

Τ.Ε.Ι. : ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ : ΣΔΟ
ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ
ΑΓΓΕΛΑΙΝΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΓΚΕΚΑ ΕΛΕΝΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|----|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ..... | 2 |
| ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ | 2 |
| ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ | 3 |
| ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΙ ΠΡΩΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ : ΟΙ ΙΑΠΩΝΕΣ..... | 7 |
| ΜΕΘΟΔΟΣ JUST -IN TIME.(J.I.T.) | 10 |
| ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ JUST-IN-TIME (JIT) ΑΛΛΑΖΕΙ ΤΗ ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ..... | 12 |
| ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..... | 15 |
| Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ | 17 |
| ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (TOTAL QUALITY CONTROL - T. Q. C.) | 25 |
| ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ..... | 27 |
| ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ..... | 29 |
| ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Ή ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 32 |
| Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 35 |
| ΜΕΣΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ..... | 39 |
| ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ..... | 42 |
| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ..... | 44 |
| Η ΙΑΠΩΝΙΑ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΤΟ ΧΕΙΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗΣ..... | 48 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 51 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 52 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Στην επιχειρηματική σφαίρα της σημερινής κοινωνίας έχει αποδειχθεί ότι η κάθε δραστηριότητα των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι μελετημένη και να βασίζεται σε μερικά σχέδια που πρέπει να γίνονται για να υπάρχουν και τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Οι επιχειρήσεις γενικά θα πρέπει λαμβάνοντας υπόψη τους τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά (π.χ. προσφορά και ζήτηση ή ανάλογες ποσότητες, κόστος προϊόντος, κ.λ.π.) να καταρτίσουν κάποιο σχέδιο και πάνω σε αυτό να προχωρούν για να πετύχουν το σκοπό τους μερικά ή ολικά σε κάποιο χρονικό διάστημα. Σε περίπτωση που πετύχουν το σκοπό τους ολικά θα πρέπει να βρουν και άλλα στοιχεία ή άλλες, δραστηριότητες που να φτάσουν σε καλύτερα αποτελέσματα (όπως μεγιστοποίηση του κέρδους τους ή κατάκτηση της αγοράς κ.λ.π.). Σε περίπτωση που πετύχουν μερικά θα πρέπει να αναλογιστούν τα σημεία που χωλαίνει η επιχείρησή τους και να φτάσουν και αυτές στο αποτέλεσμα που έχουν προγραμματίσει.

Σαν συμπέρασμα από όλα αυτά είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις είτε είναι μεγάλες είτε είναι μικρές θα πρέπει να προγραμματίσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα και να βαδίσουν πάνω σε κάποιο πλάνο προκατασκευασμένο για να τους αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτό το πλάνο θα πρέπει να απαρτίζεται από τους στόχους που θα έχει η επιχείρηση και το πως πρέπει να δράσει για να τους πραγματοποιήσει.

Από τα παραπάνω μπορούμε να δώσουμε κάποιο γενικό ορισμό του προγραμματισμού.

Προγραμματισμός άρα είναι μια εργασία η οποία γίνεται από τα ανώτερα κλιμάκια μιας επιχείρησης, καθορίζει κάποιους στόχους αλλά και αναλύει τα μέσα και τις ενέργειες που θα χρειαστούν για την επιτυχία αυτών των στόχων σε κάποιο ορισμένο χρονικό διάστημα.

Με τον προγραμματισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν μείωση του κόστους, αύξηση της αποδοτικότητας, καθορισμό των στόχων της επιχείρησης κ.λ.π.

ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Αν και βέβαια από τον γενικό ορισμό που δώσαμε παραπάνω μοιάζει ο προγραμματισμός σε κάθε επιχείρηση είτε είναι μεγάλη είτε είναι μικρή, υπάρχουν ορισμένες διαφορές που θα μπορούσαμε να δούμε αν χρησιμοποιήσουμε διάφορα κριτήρια.

Αυτά τα κριτήρια μπορεί να είναι τα εξής :

1. Το κριτήριο της επαναληπτικότητας.
2. Το κριτήριο του χρόνου.
3. Το κριτήριο της έκτασης.
4. Το κριτήριο της Διοίκησης.
5. Το κριτήριο της ευκαμψίας.
6. Η διαφορά Μικροοικονομικού και Μακροοικονομικού προγραμματισμού.

1. Εάν χρησιμοποιήσουμε το κριτήριο της επαναληπτικότητας βλέπουμε ότι υπάρχουν δύο είδη προγραμματισμού : α) ο τύπος μοναδικής χρήσης προγραμμάτων που μπορεί να είναι έκτακτοι προϋπολογισμοί πωλήσεων, κατασκευαστικοί προϋπολογισμοί κ.λ.π. και β) τα επαναλαμβανόμενα προγράμματα που περιλαμβάνουν προγράμματα σταθερού χαρακτήρα και χρησιμοποιούνται για να αντιμετωπίζονται επαναλαμβανόμενες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση.

2. Όταν χρησιμοποιούμε το κριτήριο του χρόνου τα προγράμματα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τα βραχυχρόνια και τα μακροχρόνια. Α) Τα μακροχρόνια προγράμματα συντάσσονται απασχολούν και συνδέονται άμεσα με την ιεραρχία μιας επιχείρησης, γιατί αυτό το τμήμα της επιχείρησης ασχολείται με την στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Τα μακροχρόνια προγράμματα αποτελούν τη βάση για όλα τα επιμέρους προγράμματα. Το πόσο διαρκεί ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα είναι ανάλογα με την επιχείρηση, αλλά συνήθως αυτή η κατηγορία προγραμμάτων αναφέρεται σε διάστημα 5-10 χρόνων. Β) Τα βραχυχρόνια προγράμματα αναφέρονται σε μικρότερα χρονικά διαστήματα από αυτά των μακροχρόνιων προγραμμάτων και αποτελούν μέρη αυτών των προγραμμάτων. Αυτά τα προγράμματα ασχολούνται με πιο εξειδικευμένους στόχους και σε αυτή την κατηγορία π.χ. έχουμε τα προγράμματα αντικατάστασης του εξοπλισμού του εργοστασίου μιας επιχείρησης.

Θα πρέπει να τονίσουμε όμως τελειώνοντας με το κριτήριο του χρόνου ότι τα μεγάλα προγράμματα έχουν και αυξημένους επιχειρηματικούς κινδύνους γιατί η επιτυχία μετριάζεται κάπως, υπάρχει αβεβαιότητα, εάν όμως σχεδιαστούν με ευκαμψία στις καινούργιες συνθήκες που μπορεί να συναντηθούν και δυνατότητα προσαρμογής, η αβεβαιότητα και οι κίνδυνοι εξαλείφονται.

3. Έκταση : Λειτουργικά προγράμματα που αναφέρονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο μιας λειτουργίας που αποτελείται από μια σειρά ενεργειών για ένα τελικό αποτέλεσμα π.χ. η κατασκευή ενός COMPUTER.

β) Προγράμματα - μελέτες έργων.

γ) Συνθετικά προγράμματα : Αυτά τα προγράμματα έχουν στοιχείο και απασχολούνται πιο πολύ με το κοινωνικό περιβάλλον όπως με τους νόμους, τους οργανισμούς, τους θεσμούς κ.λ.π.

4. Προγραμματισμός και επίπεδο διοίκησης : Όπως αναφέραμε παραπάνω τα προγράμματα φτιάχνονται από τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης που είναι η διοίκηση της. Ακόμα και εκεί όμως έχουμε ένα διαχωρισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών ανάμεσα στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης μέχρι το επίπεδο αυτό των στελεχών που λόγω θέσεως και φύσεως καθηκόντων είναι επιφορτισμένο με την σχεδίαση προγραμμάτων. Έτσι σε μια επιχείρηση αρμόδιοι για την κατασκευή στρατηγικών προγραμμάτων είναι η γενική διεύθυνση και γι' αυτό το λόγο μπορούμε να τα ονομάσουμε στρατηγικά όργανα διοίκησης. Σε αυτά τα προγράμματα όμως στρατηγικής σημασίας η συμμετοχή και των άλλων κλιμακίων της ιεραρχίας είναι απαραίτητη κυρίως γιατί αυτά τα προγράμματα γίνονται μετά από συλλογή πληροφοριών από όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια.

5. Ευκαμψία : Εδώ μπορούμε να χωρίσουμε τα προγράμματα σε δύο είδη, σε αυτά που παρουσιάζουν ευκαμψία (εύκαμπτα προγράμματα) και προγράμματα που δεν παρουσιάζουν. Όπως αναφέραμε παραπάνω τα μακροχρόνια προγράμματα παρουσιάζουν κινδύνους αν αναλογιστούμε ορισμένες αβεβαιότητες, έτσι αν θέλουμε να καταπολεμήσουμε κάποια τέτοια στοιχεία θα πρέπει να σχεδιάσουμε τα προγράμματα με δυνατότητα προσαρμογής σε κάποιες καινούργιες συνθήκες που μπορεί να δημιουργηθούν και οι οποίες δεν μπορούμε να τις ξέρουμε από πριν, όπως π.χ. αλλαγή συνθηκών ανταγωνισμού, νέοι νόμοι, απεργίες εργαζομένων, πληθωρισμός κ.λ.π.

6. Μικροοικονομικός προγραμματισμός

Μπορούμε να διακρίνουμε :

- α) Τον προγραμματισμό επιχειρήσεων σε χώρες σοσιαλιστικού συστήματος.
- β) Τον προγραμματισμό των επιχειρήσεων σε χώρες φιλελεύθερης οικονομίας, που θα μπορούσε να υποδιαιρεθεί σε : ι) Προγραμματισμό των επιχειρήσεων σε αναπτυσσόμενες χώρες και κ) Προγραμματισμό των επιχειρήσεων σε υπανάπτυκτες χώρες.

Η διάκριση μεταξύ α και β οφείλεται στην έκταση και ένταση του κρατικού παρεμβατισμού στην ζωή των επιχειρήσεων. Η διάκριση μεταξύ ι και κ οφείλεται στη διαφορετική φύση των προβλημάτων, τα οποία ο προγραμματισμός έχει να επιλύσει.

Μακροοικονομικός προγραμματισμός.

Μπορούμε να διακρίνουμε :

- α) Τον σοσιαλιστικό προγραμματισμό τύπου των ανατολικών χωρών.
- β) Τον καπιταλιστικό προγραμματισμό τύπου των δυτικών χωρών, που θα μπορούσε να υποδιαιρεθεί σε :
 - ι) Προγραμματισμό των αναπτυσσόμενων οικονομιών.
 - κ) Προγραμματισμό των υπανάπτυξη οικονομιών.

Η διάκριση μεταξύ των προγραμματισμών α και β οφείλεται στην έκταση και ένταση του κρατικού παρεμβατισμού. Αν το κράτος δέχεται, έστω και ατελώς τους μηχανισμούς

της αγοράς, ονομάζουμε την οικονομία φιλελεύθερη και τον προγραμματισμό καπιταλιστικό.

Αν όχι ονομάζουμε την οικονομία ολοκληρωτική και τον προγραμματισμό σοσιαλιστικό.

Στην οικονομική φιλολογία, ο καπιταλιστικός προγραμματισμός ονομάζεται επίσης, αρκετά συχνά ενδεικτικός υποδηλώνοντας έτσι την τάση του να κατευθύνει τις οικονομικές δραστηριότητες, χωρίς να τις δεσμεύει, ενώ ο σοσιαλισμός ονομάζεται επίσης προστακτικός ή ολοκληρωτικός υποδηλώνοντας τον κυρίαρχο και προστακτικό χαρακτήρα του σε όλες τις δραστηριότητες της οικονομίας.

Η διάκριση μεταξύ των προγραμματισμών (ι) και (κ) έχει τη βάση της στη διαφορετική φύση των προβλημάτων που έχει να αντιμετωπίσει ο προγραμματισμός σε κάθε μία από τις δύο αυτές κατηγορίες των οικονομιών.

Ο Μακροοικονομικός προγραμματισμός είναι η εκδήλωση της αύξουσας συμμετοχής του κράτους στην οικονομική και κοινωνική ζωή. Η οποιαδήποτε πολιτική, οι οποιοσδήποτε απόφασεις που εκφράζονται μέσα στο πρόγραμμα, έχουν επιδράσει πάνω στις οικονομικές μονάδες της χώρας. Άρα, κατά την επεξεργασία τους, όπως και κατά την εφαρμογή τους, θα λαμβάνονται υπόψη οι επιπτώσεις που θα έχουν οι αποφάσεις αυτές πάνω στις διάφορες δραστηριότητες της οικονομίας, από το άλλο μέρος, η δραστηριοποίηση των οικονομικών μονάδων έχει επιδράσει πάνω στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.

Επιχειρήσεις και εθνική οικονομία υφίστανται αμοιβαίες επιδράσεις. Δεν είναι επομένως, δυνατό να νοηθούν αποφάσεις του κράτους που αγνοούν τις επιχειρήσεις και αποφάσεις των επιχειρήσεων, που αγνοούν το κράτος.

Παράγοντας αναστολής της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η αβεβαιότητα ως προς το μέλλον, αβεβαιότητα που αφορά τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις, που εξαρτώνται καμία φορά σε σημαντικό βαθμό από την εφαρμοσμένη κυβερνητική πολιτική.

Η ύπαρξη ενός συνεχούς μακροοικονομικού προγραμματισμού που εκφράζει την πολιτική όχι μόνο μιας κυβέρνησης σε μια δεδομένη στιγμή, αλλά των κυβερνήσεων διαχρονικά φωτίζει το μέλλον των επιχειρηματιών και εντείνει την επιχειρηματική δραστηριότητα. Γι' αυτό, οι βασικές γραμμές των προγραμμάτων θα πρέπει να παραμένουν ανεπηρεάστες από τις πολιτικές αλλαγές ή δημαγωγικές επιδιώξεις, για να μπορέσει η οικονομία και οι επιμέρους οικονομικές μονάδες να επιτύχουν, χωρίς διακοπή των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Η συνέπεια και συνέχεια στο μακροοικονομικό προγραμματισμό έχει ευνοϊκή επίδραση τόσο στις μονάδες παραγωγής (επιχειρήσεις) όσο και στις μονάδες τελικής κατανάλωσης (νοικοκυριά). Έχει επίσης ευνοϊκή επίδραση πάνω στην ιδιωτική και δημόσια αποταμίευση, πράγμα που εξυπηρετεί τη χρηματοδότηση της οικονομίας. Γίνεται λοιπόν εμφανής η επίδραση του μακροοικονομικού προγραμματισμού πάνω στον προγραμματισμό των επιμέρους οικονομικών μονάδων. Με το συντονισμό των τελευταίων μέσα στον εθνικό προγραμματισμό, θα αποφευχθούν πολλά κενά που οφείλονται στην αδυναμία εκτίμησης πολλών μεταβλητών που επηρεάζουν το μέλλον των επιχειρήσεων, από το άλλο μέρος, η επιτυχία των στόχων του μακροοικονομικού προγραμματισμού εξαρτάται από τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, του επιτυχούς προσανατολισμού των ιδιωτικών επενδύσεων και της αύξησης της παραγωγής με ρυθμό που να ανταποκρίνεται στη ζήτηση. Η συνεργασία του μακροοικονομικού και μικροοικονομικού προγραμματισμού γίνεται απαραίτητη για όφελος και των δύο. Για το σκοπό αυτό, βασική προϋπόθεση είναι η οργάνωση της οικονομίας στο σύνολο της, και η συνεργασία ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Είναι γνωστό ωστόσο, ότι οι επιχειρήσεις γίνονται όλο και περισσότερο πολυεθνικές, χάνοντας σε σημαντικό βαθμό τον εθνικό τους χαρακτήρα. Αυτό έχει σαν συνέπεια να μην πειθαρχούν πάντα στις υποδείξεις του εθνικού προγραμματισμού, ενώ λόγω του μεγέθους τους και της δύναμης τους, γίνονται μερικές φορές ρυθμιστές των εξελίξεων της διεθνούς οικονομίας. Από το άλλο μέρος παρατηρείται διεύρυνση των οικονομικών χωρών με την ενοποίηση ή συνεργασία των κρατών, πράγμα που έχει σαν συνέπεια την ενδυνάμωση της ισχύος του κράτους, με επιδίωξη τη δημιουργία ισορροπίας δυνάμεων μεταξύ κρατών και επιχειρήσεως.

Εν τούτοις και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις σήμερα για ένα μεγάλο μέρος στηρίζονται ακόμα στην εθνική τους αγορά.

Για το υπόλοιπο στηρίζονται στις αγορές των χωρών μέσα στις οποίες είναι εγκαταστημένες και στις οποίες οφείλουν θεωρητικά να υπακούν. Εξάλλου στις ημι-ανάπτυκτες οικονομίες το σύνολο σχεδόν των εθνικών επιχειρήσεων τροφοδοτεί την εσωτερική αγορά και στηρίζεται σ' αυτή.

Ειδικότερα μια επιχείρηση που ξεκινά για πρώτη φορά την λειτουργία της, στηρίζει την ανάπτυξη της στην εθνική αγορά είτε πρόκειται για επιχείρηση εγκαταστημένη μέσα σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία, είτε μέσα σε μια υπανάπτυκτη.

Σε οποιαδήποτε λοιπόν περίπτωση, οι αποφάσεις του κράτους δε μπορεί παρά να έχουν μεγαλύτερη ή μικρότερη επίδραση πάνω στις επιχειρήσεις και αντίθετα. Εμείς σε αυτή την μελέτη θα ασχοληθούμε με τον προγραμματισμό και την στρατηγική τακτική που χρησιμοποιούν οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις.

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΙ ΠΡΩΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ : ΟΙ ΙΑΠΩΝΕΣ

Ελάχιστοι είναι αυτοί που αμφισβητούν ότι οι Ιάπωνες έχουν πραγματοποιήσει ένα οικονομικό θαύμα μετά τον β' παγκόσμιο πόλεμο. Σε ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, έχουν επιτύχει να καταλάβουν την πρώτη θέση σε κλάδους που θεωρούνται "ώριμοι" και κυριαρχούνται από απόρθητους γίγαντες: Αυτοκινητοβιομηχανίες, εταιρίες κατασκευής μοτοσικλετών, ρολογιών, φωτογραφικών μηχανών, οπτικών οργάνων, χάλυβα, ναυπήγησης, μουσικών οργάνων, φερμουάρ, ραδιοφώνων, τηλεοράσεων, βίντεο, υπολογιστών τσέπης και ούτω καθεξής. Σήμερα οι ιαπωνικές επιχειρήσεις κινούνται προς τη δεύτερη θέση στο χώρο των Η/Υ και την κατασκευή δομικών μηχανημάτων και δημιουργούν ισχυρά "προγεφυρώματα" στις χημικές βιομηχανίες, ελαστικών αυτοκινήτων, φαρμακευτικών προϊόντων και εργαλειομηχανών. Αποκτούν ισχυρότερη θέση στα μοντέρνα ρούχα και τα καλλυντικά και αργά-αργά κινούνται προς τον κλάδο κατασκευής αεροσκαφών.

Πολλές θεωρίες έχουν διατυπωθεί για να εξηγήσουν τις παγκόσμιες επιτυχίες της Ιαπωνίας. Μερικές υπογραμμίζουν τις μοναδικές επιχειρηματικές πρακτικές που ακολουθούν, όπως είναι η εφ' όρου ζωής απασχόληση, οι κύκλοι ποιότητας, το μάνατζμεντ με ομοφωνία και η παραγωγή τότε που χρειάζεται. Κάποιες άλλες θεωρίες τονίζουν τον υποστηρικτικό ρόλο των Κυβερνητικών πολιτικών και των επιδοτήσεων, την ύπαρξη ισχυρών εμπορικών επιχειρήσεων και την πρόσβαση των επιχειρήσεων σε χαμηλού κόστους τραπεζική χρηματοδότηση. Κάποιες άλλες θεωρίες πιστεύουν ότι η επιτυχία της Ιαπωνίας βασίζεται στα χαμηλά ημερομίσθια, στις αθέμιτες πρακτικές ντάμπινγκ, στις προστατευόμενες αγορές και στο σχεδόν μηδενικό κόστος της αμυντικής βιομηχανίας.

Ένα απ' τα βασικά μυστικά της απόδοσης των ιαπωνικών εταιριών είναι η δεξιοτεχνία τους στη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ. Οι Ιάπωνες πήγαν στις Ηνωμένες Πολιτείες για να σπουδάσουν μάρκετινγκ και πήγαν στην πατρίδα τους κατανοώντας τις αρχές του καλύτερα από πολλές αμερικάνικες εταιρείες. Οι Ιάπωνες γνωρίζουν πως να επιλέγουν μια αγορά, εισέρχονται σ' αυτή με το σωστό τρόπο, εξασφαλίζουν ένα μερίδιο αγοράς και προστατεύουν την ηγετική τους θέση από τις επιθέσεις των ανταγωνιστών.

Επιλογή αγορών

Η ιαπωνική κυβέρνηση και οι ιαπωνικές εταιρείες εργάζονται σκληρά για να εντοπίσουν τις ελκυστικές παγκόσμιες αγορές. Προτιμούν κλάδους που απαιτούν υψηλό επίπεδο δεξιοτεχνίας, υψηλή ένταση εργασίας και μικρές μόνο ποσότητες φυσικών πόρων. Στις υποψήφιες αγορές περιλαμβάνονται τα ηλεκτρονικά προϊόντα ευρείας καταναλωσης, οι φωτογραφικές μηχανές, τα ρολόγια, οι μοτοσικλέτες και τα φαρμακευτικά προϊόντα. Προτιμούν τις αγορές προϊόντων, όπου οι καταναλωτές είναι δυσαρεστημένοι. Αναζητούν κλάδους όπου οι επιχειρήσεις-ηγέτες είναι ικανοποιημένες με τη θέση που κατέχουν ή δεν διαθέτουν πολλά κεφάλαια.

Είσοδος στην αγορά

Οι Ιάπωνες στέλνουν ομάδες μελέτης στη χώρα-στόχο για μερικές εβδομάδες ή μερικούς μήνες με σκοπό να αξιολογήσουν την αγορά και να καταστρώσουν κάποια στρατηγική. Συχνά εισέρχονται στην αγορά πουλώντας τα προϊόντα τους σε κάποιον με τη δική του μάρκα, όπως ένα αμερικάνικο πολύκατάστημα ή ένας παραγωγός. Αργότερα εισάγουν τη δική τους μάρκα που είναι ένα προϊόν που πωλείται σε χαμηλή τιμή ή ένα προϊόν εξίσου καλό όσο των ανταγωνιστών, αλλά πωλείται σε χαμηλότερη τιμή ή ένα προϊόν υψηλότερης ποιότητας ή με νέα χαρακτηριστικά ή σχέδιο. Οι Ιάπωνες φροντίζουν να εξασφαλίσουν καλή διανομή, προκειμένου να παρέχουν αξιόπιστο σέρβις στους πελάτες τους. Στηρίζονται στη διαφήμιση για να κάνουν το κοινό να προσέξει τα προϊόντα τους. Ένα κοινό χαρακτηριστικό της στρατηγικής που χρησιμοποιούν για την εισοδό τους στην αγορά, είναι ότι προσπαθούν να εξασφαλίσουν ένα μερίδιο στην αγορά, παρά να αποσπάσουν γρήγορα κέρδη. Οι Ιάπωνες είναι υπομονετικοί καπιταλιστές, ικανοί να περιμένουν ακόμα και μια δεκαετία πριν αρχίσουν να αποκομίζουν κέρδη.

Εξασφάλιση μεριδίου της αγοράς

Μόλις οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις εγκατασταθούν στην αγορά, στρέφουν τις ενέργειες τους προς την επέκταση του μεριδίου τους στην αγορά. Βασίζονται σε στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος και σε στρατηγικές ανάπτυξης της αγοράς. Δαπανούν άφθονα χρηματικά ποσά για τη βελτίωση του προϊόντος, την αναβάθμιση του και την επέκτασή του, έτσι ώστε να μπορούν να προσφέρουν Περισσότερα και καλύτερα πράγματα απ'τους ανταγωνιστές τους. Εντοπίζουν νέες ευκαιρίες μέσω τμηματοποίησης της αγοράς και εισαγωγής του προϊόντος σε άλλες αγορές σε πολλές χώρες, με στόχο τους να δημιουργήσουν ένα δίκτυο παγκόσμιων αγορών και τόπων παραγωγής.

Προστασία του μεριδίου της αγοράς

Μόλις οι Ιάπωνες επιτύχουν κυριαρχία στην αγορά, παίρνουν ρόλο αμυνόμενου παρά επιτιθέμενου. Η ιαπωνική αμυντική στρατηγική είναι μια καλή επίθεση μέσω συνεχούς βελτίωσης του προϊόντος και πολύ προσεκτικής τμηματοποίησης της αγοράς. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν δύο αρχές με επίκεντρο την αγορά για να διατηρήσουν το ρόλο του ηγέτη. Η πρώτη είναι ο "μηδενικός χρόνος επανατροφοδότησης πληροφοριών του πελάτη" με τον οποίο διεξάγουν έρευνες ανάμεσα σε πρόσφατους πελάτες για να μάθουν αν είναι ικανοποιημένοι από το προϊόν και ποιες βελτιώσεις προτείνουν. Η δεύτερη αρχή είναι ο "μηδενικός χρόνος βελτίωσης του προϊόντος", όπου προσθέτουν συνεχώς αξιόλογες βελτιώσεις, έτσι ώστε το προϊόν να παραμείνει στην πρώτη θέση. Παρ' όλο που οι αμερικάνικες και οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αντιδρούν αργά στην εισοδο των ιαπωνικών επιχειρήσεων, οι πιο πολλές απ' αυτές εκδηλώνουν σήμερα αντεπιθέσεις. Η IBM προσθέτει τώρα νέα προϊόντα, αυτοματοποιεί εργοστασιά της, προμηθεύεται εξαρτήματα από το εξωτερικό και συμμετέχει σε στρατηγικής σημασίας συνεταιρισμούς με άλλες επιχειρήσεις. Όλο και περισσότερες εταιρείες αντιγράφουν ιαπωνικές πρακτικές οι οποίες αποδίδουν -ποιοτικός έλεγχος, κύκλοι ποιότητας, μανάτζμεντ ομοφωνίας, έγκαιρη παραγωγή- όταν ταιριάζουν στην φιλοσοφία τους. Και όλο πιο πολλές εταιρείες εισέρχονται στην ιαπωνική αγορά για να ανταγωνιστούν στο εδαφός τους. Παρ' όλο που η διαδικασία της εισόδου και της επιτυχημένης λειτουργίας στην Ιαπωνία απαιτεί σημαντικά χρηματικά κεφάλαια και υπομονή, πολλές εταιρείες έχουν καταφέρει σημαντικά επιτεύγματα. Ανάμεσα σ' αυτές είναι η Coca-Cola, η Xerox, η IBM, η Max factor κ.λ.π. Παρακάτω θα αναλύ-

σουμε τη μέθοδο Just-In Time (J.I.T.) με τις γενικές αρχές που τη διέπουν και είναι η μέθοδος που κατεξοχήν αντιπροσωπεύει την Ιαπωνική οικονομία.

ΜΕΘΟΔΟΣ JUST -IN TIME.(J.I.T.)

Η μέθοδος just-in-time εμφανίστηκε κατά την δεκαετία του 1960 από τον Ιάπωνα Taichi Ohno και εφαρμόστηκε από βιομηχανία αυτοκινήτων TOYOTA.

Κατά πολλούς (E.Adamn,P. Ebert, K. Δερβιτσιώτη κ.λ.π.) δεν πρόκειται περί απλής μεθόδου αλλά περί μιας φιλοσοφίας της διοικήσεως ή περί ενός σετ μεθόδων κατά την οποία,με την εφαρμογή διαφόρων μεθόδων και τεχνικών επιδιώκεται,διά της μείωσεως των απωλειών χρόνου και σπατάλης των παραγωγικών μέσων,η βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων.

Η μέθοδος J.I.T. εφαρμόστηκε αρχικά στη λειτουργία της παραγωγής αλλά στη συνέχεια επεκτάθηκε και εφαρμόζεται και στις άλλες λειτουργίες της επιχειρήσεως (χρηματοοικονομική , μάρκετινγκ κ.λ.π.)

Κατά την εφαρμογή της J.I.T. επικρατεί η αρχή " κάνε μόνο ό τι χρειάζεται τώρα ", η δε αρχή αυτή εφαρμόζεται,σε όλη την παραγωγική διαδικασία από την προμήθεια των πρώτων υλών μέχρι το τελικό προϊόν και κατ' αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η διατήρηση μεγάλων αποθεμάτων υλικού,ενδιάμεσων προϊόντων και τελικών προϊόντων,γεγονός που μειώνει το κόστος παραγωγής και αυξάνει την αποδοτικότητα της επιχειρήσεως.

Κατά τους Ιάπωνες εμπνευστές της J.I.T. με την εφαρμογή της φιλοσοφίας αυτής επιτυγχάνονται τα εξής

1. Αποφεύγονται οι σπατάλες και το κόστος που προκύπτει από την υπερπαραγωγή, δηλ. την παραγωγή προϊόντων πλέον αυτών που ζητούνται κατά την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
2. Αποφεύγονται οι σπατάλες με τον περιορισμό του χρόνου ενάρξεως της παραγωγικής διαδικασίας και προσαρμογής,σε περίπτωση αλλαγής του τύπου ή των διαστάσεων των παραγόμενων προϊόντων (αντικατάσταση καλουπιών).
3. Συντονίζονται οι ποσότητες και ο χρόνος αναμονής των ενδιάμεσων προϊόντων μεταξύ των διαφόρων παραγωγικών διαδικασιών, και συμπιέζεται το μήκος της παραγωγικής διαδικασίας με αποτέλεσμα την συμπίεση του απαιτούμενου χρόνου.
4. Αποφεύγεται η σπατάλη αναμονής των εργαζομένων κατά τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας διά του συγχρονισμού των εργασιων και την εξισορρόπηση ανομοίων εργασιών με ελαστικό συνδυασμό εργαζομένων-εξοπλισμού και εμπλουτισμό της εργασίας.
5. Αποφεύγονται οι μεγάλες ενδιάμεσες μετακινήσεις υλικών και προσωπικού με την σωστή διάταξη του εξοπλισμού και την διάταξη της Παραγωγικής διαδικασίας.
6. Αποφεύγεται η σπατάλη από την ίδια παραγωγική διαδικασία με την αναδιάρθρωσή των τμημάτων της για να επιτευχθεί οικονομία κινήσεων και ταχύτητα ολοκληρώσεώς της.
7. Αποφεύγεται η διατήρηση αποθεμάτων πρώτων υλών,ενδιάμεσων προϊόντων,και τελικών προϊόντων.Είναι προτιμότερο να επιλέγονται προμηθευτές πρώτων υλών οι οποίοι να έχουν τη δυνατότητα συνεχούς και αμέσου προμήθειας πρώτων υλών με αυξημένες τιμές παρά να αποθηκεύονται μεγάλες ποσότητες με μειωμένες τιμές προμήθειας υλικών.

8. Αξιοποιείται,κατά τον καλύτερο τρόπο το απασχολούμενο προσωπικό. Συνοψίζοντας τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι, εφαρμόζοντας την J.I.T.:

- α) παράγουμε ότι επιθυμεί ο καταναλωτής
- β) παράγουμε προϊόντα με το ρυθμό που τα θέλει ο καταναλωτής
- γ) παράγουμε τέλεια ποιότητα
- δ) παράγουμε στιγμιαία, με μηδενικό μη απαραίτητο χρόνο
- ε) παράγουμε χωρίς απώλεια εργασίας, υλικών, εξοπλισμού. Κάθε κίνηση, εντός της παραγωγικής διαδικασίας έχει συγκεκριμένο σκοπό και έτσι υπάρχει μηδενική αδράνεια.
- στ) παράγουμε με μεθόδους που επιτρέπουν στο ανθρώπινο δυναμισμό να αναδειχθεί.

Κατά την εφαρμογή της J.I.T. στην παραγωγική διαδικασία χρησιμοποιούνται διάφορα συστήματα ή τεχνικές από τα οποία σπουδαιότερα είναι τα συστήματα Pull ("τράβα") KANBAN κ.λ.π.

Σύστημα Pull είναι εκείνο κατά το οποίο τα προϊόντα παράγονται όταν τα ζητούν οι καταναλωτές ή για να αντικαταστήσουν προϊόντα που έχουν διατεθεί.

Σε αντίθεση με το σύστημα Pull υπάρχει το σύστημα Push ("σπρώξε ") κατά το οποίο τα προϊόντα παράγονται σύμφωνα με το πρόγραμμα παραγωγής που στηρίζεται σε εκ των προτέρων προβλέψεις ζήτησεως. Το σύστημα όμως αυτό δεν ενδείκνυται κατά την εφαρμογή της J.I.T. γιατί είναι αντίθετο προς την αρχή της φιλοσοφίας αυτής περί παραγωγής αυτών των προϊόντων που επιθυμεί ο πελάτης και με τον ρυθμό που αυτός τα απαιτεί, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αποθέματα, κυρίως όταν οι προβλέψεις δεν είναι επιτυχείς.

Το σύστημα KANBAN (KANBAN system) αποτελεί έναν τρόπο χρονικού προγραμματισμού και ελέγχου της ροής παραγωγής των ενδιάμεσων σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας (εργασιακών κύκλων) με την χρήση καρτών στις οποίες καταχωρούνται η παραγωγή και η διακίνηση των ενδιάμεσων προϊόντων, ανά στάδιο παραγωγής ή εργασιακό κύκλο.

Οι κάρτες Κανβαν αντικαθιστούν τις εντολές παραγωγής και μεταφοράς μεταξύ των διαφόρων σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας και κατ' αυτό τον τρόπο προγραμματίζεται και ελέγχεται η διακίνηση των ενδιάμεσων προϊόντων συνεχώς.

Η J.I.T. και οι τεχνικές εφαρμογές της έχουν διάφορους τρόπους εφαρμογής αναλόγως με την κουλτούρα και την φιλοσοφία κάθε χώρας και κάθε επιχειρήσεως που τις εφαρμόζει και γι' αυτό παρατηρούνται διάφορες παραλλαγές αυτών που αναπτύχθηκαν ανωτέρω, χωρίς όμως να υπάρχει σοβαρή απόκλιση από τις γενικές αρχές αυτών.

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ JUST-IN-TIME (JIT) ΑΛΛΑΖΕΙ ΤΗ ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι αμερικανικές αγορές βομβαρδίζονται από ξένα προϊόντα. Οι ιαπωνικές εταιρίες έχουν αυξήσει σημαντικά το μεριδίό τους στην αγορά σε κλάδους όπως η χαλυβουργία, οι μηχανές γραφείου, τα ηλεκτρονικά και τα αυτοκίνητα. Καθώς η αμερικανική επιχείρηση άρχισε να μελετάει τους λόγους για την ιαπωνική επιτυχία στο χώρο της μεταποίησης, ανακάλυψε πολλές έννοιες ανάμεσα στις οποίες ήταν και του just-in-time, της έγκαιρης συμμετοχής του προμηθευτή, της ανάλυσης της αξίας, των κύκλων ποιότητας, του ελέγχου ολικής ποιότητας και της ευέλικτης παραγωγής.

Το JIT ειδικότερα υπόσχεται να επιφέρει σημαντική μεταβολή στη σχέση ανάμεσα στους προμηθευτές και τους βιομηχανικούς πελάτες τους. Ο στόχος του συστήματος JIT είναι τα μηδενικά αποθέματα με 100% καλή ποιότητα. Αυτό σημαίνει ότι τα υλικά φτάνουν στο εργοστάσιο του πελάτη ακριβώς τη στιγμή που τα χρειάζεται. Δεν σημαίνει όμως ότι ο πελάτης μεταθέτει αποθέματα στον προμηθευτή, αφού κάτι τέτοιο δεν θα μείωνε τις δαπάνες του συνολικού συστήματος. Αντίθετα, απαιτεί ένα συγχρονισμό ανάμεσα στο πρόγραμμα παραγωγής του προμηθευτή και του πελάτη, έτσι ώστε να μη χρειάζεται η τήρηση κάποιων αποθεμάτων. Η αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος αυτού πρέπει να οδηγήσει σε μείωση των αποθεμάτων, στην κατάργηση του χρόνου παράδοσης, στην αύξηση της παραγωγικότητας και της προσαρμοστικότητας στις μεταβολές.

Σε μια έρευνα που διεξήχθη το 1986 σε δύο χιλιάδες υπεύθυνους προμηθειών, το 59% έδειξε ότι η επιχείρηση τους χρησιμοποιούσε ήδη ή σκόπευε να χρησιμοποιήσει το σύστημα JIT. Η GENERAL MOTORS, μέσω των δικών της προγραμμάτων JIT, μείωσε τις δαπάνες της που είχαν σχέση με τη διατήρηση αποθεμάτων από 8 δισεκατομμύρια δολάρια σε 2 δισεκατομμύρια δολάρια.

Το JIT θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις αγοραστικές συνήθειες μιας εταιρείας. Οι εταιρείες πρέπει να προετοιμαστούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που θα δημιουργήσει το σύστημα JIT. Παραθέτω στη συνέχεια τα βασικότερα χαρακτηριστικά και τις συνέπειες που προκύπτουν από την εφαρμογή του συστήματος JIT.

- *Αυστηρός ποιοτικός έλεγχος:* Όταν ο αγοραστής παραλάβει προϊόντα που έχουν ελεγχθεί προκαταβολικά, τότε η παραγωγή του εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή μείωση κόστους. Οι αγοραστές πιστεύουν ότι οι προμηθευτές θα εφαρμόσουν διαδικασίες για αυστηρούς ποιοτικούς ελέγχους όπως είναι ο Στατιστικός Έλεγχος ή ο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι ο προμηθευτής πρέπει να συνεργαστεί στενά με τους βιομηχανικούς πελάτες και να αποστέλλει εμπορεύματα που να ικανοποιούν τα ποιοτικά πρότυπα.
- *Συχνή και αξιόπιστη παράδοση:* Η καθημερινή παράδοση υλικών είναι συχνά ο μοναδικός τρόπος για να αποφευχθεί η συσσώρευση αποθεμάτων. Ολοένα και περισσότεροι πελάτες καθορίζουν τις ημερομηνίες παράδοσης, παρά τις ημερομηνίες φόρτωσης καθώς και τις ρήτρες που πρέπει να καταβάλλονται σε περίπτωση μη έγκαιρης παράδοσης. Η εταιρεία Apple επιβάλλει ρήτρες ακόμα και όταν τα υλικά παραδίδονται νωρίτερα, ενώ η Kasle Steel κάνει παραδόσεις σε 24ωρη βάση στο εργοστάσιο της General Motors στο Buick city. Αυτό ση-

μαίνει ότι οι προμηθευτές πρέπει να αποκτήσουν αξιόπιστο δίκτυο μεταφορών.

- *Πλησιέστερη εγκατάσταση:* Επειδή η παραγωγή του συστήματος JIT συνεπάγεται συχνή παράδοση υλικών οι προμηθευτές πρέπει να επιλέγουν τον τρόπο εγκατάστασης των επιχειρήσεων τους κοντά στους σημαντικούς πελάτες τους. Η εγκατάσταση του προμηθευτή κοντά στον αγοραστή οδηγεί στην αποτελεσματική παράδοση μικρότερων παρτίδων υλικών και σε μεγαλύτερη αξιοπιστία όταν οι καιρικές συνθήκες είναι δυσμενείς. Η Kasle Steel έφτιαξε ένα εργοστάσιο της στο Buick City με σκοπό να εξυπηρετήσει τις εγκαταστάσεις της General Motors σ' αυτό το μέρος. Αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές θα πρέπει να εξασφαλίσουν σημαντικές δεσμεύσεις από τους βασικότερους πελάτες τους.
- *Επικοινωνίες:* Οι νέες τεχνολογίες επικοινωνιών επιτρέπουν στους προμηθευτές να καθιερώσουν μηχανογραφημένα συστήματα αγορών με τους πελάτες τους. Ένας μεγάλος πελάτης ζητάει από τους προμηθευτές να τον ενημερώνουν μέσω του συστήματος για το ύψος και τις τιμές των αποθεμάτων τους. Αυτό δίνει στον πελάτη τη δυνατότητα να αναζητήσει μέσω του Η/Υ τη χαμηλότερη τιμή. Αυτό μειώνει το κόστος συναλλαγών, αλλά ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις ώστε να διατηρήσουν τις τιμές τους ανταγωνιστικές.
- *Σταθερά προγράμματα παραγωγής:* Με τη μέθοδο αυτή οι πελάτες δίνουν το πρόγραμμα παραγωγής τους στον προμηθευτή ώστε να εξασφαλίσουν ότι η παράδοση των υλικών θα γίνει την ημέρα που θα χρειαστούν. Η International Harvester δίνει σε κάποιο προμηθευτή της μια εξάμηνη πρόβλεψη και μια οριστική παραγγελία κάθε εικοσαήμερο. Σε περίπτωση που γίνει κάποια αλλαγή την τελευταία στιγμή, η International Harvester θα χρεωθεί τα επιπλέον έξοδα. Αυτό θα βοηθήσει στη μείωση της αβεβαιότητας και των εξόδων που αντιμετωπίζουν οι βιομηχανικοί προμηθευτές.
- *Μοναδική πηγή προμήθειας:* Η μέθοδος JIT συνεπάγεται ότι οι οργανισμοί αγορών και πωλήσεων συνεργάζονται σωστά με σκοπό το περιορισμό του κόστους. Η σχέση αυτή οδηγεί στη σύναψη μιας μακροχρόνιας συμφωνίας με ένα μόνο προμηθευτή, τον οποίο ο αγοραστής μπορεί να εμπιστευτεί. Έτσι τα οφέλη είναι μεγαλύτερα για τον επιλεγέντα προμηθευτή και είναι πολύ δύσκολο για τους άλλους ανταγωνιστές να συνάψουν στη συνέχεια μια ανάλογη συμφωνία. Οι συμφωνίες αυτές συνήθως ανανεώνονται αυτόματα, με την προϋπόθεση ότι ο προμηθευτής έχει ικανοποιήσει το πρόγραμμα παράδοσης και τα ποιοτικά πρότυπα. Η μέθοδος προμήθειας υλικών από μία πηγή μόνο σταδιακά εγκαταλείπεται λόγω της εφαρμογής της μεθόδου JIT. Έτσι, ενώ η General Motors χρησιμοποιεί ακόμα 3.500 προμηθευτές τουλάχιστον, η Toyota, η οποία έχει εφαρμόσει πλήρως τη μέθοδο JIT, χρησιμοποιεί λιγότερους από 250. Στις Ηνωμένες Πολιτείες η Harley Davidson περιόρισε τον αριθμό των προμηθευτών της από 320 σε 180 μέσα σε δύο χρόνια.
- *Ανάλυση της αξίας:* Η μέθοδος JIT επιδιώκει τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας. Η ανάλυση της αξίας παίζει κρίσιμο ρόλο για την επίτευξη αυτών των στόχων. Για να περιορίσει το κόστος του προϊόντος, ο πελάτης δεν πρέπει μόνο να μειώσει το δικό του κόστος, αλλά και το κόστος των

προμηθευτών του. Μερικοί μεγάλοι κατασκευαστές διοργανώνουν σεμινάρια ανάλυσης της αξίας για τους προμηθευτές τους. Οι προμηθευτές που διαθέτουν ένα ισχυρό πρόγραμμα ανάλυσης της αξίας έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- *Συμμετοχή στον προμηθευτή στα πρώτα στάδια:* Οι βιομηχανικοί αγοραστές συνειδητοποιούν ότι οι προμηθευτές είναι έμπειροι στο χώρο τους και πρέπει να ενταχθούν και αυτοί στη διαδικασία του σχεδιασμού. Μια έρευνα που έγινε το 1986 ανάμεσα σε υπεύθυνους προμηθειών έδειξε ότι τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή προμηθευτών που να συμμετάσχουν σε ομάδες σχεδιασμού ήταν η ποιότητα, η συμπεριφορά τους στο παρελθόν σε θέματα παράδοσης υλικών, οι συστάσεις από το Τεχνικό Τμήμα του πελάτη και η βοήθεια πριν απ' την ανάλυση της αξίας.
- *Στενή σχέση:* Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά της μεθόδου σφυρηλατούν μια στενότερη σχέση ανάμεσα στο βιομηχανικό πελάτη και τον πωλητή. Για να επιτύχει η μέθοδος αυτή, συντονίζουν τις προσπάθειές τους για να ικανοποιήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες του πελάτη. Με τη μέθοδο αυτή, ο προμηθευτής αντιμετωπίζεται σαν ένας σταθμός εργασίας που βρίσκεται μακριά απ' το εργοστάσιο του πελάτη. Ο προμηθευτής αναμένεται να κάνει μια συγκεκριμένη προσφορά για το συγκεκριμένο βιομηχανικό πελάτη. Αυτό έχει σαν συνέπεια ο προμηθευτής να εξασφαλίσει μια συμφωνία/συμβόλαιο προμήθειας υλικών για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Δεδομένου ότι τα έξοδα προσαρμογής για το βιομηχανικό πελάτη είναι πολλά, οι πελάτες αυτοί είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί όταν επιλέγουν προμηθευτές. Μια βασική συνέπεια είναι ότι οι Αμερικανοί επιχειρηματίες πρέπει να βελτιώσουν την τεχνική τους στο *Μάρκετινγκ Σχέσεων* σε σύγκριση με το *Μάρκετινγκ Συναλλαγών*. Ο αντικειμενικός στόχος πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους απ' την όλη σχέση παρά από κάθε συναλλαγή. Διαφορετικά ο προμηθευτής μπορεί να χάσει οριστικά τον πελάτη.

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η Ιαπωνία είναι ίσως το καλύτερο παράδειγμα χώρας , που έχει σαν πολιτική την υποστήριξη από τη μια μεριά της εθνικής βιομηχανίας και των Ιαπωνικών εξαγωγών και από την άλλη τη δημιουργία διαφόρων εμποδίων στις ξένες επιχειρήσεις , που επιθυμούν να λειτουργήσουν στην Ιαπωνική αγορά. Όταν εξετάζει κανείς το είδος της κυβέρνησης σε μια ορισμένη χώρα , είναι πολλές φορές χρήσιμο να προσδιορίσει την ύπαρξη ή ισχύ ειδικών ομάδων συμφερόντων , που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της διεθνούς επιχείρησης. Η ύπαρξη ειδικών Lobbies μπορεί να επιδράσει στις διεθνείς αναλλαγές και δραστηριότητες. Η Ιαπωνία υπολογίζεται ότι έχει επαφή με περισσότερους από 100 Lobbyists στην Ουάσιγκτον που προσπαθούν να επιτύχουν ευνοϊκές γι' αυτήν αποφάσεις στα κυβερνητικά ή διεθνή κέντρα αποφάσεων.

Αντίθετα με την ευρωπαϊκή πραγματικότητα στην Ιαπωνία οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων γίνονται και προφορικά , βασιζόμενες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη που καλλιεργείται από μια μακρόχρονη συνεργασία. Ιδιαίτερο επίσης βάρος δίνουν οι Ιάπωνες στις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μερών. Προβλήματα που παρουσιάζονται μετά το κλείσιμο μιας προφορικής συμφωνίας λύνονται συνήθως με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Πλεονέκτημα του συστήματος είναι βέβαια η ευελιξία που παρέχεται. Μειονέκτημα ότι απαιτεί μια σχετικά μακροχρόνια διαδικασία κατά την οποία γνωρίζονται τα διοικητικά στελέχη των ενδιαφερόμενων μερών , πριν την τελική διαπραγμάτευση. Αποτέλεσμα αυτού του συστήματος είναι η τάση των Ιαπωνικών επιχειρήσεων να κλείνουν συμφωνίες μόνο με επιχειρήσεις που γνωρίζουν καλά , όταν οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις βασίζονται στη νομική κάλυψη των συμβολαίων. Το παραπάνω οδηγεί τους Ευρωπαίους να διαμαρτύρονται για την άρνηση των Ιαπώνων να πραγματοποιούν λεπτομερείς γραπτές συμφωνίες , αλλά σε απάντηση οι Ιάπωνες επικαλούνται με τη σειρά τους , ότι οι πρώτοι με τη βοήθεια των νομικών τους συμβούλων , αποβλέπουν στο να εκπληρώσουν το γράμμα της συμφωνίας και όχι το πνεύμα της.

Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη συλλογή πληροφοριών που έχουν σχέση με τους ανταγωνιστές στη διεθνή και εσωτερική αγορά. Είναι τόσο το βάρος που δίνεται σ' αυτή την κατεύθυνση , που η συλλογή πληροφοριών για τους ανταγωνιστές , είναι μέρος όλων των διοικητικών στελεχών και όχι μόνο των υπευθύνων για τη συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών. Στη Mitsui για παράδειγμα , που είναι μια μεγάλη Ιαπωνική εμπορική επιχείρηση , μεταβιβάζονται σε καθημερινή βάση 80.000 μηνύματα μεταξύ των στελεχών της. Η πλειοψηφία τους αφορούν πληροφορίες που προέρχονται από τα 200 γραφεία της επιχείρησης , που είναι διασκορπισμένα σε διάφορα μέρη του πλανήτη μας και συνδέονται δορυφορικά με τη μητρική επιχείρηση. Η συλλογή πληροφοριών για τους ανταγωνιστές δε θα πρέπει να συγχέεται με τη βιομηχανική κατασκοπεία , μια που εκτιμάται ότι το 95% των πληροφοριών που χρειάζεται για μια αποτελεσματική λήψη αποφάσεων βρίσκεται στην ελεύθερη διάθεση του κοινού. Πολλές φορές η συλλογή πληροφοριών για τους ανταγωνιστές , γίνεται από ειδικευμένες στη συλλογή και επεξεργασία οικονομικών και χρηματοοικονομικών πληροφοριών επιχειρήσεις.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος , πρέπει να παρέχει όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία για την προετοιμασία ενός αποτελεσματικού εσωτερικού προγράμματος Μάρκετινγκ , που αποβλέπει στην κινητοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού

της επιχείρησης για την πραγματοποίησή του. Στοιχεία που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, είναι μεταβολές στον τρόπο εξάσκησης της διοίκησης των στελεχών της επιχείρησης, μεταβολές στην εικόνα της επιχείρησης όσον αφορά το προσωπικό της, λειτουργικές και χρηματοοικονομικές αδυναμίες και τέλος προβλήματα που αναφέρονται σε όλες τις βαθμίδες της. Ο τελικός στόχος όλων αυτών των πληροφοριών, είναι η περισσότερο αποτελεσματική εκτέλεση του προγράμματος Μάρκετινγκ και η βελτίωση της διοίκησης των ανθρώπινων και χρηματικών πόρων που έχει η μονάδα.

Στο πολιτιστικό σύστημα της Ιαπωνίας, με την επιβολή μιας σχέσης μεγαλύτερης ισότητας, επιδιώκεται μια καλύτερη συνεργασία και απόδοση. Έτσι ανώτατα στελέχη οικονομικών στελεχών, όπως Nissan, Toyota, Sony, Toshiba, Mitsubishi κλπ, ταξιθεύουν οικονομική θέση, δεν ξεχωρίζουν από τους εργάτες με ιδιαίτερο ντύσιμο, τρώνε στον ίδιο χώρο με εκατοντάδες εργάτες και δεν διαθέτουν ιδιαίτερο χώρο στάθμευσης του αυτοκινήτου τους. Αρκεί μόνο να σας πούμε ότι είναι τέτοιες οι σχέσεις μεταξύ εργοδότη - εργαζομένου που δεν νοείται εύκολα η απόλυση εργαζομένου κάτι που ανάλογα με τις επιχειρησιακές δυσκολίες, είναι μια σχετικά εύκολη απόφαση για μια Αγγλοσαξονική επιχείρηση. Την ίδια διοικητική φιλοσοφία επιβάλλουν οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις και στις θυγατρικές τους.

Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ

Οι βιομηχανικοί αγοραστές δεν αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες για προσωπική κατανάλωση ή χρησιμότητα. Αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για να κερδίσουν χρήματα ή να μειώσουν το λειτουργικό κόστος ή για να ικανοποιήσουν μια κοινωνική ή νομική υποχρέωση. Μια εταιρεία χάλυβα θα προσθέσει στις εγκαταστάσεις της άλλη μια υψικάμινο αν διακρίνει κάποια ευκαιρία να κερδίσει περισσότερα χρήματα. Η εταιρία θα μηχανογραφήσει το λογιστικό της σύστημα για να περιορίσει το κόστος λειτουργίας της. Θα προσθέσει και μηχανήματα για τον έλεγχο της ρύπανσης για να ικανοποιήσει τις νομικές απαιτήσεις. Για να αγοράσει τα απαραίτητα προϊόντα οι βιομηχανικοί αγοραστές ακολουθούν μια διαδικασία αγορών ή προμηθειών. Οι Robinson et Al. έχουν προσδιορίσει οκτώ φάσεις στη διαδικασία των βιομηχανικών αγορών και τις έχουν ονομάσει *φάσεις αγορών*. Οι φάσεις αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Και οι οκτώ φάσεις εφαρμόζονται σε μια κατάσταση νέας αγοράς, ενώ μερικές απ' αυτές εφαρμόζονται στους δύο άλλους τύπους αγοραστικής κατάστασης. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται *αγοραστικό πλέγμα*. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε τα οκτώ βήματα για την αντιπροσωπευτική κατάσταση νέας αγοράς.

Αναγνώριση του προβλήματος

- Η αγοραστική διαδικασία αρχίζει όταν κάποιος από την εταιρία αναγνωρίζει κάποιο πρόβλημα ή μια ανάγκη που μπορεί να ικανοποιηθεί με την προμήθεια ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η αναγνώριση του προβλήματος μπορεί να συμβεί σαν αποτέλεσμα εσωτερικών ή εξωτερικών ερεθισμάτων. Εσωτερικά, τα πιο συνηθισμένα γεγονότα που οδηγούν στην αναγνώριση ενός προβλήματος είναι τα εξής:
 - α) Η εταιρία αποφασίζει να κατασκευάσει ένα καινούργιο προϊόν και χρειάζεται καινούργια μηχανήματα και υλικά για την παραγωγή του.
 - β) Κάποιο μηχανήμα παθαίνει βλάβη και χρειάζεται αντικατάσταση ή καινούργια εξαρτήματα.
 - γ) Μερικά απ' τα αγορασθέντα υλικά αποδεικνύονται μη ικανοποιητικά και η εταιρία αναζητεί κάποιον άλλο προμηθευτή.
 - δ) Κάποιος μάνατζερ προμηθειών διακρίνει μια ευκαιρία να εξασφαλίσει χαμηλότερες τιμές ή καλύτερη ποιότητα.

Εξωτερικά, ο αγοραστής μπορεί να αποκτήσει μερικές καινούργιες ιδέες σε κάποια εμπορική έκθεση ή να δει κάποια διαφήμιση ή να δεχτεί κάποιο τηλεφώνημα από ένα πωλητή ο οποίος προσφέρει ένα καλύτερο προϊόν ή μια χαμηλότερη τιμή. Οι επιχειρήσεις, συνεπώς, μπορούν να δώσουν το ερέθισμα για την αναγνώριση ενός προβλήματος με τη διαφήμιση, τηλεφωνώντας σε υποψήφιους και ούτω καθεξής.

| ΠΙΝΑΚΑΣ 1 | | ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΓΟΡΩΝ | | | |
|--|--------------------|---|-----------------------------------|------------------------------|-----|
| | | Νέα αγορά | Τροποποιημένη ανανέωση της αγοράς | Αυτόματη ανανέωση της αγοράς | |
| Κυριότερες φάσεις (αγοραστικές φάσεις) της Διαδικασίας βιο-Μηχανικών αγορών, σε σχέση με Τις κυριότερες Καταστάσεις Αγορών (κατηγορίες αγορών) | ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΕΣ ΦΑΣΕΙΣ | Αναγνώριση του προβλήματος | Ναι | Ίσως | Όχι |
| | | Γενική περιγραφή της ανάγκης | Ναι | Ίσως | Όχι |
| | | Χαρακτηριστικά του προϊόντος | Ναι | Ναι | Ναι |
| | | Έρευνα για τους προμηθευτές | Ναι | Ίσως | Όχι |
| | | Εξασφάλιση προτάσεων | Ναι | Ίσως | Όχι |
| | | Επιλογή προμηθευτή | Ναι | Ίσως | Όχι |
| | | Προσδιορισμός της διαδικασίας των παραγγελιών | Ναι | Ίσως | Όχι |
| | | Αξιολόγηση της απόδοσης | Ναι | Ναι | Ναι |

Γενική περιγραφή της ανάγκης • Ο αγοραστής, αφού αναγνωρίσει την ανάγκη, προσπαθεί να καθορίσει τα γενικά χαρακτηριστικά και την ποσότητα του απαιτούμενου προϊόντος. Για τα προϊόντα με δεδομένα τα χαρακτηριστικά, το πρόβλημα δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολο. Για τα πολύπλοκα προϊόντα, ο αγοραστής θα συνεργαστεί με άλλους - μηχανικούς, χρήστες και ούτω καθεξής - για να προσδιορίσει τα γενικά χαρακτηριστικά. Τα άτομα αυτά θα επιθυμούν να ιεραρχήσουν τη σημασία της αξιοπιστίας, την αντοχή, την τιμή και άλλα χαρακτηριστικά που επιθυμούν να διαθέτει το προϊόν.

Ο επιχειρηματίας μπορεί σ' αυτή τη φάση να παράσχει βοήθεια στον αγοραστή. Συχνά ο αγοραστής δεν γνωρίζει τα πλεονεκτήματα που έχουν τα διάφορα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Ένας ενημερωμένος επιχειρηματίας μπορεί να βοηθήσει τους αγοραστές να προσδιορίσουν τις ανάγκες των εταιριών τους.

Χαρακτηριστικά του προϊόντος • Στη συνέχεια αυτός που αγοράζει καθορίζει τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Μια ομάδα μηχανικών αναλαμβάνει την *ανάλυση της αξίας του προϊόντος*. Η ανάλυση της αξίας του προϊόντος είναι μια μέθοδος με την οποία επιδιώκεται η μείωση του κόστους και κατά την οποία τα εξαρτήματα εξετάζονται προσεκτικά για να αποφασιστεί αν μπορούν να ξανασχεδιαστούν ή να καθιερωθούν σαν πρότυπο ή να κατασκευαστούν με φτηνότερες μεθόδους παράγωγής. Η ομάδα των μηχανικών θα εξετάσει τα ακριβά εξαρτήματα ενός δεδομένου προϊόντος (συνήθως το 20% των εξαρτημάτων καλύπτουν το 80% του κόστους). Η ομάδα θα προσδιορίσει, επίσης τα "παρασχεδιασμένα" εξαρτήματα του προϊόντος που αντέχουν περισσότερο από καθεαυτό το προϊόν. Στον πίνακα 2 αναφέρονται τα βασικότερα ερωτήματα που προκύπτουν κατά την ανάλυση της αξίας του προϊόντος. Οι αυστηρά καθορισμένες προδιαγραφές θα δώσουν την ευκαιρία στον αγοραστή να μη δεχθεί το προϊόν που δεν ικανοποιεί τα πρότυπα για τα οποία προορίζεται.

Αλλά και οι προμηθευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ανάλυση αξίας του προϊόντος σαν εργαλείο που θα τους βοηθήσει να πάρουν τη σωστή θέση και να κερδίσουν κάποιο πελάτη. Με την έγκαιρη συμμετοχή του και επηρεάζοντας τα χαρακτηριστικά που καθορίζει ο αγοραστής, ο προμηθευτής έχει μια καλή ευκαιρία να προκριθεί στη φάση της επιλογής του προμηθευτή.

| ΠΙΝΑΚΑΣ 2 | |
|--|--|
| Ερωτήματα που τίθενται κατά την ανάλυση της αξίας του προϊόντος | <ol style="list-style-type: none"> 1. Η χρήση του προϊόντος αυτού συνεισφέρει στην αξία του; 2. Το κόστος του είναι αναλογικό προς τη χρησιμότητά του; 3. Χρειάζεται όλα τα χαρακτηριστικά του; 4. Υπάρχει τίποτα καλύτερο για τη χρήση για την οποία προορίζεται; 5. Μπορεί κάποιο χρησιμοποιούμενο εξάρτημά του να κατασκευαστεί με μια πιο φτηνή μέθοδο; 6. Μπορεί να βρεθεί ένα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προϊόν που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί; 7. Το προϊόν είναι φτιαγμένο για να δουλεύεται με τα συνήθη εργαλεία. αν λάβει κανείς υπόψη του τις χρησιμοποιούμενες ποσότητες; 8. Μπορεί κάποιος άλλος αξιόλογος προμηθευτής να το προμηθεύσει σε χαμηλότερη τιμή; 9. Υπάρχει κάποιος άλλος που να το αγοράζει φτηνότερα; |

Έρευνα για τους προμηθευτές • Ο αγοραστής τώρα προσπαθεί να εντοπίσει τους πιο κατάλληλους προμηθευτές. Μπορεί να εξετάσει τους εμπορικούς καταλόγους, να κάνει μια έρευνα μέσω Η/Υ ή να τηλεφωνήσει σε άλλες εταιρίες για να του προτείνουν κάποιους. Οι προμηθευτές που δεν διαθέτουν το παραγωγικό δυναμικό ή δεν έχουν καλή φήμη θα αποκλειστούν. Εκείνους που θα αξιολογήσει ο αγοραστής θα τους επισκεφτεί για να εξετάσει τις εγκαταστάσεις τους και να γνωρίσει τους υπαλλήλους τους. Ο αγοραστής, τέλος, θα καταρτίσει μια τελική λίστα επιλογών με τα ονόματα των αξιόλογων προμηθευτών.

Όσο πιο μεγάλη είναι η απειρία στις αγορές και όσο πιο πολύπλοκο και ακριβό είναι το προϊόν, τόσο περισσότερος ο χρόνος που θα δαπανήσουν οι αγοραστές για την έρευνα και την αξιολόγηση των προμηθευτών. Μια έρευνα που διεξήχθη στον κλάδο των ηλεκτρονικών, έδειξε ότι οι βασικές πηγές πληροφορησής τους, κατά σειρά σπουδαιότητας, ήταν :

1. Εσωτερικές πληροφορίες, όπως τα αρχεία αγορών, τα άλλα τμήματα και οι κατάλογοι αγορών.
2. Τηλεφωνήματα των πωλητών και προσωπικές επισκέψεις.
3. Εξωτερικές πληροφορίες, όπως έρευνες στις εγκαταστάσεις των προμηθευτών, εξωτερικοί μανάτζερς προμηθειών, εκθέσεις πιστοληπτικού και οικονομικού περιεχομένου και μέλη του τοπικού σύνδεσμου στελεχών προμηθειών.
4. Εξωτερικές πληροφορίες, όπως οι διαφημίσεις σε εφημερίδες, άρθρα σε εφημερίδες, διαφημίσεις μέσω ταχυδρομείου, κατάλογοι, τηλεφωνικοί κατάλογοι και εμπορικές εκθέσεις.

Είναι καθήκον του κάθε προμηθευτή να εγγραφεί στους κυριότερους καταλόγους, να καταστρώσει ένα ισχυρό πρόγραμμα διαφήμισης και προώθησης, να αποκτήσει καλή φήμη στην αγορά και να εντοπίσει αγοραστές που αναζητούν καινούργιους προμηθευτές.

Εξασφάλιση προτάσεων • Τώρα ο αγοραστής θα καλέσει τους αξιολογηθέντες προμηθευτές να υποβάλουν προτάσεις. Μερικοί προμηθευτές θα στείλουν απλώς ένα κατάλογο ή κάποιο αντιπρόσωπο πωλήσεων. Όταν το προϊόν είναι πολύπλοκο ή ακριβό, ο αγοραστής θα ζητήσει μια γραπτή πρόταση από κάθε πιθανό αγοραστή. Ο αγοραστής θα

αποκλείσει μερικούς και θα καλέσει τους υπόλοιπους προμηθευτές για να κάνουν επίσημη παρουσίαση.

Συνεπώς οι επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων πρέπει να είναι έμπειρες στην έρευνα, στη σύνταξη και στην παρουσίαση προτάσεων. Οι προτάσεις τους πρέπει να είναι έγγραφα μάρκετινγκ και όχι απλώς τεχνικά έγγραφα. Οι προφορικές τους παρουσιάσεις πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη. Πρέπει να δείχνουν τις δυνατότητες και τους πόρους της εταιρίας τους, έτσι ώστε να ξεχωρίζουν απ' τους ανταγωνιστές.

Επιλογή προμηθευτή • Σ' αυτή τη φάση τα μέλη του κέντρου αγορών θα μελετήσουν τις προτάσεις και θα κινηθούν προς την επιλογή προμηθευτή. Θα πραγματοποιήσουν μια ανάλυση προμηθευτή για να επιλέξουν προμηθευτή (ές). Θα λάβουν υπόψη τους όχι μόνο τις τεχνικές δυνατότητες των προμηθευτών, αλλά και τη δυνατότητά τους για έγκαιρη παράδοση και για την παροχή του απαραίτητου σέρβις. Το κέντρο αγορών συχνά θα καθορίζει τα επιθυμητά γνωρίσματα του προμηθευτή και θα δείχνει τη σχετική του σπουδαιότητα. Μια έρευνα που έγινε σε μάνατζερς προμηθειών διαπίστωσε τα εξής οκτώ χαρακτηριστικά από άποψη σπουδαιότητας : δυνατότητα παράδοσης, ποιότητα, τιμή, σέρβις επισκευών, τεχνικές δυνατότητες, παρελθούσα απόδοση, εγκαταστάσεις παραγωγής και βοήθεια και παροχή συμβουλών. Το κέντρο αγορών θα αξιολογήσει τους προμηθευτές με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά και θα εντοπίσει τους πιο συμφέροντες προμηθευτές. Συχνά χρησιμοποιούν κάποιο μοντέλο αξιολόγησης προμηθευτών, σαν κι αυτό που παρουσιάζεται στον Πίνακα 3

Οι Lehnan και Ο 'Shaughnessy διαπίστωσαν ότι η σχετική σπουδαιότητα των διαφορετικών χαρακτηριστικών ποικίλλει ανάλογα με το είδος της αγοραστικής κατάστασης. Για συνήθεις παραγγελίες, διαπίστωσαν ότι η αξιοπιστία κατά την παράδοση, οι τιμές και η φήμη του προμηθευτή είναι πάρα πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά. Για προϊόντα με διαδικαστικό πρόβλημα, όπως ένα φωτοαντιγραφικό μηχάνημα, τα τρία πιο σημαντικά χαρακτηριστικά είναι το τεχνικό σέρβις, η ευελιξία του προμηθευτή και η αξιοπιστία του προϊόντος. Τέλος, για προϊόντα με πολιτικό πρόβλημα τα οποία αναμοχλεύουν ανταγωνισμούς μέσα στον οργανισμό, όπως ένα σύστημα Η/Υ, τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά είναι η τιμή, η φήμη του προμηθευτή, η αξιοπιστία του προϊόντος, η αξιοπιστία του σέρβις και η ευελιξία του προμηθευτή.

Το κέντρο αγορών μπορεί να επιχειρήσει να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές που προτιμάει για καλύτερες τιμές και όρους πριν κάνει την τελική επιλογή. Ο επιχειρηματίας μπορεί να παρουσιάσει το αίτημα για μια χαμηλότερη τιμή με πολλούς τρόπους. Μπορεί να αναφέρει την αξία των υπηρεσιών που λαμβάνει τώρα ο αγοραστής, και ειδικότερα όπου οι υπηρεσίες αυτές είναι ανώτερες σε σχέση με εκείνες που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Μπορεί να είναι σε θέση να δείξει ότι το "κόστος του κύκλου ζωής" της χρησιμοποίησης του προϊόντος του είναι χαμηλότερο από εκείνο των ανταγωνιστών, ακόμα κι αν η τιμή αγοράς του είναι υψηλότερη. Για την αντιμετώπιση του έντονου ανταγωνισμού στις τιμές μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλες πιο καινοτομικές μέθοδοι. Για παράδειγμα :

Η Lincoln Electric έχει καθιερώσει ένα πρόγραμμα εγγυημένης μείωσης του κόστους για τους αντιπροσώπους της. Όταν κάποιος πελάτης ζητήσει από ένα αντιπρόσωπο να χαμηλώσει τις τιμές των μηχανημάτων της Lincoln για να εξομειωθεί με τους ανταγωνιστές της Lincoln, η εταιρία και η συγκεκριμένη εγγύηση του αντιπροσώπου που λέει ότι στη διάρκεια του επόμενου χρόνου θα υπάρξουν μειώσεις κόστους στο εργοστά-

σιο του πελάτη που θα καλύπτουν ή θα υπερβαίνουν τη διαφορά τιμής ανάμεσα στα προϊόντα της Lincoln και των ανταγωνιστών. Ο πωλητής της Lincoln και ο αντιπρόσωπος στη συνέχεια συναντώνται και αφού γίνει επιθεώρηση των εγκαταστάσεων του πελάτη, θα εντοπίσουν και θα προτείνουν τις συγκεκριμένες μειώσεις κόστους. Σε περίπτωση που ένας ανεξάρτητος έλεγχος στο τέλος του χρόνου δεν αποκαλύψει τις υπεσχημένες μειώσεις κόστους, η Lincoln Electric και ο αντιπρόσωπος θα πληρώσουν στον πελάτη τη διαφορά, η Lincoln το 70 % του ποσού και ο αντιπρόσωπος το 30 %.

Τα κέντρα αγορών πρέπει, επίσης, να αποφασίσουν πόσους προμηθευτές θα χρησιμοποιήσουν. Πολλοί αγοραστές προτιμούν πολλούς προμηθευτές, ώστε να μην είναι τελείως εξαρτημένοι από ένα προμηθευτή σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά, αλλά και για να είναι σε θέση να συγκρίνουν τις τιμές και την απόδοση των διαφόρων προμηθευτών. Ο αγοραστής συνήθως θα κάνει το μεγαλύτερο ποσοστό των παραγγελιών του σε ένα προμηθευτή και το υπόλοιπο στους άλλους. Για παράδειγμα, ένας αγοραστής που χρησιμοποιεί τρεις προμηθευτές μπορεί να αγοράσει το 60% της απαιτούμενης ποσότητας από τον πρωτεύοντα προμηθευτή του και το 30% και το 10% αντίστοιχα από δύο άλλους προμηθευτές. Ο πρωτεύων προμηθευτής θα καταβάλλει προσπάθειες να προστατεύσει την πρώτη θέση που κατέχει, ενώ οι δευτερεύοντες προμηθευτές θα προσπαθήσουν να επεκτείνουν το μερίδιό τους. Στο μεταξύ, οι εκτός λίστας προμηθευτές θα επιδιώκουν να εισέλθουν στη λίστα των προμηθευτών με το να κάνουν μια προσφορά σε πολύ χαμηλή τιμή και στη συνέχεια θα εργαστούν σκληρά για να αυξήσουν το μερίδιό τους στις αγορές του πελάτη.

| ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Παράδειγμα Ανάλυσης προμηθευτή | ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ | ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ | | | | |
|--|--|---------------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|
| | | Απαράδεκτος (0) | Κακός (1) | Μέτριος (2) | Καλός (3) | Εξαιρετικός (4) |
| | Τεχνικές και παραγωγικές δυνατότητες | | | | | x |
| | Οικονομική δύναμη | | | x | | |
| | Αξιοπιστία προϊόντος | | | | | x |
| | Αξιοπιστία στην παράδοση | | | x | | |
| | Δυνατότητα παροχής σέρβις | | | | | x |
| | Συνολική βαθμολογία 4+2+4+2+4=16 | | | | | |
| | Μέση βαθμολογία : 16/5 = 3.2 | | | | | |
| | Σημείωση : Ο συγκεκριμένος προμηθευτής εμφανίζεται δυνατός σε όλα τα χαρακτηριστικά εκτός από δύο. Ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να αποφασίσει πόσο σημαντικές είναι οι δύο αυτές αδυναμίες. Η ανάλυση μπορεί να ξαναγίνει χρησιμοποιώντας συντελεστές βαρύτητας της σπουδαιότητας για τα πέντε χαρακτηριστικά | | | | | |

Προσδιορισμός της διαδικασίας των παραγγελιών • Τώρα ο αγοραστής τοποθετεί την τελική παραγγελία στον επιλεγέντα ή τους επιλεγμένους προμηθευτές, αναφέρει τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, την απαραίτητη ποσότητα, τον αναμενόμενο χρόνο παράδοσης, την πολιτική επιστροφών, τις εγγυήσεις και ούτω καθεξής. Σε περι-

πτωση προϊόντων MRO (συντήρηση, επισκευή και χειρισμού), οι αγοραστές κατευθύνονται όλο και πιο πολύ προς τις σφαιρικές συμφωνίες παρά προς τις περιοδικές παραγγελίες. Η σύνταξη μιας νέας παραγγελίας κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη για εξασφάλιση αποθεμάτων όχι μόνο είναι δαπανηρή, αλλά και ο αγοραστής δεν θέλει να συντάσσει λιγότερες και μεγαλύτερες παραγγελίες, γιατί αυτό σημαίνει ότι θα υπάρχουν μεγαλύτερα αποθέματα. Μια σφαιρική συμφωνία καθιερώνει μια μακροχρόνια σχέση όπου ο προμηθευτής υπόσχεται να επαναπρομηθεύσει στον αγοραστή ότι χρειάζεται με τους συμφωνημένους όρους όσον αφορά την τιμή για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επειδή τα αποθέματα τα διατηρεί ο προμηθευτής, γι' αυτό και στην περίπτωση αυτή μιλάμε για σχέδιο αγοράς χωρίς αποθέματα. Ο H/Y του αγοραστή στέλνει αυτόματα μια παραγγελία στον προμηθευτή, όταν κριθεί ότι υπάρχει ανάγκη για κάποιο απόθεμα. Η σφαιρική συμφωνία οδηγεί όλο και πιο πολύ σε αγορές από μια πηγή προμήθειας καθώς και σε παραγγελία περισσότερων προϊόντων απ' αυτή τη μοναδική πηγή. Αυτό "δένει" τον προμηθευτή περισσότερο με τον αγοραστή και κάνει πιο δύσκολη την προσπάθεια των εκτός λίστας προμηθευτών να μπουν στην λίστα των προμηθευτών, παρά μόνο σε περίπτωση που ο αγοραστής δυσαρεστηθεί από τις τιμές, την ποιότητα ή το σέρβις του τακτικού προμηθευτή.

Αξιολόγηση της απόδοσης • Σε αυτή τη φάση, ο αγοραστής επιθεωρεί την απόδοση του συγκεκριμένου προμηθευτή (ών). Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι τρεις. Ο αγοραστής μπορεί να έρθει σε επαφή με τους τελικούς χρήστες και να ζητήσει τις αξιολογήσεις τους. Ή ο αγοραστής μπορεί να "βαθμολογήσει" τον προμηθευτή με βάση πολλά κριτήρια χρησιμοποιώντας μια μέθοδο με συντελεστές στάθμισης. Ο αγοραστής, επίσης, μπορεί να αθροίσει το κόστος της κακής απόδοσης και να πάρει το προσαρμοσμένο κόστος της αγοράς στο οποίο περιλαμβάνεται και η τιμή. Η επιθεώρηση της απόδοσης μπορεί να κάνει τον αγοραστή να συνεχίσει τη συνεργασία, να την τροποποιήσει ή να σταματήσει τη συνεργασία με τον προμηθευτή. Ο προμηθευτής πρέπει να παρακολουθεί τις ίδιες μεταβλητές που χρησιμοποιούν οι αγοραστές και οι τελικοί χρήστες.

Περιγράψαμε τις φάσεις μιας αγοράς που παρατηρούνται σε μια κατάσταση νέας αγοράς. Στην κατάσταση της τροποποιημένης ανανέωσης της αγοράς ή της αυτόματης ανανέωσης της αγοράς, μερικές απ' αυτές τις φάσεις μπορεί να συμπιεστούν ή να παρακαμφθούν. Για παράδειγμα σε μια κατάσταση αυτόματης ανανέωσης της αγοράς, ο αγοραστής συνήθως έχει ένα προμηθευτή που προτιμάει ή μια λίστα με προμηθευτές που έχει ιεραρχήσει. Κάθε φάση αντιπροσωπεύει ένα περιορισμό του αριθμού των εναλλακτικών προμηθευτών. Ο Cardozo έχει χρησιμοποιήσει τις αγοραστικές φάσεις και κατέληξε σ' ένα μοντέλο που βρίσκει την πιθανότητα που έχει ο i προμηθευτής να πάρει την παραγγελία για το j προϊόν από κάποιο συγκεκριμένο αγοραστή. Για να χρησιμοποιήσουν το μοντέλο αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει:

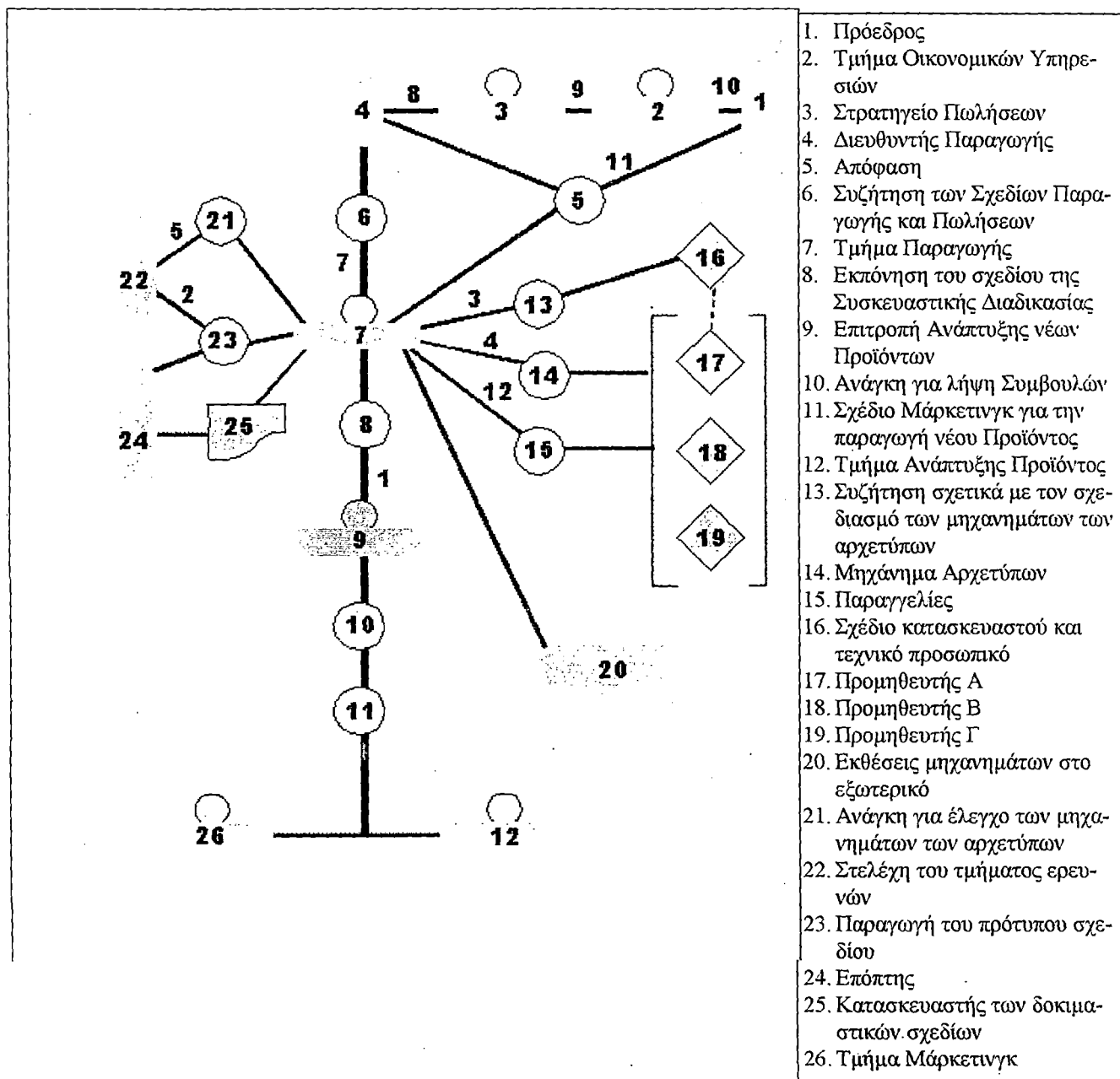
1. Να καθορίσουν τις αποφάσεις που πρέπει να περιληφθούν στην πορεία προς μια συγκεκριμένη κατάσταση.
2. Να εκτιμήσουν τις πιθανότητες των ευνοϊκών γι' αυτούς αποτελεσμάτων για κάθε απόφαση που θα ληφθεί στην πορεία.
3. Να πολλαπλασιάσουν αυτές τις πιθανότητες για να υπολογίσουν τη συνολική πιθανότητα αγοράς ή επανάληψη της αγοράς.

Το μοντέλο με τις οκτώ φάσεις αντιπροσωπεύει τα βασικότερα βήματα της διαδικασίας των βιομηχανικών αγορών. Σε κάθε πραγματική κατάσταση μπορούν να υπάρξουν περισσότερα βήματα. Η επιχείρηση πρέπει να κατασκευάζει ένα ατομικό μοντέλο για κάθε κατάσταση. Κάθε αγοραστική κατάσταση απαιτεί μια συγκεκριμένη ροή εργασίας και αυτή η ροή αγορών μπορεί να δώσει πολλές χρήσιμες πληροφορίες για τον επιχειρηματία. Στο σχήμα 5 παρουσιάζεται ο πίνακας ροής αγορών για την προμήθεια ενός μηχανήματος συσκευασίας στην Ιαπωνία. Οι αριθμοί που αναγράφονται σε διάφορα σημεία επεξηγούνται στη δεξιά πλευρά του Σχήματος. Οι πλαγιαστοί αριθμοί ανάμεσα στα διάφορα σχέδια δείχνουν τη ροή των γεγονότων.

Στη διαδικασία της αγοράς πήραν μέρος περισσότερα από είκοσι άτομα ανάμεσα στα οποία ήταν και ο μάνατζερ και το προσωπικό του τμήματος παραγωγής, η επιτροπή νέων προϊόντων, το εργαστήριο της εταιρίας, το τμήμα μάρκετινγκ και το τμήμα ανάπτυξης της αγοράς. Η συνολική διαδικασία λήψης της απόφασης διήρκεσε 121 ημέρες.

Είναι σαφές ότι το βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι ένας τομέας με υψηλές απαιτήσεις. Το κλειδί είναι να γνωρίζει κανείς τις ανάγκες του χρήστη, τα άτομα που παίρνουν μέρος στην διαδικασία της αγοράς, τα κριτήρια για την αγορά και τις αγοραστικές διαδικασίες. Έχοντας αυτές τις γνώσεις ο επιχειρηματίας μπορεί να καταστρώσει σχέδια μάρκετινγκ για την πώληση σε διαφορετικά είδη πελατών.

Σχήμα 5. Η αγοραστική συμπεριφορά μιας επιχείρησης στην Ιαπωνία: η διαδικασία αγοράς ενός μηχανήματος συσκευασίας.



ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (TOTAL QUALITY CONTROL - T. Q. C.)

Η θεωρία του Συνολικού Ποιοτικού Ελέγχου εμφανίστηκε, για πρώτη φορά, το 1951 από τον A. V. Feigenbaum, βρήκε όμως έδαφος εφαρμογής στην Ιαπωνία κατά την δεκαετία του 1960.

Κατά τον R. Daft η θεωρία του Σ. Π. Ε. αποτελεί ένα σχέδιο ελέγχου που μεταφέρει στους εργαζόμενους, μάλλον, παρά στους managers την ευθύνη να επιτύχουν τα πρότυπα της ποιότητας.

Κατά τους E. Adam και R. Ebert η θεωρία του Σ. Π. Ε. αποτελεί μια ιαπωνική προσέγγιση στον ποιοτικό έλεγχο που δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, με ιδιαίτερη προσοχή στην κατασκευαστική λεπτομέρεια παρά στα προκαθορισμένα ποιοτικά πρότυπα.

Όπως προκύπτει από τους ανωτέρω αναφερόμενους ορισμούς του Σ. Π. Ε. τους οποίους ενδεικτικά αναφέρουμε, αλλά και από άλλους ετέρων θεωρητικών της Διοικήσεως Παραγωγής, οι απόψεις τους σχετικά με το περιεχόμενο του Σ. Π. Ε. διαφέρουν, από τον συνδυασμό όμως των διαφόρων αυτών απόψεων θα μπορούσε να θεμελιωθεί ότι οι βασικές αρχές ενός συστήματος Σ. Π. Ε. είναι οι ακόλουθες :

1. Γενικά κατά την εφαρμογή του συστήματος Σ. Π. Ε. επικρατεί στη διοίκηση η ποιότητα και όχι ο όγκος ή το κόστος παραγωγής που επικρατούν κατά το κλασικό σύστημα διοίκησης.
2. Για την επίτευξη ποιότητας δεν ενδιαφέρονται μόνο τα διοικητικά στελέχη της επιχειρήσεως αλλά και όλοι οι εργαζόμενοι, μέχρι τον τελευταίο εκτελεστικό εργάτη. Κάθε εργαζόμενος αλλά πολλές φορές και οι προμηθευτές και οι πελάτες έχουν λόγο για την βελτίωση της ποιότητας.
3. Ο έλεγχος της ποιότητας από τον κάθε εργαζόμενο σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και είναι συνήθως προληπτικός παρά κατασταλτικός, επικρατούσης της αρχής "κάντο σωστά από την αρχή".
4. Με την εφαρμογή του Σ. Π. Ε. περιορίζεται ή και εξαφανίζεται η ανάγκη διατήρησης του ειδικού τμήματος ελέγχου παραγωγής που υπάρχει στο κλασικό σύστημα ελέγχου, αφού πλέον κάθε εργαζόμενος ή κάθε τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας αυτόελέγχεται ως προς την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.
5. Για την εφαρμογή του Σ. Π. Ε. δημιουργούνται, εντός της επιχειρήσεως, ομάδες εργαζομένων, οι οποίες συνεργάζονται για την βελτίωση της ποιότητας και την επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται στο τμήμα που εργάζονται (Κύκλος Ποιότητας, Employee Involvement Team κ.λ.π.)
6. Η κοινή προσπάθεια διοίκησης - εργαζομένων, αποβλέπει όχι μόνο στην επίτευξη των προδιαγραφών των προϊόντων που έχουν προγραμματιστεί αλλά και σε κάθε περαιτέρω βελτίωση των προϊόντων, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Δηλαδή η έννοια της ποιότητας δεν έχει χαρακτήρα στατικό αλλά δυναμικό, εξελισσόμενη ανά πάσα στιγμή.
7. Οι σκοπούμενες βελτιώσεις δεν αφορούν μόνο τα παραγόμενα προϊόντα αλλά και την όλη διαδικασία της παραγωγής. Έχει παρατηρηθεί ότι και μικρές βελ-

τιώσεις των προϊόντων ή της παραγωγικής διαδικασίας έχουν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση.

8. Έχει γίνει κατανοητό ότι το κόστος κακής ποιότητας είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από την ενδεχόμενη αύξηση του κόστους καλής ποιότητας. Τα παράπονα των πελατών από προϊόντα κακής ποιότητας διαδίδονται ταχύτερα και ευρύτερα στην αγορά των προϊόντων και επηρεάζουν άμεσα τους πελάτες.

Για να στεφθεί από επιτυχία ένα σύστημα Σ. Π. Ε. θα πρέπει :

1. Να έχει υιοθετηθεί από την διοίκηση της επιχείρησης.
2. Να το αποδεχθούν οι εργαζόμενοι.
3. Να εκπαιδευθούν οι εργαζόμενοι για τον τρόπο εφαρμογής του.
4. Να υπάρξουν κίνητρα, υλικά ή ηθικές αμοιβές τα οποία να υποκινούν τους εργαζόμενους στην εφαρμογή του συστήματος αυτού.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Από την δεκαετία του 1960 άρχισε να υποστηρίζεται η άποψη της συμμετοχής των εργαζομένων στην προσπάθεια της επιχείρησης για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας και την εξάλειψη προβλημάτων που δημιουργούνται κατ' αυτή.

Η άποψη αυτή στηρίζεται στις εξής διαπιστώσεις :

- α) Οι εργαζόμενοι έχουν άμεση επαφή με την πραγματικότητα, γνωρίζουν καλύτερα παντός άλλου τα προβλήματα που εμφανίζονται, κυρίως στην παραγωγική διαδικασία, ως άμεσοι δέκτες αυτών, και πολλές φορές τους τρόπους επίλυσής τους.
 - β) Η έκφραση των απόψεων των εργαζόμενων επί των υφισταμένων προβλημάτων και πολλές φορές η αποδοχή αυτών από την διοίκηση, αποτελεί ένα τρόπο υποκινήσεως τους αφού πλέον αυτοί παύουν να είναι απλά εκτελεστικά όργανα των απόψεων των προϊστάμενων τους και καθίστανται δημιουργικά στελέχη της επιχειρήσεως.
 - γ) Επαυξάνεται η επικοινωνία τόσο μεταξύ των εργαζομένων, που συνεργούν πλέον ως ομάδα και όχι ατομικά, όσο και μεταξύ αυτών και των στελεχών της επιχειρήσεως με τα οποία συνεργάζονται για την επίλυση των αναφευομένων προβλημάτων και
 - δ) Από τις δημιουργούμενες ομάδες, εντός της επιχειρήσεως, διακρίνονται άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες και προσόντα τα οποία αποκαλύπτονται και έτσι μπορεί να τροφοδοτηθεί η επιχείρηση με στελέχη από τα σπλάγνα της.
- Η δημιουργία ομάδων εργαζομένων εντός των επιχειρήσεων για την βελτίωση της ποιότητας γενικά, έχει γίνει πλέον κοινά αποδεκτή, πλην όμως κάθε τύπος ομάδας έχει διαφορετική σύνθεση, οργάνωση και ένταξη στο διοικητικό σύστημα κάθε επιχειρήσεως ανάλογα με την περί διοικήσεως, φιλοσοφία κάθε μιας από αυτές.

Έτσι παρατηρούνται διάφοροι τύποι ομάδων όπως :

- α) Ομάδες που προβλέπονται από το διοικητικό οργανόγραμμα της επιχειρήσεως (Formal Team) και ομάδες άτυπες.
- β) Ομάδες κάθετες (Vertical Team) που αποτελούνται από τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους τους.
- γ) Ομάδες οριζόντιες (Horizontal Team) που αποτελούνται από εργαζομένους του αυτού ιεραρχικού επιπέδου αλλά από διάφορα τμήματα.
- δ) Επιτροπές (Committee) που αποτελούν ομάδες ευρείας διαρκείας και ασχολούνται με θέματα που εμφανίζονται συχνά στην επιχείρηση.

Οι σπουδαιότεροι τύποι ομάδων είναι οι εξής :

- α) Οι κύκλοι Ποιότητας (Quality Circles). Είναι μικρές άτυπες εθελοντικές ομάδες εργαζομένων (6 έως 12) που ασχολούνται με ίδιο αντικείμενο της παραγωγικής διαδικασίας, οι οποίες συνεδριάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα για τον εντο-

πισμό και τους τρόπους επιλύσεως προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στο τμήμα που ασχολούνται.

Εμφανίσθηκαν για πρώτη φορά το 1962 στην Ιαπωνία, αργότερα όμως επεκτάθηκαν και στις Η. Π. Α.

Από στοιχεία που δημοσιεύθηκαν το 1980 στην Ιαπωνία είχαν ενταχθεί σε Κύκλους Ποιότητας πλέον του ενός εκατομμυρίου εργαζόμενοι, ενώ στις Η. Π. Α. δεν ξεπερνούσαν τις εκατό χιλιάδες.

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω οι Κύκλοι Ποιότητας είναι άτυπες ομάδες που δεν προβλέπονται από το διοικητικό οργανόγραμμα των επιχειρήσεων, είναι εθελοντικές, των εργαζομένων μη αμοιβομένων για την απασχόληση τους σε αυτούς, εκλέγουν μεταξύ τους τον επικεφαλής κάθε Κύκλου Ποιότητας και ασχολούνται με τον προσδιορισμό και την ανάλυση των προβλημάτων και τον καταρτισμό προτάσεων προς επίλυση του.

Κατά την Ιαπωνική αντίληψη των Κύκλων Ποιότητας οι προτάσεις αυτών διαβιβάζονται σε κάποιο υψηλότερο ιεραρχικά του αμέσου προϊστάμενου των αποτελούντων τον Κύκλο Ποιότητας όργανο ή σε συντονιστικό όργανο, όταν λειτουργούν πλείονες Κύκλοι Ποιότητας στην ίδια επιχείρηση, το οποίο κάνει μια προεκτίμηση της προτάσεως και ανάλογα ή την προωθεί στο αρμόδιο τμήμα ή την θέτει στο αρχείο.

Οι Κύκλοι Ποιότητας κατακρίθηκαν, από θεωρητικούς, κυρίως την Η. Π. Α. (M. Juran, Th. Berry) αφ' ενός μεν γιατί δεν μπορούν να επιλύσουν τα σοβαρά προβλήματα των επιχειρήσεων αλλά μόνο τα καθημερινά λειτουργικά προβλήματα και αφ' ετέρου γιατί με αυτούς καταργείται η ιεραρχία και το οργανόγραμμα διοικήσεως των επιχειρήσεων.

- β) Οι Ομάδες Βελτιώσεως της Ποιότητας (Quality Improvement Team). Σε αντίθεση με τους Κύκλους Ποιότητας αποτελούν τυπικές ομάδες εργαζομένων που εντάσσονται στο διοικητικό οργανόγραμμα των επιχειρήσεων και τα μέλη τους δεν είναι εθελοντές αλλά επιλέγονται από την διοίκηση.

Οι Ομάδες Βελτιώσεως της Ποιότητας, εμφανίζονται και με διάφορες άλλες συναφείς ονομασίες, έχουν σκοπό να απαλείψουν τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι Κύκλοι Ποιότητας, οι διαφορές δε μεταξύ των είναι οι ακόλουθες :

- α) Οι Ο. Β. Π. είναι τυπικές, δηλαδή προβλέπονται από την οργάνωση της επιχειρήσεως από την οποία καθορίζεται και ο αριθμός ομάδων που θα λειτουργήσουν, ενώ οι Κ. Π. είναι άτυπες ομάδες.
- β) Τα μέλη των Ο. Β. Π. περιλαμβάνουν μέλη από διάφορα τμήματα και διοικητικούς υπαλλήλους με επικεφαλής ένα στέλεχος της επιχειρήσεως, ενώ οι Κ. Π. αποτελούνται από εργαζόμενους στο ίδιο τμήμα, και έχουν επικεφαλής ένα από τα μέλη τους το οποίο εκλέγουν μεταξύ τους.
- γ) Τα θέματα με τα οποία ασχολούνται οι Ο. Β. Π. καθορίζονται από την διοίκηση ενώ οι Κ. Π. ασχολούνται με θέματα που επιλέγουν μόνοι τους.
- δ) Τα μέλη των Ο. Β. Π. εκπαιδεύονται ειδικά από την διοίκηση ενώ τα μέλη των Κ. Π. στηρίζονται στην πρακτική τους εμπειρία.

Ο Thomas Berry, θιασώτης των Ο. Β. Π. προτρέπει τις επιχειρήσεις να μετατρέψουν τους Κ. Π. σε Ο. Β. Π. ισχυριζόμενος, χαρακτηριστικά, ότι με το να χρησιμοποιεί κανείς Κ. Π. είναι σαν να φυτεύει καλούς σπόρους σε άγονο έδαφος. Θα έχει λίγους καρπούς, αν είναι τυχερός, αλλά ποτέ μια καλή σοδειά.

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Είναι σκόπιμο να γίνει μια γρήγορη αναφορά στο Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (ΜΟΠ), και στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με το Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας. Το ΜΟΠ παρουσιάζει μεγάλη σπουδαιότητα για το Μάρκετινγκ, επειδή :

- α) Η θεωρία αυτή ξεκίνησε από τους τεχνικούς της επιχείρησης και όχι από τους Μάρκετερς, με τους οποίους υποστηρίζουν τελικά τις ίδιες ιδέες.
- β) Το επίκεντρο και η κατάληξη του ΜΟΠ είναι ο καταναλωτής, ότι δηλαδή πιστεύει και το σύγχρονο Μάρκετινγκ.

Πατέρες του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας θεωρούνται ο William Edwards Deming και ο Joseph Juran. Ο πρώτος ξεκίνησε ως φυσικός και μαθηματικός και ο δεύτερος ως μηχανικός. Οι θεωρίες τους έγιναν αποδεκτές πρώτα από τους Ιάπωνες. Έτσι και το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας ήταν αμερικανικής εφεύρεσης αλλά ιαπωνικής εφαρμογής. Τόσο η εφαρμογή όσο και η περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας πραγματοποιήθηκαν στην Ιαπωνία αρχικά από τους τεχνικούς των επιχειρήσεων και στη συνέχεια έγινε αποδεκτό, ως ιδέα, από το γενικό Μάνατζμεντ. Τα ανώτατα, δηλαδή, στελέχη πίστεψαν στη φιλοσοφία του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας και την υιοθέτησαν.

Η αφετηρία και η κατάληξη του ΜΟΠ αποτελούν υποβοηθητικά στοιχεία για το Μάρκετινγκ, αφού με αυτό τον τρόπο τα στελέχη του Μάρκετινγκ δε θα δυσκολευτούν να περάσουν την ιδέα τους, ότι δηλαδή η σημερινή επιχείρηση για να επιτύχει, πρέπει να καθοδηγείται από το Μάρκετινγκ.

Τι εννοούμε όμως με τους όρους **ποιότητα, ολική ποιότητα και Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας** ;

1. **Ποιότητα** είναι η ικανότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη και δε σημαίνει απαραίτητα **πολυτέλεια, το καλύτερο δυνατό, το ακριβότερο** κ.λ.π.
2. **Ολική Ποιότητα** είναι μια αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία θα επιφέρει **βελτίωση της ποιότητας** στο σύνολο της επιχείρησης.
3. **Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας** είναι η ολοκληρωτική δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και οι μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας, με αριστοποιημένο κόστος.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ΜΟΠ είναι τα εξής :

1. Η ποιότητα δεν είναι ούτε τεχνική λειτουργία ούτε αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση.
2. Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων, γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή στην επιχείρηση για την εφαρμογή της θεωρίας του ΜΟΠ.
3. Πρέπει να δίνεται έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας σε ολόκληρη την επιχειρηματική δραστηριότητα, και όχι μόνο στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας.

4. Η επίτευξη της ποιότητας πρέπει να προωθείται με κριτήρια εξωτερικά, του καταναλωτή, και όχι εσωτερικά, της επιχείρησης. Πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και ανάγκες του αγοραστή και όχι σε εσωτερικές προοπτικές, όπως είναι η απόδοση.
5. Τα μέτρα για την επίτευξη της ποιότητας πρέπει να στηρίζονται στην κατάλληλη νέα τεχνολογία, αρχίζοντας από το σχεδιασμό μέχρι τη μέτρηση και τον έλεγχο της ποιότητας με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.
6. Η επίτευξη εκτεταμένης βελτίωσης της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζομένων κι όχι σε μια ομάδα ειδικών.

Πως γίνεται ο σχεδιασμός της ποιότητας; Για να γίνει ένας σωστός σχεδιασμός της ποιότητας, η επιχείρηση θα πρέπει :

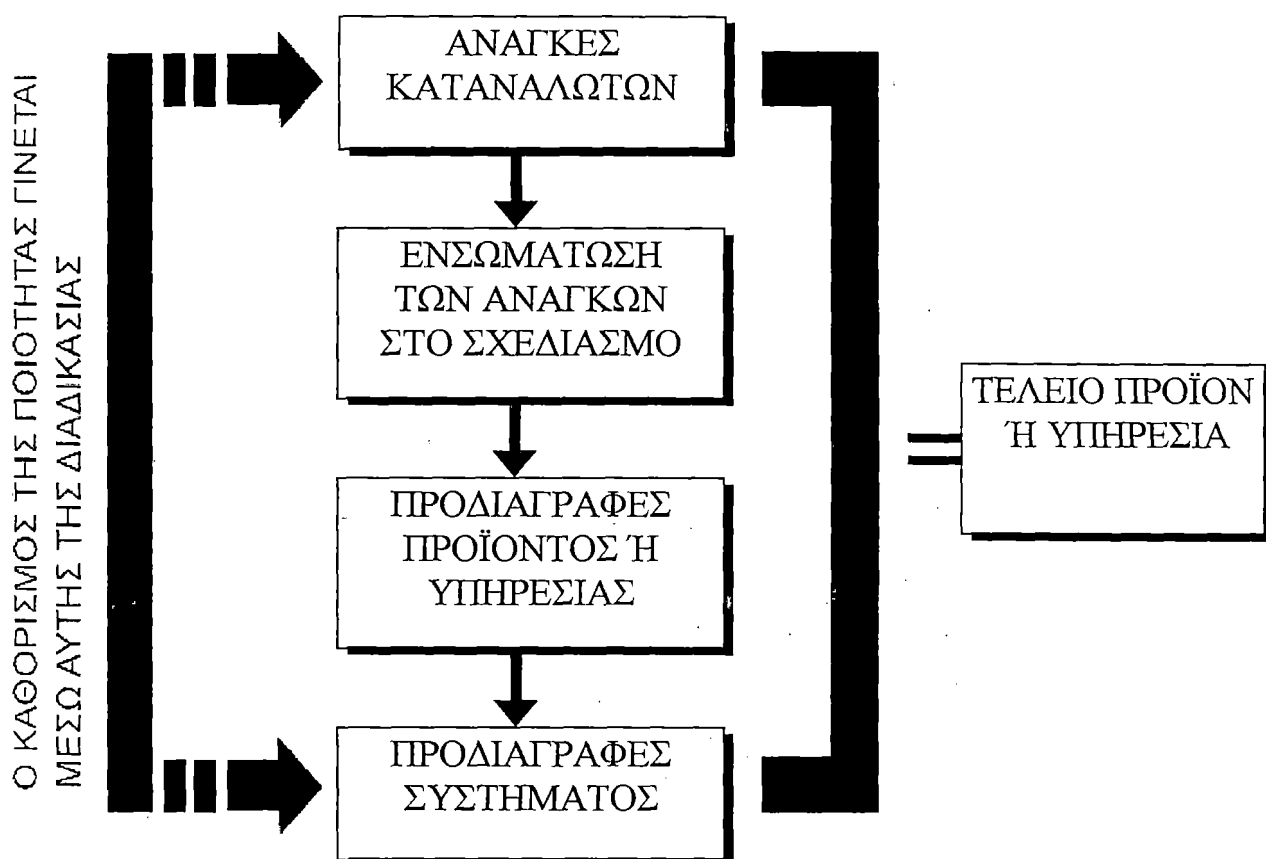
- Να εξακριβώνει τις ακριβείς απαιτήσεις της βιομηχανικής - καταναλωτικής αγοράς.
- Να ενσωματώνει αυτές τις απαιτήσεις στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη του προϊόντος - υπηρεσίας.
- Να καθορίζει το σχεδιασμό του προϊόντος - υπηρεσίας ορίζοντας λεπτομερειακά τα γνωρίσματα και τα χαρακτηριστικά του στις προδιαγραφές.
- Να ελέγχει τις προδιαγραφές, δοκιμάζοντας την καταλληλότητα του ίδιου του σχεδιασμού και την ικανότητα του συστήματος να παράγει το προϊόν ή να παρέχει υπηρεσίες στο απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας.

Στο σχήμα 1 παρουσιάζεται η διαδικασία του σχεδιασμού της ποιότητας. Αν και η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας καθορίζεται από τις ανάγκες της αγοράς, η διοίκηση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό των κατάλληλων επιπέδων ποιότητας για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της και για την εξασφάλιση της επιτυχίας τους μέσα από τις κατάλληλες λειτουργίες και μεθόδους.

Σχεδιασμός της Ποιότητας

* Σημεία στα οποία μπορεί να αλλοιωθούν οι πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών

ΣΧΗΜΑ 1



ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Ή ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

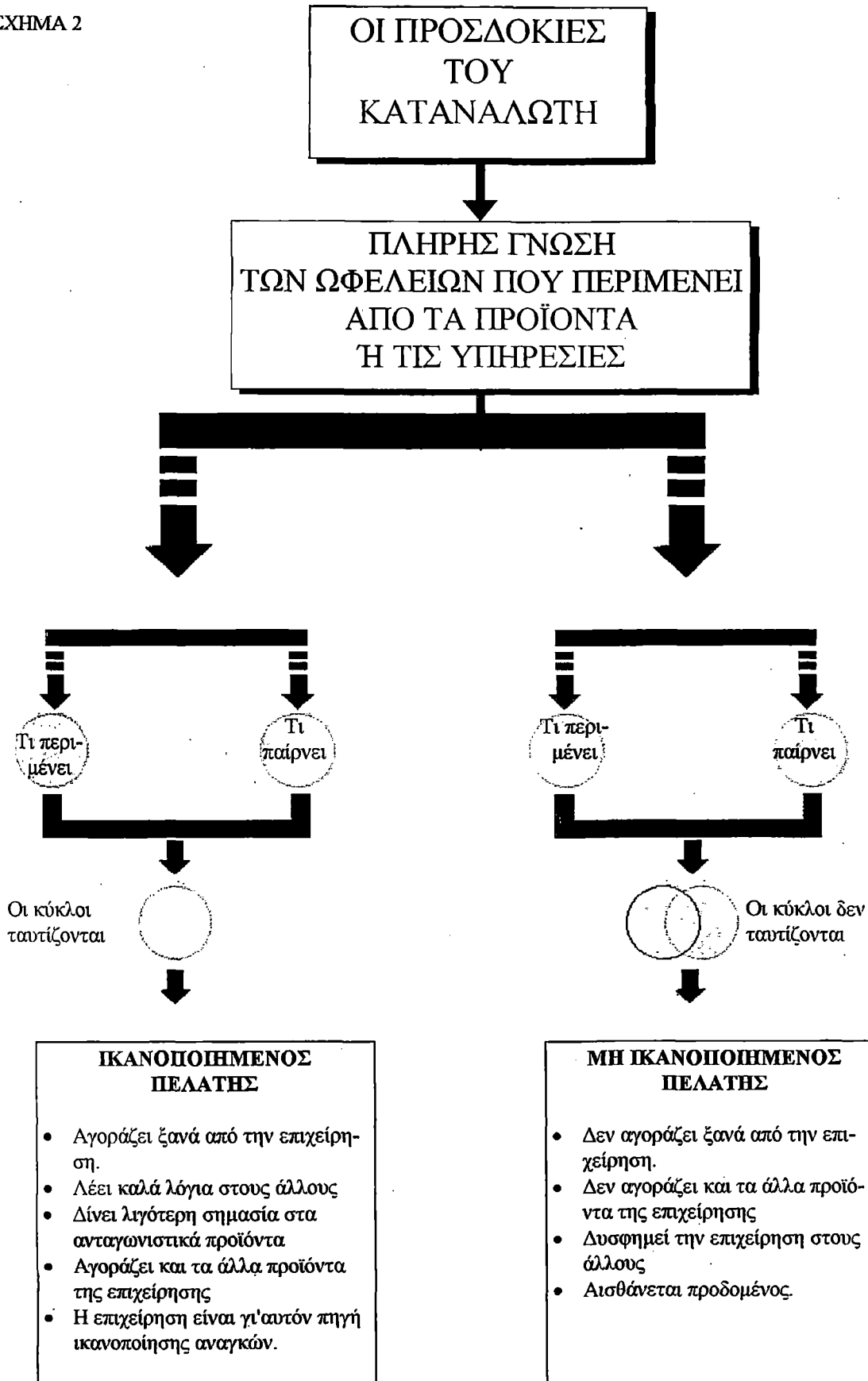
Βρισκόμαστε στην εποχή του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας και του Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας. Δεν υπάρχει πραγματικά τίποτα νέο ή κάτι που να διαφοροποιεί τις δυο έννοιες, εκτός από το γεγονός ότι και οι δυο έννοιες προσθέτουν νέες ορολογίες στον κόσμο της επιχείρησης. Το μόνο που διαφοροποιεί αυτές τις δυο έννοιες είναι ότι το ξεκίνημα τους είναι διαφορετικό. Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, ξεκίνησε από τους τεχνικούς της επιχείρησης και έγινε αποδεκτό ως ιδέα από το γενικό Μάνατζμεντ της επιχείρησης. Το Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας προήλθε από τους Μάρκετερς, οι οποίοι απλώς συμφώνησαν με το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας και το μετονόμασαν σε Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας. Οι μάρκετερς έκαναν αυτή τη μετονομασία, για να δείξουν ότι αυτά που ήλθε να υποστηρίξει το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας είναι αυτά ακριβώς που υποστηρίζει επί σειρά ετών το Μάρκετινγκ.

Αυτό γίνεται κατανοητό, εάν συγκρίνει κανείς αυτά που έχουν ήδη αναφερθεί για το Μάρκετινγκ και την εξέλιξη του, με εκείνα που έχουν αναφερθεί παραπάνω σχετικά με την έννοια και το περιεχόμενο του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Θα γίνει η διαπίστωση πως και οι δυο θεωρίες, τόσο του Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας όσο και του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας συγκεντρώνουν την προσοχή και την προσπάθεια τους στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Η κατάληξη και η ταύτιση αυτών των δυο εννοιών φαίνεται και στο σχήμα 2.

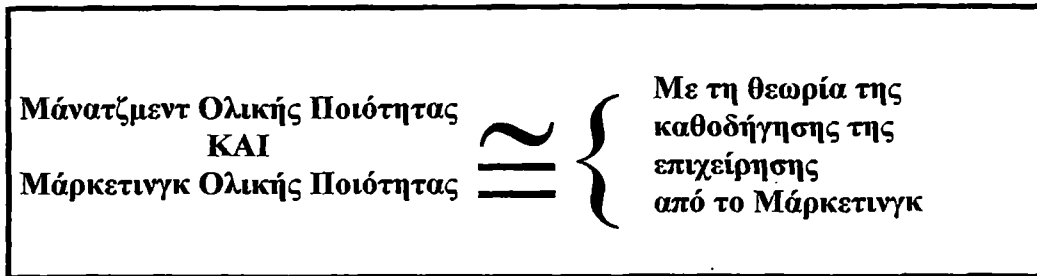
Στο σχήμα φαίνεται τι περιμένει ο καταναλωτής από την επιχείρηση και τι τελικά παίρνει από την προσφορά της. Εάν ο καταναλωτής πάρει αυτό ακριβώς που περιμένει, δηλαδή εάν οι δυο κύκλοι ταυτίζονται, τότε έχουμε ικανοποιημένο πελάτη. Ο ικανοποιημένος αυτός πελάτης : αγοράζει ξανά από την επιχείρηση, λέει καλά λόγια στους άλλους για την επιχείρηση, δίνει λιγότερη σημασία στις ανταγωνιστικές μάρκες και την διαφήμιση και τέλος αγοράζει και άλλα προϊόντα από την ίδια επιχείρηση. Εάν όμως ο καταναλωτής δεν παίρνει αυτό που περιμένει, αν δηλαδή οι δυο κύκλοι δεν ταυτίζονται, τότε έχουμε μη ικανοποιημένο πελάτη. Ο μη ικανοποιημένος πελάτης λειτουργεί αρνητικά για την επιχείρηση : δεν αγοράζει ξανά, όχι μόνο το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, αλλά οποιοδήποτε άλλο προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης και τη δυσφημεί στους άλλους, επειδή αισθάνεται ότι τον πρόδωσε.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στον καταναλωτή εκείνο ακριβώς που αυτός επιθυμεί. Επίσης η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, όταν διαφημίζει ένα προϊόν. Δε θα πρέπει να διαφημίζει χαρακτηριστικά που δε διαθέτει το προϊόν, γιατί αυτό δημιουργεί μη ικανοποιημένους πελάτες.

ΣΧΗΜΑ 2



Συμπερασματικά μπορεί να πει κανείς, πως το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας και το Μάρκετινγκ Ολικής Ποιότητας ταυτίζονται και είναι ισοδύναμα με τη θεωρία που υποστηρίζει ότι το σημερινό Μάρκετινγκ πρέπει να καθοδηγεί το σύνολο της επιχείρησης.



Όλες οι θεωρίες για τις οποίες έγινε αναφορά παραπάνω συγκεντρώνουν την προσοχή τους σε αυτό που λέγεται **ικανοποίηση του καταναλωτή**. Είναι όμως αρκετό αυτό για τη σημερινή επιχείρηση, που ζει σε ένα **έντονα μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον**; Οπωσδήποτε όχι, και **τόσο** γιατί, αν ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων ενός συγκεκριμένου κλάδου κάνει σχεδόν την ίδια προσπάθεια για το ίδιο τμήμα της αγοράς, τελικά αυτό που θα πετύχουν αυτές οι επιχειρήσεις είναι να αυξήσουν το μεταξύ τους ανταγωνισμό, με όλες τις συνέπειες του.

Αυτό που χρειάζεται η σημερινή επιχείρηση είναι να ξεπεράσει τον εαυτό της. Δηλαδή, να δώσει στην αγορά μια **τελείως διαφορετική προσφορά** και να εφοδιάσει την επιχείρηση με ένα **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Αυτό που έχει σημασία για την επιχείρηση δεν είναι να έχει απλώς ικανοποιημένους πελάτες αλλά **ενθουσιασμένους**, επειδή παίρνουν από την επιχείρηση κάτι παραπάνω από ό,τι αυτοί περίμεναν.

Για να δώσει όμως η επιχείρηση τα φτερά του ενθουσιασμού στους πελάτες της, πρέπει να έχει δώσει πρώτα τα φτερά του ενθουσιασμού στο προσωπικό της.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της ολικής ποιότητας αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια , σε μια προσπάθεια που κάνουν οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι αγοραστές από την κατανάλωση των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Ο συνήθης ορισμός της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** είναι ο εξής :

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που έχουν σαν σκοπό την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών που μεγιστοποιούν την ικανοποίηση των πελατών , με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Πριν αναπτυχθεί η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας , θα πρέπει να ορισθούν και να αναπτυχθούν οι εξής έννοιες : **ποιότητα, επίπεδο ποιότητας, αξιόπιστα προϊόντα, επιθεώρηση, έλεγχος ποιότητας, και διασφάλιση ποιότητας.** Οι έννοιες αυτές χρησιμοποιούνται πολύ συχνά και αποτελούν αντικείμενο πολλών συγχύσεων.

Αναμφισβήτητα, η εποχή μας χαρακτηρίζεται από την πληθώρα των προϊόντων και των υπηρεσιών που διατίθενται στην αγορά για την ικανοποίηση περίπου όμοιων καταναλωτικών αγαθών.

Επίσης , γνώρισμα της εποχής μας είναι ο μεγάλος ανταγωνισμός σ' εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ο καταναλωτής είναι πλέον ο κυρίαρχος του παιχνιδιού και δεν ικανοποιείται μόνο με ποσότητα , αλλά απαιτεί , μέσω των εκδηλωμένων προτιμήσεων του στην αγορά και ποιότητα. Η έννοια της ποιότητας αναφέρεται στο πόσο καλά ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη του καταναλωτή. Η ικανοποίηση του αγοραστή από την κατανάλωση ενός αγαθού μπορεί να ταξινομηθεί σε διάφορα ποιοτικά επίπεδα και να συγκριθεί με την τιμή του. Τα προϊόντα πλέον ταξινομούνται σύμφωνα με τα διάφορα επίπεδα ποιότητας.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα , που πιστοποιούν την αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές για τα διάφορα επίπεδα ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών. Η έννοια των επιπέδων ποιότητας αφορά πλέον όλα τα αγαθά. Πολλοί συνδέουν την έννοια των διαφορετικών επιπέδων ποιότητας με τα βιομηχανικά (ηλεκτρονικά) προϊόντα. Για παράδειγμα , αυτοκίνητα και ηλεκτρικές συσκευές βρίσκονται πρώτα στον κατάλογο επιπέδων ποιότητας , αλλά ακόμη και τα ναυπά τρόφιμα διατίθενται πλέον σε διάφορα επίπεδα ποιότητας. Ο λόγος είναι απλώς. Η ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών δεν απαιτεί μόνο ποικιλία προϊόντων , αλλά απαιτεί και προσφορά του ίδιου προϊόντος σε διάφορα επίπεδα ποιότητας. Η έννοια της ποιότητας ταυτίζεται μερικές φορές και με την έννοια της αξιοπιστίας των προϊόντων. Η έννοια της αξιοπιστίας μπορεί να θεωρηθεί ως μια δυναμική προσέγγιση της έννοιας ποιότητας. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές , άρα και οι παραγωγοί , είναι όχι μόνο η παραγωγή και η διάθεση των προϊόντων με υψηλό επίπεδο ποιότητας , αλλά η παραγωγή και η διάθεση αξιόπιστων προϊόντων , δηλαδή προϊόντων που η ποιότητα τους δεν αλλάζει από μονάδα σε μονάδα.

Υπάρχουν πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες που δεν παράγουν υψηλής ποιότητας αυτοκίνητα , αλλά παράγουν αξιόπιστα αυτοκίνητα που η αποδοσή τους είναι συνεπής με την απόδοση προηγούμενων αυτοκινήτων της ίδιας εταιρείας. Η έννοια της αξιοπιστίας

και του επιπέδου ποιότητας δεν είναι ταυτόσημες. Επιχειρήσεις πλουτίζουν παράγοντας "αξιόπιστα" χαμηλής ποιότητας προϊόντα, που διατίθενται όμως σε σχετικά χαμηλή τιμή. Η επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου ποιότητας και αξιοπιστίας δεν είναι εύκολη υπόθεση και αποτελεί μια πρόκληση για τα σημερινά στελέχη των επιχειρήσεων. Η επίτευξη αυτή είναι το αποτέλεσμα του σωστού σχεδιασμού της παραγωγικής και της διανομητικής διαδικασίας. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολλούς τρόπους (διαδικασίες) με τους οποίους προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας και αξιοπιστίας των προϊόντων που παράγουν και διαθέτουν στην αγορά. Η πιο απλή μορφή προσπάθειας εξασφάλισης ενός επιπέδου ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος, που δεν είναι τίποτε άλλο από τη σύγκριση του προϊόντος που παράγεται με προκαθορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, που θα πρέπει να έχει το προϊόν. Τα γνωρίσματα αυτά ονομάζονται προδιαγραφές. Η αύξηση του ενδιαφέροντος για εξασφάλιση ενός επιπέδου ποιότητας οδήγησε τις επιχειρήσεις στο σχεδιασμό ενός πλέγματος σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων ελέγχου της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγουν. Ο έλεγχος ποιότητας είναι το σύνολο των απαραίτητων διαδικασιών με τις οποίες πιστοποιείται η ποιότητα του προϊόντος σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Ο έλεγχος της ποιότητας ακολουθεί και δεν προηγείται της παραγωγικής διαδικασίας. Σκοπός του ελέγχου είναι πρώτο η διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων από τα προκαθορισμένα επίπεδα ποιότητας και δεύτερο η λήψη διορθωτικών μέτρων για την επαναφορά της ποιότητας των προϊόντων σε αποδεκτά επίπεδα. Ο έλεγχος της ποιότητας αποτελεί μια ακριβή διαδικασία, διότι το κόστος επανόρθωσης είναι συνήθως πολύ υψηλότερο από την πρόληψη της λανθασμένης διαδικασίας.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι το σύνολο των διαδικασιών και των ενεργειών που απαιτούνται για την εξασφάλιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος. Η διασφάλιση της ποιότητας αποτελείται από ενέργειες και διαδικασίες που εκτελεί μια επιχείρηση πριν ή κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Αντίθετα ο έλεγχος ποιότητας αφορά τις ενέργειες που εκτελούνται μετά την παραγωγή των αγαθών και των υπηρεσιών. Η διασφάλιση της ποιότητας ως έννοια, μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ευρύτερη του ελέγχου ποιότητας που με τη σειρά της, είναι ευρύτερη της επιθεώρησης. Και οι τρεις έννοιες αφορούν αυστηρά την παραγωγική διαδικασία και αποτελούν περισσότερο τεχνικές σχέσεις, παρά ανθρώπινες σχέσεις.

Στο παρελθόν, ίσως η άποψη αυτή να μπορούσε να αιτιολογηθεί, διότι τα τμήματα παραγωγής αποτελούσαν το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σήμερα όμως, η παραγωγική διαδικασία ούτε αρχίζει, αλλά ούτε και τελειώνει με το τμήμα της παραγωγής. Για παράδειγμα η ιδέα για ένα τύπο αυτοκινήτου και ο σχεδιασμός του δημιουργούνται έξω από το τμήμα της παραγωγής. Η κατασκευή του αυτοκινήτου δεν αποτελεί το τέλος της "παραγωγής" του. Το αυτοκίνητο για να πουληθεί σήμερα θα πρέπει να συνοδεύεται από την "παραγωγή" άλλων υπηρεσιών όπως ασφάλεια, εγγύηση, χρηματοδότηση, μεταγοραστική εξυπηρέτηση κ.λ.π.

Η εξασφάλιση ενός συγκεκριμένου επιπέδου ποιότητας τελικού προϊόντος στο χαμηλότερο δυνατό κόστος είναι το περιεχόμενο της έννοιας ολική ποιότητα. Η επίτευξη της ολικής ποιότητας αποτελεί ή θα πρέπει να αποτελεί σοβαρή αρμοδιότητα της διοίκησης της επιχείρησης και όχι μόνο αρμοδιότητα του τμήματος παραγωγής της επιχείρησης. Η ολική ποιότητα δεν αποτελεί έναν τρόπο ελέγχου, αλλά έναν τρόπο διοίκησης της σύγχρονης επιχείρησης. Ο ορισμός της διοίκησης της ολικής ποιότητας, που δόθηκε στην αρχή εμπνέεται από αυτή την άποψη. Η διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί την ε-

νεργοποίηση όλων των εργαζομένων από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μέχρι και τον τελευταίο εργάτη της επιχείρησης. Απαιτεί μια αλλαγή της νοοτροπίας όλων των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται μέσα στην επιχείρηση. Τελικός σκοπός της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των καταναλωτών του προϊόντος με το μικρότερο δυνατό κόστος. Τα προϊόντα παράγονται σε επίπεδα ποιότητας και κόστους που θα ικανοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο αριθμό καταναλωτών. Η έννοια της ολικής ποιότητας περιλαμβάνει όλες τις προηγούμενες έννοιες που σχετίζονται με την ποιότητα. Περιλαμβάνει την επιθεώρηση, τον έλεγχο ποιότητας και τη διασφάλιση ποιότητας.

Ο τομέας της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι τόσο σημαντικός, που έχει αποτελέσει καθημερινή λειτουργία πολλών επιχειρήσεων. Οι δραστηριότητες, που σχετίζονται με την ολική ποιότητα, έχουν αναπτυχθεί τόσο πολύ, που πολλές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει ειδικά τμήματα, που ασχολούνται με θέματα ολικής ποιότητας. Η στελέχωση αυτών των τμημάτων δεν είναι μια εύκολη υπόθεση, διότι οι εργασίες απαιτούν ειδικές τεχνικές γνώσεις και ηγετικά προσόντα. Τα στελέχη του τμήματος αυτού παρεμβαίνουν σ' όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τη βελτίωση του τελικού προϊόντος. Πρέπει όμως να παρακολουθούν και τις νέες εξελίξεις έξω από την επιχείρηση για τη γρήγορη προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας σε τεχνικές και μεθόδους που βελτιώνουν την ποιότητα του προϊόντος.

Πολλές φορές, η χαμηλή ποιότητα των προϊόντων δεν είναι ζήτημα κόστους, αλλά αποτυχίας της ηγεσίας της επιχείρησης να ασχοληθεί σοβαρά με θέματα ποιότητας. Η έννοια της ολικής ποιότητας περιλαμβάνει την ενεργοποίηση όλων. Για να γίνει δυνατή αυτή η ενεργοποίηση, θα πρέπει πρώτα να ενεργοποιηθεί η ηγεσία της επιχείρησης, εμπνέοντας τους υφιστάμενους της επιχείρησης ιδέες για ποιοτικές επιτεύξεις.

Η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο επιχειρησιακό περιβάλλον, μέσα στο οποίο, όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θα μπορούν να έχουν άποψη για θέματα ποιότητας. Το περιβάλλον αυτό θα πρέπει να αποτελείται και από μια σειρά κινήτρων (υλικών και άυλων) για τους εργαζόμενους, που θα συντελούν στην αύξηση της ποιότητας του προϊόντος ή του μέρους του προϊόντος που παράγουν. Η ολική ποιότητα ξεκινά από την ποιότητα των προμηθευτών της επιχείρησης. Η ποιότητα των υλικών που προμηθεύεται η επιχείρηση, επηρεάζει και την ποιότητα του δικού της προϊόντος. Η ποιότητα των πρώτων υλών και των άλλων προμηθειών δεν εξασφαλίζεται με αυστηρούς ποιοτικούς ελέγχους. Απαιτείται η ανάπτυξη ειδικών δραστηριοτήτων και σχέσεων που θα "υποχρεώνουν" τους προμηθευτές της επιχείρησης στην προμήθεια ποιοτικών υλικών.

Αναφέρθηκε ήδη ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί τη σύγχρονη πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης μαζί με όλους τους εργαζόμενους. Γιατί όμως δημιουργήθηκε αυτή η ανάγκη για ολική ποιότητα; Μερικοί λόγοι για το μεγάλο ενδιαφέρον σε ζητήματα ποιότητας είναι οι παρακάτω:

1. Η διεθνοποίηση της παραγωγής και της κατανάλωσης, που είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.
2. Η αύξηση του βιοτικού επιπέδου, σε σημείο που οι καταναλωτές πλέον απαιτούν εκτός από ποσότητα και ποιότητα. Η απαίτηση των καταναλωτών δεν είναι ανεξάρτητη και από την αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης, δίνοντας τους τη δυνατότητα αξιολόγησης και εκτίμησης της ποιότητας.

3. Η κυβερνητική παρέμβαση , που έχει γίνει πιο έντονη σε θέματα εξασφάλισης συγκεκριμένων επιπέδων ποιότητας , ιδιαίτερα για προϊόντα που αφορούν την υγεία και την ασφάλεια των καταναλωτών.
4. Η πίεση που ασκούν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στις επιχειρήσεις για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Δεν υπάρχει χειρότερη δυσφήμιση για μια επιχείρηση , από ένα άρθρο σε μια εφημερίδα , όπου δίνεται αρνητική δημοσιότητα στην ποιότητα του προϊόντος της επιχείρησης. Επίσης , δεν υπάρχει καλύτερη διαφήμιση από μια θετική δημοσιότητα για το προϊόν της επιχείρησης.
5. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ασκούν εσωτερική πίεση για την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας. Οι λόγοι που οι εργαζόμενοι ασκούν μια τέτοια πίεση είναι πολλοί. Πρώτον όλοι οι εργαζόμενοι θέλουν να δουλεύουν σε επιχειρήσεις με "καλό όνομα" και σε επιχειρήσεις που είναι ηγέτες στον κλάδο τους. Ένας τρόπος καθιέρωσης των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων. Η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων μειώνει τα παράπονα των καταναλωτών που στην πράξη σημαίνει λιγότερη εργασία και λιγότερη ψυχολογική πίεση πάνω στους εργαζομένους της επιχείρησης.
6. Η ίδια επιχείρηση επιζητεί την ποιοτική αναβάθμιση , διότι εξασφαλίζει τη μελλοντική επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Για όλους τους παραπάνω λόγους ένας μεγάλος αριθμός των Ιαπωνικών επιχειρήσεων ενδιαφέρεται για θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα μέσα επίτευξης ολικής ποιότητας αποτελούν το αντικείμενο του παρακάτω μέρους.

ΜΕΣΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για θέματα ολικής ποιότητας χρησιμοποιούν διάφορα μέσα (εργαλεία). Από πρακτικής άποψης, οι πιο διαδεδομένοι τρόποι βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, που παράγει μια επιχείρηση είναι οι εξής :

1. Ανάλυση Ανταγωνιστικών Προϊόντων
2. Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας
3. Μελέτες Ποιότητας / Κόστους
4. Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας
5. Οριοθέτηση

Η ανάλυση των ανταγωνιστικών προϊόντων είναι ο πιο απλός τρόπος βελτίωσης του προϊόντος της επιχείρησης. Η επιχείρηση ή το τμήμα που ασχολείται με θέματα ποιότητας παρακολουθεί με προσοχή τις ποιοτικές βελτιώσεις των ανταγωνιστικών προϊόντων και προσπαθεί, όπου αυτό είναι δυνατόν, να αντιγράψει είτε τα τεχνικά χαρακτηριστικά του ανταγωνιστικού προϊόντος, είτε την παραγωγική και οργανωτική διαδικασία, που έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας.

Ο τρόπος αυτός έχει δυο βασικά μειονεκτήματα. Πρώτον, η αντιγραφή δεν είναι πάντοτε εύκολη, ιδιαίτερα αν η βελτίωση της ποιότητας οφείλεται στις διαδικασίες και όχι σε τεχνικά ζητήματα, που σε πολλές περιπτώσεις μπορεί, ηθικά ή νομικά, να μην επιτρέπεται. Δεύτερον, η αντιγραφή ακόμα κι αν είναι δυνατή καθυστερεί, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έρχεται πάντοτε δεύτερη. Στο μεταξύ, η επιχείρηση ηγέτης σε θέματα ποιότητας έχει κατακτήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς και έχει καταφέρει να καθιερώσει το όνομα της σε θέματα ποιότητας.

Η αντιγραφή σε θέματα ποιότητας είναι χρήσιμη μόνο, αν το κόστος ανάλυσης των ανταγωνιστικών προϊόντων είναι πολύ μικρότερο, σε σχέση με το κόστος "παραγωγής", μέσα στην ίδια την επιχείρηση, των τρόπων βελτίωσης του προϊόντος. Αυτό συνήθως συμβαίνει, όταν η βελτίωση της ποιότητας οφείλεται στην εφαρμογή μιας νέας τεχνολογικής διαδικασίας. Η μέθοδος της ανάλυσης των ανταγωνιστικών προϊόντων είναι χρήσιμη σαν συμπλήρωμα των άλλων μεθόδων που εξετάζονται παρακάτω.

Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας είναι κατάλληλος για προβλήματα ποιότητας που αφορούν τις ποιοτικές διαφοροποιήσεις της παραγωγής. Κυρίως στον βιομηχανικό τομέα, η διατήρηση ενός σταθερού επιπέδου ποιότητας απαιτεί μια τεράστια προσπάθεια, λόγω του μεγάλου αριθμού παραγωγής του ίδιου προϊόντος. Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας περιλαμβάνει δυο τεχνικές :

- α. Μελέτες δυνατοτήτων (capability studies)
- β. Διαγράμματα ελέγχου (control charts)

Η μελέτη δυνατοτήτων παρακολουθεί την παραγωγική διαδικασία για τη διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων από προκαθορισμένα όρια. Για παράδειγμα μια μονάδα που παράγει και συσκευάζει σοκολατάκια προσπαθεί να ελέγξει το βάρος των κουτιών του

ενός κιλού για τυχόν αποκλίσεις. Από κάθε μηχανή συσκευασίας, επιλέγονται δειγματοληπτικά μερικά κουτιά, για τη διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων.

Τα διαγράμματα ελέγχου είναι μια συνεχής παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας για την έγκαιρη διαπίστωση και διόρθωση τυχόν αποκλίσεων. Σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας λαμβάνεται ένα δείγμα από κάθε μηχανή συσκευασίας και τα αποτελέσματα του βάρους απεικονίζονται σ' ένα διάγραμμα, όπου έχουν χαραχθεί τα ανώτερα και τα κατώτερα αποδεκτά όρια. Μολίς διαπιστωθεί η απόκλιση, σταματά η συγκεκριμένη παραγωγική δραστηριότητα, για τη διαπίστωση και τη διόρθωση των αιτιών της απόκλισης.

Συμπερασματικά, η μέθοδος των στατιστικών ελέγχων ποιότητας ακολουθεί τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο προσδιορίζονται τα όρια ποιότητας. Στο δεύτερο στάδιο γίνονται οι μετρήσεις για τη διαπίστωση αποκλίσεων και σ' ένα τρίτο στάδιο γίνονται οι αναγκαίες διορθωτικές παρεμβάσεις στην παραγωγική διαδικασία. Το μεγάλο πλεονέκτημα του στατιστικού ελέγχου της ποιότητας είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, διότι μειώνεται σημαντικά η παραγωγή ελλειψιασμένων προϊόντων.

Οι μελέτες ποιότητας / κόστους συνδέουν τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος με το κόστος της παραγωγής. Η συμερινή επιχείρηση μπορεί να επιλέξει διάφορα επίπεδα ποιότητας. Το κάθε ένα όμως αντιστοιχεί και σ' ένα συγκεκριμένο κόστος παραγωγής. Αν και υπάρχουν αρκετά παραδείγματα βελτίωσης του επιπέδου ποιότητας, χωρίς αύξηση του μέσου κόστους παραγωγής, αποτελούν την εξαίρεση, παρά τον κανόνα. Υψηλότερη ποιότητα σημαίνει υψηλότερο κόστος, που είναι το αποτέλεσμα νέων εγκαταστάσεων, νέων μηχανημάτων, δαπάνες εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού και άλλες δαπάνες ή συνδυασμός αυτών.

Η πρόκληση είναι να γίνουν εκείνες οι βελτιώσεις στην ποιότητα, που αποφέρουν τη μέγιστη ωφέλεια, με το λιγότερο δυνατό κόστος. Η μη βελτίωση της ποιότητας έχει το δικό της κόστος. Οι μελέτες ποιότητας / κόστους λαμβάνουν υπόψη τους όλα τα είδη κόστους συμπεριλαμβανομένου και του κόστους βελτίωσης του προϊόντος. Σ' ένα τελικό στάδιο, λαμβάνεται η απόφαση για διορθωτική ή μη παρέμβαση στην παραγωγική διαδικασία.

Οι ομάδες βελτίωσης της ποιότητας ή οι κύκλοι ποιότητας είναι μια τεχνική, όπου ένας αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης δουλεύουν μαζί για τη βελτίωση του προϊόντος που παράγουν. Η ομάδα αυτή συνειδητά και συστηματικά εργάζεται με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας. Τα αποτελέσματα της ομάδας αποτελούν οι προτάσεις που γίνονται προς την επιχείρηση για τους τρόπους ποιοτικής βελτίωσης του προϊόντος. Η τεχνική αυτή μπορεί να μην προσφέρει σχεδόν τίποτε, όσον αφορά την αξία των προτάσεων που κάνει η ομάδα για τη βελτίωση της ποιότητας, δημιουργεί όμως το κατάλληλο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου ζητήματα ολικής ποιότητας αποτελούν σημαντικές προτεραιότητες για την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι το αναγνωρίζουν και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά και τη νοοτροπία τους κατάλληλα.

Η οριοθέτηση (benchmarking) είναι μια τεχνική, όπου η έμφαση δίνεται στις διαδικασίες και στις πρακτικές που θα πρέπει να ακολουθηθούν για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει και των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις οριοθετούν τις διαδικασίες και τις πρακτικές σύμφωνα με τις διαδικασίες και τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι άλλες επιχειρήσεις, όχι μόνο του κλάδου τους, αλλά και οποιασδήποτε άλλης επιχείρησης που έχει καταφέρει να πετύχει υψηλά επίπεδα βελτίωσης της ποιότητας.

Η οριοθέτηση βλέπει την ποιότητα περισσότερο από τη σκοπιά της ολικής ποιότητας, που δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια νέα φιλοσοφία διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αυτός είναι ο λόγος που δεν έχει σημασία το τι προϊόν παράγει μια επιχείρηση, αλλά με ποιες διαδικασίες το παράγει. Οι διαδικασίες όμως μπορεί να είναι κοινές για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου κλάδου. Αυτός είναι ο λόγος που η οριοθέτηση είναι μια τεχνική βελτίωσης της ποιότητας, που στηρίζεται στη μελέτη των διαδικασιών και πρακτικών που ακολουθούν όλες οι ιαπωνικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα δε εκείνων που θεωρούνται ηγέτες σε θέματα ολικής ποιότητας.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας προϋποθέτει το συντονισμό και την ενεργοποίηση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τελικό στόχο , μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών , την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των καταναλωτών της επιχείρησης , με το μικρότερο δυνατό κόστος. Κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι ότι χρησιμοποιούν ανθρώπινους πόρους και παράγουν προϊόντα που προσπαθούν να τα διαθέσουν στην αγορά. Η κάθε επιχείρηση όμως έχει τη δικιά της φιλοσοφία , όσον αφορά την επιχειρηματική δράση και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει. Η εμπειρική πρακτική σε θέματα ποιότητας έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πολλά σχέδια τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν στα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα σχέδια αυτά έχουν συγκεκριμένες αρχές και υπαγορεύουν συγκεκριμένες πρακτικές. Τέτοια σχέδια αποτελούν **υποδείγματα ολικής ποιότητας**.

Διάφορα υποδείγματα ολικής ποιότητας έχουν αναπτυχθεί. Οι διαφορές τους είναι το αποτέλεσμα των παρακάτω παραγόντων :

α. Μια επιχείρηση δεν είναι ανεξάρτητη από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η κάθε χώρα έχει τις δικιές της εργασιακές αξίες , ήθη και έθιμα , βιομηχανικές παραδόσεις. Επίσης , η κάθε χώρα έχει διαφορετικές κυβερνήσεις , με διαφορετική πολιτική σε θέματα ανταγωνισμού και ποιότητας.

β. Η διοίκηση ολικής ποιότητας δεν μπορεί να είναι η ίδια για όλα τα προϊόντα. Ο βασικός διαχωρισμός μεταξύ βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι καθοριστικός και για την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας.

γ. Η κάθε επιχείρηση είναι και ένας ξεχωριστός οργανισμός , με τη δικιά της διοίκηση και προσωπικό. Ένα πρόγραμμα ολικής ποιότητας , που εφαρμόστηκε με επιτυχία σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση , μπορεί να έχει πλήρη αποτυχία σε μια άλλη επιχείρηση , απλά επειδή το προσωπικό της δεύτερης δεν είχε τον ίδιο ενθουσιασμό στην εφαρμογή του συγκεκριμένου προγράμματος ολικής ποιότητας.

Φυσικά μια επιχείρηση , χωρίς οικονομικά αποτελέσματα , δεν μπορεί να επιβιώσει. Στόχος λοιπόν των προγραμμάτων ολικής ποιότητας πρέπει να είναι τα θετικά επιχειρηματικά αποτελέσματα , με κύριο δείκτη πετυχημένης επιχειρηματικής πορείας τη διαχρονική μεγιστοποίηση του κέρδους. Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας δεν είναι και τόσο ενθαρρυντικά. Ο κύριος λόγος είναι ότι τα προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας χρησιμοποιούνται σαν μέσο διαφήμισης του προϊόντος που παράγει η επιχείρηση , παρά σαν μια πραγματική προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών της επιχείρησης , που θα προσφέρει τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των καταναλωτών , με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας δίνουν μεγαλύτερο βάρος στα οικονομικά αποτελέσματα. Από έρευνα που έγινε σε στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι οι στόχοι της ολικής ποιότητας , με σειρά προτεραιότητας , ήταν οι εξής :

1. Αντιμετώπιση του αυξανόμενου ανταγωνισμού.
2. Αύξηση του μεριδίου της αγοράς.
3. Ικανοποίηση των πιο απαιτητικών πελατών.
4. Μείωση του χρόνου που χρειάζεται για να φτάσουν τα προϊόντα στην αγορά .
5. Δημιουργία πιο ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος.
6. Διατήρηση και προσέλκυση νέων εργαζομένων με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και δεξιότητας.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

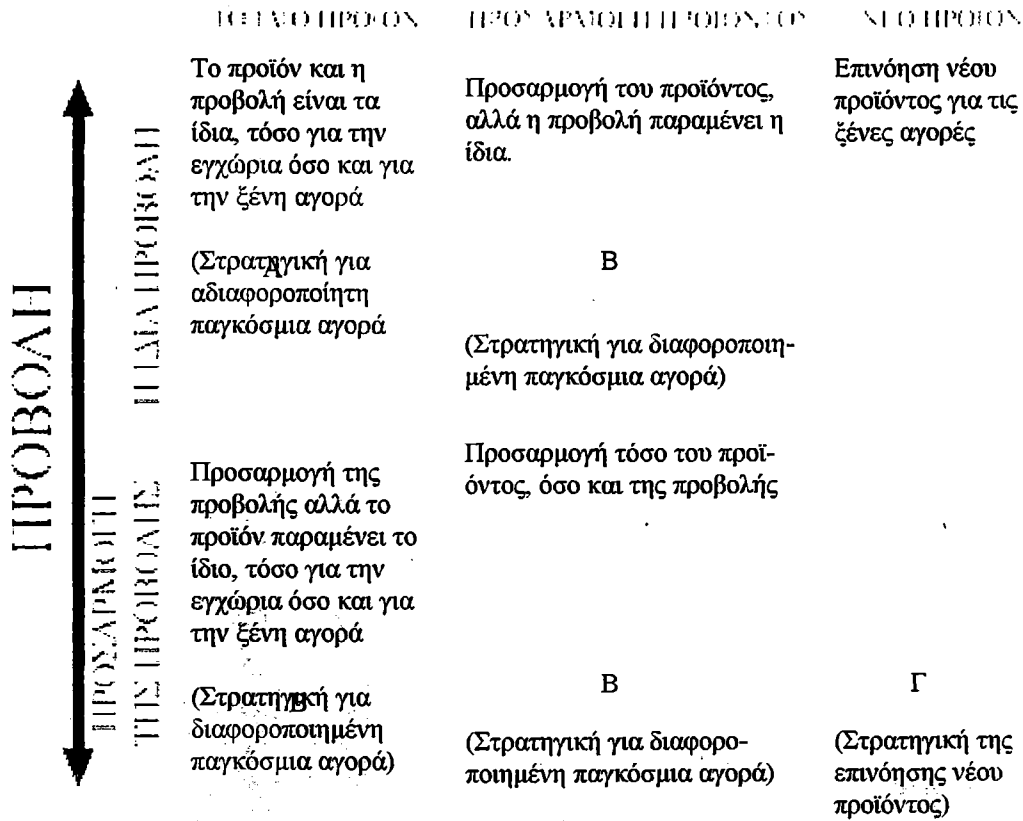
Η επιδίωξη να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες τις οποίες προσφέρει η αγορά των άλλων χωρών είναι ένας καλός τρόπος για να αναπτυχθούν και να παραμείνουν υγιείς οι ιαπωνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, το δέλεαρ εκατομμυρίων νέων πελατών μπορεί να ωθήσει μερικές επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να ανοίξουν δρόμο για νέες ξένες αγορές με προϊόντα χωρίς μεγάλη προβολή, με ανεπαρκή διανομή ή υπερτιμημένα. Μόνο με τη χρησιμοποίηση των δεδομένων της έρευνας Μάρκετινγκ για την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών για το προϊόν, την προβολή, τη διανομή και την τιμολόγηση θα αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας διεθνώς. Για εταιρείες που έχουν ήδη εισαγάγει το προϊόν τους στην αγορά μιας άλλης χώρας, οι υπάρχουσες στρατηγικές προϊόντος και προβολής μπορούν να αναπαραχθούν, να μεταβληθούν ή να αγνοηθούν εντελώς προκειμένου για το Μάρκετινγκ διεθνώς. Όταν εταιρείες εισάγουν το προϊόν τους στην αγορά αρκετών ξένων χωρών, χρησιμοποιούν συχνά διαφορετική προσέγγιση για κάθε αγορά.

Οι τρεις βασικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη διεθνών στρατηγικών προϊόντος και προβολής είναι :

1. Η στρατηγική του Μάρκετινγκ για μια **αδιαφοροποίητη** (τυποποιημένη) παγκόσμια αγορά.
2. Η στρατηγική του Μάρκετινγκ για μια **διαφοροποιημένη** παγκόσμια αγορά
3. Η στρατηγική **επινόησης νέου προϊόντος**. (βλέπε σχήμα 1)

Σχήμα 1

ΠΡΟΪΟΝ



Η στρατηγική του Μάρκετινγκ για μια **αδιαφοροποίητη** παγκόσμια αγορά σημαίνει ότι τόσο το προϊόν όσο και η προβολή τυποποιούνται , για χρήση σε όλες τις χώρες. Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν επιτυχώς τη στρατηγική του Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά είναι : η Sony , η Coca Cola και πολλές άλλες. Το πλεονέκτημα του Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά είναι ότι η εταιρεία μπορεί να πετύχει σημαντική εξοικονόμηση κόστους , χάρη στις οικονομίες κλίμακας στις δραστηριότητες παραγωγής και Μάρκετινγκ.

Οι στρατηγικές Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά δέχτηκαν μεγάλη ώθηση από ένα άρθρο του Levitt του Χάρβαρντ με τίτλο "**Αδιαφοροποίητες αγορές παγκόσμιου επιπέδου**". Ο Levitt έγραψε ότι "αντί να προσαρμόζεται σε επιφανειακές ή ακόμη και σε βαθιά ριζωμένες διαφορές στο εσωτερικό και μεταξύ των εθνών " , ο σύγχρονος Μάρκετερ της αδιαφοροποίητης παγκόσμιας αγοράς θα "επιδιώξει συνειδητά να επιβάλλει καταλλήλως τυποποιημένα προϊόντα και πρακτικές σε ολόκληρη την υδρόγειο". Μερικοί επικριτές της στρατηγικής του Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά ισχυρίζονται ότι αυτή δεν αποδίδει ακόμη και υπό τις καλύτερες Περιστάσεις. Η ακόμη και όταν αποδίδει , λένε οι επικριτές της , τα υπερτυποποιημένα προϊόντα και οι προβολές που χρησιμοποιεί ανοίγουν το δρόμο σε ανταγωνιστές οι οποίοι προσφέρουν κάτι με περισσότερη προσωπικότητα.

Εντούτοις , ο Levitt δεν πρότείνει οι Μάρκετερς να αγνοούν τις διαφορές που υπάρχουν από χώρα σε χώρα και απλώς ισοπεδώνοντας τα πάντα , να ανοίγουν δρόμο για όλο τον κόσμο. Πρότείνει οι εταιρείες να επικεντρώνουν το Μάρκετινγκ στις ομοιότητες τις οποίες μπορούν να βρουν και όχι στις διαφορές. Αντί να αναζητούμε και να τονίζουμε τις διαφορές μεταξύ χωρών και πολιτισμών , θα πρέπει να αναζητούμε τις ομοιότητες και στη συνέχεια να αναπτύσσουμε τις στρατηγικές Μάρκετινγκ με βάση αυτές τις ομοιότητες. Αυτό το βασικό σημείο παραβλέπεται μερικές φορές όταν οι άνθρωποι εξετάζουν το ζήτημα των στρατηγικών Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές Μάρκετινγκ για μια **αδιαφοροποίητη** παγκόσμια αγορά θα μας δώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα , οι Μάρκετερς του διεθνούς Μάρκετινγκ θα πρέπει να έχουν υπόψη τους πέντε βασικά σημεία :

- α) Πρέπει να γίνει έρευνα σχετικά με τις αντιλήψεις και τις προτιμήσεις του καταναλωτή της ξένης αγοράς.
- β) Ο Μάρκετερ πρέπει να αποφεύγει την υπερτυποποίηση , γιατί με αυτόν τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία για τοπικούς νεωτερισμούς.
- γ) Τα προβλήματα πρέπει να επιλύονται μόλις εμφανιστούν.
- δ) Πρέπει να αξιοποιούνται οι ιδέες που προέρχονται από τις τοπικές αγορές και από τα στελέχη Μάρκετινγκ.
- ε) Δεν θα πρέπει να εξαναγκάζεται το τοπικό Μάνατζμεντ να προσαρμοστεί στη στρατηγική Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά , αν υπάρχουν αντιρρήσεις. Η εξαναγκαστική προσαρμογή σπάνια επιτυγχάνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η στρατηγική του Μάρκετινγκ για μια **διαφοροποιημένη** παγκόσμια αγορά συνεπάγεται την προσαρμογή των προϊόντων και των μεθόδων προβολής στα ξεχωριστά χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς. Στην κατεύθυνση αυτή διακρίνουμε τρεις επιμέρους στρατηγικές :

1. **Προσαρμογή του προϊόντος** που επιτυγχάνεται με τη μετατροπή του προϊόντος ώστε να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες των ξένων αγορών.

2. **Προσαρμογή της προβολής** , ώστε οι ξένοι να μπορούν να συσχετιστούν με αυτήν ευκολότερα.
3. **Διπλή προσαρμογή** , που έχει ως συνέπεια τη μετατροπή τόσο του προϊόντος όσο και της προβολής

Επινόηση νέου προϊόντος. Η τρίτη προσέγγιση για την ανάπτυξη διεθνών στρατηγικών προϊόντος και προβολής είναι η επινόηση νέου προϊόντος , δηλαδή η επινόηση ενός εντελώς διαφορετικού προϊόντος για μια ξένη αγορά Για παράδειγμα η Coca -Cola ανέπτυξε προϊόντα υψηλής περιεκτικότητας σε πρωτεΐνες ειδικά για να τα πωλεί ως διαιτητικά συμπληρώματα σε ξένες χώρες.

Η ΙΑΠΩΝΙΑ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΤΟ ΧΕΙΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗΣ

"Στο χείλος της καταστροφής". Έτσι περιέγραψε την κατάσταση της Ιαπωνίας ο κ. Νόριο Όγκκα , πρόεδρος της Sony , μιλώντας για το τι επικρατεί στις μέρες μας δηλαδή τον Απρίλιο του 1998. Με πιο διπλωματικά αλλά επί της ουσίας ίδια λόγια , ξεκινά την ανάλυση της Ιαπωνίας και ο ΟΟΣΑ στην έκθεση του : "Η Ιαπωνική οικονομία βρίσκεται στο χείλος της ύφεσης". Η Moody 's όπως έγραψε στη σύντομη ανακοίνωση της , μετέτρεψε από "σταθερές" σε "αρνητικές" τις προοπτικές της Ιαπωνικής οικονομίας και των ομολόγων της , "η συνεχιζόμενη αδυναμία της δραστηριότητας στην Ιαπωνία και η εμφάνιση υφεσιακών τάσεων είναι πιθανόν να επιδεινώσουν τις διαρθρωτικές αδυναμίες του χρηματοπιστωτικού τομέα ... Η αδυναμία (του τελευταίου) καθιστά τη χώρα πιο ευάλωτη στις διακυμάνσεις των εντυπώσεων που δημιουργούνται στους επιχειρηματικούς κύκλους , πράγμα που θα μπορούσε να οδηγήσει σε εξασθένηση του πολύ ισχυρού ισοζυγίου πληρωμών". Ο υφυπουργός Οικονομικών μπορεί να ανταπάντησε ειρωνικά ότι "δεν θέλω να σχολιάσω απόψεις ιδιωτικών φορέων , αλλά γενικά θυμίζω ότι οι επενδυτές υπολογίζουν τη φερεγγυότητα ενός κρατικού ομολόγου με κριτήρια όπως τα συναλλαγματικά αποθέματα μιας χώρας και τις πιστωτικές της συνθήκες". Ωστόσο , ανάλογες ανησυχίες εκφράστηκαν και από την Τράπεζα της Ιαπωνίας , αφού η τακτική της μηνιαίας εκτίμησης της συγκυρίας (Τανκάν) έδειξε επιδείνωση όλων των στοιχείων , τέτοια μάλιστα που ο διοικητής της , κ. Μασάρου Χαγιάμι , δήλωσε στους Financial Times (6/4/98) την "έκπληξη του" με τις ενδείξεις "για την ανάπτυξη ενός φαύλου κύκλου. Κάτι π'έπει να γίνει". Η έξαρση των παρατηρήσεων αυτών , λίγο πριν ο Ιάπωνας πρωθυπουργός κ. Χασιμότο ανακοινώσει το έκτο (!) σχέδιο έκτακτης ενίσχυσης της Ιαπωνικής Οικονομίας μέσα σε έξη μήνες , απλώς επιβεβαιώνει την κρισιμότητα μιας κατάστασης που καθόλου δεν περιορίζεται στο αρχιπέλαγος. Η Ιαπωνική Οικονομία παράγει το 16% του παγκόσμιου ΑΕΠ και εξακολουθεί να αποτελεί τον κύριο τραπεζίτη του κόσμου , ιδίως των ΗΠΑ , ενώ το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών της (οι καθαρές εξαγωγές της) εξακολουθεί να αναπτύσσεται , τόσο από την πλευρά των εξαγωγών της όσο και από την πλευρά (μείωσης) των εισαγωγών της. Πως μπορεί , λοιπόν , "να βρίσκεται στο χείλος της καταστροφής" , είπε καθησυχαστικά ο Ιάπωνας πρωθυπουργός κ. Χασιμότο στο Λονδίνο , μια χώρα με 800 δισεκατομμύρια δολάρια επενδύσεις στο εξωτερικό και με 250 δισεκατομμύρια δολάρια συναλλαγματικά αποθέματα ;

Και όμως η Ιαπωνία , μετά από 7 συνεχή χρόνια οικονομικής στασιμότητας , αν όχι μαρασμού , (με την εξαίρεση του 1996) γνωρίζει φέτος μια πραγματική ύφεση , δηλαδή μια γερή συρρίκνωση της παραγωγής της , για πρώτη φορά μετά από είκοσι τέσσερα χρόνια. Ο ΟΟΣΑ την εκτιμάει σε -1,4% κατά το δεύτερο εξάμηνο του 1997 και σε ένα -0,3% το πρώτο εξάμηνο του 1998. Αν κατά τα προηγούμενα χρόνια μπορούσε να υπάρξει μια συζήτηση για το αν υπάρχει ή όχι ύφεση , τώρα η συζήτηση είναι πως να ξεπεραστεί ο κίνδυνος. Πράγματι αν ο μαρασμός της Ιαπωνικής Οικονομίας δεν πήρε τη μορφή της βίαιης ύφεσης που γνώρισαν κυκλικά άλλες χώρες , αυτό εν μέρει οφείλεται στις επαναλαμβανόμενες πολιτικές τόνωσης που ακολούθησαν οι Ιαπωνικές κυβερνήσεις. Έξι τέτοια έκτακτα προγράμματα τόνωσης υιοθετήθηκαν από το 1992 έως το 1995 (600 δισεκατομμυρίων συνολικά) , χωρίς να καταφέρουν να βγάλουν από το τέλμα τον γίγαντα της Άπω Ανατολής. Είναι βέβαια αλήθεια , ότι η απορροεόμενη εκτίναξη του δημοσίου χρέους από το 60% στο 90% βοήθησε στην άμβλυνση των κοινωνικών επιπτώσεων του

μαρασμού , δείκτη της οποίας αποτελεί η σχετικά μικρή ανεργία (3,5% επισήμως , 7% σύμφωνα με τους δυτικούς τρόπους μέτρησης). Όμως , δεν μπόρεσαν να δώσουν λύση στη μακροχρόνια μείωση της παραγωγικότητας ούτε στο τεράστιο πρόβλημα που άφησε στο χρηματοπιστωτικό σύστημα η έκρηξη της φούσκας των ακινήτων στις αρχές της δεκαετίας.

Ο ένας λόγος , ο μάλλον δευτερεύων , είναι η διοχέτευση της τόνωσης προς έναν παραδοσιακό κατασκευαστικό τομέα (18% του ΑΕΠ , που κατά 44% δουλεύει σε δημόσια έργα) , που όχι μόνο έχει γεμίσει το αρχιπέλαγος με επικίνδυνο και άχρηστο μπετόν (σε δρόμους , γέφυρες , κτίρια κ.λ.π.) αλλά και έχοντας συσσωρεύσει τεράστια χρέη (90 δισεκατομμύρια δολάρια) είναι πρωτοπόρος στην καθίζηση της κεφαλαιακής του αξίας , έστω και αν είναι κατ' εξοχήν διαπλεκόμενος με τους πολιτικούς κύκλους. Ο δεύτερος , και πιο ουσιαστικός λόγος , είναι ωστόσο ότι ο απαλυμένος και παρατεταμένος μαρασμός οφείλεται τελικά σε μια κρίση ρύθμισης ενός μοντέλου που προϋπέθετε πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς από τους σημερινούς.

Σε αυτό το διαρθρωτικό δεδομένο ήρθαν να προστεθούν δυο "συγκυριακά" στοιχεία που επιδεινώσαν δραματικά την κατάσταση. Το ένα είναι η γνωστή ασιατική κρίση , ενώ το άλλο είναι η πολιτική "απελευθέρωσης" , που εδώ και ένα χρόνο υιοθετήθηκε από την κυβέρνηση Χασιμότο , και που ασφαλώς θα επιδεινωθεί με το τραπεζικό μπιγκ μπανγκ , από 1^{ης} Απριλίου. Ο περιορισμός των κρατικών δαπανών και η αύξηση των φόρων ήρθαν να δώσουν το αποφασιστικό χτύπημα στη συγκυρία , τόσο που ακόμα και οι πιο ακραιφνείς υποστηρικτές της συρρίκνωσης του κράτους (Αμερικανοί , ΟΟΣΑ) βομβαρδίζουν , τους τελευταίους μήνες , τους Ιάπωνες πολιτικούς με την ανάγκη να αλλάξουν πολιτική και να ξανατονώσουν την Ιαπωνική Οικονομία. Όπως λέει και ο ΟΟΣΑ "πρέπει τουλάχιστον να αποφευχθεί μια ακόμα πιο περιοριστική πολιτική σε μια τόσο κρίσιμη στιγμή" , ενώ οι "διαρθρωτικές αλλαγές" μπορούν να περιμένουν.

Αυτό είναι ακριβώς που επιχειρεί η κυβέρνηση Χασιμότο με το τελευταίο της σχέδιο του οποίου οι λεπτομέρειες θα ανακοινωθούν στις 24 Απριλίου , αλλά του οποίου οι γενικές γραμμές είναι ήδη γνωστές. Εβδομήντα έξη δις. δολάρια θα ριχτούν στην οικονομία , κυρίως μέσα από περικοπές των φόρων που είχαν υιοθετηθεί πέρυσι. Ωστόσο , η παρατεταμένη συρρίκνωση της κατανάλωσης δύσκολα μπορεί να επανέλθει , ιδιαίτερα σε στιγμές κρίσης (που επιπλέον έχει στοιχεία μακροχρόνια) : το ουσιαστικό πρόβλημα που πηγάζει από τα εξαιρετικά υψηλά επίπεδα αποταμίευσης δεν μπορεί παρά να επιδεινωθεί από την αβεβαιότητα της κρίσης , ενώ οι μικρές δόσεις προσωρινών επιστροφών φόρου δύσκολα μπορούν να ανατρέψουν μια συγκυρία ύφεσης , ιδιαίτερα στο μέτρο που η συρρίκνωση των δαπανών και των ελλειμμάτων δεν τίθεται μακροχρόνια σε αμφισβήτηση.

Ο κ. Μπλερ , υποδεχόμενος τον Ιάπωνα πρωθυπουργό , δήλωσε ευγενικά ότι "όλοι οι βασικοί δείκτες της ιαπωνικής οικονομίας δείχνουν πως αυτή είναι πολύ ισχυρή" : ακριβώς αυτό είναι και το πρόβλημα , ότι δηλαδή ο τραπεζίτης του κόσμου δεν μπορεί να καταρρεύσει χωρίς γερές επιπτώσεις σε όλες τις χώρες. Αυτό είναι η μια πλευρά της ουσιαστικής συζήτησης που διεξάγει το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο : πως δηλαδή το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα μπορεί να ρυθμιστεί έτσι ώστε να αποφευχθεί αυτό που λέγεται συστημικός κίνδυνος ; Το κακό είναι ότι η επικρατούσα ιδέα για μια ρύθμιση που θα μπορούσε να αφεθεί στους ίδιους τους τραπεζίτες χωλαίνει στη βάση της . Ίσως αυτό να οδήγησε και στο αδιέξοδο, της επιτροπής της Διεθνούς Τράπεζας Διακανονισμών στη Βασιλεία , για το ίδιο θέμα ακριβώς.

Ένα άλλο ζήτημα το οποίο θα πρέπει να τονίσουμε ιδιαίτερα , είναι ότι σε αντίθεση με τους Αμερικανούς και τους Ευρωπαίους , οι Ιάπωνες επενδύουν ελάχιστα στο χρηματιστήριο (6,4%) και σε αμοιβαία κεφάλαια (2,8%). Προτιμούν τη σιγουριά των καταθέσεων σε τράπεζες και ταχυδρομικά ταμειυτήρια (60%) , μολονότι τα επιτόκια είναι σχεδόν μηδενικά (0,5%). Το Ιαπωνικό Υπουργείο Οικονομικών ενθάρρυνε επί δεκαετίες τους Ιάπωνες να καταθέτουν τα χρήματά τους στις τράπεζες αντί να επενδύουν στις χρηματαγορές , γιατί έτσι γινόταν ευκολότερη η διοχέτευση κεφαλαίων σε βιομηχανίες που οι αρχές επιθυμούσαν να ενισχύσουν. Τώρα οι αρχές παραδέχονται ότι το σύστημα που μετέτρεψε την Ιαπωνία σε "εξαγωγική μηχανή" είναι ξεπερασμένο. Η χρηματοδότηση των εταιρειών μέσω στενά ελεγχόμενων τραπεζών απέδωσε τα μέγιστα στην προσπάθεια δημιουργίας μεγάλων βιομηχανιών , δεν είναι όμως το ίδιο αποτελεσματική στη στήριξη των μικρών εταιρειών με τεχνολογία αιχμής που η Ιαπωνία χρειάζεται σήμερα. Το πρόβλημα είναι να πειστούν οι Ιάπωνες να "ρίξουν" στις χρηματαγορές μέρος του 1200 τρισ. γιεν που έχουν καταθέσει σε τράπεζες και ταχυδρομικά γραφεία. Πολλές εταιρείες επενδύσεων πιστεύουν ότι θα καταφέρουν να κάνουν τους Ιάπωνες να αλλάξουν συνήθειες . Χάρη στα μέτρα που αποφασίστηκαν πρόσφατα στο πλαίσιο του προγράμματος οικονομικών μεταρρυθμίσεων και οι ιαπωνικές τράπεζες θα μπορούν πλέον , από το Δεκέμβριο του 1998 , να πωλούν αμοιβαία κεφάλαια. Πρώτα όμως πρέπει να εξηγήσουν στους Ιάπωνες τι είναι τα αμοιβαία κεφάλαια , ερώτηση στην οποία κάθε Αμερικάνος μπορεί να απαντήσει.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τελειώνοντας αυτή την εργασία πρέπει να αναφέρουμε ότι οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν κατορθώσει να βρίσκονται στην κορυφή των προτιμήσεων των καταναλωτών όλου του κόσμου εδώ και χρόνια δίκαια. Σ' ένα σύντομο χρονικό διάστημα έχουν επιτύχει να καταλάβουν την πρώτη θέση σε κλάδους όπως αυτοκινητοβιομηχανίες, εταιρείες κατασκευής μοτοσυκλετών, τηλεοράσεων, βίντεο κ.λ.π. Ο προγραμματισμός τους είναι σημαντικός και πλήρης σε όλους τους τομείς, τόσο της παραγωγής και της διανομής των προϊόντων όσο και των πωλήσεων που πραγματοποιούν. Γι' αυτό άλλωστε οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, σε όλα τα πλάτη και μήκη του πλανήτη για να έχουν την ανάλογη επιτυχία, έχουν αναγκαστεί να αντιγράψουν τις τακτικές και τις μεθόδους τους, έτσι ώστε να έχουν μεγιστοποίηση των κερδών τους με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Οι πιο δημοφιλείς τακτικές των Ιαπώνων είναι η εφ' όρου ζωής απασχόληση, οι κύκλοι ποιότητας, το μάνατζμεντ με ομοφωνία και η παραγωγή τότε που χρειάζεται. Όμως το πιο σημαντικό είναι, ότι οι Ιάπωνες δεν πρέπει να επαναπαυτούν και να εφησυχάσουν με τις ως τώρα επιτυχίες τους, αλλά θα πρέπει να ψάχνουν και να βρίσκουν συνεχώς καινούργιους τρόπους και μεθόδους στρατηγικής, ώστε να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται με γρήγορους ρυθμούς, χωρίς να καταφέρνουν οι άλλες χώρες να τις πλησιάσουν και να τις ανταγωνιστούν επάξια.

Οι Ιάπωνες είναι υπομονετικοί στη στρατηγική που ακολουθούν για την είσοδο τους σε μια νέα αγορά, προσπαθούν να εξασφαλίσουν πρώτα ένα μερίδιο στην αγορά παρά να αποσπάσουν γρήγορα κέρδη. Δαπανούν άφθονα χρήματα για τη βελτίωση του προϊόντος, την αναβάθμιση και την επέκταση του έτσι ώστε να μπορούν να προσφέρουν περισσότερα και καλύτερα πράγματα από τους ανταγωνιστές τους. Κάνουν έρευνα αγοράς για να δουν με πιο προϊόν είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες και ποιες βελτιώσεις προτείνουν. Ύστερα περνώντας στην αντιμετώπιση προσθέτουν συνεχώς αξιολογες βελτιώσεις, ώστε το προϊόν να παραμείνει στην πρώτη θέση. Προχωρούν στην τμηματοποίηση της αγοράς και δημιουργούν νέες ευκαιρίες σε άλλες χώρες και σε άλλες αγορές, ώστε να δημιουργήσουν ένα δίκτυο παγκόσμιων αγορών και τόπων παραγωγής. Με την παγκοσμιοποίηση της αγοράς συνεχώς νέα προϊόντα εμφανίζονται, νέοι τρόποι μάνατζμεντ και μάρκετινγκ ανακαλύπτονται, υπάρχουν περισσότερες προοπτικές για εξέλιξη των παραγόμενων αγαθών και διανομή τους στις αγορές με σύγχρονα μέσα.

Στον αντίποδα των όσων είπαμε παραπάνω, θα πρέπει να τονίσουμε ότι το μόνο που χρειάζεται αυτή η χώρα σ' αυτή τη δύσκολη χρονική περίοδο που διανύει, είναι να μπορέσει να ξεφύγει από τη διεθνή οικονομική κρίση και ύφεση που επηρεάζει τόσο την οικονομική πολιτική της όσο και την οργάνωση της γενικότερα. Με τους κατάλληλους χειρισμούς κάνοντας διαρθρωτικές αλλαγές σε όλους τους τομείς της οικονομίας, θα κατορθώσει να ξεπεράσει τη στασιμότητα και τις υφεσιακές τάσεις που παρατηρούνται. Αφού κατορθώσει να ξεφύγει ο γίγαντας της Άπω Ανατολής από το τέλμα στο οποίο βρίσκεται, τότε μόνο θα πετύχει τους στόχους του και θα ξαναγίνει ο κυρίαρχος της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

PHILIP KOTLER "Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ" Α' ΤΟΜΟΣ

PHILIP KOTLER "Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ" Β' ΤΟΜΟΣ

Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία Τζωρτζάκη "Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ η ελληνική προσέγγιση"

Γρηγόρης Θ. Παπανίκος και Γιάννης Ε. Πόζιος "Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων"

Βασίλειος Κων. Καπετανόπουλος "Διοίκηση Παραγωγής"

Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης "Διεθνές εξαγωγικό Μάρκετινγκ"

Οικονομικός Ταχυδρόμος Απρίλιος 1998

Έθνος της Κυριακής 19 Απριλίου 1998