η πληροφορία χρησιμεύει περισσότερο στον στρατηγικό σχεδιασμό ενώ χρησιμεύει σε μεγάλο ποσοστό στον ανταγωνισμό στο εξωτερικό περιβάλλον και σε μικρότερο ποσοστό στην πελατειακή σχέση.

4. Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο σπουδαιότερος κανόνας κατά τη διάρκεια της λήψης αποφάσεων;

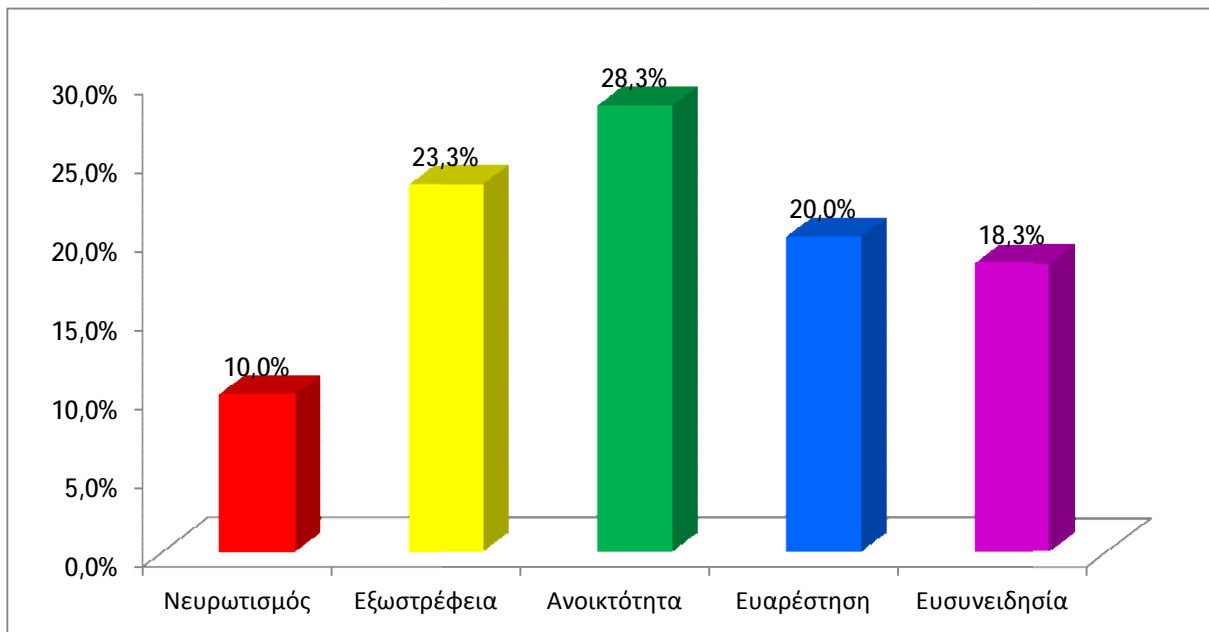
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
αποζημιωτικό υπόδειγμα	43	71,7%
μη αποζημιωτικό υπόδειγμα	17	28,3%
ΣΥΝΟΛΟ	60	100,0%



Το μεγαλύτερο ποσοστό επέλεξε το αποζημιωτικό υπόδειγμα σαν σπουδαιότερο κανόνα κατά τη διάρκεια της λήψης αποφάσεων.

5. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ατομικό επίπεδο είναι δυνατό να αναλυθεί με βάση πέντε παράγοντες. Ποιος από αυτούς χαρακτηρίζει την επιχείρησή σας:

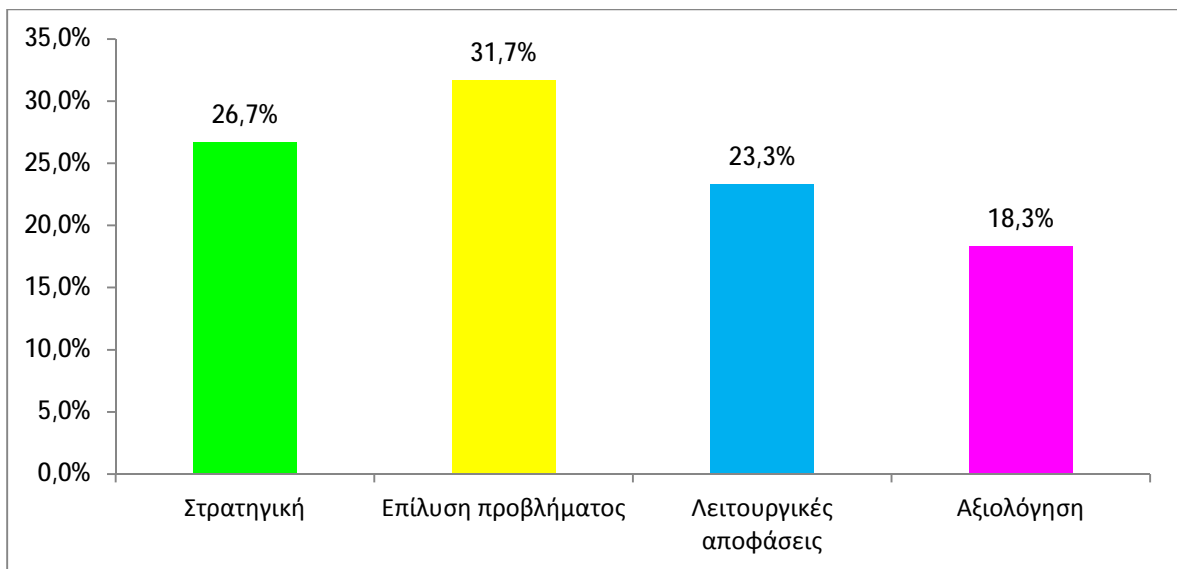
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Νευρωτισμός	6	10,0%
Εξωστρέφεια	14	23,3%
Ανοικτότητα	17	28,3%
Ευαρέστηση	12	20,0%
Ευσυνειδησία	11	18,3%
ΣΥΝΟΛΟ	60	100,0%



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η επιχείρησή τους χαρακτηρίζεται από Ανοικτότητα ακολουθούν κατά τη γνώμη τους η Εξωστρέφεια, η Ευαρέστηση, η Ευσυνειδησία και τέλος στην επιλογή τους έρχεται ο Νευρωτισμός.

6. Για ποιο λόγο θα κληθεί η επιχείρησή σας να λάβει μια στρατηγική απόφαση;

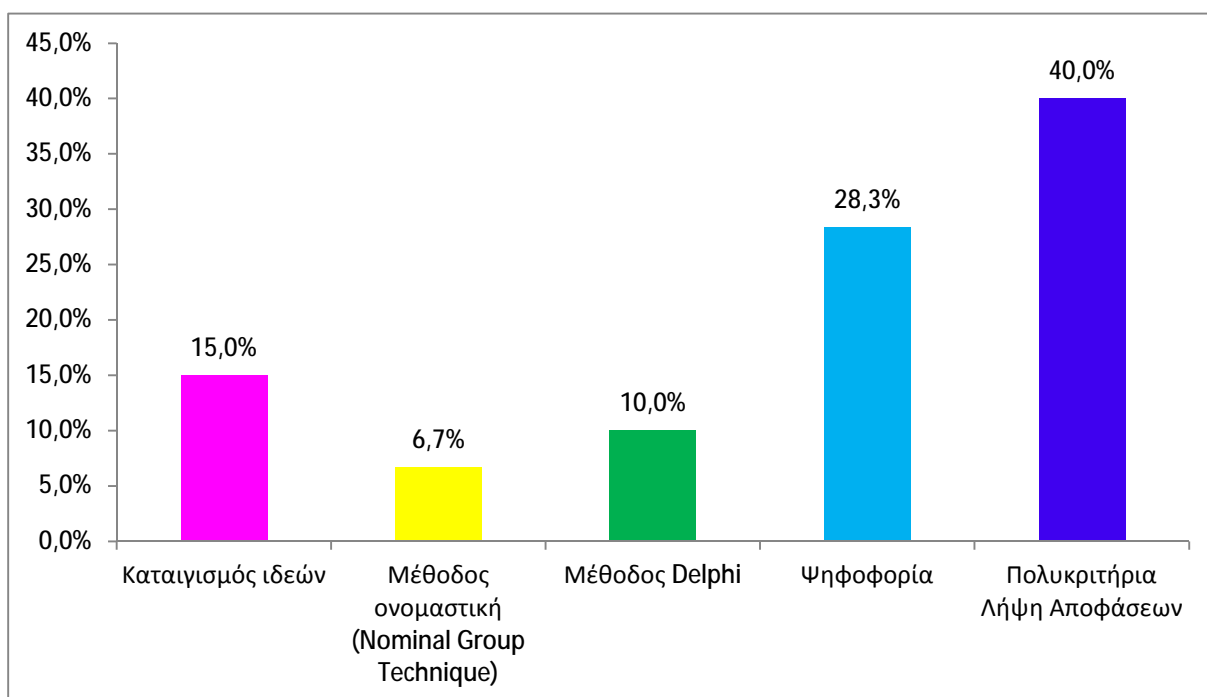
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Στρατηγική	16	26,7%
Επίλυση προβλήματος	19	31,7%
Λειτουργικές αποφάσεις	14	23,3%
Αξιολόγηση	11	18,3%
ΣΥΝΟΛΟ	60	100,0%



Σύμφωνα με τους ερωτούμενους ο κυριότερος λόγος για να κληθεί η επιχείρηση να λάβει μια στρατηγική απόφαση είναι η επίλυση κάποιου προβλήματος και ακολουθούν η στρατηγική, οι λειτουργικές αποφάσεις και τελευταία στην επιλογή τους έρχεται η αξιολόγηση.

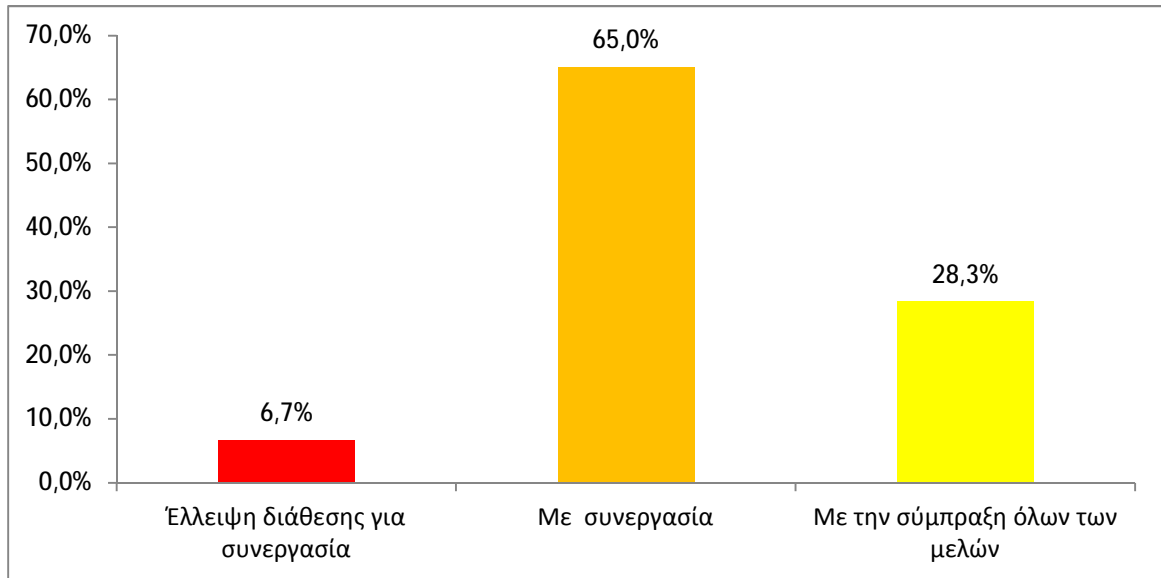
7. Ποια από της παρακάτω μεθόδους ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι η καλύτερη;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καταιγισμός ιδεών	9	15,0%
Μέθοδος ονομαστική (Nominal Group Technique)	4	6,7%
Μέθοδος Delphi	6	10,0%
Ψηφοφορία	17	28,3%
Πολυκριτήρια Λήψη Αποφάσεων	24	40,0%
ΣΥΝΟΛΟ	60	100,0%



Οι ερωτούμενοι επέλεξαν σαν καλύτερη μέθοδο ομαδικής λήψης αποφάσεων την πολυκριτήρια λήψη αποφάσεων και ακολουθεί στην επιλογή τους η ψηφοφορία, ο καταιγισμός ιδεών η μέθοδος Delphi και τέλος η ονομαστική μέθοδος.

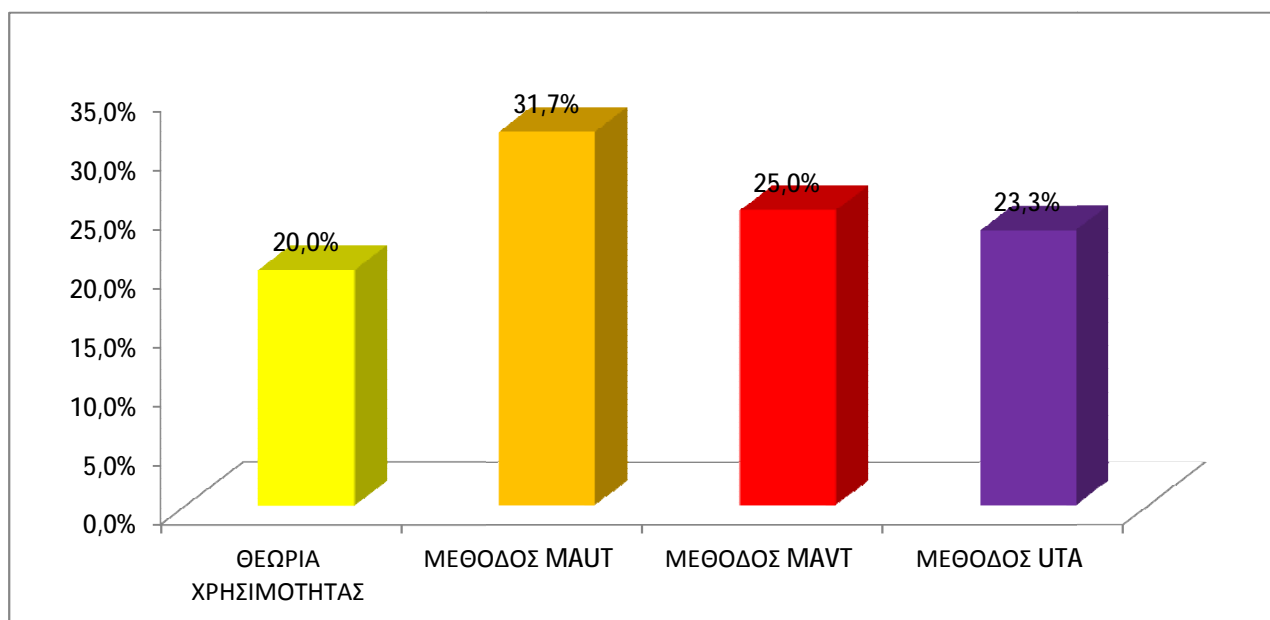
8. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο κατάλληλος τρόπος για να καταλήξετε σε μια απόφαση;



Οι ερωτούμενοι επέλεξαν σαν καταλληλότερο τρόπο για να καταλήξουν σε μια απόφαση τη συνεργασία ενώ ακολουθεί η σύμπραξη και τελευταία με πολύ μικρότερο ποσοστό επέλεξαν την έλλειψη διάθεσης για συνεργασία

9. Ποια από τις βασικές πολυκριτήριακες μεθόδους λήψης αποφάσεων θεωρείτε σημαντικότερη;

	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΘΕΩΡΙΑ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	12	20,0%
ΜΕΘΟΔΟΣ MAUT	19	31,7%
ΜΕΘΟΔΟΣ MAVT	15	25,0%
ΜΕΘΟΔΟΣ UTA	14	23,3%
ΣΥΝΟΛΟ	60	100,0%



Η σημαντικότερη πολυκριτήριακη μεθόδους λήψης αποφάσεων σύμφωνα με τους ερωτούμενους είναι η μέθοδος Maut και ακολουθούν, η μέθοδος mavt, η μέθοδος uta και τελευταία στην επιλογή τους η θεωρία χρησιμότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Είναι φανερό ότι οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στη διαχείριση του μάρκετινγκ και στο ρόλο που αυτό διαδραματίζει στη λήψη αποφάσεων.

Φαίνεται πως η πληροφορία χρησιμεύει περισσότερο στον στρατηγικό σχεδιασμό ενώ το αποζημιωτικό υπόδειγμα αποτελεί σπουδαίο κανόνα κατά τη διάρκεια της λήψης αποφάσεων.

Οι επιχειρήσεις του δείγματος μας χαρακτηρίζονται από Ανοικτότητα ενώ ο κυριότερος λόγος για να κληθεί η επιχείρηση να λάβει μια στρατηγική απόφαση είναι η επίλυση κάποιου προβλήματος.

Οι ερωτούμενοι επέλεξαν σαν καλύτερη μεθόδου ομαδικής λήψης αποφάσεων την πολυκριτήρια λήψη αποφάσεων ενώ επιλέγουν σαν καταλληλότερο τρόπο για να καταλήξουν σε μια απόφαση τη συνεργασία!

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τομέας μάρκετινγκ (προώθηση του προϊόντος) μπορεί να αλλάξει ριζικά τη δυναμική της επιχείρησης, είτε με έρευνες αγοράς, με τις οποίες «ανακαλύπτει» τι ακριβώς λείπει από την αγορά, το προτείνει ως νέο προϊόν – πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης, και στη συνέχεια, σχεδιάζει τον τρόπο προβολής του στο κοινό, είτε «εφευρίσκοντας» τρόπους προβολής και προώθησης ενός προϊόντος που διατίθεται ήδη στην αγορά από άλλες εταιρείες.

Στις μικρότερες επιχειρήσεις είναι πιθανό να μην υπάρχει οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ. Το ρόλο αυτό μπορεί να αναλάβει με τη σχετική βοήθεια από εξωτερικούς συνεργάτες ο ιδιοκτήτης ή οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση ένας, έστω υποτυπώδης σχεδιασμός μπορεί οπωσδήποτε να υπάρξει. Οι μικρότερες επιχειρήσεις δεν έχουν πάντοτε την οικονομική ευχέρεια για τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς. Πολλές φορές λόγω άγνοιας δεν υπάρχει ο ανάλογος οικονομικός σχεδιασμός. Σίγουρα το κόστος για τη διεξαγωγή της είναι μεγάλο. Το σημαντικό σε κάθε περίπτωση είναι η συνεκτίμηση όλων των παραγόντων που εμπλέκονται σε μια τέτοια απόφαση (κόστος, αναμενόμενα κέρδη ή αναμενόμενη αύξηση των κερδών από τη συγκέντρωση των πληροφοριών περί της αγοράς, όπως θα προκύψουν από μια έρευνα αγοράς).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργόπουλος Ν.(2006), «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Δημητρόπουλος Κώστας, Λήψη αποφάσεων υπό καθεστώς αβεβαιότητας, Λαγουδέρα, 2010

Κουσκουβέλης, Ηλίας Ι., Λήψη αποφάσεων, κρίση, διαπραγμάτευση - Θεωρία και πρακτική, Παπαζήση, 2008

Μπάλας, Γεώργιος & Πολίνα Παπασταθοπούλου, 2003, Συμπεριφορά καταναλωτή: αρχές- στρατηγικές – εφαρμογές, εκδοτικός οίκος Rosili.

Μουρμούρης Ι. Εφαρμογές θεωρίας αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων, Εκδόσεις Σταμούλη, **2007**

Πραστάκος Γρηγόρης, Διοικητική Επιστήμη - Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης 2000

Σιώμκος Γεώργιος, Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, Σταμούλη, 2002

Stutely Richard (2002), «The definitive business plan»,Prentice Hall. Gr. Britain.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

www.opengov.gr/vppol/?p=249

www.mech.upatras.gr/~nikos/mis-i/notes/notes-05.pdf

www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/15.pdf

www.adwords-solutions.gr > Marketing

www.morax.gr/Article/Λήψη-Αποφάσεων

www.tovima.gr/world/article/?aid=433821

www.hms.gr/node/339

www.bestprice.gr/cat/.../decision-making

www.edc.uoc.gr/ptde/ptde/anounc/b.../skepsi_lipsi_apof.ppt

academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket...tabid=380

karagian.users.uth.gr/cscl/10-Karakapilidis.pdf

www.csd.auth.gr/course-info.php?id=35

www2.media.uoa.gr/psylab/imageup/Lipsi_apofaseon.pdf

teiserron.gr/index.php?action=dlattach;topic=1360.0;attach=1367

www.bluewavemag.com/blueart16.htm

eclass.farm.teithe.gr/FARM104/.../8ο%20Λήψη%20Αποφάσεων.ppt