



Οργάνωση και Διοίκηση: Θεωρία και Πρακτική

Ιωάννης Ψαρράς

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Δημήτρης Ασκούνης

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Σειρά Ασκήσεων

Ακαδημαϊκό Έτος 2019 – 2020

Εξάμηνο 3^ο



Περιεχόμενα

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	- 3 -
ΟΡΓΑΝΩΣΗ	- 6 -
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	- 8 -
ΠΑΡΑΓΩΓΗ.....	- 10 -
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	- 11 -



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

ΑΣΚΗΣΗ 1: Πέντε δυνάμεις του Porter

Η Pizza Tartaruga είναι μία μικρή αλυσίδα από πιτσαρίες. Η εταιρεία έχει ανταγωνισμό από άλλες αλυσίδες, οι οποίες προσφέρουν, όπως και αυτή, υπηρεσίες παράδοσης, υπηρεσίες εστιατορίου, και ηλεκτρονικό κατάστημα. Στον κλάδο, οι ανταγωνιστές κάνουν επιθετική τιμολογιακή πολιτική, με προσφορές, και κουπόνια. Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές του κλάδου συνεχίζουν να χαμηλώνουν τις τιμές, και να κάνουν μεγάλες επενδύσεις στα κανάλια πώλησης (ηλ. Κατάστημα και ταχύτητα παράδοσης), χωρίς τα οποία δεν μπορούν ανταγωνιστούν. Στον κλάδο υπάρχουν διεθνείς αλυσίδες (π.χ. Pizza Shack, Palomino's Pizza) αλλά και τοπικά εστιατόρια, τα οποία προσφέρουν είτε χαμηλές τιμές και γρήγορη εξυπηρέτηση ή αυτοπροσδιορίζονται ως «ιταλικά εστιατόρια» υψηλότερης ποιότητας.

Οι πιτσαρίες αντιμετωπίζουν, ως ένα βαθμό, τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης, δηλαδή υψηλότερες τιμές υλικών, στενά περιθώρια κέρδους και μεγαλύτερη φορολόγηση. Ωστόσο οι κυριότεροι προμηθευτές της εταιρείας είναι προμηθευτές υλικών για τις πίτσες – τα οποία όμως είναι σε μεγάλο βαθμό «αδιαφοροποίητα», δηλαδή δεν διαφέρουν σημαντικά από τον ένα προμηθευτή στον άλλο. Επίσης, πολλοί προμηθευτές προτιμούν να έχουν καλή και μακροχρόνια σχέση με πελάτες που κάνουν μεγάλες παραγγελίες.

Η αγορά της παράδοσης πίτσας εντάσσεται στον κλάδο του γρήγορου φαγητού. Στον κλάδο υπάρχουν πολλά άλλα προϊόντα όπως π.χ. ψησταριές, ασιατικά εστιατόρια, κ.α. Ο καταναλωτής στο σπίτι συχνά έχει να διαλέξει ανάμεσα σε πολλές επιλογές, οι οποίες είναι εξίσου προσβάσιμες (π.χ. μέσω διαδικτύου). Χειροποίητη πίτσα προσφέρεται και από «ιταλικά εστιατόρια» που δεν εστιάζουν στη παράδοση αλλά στην ατμόσφαιρα και την υψηλή ποιότητα. Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν πλεονέκτημα αφού μπήκαν νωρίς στην αγορά και έχουν αναπτύξει τεχνογνωσία και δίκτυο προμηθευτών – πλέον, για να μπει κανείς στην αγορά πρέπει να προσφέρει κάτι πολύ διαφορετικό σε προϊόν ή εξυπηρέτηση. Η παρασκευή και η παράδοση της πίτσας είναι δραστηριότητες «εντάσεως εργασίας», δηλαδή απαιτούν έντονη απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, απαιτείται χαμηλή εξειδίκευση και οι εργαζόμενοι μπορούν να βρεθούν και να εκπαιδευτούν πολύ γρήγορα.

Σε γενικές γραμμές, οι πιθανοί πελάτες είναι πολλοί και η απώλεια ενός μικρού ποσοστού δεν είναι θα έχει δραματικές συνέπειες στην επιχείρηση. Οι τιμές καθορίζονται από τον κατάλογο, και ο πελάτης δεν μπορεί να τις επηρεάσει. Οι πελάτες δεν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες πίτσας (το πολύ 1-2) εκτός από σπάνιες περιπτώσεις (π.χ. γιορτές, εκδηλώσεις κ.ο.κ.). Οι νέες πλατφόρμες επιτρέπουν στους πελάτες να αξιολογούν τα εστιατόρια (π.χ. TripAdvisor, κ.α.). Οι καταναλωτές δεν αγοράζουν πίτσα μόνο από πιτσαρίες: τα σουπερμάρκετ πωλούν καταψυγμένες πίτσες, αλλά και υλικά όπως ζύμη, σάλτσες κ.α. για χειροποίητες πίτσες στο σπίτι.

Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες να αναλύσετε το ανταγωνιστικό περιβάλλον της εταιρείας χρησιμοποιώντας το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.

ΑΣΚΗΣΗ 2: SWOT – Στρατηγικές

(Α) Με βάση τα παρακάτω δεδομένα, **να συντάξετε πίνακα SWOT για την Pakshi Airlines:**

Η Pakshi Airlines είναι αεροπορική εταιρεία που δραστηριοποιείται στην αναπτυσσόμενη αγορά της Ινδίας.

- Η ΡΑ διαθέτει καλά εκπαιδευμένο προσωπικό αέρος και εδάφους, με εμπειρία σε διεθνείς αερομεταφορές.
- Η ελλειψη συντονισμού στη στρατηγική μαρκετινγκ προκαλεί σύγχυση, σχετικά με την επωνυμία (brand name) της εταιρίας.
- Η εταιρεία συναντά ανταγωνισμό από τους μεγάλους διεθνείς αερομεταφορείς όσο και πόλεμο τιμών από τοπικούς αερομεταφορείς.



- Οι δημόσιες επενδύσεις στις μεταφορές στα οδικά και σιδηροδρομικά δίκτυα ωθούν τοπικούς πελάτες στην χρήση επίγειων μέσων για μικρές – μεσαίες αποστάσεις.
- Το βιοτικό επίπεδο της Ινδίας παρουσιάζει αύξηση, και οι πελάτες εστιάζουν πέρα από την τιμή και σε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.
- Ο στόλος της PA είναι σύγχρονος και το τεχνικό προσωπικό της είναι άρτια εκπαιδευμένο.
- Αυξάνεται ο αριθμός των ταξιδιωτών προς την Ινδία, τόσο για τουρισμό όσο και για επαγγελματικούς λόγους.
- Έχει καλή φήμη στις εγχώριες και διεθνείς αγορές, προσφέροντας υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.
- Η αγορά των αερομεταφορών στην Ινδία αυξάνεται συνεχώς.
- Η μηχανοργάνωση της εταιρείας είναι από τις πλέον σύγχρονες στον κλάδο των αερομεταφορών στην Ινδία.
- Ο αριθμός των επαναλαμβανόμενων πελατών αυξάνει κάθε χρόνο.
- Πολλές από τις πρωτότυπες υπηρεσίες της PA αντιγράφονται γρήγορα από τους ανταγωνιστές.
- Επικρατεί διεθνής τάση για απελευθέρωση των αερομεταφορών.

(B) Η Pakshi Air αναζητά τρόπο να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά των αερομεταφορών.

Ποιές είναι οι βασικές επιχειρησιακές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει ώστε να επιτύχει κάτι τέτοιο; Εξηγήστε σύντομα τι σημαίνει η κάθε μία στρατηγική και πως θα μπορούσε να την υλοποιήσει η Pakshi Air;

ΑΣΚΗΣΗ 3: PEST

Η εταιρεία Koala Kola δραστηριοποιείται στον τομέα των αναψυκτικών. Έχετε συλλέξει τις παρακάτω πληροφορίες:

Η πρόσφατη οικονομική κρίση έχει μειώσει το διαθέσιμο εισόδημα του κοινού και τις δαπάνες για ψυχαγωγία. Ωστόσο, το περιορισμένο εισόδημα έχει μετατοπίσει πολλές κοινωνικές δραστηριότητες στο σπίτι όπως π.χ. γιορτές, συγκεντρώσεις κτλ. Οι καταναλωτές αναφέρουν ότι ενδιαφέρονται για την υγεία τους και για τον λόγο αυτό περιορίζουν τη κατανάλωση ζάχαρης και κατεργασμένων βιομηχανικών τροφίμων. Μάλιστα, η εταιρεία υπόκειται στο θεσμικό πλαίσιο για τα τρόφιμα το οποίο, λόγω κοινωνικών πιέσεων, γίνεται όλο και πιο αυστηρό, ενώ ελέγχεται τακτικά για τη τήρηση των σχετικών προδιαγραφών ασφάλειας και υγιεινής.

Η εταιρεία παίρνει τις πρώτες ύλες της (π.χ. γλυκαντικά, χυμούς, χημικά κτλ) από εταιρείες επεξεργασμένων αγροτικών προϊόντων και εταιρείες χημικών τροφίμων. Οι εγχώριοι παραγωγοί βρίσκονται σε σκληρό ανταγωνισμό με παραγωγούς χαμηλότερου κόστους του εξωτερικού, ειδικά λόγω της τάσης απελευθέρωσης της αγοράς αγροτικών προϊόντων. Επιπλέον, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να επενδύσει σε νέες, περισσότερο αποδοτικές διαδικασίες εμφιάλωσης και συσκευασίας, καθώς και τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών για τη διαχείριση της παραγωγής και της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά συναντά δυσκολίες λόγω της πρόσφατης αύξησης των επιτοκίων δανεισμού και τη χαμηλή ρευστότητα των τραπεζών.

Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες να συντάξετε την ανάλυση PEST για την εταιρεία.



ΑΣΚΗΣΗ 4: Στρατηγικές

Η TaiSC (με έδρα την Ταιβάν) είναι μία εταιρεία ημιαγωγών «άνευ εργοστασίου» (fabless): εξειδικεύεται στην έρευνα και τον σχεδιασμό των κυκλωμάτων, και αναθέτει την παραγωγή τους σε εργοστάσια ημιαγωγών, τα οποία μπορούν να κατασκευάσουν οποιοδήποτε κύκλωμα τους παραγγεληθεί με χαμηλό κόστος ανά μονάδα, ακόμα και σε μικρές ποσότητες. Στην συνέχεια πουλά τα ολοκληρωμένα κυκλώματα σε κατασκευαστές συσκευών στην Ταιβάν, αλλά κάνει εξαγωγές στην Κίνα, την Ινδία και άλλες χώρες της Ασίας.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1997 και ξεκίνησε την δραστηριότητά της στον τομέα των μικροελεγκτών για CD ROM. Σταδιακά άρχισε να παράγει ολοκληρωμένα κυκλώματα για DVD-ROM, τηλεοράσεις, ενώ το 2004 άρχισε να δραστηριοποιείται στον κλάδο των επεξεργαστών για κινητά τηλέφωνα.

Η εταιρεία, στοχεύει σε κατασκευαστές που δραστηριοποιούνται σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, και για τον λόγο αυτό προσπαθεί να διατηρεί χαμηλές τιμές. Ταυτόχρονα υπήρξε, η πρώτη που παρείχε «σχέδια αναφοράς» και υποστήριξη σε μικρές εταιρείες ηλεκτρονικών, οι οποίες δεν μπορούν να κάνουν μεγάλες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη.

Ωστόσο, τα στελέχη της δηλώνουν ότι οι χαμηλές τιμές δεν ισοδυναμούν με χαμηλή ποιότητα. Με σκοπό την είσοδο στην αγορά των φορητών συσκευών υψηλών επιδόσεων, η TaiSC αγόρασε τεχνολογία αιχμής από την ARM με σκοπό την ανάπτυξη πλατφόρμας υλικού που θα συνδυάζει υψηλές επιδόσεις και χαμηλό κόστος. Επιπλέον, για τον καλύτερο έλεγχο της ποιότητας, η TaiSC προχώρησε στη δημιουργία εργαστηρίου παραγωγής ημιαγωγών για μικρό αριθμό μονάδων ολοκληρωμένων για εξειδικευμένες εφαρμογές υψηλών προδιαγραφών.

Με βάση τα παραπάνω, ποιες εταιρικές και επιχειρησιακές στρατηγικές έχει εφαρμόσει ή εφαρμόζει η TaiSC; Να αναφέρετε τον τύπο στρατηγικής και σε ποια δράση της εταιρείας αφορά.



ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΑΣΚΗΣΗ 1 : Οργάνωση

Εταιρεία πληροφορικής παράγει προϊόντα που ανήκουν σε τρεις κατηγορίες:

- Προσωπικοί Υπολογιστές-Α,
- Μεσαία Συστήματα-Β
- Μεγάλα Συστήματα-Γ

και τα διαθέτει σε δύο γενικούς τύπους πελατών

- Δημόσιο-Δ
- Ιδιώτες-Ι

που βρίσκονται κατανεμημένοι σε τρεις γεωγραφικές περιοχές

- Β.Ελλάδα-ΒΕ,
- Ν.Ελλάδα-ΝΕ,
- Νησιά ΝΗ

Η εταιρεία διαθέτει τμήματα

- Παραγωγής-ΠΑ,
- Πωλήσεων-ΠΩ
- Προμηθειών-ΠΡ
- Οικονομικού – ΟΙ
- Ανθρώπινου Δυναμικού - ΑΔ

Να διαμορφώσετε και να κρίνετε τέσσερις (4) εναλλακτικές οργανωτικές δομές για την εταιρεία. Μια από τις οργανωτικές δομές να είναι τύπου MATRIX και μία υβριδικού τύπου.

ΑΣΚΗΣΗ 2: Οργάνωση

Το παρακάτω οργανόγραμμα αντιστοιχεί σε μία εταιρεία που δραστηριοποιείται στη διαχείριση εγκαταστάσεων. Η εταιρεία αναλαμβάνει τη συνολική διαχείριση μεγάλων κτιρίων και κατασκευών όπως αεροδρόμια, αθλητικά κέντρα, νοσοκομεία, φωτοβολταϊκά πάρκα κ.α. Παρέχει υπηρεσίες συντήρησης, καθαριότητας, φύλαξης, κηπουρικής. Για τη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της, διαθέτει τμήμα λήψης βλαβών και παραπόνων, και τμήμα προγραμματισμού εργασιών.

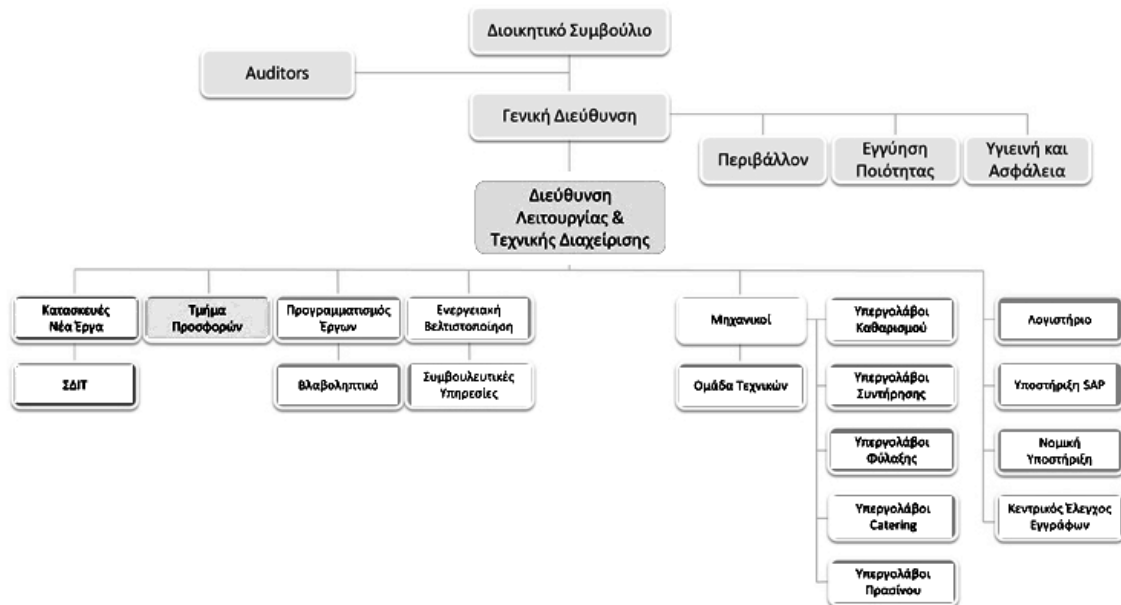
Επιπλέον, κάνει μικρό αριθμό κατασκευών σε υφιστάμενα έργα αλλά και νέα έργα ενώ παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για ενεργειακή βελτιστοποίηση υφιστάμενων κτιρίων.

Τέλος, η εταιρεία διαθέτει τμήματα για τον έλεγχο των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της, διασφάλισης ποιότητας και της υγιεινής/ ασφάλειας του προσωπικού. Επίσης, διαθέτει τμήμα ελεγκτών (auditors) το οποίο ελέγχει τις οικονομικές δραστηριότητες της εταιρείας και τις συναλλαγές με τους υπεργολάβους.

Με βάση το παρακάτω οργανόγραμμα, να εντοπίσετε τις σχέσεις:

- Γραμμικής εξουσίας
- Επιτελικής εξουσίας
- Λειτουργικής εξουσίας

και να αναφέρετε τα τμήματα τα οποία συμμετέχουν στις σχέσεις αυτές



Πηγή: AKTORP Facility Management: <http://www.aktorfmg.gr/default.asp?catid=26097>

ΑΣΚΗΣΗ 3 : Οργάνωση

Η MICROTRONIC δραστηριοποιείται στον τομέα της μικροηλεκτρονικής, και παράγει μία σειρά προϊόντων για χρήση στον βιομηχανικό τομέα. Περιλαμβάνει τρεις κύριες κατηγορίες προϊόντων: ψηφιακά ηλεκτρονικά για οχήματα (π.χ. ελεγκτές κινητήρων, αερόσακων κτλ), ψηφιακά ολοκληρωμένα κυκλώματα διαφόρων εφαρμογών και αναλογικά κυκλώματα. Η κάθε κατηγορία προϊόντων σχεδιάζεται από εξειδικευμένο προσωπικό. Παράλληλα, η εταιρεία κατασκευάζει τα εξαρτήματα. Ωστόσο, τα ψηφιακά και τα αναλογικά ηλεκτρονικά απαιτούν διαφορετικές τεχνικές παραγωγής η οποίες εκτελούνται σε διαφορετικά εργοστάσια για το κάθε είδος.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε αγορές στην Αμερική, την Ασία, την Ευρώπη και Μέση Ανατολή. Λόγω της πολυπλοκότητας των εφαρμογών και της αγοραστικής διαδικασίας, οι πωλητές της πρέπει να επισκέπτονται συχνά τους πελάτες στην έδρα τους ώστε να αξιολογήσουν τις ανάγκες τους και να κάνουν τις αντίστοιχες προσφορές. Επιπλέον, λόγω των διαφορετικών συνθηκών σε κάθε αγορά (π.χ. σύνθεση πελατών, πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες, κ.ο.κ.), οι ενέργειες και στρατηγικές μάρκετινγκ διαφέρουν ανά γεωγραφική περιοχή.

Οι κύριες λειτουργίες της επιχείρησης υποστηρίζονται από μία σειρά επιπλέον λειτουργιών: χρηματοοικονομική διοίκηση, νομικό τμήμα, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση ποιότητας και εταιρική επικοινωνία. Η ανώτερη διοίκηση έχει επικεφαλής τον διευθύνοντα σύμβουλο (CEO), στον οποίο λογοδοτούν οι διευθυντές των επιμέρους λειτουργιών (οι οποίοι δεν μπορούν να είναι πάνω από 7). Η ανώτερη διοίκηση υποστηρίζεται από ομάδες συμβούλων σε θέματα περιβαλλοντικών επιπτώσεων, υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων και στρατηγικής.

Να σχεδιάσετε ένα οργανόγραμμα για τη MICROTRONIC, ώστε να καλύπτονται όλες οι λειτουργίες και δραστηριότητες της με τον βέλτιστο τρόπο.



ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΑΣΚΗΣΗ 1: Μείγμα μάρκετινγκ

Η Manchester United είναι μία ποδοσφαιρική ομάδα που παραδοσιακά συμμετέχει στα υψηλότερα επίπεδα των εγχώριων και διεθνών διοργανώσεων. Χαρακτηρίζεται από συναρπαστικό παιχνίδι με παίκτες υψηλού επιπέδου. Η ομάδα έχει την έδρα της στο ανακαινισμένο γήπεδο του Old Trafford, όπου διοργανώνονται οι εξαιρετικά δημοφιλείς αγώνες «εντός έδρας», οι οποίοι συνοδεύονται από αντίστοιχα ακριβά εισιτήρια (με εισιτήριο διαρκείας το κόστος ανά αγώνα μειώνεται). Οι αγώνες, εντός και εκτός έδρας, μεταδίδονται και τηλεοπτικά, με τους τηλεοπτικούς σταθμούς να ανταγωνίζονται για την αγορά των δικαιωμάτων προβολής τους. Ο σύλλογος των οπαδών εξασφαλίζει ότι σε κάθε διοργάνωση, η παρουσία της ομάδας στο γήπεδο και στα ΜΜΕ θα είναι δυναμική και γεμάτη ενέργεια.

Ο σύλλογος δραστηριοποιείται και με την εμπορία προϊόντων σχετικών με την ομάδα, όπως αθλητικών ειδών, αναμνηστικών, ρουχισμού κτλ, μέσα από το ιδιόκτητο κατάστημα της ομάδας, από άλλα καταστήματα και μέσω της ιστοσελίδας του. Η ιστοσελίδα παρουσιάζει τις δραστηριότητες της ομάδας, μέσω δελτίων τύπου και ανακοινώσεων, βίντεο και φωτογραφιών. Επιπλέον, τα ΜΜΕ ενημερώνονται για τις δραστηριότητες της ομάδας, τις συνεντεύξεις και ανακοινώσεις της ηγεσίας, των τεχνικών και των παικτών.

Ποια είναι τα κύρια στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ της Manchester United;

ΑΣΚΗΣΗ 2: Μείγμα μάρκετινγκ

Το αντικείμενο της εταιρείας MediaTek είναι ο σχεδιασμός και η παραγωγή ολοκληρωμένων κυκλωμάτων και μικροεπεξεργαστών.

Η εταιρεία πουλά τα ολοκληρωμένα κυκλώματά της σε εταιρείες που κατασκευάζουν ηλεκτρονικές συσκευές για την καταναλωτική και βιομηχανική αγορά, από κινητά τηλέφωνα και συσκευές Blue-Ray μέχρι και εξοπλισμό για παρόχους τηλεπικοινωνιών. Μαζί με τα ολοκληρωμένα, παρέχει στους πελάτες βασικούς drivers, τεχνική υποστήριξη στην συναρμολόγηση και «σχέδια αναφοράς» (reference designs). Τα «σχέδια αναφοράς» για ένα συγκεκριμένο ολοκληρωμένο κύκλωμα (ή συνδυασμό ολοκληρωμένων) περιγράφουν πως ενσωματώνεται σε μία «τυπική» συσκευή ώστε να βοηθήσουν τους πελάτες στον σχεδιασμό προϊόντων βασισμένων στο κύκλωμα αυτό.

Η εταιρεία προετοιμάζει έναν νέο τύπο επεξεργαστή για κινητά τηλέφωνα. Η ομάδα μάρκετινγκ έχει κληθεί να ερευνήσει τις ανάγκες των δυνητικών πελατών της εταιρείας (κατασκευαστές φορητών συσκευών) και να προτείνει το βασικό μείγμα μάρκετινγκ του νέου προϊόντος. Συγκεκριμένα, έχει συγκεντρώσει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- Οι τελικοί χρήστες των κινητών συσκευών κρίνουν ότι η ενεργειακή αυτονομία τους δεν είναι ικανοποιητική
- Οι δυνητικοί πελάτες σχεδιάζουν και συναρμολογούν τις συσκευές σε εργοστάσια στην Ταϊβάν, την ηπειρωτική Κίνα και την Ινδία.
- Οι κατασκευαστές των συσκευών έχουν σαν στόχο αναπτυσσόμενες αγορές, όπου οι καταναλωτές δεν έχουν ακόμα μεγάλη αγοραστική δύναμη
- Οι κατασκευαστές προσπαθούν να μειώσουν τον χρόνο που απαιτεί ο σχεδιασμός των νέων συσκευών (που θα χρησιμοποιούν τον νέο επεξεργαστή) και του σχετικού λογισμικού
- Παρατηρείται στροφή των κατασκευαστών στο λειτουργικό σύστημα Android, το οποίο απαιτεί εξειδικευμένους drivers



- Κάποιοι από τους δυνητικούς πελάτες έχουν ήδη χρησιμοποιήσει επεξεργαστές της MediaTek. Για τον λόγο αυτό υπάρχουν καλές σχέσεις με τα στελέχη τους
- Πριν λάβουν οποιαδήποτε απόφαση, οι μηχανικοί των δυνητικών πελατών απαιτούν αναλυτική πληροφόρηση για τα τεχνικά χαρακτηριστικά, το κόστος και τρόπο εφαρμογής κτλ, καθώς και άμεσες απαντήσεις σε πλήθος άλλων ερωτημάτων
- Οι κατασκευαστές βρίσκονται περιστασιακά σε χρηματοοικονομική στενότητα λόγω καθυστερήσεων στις πληρωμές των πελατών τους (έμποροι λιανικής)
- Οι μηχανικοί των πελατών χρειάζονται έντονη υποστήριξη τόσο κατά την φάση σχεδιασμού των συσκευών όσο και κατά την τον σχεδιασμό των μεθόδων συναρμολόγησης.

Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες προτείνετε το απαραίτητο μείγμα μάρκετινγκ.

ΑΣΚΗΣΗ 3: Στόχευση /Μείγμα Μάρκετινγκ

Η μικρή εταιρεία λογισμικού που ιδρύσατε με συναδέλφους σας ετοιμάζει την ανάπτυξη και λανσάρισμα μίας νέας εφαρμογής για έξυπνα τηλέφωνα.

Η κύρια λειτουργία της εφαρμογής είναι ο υπολογισμός και η πρόταση βέλτιστης διαδρομής από γεωγραφικό σημείο σε σημείο μέσα σε πόλεις, με τη χρήση δημόσιων συγκοινωνιών (Μέσων Μαζικής Μεταφοράς κτλ). Η εφαρμογή ενημερώνεται για την αφετηρία και τον τελικό προορισμό, και χρησιμοποιεί ανοικτά διαθέσιμους χάρτες, γεωγραφικές βάσεις δεδομένων από οργανισμούς συγκοινωνιών και άλλα στοιχεία ώστε να υπολογίσει τη γρηγορότερη διαδρομή με τον βέλτιστο συνδυασμό μεταφορικών μέσων (π.χ. λεωφορεία, μετρό, βάντσια κτλ).

Κατόπιν έρευνας αγοράς έχετε καταλήξει ότι οι δυνητικοί χρήστες ανήκουν στις ακόλουθες βασικές κατηγορίες:

A: Περιστασιακοί χρήστες των MMM/ταξί, οι οποίοι τα χρησιμοποιούν συνήθως για διαφορετικές διαδρομές κάθε φορά, κάτοικοι περιοχών που δεν εξυπηρετούνται καλά από MMM

B: Τακτικοί χρήστες των MMM, εξίσου για διαδρομές ρουτίνας αλλά και νέες διαδρομές, κάτοικοι περιοχών που εξυπηρετούνται καλά από MMM/ ταξί

Γ: Επισκέπτες στη πόλη, (ταξιδιώτες, τουρίστες), οι οποίοι χρησιμοποιούν σχεδόν αποκλειστικά τα MMM/ ταξί, κάνουν κατά κανόνα νέες διαδρομές και διαμένουν σε οποιαδήποτε περιοχή

Σε συζήτηση με τους συνεργάτες σας, καταλήξατε ότι πέρα από τη βασική λειτουργικότητα (υπολογισμός διαδρομής βάση ταχύτητας), η ομάδα προλαβαίνει να αναπτύξει μέχρι 7 επιπλέον λειτουργίες από τις ακόλουθες, μέχρι την προγραμματισμένη ημερομηνία λανσαρίσματος:

Διασύνδεση με εφαρμογές κλήσης ταξί	Κοινότητα χρηστών και αξιολόγηση διαδρομών με σχετικό κριτήριο επιλογής
Προβολή πολλαπλών διαδρομών και επιλογή από τον χρήστη	Εντοπισμός στίγματος χρήστη με GPS και αυτόματη ενημέρωση σε περίπτωση παρέκκλισης
Υπολογισμός διαδρομών με αυτοκίνητο	Κριτήριο επιλογής διαδρομής: αριθμός αναποκρίσεων
Διασύνδεση με συμβάντα και τοποθεσίες από εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης και διαδίκτυο	Παρακολούθηση δεδομένων κυκλοφοριακής συμφόρησης σε πραγματικό χρόνο
Υπολογισμός υπεραστικών διαδρομών	Κριτήριο επιλογής διαδρομής: κόστος



Συμπερίληψη ενδιάμεσων σταθμών σε μία διαδρομή	Υποστήριξη πολλαπλών γλωσσών
Μόνο ηχητική ενημέρωση (π.χ. μέσω ακουστικών όσο ο χρήστης ακούει μουσική) για τις στάσεις	Αποθήκευση προσωποποιημένων διαδρομών

Επιπλέον, διαπιστώνετε ότι έχετε τους ακόλουθους βασικούς τρόπους να παράγετε έσοδα από την εφαρμογή:

1. Δωρεάν εφαρμογή με έσοδα από διαφημίσεις (περίπου 1€/ άδεια χρήσης τον χρόνο)
2. Πώληση μίας φοράς στα 10€ ανά άδεια χρήσης
3. Πώληση συνδρομής (π.χ. 12μηνιας συνδρομής στα 3€/ χρόνο).

Η διαθεση των αδειών γίνεται μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος της κινητής πλατφόρμας (π.χ. iTunes, Google Play) και μεταφόρτωσης απευθείας στη συσκευή του χρήστη.

Τέλος, διερευνήσατε ενδεχόμενους τρόπους προώθησης και καταλήξατε ότι μπορείτε να υλοποιήσετε κάποιους από τους παρακάτω, χωρίς να ξεπεράσετε τον διαθέσιμο προϋπολογισμό προώθησης (100%):

Συνέντευξη της ομάδας σε πρωινή εκπομπή και βραδινό δελτίο ειδήσεων (20%)	Αφίσες σε στάσεις MMM (30%)
Άρθρο σε γνωστό τεχνολογικό blog (10%)	Παρουσία σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και blog εταιρείας (5%)
Τηλεοπτικό σποτ (40%)	Τοποθέτηση προϊόντος σε τηλεοπτική σειρά (20%)
Διανομή φυλλαδίων σε στάσεις MMM (30%)	Προβολή μέσω διαφήμισης σε banners και μηχανές αναζήτησης (10%)
Συμφωνία για προβολή από εκδοτικό οίκο lifestyle και ταξιδιωτικών οδηγών (30%)	Διανομή φυλλαδίων σε επιλεγμένους κεντρικούς σταθμούς(30%)
Χορηγίες σε διοργανώσεις προσβάσιμες μέσω MMM (30%)	Δωρεάν ή με έκπτωση άδειες χρήσης σε συγκεκριμένο αριθμό χρηστών (10%)
Συμφωνία για προβολή από ιστοσελίδες των οργανισμών MMM (10%)	Συμμετοχή σε διεθνή διοργάνωση για κινητές εφαρμογές (20%)

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, επιλέξτε το τμήμα ή τμήματα της αγοράς στα οποία είναι σκόπιμο να στοχεύσετε και συνθέστε το απαραίτητο μείγμα μάρκετινγκ (και ενδεχόμενες παραλλαγές του) που θα εφαρμόσετε . Αιτιολογήστε τις αποφάσεις σας.

ΠΑΡΑΓΩΓΗ

ΑΣΚΗΣΗ 1: Αποθέματα

Έστω προμηθευόμενη πρώτη ύλη με μοναδιαίο κόστος αγοράς 5€. Η συνολική ποσότητα αποθέματος που απαιτείται ετησίως για αυτή είναι 18.000 μονάδες. Το κόστος τοποθέτησης μιας παραγγελίας είναι 40€, ενώ το κόστος διατήρησης σε απόθεμα μίας μονάδας για ένα χρόνο είναι 9€.

1. Ποια είναι η οικονομική ποσότητα παραγγελίας;
2. Ποιος είναι ο βέλτιστος αριθμός παραγγελιών ανά έτος;
3. Ποιο είναι το βέλτιστο ετήσιο ολικό κόστος αποθέματος;
4. Έστω ότι ο προμηθευτής της πρώτης ύλης παρέχει έκπτωση 5% στο κόστος αγοράς κάθε μονάδας, με την προϋπόθεση ότι η παραγγελία είναι ίση ή μεγαλύτερη των 1.000 μονάδων. Θα επιλέγατε τη προσφορά αυτή έναντι της στρατηγικής που προέκυψε από τα προηγούμενα τρία ερωτήματα;



ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΑΣΚΗΣΗ 1

Η εταιρεία CODEMONKEY έχει σκοπό πρέπει να στελεχώσει θέσεις προγραμματιστών. Οι εργαζόμενοι θα σχεδιάζουν και θα αναπτύσσουν νέες εφαρμογές σε C# και Java, αλλά θα απασχολούνται και στην συντήρηση / βελτιστοποίηση ήδη υφιστάμενων εφαρμογών και την επίλυση σφαλμάτων. Επιπλέον, η εταιρεία χρησιμοποιεί το περιβάλλον ανάπτυξης Visual Studio και τις τεχνολογίες .NET. Θα ενταχθούν σε ομάδες ανάπτυξης συγκεκριμένων προϊόντων, και θα απαντούν σε άμεσους προϊστάμενους, οι οποίοι είναι έμπειροι αναλυτές και προγραμματιστές. Οι προϊστάμενοι απαντούν στον Τεχνικό Διευθυντή της εταιρείας.

Τη στιγμή αυτή, η εταιρεία έχει αναλάβει αρκετά έργα για λογισμικό διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), από μικρομεσαίους εταιρικούς πελάτες στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια. Αναμένεται ότι οι νέοι εργαζόμενοι θα απασχολούνται αι σε περισσότερο από ένα έργα μέσα στην εργασιακή τους ημέρα. Θα χρειαστεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, να έρχονται σε επαφή απευθείας με τους εταιρικούς πελάτες ώστε να αποσαφηνίζει τις απαιτήσεις για το νέο λογισμικό αλλά και για την επίλυση προβλημάτων.

Τέλος, η στρατηγική της εταιρείας σαν στόχο τη στελέχωση των τεχνικών θέσεων με προσωπικό υψηλού επιπέδου και τη συγκράτησή του, ώστε να μειώνει τα κόστη πρόσληψης και προσαρμογής, ενώ διαθέτει ξεχωριστό τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που αναλαμβάνει τις διαδικασίες προσέλκυσης και συμμετέχει στις διαδικασίες πρόσληψης.

- Να συντάξετε τη περιγραφή της θέσης εργασίας, η οποία θα χρησιμοποιηθεί στη προσέλκυση των υποψηφίων.
- Μετά τη πρόσληψη, οι νέοι εργαζόμενοι θα εκπαιδευθούν στις διαδικασίες και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των έργων της εταιρείας. Χρειάζεται επίσης να έχουν μία γενική εικόνα των επιχειρησιακών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πελάτες της εταιρείας, και πως τα προϊόντα της εταιρείας συμβάλλουν στη λύση τους. Τέλος, απαιτείται η περιοδική ενημέρωση για νέες τεχνολογίες.
 - Να προτείνετε τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες με τις οποίες θα επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι
 - Να προτείνετε έναν συνολικό τρόπο αξιολόγησης της εκπαίδευσης και να δώσετε συγκεκριμένα παραδείγματα.
- Μετά από 6 μήνες, η εταιρεία αποφασίζει να αξιολογήσει την απόδοση των νέων εργαζόμενων. Με βάση τα στοιχεία που έχετε στη διάθεσή σας, ποιες μεθόδους, πηγές και κριτήρια αξιολόγησης θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει;
- Η επιχείρηση ανασχεδιάζει τα πακέτα ανταμοιβών με συστηματικό τρόπο για τα παρακάτω προφίλ εργαζόμενων.
 - 22 - 25 ετών, χωρίς οικογένεια, πρόσφατα ολοκλήρωσε ανώτατες σπουδές και ξεκινά σταδιοδρομία, κατοικεί με γονείς.
 - 30-40 ετών, γυναίκα, με οικογένεια και μικρά παιδιά, επιστροφή στην εργασία μετά από εγκυμοσύνη και αρχική περίοδο ανατροφής τέκνων.
 - 55-65 ετών, παιδιά που έχουν φύγει από το σπίτι, σημαντική εμπειρία και τεχνογνωσία, ικανότητα διοίκησης,

Να σχεδιάσετε τα κατάλληλα πακέτα ανταμοιβής (να αναφερθούν τουλάχιστον 3 στοιχεία ανά πακέτο).