

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μέσα από αυτήν τη σελίδα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλλαν στη διεξαγωγή της παρούσας μεταπτυχιακής μελέτης.

Καταρχήν θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Παπαθανασίου Ελευθέριο, Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για την ανάθεση της μελέτης, καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές του, τη βοήθεια, το ενδιαφέρον και το χρόνο που διέθεσε. Επίσης πολλές ευχαριστίες στον κύριο Καρδαρά Δημήτριο, Επίκουρο Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και το υλικό που προσέφερε. Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, κύριο Λαζαρίδη Παναγιώτη για τις πολύτιμες συμβουλές του σχετικά με την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μας. Θα πρέπει επίσης να ευχαριστήσω τον Καθηγητή του Γ.Π.Α. κύριο Σολδάτο Πέτρο και τον Επίκουρο Καθηγητή του Γ.Π.Α. κύριο Τσιμπούκα Κωνσταντίνο για τη μελέτη και τη βαθμολόγηση της παρούσας έρευνας.

Επίσης, ευχαριστώ τα στελέχη των επιχειρήσεων του δείγματος για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων καθώς και για τα πολύτιμα σχόλια τους.

Θα πρέπει επίσης να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους συναδέλφους μου, κυρίους Αθανασόπουλο Νικόλαο, Καρέζο Θεόφιλο και την κυρία Ξανάκη Γεωργία για την πολύτιμη συμπαράστασή τους και την πολύ καλή συνεργασία μας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για τη συμπαράσταση και τη στήριξη που πάντα μου προσφέρουν, καθώς και όλους τους συμφοιτητές-συμφοιτήτριές μου στο MBA που ήταν δίπλα μου σε όλες τις δύσκολες αλλά και δημιουργικές στιγμές των μεταπτυχιακών σπουδών μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗΣ.....	15
1.1 Βασικές έννοιες της Μαζικής Εξατομίκευσης- Συγκριτική ανάλυση με τη Μαζική Παραγωγή.....	15
1.2 Παράγοντες που επιβάλουν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης..	18
1.3 Είδη Μαζικής Εξατομίκευσης.....	22
1.3.α Τύποι Τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται στην Μαζική Εξατομίκευση Προϊόντων και Υπηρεσιών.....	27
1.3.β Διαμορφώσεις της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	30
1.4 Εξασφάλιση της ετοιμότητας της επιχείρησης ως προς την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	33
1.4.α Αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών.....	33
1.4.β Αλλαγές στην Οργανωτική Δομή.....	35
1.5 Τεχνολογική υποστήριξη της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	38
1.6 Πλεονεκτήματα της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	41
1.7 Μειονεκτήματα της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	44
1.8 Περιορισμοί και Κίνδυνοι κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	45
1.9 Το κόστος στη Μαζική Εξατομίκευση.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	53
3.1 Το προφίλ των επιχειρήσεων και οι στρατηγικές ανάπτυξης των Πληροφοριακών Συστημάτων.....	54
3.2 Επιλογές Τεχνολογίας Πληροφορικής.....	69

3.3 Μαζική Εξατομίκευση.....	73
3.3.α Υπηρεσίες Μαζικής Εξατομίκευσης για τις ανάγκες των πελατών.....	73
3.4 Η δυναμική του συστήματος Μαζικής Εξατομίκευσης.....	90
3.4.α Χαρακτηριστικά του Τεχνολογικού/ Μηχανολογικού εξοπλισμού που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης..	90
3.4.β Χαρακτηριστικά του χρόνου που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	96
3.4.γ Χαρακτηριστικά των πληροφοριών που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	99
3.4.δ Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	103
3.5 Παράμετροι της Μαζικής Εξατομίκευσης σε σχέση με την επιχείρηση...	108
3.5.α Η επίδραση της Μαζικής Εξατομίκευσης στην επιχείρηση.....	108
3.5.β Συντελεστές που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	114
3.5.γ Βαθμός υλοποίησής της Μαζικής Εξατομίκευσης στις επιχειρήσεις....	118
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	124
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	136
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	138
ΛΟΙΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	145
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	147

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελ.
ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Σύγκριση Μαζικής Παραγωγής με τη Μαζική Εξατομίκευση..	17
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Το προφίλ των επιχειρήσεων του δείγματος.....	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Στρατηγικός σχεδιασμός Πληροφοριακών Συστημάτων ανά μέγεθος επιχειρήσεων.....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Ποσοστά των επιχειρήσεων που προγραμματίζουν τον σχεδιασμό των Π.Σ ανά κλάδο	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται στον στρατηγικό σχεδιασμό των Πληροφοριακών Συστημάτων ανά μέγεθος επιχειρήσεων.....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Ανάπτυξη των Π.Σ. ώστε να ανταποκρίνονται στον προϋπολογισμό (ανά κλάδο).....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Ανάπτυξη των Π.Σ. ώστε να υποστηρίζουν τις τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες (ανά κλάδο).....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Τεχνική κατάρτιση στελεχών και εργαζομένων στο τμήμα Π.Σ. ανά κλάδο	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Επιλογές Τεχνολογίας Πληροφορικής.....	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Η εκτεταμένη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής ανά μέγεθος επιχειρήσεων.....	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Χρησιμοποίηση δικτύων <i>Internet</i> και <i>Intranet</i> σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Δυνατότητα αλλαγής προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών από ατομικούς και εταιρικούς πελάτες.....	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Αλλαγή προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων & υπηρεσιών από τους πελάτες σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Αλλαγή προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων & υπηρεσιών από τους εταιρικούς πελάτες σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Δυνατότητα σχεδιασμού και πλήρους εξατομίκευσης των χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών από ατομικούς και εταιρικούς πελάτες.....	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Δυνατότητα εξατομίκευσης των προϊόντων στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών, χωρίς τη συμμετοχή τους με άμεση ανάλυση των δεδομένων.....	78

ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Δυνατότητα εξατομίκευσης των προϊόντων στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών, με άμεση ανάλυση δεδομένων και χωρίς τη συμμετοχή τους σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Δυνατότητα Μαζικής Εξατομίκευσης στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση.....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 19: Βαθμός ικανοποίησης πελατών από την παρουσίαση των ίδιων προϊόντων με διαφορετικό αλλά εξατομικευμένο τρόπο.....	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Χρησιμοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Σχετικά με τη δομή και τις τεχνολογίες που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης μιας στρατηγικής Μαζικής Εξατομίκευσης.....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 22: Χαρακτηριστικά των κλάδων που σχετίζονται με την εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης.....	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 23: Προβλήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης ανά μέγεθος επιχειρήσεων (σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό).....	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 24: Παράγοντες που επηρεάζουν σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό τους διάφορους κλάδους επιχειρήσεων	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 25: Χαρακτηριστικά του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού που επηρεάζουν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 26: Χαρακτηριστικά του χρονοδιαγράμματος εργασίας που επηρεάζουν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης...	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 27: Χαρακτηριστικά των πληροφοριών που επηρεάζουν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 28: Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών που επηρεάζουν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 29: Η επίδραση της Μαζικής Εξατομίκευσης στην επιχείρηση και τα προϊόντα.....	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 30: Η επίδραση της Μαζικής Εξατομίκευσης στην επιχείρηση και τα προϊόντα ανά μέγεθος επιχειρήσεων (σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό).....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 31: Η επίδραση συγκεκριμένων συντελεστών στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	115
ΠΙΝΑΚΑΣ 32: Η επίδραση συγκεκριμένων συντελεστών στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης ανά μέγεθος επιχειρήσεων (σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό).....	117

ΠΙΝΑΚΑΣ 33: Βαθμός εφαρμοσιμότητας της Μαζικής Εξατομίκευσης σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 34: Εξατομίκευση τυποποιημένων προϊόντων από μεμονωμένους και εταιρικούς πελάτες σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 35: Προσδιορισμός του βαθμού εξατομίκευσης των προϊόντων από τις επιχειρήσεις του δείγματος.....	121
ΠΙΝΑΚΑΣ 36: Δυνατότητα επιλογής του προϊόντος που πραγματικά χρειάζεται ο κάθε πελάτης (δεδομένου ότι παρέχεται ένας αριθμός επιλογών) σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 37: Προσδιορισμός του βαθμού εξατομίκευσης των προϊόντων από τις επιχειρήσεις του δείγματος ανά μέγεθος επιχειρήσεων (σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό).....	123
ΠΙΝΑΚΑΣ 38: Εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων	123

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελ.
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Διάκριση των επιχειρήσεων σε εταιρίες παραγωγής προϊόντων και εταιρίες παροχής υπηρεσιών.....	53
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Διάκριση των επιχειρήσεων του δείγματος ανά κλάδο....	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Διάκριση των επιχειρήσεων του δείγματος ανά μέγεθος κύκλου εργασιών.....	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Στρατηγικός σχεδιασμός των Π.Σ.....	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται στον στρατηγικό σχεδιασμό των Πληροφοριακών Συστημάτων.....	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση και την έγκριση μιας πρότασης για την ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων.....	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Οι κυριότεροι λόγοι ανάπτυξης των Πληροφοριακών Συστημάτων.....	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Η θέση που καταλαμβάνει το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων στη δομή της εταιρείας.....	65
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Οι ικανότητες των στελεχών και εργαζομένων στο τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων.....	66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Οι ικανότητες των χρηστών των Π.Σ.....	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Υπηρεσίες Μαζικής Εξατομίκευσης σε μεμονωμένους και εταιρικούς πελάτες από τις εταιρίες.....	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Η σημασία βασικών χαρακτηριστικών του εξοπλισμού στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων.....	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά του εξοπλισμού διακρίνουν τις επιχειρήσεις του δείγματος (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων.....	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: Η σημασία βασικών χαρακτηριστικών του χρονοδιαγράμματος εργασίας στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (από μικρό έως μεγάλο βαθμό).....	98
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: Πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά του χρόνου διακρίνουν τις επιχειρήσεις του δείγματος (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων.....	98

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: Η σημασία βασικών χαρακτηριστικών των πληροφοριών στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων.....	102
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: Πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά των πληροφοριών διακρίνουν τις επιχειρήσεις του δείγματος (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων.....	102
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: Η σημασία βασικών χαρακτηριστικών των πρώτων υλών στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων.....	106
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: Πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά των πρώτων υλών διακρίνουν τις επιχειρήσεις του δείγματος (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων.....	106
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20: Πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας μιας εταιρίας βελτιώνονται με την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (από μικρό έως μεγάλο βαθμό).....	111
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: Συντελεστές που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.....	116

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της ετοιμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων στην ανάπτυξη της Μαζικής Εξατομίκευσης η οποία αποτελεί ένα νέο σύστημα στη διοίκηση επιχειρήσεων που αποσκοπεί στην παροχή εξατομικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, μέσω ευέλικτων διαδικασιών, σε υψηλούς όγκους παραγωγής και με σχετικά χαμηλό κόστος.

Για τις ανάγκες της έρευνας συντάχθηκε ερωτηματολόγιο και ζητήθηκε η συμμετοχή 100 επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους του ελληνικού επιχειρηματικού χώρου από τις οποίες δέχτηκαν να συμμετάσχουν οι 58. Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να προβληθούν οι συνθήκες λειτουργίας των ελληνικών επιχειρήσεων και να προσδιοριστεί η θέση τους σε σχέση με τους παράγοντες εκείνους που καθορίζουν την ετοιμότητά τους στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής Μαζικής Εξατομίκευσης.

Η μελέτη εξετάζει την οργάνωση και τον τρόπο ανάπτυξης των Πληροφοριακών Συστημάτων των επιχειρήσεων, τις χρησιμοποιούμενες Τεχνολογίες Πληροφορικής, τα βασικά χαρακτηριστικά του εξοπλισμού, του χρονοδιαγράμματος εργασίας, των χρησιμοποιούμενων πληροφοριών και των πρώτων υλών, τις συνθήκες αγοράς για κάθε κλάδο, καθώς και τα χαρακτηριστικά της δομής και της οργάνωσης της παραγωγής και της επιχείρησης. Τέλος, προσδιορίζονται ο βαθμός εφαρμογής και οι χρησιμοποιούμενες πρακτικές της Μαζικής Εξατομίκευσης από τις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις.

Λέξεις κλειδιά: Mass Customization, Information Systems, Information Technology, Modularity, Readiness

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η Μαζική Εξατομίκευση αποτελεί ένα ανερχόμενο σύστημα διοίκησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στοχεύει στην παροχή εξατομικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω ευέλικτων διαδικασιών σε μεγάλες ποσότητες και με σχετικά χαμηλό κόστος. Στηρίζεται σε τεχνολογίες που εξασφαλίζουν υψηλή ευελιξία και ολοκλήρωση των διαδικασιών και στη σύγχρονη τεχνολογία πληροφορικής και εστιάζει στην παροχή ατομικά σχεδιασμένων προϊόντων και υπηρεσιών για εξειδικευμένες επιθυμίες των πελατών (*Frutos & Borenstein 2003, Duray et. al 2000*).

Η επιτυχία της Μαζικής Εξατομίκευσης εξαρτάται από μια σειρά εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων (*Frutos & Borenstein 2003, Silveira et al. 2001*) που αναφέρονται παρακάτω:

- Τα προϊόντα θα πρέπει να είναι εξατομικεύσιμα. Τα επιτυχημένα προϊόντα της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι τμηματοποιημένα, ευπροσάρμοστα και συνεχώς ανανεούμενα.
- Θα πρέπει να υπάρχει ζήτηση για ποικιλία και εξατομίκευση.
- Θα πρέπει να εξασφαλιστεί η αφοσίωση και η ετοιμότητα των προμηθευτών, των διανομέων και των λιανέμπορων σχετικά με την προσαρμογή τους στις απαιτήσεις του συστήματος. Οι προμηθευτές, οι λιανέμποροι και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες στην αλυσίδα αξίας θα πρέπει να αποτελέσουν τμήμα ενός αποτελεσματικά συνδεδεμένου δικτύου πληροφοριών (*Haglund & Helander 1999, Kotha 1996*).
- Η απαιτούμενη τεχνολογία θα πρέπει να είναι διαθέσιμη.
- Η γνώση θα πρέπει να μοιράζεται. Η Μαζική Εξατομίκευση είναι μια δυναμική στρατηγική και στηρίζεται στην ικανότητα μετάφρασης των νέων απαιτήσεων των πελατών σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Για να επιτευχθούν αυτά, οι εταιρίες θα πρέπει να εδραιώσουν μια κουλτούρα που να δίνει έμφαση στη δημιουργία και τη διανομή της γνώσης σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας. Η αποτελεσματική μεταφορά των πληροφοριών από τους πελάτες στις εταιρίες αποτελεί καθοριστικό παράγοντα σε μεγάλο βαθμό για την επιτυχία ενός προγράμματος Μαζικής Εξατομίκευσης (*Turowski 2002*).

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω η παρούσα ερευνητική μελέτη πραγματοποιήθηκε με στόχο να διερευνήσει την ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων ως προς τη Μαζική Εξατομίκευση. Σκοπός της μελέτης είναι να εξετασθούν οι συνθήκες που επικρατούν σε διάφορους κλάδους του ελληνικού επιχειρηματικού χώρου και να διερευνηθούν τα προβλήματα και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά με τη Μαζική Εξατομίκευση.

Πιο συγκεκριμένα διερευνάται:

- Το εταιρικό προφίλ των ελληνικών επιχειρήσεων όσον αφορά τις πρακτικές σχεδιασμού, οργάνωσης, αξιολόγησης και διοίκησης των πληροφοριακών τους συστημάτων. Επιπλέον, προσδιορίζονται οι κυριότεροι λόγοι ανάπτυξης των πληροφοριακών συστημάτων και η θέση του τμήματος στην ιεραρχία των επιχειρήσεων. Επίσης, διερευνούνται οι δυνατότητες και οι γνωστικές ικανότητες των στελεχών, εργαζομένων και χρηστών του τμήματος των πληροφοριακών συστημάτων. Σκοπός του συγκεκριμένου τμήματος της έρευνας είναι να προσδιοριστεί η σημασία που προσδίδουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στα πληροφοριακά συστήματα και ο βαθμός στον οποίο έχουν κατανοήσει τον ρόλο τους για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και την υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης.
- Οι επιλογές της Τεχνολογίας Πληροφορικής που χρησιμοποιούν ή που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στο προσεχές μέλλον και μέσα στα επόμενα 5 χρόνια. Με τον τρόπο αυτό εξετάζεται η ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων σε επίπεδο τεχνολογιών πληροφορικής, που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την εφαρμογή μιας στρατηγικής Μαζικής Εξατομίκευσης.
- Οι υπηρεσίες Μαζικής Εξατομίκευσης που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις του δείγματος στους μεμονωμένους και τους εταιρικούς πελάτες. Πιο συγκεκριμένα εξετάζονται ποιες από τις δυνατότητες που παρέχει η Μαζική Εξατομίκευση, σε ποιο βαθμό και με ποιον τρόπο προσφέρονται από κάθε επιχείρηση, ενώ παράλληλα προσδιορίζεται ο βαθμός σπουδαιότητας των συγκεκριμένων υπηρεσιών για τους πελάτες.
- Τα βασικά χαρακτηριστικά των επιμέρους κλάδων που συνδέονται με το βαθμό αστάθειας που χαρακτηρίζει την αγορά στην οποία κινούνται και που αποτελούν κρίσιμους παράγοντες στη λήψη της απόφασης για μετάβαση προς τη Μαζική Εξατομίκευση.

- Η Τεχνολογία και η δομή που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την αποτελεσματική υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης.
- Η ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων από πλευράς τεχνολογικού/μηχανολογικού εξοπλισμού, χρονοδιαγράμματος του προσωπικού, πληροφοριών και πρώτων υλών στην υιοθέτηση στρατηγικής εξατομίκευσης των προϊόντων/υπηρεσιών.
- Η επίδραση της Μαζικής Εξατομίκευσης στην επιχείρηση σε θέματα σχετικά με την ευελιξία, τη διαθεσιμότητα, τον χρόνο παράδοσης, την αξιοπιστία, το κόστος των προϊόντων και την ικανοποίηση των πελατών και οι παράγοντες (δημιουργία διατμηματικών ομάδων, αναδιάρθρωση οργανωτικών πόρων, ιδεατή επικοινωνία και συνεργασία ενός προς ένα με τους πελάτες) που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της.
- Τέλος, προσδιορίζεται ο βαθμός υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης τόσο στα διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας όσο στο σύνολό της.

Στόχος της έρευνας είναι ο προσδιορισμός της τοποθέτησης γύρω από τη Μαζική Εξατομίκευση, της ετοιμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων για ένα τέτοιο εγχείρημα και των προοπτικών εξέλιξης στην Ελλάδα δεδομένης της κατάστασης στην οποία λειτουργούν οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια διερεύνηση της βιβλιογραφίας σε θέματα που αφορούν τη Μαζική Εξατομίκευση. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται ο ορισμός της Μαζικής Εξατομίκευσης και αναφέρονται οι συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που επέβαλαν τις τελευταίες δεκαετίες τη στροφή πολλών επιχειρήσεων προς την υιοθέτηση της ως μιας περισσότερο πελατοκεντρικής στρατηγικής. Η παράθεση των σημαντικότερων διαφορών μεταξύ Μαζικής Παραγωγής και Μαζικής Εξατομίκευσης αποδεικνύει αυτήν την αναγκαιότητα μετάβασης από το ένα σύστημα διοίκησης στο άλλο.

Στη συνέχεια αναλύονται οι κρίσιμοι παράγοντες που θα πρέπει να λάβει υπόψη της μιας επιχείρηση ώστε να αποφασίσει την εφαρμογή μιας περισσότερο εξατομικευμένης παροχής προϊόντων/ υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα με τη ζήτηση και τη δομή που χαρακτηρίζουν κάθε κλάδο επιχειρήσεων ξεχωριστά. Η ευαισθησία στην ποιότητα, την τιμή και τη μόδα, η ένταση του ανταγωνισμού, η δύναμη των αγοραστών, τα υποκατάστατα προϊόντα και οι

τεχνολογικές αλλαγές αποτελούν κάποια από τα θέματα που θα πρέπει να εξετάζουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πριν την στροφή τους προς τη Μαζική Εξατομίκευση.

Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται και τα διάφορα είδη Μαζικής Εξατομίκευσης καθώς και οι βασικοί τύποι τμηματοποίησης των προϊόντων/ υπηρεσιών, διαδικασίας που σύμφωνα με πολλούς ερευνητές είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιτυχή εφαρμογή αυτής της στρατηγικής (*Pine 1993, Baldwin & Clark 1994, McCutcheon & Raturi 1994*). Επιπλέον βάσει του χρησιμοποιούμενου τύπου τμηματοποίησης σε συνδυασμό με το βαθμό συμμετοχής των πελατών στην όλη διαδικασία αναφέρονται οι τέσσερις τύποι Μαζικής Εξατομίκευσης στους οποίους μπορούν να ταξινομηθούν οι διάφορες επιχειρήσεις (*Duray et al. 2000*).

Στη συνέχεια εξετάζονται οι εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες και οι απαραίτητες αλλαγές που εξασφαλίζουν την ετοιμότητα μιας επιχείρησης ως προς την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Η θέση των ανταγωνιστών, η σχέση με τους συνεργάτες σε όλη την αλυσίδα αξίας, η διαχείριση των πληροφοριών, η εκπαίδευση του προσωπικού, η εφαρμογή πρακτικών IT και e-business και ο σχεδιασμός των προϊόντων είναι παράγοντες που καθορίζουν το αν μια επιχείρηση θα πρέπει να κινηθεί από τη Μαζική Παραγωγή προς την εξατομίκευση (*Lancioni et al. 2003, Berman 2002, Griffiths & Margetts 2000, Kotha 1995, Chen et al. 1994*). Η επιτυχημένη εφαρμογή, ωστόσο, μιας τέτοιας στρατηγικής προϋποθέτει αλλαγές σε ολόκληρη την οργάνωση της εταιρίας. Στο τμήμα αυτό της μελέτης παραθέτονται οι σημαντικότερες αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στη δομή μιας επιχείρησης που θέλει να υιοθετήσει ένα σύστημα Μαζικής Εξατομίκευσης (*Jiao et al. 2003, Selladurai 2002, Pine 1993, Noori 1991, Boynton & Victor 1991, Prahalad & Hamel 1990, Quinn. & Paquette 1990, Teece 1980*).

Επιπλέον, αναφέρονται οι τεχνολογίες που μπορούν να υποστηρίξουν την εξατομίκευση των προϊόντων/ υπηρεσιών μιας εταιρίας. Ο σχεδιασμός των προϊόντων από τους πελάτες μπορεί να γίνει με τη χρήση *configuration tools*, δηλαδή με ειδικό λογισμικό με το οποίο προσομοιώνονται και προβάλλονται τα προϊόντα και οι παράμετροί τους στις οθόνες των υπολογιστικών συστημάτων από τους τελικούς χρήστες, και τη βοήθεια του *Internet*. Σε επίπεδο παραγωγής μπορούν να χρησιμοποιηθούν συστήματα EDM και ERP. Ο συντονισμός μεταξύ όλων των φορέων που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας μπορεί να επιτευχθεί με συστήματα EDI. Οι τροποποιήσεις στο σχεδιασμό και η γρήγορη ανάπτυξη νέων σχεδίων υποστηρίζονται από το σύστημα CAM. Τέλος, τα συστήματα CIM (*computer-*

integrated-manufacturing) interface systems επιτρέπουν την ανταλλαγή δεδομένων σχεδιασμού μεταξύ διαφορετικών εταιριών στη βάση μιας κοινής γλώσσας επικοινωνίας, υψηλού επιπέδου, που καλύπτει και το επίπεδο του τελικού χρήστη (Bradshaw 1997, Kotha 1996, Turowski 2002, Walsh & Godfrey 2000). Τα συστήματα CIM συνδέουν όλα τα υπολογιστικά συστήματα που συμμετέχουν στην παραγωγή και εστιάζουν σε δύο βασικούς στόχους: (α) στην περιγραφή της συνολικής επιχείρησης συμπεριλαμβανομένων όλων των λειτουργιών, πληροφοριών και οργανισμών και (β) στην επίτευξη ολοκληρωμένης υποδομής που περιλαμβάνει κατάλληλες τεχνολογίες πληροφορικής και εξοπλισμό ώστε να ελέγχονται πλήρως οι καθημερινές πράξεις της επιχείρησης (Jablonski & Bussler 1996, Laudon & Laudon 1995).

Στο τελευταίο μέρος του πρώτου κεφαλαίου αναφέρονται τα βασικότερα πλεονεκτήματα καθώς και τα μειονεκτήματα που αναφέρονται στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Τέλος, προσδιορίζονται οι περιορισμοί και οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή του νέου αυτού συστήματος διοίκησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε. Με βάση τη βιβλιογραφία διαμορφώθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη συγκέντρωση στοιχείων και απόψεων από στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων που ανήκουν σε διάφορους κλάδους.

Το τρίτο κεφάλαιο της έρευνας είναι αφιερωμένο στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Τα αποτελέσματα αυτά σκιαγραφούν τις απόψεις των στελεχών σχετικά με την αναγκαιότητα και τις επιπτώσεις από την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Επιπλέον, αναλύονται τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που προσδιορίζουν το βαθμό ετοιμότητας μιας επιχείρησης για την παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων. Επίσης, στο τμήμα αυτό παρουσιάζονται οι πρακτικές διοίκησης και οι στρατηγικές σχεδιασμού των πληροφοριακών συστημάτων που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Τέλος, περιγράφονται οι τεχνολογίες πληροφορικής που χρησιμοποιούνται, καθώς η υιοθέτηση των κατάλληλων εργαλείων πληροφορικής μαζί με την εταιρική κουλτούρα αποτελούν σημαντικούς παραμέτρους υλοποίησης και επιτυχίας της Μαζικής Εξατομίκευσης. Σε όλη την ανάλυση επιχειρείται συσχέτιση των αποτελεσμάτων με το μέγεθος των επιχειρήσεων, προκειμένου να εξετασθεί αν αυτό επηρεάζει την οργάνωση και τη δυνατότητα εφαρμογής της Μαζικής Εξατομίκευσης.

Στο τέταρτο τμήμα παρουσιάζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα και γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού της κατάστασης που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις ως προς τη Μαζική Εξατομίκευση, βάσει των στοιχείων που παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία.

Στο τέλος της μελέτης παρατίθεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε ενώ στο παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο στο οποίο βασίστηκε η έρευνα.

1. ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗΣ

1.1 Βασικές έννοιες της Μαζικής Εξατομίκευσης- Συγκριτική ανάλυση με τη Μαζική Παραγωγή

Ξεκινώντας στα τέλη του 19ου αιώνα αλλά μη γνωρίζοντας πλήρη ολοκλήρωση πριν από τις δεκαετίες του 1910 και του 1920, ένα νέο για την εποχή σύστημα παραγωγής έκανε την εμφάνισή του, με βασικό στόχο την οργάνωση της παραγωγής κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται βελτίωση της αποτελεσματικότητας και μείωση του κόστους. Το σύστημα αυτό ονομάστηκε Μαζική Παραγωγή. Η Μαζική Παραγωγή στηρίχθηκε στη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων μηχανών και ευκόλως αντικαταστήσιμων εξαρτημάτων και στη διαίρεση του εργατικού δυναμικού σε τέτοιο βαθμό ώστε να επιτυγχάνεται η κατά το δυνατόν μεγαλύτερη εξειδίκευσή του (*Piore & Sabel 1984*). Το ενδιαφέρον εστιάζεται στην διαδικασία παραγωγής και στη βελτίωση όλων των σταδίων που αυτή περιλαμβάνει. Η βασική ιδέα αυτού του συστήματος αφορά στην παραγωγή και πώληση τυποποιημένων προϊόντων και στην εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας για να επιτευχθούν τιμές στις οποίες όλοι μπορούν να αγοράζουν. Η κύρια παραδοχή ήταν ότι οι αγορές ήταν ομογενείς – όλοι έχουν τις ίδιες ανάγκες και επιθυμίες που μπορούν να ικανοποιηθούν από τα λίγα τυποποιημένα προϊόντα (*Pine 1991*).

Ωστόσο τα τελευταία 30 με 40 χρόνια οι συνθήκες αλλάζουν στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Δημογραφικές αλλαγές, περιορισμένη σταθερότητα στις εισροές, μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες, κορεσμένες αγορές, ασταθείς οικονομικοί κύκλοι, αβεβαιότητα, κατάρρευση εταιριών – κολοσσών και τελικά ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία συνθέτουν το νέο σκηνικό. Η Μαζική Παραγωγή στην οποία όφειλε κατά κύριο λόγο την κυρίαρχη θέση της στην Παγκόσμια Αγορά η Αμερική κατά το μεγαλύτερο μέρος του 20^{ου} αιώνα αρχίζει να χάνει την αποτελεσματικότητά της, καθώς δεν μπορεί πλέον να αντιμετωπίσει την συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα του αγοραστικού περιβάλλοντος. Εταιρίες από άλλες χώρες επιδεικνύουν μεγαλύτερη ετοιμότητα στην εφαρμογή ενός νέου συστήματος διοίκησης, τη Μαζική Εξατομίκευση, που μπορεί να αντεπεξέλθει στις σύγχρονες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά (*Pine 1993*).

Η Μαζική Εξατομίκευση αποτελεί έναν νέο τρόπο αντιμετώπισης του επιχειρηματικού ανταγωνισμού, που έχει πρωταρχικό στόχο την αναγνώριση και εκπλήρωση των ατομικών επιθυμιών και αναγκών των πελατών όχι όμως εις βάρος της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και του χαμηλού κόστους (Davis 1987, Pine 1993, Hart 1995, Alford et al. 2000, Tu et al. 2001). Σύμφωνα με τον Pine (1993), η Μαζική Εξατομίκευση είναι η χρήση τεχνικών της Μαζικής Παραγωγής με στόχο την ταχύτατη συναρμολόγηση αγαθών και υπηρεσιών που είναι προσαρμοσμένα μοναδικά στις απαιτήσεις των ξεχωριστών πελατών σε τιμές συγκρίσιμες με αυτές των μαζικά παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να συνδυάζει τη δυναμικότητα της Μαζικής Παραγωγής στην εξοικονόμηση κόστους με την προστιθέμενη αξία που παρέχει η εξατομίκευση (Berman 2002).

Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ της Μαζικής Παραγωγής και της Μαζικής Εξατομίκευσης παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1:
Σύγκριση Μαζικής Παραγωγής με τη Μαζική Εξατομίκευση (Pine 1993)

ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΜΑΖΙΚΗ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ
<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλού κόστους, σταθερής ποιότητας, τυποποιημένα προϊόντα • Ομογενείς αγορές • Σταθερή ζήτηση • Μεγάλοι κύκλοι ζωής προϊόντος • Μεγάλοι κύκλοι ανάπτυξης προϊόντος • Πρωταρχική η σημασία της αποτελεσματικότητας σε επίπεδο λειτουργίας • Οικονομίες κλίμακας • Μεγάλοι όγκοι παραγωγής • Άκαμπτη παραγωγή • Υψηλά γενικά έξοδα • Υψηλά αποθέματα: παραγωγή κατόπιν σχεδίου • Υψηλό κόστος ποικιλίας • Διαχωρισμός σκέψης και πράξης • Έλλειψη επένδυσης στις ανθρώπινες ικανότητες • Περιορισμένες σχέσεις μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων • Οι καινοτομίες προκύπτουν ξαφνικά • Διαχωρισμός της καινοτομίας και της παραγωγής • Περιορισμένες σχέσεις με τους προμηθευτές • Παράβλεψη πολλών επιθυμιών και αναγκών των πελατών • Λήψη βραχυπρόθεσμων διοικητικών αποφάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομικώς ανεκτά, υψηλής ποιότητας, εξατομικευμένα προϊόντα • Ετερογενείς αγορές και τμήματα του ενός • Τμηματοποιημένη ζήτηση • Μικροί κύκλοι ζωής προϊόντος • Μικροί κύκλοι ανάπτυξης προϊόντος • Πρωταρχική η σημασία της αποτελεσματικότητας σε επίπεδο συνολικών διαδικασιών • Οικονομίες κλίμακας και Οικονομίες εύρους • Πολλά μεγέθη του ενός • Ευέλικτη παραγωγή • Χαμηλά γενικά έξοδα • Έλλειψη αποθεμάτων: παραγωγή κατόπιν παραγγελίας • Χαμηλό κόστος ποικιλίας • Ενοποίηση σκέψης και πράξης • Υψηλή χρηστικότητα και επένδυση στις ανθρώπινες ικανότητες • Αίσθηση συμμετοχής σε μια κοινότητα • Οι καινοτομίες προκύπτουν ξαφνικά αλλά και κατόπιν προγραμματισμού • Ενοποίηση σκέψης και πράξης • Σχέση αλληλεξάρτησης με τους προμηθευτές • Άμεση ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες επιθυμίες των πελατών • Λήψη μακρο- και βραχυπρόθεσμων αποφάσεων από τη διοίκηση και τους υπαλλήλους

1.2 Παράγοντες που επιβάλλουν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης

Προκειμένου η διοίκηση μιας επιχείρησης να αποφασίσει εάν η μετάβαση στη Μαζική Εξατομίκευση αποτελεί αναπόφευκτο βήμα για τη μελλοντική πορεία της θα πρέπει να μελετήσει προσεκτικά την κατάσταση που επικρατεί στην ίδια την εταιρία αλλά και σε ολόκληρο τον κλάδο που αυτή κινείται. Βασικό στοιχείο στη λήψη της απόφασης αποτελεί η αστάθεια της αγοράς (*Glazer 1991*). Όσο μεγαλύτερη είναι η αστάθεια τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη για τη στροφή προς τη Μαζική Εξατομίκευση, ώστε η εταιρία να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της (*Radder & Louw 2000*). Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση μιας επιχείρησης καταρχήν να κατανοήσει τη συνολική αστάθεια της αγοράς και στη συνέχεια να αποφασίσει για το εάν και σε ποιο βαθμό θα πρέπει να εφαρμόσει μια στρατηγική Μαζικής Εξατομίκευσης. Οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στους παράγοντες που σχετίζονται με τη ζήτηση και σε αυτούς που σχετίζονται με τη δομή (*Pine 1993*).

Παράγοντες που προσδιορίζουν τη ζήτηση

Οι παράγοντες αυτοί προσδιορίζουν το βαθμό στον οποίο η εταιρία μπορεί να ελέγξει, να σταθεροποιήσει και να μειώσει την αβεβαιότητα στην αγορά της (*Pine 1993*):

- *Σταθερότητα και προβλεψιμότητα του επιπέδου ζήτησης:* Η σταθερή ζήτηση αποτελεί το ιδανικό περιβάλλον για τη Μαζική Παραγωγή, καθώς τα επίπεδα παραγωγής, οι κύκλοι ανάπτυξης και οι κύκλοι ζωής είναι πολύ πιθανό να παραμένουν σταθεροί και προβλέψιμοι. Στην αντίθετη, όμως, περίπτωση η ομαλή παραγωγή διαταράσσεται και οι οικονομίες κλίμακας φθείρονται (*Radder & Louw 2000*).
- *Παραγωγή προϊόντων πρώτης ανάγκης:* Προϊόντα που καλύπτουν βασικές ανάγκες είναι πιο πιθανό να εμφανίζονται τυποποιημένα σε σχέση με προϊόντα πολυτελείας, που από τη φύση τους τείνουν να είναι πιο ξεχωριστά, πιο ακριβά και μοναδικά.
- *Εύκολα προσδιοριζόμενες ανάγκες-επιθυμίες πελατών:* Εάν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών είναι αβέβαιες (κάτι που συμβαίνει αρκετά συχνά στις νέες αγορές), είναι δύσκολο ο εφοδιασμός της αγοράς να γίνει με ένα μόνο

προϊόν. Είναι πιο πιθανό να δημιουργηθεί ένας αριθμός διαφορετικών προϊόντων, συχνά από διαφορετικές εταιρίες, ώστε να καλυφθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι διαφορετικές προτιμήσεις. Επομένως, η αβεβαιότητα προάγει την ποικιλία.

- *Ομογενής ζήτηση:* Μια εταιρία Μαζικής Παραγωγής προϋποθέτει ότι οι πελάτες της έχουν βασικά τις ίδιες επιθυμίες οι οποίες μπορούν να καλυφθούν από τυποποιημένα προϊόντα. Αντίθετα μια εταιρία που εφαρμόζει τις πρακτικές της Μαζικής Εξατομίκευσης μπορεί να ανταποκριθεί στη διαφοροποιημένη ζήτηση παρέχοντας μεγαλύτερη ποικιλία και εξατομίκευση (Kotler 1989, Westbrook & Williamson 1993). Η πρώτη περίπτωση είναι σταθερή, ενώ η δεύτερη ασταθής.

- *Ρυθμός με τον οποίο μεταβάλλονται οι ανάγκες-επιθυμίες των πελατών:* Εάν οι ανάγκες των πελατών είναι τμηματοποιημένες αλλά εξελίσσονται πολύ αργά, είναι πιθανό γι' αυτούς που εφαρμόζουν Μαζική Παραγωγή να μπορούν να εξακολουθήσουν με το σύστημα των τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών, των εκτεταμένων κύκλων ζωής και ανάπτυξης και των χαμηλότερων αλλά πραγματικών οικονομιών κλίμακας. Εάν όμως οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν ταχύτατα και συνεχώς τότε αναγκαστικά οι κύκλοι ζωής και ανάπτυξης μειώνονται και οι οικονομίες κλίμακας ελαχιστοποιούνται (Main 1988, Stalk & Hout 1990). Σ' αυτήν την περίπτωση η εταιρία πρέπει να κινηθεί προς τη Μαζική Εξατομίκευση.

- *Ευαισθησία στην τιμή:* Όταν οι πελάτες μιας εταιρίας χαρακτηρίζονται από ευαισθησία στην τιμή τότε τα περιθώρια κέρδους πέζονται σημαντικά και αυξάνεται η ανάγκη για περιορισμό του κόστους. Εκτός από τις πραγματικά κυρίαρχες εταιρίες που μπορούν να ξεπεράσουν οποιονδήποτε στο κόστος και μπορούν να επιβιώσουν από εκτεταμένο πόλεμο τιμών, οι υπόλοιπες αντιμετωπίζουν μια ασταθή ζήτηση, μεγαλύτερη αβεβαιότητα στις προβλέψεις και τα προγράμματα και γενικά ένα εξαιρετικά ασταθές περιβάλλον. Μια στρατηγική αντιμετώπιση ενός τέτοιου περιβάλλοντος είναι η στροφή από τα τυποποιημένα στα μη-τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες (Griffiths & Margetts 2000).

- *Ευαισθησία στην ποιότητα:* Οι υψηλές απαιτήσεις σε ποιότητα αυξάνουν επίσης τον ανταγωνισμό (Griffiths & Margetts 2000, Berman 2002). Η ποιότητα μπορεί να αποτελέσει μια διάσταση μέσω της οποίας η ποικιλία αυξάνεται και οι

πελάτες αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο προϊόντα που θεωρούνται τυποποιημένα. Επιπλέον, ο ορισμός της ποιότητας πλέον αναφέρεται στην ικανοποίηση των εκφρασμένων και πιο πρόσφατων αναγκών των πελατών.

- *Εναισθησία ως προς τη μόδα ή το στυλ:* Πελάτες που τείνουν να ακολουθούν τις εξελίξεις στη μόδα επιβάλλουν την αύξηση της ποικιλίας σε έναν κλάδο. Εταιρίες που είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να αλλάζουν γρήγορα τα σχέδια και την παραγωγή σε ένα τόσο ασταθές περιβάλλον διαθέτουν ένα σοβαρό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων.

- *Επίπεδο υπηρεσιών που παρέχονται πριν και μετά την πώληση:* Το επίπεδο των υπηρεσιών που απαιτούν οι πελάτες συνδέεται άμεσα με το επίπεδο της εξατομίκευσης που επιθυμούν, καθώς μια υπηρεσία είναι καθαρά εξατομικευμένη στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου πελάτη μια δεδομένη χρονική στιγμή.

Παράγοντες που προσδιορίζουν τη δομή ενός κλάδου

Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός κλάδου και επομένως είναι λιγότερο υποκείμενοι σε χειρισμούς από κάθε εταιρία ξεχωριστά (Pine 1993).

- *Δύναμη Αγοραστών:* Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη των αγοραστών σε έναν κλάδο τόσο αυξάνει η αστάθεια του και περιορίζεται η δυνατότητα των εταιριών να ελέγξουν το περιβάλλον τους. Ένα τέτοιο περιβάλλον μειώνει τις πιθανότητες επαρκούς λειτουργίας ενός συστήματος Μαζικής Παραγωγής, καθώς οι εταιρίες πρέπει να ανταποκρίνονται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους.

- *Βαθμός επιρροής από τους Οικονομικούς Κύκλους:* Η επιρροή των οικονομικών κύκλων ύφεσης, επανάκαμψης και ανάπτυξης στις πωλήσεις μιας εταιρίας καθορίζει και το βαθμό στον οποίο αυτή μπορεί να ελέγξει το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται. Όσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή τόσο πιο ασταθές γίνεται το περιβάλλον και η εταιρία έχει λιγότερες πιθανότητες να αντεπεξέλθει εφαρμόζοντας ένα σύστημα Μαζικής Παραγωγής (Piore & Sabel 1984).

- *Ένταση του ανταγωνισμού:* Ο αριθμός των ανταγωνιστών σε έναν κλάδο και η ένταση με την οποία ανταγωνίζονται και μάχονται για το μερίδιο αγοράς καθορίζουν τη θέση του κλάδου μεταξύ της Μαζικής Παραγωγής και της Μαζικής Εξατομίκευσης. Εάν ο ανταγωνισμός είναι αδύναμος οι εταιρίες δεν

έχουν πολλά κίνητρα για καινοτομία και αύξηση των προϊόντων τους και επομένως κινούνται περισσότερο στα πλαίσια της Μαζικής Παραγωγής (*Drejer & Gudmundsson 2002*).

● *Η ένταση του ανταγωνισμού σε επίπεδο τιμών:* Η υψηλή ευαισθησία των πελατών στην τιμή οδηγεί σε υψηλή αστάθεια της αγοράς. Κάτι τέτοιο στην περίπτωση των απλών αγαθών οδηγεί κατά κανόνα σε καθαρό ανταγωνισμό τιμών, με αποτέλεσμα την περιορισμένη ποικιλία και εξατομίκευση των προϊόντων. Ωστόσο, στην περίπτωση κλάδων που εμπορεύονται περισσότερο πολύπλοκα προϊόντα ο ανταγωνισμός συνήθως μετατίθεται σε επίπεδο ποιότητας, με αποτέλεσμα την αύξηση της διαφοροποίησης των προϊόντων.

● *Επίπεδο κορεσμού:* Ο κορεσμός της αγοράς οδηγεί στον τερματισμό της αποτελεσματικότητας του συστήματος της Μαζικής Παραγωγής και εφόσον η εταιρία αποφασίσει να παραμείνει στον κλάδο θα πρέπει να προσανατολιστεί προς την αύξηση της ποικιλίας και της εξατομίκευσης.

● *Η τοποθέτηση των προϊόντων απέναντι στα υποκατάστατα:* Όσο περισσότερο ευάλωτη είναι η θέση των προϊόντων μιας εταιρίας σε σχέση με τα υποκατάστατα προϊόντα, τόσο περισσότερο χρόνο θα αφιερώσει ώστε να ικανοποιήσει ακριβώς τις ανάγκες των πελατών, με αποτέλεσμα την αύξηση της ποικιλίας και της εξατομίκευσης.

● *Διάρκεια και προβλεψιμότητα του κύκλου ζωής των προϊόντων:* Μεγάλοι και προβλέψιμοι κύκλοι ζωής ενδυναμώνουν και ενδυναμώνονται από τη σταθερή ζήτηση και την ομοιογενή αγορά και επομένως συνδέονται με τη Μαζική Παραγωγή. Στην αντίθετη περίπτωση εμφανίζεται έντονη η ανάγκη για αυξημένη καινοτομία και στροφή προς τη Μαζική Εξατομίκευση (*Berman 2002, Drejer & Gudmundsson 2002, Dussage et al. 1991, Foster, 1986*).

● *Ρυθμός αλλαγών στην τεχνολογία του προϊόντος:* Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που οι κύκλοι ζωής των προϊόντων μειώνονται σε πολλούς κλάδους είναι η ύπαρξη ραγδαίων αλλαγών στην τεχνολογία του προϊόντος. Η Μαζική Παραγωγή είναι άμεσα εξαρτώμενη από έναν αργό ρυθμό αλλαγής της εφαρμοζόμενης τεχνολογίας. Στην αντίθετη περίπτωση η εταιρία θα πρέπει να κινηθεί προς τη Μαζική Εξατομίκευση (*Drejer & Gudmundsson 2002, Drejer 1996, Bettis & Hitt 1995, Bhalla 1987*).

1.3 Είδη Μαζικής Εξατομίκευσης

Η Μαζική Εξατομίκευση αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης που δεν μπορεί να εφαρμοστεί με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις επιχειρήσεις. Ανάλογα με τον κλάδο υπάρχουν συγκεκριμένες δυνατότητες και περιορισμοί στην εφαρμογή της. Γενικά υπάρχουν πέντε θεμελιώδεις μέθοδοι στην επίτευξη αυτού του στόχου (*Pine 1993*):

α) Παροχή τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών συνοδευόμενων από εξατομικευμένες υπηρεσίες:

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στα τελευταία στάδια της αλυσίδας αξίας (π.χ. στο μάρκετινγκ και τη διανομή) χωρίς να επηρεάζει την ανάπτυξη και την παραγωγή, γι' αυτό αποτελεί τον ευκολότερο και πιο δημοφιλή τρόπο εφαρμογής της Μαζικής Εξατομίκευσης, τουλάχιστον στο ξεκίνημα. Το προσωπικό στο μάρκετινγκ και τη διανομή μπορεί να αλλάξει το προϊόν, να προσθέσει χαρακτηριστικά, να το συνδυάσει με άλλα προϊόντα, ακόμα και από διαφορετικές εταιρίες, και να παρέχει ένα σύνολο υπηρεσιών σύμφωνα με τις επιθυμίες του κάθε πελάτη. Η παροχή ποικίλων υπηρεσιών και επιλογών, όπως γεύματα, ποτά, εφημερίδες περιοδικά, τηλέφωνα και μόντεμς κατά τη διάρκεια των πτήσεων στις αεροπορικές εταιρίες αποτελεί ένα παράδειγμα αυτής της μεθόδου.

β) Δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να εξατομικευτούν:

Η μέθοδος αυτή επηρεάζει τα στάδια της ανάπτυξης και του μάρκετινγκ στην αλυσίδα αξίας. Ουσιαστικά πρόκειται για το ίδιο προϊόν, εφόσον η παραγωγή και η διανομή δεν αλλάζουν, με τη διαφορά όμως ότι αυτό μπορεί να είναι εξατομικεύσιμο, πολλές φορές μάλιστα στον κάθε ένα πελάτη ξεχωριστά. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε έπιπλα τα οποία προσαρμόζονται στις ανάγκες και τα σωματικά χαρακτηριστικά του κάθε πελάτη ή ακόμα τη δημιουργία ξεχωριστού περιβάλλοντος εργασίας από τον κάθε χρήστη ηλεκτρονικών υπολογιστών παρόλο που τα αρχικά προϊόντα είναι τα ίδια σε κάθε περίπτωση.

γ) Παροχή εξατομίκευσης στο σημείο διανομής:

Η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που είναι πραγματικά σύμφωνες με τις ανάγκες του κάθε πελάτη προϋποθέτει την δυνατότητα επικοινωνίας μαζί του στο σημείο πώλησης και την επιτόπου δημιουργία της προσφοράς. Σύμφωνα με την τρίτη μέθοδο της Μαζικής Εξατομίκευσης τα αγαθά παράγονται ή τουλάχιστον πραγματοποιείται το τελευταίο στάδιο παραγωγής τους στο σημείο πώλησης και διανομής. Στον κλάδο των αθλητικών ειδών πολλές εταιρίες πλέον παρέχουν τη δυνατότητα της επιτόπου προσαρμογής των προϊόντων στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών όπως γίνεται π.χ. με την προσαρμογή του εσωτερικού των μποτών του σκι στα πόδια του πελάτη.

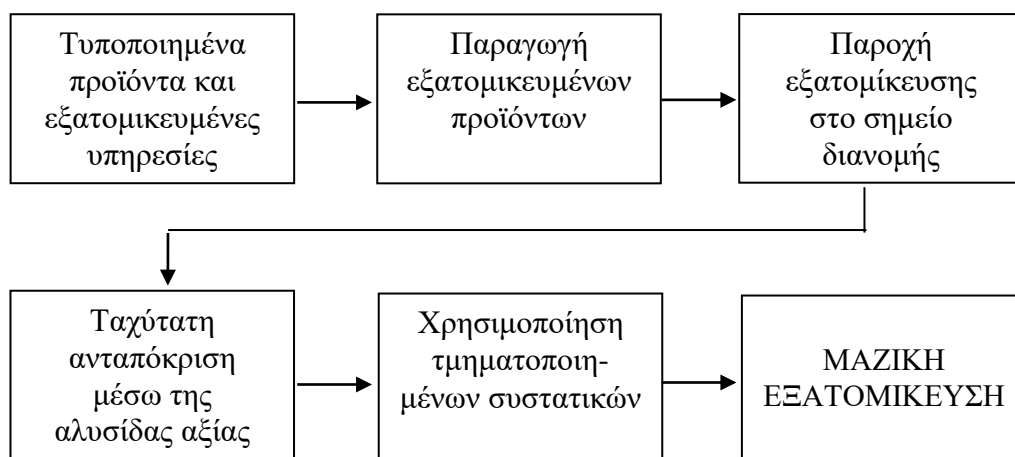
δ) Παροχή γρήγορης ανταπόκρισης μέσω της αλυσίδας αξίας:

Η παροχή ταχύτατης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών αποτελεί έναν ακόμα καλύτερο τρόπο εφαρμογής της Μαζικής Εξατομίκευσης. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να τροποποιηθούν ανάλογα όλες οι διαδικασίες από το σημείο πώλησης έως πίσω τη διανομή και το μάρκετινγκ, την παραγωγή και το στάδιο ανάπτυξης. Στόχος είναι η μείωση του απαιτούμενου χρόνου σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας και η αύξηση της ποικιλίας ώστε να είναι δυνατή η ικανοποίηση των πελατών όταν και με οποιονδήποτε τρόπο αυτοί επιθυμούν. Εξαιτίας της δημοτικότητάς του και των προφανών στρατηγικών πλεονεκτημάτων του ο *time-based* ανταγωνισμός αποτελεί έναν σημαντικό τρόπο ξεκινήματος της αλλαγής προς την Μαζική Εξατομίκευση, καθώς προσανατολίζει τον οργανισμό προς την όσο το δυνατόν ταχύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Βασικό κλειδί επιτυχίας αποτελεί η πλήρης ολοκλήρωση της αλυσίδας αξίας μέσω κατάλληλων επικοινωνιακών συνδέσεων, κοινών βάσεων δεδομένων και διατμηματικών ομάδων τόσο μέσα στον ίδιο τον οργανισμό όσο και μεταξύ των διάφορων συνεργατών.

ε) Χρησιμοποίηση “τμηματοποιημένων” συστατικών ώστε να είναι δυνατή η εξατομίκευση των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών:

Η καλύτερη μέθοδος εφαρμογής της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι μέσω της δημιουργίας τμηματοποιημένων συστατικών τα οποία μπορούν να συνδυαστούν και να συναρμολογήσουν μια τεράστια ποικιλία τελικών προϊόντων και υπηρεσιών. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι πολλά: Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας μέσω των συστατικών (παρά των τελικών προϊόντων), οικονομίες εύρους μέσω της χρησιμοποίησης των ίδιων συστατικών σε πολλά διαφορετικά προϊόντα, ενώ ιδιαίτερος μεγάλος είναι ο βαθμός εξατομίκευσης με την δυνατότητα συναρμολόγησης πλειάδας προϊόντων. Η επίτευξη αυτού του στόχου προϋποθέτει τη συμμετοχή ολόκληρου του οργανισμού και τον προσανατολισμό του προς την ικανοποίηση των ατομικών επιθυμιών και αναγκών των πελατών.

Σύμφωνα με τον Pine (1993) οι πέντε παραπάνω μέθοδοι μπορούν να αποτελέσουν τα πέντε διαδοχικά βήματα στην εξέλιξη προς την τέλεια εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης:



Σχήμα 1: Στάδια εξέλιξης από την Τυποποίηση προς τη Μαζική Εξατομίκευση (Σχήμα που ανταποκρίνεται στις προτάσεις των Selladurai 2003 και Pine 1993)

Εκτός από τον παραπάνω διαχωρισμό των ειδών της Μαζικής Εξατομίκευσης που έχει προταθεί από τον Pine και άλλοι μελετητές έχουν διακρίνει σε διάφορες κατηγορίες τη Μαζική Εξατομίκευση.

Έτσι οι Lampel και Mitzberg (1996) υποστήριξαν μια τυπολογία από τρεις κύριους σχηματισμούς, όπου καθένας διαφέρει από τον άλλο στο στάδιο του κύκλου παραγωγής που επηρεάζεται και στη μοναδικότητα του προϊόντος:

α) Αμιγής Προσαρμογή:

Σύμφωνα μ' αυτήν τη στρατηγική τα προϊόντα σχεδιάζονται και παράγονται εξαρχής για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Στην στρατηγική αυτή ο πελάτης συμμετέχει σε όλα τα στάδια του κύκλου παραγωγής, από το σχεδιασμό μέχρι την κατασκευή και από τη συνδεσμολογία μέχρι την παράδοση. Στην περίπτωση της αμιγούς προσαρμογής τα προϊόντα χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό παραμετροποίησης.

β) Σχεδιασμένη Προσαρμογή

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει ένα βασικό σχέδιο το οποίο διαμορφώνεται ανάλογα με τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη. Ο πελάτης συμμετέχει στο στάδιο κατασκευής του προϊόντος, όπου τα βασικά προϊόντα προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες του.

γ) Τυποποιημένη Προσαρμογή

Στην στρατηγική αυτή το τελικό προϊόν προκύπτει από τη σύνθεση διάφορων τυποποιημένων συστατικών. Ο πελάτης επηρεάζει τα στάδια της συναρμολόγησης και της διανομής μέσω της επιλογής των επιθυμητών χαρακτηριστικών από μια λίστα συγκεκριμένων επιλογών.

Επιπλέον οι Gilmore και Pine (1997) αναφέρουν τέσσερα επίπεδα προσαρμογής των προϊόντων στις απαιτήσεις των πελατών, τα οποία προέκυψαν κυρίως από εμπειρική παρατήρηση:

α) Συνεργατική Προσαρμογή:

Ο κατασκευαστής μέσα από διάλογο με τον πελάτη προσπαθεί να αναγνωρίσει τις ανάγκες του και να προσδιορίσει τις προδιαγραφές για το προϊόν. Αυτή η στρατηγική είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις των οποίων οι πελάτες δεν μπορούν εύκολα να προσδιορίσουν ακριβώς το προϊόν που ταιριάζει στις ανάγκες τους.

β) Προσαρμοστική Προσαρμογή:

Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα που παράγονται είναι τυποποιημένα, μπορούν, ωστόσο, να διαφοροποιηθούν και να προσαρμοστούν εύκολα από τον ίδιο τον πελάτη.

γ) Καλλιτεχνική Προσαρμογή:

Στην στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται ένα τυποποιημένο προϊόν, το οποίο όμως παρουσιάζεται με διαφορετικό τρόπο σε διαφορετικούς πελάτες. Η καλλιτεχνική προσαρμογή επικεντρώνεται συνήθως στα τελευταία στάδια της αλυσίδας αξίας.

δ) Διαφανής Προσαρμογή:

Στην περίπτωση αυτή παρέχονται ατομικά στους πελάτες μοναδικά αγαθά και υπηρεσίες χωρίς, ωστόσο, αυτοί να γνωρίζουν ότι έχουν παραμετροποιηθεί ειδικά γι' αυτούς. Στην τεχνική της διαηγούς στρατηγικής δεν δίνεται η δυνατότητα στους πελάτες να περιγράψουν τις ανάγκες τους, αλλά παρατηρείται συνεχώς η συμπεριφορά τους και προσδιορίζονται οι επικρατούσες προτιμήσεις, βάσει των οποίων προσαρμόζονται τα διάφορα προϊόντα.

1.3.α Τύποι Τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται στην Μαζική Εξατομικευση Προϊόντων και Υπηρεσιών

Στην Μαζική Εξατομικευση η χρησιμοποίηση τμηματοποιημένων συστατικών ή εξαρτημάτων τα οποία αναμιγνύονται και συναρμολογούνται σε εξατομικευμένα τελικά προϊόντα μπορεί να οδηγήσει σε πολλά πλεονεκτήματα. Η μείωση του κόστους, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και εύρους, η μείωση του απαιτούμενου χρόνου παραγωγής και παράδοσης και η μεγαλύτερη ποικιλία απορρέουν από την αποτελεσματική εφαρμογή ενός τμηματοποιημένου σχεδιασμού (*Pine 1993, Baldwin & Clark 1994, McCutcheon & Raturi 1994*). Προκειμένου να εξεταστεί καλύτερα η έννοια της τμηματοποίησης έχουν προταθεί από τους Ulrich και Tung (1991) έξι διαφορετικοί τύποι οι οποίοι απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα:

☛ Component-sharing: Το ίδιο εξάρτημα χρησιμοποιείται σε διάφορα προϊόντα προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες εύρους. Αυτό το είδος τμηματοποίησης δεν οδηγεί ποτέ σε απόλυτα ατομική εξατομικευση (εκτός αν συνδυαστεί με άλλους τύπους), αλλά επιτρέπει την παραγωγή μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών με χαμηλό κόστος. Χρησιμοποιείται περισσότερο όταν είναι επιθυμητή η μείωση του αριθμού των τμημάτων και επομένως του κόστους της υπάρχουσας γραμμής παραγωγής που ήδη παρέχει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Αυτός ο τύπος έχει χρησιμοποιηθεί από την Black & Decker και από την General Electric.

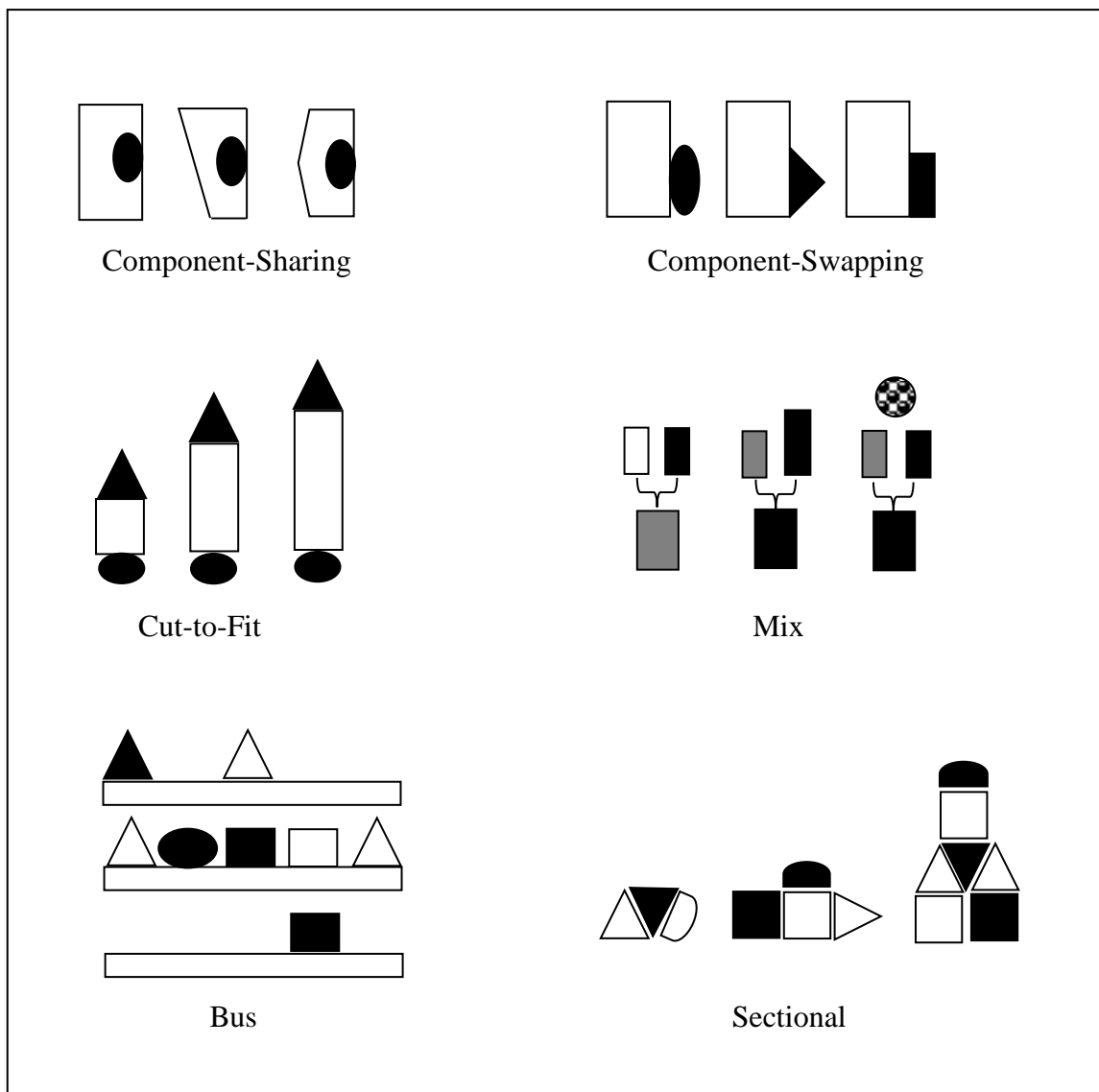
☛ Component-swapping: Διαφορετικά εξαρτήματα προσαρμόζονται πάνω στο ίδιο βασικό προϊόν, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αντίστοιχου αριθμού προϊόντων. Για μια εταιρία που παρέχει τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, το κλειδί για να αξιοποιήσει κατάλληλα αυτό το είδος τμηματοποίησης είναι να βρει το περισσότερο εξατομικευμένο τμήμα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και να το διαχωρίσει σε ένα συστατικό που να μπορεί να ξαναενοποιηθεί. Για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα το συστατικό αυτό θα πρέπει να έχει τρία χαρακτηριστικά: (1) να προσφέρει υψηλή αξία στον πελάτη, (2) να μπορεί εύκολα να ξαναενοποιηθεί και (3) να χαρακτηρίζεται από μεγάλη ποικιλία προκειμένου να καλύπτει τις διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Αυτός ο τύπος χρησιμοποιείται στους Προσωπικούς Υπολογιστές.

☞ Cut-to-fit: Ένα ή περισσότερα εξαρτήματα είναι συνεχώς μεταβαλλόμενα προτού συνδυαστούν με τα υπόλοιπα τμήματα του προϊόντος. Αυτό το είδος τμηματοποίησης εφαρμόζεται στην περίπτωση προϊόντων των οποίων η αξία εξαρτάται κυρίως από ένα συστατικό που οι διαστάσεις του μπορούν συνεχώς να μεταβάλλονται προκειμένου να συμβαδίζουν με τις επιμέρους ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Σ' αυτήν την περίπτωση η εταιρία κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς ο πελάτης μπορεί να έχει ακριβώς το προϊόν που επιθυμεί μεταβάλλοντας τις διαστάσεις του κατά βούληση. Αυτός ο τύπος χρησιμοποιείται ευρέως σε πολλά προϊόντα όπως κρεβάτια, καρέκλες γραφείου, καθίσματα αυτοκινήτων, φακούς γυαλιών κ.α.

☞ Mix: Σ' αυτήν τη περίπτωση τα συστατικά αναμιγνύονται τόσο πολύ μεταξύ τους ώστε να χάνουν την μοναδική ταυτότητά τους και να δημιουργούν ένα ξεχωριστό προϊόν. Ο βασικός παράγοντας που καθορίζει το κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί αυτό το είδος τμηματοποίησης είναι η ύπαρξη μιας συνταγής. Οποιοδήποτε προϊόν που παράγεται βάσει μιας συνταγής μπορεί να ποικίλει προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες διαφορετικών αγορών, διαφορετικών τοποθεσιών και τελικά διαφορετικών πελατών. Αυτός ο τύπος μπορεί να εφαρμοστεί σε μογιές βαψίματος και στα τρόφιμα.

☞ Bus: Χρησιμοποιείται μια τυποποιημένη κατασκευή πάνω στην οποία μπορεί να προσαρμοστεί ένας αριθμός διαφορετικών συστατικών. Το πρώτο και βασικότερο βήμα είναι ο προσδιορισμός του σταθερού κομματιού το οποίο και θα καθορίσει τον τύπο, τον αριθμό και τα σημεία που τα υπόλοιπα κομμάτια θα συνδέονται. Αυτός ο τύπος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αυτοκινητοβιομηχανία.

☞ Sectional: Ο τύπος αυτός τμηματοποίησης παρέχει τον μεγαλύτερο βαθμό ποικιλίας και εξατομίκευσης. Επιτρέπει τη διαμόρφωση οποιουδήποτε αριθμού διαφορετικού τύπου συστατικών με αυθαίρετο τρόπο, με την προϋπόθεση ότι κάθε συστατικό συνδέεται με το διπλανό του σε μια τυποποιημένη επιφάνεια. Λόγω της φύσης του αποτελεί το πιο δύσκολο είδος στην εφαρμογή του και γι' αυτόν τον λόγο εφαρμόζεται με μεγαλύτερη ευκολία στην περίπτωση των υπηρεσιών. Χρησιμοποιείται από την American Express.



Σχήμα 2: Οι έξι τύποι Τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται στην Μαζική Εξατομίκευση (*Ulrich & Tung 1991*)

Οι παραπάνω τύποι τμηματοποίησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξεχωριστά ή σε συνδυασμό προκειμένου να παραχθούν εξατομικευμένα προϊόντα.

1.3.β Διαμορφώσεις της Μαζικής Εξατομίκευσης

Το μοντέλο της Μαζικής Εξατομίκευσης προσδιορίζεται από δύο κριτικούς παράγοντες: τη συμμετοχή των πελατών στον κύκλο παραγωγής και τον τύπο της τμηματοποίησης. Συνδυάζοντας αυτές τις έννοιες η Μαζική Εξατομίκευση μπορεί να ορισθεί ως η δημιουργία προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές των πελατών με τη χρήση τμηματοποιημένων συστατικών προκειμένου να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας. Η Μαζική Εξατομίκευση μπορεί να διακριθεί βάσει του σημείου στο οποίο ο πελάτης συμμετέχει στη διαδικασία σχεδιασμού και από τον τύπο της τμηματοποίησης που χρησιμοποιεί ο κατασκευαστής. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά είναι αλληλοεξαρτούμενα και όταν συνδυαστούν παρέχουν τα υποδείγματα της Μαζικής Εξατομίκευσης, όπως αυτά παρουσιάζονται στην παρακάτω μήτρα:

		Τύπος Τμηματοποίησης		
Σημείο Επέμβασης του πελάτη	Σχεδιασμός	Κατασκευή	Συναρμολόγηση	Χρήση
Σχεδιασμός	1 Fabricators		2 Involvers	
Κατασκευή				
Συναρμολόγηση	3 Modularizers		4 Assemblers	
Χρήση				

Σχήμα 3: Μήτρα παρουσίασης των υποδειγμάτων Μαζικής Εξατομίκευσης (Duray et al. 2000)

Στην αριστερή στήλη εμφανίζεται ο βαθμός επέμβασης του πελάτη. Όταν οι πελάτες συμμετέχουν στο στάδιο του σχεδιασμού τα προϊόντα μπορούν να διαφοροποιούνται ώστε να ταιριάζουν στις προσδοκίες των πελατών παρέχοντας απεριόριστη ποικιλία. Στο στάδιο της κατασκευής, η συμμετοχή των πελατών οδηγεί σε προσδιορισμό των προσθηκών που μπορούν να γίνουν σε ένα τυποποιημένο σχέδιο. Στο στάδιο της συναρμολόγησης οι απαιτήσεις μπορούν να καλυφθούν από ένα συγκεκριμένο σύνολο συστατικών. Ένα προϊόν το οποίο μπορεί να τροποποιηθεί ή να προσαρμοστεί από τον ίδιο τον καταναλωτή στο στάδιο της χρήσης μπορεί επίσης να θεωρηθεί μαζικά-εξατομικευμένο (*Duray et al. 2000*).

Η τμηματοποίηση αποτελεί τη βάση της επαναληψιμότητας στην παραγωγή ή αλλιώς το “μαζική” στον όρο Μαζική Εξατομίκευση. Οι Baldwin και Clark (1994) χρησιμοποιούν τις φάσεις στην ανάπτυξη ενός προϊόντος προκειμένου να προσδιορίσουν το είδος της τμηματοποίησης. Υποστηρίζουν ότι ο τύπος της τμηματοποίησης διαφέρει στα διαφορετικά στάδια του κύκλου παραγωγής. Η τμηματοποίηση τοποθετείται στο επάνω μέρος της μήτρας. Όταν τα συστατικά σχεδιάζονται έτσι ώστε να υπάρχει δυνατότητα τροποποίησης τους, η τμηματοποίηση εφαρμόζεται στα στάδια του σχεδιασμού και της κατασκευής. Στα στάδια της συναρμολόγησης και της χρήσης τα συστατικά προστίθενται ή ανταλλάσσονται αλλά δεν μετατρέπονται.

Με βάση την παραπάνω μήτρα διακρίνονται 4 τύποι επιχειρήσεων ως προς την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (*Duray et al. 2000*):

1. Fabricators: Τόσο η συμμετοχή του πελάτη όσο και η τμηματοποίηση λαμβάνουν χώρα στο στάδιο του σχεδιασμού και της κατασκευής. Αντιπροσωπεύει μια στρατηγική καθαρής εξατομίκευσης, που χρησιμοποιεί την τμηματοποίηση για να επιτύχει ομοιομορφία στα διάφορα συστατικά. (Παράδειγμα: κατασκευή δωματίων-ψυγείων)
2. Involvers: Οι καταναλωτές συμμετέχουν στη δημιουργία του προϊόντος στα στάδια του σχεδιασμού και της κατασκευής, αλλά η τμηματοποίηση εφαρμόζεται στα στάδια της συναρμολόγησης και της διανομής. Η εξατομίκευση επιτυγχάνεται με συνδυασμό τυποποιημένων μοντέλων σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη. Η συμμετοχή του πελάτη στα

αρχικά στάδια δημιουργεί στον πελάτη έντονη την αίσθηση της εξατομίκευσης παρόλο που δεν κατασκευάζονται εξατομικευμένα συστατικά. Για τον λόγο αυτόν άλλωστε επιτυγχάνονται μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας σε σχέση με τους Fabricators. (Παράδειγμα: κατασκευή παραθύρων)

3. Modularizers: Οι πελάτες συμμετέχουν στα στάδια της συναρμολόγησης και της διανομής αλλά η τμηματοποίηση πραγματοποιείται στα στάδια του σχεδιασμού και της κατασκευής. Η τμηματοποίηση δηλαδή εφαρμόζεται νωρίτερα από την εξατομίκευση. Γι' αυτόν το λόγο ίσως η τμηματοποίηση δεν αποφέρει τη μέγιστη δυνατή εξατομίκευση. (Παράδειγμα: κατασκευή επίπλων)
4. Assemblers: Η συμμετοχή των πελατών και η τμηματοποίηση πραγματοποιούνται στα στάδια της συναρμολόγησης και της χρήσης. Χρησιμοποιούνται τμηματοποιημένα συστατικά ώστε να παρουσιάζεται μια μεγάλη ποικιλία στους πελάτες. Διαφέρει από τη Μαζική Παραγωγή στο ότι τα προϊόντα έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε ο πελάτης να συμμετάσχει προσδιορίζοντας το προϊόν. Επειδή η ποικιλία που παρέχεται είναι πολύ μεγάλη σε σχέση μ' αυτήν της Μαζικής Παραγωγής ο πελάτης θεωρεί το προϊόν εξατομικευμένο. (Παράδειγμα: βομβητές της Motorola) (*Pine 1993, Donlon 1993*).

1.4 Εξασφάλιση της ετοιμότητας της επιχείρησης ως προς την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης

1.4.a Αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών

Για ένα μεγάλο αριθμό κλάδων ο επιχειρηματικός κόσμος μετατρέπεται σε ένα εξαιρετικά ασταθή χώρο. Οι επιθυμίες και ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται συνεχώς, οι κύκλοι ζωής των προϊόντων μειώνονται, η παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων γίνεται δυσκολότερη, ενώ οι βασικές απαιτήσεις για ποιότητα και παρεχόμενες υπηρεσίες αυξάνονται καθώς αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με τον Kotha (1995) η ικανότητα μιας εταιρίας να υλοποιήσει την στρατηγική της Μαζικής Εξατομίκευσης εξαρτάται από το χρόνο που θα την αναπτύξει. Είναι πολύ σημαντικό η εταιρία να προλάβει τους ανταγωνιστές της στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης, εφόσον κρίνει ότι η αστάθεια της αγοράς μέσα στην οποία κινείται θα αυξηθεί στο προσεχές μέλλον. Η πρωτοπορία εξασφαλίζει σε μια εταιρία από τη μια πλευρά, μια αγορά περισσότερο πρόσφορη να δεχτεί αυτήν την αλλαγή και από την άλλη την αναγνώριση των πελατών ότι η εταιρία αποτελεί συνώνυμο της πρωτοβουλίας και της καινοτομίας ειδικότερα όταν ο ανταγωνισμός μεγαλώνει και οι επιλογές αυξάνουν (Kotha 1995, Kashani 1995).

Η στρατηγική της Μαζικής Εξατομίκευσης βασίζεται στην συντονισμένη λειτουργία όλων των παραγόντων που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας και συγκεκριμένα στην προθυμία και την ικανότητα των προμηθευτών, των διανομέων και των λιανέμπορων να φροντίζουν για τις ανάγκες του συστήματος. Είναι βασικό λοιπόν για μια επιχείρηση να εξασφαλίσει συνεργασία με ένα δίκτυο συνεργατών που θα χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα και ταχύτητα. Μόνο έτσι μπορεί να επιτευχθεί μείωση στον όγκο των αποθεμάτων, και επομένως στο κόστος, και μεγαλύτερη αξιοπιστία και ταχύτητα στην εξυπηρέτηση των τελικών πελατών (Frutos & Borenstein 2003, Steger & Svensson 2003, Griffiths & Margetts 2000, Haglind & Helander 1999, Kotha 1996).

Σε ένα σύστημα Μαζικής Εξατομίκευσης ο ρόλος των πληροφοριών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα (Berman 2002). Τα εξατομικευμένα προϊόντα κατασκευάζονται βάσει των προδιαγραφών που ορίζει ο κάθε πελάτης ξεχωριστά. Σε μια τέτοια ευαίσθητη διαδικασία η έλλειψη ή η λανθασμένη μεταφορά των σωστών πληροφοριών οδηγεί σε λάθη στις παραγγελίες και ζημιώνει σημαντικά την

επιχείρηση. Επιπλέον τα λάθη και οι παραλείψεις υποσκάπτουν την εμπιστοσύνη του πελάτη απέναντι στη Μαζική Εξατομίκευση (*Schonfeld 1998, Kotha 1996*). Είναι απαραίτητη, επομένως, η ανάπτυξη ενός καλά οργανωμένου δικτύου πληροφοριών στο οποίο θα συμμετέχει καταρχήν μια επιλεγμένη ομάδα κατάλληλα εκπαιδευμένων λιανέμπορων, παράλληλα με ένα σύστημα που θα επιβραβεύει την προσοχή στις λεπτομέρειες και θα δίνει έμφαση στην απουσία λαθών και παραλείψεων (*Svensson & Barfod 2002*).

Βασικός είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην υλοποίηση της στρατηγικής της Μαζικής Εξατομίκευσης. Καταρχήν, θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους τους συμμετέχοντες ότι πρωταρχικός στόχος της εταιρίας είναι ο πελάτης και η ικανοποίηση των αναγκών του, οι οποίες πρέπει να κατανοηθούν, να καλυφθούν και ακόμα να ξεπεραστούν σε κάθε ευκαιρία. Ταυτόχρονα, όμως, με την εδραίωση αυτής της φιλοσοφίας θα πρέπει να προωθηθεί και η ανάπτυξη των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται, ώστε να εξασφαλιστεί σε όλα τα επίπεδα η ικανοποίηση του πελάτη (*Svensson & Barfod 2002, Pine 1993*).

Η στρατηγική της Μαζικής Εξατομίκευσης συνδέεται στενά με την ύπαρξη IT και πρακτικών e-business. Η χρήση του Internet ως μέσου επικοινωνίας διευκολύνει την αποτελεσματική παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων και την βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες (*Lancioni et al. 2003*). Από την άλλη το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει μεγάλη βοήθεια στη μείωση του κόστους των πληροφοριακών δεδομένων, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα των επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ πελατών και κατασκευαστών, ενώ λόγω της σύνδεσης των οικονομικών τμημάτων μέσω δικτύων διευκολύνει τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων που αφορούν ατομικά τους πελάτες (*Turowski 2002, Walsh & Godfrey 2000*).

Σημαντικό ρόλο παίζει και ο σωστός σχεδιασμός των προϊόντων. Η Μαζική Εξατομίκευση απαιτεί καινοτομία, μικρούς κύκλους ζωής και γρήγορη ανάπτυξη προϊόντων. Επιτυχημένα προϊόντα θεωρούνται αυτά που είναι ευέλικτα, μπορούν να τμηματοποιηθούν και να επαναχρησιμοποιηθούν (*Chen et al. 1994*).

1.4.β Αλλαγές στην Οργανωτική Δομή

Οι οργανωτικές δομές που είναι κατάλληλες για την Μαζική Παραγωγή είναι σίγουρα ακατάλληλες στην περίπτωση της Μαζικής Εξατομίκευσης. Όταν μια εταιρία αποφασίζει να εφαρμόσει στρατηγική Μαζικής Εξατομίκευσης πρέπει να είναι έτοιμη να εφαρμόσει αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό (*Pine 1993, Boynton & Victor 1991, Prahalad. & Hamel 1990, Quinn & Paquette 1990, Teece 1980*). Οι οργανισμοί που είναι έτοιμοι να εφαρμόσουν Μαζική Εξατομίκευση χαρακτηρίζονται από ολοκληρωμένες διαδικασίες με ευέλικτα όρια, ευέλικτους εξειδικευμένους πόρους (τόσο ανθρώπινο δυναμικό όσο και τεχνολογία) και ενοποίηση της σκέψης με την πράξη. Για να υπάρξει επιτυχία απαιτείται ένας ολοκληρωμένος οργανισμός στον οποίο κάθε λειτουργία, μονάδα και άτομο θα εστιάζει στον κάθε πελάτη ξεχωριστά, τα ελαττωματικά προϊόντα θα περιορίζονται στο ελάχιστο, οι κύκλοι ζωής θα μειώνονται και ο καθένας θα εφαρμόζει οτιδήποτε χρειάζεται προκειμένου να αναπτυχθούν, παραχθούν, εμπορευθούν και διανεμηθούν χαμηλού κόστους εξατομικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Επιπλέον η εταιρία θα πρέπει να αναπτύξει εκείνες τις ικανότητες που θα της επιτρέπουν να προσαρμόζεται άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος (*Selladurai 2002*). Μια τέτοια μεταμόρφωση του οργανισμού απαιτεί την απόλυτη αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης, όχι μόνο στο τι πρέπει να γίνεται αλλά στο πώς ο οργανισμός θα επιτύχει τους στόχους του. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικότεροι παράγοντες που καθορίζουν την ετοιμότητα μιας επιχείρησης ως προς την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (*Pine 1993*):

✱ Ανάπτυξη ιδιαίτερων ικανοτήτων σε επίπεδο διαδικασιών: Σε ένα σύστημα Μαζικής Εξατομίκευσης ο κύκλος ζωής των προϊόντων φθίνει, νέα προϊόντα και υπηρεσίες αναπτύσσονται ταχύτατα, η ποικιλία συνεχώς αυξάνεται και η εξατομίκευση εμφανίζεται σε κάθε πώληση. Γι' αυτόν το λόγο η σημασία του κάθε προϊόντος ξεχωριστά περιορίζεται καθώς υπάρχουν πλέον πολλά. Αντίθετα, οι διαδικασίες μπορεί να παραμένουν ίδιες σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής διαφορετικών προϊόντων (*Noori 1991*). Επομένως, είναι ο κύκλος ζωής των διαδικασιών που αποκτά σημασία και στην σωστή ανάπτυξη του πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή.

✱ Δυναμική σταθερότητα: Σύμφωνα με τους Boynton και Victor (1991) οι κατασκευαστές θα πρέπει να διασφαλίσουν μια “δυναμική σταθερότητα” στην εταιρία ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί όλη την έκταση των πελατών της και τις

μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, αξιοποιώντας τις ήδη υπάρχουσες ικανότητες, εμπειρίες και γνώσεις. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω της μεγιστοποίησης των ομοιοτήτων στον σχεδιασμό, ώστε να εξασφαλιστεί η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης εργαλείων, εξοπλισμού και της εμπειρίας στην κατασκευή. Μ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται πλεονέκτημα κόστους και μαζική αποτελεσματικότητα (Jiao *et al.* 2003). Έτσι οι διαδικασίες αποκτούν μεγαλύτερους κύκλους ζωής σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που δημιουργούν, παρέχοντας τη σταθερή βάση για τη δυναμική ροή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι Boynton και Victor απεικόνισαν τη δυναμική σταθερότητα με την παρακάτω μήτρα:

Αλλαγή Προϊόντος	ΔΥΝΑΜΙΚΗ	ΜΑΖΙΚΗ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ	ΕΠΙΝΟΗΣΗ
	ΣΤΑΘΕΡΗ	ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
		ΣΤΑΘΕΡΗ	ΔΥΝΑΜΙΚΗ
		Αλλαγή Διαδικασιών	

Σχήμα 4: Μήτρα αλλαγής Προϊόντων-Διαδικασιών (Boynton & Victor 1991)

Στον κάθετο άξονα εμφανίζονται οι αλλαγές στο προϊόν, ενώ στον οριζόντιο οι αλλαγές στις διαδικασίες. Οι εταιρίες που λειτουργούν σύμφωνα με τη Μαζική Παραγωγή χαρακτηρίζονται από σταθερότητα τόσο στα προϊόντα όσο και στις διαδικασίες. Μετά από κάποια καινοτομία του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης μεταφέρονται για μια σύντομη περίοδο στο τετράγωνο της επινόησης και στη συνέχεια επανέρχονται στο τετράγωνο της Μαζικής Παραγωγής. Όταν η αστάθεια της αγοράς αυξηθεί και οι εταιρίες επιθυμούν να κινηθούν προς τη Μαζική

Εξατομίκευση το καλύτερο μονοπάτι είναι μέσω της Συνεχούς Βελτίωσης, ώστε πριν την αύξηση της ποικιλίας στα προϊόντα να εξασφαλιστεί η τροποποίηση των διαδικασιών.

✨ Καινοτομίες στη Δομή: Η επιτυχημένη μετάβαση από τη Μαζική Παραγωγή στη Μαζική Εξατομίκευση απαιτεί την ανάπτυξη καινοτομιών στη δομή της επιχείρησης, τόσο σε επίπεδο διαδικασιών ανάπτυξης, παραγωγής, εμπορίας και διανομής μαζικώς εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και στο επίπεδο ολόκληρης της αλυσίδας αξίας του οργανισμού. Οι βασικές καινοτομίες που μπορούν να εφαρμοστούν στη δομή μιας επιχείρησης είναι (Pine 1993):

- *Εστίαση στον ατομικό πελάτη που πρέπει να αποτελέσει το γνώμονα των κινήσεων ολόκληρου του οργανισμού (Whitely 1991)*
- *Εξυπηρέτηση των τελικών αλλά και των ενδιάμεσων πελατών - η σωστή συνεργασία με τους μεσάζοντες μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση*
- *Επανασχεδιασμός των διαδικασιών ώστε να επιτυγχάνεται προσωποποίηση των προϊόντων και επιτάχυνση των λειτουργιών*
- *Συνεχής αύξηση της ποικιλίας και της εξατομίκευσης*
- *Ενοποίηση της αλυσίδας αξίας - ανοιχτή επικοινωνία ώστε να εξασφαλίζεται ότι το αποτέλεσμα της προσπάθειας φθάνει πράγματι στον τελικό πελάτη*
- *Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και των ομάδων*
- *Δημιουργία ολοκληρωμένης γνώσης – Ενοποίηση σκέψης και πράξης*
- *Μετάβαση από τον οργανισμό της ιεραρχίας στον οργανισμό του δικτύου, όπου δίνεται έμφαση στη δημιουργία διατμηματικών ομάδων που λειτουργούν με σχετική αυτονομία*
- *Ανάλυση της αλυσίδας αξίας: Η πιο ριζική καινοτομία στη δομή κατά τον μετασχηματισμό ενός οργανισμού είναι η διάσπασή του σε επιμέρους τμήματα ή ακόμα και εταιρίες. Σκοπός αυτής της αποκέντρωσης των διαδικασιών είναι η λήψη αποφάσεων από τους ανθρώπους εκείνους που έχουν πραγματικά γνώση του κάθε αντικειμένου. Αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτερη ανταπόκριση στα προβλήματα που εμφανίζονται (Taylor 1991). Κάθε τμήμα αποτελεί ουσιαστικά μια εξειδικευμένη διεργασία που αλληλεπιδρά με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, τα οποία μπορεί να συνεργάζονται με διαφορετικούς προμηθευτές και πωλητές. Απαραίτητη, ωστόσο, κρίνεται η δημιουργία μιας αρχιτεκτονικής δομής που θα συνδέει τα επιμέρους τμήματα (Chen et al. 1994).*

1.5 Τεχνολογική υποστήριξη της Μαζικής Εξατομίκευσης

Στην Ελλάδα, λόγω της περιορισμένης χρήσης του Internet, είναι περισσότερο συνηθισμένη η περίπτωση της κλασσικής μεθόδου εκκίνησης των διαδικασιών Μαζικής Εξατομίκευσης με χρήση μεσαζόντων-λιανέμπορων. Προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα οι νέες απαιτήσεις σε τεχνολογία που δημιουργούνται κατά την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος Μαζικής Εξατομίκευσης είναι σκόπιμο να περιγραφεί η όλη διαδικασία από τη στιγμή της παραγγελίας έως τη στιγμή παράδοσης του προϊόντος:

Η διαδικασία ξεκινάει με την επαφή του λιανέμπορου με έναν πελάτη που επιθυμεί να αγοράσει ένα εξατομικευμένο προϊόν. Στη συνέχεια ο πελάτης ακολουθώντας τις οδηγίες του λιανέμπορου εξατομικεύει το προϊόν και ο πωλητής στέλνει την παραγγελία στον κατασκευαστή. Στην περίπτωση των ακριβών προϊόντων ή εάν ο χρόνος αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ο πελάτης μπορεί να απαιτήσει μια προσφορά προτού επιβεβαιώσει την παραγγελία. Εάν συμβεί αυτό τότε ο κατασκευαστής θα πρέπει να είναι σε θέση να διασφαλίσει μια συγκεκριμένη ημερομηνία παράδοσης, μια συγκεκριμένη τιμή, ή μια συγκεκριμένη ποιότητα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει ο κατασκευαστής να μπορεί να επεξεργαστεί τα στοιχεία που του παρέχει ο λιανέμπορος. Ο κατασκευαστής, δηλαδή, θα πρέπει να υπολογίσει ποια κομμάτια θα κατασκευαστούν, ποια κομμάτια θα αγοραστούν και πόσος χρόνος θα χρειαστεί ώστε να ολοκληρωθεί η παραγγελία. Εάν τα τμήματα που απαιτούνται βρίσκονται σε απόθεμα τότε ο κατασκευαστής μπορεί πολύ εύκολα να κάνει έναν ρεαλιστικό προγραμματισμό. Κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό εάν τα τμήματα πρέπει να παραγγελθούν, ιδιαίτερα εάν δεν είναι τυποποιημένα. Σ' αυτήν την περίπτωση ο κατασκευαστής θα πρέπει να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές το αν η παραγγελία θα είναι έτοιμη εγκαίρως. Στη συνέχεια αποστέλλεται η προσφορά στον πελάτη. Εάν ο πελάτης την αποδεχθεί τότε ο κατασκευαστής ρυθμίζει τις τελευταίες λεπτομέρειες και ξεκινάει η παραγωγή του προϊόντος. Σε περίπτωση που ανακύψει κάποιο πρόβλημα τότε απαιτείται περαιτέρω διαπραγμάτευση του κατασκευαστή με κάποιους ή με όλους τους προμηθευτές του. Εφόσον το προϊόν κατασκευαστεί και διανεμηθεί από τους προμηθευτές, μπορεί να πραγματοποιηθεί η τελική συναρμολόγηση και το εξατομικευμένο προϊόν μπορεί να διατεθεί στον πελάτη (Turowski 2002).

Όπως βλέπουμε η εφαρμογή ενός συστήματος Μαζικής Εξατομίκευσης απαιτεί καταρχήν την άριστη συνεργασία μεταξύ όλων των κρίκων της αλυσίδας αξίας τόσο στη μεταφορά των απαραίτητων πληροφοριών όσο και στην έγκαιρη ανταπόκριση, αλλά και τον σωστό συντονισμό όλων των λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής (Kotha 1996).

Σε ένα πρώτο στάδιο ο πελάτης θα πρέπει να περιγράψει με ακρίβεια το επιθυμητό προϊόν. Αυτή η διαδικασία μπορεί να υποστηριχθεί με τη χρήση *configuration tools* τα οποία βασίζονται σε ηλεκτρονικούς καταλόγους προϊόντων και παρέχουν όλα τα διαθέσιμα τμήματα και τις επιτρεπόμενες μετατροπές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος (Turowski 2002, Birkhofer & Büttner 1995). Κατόπιν σε επίπεδο παραγωγής μπορούν να χρησιμοποιηθούν το σύστημα EDM (*engineering data management*), που επιτρέπει γρήγορες αλλαγές στα δεδομένα του σχεδιασμού, και το σύστημα ERP (*enterprise resource planning*) που χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό και τον έλεγχο της παραγωγής (Turowski 2002). Το Internet εξυπηρετεί με δύο τρόπους τη σχέση της εταιρίας με τον πελάτη: (α) συλλέγει αυτόματα πληροφορίες για τον πελάτη και στη συνέχεια τις αναλύει και τις εφαρμόζει και (β) συμβάλλει στην εδραίωση μιας πιο προσωπικής και άμεσης σχέσης της εταιρίας με τον πελάτη (Walsh & Godfrey 2000). Η χρήση του Internet, επιπλέον, επιτρέπει την καλύτερη συνεργασία στις δραστηριότητες των προμηθευτών, ενώ η καθιέρωση των ηλεκτρονικών κίτρινων σελίδων (π.χ του EINet – *enterprise integration network*) μπορεί να συμβάλλει στον αμοιβαίο εντοπισμό των προμηθευτών, κατασκευαστών και διανομέων (Kurbel 1996). Ο σωστός συντονισμός και η αποτελεσματικότητα στη συνεργασία μεταξύ των κατασκευαστών και των προμηθευτών προάγεται με το συνδυασμό τεχνικών ηλεκτρονικού εμπορίου και ενός συστήματος EDI (*electronic data interchange*) (Turowski 2002). Για την καλύτερη λειτουργία του συστήματος χρησιμοποιείται επιπλέον *agent technology*. Ένας *agent* αποτελεί μια αυτόνομη μονάδα επίλυσης προβλημάτων που μπορεί να συνεργαστεί με άλλους *agents*, και προσπαθεί να επιτύχει βέλτιστα αποτελέσματα σε ένα προβληματικό περιβάλλον (Bradshaw 1997). Έτσι μπορεί να χρησιμοποιηθούν *communication agents* προκειμένου να υποστηρίξουν την επικοινωνία στο εσωτερικό της εταιρίας, συστήματα *multiple-agent* για τις διαπραγματεύσεις και συστήματα *multiple-agent* για τον συντονισμό όλης της διαδικασίας παραγωγής μεταξύ των διάφορων συνεργατών (Turowski 2002). Το σύστημα CAD (*computer-aided design*)

δημιουργεί ένα σχέδιο αυτόματα το οποίο μπορεί να σταλθεί άμεσα σαν μια αναφορά πώλησης στο γραφείο πελατών για επιβεβαίωση και στη συνέχεια να τροφοδοτήσει με όλα τα δεδομένα το κατασκευαστικό λογισμικό προκειμένου να δημιουργηθεί η λίστα των απαιτούμενων υλικών. Τόσο το σύστημα CAD όσο και το σύστημα CAM (*computer-aided manufacturing*) επιτρέπουν τροποποιήσεις στο σχεδιασμό και επιπλέον την γρήγορη ανάπτυξη νέων σχεδίων όπου οι απαιτήσεις σε κατασκευαστικό επίπεδο παράγονται αυτόματα από τις προδιαγραφές του σχεδίου (*Pine 1993*). Τα CIM (*computer-integrated-manufacturing interface systems*) επιτρέπουν την ανταλλαγή δεδομένων σχεδιασμού μεταξύ διαφορετικών εταιριών στη βάση μιας κοινής γλώσσας επικοινωνίας, υψηλού επιπέδου, που καλύπτει και το επίπεδο του τελικού χρήστη (*Turowski 2002*). Τα συστήματα CIM συνδέουν όλα τα υπολογιστικά συστήματα που συμμετέχουν στην παραγωγή και εστιάζουν σε δύο βασικούς στόχους: (α) στην περιγραφή της συνολικής επιχείρησης συμπεριλαμβανομένων όλων των λειτουργιών, πληροφοριών και οργανισμών και (β) στην επίτευξη ολοκληρωμένης υποδομής που περιλαμβάνει κατάλληλες τεχνολογίες πληροφορικής και εξοπλισμό ώστε να ελέγχονται πλήρως οι καθημερινές πράξεις της επιχείρησης (*Jablonski & Bussler 1996, Laudon & Laudon 1995*).

1.6 Πλεονεκτήματα της Μαζικής Εξατομίκευσης

Η στρατηγική της Μαζικής Εξατομίκευσης, εφόσον εφαρμοστεί με τον κατάλληλο τρόπο, μπορεί να αποφέρει πολλά θετικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση και την ευκαιρία δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Τα βασικότερα από αυτά τα πλεονεκτήματα τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και στο επίπεδο ικανοποίησης του ίδιου του πελάτη αναφέρονται παρακάτω (*Berman 2002*):

1. *Καλύτερη εξυπηρέτηση των επιμέρους αναγκών των πελατών:* Η Μαζική Εξατομίκευση δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να καλύψει το κενό που δημιουργείται μεταξύ του προσφερόμενου προϊόντος από μια επιχείρηση Μαζικής Παραγωγής και του προϊόντος που πραγματικά επιθυμεί ο πελάτης. Αυτό μεταφράζεται σε υψηλότερες πωλήσεις και μεγαλύτερη αφοσίωση των πελατών στα προϊόντα της εταιρίας.
2. *Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα λόγω των χαμηλότερων επιπέδων αποθέματος σε όλο το κανάλι διανομής:* τα χαμηλότερα επίπεδα αποθέματος μειώνουν το κόστος επιτοκίου και την ανάγκη για παροχή προσφορών και εκπτώσεων. Επιπλέον βελτιώνεται η ρευστότητα της επιχείρησης και αξιοποιείται καλύτερα ο χώρος στο εργοστάσιο, στην αποθήκη και τα ράφια του λιανέμπορου.
3. *Δυνατότητα αύξησης της τιμής ενός αγαθού ή υπηρεσίας:* Ένα προϊόν που παράγεται με τη μέθοδο της Μαζικής Εξατομίκευσης ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες των πελατών, απαιτεί λιγότερες μετατροπές και τροποποιήσεις μετά την πώληση και απευθύνεται σε εκείνα τα τμήματα της αγοράς που είναι πρόθυμα να πληρώσουν περισσότερα για ένα εξατομικευμένο προϊόν. Όλα αυτά δίνουν τη δυνατότητα στο τμήμα μάρκετινγκ να αυξήσει την τιμή του.
4. *Μεγαλύτερη δυνατότητα ανάλυσης των ευκαιριών λόγω του συνεχούς διαλόγου με τους πελάτες:* Ο διάλογος επιχείρησης-πελατών βελτιώνεται μέσω της καταχώρησης των παραγγελιών και των επαναλήψεών τους από έναν πελάτη (και όχι από δεδομένα που αντιπροσωπεύουν την πρόθεση αγοράς ή τις προτιμήσεις των πελατών). Το ιστορικό των παραγγελιών του κάθε πελάτη διευκολύνει τις συναλλαγές μαζί του, ενώ ο καλύτερος διάλογος και οι βάσεις

δεδομένων δίνουν τη δυνατότητα στο τμήμα μάρκετινγκ να ανταποκρίνεται πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ακρίβεια στις τάσεις της αγοράς.

Επιπλέον μπορούν να αναφερθούν τα εξής (Pine 1993):

1. *Επίτευξη χαμηλότερου κόστους*: Για παράδειγμα, λόγω οικονομιών εύρους είναι δυνατή η εφαρμογή μιας απλής διαδικασίας για την παραγωγή μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων/ υπηρεσιών πιο γρήγορα και πιο φθηνά.
2. *Επίτευξη οικονομιών κλίμακας*: Είναι δυνατή η χρήση τυποποιημένων εξαρτημάτων που συνδυάζονται με διαφορετικούς τρόπους ώστε το προϊόν που προκύπτει να ανταποκρίνεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες των πελατών.
3. *Βελτίωση του τρόπου Διοίκησης*: Η εφαρμογή της στρατηγικής της Μαζικής Εξατομίκευσης σε μια επιχείρηση συνεπάγεται βασικές αλλαγές στις διαδικασίες της επιχείρησης:
 - εφαρμόζονται συστήματα άμεσης παράδοσης (*just-in-time*) και επεξεργασίες υλικών και εξαρτημάτων που περιορίζουν τα σφάλματα και το κόστος μεταφοράς των αποθεμάτων
 - περιορίζονται οι τροποποιήσεις των συστημάτων με αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου παραγωγής και του κόστους που συνεπάγεται η μεγάλη ποικιλία προϊόντων
 - συμπιέζονται οι κύκλοι παραγωγής σε όλη τη διάρκεια της αλυσίδας αξίας, μέσω της αποτελεσματικής ολοκλήρωσης των διαδικασιών
 - η παραγωγή πραγματοποιείται με βάση τις παραγγελίες και όχι βάσει των προβλέψεών τους, με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων και την εξάλειψη εσφαλμένων εντολών

Όλα τα παραπάνω συνεπάγονται αύξηση της ευελιξίας και της αποτελεσματικότητας στην παραγωγή (Radder & Louw 2000).

Ο Pine (1993) σημειώνει τα βασικότερα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης στις επιμέρους λειτουργίες της αλυσίδας αξίας, όπως αυτά εμφανίζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

ΠΑΡΑΓΩΓΗ	Χαμηλό κόστος διοίκησης και περιορισμένη γραφειοκρατία
	Μέγιστη ποιότητα
	Περιορισμός υπολειμμάτων
	Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών
	Χαμηλό κόστος διατήρησης αποθεμάτων
	Αυξημένη παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού
	Ενοποίηση της σκέψης με την πράξη
	Υψηλή χρησιμοποίηση και επένδυση στις ικανότητες των υπαλλήλων
	Δημιουργείται η αίσθηση μιας κοινωνίας
	Χαμηλότερο συνολικό κόστος
	Υψηλή ευελιξία στην παραγωγή
	Μεγαλύτερη ποικιλία σε χαμηλότερο κόστος
	ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ
Ενοποίηση της καινοτομίας και της παραγωγής	
Συχνές καινοτομίες στις διαδικασίες	
Χαμηλά κόστη και μικροί κύκλοι προϊόντων	
Αμοιβαία ευεργετικές σχέσεις με τις άλλες εταιρίες	
Καλύτερη ανταπόκριση στις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών	
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	Κάλυψη και των niche τμημάτων της αγοράς
	Δυνατότητα γρήγορης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών
	Υψηλά μερίδια αγοράς
	Υψηλές πωλήσεις τόσο στη μητρική χώρα όσο και στο εξωτερικό
	Συνεχής βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται στα προϊόντα
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	Μεγαλύτερη εγκυρότητα και ποσότητα δεδομένων που συμβάλλει στην ορθολογική λήψη τόσο βραχυπρόθεσμων όσο και μακροπρόθεσμων αποφάσεων
	Μακροχρόνια αλληλεξάρτηση με τους προμηθευτές
	Χαμηλά κόστη, υψηλά κέρδη
	Μακροπρόθεσμη επένδυση σε κεφάλαιο, ανθρώπους και τεχνολογία
	Δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρίας

Σχήμα 5: Βασικά Πλεονεκτήματα της Μαζικής Εξατομίκευσης (Pine 1993)

1.7 Μειονεκτήματα της Μαζικής Εξατομίκευσης

Ωστόσο, έχουν αναφερθεί και κάποια μειονεκτήματα από εταιρίες που έχουν εφαρμόσει τη στρατηγική της Μαζικής Εξατομίκευσης. Τα βασικότερα από αυτά με σειρά προτεραιότητας είναι (*Ahlstrom & Westbrook 1999*):

1. Αυξημένα κόστη υλικών
2. Αυξημένα κόστη κατασκευής
3. Μείωση του αριθμού των έγκαιρων παραδόσεων
4. Περιορισμένη απόδοση των προμηθευτών στις διανομές τους
5. Αύξηση του χρόνου ανταπόκρισης σε μια παραγγελία
6. Μείωση στην ποιότητα του προϊόντος

Τα περισσότερα από τα παραπάνω μειονεκτήματα συνδέονται με το κόστος. Παρόλο που το κόστος μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα της Μαζικής Εξατομίκευσης, σε ορισμένες περιπτώσεις μετατρέπεται σε μειονέκτημα λόγω του αρχικού κόστους που απαιτείται ώστε το σύστημα παραγωγής να αποκτήσει την ευελιξία της εξατομίκευσης, θυσιάζοντας ταυτόχρονα σε κάποιο βαθμό την αποτελεσματικότητα των οικονομιών κλίμακας που συνδέονται με την τυποποίηση. Επιπλέον η διαδικασία παραγωγής μπορεί να μην έχει εξελιχθεί πλήρως σε μαζικά-εξατομικευμένη, αλλά να συνεχίζει να παράγει διαφορετικές παρτίδες τυποποιημένων προϊόντων (*Selladurai 2003*). Τέλος, πολλά από τα μειονεκτήματα που αναφέρονται οφείλονται στην έλλειψη της σωστής υποδομής των επιχειρήσεων που θα μπορούσε να υποστηρίξει την επιτυχή υλοποίηση του νέου αυτού συστήματος διοίκησης.

1.8 Περιορισμοί και Κίνδυνοι κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης

Όπως κάθε σύστημα διοίκησης και η Μαζική Εξατομίκευση παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς και ελλοχεύει ορισμένους κινδύνους τους οποίους θα πρέπει να έχει κατανοήσει καλά μια εταιρία που επιθυμεί να στραφεί προς την μαζικά-εξατομικευμένη παραγωγή. Μόνο η εκ των προτέρων γνώση μπορεί να δώσει τον απαραίτητο χρόνο για να εντοπιστούν όλες οι πιθανές λύσεις στα προβλήματα που ενδέχεται να εμφανιστούν. Επειδή το σύστημα της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι σχετικά καινούργιο στην εφαρμογή του δεν είμαστε στη θέση να μπορούμε να προβλέψουμε όλους τους πιθανούς περιορισμούς, οι βασικότεροι όμως από αυτούς είναι (*Pine 1993*):

✘ Απότομες αλλαγές στην Τεχνολογία του προϊόντος και των διαδικασιών:

Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο κινείται μια εταιρία και ανεξάρτητα από το σύστημα διοίκησης που εφαρμόζει. Μάλιστα ένα σύστημα Μαζικής Εξατομίκευσης μπορεί να αφομοιώσει καλύτερα νέες τεχνολογίες και καινοτομίες λόγω των μικρότερων κύκλων ζωής και της συνεχούς αναζήτησης για νέα προϊόντα. Ωστόσο, ριζικές καινοτομίες που συχνά προέρχονται από εταιρίες εκτός κλάδου, μπορεί να δημιουργήσουν ένα νέο κυρίαρχο σχέδιο που μπορεί να εδραιωθεί στη συνείδηση των πελατών και να εξαλείψει τα προηγούμενα σχέδια, ανεξάρτητα από τα επίπεδα ποικιλίας και εξατομίκευσης που παρέχονται (*Utterback & Kim 1986*). Στη Μαζική Εξατομίκευση τα νέα προϊόντα και οι διαδικασίες που ακυρώνουν την τμηματοποίηση της ζήτησης αποτελούν μέγιστο κίνδυνο, γι' αυτό θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να μπορεί με μια σχετική ευκολία να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

✘ Δυσαρέσκεια των πελατών:

Υπάρχουν τρεις λόγοι που ένα σύστημα Μαζικής Εξατομίκευσης μπορεί να εγείρει τη δυσαρέσκεια των πελατών. Καταρχήν οι πελάτες μπορεί να στραφούν σε μια πιο ομοιογενή αγορά εάν θεωρήσουν ότι οι παραλλαγές των προϊόντων δεν του προσθέτουν πραγματική αξία αλλά αποτελούν περιττές προσθήκες.

Επομένως, μια εταιρία θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η εξατομίκευση που παρέχει προσφέρει πραγματική αξία που θα εκτιμηθεί από τους πελάτες. Το δεύτερο σημείο που μπορεί να δυσαρεστήσει τους πελάτες μιας εταιρίας είναι η αίσθηση της παραβίασης της ιδιωτικής ζωής τους. Η εξατομίκευση προϊόντων και υπηρεσιών σημαίνει συχνά ότι οι εταιρίες θα πρέπει να γνωρίζουν και να κρατούν αρχείο για έναν μεγάλο όγκο πληροφοριών που αφορά τους διάφορους πελάτες. Αυτό έχει προκαλέσει αντιδράσεις σε πολλές περιπτώσεις εταιριών. Προκειμένου να περιοριστεί το πρόβλημα θα πρέπει αφενός οι εταιρίες να είναι απολύτως βέβαιες ότι χειρίζονται με σωστό τρόπο τις πληροφορίες που συλλέγουν και αφετέρου οι ίδιοι οι πελάτες να συνειδητοποιήσουν ότι οι πληροφορίες αυτές μπορούν να τους εξασφαλίσουν προϊόντα που καλύπτουν επαρκέστερα τις προσωπικές τους ανάγκες. Τέλος, οι πελάτες μπορεί να νιώσουν δυσαρεστημένοι λόγω της επιταχυνόμενης απαρχαίωσης που αισθάνονται για τα προϊόντα που ήδη έχουν αγοράσει. Οι συνεχώς μικρότεροι κύκλοι ζωής και οι αυξανόμενοι ρυθμοί καινοτομίας, δημιουργούν την αίσθηση στους πελάτες ότι το προϊόν που μόλις έχουν αγοράσει έχει αντικατασταθεί με ένα νεότερο. Για να περιοριστεί αυτό το πρόβλημα η εταιρία μπορεί: (α) να διατηρήσει την πώληση και κυρίως το σέρβις των παλαιότερων μοντέλων, (β) να προβάλλει την βιωσιμότητα των παλαιότερων προϊόντων και το μάρκετινγκ των νέων προϊόντων να μην επιτίθεται στα παλαιότερα, (γ) όπου είναι δυνατόν ο σχεδιασμός να γίνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα νέα χαρακτηριστικά να μπορούν να προσαρτηθούν και στα παλαιότερα μοντέλα και (δ) εάν είναι εφικτό να γίνεται ανταλλαγή των παλαιότερων με σύγχρονα μοντέλα σε προσαρμόσιμη τιμή.

✘ Υπερπροσφορά πληροφοριών:

Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι ότι καθώς δημιουργούνται καινούργια προϊόντα οι πελάτες μπορεί να νιώσουν μπερδεμένοι από την υπερβολικά μεγάλη ποικιλία αγαθών και από τον όγκο των πληροφοριών που απαιτείται προκειμένου να διαλέξουν το κατάλληλο γι' αυτούς προϊόν. Παρόμοιο πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπίσουν και οι λιανέμποροι στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν χώρο στα ράφια και να διατηρήσουν αποθέματα από όλα τα διαθέσιμα προϊόντα. Ακόμα και το ίδιο το προσωπικό ενδέχεται να αντιμετωπίζει πρόβλημα εξοικείωσης με την συνεχώς και ραγδαία αυξανόμενη ποικιλία. Το

πρόβλημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με δύο τρόπους. Καταρχήν η αύξηση της ποικιλίας και η εξατομίκευση θα πρέπει να πραγματοποιούνται προς εκείνες τις κατευθύνσεις που παρέχουν τη μεγαλύτερη αξία στους πελάτες, ώστε οι τελευταίοι να είναι σε θέση και να διακρίνουν και να εκτιμήσουν την διαφορετικότητα. Επιπλέον οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για να γίνει η σωστή επιλογή προϊόντος ή υπηρεσίας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ευκολότερες στην πρόσβαση, τη χρήση και την αφομοίωσή τους. Για το σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθούν ειδικά εργαλεία που επιτρέπουν στους πελάτες να σχεδιάζουν το προϊόν που επιθυμούν κατά προτίμηση χωρίς τη δαπανηρή βοήθεια από εμπορικούς αντιπροσώπους.

✘ Περιορισμοί στους κύκλους ανάπτυξης προϊόντων:

Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στους φυσικούς περιορισμούς που συναντούνται στη συνεχή μείωση του κύκλου ανάπτυξης των προϊόντων. Είναι πολύ φυσικό μια εταιρία που εφαρμόζει Μαζική Εξατομίκευση να βρεθεί σε ένα σημείο όπου πλέον η περαιτέρω εξατομίκευση των προϊόντων να φαίνεται αδύνατη. Σ' αυτήν την περίπτωση υπάρχουν τρία μονοπάτια που μπορεί να ακολουθήσει. Μπορεί να σταματήσει σ' αυτό το σημείο και να συνεχίσει να παράγει με τον περιορισμό στον αριθμό των νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Από μόνο του αυτό το γεγονός δεν προϋποθέτει ότι η εταιρία θα μείνει πίσω στην παροχή ποικιλίας και εξατομίκευσης, αλλά ότι απλά έχει φτάσει σε ένα επίπεδο ισορροπίας που ελπίζει ότι θα παραμείνει ανταγωνιστικό με την πάροδο του χρόνου. Από την άλλη μπορεί βέβαια να ενθαρρύνει τη δημιουργία παράλληλων ομάδων που θα ασχολούνται με την συνεχή εξέλιξη του προϊόντος της. Βέβαια αυτή είναι μια δαπανηρή εκδοχή και μπορεί τελικά να μην επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, είτε λόγω προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων, είτε λόγω προβλημάτων ενοποίησης των νέων ιδεών στο ίδιο προϊόν. Εάν όμως λειτουργήσει σωστά τότε μπορεί να μειώσει τον χρόνο ανάπτυξης θεαματικά. Τέλος, μια εταιρία που θεωρεί ότι έχει φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων της μπορεί να αναζητήσει τρόπους ώστε να βρεθεί σε άλλο επίπεδο που θα της ανοίξει τους δρόμους για περαιτέρω βελτίωση, έχοντας πάντα ως πρωταρχικό στόχο την “ακαριαία” ανάπτυξη προϊόντων.

✘ Περιορισμοί στον κύκλο ζωής των προϊόντων: Υπάρχουν δύο κύριες ανησυχίες που σχετίζονται με τον κύκλο ζωής των διάφορων παρτίδων προϊόντων και των διάφορων πακέτων υπηρεσιών. Η πρώτη αφορά τον φόβο που συνδέεται με την τεχνολογική απαρχαίωση, που όπως αναφέρθηκε ανωτέρω μπορεί να προκαλέσει την ενόχληση των πελατών όταν συνειδητοποιούν ότι το προϊόν που μόλις έχουν αγοράσει είναι κιόλας ξεπερασμένο. Το δεύτερο πρόβλημα αναφέρεται στο ότι μια εταιρία που μειώνει συνεχώς τον κύκλο ζωής των προϊόντων της φτάνει, όπως και στην περίπτωση του κύκλου ανάπτυξης των προϊόντων, σε ένα σημείο που συναντά έναν φυσικό περιορισμό που δεν επιτρέπει περαιτέρω μείωση, με αποτέλεσμα την σταθεροποίηση ή ακόμα και τη μείωση των κερδών της. Και σ' αυτήν την περίπτωση ωστόσο, θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας ότι η Μαζική Εξατομίκευση αφορά στη συνεχή αναζήτηση βελτιώσεων που μπορεί να εντοπίζονται σε διαφορετικά επίπεδα και κατ' αυτήν την έννοια είναι ουσιαστικά ατελείωτες.

1.9 Το κόστος στη Μαζική Εξατομίκευση

Μία από τις βασικές αρχές της Μαζικής Παραγωγής είναι η ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, οι οποίες επιτυγχάνονται με την εξασφάλιση μεγάλου όγκου παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων. Τα προϊόντα χαρακτηρίζονται από μεγάλους κύκλους ζωής και προορίζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ομογενών αγορών (*Piore & Sabel 1984, Pine 1991*). Ωστόσο, οι συνεχώς αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες επιθυμίες των καταναλωτών προκάλεσαν την ανάγκη ανάπτυξης μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η Μαζική Παραγωγή να χάνει την αποτελεσματικότητά της στην διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής προϊόντων. Οι οικονομίες κλίμακας περιορίζονται ενώ ο μεγαλύτερος όγκος αποθεμάτων οδηγεί σε δραματική αύξηση του κόστους διατήρησής τους (*Pine 1993*).

Η εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης συντελεί στη ριζική μεταμόρφωση ενός οργανισμού. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η υλοποίηση της να συνεπάγεται μια ιδιαίτερα υψηλή αρχική επένδυση προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αναγκαία ολική αναδιοργάνωση των πόρων της. Επιπλέον, κατά την εφαρμογή της περιορίζονται σημαντικά τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας. Επίσης, ένα βασικό λάθος που μπορεί να γίνει κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι η παροχή ενός τεράστιου εύρους εναλλακτικών επιλογών. Κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλέσει δραματική αύξηση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ επιπλέον μπορεί να προκαλέσει σύγχυση στους πελάτες κατά την επιλογή του προϊόντος που επιθυμούν. Ωστόσο, παρόλο που το κόστος πολλές φορές φαίνεται να συγκαταλέγεται στα μειονεκτήματα της Μαζικής Εξατομίκευσης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα εφόσον η οργάνωση του συστήματος γίνει με τον κατάλληλο τρόπο (*Berman 2002, Pine 1993*).

Η Μαζική Εξατομίκευση, εφόσον αναπτυχθεί σωστά, ενισχύει την κερδοφορία συνδυάζοντας την παροχή προϊόντων υψηλής αξίας, και επομένως πιθανόν υψηλότερης τιμής, με τη μείωση του κόστους παραγωγής και του κόστους των *logistics*. Για να μπορέσει να γίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει να εξασφαλιστεί η ολοκληρωμένη λειτουργία του συστήματος, με εφαρμογή πρακτικών *just-in-time* και καθιέρωση των κατάλληλων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, που εξασφαλίζουν τον συντονισμό όλων των συμμετεχόντων στην αλυσίδα αξίας. Τα χαμηλότερα επίπεδα αποθέματος μειώνουν το κόστος επιτοκίου και την ανάγκη για

παροχή προσφορών και εκπτώσεων με αποτέλεσμα επιπλέον αύξηση της κερδοφορίας (*Jiao et al. 2003*).

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο μπορεί να περιοριστεί σημαντικά η αύξηση του κόστους είναι η ανάπτυξη «τμηματοποιημένης» αρχιτεκτονικής των προϊόντων/ υπηρεσιών, ώστε να εξασφαλίζεται η ύπαρξη όσο το δυνατόν περισσότερων κοινών συστατικών, η συναρμολόγηση των οποίων οδηγεί στην παραγωγή των τελικών προϊόντων (*Jiao et al. 2003*). Μέσω της χρησιμοποίησης κοινών συστατικών, η επιχείρηση μπορεί να περιορίσει το κόστος των κομματιών (μέσω της μεγαλύτερης αγοραστικής δύναμης έναντι των προμηθευτών της, με την αγορά αγαθών σε μεγάλες ποσότητες), να μειώσει το κόστος παραγωγής (τα ημιτελή προϊόντα μπορούν να είναι μαζικώς παραγόμενα) και να μειώσει το κόστος αποθεμάτων (τόσο των συστατικών όσο και των ημιτελών προϊόντων που αναμένουν περαιτέρω εξατομίκευση με βάση τις παραγγελίες). Για τους παραπάνω λόγους επιπλέον εξοικονόμηση επιτυγχάνεται όταν η εξατομίκευση των προϊόντων μετατοπίζεται προς τα τελευταία στάδια της αλυσίδας αξίας (*Berman 2002*).

Βασικός παράγοντας περιορισμού του κόστους είναι και η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης. Η επαναχρησιμοποίηση επιτυγχάνεται μέσω της εξασφάλισης σημαντικής ομοιότητας στις γραμμές παραγωγής και στα εξατομικευμένα προϊόντα μιας συγκεκριμένης ομάδας και μπορεί να εφαρμοστεί για εσωτερικά μοντέλα, εργαλεία, γνώσεις, διαδικασίες, συστατικά κλπ. με σημαντική επίδραση στη μείωση του κόστους. Η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης συνδέεται στενά με τον αρχικό σχεδιασμό των προϊόντων, ο οποίος θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζει καινοτομία στα προϊόντα με τη χρησιμοποίηση, όμως, όσο το δυνατόν λιγότερων υλικών. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας όχι πλέον σε επίπεδο τελικών προϊόντων αλλά αρχικών υλικών (*Jiao et al. 2003, Pine 1993*).

Μια άλλη πηγή εξοικονόμησης κόστους αποτελεί ο τρόπος εκτέλεσης της παραγωγής. Έτσι στην Μαζική Εξατομίκευση η παραγωγή πραγματοποιείται με βάση τις παραγγελίες και όχι βάσει των προβλέψεών τους, με αποτέλεσμα την επιπλέον μείωση του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων και την εξάλειψη εσφαλμένων εντολών που μπορούν να στοιχίσουν σημαντικά σε μια εταιρία (*Berman 2002*). Τέλος, μια επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική Μαζικής Εξατομίκευσης χαρακτηρίζεται από ένα σχετικά επίπεδο μοντέλο διοίκησης, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του κόστους διοίκησης και της γραφειοκρατίας (*Pine 1993*).

2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα: Σεπτέμβριος 2003– Ιανουάριος 2004. Γι' αυτήν την ερευνητική μελέτη ετοιμάστηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από τρία τμήματα (Παράρτημα). Το πρώτο τμήμα διερευνά το εταιρικό προφίλ των ελληνικών επιχειρήσεων, όσον αφορά τις πρακτικές διοίκησης των πληροφοριακών τους συστημάτων. Στο δεύτερο τμήμα τα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται να αναφερθούν στις επιλογές της Τεχνολογίας Πληροφορικής που χρησιμοποιούν ή που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν στο προσεχές μέλλον και μέσα στα επόμενα 5 χρόνια.

Το τρίτο τμήμα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι διάφορες ελληνικές εταιρίες από διαφορετικούς κλάδους εφαρμόζουν τεχνικές Μαζικής Εξατομίκευσης, εάν θεωρείται ότι οι υπηρεσίες που προσφέρει εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών τους, ενώ περιλαμβάνονται και ορισμένες ερωτήσεις που σχετίζονται με το επίπεδο αστάθειας που χαρακτηρίζει τους διάφορους κλάδους. Επίσης, στο τμήμα αυτό εξετάζεται η δυναμική της Μαζικής Εξατομίκευσης όσον αφορά τον τεχνολογικό εξοπλισμό, το χρόνο, τις πληροφορίες και τέλος τα προϊόντα. Το ερωτηματολόγιο εστιάζει σε κριτικά σημεία της αλυσίδας αξίας, καθώς και στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων και κυρίως στις συναλλαγές τους με τους πελάτες.

Για την ανάπτυξη των ερωτήσεων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις προϋποθέσεις υλοποίησης της στρατηγικής της Μαζικής Εξατομίκευσης. Παράλληλα πραγματοποιήθηκε μελέτη περιπτώσεων σχετικά με την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων με στόχο τον προσδιορισμό των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών και τη βέλτιστη διαχείριση των πληροφοριών από τις επιχειρήσεις, ώστε να προσδιοριστούν οι παράγοντες εκείνοι που απαιτούνται για την ολοκληρωμένη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.

Για το δεύτερο και το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα πέντε σημείων του Likert με πιθανές επιλογές τις απαντήσεις:

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Δεν γνωρίζω

Η διαμόρφωση των ερωτήσεων σε «κλειστές» είχε διπλό σκοπό. Καταρχήν να επιτευχθεί καλύτερη κωδικοποίηση και επεξεργασία των δεδομένων, κάτι που δε θα ήταν εφικτό με ερωτήσεις «ανοικτού» τύπου, και επιπλέον τα ερωτηθέντα στελέχη είχαν την πρακτική εμπειρία να δείξουν την έκταση της συμφωνίας ή της διαφωνίας τους διαλέγοντας έναν αριθμό από μια διαλλακτική κλίμακα αξιολόγησης.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα αποτελείται από επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο και περιλαμβάνει βιομηχανικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Σκοπός ήταν να υπάρχει στο δείγμα τουλάχιστον μία εταιρία αντιπροσωπευτική του κάθε κλάδου ώστε να εξετασθούν οι συνθήκες εφαρμογής της Μαζικής Εξατομίκευσης σε όσο το δυνατόν περισσότερους κλάδους. Έτσι το δείγμα περιλαμβάνει επιχειρήσεις από τον χώρο των τροφίμων και ποτών, των τραπεζών, της ιδιωτικής εκπαίδευσης, των τηλεπικοινωνιών, της ναυτιλίας, των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, της φαρμακευτικής και χημικής βιομηχανίας, των εκδόσεων, της ιδιωτικής τηλεόρασης, της πληροφορικής, των κατασκευαστικών και τεχνικών εταιριών κ.τ.λ.

Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν οι Υπεύθυνοι Πληροφοριακών Συστημάτων, οι Υπεύθυνοι Μάρκετινγκ και Ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Οι ερωτηθέντες αρχικά πληροφορούνταν για το εύρος και τους στόχους της μελέτης πριν αποφασίσουν τη συμμετοχή τους σε αυτήν.

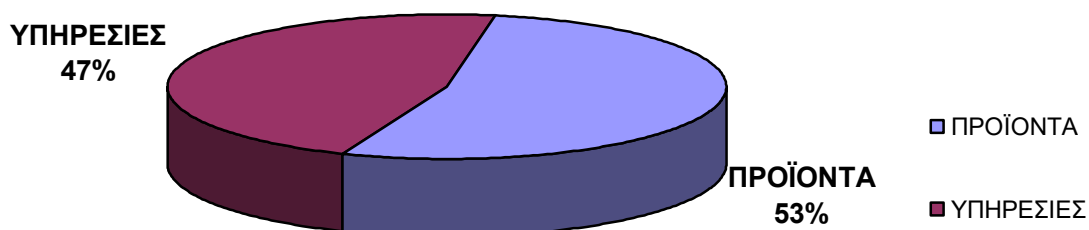
Η συλλογή των πληροφοριών πραγματοποιήθηκε με προσωπικές συνεντεύξεις για τις επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Αθήνα, ενώ για επιχειρήσεις με έδρα στην επαρχία το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε μέσω ταχυδρομείου, φαξ ή e-mail. Συνολικά ζητήθηκε η συμμετοχή 100 επιχειρήσεων. Από αυτές δέχτηκαν να απαντήσουν οι 58 δηλαδή ποσοστό 58% το οποίο θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό και φανερώνει το μεγάλο ενδιαφέρον των ελληνικών επιχειρήσεων για την στρατηγική της Μαζικής Εξατομίκευσης. Από το σύνολο των στελεχών που συμμετείχαν οι 26 ήταν Υπεύθυνοι Πληροφοριακών Συστημάτων, οι 28 ήταν Υπεύθυνοι Μάρκετινγκ και οι 2 ήταν Ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε μετά από κωδικοποίηση με το πρόγραμμα SPSS 11.0 και Microsoft Excel 2000.

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην μελέτη περιλαμβάνει 58 εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους. Από τις εταιρίες αυτές οι 31 είναι εταιρίες προσφοράς προϊόντων και οι 27 παροχής υπηρεσιών. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται τα αντίστοιχα ποσοστά.

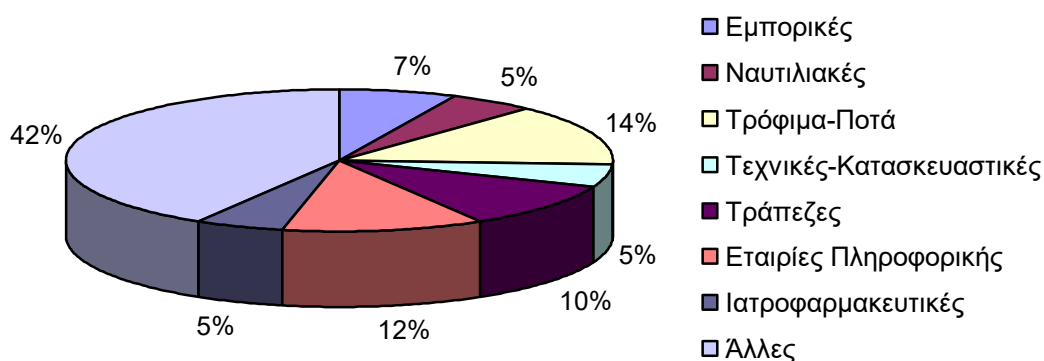
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Διάκριση των επιχειρήσεων σε εταιρίες παραγωγής προϊόντων και εταιρίες παροχής υπηρεσιών

Το δείγμα αποτελείται από επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο. Σκοπός ήταν να εξετασθούν οι συνθήκες εφαρμογής της Μαζικής Εξατομίκευσης σε εταιρίες από όσο το δυνατόν περισσότερους κλάδους. Έτσι το δείγμα περιλαμβάνει επιχειρήσεις από τον χώρο των τροφίμων και ποτών, των τραπεζών, της ιδιωτικής εκπαίδευσης, των τηλεπικοινωνιών, της ναυτιλίας, των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, της φαρμακευτικής και χημικής βιομηχανίας, των εκδόσεων, της ιδιωτικής τηλεόρασης, της πληροφορικής, των κατασκευαστικών και τεχνικών εταιριών κ.τ.λ. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι ως προς την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης κλάδοι του δείγματος:

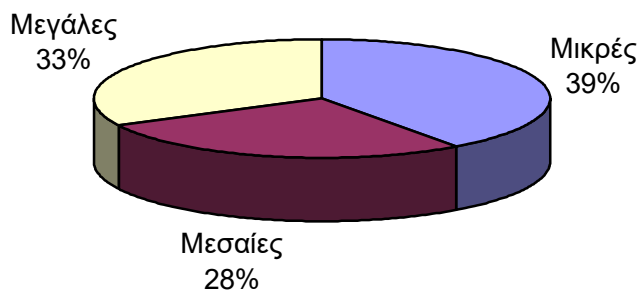
ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Διάκριση των επιχειρήσεων του δείγματος ανά κλάδο

3.1 Το προφίλ των επιχειρήσεων και οι στρατηγικές ανάπτυξης των Πληροφοριακών Συστημάτων

Από τις 58 επιχειρήσεις του δείγματος, οι 18 δεν δέχτηκαν να αποκαλύψουν το ποσό του κύκλου εργασιών τους θεωρώντας το εμπιστευτικό. Το ύψος του κύκλου εργασιών των υπόλοιπων 40 επιχειρήσεων κυμαίνεται μεταξύ 14.000 ευρώ και 500εκ. ευρώ, δηλαδή το δείγμα καλύπτει ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων από μικρομεσαίες έως μεγάλες. Εάν διακρίνουμε τις επιχειρήσεις με βάση τον ετήσιο κύκλο εργασιών τους σε μικρές (τζίρος < 3εκ.ευρώ), μεσαίες (3εκ. < τζίρος < 40εκ.ευρώ) και μεγάλες (τζίρος > 40εκ.ευρώ) τότε από τις 40 επιχειρήσεις που απάντησαν οι 16 είναι μικρές, οι 11 μεσαίες και οι υπόλοιπες 13 μεγάλες.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Διάκριση των επιχειρήσεων του δείγματος ανά μέγεθος κύκλου εργασιών

Όσον αφορά τις δαπάνες για πληροφοριακά συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής απάντησαν οι 42 επιχειρήσεις, καθώς οι υπόλοιπες δεν επιθυμούσαν να αποκαλύψουν το ποσό ή δεν διέθεταν τα ακριβή στοιχεία. Στις επιχειρήσεις που απάντησαν το ύψος των δαπανών κυμαίνεται μεταξύ 1.500 ευρώ και 7 εκ. ευρώ, ενώ το ποσοστό των δαπανών ως προς τον κύκλο εργασιών κυμαίνεται σ' αυτές τις εταιρίες από 0,07% έως 32%. Κατά μέσο όρο το 5,07% των ετήσιων εισπράξεων διατίθεται για την αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων. Ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολούνται στις επιχειρήσεις του δείγματος κυμαίνεται μεταξύ 2 και 9.500. Το 41% των επιχειρήσεων του δείγματος απασχολεί περισσότερους από 100 υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι που εργάζονται στο τμήμα πληροφοριακών συστημάτων κυμαίνονται από 0 έως 300, ενώ το ποσοστό των εργαζομένων στα πληροφοριακά συστήματα ως προς τον συνολικό αριθμό των υπαλλήλων των επιχειρήσεων κατά μέσο όρο είναι 20 υπάλληλοι. Το γενικό προφίλ των εταιριών του δείγματος παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2:

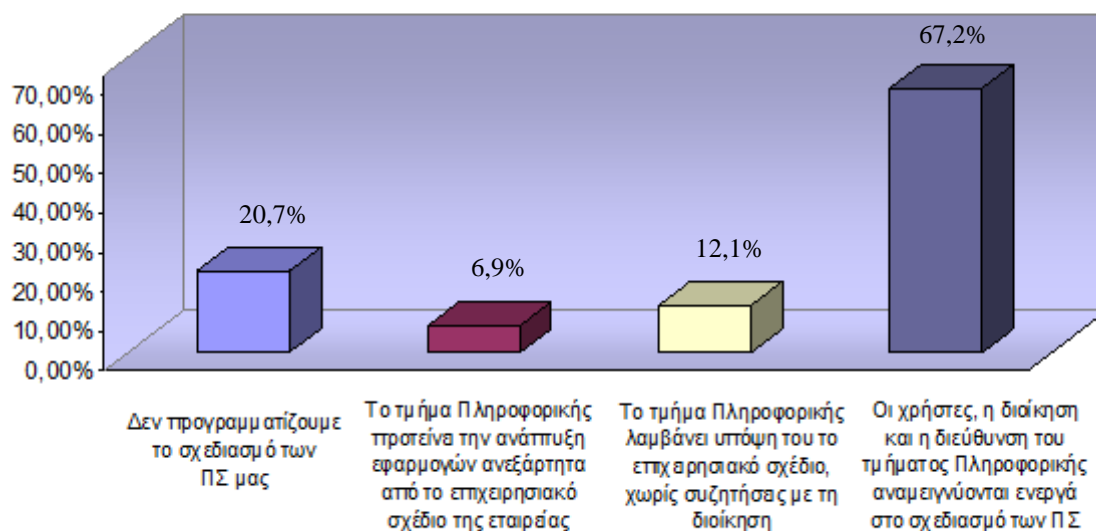
Το προφίλ των επιχειρήσεων του δείγματος

<i>Ετήσιες Εισπράξεις (ευρώ)</i>	<i>Ετήσιες δαπάνες για Π.Σ. (ευρώ)</i>	<i>Ποσοστό των εισπράξεων που διατίθενται σε Π.Σ. (Μ.Ο)</i>	<i>Συνολικός Αριθμός Υπαλλήλων</i>	<i>Αριθμός Υπαλλήλων στα Π.Σ.</i>	<i>Ποσοστό των συνολικών υπαλλήλων στα Π.Σ. (Μ.Ο)</i>
Min: 14.000	Min : 1.500	5,07 %	Min: 2	Min: 0	20
Max: 500 εκ.	Max: 7 εκ.		Max: 9500	Max: 300	

Η υλοποίηση της στρατηγικής της Μαζικής Εξατομίκευσης βασίζεται στη σωστή ανάπτυξη και λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων μιας επιχείρησης. Η ύπαρξη ενός καλά οργανωμένου τμήματος πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί βασική προϋπόθεση για μια εταιρία που θέλει να στραφεί στην Μαζική Εξατομίκευση (Steger & Svensson 2003, Warkentin 2000 / βλ. παράγραφο 1.5). Οι μεθοδολογίες που εφαρμόζονται, τα τμήματα που αναμιγνύονται στον σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων, ο ρόλος που παίζει το κόστος στη λήψη των σχετικών αποφάσεων καθώς και οι ικανότητες και η εκπαίδευση των εργαζομένων στο αντίστοιχο τμήμα μπορούν να μας δώσουν σημαντικά στοιχεία όσον αφορά την ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων ως προς τη Μαζική Εξατομίκευση.

Από τις απαντήσεις των στελεχών προκύπτει ότι στο 67,2% των επιχειρήσεων οι χρήστες, η διοίκηση της επιχείρησης και η διεύθυνση του τμήματος πληροφορικής αναμιγνύονται ενεργά στον *σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων*. Από την άλλη το 20,7% των επιχειρήσεων δεν προγραμματίζει καθόλου τον σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων (Διάγραμμα 4).

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Στρατηγικός σχεδιασμός των Πληροφοριακών Συστημάτων

Επιπλέον πρέπει να αναφερθεί ότι στην συντριπτική πλειοψηφία (83,3%) των μεγάλων επιχειρήσεων δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων καθώς σ' αυτόν αναμιγνύονται οι χρήστες, η διοίκηση της επιχείρησης και η διεύθυνση του τμήματος πληροφορικής. Το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεσαίες επιχειρήσεις είναι 72,7%, ενώ για τις μικρές το ποσοστό αυτό πέφτει στο 62,5%. Τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δεν προγραμματίζουν το σχεδιασμό των πληροφοριακών τους συστημάτων ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων είναι 31,3% για τις μικρές, 9,1% για τις μεσαίες και 8,3% για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η αλληλεξάρτηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του σχεδιασμού των πληροφοριακών συστημάτων τους ελέγχθηκε με το Kendall's test (συντελεστής συσχέτισης = 0,381 και 0,390 αντίστοιχα) με επίπεδα εμπιστοσύνης 5%. Σύμφωνα με το τεστ αυτό η πιθανότητα σφάλματος της γενίκευσης αυτής είναι μικρότερη από 5% (επίπεδο εμπιστοσύνης), επομένως τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούν να γενικευθούν και για τον συνολικό πληθυσμό των ελληνικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία στις μικρότερες επιχειρήσεις κατά κανόνα δεν προγραμματίζεται ο σχεδιασμός των πληροφοριακών συστημάτων και σ' αυτόν δεν συμμετέχουν ενεργά όλοι οι ενδιαφερόμενοι (χρήστες, διοίκηση της επιχείρησης, διεύθυνση του τμήματος Πληροφορικής). Το γεγονός αυτό υποδηλώνει

ότι στην πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων δεν δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3:

Στρατηγικός σχεδιασμός Πληροφοριακών Συστημάτων ανά μέγεθος επιχειρήσεων

	<i>Μικρές Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεσαίες Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεγάλες Επιχειρήσεις</i>	<i>Συντελεστής συσχέτισης</i>
Δεν προγραμματίζεται ο σχεδιασμός των ΠΣ	31,3%	9,1%	8,3%	0,390
Το τμήμα Πληροφορικής προτείνει την ανάπτυξη εφαρμογών χωρίς να συμβουλευτεί το επιχειρησιακό σχέδιο της εταιρίας	6,3%	9,1%	8,3%	–
Το τμήμα Πληροφορικής λαμβάνει υπόψη του το επιχειρησιακό σχέδιο, χωρίς όμως περαιτέρω συζητήσεις με τη διοίκηση της επιχείρησης	6,3%	9,1%	–	–
Οι χρήστες, η διοίκηση της επιχείρησης και η διεύθυνση του τμήματος Πληροφορικής αναμειγνύονται όλοι ενεργά στο σχεδιασμό των ΠΣ	62,5%	72,7%	83,3%	0,381

Ο σχεδιασμός των πληροφοριακών συστημάτων μιας εταιρίας φαίνεται ότι επηρεάζεται και από τον κλάδο στον οποίο αυτή ανήκει. Έτσι το 66,7% των Ναυτιλιακών και το 50% των εταιριών Τροφίμων-Ποτών δεν προγραμματίζουν τον σχεδιασμό των πληροφοριακών τους συστημάτων, αντίθετα από το 100,0% των Τραπεζών, Τεχνικών–Κατασκευαστικών, εταιριών Πληροφορικής και Ιατροφαρμακευτικών εταιριών και το 75,0% των Εμπορικών. Τα αποτελέσματα αυτά ελέγχθηκαν με το Kendall's test και προέκυψε ότι μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων (συντελεστής συσχέτισης=0,407 επίπεδο εμπιστοσύνης=2%) (Πίνακας 4). Στις υπόλοιπες περιπτώσεις δεν παρατηρήθηκε σημαντική διακύμανση στα ποσοστά μεταξύ των διάφορων κλάδων.

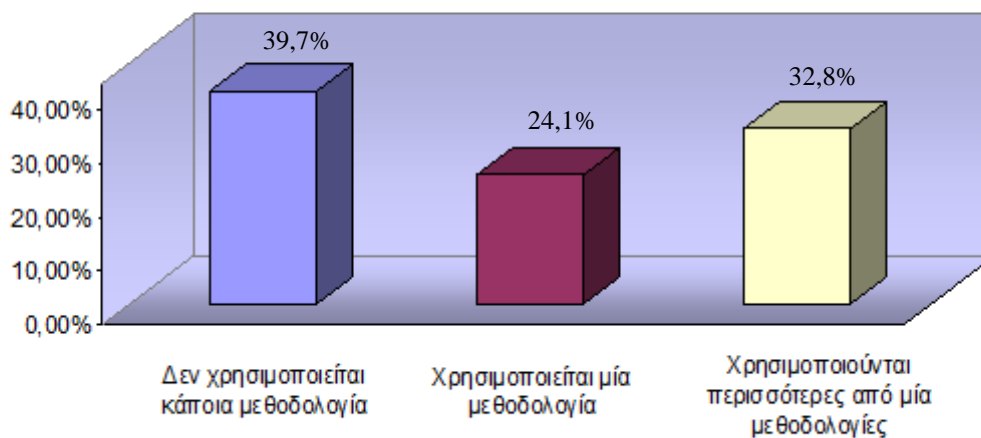
ΠΙΝΑΚΑΣ 4:

Ποσοστά των επιχειρήσεων που προγραμματίζουν τον σχεδιασμό των Π.Σ ανά κλάδο

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκευές</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρμακευτικές</i>
75,0%	33,3%	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<i>Συντελεστής συσχέτισης: 0,407 (Επίπεδο εμπιστοσύνης: 2%)</i>						

Σχετικά με τις *μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται στον στρατηγικό σχεδιασμό* των πληροφοριακών συστημάτων εντύπωση προκαλεί ότι το 39,7% των επιχειρήσεων του δείγματος δεν χρησιμοποιεί κάποια μεθοδολογία. Ένα ποσοστό 24,1% χρησιμοποιεί μία μεθοδολογία, ενώ σε ποσοστό 32,8% χρησιμοποιούνται περισσότερες από μία μεθοδολογίες (Διάγραμμα 5).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΩΝ Π.Σ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται στο στρατηγικό σχεδιασμό των Πληροφοριακών Συστημάτων

Στην παραπάνω ερώτηση ένα σημαντικό ποσοστό (46,2%) των μεγάλων επιχειρήσεων δήλωσε ότι χρησιμοποιεί περισσότερες από μια μεθοδολογίες σχεδιασμού Π.Σ., ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις ήταν 26,7% και 40,0%. Ένα σημαντικό ποσοστό (46,7%) μικρών επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιεί κάποια μεθοδολογία στον σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων. Ωστόσο, αρκετά σημαντικά είναι και τα αντίστοιχα ποσοστά για τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις (40,0% και 30,8% αντίστοιχα). Φαίνεται επομένως ότι στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος, ανεξαρτήτως του μεγέθους τους, δεν δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη σωστή ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων. Πράγματι η εφαρμογή του Kendall's test (συντελεστής συσχέτισης = 0,165) δείχνει ότι δεν υπάρχει σημαντική αλληλεξάρτηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και των μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνται.

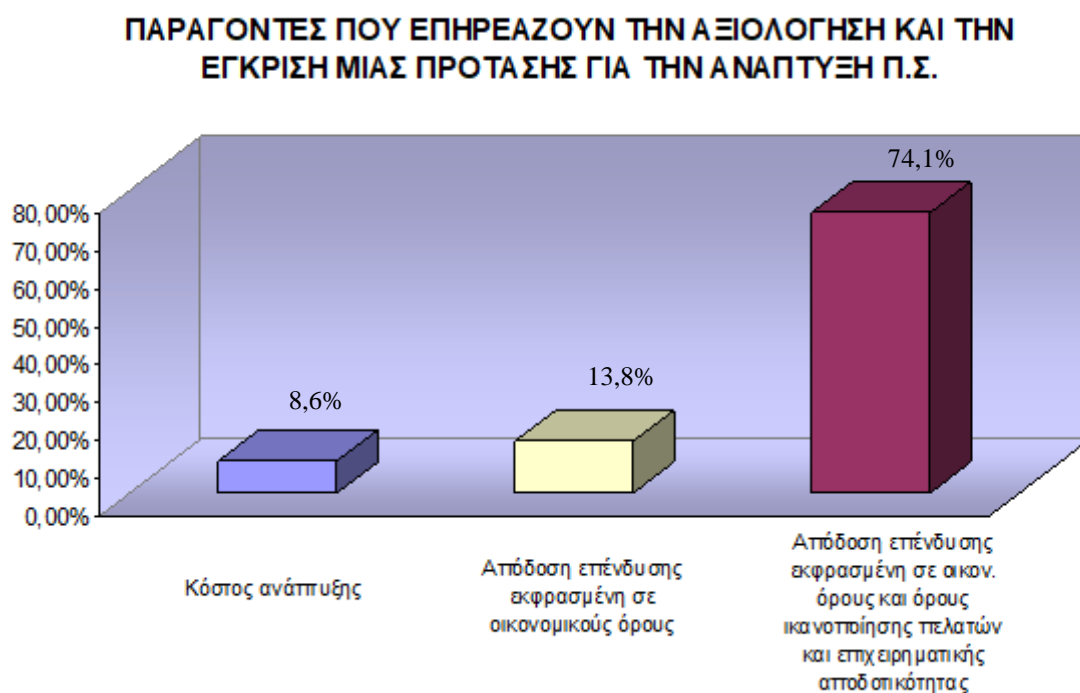
ΠΙΝΑΚΑΣ 5:

Μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται στον στρατηγικό σχεδιασμό των Πληροφοριακών Συστημάτων ανά μέγεθος επιχειρήσεων

	<i>Μικρές Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεσαίες Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεγάλες Επιχειρήσεις</i>
Δεν χρησιμοποιείται κάποια μεθοδολογία	46,7%	40,0%	30,8%
Χρησιμοποιείται μία μεθοδολογία	26,7%	20,0%	23,7%
Χρησιμοποιούνται περισσότερες από μία μεθοδολογίες	26,7%	40,0%	46,2%

Όσον αφορά την *αξιολόγηση και την έγκριση μιας πρότασης για την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων* βλέπουμε ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό (8,6%) του συνόλου των επιχειρήσεων λαμβάνει τις αποφάσεις αποκλειστικά με γνώμονα το κόστος. Επιπλέον ένα ποσοστό επιχειρήσεων 13,8% στηρίζει την αξιολόγηση των

προτάσεων στην απόδοση της επένδυσης εκφρασμένη μόνο σε οικονομικούς όρους. Αντίθετα, η μεγάλη πλειοψηφία (74,1%) στηρίζει την λήψη αποφάσεων στην αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης εκφρασμένη σε οικονομικούς όρους και σε όρους που εκφράζουν την ικανοποίηση των πελατών και την επιχειρηματική αποδοτικότητα (Διάγραμμα 6). Αυτό σημαίνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις κατά κανόνα είναι διατεθειμένες να δαπανήσουν ένα αρκετά μεγάλο ποσό προκειμένου να επιτύχουν την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που θα στηρίζει την εταιρία και τις σχέσεις της με τους πελάτες. Το στοιχείο αυτό είναι αρκετά σημαντικό για την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης, καθώς οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να βρίσκονται κοντά στην κεντρική φιλοσοφία του νέου αυτού συστήματος διοίκησης που εστιάζει στη βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών (Svensson & Barfod 2002, Pine 1993 / βλ. παράγραφο 1.4).

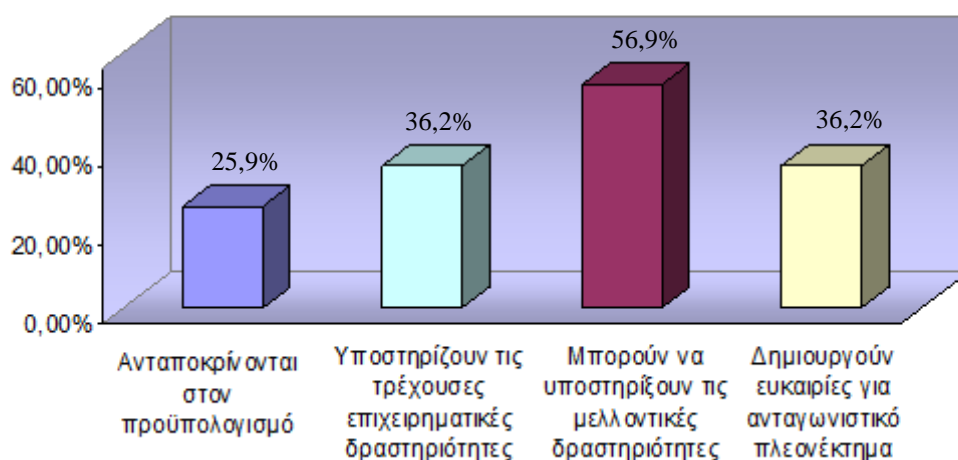


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση και την έγκριση μιας πρότασης για την ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων

Εξετάζοντας τους *κυριότερους λόγους ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων* βλέπουμε ότι το 25,9% των επιχειρήσεων αναπτύσσει τα πληροφοριακά συστήματα με τέτοιο τρόπο ώστε, πέραν των άλλων, να ανταποκρίνονται και στον

προϋπολογισμό. Το 36,2% των επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη και το κατά πόσο τα πληροφοριακά συστήματα θα μπορέσουν να υποστηρίξουν τις τρέχουσες επαγγελματικές δραστηριότητες, ενώ το 56,9% των επιχειρήσεων κινείται με γνώμονα και τις μελλοντικές δραστηριότητες. Τέλος, 36,2% των επιχειρήσεων επιδιώκουν μέσω της ανάπτυξης των πληροφοριακών τους συστημάτων τη δημιουργία ευκαιριών για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Διάγραμμα 7). Από τα παραπάνω στοιχεία βλέπουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις κατά την ανάπτυξη των πληροφοριακών τους συστημάτων δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην υποστήριξη των μελλοντικών τους δραστηριοτήτων, αλλά και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σημαντική κρίνεται και η υποστήριξη των τρεχουσών δραστηριοτήτων ενώ το κόστος και σ' αυτήν την περίπτωση λαμβάνει το μικρότερο ποσοστό. Φαίνεται, επομένως, ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη στη λήψη των αποφάσεων τους την κάλυψη μελλοντικών αναγκών, αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι λειτουργούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας επιβάλλει τη συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για τους πελάτες μέσω κατάλληλων Πληροφοριακών Συστημάτων, ώστε να είναι δυνατή η έγκαιρη κάλυψη των συνεχώς μεταβαλλόμενων καταναλωτικών απαιτήσεων (Pine 1993, βλ. παράγραφο 1.1).

ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Οι κυριότεροι λόγοι ανάπτυξης των Πληροφοριακών Συστημάτων

Εξετάζοντας τις επιχειρήσεις ανά κλάδο διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν διαφορές στα ποσοστά όσον αφορά την σχέση της ανάπτυξης των πληροφοριακών συστημάτων και του προϋπολογισμού. Έτσι το 100% Τραπεζών, των Τεχνικών-Κατασκευαστικών και των Ιατροφαρμακευτικών εταιριών καθώς και το 85,7% των εταιριών Πληροφορικής δεν λαμβάνουν υπόψη τον προϋπολογισμό κατά την ανάπτυξη των Πληροφοριακών τους Συστημάτων. Τα αντίστοιχα ποσοστά είναι μικρότερα στην περίπτωση των Εμπορικών (50,0%), των Ναυτιλιακών (66,7%) και των εταιριών Τροφίμων-Ποτών (62,5%). Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων όπως προέκυψε κατόπιν ελέγχου με το Kendall's test (συντελεστής συσχέτισης=0,325 επίπεδο εμπιστοσύνης=5%) (Πίνακας 6).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6:

Ανάπτυξη των Π.Σ. ώστε να ανταποκρίνονται στον προϋπολογισμό (ανά κλάδο)

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρμακευτικές</i>
50,0%	66,7%	62,5%	100%	100%	85,7%	100%
Συντελεστής συσχέτισης: 0,325 (Επίπεδο εμπιστοσύνης: 5%)						

Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι το 66,7% των Τεχνικών-Κατασκευαστικών, το 66,7% των Τραπεζών, το 85,7% των εταιριών Πληροφορικής και το 66,7% των Ιατροφαρμακευτικών εταιριών δεν λαμβάνουν υπόψη την υποστήριξη των τρεχουσών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κατά την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων. Τα ποσοστά αυτά είναι πολύ μικρότερα στην περίπτωση των Εμπορικών (25,0%), των Ναυτιλιακών (33,3%) και των εταιριών Τροφίμων-Ποτών (37,5%). Και σε αυτήν την περίπτωση τα αποτελέσματα εξετάστηκαν με το Kendall's test και μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων (συντελεστής συσχέτισης=0,348 επίπεδο εμπιστοσύνης=5%) (Πίνακας 7). Στις υπόλοιπες περιπτώσεις δεν παρατηρήθηκε σημαντική διακύμανση στα ποσοστά μεταξύ των διάφορων κλάδων.

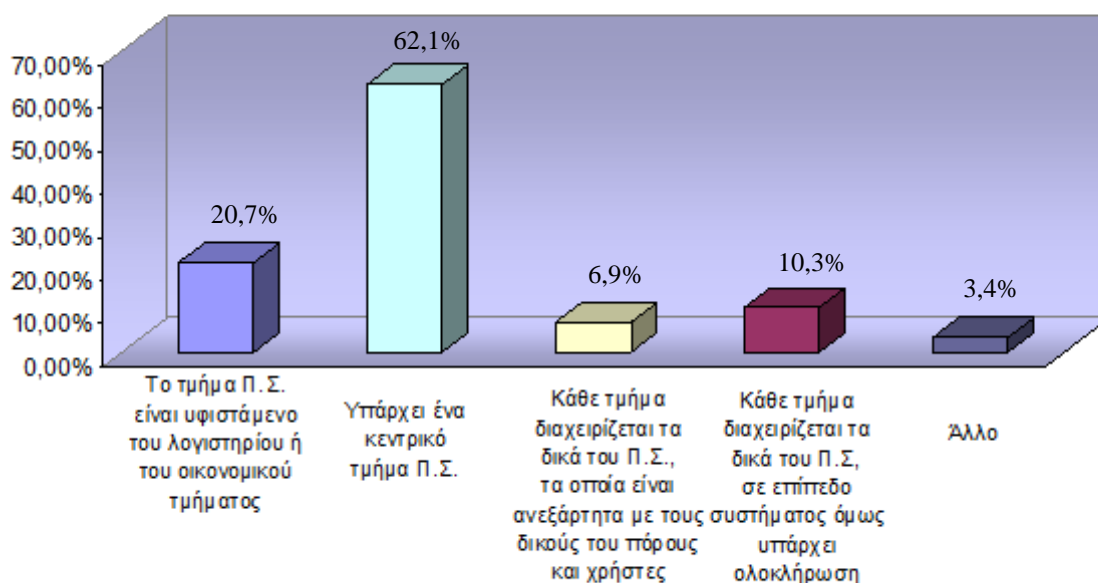
ΠΙΝΑΚΑΣ 7:

Ανάπτυξη των Π.Σ. ώστε να υποστηρίξουν τις τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες (ανά κλάδο)

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρμακευτικές</i>
25,0%	33,3%	37,5%	66,7%	66,7%	85,7%	66,7%
Συντελεστής συσχέτισης: 0,348 (Επίπεδο εμπιστοσύνης: 5%)						

Όσον αφορά τη *δομή του τμήματος Πληροφοριακών Συστημάτων* το 20,7% των επιχειρήσεων διαθέτουν τμήμα πληροφοριακών συστημάτων υφιστάμενο του λογιστηρίου ή του οικονομικού τμήματος, κάτι που μπορεί να σημαίνει ότι το πληροφοριακό σύστημα χρησιμοποιείται μόνο για την υποστήριξη των οικονομικών δραστηριοτήτων. Στο 6,9% δεν υπάρχει ένα κεντρικό τμήμα Π.Σ. αλλά κάθε τμήμα διαχειρίζεται τα δικά του πληροφοριακά συστήματα, τα οποία είναι ανεξάρτητα με τους δικούς του πόρους και χρήστες, ενώ το 10,3% των επιχειρήσεων δεν διαθέτει κεντρικό τμήμα Π.Σ., αλλά κάθε τμήμα διαχειρίζεται τα δικά του πληροφοριακά συστήματα, με ταυτόχρονη, όμως, ολοκλήρωση του συστήματος, ώστε να υπάρχει δυνατότητα διασύνδεσης και μετάδοσης των απαιτούμενων πληροφοριών. Η ολοκλήρωση του συστήματος επιτρέπει την ομαλή ροή των πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων και επομένως τον καλύτερο προσδιορισμό των αναγκών της αγοράς κάτι που όπως έχουμε αναφέρει αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης (*Blattberg & Glazer 1994, Gilmore & Pine 1997, Lampel & Mitzerg 1996, Piller & Schoder 1999, Pine 1993 / βλ. παραγράφους 1.4.α και 1.4.β*). Αυτό δίνει την ευκαιρία στα διοικητικά στελέχη και ιδιαίτερα στα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ που έχουν περισσότερη γνώση σε θέματα αγοράς και αναγκών των πελατών να προσδιορίσουν και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προσφέρουν τα πληροφοριακά συστήματα στην πορεία προς την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Τέλος, η μεγάλη πλειοψηφία (62,1%) των ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτει ένα κεντρικό τμήμα πληροφοριακών συστημάτων (Διάγραμμα 8). Η ύπαρξη ειδικού τμήματος Πληροφοριακών Συστημάτων συνεπάγεται την παρουσία εξειδικευμένου προσωπικού που κατανοεί καλύτερα το εύρος των δυνατοτήτων τους.

ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑ ΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

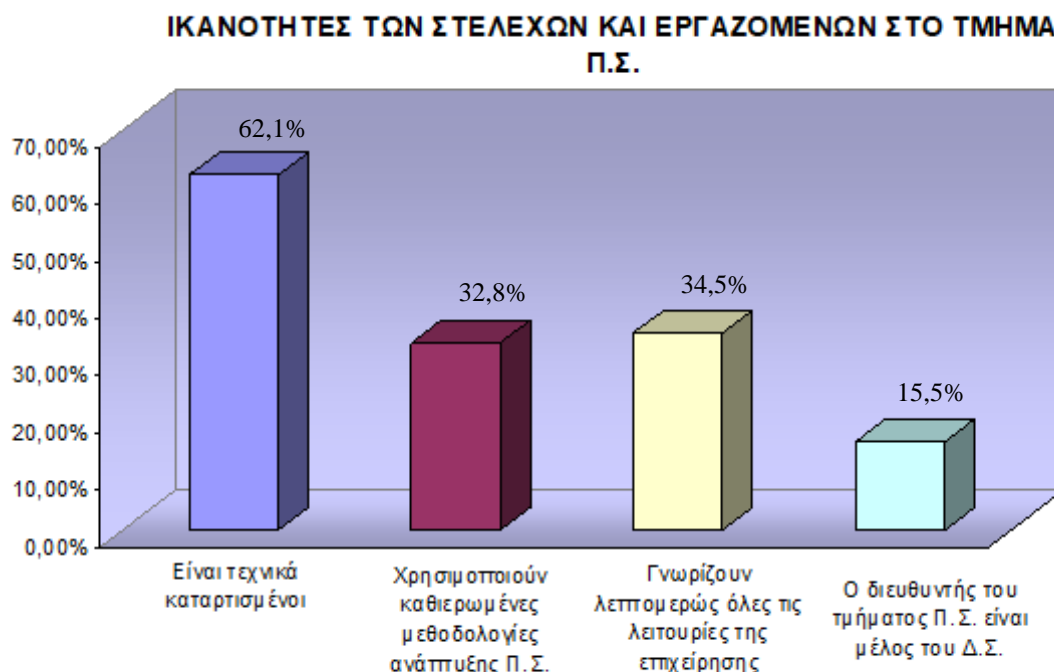


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Η θέση που καταλαμβάνει το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων στη δομή της εταιρείας

Διαπιστώθηκε ότι η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων από κάθε τμήμα ξεχωριστά, έτσι ώστε αυτά να είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους με τους δικούς του πόρους και χρήστες, σχετίζεται με τον κλάδο στον οποίο ανήκει μια επιχείρηση. Έτσι, μόνο το 66,7% των Ναυτιλιακών ακολουθεί αυτήν τη δομή σε σχέση με το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων, ενώ οι επιχειρήσεις των υπόλοιπων κλάδων προτιμούν διαφορετικές δομές οργάνωσης. Τα αποτελέσματα αυτά ελέγχθηκαν με το Kendall's test από το οποίο προέκυψε ότι δεν μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

Εξετάζοντας τις *ικανότητες των στελεχών και εργαζομένων στο τμήμα πληροφοριακών συστημάτων* βλέπουμε ότι μόνο σε ένα ποσοστό 15,5% ο διευθυντής του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων είναι μέλος του διευθυντικού συμβουλίου. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων ο υπεύθυνος του τμήματος Π.Σ. δεν μπορεί να συμμετάσχει απευθείας στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση. Σε ποσοστό 34,5% τα στελέχη και οι εργαζόμενοι στο τμήμα Π.Σ. γνωρίζουν λεπτομερώς όλες τις λειτουργίες της

επιχείρησης, ενώ σε ποσοστό 32,8% χρησιμοποιούν καθιερωμένες μεθοδολογίες ανάπτυξης. Τέλος, στην πλειοψηφία τους (62,1%) είναι τεχνικά καταρτισμένοι.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Οι ικανότητες των στελεχών και εργαζομένων στο τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων

Η τεχνική κατάρτιση των στελεχών και εργαζομένων στο τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ποικίλει στους διάφορους κλάδους επιχειρήσεων. Έτσι, το 100,0% των Ναυτιλιακών, των Τεχνικών-Κατασκευαστικών και των Ιατροφαρμακευτικών, το 66,7% των Τραπεζών και των Εταιριών Πληροφορικής διαθέτουν τεχνικά καταρτισμένα στελέχη και εργαζομένους στο τμήμα Πληροφορικών Συστημάτων. Τα αντίστοιχα ποσοστά είναι αρκετά μικρότερα στην περίπτωση των Εμπορικών (25,0%) και των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (28,6%). Τα αποτελέσματα αυτά σύμφωνα με το Kendall's test δεν μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων (Πίνακας 8).

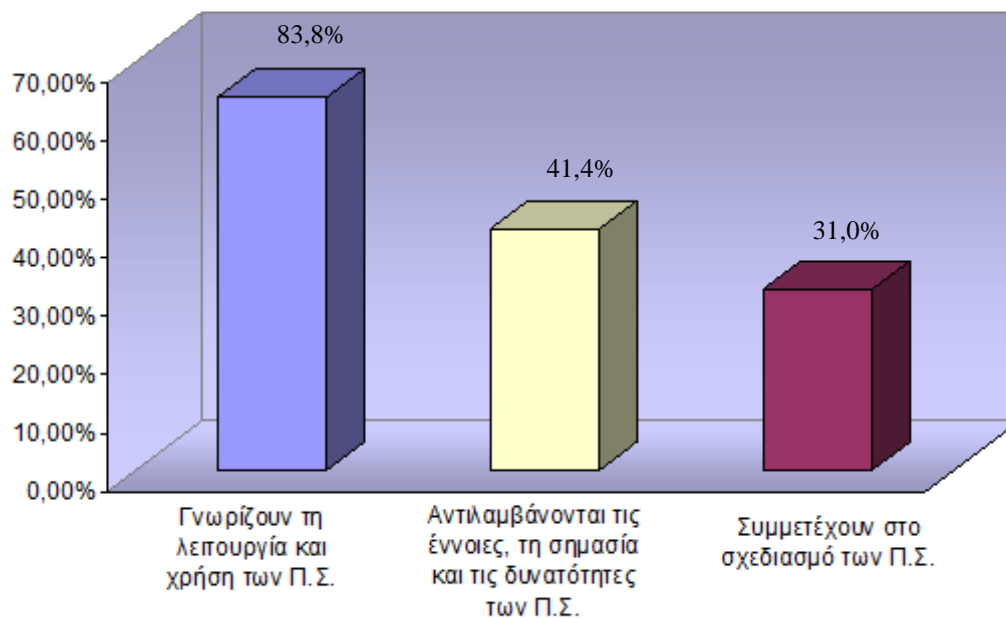
ΠΙΝΑΚΑΣ 8:

Τεχνική κατάρτιση στελεχών και εργαζομένων στο τμήμα Π.Σ. ανά κλάδο

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρμακευτικές</i>
25,0%	100,0%	28,6%	100,0%	66,7%	66,7%	100,0%

Όσον αφορά τις *ικανότητες των χρηστών των πληροφοριακών συστημάτων* σε ένα μεγάλο ποσοστό (63,8%) οι χρήστες γνωρίζουν τη λειτουργία και τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων. Επιπλέον στο 41,4% των επιχειρήσεων οι χρήστες αντιλαμβάνονται τις έννοιες, τη σημασία και τις δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων. Ωστόσο, μόνο σε ποσοστό 31,0% συμμετέχουν στο σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων (Διάγραμμα 10). Η συμμετοχή των ανθρώπων, που χειρίζονται ένα σύστημα και που επομένως γνωρίζουν άμεσα τις προκλήσεις και τα προβλήματα που παρουσιάζονται, στο σχεδιασμό κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική στα πλαίσια της νέας φιλοσοφίας όπου η εμπειρία όλων των υπαλλήλων αξιοποιείται στην κατεύθυνση της βελτίωσης της αποδοτικότητας της επιχείρησης, στοιχείου απαραίτητου για την υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης (*Pine 1993 / βλ. παράγραφο 1.4.β*). Επομένως θα είναι σκόπιμο μελλοντικά οι ελληνικές επιχειρήσεις να δώσουν ακόμα μεγαλύτερη σημασία στην σφαιρική εκπαίδευση του προσωπικού τους που θα επιτρέψει την ενεργό συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ ΤΩΝ Π.Σ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Οι ικανότητες των χρηστών των Πληροφοριακών Συστημάτων

3.2 Επιλογές Τεχνολογίας Πληροφορικής

Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούν σήμερα ή που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν μέσα στα επόμενα 5 χρόνια οι επιχειρήσεις του δείγματος καθώς και ο βαθμός αξιοποίησης αυτών των τεχνολογιών παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 9:

Επιλογές Τεχνολογίας Πληροφορικής

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων</i>	6,9%	10,3%	22,4%	46,6%	10,3%
<i>EDI:Internet ή Public Networks</i>	8,6%	15,5%	29,3%	32,8%	10,3%
<i>EDI: Ιδιωτικά Δίκτυα</i>	20,7%	17,2%	12,1%	32,8%	12,1%
<i>Data Warehouses</i>	31,0%	19,0%	8,6%	24,1%	12,1%
<i>Πολυμέσα (Multimedia)</i>	20,7%	25,9%	19,0%	17,2%	12,1%
<i>Επεξεργασία Εικόνας</i>	43,1%	13,8%	13,8%	10,3%	12,1%
<i>Λογισμικό Ομάδων</i>	53,4%	17,2%	5,2%	6,9%	10,3%
<i>Groupware</i>	48,3%	12,1%	13,8%	5,2%	12,1%
<i>Αναγνώριση Φωνής</i>	63,8%	5,2%	5,2%	5,2%	13,8%
<i>Εικονική Πραγματικότητα (Virtual Reality)</i>	67,2%	10,3%	1,7%	3,4%	10,3%
<i>Οπτική Αναγνώριση Χαρακτήρων</i>	67,2%	3,4%	5,2%	3,4%	13,8%

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις από τις τεχνολογίες πληροφορικής χρησιμοποιούν πολύ τα *συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων*, καθώς και τα *δημόσια* και *ιδιωτικά δίκτυα (Internet-Intranet)*, σε ποσοστά 43,1%, 32,8% και 32,8% αντίστοιχα. Τα παραπάνω αποτελέσματα είναι αναμενόμενα αφού η τεχνολογία των βάσεων δεδομένων είναι ιδιαίτερα ώριμη, εύχρηστη και σχετικά φθηνή, με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στις ελληνικές επιχειρήσεις. Από την άλλη η χρήση των δικτύων έχει αποκτήσει ιδιαίτερη

σημασία στις σύγχρονες συνθήκες της αγοράς και ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων τα χρησιμοποιεί από λίγο έως πολύ (τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 77,8% για το *Internet* και 62,1% για το *Intranet*). Αυτό συμβαίνει γιατί τα δίκτυα μπορούν να προσφέρουν μια ποικιλία υπηρεσιών βελτιώνοντας τη διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών τόσο μεταξύ των τμημάτων τους όσο και με τους συνεργάτες τους, ενώ ταυτόχρονα κάνουν αμεσότερη τη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες (*Kardaras & Papathanassiou 2000/ βλ. παράγραφο 1.5*). Τα στοιχεία αυτά αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι οι διαφορές στα ποσοστά μεταξύ των ιδιωτικών και των δημοσίων δικτύων είναι σχετικά μικρές παρόλο που το κόστος του *Internet* είναι αρκετά μικρότερο από αυτό ενός δικτύου *Intranet*. Αυτό οφείλεται στο ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν αξιοποιήσει επαρκώς τις δυνατότητες που προσφέρει το Διαδίκτυο (*Kardaras & Papathanassiou 2000*). Επιπλέον, αρνητικό ρόλο στην ουσιαστική αξιοποίηση του *Internet* παίζει το γεγονός ότι οι Έλληνες δεν έχουν εξοικειωθεί ακόμα με τη χρήση των υπολογιστών και του διαδικτύου. Πράγματι, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2002 μόλις 1.000.000 ελληνικά νοικοκυριά διέθεταν ηλεκτρονικό υπολογιστή, ενώ μόνο το 10% του συνόλου των νοικοκυριών χρησιμοποιούσαν το *Internet* όταν ο μέσος όρος για την Ευρώπη ανερχόταν στο 37,7% (*Κασσίμη 2003*). Ωστόσο, τα μεγέθη αυτά αναμένεται να αυξηθούν και επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει από τώρα να προετοιμαστούν για τη μελλοντική αξιοποίηση της πληθώρας των δυνατοτήτων που μπορεί να προσφέρει το *Internet* στην προβολή μιας επιχείρησης αλλά και στην ανάπτυξη στενότερης επαφής με τους πελάτες. Από την άλλη, οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε σημαντικό ποσοστό (24,1%) τις **αποθήκες δεδομένων**. Οι αποθήκες δεδομένων (*data warehouses*) σχετίζονται με έναν αριθμό καινοτομικών εφαρμογών για *data mining* και συστήματα λήψης αποφάσεων. Έχουν τη δυνατότητα να συγκεντρώνουν στοιχεία από διαφορετικές βάσεις δεδομένων και για το λόγο αυτό αποτελούν τεχνολογίες που υποστηρίζουν σημαντικά τη λήψη αποφάσεων. Τέλος, βλέπουμε ότι σε αρκετά μεγάλο ποσοστό (62,1%) οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν **πολυμέσα** στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Αντίθετα τα ποσοστά χρησιμοποίησης των υπόλοιπων τεχνολογιών πληροφορικής (*Επεξεργασία Εικόνας, Λογισμικό Ομάδων, Groupware, Αναγνώριση Φωνής, Virtual Reality, Οπτική Αναγνώριση Χαρακτήρων*) είναι σχετικά μικρά.

Εξετάζοντας τα στοιχεία της έρευνας διαπιστώνουμε ότι ο βαθμός χρησιμοποίησης των παραπάνω τεχνολογιών πληροφορικής ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα για τις 4 περισσότερο διαδεδομένες κατηγορίες τεχνολογιών πληροφορικής (*Συστήματα Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων, Internet/Δημόσια Δίκτυα, Ιδιωτικά Δίκτυα, Data Warehouses*), φαίνεται ότι το ποσοστό των μεγάλων εταιριών που τις χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό (απάντηση: “πολύ”) είναι μεγαλύτερο από αυτό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό δείχνει ότι ο ετήσιος τζίρος μιας επιχείρησης επηρεάζει τις δαπάνες που πραγματοποιούνται για την αναβάθμιση των πληροφοριακών της συστημάτων. Επιπλέον, φανερώνει ότι όσο μεγαλώνει μια επιχείρηση τόσο μεγαλώνουν και οι ανάγκες της για την οργάνωση των αρχείων της, την καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών και των δεδομένων της και επομένως την εντατικότερη εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής. Ωστόσο, και οι μικρότερες επιχειρήσεις εφόσον επιθυμούν την εξέλιξη τους θα πρέπει να επενδύσουν σε νέα τεχνολογία που θα τους εξασφαλίσει τον απαιτούμενο βαθμό οργάνωσης, απαραίτητο συστατικό για την αποτελεσματική λειτουργία στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και κατ’ επέκταση κρίσιμο παράγοντα για την υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης (βλ. *παραγράφους 1.4.α και 1.5*). Η αλληλεξάρτηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του βαθμού εφαρμογής αυτών των τεχνολογιών πληροφορικής ελέγχθηκε με το Kendall’s test με επίπεδα εμπιστοσύνης 5%. Σύμφωνα με το τεστ αυτό τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων μόνο στην περίπτωση των Συστημάτων Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων και των Ιδιωτικών Δικτύων, όπου η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη από 5% (επίπεδο εμπιστοσύνης). Αντίθετα, όσον αφορά το Internet/ Δημόσια Δίκτυα και τις Αποθήκες Δεδομένων (*Data Warehouses*) η γενίκευση αυτή εμπεριέχει αρκετά υψηλό κίνδυνο σφάλματος (>5%) (Πίνακας 10).

ΠΙΝΑΚΑΣ 10:

Η εκτεταμένη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής ανά μέγεθος επιχειρήσεων

	<i>Μικρές Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεσαίες Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεγάλες Επιχειρήσεις</i>	<i>Συντελεστής συσχέτισης</i>
<i>Συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων</i>	40,0%	45,5%	92,3%	0,429
<i>EDI:Internet ή Public Networks</i>	25,0%	40,0%	46,2%	–
<i>EDI: Ιδιωτικά Δίκτυα</i>	20,0%	40,0%	46,2%	0,292
<i>Data Warehouses</i>	33,3%	27,3%	38,5%	–

Διαφοροποίηση στα ποσοστά χρησιμοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής παρατηρήθηκε και ανά κλάδο επιχειρήσεων. Έτσι η χρησιμοποίηση του Internet σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό πραγματοποιείται στο 100% των εταιριών Πληροφορικής, στο 100,0% των Τεχνικών-Κατασκευαστικών, στο 83,3% των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών, στο 75,0% των Εμπορικών, στο 75,0% των Τραπεζών, στο 66,7% των Ιατροφαρμακευτικών και μόλις στο 33,3% των Ναυτιλιακών. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τα δίκτυα Intranet είναι 100,0% για τις εταιρίες Πληροφορικής, 85,8% για τις επιχειρήσεις Τροφίμων-Ποτών, 66,7% για τις Τράπεζες, 66,6% για τις Τεχνικές-Κατασκευαστικές, 33,3% για τις Εμπορικές και τις Ιατροφαρμακευτικές, ενώ οι Ναυτιλιακές στο σύνολό τους δεν χρησιμοποιούν δίκτυα Intranet σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό (Πίνακας 11). Τα παραπάνω αποτελέσματα ελέγχθηκαν με το Kendall's test από το οποίο προέκυψε ότι δεν μπορεί να γίνει γενίκευση για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11:

Χρησιμοποίηση δικτύων *Internet* και *Intranet* σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων

	<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα- Ποτά</i>	<i>Τεχνικές- Κατασκ/κές</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρ- μακευτικές</i>
Internet	75,0%	33,3%	83,3%	100,0%	75,0%	100,0%	66,7%
Intranet	33,3%	0,0%	85,8%	66,6%	66,7%	100,0%	33,3%

3.3 Μαζική Εξατομίκευση

3.3.α Υπηρεσίες Μαζικής Εξατομίκευσης για τις ανάγκες των πελατών

Η υποενότητα αυτή εξετάζει τις υπηρεσίες Μαζικής Εξατομίκευσης που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις του δείγματος στους μεμονωμένους και τους εταιρικούς πελάτες. Πιο συγκεκριμένα εξετάζονται ποιες από τις δυνατότητες που παρέχει η Μαζική Εξατομίκευση, σε ποιο βαθμό και με ποιον τρόπο προσφέρονται από κάθε επιχείρηση, ενώ παράλληλα ζητείται η άποψη των στελεχών για το κατά πόσο πιστεύουν ότι οι πελάτες τους θα θεωρούσαν σημαντική την παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Οι αντίστοιχες ερωτήσεις αφορούν στο σχεδιασμό ολόκληρου του πακέτου προϊόντος/ υπηρεσίας (φυσικά χαρακτηριστικά, τιμή, όροι παραγγελίας, διαθεσιμότητα κ.λ.π.), στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση, στην εξατομικευμένη παρουσίαση ίδιων προϊόντων, καθώς και στην τεχνολογία και την οργανωτική δομή που θα υποστήριζαν τις παραπάνω δραστηριότητες. Τέλος, εξετάζονται και κάποια βασικά χαρακτηριστικά των επιμέρους κλάδων που συνδέονται με το βαθμό αστάθειας που χαρακτηρίζει την αγορά στην οποία κινούνται.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι επειδή το δείγμα μας περιλαμβάνει επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους που χαρακτηρίζονται από διαφορετικές ανάγκες και συνθήκες αγοράς οι απαντήσεις επηρεάζονται σημαντικά από τον κλάδο στον οποίο κινείται η κάθε επιχείρηση που μπορεί να ευνοεί ή όχι την εφαρμογή των βασικών αρχών της Μαζικής Εξατομίκευσης. Τα στοιχεία επομένως που παρουσιάζονται παρακάτω αναφέρονται σε μέσους όρους και περιγράφουν την κατάσταση στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων παρόλο που σε ορισμένους κλάδους η εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι εντατική ενώ σε άλλους πιο περιορισμένη. Επιπλέον, για το λόγο αυτό και όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο πραγματοποιείται ξεχωριστή ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά κλάδο επιχειρήσεων.

A. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν βλέπουμε ότι το 67,3% των επιχειρήσεων παρέχει από λίγο έως πολύ τη **δυνατότητα αλλαγής προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών** (π.χ. τιμή, όροι παραγγελίας και παράδοσης, διαθεσιμότητα κλπ) από τους πελάτες τους με στόχο την κάλυψη των μεμονωμένων αναγκών τους. Επιπλέον, ένα ποσοστό 74,2% θεωρεί ότι η παραπάνω δυνατότητα κρίνεται (από λίγο έως πολύ) σημαντική από τους πελάτες των επιχειρήσεών τους. Τα παραπάνω ποσοστά αυξάνονται θεαματικά όταν αναφερόμαστε στους εταιρικούς και μεγάλους πελάτες όπου σ' αυτήν την περίπτωση το 81,0% των επιχειρήσεων επιτρέπει την αλλαγή των προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων, ενώ το 82,8% των στελεχών θεωρεί αυτήν την υπηρεσία πολύ σημαντική για τους εταιρικούς πελάτες. Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειώσουμε ότι το 27,6% των επιχειρήσεων δεν παρέχει καθόλου αυτήν τη δυνατότητα στους πελάτες του, ενώ και το 27,6% των επιχειρήσεων επιτρέπει πολύ περιορισμένη τροποποίηση των προκαθορισμένων χαρακτηριστικών. Τα ποσοστά αυτά μειώνονται για τους εταιρικούς και μεγάλους πελάτες σε 15,5% και 12,1% αντίστοιχα (Πίνακας 12).

ΠΙΝΑΚΑΣ 12:

Δυνατότητα αλλαγής προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων/
υπηρεσιών από ατομικούς και εταιρικούς πελάτες

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Δυνατότητα αλλαγής προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών από τους πελάτες</i>	27,6%	27,6%	25,9%	13,8%	1,7%
<i>Σε ποιο βαθμό θεωρείται σημαντικό από αυτούς</i>	19,0%	5,2%	22,4%	46,6%	3,4%
<i>Δυνατότητα αλλαγής προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών από τους εταιρικούς πελάτες</i>	15,5%	22,4%	34,5%	24,1%	1,7%
<i>Σε ποιο βαθμό θεωρείται σημαντικό από αυτούς</i>	12,1%	5,2%	27,6%	50,0%	3,4%

Παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις προσδίδουν μεγαλύτερη προσοχή στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των εταιρικών πελατών τους, κάτι που θεωρείται λογικό στα πλαίσια της προσπάθειας για δημιουργία μακροχρόνιας και συμφέρουσας συνεργασίας, με αρκετά μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με αυτά που μπορούν να επιτύχουν με τους μεμονωμένους πελάτες τους. Η δυνατότητα αλλαγής προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών συμβάλλει στην εξασφάλιση μεγαλύτερης αφοσίωσης των πελατών χωρίς να προκαλεί σημαντική αύξηση στο κόστος λειτουργίας (βλ. παράγραφο 1.3). Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι στις παραπάνω ερωτήσεις δεν σημειώθηκαν σημαντικές διαφορές στα ποσοστά μεταξύ των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων.

Αντίθετα, όσον αφορά την αλλαγή προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών από τους πελάτες παρατηρήθηκαν διαφοροποιήσεις στα ποσοστά μεταξύ των διάφορων κλάδων επιχειρήσεων. Έτσι παρέχουν αυτή τη δυνατότητα σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό το 100,0% των Ιατροφαρμακευτικών εταιριών, τι 50,0% των Εμπορικών, το 42,9% των εταιριών Πληροφορικής, το 40,0% των Τραπεζών, το 37,5% των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών, το 33,3% των Τεχνικών-Κατασκευαστικών, ενώ καμία εταιρία από τις Ναυτιλιακές δεν προσφέρει στους πελάτες της αυτήν την υπηρεσία σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό (Πίνακας 13). Τα αντίστοιχα ποσοστά για τους εταιρικούς πελάτες είναι αυξημένα στις περιπτώσεις των Τεχνικών-Κατασκευαστικών (100,0%), των Τραπεζών (80,0%) και των εταιριών Πληροφορικής (71,5%), ενώ σταθερά παραμένουν τα ποσοστά για τις Ιατροφαρμακευτικές (100,0%), τις Εμπορικές (50,0%), τις επιχειρήσεις Τροφίμων-Ποτών (37,5%) και τις Ναυτιλιακές (0,0%) (Πίνακας 14). Τα παραπάνω αποτελέσματα εξετάστηκαν με το Kendall's test από το οποίο προέκυψε ότι δεν μπορούν να βγουν ασφαλή συμπεράσματα για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13:

Αλλαγή προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών από τους πελάτες σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρμακευτικές</i>
50,0%	0,0%	37,5%	33,3%	40,0%	42,9%	100,0%

ΠΙΝΑΚΑΣ 14:

Αλλαγή προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών από τους εταιρικούς πελάτες σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>ΙΑτροφαρμακευτικές</i>
50,0%	0,0%	37,5%	100,0%	80,0%	71,5%	100,0%

Σχετικά με τη *δυνατότητα σχεδιασμού και πλήρους εξατομίκευσης των χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών* από τους πελάτες με στόχο την κάλυψη των μεμονωμένων αναγκών τους το 62,1% των επιχειρήσεων παρέχει από λίγο έως πολύ αυτήν την υπηρεσία στους μεμονωμένους πελάτες της, ενώ το 67,2% των στελεχών που απάντησαν θεωρεί ότι η δυνατότητα αυτή είναι σημαντική για τους πελάτες σε μικρό έως μεγάλο βαθμό. Τα ποσοστά αυτά, και σε αυτήν την περίπτωση, αυξάνονται όταν τα στελέχη αναφέρονται στους εταιρικούς και μεγάλους πελάτες τους, σε 81,0% και 86,2% αντίστοιχα. Σημαντικά, ωστόσο είναι και τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δεν παρέχουν την παραπάνω δυνατότητα ή την παρέχουν σε πολύ περιορισμένο βαθμό (32,8% και 39,7% αντίστοιχα). Έτσι στο συντριπτικό ποσοστό τους (72,5%) οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν παρέχουν ή παρέχουν σε πολύ μικρό βαθμό την παραπάνω υπηρεσία στους πελάτες τους. Τα ποσοστά αυτά περιορίζονται σε 17,2% και 37,9% στην περίπτωση των εταιρικών πελατών (Πίνακας 15).

ΠΙΝΑΚΑΣ 15:

Δυνατότητα σχεδιασμού και πλήρους εξατομίκευσης των χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών από ατομικούς και εταιρικούς πελάτες

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Δυνατότητα σχεδιασμού και πλήρους εξατομίκευσης των χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών από τους πελάτες</i>	32,8%	39,7%	17,2%	5,2%	1,7%
<i>Σε ποιο βαθμό θεωρείται σημαντικό από αυτούς</i>	19,0%	20,7%	24,1%	22,4%	10,3%
<i>Δυνατότητα σχεδιασμού και πλήρους εξατομίκευσης των χαρακτηριστικών των προϊόντων/ υπηρεσιών από τους εταιρικούς πελάτες</i>	17,2%	37,9%	19,0%	24,1%	–
<i>Σε ποιο βαθμό θεωρείται σημαντικό από αυτούς</i>	10,3%	19,0%	15,5%	51,7%	1,7%

Παρατηρούμε ότι τα ποσοστά εφαρμογής στην περίπτωση του σχεδιασμού των προϊόντων από τους πελάτες, σε σχέση με τα αντίστοιχα που αναφέρονται στην αλλαγή προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων είναι μικρότερα κυρίως για τους μεμονωμένους καταναλωτές. Αυτό συμβαίνει γιατί ο σχεδιασμός των προϊόντων από τους πελάτες προϋποθέτει σημαντικές αλλαγές τόσο στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται όσο και στις οργανωτικές δομές, κάτι που δεν είναι σε θέση ή δεν είναι διατεθειμένες όλες οι επιχειρήσεις να πράξουν για λόγους που σχετίζονται είτε με το κόστος είτε με πρακτικές δυσκολίες που εκ των πραγμάτων συνδέονται με τη φύση συγκεκριμένων κλάδων (*Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.3*).

Σχετικά με το αν και σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις **εξατομικεύουν τα προϊόντα τους στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών τους, με άμεση ανάλυση των δεδομένων τους** και χωρίς να ζητάνε τη συμμετοχή τους, το 75,9% των στελεχών απάντησε θετικά από λίγο έως πολύ. Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν κάτι τέτοιο σε μεγάλο βαθμό αποτελούν μόλις το 13,8%. Το μικρό αυτό ποσοστό οφείλεται κατά κύριο λόγο στο αυξημένο κόστος που συνοδεύει μια τέτοια υπηρεσία, όσον αφορά κυρίως τις τεχνολογίες πληροφορικής που απαιτούνται για τη συλλογή, οργάνωση και επεξεργασία των δεδομένων (*βλ παράγραφο 1.9*), καθώς και στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. Επιπλέον, μπορεί να οφείλεται ως ένα

βαθμό και στην δυσαρέσκεια που προκαλεί σε ορισμένες περιπτώσεις η συλλογή μεγάλου όγκου πληροφοριών για τους πελάτες, καθώς δημιουργεί την αίσθηση της παραβίασης της ιδιωτικής τους ζωής (βλ. παράγραφο 1.8). Το 81,1%, ωστόσο, των στελεχών κρίνει ότι η υπηρεσία αυτή είναι σημαντική για τους πελάτες, αν και μόνο το 19,0% την θεωρεί πολύ σημαντική (Πίνακας 16). Τέλος, δεν παρατηρήθηκε αξιόλογη διαφορά στα παραπάνω ποσοστά μεταξύ των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων, αν και θα αναμενόταν ίσως ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις θα είχαν ή θα ήταν περισσότερο πρόθυμες να δαπανήσουν ένα μεγαλύτερο ποσό ώστε να αποκτήσουν τις κατάλληλες υποδομές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16:

Δυνατότητα εξατομίκευσης των προϊόντων στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών, χωρίς τη συμμετοχή τους με άμεση ανάλυση των δεδομένων

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Εξατομίκευση των προϊόντων χωρίς τη συμμετοχή των πελατών με άμεση ανάλυση των δεδομένων</i>	20,7%	34,5%	27,6%	13,8%	–
<i>Σε ποιο βαθμό θεωρείται σημαντικό από τους πελάτες</i>	12,1%	20,7%	41,4%	19,0%	1,7%

Στην περίπτωση της εξατομίκευσης των προϊόντων στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών με άμεση ανάλυση των δεδομένων και χωρίς τη συμμετοχή τους παρατηρήθηκαν διακυμάνσεις στα ποσοστά μεταξύ των επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους. Έτσι την υπηρεσία αυτή παρέχουν σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό το 71,5% των εταιριών Πληροφορικής, το 66,7% των Εμπορικών, το 50,0% των Τραπεζών, το 33,3% των Τεχνικών-Κατασκευαστικών και των Ιατροφαρμακευτικών εταιριών, το 25,0% των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών, ενώ την παραπάνω δυνατότητα δεν διαθέτει σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό καμία από τις Ναυτιλιακές εταιρίες (Πίνακας 17). Τα παραπάνω αποτελέσματα σύμφωνα με το Kendall's test δεν μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17:

Δυνατότητα εξατομίκευσης των προϊόντων στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών, με άμεση ανάλυση δεδομένων και χωρίς τη συμμετοχή τους σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>ΙΑτροφαρμακευτικές</i>
66,7%	0,0%	25,0%	33,3%	50,0%	71,5%	33,3%

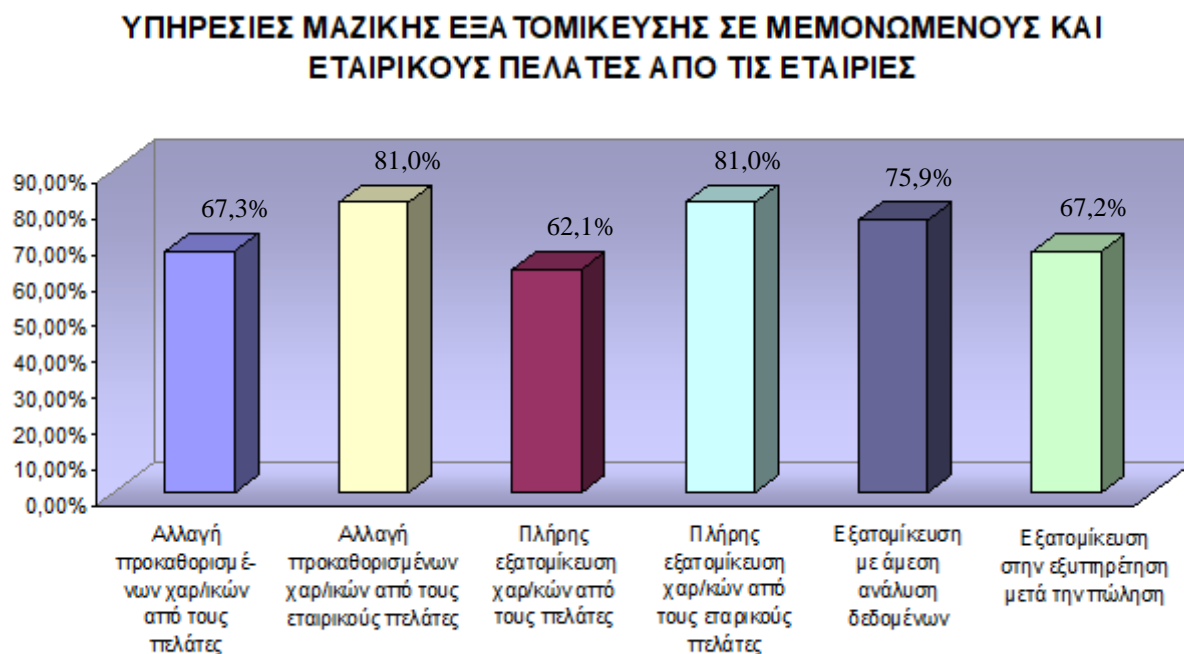
Όσον αφορά τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται η φιλοσοφία της **Μαζικής Εξατομίκευσης στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση** το 67,2% των επιχειρήσεων προσφέρει αυτήν την υπηρεσία από λίγο έως πολύ. Ωστόσο, και σ' αυτήν την περίπτωση μόνο το 15,5% παρέχει εξατομικευμένη εξυπηρέτηση μετά την πώληση σε μεγάλο βαθμό. Το γεγονός αυτό θα πρέπει να αποδοθεί στην έλλειψη κατάλληλης τεχνολογικής υποδομής και στο αυξημένο κόστος που τα στελέχη θεωρούν ότι συνεπάγεται, τουλάχιστον αρχικά, μια τέτοια υπηρεσία, παρόλο που αποτελεί μία από τις λιγότερο δαπανηρές μορφές της Μαζικής Εξατομίκευσης (βλ. παράγραφο 1.3). Παρόλα αυτά, το 77,6% των στελεχών παραδέχεται ότι μια τέτοια δυνατότητα θα θεωρούνταν σημαντική από τους πελάτες τους (Πίνακας 18). Τα παραπάνω ποσοστά δεν παρουσιάζουν αξιόλογη διαφορά μεταξύ των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 18:

Δυνατότητα Μαζικής Εξατομίκευσης στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Μαζική Εξατομίκευση στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση</i>	29,3%	34,5%	17,2%	15,5%	–
<i>Σε ποιο βαθμό θεωρείται σημαντικό από τους πελάτες</i>	12,1%	25,9%	27,6%	24,1%	5,2%

Τα στοιχεία των παραπάνω πινάκων (12, 15, 16, 18) παρουσιάζονται συγκεντρωμένα στο Διάγραμμα 11:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Υπηρεσίες Μαζικής Εξατομίκευσης σε μεμονωμένους και εταιρικούς πελάτες από τις εταιρίες

Σε σχέση με τις υπηρεσίες της Μαζικής Εξατομίκευσης αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 94,8% των στελεχών που ερωτήθηκαν θεωρεί ότι οι πελάτες θα ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι εάν τους παρουσίαζαν *τα ίδια προϊόντα με ένα διαφορετικό αλλά εξατομικευμένο τρόπο*. Μόνο το 1,7% θεωρεί ότι μια τέτοια υπηρεσία δεν θα προσέθετε στην ικανοποίηση των πελατών (Πίνακας 19). Πράγματι η υπηρεσία αυτή χωρίς να επιβαρύνει σημαντικά την εταιρία από άποψη κόστους μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη ικανοποίηση των πελατών (Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.3).

ΠΙΝΑΚΑΣ 19:

Βαθμός ικανοποίησης πελατών από την παρουσίαση των ίδιων προϊόντων με διαφορετικό αλλά εξατομικευμένο τρόπο

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Σε ποιο βαθμό οι πελάτες θα ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι αν τα ίδια προϊόντα παρουσιάζονταν με ένα διαφορετικό αλλά εξατομικευμένο τρόπο</i>	1,7%	22,4%	36,2%	36,2%	1,7%

B. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ-ΔΟΜΗ

Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι το 81,1% των στελεχών θεωρεί ότι **το διαδίκτυο** μπορεί να υποστηρίξει τόσο την ίδια την επιχείρηση όσο και τους πελάτες της **στην αλλαγή ή την εξατομίκευση των προϊόντων** σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Πράγματι, όπως είδαμε και στην ενότητα των Τεχνολογιών Πληροφορικής, το Internet κατέχει σημαντική θέση μεταξύ των τεχνολογιών που χρησιμοποιούν σήμερα οι ελληνικές εταιρίες, καθώς μπορεί να προσφέρει μια ποικιλία υπηρεσιών συμβάλλοντας στη βελτίωση της διαδικασίας συλλογής πληροφοριών και στην αμεσότερη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες, αλλά και με τους συνεργάτες της (*Lancioni et al. 2003, Kardaras & Parathanassiou 2000*). Η σημασία του διαδικτύου φαίνεται από το γεγονός ότι μόλις το 17,2% των στελεχών θεωρεί ότι δεν μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Όσον αφορά τις **Τεχνολογίες Πληροφορικής** στο σύνολό τους, το 75,9% των στελεχών απάντησαν ότι χρησιμοποιούν από λίγο έως πολύ Τεχνολογίες Πληροφορικής ώστε να βοηθήσουν τους πελάτες τους **να προσδιορίσουν το κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία** που να ταιριάζει με τις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (41,4%) των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τις παραπάνω τεχνολογίες σε πολύ μικρό βαθμό για τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 22,4% που δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου γι' αυτόν τον σκοπό. Βέβαια, το 75,9% των στελεχών πιστεύει ότι μια τέτοια δυνατότητα θα ήταν σημαντική για τους πελάτες και μάλιστα σύμφωνα με το 58,6% από αρκετά έως πολύ. Σ' αυτό το ερώτημα μόνο το 13,8% των στελεχών απάντησε ότι η παραπάνω δυνατότητα δεν θα ήταν σημαντική για τους πελάτες τους. Επιπλέον, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (91,4%) θεωρεί ότι οι Τεχνολογίες Πληροφορικής μπορούν να βοηθήσουν στην εξατομίκευση των προϊόντων/ υπηρεσιών των επιχειρήσεών τους, από τους οποίους το 63,8% από αρκετά έως πολύ. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει σε μεγάλο βαθμό το ρόλο των Πληροφοριακών Συστημάτων τόσο στην συντονισμένη λειτουργία μιας εταιρίας όσο και στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Μαζικής Εξατομίκευσης (*βλ. παράγραφο 1.5*).

Στην περίπτωση των τεχνολογιών Πληροφορικής διαπιστώθηκαν διακυμάνσεις στα ποσοστά μεταξύ των διάφορων κλάδων επιχειρήσεων. Έτσι, σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό χρησιμοποιούνται οι Τεχνολογίες Πληροφορικής από το 50,0% των

Τραπεζών, το 42,9% των εταιριών Πληροφορικής, το 33,3% των Τεχνικών-Κατασκευαστικών και των Ναυτιλιακών, το 25,0% των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών, ενώ οι Εμπορικές και οι Ιατροφαρμακευτικές εταιρίες του δείγματος δεν χρησιμοποιούν Τεχνολογίες Πληροφορικής σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό (Πίνακας 20). Τα παραπάνω αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων σύμφωνα με το Kendall's test.

ΠΙΝΑΚΑΣ 20:

Χρησιμοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρμακευτικές</i>
0,0%	33,3%	25,0%	33,3%	50,0%	42,9%	0,0%

Σχετικά με το βαθμό στον οποίο τα στελέχη πιστεύουν ότι *οι διαδικασίες μπορούν να υποστηρίξουν μια «τμηματοποιημένη» αρχιτεκτονική των προϊόντων/υπηρεσιών* τους (σε όρους γνώσεων, δεξιοτήτων και διαδικασιών ανάπτυξης προϊόντων που απαιτούνται) το 79,4% θεωρεί ότι οι διαδικασίες τους μπορούν να υποστηρίξουν ένα τέτοιο εγχείρημα. Όμως, μόνο το 12,1% αυτών θεωρεί ότι κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει σε μεγάλο βαθμό εάν οι διαδικασίες που ακολουθούνται μείνουν ως έχουν. Ωστόσο, η τμηματοποίηση των προϊόντων σύμφωνα με πολλούς μελετητές (*Pine 1993, Baldwin & Clark 1994, McCutcheon & Raturi 1994*) μπορεί να αποβεί καθοριστική κατά την εφαρμογή μιας στρατηγικής Μαζικής Εξατομίκευσης λόγω του πλήθους των πλεονεκτημάτων που συνδέονται μ' αυτήν, συμπεριλαμβανομένων της μείωσης του κόστους, της επίτευξης οικονομιών κλίμακας και εύρους, της μείωσης του απαιτούμενου χρόνου παραγωγής και παράδοσης και της αύξησης της προσφερόμενης ποικιλίας (βλ. παράγραφο 1.3.α). Είναι σημαντικό, επομένως, οι ελληνικές επιχειρήσεις να επιδιώξουν σε μεγαλύτερο βαθμό την υποστήριξη μιας «τμηματοποιημένης» αρχιτεκτονικής των προϊόντων τους.

Θα πρέπει, επίσης, να σημειώσουμε ότι όσον αφορά τα θέματα που αφορούν στη δομή και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη της

εξατομίκευσης των προϊόντων δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές στα ποσοστά των απαντήσεων μεταξύ των μικρών και των μεγάλων επιχειρήσεων.

Τα παραπάνω αποτελέσματα που σχετίζονται με τη δομή και τις τεχνολογίες που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 21:

ΠΙΝΑΚΑΣ 21:

Σχετικά με τη δομή και τις τεχνολογίες που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης μιας στρατηγικής Μαζικής Εξατομίκευσης

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Σε ποιο βαθμό το διαδίκτυο μπορεί να υποστηρίξει την επιχείρηση και τους πελάτες στην αλλαγή ή εξατομίκευση των προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες τους</i>	17,2%	25,9%	32,8%	22,4%	–
<i>Χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής με σκοπό την υποστήριξη των πελατών στον προσδιορισμό του κατάλληλου γι' αυτούς προϊόντος</i>	22,4%	41,4%	20,7%	13,8%	–
<i>Σε ποιο βαθμό θεωρείται σημαντικό από αυτούς</i>	13,8%	17,2%	34,5%	24,1%	5,2%
<i>Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής μπορούν να βοηθήσουν στην εξατομίκευση των προϊόντων</i>	6,9%	27,6%	24,1%	39,7%	–
<i>Σε ποιο βαθμό οι διαδικασίες που ακολουθούνται μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη «τμηματοποιημένων» προϊόντων</i>	12,1%	27,6%	39,7%	12,1%	6,9%

Γ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ

Στη συνέχεια εξετάζονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των επιμέρους κλάδων που προσδιορίζουν το περιβάλλον στο οποίο κινούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις και που αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.

Όσον αφορά το βαθμό που *οι δυναμικές αλλαγές των αναγκών των πελατών* χαρακτηρίζουν τους επιμέρους επιχειρηματικούς κλάδους, το 91,3% των στελεχών απάντησαν θετικά, το 68,9% εξ αυτών μάλιστα απάντησαν ότι οι αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών χαρακτηρίζουν τον κλάδο τους από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόλις το 6,9% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι ο κλάδος τους δεν χαρακτηρίζεται από δυναμικές αλλαγές. Τα στοιχεία αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν την ύπαρξη σκληρού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στις σύγχρονες αγορές με αποτέλεσμα την συνεχή αύξηση των απαιτήσεων των πελατών από τα προσφερόμενα προϊόντα. Ο βαθμός αστάθειας που χαρακτηρίζει την αγορά στην οποία κινείται μια επιχείρηση αποτελεί ίσως και το βασικότερο κριτήριο στην απόφαση για το αν η εταιρία θα πρέπει να κινηθεί προς την Μαζική Εξατομίκευση (*Pine 1993, Glazer 1991*). Οι συχνές και απρόβλεπτες αλλαγές στις ανάγκες των καταναλωτών αποτελούν σημαντική ένδειξη ότι η εταιρία δεν θα μπορέσει στο άμεσο μέλλον να εξακολουθήσει την αποτελεσματική λειτουργία της ακολουθώντας στρατηγική Μαζικής Παραγωγής (βλ. *παραγράφους 1.2 και 1.4.α*).

Η μεγάλη *ετερογένεια* μιας αγοράς αποτελεί μια ακόμα βασική ένδειξη για τη μετάβαση προς τη Μαζική Εξατομίκευση. Η εφαρμογή της Μαζικής Παραγωγής προϋποθέτει ότι οι πελάτες έχουν βασικά τις ίδιες επιθυμίες οι οποίες μπορούν να καλυφθούν από τυποποιημένα προϊόντα. Αντίθετα, μια εταιρία που εφαρμόζει τις πρακτικές της Μαζικής Εξατομίκευσης μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες μιας ετερογενούς αγοράς παρέχοντας μεγαλύτερη ποικιλία και εξατομίκευση (*Kotler 1989, Westbrook & Williamson 1993/ βλ. παράγραφο 1.2*). Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οι περισσότεροι κλάδοι χαρακτηρίζονται από σημαντική ετερογένεια. Αυτό προκύπτει και από την παρούσα έρευνα όπου το 93,2% των στελεχών θεωρούν ότι ο κλάδος τους χαρακτηρίζεται από ετερογένεια. Από αυτούς το 60,4% θεωρεί ότι η ετερογένεια στον κλάδο είναι από μέτρια έως μεγάλη. Μόνο το 3,4% των στελεχών θεωρούν την αγορά τους ομοιογενή.

Οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών και η ετερογένεια μιας αγοράς είναι στενά συνδεδεμένες με το βαθμό των τεχνολογικών εξελίξεων που χαρακτηρίζουν

τον κλάδο. Υπάρχουν κλάδοι όπου οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι ραγδαίες και επομένως δεν επιτρέπουν την ύπαρξη μεγάλων κύκλων ζωής για τα προϊόντα. Έτσι, η στρατηγική της Μαζικής Εξατομίκευσης αποτελεί ίσως τη μοναδική λύση για την αποτελεσματική ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Drejer & Gudmundsson 2002, Drejer 1996, Bettis & Hitt 1995, Bhalla 1987/ βλ. παράγραφο 1.2). Σήμερα οι περισσότεροι κλάδοι χαρακτηρίζονται από **δυναμικές αλλαγές στην εφαρμοζόμενη τεχνολογία** σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Πράγματι στο 93,2% των επιχειρήσεων του δείγματος οι τεχνολογικές αλλαγές αποτελούν χαρακτηριστικό του κλάδου τους και μάλιστα σε ποσοστό 72,5% τον χαρακτηρίζουν σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Και σ' αυτήν την περίπτωση μόλις το 3,4% των στελεχών δεν θεωρεί ότι ο κλάδος τους χαρακτηρίζεται από τεχνολογικές αλλαγές.

Είναι δυνατόν, ωστόσο, μια επιχείρηση να έχει αποφασίσει ότι η στρατηγική της Μαζικής Εξατομίκευσης ταιριάζει στο επιχειρηματικό περιβάλλον που κινείται, όμως να παρουσιάζονται πολλές δυσκολίες στην εφαρμογή της. Οι δυσκολίες αυτές αφορούν καταρχήν στον σχεδιασμό μεγάλης ποικιλίας προϊόντων, καθώς σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων η δυνατότητα αυτή είναι περιορισμένη λόγω της φύσης τους. Επιπλέον η μετάβαση προς τη Μαζική Εξατομίκευση απαιτεί ριζικές αλλαγές στη δομή και την οργάνωση μιας επιχείρησης, κάτι που συνεπάγεται όχι μόνο μεγάλες αρχικές δαπάνες (καινούργιος εξοπλισμός, καινούργια συστήματα παραγωγής που θα υποστηρίζουν την ανάπτυξη προϊόντων με μικρούς κύκλους ζωής κλπ), αλλά αλλαγή ολόκληρης της φιλοσοφίας που διέπει τη λειτουργία της (βλ. παραγράφους 1.4.α, 1.4.β, 1.5 και 1.9). Η ένταση των προβλημάτων που ανακύπτουν διαφέρει ανάλογα με το είδος και τον κλάδο που ανήκει μια εταιρία. Ωστόσο, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (91,5%) θεωρεί πρόβλημα την **ανάπτυξη μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων/ υπηρεσιών** στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης και σε ποσοστό 72,5% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόλις το 3,4% δεν θεωρεί πρόβλημα την παραγωγή μεγάλης ποικιλίας προϊόντων.

Σχετικά με το αν είναι δύσκολη **η ανάπτυξη μιας τμηματοποιημένης αρχιτεκτονικής των προϊόντων/ υπηρεσιών** το 91,4% των στελεχών απάντησαν θετικά και μάλιστα το 53,5% θεωρεί ότι είναι πρόβλημα σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Το 1,7%, μόνο, των στελεχών δεν θεωρεί δύσκολη την ανάπτυξη τμηματοποιημένων προϊόντων. Η τμηματοποίηση των προϊόντων θεωρείται σημαντική για την αποτελεσματική εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης καθώς επιτρέπει τη μείωση του κόστους και προσφέρει τη δυνατότητα παραγωγής μεγάλης ποικιλίας προϊόντων

με σχετική ευκολία και ταχύτητα (McCutcheon & Raturi 1994). Επιπλέον, από τους Ulrich και Tung (1991) έχουν προταθεί έξι διαφορετικοί τύποι τμηματοποίησης οι οποίοι μπορούν αυτούσιοι ή σε συνδυασμούς να εφαρμοστούν και να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχειρηματικού κλάδου (βλ. παράγραφο 1.3.α).

Τα παραπάνω αποτελέσματα που αφορούν τα χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρηματικών κλάδων παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 22:

ΠΙΝΑΚΑΣ 22:

Χαρακτηριστικά των κλάδων που σχετίζονται με την εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Σε ποιο βαθμό οι δυναμικές αλλαγές των αναγκών των πελατών χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματικό κλάδο</i>	6,9%	22,4%	31,0%	37,9%	—
<i>Σε ποιο βαθμό η ετερογένεια της αγοράς χαρακτηρίζει τον επιχειρηματικό κλάδο</i>	3,4%	32,8%	41,4%	19,0%	1,7%
<i>Σε ποιο βαθμό οι τεχνολογικές αλλαγές χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματικό κλάδο</i>	3,4%	20,7%	32,8%	39,7%	1,7%
<i>Σε ποιο βαθμό η ανάπτυξη μεγάλης ποικιλίας προϊόντων/ υπηρεσιών αποτελεί πρόβλημα στην εφαρμογή Μ.Ε. στον επιχειρηματικό κλάδο</i>	3,4%	19,0%	46,6%	25,9%	3,4%
<i>Σε ποιο βαθμό η ανάπτυξη «τμηματοποιημένων» προϊόντων αποτελεί πρόβλημα στην εφαρμογή Μ.Ε. στον επιχειρηματικό κλάδο</i>	1,7%	37,9%	32,8%	20,7%	5,2%

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία εξετάστηκε αν τα ποσοστά που προκύπτουν σχετίζονται με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Όσον αφορά την περίπτωση των δυναμικών αλλαγών στις ανάγκες των πελατών, της ετερογένειας της αγοράς και των τεχνολογικών εξελίξεων δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές σε σχέση με το μέγεθος κάτι το οποίο είναι λογικό αφού οι παραπάνω παράγοντες έχουν να κάνουν κυρίως με τη φύση του κλάδου που ανήκει μια επιχείρηση και όχι τόσο με το μέγεθός της. Σχετικά, όμως με τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις τόσο στην

ανάπτυξη μεγάλης ποικιλίας όσο και στην ανάπτυξη τμηματοποιημένων προϊόντων προκύπτει ότι ο βαθμός δυσκολίας μειώνεται με το μέγεθος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα διαιρώντας τις επιχειρήσεις με βάση το μέγεθός τους, για μεγάλο βαθμό δυσκολίας στην παραγωγή μεγάλης ποικιλίας και στην τμηματοποίηση των προϊόντων προκύπτουν τα παρακάτω ποσοστά:

ΠΙΝΑΚΑΣ 23:

Προβλήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης ανά μέγεθος επιχειρήσεων (σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό)

	<i>Μικρές Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεσαίες Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεγάλες Επιχειρήσεις</i>
<i>Δυσκολία στην ανάπτυξη μεγάλης ποικιλίας προϊόντων/ υπηρεσιών</i>	46,7%	27,3%	15,4%
<i>Δυσκολία στην ανάπτυξη «τμηματοποιημένων» προϊόντων/ υπηρεσιών</i>	33,3%	18,2%	15,4%

Βλέπουμε επομένως ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό προβλήματα κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Η συσχέτιση των παραπάνω προβλημάτων με το μέγεθος των επιχειρήσεων ελέγχθηκε με το Kendall's test, ωστόσο δεν είναι ασφαλής η γενίκευση των παραπάνω συμπερασμάτων για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

Όπως ήταν αναμενόμενο τα παραπάνω χαρακτηριστικά παρουσιάζουν διακυμάνσεις ανάμεσα στους διάφορους κλάδους επιχειρήσεων. Έτσι, οι δυναμικές αλλαγές των αναγκών των πελατών χαρακτηρίζουν σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό το 100,0% των Εμπορικών και των Τεχνικών-Κατασκευαστικών, το 85,7% των εταιριών Πληροφορικής, το 66,6% των Τραπεζών και των Ιατροφαρμακευτικών εταιριών, το 62,5% των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών και το 33,3% των Ναυτιλιακών. Όσον αφορά την ετερογένεια της αγοράς το 100,0% των Ιατροφαρμακευτικών εταιριών, το 75,0% των Εμπορικών, το 71,5% των εταιριών Πληροφορικής, το 66,7% των Τραπεζών και των Τεχνικών-Κατασκευαστικών, το 49,0% των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών και το 33,3% των Ναυτιλιακών χαρακτηρίζονται από μέτρια έως μεγάλη ετερογένεια. Οι τεχνολογικές αλλαγές χαρακτηρίζουν σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό το 100,0% των Τεχνικών –Κατασκευαστικών και των Ιατροφαρμακευτικών εταιριών, το 85,7% των εταιριών Πληροφορικής, το 75,0% των Εμπορικών, το 66,7%

των Ναυτιλιακών και το 50,0% των Τραπεζών και των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών. Επιπλέον τα στελέχη στο 100,0% των Ναυτιλιακών, των Τραπεζών και των εταιριών Πληροφορικής, στο 75,0% των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών, στο 50,0% των Τεχνικών-Κατασκευαστικών, στο 33,3% των Ιατροφαρμακευτικών και στο 25,0% των Εμπορικών θεωρούν δύσκολη σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων/ υπηρεσιών. Τέλος, τα στελέχη στο 75,0% των Εμπορικών, στο 66,7% των Τεχνικών-Κατασκευαστικών και των Ιατροφαρμακευτικών, στο 66,6% των Τραπεζών, στο 57,2% των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών, στο 50,0% των εταιριών Πληροφορικής και στο 33,3% των Ναυτιλιακών θεωρούν από μέτρια έως πολύ δύσκολη την ανάπτυξη μιας «τμηματοποιημένης» αρχιτεκτονικής των προϊόντων/ υπηρεσιών (Πίνακας 24). Τα παραπάνω αποτελέσματα εξετάστηκαν με το Kendall's test, ωστόσο ασφαλή συμπεράσματα για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων μπορούν να βγουν μόνο σε σχέση με το επίπεδο των τεχνολογικών αλλαγών στους διάφορους κλάδους, όπου ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0,289 με επίπεδο εμπιστοσύνης 5%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 24:

Παράγοντες που επηρεάζουν σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό τους διάφορους κλάδους επιχειρήσεων

	<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρμακευτικές</i>
Δυναμικές αλλαγές των αναγκών	100,0%	33,3%	62,5%	100,0%	66,6%	85,7%	66,6%
Ετερογένεια αγοράς	75,0%	33,3%	49,0%	66,7%	66,7%	71,5%	100,0%
Τεχνολ/κές αλλαγές	75,0%	66,7%	50,0%	100,0%	50,0%	85,7%	100,0%
Δυσκολία ανάπτυξης μεγάλης ποικιλίας	25,0%	100,0%	75,0%	50,0%	100,0%	100,0%	33,3%
Δυσκολία ανάπτυξης τμηματ/νης αρχιτεκ/κης	75,0%	33,3%	57,2%	66,7%	66,6%	50,0%	66,7%

3.4 Η δυναμική του συστήματος Μαζικής Εξατομίκευσης

3.4.α Χαρακτηριστικά του Τεχνολογικού/ Μηχανολογικού εξοπλισμού που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης

Στην υποενότητα αυτή εξετάζονται οι παράγοντες εκείνοι που σχετίζονται με τον τεχνολογικό και τον μηχανολογικό εξοπλισμό και προσδιορίζουν την ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Μαζικής Εξατομίκευσης. Συγκεκριμένα εξετάζονται θέματα σχετικά με την ευελιξία, την αξιοπιστία, τη γρήγορη ανταπόκριση, τη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης, το κόστος και το βαθμό αντοχής του χρησιμοποιούμενου από τις επιχειρήσεις εξοπλισμού.

Η *ευελιξία του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού* σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία αποτελεί προϋπόθεση για την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Η παραγωγή πολλών διαφορετικών προϊόντων προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών σε μικρό χρόνο και με χαμηλό σχετικά κόστος, τις περισσότερες φορές κατόπιν παραγγελίας, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συστήματος που θα μπορεί ανά πάσα στιγμή να μεταβληθεί για να καλύψει τις εκάστοτε ανάγκες σε εμπόρευμα (Frutos & Borenstein 2003, Berman 2002, Duray et al 2000/ βλ. παράγραφο 1.4.β). Πράγματι, το 91,4% των στελεχών αναγνωρίζει τη σημασία της ευελιξίας του εξοπλισμού στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης, από τους οποίους μάλιστα το 74,2% τη θεωρεί σημαντική σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόνο για το 6,9% των στελεχών η ευελιξία δεν αποτελεί απαραίτητο συστατικό για την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Επιπλέον το 93,1% των επιχειρήσεων διαθέτει ευέλικτο εξοπλισμό, αν και ένα σημαντικό ποσοστό (34,5%) σε μικρό βαθμό. Είναι επομένως φανερό ότι χρειάζονται περαιτέρω προσπάθειες για την αύξηση της ευελιξίας των επιχειρήσεων προκειμένου να προετοιμαστούν για τη ριζική αλλαγή προς τη Μαζική Εξατομίκευση, ακόμα και αν αυτό συνεπάγεται αύξηση των δαπανών τουλάχιστον στην αρχή. Ενθαρρυντικό είναι ωστόσο το γεγονός ότι μόλις το 5,2% των επιχειρήσεων δεν χαρακτηρίζεται από καμιά ευελιξία στην παραγωγή.

Η *αξιοπιστία του εξοπλισμού* αποτελεί τη δεύτερη προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Είναι σημαντικό σ' αυτό το σύστημα παραγωγής οι παραγγελίες των πελατών να μην παρουσιάζουν λάθη και παραλείψεις, αφενός γιατί τα λάθη και οι παραλείψεις υποσκάπτουν την εμπιστοσύνη

του πελάτη απέναντι στη Μαζική Εξατομίκευση και αφετέρου γιατί το κόστος παραγωγής λανθασμένα εξατομικευμένων προϊόντων είναι σημαντικό (Schonfeld 1998, Kotha 1996/ βλ. παράγραφο 1.4.α). Την ανάγκη ύπαρξης αξιοπιστίας στον εξοπλισμό της επιχείρησης (να λειτουργεί σωστά όταν απαιτείται) αναγνωρίζει το 91,4% των στελεχών, το 75,9% εκ των οποίων σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόλις το 5,2% δεν θεωρεί σημαντική την αξιοπιστία για την υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων (93,1%) διαθέτει αξιόπιστο εξοπλισμό και μάλιστα το 75,9% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό, κάτι που φανερώνει την ιδιαίτερη σημασία που δίνουν οι επιχειρήσεις στον περιορισμό των σφαλμάτων.

Η Μαζική Εξατομίκευση εμπεριέχει την έννοια της παραγωγής μεγάλης ποικιλίας προσαρμοσμένων στις εξελίξεις προϊόντων. Τα προϊόντα που παράγονται λοιπόν έχουν κατά κανόνα περιορισμένους κύκλους ζωής (Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.4.α). Είναι σημαντικό επομένως ο τεχνολογικός/ μηχανολογικός εξοπλισμός να μπορεί να ρυθμιστεί γρήγορα προκειμένου να υποστηρίξει ένα νέο προϊόν/ υπηρεσία που να ανταποκρίνεται σε μια νέα απαίτηση του καταναλωτή. Ωστόσο το ποσοστό των στελεχών που αναγνωρίζει την σημασία της **γρήγορης ανταπόκρισης του εξοπλισμού** αν και αρκετά μεγάλο (84,6%) είναι μικρότερο από τα αντίστοιχα που αφορούν την ευελιξία και την αξιοπιστία. Επιπλέον το 25,9% εξ αυτών θεωρεί μικρή τη σημασία της γρήγορης ανταπόκρισης. Παρόλα αυτά το 91,4% των στελεχών θεωρεί ότι ο εξοπλισμός της επιχείρησής τους χαρακτηρίζεται από γρήγορη ανταπόκριση και κατά το 67,3% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

Η **δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης του εξοπλισμού** παρέχει πλεονέκτημα κόστους και αποτελεσματικότητα κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης, καθώς εξασφαλίζει τη διατήρηση των τιμών των εξατομικευμένων προϊόντων σε χαμηλά επίπεδα (βλ. παράγραφο 1.9). Το 87,9% των στελεχών θεωρεί ότι η επαναχρησιμοποίηση του εξοπλισμού (δηλαδή το πόσες φορές μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή διαφορετικών προϊόντων) αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης και μάλιστα σε ποσοστό 60,4% από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Ένα ποσοστό 10,3% των στελεχών θεωρεί ότι η επαναχρησιμοποίηση δεν έχει ιδιαίτερη σημασία για την εξατομίκευση των προϊόντων. Πολύ σημαντικό είναι, ωστόσο, ότι στο 87,9% των επιχειρήσεων υπάρχει δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης του εξοπλισμού και μάλιστα σε ποσοστό 68,9%

από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόνο το 5,2% των επιχειρήσεων δεν διαθέτει επαναχρησιμοποιήσιμο εξοπλισμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 25:

Χαρακτηριστικά του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού που επηρεάζουν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης

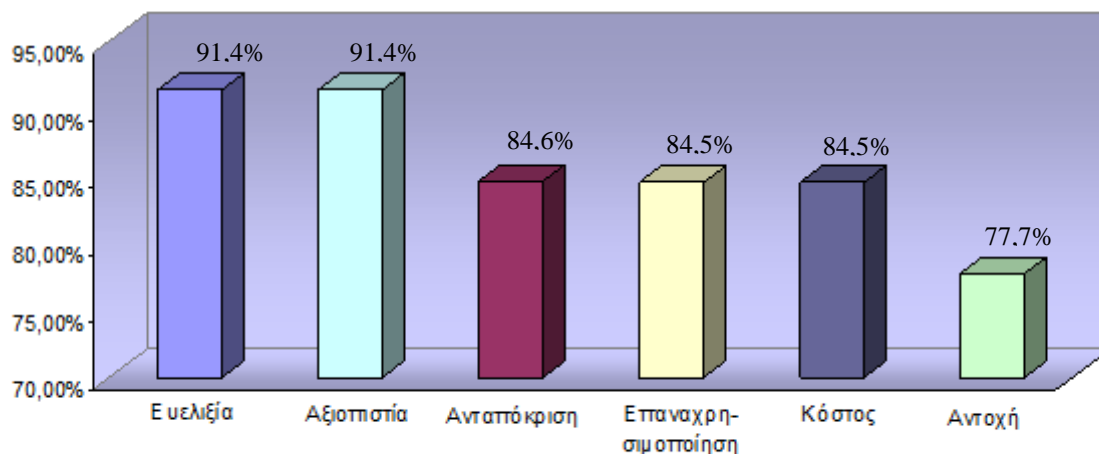
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Σημασία της ευελιξίας του εξοπλισμού στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	6,9%	17,2%	41,4%	32,8%	–
<i>Βαθμός ευελιξίας του εξοπλισμού της επιχείρησης</i>	5,2%	34,5%	36,2%	22,4%	–
<i>Σημασία της αξιοπιστίας του εξοπλισμού στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	5,2%	15,5%	36,2%	39,7%	1,7%
<i>Βαθμός αξιοπιστίας του εξοπλισμού της επιχείρησης</i>	3,4%	17,2%	34,5%	41,4%	1,7%
<i>Σημασία της ανταπόκρισης του εξοπλισμού στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	10,3%	25,9%	39,7%	19,0%	3,4%
<i>Βαθμός ανταπόκρισης του εξοπλισμού της επιχείρησης</i>	5,2%	24,1%	39,7%	27,6%	1,7%
<i>Σημασία της επαναχρησιμοποίησης του εξοπλισμού στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	10,3%	24,1%	34,5%	25,9%	–
<i>Βαθμός επαναχρησιμοποίησης του εξοπλισμού της επιχείρησης</i>	5,2%	19,0%	37,9%	31,0%	–
<i>Σημασία του κόστους του εξοπλισμού στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	3,4%	17,2%	32,8%	34,5%	6,9%
<i>Επίπεδο κόστους που σχετίζεται με τον εξοπλισμό της επιχείρησης</i>	1,7%	22,4%	34,5%	29,3%	6,9%
<i>Σημασία του βαθμού αντοχής του εξοπλισμού στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	5,2%	19,0%	32,8%	25,9%	10,3%
<i>Βαθμός ανθεκτικότητας του εξοπλισμού της επιχείρησης</i>	3,4%	8,6%	41,4%	27,6%	12,1%

Το κόστος αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο προβληματισμό των επιχειρήσεων κατά τη λήψη της απόφασης για στροφή προς τη Μαζική Εξατομίκευση. Παρόλο που το κόστος μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα της Μαζικής Εξατομίκευσης, σε ορισμένες περιπτώσεις μετατρέπεται σε μειονέκτημα λόγω του αρχικού κόστους που απαιτείται ώστε το σύστημα παραγωγής να αποκτήσει την ευελιξία της εξατομίκευσης, θυσιάζοντας ταυτόχρονα σε κάποιο βαθμό την αποτελεσματικότητα των οικονομιών που συνδέονται με την τυποποίηση (Selladurai 2003, Berman 2002, Pine 1993/ βλ. παραγράφους 1.6, 1.7 και 1.9). Πράγματι το 84,5% των στελεχών θεωρούν το **κόστος του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού** (π.χ. έξοδα συντήρησης και αναβάθμισης) πρόβλημα στην παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων/ υπηρεσιών και μάλιστα σε ποσοστό 67,3% από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Το πρόβλημα αυτό θα περιοριζόταν σημαντικά εάν το κόστος του τεχνολογικού εξοπλισμού μιας επιχείρησης ήταν από τη φύση του χαμηλό. Ωστόσο, το 86,2% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί δαπανηρό εξοπλισμό. Μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό 1,7% των επιχειρήσεων δεν θεωρεί δαπανηρό τον εξοπλισμό του.

Το κόστος του εξοπλισμού συνδέεται και με το επίπεδο αντοχής του (π.χ. τη διάρκεια ζωής του). Επομένως και η **ανθεκτικότητα του εξοπλισμού** επηρεάζει σε κάποιο βαθμό την υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης. Βέβαια το ποσοστό των στελεχών που θεωρούν σημαντικό αυτό το χαρακτηριστικό του εξοπλισμού είναι μικρότερο σε σχέση με τα αντίστοιχα ποσοστά που αναφέρθηκαν για τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Έτσι το 77,7% των στελεχών θεωρούν σημαντική την ανθεκτικότητα από τους οποίους το 19,0% σε μικρό βαθμό. Επιπλέον, το 77,6% των επιχειρήσεων διαθέτει ανθεκτικό εξοπλισμό και μόνο το 3,4% δηλώνει ότι αντιμετωπίζει πρόβλημα σ' αυτόν τον τομέα.

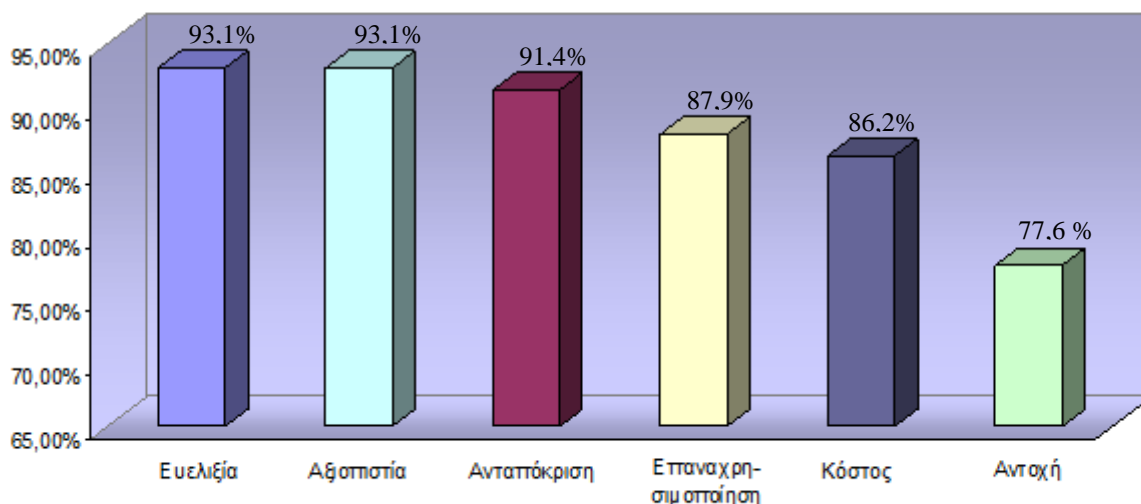
Τα παραπάνω αποτελέσματα που αφορούν τα χαρακτηριστικά του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιείται από τις ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά στα Διαγράμματα 12, 13:

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗΣ (από μικρό έως μεγάλο βαθμό)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Η σημασία βασικών χαρακτηριστικών του εξοπλισμού στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων

ΠΟΣΟ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (από μικρό έως μεγάλο βαθμό)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά του εξοπλισμού διακρίνουν τις επιχειρήσεις του δείγματος (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων

Για τα παραπάνω χαρακτηριστικά του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού εξετάστηκε εάν τα ποσοστά που προκύπτουν σχετίζονται με το μέγεθος της επιχείρησης. Προέκυψε λοιπόν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν περισσότερο την σημασία της αξιοπιστίας του εξοπλισμού, εφόσον το 84,7% αυτών τη θεωρούν σημαντική σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Το αντίστοιχο ποσοστό για τις μικρές επιχειρήσεις είναι 60,0%. Αυτό οφείλεται ίσως στο γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν καλύτερη επίγνωση των προβλημάτων που μπορούν να δημιουργηθούν από σφάλματα στην παραγωγή, καθώς λόγω του μεγάλου όγκου παραγγελιών ένα σφάλμα μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη ζημιά. Έτσι, οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν μέτρια έως πολύ αξιόπιστο εξοπλισμό σε ποσοστό 84,7%, ενώ οι μικρές σε ποσοστό 66,6%. Όσον αφορά την ανταπόκριση του εξοπλισμού το 73,4% των μικρών επιχειρήσεων διαθέτει εξοπλισμό που ανταποκρίνεται στην ζήτηση νέων προϊόντων από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις το ποσοστό αυτό μειώνεται στο 53,9%. Φαίνεται επομένως ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι περισσότερο ευέλικτες και επαληθεύεται η άποψη ότι η αύξηση του μεγέθους μιας επιχείρησης συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας της, αλλά πολλές φορές λειτουργεί εις βάρος της ευελιξίας της. Είναι λογικό οι μικρότερες επιχειρήσεις που διαθέτουν απλό εξοπλισμό να μπορούν να τον προσαρμόσουν γρηγορότερα στις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών τους. Το γεγονός αυτό έρχεται σε συμφωνία με το ότι τα στελέχη μικρότερων επιχειρήσεων απάντησαν ότι επαναχρησιμοποιούν τον εξοπλισμό τους σε μεγάλο βαθμό σε ποσοστό 50,0%, ενώ των μεγάλων επιχειρήσεων σε αρκετά μικρότερο ποσοστό (15,4%). Σχετικά με το κόστος βλέπουμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μέτρια έως πολύ δαπανηρό εξοπλισμό σε ποσοστό 92,3%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μικρότερες επιχειρήσεις είναι 64,3%. Φαίνεται επομένως ότι οι μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εξοπλισμό με μικρότερο κόστος που όμως λόγω ακριβώς της απλότητάς του να μην είναι επαρκώς αποτελεσματικός για την υποστήριξη της Μαζικής Εξατομίκευσης. Η συσχέτιση του μεγέθους της επιχείρησης με τα παραπάνω αποτελέσματα ελέγχθηκε με το Kendall's test αλλά δεν μπορούν βγουν ασφαλή συμπεράσματα για ολόκληρο τον πληθυσμό των ελληνικών επιχειρήσεων.

3.4.β Χαρακτηριστικά του χρόνου που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης

Στην υποενότητα αυτή εξετάζεται πώς η διαθεσιμότητα και η ευελιξία στο χρονοδιάγραμμα εργασίας των υπαλλήλων και της διεύθυνσης επηρεάζει την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης.

Σχετικά με τη **διαθεσιμότητα του χρόνου** το 82,7% των στελεχών θεωρεί ότι ενθαρρύνει την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης και σε ποσοστό 58,6% από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, το 10,3% των στελεχών δεν θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι χρειάζεται να διαθέτουν επιπλέον χρόνο για την υλοποίηση του νέου αυτού συστήματος παραγωγής. Όμως, όταν μια εταιρία αποφασίζει να εφαρμόσει στρατηγική Μαζικής Εξατομίκευσης πρέπει να είναι έτοιμη να εφαρμόσει αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό και τουλάχιστον στην αρχή αυτό απαιτεί μεγάλο βαθμό αφοσίωσης του προσωπικού και συνήθως τη σύσταση διατμηματικών ομάδων που θα αναλάβουν τον συντονισμό των προσπαθειών (Svensson & Barfod 2002, Pine 1993/ βλ. παραγράφους 1.4.α και 1.4.β). Όσον αφορά την ύπαρξη διαθεσιμότητας, το 86,3% των στελεχών θεωρεί ότι υπάρχει διαθεσιμότητα χρόνου, όμως το 41,4% αυτών θεωρεί ότι η διαθεσιμότητα είναι περιορισμένη σε πολύ μικρό βαθμό, ενώ στο 8,6% των επιχειρήσεων δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος, που θα μπορούσε να διοχετευθεί στην υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 26:

Χαρακτηριστικά του χρονοδιαγράμματος εργασίας που επηρεάζουν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης

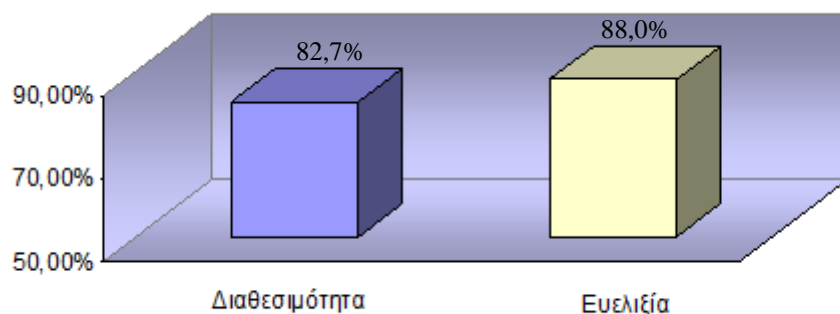
	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Σημασία της διαθεσιμότητας του χρόνου στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	10,3%	24,1%	34,5%	24,1%	1,7%
<i>Βαθμός διαθεσιμότητας του χρόνου στην επιχείρηση</i>	8,6%	41,4%	32,8%	12,1%	1,7%
<i>Σημασία της ευελιξίας του χρόνου στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	3,4%	12,1%	39,7%	36,2%	1,7%
<i>Βαθμός ευελιξίας του χρόνου στην επιχείρηση</i>	–	29,3%	41,4%	22,4%	1,7%

Η *ευελιξία στο χρονοδιάγραμμα εργασίας* των υπαλλήλων αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα που επηρεάζει τη σωστή εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Η Μαζική Εξατομίκευση αποτελεί εξ ορισμού ένα ευέλικτο σύστημα διοίκησης και προϋποθέτει την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού που να μπορεί να αντεπεξέρχεται σε διαφορετικές καταστάσεις και να αναλαμβάνει ταυτόχρονα διαφορετικά καθήκοντα (Pine 1993/ βλ. παραγράφους 1.4.α και 1.4.β). Πράγματι το 88,0% των στελεχών αντιλαμβάνεται τη σημασία της ευελιξίας του χρόνου στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης και μάλιστα το 75,9% τη θεωρεί σημαντική σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόνο το 3,4% των ερωτηθέντων δεν θεωρεί την ευελιξία του χρόνου σημαντικό παράγοντα. Επιπλέον το 93,1% των στελεχών θεωρεί ότι διαθέτει ευέλικτο χρονοδιάγραμμα και σε ποσοστό 63,8% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι κανένα από τα στελέχη δεν θεωρεί ότι έχει εντελώς άκαμπτο χρονοδιάγραμμα εργασίας.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία εξετάστηκε αν τα ποσοστά που προκύπτουν σχετίζονται με το μέγεθος των επιχειρήσεων, ωστόσο δεν προέκυψε κάποια ιδιαίτερη σχέση κάτι που υποδηλώνει ότι οι συνθήκες χρόνου είναι παρόμοιες σε όλες τις εταιρίες ανεξαρτήτως του μεγέθους τους.

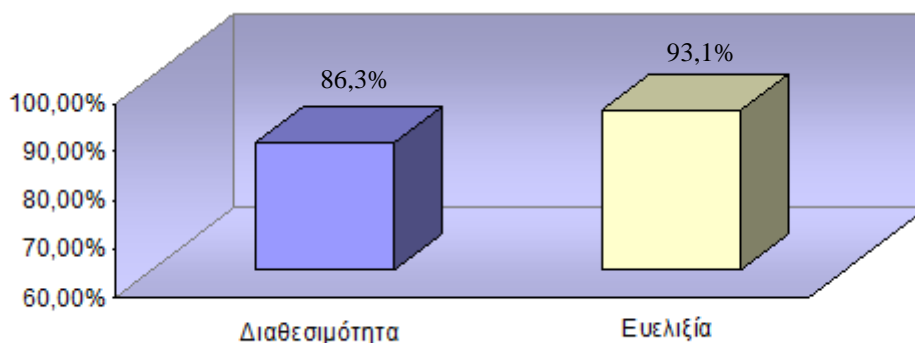
Τα παραπάνω αποτελέσματα που αφορούν τα χαρακτηριστικά του χρονοδιαγράμματος εργασίας που εφαρμόζεται στις ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά στα Διαγράμματα 14 και 15:

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Μ.Ε. (από μικρό έως μεγάλο βαθμό)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: Η σημασία βασικών χαρακτηριστικών του χρονοδιαγράμματος εργασίας στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (από μικρό έως μεγάλο βαθμό)

ΠΟΣΟ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (από μικρό έως μεγάλο βαθμό)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: Πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά του χρόνου διακρίνουν τις επιχειρήσεις του δείγματος (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων

3.4.γ Χαρακτηριστικά των πληροφοριών που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης

Στην υποενότητα αυτή εξετάζεται ο ρόλος της πληροφορίας στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Συγκεκριμένα, εξετάζονται θέματα σχετικά με την διαθεσιμότητα, τη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης, την αξιοπιστία και το κόστος των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις του δείγματος.

Πρωταρχικός στόχος της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι η ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών και επιθυμιών του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός καλά οργανωμένου δικτύου πληροφοριών, ώστε να μπορούν να συλλεχθούν οι απαραίτητες εκείνες πληροφορίες για τη δημιουργία των εξατομικευμένων προϊόντων (*Blattberg & Glazer 1994*). Η διαθεσιμότητα λοιπόν των σωστών πληροφοριών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που πρέπει να εξασφαλιστεί πριν την στροφή της επιχείρησης προς την Μαζική Εξατομίκευση (βλ. παράγραφο 1.4.α). Πράγματι, το 89,6% των στελεχών αναγνωρίζουν τη σημασία της **διαθεσιμότητας των πληροφοριών** και μάλιστα κατά το 74,1% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Ένα ελάχιστο ποσοστό (1,7%) δεν συνδέει τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών με την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 75,9% των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από μέτριο έως μεγάλο βαθμό διαθεσιμότητας πληροφοριών. Το 19,0% των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από μικρό βαθμό διαθεσιμότητας, ενώ δεν υπήρχαν επιχειρήσεις που να μην έχουν καθόλου διαθέσιμες πληροφορίες.

Το κόστος συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών είναι σημαντικό και γι' αυτό η δυνατότητα χρησιμοποίησης των ίδιων πληροφοριών περισσότερες από μία φορές (π.χ. να μπορούν να ξαναχρησιμοποιηθούν οι ίδιες πληροφορίες πελατών για άλλα προϊόντα) μπορεί να οδηγήσει σε πλεονέκτημα κόστους (*Turowski 2002*). Επιπλέον, η εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης προϋποθέτει τη συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες της επιχείρησης. Είναι επομένως πολύ σημαντικό να διατηρούνται αρχεία πληροφοριών που θα δίνουν τη δυνατότητα δημιουργίας του ιδιαίτερου προφίλ κάθε πελάτη και που θα μπορούν να ανακληθούν σε κάθε επαφή μαζί του (βλ. παράγραφο 1.4.α). Το 88,0% των στελεχών θεωρεί από λίγο έως πολύ σημαντική τη **δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης των πληροφοριών**, αν και το ποσοστό που δίνει μικρή σημασία σ' αυτήν είναι σχετικά μεγάλο (25,9%). Υπάρχει επίσης και ένα μικρό ποσοστό 5,2% που δεν θεωρεί σημαντική την επαναχρησιμοποίηση των πληροφοριών

στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Είναι αξιοσημείωτο ότι το 91,4% των στελεχών θεωρούν τις πληροφορίες που συλλέγονται επαναχρησιμοποιήσιμες και μάλιστα σε ποσοστό 77,6% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόνο στο 3,4% των επιχειρήσεων δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 27:

Χαρακτηριστικά των πληροφοριών που επηρεάζουν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Σημασία της διαθεσιμότητας των πληροφοριών στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	1,7%	15,5%	31,0%	43,1%	3,4%
<i>Βαθμός διαθεσιμότητας των πληροφοριών στην επιχείρηση</i>	–	19,0%	36,2%	39,7%	1,7%
<i>Σημασία της επαναχρησιμοποίησης των πληροφοριών στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	5,2%	25,9%	25,9%	36,2%	3,4%
<i>Βαθμός επαναχρησιμοποίησης των πληροφοριών στην επιχείρηση</i>	3,4%	13,8%	43,1%	34,5%	1,7%
<i>Σημασία της αξιοπιστίας των πληροφοριών στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	–	8,6%	27,6%	56,9%	1,7%
<i>Βαθμός αξιοπιστίας των πληροφοριών στην επιχείρηση</i>	1,7%	12,1%	29,3%	51,7%	1,7%
<i>Σημασία του κόστους απόκτησης πληροφοριών στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	10,3%	13,8%	34,5%	31,0%	6,9%
<i>Επίπεδο κόστους που σχετίζεται με την απόκτηση πληροφοριών στην επιχείρηση</i>	8,6%	24,1%	27,6%	31,0%	5,2%

Τα εξατομικευμένα προϊόντα κατασκευάζονται βάσει των προδιαγραφών που ορίζει ο κάθε πελάτης ξεχωριστά. Σε μια τέτοια ευαίσθητη διαδικασία η έλλειψη ή η λανθασμένη μεταφορά των σωστών πληροφοριών οδηγεί σε λάθη στις παραγγελίες και ζημιώνει σημαντικά την επιχείρηση. Επιπλέον τα λάθη και οι παραλείψεις υποσκιάζουν την εμπιστοσύνη του πελάτη απέναντι στη Μαζική Εξατομίκευση (Schonfeld 1998, Kotha 1996/ βλ. παράγραφο 1.4.α). Επομένως η **αξιοπιστία των πληροφοριών** επηρεάζει κρίσιμα την σωστή εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Το γεγονός αυτό αναγνωρίζει το 93,1% των στελεχών, από τους οποίους μάλιστα το

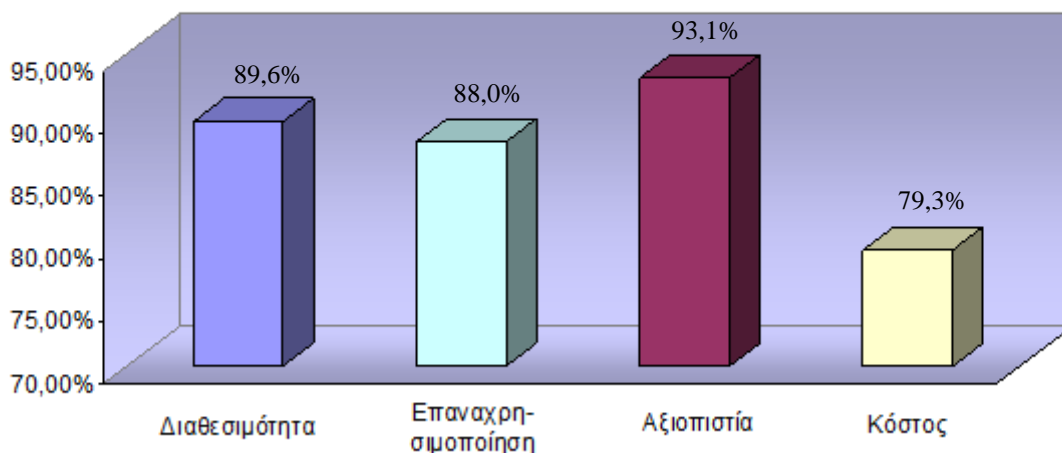
84,5% θεωρεί την αξιοπιστία των πληροφοριών σημαντική σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Είναι επίσης ενθαρρυντικό ότι κανένα στέλεχος δεν θεώρησε ασήμαντη την εξασφάλιση της αξιοπιστίας των δεδομένων. Επιπλέον, το 93,1% των επιχειρήσεων διαθέτουν αξιόπιστες πληροφορίες και στο 81,0% των περιπτώσεων η αξιοπιστία εξασφαλίζεται σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόνο το 1,7% των επιχειρήσεων δεν θεωρούν αξιόπιστα τα δεδομένα τους.

Οι απαιτήσεις σε πληροφορίες που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι πολύ μεγαλύτερες σε σύγκριση με την περίπτωση της Μαζικής Παραγωγής, καθώς αφορούν σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας. Η συλλογή πληροφοριών συνδέεται άμεσα με διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως την έρευνα για τον προσδιορισμό των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών, τη διαμόρφωση των ατομικών προϊόντων, τη μεταφορά των προδιαγραφών στην κατασκευή, τον σχεδιασμό παραγωγής και ελέγχου, ο οποίος χαρακτηρίζεται από ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα, το συντονισμό με τους προμηθευτές που αναμιγνύονται στην προκατασκευή και την απευθείας διανομή των αγαθών (Turowski 2002/ βλ. παράγραφο 1.5). Είναι προφανές λοιπόν ότι το **κόστος απόκτησης πληροφοριών** αυξάνει σημαντικά και αποτελεί σημαντικό θέμα κατά τη λήψη της απόφασης για την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Πράγματι το 79,3% των στελεχών θεωρεί το κόστος απόκτησης των πληροφοριών πρόβλημα για την εξατομίκευση των προϊόντων και μάλιστα το 65,5% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Υπάρχει, ωστόσο και ένα 10,3% των στελεχών που δεν θεωρεί καθόλου πρόβλημα το κόστος απόκτησης των απαραίτητων πληροφοριών. Επίσης στο 82,7% των επιχειρήσεων η απόκτηση των πληροφοριών είναι δαπανηρή και σύμφωνα με το 58,6% των ερωτηθέντων σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Τέλος, το 8,6% των στελεχών δεν θεωρεί καθόλου δαπανηρή την απόκτηση των απαραίτητων πληροφοριών.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία εξετάστηκε αν τα ποσοστά που προκύπτουν σχετίζονται με το μέγεθος των επιχειρήσεων, ωστόσο δεν προέκυψε κάποια ιδιαίτερη σχέση κάτι που υποδηλώνει ότι οι συνθήκες απόκτησης πληροφοριών είναι παρόμοιες για όλες τις εταιρίες ανεξαρτήτως του μεγέθους τους.

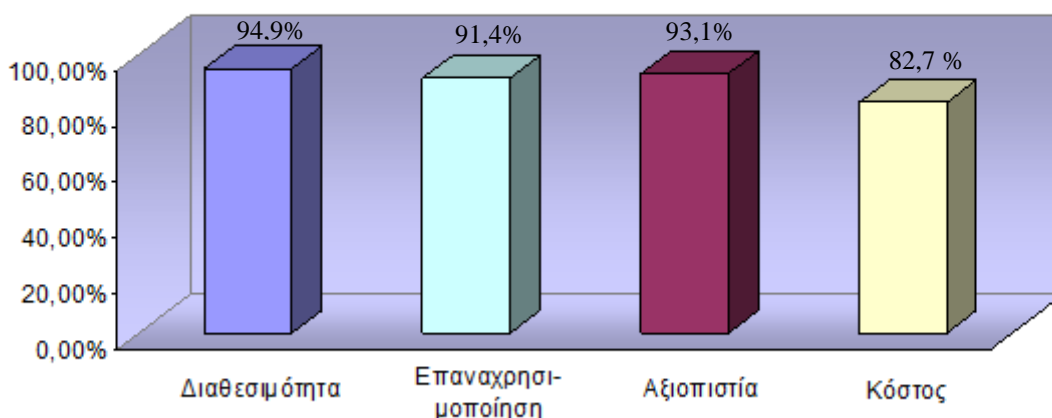
Τα παραπάνω αποτελέσματα που αφορούν τα χαρακτηριστικά των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται από τις ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά στα Διαγράμματα 16, 17:

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Μ.Ε.
(από μικρό έως μεγάλο βαθμό)**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: Η σημασία βασικών χαρακτηριστικών των πληροφοριών στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων

**ΠΟΣΟ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ
ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
(από μικρό έως μεγάλο βαθμό)**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: Πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά των πληροφοριών διακρίνουν τις επιχειρήσεις του δείγματος (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων

3.4.δ Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών που καθορίζουν τη δυνατότητα υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης

Στην υποενότητα αυτή εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Πιο συγκεκριμένα εξετάζονται θέματα σχετικά με τη διαθεσιμότητα, την ευελιξία, την αξιοπιστία και το κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο τμήμα αυτό της μελέτης ήταν αρκετές οι επιχειρήσεις κυρίως παροχής υπηρεσιών που δεν απάντησαν στις σχετικές ερωτήσεις θεωρώντας ότι λόγω της φύσης του αντικειμένου τους δεν χρησιμοποιούν πρώτες ύλες.

Στη Μαζική Εξατομίκευση επιδιώκεται η παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων σε μικρό σχετικά χρόνο και με μικρό σχετικά κόστος. Όμως, η μεγάλη ποικιλία προϊόντων συνεπάγεται την αύξηση της ποικιλίας στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται. Επομένως, η εταιρία θα πρέπει να βρει τρόπο να εξασφαλίσει άμεση πρόσβαση στις απαιτούμενες πρώτες ύλες χωρίς να αναγκάζεται να διατηρεί μεγάλα αποθέματα που αυξάνουν το κόστος λειτουργίας (Jiao et al. 2003/ βλ. παράγραφο 1.9). Είναι απαραίτητο, λοιπόν, πριν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης να εξασφαλιστούν σωστές συνεργασίες με τους κατάλληλους προμηθευτές και να εφαρμοστεί σωστά ένα σύστημα just-in-time. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαλέξουν με τέτοιο τρόπο τους προμηθευτές τους ώστε να είναι σε θέση να τους παρέχουν ταχύτατα τις σωστές πρώτες ύλες (βλ. παραγράφους 1.1, 1.4.α και 1.6). Γι' αυτό στην περίπτωση της Μαζικής Εξατομίκευσης η σχέση επιχείρησης-προμηθευτών είναι περισσότερο σχέση μακροχρόνιας αλληλεξάρτησης και λιγότερο σχέση απλής συνεργασίας (Berman 2002, Griffiths & Margetts 2000, Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.4.α). Η **διαθεσιμότητα των πρώτων υλών** αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ταχύτατη εξυπηρέτηση των πελατών. Μ' αυτήν την άποψη συμφωνεί και το 67,3% των στελεχών, ποσοστό αρκετά σημαντικό αν λάβουμε υπόψη ότι το 12,1% δεν έδωσε καμία απάντηση. Ωστόσο, σημαντικό είναι και το ποσοστό (25,9%) των στελεχών που αποδίδουν καθόλου ή μικρή σημασία στη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών. Το σχετικά υψηλό αυτό ποσοστό ίσως να οφείλεται στο ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν τη Μαζική Εξατομίκευση σε βαθμό που να απαιτείται υψηλή διαθεσιμότητα πρώτων υλών παρόλο που κάτι τέτοιο

θα μπορούσε να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση. Ενθαρρυντικό, ωστόσο, είναι το γεγονός ότι στο 69,0% των επιχειρήσεων τα στελέχη θεωρούν ότι υπάρχει διαθεσιμότητα πρώτων υλών και μάλιστα στο 56,9% από μέτριο έως μεγάλο βαθμό, χωρίς όμως αυτό να συνεπάγεται κατ' ανάγκην και τη εφαρμογή του συστήματος “μηδενικών αποθεμάτων”. Τέλος, το 8,6% των επιχειρήσεων υστερεί στην διαθεσιμότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 28:

Χαρακτηριστικά των πρώτων υλών που επηρεάζουν την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Σημασία της διαθεσιμότητας των πρώτων υλών στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	12,1%	13,8%	19,0%	34,5%	8,6%
<i>Βαθμός διαθεσιμότητας των πρώτων υλών στην επιχείρηση</i>	8,6%	12,1%	24,1%	32,8%	8,6%
<i>Σημασία της ευελιξίας των πρώτων υλών στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	8,6%	15,5%	19,0%	36,2%	8,6%
<i>Βαθμός ευελιξίας των πρώτων υλών στην επιχείρηση</i>	6,9%	12,1%	41,4%	17,2%	8,6%
<i>Σημασία της αξιοπιστίας των πρώτων υλών στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	5,2%	17,2%	19,0%	37,9%	8,6%
<i>Βαθμός αξιοπιστίας των πρώτων υλών στην επιχείρηση</i>	3,4%	10,3%	29,3%	31,0%	10,3%
<i>Σημασία του κόστους απόκτησης πρώτων υλών στην εφαρμογή Μαζικής Εξατομίκευσης</i>	6,9%	10,3%	29,3%	29,3%	12,1%
<i>Επίπεδο κόστους που σχετίζεται με την απόκτηση πρώτων υλών στην επιχείρηση</i>	5,2%	13,8%	34,5%	19,0%	12,1%

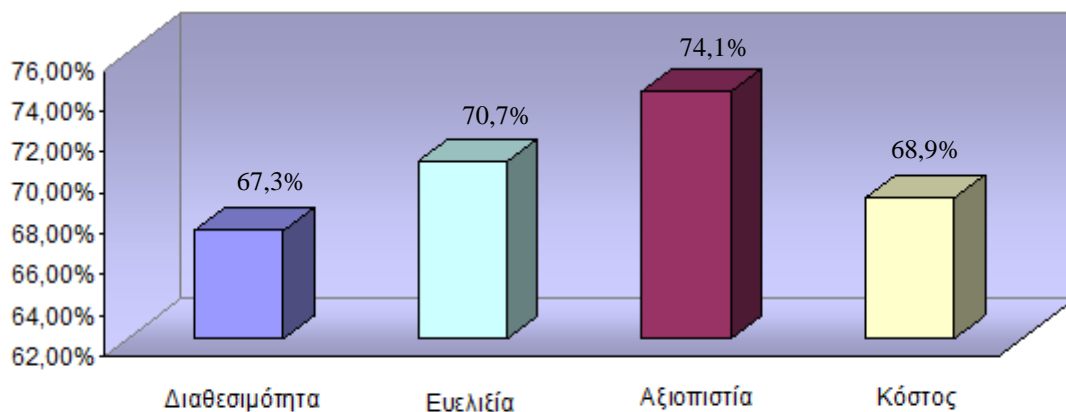
Η μεγάλη ποικιλία προϊόντων συνεπάγεται μεγάλη ποικιλία στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται κάτι που εκτός από το κόστος λειτουργίας αυξάνει και την πολυπλοκότητα στις διαδικασίες παραγωγής. Είναι επομένως πολύ σημαντικό να γίνει σωστή τμηματοποίηση των προϊόντων ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα ίδια υλικά για περισσότερα από ένα προϊόντα, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και να εξασφαλίζονται μεγαλύτερες ταχύτητες παραγωγής (*Pine*

1993, Baldwin & Clark 1994, McCutcheon & Raturi 1994/ βλ. παράγραφο 1.3.α). Με άλλα λόγια κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης θα πρέπει να εξασφαλιστεί η **ευελιξία των πρώτων υλών**. Το γεγονός αυτό αντιλαμβάνεται το 70,7% των στελεχών από τους οποίους το 55,2% θεωρεί την ευελιξία στις πρώτες ύλες σημαντική σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Τα ποσοστά αυτά είναι αρκετά μεγάλα αν λάβουμε υπόψη ότι το 12,1% δεν έδωσε καμία απάντηση. Μόνο το 8,6% των ερωτηθέντων δεν αναγνωρίζει τη σημασία της ευελιξίας. Στην πράξη η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος (70,7%) διαθέτει ευελιξία στις χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες και μάλιστα στο 58,6% των περιπτώσεων σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόλις το 6,9% των επιχειρήσεων δεν θεωρεί ότι διαθέτει ευέλικτες πρώτες ύλες.

Στην εξατομίκευση των προϊόντων ο πελάτης περιμένει να παραλάβει το προϊόν εκείνο που θα ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες του και γι' αυτό είναι διατεθειμένος να πληρώσει ένα ακριβότερο αντίτιμο. Η ποιότητα επομένως παίζει πρωταρχικό ρόλο στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (Pine 1993). Η επιχείρηση, λοιπόν, θα πρέπει να συνεργάζεται με αξιόπιστους προμηθευτές που θα της παρέχουν τα απαραίτητα υλικά έγκαιρα και στην καλύτερη δυνατή ποιότητα (Frutos & Borenstein 2003/ βλ. παράγραφο 1.4.α). Το 74,1% των στελεχών θεωρούν σημαντική την **αξιοπιστία των πρώτων υλών** στην υποστήριξη της Μαζικής Εξατομίκευσης και το 56,9% εξ αυτών σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, ένα ποσοστό 22,4% δεν αναγνωρίζει ή θεωρεί μικρής σημασίας την αξιοπιστία στις πρώτες ύλες. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι το 70,6% των στελεχών θεωρεί αξιόπιστες τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται και μάλιστα σε ποσοστό 60,3% από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόνο ένα 3,4% των επιχειρήσεων δεν θεωρεί καθόλου αξιόπιστους τους προμηθευτές πρώτων υλών με τους οποίους συνεργάζεται.

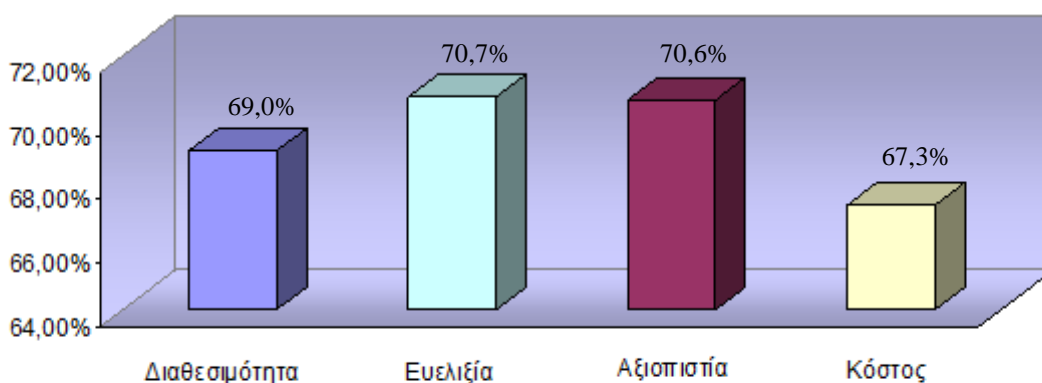
Λόγω των μεγάλων απαιτήσεων σε πρώτες ύλες το κόστος τους παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης που θέλει να εφαρμόσει ένα σύστημα Μαζικής Εξατομίκευσης (βλ. παράγραφο 1.9). Έτσι, το 68,9% των στελεχών θεωρεί σημαντικό το **κόστος των πρώτων υλών** και κατά το 58,6% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Το 6,9% των ερωτηθέντων μόνο δεν δίνει ιδιαίτερη σημασία στο κόστος των πρώτων υλών. Επιπλέον, στο 67,3% των επιχειρήσεων η απόκτηση των πρώτων υλών είναι δαπανηρή και κατά το 53,5% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόλις στο 5,2% των επιχειρήσεων οι πρώτες ύλες δεν δημιουργούν ιδιαίτερο πρόβλημα κόστους (Πίνακας 28 και Διαγράμματα 18 και 19).

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Μ.Ε. (από μικρό έως μεγάλο βαθμό)**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: Η σημασία βασικών χαρακτηριστικών των πρώτων υλών στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων

**ΠΟΣΟ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ
ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
(από μικρό έως μεγάλο βαθμό)**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: Πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά των πρώτων υλών διακρίνουν τις επιχειρήσεις του δείγματος (από μικρό έως μεγάλο βαθμό) σύμφωνα με τα στελέχη των επιχειρήσεων

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία εξετάστηκε αν τα ποσοστά που προκύπτουν σχετίζονται με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε στην περίπτωση του βαθμού διαθεσιμότητας των πρώτων υλών όπου οι μικρές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μέτριο έως μεγάλο βαθμό διαθεσιμότητας σε ποσοστό 50,0%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι 77,8%. Αυτό υποδηλώνει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαχειρίζονται με καλύτερο τρόπο τα αποθέματα πρώτων υλών και συνεργάζονται αποτελεσματικότερα με τους προμηθευτές τους. Επίσης διαφορά παρατηρήθηκε και στον βαθμό ευελιξίας των πρώτων υλών όπου οι μικρότερες επιχειρήσεις διαθέτουν από μέτρια έως πολύ ευέλικτες πρώτες ύλες σε ποσοστό 57,1%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι 77,7%, κάτι που φανερώνει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν αποτελεσματικότερη τμηματοποίηση των προϊόντων τους. Εντύπωση προκαλεί ωστόσο το γεγονός ότι δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές στα ποσοστά που αφορούν το κόστος των πρώτων υλών αν και θα αναμενόταν ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις λόγω μεγαλύτερης διαπραγματευτικής δύναμης θα εξασφάλιζαν καλύτερες τιμές. Θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι έγινε έλεγχος της συσχέτισης του μεγέθους της επιχείρησης με τα παραπάνω ποσοστά με το Kendall's test σύμφωνα με το οποίο δεν μπορούν να βγουν ασφαλή συμπεράσματα για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

3.5 Παράμετροι της Μαζικής Εξατομίκευσης σε σχέση με την επιχείρηση

Στην ενότητα αυτή της μελέτης εξετάζεται η επίδραση της Μαζικής Εξατομίκευσης στην επιχείρηση, σε θέματα σχετικά με την ευελιξία, τη διαθεσιμότητα, το χρόνο παράδοσης, την αξιοπιστία, το κόστος των προϊόντων και την ικανοποίηση των πελατών. Ακόμα διερευνούνται κάποιοι συντελεστές που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της και προσδιορίζεται ο βαθμός υλοποίησής της στις επιχειρήσεις του δείγματος.

3.5.α Η επίδραση της Μαζικής Εξατομίκευσης στην επιχείρηση

Από τους βασικούς στόχους της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι η παραγωγή προϊόντων με περισσότερα χαρακτηριστικά από αυτά της Μαζικής Παραγωγής, ώστε να ικανοποιούνται καλύτερα οι ατομικές ανάγκες των πελατών. Επομένως η ευελιξία συνδέεται άμεσα με την Μαζική Εξατομίκευση (*Berman 2002, Radder & Louw 2000, Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.6*). Πράγματι, το 89,7% των στελεχών θεωρεί ότι η Μαζική Εξατομίκευση **βελτιώνει την ευελιξία** της επιχείρησης και μάλιστα κατά το 69,0% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόλις το 5,2% των ερωτηθέντων δεν βρίσκουν συσχέτιση μεταξύ της Μαζικής Εξατομίκευσης και της ευελιξίας.

Η Μαζική Εξατομίκευση δίνει στους πελάτες τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού προϊόντων και επιπλέον αυξάνει τη διαθεσιμότητά τους, ώστε οι πελάτες να μπορούν να βρουν αυτό που επιθυμούν ανά πάσα στιγμή (*Berman 2002, Radder & Louw 2000, Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.6*). Το 89,7% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι η Μαζική Εξατομίκευση **βελτιώνει τη διαθεσιμότητα** των προϊόντων της εταιρίας και μάλιστα σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό κατά το 63,8%. Μόνο το 5,2% των στελεχών θεωρεί ότι η Μαζική Εξατομίκευση δεν επηρεάζει τη διαθεσιμότητα των προϊόντων της επιχείρησης.

Η παραγωγή πολλών διαφορετικών προϊόντων κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης δεν θα πρέπει να προκαλέσει επιβράδυνση του χρόνου παράδοσης. Αντίθετα, αν το σύστημα οργανωθεί σωστά μπορεί να βελτιώσει τους χρόνους παράδοσης καθώς οργανώνεται καλύτερα η αλυσίδα αξίας και επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός των διαδικασιών μεταξύ προμηθευτών, επιχείρησης και διανομέων (*Radder & Louw 2000, Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.6*). Το 79,3% των

στελεχών αντιλαμβάνεται την προσφορά της Μαζικής Εξατομίκευσης στη **βελτίωση των χρόνων παράδοσης**, ωστόσο μόνο το 58,6% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Αντίθετα το 20,7% θεωρεί ότι οι χρόνοι μπορούν να βελτιωθούν σε μικρό βαθμό, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (13,8%) δεν θεωρεί ότι υπάρχει κάποια βελτίωση. Αυτό συμβαίνει γιατί η Μαζική Εξατομίκευση πολλές φορές συνδέεται με αύξηση της πολυπλοκότητας και επομένως με την καθυστέρηση των διαδικασιών, παρόλο που η αποτελεσματική υλοποίηση της έχει στόχο τον συντονισμό της παραγωγής με τέτοιο τρόπο ώστε να περιοριστούν οι κενοί χρόνοι (βλ. παραγράφους 1.6 και 1.7).

Στη Μαζική Εξατομίκευση προτεραιότητα έχει ο πελάτης και οι ιδιαίτερες ανάγκες του. Επομένως η άριστη ποιότητα των προϊόντων που παράγονται αποτελεί απαραίτητη συνθήκη και παράλληλα άμεσο συνεπακόλουθο της εξατομίκευσης (Griffiths J & Margetts 2000, Berman 2002/ βλ. παράγραφο 1.2). Το 87,9% των στελεχών θεωρούν ότι η Μαζική Εξατομίκευση **βελτιώνει την αξιοπιστία** της εταιρίας (δηλ. τα προϊόντα/ υπηρεσίες είναι διαρκώς συμβατά με την ποιότητα) και μάλιστα σε ποσοστό 70,7% από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόλις το 5,2% των ερωτηθέντων δεν αναγνωρίζει κάποια σχέση μεταξύ της Μαζικής Εξατομίκευσης και της αξιοπιστίας των προϊόντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 29:

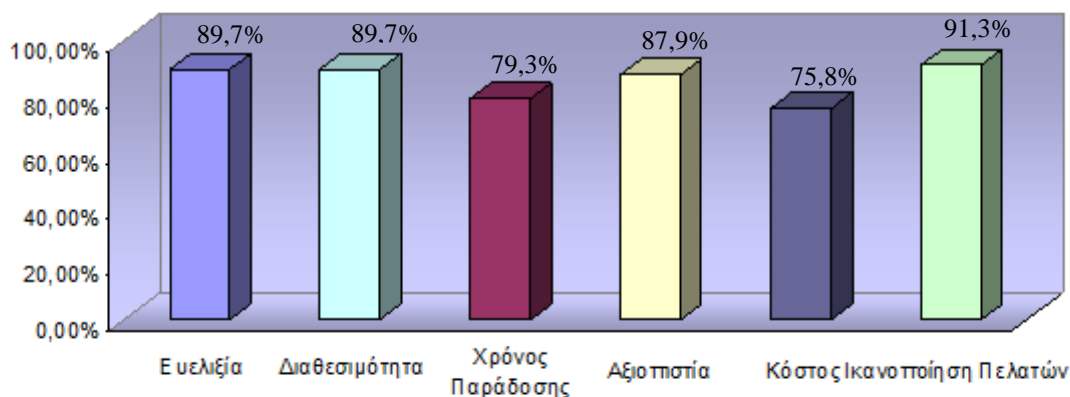
Η επίδραση της Μαζικής Εξατομίκευσης στην επιχείρηση και τα προϊόντα

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Βελτίωση της ευελιξίας της επιχείρησης</i>	5,2%	20,7%	36,2%	32,8%	1,7%
<i>Βελτίωση της διαθεσιμότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης</i>	5,2%	25,9%	43,1%	20,7%	1,7%
<i>Βελτίωση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων</i>	13,8%	20,7%	34,5%	24,1%	3,4%
<i>Βελτίωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης</i>	5,2%	17,2%	20,7%	50,0%	3,4%
<i>Μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων/ υπηρεσιών</i>	15,5%	31,0%	22,4%	22,4%	5,2%
<i>Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών</i>	1,7%	10,3%	27,6%	53,4%	3,4%

Παρόλο που σε ορισμένες περιπτώσεις δίνεται η εντύπωση ότι η εξατομίκευση των προϊόντων αποτελεί μια εξαιρετικά δαπανηρή διαδικασία, λόγω του αρχικού κόστους που απαιτείται ώστε το σύστημα παραγωγής να αποκτήσει την απαιτούμενη ευελιξία της εξατομίκευσης, θυσιάζοντας ταυτόχρονα σε κάποιο βαθμό την αποτελεσματικότητα των οικονομιών που συνδέονται με την τυποποίηση, το κόστος μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα της Μαζικής Εξατομίκευσης (*Selladurai 2003, Berman 2002, Pine 1993/ βλ. παραγράφους 1.6, 1.7 και 1.9*). Η μείωση του κόστους επιτυγχάνεται σχεδόν σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, από τη διοίκηση με τη μείωση της γραφειοκρατίας, τις αποθήκες με τη διατήρηση περιορισμένων αποθεμάτων, τη συνολική παραγωγή και τις λειτουργίες του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης ακόμα και το λογιστήριο (*Pine 1993*). Τα πλεονεκτήματα κόστους επιτυγχάνονται, ωστόσο, αν η εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης γίνει με αποτελεσματικό τρόπο, δηλαδή αν πραγματοποιηθεί σωστή τμηματοποίηση των προϊόντων, τα αποθέματα διαχειριστούν σωστά και περιοριστούν τα σφάλματα στο ελάχιστο δυνατό (*βλ. παράγραφο 1.9*). Το 75,5% των στελεχών πιστεύουν ότι η Μαζική Εξατομίκευση μπορεί να **μειώσει το κόστος των προϊόντων** (συμπεριλαμβανομένου του κόστους συντήρησης, εξασφάλισης κ.λ.π.), από τους οποίους ωστόσο μόνο το 44,8% πιστεύει ότι κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Υπάρχει επίσης ένα σημαντικό ποσοστό (15,5%) που θεωρεί ότι το κόστος δεν περιορίζεται καθόλου, προφανώς για τους λόγους που προαναφέρθηκαν.

Οι πελάτες επωφελούνται από τη Μαζική Εξατομίκευση τόσο λόγω των περισσότερων επιλογών που διαθέτουν όσο και από το ότι μπορούν να έχουν το προϊόν που επιθυμούν στο χρόνο και στο χώρο που επιθυμούν. Αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών το ότι ο πελάτης βρίσκει αυτό που έχει πραγματικά ανάγκη και αναμένει γρήγορη ανταπόκριση σε προϊόντα τα οποία κοστίζουν σε αυτόν το ίδιο ή και λιγότερο σχετικά με άλλα μαζικά παραγόμενα προϊόντα (*Duray & Milligan, 1999/ βλ. παράγραφο 1.6*). Παράλληλα η αύξηση της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων δίνει τη δυνατότητα προσέγγισης πελατών των οποίων οι ανάγκες δεν ικανοποιούνταν παλιότερα από τα προϊόντα της επιχείρησης (*Pine 1993*). Έτσι το 91,3% των στελεχών θεωρούν ότι η Μαζική Εξατομίκευση βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών και μάλιστα σε ποσοστό 81,0% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόλις το 1,7% των ερωτηθέντων δεν βρίσκει σχέση μεταξύ της εξατομίκευσης και της ικανοποίησης των πελατών (Πίνακας 29 και Διάγραμμα 20).

**ΠΟΣΟ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ
ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΒΕΛΤΙΩΝΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Μ.Ε.
(από μικρό έως μεγάλο βαθμό)**



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20: Πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας μιας εταιρίας βελτιώνονται με την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (από μικρό έως μεγάλο βαθμό)

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία εξετάστηκε αν τα ποσοστά που προέκυψαν σχετίζονται με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Όσον αφορά την ευελιξία της επιχείρησης παρατηρούμε ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις τα στελέχη θεωρούν ότι η εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης βελτιώνει την ευελιξία της επιχείρησης σε μέτριο έως υψηλό βαθμό σε ποσοστό 84,7%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μικρές επιχειρήσεις είναι 73,4%. Η διαφορά δεν είναι εξαιρετικά μεγάλη υποδηλώνει, ωστόσο, ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις που λόγω μεγέθους αντιμετωπίζουν εντονότερο πρόβλημα πολυπλοκότητας των διαδικασιών, έχουν συνειδητοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η αποτελεσματικότερη οργάνωση που προσφέρει η Μαζική Εξατομίκευση συμβάλλει σημαντικά στην βελτίωση της ευελιξίας της εταιρίας. Σχετικά με τη διαθεσιμότητα παρατηρούμε ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις θεωρούν σε ποσοστό 73,3% ότι η Μαζική Εξατομίκευση μπορεί να βελτιώσει σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό τη διαθεσιμότητά τους, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι 61,4%. Η διαφορά αυτή ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνήθως έχουν περισσότερους τρόπους διάθεσης των προϊόντων τους, αντίθετα από τις μικρότερες, οι οποίες αναγνωρίζουν ότι εκτός των άλλων και λόγω του μεγέθους τους, η Μαζική Εξατομίκευση μπορεί να αποτελέσει έναν

αποτελεσματικό τρόπο βελτίωσης της διαθεσιμότητάς τους. Για την βελτίωση του χρόνου παράδοσης τα ποσοστά είναι παραπλήσια, 60,0% για τις μικρές επιχειρήσεις και 61,4% για τις μεγάλες. Στην περίπτωση της αξιοπιστίας, οι προσδοκίες των μικρότερων επιχειρήσεων φαίνεται να είναι μεγαλύτερες, καθώς το 86,6% θεωρεί ότι η Μαζική Εξατομίκευση συμβάλλει από μέτρια έως πολύ στην βελτίωση της αξιοπιστίας, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεγαλύτερες είναι 76,9%. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν περισσότερα προβλήματα από σφάλματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία παραγωγής. Σχετικά με το κόστος οι μικρές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η Μαζική Εξατομίκευση μειώνει το κόστος των προϊόντων σε μέτριο έως υψηλό βαθμό σε μεγαλύτερο ποσοστό (60,0%) από ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (46,2%). Το γεγονός αυτό ίσως οφείλεται στο ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μικρότερες οικονομίες κλίμακας, επομένως οι τομείς στους οποίους η Μαζική Εξατομίκευση μπορεί να αποφέρει πλεονεκτήματα κόστους μπορούν να αποτελέσουν αποτελεσματικότερες πηγές εξοικονόμησης γι' αυτές. Τέλος, όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών οι μικρότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι η Μαζική Εξατομίκευση θα βελτιώσει την ικανοποίηση των πελατών από μέτριο έως μεγάλο βαθμό σε ποσοστό 86,6%. Το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι 100%, κάτι που υποδηλώνει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει στο σύνολό τους ότι στις σύγχρονες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, εφόσον οι στόχοι σε κόστος και ποιότητα έχουν επιτευχθεί, μόνο η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να προσφέρει πλέον στην καλύτερη ικανοποίησή τους. Ο έλεγχος της συσχέτισης του μεγέθους της επιχείρησης με τα παραπάνω ποσοστά έγινε με το Kendall's test σύμφωνα με το οποίο δεν μπορούν να βγουν ασφαλή συμπεράσματα για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων αφού η υπόθεση αυτή εμπεριέχει αρκετά υψηλό κίνδυνο σφάλματος (>5% - όριο εμπιστοσύνης).

ΠΙΝΑΚΑΣ 30:

Η επίδραση της Μαζικής Εξατομίκευσης στην επιχείρηση και τα προϊόντα ανά μέγεθος επιχειρήσεων (σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό)

	<i>Μικρές Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεσαίες Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεγάλες Επιχειρήσεις</i>
<i>Βελτίωση της ευελιξίας της επιχείρησης</i>	73,4%	54,6%	84,7%
<i>Βελτίωση της διαθεσιμότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης</i>	73,3%	54,6%	61,4%
<i>Βελτίωση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων</i>	60,0%	54,6%	61,4%
<i>Βελτίωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης</i>	86,6%	63,6%	76,9%
<i>Μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων/ υπηρεσιών</i>	60,0%	45,5%	46,2%
<i>Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών</i>	86,6%	54,6%	100,0%

3.5.β Συντελεστές που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης

Για την επιτυχημένη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι απαραίτητη η δημιουργία και ενδυνάμωση διατμηματικών ομάδων (*cross-functional teams*) που θα μπορούν να συνδυάζουν ταχύτητα ξεχωριστές δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες, στοιχεία απαραίτητα για την επίτευξη εσωτερικής αλλαγής εν μέσω ενός ραγδαία μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος (*Peters 1990*). Οι διατμηματικές ομάδες θα αναλαμβάνουν τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών της επιχείρησης για την παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων/ υπηρεσιών και τον συντονισμό ολόκληρης της εταιρίας γύρω από αυτή τη στρατηγική (*Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.4.β*). Το 79,3% των στελεχών θεωρούν ότι η **δυνατότητα γρήγορης διαμόρφωσης διατμηματικών ομάδων** υποστηρίζει την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης και σε ποσοστό 63,8% από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Μόνο το 3,4% των ερωτηθέντων δεν θεωρεί ότι οι διατμηματικές ομάδες μπορούν να βοηθήσουν τον σκοπό αυτό. Αξιοσημείωτο, ωστόσο, είναι το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό (13,4%) των στελεχών δεν γνωρίζουν αν μια τέτοια δυνατότητα θα μπορούσε να ευνοήσει την υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης, κάτι που υποδηλώνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν ασχοληθεί ακόμα σε βάθος με την Μαζική Εξατομίκευση και τα συστατικά της επιτυχούς εφαρμογής της.

Βασικό στοιχείο για την υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι η εξασφάλιση ευελιξίας ώστε να μπορούν να παραχθούν γρήγορα πολλά διαφορετικά προϊόντα. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει η εταιρία να έχει τη δυνατότητα γρήγορης αναδιάρθρωσης των οργανωτικών της πόρων, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών (*Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.4.β*). Το 81,1% των στελεχών θεωρούν ότι η **αναδιάρθρωση των οργανωτικών πόρων** υποστηρίζει την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης και μάλιστα σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό κατά το 62,1%, ενώ δεν υπήρξε καμία επιχείρηση που να διαφωνεί με αυτήν την άποψη. Ωστόσο σημαντικό είναι και σε αυτήν την περίπτωση το ποσοστό (12,1%) των στελεχών που δεν γνώριζαν αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της δυνατότητας αναδιάρθρωσης των οργανωτικών πόρων και της εξατομίκευσης των προϊόντων.

Η απόλυτη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης αναφέρεται στην επίτευξη μιας **ιδεατής επικοινωνίας και συνεργασίας ενός προς ένα** με τους πελάτες. Κάτι

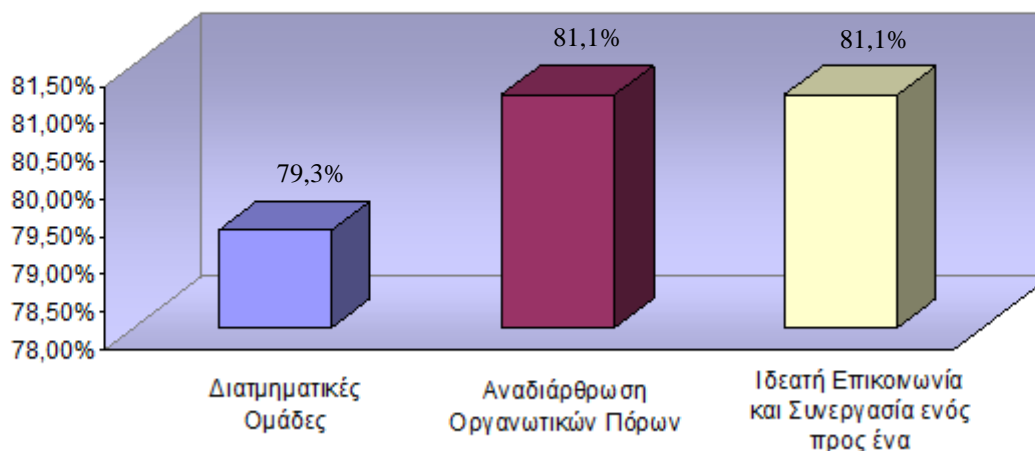
τέτοιο είναι πολλές φορές εξαιρετικά δύσκολο και αποτελεί το τελευταίο στάδιο μιας μακροχρόνιας προσπάθειας η οποία υποχρεωτικά πρέπει να υποστηρίζεται από τις πιο εξελιγμένες Τεχνολογίες Πληροφορικής (βλ. παραγράφους 1.3 και 1.5). Ωστόσο, μόνο με την συνεργασία ενός προς ένα είναι δυνατόν να επιτευχθεί η πλήρης ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης. Με την άποψη αυτή συμφωνεί το 81,1% των στελεχών, ενώ μόνο το 6,9% δεν θεωρεί ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ μιας ιδεατής επικοινωνίας και συνεργασίας ενός προς ένα και της επιτυχούς εφαρμογής της εξατομίκευσης των προϊόντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 31:

Η επίδραση συγκεκριμένων συντελεστών στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Γρήγορη διαμόρφωση διατμηματικών ομάδων (cross-functional teams)</i>	3,4%	15,5%	29,3%	34,5%	13,8%
<i>Δυνατότητα αναδιάρθρωσης οργανωτικών πόρων</i>	–	19,0%	43,1%	19,0%	12,1%
<i>Δημιουργία ιδεατής επικοινωνίας και συνεργασίας ενός προς ένα με τους πελάτες με τη βοήθεια Τεχνολογιών Πληροφορικής</i>	6,9%	12,1%	34,5%	34,5%	6,9%

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: Συντελεστές που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία εξετάστηκε αν τα αντίστοιχα ποσοστά σχετίζονται με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Σχετικά με τη δημιουργία διατμηματικών ομάδων δεν παρατηρείται σημαντική διαφορά μεταξύ των ποσοστών στις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι όλες οι επιχειρήσεις κατανοούν στον ίδιο βαθμό την αναγκαιότητα δημιουργίας διατμηματικών ομάδων. Όσον αφορά την αναδιάρθρωση των οργανωτικών πόρων οι μικρές επιχειρήσεις σε ποσοστό 64,3% θεωρούν ότι αυτή συμβάλλει σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό στην υποστήριξη της Μαζικής Εξατομίκευσης. Το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι 76,9%, κάτι που φανερώνει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη σημασία από τις μικρότερες στην δυνατότητα αναδιάρθρωσης των οργανωτικών τους πόρων. Στην περίπτωση της ιδεατής επικοινωνίας και της συνεργασίας ενός προς ένα η διαφορά στα ποσοστά ανάμεσα στις επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους είναι μεγαλύτερη. Το 84,7% των μεγάλων επιχειρήσεων θεωρούν ότι οι παράγοντες αυτοί συμβάλλουν από μέτριο έως μεγάλο βαθμό στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Το αντίστοιχο ποσοστό για τις μικρές επιχειρήσεις είναι 64,3%. Το γεγονός αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις θεωρούν περισσότερο πιθανή την επίτευξη επικοινωνίας ενός προς ένα σε σχέση με αυτό που πιστεύουν οι μικρότερες επιχειρήσεις. Τα

παραπάνω αποτελέσματα ελέγχθηκαν με το Kendall's test και προέκυψε ότι μόνο στην περίπτωση της ιδεατής επικοινωνίας και συνεργασίας ενός προς ένα μπορούν να βγουν ασφαλή συμπεράσματα για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων (συντελεστής συσχέτισης 0,330 με πιθανότητα σφάλματος 5%)

ΠΙΝΑΚΑΣ 32:

Η επίδραση συγκεκριμένων συντελεστών στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης ανά μέγεθος επιχειρήσεων (σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό)

	<i>Μικρές Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεσαίες Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεγάλες Επιχειρήσεις</i>	<i>Συντελεστής συσχέτισης</i>
<i>Γρήγορη διαμόρφωση διατμηματικών ομάδων (cross-functional teams)</i>	66,7%	72,8%	61,6%	–
<i>Δυνατότητα αναδιάρθρωσης οργανωτικών πόρων</i>	64,3%	72,7%	76,9%	–
<i>Δημιουργία ιδεατής επικοινωνίας και συνεργασίας ενός προς ένα με τους πελάτες με τη βοήθεια Τεχνολογιών Πληροφορικής</i>	64,3%	63,7%	84,7%	0,330

3.5.γ Βαθμός υλοποίησής της Μαζικής Εξατομίκευσης στις επιχειρήσεις

Η Μαζική Εξατομίκευση είναι ένα σύστημα διοίκησης που απαιτεί ριζικές αλλαγές στη δομή και την οργάνωση μιας εταιρίας και η επιτυχημένη εφαρμογή της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση των προϊόντων/ υπηρεσιών που προσφέρει η κάθε εταιρία. Έτσι, σε ορισμένους κλάδους η υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης αποτελεί ευκολότερο εγχείρημα από ότι σε άλλους (*Pine 1993/ βλ. παραγράφους 1.4.α και 1.4.β*). Από το σύνολο των στελεχών που ερωτήθηκαν το 82,8% θεωρούν ότι η Μαζική Εξατομίκευση μπορεί να είναι **εφαρμόσιμη στον κλάδο τους**, ωστόσο, μόνο στο 56,9% των περιπτώσεων σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Επιπλέον το 8,9% των στελεχών θεωρούν ότι δεν είναι εφικτή η υλοποίηση Μαζικής Εξατομίκευσης στον κλάδο τους. Τα παραπάνω αποτελέσματα δεν σχετίζονται με το μέγεθος της επιχείρησης αλλά με τον κλάδο στον οποίο αυτή κινείται.

Πράγματι, τα παραπάνω ποσοστά παρουσιάζουν διακυμάνσεις για τις επιχειρήσεις των διάφορων κλάδων. Έτσι, η Μαζική Εξατομίκευση είναι εφαρμόσιμη σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό στο 100,0% των Τραπεζών και των εταιριών Πληροφορικής, στο 75,0% των Εμπορικών, στο 66,7% των Ναυτιλιακών και των Τεχνικών-Κατασκευαστικών, στο 33,3% των Ιατροφαρμακευτικών και στο 28,6% των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Τα αποτελέσματα αυτά σύμφωνα με το Kendall's test μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων (συντελεστής συσχέτισης=0,329 με επίπεδο εμπιστοσύνης 5%) (Πίνακας 33).

ΠΙΝΑΚΑΣ 33:

Βαθμός εφαρμοσιμότητας της Μαζικής Εξατομίκευσης σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρμακευτικές</i>
75,0%	66,7%	28,6%	66,7%	100,0%	100,0%	33,3%
Συντελεστής συσχέτισης: 0,329 (Επίπεδο εμπιστοσύνης: 5%)						

Σχετικά με τη δυνατότητα εξατομίκευσης των προϊόντων που προσφέρουν οι επιχειρήσεις του δείγματος το 74,2% των στελεχών δήλωσαν ότι **οι πελάτες τους μπορούν μεμονωμένα να εξατομικεύσουν τυποποιημένα προϊόντα** αν και μόνο στο 41,4% των περιπτώσεων αυτό μπορεί να γίνει σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Ένα σημαντικότατο ποσοστό (50,0%) των επιχειρήσεων δεν παρέχει αυτή τη δυνατότητα στους πελάτες του. Αυτό προφανώς οφείλεται στην έλλειψη της κατάλληλης οργάνωσης και της σωστής τεχνολογικής υποδομής που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν αυτήν την υπηρεσία (βλ. παραγράφους 1.4.β και 1.5). Τα αντίστοιχα ποσοστά για τους εταιρικούς πελάτες είναι ελαφρώς μεγαλύτερα καθώς το 79,3% των επιχειρήσεων παρέχει αυτήν τη δυνατότητα και σε ποσοστό 46,5% από μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Για τα ποσοστά αυτά διαπιστώνονται σημαντικές διαφορές μεταξύ των μεγάλων και των μικρών επιχειρήσεων. Έτσι, τη δυνατότητα μεμονωμένης εξατομίκευσης τυποποιημένων προϊόντων στους πελάτες παρέχει σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό το 40,0% των μικρών και το 61,6% των μεγάλων επιχειρήσεων. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τους εταιρικούς πελάτες είναι 26,7% και 53,9% αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα αυτά ελέγχθηκαν με το Kendall's test σύμφωνα με το οποίο δεν μπορούν να βγουν ασφαλή συμπεράσματα για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η μεμονωμένη εξατομίκευση τυποποιημένων προϊόντων από τους πελάτες επηρεάζεται από τον κλάδο στον οποίο ανήκει μια επιχείρηση. Έτσι, το 83,3% των Τραπεζών, το 66,6% των εταιριών Πληροφορικής, το 33,3% των Εμπορικών, των Ναυτιλιακών, των Ιατροφαρμακευτικών και των Τεχνικών-Κατασκευαστικών παρέχουν τη δυνατότητα αυτή στους πελάτες τους σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό, ενώ κάτι τέτοιο δεν ισχύει για καμία από τις επιχειρήσεις Τροφίμων-Ποτών. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τους εταιρικούς πελάτες παρουσιάζονται αυξημένα στην περίπτωση των εταιριών Πληροφορικής (100,0%) των Εμπορικών (75,0%) και των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (28,6%), ενώ παραμένουν σταθερά στην περίπτωση των Τραπεζών (83,3%), των Ναυτιλιακών, των Τεχνικών-Κατασκευαστικών και των Ιατροφαρμακευτικών (33,3%) (Πίνακας 34). Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων μόνο στην περίπτωση των μεμονωμένων πελατών σύμφωνα με το Kendall's test (συντελεστής συσχέτισης=0,312 με επίπεδο εμπιστοσύνης 5%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 34:

Εξατομίκευση τυποποιημένων προϊόντων από μεμονωμένους και εταιρικούς πελάτες σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων

	<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλια- κές</i>	<i>Τρόφιμα- Ποτά</i>	<i>Τεχνικές- Κατασκ/κές</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>ΙΑτροφαρ- μακευτικές</i>
Εξατομίκευση τυποποιημένων προϊόντων από πελάτες	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	83,3%	66,6%	33,3%
Εξατομίκευση τυποποιημένων προϊόντων από εταιρικούς	75,0%	33,3%	28,6%	33,3%	83,3%	100%	33,3%

Σχετικά με το αν μπορούν οι πελάτες των επιχειρήσεων του δείγματος να **επιλέξουν το προϊόν που πραγματικά χρειάζονται** δεδομένου ότι τους δίνεται ένας αριθμός επιλογών, το 93,2% των στελεχών ισχυρίζεται ότι παρέχεται αυτή η δυνατότητα και μάλιστα στο 74,2% των περιπτώσεων σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Είναι σημαντικό επίσης να αναφερθεί ότι δεν υπήρξε στέλεχος που να απάντησε ότι δεν προσφέρεται καθόλου αυτή η δυνατότητα στην επιχείρηση που εκπροσωπεί. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον παρέχουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων προκειμένου να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών τους, οι οποίες εξελίσσονται συνεχώς (*Pine 1993/ βλ. παραγράφους 1.1 και 1.2*). Επιπλέον, παρατηρούμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις παρέχουν σε μεγαλύτερο ποσοστό (84,7%) τη δυνατότητα αυτή στους πελάτες τους σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό σε σχέση με τις μικρότερες (66,7%) καθώς κατά κανόνα οι μεγαλύτερες εταιρίες παρουσιάζουν μεγαλύτερες σειρές προϊόντων. Τα παραπάνω αποτελέσματα ελέγχθηκαν με το Kendall's test και προέκυψε ότι μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων (συντελεστής συσχέτισης 0,304 με πιθανότητα σφάλματος 5%)

ΠΙΝΑΚΑΣ 35:

Προσδιορισμός του βαθμού εξατομίκευσης των προϊόντων από τις επιχειρήσεις του δείγματος

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>
<i>Σε ποιο βαθμό η Μαζική εξατομίκευση είναι εφαρμόσιμη για τον επιχειρηματικό κλάδο</i>	8,6%	25,9%	37,9%	19,0%	5,2%
<i>Σε ποιο βαθμό οι πελάτες μπορούν μεμονωμένα να εξατομικεύσουν τυποποιημένα προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες τους</i>	17,2%	32,8%	27,6%	13,8%	5,2%
<i>Σε ποιο βαθμό οι εταιρικοί πελάτες μπορούν μεμονωμένα να εξατομικεύσουν τυποποιημένα προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες τους</i>	15,5%	32,8%	29,3%	17,2%	1,7%
<i>Σε ποιο βαθμό οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν το προϊόν που πραγματικά χρειάζονται, δεδομένου ότι τους δίνεται ένας αριθμός επιλογών</i>	–	19,0%	32,8%	41,4%	3,4%
<i>Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται Μαζική Εξατομίκευση</i>	13,8%	31,0%	36,2%	10,3%	5,2%

Η δυνατότητα επιλογής του προϊόντος που πραγματικά χρειάζεται ένας πελάτης δεδομένου ότι παρέχεται ένας αριθμός επιλογών επηρεάζεται από τον κλάδο στον οποίο κινείται μια επιχείρηση. Έτσι, στο 100,0% των Τεχνικών-Κατασκευαστικών, των εταιριών Πληροφορικής και των Ιατροφαρμακευτικών, στο 71,4% των επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών, στο 66,6% των Εμπορικών, στο 50,0% των Τραπεζών και στο 33,3% των Ναυτιλιακών παρέχεται η δυνατότητα αυτή σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Τα αποτελέσματα αυτά δεν μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων κατόπιν ελέγχου με το Kendall's test (Πίνακας 36).

ΠΙΝΑΚΑΣ 36:

Δυνατότητα επιλογής του προϊόντος που πραγματικά χρειάζεται ο κάθε πελάτης (δεδομένου ότι παρέχεται ένας αριθμός επιλογών) σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα-Ποτά</i>	<i>Τεχνικές-Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρμακευτικές</i>
66,6%	33,3%	71,4%	100,0%	50,0%	100,0%	100,0%

Όσον αφορά την *εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης* το 77,5% των στελεχών υποστηρίζουν ότι η εταιρία τους ακολουθεί αυτήν τη στρατηγική, όμως μόνο στο 46,5% των περιπτώσεων σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Το χαμηλό αυτό ποσοστό οφείλεται στο ότι πολλές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν την κατάλληλη οργάνωση, τον εξοπλισμό και τις υποδομές για να μπορέσουν να υποστηρίξουν την στρατηγική αυτή σε μεγάλο βαθμό (*Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.4*). Και στην περίπτωση αυτή το ποσοστό (46,2%) των μεγάλων επιχειρήσεων που προσφέρει Μαζική Εξατομίκευση στους πελάτες της σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό είναι μεγαλύτερο από αυτό των μικρότερων (33,4%). Τα αποτελέσματα αυτά ελέγχθηκαν με το Kendall's test και δεν μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι και σε αυτήν την περίπτωση όπως και στις ανωτέρω εκτός από το μέγεθος σημαντικό ρόλο παίζει και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 37:

Προσδιορισμός του βαθμού εξατομίκευσης των προϊόντων από τις επιχειρήσεις του δείγματος ανά μέγεθος επιχειρήσεων (σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό)

	<i>Μικρές Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεσαίες Επιχειρήσεις</i>	<i>Μεγάλες Επιχειρήσεις</i>	<i>Συντελεστής συσχέτισης</i>
<i>Σε ποιο βαθμό οι πελάτες μπορούν μεμονωμένα να εξατομικεύσουν τυποποιημένα προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες τους</i>	40,0%	27,3%	61,6%	–
<i>Σε ποιο βαθμό οι εταιρικοί πελάτες μπορούν μεμονωμένα να εξατομικεύσουν τυποποιημένα προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες τους</i>	26,7%	45,5%	53,9%	–
<i>Σε ποιο βαθμό οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν το προϊόν που πραγματικά χρειάζονται, δεδομένου ότι τους δίνεται ένας αριθμός επιλογών</i>	66,7%	63,7%	84,7%	0,304
<i>Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται Μαζική Εξατομίκευση</i>	33,4%	63,6%	46,2%	–

Ο βαθμός εφαρμογής της Μαζικής Εξατομίκευσης διαφέρει στους διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων. Η Μαζική Εξατομίκευση εφαρμόζεται σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό στο 80,0% των Τραπεζών και των εταιριών Πληροφορικής, στο 66,7% των Τεχνικών-Κατασκευαστικών, στο 57,2% των επιχειρήσεων Τροφίμων, στο 50,0% των Εμπορικών και στο 33,3% των Ιατροφαρμακευτικών, ενώ δεν εφαρμόζεται σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό σε καμία από τις Ναυτιλιακές εταιρίες (Πίνακας 38). Τα αποτελέσματα αυτά που ελέγχθηκαν με το Kendall's test δεν μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 38:

Εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό ανά κλάδο επιχειρήσεων

<i>Εμπορικές</i>	<i>Ναυτιλιακές</i>	<i>Τρόφιμα- Ποτά</i>	<i>Τεχνικές- Κατασκ/κες</i>	<i>Τράπεζες</i>	<i>Εταιρίες Πληροφ/κής</i>	<i>Ιατροφαρ- μακευτικές</i>
50,0%	0,0%	57,2%	66,7%	80,0%	80,0%	33,3%

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα: Σεπτέμβριος 2003–Ιανουάριος 2004. Σκοπός της μελέτης αυτής ήταν να διερευνήσει την ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων ως προς τη Μαζική Εξατομίκευση. Η στρατηγική της Μαζικής Εξατομίκευσης βασίζεται στη συντονισμένη λειτουργία όλων των παραγόντων που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας και συγκεκριμένα στην προθυμία και την ικανότητα των προμηθευτών, των διανομέων και των λιανέμπορων να φροντίζουν για τις ανάγκες του συστήματος (*Frutos & Borenstein 2003, Steger & Svensson 2003, Griffiths & Margetts 2000, Haglind & Helander 1999, Kotha 1996/ βλ. παράγραφο 1.4.α*). Το νέο αυτό μοντέλο διοίκησης χαρακτηρίζεται από μεγάλη ποικιλία προϊόντων, ταχύτητα στις διαδικασίες, άμεση προσαρμογή στο εξελισσόμενο περιβάλλον, οικονομίες εύρους που επιτυγχάνονται μέσω ευελιξίας και γρήγορης ανταπόκρισης, ευέλικτες και λιγότερο ιεραρχικές οργανωτικές δομές, δημιουργία διατμηματικών ομάδων και σωστή διαχείριση των πληροφοριών (*Pine 1993, Whitely 1991/ βλ. παράγραφο 1.4.β*). Οι οργανισμοί που είναι έτοιμοι να εφαρμόσουν Μαζική Εξατομίκευση χαρακτηρίζονται από ολοκληρωμένες λειτουργίες με ευέλικτα όρια, ευέλικτους εξειδικευμένους πόρους (τόσο ανθρώπινο δυναμικό όσο και τεχνολογία) και από ενοποίηση της σκέψης με την πράξη. Για να υπάρξει επιτυχία απαιτείται ένας ολοκληρωμένος οργανισμός στον οποίο κάθε λειτουργία, μονάδα και άτομο εστιάζει στον κάθε πελάτη ξεχωριστά, τα ελαττωματικά προϊόντα περιορίζονται στο ελάχιστο, οι κύκλοι ζωής μειώνονται και ο καθένας εφαρμόζει οτιδήποτε χρειάζεται προκειμένου να αναπτυχθούν, παραχθούν, εμπορευθούν και διανεμηθούν χαμηλού κόστους εξατομικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες (*Selladurai 2002/ βλ παράγραφο 1.4.β*). Παράγοντας-κλειδί για την επιτυχημένη υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης αποτελεί η ευελιξία τόσο στις διαδικασίες όσο και στις οργανωτικές δομές (*Pine & Gilmore 1999*), και αυτό ακριβώς είναι το σημείο που διαχωρίζει τη Μαζική Εξατομίκευση από την Μαζική Παραγωγή.

Το **πρώτο τμήμα της μελέτης** αναφέρεται στο εταιρικό προφίλ των ελληνικών επιχειρήσεων όσον αφορά τις πρακτικές διοίκησης των πληροφοριακών τους συστημάτων. Η ύπαρξη ενός καλά οργανωμένου συστήματος Πληροφοριακών Συστημάτων που επιτρέπει την ομαλή ροή των πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων και επομένως τον καλύτερο προσδιορισμό των αναγκών της αγοράς αποτελεί κρίσιμο

παράγοντα στην υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης (*Blattberg & Glazer 1994, Gilmore & Pine 1997, Lampel & Mitzerg 1996, Piller & Schoder 1999, Pine 1993 / βλ. παραγράφους 1.4.α και 1.4.β*). Στο 67,2% των επιχειρήσεων ο **σχεδιασμός** των πληροφοριακών συστημάτων περιλαμβάνει την ενεργή ανάμιξη των χρηστών, της διοίκησης της επιχείρησης και της διεύθυνσης του τμήματος πληροφορικής. Το ποσοστό αυτό διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης σε 83,3% για τις μεγάλες, 72,7% για τις μεσαίες και 62,5% για τις μικρές επιχειρήσεις. Σημαντικό είναι το ποσοστό (20,7%) των επιχειρήσεων που δεν προγραμματίζει τον σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων το οποίο ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων διακρίνεται σε 31,3% για τις μικρές, 9,1% για τις μεσαίες και 8,3% για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα αυτά ελέγχθηκαν με το Kendall's test (συντελεστής συσχέτισης = 0,381 και 0,390 αντίστοιχα) με επίπεδα εμπιστοσύνης 5% και μπορούν να γενικευθούν για τον συνολικό πληθυσμό των ελληνικών επιχειρήσεων. Φαίνεται επομένως ότι στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στην ανάπτυξη των Π.Σ. Επιπλέον το 39,7% των επιχειρήσεων του δείγματος δεν χρησιμοποιεί κάποια **μεθοδολογία** στον στρατηγικό σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων, το 24,1% χρησιμοποιεί μία μεθοδολογία και το 32,8% χρησιμοποιεί περισσότερες από μία μεθοδολογίες. Σημαντικό είναι το ποσοστό των μικρών επιχειρήσεων (46,7%) που δεν χρησιμοποιεί κάποια μεθοδολογία στον σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων, όμως εξίσου σημαντικά είναι και τα αντίστοιχα ποσοστά για τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις (40,0% και 30,8% αντίστοιχα). Συμπεραίνουμε επομένως ότι μια μεγάλη μερίδα των ελληνικών επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, δεν θεωρεί σημαντική την ανάπτυξη συγκεκριμένης μεθοδολογίας σχεδιασμού Π.Σ. Πράγματι η εφαρμογή του Kendall's test (συντελεστής συσχέτισης = 0,165) δείχνει ότι δεν υπάρχει σημαντική αλληλεξάρτηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και των μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνται. Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την **αξιολόγηση και έγκριση μιας πρότασης** για την ανάπτυξη Π.Σ. το 8,6% των επιχειρήσεων στηρίζεται στο κόστος, το 13,8% στην απόδοση της επένδυσης εκφρασμένη μόνο σε οικονομικούς όρους και το 74,1% στην αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης εκφρασμένη σε οικονομικούς όρους και σε όρους που εκφράζουν την ικανοποίηση των πελατών και την επιχειρηματική αποδοτικότητα. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία συμπεραίνουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις πλέον λειτουργούν με πελατοκεντρικό γνώμονα στη λήψη των αποφάσεων (στη συγκεκριμένη περίπτωση σχετικά με την ανάπτυξη των Π.Σ. τους)

και δεν στηρίζονται μόνο στην εξοικονόμηση κόστους (*Whitely 1999/ βλ. παράγραφο 1.4.β*). Σχετικά με τους **παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη** των Π.Σ. παρατηρούμε ότι το 25,9% των επιχειρήσεων αναπτύσσει τα πληροφοριακά συστήματα με τέτοιο τρόπο ώστε, πέραν των άλλων, να ανταποκρίνονται και στον προϋπολογισμό, το 36,2% λαμβάνει υπόψη και το κατά πόσο τα πληροφοριακά συστήματα θα μπορούσαν να υποστηρίξουν τις τρέχουσες επαγγελματικές δραστηριότητες, το 56,9% κινείται με γνώμονα και τις μελλοντικές δραστηριότητες, ενώ το 36,2% επιδιώκει και τη δημιουργία ευκαιριών για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Και αυτά τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι πέραν του κόστους οι ενέργειες τους θα πρέπει να καθοδηγούνται από την προσπάθεια διατήρησης της ανταγωνιστικότητας τους στο σύγχρονο ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον (*Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.2*). Εξετάζοντας τη **θέση του τμήματος Π.Σ.** στο 20,7% των επιχειρήσεων αυτό είναι υφιστάμενο του λογιστηρίου ή του οικονομικού τμήματος, στο 6,9% δεν υπάρχει ένα κεντρικό τμήμα αλλά κάθε τμήμα διαχειρίζεται τα δικά του πληροφοριακά συστήματα, τα οποία είναι ανεξάρτητα με τους δικούς του πόρους και χρήστες, ενώ στο 10,3% δεν υπάρχει κεντρικό τμήμα Π.Σ. αλλά κάθε τμήμα διαχειρίζεται τα δικά του πληροφοριακά συστήματα, με ταυτόχρονη, όμως, ολοκλήρωση του συστήματος, ώστε να υπάρχει δυνατότητα διασύνδεσης και μετάδοσης των απαιτούμενων πληροφοριών. Τέλος, η μεγάλη πλειοψηφία (62,1%) των ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτει ένα κεντρικό τμήμα Π.Σ. κάτι που παραπέμπει στη χρήση εξειδικευμένων χρηστών που κατανοούν καλύτερα τις δυνατότητες του συστήματος. Σχετικά με τις **ικανότητες των στελεχών και εργαζομένων** στο τμήμα πληροφοριακών συστημάτων παρατηρούμε ότι στην πλειοψηφία τους (62,1%) είναι τεχνικά καταρτισμένοι. Επιπλέον, σε ποσοστό 34,5% τα στελέχη και οι εργαζόμενοι στο τμήμα Π.Σ. γνωρίζουν λεπτομερώς όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ σε ποσοστό 32,8% χρησιμοποιούν καθιερωμένες μεθοδολογίες ανάπτυξης. Ωστόσο, μόνο στο 15,5% των επιχειρήσεων ο διευθυντής του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων είναι μέλος του διευθυντικού συμβουλίου, κάτι που υποδηλώνει ότι στη λήψη σημαντικών αποφάσεων στην πλειοψηφία των εταιριών δεν λαμβάνεται υπόψη η συμβατότητα και οι αύξηση των απαιτήσεων σε πληροφοριακά συστήματα. Τέλος, εξετάζοντας τις **ικανότητες των χρηστών** των πληροφοριακών συστημάτων παρατηρούμε ότι στο 63,8% των περιπτώσεων οι χρήστες γνωρίζουν τη λειτουργία και τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και σε ποσοστό 41,4%

αντιλαμβάνονται τις έννοιες, τη σημασία και τις δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων. Ωστόσο, μόνο σε ποσοστό 31,0% συμμετέχουν στο σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων κάτι που φανερώνει την ανάγκη για σφαιρική εκπαίδευση του προσωπικού των εταιριών που θα επιτρέψει μελλοντικά την ενεργό συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάποιοι από τους παράγοντες που σχετίζονται με την ανάπτυξη των Πληροφοριακών Συστημάτων φαίνεται να επηρεάζονται και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει μια επιχείρηση. Στην περίπτωση μάλιστα του προγραμματισμένου σχεδιασμού των Π.Σ. και της λήψης των αποφάσεων με βάση των προϋπολογισμό και τις τρέχουσες ανάγκες τα αποτελέσματα σύμφωνα με το Kendall's test μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

Το **δεύτερο τμήμα της μελέτης** αναφέρεται στις επιλογές της **Τεχνολογίας Πληροφορικής** που χρησιμοποιούν ή που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν οι εταιρίες στο προσεχές μέλλον και μέσα στα επόμενα 5 χρόνια. Σύμφωνα με τους Boynton & Victor (1991), η ανάγκη για τεχνολογίες πληροφορικής που θα υποστηρίζουν όλη την εφαρμογή της μαζικής εξατομίκευσης από την προμήθεια των πρώτων υλών έως την διανομή των τελικών αγαθών είναι αναγκαία για την επιτυχία της στρατηγικής αυτής. Παρατηρούμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις από τις τεχνολογίες πληροφορικής χρησιμοποιούν πολύ τα **συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων**, καθώς και τα **δημόσια** και **ιδιωτικά δίκτυα (Internet-Intranet)**, σε ποσοστά 43,1%, 32,8% και 32,8% αντίστοιχα. Τα παραπάνω αποτελέσματα είναι αναμενόμενα καθώς από τη μία η τεχνολογία των βάσεων δεδομένων είναι ιδιαίτερα ώριμη, εύχρηστη και σχετικά φθηνή, ενώ από την άλλη τα δίκτυα συμβάλλουν στη αποτελεσματικότερη ανταλλαγή πληροφοριών τόσο μεταξύ των τμημάτων τους όσο και με τους συνεργάτες τους και ταυτόχρονα κάνουν αμεσότερη τη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες (Walsh & Godgrey 2000/ βλ. παράγραφο 1.5). Οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε σημαντικό ποσοστό (24,1%) και τις **αποθήκες δεδομένων**, που παρέχουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων από διαφορετικές βάσεις δεδομένων και επομένως στηρίζουν σημαντικά τη λήψη αποφάσεων. Τέλος, το 62,1% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί **πολυμέσα** στις καθημερινές δραστηριότητες. Αντίθετα τα ποσοστά χρησιμοποίησης των υπόλοιπων τεχνολογιών πληροφορικής (Επεξεργασία Εικόνας, Λογισμικό Ομάδων, Groupware, Αναγνώριση Φωνής, Virtual Reality, Οπτική Αναγνώριση Χαρακτήρων) είναι σχετικά μικρά. Τα παραπάνω ποσοστά παρουσιάζουν διαφορές ανάλογα με το

μέγεθος των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα για τις 4 περισσότερο διαδεδομένες κατηγορίες τεχνολογιών πληροφορικής (Συστήματα Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων, Internet/Δημόσια Δίκτυα, Ιδιωτικά Δίκτυα, Data Warehouses), το ποσοστό των μεγάλων εταιριών που τις χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό είναι μεγαλύτερο από αυτό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, κάτι που αποδεικνύει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι καλύτερα εξοπλισμένες από πλευράς Π.Σ. ώστε να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού. Η αλληλεξάρτηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του βαθμού εφαρμογής αυτών των τεχνολογιών πληροφορικής ελέγχθηκε με το Kendall's test με επίπεδα εμπιστοσύνης 5%, από το οποίο προέκυψε ότι τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων μόνο στην περίπτωση των Συστημάτων Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων και των Ιδιωτικών Δικτύων. Διαφοροποίηση στα ποσοστά χρησιμοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής παρατηρήθηκε και ανά κλάδο επιχειρήσεων, τα αποτελέσματα, ωστόσο, σύμφωνα με το Kendall's test δεν μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

Το **τρίτο μέρος της μελέτης** ασχολείται με τη δυναμική της Μαζικής Εξατομίκευσης, το βαθμό εφαρμογής της από τις ελληνικές επιχειρήσεις, τις θετικές επιπτώσεις της στην εξυπηρέτηση των πελατών και την εφαρμοσιμότητά της στους διάφορους κλάδους του δείγματος. Παρατηρήθηκε ότι το 67,3% των επιχειρήσεων παρέχει από λίγο έως πολύ τη **δυνατότητα αλλαγής προκαθορισμένων χαρακτηριστικών** των προϊόντων ή υπηρεσιών από τους πελάτες τους. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται σημαντικά στην περίπτωση των εταιρικών/ μεγάλων πελατών σε 81,0%. Συμπεραίνουμε επομένως ότι οι επιχειρήσεις προσδίδουν μεγαλύτερη προσοχή στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των εταιρικών πελατών τους, κάτι που θεωρείται λογικό στα πλαίσια της προσπάθειας για δημιουργία μιας μακροχρόνιας και συμφέρουσας συνεργασίας, με αρκετά μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με αυτά που μπορούν να επιτευχθούν από τους μεμονωμένους πελάτες. Η παροχή αυτής της υπηρεσίας από τους πελάτες φαίνεται να επηρεάζεται και από τον κλάδο στον οποίο κινείται μια επιχείρηση, χωρίς ωστόσο, τα αποτελέσματα να μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων σύμφωνα με το Kendall's test. Όσον αφορά τη **δυνατότητα σχεδιασμού και πλήρους εξατομίκευσης των χαρακτηριστικών** των προϊόντων/ υπηρεσιών από τους πελάτες το 62,1% των επιχειρήσεων παρέχει από λίγο έως πολύ αυτήν την υπηρεσία στους μεμονωμένους πελάτες, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους εταιρικούς πελάτες και σε αυτήν την

περίπτωση αυξάνει σε 81,0%. Παρατηρούμε ότι τα ποσοστά στην περίπτωση του σχεδιασμού των προϊόντων από τους πελάτες σε σχέση με τα αντίστοιχα που αναφέρονται στην αλλαγή προκαθορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων είναι μικρότερα, καθώς ο σχεδιασμός απαιτεί μεγαλύτερες αλλαγές στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται και στην οργανωτική δομή της εταιρίας (βλ. παράγραφο 1.3). Το 75,9% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι **εξατομικεύουν τα προϊόντα τους** στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών τους, αν και οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν κάτι τέτοιο σε μεγάλο βαθμό αποτελούν μόλις το 13,8%. Επιπλέον, το 67,2% των επιχειρήσεων εφαρμόζουν τη φιλοσοφία της **Μαζικής Εξατομίκευσης στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση** από λίγο έως πολύ, αν και σ' αυτήν την περίπτωση μόνο το 15,5% παρέχει εξατομικευμένη εξυπηρέτηση μετά την πώληση σε μεγάλο βαθμό. Συμπεραίνουμε επομένως ότι η εξατομίκευση στο στάδιο της εξυπηρέτησης μετά την πώληση δεν είναι στις πρώτες προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων παρόλο που αποτελεί μία από τις λιγότερο δαπανηρές μορφές Μαζικής Εξατομίκευσης (βλ. παράγραφο 1.3). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους εφαρμόζουν διάφορες πρακτικές εξατομίκευσης, όπως αυτές αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία (Pine 1993, Lampel & Mitzberg 1996, Gilmore & Pine 1997/ βλ. παράγραφο 1.3) ώστε να επιτύχουν καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους.

Το μέρος αυτό της μελέτης εξετάζει και τους παράγοντες εκείνους (Frutos & Borenstein 2003, Berman 2002, Turowski 2002, Selladurai 2002, Kotha 1995, Chen et al. 1994/ βλ. παραγράφους 1.4.α και 1.4.β) που καθορίζουν το αν οι επιχειρήσεις είναι έτοιμες από πλευράς τεχνολογιών και δομής να εφαρμόσουν τη στρατηγική της Μαζικής Εξατομίκευσης. Προέκυψε ότι το 81,1% των στελεχών θεωρεί σημαντική τη χρήση του **διαδικτύου** στην υποστήριξη της Μαζικής Εξατομίκευσης κάτι που επιβεβαιώνεται και από την ευρεία χρήση του από τις ελληνικές επιχειρήσεις όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Σχετικά με τις **Τεχνολογίες Πληροφορικής** στο σύνολό τους είναι αξιοσημείωτο ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (41,4%) των επιχειρήσεων τις χρησιμοποιεί σε πολύ μικρό βαθμό στον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 22,4% που δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου γι' αυτόν τον σκοπό. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι παρόλο που τα στελέχη έχουν συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα ύπαρξης κατάλληλων τεχνολογιών, οι ελληνικές εταιρίες για λόγους κόστους ή έλλειψης του κατάλληλου προσωπικού και των σωστών υποδομών δεν είναι τεχνολογικά έτοιμες για την αποτελεσματική υλοποίηση

της Μαζικής Εξατομίκευσης (βλ. παραγράφους 1.5 και 1.9). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση των Τεχνολογιών Πληροφορικής διαπιστώθηκαν διακυμάνσεις στα ποσοστά μεταξύ των διάφορων κλάδων επιχειρήσεων. Σχετικά, τέλος, με τη δομή το 79,4% των στελεχών θεωρεί ότι οι διαδικασίες τους μπορούν να υποστηρίξουν μια «**τμηματοποιημένη**» **αρχιτεκτονική των προϊόντων** απαραίτητη σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία για την επιτυχημένη από πλευράς κόστους και ταχύτητας εξατομίκευση των προϊόντων (Pine 1993, Baldwin & Clark 1994, McCutcheon & Raturi 1994). Σε θέματα δομής και τεχνολογίας δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων.

Επιπλέον στο κομμάτι αυτό της έρευνας διερευνήθηκαν και εκείνα τα χαρακτηριστικά των κλάδων που καθορίζουν την αναγκαιότητα για μετάβαση των επιχειρήσεων προς τη Μαζική Εξατομίκευση (Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.2). Έτσι το 91,3% των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από **δυναμικές αλλαγές στις ανάγκες των πελατών** και μάλιστα σε ποσοστό 68,9% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, το 93,2% των στελεχών θεωρούν ότι ο κλάδος τους χαρακτηρίζεται από **ετερογένεια** και μάλιστα σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό κατά το 60,4%. Μεγάλα είναι τα ποσοστά και στην περίπτωση των **τεχνολογικών αλλαγών** οι οποίες χαρακτηρίζουν τις ελληνικές επιχειρήσεις σε ποσοστό 93,2%, στο 72,5% εκ των οποίων σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Επομένως οι συνθήκες αγοράς για τη μεγάλη πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από αστάθεια, βασικό παράγοντα στη λήψη της απόφασης για αλλαγή της λειτουργίας μιας επιχείρησης προς την κατεύθυνση της Μαζικής Εξατομίκευσης (βλ. παράγραφο 1.2). Ωστόσο, το εγχείρημα αυτό παρουσιάζει πολλές δυσκολίες (βλ. παράγραφο 1.4). Έτσι, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (91,5%) θεωρεί πρόβλημα την **ανάπτυξη μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων** και σε ποσοστό 72,5% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, το 91,4% των στελεχών θεωρούν δύσκολη την **ανάπτυξη μιας τμηματοποιημένης αρχιτεκτονικής προϊόντων** και μάλιστα σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό κατά το 53,5%. Παρατηρήθηκε επίσης ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό προβλήματα κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις ανάμεσα στους διάφορους κλάδους επιχειρήσεων.

Σχετικά με τον τεχνολογικό/ μηχανολογικό εξοπλισμό το 91,4% των στελεχών αναγνωρίζουν τη σημασία της **ευελιξίας** και της **αξιοπιστίας του εξοπλισμού**, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την **γρήγορη ανταπόκριση** είναι 84,6%. Επιπλέον, το 87,9%

και το 77,7% των στελεχών θεωρούν ότι η δυνατότητα *επαναχρησιμοποίησης* του εξοπλισμού και η *ανθεκτικότητά* του αντίστοιχα αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Τέλος, σχετικά με το *κόστος του εξοπλισμού*, το 84,5% των στελεχών το θεωρούν πρόβλημα στην εξατομίκευση προϊόντων/ υπηρεσιών. Για αυτόν ίσως το λόγο οι επιχειρήσεις στην πράξη χρησιμοποιούν σε μικρότερο ποσοστό εξοπλισμό που διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Έτσι, ο εξοπλισμός των επιχειρήσεων του δείγματος χαρακτηρίζεται από ευελιξία, αξιοπιστία, γρήγορη ανταπόκριση, δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης και ανθεκτικότητα σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό στο 58,6%, 75,9%, 67,3%, 68,9% και 69,0% αντίστοιχα των επιχειρήσεων, ενώ το 63,8% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι χρησιμοποιεί μέτρια έως πολύ δαπανηρό εξοπλισμό.

Σχετικά με το χρόνο το 82,7% και το 88,0% των στελεχών αντιλαμβάνονται τη σημασία της *διαθεσιμότητας* και της *ευελιξίας του χρόνου* αντίστοιχα στην εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης (βλ. παράγραφο 1.4.α), ενώ το 86,3% και το 93,1% των στελεχών θεωρεί ότι χαρακτηρίζεται από *διαθεσιμότητα χρόνου* και *ενέλκτο χρονοδιάγραμμα* αντίστοιχα ώστε να μπορεί να αφιερώσει χρόνο στην επίτευξη αυτού του σκοπού.

Για τη δημιουργία εξατομικευμένων προϊόντων είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός καλά οργανωμένου δικτύου πληροφοριών, που θα παρέχει τα απαραίτητα δεδομένα σχετικά με τις ανάγκες των πελατών (Turowski 2002/ βλ. παραγράφους 1.4.α και 1.5). Τα στελέχη αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της *διαθεσιμότητας*, της *δυνατότητας επαναχρησιμοποίησης* και της *αξιοπιστίας των πληροφοριών* σε ποσοστά 89,6%, 88,0% και 93,1% αντίστοιχα. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος διαθέτουν από μέτριο έως μεγάλο βαθμό διαθέσιμες, επαναχρησιμοποιήσιμες και αξιόπιστες πληροφορίες σε ποσοστά 75,9%, 77,6% και 81,0% αντίστοιχα. Σχετικά με το *κόστος των πληροφοριών* το 79,3% των στελεχών θεωρεί το κόστος απόκτησης των πληροφοριών πρόβλημα για την εξατομίκευση των προϊόντων και μάλιστα το 65,5% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό, ενώ στο 82,7% των επιχειρήσεων η απόκτηση των πληροφοριών θεωρείται δαπανηρή διαδικασία και σύμφωνα με το 58,6% των ερωτηθέντων σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

Η *διαθεσιμότητα*, η *ευελιξία*, η *αξιοπιστία* και το *κόστος των πρώτων υλών* αποτελούν σύμφωνα με τα στελέχη επιπλέον σημαντικούς παράγοντες κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης σε ποσοστά 67,3%, 70,7%, 74,1% και 68,9% αντίστοιχα. Επιπλέον, το 56,9%, το 58,6% και το 60,3% των επιχειρήσεων του

δείγματος δήλωσαν ότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν χαρακτηρίζονται από διαθεσιμότητα, ευελιξία και αξιοπιστία σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Παράλληλα, όμως, το 53,5% των στελεχών θεωρούν μέτριο έως μεγάλο το κόστος των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών.

Σχετικά με την επίδραση της Μαζικής Εξατομίκευσης στην επιχείρηση:

- Το 89,7% των στελεχών θεωρεί ότι η Μαζική Εξατομίκευση βελτιώνει την *ευελιξία της επιχείρησης* και μάλιστα κατά το 69,0% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.
- Το 89,7% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η Μαζική Εξατομίκευση βελτιώνει τη *διαθεσιμότητα των προϊόντων* της εταιρίας και μάλιστα σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό κατά το 63,8%.
- Το 79,3% των στελεχών αντιλαμβάνεται την προσφορά της Μαζικής Εξατομίκευσης στη βελτίωση των *χρόνων παράδοσης*, ωστόσο μόνο το 58,6% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.
- Το 87,9% των στελεχών θεωρεί ότι η Μαζική Εξατομίκευση βελτιώνει την *αξιοπιστία της εταιρίας* και μάλιστα σε ποσοστό 70,7% από μέτριο έως μεγάλο βαθμό.
- Το 75,5% των στελεχών πιστεύει ότι η Μαζική Εξατομίκευση μπορεί να μειώσει το *κόστος των προϊόντων* (συμπεριλαμβανομένου του κόστους συντήρησης, εξασφάλισης κ.λ.π.), από τους οποίους ωστόσο μόνο το 44,8% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.
- Το 91,3% των στελεχών θεωρεί ότι η Μαζική Εξατομίκευση βελτιώνει την *ικανοποίηση των πελατών* και μάλιστα σε ποσοστό 81,0% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

Τα παραπάνω ποσοστά διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων, ωστόσο η συσχέτιση των ποσοστών με το μέγεθος κατόπιν ελέγχου με το Kendall's test δεν μπορεί να γενικευτεί για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

Σχετικά με τους παράγοντες που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης:

- Το 79,3% των στελεχών θεωρεί ότι η δυνατότητα γρήγορης *διαμόρφωσης διατμηματικών ομάδων* υποστηρίζει την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης και σε ποσοστό 63,8% από μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

● Το 81,1% των στελεχών θεωρεί ότι η *αναδιάρθρωση των οργανωτικών πόρων* υποστηρίζει την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης και μάλιστα σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό κατά το 62,1%

● Το 81,1% των στελεχών θεωρεί ότι η *ιδεατή επικοινωνία* και η *συνεργασία ενός προς ένα* με τους πελάτες με τη βοήθεια Τεχνολογιών Πληροφορικής μπορεί να υποστηρίξει τη Μαζική Εξατομίκευση και σε ποσοστό 69,0% σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

Στα παραπάνω ποσοστά παρατηρήθηκαν διαφορές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Σύμφωνα όμως με το Kendall's test μόνο στην περίπτωση της ιδεατής επικοινωνίας και συνεργασίας ενός προς ένα μπορούν να βγουν ασφαλή συμπεράσματα για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, κάτι που ίσως οφείλεται στο ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις θεωρούν περισσότερο πιθανή την επίτευξη επικοινωνίας ενός προς ένα σε σχέση με αυτό που πιστεύουν οι μικρότερες επιχειρήσεις.

Σχετικά με το βαθμό υλοποίησης της Μαζικής Εξατομίκευσης στις επιχειρήσεις του δείγματος:

● Το 82,8% θεωρεί ότι η Μαζική Εξατομίκευση μπορεί να είναι *εφαρμόσιμη στον κλάδο* τους, ωστόσο, μόνο στο 56,9% των περιπτώσεων σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

● Το 74,2% των στελεχών δήλωσε ότι οι πελάτες τους μπορούν *μεμονωμένα να εξατομικεύσουν τυποποιημένα προϊόντα* αν και μόνο στο 41,4% των περιπτώσεων αυτό μπορεί να γίνει σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

● Το 79,3% των στελεχών δήλωσε ότι οι εταιρικοί/ μεγάλοι πελάτες τους μπορούν *μεμονωμένα να εξατομικεύσουν τυποποιημένα προϊόντα* αν και μόνο στο 46,5% των περιπτώσεων αυτό μπορεί να γίνει σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

● Το 93,2% των στελεχών ισχυρίζεται ότι οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν *το προϊόν που πραγματικά χρειάζονται* δεδομένου ότι τους δίνεται ένας αριθμός επιλογών και μάλιστα στο 74,2% των περιπτώσεων αυτό μπορεί να γίνει σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

● Το 77,5% των στελεχών υποστηρίζει ότι η εταιρία τους *εφαρμόζει στρατηγική Μαζικής Εξατομίκευσης*, όμως μόνο στο 46,5% των περιπτώσεων σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται εμφανώς μεγαλύτερα στην περίπτωση των μεγαλύτερων επιχειρήσεων κάτι που φανερώνει ότι οι μικρότερες εταιρίες υστερούν κατά κανόνα της κατάλληλης οργάνωσης και δομής και δεν διαθέτουν την οικονομική δυνατότητα να υποστηρίξουν την υλοποίηση της Μαζικής Εξατομίκευσης.

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις ελέγχθηκε η ύπαρξη σχέσης μεταξύ των αποτελεσμάτων και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση. Πράγματι σε πολλές περιπτώσεις διαπιστώθηκε σημαντική συσχέτιση των ποσοστών που προέκυψαν με τον κλάδο των επιχειρήσεων κυρίως όσον αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε επιχειρηματικό χώρο (δυναμικές αλλαγές στις ανάγκες των πελατών, ετερογένεια αγοράς, τεχνολογικές αλλαγές, αντικειμενικές δυσκολίες στην ανάπτυξη μεγάλης ποικιλίας και «τμηματοποιημένης» αρχιτεκτονικής προϊόντων).

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής συμπεράσματα:

➔ Η ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων ως προς την Μαζική Εξατομίκευση βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα. Τα στελέχη έχουν κατανοήσει σε μεγάλο βαθμό την αναγκαιότητα σωστής συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών στην παροχή εξατομικευμένων προϊόντων/ υπηρεσιών, ωστόσο τα πληροφοριακά συστήματα των επιχειρήσεων δεν είναι επαρκώς οργανωμένα ώστε να μπορούν να στηρίξουν μια στρατηγική εξατομίκευσης. Σημαντικό είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα Π.Σ. ή δεν έχουν εξασφαλίσει ολοκλήρωση του συστήματος. Το προσωπικό, επίσης, αν και στην πλειοψηφία του τεχνικά καταρτισμένο, δεν διαθέτει σφαιρική αντίληψη της σχέσης των πληροφοριακών συστημάτων με τις λειτουργίες της επιχείρησης. Ωστόσο, η ενεργή συμμετοχή και η αφοσίωση του προσωπικού όλων των βαθμίδων στη λήψη αποφάσεων αποτελεί απαραίτητη συνθήκη για την υλοποίηση μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής (*Pine 1993/ βλ. παραγράφους 1.4.α και 1.4.β*). Επιπλέον, οι χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες πληροφορικής παρόλο που στις περισσότερες περιπτώσεις υποστηρίζουν τις διαδικασίες των επιχειρήσεων στο παρόν, θα πρέπει να αναβαθμιστούν σε πολλά επίπεδα ώστε να μπορέσουν να υποστηρίξουν τις δραστηριότητες εξατομίκευσης στο μέλλον (*βλ. παράγραφο 1.5*). Από πλευράς εξοπλισμού και πρώτων υλών η

πλειοψηφία των εταιριών διαθέτει σ' αυτόν τον τομέα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που μπορούν να υποστηρίξουν την ευελιξία, τον περιορισμό των σφαλμάτων και τη γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές στη ζήτηση, χωρίς ταυτόχρονα να αυξάνεται υπερβολικά το κόστος παραγωγής (*Schonfeld 1998, Kotha 1996, Pine 1993/ βλ. παραγράφους 1.4.α και 1.9*). Το θέμα της διαθεσιμότητας και της ευελιξίας του χρόνου του προσωπικού αποτελεί ένα επιπλέον πρόβλημα καθώς η μετάβαση από την Μαζική Παραγωγή στη Μαζική Εξατομίκευση αποτελεί ριζική αλλαγή για μια εταιρία και απαιτεί τουλάχιστον αρχικά την αφοσίωση όλων των εργαζομένων στην σωστή οργάνωση και το συντονισμό του συστήματος (*Pine 1993/ βλ. παράγραφο 1.4.α*). Ωστόσο, στις περισσότερες επιχειρήσεις τα στελέχη έχουν σχετικά πιεσμένο χρονοδιάγραμμα εργασίας που δεν αφήνει πολλά περιθώρια ενασχόλησης με άλλες δραστηριότητες πέραν της κύριας.

➔ Στις σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού οι περισσότεροι κλάδοι αντιμετωπίζουν συνθήκες δυναμικών αλλαγών στη ζήτηση των αγαθών, ραγδαίες αλλαγές στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και ετερογένεια στην αγοράς τους, χαρακτηριστικά που καθιστούν απαραίτητη τη μετάβαση των ελληνικών επιχειρήσεων προς τη Μαζική Εξατομίκευση (*βλ. παράγραφο 1.2*).

➔ Η ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων για την υιοθέτηση της στρατηγικής της Μαζικής Εξατομίκευσης φαίνεται να συνδέεται με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Έτσι, σε πολλές περιπτώσεις οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις φαίνεται να διαθέτουν καλύτερη υποδομή και τεχνολογία για την υποστήριξη του νέου συστήματος διοίκησης.

➔ Σε ορισμένους κλάδους λόγω της φύσης των παρεχόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών δεν είναι δυνατή προς το παρόν και με την υπάρχουσα τεχνολογία η εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης τουλάχιστον στην απόλυτη μορφή της. Παρόλα αυτά σ' αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να επιτευχθεί κάποιος βαθμός εξατομίκευσης μέσω αύξησης της προσφερόμενης ποικιλίας ή παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών στο στάδιο της παρουσίασης των προϊόντων ή ακόμα κατά την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση.

➔ Σημαντικό είναι, ωστόσο, ότι αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις δεν δηλώνουν μόνο έτοιμες για την υιοθέτηση της Μαζικής Εξατομίκευσης αλλά επιπλέον εφαρμόζουν πρακτικές της σε διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας τους.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα ασχολείται με τη Μαζική Εξατομίκευση, ένα νέο στην εφαρμογή του σύστημα διοίκησης, το οποίο αναμένεται να παίξει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η μελέτη αυτή εμβαθύνει στις βασικές αρχές αλλά και τους παράγοντες που ουσιαστικά υπαγορεύουν την υιοθέτηση μιας περισσότερο εξατομικευμένης στρατηγικής στον σύγχρονο, έντονα ανταγωνιστικό, επιχειρηματικό χώρο. Επιπροσθέτως, προσδιορίζει τους συντελεστές επιτυχούς εφαρμογής καθώς και τους κινδύνους που πρέπει να λάβει υπόψη της η διοίκηση μιας επιχείρησης κατά την εφαρμογή της Μαζικής Εξατομίκευσης. Είναι σημαντικό μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την ετοιμότητά της σε όλους τους τομείς προτού προχωρήσει στην υλοποίηση μιας εξατομικευμένης στρατηγικής. Η παρούσα μελέτη, επίσης, επιχειρεί να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να γίνει η άντληση στοιχείων για τις πραγματικές συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων καθώς επίσης και η στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τις τάσεις που επικρατούν στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

Ωστόσο, κατά τη διεξαγωγή της έρευνας παρατηρήθηκαν διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους ή που ο ετήσιος τζίρος τους αντιστοιχεί σε διαφορετική κλίμακα μεγέθους. Επειδή το δείγμα περιλαμβάνει εταιρίες διαφόρων μεγεθών και από διαφορετικούς κλάδους, με σκοπό τη διερεύνηση της γενικότερης τάσης των ελληνικών επιχειρήσεων, ως προς τη Μαζική Εξατομίκευση, δεν ήταν δυνατόν να εξεταστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες συγκεκριμένου κλάδου ή μεγέθους κατά την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Επομένως, θα ήταν σκόπιμο μελλοντικά, να διεξαχθεί έρευνα σχετικά με την ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων ως προς τη Μαζική Εξατομίκευση, που να επικεντρώνεται σε εταιρίες του ίδιου κλάδου ή του ίδιου μεγέθους εισπράξεων. Κάτι τέτοιο θα έδινε τη δυνατότητα στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις να ενημερωθούν για τις τάσεις που επικρατούν στον κλάδο τους και για τη θέση των ανταγωνιστών τους στην εφαρμογή εξατομικευμένης στρατηγικής, καθώς και για τα προβλήματα που είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν πάντα σε σχέση με το μέγεθος και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Τέλος, επειδή το θέμα της Μαζικής Εξατομίκευσης είναι ένα ζήτημα σε εξέλιξη θα παρουσίαζε ενδιαφέρον η διεξαγωγή της ίδιας μελέτης, με το ίδιο δείγμα επιχειρήσεων μετά την πάροδο συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση με τα σημερινά αποτελέσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. [Ahlstrom & Westbrook 1999]
Ahlstrom P., Westbrook R., “Implications of mass customization for operations management”, *International Journal of Operations and Production Management*, (1999), 19 (3/4), p.p. 262 –275
2. [Alford et al. 2000]
Alford D., Sackett P., Nelder G., “Mass customisation: an automotive perspective”, *International Journal of Production Economics*, (2000), (65), p.p 99-110
3. [Baldwin & Clark 1994]
Baldwin C.Y., Clark K.B., “Modularity-in-design: an analysis based ion the theory of real options”, *Working Paper, Harvard Business School*, Boston, MA (1994)
4. [Berman 2002]
Berman B., “Should your firm adopt a mass customization strategy?”, *Business Horizons*, (2002), p.p. 51-60
5. [Bettis & Hitt 1995]
Bettis R.A., Hitt M.A., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson Learning (1995)
6. [Bhalla 1987]
Bhalla S.K., *The Effective Management of Technology*, Battelle Press (1987)
7. [Birkhofer & Büttner 1995]
Birkhofer H., Büttner K., “On-line-Produktkataloge”, *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, (1995), 90, (11), p.p 558-561
8. [Blattberg & Glazer 1994]
Blattberg R.C., Glazer R., “Marketing in the information revolution”, *Boston: Harvard business school press*, (1994), p.p. 9-29
9. [Boynton & Victor 1991]
Boynton A.C., Victor B., “Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization”, *California Management Review*, (Fall 1991), p.p. 54-59

10. [Bradshaw 1997]
Bradshaw J.M., “An introduction to software agents” ,*Software Agents*, AAAI Press, Menlo Park, (1997), pp. 3-46
11. [Chen et al. 1994]
Chen W., Rosen D., Allen J.K., Aistree F., “Modularity and the independence of functional requirements in designing complex systems”, *In: Gadh, R. (Ed.), Concurrent Product Design*, ASME 74, (1994), pp. 31-38
12. [Davis 1987]
Davis S.M., *Future Perfect*, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA (1987)
13. [Donlon 1993]
Donlon J.P., “The six sigma encore; quality standards at Motorola”, *Chief Executive*, (1993), (90), p.p. 48–54
14. [Drejer & Gudmundsson 2002]
Drejer A., Gudmundsson A., “Towards multiple product development”, *Technovation*, (2002), 22, p.p. 733–745
15. [Drejer 1996]
Drejer A., *Strategic Management and Competence Development*, Aalborg University (1996)
16. [Duray & Milligan 1999]
Duray R., Milligan G., “Improving customer satisfaction through mass customization”, *Quality progress*, (1999), vol. 32, (8)
17. [Duray et al. 2000]
Duray R., Ward P.T., Milligan G.W., Berry L.W., “Approaches to mass customization: configurations and empirical validation”, *Journal of Operations Management*, (2000), 18, p.p. 605– 625
18. [Dussage et al. 1991]
Dussage P., Hart S., Ramanatsoa B., *Strategic Technology Management*, Wiley and Sons (1991)
19. [Foster 1986]
Foster R.N., *Innovation - the attacker's advantage*, Summit Books (1986)
20. [Frutos & Borenstein 2003]
Frutos J.D., Borenstein D., “A framework to support customer-company interaction in mass customization environments”, *ARTICLE IN PRESS*, (2003), Available online at www.sciencedirect.com, p.p 1-21

21. [Gilmore & Pine 1997]

Gilmore J., Pine B.J., “The four faces of mass customization”, *Harvard business review*, (1997), vol. 75(1), pp. 91-101
22. [Gilmore & Pine 2000]

Gilmore J.H., Pine B.J., *Markets of one: Creating customer-unique value through mass customization*, Cambridge MA: Harvard business school press (2000)
23. [Glazer 1991]

Glazer R., “Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset”, *Journal of Marketing*, (1991), p.p. 1-19
24. [Griffiths & Margetts 2000]

Griffiths J., Margetts D., “Variation in production schedules - implications for both the company and its suppliers”, *Journal of Materials Processing Technology*, (2000), 103, pp. 155-159
25. [Haglund & Helander 1999]

Haglund M., Helander J., “Development of value networks- an empirical study of networking in Swedish manufacturing industries”, *In: Proceedings of the International Conference on Engineering and Technology Management*, (1999), pp. 350–358
26. [Hart 1995]

Hart C.W.L., “Mass customization: Conceptual underpinnings, opportunities and limits”, *International Journal of Service Operations*, (1995), (6), p.p. 36-45.
27. [Jablonski & Bussler 1996]

Jablonski S., Bussler C., *Workflow Management: Modeling Concepts, Architecture and Implementation*, Thomson Computer Press, p.p. 105-107, (1996)
28. [Jiao et al. 2003]

Jiao J., Ma Q., Tseng M., “Towards high value-added products and services: mass customization and beyond”, *Technovation*, (2003), 23, pp. 809-821
29. [Kardaras & Papathanassiou 2000]

Kardaras D., Papathanassiou E., “The development of B2C e-commerce in Greece: current situation and future potential”, *Internet Research: Electronic*

- Networking Applications and Policy*, (2000), Volume 10, Number 4, p.p.284-294
30. [Kashani 1995]
 Kashani K., “Marketing futures: priorities for a turbulent environment”, *Long Range Planning*, (1995), 28(4), p.p. 87-98
31. [Κασσίμη 2003]
 Κασσίμη Αλ., “Πρώτοι στην TV, τελευταίοι στο Ίντερνετ”, *Η Καθημερινή*, Κυριακή 19 Οκτωβρίου 2003, σελ. 36
32. [Kotha 1995]
 Kotha S., “Mass Customization: implementing the emerging paradigm for competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, (1995), 16, pp. 21-42
33. [Kotha 1996]
 Kotha S., “From mass production to mass customization: The case of the national industrial bicycle company of Japan”, *European Management Journal*, (1996), 14(5), p.p. 442-450
34. [Kotler 1989]
 Kotler P., “From Mass Marketing to Mass Customization”, *Planning Review*, (1989), 17, pp. 10-13
35. [Kurbel 1996]
 Kurbel K., “Multi-project management support for virtual suppliers in global-sourcing business processes”, *Proceedings of the IACIS '96 -Annual Conference of the International Association for Computer Information Systems*, Las Vegas, NV (1996)
36. [Lampel J., Mintzberg H., 1996]
 Lampel J., Mintzberg H., “Customizing customization”, *Sloan Management Review*, (1996), 38, p.p. 21-30
37. [Lancioni et al. 2003]
 Lancioni R., Schau H.J., Smith M.F., “Internet impacts on supply chain management”, *Industrial Marketing Management*, (2003), 32, pp. 173-175
38. [Laudon & Laudon 1995]
 Laudon K.C., Laudon J.P., *Information Systems: A problem solving approach*, p.p 483, (1995)

39. [Main 1988]
 Main J., “The Winning Organization”, *Fortune*, September 26, (1988), p.p. 27-28
40. [McCutcheon & Raturi 1994]
 McCutcheon D.M., Raturi A.S., “The customization responsiveness squeeze”, *Sloan Management Review*, (1994), 35(2), p.p. 89-99
41. [Noori 1991]
 Noori H., “The Decoupling of product and process life cycles”, *International Journal of Production Research*, (1991), vol. 29, no.9, pp. 1853-1865
42. [Peters 1990]
 Peters T., “Part One: Get Innovative or Get Dead”, *California Management Review*, (Fall 1990), p.p. 23
43. [Piller & Schoder 1999]
 Piller F., Schoder D., “Mass customization and electronic commerce”, *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft*, (1999), vol. 69, p.p. 1111-1136
44. [Pine 1993]
 Pine B.J. II, *Mass customization: The new frontier in business Competition*, Harvard business school press Boston MA (1993)
45. [Pine 1991]
 Pine B.J., *Paradigm shift: from mass production to mass customization*, Master thesis, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology (1991)
46. [Pine & Gilmore 1999]
 Pine B.J., Gilmore H., *The experience economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press (1999)
47. [Piore & Sabel 1984]
 Piore M.J., Sabel C.F., *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity*, New York: Basic Books, p.p. 19-46, (1984)
48. [Prahalad & Hamel 1990]
 Prahalad C.K., Hamel G., “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, (1990), p.p. 79-91
49. [Quinn & Paquette 1990]
 Quinn J.B., Paquette P.C., “Technology in Services: Creating Organizational Revolutions”, *Sloan Management Review*, (1990), p.p. 67-78

50. [Radder & Louw 2000]
 Radder L., Louw L., “Quality Management Worldwide: The readiness of selected South African organisations to customise”, *The TQM Magazine*, (2000), Vol. 12, No. 4, pp. 295-304
51. [Schonfeld 1998]
 Schonfeld E., “The customized, digitized, have-it-your-way economy”, *Fortune*, September 28, (1998), p.p. 114-124
52. [Selladurai 2002]
 Selladurai R., “An organizational profitability, productivity, performance (PPP) model: Going beyond TQM and BPR”, *Total Quality Management Journal*, (2002), 13, (5), p.p. 613–619.
53. [Selladurai 2003]
 Selladurai R.S., “Mass customization in operations management: oxymoron or reality?”, *ARTICLE IN PRESS*, (2003), Available online at www.sciencedirect.com, p.p. 1-6
54. [Silveira et al. 2001]
 Silveira G.D., Borenstein D., Fogliatto F., “Mass customization: literature review and research directions”, *International Journal of Production Economics*, (2001), 62, p.p. 33–43
55. [Stalk & Hout 1990]
 Stalk G.Jr., Hout T.M., “Competing Against Time”, *New York: Free Press*, (1990), p.p. 109
56. [Steger & Svensson 2003]
 Steger J.K., Svensson C., “Issues of mass customisation and supporting IT-solutions”, *ARTICLE IN PRESS*, (2003), Available online at www.sciencedirect.com, p.p. 1-21
57. [Svensson & Barfod 2002]
 Svensson C., Barfod A., “Limits and opportunities in mass customization for build to order SMEs”, *Computers in Industry*, (2002), 49, p.p. 77-89
58. [Taylor 1991]
 Taylor W., “The Logic of Global Business: An Interview with Abb’s Percy Barnevik”, *Harvard Business review*, (1991), pp. 99

59. [Teece 1980]
 Teece D.J., “Economies of Scope and the Scope of the Enterprise”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, (1980), (1), p.p. 223-247
60. [Tu et al. 2001]
 Tu Q., Vonderembse M.A., Ragu N.T.S., “The impact of time-based manufacturing practices on mass customization and value to customer”, *Journal of Operations Management*, (2001), (19), p.p. 201-217
61. [Turowski 2002]
 Turowski K., “Agent-based e-commerce in case of mass customization”, *Int. J. Production Economics*, (2002), 75, p.p 69-81
62. [Ulrich & Tung 1991]
 Ulrich K., Tung K., “Fundamentals of Product Modularity”, *Proceedings of the 1991 ASME Winter Annual Meeting Symposium on Issues in Design/Manufacturing Integration*, Atlanta (1991)
63. [Utterback & Kim 1986]
 Utterback J.M., Kim L., “Invasion of a Stable Business by Radical Innovation”, in Kleindorfer P.R., ed., *The Management of Productivity and Technology in Manufacturing*, *New York: Plenum Press*, (1986), p.p. 113-151
64. [Walsh & Godfrey 2000]
 Walsh J., Godfrey S., “The Internet: A New Era in Customer Service”, *European Management Journal*, (2000), Vol. 18, No. 1, pp. 85–92
65. [Warkentin 2000]
 Warkentin M., “The Information Dimension of Emerging Supply Chain Relationships in E-commerce Markets”, *Journal of Electronic Commerce Research*, 2000, Vol.1, No.2, p.p. 46-48
66. [Westbrook & Williamson 1993]
 Westbrook R., Williamson P., “Mass Customization: Japan's New Frontier”, *European Management Journal*, (1993), 11(I), pp. 38-45
67. [Whitely 1991]
 Whitely R. C., *The Customer Driven Company: Moving from Talk to Action*, pp. 39-64, (1991)

ΛΟΙΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abernathy W.J., Clark K.B., Kantrow A.M., *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America*, New York: Basic Books, p.p. 32-33, (1983)
2. Abramovici M., Bickelmann S., “Engineering data management (EDM): Systeme Anforderungen”, *Stand der Technik und Nutzenpotentiale*, CIM Management, (1993), 9(5), p.p. 21-28
3. Akridge J.T., Boehlje M.D., Downey W.D., Darroch M.A., Harling K.F., “Strategic Positioning to Manage Major Structural Changes in the North American Food and Agribusiness industry”, *Proceedings of the IAMA conference*, Chicago (1999)
4. Betz F., “Managing Technology: Competing Through New Ventures”, *Innovation and Corporate Research*, Prentice-Hall (1989)
5. Choi K., & Jarboe T., “Mass customization in power plant design and construction”, *Power engineering*, (1996), vol. 100(1), pp. 33-36
6. Doyle P., “Marketing in the new millennium”, *European journal of Marketing*, (1995), vol. 29(13), pp. 23-41
7. Felfernig A., Friedrich G., Jannach D., “Conceptual modeling for configuration of mass-customizable products”, *Artificial Intelligence in Engineering*, (2001), 15, p.p. 165-176
8. Forza C., Salvador F., “Product configuration and interfirm coordination: an innovative solution from a small manufacturing enterprise”, *Computers in Industry*, (2002), 49, p.p. 37-46
9. Fulkerson B., “A response to dynamic change in the market place”, *Decision Support Systems*, (1997), (21), p.p. 199-214
10. Helander M.G., Jiao J., “Research on E-product development (ePD) for mass customization”, *Technovation*, (2002), (22), p.p. 717-724
11. Kay M., “Making mass customization happens: Lessons for implementation”, *Planning review*, (1993), vol. 21(4), pp. 14-18
12. Kubiak J., “A joint venture in mass customization”, *Planning review*, (1993), vol. 22(4), pp. 19-25
13. Lau R., “Mass customization: The next industrial revolution”, *Industrial management*, (1995), vol. 37(5), pp. 18-19

14. Martin H., “Mass customization at personal lines insurance center”, *Planning review*, (1993), vol.21(4), pp. 27-56
15. Moad J., “Let customers have it their way”, *Datamation*, (1995), 41(6), p.p. 34-39
16. Pine B.J., “Mass customizing products and services”, *Planning review*, (1993), vol. 21(4), pp. 4-13
17. Spira J., “Mass customization through training at Lutron Electronics”, *Computers in industry*, (1996), vol.30(3), pp.171-174
18. Steuten A.A.G., Riet R.P., Dietz J.L.G., “Linguistically based conceptual modeling of business communication”, *Data & Knowledge Engineering*, (2000), 35, p.p. 121-136
19. Tseng M., Jiao J., “Case-based evolutionary design for mass customization”, *Computers industry engineering*, (1997), vol. 33(1-2), p.p. 319-323
20. Yang S.L., Li T.F., “Agility evaluation of mass customization product manufacturing”, *Journal of Materials Processing Technology*, (2002), 129, p.p. 640-644
21. Zipkin P., “The limits of mass customization”, *Sloan management review*, (2001), vol.42(3), pp.81-87

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1η : ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ Ι: ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τομέας Επιχείρησης:

Ετήσιες Εισπράξεις:

Έξοδα για Πληροφοριακά Συστήματα και Τεχνολογία Πληροφοριών:

Αριθμός Υπαλλήλων:

Αριθμός Υπαλλήλων ασχολουμένων με τα ΠΣ:

Στοιχεία / Θέση προσώπου που απαντά:

Δ/ντης Πληροφοριακών Συστημάτων

Δ/ντης Marketing

ΤΜΗΜΑ Ι: ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρακαλούμε να σημειώσετε ποια από τις παρακάτω επιλογές αντιπροσωπεύει καλύτερα τις προτεραιότητες της επιχείρησής σας. Μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μία επιλογές.

1. Σχετικά με το σχεδιασμό των ΠΣ σας:

- a) Δεν προγραμματίζουμε το σχεδιασμό των ΠΣ μας.
- b) Το τμήμα Πληροφορικής προτείνει την ανάπτυξη εφαρμογών χωρίς να συμβουλευτεί το επιχειρησιακό σχέδιο της εταιρείας.
- c) Το τμήμα Πληροφορικής λαμβάνει υπόψη του το επιχειρησιακό σχέδιο, χωρίς όμως περαιτέρω συζητήσεις με τη διοίκηση της επιχείρησης.
- d) Οι χρήστες, η διοίκηση της επιχείρησης και η διεύθυνση του τμήματος Πληροφορικής αναμειγνύονται όλοι ενεργά στο σχεδιασμό των ΠΣ.

2. Μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται στον Στρατηγικό Σχεδιασμό των ΠΣ σας:

- a) Δεν χρησιμοποιούμε κάποια μεθοδολογία.
- b) Χρησιμοποιούμε μία μεθοδολογία
- c) Χρησιμοποιούμε περισσότερες από μία μεθοδολογίες.
- d) Άλλο: _____

3) Η αξιολόγηση και η έγκριση μιας πρότασης για ανάπτυξη ΠΣ βασίζεται:

- a) Μόνο στο κόστος της ανάπτυξης.
- b) Στην απόδοση της επένδυσης εκφρασμένη μόνο σε οικονομικούς όρους.
- c) Στην απόδοση της επένδυσης εκφρασμένη σε οικονομικούς όρους και σε όρους που εκφράζουν την ικανοποίηση των πελατών και την επιχειρηματική μας αποδοτικότητα.
- d) Άλλο: _____

4. Αναπτύσσουμε τα πληροφοριακά μας συστήματα ώστε να:

- a) Ανταποκρίνονται στον προϋπολογισμό.
- b) Υποστηρίζουν τις τρέχουσες επιχειρηματικές μας δραστηριότητες.
- c) Μπορούν να υποστηρίξουν τις μελλοντικές μας δραστηριότητες.
- d) Δημιουργούν ευκαιρίες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- e) Άλλο: _____

ΤΜΗΜΑ Ι: ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5. Στοιχεία σχετικά με την δομή του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων:

- a) Το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων είναι υφιστάμενο του λογιστηρίου ή του οικονομικού τμήματος.
- b) Υπάρχει ένα κεντρικό τμήμα πληροφοριακών συστημάτων.
- c) Δεν υπάρχει ένα κεντρικό τμήμα πληροφοριακών συστημάτων, αλλά κάθε τμήμα διαχειρίζεται τα δικά του πληροφοριακά συστήματα, τα οποία είναι ανεξάρτητα με τους δικούς του πόρους και χρήστες.
- d) Δεν υπάρχει ένα κεντρικό τμήμα πληροφοριακών συστημάτων, αλλά κάθε τμήμα διαχειρίζεται τα δικά του πληροφοριακά συστήματα. Σε επίπεδο συστήματος όμως υπάρχει ολοκλήρωση, με δυνατότητες διασύνδεσης και μετάδοσης των απαιτούμενων πληροφοριών.
- e) Άλλο: _____

6. Ως προς τις ικανότητες των στελεχών και εργαζομένων στο τμήμα ΠΣ, ποιες από τις ακόλουθες προτάσεις θεωρείτε ότι είναι σωστές;

- a) Είναι τεχνικά καταρτισμένοι.
- b) Χρησιμοποιούν καθιερωμένες μεθοδολογίες ανάπτυξης ΠΣ.
- c) Γνωρίζουν λεπτομερώς όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.
- d) Ο διευθυντής του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου.
- e) Άλλο: _____

7. Ως προς τις ικανότητες των χρηστών των ΠΣ ποιες από τις ακόλουθες προτάσεις κρίνετε ότι είναι σωστές;

- a) Γνωρίζουν την λειτουργία και χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων.
- b) Αντιλαμβάνονται τις έννοιες, τη σημασία και τις δυνατότητες των Πληροφοριακών Συστημάτων.
- c) Συμμετέχουν στο σχεδιασμό των Πληροφοριακών Συστημάτων.
- d) Άλλο: _____

ΤΜΗΜΑ III: Παράμετροι Πληροφορικής Τεχνολογίας

Ποιες είναι οι τεχνολογίες που χρησιμοποιείτε τώρα ή προτίθεστε να χρησιμοποιήσετε μέσα στα επόμενα 5 χρόνια ;

1 = Καθόλου

2 = Λίγο

3 = Μέτρια

4 = Πολύ

5 = ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

	1	2	3	4	5
35. Πολυμέσα (Multi-media).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Εικονική Πραγματικότητα (Virtual Reality).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. EDI: Internet ή Public Networks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. EDI: Ιδιωτικά Δίκτυα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Groupware πχ. Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων που περιλαμβάνουν καταναλωτές.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Λογισμικό Ομάδων πχ. Τηλεδιάσκεψη ή διάσκεψη μέσω video με τους καταναλωτές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Data Warehouses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Οπτική Αναγνώριση Χαρακτήρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Αναγνώριση Φωνής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Επεξεργασία Εικόνας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσδιορίστε τυχόν άλλο είδος τεχνολογίας:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσδιορίστε τυχόν άλλο είδος τεχνολογίας:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσδιορίστε τυχόν άλλο είδος τεχνολογίας:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσδιορίστε τυχόν άλλο είδος τεχνολογίας:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσδιορίστε τυχόν άλλο είδος τεχνολογίας:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσδιορίστε τυχόν άλλο είδος τεχνολογίας:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η : ΜΑΖΙΚΗ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ

ΤΜΗΜΑ Ι : ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

1 = Καθόλου 2 = Λίγο 3 = Μέτρια 4 = Πολύ 5 = ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

	1	2	3	4	5
65α. Παρέχετε τη δυνατότητα στους καταναλωτές (πελάτες σας) να αλλάζουν προκαθορισμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων / υπηρεσιών σας (πχ τιμή, όροι παραγγελίας και παράδοσης, διαθεσιμότητα κλπ) με στόχο την κάλυψη των μεμονωμένων αναγκών τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65β. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτό είναι σημαντικό για τους πελάτες σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66α. Παρέχετε τη δυνατότητα στους εταιρικούς και μεγάλους πελάτες σας να αλλάξουν προκαθορισμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων / υπηρεσιών (πχ τιμή, όροι παραγγελίας και παράδοσης, διαθεσιμότητα κλπ) με στόχο την κάλυψη των μεμονωμένων αναγκών τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66β. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτό είναι σημαντικό για τους πελάτες σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67α. Παρέχετε τη δυνατότητα στους καταναλωτές να σχεδιάζουν μαζί σας και να εξατομικεύουν πλήρως τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/ υπηρεσιών σας (πχ τιμή, όροι παραγγελίας και παράδοσης, διαθεσιμότητα κλπ) με στόχο την κάλυψη των μεμονωμένων αναγκών τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67β. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτό είναι σημαντικό για τους πελάτες σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68α. Παρέχετε τη δυνατότητα στους εταιρικούς και μεγάλους πελάτες σας να σχεδιάζουν μαζί σας και να εξατομικεύουν πλήρως τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/ υπηρεσιών σας (πχ τιμή, όροι παραγγελίας και παράδοσης, διαθεσιμότητα κλπ) με στόχο την κάλυψη των μεμονωμένων αναγκών τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68β. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτό είναι σημαντικό για τους πελάτες σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το διαδίκτυο μπορεί να υποστηρίξει εσάς και τους πελάτες σας στην αλλαγή ή την εξατομίκευση των προϊόντων σας σύμφωνα με τις ανάγκες τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70α. Χρησιμοποιείτε Τεχνολογίες Πληροφορικής για να υποστηρίξετε τους πελάτες σας να προσδιορίσουν το κατάλληλο προϊόν ή και υπηρεσία που να ταιριάζει με τις συγκεκριμένες ανάγκες τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70β. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτό συμβάλει στην ικανοποίηση των πελατών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71α. Σε ποιο βαθμό εξατομικεύετε τα προϊόντα σας στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών σας, με άμεση ανάλυση των δεδομένων σας και χωρίς να ζητάτε τη συμμετοχή τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71β. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτό είναι σημαντικό για τους πελάτες σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72α. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζετε τη φιλοσοφία της μαζικής εξατομίκευσης στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση πχ για να πληροφορείτε μεμονωμένα τους πελάτες σας για λήξη εγγυήσεων, service κλπ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72β. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτό είναι σημαντικό για τους πελάτες σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι Τεχνολογίες Πληροφορικής μπορούν να βοηθήσουν στην εξατομίκευση των προϊόντων/ υπηρεσιών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι πελάτες σας θα ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι εάν τους παρουσιάζατε τα ίδια προϊόντα με ένα διαφορετικό αλλά εξατομικευμένο τρόπο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Σε ποιο βαθμό οι δυναμικές αλλαγές των αναγκών των πελατών χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματικό σας κλάδο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 = Καθόλου 2 = Λίγο 3 = Μέτρια 4 = Πολύ 5 = ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

	1	2	3	4	5
76. Σε ποιο βαθμό η ετερογένεια της αγοράς χαρακτηρίζει τον επιχειρηματικό σας κλάδο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Σε ποιο βαθμό οι τεχνολογικές αλλαγές χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματικό σας κλάδο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ανάπτυξη μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων/ υπηρεσιών αποτελεί πρόβλημα στην εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης στον επιχειρηματικό σας κλάδο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι δύσκολη η ανάπτυξη μιας «τμηματοποιημένης» (modular) αρχιτεκτονικής των προϊόντων/ υπηρεσιών στον επιχειρηματικό σας κλάδο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διαδικασίες σας μπορούν να υποστηρίξουν μια «τμηματοποιημένη» αρχιτεκτονική των προϊόντων/ υπηρεσιών σας; (σε όρους γνώσεων, δεξιοτήτων και διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων που απαιτούνται)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΤΜΗΜΑ II: ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗΣ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ /ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

1 = Καθόλου 2 = Λίγο 3 = Μέτρια 4 = Πολύ 5 = ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

	1	2	3	4	5
81α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ευελιξία του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (πχ με τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του για περισσότερα από ένα προϊόντα/ υπηρεσίες).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81β. Πόσο ευέλικτος είναι ο τεχνολογικός/ μηχανολογικός εξοπλισμός σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η αξιοπιστία του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (πχ να λειτουργεί σωστά όταν απαιτείται).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82β. Πόσο αξιόπιστος είναι ο τεχνολογικός /μηχανολογικός εξοπλισμός σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ανταπόκριση του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (πχ πόσο γρήγορα ο τεχνολογικός/ μηχανολογικός εξοπλισμός μπορεί να ρυθμιστεί για να υποστηρίξει ένα νέο προϊόν/ υπηρεσία που να ανταποκρίνεται σε μια νέα απαίτηση του καταναλωτή;)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83β. Πόσο ανταποκρίνεται στην ζήτηση νέων προϊόντων ο τεχνολογικός/ μηχανολογικός εξοπλισμός σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επαναχρησιμοποίηση του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (πχ το σύνολο των φορών που μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να παράγει διαφορετικά προϊόντα/ υπηρεσίες).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84β. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι επαναχρησιμοποιήσιμος ο τεχνολογικός /μηχανολογικός εξοπλισμός σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το κόστος του τεχνολογικού/ μηχανολογικού εξοπλισμού αποτελεί πρόβλημα στην παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων/ υπηρεσιών;(πχ τα έξοδα συντήρησης και αναβάθμισης).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85β. Πόσο δαπανηρός είναι ο τεχνολογικός/ μηχανολογικός εξοπλισμός σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86α. Σε ποια έκταση πιστεύετε ότι ο βαθμός αντοχής του μηχανολογικού εξοπλισμού υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (πχ η διάρκεια ζωής του).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86β. Πόσο ανθεκτικός είναι ο εξοπλισμός σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΧΡΟΝΟΣ

1 = Καθόλου

2 = Λίγο

3 = Μέτρια

4 = Πολύ

5 = ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

1 2 3 4 5

87α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαθεσιμότητα του χρόνου για τη διεύθυνση και τους εργαζόμενους της εταιρείας σας ενθαρρύνει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87β. Κατά πόσο πιστεύετε ότι υπάρχει διαθεσιμότητα χρόνου στην επιχείρησή σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ευελιξία του χρόνου υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (πχ. η χρησιμοποίηση του για περισσότερους από έναν σκοπούς/ εργασίες ταυτόχρονα).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88β. Πόσο ευέλικτο είναι το χρονοδιάγραμμα εργασίας – απασχόλησής σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1 = Καθόλου

2 = Λίγο

3 = Μέτρια

4 = Πολύ

5 = ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

1 2 3 4 5

89α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαθεσιμότητα των πληροφοριών υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (πχ η ικανότητα άμεσης πρόσβασης στις κατάλληλες πληροφορίες).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89β. Ποιος είναι ο βαθμός διαθεσιμότητας των πληροφοριών που εσείς χρειάζεστε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επαναχρησιμοποίηση των πληροφοριών υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (πχ το να ξαναχρησιμοποιηθούν οι ίδιες πληροφορίες πελατών για άλλα προϊόντα).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90β. Πόσο επαναχρησιμοποιήσιμες είναι οι πληροφορίες που διαθέτετε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η αξιοπιστία των πληροφοριών υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (πχ το να είναι έγκαιρες και σωστές).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91β. Πόσο αξιόπιστες είναι οι πληροφορίες που χρησιμοποιείτε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το κόστος απόκτησης πληροφοριών για τους πελάτες αποτελεί πρόβλημα στην εξατομίκευση των προϊόντων και των υπηρεσιών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92β. Πόσο δαπανηρή είναι η απόκτηση των πληροφοριών που χρειάζεστε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ

1 = Καθόλου

2 = Λίγο

3 = Μέτρια

4 = Πολύ

5 = ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

1 2 3 4 5

93α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (δηλ. να έχετε ικανοποιητική ποσότητα έτοιμη για χρήση όταν απαιτείται).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93β. Ποιος είναι ο βαθμός διαθεσιμότητας των πρώτων υλών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ευελιξία των πρώτων υλών υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (δηλ. να χρησιμοποιείτε τα ίδια υλικά για περισσότερα από ένα προϊόντα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94β. Πόσο ευέλικτες είναι οι πρώτες ύλες που διαθέτετε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η αξιοπιστία των πρώτων υλών υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης; (πχ η αξιοπιστία των προμηθευτών να σας παρέχουν υλικά ποιότητας έγκαιρα).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95β. Πόσο αξιόπιστες είναι οι πρώτες ύλες που διαθέτετε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το κόστος της απόκτησης πρώτων υλών αποτελεί πρόβλημα στην εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96β. Πόσο δαπανηρή είναι η απόκτηση των πρώτων υλών που χρειάζεστε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΤΜΗΜΑ ΙΙ: ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗΣ

ΜΑΖΙΚΗ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ

1 = Καθόλου

2 = Λίγο

3 = Μέτρια

4 = Πολύ

5 = ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

	1	2	3	4	5
97. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η μαζική εξατομίκευση βελτιώνει την ευελιξία σας; Δηλ. περισσότερα χαρακτηριστικά των προϊόντων/ υπηρεσιών σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η μαζική εξατομίκευση βελτιώνει τη διαθεσιμότητα σας; Δηλ. οι πελάτες θα μπορούν να αγοράσουν ότι θέλουν, όταν το θέλουν, από τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η μαζική εξατομίκευση βελτιώνει τον χρόνο παράδοσης , από τη στιγμή λήψης μιας παραγγελίας, των προϊόντων/ υπηρεσιών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η μαζική εξατομίκευση βελτιώνει την αξιοπιστία σας; Δηλ. τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας να είναι συμβατά με την ποιότητα διαρκώς;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η μαζική εξατομίκευση μειώνει το κόστος των προϊόντων/ υπηρεσιών σας; (συμπεριλαμβανομένου του κόστους συντήρησης, εξασφάλισης κλπ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η μαζική εξατομίκευση βελτιώνει την ικανοποίηση πελατών σας; (Δηλ. με την εκπλήρωση των προσδοκιών/ αναγκών των πελατών για τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η δυνατότητα σας να διαμορφώνετε γρήγορα διατμηματικές ομάδες (cross – functional teams) υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η δυνατότητά σας για αναδιάρθρωση των οργανωτικών πόρων σας, υποστηρίζει την εφαρμογή μαζικής εξατομίκευσης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η μαζική εξατομίκευση είναι εφαρμόσιμη για τον επιχειρηματικό σας κλάδο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι καταναλωτές (πελάτες σας) μπορούν μεμονωμένα να εξατομικεύσουν τυποποιημένα προϊόντα σας σύμφωνα με τις ανάγκες τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εταιρικοί πελάτες σας μπορούν μεμονωμένα να εξατομικεύσουν τυποποιημένα προϊόντα σας σύμφωνα με τις ανάγκες τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι πελάτες σας μπορούν να επιλέξουν το προϊόν που πραγματικά χρειάζονται , δεδομένου ότι τους δίνεται ένας αριθμός επιλογών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε η δημιουργία μιας ιδεατής επικοινωνίας και συνεργασίας ενός προς ένα με τους πελάτες σας με τη βοήθεια Τεχνολογιών Πληροφορικής μπορεί να υποστηρίξει τη μαζική εξατομίκευση;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζετε μαζική εξατομίκευση ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Τέλος του Ερωτηματολογίου
Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας
Τα αποτελέσματα της έρευνας θα σας κοινοποιηθούν*

με e-mail: _____