

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**



**ΤΜΗΜΑ :**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ  
ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ :**

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
ΜΕ ΤΗΝ ΒΟΗΘΕΙΑ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ :**

**ΜΠΟΣΙΝΗ ΓΙΟΛΑΝΤΑ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ :**

**ΚΟΛΟΡΙΔΑ ΣΟΦΙΑ  
ΕΗΡΟΚΩΣΤΑ ΣΟΦΙΑ  
ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑ ANNA**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αριθ.	Τίτλοι	Σελίδες
<b>I</b>	Σύνοψη.	<b>3</b>
<b>II</b>	Εισαγωγή.	<b>4</b>
<b>III</b>	Ιστορική Αναδρομή.	<b>5</b>
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
	Εισαγωγή	<b>7</b>
<b>1.1</b>	Καθορισμός της έννοιας Marketing – Ορισμοί	<b>7</b>
<b>1.2</b>	Η Φιλοσοφία του Marketing	<b>10</b>
<b>1.3</b>	Οργάνωση και Δομή του Marketing	<b>11</b>
<b>1.3.1</b>	Σκοπός της Οργάνωσης	<b>11</b>
<b>1.3.2</b>	Παράγοντες που συμμετέχουν στην οργάνωση Marketing	<b>15</b>
<b>1.3.3</b>	Δομή της Επιχείρησης και η εξέλιξη της	<b>16</b>
<b>1.4</b>	Τα πεδία εφαρμογής του Marketing	<b>21</b>
<b>1.5</b>	Λειτουργίες τμήματος Marketing μιας επιχείρησης	<b>22</b>
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
	Εισαγωγή	<b>26</b>
<b>2.1</b>	Ορισμός Λήψη Αποφάσεων	<b>27</b>
<b>2.2</b>	Βήματα Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων	<b>27</b>
<b>2.3</b>	Κατηγορίες Αποφάσεων	<b>29</b>
<b>2.4</b>	Είδη Αποφάσεων με την υποστήριξη της Τεχνολογίας	<b>31</b>
<b>2.5</b>	Επίπεδα Λήψης Αποφάσεων σ'έναν Οργανισμό	<b>33</b>
<b>2.6</b>	Παράγοντες Λήψης Αποφάσεων	<b>35</b>
<b>2.6.1</b>	Εξωτερικό περιβάλλον	<b>35</b>
<b>2.6.1.1</b>	Το Μικροπεριβάλλον	<b>35</b>
<b>2.6.1.2</b>	Το Μακροπεριβάλλον	<b>41</b>
<b>2.6.2</b>	Ενδοεπιχειρησιακό Περιβάλλον	<b>52</b>
<b>2.6.3</b>	Συμπεριφορά Καταναλωτή	<b>57</b>
<b>2.6.4</b>	Το Μίγμα Marketing	<b>63</b>
<b>2.7</b>	Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων	<b>64</b>
<b>2.8</b>	Στυλ Λήψης Αποφάσεων	<b>68</b>
<b>2.9</b>	Προβλήματα στη Λήψη Αποφάσεων	<b>70</b>
<b>2.10</b>	Στρατηγικές της Λήψης Αποφάσεων	<b>74</b>
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
	Εισαγωγή	<b>78</b>

<b>3.1</b>	Ορισμός Πληροφοριακού Συστήματος	<b>79</b>
<b>3.2</b>	Αλλαγές από τα Π.Σ. στο επιχειρηματικό περιβάλλον	<b>79</b>
<b>3.3</b>	Λειτουργίες ενός Πληροφοριακού Συστήματος	<b>80</b>
<b>3.4</b>	Χαρακτηριστικά Πληροφοριακών Συστημάτων	<b>83</b>
<b>3.5</b>	Σύγχρονες προσεγγίσεις στα Συστήματα Πληροφοριών	<b>83</b>
<b>3.6</b>	Ο νέος ρόλος των συστημάτων πληροφοριών στους οργανισμούς	<b>85</b>
<b>3.7</b>	Εφαρμογές Συστημάτων Πληροφοριών στον Οργανισμό	<b>88</b>
<b>3.7.1</b>	Είδη Συστημάτων ανά οργανωσιακό επίπεδο	<b>89</b>
<b>3.7.2</b>	Κύριοι Τύποι Συστημάτων	<b>91</b>
<b>3.7.3</b>	Τα Συστήματα από λειτουργική σκοπιά	<b>96</b>
<b>3.8</b>	Τα συστήματα πληροφοριών προάγουν την ποιότητα	<b>100</b>
<b>3.9</b>	Ορισμός των MIS	<b>101</b>
<b>3.10</b>	Πληροφοριακά Συστήματα που βοηθούν στη Λήψη αποφάσεων	<b>102</b>
<b>3.10.1</b>	Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS)	<b>103</b>
<b>3.10.2</b>	Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης (ESS)	<b>106</b>
<b>3.10.3</b>	Συστήματα υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων (GDSS)	<b>109</b>
<b>3.11</b>	Ειδικές εφαρμογές των DSS	<b>111</b>
<b>3.12</b>	Μειονεκτήματα Πληροφοριακών Συστημάτων	<b>115</b>
<b>3.12.1</b>	Που οφείλεται η ευαισθησία των συστημάτων	<b>115</b>
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	
	Εισαγωγή	<b>117</b>
<b>4.1</b>	Υπάρχοντα Πληροφοριακά Συστήματα	<b>117</b>
<b>4.2</b>	Παραδείγματα εφαρμογών DSS	<b>122</b>
<b>4.3</b>	Παραδείγματα εφαρμογών GDSS	<b>125</b>
<b>4.4</b>	Παραδείγματα εφαρμογών MIS	<b>126</b>
<b>4.5</b>	Παραδείγματα εφαρμογών ESS	<b>128</b>
<b>4.6</b>	Παραδείγματα εφαρμογών KWS	<b>132</b>
<b>4.7</b>	Παραδείγματα εφαρμογής ΠΣΜ στην Ελλάδα	<b>134</b>
<b>4.8</b>	Σχέσεις μεταξύ των συστημάτων	<b>138</b>
<b>4.9</b>	Συμπεράσματα	<b>139</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>144</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το 1950 η ίδια η πληροφορία και τα συστήματα που τη παρείχαν δεν υπολογιζόταν ως σημαντικό περιουσιακό στοιχείο.

Οι τρεις σημαντικές αλλαγές όμως, που έγιναν στον επιχειρηματικό κλάδο αργότερα, α) η εμφάνιση και η ισχυροποίηση της παγκόσμιας οικονομίας, β) ο μετασχηματισμός των βιομηχανικών οικονομιών και κοινωνιών σε οικονομίες υπηρεσιών που βασίζονται στη γνώση και τις πληροφορίες και γ) ο μετασχηματισμός του επιχειρηματικού πνεύματος, οδήγησαν τα στελέχη να στρέψουν το ενδιαφέρον τους και τη προσοχή τους στα πληροφοριακά συστήματα (ΠΣ).

Τα ΠΣ καθοδηγούν πια τις καθημερινές λειτουργίες αλλά και τη στρατηγική, αποτελούν ακόμη, βασικό στοιχείο ενός επιχειρηματικού οργανισμού. Οι σύγχρονοι μάνατζερς βασίζονται πλέον στη γνώση και την ευκολία που τους προσφέρουν τα ΠΣ προκειμένου να πάρουν οποιαδήποτε απόφαση που αφορά την επιχείρηση.

Στην εργασία αυτή λοιπόν, γίνεται προσπάθεια παρουσίασης των σημαντικότερων ειδών των ΠΣ, πώς επηρέασαν και επηρεάζουν τον επιχειρηματικό κλάδο και πως το τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για τη καλύτερη λειτουργία της και για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, μετά από μελέτη, επεξεργασία και αξιολόγηση όλων των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν, καταγράφονται τα συμπεράσματα της ομάδας συγγραφής σχετικά με τα παραπάνω· καθώς επίσης και η κατά τη γνώμη τους μελλοντική εξέλιξη των ΠΣ.

## **Σπουδαιότητα**

Σε μια οικονομία που βασίζεται στη γνώση και τις πληροφορίες, η τεχνολογία των πληροφοριών έχει μεγάλη σπουδαιότητα. Προϊόντα και υπηρεσίες μεγάλης οικονομικής αξίας που βασίζονται στη γνώση, όπως οι πιστωτικές κάρτες, η ταχυμεταφορά και παράδοση δεμάτων, και τα παγκόσμια συστήματα κρατήσεων εξαρτώνται από νέες τεχνολογίες πληροφοριών. Η τεχνολογία πληροφοριών απορροφά περισσότερο από το 70% του επενδύμενου κεφαλαίου σε ορισμένους κλάδους υπηρεσιών όπως ο χρηματοοικονομικός, οι ασφάλειες και η εκμετάλλευση ακινήτων.

Σε όλους τους κλάδους της οικονομίας οι πληροφορίες και η τεχνολογία που τις παρέχει έχουν γίνει κρίσιμα και στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων και των στελεχών τους. Τα συστήματα πληροφοριών είναι απαραίτητα για τη βελτιστοποίηση των πληροφοριών και της γνώσης μέσα στους οργανισμούς και για τη μεγιστοποίηση των πόρων γνώσης της επιχείρησης. Επειδή η παραγωγικότητα του προσωπικού εξαρτάται από την ποιότητα των συστημάτων που το εξυπηρετούν, οι αποφάσεις της διοίκησης για την τεχνολογία των πληροφοριών έχουν κρίσιμη σημασία για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας εταιρείας.

Με αφορμή, λοιπόν, τα παραπάνω η ομάδα μας αποφάσισε να προχωρήσει στη μελέτη του θέματος «πληροφοριακά συστήματα μάρκετινγκ (ΠΣΜ) και πως αυτά επιδρούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων».

Τέλος άλλος ένας λόγος για τον οποίο θεωρήθηκε ότι το θέμα άξιζε να μελετηθεί είναι γιατί τα ΠΣΜ μπορούν να υποστηρίξουν τον ανταγωνιστικό προσδιορισμό θέσης μιας επιχείρησης, στο μέλλον αναμένεται να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση εκείνη η οποία έχει καλύτερα συστήματα πληροφοριών.

## ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο ρόλος των συστημάτων επιχειρησιακών πληροφοριών έχει αλλάξει και έχει επεκταθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων δεκαετιών.

Στην αρχική δεκαετία (η δεκαετία του '50 και η δεκαετία του '60), "**τα συστήματα ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων**" μόνο οι μεγαλύτερες οργανώσεις είχαν τα οικονομικά μέσα να τα εγκαταστήσουν. Χρησιμοποιήθηκαν για να καταγράφουν και να αποθηκεύουν τα στοιχεία λογιστικής όπως οι καταχωρήσεις περιοδικών, τα εξειδικευμένα περιοδικά, και οι απολογισμοί καθολικών. Αυτό ήταν αυστηρά ένας ρόλος υποστήριξης διαδικασιών.

Μέχρι τη δεκαετία του '60 "**τα συστήματα διοικητικών πληροφοριών**" χρησιμοποιήθηκαν για να παραγάγουν μια περιορισμένη σειρά των προκαθορισμένων εκθέσεων, συμπεριλαμβανομένων των εισοδηματικών δηλώσεων, των ισολογισμών και των εκθέσεων πωλήσεων. Προσπαθούσαν να εκτελέσουν έναν ρόλο υποστήριξης λήψης απόφασης, αλλά δεν «έφταναν» μέχρι το στόχο.

Μέχρι τη δεκαετία του '70 "**τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων**" είχαν κάνει την εμφάνιση τους.. Ήταν αλληλεπιδραστικά υπό την έννοια ότι επέτρεπαν στον χρήστη να διαλέγει μεταξύ των πολυάριθμων επιλογών και των διαμορφώσεων. Ο χρήστης δεν είχε μόνο την άδεια να προσαρμόσει τα αποτελέσματα, αλλά μπορούσε επίσης να διαμορφώσει και τα προγράμματα στις συγκεκριμένες του ανάγκες. Εν τούτοις υπήρξε κι ένα κόστος, ως τμήμα του κεντρικού υπολογιστή που μισθώνει τη συμφωνία, έπρεπε χαρακτηριστικά να πληρώνει για να έχει έναν υπεύθυνο για την ανάπτυξη συστημάτων της IBM μόνιμα στην περιοχή.

Η κύρια ανάπτυξη έγινε στη δεκαετία του '80 με την εισαγωγή **«του αποκεντρωμένου υπολογισμού»**. Αντί της κατοχής ενός μεγάλου κεντρικού υπολογιστή για ολόκληρη την επιχείρηση, επιλέχτηκε η λύση να διασκορπιστούν πολυάριθμοι υπολογιστές σε όλη την επιχείρηση. Αυτό σήμαινε ότι αντί κάποιος χρήστης να υποβάλλει μια εργασία στο τμήμα υπολογιστών μιας επιχείρησης για επεξεργασία και να περιμένει τον υπεύθυνο να την εκτελέσει, μπορούσε, έχοντας τον δικό του υπολογιστή, να την εκτελέσει ο ίδιος.

Καθώς οι άνθρωποι ένιωσαν «άνετα» με τις νέες δεξιότητές τους, ανακάλυψαν όλα τα πράγματα που το σύστημά τους ήταν ικανό να κάνει. Οι υπολογιστές όμως,

αντί της δημιουργίας μιας κοινωνίας χωρίς χαρτί όπως αναμένονταν, αύξησαν κατά πολύ την κατανάλωσή του.

Χιλιάδες εκθέσεις παρήχθησαν ακριβώς επειδή ήταν δυνατό να παραχθούν κι αυτές μην ήταν απαραίτητες. Αυτή η υπερφόρτωση πληροφοριών μετριάστηκε κάπως στη δεκαετία του '80 με την εισαγωγή των **"εκτελεστικών συστημάτων πληροφοριών"**, τα οποία βελτίωσαν τη διαδικασία, δίνοντας στον ανώτερο υπάλληλο ακριβώς ό,τι χρειαζόταν και μόνο αυτό.

Η δεκαετία του '80 είδε επίσης την πρώτη εμπορική εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης υπό μορφή **"έμπειρων συστημάτων"**. Αυτά τα προγράμματα μπορούσαν να δώσουν συμβουλές, μιας πολύ περιορισμένης θεματικής περιοχής. Η υπόσχεση της υποστήριξης της διαδικασίας της λήψης απόφασης, που έγινε πρώτα στα συστήματα διοικητικών πληροφοριών πίσω στη δεκαετία του '60, είχε βαθμιαία επανέλθει στο προσκήνιο.

Η δεκαετία του '90 είδε την εισαγωγή των **"στρατηγικών συστημάτων πληροφοριών"**. Αυτό ήταν κατά ένα μεγάλο μέρος λόγω των εξελίξεων στο θέμα της στρατηγικής διαχείρισης από τους μελετητές όπως οι: M. Porter, T Peters, J. Reise, C. Markides, και ο J. Barney της δεκαετίας του '80'. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έγινε ένα καυτό διοικητικό θέμα και οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη λογισμικού ήταν ευτυχώς να παρέχουν τα εργαλεία.

Ο ρόλος των επιχειρησιακών συστημάτων πληροφοριών είχε τώρα αναπτυχθεί έτσι ώστε να μπορεί να περιέχει στρατηγική υποστήριξη. Το πιο πρόσφατο βήμα ήταν η εμπορευματοποίηση του διαδικτύου και η αύξηση των intranets και extranets στο γύρισμα του αιώνα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Εισαγωγή

Ο όρος Marketing τα τελευταία χρόνια ακούγεται όλο και πιο συχνά σε συζητήσεις που αφορούν είτε επιχειρηματικά είτε άλλα θέματα. Παρολ' αυτά πολύ λίγοι είναι αυτοί που γνωρίζουν ποια είναι η πραγματική έννοια του. Το να δοθεί ένας ακριβής ορισμός είναι πολύ δύσκολο, γιατί ο όρος marketing ένα ευρύ φάσμα εννοιών και όρων.

Σ' αυτό λοιπόν το κεφάλαιο θα διατυπωθούν κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για τον όρο μάρκετινγκ, θα γίνει επίσης ανάλυση της φιλοσοφίας, των πεδίων εφαρμογών και των λειτουργιών του.

Τέλος θα παρουσιαστούν οι τύποι οργάνωσης και δομής μιας επιχείρησης όταν διαθέτει τμήμα μάρκετινγκ καθώς και τη δομή και οργάνωση του ίδιου τμήματος.

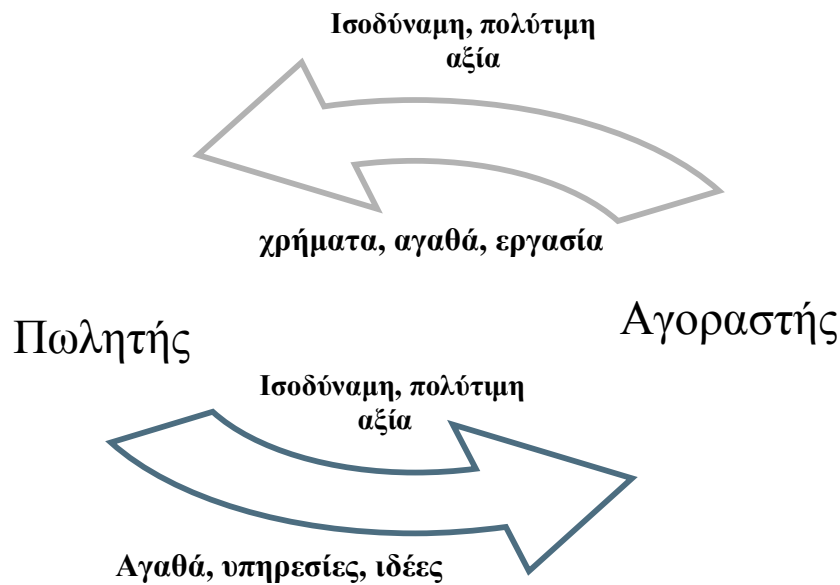
### 1.1 Καθορισμός της έννοιας Marketing – Ορισμοί

Πολλοί θεωρούν ότι το marketing είναι συνώνυμο της 'πώλησης' ή ότι είναι απλά διαφήμιση και ενέργειες προώθησης. Άλλοι θεωρούν ότι ισοδυναμεί με την ανταλλαγή ή με τις ανάγκες και επιθυμίες των ατόμων και των επιχειρήσεων.

Ανά τακτά χρονικά διαστήματα έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί – έννοιες για το τι είναι και τι κάνει το marketing. Παρακάτω αναφέρονται οι απόψεις των οικονομολόγων και των καθηγητών marketing.

- **Οι οικονομολόγοι** για να καθορίσουν την έννοια του marketing κάνουν αναφορά στους όρους *ανταλλαγή* και *ευχαρίστηση* του αγοραστή από την αγορά που έκανε. Δηλαδή το marketing ασχολείται με τα κίνητρα και τις πράξεις των ανθρώπων που κάνουν ανταλλαγές και αυτοί είναι οι πωλητές και οι αγοραστές. Με απλά λόγια το *marketing* *ισοδυναμεί με ανταλλαγή*. Ο αγοραστής δίνει χρήματα ή υποσχέσεις να δώσει χρήματα προκειμένου να πάρει το αγαθό – υπηρεσία. Ενώ ο πωλητής δίνει το προϊόν, την ιδέα ή την υπηρεσία προκειμένου να πάρει το αντίστοιχο αντάλλαγμα.





Σχήμα 1.0: Η διαδικασία της ανταλλαγής

Πήγη: Peter D. Bennett, Marketing, In collaboration with Robert P. Lamm and Robert A. Fry, McGraw – Hill Book Company, 1988

- Η **Αμερικανική Ένωση Marketing (American Marketing Association/AMA)** το 1985 έδωσε ένα νέο ορισμό για το marketing, αναθεωρώντας το ορισμό του 1948. Σύμφωνα με τον νέο ορισμό της AMA, «*Marketing είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της παραγωγής, τιμολόγησης, προώθησης, και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την πρόκληση συναλλαγών που να ικανοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς ατόμων και οργανώσεων*».<sup>1</sup>
- Το **Βρετανικό Ινστιτούτο Marketing (Chartered Institute of Marketing/CIM)**, την ίδια εποχή έδωσε το δικό του ορισμό «*Το marketing είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση*».<sup>1</sup>
- Ο **Philip Kotler** στον ορισμό που έδωσε υποστηρίζει ότι, «*το Marketing είναι μια διαδικασία κοινωνική και μάνατζμεντ με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα*».<sup>2</sup>

Ο Kotler χαρακτηρίζει το marketing σαν μια κοινωνική διαδικασία γιατί θεωρεί ότι συνδέεται άμεσα με την οικονομική ευημερία και την πρόοδο της κοινωνίας. Γι'αυτό δηλώνει με έμφαση: «*Το marketing είναι ο καταλυτής για την οικονομική ανάπτυξη. Χωρίς μια φιλοσοφία και μια νοοτροπία που συνεχώς προβληματίζεται*

<sup>1</sup> Καζήζης Νίκος, Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2000

<sup>2</sup> Philip Kotler, Marketing Management (Έκδοση στα Ελληνικά), EMI/Interbooks

για τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορείς να δώσεις αξία στους πελάτες δε μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται για μια φιλοσοφία βελτίωσης των συνθηκών της ζωής και προσθήκη μιας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη».<sup>3</sup>

- Ο **Peter Drucker** στα συγγράμματα του δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι για τις εταιρείες να διατηρούν τον καταναλωτή στο κέντρο του ενδιαφέροντος. Για τον Peter Drucker το marketing πρέπει να αναγνωρίζει τις αλλαγές στις ανάγκες των καταναλωτών ώστε τα νέα προϊόντα να ανταποκρίνονται σ' αυτές. Το marketing είναι το κέντρο της επιχείρησης από τα πρώτα στάδια δημιουργίας μέχρι το τελικό αποτέλεσμα.
- Ο **Theodore Levitt**, καθηγητής του πανεπιστημίου Harvard πριν από 30 χρόνια σ' ένα άρθρο με τίτλο «Marketing Myopia», δηλώνει ότι το marketing πρέπει να απαντά στην ερώτηση «Ποια είναι η ταυτότητα της εταιρείας;» Το marketing δεν είναι η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, αλλά η ταυτοποίηση της επιχείρησης με βάση τα προϊόντα που παράγει ή θέλει να παράγει καθώς και με βάση τις υπηρεσίες που προσφέρει στην αγορά ή στους καταναλωτές.
- Ο **Martin Bell**, καθηγητής του marketing, όρισε το Marketing, στην δεκαετία του '70, ως «ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που μέσω της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης».<sup>4</sup>
- Ο **C. Gronroos** το 1990, ορίζει το marketing ως «διαδικασία δημιουργίας, διατήρησης και ενδυνάμωσης μακροπρόθεσμων και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες με τρόπο που να ικανοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί των συναλλασσόμενων (επιχείρησης και πελατών). Αυτό επιτυγχάνεται με αμοιβαία ανταλλαγή και ικανοποίηση των υποσχέσεων».<sup>5</sup>

Η ύπαρξη τόσων πολλών ορισμών υποδηλώνει ότι η έννοια Marketing είναι πολύ πλατιά. Μέχρι στιγμής, κανένας ορισμός δεν έχει καταφέρει να συλλάβει την έννοια του marketing στην συνολική έκταση της. Και αυτός είναι ο λόγος που δεν γίνονται αποδεκτοί εξολοκλήρου.

Τι είναι όμως το Marketing; Μπορεί να υπάρχει κάποιος ορισμός που να το εξηγεί;

---

<sup>3</sup> Συνέντευξη στον Τάκη Μίχα, Εφημερίδα 'Κέρδος', 19 Μαρτίου 1995, σελ. 56

<sup>4</sup> Martin Bell, Marketing: Concepts & Strategy, Houghton Mifflin Company, 1966

<sup>5</sup> C. Gronroos, Marketing Redefined, Management Decision, Vol. 28, No 8.

Το marketing είναι η τέχνη να δημιουργεί η επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες και να μπορεί να τους διατηρεί. Οι ικανοποιημένοι πελάτες – καταναλωτές είναι το μοναδικό στοιχείο που μπορεί να εξασφαλίσει στις επιχειρήσεις την επιβίωση και την ανάπτυξη. Γιατί όπως είπε και ο Goolidge Parlin, «Ο καταναλωτής είναι βασιλιάς. Οι επιθυμίες του είναι νόμοι και οι παραξενιές του πλουτίζουν ή καταστρέφουν τους εμπόρους και τους παραγωγούς. Όποιος κερδίζει την εμπιστοσύνη του κυριαρχεί και όποιος την χάνει, χάνεται».<sup>1</sup>

## 1.2 Η Φιλοσοφία του Marketing

Ο Thomas J. Watson, Sr, εργάστηκε στην IBM και διατέλεσε πρώτος πρόεδρος κατά τη διάρκεια των πρώτων δεκαετιών του αιώνα. Πριν εργαστεί στην IBM, ο Watson ήταν ο διευθυντής διεθνών πωλήσεων της εταιρείας NCR. Η ακόλουθη ιστορία δείχνει την πίστη του στην φιλοσοφία του marketing.

«Στο μπροστινό γραφείο ήταν οχτώ με δέκα στοίβες χαρτιών που έδειχναν της πηγές των προβλημάτων της εταιρείας, ‘διοικητικά προβλήματα’, ‘πρόβλημα παραγωγής’ κ.λ.π. Μετά από πολύωρη συζήτηση, ο κ. Watson, ένας μεγάλος άνθρωπος, διέσχισε σιωπηλός το δωμάτιο και με μια κίνηση του χεριού του έριξε τα χαρτιά, σκορπίζοντας στο πάτωμα. Είπε: «Δεν υπάρχουν κατηγορίες προβλημάτων εδώ. Είναι μόνο ένα πρόβλημα. Μερικοί από εμάς δεν δίνουμε αρκετή προσοχή στους καταναλωτές.» Λέγοντας αυτό γύρισε απότομα και έφυγε από το δωμάτιο αφήνοντας 20 υπαλλήλους να αναρωτιούνται αν έχουν ακόμη την δουλειά τους ή όχι».<sup>6</sup>

Η φιλοσοφία του marketing ή φάση προσανατολισμού marketing, εστιάζει στον καταναλωτή. Για να μπορέσει μια εταιρεία να επιβιώσει και να διατηρήσει το μερίδιό της στην αγορά θα πρέπει πρώτα απ’όλα να καθορίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών της. Η φιλοσοφία του marketing θεωρεί ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης φέρνει περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση. Για την επιχείρηση η εξασφάλιση κερδών σημαίνει την επιβίωση της και γι’ αυτό συνδυάζουν την εξυπηρέτηση των αναγκών των καταναλωτών με την διατήρηση κέρδους.

Ο Watson τονίζει ότι σε μια επιχείρηση ο δικτάτορας δεν είναι το marketing αλλά ο καταναλωτής και συνεχίζει προσθέτοντας πως το να δίνεις σημασία στον καταναλωτή είναι η καρδιά της φιλοσοφίας του. Εκτός όμως από τον προσανατολισμό στον πελάτη – καταναλωτή, μια επιχείρηση θα πρέπει να θέσει ως

---

<sup>6</sup> Peter D. Bennett, Marketing, In collaboration with Robert P. Lamm and Robert A. Fry, McGraw – Hill Book Company, 1988

στόχο να έχει κερδοφόρο όγκο πωλήσεων καθώς και οργανωσιακό συντονισμό μεταξύ των δραστηριοτήτων και των υπολοίπων λειτουργιών της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η επιχείρηση που θέλει να υιοθετήσει την φιλοσοφία marketing θα πρέπει να δίνει έμφαση στις επιθυμίες και στις ανάγκες του καταναλωτή. Η επιχείρηση πρώτα προσδιορίζει τις ανάγκες των πελατών της και μετά μελέτα πώς να παράγει προϊόντα που να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Το management είναι προσανατολισμένο στο κέρδος, ενώ ο σχεδιασμός είναι μακροπρόθεσμος και αναφέρεται σε νέα προϊόντα, αγορές του αύριο και στη μελλοντική ανάπτυξη. Τέλος οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στις επιθυμίες του αγοραστή, αφού από αυτούς εξαρτάται η επιβίωση τους.

### 1.3 Οργάνωση και Δομή του Marketing

#### 1.3.1 Σκοπός της Οργάνωσης

Τα σύγχρονα τμήματα marketing λαμβάνουν πολλαπλές μορφές οργάνωσης, διότι η λειτουργία της οργάνωσης μπορεί να θεωρηθεί, ότι αποτελεί την ομαδοποίηση των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Επομένως ένα τμήμα marketing μπορεί να οργανωθεί σύμφωνα με την λειτουργία, την γεωγραφική περιοχή, τα προϊόντα ή τις αγορές των πελατών.

- **Λειτουργική Οργάνωση** <sup>7</sup>

Η πλέον διαδεδομένη μορφή οργάνωσης marketing συνιστάται στους ειδικούς κατά λειτουργία ( όπως είναι ο διευθυντής πωλήσεων και ο διευθυντής έρευνας μάρκετινγκ) οι οποίοι δίνουν αναφορά στον αντιπρόεδρο του marketing και ο οποίος, με την σειρά του συντονίζει τις δραστηριότητες του. Το κύριο πλεονέκτημα της οργάνωσης του λειτουργικού marketing είναι η διοικητική του απλότητα. Ωστόσο, η παρούσα μορφή χάνει την αποτελεσματικότητα της καθώς αυξάνουν τα προϊόντα και οι αγορές. Πρώτον, μια λειτουργική οργάνωση, συχνά οδηγεί σε ανεπαρκή σχεδιασμό συγκεκριμένων προϊόντων και αγορών επειδή μπορεί να αγνοηθούν τα προϊόντα που κανείς δεν προτιμά. Δεύτερον, κάθε λειτουργική ομάδα ανταγωνίζεται με άλλες λειτουργίες για τον προϋπολογισμό και την θέση. Ως εκ τούτου, ο αντιπρόεδρος του marketing πρέπει συνεχώς να ζυγίζει τις απαιτήσεις των ανταγωνιζόμενων ειδικών κατά λειτουργία και αντιμετωπίζει προβλήματα συντονισμού.

---

<sup>7</sup> Β. Γκιουδρας, Εισαγωγή στο Marketing Management Εκδοτική σελ 64 – 68

- **Γεωγραφική Οργάνωση** <sup>7</sup>

Μια εταιρεία που έχει πωλήσεις σε μια εθνική αγορά, συχνά οργανώνει το δυναμικό πωλήσεων της (και ορισμένες φορές και άλλες λειτουργίες συμπεριλαμβανομένου και του marketing) σύμφωνα με τις γεωγραφικές γραμμές. Ο διευθυντής εθνικών πωλήσεων μπορεί να εποπτεύει τέσσερις περιφερειακούς διευθυντές πωλήσεων, ο κάθε ένας από τους οποίους επιθεωρεί έξι διευθυντές γεωγραφικής ζώνης οι οποίοι με την σειρά τους, επιθεωρούν οκτώ διευθυντές περιοχής, οι οποίοι επιθεωρούν δέκα πωλητές. Είναι αρκετές οι εταιρείες που προσθέτουν και τους ειδικούς ανά περιοχή αγοράς (περιφερειακούς ή τοπικούς διευθυντές marketing) για να υποστηρίξουν τις προσπάθειες πωλήσεων σε συγκεκριμένες αγορές υψηλού όγκου. Για παράδειγμα, η Mc Donald's δαπανάει περίπου 50% του προϋπολογισμού της για διαφήμιση σε περιφερειακό επίπεδο και η Amheuser-Bush έχει υποδιαιρέσει τις περιφερειακές αγορές της σε εθνικά και δημογραφικά τμήματα, με διαφορετικές διαφημιστικές εκστρατείες για το καθένα.

- **Οργάνωση Διαχείρισης Προϊόντος ή Μάρκας** <sup>7</sup>

Οι εταιρείες που παράγουν μια ποικιλία προϊόντων και μαρκών συχνά, θεσπίζουν μια οργάνωση διαχείρισης προϊόντος (ή μάρκας) ως ένα επιπλέον στρώμα διαχείρισης εντός της λειτουργίας του marketing. Ένας διευθυντής προϊόντος επιθεωρεί τους διευθυντές κατηγορίας προϊόντων οι οποίοι, με την σειρά τους επιθεωρούν τους διευθυντές συγκεκριμένου προϊόντος ή μάρκας. Μια οργάνωση διαχείρισης προϊόντος χρησιμεύει εάν τα προϊόντα της εταιρείας είναι αρκετά διαφορετικά μεταξύ τους ή εάν ο απόλυτος αριθμός προϊόντων είναι πέραν της ικανότητας χειρισμού μιας οργάνωσης λειτουργικής διαχείρισης.

Τόσο στις αγορές καταναλωτών όσο και στις βιομηχανικές αγορές, οι διευθυντές προϊόντων και μαρκών είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό και τη στρατηγική του προϊόντος, για την προετοιμασία των ετήσιων σχεδίων marketing και τις προβλεπόμενες πωλήσεις, συνεργάζονται με διαφημιστικά πρακτορεία και πρακτορεία τεχνικής πωλήσεων για την δημιουργία προγραμμάτων και εκστρατειών, υποκινούν την υποστήριξη μεταξύ των αντιπροσώπων πωλήσεων και των διανομέων, ασχολούνται με την συνεχή έρευνα για την απόδοση των προϊόντων, την συμπεριφορά των πελατών και των εμπόρων, τις ευκαιρίες και τις απειλές και εισάγουν βελτιωμένα προϊόντα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αγοράς που αλλάζει.

Η οργάνωση διαχείρισης προϊόντος επιτρέπει στον διευθυντή προϊόντος να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη ενός μίγματος marketing για το κόστος και το αποτέλεσμα κάθε προϊόντος, να αντιδράσει πιο γρήγορα στις αλλαγές στον χώρο της αγοράς και να προστατεύσει τις μικρότερες μάρκες. Από την άλλη, μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση και αμηχανία όταν οι διευθυντές προϊόντος δεν διαθέτουν αρκετή εξουσία για να φέρουν σε πέρας αποτελεσματικά τις ευθύνες τους. Επιπλέον, οι διευθυντές προϊόντος γίνονται ειδήμονες όσον αφορά το προϊόν τους αλλά σπάνια επιτυγχάνουν την λειτουργική υπεροχή. Τέλος οι διευθυντές μάρκας, κανονικά εντός μερικών ετών κινούνται προς μια άλλη μάρκα ή μετατίθενται σε κάποια άλλη εταιρεία, γεγονός που οδηγεί σε βραχυπρόθεσμη σκέψη που προκαλεί μεγάλη σύγχυση στην μακροπρόθεσμη δημιουργία της μάρκας

Ως απάντηση σε αυτά τα μειονεκτήματα, ορισμένες εταιρείες έχουν στραφεί από τους διευθυντές προϊόντος στις ομάδες προϊόντος. Για παράδειγμα, η Hallmark χρησιμοποιεί μια ομάδα marketing τριγωνικής μορφής που αποτελείται από έναν διευθυντή αγοράς, έναν διευθυντή marketing και έναν διευθυντή διανομής. Η 3M χρησιμοποιεί μια οριζόντια ομάδα προϊόντος που αποτελείται από τον αρχηγό της ομάδας και αντιπροσώπους από τις πωλήσεις, το marketing, τα εργαστήρια, τη μηχανική, το λογιστήριο και την έρευνα marketing.

Μια άλλη εναλλακτική είναι να εισαχθεί το marketing κατηγορίας στο οποίο μια εταιρεία εστιάζει στις κατηγορίες προϊόντων για να διαχειριστεί τις μάρκες της. Η Kraft έχει στραφεί από την κλασική δομή διαχείρισης μάρκας, στην οποία η κάθε μάρκα ανταγωνιζόταν να αποκτήσει πόρους και μερίδιο στην αγορά σε μια δομή με βάση την κατηγορία στην οποία οι διευθυντές κατηγορίας επιχειρήσεων (ή «συντονιστές προϊόντος») είναι ηγέτες δια – λειτουργικών ομάδων, αντιπροσώπων από το marketing, του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, της προώθησης στους πελάτες και του οικονομικού τμήματος. Αυτές οι ομάδες κατηγορίας εργάζονται μαζί με τις ομάδες διαδικασίας που υπάρχουν για κάθε μια ομάδα προϊόντος και με τις ομάδες πελατών που υπάρχουν για κάθε μεγάλο πελάτη. Ακόμη και σε αυτήν την περίπτωση η διαχείριση κατηγορίας καθοδηγείται ουσιαστικά από το προϊόν και αυτός είναι ο λόγος που η Colgate άλλαξε από την διαχείριση μάρκας (οδοντόκρεμα Colgate) στην διαχείριση κατηγορίας (κατηγορία οδοντόκρεμας) και σε ένα νέο στάδιο που αποκαλείται «διαχείριση αναγκών πελάτη»(στοματική υγιεινή). Με αυτό το τελευταίο βήμα εστιάζεται η οργάνωση σε μια βασική ανάγκη του πελάτη.

- **Οργάνωση Διαχείρισης Αγοράς** <sup>7</sup>

Είναι πολλές οι εταιρείες που πωλούν τα προϊόντα τους σε διαφορετικά είδη αγορών. Η Canon, για παράδειγμα πουλάει συσκευές φαξ σε καταναλωτικές, επιχειρηματικές και κυβερνητικές αγορές. Όταν οι πελάτες εμπίπτουν σε διαφορετικές ομάδες χρηστών με ξεχωριστές αγοραστικές προτιμήσεις, είναι επιθυμητή μια οργάνωση διαχείρισης αγοράς. Ένας διευθυντής αγοράς, εποπτεύει αρκετούς διευθυντές αγοράς (που επίσης αποκαλούνται διευθυντές ανάπτυξης, ειδικοί αγοράς ή ειδικοί κλάδου). Οι διευθυντές αγοράς χρησιμοποιούν όπως πρέπει τις λειτουργικές υπηρεσίες ή ακόμη μπορεί να έχουν ειδικούς κατά λειτουργία οι οποίοι τους δίνουν αναφορά.

Οι διευθυντές ανήκουν στο επιτελικό προσωπικό (και όχι στο προσωπικό γραμμής παραγωγής) και έχουν καθήκοντα παρόμοια με αυτά των διευθυντών προϊόντος. Το ισχυρότερο πλεονέκτημα του είναι ότι η δραστηριότητα του marketing έχει οργανωθεί για να ικανοποιήσει τις ανάγκες διακριτών ομάδων πελατών. Αυτός είναι ο λόγος που η Xerox στράφηκε από τις πωλήσεις ανά γεωγραφική ζώνη στις πωλήσεις ανά κλάδο, όπως έκανε και η IBM η οποία αναδιοργάνωσε, πρόσφατα τους υπαλλήλους της σε 14 διευθύνσεις με επίκεντρο τον πελάτη.

- **Οργάνωση Διαχείρισης Προϊόντος/ Διαχείρισης Αγοράς** <sup>7</sup>

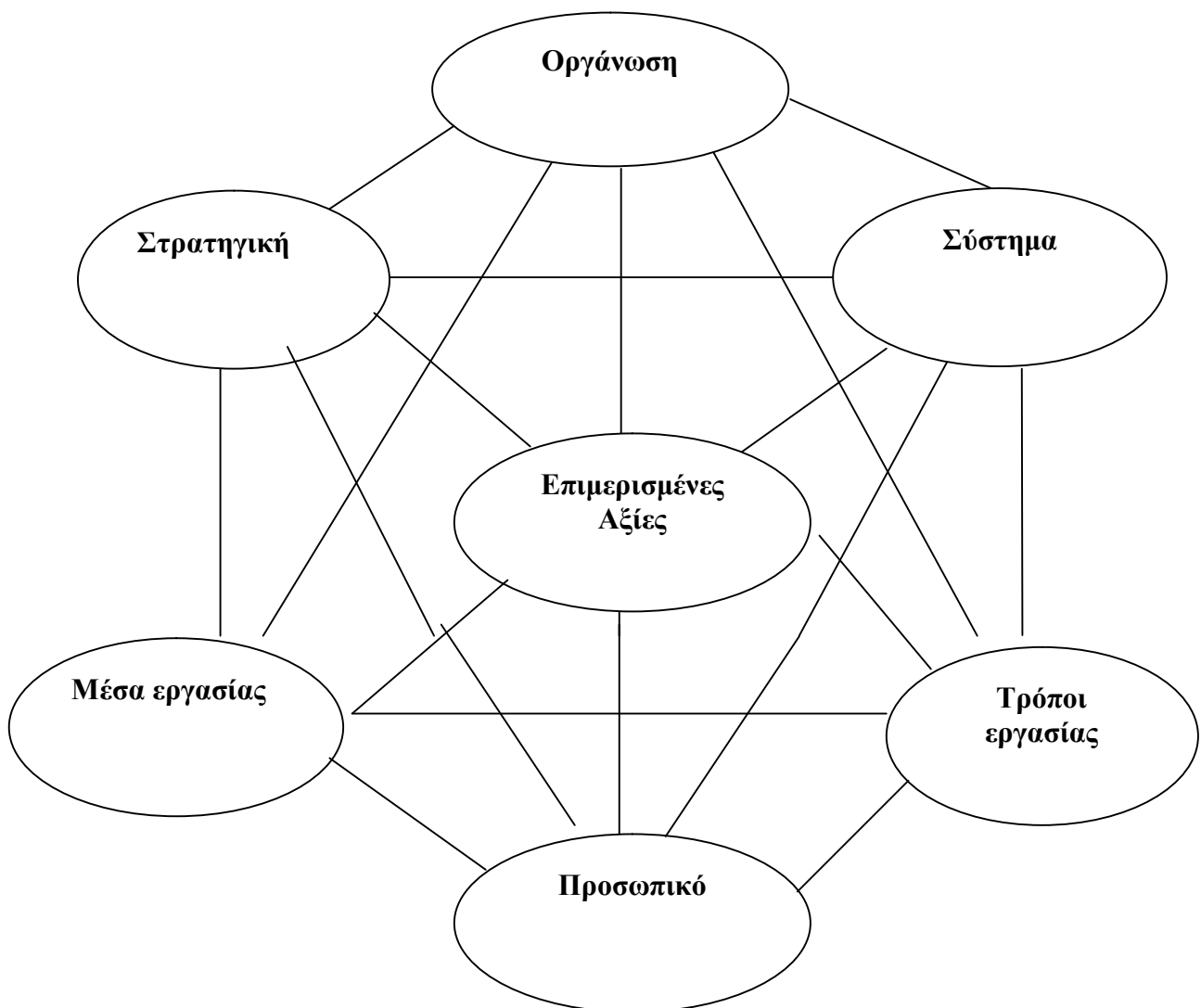
Οι εταιρείες που παράγουν πολλά προϊόντα τα οποία διοχετεύουν σε πολλές αγορές τείνουν να υιοθετούν μια οργάνωση μήτρας. Για παράδειγμα ας πούμε ότι έχουμε ένα τμήμα ινών για υφάσματα, το οποίο αποτελείται από ξεχωριστούς διευθυντές προϊόντος για το ρεγιόν και τις άλλες ίνες και επιπλέον ξεχωριστούς διευθυντές αγοράς για τα ανδρικά ενδύματα και τις υπόλοιπες αγορές. Οι διευθυντές προϊόντος σχεδιάζουν τις πωλήσεις και τα κέρδη για τις δικές τους ίνες και ο καθένας αναζητά να διευρύνει την χρήση της δικής του ίνας. Οι διευθυντές αγοράς επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αγοράς τους παρά να προωθήσουν μια συγκεκριμένη ίνα. Τέλος οι προβλέψεις για τις πωλήσεις τόσο των διευθυντών αγοράς όσο και των διευθυντών προϊόντος θα πρέπει να προστεθούν στο ίδιο γενικό σύνολο.

Μια μήτρα οργάνωσης θα έμοιαζε επιθυμητή σε μια εταιρεία πολλαπλών προϊόντων και πολλαπλών αγορών. Ωστόσο, αυτό το σύστημα έχει υψηλό κόστος και συχνά δημιουργεί συγκρούσεις καθώς και επίσης εγείρει και ερωτήματα αναφορικά με τις εξουσίες και τις ευθύνες. Η διαχείριση μήτρας εμφανίζεται με τη μορφή

«επιχειρηματικών ομάδων» με προσωπικό, που είναι ειδικός πλήρους απασχόλησης και δίνουν αναφορά σε έναν αρχηγό ομάδας.

### 1.3.2 Παράγοντες που συμμετέχουν στην οργάνωση Marketing

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω μπορούμε να δημιουργήσουμε την οργάνωση της Διεύθυνσης Marketing που είναι αποτέλεσμα της αλληλουχίας των παραγόντων που παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 1.2: Παράγοντες που συμμετέχουν στην Οργάνωση Marketing  
Πηγή: Κυριαζόπουλος Παν. Γ, Εφαρμοσμένο Marketing, Β' Έκδοση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1996

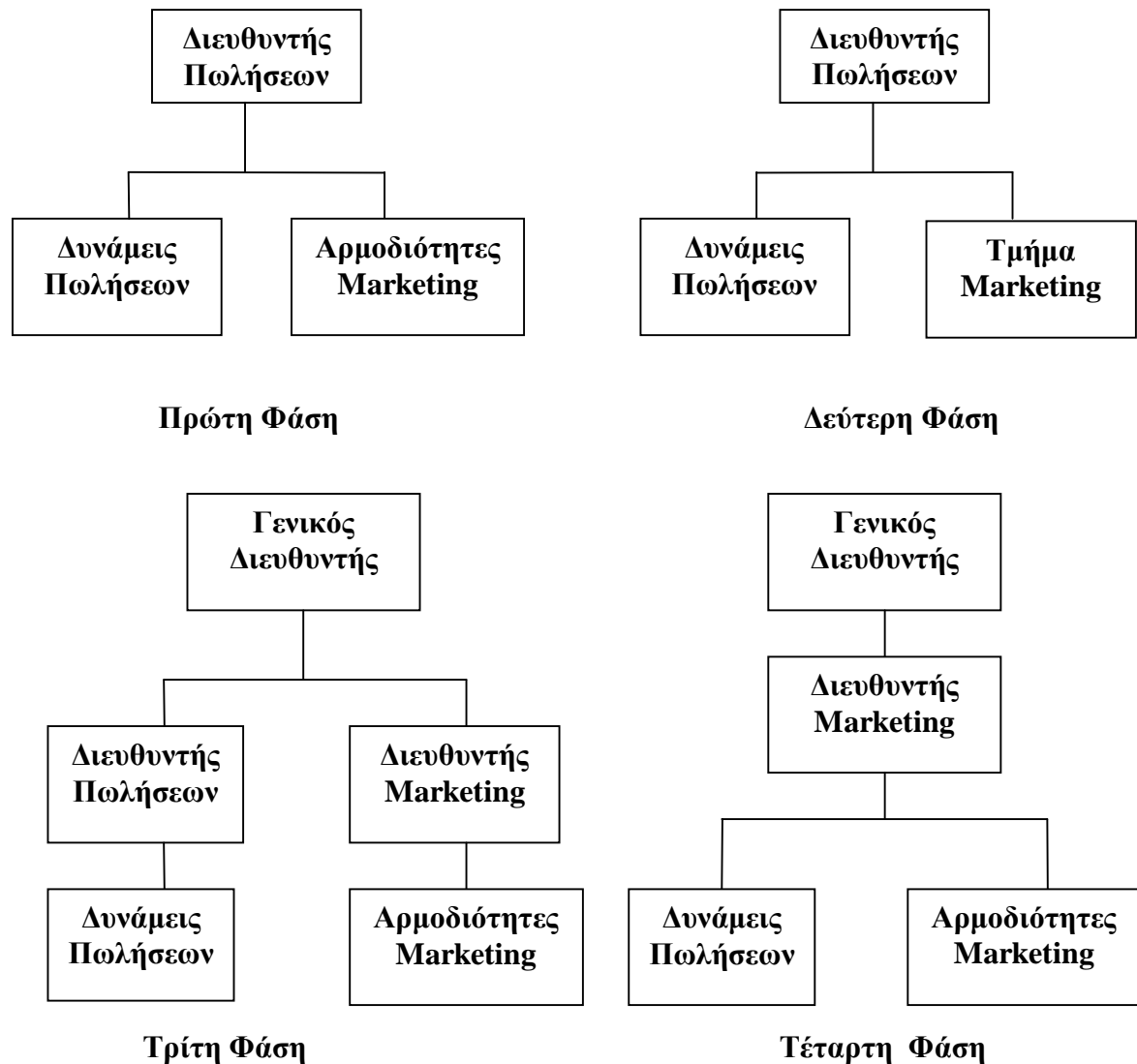
Οι παράγοντες, δηλαδή η Στρατηγική της επιχείρησης σε συνδυασμό με την Οργάνωση αυτής και το σύστημα μέσα στο οποίο είναι ενταγμένη η όλη



επιχειρηματική δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας αποτελούν όλη την δομή του συστήματος και είναι αδιαπραγμάτευτα και αμετακίνητα στοιχεία.

### 1.3.3 Δομή της Επιχείρησης και η εξέλιξη της

Στο παρακάτω διάγραμμα(1.3) θα δούμε πως οργανώνεται η εξέλιξη της Επιχείρησης σε διάφορες φάσεις.



Διάγραμμα 1.3: Οργανωτική Εξέλιξη της Επιχείρησης  
 Πηγή: Marketing Management by Ph. Kotler 5<sup>th</sup> ed. p.p 717

Όπως γίνεται φανερό από το παραπάνω διάγραμμα η πρώτη φάση οργανωτικής δομής της επιχείρησης, βρίσκεται στη “φιλοσοφία” των πωλήσεων όπου κυριαρχεί η έννοια των πωλήσεων, εικονιζόμενη από την Διεύθυνση Πωλήσεων που προσδίδει και το “στίγμα” της επιχείρησης.

Στη δεύτερη φάση οπωσδήποτε κυριαρχεί η Διεύθυνση Πωλήσεων πλην όμως διαμορφώνεται και το τμήμα marketing το οποίο συστηματοποιεί τις εργασίες του και προσδίδει κάποιες νέες αρχές στην ανάγκη δημιουργίας της επαναλαμβανόμενης πώλησης, μέσα από την ικανοποίηση του καταναλωτή δημιουργεί συνθήκες ισορροπίας μεταξύ “φιλοσοφίας” πωλήσεων και “φιλοσοφίας” marketing με τη δημιουργία δύο διευθύνσεων μιας πωλήσεων και μιας marketing με διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ τους. Το σχήμα αυτό δημιουργεί την ανάγκη συντονισμού από υψηλότερα κλιμάκια στην ιεραρχία της οργανωτικής πυραμίδας δηλαδή από τον Γενικό Διευθυντή της Επιχείρησης, πράγμα το οποίο δημιουργεί δυσκολίες αν η επιχείρηση ήθελε να εφαρμόσει κάποια διοικητικά “εργαλεία” στη διοίκηση της, όπως η διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων.

Έτσι δημιουργείται η τέταρτη φάση οργανωτικής εξέλιξης της εταιρείας όπου κυρίαρχο στοιχείο αποτελεί η Διεύθυνση marketing που προσδίδει και τη νέα “φιλοσοφία” στην οικονομική μονάδα, αυτήν της ικανοποίησης του καταναλωτή μέσω της ολικής ποιότητας των εργασιών της επιχείρησης. Η νέα αυτή “φιλοσοφία” του marketing παρουσιάζεται με τους τρεις διαφορετικούς τρόπους που αναφέραμε και παραπάνω όπως:

1. Λειτουργική οργάνωση marketing.
2. Γεωγραφική οργάνωση marketing.
3. Οργάνωση marketing βάσει κατηγοριών προϊόντων

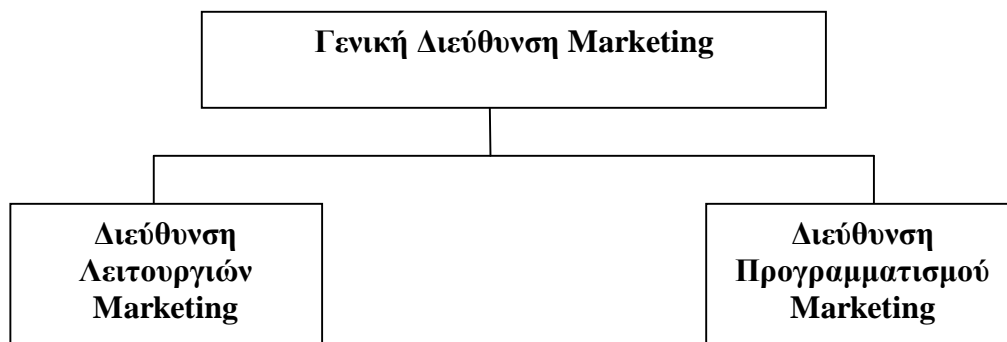
1. Κριτήριο οργανωτικής δομής για τη λειτουργική οργάνωση marketing αποτελούν οι λειτουργίες της Διεύθυνσης Marketing π.χ. πωλήσεις, διαφήμιση, έρευνα αγοράς, νέα προϊόντα, λοιπές δοκιμασίες marketing. Με το κριτήριο αυτό θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε ένα οργανόγραμμα όπως το παρακάτω διάγραμμα 1.4.



Διάγραμμα 1.4: Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Marketing βάσει λειτουργιών  
 Πηγή: Κυριαζόπουλος Παν. Γ, Εφηρμοσμένο Marketing, Β' Έκδοση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1996

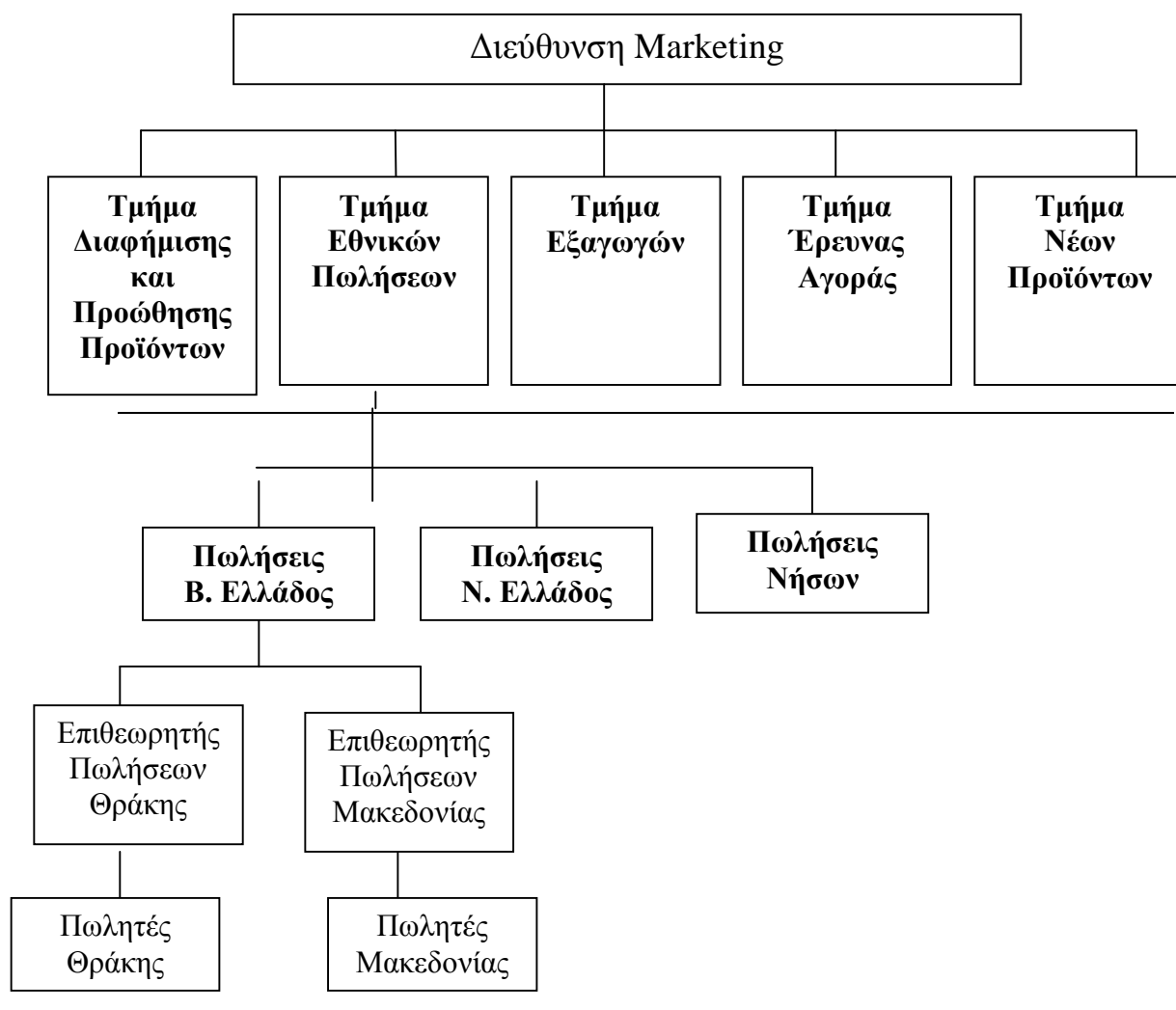
Το διάγραμμα 1.4 αποτελεί την πλέον διαδεδομένη οργανωτική δομή, δεδομένου ότι υπάρχει ένας Διευθυντής Marketing που συντονίζει όλα τα τμήματα και είναι υπεύθυνος για τη διάθεση του προϊόντος μέσω της “ικανοποίησης του καταναλωτή” ενώ επιμέρους τμήματα αναπτύσσονται στη διεύθυνση του, όπως παρουσιάζονται στο προαναφερθέν διάγραμμα. Συμπληρωματικά θα μπορούσαν να αναφερθούν τμήματα όπως τμήμα διανομής προϊόντων, τμήμα προγραμματισμού marketing τμήμα εξυπηρέτησεων καταναλωτών κ.λ.π.

Στην διεύθυνση προγραμματισμού marketing θα ενταχθεί κάθε επιτελική εργασία του marketing, ενώ στη διεύθυνση λειτουργιών κάθε εκτελεστική εργασία.



Διάγραμμα 1.5: Λειτουργική διάρθρωση Marketing με διευθύνσεις κατευθύνσεων και λειτουργίας των πέντε τμημάτων.  
 Πηγή: Κυριαζόπουλος Παν. Γ, Εφηρμοσμένο Marketing, Β' Έκδοση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1996

2. Στην γεωγραφική οργάνωση marketing δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη γεωγραφική εξάπλωση των πωλήσεων, η δομή αυτή παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.6. Η διάρθρωση αυτή είναι αρκετά διαδεδομένη δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα πωλήσεων. Επίσης στο ίδιο διάγραμμα είναι φανερό ότι η Διεύθυνση Marketing πρέπει να βρίσκεται όσο το δυνατόν πιο κοντά στην αγορά μέσω των δυνάμεων πωλήσεων, προκειμένου να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα στη βάση τους και στο σημείο που δημιουργούνται. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει καλύτερο service στους πελάτες της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.6: Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Marketing βάσει γεωγραφικών κριτηρίων.  
 Πηγή: Κυριαζόπουλος Παν. Γ, Εφαρμοσμένο Marketing, Β' Έκδοση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1996

3. Οργάνωση marketing βάσει κατηγοριών προϊόντων. Ο τελευταίος τρόπος οργανωτικής δομής, λαμβάνει σαν κυρίαρχο στοιχείο τα προϊόντα της επιχείρησης το διάγραμμα 1.7 παρουσιάζει τη δομή αυτή.

Όπως γίνεται φανερό ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στα προϊόντα της επιχείρησης σαν αποτέλεσμα της βασικής σκέψης ότι κάθε προϊόν αποτελεί ένα ξεχωριστό “κομμάτι” της επιχείρησης με δική του “προσωπικότητα” αφού διαθέτει το δικό του κύκλο ζωής και το ίδιο “προφίλ” . Έτσι ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στο κάθε ένα ξεχωριστά. Η έννοια των Υπευθύνων προϊόντων (product manager) είναι ακριβώς “η φροντίδα” της εικόνας που δημιουργεί το προϊόν στην αγορά, έτσι ο κάθε υπεύθυνος του κάθε προϊόντος ασχολείται αποκλειστικά με το δικό του προϊόν συνολικά, δηλαδή από πλευράς παρακολούθησής των πωλήσεων (που πραγματοποιεί το τμήμα πωλήσεων), από πλευράς διαφημιστικής υποστήριξης και προώθησης του στα καταστήματα λιανικής πώλησης, από πλευράς έρευνας

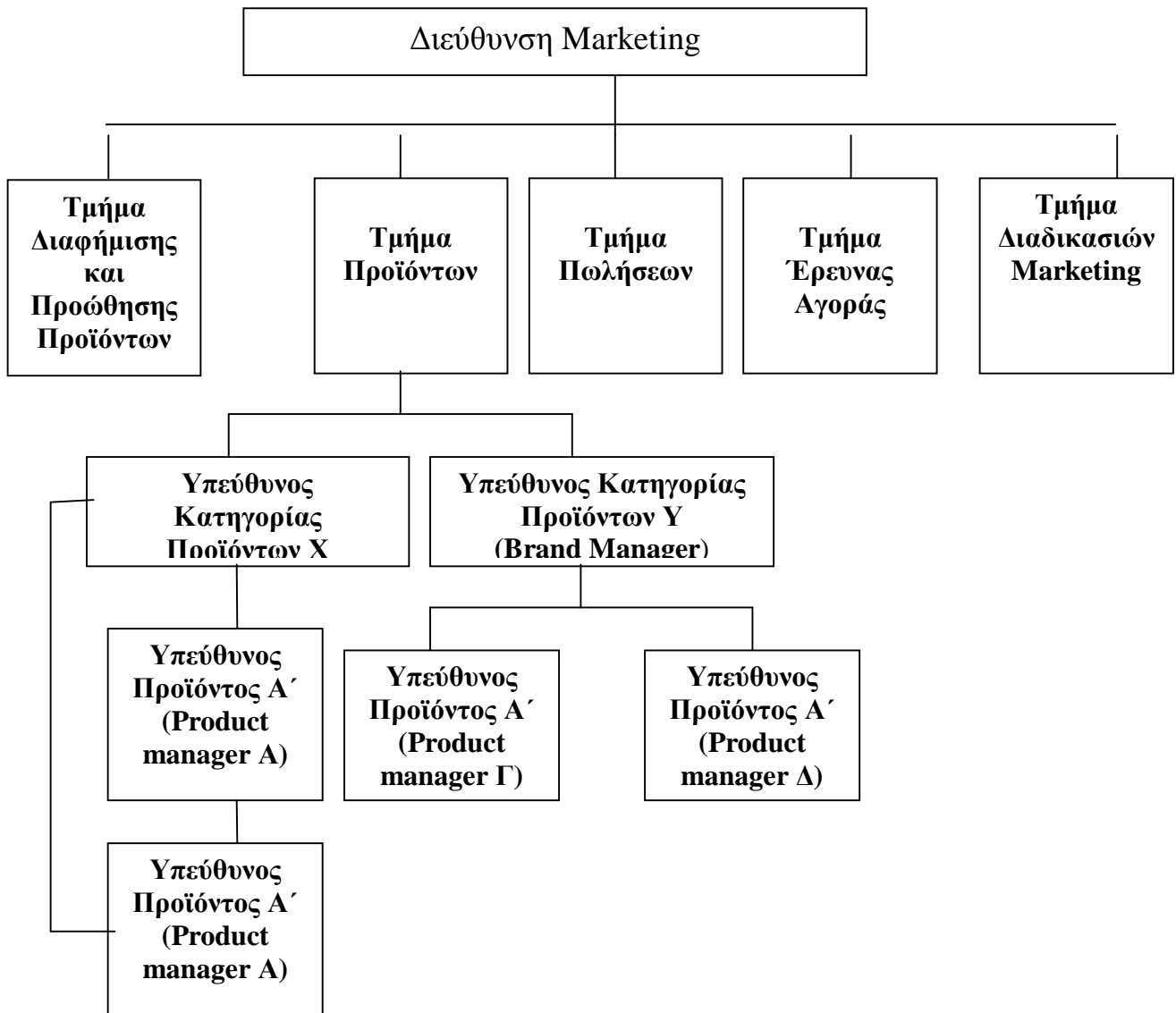
αγοράς από τους καταναλωτές, από πλευράς ποιότητας, συσκευασίας, διανομής, τιμής πωλήσεων, προσφορών κ.λ.π.

Όπως γίνεται αντιληπτό, ο υπεύθυνος προϊόντος συντονίζει όλες τις διαδικασίες και τις παραμέτρους εκείνες που θα συντελέσουν στη διαμόρφωση του κύκλου ζωής του προϊόντος. Γενικά θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι οι εργασίες με τις οποίες ασχολείται ο υπεύθυνος προϊόντος είναι:

- § Συσκευασία προϊόντος
- § Προμήθειες Π.Υ για το συγκεκριμένο προϊόν.
- § Παραγωγή και διάθεση του προϊόντος
- § Πωλήσεις
- § Διαφήμιση
- § Προώθηση Πωλήσεων
- § Δημόσιες Σχέσεις
- § Έρευνα Αγοράς
- § Έρευνα και ανάπτυξη (για τη βελτίωση ή ανανέωση του προϊόντος)

Με την παρουσία των υπευθύνων προϊόντων δημιουργείται μία “πίεση” στην πηγή (στα ίδια τμήματα της επιχείρησης) έτσι ώστε η τελική εικόνα που δημιουργείται για το προϊόν να είναι εικόνα που θα συγκεντρώνει χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ολικής ποιότητας του προϊόντος.

Οι υπεύθυνοι κατηγορίας προϊόντων ασχολούνται όχι με ένα συγκεκριμένο προϊόν, αλλά με μια κατηγορία ομοειδών προϊόντων της επιχείρησης π.χ. ο υπεύθυνος προϊόντος θα ασχοληθεί με το σαπούνι “α” ενώ ο υπεύθυνος προϊόντων με την κατηγορία “cosmetics”, όπου περιλαμβάνεται και το σαπούνι “α”, έτσι δημιουργείται και η πυραμίδα που παρουσιάστηκε στο διάγραμμα 1.7.



Διάγραμμα 1.7: Οργανόγραμμα Διεύθυνσης marketing βάσει κριτηρίων κατηγορίας προϊόντων.  
 Πηγή: Κυριαζόπουλος Παν. Γ, Εφαρμοσμένο Marketing, Β' Έκδοση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1996

#### 1.4 Τα πεδία εφαρμογής του Marketing

Το marketing σε ότι αφορά τους φορείς δεν έχει περιορισμούς. Μπορεί να εφαρμοστεί από εμπορικές επιχειρήσεις για την προώθηση καταναλωτικών προϊόντων, από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως τουριστικές ή χρηματοοικονομικές, από το κράτος ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς για την προώθηση ιδεών. Τέλος μπορεί να χρησιμοποιηθεί από σωματεία, οργανισμούς, πολιτικά κόμματα ή ακόμα και από χώρες ή εταιρείες που θέλουν να προωθήσουν τον πολιτισμό τους ή να βελτιώσουν την εικόνα τους.

## Πεδία εφαρμογής Marketing

<b>Marketing καταναλωτικών προϊόντων</b>	Έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο και στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του.
<b>Marketing Βιομηχανικών προϊόντων</b>	Στοχεύει στην ικανοποίηση αγοραστικών απαιτήσεων και αναγκών επιχειρήσεων και οργανισμών
<b>Marketing υπηρεσιών</b>	Ασχολείται με υπηρεσίες που απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες
<b>Εξαγωγικό – διεθνές Marketing</b>	Περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών που έχουν σχέση με την διεύρυνση της αγοράς και την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών σε αυτές
<b>Marketing μη κερδοσκοπικών οργανισμών</b>	Εφαρμόζει τεχνικές για την προώθηση κοινωνικών ιδεών
<b>Πολιτιστικό Marketing</b>	Εφαρμογή τεχνικών και αρχών για την προώθηση - προβολή πολιτιστικών γεγονότων
<b>Αθλητικό Marketing</b>	Περιλαμβάνει ενέργειες για την ανάπτυξη αθλημάτων
<b>Εθνικό Marketing</b>	Έχει ως αντικείμενο την προβολή μιας χώρας στον ευρύτερο γεωπολιτικό χώρο ή στην υφήλιο για να επιτύχει ορισμένους στόχους π.χ δημιουργία καλύτερης εικόνας

Πίνακας 1.1: Πεδία εφαρμογής Μάρκετινγκ

Πηγή: Κολορίδα Σοφία, Ξηροκόστα Σοφία, Παπανικόλα Άννα «Διπλωματική εργασία: Διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ», 2005 Πάτρα.

### 1.5 Λειτουργίες τμήματος Marketing μιας επιχείρησης

Γενικά οι λειτουργίες ενός τμήματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι οι εξής: Σχεδιασμός - Προγραμματισμός, Οργάνωση, Στελέχωση, Ηγεσία και Έλεγχος.

- **Σχεδιασμός/Προγραμματισμός:** τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να προνοούν μελλοντικά γεγονότα ώστε να μπορούν να πάρουν τις καλύτερες αποφάσεις για την επιχείρηση. Για να είναι σε θέση να προβλέψουν, θα πρέπει να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς επίσης τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, με λίγα λόγια να κάνουν ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος η οποία θα τους βοηθήσει στο να καθορίσουν τους στόχους και τις κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξή τους.

- **Οργάνωση:** είναι μια διοικητική λειτουργία, που συχνά χρησιμοποιείται και για να δηλώσει το αποτέλεσμα ενεργειών που έγιναν από το τμήμα μάρκετινγκ για τη λύση κάποιων προβλημάτων.

- **Στελέχωση:** αυτή η λειτουργία έχει σαν αντικείμενο τα προβλήματα που αναφέρονται κατά την αναζήτηση, στρατολόγηση, προσέλκυση, προγραμματισμό και επιλογή του προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης και τέλος την επιμόρφωση-ανάπτυξη στελεχών.

- **Ηγεσία:** η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει όσα προβλήματα αφορούν τη συμπεριφορά ατόμων και ομάδων μέσα στην επιχείρηση καθώς επίσης και τη δυνατότητα επηρεασμού και αξιοποίησης της προς εκτέλεση του συνόλου των δραστηριοτήτων.

- **Έλεγχος:** είναι θα λέγαμε η τελική λειτουργία ενός τμήματος μάρκετινγκ στην οποία γίνεται σύγκριση των μεγθών που προγραμματίστηκαν με εκείνα που πραγματοποιήθηκαν. Ο ρόλος του ελέγχου είναι να διαπιστωθεί αν και σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί στο στάδιο του προγραμματισμού καθώς επίσης και να εντοπιστούν τα αίτια ενδεχομένων αποκλίσεων από το αρχικό πλάνο.

Παραπάνω αναλύθηκαν οι γενικές λειτουργίες ενός τμήματος μάρκετινγκ. Στο παρακάτω πίνακα αναφέρονται συγκεκριμένες εργασίες του τμήματος. .

- **Συλλογή πληροφοριών και ανάλυση περιβάλλοντος της επιχείρησης**

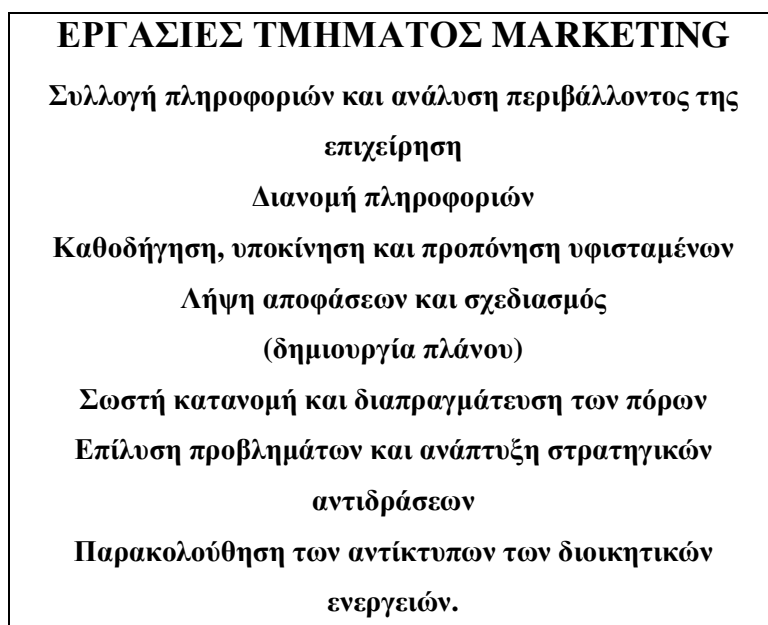
Τα στελέχη του τμήματος «συλλέγουν» πληροφορίες για το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τις αναλύουν έτσι ώστε να μπορέσουν να τις χρησιμοποιήσουν για να μπορέσουν να πάρουν τις σωστές αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- **Διανομή πληροφοριών** Αφού έχουν συλλεχθεί οι πληροφορίες τα στελέχη τις μοιράζονται με τους υφιστάμενους, τα άτομα που ανήκουν στο ίδιο διοικητικό επίπεδο με αυτούς, τους προϊστάμενους των τμημάτων ή ανθρώπους έξω από την επιχείρηση.



Οι πληροφορίες που μοιράζονται οι μάρκετες με τους παραπάνω αφορούν τις λειτουργίες της επιχείρησης σε σχέση με τη τεχνολογική ανάπτυξη, τις ανάγκες της αγοράς, τη πορεία της επιχείρησης, τέλος μοιράζονται και τις δικές τους γνώσεις.

- **Καθοδήγηση, υποκίνηση και προπόνηση υφισταμένων** Προσπαθούν να φτιάξουν αποτελεσματικές ομάδες εργασίας με το να ενθαρρύνουν την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, τους βάζουν κίνητρα για να πετύχουν προσωπικούς τους αλλά και στόχους της επιχείρησης. Προπονούν τους εργαζόμενους για να μπορούν να χρησιμοποιούν καλύτερα τις ικανότητες, τις γνώσεις, τις πρώτες ύλες και τον εξοπλισμό.



Πίνακας 1.2: Εργασίες τμήματος Μάρκετινγκ  
Πηγή: Κολορίδα Σοφία, Ξηροκόστα Σοφία, Παπανικόλα Άννα «Διπλωματική εργασία: Διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ», 2005 Πάτρα.

- **Λήψη αποφάσεων και σχεδιασμός (δημιουργία πλάνου)** Όλα τα στελέχη μάρκετινγκ λειτουργούν σαν «κατασκευαστές» αποφάσεων. Για να πάρουν αποφάσεις οι μάνατζερς χρειάζονται τις κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με τις εναλλακτικές διαθέσιμες αποφάσεις, το κόστος τους και τα οφέλη της κάθε μιας.

- **Σωστή κατανομή και διαπραγμάτευση των πόρων** Για να κατανείμουν αποτελεσματικά τους πόρους χρειάζονται πληροφορίες σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης και τη διαθεσιμότητα των πόρων όπως επίσης και τις ικανότητες και τις

αποστολές των εργαζομένων. Διαπραγματεύονται με τους υφιστάμενους ή άλλους μάνατζερς για τη καλύτερη κατανομή των πόρων.

- **Επίλυση προβλημάτων και ανάπτυξη στρατηγικών αντιδράσεων**  
Συνδυάζοντας τις διαπραγματεύσεις και τη κατανομή των πόρων καθώς και τους στόχους τα στελέχη προτείνουν λύσεις τις αναλύουν, επιλέγουν τη καλύτερη και σχεδιάζουν τη στρατηγική για την επίτευξη αυτής της βέλτιστης λύσης.

- **Παρακολούθηση των αντίκτυπων των διοικητικών ενεργειών.** Σ' αυτό το στάδιο τα στελέχη του τμήματος παρακολουθούν τη διαδικασία για την επίτευξη του στόχου που τέθηκε, και ελέγχουν αν τη σχέση των αποτελεσμάτων με τα προβλεπόμενα και αναμενόμενα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Εισαγωγή

Η ουσία και το περιεχόμενο της δραστηριότητας του manager, αποτελείται από την λήψη μιας σειράς αλληλοδιάδοχων αποφάσεων. Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων συνδέεται πολύ στενά με την διαδικασία προγραμματισμού. Όταν ο manager προγραμματίζει, ουσιαστικά καλείται να αποφασίσει: ποιους στόχους θα θέσει, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη κάθε στόχου, ποιος θα εκτελέσει κάθε δραστηριότητα κ.λ.π. Ακόμη, αν κατά την εκτέλεση των προγραμμάτων παρατηρηθούν σφάλματα και αποκλίσεις, πάλι με τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων θα επιδιωχθεί η επαναφορά των πραγμάτων στην επιθυμητή κατάσταση. Η διαδικασία του προγραμματισμού συνεπάγεται, γενικά στην αλληπάλλληλη λήψη αποφάσεων από την ορθότητα των οποίων θα εξαρτηθεί η επιτυχία των προγραμμάτων.

Παρά το γεγονός ότι, παραπάνω τονίζουμε με έμφαση τη σημασία των αποφάσεων και τη στενή σύνδεση τους με τη λειτουργία του προγραμματισμού, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι η λήψη ορθών αποφάσεων ασκεί επιρροή και επί των υπολοίπων διοικητικών λειτουργιών, δηλαδή της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Η λήψη των αποφάσεων πρέπει να στηρίζεται στην ορθολογική στάθμιση των πραγματικών καταστάσεων και να μην επηρεάζεται από υποκειμενικά στοιχεία όπως είναι ο συναισθηματισμός και οι υποκειμενικές προτιμήσεις και οι ανάγκες του manager ως ατόμου. Αποφάσεις βασισμένες μόνο στη διαίσθηση και στην ερμηνεία του παρελθόντος, αποδεικνύονται λιγότερο αποτελεσματικές κατά την αντιμετώπιση προβλημάτων του οργανισμού, γιατί οι συνθήκες αλλάζουν με ταχύτατο ρυθμό και γιατί η εμπειρία του πρόσφατου έστω παρελθόντος, δεν ανταποκρίνεται πάντοτε στα αυριανά προβλήματα.

Στο κεφάλαιο δύο λοιπόν, θα γίνει ανάλυση της έννοιας « **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**». Θα περιγραφούν τα βήματα αυτής της διαδικασίας, τα είδη και τις κατηγορίες των αποφάσεων που πρέπει να παίρνει ένα τμήμα μάρκετινγκ. Ακόμη θα γίνει αναφορά και ανάλυση των επιπέδων, των μοντέλων, των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, καθώς επίσης και των στρατηγικών που υπάρχουν στη διαδικασία αυτή.

## 2.1 Ορισμός Λήψη Αποφάσεων

Ως λήψη αποφάσεων ορίζεται η επιλογή μιας κατεύθυνσης δράσης μέσα από πληθώρα εναλλακτικών λύσεων. Σε κάθε επιχειρηματικό πρόβλημα υπάρχουν, κατά κανόνα, περισσότερες της μια λύσης. Η πραγματοποίηση ενός σκοπού μπορεί να επιδιωχθεί κατά περισσότερους του ενός τρόπους. Όταν συνεπώς το διοικητικό στέλεχος πρόκειται να λάβει μια απόφαση ουσιαστικά καλείται να απομονώσει και να συγκεκριμενοποιήσει τη λύση που θα δώσει στο πρόβλημα που τίθεται ενώπιον του, η αλλιώς να επιλέξει το συγκεκριμένο τρόπο που θα εφαρμοσθεί για την επιδίωξη του συγκεκριμένου σκοπού. Επομένως το πρόσωπο που πρόκειται να πάρει μια απόφαση, πρέπει πρώτα απ' όλα να επισημάνει την ανάγκη για τη λήψη απόφασης και ακολούθως να εντοπίσει και το σύνολο των λύσεων που είναι δυνατό να δοθούν στο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται για την επιλογή της λύσης. Η όλη διαδικασία δηλαδή, περιλαμβάνει την αναγνώριση και τον προσδιορισμό της φύσεως του συγκεκριμένου προβλήματος, τον προσδιορισμό των εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης του και την υιοθέτηση και θέση σε εφαρμογή του καλύτερου τρόπου.

Λέγοντας 'καλύτερο' τρόπο αντιμετώπισης, εννοούμε τον περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο. Για να καταστεί δυνατή η επισημάνση του αποτελεσματικότερου τρόπου απαιτείται προσεκτική μελέτη και σαφής αντίληψη των πραγματικών γεγονότων που καθιστούν αναγκαία την λήψη μιας απόφασης. Στην κοινή αντίληψη, ως αποτελεσματική αντιμετώπιση θεωρείται εκείνη που επιδιώκει και επιτυγχάνει την αριστοποίηση ορισμένων μεγεθών, όπως είναι για παράδειγμα , η μεγιστοποίηση των πωλήσεων, η μεγαλύτερη δυνατή άνοδος του ηθικού των εργαζομένων, η ελαχιστοποίηση της ποσότητας των ελαττωματικών προϊόντων κ.ο.κ.

## 2.2 Βήματα Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων<sup>8</sup>

- i. προσδιορισμός εισαγωγικών σχεδιαστικών προτάσεων,
- ii. εύρεση εναλλακτικών λύσεων,
- iii. διεξοδική μελέτη και αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων,
- iv. επιλογή μιας εκ των εναλλακτικών λύσεων.

Για το τρίτο βήμα χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι μέθοδοι:

---

<sup>8</sup> Μεταπτυχιακό Μάθημα Διοίκησης Επιχειρήσεων Ακαδημαϊκό Έτος 2004 – 2005, Πανεπιστήμιο Αθήνας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

i. **Έλεγχος ποσοτικών και ποιοτικών παραγόντων:** Ως ποσοτικοί παράγοντες θεωρούνται εκείνοι, που μετρούνται με αριθμητικούς όρους, όπως ο χρόνος και τα κόστη. Ως ποιοτικοί παράγοντες θεωρούνται εκείνοι, που δεν εκφράζονται εύκολα με αριθμούς, όπως το διεθνές πολιτικό κλίμα και η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων.

ii. **Οριακή Ανάλυση (Marginal Analysis):** Προσδιορίζει το βέλτιστο σημείο λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή το σημείο στο οποίο επιτυγχάνεται το μέγιστο κέρδος.

iii. **Ανάλυση Οικονομικής Απόδοσης (Cost Effectiveness Analysis):** Χρησιμοποιείται στην περίπτωση που οι στόχοι είναι γενικοί και μη ποσοτικοί. Προσδιορίζει το σημείο στο οποίο η εταιρία έχει τα βέλτιστα δυνατά οφέλη με το μικρότερο κόστος, δηλαδή το λιγότερο δαπανηρό τρόπο για την επίτευξη ενός στόχου.

Για το τέταρτο βήμα υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις:

i. **Εμπειρική:** Τα διευθυντικά στελέχη συχνά χρησιμοποιούν την εμπειρία τους από παλαιότερες καταστάσεις, πιστεύοντας ότι η εμπιστοσύνη και στήριξη σε προγενέστερη εμπειρία αποτελεί σημαντικό τμήμα της λήψης αποφάσεων. Η προσέγγιση αυτή είναι σημαντική, όμως εγκυμονεί κινδύνους. Αν δεν συνδυάζεται με πλήρη κατανόηση των αιτιών, που οδήγησαν σε προηγούμενα λάθη ή αποτυχίες ή αν οι αποκτηθείσες εμπειρίες δεν μπορούν να προσαρμοσθούν πλήρως στις νέες καταστάσεις, τότε το διευθυντικό στέλεχος θα προβεί σε λανθασμένες επιλογές. Τα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να κατανοήσουν ότι οι σωστές αποφάσεις εκτιμώνται υπό το πρίσμα μελλοντικών γεγονότων, ενώ η εμπειρία βασίζεται στο παρελθόν. Μόνο αν η εμπειρία του παρελθόντος δεν ακολουθείται τυφλά, αλλά αναλύεται διεξοδικά μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για την λήψη αποφάσεων.

ii. **Πειραματική:** Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει την πειραματική εφαρμογή καθεμίας από τις εναλλακτικές λύσεις, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων τους και τελικά την επιλογή της βέλτιστης λύσης. Εφαρμόζεται ευρύτατα κατά τη διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας, αλλά δεν χρησιμοποιείται σημαντικά στη διοίκηση. Αποτελεί έσχατη επιλογή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, διότι απαιτεί πολυδάπανη προσέγγιση (ειδικά όταν το σχέδιο απαιτεί μεγάλες δαπάνες σε κεφάλαιο, εξοπλισμό και προσωπικό) και επιπλέον τα αποτελέσματα των δοκιμών δεν είναι πάντα σαφή.

iii. **Έρευνα και Ανάλυση:** Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει την λύση ενός προβλήματος μέσα από την κατανόηση του. Εξετάζονται οι συσχετισμοί ανάμεσα

στις σημαντικότερες μεταβλητές, τους περιορισμούς και τις προτάσεις, που απαιτούνται για την επίτευξη ενός στόχου. Κάθε λύση υποδιαιρείται σε μικρότερες συνιστώσες μέσα από τις οποίες μελετώνται ποσοτικοί και ποιοτικοί παράγοντες. Είναι πιο οικονομική σε σύγκριση με την πειραματική προσέγγιση και στην πράξη εφαρμόζεται πάντα πριν από αυτή.

## 2.3 Κατηγορίες Αποφάσεων

i. **Προγραμματισμένες Αποφάσεις (Programmed Decisions):** Ονομάζουμε εκείνες τις αποφάσεις που παρουσιάζουν συχνά θέματα και η αντιμετώπιση τους στηρίζεται σε διαδικασίες και σε κανόνες γνωστούς και συγκεκριμένους, ή και στη συνήθεια που δημιουργεί στο manager η διαρκής και ομοιόμορφη επανάληψη. Οι κανόνες πολιτικής τους οποίους καθιερώνει κάθε επιχείρηση λειτουργούν σαν οδηγοί και διευκολύνουν τους managers στη λήψη αποφάσεων αυτής της κατηγορίας.

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν κυρίως προβλήματα που έχουν γίνει καλά κατανοητά, είναι πολύ καλά δομημένα, επαναλαμβάνονται συχνά, και είναι δυνατό να αντιμετωπίζονται από τις καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες και κανόνες. Κάθε φορά που χρειάζεται να παρθεί μια τέτοια απόφαση, η διαδικασία μοιάζει με όλες τις προηγούμενες φορές. Για παράδειγμα ο δανεισμός ενός βιβλίου από μια βιβλιοθήκη ή η διεκπεραίωση μιας απαίτησης από μια ασφάλεια υγειονομικής περίθαλψης είναι παραδείγματα προγραμματισμένων αποφάσεων επειδή είναι επαναλαμβανόμενες περιπτώσεις και ακολουθούν την ίδια διαδικασία

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις, επειδή είναι καλά δομημένες και κατανοητές, μπορεί να παίρνονται με γραμμικό τρόπο σκέψης, αλλά αυτό θα γίνεται στις περιπτώσεις που αφορούν στην επίλυση απλών προβλημάτων. Μια προγραμματισμένη απόφαση, όσο και επαναλαμβανόμενη και κατανοητή, μπορεί να αφορά ένα αρκετά σύνθετο πρόβλημα που να απαιτεί πραγματικά συστηματική προσέγγιση την πρώτη φορά που θα εμφανιστεί. Αυτό σημαίνει ότι η συστηματική προσέγγιση θα είναι αναγκαία την πρώτη φορά που θα επιλυθεί το πρόβλημα, αλλά το αποτέλεσμα της διαδικασίας επίλυσης θα είναι ένας αλγόριθμος που θα μπορεί να εφαρμόζεται κάθε φορά που θα εμφανίζεται το ίδιο πρόβλημα. Αποφάσεις αυτού του τύπου λαμβάνονται, κυρίως από χαμηλών επιπέδων στελέχη της επιχείρησης.

ii. **Απρογραμματίστες Αποφάσεις ή αποφάσεις εκτός προγραμματισμού (Non-Programmed Decisions):** Αφορούν προβλήματα που δεν έχουν γίνει καλά

κατανοητά ούτε είναι πολύ καλά δομημένα, αλλά είναι συνήθως μοναδικά και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από τις καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες. Μια συγχώνευση επιχειρήσεων είναι ένα παράδειγμα αυτού του είδους προβλημάτων που εμφανίζονται τόσο σπάνια ώστε να είναι αδύνατο να υπάρχει πρότυπη ή επαναλαμβανόμενη διαδικασία επίλυσης τους.

Οι αποφάσεις εκτός προγραμματισμού εξαρτώνται πολύ από τις ικανότητες λήψης αποφάσεων των στελεχών επειδή δεν υπάρχει ένας κανόνας λύσης. Η διοίκηση θα χρησιμοποιήσει δεδομένα και αποτελέσματα από προηγούμενα προβλήματα εξετάζοντας ιστορικές αναλογίες – τον τρόπο που οι άλλοι έλυσαν στο παρελθόν παρόμοια προβλήματα. Τα στελέχη θα αναζητήσουν αρχές και λύσεις που μπορεί να εφαρμόζονται και στην συγκεκριμένη περίπτωση, έχοντας όμως υπόψη ότι κάποιες παλιές λύσεις και μεθοδολογίες επίλυσης προβλημάτων μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμες τώρα. Στο παλιό το πρόβλημα μπορεί να υπάρχει κάποιο στοιχείο που να το έκανε μοναδικό ή ειδικό, οπότε να είναι αδύνατη η εφαρμογή της ίδιας μεθόδου στο τρέχον πρόβλημα.

Τα στελέχη, ειδικά στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας ενός οργανισμού, παίρνουν πολλές αποφάσεις εκτός προγραμματισμού, τόσο κατά τη διάρκεια του προσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης όσο και κατά την καθημερινή της λειτουργία. Επειδή οι αποφάσεις εκτός προγραμματισμού είναι πολύ σημαντικές για την επιχείρηση και πολύ συνηθισμένες στις διευθυντικές θέσεις. Οι επιχειρήσεις συνήθως οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τα στελέχη τους με θέμα τις τεχνικές λήψης αποφάσεων, ακριβώς επειδή αυτά είναι υποχρεωμένα να παίρνουν τέτοιες απρογραμμάτιστες αποφάσεις. Ένας από τους δημοφιλέστερους τρόπους ανάπτυξης αναλυτικών ικανοτήτων και λήψης αποφάσεων είναι η **μελέτη υποδειγματικών θεμάτων** (case study). Υποδειγματικό θέμα είναι η γραπτή εξιστόρηση ενός πραγματικού επιχειρηματικού προβλήματος και του τρόπου με τον οποίο λύθηκε. Το μεγαλύτερο όφελος από την μελέτη ενός υποδειγματικού θέματος προέρχεται από την κατανόηση της μεθοδολογίας λήψης μιας απόφασης και επιλογής μιας λύσης. Αυτή η μεθοδολογία μπορεί να εφαρμοστεί και σε ανάλογα προβλήματα στο μέλλον και λαμβάνονται κυρίως, από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης.

## 2.4 Είδη Αποφάσεων με την υποστήριξη της Τεχνολογίας

Το μάρκετινγκ ασχολείται με το προσδιορισμό των πελατών-στόχων των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας, με τη διαπίστωση του τι χρειάζονται ή θέλουν, με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες τους, καθώς και με τη διαφήμιση και την προώθηση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι πωλήσεις ασχολούνται με την επαφή με πελάτες, με την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών, την παραγγελιοληψία, και την παρακολούθηση μετά την αγορά. Τα **συστήματα πληροφοριών πωλήσεων και μάρκετινγκ** υποστηρίζουν αυτές τις δραστηριότητες.

Τα κύρια είδη συστημάτων που εξυπηρετούν τα διαφορετικά επίπεδα οργάνωσης είναι τέσσερα: συστήματα λειτουργικού επιπέδου, συστήματα επιπέδου γνώσης, συστήματα διοικητικού επιπέδου και συστήματα στρατηγικού επιπέδου. Σε κάθε ένα από τα παραπάνω οργανωτικά επίπεδα αντιστοιχούν συγκεκριμένοι τύποι πληροφοριακών συστημάτων. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι τύποι συστημάτων που βοηθούν στην διαδικασία λήψης απόφασης αλλά θα αναλυθούν εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

Οι έξι βασικοί τύποι πληροφοριακών συστημάτων είναι οι εξής<sup>9</sup>:

- Ø **Συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS)** : είναι συστήματα πληροφοριών στο στρατηγικό επίπεδο ενός οργανισμού που είναι σχεδιασμένα να αντιμετωπίζουν περιπτώσεις λήψης έκτακτων αποφάσεων με τη βοήθεια προηγμένων γραφικών και επικοινωνιών.
- Ø **Συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS)**: Συστήματα πληροφοριών στο διοικητικό επίπεδο ενός οργανισμού, τα οποία υποστηρίζουν κυρίως τις λειτουργίες προγραμματισμού, ελέγχου και λήψης αποφάσεων και εκδίδουν τακτικές συνοπτικές αναφορές και αναφορές αποκλίσεων.
- Ø **Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS)**: Συστήματα πληροφοριών στο διοικητικό επίπεδο ενός οργανισμού, τα οποία συνδυάζουν δεδομένα και εξελιγμένα αναλυτικά μοντέλα ή εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για να υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σε έκτακτα θέματα.

---

<sup>9</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση, Τέταρτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις 'Κλειδάριθμος', Αθήνα, 2002



Ø **Συστήματα γνώσης (KWS)** : Συστήματα πληροφοριών που βοηθάνε το εξειδικευμένο προσωπικό στη δημιουργία και αφομοίωση νέας γνώσης στον οργανισμό.

Ø **Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS)**: Μηχανογραφημένα συστήματα τα οποία εκτελούν και καταγράφουν τις τρέχουσες καθημερινές συναλλαγές που είναι απαραίτητες για τη διεξαγωγή της επιχειρηματικής δραστηριότητας. εξυπηρετούν το λειτουργικό επίπεδο του οργανισμού.

Σε κάθε οργανωτικό επίπεδο αντιστοιχεί και διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα. Στα συστήματα λειτουργικού επιπέδου αντιστοιχούν τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS), στα συστήματα διοικητικού επιπέδου αντιστοιχούν τα Συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS) και τα Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS), στα συστήματα επιπέδου γνώσης αντιστοιχούν τα Συστήματα γνώσης (KWS) και τα Συστήματα γραφείου και τέλος στα συστήματα στρατηγικού επιπέδου αντιστοιχούν τα Συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS).

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή αυτής της ενότητας τα πληροφοριακά συστήματα υποστηρίζουν τις δραστηριότητες ενός τμήματος μάρκετινγκ. Στη συνέχεια θα δούμε ποιες αποφάσεις λαμβάνονται με τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ (ΠΣΜ) και πως επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης.

Τα συστήματα λειτουργικού επιπέδου υποστηρίζουν τα λειτουργικά στελέχη στην παρακολούθηση των στοιχειωδών δραστηριοτήτων και συναλλαγών του οργανισμού, όπως πωλήσεις, εισπράξεις, καταθέσεις, μισθοδοσία, πιστωτικές αποφάσεις και ροή υλικών σε ένα εργοστάσιο. Βασικός τους σκοπός είναι να απαντούν σε τρέχουσες ερωτήσεις και να παρακολουθούν τη ροή των συναλλαγών του οργανισμού για παράδειγμα πόσα ανταλλακτικά υπάρχουν στην αποθήκη; Τι έγινε με την οφειλή του κ. Ελευθερίου; Για να είναι οι απαντήσεις τέτοιων ερωτημάτων σωστές θα πρέπει οι πληροφορίες να είναι ακριβείς και εύκολα διαθέσιμες. Παράδειγμα τέτοιου συστήματος είναι τα γνωστά σε όλους ATM ή αυτό που παρακολουθεί τις ημερήσιες ώρες εργατοτεχνικού προσωπικού σε ένα εργοστάσιο.

Τα συστήματα διοικητικού επιπέδου εξυπηρετούν την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τη λήψη αποφάσεων και τις διοικητικές δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών. Βασικό τους σκοπός είναι να απαντούν στο ερώτημα πάνε καλά τα

πράγματα; Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το σύστημα ελέγχου κόστους μεταθέσεων του προσωπικού που εκδίδει αναφορές για τα κόστη μετακόμισης, αναζήτησης κατοικίας και συμμετοχής στα έξοδα κατοικίας για όλους τους υπαλλήλους όλων των τμημάτων της εταιρείας, με επισήμανση των περιπτώσεων όπου τα πραγματικά κόστη υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό.

Μερικά όμως συστήματα υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σε μη τρέχοντα ζητήματα και καλούνται να απαντούν σε ερωτήματα του τύπου αν συμβεί αυτό ποια θα είναι τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα ποιες θα είναι οι επιπτώσεις αν αυξηθεί η τιμή μιας πρώτης ύλης, ή αν διπλασιαστούν οι πωλήσεις τον επόμενο μήνα τι θα συμβεί στα προγράμματα παραγωγής.

Τα συστήματα στρατηγικού επιπέδου βοηθάνε τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίσουν και να ασχοληθούν με στρατηγικά ζητήματα και μακροπρόθεσμες τάσεις, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της.

## **2.5 Επίπεδα Λήψης Αποφάσεων σ'έναν Οργανισμό**

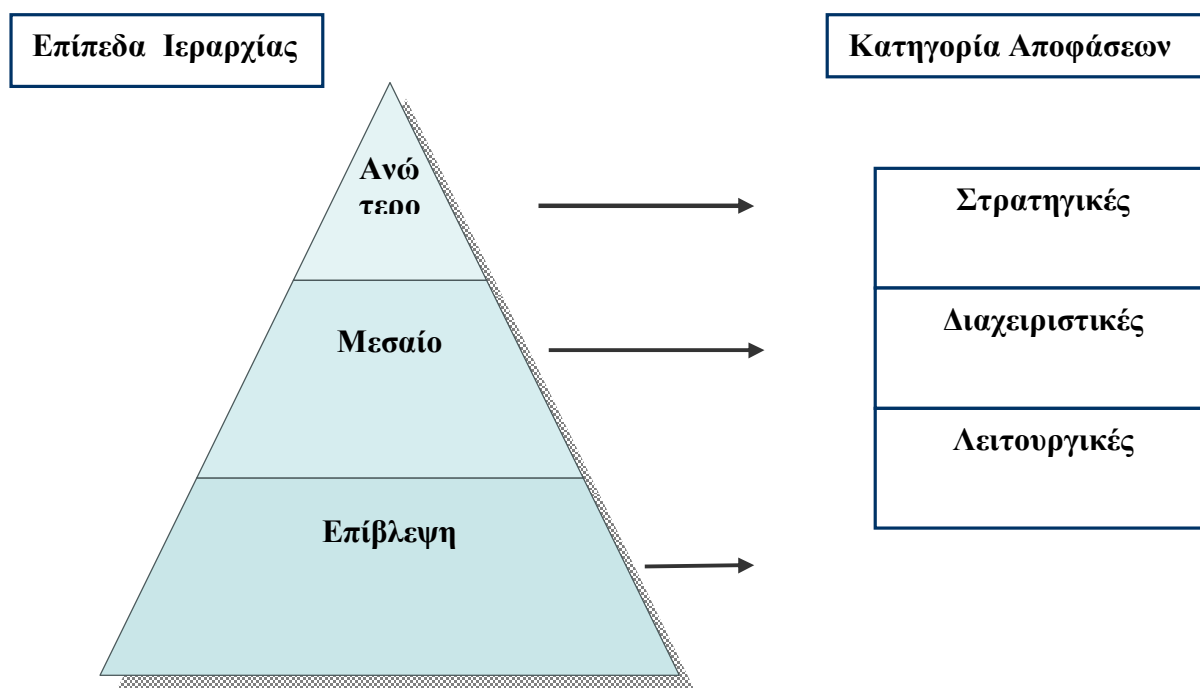
Ακριβώς όπως υπάρχουν διάφορες κατηγορίες επιχειρηματικών αποφάσεων, έτσι υπάρχουν και διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση. Τα επίπεδα λήψης αποφάσεων σ'έναν οργανισμό είναι το στρατηγικό, το διαχειριστικό και το λειτουργικό.

**Στρατηγικές Αποφάσεις (strategic decisions)** είναι αυτές που προσδιορίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους ολόκληρου του οργανισμού, το σκοπό και την κατεύθυνση του και είναι κατά κύριο λόγο αντικείμενο της ανώτερης διοίκησης. Οι αποφάσεις που παίρνονται σ' αυτό το επίπεδο καθορίζουν επίσης και την σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Επειδή οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση, πρέπει να παίρνονται στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο ενός οργανισμού. Οι στρατηγικές αποφάσεις ανήκουν συνήθως στην κατηγορία των απρογραμμάτιστων αποφάσεων. Η γενική απόφαση της παραγωγής ενός νέου προϊόντος από μια βιομηχανία τροφίμων ή της εισαγωγής σε μια νέα αγορά, είναι παραδείγματα στρατηγικών αποφάσεων.

**Διαχειριστικές Αποφάσεις (administrative decisions)** παίρνονται σε επίπεδο κατώτερο από το προηγούμενο. Αυτό είναι συνήθως το επίπεδο των μεσαίων στελεχών. Τέτοιες αποφάσεις αφορούν τη διαδικασία ή την τακτική υλοποίησης των στρατηγικών στόχων που καθορίστηκαν από την ανώτερη διοίκηση. Οι στρατηγικές

αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης δεν μπορεί να είναι συγκεκριμένες επειδή πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού γι' αυτό και οι διαχειριστικές αποφάσεις εξειδικεύουν τους επιχειρηματικούς στόχους. Κατά συνέπεια, οι διαχειριστικές αποφάσεις είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς από τις στρατηγικές και πιο προσανατολισμένες στην δράση. Στην συνέχεια του προηγούμενου παραδείγματος για τη βιομηχανία τροφίμων, η διαχειριστική απόφαση θα μπορούσε να αφορά την παραγωγή ενός συγκεκριμένου φρουτοχυμού σε συγκεκριμένες συσκευασίες.

**Λειτουργικές Αποφάσεις (operational decisions)** παίρνονται από το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας (γνωστό και σαν επίπεδο επίβλεψης) μέσα στην εταιρία και αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες. Αυτές οι αποφάσεις καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνονται οι διάφορες λειτουργίες για την υλοποίηση των τακτικών αποφάσεων των μεσαίων στελεχών. Αυτές είναι οι αποφάσεις που καθορίζουν τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν με τις διαχειριστικές αποφάσεις. Συνεχίζοντας το παράδειγμα της βιομηχανίας τροφίμων, μια λειτουργική απόφαση θα μπορούσε να είναι ο προγραμματισμός του τμήματος παραγωγής για δυναμικότητα 10.000 χαρτοκιβωτίων φρουτοχυμού την εβδομάδα, όπου κάθε χαρτοκιβώτιο θα περιέχει 12 κουτιά του ενός λίτρου.



Σχήμα 2.1 Επίπεδα Λήψης Αποφάσεων σ'έναν οργανισμό.  
 Πηγη: Patrick J. Montana, Bruce H. Charnol, Management, 2<sup>η</sup> Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις 'Κλειδάριθμος', 1993, Αθήνα

Το Σχήμα 2.1 είναι μια γραφική παράσταση των επιπέδων λήψης αποφάσεων σ'έναν οργανισμό.

## **2.6 Παράγοντες Λήψης Αποφάσεων**

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Παράγοντες που ανήκουν τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον της επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων είτε με την μορφή πληροφοριών είτε με την μορφή καταστάσεων που δημιουργούνται.

### **2.6.1 Εξωτερικό περιβάλλον**

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε μικροπεριβάλλον και μακροπεριβάλλον με βάση την επίδραση των παραγόντων που απαρτίζουν την κάθε κατηγορία στη λήψη αποφάσεων marketing.

#### **2.6.1.1. Το Μικροπεριβάλλον**

Το Μικροπεριβάλλον του συστήματος marketing μιας επιχείρησης αποτελείται από τους προμηθευτές, τους αγοραστές, τους ενδιάμεσους (εφ'όσον χρησιμοποιούνται) και τέλος τους αγοραστές (υπάρχοντες και πιθανούς - δυναμικούς πελάτες). Η σημασία των παραπάνω για την λήψη αποφάσεων marketing εξαρτάται άμεσα από τον χαρακτήρα της επιχείρησης και τις ιδιαιτερότητες της, παραδείγματος χάρη το μέγεθος της επιχείρησης και κατ'ακολουθία το ύψος των προμηθειών της επηρεάζει τη συμπεριφορά των προμηθευτών, ανάλογα βέβαια και με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά προμηθευτών (μονοπώλιο, ανταγωνισμός, κ.λ.π), που και αυτοί με την σειρά τους τις επιδράσεις από τις αποφάσεις marketing. Ανάμεσα πάλι, π.χ. στις εμπορικές και παραγωγικές εταιρείες, υπάρχουν σημαντικές διαφορές σε σχέση με τις παραπάνω αλληλεξαρτήσεις, όπως ακόμα διαφοροποιούνται σημαντικά και οι επιχειρήσεις παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων απ'αυτές των βιομηχανικών προϊόντων ως προς την διαδικασία διαχείρισης προμηθειών και πωλήσεων.

#### **Αγοραστές (Πελάτες)**

Ο καθορισμός της αγοράς – στόχου είναι το πρώτο βήμα για κάθε απόφαση και ενέργεια marketing. Αφού γίνει κάποια τμηματοποίηση της αγοράς, μετά από

σχετικές έρευνες για την συμπεριφορά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μελών συγκεκριμένων τμημάτων, επιλέγεται από τους λαμβάνοντες αποφάσεις marketing η αγορά, όπου θα προωθήσουν το συγκεκριμένο προϊόν. Η γνώση των χαρακτηριστικών, τόσο των σημερινών πελατών όσο και των πιθανών αγοραστών, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την σωστή διαμόρφωση του Μίγματος – Marketing, για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα χάραξης της πολιτικής των οργάνων του marketing, αλλά και για στρατηγικές αποφάσεις marketing. Η οργάνωση της συγκέντρωσης και διαχείρισης των σχετικών πληροφοριών, καθώς και η σημασία των αλληλεπιδράσεων μεταξύ Διεύθυνσης Marketing και πελατών, εξαρτάται από παράγοντες όπως το πλήθος των πελατών, το ποσοστό επί συνόλου πωλήσεων που αναφέρεται σε κάθε πελάτη, το αν ο πελάτης είναι και ο τελικός χρήστης του προϊόντος ή αποτελεί βιομηχανικό αγοραστή κ.λ.π.

## Ανταγωνιστές

Σήμερα μια επιχείρηση δεν αρκεί να γνωρίζει μόνο τους πελάτες της. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό μιας επιχείρησης. Πολλές οικονομίες καταργούν περιοριστικές ρυθμίσεις και ενθαρρύνουν τις δυνάμεις της αγοράς να λειτουργήσουν. Η Ε.Ε. αποσύρει τους εμπορικούς φραγμούς ανάμεσα σε ευρωπαϊκά κράτη και καταργεί περιοριστικές ρυθμίσεις οι οποίες στο παρελθόν προστάτευαν τις αγορές. Οι πολυεθνικές στρέφονται αποφασιστικά προς τις αγορές της νότιο – ανατολικής Ασίας και ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σε παγκόσμια κλίμακα. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι εταιρείες δεν έχουν άλλη επιλογή από το να γίνουν ανταγωνιστικές. Πρέπει όχι μόνο να καταλάβουν τους ανταγωνιστές τους, αλλά και τους πελάτες στόχους τους. Οι εταιρείες με βάση την φιλοσοφία marketing με επίκεντρο την αγορά πρέπει να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>10</sup>

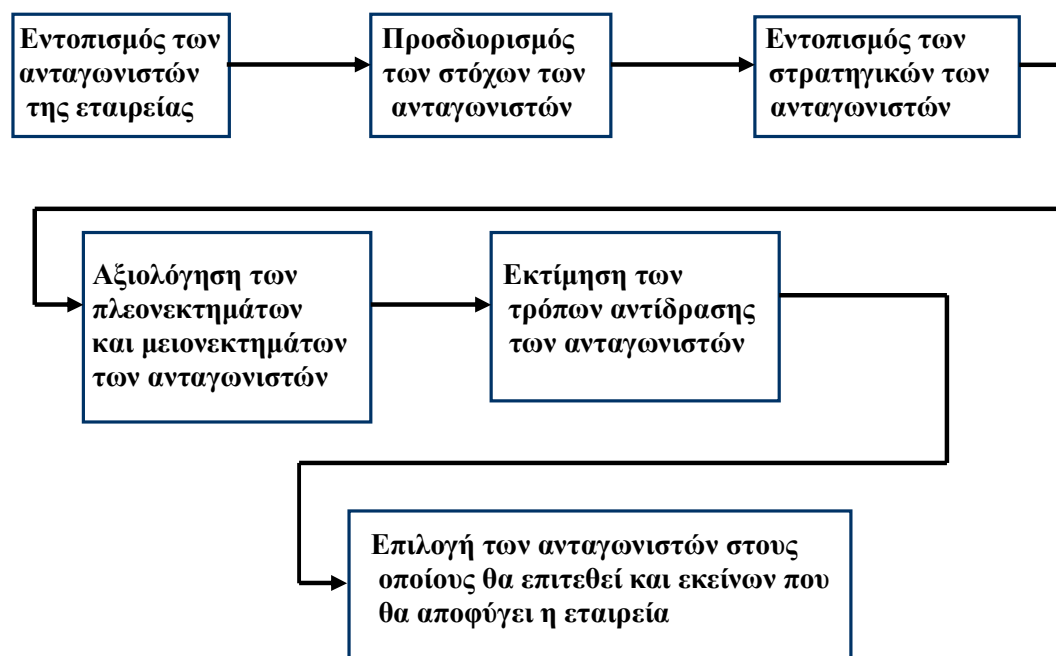
Για να πετύχουν οι εταιρείες αποτελεσματικές ανταγωνιστικές στρατηγικές και κατά συνέπεια και πλεονέκτημα πρέπει να γνωρίζουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες για τους ανταγωνιστές τους. Πρέπει να συγκρίνουν διαρκώς τα προϊόντα τους, τις τιμές τους, τα κανάλια και την προώθηση τους με εκείνα των ανταγωνιστών. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία ή οι εταιρείες μπορούν να εντοπίσουν πιθανούς τομείς

---

<sup>10</sup> Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών που εξασφαλίζεται προσφέροντας στους καταναλωτές μεγαλύτερη αξία, είτε μέσω χαμηλότερων τιμών, είτε μέσω προσφοράς περισσότερων πλεονεκτημάτων τα οποία δικαιολογούν τις υψηλότερες τιμές.

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή μειονεκτήματος. Μπορούν να δρομολογηθούν οι καταναλωτικές εκστρατείες marketing κατά των ανταγωνιστών και να προετοιμαστούν ισχυρότερες άμυνες για να αντιμετωπίσει τις ενέργειες των ανταγωνιστών.

Τι πρέπει να γνωρίζουν οι εταιρείες για τους ανταγωνιστές; Στο παρακάτω σχήμα (2.2) απεικονίζονται οι κυριότερες φάσεις της ανάλυσης των ανταγωνιστών καθώς και οι πληροφορίες που τις περικλείουν.



Σχήμα 2.2: Φάσεις της ανάλυσης των ανταγωνιστών

Πηγή: Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong, «Αρχές Marketing», 2<sup>η</sup> Ευρωπαϊκή Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος Prentice Hall Europe, 1999

#### • Εντοπισμός των ανταγωνιστών της εταιρείας

Κανονικά θα έπρεπε να είναι εύκολο για μια εταιρεία να εντοπίσει τους ανταγωνιστές της. Με μια πρώτη ματιά σε επίπεδο κατηγορίας προϊόντων, μια εταιρεία μπορεί να εντοπίσει τους ανταγωνιστές της σε εταιρείες με ομοειδή προϊόντα. Παραδείγματος χάρη, η εταιρεία αυτοκινήτων Volvo μπορεί να δει τη Saab ως μία από την κυριότερη ανταγωνίστρια της.

Ωστόσο όταν μια εταιρεία ανταγωνίζεται για να κερδίσει τα χρήματα του καταναλωτή στην ουσία έχει να αντιμετωπίσει ένα πολύ ευρύτερο φάσμα ανταγωνιστών. Η Volvo θα μπορούσε να δει τον εαυτό της να ανταγωνίζεται απέναντι όχι μόνο στις άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες αλλά και απέναντι στις

εταιρείες που κατασκευάζουν ποδήλατα, φορτηγά ή μηχανάκια. Παράλληλα οι εταιρείες πρέπει να αποφεύγουν την ‘ανταγωνιστική μυωπία’. Μια εταιρεία μπορεί να ‘χαθεί’ εξαιτίας των λανθασμένων ανταγωνιστών που έχει εντοπίσει. Για παράδειγμα η Eastman Kodak ανησυχεί για τον εντεινόμενο ανταγωνισμό που έχει με την ιαπωνική εταιρεία Fuji που κατασκευάζει φωτογραφικά φιλμ. Ωστόσο η εταιρεία θα έπρεπε να ανησυχεί για τις προόδους που έγιναν στην τεχνολογία της ψηφιακής μηχανής. Οι μηχανές αυτές που στο εμπόριο διατίθενται από εταιρείες όπως η Canon και η Sony, βγάζουν σταθερές φωτογραφίες, μεταφέρονται στην τηλεόραση, εκτυπώνονται και σβήνονται.

Από την άλλη πλευρά, μια εταιρεία μπορεί να εντοπίσει τους ανταγωνιστές της στην οπτική γωνία του κλάδου. Δηλαδή, σε εταιρείες που προσφέρουν ένα προϊόν ή μια κατηγορία προϊόντων που είναι στενά υποκατάστατα το ένα με το άλλο. Σε ένα δεδομένο κλάδο αν η τιμή ενός προϊόντος αυξηθεί αυτό κάνει την ζήτηση για ένα άλλο προϊόν να αυξηθεί. Στην οπτική γωνία της αγοράς, ορίζεται ο ανταγωνισμός καθηκόντων, αφού οι εταιρείες προσπαθούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη του πελάτη ή να εξυπηρετήσουν την ίδια ομάδα πελατών.

#### • Προσδιορισμός των στόχων των ανταγωνιστών

Σε αυτή την φάση ανάλυσης του ανταγωνισμού, ο marketer καλείται να απαντήσει στο ερώτημα του τι ζητάει ο ανταγωνιστής στην αγορά.

Αρχικά μπορεί να υποθέσει ότι ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, ωστόσο άλλη έμφαση δίνει ή μια και άλλη έμφαση δίνει η άλλη εταιρεία σε βραχυχρόνια ή μακροχρόνια κέρδη. Από την άλλη πολλοί ανταγωνιστές έχουν προσανατολιστεί προς την ‘ικανοποίηση’ και όχι στη ‘μεγιστοποίηση’ των κερδών τους. Έχουν στόχους για τα κέρδη που τους ικανοποιούν, ακόμη και αν οι στρατηγικές θα μπορούσαν να παράγουν περισσότερα κέρδη.

Κάθε ανταγωνιστής έχει ένα μίγμα στόχων και το καθ’ένα έχει διαφορετική σπουδαιότητα. Η εταιρεία θέλει να γνωρίζει το βαθμό σπουδαιότητας που δίνουν οι ανταγωνιστές στην σημερινή αποδοτικότητα, στη σημερινή ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς, την τρέχουσα ταμιακή ροή, τον ηγετικό ρόλο στον τομέα της τεχνολογίας, τον ηγετικό ρόλο στον τομέα της εξυπηρέτησης και σε άλλους στόχους. Όταν μια εταιρεία γνωρίζει τους στόχους κάποιου ανταγωνιστή γνωρίζει και αν είναι ικανοποιημένος με την παρούσα κατάσταση και πως θα μπορούσε να αντιδράσει στις ενέργειες των ανταγωνιστών.

#### • **Εντοπισμός των στρατηγικών των ανταγωνιστών**

Όσο περισσότερο η στρατηγική μιας επιχείρησης μοιάζει με την στρατηγική μιας άλλης, τόσο περισσότερο ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Στους περισσότερους κλάδους οι εταιρείες κατατάσσονται σε ομάδες τις επονομαζόμενες στρατηγικές ομάδες. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σ'αυτές τις ομάδες ακολουθούν ίδια ή παρόμοια στρατηγική σε μια δεδομένη αγορά στόχο. Όταν μια επιχείρηση εισέλθει σε μια ομάδα τότε τα υπόλοιπα μέλη της γίνονται οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.

Γι'αυτό μια εταιρεία πρέπει να εξετάζει όλες τις διαστάσεις που βοηθούν στον εντοπισμό στρατηγικών ομάδων στον κλάδο. Πρέπει να γνωρίζει την ποιότητα του προϊόντος κάθε ανταγωνιστή, τα χαρακτηριστικά του και το μίγμα προϊόντος του. Επίσης πρέπει να γνωρίζει τις υπηρεσίες προς τον πελάτη, την τιμολογιακή πολιτική του κάθε ανταγωνιστή, την κάλυψη διανομής, την στρατηγική των πωλήσεων καθώς και τα προγράμματα διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων. Τέλος πρέπει να μελετήσει τις λεπτομέρειες του προγράμματος Έρευνας και Ανάπτυξης κάθε ανταγωνιστή, του τμήματος παραγωγής, του τμήματος προμηθειών, του τμήματος οικονομικών και τις άλλες στρατηγικές τους.

#### • **Αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των ανταγωνιστών**

Για να μπορέσουν οι ανταγωνιστές μιας εταιρείας να υλοποιήσουν τις στρατηγικές τους και να επιτύχουν τους στόχους τους, πρέπει να εντοπίσουν επακριβώς τις δυνατότητες και τις αδυναμίες κάθε ανταγωνιστή.

Ως πρώτο βήμα η εταιρεία συγκεντρώνει τα βασικά στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση κάθε ανταγωνιστή για αρκετά από τα τελευταία χρόνια. Θέλει να γνωρίζει τους στόχους, τις στρατηγικές και την αποδοτικότητα των ανταγωνιστών της. Επιπλέον όποιες πληροφορίες κατορθώσουν να βρουν, θα τους βοηθήσουν να διαμορφώσουν μια καλύτερη εκτίμηση για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες κάθε ανταγωνιστή.

Συνήθως οι εταιρείες πληροφορούνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών τους μέσα από δευτερεύοντα στοιχεία, από προσωπικές εμπειρίες και από φήμες. Επίσης μπορούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους διεξάγοντας έρευνες marketing σε πελάτες, προμηθευτές και αντιπροσώπους. Πρόσφατα όλο και πιο πολλές εταιρείες έχουν στραφεί προς τη σύγκριση με δοκιμή απόδοσης, δηλαδή συγκρίνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας με εκείνες των ανταγωνιστών ή κορυφαίων επιχειρήσεων άλλων κλάδων για να βρουν τρόπους βελτίωσης της ποιότητας και της αποδοτικότητας. Η μέθοδος της σύγκρισης με βάση πρότυπα



αναφοράς έχει αναδειχθεί σε πανίσχυρο εργαλείο που βοηθάει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και κατά συνέπεια και στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων από τα στελέχη.

- **Εκτίμηση των τρόπων αντίδρασης των ανταγωνιστών**

Κάθε ανταγωνιστής έχει μια συγκεκριμένη φιλοσοφία με βάση την οποία ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα και κάποια πιστεύω που τον καθοδηγούν. Τα στελέχη του marketing πρέπει να είναι ικανά να καταλάβουν την νοοτροπία του κάθε ανταγωνιστή, αν θέλουν να γνωρίζουν εκ των προτέρων πώς αυτός θα ενεργήσει ή πως θα αντιδράσει.

Κάθε ανταγωνιστής αντιδρά διαφορετικά. Κάποιοι δεν αντιδρούν γρήγορα ή δυναμικά σε κάποια κίνηση ενός ανταγωνιστή, είτε γιατί καθυστερούν να εντοπίσουν την κίνηση, είτε γιατί μπορεί να μη διαθέτουν τους οικονομικούς πόρους που απαιτεί η αντίδρασή τους. Μερικοί ανταγωνιστές αντιδρούν μόνο προς ορισμένους τύπους επίθεσης, ενώ σε άλλους δεν αντιδρούν. Μπορεί να αντιδρούν πάντα δυναμικά σε επιθέσεις με μείωση τιμών για να δείξουν ότι αυτές οι μειώσεις δεν πρόκειται ποτέ να επιτύχουν. Αλλά όμως υπάρχει και η πιθανότητα να μην αντιδράσουν σε κάθε αύξηση των διαφημιστικών δαπανών, πιστεύοντας ότι αυτές τους απειλούν λιγότερο.

Σε μερικούς κλάδους οι ανταγωνιστές συνυπάρχουν μέσα σε ένα κλίμα σχετικής αρμονίας ενώ σε άλλους δίνουν συνεχώς μάχες. Όταν μια εταιρεία γνωρίζει πως θα αντιδράσουν οι βασικότεροι ανταγωνιστές της, τότε μπορεί να συμπεράνει την καλύτερη μέθοδο επίθεσης κατά των ανταγωνιστών ή την καλύτερη μέθοδο υπεράσπισης της υπάρχουσας θέσης της.

- **Επιλογή των ανταγωνιστών στους οποίους θα επιτεθεί και εκείνων που θα αποφύγει η εταιρεία**

Σε αυτή την φάση του ανταγωνισμού, οι ανταγωνιστές χωρίζονται σε κατηγορίες και η εταιρεία επιλέγει εκείνους που ανταγωνιστεί με πιο δυναμικό τρόπο.

Οι ανταγωνιστές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες :

- **Ισχυροί ή ανίσχυροι ανταγωνιστές**
- **Στενοί ή μακρινοί ανταγωνιστές**
- **Ήσυχτοι ή άτακτοι ανταγωνιστές**

Οι περισσότερες εταιρείες προτιμούν να ανταγωνίζονται ενάντια σε ανίσχυρους ανταγωνιστές, διαφορετικά ψάχνουν να βρουν τα αδύνατα σημεία των ισχυρών ανταγωνιστών με στόχο τα υψηλά κέρδη. Παράλληλα προτιμούν τον ανταγωνισμό με επιχειρήσεις που τους μοιάζουν περισσότερο. Ενώ αποφεύγουν την καταστροφή

στενών ανταγωνιστών με τον φόβο της εμφάνισης ισχυρότερων ανταγωνιστών. Τέλος ανάλογα με τους στόχους τους είτε τάσσονται με το μέρος των ‘ήσυχων’ ανταγωνιστών και υποστηρίζουν την ύπαρξη ενός σταθερού κλάδου, είτε με την παρουσία των ‘άτακτων’ ανταγωνιστών, που επιθυμούν υψηλά μερίδια στον κλάδο, υψηλά ποσοστά επένδυσης και απόκτηση πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας.

## Ενδιάμεσοι

Η ύπαρξη ενδιάμεσων στην προώθηση των προϊόντων μιας παραγωγικής επιχείρησης δημιουργεί πρόσθετα κριτήρια, που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη Διεύθυνση Marketing. Ο βασικός στόχος των παραγωγικών επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων marketing με αυτές των ενδιάμεσων, καθότι μάλιστα αυτοί έχουν την άμεση επικοινωνία με τον τελικό αγοραστή. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σωστό σύστημα επικοινωνίας μεταξύ παραγωγού – ενδιάμεσου, και αντίστροφα επαναπληροφόρησης από τον ενδιάμεσο προς τον παραγωγό.

Συχνά δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στην τακτική που ακολουθείται από τους εμπόρους και τους στόχους της παραγωγικής εταιρείας, όσον αφορά την τελική διαμόρφωση των τιμών, των παρεχομένων εκπτώσεων, τη θέση στα ράφια, τη διαφημιστική πολιτική, κ.λ.π., πράγμα που εξαρτάται βέβαια και από την θέση ισχύος ή μη του εμπορίου.

## Οι Προμηθευτές

Οι ποιοτικές προδιαγραφές, η αναγκαία ποσότητα, η τιμή και ο χρόνος παράδοσης των προϊόντων των προμηθευτών είναι ζητήματα που ενδιαφέρουν το τμήμα marketing. Σημαντικές είναι ακόμα και οι αποφάσεις που αφορούν την επιλογή ενός ή περισσότερων προμηθευτών, σε συσχετισμό με την εξάρτηση που δημιουργείται στην αγοράστρια επιχείρηση.

### 2.6.1.2 Το Μακροπεριβάλλον

Οι οικονομικοί οργανισμοί λειτουργούν σ’ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που είναι σύνθετο, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Ο ρυθμός μεταβολής του περιβάλλοντος είναι πιο γρήγορος από τον ρυθμό μεταβολής της ίδιας της

επιχείρησης. Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν αβεβαιότητα, κινδύνους αλλά και ευκαιρίες. Επομένως οι marketers πρέπει να είναι σε εγρήγορση προκειμένου να αντιλαμβάνονται όσο το δυνατό περισσότερες αλλαγές γίνονται, προκειμένου να έχουν μια πετυχημένη λήψη απόφασης.

### Φυσικό περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους οι οποίοι χρειάζονται ως εισροές από τους marketers ή επηρεάζονται από τις δραστηριότητες marketing. Οι προβληματισμοί όσον αφορά το περιβάλλον έχουν αυξηθεί με σταθερό ρυθμό τις τελευταίες δεκαετίες. Η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος είναι ένα παγκόσμιο ζήτημα που το αντιμετωπίζουν τόσο οι κυβερνήσεις όσο και ο επιχειρηματικό κόσμος. Σε πολλές πόλεις του κόσμου η ρύπανση της ατμόσφαιρας και του νερού έχει φτάσει σε υψηλά επίπεδα. Ο προβληματισμός συνεχίζεται μετά την καταστροφή του στρώματος του όζοντος πάνω από την γη το γνωστό 'φαινόμενο του θερμοκηπίου'. Οι marketers πρέπει να γνωρίζουν τις τάσεις που υπάρχουν στο φυσικό περιβάλλον.

#### ► Ελλείψεις πρώτων υλών

Ο αέρας και το νερό μπορεί να φαίνονται ανεξάντλητοι πόροι αλλά κάποιες επιχειρηματικές ομάδες κάνουν μακροχρόνια σχέδια για την περίπτωση έλλειψης τους. Προειδοποιούν για την τοξικότητα που υπάρχει στα περισσότερα προϊόντα που χρησιμοποιούνται και συνιστούν στις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές να μην γίνεται αλόγιστη χρήση τους. Ως αναφορά τους μη ανανεώσιμους πόρους όπως το πετρέλαιο και τα ορυκτά οι επιχειρήσεις που κατασκευάζουν προϊόντα που βασίζονται σε αυτούς τους πόρους γνωρίζουν ότι για την κατασκευή τους απαιτείται υψηλό κόστος, κόστος που μετακυλά στον καταναλωτή με την αύξηση των τελικών προϊόντων.

#### ► Αυξημένο κόστος ενέργειας

Ένας μη ανανεώσιμος πόρος όπως είναι το πετρέλαιο, έχει δημιουργήσει το πιο σοβαρό πρόβλημα για την μελλοντική οικονομική ανάπτυξη. Οι μεγάλες βιομηχανικές οικονομίες του κόσμου εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από το πετρέλαιο και μέχρι να αναπτυχθούν κάποια υποκατάστατα, το πετρέλαιο θα συνεχίσει να κυριαρχεί στο πολιτικό και οικονομικό σκηνικό. Οι μεγάλες που αυξήσεις που γίνονται μετά από κάποιο πόλεμο που γίνεται στις χώρες του κόλπου όπως αυτός του 1991 καθώς και τα ακραία καιρικά φαινόμενα όπως ο τυφώνας

‘Κατρίνα, επηρεάζουν την διαθεσιμότητα του πετρέλαιο αλλά και την οικονομική ανάπτυξη πολλών χωρών.

Για αυτό το λόγο πολλές επιχειρήσεις στρέφονται σε έρευνες που γίνονται για εναλλακτικές μορφές ενέργειας όπως η ηλιακή, η αιολική, η πυρηνική και άλλες. Πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν ήδη προϊόντα που βασίζονται ή μειώνουν την καταναλώσει ενέργειας. Για παράδειγμα υπάρχουν προϊόντα που χρησιμοποιούν ηλιακή ενέργεια για την θέρμανση των σπιτιών. Η εταιρεία ελαστικών Michelin εισήγαγα πρόσφατα το ενεργειακό ελαστικό μικρής αντίστασης που μειώνει την κατανάλωση καυσίμων κατά 5%. Αυτοκινητοβιομηχανίες όπως οι Ford, Volkswagen, Opel και Peugeot – Citroen έχουν δημιουργήσει μια νέα γενιά προηγμένων μικρών αυτοκινήτων με μικρές διαστάσεις και μικρό βάρος τα οποία καταναλώνουν 3 λίτρα ανά 100km.

#### ► **Αυξημένη ρύπανση**

Οι επικρίσεις στρέφονται κυρίως ενάντιων των βιομηχανιών εξαιτίας των βλαβών και της μειώσεως της ποιότητας του φυσικού περιβάλλοντος. Τα χημικά και πυρηνικά απόβλητα, τα επικίνδυνα επίπεδα του υδραργύρου τα οποία παρατηρούνται στους ωκεανούς καθώς και η υψηλή ποσότητα χημικών που υπάρχει στο έδαφος και στα τρόφιμα είναι λόγοι που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν μια πολιτική που να είναι φιλική ως προς το περιβάλλον.

#### ► **Κρατική Παρέμβαση στη διαχείριση των φυσικών πόρων**

Οι νόμοι τα τελευταία χρόνια για το περιβάλλον έχουν γίνει αυστηρότεροι και αναμένεται να γίνουν ακόμη πιο αυστηροί. Παράλληλα αυξάνονται και οι συμφωνίες που γίνονται μεταξύ εταιρειών και κυβερνήσεων. Για παράδειγμα, μια επιτυχημένη περίπτωση είναι το Σχέδιο Περιβαντολλογικής Πολιτικής της Ολλανδίας,<sup>11</sup> το οποίο εισήχθη για πρώτη φορά το 1989 και έθεσε σαφέστατους στόχους για την μείωση της ρύπανσης. Μερικοί κλάδοι συμφώνησαν να κάνουν αυστηρότερους ελέγχους της ρύπανσης με αντάλλαγμα τη μεγαλύτερη κυβερνητική ευελιξία ως προς την υλοποίηση τους. Παρόλο που οι επιχειρήσεις γνώριζαν ότι η αδυναμία συνεργασίας σήμαινε ότι θα επακολουθούσαν πιο αυστηροί νόμοι, το μοντέλο αυτό εξασφάλισε ένα κανάλι διαλόγου και συνεργασίας ανάμεσα στην κυβέρνηση και τον κλάδο. Υπήρξαν συμφωνίες για εκτενή σχέδια με τομείς οι οποίοι ευθύνονταν για το 60-70% της περιβαντολλογικής ρύπανσης της Ολλανδίας. Οι συμφωνίες με διωλιστήρια

---

<sup>11</sup> Alferd Marcus, Donald A. Geffen, Ken Sexton, «Business – Government Cooperation in Environmental Decision – Making», International Journey of corporate Sustainability. Elsevier Science, 2002

πετρελαίου στο Ρότερνταμ συνέβαλαν στην μείωση της αιθαλομίχλης και του διοξειδίου του θείου το οποίο ρυπαίνει την ατμόσφαιρα. Οι συμφωνίες με επιχειρήσεις ειδών συσκευασίας οδήγησαν σε μια μείωση του όγκου των κοινοτικών απορριμμάτων το 1992 για πρώτη φορά μετά το 1945. Επίσης μειώθηκε σημαντικά και η παραγωγή αμμωνίας.

## Οικονομικό Περιβάλλον

Οι αγορές χρειάζονται αγοραστική δύναμη και κύρος. Το οικονομικό περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη του καταναλωτή και τα πρότυπα των δαπανών του.

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζεται από την εκάστοτε οικονομική πολιτική της χώρας. Τα στελέχη όμως των επιχειρήσεων δεν πρέπει να ξεχνάνε ότι εκτός από την πολιτική κάθε χώρας υπάρχει και η παγκόσμια οικονομία που επηρεάζει τις χώρες, αφού σχεδόν καμιά χώρα δεν αποτελεί κλειστό οικονομικό σύστημα. Όλοι οι οργανισμοί ανεξάρτητα αν είναι εύρωστοι ή όχι, επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό οικονομικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον. Δείκτες οικονομικής ανάπτυξης, όπως ο πληθωρισμός, το εισόδημα κ.α., καθώς και όλες οι οικονομικές τάσεις προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών που χρειάζονται οι καταναλωτές.

Ένα μέτρο σχετικό με την κατάσταση του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος που είναι αποδεκτό από πολλούς είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν. Αυτό αντιστοιχεί στη συνολική αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μία χώρα κατά την διάρκεια ενός έτους. Το ακαθάριστο εθνικό προϊόν χρησιμοποιείται για την μέτρηση του επιπέδου ζωής μιας χώρας. Οι marketers χρησιμοποιούν το ακαθάριστο εθνικό προϊόν για να εκτιμήσουν, π.χ, αν υπάρχουν ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αν μια οικονομία πηγαίνει καλά, πράγμα που εκφράζεται με ένα υψηλό ακαθάριστο προϊόν, θα υπάρχει αυξημένη δυνατότητα για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Αν όμως δεν πηγαίνει καλά τότε θα υπάρχει το αντίθετο.

## Τεχνολογικό Περιβάλλον

Μια από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος που επηρεάζει τις αποφάσεις των στελεχών marketing είναι η τεχνολογία. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας

συντελείτε σήμερα με γοργούς ρυθμούς. Οι marketers πρέπει να αντιδρούν γρήγορα στις εξελίξεις της τεχνολογίας. Καθημερινά εμφανίζονται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά, τα οποία είναι ικανά να απλουστεύουν τις διαδικασίες. Ο τομέας της τεχνολογίας καθώς και οι αλλαγές που έχει επιφέρει θα αναλυθούν εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

## Κοινωνικό και πολιτιστικό Περιβάλλον

Ορισμένες κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες, όπως η θρησκεία, η οικογένεια, η δημοκρατία, είναι βασικές για την Ελληνική κοινωνία. Άλλες αξίες, όπως ο τρόπος που επικοινωνεί κάποιος με το γύρω περιβάλλον του π.χ ο τρόπος ντυσίματος είναι αξίες δευτερεύουσας σημασίας.

Τα στελέχη των εταιρειών γνωρίζουν οι βασικές αξίες δεν αλλάζουν εύκολα και γ'αυτό προσπαθούν να επηρεάσουν τους καταναλωτές με τις αξίες δευτερεύουσας σημασίας. Οι αποφάσεις όμως που καλούνται να πάρουν τα στελέχη επηρεάζονται τόσο από τις βασικές όσο και από τις δευτερεύουσες αξίες. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον και όσο αυξάνεται η δραστηριότητα μιας εταιρείας, η ίδια πρέπει να σέβεται τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος αυτού.<sup>12</sup> Στις μουσουλμανικές χώρες, π.χ για λόγους θρησκευτικούς απαγορεύεται η πώληση οινοπνευματωδών ποτών. Επίσης το λευκό χρώμα για τους Ιάπωνες θεωρείται πένθιμο χρώμα και κατά συνέπεια το χρώμα στις συσκευασίες προϊόντων που προορίζονται για την Ιαπωνική αγορά πρέπει να είναι το ανάλογο με τις Ιαπωνικές παραδόσεις.

Οι κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες επηρεάζουν τον τρόπο που ενεργεί ο καταναλωτής. Οι άνθρωποι επιλέγουν τα προϊόντα ή το κατάστημα που θα τα αγοράσουν με βάση το εισόδημα τους. Ο τρόπος ένδυσης διαφέρει ανάμεσα στις κοινωνικές τάξεις ακόμα και στις ηλικιακές ομάδες. Ανάλογα με τις αξίες που έχουν οι άνθρωποι έχουν και διαφορετικό τρόπο ζωής.

## Δημογραφικό Περιβάλλον

Το δημογραφικό περιβάλλον παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον για τους marketers, επειδή αφορά άτομα, τα οποία απαρτίζουν αγορές. Το δημογραφικό

---

<sup>12</sup> Knight R., with Dimmler Elen, «The Greening of Europe's Industries», U.S News World Report, 5 June 1989, p.45 - 46

περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα οι τάσεις του δημιουργούν επιπτώσεις στην αγορά. Μια σημαντική επίπτωση είναι ότι τμηματοποιεί την αγορά.

Οι δεκαετίες των '50, '60 και '70 ήταν η 'Εποχή της Μαζικής Αγοράς' και ήταν πολλές οι επιχειρήσεις που την εποχή εκείνη αναπτύχθηκαν στηριζόμενες από την σταθερή ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες από καταναλωτές που βρίσκονταν στις κατηγορίες των μέσων εισοδημάτων. Αντίθετα, η δεκαετία του '80 υπήρξε η 'Εποχή της Τμηματοποίησης'. Οι πιο πάνω τάσεις μείωσαν το μέγεθος της μαζικής και κατέστησαν την αγορά περισσότερο διχοτομημένη: ένα σημαντικό τμήμα της αγοράς που εκφράζει τους περισσότερους εύπορους καταναλωτές και ένα τμήμα των σημαντικά φτωχότερων καταναλωτών.

Στο τμήμα των φτωχότερων ανήκουν κυρίως γυναίκες, είτε νέες γυναίκες οι οποίες δεν έχουν τα κατάλληλα μορφωτικά προσόντα για να βρουν εργασία και ασχολούνται με το νοικοκυριό ή γυναίκες χήρες μεγάλης ηλικίας που έχουν οικονομικές ανάγκες. Οι γυναίκες αυτές και πιο γενικά το τμήμα αυτό των καταναλωτών προβαίνουν σε αγορές με κριτήριο την τιμή. Οι καταναλωτές αυτοί προτιμούν προϊόντα που τους εξοικονομούν χρήματα παρά χρόνο.

Το τμήμα των ευπορών, αντιθέτως, απαρτίζεται από άτομα που κατέχουν επαγγελματικές και θέσεις και αναζητούν ποιότητα στα προϊόντα που χρησιμοποιούν. Αγοράζουν ακριβά αυτοκίνητα ευρωπαϊκής κατασκευής, επώνυμα ρούχα, ποτά και σχεδόν κάθε προϊόν που θα τους προσφέρει την αυτό – έκφραση που θα προβάλλει το ακριβό γούστο τους. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι αγοράζουν την ακριβότερη μάρκα σε κάθε προϊόν, αλλά αναζητούν την αξία σε προϊόντα τα οποία θα αναδείξουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά που δικαιολογούν το υψηλό κόστος τους.

Η τάση της πολυτμηματοποίησης των αγορών έχει επιπτώσεις σε όλα τα στοιχεία του μίγματος marketing και αυξάνει την αναγκαιότητα σωστών και αποτελεσματικών αποφάσεων. Σε ότι αφορά το προϊόν απαιτούνται μικρότερες ποσότητες ανά συσκευασία για ατομικές μάρκες, καθώς και διαχωρισμός βασικών προϊόντων από προϊόντα που ξεχωρίζουν. Η διαφήμιση πρέπει να είναι διαφορετική σε κάθε τμήμα των καταναλωτών. Αλλιώς επηρεάζονται οι εύποροι και διαφορετικά οι φτωχότεροι καταναλωτές. Τέλος, όσο αναφορά τη διανομή των προϊόντων οι marketers πρέπει να γνωρίζουν ότι οι εύποροι προτιμούν ειδικά καταστήματα σε στυλ μπουτίκ, ενώ οι φτωχότεροι καταστήματα με πολλά είδη και σε προσιτές τιμές.

Η Ελλάδα εκτός από τις δημογραφικές αλλαγές που παρατηρούνται στο εσωτερικό της, ανήκει επίσης και σε μια μεγαλύτερη αγορά, αυτή της Ευρωπαϊκής

Ένωσης. Κάθε επιχείρηση που εδρεύει στην αγορά της Ε.Ε. πρέπει να είναι ικανή να γνωρίζει και να εκμεταλεύεται τις ομοιότητες και τις διαφορές που παρατηρούνται από χώρα σε χώρα ή διαφορετικά από ομάδα καταναλωτών σε ομάδα όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 2.1.

Από τον πίνακα παρατηρείται ότι κάθε ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει καταναλωτές που γεωγραφικά βρίσκονται κοντά ο ένας με τον άλλο, αν και δεν είναι απαραίτητα κάτοικοι της ίδιας χώρας. Επίσης οι καταναλωτές των ομάδων έχουν κοινό τρόπο ζωής αλλά διαφορετικά χαρακτηριστικά και ξεχωριστές ανάγκες.

Οι επιχειρήσεις για να είναι ανταγωνιστικές στην αγορά της Ε.Ε. θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στην τυποποίηση των προϊόντων. Οι διεθνείς επιχειρήσεις marketing έχουν εισαγάγει στις αγορές των χωρών της Ε.Ε. τις Ευρωμάρκες, προϊόντα - μάρκες που κυκλοφορούν στις χώρες - μέλη της Ε.Ε. με πολύ μικρές τροποποιήσεις. Τα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing παραμένουν τα ίδια και οι τροποποιήσεις οφείλονται κυρίως σε πολιτιστικές διαφορές.

<b>Ομάδα 1:</b>	ΗΒ και Ιρλανδία
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Β.Α. Ευρώπη</li><li>▶ Μέσο εισόδημα \$11.450</li><li>▶ Ηλικιακή Κατανομή: η Μέση Κατανομή της Ε.Ε.</li><li>▶ Κοινή Γλώσσα (Αγγλικά)</li></ul>
<b>Ομάδα 2:</b>	Κεντρική και Βόρεια Γαλλία, Νότιο Βέλγιο, Κεντρική Γερμανία και Λουξεμβούργο
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Κεντρική Ευρώπη</li><li>▶ Μέσο Εισόδημα \$15.470</li><li>▶ Χαμηλό Ποσοστό Ανθρώπων Μέσης Ηλικίας και Υψηλό Ποσοστό Ηλικιωμένων</li><li>▶ Γλώσσες : Γαλλικά και Γερμανικά</li></ul>
<b>Ομάδα 3:</b>	Ισπανία και Πορτογαλία
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Ν.Δ. Ευρώπη</li><li>▶ Νεαρός Πληθυσμός</li><li>▶ Χαμηλότερο του Μέσου Εισοδήματος (\$6.530)</li><li>▶ Γλώσσες : Ισπανικά και Πορτογαλικά</li></ul>



<b>Ομάδα 4:</b>	Νότιος Γερμανία, Βόρεια Ιταλία, Ν.Α. Γαλλία (και Αυστρία )
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Κεντρική Ευρώπη</li> <li>▶ Υψηλό Ποσοστό Ανθρώπων Μέσης Ηλικίας</li> <li>▶ Υψηλότερο Του Μέσου Εισοδήματος (\$16.740)</li> <li>▶ Γλώσσες : Γερμανικά, Γαλλικά. Ιταλικά</li> </ul>
<b>Ομάδα 5:</b>	Ελλάδα και Νότιος Ιταλία
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ν.Α Ευρώπη</li> <li>▶ Χαμηλότερο του Μέσου Εισοδήματος (\$7.610)</li> <li>▶ Νεαρός Πληθυσμός</li> <li>▶ Γλώσσες: Ελληνικά, Ιταλικά</li> </ul>
<b>Ομάδα 6:</b>	Δανία, Βόρεια Γερμανία, Ολλανδία και Βόρειο Βέλγιο (και Ελβετία, Ισλανδία, Σουηδία, Νορβηγία, Φιλανδία)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Βόρειος Ευρώπη και Ελβετία</li> <li>▶ Πολύ Υψηλό Εισόδημα (&amp;19.420)</li> <li>▶ Υψηλό Ποσοστό Ανθρώπων Μέσης Ηλικίας</li> <li>▶ Γλώσσες : Σκανδιναβικά, Γαλλικά, Ιταλικά, Γερμανικά</li> </ul>

Πίνακας 2.1: Τα Κοινωνικά – Δημογραφικά Τμήματα της Ε.Ε.

Πηγή : Yucelt U. (1993), 'The New Europe: Challenges and Opportunities,' Proceeding of the Atlantic Marketing Association, p.126

## Το Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον

Η πολιτική βούληση σε κάθε χώρα εκφράζεται με νόμους, προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Με αυτά τα μέσα οι εκάστοτε κυβερνήσεις ρυθμίζουν την οικονομική, και όχι μονό, ζωή μιας χώρας. Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, όμως, αλλάζει συνεχώς και οι marketers πρέπει να είναι ενήμεροι αυτών των αλλαγών. Για παράδειγμα στην Ελλάδα η νομοθεσία αλλάζει πολύ γρήγορα, είναι δυνατόν ένα νομοσχέδιο να αλλάξει και δυο φορές σ'ένα χρόνο. Οι νόμοι και η φύση τους είναι περίπλοκοι και γίνονται ακόμα πιο περίπλοκοι με τις συχνές αλλαγές.

<sup>6</sup> Ένα ακόμη παράδειγμα ισχυρού πολιτικού ελέγχου στις επιχειρήσεις είναι αυτό της Μεγάλης Βρετανίας. Οι κανονισμοί από περιφέρεια σε περιφέρεια είναι

τόσο διαφορετικοί που εμποδίσουν την ανάπτυξη των εταιριών μέσα στην ίδια την χώρα. Μια περιφέρεια αποτελείται από υπηρεσίες που κρατούν πάγια στάση απέναντι σε νέες εταιρείες και είναι προκατελλειμένες απέναντι σε οποιαδήποτε αλλαγή. Ακόμα και ο ρυθμός ανάπτυξης των περιοχών είναι διαφορετικός. Μια εταιρεία που θέλει να ανάπτυξη δράση σε μία άλλη περιφέρεια μπορεί να συναντήσει προβλήματα, όπως ισχυρά πολιτικά συμφέροντα, γεωγραφικά προβλήματα, έλλειψη παιδείας και άλλα.<sup>13</sup>

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι νόμοι είναι πολύπλοκοι και αυτοί που επηρεάζουν την επιχείρηση χρόνο με τον χρόνο αυξάνονται. Παρόλ'αυτά όμως έχουν κάποιους στόχους:

- 1) Να επηρεάσουν τον καταναλωτή ( μια μείωση του πληθωρισμού οδηγεί στο πάγωμα των μισθών – αυξήσεων και κατά συνέπεια και στη μείωση της κατανάλωσης)
- 2) Να προστατέψουν τον καταναλωτή (προστασία του καταναλωτή από επικίνδυνα προϊόντα, από την ανεξέλεγκτη διαφήμιση κ.λ.π)
- 3) Να απαγορεύσουν την παραγωγή ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών από ιδιωτικούς φορείς (προϊόντα, η παραγωγή των όποιων ανήκει στο κράτος και μάλιστα μονοπωλιακά)
- 4) Να κατευθύνουν τις επενδύσεις σε ορισμένες περιοχές τις χώρας (ενθάρρυνση των παραμεθόριων περιοχών με επενδύσεις)

Όσο αναφορά τη διεθνή οικονομία οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και σε άλλες χώρες είναι υποχρεωμένες να συμμορφώνονται με την εκάστοτε νομολογία καθώς και με την πολιτική που έχει αυτή η χώρα. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω η πολιτική μιας χώρας μπορεί να είναι κάτι το ασταθές, πολλές χώρες απέφευγαν να επενδύσουν μέχρι πρόσφατα σε χώρες όπως η Κίνα, το Ιράν, Ιράκ και η Νότιος Αφρική. Ενώ αυτές οι καταστάσεις είναι δραματικές οι πολιτικές πεποιθήσεις επηρεάζουν το διεθνές εμπόριο σε τέτοιο βαθμό όσο εκείνο των κυβερνήσεων που θέτουν ταρίφες, κατάσταση εμπάργκο ή άλλους εμπορικούς περιορισμούς που είναι υπεύθυνα εξαιτίας πολιτικών γεγονότων. Εξαιτίας των πολιτικών συστημάτων μια ομάδα από χώρες μπορεί να ηγηθούν μια μορφή καρτέλ, δηλαδή μια ομάδα από επιχειρήσεις ή χώρες που συμφωνούν να δρουν σαν μονοπώλιο και να μην ανταγωνίζονται μεταξύ τους και να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην

---

<sup>13</sup> Andrew Wood, David Valler, Nich Phelps, Mike Raco, Pete Shirlow, «Devolution and the political representation of business interests in the UK», Political Geography, Elsevier Ltd, 2004

αγορά. Το πιο διάσημο καρτέλ είναι το OPEC, ο Οργανισμός εξαγωγής πετρελαίου σε χώρες, ιδρύθηκε το 1960 και έχει ως σκοπό την αύξηση της τιμής του πετρελαίου και την διατήρηση των υψηλών τιμών. Προσπαθώντας να εδραιώσει τις τιμές του πετρελαίου ο OPEC ελπίζει να προάγει τις οικονομίες των χωρών μελών.

Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον εκτός από περιορισμούς συνάπτει και συμφωνίες που δημιουργούν ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τέτοιες συμφωνίες και οργανισμοί είναι<sup>14</sup>:

► **General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)**

Μετά την οικονομική ύφεση του '30, τα έθνη είχαν καθιερώσει τόσους κανονισμούς που ήταν αδύνατος για τις επιχειρήσεις όχι μόνο να αναπτυχθούν αλλά και να δραστηριοποιηθούν στις χώρες αυτές. Η συμφωνία που υπογράφηκε το 1947, έχει ως στόχο να μειωθούν οι κανονισμοί που υπήρχαν ή υπάρχουν σχετικά με την διακίνηση των εκγχώριων εμπορευμάτων.

► **World Trade Organization (WTO)**

Ο οργανισμός αυτός δημιουργήθηκε το 1995 στην Ουρουγουάη και έχει υπογραφεί από πολλές χώρες. Ο σκοπός αυτού του οργανισμού είναι η τήρηση των κανονισμών στο διεθνή εμπόριο, αλλά παράλληλα προσφέρει τεχνολογική υποστήριξη και υποστήριξη σε γνωσιακό επίπεδο για τις επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στη διεθνή αγορά.

► **The North American Free Trade Agreement (NAFTA)**

Η συμφωνία αυτή που επικυρώθηκε τον Ιανουάριο του 1994, επηρεάζει τον Καναδά, τις Ηνωμένες Πολιτείες, και το Μεξικό. Δημιουργείται μια νέα αγορά από καταναλωτές μεγέθους 374 εκατομμυρίων. Η συμφωνία αυτή ασχολείται με την διακίνηση αγροτικών και βιομηχανικών προϊόντων ανάμεσα στις τρεις χώρες. Για τις επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών είναι πιο εύκολο να κάνουν επενδύσεις στο Μεξικό και στο Καναδά. Παρέχει ασφάλεια σε εταιρείες που ασχολούνται με την υψηλή τεχνολογία και ίση μεταχείριση και στις τρεις χώρες. Έτσι εταιρείες δραστηριοποιούνται στη αγορά του Μεξικού και παράγουν από υαλικά μέχρι είδη ένδυσης. Οι αμερικανικές εταιρείες κατέχουν το 25% της μεξικανικής αγοράς και έχουν προσφέρει εργασία σε 3,5 εκατομμύρια ανθρώπους. Οι εξαγωγές της από το Μεξικό το 2000 έφτασαν σχεδόν τα \$111 εκατομμύρια, ενώ από τον Καναδά τα \$178 εκατομμύρια. Η συμφωνία NAFTA επιτρέπει σε επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν

---

<sup>14</sup> O. C. Ferrell, Geoggrey Hirt, «Business, A Changing World», International Edition, McGraw – Hill/Irwin, New York, 2003

σε άλλες αγορές, να ανοίξουν υποκαταστήματα χωρίς όμως την οριστική εγκατάσταση.

#### ► **The European Union (EU)**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ή διαφορετικά η Ευρωπαϊκή κοινότητα ή Η κοινή αγορά ιδρύθηκε το 1958 για να προώθηση το εμπόριο ανάμεσα στα κράτη μέλη της. Η Ευρωπαϊκή ένωση είναι μια από τις μεγαλύτερες αγορές με 340 εκατομμύρια καταναλωτές. Τα κράτη μέλη της είναι : Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία, Δανία, Ελλάδα, Πορτογαλία, Αυστρία, Φιλανδία, Σουηδία, Ολλανδία, η Δημοκρατία της Τσεχίας, Πολωνία, Ουγγαρία, Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Σλοβακία, Σλοβενία, Κύπρος και η Μάλτα. Στο μέλλον θα γίνει κράτος μέλος και η Τουρκία αφού αποδέχτηκε πρόσφατα τους όρους που της έθεσε Ε.Ε. Ανάμεσα στα περισσότερα κράτη μέλη υπάρχει κοινό νόμισμα και κοινή νομοθεσία για την δραστηριοποίηση των εταιριών. Σαφής αποτελέσματα δεν υπάρχουν ακόμη αλλά στους μακροχρόνιους στόχους της Ε.Ε. είναι η απαλλαγή των περιπλοκών νομοθεσιών που έχει η κάθε χώρα και η δημιουργία μιας ελεύθερης ευρωπαϊκής αγοράς.

#### ► **World Bank**

Ο οργανισμός αυτός είναι περισσότερο γνωστός με την ονομασία Διεθνή Τράπεζα για Αναδόμηση και Ανάπτυξη (International Bank for Reconstruction and Development), ιδρύθηκε από τα βιομηχανικά κράτη περιλαμβανομένων και των Ηνωμένων Πολιτειών, το 1946 για να δανείζει χρήματα στις υποανάπτυκτες και μερικώς αναπτυγμένες χώρες. Δανείζει χρήματα από τα δικά της αποθεματικά ή των κρατών μελών της για την κατασκευή δρόμων, εργοστασίων και για την κατασκευή νοσοκομείων και εκπαιδευτικών κτιρίων.

## 2.6.2. Ενδοεπιχειρησιακό Περιβάλλον

### Μοντέλο ενός οργανισμού

Μια επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να παίρνει σωστές και γρήγορες αποφάσεις . Προς όφελος της πολλές από τις αποφάσεις που παίρνονται καθημερινά επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την ίδια την επιχείρηση. Δηλαδή από το πώς είναι οργανωμένη ιεραρχικά έως το πώς είναι αναπτυγμένη οργανωσιακά .

Από την άλλη μεριά, ο τρόπος που λειτουργεί μια επιχείρηση έχει μεγάλη σχέση με το πόσο ευέλικτη είναι στην αποδοχή αλλαγών και πληροφοριών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Το περιβάλλον της επιχείρησης και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι δύο έννοιες αλληλένδετες. Γι'αυτό το λόγο τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται αλλαγές στον τρόπο σκέψης και οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Προκειμένου να δοθεί μια συστηματική καταγραφή των αλλαγών που έχουν υιοθετήσει οι εταιρείες χρησιμοποιείται το επιχειρησιακό μοντέλο – πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τον Scott – Morton<sup>15</sup> και τους συνεργάτες του(Σχημα2.3) στις μελέτες που εκπόνησαν με τίτλο 'Management in the 1990's Program', σχετικά με την επιχείρηση και το management στην κοινωνία της πληροφορίας.

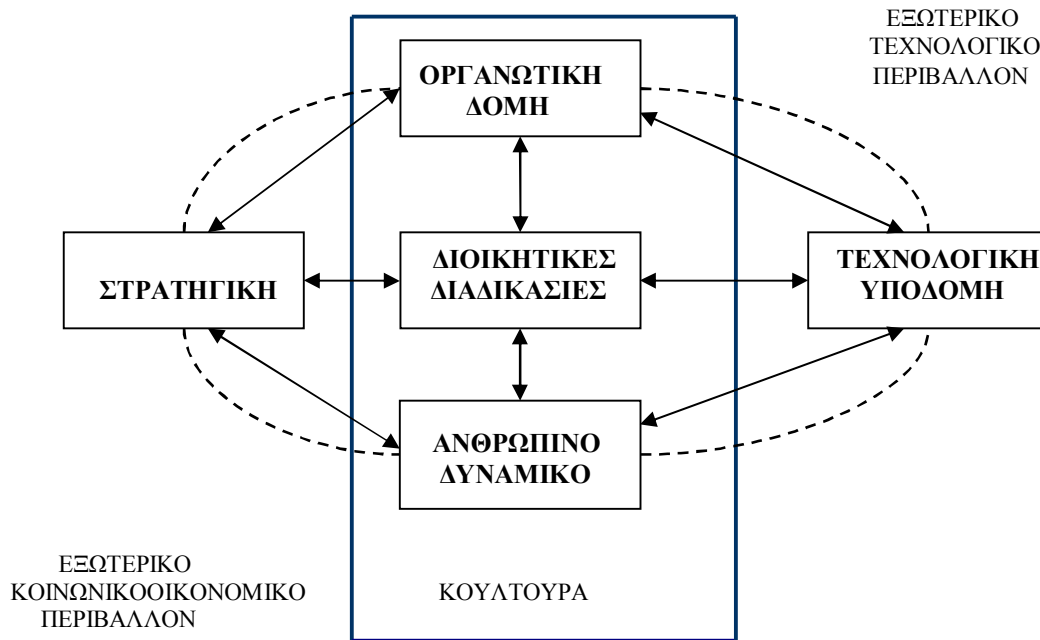
Σύμφωνα με τον Scott – Morton μια επιχείρηση, η οποία λειτουργεί μέσα σ'ένα συγκεκριμένο τεχνολογικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, επηρεάζονται από αυτό και μορφοποιείται από την λειτουργία πέντε δυνάμεων – διαστάσεων. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- 1) Η **οργανωτική δομή** του, δηλαδή ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων, ο βαθμός συγκέντρωσης – αποκέντρωσης της απόφασης ή εξουσίας, ο βαθμός ομαδικότητας, η διαίρεση των επιμέρους εργασιών κ.λ.π
- 2) Η **στρατηγική** που ακολουθεί μια εταιρεία σε θέματα π.χ. marketing, διείσδυσης σε νέες αγορές, προώθησης νέου προϊόντος κ.λ.π
- 3) Το **ανθρώπινο δυναμικό** που απασχολεί, καθώς και τι πολιτική ακολουθεί σε θέματα που εκδηλώνονται με την κουλτούρα της επιχείρησης, τις γνώσεις και τις ικανότητες των στελεχών, τα θέματα προαγωγών, προσλήψεων, αμοιβών, εκπαίδευσης προσωπικού κ.λ.π

---

<sup>15</sup> Scott – Morton, M., «The Corporation of the 1990's: Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, 1991

- 4) Οι **διοικητικές διαδικασίες** που έχει καθιερώσει και στοχεύουν στη στήριξη των κύριων (παραγωγικών) διαδικασιών και οργανισμού.
- 5) Η **τεχνολογική υποδομή** που διαθέτει και κυρίως η τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνίας, και η αξιοποίησή τους σε θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού, πληροφορικής και ελέγχου.



Σχίμα 2.3: Το μοντέλο ενός οργανισμού κατά τον Scott – Morton  
 Πηγή: Scott – Morton, M., ‘The Corporation of the 1990’s: Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, 1991

Αυτοί οι επιμέρους παράγοντες πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία μεταξύ τους διαχρονικά προκειμένου να μπορεί να επικεντρωθεί το στέλεχος στην βελτίωση της λήψης απόφασης σ’ένα οργανισμό. Ο marketer θα πρέπει να δώσει την απαραίτητη προσοχή τόσο σε μονοδιάστατο επίπεδο όσο και ξεχωριστά στο καθένα .

### Οργανωτική Δομή

Ο Mintzberg<sup>16</sup> καθορίζει την οργανωτική δομή σαν, το σύνολο των τρόπων με το οποίο ένας οργανισμός διαιρεί την εργασία σε ξεχωριστά τμήματα και μετά πετυχαίνει την μεταξύ τους συνεργασία. Η δομή μιας οργάνωσης πρέπει να διευκρινίζει και να διευκολύνει την λήψη αποφάσεων. Η δομική μορφή ενός οργανισμού πρέπει να καθορίζει μέσω των τμημάτων υπευθυνότητας και εξουσίας τον τρόπο με τον οποίο οι λήπτες αποφάσεων παίρνουν και συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η φύση της δομής του οργανισμού θα καθορίσει τον

<sup>16</sup> Mintzberg, H., «The structuring of Organizations», Prentice – Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979

τρόπο με τον οποίο θα γίνει η διαδικασία απόφασης. Μέσα σε αυτή την δομή δημιουργούνται τα όρια μέσα στα οποία τα άτομα πρέπει να εργάζονται.

Υπάρχουν πολλοί τύποι δομών οι οποίοι μπορούν να ταξινομηθούν με πολλούς τρόπους. Σύμφωνα με τον Mitzberg<sup>9</sup> οι δομές ταξινομούνται ως εξής:

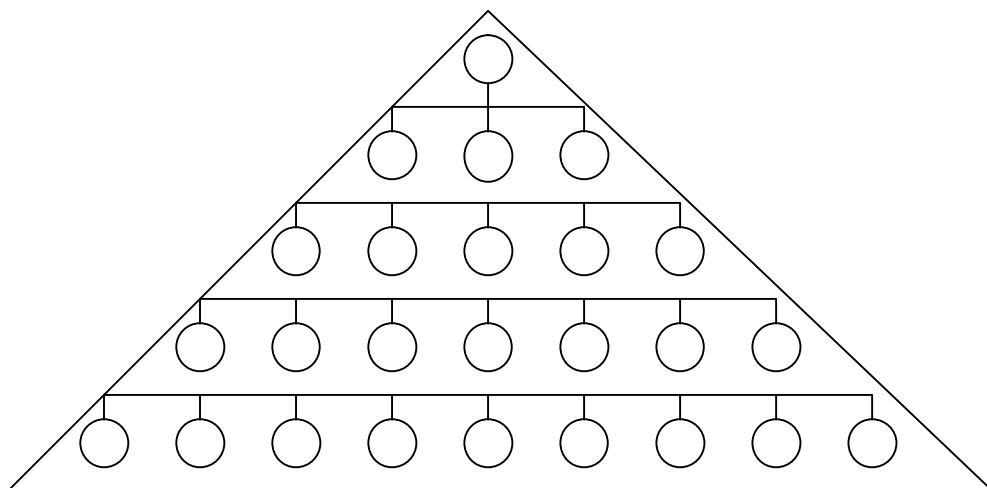
- i. **Επιχειρηματική δομή:** Περιλαμβάνει μικρές εταιρείες σε περιβάλλον που αλλάζει γρήγορα. Έχει απλή δομή και διευθύνεται από ένα επιχειρηματία που είναι και το μοναδικό ανώτερο στέλεχος. Ένα παράδειγμα αυτού του τύπου οργάνωσης είναι μια μικρή επιχείρηση που ξεκινά τη δραστηριότητα της.
- ii. **Γραφειοκρατία μηχανισμών:** Είναι μεγάλη γραφειοκρατία σε περιβάλλον που αλλάζει αργά και παράγει τα ίδια προϊόντα. Κυριαρχείται από μια συγκεντρωμένη διοικητική ομάδα και χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων π.χ. μια βιομηχανική εταιρεία μέσου μεγέθους.
- iii. **Καταμερισμένη γραφειοκρατία:** Συνδυασμός πολλαπλών γραφειοκρατικών μηχανισμών, κάθε μια από τις οποίες παράγει ένα διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία και επικεφαλής των οποίων βρίσκεται μια κεντρική διοίκηση π.χ. εταιρείες του Fortune 500 όπως η General Motors.
- iv. **Επαγγελματική γραφειοκρατία:** Οργανισμός που βασίζεται στη γνώση, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του οποίου εξαρτώνται από την εμπειρία και τη γνώση επαγγελματιών. Κυριαρχείται από διευθυντές τμημάτων με αδύνατη κεντρική εξουσία. Π.χ. δικηγορικές εταιρείες, σχολεία, νοσοκομεία
- v. **Οργάνωση Έκτακτων περιπτώσεων:** Οργάνωση σε 'ομάδες εργασίας' που πρέπει να ανταποκρίνονται σε καταστάσεις του περιβάλλοντος που αλλάζουν γρήγορα. Αποτελείται από μεγάλα σύνολα ειδικών που οργανώνονται σε ομάδες πολλών ειδικοτήτων βραχυπρόθεσμης διάρκειας και έχουν ασθενή κεντρική διοίκηση. Π.χ. εταιρείες συμβούλων όπως η Rand Corporation

Η δομή των οργανισμών αποτελείται από κάποια χαρακτηριστικά τα οποία επηρεάζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων όπως ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων και η ευελιξία των οργανωτικών δομών.

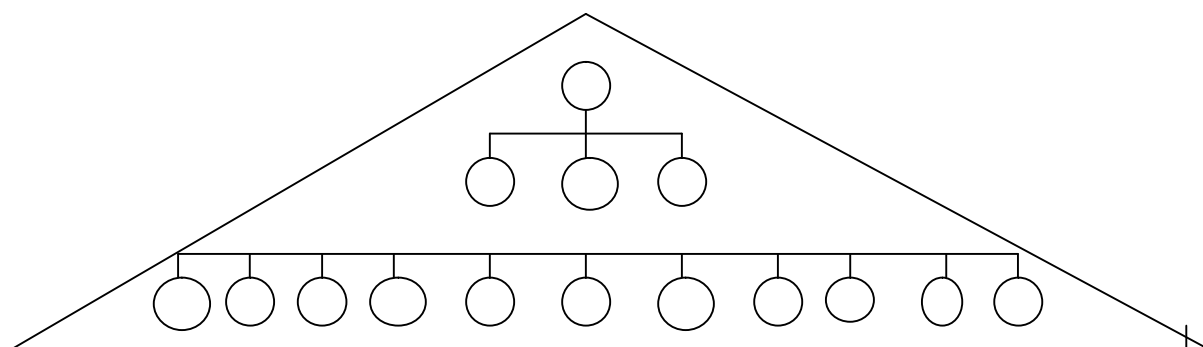
### **Επίπεδα Ιεραρχίας**

Οι μεγάλοι γραφειοκρατικοί οργανισμοί που αναπτύχθηκαν κυρίως πριν από την εποχή των υπολογιστών δεν είναι συχνά αποδοτικοί. Αντίθετα είναι αργοί στις αλλαγές και λιγότερο ανταγωνιστικοί. Μερικοί από αυτούς μείωσαν το μέγεθός τους με μείωση του προσωπικού και των επιπέδων της ιεραρχίας στην οργάνωση τους

Η πιο επίπεδη οργάνωση έχει λιγότερα επίπεδα διοίκησης και μεγαλύτερο βαθμό εξουσιοδότησης για λήψη αποφάσεων σε υπαλλήλους κατωτέρων βαθμίδων (Εικόνα 2.1). Αυτοί οι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη έχουν τώρα περισσότερες εξουσίες λήψης αποφάσεων από όσες στο παρελθόν. Η διάρκεια εργασίας τους δεν ορίζεται πια το τυπικό οκτάωρο, και δε δουλεύουν σε ένα γραφείο. Επιπλέον οι υπάλληλοι αυτής της κατηγορίας μπορεί να βρίσκονται κατανεμημένοι γεωγραφικά σε διαφορετικό τμήμα από τον προϊστάμενο τους.



Μια παραδοσιακή ιεραρχική οργάνωση με πολλά επίπεδα διοίκησης



Μια πιο 'επίπεδη' οργάνωση μετά την αφαίρεση επιπέδων ιεραρχίας

Εικόνα 2.1: Μείωση των επιπέδων ιεραρχίας που ευνοεί την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων

Πηγή: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση, Τέταρτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις 'Κλειδάριθμος', Αθήνα, 2002, σελ21

Η επίτευξη της αποτελεσματικότερης λήψης αποφάσεων στη δομή του οργανισμού και συγκεκριμένα στα ιεραρχικά επίπεδα μπορεί να πραγματοποιηθεί την βοήθεια της τεχνολογίας. Οι πληροφορίες μπορούν να είναι διαθέσιμες για τα



κατώτερα στελέχη, έτσι ώστε να είναι ικανά να παίρνουν αποφάσεις που παλιότερα έπαιρναν τα ανώτερα στελέχη. Τα δίκτυα υπολογιστών δίνει την ικανότητα στα στελέχη να δουλεύουν σε ομάδες, γεγονός που μειώνει τα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης αλλά παράλληλα όμως αναπτύσσεται και οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα.

### **Ευελιξία των οργανωτικών δομών**

Ένα από τα χαρακτηριστικά της δομής των οργανώσεων είναι το κατά πόσο είναι ικανές να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Μια επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική στη λήψη αποφάσεων παράλληλα πρέπει να είναι και ευέλικτη.

Καθημερινά μια εταιρεία συνάπτει έναν αυξανόμενο αριθμό συμμαχιών ή συνεργασιών για αυτό το λόγο θα πρέπει να είναι ευέλικτη και να χρησιμοποιεί κάθε δυνατό μέσο που διαθέτει. Αυτά τα μέσα μπορούν να είναι η χρήση της τεχνολογίας με την μορφή δικτύων επικοινωνίας, οι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις ή η αποδοχή νέων μορφών εργασίας ( part – time δουλείες).

### **Κουλτούρα του Οργανισμού**

Όλοι οι οργανισμοί έχουν κάνει θεμελιώδεις υποθέσεις που δεν είναι αμφισβητήσιμες και οι οποίες ορίζουν τους στόχους και τα προϊόντα του οργανισμού. Η κουλτούρα του οργανισμού είναι ένα σύνολο θεμελιωδών υποθέσεων σχετικά με τα προϊόντα που θα πρέπει να παράγει ο οργανισμός, πώς να τα παράγει, που και για ποιον. Κατά κανόνα, οι υποθέσεις αυτής της κατηγορίας θεωρούνται εντελώς δεδομένες και σπάνια ανακοινώνονται.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι μια ισχυρή συνδετική δύναμη που αναστέλλει τις πολιτικές συγκρούσεις και προωθεί μια κοινή αντίληψη, τη συμφωνία σε διαδικασίες και κοινές πρακτικές. Παράλληλα είναι και η εμπιστοσύνη που δείχνει ένα ανώτερο στέλεχος σ'ένα κατώτερο για ενέργειες που απαιτούν υπευθυνότητα όπως η διαδικασία λήψης απόφασης. Η κουλτούρα μιας οργάνωσης θέτει τα όρια υπευθυνότητας ανάμεσα στα στελέχη. Ταυτόχρονα όμως μπορεί να γίνει ένας ανασχετικός παράγοντας σε αλλαγές, ιδιαίτερα τεχνολογικές. Οι περισσότεροι οργανισμοί κάνουν σχεδόν οτιδήποτε για να αποφύγουν τις αλλαγές στις βασικές υποθέσεις.

Ενώ μια επιχείρηση έχει υιοθετήσει μια κουλτούρα είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι μπορεί να υπάρχουν και διαφορετικές κουλτούρες ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης. Οπότε όχι μόνο υπάρχει η περίπτωση να υπάρχουν κρυμμένες και φανερές κουλτούρες αλλά αυτές οι κουλτούρες μπορεί να διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από τμήμα σε τμήμα. Ο Egan<sup>17</sup> δήλωσε ότι μια επιχείρηση έχει δύο είδη κουλτούρας την φανερή και την κρυφή. Πιστεύει ότι παρότι η φανερή κουλτούρα θέτει κάποιες βασικές επιχειρησιακές θέσεις αυτή που στη πραγματικότητα καθορίζει την συμπεριφορά της επιχείρησης είναι η κρυφή κουλτούρα. « Η κρυφή κουλτούρα μπορεί να είναι δυσλειτουργική και δαπανηρή. Η κουλτούρα , δηλαδή οι υποθέσεις, τα πιστεύω, οι αξίες, και οι τύποι του είδους 'έτσι λειτουργούμε εμείς εδώ', είναι η μεγαλύτερη και καλύτερα ελεγχόμενη από όλα τα συστήματα γιατί επηρεάζει όχι μόνο την φανερή ορανοσιακή συμπεριφορά αλλά και την κρυφή συμπεριφορά... Η κουλτούρα προδιαγράφει τύπους για το κοινωνικό σύστημα».

### 2.6.3 Συμπεριφορά Καταναλωτή

Στην σημερινή κοινωνία, όλοι είμαστε καταναλωτές. Παίρνουμε αποφάσεις και κάνουμε επιλογές για το τι θέλουμε. Η επιλογή των αποφάσεων δεν γίνεται εξολοκλήρου από εμάς. Αντιθέτως επηρεαζόμαστε από πολλούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Οι επιδράσεις αυτές μπορεί είτε να προέρχονται από το κοινωνικό περιβάλλον είτε και από το περιβάλλον Marketing. Επομένως το ενδιαφέρον αυτό παρατηρείται όχι μόνο σε προσωπικό επίπεδο αλλά και σε επαγγελματικό και συγκεκριμένα για τα στελέχη Marketing των εταιρειών. Για τους marketers είναι σημαντικό να γνωρίζουν πως συμπεριφέρεται ένας καταναλωτής γιατί αυτό θα βοηθήσει στην βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με απώτερο σκοπό τον επηρεασμό και την ικανοποίηση των αναγκών του αποτελεσματικότερα.

Από τις αρχές τις δεκαετίας του 60' οι marketers άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι για την επιτυχία τους θα πρέπει να παράγουν και να προωθούν προϊόντα που θέλουν οι καταναλωτές και όχι προϊόντα που δημιουργούν οι ίδιοι. Οι επιχειρήσεις αλλάζουν τον τρόπο εστίασης και από την φιλοσοφία των πωλήσεων υιοθέτησαν την ιδεολογία του Marketing. Συγκεκριμένα οι marketers στράφηκαν στην ανάλυση των αποφάσεων του καταναλωτή και της συμπεριφοράς του.

---

<sup>17</sup> Egan,G., «The shadow side», Management Today, September, 1993, p.37

Οι εταιρείες αφιερώνουν χρόνο και χρηματικούς πόρους προκειμένου να αναπτυχθεί η έρευνα στον τομέα καταναλωτή. Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια με την παγκοσμιοποίηση της αγοράς και την δημιουργία και ανάπτυξη του Internet, η σημαντικότητα της έρευνας του καταναλωτή και της συμπεριφοράς του έχει αυξηθεί. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν σε πολλές και σημαντικές αλλαγές, μεταξύ των οποίων και η αλλαγή στον τρόπο λήψης αποφάσεων από τους καταναλωτές. Πολλές επιχειρήσεις στηριζόμενες στην έρευνα της συμπεριφοράς του σύγχρονου καταναλωτή οδηγούνται στην απόφαση της ανάπτυξης στρατηγικών e – marketing.

Ο όρος Συμπεριφορά καταναλωτή χρησιμοποιείται για οποιαδήποτε ανθρώπινη συμπεριφορά αγοράς και χρήσης προϊόντων και υπηρεσιών. Παρακάτω παρατίθενται δυο ορισμοί καθώς και ο επίσημος ορισμός της American Marketing Association.

*«... Η μελέτη ατόμων, ομάδων ή οργανισμών και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούν για να επιλέξουν, να εξασφαλίσουν, να χρησιμοποιήσουν και να απορρίψουν προϊόντα (αγαθά), υπηρεσίες, εμπειρίες ή ιδέες προκειμένου να ικανοποιήσουν ανάγκες τους και οι επιπτώσεις που αυτές οι διαδικασίες έχουν στον καταναλωτή και στην κοινωνία.»<sup>18</sup>*

Ο Blackwell υποστηρίζει ότι: *«... Το πεδίο του Marketing που μελετά τις δραστηριότητες των ανθρώπων, όταν αυτοί αποκτούν, καταναλώνουν και απορρίπτουν προϊόντα και υπηρεσίες.»<sup>19</sup>*

Ο επίσημος ορισμός της Συμπεριφοράς του καταναλωτή δίνεται από την American Marketing Association η οποία την ορίζει ως *«... τη δυναμική αλληλεπίδραση του συναισθήματος(affect) και της γνώσης(cognition), της συμπεριφοράς(behavior) και του περιβάλλοντος(environment) μέσω της οποίας οι άνθρωποι διεξάγουν συναλλαγές μεταξύ τους.»<sup>20</sup>* Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό στην συμπεριφορά του καταναλωτή συμπεριλαμβάνονται τα συναισθήματα, οι σκέψεις και οι ενέργειες των ατόμων που διέρχονται από καταναλωτικές διαδικασίες. Παράλληλα περιλαμβάνονται και οι επιδράσεις που μπορεί να δέχεται ο καταναλωτής από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ διαφημίσεις, οικογένεια, ήθη – έθιμα κ.λ.π.) Τα συναισθήματα, οι σκέψεις και οι ενέργειες των καταναλωτών μεταβάλλονται συνεχώς πράγμα που καθιστά τη έρευνα της συμπεριφοράς του σημαντική και τη μελέτη της από τους marketers απαραίτητη.

---

<sup>18</sup> Hawkins D.I., R.J. Best, K.A. Coney, «Consumer Behavior – Building Marketing Strategy», 8<sup>th</sup> International Edition, Irwin/McGraw-Hill, 2001, p.7

<sup>19</sup> Blackwell R.D., Miniard P.W., Engel J.F, «Consumer Behavior», 9<sup>th</sup> edition, Harcourt College Publishers, 2001

<sup>20</sup> Benett P.D, «Dictionary of Marketing Terms», 2<sup>nd</sup> edition, Chicago: American Marketing Association, 1995

Η μελέτη της συμπεριφοράς καταναλωτή είναι η μελέτη του πώς τα άτομα παίρνουν αποφάσεις για να ξοδέψουν τους διαθέσιμους πόρους τους( χρήμα, χρόνο, προσπάθεια) σε αντικείμενα προς κατανάλωση. Δηλαδή είναι η μελέτη και η απάντηση των παρακάτω ερωτημάτων:

- i. **ΤΙ** αγοράζουν οι καταναλωτές
- ii. **ΓΙΑΤΙ** το αγοράζουν
- iii. **ΠΟΤΕ** το αγοράζουν
- iv. **ΑΠΟ ΠΟΥ** το αγοράζουν
- v. **ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ** το αγοράζουν

Η έρευνα της συμπεριφοράς του καταναλωτή οργανώνεται σύμφωνα με τρεις ερευνητικές απόψεις ή προσεγγίσεις οι οποίες λειτουργούν ως οδηγοί στη σκέψη και τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά<sup>21</sup>:

1. Η προσέγγιση της λήψης αποφάσεων (decision – making perspective)
2. Η προσέγγιση της εμπειρίας (experiential perspective)
3. Η προσέγγιση της συμπεριφορικής επίδρασης (behavioral influence perspective)

Η προσέγγιση της λήψης αποφάσεων βλέπει τους καταναλωτές ως αποφασίζοντες, οι οποίοι ακολουθούν μια σειρά από βήματα, όταν προβαίνουν στην αγορά κάποιου προϊόντος.

Η προσέγγιση της εμπειρίας εκτιμά ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι καταναλωτές δε χρησιμοποιούν κάποια αυστηρή διαδικασία λήψης απόφασης για να προβούν στην αγορά κάποιου προϊόντος ,αλλά το αγοράζουν προκειμένου να διασκεδάσουν, να δημιουργήσουν φαντασιώσεις ή να αισθανθούν επιθυμητές συγκινήσεις. Οι αγορές που προκύπτουν μ' αυτό τον τρόπο χωρίζονται σε δύο πιθανές κατηγορίες: *παρορμητικές αγορές και αγορές αναζήτησης ποικιλίας* .

Η προσέγγιση της συμπεριφορικής επίδρασης στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι καταναλωτές δεν είναι απαραίτητο να έχουν αναπτύξει ισχυρά αισθήματα ή πεποιθήσεις για κάποιο προϊόν ούτε να διέλθουν από μια λογική διαδικασία λήψης απόφασης, προκειμένου να προβούν στην αγορά του, αλλά αυτό που τους ωθεί στην αγορά του προϊόντος είναι ισχυρές δυνάμεις από το περιβάλλον.

Όπως, αναφέρθηκε και παραπάνω οι άνθρωποι του marketing ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την διαδικασία που ακολουθούν οι καταναλωτές προκειμένου να πάρουν κάποια αγοραστική απόφαση. Όμως για να αποφασίσει ο καταναλωτής θα

---

<sup>21</sup> Mowen J.C., Minor M., «Consumer Behavior», 5<sup>th</sup> edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall, 1998, p.9 - 11

πρέπει να επιλέξει μεταξύ εναλλακτικών λύσεων. Υπάρχουν πολλές θεωρίες λήψης αποφάσεων από καταναλωτές. Η ποικιλία των υποδειγμάτων που προκύπτει οφείλεται στις υποθέσεις που κάνουν οι ερευνητές σχετικά με τη φύση των ανθρώπων. Τα παρακάτω 'υποδείγματα του ανθρώπου' περιγράφουν καταναλωτές και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που ακολουθούν με πολύ διαφορετικούς τρόπους

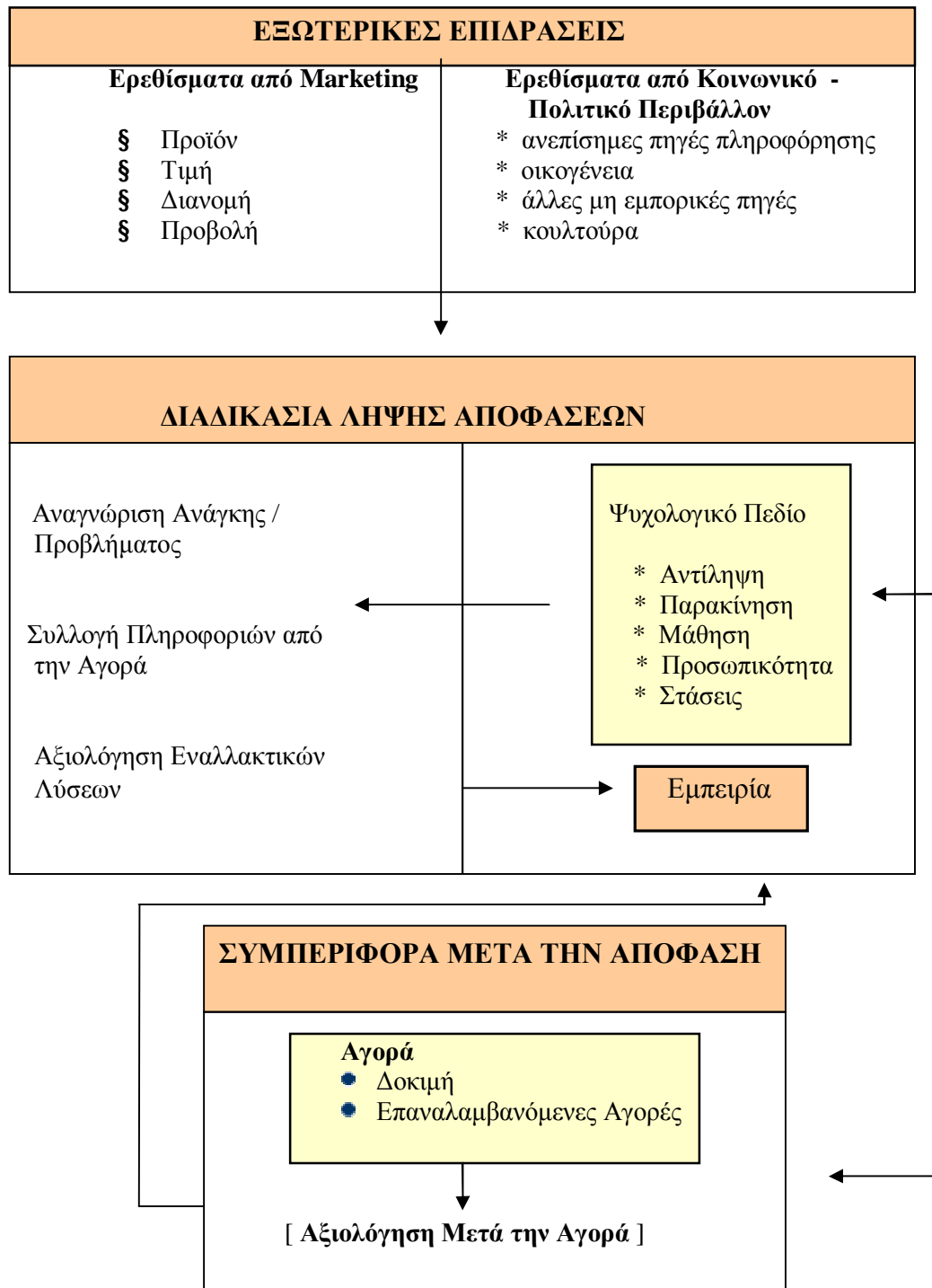
- **Το υπόδειγμα του οικονομικού ανθρώπου:** είναι ένα υπόδειγμα που περιγράφει τον καταναλωτή σαν ένα τελείως λογικό ον (ορθολογικός καταναλωτής) που αντικειμενικά κρίνει και κατατάσσει κάθε εναλλακτικό προϊόν και τελικά επιλέγει εκείνο που του δίνει τη μεγαλύτερη αξία. Το υπόδειγμα υποθέτει ότι ο καταναλωτής γνωρίζει όλες τις μάρκες του προϊόντος καθώς και τις οριακές χρησιμότητες τους. Το επίκεντρο έτσι του υποδείγματος είναι όχι μόνο ο καταναλωτής αλλά το προϊόν με κυριότερο χαρακτηριστικό την τιμή του, ενώ ο ρόλος του καταναλωτή περιορίζεται στο ρόλο ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή. Το κυριότερο μειονέκτημα του είναι ότι δεν αναγνωρίζει τις άλλες μεταβλητές, όπως οι εξωγενείς επιρροές, οι οποίες έχουν και αυτές καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- **Το υπόδειγμα του παθητικού ανθρώπου:** το υπόδειγμα αυτό αποτελεί μια θεωρία που βλέπει τον άνθρωπο σαν έναν καταναλωτή που είναι πειθήνιος δέκτης των προσπαθειών προβολής των προϊόντων από πλευράς marketing.

- **Το υπόδειγμα του γνωστικού ανθρώπου:** το υπόδειγμα αυτό βλέπει τον καταναλωτή να παίρνει αγοραστικές αποφάσεις βασιζόμενος σε υποκειμενικά κριτήρια, όπως αγάπη, φόβος, υπερηφάνεια, στοργή κ.λ.π. παρά βασιζόμενος σε αντικειμενικά κριτήρια που προκύπτουν μετά από αντικειμενική κρίση

- **Το υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς του καταναλωτή:** το υπόδειγμα αυτό είναι ένα απλό υπόδειγμα καταναλωτικής λήψης αποφάσεων και συνδέει ψυχολογικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ιδέες και από την σύνδεση αυτή προκύπτει κάποια απόφαση. Το υπόδειγμα αυτό περιγράφει μια σειρά παραγόντων που μεσολαβούν πριν, στη διάρκεια και μετά τη λήψη αποφάσεων για αγορά προϊόντων. Περιγράφει τρεις κατηγορίες παραγόντων, δηλαδή τις κατηγορίες παραγόντων εισροών, διαδικασίες και εκροών. Οι παράγοντες εισροές επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και συνήθως περιλαμβάνουν τις εμπορικές προσπάθειες του marketing καθώς και τις μη εμπορικές επιδράσεις από το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον του καταναλωτή. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αυτή καθαυτή

περιλαμβάνει κάποιους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζονται από το ψυχολογικό πεδίο του καταναλωτή, που επιδρά στην αναγνώριση της ανάγκης, την αναζήτηση πληροφοριών πριν από την αγορά προϊόντος, αλλά και την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων – ανταγωνιστικών μαρκών του προϊόντος.



Σχήμα 2.4: Σύστημα Λήψης Αποφάσεων Καταναλωτή  
 Πηγή: Σιώμος Γεώργιος Ι., «Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Καταναλωτή», 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα, 2002

Τέλος, το τμήμα του υποδείγματος που αναφέρεται στις εκροές περιλαμβάνει την ίδια την αγορά (είτε δοκιμή του προϊόντος για πρώτη φορά ή επαναληπτική αγορά) και την αξιολόγηση του προϊόντος μετά την αγορά. Τόσο η πριν όσο και η μετά την αγορά αξιολόγηση του προϊόντος ανατροφοδοτούν τον καταναλωτή με πληροφορίες με την μορφή των εμπειριών οι οποίες θα επηρεάσουν τη διαδικασία λήψης μελλοντικών αποφάσεων.

Γενικά, κάποιο υπόδειγμα Συμπεριφοράς καταναλωτή είναι χρήσιμο, όταν:

- 1) Ενθαρρύνει μια συνολική και ολοκληρωμένη θεώρηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή (π.χ. τμηματοποίηση, σύνδεση σκέψεων καταναλωτή με αποφάσεις),
- 2) Βοηθά στον εντοπισμό των απαραίτητων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων marketing,
- 3) Ενθαρρύνει την ποσοτικοποίηση των παραγόντων – μεταβλητών που επηρεάζουν την απόφαση του καταναλωτή,
- 4) Προσφέρει μια βάση για την τμηματοποίηση των αγορών,
- 5) Προσφέρει μια βάση για την ανάπτυξη στρατηγικών marketing

Εκτός όμως από τα παραπάνω, η συμπεριφορά καταναλωτή είναι απαραίτητη και στη δημιουργία μιας άλλης ολοκληρωμένης εικόνας της ταυτότητας του σημερινού καταναλωτή καθώς και ποια θα είναι η εξέλιξη του. Ο σημερινός καταναλωτής όπως έχει αναφερθεί επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες είτε είναι εξωτερικοί είτε είναι εσωτερικοί. Είναι γνωστό ότι το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι στάσιμο, αντίθετα εξελίσσεται, αλλάζει και σ' αυτό μεγάλη ευθύνη έχει η τεχνολογία και οι μεταβολές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων. Έτσι είναι αναπόφευκτο να παρατηρούνται αλλαγές στον τρόπο λήψης απόφασης του καταναλωτή από χρονιά σε χρονιά.

Το προφίλ του σύγχρονου καταναλωτή (στον δυτικό κόσμο και κυρίως στην Ε.Ε.) διαμορφώνεται από τις δημογραφικές, κοινωνικοπολιτικές, οικονομικές κ.α. τάσεις και εξελίξεις. Το βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών έχει ανέβει αλλά παρόλα αυτά εξακολουθεί να καταγράφεται διαφορά στο οικονομικό χάσμα των 'εχόντων' και των 'μη εχόντων'. Ο σημερινός καταναλωτής είναι περισσότερο απαιτητικός και δίνει σημασία στην αξία και την ποιότητα των προϊόντων που αγοράζει. Το μορφωτικό επίπεδο έχει ανέβει οπότε οι σημερινοί καταναλωτές είναι περισσότερο πληροφορημένοι για το κάθε προϊόν. Παράλληλα δεν επηρεάζονται εύκολα από τα διαφήμιση και είναι ικανοί να σχολιάζουν τυχόν προσφορές ή εκπτώσεις που κάνει

κάποιο κατάστημα. Ο σύγχρονος καταναλωτής προτιμά νέα (καινοτόμα) προϊόντα και προσηλώνεται σε αυτά αν ανταποκρίνονται στο αξιακό του σύστημα. Τέλος προτιμά τα λεγόμενα κλασσικά προϊόντα τα οποία εκφράζουν αξίες όπως η πνευματικότητα, η απλότητα, η αξιοπιστία κ.λ.π.

#### 2.6.4 Το Μίγμα Marketing

Όταν οι ανάγκες του καταναλωτή είναι καθορισμένες, τότε ο marketer το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να καθαρίσει το προϊόν σύμφωνα με αυτές τις ανάγκες. Η πρώτη ενέργεια για την υλοποίηση αυτής της ανάγκης είναι το ίδιο το προϊόν, το οποίο είναι η βάση για να δει ο καταναλωτής αν ικανοποιεί την ανάγκη του. Ο marketer πρέπει να προσεγγίσει το προϊόν όσο το δυνατό περισσότερο με αυτή την ανάγκη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με την ριζική αλλαγή του προϊόντος, είτε αλλάζοντας ένα από τα στοιχεία του είτε αλλάζοντας την συσκευασία του, είτε περιγράφοντας το προϊόν με διαφορετικό τρόπο. Παρακάτω δίνεται παράδειγμα μιας πετυχημένης προσέγγισης.

<sup>15</sup>Ένας τρόπος για να μεγαλώσουν οι εταιρείες είναι η παράγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Σκεφτείτε τα παντελόνια από βαμβάκι που δεν ζαρώνει εύκολα, που σχεδιάζουν εταιρείες όπως οι Haggar Apparel Company, Levi Strauss & Company, και η Farah USA. Αυτά τα παντελόνια είναι η απάντηση στην επιθυμία του καταναλωτή του '90, για ρούχα που να είναι άνετα, εξυπηρετικά, μοδάτα και να μην χρειάζονται σιδέρωμα. Τα ρούχα αυτά κυριολεκτικά ανανέωσαν την αντρική καρνταρόμπα. Τα παντελόνια που δεν χρειάζονται σιδέρωμα κατέχουν το 60% από την αγορά των \$2 δισεκατομμυρίων ή το 80% από αυτόν που πουλήθηκαν μόνα τους από τα καταστήματα (λιανικός). Ο Frank Bracken διευθυντής της εταιρείας Haggar είπε: « Από την αρχή, το ερώτημα δεν ήταν πόσα μπορούμε να πουλήσουμε, αλλά ποσά μπορούμε να παράγουμε.»

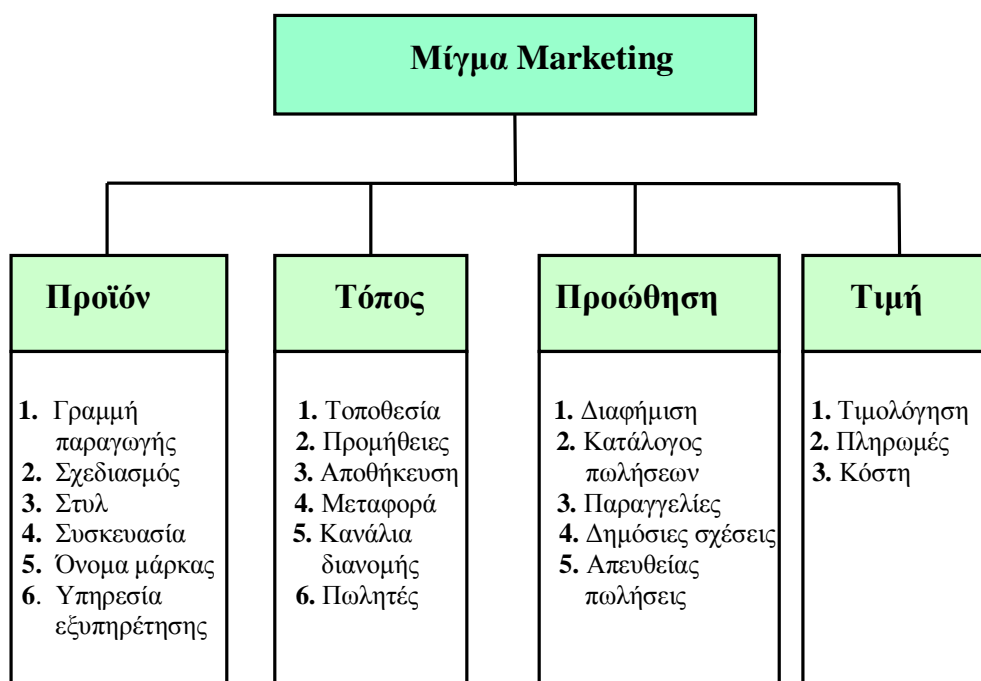
Εξαιτίας της αυξημένης ανταπόκρισης αλλά και των υψηλών κερδών οι μεγαλύτεροι σχεδιαστές ρούχων αποφάσισαν να σχεδιάσουν πουκάμισα, μπλουζάκια αλλά και αλλά υλικά. Έτσι εκτός από τα παντελόνια που δεν ζαρώνουν δημιουργήθηκαν και ανθεκτικά - μαλακά εσώρουχα. Με αυτό τον τρόπο οι εταιρείες ήλπιζαν να προσελκύσουν περισσότερους καταναλωτές. Μέσα σ'ένα χρόνο η ανερχόμενη στο χώρο ένδυσης Levi Strauss έγινε τρίτη σε μέγεθος εταιρεία στον κλάδο εξαιτίας της εμπιστοσύνης που κατάφερε να αναπτύξει με τους καταναλωτές αλλά και επειδή το εμπορικό σήμα της ήταν αναγνωρίσιμο. Η εταιρεία ξόδεψε \$25 εκατομμύρια στην διαφήμιση των ανθεκτικών ρούχων της αλλά και στην δυνατή καμπάνια προώθησης στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.<sup>22</sup>

Αυτές οι ξεχωριστές ενέργειες στο υπόδειγμα των τεσσάρων στοιχείων 4Ps : προϊόν (product), τιμή (price), τόπος (place), προώθηση (promotion). Το προϊόν αναφέρεται στα στοιχεία που το απαρτίζουν και περιλαμβάνει τόσο τα αγαθά όσο και

<sup>22</sup> David Mercer, Michael R. Czinkata, Masaaki Kotabe, «Marketing Management – Text & Cases», Blackwell Publishers Inc. 1997, UK, P.15



τις υπηρεσίες. Η τιμή σαν στοιχείο καθορίζεται από τους οικονομολόγους και από τις συνθήκες της αγοράς. Τα αλλά δυο Ps είναι μέρη του συστήματος διανομής του προϊόντος, ο τόπος δηλώνει που θα καταλήξει το προϊόν και η προώθηση το πώς θα παραδοθεί. Το παρακάτω σχήμα(2.5) δείχνει το μίγμα marketing και τι υποδηλώνει το καθένα από τα Ps.



Σχήμα 2.5: Το Μίγμα Marketing

Πηγή: David Mercer, Michael R. Czinkata, Masaaki Kotabe, «Marketing Management – Text & Cases», Blackwell Publishers Inc. 1997, UK

## 2.7 Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων

Η δημιουργία ενός κατάλληλου μοντέλου είναι ένα σημαντικό βήμα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η κατασκευή του μοντέλου βοηθά τους marketers να αποσαφηνίσουν ποια είναι τα σημεία αβεβαιότητας ή περιπλοκής του συστήματος και, αφού τα τοποθετήσουν σε μια λογική δομή, να τα αναλύσουν και να καταλήξουν σε μια καλή δομημένη άποψη του πραγματικού συστήματος.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα τα οποία μπορούν να περιγράψουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων που περιγράφεται παραπάνω. Επειδή όμως είναι είτε μαθηματικά είτε βασίζονται σε συμπεριφορά πολλές φορές χρησιμοποιούνται πάνω από ένα για να περιγράψουν την διαδικασία.

Σύμφωνα με τον κ. Πραστάκο, τα μοντέλα χωρίζονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες<sup>23</sup>:

- a) Τα αναλυτικά μοντέλα (analytical models)
- b) Τα μοντέλα προσομοίωσης (simulation models)

Τα **αναλυτικά μοντέλα** είναι εκείνα τα οποία εκφράζουν με μαθηματικές σχέσεις τη δομή του συστήματος που θα αναπαρασταθεί. Επομένως, εφαρμόζονται σε συστήματα στα οποία η σχέση εισροών – εκροών είναι σχετικά σαφής. Για παράδειγμα, η διαχείριση των αποθεμάτων μιας επιχείρησης, ο προγραμματισμός συντήρησης των μηχανών, ο προγραμματισμός παραγωγής κ.α

Από μια άλλη σκοπιά τα μοντέλα αυτά ανήκουν σε μια άλλη κατηγορία μοντέλων εκείνων που προτείνουν μια απόφαση/λύση (*prescriptive models*) για ένα πρόβλημα απόφασης. Αυτό σημαίνει ότι τα μοντέλα αυτά όταν χρησιμοποιούνται οδηγούνται σε μια προτεινομένη στρατηγική.

Τα **μοντέλα προσομοίωσης** είναι η δεύτερη μεγάλη κατηγορία μοντέλων λήψης αποφάσεων. Στα μοντέλα αυτά το πραγματικό σύστημα αναπαρίσταται από ένα σύνολο εντολών στον Η/Υ ή από μένα λογιστικό φύλλο (spreadsheet). Το πρόγραμμα το οποίο δημιουργείται με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αναπαραστήσει σε οποιαδήποτε επιθυμητό βαθμό ακρίβειας το πραγματικό σύστημα. Επομένως τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούνται για την μελέτη συστημάτων που είναι αρκετά περίπλοκα για να παρασταθούν με αναλυτικές σχέσεις.

Πιο πάνω έγινε αναφορά για τα **περιγραφικά μοντέλα (descriptive models)**<sup>24</sup>, τα μοντέλα είναι απαραίτητα γιατί διευκολύνουν την κατανόηση του συστήματος. Αναλυτές συστημάτων χρησιμοποιούν τα περιγραφικά μοντέλα στην κατασκευή πληροφοριακών συστημάτων.

Μια άλλη κατηγορία είναι τα μοντέλα που κάνουν προβλέψεις (**predictive models**)<sup>17</sup>. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν αυτά τα μοντέλα όταν οι αποφάσεις τους βασίζονται π.χ στο μελλοντικό ύψος των πωλήσεων που θα έχει η παραγωγή ενός προϊόντος. Τα μοντέλα αυτά όμως μπορεί να μην αξιόπιστα γιατί βασίζονται στο μέλλον το οποίο όμως είναι αβέβαιο.

Η τρίτη κατηγορία μοντέλων περιλαμβάνει τα **πραλιστικά (normative models)** ή **αισιόδοξα μοντέλα (optimizing models)**<sup>17</sup>. Τα μοντέλα αυτά επίσης χωρίζονται

---

<sup>23</sup> Πραστάκος Γρηγόρης, «Διοικητική Επιστήμη – Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2000, σελ.103

<sup>24</sup> Henry C. Lukas, «The Analysis, Design, and Implementation of Information Systems», 4<sup>th</sup> edition

στα ντετερμινιστικά μοντέλα (**deterministic models**), στα **μοντέλα ρίσκου (models under risk)** και **μοντέλα αβεβαιότητας (models under uncertainty)**. Τα ντετερμινιστικά μοντέλα δεν έχουν πρόβλημα διαπραγματεύονται γνωστές μεταβλητές. Στα μοντέλα ρίσκου υπάρχει η αμφιβολία ότι η λύση που θα προτείνει το μοντέλο μπορεί να μην και η βέλτιστη. Ενώ στα μοντέλα αβεβαιότητας υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί παράμετροι που είναι άγνωστοι και αυτό κάνει το μοντέλο πιο δύσκολο από όλα. Ένας τρόπος προσέγγισης του μοντέλου είναι η θεωρία παιγνίων. Η οποία αναπτύχθηκε για να δίνει λύσεις σε προβλήματα αποφάσεων όπως ο καθορισμός της συμπεριφοράς ενός ανταγωνιστή σε ένα νέο προϊόν.

Τα στάδια λήψης αποφάσεων δεν ακολουθούν γραμμική διαδρομή. Πολλές φορές το άτομο που πρέπει να πάρει μια απόφαση χρειάζεται να επιστρέψει στο προηγούμενο στάδιο (Σχήμα 2.6) προκειμένου να επανεξετάσει την απόφαση που πήρε ή για να προσθέσει καινούριες πληροφορίες. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να επαναλάβει το επόμενο στάδιο από την αρχή.

Εκτός από τις παραπάνω κατηγορίες μοντέλων υπάρχουν και αλλά μοντέλα που προσπαθούν να περιγράψουν του τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις. Τα μοντέλα αυτά εστιάζουν στη ατομική λήψη αποφάσεων, ενώ αλλά στη λήψη αποφάσεων από ομάδες.

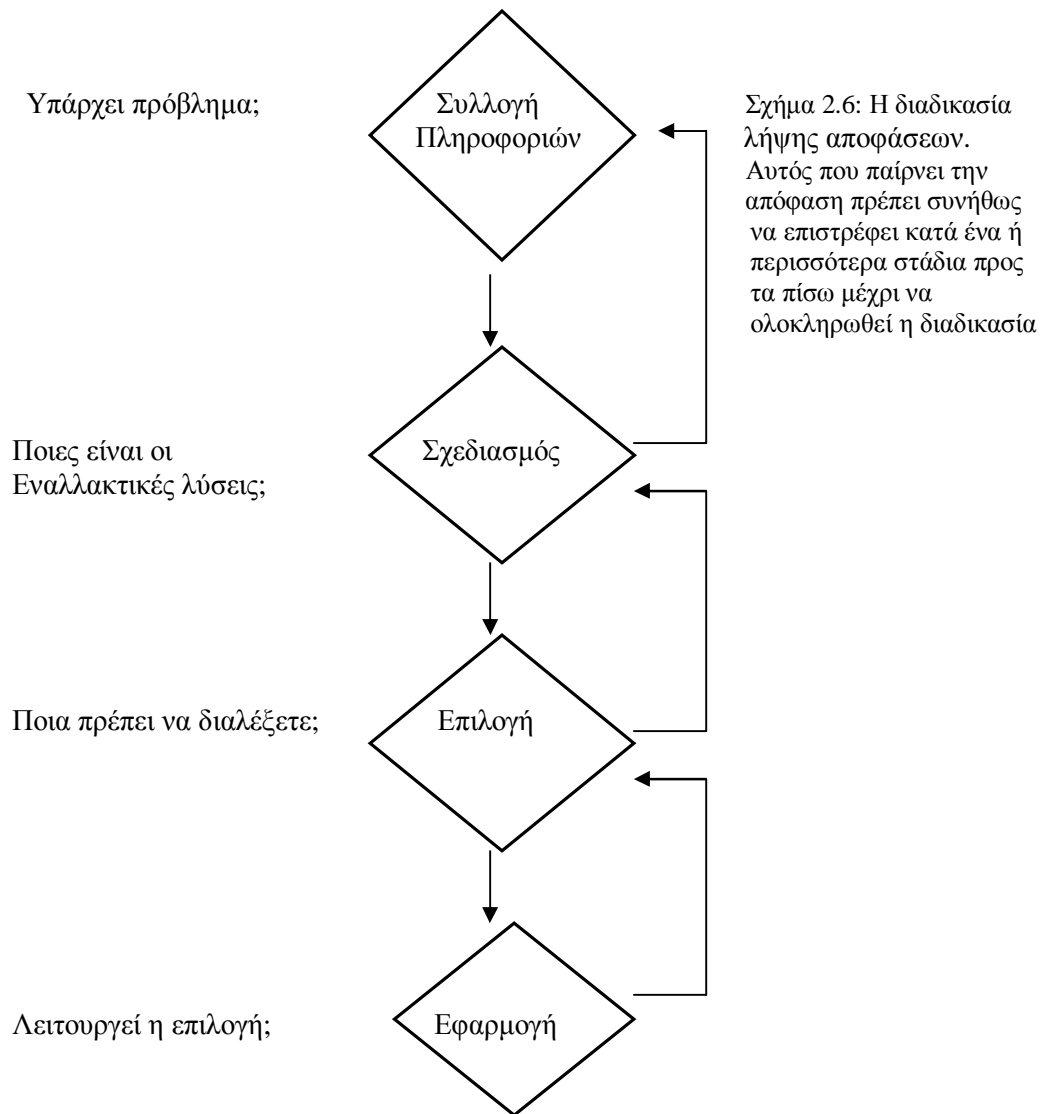
Η βασική υπόθεση πίσω από τα ατομικά μοντέλα λήψης αποφάσεων είναι ότι τα ανθρώπινα όντα είναι κατά μια έννοια λογικά όντα. Η ανάπτυξη του **λογικού μοντέλου** της ανθρώπινης συμπεριφοράς έγινε με βάση την ιδέα ότι οι άνθρωποι, οι οργανισμοί και οι κυβερνήσεις ασχολούνται με υπολογισμούς οι οποίοι είναι κατά βάση συνεπείς και λογικοί και έχουν στόχο την μεγιστοποίηση μιας αξίας.

Κριτικές που έγιναν σε αυτό το μοντέλο δείχνουν ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να καθορίσουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις και επειδή όλα τα άτομα δεν έχουν μοναδικούς στόχους, δεν είναι σε θέση να κατατάξουν όλες τις εναλλακτικές ενέργειες και τις επιπτώσεις τους.

Πολλές αποφάσεις είναι τόσο περίπλοκες, ώστε οι σχετικοί υπολογισμοί είναι σχετικά αδύνατοι. Μια παραλλαγή του λογικού μοντέλου, διατυπώνει την άποψη ότι, αντί της αναζήτησης όλων των εναλλακτικών λύσεων, οι άνθρωποι στην πραγματικότητα διαλέγουν την πρώτη εναλλακτική λύση που θα τους οδηγήσει στον τελικό στόχο τους.

Η λήψη αποφάσεων πολλές φορές δεν γίνεται από μεμονωμένα άτομα αλλά από ολόκληρες ομάδες ή οργανισμούς. Τα οργανωτικά μοντέλα αποφάσεων παίρνουν

υπόψη τους τα δομικά και πολιτικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού. Τα μοντέλα που έχουν προταθεί είναι μοντέλα γραφειοκρατικά, πολιτικά και χαρακτηριστικά ‘σκουπιδοτενεκέ’ για την περιγραφή του τρόπου που παίρνονται οι αποφάσεις στον οργανισμό.



Πηγή: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) , Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση, Εκδόσεις 'Κλειδάριθμος' , 4<sup>η</sup> Αμερικανική Έκδοση Αθήνα 2002, σελ.105

Τα **γραφειοκρατικά μοντέλα ( bureaucratic models)** έχουν ως σημαντικό στόχο την αυτοσυντήρηση του οργανισμού. Ένας άλλος σημαντικός στόχος είναι και η μείωση της αβεβαιότητας. Οι πολιτικές τείνουν να αλλάζουν με μικρά βήματα τα οποία ουσιαστικά παραμένουν στάσιμα. Ριζοσπαστικές αλλαγές δεν ενδείκνυνται γιατί προκαλούν μεγάλη αβεβαιότητα. Αυτά τα μοντέλα παρουσιάζουν τους οργανισμούς να μην ‘κάνουν επιλογές’ ή να μην ‘αποφασίζουν’ σε λογικό βαθμό.

Αντιθέτως, ότι κάνουν οι οργανισμοί είναι αποτέλεσμα πρότυπων διαδικασιών λειτουργίας που έχουν διαμορφωθεί στη διάρκεια πολλών ετών χρήσης.

Στα **πολιτικά μοντέλα οργανωτικής επιλογής (political models)** η εξουσία στους οργανισμούς είναι μοιρασμένη, ακόμη και οι εργάτες έχουν κάποια μορφή εξουσίας. Στην κορυφή της ηγεσίας η εξουσία είναι συγκεντρωμένη σε λίγα άτομα το οποία όμως αδυνατούν να πάρουν αποφάσεις. Οτιδήποτε κάνει ο οργανισμός είναι αποτέλεσμα πολιτικών συναλλαγών μεταξύ των ηγετικών στελεχών και ομάδων ενδιαφερομένων. Οι οργανισμοί δεν καταλήγουν σε 'λύσεις' που επιλέγονται για να λύσουν κάποιο πρόβλημα. Καταλήγουν σε συμβιβασμούς, οι οποίοι αντανακλούν τις συγκρούσεις, τα κύρια συμφέροντα, τις ανισότητες στην εξουσία και την σύγχυση που είναι έμφυτη στη πολιτική.

Το **μοντέλο 'σκουπιδοτενεκές' ('garbage can' model)**, είναι μια καινούρια θεωρία λήψης αποφάσεων που υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί δεν είναι λογικοί. Η λήψη αποφάσεων είναι κατά κύριο λόγο τυχαία και αποτελεί προϊόν μιας ροής λύσεων, προβλημάτων και καταστάσεων που συνδυάζονται κατά τύχη.

Το **δημιουργικό μοντέλο (creative model)**, είναι περισσότερο μια θεωρία ή ένα άθροισμα ενεργειών που προδιαθέτουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο αυτό περιέχει τέσσερα στάδια: το στάδιο της προετοιμασίας όπου το άτομο είναι προετοιμασμένο σε επίπεδο γνώσεων για την μελλοντική απόφαση του. Εκτός όμως από την προετοιμασία απαιτούνται και οι κατάλληλες συνθήκες (ωρίμανση) που θα βοηθήσουν το άτομο να οδηγηθεί στην έμπνευση της ιδέας και τελικά στην υλοποίηση της. Πολλές φορές το αποτέλεσμα αυτό του μοντέλου εμπεριέχεται σε κάποιο άλλο μοντέλο ή γίνεται η αιτία για μια νέα διαδικασία λήψης απόφασης.

## 2.8 Στυλ Λήψης Αποφάσεων

Τα άτομα έχουν διαφορετικές απόψεις κατά ως το πώς θα πάρουν μια απόφαση. Ο Schermehorn<sup>25</sup>, πιστεύει ότι τα άτομα μπορεί να υιοθετήσουν μια από τις παρακάτω απόψεις.

1. το άτομο που αναζητά προβλήματα ασυνείδητα (**problem seekers**)
2. το άτομο που επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται (**problem solvers**)
3. το άτομο που αποφεύγει ή αγνοεί τα προβλήματα που παρουσιάζονται (**problem avoiders**)

---

<sup>25</sup> Schermehorn J.R., «Management for Productivity», Wiley, New York, 1993

Ένα άλλο στυλ λήψης απόφασης σχετίζεται με το ποιες πληροφορίες επιλέγουν οι λήπτες αποφάσεων να χρησιμοποιήσουν. Μερικοί λήπτες αποφάσεων είναι πολύ 'ευαίσθητοι' και προτιμούν να ασχολούνται μονό με πληροφορίες που αναφέρουν συγκεκριμένα προβλήματα. Άλλοι πάλι λήπτες αποφάσεων προτιμούν να γνωρίζουν όλες τις πληροφορίες εκ των προτέρων και να επιλέγουν μετά μόνοι τους τι είναι σημαντικό και τι όχι.

Η σύγχρονη ψυχολογία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους στο πως μεγιστοποιούν τις αξίες τους, στο ποια πλαίσια αναφοράς χρησιμοποιούν για να ερμηνεύσουν τις πληροφορίες τους και τέλος πως κάνουν τις επιλογές τους. Το **γνωστικό στυλ** περιγράφει τις υποκειμενικές προδιαθέσεις μιας προσωπικότητας για τον χειρισμό των πληροφοριών, την επιλογή εναλλακτικών ενεργειών και την αξιολόγηση των επιπτώσεων.

Οι McKenney και Keen<sup>26</sup> περιγράφουν δύο στυλ λήψης αποφάσεων: συστηματικό και διαισθητικό. Οι **συστηματικοί** λήπτες αποφάσεων προσεγγίζουν ένα πρόβλημα με δομημένο τρόπο και σύμφωνα με κάποια τυποποιημένη μέθοδο. Συλλέγουν και αξιολογούν αυτές τις πληροφορίες με αυτή την δομημένη μέθοδο. Οι **διαισθητικοί** λήπτες αποφάσεων προσεγγίζουν ένα πρόβλημα με πολλαπλές μεθόδους και κάνουν δοκιμές μέχρι να βρουν μια λύση. Βασίζονται περισσότερο στην διαίσθηση τους, στην κρίση τους και στην εμπειρία για να βρουν την περισσότερο αποδεκτή λύση. Αυτοί αποφεύγουν την δομημένη αξιολόγηση και συλλογή πληροφοριών. Κανένα από αυτά τα στυλ δεν θεωρείται ανώτερο από το άλλο. Σύγχρονες έρευνες δείχνουν ότι οι άνθρωποι έχουν έμφυτες προκαταλήψεις που μπορεί να παραμορφώνουν την διαδικασία λήψης απόφασης. Οι άνθρωποι θα μπορούσαν να επιλέξουν μια εναλλακτική λύση που κάτω από άλλες συνθήκες θα απέριπταν μονό και μονό επειδή αλλάζουν οι πληροφορίες που δέχονται.

---

<sup>26</sup> Mckenney James L., F. Warre Mcfarlan, «The Information Archipelago – Plotting a Course», Harvard Business Press (Ιανουάριος – Φεβρουάριος ), 1983  
Keen Peferg W. «Shaping the future: Business, Design Through Information Technology», Cambridge, M.A: Harrvard Business School Press, 1991

## 2.9 Προβλήματα στη Λήψη Αποφάσεων

Η διαδικασία αποφάσεων είναι μια από τις σημαντικότερες δουλειές που κάνει ο marketer. Παράλληλα είναι και μια από τις πιο σκληρές και ριψοκίνδυνες. Μια κακή απόφαση μπορεί να καταστρέψει μια εταιρεία, να τερματίσει μια καριέρα ανεπανόρθωτα. Αλλά από πού πηγάζουν οι κακές αποφάσεις; Σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να εντοπιστούν στην διαδικασία που προηγήθηκε, στις εναλλακτικές που δεν έγιναν αρκετά κατανοητές, στις πληροφορίες που δεν συνελέχθησαν και στα επιμέρους οικονομικά στοιχεία που δεν μετρήθηκαν σωστά. Αλλά μερικές φορές το πρόβλημα βρίσκεται στον ίδιο τον marketer και συγκεκριμένα στον τρόπο σκέψης του. Παρακάτω θα αναφερθούν πιθανά προβλήματα που επηρεάζουν μια διαδικασία λήψης απόφασης.

### ► Πολυπλοκότητα των αποφάσεων

Στην σημερινή κοινωνία με τις μεγάλες αλλαγές που συμβαίνουν, η διαδικασία λήψης απόφασης για έναν marketer είναι ακόμη πιο δύσκολη. Οι σοβαρές αποφάσεις γίνονται ακόμη πιο περιπλοκές και δεν γίνονται να παίρνονται μόνο με εμπειρικό τρόπο, αλλά με βάση όσων των δυνατών περισσότερων πληροφοριών μπορούν να βρεθούν.

Οι κυριότεροι λόγοι που συμβάλλουν στην πολυπλοκότητα των αποφάσεων είναι πρώτον η υψηλή ταχύτητα των αλλαγών στις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά. Δεύτερον, η αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης ο οποίος εμφανίζεται σε όλες τις οικονομικές πτυχές. Τρίτων, το αυξανόμενο μέγεθος και η πολυπλοκότητα των οργανισμών των οργανισμών, όπου όλα τα χαρακτηριστικά μιας απόφασης αποκτούν μεγαλύτερη δυσκολία. Τέλος η πληθώρα των πληροφοριών που υπάρχει σήμερα, ιδιαίτερα με τη μεγάλη διείσδυση της πληροφορικής και της επικοινωνίας η οποία πρέπει να αξιοποιείται προκειμένου να έχει η εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στον πίνακα 2 εμφανίζονται συνοπτικά οι λόγοι που προκαλούν πολυπλοκότητα στις αποφάσεις και κατά συνέπεια πρόβλημα στην διαδικασία λήψης απόφασης του marketer.

Παράγοντες πολυπλοκότητας αποφάσεων	Τάση	Αποτέλεσμα
Ταχύτητα αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον	Αυξητική	Ανάγκη για ταχύτερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις
Ανταγωνισμός και Διεθνοποίηση	Αυξητική	Μεγαλύτερη αβεβαιότητα, ένταση ανταγωνισμού, ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση της αγοράς
Έμφαση στον καταναλωτή	Αυξητική	Μεγαλύτερη αβεβαιότητα, εξατομικευμένες ανάγκες
Μέγεθος και πολυπλοκότητα οργανισμών		Πολυπλοκότητα αποφάσεων, μεγαλύτερα κόστη σε περιπτώσεις λάθους
Πληροφόρηση	Αυξητική	Περισσότερες επιλογές στις αποφάσεις, περισσότεροι παράμετροι ορισμού του προβλήματος, δυνατότητα διάγνωσης προβλημάτων ή ευκαιριών
Τεχνολογία (H/Y & Επικοινωνίες)	Αυξητική	Δυνατότητα αποθήκευσης και ανάλυσης δεδομένων, δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου, δυνατότητα επικοινωνίας
Επιτεδοποίηση οργανισμών	Αυξητική	Περισσότερες αποφάσεις για τα στελέχη, μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
Ενδυνάμωση προσωπικού	Αυξητική	Περισσότερες και πιο περιπλοκές αποφάσεις, μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Πίνακας 2.2: Παράγοντες που επηρεάζουν την πολυπλοκότητα των αποφάσεων

Πηγή: Drucker P., «Management: Tasks, Responsibilities, and Practices», Harper & Row, New York, 1974

### ► Αβεβαιότητα

Η βασική ιδέα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ότι αναζητείται ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις και τους περιορισμούς μια λογική βέλτιστη λύση. Στην λήψη μιας απόφασης πάντα γίνεται η υπόθεση για το ποια θα είναι η πορεία στο μέλλον με βάση τις σημερινές συνθήκες καθώς και προβλέψεις για το μέλλον με βάση τις μελλοντικές πιθανότητες.



Παρόλα αυτά στη διαδικασία λήψης απόφασης πάντα θα υπάρχουν προβλήματα και αυτά είτε θα είναι προβλήματα συγκέντρωσης πληροφοριών είτε γνώσης. Αυτά τα προβλήματα οι άνθρωποι είναι δύσκολο να τα ξεπεράσουν αλλά για τους οργανισμούς είναι κάτι το συνηθισμένο. Από την άλλη πλευρά οι οργανισμοί δημιουργούν προβλήματα επικοινωνίας, διατήρησης των πληροφοριών, όπως επίσης και προβλήματα συντονισμού και διαμάχες.

Στην δημιουργία μιας απόφασης οι marketers βασίζονται σε μια βασική ιδέα και παράλληλα αξιοποιούν όλες τις γνώστες πληροφορίες που έχουν για την τελειοποιήσουν. Αλλά το ερώτημα όμως που υπάρχει είναι αν όντως όλες οι πληροφορίες είναι γνώστες, μήπως υπάρχουν και πληροφορίες που να είναι σημαντικές αλλά δεν τις ξέρουν οι marketers. Αυτή είναι μια κατάσταση που προκαλεί στα στελέχη αβεβαιότητα για αν ακολουθούν μια πετυχημένη πορεία. Στην σημερινή κοινωνία πάντα θα υπάρχουν πληροφορίες που δεν γνωρίζουν οι marketers και πάντα θα υπάρχουν πληροφορίες που θα ανατρέπουν τις ήδη υπάρχουσες. Αυτό που χρειάζονται οι marketers είναι να δείξουν την απαραίτητη προσοχή στις αλλαγές που συντελούνται.

#### ► **Αμφιβολία**

Παραπάνω έγινε αναφορά για δυο υποθέσεις που αναγκάζονται να κάνουν οι marketers. Στην δεύτερη υπόθεση οι λήπτες αποφάσεων αναγκάζονται να πάρουν μια απόφαση για το αβέβαιο μέλλον και για το ποιες θα είναι οι πιθανότητες επιτυχίας στο μέλλον με τις σημερινές πληροφορίες. Είναι λογικό λοιπόν να εμφανιστούν μεγάλες αποκλίσεις στα αποτελέσματα που μπορεί να έχει ο λήπτης αποφάσεων και αυτό να οδηγήσει στην αμφιβολία ενώ στην πραγματικότητα αυτό είναι το πολλή λογικό. Οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να πιστεύουν πως όταν κάνουν κάποια υπόθεση το αποτέλεσμα που βγαίνει είναι και αυτό μια άλλη υπόθεση από μόνο του. Αναγνωρίζουν ότι μια υπόθεση προτίμηση μπορεί να αναπτυχθεί και να δομηθεί αλλά όμως να διαφέρει από την πράξη. Ενώ αναζητούν την συνοχή, δείχνουν να εμφανίζουν αμφιβολία όταν το αποτέλεσμα του φαίνεται λογικό και προσπαθούν να το διασαφηνίσουν για να καταλάβουν τους λόγους που τους οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα.

#### ► **Ρίσκο**

Η θεωρία της προτίμησης ρίσκου έχει διχάσει τους λήπτες αποφάσεων σε δυο ομάδες. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από λήπτες αποφάσεων που αναπτύσσουν την διαδικασία ρίσκου. Για αυτή την ομάδα το ρίσκο δεν είναι απαραίτητο να έχει κάποια

σχέση με κάποιο αξιοποιήσιμο επιστημονικό κανόνα απλά είναι μια πράξη που την αποκαλύπτουν. Η δεύτερη ομάδα προσπαθεί να αποφύγει κάθε μη απαραίτητη διαδικασία ρίσκου. Αυτή η ομάδα βρίσκει ότι κάθε ενέργεια ρίσκου πρέπει να αποκλίνει από κάποια ενέργεια ή να αποφεύγεται. Οι οργανισμοί παρακολουθούν την σχέση ευκαιριών και κινδύνων και αναρωτιούνται για αν θα πρέπει να ρισκάρουν αργότερα. Αλλά φαίνονται να είναι σκεπτικοί όταν υπάρχει η περίπτωση να προβούν σε διαδικασία ρίσκου. Ενώ οι θεωρίες για την διαδικασία ρίσκου αναπτύσσονται πολλοί επιχειρηματίες υποστηρίζουν ότι η διαδικασία ρίσκου είναι απαραίτητη και θα πρέπει να υποστηρίζεται, αλλά θα πρέπει να γίνεται με μέτρο και γνωρίζοντας όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες. Δεν τίθενται υπέρ των αλόγιστων διαδικασιών ρίσκου και μάλιστα εκείνων που γίνονται με βάση τον παράγοντα τύχη. Αντιδρούν στην αστάθεια με σκεπτικισμό και προσπαθούν να την αποφύγουν παρά να την επεξεργαστούν.

#### ► Ανθρώπινη κρίση

Στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης σημαντικός παράγοντας ή και πρόβλημα μπορεί να είναι η ανθρώπινη κρίση. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που εν καιρώ έδωσαν διάφορους ορισμούς για το τι είναι η ανθρώπινη κρίση. Η ανθρώπινη κρίση είναι διαφορετική για κάθε άνθρωπο, δημιουργείται από επιρροές που έχει το άτομο από το εξωτερικό περιβάλλον του, από προηγούμενες εμπειρίες του η ακόμα και από την διαίσθηση του. Η ανθρώπινη κρίση όπως ανέφερε και ο Stoner δεν συμβαδίζει με την λογική και συγκεκριμένα με το λογική ορθολογιστική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο Drucker<sup>27</sup> είπε: *«Μια απόφαση είναι μια κρίση. Είναι μια επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις. Για την ακρίβεια είναι η προσπάθεια εύρεσης λύσης ανάμεσα στο 'σχεδόν σωστό' και το λάθος. Στις περισσότερες περιπτώσεις η επιλογή δεν βρίσκεται ανάμεσα σε δύο εναλλακτικές αλλά σε περισσότερες οι οποίες δεν είναι και απόλυτα σωστές. Η ικανότητα λοιπόν του ανθρώπου να επιλέγει μια από αυτές τις εναλλακτικές είναι η ανθρώπινη κρίση».*

Το management και η λήψη αποφάσεων δεν είναι σαν τα μαθηματικά. Κατά πολύ μεγάλο ποσοστό μια απόφαση στηρίζεται στη κρίση του marketer αν και έχουν ανακαλυφθεί παρά πολλά πράγματα σχετικά με αυτές τις έννοιες. Το ερώτημα όμως είναι ποια μπορεί να είναι η σχέση μεταξύ της 'καλής αίσθησης' και της εμπειρίας με την κρίση. Αν και ο ρόλος της διαίσθησης αμφιταλαντεύεται δεν μπορεί να

---

<sup>27</sup> Drucker P., «Management: Tasks, Responsibilities, and Practices», Harper & Row, New York, 1974

αγνοηθεί ο ρόλος που έχει η εμπειρία στην διαμόρφωση κρίσης. Η εμπειρία δεν είναι απαραίτητο προσόν στη λήψη απόφασης αλλά όμως μπορεί να βοηθήσει τον λήπτη να ολοκληρώσει την διαδικασία πιο εύκολα. Πολλά από τα στελέχη ανέπτυξαν τις ηγετικές τους ικανότητες στην κρίση ύστερα από μακροχρόνια άσκηση και εμπειρία. Το αποτέλεσμα είναι ότι μπορούν να χρησιμοποιούν αυτές τις ικανότητες όχι μόνο για την λήψη αποφάσεων αλλά και για να κάνουν πιο κατανοητή την διαδικασία που κάνει ένα άτομο για να πάρει μια απόφαση.

### ► Διαίσθηση

Η κρίση βασίζεται στην εκπαίδευση και την εμπειρία. Η εμπειρία βοηθάει στην διαμόρφωση απόφασης αλλά παράλληλα βοηθά και στην καλλιέργεια της διαίσθησης. Έχοντας την κατάλληλη εμπειρία η διαίσθηση μπορεί να αναπτυχθεί και να οδηγήσει σε μια διαδικασία λήψης απόφασης. Πολλοί λόγιοι έχουν την άποψη ότι η διαίσθηση δεν μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία απόφασης γιατί δεν βασίζεται σε λογικά κριτήρια. Ο Simon<sup>28</sup> (1987), άρχισε να αναρωτιέται για την διαίσθηση και τα μη λογικά κριτήρια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όταν συνειδητοποίησε ότι υποσείνηδητα οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα τα αναγνωρίζουν πρότυπα που μπορούν να οδηγήσουν σε λήψη απόφασης. Διέκρινε ότι μέχρι στιγμής κυριαρχούσε η αρχή ότι οι αποφάσεις παίρνονται με λογικά κριτήρια. Η λήψη αποφάσεων και ο τρόπος που διεξάγεται πρέπει να περιλαμβάνει και τους μη λογικούς τρόπους όπως είναι η διαίσθηση, για να γίνει απαγκίστρωση από την δεσμευτική ιδέα των λογικών αποφάσεων.

Ο Drucker<sup>20</sup>, όμως διαφώνησε έντονα με την άποψη αυτή. Υποστήριξε ότι τα στελέχη για να πάρουν μια απόφαση βασίζονται σε συγκεκριμένα στοιχεία. Η μορφή του management και της λήψης απόφασης αποκλείει την χρήση της διαίσθησης, που είναι κάτι που είτε χρησιμοποιείται είτε όχι. Και συνεχίζει υποστηρίζοντας ότι αν το marketing – management δεν έχει χώρο για την διαίσθηση, τότε ούτε και στη λήψη αποφάσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

## 2.10 Στρατηγικές της Λήψης Αποφάσεων

Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ότι οι ανταγωνιστές σου, ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Αυτήν άποψη υποστηρίζει ο Michel

---

<sup>28</sup> Simon H., «Administrative Behaviour», Macmillan, Basingstoke, 1951

Porter και είναι μια γενική θέση για το τι είναι στρατηγική και γιατί είναι χρήσιμη στους οργανισμούς. Παρακάτω παρατίθενται μερικοί ορισμοί για το τι είναι στρατηγική.

- Ø Ο Alfred Chandler<sup>29</sup> ορίζει τη στρατηγική ως, «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».
- Ø Οι Hofer και Schendel<sup>22</sup> ορίζουν τη στρατηγική ως, «την αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».
- Ø Ο Michael Porter<sup>22</sup> θεωρεί πως η στρατηγική είναι η «η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της».

Το κοινό σημείο των παραπάνω ορισμών είναι η παραδοχή πως η στρατηγική μπορεί να καθοριστεί από την επιχείρηση, εφόσον γίνει πρώτα η ανάλυση των συνθηκών, των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων, των στόχων και του σκοπού της.

Συνεπώς θα μπορούσε να θεωρηθεί πως η στρατηγική ακολουθεί τα εξής τρία διακριτικά στάδια:

- a) Διαμόρφωση,
- b) Υλοποίηση,
- c) Αξιολόγηση και έλεγχο.

Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει επιλέγει τη πιο κατάλληλη γι' αυτήν στρατηγική ή συνδυασμό κάποιων. Τα είδη στρατηγικών είναι τα εξής:

1. **Ανταγωνιστικές στρατηγικές** οι οποίες διαχωρίζονται στις: στρατηγική ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης ( εστίασης με διαφοροποίηση, εστίαση με ηγεσία κόστους)
2. **Εταιρικές στρατηγικές** οι οποίες διαχωρίζονται σε στρατηγικές σταθερότητας, ανάπτυξης, διάσωσης και αναστροφής
3. **Διείσδυσης-συγκέντρωση αγοράς**

---

<sup>29</sup> Σημειώσεις του κ. Ραφαηλίδη, του μαθήματος 'Ανάλυση και Έλεγχος των Επιχειρησιακών Στρατηγικών'

4. **Ανάπτυξη αγοράς**
5. **Ανάπτυξη προϊόντος**
6. **Διάσωσης- Αναστροφής.**

Η επιλογή μιας στρατηγικής είναι αναγκαία για μια επιχείρηση διότι η ύπαρξή της εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται, εάν είναι γενικά σωστή και γίνουν κάποια λάθη στις επιμέρους τακτικές κινήσεις η επιχείρηση συνήθως δε βγαίνει τελικά ζημιωμένη, διασφαλίζεται η συλλογική δράση της επιχείρησης. Ακόμα η στρατηγική ορίζει τον οργανισμό και είναι θα λέγαμε η προσωπικότητά της επιχείρησης και τέλος ένα από τα μεγάλα της πλεονεκτήματα είναι ότι λειτουργεί σαν κατευθυντήρια γραμμή μειώνοντας έτσι την αβεβαιότητα.

Στο καθορισμό της στρατηγικής μιας επιχείρησης εκτός όλων των άλλων που αναφέρθηκαν πιο πάνω, παίζουν ρόλο και τα πληροφοριακά συστήματα, αυτά τα συστήματα είναι ισχυρά εργαλεία αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και γι' αυτό ονομάζονται στρατηγικά συστήματα πληροφοριών.

Τα στρατηγικά συστήματα πληροφοριών μεταβάλλουν τους στόχους, τις λειτουργίες, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις σχέσεις των οργανισμών με το περιβάλλον, έτσι ώστε να τους βοηθήσουν να κερδίσουν ένα πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές τους.

Επίσης τα στρατηγικά συστήματα πληροφοριών μεταβάλλουν έντονα τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρία διενεργεί την επιχειρηματική της δραστηριότητα ή ακόμη και το ίδιο το αντικείμενό της εταιρείας.

Προκειμένου τα συστήματα πληροφοριών να χρησιμοποιηθούν ως ανταγωνιστικά όπλα, θα πρέπει πρώτα να διαπιστωθούν οι περιοχές στις οποίες είναι πιθανό να υπάρξουν στρατηγικές ευκαιρίες. Έχουν λοιπόν χρησιμοποιηθεί δύο μοντέλα θεώρησης μιας επιχείρησης και του περιβάλλοντος της έτσι ώστε να εντοπιστούν περιοχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις οποίες τα συστήματα πληροφοριών μπορούν να προσφέρουν πλεονεκτήματα απέναντι στον ανταγωνισμό. Αυτά είναι το μοντέλο των ανταγωνιστικών δυνάμεων και το μοντέλο της αλυσίδας αξίας.

Ένα παράδειγμα το οποίο δείχνει πώς τα πληροφοριακά συστήματα επηρεάζουν το καθορισμό στρατηγικής είναι αυτό με τη Citibank, η οποία εφάρμοσε τη

στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντος όταν δημιούργησε τις αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM) και τις χρεωστικές κάρτες το 1977. Ως ηγέτης σε αυτόν τον τομέα έγινε κάποια στιγμή η μεγαλύτερη τράπεζα στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Ένα ακόμα παράδειγμα είναι αυτό με την επιχείρηση Wal-Mart που έχει γίνει πρώτη επιχείρηση λιανικών πωλήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες. Διάφορες επιχειρήσεις για να αποτρέψουν την εισαγωγή νέων ανταγωνιστών στις αγορές τους προσπαθούν και καταφέρνουν να διαθέτουν αγαθά και υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές από αυτούς. Ορισμένα στρατηγικά συστήματα πληροφοριών βοηθάνε σημαντικά τις εταιρίες να μειώσουν το εσωτερικό κόστος τους, έτσι ώστε να μπορούν να διαθέτουν αγαθά και υπηρεσίες σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές τους.

Η Wal-Mart λοιπόν χρησιμοποιεί ένα πολύ καλό σύστημα αναπλήρωσης αποθεμάτων, το οποίο ενεργοποιείται από τις αγορές των πελατών στα σημεία πώλησης και θεωρείται το καλύτερο στον κλάδο της. Το «σύστημα συνεχούς αναπλήρωσης αποθεμάτων» στέλνει εντολές για νέο εμπόρευμα κατευθείαν στους προμηθευτές μόλις οι πελάτες πληρώσουν τις αγορές τους στις ταμειακές μηχανές. Γίνεται δηλαδή μέσω υπολογιστή άμεση ενημέρωση των προμηθευτών για τις ελλείψεις στα ράφια. Με αυτή τη κίνηση η Wal-Mart δεν ξοδεύει πολλά χρήματα για να διατηρεί μεγάλα αποθέματα στις δικές της αποθήκες. Ξοδεύει μόνο το 15% των εσόδων από πωλήσεις για γενικά έξοδα ενώ αντίθετα ανταγωνιστές της όπως η Sears και η Kmart ξοδεύουν 30% και 21% αντίστοιχα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Εισαγωγή

Στον 20<sup>ο</sup> αιώνα οι περισσότερες εταιρείες ήταν μικρές και γνώριζαν τους πελάτες τους από πρώτο χέρι. Τα στελέχη συγκέντρωναν πληροφορίες μάρκετινγκ από τις επαφές τους με άτομα, με την παρατήρηση και θέτοντας ερωτήματα. Ωστόσο, πολλοί παράγοντες έγιναν αφορμή να αυξηθούν οι ανάγκες για περισσότερες και καλύτερες πληροφορίες. Καθώς οι εταιρείες αποκτούν εθνικό ή διεθνή προσανατολισμό, χρειάζονται περισσότερες πληροφορίες για μεγαλύτερες και πιο απομακρυσμένες αγορές. Καθώς τα εισοδήματα αυξάνονται και οι αγοραστές γίνονται πιο εκλεκτικοί, οι πωλητές χρειάζονται καλύτερες πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται οι αγοραστές σε διαφορετικά προϊόντα και νύξεις. Καθώς οι πωλητές χρησιμοποιούν πιο περίπλοκες διαδικασίες μάρκετινγκ και αντιμετωπίζουν πιο έντονο ανταγωνισμό, χρειάζονται πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα των εργαλείων μάρκετινγκ που διαθέτουν. Τέλος, στο σύγχρονο περιβάλλον το οποίο αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς, οι μάνατζερ χρειάζονται πρόσφατες πληροφορίες για να μπορούν να αποφασίζουν έγκαιρα.

Αλλά και η προσφορά πληροφοριών έχει αυξηθεί σημαντικά. Ο John Neisbitt υποστηρίζει ότι ο κόσμος γνωρίζει μια “σημαντική αλλαγή” και γίνεται από βιομηχανική οικονομία σε οικονομία που βασίζεται στις πληροφορίες. Διαπίστωσε ότι πάνω από το 65% του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ απασχολείται σήμερα στον τομέα της παραγωγής ή της επεξεργασίας πληροφορίας σε σύγκριση με το 17% του 1950. Χρησιμοποιώντας βελτιωμένα συστήματα υπολογιστών και άλλες τεχνολογίες οι εταιρείες μπορούν τώρα να δώσουν μεγάλες ποσότητες πληροφοριών. Πολλά από τα σημερινά στελέχη δέχονται μερικές φορές πάρα πολλές πληροφορίες. Για παράδειγμα, μια μελέτη διαπίστωσε ότι με τις εταιρείες που τώρα παρέχουν όλες τις πληροφορίες οι οποίες σήμερα είναι διαθέσιμες μέσω των μηχανημάτων σάρωσης (σκάνερς) στα σουπερμάρκετ, ένας διευθυντής μάρκας παίρνει από ένα εκατομμύριο μέχρι ένα δισεκατομμύριο αριθμητικά στοιχεία κάθε εβδομάδα. Και όπως επισημαίνει ο Neisbitt: “ Το πρόβλημα δεν είναι μήπως μας λείψουν οι πληροφορίες, αλλά πως θα τις αξιοποιήσουμε”.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Philips Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Veronika Wong, «Αρχές Μάρκετινγκ Δεύτερη Έκδοση Ευρωπαϊκή », Εκδοτικός Οίκος Prentice Hall Europe. Έκδοση 1999.

Συχνά οι μάρκετερ παραπονιούνται ότι δεν διαθέτουν αρκετές πληροφορίες από το σωστό είδος ή ότι έχουν πάρα πολλές από λάθος είδος. Λαμβάνοντας υπόψη τη διασπορά πληροφοριών μέσα στην εταιρεία, λένε ότι χρειάζεται πολλή προσπάθεια για να εντοπίσει κάποιος ακόμα και κάτι απλό. Κάποιοι υφιστάμενοι μπορεί να μην αποκαλύπτουν πληροφορίες οι οποίες πιστεύουν ότι δείχνουν τις κακές επιδόσεις τους. Συχνά οι σημαντικές πληροφορίες φτάνουν πολύ αργά και παύουν να είναι χρήσιμες ή αυτές που φτάνουν έγκαιρα δεν είναι ακριβείς. Οι εταιρείες έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες να προσφέρουν στα στελέχη πληροφορίες, αλλά συχνά δεν αξιοποιούν σωστά αυτήν τη δυνατότητα. Πολλές εταιρείες μελετούν τώρα τις ανάγκες των στελεχών για πληροφορίες και σχεδιάζουν συστήματα πληροφοριών τα οποία να καλύπτουν αυτές τις ανάγκες.

Στο κεφάλαιο τρία λοιπόν, γίνεται λόγος για τα πληροφοριακά συστήματα και ειδικότερα του τομέα μάρκετινγκ. Ο σκοπός, οι λειτουργίες, οι εφαρμογές, τα είδη των Πληροφοριακών Συστημάτων Μάρκετινγκ (ΠΣΜ), οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον μετά τη χρήση αυτών, είναι τα κυριότερα σημεία τα οποία και θα αναλυθούν λεπτομερέστερα στο κεφάλαιο αυτό.

### **3.1 Ορισμός Πληροφοριακού Συστήματος**

Ένα σύστημα πληροφοριών μπορεί να οριστεί τεχνικά ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, τα οποία συλλέγουν, επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό. Επιπλέον της υποστήριξης στη λήψη αποφάσεων, στον συντονισμό και στον έλεγχο, τα συστήματα πληροφοριών μπορούν να βοηθήνε τα στελέχη και το προσωπικό στην ανάλυση προβλημάτων, στην απεικόνιση σύνθετων θεμάτων και στην δημιουργία νέων προϊόντων.

### **3.2 Αλλαγές από τα Π.Σ. στο επιχειρηματικό περιβάλλον**

Τρεις πολύ σημαντικές παγκόσμιες αλλαγές έχουν διαφοροποιήσει το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η πρώτη είναι η εμφάνιση και η ισχυροποίηση της παγκόσμιας οικονομίας. Η δεύτερη αλλαγή είναι ο μετασχηματισμός των βιομηχανικών οικονομιών και κοινωνιών σε οικονομίες υπηρεσιών που βασίζονται στη γνώση και τις πληροφορίες. Η Τρίτη είναι ο μετασχηματισμός του επιχειρηματικού πνεύματος. Αυτές οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον συνοψίζονται στον



πίνακα 3.1, οι οποίες δημιουργούν αρκετές καινούργιες προκλήσεις στις ίδιες τις επιχειρήσεις και στα διοικητικά στελέχη τους.

#### **Παγκοσμιοποίηση**

Διοίκηση και έλεγχος στην παγκόσμια αγορά

Ανταγωνισμός στην παγκόσμια αγορά

Διεθνείς ομάδες εργασίας

Παγκόσμια συστήματα παράδοσης

#### **Μετασχηματισμός των βιομηχανικών οικονομιών**

Οικονομίες που βασίζονται στη γνώση και τις πληροφορίες

Παραγωγικότητα

Νέα προϊόντα και υπηρεσίες

Γνώση: ένα ουσιώδες παραγωγικό και στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο

Χρονικός ανταγωνισμός

Μικρότερη διάρκεια ζωής των προϊόντων

Ασταθές περιβάλλον

Περιορισμένη βάση γνώσης του προσωπικού

#### **Μετασχηματισμός της επιχείρησης**

Λιγότερα κλιμάκια ιεραρχίας

Αποκέντρωση

Ευελιξία

Ανεξαρτησία από συγκεκριμένο τόπο

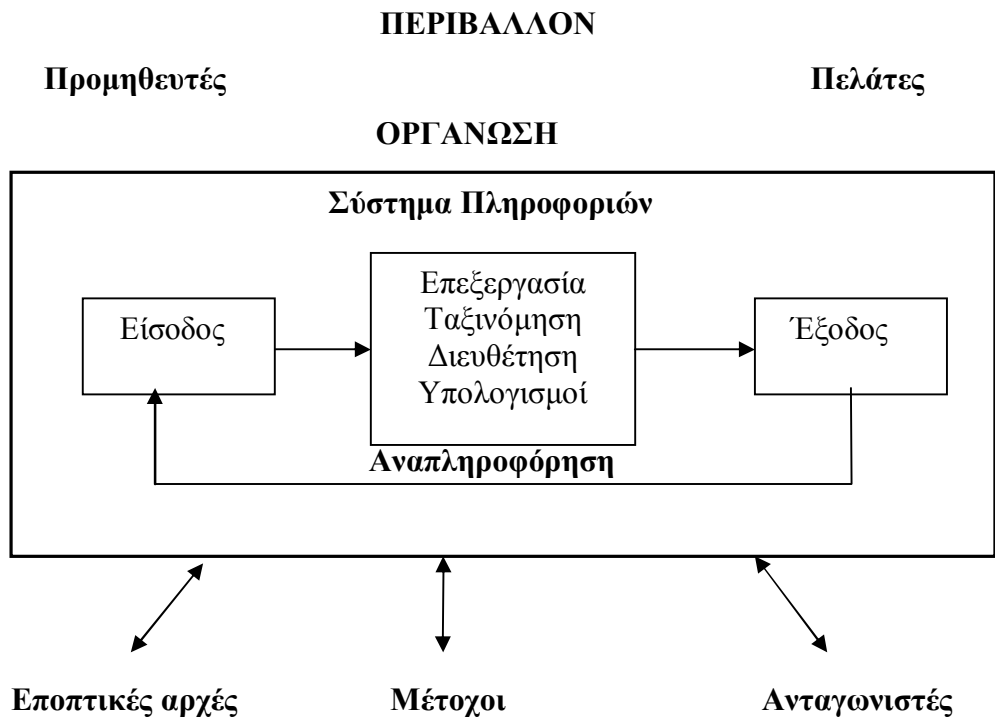
Χαμηλά έξοδα συναλλαγών και συντονισμού

Πίνακας 3.1: Το μεταβαλλόμενο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Πηγή: Kling Rob and Villiam, "The Computer Package: Dynamic Complexity", Computers and Politics Journal, επιμέλεια James Danziger, Villiam H. Dutton, Rob Kling and Kenneth Kramer, New York, Columbia University Press, 1982

### **3.3 Λειτουργίες ενός Πληροφοριακού Συστήματος**

Ένα σύστημα πληροφοριών περιέχει πληροφορίες για την οργάνωση και το περιβάλλον γύρω της. Τρεις βασικές δραστηριότητες παράγουν τις πληροφορίες που χρειάζεται ο οργανισμός, η είσοδος, επεξεργασία και η έξοδος. Η αναπληροφόρηση από την έξοδο επιστρέφει σε κατάλληλους ανθρώπους ή δραστηριότητες μέσα στον οργανισμό για να αξιολογηθεί και να βελτιωθεί η είσοδος. Περιβαλλοντολογικοί παράγοντες, όπως οι πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, μέτοχοι και εποπτικές αρχές αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό και τα συστήματα πληροφοριών. Το παρακάτω σχήμα αναλύει όλα τα παραπάνω.



Σχήμα 3.1: Λειτουργία ενός Πληροφοριακού Συστήματος Marketing

Πηγή: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 'Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση', Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002, σελ.9

Η **είσοδος** συλλαμβάνει ή συλλέγει πρωτογενή δεδομένα μέσα από τον οργανισμό ή από το εξωτερικό περιβάλλον του. Η **επεξεργασία** μετατρέπει αυτήν την πρωτογενή είσοδο σε μια πιο κατανοητή μορφή. Η **έξοδος** μεταφέρει τις επεξεργασμένες πληροφορίες στους ανθρώπους ή στις δραστηριότητες που θα χρησιμοποιήσουν. Τα συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ χρειάζονται επίσης **αναπληροφόρηση**, η οποία είναι έξοδος που επιστρέφει στα κατάλληλα μέλη της οργάνωσης για να τα βοηθήσει να αξιολογήσουν ή να διορθώσουν τη φάση της εισόδου.

Οι πληροφορίες τις οποίες χρειάζονται τα στελέχη μάρκετινγκ προέρχονται από εσωτερικά στοιχεία της εταιρείας, από τις πληροφορίες μάρκετινγκ και από έρευνα μάρκετινγκ. Στη συνέχεια το σύστημα ανάλυσης πληροφοριών επεξεργάζεται αυτές τις πληροφορίες για να τις κάνει πιο χρήσιμες για τα στελέχη.

### **Ø Εσωτερικά στοιχεία:**

Τα περισσότερα στελέχη μάρκετινγκ χρησιμοποιούν σε τακτική βάση εσωτερικά στοιχεία και αναφορές, ειδικότερα για τις αποφάσεις που αφορούν τον καθημερινό σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο. Τα εσωτερικά στοιχεία αποτελούνται από πληροφορίες οι οποίες συγκεντρώνονται από πηγές που

βρίσκονται μέσα στην εταιρεία προκειμένου να αξιολογηθούν οι αποδόσεις του μάρκετινγκ και για να εντοπιστούν τα προβλήματα μάρκετινγκ και οι ευκαιρίες. Για παράδειγμα, το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών παρέχει πληροφορίες για την ικανοποίηση των πελατών ή τυχόν προβλήματα εξυπηρέτησης..

Οι πληροφορίες από εσωτερικές πηγές συνήθως είναι πιο γρήγορες και πιο φτηνές από ότι οι πληροφορίες που προέρχονται από άλλες πηγές, αλλά αυτό δημιουργεί και κάποια προβλήματα. Οι εσωτερικές πληροφορίες μπορεί να μην είναι ολοκληρωμένες ή να έχουν λάθος μορφή ώστε να μην μπορούν να αξιοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, τα στοιχεία πωλήσεων και κόστους τα οποία διαθέτει το λογιστήριο χρειάζονται προσαρμογή για να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση προϊόντων. Επιπλέον, τα πολλά διαφορετικά τμήματα τα οποία διαθέτει μια μεγάλη εταιρεία παράγουν μεγάλες ποσότητες πληροφοριών και η παρακολούθηση όλων αυτών είναι δύσκολη. Το πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ πρέπει να συγκεντρώνει, να οργανώνει, να επεξεργάζεται και να παρουσιάζει υπό μορφή δεικτών αυτό το πλήθος των πληροφοριών έτσι ώστε τα στελέχη να μπορούν να τις βρίσκουν εύκολα και να τις παίρνουν γρήγορα.

### **Ø Πληροφορίες μάρκετινγκ:**

Οι πληροφορίες μάρκετινγκ αναφέρονται σε εξελίξεις του περιβάλλοντος μάρκετινγκ, οι οποίες βοηθούν τα στελέχη να καταστρώσουν και να προσαρμόσουν στρατηγικά σχέδια. Το Πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ προσδιορίζει τις απαραίτητες πληροφορίες, τις συγκεντρώνει διεξάγοντας έρευνα στο περιβάλλον και τις παραδίδει στα διοικητικά στελέχη που τις χρειάζονται.

### **Ø Έρευνα Μάρκετινγκ:**

Τα στελέχη δεν μπορούν πάντα να περιμένουν τις πληροφορίες να καταφθάσουν αποσπασματικά μέσω του πληροφοριακού συστήματος μάρκετινγκ. Συχνά απαιτούν επίσημες μελέτες για συγκεκριμένες καταστάσεις. Για παράδειγμα μια ολλανδική εταιρεία προϊόντων για κατοικίδια θέλει να ξέρει την πιθανή αγορά για ταμπλέτες διαίτης για σκύλους. Σε μια τέτοια περίπτωση το πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ δεν παρέχει τις απαραίτητες εκτενείς πληροφορίες. Επειδή τα στελέχη δε διαθέτουν συνήθως τις δεξιότητες ή το χρόνο για να εξασφαλίσουν μόνοι τους τις πληροφορίες, χρειάζονται τη διεξαγωγή επίσημης έρευνας μάρκετινγκ.

Έρευνα μάρκετινγκ είναι η λειτουργία που συνδέει τον καταναλωτή, τον πελάτη και το κοινό με τον μάρκετερ μέσω πληροφοριών. Αυτές χρησιμοποιούνται

για τον εντοπισμό και τον ορισμό των ευκαιριών και των προβλημάτων μάρκετινγκ, για τη δημιουργία, τη βελτίωση και την αξιολόγηση ενεργειών μάρκετινγκ, για την παρακολούθηση της απόδοσης του μάρκετινγκ και για τη βελτίωση της κατανόησης της διαδικασίας μάρκετινγκ.

### **3.4 Χαρακτηριστικά Πληροφοριακών Συστημάτων**

Η λήψη αποφάσεων δεν είναι απλή διαδικασία, απαιτούν αποφάσεις οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τη σαφήνεια των στόχων, τους τύπους των ανθρώπων που καλούνται να τις πάρουν, το βαθμό συμφωνίας μεταξύ τους, και τα πλαίσια αναφοράς σε κάθε συγκεκριμένη κατάσταση. Τα συστήματα πληροφοριών δεν παίρνουν αποφάσεις για λογαριασμό των ανθρώπων, αντίθετα υποστηρίζουν τους ανθρώπους στη διαδικασία λήψη αποφάσεων. Το πώς γίνεται αυτό εξαρτάται από τους τύπους των αποφάσεων, από αυτούς που τις παίρνουν και από τα πλαίσια αναφοράς. Τα συστήματα πληροφοριών πρέπει να αναπτύσσονται με σκοπό να υποστηρίζουν την ομαδική και οργανωτική λήψη αποφάσεων. Με λίγα λόγια, πρέπει να σχεδιάζονται συστήματα που να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά.

- Να είναι ευέλικτα και να παρέχουν πολλές επιλογές χειρισμού δεδομένων και αξιολόγησης πληροφοριών.
- Να έχουν τη δυνατότητα υποστήριξης μιας μεγάλης ποικιλίας στυλ, δεξιοτήτων και γνώσεων.
- Να είναι ισχυρά, με την έννοια ότι θα πρέπει να περιλαμβάνουν πολλαπλά αναλυτικά και διαισθητικά μοντέλα αξιολόγησης δεδομένων, καθώς και τη δυνατότητα παρακολούθησης πολλών εναλλακτικών ενεργειών και των επιπτώσεων τους.
- Να αντανakλούν την κατανόηση των ομαδικών και οργανωτικών διεργασιών λήψης αποφάσεων.
- Να είναι ευαίσθητα στις γραφειοκρατικές και πολιτικές απαιτήσεις των συστημάτων.

### 3.5 Σύγχρονες προσεγγίσεις στα Συστήματα Πληροφοριών

Οι πολλαπλές απόψεις των συστημάτων πληροφοριών αποδεικνύουν ότι η μελέτη τους είναι ένα πεδίο στο οποίο χρειάζονται πολλές ειδικότητες. Καμία θεωρία ή άποψη δεν είναι πιο σημαντική από τις άλλες, κατά κανόνα η όλη προσπάθεια μπορεί να διακριθεί στην *τεχνική προσέγγιση* και την *προσέγγιση συμπεριφορών*. Τα συστήματα πληροφοριών είναι κοινωνικοτεχνικά συστήματα. Αν και αποτελούνται από μηχανήματα, συσκευές, και από τη φυσική τεχνολογία, χρειάζονται σημαντικές κοινωνικές, οργανωτικές και διανοητικές επενδύσεις για να λειτουργήσουν όπως πρέπει. Το σχήμα 3.2 παρουσιάζει τις κύριες ειδικότητες που συμβάλλουν στην περιγραφή των προβλημάτων και των θεμάτων, καθώς και τις λύσεις κατά την μελέτη των συστημάτων πληροφοριών.

#### Ø Τεχνική προσέγγιση:<sup>31</sup>

Η τεχνική προσέγγιση στα συστήματα πληροφοριών δίνει έμφαση σε μαθηματικά μοντέλα για τη μελέτη τους, καθώς επίσης, στη φυσική τεχνολογία και στις τυπικές δυνατότητες αυτών των συστημάτων. Οι ειδικότητες που συμβάλλουν στην τεχνική προσέγγιση είναι η πληροφορική, η διοίκηση των θεωριών υπολογισμού και η επιχειρησιακή έρευνα. Η πληροφορική ασχολείται με την καθιέρωση των θεωριών υπολογισμού, τις μεθόδους υπολογισμών και τις μεθόδους αποδοτικής αποθήκευσης και προσπέλασης δεδομένων.



Σχήμα 3.2: Σύγχρονες προσεγγίσεις στα συστήματα πληροφοριών.

Πηγή: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 'Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση', Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002

<sup>31</sup> Kling Rob and Villiam, "The Computer Package: Dynamic Complexity", Computers and Politics Journal, επιμέλεια James Danziger, Villiam H. Dutton, Rob Kling and Kenneth Kramer, New York, Columbia University Press, 1982

Η διοίκηση επιχειρήσεων δίνει έμφαση στην ανάπτυξη μοντέλων λήψης αποφάσεων και στις πρακτικές του μάνατζμεντ. Η επιχειρησιακή έρευνα εξετάζει τις μαθηματικές τεχνικές για τη βελτιστοποίηση επιλεγμένων παραμέτρων της οργάνωσης, όπως τις μεταφορές, τον έλεγχο αποθεμάτων και το κόστος συναλλαγών.

### **Ø Προσέγγιση Συμπεριφορών:<sup>2</sup>**

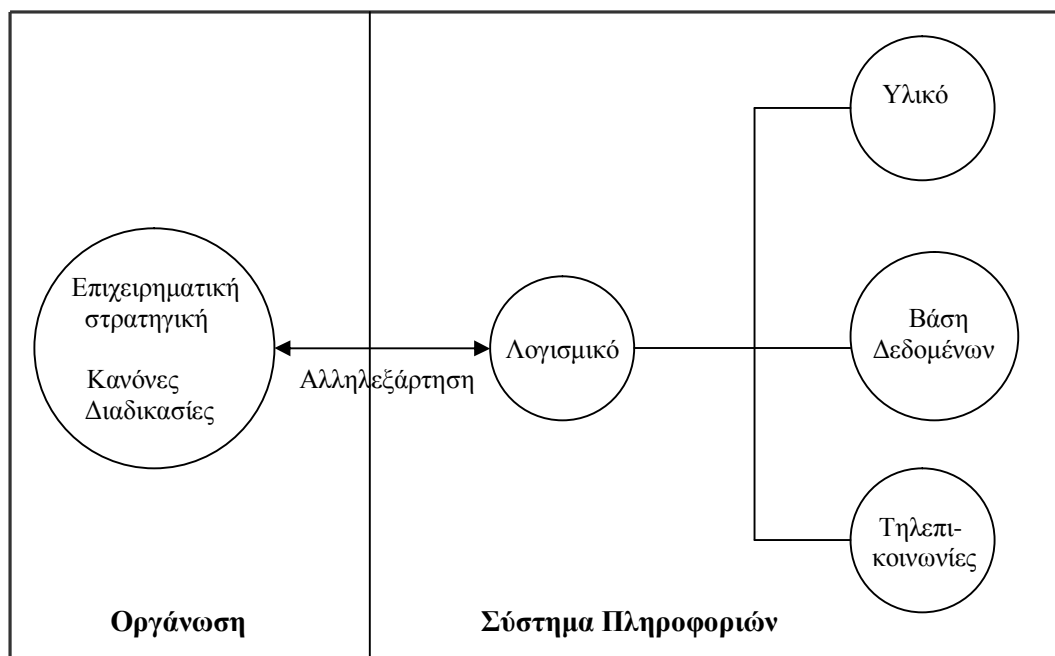
Ένα σημαντικό μέρος του τομέα των συστημάτων πληροφοριών αφορά θέματα συμπεριφορών που εμφανίζονται κατά την ανάπτυξη και τη συντήρηση σε βάθος χρόνου των συστημάτων πληροφοριών. Θέματα όπως η στρατηγική ολοκλήρωση της επιχείρησης, ο σχεδιασμός, η εφαρμογή, η αξιοποίηση και το μάνατζμεντ δεν μπορούν να διερευνηθούν επαρκώς με τα μοντέλα της τεχνικής προσέγγισης. Υπάρχουν και άλλες ειδικότητες συμπεριφορών που συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό με τις δικές τους έννοιες και μεθόδους. Για παράδειγμα, οι κοινωνιολόγοι μελετούν τα συστήματα πληροφοριών από την άποψη του τρόπου με τον οποίο οι ομάδες και οι οργανισμοί διαμορφώνουν την ανάπτυξη των συστημάτων και επίσης του τρόπου με τον οποίο τα συστήματα επηρεάζουν τα άτομα, τις ομάδες και την οργάνωση. Οι οικονομολόγοι που μελετούν συστήματα πληροφοριών ασχολούνται με την επίπτωση τους στις δομές ελέγχου και κόστους μέσα στην εταιρεία και στις αγορές.

Η προσέγγιση συμπεριφορών δεν αγνοεί την τεχνολογία. Στην πραγματικότητα, η τεχνολογία των συστημάτων πληροφοριών αποτελεί συνήθως το ερέθισμα ενός προβλήματος ή θέματος συμπεριφοράς. Αλλά ο στόχος αυτής της προσέγγισης, κατά κανόνα δεν είναι οι τεχνικές λύσεις. Αντίθετα, επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε αλλαγές στις στάσεις, στις πολιτικές διοίκησης και οργάνωσης και στη συμπεριφορά.

### **3.6 Ο νέος ρόλος των συστημάτων πληροφοριών στους οργανισμούς**

Τα συστήματα πληροφοριών είναι δύσκολό να αγνοηθούν από τα στελέχη των οργανισμών γιατί παίζουν κρίσιμο ρόλο. Η ψηφιακή τεχνολογία μετασχηματίζει την οργάνωση των επιχειρήσεων. Ολόκληρη η χρηματική ροή των περισσότερων εταιρειών που παρουσιάζονται στο Fortune 500 συνδέεται με συστήματα πληροφοριών. Τα σημερινά συστήματα επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αποφασίζουν και προγραμματίζουν ποια προϊόντα και υπηρεσίες παράγονται. Παίζουν λοιπόν στρατηγικό ρόλο στη ζωή μιας εταιρείας.

Το σχήμα 3.3 παρουσιάζει την νέα σχέση μεταξύ των οργανισμών και των συστημάτων πληροφοριών. Υπάρχει μια αυξανόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ της στρατηγικής, των κανόνων και των διαδικασιών της επιχείρησης από την μια και του λογισμικού, του υλικού, των βάσεων δεδομένων και των τηλεπικοινωνιών από την άλλη. Μια αλλαγή σε κάποιο από αυτά τα στοιχεία συχνά προκαλεί αλλαγές και στα άλλα. Αυτή η σχέση γίνεται συχνά κρίσιμη όταν η διοίκηση κάνει προγράμματα για το μέλλον. Αυτό που θα ήθελε η επιχείρηση να κάνει σε πέντε χρόνια συχνά εξαρτάται από το τι θα είναι σε θέση τα συστήματα της να κάνουν. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η εξέλιξη σε παραγωγό υψηλής ποιότητας ή χαμηλού κόστους, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού εξαρτώνται όλο και περισσότερο από το είδος και την ποιότητα των συστημάτων πληροφοριών του οργανισμού.



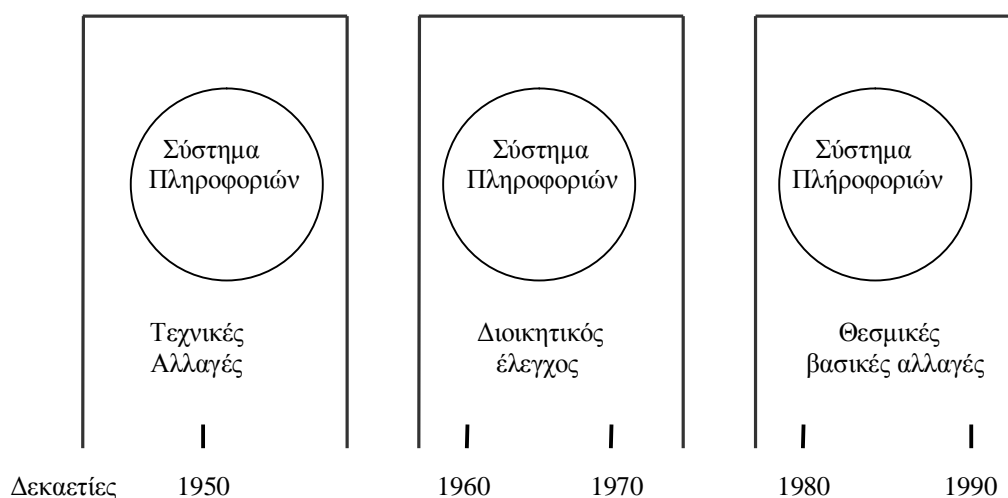
Σχήμα 3.3: Η αλληλεξάρτηση μεταξύ της οργάνωσης και των συστημάτων πληροφοριών  
 Πηγή: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 'Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση', Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002

Μια δεύτερη αλλαγή στη σχέση των συστημάτων πληροφοριών με τους οργανισμούς είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι τα έργα και οι εφαρμογές των συστημάτων γίνονται όλο και πιο περίπλοκα και αποκτούν μεγαλύτερη ακτίνα

δράσης. Η ανάπτυξη συστημάτων σήμερα εμπλέκει πολύ μεγαλύτερο μέρος της οργάνωσης από όσο στο παρελθόν (Σχήμα3.4).

Ενώ τα παλιότερα συστήματα προκαλούσαν κυρίως τεχνικές αλλαγές που επηρεάζουν λίγους ανθρώπους, τα σύγχρονα συστήματα οδηγούν σε διοικητικές αλλαγές(ποιος έχει ποιες πληροφορίες για ποιόν, πότε και πόσο συχνά), καθώς και θεσμικές ‘βασικές’ αλλαγές (ποια προϊόντα και υπηρεσίες παράγονται, κάτω από ποιες συνθήκες και για ποιον).

Στη δεκαετία του 1950, οι υπάλληλοι της οικονομικής διεύθυνσης, λίγοι προγραμματιστές μερικής απασχόλησης , ένα μόνο πρόγραμμα, μια μηχανή και ελάχιστοι υπάλληλοι χρησιμοποιούσαν ένα αυτόνομο μηχανογραφικό σύστημα μισθοδοσίας. Η αλλαγή από το χειρόγραφο στο μηχανογραφημένο σύστημα ήταν κυρίως τεχνική: Το σύστημα του υπολογιστή απλώς αυτοματοποιούσε μια χειρόγραφη διαδικασία, για παράδειγμα, την έκδοση των εκκαθαρίσεων μισθοδοσίας.



Σχήμα3.4: Το διευρυμένο αντικείμενο των συστημάτων

Πηγή: Gallupe, R. Brent, 'Images of Information Systems in the Early 21<sup>st</sup> Century', Communications of the Association for Information Systems 3, ar.3 (Φεβρουάριος 2000)

Αντίθετα, το σημερινό ολοκληρωμένο σύστημα ανθρώπινων πόρων (που περιλαμβάνει και τη μισθοδοσία) μπορεί να απαιτεί τη συμμετοχή όλων των κυρίων τομέων της επιχείρησης, της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, δεκάδων προγραμματιστών πλήρους απασχόλησης , αρκετών εξωτερικών συμβούλων, πολλών μηχανημάτων ( ή απομακρυσμένων υπολογιστών μέσω δικτύων τηλεπικοινωνιών) και ίσως εκατοντάδων τελικών χρηστών μέσα στον οργανισμό οι οποίοι χρησιμοποιούν δεδομένα μισθοδοσίας για να κάνουν υπολογισμούς παροχών και συντάξεων και να απαντούν σε πλήθος άλλων ερωτημάτων. Τα δεδομένα, αντί να



βρίσκονται μόνο στο λογιστήριο και να ελέγχονται από το χρηματοοικονομικό τμήμα, είναι τώρα διαθέσιμα σε εκατοντάδες υπαλλήλους μέσω των επιτραπέζιων υπολογιστών τους, καθένας από τους οποίους έχει την τόση ισχύ όση και οι μεγάλοι υπολογιστές της δεκαετίας του 1980. Τα σύγχρονα συστήματα ενσωματώνουν τόσο διοικητικές όσο και θεσμικές αλλαγές.

Ένας λόγος για τον οποίο τα συστήματα πληροφοριών παίζουν τόσο μεγάλο ρόλο στους οργανισμούς και επηρεάζουν περισσότερο κόσμο, είναι η αυξανόμενη ισχύς τους και η μείωση του κόστους της τεχνολογίας των υπολογιστών.

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας υπολογιστών έκανε εφικτά τα ισχυρά δίκτυα επικοινωνιών, τα οποία οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιούν για να προσπελάζουν μεγάλες βάσεις πληροφοριών σε όλο τον κόσμο και να συντονίζουν δραστηριότητες στο χώρο και το χρόνο. Αυτά τα δίκτυα αλλάζουν το σχήμα και τη μορφή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αλλά και της κοινωνίας μας.

Η εκρηκτική ανάπτυξη της υπολογιστικής ισχύος συμπεριλαμβανομένου και του Internet, μετατρέπει τους οργανισμούς σε δικτυωμένες επιχειρήσεις και επιτρέπει στις πληροφορίες να διανέμονται άμεσα μέσα και έξω από τον οργανισμό. Αυτή η δυνατότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον ανασχεδιασμό και το μετασχηματισμό των οργανισμών με την αλλαγή της δομής τους, του σκοπού τους, των μηχανισμών αναφοράς και ελέγχου, των πρακτικών εργασίας, των ροών του έργου, των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

### **3.7 Εφαρμογές Συστημάτων Πληροφοριών στον Οργανισμό**

Μέσα σ'έναν οργανισμό υπάρχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα, ειδικότητες, και επίπεδα. Αυτό συνεπάγεται και την ύπαρξη διαφορετικών συστημάτων. Κανένα σύστημα από μόνο του δεν είναι σε θέση να παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται ένας οργανισμός. Ο οργανισμός διακρίνεται σε επίπεδα: στρατηγικό, διοικητικό, γνώσης, και λειτουργικό. Κατόπιν υποδιαιρείται σε λειτουργικούς τομείς, όπως πωλήσεις και marketing, παραγωγή, χρηματοοικονομικό, λογιστήριο και ανθρώπινοι πόροι.<sup>32</sup> Το σχήμα 3.5 παρουσιάζει τον τρόπο απεικόνισης των ειδών συστημάτων που βρίσκονται στον οργανισμό. Είναι σημαντικό για τον οργανισμό τα συστήματα αυτά να αναπτύσσονται έτσι ώστε να ικανοποιούν αυτά τα διαφορετικά οργανωτικά ενδιαφέροντα.

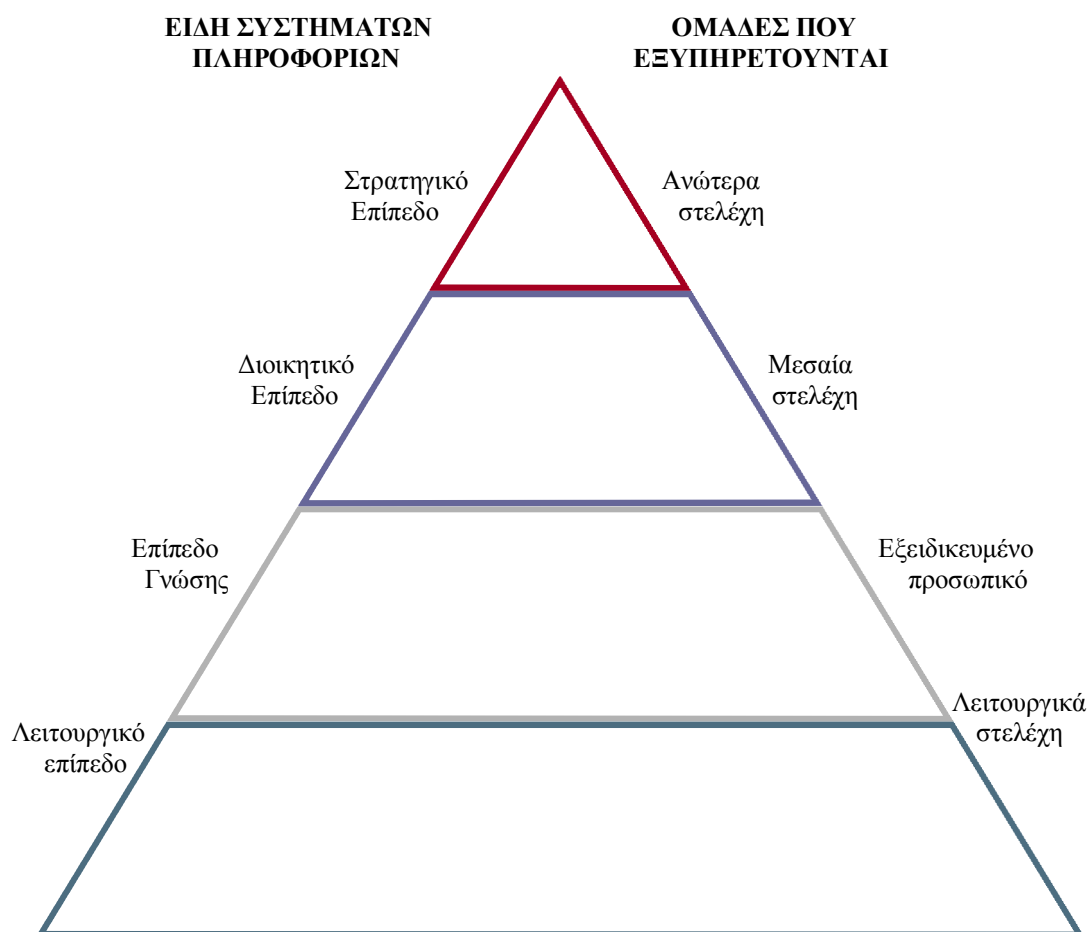
---

<sup>32</sup> Anthony, R. N., «Planning and Control Systems: A framework for Analysis», Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965

### 3.7.1 Είδη Συστημάτων ανά οργανωσιακό επίπεδο

Τέσσερα είναι τα είδη συστημάτων που εξυπηρετούν τα διαφορετικά επίπεδα της οργάνωσης: συστήματα λειτουργικού επιπέδου, συστήματα επιπέδου γνώσης, συστήματα διοικητικού επιπέδου και συστήματα στρατηγικού επιπέδου.

Τα **συστήματα λειτουργικού επιπέδου** υποστηρίζουν τα λειτουργικά στελέχη στην παρακολούθηση των στοιχειωδών δραστηριοτήτων και συναλλαγών του οργανισμού, όπως πωλήσεις, εισπράξεις, καταθέσεις, μισθοδοσία, πιστωτικές αποφάσεις και ροή υλικών σε ένα εργοστάσιο. Παραδείγματα συστημάτων λειτουργικού επιπέδου είναι εκείνο που καταγράφει καταθέσεις στην τράπεζα μέσω αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (ΑΤΜ) ή αυτό που παρακολουθεί τις ημερήσιες ώρες εργασίας του εργατοτεχνικού προσωπικού σε ένα εργοστάσιο.



**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ** Πωλήσεις και Marketing Παραγωγή Χρηματοοικονομικά Λογιστήριο Ανθρώπινοι πόροι

Σχήμα 3.5 : Τύποι συστημάτων πληροφοριών στον οργανισμό

Πηγή: Anthony, R. N., «Planning and Control Systems: A framework for Analysis», Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965

- Τα **συστήματα επιπέδου γνώσης** υποστηρίζουν το εξειδικευμένο προσωπικό ενός οργανισμού. Ο σκοπός αυτών των συστημάτων είναι να βοηθήνε την εταιρεία στην αφομοίωση νέας επιχειρηματικής γνώσης και στον έλεγχο της γραφειοκρατίας. Τα συστήματα επίπεδου γνώσης, ειδικά στη μορφή των σταθμών εργασίας και των συστημάτων γραφείου, αποτελούν σήμερα τις ταχύτερες αναπτυσσόμενες εφαρμογές για επιχειρήσεις.

- Τα **συστήματα διοικητικού επίπεδου** εξυπηρετούν την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τη λήψη αποφάσεων, και τις διοικητικές δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών. Κατά κανόνα, τα συστήματα αυτά εκδίδουν περιοδικές αναφορές και όχι άμεσες λειτουργικές πληροφορίες. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το σύστημα ελέγχου κόστους μεταθέσεων του προσωπικού που εκδίδει αναφορές για τα κόστη μετακόμισης, αναζήτησης κατοικίας, και συμμετοχής στα έξοδα κατοικίας για όλους τους υπαλλήλους όλων των τμημάτων της εταιρείας, με επισήμανση των περιπτώσεων όπου τα πραγματικά κόστη υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό.

Μερικά συστήματα διοικητικού επίπεδου υποστηρίζουν την λήψη αποφάσεων σε μη τρέχοντα ζητήματα και εστιάζουν σε λιγότερο δομημένες αποφάσεις, για τις οποίες οι ανάγκες πληροφόρησης δεν είναι πάντοτε σαφείς.<sup>33</sup> Τα συστήματα αυτά καλούνται να δώσουν απάντηση σε υποθετικά ερωτήματα (τι θα συμβεί αν;). Οι απαντήσεις σε τέτοια ερωτήματα χρειάζονται συχνά νέα δεδομένα τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό του οργανισμού, τα οποία δεν είναι εύκολο να αποκτηθούν από τα υπάρχοντα συστήματα λειτουργικού επίπεδου.

- Τα **συστήματα στρατηγικού επίπεδου** βοηθήνε τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίσουν και να ασχοληθούν με στρατηγικά ζητήματα και μακροπρόθεσμες τάσεις, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της. Η κύρια φροντίδα τους είναι να συγκρίνουν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον με τις υφιστάμενες οργανωτικές δυνατότητες.

Τα συστήματα πληροφοριών εξυπηρετούν επίσης τους κύριους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης, όπως τις πωλήσεις και το marketing, την παραγωγή, τα χρηματοοικονομική διαχείριση, το λογιστήριο και τους ανθρώπινους πόρους. Ένας τυπικός οργανισμός έχει συστήματα λειτουργικά, διοικητικά, γνώσης και στρατηγικά σε κάθε τομέα. Για παράδειγμα, η διεύθυνση πωλήσεων κατά κανόνα έχει ένα

---

<sup>33</sup> Keen, Peter G.W., και M.S. Morton, «Decision Support Systems: An Organizational Perspective», Reading, MA: Addison – Wesley, 1978

σύστημα πωλήσεων σε λειτουργικό επίπεδο για να καταγράφει τους ημερήσιους όγκους πωλήσεων κι να διεκπεραιώνει τις παραγγελίες, ένα σύστημα επίπεδου γνώσης για να σχεδιάζει μακέτες για την προώθηση των προϊόντων της εταιρίας, ένα σύστημα διοικητικού επιπέδου για να παρακολουθεί τις μηνιαίες πωλήσεις κατά περιοχή και να παίρνει αναφορές για εκείνες τις περιοχές που υπερβαίνουν τις προβλέψεις ή υπολείπονται από αυτές, και ένα σύστημα που προβλέπει τις τάσεις των πωλήσεων για μια περίοδο πέντε ετών το οποίο εξυπηρετεί και το στρατηγικό επίπεδο.

### 3.7.2 Κύριοι Τύποι Συστημάτων <sup>4</sup>

Ο οργανισμός σε κάθε οργανωτικό επίπεδο έχει αντίστοιχα και το κατάλληλο πληροφοριακό σύστημα. Ο οργανισμός έχει συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS) στο στρατηγικό επίπεδο, συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS) και συστήματα πληροφοριών αποφάσεων (DSS) στο διοικητικό επίπεδο, συστήματα γνώσης (KWS) και συστήματα γραφείου στο επίπεδο γνώσης, και συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) στο λειτουργικό επίπεδο. (σχημα3.6) Τα συστήματα σε κάθε επίπεδο είναι επίσης εξειδικευμένα ώστε να εξυπηρετούν κάθε κύριο τομέα λειτουργίας. Έτσι τα τυπικά συστήματα που συναντάμε σε οργανισμούς είναι σχεδιασμένα για να βοηθάνε τα στελέχη ή τους εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο των λειτουργικών τομέων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι καθένα από τα διαφορετικά συστήματα μπορεί να έχει συστατικά μέρη τα οποία χρησιμοποιούνται από οργανωτικά επίπεδα και ομάδες διαφορετικές από αυτές για τις οποίες προορίζεται.

- **Συστήματα επεξεργασίας Συναλλαγών**

Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) είναι τα βασικά επιχειρηματικά συστήματα που εξυπηρετούν το λειτουργικό επίπεδο του οργανισμού. Το σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών είναι ένα μηχανογραφημένο σύστημα, το οποίο εκτελεί και καταγράφει τις τρέχουσες καθημερινές συναλλαγές που είναι απαραίτητες για την διεξαγωγή της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Παραδείγματα είναι η καταχώρηση παραγγελιών πωλήσεων, τα συστήματα κρατήσεων σε ξενοδοχεία, η μισθοδοσία, η τήρηση στοιχείων προσωπικού και τα συστήματα αποστολής. Στο λειτουργικό επίπεδο, οι εργασίες, οι πόροι και οι στόχοι είναι καθορισμένοι και σχετικά δομημένοι. Η απόφαση χορήγησης πίστωσης σ'ένα πελάτη, για παράδειγμα, γίνεται από έναν κατώτερο προϊστάμενο σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια. Το μόνο

που χρειάζεται να διαπιστωθεί είναι αν ο πελάτης ικανοποιεί τα κριτήρια. Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών είναι πολλές φορές τόσο σημαντικά για μια επιχείρηση, ώστε η αστοχία τους για μερικές ώρες μπορεί να σημαίνει μέχρι και το θάνατο μιας εταιρείας και ίσως άλλων εταιρειών συνδεδεμένων με αυτήν.

## ΤΥΠΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

**Συστήματα υποστήριξης Διοίκησης (ESS)**

### Συστήματα στρατηγικού επιπέδου

Πρόβλεψη	Λειτουργικό	Πρόβλεψη	Προγραμματισμός
Τάσης πωλήσεων	πρόγραμμα	προϋπολογισμών	ανθρώπινου
5ετίας	5ετίας	5ετίας	δυναμικού

**Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS)**

### Συστήματα διοικητικού επιπέδου

Διαχείριση	Έλεγχος	Ετήσιος	Ανάλυση	Ανάλυση
πωλήσεων	αποθεμάτων	πρου/σμός	επενδύσεων	μετακίνησης
				προσωπικού
Ανάλυση	Προγ/σμος	Ανάλυση	Ανάλυση	Ανάλυση
περιοχών	παραγωγής	κόστους	τιμολόγησης/	κόστους
πωλήσεων			κερδοφορίας	συμβολαίων

**Συστήματα γνώσης (KWS)**

**Συστήματα γραφείου**

### Συστήματα επίπεδου γνώσης

Σταθμοί εργασίας	Σταθμοί εργασίας	Διοικητικοί σταθμοί
μελετών	γραφικών	εργασίας
Επεξεργασία	Ψηφιοποίηση	Ηλεκτρονικά
κειμένου	εγγράφων	ημερολόγια

**Συστήματα επεξεργασίας Συναλλαγών (TPS)**

### Λειτουργικά συστήματα

Έλεγχος μηχανών	Αγοραπωλησίες	Μισθοδοσία	Αποζημιώσεις
	χρεογράφων		
Παρακολούθηση	Προ/σμος	Λογαριασμοί	Εκπαίδευση και
παραγγελιών	εργοστασίου	πιστωτών	ανάπτυξη
Διεκπεραίωση	Έλεγχος	Ταμειακή	Λογαριασμοί
παραγγελιών	διακίνησης	διαχείριση	χρεωστών
	υλικών		

**Πωλήσεις και Marketing    Παραγωγή    Χρημ/ικα    Λογιστήριο    Ανθρώπινοι πόροι**

Σχημα3.6 : Κύριοι τύποι συστημάτων πληροφοριών

Πηγή: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 'Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση', Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002

Τα στελέχη χρειάζονται τα TPS για να παρακολουθούν την κατάσταση των εσωτερικών λειτουργιών και τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της

περιβάλλον. Τα TPS είναι τέλος οι κύριες πηγές πληροφοριών για άλλους τύπους συστημάτων.

- **Συστήματα Γνώσης και Γραφείου**

Τα συστήματα γνώσης (KWS) και τα συστήματα γραφείου εξυπηρετούν τις ανάγκες πληροφόρησης στο επίπεδο γνώσης του οργανισμού. Τα συστήματα γνώσης βοηθάνε το εξειδικευμένο προσωπικό, ενώ τα συστήματα γραφείου βοηθάνε κατά κύριο λόγο τους υπαλλήλους γραφείου (αν και χρησιμοποιούνται επίσης και σε μεγάλο βαθμό και από το εξειδικευμένο προσωπικό).

Τα συστήματα γραφείου είναι τεχνολογία πληροφοριών που έχει σκοπό να αυξάνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων γραφείου υποστηρίζοντας τις δραστηριότητες συντονισμού και επικοινωνίας του τυπικού γραφείου. Τα συστήματα γραφείου συντονίζουν διάφορους υπάλληλους γραφείου, υποκαταστήματα, και λειτουργικούς τομείς: επικοινωνούν με πελάτες, προμηθευτές, και άλλους οργανισμούς έξω από την εταιρεία και παίζουν το ρόλο συστήματος ελέγχου της ροής πληροφοριών και γνώσεων.

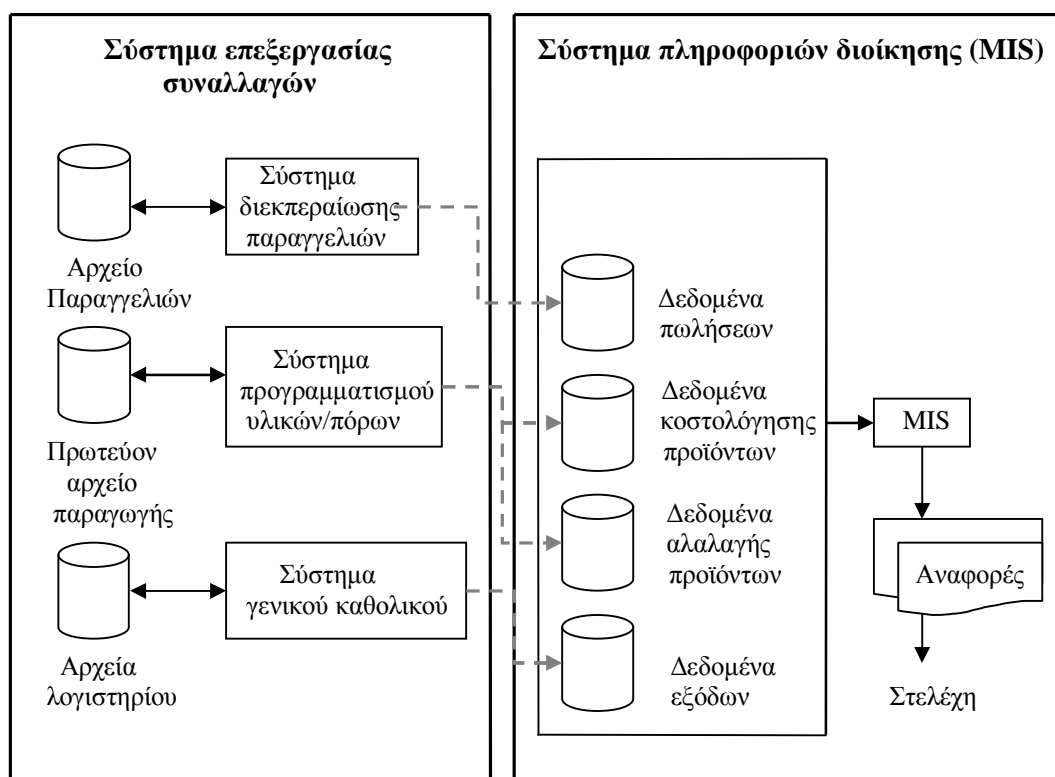
Πέραν όμως των συστημάτων γραφείου στα KWS συμπεριλαμβάνονται και τα **συστήματα εικονικής πραγματικότητας**. Τα συγκεκριμένα συστήματα έχουν δυνατότητες αναπαράστασης, φωτορεαλιστικής απόδοσης και προσομοίωσης πολύ περισσότερες από τα συμβατικά συστήματα CAD. Χρησιμοποιούν αλληλεπιδραστικό λογισμικό γραφικών για τη δημιουργία προσομοιώσεων από τον υπολογιστή τόσος ρεαλιστικών, ώστε οι χρήστες σχεδόν να πιστεύουν ότι συμμετέχουν σε μια κατάσταση στο πραγματικό κόσμο.

- **Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης**

Σύμφωνα με τα παραπάνω ορίσαμε τα συστήματα πληροφοριών διοίκησης ως τη μελέτη των συστημάτων πληροφοριών στην επιχειρηματική δραστηριότητα και το management. Ο όρος *συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS)* προσδιορίζει επίσης μια συγκεκριμένη κατηγορία συστημάτων πληροφοριών που εξυπηρετούν λειτουργίες σε διοικητικό επίπεδο. Τα συστήματα πληροφοριών διοίκησης (MIS) εξυπηρετούν το διοικητικό επίπεδο του οργανισμού, εφοδιάζοντας τα στελέχη με αναφορές ή με τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε στοιχεία τρέχουσας απόδοσης και ιστορικά στοιχεία του οργανισμού. Συνήθως, αυτά τα συστήματα είναι προσανατολισμένα σχεδόν αποκλειστικά σε εσωτερικά, και όχι περιβαλλοντικά ή εξωτερικά γεγονότα. Τα MIS υποστηρίζουν κυρίως τις λειτουργίες

προγραμματισμού, ελέγχου, και λήψης αποφάσεων σε διοικητικό επίπεδο. Κατά κανόνα, βασίζονται σε δεδομένα από τα υποκείμενα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών.

Τα MIS συνοψίζουν και αναφέρουν στοιχεία για τις βασικές λειτουργίες της εταιρείας. Τα δεδομένα των βασικών συναλλαγών συγκεντρώνονται και συνήθως παρουσιάζονται σε μεγάλες αναφορές που παράγονται σε τακτικά διαστήματα. Το σχήμα 3.7 παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο ένα τυπικό MIS μετασχηματίζει τα δεδομένα επιπέδου συναλλαγών από την αποθήκη, το τμήμα παραγωγής και το λογιστήριο σε αρχεία MIS που χρησιμοποιούνται στην συνέχεια για την δημιουργία αναφορών για τα στελέχη. Τα MIS συνήθως εξυπηρετούν τα στελέχη που ενδιαφέρονται για εβδομαδιαία, μηνιαία και ετήσια αποτελέσματα και όχι για τις καθημερινές δραστηριότητες και συνήθως απαντούν σε δομημένα ερωτήματα τα οποία είναι γνωστά αρκετό χρόνο πριν και υπάρχει προδιαγεγραμμένη διαδικασία για την απάντησή τους.



Σχήμα 3.7: Ο τρόπος με τον οποίο τα συστήματα πληροφοριών διοίκησης παίρνουν τα δεδομένα τους από τα TPS του οργανισμού

Πηγή: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 'Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση', Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002

- **Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων**

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS) εξυπηρετούν και αυτά το διοικητικό επίπεδο της οργάνωσης. Αυτά τα συστήματα βοηθάνε τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις σε θέματα που είναι μοναδικά, αλλάζουν γρήγορα, και δεν είναι εύκολο να οριστούν από πριν. Αντιμετωπίζουν προβλήματα των όποιων η διαδικασία επίλυσης μπορεί να μην είναι εντελώς προκαθορισμένη. Αν και τα DSS χρησιμοποιούν εσωτερικές πληροφορίες από τα συστήματα TPS και MIS, πολύ συχνά δέχονται πληροφορίες και από εξωτερικές πηγές, όπως τις τρέχουσες τιμές μετοχών ή τις τιμές προϊόντων των ανταγωνιστών. Από τον σχεδιασμό τους, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων έχουν μεγαλύτερες αναλυτικές δυνατότητες από τα άλλα συστήματα. Είναι εφοδιασμένα με συγκεκριμένη ποικιλία μοντέλων ανάλυσης δεδομένων, ή μπορούν να συνοψίζουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων σε μορφή που είναι δυνατό να αναλυθεί από αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις. Τα DSS είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε οι χρήστες να μπορούν να δουλεύουν άμεσα μαζί τους (περιλαμβάνουν λογισμικό που είναι σαφώς φιλικό προς το χρήστη) και είναι αλληλεπιδραστικά (ο χρήστης μπορεί να αλλάζει υποθέσεις, να υποβάλλει ερωτήσεις και να συμπεριλαμβάνει νέα δεδομένα).

- **Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης**

Τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν τα συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS) για να παίρνουν αποφάσεις. Αυτά τα συστήματα εξυπηρετούν το στρατηγικό επίπεδο της οργάνωσης και αντιμετωπίζουν περιπτώσεις λήψης έκτακτων αποφάσεων που χρειάζονται κρίση, αξιολόγηση, και διαίσθηση, επειδή δεν υπάρχει προσυμφωνημένη διαδικασία κατάληξης σε λύση. Τα ESS δημιουργούν ένα γενικευμένο υπολογιστικό και επικοινωνιακό περιβάλλον και δεν περιέχουν κάποια σταθερή εφαρμογή ή συγκεκριμένη δυνατότητα. Είναι σχεδιασμένα ώστε να δέχονται δεδομένα για εξωτερικά γεγονότα, όπως μια νέα φορολογική νομοθεσία ή μια κίνηση των ανταγωνιστών, αλλά δέχονται και συνοπτικές πληροφορίες από εσωτερικά MIS και DSS. Φιλτράρουν, συνοψίζουν, και παρακολουθούν κρίσιμα δεδομένα, δίνοντας έμφαση στη μείωση του χρόνου και της προσπάθειας που απαιτείται για την παροχή πληροφοριών χρήσιμων στα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Τα ESS ενσωματώνουν πολύ προηγμένο λογισμικό γραφικών και μπορούν να παράγουν αμέσως γραφήματα και δεδομένα από πολλές πηγές και να παρουσιάζουν στο γραφείο ενός ανώτερου στελέχους ή στην αίθουσα του συμβουλίου.



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

### 3.7.3 Τα Συστήματα από λειτουργική σκοπιά <sup>3</sup>

Τα συστήματα πληροφοριών (TPS) μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με τη συγκεκριμένη λειτουργία του οργανισμού την οποία εξυπηρετούν, καθώς ανάλογα με το επίπεδο της οργάνωσης. Παρακάτω θα περιγράψουμε τυπικά συστήματα πληροφοριών τα οποία υποστηρίζουν κάθε μια από τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης και θα αναφέρουμε παραδείγματα λειτουργικών εφαρμογών για κάθε επίπεδο της οργάνωσης.

- **Συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ**

Ο τομέας πωλήσεων και μάρκετινγκ είναι υπεύθυνος για την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Το μάρκετινγκ ασχολείται με τον προσδιορισμό των πελατών-στόχων των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας, με τη διαπίστωση τι χρειάζονται ή θέλουν, με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες τους, καθώς και με τη διαφήμιση και την προώθηση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών. Τα **συστήματα πληροφοριών πωλήσεων και μάρκετινγκ** υποστηρίζουν αυτές τις δραστηριότητες.

Στον πίνακα 3.3 θα δούμε μερικά παραδείγματα συστημάτων πληροφοριών πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Σύστημα	Περιγραφή	Οργανωτικό επίπεδο
Επεξεργασία Παραγγελιών	Εισαγωγή, επεξεργασία και Παρακολούθηση παραγγελιών	Λειτουργικό
Ανάλυση αγοράς	Προσδιορισμός πελατών και αγορών με δεδομένα δημογραφικά, αγορών, συμπεριφοράς πελατείας και τάσεων	Γνώσης

Ανάλυση τιμολόγησης	Καθορισμός τιμών προϊόντων και Υπηρεσιών	Διοικητικό
Πρόβλεψη τάσεων πωλήσεων	Προετοιμασία προβλέψεων πωλήσεων πενταετίας	Στρατηγικό

Πίνακας 3.3: Παραδείγματα συστημάτων πληροφοριών και μάρκετινγκ<sup>1</sup>

Πήγη: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 'Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση', Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002

Στον πίνακα 3.3 φαίνεται ότι τα συστήματα πληροφοριών χρησιμοποιούνται στον τομέα πωλήσεων και μάρκετινγκ με αρκετούς τρόπους. Στο στρατηγικό επίπεδο, τα συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ παρακολουθούν τις τάσεις που δημιουργούν ευκαιρίες για καινούργια προϊόντα και πωλήσεις, υποστηρίζουν τον προγραμματισμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών, και παρακολουθούν την απόδοση των ανταγωνιστών. Στο διοικητικό επίπεδο, τα συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ υποστηρίζουν τις εκστρατείες διαφήμισης και προώθησης και τις αποφάσεις τιμολόγησης, και αναλύουν την απόδοση των πωλήσεων και την απόδοση του προσωπικού πωλήσεων. Στο επίπεδο γνώσης, τα συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ υποστηρίζουν την έρευνα αγοράς και τους σταθμούς εργασίας αναλύσεων μάρκετινγκ. Στο λειτουργικό επίπεδο, τα συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ βοηθάνε στον εντοπισμό και την επαφή με υποψήφιους πελάτες, παρακολουθούν τις πωλήσεις, επεξεργάζονται παραγγελίες και παρέχουν υποστήριξη στην εξυπηρέτηση της πελατείας.

• **Συστήματα κατασκευής και παραγωγής**

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

Στον πίνακα 3.4 θα δούμε μερικά παραδείγματα συστημάτων πληροφοριών κατασκευής και παραγωγής.

Σύστημα	Περιγραφή	Οργανωτικό επίπεδο
Έλεγχος μηχανών	Έλεγχος λειτουργίας μηχανών και εξοπλισμού	Λειτουργικό
Σχεδίαση με τη βοήθεια υπολογιστή (CAD)	Σχεδιασμός νέων προϊόντων με υπολογιστή	Γνώσης
Προγραμματισμός Παραγωγής	Απόφαση για το πότε και πόσα προϊόντα θα παραχθούν	Διοικητικό
Τοποθεσία Εγκαταστάσεων	Απόφαση για τους τόπους Εγκατάστασης νέων παραγωγικών μονάδων	Στρατηγικό

Πίνακας 3.4: Παραδείγματα συστημάτων παραγωγής και κατασκευής

Πήγη: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 'Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση', Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002

Ο παραπάνω πίνακας (πίνακας 3.4), παρουσιάζει μερικά τυπικά συστήματα πληροφοριών κατασκευής και παραγωγής για κάθε οργανωτικό επίπεδο. Τα συστήματα κατασκευής και παραγωγής στο στρατηγικό επίπεδο ασχολούνται με τους μακροπρόθεσμους παραγωγικούς στόχους της επιχείρησης, όπως η επιλογή τοποθεσιών νέων εγκαταστάσεων ή η αξιολόγηση επενδύσεων σε νέα παραγωγική τεχνολογία. Στο διοικητικό επίπεδο, τα συστήματα κατασκευής και παραγωγής αναλύουν και παρακολουθούν το κόστος και τους πόρους κατασκευής και παραγωγής. Τα συστήματα γνώσης κατασκευής και παραγωγής δημιουργούν και διανέμουν γνώση και εμπειρία σχεδιασμού για την καθοδήγηση της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ τα λειτουργικά συστήματα κατασκευής και παραγωγής ασχολούνται με την κατάσταση των εργασιών παραγωγής.

#### · Συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης και λογιστηρίου

Ο τομέας χρηματοοικονομικού είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση των οικονομικών στοιχείων του ενεργητικού, όπως μετρητά, μετοχές, ομόλογα και άλλες επενδύσεις με σκοπό να μεγιστοποιεί την απόδοσή τους. Στον ίδιο τομέα ανατίθεται επίσης και η διαχείριση της κεφαλαιοποίησης της επιχείρησης ( η ανεύρεση νέων οικονομικών πόρων με την έκδοση νέων μετοχών, ομολογιακών δανείων ή με άλλες μορφές δανεισμού). Προκειμένου να διαπιστώνει αν η επιχείρηση απολαμβάνει την καλύτερη δυνατή απόδοση από τις επενδύσεις της, ο χρηματοοικονομικός τομέας χρειάζεται μεγάλη ποσότητα πληροφοριών από πηγές εκτός της επιχείρησης.

Στον πίνακα 3.5 θα δούμε μερικά παραδείγματα συστημάτων πληροφοριών χρηματοοικονομικής διαχείρισης και λογιστηρίου. Ο πίνακας 3.5 παρουσιάζει μερικά τυπικά **συστήματα πληροφοριών χρηματοοικονομικού και λογιστηρίου** που υπάρχουν σε μεγάλους οργανισμούς. Τα συστήματα στρατηγικού επιπέδου του τομέα χρηματοοικονομικού και λογιστηρίου καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους επενδυτικούς στόχους της επιχείρησης και παρέχουν μακροπρόθεσμες προβλέψεις της οικονομικής απόδοσης της. Στο διοικητικό επίπεδο, τα συστήματα πληροφοριών βοηθάνε τα στελέχη να επιβλέπουν και να ελέγχουν τους οικονομικούς πόρους της επιχείρησης. Τα συστήματα γνώσης υποστηρίζουν το χρηματοοικονομικό και το λογιστήριο με τη διάθεση αναλυτικών εργαλείων και σταθμών εργασίας για την επιλογή του κατάλληλου συνδυασμού επενδύσεων με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης. Τα λειτουργικά συστήματα στον τομέα χρηματοοικονομικού και λογιστηρίου παρακολουθούν τις χρηματικές ροές της επιχείρησης μέσω συναλλαγών, όπως έκδοση επιταγών, πληρωμές σε προμηθευτές, αναφορές χρεογράφων και εισπράξεις.

<b>Σύστημα</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Οργανωτικό επίπεδο</b>
Λογαριασμοί Χρεωστών	Παρακολούθηση των χρημάτων που οφείλονται στην επιχείρηση	Λειτουργικό
Ανάλυση Χαρτοφυλακίου	Σχεδιασμός του χαρτοφυλακίου επενδύσεων της εταιρείας	Γνώσης
Κατάρτιση Προϋπολογισμών	Ετοιμασία βραχυπρόθεσμων προϋπολογισμών	Διοικητικό
Προγραμματισμός Κερδών	Προγραμματισμός μακροπρόθεσμης κερδοφορίας	Στρατηγικό

Πίνακας 3.5: Παραδείγματα συστημάτων χρηματοοικονομικής διαχείρισης και λογιστηρίου  
 Πηγή: Davis G.B., "Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development", McGraw-Hill, New York, 1974

· **Συστήματα ανθρωπίνων πόρων**

Τα **συστήματα πληροφοριών ανθρωπίνων πόρων** υποστηρίζουν δραστηριότητες όπως την ανεύρεση υποψήφιων υπαλλήλων, την τήρηση ολοκληρωμένων στοιχείων για το υπάρχον προσωπικό, και τη δημιουργία προγραμμάτων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού.

Στον πίνακα 3.6 θα δούμε μερικά παραδείγματα συστημάτων πληροφοριών ανθρωπίνων πόρων.

Το σύστημα ανθρωπίνων πόρων στρατηγικού επιπέδου προσδιορίζουν τις ανάγκες σε προσωπικό (δεξιότητες, μορφωτικό επίπεδο, κατηγορίες θέσεων, αριθμό θέσεων εργασίας και κόστος) για την επιτυχία των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών προγραμμάτων. Στο διοικητικό επίπεδο, τα συστήματα ανθρωπίνων πόρων βοηθάνε τα στελέχη να παρακολουθούν και να αναλύουν τις προσλήψεις, την κατανομή και τις αμοιβές του προσωπικού. Τα συστήματα γνώσης για τους ανθρώπινους πόρους υποστηρίζουν την ανάλυση δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, την εκπαίδευση, και τη δημιουργία μοντέλων για σταδιοδρομίες και σχέσεις αναφοράς υπαλλήλων. Τα λειτουργικά συστήματα ανθρωπίνων πόρων παρακολουθούν τις προσλήψεις και τις τοποθετήσεις του προσωπικού της επιχείρησης

<b>Σύστημα</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Οργανωτικό επίπεδο</b>
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Παρακολούθηση εκπαίδευσης, Δεξιοτήτων και αξιολογήσεων απόδοσης προσωπικού	Λειτουργικό
Σταδιοδρομίες	Σχέδια σταδιοδρομιών προσωπικού	Γνώσης
Ανάλυση αμοιβών	Παρακολούθηση του εύρους και της κατανομής μισθών, ημερομίσθιων και πρόσθετων παροχών του προσωπικού	Διοικητικό
Προγραμματισμός Ανθρωπίνων πόρων	Προγραμματισμός των μακροπρόθεσμων αναγκών σε προσωπικό του οργανισμού	Στρατηγικό

Πίνακας 3.6: Παραδείγματα συστημάτων ανθρωπίνων πόρων

Πηγή: Davis G.B., "Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development", McGraw-Hill, New York, 1974

### **3.8 Τα συστήματα πληροφοριών προάγουν την ποιότητα**

Η κοινωνία της πληροφορίας και ο αυξημένος ανταγωνισμός ωθούν τους οργανισμούς να δώσουν περισσότερη σημασία στον παράγοντα ποιότητα. Τα συστήματα πληροφοριών μπορούν να βοηθήσουν με πολλούς τρόπους τις εταιρίες να

πετύχουν υψηλότερα επίπεδα ποιότητας στα προϊόντα στις υπηρεσίες και στην ίδια την λειτουργία της.

Η ποιότητα μπορεί να οριστεί από την πλευρά τόσο του παράγωγου όσο και του πελάτη. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του παραγωγου και με τα κριτήρια ικανοποίησης του πελάτη, όπως η ποιότητα του φυσικού προϊόντος, η ποιότητα υπηρεσιών, καθώς και ψυχολογικές απόψεις.

Τα συστήματα πληροφοριών μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να πετύχουν τους ποιοτικούς στόχους τους με την απλοποίηση των προϊόντων ή των διεργασιών, με την συμμόρφωση σε πρότυπα αναφοράς, με βελτιώσεις που βασίζονται στις απαιτήσεις της πελατείας, με μείωση του χρόνου του παραγωγικού κύκλου, και με βελτίωση της ποιότητας και της ακρίβειας στο σχεδιασμό και την παραγωγή.

Πολλές εταιρίες καθιερώνουν συστήματα πληροφοριών με στόχο να μειώσουν και να απλοποιήσουν τον αριθμό των βημάτων – διαδικασιών, να ελαχιστοποιήσουν τα σφάλματα, να μειώσουν το κόστος παραγωγής και εκτενέστερα να αυξήσουν τους ικανοποιημένους πελάτες τους. Από την άλλη οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν ποιότητα με την χρήση αυστηρών πρότυπων προϊόντων ή υπηρεσιών και μετρώντας κατόπιν την απόδοσή τους σε σχέση με αυτά τα πρότυπα<sup>34</sup>

### 3.9 Ορισμός των MIS<sup>35</sup>

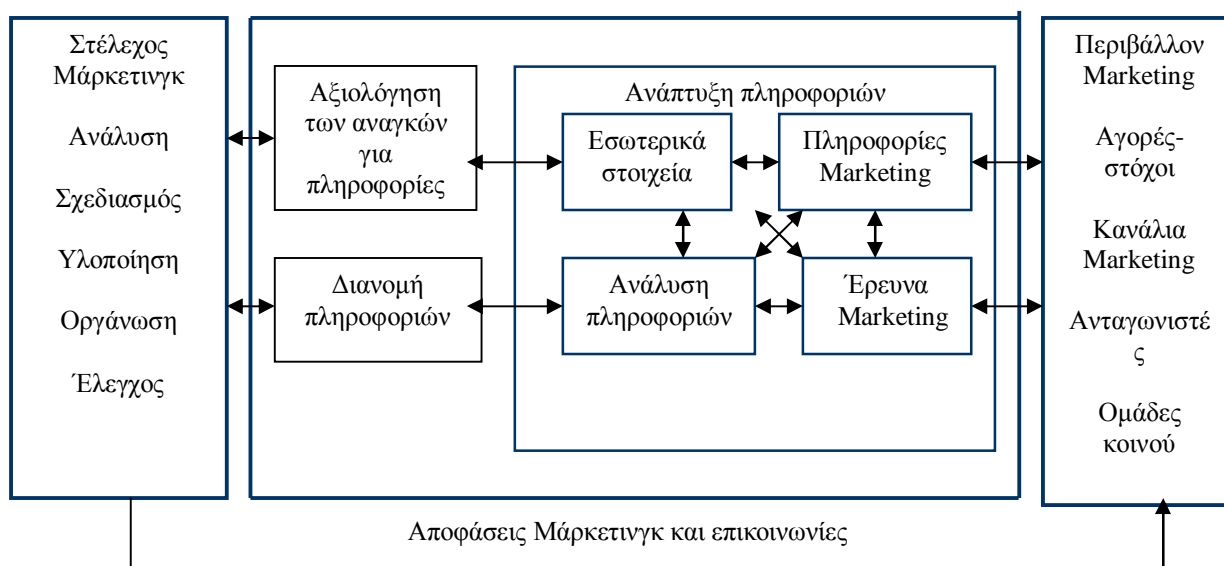
Ένα πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί τεχνικά ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, τα οποία συλλέγουν (ή ανακτούν), επεξεργάζονται, αποθηκεύουν, διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό. Επιπλέον της υποστήριξης στη λήψη αποφάσεων, στο συντονισμό, και στον έλεγχο, τα συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ μπορούν επίσης να βοηθήνε τα στελέχη και το προσωπικό στην ανάλυση προβλημάτων, στην απεικόνιση σύνθετων θεμάτων και στη δημιουργία νέων προϊόντων. Για την κατανόηση της έννοιας του συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ ακολουθεί το σχήμα 3.9.

<sup>34</sup> C.K. Prahalad and M.S. Krishnan, «The New Meaning of Quality in the Information Age», Harvard Business Review, v.77,n.5, September – October 1999

<sup>35</sup> Philips Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Veronika Wong, «Αρχές Μάρκετινγκ Δεύτερη Έκδοση Ευρωπαϊκή », Εκδοτικός Οίκος Prentice Hall Europe. Έκδοση 1999.

Το Πληροφοριακό Σύστημα Μάρκετινγκ αρχίζει και τελειώνει με τα στελέχη μάρκετινγκ. Πρώτον, υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία με αυτά τα στελέχη προκειμένου να αξιολογήσει τις ανάγκες τους για πληροφορίες. Στην συνέχεια αναπτύσσει τις απαραίτητες πληροφορίες χρησιμοποιώντας εσωτερικά στοιχεία της εταιρείας, εξωτερικές πληροφορίες μάρκετινγκ και τη διαδικασία της έρευνας μάρκετινγκ. Τέλος, το Πληροφοριακό Σύστημα Μάρκετινγκ διανέμει πληροφορίες στα στελέχη στην κατάλληλη μορφή, στο σωστό χρόνο προκειμένου να τους βοηθήσει στο σχεδιασμό μάρκετινγκ, στην υλοποίηση και στον έλεγχο.

### Πληροφοριακό Σύστημα Μάρκετινγκ



Σχήμα3.9 : Πληροφοριακό Σύστημα Marketing

Πηγή: Eldon Y. Li, "Marketing information systems in the top U.S. companies: A longitudinal analysis", Information & Management Journal, No.28, 1995

### 3.10 Πληροφοριακά Συστήματα που βοηθούν στη Λήψη αποφάσεων

Τα περισσότερα συστήματα πληροφοριών που περιγράφονται βοηθούν με τον έναν ή τον άλλο τρόπο τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις. Ωστόσο, τα συστήματα DSS, GDSS και ESS αποτελούν μια ειδική κατηγορία συστημάτων πληροφοριών που έχουν αποκλειστικό σκοπό να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων στο μάρκετινγκ.

Τα DSS, GDSS και ESS μπορούν να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων με αρκετούς διαφορετικούς τρόπους. Μπορούν να αυτοματοποιούν ορισμένες διαδικασίες αποφάσεων (για παράδειγμα, να ορίσουν την υψηλότερη δυνατή τιμή πώλησης ενός προϊόντος στην οποία θα εξακολουθεί να διατηρείται το μερίδιο αγοράς). Μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για διάφορες απόψεις μιας κατάστασης

και της αντίστοιχης διαδικασίας απόφασης, όπως τις ευκαιρίες και τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν από μια απόφαση, τις εναλλακτικές λύσεις που διατυπώθηκαν και εξετάστηκαν, και πως έγινε εφικτή η απόφαση αυτή. Τέλος, είναι δυνατόν να υποκινήσουν καινοτομίες στη λήψη αποφάσεων βοηθώντας τα στελέχη να αμφισβητήσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες ή να διερευνήσουν διαφορετικές μεθόδους λύσεων.<sup>36</sup>

### **3.10.1 Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS)**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων βοηθάει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από το μάρκετινγκ με το συνδυασμό δεδομένων, εξελιγμένων αναλυτικών μοντέλων και εργαλείων, και λογισμικού φιλικού προς το χρήστη σε ένα ισχυρό σύστημα, το οποίο μπορεί να υποστηρίζει τη λήψη ημι-δομημένων ή αδόμητων αποφάσεων. Ένα DSS διαθέτει στους χρήστες ένα ευέλικτο σύνολο εργαλείων και δυνατοτήτων για την ανάλυση σημαντικών ομάδων δεδομένων.

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων διαθέτουν καινούριες δυνατότητες υποστήριξης έκτακτων αποφάσεων και ελέγχου χρηστών. Τα DSS εστιάζουν στενά σε μια συγκεκριμένη απόφαση ή κατηγορίες αποφάσεων, όπως δρομολόγηση, αναμονή σε ουρές, αξιολόγηση, πρόβλεψη και ούτω καθεξής. Παράλληλα δίνουν έμφαση στην αλλαγή, την ευελιξία, και τη γρήγορη απόκριση. Θεωρητικά, ένα DSS υπόσχεται στον τελικό χρήστη έλεγχο δεδομένων, εργαλείων, και περιόδων εργασιών. Σε ένα DSS καταβάλλεται λιγότερη προσπάθεια σύνδεσης των τελικών χρηστών με δομημένες ροές πληροφοριών και αντίστοιχα, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε μοντέλα, υποθέσεις, έκτακτα ερωτήματα, και παρουσίαση γραφικών. Η επιτυχία ενός DSS εξαρτάται από το βαθμό επαγγελματικής ανάλυσης και σχεδιασμού. Ένα DSS σύστημα είναι συνειδητά επαναληπτικό και δεν οριστικοποιείται ποτέ.

#### **ο Τύποι Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS)**

Τα πρώτα DSS είχαν την τάση να ασχολούνται με μικρά υποσύνολα των εταιρικών δεδομένων και καθοδηγούνταν σε μεγάλο βαθμό από μοντέλα. Οι πρόσφατες πρόοδοι στην επεξεργασία με υπολογιστές και στην τεχνολογία βάσεων

<sup>36</sup> Dutta, Soumitra, Berend Wierenga and Arco Dalebout, «Designing Management Support Systems Using an Integrative Perspective», Communications of the ACM 40, αρ.6, Ιούνιος 1997



δεδομένων έχουν επεκτείνει τον ορισμό των DSS που τώρα περιλαμβάνει συστήματα που μπορούν να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων με ανάλυση πολύ μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων.

Σήμερα υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων, τα καθοδηγούμενα από μοντέλο και τα καθοδηγούμενα από δεδομένα.<sup>37</sup>. Τα πρώτα DSS που αναπτύχθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και τη δεκαετία του 1980 ήταν τα καθοδηγούμενα από μοντέλο. Τα **καθοδηγούμενα από μοντέλο DSS** ήταν κυρίως αυτόνομα συστήματα, απομονωμένα από τα κύρια συστήματα πληροφοριών του οργανισμού που χρησιμοποιούσαν κάποιο είδος μοντέλου για την ανάλυση υποθέσεων και άλλων ειδών αναλύσεων. Η ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων γινόταν συνήθως από ομάδες τελικών χρηστών εκτός του κεντρικού ελέγχου της διεύθυνσης συστημάτων πληροφοριών. Οι δυνατότητες ανάλυσης τους βασίζονται σε κάποια ισχυρή θεωρητική βάση ή μοντέλο που, σε συνδυασμό με μια καλή σύνδεση χρήστη, έκανε το μοντέλο εύχρηστο.

Η δεύτερη κατηγορία συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων είναι τα **καθοδηγούμενα από δεδομένα DSS**. Αυτά τα συστήματα αναλύουν μεγάλα σύνολα δεδομένων που υπάρχουν υποθηκευμένα στα κυριότερα συστήματα ενός οργανισμού. Υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων δίνοντας στους χρήστες την δυνατότητα να εξάγουν χρήσιμες πληροφορίες που ήταν προηγουμένως θαμμένες μέσα σε μεγάλες ποσότητες δεδομένων. Συνήθως, δεδομένα από συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) συλλέγονται σε αποθήκες δεδομένων για αυτό τον σκοπό. Για την ανάλυση των δεδομένων μπορεί κατόπιν να χρησιμοποιηθεί αναλυτική επεξεργασία άμεσης επικοινωνίας (OLAP) και εξόρυξης δεδομένων (datamining). Οι εταιρείες αρχίζουν επίσης να αναπτύσσουν DSS καθοδηγούμενα από δεδομένα για την εξόρυξη δεδομένων πελατών που συγκεντρώνονται από τις τοποθεσίες τους στον Ιστό.<sup>38</sup>

#### ο **Συστατικά στοιχεία των DSS**

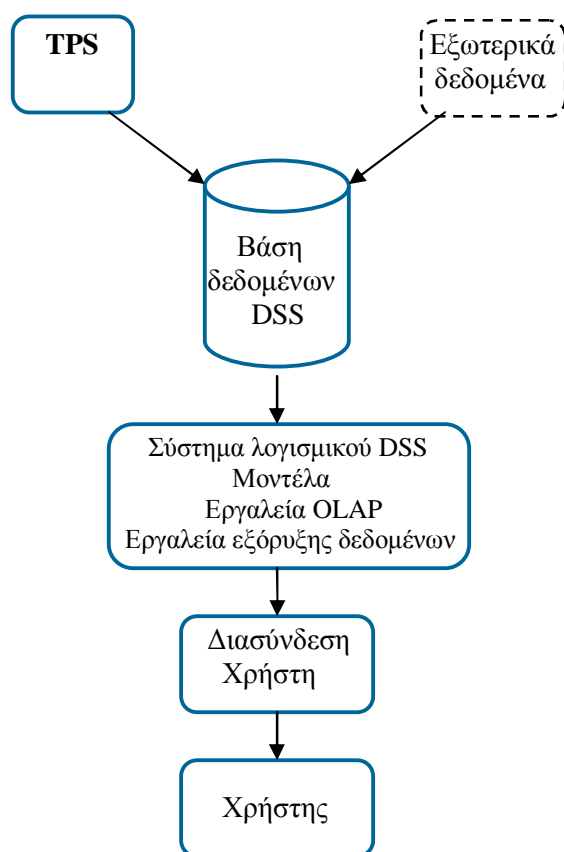
Στο σχήμα 3.10, παρουσιάζονται τα που αποτελούν ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων DSS. Αυτά περιλαμβάνουν μια βάση δεδομένων για υποβολή ερωτημάτων και ανάλυση, ένα σύστημα λογισμικού με μοντέλα, εξόρυξη δεδομένων, και άλλα αναλυτικά εργαλεία, και μια διασύνδεση με τον χρήστη.

---

<sup>38</sup> Wilder, Clinton, «Tapping the Pipeline», Information Week (15 Μαρτίου 1999)

Η **βάση δεδομένων** είναι μια συλλογή τρεχόντων ή ιστορικών δεδομένων από διάφορες εφαρμογές ή ομάδες. Μπορεί να είναι μια μικρή βάση δεδομένων σε ένα PC ή μια μεγάλη αποθήκη δεδομένων.

Το **σύστημα λογισμικού DSS** είναι μια συλλογή εργαλείων λογισμικού που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση δεδομένων, όπως εργαλεία OLAP, εργαλεία εξόρυξης δεδομένων, ή μια συλλογή μαθηματικών και αναλυτικών **μοντέλων**. Κάθε σύστημα υποστήριξης αποφάσεων αναπτύσσεται για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων σκοπών, οπότε θα περιέχει διαφορετικά σύνολα μοντέλων ανάλογα με τους σκοπούς τους



Σχημα3.10: Απεικόνιση ενός συστήματος υποστήριξης αποφάσεων DSS

Πηγή: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 'Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση', Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002

Η διασύνδεση του DSS με τον χρήστη διευκολύνει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των χρηστών του συστήματος και των εργαλείων λογισμικού του DSS. Μια διασύνδεση χρήστη με γραφικά, εύχρηστη, και ευέλικτη διευκολύνει το διάλογο μεταξύ του χρήστη και του DSS. Οι χρήστες των DSS είναι συνήθως ανώτερα ή ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων με αρκετά αναπτυγμένο στυλ εργασίας και ατομικές

προτιμήσεις. Επειδή μπορεί να έχουν ελάχιστη ή καθόλου πείρα στους υπολογιστές και να μην έχουν υπομονή να μάθουν την χρήση περίπλοκων εργαλείων, η διασύνδεση πρέπει να είναι σχετικά αυτονόητη. Επιπλέον, κάτι που δουλεύει για τον ένα μπορεί να μην δουλεύει για το άλλο. Πολλά στελέχη στα οποία προσφέρεται μόνο ένας τρόπος εργασίας (αυτός που δεν τους αρέσει), απλώς δεν θα χρησιμοποιήσουν το σύστημα. Ένα καλό σύστημα πρέπει να δίνει την δυνατότητα ευελιξίας προκειμένου να είναι πετυχημένο .

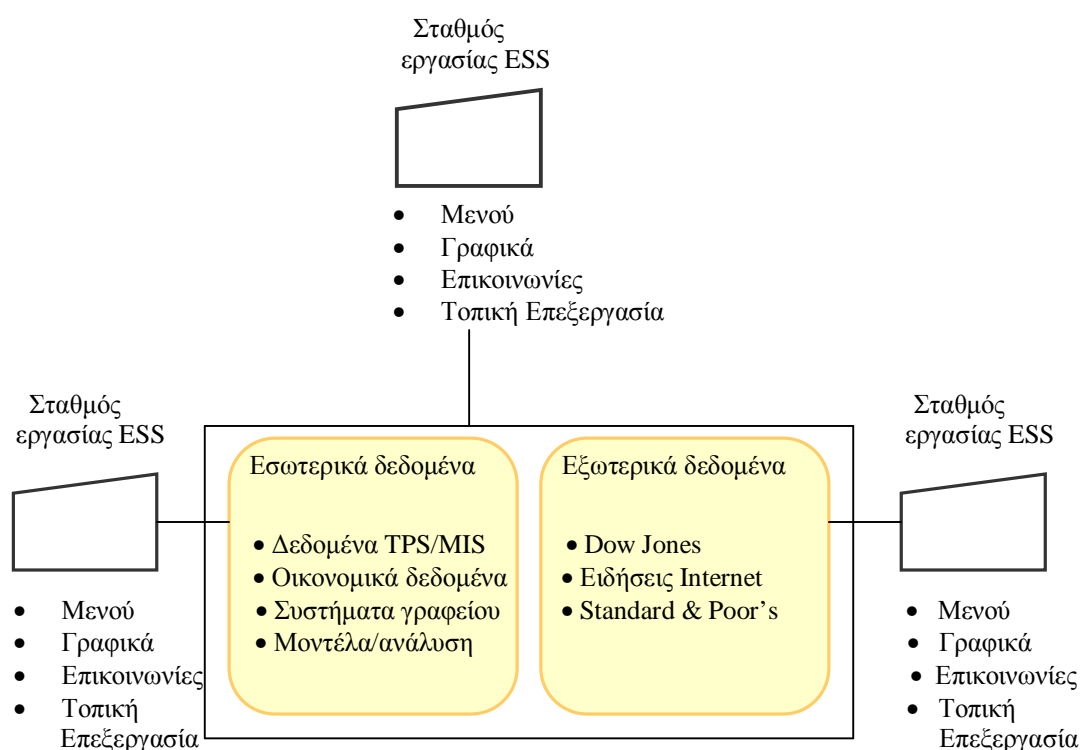
### **3.10.2 Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης**

Τα συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS) βοηθούν τα στελέχη στην αντιμετώπιση αδόμητων προβλημάτων, αυτά τα συστήματα εστιάζουν στις πληροφοριακές ανάγκες της ανώτερης διοίκησης. Συνδυάζοντας δεδομένα από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, τα ESS δημιουργούν ένα γενικευμένο υπολογιστικό και επικοινωνιακό περιβάλλον που μπορεί να εστιάζει και να εφαρμόζεται σε μια μεταβαλλόμενη σειρά προβλημάτων. Τα ESS βοηθούν τα ανώτερα στελέχη να παρακολουθούν την απόδοση της οργάνωσης και τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, να εντοπίζουν προβλήματα, να αναγνωρίζουν ευκαιρίες, και να προβλέπουν τάσεις.

Πριν από τα ESS , ήταν πολύ συνηθισμένο τα στελέχη να παίρνουν κάθε μήνα (ή ακόμα και εβδομάδα) πολλές τυποποιημένες αναφορές, συχνά εκατοντάδων σελίδων. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, οι αναλυτές βρήκαν τρόπο να συγκεντρώνουν δεδομένα από ολόκληρο τον οργανισμό και να δίνουν την δυνατότητα σε κάθε στέλεχος να τα επιλεγεί, να τα προσπελάζει και να τα προσαρμόζει ανάλογα με τις ανάγκες του. Η χρήση των συστημάτων μεταφέρθηκε αρκετά οργανικά επίπεδα προς τα κάτω, έτσι ώστε τόσο τα στελέχη όσο και οι υφιστάμενοι τους να μπορούν να βλέπουν τα ίδια δεδομένα με τον ίδιο τρόπο.

Τα σημερινά συστήματα προσπαθούν να απαλλάξουν τον κόσμο από την υπερφόρτωση με δεδομένα, επειδή αυτά μπορούν να φιλτράρονται ή να απεικονίζονται σε μορφή γραφικών. Τα συστήματα ESS έχουν την ικανότητα εμβάθυνσης, ή μετακίνησης από ένα συνοπτικό στοιχείο δεδομένων σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό λεπτομέρειας. Η δυνατότητα εμβάθυνσης είναι χρήσιμη, όχι μόνο στα ανώτερα στελέχη, αλλά και στο προσωπικό κατώτερων επιπέδων που χρειάζεται να αναλύει δεδομένα.

Ένας περιορισμός των ESS είναι ότι χρησιμοποιούν δεδομένα από συστήματα που σχεδιάστηκαν για εντελώς διαφορετικούς σκοπούς. Για παράδειγμα, δεδομένα πωλήσεων που προέρχονται από ένα σύστημα επεξεργασίας παραγγελιών μπορεί να μην συνδέονται με πληροφορίες marketing, μια σύνδεση την οποία ένα ανώτερο στέλεχος θα την έβρισκε πολύ χρήσιμη. Εξωτερικά δεδομένα είναι τώρα πολύ πιο εύκολα διαθέσιμα σε πολλά συστήματα ESS. Τα στελέχη χρειάζονται μεγάλη ποικιλία εξωτερικών δεδομένων, από τρέχουσες χρηματιστηριακές ειδήσεις μέχρι πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, τάσεις στον κλάδο, ακόμη και προβλεπόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις. Μέσω των συστημάτων ESS, πολλά στελέχη έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες ειδήσεων, σε βάσεις δεδομένων χρηματοοικονομικών αγορών, σε οικονομικές πληροφορίες και σε οποιαδήποτε αλλά δημόσια δεδομένα που μπορεί να χρειάζονται. (Σχημα3.11)



Σχήμα 3.11: Μοντέλο ενός συστήματος υποστήριξης διοίκησης

Πηγή: Walls, Joseph G., George R. Windmyer, and Omar A. El Sawy, «Building an Information System Design Theory For Vigilant EIS», Information's Systems Research 3, αρ.1 (Μάρτιος 1992)

Τα ESS είναι συστήματα υποστήριξης της διοίκησης και τα διοικητικά στελέχη προκαλούν προβλήματα ανάπτυξης συστημάτων. Επειδή οι ανάγκες των ανώτερων στελεχών αλλάζουν πολύ γρήγορα, τα περισσότερα συστήματα υποστήριξης διοίκησης αναπτύσσονται με τη μέθοδο δημιουργίας πρωτοτύπων. Μια από τις

μεγαλύτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι προγραμματιστές είναι ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη έχουν την απαίτηση επιτυχίας από την πρώτη στιγμή.

Οι δημιουργοί του συστήματος πρέπει να είναι βέβαιοι ότι αυτό θα δουλέψει πριν το παρουσιάσουν στον χρήστη. Επιπλέον, το αρχικό πρωτότυπο του συστήματος πρέπει να είναι τέτοιο που το στέλεχος να μπορεί να μαθαίνει τη χρήση του πολύ γρήγορα. Τέλος, αν τα στελέχη διαπιστώσουν ότι το σύστημα δεν προσφέρει καμιά προστιθέμενη αξία, θα το απορρίψουν.

Ένας τομέας που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή είναι ο καθορισμός των αναγκών των στελεχών σε πληροφορίες. Τα ESS χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή είναι ο καθορισμός των αναγκών των στελεχών σε πληροφορίες. Τα ESS χρειάζονται να έχουν κάποια δυνατότητα διερεύνησης του περιβάλλοντος. Μια βασική πληροφοριακή ανάγκη των στελεχών σε στρατηγικό επίπεδο είναι η δυνατότητα ανίχνευσης σημάτων προβλημάτων στο οργανωτικό περιβάλλον που δηλώνουν στρατηγικές απειλές και ευκαιρίες. Τα ESS είναι ανάγκη να σχεδιάζονται έτσι ώστε να μπορούν τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές πηγές πληροφοριών για σκοπούς διερεύνησης του προβλήματος.

#### ο **Πλεονεκτήματα των ESS**

Ένα μεγάλο μέρος της αξίας τους βρίσκεται στην ευελιξία τους. Αυτά τα συστήματα διαθέτουν στα διοικητικά στελέχη εργαλεία και δεδομένα, χωρίς να αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα προβλήματα ή να προτείνουν λύσεις. Τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν αυτά τα συστήματα ως εργαλεία επέκτασης της δικής τους σκέψης. Δεν είναι συστήματα λήψης αποφάσεων, αλλά εργαλεία που βοηθούν τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις.

Το πιο προφανές πλεονέκτημα είναι η ικανότητα να αναλύουν, να συγκρίνουν και να τονίζουν τάσεις. Η εύκολη χρήση των γραφικών επιτρέπει στο χρήστη να βλέπει περισσότερα δεδομένα σε λιγότερο χρόνο και με μεγαλύτερη σαφήνεια και επίγνωση από ότι με τα χειρογραφικά συστήματα. Στο παρελθόν, τα στελέχη έπαιρναν αυτές τις πληροφορίες ξοδεύοντας μέρες και εβδομάδες από τον πολύτιμο χρόνο του προσωπικού τους. Με την χρήση ενός ESS, το προσωπικό και τα στελέχη έχουν περισσότερο χρόνο για δημιουργική ανάλυση και λήψη αποφάσεων στην δουλειά τους. Οι δυνατότητες εμβάθυνσης και εντοπισμού τάσεων των ESS μπορούν

επίσης να βελτιώσουν την ποιότητα τέτοιων αναλύσεων και να επιταχύνουν τη λήψη αποφάσεων.<sup>39</sup>

Τα στελέχη χρησιμοποιούν τα συστήματα αυτά για να παρακολουθούν την απόδοση στους τομείς ευθύνης τους με μεγάλη επιτυχία. Μερικοί χρησιμοποιούν αυτά τα συστήματα για την παρακολούθηση βασικών δεικτών απόδοσης. Η έγκαιρη διαθεσιμότητα των δεδομένων δίνει τη δυνατότητα να προσδιορίζονται και να γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες πιο γρήγορα. Ο χειρισμός των προβλημάτων μπορεί να γίνει πριν αυτά γίνουν καταστροφικά, αλλά και ο εντοπισμός των ευκαιριών είναι πιο άμεσος.

Τα συστήματα υποστήριξης μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές στη λειτουργία των οργανισμών. Η άμεση πρόσβαση σε τόσα πολλά δεδομένα επιτρέπει στα ανώτερα στελέχη να ελέγχουν καλύτερα τις δραστηριότητες των κατώτερων μονάδων που αναφέρονται σε αυτά. Αυτή η δυνατότητα ελέγχου επιτρέπει πολλές φορές την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων σε κατώτερα λειτουργικά επίπεδα. Τα ανώτερα στελέχη συνήθως θέλουν να αναθέτουν τη λήψη αποφάσεων στο κατώτερο δυνατό επίπεδο της οργάνωσης εφόσον μπορούν να εξασφαλίζονται ότι όλα πηγαίνουν καλά. Τα ESS μπορούν να δώσουν αυτή την εξασφάλιση, ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα μπορεί να βελτιώσει σημαντικά το όριο εποπτείας των ανώτερων στελεχών.

### **3.10.3 Συστήματα υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων**

Ένα **σύστημα υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων (GDSS)** είναι ένα αλληλεπιδραστικό σύστημα που βασίζεται σε υπολογιστή και το οποίο διευκολύνει την λύση αδόμητων προβλημάτων από ένα σύνολο προσώπων που παίρνουν αποφάσεις δουλεύοντας μαζί ως ομάδα.<sup>40</sup>

Τα GDSS αναπτύχθηκαν για να ικανοποιήσουν ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των συσκέψεων. Τα προβλήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι η έκρηξη του αριθμού των συσκέψεων εκείνων που παίρνουν αποφάσεις, η αυξανόμενη διάρκεια αυτών των συσκέψεων και ο αυξανόμενος αριθμός αυτών που συμμετέχουν. Οι εκτιμήσεις του χρόνου ενός στελέχους που δαπανάται σε συσκέψεις ποικίλλουν από 35 ως 70 τοις εκατό.

---

<sup>39</sup> Leinder, Dorothy E., and Hoyce Elam, «Executive Information Systems: Their Impact on Executive Decision making», *Journal of Management Information Systems* (Χειμώνας 1993 – 1994)

<sup>40</sup> DeScantis, Geraldine, and R. Brent Gallupe, «a Foundation for the Study Of Group Decision Support Systems», *Management Science* 33,αρ.5 (Μάιος 1987)

Τα GDSS συστήματα βελτιώνουν και λύνουν σε μεγάλο βαθμό τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις συσκέψεις. Ένα σύστημα ομαδικών αποφάσεων δίνει την δυνατότητα στα στελέχη να προετοιμαστούν καλύτερα, επιπλέον ενισχύει την συμμετοχή, την ατμόσφαιρα ανοιχτής συνεργασίας, την διατύπωση ιδεών χωρίς κριτική, την αντικειμενική αξιολόγηση και προτεραιότητα λήψης αποφάσεων.

Μελέτες που έγιναν έδειξαν ότι οι συσκέψεις GDSS μπορούν να είναι πιο παραγωγικές, να αξιοποιούν καλύτερα το χρόνο και να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με λιγότερες συσκέψεις, αν και αυτά τα αποτελέσματα δεν είναι αξιοσημείωτα καλύτερα από τις συσκέψεις πρόσωπο με πρόσωπο. Τα GDSS φαίνεται να είναι χρήσιμα σε περιπτώσεις δημιουργίας ιδεών, σύνθετων προβλημάτων και μεγάλων ομάδων.<sup>41</sup>

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται στην κατανόηση της αξίας των GDSS οφείλεται στο ότι αυτά είναι περίπλοκα. Ένα GDSS μπορεί να διευθετηθεί κατά άπειρους τρόπους. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα των εργαλείων εξαρτάται κατά ένα μέρος από την αποτελεσματικότητα και το ρόλο του συντονιστή της σύσκεψης,<sup>42</sup> την ποιότητα της προεργασίας, την συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων και από την καταλληλότητα των εργαλείων που επιλέχθηκαν. Τα GDSS μπορεί να δίνουν στις ομάδες την δυνατότητα να ανταλλάσσουν περισσότερες πληροφορίες, αλλά δεν μπορούν πάντα να βοηθούν τους συμμετέχοντες να επεξεργάζονται αποτελεσματικές πληροφορίες ή να καταλήγουν σε καλύτερες αποφάσεις.

Ορισμένοι ερευνητές σημείωσαν ότι ο σχεδιασμός ενός ηλεκτρονικού συστήματος συσκέψεων και η τεχνολογία του είναι μόνο ένας από τους πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα των ομαδικών συσκέψεων. Άλλοι παράγοντες, όπως η φύση της ομάδας, η εργασία, ο τρόπος παρουσίασης του προβλήματος στην ομάδα και η κουλτούρα και το περιβάλλον του οργανισμού επίσης επηρεάζουν τη διαδικασία των ομαδικών συσκέψεων και των αποτελεσμάτων τους.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Fjermestad, Jerry and Starr Roxanne Hiltz, «An Assessment of Group Support Systems Experimental Research: Methodology and Results», *Journal of Management Information Systems* 15, αρ.3 (Χειμώνας 1998 – 1999)

<sup>42</sup> Dennis, Alan R. “Information Exchange and use in Group Decision Making : You can lead a group to Information but you can’t make it think”, *MIS Quarterly* 20, n.4 (December 1996)

<sup>43</sup> Dennis, Alan R., Joey F. Nunamaker, Jr. and Douglas R. Vogel, “ Information Technology to Support Electronic Meetings”, *MIS Quarterly* 12 n.4 (December 1998)

### 3.11 Ειδικές εφαρμογές των DSS

- **DSS που βασίζονται στον Ιστό**

Αναπτύσσονται DSS που βασίζονται στον Ιστό και στο Internet για να υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων με την παροχή πρόσβασης μέσω δικτύου σε διάφορες βάσεις δεδομένων και δεξαμενές πληροφοριών και σε λογισμικό ανάλυσης δεδομένων. Μερικά από αυτά τα DSS απευθύνονται στο management, ενώ άλλα προορίζονται για πελάτες με την παροχή πληροφοριών και εργαλείων που τους βοηθούν να παίρνουν αποφάσεις επιλογής προϊόντων και υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι για να βρίσκουν και να αποφασίζουν ποια προϊόντα και υπηρεσίες θα αγοράσουν χρειάζονται όλο και περισσότερες πληροφορίες. Ο κόσμος συγκεντρώνει περισσότερες πληροφορίες από πολλές πηγές για να πάρει αποφάσεις αγορών πριν έλθει σε επαφή με το ίδιο το προϊόν ή το προσωπικό πωλήσεων. Τα **συστήματα υποστήριξης αποφάσεων πελατών (CDSS)** υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης απόφασης από ένα υπάρχοντα ή πιθανό πελάτη.

Όσοι ενδιαφέρονται για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μπορούν να χρησιμοποιήσουν μηχανές αναζήτησης στο Internet, καταλόγους στο δίκτυο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και άλλα εργαλεία που θα βοηθήσουν τους πελάτες να πάρουν κάποια απόφαση. Πολλές εταιρείες έχουν αναπτύξει τοποθεσίες στο Internet που προορίζονται για τους πελάτες τους και στις οποίες βρίσκονται συγκεντρωμένες πληροφορίες, μοντέλα ή άλλα αναλυτικά εργαλεία αξιολόγησης εναλλακτικών δυνατοτήτων.

- **Σύστημα Γεωγραφικών Πληροφοριών (GIS)**

Ένα Γεωγραφικό σύστημα πληροφοριών είναι ένα σύστημα διαδικασιών για την συστηματικά συλλογή, κωδικοποίηση και εισαγωγή, αποθήκευση και διαχείριση, επεξεργασία και ανάλυση, χαρτογράφηση και ανάκληση γεωγραφικών δεδομένων και άλλων δεδομένων με γεωγραφική διάσταση, που αφορούν την επιχείρηση, με στόχο την υποστήριξη της λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων και ειδικότερα αποφάσεων marketing.<sup>44</sup>

Τα συστήματα γεωγραφικών πληροφοριών χρησιμοποιώντας την χαρτογράφηση αγοράς μπορούν να παρουσιάσουν δεδομένα γεωγραφικής αναφοράς, με στόχο την υποστήριξη της λήψης απόφασης marketing. Συγκεκριμένα τα GIS επιτρέπουν στα στελέχη να συνδυάσουν δεδομένα marketing με γεωγραφικά χαρακτηριστικά για την

---

<sup>44</sup> DeMers, M.N. "Fundamentals of geographic information systems, John Wiley & Sons Inc. New York, 1997



λήψη αποφάσεων. Ειδικότερα τα GIS υποστηρίζουν το marketing για θέματα που αφορούν: τον καθορισμό των στόχων marketing, την τμηματοποίηση της αγοράς, προβλέψεις πωλήσεων, συγκρίσεις προγράμματος προϊόντων κατά γεωγραφική περιοχή, τις τάσεις της αγοράς και την αγοραστική συμπεριφορά και αναλύσεις πωλήσεων προϊόντων ανά γεωγραφική περιοχή.<sup>45</sup>

Το προφίλ των επιχειρήσεων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν GIS σε διάφορες αποφάσεις marketing ποικίλλει και περιλαμβάνει Νοσοκομεία, Δήμους, Κοινότητες, Κρατικές Υπηρεσίες, Δημόσιους Οργανισμούς, βιομηχανίες, τράπεζες, κ.λ.π. Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 3.6) φαίνονται τα πεδία εφαρμογής των συστημάτων.

<b>ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	<b>ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ</b>
<b>Επιχειρήσεις παραγωγής</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχείριση παραγγελιών, αποθηκών και διανομής</li> <li>• Επιλογή τύπου εγκατάστασης βάσει κόστους και εξυπηρέτησης πελατών</li> <li>• Ανάλυση πωλήσεων κατά γεωγραφική περιοχή (περιοχή, πόλη, νομός, χώρα), κατά προϊόν, πελάτη, κατάσταση διάθεσης, πωλητή</li> <li>• Παρουσίαση και ανάλυση γεωγραφικής θέσης πελατών/πιθανών πελατών</li> </ul>
<b>Επιχειρήσεις χονδρεμπορίου και διανομής, αντιπρόσωποι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνώριση και ανάλυση δυναμικού πελατών ανά γεωγραφική περιοχή</li> <li>• Ανάλυση και οργάνωση συστήματος διανομής</li> <li>• Επιλογή τύπου εγκατάστασης αποθηκών</li> </ul>
<b>Επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή θέσης καταστήματος βάσει δεδομένων καταναλωτών, ανταγωνιστών και κόστους</li> <li>• Παρακολούθηση πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή, πελάτη, κατάσταση διάθεσης, και πωλητή</li> <li>• Ανάλυση γεωγραφικής θέσης πελατών</li> <li>• Επιλογή διαφημιστικών μέσων και αποδεκτών άμεσης διαφήμισης</li> </ul>
<b>Τράπεζες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή δικτύου καταστημάτων βάσει δεδομένων καταναλωτών και ανταγωνιστών</li> <li>• Παρακολούθηση ανταγωνιστών, αναζήτηση νέων αγορών</li> <li>• Ανάλυση παρεχομένων υπηρεσιών κατά γεωγραφικές περιοχές και καταστήματα</li> <li>• Αναλύσεις σύνθεσης και δημογραφικών δεδομένων πληθυσμού ανά γεωγραφική περιοχή ή υποκατάστημα</li> </ul>
<b>Νοσοκομεία, Δήμοι, Κοινότητες, Πυροσβεστική Υπηρεσία, Αστυνομία, Κρατικές Υπηρεσίες κ.λ.π.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οργάνωση και ανάλυση εξυπηρέτησης περιστατικών επείγουσας ανάγκης (σύστημα διάθεσης παρεχομένων υπηρεσιών)</li> <li>• Ανάλυση και χαρακτηρισμός γεωγραφικών περιοχών βάσει διάφορων κριτηρίων (π.χ. δασικές περιοχές, προβλήματα υδροδότησης, περιοχές εγκληματικότητα /ατυχημάτων, κ.α.)</li> <li>• Οργάνωση και παρακολούθηση δικτύου παρεχομένων υπηρεσιών (όπως : θέσεις πυροσβεστικών οχημάτων, κατασκευή δικτύων φυσικού αερίου, τηλεπικοινωνιών ή ηλεκτρικών δικτύων)</li> </ul>

<sup>45</sup> Μάρω Βλαχοπούλου, «E – Marketing: Πληροφοριακά Συστήματα, Νέες Τεχνολογίες Στο Marketing» Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

<b>Μεσιτικά γραφεία Ενοικίασης ή πώλησης ακινήτων</b>	•Παρουσίαση εικόνας ακινήτου και πληροφοριών περιβάλλοντος χώρου (προσανατολισμός κατοικιών, απόσταση από σχολεία, εμπορικά κέντρα, κ.α., χαρακτηριστικά γειτονιάς)
---	---

Πίνακας 3.6 : Είδος επιχειρήσεων και πεδία εφαρμογής Γεωγραφικών συστημάτων  
 Πήγη: Μάρω Βλαχοπούλου, «E – Marketing: Πληροφοριακά Συστήματα, Νέες Τεχνολογίες Στο Marketing» Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

## Ø Διαδικασία Υποστήριξης Αποφάσεων Marketing με ένα GIS

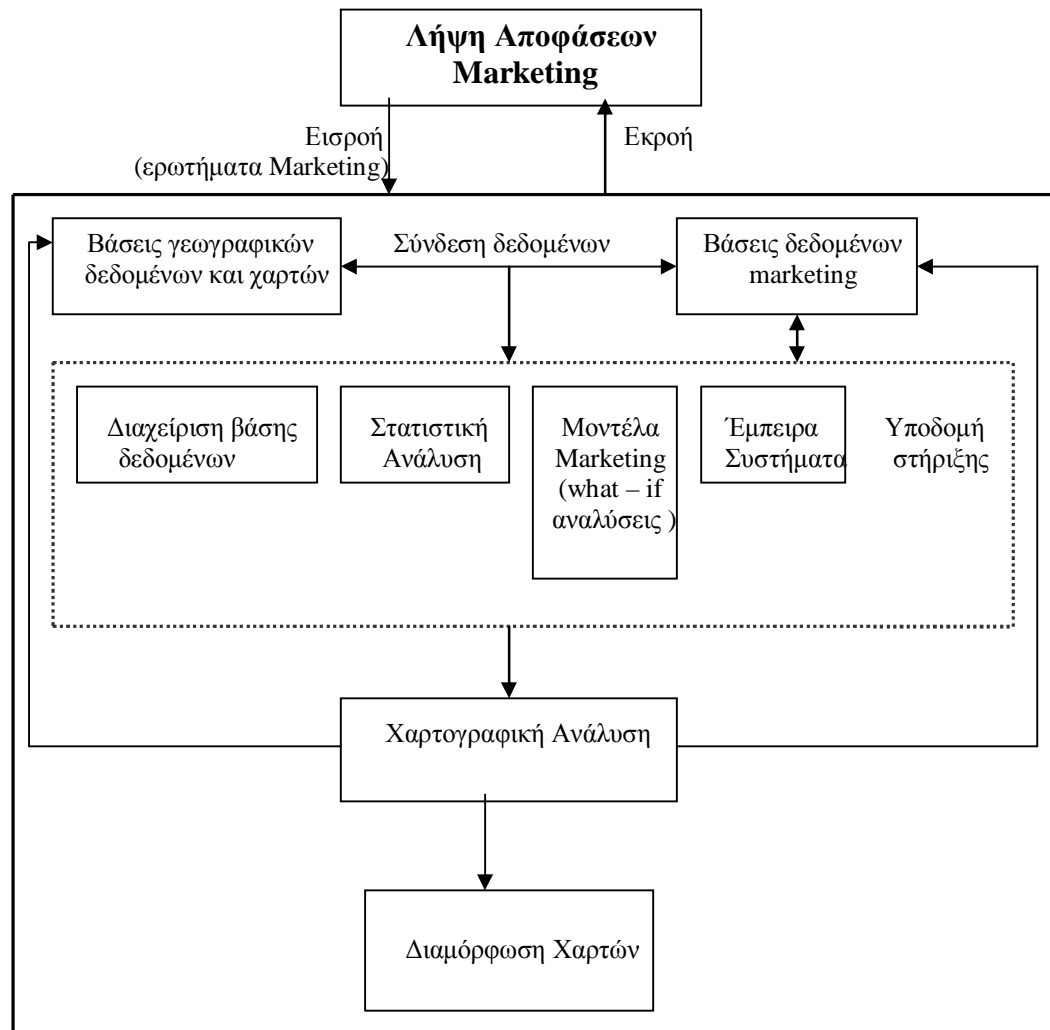
Το κάθε γεωγραφικό πρόγραμμα έχει τις ιδιαιτερότητες του και παρέχει διάφορες πρόσθετες δυνατότητες στον χρήστη. Ειδικότερα όμως για την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων σε θέματα marketing ακολουθείται από μια βασική διαδικασία.

Το πρώτο βήμα για την χαρτογραφική ανάλυση προβλήματος marketing είναι ο καθορισμός του συγκεκριμένου ερωτήματος προβλήματος από τον manager. Στην συνέχεια εξετάζονται αν είναι διαθέσιμα τα γεωγραφικά χαρτογραφικά δεδομένα. Η απόκτηση αυτών των δεδομένων είναι απαραίτητη για την συνέχιση της διαδικασίας. Τα δεδομένα marketing που υπάρχουν στην ίδια την επιχείρηση αποκτώνται από επιχειρήσεις ερευνών, ή πρωτογενείς έρευνες. Το επόμενο βήμα είναι η σύνδεση των χαρτογραφικών δεδομένων με τα δεδομένα marketing, ώστε να είναι δυνατές οι αναλύσεις των δεδομένων αυτών και η παρουσίαση τους γίνεται μέσω Η/Υ.

Πριν από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων διαφόρων αναλύσεων και what-if ερωτήσεων είναι δυνατή η στατιστική επεξεργασία και η ανάλυση δεδομένων καθώς και η χρήση μοντέλων marketing. Τα αποτελέσματα είναι νέες πληροφορίες που απεικονίζονται μέσω ενός γεωγραφικού συστήματος. (Σχημα 3.12) Έμπειρα συστήματα μπορούν να ενσωματωθούν στο σύστημα λειτουργώντας, είτε ως καθοδηγητές των επιλογών ενός GIS, είτε ως ερμηνευτές των παρεχόμενων αποτελεσμάτων/ αναλύσεων.<sup>46</sup>

Στο επίπεδο της χαρτογραφικής ανάλυσης υπάρχει η δυνατότητα επιλογής διαφόρων επιπέδων ανάλυσης, παρουσιάσεων και τέλος η δυνατότητα καθορισμού νέων ερωτημάτων, έτσι ώστε η όλη διαδικασία να μπορεί να επαναληφθεί. Οι απεικονίσεις διαφόρων δεδομένων – πληροφοριών στο χάρτη και οι αναλύσεις που γίνονται βάσει του γεωγραφικού συστήματος υποστηρίζουν τη λήψη των τελικών αποφάσεων marketing.

<sup>46</sup> Henderson J., “The Role of Expert Systems in the Application OF Geographic Information Systems (GIS), Environmental Systems Research Institute Redlands, California, USA, 1992



Σχήμα 3.11 : Διαδικασία - Επιλογές κατά την χρήση Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών στο marketing

Πηγή: Μάρω Βλαχοπούλου, «E – Marketing: Πληροφοριακά Συστήματα, Νέες Τεχνολογίες Στο Marketing» Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

Ένα GIS καθοδηγεί και υποστηρίζει τον marketing manager για την επίλυση των ερωτημάτων του. Δεν ευθύνεται όμως για την συλλογή των δεδομένων, τη λήψη των αποφάσεων, τυχόν λάθη στα input και την επιλογή μεταξύ διάφορων εναλλακτικών λύσεων. Είναι ένα σύστημα στήριξης αποφάσεων με οπτικές παρουσιάσεις πληροφοριών και συσχετισμούς δεδομένων σε ψηφιακούς χάρτες.

Όταν τα συστήματα υπολογιστών δεν καταφέρνουν να λειτουργήσουν όπως πρέπει, οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από υπολογιστές αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα λειτουργικότητας. Όσο μεγαλύτερο είναι το διάστημα στο οποίο τα συστήματα υπολογιστών βρίσκονται εκτός λειτουργίας, τόσο πιο σοβαρές είναι οι επιπτώσεις στην επιχείρηση. Υπάρχουν επιχειρήσεις που εξαρτώνται σε τόσο μεγάλο βαθμό από υπολογιστές για την επεξεργασία των

κρίσιμων επιχειρηματικών συναλλαγών τους, ώστε η διακοπή τους για μερικές ημέρες μπορεί να προκαλέσει συνολική απώλεια της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

### 3.12 Μειονεκτήματα των συστημάτων

Πριν από την εμφάνιση του αυτοματισμού με υπολογιστές, τα δεδομένα σχετικά με άτομα και οργανισμούς τηρούταν με ασφάλεια σε χάρτινα μητρώα κατανεμημένα σε διάφορες επιχειρηματικές ή οργανωτικές μονάδες. Τα συστήματα πληροφοριών συγκεντρώνουν τα δεδομένα σε αρχεία υπολογιστών που μπορούν να προσπελάζονται εύκολα από πολύ κόσμο, πιθανώς και από ομάδες ανθρώπων έξω από τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, τα αυτοματοποιημένα δεδομένα είναι πιο ευαίσθητα σε καταστροφή, απάτη, σφάλμα και κακή χρήση.

Όταν τα συστήματα υπολογιστών δεν καταφέρνουν να λειτουργήσουν όπως πρέπει, οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από υπολογιστές αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα λειτουργικότητας. Όσο μεγαλύτερο είναι το διάστημα στο οποίο τα συστήματα υπολογιστών βρίσκονται εκτός λειτουργίας, τόσο πιο σοβαρές είναι οι επιπτώσεις στην επιχείρηση. Υπάρχουν επιχειρήσεις που εξαρτώνται σε τόσο μεγάλο βαθμό από υπολογιστές για την επεξεργασία των κρίσιμων επιχειρηματικών συναλλαγών τους, ώστε η διακοπή τους για μερικές ημέρες μπορεί να προκαλέσει συνολική απώλεια της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

#### 3.12.1 Που οφείλεται η ευαισθησία των συστημάτων

Όταν μεγάλες ποσότητες δεδομένων βρίσκονται αποθηκευμένες σε ηλεκτρονική μορφή, διατρέχουν πολύ μεγαλύτερους κινδύνους παρά όταν βρίσκονται σε χαρτί.

Βλάβη υλικού Βλάβη λογισμικού Ενέργειες του προσωπικού Μη εξουσιοδοτημένη διείσδυση Κλοπή δεδομένων υπηρεσιών, εξοπλισμού	Φωτιά Πρόβλημα ηλεκτρικής παροχής Σφάλματα των χρηστών Αλλαγές του προγράμματος Πρόβλημα τηλεπικοινωνιών
---	--

Πίνακας 3.7: Κίνδυνοι που απειλούν τα μηχανογραφημένα συστήματα πληροφοριών  
Πηγή:Κολορίδα Σοφία, Ξηροκόστα Σοφία, Παπανικόλα Άννα «Διπλωματική εργασία: Διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ», 2005 Πάτρα.

Στον παραπάνω πίνακα(3.7) αναφέρει τις πιο συνηθισμένες απειλές που αντιμετωπίζουν τα μηχανογραφημένα συστήματα πληροφοριών. Αυτές είναι δυνατό να οφείλονται σε παράγοντες τεχνικούς, οργανωτικούς και περιβαλλοντικούς σε συνδυασμό με κακές διοικητικές αποφάσεις.

Τα μηχανογραφημένα συστήματα είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένα σε τέτοιες απειλές για τους εξής λόγους:

- Ένα περίπλοκο σύστημα πληροφοριών δεν μπορεί να αντιγραφεί με το χέρι.
- Οι μηχανογραφημένες διαδικασίες είναι κάπως αόρατες και δεν μπορούν να κατανοηθούν ή να ελεγχθούν εύκολα.
- Αν και οι πιθανότητες καταστροφής των αυτοματοποιημένων συστημάτων δεν είναι μεγαλύτερες από των χειρόγραφων, το αποτέλεσμα μιας καταστροφής μπορεί να είναι πολύ πιο εκτεταμένο. Σε μερικές περιπτώσεις, όλες οι εγγραφές ενός συστήματος μπορεί να καταστραφούν και να χαθούν οριστικά.
- Τα δικτυακά συστήματα πληροφοριών είναι άμεσα προσπελάσιμα από πολλά άτομα. Οι νόμιμοι χρήστες είναι δυνατό να αποκτήσουν εύκολα πρόσβαση σε τμήματα των δεδομένων των υπολογιστών που δεν είναι εξουσιοδοτημένοι να βλέπουν. Επίσης, μη εξουσιοδοτημένοι χρήστες μπορούν να προσπελάσουν τέτοια συστήματα.

Οι πρόοδοι στις τηλεπικοινωνίες και στο λογισμικό των υπολογιστών έχουν μεγαλώσει αυτούς τους κινδύνους. Συστήματα πληροφοριών που βρίσκονται σε διαφορετικές θέσεις έχουν τώρα τη δυνατότητα να συνδέονται μεταξύ τους μέσω δικτύων τηλεπικοινωνιών. Επομένως, η δυνατότητα μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης, κακής χρήσης, ή απάτης δεν περιορίζεται σε μία μόνο θέση, αλλά επεκτείνεται σε κάθε σημείο πρόσβασης του δικτύου.

Επιπλέον, τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών απαιτούν πιο περίπλοκο και διαφοροποιημένο υλικό, λογισμικό, οργανωτική διαμόρφωση, και διάταξη προσωπικού, με συνέπεια να δημιουργούνται νέα σημεία και ευκαιρίες εισβολής και αλλοίωσης στοιχείων. Τα ασύρματα δίκτυα που χρησιμοποιούν τεχνολογία ραδιοσυχνοτήτων είναι ακόμη πιο ευαίσθητα σε διείσδυση, επειδή η ανίχνευση των ζωνών των ραδιοσυχνοτήτων είναι πιο εύκολη. Το Internet προκαλεί επιπλέον ειδικά προβλήματα, επειδή σχεδιάστηκε για να παρέχει εύκολη πρόσβαση σε ανθρώπους που διαθέτουν διαφορετικά συστήματα υπολογιστών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά και ανάλυση κάποιων παραδειγμάτων χρήσης πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ από μεγάλες εταιρείες, του σκοπού καθώς επίσης και των αποτελεσμάτων αυτής της χρήσης. Ακόμη θα γίνει η αναφορά των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των Π.Σ.Μ. και τέλος θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της ομάδας μελέτης και συγγραφής αυτής της εργασίας.

### 4.1 Υπάρχοντα Πληροφοριακά Συστήματα Μάρκετινγκ

Παρακάτω παρατίθενται σε αναφορά κάποια ΠΣΜ που σχεδιάστηκαν από τους οργανισμούς με στόχο τη πώληση σε άλλες εταιρείες ή τη χρησιμοποίηση από τις ίδιες για την βελτίωση των λειτουργιών τους. Κατέστη όμως αδύνατο, από την ομάδα μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας, να συγκεντρώσει όλα τα ΠΣΜ που υπάρχουν και χρησιμοποιούνται διότι είναι πολλά σε αριθμό.

Όνομα Συστήματος	Πεδίο εφαρμογής	Προέλευση – Πηγή
<b>Services Marketing System (SMS)</b>	Ασχολείται με το μίγμα μάρκετινγκ και με τον τομέα των υπηρεσιών	Banwari Mittal, Julie Baker/ 1998, John Wiley & Sons, USA
<b>Developmental relationship marketing (DRM)</b>	Διαμόρφωση αναγκών των καταναλωτών σε συνδυασμό των TM (Transaction Marketing) και RM (Relationship Marketing)	David B. Wolfe/ 1998, Mcb University Press,
<b>PREFDIS (PREerence DIScriminatin) multicriteria decision support system</b>	Λήψη αποφάσεων που πραγματοποιείται στους τομείς: χρηματοοικονομικό, marketing, περιβαλλοντικό, ιατρικό, σε πραγματικό χρόνο και σε ευέλικτο περιβάλλον.	Constantin Zoupoynidis, Michael Doumpos, University of Crete, 2000
<b>Quality Management System (QMS)</b>	Ασχολείται με τον ποιοτικό έλεγχο	C.L. Yeung, L.Y.Chan/1998, USA
<b>Human – computer system for collaborative design (HCSD)</b>	Σχεδιασμός κύκλου ζωής προϊόντος, ανάπτυξης προϊόντος, ανάλυση μάρκετινγκ, σχεδιασμού και προγραμματισμού ικανοτήτων, επικοινωνιακά μέσα ενημέρωσης και ανάλυση κόστους, πωλήσεων	C.J. Tseng, C.L. Yeung, L.Y.Chan/1998, USA
<b>Point of sales system (POS)</b>	Μέσο συλλογής και αναμετάδοσης πληροφοριών marketing.	C.L. Yeung, L.Y.Chan/1998, USA

<b>Intranet Marketing System (IMS)</b>	Ασχολείται με το ηλεκτρονικό εμπόριο και περιέχει πληροφορίες για τους καταναλωτές και τις πωλήσεις, βελτιώνοντας τον τομέα μάρκετινγκ	Mayuram S. Krishnan, Venkatram Ramaswamy/ 1998 Decision Support Systems
<b>Analysis and Simulation Marketing System (SASM)</b>	Χρησιμοποιείται σε υπηρεσίες μεταφοράς / δημιουργία μοντέλων	Umberto Crisalli, Simulation Practice and Theory/Elsevier Science Ltd, 1999
<b>PROduction and Marketing Interface Support Environment (PROMISE)</b>	Ασχολείται με την ανάπτυξη συστήματος υποστήριξης προγραμματισμού και μίγματος marketing	Wonlun Lee, Kun Chang Lee/ Computers & Operations Research, 2000
<b>Marketing decision making in the consumer packaged goods (CPG) using scanner data</b>	Μοντέλο προβλέψεων για προϊόντα/ Λύση προβλημάτων μάρκετινγκ (τιμολόγηση, προώθηση, διαφήμιση)	James J. Jiang, Gary Klein, Roger Alan Pick,/Decision support systems 1998, Elsevier Science
<b>Tourism Marketing Information System (TourMIS)</b>	Δίνει λύσεις σε προβλήματα στρατηγικής και προγραμματισμού	Fiona Davies, Luiz Moutinho, Bruce Curry/ Bank Marketing, 1995
<b>Knowledge based system in banking marketing (BANKSTRA)</b>	Δίνει συμβουλές για στρατηγική marketing στις τράπεζες και στις οικοδομικές επιχειρήσεις	Fiona Davies, Luiz Moutinho, Bruce Curry/ Bank Marketing, 1995
<b>Hybrid Expert system (HYMS)</b>	Δίνει μια ολοκληρωμένη πορεία σχεδιασμού μάρκετινγκ, συμβουλές σε στρατηγικά σημεία, πληροφορίες για το ποια είναι η καλύτερη στρατηγική. Ιδανικό για έρευνα	Yanqing Duan, Phillip Burrell/ Marketing Intelligence & Planning, 1995
<b>Hybrid intelligent system (Marstra)</b>	Ευέλικτο, δίνει στρατηγικές αναλύσεις, καθοδηγεί, υποστηρίζει ομάδες αποφάσεων marketing.	Shuliang Li/ Marketing Intelligence & Planning/ MCB University Press, 2004,
<b>Marketing Accounting system (MAS)</b>	Δίνει έμφαση στις μελλοντικές προβλέψεις	Hohan Lal, Lars Hassel/ Management/ 1998, Elsevier Science
<b>Promotion, Evaluation, Tracking and Planning system (PETARS)</b>	Αναφέρει όλη την πορεία του προϊόντος μέχρι να φτάσει στον καταναλωτή.	Joseph G. Davis, David Sundaram/ European Journal of Operational Research, Elsevier Science Ltd., 1995
<b>Συστήματα προγραμματισμού των επιχειρηματικών πόρων (ERP)</b>	Καλύπτει τις λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός ικανότητας, το κόστος και ο απολογισμός, η είσοδος διαταγής, η διαχείριση παραγωγής, ο κατάλογος και η χρηματοδότηση.	<a href="http://www.wikipedia.org/wiki/Decision_Support_System">www.wikipedia.org/wiki/Decision_Support_System</a> Iowa Spring Manufacturing Inc.
<b>Customer Relationship</b>	Εστιάζει σε κάθε ομάδα καταναλωτή και δίνει αναλυτικές λύσεις.	<a href="http://www.wikipedia.org/wiki/Decision_Support_System">www.wikipedia.org/wiki/Decision_Support_System</a>

<b>Management (CRM)</b>		
<b>Αρχιτεκτονική των ενσωματωμένων συστημάτων πληροφοριών (ARIS)</b>	Μια μέθοδος για τις διαδικασίες και μια ολιστική άποψη του σχεδίου διαδικασίας, της διαχείρισης, της ροής της δουλειάς, και των διαδικασιών εφαρμογής.	<a href="http://www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem">www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem</a>
<b>SMART Information Retrieval System</b>	Σύστημα ανάκτησης πληροφοριών	<a href="http://www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem">www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem</a>
<b>Prosecutor's Management Information System (PROMIS)</b>	Σύστημα βάσεων δεδομένων που αναπτύχθηκε για να λειτουργεί στο τμήμα δικαιοσύνης των Η.Π.Α.	<a href="http://www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem">www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem</a>
<b>Computer-supported cooperative (CSCW) ή GDSS</b>	Είναι μια τεχνολογία πληροφοριών που ασχολείται με το μοίρασμα ή την επικοινωνία των μελών ενός γκρούπ.	<a href="http://www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem">www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem</a>
<b>Database management system (DBMS):</b>	Λογισμικό που συνθέτει τα προγράμματα να αποθηκεύουν, να ανακτούν, και να διαχειρίζονται μια αυτοματοποιημένη βάση δεδομένων.	<a href="http://www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem">www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem</a>
<b>Electronic imaging management system (EIM)</b>	Ένα σύστημα που αποθηκεύει έγγραφα πολλών ειδών.	<a href="http://www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem">www.wikipedia.org/wiki/DecisionSupportSystem</a>
<b>General accounting system</b>	Συστήματα που «ακολουθούν» τις οικονομικές συναλλαγές και τις μεταφράζουν σε εισοδηματικές δηλώσεις, τους ισολογισμούς, και άλλα αρχεία λογιστικής	Judith R. Gordon, Steven R, Gordon/ Harvard Business College/ Forth Worth: Dryden Press, 1999, USA
<b>Management reporting system (MRS)</b>	Ένα σύστημα που βοηθά τους manaτζερς να ελέγχουν τις διαδικασίες και τους πόρους μιας επιχείρησης και το περιβάλλον μέσα στο οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες.	Judith R. Gordon, Steven R, Gordon/ Harvard Business College/ Forth Worth: Dryden Press, 1999, USA
<b>Marketing case – based reasoning systems</b>	Υποστηρίζουν την δημιουργία απόφασης μέσω αναλογιών.	Gerrit Van Bruggen, Berend Wierenga/ Europe, 2001
<b>Marketing neural networks</b>	Συστήματα που μοντελοποιούν τον τρόπο που οι άνθρωποι αντιδρούν στα ερεθίσματα του γύρω περιβάλλοντος.	Gerrit Van Bruggen, Berend Wierenga/ Europe, 2001
<b>Marketing creativity support systems</b>	Πληροφοριακά συστήματα τα οποία καθορίζουν την δημιουργικότητα των marketers που παίρνουν αποφάσεις.	Gerrit Van Bruggen, Berend Wierenga/ Europe, 2001
<b>Forecasting support systems</b>	Συστήματα που έχουν σαν ρόλο να κάνουν προβλέψεις για ότι θέμα μπορεί να θέλει η εταιρεία	Robert Fildes, Paul Goodwin, Michael Lawrence/ Decision Support Systems, Europe/



		Elsevier B.V., 2005
<b>A Web – based intelligent system, Webstra</b>	Διεκπεραιώνει στρατηγικές marketing και στρατηγικές ηλεκτρονικού εμπορίου.	Shuliang Li/ Marketing Intelligence& Planning/ MCB University Press2004
<b>Sales information system (SIS)</b>	Ευέλικτο σύστημα που ασχολείται με χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και με θέματα marketing.	George Wright, Bill Donaldson/ USA, Europe, Information Management, Elsevier Science, 2002
<b>Inter – organizational information systems (IOIS)</b>	Σύστημα μοιράζεται ανάμεσα σε δύο συνεργάσιμες εταιρείες που έχουν ως σκοπό την ανταλλαγή και αποθήκευση πληροφοριών για το βιομηχανικό σχεδιασμό, τις πωλήσεις και άλλα επιχειρησιακά θέματα.	P.K. Humphreys, M.K. Lai, D. Sculli/ USA, Europe/ Production economics, Elsevier Science B.V.,2001

Πίνακα 4.1 Υπάρχοντα Πληροφοριακά Συστήματα Μάρκετινγκ – Εφαρμογές

Πηγή: Κολορίδα Σοφία, Ξηροκόστα Σοφία, Παπανικόλα Άννα «Διπλωματική εργασία: Διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ», 2005 Πάτρα.

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται κάποιες κατηγορίες των κυρίων τύπων πληροφοριακών συστημάτων. Στον πίνακα αναγράφεται ο τύπος συστήματος, που εφαρμόζεται, ποιος το εφάρμοσε και πότε.

- Έμπειρα Συστήματα για το Marketing

Όνομα Συστήματος	Πεδίο Εφαρμογής	Προέλευση/ Πηγή
<b>ADCAD (Advertising Communication Approach Designer)</b>	Ανάπτυξη στρατηγικής προβολής – διαφήμισης και επιλογή κατάλληλων μέσων	Wharton University / USA, Burke Rangaswamy, Wind, Eliashberg, 1990
<b>ADER</b>	Ανάλυση της συμπεριφοράς καταναλωτών	Portland State University/USA Absatzwirtschaft 1989,1990
<b>BEREX</b>	Έλεγχος πωλήσεων	University Bern / CH Absatzwirtschaft 1989,1990
<b>BRANDFRAME</b>	Προγραμματισμός και έλεγχος marketing για τον manager προϊόντων	Wierenga, Dalebout, Dutta 1992
<b>CAAS (Corporate Aided Advertising System)</b>	Αναζήτηση δημιουργικών προτάσεων και αξιολόγηση της διαφήμισης	Ersch, Muffler, 1989, University Saarland (Γερμανίας)
<b>CASPER</b>	Ανάλυση μεριδίου αγοράς	USA, Absatzwirtschaft 1989, 1990
<b>COLBERT</b>	Επιλογή στρατηγικής εξαγωγών	USA, Perguin 1986
<b>COMPETE</b>	Προγραμματισμός στρατηγικής Marketing	Αυστρία / Hansen, Neumann (εκδ.) 1987
<b>CONCEPT</b>	Ανάπτυξη μοντέλων για την	Fa. Tymshare Corp./ USA,

	ανάλυση της αγοράς καταναλωτικών προϊόντων	Walker, Miller 1987
<b>CSF Advisor</b>	Καθορισμός τιμών	Fa. IBM / USA
<b>DANEX (Data Analysis Expert)</b>	Επιλογή μεθόδων ανάλυσης δεδομένων με στόχο την υποστήριξη της τμηματοποίησης της αγοράς και της τοποθέτησης προϊόντος	Boeckenholt, Both, Gaul (1988, 1989)
<b>DECIDEX</b>	Υποστήριξη αποφάσεων στρατηγικού προγραμματισμού με την βοήθεια αντίστοιχων σεναρίων και στρατηγική εισαγωγής νέων προϊόντων	USA Levine, Maillard, Pomerol, 1987
<b>EES (Einkaufser Experten System)</b>	Προμήθειες, υποστήριξη του τμήματος προμηθειών για την επιλογή των προμηθευτών και τη βελτιστοποίηση της πολιτικής των παραγγελιών	Krallmann, 1986, Γερμανία
<b>ESWA</b>	Ανάλυση αποτελεσματικότητας της διαφήμισης	Πανεπιστήμιο Saarland / Γερμανίας Neibecker, 1989
<b>INNOVATOR</b>	Προγραμματισμός νέων προϊόντων	University Arizona / USA, Ram and Ram (1988, 1989)
<b>MARKETER</b>	Αποφάσεις – MKT, Πρόγραμμα ανάλυσης αγοράς	USA, Parker, Mokhoff, 1983
<b>MEXICO</b>	Στρατηγική εισαγωγής νέων προϊόντων, πρόβλεψη μεριδίου αγοράς	Gaul, Schader 1988, Γερμανία
<b>MORE</b>	Υποστήριξη αποφάσεων για δραστηριότητες άμεσου marketing	Fa, Persoft / USA Cook, Schleede, 1988
<b>MSA</b>	Επιλογή στρατηγικής MKT	Cross / Foxman / Sherrel / USA, 1986
<b>NEGOTEX</b>	Σύμβουλος διεθνών συμφωνιών σε θέματα marketing	Wharton University / USA Rangaswamy, Burke, Eliashberg, Wind, 1987, 1989
<b>PEP</b>	Σχεδιασμός προγραμμάτων προώθησης πωλήσεων	Bayer / Lawrence / USA, 1988
<b>PRODUCT SAFETY</b>	Υπολογισμός και χειρισμός των κινδύνων κατά την εισαγωγή νέων προϊόντων.	A.D. Little, USA, Walker, Miller, 1987
<b>PROMOTER</b>	Αξιολόγηση των μέσων προώθησης πωλήσεων των εμπορικών επιχειρήσεων	Fa. MD Inc. / USA Abraham Lodish, 1987
<b>SALES EDGE</b>	Υποστήριξη πωλητών	University Nevada USA, Collins, 1984
<b>SHANEX (SHare ANalysis EXpert)</b>	Ανάλυση των δικαιολογητικών λόγων των	Πανεπιστήμιο Illinois / USA Alpar, 1991

	επερχόμενων μεταβολών στα μερίδια αγοράς ενός προϊόντος	
<b>STRATEX (STRATegic decision – making system for Export firms)</b>	Ανάλυση χαρτοφυλακίου για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων στο εξαγωγικό εμπόριο	Daimler Benz A.E. (Γερμανία)
<b>VPS</b>	Πρόβλεψη πωλήσεων και σύγκριση πωλήσεων κατά γεωγραφικές περιοχές για αυτοκινητοβιομηχανία.	Plattfaut 1988, Πανεπιστήμιο Erlangeen Γερμανίας
<b>SITEX (SITE location Expert)</b>	Επιλογή τόπου εγκατάστασης	Curry Moutinho (1990,1991)
<b>XSEL</b>	Υποστήριξη πωλητών	Fa. Digital Equipment Corp. / USA, McDermett, 1982
<b>XCON</b>	Καθορισμός τύπου προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες πελατών	Barner, O’Conner (1989) Kraft (1984), Digital Equipment Corporation Carnegie-Mellon University

Πίνακα 4.2 Έμπειρα Συστήματα Μάρκετινγκ – Εφαρμογές

Πηγή: Μάρω Βλαχοπούλου, «E – Marketing: Πληροφοριακά Συστήματα, Νέες Τεχνολογίες Στο Marketing» Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

## 4.2 Παραδείγματα εφαρμογών DSS

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να αξιοποιηθεί ένα DSS για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Παρακάτω αναφέρονται παραδείγματα χρήσης των συγκεκριμένων συστημάτων σε γνωστούς οργανισμούς, έτσι ώστε να γίνει περισσότερο κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζεται η δομή και γενικά οι λειτουργίες ενός οργανισμού.

- Το Ontario αντιμετωπίζει τις πυρκαγιές με σύστημα υποστήριξης αποφάσεων <sup>47</sup>

«Το Υπουργείο Φυσικών Πόρων του Ontario (OMNR) είναι υπεύθυνο για την αντιμετώπιση των δασικών πυρκαγιών σε μια περιοχή σχεδόν 800 τετραγωνικών χιλιομέτρων δημόσιας γης στην Καναδική πρωτεύουσα του Ontario. Αν και οι πυρκαγιές αποτελούν απειλή για την δημόσια ασφάλεια, την παραγωγή ξυλείας και τις δραστηριότητες αναψυχής, αποτελούν επίσης ένα φυσικό στοιχείο του δασικού οικοσυστήματος του Ontario. Ο έλεγχος των δασικών πυρκαγιών γίνεται περίπλοκος από την ανάγκη εξισορρόπησης της προστασίας τεράστιων περιοχών εδάφους και της

<sup>47</sup> David L. Martell, Al Tithecott και Paul C. Ward, ‘Fighting with OR’, OR/MS Today, Απρίλιος 1999 και Ontario Ministry of Natural Resources, ‘1999-2000 Business Plan’, 21 Δεκεμβρίου 1999

αναγνώρισης ότι η φωτιά δεν μπορεί να αποκλειστεί από όλες τις δασικές περιοχές. Το OMNR προσπαθεί να ελέγξει τις πυρκαγιές ενώ είναι ακόμη μικρές για να μειώσει τον αριθμό των μεγάλων καταστροφικών πυρκαγιών που καίνε εκτάσεις ελέγχου και η κατάσβεση τους κοστίζει χιλιάδες ή εκατομμύρια ευρώ.

Ο κλάδος αεροπορίας και αντιμετώπισης πλημμύρων και πυρκαγιών (AFFMB) του Υπουργείου διαχειρίζεται το πρόγραμμα ελέγχου δασικών πυρκαγιών. Τα στελέχη δασοπυρόσβεσης κατάλαβαν ότι θα μπορούσαν να έχουν καλύτερη απόδοση αν χρησιμοποιούσαν στη δουλειά τους επίσημα εργαλεία ανάλυσης αποφάσεων. Το OMNR ανέπτυξε μια σειρά συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων (DSS) για να βοηθήσει στη διαχείριση της δασοπυρόσβεσης. Ένα από τα πρώτα έργα ήταν ένα DSS του συστήματος προσβολής για την καταπολέμηση πυρκαγιάς. Το προσωπικό της αρχικής προσβολής μεταφέρεται σε κάθε φωτιά με ελικόπτερο ή όχημα και χρησιμοποιεί αντλίες, μάνικες και άλλα εργαλεία για να δημιουργήσει ένα μέτωπο ελέγχου γύρω από τη φωτιά. Πριν από αυτούς, στέλνονται συνήθως πυροσβεστικά αεροπλάνα για να καταπολεμήσουν την πυρκαγιά μέχρι να φτάσει το επίγειο προσωπικό. Το DSS περιέχει ένα μοντέλο προσομοίωσης του συστήματος αρχικής προσβολής, στο οποίο προκαθορισμένα αεροπλάνα, μεταφορικά ελικόπτερα και πυροσβέστες μάχονται φωτιές και αξιολογούν διάφορες εναλλακτικές τακτικές προσβολής. Το OMNR χρησιμοποίησε αυτά που έμαθε από το σύστημα για να υποστηρίξει ένα αίτημα αναβάθμισης του γερασμένου αεροπορικού στόλου του.

Το προσωπικό του κλάδου AFFMB ανέπτυξε ένα σύστημα πρόβλεψης της ζήτησης πυροσβεστών και αεροσκαφών για νέες φωτιές που ξεσπούν, ενώ ανεξέλεγκτες μεγάλες πυρκαγιές επιβαρύνουν τους περιορισμένους πόρους πέρα από τα όρια τους. Μόλις η πυρκαγιά τεθεί υπό έλεγχο, το OMNR πρέπει να αξιολογήσει τις απαιτήσεις σε αεροσκάφη και πυροσβέστες για την αντιμετώπιση άλλων πυρκαγιών που βρίσκονται εκτός ελέγχου, νέων πυρκαγιών που τείνουν να ξεφύγουν από τον έλεγχο και νέων αρχικών προσβολών. Τα πληρώματα μπορούν να μεταφέρονται γρήγορα από την μια φωτιά στην άλλη και το OMNR μπορεί να δανείζεται πόρους από άλλες υπηρεσίες. Το μοντέλο προβλέψεων βασίζεται σε λογιστικό φύλλο και βοηθάει στην αξιολόγηση στρατηγικών προγραμματισμού δυνάμεων με βάση προβλεπόμενα ξεσπάσματα πυρκαγιών.

Το σύστημα υποστήριξης καθημερινών επιχειρήσεων πυρόσβεσης (DFOSS) του AFFMB περιέχει εύχρηστα εργαλεία καθημερινής συλλογής και διαχείρισης δεδομένων καιρικών συνθηκών, πυρκαγιών και κεραυνών καθώς και δυνατότητες

καθημερινού προγραμματισμού, ανάλυσης καιρικών συνθηκών, συμπεριφοράς πυρκαγιών, πρόβλεψης της συχνότητας τους και παρακολούθησης κόστους. Μπορεί επίσης να δημιουργεί μεγάλη ποικιλία χαρτών και αναφορών. Το DFOSS είναι μια εφαρμογή πελάτη/ διακομιστή που λειτουργεί σε πάνω από 100 σταθμούς εργασίας Macintosh εγκατεστημένους σε 30 διαφορετικά περιφερειακά γραφεία και είναι συνδεδεμένη σε ένα διακομιστή VAX/Alpha-Oracle.

Η επένδυση σε συστήματα πληροφοριών και πυροσβεστικό εξοπλισμό βοήθησε το OMNR να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τις πυρκαγιές. Το 1998-99, το υπουργείο περιόρισε τη συνολική καμένη έκταση της επαρχίας σχεδόν κατά 50% σε σχέση με το μέσο όρο της δεκαετίας, εξοικονομώντας έτσι 4,5 εκατομμύρια δολάρια.»

Διαβάζοντας το παραπάνω παράδειγμα γίνεται κατανοητό ότι ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων (DSS) μπορεί να εφαρμοστεί ακόμα και σε τομείς που φαινομενικά είναι αδύνατον όπως στον έλεγχο των πυρκαγιών. Αυτού του είδους τα συστήματα βοηθούν τη λήψη αποφάσεων από το τμήμα μάρκετινγκ με το συνδυασμό δεδομένων, εξελιγμένων αναλυτικών μοντέλων και εργαλείων, και λογισμικού φιλικού προς τον χρήστη σε ένα ισχυρό σύστημα, το οποίο μπορεί να υποστηρίξει τη λήψη ημι-δομημένων ή αδόμητων αποφάσεων. Ένα DSS διαθέτει ένα ευέλικτο σύνολο εργαλείων και δυνατοτήτων για την ανάλυση σημαντικών ομάδων δεδομένων. Τα DSS μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων από τις εταιρείες, στο πίνακα που ακολουθεί υπάρχουν κάποια παραδείγματα αυτών.

<b>Οργανισμός</b>	<b>Εφαρμογή DSS</b>
<b>American Airlines</b>	<b>Επιλογή τιμής και διαδρομής</b>
<b>Bank of America</b>	<b>Προφίλ πελατών</b>
<b>Burlington Coat Factory</b>	<b>Τόποι αποθήκευσης και μίγμα αποθεμάτων</b>
<b>National Gypsum</b>	<b>Εταιρικός προγραμματισμός και προβλέψεις</b>
<b>Southern Railway</b>	<b>Προγραμματισμός και δρομολόγηση αμαξοστοιχιών</b>
<b>Texas Oil and Gas Corporation</b>	<b>Αξιολόγηση πιθανών τόπων εξόρυξης πετρελαίου</b>
<b>United Airlines</b>	<b>Προγραμματισμός πτήσεων, πρόβλεψη επιβατικής</b>

	κίνησης
Υπουργείο Άμυνας Η.Π.Α.	Ανάλυση αμυντικών συμβολαίων
Frito-Lay, Inc.	Επιλογή τιμής, διαφήμισης και προώθησης
General Accident Insurance	Αγοραστικές συνήθειες πελατών και πιθανές απάτες
Equico Capital Corporation	Αξιολόγηση επένδυσης

Πίνακας 4.3: Παραδείγματα Εφαρμογών DSS

Πηγή: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 'Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση', Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002

### 4.3 Παραδείγματα εφαρμογών GDSS

Όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο τα GDSS είναι συστήματα που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων από ένα σύνολο ατόμων που παίρνουν αποφάσεις.

Η **Gjensidige Insurance**<sup>48</sup> είναι μία από τις εταιρείες που χρησιμοποιούν τέτοια συστήματα, το σύστημα τους επιτρέπει να πραγματοποιούν ταυτόχρονες συσκέψεις μεταξύ των γραφείων της Gjensidige στο Όσλο και στο Trondheim.

Η **IBM**<sup>49</sup> χρησιμοποιεί ένα είδος των GDSS τα EMS. Τα έχει εγκατεστημένα σε διάφορες περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται, εκμεταλλεύεται τη δυνατότητα αυτών των συστημάτων να υποστηρίζουν κάθε δραστηριότητα στην οποία οι άνθρωποι συνεργάζονται είτε στον ίδιο τόπο και χρόνο είτε σε διαφορετικούς τόπους και διαφορετικούς χρόνους.

Τέλος και η **Ventana Corporation** χρησιμοποιεί τέτοιου είδους συστήματα.

### Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των DSS

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>Εστιάζουν σε μια συγκεκριμένη απόφαση ή κατηγορίες αποφάσεων όπως δρομολόγηση, πρόβλεψη</li> <li>Είναι συνειδητά επαναληπτικό και δεν οριστικοποιείται ποτέ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Προβλήματα χρήσης από τους χρήστες</li> <li>Λειτουργεί μόνο με ποσοτικές μεταβλητές και είναι δύσκολη η ένταξη ποιοτικών μεταβλητών</li> </ul>

<sup>48</sup> Gjensidige Insurance, στοιχείο από φωτογραφία, 1996 -1997 με την επιφύλαξη όλων των δικαιωμάτων Ventana Corporation

<sup>49</sup> Dennis, Alan R., Jay F. Nunamaker, Jr. and Douglas R. Vogel, "A Comparison of Laboratory and Field Research in the Study OF electronic Meeting Systems", Journal of Management Information Systems 7, n.3 (Winter 1990 -1991)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποστηρίζουν την ανάλυση ημιδομημένων και αδόμητων προβλημάτων</li> <li>• Δεδομένα μικρού όγκου ή μαζικές βάσεις δεδομένων βελτιστοποιημένες για ανάλυση δεδομένων</li> <li>• Συνεργασία με τα συστήματα TPS-MIS και με εξωτερικές πηγές</li> <li>• Μεγάλες αναλυτικές δυνατότητες</li> <li>• Φιλικό προς τον χρήστη – αλληλεπιδραστικό (δυνατότητα αλλαγής υποθέσεων – δεδομένων)</li> <li>• Δυνατότητα συνεργασίας των DSS τύπων με άλλες μορφές Πληροφοριακών Συστημάτων</li> <li>• Είναι ισχυρά γιατί περιλαμβάνουν πολλαπλά αναλυτικά μοντέλα και διαισθητικά μοντέλα αξιολόγησης δεδομένων</li> <li>• Αντανακλούν την κατανόηση των ομαδικών και οργανωτικών διεργασιών λήψης αποφάσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σε μερικές περιπτώσεις είναι αυτόνομα και απομονωμένα από τα κύρια συστήματα πληροφοριών του οργανισμού</li> <li>• Εξαρτώνται από τον βαθμό επαγγελματικής ανάλυσης (χρήση μοντέλων απλών ή περίπλοκων)</li> <li>• Δημιουργία πρωτότυπων DSS για την ικανοποίηση των χρηστών</li> <li>• Ανώτερα ή ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων με αναπτυγμένο στυλ εργασίας και ατομικές προτιμήσεις</li> <li>• Αλληλεπιδραστικό σύστημα κάτω από τον έλεγχο του χρήστη</li> </ul>
---	---

Πίνακα 4.4 Υπάρχοντα Πληροφοριακά Συστήματα Μάρκετινγκ – Εφαρμογές

Πηγή: Κολορίδα Σοφία, Ξηροκόστα Σοφία, Παπανικόλα Άννα «Διπλωματική εργασία: Διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ», 2005 Πάτρα.

Στο παραπάνω πίνακα γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των DSS, (που θεωρεί η ομάδα συγγραφής της εργασίας), που αναφέρθηκαν σ' αυτή την εργασία .

#### 4.4 Παραδείγματα εφαρμογών MIS

Η κύρια λειτουργία των MIS όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι να παρέχουν πληροφορίες για την απόδοση της επιχείρησης, πράγμα που βοηθάει τα στελέχη να παρακολουθούν και να ελέγχουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Παράγουν κυρίως καθορισμένες και τακτές αναφορές, εφοδιάζουν έτσι τα στελέχη με αναφορές που βασίζονται σε προδιαγεγραμμένες ροές δεδομένων βοηθώντας τα στο γενικό έλεγχο του οργανισμού.

Στη συνέχεια ακολουθούν κάποια παραδείγματα εφαρμογής MIS<sup>50</sup>.

**a) California Pizza Kitchen**

Η εφαρμογή Inventory Express ‘θυμάται’ τους ρυθμούς παραγγελιών κάθε εστιατορίου και συγκρίνει την ποσότητα των συστατικών που χρησιμοποιούνται σε κάθε μενού με τις προκαθορισμένες αναλογίες που ορίζονται από την διεύθυνση. Το σύστημα εντοπίζει εστιατόρια που ξεφεύγουν από τις αναλογίες και ενημερώνει τη διεύθυνση τους ώστε αυτή να πάρει διορθωτικά μέτρα.

**b) PharMark**

MIS, σε υπερενδοδίκτυο το οποίο εντοπίζει ασθενείς που καταναλώνουν φάρμακα με ρυθμό που δημιουργεί κινδύνους παρενεργειών.

**c) Black & Veatch**

MIS σε ενδοδίκτυο που παρακολουθεί το κατασκευαστικό κόστος διαφόρων έργων της εταιρείας στις Ηνωμένες Πολιτείες.

**d) Taco Bell**

Το σύστημα TACO (Total Automation of Company Operations- Συνολικός αυτοματισμός των λειτουργιών της εταιρείας) παρέχει πληροφορίες για το κόστος τροφίμων, τα εργατικά και το συνολικό κόστος περιόδου για κάθε εστιατόριο.

Όπως είναι φανερό από τα παραπάνω παραδείγματα, η κάθε εταιρεία χρησιμοποιεί τα MIS αλλάζοντας κάποια λειτουργία όνομα, έτσι ώστε το νέο διαμορφωμένο σύστημα (του δίνει και νέα ονομασία), να εξυπηρετεί όσο το δυνατό περισσότερο τις ανάγκες της.

### **Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των MIS**

<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Συνεργάζονται με τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών TPS</li><li>• Αναφορά για έλεγχο απόδοσης του οργανισμού – ιστορικά στοιχεία</li><li>• Επεξεργάζεται δεδομένα μεγάλου όγκου με απλά μοντέλα</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Παράγουν καθορισμένες και προδιαγεγραμμένες αναφορές που προέρχονται μόνο από τα TPS</li><li>• Προδιαγεγραμμένες ροές δεδομένων-γενικός έλεγχος του οργανισμού</li><li>• Παραδοσιακή μεθοδολογία (οριστικοποίηση των απαιτήσεων σε πληροφορίες πριν από το σχεδιασμό του και σε ολόκληρη διάρκεια του κύκλου ζωής του</li></ul>

<sup>50</sup> Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, ‘Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση’, Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν είναι ευέλικτα και δεν παρέχουν πολλές πηγές αξιολόγησης δεδομένων</li> <li>• Δεν είναι ισχυρά συστήματα(μη ύπαρξη αναλυτικών και διαισθητικών μοντέλων αξιολόγησης δεδομένων)</li> </ul>
--	--

Πίνακα 4.5 Υπάρχοντα Πληροφοριακά Συστήματα Μάρκετινγκ – Εφαρμογές

Πηγή: Κολορίδα Σοφία, Ξηροκώστα Σοφία, Παπανικόλα Άννα «Διπλωματική εργασία: Διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ», 2005 Πάτρα.

Στο παραπάνω πίνακα γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των MIS, (που θεωρεί η ομάδα συγγραφής της εργασίας), που αναφέρθηκαν σ’ αυτή την εργασία.

#### 4.5 Παραδείγματα εφαρμογών ESS

Για να γίνουν περισσότερο κατανοητοί οι τρόποι με τους οποίους ένα ESS μπορεί να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων, θα ακολουθήσει παρακάτω η περιγραφή δύο συστημάτων υποστήριξης διοίκησης ένα από το δημόσιο τομέα και έναν από τον ιδιωτικό. Αυτά τα συστήματα αναπτύχθηκαν για πολύ διαφορετικούς λόγους και εξυπηρετούν τους αντίστοιχους οργανισμούς με πολύ διαφορετικούς τρόπους.

- **Η τράπεζα Royal του Καναδά<sup>51</sup>**

Η τράπεζα αυτή που εδρεύει στο Τορόντο, είναι ένα από τα μεγαλύτερα χρηματοδοτικά ιδρύματα στη Βόρεια Αμερική, με περιουσιακά στοιχεία που ξεπερνούν τα \$146 δισεκατομμύρια. Ο κλάδος της διαχείρισης επικινδυνότητας (risk management) είναι υπεύθυνος για την ανάλυση και τον έλεγχο της έκθεσης της τράπεζας σε κινδύνους από το παγκόσμιο χαρτοφυλάκιο πιστώσεων της. Οι οικονομικοί διευθυντές της χρειάζονται πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο κινδύνου στο οποίο εκτίθενται από πελάτες, χώρες, ή τομείς. Η απόκτηση αυτών των πληροφοριών ήταν μια κοπιαστική διεργασία, που απαιτούσε από τους προγραμματιστές να δημιουργούν ειδικές αναφορές δέσμης στο κεντρικό σύστημα της τράπεζας, οι οποίες χρειάζονταν δύο ή περισσότερες μέρες μέχρι να παραχθούν.

<sup>51</sup> O’Keefe Roibert M., και Tim McEachern. “Web-Based Customer Decision Support Systems”. Communications of the ACM 41, αρ.3 (Μάρτιος 1998)

Η τράπεζα Royal χρησιμοποίησε εργαλεία γρήγορης ανάπτυξης εφαρμογών (RAD) της Information Builders για να δημιουργήσει ένα σύστημα πληροφοριών για στελέχη με τη ονομασία Portfolio Query System (PQS) που βασίζεται σε PC και παρουσιάζει κατευθείαν στα στελέχη πληροφορίες πιστωτικών κινδύνων σε μορφή γραφικών. Το σύστημα χρησιμοποιεί δεδομένα από τη βάση του κεντρικού συστήματος της τράπεζας Royal αλλά διαθέτει μια ευέλικτη διασύνδεση με εύχρηστες λειτουργίες εμβάθυνσης, πλοήγησης, ταξινόμησης, αναφορών και εκτύπωσης.

Το PQS χρησιμοποιείται σε μεγάλη κλίμακα σε πολλά σημεία της τράπεζας Royal. Τα στελέχη μπορούν να βλέπουν και να αναλύουν δεδομένα χαρτοφυλακίων πιστώσεων με πολλά διαφορετικά κριτήρια, όπως τμήμα αγοράς, είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας, τομέας ευθύνης μανάτζμεντ, βαθμός πιστοληπτικού κινδύνου, περιοχή έδρας του πελάτη και επιχειρηματικός κλάδος. Τα δεδομένα μπορούν να παρουσιάζονται σε διαγράμματα ή πίνακες με πάνω από 15 κριτήρια ταυτόχρονα.

- **Η υπηρεσία General Services Administration της Αμερικής.**<sup>52</sup>

Η υπηρεσία General Services Administration (GSA) διαχειρίζεται την τεράστια κτηματική περιουσία του Αμερικάνικου Δημοσίου. Σε μια περίοδο περιορισμών στον ομοσπονδιακό προϋπολογισμό και στα πλαίσια των πρωτοβουλιών του Αμερικανού Αντιπροέδρου για «ανακάλυψη ξανά της διακυβέρνησης», ο οργανισμός έπρεπε να βρει τρόπους βελτιστοποίησης της χρήσης των 16.000 κρατικών ιδιοκτησιών σε όλο τον κόσμο αξίας πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων. Ωστόσο, τα στελέχη της GSA που αντιμετώπιζαν αυτήν την πρόκληση δεν είχαν κανένα σύστημα στη διάθεσή τους που θα τους υποστήριζε στην εύκολη διάθεση των 4 gigabytes δεδομένων που βρίσκονταν αποθηκευμένα στους υπολογιστές τους. Τα δεδομένα ήταν διαθέσιμα μόνο σε παλαιού τύπου έντυπες αναφορές, καθώς και μέσω ενός αργού και ακριβού προγραμματισμού κατά παραγγελία. Η ανάλυση των δεδομένων ήταν σχεδόν αδύνατη. Η απάντηση της GSA στο πρόβλημα ήταν το GAMIS (Glenn Asset Management Information System), ένα σύστημα υποστήριξης διοίκησης που βασίζεται κυρίως στο Lotus Notes, με το οποίο τα μη τεχνικά στελέχη της GSA μπορούν πλέον να «παίζουν στα δάχτυλα» τα δεδομένα και την ανάλυση που χρειάζονται.

---

<sup>52</sup> Anthes, Gary H. "Notes System Sends Federal Property Data Nationwide", Computerworld (8 Αυγούστου 1994).

Ο κύριος σκοπός του συστήματος ήταν να παρέχει στη διοίκηση γρήγορα και εύκολα προβολές των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού. Τα στελέχη μπορούν εύκολα τώρα να υποβάλλουν έκτακτα ερωτήματα, να κάνουν ανάλυση υποθέσεων και να παίρνουν τα αποτελέσματα στην οθόνη, ακόμη και σε μορφή γραφικών αν θέλουν. Αφού εντοπιστεί ένα συγκεκριμένο κτίριο γραφείων, για παράδειγμα , προσφέρονται στο χρήστη 13 επιλογές δεδομένων γι' αυτό, όπως ποιοι είναι εγκαταστημένοι σε αυτό, τα οικονομικά τους στοιχεία, πληροφορίες για τη νομική κατάσταση του (αν βρίσκεται στις Ηνωμένες Πολιτείες), ακόμη και μια ψηφιοποιημένη φωτογραφία του κτιρίου. Η πρόσβαση στα δεδομένα γίνεται μέσω του λογισμικού ενός συστήματος γεωγραφικών πληροφοριών (GIS) της MapInfo Corp. Με τη βοήθεια αυτού του λογισμικού, ο χρήστης αρχίζει από ένα χάρτη μεγάλης κλίμακας και εμβαθύνει σε χάρτες περιοχής και πόλης, οι οποίοι δείχνουν λεπτομέρειες της τοποθεσίας και του είδους του ακινήτου. Με ακόμη ένα πάτημα του ποντικιού ο χρήστης μπορεί να πάρει όλα τα δεδομένα μιας συγκεκριμένης ιδιοκτησίας. Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να περιορίσουν τα δεδομένα από την αρχή, ορίζοντας, για παράδειγμα ότι ενδιαφέρονται μόνο για κτίρια του Υπουργείου Δικαιοσύνης με καλυμμένο εμβαδόν πάνω από 4.500 τετραγωνικά μέτρα. Όλα τα δεδομένα είναι διαθέσιμα σε περίπου 100 υπαλλήλους της GSA στην Ουάσιγκτον, ενώ περίπου 50 άλλοι υπάλληλοι σε 10 περιφερειακά γραφεία έχουν πρόσβαση στα δεδομένα των περιφερειών τους. Οι υπάλληλοι στην Ουάσιγκτον έχουν επίσης πρόσβαση σε μία βάση δεδομένων εμπορικών ακινήτων με χώρους που προσφέρονται για ενοικίαση.

Με το GAMIS, τα μη τεχνικά στελέχη μπορούν να προσπελάζουν και να αναλύουν gigabytes πληροφοριών που προηγουμένως είχαν μόνο σε έντυπες αναφορές ή μόνο με ειδικό προγραμματισμό. Η αξία του συστήματος έχει αναγνωριστεί από πολλούς αξιωματούχους, περιλαμβανομένου και του John Glenn, πρώην Δημοκρατικού γερουσιαστή του Ohio που ασκούσε έντονη κριτική για αταπαρχαιωμένα συστήματα της GSA. Όταν ο Glenn παρακολούθησε την επίδειξη του συστήματος, αναφέρεται ότι εντυπωσιάστηκε τόσο πολύ ώστε η GSA βάφτισε το σύστημα με το όνομα του. Άλλοι παρατηρητές έχουν επίσης εγκωμιάσει το σύστημα επειδή αναπτύχθηκε από ένα εμπορικό λογισμικό, με αποτέλεσμα η ανάπτυξη του να γίνει γρήγορα και με μικρό κόστος και να έχει μεγάλη απόδοση με ελάχιστη επένδυση.

## Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα των ESS

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιμετώπιση αδόμητων προβλημάτων – εστιασμός στις πληροφοριακές ανάγκες της ανώτερης διοίκησης</li> <li>• Φιλικό προς τον χρήστη – δυνατότητα εμβάθυνσης ως προς την ανάλυση δεδομένων</li> <li>• Δυνατότητα συνεργασίας με αλλά συστήματα δεδομένων (TPS, MIS, DSS) για επεξεργασία εσωτερικών πληροφοριών</li> <li>• Δυνατότητα τροφοδότησης και επεξεργασίας εξωτερικών πληροφοριών</li> <li>• Ευέλικτο όσο αφορά την χρήση της τεχνολογίας δεν επιβάλλουν λύσεις</li> <li>• Δυνατότητα ανάλυσης, σύγκρισης, και τονισμού των τάσεων</li> <li>• Ανάπτυξη χρησιμοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πηγών για διερεύνηση του περιβάλλοντος</li> <li>• Αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων στα κατώτερα επίπεδα</li> <li>• Μη ύπαρξη προβλημάτων αποδοχής από τους χρήστες και της συμμετοχής τους στη δόμηση αυτών</li> <li>• Δυνατότητα υποστήριξης μιας μεγάλης ποικιλίας στυλ, γνώσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποιούν δεδομένα που σχεδιάστηκαν για διαφορετικούς σκοπούς</li> <li>• Χρήση εξειδικευμένων μοντέλων ανάλυσης</li> <li>• Ειδικά προβλήματα ανάπτυξης συστημάτων με την μέθοδο των πρωτοτύπων (απαίτηση επιτυχίας από την πρώτη στιγμή)</li> <li>• Δεν αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα προβλήματα</li> <li>• Δεν έχουν άμεση δυνατότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες – αλλαγή τακτικής προσέγγισης των στόχων</li> <li>• Αναγκαίες γνώσης πληροφορικής και γλώσσας επικοινωνίας των στελεχών μάρκετινγκ</li> <li>• Δεν έχουν την δημιουργικότητα και την φαντασία για συγκεκριμένες λειτουργίες μάρκετινγκ</li> </ul>

Πίνακας 4.5: Υπάρχοντα Πληροφοριακά Συστήματα Μάρκετινγκ – Εφαρμογές

Πηγή: Κολορίδα Σοφία, Ξηροκώστα Σοφία, Παπανικόλα Άννα «Διπλωματική εργασία: Διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ», 2005 Πάτρα.

Στο παραπάνω πίνακα γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των ESS, (που θεωρεί η ομάδα συγγραφής της εργασίας), που αναφέρθηκαν σ' αυτή την εργασία.

## 4.6 Παραδείγματα εφαρμογών KWS<sup>53</sup>

### • Η BG Technology επωφελείται από τη διαχείριση γνώσης.

«Η BG PLC, που προηγουμένως ήταν γνωστή ως British Gas, ήταν μια κρατική εταιρεία ενέργειας. Όταν ιδιωτικοποιήθηκε το 1997, συρρίκνωσε το κλάδο έρευνας, την BG Technology και μείωσε το προσωπικό της από 1800 σε 600 υπαλλήλους. Παρά την συρρίκνωση η BG Technology συνέχιζε να είναι υποχρεωμένη να εφοδιάζει την εταιρεία και τους εξωτερικούς πελάτες με προϊόντα έρευνας και τεχνολογίας . ως ηγετική διεθνής εταιρεία ενέργειας, η BG χρειαζόταν μεγαλύτερη έμφαση στη διαχείριση πείρας, στην εφαρμογή καινοτομιών , και στη μεταβίβαση γνώσης από το ένα τμήμα στο άλλο . ένας τρόπος βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της BG Technology ήταν η καλύτερη αξιοποίηση της γνώσης που είχε συγκεντρωθεί με την πάροδο του χρόνου.

Η BG Technology εγκατέστησε ένα σύστημα ενδοδικτύου, γνωστό με το όνομα Technology Knowledge Bank (Τράπεζα Τεχνολογικής Γνώσης), το οποίο δίνει τη δυνατότητα στο δικό της προσωπικό και στους 16.500 εργαζόμενους της BG PLC να χρησιμοποιούν φυλλομετρητές Ιστού προκειμένου να ανακτούν αμέσως έγγραφα έρευνας από διάφορες πηγές για θέματα όπως η έρευνα κοιτασμάτων φυσικού αερίου και η προστασία του περιβάλλοντος. Το σύστημα περιλαμβάνει έγγραφα που είχαν παραχθεί από ομάδες έργου κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, πάνω από 10.000 ψηφιοποιημένες και ταξινομημένες σελίδες από αναφορές ερευνών περισσότερων από 6 ετών, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων για συγκεκριμένες τεχνολογίες που είχαν δημιουργηθεί για πελάτες της BG, και πληροφορίες για ανταγωνιστές. Διαθέτει επίσης και μια μηχανή αναζήτησης που αναγνωρίζει έννοιες και όχι μόνο λέξεις-κλειδιά.

Η Τράπεζα Τεχνολογικής Γνώσης βελτιώνεται τώρα για να περιλάβει δεδομένα και από εξωτερικές πηγές, προηγμένα εργαλεία ανάλυσης, και δυνατότητες αυτόματης προειδοποίησης της BG για επιχειρηματικές ευκαιρίες ή πιθανούς νέους επιχειρηματικούς συνεργάτες. Το σύστημα έχει γίνει τόσο χρήσιμο, ώστε η BG Technology σχεδιάζει να το εκμεταλλευτεί πουλώντας την εφαρμογή σε άλλες εταιρείες. Ο Mark Taylor, ένα από τα στελέχη τεχνολογίας της BG που είναι υπεύθυνος επικοινωνίας των αποτελεσμάτων των εργασιών έρευνας και ανάπτυξης

---

<sup>53</sup> Dominique Deckmyn, “UK, Firm Hopes to Cash in on Knowledge Management”, Computerworld, No.28, June 1999 και “Case Study – Knowledge Management, BG Technology”, Excalibur Technologies Corporation

της BG Technology στην υπόλοιπη εταιρεία, υποστηρίζει ότι η χρήση της Τράπεζας Τεχνολογικής Γνώσης του εξοικονομεί μισή μέρα δουλειάς κάθε εβδομάδα.»

Άλλες εταιρείες που χρησιμοποιούν τα συστήματα KWS είναι:

- Maddox Design Group από την Ατλάντα της Τζώρτζια χρησιμοποιεί το λογισμικό MicroArchitect CAD της IdeaGraphix για αρχιτεκτονικά σχέδια.
- Lockheed Martin Missile & Space που χρησιμοποιεί τη **Γλώσσα Μοντελοποίησης Εικονικής Πραγματικότητας (VRML)** για να δείχνει στο προσωπικό της τον τρόπο χειρισμού των μεγάλων μηχανημάτων.
- Ford Motor Company
- Shell Oil Company
- Booz Allen Hamilton

### Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των KWS

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχειρίζεται – συντονίζει το εξειδικευμένο προσωπικό</li> <li>• Διευκολύνουν την ροή πληροφοριών και ενσωματώνουν οργανωτική γνώση</li> <li>• Εστιασμός στην γνωστική βάση του οργανισμού (δομημένη εσωτερική γνώση, εξωτερική γνώση, ανεπίσημη εσωτερική γνώση)</li> <li>• Χρησιμοποιεί τεχνολογία φιλική προς τον χρήστη – ευέλικτη – εξοικονόμηση χρόνου</li> <li>• Κρατάνε τον οργανισμό ενημερωμένο με την γνώση που αναπτύσσεται στο εξωτερικό κόσμο</li> <li>• Έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα όσον αφορά τις αλλαγές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται</li> <li>• Ενεργούν ως συντελεστές αλλαγής αξιολογώντας, ξεκινώντας και προωθώντας έργα αλλαγής</li> <li>• Συνεργασία με άλλα πληροφοριακά συστήματα (TPS)</li> <li>• Χρησιμοποίηση μοντέλων ανάλυσης – προσομοίωσης, ρεαλιστική απεικόνιση των αποτελεσμάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα παραδοσιακά συστήματα θεωρούνται ακριβά</li> <li>• Χρειάζονται εξειδικευμένο λογισμικό – δίκτυα – μοντέλα</li> <li>• Χρειάζεται μεγάλη χωρητικότητα αποθήκευσης</li> <li>• Αναφέρονται σε εξειδικευμένα προβλήματα</li> <li>• Σε μερικές περιπτώσεις είναι εύθραυστα και περιορισμένα</li> <li>• Δεν μπορούν να εκτελέσουν εργασίες που δεν εκτελούνται από το ειδικό προσωπικό- στερηση ανθρώπινης πείρας</li> <li>• Μερικά KWS δεν ενισχύουν την δημιουργικότητα και την φαντασία</li> <li>• Δεν υπάρχει δυνατότητα εμβάθυνσης</li> <li>• Μακροχρόνια προσπάθεια ανάπτυξης</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λήψη αποφάσεων υψηλής ποιότητας</li> <li>• Μερικά συστήματα έχουν την δυνατότητα γενικευμένης εκμάθησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν υποστηρίζουν διαισθητική γνώση</li> <li>• Δεν ενδείκνυνται για αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο</li> </ul>
---	--

Πίνακας 4.6: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των KWS

Πηγή: Κολορίδα Σοφία, Ξηροκώστα Σοφία, Παπανικόλα Άννα «Διπλωματική εργασία: Διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ», 2005 Πάτρα.

## 4.7 Παραδείγματα εφαρμογής ΠΣΜ στην Ελλάδα

Εκτός από τα παραπάνω παραδείγματα, στα όποια αναφέρθηκαν μερικές Αμερικάνικες εταιρείες που βελτίωσαν την λήψη αποφάσεων τους με την εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων Μάρκετινγκ, υπάρχουν και πολλές Ευρωπαϊκές και Ελληνικές εταιρείες που χρησιμοποιούν τέτοιου είδους Πληροφοριακά Συστήματα<sup>54</sup> και αναφέρονται παρακάτω.

### 1. Συστήματα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων στις Επιχειρήσεις / Οργανισμούς :

#### 1.1. Οργανισμοί

- i. Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (EOMMEX)
- ii. Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών (ΚΑΕ) Α.Ε.

#### 1.2. Αντιπροσωπείες

- i. Citroen Hellas A.E.
- ii. Chrysler Jeep Hellas A.E.
- iii. Hyundai Hellas A.E.
- iv. Γκρίσιν Παπás Κλιματισμός Α.Ε.

#### 1.3. Βιομηχανίες

- i. ΒΙΣ Α.Ε. (Ανακυκλωμένο χαρτί – Χαρτοκιβώτια)
- ii. Γρ. Σαράντης Α.Ε.Β.Ε. (Καλλυντικά)
- iii. TASTY FOODS Α.Ε. (Τρόφιμα)
- iv. Σ. Μιχαηλίδης Α.Ε. (Νήματα)
- v. Π.Κ. Φρέντζος Α.Ε. (Υφάσματα)

<sup>54</sup> ["http://en.wikipedia.org/wiki/Decision\\_support\\_system"](http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_support_system)

- vi. ΕΛΥΦΑΝ Ε.Π.Ε. (Υφάσματα)
- vii. Λατομεία Κυριακού Α.Ε. (Αδρανή Υλικά)
- viii. Ε. Πρόκος Ε.Π.Ε. (Είδη Super Market)
- ix. Κυριακίδης Α.Ε. (Επιπλα Γραφείου)

#### **1.4. Ναυτιλιακές Εταιρείες**

- i. Ελληνική Ακτοπλοΐα
- ii. Arkadia Lines
- iii. Germa Shipping and Stevedoring Co.

#### **1.5. Λοιπές εταιρείες**

- i. ICAP Hellas Α.Ε. (Επαγγελματικοί Οδηγοί)
- ii. Πλουμής Σωτηρόπουλος (Μεσιτικό γραφείο)
- iii. ΣΦΑΚΙΑ Α.Ε. (Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις)

## **2. Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management –KM)**

(Πέραν των προαναφερθεισών επιχειρήσεων)

### **2.1. Βιομηχανία - Εμπόριο**

- i. Levi's (Παραγωγή – Εμπορία ειδών ένδυσης)
- ii. Friesland Hellas (Εμπορία Τροφίμων – ΝΟΥΝΟΥ)
- iii. Reckit & Colman (Εμπορία απορρυπαντικών)
- iv. Δάφνος (Εταιρεία Holding του ομίλου Κ. Φιλίππου για τον έλεγχο των επιχειρήσεων ΦΑΓΕ, ΕΒΓΑ, Μόρνος, Βοσινάκης κ.ά.)
- v. ΕΒΓΑ (Βιομηχανία Τροφίμων)
- vi. Bristol (Βιομηχανία Καλλυντικών – Φαρμακευτικών)
- vii. Violex BIC (Βιομηχανία)
- viii. Coca Cola Hellas (Διανομή αναψυκτικών)

### **2.2. Ασφαλιστικές εταιρείες**

- i. Αγροτική Ζωής
- ii. Allianz
- iii. International

## **3. Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού**

(Πέραν των προαναφερθεισών επιχειρήσεων)

- i. TWA
- ii. TITAN Α.Ε.



- iii. Avlon International (Moenlycke)
- iv. Plexis A.E.B.E.
- v. Π. & Θ. Χρυσοβιτσιώτης

#### **4. Οργάνωση Παραγωγής - Αποθεμάτων**

- i. Δούρος A.E. (Ενδύματα duR Creations).
- ii. L' Air Liquide Hellas A.E. (Βιομηχανία αερίων).
- iii. American Plastics Company (APCO) A.E.

#### **5 Διαχείριση Ποιότητας**

(Πέραν των προαναφερθεισών επιχειρήσεων)

- i. Π.Γ. Νίκας ABE (Βιομηχανία Τροφίμων).
- ii. SCICOM A.E. (Παραγωγή Λογισμικού H/Y).
- iii. 306 Εργοστάσιο Βάσεως Τηλεπικοινωνιών.

#### **6. Προϋπολογισμός - Αποτελέσματα**

(Πέραν των προαναφερθεισών επιχειρήσεων)

- i. ΕΚΚΑ A.E. (Αντιπροσωπεία Ανταλλακτικών)

#### **7. Πανελλαδικά δίκτυα επιχειρήσεων / οργανισμών**

- i. EOMMEX. Πανελλαδικά κέντρα Πληροφόρησης Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ii. Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών. Πανελλαδική σύνδεση όλων των Καταστημάτων με τον κεντρικό H/Y.
- iii. Hyundai Hellas. Πανελλαδικό δίκτυο αντιπροσώπων.
- iv. Citroen Hellas. Πανελλαδικό δίκτυο αντιπροσώπων.

### **Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των ERP Συστημάτων**

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα συστήματα αυτά λύνουν το πρόβλημα των στατικών συστημάτων</li> <li>• Ενώνουν τις πληροφορίες από συστήματα που μέχρι πρότινος υποστηρίζονταν από μεμονωμένα Π.Σ.Μ.</li> <li>• Είναι σε θέση να βελτιώσουν τον</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσκολία στην ανάπτυξη τους</li> <li>• Ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διεργασιών προκειμένου οι πληροφορίες να ρέουν πιο ομαλά</li> <li>• Το προσωπικό θα πρέπει να αναλάβει</li> </ul>

συντονισμό, την αποδοτικότητα και την λήψη αποφάσεων	<p>νέου τύπου εργασίες και ευθύνες</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Απαίτηση σύνθετου λογισμικού</li> </ul>
--	---

Πίνακας 4.7:Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των

Πηγή: Κολορίδα Σοφία, Ξηροκώστα Σοφία, Παπανικόλα Άννα «Διπλωματική εργασία: Διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ», 2005 Πάτρα.

### Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Επεξεργασίας συναλλαγών (TPS)

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>Εκτελεί τρέχουσες καθημερινές συναλλαγές που είναι απαραίτητες για την διεξαγωγή της επιχειρηματικής δραστηριότητας</li> <li>Ύπαρξη ιστορικών αναφορών - συνδυασμός δεδομένων μεταξύ τους</li> <li>Συνεργασία με τους υπόλοιπους τύπους των ΠΣΜ</li> <li>Σημαντικότητα όσον αφορά την διατήρηση της επιχείρησης στον κλάδο</li> <li>Παρακολούθηση των εσωτερικών – εξωτερικών στοιχείων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Προκαθορισμένοι στόχοι – σχετικά δομημένοι</li> <li>Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να απομονωθούν μεταξύ τους – πρόβλημα στην ροή των πληροφοριών</li> <li>Οι πληροφορίες που δίνουν είναι βασικές</li> <li>Δεν υπάρχει δυνατότητα εμβάθυνσης</li> </ul>

Πίνακας 4.8: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των KWS

Πηγή: Κολορίδα Σοφία, Ξηροκώστα Σοφία, Παπανικόλα Άννα «Διπλωματική εργασία: Διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ», 2005 Πάτρα.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι κύριοι τύποι των Π.Σ.Μ. τα οποία περιγράφονται αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 3).

#### Συνοπτική παρουσίαση των έξι σημαντικότερων πληροφοριακών συστημάτων

Τύπος συστήματος	Πληροφορίες εισόδου	Επεξεργασία	Πληροφορίες εξόδου	Χρήστες
ESS	Συγκεντρωτικά δεδομένα εξωτερικά, εσωτερικά	Γραφικά, προσομοιώσεις αλληλεπίδραση	Προβλέψεις, απαντήσεις σε ερωτήματα	Ανώτερα στελέχη
DSS	Δεδομένα μικρού όγκου ή μαζικές βάσεις δεδομένων βελτιστοποιημένες για ανάλυση δεδομένων, αναλυτικά μοντέλα	Αλληλεπίδραση, προσομοιώσεις, ανάλυση	Ειδικές αναφορές, αναλύσεις αποφάσεων, απαντήσεις σε ερωτήματα	Εξειδικευμένο προσωπικό, διευθυντές τομέων

	και εργαλεία ανάλυσης δεδομένων			
MIS	Συνοπτικά δεδομένα συναλλαγών, δεδομένα μεγάλου όγκου, απλά μοντέλα	Τρέχουσες αναφορές, απλά μοντέλα, ανάλυση κατώτερου επιπέδου	Συνοπτικές αναφορές και αναφορές αποκλίσεων	Μεσαία στελέχη
KWS	Προδιαγραφές σχεδιασμού, βάσεις γνώσεις	Κατασκευή μοντέλων, προσομοιώσεις	Μοντέλα γραφικά	Εξειδικευμένο προσωπικό, τεχνικό προσωπικό
Συστήματα γραφείου	Έγγραφα, χρονοδιαγράμματα	Διαχείριση εγγράφων, χρονοπρογραμματισμό, επικοινωνία	Έγγραφα, προγράμματα, ταχυδρομείο	Υπάλληλοι γραφείου
TPS		Ταξινόμηση, κατάταξη, συγχώνευση, ενημέρωση	Αναλυτικές αναφορές, καταστάσεις, περιλήψεις	Υπαλληλικό προσωπικό, προϊστάμενοι

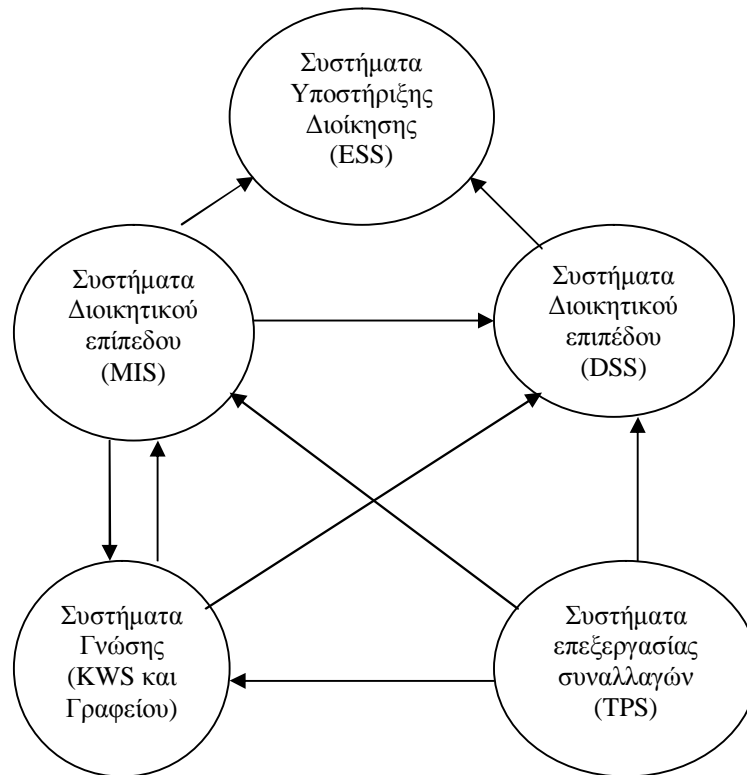
Πίνακας 4.9: Συνοπτική παρουσίαση των έξι σημαντικότερων πληροφοριακών συστημάτων Πηγή: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 'Σύστημα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS) – Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση', Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002

#### 4.8 Σχέσεις μεταξύ των συστημάτων<sup>55</sup>

Το σχήμα 4.7 παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι διάφοροι τύποι συστημάτων ενός οργανισμού σχετίζονται μεταξύ τους. Τα TPS είναι συνήθως η κύρια πηγή δεδομένων για τα άλλα συστήματα, ενώ τα ESS είναι κυρίως αποδέκτες δεδομένων από τα συστήματα κατώτερου επιπέδου. Στους άλλους τύπους συστημάτων μπορεί να γίνεται ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ τους.

Για παράδειγμα μια παραγγελία που καταχωρίζεται σε ένα σύστημα πωλήσεων μπορεί να μεταδίδεται στο σύστημα βιομηχανικής παραγωγής ως κίνηση παραγωγής ή παράδοσης του προϊόντος που ορίζεται στην παραγγελία.. Δεδομένα επίσης είναι δυνατό να ανταλλάσσονται και μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς.

<sup>55</sup> Allen, Brandt R., και Andrew C. Boyton, «Information Architecture: In Search of Efficient Flexibility», MIS Quarterly 15, No.4 (Δεκέμβριος 1991)



Σχήμα 4.8 : Οι σχέσεις μεταξύ των κυρίων τύπων συστημάτων  
 Πηγή: Allen, Brandt R., και Andrew C. Boyton, «Information Architecture: In Search of Efficient Flexibility», MIS Quarterly 15, αρ.4 (Δεκέμβριος 1991)

Ασφαλώς υπάρχουν πλεονεκτήματα στο να υπάρχει κάποια ολοκλήρωση, έτσι ώστε οι πληροφορίες να ρέουν εύκολα μεταξύ των διαφόρων τομέων ενός οργανισμού. Η ολοκλήρωση όμως έχει οικονομικό κόστος, ενώ η ολοκλήρωση πολλών και διαφορετικών και διαφορετικών συστημάτων είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και πολύπλοκη. Κάθε οργανισμός επομένως πρέπει να σταθμίζει τις ανάγκες του για ολοκλήρωση των συστημάτων σε σχέση με τις δυσκολίες ανάληψης της προσπάθειας ολοκλήρωσης σε μεγάλη κλίμακα. Δεν υπάρχει ένα μοναδικό σωστό επίπεδο ολοκλήρωσης ή συγκεντρωτισμού.

#### 4.9 Συμπεράσματα

Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω και όλη τη μελέτη και έρευνα που έγινε από την ομάδα συγγραφής αυτής της εργασίας, διεξήχθησαν κάποια συμπεράσματα τα οποία και θα αναλυθούν στη συνέχεια.

- A.** Τα συστήματα τα οποία είναι δυναμικά, δηλαδή αυτά που δεν εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το χρήστη είναι τα εξής: ESS, MIS, TPS, KWS και μη δυναμικά είναι: DSS διότι ο χρήστης, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο τρία,

πρέπει να είναι παρών σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας εξαγωγής αποτελεσμάτων και γιατί χρειάζονται συνεχώς τροφοδοσία πληροφοριών.

- B.** Οι βασικοί τύποι ΠΣΜ ,όπως φαίνεται και στο πίνακα 4.8 , μπορούν να συνδυαστούν και τα χαρακτηριστικά του ενός να ενσωματώνονται στον άλλον τύπο δημιουργώντας έτσι τα υβριδικά συστήματα. Τα Π.Σ.Μ. δεν είναι συμβατά μεταξύ τους και άρα δεν συνεργάζονται. Εξαιτίας αυτό του μειονεκτήματος απαραίτητη είναι η δημιουργία ενός νέου πληροφοριακού συστήματος. Το νέο Π.Σ.Μ. συνδυάζει τα χαρακτηριστικά όλων των πληροφοριακών συστημάτων που περιλαμβάνει. Υβριδικά συστήματα είναι για παράδειγμα το Hybrid intelligent system (Marstra), Hybrid Expert system (HYMS).
- C.** Όπως διαπιστώνεται και μέσω των προαναφερθέντων παραδειγμάτων, εταιρείες που ασχολούνται με τελείως διαφορετικούς τομείς και συνεπώς έχουν διαφορετικές λειτουργίες, χρησιμοποιούν το ίδιο πληροφοριακό σύστημά ίσως αλλάζοντας κάποια χαρακτηριστικά του και επιτυγχάνουν τους στόχους τους.
- D.** Η επιλογή χρήσης ενός συστήματος από μια επιχείρηση γίνεται με βάση τις ανάγκες της, τους στόχους που έχει θέσει, το εξωτερικό περιβάλλον της (ανταγωνιστές, προμηθευτές, συμπεριφορά καταναλωτών, μίγμα marketing, φυσικό, τεχνολογικό, κοινωνικό-νομικό περιβάλλον, οικονομικό-πολιτιστικό περιβάλλον, κ.λ.π.) και το εσωτερικό.
- E.** Τα πληροφοριακά συστήματα από μόνα τους σε γενικό βαθμό δεν δίνουν έτοιμες αποφάσεις στα στελέχη του μάρκετινγκ, αντιθέτως πρέπει να συνεργάζεται το στέλεχος με το ίδιο το σύστημα. Αν τα συστήματα των πληροφοριών είναι κατάλληλα αναπτυγμένα τότε είναι σε θέση να υποστηρίζουν τόσο ατομικές όσο και ομαδικές αποφάσεις.
- F.** Τα συστήματα που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα (ESS, KWS) θεωρούνται από τα στελέχη πιο ευέλικτα και αποτελεσματικά από τα επίσημα συστήματα της εταιρείας. Στο μεσαίο διοικητικό επίπεδο δόθηκε και δίνεται(43%) η περισσότερη υποστήριξη γιατί ασχολείται κυρίως με προβλήματα σχεδιασμού και ελέγχου, και αυτά τα προβλήματα μπορούν εύκολα να μετατραπούν σε προβλήματα άμεσης επίλυσης. Αμέσως μετά είναι το ανώτατο επίπεδο μάρκετινγκ με ποσοστό 31%, ακολουθεί το κατώτατο επίπεδο με ποσοστό 26% και περιλαμβάνει Π.Σ.Μ. που αφορούν βασικές λειτουργίες(TPS).

Η συνύπαρξη της τεχνολογίας με τις δραστηριότητες της οργάνωσης είναι εφικτή σε πρακτικό επίπεδο, αλλά παρουσιάζονται προβλήματα ελλιπούς γνώσης του προσωπικού του τμήματος διοίκησης με την τεχνολογία σε ποσοστό 74%. Δηλαδή ένα Π.Σ.Μ. ενώ θεωρητικά είναι εφικτό, σε πρακτικό επίπεδο παρουσιάζονται δυσκολίες συμβαδισμού με τις γνώσεις του προσωπικού.(Τα νούμερα προέρχονται από δημοσίευση στο περιοδικό Fortune: Ανάλυση για 500 Αμερικανικές εταιρείες)

**Γ.** Η εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων στους οργανισμούς προκαλούν αλλαγές τόσο στην οργανωτική δομή όσο και στην οργανωσιακή. Συγκεκριμένα όπως αναπτύσσεται και στα προηγούμενα κεφάλαια ένας οργανισμός πρώτον αυτοματοποιείται, δεύτερον εκλογικεύονται οι διαδικασίες, τρίτον επανασχεδιάζονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες και τέταρτον γίνεται αλλαγή των αντικείμενων με αλλαγές που φτάνουν μακριά με μεγάλους κινδύνους Τα χρησιμοποιούν θεωρώντας πως έτσι θα επιτύχουν την απόκτηση στρατηγικού αλλά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων.

**Η.** Ο καθορισμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης καθορίζεται πλέον και από τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται σ' αυτήν. (βλ. κεφ.2)

Η λειτουργία του μάρκετινγκ περιλαμβάνει πολλές δραστηριότητες. Είναι η διαδικασία σχεδιασμού και παράλληλης εστίασης σ'ένα σύνολο ιδεών και αναγκών της εταιρείας όπως η προώθηση, η τιμολόγηση, και η διανομή ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν ανταλλαγές που να ικανοποιούν τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Κύριο μέλημα του είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή, ποιες είναι οι ανάγκες του και οι επιθυμίες του.

Μια επιτυχημένη εταιρεία συνοψίζει όλες αυτές τις δραστηριότητες σε μια ενωμένη και αποδοτική ομάδα. Για το μάρκετινγκ, η ενοποίηση αυτή σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του καταναλωτή είναι η καλύτερη ενέργεια που έγινε. Παράλληλα, πρέπει να είναι ικανή όχι μόνο να αναγνωρίζει τους ανταγωνιστές της αλλά και να μπορεί να υπερτερεί έναντι αυτών στο δύσκολο τομέα της ικανοποίησης των καταναλωτών. Για να μπορέσουν οι εταιρείες να μείνουν δραστήριες αλλά και ανταγωνίσιμες είναι σημαντικό να συλλέγουν αλλά και να αναλύουν σχετικές με τον κλάδο τους πληροφορίες που να χρησιμεύουν στον σχεδιασμό σχεδίων δράσης μάρκετινγκ.

Στην δεκαετία του 60', το μάρκετινγκ ήταν ο μόνος τομέας στην εταιρεία που χρησιμοποιούσε υπολογιστές ως ένα επιπλέον βοήθημα στην έρευνα μάρκετινγκ . Ένα σύστημα πληροφοριών ήταν αποξενωμένο από τα υπόλοιπα τμήματα και ο ρόλος του ήταν κυρίως υποστηρικτικός. Οι αρμοδιότητες όμως των πληροφοριακών συστημάτων γρήγορα άλλαξαν, δημιουργήθηκαν συστήματα τα οποία είχαν ξεκάθαρες αρμοδιότητες και χρήσεις. Τα Π.Σ.Μ σύντομα δέχονταν πληροφορίες για επεξεργασία οι οποίες θα βοηθούσαν έναν marketer στην διαδικασία απόφασης (συστήματα υποστήριξης απόφασης) ή ακόμα και στον σχεδιασμό στρατηγικής marketing.

Τα μοντέλα πληροφοριακών συστημάτων που δημιουργήθηκαν ή που θα δημιουργηθούν οφείλουν την ύπαρξη τους σε μια αλλαγή που είχε τα παραπάνω αποτελέσματα, οι εταιρείες και συγκεκριμένα οι managers μετέφεραν την χρήση υπολογιστών από την χρήση εσωτερικών δεδομένων , στην επεξεργασία και χρήση εξωτερικών δεδομένων. Με το marketing management να έχει τον έλεγχο στην τροφοδότηση και την επεξεργασία των πληροφοριών και χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματά για να κάνουν αλλαγές ή να πάρουν αποφάσεις οι επιχειρήσεις κατάφεραν να κάνουν αλλαγές τόσο στις ίδιες όσο και στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρές εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα πληροφοριακά συστήματα και τα δίκτυα για να διενεργούν ηλεκτρονικά όλο και μεγαλύτερο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας τους και να γίνονται πιο αποδοτικές και ανταγωνίσιμες. Στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον, τα συστήματα πληροφοριών, το Internet, και άλλα παγκόσμια δίκτυα δημιουργούν νέες ευκαιρίες οργανωτικών συνεργασιών και καινοτομιών. Τα συστήματα πληροφοριών μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να επεκτείνουν τη δραστηριότητα τους σε πολύ μακρινές αποστάσεις, να προσφέρουν καινούρια προϊόντα και υπηρεσίες, να αναδιοργανώνουν θέσεις εργασίας και ροές εργασιών και να αλλάξουν ίσως ριζικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν.

Η διαδικασία λήψης απόφασης είναι μια σύνθετη δραστηριότητα τόσο σε ατομικό όσο και οργανωσιακό επίπεδο. Οι αποφάσεις που παίρνουν οι managers είναι είτε δομημένες είτε ημι-δομημένες, είτε αδόμητες. Οποίο όμως και αν είναι το είδος της απόφασης αυτό του θεωρείται κοινή τομή είναι το είδος αλλά και η πληθώρα των πληροφοριών που χρειάζονται. Οι managers λαμβάνουν υπόψη τους πληροφορίες που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της

εταιρείας· η πρόκληση βρίσκεται στην δημιουργία ενός συστήματος που να λαμβάνει όλες τις πληροφορίες και να εξάγει ένα αποτέλεσμα που να είναι ικανό να βοηθήσει ή να κατατοπίσει το στέλεχος της εταιρείας.

Αν τα συστήματα των πληροφοριών είναι κατάλληλα αναπτυγμένα τότε είναι σε θέση να υποστηρίζουν τόσο ατομικές όσο και ομαδικές αποφάσεις. Από τις μέχρι τώρα έρευνες που έκαναν επιστήμονες σε ξένες εταιρείες που χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα( Eldon Y. Li, Raymond McLeod Jr., John C. Rogers), προκύπτει ότι τα συστήματα είναι χρήσιμα στα στελέχη για πληροφοριακούς και αποφασιστικούς ρόλους, αλλά η χρησιμοποίηση όμως των συστημάτων στους διαπροσωπικούς ρόλους των στελεχών είναι περιορισμένη.

Αν και οι εταιρείες τώρα δημιουργούν δικά τους τμήματα πληροφορικής υπάρχουν πολλές εταιρείες που απευθύνονται σε άλλες εταιρείες προκειμένου να εγκαταστήσουν κάποιο πληροφοριακό σύστημα στην εταιρεία τους. Από τις εταιρείες που ρωτήθηκαν το 6% έχει δώσει την ευθύνη για τα Π.Σ.Μ σε άλλες εταιρείες, ενώ το 35% θεωρεί ότι την ευθύνη πρέπει να την έχει το αντίστοιχο τμήμα που το χρησιμοποιεί. Το αξιοσημείωτο είναι ότι το 97% των εταιρειών πιστεύουν ότι τον έλεγχο πρέπει να το έχει η το αντίστοιχο τμήμα (marketing) ή σε συνένωση με το πληροφοριακό τμήμα.

Το τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να αποκτήσει την δική του ταυτότητα μέσα στην εταιρεία και τον έλεγχο πάνω στα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί. Επιπλέον το Internet θα τους δώσει την δυνατότητα μεγαλύτερης ευελιξίας και μεγαλύτερης πρόσβασης στις πληροφορίες που χρειάζονται για την διεξαγωγή απόφασης. Η χρήση και η γνώση διαχείρισης περισσότερων μοντέλων και συστημάτων κρίνεται απαραίτητη αφού οι πληροφορίες που έρχονται στην εταιρεία γίνονται όλο και πιο περιπλοκές.

Συμπερασματικά τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι αισιόδοξα απέναντι στις αλλαγές που θα φέρει η τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα θεωρώντας ότι με την απόκτηση τους θα έχουν απόκτηση στρατηγικού αλλά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων.

Ουσιαστικά ο ρόλος των Π.Σ.Μ. είναι απαραίτητος γιατί στην σημερινή κοινωνία υπάρχει υπερπληθώρα πληροφοριών. Ενώ παλιότερα τα στελέχη του τμήματος Μάρκετινγκ είχαν την ικανότητα να διαχειριστούν και να ελέγξουν τις πληροφορίες, τώρα τα Π.Σ.Μ. είναι απαραίτητα γιατί γκρουπάρουν τις πληροφορίες και τα καθιστούν αξιοποιήσιμα.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ:

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1 Barrons Educational Series, «Marketing», Β Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1993
- 2 Bill Gates, «Επιχειρηματικές Ευκαιρίες στην ψηφιακή οικονομία – Η επιτυχία από την καλύτερη χρήση της τεχνολογίας», Ελληνική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1999
- 3 Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, «Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης (MIS): Οργάνωση και τεχνολογία στη δικτυωμένη επιχείρηση», Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2002
- 4 Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov, «Management: Σειρά Οικονομία και Επιχείρηση», Β' Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος Αθήνα, 1993
- 5 Philip Kotler, «Marketing Management: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», Τόμος Β', 7<sup>η</sup> Έκδοση, EmiInterbooks
- 6 Αλογοσκούφης Γ., « Η Τέχνη του Διευθύνειν», Financial Times, Mastering management, Εκδόσεις Δήλος, 1997
- 7 Γεώργιος Ι. Σιώμκος Ph.D, «Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Marketing», 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα, 2002
- 8 Ι. Σίσκος, Κ. Ζαπουνίδης, Κ. Πάππης (Επιμέλεια), «Management Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, Ηράκλειο, 1996
- 9 Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, «Marketing Management: Η Ελληνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Rosili, 1996
- 10 Μαλλiάρης Π., «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2001
- 11 Μάρω Βλαχοπούλου Ph. D., «E-Marketing: Πληροφοριακά Συστήματα – Νέες Τεχνολογίες στο Marketing», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- 12 Μπουραντάς Δ., Management: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Team, 1992
- 13 Ραφαιλίδης, «Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών», Σημειώσεις Ε' Εξαμήνου, τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων, 2003
- 14 Φλώρου Γ. Χρήστου, «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων (modern business management)», Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ, Αθήνα 1993
- 15 Philips Kolter, Gary Amstrong, John Saunders, Veronika Wong, «Αρχές Μάρκετινγκ», Δεύτερη Ευρωπαϊκή Έκδοση, Prentice Hall INC., Ευρώπη, 1999

#### ΞΕΝΗ

- 16 Aaker D.A., «Strategic Marketing Management», 4<sup>th</sup> Edition, Wiley, 1995
- 17 Antony R.N., “Planning and Control Systems: A framework for analysis”, Harvard University Press, 1965
- 18 Axelrod R.M., “The evolution of Cooperation, Basic Books, New York, 1984
- 19 Blackwell R.D., Miniard P.W., Engel J.F., “ Consumer Behaviour” 9<sup>th</sup> Edition Harcourt College Publishers, 2001
- 20 Blattberg R.C., Glazer R., Little J.D.C. (Eds.), “The marketing Information Revolution”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994

- 21 Chuck Willams, "Management", South – Western College Publishing, Ohio, 2000
- 22 Cohen M.D., March J.G., "Leadership and ambiguity: The American college president", 2<sup>nd</sup> Edition, Harvard Business School Press, Boston, 1986
- 23 Cooke S., N. Slack, "Making Management Decisions", 2<sup>nd</sup> Edition, Ed. Prentice Hall, 1984
- 24 Davenport T., "Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology", Harvard Business School Press, 1993
- 25 David Lee, Philip Newman, Robert Price, "Decision Making in Organizations", Financial Times, Pitman Publishing
- 26 Davis G.B., "Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development", McGraw-Hill, New York, 1974
- 27 Davis Keith, Frederick William, "Business and Society, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, 1984
- 28 DeMers M.N., "Fundamentals of geographic information systems, John Wiley & Sons Inc., New York, 1997
- 29 Donald Archie, "Management Information Systems", Second Edition, Pergamon Press, England, 1979
- 30 Effy Oz, "Management Information Systems," 2<sup>nd</sup> Edition, Course Technology, Thomson Learning, 2000
- 31 Frank Bradley, "Marketing Management: Providing Communicating and delivering value", Prentice Hall, G.B., 1995
- 32 Gouillart F., Kelly J., "Transforming the Organization", McGraw-Hill, 1995
- 33 Graham H., "Human Resources Management", Second Edition, McDonald & Evans, G. Britain, 1979
- 34 Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C., «Multivariate data analysis with reading», 5<sup>th</sup> Edition, Englewood Cliffs, Prentice – Hall, New Jersey, 1998
- 35 Hammer M., j. Champy, "Reengineering the Corporation", Harper Business, 1993
- 36 Hawkins D.I., R.J. Best, K.A. Coney, "Consumer Behaviour – Building Marketing Strategy", 8<sup>th</sup> International Edition, Irwin/McGraw-Hill, 2001
- 37 Henderson J., "The role of expert systems in the Application of Geographic Information Systems (GIS)", Environmental Systems Research Institute, Redlands, California, USA
- 38 Henry C. Lukas Jr., "The analysis, Design, and Implementation of Information systems", 4<sup>th</sup> Edition
- 39 J. Laudon, "Essentials of Management Information Systems", 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2001
- 40 J.G. March, "A primer on decision making: How decisions happen", Free Press, New York, 1994
- 41 Judith R. Gordon, Steven R, Gordon, "Information Systems: A Management Approach", 4<sup>th</sup> Edition Harvard Business College, Forth Worth: Dryden Press, 1999
- 42 K.R. MacCrimmon, R.N. Taylor, E.A. Locke, "Decision Making and problem solving", in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. M.D. Dunnette, Chicago: Rand McNally, 1976
- 43 Kahneman D., Slovic P., Tversky A., (Eds.), "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", Cambridge University Press, 1982
- 44 Keen P.G.W, Scott – Morton M.S., "Decision Support Systems – An Organizational Perspective, Reading, Mass, Addison – Wesley, 1978

- 45 Lary Long, “Management Information Systems”, Prentice Hall Inc., a division of Simon & Schuster Englewood Cliffs, New Jersey, 1989
- 46 M.H. Bazerman, “Judgment in Managerial Decision Making”, John Wiley & Sons, New York, 1994
- 47 MacCrimmon K.R., Wehrung D.A., “Taking risks: The management of uncertainty”, Free Press, New York, 1986
- 48 March J.C., “Decisions and organizations”, Blackwell, Oxford, 1988
- 49 McLeod R. Jr., “Management Information Systems: A Study of computer-based Information Systems”, 3<sup>rd</sup> Edition, Macmillan, New York, 1986
- 50 Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, William J. Stanton, “Marketing”, 11<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, 1994
- 51 Michael R. Czinkota, Masaaki Kotabe, David Merer, “Marketing Management – Text and Cases”, Blackwell Publishers, U.K., Oxford, 1997
- 52 Newstrom J.W., K. Davis, “Organizational Behaviour: Human Behaviour at work”, 9<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, 1993
- 53 O.C. Ferrell, Geoffrey Hirt, Mona J. Fitzsimmons, “Service Management: Operations, Strategy and Information Technology, B’ Edition, Irwin/McGraw-Hill, US, 1998
- 54 Peter J.P., Olson J.C., “Consumer Behaviour and Marketing Strategy”, 6<sup>th</sup> International Edition, MA: Irwin/McGraw-Hill, Boston, 2002
- 55 Richard Boot, Jean Lawrence, John Morris, “Managing the Unknown by Creating New Features”, McGraw-Hill Company, U.K., 1994
- 56 Robert T. Clemen, “Making Hard Decisions: An introduction to decision Analysis”, 2<sup>nd</sup> Edition, Duxbury Press, 1996
- 57 Scott – Morton M., “The Corporation of the 1990’s: Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, 1991
- 58 Sprague R.H., E.D. Carlson, “Building Effective Decision Support Systems”, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1982
- 59 Sudharshan D., «Marketing Strategy: Relationships, Offerings, Timing and Resource Allocation», Englewood Cliffs, Prentice – Hall, N.J., 1995
- 60 Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, “Working Knowledge – How organizations manage what they know”, Harvard Business School Press, Boston, 2000
- 61 Turban E., “Decision Support and Expert Systems”, Mcmillan Publishing Company, 1993
- 62 Zur Shapira, “Organizational Decision Making”, Cambridge University Press, 1997

## **ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ:**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- 63 Ασσιώτης Π., «Ο Σύγχρονος Καταναλωτής και οι τάσεις του Ευρωπαϊού Καταναλωτή», Πανελλήνιο Συνέδριο Μάρκετινγκ, ΕΙΜ/ΕΕΔΕ, Αθήνα, 12 – 14 Δεκεμβρίου, 2001
- 64 Σβετλάνα Συρράκου, «Κερδίστε το στοίχημα της Ανταγωνιστικότητας ενός ERP Συστήματος, Marketing Report, Δεκέμβριος 2002, τεύχος 574, σελ.12

## EENH

- 65 Alberic Pater, Anita Van Gils, "Stimulating Ethical Decision – making in a Business Context: Effects of Ethical and Professional Codes", *European Management Journal*, Vol.21, No.6, pp.762 – 772, 2003
- 66 Alfred Mareus, Donald A. Geffen, Ken Sexton, "Business – Government Cooperation in Environmental Decision – Making", *Corporate Environmental Strategy*, Vol.9, No.4, Elsevier Science Inc., 2002, pp. 345 – 355
- 67 Amit R., Wernerfelt B., "Why do firms reduce business risk?", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.3, 1990, pp.520 – 533
- 68 Andrew McAfee, "Will Web Services Really Transform collaboration?", *MIT Sloan Management Review*, Vol.46, No.2, (Winter), 2005, pp.78 – 84
- 69 Andrew Wood, David Valler, Nick Phelps, Mike Raco, Pete Shirlow, "Devolution and the political representation of business interests in the UK", *Political Geography*, Vol.24, Elsevier Ltd, 2005, pp.293 – 315
- 70 Ariely D., "Controlling the Information Flow: Effects on consumers' – Decision Making and Preferences", *Journal of Consumer Research*, Vol.27, September 2000, pp.233 – 248
- 71 B. Joseph Pine II, Don Peppers, Martha Rogers, "Do you Want to keep your customers Forever?", *Harvard Business Review*, Vol.75, No.2, 1995, pp.103 – 114
- 72 Bakos J. Yannis, Michael E. Treacy, "Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective", *MIS Quarterly*, 1986
- 73 Banwari Mittal, Julie Baker, "The services Marketing System and Customer Psychology", *Psychology & Marketing*, Vol.15, No.8, December 1998, John Wiley & Sons Inc., pp.727 – 737
- 74 Benbasat I., Nault R., "An evaluation of empirical research in managerial support systems", *Decision Support Systems*, Vol.6, No.2, 1990, pp.203 – 226
- 75 Berenda Wierenga, Peter A.M., Oude Ophuis, "Marketing decision support systems: Adoption, Use and Satisfaction", *International Journal of Research in Marketing*, No.14, Elsevier Science B.V., 1997, pp. 275 – 290
- 76 Blake Ives, Gerald P. Learmonth, "The information system as a competitive weapon", *Communications of the ACM*, Vol.27, No.12, December 1984
- 77 Boeckenholt I., Both M., Gaul W., "A Knowledge – based system for supporting Data Analysis Problems", *Decision Support Systems*, Vol.5, 1989, pp.345 – 354
- 78 Briefings from the Editors, "Information Technology", *Harvard Business Review*, Vol.76, No.6, 1998, pp.16 – 25
- 79 C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, "The new meaning of Quality in the Information Age", *Harvard Business Review*, Vol.77, No.5, 1999, pp.109 – 118
- 80 C.L. Yeung, L.Y.Chan, "Quality Management System Development: Some Implications from case studies", *Computers ind.Engng*, Vol.35, Nos.1-2, Elsevier Science Ltd., 1998, pp.221 – 224
- 81 C.L.Tseng, H.Abolalla, "A Human-Computer System for collaborative design (HCSCD)", *Journal of Materials processing Technology*, No. 155 -156, Elsevier Ltd, 2004, pp.1964 – 1971
- 82 Carol Krol, "The quest for clean data", *B to B*, No.5, 2004, Copyright Crain Communications Inc.
- 83 Charles V. Trappey, Amy J.C. Trappey, "A chain store information system: realizing Internet – based enterprise integration and electronic commerce",

- Industrial Management & Data Systems, Vol.98, No.5, MCB University Press, 1998, pp.205 – 213
- 84 Chase R.B., “Where does the Customer fit in a service operation?”, Harvard Business Review, Vol.56, No.6, 1978, pp.137 – 142
- 85 Cheon L., Soliman K., Mao E., Frolick M.N., “Measuring user satisfaction with data warehouses: An exploratory study”, Information and Management, Vol.37, No.3, 2000, pp.103 – 110
- 86 Choonwoo Lee, Kyungmook Lee, Johannes M. Pennings, “Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A study on technology – based ventures”, Strategic Management Journal, No.22, 2001, pp.615 – 640
- 87 Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal, “Going Global, Lessons from late movers”, Harvard Business Review, Vol.78, No.2, 2000, pp.132 – 142
- 88 Clayton M. Christensen, Michael Overdorf, “Meeting the challenge of disruptive change”, Harvard Business Review, Vol.78, No. 2, 2000, pp. 67 – 76
- 89 Conger S., Loch K.D., Helft L., “Ethics and information technology use: a factor analysis of attitudes to computer use”, Information’s Systems Journal, Vol.5, No.3, 1995, pp.161 – 184
- 90 Constantin Zoupoynidis, Michael Doumpos, “PREFDIS: a multicriteria decision support system for sorting decision problems”, University of Crete, available online March 2000
- 91 Curry R., Moutinhol L., “Expert Systems and Marketing strategy: an application ti site location decision”, Journal of Marketing Channels, Vol.1, 1991, pp.23 – 37
- 92 Davenport Thomas H., David W, DeLong, Michael C. Beers, “Successful Knowledge Management Projects”, Sloan Management Review, Vol.41, No.3, (Spring)2000
- 93 David B. Wolfe, “Developmental relationship marketing (connecting messages with mind: an empathetic marketing system)”, Journal of consumer marketing, Vol.15,No.5, 1998, Mcb University Press, pp.449 – 467
- 94 David Carson, Andrey Gilmore, Steve Rocks, “SME marketing networking: a strategic approach”, Strategic Change, No.13, Wiley Inter Science, 2004, pp.369 - 382
- 95 Deborah Wells, Marshall Schminke, “Ethical development and human resources training, An integrative framework”, Human Resource Management Review, No.11,2001, pp.135 – 158
- 96 Denise Jarratt, Ramzi Fayed, “The impact of market and organizational challenges on marketing strategy decision – making: a qualitative investigation of the business – to – business sector”, Journal of Business Research, Vol.51, Elsevier Science Inc. 2001, pp.61 -72
- 97 Dennis Alan R., “Information Exchange and Use in Group Decision Making: You can lead a group to Information, but you can’t make it think”, MIS Quarterly, Vol.20, No.4, 1996
- 98 Dennis Alan R., Craig K. Tyran, Douglas R. Vogel, Jay Nunamaker Jr., “ Group Support Systems for Strategic Planning”, Journal of Management Information Systems, Vol.14, No.1, 1997
- 99 Dennis Alan R., Jay F. Nunamaker Jr., Douglas R. Vogel, “ A Comparison of Laboratory and Field research in the study of Electronic Meeting Systems”, Journal of Management Information Systems, Vol.7, No.3, 1990-1991
- 100 Dennis Alan R., Jay F. Nunamaker Jr., Douglas R. Vogel, Joey F. George, Len M. Jessup, “Information Technology to Support Electronic Meetings”, MIS

- Quarterly Vol.12, No.4, 1988
- 101 DeScantis Geraldine, R. Brent Gallupe, "A Foundation for the study of Group Decision Support Systems", *Management Science*, Vol.33, No.5, 1987
  - 102 Diana Farrell, "The real new economy", *Harvard Business Review*, Vol.81, No.10, 2003, pp.105 – 112
  - 103 Dutta Soumitra, Berend Wierenga, Archo Dalebout, "Designing Management Support Systems Using an Integrative Perspective", *Communications of the ACM*, Vol.40, No.6, 1997
  - 104 E. Alan Buttery, Ewa M. Buttery, "Design of a Marketing Information System: Useful Paradigms", *European Journal Of Marketing*, Vol.25, No.1, MCB University Press, 1991, pp.26 – 39
  - 105 Eierman M.A., Friedman F., Adams C., "DSS theory: A model of constructs and relationships", *Decision Support Systems*, No.14, 1995, pp. 1 – 26
  - 106 Eldon Y. Li, "Marketing information systems in the top U.S. companies: A longitudinal analysis", *Information & Management Journal*, No.28, 1995, pp.13 – 31
  - 107 Eric Abrahamson, "Change without pain", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 4, 2000, pp.75 – 79
  - 108 Fiona Davies, Luiz Moutinho, Bruce Curry, "Construction and testing of a knowledge – based system in retail bank marketing", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.13, No.3, 1995 pp.4 – 14
  - 109 Fjermestad Jerry, Starr Roxanne Hiltz, "An Assessment of Group Support Systems Experimental Research: Methodology and Results", *Journal of Management Information Systems*, Vol.15, No.3, Winter 1998-1999
  - 110 Ford R.C., Richardson W.D., "Ethical decision making: a review of the empirical literature", *Business Ethics Journal*, No.13, 1994, pp.205 – 221
  - 111 G. Moorhead, R. Ference, P. Neck, "Group Decision Fiascoes Continue: Space shuttle challenger and a revised framework", *Human Relations*, No.44, 1991
  - 112 Gallupe R. Brent, "Images of information systems in the Early 21<sup>st</sup> Century", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.3, No.3, 2000
  - 113 Gary Hamel, "Waking Up IBM: How a gang of unlikely Rebels Transformed Big Blue", *Harvard Business Review*, Vol.78, No.4, 2000, pp.137 – 146
  - 114 George Wright, Bill Donaldson, "Sales information systems in the UK financial services industry: an analysis of sophistication of use and perceived barriers to adoption", *International Journal of Information Management*, Vol.22, Elsevier Science, 2002, pp.405 – 419
  - 115 Gerard Hastings, Martine Stead, John Webb, "Fear Appeals in Social Marketing: Strategic and Ethical Reasons for Concern", *Psychology and Marketing*, Vol.21, No.11 (November), Wiley Periodicats Inc., 2004
  - 116 Gerrit Van Bruggen, Berend Wierenga, "Matching Management Support Systems and managerial Problem – Solving modes: The key to effective Decision Support", *European Management Journal*, Vol.19, No.3, 2001, pp.228 – 238
  - 117 Grobowski Ron, Chris McGoff, Doug Vogel, Bem Martz, Jay Nunamaker, "Implementing Electronic Meeting Systems at IBM: Lessons Learned and Success Factors", *MIS Quarterly*, Vol.14, No.4, 1990
  - 118 Hackathorn R., Keen P., "Organizational Strategies for personal Computing in Decision Support Systems", *MIS Quartely*, Vol.5, No.3, 1981, pp.21 – 27
  - 119 Hansen Morton T., Nitin Nohria, Thomas Tierney, "What's your Strategy for Knowledge Management?", *Harvard Business Review*, (March – April) 1999

- 120 Heejin Lee, Jonathan Liebenan, "Temporal effects of information systems on business process: focusing on the dimensions of temporality", Available online 24 July 2000
- 121 Henderson John C., David A. Schilling, "Design and Implementation of Decision Support Systems in the Public sector", *MIS Quarterly*, (June) 1985
- 122 Hogue Jack T., "Decision Support Systems and the Traditional Computer Information System Function: An Examination of relationships during DSS application development", *Journal of Management Information Systems* (Summer)1985
- 123 Hohan Lal, Lars Hassel, "The joint impact of environmental uncertainty and tolerance of ambiguity on top managers'. Perceptions of the usefulness of non – conventional management accounting information", *Management*, Vol.14, No.3, 1998, Elsevier Science, pp. 259 – 271
- 124 J.J. Jiang, G. Klein, J. Monwani, J. Balloun, "An investigation of Marketing Managers' dissatisfaction with Marketing Information Systems", *International Journal of Marketing Management*, Vol.17, No.2, 1997, pp.115 – 121
- 125 James C. Anderson, James A. Narus, "Business Marketing: Understand what Customers Value", *Harvard Business Review*, Vol.76, No.6, 1998, pp.53 – 65
- 126 James F. Courtney, "Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision – making paradigm for DSS", *Decision Support Systems*, No.31, 2001, Elsevier Science, pp.17 – 38
- 127 James J. Jiang, Gary Klein, Roger Alan Pick, "A marketing category management system: a decision support system using scanner data", *Decision support systems*, No.23, 1998, Elsevier Science B.V., pp. 259 – 271
- 128 Jhuma Sadhukhan, Nan Zhang, X.X. Zhu, "Value analysis of complex systems and industrial application to refineries", *Ind. Engineering Chemical Research*, No.42, 2003, pp.5165 - 5181
- 129 John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa, "The Hidden Traps in decision making", *Harvard Business Review*, Vol.76, No.5, 1998, pp. 47 – 58
- 130 John Seely Brown, Paul Duguid, "Balancing Act: How to capture Knowledge without Killing it", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No.3, 2000, pp.73 – 80
- 131 Johnston Russell, Michael J. Vitale, "Creating Competitive Advantage with Inter-organizational Information Systems", *MIS Quarterly*, Vol12, No.2, 1988
- 132 Joseph G. Davis, David Sundaram, "PETAPS: A prototype decision support system for consumer product marketing and promotion", *European Journal of operational Research*, Vol.87, Elsevier Science Ltd., 1995, pp.247 – 256
- 133 Ka. M. Ng., "MOPSD: A framework linking business decision – making to product and process design", *Computers and chemical Engineering*, No.29, 2004, Elsevier Ltd, pp.51 – 56
- 134 Karl W. Wober, "Information supply in tourism management by marketing decision support systems", available online November 2002
- 135 Kate Maddox, "IT gets swept up in marketing, sales", *B to B*, No.5, Copyright Crain Communications Inc., 2004
- 136 Kate Maddox, "Marketing leaders share secrets: Spend wisely", *B to B*, No.7, Copyright Crain Communications Inc., 2002
- 137 Keller K.L., Staelin R., "Effects of Quality and Quantity of information on Decision Effectiveness", *Journal of Consumer Research*, Vol.14, No.2 (September), 1987, pp.200 – 213
- 138 Lawrence B. Chonko, Shelby D. Hunt, "Ethics and Marketing Management: A retrospective and prospective commentary", *Journal of Business Research*,

- No.50, 2000, pp.325 – 244
- 139 Leinder Dorothy E., Joyce Elam, “Executive Information Systems: Their impact on Executive Decision Making”, *Journal of Management Information Systems* (Winter)1993 – 1994
- 140 Liker Jeffrey K., David B. Roitman, Ethel Roskies, “Changing all at Once: Work Life and Technological Change”, *Sloan Management Review*, (Summer)1987
- 141 Little J.D.C., “Decision Support Systems for marketing managers”, *Journal of Marketing* Vol.43, 1979, pp.9 -26
- 142 Little J.D.C., “Decision Support Systems for Marketing Managers”, *Journal of Marketing*, Vol.43, No.3, 1979, pp.9 – 26
- 143 M. Bensaou, Michael Earl, “The Right Mind-set for managing Information Technology”, *Harvard Business Review*, Vol.76, No.5, 1998, pp. 119 – 128
- 144 Malone T.W., J.F. Rockart, “Computers, Networks and the Corporation”, *Scientific American* Vol.265, No.3, 1991
- 145 Mark Colgate, “creating sustainable competitive advantage through marketing information system technology: a triangulation methodology within the banking industry”, *International journal of Bank Marketing*, V.16, N.2, 1998, pp.80-89.
- 146 Maro Vlachopoulou, George Silleos, Vassiliki Manthou, “Geographic information systems in warehouse site selection decisions”, *International journal of production economics*, Vol.71, 2001, Elsevier Science B.V, pp.205 - 212
- 147 Marshall K.P., LaMotte S.W., “Marketing Information Systems: A marriage of systems analysis and marketing management”, *Journal of Applied Business Research*, Vol.8, No.3 (Summer), 1992
- 148 Martha Amram, Nalin Kulatilaka, “Disciplined decisions: Aligning strategy with the financial markets”, *Harvard Business Review*, Vol.77, No.1, 1999, pp.95 – 104
- 149 Mary Prior, Simon Rogerson, Ben Fairweather, “The ethical attitudes of information systems professionals: outcomes of an initial survey”, *Telematics and Information's*, No.19, 2002, pp.21 – 36
- 150 Mayuram S. Krishnan, Venkatram Ramaswamy, “An empirical analysis of customer satisfaction for Intranet marketing systems”, *Decision Support Systems*, Vol.24, Elsevier Science Inc., 1998,pp.45 – 54
- 151 McLeod R. Jr., Rogers J.C., “Marketing Information Systems: Uses in the Fortune 500”, *California Management Review*, Vol.25, Fall 1982, pp.106 – 118
- 152 Michael E. Porter, “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, Vol.76, No.6, 1998, pp.77
- 153 Michael Song, Cornelia Droge, Sangphet Hanvanich, Roger Calantone, “Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their integration effect in two environmental contexts”, *Strategic Management Journal*, No.26, 2005, pp.259 – 276
- 154 Ming Zeng, Peter J. Williamson, “The Hidden Dragons”, *Harvard Business Review*, Vol.81, No.10, 2003, pp.92 – 99
- 155 Montgomery D.B., Urban. G.L., “Marketing Decision – Information Systems: An Emerging View”, *Journal of marketing Research*, Vol.7, No.2, 1970, PP.226 – 234
- 156 Morten T. Hansen, Nitin Nohria, Thomas Tierney, “What’s your strategy for managing knowledge?”, *Harvard Business Review*, Vol.77, No.2, 1999, pp.106 – 116



- 157 Mowen J.C., "Beyond Consumer Decision Making", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.5 (Winter), 1988, pp.15 – 25
- 158 Nadim F.Matta, Ronald N. Ashkenas, "Why good projects fail anyway", *Harvard Business Review*, Vol.81, No.9, 2003, pp.109 - 114
- 159 P.K. Humphreys, M.K. Lai, D. Sculli, "An inter-organizational information system for supply chain management", *international Journal of Production economics* Vol. 70, Elsevier Science B.V.,2001, pp.245 – 255
- 160 Paolo Quattrone, Trevor Hopper, "A 'time – space odyssey': management control systems in two multinational organizations", *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier Ltd., 2005
- 161 Peter L. Bernstein, "Are Networks driving the new economy?", *Harvard Business Review*, Vol.76, No.6, 1998, pp.159 – 166
- 162 Phillip Ein-Dor, "The world and business computing in 2051: from LEO to RUR?", *Journal Of Strategic Information Systems*, No.12, Elsevier B.V., 2003, pp. 357 – 371
- 163 Porter M., Millar V.C., "How Information Gives you Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Vol.63, July – August, 1985, pp.149 – 160
- 120 Prastacos G.P., "The impact of Information Society on Organizations and Management, MACIS Synthesis, Athens, 1998
- 121 Pratyush Bharati, Abhijit Chaudhury, "An empirical investigation of decision – making satisfaction in web – based decision support systems", *Decision support systems*, No.37, 2004, pp.187 – 197
- 122 Robert Fildes, Paul Goodwin, Michael Lawrence, "The design features of forecasting support systems and their effectiveness", *Decision Support Systems*, Elsevier B.V., 2005
- 123 Robert J. David, Shin-Kap Han, "A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics", *Strategic Management Journal*, No.25, 2004, pp.39 – 58
- 124 Robert P. Vecchio, (Review Article), "Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads", *Human Resource Management Review*, No.13, 2003, on line at Science direct, pp.303 – 327
- 125 Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment", *Harvard Business Review*, Vol.73, No.2, 1995, pp.80 - 88
- 126 Ronald L. Hess, Ronald S. Rubin, Lawrence A. West Jr., "Geographic Information Systems as a marketing information system technology", *Decision Support Systems*, Vol.38, Elsevier B.V., 2004, pp.197 - 212
- 127 Shuliang Li, "Developing marketing strategy with MarStra: the support system and the real – world tests", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.18, No.3, 2000, pp.135 – 144
- 128 Shuliang Li, "Webstra: a web – based intelligent system for formulating marketing strategies and associated e-commerce strategies", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.22, No.7, MCB University Press, 2004, pp751 – 760
- 129 Shuliang Li, Yanqing Duan, Russeli Kinman, John S. Edwards, "A framework for a hybrid intelligent system in support of marketing strategy development", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.17, No.4, MCB University Press, 1999, pp.209 – 216
- 130 Stefan H. Thomke, "Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation", *Journal of Engineering and Technology Management (JET – M)*, No.21, 2004, pp.237 – 244

- 131 Stephen S. Roach, "In Search of productivity", *Harvard Business Review*, Vol.76, No.5, 1998, pp.153
- 132 Steve Jarvis, "Clean – up in database 4", *Marketing News*, Vol.35, No.4, 2001
- 133 Steven Spear, H. Kent Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System", *Harvard Business Review*, Vol.77, No.5, 1999, pp.96 – 106
- 134 Storey Veda C., Robert C. Goldstein, "Knowledge – Based Approaches to Database Design", *MIS Quarterly*, Vol.17, No.1, 1993
- 135 Tae Hyup Roh, Cheol Kyung Ahn, Ingoo Han, "The priority factor model for customer relationship management system success", *Expert systems with Applications*, Vol.28, Elsevier Ltd, 2005, pp.641-654
- 136 Teresa M. Amabile, "How to kill creativity", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No.5, 1999, pp.77 – 87
- 137 Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher, "The dawn of the e-lance economy", *Harvard Business Review*, Vol.76, No.5, 1998, pp.145 – 152
- 138 Todd P., Benbasat I., "The use of information in decision making: an experimental investigation", *MIS Quartely*, September 1992
- 139 Tuomi, Ikka, "Data is more than Knowledge", *Journal of Management Information Systems*, Vol.16, No.3, 1999-2000
- 140 Turban Efraim Paul R. Watkins, "Integrating Expert Systems and Decision Support Systems", *MIS Quartely*, (June) 1986
- 141 Umberto Crisalli, "User's behaviour simulation of intercity rail service choices", *Simulation Practice and Theory*, Vol.7, Elsevier Science Ltd, 1999, pp. 233-249
- 142 Unknown, "2001:Computing in the New Millennium", *PC Magazine*, June 1998, pp.101
- 143 Van Bruggen G.H., Smidts A., Wierenga B., " The impact of the quality of a marketing decision support decision support system: An experimental study", *International Journal of research in Marketing*, Vol.13, No.4, 1996, pp.331 – 344
- 144 Van Bruggen G.H., Smidts A., Wierenga B., "Improving decision making by means of a marketing decision support system", *Management Science*, Vol.44, No.5, 1998, pp.645 – 658
- 145 Vitell S.J., Davis D.L., "Ethical beliefs of MIS professionals: the frequency and opportunity for unethical behaviour", *Journal Business Ethics*, No.9, pp.63 – 70
- 146 W. Chan Kim, Renee Mauborgne, " Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review*, Vol.81, No.1, 2003, pp. 127 – 136
- 147 Walls Joseph G., George R. Windmeyer, Omar A. El Sawy, "Building an Information System Design Theory for Vigilant EIS", *Information Systems Research* Vol.3, No.1, 1992
- 148 Watson Hugh J., Astrid Lipp, Pamela Z. Jackson, Abdelhafid Dahmani, William Fredenberger, "Organizational Support for Decision Support Systems", *Journal of Management Information Systems* Vol.5, No.4, 1989
- 149 Wei Guo, Kuang C. Wei, Xuan Li, Fengqi Wang, "A decision support system for automotive product planning and competitive market analysis", available online July 2000
- 150 Wilder Clinton, "Tapping the Pipeline" *Information Week*, March 1999
- 151 Wonlun Lee, Kun Chang Lee , "PROMISE: a distributed DSS approach to coordinating production and marketing decisions", *computers &Operations Research* v.26,1999 Elsevier Science Ltd, pp. 901-920
- 152 Yanqing Duan, Phillip Burrell," A hybrid System for strategic marketing

- planning”, Marketing Intelligence & Planning, Vol.13, No.11, 1995, pp.5 – 12
- 153 Y.Li Eldon, Raymond McLeod Jr., John C. Rogers, “Marketing Information Systems in Fortune 500 companies: a longitudinal analysis of 1980, 1990 and 2000”, Information and Management, Vol.38, Elsevier Science B.V., 2001

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

### Ηλεκτρονικά Περιοδικά – Εγκυκλοπαίδειες

- 1 [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)
- 2 [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- 3 [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- 4 [www.corporate-env-strategy.com](http://www.corporate-env-strategy.com)
- 5 [www.acrwed.org](http://www.acrwed.org)
- 6 [www.research-int.com](http://www.research-int.com)
- 7 [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)
- 8 [www.emerald-library.com](http://www.emerald-library.com)
- 9 [www.socsinet.com/bam/humres](http://www.socsinet.com/bam/humres)
- 10 [www.ftmastering.com](http://www.ftmastering.com)
- 11 [www.garden.com](http://www.garden.com)
- 12 [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
- 13 [www.gsb.stanford.edu/eep](http://www.gsb.stanford.edu/eep)
- 14 [www.hbcollege.com](http://www.hbcollege.com)



