

## **Action Plan for Social Entrepreneurship**

### **WP 4. Structure for Support and Strengthening of Business Development**

Deliverable 4.2.1 Development of Educational Tools and Templates for Counseling Packages on issues: Organization and Management, Finance, Markets and Sales, Quality

**Scientific Coordinator: Professor Dimitris Subeniotis**

**UNIVERSITY OF MACEDONIA**

**DELIVERABLE**

The Cooperation Programme INTERREG V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" is co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and national funds of the countries participating in it

The contents of this study are sole responsibility of University of Macedonia and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries, the Managing Authority and the Joint Secretariat

## **Abstract**

The current Deliverable (Deliverable 4.2.1 Development of Educational Tools and Templates for Counseling Packages on issues: Organization and Management, Finance, Markets and Sales, Quality) is an analytic and useful tool for providing counselling packages on issues: 1) Markets and Sales; 2) Organization and Management; 3) Quality; 4) Finance. Markets and Sales analyse issues with regard to market research, release of new products, pricing strategies, advertising strategies and distribution channels. Organization and Management analyse issues with regard to the main features of strategic planning, operational or functional programming process, main principles of programming and the usefulness of control. Quality analyses issues with regard to quality and satisfaction, basic approaches of measuring service quality and quality dimensions. Finance analyses issues with regard to the financial system, financial products and the functions of corporate finance in an organization, namely capital structure, working capital management, investment evaluation, risk management and corporate governance.

## **Action Plan for Social Entrepreneurship**

### **WP 4. Structure for Support and Strengthening of Business Development**

Deliverable 4.2.1 Development of Educational Tools and Templates for Counseling Packages on issues: Organization and Management, Finance, Markets and Sales, Quality

**Scientific Coordinator: Professor Dimitris Subeniotis**

**UNIVERSITY OF MACEDONIA**

**DELIVERABLE**

The Cooperation Programme INTERREG V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" is co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and national funds of the countries participating in it

The contents of this study are sole responsibility of University of Macedonia and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries, the Managing Authority and the Joint Secretariat

## Ενότητα 1 Αγορές και Πωλήσεις

---

### *Αγορά*

Ως αγορά ορίζεται μία ομάδα καταναλωτών με κοινές ανάγκες ή επιθυμίες (π.χ. θέλουν ένα γρήγορο και ασφαλές αυτοκίνητο) και χρήματα για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών/επιθυμιών.

### *Ορισμός και κύριοι στόχοι της έρευνας αγοράς*



Η έρευνα αγοράς είναι η συστηματική συλλογή, ανάλυση και αντικειμενική παρουσίαση δεδομένων που σχετίζονται με οποιοδήποτε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένας έμπορος σε δεδομένο χώρο και χρόνο.

Η έρευνα αγοράς χρησιμοποιείται για:

- Τον προσδιορισμό και τον καθορισμό των ευκαιριών και των απειλών του μάρκετινγκ.

- Την ανάπτυξη, επεξεργασία και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ.
- Την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ.
- Τη βελτίωση της κατανόησης του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί το μάρκετινγκ ως διαδικασία.

Αφορά επίσης στα ακόλουθα θέματα:

- Προσδιορίζει τις απαιτούμενες πληροφορίες για την ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ.
- Διαμορφώνει τη μέθοδο συλλογής δεδομένων και πληροφοριών.
- Διαχειρίζεται και υλοποιεί τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών.
- Αναλύει τα αποτελέσματα.
- Παρουσιάζει τα ευρήματα και τα αντίστοιχα συμπεράσματα και τις προτάσεις προς τους μάνατζερ.

Οι κύριοι στόχοι της έρευνας αγοράς είναι:

- Να προσδιοριστούν οι ανάγκες των αγοραστών, δηλαδή σε ποιο βαθμό οι ανάγκες αυτές καλύπτονται από τα υπάρχοντα προϊόντα και σε ποιο βαθμό υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης νέων.
- Να προσδιοριστεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων, δηλαδή εάν οι στρατηγικές μάρκετινγκ (προβολή, τιμολόγηση, διανομή, προϊόν) έχουν παραγάγει ή θα παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Να αναλύσει τους μηχανισμούς που διαμορφώνουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Στην περίπτωση αυτή έχουμε την ανάλυση των μηχανισμών και παραγόντων μέσω των οποίων διαμορφώνονται οι ανάγκες των καταναλωτών και πώς οι ανάγκες αυτές αλληλεπιδρούν με τη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας.

Με άλλα λόγια, η έρευνα αγοράς λειτουργεί ως πυξίδα για τις πιθανές επιλογές του τμήματος μάρκετινγκ.

Τα βασικά ερωτήματα, τα οποία καλείται να απαντήσει η έρευνα αγοράς καταδεικνύουν το περιεχόμενο της έρευνας αγοράς, καθώς και τους συνήθεις στόχους της.

Αυτά τα ερωτήματα είναι:

- Πόσοι, ποιοι και γιατί αγοράζουν το προϊόν μιας επιχείρησης (υπάρχοντες πελάτες);
- Ποιος επιπλέον θα μπορούσε να το αγοράσει (δυναμικοί πελάτες);
- Είναι σωστή η τιμή του προϊόντος;
- Ποια είναι τα κανάλια διανομής που ταιριάζουν με τις φυσικές ιδιότητες του προϊόντος, καθώς και με τις αγοραστικές συνήθειες των υπαρχόντων ή δυναμικών πελατών του;

Εάν η έρευνα επικεντρώνεται στις συνθήκες της αγοράς ή στα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, χαρακτηρίζεται συνήθως ως έρευνα αγοράς.

Ωστόσο, αν η έρευνα καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα παραγόντων του μάρκετινγκ, ανεξάρτητα από το βαθμό εστίασης σε καθένα από αυτά, περιγράφεται ως έρευνα μάρκετινγκ.

Για τη διεξαγωγή μίας έρευνας αγοράς, τα στελέχη μάρκετινγκ μιας επιχείρησης έχουν την ευκαιρία να επιλέξουν μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών τεχνικών ανάλυσης δεδομένων.

Ωστόσο, σε πρώτη φάση, μια εταιρεία θα πρέπει να δώσει απαντήσεις σε ένα μεγάλο εύρος ερωτήσεων που αφορούν στην έρευνα αγοράς και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών της. Έτσι, αρχικά θα πρέπει να εξετάσει ποια είναι τα χαρακτηριστικά των πελατών που αγοράζουν το προϊόν της με βάση δημογραφικούς, κοινωνικοοικονομικούς ή ψυχολογικούς παράγοντες. Επιπλέον, ποια είναι τα κίνητρά των καταναλωτών για την αγορά του προϊόντος. Είναι λειτουργικά, οικονομικά, κοινωνικά ή ψυχολογικά;

Ένα άλλο ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι εάν οι πελάτες της χρησιμοποιούν εντατικά ή όχι το προϊόν, δηλαδή πόσο συχνά αγοράζουν το προϊόν και σε ποια

ποσότητα. Επιπρόσθετα, σε ποιες περιπτώσεις χρησιμοποιούν το προϊόν και τι είδους χρήση κάνουν;

Στη συνέχεια απαντήσεις θα πρέπει να δοθούν σχετικά με τον βαθμό χρήσης του προϊόντος σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα αλλά και τη σχέση του εκάστοτε πελάτη με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι πελάτες χρησιμοποίησαν κάποιο άλλο ανταγωνιστικό προϊόν κατά το παρελθόν, ή χρησιμοποιούν παράλληλα με τη χρήση του συγκεκριμένου προϊόντος και άλλα παρόμοια ανταγωνιστικά προϊόντα, ή προτίθενται να αλλάξουν τις επιλογές τους σχετικά με τη χρήση των προϊόντων αυτών στο μέλλον;

Μια τελευταία ομάδα ερωτήσεων για την οποία πρέπει να ληφθούν απαντήσεις αφορά στην ικανοποίηση και τη στάση των καταναλωτών. Σε ποιο βαθμό οι καταναλωτές είναι ικανοποιημένοι από το προϊόν; Τι στάση έχουν διαμορφώσει για το προϊόν σε σύγκριση με τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα; Από ποιο σημείο πώλησης αγοράζουν συνήθως το προϊόν;

Οι απαντήσεις όλων των παραπάνω ερωτήσεων μπορούν να λειτουργήσουν ως οδηγός για τον προσδιορισμό της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

### *Έρευνα αγοράς και κυκλοφορία νέων προϊόντων*

Μέσω της έρευνας αγοράς, μια επιχείρηση είναι επίσης σε θέση να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά ενός νέου ή δυνητικού προϊόντος (που προσφέρεται ή ίσως χρειάζεται να προσφερθεί) αλλά και το κοινό στο οποίο θα πρέπει να εστιάσει αυτό το νέο προϊόν. Επιπλέον, η έρευνα αγοράς πρέπει να απαντήσει τα ερωτήματα που αφορούν στις ανάγκες που καλύπτει αυτό το νέο προϊόν και εάν υπάρχει ένα κενό στην υπάρχουσα αγορά.

Η έρευνα αγοράς είναι υπεύθυνη για την πρόβλεψη πιθανών πωλήσεων. Επιτρέπει στην εταιρεία να διαπιστώσει εάν ένα προϊόν θα είναι επικερδές ή όχι. Ταυτόχρονα, μέσω της έρευνας αγοράς είναι ζωτικής σημασίας να προβλεφθεί ο πιθανός κύκλος

ζωής του προϊόντος, καθώς τα περισσότερα από τα προϊόντα που εισέρχονται στην αγορά αποτυγχάνουν να ολοκληρώσουν τον κύκλο τους.

Στο ίδιο πνεύμα, μερικά άλλα ερωτήματα που είναι σημαντικά για την έρευνα αγοράς είναι: Πώς θα γίνει οικονομικότερο το νέο προϊόν; Μέσα από ποια κανάλια διανομής θα φτάσει στον αγοραστή; Τέλος, πολλές φορές οι εταιρείες καλούνται, μέσω της έρευνας αγοράς, να βρουν το σωστό όνομα για το νέο προϊόν.



### *Έρευνα αγοράς και στρατηγικές διαφήμισης*

Τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς δύναται να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην αύξηση ή μείωση της επένδυσης σε διαφήμιση και στην ποσοτικοποίησή της. Για παράδειγμα, μέσω της έρευνας αγοράς οι εταιρείες μπορούν να προσδιορίσουν τα δημιουργικά στοιχεία που πρέπει να περιέχει μια διαφήμιση, τον τύπο της διαφήμισης και τα διαφημιστικά μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Επιπλέον, η έρευνα αγοράς είναι σημαντική για να καταγράψει ποια είναι τα χαρακτηριστικά των ακροατών, των θεατών, των αναγνωστών των διαφόρων μέσων επικοινωνίας και του τρόπου με τον οποίο σχετίζονται με την αγορά του προϊόντος μιας επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, η έρευνα αγοράς προσδιορίζει τους γενικούς και τους επιμέρους στόχους που πρέπει να επιδιώξει η διαφήμιση και ποια πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά των πληθυσμιακών ομάδων στις οποίες απευθύνεται. Μια επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τη γενική διαφημιστική στρατηγική της και ειδικότερα να καταλήξει σε συμπεράσματα που σχετίζονται με το εάν η διαφημιστική στρατηγική αυτή θα μπορούσε να λάβει χώρα για κάθε προϊόν ξεχωριστά, ανά περιοχή, ανά κανάλι διανομής ή διαφημιστικό μέσο.

### *Έρευνα αγοράς και στρατηγικές τιμολόγησης*

Όσον αφορά στην τιμή του (των) προϊόντος (-ων), τα ερωτήματα της έρευνας αγοράς πρέπει να αφορούν στο επίπεδο της τιμής, δηλαδή εάν είναι κατάλληλα διατιμημένο/α και εάν απαιτείται αύξηση ή μείωσή της.

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορούν να υποδείξουν στις επιχειρήσεις αν απαιτείται να αυξήσουν ή να μειώσουν την τιμή και σε ποια προϊόντα, σε ποιες περιοχές, σε ποιους πελάτες, σε ποια κανάλια διανομής και τέλος να προβλέψουν πιθανές σχετικές αντιδράσεις των ανταγωνιστών.

Μπορεί επίσης να διερευνηθεί ποια είναι η οικονομική και ποια η ψυχολογική σημασία των τιμών των προϊόντων και ποια είναι η αλληλεπίδρασή τους με άλλα στοιχεία του μάρκετινγκ, δηλαδή ποια είναι η σχέση μεταξύ τιμής και ποιότητας ή

μεταξύ της τιμής και της ομάδας στόχου. Ως εκ τούτου, η στρατηγική τιμών που θα ακολουθήσει μια εταιρεία θα συμβάλει στην καλύτερη επίτευξη των οικονομικών και στρατηγικών στόχων της.

### *Έρευνα αγοράς και κανάλια διανομής*

Άλλα ερωτήματα που προκύπτουν και πρέπει να απαντηθούν σχετίζονται με τα κανάλια διανομής που πρέπει να χρησιμοποιηθούν.

Για παράδειγμα, τα υπάρχοντα κανάλια διανομής συμβαδίζουν με την "εικόνα" του προϊόντος και της επιχείρησης και σε ποιο βαθμό προωθούν το προϊόν; Επιπλέον, θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήσεις που αφορούν στο βαθμό στον οποίο τα υπάρχοντα κανάλια διανομής μεταφέρουν πληροφορίες από την επιχείρηση στους πελάτες της και ποια είναι η επάρκεια του συστήματος φυσικής διανομής και διαχείρισης αποθεμάτων του προϊόντος.

Ορισμένα άλλα ερωτήματα μπορεί να αφορούν στο πόσο ικανοποιητική είναι η συσκευασία από φυσική, λειτουργική και ψυχολογική άποψη και αν η σχετική θέση και η προβολή προωθεί το προϊόν στο λιανικό εμπόριο.

Τέλος, η έρευνα αγοράς πρέπει να εξετάσει ερωτήματα σχετικά με τα οικονομικά κίνητρα που πρέπει να παρέχονται στα κανάλια διανομής για μια ικανοποιητική ανταπόκριση.

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορούν ακόμη και να οδηγήσουν τις εταιρείες σε μια αναθεώρηση των καναλιών διανομής που έχουν επιλέξει. Ενδεχομένως, με βάση τα κανάλια διανομής, μπορούν επίσης να αποφασίσουν για αλλαγές στη γεωγραφική κάλυψη.

### *Έρευνα αγοράς και προωθητικές στρατηγικές*

Επιπλέον, η απάντηση στην ερώτηση, «ποιο μίγμα στρατηγικών προώθησης ταιριάζει στο προϊόν», έχει μεγάλη σημασία, διότι θα αποτελέσει οδηγό μεταξύ των διαφορετικών επιλογών. Η αποτελεσματικότητα της προσφοράς κρίνεται σε μόνιμη βάση, οπότε πρέπει να επαναπροσδιορίζετε σε τακτά χρονικά διαστήματα.

### *Έρευνα αγοράς και εξυπηρέτηση πελατών*

Ένα άλλο πεδίο έρευνας αφορά τους πωλητές της επιχείρησης. Ο αριθμός των πωλητών είναι επαρκής εάν επιτυγχάνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ακόμη και για ένα κατάσταση λιανικής υπάρχουν ώρες και ημέρες αιχμής. Έτσι, αν ο στόχος μιας επιχείρησης είναι ο πελάτης να περιμένει λιγότερο από δέκα λεπτά ώστε να εξυπηρετηθεί από κάποιον πωλητή, τότε η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει έναν αριθμό πωλητών διαθέσιμο ανάλογα με τον αριθμό των πελατών. Από την άλλη πλευρά, εάν ο στόχος της επιχείρησης είναι η πώληση εξατομικευμένων και εξειδικευμένων προϊόντων, τότε κάθε τμήμα της θα πρέπει να απαρτίζεται από εξειδικευμένους πωλητές γεγονός που απαιτεί αυξημένες οργανωτικές ικανότητες από την πλευρά της εκάστοτε επιχείρησης.

Όσο όμως είναι απαραίτητη η οργάνωση, άλλο τόσο είναι απαραίτητη και η εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με τις γνώσεις πάνω στα χαρακτηριστικά των προϊόντων αλλά και τις τεχνικές πωλήσεων. Ο προϋπολογισμός για έξοδα μάρκετινγκ είναι συνήθως υψηλός όταν κυκλοφορεί ένα νέο προϊόν και μειώνεται σταδιακά καθώς το προϊόν διεισδύει στην αγορά, δηλαδή γίνεται γνωστό και προτιμάται.

### *Έρευνα αγοράς και προϋπολογισμός μάρκετινγκ*

Η έρευνα αγοράς μπορεί επίσης να απαντήσει στο ερώτημα «Πώς θα πρέπει να είναι δομημένος ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ της επιχείρησης και πώς μπορεί να κατανεμηθεί στις διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ».

Η έρευνα αγοράς βοηθά τις εταιρείες να καθορίσουν το βαθμό στον οποίο οι στόχοι μάρκετινγκ αλλά και η επιχείρηση συνολικά εξαρτάται από το μέγεθος του προϋπολογισμού μάρκετινγκ. Σε γενικές γραμμές, η επίτευξη των στόχων είναι

ανάλογη με τον προϋπολογισμό μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, με χαμηλό προϋπολογισμό, δεν πρέπει να περιμένουμε επίτευξη υψηλών στόχων.

Τέλος, η έρευνα αγοράς παρέχει στην εταιρεία μια εικόνα για τον καλύτερο τρόπο διάθεσης του προϋπολογισμού μάρκετινγκ μεταξύ προϊόντων, αγορών, πελατών κ.λπ. Η κατανομή των προϋπολογισμών μεταξύ προϊόντων, αγορών και πελατών εξαρτάται και διαφέρει από προϊόν σε προϊόν και από αγορά σε αγορά.

### *Στόχοι έρευνας αγοράς*

Οι στόχοι της έρευνας αγοράς, ανάλογα με τα δεδομένα του εκάστοτε προβλήματος που προκύπτει για μια επιχείρηση, καθορίζουν τον βαθμό εστίασης σε ένα θέμα, τα στάδια και την πολυπλοκότητα ολόκληρης της ερευνητικής διαδικασίας και είναι οι εξής:

- Διερεύνηση: Αυτός ο στόχος αφορά σε πιθανή περίπτωση σημαντικής έλλειψης γνώσεων σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς, τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των πελατών, καθώς και τη λειτουργικότητα των εργαλείων στρατηγικής μάρκετινγκ. Συνήθως προσεγγίζεται με ποιοτική έρευνα.
- Περιγραφή: Είναι η απλή ποσοτικοποίηση των χαρακτηριστικών της αγοράς, π.χ. «Το ποσοστό του πληθυσμού που κάνει δίαιτα».
- Δοκιμασία-Αποδοτικότητα: Αυτοί οι στόχοι αφορούν τις περιπτώσεις εισαγωγής νέων προϊόντων ή σχεδιασμού νέων διαφημιστικών προσπαθειών.
- Αιτιότητα: Αυτός ο στόχος μπορεί να είναι, για παράδειγμα, ο εντοπισμός και η μέτρηση της επίδρασης των μεταβολών της τιμής του προϊόντος στις πωλήσεις του.
- Πρόβλεψη: Ο συγκεκριμένος στόχος μπορεί να σχετίζεται με την εξέλιξη των πωλήσεων του προϊόντος τους προσεχείς μήνες ή τα επόμενα χρόνια.
- Βελτίωση: Αυτός ο στόχος μπορεί να αφορά στις περιπτώσεις όπου η έρευνα αγοράς βοηθάει στην λήψη των καλύτερων δυνατών αποφάσεων που ικανοποιούν ορισμένα κριτήρια ή όρους που εκφράζονται μαθηματικά ή λογικά.

## *Αγοραστική συμπεριφορά*

Αγοραστική συμπεριφορά είναι ο επιστημονικός τομέας που μελετά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι και οι οργανισμοί αποκτούν και χρησιμοποιούν προϊόντα και υπηρεσίες.

Παραδοσιακά, η αγοραστική συμπεριφορά χωρίζεται σε αγοραστική συμπεριφορά καταναλωτή και αγοραστική συμπεριφορά οργανισμών. Η αγοραστική συμπεριφορά καταναλωτή περιλαμβάνει την ανάλυση της αγοράς και των προϊόντων που απευθύνονται στη μεγάλη μάζα των καταναλωτών. Η αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών αφορά τις πωλήσεις μεταξύ επιχειρήσεων. Στην πρώτη περίπτωση, συνήθως μιλάμε για καταναλωτικά προϊόντα, ενώ στη δεύτερη μιλάμε για βιομηχανικά προϊόντα.

### *Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών στην αγορά*



Η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από πολιτιστικούς, κοινωνικούς, προσωπικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.

Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες λειτουργεί διαφορετικά και αν τους συνδυάσουμε το σύστημα μπορεί να γίνει ιδιαίτερα περίπλοκο.

#### Πολιτισμικοί παράγοντες

Η κουλτούρα είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης των επιθυμιών και της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Καθώς μεγαλώνουμε, μέσω μιας διαδικασίας που κατευθύνεται από την οικογένεια και άλλους βασικούς θεσμούς, αποκτάμε ένα σύνολο από:

- Αξίες.
- Προτιμήσεις.
- Συμπεριφορές.
- Τρόπους κατανόησης και αντίληψης του περιβάλλοντος.

Κάθε κουλτούρα αποτελείται από μικρότερες υποκουλτούρες που σχετίζονται με ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται ένα κοινό σύστημα αξιών που βασίζεται σε κοινές εμπειρίες και συνθήκες διαβίωσης, όπως:

- Εθνικότητα.
- Θρησκεία.
- Φυλή.
- Γεωγραφική περιοχή.

Η ομοιογένεια τέτοιων ομάδων τις καθιστά ελκυστικούς στόχους για τα στελέχη μάρκετινγκ. Ένας σημαντικός πολιτιστικός παράγοντας είναι η κοινωνική τάξη στην οποία ανήκει ένα άτομο. Οι κοινωνικές τάξεις είναι ομοιογενείς ιεραρχικές ομάδες στις οποίες τα μέλη τους μοιράζονται παρόμοιες αξίες, συμφέροντα και συμπεριφορές. Οι κοινωνικές τάξεις έχουν πολλά χαρακτηριστικά. Πρώτον, τα μέλη τείνουν να συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο μέσα σε κάθε τάξη.

Δεύτερον, ανάλογα με την κοινωνική τάξη στην οποία ανήκει κάθε άτομο, θεωρείται ότι έχει χαμηλότερη ή υψηλότερη θέση στην κοινωνία.

Τρίτον, η τάξη καθορίζεται από:

- Το επάγγελμα.
- Το προσωπικό εισόδημα.
- Το προσωπικό εκπαιδευτικό επίπεδο.

Τέταρτον, τα άτομα μεταξύ των κοινωνικών τάξεων μπορούν να μετακινηθούν σε υψηλότερη ή χαμηλότερη κοινωνική τάξη κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Οι κοινωνικές τάξεις δείχνουν σαφείς προτιμήσεις σε προϊόντα όπως ρούχα, αναψυχή και αυτοκίνητα.

#### Κοινωνικοί παράγοντες

Η συμπεριφορά των καταναλωτών επηρεάζεται επίσης από κοινωνικούς παράγοντες όπως οι ομάδες αναφοράς των ατόμων. Αυτές αποτελούνται από όλες τις ομάδες που έχουν άμεση (προσωπική) ή έμμεση επίδραση στη στάση ή τη συμπεριφορά του ατόμου.

Ορισμένες από αυτές τις ομάδες, όπως η οικογένεια, οι φίλοι, οι γείτονες και οι συνάδελφοί τους, είναι πρωταρχικές ομάδες και μαζί τους υπάρχει σχετικά καθημερινή επαφή. Κάθε άτομο ανήκει επίσης σε δευτερεύουσες ομάδες, όπως θρησκευτικές ή επαγγελματικές ομάδες, συνδικάτα κ.λπ.

Οι άνθρωποι επηρεάζονται επίσης από τις ομάδες στις οποίες θα ήθελαν να ανήκουν, καθώς και από τις ομάδες στις οποίες δε θα ήθελαν να ανήκουν. Στην περίπτωση αυτή μιλάμε για έμμεση επιρροή. Τα μέλη της οικογένειας είναι η κύρια ομάδα αναφοράς. Αυτή η ομάδα έχει τη μεγαλύτερη δύναμη που διαμορφώνει τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Η οικογένεια καταγωγής αποτελείται από τους γονείς και από εκεί παίρνουμε τον προσανατολισμό προς τη θρησκεία, την πολιτική, τα οικονομικά, καθώς και την αίσθηση προσωπικών φιλοδοξιών, αυτοσεβασμού και αγάπης.

Πιο άμεση επιρροή στην καθημερινή αγοραστική συμπεριφορά έχει η οικογένεια που δημιουργεί ένα άτομο. Αυτή η οικογένεια είναι ο σημαντικότερος οργανισμός στην αγορά. Έτσι, ένας σημαντικός τομέας έρευνας αγοράς μπορεί να είναι:

- Ο ρόλος του συζύγου (όταν αποφασίζει, σε ποια στάδια της αγοραστικής απόφασης εμπλέκεται).
- Ο ρόλος της συζύγου (όταν έχει την αυτονομία της κ.λπ.).
- Ο ρόλος του παιδιού (πώς δημιουργεί την προσωπικότητα του καταναλωτή, προτρέπει για επιλογές και ωθεί τους γονείς σε αποφάσεις κ.λπ.).

Η συμμετοχή του κάθε ατόμου σε ομάδες αναφοράς μπορεί να προσδιοριστεί από τους ρόλους και το στάτους του που δείχνουν τη φήμη που του αποδίδει η κοινωνία. Κάθε ρόλος έχει και ένα στάτους και τα σύμβολα αυτού του στάτους διαφέρουν από τάξη σε τάξη και από περιοχή σε περιοχή. Αυτό σημαίνει ότι έχουμε αλληλεπιδράσεις, καθώς και ταυτόχρονη επίδραση των επιμέρους προσωπικών χαρακτηριστικών (εγωισμός, παντογνωσία, δυναμικός χαρακτήρας κ.λπ.).



### Προσωπικοί παράγοντες

Οι αποφάσεις των καταναλωτών επηρεάζονται επίσης και από προσωπικούς παράγοντες όπως:

- Η ηλικία και η φάση στο κύκλο ζωής που βιώνουμε οδηγούν σε αλλαγές στη ζωή και τη συμπεριφορά μας. Υπάρχει μια συνεχής τάση να αλλάζουμε τις αγοραστικές μας συνήθειες καθώς αλλάζουμε τις φάσεις της ζωής μας.
- Οι καταναλωτικές συνήθειες ενός ατόμου επηρεάζονται και από το επάγγελμά του. Έτσι, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσδιορίσουν τις ομάδες εργασίας που παρουσιάζουν περισσότερο ενδιαφέρον για συγκεκριμένα προϊόντα από ό, τι ο μέσος καταναλωτής.
- Η επιλογή των προϊόντων επηρεάζεται επίσης σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κατάσταση του ατόμου, όπως το διαθέσιμο εισόδημα, τις καταθέσεις, την ικανότητα δανεισμού και τη στάση του έναντι της κατανάλωσης σε σχέση με την εξοικονόμηση.
- Ο τρόπος ζωής είναι οι συνήθειες που έχει κανείς, οι οποίες εκφράζονται μέσα από τις δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και τις απόψεις του για τη ζωή. Ο τρόπος ζωής δείχνει τη σχέση του ατόμου με το περιβάλλον (φυσικό και κοινωνικό) και επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά του.

Κάθε άτομο έχει μια ξεχωριστή προσωπικότητα που επηρεάζει την αγοραστική του συμπεριφορά. Οι λεπτομέρειες της προσωπικότητας περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- Ψυχολογικά χαρακτηριστικά, τα οποία οδηγούν σε συγκεκριμένες αντιδράσεις του ατόμου, επηρεάζοντας έτσι την αγοραστική του συμπεριφορά.
- Μια σύνθετη νοητική εικόνα του ίδιου του ατόμου και των χαρακτηριστικών.

Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν εικόνες προϊόντων που ταιριάζουν με τον τρόπο ζωής, τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και την ιδέα που οι άνθρωποι της αγοράς-στόχου έχουν για τον εαυτό τους.

### Ψυχολογικοί παράγοντες

Οι επιλογές των καταναλωτών επηρεάζονται από τέσσερις ψυχολογικούς παράγοντες: κίνητρα, αντίληψη, μάθηση και στάσεις.

Γιατί αγοράζουμε προϊόντα ή υπηρεσίες; Τι προσπαθούμε να επιτύχουμε; Ποιες ανάγκες προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε;

Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις προκύπτουν από τα κίνητρά μας.

Οι ανάγκες μας πηγάζουν από ψυχολογικές αιτίες, όπως η ανάγκη αναγνώρισης, η ανάγκη να νιώθουμε ότι ανήκουμε σε μία ομάδα, κ.λπ.

Μια ανάγκη μας υποκινεί όταν διεγείρεται σε μια επαρκή ένταση για να πιέσει το άτομο να προβεί σε δράσεις.

Κάθε άτομο αντιλαμβάνεται διαφορετικά την ίδια κατάσταση. Η αντίληψη επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ο καταναλωτής αποφασίζει να αγοράσει. Η αντίληψη είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επιλέγουμε, οργανώνουμε και ερμηνεύουμε τις πληροφορίες που λαμβάνουμε ώστε να μπορούμε να διαμορφώσουμε μια συνολική εννοιολογική εικόνα του κόσμου μας. Η αντίληψη επηρεάζεται όχι μόνο από εξωτερικά ερεθίσματα αλλά και από την εσωτερική κατάσταση του ατόμου.

Η μάθηση είναι ο ψυχολογικός παράγοντας που ορίζεται ως η αλλαγή στη συμπεριφορά μας που προκύπτει από τη συσσώρευση γνώσεων και εμπειριών. Όταν οι άνθρωποι ενεργούν, μαθαίνουν και δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι αποτέλεσμα μάθησης.

Οι στάσεις, τέλος, περιγράφουν τις σχετικά σταθερές απόψεις, συναισθήματα και εκτιμήσεις αναφορικά με μια ιδέα ή ένα προϊόν. Έχουμε μια στάση για οτιδήποτε και είναι πολύ δύσκολο να την αλλάξουμε. Η στάση μάς κάνει να ενεργούμε με συγκεκριμένο τρόπο σε παρόμοιες καταστάσεις.

Συμπερασματικά πρέπει να αναφέρουμε και πάλι ότι η έρευνα αγοράς είναι η συστηματική συλλογή, ανάλυση και αντικειμενική παρουσίαση δεδομένων που σχετίζονται με οποιοδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίζει μια επιχείρηση σε ένα

συγκεκριμένο χώρο και χρόνο. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν από την έρευνα αγοράς σχετίζονται με το πόσοι, ποιοι και γιατί αγοράζουν το προϊόν μας, αν η τιμή του προϊόντος είναι σωστή, ποια είναι τα κανάλια διανομής που ταιριάζουν με τις φυσικές και ψυχολογικές ιδιότητες ενός προϊόντος ως αγοραστικές συνήθειες υφιστάμενων ή δυνητικών πελατών. Τέλος, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από πολιτιστικούς, κοινωνικούς, προσωπικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.

### *Ορισμός των πωλήσεων*



Οι πωλήσεις μπορούν να οριστούν ως η επαγγελματική δραστηριότητα που στοχεύει στην επίτευξη των μέγιστων αποτελεσμάτων, σε ποσότητες και αξίες, σε μία ορισμένη χρονική στιγμή. Οι πωλήσεις έχουν ως στόχο την προώθηση αξιόπιστων πληροφοριών κι ενημέρωσης προς τους πελάτες, μέσω αξιόπιστης επικοινωνίας, για την άριστη εξυπηρέτησή τους. Ο παραπάνω ορισμός αναφέρεται σε όλους τους τύπους πωλήσεων: Προσωπικές πωλήσεις, πωλήσεις μέσω τηλεφώνου, μέσω διαδικτύου, μέσω ταχυδρομείου ακόμη και μέσω μηχανών αυτόματης πώλησης.

Οι προσωπικές πωλήσεις μπορούν να θεωρηθούν μια ευέλικτη διαδικασία, καθώς επιτρέπουν την άμεση αντιμετώπιση των ιδιαιτεροτήτων κάθε δυνητικού πελάτη. Ο

σωστός προγραμματισμός μειώνει τις αναποτελεσματικές προσπάθειες καταλήγοντας σε άμεσα κι επιτυχή αποτελέσματα. Επιπλέον, μέσω προσωπικών πωλήσεων, οι εταιρείες μπορούν να μεταφέρουν πληροφορίες στους πελάτες τους, ενώ παράλληλα οι πελάτες μπορούν να μεταφέρουν πληροφορίες και στις εταιρείες.

### *Ο ρόλος του πωλητή*



Παρά το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές το προϊόν είναι το ίδιο, οι υποκειμενικές ανάγκες του πελάτη αλλάζουν. Έτσι, ο πωλητής υποχρεούται να προσαρμόσει το προϊόν στις ανάγκες του πελάτη, ενώ πολύ συχνά πρέπει να διαπραγματευτεί όχι μόνο οικονομικά ζητήματα αλλά και ζητήματα που σχετίζονται με τους χρόνους παράδοσης και τον τόπο διανομής.

Υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ ενός απλού πωλητή και ενός επαγγελματία πωλητή. Ένας επαγγελματίας πωλητής διαφέρει από έναν απλό πωλητή επειδή:

- είναι σύμβουλος.
- έχει γνώσεις και ξέρει να επιλύει προβλήματα.
- έχει αντίληψη του χρονικού ορίζοντα.

Ένας επαγγελματίας πωλητής θέτει στόχους με απώτερο σκοπό την επίτευξή τους, ενώ ταυτόχρονα ορίζει καθημερινά ακόμα υψηλότερους στόχους. Ξέρει να είναι πωλητής - όχι παραγγελιοδόχος- και συνεχώς επεκτείνει τους ορίζοντές του. Ένας επαγγελματίας πωλητής σκέφτεται όλους τους θετικούς λόγους που θα κάνουν τον πελάτη να πει «ΝΑΙ». Κατανοεί και ζητάει την εντολή ή τη συμφωνία.

Επιπλέον, οι επαγγελματίες πωλητές, προσπαθούν να κλείσουν την πώληση σύντομα και ταυτόχρονα, προσπαθούν να χτίσουν μια βάση συμφωνίας με τον πελάτη. Χρησιμοποιούν σιωπή για να κατανοήσουν τις ανάγκες του πελάτη, ενώ πολλές φορές κάνουν χρήση της σιωπής ως μοχλό πίεσης. Ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό των επαγγελματιών πωλητών είναι ότι συνεχίζουν να προσπαθούν, ακόμα και όταν η πώληση φαινομενικά έχει χαθεί. Σε περιπτώσεις που η συνομιλία μεταξύ ενός πελάτη και ενός πωλητή είναι αποπροσανατολισμένη, ένας επαγγελματίας πωλητής σκέφτεται τρόπους να επαναφέρει τη συζήτηση στο κύριο θέμα. Ακόμα και όταν ο πελάτης απορρίπτει την αγορά, αφήνει πάντα μια πόρτα ανοικτή για επαναδιαπραγμάτευση στο μέλλον.

Κάθε πελάτης έχει τις προσωπικές του απόψεις όσον αφορά στη ζωή γενικότερα, και τη δουλειά του ειδικότερα. Συνεπώς, οι πωλητές θα πρέπει να προσαρμόσουν κάθε επαφή με τον πελάτη στην προσωπικότητά του, παρουσιάζοντας και προωθώντας τα προϊόντα τους με τρόπο που να φαίνεται ότι ικανοποιούν τις ανάγκες του πελάτη. Αυτή η ενέργεια ορίζεται ως εξατομίκευση ή προσωποποίηση της επαφής.

Ο χρόνος που έχουν οι πωλητές στην κατοχή τους για την επίτευξη του στόχου των πωλήσεων είναι περιορισμένος. Μια καλά σχεδιασμένη επαφή καλύπτει ό,τι πρέπει να συζητηθεί και να εφαρμοστεί, και τίποτα περισσότερο. Οποιαδήποτε άσχετη συζήτηση πρέπει να αποφεύγεται και αυτό επιτυγχάνεται με τη μελέτη των δεδομένων των πελατών που μπορούν να οδηγήσουν σε μια αποτελεσματική και σχετικά σύντομη επαφή.

## *Το προσχέδιο πώλησης ( draft document)*



Το προσχέδιο εξασφαλίζει ότι οι πωλητές έχουν μελετήσει όλα τα απαραίτητα δεδομένα των πελατών, προκειμένου να σχεδιάσουν μια διαδικασία πώλησης με βάση τις ανάγκες του πελάτη. Το προσχέδιο βοηθά τους πωλητές να επιλέξουν τους σωστούς στόχους, τις σωστές ερωτήσεις και το αποτέλεσμα που θέλουν να επιτύχουν σε σχέση με έναν συγκεκριμένο πελάτη. Με άλλα λόγια, μέσω του σχεδίου πώλησης, η επαφή μεταξύ πωλητή και πελάτη χαρακτηρίζεται από υψηλότερη ποιότητα εφαρμογής.

Πολλές φορές, ένα προσχέδιο πώλησης βοηθά σε μεγάλο βαθμό τους πωλητές, όταν ο πελάτης που πρόκειται να έρθουν σε επαφή είναι πολύ σημαντικός για την επιχείρηση ή χαρακτηρίζεται ως ελαφρώς «ιδιότροπος». Το προσχέδιο πώλησης θα βοηθήσει τους πωλητές να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους. Ένα παράδειγμα προσχεδίου πώλησης περιλαμβάνει:

Τον στόχο, ποιες αποφάσεις και ποιες ενέργειες, δηλαδή, θέλουν οι πωλητές να λάβει ο πελάτης μετά την διαδικασία της πώλησης, π.χ. να παραγγείλει 100 τεμάχια ή να αγοράσει μια ασφάλεια ζωής ύψους 3.000 ευρώ. Το «άνοιγμα» είναι ο τρόπος προσέλκυσης της προσοχής του πελάτη. Το καλύτερο εργαλείο για την υποστήριξη αυτής της διαδικασίας «ανοίγματος» είναι να υπάρχει ένα ισχυρό επιχείρημα που να

ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη και να δικαιολογεί την πρόταση του πωλητή.

Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για κάθε πώληση, καθώς συνήθως δεν υπάρχει αρκετή πληροφόρηση για τον πελάτη από τη μεριά του πωλητή. Έτσι, χρησιμοποιούνται ερωτήσεις που βοηθούν στην άντληση αυτών των πληροφοριών, αλλά και στην κατεύθυνση της διαδικασίας επικοινωνίας. Επιπλέον, κατά τη διαδικασία πώλησης, είναι πιθανό να εμφανιστούν διάφορες διαφωνίες. Θα είναι παράδοξο αν ο πελάτης δεν εκφράσει μία ή δύο αντιρρήσεις. Ευτυχώς, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι πωλητές έχουν απαντήσεις για τις περισσότερες από αυτές τις αντιρρήσεις. Καλή προετοιμασία πριν από τη έναρξη της διαδικασίας πώλησης, εξασφαλίζει ότι ο πωλητής είναι έτοιμος για οποιαδήποτε αντίρρηση.

Μόλις ολοκληρωθεί η παρουσίαση και απαντηθούν οι αντιρρήσεις, η πώληση κλείνει. Ο συνήθης τρόπος για να κλείσει μια πώληση είναι να ζητηθεί από τον πελάτη να κάνει πράξη ο στόχος που είχε τεθεί από την αρχή (π.χ. να υπογράψει για την αγορά μιας παραγγελίας).

Με λίγα λόγια, ένας μικρός προγραμματισμός που βοηθά τους πωλητές να θυμούνται τις επαγγελματικές και προσωπικές συνήθειες και προτιμήσεις, καθώς και τον τύπο των αναγκών των πελατών, οδηγεί σε καλύτερα και ασφαλέστερα αποτελέσματα.

### *Στόχοι της πώλησης*

Κάθε επαφή έχει τους δικούς της στόχους. Οι χρήσιμοι στόχοι έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι συγκεκριμένοι, δηλαδή σχετίζονται με συγκεκριμένα αποτελέσματα.
- Είναι μετρήσιμοι.
- Είναι χρονικά προσδιορισμένοι.
- Είναι στοχευμένοι σε συγκεκριμένους πελάτες.

- Έχουν συνάφεια μεταξύ τους.
- Είναι φιλόδοξοι και προκλητικοί.
- Είναι εφικτοί και ρεαλιστικοί.

### *Μέθοδοι ανοίγματος*

Ορισμένοι πωλητές επιθυμούν να ξεκινήσουν μια επίσκεψη με μια ευχάριστη και προσωπική συνομιλία. Θεωρούν ότι είναι ένας καλός τρόπος να εγείρουν το ενδιαφέρον του πελάτη και παράλληλα να τον ξεκουράσουν. Άλλοι, πιστεύουν ότι αυτή η προσέγγιση χρειάζεται πολύ χρόνο και μπορεί να αποπροσανατολίσει τη συζήτηση από το βασικό θέμα και τον στόχο της επίσκεψης. Η αλήθεια είναι κάπου στη μέση, δηλαδή μπορεί να γίνει μια «ελαφριά» συζήτηση. Άλλοι πωλητές προτιμούν να ξεκινήσουν τη συζήτηση με τη χρήση και προβολή διαφημιστικού υλικού (για παράδειγμα, φυλλάδια, τιμοκατάλογο, δείγματα), προκειμένου να προσελκύσουν το ενδιαφέρον του πελάτη. Ωστόσο, με αυτή τη μέθοδο χάνεται η ευκαιρία ο πωλητής να ανοίξει την επαφή με έναν «έξυπνο» τρόπο, ενώ ταυτόχρονα αποκαλύπτει τα «όπλα» του από την αρχή.

Για να κατανοήσει ο πωλητής τις ανάγκες του πελάτη πρέπει να μελετήσει το ενημερωτικό δελτίο για τον πελάτη (το οποίο θα πρέπει να έχει η επιχείρηση πώλησης στο αρχείο της) και να βασιστεί σε αυτό για να σχεδιάσει το «άνοιγμα». Το σχέδιο αυτό λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές και επαγγελματικές φιλοδοξίες των πελατών που συνδυάζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους τους.

### *Η ικανότητα διερεύνησης των αναγκών των πελατών*





Τα προϊόντα που πωλούνται από μια επιχείρηση μπορούν να προσφέρουν διάφορα οφέλη στους εμπόρους, τους κατασκευαστές, τους τεχνίτες και τους καταναλωτές, αλλά όλα αυτά τα οφέλη μπορεί να μην τους ενδιαφέρουν σε κάθε περίπτωση πώλησης. Για το λόγο αυτό, οι πωλητές πρέπει να διερευνήσουν και να καταλήξουν σε ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος που πρέπει να τονίζονται περισσότερο για κάθε συγκεκριμένο πελάτη, ξεχωριστά. Ουσιαστικά, οι πωλητές πρέπει να διερευνήσουν ποιο είναι το κίνητρο του πελάτη για μια αγορά.

Μερικοί πελάτες ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα των προϊόντων, άλλοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την τιμή, μερικοί είναι απρόθυμοι να παραγγείλουν νέα προϊόντα, ενώ άλλοι είναι πολύ πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέα προϊόντα.

Αυτά και άλλα κίνητρα για την αγορά πρέπει να προσδιοριστούν και αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσω της διερεύνησης των αναγκών του πελάτη.

Ο χρόνος μιας επίσκεψης είναι περιορισμένος και ως εκ τούτου ο αριθμός των πληροφοριών που μπορούν να συγκεντρωθούν από τους πωλητές είναι ελάχιστος. Επιπλέον, είναι πραγματικά δύσκολο για έναν πωλητή να θυμάται όλο τον όγκο των πληροφοριών για έναν συγκεκριμένο πελάτη, οπότε είναι προτιμότερο αυτές να συγκεντρώνονται σιγά σιγά κάθε φορά σε κάθε επαφή. Έτσι, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι πωλητές πρέπει να καταγράφουν ορισμένες από αυτές τις πληροφορίες εάν πιστεύουν ότι αυτή η διαδικασία θα τους βοηθήσει να κλείσουν την επαφή.

Το ενημερωτικό δελτίο του πελάτη πρέπει να ενημερώνεται και να επεκτείνεται μετά από κάθε επαφή. Έτσι, οποιαδήποτε νέα πληροφορία θα πρέπει να καταγράφεται γιατί θα βοηθήσει τους πωλητές να προσαρμόσουν τον τρόπο σκέψης τους τόσο στις προσωπικές επιθυμίες όσο και στις ανάγκες, καθώς και στους επαγγελματικούς στόχους κάθε πελάτη.

## Διερευνητικές ερωτήσεις



Οι ερωτήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν με πολλούς τρόπους, αλλά ο στόχος κάθε πωλητή είναι να αποκτήσει απαντήσεις χωρίς να δημιουργήσει αντιρρήσεις. Όταν ένας πωλητής υποβάλλει ερωτήσεις για τη συλλογή πληροφοριών, πρέπει να προσέχει να μη διακόψει τη συζήτηση απότομα. Επιπλέον, ο πελάτης δεν πρέπει να αντιλαμβάνεται όλη αυτή τη διαδικασία ως κάποιου είδους ανάκριση.

Οι πωλητές αρχίζουν συνήθως με μια ανοιχτή ερώτηση. Ένα τέτοιο ερώτημα απαιτεί σχεδόν πάντα μια εκτενή απάντηση.

Μια ανοικτή ερώτηση αρχίζει πάντα με το τι, πότε, πού, πώς, ποιος, και μερικές φορές γιατί, π.χ. «Ποια είναι η γνώμη σας για το νέο μοντέλο».

Η ανοικτή ερώτηση προκαλεί μια εκτενή και προσεκτική απάντηση, η οποία με τη σειρά της παρέχει επαρκείς πληροφορίες και ελαχιστοποιεί τον αριθμό των ερωτήσεων που ο πωλητής θα πρέπει στη συνέχεια να ζητήσει. Οι πωλητές, σε αυτή τη διαδικασία θα πρέπει πάντα να διατηρούν τη ροή των πληροφοριών, ενθαρρύνοντας τον πελάτη να εκφράζεται, να μουρμουρίζει (μμμμ) όταν συμφωνεί με τον πελάτη ή να επαναλαμβάνει την εν λόγω λέξη ή φράση του πελάτη. Αυτό καθιστά εύκολη τη συλλογή πληροφοριών χωρίς να απαιτούνται πολλές ερωτήσεις από την πλευρά του πωλητή.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ο πελάτης προσπαθεί να μας αποφύγει λέγοντάς μας: «Μην σπαταλάτε το χρόνο σας, αγοράζω το συγκεκριμένο είδος προϊόντος από

την εταιρεία X». Μπορούμε να ζητήσουμε περισσότερες πληροφορίες, επαναλαμβάνοντας «το X» με ερωτηματικό. Αυτό προτρέπει τον πελάτη να προσθέσει αυτό που πιστεύει: «Ναι, επειδή κοστίζει φθηνότερα και είναι καλύτερης ποιότητας». Επιπλέον, οι πωλητές μπορούν να χρησιμοποιούν υποβοηθητικές ερωτήσεις που εμβαθύνουν περαιτέρω τη διερεύνηση σε αυτά που αναφέρει ο πελάτης. Αυτές μπορεί να είναι κλειστές ερωτήσεις, τα οποία απαιτούν σύντομες και συγκεκριμένες απαντήσεις ή ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Γενικά, αυτές οι ερωτήσεις είναι ο καλύτερος τρόπος για να ληφθούν επιπλέον πληροφορίες σχετικά με ένα θέμα που έχει ήδη επισημάνει ο πελάτης.

### *Η διαδικασία ακρόασης του πελάτη*



Η διαδικασία ακρόασης του πελάτη μπορεί να είναι παθητική όταν οι πωλητές ακούν μόνο τους πελάτες τους χωρίς να συμμετέχουν. Αυτό μοιάζει σαν να ακούτε ραδιόφωνο χωρίς να ενδιαφέρεστε για το περιεχόμενο των όσων ακούτε. Στην περίπτωση αυτή, μιλάμε για μονόδρομη επικοινωνία.

Η ενεργητική ακρόαση απαιτεί τρία πράγματα που πρέπει να γίνουν:

- 1) οι πωλητές να ακούν πλήρως τον πελάτη,
- 2) οι πωλητές να ερμηνεύουν τα λόγια του,
- 3) οι πωλητές να προετοιμάζουν την απάντησή τους την ίδια στιγμή.

Το πιο δύσκολο κομμάτι είναι η προετοιμασία της απάντησης. Πράγματι, μερικές φορές οι πωλητές στην προσπάθειά τους να προετοιμάσουν μια απάντηση, δεν ακούν όλα όσα λέει ένας πελάτης και μια τέτοια ενέργεια έχει σοβαρές συνέπειες στην προσπάθειά τους να υποβάλουν περαιτέρω ερωτήσεις στον πελάτη.

Από την άλλη πλευρά, εάν οι πωλητές προσπαθούν να ακούσουν ό, τι λέει ο πελάτης τους, μπορεί να χάσουν κάτι σημαντικό. Έτσι, πρέπει να επιλέξουν εκείνα τα στοιχεία που αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας για μια πώληση. Αυτό σημαίνει ότι οι πωλητές πρέπει να εστιάζουν στις σημαντικές πληροφορίες.

Στις περισσότερες συνομιλίες, ο πελάτης θα τονίσει κάτι συγκεκριμένο, περισσότερο από άλλα σημεία, και αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη ως το πιο σημαντικό από αυτά που λέει. Με άλλα λόγια, είναι η βασική άποψη του πελάτη για ένα συγκεκριμένο θέμα και θα πρέπει να γίνει κατανοητή.

Κατά τη διάρκεια της συνομιλίας, ο πελάτης μπορεί να αναφέρει ένα κίνητρο παραγγελίας, το οποίο θα μπορούσε να είναι ο λόγος για τον οποίο θα πεισθεί να αγοράσει ένα προϊόν. Όταν οι πωλητές ακούν ένα τέτοιο κίνητρο, πρέπει να το σημειώνουν για να το χρησιμοποιήσουν κατά τη διάρκεια της συζήτησης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι, γενικά, οι πελάτες είναι ανοικτοί σε ερωτήσεις που σχετίζονται με τις ανάγκες τους. Αυτό επιτρέπει στους πωλητές να συλλέγουν περισσότερες πληροφορίες και τους βοηθά να διευκρινίζουν τις απόψεις του πελάτη. Για να γίνει αυτό, οι πωλητές πρέπει να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες για την πραγματοποίηση χρήσιμων ερωτημάτων που θα διευκολύνουν την πορεία της συζήτησης.

Ο παρακάτω Πίνακας 1 παρουσιάζει τον Δεκάλογο του καλού ακροατή.

### Πίνακας 1: Ο Δεκάλογος του καλού ακροατή

Όταν μιλάμε είναι αδύνατο να ακούμε ταυτόχρονα, έτσι αν αρχίσει ο πελάτης να μιλάει, σταματάμε αμέσως εμείς να μιλάμε, για να ακούσουμε.

Δίνουμε άνεση στο συνομιλητή μας. Με άλλα λόγια, τον κάνουμε να νιώσει πως είναι ελεύθερος να εκφράσει ότι πιστεύει. Μία τέτοια προσέγγιση υπονοεί ενδιαφέρον και σεβασμό για τις απόψεις του άλλου.

Δείχνουμε στον πελάτη ότι θέλουμε να τον ακούσουμε. Με τον τρόπο αυτό εκφράζουμε το ενδιαφέρον μας για εκείνον. Δεν ασχολούμαστε με άλλα θέματα, όπως για παράδειγμα δε διαβάζουμε το ταχυδρομείο μας, όταν ο πελάτης μας μιλάει. Αντίθετα τον ακούμε προσεκτικά για να καταλάβουμε τι θέλει να μας πει.

Αποφεύγουμε ό,τι μπορεί να τον δυσκολέψει, δε ζωγραφίζουμε, δεν χτυπάμε τα δάκτυλά μας, δεν ανακατεύουμε χαρτιά, δεν παίζουμε με διάφορα αντικείμενα. Μήπως θα ήταν πιο ήσυχα αν κλείναμε την πόρτα; Σε κάποιες περιπτώσεις επιβάλλεται να μη διασπάται η προσοχή του πελάτη ούτε η δική μας.

Προσπαθούμε να μπούμε στη θέση του, ώστε να καταλάβουμε καλά την άποψή του. Αυτή η αντιμετάθεση ρόλων οδηγεί στο να δείχνουμε συμπάθεια.

Έχουμε υπομονή. Δίνουμε αρκετό χρόνο στον πελάτη, δεν τον διακόπτουμε, δεν ξεκινάμε να φύγουμε χωρίς να έχει τελειώσει η συζήτησή μας. Προς το τέλος της συζήτησης, δεν απομακρυνόμαστε από τον πελάτη με σκοπό να του δείξουμε ότι η συζήτηση έχει τελειώσει οπότε ήρθε η ώρα να αποχωρήσουμε.

Γενικά, διατηρούμε την ψυχραιμία μας. Θυμηθείτε ότι ένας θυμωμένος άνθρωπος αντιλαμβάνεται λανθασμένα τη σημασία των λέξεων και βέβαια αντιδρά λανθασμένα.

Η χρήση πολλών επιχειρημάτων και κριτικής βάζουν τον πελάτη σε αμυντική θέση. Μπορεί να κλειστεί στον εαυτό του ή να θυμώσει. Δε λογομαχούμε γιατί έστω και αν κερδίσουμε θα βγούμε χαμένοι.

Στα μεσοδιαστήματα κάνουμε ερωτήσεις. Αυτό ενθαρρύνει τον πελάτη να συμμετέχει στη συζήτηση και του δείχνει ότι τον ακούμε. Βοηθάει ακόμη στην ανάπτυξη διαφόρων σημείων ενδιαφέροντος.

Το να μπορούμε να σταματάμε να μιλάμε είναι το πλέον σημαντικό. Δεν μπορούμε να είμαστε καλοί ακροατές, ενώ μιλάμε.

### *Κίνητρα αγοράς*

Για να αγοράσει ένα προϊόν, κάθε πελάτης επηρεάζεται από έναν συνδυασμό κινήτρων, κάποια εκ των οποίων έχουν να κάνουν με τους δικούς του πελάτες (αν δεν είναι ο τελικός καταναλωτής) και άλλα είναι προσωπικά. Αυτός ο συνδυασμός διαφέρει από πελάτη σε πελάτη.

Βασικά κίνητρα του κάθε πελάτη είναι τα εξής:

- η ποιότητα των υλικών και η κατασκευή του προϊόντος,
- τα εξωτερικά χαρακτηριστικά και η εμφάνιση του προϊόντος,
- η εύκολη επεξεργασία και χρήση του προϊόντος,
- η οικονομία στην οποία δραστηριοποιείται,
- η εξυπηρέτηση πελατών που του παρέχεται.

Κάθε πωλητής θα πρέπει να γνωρίζει αυτά τα κίνητρα και να τα αναφέρει στον πελάτη κατά τη διάρκεια της συζήτησης. Το καλύτερο, φυσικά, είναι οι πωλητές να είναι σε θέση να μεταφράσουν αυτά τα κίνητρα σε οφέλη για κάθε πελάτη.

Ένα ή το πολύ δύο είναι τα κυρίαρχα κίνητρα της αγοράς για κάθε πελάτη. Ως εκ τούτου, οι πωλητές πρέπει να τα εντοπίσουν εάν θέλουν να επιτύχουν τους στόχους τους.

Έτσι, όταν παρουσιάζεται ένα προϊόν, η σωστή χρήση ενός ή δύο κινήτρων αγοράς είναι αρκετή για την επίτευξη της πώλησης. Ωστόσο, αυτά τα κίνητρα θα πρέπει πάντα να τεκμηριώνονται με αποδεικτικά στοιχεία. Αυτές οι αποδείξεις προέρχονται από την ανάλυση των χαρακτηριστικών και των οφελών του προϊόντος. Πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένα από τα οφέλη είναι τα ίδια με τα κίνητρα αγοράς για έναν πελάτη, ενώ σε κάποιες άλλες περιπτώσεις ορισμένα από τα οφέλη δεν ενδιαφέρουν μεταξύ των πελατών.

Το κλειδί είναι οι πωλητές να επιλέγουν τα οφέλη που είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες ή τα κίνητρα του κάθε πελάτη και τελικά να ταυτίζουν αυτά τα οφέλη με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.

Μελετώντας τα κίνητρα αγοράς για κάθε πελάτη ξεχωριστά, οι πωλητές οδηγούνται σε συμπεράσματα σχετικά με τα οφέλη του προϊόντος που πρέπει να προωθήσουν σε κάθε πελάτη.

## *Η παρουσίαση του προϊόντος*

Με την ανάλυση των κύριων χαρακτηριστικών και των οφελών ενός προϊόντος, οι πωλητές μπορούν να καταλήξουν σε αυτά τα στοιχεία που θα επιτρέψουν την αποτελεσματική επίτευξη της διαδικασίας πώλησης.

Πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι υπάρχουν διάφορες κατηγορίες ατόμων που εμπλέκονται σε διαφορετικές φάσεις, από την παραγωγή του προϊόντος μέχρι την αγορά και χρήση του, π.χ. κατασκευαστές, έμποροι, βιοτέχνες, καταναλωτές. Ως εκ τούτου, προκύπτει ότι το τελικό προϊόν θα προσφέρει διαφορετικά οφέλη σε κάθε κατηγορία πελατών.

Η κατανόηση του κινήτρου αγοράς είναι υψίστης σημασίας εάν οι πωλητές θέλουν να κάνουν την παρουσίαση πειστική. Ειδικότερα, αν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη, θα τραβήξουν την προσοχή του.

Εάν ένας πωλητής θέλει να χρησιμοποιήσει αυτή τη μέθοδο, πρώτα πρέπει να ξεκινήσει με τα «Χαρακτηριστικά» του προϊόντος, να συνεχίσει με τα «Πλεονεκτήματα» και να τελειώσει με τα «Οφέλη». Αυτή η μέθοδος γίνεται πιο αποτελεσματική αν ξεκινήσουν οι πωλητές να περιγράφουν ένα πρόβλημα.

Μία άλλη μέθοδος είναι οι πωλητές να ξεκινήσουν με τα «Οφέλη», τα οποία θα αποδείξουν παρουσιάζοντας τα «Πλεονεκτήματα» και τα «Χαρακτηριστικά» του προϊόντος. Η μέθοδος αυτή γίνεται πιο αποτελεσματική αν οι πελάτες αναγνωρίσουν και συμφωνήσουν για τα οφέλη του προϊόντος.

Μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι ο πελάτης κατανοεί και συμφωνεί με τα οφέλη του προϊόντος θέτοντας ερωτήσεις όπως «Είναι σημαντικό για τους πελάτες σας, κ. Παπαδόπουλε;» ή «είναι αυτό που ψάχνετε;»

## *Η χρήση των εντύπων ως επικοινωνιακών εργαλείων*



# Tools Of \_\_\_\_\_ Communication

Οι διάφορες μορφές εγγράφων και εντύπων είναι ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας. Περίπου το 80% των γνώσεων του πωλητή είναι αποτέλεσμα οπτικής μάθησης. Το γεγονός αυτό δικαιολογεί γιατί οι διάφορες μορφές εγγράφων και εντύπων είναι συχνά χρήσιμες για τη διαδικασία ανοίγματος της πώλησης. Τα χρώματα, η ποικιλία των γραμμάτων και άλλες μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να διεγείρουν το ενδιαφέρον του πελάτη και να τραβούν την προσοχή του.

Ένας απασχολημένος πελάτης συχνά αφήνει το μυαλό του να πλανάται και να αναλογίζεται διάφορα θέματα τα οποία δεν ενσωματώνονται στη συζήτηση της συνάντησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι φόρμες εγγράφων βοηθούν τους πωλητές να ξεπεράσουν αυτήν την κατάσταση. Με άλλα λόγια, βοηθούν τους πελάτες να κατανοήσουν το θέμα που παρουσιάζεται από τους πωλητές.

Ο πελάτης έρχεται σε επαφή με διάφορους πωλητές και ακούει διάφορες παρουσιάσεις, αλλά θυμάται περισσότερο τις παρουσιάσεις (και κατά συνέπεια το προϊόν) που υποστηρίζονται καλύτερα από τη σωστή χρήση των εντύπων. Ως εκ τούτου, οι διάφορες μορφές εγγράφων και εντύπων, βοηθούν τους πελάτες να ενοποιήσουν τα λόγια και τις παρουσιάσεις του πωλητή.

Ωστόσο, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι τα έντυπα γίνονται ένα πραγματικά χρήσιμο εργαλείο όταν οι πωλητές εξοικειώνονται με αυτά. Πρέπει να εφαρμόζουν τη χρήση τους ανάλογα με τον τύπο παρουσίασης που θέλουν να ακολουθήσουν και να μετατρέπουν τη φόρμα ανάλογα με τις προτιμήσεις και τις ανάγκες κάθε πελάτη.

Οι πωλητές πρέπει επίσης να εξασκηθούν στον τρόπο παρουσίασης των διαφορετικών σημείων που εμφανίζονται σε κάθε έντυπο και πώς θα πρέπει να το κρατούν στο χέρι τους όταν έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Ανάλογα με το άνοιγμα, οι πωλητές ενδέχεται να θέλουν να ξεκινήσουν τη συζήτηση με κάποιο έντυπο ή ίσως να παρουσιάσουν το περιεχόμενό του αργότερα, κατά τη συζήτηση της πώλησης.

### Τεχνικές πωλήσεων

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 2) παρουσιάζει τις πιθανές τεχνικές πωλήσεων, τις οποίες ένας πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει για να πουλήσει οποιοδήποτε είδος προϊόντος.

<b>Πίνακας 2: Τεχνικές Πωλήσεων</b>	
<b>Τεχνική του μικρού σημείου</b>	
Ο πωλητής συγκεντρώνει την προσοχή του πελάτη στις <i>λεπτομέρειες</i> του προϊόντος (π.χ. χρώμα, πρόσθετα εξαρτήματα, κ.λπ.) προκαταβάλλοντας τη θετική ανταπόκριση του πελάτη.	
<b>Τεχνική της επίδειξης</b>	
Ο πωλητής προσπαθεί να φέρει σε επαφή τον πελάτη με το προϊόν, π.χ. του δίνει το προϊόν να το χρησιμοποιήσει επί μία εβδομάδα. Αυτό διευκολύνει τον πωλητή γιατί έχει να κάνει λιγότερα. Βέβαια όλα τα προϊόντα δεν επιδέχονται εφαρμογή αυτής της τεχνικής.	
<b>Τεχνική του εικονικού κλεισίματος</b>	
Ο πωλητής, αφού ολοκληρώσει την παρουσίαση και έχει αντιμετωπίσει τις τυχόν αντιρρήσεις του πελάτη, αρχίζει να συμπληρώνει το δελτίο παραγγελίας ως φυσικό επακόλουθο της επαφής με τον πελάτη. Μάλιστα, του προτείνει να υπογράψει.	

Αυτή η τεχνική βοηθά τον πωλητή να μετρήσει τυχόν αντιδράσεις του πελάτη.

#### Τεχνική της διήγησης

Ο πωλητής διηγείται μια παράλληλη ιστορία με πρόβλημα άλλου πελάτη. Αυτός είναι ένας έμμεσος τρόπος πειθούς και ταυτόχρονα, εξάλειψης των φόβων του πελάτη. Για να εφαρμοστεί προϋποθέτει σωστή διάγνωση.

#### Τεχνική της παραγγελίας

Ο πωλητής αντιμετωπίζει τον πελάτη σαν να του έχει ήδη δώσει την παραγγελία και συζητά για τις ημερομηνίες παράδοσης του εμπορεύματος, τον οικονομικό διακανονισμό, κ.λπ.

#### Τεχνική του επικείμενου συμβάντος

Ο πωλητής παρουσιάζει την περίπτωση αγοράς του προϊόντος του σαν μοναδική ευκαιρία, την οποία θα χάσει ο πελάτης εάν δεν αγοράσει. Π.χ. αύξηση τιμών, μικρό υπόλοιπο στις αποθήκες, εποχικότητα.

### *Οι αντιρρήσεις των πελατών*



Σε ορισμένες περιπτώσεις όπου ένας πωλητής αντιμετωπίζει έναν σιωπηλό και ελάχιστα επικοινωνιακό πελάτη, δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τι τελικά σκέφτεται και ποιες είναι οι πραγματικές του ανάγκες.

Το ίδιο πρόβλημα συμβαίνει επίσης όταν ο πελάτης είναι πολύ συγκαταβατικός και δε λέει ποτέ «Όχι». Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο πελάτης μπορεί να δηλώσει ότι συμφωνεί να αγοράσει το προϊόν ή να συνεργαστεί με την επιχείρηση, αλλά στην πραγματικότητα δεν αισθάνεται δεσμευμένος με αυτή. Έτσι, ένας πωλητής θα πρέπει να προτιμά να έχει απέναντί του έναν πελάτη «αντιρρησία», παρά έναν «αδιάφορο» πελάτη.

Οι αντιρρήσεις του πελάτη ενδέχεται να έχουν γενικό χαρακτήρα ή να μην είναι σχετικές με το προϊόν ή την εταιρεία. Ωστόσο, κάποιες φορές ο πελάτης έχει σοβαρές αμφιβολίες για την επιχείρηση ή το προϊόν.

Όταν ένας πωλητής προσπαθεί να πουλήσει ένα προϊόν σε έναν πελάτη που δεν λέει απολύτως «τίποτα», εκτιμά πραγματικά μερικά από τα πλεονεκτήματα του πελάτη αντιρρησία.

Μια αντίρρηση σημαίνει ότι ο πελάτης ενδιαφέρεται να αγοράσει το προϊόν αλλά χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες ή επιβεβαίωση ότι η απόφαση που πρόκειται να πάρει είναι σωστή για τον εαυτό του.

Οι πωλητές δεν πρέπει να φοβούνται τις αντιρρήσεις. Αντιθέτως, θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τις αντιρρήσεις ως ένα ακόμη βήμα για την επίτευξη μιας δέσμευσης-πώλησης. Η ένσταση δείχνει ότι ο πελάτης είναι είτε λανθασμένα ενημερωμένος είτε χρειάζεται να μάθει περισσότερα για τα προϊόντα μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η αντίρρηση μπορεί να αποκαλύψει την άποψη του πελάτη σχετικά με τα προϊόντα και έτσι να αποκαλύψει στους πωλητές ένα σημαντικό στοιχείο από το οποίο μπορούν να επωφεληθούν, προκειμένου να επιτύχουν την πώληση. Εκτός αυτού, όταν ένας πελάτης εκφράζει μια αντίρρηση, δίνει στους πωλητές, επιπλέον χρόνο να μιλήσουν για το προϊόν. Ουσιαστικά, η αντίρρηση καθοδηγεί την παρουσίαση.

Οι πωλητές πρέπει να χειρίζονται τις αντιρρήσεις προσεκτικά. Πρέπει να καταλάβουν ότι κάθε αντίρρηση χρειάζεται ιδιαίτερα προσεκτικό χειρισμό. Έτσι, θα πρέπει να

έχουν κατά νου ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, ένας πελάτης μπορεί ήδη να χρησιμοποιήσει τα προϊόντα μιας άλλης εταιρείας και να είναι ευχαριστημένος με αυτά και ως εκ τούτου είναι υποχρεωμένος να στηρίζει την απόφασή του μέχρι ένα σημείο.

Σαφώς, οι πωλητές δεν επιτρέπεται να διαφωνήσουν με τον πελάτη. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πρέπει να παρουσιάσουν την άποψή τους χωρίς να σχολιάζουν αρνητικά τους ανταγωνιστές ή να επιπλήττουν τον πελάτη για τις επιλογές του.

Είναι πολύ σημαντικό οι πωλητές να μην λαμβάνουν τις διάφορες αντιρρήσεις προσωπικά. Συνήθως, οι αντιρρήσεις των πελατών δεν είναι αρνητικές αντιδράσεις στους πωλητές. Υπάρχουν μερικές αμφιβολίες στο μυαλό του πελάτη σχετικά με τις τιμές του προϊόντος.

Υπάρχουν πέντε βήματα που οι πωλητές μπορούν να ακολουθήσουν όταν αντιμετωπίζουν τις αντιρρήσεις των πελατών.

Το πρώτο βήμα είναι να ακούν την αντίρρηση, έτσι ώστε στη συνέχεια να είναι σε θέση να την επεξεργαστούν (δεύτερο βήμα). Το τρίτο βήμα είναι να εξομαλύνουν την κατάσταση επιχειρηματολογώντας.

Στη συνέχεια θα πρέπει να δώσουν την απάντησή τους (τέταρτο βήμα) και ταυτόχρονα να διερευνήσουν τον βαθμό αποδοχής (πέμπτο βήμα). Ακολουθώντας τα βήματα ένα προς ένα, μπορούν να είναι σίγουροι για την εξάλειψη της αντίρρησης.

Πάνω από όλα, οι πωλητές δε θα πρέπει να διακόπτουν τον πελάτη κατά τη διάρκεια της συζήτησης. Σε αντίθετη περίπτωση, ο πελάτης υπερασπίζεται τις θέσεις και τις απόψεις του, ακόμη περισσότερο. Μερικές φορές, ακούγοντας και παρακολουθώντας προσεκτικά τον πελάτη, χαλαρώνει η στάση αντίρρησης. Είναι ακόμη κοινή πρακτική για τους πελάτες να προβάλλουν αντιρρήσεις για να επιβραδύνουν τη διαδικασία πώλησης. Επιπλέον, πολλές φορές η αντίρρηση μπορεί να είναι μικρότερη από όσο υποθέτουν αρχικά οι πωλητές ότι θα είναι. Για να καταλάβουν αν συμβαίνει κάτι τέτοιο, πρέπει μόνο να ακούσουν προσεκτικά τι έχει να πει ο πελάτης.

Έτσι θα πρέπει να είναι βέβαιοι ότι κατανοούν την άποψη του πελάτη. Εάν έχουν την παραμικρή αμφιβολία για αυτό, θα πρέπει να την εκφράσουν στον πελάτη.

Επίσης οι πωλητές θα πρέπει να διερευνήσουν αν η ένσταση του πελάτη βασίζεται σε πραγματικές εμπειρίες ή φήμες ή παραδοχές. Είναι κάτι συγκεκριμένο ή αόριστο; Είναι πραγματικά μια αντίρρηση ή είναι απλώς μία προσπάθεια να λάβουν καλύτερη πληροφόρηση; Είναι μια ένσταση λόγω κακής ενημέρωσης ή είναι ένα πραγματικό μειονέκτημα του προϊόντος ή της εταιρείας;

Έτσι, πριν δώσουν μια απάντηση, οι πωλητές θα πρέπει να κατανοήσουν τις απόψεις του πελάτη. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να γίνει αυτό. Η σχέση που έχουν οι πωλητές με τον πελάτη θα καθορίσει πως πρέπει να γίνει ο χειρισμός αυτής της κατάστασης. Η πιο συνηθισμένη πρακτική είναι να δείξουν κατανόηση προς τις απόψεις του πελάτη.

Έτσι, δύναται να μετατραπεί μια αντίρρηση σε πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια, εάν η αντίρρηση είναι πραγματική, θα πρέπει να μειώνεται η αξία της προβάλλοντας ένα άλλο όφελος για τον πελάτη.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν με επιτυχία οι αντιρρήσεις και να ολοκληρωθεί η πώληση, είναι σημαντικό να κατανοηθούν πλήρως τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη του προϊόντος ενώ ταυτόχρονα οι πωλητές θα πρέπει να συμβουλευτούν τις πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους σχετικά με τον πελάτη.

Επιπλέον, προτού επισκεφθούν τον πελάτη, πρέπει να έχουν ετοιμάσει γραπτώς απαντήσεις για πιθανές αντιρρήσεις με τις οποίες ήρθαν αντιμέτωποι στο παρελθόν ή που πιθανόν θα αντιμετωπίσουν στο μέλλον. Φυσικά, θα πρέπει να επεξεργαστούν τις απαντήσεις αυτές όσο καλύτερα γίνεται.

Ανάλογα με την αντίρρηση χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι ώστε να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα δύναται να γίνει χρήση αντισταθμιστικών οφελών αν το προϊόν έχει ένα αρνητικό χαρακτηριστικό, αλλά δίνει πολλά άλλα οφέλη στον πελάτη. Έτσι οι πωλητές θα πρέπει να συμφωνήσουν με τον πελάτη για την αδυναμία του προϊόντος, αλλά από την άλλη πλευρά πρέπει να επισημάνουν ότι υπάρχουν τόσα άλλα οφέλη.

Μια άλλη μέθοδος είναι να παρουσιαστούν τα οφέλη της άμεσης αγοράς. Με άλλα λόγια, να κατανοήσει ο πελάτης τι θα συμβεί εάν δεν παραγγείλει τα προϊόντα σήμερα.

Αποδείξεις ότι άλλοι σημαντικοί πελάτες προτιμούν το προϊόν μας ή έχουν θετικές εμπειρίες ή θα επωφεληθούν από την ειδική προσφορά μας θα πείσει πολλούς από τους πελάτες μας.

Εάν η ένσταση οφείλεται σε παρεξήγηση ή έλλειψη πληροφοριών που ενδεχομένως δεν έχουν δοθεί στον πελάτη, οι πωλητές θα πρέπει να αναφερθούν σε πραγματικά περιστατικά και να διασφαλίσουν ότι η ανταπόκρισή του πελάτη θα του φέρει σημαντικά οφέλη.

Αν οι πωλητές απαντήσουν στην αντίρρηση ή την ερώτηση του πελάτη αλλά αυτός δεν ανταποκριθεί στην απάντησή τους, θα πρέπει στη συνέχεια να τον ρωτήσουν ευθέως εάν αποδέχεται την απάντησή τους.

Στο σημείο αυτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν φράσεις όπως: «Αυτή η απάντηση λύνει το πρόβλημά σας;», «Είναι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του προϊόντος (X) που χρησιμοποιείτε».

## *Τεχνικές κλεισίματος*

Ένα αποτελεσματικό κλείσιμο είναι να προσφερθεί στον πελάτη η δυνατότητα επιλογής μεταξύ δύο επιλογών (π.χ. Θα αγοράσετε το άσπρο ή το κόκκινο), που και οι δύο δηλώνουν αποδοχή.

Τα σύντομα κλεισίματα περιλαμβάνουν περίληψη των χαρακτηριστικών ή των πλεονεκτημάτων που ο πελάτης θεωρεί σημαντικά.

Η πιο άμεση μέθοδος κλεισίματος είναι να τεθεί μια άμεση ερώτηση. Είναι μια απλή ερώτηση που ζητά από τον πελάτη να αποφασίσει. Ένα τυπικό παράδειγμα: «Θα χρησιμοποιήσετε το προϊόν μας στην επόμενη παρτίδα, κ. Παπαδόπουλε».

Το υποθετικό κλείσιμο είναι μια μέθοδος όπου οι πωλητές υποθέτουν ότι ο πελάτης συμφώνησε να αγοράσει το προϊόν λόγω της ευνοϊκής γενικής στάσης του κατά την παρουσίαση και έτσι οι πωλητές προτείνουν το επόμενο βήμα.

Μερικές φορές, οι πωλητές ενδέχεται να έχουν ένδειξη θετικής ανταπόκρισης από τον πελάτη, για παράδειγμα, εάν ο πελάτης σημειώσει κάποια χαρακτηριστικά του προϊόντος σε μια καρτέλα ή σε ένα σημειωματάριο. Ωστόσο, σε αυτές τις περιπτώσεις, απαιτούνται οι ίδιες μέθοδοι κλεισίματος.

Από την άλλη πλευρά, οι πωλητές έχουν επίσης την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν μια άλλη κατηγορία μεθόδων κλεισίματος που ονομάζεται μέθοδος δοκιμής κλεισίματος. Οι μέθοδοι δοκιμής κλεισίματος μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανά πάσα στιγμή. Είναι χρήσιμες όταν οι πωλητές δεν είναι σίγουροι ότι ο πελάτης είναι έτοιμος να αποδεχθεί την παραγγελία.

Στην πραγματικότητα, οι μέθοδοι δοκιμής κλεισίματος συμβάλλουν στη μέτρηση της αποδοχής του πελάτη. Αν πάρουμε «ΝΑΙ» σε μια απάντηση, τότε μπορούμε να κλείσουμε την πώληση. Εάν η απάντηση είναι «ΟΧΙ», τότε μπορούμε να συνεχίσουμε να προσπαθούμε να πουλήσουμε.

Η αναγνώριση των μηνυμάτων αποδοχής είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Αναγνωρίζοντας την κατάλληλη στιγμή για το κλείσιμο της συζήτησης αυξάνουμε τις πιθανότητες επιτυχίας μιας επαφής.



Κλείνοντας σε μια ακατάλληλη στιγμή, οι πωλητές επηρεάζουν αρνητικά τον πελάτη που μπορεί να πιστεύει ότι είναι υπό πίεση και αυτό δεν τον ικανοποιεί. Επιπλέον, οι πωλητές πρέπει να έχουν κατά νου ότι όταν ένας πελάτης που δεν έδειξε πραγματικό ενδιαφέρον σε ό,τι είπε ο πωλητής δίνει μια υπόσχεση για μια μελλοντική παραγγελία, αυτό δε σημαίνει ότι η πώληση του προϊόντος έχει επιτευχθεί.

Τα μηνύματα αποδοχής, μια λέξη, μια φράση, μια έκφραση του προσώπου ή μια κίνηση των χεριών ή του σώματος είναι ενδείξεις ότι ο πελάτης σκέφτεται να αγοράσει/χρησιμοποιήσει το προϊόν.

Πολλές φορές, αυτά τα μηνύματα αποδοχής είναι αυθόρμητα. Ωστόσο, οι πωλητές πρέπει να ενθαρρύνουν τους πελάτες με ένα νεύμα εκτίμησης ή επιβεβαίωσης ή δίνοντάς τους ένα δείγμα ή να τους ρωτούν αν συμφωνούν με ένα δευτερεύον στοιχείο σχετικά με αυτά που συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια της συνάντησης.

Συμπερασματικά, πρέπει να αναφερθεί ότι οι πωλήσεις είναι μια επαγγελματική δραστηριότητα που στοχεύει στην επίτευξη των αναμενόμενων μέγιστων αποτελεσμάτων, με γνώμονα την εξαιρετική εξυπηρέτηση των πελατών. Ο ρόλος του πωλητή είναι να κατανοήσει τις ψυχολογικές ανάγκες του πελάτη και να αποδείξει ότι το προϊόν θα τον ικανοποιήσει. Επιπλέον, οι πωλητές πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους πελάτες τους, να «διεγείρουν» τη ζήτηση για το προϊόν και να παρέχουν την επιθυμητή εξυπηρέτηση.

## **Βιβλιογραφία**

- Armstrong, G. και Kotler, P. (2009). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 1η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο Α.Ε.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2013). Relationship Marketing. Routledge.
- Cram, T. (2004), Οι Πελάτες που Μετράνε, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2006). Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων. Εκδόσεις Κλειδάριθμος ΕΠΕ.
- Peck, H., Christopher, M., Clark, M., & Payne, A. (2013). Relationship Marketing. Routledge.
- Αυλωνίτης, Γ., Δημητριάδης, Σ. και Ήντουνας Κ. (2014), Στρατηγικό Βιομηχανικό (B2B) Μάρκετινγκ, Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili (4ο Κεφάλαιο).

Γούναρης, Σ. και Σταθακόπουλος Β. (2017), Διοίκηση Στρατηγικών Σχέσεων: Μάρκετινγκ και Πωλήσεις για Πελάτες Στρατηγικής Σημασίας, Αθήνα: UNIBOOKS IKE.



της ποιότητας των υπηρεσιών, μπορεί να θεωρηθεί ως μια ουσιαστική έκφραση της σημασίας που δίνει μια επιχείρηση στους πελάτες της. Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα και ζωτικής σημασίας θέματα για τα στελέχη του μάρκετινγκ, ενώ η ποιότητα που επικεντρώνεται στον πελάτη είναι μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές διαστάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Από την άλλη πλευρά, διερευνώντας τον τομέα της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, ένα από τα πιο αξιοσημείωτα στοιχεία είναι το πώς οι μάνατζερ από διαφορετικούς τομείς της ίδιας επιχείρησης επιτυγχάνουν να έρθουν σε συμφωνία και να συνεργαστούν για να βελτιώσουν την ποιότητα της παραγόμενης υπηρεσίας ή του προϊόντος. Σήμερα, η ποιότητα μπορεί να θεωρηθεί ως μια ενοποιημένη έννοια η οποία προέρχεται από δύο κύριους επιχειρηματικούς τομείς, τον τομέα της παραγωγής και τον τομέα του μάρκετινγκ. Αυτό συμβαίνει στον κλάδο των υπηρεσιών όπου η παραγωγή, η παράδοση και η κατανάλωση ενός προϊόντος και μίας υπηρεσίας, μπορούν να πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα. Ωστόσο, πρέπει να αναφέρουμε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η έννοια της ολικής ποιότητας δεν εφαρμόζεται με επιτυχία στον τομέα των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, πολύ συχνά, τα στελέχη επιχειρήσεων, στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν πρακτικές Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, δίνουν μεγάλη έμφαση στις εσωτερικές διαδικασίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη ή / και την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και πώς μπορούν αυτές οι διαδικασίες να βελτιωθούν προκειμένου να επιτευχθεί η μείωση του κόστους ανά προϊόν ή υπηρεσία. Ως εκ τούτου, παραμελούν να δώσουν την πρέπουσα σημασία στην άποψη των πελατών σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τα οποία προσφέρουν σε αυτούς.

Μέσω της Ολικής Ποιότητας, μπορεί να προκύψει μια θεμελιώδης προσέγγιση για την ποιότητα. Αυτή η προσέγγιση σχετίζεται με όλες τις εσωτερικές διαδικασίες παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, και με τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες αυτές γίνονται αντιληπτές από τα στελέχη διαφορετικών τομέων της επιχείρησης αυτής. Ωστόσο, κάθε βήμα της βελτίωσης της ποιότητας που λαμβάνει χώρα στη διαδικασία παραγωγής, προκειμένου να γίνει αντιληπτό ως πολύτιμο από τους πελάτες, πρέπει να μετατραπεί σε «συγκεκριμένη αξία» για αυτούς. Στις περιπτώσεις όπου η λογική της Ολικής Ποιότητας δεν είναι

πλήρως κατανοητή και οδηγεί σε παρερμηνείες, είναι δυνατόν να προκύψουν αποτελέσματα βελτίωσης της ποιότητας, ωστόσο τα αποτελέσματα αυτά δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτά και να θεωρηθούν πολύτιμα για τους καταναλωτές.

Σε αντίθεση με αυτή την προσέγγιση, η ποιότητα προκειμένου να δημιουργήσει ένα βιώσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στον πελάτη μια συγκεκριμένη αξία η οποία μάλιστα θα είναι υψηλότερη από αυτή που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της. Σε αυτό το πλαίσιο, έχει προταθεί ότι, τελικά, οι πελάτες είναι εκείνοι που κρίνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας (αντιληπτή ποιότητα) με κριτήρια που σχετίζονται με την συγκριτική αξία που απολαμβάνουν από την κατανάλωση του/της.

Η έννοια της ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως το σημείο ισορροπίας μεταξύ του τι περιμένουν οι πελάτες από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και του τι τελικά βιώνουν κατά την κατανάλωση. Η έννοια αυτή ονομάζεται αντιληπτή ποιότητα. Οποιαδήποτε παρερμηνεία σχετικά με τη σημασία και τον τρόπο προσδιορισμού αυτού του σημείου χαρακτηρίζεται ως «χάσμα ποιότητας». Δεδομένου ότι η αντιληπτή ποιότητα προέρχεται πάντα από την κρίση του πελάτη, ό,τι σκέφτονται οι πελάτες θα πρέπει να λαμβάνεται ως μια «πραγματικότητα» για την επιχείρηση. Έτσι, η ποιότητα είναι ό,τι ο πελάτης αντιλαμβάνεται, σκέφτεται ή λέει ότι είναι. Το τμήμα διαχείρισης της ποιότητας σε μια επιχείρηση είναι υπεύθυνο για τη μείωση και τελικά την εξάλειψη του χάσματος ποιότητας. Η παρακολούθηση και εξάλειψη του χάσματος ποιότητας όχι μόνο διευκολύνει τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών, αλλά βοηθάει και στη προσέλκυση νέων πελατών για μια επιχείρηση.

Ειδικά στην περίπτωση των υπηρεσιών, η υποκειμενική διάσταση καθώς και ο ορισμός της έννοιας της ποιότητας έγιναν δεκτά από το 1987. Οι Buzzel και Gale, μελετώντας δεδομένα από τη βάση δεδομένων PIMS (Profit Impact of Market Strategy), υποστήριξαν ότι «η ποιότητα μιας υπηρεσίας κρίνεται από το πώς την αντιλαμβάνεται ο πελάτης». Ο παραπάνω ορισμός συμφωνεί με μια σειρά εμπειρικών μελετών που προσέγγισαν το ζήτημα του ορισμού της έννοιας της ποιότητας των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, αυτές οι μελέτες υποστηρίζουν αρχικά ότι η ποιότητα των υπηρεσιών απορρέει από την υποκειμενική ερμηνεία που δίνεται από τους

καταναλωτές και στη συνέχεια προτείνουν συγκεκριμένα μοντέλα για την κατανόησή της.

Το συμπέρασμα είναι ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος είναι μια υποκειμενική έννοια, ο ορισμός της οποίας εξαρτάται από τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις αντιλήψεις των πελατών. Έτσι, το πρώτο βήμα της κάθε επιχείρησης για μια ποιοτική αναβάθμιση μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος είναι να προσδιορίσει τι θεωρεί ο δυνητικός πελάτης ή ο τελικός καταναλωτής ως βασικά χαρακτηριστικά της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αφού εντοπίσει αυτές τις ποιοτικές παραμέτρους που οι πελάτες έχουν κατά νου όταν αξιολογούν δύο εναλλακτικούς προμηθευτές της ίδιας υπηρεσίας/ προϊόντος, τότε μπορεί να προχωρήσει η επιχείρηση στον επανασχεδιασμό των υπηρεσιών/προϊόντων ή στον σχεδιασμό νέων υπηρεσιών/προϊόντων για να προσφέρει καλύτερες λύσεις που θα ανταποκρίνονται στα προβλήματα και τις ανάγκες των πελατών.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να καταστεί σαφές ότι η παραπάνω προσέγγιση και ο προαναφερόμενος ορισμός της ποιότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων δεν πρέπει να θεωρούνται παράγοντες που εμποδίζουν την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναβαθμίσει την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων της μέσω της ανάπτυξης καινοτομιών, ή της βελτίωσης της ποιότητας μέσω των εσωτερικών διαδικασιών παραγωγής. Σε αντίθεση με την άποψη που υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό τόσο από στελέχη επιχειρήσεων όσο και από τον ευρύτερο ακαδημαϊκό κύκλο, το μάρκετινγκ δεν εμποδίζει την ανάπτυξη της καινοτομίας ή τη βελτίωση της ποιότητας στις εσωτερικές διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών.

Αντίθετα, το μάρκετινγκ ευνοεί την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της αναζήτησης καταστημάτων που μπορούν να προωθήσουν αυτά τα καινοτόμα προϊόντα και να δημιουργήσουν έτσι ένα συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, το μάρκετινγκ διασφαλίζει ότι οι καινοτομίες που δημιουργούνται από το τμήμα Ερευνάς & Ανάπτυξης μιας επιχείρησης συνοδεύονται από κάποια επιτυχία, προσφέροντας στους πελάτες υπεραξία σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις.

## Ποιότητα και Ικανοποίηση



Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η έννοια της ποιότητας, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος είναι μια υποκειμενική έννοια, ο ορισμός της οποίας εξαρτάται από τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις αντιλήψεις των πελατών. Αυτό συνεπάγεται ότι οι εταιρείες στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών τους. Έτσι, η ικανοποίηση των πελατών είναι μια έννοια που αφορά τόσο τα στελέχη των επιχειρήσεων όσο και τους ακαδημαϊκούς της επιστήμης του μάρκετινγκ.

Η ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως η δυνατότητα κάλυψης μιας ανάγκη ή μιας επιθυμίας. Ωστόσο, η έρευνα σχετικά με την έννοια της ικανοποίησης του καταναλωτή, από εμπορική άποψη, σχετίζεται με την επιθυμία του καταναλωτή να επιτύχει ένα επιθυμητό επίπεδο κάλυψης μιας ανάγκης μέσω της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αυτό συμβαίνει διότι:

- Η ικανοποίηση από μόνη της είναι μια ευχάριστη κατάσταση, ένα ευχάριστο συναίσθημα για τον καταναλωτή.
- Η επίτευξη ικανοποίησης από την αγορά ή / και τη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να αποφύγουν την ανάγκη για «διορθωτικές» ενέργειες (π.χ. αναζήτηση εναλλακτικών προϊόντων ή υπηρεσιών) ή να υποστούν τις συνέπειες μιας κακής επιλογής.

- Η ικανοποίηση επιβεβαιώνει στον καταναλωτή την ορθότητα της αγοραστικής του συμπεριφοράς και των κριτηρίων επιλογής για την αγορά ενός προϊόντος/υπηρεσίας.

Έτσι, μια απόφαση αγοράς που έφερε την ικανοποίηση του καταναλωτή είναι στην πραγματικότητα ένα επίτευγμα για τον καταναλωτή, αποδεικνύοντας στον εαυτό του και στους άλλους γύρω του ότι μπορεί να κάνει σωστές επιλογές αγορών. Αυτό εξηγεί επίσης γιατί οι ικανοποιημένοι πελάτες αναπτύσσουν συγκεκριμένες επικοινωνιακές συμπεριφορές προς άλλους καταναλωτές (επικοινωνία από στόμα σε στόμα - Word of mouth).

Από την άλλη πλευρά, διερευνώντας την έννοια της ικανοποίησης από την άποψη της επιχείρησης, πρέπει κανείς να θυμάται ότι οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Έτσι, εάν μια επιχείρηση θα μπορούσε να αυξήσει τα κέρδη της χωρίς να χρειάζεται να πείσει τους πελάτες να αγοράζουν κατ' επανάληψη τα προϊόντα της, εάν οι καταναλωτές δεν μπορούσαν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να ανταλλάξουν απόψεις, αν δεν υπήρχαν νομικοί περιορισμοί και κανονισμοί για την επιχειρηματική συμπεριφορά, τότε η έννοια της ικανοποίησης των πελατών δεν θα είχε κανένα ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να σκεφτούμε εταιρείες ή ακόμη και δημόσιους οργανισμούς που λειτουργούν υπό τέτοιες συνθήκες. Ακόμη και η φορολογική διοίκηση ενός κράτους υπόκειται στον έλεγχο των κομμάτων της κυβέρνησης και της αντιπολίτευσης, καθώς και της κοινωνίας. Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, καθώς αυτό τους εξασφαλίζει επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, πιστούς πελάτες και φήμη μέσω της επικοινωνιακής συμπεριφοράς των ικανοποιημένων πελατών τους έναντι άλλων πελατών.



## Ο Ορισμός της Ικανοποίησης



Έχοντας διευκρινίσει τη σημασία της ικανοποίησης τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τις επιχειρήσεις, μπορούμε να παραθέσουμε έναν επίσημο ορισμό της έννοιας αυτής. Ωστόσο, μελετώντας την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, συμπεραίνουμε ότι ο καθορισμός της έννοιας της ικανοποίησης δεν είναι τόσο απλός όσο φαίνεται. Ως εκ τούτου, ακολουθούν ορισμένοι εναλλακτικοί ορισμοί της ικανοποίησης.

- Η ικανοποίηση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μιας αγοραστικής επιλογής, η οποία επιβεβαιώνει ότι η επιλογή αυτή ήταν τόσο σωστή όσο είχε αρχικά εκτιμηθεί.
- Η ικανοποίηση ορίζεται ως το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής αφού εξετάζει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πριν από την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετά την αγορά, τη χρήση και την αξιολόγηση.
- Η ικανοποίηση ορίζεται ως το συναισθηματικό αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού συγκρίνει τα συναισθήματα των ανεκπλήρωτων προσδοκιών μετά την αγορά, με τα συναισθήματα που είχε πριν από την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Και οι τρεις προαναφερόμενοι (ενδεικτικοί) ορισμοί έχουν δύο κοινά χαρακτηριστικά. Πρώτον, επιδιώκουν να ορίσουν την έννοια της ικανοποίησης περιγράφοντας μια διαδικασία αξιολόγησης και όχι δίνοντας έναν ετυμολογικό ή εννοιολογικό ορισμό. Δεύτερον, και οι τρεις εναλλακτικοί ορισμοί περιγράφουν αυτή τη διαδικασία ως σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων.

Με αυτή την έννοια, η ικανοποίηση δεν σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αντίθετα, φαίνεται να είναι αποτέλεσμα μιας ψυχολογικής διαδικασίας σύγκρισης που τελειώνει μετά την ολοκλήρωση της κατανάλωσης, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει περιπτώσεις που σχετίζονται με μια άμεση απόφαση αγοράς και κατανάλωσης (π.χ. αγορά και κατανάλωση παγωτού) ή περιπτώσεις στις οποίες οι αποφάσεις αγοράς και κατανάλωσης αφορούν σε ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (π.χ. η απόφαση αγοράς και «κατανάλωσης» ενός αυτοκινήτου, η απόφαση αγοράς του πακέτου διακοπών κ.λπ.).

Ως εκ τούτου, η έννοια της ικανοποίησης αφορά σε μια πολύπλοκη έννοια που συνίσταται σε τυχαίες και ενδιάμεσες συγκρίσεις των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων, αλλά και σε μια συνολική εκτίμηση μεμονωμένων περιπτώσεων.

Έτσι, υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα ικανοποίησης:

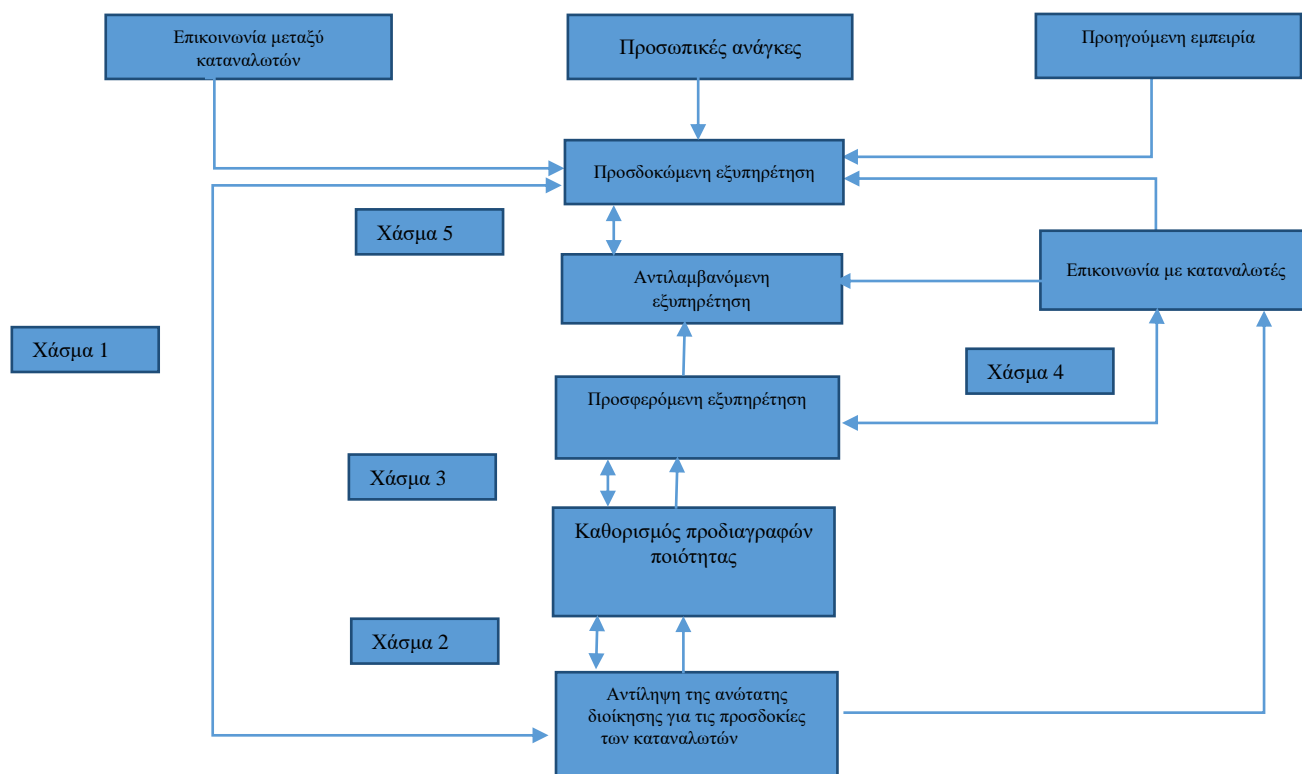
- Ικανοποίηση από συγκεκριμένες περιστάσεις που σχετίζονται με την κατανάλωση μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος (π.χ. αναμονή σε ουρές, άνεση καθίσματος).
- Ικανοποίηση από το συνολικό αποτέλεσμα της κατανάλωσης μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος (π.χ. απόλαυση, διασκέδαση, ενθουσιασμός).
- Ικανοποίηση που προέρχεται από τη συνολική αλληλεπίδραση με μια συγκεκριμένη επιχείρηση (π.χ. ανεπαρκής, επαρκής).

Ας ρίξουμε μια ματιά στο ακόλουθο παράδειγμα. Ένας επενδυτής που εμπιστεύεται έναν χρηματιστή να διαχειρίζεται τα χρήματά του συχνά αλληλεπιδρά με την εταιρεία στην οποία απασχολείται ο συγκεκριμένος χρηματιστής. Παραδείγματος χάριν, είναι σε επαφή με τον χειριστή του τηλεφωνικού κέντρου, συζητά με τον σύμβουλο επενδύσεων, διαβάζει τα ενημερωτικά δελτία της εταιρείας, τις εντολές για αγορές και πωλήσεις μετοχών, αξιολογεί την καταλληλότητα των επενδυτικών συμβουλών που του δίδονται κ.λπ. Όλες αυτές οι επαφές επαναλαμβάνονται πολλές φορές μέσα σε ένα έτος, πιθανόν με συχνότητα μεγαλύτερα και από μία φορά την ημέρα. Κάθε επαφή με την εταιρεία μπορεί να επιτύχει διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να είναι ικανοποιημένος με τη συνολική εμπειρία

συνεργασίας (απόδοση των χρημάτων που επενδύει), αλλά να είναι δυσαρεστημένος με τις μεμονωμένες πτυχές των επαφών του με την εταιρεία.

## Βασικές προσεγγίσεις μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών - Το μοντέλο SERVQUAL

Το 1985, οι Parasuraman, Berry και Zeithaml, πρότειναν ένα μοντέλο, που ονομάζεται SERVQUAL, για την ερμηνεία και τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών.



Σχήμα 1. Πηγή: Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.

Η λογική πίσω από αυτό το μοντέλο απεικονίζεται στο παραπάνω σχήμα (Σχήμα 1). Το μοντέλο SERVQUAL βασίζεται στη θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών. Σύμφωνα με το μοντέλο, ο καταναλωτής, με βάση τις προσωπικές του ανάγκες, την προηγούμενη εμπειρία του με έναν συγκεκριμένο πάροχο υπηρεσιών ή άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου, καθώς και προηγούμενες εμπειρίες επικοινωνίας με άλλους καταναλωτές, δημιουργεί συγκεκριμένες προσδοκίες όσον αφορά στην υπηρεσία μιας επιχείρησης που είναι σε θέση να του προσφέρει. Η ίδια η εταιρεία,

φυσικά, συμβάλλει στη διαμόρφωση αυτών των προσδοκιών με τις επικοινωνιακές της στρατηγικές (διαφήμιση, άμεσο μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων κ.λπ.). Με βάση τα παραπάνω, ο καταναλωτής συγκρίνει την υπηρεσία που αναμενόταν να του παρασχεθεί με την υπηρεσία που του προσφέρθηκε τελικά. Το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης καθορίζει την τελική εντύπωση που έχει ο καταναλωτής για την ποιότητα της υπηρεσίας.

Το πρώτο σημείο το οποίο πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι το μοντέλο SERVQUAL δίνει έμφαση στην έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης και όχι βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών από επιχειρηματική άποψη. Είναι επομένως μια προσέγγιση με γνώμονα τον πελάτη για τον εντοπισμό και τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, γεγονός που σημαίνει αυτόματα ότι αυτό το μοντέλο είναι χρήσιμο σε οποιονδήποτε πάροχο υπηρεσιών, καθώς βάζει την επιχείρηση στη λογική να εξετάζει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών και τελικά να λειτουργεί σύμφωνα με αυτές τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της.

Ωστόσο, προκειμένου να κατανοήσουμε με ακρίβεια τις στρατηγικές επιπτώσεις αυτού του μοντέλου, πρέπει να λάβουμε υπόψη τα πέντε χόσματα (Σχήμα 1) τα οποία ουσιαστικά περιγράφουν γιατί οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας που προσδοκούν οι πελάτες τους.

*Χόσμα 1: Οι άγνωστες προσδοκίες των πελατών.*

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν παρέχουν στην αγορά ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τις προσδοκίες των καταναλωτών είναι επειδή δε γνωρίζουν πραγματικά ποιες είναι αυτές οι προσδοκίες και ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών τους. Όταν συμβεί αυτό, τα στελέχη των επιχειρήσεων που έχουν την ευθύνη να σχεδιάσουν στρατηγικές, πολιτικές και κανόνες υπηρεσιών, το κάνουν χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της εταιρείας, γεγονός που οδηγεί στο αποτέλεσμα οι προσφερόμενες υπηρεσίες να είναι χαμηλότερου επιπέδου από τις προσδοκίες των πελατών.

Ας ρίξουμε μια ματιά στο ακόλουθο παράδειγμα. Μια τράπεζα, στην προσπάθειά της να ικανοποιήσει τους πελάτες της, έχει καθιερώσει έναν κανόνα όπου οι πιστωτικές κάρτες παραλαμβάνονται από τον ίδιο τον πελάτη στο κατάστημα όπου έκανε την αίτηση για την απόκτηση της κάρτας. Παρόλο που η πρακτική αυτή φαίνεται να διασφαλίζει ότι η κάρτα δεν θα πέσει σε «λάθος» χέρια, ωστόσο, εξαναγκάζει ορισμένους πελάτες της τράπεζας σε πρόσθετες δυσκολίες και απώλεια χρόνου που απαιτείται για να λάβουν την κάρτα τους. Εναλλακτικά, η τράπεζα θα μπορούσε να συμπεριλάβει μια επιλογή στην αίτηση έκδοσης καρτών για αποστολή της κάρτας μέσω εταιρείας ταχυμεταφορών και παράδοσή της προσωπικά αποδεικνύοντας την προσωπική ταυτότητα του πελάτη. Ενδεχομένως, οι πελάτες που προτιμούσαν αυτή τη μέθοδο ήταν ακόμη πρόθυμοι να αναλάβουν τα έξοδα αποστολής της κάρτας!

Το παραπάνω παράδειγμα δίνει μορφή σε μια τυπική περίπτωση που οι προσφερόμενες υπηρεσίες δεν αντανακλούν απαραίτητα τις ανάγκες όλων των πελατών. Πώς μπορεί μια επιχείρηση να αγνοήσει τις ανάγκες της αγοράς της; Όταν τα στελέχη και οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής έχουν χάσει την επαφή τους με τους πελάτες τους και δεν έχουν ακολουθήσει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις τους. Αυτό οφείλεται στην ανεπαρκή ή και πλήρη έλλειψη έρευνας αγοράς για να διερευνήσει η επιχείρηση τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών της.

Ωστόσο, σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, αυτή η γνώση μπορεί να υπάρχει σε μερικά στελέχη επιχειρήσεων, τα οποία συνήθως εργάζονται σε τμήματα τα οποία είναι τακτικά και συστηματικά πιο κοντά στους πελάτες της. Ωστόσο, η γνώση αυτή δεν μπορεί να διανεμηθεί σε άλλα τμήματα και στελέχη της επιχείρησης, ακόμη και αν υπάρχουν οι αναγκαίες δομές και διαδικασίες για τη διάδοση αυτών των πληροφοριών. Αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή αυτή η γνώση δεν είναι αποδεκτή και έρχεται σε αντίθεση με τις υπάρχουσες απόψεις και τα στερεότυπα των στελεχών από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Συνήθως, τα ανώτερα στελέχη έχουν πολυετή εμπειρία στη συγκεκριμένη αγορά ή τη βιομηχανία όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η οποία ενίοτε ενισχύει τα στερεότυπα και τις απόψεις τους, γεγονός που οδηγεί στην απόλυτη αποξένωση της επιχείρησης από τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών της. Τα φαινόμενα αυτά μπορούν να

εντοπιστούν σε εταιρείες που προσανατολίζονται είτε στην παραγωγική διαδικασία της υπηρεσίας είτε στην ίδια την υπηρεσία σε συνδυασμό με άλλες συμπληρωματικές υπηρεσίες που την περιβάλλουν, χάνοντας έτσι την επαφή με τον πελάτη και τον προσανατολισμό προς την αγορά.

### *Κλείσιμο του 1<sup>ου</sup> χάσματος*

Προκειμένου να καλυφθεί αυτό το κενό, είναι απαραίτητο, για κάθε εταιρεία, πρώτα από όλα να κάνει χρήση οποιασδήποτε επίσημης και ανεπίσημης διαδικασίας συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της. Η μεγαλύτερη έμφαση στην έρευνα αγοράς είναι, εξ ορισμού, ένα αυτονόητο βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση. Ωστόσο, μια εταιρία παροχής υπηρεσιών που ενδιαφέρεται πραγματικά για το κλείσιμο του πρώτου χάσματος θα χρησιμοποιήσει επίσης εναλλακτικές πηγές πληροφοριών, όπως συστηματική συλλογή και ανάλυση παραπόνων πελατών, ποιοτική έρευνα όπως ομάδες εστίασης ή συνεντεύξεις κ.λπ.

Ειδικότερα, η ανάλυση παραπόνων αποτελεί μια ιδιαίτερα καλή πηγή για την κατανόηση των πραγματικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών. Ορισμένες επιχειρήσεις εξακολουθούν να έχουν το παραδοσιακό «κουτί παραπόνων». Ωστόσο, πόσες φορές αναφέρατε προσωπικά ένα παράπονο που είχατε για μια επιχείρηση ή την υπηρεσία που σας προσέφερε; Η αλήθεια είναι ότι από εκείνες τις περιπτώσεις όπου οι πελάτες είχαν κάποιο παράπονο, μόνο το 10% έως 15% εκφράζουν τα παράπονά τους και συνήθως δε γράφονται γραπτώς στο πλαίσιο των καταγγελιών της εταιρείας. Τις περισσότερες φορές, τα παράπονα των πελατών επικοινωνούνται προφορικά στον εργαζόμενο που εξυπηρετεί τον πελάτη.

Επομένως, για να μπορεί μια επιχείρηση να διαχειρίζεται και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις καταγγελίες και τα παράπονα των πελατών της, χρειάζονται πολλά περισσότερα από ένα κουτί παραπόνων. Προαπαιτούμενα για την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφόρησης που θα βοηθήσει στην καταγραφή και διαβίβαση των πληροφοριών των καταγγελιών/παραπόνων, στα αρμόδια στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ, στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων ώστε να ενημερώσουν την εταιρεία για τις ανάγκες και τα παράπονα των πελατών τους, καθώς και μια προσπάθεια από την πλευρά των επιχειρήσεων να αναζητούν ενεργά τους λόγους για τους οποίους προκαλούνται πιθανά προβλήματα και οι αρνητικές εντυπώσεις από τη πλευρά των πελατών τους.



Η δεύτερη ενέργεια που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών για την εξάλειψη του πρώτου χάσματος είναι η προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Η τμηματοποίηση είναι η διαδικασία ομαδοποίησης των πελατών μιας επιχείρησης σε ομάδες καταναλωτών με κοινές προσδοκίες, επιθυμίες και ανάγκες, ενώ οι προσδοκίες, οι επιθυμίες και οι ανάγκες τους είναι πολύ διαφορετικές από εκείνες των καταναλωτών που ανήκουν σε άλλη ομάδα. Η έρευνα έχει δείξει ότι καθώς αυξάνεται η ομοιογένεια των αγορών στις οποίες απευθύνεται μια επιχείρηση, αυξάνεται η σημασία της ικανοποίησης των καταναλωτών για την επιτυχία της επιχείρησης στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

Ως εκ τούτου, καθώς οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών γίνονται ολοένα και πιο ποικιλόμορφες, η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών μπορεί, μέσω διαδικασιών τμηματοποίησης, να φτάσει σε πιο ομοιογενείς αγορές-στόχους. Επιλέγοντας την κατάλληλη αγορά για να στοχεύσει και προσαρμόζοντας αναλόγως το μάρκετινγκ, η εταιρεία είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μεμονωμένων αγορών-στόχων για να κλείσει το πρώτο χάσμα, ώστε να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες ποιότητας και ως εκ τούτου να αποκτήσει συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Τέλος, μια τρίτη ενέργεια που πρέπει να λάβουν υπόψη οι επιχειρήσεις προκειμένου να κλείσουν το πρώτο κενό είναι να εφαρμόσουν το πρακτικά την έννοια του μάρκετινγκ σχέσεων. Το μάρκετινγκ σχέσεων είναι μια σχετικά καινοτόμος προσέγγιση στο μάρκετινγκ, η οποία άρχισε να αναπτύσσεται στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Επικεντρώνεται στις προσπάθειες της εταιρείας να διατηρήσει την πελατεία της καλλιεργώντας και αναπτύσσοντας σχέσεις με τους πελάτες της. Ωστόσο, η εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων απαιτεί από την εταιρεία να κινηθεί ενεργά προς τη συστηματική παρακολούθηση της εξέλιξης και της διαφοροποίησης των υφιστάμενων πελατών της, γεγονός που βοηθά έμμεσα να κλείσει το πρώτο κενό.

*Χάσμα 2: Μετατροπή προσδοκιών σε συγκεκριμένες προδιαγραφές.*

Το δεύτερο χάσμα σχετίζεται με την αδυναμία της εταιρείας, ακόμα και αν έχει καταφέρει να κατανοήσει τις προσδοκίες των πελατών της, να μετατρέψει αυτές τις προσδοκίες σε συγκεκριμένα πρότυπα/προδιαγραφές για την ίδια την επιχείρηση.

Μια λογική ερώτηση λοιπόν που προκύπτει είναι πώς είναι δυνατόν μια επιχείρηση να γνωρίζει τι θέλουν οι πελάτες της και να μην το προσφέρει σε αυτούς; Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε εκ νέου ότι ο όρος «επιχείρηση» αναφέρεται σε κάθε άτομο που είναι υπεύθυνο για την ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρεται στους πελάτες της: από τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας, ανεξάρτητα από τις οργανωτικές μονάδες που επηρεάζουν τον ορισμό των πολιτικών και των διαδικασιών για την παροχή της υπηρεσίας, στους υπαλλήλους των χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, τους εξυπηρετούν και εφαρμόζουν πρακτικά τις προδιαγραφές και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης. Ένας πρώτος λόγος για τον οποίο οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών δεν μπορούν να μετατρέψουν τις ανάγκες των πελατών τους σε συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας είναι επειδή όλα τα στελέχη που επηρεάζουν τα πρότυπα υπηρεσιών δεν πιστεύουν πραγματικά στη σημασία της ποιότητας και δεν έχουν αναπτύξει την απαραίτητη επιχειρησιακή κουλτούρα ώστε να προσφέρουν πραγματικά ποιοτικές υπηρεσίες. Επιπλέον, πολλές φορές, φαίνεται ότι η επικρατούσα άποψη είναι ότι, δεδομένου ότι οι υπηρεσίες είναι ετερογενείς, είναι πρακτικά αδύνατο να επιτευχθεί συστηματικά ένα ορισμένο επίπεδο ποιότητας υπηρεσίας.

Επίσης, για πολλές επιχειρήσεις, η ποιότητα και η προσπάθεια παροχής πραγματικά ποιοτικών υπηρεσιών θεωρείται δευτερεύουσας σημασίας σε σχέση με τους άλλους στόχους της εταιρείας, όπως η επίτευξη βραχυπρόθεσμης ή μεσοπρόθεσμης κερδοφορίας. Είναι αλήθεια ότι, όπως θα εξηγήσουμε παρακάτω, ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ή/και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών απαιτεί σημαντικές επενδύσεις, τόσο σε χρόνο όσο και σε προσπάθεια, αλλά και σε χρήμα. Παρά τις πολλές δηλώσεις των στελεχών των επιχειρήσεων σχετικά με τη δέσμευση για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου οι πόροι αυτοί δεν είναι διαθέσιμοι ή δεν είναι επαρκώς διαθέσιμοι. Αυτό, φυσικά, έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία της εταιρείας να προσαρμόσει πλήρως το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρει στο επίπεδο που προσδοκούν οι πελάτες της.

Ας ρίξουμε μια ματιά στο ακόλουθο παράδειγμα. Οι λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία Ολυμπιακές Αερογραμμές σε εκκαθάριση και τελικά στην εξαγορά από τον Όμιλο MIG δεν ήταν μόνο η κακή διαχείριση των οικονομικών της. Ο αριθμός των πελατών

που εγκατέλειψαν την εταιρία Ολυμπιακές Αερογραμμές, με αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των εσόδων και του μεριδίου αγοράς λόγω συστηματικών καθυστερήσεων στις πτήσεις, ήταν κάτι που η εταιρεία ποτέ δεν είχε υπολογίσει και ποτέ δεν είχε φροντίσει να αντιμετωπίσει.

Οι δευτερογενείς αιτίες της αδυναμίας των εταιρειών να δημιουργήσουν και να παράσχουν υπηρεσίες που να αντικατοπτρίζουν τις προσδοκίες των πελατών τους όσον αφορά στην ποιότητα μπορεί να είναι: η δυσκολία που αντιμετωπίζουν σε σχέση με το προσωπικό τους, η αναγκαία επανεκπαίδευση του προσωπικού και η αλλαγή στάσης ή η δυσκολία αναμόρφωσης των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, οι λόγοι αυτοί δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια αντανάκλαση της έλλειψης διαθεσιμότητας από τους μάντζερς και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες και να ξεκινήσουν αποτελεσματικές διαδικασίες πρακτικής εφαρμογής για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

#### *Κλείσιμο του 2<sup>ου</sup> χάσματος*

Το πρώτο βήμα που απαιτείται για να κλείσει το δεύτερο χάσμα είναι να αποκτήσουν οι διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης ένα πραγματικά ποιοτικό προσανατολισμό προς την ποιότητα και τις προσδοκίες των καταναλωτών, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να πιστεύουν στην ανάγκη προσαρμογής των επιχειρηματικών προτύπων στις προσδοκίες των πελατών. Αυτό απαιτεί την εφαρμογή όλων των εργαλείων για τον αναπροσανατολισμό των στελεχών των επιχειρήσεων και την αλλαγή της φιλοσοφίας τους. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με τη βοήθεια της εφαρμογής ενδοεπιχειρησιακών σεμιναρίων ευαισθητοποίησης, καθώς και με συμβολικές δράσεις όπως η δημιουργία ενός Τμήματος Ποιότητας.

Φυσικά, είναι προφανές ότι οι δράσεις με συμβολικό περιεχόμενο θα πρέπει να συνοδεύονται και να πλαισιώνονται από παρόμοιες ενέργειες με ουσιαστικό περιεχόμενο, όπως η κατανομή κονδυλίων στο Τμήμα Ποιότητας για την συστηματική παρακολούθηση πιθανών αλλαγών στις προσδοκίες και τις επιθυμίες των πελατών της εταιρείας. Επιπλέον, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην

ανάθεση των σωστών ευθυνών στους σωστούς ανθρώπους, έτσι ώστε η εταιρεία να είναι σε θέση να κάνει τους αναγκαίους επανασχεδιασμούς όποτε είναι απαραίτητο.

Το δεύτερο βήμα αφορά στην απαραίτητη στάση και άσκηση των ηγετικών δραστηριοτήτων από την Ανώτερη Διοίκηση. Ειδικότερα, θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις που θα καθοδηγούν ολόκληρη την εταιρεία στην προσπάθεια αναβάθμισης - ευθυγράμμιση της ποιότητας των υπηρεσιών της με τις προσδοκίες των πελατών της.

Ταυτόχρονα, η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να επανεξετάζει και να τροποποιεί, όπου χρειάζεται, το σύστημα καθορισμού στόχων, μέτρησης και ελέγχου της απόδοσης, επιβράβευσης και τιμωρίας των εργαζομένων. Το νέο σύστημα θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τη σημασία που αποδίδει η εταιρεία στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Οι αρχές που διέπουν την επιτυχή υλοποίηση αυτών των δράσεων είναι απλές, αλλά ταυτόχρονα αποτελούν ένα δεκάλογο ποιότητας υπηρεσιών (Πίνακας 1) που οι περισσότερες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δυσκολεύονται να υιοθετήσουν στην καθημερινή τους πρακτική.

#### Πίνακας 1. Ο δεκάλογος ποιότητας υπηρεσιών

**1. Ορίστε πρότυπα υπηρεσιών. Η εξυπηρέτηση του πελάτη με βάση τις προσδοκίες του είναι κρίσιμη για την επιβίωση της επιχείρησης.**

**2. Αποκεντρωθείτε. Αναθέστε περισσότερες ευθύνες στους υπαλλήλους του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών και του τμήματος πωλήσεων οι οποίοι έρχονται σε άμεση και συνεχή επαφή με τους πελάτες.**

**3. Σχεδιάστε υπηρεσίες οι οποίες διευκολύνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ πελατών και προσωπικού που έρχεται σε επαφή μαζί τους.**

**4. Αποδεχτείτε το γεγονός ότι οι πελάτες σας έχουν πάντα δίκιο.**

**5. Απλοποιήστε τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών. Δώστε στους πελάτες**

**την ευκαιρία να κλείσουν όλα τα εκκρεμή ζητήματα τους με μία μόνο επίσκεψη στην εταιρεία σας.**

**6. Θέστε σε εφαρμογή στρατηγικές ηγεσίας υποστήριξης. Εξασφαλίστε στο προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό και υποστήριξη για να εξυπηρετήσει σωστά και ποιοτικά τους πελάτες σας.**

**7. Δώστε τη δυνατότητα στους υπαλλήλους του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών να εξυπηρετούν τους πελάτες ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά.**

**8. Δώστε στην εταιρεία σας χρόνο να ωριμάσει. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών δεν γίνεται εν μία νυκτί.**

**9. Αναστρέψτε την πυραμίδα διοίκησης. Βάλτε τον πελάτη στην κορυφή και την ανώτερη διοίκηση στο κάτω μέρος.**

**10. Εργαστείτε δημιουργικά. Ξεπεράστε τα στερεότυπα της βιομηχανίας σας και αναζητήστε νέους τρόπους να κάνετε ό,τι οι πελάτες σας περιμένουν από εσάς.**

### *Χάσμα 3: Παροχή υπηρεσιών μη συμβατών με τα πρότυπα της επιχείρησης*

Το τρίτο χάσμα σχετίζεται με την πιθανότητα η παρεχόμενη υπηρεσία και η εξυπηρέτηση των πελατών τελικά να μη συνάδουν με τα πρότυπα που η εταιρία παροχής υπηρεσιών έχει προκαθορίσει. Δυστυχώς, είναι γεγονός ότι, ακόμη και αν υπάρχουν κατάλληλα πρότυπα εξυπηρέτησης, δεν πληρούνται σε αρκετές περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι της εταιρείας έρχονται σε επαφή με τους πελάτες της.

Πιθανές αιτίες αυτού του τρίτου χάσματος μπορεί να βρεθούν πρώτα απ' όλα στην αδυναμία των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες να ανταποκριθούν στα πρότυπα που έχει θέσει η εταιρεία. Αυτή η αδυναμία μπορεί να προκύψει από πολλές πιθανές αιτίες: Οι εργαζόμενοι δεν έχουν σαφή εικόνα για το τι, και κυρίως,

πώς, η εξυπηρέτηση των πελατών θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τους κανόνες και τα πρότυπα που ορίζονται από τη Διοίκηση. Οι εργαζόμενοι μπορεί επίσης να αισθάνονται ότι αντιτίθενται πραγματικά σε αυτό που η διοίκηση ισχυρίζεται ότι είναι προτεραιότητα για την επιχείρηση και τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της. Αρκετές φορές, επίσης, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών επιβαρύνουν σοβαρά τους υπαλλήλους της εταιρείας.

Ας ρίξουμε μια ματιά στο ακόλουθο παράδειγμα. Η Eurobank ήταν μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες τράπεζες στην ελληνική αγορά κατά την περίοδο 1997-2000. Οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης σε συνδυασμό με τις εξαγορές που πραγματοποίησε η τράπεζα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονταν στους πελάτες της. Οι εργαζόμενοι μετακινούνταν από υποκατάστημα σε υποκατάστημα σε τακτά χρονικά διαστήματα, με αποτέλεσμα να εκκρεμούν ζητήματα πελατών ή να αναγκάζονται να επανεκκινούν τις διαδικασίες επίλυσης σε κάθε μετακίνηση εργαζομένου. Ταυτόχρονα, το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης της τράπεζας δεν ήταν καλά σχεδιασμένο για να υποστηρίξει τη στρατηγική ποιότητας που θέλησε να εφαρμόσει η ανώτερη διοίκηση. Έτσι, οι εργαζόμενοι αισθάνθηκαν πολλές φορές ότι το σύστημά τους τους εξέθεσε στα μάτια των πελατών. Επίσης, οι πελάτες λάμβαναν συχνά διαφημιστικό υλικό για να αγοράσουν μια υπηρεσία, όπως οι πιστωτικές κάρτες, που είχαν ήδη αγοράσει.

Ένας δεύτερος λόγος που μπορεί να οδηγήσει σε αυτό το χάσμα είναι η αδυναμία της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών να «ταυτίσει» το επίπεδο της καταναλωτικής ζήτησης με την ικανότητα της εταιρείας να προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες στο επιθυμητό επίπεδο ποιότητας. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από το στοιχείο της «αναλωσιμότητας» και επομένως δεν μπορούν να αποθηκευτούν για μελλοντική χρήση. Έτσι, στην προσπάθεια ενός παρόχου υπηρεσιών να ανταποκριθεί σε μια αυξημένη ζήτηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει, για να μη χάσει τις πωλήσεις, είναι πιθανό αυτή η υπηρεσία να είναι τελικά χαμηλότερης ποιότητας από τις προσδοκίες του πελάτη, ενώ μερικές φορές αυτή η χαμηλή ποιότητα μπορεί να είναι κατά πολύ χαμηλότερη από τα οριζόμενα πρότυπα της εταιρείας.

### *Κλείσιμο του 3<sup>ου</sup> χάσματος*

Προκειμένου μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να μπορέσει να κλείσει το τρίτο χάσμα, θα πρέπει αρχικά να εξασφαλίσει τον καλύτερο δυνατό έλεγχο των διαδικασιών παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι πολλές εταιρείες παροχής υπηρεσιών αποφεύγουν την ανάπτυξη δικτύων διανομής για τα οποία δεν είναι σε θέση να ασκούν καθημερινή εποπτεία (για παράδειγμα στην περίπτωση καταστημάτων franchise) μόνο και μόνο για να είναι σε θέση να ασκούν αποτελεσματικότερο έλεγχο στις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών τους, σε καθημερινή βάση.

Ταυτόχρονα, είναι χρήσιμο μια επιχείρηση να έχει αναγνωρίσει το νόημα και τη σημασία των «εσωτερικών πελατών» και πιο συγκεκριμένα να έχει αναπτύξει την κατάλληλη φιλοσοφία και κουλτούρα, σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι που εξυπηρετούν τους πελάτες της εταιρείας αντιμετωπίζονται από τους υπόλοιπους υπαλλήλους της επιχείρησης, που τους προσφέρουν υποστηρικτικές διαδικασίες ως «οιονεί πελάτες». Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση επαφή με πελάτες παρέχοντας τις υπηρεσίες της εταιρείας προκειμένου να ανταποκριθούν στα πρότυπα υπηρεσιών που ορίζει η εταιρεία, χρειάζονται σωστή και άμεση υποστήριξη από άλλους υπαλλήλους της εταιρείας. Η διάσταση αυτή και η σημασία της σωστής εξυπηρέτησης των «εσωτερικών πελατών» πρέπει συνεπώς να αναγνωριστούν. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία θα πρέπει να επανεξετάσει και ενδεχομένως να αναδιοργανώσει τις εσωτερικές διαδικασίες και πολιτικές της, με σκοπό την καλύτερη δυνατή υποστήριξη των εργαζομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Ταυτόχρονα, η εταιρεία θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στη στρατηγική εξυπηρέτησης που η ίδια η εταιρεία προσπαθεί να εφαρμόσει στην αγορά, όσο και στην περιγραφή της εργασίας και των καθηκόντων των υπαλλήλων σε ρόλους εξυπηρέτησης των πελατών.

Φυσικά, δε θα πρέπει να ξεχνάμε το γεγονός ότι οι πελάτες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών της εταιρείας. Έτσι, εκτός από την ανάγκη να λειτουργούν οι εργαζόμενοι της εταιρείας σύμφωνα με τα συγκεκριμένα πρότυπα που έχει θέσει η εταιρεία, προκειμένου να εξαλειφθεί το τρίτο χάσμα, η εταιρεία

πρέπει να διασφαλίσει ότι οι πελάτες της θα λειτουργούν σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο «σενάριο», η τήρηση του οποίου θα διευκολύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων, έτσι ώστε να επιτευχθεί τελικά το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών. Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ο οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες της, πρέπει να διαθέσει τους απαραίτητους πόρους για να «καθοδηγήσει» τους πελάτες της στο πώς να συμπεριφέρονται ως «καλοί πελάτες». Δηλαδή, πώς πρέπει να λειτουργούν οι πελάτες στο πλαίσιο ολόκληρης της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών.

#### *Χάσμα 4: Παροχή υπηρεσιών κατώτερων από τις υποσχέσεις της εταιρείας*

Η περίπτωση του τέταρτου χάσματος αφορά στο τι υπόσχεται μια επιχείρηση, μέσω των στρατηγικών επικοινωνίας και μάρκετινγκ, να προσφέρει στους πελάτες της και σε ποιο βαθμό είναι σε θέση τελικά να προσφέρει αυτά που υποσχέθηκε. Όπως κάθε άλλη επιχείρηση, μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, μέσω του προσωπικού της (π.χ. πωλητών ή υπαλλήλων στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών) και των διαφόρων καναλιών επικοινωνίας (π.χ. διαφήμιση, κοινωνικά μέσα, άμεσο μάρκετινγκ), υπόσχεται συνεχώς στους πελάτες της τι μπορούν τελικά να περιμένουν από αυτή.

Ας ρίξουμε μια ματιά στο ακόλουθο παράδειγμα. Ένας πελάτης επισκέπτεται ένα κατάστημα μιας γνωστής εμπορικής εταιρείας κινητής τηλεφωνίας και βλέπει ένα φυλλάδιο που δηλώνει ότι ο πελάτης δεν είναι απλά ένας «ακόμα αριθμός» και ότι η εταιρεία «ενδιαφέρεται πραγματικά για τους πελάτες της». Αλλά η πραγματικότητα απέχει πολύ από αυτή τη δήλωση. Η αποστολή κάρτας μέλους στους πελάτες αυτής της εταιρείας κινητής επικοινωνίας μπορεί να καθυστερήσει για διάστημα έως δύο μηνών. Επιπλέον, προκειμένου να αναβαθμιστεί απλώς το λειτουργικό σύστημα ενός κινητού τηλεφώνου, ένας πελάτης μπορεί να χρειαστεί να επισκεφθεί το κατάστημα τρεις ή περισσότερες φορές μέχρι να ολοκληρωθεί η υπηρεσία. Εκτός αυτού, τις περισσότερες φορές για ένα ασυνήθιστο πρόβλημα στη συσκευή, η εταιρεία στέλνει το κινητό τηλέφωνο στα κεντρικά της γραφεία, πράγμα που σημαίνει αναμονή για την ολοκλήρωση της υπηρεσίας τουλάχιστον για διάστημα 2 εβδομάδων.

Παρ' όλα αυτά, η ένταση του ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με το μοναδικό χαρακτηριστικό της αϋλότητας υπηρεσιών, συχνά οδηγεί μια εταιρία παροχής



υπηρεσιών να επικοινωνεί μηνύματα και να κάνει υποσχέσεις που τελικά δεν μπορεί να κρατήσει. Μέσω αυτών των στρατηγικών επικοινωνίας που αναπτύσσει, η επιχείρηση αυξάνει πρακτικά τις προσδοκίες των πελατών της, οι οποίες, εάν δεν ικανοποιηθούν στην πράξη, συμβάλλουν στη δημιουργία μιας εικόνας χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών (κάτω από την προσδοκία) για την εταιρεία. Ουσιαστικά, το τέταρτο χάσμα πραγματεύεται την έλλειψη συντονισμού μεταξύ της προσπάθειας της εταιρείας να προσφέρει τις υπηρεσίες της και της προσπάθειάς της να γνωστοποιήσει στους πελάτες της ποιες υπηρεσίες προσφέρει σε αυτούς.

#### *Κλείσιμο του 4<sup>ου</sup> χάσματος*

Είναι επομένως προφανές ότι για να μπορέσει μία εταιρία παροχής υπηρεσιών να αντιμετωπίσει επιτυχώς αυτό το κενό, πρέπει να επιτύχει το συντονισμό μεταξύ των παρακάτω δύο τομέων. Ειδικότερα, οι προσπάθειες για την επιτυχή αντιμετώπιση του τέταρτου χάσματος απαιτούν τη συνεργασία του τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Έτσι, μέσω αυτής της στρατηγικής συνεργασίας, η εταιρεία επιτυγχάνει τον ακόλουθο επιχειρηματικό στόχο: η διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις παρέχουν τις υπηρεσίες της αντανakλά τελικά τις υποσχέσεις που δίνει στους πελάτες της.

Ταυτόχρονα, είναι απολύτως απαραίτητο να αποφευχθεί κάθε μήνυμα επικοινωνίας που αυξάνει τις προσδοκίες των πελατών χωρίς να είναι σε θέση η εταιρεία να ανταποκριθεί τελικά στις προσδοκίες αυτές. Ο σχεδιασμός της συνολικής επικοινωνιακής στρατηγικής, από οποιοδήποτε κανάλι και μέσο, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός ώστε τα μηνύματα που επικοινωνούν οι επιχειρήσεις να μην επικεντρώνονται σε σημεία όπου η επιχείρηση δε θα μπορεί να ανταποκριθεί με απόλυτη επιτυχία. Ταυτόχρονα, η επικοινωνία και η στρατηγική μάρκετινγκ πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας, ώστε να αξιοποιούν στο έπακρο τις πραγματικές δυνάμεις και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας.

Επιπλέον, τα στελέχη επιχειρήσεων πρέπει να λάβουν υπόψη το γεγονός ότι οι πελάτες δεν υποχρεούνται να γνωρίζουν ποιες διαδικασίες υποστήριξης απαιτούνται προκειμένου η εταιρεία να τους παρέχει μια υπηρεσία. Ούτε θα ήταν δυνατόν άλλωστε κάτι τέτοιο να ισχύει. Ωστόσο, αν οι πελάτες γνώριζαν περισσότερα για το

τι απαιτείται στη διαδικασία παραγωγής, προκειμένου να φτάσουν σε αυτούς οι υπηρεσίες, ίσως δεν ήταν τόσο αρνητικοί και δεν είχαν ιδιαίτερα μεγάλες προσδοκίες. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο η εταιρεία να προβεί σε ρυθμίσεις και τακτικές για να έρθει σε επαφή με τους πελάτες της και να τους ενημερώσει για τις διαδικασίες και τις ενέργειες που πρέπει να προηγηθούν της προσφοράς υπηρεσιών. Είναι όμως αυτονόητο ότι τέτοιες επικοινωνιακές στρατηγικές δεν πρέπει να γίνονται κατά τρόπο καταχρηστικό, όπου για παράδειγμα μια εταιρεία επιδιώκει συνειδητά να επινοήσει δικαιολογίες για τις δικές της αδυναμίες ώστε να ανταποκριθεί στις υποσχέσεις και τις προσδοκίες που έχει δημιουργήσει στους πελάτες της.

Τέλος, η εταιρεία, στην προσπάθειά της να εξαλείψει το τέταρτο χάσμα, θα μπορούσε να ενημερώσει καλύτερα και να εκπαιδεύσει τους πελάτες της σχετικά με τον τρόπο χρήσης των υπηρεσιών της. Υπάρχουν μερικές περιπτώσεις στις οποίες οι πελάτες απλώς αγνοούν τις ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να τους προσφερθεί η υπηρεσία μιας εταιρίας. Μεριμνώντας για την ενημέρωση των πελατών σχετικά με τέτοιες ενέργειες και διαδικασίες, ο πάροχος υπηρεσιών διασφαλίζει ότι δεν «αδικείται» από την κριτική των πελατών του, οι οποίοι, χωρίς να ξέρουν πώς να επωφεληθούν από αυτά που προσφέρει η εταιρεία, τελικά καταλήγουν δυσαρεστημένοι, από αυτό που περίμεναν.

*Χάσμα 5: Η συνολική ερμηνεία*

Κάθε ένα ξεχωριστά, ή ο συνδυασμός των μεμονωμένων προβλημάτων που αναλύθηκαν παραπάνω οδηγούν στη δημιουργία του πέμπτου χάσματος. Το πέμπτο χάσμα, επομένως, αναφέρεται στη μη κάλυψη των προσδοκιών των καταναλωτών και στη διαφορά μεταξύ του τι προσδοκούν οι πελάτες και του τι συνειδητοποιούν τελικά ότι η εταιρεία τους προσφέρει. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτής της διαφοράς απαιτεί ότι η επιχείρηση κατανοεί όλους τους πιθανούς παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν τα τέσσερα προηγούμενα χάσματα στην παροχή υπηρεσιών, σύμφωνα με τις προσδοκίες ποιότητας του πελάτη.

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 2) συνοψίζει τους πιο σημαντικούς λόγους που μπορούν να οδηγήσουν τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών σε ένα από τα τέσσερα χάσματα που αναφέρθηκαν παραπάνω. Ο πίνακας παρουσιάζει επίσης τις κατάλληλες ενέργειες που μπορεί να ακολουθήσει ένας πάροχος υπηρεσιών προκειμένου να εξαλείψει τα προαναφερθέντα χάσματα.

**Πίνακας 2. Κύριες αιτίες που επηρεάζουν αρνητικά το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών**

*Χάσμα 1*

**Ανεπαρκής προσανατολισμός σε στρατηγικές που αποσκοπούν στην κατανόηση του πελάτη.**

- **Ανεπαρκής έρευνα αγοράς.**
- **Η έρευνα δεν επικεντρώνεται στην έννοια της ποιότητας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες.**
- **Ανεπαρκής χρήση και εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων της έρευνας αγοράς.**

**Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών και της ανώτερης διοίκησης.**

- **Έλλειψη αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και ανώτερων στελεχών.**
- **Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και της ανώτερης διοίκησης.**
- **Σύνθετη οργανωτική δομή πολλαπλών επιπέδων μεταξύ του προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών και της ανώτερης διοίκησης.**

**Ανεπαρκής δέσμευση για το μάρκετινγκ σχέσεων.**

- **Μαζικό μάρκετινγκ αντί τμηματοποίησης.**
- **Εστίαση στη διαπραγματεύση και την πώληση, αντί στη διατήρηση των**

- ήδη υπάρχοντων πελατών και στη καλλιέργεια σχέσεων μαζί τους.
- Έμφαση στην ανάπτυξη του πελατολογίου και όχι στη βιωσιμότητά του.

### *Χάσμα 2*

**Έλλειψη προτύπων ποιότητας με προσανατολισμό στον πελάτη.**

- Ανεπαρκείς προδιαγραφές ποιότητας που βασίζονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
- Έλλειψη διαδικασιών για τη διαχείριση των εργασιών της εταιρείας με γνώμονα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.
- Έλλειψη τυπικής διαδικασίας στόχευσης εξυπηρέτησης πελατών.
- Ανεπαρκής ηγεσία.
- Ισχυρές αντιλήψεις από την ανώτερη διοίκηση για την αδυναμία της εταιρείας να αλλάξει τον τρόπο και τη διαδικασία λειτουργίας της.
- Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

**Κακή σχεδίαση των παρεχόμενων υπηρεσιών.**

- Μη συστηματική ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών.
- Ασαφής και γενικός σχεδιασμός των παρεχόμενων υπηρεσιών και των διαδικασιών εξυπηρέτησης.
- Ανικανότητα της εταιρείας για σύνδεση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών με τη στρατηγική τοποθέτησης στην αγορά.

### *Χάσμα 3*

**Αδυναμίες στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.**

- Ανεπαρκής επιλογή προσωπικού.
- Ανεπαρκής αντιμετώπιση των περιπτώσεων συγκρουόμενων ρόλων και αόριστων περιγραφών θέσεων εργασίας.
- Ανεπαρκής συσχέτιση των νέων τεχνολογιών με τις δεξιότητες των εργαζομένων της εταιρείας.
- Εσφαλμένα συστήματα για την αξιολόγηση και την παρακίνηση των εργαζομένων.
- Έλλειψη πολιτικών για την ενδυνάμωση των χώρων εργασίας και την ανάθεση αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

**Ανισορροπία μεταξύ ζήτησης και παραγωγικής ικανότητας.**

- Δεν είναι δυνατή η εξομάλυνση των ακραίων περιπτώσεων ζήτησης.
- Εσφαλμένη σύνθεση πελατολογίου.
- Υπερβολική χρήση της στρατηγικής τιμολόγησης ως εργαλείου εξομάλυνσης της ζήτησης.

**Αδυναμία των πελατών να ανταποκριθούν.**

- Οι πελάτες δε γνωρίζουν τους ρόλους τους και τον τρόπο λειτουργίας

- τους στο πλαίσιο της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών.
- Οι πελάτες επηρεάζονται αρνητικά από άλλους πελάτες.

#### *Χάσμα 4*

**Αναποτελεσματική διαχείριση των προσδοκιών του πελάτη.**

- Αναποτελεσματικότητα διαχείριση των προσδοκιών των πελατών στο σύνολο των καναλιών επικοινωνίας.
- Αδυναμία σωστής εκπαίδευσης των πελατών.

**Υπερεκτίμηση ικανοτήτων.**

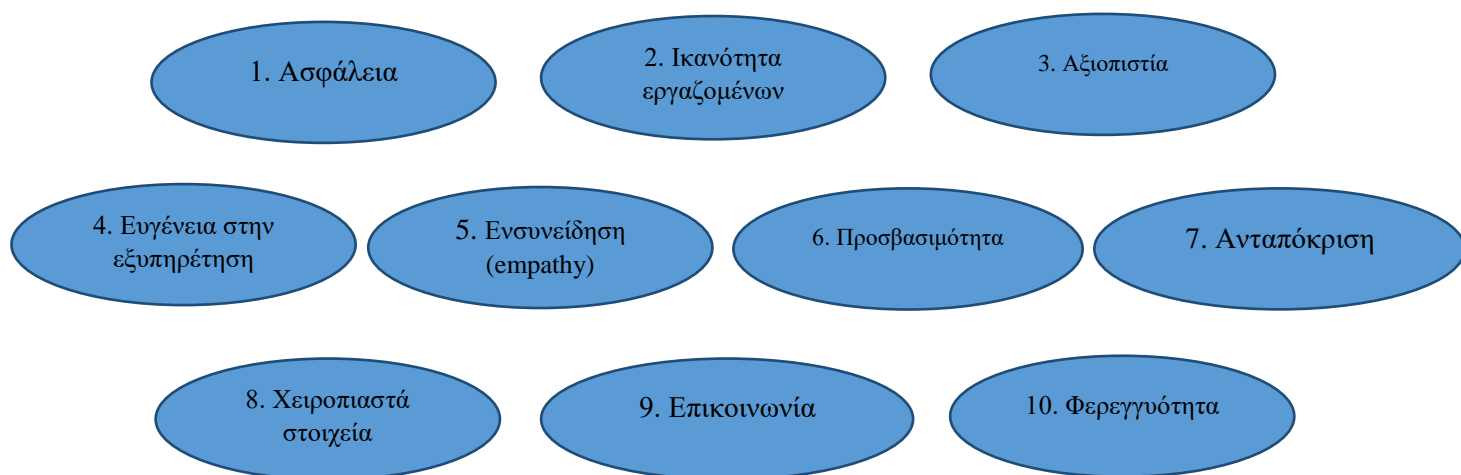
- Υπερβολικές υποσχέσεις μέσω της διαφήμισης.
- Υπερβολικές υποσχέσεις μέσω προσωπικών πωλήσεων.
- Υπερβολικές υποσχέσεις μέσω των απτών στοιχείων που πλαισιώνουν την υπηρεσία.

**Ανεπαρκής επικοινωνία.**

- Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και της ομάδας σχεδιασμού εξυπηρέτησης πελατών.
- Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ του τμήματος μάρκετινγκ και επικοινωνίας και των υπευθύνων για τον σχεδιασμό διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών.
- Διαφορές στις πολιτικές, τους στόχους και τις κρίσιμες μετρήσεις επιτυχίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

### *Διαστάσεις ποιότητας*

Με βάση την προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών των καταναλωτών, οι δημιουργοί του μοντέλου SERVQUAL πρότειναν δέκα βασικές διαστάσεις για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτές οι διαστάσεις απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 2).



Σχήμα 2

Η πρώτη διάσταση αφορά στην ασφάλεια που αισθάνεται ο πελάτης κατά την αλληλεπίδρασή του με τον πάροχο υπηρεσιών. Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με τις δεξιότητες των υπαλλήλων της εταιρείας και με τον βαθμό στον οποίο γνωρίζουν τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία και μπορούν να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τους πελάτες της. Η τρίτη διάσταση ασχολείται με την αξιοπιστία που χαρακτηρίζει την επιχείρηση. Η τέταρτη διάσταση αφορά στην ευγένεια με την οποία το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών αντιμετωπίζει τους πελάτες της εταιρείας. Η πέμπτη διάσταση σχετίζεται με την αντιληπτική ικανότητα των εργαζομένων να κατανοούν τους πελάτες τους, να μπαίνουν στη θέση τους και να βλέπουν τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία.

Η έκτη διάσταση αφορά στη δυνατότητα «πρόσβασης» που δίνεται στους πελάτες να απευθύνονται σε ανώτερα στελέχη, και ιδιαίτερα να μπορούν να επικοινωνήσουν με αυτά για την επίλυση ενός προβλήματος. Η έβδομη διάσταση αφορά στην ανταπόκριση που χαρακτηρίζει την επιχείρηση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της. Η όγδοη διάσταση σχετίζεται με τα απτά στοιχεία (περιβάλλον, φυλλάδια κ.λπ.) που πλαισιώνουν τις υπηρεσίες που προσφέρονται από την εταιρεία. Η ένατη διάσταση σχετίζεται με την επικοινωνία της εταιρείας με τους πελάτες της.

Τέλος, η δέκατη διάσταση καλύπτει τη φερεγγυότητα της εταιρείας στις χρηματοοικονομικές συναλλαγές της με τους πελάτες.

Έτσι, σύμφωνα με την προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών των καταναλωτών, οι πελάτες μίας εταιρίας παροχής υπηρεσιών έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες με βάση τις παραπάνω διαστάσεις. Ανάλογα με το βαθμό στον οποίο καλύπτονται αυτές οι προσδοκίες, οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση χαρακτηρίζονται από τους πελάτες ως ποιοτικές υπηρεσίες ή όχι.

### *Διαφορές ανά κλάδο*

Ωστόσο, το μοντέλο SERVQUAL έχει επικριθεί τόσο από πρακτικής όσο και από θεωρητικής άποψης. Διάφορες μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι βασικές διαστάσεις του μοντέλου εξαρτώνται από τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και επομένως δεν μπορεί κανείς να γενικεύσει τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου μοντέλου. Με άλλα λόγια, οι δέκα διαστάσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω δεν είναι οι ίδιες για όλες τις υπηρεσίες. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των ιατρικών υπηρεσιών, η ευγένεια του ιατρού δεν μπορεί να θεωρηθεί ως στοιχείο ποιότητας ή ως τόσο σημαντική όσο η ικανότητά του να παρέχει τις ιατρικές του υπηρεσίες στον ασθενή.

### *Διαφορές ανά κουλτούρα*



Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι οι διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL επηρεάζονται σοβαρά από την εθνική κουλτούρα του πελάτη. Για παράδειγμα, μια έρευνα πάνω στον τραπεζικό τομέα στη Βρετανία, κατέληξε στο συμπέρασμα της ύπαρξης συγκεκριμένων διαστάσεων όσον αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών και τον τρόπο με τον οποίο οι Βρετανοί πελάτες αντιλαμβάνονται την έννοια της ποιότητας. Αυτές οι διαστάσεις διαφέρουν σημαντικά από τις αρχικές διαστάσεις που προτείνονται από το μοντέλο SERVQUAL. Ομοίως, στην ελληνική τραπεζική αγορά, οι διαστάσεις στις οποίες βασίζονται οι πελάτες για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών διαφέρουν από εκείνες τόσο των Βρετανών όσο και των Αμερικανών. Ειδικά για την Ελλάδα, οι έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι κύριες διαστάσεις είναι η ικανότητα των εργαζομένων να εξυπηρετούν τους πελάτες, η αξιοπιστία των τραπεζικών οργανισμών, η καινοτομία των προϊόντων, η στρατηγική τιμολόγησης (value for money), τα απτά στοιχεία που πλαισιώνουν την παρεχόμενη υπηρεσία καθώς και η άνεση κατά την παροχή της υπηρεσίας που απολαμβάνει ο πελάτης από το δίκτυο καταστημάτων ενός τραπεζικού οργανισμού.

### *Βιομηχανικές Υπηρεσίες: Το μοντέλο INDSERV*





Μια από τις πιο σημαντικές κριτικές στο μοντέλο SERVQUAL υποστηρίζει ότι πρόκειται για μια προσέγγιση που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται ένας πάροχος υπηρεσιών. Το πρόβλημα αυτό έγκειται όχι μόνο στον τομέα των υπηρεσιών αλλά και στη «φύση» της υπηρεσίας, δηλαδή εάν πρόκειται για μια υπηρεσία που προορίζεται για ιδιώτες καταναλωτές ή για μια βιομηχανική υπηρεσία.

Ας ρίξουμε μια ματιά στο ακόλουθο παράδειγμα. Μια διαφημιστική εταιρεία (Y) καλείται να σχεδιάσει μια εκστρατεία επικοινωνίας από μια γνωστή εταιρεία τροφίμων (X) για την κυκλοφορία ενός νέου χυμού που θα ξεκινήσει στις αρχές του καλοκαιριού. Το έργο της διαφημιστικής εταιρείας (Y) είναι εντελώς διαφορετικό από κάθε άλλη περίπτωση που έπρεπε να σχεδιάσει μια εκστρατεία επικοινωνίας για ένα νέο προϊόν, παρά την εμπειρία της σε αυτή την κατηγορία προϊόντων. Οι στόχοι της εταιρείας τροφίμων (X), η ανάδειξη του εμπορικού σήματος, η στρατηγική τοποθέτησης κ.λπ., διαφοροποιούν λίγο ή πολύ την περίπτωση του συγκεκριμένου έργου από οποιαδήποτε προηγούμενη εμπειρία της διαφημιστικής εταιρείας (Y). Επιπλέον, εάν η διαφημιστική εταιρεία (Y) κληθεί στο μέλλον να δημιουργήσει μια στρατηγική επικοινωνίας για να επαναπροσδιορίσει ένα υπάρχον προϊόν της εταιρείας (X), και πάλι αυτό το έργο θα είναι εντελώς διαφορετικό από την προηγούμενη συνεργασία των δύο εταιρειών.

Οι βιομηχανικές υπηρεσίες παρέχονται πάντα από εξειδικευμένους επαγγελματίες στον τομέα τους. Η επιτυχής παροχή αυτών των υπηρεσιών απαιτεί πολύ εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες από τα στελέχη ενός παρόχου υπηρεσιών που

προσφέρει βιομηχανικές υπηρεσίες, δεδομένου ότι αυτό που τελικά αγοράζει ένας βιομηχανικός πελάτης είναι μια λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Σε πολλές περιπτώσεις, η λύση αυτή δεν είναι μόνο προσαρμοσμένη στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε μεμονωμένου πελάτη, αλλά μπορεί να διαφέρει μεταξύ δύο περιπτώσεων όπου ο πελάτης έχει χρησιμοποιήσει την ίδια υπηρεσία του ίδιου παρόχου υπηρεσιών.

Δεδομένης της ανάγκης να παρέχονται εξατομικευμένες υπηρεσίες σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις συνεργασίας μεταξύ του πελάτη και του παρόχου βιομηχανικών υπηρεσιών, είναι αυτονόητο ότι η επιλογή του σωστού παρόχου υπηρεσιών βιομηχανικής χρήσης είναι μια απόφαση που συνεπάγεται ακόμη μεγαλύτερο κίνδυνο σε σχέση με τον κίνδυνο που βαρύνει τους καταναλωτές όταν κάνουν επιλογές. Πράγματι, οι βιομηχανικοί πελάτες δυσκολεύονται να εκτιμήσουν το αποτέλεσμα και τα οφέλη που έλαβαν από την επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι πάντοτε σε θέση να γνωρίζουν εάν το αποτέλεσμα που τελικά έλαβαν από τη συνεργασία με συγκεκριμένη επιχείρησης παροχής βιομηχανικών υπηρεσιών είναι καλύτερο ή χειρότερο από το αποτέλεσμα που θα είχαν αν είχαν κάνει άλλη επιλογή παρόχου βιομηχανικών υπηρεσιών.

Για τους λόγους αυτούς και δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος της εμπειρικής έρευνας που διεξάγεται για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών βασίζεται στις μελέτες εξυπηρέτησης των καταναλωτών, το μοντέλο INDSERV προσπαθεί να ρίξει φως στις βασικές διαστάσεις της ποιότητας των βιομηχανικών υπηρεσιών. Η έρευνα στην οποία βασίζεται το μοντέλο INDSERV διεξήχθη στην Ελλάδα, όπου η άμεση απόδοση της βιομηχανικής υπηρεσίας αξιολογήθηκε από τους πελάτες αυτών των υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η έννοια της ποιότητας των βιομηχανικών υπηρεσιών μπορεί να αναλυθεί σε πέντε διαστάσεις, οι οποίες με τη σειρά τους ταξινομούνται σε τρία βασικά επίπεδα (Πίνακας 3).

**Πίνακας 3: Διαστάσεις ποιότητας βιομηχανικών υπηρεσιών: Το μοντέλο INDSERV.**

<b>Εταιρικό επίπεδο</b>	➤ Δυνητική ποιότητα
<b>Παροχή υπηρεσίας</b>	➤ Ποιότητα στις διαδικασίες εξυπηρέτησης ➤ Ποιότητα στη σχέση μεταξύ πελατών και προσωπικού του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών
<b>Αποτελέσματα για τον πελάτη</b>	➤ Ποιότητα αποτελεσμάτων από την παροχή της υπηρεσίας ➤ Ποιότητα από την εφαρμογή των αποτελεσμάτων και των συνεπειών

*Δυνητική ποιότητα*



Η πρώτη διάσταση αφορά στον ίδιο τον πάροχο βιομηχανικών υπηρεσιών και σχετίζεται με την έννοια της δυνητικής ποιότητας. Η δυνητική ποιότητα αφορά στην αντίληψη του βιομηχανικού πελάτη σχετικά με την ικανότητα του παρόχου υπηρεσιών να προσφέρει με επιτυχία τις υπηρεσίες που αναμένει. Με άλλα λόγια, αυτή η διάσταση σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο οι πελάτες πιστεύουν ότι ο πάροχος υπηρεσιών που επιλέγουν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα καθήκοντα που θα του αναθέτουν. Η διάσταση αυτή σχετίζεται με έννοιες όπως η κατοχή της απαραίτητης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από την άποψη της υπηρεσίας παροχής υπηρεσιών, οι σχέσεις που έχει με άλλες επιχειρήσεις και το δίκτυο που έχει αναπτύξει προκειμένου να διευκολύνει τη διαδικασία να προσφέρει στους πελάτες της, τις υπηρεσίες που θέλουν κ.λπ. Αυτή η διάσταση είναι ιδιαίτερα σημαντική

επειδή κάθε απόφαση που ο πελάτης πρέπει να κάνει για να επιλέξει έναν συγκεκριμένο πάροχο υπηρεσιών, ακόμη και αν έχει προηγούμενη εμπειρία μαζί του, ενέχει σημαντικό κίνδυνο, αφού συχνά κάθε περίπτωση απαιτεί πολύ προσαρμοσμένες υπηρεσίες.

#### *Ποιότητα στις διαδικασίες εξυπηρέτησης*

Η δεύτερη διάσταση ποιότητας σχετίζεται με την παροχή της ίδιας της υπηρεσίας και αφορά στις διαδικασίες εξυπηρέτησης που ορίζει ο πάροχος υπηρεσιών. Στην πράξη, η διάσταση αυτή σχετίζεται με τα πρότυπα υπηρεσιών που καθορίζει ο πάροχος υπηρεσιών και με την ικανότητά του να πληροί αυτά τα πρότυπα. Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει έννοιες όπως η ικανότητα της επιχείρησης να παρακολουθεί και να διατηρεί τους προϋπολογισμούς των πελατών, την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις διαδικασίες που εξυπηρετούν τον πελάτη της, τη συμμόρφωση της με συμφωνίες πελατών κ.λπ. Αυτή η διάσταση είναι πολύ σημαντική, καθώς ο πελάτης στην πράξη αξιολογεί σε ποιο βαθμό ο τρόπος με τον οποίο εργάζεται ο προμηθευτής παροχής βιομηχανικών υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις ανάγκες του και αν τελικά διευκολύνει και προωθεί μια αρμονική συνεργασία μαζί του.

#### *Ποιότητα στη σχέση μεταξύ πελατών και προσωπικού του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών*



Η τρίτη διάσταση αφορά και πάλι στην παροχή μιας υπηρεσίας μετά την επιλογή του βιομηχανικού πελάτη, αλλά με τη διαφορά ότι το βάρος της αξιολόγησης του πελάτη δεν εμπίπτει στις διαδικασίες εξυπηρέτησης αλλά στη συνεργασία με τα μέλη του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών και άλλων υπαλλήλων με τους οποίους ο πελάτης έρχεται σε επαφή κατά τη διάρκεια των διαφόρων σταδίων παροχής υπηρεσιών. Έτσι, η ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων αντανακλά τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των στελεχών των δύο εταιρειών (πελάτης και προμηθευτής) και το βαθμό στον οποίο τα στελέχη του παρόχου υπηρεσιών μπορούν να εργαστούν σε αρμονία με τα στελέχη του πελάτη.

Η διάσταση αυτή σχετίζεται με έννοιες όπως το φιλικό πνεύμα και η προθυμία συνεργασίας, η ικανότητα των στελεχών της εταιρίας παροχής βιομηχανικών υπηρεσιών να προβλέψουν πιθανά προβλήματα και να προτείνουν τρόπους αντιμετώπισης τους, την πρόθεσή τους να επικρίνουν εποικοδομητικά τις απόψεις των στελεχών του πελάτη, εκφράζοντας τις διαφωνίες τους όπου κρίνεται απαραίτητο, κ.λπ. Όπως προαναφέρθηκε, η παροχή βιομηχανικών υπηρεσιών προϋποθέτει εξειδικευμένες δεξιότητες, οι οποίες μεταφράζονται στην ανάπτυξη σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ στελεχών, τόσο από την πλευρά του πελάτη όσο και από την πλευρά του προμηθευτή, με ισχυρές ικανότητες. Ως εκ τούτου, μια βασική διάσταση της αξιολόγησης του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών είναι κατά πόσον αυτές οι σχέσεις μεταξύ των στελεχών των δύο εταιρειών διεξάγονται στο πλαίσιο αρμονικής συνεργασίας και συνεπώς ενθαρρύνουν την αποτελεσματικότερη συνεργασία.

#### *Ποιότητα αποτελεσμάτων από την παροχή της υπηρεσίας*

Η τέταρτη διάσταση σχετίζεται με το αποτέλεσμα της προσπάθειας που καταβάλλει ο πάροχος υπηρεσιών για την παροχή της υπηρεσίας. Στην πράξη, η διάσταση αυτή συνδέεται με το αποτέλεσμα που προκύπτει από τις ικανότητες του παρόχου υπηρεσιών, τις πολιτικές υπηρεσιών που ακολουθεί και τη συνεργασία του προσωπικού των δύο μερών καθ' όλη τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας. Η σημασία αυτής της διάστασης είναι αυτονόητη καθώς σχετίζεται με την εκτίμηση του πελάτη για την υπηρεσία που έλαβε. Αυτή η διάσταση σχετίζεται με έννοιες που

ποικίλλουν ανάλογα με τη φύση της υπηρεσίας και τον τομέα υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης.

*Ποιότητα από την εφαρμογή των αποτελεσμάτων και των συνεπειών*



Η πέμπτη διάσταση σχετίζεται με το αποτέλεσμα, αλλά αφορά στις συνέπειες της εφαρμογής της υπηρεσίας από τον πελάτη. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ένας βιομηχανικός πελάτης επιλέγει έναν πάροχο υπηρεσιών επειδή προτίθεται να χρησιμοποιήσει την υπηρεσία με σκοπό να υποστηρίξει την παροχή των δικών του προϊόντων ή υπηρεσιών. Ως αποτέλεσμα, ο πάροχος υπηρεσιών συχνά αξιολογείται όχι μόνο για τα αποτελέσματα των διαδικασιών παράδοσης υπηρεσιών αλλά και για την επίδραση που είχε η υπηρεσία στις λειτουργίες του πελάτη στο πλαίσιο της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

Η σημασία αυτής της διάστασης αυξάνεται δραματικά καθώς ολοένα και περισσότερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται σε ώριμες αγορές αναγνωρίζουν τη σημασία της διατήρησης του πελατολογίου τους και επικεντρώνονται περισσότερο στις προσπάθειες αυτές παρά στις προσπάθειες προσέλκυσης νέων πελατών. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών αναζητούν νέους τρόπους που θα τους βοηθήσουν να αναπτύξουν στενότερες και πιο μόνιμες σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες τους, με απώτερο στόχο την ανάπτυξη στρατηγικών σχέσεων.

Συμπερασματικά πρέπει να αναφέρουμε ότι η έννοια της ποιότητας είναι αναμφίβολα σημαντική τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις υπηρεσίες. Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η έννοια της ποιότητας, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην



ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών. Η ικανοποίηση σχετίζεται με την επιθυμία του καταναλωτή να επιτύχει ένα επιθυμητό επίπεδο πλήρωσης μιας ανάγκης μέσω της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Τέλος, βάσει του μοντέλου SERVQUAL υπάρχουν δέκα βασικές διαστάσεις για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτές είναι: η ασφάλεια, οι δεξιότητες των υπαλλήλων, η αξιοπιστία της επιχείρησης, η ευγένεια των υπαλλήλων κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών, η ικανότητα των υπαλλήλων να μπαίνουν στη θέση των πελατών τους, η προσβασιμότητα που δίνεται στους πελάτες για να επικοινωνήσουν με τα στελέχη της Ανώτερης Διοίκησης, η ανταπόκριση στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, η ύπαρξη απτών στοιχείων (περιβάλλον, φυλλάδια κ.λπ.) που πλαισιώνουν τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας της εταιρείας με τους πελάτες της και τέλος η φερεγγυότητα της εταιρείας στις χρηματοοικονομικές συναλλαγές με τους πελάτες της.

#### Βιβλιογραφία

Beckford, J., 2016. *Quality: A critical introduction*. London: Routledge.

Cook, S., 2017. *Measuring customer service effectiveness*. London: Routledge.

Ostrom, A.L., Parasuraman, A., Bowen, D.E., Patricio, L. and Voss, C.A., 2015. *Service research priorities in a rapidly changing context*. *Journal of Service Research*, 18(2), pp.127-159.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, pp.41-50.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A., 1996. The behavioral consequences of service quality. *the Journal of Marketing*, pp.31-46.

## Ενότητα 3 Διοίκηση Οργανισμών

---



### *Η έννοια του οργανισμού*

Ως οργανισμός ορίζεται μια κοινωνική μονάδα ανθρώπων που έχει δομηθεί και καταφέρει να ανταποκριθεί σε μια ανάγκη με απώτερο σκοπό να επιδιώξει συλλογικούς στόχους. Όλοι οι οργανισμοί έχουν μια δομή διαχείρισης που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των επιμέρους δραστηριοτήτων και των μελών τους, ενώ ταυτόχρονα μέσω αυτής αποδίδονται ρόλοι, ευθύνες και εξουσιοδοτήσεις για την εκτέλεση διαφορετικών καθηκόντων. Οι οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα, που επηρεάζουν και επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον τους.

Οι οργανισμοί διατηρούν τρία κοινά χαρακτηριστικά. Το πρώτο κοινό χαρακτηριστικό όλων των οργανισμών είναι ότι διαθέτουν ένα σαφή σκοπό, ο οποίος κατά κανόνα διατυπώνεται στο πλαίσιο ενός στόχου ή ενός συνόλου στόχων. Αυτός ο στόχος απαιτεί τη συνεισφορά των ατόμων για να μπορέσει να επιτευχθεί, γεγονός που αποτελεί το δεύτερο χαρακτηριστικό των οργανισμών. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού λαμβάνουν αποφάσεις και εμπλέκονται σε επιχειρησιακές δραστηριότητες για την πραγμάτωση του στόχου. Τέλος, το τρίτο χαρακτηριστικό είναι ότι όλοι οι οργανισμοί διαμορφώνουν εκούσια μία συστηματική δομή η οποία καθορίζει και περιορίζει τη συμπεριφορά των μελών τους. Στο πλαίσιο αυτής της δομής, κανόνες και κανονισμοί πιθανώς ορίζουν τις επιτρεπόμενες και τις απαγορευμένες ενέργειες, ορισμένα μέλη εποπτεύουν άλλα, ίσως συγκροτούνται ομάδες εργασίας ή συντάσσονται περιγραφές των θέσεων εργασίας, με αποτέλεσμα τα μέλη του οργανισμού να γνωρίζουν και να κατανοούν τα καθήκοντά τους.

Εντούτοις, δεν αρκεί απλά ένας οργανισμός να θέσει τους στόχους του. Ο προγραμματισμός (ή σχεδιασμός) αποτελεί ένα σύστημα αποφάσεων, οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν τη δράση των μεμονωμένων ατόμων, της ομάδας ή του οργανισμού. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν στο που θέλει να βρísκεται και το πώς να είναι ο οργανισμός στο μέλλον και πώς θα επιτύχει τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ υφισταμένης και επιθυμητής κατάστασης. Συνεπώς, ο προγραμματισμός ως λειτουργία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός προκαθορίζει το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον, πώς θα το επιτύχει, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και πότε.

Ο προγραμματισμός ως έννοια και ως λειτουργία δύναται να διακριθεί σε δύο τύπους:

- A. στον στρατηγικό προγραμματισμό.
- B. στον τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό.

**Ο στρατηγικός προγραμματισμός** είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμά της, τις βασικές αξίες της, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές της.

**Ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός ή τακτικός προγραμματισμός** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι. Βασικό στοιχείο του λειτουργικού ή επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός (budget), ο οποίος αποτελεί την οικονομική έκφραση (τα οικονομικά μεγέθη) των στόχων, των ενεργειών και των μέσων (π.χ. έσοδα - πωλήσεις, δαπάνες, κέρδη, διαθέσιμα, κεφάλαια κ.λπ.).

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός (business plan) απορρέει και έχει ως λόγο ύπαρξης την υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού, στηρίζεται σε χρονοπρόγραμμα, είναι οπωσδήποτε ετήσιος και αρκετές φορές τριετής ή πενταετής.

Για να είναι ένα άτομο αποτελεσματικό, πρέπει να προγραμματίζει ή θα έπρεπε να προγραμματίζει τις δραστηριότητες του όπως για παράδειγμα το διάβασμα, ένα ταξίδι, τις εξόδους διασκέδασης και φυσικά να προϋπολογίζει τα έξοδα του. Ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός είναι απαραίτητος για όλες τις λειτουργίες του ατόμου. Σε μια οικογένεια προγραμματίζονται, για παράδειγμα, η απόκτηση σπιτιού, οι διακοπές, οι οικογενειακές αγορές και βεβαίως υπάρχει και προϋπολογισμός, δηλαδή οι δαπάνες που θα γίνουν και από πού θα προέλθουν τα έσοδα (π.χ. μισθός, δάνειο).

### *Οι βασικές έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού*

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελείται από τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Την αποστολή του οργανισμού.
- Το όραμα της οργανισμού.
- Τη στρατηγική του οργανισμού.

**Αποστολή.** Ως αποστολή μπορεί να οριστεί ο σκοπός του οργανισμού ή με άλλα λόγια ο λόγος ύπαρξής του. Με αυτή την έννοια, η αποστολή εκφράζει το «βασικό

καθήκον» του οργανισμού προς την κοινωνία. Η αποστολή απαντά σε θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με τη φύση και την ύπαρξη του όπως:

- ✓ ποιο είναι το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας το οποίο ασκούμε ή σε ποιο τομέα δραστηριοποιούμαστε;
- ✓ ποιοι είμαστε, τι είμαστε, γιατί υπάρχουμε, ποιος είναι ο πιο βασικός λόγος ύπαρξής μας και ποια είναι η θεμελιώδης προϋπόθεση ύπαρξής μας;

Για παράδειγμα, η αποστολή της Walt Disney, όπως η ίδια την διατυπώνει, είναι «να κάνει τους ανθρώπους χαρούμενους».

Η αποστολή ενός νοσοκομείου είναι να προσφέρει υπηρεσίες υγείας σε συγκεκριμένους τομείς και συγκεκριμένης φύσης.

Η αποστολή της AT&T είναι να «φέρνει τους ανθρώπους μαζί προσφέροντάς τους τη δυνατότητα επαφής μεταξύ τους και πρόσβασης σε πληροφορίες και υπηρεσίες που θέλουν οποτεδήποτε και οπουδήποτε».

Η αποστολή ενός νοσοκομείου είναι να συμβάλλει στην υγεία και στη μέγιστη δυνατή διάρκεια της ζωής των πολιτών.

Η αποστολή του σχολείου είναι να συμβάλλει στην ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων, της παιδείας και του χαρακτήρα των ανθρώπων, ώστε να ζήσουν καλά σε μια κοινωνία ευημερίας.

Η αποστολή αποτελεί έναν γενικό στρατηγικό προσδιορισμό της επιχείρησης ή του οργανισμού, ο οποίος όμως είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Κάνει σαφή τον επιχειρηματικό σκοπό και την επιχειρηματική κατεύθυνση και έτσι αποτελεί σημείο αναφοράς για τις επιχειρησιακές στρατηγικές και πολιτικές. Επιπρόσθετα, προσδιορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τη φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών που η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) είναι ικανή και διατεθειμένη να προσφέρει.

**Όραμα.** Αν και στη βιβλιογραφία και στην πράξη επικρατεί σύγχυση για τους όρους της αποστολής (mission) και του οράματος (vision) και συνήθως χρησιμοποιούνται για να αποδώσουν το ίδιο νόημα, πρόκειται για δύο διακριτές και το ίδιο χρήσιμες έννοιες.

Το όραμα εκφράζει τις προσδοκίες και τα όνειρα των ανθρώπων του οργανισμού για το μέλλον του. Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής-ιδανικής κατάστασής του στο μέλλον.

Το όραμα τις περισσότερες φορές εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού, όπως είναι οι μέτοχοι, οι επενδυτές, το προσωπικό, οι πελάτες, οι συνεργάτες, οι προμηθευτές, οι διανομείς, η τοπική κοινότητα και η κοινωνία.

Το όραμα δίνει «ψυχή» στην αποστολή αφού απευθύνεται στο μυαλό και την καρδιά των ανθρώπων της οργανισμού. Τα κύρια ερωτήματα που απαντά το όραμα είναι:

- πώς θέλουμε να είναι ιδανικά η επιχείρηση ή ο οργανισμός μας στο μέλλον;
- ποια ιδανικά θέλουμε να επιτύχουμε μέσω του οργανισμού μας;
- πώς θέλουμε να αισθανόμαστε για τον οργανισμό μας στο μέλλον, για ποια στοιχεία του θα είμαστε υπερήφανοι;

Λόγου χάρη, ένα βασικό στοιχείο του οράματος της Wal-Mart είναι «να δίνει τη δυνατότητα - ευκαιρία στους μη πλούσιους ανθρώπους να αγοράζουν τα ίδια πράγματα όπως οι πλούσιοι» και της 3M «να λύνει τα προβλήματα με καινοτόμο τρόπο».

Το όραμα είναι εξίσου σημαντικό όσο και η αποστολή καθώς αποτελεί σημείο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του οργανισμού. Εκτός αυτού, ελκύει και κινητοποιεί τους ανθρώπινους πόρους με σκοπό την υλοποίηση «ιδανικών-μεγάλων» επιτευγμάτων προσδίδοντας νόημα στην καθημερινότητά τους.

Το όραμα μπορεί και πρέπει να αποτελεί πυξίδα για τον κάθε άνθρωπο ώστε να πορεύεται στη ζωή του με αποτελεσματικό τρόπο. Παραδείγματος χάριν, ένας μαθητής πρέπει να καθορίζει το πώς θέλει ιδανικά να ζει ή πως θέλει ιδανικά να είναι ως επαγγελματίας όταν θα είναι 40 ή 50 ή 60 χρονών. Αυτό το όραμα για να επιτευχθεί μας οδηγεί σε στόχους και δράσεις που πρέπει να υλοποιήσουμε για να το επιτύχουμε.

Η **στρατηγική** αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση (ή ο οργανισμός), το πώς δηλαδή ενεργεί για να ανταποκριθεί στην αποστολή της για να υλοποιήσει το όραμά της.

Το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τρία βασικά στοιχεία:

- i. τους μακροπρόθεσμους στόχους.
- ii. το εύρος δραστηριοτήτων.
- iii. τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι **«μακροπρόθεσμοι στόχοι»** πραγματοποιούνται τα τελικά αποτελέσματα που ο οργανισμός επιθυμεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα (π.χ. θέση στην αγορά, μέγεθος).

Το **«εύρος δραστηριοτήτων»** είναι ο καθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με:

- ✓ τη γεωγραφική περιοχή (περιοχές, χώρες) στην οποία η επιχείρηση θα αναπτύξει δραστηριότητα και θα ανταγωνιστεί.
- ✓ τα προϊόντα / υπηρεσίες που θα παρέχει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.
- ✓ το βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης, με την έννοια των δραστηριοτήτων που η επιχείρηση υλοποιεί στο εσωτερικό της ή εξωτερικεύει σε προμηθευτές. Για παράδειγμα, ένα οινοποιείο μπορεί να παράγει αυτόνομα τα μπουκάλια του κρασιού τα οποία εμφιαλώνει ή να τα προμηθεύεται από άλλη επιχείρηση.

Τα **«ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα»** είναι τα στοιχεία εκείνα για τα οποία οι υφιστάμενοι ή δυνητικοί πελάτες θα επιλέγουν-προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης έναντι αυτών των ανταγωνιστών (π.χ. τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση πελατών).

Με βάση τις παραπάνω εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, η στρατηγική της επιχείρησης εκφράζει ιδιαίτερα σημαντικές επιλογές που προσδιορίζουν μακροπρόθεσμα την πορεία της, την κατανομή των πόρων της και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Οι βασικές στρατηγικές μιας επιχείρησης είναι δύο: πρώτον, η στρατηγική ανταγωνισμού (competitive strategy), δηλαδή, το πώς θα ανταγωνισθεί η επιχείρηση

τις άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις και δεύτερον, η στρατηγική ανάπτυξης, δηλαδή, μέσα από ποια προϊόντα ή υπηρεσίες και αγορές θα αναπτυχθεί η επιχείρηση.

Σε ό,τι αφορά τη στρατηγική ανταγωνισμού, ο Μ. Porter προσδιορίζει τέσσερις κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού με κριτήρια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται και το εύρος της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται (Σχήμα 1). Σε γενικές γραμμές, οι πελάτες επιλέγουν μια επιχείρηση, είτε επειδή παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της είτε διότι αυτά είναι διαφορετικά στην ποιότητα, την καινοτομία, την εικόνα (brand) και σε οτιδήποτε άλλο που οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως ιδιαίτερα σημαντικά και διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών.

<b>Σχήμα 1: Στρατηγικές ανταγωνισμού</b>			
<i>Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</i>			
		<b>Κόστος</b>	<b>Διαφοροποίηση</b>
<b>Μέγεθος αγοράς</b>	<b>Μεγάλο</b>	Στρατηγική «ηγεσία κόστους»	Στρατηγική διαφοροποίησης
	<b>Μικρό</b>	Στρατηγική «εστίαση και κόστος»	Στρατηγική «εστίαση και διαφοροποίηση»

1. Η στρατηγική «ηγεσία κόστους» έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος μιας αγοράς.

2. Η στρατηγική διαφοροποίησης αφορά στην περίπτωση όπου η επιχείρηση ανταγωνίζεται παρέχοντας προϊόντα ή υπηρεσίες με χαρακτηριστικά και μεθόδους τα οποία ο πελάτης τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών και συνεπώς είναι διατεθειμένος να πληρώσει σε υψηλότερες τιμές το προϊόν αφού λόγω της διαφορετικότητας δε συγκρίνει τις τιμές με αυτές των ανταγωνιστών (π.χ. αυτοκίνητα Ferrari).

3. Η στρατηγική εστίασης πραγματεύεται την περίπτωση όπου η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει



χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (εστίαση με ηγεσία κόστους) είτε προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από αυτούς (εστίαση με διαφοροποίηση).

Για παράδειγμα, μια ελληνική επιχείρηση χυμών μπορεί να επιλέξει να ανταγωνισθεί άλλες εταιρείες χυμών με χαμηλό κόστος στην παγκόσμια αγορά ή μόνο στην ελληνική αγορά. Εναλλακτικά, μπορεί να ανταγωνισθεί με διαφοροποίηση (π.χ. ποιότητα) είτε στην παγκόσμια είτε μόνο στην ελληνική αγορά.

Από την άλλη πλευρά, η **στρατηγική ανάπτυξης** περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ο Ansoff με κριτήρια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση και τις αγορές στις οποίες μπορεί να απευθυνθεί και να δραστηριοποιηθεί, προτείνει τις στρατηγικές ανάπτυξης που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.

Σχήμα 2: Στρατηγικές ανάπτυξης		
	Προϊόντα	
	Υπάρχοντα	Νέα
Αγορές	Υπάρχουσες	Στρατηγική διείσδυσης νέων προϊόντων
	Νέες	Στρατηγική ανάπτυξης – επέκτασης αγοράς

Πρώτων, μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί αυξάνοντας τις πωλήσεις των προϊόντων (ή υπηρεσίες) που διαθέτει στους ίδιους τους πελάτες ή αγορές (Στρατηγική διείσδυσης).

Δεύτερων, μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις διαθέτοντας τα προϊόντα της σε νέες αγορές (Στρατηγική ανάπτυξης – επέκτασης αγοράς).

Τρίτον, μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί προσφέροντας στους πελάτες ή τις αγορές νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (π.χ. ένα βιβλιοπωλείο να προσφέρει στους πελάτες του και μουσικά όργανα) (Στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων).

Τέταρτον, μια επιχείρηση δύναται να αναπτυχθεί προσφέροντας νέα προϊόντα ή υπηρεσίες σε νέες αγορές (π.χ. μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να παράγει κρασί και να το διαθέτει σε κάβες ποτών και υπεραγορές) (Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων).

Ουσιαστικά και πιο πρακτικά το βασικό περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται στις απαντήσεις των εξής θεμελιωδών ερωτημάτων:

- ✓ τι είδους επιχείρηση είμαστε, δηλαδή, ποια είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα που ασκούμε;
- ✓ τι θέλουμε να επιτύχουμε μακροπρόθεσμα σε επιχειρηματικό επίπεδο (μακροπρόθεσμοι στόχοι);
- ✓ ποιοι είναι οι πελάτες που στοχεύουμε και ποιες είναι οι ανάγκες αυτών, μέσω ποιων συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ικανοποιούμε;
- ✓ για ποιους λόγους οι πελάτες μας. θα μας προτιμούν έναντι των άμεσων ή έμμεσων ανταγωνιστών μας και πως θα ανταγωνιστούμε για να κερδίσουμε;

Οι σωστές απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα επιτρέπουν την επιχείρηση να προσδιορίσει με σαφήνεια τη θέση της στην αγορά και έναντι των ανταγωνιστών.

Κυρίως, αποτελούν ένα πλαίσιο σκέψης και αποφάσεων το οποίο μας επιτρέπει να καταναείμουμε τους περιορισμένους πόρους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο εστιάζοντας σε δραστηριότητες, αγορές, πελάτες και προϊόντα τα οποία μας επιτρέπουν να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εκτός αυτού, δίνουν μια κοινή κατεύθυνση για όλα τα μέλη της επιχείρησης, έτσι ώστε οι αποφάσεις, οι λειτουργίες, οι ενέργειες και οι επιδόσεις να είναι μεταξύ τους συνεπείς, συντονισμένες και εναρμονισμένες.

Η έννοια της στρατηγικής ισχύει και για την καριέρα ενός ανθρώπου, δηλαδή, το τι θέλει μακροπρόθεσμα να κερδίζει μέσω της εργασίας του (π.χ. χρήματα, φήμη,

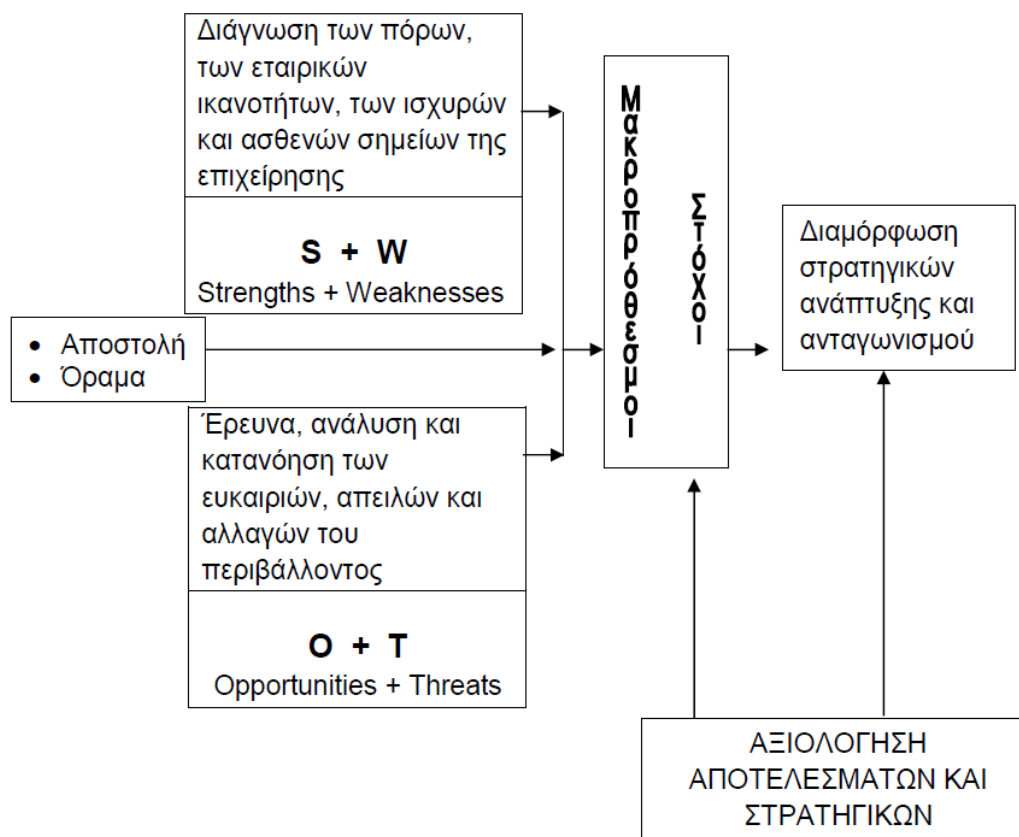


εισοδήματος των πελατών, οι νομοθετικοί περιορισμοί και οι κρατικές πολιτικές, η αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών και πελατών, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Σε ό,τι αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η διαμόρφωση της στρατηγικής λαμβάνει υπόψη τους διαθέσιμους πόρους, τις εταιρικές ικανότητες (core competencies), δηλαδή, τι μπορεί να γίνεται αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επιχείρηση (π.χ. έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, καινοτομίες, υψηλή παραγωγικότητα). Εκτός αυτού, σημαντικά δεδομένα, πάνω στα οποία στηρίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός, είναι τα ισχυρά και ασθενή σημεία της επιχείρησης, έναντι των ανταγωνιστών (π.χ. ασθενές σημείο δύναται να είναι η μάρκα της επιχείρησης και ισχυρά η ποιότητα των προϊόντων).

Έχοντας όλα αυτά τα δεδομένα, ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος, πόρους, ικανότητες, ισχυρά και ασθενή σημεία της επιχείρησης, οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται με τη λογική της αντιμετώπισης των ασθενών σημείων, της αξιοποίησης των ισχυρών, των πόρων και των ικανοτήτων, ούτως ώστε να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά οι απειλές του περιβάλλοντος και να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες.

Η λογική αυτή διαμόρφωσης της στρατηγικής, είναι η πλέον διαδεδομένη στη βιβλιογραφία και γνωστή με τον όρο «ανάλυση ευκαιριών, απειλών, ισχυρών και ασθενών σημείων» (SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (Σχήμα 3).



Σχήμα 3

Σε ό,τι αφορά την ευθύνη της διαμόρφωσης των στρατηγικών, αυτή ανήκει στα στελέχη της ανώτατης διοίκησης. Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο να συμμετέχουν με ιδέες και προτάσεις όλοι οι εργαζόμενοι, πρώτον, επειδή έτσι βελτιώνεται η δημιουργική λήψη αποφάσεων και δεύτερον, αξιοποιούνται περισσότερες πληροφορίες που αφορούν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, αφού οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με αυτό.

### *Λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός*

Ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός αφορά τη βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη δράση της επιχείρησης ή οργανισμού, δίνοντας έμφαση στους στόχους, τις ενέργειες και τα μέσα τα οποία υλοποιούν τις στρατηγικές σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Βασικές έννοιες του λειτουργικού - επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι οι ακόλουθες:

**Στόχοι.** Πρόκειται για συγκεκριμένα αποτελέσματα προς επίτευξη σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι). Οι στόχοι τίθενται για το σύνολο της επιχείρησης και αναλύονται στις επιμέρους λειτουργίες (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή) ή οργανωτικές μονάδες (π.χ. διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, ή πωλήσεων).

**Προγράμματα δράσης.** Τα προγράμματα δράσης περιλαμβάνουν τους στόχους, καθώς και τις ενέργειες και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων στους διάφορους τομείς της επιχείρησης (επιχειρηματικές δραστηριότητες, λειτουργίες ή οργανωτικές μονάδες). Λόγου χάρη, διαμορφώνονται προγράμματα παραγωγής, προγράμματα πωλήσεων, προγράμματα μάρκετινγκ, προγράμματα ανθρώπινων πόρων, επενδύσεων κ.λπ. Τα προγράμματα δράσης περιγράφουν ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά τι πρέπει να επιτευχθεί, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και ποιοι έχουν τις ευθύνες για αυτά.

**Προϋπολογισμοί.** Οι προϋπολογισμοί αποτελούν την οικονομική έκφραση των προγραμμάτων δράσης και συνήθως περιλαμβάνουν τα έσοδα, τις δαπάνες, τα κέρδη, τα απαιτούμενα κεφάλαια και άλλα οικονομικά μεγέθη και συνδέονται με την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Κάθε επιχείρηση διαμορφώνει οπωσδήποτε ετήσιο προϋπολογισμό (έσοδα, δαπάνες, κέρδη) ο οποίος αποτελεί τη βάση της αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων της δράσης της.

**Επιχειρησιακό πρόγραμμα (Business Plan).** Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί τη σύνθεση των προγραμμάτων δράσης και των προϋπολογισμών για το σύνολο της επιχείρησης. Συνήθως είναι ετήσιο, διετές, τριετές ή πενταετές. Ασφαλώς, όσο πιο μακροπρόθεσμο γίνεται, τόσο με λιγότερη λεπτομέρεια προσδιορίζονται τα μεγέθη του.

Ο λειτουργικός προγραμματισμός προσδιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό, αφού ο σκοπός του είναι η αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών. Για παράδειγμα, αν η στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει είσοδο σε μια ξένη αγορά,

απαιτείται συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, το οποίο θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, ούτως ώστε να υλοποιηθεί η στρατηγική επιλογή (π.χ. μάρκετινγκ, πωλήσεων).

Η αποτελεσματική διαδικασία του λειτουργικού προγραμματισμού ακολουθεί τη λογική «από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω». Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η ανώτατη διοίκηση θέτει τους στόχους και τις γενικές κατευθύνσεις για το σύνολο της επιχείρησης. Με βάση αυτά τα δεδομένα, εξειδικεύονται οι στόχοι και διαμορφώνονται σχέδια δράσης στις επιμέρους λειτουργίες (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, μάρκετινγκ, οικονομική) από τα υπεύθυνα στελέχη και τους συνεργάτες τους. Αυτά με τη σειρά τους αξιολογούνται, προσαρμόζονται, εναρμονίζονται και οριστικοποιούνται από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.

Ουσιαστικά, πρόκειται για μια διαδικασία διαλόγου, συγχρονισμού, συντονισμού και ταυτόχρονα δέσμευσης των στελεχών και των εργαζόμενων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, μέσω της υλοποίησης συγκεκριμένων σχεδίων δράσης.

### *Χρησιμότητα του προγραμματισμού*

Σύμφωνα με τις προηγούμενες έννοιες, ο προγραμματισμός αποτελεί μια απαραίτητη και ιδιαίτερα κρίσιμη λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης (management) αφού συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Εκτός των όσων ήδη έχουν αναφερθεί για τη χρησιμότητα του, πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος και ιδιαίτερα χρήσιμος επειδή συμβάλλει:

- ✓ στον προσδιορισμό των κατευθύνσεων και της πορείας στο μέλλον, δίνει κοινή κατεύθυνση και συνοχή στις αποφάσεις, τις δράσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην οργάνωση και έτσι εστιάζει την προσπάθεια και συντονίζει τις λειτουργίες, τις δραστηριότητες, τις οργανωτικές μονάδες και τους ανθρώπους.

- ✓ στον ορισμό της θέσης της επιχείρησης στο περιβάλλον αλλά και στη στάση που θα κρατήσει ως προς τους ανταγωνιστές.
- ✓ στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- ✓ στην αποτελεσματική απόκτηση, κατανομή και χρήση των πόρων
- ✓ στη μείωση της αβεβαιότητας, αφού κάνει σαφές το πού θέλει να πάει η επιχείρηση και το πώς θα πάει στο μέλλον.
- ✓ στην έγκαιρη επισήμανση των προβλημάτων, των περιορισμών, των κινδύνων, των απειλών και των ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον.
- ✓ στον έλεγχο των αποτελεσμάτων και τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας.
- ✓ στη δημιουργία κουλτούρας πειθαρχίας, υπευθυνότητας, ορθολογικής σκέψης και δράσης και εστίασης σε αποτελέσματα.
- ✓ στη σαφήνεια του τι πρέπει να επιτευχθεί, πώς, με ποια μέσα και πότε από την επιχείρηση, την κάθε οργανωτική μονάδα και τον κάθε εργαζόμενο.

### *Βασικές αρχές προγραμματισμού*

Προκειμένου ο προγραμματισμός, ως διοικητική λειτουργία, να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, πρέπει να διέπεται από τις ακόλουθες βασικές αρχές:

**Αρχή της χρονικής δέσμευσης:** Η αρχή αυτή σημαίνει ότι τα προγράμματα πρέπει να δεσμεύουν τους υπεύθυνους χρονικά ως προς την υλοποίησή τους.

Παραδείγματος χάριν, η υλοποίηση πωλήσεων 3 εκατομμυρίων ευρώ το πρώτο τρίμηνο του 2019 ή οι επαφές με δέκα νέους πελάτες σε ένα μήνα.

**Αρχή της ελαστικότητας:** Οι προγραμματισμοί αφορούν το μέλλον το οποίο είναι λίγο ή πολύ αβέβαιο. Ο προγραμματισμός στηρίζεται σε προβλέψεις, πιθανότητες, υποθέσεις και παραδοχές για το μέλλον όμως, άλλα από αυτά δύναται να συμβούν και άλλα να μη συμβούν. Για αυτόν τον λόγο, οι προγραμματισμοί πρέπει να είναι ελαστικοί με την έννοια ότι πρέπει να προβλέπουν εναλλακτικές λύσεις ή σενάρια ώστε να καλύπτουν τις περισσότερες πιθανές περιπτώσεις. Για παράδειγμα, αν προγραμματισθεί η ολοκλήρωση μιας επένδυσης σε ένα χρόνο, αλλά προκύψει στα



μέσα του χρόνου έλλειψη των προβλεπόμενων ιδίων κεφαλαίων, να υπάρχει η δυνατότητα δανεισμού.

**Αρχή της διόρθωσης:** Ο προγραμματισμός δεν αποτελεί ένα τελικό προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς και να προσαρμόζεται όταν τα δεδομένα πάνω στα οποία έχει στηριχθεί αλλάζουν ή είναι διαφορετικά από τα προβλεπόμενα. Λόγου χάρη, αν οι προβλέψεις για αύξηση των πωλήσεων την επόμενη χρονιά είναι 10% και το πρώτο τρίμηνο οι πωλήσεις δείχνουν ότι αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί, τότε πρέπει να αναθεωρηθεί ο στόχος σε μικρότερο ποσοστό και βεβαίως ο προϋπολογισμός της επιχείρησης.

### *Η διαδικασία του ελέγχου*

Ως έλεγχος ορίζεται το σύνολο των ενεργειών ή δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών (π.χ. εξυπηρέτηση πελάτη), των συμπεριφορών (π.χ. τήρηση ωραρίου από τους εργαζόμενους) και των αποτελεσμάτων (π.χ. πωλήσεις, παραγωγικότητα) όλων των συντελεστών ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά του.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, ο έλεγχος ασκείται τόσο πάνω στις λειτουργίες και τις συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια του οργανισμού όσο και πάνω στα αποτελέσματα αυτών τα οποία προσδιορίζονται κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού.

Χωρίς έλεγχο δεν δύναται να γνωρίζουμε σε ποιο βαθμό επιτυγχάνονται οι στόχοι, ποια είναι οι αιτίες για τις οποίες δεν επιτυγχάνονται καθώς και το πόσο αποτελεσματικά υλοποιούνται οι εργασίες. Συνεπώς, ο προγραμματισμός χωρίς τον έλεγχο δε γίνεται να λειτουργεί.

Η διαδικασία του ελέγχου συνίσταται ουσιαστικά από τα παρακάτω πέντε βασικά στάδια.

**Καθορισμός Προτύπων.** Τα πρότυπα (standards) εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις ή στόχους, χαρακτηριστικά συμπεριφορών,

τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων. Για παράδειγμα, τα πρότυπα μπορεί να περιγράφουν ποσότητες και ποιότητες των πρώτων υλών που προμηθεύεται η επιχείρηση στο χρόνο, το επιθυμητό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, το κόστος παραγωγής, τη συμπεριφορά προς τους πελάτες, τα επιθυμητά κέρδη κ.λπ. Συνήθως, ο καθορισμός των προτύπων βασίζεται στους στόχους της οργάνωσης που εμπεριέχουν τα προγράμματα της. Αυτή η σχέση δείχνει και τη στενή σύνδεση μεταξύ της λειτουργίας του προγραμματισμού και του ελέγχου.

**Παρακολούθηση – αξιολόγηση - μέτρηση.** Οι λειτουργίες, οι συμπεριφορές, οι καταστάσεις και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται, αξιολογούνται και μετρούνται, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να γνωρίζουν αυτά που επιτυγχάνονται ως αποτελέσματα και επιδόσεις και αυτά που συμβαίνουν στα πλαίσια αυτής.

**Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με τα πρότυπα.** Έχοντας καθορίσει τα πρότυπα, δηλαδή τις επιθυμητές καταστάσεις, συμπεριφορές, λειτουργίες και αποτελέσματα και έχοντας αξιολογήσει ή μετρήσει αυτά που πραγματικά συμβαίνουν ή έχουν συμβεί, το επόμενο βήμα είναι η σύγκριση μεταξύ αυτών, με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι επιθυμητές επιδόσεις ή οι στόχοι. Αυτή η σύγκριση σκοπεύει στον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων μεταξύ επιθυμητού και πραγματοποιηθέντος ή μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων.

**Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός αιτιών.** Οι προηγούμενες αποκλίσεις αναλύονται με σκοπό την εξήγησή τους μέσω του εντοπισμού των αιτιών που τις έχουν προκαλέσει ή προκαλούν.

**Διόρθωση αποκλίσεων.** Σε αυτό το στάδιο, αποφασίζονται και τίθενται σε εφαρμογή μέτρα ή ενέργειες που αφορούν στη διόρθωση των αποκλίσεων μέσω της εξάλειψης των αιτιών που τις προκαλούν. Στο σημείο αυτό έρχεται ουσιαστικά να επανασυνδεθεί η λειτουργία του ελέγχου με αυτή του προγραμματισμού

## *Η χρησιμότητα του ελέγχου*

Η έννοια του ελέγχου από μόνη της κάνει φανερή την αναγκαιότητά της, όχι μόνο για την οργάνωση αλλά και για οποιοδήποτε σύστημα. Χωρίς αυτή τη λειτουργία δεν θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί ο βαθμός υλοποίησης επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμπεριφορών, να εντοπιστούν προβλήματα και ευκαιρίες για βελτιώσεις και φυσικά δε θα μπορούσε να επιτευχθεί ο συντονισμός, η συνοχή, η προσαρμογή στο περιβάλλον και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η αναγκαιότητα του ελέγχου πηγάζει:

Πρώτον, από το γεγονός ότι ο καθορισμός των στόχων και των τρόπων επίτευξής τους βασίζεται σε προβλέψεις και παραδοχές σχετικά με το μέλλον που σπάνια συμπίπτουν ακριβώς με την πραγματικότητα. Συνεπώς, χρειάζεται η συνεχής παρακολούθηση των δεδομένων πάνω στα οποία στηρίζεται ο προγραμματισμός της επιχείρησης ώστε να γίνονται προσαρμογές στην πραγματικότητα.

Δεύτερον, ο έλεγχος είναι αναγκαίος, αφού τα άτομα-μέλη της επιχείρησης έχουν αντιλήψεις, ανάγκες και διαθέσεις, με συνέπεια να αναπτύσσουν συμπεριφορές που δεν είναι απόλυτα συμβατές με τους στόχους, τις πολιτικές και τις επιδιώξεις της επιχείρησης.

Τρίτον, ο έλεγχος είναι αναγκαίος για τον εντοπισμό των λαθών, αδυναμιών και προβλημάτων, των οποίων η συσσώρευση δύναται να οδηγήσει σε δυσάρεστες καταστάσεις και αποτελέσματα.

Τέταρτον, η πολυπλοκότητα (μεγάλος αριθμός ατόμων, υλικών, πληροφοριών, ενεργειών κ.λπ.) της επιχείρησης απαιτεί τον έλεγχο για την επίτευξη του συντονισμού και της συνοχής.

Τέλος, η μέτρηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων είναι αναγκαία προϋπόθεση για τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας που αποτελεί ανάγκη για πολλά άτομα.

Στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί διάφορες τυπολογίες ελέγχου. Η πιο σημαντική μεταξύ αυτών είναι αυτή που παρουσιάζεται στη συνέχεια και στηρίζεται ουσιαστικά στη χρονική στιγμή που γίνεται ο έλεγχος σε σχέση με το αποτέλεσμα.

**Προγενέστερος ή προδραστικός έλεγχος.** Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται πριν η δράση στην επιχείρηση λάβει χώρα. Ουσιαστικά ελέγχονται εκ των προτέρων οι εισροές που εμπλέκονται στη δράση όπως υλικά, μηχανήματα ή άνθρωποι, ώστε να εξασφαλισθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πρόκειται ουσιαστικά για προληπτικό έλεγχο. Όπως για παράδειγμα, κάνουμε έναν προληπτικό έλεγχο για την υγεία μας ή προληπτικά το αεροπλάνο ελέγχεται πριν την κάθε πτήση.

**Αντιδραστικός έλεγχος.** Ο έλεγχος αυτός γίνεται κατά τη διάρκεια της δράσης και όταν αυτή ολοκληρώνει ορισμένα ενδιάμεσα στάδια, με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία της προόδου και να αντιμετωπισθούν πιθανά προβλήματα. Παραδείγματος χάριν, όταν οδηγούμε παρακολουθούμε την ταχύτητα, για να μην ξεπεράσουμε τα όρια.

**Μεταδραστικός έλεγχος.** Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται αφού η δράση ολοκληρωθεί. Ουσιαστικά αξιολογείται το κατά πόσο το αποτέλεσμα, τα κόστη και ο τρόπος της δράσης υπήρξαν σύμφωνα με τα προδιαγραφέντα ή τους επιθυμητούς στόχους.

Μια άλλη ενδιαφέρουσα τυπολογία ελέγχων είναι αυτή που τους διακρίνει σε «κυβερνητικούς» και «μη κυβερνητικούς» ελέγχους. Το κριτήριο αυτής της διάκρισης είναι η τοποθέτηση του μηχανισμού ελέγχου ως προς το σύστημα και τον βαθμό αυτοματισμού με τον οποίο συμβαίνει. Ο κυβερνητικός έλεγχος είναι εσωτερικός. Αυτό σημαίνει ότι στο σύστημα υπάρχει μηχανισμός αυτορρύθμισης, ο οποίος συνεχώς παρακολουθεί, αυτόματα εντοπίζει τις αποκλίσεις ή τις ανισορροπίες και τις διορθώνει. Για παράδειγμα, ο θερμοστάτης στα μηχανικά συστήματα ή η αναπνοή στον άνθρωπο που ρυθμίζει το απαιτούμενο οξυγόνο.

Αντίθετα, ο μη κυβερνητικός έλεγχος είναι εξωτερικός. Λόγου χάρι, η παραγόμενη ποιότητα ενός προϊόντος δεν ελέγχεται και δεν διορθώνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή που το παράγει, αλλά γίνεται μέσω του υπεύθυνου του ποιοτικού ελέγχου.

Όπως ήδη έχει γίνει φανερό, η οργάνωση διαθέτει μια μεγάλη γκάμα εναλλακτικών μεθόδων και τεχνικών ελέγχου των συμπεριφορών και αποτελεσμάτων. Μεταξύ αυτών θα πρέπει να επιλέγονται εκείνες που ταιριάζουν καλύτερα στα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Τα βασικά κριτήρια με τα οποία θα μπορούσε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου είναι τα παρακάτω:

- *Ακρίβεια.* Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου δύναται να εκφρασθεί με το βαθμό ακρίβειας των μετρήσεων και των πληροφοριών που παρέχει (π.χ. ακριβή μέτρηση του αριθμού των παραπόνων των πελατών).
- *Αντικειμενικότητα.* Οι πληροφορίες και μετρήσεις πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά δεδομένα (π.χ. αριθμούς).
- *Χρονική καταλληλότητα.* Αν οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου δεν λαμβάνονται από τα στελέχη την κατάλληλη στιγμή, τότε δεν έχουν νόημα. Για παράδειγμα, αν εντοπισθεί η δυσαρέσκεια των πελατών όταν αυτοί πάνε στους ανταγωνιστές, τότε είναι αργά.
- *Κατάλληλη διεύθυνση.* Οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου θα πρέπει να διανέμονται και να απευθύνονται στα στελέχη που πρέπει σύμφωνα με την οργανωτική δομή
- *Εστίαση.* Ο έλεγχος θα πρέπει να εστιάζει στα κρίσιμα και σημαντικά σημεία ή περιοχές της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της οργάνωσης.
- *Σύνδεση με τον προγραμματισμό.* Ο έλεγχος έχει νόημα όταν συνδέεται με τον προγραμματισμό αφού τα αποτελέσματα εκφράζουν την υλοποίηση των στόχων και τις πιθανές διορθωτικές ενέργειες.
- *Αποδοχή.* Προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας του ελέγχου είναι η αποδοχή του από τους ανθρώπους.
- *Οικονομικότητα.* Ο έλεγχος προφανώς έχει οφέλη αλλά και κόστος για να υλοποιείται. Για αυτό, πρέπει να δίνεται με το ελάχιστο δυνατό κόστος, ή όταν αυτό είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη να μην γίνεται καθόλου. Λόγου χάρη, αν χρειάζεται να ελέγχουμε το ποιοι εργαζόμενοι αφήνουν αναμμένα τα φώτα στην τουαλέτα και αυτό κοστίζει περισσότερο από ότι η σπατάλη ρεύματος, δεν αξίζει να γίνεται αυτός ο έλεγχος (μεγαλύτερο το κόστος). Επιπρόσθετα, τα πολυκαταστήματα εγκατέστησαν ηλεκτρονικά μηχανήματα για να παρακολουθούν τις κλοπές, αφού διαπίστωσαν ότι οι απώλειες των

εμπορευμάτων τους ξεπερνούσαν το κόστος εγκατάστασης και συντήρησης των μηχανημάτων (μεγαλύτερο το όφελος).

### *Λήψη αποφάσεων στη διοίκηση των οργανισμών*



Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών προτάσεων. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η «λήψη αποφάσεων» είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η αναγκαιότητα αυτής της επιλογής προκύπτει από την απόσταση που υπάρχει μεταξύ μιας υφιστάμενης και μιας επιθυμητής κατάστασης.

Οι εναλλακτικές λύσεις αναφέρονται στον τρόπο, την πορεία, τις ενέργειες, τα μέσα, το χρόνο κ.λπ. μέσω των οποίων η υφιστάμενη κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή που θα γίνει υφιστάμενη (πραγματικότητα). Για παράδειγμα, υφιστάμενη κατάσταση είναι η παρούσα παραγωγικότητα στην επιχείρηση και επιθυμητή κατάσταση είναι μια παραγωγικότητα υψηλότερη κατά 20% της παρούσας. Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών (π.χ. οργάνωση, τεχνολογία, κίνητρα, καθοδήγηση κ.λπ.) που είναι ικανές να οδηγήσουν στην αύξηση της παρούσας παραγωγικότητας κατά 20%.

Η ζωή του κάθε ανθρώπου είναι σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα των αποφάσεών του. Η δράση, η εξέλιξη και η αποτελεσματικότητά της κάθε κοινωνικής οργάνωσης είναι Επιπρόσθετα το αποτέλεσμα μιας σειράς ατομικών και ομαδικών αποφάσεων.

Ένα διοικητικό στέλεχος, όπως και το κάθε άτομο δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό όταν δεν είναι ικανό να πάρει τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο.

Πριν κατανοήσουμε τους δύο βασικούς τρόπους σκέψης και προσέγγισης των επιλογών και των προβλημάτων, τον διαισθητικό και τον ορθολογικό, είναι χρήσιμο να γίνει σαφής η διαφορά μεταξύ του «λαμβάνω απόφαση» και του «λύνω ένα πρόβλημα». Λαμβάνω απόφαση σημαίνει πρακτικά ότι επιλέγω μεταξύ των διαφορετικών εναλλακτικών που διαθέτω, δηλαδή, η απόφαση είναι επιλογή. Για παράδειγμα, επιλέγω ποιο παντελόνι θα φορέσω, ποιο αυτοκίνητο θα αγοράσω, τι σπουδές θα ακολουθήσω, πόσα παιδιά θα κάνω ή πού θα κάνω διακοπές.

Αντίθετα, όταν έχω να λύσω ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, ουσιαστικά δεν έχω επιλογές, αλλά γνωρίζω εκ των προτέρων ότι υπάρχει μόνο μία σωστή λύση που θα πρέπει να εντοπίσω. Για παράδειγμα, όταν έχει μία βλάβη το αυτοκίνητό μου, έχω να επιλέξω σε ποιο συνεργείο θα το πάω. Δεν έχω όμως να επιλέξω το τι θα διορθώσω. Απλά, πρέπει να εντοπίσω τη συγκεκριμένη βλάβη και να τη διορθώσω.

## *Ορθολογική και διαισθητική λήψη αποφάσεων – επίλυση προβλημάτων*

Μετά από τις προηγούμενες διευκρινίσεις, ας δούμε τους δύο βασικούς τρόπους με τους οποίους σκεφτόμαστε, όταν έχουμε να πάρουμε μια απόφαση ή να λύσουμε ένα πρόβλημα. Θα ήταν πιο ενδιαφέρον, απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις, να ανακαλύψουμε μαζί αυτούς τους δύο τρόπους σκέψης.

Καταρχήν, σκεφτείτε: Πώς μπορώ να επιλέξω τη βέλτιστη λύση ή την καλύτερη επιλογή μεταξύ αυτών που διαθέτω; Προφανώς, πρέπει να αξιολογήσω όλες τις εναλλακτικές λύσεις μου, δηλαδή, να βρω τα οφέλη και τα κόστη της κάθε μιας, το πόσο εφικτή είναι η υλοποίησή τους, να τις συγκρίνω μεταξύ τους ούτως ώστε να εντοπίσω την καλύτερη. Άρα, η σωστή αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων προηγείται της επιλογής.

Ναι, αλλά τώρα σκεφτείτε: Προκειμένου να αξιολογήσω διάφορες εναλλακτικές, τι πρέπει να έχω κάνει πριν; Προφανώς, να τις έχω εντοπίσει, συγκεντρώσει ή αναπτύξει εγώ ο ίδιος. Για παράδειγμα, ποιες εναλλακτικές λύσεις έχω όταν θέλω να αποφασίσω ποιο αυτοκίνητο θα αγοράσω, το πού θα κάνω διακοπές ή το πώς να πείσω το παιδί μου να διαβάζει περισσότερο; Άρα, η συγκέντρωση και η ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων προηγείται λογικά της αξιολόγησής τους.

Τώρα σκεφτείτε: Τι θα πρέπει να προϋπάρχει της συγκέντρωσης ή ανάπτυξης των εναλλακτικών λύσεων; Τι με οδηγεί σε αυτή τη διανοητική εργασία ή διεργασία; Προφανώς, έχω εντοπίσει ένα πρόβλημα που θέλω να λύσω, μια ευκαιρία που θέλω να αξιοποιήσω, μια επιθυμία που θέλω να ικανοποιήσω ή ένα ζήτημα που έχω να αντιμετωπίσω, όπως η αγορά σπιτιού ή η τοποθέτηση χρημάτων που θέλω να κάνω, η βελτίωση μιας σχέσης μου, της αυτοπεποίθησής μου ή της επαγγελματικής μου καριέρας. Άρα, πριν φτάσω στο στάδιο της συγκέντρωσης των εναλλακτικών λύσεων, υπάρχει ένα ερέθισμα, όπως ένα πρόβλημα, μια ευκαιρία, μια επιθυμία, ένας φόβος που πρέπει να αντιμετωπίσω.

Πριν αρχίσουμε να αναζητούμε εναλλακτικές λύσεις, πρέπει να προσδιορίζουμε τους περιορισμούς. Αν δεν το κάνουμε αυτό, τότε το μυαλό μας δεν μπορεί να εστιάσει



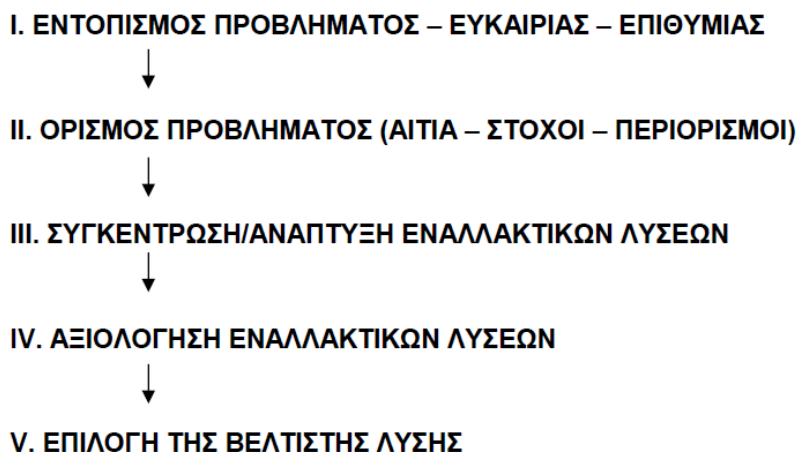
κάπου και χάνεται στο χάος των άπειρων πιθανοτήτων, με αποτέλεσμα, αφενός, να χάνουμε χρόνο και, αφετέρου, να μην έχουμε σαφή κριτήρια για να αξιολογήσουμε το εφικτό ή μη της υλοποίησης των εναλλακτικών μας λύσεων. Σκεφτείτε απλά να θέλετε να αγοράσετε ένα σπίτι και να μη θέσετε ως περιορισμό τα χρήματα που διαθέτετε. Θα είναι απλά παράλογο.

Συνεχίζω με ένα άλλο παράδειγμα. Υποθέστε ότι έχω έναν οξύ πόνο στο στήθος μου και πάω στον γιατρό. Αυτός, ποιο είναι το πρώτο πράγμα που θα κάνει; Βεβαίως, να με εξετάσει. Ωστόσο, γιατί θα το κάνει αυτό; Τι θέλει να βρει μέσω των εξετάσεων; Ασφαλώς, τα αίτια που προκαλούν το σύμπτωμα του πόνου μου. Πράγματι, δεν είναι δυνατόν να βρούμε σωστές λύσεις σε κάποιο πρόβλημα, αν δεν εντοπίσουμε τα αίτια που το έχουν προκαλέσει.

Άρα, πέραν του εντοπισμού των περιορισμών, προτού αρχίσουμε να αναζητούμε εναλλακτικές ιδέες ή λύσεις, πρέπει να διαγνώσουμε και να κατανοήσουμε τα αίτια που κρύβονται πίσω από κάποιο πρόβλημα. Για παράδειγμα, αν το πρόβλημά μου είναι να αλλάξω μια κακή νοοτροπία του παιδιού μου ή ενός δημόσιου οργανισμού, πριν ψάξω να βρω εναλλακτικές λύσεις για το πώς θα μπορούσα να το κάνω, πρέπει να ορίσω συγκεκριμένα την επιθυμητή νοοτροπία, τη «νοοτροπία-στόχο» που θέλω να πετύχω.

Συνοψίζοντας, προτού αναζητήσω εναλλακτικές λύσεις, πρέπει να γνωρίζω τα αίτια, τους περιορισμούς και τους στόχους. Με βάση αυτά, μπορώ και πρέπει να ορίσω σωστά το πρόβλημα για την αντιμετώπιση του οποίου μπορώ, στη συνέχεια, να αναζητήσω εναλλακτικές λύσεις, να τις αξιολογήσω και να επιλέξω την καλύτερη.

Σύμφωνα με τη λογική, λοιπόν, τα πέντε διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθεί η σκέψη μας προκειμένου να προσεγγίσει σωστά μια απόφαση ή τη λύση ενός προβλήματος είναι:



Αυτή η διανοητική διεργασία των πέντε διαδοχικών βημάτων ονομάζεται «ορθολογική λήψη αποφάσεων» ή «ορθολογική επίλυση προβλήματος», αφού συνίσταται σε μια λογική και πειθαρχημένη αλληλουχία σκέψεων, της οποίας η χρησιμότητα θα γίνει ακόμη πιο φανερή στη συνέχεια. Πριν πάμε όμως σε εκτενέστερη ανάλυση, θα ήθελα να σκεφτείτε το αν εσείς, συνήθως, αποφασίζετε ή λύνετε τα προβλήματα με αυτή την ορθολογική διαδικασία των πέντε σταδίων. Σε αυτό το ερώτημα, συνήθεις απαντήσεις πάντα είναι «όχι ακριβώς» ή «όχι συνήθως».

Στην ερώτηση πώς κάνετε επιλογές ή παίρνετε αποφάσεις, συχνά οι απαντήσεις δύναται να είναι του τύπου: «παρορμητικά», «αυτόματα», «στο φτερό», «εν θερμώ». Πράγματι, δεν ακολουθούμε αυτή τη διαδοχική σειρά των πέντε βημάτων. Η τάση στους ανθρώπους, και ειδικά στους Έλληνες, είναι να μην χρησιμοποιούν την ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων ή επίλυσης προβλημάτων. Ωστόσο, οι προηγούμενες απαντήσεις δεν είναι σωστές, διότι για να κάνουμε μια επιλογή σκεφτόμαστε, λίγο ή πολύ. Απλά, δεν σκεφτόμαστε ορθολογικά, αλλά διαισθητικά.

Η «διαισθητική λήψη αποφάσεων» ή «διαισθητική επίλυση προβλημάτων» είναι Επιπρόσθετα λογική διεργασία. Σε αυτή όμως την περίπτωση, το μυαλό μας δεν λειτουργεί αναλυτικά, με διαδοχική σειρά και γραμμικά, αλλά συνθετικά. Δηλαδή, τα πέντε στάδια της ορθολογικής διαδικασίας διεξάγονται ταυτόχρονα και ίσως άναρχα.

Ουσιαστικά, αυτό που κάνουμε στη διαισθητική διεργασία λήψης αποφάσεων ή επίλυσης προβλήματος είναι να ξεκινάμε από ένα πρόβλημα ή μία επιθυμία και να φτάνουμε κατευθείαν στη λύση, χωρίς να έχουμε αναλύσει με συγκεκριμένη σειρά

και μέθοδο τα δεδομένα, τις πληροφορίες, τις γνώσεις και τα συναισθήματα, αλλά σκεπτόμενοι συνθετικά, αξιοποιώντας την εμπειρία, τις έτοιμες εικόνες, τις παρορμήσεις και την κρίση μας.

## *Εντοπισμός προβλήματος ή ευκαιρίας για λήψη απόφασης*



Τα διοικητικά στελέχη συνήθως παίρνουν αποφάσεις για δυο λόγους:

Πρώτον, για να αντιμετωπίσουν προβλήματα, λιγότερο ή περισσότερο σημαντικά και δεύτερον, για να υλοποιήσουν λιγότερο ή περισσότερο σημαντικές βελτιώσεις σε οποιονδήποτε τομέα ευθύνης τους.

Ο εντοπισμός του προβλήματος αφορά στη διαπίστωση του χάσματος μεταξύ μιας υφιστάμενης, μη επιθυμητής και μιας επιθυμητής κατάστασης.

Τα προβλήματα εντοπίζονται με δύο τρόπους: Πρώτον, αντιδραστικά (reactively), δηλαδή γίνονται από μόνα τους φανερά, όπως για παράδειγμα η βλάβη μιας μηχανής, ο κακός συντονισμός, τα παράπονα των πελατών, η πτώση της κερδοφορίας.

Δεύτερον, προδραστικά (proactively) που σημαίνει ότι τα στελέχη έγκαιρα εντοπίζουν ότι δημιουργούνται προϋποθέσεις που αργά ή γρήγορα θα οδηγήσουν στην ύπαρξη ενός προβλήματος. Παραδείγματος χάριν, γνωρίζουμε ότι το κάπνισμα έχει αρνητικές συνέπειες και πριν αυτές αρχίσουν να συμβαίνουν αποφασίζουμε να το κόψουμε.

Προφανώς, η αποτελεσματικότητα απαιτεί τον προδραστικό εντοπισμό των προβλημάτων, διότι έτσι αντιμετωπίζονται οι αρνητικές συνέπειες τους και μειώνονται τα κόστη της επίλυσής τους.

Ο έγκαιρος εντοπισμός των προβλημάτων απαιτεί την πράξη μηχανισμών ή συστημάτων έγκαιρης πληροφόρησης και προληπτικού ελέγχου του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή των λειτουργιών, των πόρων, των ανθρώπων, της οργάνωσης, των διαδικασιών και κυρίως της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας αυτών. Κάθε στέλεχος έχει την ευθύνη της συστηματικής και συνεχούς παρακολούθησης όλων αυτών στο χώρο της ευθύνης του ώστε να εντοπίζει και να λύνει έγκαιρα τα προβλήματα. Ταυτόχρονα, προβλήματα προκύπτουν και από τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως για παράδειγμα με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τη νομοθεσία, τις οικονομικές κρίσεις ή αλλαγές. Συνεπώς, τα στελέχη οφείλουν να παρακολουθούν συστηματικά όλες αυτές τις πηγές δυνητικών αρνητικών συνεπειών για την επιχείρηση, ώστε να εντοπίζουν έγκαιρα τα προβλήματα.

Ο εντοπισμός ευκαιριών αφορά τις ευκαιρίες για αξιοποίηση που δύναται να υπάρξουν, τις επιθυμίες για βελτίωση και πρόοδο σε οτιδήποτε λιγότερο ή περισσότερο σημαντικό. Λόγου χάρη, μια νέα τεχνολογική εφεύρεση μπορεί να αποτελεί ευκαιρία για τη μείωση του κόστους παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος, ή μια αλλαγή στη νομοθεσία να δίνει δυνατότητες για τη χρήση νέων συσκευασιών

Τα διοικητικά στελέχη έχουν την ευθύνη του εντοπισμού τέτοιων ευκαιριών, παρακολουθώντας το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και θέτοντας συνεχώς σχετικά ερωτήματα όπως:

- τι καλύτερο επιθυμώ να επιτύχω στο χώρο της ευθύνης μου;
- πώς θα ήθελα να ήταν ιδανικά τα πράγματα στο χώρο της ευθύνης μου;
- ποιες βελτιωτικές αλλαγές μπορούν να γίνουν ώστε να επιτυγχάνονται υψηλότερες επιδόσεις;
- πώς τα πράγματα μπορούν να γίνονται καλύτερα;
- ποιες νέες ιδέες ή λύσεις μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση των επιδόσεων και πρόοδο;



## Η έννοια της ηγεσίας



Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικά οράματα και στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας ή του οργανισμού για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

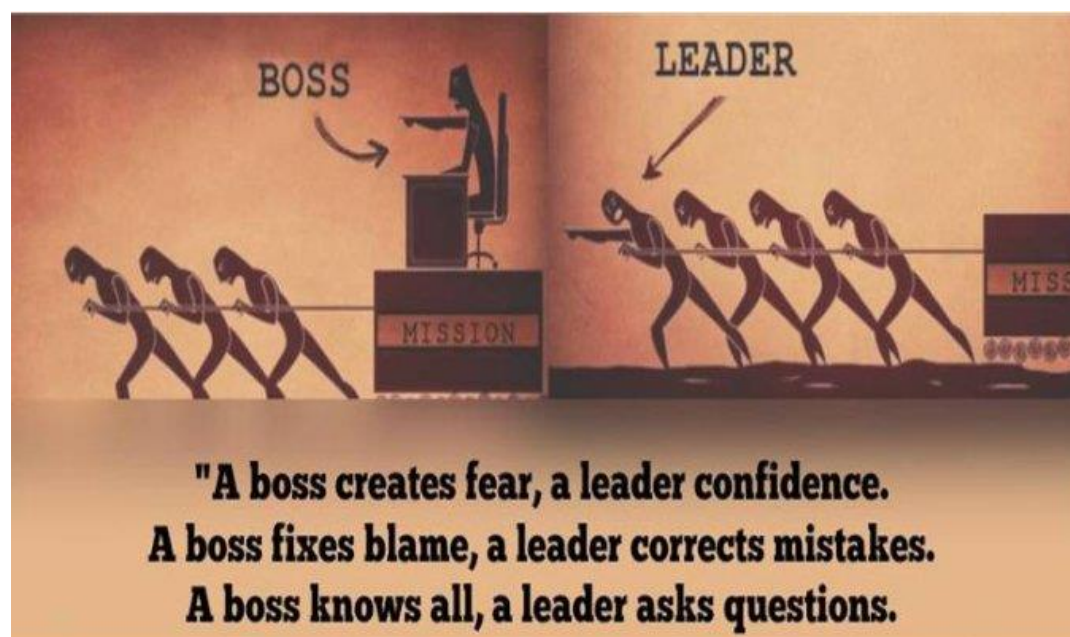
Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου. Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, τη ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα, για να επιτύχουν οράματα και στόχους για ένα καλύτερο μέλλον.

Με αυτή την έννοια, ηγέτης θα μπορούσε να ο διευθυντής όπως και ο προϊστάμενος στο χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. εργοδηγός, αρχιεργάτης) από τη στιγμή που κάνει τους συνεργάτες του να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και να του έχουν εμπιστοσύνη. Αυτή είναι λοιπόν η έννοια του ηγέτη για τη Διοικητική Επιστήμη και τις επιχειρήσεις και όχι αυτή του «μεγάλου ανδρός ή γυναικός» που επικρατεί σε άλλους χώρους (π.χ. Ιστορία). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονισθεί ότι εκτός από τον ηγέτη υπάρχουν και άλλοι που ασκούν επιρροή σε άλλους ανθρώπους όπως οι δημαγωγοί, οι ηγεμόνες, οι τσαρλατάνοι και οι λαϊκιστές. Αυτοί, όμως, χειραγωγούν τη σκέψη και τα συναισθήματα των ανθρώπων για δικό τους όφελος και στηρίζονται στην εξαπάτηση, το ψέμα, τους εντυπωσιασμούς. Βεβαίως, αυτό δεν διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Παρά τις πολλές απόψεις που έχουν αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία, η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από την έννοια του μάνατζμεντ όπως και η έννοια του ηγέτη από αυτή του μάνατζερ. Πριν αναφερθούμε στην ειδοποιό διαφορά μεταξύ των εννοιών, είναι χρήσιμο να τονισθεί ότι η εννοιολογική διαφορά δεν αφορά τα άτομα που ασκούν το μάνατζμεντ και την ηγεσία ως ρόλους ή λειτουργίες. Δηλαδή, ένα άτομο μπορεί και πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και μάνατζμεντ και ηγεσία. Αυτό σημαίνει ότι το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι συμπληρωματικοί ρόλοι ή λειτουργίες εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν. Άλλωστε, τελική επιδίωξη και του μάνατζερ και του ηγέτη είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων, αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους διαθέσιμους υλικούς και μη υλικούς πόρους.

Υπάρχουν μερικές σημαντικές διαφορές μεταξύ ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη.





Πρώτη ουσιαστική διαφορά μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη είναι ότι ο πρώτος διορίζεται ενώ ο δεύτερος αναδεικνύεται, λόγω της ηγετικής συμπεριφοράς του. Για παράδειγμα, ένας επιχειρηματίας – ιδιοκτήτης με βάση τους νόμους αναλαμβάνει πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος και με τη σειρά του προσλαμβάνει και τοποθετεί στην επιχείρηση του τους προϊσταμένους και τους διευθυντές όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Ο ηγέτης, αντίθετα, αναδεικνύεται λόγω της θετικής και δημιουργικής άσκησης επιρροής και όχι εξουσίας στους «οπαδούς» ή υφιστάμενούς του. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι αυτός που διορίζεται δεν μπορεί να αναδειχθεί και ως ηγέτης στον χώρο του.

Δεύτερη ουσιαστική διαφορά που συνδέεται με την πρώτη είναι ότι ο μάνατζερ επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω των υφισταμένων, δίνοντας εντολές, προγραμματίζοντας, συντονίζοντας, ελέγχοντας και ασκώντας την εξουσία που διαθέτει. Ο ηγέτης αντίθετα, εμπνέει, ελκύει και πείθει.

Τρίτη διαφορά είναι ότι ο μάνατζερ παρακινεί με υλικά ή χειροπιαστά κίνητρα, όπως αμοιβές, προαγωγές κ.λπ., ενώ ο ηγέτης παρακινεί μέσω του οράματος, των αξιών, ιδανικών και της ικανοποίησης ανωτέρων αναγκών, όπως η αυτοεκτίμηση, η υπερηφάνεια, η συμβολή σε έναν σκοπό και δίνοντας νόημα στο ότι κάνουν οι συνεργάτες του στην καθημερινότητα.

Τέταρτη διαφορά είναι ότι ο μάνατζερ κινείται σε τυπικά και προκαθορισμένα πλαίσια και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση. Ο ηγέτης αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση, ανοίγει νέους ορίζοντες, συλλαμβάνει, σχεδιάζει και υλοποιεί διαρκώς αλλαγές που οδηγούν τον οργανισμό ή την κοινωνία σε πρόοδο και καλύτερο μέλλον. Αναζητά συνεχώς το διαφορετικό και το καινούργιο. Διαπνέεται από ριζοσπαστικό πνεύμα και είναι προσανατολισμένος στο μέλλον.

Πέραν, όμως, των εννοιολογικών αυτών διευκρινήσεων, η έννοια της ηγεσίας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς έχει καθιερωθεί ως υπερσύνολο του μάνατζμεντ. Δηλαδή, η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ όπως και η έννοια του ηγέτη εμπεριέχει και την έννοια του μάνατζερ. Συνεπώς, η έννοια «ηγέτης» είναι ευρύτερη αυτής του «μάνατζερ».

Ο ηγέτης πρέπει να είναι και μάνατζερ, δηλαδή, να ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες (μάνατζμεντ), όπως προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος. Μέχρι σήμερα παγκοσμίως δεν έχει υπάρξει μια λέξη που να εκφράζει και τις δυο έννοιες.

### *Τα θεμελιώδη ζητήματα της ηγεσίας*

Η πολυπλοκότητα, η ασάφεια και η σύγχυση που υπάρχει στη βιβλιογραφία της ηγεσίας οφείλεται κυρίως στην μη ολοκλήρωση των διάφορων προσεγγίσεων και εννοιών. Έτσι, πρέπει να γίνουν, όσο είναι δυνατόν, κατανοητά τα θεμελιώδη ζητήματα της ηγεσίας που είναι τα ακόλουθα:

Πρώτον, τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης, δηλαδή ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα της ηγεσίας στο χώρο της ευθύνης του και στον οργανισμό του συνολικά, ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η διαρκή επιτυχία.

Δεύτερον, τι πρέπει να κάνει και πως ο ηγέτης ή ποιο πρέπει να είναι το περιεχόμενο (ενέργειες, λειτουργίες, ρόλοι) και ποιος ο χαρακτήρας μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ούτως ώστε να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα στο εκάστοτε περιβάλλον.

Τρίτον, τι πρέπει να είναι και να διαθέτει (χαρακτηριστικά, ικανότητες κ.λπ.) ο ηγέτης, ούτως ώστε να μπορεί να αναπτύξει αποτελεσματικά στην πράξη την ηγετική συμπεριφορά, ούτως ώστε να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα στο εκάστοτε περιβάλλον.

Τέταρτον, πώς μπορούν να αναπτυχθούν οι ηγετικές ικανότητες και τα ηγετικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου – στελέχους και η αποτελεσματική ηγεσία σε μια επιχείρηση.

Ασφαλώς, το πώς επιτυγχάνει κανείς βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι σημαντικό. Ο «τρόπος», όμως, από μόνος του δεν έχει καμιά αξία χωρίς αποτελέσματα. Η ηγετική συμπεριφορά δεν έχει καμιά αξία αν δεν οδηγήσει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κατά συνέπεια, η έννοια του ηγέτη δεν έχει νόημα και αξία αν αυτός δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ηγέτης που δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν ηγείται στην πραγματικότητα. Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε προϊστάμενος - ηγέτης είναι το μέρος των εκάστοτε οραμάτων και στόχων που αναλογούν στην δική του περιοχή ευθύνης ή οργανωτική μονάδα.

Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης πρέπει:

Πρώτον, να είναι όσο γίνεται δίκαια και ισορροπημένα για όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων. Ασφαλώς, σε κάθε περίπτωση προϊσταμένου – ηγέτη τα αποτελέσματα προς επίτευξη είναι διαφορετικά, όμως σε όλες τις περιπτώσεις πρέπει να συνδέονται με την ικανοποίηση των ομάδων ενδιαφερομένων – συμφερόντων του οργανισμού αλλά και με την επιβίωση και την διαρκή επιτυχία του. Για παράδειγμα, ο ηγέτης οφείλει να επιτυγχάνει αποτελέσματα στην επιχείρηση που θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, των μετόχων, των εργαζομένων, της κοινωνίας ευρύτερα.

Δεύτερον, τα αποτελέσματα που έχει την ευθύνη να επιτυγχάνει ο ηγέτης πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Η επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων αναμφίβολα, είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση όλων των ομάδων ενδιαφερομένων. Όμως, θα πρέπει να εξασφαλίζεται η επίτευξη

αποτελεσμάτων και η ικανοποίηση των ομάδων αυτών διαρκώς και όχι μόνο πρόσκαιρα.

Αυτό σημαίνει ότι ταυτόχρονα με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων θα πρέπει να εξασφαλίζεται η μακροπρόθεσμη επιτυχία, δηλαδή το μέλλον. Αυτό το επιτυγχάνει επενδύοντας και χτίζοντας τον οργανισμό του μέλλοντος και αναπτύσσοντας ικανούς, ίσως και καλύτερους από τον ίδιο, διαδόχους.

Ουσιαστικά, η κληρονομιά που αφήνει ένας ηγέτης είναι αυτά που θα συνεχίσουν να οδηγούν την επιχείρηση, τον οργανισμό ή την κοινωνία σε συνεχή πρόοδο. Αυτά προφανώς είναι καλύτεροι θεσμοί, καλύτερη κουλτούρα, καλύτεροι διάδοχοι - ηγέτες, καλύτερες, πιο ανθρώπινες και πιο αποτελεσματικές συλλογικότητες.

## *Το όραμα ως πυρήνας της ηγεσίας*



Η σύλληψη ενός οράματος από τον ηγέτη, η κατανόηση και η υιοθέτησή του από τους συνεργάτες του καθώς και η σύνδεσή του με συγκεκριμένους στόχους, στρατηγικές, πολιτικές, δράσεις και συμπεριφορές αποτελεί τον πυρήνα της ηγετικής συμπεριφοράς και την πιο ουσιαστική διαφορά μεταξύ του μάνατζμεντ και της ηγεσίας. Έρευνα της εταιρείας συμβούλων Korn/Ferry η οποία έγινε σε 870 γενικούς διευθυντές των Η.Π.Α. και σε πολλές άλλες χώρες της Δύσης, έδειξε ότι για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των ηγετών θα είναι η ισχυρή αίσθηση οράματος (strong sense of vision). Ο B. Nanus υποστηρίζει ότι «δεν υπάρχει πιο ισχυρή κινητήριος δύναμη για να οδηγήσει μια οργάνωση στην τελειότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, από ένα όραμα ελκυστικό, πολύτιμο και εφικτό για το

μέλλον, το οποίο θα έχουν ενστερνισθεί όλοι οι εργαζόμενοι». Επιπρόσθετα, ο B. Blanchard υποστηρίζει ότι «συνηθισμένοι» άνθρωποι ευθυγραμμισμένοι σε ένα κοινό όραμα, κοινή αποστολή και αξίες, επιτυγχάνουν «ασυνήθιστα» αποτελέσματα. Το όραμα συνίσταται σε μια ιδέα ή εικόνα για ένα επιθυμητό-ιδανικό μέλλον της οργάνωσης. Πρόκειται για μια εικόνα ανάλογη εκείνης που έχουν τα παιδιά για το πώς θέλουν να είναι όταν μεγαλώσουν. Το όραμα αποτελεί μια κοινή ελπίδα των μελών της οργάνωσης για ένα καλύτερο-επιθυμητό μέλλον το οποίο εκφράζει τις συλλογικές και ατομικές προσδοκίες, αξίες και επιθυμίες. Όπως το ατομικό όραμα είναι το όνειρό μας για το μέλλον του εαυτού μας, έτσι και το όραμα της οργάνωσης είναι το κοινό όνειρο των μελών της για το μέλλον της.

Το όραμα αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας για τρεις βασικούς λόγους.

Πρώτον, αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση την οποία η οργάνωση πρέπει να ακολουθήσει στο μέλλον. Έτσι, μειώνει τις συγχύσεις και τις αμφιβολίες, θέτοντας τα πλαίσια των αποφάσεων και των συμπεριφορών των ατόμων και των ομάδων.

Δεύτερον, το όραμα συμβάλλει στην ευθυγράμμιση και τον συντονισμό των μερών της οργάνωσης, ομάδων και ατόμων, αφού προσδιορίζει μια κοινή πορεία στο μέλλον.

Τρίτον, το όραμα ενεργοποιεί, κινητοποιεί, παρακινεί τα άτομα, δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα της εργασιακής ζωής αφού ως «επιθυμητό μέλλον» αποτελεί πηγή για την ικανοποίηση και των ατομικών αναγκών, προσδοκιών, ονείρων και επιθυμιών.

Η δύναμη του οράματος ως πηγή έμπνευσης, κινητοποίησης και δέσμευσης θα γίνει φανερή αν γίνει κατανοητό το περιεχόμενο της έννοιας. Πολύ απλά, το όραμα είναι μια προσδοκία, μια ελπίδα, ένα όνειρο για ένα μέλλον ιδανικό, καλύτερο από το σήμερα και επιθυμητό από τους ανθρώπους. Αναμφίβολα, ένα τέτοιο μέλλον δεν είναι δυνατόν να προσδιορισθεί στη λεπτομέρειά του. Μπορούμε, όμως, να προσδιορίζουμε τα βασικά χαρακτηριστικά του με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνεται κατανοητό.

Το όραμα για την επιχείρηση, έχει νόημα μόνο όταν οι άνθρωποι το υιοθετούν, εμπνέονται και κινητοποιούνται από αυτό. Αυτό, όμως, για να συμβεί, το όραμα πρέπει να δημιουργεί σε κάθε εργαζόμενο μια «ρεαλιστική ελπίδα» για μια δική του καλύτερη θέση στο «ιδανικό μέλλον που το όραμα περιγράφει». Πέραν όμως αυτού, ένα όραμα για να ελκύει, να εμπνέει, να δεσμεύει και να κινητοποιεί τους ανθρώπους της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι κατανοητό από τους ανθρώπους, να είναι εφικτό και να αναλύεται σε επιτεύξιμους στόχους, να είναι προς το συμφέρον των εργαζομένων αλλά και των υπολοίπων «ομάδων συμφερόντων» (π.χ. πελάτες, μέτοχοι), να επικοινωνείται εύκολα, να μην είναι περιοριστικό ως προς το χρόνο και τις επιχειρηματικές δυνατότητες, να συνδέεται με ιδανικά και αξίες.

Η σύλληψη και η διαμόρφωση του οράματος δεν είναι επαρκής. Το όραμα πρέπει να επικοινωνηθεί με κάθε τρόπο στους ανθρώπους ώστε να το κατανοήσουν και να το υιοθετήσουν. Να αντιληφθούν την ξεκάθαρη εικόνα του καλύτερου μέλλοντος και να δουν Επιπρόσθετα ξεκάθαρα τη δική τους καλύτερη θέση μέσα στο προσδοκώμενο καλύτερο μέλλον της επιχείρησης.

### *Η εμπιστοσύνη ως θεμέλιο της ηγεσίας*



Η εμπιστοσύνη αποτελεί θεμέλιο της ανάπτυξης θετικών σχέσεων αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μεταξύ ατόμων και ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης απαιτείται να κερδίζει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του, προκειμένου να τον ακολουθούν

εθελοντικά και πρόθυμα. Η επιχείρηση, απαιτείται να κερδίζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και των πελατών της, αν θέλει να έχουν θετική στάση απέναντι της. Η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ δυο ανθρώπων απαιτεί εμπιστοσύνη. Ακόμη και οι σωστές σχέσεις μεταξύ γονέα και παιδιού δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την ύπαρξη εμπιστοσύνης.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, για τον ηγέτη, το χτίσιμο της εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες του αποτελεί πρωταρχική προϋπόθεση για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι πυλώνες που στηρίζεται η εμπιστοσύνη και οφείλει να δημιουργήσει ο ηγέτης, είναι: η ακεραιότητα (integrity), η ικανότητα (ability) και η καλοσύνη (benevolence).

*Η ακεραιότητα.* Ο ηγέτης διαθέτει ακεραιότητα όταν οι συνεργάτες του πιστεύουν ότι διαθέτει ηθικές αρχές, όπως εντιμότητα, συνέπεια, δικαιοσύνη, υπευθυνότητα, και διαφάνεια στις αποφάσεις και τη συμπεριφορά του. Εντιμότητα σημαίνει ότι ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια, ηθική και συγκεκριμένες αρχές τις οποίες τηρεί στην πράξη. Δηλαδή, ηγείται μέσω παραδείγματος με την έννοια ότι η συμπεριφορά και οι πράξεις τους είναι χειροπιαστά παραδείγματα των όσων πρεσβεύει και ζητά από τους συνανθρώπους του να αποδεχθούν και να κάνουν πράξη.

Συνέπεια σημαίνει ότι τηρεί τις υποσχέσεις του, κάνει πράξη όσα κηρύσσει, οι πράξεις είναι σύμφωνες με τα λόγια, καθώς και ότι στο λόγο και στις αξίες του υπάρχει συνέπεια και συνοχή, δηλαδή δεν «φάσκει και αντιφάσκει». Υπευθυνότητα σημαίνει ότι αναλαμβάνει πάντα το μέρος της ευθύνης που του αναλογεί για τις αποφάσεις, τις πράξεις, τις επιδόσεις τους και αναγνωρίζει τα λάθη του.

*Η ικανότητα.* Αυτό σημαίνει ότι οι συνεργάτες του ηγέτη θεωρούν ότι αυτός διαθέτει τις γνώσεις, τις ικανότητες και την τεχνογνωσία να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντά του. Ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη όταν διαθέτει και επιδεικνύει ότι γνωρίζει επαρκώς να υλοποιεί το έργο που αναλαμβάνει, διαθέτει σωστή κρίση, στρατηγική σκέψη, ικανότητα λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων και σχεδιασμού, ανθρώπινες ικανότητες, αυτοκυριαρχία, αισιοδοξία, εντιμότητα, θάρρος, κουράγιο, ανθεκτικότητα, οργανωτικότητα, μεθοδικότητα.



*Η καλοσύνη.* Ο τρίτος πυλώνας της εμπιστοσύνης είναι η «καλοσύνη» με την έννοια ότι ο ηγέτης ειλικρινά ενδιαφέρεται για το καλό των συνεργατών του, δεν τους εκμεταλλεύεται, τους φροντίζει, τους προστατεύει και τους υποστηρίζει στην εργασία και την εξέλιξή τους μέσω καθοδήγησης, εκπαίδευσης, ενθάρρυνσης και παρακίνησης.

Εν κατακλείδι πρέπει να αναφέρουμε ότι η στρατηγική είναι η γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φτάσει στο όραμα. Οι λήψη αποφάσεων είναι πολύ σημαντικές για την επιτυχή ανάπτυξη νέων στρατηγικών. Ο έλεγχος είναι μία από τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης και είναι απαραίτητη διότι αποτρέπει προβλήματα, επικαιροποιεί στρατηγικές, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνει έγκαιρες διορθωτικές ενέργειες όπου χρειάζεται. Τέλος, το όραμα είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας διότι αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η οργάνωση, συντονίζει τα μέρη της οργάνωσης και δίνει κίνητρα σε άτομα δίνοντας σημασία στην καθημερινή ζωή του έργου τους.

## **Βιβλιογραφία**

Γεωργόπουλος, Νικόλαος. 2013. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ.

Μπουραντάς, Δ. 2018. *Μάνατζμεντ: Διοικητικές και Οργανωτικές Ικανότητες. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων, Λευκωσία: Printco Manufacturing & Trading Ltd.

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Παπαδάκης, Β. 2018. *Στρατηγική σκέψη και πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων*, Αθήνα, Αθήνα, Εκδόσεις Ψυχογιός.

## Ενότητα 4 Χρηματοοικονομική Διοίκηση

---

### *Η Χρηματοοικονομική Επιστήμη*

Η βασική υπόθεση η οποία παρέχει το θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση των οικονομικών είναι ότι οι ανθρώπινες επιθυμίες είναι απεριόριστες και ακόρεστες, ενώ οι πόροι για την ικανοποίησή τους περιορισμένοι. Η οικονομική επιστήμη (economics) αποσκοπεί στη βέλτιστη κατανομή των σπάνιων και περιορισμένων πόρων με σκοπό την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που θα ικανοποιούν τις ανθρώπινες επιθυμίες. Απώτερος στόχος της οικονομικής επιστήμης είναι η αειφορία, η δημιουργία πλούτου και η κοινωνική ευημερία και ανάπτυξη. Οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι υπό την έννοια ότι η χρήση τους συνεπάγεται ένα κόστος και - δεδομένου ότι χρησιμοποιούνται για την παραγωγή προϊόντων και την προσφορά υπηρεσιών - καλούνται *συντελεστές παραγωγής*. Οι συντελεστές παραγωγής διακρίνονται στο κεφάλαιο, στο ανθρώπινο δυναμικό, στους φυσικούς πόρους και στην τεχνολογία. Η χρηματοοικονομική επιστήμη (finance) αποσκοπεί στη βέλτιστη κατανομή ενός από τους συντελεστές παραγωγής, ήτοι το κεφάλαιο. Με άλλα λόγια, τα χρηματοοικονομικά επικεντρώνονται στο πώς θα μεγιστοποιηθεί η χρησιμότητα που αντλείται από τους οικονομικούς πόρους και, πιο συγκεκριμένα, στην αποτελεσματική διοχέτευση των οικονομικών πόρων από τις πλεονασματικές (δανειστές) στις ελλειμματικές οικονομικές μονάδες (δανειζόμενοι). Ιδιώτες και θεσμικοί επενδυτές, επιχειρήσεις και κράτη μπορεί να κατατάσσονται είτε στις πλεονασματικές είτε στις ελλειμματικές οικονομικές μονάδες βάσει των εκάστοτε αναγκών και δυνατοτήτων τους.

Η βέλτιστη κατανομή των διαθέσιμων κεφαλαίων μεταξύ δανειστών και δανειζόμενων διευκολύνεται από το χρηματοπιστωτικό σύστημα (financial system), η λειτουργία του οποίου στοχεύει στη διάθεση κεφαλαίων στις οικονομικές μονάδες που τα αξιοποιούν με τη μέγιστη αποδοτικότητα. Μάλιστα, η εν λόγω λειτουργία εκτελείται σε συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου, οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να προβλεφθούν, ενώ, αρκετά συχνά, αλλάζουν ταχύτατα. Οι βασικοί πυλώνες του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι τα *χρηματοπιστωτικά ιδρύματα* (financial institutions), οι *χρηματοπιστωτικές αγορές* (financial markets) και τα *χρηματοπιστωτικά προϊόντα* (financial products). Λαμβάνοντας υπόψη την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, βασικό ρόλο στη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος διαδραματίζουν και διάφοροι διεθνείς οργανισμοί, οι οποίοι σε συνεργασία με

τις εθνικές αρχές επιδιώκουν να θωρακίσουν τη σταθερότητα και να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος σε παγκόσμιο επίπεδο. Προς την κατεύθυνση επίτευξης του βασικού στόχου του χρηματοπιστωτικού συστήματος, στο πλαίσιο που αυτό διαμορφώνει, εκτελούνται συγκεκριμένες λειτουργίες, οι οποίες είναι η συγκέντρωση, ο μετασχηματισμός και η διάθεση κεφαλαίων, η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος πληρωμών, η παροχή ρευστότητας, η διάχυση πληροφόρησης, η δίκαιη αποτίμηση των χρηματοπιστωτικών προϊόντων και η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παρέχουν χρηματοπιστωτική διαμεσολάβηση και επικουρικές χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, οπότε κατηγοριοποιούνται σε ενδιάμεσους και επικουρικούς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, αντίστοιχα. Η χρηματοπιστωτική διαμεσολάβηση συμβάλλει στην έμμεση ροή κεφαλαίων από τις πλεονασματικές στις ελλειμματικές οικονομικές μονάδες, ενώ οι επικουρικές χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες στην άμεση. Στους ενδιάμεσους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς κατατάσσονται τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που δέχονται καταθέσεις, οι ασφαλιστικές εταιρίες, τα συνταξιοδοτικά ταμεία, τα επενδυτικά κεφάλαια, καθώς και διάφορα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στην χρηματοπιστωτική διαμεσολάβηση παρέχοντας εξειδικευμένες υπηρεσίες. Στους επικουρικούς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς περιλαμβάνονται οι χρηματιστηριακές εταιρίες, οι εταιρίες μεσιτείας ασφαλίσεων, οι εταιρίες μεσιτείας ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων, οι εταιρίες που συμμετέχουν στην έκδοση χρεογράφων, οι εποπτικές αρχές, τα χρηματιστήρια και τα ιδρύματα πληρωμών.

Οι χρηματοπιστωτικές αγορές συμβάλλουν στη συγκέντρωση των πλεονασματικών με τις ελλειμματικές οικονομικές μονάδες με σκοπό τη διενέργεια συναλλαγών επί χρηματοπιστωτικών προϊόντων, εμπορευμάτων, συναλλάγματος, παραγώγων, καθώς και άλλων εμπορεύσιμων επενδυτικών μέσων. Χρηματοπιστωτικές αγορές λειτουργούν σε κάθε χώρα, αλλά και διεθνώς, ενώ ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο και τον τρόπο διενέργειας των συναλλαγών διακρίνονται σε οργανωμένες και μη οργανωμένες ή εξωχρηματιστηριακές. Οι κύριες χρηματοπιστωτικές αγορές είναι η αγορά κεφαλαίου, η αγορά χρήματος, η αγορά εμπορευμάτων, η αγορά συναλλάγματος και η αγορά παραγώγων. Στην αγορά κεφαλαίου διαπραγματεύονται χρηματοπιστωτικά προϊόντα διάρκειας μεγαλύτερης του ενός έτους, τα οποία παρέχουν μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση. Αντιθέτως, τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα που διαπραγματεύονται στην αγορά χρήματος καλύπτουν βραχυπρόθεσμες ανάγκες χρηματοδότησης και έχουν διάρκεια ενός έτους ή μικρότερη. Στην αγορά εμπορευμάτων

συναλλάσσονται γεωργικά προϊόντα, προϊόντα ενέργειας, πολύτιμα και βιομηχανικά μέταλλα, διευκολύνοντας τους παραγωγούς και τις επιχειρήσεις που τα μεταποιούν ή τα καταναλώνουν. Στην αγορά συναλλάγματος ανταλλάσσονται νομίσματα βάσει των συναλλαγματικών ισοτιμιών που διαμορφώνονται μεταξύ των εθνικών νομισμάτων όλων των χωρών του κόσμου. Τέλος, στην αγορά παραγώγων διαπραγματεύονται προϊόντα τα οποία παρέχουν τη δυνατότητα αντιστάθμισης των διαφόρων επενδυτικών κινδύνων, αλλά και κερδοσκοπίας.

Τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα δημιουργούν απαιτήσεις και υποχρεώσεις στους αγοραστές και στους πωλητές, αντίστοιχα, ενώ διακρίνονται σε ρευστά μέσα και σε χρηματοοικονομικά παράγωγα. Στα ρευστά μέσα περιλαμβάνονται τα δάνεια, οι καταθέσεις και τα χρεόγραφα. Τα χρεόγραφα αποτελούνται από τους χρεωστικούς, τους συμμετοχικούς και του υβριδικούς τίτλους. Οι χρεωστικοί τίτλοι είναι βραχυπρόθεσμης ή μακροπρόθεσμης διάρκειας, όπου στους πρώτους κατατάσσονται τα έντοκα γραμμάτια, τα εμπορικά χρεόγραφα, τα πιστοποιητικά καταθέσεων, οι τραπεζικές συναλλαγματικές και οι συμφωνίες επαναγοράς, ενώ στους δεύτερους τα ομόλογα. Συμετοχικοί τίτλοι θεωρούνται οι κοινές και οι προνομιούχες μετοχές, ενώ οι υβριδικοί τίτλοι συνδυάζουν χαρακτηριστικά τόσο των χρεωστικών τίτλων όσο και των μετοχών. Τα βασικά χρηματοοικονομικά παράγωγα είναι τα προθεσμακά συμβόλαια, τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, τα δικαιώματα προαίρεσης, τα δικαιώματα επιλογής, οι συμβάσεις επί διαφορών, οι συμβάσεις ανταλλαγής και τα πιστωτικά παράγωγα.

### *Το Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*

Ο βασικός στόχος της χρηματοοικονομικής επιστήμης - που είναι η βέλτιστη κατανομή των διαθέσιμων κεφαλαίων - επιτυγχάνεται μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος (financial system). Με άλλα λόγια, ο ρόλος του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι η αποτελεσματική μεταβίβαση των κεφαλαίων από τις πλεονασματικές οικονομικές μονάδες στις ελλειμματικές. Σε αντάλλαγμα των κεφαλαίων που λαμβάνουν, οι ελλειμματικές οικονομικές μονάδες εκδίδουν και διαθέτουν στις πλεονασματικές διάφορα *χρηματοπιστωτικά προϊόντα*, όπως μετοχές, ομόλογα, έντοκα γραμμάτια, κτλ. Η ανταλλαγή των κεφαλαίων με τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα πραγματοποιείται στις *χρηματοπιστωτικές αγορές*, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε μία φυσική τοποθεσία ή να αποτελούν ένα δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών και να είναι οργανωμένες ή μη. Εκτός από την ανταλλαγή

κεφαλαίων μέσω χρηματοπιστωτικών προϊόντων, στις χρηματοπιστωτικές αγορές διαπραγματεύονται εμπορεύματα, νομίσματα, καθώς και χρηματοπιστωτικά μέσα (παράγωγα) που απορρέουν από χρηματοπιστωτικά προϊόντα και επενδυτικά στοιχεία. Η διαδικασία διαπραγμάτευσης όλων των ανταλλάξιμων στοιχείων διευκολύνεται από τις υπηρεσίες που παρέχουν τα *χρηματοπιστωτικά ιδρύματα*, όπως είναι οι εμπορικές και επενδυτικές τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρίες, τα συνταξιοδοτικά ταμεία, τα επενδυτικά κεφάλαια και οι χρηματιστηριακές εταιρίες. Οι οικονομικές μονάδες που μπορούν να δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι οι ιδιώτες επενδυτές (φυσικά πρόσωπα), οι θεσμικοί επενδυτές (εταιρίες), οι επιχειρήσεις και τα κράτη. Τα κίνητρα που ωθούν τις οικονομικές μονάδες να συμμετέχουν στο χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι ποικίλα, ενώ μία οικονομική μονάδα μπορεί να δραστηριοποιείται ως δανειστής (lender), δανειολήπτης (borrower), επενδυτής (investor), αντισταθμιστής (hedger), κερδοσκόπος (speculator) ή εξισορροπητικός κερδοσκόπος (arbitrageur), ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και προσδοκίες της.

Εξαιτίας του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, το χρηματοπιστωτικό σύστημα δεν μπορεί να περιορισθεί στα εθνικά σύνορα και, πλέον, έχει αποκτήσει παγκόσμια διάσταση. Πράγματι, το χρηματοπιστωτικό σύστημα επηρεάζει την οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο και, ως εκ τούτου, οι κυβερνήσεις των χωρών συνεργάζονται με σκοπό τη θέσπιση γενικά αποδεκτών κανόνων και τη σύσταση οργανισμών υπερεθνικού χαρακτήρα, γεγονός που έχει συντελέσει στη διαμόρφωση μίας νέας αρχιτεκτονικής του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος. Στο πλαίσιο αυτής της αρχιτεκτονικής, οι εθνικές νομοθετικές, ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές σε συνεργασία με διακυβερνητικούς οργανισμούς θέτουν το πλαίσιο λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος με βασική επιδίωξη τη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των οικονομικών μονάδων. Οι κυριότεροι διεθνείς οργανισμοί είναι το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (International Monetary Fund-IMF), η Παγκόσμια Τράπεζα (World Bank), η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών (Bank for International Settlements-BIS), το Συμβούλιο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Financial Stability Board-FSB), το Ίδρυμα Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (International Financial Reporting Standards Foundation-IFRS Foundation) και οι φορείς του Ευρωπαϊκού Συστήματος Χρηματοπιστωτικής Εποπτείας<sup>1</sup> (ΕΣΧΕ) (European System of Financial Supervision-ESFS). Βασικοί οικονομικοί παράγοντες του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι και οι κεντρικές τράπεζες των χωρών (η Ευρωπαϊκή

---

<sup>1</sup> Το Ευρωπαϊκό Σύστημα Χρηματοπιστωτικής Εποπτείας περιγράφεται στη συνέχεια του Κεφαλαίου.

Κεντρική Τράπεζα στην Ευρωζώνη), στις αρμοδιότητες των οποίων εμπίπτει, κατά κύριο λόγο, η χάραξη της νομισματικής πολιτικής, η διενέργεια πράξεων ανοιχτής αγοράς και η εποπτεία του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

**Γράφημα** Το χρηματοπιστωτικό σύστημα



Επιπλέον, αξίζει να επισημανθεί ότι στο χρηματοπιστωτικό σύστημα περιλαμβάνονται και εταιρίες που δεν διέπονται από αυστηρούς κανόνες λειτουργίας και ελέγχου, οι οποίες συνθέτουν το «σκιάδες τραπεζικό σύστημα» (shadow banking system). Παραδείγματα τέτοιων εταιριών είναι τα αντισταθμιστικά κεφάλαια (hedge funds), τα κεφάλαια ιδιωτικών συμμετοχών (private equity) και διάφορες οντότητες ειδικού σκοπού (special purpose entities-SPEs), οι οποίες επιτρέπουν σε τράπεζες και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να συμμετέχουν στις χρηματοπιστωτικές αγορές και να πραγματοποιούν συναλλαγές που δεν καταγράφονται στην Κατάσταση Οικονομικής Θέσης τους (off-balance sheet activities).

## *Λειτουργίες Χρηματοπιστωτικού Συστήματος*

Στο πλαίσιο επίτευξης του πρωταρχικού του στόχου που είναι η αποτελεσματική κατανομή των διαθέσιμων κεφαλαίων, στο χρηματοπιστωτικό σύστημα πραγματοποιούνται οι παρακάτω λειτουργίες.

### 1. Συγκέντρωση κεφαλαίων

Τα χρηματικά ποσά που περισσεύουν στις οικονομικές μονάδες έπειτα από την εκπλήρωση των οικονομικών τους υποχρεώσεων συγκεντρώνονται με σκοπό να διατεθούν σε φυσικά πρόσωπα ή επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη άντλησης κεφαλαίων. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη ενός μηχανισμού που θα δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης στις πλεονασματικές οικονομικές μονάδες, καθώς επίσης και μία οικονομική ανταμοιβή για το χρονικό διάστημα παραχώρησης των εν λόγω χρηματικών ποσών και τον κίνδυνο που αναλαμβάνεται.

### 2. Μετασηματισμός και διάθεση κεφαλαίων

Τα χρηματικά ποσά που συγκεντρώνονται από τις πλεονασματικές οικονομικές μονάδες διατίθενται στις ελλειμματικές υπό τη μορφή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών προϊόντων, τα οποία θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες χρηματοδότησης κάθε οικονομικής μονάδας. Συνεπώς, βασική λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι αφενός να εντοπίζει τις ανάγκες που υπάρχουν και αφετέρου να δημιουργεί προϊόντα που θα ανταποκρίνονται σε αυτές. Τα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να προσδιορίζονται είναι το χρηματικό ύψος, η χρονική διάρκεια, το κόστος, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που συνοδεύουν ένα χρηματοπιστωτικό προϊόν. Επιπλέον, το χρηματοπιστωτικό σύστημα θα πρέπει να διαθέτει τους κατάλληλους μηχανισμούς για την αξιολόγηση εναλλακτικών επενδυτικών σχεδίων, έτσι ώστε τα διαθέσιμα κεφάλαια να διατίθενται σε αυτά με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα, χωρίς να υπάρχουν γεωγραφικοί ή άλλου είδους περιορισμοί.

### 3. Σύστημα πληρωμών

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα θα πρέπει να παρέχει ένα αποτελεσματικό σύστημα πληρωμών, μέσω του οποίου θα μεταφέρονται γρήγορα, άμεσα και με ασφάλεια χρηματικά ποσά. Πέρα από τις καθημερινές συναλλαγές που, συνήθως, εκτελούνται με τραπεζογραμμάτια και κέρματα, τόσο η αγορά προϊόντων και υπηρεσιών όσο και η απόκτηση χρηματοπιστωτικών προϊόντων προϋποθέτουν τη δυνατότητα μεταφοράς μικρών ή μεγάλων χρηματικών ποσών με τη χρήση διαφόρων μεθόδων, όπως είναι οι τραπεζικές επιταγές, οι

χρεωστικές και οι πιστωτικές κάρτες. Στις μέρες μας, παρατηρείται ολοένα και μεγαλύτερη χρήση του ηλεκτρονικού χρήματος, δεδομένων των πλεονεκτημάτων που παρέχει αναφορικά με την ταχύτητα, την ασφάλεια και τη δυνατότητα καταγραφής των συναλλαγών.

#### 4. Παροχή ρευστότητας

Τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα που αποκτούν οι πλεονασματικές οικονομικές μονάδες μπορεί να έχουν ή όχι ημερομηνία λήξης. Αν ισχύει κάτι τέτοιο, οι κάτοχοι των χρηματοπιστωτικών προϊόντων εισπράττουν την ονομαστική τους αξία. Σε κάθε περίπτωση, το χρηματοπιστωτικό σύστημα παρέχει στις οικονομικές μονάδες τη δυνατότητα να ρευστοποιήσουν τις επενδύσεις τους ανά πάσα στιγμή και με χαμηλό κόστος, με βάση την τιμή που έχει διαμορφωθεί από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης. Επισημαίνεται ότι η ρευστότητα δεν συνδέεται μόνο με τη δυνατότητα μετατροπής μίας επένδυσης σε χρήμα, αλλά και με τον κίνδυνο απώλειας κεφαλαίου εξαιτίας χειραγώγησης των τιμών. Κατά συνέπεια, η απόκτηση ενός χρηματοπιστωτικού προϊόντος γίνεται όχι μόνο βάσει των αναμενόμενων ωφελειών, αλλά και με κριτήριο την ευκολία μετατροπής του σε χρήμα βάσει μίας δίκαιης διαδικασίας αποτίμησης.

#### 5. Παροχή πληροφόρησης

Σε κάθε χρηματοπιστωτικό προϊόν υφίσταται μία σχέση ανταλλαγής μεταξύ κινδύνου και αναμενόμενης απόδοσης. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα θα πρέπει να διασφαλίζει τη συγκέντρωση, επεξεργασία και παροχή όλης της σχετικής πληροφόρησης στους συμμετέχοντες σε αυτό, έτσι ώστε να αξιολογείται η αναμενόμενη απόδοση βάσει του κινδύνου που αναλαμβάνεται ή ο κίνδυνος βάσει της απόδοσης που αναμένεται. Επιπλέον, η παρεχόμενη πληροφόρηση θα πρέπει να φανερώνει τα κίνητρα των συναλλασσόμενων μερών και να εξαλείφει την ασυμμετρία πληροφόρησης που ενδέχεται να υφίσταται μεταξύ των αντισυμβαλλομένων. Θα πρέπει, ακόμη, να σημειωθεί ότι οι οικονομικές μονάδες θα πρέπει να λαμβάνουν πληροφόρηση αναφορικά με τις διαδικασίες και τον τρόπο εκτέλεσης των συναλλαγών, καθώς και για νομικές απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούνται. Γενικότερα, η ποιότητα της πληροφόρησης διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επιτρέπει την ισότιμη συμμετοχή των οικονομικών μονάδων στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και θεραπεύει εγγενείς αδυναμίες της λειτουργίας του.

#### 6. Δίκαιη αποτίμηση

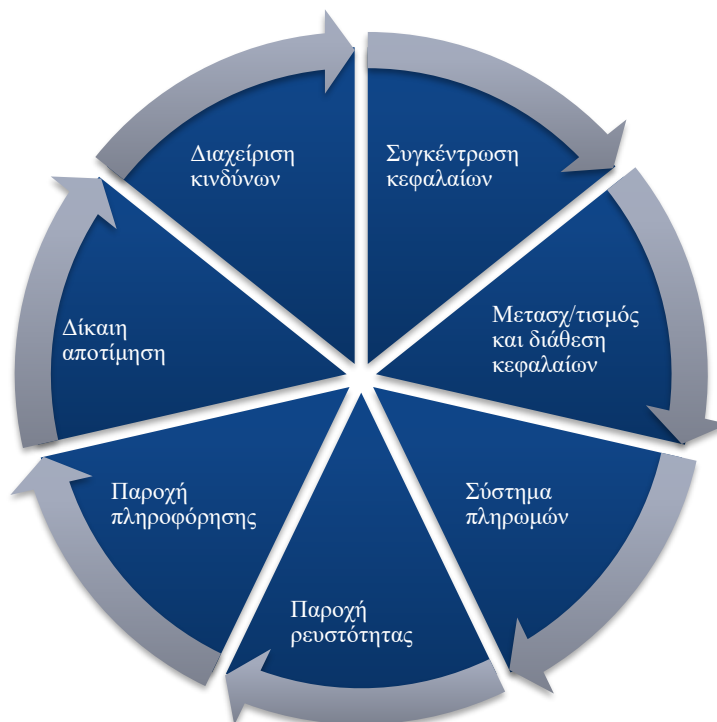


Απαραίτητη προϋπόθεση για τη συμμετοχή των οικονομικών μονάδων στο χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι η δίκαιη αποτίμηση των χρηματοπιστωτικών προϊόντων. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, το χρηματοπιστωτικό σύστημα θα πρέπει να λειτουργεί σε ένα αυστηρό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που θα διασφαλίζει την αμερόληπτη διαμόρφωση των τιμών από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης βάσει της διαθέσιμης πληροφόρησης. Προς αυτήν την κατεύθυνση, θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί που θα εντοπίζουν τη χειραγώγηση των τιμών των προϊόντων και θα αποτρέπουν αθέμιτες επενδυτικές πρακτικές, όπως είναι η *χρήση εσωτερικής πληροφόρησης* (inside trading) και η *διαρροή εμπιστευτικών πληροφοριών* (leakage of information). Γενικότερα, οι ελλειμματικές και οι πλεονασματικές οικονομικές μονάδες επωφελούνται από τη συμμετοχή τους σε ένα αξιόπιστο χρηματοπιστωτικό σύστημα από το χαμηλότερο κόστος άντλησης κεφαλαίων και τον αποτελεσματικότερο προσδιορισμό της σχέσης κινδύνου και αναμενόμενης απόδοσης, αντίστοιχα.

#### 7. Διαχείριση κινδύνων

Η συμμετοχή στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, αναπόφευκτα, συνοδεύεται από διάφορους κινδύνους, μερικοί από τους οποίους είναι ο πολιτικός κίνδυνος, ο πιστωτικός κίνδυνος, ο συναλλαγματικός κίνδυνος, ο κίνδυνος επιτοκίου, ο κίνδυνος ρευστότητας και ο κίνδυνος της αγοράς. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα παρέχει τη δυνατότητα αφενός αξιολόγησης του κινδύνου ή των κινδύνων που αναλαμβάνονται και αφετέρου διαχείρισής τους με τη διάθεση συγκεκριμένων προϊόντων, εκ των οποίων τα κυριότερα είναι τα παράγωγα. Η αξιολόγηση του κινδύνου ενός επενδυτικού προϊόντος συμβάλλει στην καλύτερη εκτίμηση του ύψους της αναμενόμενης απόδοσης, έτσι ώστε ο επενδυτής ή η πλεονασματική οικονομική μονάδα να ανταμείβεται για τον κίνδυνο που αναλαμβάνει. Εκτός από τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, το χρηματοπιστωτικό σύστημα επιτρέπει την κάλυψη κινδύνων που προέρχονται από ατυχήματα, ασθένειες ή αστάθμητους παράγοντες, όπως είναι οι σεισμοί, οι φυσικές καταστροφές και οι πυρκαγιές. Σε αυτές τις περιπτώσεις, σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος διαδραματίζουν οι ασφαλιστικές εταιρίες, οι οποίες συγκεντρώνουν σχετικά μικρά ποσά από τους ασφαλισμένους με σκοπό να καταβάλλουν αποζημιώσεις σε περίπτωση εμφάνισης ενός αναπάντεχου γεγονότος.

**Γράφημα** Οι λειτουργίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος



### *Χρηματοπιστωτικά Προϊόντα*

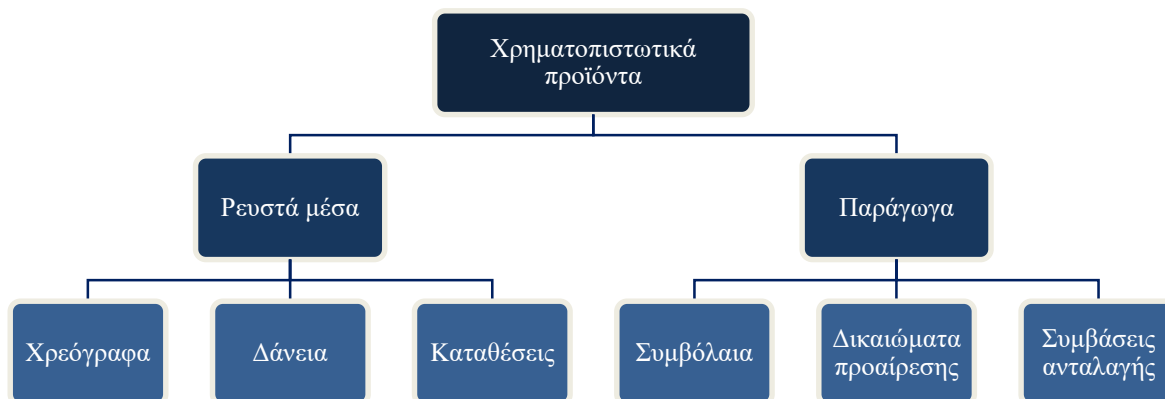
Ένα χρηματοπιστωτικό προϊόν (financial product) είναι μία νομική συμφωνία (συμβόλαιο) μεταξύ δύο οικονομικών οντοτήτων, όπου στη μία δημιουργείται ένα χρηματοοικονομικό περιουσιακό στοιχείο, ενώ στην άλλη μία χρηματοοικονομική υποχρέωση<sup>2</sup>. Τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα διακρίνονται σε:

- i. Ρευστά μέσα (cash instruments), η αξία των οποίων καθορίζεται από την αγορά, ήτοι από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης. Στα ρευστά μέσα εντάσσονται τα χρεόγραφα, τα οποία είναι εύκολα μεταβιβάσιμα, και τα δάνεια και οι καταθέσεις, τα οποία αποτελούν συμφωνίες μεταξύ δανειζόμενων και δανειστών.
- ii. Χρηματοοικονομικά παράγωγα (ή απλά παράγωγα) (derivatives), η αξία των οποίων προκύπτει από το υποκείμενο προϊόν από το οποίο δημιουργούνται. Τα κυριότερα παράγωγα είναι τα προθεσμιακά συμβόλαια (forward contracts), τα συμβόλαια

<sup>2</sup> Σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο Χρηματοοικονομικής Αναφοράς 9 «Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία» (IFRS 9 Financial Instruments).

μελλοντικής εκπλήρωσης (futures contract), τα δικαιώματα προαίρεσης (options) και οι συμβάσεις ανταλλαγής (swaps).

#### Γράφημα Κατηγορίες χρηματοπιστωτικών προϊόντων



#### Χρεόγραφα

Τα χρεόγραφα (securities) είναι διαπραγματεύσιμα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, τα οποία αποτελούν απόδειξη χρέους ή ιδιοκτησίας. Στα χρεόγραφα περιλαμβάνονται<sup>3</sup>, κατά βάση, οι χρεωστικοί τίτλοι (debt securities) και οι συμμετοχικοί τίτλοι (equity instruments or equity securities). Επιπλέον, στα χρεόγραφα εντάσσονται και οι υβριδικοί τίτλοι (hybrid securities), δεδομένου ότι συνδυάζουν χαρακτηριστικά τόσο των χρεωστικών όσο και των συμμετοχικών τίτλων.

#### Χρεωστικοί τίτλοι

Οι χρεωστικοί τίτλοι, συνήθως, εκδίδονται με προκαθορισμένη χρονική διάρκεια, στο τέλος της οποίας ο δανειολήπτης επιστρέφει στο δανειστή το αρχικό ποσό που δανείστηκε. Ο κάτοχος ενός χρεωστικού τίτλου λαμβάνει τόκο βάσει του εκδοτικού επιτοκίου που φέρει ο τίτλος, ενώ μπορεί να του παρέχονται και επιπλέον δικαιώματα. Οι χρεωστικοί τίτλοι μπορεί να είναι εγγυημένοι (secured) ή μη εγγυημένοι (unsecured) και μπορεί να κατατάσσονται βάσει της αξίωσης που έχουν στα κέρδη και στο προϊόν εκκαθάρισης σε περίπτωση

<sup>3</sup> Θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός νομικός ορισμός για το «χρεόγραφο». Στις περισσότερες περιπτώσεις χρεόγραφα θεωρούνται οι μετοχές και τα προϊόντα σταθερού εισοδήματος, ενώ σε κάποιες άλλες ο όρος έχει ευρύτερη έννοια και περιλαμβάνει σημαντικό πλήθος χρηματοπιστωτικών μέσων.

πτώχευσης του εκδότη (senior or subordinated). Σε περίπτωση που ένας χρεωστικός τίτλος φέρει εγγύηση, αυτή ουσιαστικά αποτελεί την έννομη υπόσχεση του δανειολήπτη να αποζημιώσει το δανειστή με συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία, τα οποία μπορεί να είναι κτίρια, πάγιος εξοπλισμός ή οποιοδήποτε άλλο αναγνωρίσιμο και ενσώματο περιουσιακό στοιχείο. Έτσι, αν ο οφειλέτης δεν είναι σε θέση να αποπληρώσει το οφειλόμενο χρέος, τότε ο δανειστής του ενυπόθηκου χρεωστικού τίτλου έχει ιδιοκτησιακό δικαίωμα στην εγγύηση ή μπορεί να αναγκάσει τον οφειλέτη στην πώληση του αντίστοιχου περιουσιακού στοιχείου με σκοπό να ανακτήσει το μη καταβληθέν κεφάλαιο. Στην αντίθετη περίπτωση, όπου το χρέος δεν είναι εξασφαλισμένο με κάποιου είδους εγγύηση, τότε η αποπληρωμή του βασίζεται στην «καλή πίστη» του οφειλέτη. Χρεωστικούς τίτλους μπορούν να εκδώσουν επιχειρήσεις, κράτη και δημόσιοι φορείς. Με βάση τη χρονική διάρκεια, οι χρεωστικοί τίτλοι διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους (διάρκεια < 1 έτος) και μακροπρόθεσμους (διάρκεια > 1 έτος). Οι βασικοί χρεωστικοί τίτλοι βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης διάρκειας περιγράφονται παρακάτω.

#### Χρεωστικοί τίτλοι βραχυπρόθεσμης διάρκειας

- Βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια

Εκδίδονται από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και αποτελούν μία διμερή σύμβαση μεταξύ του ιδρύματος και του δανειολήπτη, με την οποία μεταβιβάζεται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα η κυριότητα ενός χρηματικού ποσού με την υποχρέωση επιστροφής του με συγκεκριμένο τόκο.

- Έντοκα γραμμάτια (treasury bills)

Εκδίδονται από το δημόσιο με τρίμηνη, εξάμηνη ή δωδεκάμηνη διάρκεια. Δεν αποδίδουν τόκο και πωλούνται σε τιμή χαμηλότερη της ονομαστικής αξίας, την οποία θα λάβει ο κάτοχος στη λήξη τους. Η διαφορά μεταξύ τιμής αγοράς και ονομαστικής αξίας αντιπροσωπεύει την απόδοσή τους. Τα έντοκα γραμμάτια χαρακτηρίζονται από σχετικά μικρότερο κίνδυνο σε σχέση με άλλα χρεόγραφα, δεδομένου ότι ως κρατικά χρεόγραφα έχουν μικρή (ή ακόμα και μηδενική) πιθανότητα μη εκπλήρωσης των συμβατικών υποχρεώσεων του εκδότη, δηλαδή του δημοσίου.

- Εμπορικά χρεόγραφα (commercial paper)

Μη εγγυημένα χρεόγραφα που εκδίδονται από μεγάλες εταιρίες με διάρκεια έως 270 ημέρες. Εκδίδονται σε τιμή χαμηλότερη της ονομαστικής αξίας, όπως και τα έντοκα γραμμάτια. Δεδομένου ότι δεν είναι εγγυημένα, εμπορικά χρεόγραφα εκδίδονται από εταιρίες που έχουν αρκετά υψηλή πιστοληπτική διαβάθμιση.

- Πιστοποιητικά καταθέσεων (certificates of deposit)

Προθεσμιακές καταθέσεις με σταθερό επιτόκιο και διάρκεια από έναν έως έξι μήνες. Έχουν πολύ χαμηλό κίνδυνο και θεωρούνται χρηματικά ισοδύναμα. Διαπραγματεύονται στη δευτερογενή αγορά, οπότε μπορούν να ρευστοποιηθούν πριν από τη λήξη τους.

- Τραπεζικές συναλλαγματικές (bankers' acceptance)

Συνήθως χρησιμοποιούνται σε διεθνείς εμπορικές συναλλαγές που χρηματοδοτούνται από τράπεζες. Αποτελούν ουσιαστικά μία απαίτηση καταβολής του αναγραφόμενου ποσού σε μία μελλοντική ημερομηνία, όπως αυτή ορίζεται από την αντίστοιχη συμβατική υποχρέωση. Προσομοιάζουν με τα πιστοποιητικά καταθέσεων και είναι διαπραγματεύσιμα στη δευτερογενή αγορά.

- Συμφωνίες επαναγοράς (repurchase agreements or repos)

Συμφωνίες πώλησης ενός χρεογράφου με ταυτόχρονη συμφωνία επαναγοράς του σε μελλοντική στιγμή και σε συγκεκριμένη τιμή, η οποία είναι υψηλότερη από την αρχική τιμή αγοράς. Τα χρεόγραφα έχουν το ρόλο του ενέχυρου, καθώς σε περίπτωση αθέτησης της υποχρέωσης επαναγοράς εκ μέρους του δανειολήπτη, ο δανειστής μπορεί να τα πουλήσει στη δευτερογενή αγορά και να πάρει τα χρήματά του πίσω.

#### Χρεωστικοί τίτλοι μακροπρόθεσμης διάρκειας

- Μακροπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια

Πρόκειται για στεγαστικά ή επιχειρηματικά δάνεια που φέρουν εμπράγματα εγγυήσεις, όπως ακίνητα περιουσιακά στοιχεία ή μηχανολογικό εξοπλισμό υψηλής αξίας. Με αυτόν τον τρόπο, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μειώνουν το ρίσκο που αναλαμβάνουν, καθώς σε περίπτωση μη αποπληρωμής ενός δανείου έχουν το δικαίωμα ρευστοποίησης της εμπράγματης εγγύησης.

- Κρατικά ομόλογα (government or sovereign bonds)

Εκδίδονται από τις κυβερνήσεις των κρατών και θεωρούνται χαμηλού κινδύνου, καθώς τα κράτη μπορούν να καλύψουν τις δανειακές τους υποχρεώσεις είτε αυξάνοντας τη φορολογία είτε τυπώνοντας χρήμα. Τα κρατικά ομόλογα εκδίδονται χωρίς εμπράγματα εγγυήσεις. Μοναδική εγγύηση αποτελεί η καλή πίστη και εμπιστοσύνη των επενδυτών στην εκδότη χώρα. Πολλά κρατικά ομόλογα και κυρίως τα ομόλογα των χωρών του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) θεωρούνται μηδενικού κινδύνου (risk-free) και για το λόγο αυτό προσφέρουν πολύ χαμηλές αποδόσεις. Ωστόσο, σημειώνεται ότι κατά το πρόσφατο παρελθόν αρκετά κράτη αθέτησαν τις δανειακές τους υποχρεώσεις, συμπεριλαμβανομένων της Βενεζουέλας, της Ρωσίας, της Αργεντινής, της Ουκρανίας και της Ελλάδας.

- Δημοτικά ομόλογα (municipal bonds)

Εκδίδονται από τους δήμους, τις περιφερειακές ή τοπικές κυβερνήσεις, τα ομόσπονδα κρατίδια και τις πολιτείες με σκοπό τη χρηματοδότηση έργων υποδομής, όπως σχολεία, δρόμοι, γέφυρες, νοσοκομεία, δημόσιες κατοικίες, συστήματα ύδρευσης και αποχέτευσης, καθώς και άλλων έργων με δημόσιο χαρακτήρα. Συνήθως, το εισόδημα που προκύπτει από τα δημοτικά ομόλογα δεν φορολογείται καθόλου ή φορολογείται με σχετικά μικρότερο φορολογικό συντελεστή. Τα δημοτικά ομόλογα διακρίνονται σε ομόλογα γενικής υποχρέωσης (general obligation bonds) και σε ομόλογα εισοδήματος (revenue bonds). Η αποπληρωμή των ομολόγων γενικής υποχρέωσης διασφαλίζεται από την καλή πίστη και εμπιστοσύνη των επενδυτών στον εκδότη, ενώ η αποπληρωμή των ομολόγων εισοδήματος γίνεται από το εισόδημα που προκύπτει από τα χρηματοδοτούμενα έργα (διόδια, μισθώματα και λοιπές χρεώσεις).

- Εταιρικά ομόλογα (corporate bonds)

Εκδίδονται από μεγάλες ανώνυμες εταιρίες εισηγμένες σε κάποιο χρηματιστήριο ή μη. Οι εταιρίες εκδίδουν ομόλογα για διάφορους λόγους, όπως η απόκτηση παγίων που θα τις επιτρέψει να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, η αναχρηματοδότηση ομολόγων που λήγουν και η εξαγορά άλλων εταιριών. Γενικότερα, τα εταιρικά ομόλογα λαμβάνουν χαμηλότερη πιστοληπτική διαβάθμιση από τα κρατικά, με αποτέλεσμα να προσφέρουν υψηλότερες αποδόσεις. Τα εταιρικά ομόλογα που διατίθενται στην αγορά είναι χιλιάδες, με συνέπεια οι επενδυτές ανάλογα με τις (επενδυτικές) ανάγκες τους να μπορούν να επιλέξουν ομόλογα από διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους, με διαφορετική πιστοληπτική διαβάθμιση, βραχυπρόθεσμη ή μεσομακροπρόθεσμη διάρκεια και πρόσθετα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά. Το εισόδημα που προκύπτει από τα εταιρικά ομόλογα υπόκειται σε φορολόγηση και συγκεκριμένα φορολογούνται τόσο τα κουπόνια όσο και τα κεφαλαιακά κέρδη.

Γενικότερα, τα ομόλογα είναι χρεόγραφα που αντανακλούν την συμβατική υποχρέωση του εκδότη να καταβάλλει αφενός την ονομαστική αξία στη λήξη της σύμβασης και αφετέρου τόκους (κουπόνια) σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα (ανά έτος ή ανά εξάμηνο). Ο εκδότης ενός ομολόγου είναι ο οφειλέτης, ο κάτοχός του ο δανειστής, ενώ τα περιοδικά κουπόνια αποτελούν την αμοιβή του τελευταίου για το δανεισμό των κεφαλαίων του. Τα ομόλογα είναι χρεωστικοί τίτλοι μακροπρόθεσμου δανεισμού, καθώς εκδίδονται με χρονική διάρκεια μεγαλύτερη του ενός έτους. Συνήθως, η διάρκειά τους δεν ξεπερνάει τα 30 έτη, αν και έχουν πραγματοποιηθεί εκδόσεις είτε με μεγαλύτερη διάρκεια είτε χωρίς ημερομηνία λήξης (διηλεκτικά ομόλογα). Ανάλογα με το επιτόκιο, τα ομόλογα μπορούν να διακριθούν σε ομόλογα σταθερού επιτοκίου (fixed-rate) και σε ομόλογα μεταβλητού ή κυμαινόμενου επιτοκίου (adjustable-rate). Στην πρώτη περίπτωση, το τοκομερίδιο που πληρώνεται μέχρι την ημερομηνία λήξης του ομολόγου είναι σταθερό, ενώ στη δεύτερη μεταβάλλεται σε προκαθορισμένα χρονικά σημεία βάσει ενός δείκτη ή επιτοκίου αναφοράς. Σε αυτό προστίθεται ένα περιθώριο (spread), το ύψος του οποίου εξαρτάται από την πιστοληπτική ικανότητα του εκδότη. Τα ομόλογα μπορεί να παρέχουν συγκεκριμένα δικαιώματα στον εκδότη ή στον κάτοχό τους αναφορικά με την πρόωρη αποπληρωμή τους. Τα εξαγοράσιμα ομόλογα (callable bonds) δίνουν τη δυνατότητα στον εκδότη να τα επαναγοράσει πριν από τη λήξη τους, ενώ τα ανακλητά ομόλογα (puttable bonds) δίνουν το αντίστοιχο δικαίωμα στον κάτοχό τους. Επιπλέον, τα μετατρέψιμα ομόλογα (convertible bonds) μπορούν στη λήξη τους ή νωρίτερα να μετατραπούν σε κοινές μετοχές ή άλλα χρεόγραφα του εκδότη. Το δικαίωμα μετατροπής μπορεί να παρέχεται είτε στον εκδότη είτε στον κάτοχό τους. Τέλος, ομόλογα μπορεί να εκδίδονται τόσο σε εγχώριο όσο και σε ξένο νόμισμα.

### Συμμετοχικοί τίτλοι

Οι συμμετοχικοί τίτλοι (ή μετοχές) αντιπροσωπεύουν ένα δικαίωμα ιδιοκτησίας στην εταιρία που τους εκδίδει. Οι βασικοί συμμετοχικοί τίτλοι είναι οι κοινές και οι προνομιούχες μετοχές. Οι κοινές μετοχές (common stock) παρέχουν στους κατόχους τους δικαίωμα ψήφου στη γενική συνέλευση των μετόχων, δικαίωμα προτίμησης (preemptive right) σε περίπτωση αύξησης κεφαλαίου με έκδοση νέων μετοχών και δικαίωμα στα κέρδη της εταιρίας. Ωστόσο,

οι κοινοί μέτοχοι έχουν υπολειμματική αξίωση (residual claim) στα κέρδη της εταιρίας. Αυτό σημαίνει ότι κατατάσσονται στην τελευταία βαθμίδα αναφορικά με το δικαίωμα στα κέρδη της. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στην περίπτωση πτώχευσης και εκκαθάρισης της εταιρίας, όπου ισχύει η αρχή της απόλυτης προτεραιότητας (absolute priority). Η συγκεκριμένη αρχή ορίζει ότι στο προϊόν της εκκαθάρισης δικαίωμα έχουν, κατά σειρά προτεραιότητας, οι εξασφαλισμένοι πιστωτές (secured debtholders), οι μη εξασφαλισμένοι πιστωτές (unsecured debtholders), οι προνομιούχοι μέτοχοι (preferred shareholders) και, τέλος, οι κοινοί μέτοχοι (common shareholders). Οι προνομιούχες μετοχές (preferred stock) κατατάσσονται υψηλότερα (higher rank) από τις κοινές μετοχές, καθώς παρέχουν περισσότερα δικαιώματα στα κέρδη και στο προϊόν εκκαθάρισης της εταιρίας. Το βασικό πλεονέκτημα των προνομιούχων μετοχών συνίσταται στο ότι οι κάτοχοί τους λαμβάνουν μέρος κατά προτεραιότητα από τους κοινούς μετόχους (προνομιακό μέρος). Αξίζει να σημειωθεί ότι η καταβολή των προνομιακών μερισμάτων, σε αντίθεση με τα κουπόνια των ομολόγων, δεν αποτελεί νομική υποχρέωση της εταιρίας και βρίσκεται στη δικαιοδοσία του διοικητικού συμβουλίου της. Σε περίπτωση μη καταβολής των μερισμάτων, οι προνομιούχοι μέτοχοι δεν μπορούν να αναγκάσουν την εταιρία να κηρύξει πτώχευση, σε αντίθεση με τους κατόχους ομολόγων που έχουν αυτό το δικαίωμα σε περίπτωση μη καταβολής των κουπονιών. Οι προνομιούχοι μέτοχοι έχουν προτεραιότητα στην εκκαθάριση (liquidation preference) και δικαιούνται να λάβουν την ονομαστική αξία των μετοχών τους, πριν ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των κοινών μετόχων. Γενικότερα, το δικαίωμα των ομολογιούχων προηγείται του δικαιώματος των προνομιούχων μετόχων, ενώ το δικαίωμα των κοινών μετόχων κατατάσσεται τελευταίο. Το βασικό μειονέκτημα των προνομιούχων μετοχών είναι ότι δεν παρέχουν στους κατόχους τους δικαίωμα ψήφου. Οι προνομιούχες μετοχές λαμβάνουν πιστοληπτική διαβάθμιση (credit rating) από τους οργανισμούς αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας (credit rating agencies) και κατατάσσονται είτε στις υποχρεώσεις είτε στην καθαρή θέση.

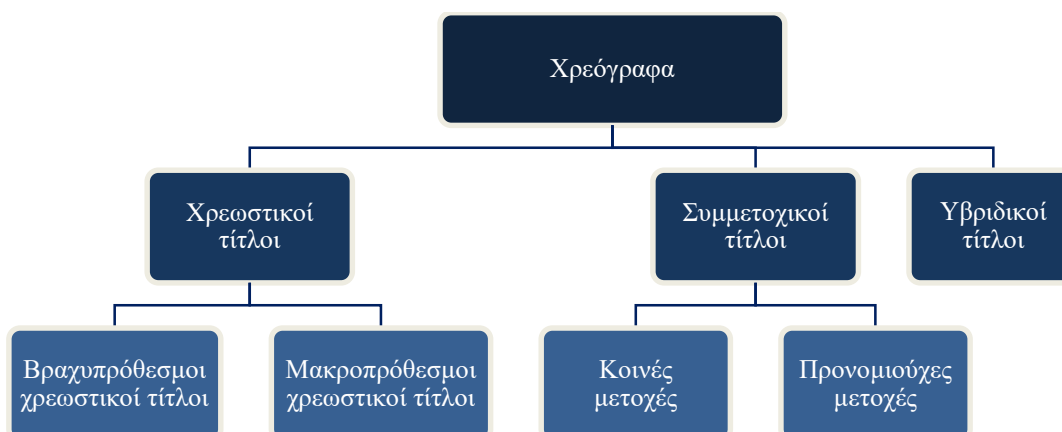
### Υβριδικοί τίτλοι

Οι υβριδικοί τίτλοι (hybrid instruments) συνδυάζουν χαρακτηριστικά τόσο των χρεωστικών τίτλων όσο και των συμμετοχικών. Παραδείγματα υβριδικών τίτλων είναι τα μετατρέψιμα χρεόγραφα (convertibles), οι διηνεκείς χρεωστικοί τίτλοι (perpetual debt securities), οι χρεωστικοί τίτλοι μειωμένης εξασφάλισης (subordinated debt securities) και διάφορες κατηγορίες προνομιούχων μετοχών. Τα μετατρέψιμα ομόλογα παρέχουν είτε στον εκδότη



είτε στον κάτοχό τους το δικαίωμα μετατροπής σε κάποιο άλλο χρεόγραφο του εκδότη σε μία συγκεκριμένη ημερομηνία στο μέλλον, ενώ αντίστοιχο δικαίωμα παρέχουν και οι μετατρέψιμες προνομιούχες μετοχές (convertible preferred stock). Οι διηνεκείς χρεωστικοί τίτλοι είναι χρεόγραφα χωρίς καθορισμένη ημερομηνία λήξης, ενώ τα χρεόγραφα μειωμένης εξασφάλισης κατατάσσονται έπειτα από τα ομόλογα ανώτερης εξασφάλισης (senior debt) και γενικότερα έπειτα από το σύνολο των πιστωτών της εκδότριας εταιρίας. Οι υβριδικοί τίτλοι, όπως οι χρεωστικοί τίτλοι και οι προνομιούχες μετοχές, λαμβάνουν πιστοληπτική διαβάθμιση από τους οργανισμούς αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας.

Αξίζει να επισημανθεί ότι η ολοένα και αυξανόμενη ανάγκη των πλεονασματικών οικονομικών μονάδων για επενδυτικά προϊόντα με καλύτερη σχέση κινδύνου και αναμενόμενης απόδοσης, σε συνδυασμό με την ανάγκη των ελλειμματικών οικονομικών μονάδων για εξεύρεση κεφαλαίων που θα ικανοποιούν τις χρηματοδοτικές τους απαιτήσεις, έχει οδηγήσει στη δημιουργία ενός ευρέος φάσματος επενδυτικών προϊόντων, με ιδιαίτερα και πολυσύνθετα χαρακτηριστικά. Η βασική πηγή κινδύνου για τα σύγχρονα χρηματοδοτικά προϊόντα πηγάζει από την αυξημένη πολυπλοκότητά τους, γεγονός που περιπλέκει αφενός τον προσδιορισμό του επιπέδου κινδύνου και αφετέρου τον υπολογισμό της απόδοσης. Επιπλέον, δεδομένου ότι τα χρηματοδοτικά προϊόντα αποτελούν νομικές συμβάσεις, οι επενδυτές θα πρέπει να είναι σε θέση να μελετούν και να κατανοούν τις εξειδικευμένες ρήτρες που εμπεριέχονται σε αυτές. Η χρηματοοικονομική επιστήμη προσφέρει το αναγκαίο υπόβαθρο για την κατανόηση της χρηματοοικονομικής διάστασης των σύγχρονων χρηματοδοτικών προϊόντων που εκδίδονται ή διαπραγματεύονται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ταυτόχρονα, οι επενδυτές θα πρέπει να έχουν ή να φροντίσουν να αποκτήσουν γνώσεις αναφορικά με τη νομική διάσταση των χρηματοδοτικών προϊόντων, το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών αγορών και τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στον χρηματοπιστωτικό κλάδο.

**Γράφημα** Κατηγορίες χρεογράφωνΠαράγωγα

Τα παράγωγα είναι συμβόλαια η αξία των οποίων προκύπτει από το υποκείμενο προϊόν από το οποίο δημιουργούνται. Το υποκείμενο προϊόν μπορεί να είναι μία μετοχή, ένα ομόλογο, ένα εμπόρευμα, ένα επιτόκιο, μία συναλλαγματική ισοτιμία, ένας δείκτης τιμών ή ένα άλλο παράγωγο. Τα κύρια προϊόντα της αγοράς παραγώγων είναι τα προθεσμιακά συμβόλαια (forward contracts), τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης (futures contract), τα δικαιώματα προαίρεσης (options) και οι συμβάσεις ανταλλαγής (swaps). Οι βασικοί λόγοι χρήσης των παραγώγων είναι η αντιστάθμιση (hedging) των κινδύνων που προκαλούνται από τις διακυμάνσεις των τιμών, η κερδοσκοπία (speculation) που επιτυγχάνεται με τη σωστή πρόβλεψη των μεταβολών των τιμών και η εξισορροπητική κερδοσκοπία (arbitrage) που γίνεται με την αξιοποίηση πρόσκαιρων ανισορροπιών των τιμών μεταξύ παραγώγων και υποκείμενων προϊόντων. Ο μεγαλύτερος όγκος της διαπραγμάτευσης των παραγώγων πραγματοποιείται εξωχρηματιστηριακά (over the counter), ενώ ένα μέρος αυτής γίνεται μέσω των οργανωμένων αγορών παραγώγων.

*Χρηματοοικονομική Διοίκηση*

Η χρηματοοικονομική διοίκηση (corporate finance) ασχολείται με ζητήματα άριστης αξιοποίησης και διαχείρισης των χρηματοοικονομικών πόρων της επιχείρησης. Η επιχείρηση διαθέτει μετοχικό κεφάλαιο, πιθανότατα διαχειρίζεται ξένα κεφάλαια από μακροχρόνιο ή βραχυπρόθεσμο δανεισμό, πρέπει να φροντίζει για την επάρκεια κεφαλαίων κίνησης, οφείλει να αξιοποιεί τα έσοδα ή τα κέρδη με τον καλύτερο τρόπο, συνήθως διανέμει μέρος των

κερδών της υιοθετώντας τη χρησιμότερη μερισματική πολιτική, δημιουργεί ή αξιοποιεί αποθεματικά (μη διανεμηθέντα κέρδη) και λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις για συγχωνεύσεις-εξαγορές, για ανάπτυξη μέσω επενδύσεων ή ακόμη και για συρρίκνωσή της. Η χρηματοοικονομική διάσταση αυτών των αποφάσεων αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη λειτουργία μίας επιχείρησης, η οποία σε κάθε περίπτωση πρέπει να θέτει (και συνήθως έτσι γίνεται) σε πρώτο πλάνο την ικανοποίηση των μετόχων-ιδιοκτητών αλλά και όλων των ενδιαφερομένων μερών. Επειδή οι μέτοχοι-ιδιοκτήτες έχουν υπολειμματική αξίωση (residual claim) στην επιχείρηση, δηλαδή ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους εάν και μόνο έχουν προηγουμένως ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις απέναντι σε εργαζόμενους, πιστωτές, φορολογικές αρχές και προμηθευτές, η μεγιστοποίηση της απόδοσης για τους μετόχους προϋποθέτει την με προτεραιότητα ικανοποίηση των απαιτήσεων των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μερών.

Σε γενικές γραμμές η σημασία της χρηματοοικονομικής διοίκησης στη λειτουργία της επιχείρησης είναι υψίστης σημαντικότητας και αυτό καταδεικνύεται από το γεγονός ότι ο οικονομικός διευθυντής (Chief Financial Officer-CFO) βρίσκεται στα ανώτατα επίπεδα της ιεραρχίας, καταλαμβάνοντας, συνήθως, τη θέση κάτω από το διευθύνοντα σύμβουλο (Chief Executive Officer-CEO) και τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου<sup>4</sup> (Board chair).

Το περιεχόμενο της χρηματοοικονομικής διοίκησης είναι ιδιαίτερος ευρύ, ενώ οι εργασίες του αντίστοιχου τμήματος χαρακτηρίζονται από ποικιλομορφία και πολυπλοκότητα. Γενικότερα, στο πλαίσιο της χρηματοοικονομικής διοίκησης λαμβάνονται αποφάσεις που αφορούν τα παρακάτω:

#### 1) Κεφαλαιακή διάρθρωση

Μία επιχείρηση μπορεί να αντλήσει μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση εσωτερικά, παρακρατώντας ένα μέρος ή το σύνολο των κερδών της, ή εξωτερικά, δανειζόμενη από τράπεζα ή εκδίδοντας μετοχές (shares ή equities) και ομόλογα (bonds ή debt). Η έκδοση ομολόγων συνεπάγεται την υποχρεωτική καταβολή τοκομεριδίων και την αποπληρωμή του αρχικού κεφαλαίου, αυξάνοντας έτσι το χρηματοοικονομικό κίνδυνο της εταιρίας. Η έκδοση μετοχών εμπεριέχει λιγότερο βαθμό κινδύνου, ωστόσο έχει ως αποτέλεσμα την αραίωση (dilution) της μετοχικής ιδιοκτησίας, του ελέγχου και των κερδών. Επίσης, το κόστος των μετοχών (cost of equity) είναι συνήθως υψηλότερο από αυτό των ομολόγων (cost of debt), το οποίο αποτελεί εκπιπτόμενη δαπάνη και άρα μειώνει τη φορολογική υποχρέωση της εταιρίας.

---

<sup>4</sup> Σημειώνεται ότι σύμφωνα με το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης που υφίσταται στις περισσότερες χώρες, ο διευθύνων σύμβουλος και ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι το ίδιο πρόσωπο.

Η διοίκηση θα πρέπει να προσδιορίσει το βέλτιστο μίγμα χρηματοδότησης που θα μεγιστοποιεί την αξία της επιχείρησης, λαμβάνοντας επιπλέον υπόψη το κόστος κάθε εναλλακτικής επιλογής<sup>5</sup>.

## 2) Διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης

Το ύψος του κεφαλαίου κίνησης θα πρέπει να διασφαλίζει την ομαλή καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελεί τη διαφορά μεταξύ κυκλοφορούντος ενεργητικού (ταμείο και ταμειακά ισοδύναμα, απαιτήσεις και αποθέματα) και βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (προμηθευτές και βραχυπρόθεσμος δανεισμός). Η χρηματοοικονομική διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει ένα συνδυασμό αποφάσεων για την αποτελεσματική διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης. Ειδικότερα, θα πρέπει να διατηρεί ένα επίπεδο χρηματικών διαθεσίμων για την ικανοποίηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και να επενδύει το ταμειακό πλεόνασμα, να προσδιορίζει το επίπεδο αποθεμάτων που θα ικανοποιεί τις ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών<sup>6</sup>, να διαμορφώνει την κατάλληλη πιστωτική πολιτική ώστε να προσελκύει νέους πελάτες και να διατηρεί τον πιστωτικό κίνδυνο σε αποδεκτά επίπεδα, να εξασφαλίζει το κατάλληλο μίγμα βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης μέσω των προμηθευτών, του τραπεζικού συστήματος και της χρηματαγοράς.

## 3) Αξιολόγηση επενδύσεων

Ο λόγος που οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαμορφώσουν τη βέλτιστη κεφαλαιακή διάρθρωση είναι για να χρηματοδοτήσουν την απόκτηση περιουσιακών στοιχείων μακροπρόθεσμου χαρακτήρα. Ο ρόλος της χρηματοοικονομικής διοίκησης συνίσταται στον προσδιορισμό των επενδύσεων που θα δημιουργήσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες χρηματικές ροές από το κόστος απόκτησής τους και συνεπώς θα μεγιστοποιήσουν την αξία της επιχείρησης. Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση των εναλλακτικών επενδυτικών επιλογών σχετίζονται με το ύψος, την προσδοκώμενη απόδοση, το χρονικό διάστημα και το ρίσκο των μελλοντικών χρηματικών ροών που συνεπάγεται η κάθε μία. Η αξιολόγηση επενδύσεων αποτελεί μία ιδιαίτερος κρίσιμη λειτουργία της

---

<sup>5</sup> Όπως θα γίνει σαφές στη συνέχεια του βιβλίου, οι μετοχές και τα ομόλογα κατηγοριοποιούνται σε πολλά υποπροϊόντα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Συνεπώς, ακόμη και αν μία εταιρία αποφασίσει να εκδώσει μετοχές ή ομόλογα θα πρέπει να εξειδικεύσει το είδος του χρεογράφου που θα εκδώσει (π.χ. κοινές ή προνομιούχες μετοχές, εξασφαλισμένα ή μη εξασφαλισμένα ομόλογα, κτλ.).

<sup>6</sup> Οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται σε άλλα σημεία της επιχείρησης ως εισροές στην εργασία τους.

χρηματοοικονομικής διοίκησης αφενός γιατί τα ποσά που διατίθενται για κεφαλαιουχικές επενδύσεις είναι συνήθως αρκετά μεγάλα και αφετέρου διότι η ανταγωνιστικότητα κάθε επιχείρησης καθορίζεται αποφασιστικά από το αποτέλεσμα των τελικών επενδυτικών επιλογών. Παραδείγματα κεφαλαιουχικών επενδύσεων αποτελούν η κατασκευή ενός καινούριου εργοστασίου, η αγορά ενός νέου μηχανήματος, η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος και η εξαγορά μίας άλλης εταιρίας.

#### 4) Διαχείριση κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, τη μέτρηση και τη διαχείριση του συνόλου των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται η επιχείρηση. Οι κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση προέρχονται κυρίως από δυσμενείς μεταβολές στις τιμές των εμπορευμάτων, στα επιτόκια, στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και στις τιμές των μετοχών. Ο ρόλος της χρηματοοικονομικής διοίκησης είναι να ποσοτικοποιήσει το βαθμό έκθεσης της επιχείρησης στους διαφόρους κινδύνους και να αποφασίσει είτε να τους αποδεχθεί (σε περίπτωση που βρίσκονται σε αποδεκτά επίπεδα) είτε να τους αντισταθμίσει. Η αντιστάθμιση των κινδύνων γίνεται κατά βάση με τη χρήση χρηματοπιστωτικών μέσων και συγκεκριμένα των παραγώγων (derivatives). Τα βασικά παράγωγα προϊόντα είναι τα δικαιώματα προαίρεσης (options), τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης (futures), οι προθεσμιακές πράξεις (forwards) και οι συμφωνίες ανταλλαγής (swaps). Η αποτελεσματική διαχείριση των διαφόρων κινδύνων δημιουργεί αξία στην επιχείρηση, καθώς μειώνεται η πιθανότητα οικονομικής δυσχέρειας ή οικονομικών απωλειών.

#### 5) Εταιρική διακυβέρνηση

Η ύπαρξη χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί ιδιαιτέρως κρίσιμο παράγοντα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η αποτελεσματική διοίκηση είναι απόρροια ενός συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, το οποίο ευθυγραμμίζει τα συμφέροντα των μετόχων, των διοικητικών στελεχών, του διοικητικού συμβουλίου και των ενδιαφερόμενων μερών. Σε κάθε σύστημα, ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου είναι θεμελιώδης, δεδομένου ότι είναι αρμόδιο να προσλάβει, αποζημιώσει και προωθήσει τα ανώτερα στελέχη στα οποία συμπεριλαμβάνεται και ο οικονομικός διευθυντής. Σε πολλά επίσης συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, ο οικονομικός διευθυντής έχει προσωπική ευθύνη για τις οικονομικές καταστάσεις που δημοσιεύει η επιχείρηση, ενώ παράλληλα του ανατίθενται καθήκοντα που αφορούν την ενημέρωση των επενδυτών, τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τον εσωτερικό έλεγχο. Με αυτό τον τρόπο, ο οικονομικός διευθυντής συμβάλλει στην εύρυθμη

λειτουργία του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και των άλλων συναλλασσόμενων μερών.

### *Αξιολόγηση Επενδύσεων*

Ο πρωταρχικός στόχος των επιχειρήσεων είναι να δημιουργούν αξία για τις ίδιες και τους μετόχους-ιδιοκτήτες τους. Για την επίτευξη του εν λόγω στόχου, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα κεφάλαια που συγκεντρώνουν για την απόκτηση περιουσιακών στοιχείων από τα οποία αναμένεται να δημιουργηθούν οικονομικές ωφέλειες στο μέλλον. Τα περιουσιακά στοιχεία συνθέτουν το ενεργητικό της επιχείρησης και διακρίνονται βάσει της χρονικής τους διάρκειας σε κυκλοφορούντα και μη κυκλοφορούντα. Τα στοιχεία του μη κυκλοφορούντος ενεργητικού είναι τα πάγια (ή ενσώματα) περιουσιακά στοιχεία, όπως π.χ. τα οικοπέδα, τα κτίρια και ο εξοπλισμός, και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως π.χ. η υπεραξία, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα εμπορικά σήματα και τα πνευματικά δικαιώματα. Οι επενδύσεις σε στοιχεία του μη κυκλοφορούν ενεργητικού έχουν μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, απαιτούν υψηλά χρηματικά ποσά και είναι δύσκολο να ανακληθούν εφόσον έχει αρχίσει η υλοποίησή τους. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την υλοποίηση σημαντικών «επενδύσεων» που δεν κατατάσσονται στο ενεργητικό τους, αλλά θεωρούνται έξοδα, όπως για παράδειγμα οι διαφημιστικές εκστρατείες και οι δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης. Ωστόσο, οι εν λόγω «επενδύσεις» αναμένεται να επηρεάσουν σημαντικά τη μελλοντική κερδοφορία των επιχειρήσεων, όπως και τη χρηματιστηριακή τους αξία. Η επίτευξη του πρωταρχικού στόχου των επιχειρήσεων συνδέεται άρρηκτα με τις αποφάσεις τους αναφορικά με την απόκτηση περιουσιακών στοιχείων ή την υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιτυγχάνουν τη βέλτιστη κατανομή του προϋπολογισμού κεφαλαίου τους (capital budgeting), έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η αξία για τις ίδιες και τους μετόχους-ιδιοκτήτες τους.

Για την αξιολόγηση των εναλλακτικών επενδυτικών σχεδίων, οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης. Η εφαρμογή των μεθόδων αξιολόγησης προϋποθέτει την εκτίμηση του χρονικού ορίζοντα, των μελλοντικών χρηματικών ροών που συνεπάγεται η κάθε επένδυση και τον προσδιορισμό ενός κατάλληλου προεξοφλητικού επιτοκίου. Οι μέθοδοι αναγνωρίζουν την έννοια της χρονικής αξίας του χρήματος και βασίζονται στην προεξόφληση των μελλοντικών χρηματικών ροών (discounted cash flow-DCF), όπως και στην περίπτωση αποτίμησης των μετοχών και των ομολόγων. Η

πληροφόρηση που παρέχεται από τις μεθόδους αξιολόγησης μπορεί να προσδιορίζει τη συνεισφορά σε χρηματικές μονάδες, την απόδοση σε ποσοστιαίους όρους ή το χρονικό διάστημα συγκέντρωσης του αρχικού κόστους μίας επένδυσης. Οι μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων που χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις είναι οι εξής:

1. Η Καθαρά Παρούσα Αξία (Net Present Value). Καταδεικνύει τη συνεισφορά μίας επένδυσης σε χρηματική αξία.
2. Ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (Internal Rate of Return). Υπολογίζει την αποδοτικότητα μίας επένδυσης σε ποσοστιαίες μονάδες.
3. Ο Τροποποιημένος Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (Modified Internal Rate of Return). Είναι παρόμοιος με τον Εσωτερικό Βαθμό Απόδοσης, ωστόσο διαφέρει στα επιτόκια που εφαρμόζονται.
4. Η Περίοδος Αποπληρωμής (Payback Period). Μετράει το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ανάκτηση του αρχικού κόστους μίας επένδυσης.
5. Η Προεξοφλημένη Περίοδος Αποπληρωμής (Discounted Payback Period). Είναι παρόμοια με την Περίοδο Αποπληρωμής, ωστόσο αναγνωρίζει τη χρονική αξία του χρήματος.
6. Ο Δείκτης Κερδοφορίας (Profitability Index). Είναι το πηλίκο της παρούσας αξίας των μελλοντικών εισροών προς την παρούσα αξία των εκροών (κόστος) μίας επένδυσης και δείχνει το οικονομικό όφελος για κάθε νομισματική μονάδα που επενδύεται.

## Γράφημα Μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων



### Καθαρά Παρούσα Αξία

Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) (Net Present Value – NPV) προσδιορίζει την πρόσθετη αξία που δημιουργείται από την υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου. Η ΚΠΑ μίας επένδυσης υπολογίζεται αφαιρώντας την παρούσα αξία των χρηματικών εκροών από την παρούσα αξία των χρηματικών εισροών. Με άλλα λόγια, η ΚΠΑ είναι η παρούσα αξία όλων των αναμενόμενων εισοδημάτων απαλλαγμένη από δαπάνες που απαιτούνται για την πραγματοποίησή τους.

$$\text{ΚΠΑ επένδυσης} = \frac{\text{ΠΑ αναμενόμενων εισοδημάτων}}{\text{(ή χρηματικών εισροών)}} - \frac{\text{ΠΑ επενδεδυμένων κεφαλαίων}}{\text{(ή χρηματικών εκροών)}}$$

Η λογική της μεθόδου επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση των κεφαλαίων των μετόχων-ιδιοκτητών μίας επιχείρησης, καθορίζοντας σε όρους παρούσας αξίας το πρόσθετο οικονομικό όφελος που θα προκύψει από την πραγματοποίηση μίας επένδυσης. Για το λόγο αυτό θεωρείται η επικρατέστερη μέθοδος αξιολόγησης επενδύσεων.

Αν για λόγους απλότητας θεωρηθεί ότι μία επένδυση συνεπάγεται μία χρηματική εκροή κατά το χρόνο υλοποίησής της στο έτος μηδέν και μελλοντικές εισροές μετέπειτα για  $n$  έτη, οι χρηματικές ροές καταγράφονται στον άξονα του χρόνου ως εξής:





Για τον υπολογισμό της ΚΠΑ μίας επένδυσης θα πρέπει να προσδιορισθεί το ύψος του προεξοφλητικού επιτοκίου, το οποίο ισούται με το κόστος άντλησης κεφαλαίου που απαιτείται για την υλοποίηση της επένδυσης. Το κόστος κεφαλαίου αντανακλά το επίπεδο κινδύνου της επένδυσης και σχετίζεται με την αβεβαιότητα πραγματοποίησης των αναμενόμενων μελλοντικών χρηματικών ροών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος μίας επένδυσης τόσο μεγαλύτερο θα είναι το κόστος κεφαλαίου και άρα το ύψος του προεξοφλητικού επιτοκίου. Γνωρίζοντας το κόστος κεφαλαίου και τις αναμενόμενες χρηματικές ροές, η ΚΠΑ μίας επένδυσης υπολογίζεται ως εξής:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} - \frac{CF_0}{(1+i)^0}$$

όπου  $NPV$  (Net Present Value) η Καθαρά Παρούσα Αξία της επένδυσης,  $CF_0$  (Cash Flow) η αρχική χρηματική εκροή,  $CF_{1,2,\dots,n}$  (Cash Flow) οι αναμενόμενες χρηματικές εισροές σε ένα, δύο και  $n$  έτη,  $n$  (number) ο αριθμός των χρηματικών εισροών (ή η χρονική διάρκεια της επένδυσης) και  $i$  (interest) το κόστος κεφαλαίου.

Συμπερασματικά, η εξίσωση υπολογισμού της ΚΠΑ θα είναι:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \frac{CF_0}{(1+i)^0} \quad \acute{\eta}$$

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - CF_0$$

όπου  $t$  η χρονική περίοδος.

Το πρόσημο της ΚΠΑ αποτελεί κριτήριο για την υλοποίηση ή όχι ενός επενδυτικού σχεδίου. Ειδικότερα, επενδυτικά σχέδια με θετική ΚΠΑ δημιουργούν πρόσθετη αξία στην επιχείρηση

και άρα θα πρέπει να γίνονται αποδεκτά. Η υλοποίηση επενδύσεων με θετική ΚΠΑ δημιουργεί πρόσθετο πλούτο στους μετόχους-ιδιοκτήτες της επιχείρησης, αυξάνει την ελκυστικότητα των κοινών μετοχών της και μεγιστοποιεί τη χρηματιστηριακή της αξία. Αντιθέτως, επενδυτικά σχέδια με *αρνητική ΚΠΑ* καταστρέφουν την αξία της επιχείρησης και άρα θα πρέπει να απορρίπτονται. Σε περίπτωση που τα επενδυτικά σχέδια έχουν *μηδενική ΚΠΑ*, θα πρέπει να γίνονται αποδεκτά καθώς έτσι οι χρηματοδότες (μέτοχοι ή πιστωτές) της επιχείρησης λαμβάνουν την απαιτούμενη απόδοση βάσει του κινδύνου που αναλαμβάνουν. Όταν πρόκειται για *αμοιβαίως αποκλειόμενα επενδυτικά σχέδια*, θα πρέπει να επιλέγεται αυτό με την μεγαλύτερη ΚΠΑ.

### Πίνακας Λήψη απόφασης βάσει ΚΠΑ

Αποτέλεσμα	Ερμηνεία αποτελέσματος	Απόφαση
ΚΠΑ > 0	Δημιουργία πρόσθετης αξίας για μετόχους	Αποδοχή της επένδυσης
ΚΠΑ < 0	Μείωση της αξίας της επιχείρησης	Απόρριψη της επένδυσης
ΚΠΑ = 0	Αποζημίωση του χρηματοδοτικού κινδύνου	Αποδοχή της επένδυσης

### Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης

Η μέθοδος του Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (EBA) (Internal Rate of Return – IRR) προσδιορίζει την αποδοτικότητα ενός επενδυτικού σχεδίου σε σχετικούς όρους, δηλαδή σε ποσοστιαίες μονάδες (%). Ο EBA είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο που καθιστά την ΚΠΑ μίας επένδυσης ίση με το μηδέν. Με άλλα λόγια, είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο που εξισώνει την παρούσα αξία των χρηματικών εισροών με την παρούσα αξία των χρηματικών εκροών. Ο EBA καταδεικνύει την ετήσια απόδοση των κεφαλαίων που επενδύονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο για όλη τη διάρκειά του.

Η μέθοδος του EBA διαφέρει από αυτή της ΚΠΑ αφενός στη μέθοδο υπολογισμού του προεξοφλητικού επιτοκίου, αφετέρου στο πλαίσιο αξιολόγησης μίας επένδυσης. Ειδικότερα, ο υπολογισμός του προεξοφλητικού επιτοκίου στη μέθοδο του EBA γίνεται *ενδογενώς*, λαμβάνοντας υπόψη το ύψος και το χρονισμό των χρηματικών ροών του υπό εξέταση επενδυτικού σχεδίου. Αντιθέτως, στη μέθοδο της ΚΠΑ το επιτόκιο προεξόφλησης προσδιορίζεται *εξωγενώς*, στην αγορά κεφαλαίου. Επιπλέον, ο EBA αποτελεί ένδειξη της

ποιότητας ή αποτελεσματικότητας μίας επένδυσης, ενώ η ΚΠΑ αποτελεί ένδειξη της αξίας ή του μεγέθους της.

Δεδομένου ότι ο ΕΒΑ καθιστά την ΚΠΑ ίση με το μηδέν, θα έχουμε:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1 + IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n} - \frac{CF_0}{(1 + IRR)^0} = 0$$

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

όπου *NPV* (Net Present Value) η Καθαρά Παρούσα Αξία της επένδυσης, *n* (number) ο αριθμός των χρηματικών ροών (ή η χρονική διάρκεια της επένδυσης), *CF<sub>t</sub>* (Cash Flow) η χρηματική ροή που πραγματοποιείται σε χρόνο *t* και *IRR* (Internal Rate of Return) ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης.

Το ύψος του ΕΒΑ συγκριτικά με το κόστος κεφαλαίου (hurdle rate) αποτελεί κριτήριο για την υλοποίηση ή όχι ενός επενδυτικού σχεδίου. Ειδικότερα, επενδυτικά σχέδια με *ΕΒΑ υψηλότερο από το κόστος κεφαλαίου* συνεπάγονται πρόσθετη αποτελεσματικότητα και άρα θα πρέπει να γίνονται αποδεκτά. Η επιχείρηση καλύπτει το κόστος κεφαλαίου και το πλεόνασμα που απομένει μεγιστοποιεί την αξία της και προσθέτει πλούτο στους μετόχους-ιδιοκτήτες της. Όταν ο ΕΒΑ είναι μεγαλύτερος από το κόστος κεφαλαίου, η ΚΠΑ θα είναι θετική δεδομένου ότι υπολογίζεται βάσει ενός προεξοφλητικού επιτοκίου που είναι μικρότερο του ΕΒΑ. Αντιθέτως, επενδυτικά σχέδια με *ΕΒΑ χαμηλότερο από το κόστος κεφαλαίου* συνεπάγονται μείωση της αξίας της επιχείρησης και άρα θα πρέπει να απορρίπτονται. Αντιστοίχως, η ΚΠΑ θα είναι αρνητική δεδομένου ότι υπολογίζεται βάσει ενός προεξοφλητικού επιτοκίου που είναι μεγαλύτερο του ΕΒΑ. Σε περίπτωση που τα επενδυτικά σχέδια έχουν *ΕΒΑ ίσο με το κόστος κεφαλαίου*, θα πρέπει να γίνονται αποδεκτά καθώς αποζημιώνουν τους μετόχους και πιστωτές της επιχείρησης για τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν. Όταν πρόκειται για *αμοιβαίως αποκλειόμενα* επενδυτικά σχέδια, θα πρέπει να επιλέγεται αυτό με το μεγαλύτερο ΕΒΑ.

#### Πίνακας Λήψης απόφασης βάσει ΕΒΑ

Αποτέλεσμα	Ερμηνεία αποτελέσματος	Απόφαση
------------	------------------------	---------

$EBA > r$	Υπερκάλυψη του κόστους κεφαλαίου	Αποδοχή της επένδυσης
$EBA < r$	Αδυναμία κάλυψης του κόστους κεφαλαίου	Απόρριψη της επένδυσης
$EBA = r$	Αποζημίωση του χρηματοδοτικού κινδύνου	Αποδοχή της επένδυσης

\* Όπου  $r$  το κόστος κεφαλαίου

## Τροποποιημένος Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης

Η μέθοδος του Τροποποιημένου Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (TEBA) (Modified Internal Rate of Return – MIRR) αντιμετωπίζει το ζήτημα του επιτοκίου επανεπένδυσης των χρηματικών εισροών μίας επένδυσης που προκύπτει κατά τον υπολογισμό του EBA. Όπως αναλύθηκε παραπάνω, σύμφωνα με τη μέθοδο του EBA οι χρηματικές εισροές μίας επένδυσης θεωρείται ότι επανεπενδύονται με επιτόκιο ίσο με το EBA, συνθήκη που είναι υπερβολικά αισιόδοξη και στην πράξη δύσκολα εφικτή. Για το λόγο αυτό, μία πιο ρεαλιστική υπόθεση είναι να θεωρηθεί ότι οι χρηματικές εισροές επανεπενδύονται με επιτόκιο διαφορετικό από αυτό του EBA. Δεδομένου ότι οι χρηματικές εισροές μίας επένδυσης είναι πιθανό να επανεπενδύονται σε επενδύσεις με κίνδυνο αντίστοιχου επιπέδου, ως επιτόκιο επανεπένδυσης μπορεί να θεωρηθεί το κόστος κεφαλαίου. Επιπλέον, ως επιτόκιο επανεπένδυσης μπορεί να θεωρηθεί οποιοδήποτε ποσοστό, εφόσον αυτό αντανάκλα τις διαθέσιμες επενδυτικές επιλογές της επιχείρησης. Εκτός από το επιτόκιο επανεπένδυσης των χρηματικών εισροών, θα πρέπει να προσδιορίζεται και το επιτόκιο προεξόφλησης των χρηματικών εκροών έτσι ώστε να υπολογίζεται το συνολικό κόστος της επένδυσης σε όρους παρούσας αξίας. Η τελευταία συνθήκη θα πρέπει να ικανοποιείται όταν η επένδυση συνεπάγεται περισσότερες από μία χρηματικές εκροές.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι χρηματικές εισροές επανεπενδύονται με επιτόκιο διαφορετικό από αυτό του EBA και οι χρηματικές εκροές προεξοφλούνται με επιτόκιο σύμφωνα με το κόστος χρηματοδότησης, η εξίσωση υπολογισμού του TEBA θα είναι:

$$MIRR = \sqrt[n]{\frac{FV(\text{inflows})}{PV(\text{outflows})}} - 1$$

όπου  $MIRR$  (Modified Internal Rate of Return) ο Τροποποιημένος Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης της επένδυσης,  $FV$  (*inflows*) η μελλοντική αξία των χρηματικών εισροών βάσει του επιτοκίου επανεπένδυσης (reinvestment rate),  $PV$  (*outflows*) η παρούσα αξία των

χρηματικών εκροών βάσει του επιτοκίου χρηματοδότησης (finance rate) και  $n$  (number) η χρονική διάρκεια της επένδυσης.

Τα κριτήρια του TEBA για την υλοποίηση ή όχι ενός επενδυτικού σχεδίου είναι ίδια με αυτά του EBA. Ειδικότερα, επενδυτικά σχέδια με *TEBA υψηλότερο από ή ίσο με το κόστος κεφαλαίου* θα πρέπει να γίνονται αποδεκτά, ενώ θα πρέπει να απορρίπτονται τα επενδυτικά σχέδια με *TEBA χαμηλότερο από το κόστος κεφαλαίου*.

## Περίοδος Αποπληρωμής

Η μέθοδος της Περιόδου Αποπληρωμής (Payback Period) καταδεικνύει το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να ανακτηθεί το αρχικό κόστος ενός επενδυτικού σχεδίου. Η μέθοδος επικεντρώνεται στο χρονικό ορίζοντα μίας επένδυσης, φανερώνοντας το χρονικό σημείο κατά το οποίο οι εισροές έχουν καλύψει πλήρως τις εκροές και άρα από αυτό το σημείο και έπειτα η επιχείρηση λαμβάνει χρηματικές εισροές απαλλαγμένη από την υποχρέωση να καλύπτει οποιοδήποτε σχετικό κόστος. Συγκριτικά με τις μεθόδους που έχουν παρουσιασθεί έως τώρα, η μέθοδος της Περιόδου Αποπληρωμής είναι η ευκολότερη τόσο στην εφαρμογή όσο και στην κατανόησή της. Τα αποτελέσματα της μεθόδου μπορούν να γίνουν άμεσα αντιληπτά, καθώς δεν απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις μαθηματικών ή χρηματοοικονομικών.

Η χρονική διάρκεια της Περιόδου Αποπληρωμής αποτελεί το κριτήριο για την υλοποίηση ή όχι ενός επενδυτικού σχεδίου. Γενικότερα, προτιμότερα είναι τα επενδυτικά σχέδια με τη μικρότερη Περίοδο Αποπληρωμής, δεδομένου ότι μικρή χρονική διάρκεια ανάκτησης του κόστους μίας επένδυσης συνεπάγεται μειωμένο κίνδυνο και υψηλότερη ρευστότητα. Αντιθέτως, όσο μεγαλώνει η Περίοδος Αποπληρωμής τόσο αυξάνεται ο κίνδυνος αποτυχίας επίτευξης των αναμενόμενων χρηματικών εισροών και επιβαρύνεται η ρευστότητα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν ένα μέγιστο χρονικό διάστημα (cut-off date) και αποδέχονται τις επενδύσεις που έχουν Περίοδο Αποπληρωμής μικρότερη του εν λόγω χρονικού διαστήματος. Η μέθοδος της Περιόδου Αποπληρωμής συνοδεύεται από μειονεκτήματα, εκ των οποίων το βασικότερο αφορά το γεγονός ότι αγνοείται η χρονική αξία του χρήματος. Επιπλέον, η μέθοδος δεν λαμβάνει υπόψη τις χρηματικές εισροές που πραγματοποιούνται μετά από την ανάκτηση του κόστους της επένδυσης, ενώ επιπρόσθετα δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με τη δημιουργία ή όχι αξίας για την επιχείρηση και τους μετόχους-ιδιοκτήτες της από την υλοποίηση της όποιας επένδυσης.

## Προεξοφλημένη Περίοδος Αποπληρωμής

Η μέθοδος της Προεξοφλημένης Περιόδου Αποπληρωμής (Discounted Payback Period) υπολογίζει το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να ανακτηθεί το αρχικό κόστος ενός επενδυτικού σχεδίου λαμβάνοντας υπόψη τη χρονική αξία του χρήματος. Η εν λόγω μέθοδος αντιμετωπίζει το βασικό μειονέκτημα της μεθοδολογίας “Περίοδος Αποπληρωμής” δεδομένου ότι οι χρηματικές ροές προεξοφλούνται σε χρόνο μηδέν (0) χρησιμοποιώντας το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης. Η Προεξοφλημένη Περίοδος Αποπληρωμής είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να συγκεντρωθεί το αρχικό και το μεταγενέστερο κόστος μίας επένδυσης βάσει της παρούσας αξίας των χρηματικών ροών που αναμένεται να δημιουργηθούν. Κατά συνέπεια, προεξοφλούνται τόσο οι χρηματικές εισροές όσο και οι χρηματικές εκροές της επένδυσης, σε περίπτωση που είναι δύο ή περισσότερες. Συμπερασματικά, στα πλεονεκτήματα των δύο μεθόδων προσδιορισμού της περιόδου αποπληρωμής συμπεριλαμβάνονται η ευκολία υπολογισμού, η κατανόηση των αποτελεσμάτων από ένα ευρύ φάσμα εξειδικευμένων και μη στελεχών, η αξιολόγηση επενδύσεων συγκεκριμένης και συχνά μικρής διάρκειας ζωής και ο προσδιορισμός του χρόνου δέσμευσης των κεφαλαίων της επιχείρησης σε μία επένδυση.

Κατά αντιστοιχία με την Περίοδο Αποπληρωμής, η Προεξοφλημένη Περίοδος Αποπληρωμής είναι επιθυμητό να είναι όσο το δυνατόν μικρότερης διάρκειας δεδομένου ότι μικρή χρονική διάρκεια ανάκτησης του κόστους μίας επένδυσης συνεπάγεται μειωμένο κίνδυνο, δέσμευση κεφαλαίου για μικρότερο χρονικό διάστημα και, άρα, υψηλότερη ρευστότητα. Αντιθέτως, όσο μεγαλώνει η Προεξοφλημένη Περίοδος Αποπληρωμής τόσο αυξάνεται ο κίνδυνος της επένδυσης και επιβαρύνεται η ρευστότητα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν ένα μέγιστο χρονικό διάστημα (cut-off date) και αποδέχονται τις επενδύσεις που έχουν μικρότερη Προεξοφλημένη Περίοδο Αποπληρωμής. Αν και η Προεξοφλημένη Περίοδος Αποπληρωμής αντιμετωπίζει με επιτυχία το βασικό μειονέκτημα της Περιόδου Αποπληρωμής, δύο άλλα επιπρόσθετα προβλήματα συνεχίζουν να υφίστανται. Ειδικότερα, αφενός δεν λαμβάνονται υπόψη οι χρηματικές εισροές που πραγματοποιούνται μετά από το χρονικό σημείο ανάκτησης του κόστους της επένδυσης, αφετέρου δεν υπάρχει καμία συσχέτιση με τη δημιουργία ή όχι αξίας από την υλοποίηση μίας επένδυσης για την επιχείρηση και τους μετόχους-ιδιοκτήτες της, καθώς δεν λαμβάνεται υπόψη το σύνολο των καθαρών χρηματικών ροών (εισροές – εκροές). Επιπλέον, το χρονικό διάστημα (cut-off date) που επιλέγεται ως βάση για την συγκριτική αξιολόγηση και των δύο μεθόδων προσδιορίζεται αυθαίρετα, χωρίς κάποιο θεωρητικό ή μεθοδολογικό υπόβαθρο.

## Δείκτης Κερδοφορίας

Ο Δείκτης Κερδοφορίας (ΔΚ) ή Δείκτης Αποδοτικότητας (ΔΑ) (Profitability Index-PI) είναι το πηλίκο της παρούσας αξίας των χρηματικών εισροών προς την παρούσα αξία των χρηματικών εκροών. Ο ΔΚ προσδιορίζει την αποδοτικότητα ενός επενδυτικού σχεδίου σε σχετικούς όρους και εκφράζεται είτε ως δεκαδικός αριθμός είτε σε ποσοστιαίες μονάδες (%). Φανερώνει το οικονομικό όφελος που προκύπτει από ένα επενδυτικό σχέδιο για κάθε νομισματική μονάδα (π.χ. €1) που επενδύεται σε αυτό. Ο ΔΚ είναι άμεσα συσχετισμένος με τη μέθοδο της ΚΠΑ καθώς χρησιμοποιεί τα ίδια δεδομένα, δηλαδή τις παρούσες αξίες των χρηματικών εισροών και εκροών. Ο ΔΚ είναι το πηλίκο των δύο παρουσών αξιών, ενώ η ΚΠΑ η διαφορά τους.

Η εξίσωση υπολογισμού του ΔΚ είναι:

$$PI = \frac{PV(\text{inflows})}{PV(\text{outflows})}$$

όπου *PI* (Profitability Index) ο Δείκτης Κερδοφορίας της επένδυσης, *PV (inflows)* η παρούσα αξία των χρηματικών εισροών και *PV (outflows)* η παρούσα αξία των χρηματικών εκροών.

Η τιμή του ΔΚ αποτελεί κριτήριο για την υλοποίηση ή όχι ενός επενδυτικού σχεδίου. Δεδομένης της συσχέτισης που υπάρχει με τη μέθοδο της ΚΠΑ, επενδυτικά σχέδια με ΔΚ *μεγαλύτερο της μονάδας* θα πρέπει να γίνονται αποδεκτά, καθώς σε αυτή την περίπτωση η ΚΠΑ είναι θετική [ $PV(\text{inflows}) - PV(\text{outflows}) > 0$ ]. Αντιθέτως, επενδυτικά σχέδια με ΔΚ *μικρότερο της μονάδας* συνεπάγονται αρνητική ΚΠΑ και άρα θα πρέπει να απορρίπτονται. Σε περίπτωση που τα επενδυτικά σχέδια έχουν ΔΚ *ίσο με τη μονάδα* (ΚΠΑ = 0), θα πρέπει να γίνονται αποδεκτά καθώς έτσι οι χρηματοδότες (μέτοχοι ή πιστωτές) της επιχείρησης λαμβάνουν την απαιτούμενη απόδοση βάσει του κινδύνου που αναλαμβάνουν. Όταν πρόκειται για *αμοιβαίως αποκλειόμενα* επενδυτικά σχέδια, θα πρέπει να επιλέγεται αυτό με τον μεγαλύτερο ΔΚ.

### Πίνακας Λήψη απόφασης βάσει ΔΚ

Αποτέλεσμα	Ερμηνεία αποτελέσματος	Απόφαση
ΔΚ > 1	Πρόσθετο οικονομικό όφελος	Αποδοχή της επένδυσης
ΔΚ < 1	Προκαλείται ζημία στην επιχείρηση	Απόρριψη της επένδυσης

ΔΚ = 0

Αποζημίωση του χρηματοδοτικού κινδύνου

Αποδοχή της επένδυσης

Ο ΔΚ αποτελεί ένα σχετικό μέτρο αξιολόγησης ενός επενδυτικού σχεδίου, όπως και ο ΕΒΑ. Συγκριτικά με τον ΕΒΑ, ο ΔΚ πλεονεκτεί στο ότι αφενός χρησιμοποιεί το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης και αφετέρου μπορεί να υπολογισθεί όταν αλλάζει το πρόσημο των χρηματικών ροών κατά τη διάρκεια μίας επένδυσης. Επίσης, ο ΔΚ συσχετίζεται με την ΚΠΑ και τα δύο κριτήρια θα ταυτίζονται πάντοτε αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη ανεξάρτητων επενδυτικών σχεδίων. Όταν όμως πρόκειται για αμοιβαίως αποκλειόμενες επενδύσεις, ο ΔΚ και η ΚΠΑ ενδέχεται να αποκλίνουν. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ΔΚ δεν λαμβάνει υπόψη το μέγεθος του αρχικού κόστους της επένδυσης και το ύψος των αναμενόμενων χρηματικών ροών. Σε κάθε περίπτωση η τελική απόφαση θα πρέπει να λαμβάνεται βάσει του κριτηρίου της ΚΠΑ, καθώς έτσι ικανοποιείται ο πρωταρχικός στόχος κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας που είναι η δημιουργία αξίας. Ο ΔΚ είναι χρήσιμος όταν η επιχείρηση έχει κεφαλαιακούς περιορισμούς και πρέπει να επιλέξει μεταξύ εναλλακτικών επενδύσεων.

### Συνοψίζοντας τις Μεθόδους Αξιολόγησης

Οι μέθοδοι της ΚΠΑ, του ΕΒΑ, του ΤΕΒΑ και ο ΔΚ παρέχουν ένα αντικειμενικό μέτρο αξιολόγησης των επενδυτικών σχεδίων. Όταν πρόκειται για μεμονωμένες επενδύσεις οι μέθοδοι εμφανίζουν ταυτόσημα αποτελέσματα αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψή τους, ενώ για αμοιβαίως αποκλειόμενες επενδύσεις τα αποτελέσματα των μεθόδων ενδέχεται να διαφέρουν. Σε αυτή την περίπτωση, το κριτήριο επιλογής θα πρέπει να είναι η μέθοδος της ΚΠΑ δεδομένου ότι αφενός καταδεικνύει την αξία που αναμένεται να δημιουργηθεί από μία επένδυση σε χρηματικούς όρους και αφετέρου εφαρμόζει ένα πιο ρεαλιστικό επιτόκιο επανεπένδυσης των χρηματικών ροών που λαμβάνονται. Η Περίοδος Αποπληρωμής και η Προεξοφλημένη Περίοδος Αποπληρωμής εφαρμόζονται με κριτήριο μία βάση αξιολόγησης που είναι υποκειμενική και προκύπτει από την εμπειρία των διοικητικών στελεχών και τους στόχους της κάθε επιχείρησης. Η αποδοχή ή απόρριψη μίας επένδυσης εξαρτάται από το μέγιστο αποδεκτό χρονικό διάστημα αποπληρωμής, το οποίο προσδιορίζεται, επί της ουσίας, αυθαίρετα.



**Πίνακας** Λήψη απόφασης βάσει ΚΠΑ, ΕΒΑ, ΤΕΒΑ και ΔΚ

Μέθοδος αξιολόγησης	Αποδοχή	Απόρριψη
Καθαρά Παρούσα Αξία	$KPA \geq 0$	$KPA < 0$
Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης	$EBA \geq \text{Κόστος κεφαλαίου}$	$EBA < \text{Κόστος κεφαλαίου}$
Τρ. Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης	$TEBA \geq \text{Κόστος κεφαλαίου}$	$TEBA < \text{Κόστος κεφαλαίου}$
Δείκτης Κερδοφορίας	$\Delta K \geq 1$	$\Delta K < 1$

**Κόστος Κεφαλαίου**

Σε όλες τις μεθόδους αξιολόγησης που βασίζονται στην έννοια της χρονικής αξίας του χρήματος εφαρμόζεται ένα προεξοφλητικό επιτόκιο, έτσι ώστε να υπολογισθεί η παρούσα αξία των χρηματικών ροών. Το προεξοφλητικό επιτόκιο που χρησιμοποιείται αντιπροσωπεύει το κόστος άντλησης κεφαλαίου, δεδομένου ότι για την υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου απαιτούνται σημαντικά χρηματικά ποσά. Το κόστος κεφαλαίου μίας επιχείρησης είναι η απόδοση που απαιτούν να επιτύχουν οι επενδυτές που αγοράζουν τα διάφορα χρεόγραφα της. Επί της ουσίας, οι όροι κόστος κεφαλαίου και απαιτούμενη απόδοση είναι ταυτόσημοι, καθώς αποτελούν τις δύο όψεις ενός νομίσματος. Λαμβάνοντας υπόψη ότι πρωταρχικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία αξίας, ένα επενδυτικό σχέδιο θα πρέπει να γίνεται αποδεκτό όταν οι προεξοφλημένες χρηματικές εισροές που αναμένεται να δημιουργηθούν υπερκαλύπτουν το ύψος και το κόστος χρηματοδότησης.

Η άντληση κεφαλαίων από τις επιχειρήσεις γίνεται με την έκδοση χρεογράφων και συγκεκριμένα με την έκδοση ομολόγων και μετοχών, οι οποίες διακρίνονται σε κοινές και προνομιούχες. Το κόστος κεφαλαίου μίας επιχείρησης προσδιορίζεται από το κόστος κάθε χρεογράφου και την κεφαλαιακή δομή της. Ειδικότερα, τα κόστη των χρεογράφων σταθμίζονται με τα αντίστοιχα ποσοστά συμμετοχής τους στο κεφάλαιο της επιχείρησης και το άθροισμά τους αποτελεί το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου (ΜΣΚΚ) (Weighted Average Cost of Capital-WACC).

Η εξίσωση υπολογισμού του ΜΣΚΚ είναι:

$$\begin{aligned} \text{ΜΣΚΚ} = & \left( \frac{\text{Χρέος}}{\text{Συνολικό Κεφάλαιο}} \times \text{Κόστος χρέους μετά φόρων} \right) \\ & + \left( \frac{\text{Κοινές μετοχές}}{\text{Συνολικό Κεφάλαιο}} \times \text{Κόστος κοινών μετοχών} \right) \\ & + \left( \frac{\text{Προνομιούχες μετοχές}}{\text{Συνολικό Κεφάλαιο}} \times \text{Κόστος προνομιούχων μετοχών} \right) \end{aligned}$$

(6-9)

Η παραπάνω εξίσωση μπορεί να γραφεί πιο συνοπτικά ως εξής:

$$WACC = w_d \times (1 - T) \times r_d + w_{cs} \times r_{cs} + w_{ps} \times r_{ps}$$

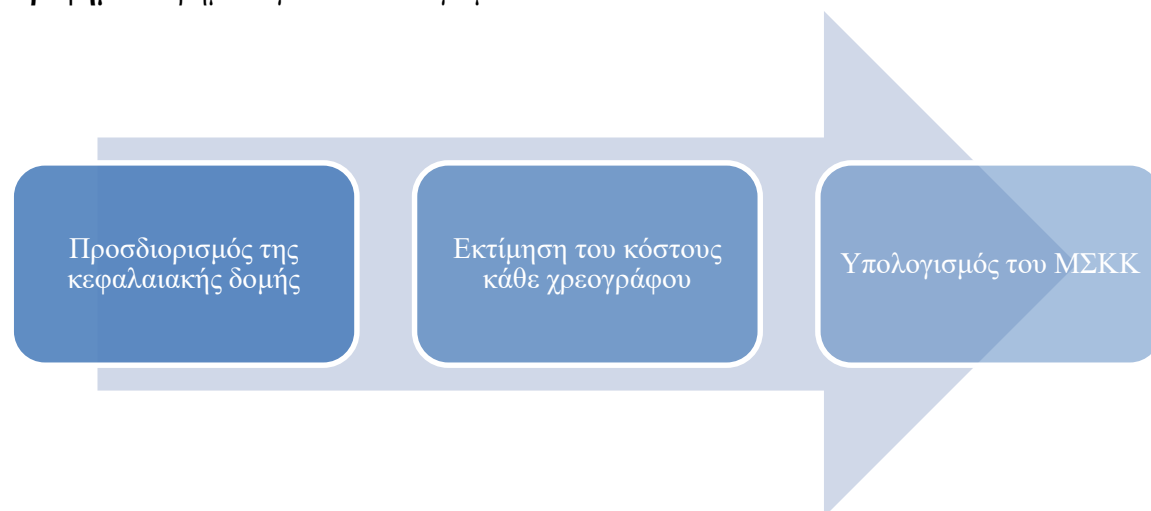
όπου:

- $w_d$  = το ποσοστό συμμετοχής των ομολόγων (debt) στο κεφάλαιο της επιχείρησης
- $T$  = ο φορολογικός συντελεστής της εταιρίας
- $r_d$  = το κόστος των ομολόγων
- $w_{cs}$  = το ποσοστό συμμετοχής των κοινών μετοχών (common stock) στο κεφάλαιο της επιχείρησης
- $r_{cs}$  = το κόστος των κοινών μετοχών
- $w_{ps}$  = το ποσοστό συμμετοχής των προνομιούχων μετοχών (preferred stock) στο κεφάλαιο της επιχείρησης
- $r_{ps}$  = το κόστος των προνομιούχων μετοχών

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι τόκοι που καταβάλλονται για την εξυπηρέτηση του χρέους εκπίπτουν από το φορολογητέο εισόδημα της επιχείρησης, με συνέπεια να μειώνεται το ποσό των φόρων που καταβάλλεται. Για το λόγο αυτό, το πραγματικό κόστος εξυπηρέτησης του χρέους είναι το κόστος μετά από φόρους  $[(1 - T) \times r_d]$ . Ειδικότερα, για κάθε μία νομισματική μονάδα (π.χ. €1) που καταβάλλεται ως τόκος, η επιχείρηση επιβαρύνεται ένα ποσό που είναι μικρότερο και ίσο με το γινόμενο της νομισματικής μονάδας επί τη διαφορά του φορολογικού συντελεστή από τη μονάδα (1). Αντιθέτως, τα μερίσματα που καταβάλλονται στους κοινούς και προνομιούχους μετόχους προέρχονται από τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης, οπότε το αντίστοιχο κόστος δεν χρειάζεται οποιαδήποτε προσαρμογή.

Η εφαρμογή της παραπάνω εξίσωσης για τον υπολογισμό του ΜΣΚΚ προϋποθέτει την αποτίμηση των χρεογράφων που συνθέτουν το μίγμα χρηματοδότησης της επιχείρησης στις τρέχουσες τιμές τους. Η χρηματιστηριακή αποτίμηση των χρεογράφων, σε αντίθεση με τη λογιστική τους αξία, επιτρέπει την απεικόνιση του πραγματικού κόστους κεφαλαίου της επιχείρησης, δεδομένου ότι η απαιτούμενη απόδοση των επενδυτών δεν είναι σταθερή αλλά μεταβάλλεται διαρκώς. Σημειώνεται ότι, όταν μία επιχείρηση προχωράει στην έκδοση νέων χρεογράφων, το κόστος τους προσδιορίζεται βάσει της απόδοσης που απαιτείται από τους επενδυτές κατά το χρόνο έκδοσής τους. Επιπλέον, ο υπολογισμός του ΜΣΚΚ προϋποθέτει ότι η κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης παραμένει σταθερή, υπόθεση που όπως θα δούμε παρακάτω είναι διφορούμενη.

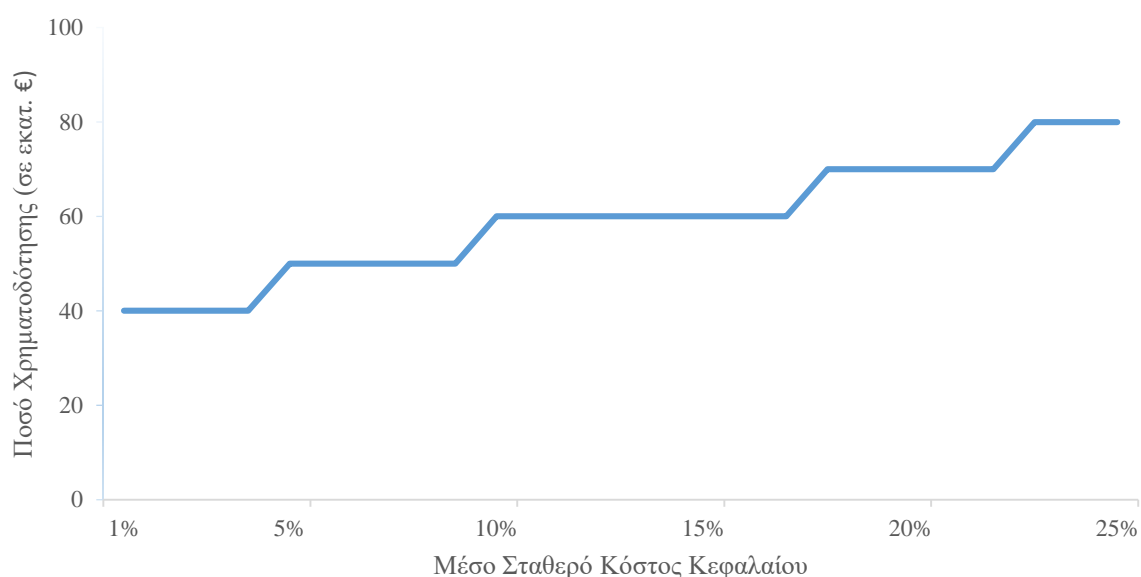
**Γράφημα** Τα βήματα για τον υπολογισμό του ΜΣΚΚ



Η υπόθεση ότι η κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης παραμένει διαχρονικά σταθερή σπάνια ισχύει στην πράξη. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να χρηματοδοτηθούν εκδίδοντας νέα χρεόγραφα λαμβάνοντας υπόψη κυρίως το κόστος του κάθε χρεογράφου, ενώ σημειώνεται ότι καθώς το ύψος χρηματοδότησης αυξάνεται ενδέχεται να αυξάνεται το κόστος κεφαλαίου, ανεξάρτητα από τη δομή του. Το οριακό κόστος κεφαλαίου (marginal cost of capital) είναι το κόστος έκδοσης μίας επιπλέον νομισματικής μονάδας (π.χ. €1), το οποίο μπορεί να είναι υψηλότερο από το ΜΣΚΚ ανεξάρτητα από το εάν η κεφαλαιακή δομή παραμένει σταθερή ή όχι. Κάτι τέτοιο είναι λογικό να συμβαίνει δεδομένου ότι όσο αυξάνονται τα κεφάλαια που αντλεί η επιχείρηση τόσο αυξάνεται το επίπεδο κινδύνου της, με συνέπεια οι επενδυτές να απαιτούν υψηλότερες αποδόσεις.

Το ΜΣΚΚ μπορεί να χρησιμοποιείται ως προεξοφλητικό επιτόκιο των χρηματικών ροών ενός επενδυτικού σχεδίου όταν αυτό αντανακλά το μέσο επίπεδο κινδύνου της επιχείρησης. Σε περίπτωση που μία επένδυση συνεπάγεται μεγαλύτερο ή μικρότερο κίνδυνο συγκριτικά με το μέσο κίνδυνο της επιχείρησης, τότε το προεξοφλητικό επιτόκιο που εφαρμόζεται θα πρέπει να προσαρμόζεται αντιστοίχως. Στα επενδυτικά σχέδια που φέρουν υψηλότερο επίπεδο κινδύνου από την επιχείρηση το προεξοφλητικό επιτόκιο θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από το ΜΣΚΚ, ενώ το αντίθετο θα πρέπει να γίνεται στα σχέδια που φέρουν χαμηλότερο κίνδυνο από την επιχείρηση. Η μόνιμη εφαρμογή του ΜΣΚΚ ως προεξοφλητικό επιτόκιο σε όλα τα υπό εξέταση επενδυτικά σχέδια ενδέχεται να οδηγήσει στην απόρριψη σχεδίων χαμηλού κινδύνου τα οποία θα έπρεπε να αξιολογηθούν βάσει ενός χαμηλότερου επιτοκίου. Αντιστοίχως, επενδυτικά σχέδια με υψηλό κίνδυνο στα οποία εφαρμόζεται το ΜΣΚΚ ενδέχεται να γίνουν αποδεκτά, ενώ εάν χρησιμοποιούνταν ένα υψηλότερο επιτόκιο θα απορρίπτονταν. Η προσαρμογή του προεξοφλητικού επιτοκίου στον κίνδυνο κάθε επένδυσης δεν είναι εύκολη υπόθεση, ούτε υπάρχει μία συγκεκριμένη και ευρέως αποδεκτή μεθοδολογία προσδιορισμού του. Μία λύση είναι ο προσδιορισμός ενός ΜΣΚΚ για κάθε διεύθυνση της επιχείρησης με γεωγραφικά κριτήρια ή βάσει της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Σε κάθε περίπτωση, η εφαρμογή είτε ενός ΜΣΚΚ για την επιχείρηση συνολικά είτε ενός ξεχωριστού ΜΣΚΚ για κάθε διεύθυνση είτε ενός ξεχωριστού ΜΣΚΚ για κάθε επένδυση συνοδεύεται από πλεονεκτήματα αλλά και περιορισμούς.

#### **Διάγραμμα** Οριακό κόστος κεφαλαίου με βάση το ύψος χρηματοδότησης



## Βιβλιογραφία

Abdelal, Rawi. *Capital rules: The construction of global finance*. Harvard University Press, 2007.

Berk, Jonathan B., and Peter M. DeMarzo. *Corporate finance*. Pearson Education, 2007.

Brealey, Richard A. *Principles of corporate finance*. Tata McGraw-Hill Education, 2012.

Damodaran, Aswath. *Applied corporate finance*. John Wiley & Sons, 2010.

Damodaran, Aswath. *Corporate finance*. John Wiley & Sons, 1996.

Garman, E. Thomas, and Raymond Fogue. *Personal finance*. Cengage Learning, 2011.

Gitman, Lawrence J., Roger Juchau, and Jack Flanagan. *Principles of managerial finance*. Pearson Higher Education AU, 2010.

Laux, Judy. "Topics In Finance Part IV—Valuation." *American Journal of Business Education (AJBE)* 3.9 (2010).

Mayer, Colin. "Financial systems, corporate finance, and economic development." *Asymmetric information, corporate finance, and investment*. University of Chicago Press, 1990. 307-332.

Pike, Richard, and Bill Neale. *Corporate finance and investment: decisions & strategies*. Pearson Education, 2006.

Schwert, G. William. "Anomalies and market efficiency." *Handbook of the Economics of Finance* 1 (2003): 939-974.

Wolf, Martin. *Fixing global finance*. JHU Press, 2010.