



# **Οργάνωση και Διοίκηση: Θεωρία και Πρακτική**

**Ιωάννης Ψαρράς**

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

**Δημήτρης Ασκούνης**

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

---

**Σειρά Ασκήσεων**

Ακαδημαϊκό Έτος 2016 – 2017

Εξάμηνο 3<sup>ο</sup>



## Περιεχόμενα

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ .....	- 3 -
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....	- 6 -
ΟΡΓΑΝΩΣΗ .....	- 8 -
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	- 10 -
ΠΑΡΑΓΩΓΗ .....	- 12 -
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	- 13 -



## ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

### ΑΣΚΗΣΗ 1: Ισολογισμός / ΚΑΧ

Δίνονται τα στοιχεία (σε €) της εταιρείας ΖΗΤΑ ΑΕ, όπως αυτά είχαν την 31-12-2014:

Ενυπόθηκα ακίνητα	250.000
Αμοιβές προσωπικού	80.000
Εργοδοτικές εισφορές	18.000
Αμοιβές τρίτων	15.000
Γραμμάτια εισπρακτέα	136.000
Διαφημίσεις	12.000
Εμπορεύματα	200.000
Γραμμάτια πληρωτέα	140.000
Ζημία από πώληση αυτοκινήτου	6.000
Πωλήσεις	500.000
Ταμείο	25.000
Τόκοι χρεωστικοί	9.000
Ενυπόθηκα δάνεια	180.000
Χρεόγραφα	40.000
Ίδια κεφάλαια	375.000
Κόστος πωληθέντων	330.000
Κέρδη από πώληση χρεογράφων	7.000
Μερίσματα εισπρακτέα	3.000
Πελάτες	160.000
Έσοδα από μερίσματα	4.500
Προμηθευτές	125.000
Έσοδα από προμήθειες αντιπροσωπειών	48.000
Γραφική ύλη (απόθεμα)	3.500
Προσωπικό, λογ/σμός δανείων	15.000
Εργοδοτικές εισφορές πληρωτέες	6.000
Κέρδη από κλήρωση ομολογιών	10.000
Κρατήσεις υπέρ ασφαλιστικών οργανισμών πληρωτέες	3.500
Γενικά έξοδα	22.000
Αμοιβές τρίτων πληρωτέες	3.000

Να συνταχθεί ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως της εταιρείας.



## **ΑΣΚΗΣΗ 2: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης**

Η Κατερίνα Παπαδοπούλου άνοιξε ένα κτηνιατρείο στους Αμπελόκηπους και τον Ιούνιο του 2014 οι συναλλαγές της ήταν οι εξής:

- 1/6: Η Κατερίνα κατέθεσε σε τραπεζικό λογ/σμό της νέας επιχείρησης 100.000€
- 2/6: Προσέλαβε μία νοσοκόμα με μισθό 600€/μήνα
- 3/6: Πλήρωσε το ενοίκιο 2 μηνών (Ιούνιος – Ιούλιος) που αντιστοιχούσε συνολικά σε 800€, με επιταγή
- 7/6: Εισέπραξε 2.000€ από ιατρικές υπηρεσίες (ιατρική εξέταση διάφορων ζώων)
- 10/6: Αγόρασε ιατρικά υλικά αξίας 1.500€
- 15/6: Πλήρωσε το μισθό της νοσοκόμας
- 16/6: Πλήρωσε ΙΚΑ και χαρτόσημο 400€
- 20/6: Εισέπραξε 1.500€ από ιατρικές υπηρεσίες
- 25/6: Πλήρωσε για ηλεκτρικό και τηλέφωνο 200€
- 27/6: Διαπίστωσε ότι χρησιμοποίησε όλα τα υλικά που αγόρασε στις 10/6
- 28/6: Εισέπραξε 1.000€ από ιατρικές υπηρεσίες
- 30/6: Πλήρωσε για τα ασφάλιστρα ενός χρόνου (1/7/2014 – 30/06/2015) 1.000€

Χρησιμοποιείστε τα δεδομένα που χρειάζονται προκειμένου να ετοιμάσετε την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως της περιόδου 1/6 - 30/6/2014.

## **ΑΣΚΗΣΗ 3: Νεκρό Σημείο**

Μια επιχείρηση παράγει ένα προϊόν με τιμή πώλησης 9€/μονάδα. Τα σταθερά έξοδα ανέρχονται σε 15.000 € και το μεταβλητό κόστος σε 3€/μονάδα. Τα κέρδη της επιχείρησης, όταν διαθέτει το σύνολο της παραγωγής ανέρχονται σε 9.000 € για το παρόν έτος.

1. Να βρεθεί το Νεκρό Σημείο και να σχεδιαστεί το διάγραμμα Νεκρού Σημείου.
2. Η επιχείρηση θέλει να αυξήσει κατά 10% τα κέρδη της στο σύνολο του όγκου παραγωγής για το παρόν έτος. Ποιο είναι το νεκρό σημείο, αν θελήσει να πραγματοποιήσει αυτόν τον στόχο με τις εξής τρεις εναλλακτικές πολιτικές;
  - i. Μεταβολή μόνο του σταθερού κόστους (τιμή πώλησης 9€, μεταβλητό κόστος 3€). Να σχεδιασθεί το διάγραμμα νεκρού σημείου.
  - ii. Μεταβολή μόνο της τιμής πώλησης (σταθερό κόστος 15.000€, μεταβλητό κόστος 3€/μονάδα) για το πρώτο μισό του όγκου παραγωγής/πώλησης. Να σχεδιασθεί το διάγραμμα νεκρού σημείου.
  - iii. Μεταβολή μόνο του μεταβλητού κόστους (σταθερό κόστος 15.000€, τιμή πώλησης 9€). Να σχεδιασθεί το διάγραμμα νεκρού σημείου.
3. Ποια από τις πιο πάνω πολιτικές 1 έως 3, θα επιλέγατε ως την πλέον συμφέρουσα για την επιχείρηση; Να τεκμηριωθεί η απάντησή σας.

## **ΑΣΚΗΣΗ 4: Νεκρό Σημείο**

Η "ΝΕΡΟ Α.Ε." είναι μια μικρή εταιρεία, η οποία παρασκευάζει εμφιαλωμένο νερό με αποκλειστικούς πελάτες εστιατόρια και ξενοδοχεία, έχοντας μέγιστη δυναμικότητα παραγωγής 150.000 φιάλες ετησίως.

Η εμφιάλωση γίνεται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας με υλικά και νερό που η "ΝΕΡΟ" παραλαμβάνει από προμηθευτές και συγκεκριμένα την ΤΥΠΟ, η οποία παράγει τις ετικέτες, την ΠΛΑΣΤΙΚ, η οποία κατασκευάζει πλαστικές φιάλες και την ΠΗΓΗ, η οποία προμηθεύει το νερό από τις ιδιόκτητες πηγές της.



Η ΝΕΡΟ Α.Ε. στεγάζεται σε ιδιόκτητο κτίριο, ενώ ακολουθεί σύστημα μερικής-απασχόλησης, διατηρώντας τα πάγια κόστη της χαμηλά, στο ύψος των 20.000 € ετησίως για ύψος παραγωγής μέχρι και 150.000 φιάλες νερού ανά έτος.

- Η ΤΥΠΟ προμηθεύει την ΝΕΡΟ με οποιονδήποτε αριθμό ετικετών ζητηθεί, με κόστος ανά ετικέτα 0,05€.
- Η ΠΛΑΣΤΙΚ προμηθεύει την ΝΕΡΟ με πλαστικά μπουκάλια, σε παρτίδες των 50.000 φιαλών, με κόστος 5.000€. ανά παρτίδα.
- Τέλος, η ΠΗΓΗ προμηθεύει την ΝΕΡΟ με νερό σε παρτίδες των 75.000 λίτρων, με κόστος 3.000€ .

Η ΝΕΡΟ πουλά νερό σε φιάλες του 1.5 lt μόνο, και έχει υπολογίσει ότι το κόστος για την παρασκευή μιας φιάλης τελικού προϊόντος στις εγκαταστάσεις της (εξαιρουμένου του κόστους προμήθειας υλικών και νερού) ανέρχεται σε 0,25 €.

Επιπλέον, η ΝΕΡΟ Α.Ε. είναι αναγκασμένη στο τέλος του έτους να αχρηστεύει τις ποσότητες νερού που δεν κατορθώνει να χρησιμοποιήσει ως προϊόν, για λόγους υγειονομικούς. Το ίδιο συμβαίνει και για τις φιάλες, όπου πρέπει στο τέλος του έτους να πετά όσες δεν προωθήθηκαν στην αγορά. Κατά τα άλλα, όλη η παραγωγή πωλείται εξ' ολοκλήρου.

Η τιμή πώλησης της κάθε φιάλης ανέρχεται σε 1 € για ύψος παραγωγής μέχρι 100.000 φιάλες. Οι επιπλέον των 100.000 φιαλών (και μέχρι τις 150.000) πωλούνται με τιμή 0,7 € η μία, προκειμένου να είναι δυνατή η διάθεση όλης της παραγωγής.

**A. Να υπολογίσετε με αναλυτικό τρόπο το (ή τα αν έχει περισσότερα) νεκρά σημεία της επιχείρησης. Αν εντοπίσετε περισσότερα του ενός νεκρά σημεία να δικαιολογήσετε την ύπαρξή τους. Να σχεδιάσετε το διάγραμμα νεκρού σημείου, για την ετήσια παραγωγή της ΝΕΡΟ για όλο το φάσμα παραγωγής.**

**B. Ποιο είναι το ύψος παραγωγής το οποίο βελτιστοποιεί το κέρδος της ΝΕΡΟ Α.Ε.;**



## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

### ΑΣΚΗΣΗ 1: 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 PA 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.

(Β) 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 2: 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 3: 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.

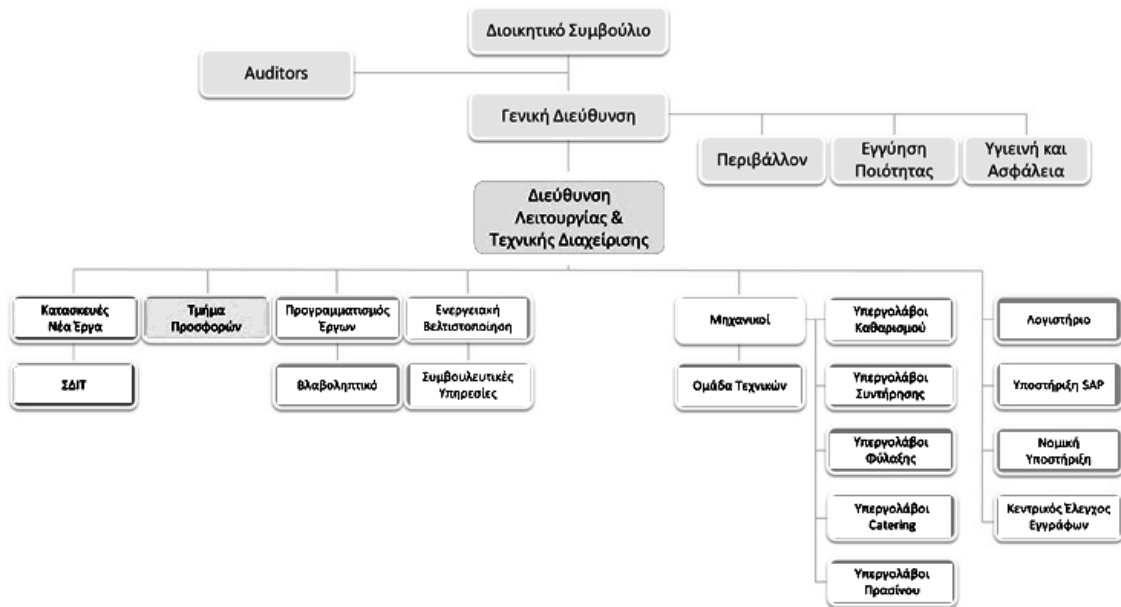
Τέλος, η εταιρεία διαθέτει τμήματα για τον έλεγχο των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της, διασφάλισης ποιότητας και της υγιεινής/ ασφάλειας του προσωπικού. Επίσης, διαθέτει τμήμα ελεγκτών (auditors) το οποίο ελέγχει τις οικονομικές δραστηριότητες της εταιρείας και τις συναλλαγές με τους 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: AKTOP Facility Management: <http://www.aktorf.com/default.asp?catid=26097>



## 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, βάδισμα κτλ).

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

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

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

Γ: Επισκέπτες στη πόλη, (ταξιδιώτες, τουρίστες), οι οποίοι χρησιμοποιούν σχεδόν αποκλειστικά τα ΜΜΜ/ 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 λανσάρισματος:

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 ανταποκρίσεων
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 φορές στα 10€ ανά άδεια χρήσης
3. Πώληση συνδρομής (π.χ. 12μηνιαία συνδρομή 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 ΜΜΜ (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 ΜΜΜ (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 ΜΜΜ (30%)	Δωρεάν ή με έκπτωση άδειες χρήσης σε συγκεκριμένο αριθμό χρηστών (10%)
Συμφωνία για προβολή από ιστοσελίδες των οργανισμών ΜΜΜ (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: Στελέχωση – Αξιολόγηση απόδοσης

Η εταιρεία πληροφορικής στην οποία εργάζεστε έχει σκοπό πρέπει να στελεχώσει μία θέση προγραμματιστή. Ο εργαζόμενος αυτός θα σχεδιάζει και θα αναπτύσσει νέες εφαρμογές σε C# και Java, αλλά θα απασχολείται και στην συντήρηση / βελτιστοποίηση ήδη υφιστάμενων εφαρμογών και την επίλυση σφαλμάτων. Επιπλέον, η εταιρεία χρησιμοποιεί το περιβάλλον ανάπτυξης Visual Studio και τις τεχνολογίες .NET. Ο νέος εργαζόμενος θα ενταχθεί σε ομάδα ανάπτυξης συγκεκριμένων προϊόντων, και θα απαντά σε άμεσο προϊστάμενο, ο οποίος είναι έμπειρος αναλυτής και προγραμματιστής. Ο προϊστάμενος αυτός απαντά 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 ο εργαζόμενος θα πρέπει να απασχολείται σε περισσότερο από ένα έργα μέσα στην εργασιακή του ημέρα. Θα χρειαστεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, να έρχεται σε επαφή απευθείας με τους εταιρικούς πελάτες ώστε να αποσαφηνίζει τις απαιτήσεις για το νέο λογισμικό αλλά και για την επίλυση προβλημάτων.

Η εταιρεία έχει αποφασίσει ότι μπορεί το πρώτο μήνα να εκπαιδευτεί στις διαδικασίες και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των έργων της εταιρείας, με τη βοήθεια ενός πιο έμπειρου προγραμματιστή. Περαιτέρω εκπαίδευση σε επαγγελματικά θέματα όπως καλές πρακτικές προγραμματισμού, συμπεριφορά, επικοινωνία κτλ κρίνεται ασύμφορη.

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 υποψήφιων.
- Από ποιες πηγές μπορεί να προσελκύσει πιθανούς υποψήφιους για τη θέση αυτή;
- Από τη στιγμή που ξεκίνησε η προσέλκυση των υποψήφιων έχετε ήδη συλλέξει 70 βιογραφικά σημειώματα. Έχετε 2 (εργάσιμες) εβδομάδες για να καταλήξετε σε πρόσληψη. Προτείνετε τη διαδικασία που θα ακολουθήσετε, τα κριτήρια και τους συμμετέχοντες σε κάθε βήμα. Αιτιολογείτε τις απαντήσεις σας.
- Μετά από 6 μήνες, η εταιρεία αποφασίζει να αξιολογήσει την απόδοση των προγραμματιστών ERP. Με βάση τα στοιχεία που έχετε στη διάθεσή σας, ποιες μεθόδους, πηγές και κριτήρια αξιολόγησης θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει;