



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

**Πανεπιστήμιο Αιγαίου**  
**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πτυχιακή Εργασία**

**Θέμα**

**Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιχειρήσεων  
μέσω του Mass Customization. (Μαζική προσαρμογή  
εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη).**

**Επιβλέπων Καθηγητής:**

**Εισηγητής:**

**Βιδάλης Μιχάλης**

**Μορομαλος Παντελής**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**

**2005**

# Περιεχόμενα

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>I</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>II</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ</b> .....	<b>II</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>1</b>
<b>ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b> .....	<b>1</b>
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1.2 ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	2
1.3 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	4
1.4 ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	5
1.5 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	8
1.6 Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b>11</b>
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ</b> .....	<b>11</b>
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	11
2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ; .....	12
2.3 Ο ΣΤΟΧΟΣ ΜΙΑΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ .....	15
2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ .....	16
2.5 ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ .....	18
2.6 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ .....	20
2.6.1 Σχεδιασμός προϊόντων ως αναπόσπαστο τμήμα της αλυσίδας ανεφοδιασμού: .....	21
2.6.2 Φέρτε τους πελάτες στην αλυσίδα αξίας: .....	21
2.6.3 Μετρώντας άμεσα την απόδοση της αξίας της αλυσίδας: .....	22
2.6.4 Κατασκευή οικογένειας προϊόντων για να επιτύχει την αποδοτικότητα στις υψηλή-ποικιλίας και χαμηλή έντασης παραγωγή: .....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	<b>24</b>
<b>ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ</b> .....	<b>24</b>
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ .....	24
3.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ .....	25
3.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....	26
3.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ .....	29
3.5 ΑΠΟ ΤΗ ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....	32
3.5.1 Ελεύθερες και δυναμικές παγκόσμιες αγορές .....	33
3.5.2 Τεμαχισμός αγοράς .....	33
3.5.3 Πιο σύντομοι κύκλοι ζωής προϊόντων .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	<b>35</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ</b> .....	<b>35</b>
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	35
4.2 ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ Η ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ .....	36
4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΙ Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....	38
4.4 Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΣΧΗΜΑ ΘΕΥΜΩΡΟ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	41
4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....	43
4.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....	44
4.7 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....	45
4.7.1 Τροποποίηση της οργανωτικής δομής .....	46
4.7.2 Να καταστήσει λειτουργική την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη .....	46

4.7.3 Τύπος και φύση του προϊόντος.....	47
4.7.4 Αποτελεσματική και γρήγορη ολοκλήρωση.....	47
4.7.5 Ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους.....	47
4.7.6 Διαμόρφωση προϊόντος και της διαδικασίας.....	48
4.7.7 Αυτοματοποίηση της τεχνολογίας για ενισχύσει της τυποποίησης.....	48
4.7.8 Ισχυρές σχέσεις πελατών.....	49
4.8 ΠΑΡΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	50
4.9 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	52
4.9.1 Εκβιομηχάνιση.....	54
4.9.2. Τι μπορεί μια επιχείρηση να κρατήσει.....	56
4.10 ΟΚΤΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	57
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>59</b>
<b>ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....</b>	<b>59</b>
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	59
5.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ.....	60
5.3 ΠΡΟΚΑΛΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	63
5.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ.....	68
5.4.1 Συνεργάσιμη προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.....	68
5.4.2 Προσαρμοστική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.....	71
5.4.3 Αισθητική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.....	73
5.4.4 Διαφανής προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.....	75
5.5 ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ.....	77
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>80</b>
<b>ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....</b>	<b>80</b>
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	80
6.2 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	82
6.3 ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ;.....	84
6.3.1 Κριτήρια αξίας.....	85
6.3.2 Αποκάλυψη των κριτηρίων αξίας των πελατών.....	89
6.3.3 Αρχικά κριτήρια αξίας: το παράδειγμα της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη.....	91
6.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΑ.....	92
6.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗ.....	93
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....</b>	<b>96</b>
<b>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....</b>	<b>96</b>
7.1 ΟΤΑΝ Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΗΣΕΙ.....	96
7.2 ΚΑΝΤΕ ΤΗ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΗΣΕΙ.....	99
7.2.1 Χρησιμοποίηση της τεχνολογίας.....	100
7.2.2 Εκμάθηση από την αποτυχία.....	102
7.2.3 Δημιουργία ενός οράματος.....	104
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....</b>	<b>106</b>
<b>CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB.....</b>	<b>106</b>
8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	106
8.2 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΒΑΣΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ SAAB.....	106
8.3 SAAB ΞΕΧΩΡΙΣΤΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ – SAAB ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΗ.....	110
8.4 ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ SAAB.....	112
8.6 Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ.....	118
8.7 ΑΝΤΑΝΑΚΛΑΣΗ ΣΤΗ ΜΕΤΑΜΟΝΤΕΡΝΑ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ SAAB.....	119
8.7.1 Θα το αγοράσουν οι καταναλωτές;.....	119
8.7.2 Σχόλια των εμπόρων για το μεμονωμένο πρόγραμμα της Saab.....	122
8.7.3 Προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.....	124
8.7.4 Προβλήματα και συστάσεις.....	130

8.8 ΣΥΛΛΗΨΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....	132
8.9 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΡΙΡΟ .....	138
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 .....</b>	<b>144</b>
<b>CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ DELL .....</b>	<b>144</b>
9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	144
9.2 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ DELL .....	145
9.3 ΆΜΕΣΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ .....	151
9.4 ΆΜΕΣΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	152
9.5 ΚΑΤΑΤΜΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	153
9.6 ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	155
9.7 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΕ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΥΠΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ “BUILD-TO-ORDER” .....	157
9.8 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ .....	166
9.8.1 Προμήθεια, διοικητικές μέριμνες και κατάλογος απογράφης αποθεμάτων .....	167
9.8.2 Σχεδιασμός προϊόντων και διαδικασίες εφαρμοσμένης μηχανικής.....	168
9.8.3 Πωλήσεις και σέρβις .....	168
9.9 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ .....	169
9.9.1 Διείσδυση στην αγορά.....	169
9.9.2 Ανάπτυξη προϊόντων.....	170
9.9.3 Νέα διεθνής ανάπτυξη αγοράς.....	170
9.9.4 Διαφοροποίηση.....	171
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 .....</b>	<b>171</b>
<b>CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΟΔΗΛΑΤΩΝ.....</b>	<b>171</b>
10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	171
10.2 Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΟΔΗΛΑΤΩΝ.....	172
10.3 ΜΕΛΕΤΗ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	172
10.3.1 Υπόβαθρα επιχειρήσεων .....	172
10.3.2 Διαστάσεις της ποικιλίας .....	173
10.3.3 Διεπαφή πελατών και δίκτυο διανομής.....	175
10.3.4 Κάθετη ολοκλήρωση .....	177
10.3.5 Τεχνολογία διαδικασίας.....	178
10.3.6 Θέση του ασύνδετου σημείου.....	178
10.3.7 Αρχιτεκτονική προϊόντων.....	180
10.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΙΑΣ ΠΟΙΚΙΛΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ .....	181
10.5 ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ .....	186
10.6 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ .....	189
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	192

# ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Σχήμα 1: Οι λειτουργίες του μανάτζμεντ.	3
Σχήμα 2: Οι συντελεστές του μανάτζμεντ.	5
Σχήμα 3: Τρεις διαστάσεις της διαχείρισης αλυσίδων ανεφοδιασμού	17
Σχήμα 4: Μαζική προσαρμογή από την άποψη του όγκου, της ποικιλίας και της πολυπλοκότητας ανεφοδιασμός-αλυσίδων	19
Σχήμα 5: Δομή Αλυσίδας Ανεφοδιασμού.	23
Σχήμα 6: Μέθοδοι για να επιτύχει η μαζική προσαρμογή.	38
Σχήμα 7: Ακολουθία της προόδου από την τυποποίηση προς τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη	41
Σχήμα 8: Οργανωτικές στρατηγικές για την αποτελεσματική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.	45
Σχήμα 9: Οι αριθμοί παρουσιάζουν τις κατηγορίες από την ακέραια τυποποίηση όπου ο πελάτης δεν έχει καμία επιρροή στην ακέραια προσαρμογή όπου ο πελάτης μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία σχεδιασμού	51
Σχήμα 10: Επαυξημένα κριτήρια αξίας.	86
Σχήμα 11: Τοποθέτηση μοντέλου Saab	113
Σχήμα 12: Διαδικασία δημιουργίας ξεχωριστού Saab	115
Σχήμα 13: Θεμελιώδες πρότυπο της προσαρμογής	133
Σχήμα 14: Πρότυπο της μεταμοντέρνας μεμονωμένης προσφοράς προϊόντων	139
Σχήμα 15: Το πρότυπο της Dell	146
Σχήμα 16: Αλυσίδα ανεφοδιασμού της Dell	147
Σχήμα 17: Αρχικές περικοπές προμηθευτών	148
Σχήμα 18: Κανάλι διανομής	149
Σχήμα 19: Συνολικές πωλήσεις μονάδων	150

Σχήμα 20: Περιοχές έξω από τις ΗΠΑ	151
Σχήμα 21: Πελάτες της Dell	156

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 1: Σημαντικότερες διαφορές μεταξύ της μαζικής προσαρμογής στις απαιτήσεις του πελάτη και της μαζικής παραγωγής	30
Πίνακας 2: μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη και αυξήσεις στα προϊόντα	34
Πίνακας 3: Dell Χαρακτηριστικά πωλησεων παγκοσμίως	154
Πίνακας 4: Διαστάσεις ποικιλίας για τις τέσσερις εταιρίες.	174

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

	Σελίδα
Εικόνα 1: Προσαρμογή του αυτοκινήτου σου Saab ( <b>Επιλογή Μοντέλου</b> )	108
Εικόνα 2: Προσαρμογή του αυτοκινήτου σου Saab (Επιλογή επίπεδου διακόσμησης)	108
Εικόνα 3: Προσαρμογή του αυτοκινήτου σου Saab (Επιλογή χρωμάτων )	109
Εικόνα 4: Προσαρμογή του αυτοκινήτου σου Saab Επιλογή Επιπλέων χαρακτηριστικών	109
Εικόνα 5: Προσαρμογή του αυτοκινήτου σου Saab ( <b>Σύνοψη</b> )	110
Εικόνα 6: Η γεωμετρία πλαισίων για κάθε επιχείρηση	175

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### 1.1 Εισαγωγή

Στον τομέα του μάνατζμεντ δεν υπάρχουν, δυστυχώς, τυποποιημένοι ορισμοί για αρκετούς όρους που χρησιμοποιούνται ευρύτατα' ωστόσο, ένα κοινό λεξιλόγιο και μια κοινή αντίληψη είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη επικοινωνία.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει ίσως να διευκρινίσουμε είναι τι ακριβώς είναι το μάνατζμεντ. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί σχετικά μ' αυτό το θέμα, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Με την πάροδο του χρόνου παρατηρήθηκε και συνεχίζεται να παρατηρείται μια αλλαγή στα σημεία που δίνουν έμφαση οι διάφοροι ορισμοί. Αυτή η εξέλιξη θα γίνει πιο κατανοητή αν εξετάσουμε τους δύο επόμενους ορισμούς.

Το 1979, ο Πρόεδρος του Αμερικανικού Συνδέσμου Μάνατζμεντ (American management associations, AMA) διατύπωσε τον εξής ορισμό: "Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται κάποια πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων".

Δείτε τώρα έναν πιο σύγχρονο ορισμό: "Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των *αντικειμενικών στόχων* του οργανισμού αλλά και των μελών του".

Ποιες είναι οι διαφορές ανάμεσα στους δύο ορισμούς;

Υπάρχουν τρεις βασικές διαφορές που πρέπει να τονιστούν. Ο πιο σύγχρονος ορισμός:

1. Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό.
2. Εστιάζει την προσοχή στα *αποτελέσματα* που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους, και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες.
3. Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να αποτελούν ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού.

## 1.2 Έννοια του μάνατζμεντ

Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης των κοινωνικών οργανώσεων - επιχειρήσεων, νοσοκομείων, σχολείων, κομμάτων κλπ, είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν σε ανθρώπινες ανάγκες. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και αυτών πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή μάνατζμεντ όπως έχει πλέον καθιερωθεί και στην Ελλάδα.

Το μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του σχεδιασμού (Designing) του προγραμματισμού (planning), οργάνωσης (organizing), της διοίκησης ή διεύθυνσης των ανθρώπων (leading) και του ελέγχου (controlling). Η άσκηση αυτών των λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων (σχήμα 1.1). Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του μάνατζμεντ είναι χρήσιμο να ορισθούν σύντομα εδώ οι επιμέρους λειτουργίες του.

**Προγραμματισμός** Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειασθούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή ο προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Koontz και O'Donnell πολύ απλά ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πως θα γίνει, τότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.

**Οργάνωση**, είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας) αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση), και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κλπ.) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να

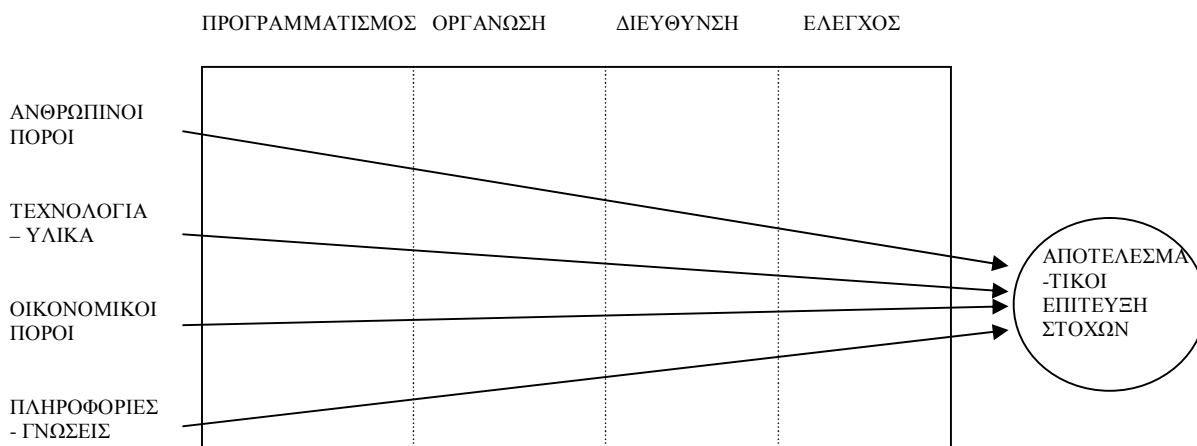


## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα, θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.

**Διεύθυνση**, είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση κλπ.) έτσι ώστε κάθε άτομο - ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία - να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

**Έλεγχος**, είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκριση τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων



**Σχήμα 1.1: Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ**

Πηγή: Δημήτρης Μπουραντας, "Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και συμπεριφορά",

Σε αρκετά βιβλία αναφέρονται ως λειτουργίες του μάνατζμεντ η στελέχωση (staffing) και ο συντονισμός (coordinating). Η στελέχωση ασφαλώς αποτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία που αφορά στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στις προσλήψεις, στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση, στις αμοιβές και άλλες λειτουργίες που αφορούν ειδικά στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια αποτελεί επιχειρησιακή λειτουργία όπως η διοίκηση παραγωγής, η οικονομική διοίκηση, η διοίκηση πωλήσεων κλπ. και όχι λειτουργία του μάνατζμεντ ως γενική έννοια. Ο συντονισμός που αναφέρεται σε αρκετά βιβλία ως

Λειτουργία του μάνατζμεντ στην πραγματικότητα αποτελεί ένα αποτέλεσμα της άσκησης των παραπάνω λειτουργιών του μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό του μάνατζμεντ, μάνατζερ (διοικητικό στέλεχος) είναι το υποκείμενο του μάνατζμεντ, δηλαδή το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Βέβαια εδώ πρέπει να διευκρινισθεί ότι το κάθε άτομο σε προσωπικό επίπεδο μπορεί και πρέπει να λειτουργεί με προσωπικό προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο. Η ακριβής έννοια του μάνατζερ περιορίζεται σε εκείνο το άτομο που ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ για να επιτύχει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς. Στα ελληνικά η έννοια του μάνατζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται.

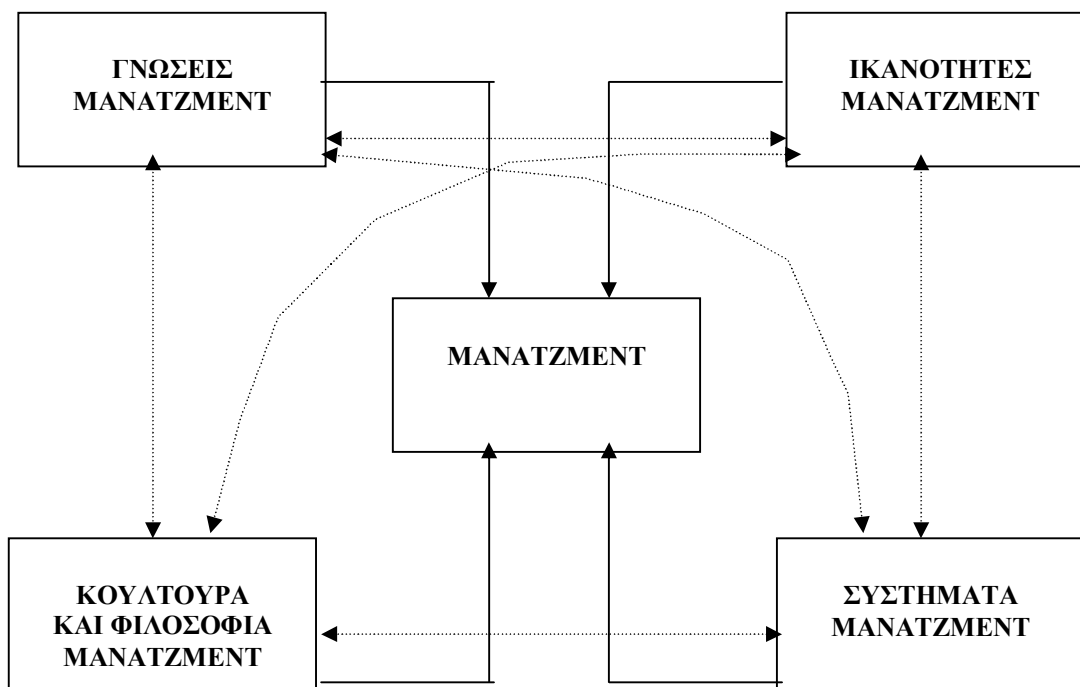
### **1.3 Οι συντελεστές του μάνατζμεντ**

Μέχρι εδώ το μάνατζμεντ έχει ορισθεί ως ένα σύστημα λειτουργιών. Αυτές όμως οι λειτουργίες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών: α) γνώσεις, β) ικανότητες, γ) φιλοσοφία ή κουλτούρα, δ) συστήματα.

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ απαιτεί όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι αδύνατη.

Εκτός των γνώσεων, το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.

Όμως το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες κλπ. που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στο οποίο αυτό ασκείται.



**Σχήμα 1.2 : Οι συντελεστές του μάνατζμεντ**

Πηγή: Δημήτρης Μπουραντας, “ Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και συμπεριφορά ”,

Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων μάνατζμεντ ("εργαλείων") όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κλπ.

Οι παραπάνω τέσσερις συντελεστές του μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκηση του. Επίσης είναι φανερό ότι μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή τη μορφή του άλλου (σχήμα 1.2).

#### **1.4 Αρχές του μάνατζμεντ**

Ο Fayol ανέπτυξε δεκατέσσερις αρχές του μάνατζμεντ για την καθοδήγηση ενός στελέχους στην επίλυση πραγματικών προβλημάτων της δουλειάς. Ισχυριζόμενος ότι ο μάνατζερ μπορεί να καθοδηγηθεί από αυτές τις αρχές, δέχεται στα γραπτά του την άποψη ότι ο μάνατζερ χρειάζεται να έχει κάποιες ικανότητες και δυνατότητες που μπορεί να αποκτηθούν με εκπαίδευση. Ο Fayol επέμενε ότι η διοίκηση επιχειρήσεων θα έπρεπε να διδάσκεται στα σχολεία και όχι απλώς μόνο στην εργασία. Η θεωρία του ότι οι

δεξιότητες του μάνατζμεντ διδάσκονται αποτελεί τη βάση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στο μάνατζμεντ. Αν και πολλοί καλοί μάνατζερ της εποχής του χρησιμοποιούσαν ήδη αυτές τις αρχές, ο Fayol ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε τη σημασία τους σαν ολοκληρωμένου εργαλείου διοίκησης και τις παρουσίασε σε κατανοητή μορφή. Οι αρχές μάνατζμεντ του Fayol είναι:

1. **Ανάλυση της εργασίας.** Ένα έργο αναλύεται στις βασικές του εργασίες και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργασίας, που μπορεί να έχουν εξειδίκευση στη συγκεκριμένη εργασία. Αυτό οδηγεί στην εξειδίκευση εργασίας .
2. **Εξουσιοδότηση.** Εξουσιοδότηση είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στον οργανισμό και υπακοής των εργαζομένων σ' αυτήν. Είναι στενά συνδεδεμένη με την ευθύνη, την υποχρέωση δηλαδή που γεννά η χρήση της εξουσιοδότησης. Εξουσιοδότηση και ευθύνη πάνε μαζί, ενώ η μία χωρίς την άλλη οδηγεί σε αποτυχία.
3. **Πειθαρχία.** Είναι η επιβολή τιμωρίας για την αποτυχία μιας ενέργειας σύμφωνα με τις επιθυμίες του προσώπου που κατέχει επίσημη εξουσιοδότηση μέσα στον οργανισμό.
4. **Ενότητα διοίκησης.** Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο. Μια απλοποιημένη άποψη ενός οργανισμού που εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και προάγει την σαφή επικοινωνία.
5. **Ενότητα κατεύθυνσης.** Ολόκληρος ο οργανισμός θα πρέπει να έχει έναν κοινό στόχο και να προσπαθεί να τον προωθήσει σε όλες του τις δραστηριότητες.
6. **Ατομική υπακοή.** Οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα του οργανισμού είναι σημαντικότερα και, επομένως, έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.
7. **Ανταμοιβή.** Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Στον υπολογισμό των ποσών και των τύπων αποζημίωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες: το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα και οι συγκεκριμένες συνθήκες στην επιχείρηση, τα προσόντα του εργαζομένου, η προσφορά και η ζήτηση γι' αυτά, και το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.
8. **Συγκεντρωτισμός.** Η σημασία των υφισταμένων σαν δύναμη μέσα στον οργανισμό

απομειώνεται και η ευθύνη στη λήψη αποφάσεων επικεντρώνεται στα στελέχη. Τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων και δίνουν λογαριασμό γι' αυτές τις αποφάσεις. Στους υφισταμένους θα πρέπει να εκχωρείται μόνο τόση ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η από- κέντρωση.

9. **Διοικητική κλίμακα.** Οι μάντζερ μιας εταιρείας είναι οργανωμένοι σε μια διοικητική κλίμακα που είναι βαθμωτή ή ιεραρχική. Η εξουσιοδότηση και η ευθύνη εκχωρούνται προς τα κάτω στην διοικητική κλίμακα και η εκχώρηση γίνεται λιγότερη στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν ευθύνη να ενημερώνουν τα ανώτερα στην κλίμακα με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.
10. **Τάξη.** Οι πόροι μιας επιχείρησης — πρώτες ύλες και άνθρωποι πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.
11. **Ισότητα.** Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους.
12. **Σταθερότητα προσωπικού.** Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διατηρούν τα καλά στελέχη τους κι αυτό θα πρέπει να αποτελεί στόχο για τον οργανισμό. Το ικανό και επιτυχημένο προσωπικό είναι ζωτικός πόρος ενός οργανισμού και οι οργανωτικές πρακτικές θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση με τον οργανισμό.
13. **Πρωτοβουλία.** Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων, η οποία ορίζεται σαν η πρόσθετη αυτοϋποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει κάποιος για το καλό του οργανισμού.
14. **Αίσθημα ενότητας.** Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

## 1.5 Εισαγωγή στη διαδικασία του μάνατζμεντ

Ας αναλύσουμε περισσότερο το ρόλο του μάνατζερ εξετάζοντας ένα κρίσιμο συμβάν ενός υποδειγματικού θέματος.

Καθώς θα διαβάζετε την επόμενη παράγραφο, προσπαθήστε να απαντήσετε στην Ερώτηση: Ποιος είναι υπεύθυνος για το πρόβλημα που δημιουργήθηκε;

Η Ιωάννα, μία από τις υπαλλήλους σας, η οποία είναι πολύ έξυπνη κι έχει προσληφθεί στην εταιρεία σας με τις καλύτερες συστάσεις, δεν αποδίδει στην δουλειά της το μέγιστο που μπορεί. Ήρθε να σας δει προσωπικά και σας είπε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένη από τη δουλειά της επειδή δεν τη βρίσκει ενδιαφέρουσα. Επίσης, πιστεύει ότι δεν της δίνετε αρκετή ελευθερία στις συναλλαγές με τους πελάτες της και ότι την ελέγχετε διαρκώς. Επίσης, σας δηλώνει *ότι*, αν δεν τη χρησιμοποιήσετε σωστά και δεν της δώσετε τη δυνατότητα να αποδείξει τις ικανότητες της, θα παραιτηθεί. Καθώς συζητάτε, η Ιωάννα σας αναφέρει ότι θα έπρεπε να κερδίζει περισσότερα χρήματα και πιστεύει ότι χρειάζεται κάποιο μόνιμο βοηθό.

Αν στην παραπάνω ερώτηση απαντήσατε ότι "υπεύθυνος για το πρόβλημα που δημιουργήθηκε είναι ο προϊστάμενος της Ιωάννας" έχετε δίκιο. Για να γίνει κατανοητός ο συλλογισμός που μας οδήγησε σ' αυτό το συμπέρασμα, πρέπει να ανατρέξουμε σε τρεις έννοιες-κλειδιά του μάνατζμεντ, οι οποίες σχετίζονται με τη διαδικασία εκχώρησης αρμοδιοτήτων: ευθύνη, εξουσιοδότηση, και υπευθυνότητα. Μπορεί ένα στέλεχος να εκχωρήσει ευθύνη σε κάποιο άλλο επίπεδο της ιεραρχίας; Αν και υπάρχουν ορισμένες διαφωνίες σχετικά με τη σωστή απάντηση, οι περισσότεροι ειδικοί θα έλεγαν "όχι". Ωστόσο, ο μάνατζερ μπορεί να μοιράζεται την ευθύνη εκχωρώντας αρμοδιότητες ή εργασίες σε άλλους, χωρίς, όμως, να απαλλάσσεται από την συνολική ευθύνη. Παρά το γεγονός ότι ένα στέλεχος δεν μπορεί να απαλλαγεί από τη γενική ευθύνη, μπορεί να, εκχωρήσει την εξουσιοδότηση σε κάποιον άλλο. Αυτός ο συνδυασμός μερισμού της ευθύνης μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότησης διευκολύνει το μάνατζερ στην επίβλεψη άλλων ατόμων για την ολοκλήρωση κάποιας εργασίας .

Αν δεχτούμε τον παραπάνω συλλογισμό στο θέμα του παραδείγματος μας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο προϊστάμενος της Ιωάννας φέρει τη συνολική ευθύνη για την κατάσταση που δημιουργήθηκε. Τι θα έπρεπε να κάνει αν ήθελε να αποφύγει ή να-

εξομαλύνει τουλάχιστον το συγκεκριμένο πρόβλημα; το ενδιαφέρον μας, εδώ, δεν πρέπει να επικεντρωθεί στις συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν (όπως στην προσεκτική εξέταση κάθε προϊόντος που παράγει η Ιωάννα), αλλά στη γενικότερη, μάλλον, διαδικασία επίλυσης του προβλήματος που θα εξασφαλίσει την εξάλειψή του μέσα σ' ένα χρονικό διάστημα, ας πούμε, ενός έτους από τώρα.

Μερικά σημεία της διαδικασίας επίλυσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι:

- ✓ Προσδιορισμός του προβλήματος
- ✓ Καθορισμός στόχων
- ✓ Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότησης
- ✓ Κατανομή των πόρων
- ✓ Σχεδιασμός ελέγχων (όπως προγράμματα εργασίας, καθορισμός ενδιάμεσων στόχων)
- ✓ Παρακολούθηση της προόδου
- ✓ Επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν
- ✓ Αξιολόγηση της επίδοσης.

### **1.6 Η επιστημονική βάση του μάνατζμεντ**

Ενώ το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη πρακτική και λειτουργία υπήρξε σε διάφορες μορφές από την αρχαιότητα, η προσπάθεια συστηματικής καταγραφής και οργάνωσης της σχετικής γνώσης ξεκίνησε ουσιαστικά στις αρχές του εικοστού αιώνα με τις πρώτες εργασίες του Taylor και του Fayol. Συνεπώς το μάνατζμεντ ως επιστήμη είναι αρκετά πρόσφατη και βρίσκεται ακόμη σε νηπιακή ηλικία. Παρά αυτή την καθυστέρηση όμως, η γνώση που έχει σωρευθεί μέχρι τώρα, με τη μορφή βασικών αρχών, περιγραφικών και κανονιστικών μοντέλων και θεωριών, συνιστά ένα ευρύ επιστημονικό κλάδο με αρκετές υποδιαιρέσεις ή προσεγγίσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές που αφορούν στις διάφορες διαστάσεις του μάνατζμεντ και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφοριακή, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική κλπ.) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από προηγούμενες επιστήμες όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κλπ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικά πεδία της ευρύτερης επιστήμης του μάνατζμεντ. Μεταξύ αυτών των επιστημονικών πεδίων, δύο ιδιαίτερα σημαντικά (χωρίς να είναι τα μόνα) είναι η Οργανωτική Θεωρία και η Οργανωτική Συμπεριφορά που αποτελούν το αντικείμενο του

παρόντος βιβλίου. Παρά το γεγονός ότι είναι δύσκολο να οριοθετούν μεταξύ τους αυτά τα δύο επιστημονικά πεδία, είναι χρήσιμο εδώ να γίνει κάποια προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση.

**Η Οργανωτική Θεωρία** είναι το επιστημονικό πεδίο που περιλαμβάνει τη γνώση και τη μεθοδολογία μελέτης της κοινωνικής οργάνωσης ως ολότητα. Αποτελεί δηλαδή μια μακρο-θεώρηση των οργανώσεων. Προσπαθεί να περιγράψει, να εξηγήσει και να διαμορφώσει κανονιστικά μοντέλα που αφορούν στην συμπεριφορά της οργάνωσης ως σύνολο, στη δομή και τα μέρη της, στα χαρακτηριστικά που την διακρίνουν, στις σχέσεις εξουσίας στα πλαίσια αυτής, στους κανόνες και στις διαδικασίες λειτουργίας, στις σχέσεις της με το περιβάλλον, στην ανάπτυξη, στην αποτελεσματικότητα και τους στόχους της. Αποτελεί ουσιαστικά την κοινωνιολογία των οργανώσεων και συνεπώς το επιστημονικό της υπόβαθρο στηρίζεται κυρίως στην επιστήμη της κοινωνιολογίας.

**Η Οργανωτική Συμπεριφορά**, αποτελεί μια μικρό προσέγγιση της οργάνωσης. Η γνώση και η μελέτη αφορά κυρίως στο άτομο και τις μικρές ομάδες ατόμων. Συνίστανται δηλαδή σε αρχές, μοντέλα και θεωρίες που περιγράφουν και εξηγούν τη προσωπικότητα, την αντίληψη, τις αξίες, τις ανάγκες, τη μάθηση, την επικοινωνία, τη συμπεριφορά του ατόμου και των ομάδων. Πρόκειται ουσιαστικά για τη ψυχολογία των οργανώσεων και συνεπώς το επιστημονικό της υπόβαθρο στηρίζεται κυρίως στην επιστήμη της Ψυχολογίας.

Οι μάνατζερ στις σημερινές και μελλοντικές συνθήκες δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικοί χωρίς την κατοχή του επιστημονικού υποβάθρου του μάνατζμεντ. Το ταλέντο και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι σημαντικά, δεν αρκούν όμως χωρίς την κατοχή της γνώσης. Επίσης ικανότητες χωρίς γνώση είναι αδύνατο να αναπτυχθούν. Βέβαια, η εμπειρία αποτελεί μάθηση και διαδικασία συσσώρευσης γνώσης. Όμως, χωρίς επιστημονικό υπόβαθρο οδηγεί πρώτο σε επικίνδυνο εμπειρισμό και δεύτερο, ο χρόνος απόκτησης της γνώσης είναι πολύ μεγαλύτερος από ότι απαιτεί η σπουδή της ήδη σωρευμένης επιστημονικής γνώσης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

### 2.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού είναι μια προσέγγιση συστημάτων για την διαχείριση ολόκληρης της ροής των πληροφοριών, των υλικών, και των υπηρεσιών από τους προμηθευτές πρώτων υλών μέσω των εργοστασίων και των αποθηκών εμπορευμάτων στους τελικούς πελάτες. Η διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού είναι διαφορετική από τη διαχείριση ανεφοδιασμού. Διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού (SCM) δίνει έμφαση σε όλες τις πτυχές της παράδοσης των προϊόντων στους πελάτες, ενώ η διαχείριση ανεφοδιασμού υπογραμμίζει μόνο τη σχέση αγοραστή-προμηθευτών. Το SCM αντιπροσωπεύει μια φιλοσοφία δημιουργίας επιχειρήσεων που τονίζουν τις διαδικασίες και την ολοκλήρωση.

Η διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού χαρακτηρίζεται από διάφορους παράγοντες. Κανάλια πληροφοριών που μοιράζονται και που ελέγχουν, την διαχείριση των καταλόγων απογραφής αποθεμάτων, την αξιολόγηση των δαπανών, και από κοινού προγραμματισμός εμφανίζεται κατά τη διάρκεια εκτεταμένου, και κάποιου χρονικού αόριστου, χρονικού διαστήματος. Ο συντονισμός των προσπαθειών εμφανίζεται στα κανάλια μελών, στα διοικητικά επίπεδα, και στις λειτουργίες, παρά μόνο να εστιάζει στις συγκεκριμένες συναλλαγές αγοραστή-πωλητών όπως στο παραδοσιακό σύστημα. Οι συμβατές εταιρικές φιλοσοφίες είναι ουσιαστικές στην επίτευξη των απαραίτητων επιπέδων προγραμματισμού και συντονισμού. Λόγω της δυσκολίας συνεργασίας στα κανάλια, μια μικρότερη βάση ανεφοδιασμού είναι επιθυμητή να επιτρέψει την πιο στενή ολοκλήρωση. Κάποιος τύπος ηγεσίας καναλιών απαιτείται επίσης, συνήθως ένας κυρίαρχος παίχτης στην αλυσίδα, ή, στο μέλλον, ίσως μια οργανωτική ομάδα. Η διανομή των κινδύνων και των ανταμοιβών είναι επίσης απαραίτητη για να διατηρηθεί το κατάλληλο επίπεδο δέσμευσης για την συνολική επιτυχία της αλυσίδας ανεφοδιασμού. Οι διαδικασίες στην προσέγγιση SCM είναι γρηγορότερες απ'ό,τι σε ένα παραδοσιακό σύστημα. Η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλο το κανάλι για να

μειώσει τους κύκλους ζωής, με αυτόν τον τρόπο αποβάλλεται ένα μέρος της αβεβαιότητας στο σύστημα και μειώνει τη βάση των καταλόγων απογραφής αποθεμάτων.

Οι στόχοι της διαχείρισης αλυσίδων ανεφοδιασμού είναι να μειωθεί η αβεβαιότητα και οι κίνδυνοι στην αλυσίδα ανεφοδιασμού, με αυτόν τον τρόπο έχει θετικές επιπτώσεις στα επίπεδα αποθεμάτων, το κύκλο ζωής, τις διαδικασίες, και τελικά στα επίπεδα υπηρεσιών των τελικών πελατών. Η εστίαση στο SCM είναι στη βελτιστοποίηση των συστημάτων. Τα εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν στην βελτίωση των συστημάτων και των αλυσίδων ανεφοδιασμού αξιολογούν την τρέχουσα απόδοση σε ένα ιδιαίτερο δίκτυο καταλόγων απογράφης αποθεμάτων, καταλαβαίνουν τις πηγές αβεβαιότητας, επιδρούν στους προς τα πάνω και προς τα κάτω κόμβους στην αλυσίδα ανεφοδιασμού, λειτουργούν στον έλεγχο με αβεβαιότητα, και προγραμματίζουν αλλαγές στις πολιτικές και τις διαδικασίες που ίσως να οδηγήσουν σε μειώσεις δαπανών ή σε βελτιωμένες απόδοσης.

Η διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού θεμελιωδώς έχει λογική. Η δυσκολία είναι στην εφαρμογή. Όπως πολλές οργανώσεις έχουν βρει, είναι εξαιρετικά δύσκολο να γίνουν οι αγοραστές με προμηθευτές συνάδερφοι ή να γίνουν καλές συμμαχίες. Η επέκταση της έννοιας πέρα από ένα κανάλι ανεφοδιασμού και η ενσωμάτωση όλων των πτυχών της παράδοσης στον τελικό πελάτη είναι ακόμα δυσκολότερο. Σε πολλές περιπτώσεις η έννοια της διαχείρισης αλυσίδων ανεφοδιασμού είναι μια φιλοσοφική αλλαγή με τον τρόπο που πρέπει να γίνονται επιχειρήσεις, αλλά πολλές οργανώσεις αγωνίζονται ακόμα για να διαχειριστούν καλύτερα τις διαδικασίες με έναν προμηθευτή.

### **2.2 Τι είναι μια αλυσίδα ανεφοδιασμού;**

Μια αλυσίδα ανεφοδιασμού αποτελείται από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη που συμμετέχουν, άμεσα ή έμμεσα, στην πραγματοποίηση μιας απαίτησης ενός πελάτη. Η αλυσίδα ανεφοδιασμού όχι μόνο περιλαμβάνει τον κατασκευαστή και τους προμηθευτές, αλλά και τους μεταφορείς, τις αποθήκες εμπορευμάτων, τους λιανοπωλητές, και τους πελάτες τους ίδιους. Μέσα σε κάθε οργανισμό, όπως είναι ένας κατασκευαστής, η αλυσίδα ανεφοδιασμού περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες σχετικές με την λήψη και την ικανοποίηση του αιτήματος παραγγελίας ενός πελάτη. Αυτές οι λειτουργίες περιλαμβάνουν,

αλλά δεν περιορίζονται, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στο μάρκετινγκ, τις διαδικασίες παραγωγής, τη διανομή, τη χρηματοδότηση, και την εξυπηρέτηση πελατών.

Εξετάστε έναν πελάτη που περπατά σε ένα κατάστημα Wal-Mart και αγοράζει ένα απορρυπαντικό. Η αλυσίδα ανεφοδιασμού αρχίζει με τον πελάτη και την ανάγκη του για το απορρυπαντικό. Το επόμενο στάδιο αυτής της αλυσίδας ανεφοδιασμού είναι το λιανικό κατάστημα Wal-Mart που ο πελάτης επισκέπτεται. Το λιανικό κατάστημα Wal-Mart αποθέματοποιεί χρησιμοποιώντας τον κατάλογο απογραφής αποθεμάτων που μπορεί να είχε εφοδιαστεί από μια αποθήκη εμπορευμάτων τελειωμένων-αγαθών που η ίδια η Wal-Mart διαχειρίζεται ή από έναν διανομέα που χρησιμοποιεί φορτηγά που παρέχονται από έναν τρίτο. Ο διανομέας στη συνέχεια εφοδιάζεται από τον κατασκευαστή (ας πούμε η Procter & Gamble [ P&G ] σε αυτήν την περίπτωση). Οι εγκαταστάσεις κατασκευής P&G λαμβάνουν την πρώτη ύλη από διάφορους προμηθευτές που μπορεί οι ίδιοι να έχουν εφοδιαστεί από χαμηλότερη βαθμίδα προμηθευτών. Παραδείγματος χάριν, το υλικό συσκευασίας μπορεί να προέλθει από την εταιρεία συσκευασίας Tenneco, ενώ η Tenneco λαμβάνει τις πρώτες ύλες για να κατασκευάσει της συσκευασίες από άλλους προμηθευτές.

Μια αλυσίδα ανεφοδιασμού είναι δυναμική και περιλαμβάνει τη σταθερή ροή των πληροφοριών, του προϊόντος, και χρηματικών πόρων μεταξύ των διαφορετικών σταδίων. Στο παράδειγμά μας, η Wal-Mart παρέχει το προϊόν, καθώς επίσης και τις πληροφορίες τιμολόγησης και διαθεσιμότητας, στον πελάτη. Ο πελάτης μεταφέρει τους χρηματικούς πόρους στην Wal-Mart. Η Wal-Mart μεταβιβάζει τις πληροφορίες που αφορούν τα σημεία πώλησης, καθώς επίσης και τις παραγγελίες ανεφοδιασμού στην αποθήκη εμπορευμάτων ή το διανομέα, όπου μεταφέρουν τη διαταγή παραγγελίας ανεφοδιασμού μέσω των φορτηγών πίσω στο κατάστημα. Η Wal-Mart μεταφέρει τους χρηματικούς πόρους στο διανομέα μετά από τον ανεφοδιασμό. Ο διανομέας παρέχει επίσης τις πληροφορίες τιμολόγησης και στέλνει τις ημερομηνίες παράδοσης στην Wal-Mart. Οι παρόμοιες πληροφορίες, το υλικό, και οι ροές χρηματικών πόρων πραγματοποιούνται διαμέσου ολόκληρης της αλυσίδας ανεφοδιασμού.

Σε ένα άλλο παράδειγμα, όταν ένας πελάτης αγοράζει on-line από την εταιρεία υπολογιστών Dell. Η αλυσίδα ανεφοδιασμού περιλαμβάνει, μεταξύ των άλλων, τον πελάτη, την ιστοσελίδα της Dell που παίρνει τη διαταγή παραγγελίας του πελάτη, τις

εγκαταστάσεις συναρμολογήσεως της Dell, και τους προμηθευτές της Dell και όλους τους προμηθευτές τους. Η ιστοσελίδα παρέχει στον πελάτη τις πληροφορίες σχετικά με την τιμολόγηση, την ποικιλία προϊόντων, και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων. Κάνοντας μια επιλογή προϊόντων, ο πελάτης εισάγει τις πληροφορίες παραγγελίας και πληρώνει το προϊόν. Ο πελάτης μπορεί αργότερα να επιστρέψει στην ιστοσελίδα για να ελέγξει τη κατάσταση της παραγγελίας. Στα περαιτέρω στάδια η αλυσίδα ανεφοδιασμού χρησιμοποιεί τις πληροφορίες παραγγελίας των πελατών για να εκπληρώσει τη διαταγή παραγγελίας. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει μια πρόσθετη ροή των πληροφοριών, του προϊόντος, και των χρηματικών πόρων μεταξύ των διάφορων σταδίων της αλυσίδας ανεφοδιασμού.

Αυτά τα παραδείγματα διευκρινίζουν ότι ο πελάτης είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα της αλυσίδας ανεφοδιασμού. Ο αρχικός σκοπός για την ύπαρξη οποιασδήποτε αλυσίδας ανεφοδιασμού είναι να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών, σε μια διαδικασία που παράγει κέρδη. Οι δραστηριότητες αλυσίδων ανεφοδιασμού αρχίζουν με μια διαταγή παραγγελίας και τελειώνουν όταν ένας ικανοποιημένος πελάτης πληρώσει για την αγορά του/της. Η έκφραση *αλυσίδα ανεφοδιασμού* συντελεί στην δημιουργία εικόνων του προϊόντος ή του αποθέματος που κινείται από τους προμηθευτές προς τους κατασκευαστές προς τους διανομείς προς τους λιανοπωλητές προς τους πελάτες κατά μήκος μιας αλυσίδας. Είναι σημαντικό να απεικονιστούν οι πληροφορίες, τα αποθέματα, και οι ροές προϊόντων και κατά μήκος των δύο κατευθύνσεων αυτής της αλυσίδας. Η έκφραση *αλυσίδα ανεφοδιασμού* μπορεί επίσης να υπονοήσει ότι μόνο ένας φορέας περιλαμβάνεται σε κάθε στάδιο. Στην πραγματικότητα, ένας κατασκευαστής μπορεί να λάβει το υλικό από διάφορους προμηθευτές και έπειτα να παρέχει σε διάφορους διανομείς. Κατά συνέπεια, οι περισσότερες αλυσίδες ανεφοδιασμού είναι πραγματικά δίκτυα. Μπορεί να είναι περισσότερο ορθό να χρησιμοποιεί τον όρο *δίκτυο ανεφοδιασμού* ή *τον Ιστό ανεφοδιασμού* για να περιγράψει τη δομή των περισσότερων αλυσίδων ανεφοδιασμού.

Μια χαρακτηριστική αλυσίδα ανεφοδιασμού μπορεί να περιλάβει ποικίλα στάδια. Αυτά τα στάδια αλυσίδων ανεφοδιασμού περιλαμβάνουν:

- πελάτες
- λιανοπωλητές
- χονδρέμπορους/διανομείς
- κατασκευαστές

- Προμηθευτές συστατικών/πρώτης ύλης

Το κατάλληλο σχέδιο της αλυσίδας ανεφοδιασμού θα εξαρτηθεί και από τις ανάγκες του πελάτη και από τους ρόλους των σχετικών σταδίων. Σε μερικές περιπτώσεις, όπως είναι η Dell, ένας κατασκευαστής μπορεί να εκπληρώνει τις διαταγές παραγγελιών των πελατών άμεσα. Dell “built to order” Κατασκευή υπό παραγγελία, δηλαδή μια διαταγή πελατών αρχίζει την κατασκευή στην Dell. Η Dell δεν έχει έναν λιανοπωλητή, έναν χονδρέμπορο, ή έναν διανομέα στην αλυσίδα ανεφοδιασμού της. Σε άλλες περιπτώσεις, όπως η επιχείρηση L.L Bean ταχυδρομικής παραγγελίας, οι κατασκευαστές δεν ανταποκρίνονται στις διαταγές παραγγελίες των πελατών άμεσα. Σε αυτήν την περίπτωση η L.L Bean διατηρεί αποθέματα των προϊόντων από τα οποία εκπληρώνουν τις παραγγελίες των πελατών. Έναντι της αλυσίδας ανεφοδιασμού της Dell, η αλυσίδα ανεφοδιασμού της L.L Bean περιέχει ένα πρόσθετο στάδιο μεταξύ του πελάτη και του κατασκευαστή. Στην περίπτωση άλλων λιανικών καταστημάτων, η αλυσίδα ανεφοδιασμού μπορεί επίσης να περιέχει έναν χονδρέμπορο ή έναν διανομέα μεταξύ του καταστήματος και του κατασκευαστή.

### **2.3 Ο στόχος μιας αλυσίδας ανεφοδιασμού**

Ο στόχος κάθε αλυσίδας ανεφοδιασμού είναι να μεγιστοποιηθεί η γενική αξία που παράγεται. Η αξία που παράγει μια αλυσίδα ανεφοδιασμού είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας που έχει το τελικό προϊόν για τον πελάτη και την προσπάθεια που γίνεται από την αλυσίδα ανεφοδιασμού για την εκπλήρωση του αιτήματος του πελάτη. Για τις περισσότερες εμπορικές αλυσίδες ανεφοδιασμού, η αξία θα συσχετιστεί έντονα με την κερδοφορία των αλυσίδων ανεφοδιασμού, τη διαφορά δηλαδή μεταξύ του εσόδου που παράγεται από τον πελάτη και το γενικό κόστος της αλυσίδας ανεφοδιασμού. Παραδείγματος χάριν, ένας πελάτης που αγοράζει έναν υπολογιστή από την Dell πληρώνει \$2.000, το οποίο αντιπροσωπεύει το έσοδο που η αλυσίδα ανεφοδιασμού λαμβάνει. Η Dell και άλλα στάδια της αλυσίδας ανεφοδιασμού αναλαμβάνουν τις δαπάνες για να μεταβιβάσουν τις πληροφορίες, να παραχθούν τα αντικείμενα, να τα αποθηκεύουν, να τα μεταφέρουν, και να μεταφέρουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους. Η διαφορά μεταξύ των \$2.000 που ο πελάτης πληρώνει και του ποσού όλων των δαπανών που αναλαμβάνονται από την αλυσίδα ανεφοδιασμού για να παραγάγουν και να διανείμουν τους υπολογιστές αντιπροσωπεύουν την αποδοτικότητα των αλυσίδων ανεφοδιασμού. Η αποδοτικότητα των αλυσίδων ανεφοδιασμού είναι το συνολικό κέρδος που μοιράζεται σε όλα τα στάδια των αλυσίδων ανεφοδιασμού. Όσο υψηλότερη είναι η αποδοτικότητα των αλυσίδων ανεφοδιασμού, τόσο επιτυχέστερη είναι η αλυσίδα

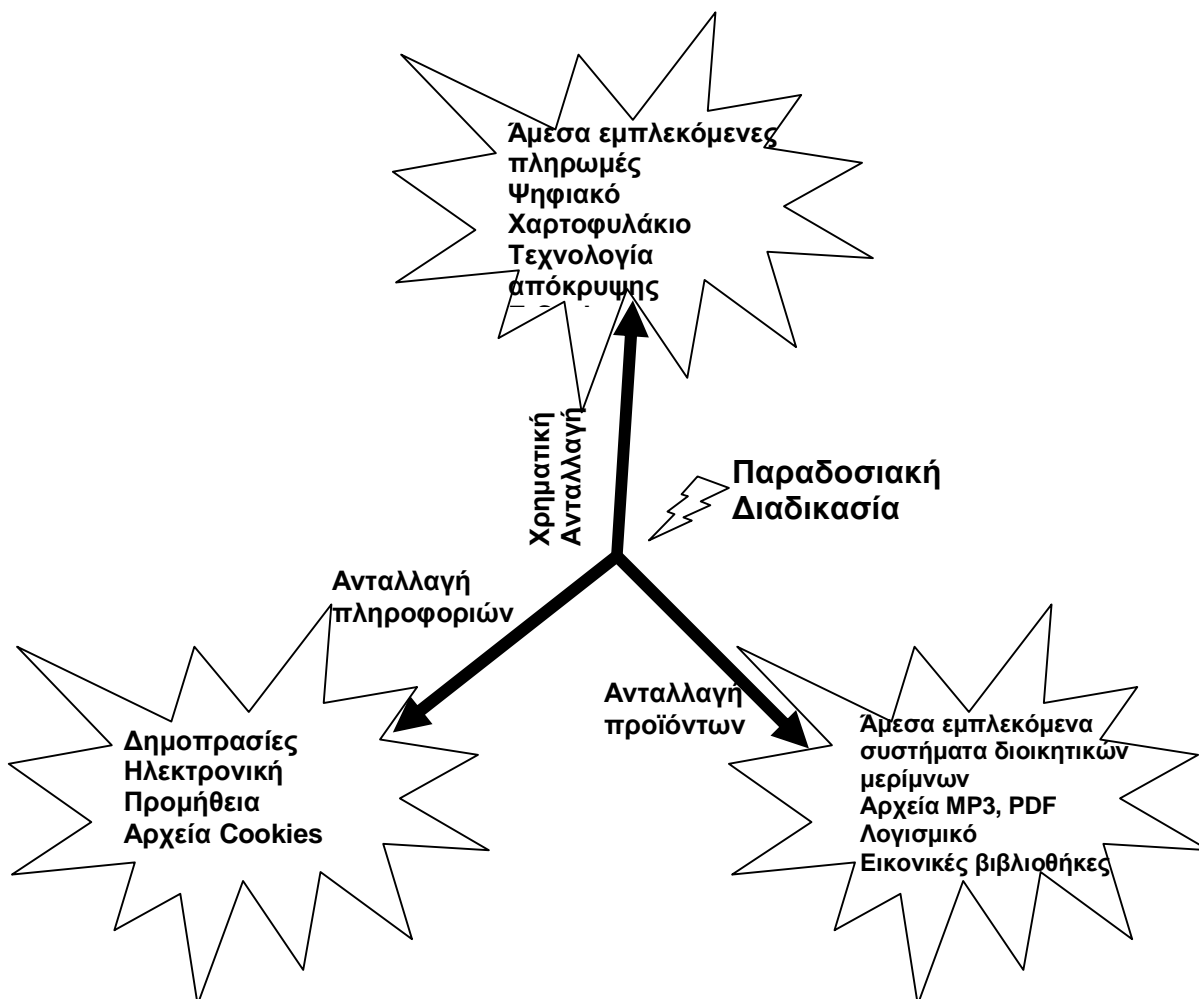
ανεφοδιασμού. Η επιτυχία των αλυσίδων ανεφοδιασμού πρέπει να αξιολογηθεί από την άποψη της αποδοτικότητας των αλυσίδων ανεφοδιασμού και όχι από την άποψη των κερδών σε ένα μεμονωμένο στάδιο.

Καθορίζοντας την επιτυχία μιας αλυσίδας ανεφοδιασμού από την άποψη της αποδοτικότητας των αλυσίδων ανεφοδιασμού, το επόμενο λογικό βήμα είναι να προσδιοριστούν οι πηγές εσόδων και κόστους. Για οποιαδήποτε αλυσίδα ανεφοδιασμού, υπάρχει μόνο μια πηγή εσόδου ο πελάτης. Στην Wal-Mart, η αγορά απορρυπαντικού από έναν πελάτη είναι η μοναδική θετική παροχή ταμειακής ροής για την αλυσίδα ανεφοδιασμού. Όλες οι άλλες ροές μετρητών είναι απλά ανταλλαγές χρημάτων που εμφανίζονται μέσα στην αλυσίδα ανεφοδιασμού δεδομένου ότι τα διαφορετικά στάδια έχουν τους διαφορετικούς ιδιοκτήτες. Όταν η Wal-Mart πληρώνει τον προμηθευτή της, παίρνει ένα τμήμα των χρημάτων που ο πελάτης παρέχει και μεταβιβάζει αυτά τα υπόλοιπα χρήματα στον προμηθευτή. Όλες οι ροές των πληροφοριών, του προϊόντος, ή των χρημάτων παράγουν δαπάνες μέσα στην αλυσίδα ανεφοδιασμού. Κατά συνέπεια, η κατάλληλη διαχείριση αυτών των ροών είναι ένα κλειδί για την επιτυχία των αλυσίδων. Η διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού περιλαμβάνει τη διαχείριση των ροών μεταξύ των σταδίων σε μια αλυσίδα ανεφοδιασμού για να μεγιστοποιήσει τη συνολική αποδοτικότητα των αλυσίδων ανεφοδιασμού.

### **2.4 Ο ρόλος των πληροφοριών στις σχέσεις της διαχείρισης των αλυσίδων ανεφοδιασμού**

Παραδοσιακά, η διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού αποτελέσθηκε από τρεις ευδιάκριτες διαστάσεις, την πραγματική φυσική διανομή των απτών ("σκληρών") αγαθών με τα εισερχόμενα και εξερχόμενα συστήματα διοικητικών μερίμνων, την ανταλλαγή του νομίσματος ή της ανταμοιβής, και την ανταλλαγή των πληροφοριών μεταξύ των διάφορων οικονομικών φορέων. Το (σχήμα 2.1) δείχνει τις προόδους σε κάθε διάσταση της αλυσίδας ανεφοδιασμού. Η φυσική διάσταση διανομής (ή "ανταλλαγή αγαθών") έχει αλλάξει ριζικά από την εισαγωγή της (Online) απευθείας σύνδεσης ανταλλαγής ψηφιακών αγαθών και από την εισαγωγή των διαδεδομένων σφαιρικών έμμεσα εμπλεκόμενων συστημάτων διοικητικών μεριμνών για τα σκληρά αγαθά (Lieb, 2000). Η διάσταση ανταλλαγής νομίσματος έχει γίνει ένα συστατικό της διάστασης ανταλλαγής πληροφοριών καθώς οι εταιρίες διευθύνουν τις αποκλειστικά ψηφιακές πληρωμές. Η διάσταση

πληροφοριών έχει αποφέρει την σημαντικότερη επιστήμη μηχανικής με την εξέλιξη των εξ ολοκλήρου νέων προτύπων αγοράς που επιτρέπονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις.



**Σχήμα 2.1: Τρεις διαστάσεις της διαχείρισης αλυσίδων ανεφοδιασμού**

Πηγή: Merrill Warkentin, Ravi Bapna, Vijayan Sugumaran, "The role of mass customization in enhancing supply chain relations in B2C E-commerce markets"

Η ιστορική άποψη της διαχείρισης αλυσίδων ανεφοδιασμού έχει εστιάσει στη δημιουργία επιχειρησιακών διαδικασιών που διευκολύνουν τον ανεφοδιασμό όλων των απαραίτητων δεδομένων εισόδου και τη διανομή όλων των αποτελεσμάτων κατά τρόπο έγκαιρο και αποδοτικό. Πριν από την άφιξη των βασισμένων στο WEB τεχνολογιών, βασιζόνταν στα ευρέως αποδεκτά πρότυπα επικοινωνίας, η αλυσίδα ανεφοδιασμού έπασχε από τις ανεπάρκειες της επικοινωνίας και της διανομής. Ένα ετερογενές μίγμα των μέσων επικοινωνίας όπως το ταχυδρομείο, το fax, το τηλέφωνο και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο χρησιμοποιήθηκε για να πραγματοποιήσει την εναλλαγή των δραστηριοτήτων που οδήγησε στην τελική παράδοση των αγαθών ή των υπηρεσιών στον καταναλωτή. Η περιορισμένη αυτοματοποίηση υπό μορφή EDI ήταν διαθέσιμη στους

μεγαλύτερους φορείς πέρα από τα ιδιόκτητα και μη-εξελικτικά δίκτυα. Δικαιολογημένα, αυτό οδήγησε στις απώλειες μετατροπών, και τοποθέτησε επίσης πρωτοβάθμιους περιορισμούς στα είδη των προς τα πάνω και προς τα κάτω σχέσεων στις οποίες οι εταιρίες θα μπορούσαν να συμμετέχουν.

Οι ροές πληροφοριών σε αυτό το παραδοσιακό περιβάλλον διοικητικών μεριμνών ήταν πρωτοβάθμιες από μια εταιρία στους άμεσους προμηθευτές της (προς τα πάνω) ή τους άμεσους διανομείς (προς τα κάτω). Η εταιρείες παραγωγής είχαν χαρακτηριστικά το σταθερό αριθμό των προμηθευτών με τους οποίους ήταν συνδεδεμένες. Και δεν ήταν συνδεδεμένες άμεσα με τον καταναλωτή, αλλά έπρεπε να περάσουν από μια σειρά μεσαζόντων - χονδρέμποροι, διανομείς, έμποροι, και λιανοπωλητές.

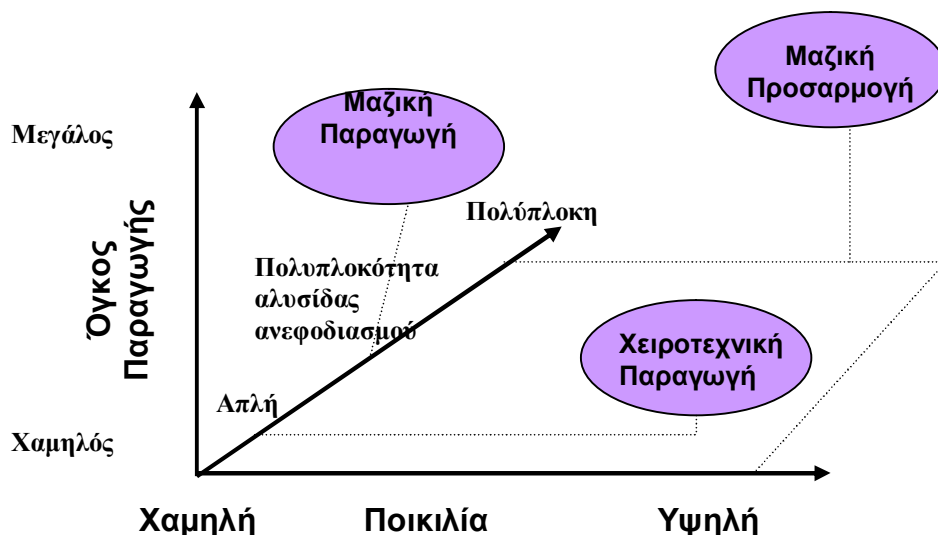
## **2.5 Μαζική προσαρμογή και διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού**

Οι αλυσίδες ανεφοδιασμού και ο αντίκτυπός τους στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη έχουν τραβήξει την προσοχή μερικών ερευνητών. Ο DA Silveira (2001) υπογράμμισε πώς η βελτίωση της διαχείρισης ανεφοδιασμού παρέχει τον οργανωτικό συντονισμό, που απαιτείται στα συστήματα μαζικής προσαρμογής. Μια σειρά όρων που προσδιορίστηκαν από τον DA Silveira(2001) για να βελτιώσει τη διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού περιέλαβαν την ανάπτυξη ενός διασυνδεδεμένου δικτύου πληροφοριών που περιλαμβάνει μια επιλεγμένη ομάδα εκπαιδευμένων προμηθευτών, την επιτυχή ισορροπία των χαμηλών αποθεμάτων με την υψηλή υπηρεσία παράδοσης, το σχεδιασμό καινοτόμων προϊόντων με την ενεργό συνεργασία των προμηθευτών και την οικονομικώς αποδοτική παράδοση του σωστού προϊόντος στο σωστό πελάτη στο σωστό χρόνο.

Οι αλυσίδες ανεφοδιασμού αυξάνονται χαρακτηριστικά στην πολυπλοκότητα δεδομένου ότι οι οργανώσεις αγκαλιάζουν τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Στην χειροτεχνική παραγωγή, η ποικιλία είναι υψηλή, αλλά οι όγκοι παραγωγής είναι χαμηλοί, κατά συνέπεια η αλυσίδα ανεφοδιασμού διατηρείται απλή. Η μαζική παραγωγή περιλαμβάνει την παραγωγή σε μεγάλες ποσότητες με χαμηλή ποικιλία. Η πολυπλοκότητα της αλυσίδας ανεφοδιασμού μπορεί σε αυτήν την περίπτωση να εκτιμηθεί ως μέση επειδή χρησιμοποιούνται η



σταθερή ζήτηση και τα σταθερά προγράμματα παραγωγής. Μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη υπονοεί τον μεγάλο όγκο παραγωγής με την υψηλής-ποικιλίας παραγωγής, επομένως οι μηχανισμοί που απαιτούνται για να υποστηρίξουν ένα τέτοιο περιβάλλον σημαίνουν απαραίτητα μια σύνθετη αλυσίδα ανεφοδιασμού. Το (σχήμα 2.2) παρουσιάζει μια απεικόνιση της ποικιλίας, του όγκου παραγωγής και της πολυπλοκότητας των αλυσίδων ανεφοδιασμού.



**Σχήμα 2.2: Μαζική προσαρμογή από την άποψη του όγκου, της ποικιλίας και της πολυπλοκότητας ανεφοδιασμού-αλυσίδων**

Πηγή: A. E. Coronado, A. C. Lyons, D. F. Kehoe, J. Coleman, "Enabling mass customization: extending build-to-order concepts to supply chains"

Σύμφωνα με τον Sohal (2002) η πολυπλοκότητα των σχέσεων μέσα σε μια αλυσίδα ανεφοδιασμού και ο αριθμός των παραγόντων που πρέπει να γίνουν κατανοητοί και να κατορθωθούν, προκειμένου να βελτιωθεί η γενική αποτελεσματικότητα, αποτελεί μια σημαντική πρόκληση. Οι σημαντικοί παράγοντες όπως οι πληροφορίες, η πολυπλοκότητα των προς τα πίσω μετακινήσεων των υλικών στην αλυσίδα (αντίστροφες διοικητικές μέριμνες) και οι ροές πληροφοριών που παρακάμπτουν τους εμπορικούς εταίρους (π.χ. από έναν λιανοπωλητή στον κατασκευαστή) συμβάλλουν σε αυτήν την πολυπλοκότητα.

Τα τελευταία χρόνια, οι ερευνητές έχουν ερευνήσει τους όρους και τις δομές των αλυσίδων ανεφοδιασμού που μπορούν επαρκώς να υποστηρίξουν τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη (Kotha 1995,

Feitzinger και Lee 1997). Ένας επιτυχής παράγοντας, που μπορεί να υποστηριχτεί, είναι ότι η μαζική προσαρμογή εξαρτάται ιδιαίτερα από τα καλά σχεδιασμένα συστήματα πληροφοριών που παρέχουν τις άμεσες συνδέσεις μεταξύ των εσωτερικών ομάδων εργασίας όπως είναι οι κατασκευή, ο σχεδιασμός και η δοκιμή, αλλά και μεταξύ των εξωτερικών ομάδων εργασίας που αντιπροσωπεύονται από τους προμηθευτές και τους πελάτες (Turowski 1999, DA Silveira 2001).

Ο Li (2000) εξήγησε ότι, η εφαρμογή των επιχειρησιακών αποφάσεων όπως η γρήγορη ανταπόκριση και η αναβολή, όλο και περισσότερο εξαρτώνται από τη συντονισμένη και αξιόπιστη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συνεργατών αλυσίδων ανεφοδιασμού. Πράγματι, σύμφωνα με τους ερευνητές, στα δίκτυα ανεφοδιασμού υψηλής τεχνολογίας, η γρήγορη απάντηση και η αναβολή είναι μεταξύ των ευεργετικότερων μηχανισμών για να μειώσουν τις δαπάνες και να διαχειριστούν τον κίνδυνο. Η αναβολή είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη έννοια. Παραδείγματος χάριν, έχει χρησιμοποιηθεί στην κατασκευή των εκτυπωτών λέιζερ της Hewlett - Packard (HP) (Feitzinger και Lee 1997). επιτυγχάνοντας να αναβάλει το σημείο της διαφοροποίησης προϊόντων. Έτσι η HP ήταν σε θέση να επιτύχει τη μεγαλύτερη ευελιξία και τις χαμηλότερες δαπάνες διατήρησης αποθεμάτων.

## **2.6 Σύνδεση της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη με τη διαχείριση αλυσίδας ανεφοδιασμού**

Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες διευκολύνει αυτούς για να γίνουν ομο-σχεδιαστές αλλά και μέρος της δημιουργίας της αξίας είναι μια σημαντική ικανότητα μιας κεντρικής εταιρίας πελατών. Άλλη ικανότητα είναι να παραδώσουν τα αποτελέσματα της διαδικασίας διαμόρφωσης, για να παραγάγουν τελικά τα προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις του πελάτη προϊόντα και τις υπηρεσίες. Από πολλές απόψεις η διαχείριση αλυσίδας ανεφοδιασμού και η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι σημαντικές δομικές μονάδες για μια επιχείρηση που επικεντρώνεται στον πελάτη. Εντούτοις, η διαχείριση αλυσίδας ανεφοδιασμού εξετάζει τη διαχείριση παραγωγής από το εσωτερικό προς τα έξω, ιδιαίτερα από την άποψη των κατασκευαστών, ενώ η μαζική

προσαρμογή πλησιάζει από το εξωτερικό (δηλ. απαιτήσεις πελατών) προς τα συστήματα παραγωγής και διανομής. Η εύρεση των συμπράξεων μεταξύ αυτών των δύο προσεγγίσεων μπορεί να ανοίξει τις νέες λεωφόρους για να εξυπηρετήσει καλύτερα τους τελικούς πελάτες

### **2.6.1 Σχεδιασμός προϊόντων ως αναπόσπαστο τμήμα της αλυσίδας ανεφοδιασμού:**

Στη διαχείριση αλυσίδας ανεφοδιασμού, ο σχεδιασμός προϊόντων λαμβάνεται συχνά όπως δίνεται. Με την εξέταση των προϊόντων στο επίπεδο SKU, η έμφαση της διαχείρισης αλυσίδας ανεφοδιασμού δίνεται στο συγχρονισμό των υλικών, και στις οικονομικές και πληροφορικές ροές. Στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, οι πελάτες μπορούν ενεργά να συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας κάνοντας ανταλλαγές όχι λαμβάνοντας υπόψη μόνο τα προγράμματα δαπανών και παράδοσης, αλλά λαμβάνοντας υπόψη και τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού προϊόντων και τη λειτουργικότητα. Κατά συνέπεια, η επέκταση των τριών ροών στη διαχείριση αλυσίδας ανεφοδιασμού για να περιλάβει τις επιλογές των πελατών στο σχεδιασμό προϊόντων θα μπορούσε να παρέχει μια νέα διάσταση για το συγχρονισμό. Παραδείγματος χάριν, οι πελάτες μπορούν να πειστούν για να αγοράσουν ένα εξειδικευμένο σχέδιο για να ανακουφίσουν την έλλειψη ορισμένων συστατικών.

### **2.6.2 Φέρτε τους πελάτες στην αλυσίδα αξίας:**

Στη διαχείριση αλυσίδας ανεφοδιασμού, οι πελάτες είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα της αξίας της αλυσίδας. Σε πολλές περιπτώσεις, είναι στο σημείο έναρξης της αξίας της αλυσίδας. Συνεπώς, η μαζική προσαρμογή έχει λειτουργήσει στα ζητήματα όπως να επικοινωνήσει με τους πελάτες για να διερευνηθούν οι δυνατότητες, να προσδιορίσουν τι θέλουν και να πάρουν πληροφορίες για την δυνατότητα εκπλήρωσης από τους παραγωγούς, χωρίς επίμοχθες αναζητήσεις. Η ιδέα της βοήθειας των πελατών για να εκφραστούν οι ανάγκες τους, να συζητηθούν και να ληφθούν οι ενημερωμένες αποφάσεις θα μπορούσε να είναι χρήσιμη στη ροή πληροφοριών για την διαχείριση των αλυσίδων ανεφοδιασμού. Η αποδοτικότητα της αλυσίδας ανεφοδιασμού μπορεί να βελτιωθεί όταν οι πελάτες και οι παραγωγοί είναι σε θέση να μοιραστούν πληροφορίες για την υλική διαθεσιμότητα και της προτίμησης των πελατών σε μια άμεση, μη παρεισφρητική, αρχικής θέσης μεθόδου. Παραδείγματος χάριν, οι πελάτες και η επιχείρηση μπορούν να

διαπραγματευτούν την τιμή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, και την παράδοση ταυτόχρονα έτσι ώστε η καλύτερη αξία να μπορεί να παρασχεθεί στους πελάτες εκείνη την περίοδο.

### **2.6.3 Μετρώντας άμεσα την απόδοση της αξίας της αλυσίδας:**

Με την εξέταση κάθε πελάτη ως ατόμου, η συμβολή της αξίας της αλυσίδας ανεφοδιασμού κινείται πέρα από τις παραδοσιακές μετρικές της απόδοσης των αποθεμάτων και της παράδοσης. Οι άμεσες συνδέσεις μεταξύ της προτίμησης των πελατών και της αλυσίδας ανεφοδιασμού παρέχουν τη δυνατότητα μέτρησης της συμβολής της αξίας των άμεσα συμπεριλαμβανομένων μετρικών όπως η πίστη πελατών και το ολικό περιθώριο. Επιπλέον, η φιλόδοξη υπευθυνότητα πιο κοντά στην αξία των συνεργατών θα μπορούσε να δημιουργήσει την ευελιξία να χρησιμοποιηθούν πιο οικονομικές ικανότητες παραγωγής όπως η ηλεκτρονική βιομηχανία οικιακών και η παγκόσμια υποδιαίρεση της εργασίας.

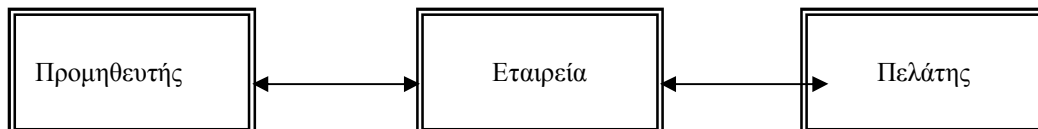
### **2.6.4 Κατασκευή οικογένειας προϊόντων για να επιτύχει την αποδοτικότητα στις υψηλή-ποικιλίας και χαμηλή έντασης παραγωγή:**

Αναγνώριση των μεμονωμένων διαφορών μεταξύ των πελατών καθώς επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, η συναρμολογισιμότητα και η ομοιότητα είναι σημαντικές τεχνικές για τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Πολλά έχουν μαθευτεί στη μαζική προσαρμογή για τη σημασία κατασκευής των οικογενειών προϊόντων που είναι εύκολο για τους πελάτες να κατανοήσουν και να συμβάλλουν στην οργάνωση της επανάληψης στην παραγωγή υψηλής ποικιλίας. Αυτές οι τεχνικές θα είναι πολύ χρήσιμες για τη διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού να βελτιώσουν όχι μόνο τις διάφορες διαδικασίες αλλά και να αυξήσουν την οικονομία κλίμακας στη λειτουργία.

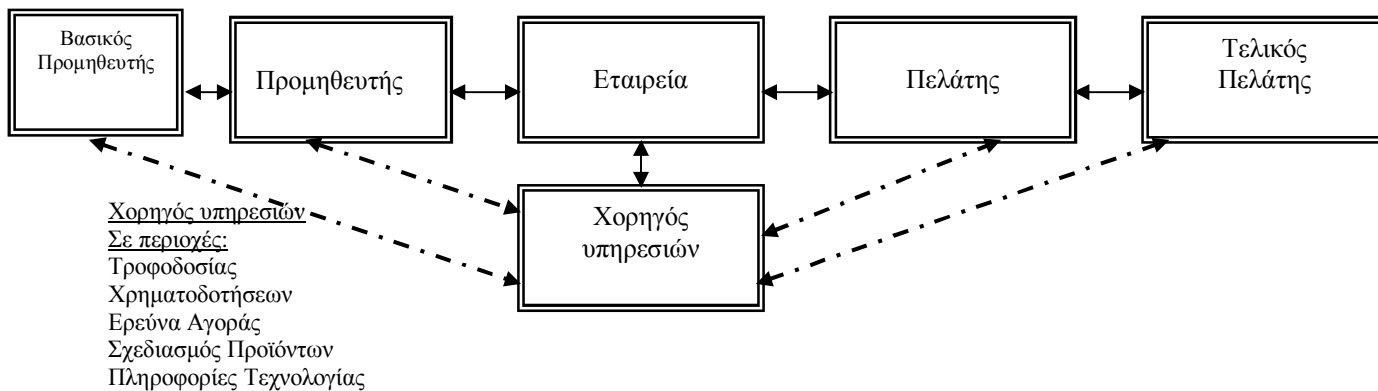
Τέλος στο (σχήμα 2.3) γίνεται η παρουσίαση της δομής της αλυσίδας ανεφοδιασμού

## Δομή Αλυσίδας Ανεφοδιασμού

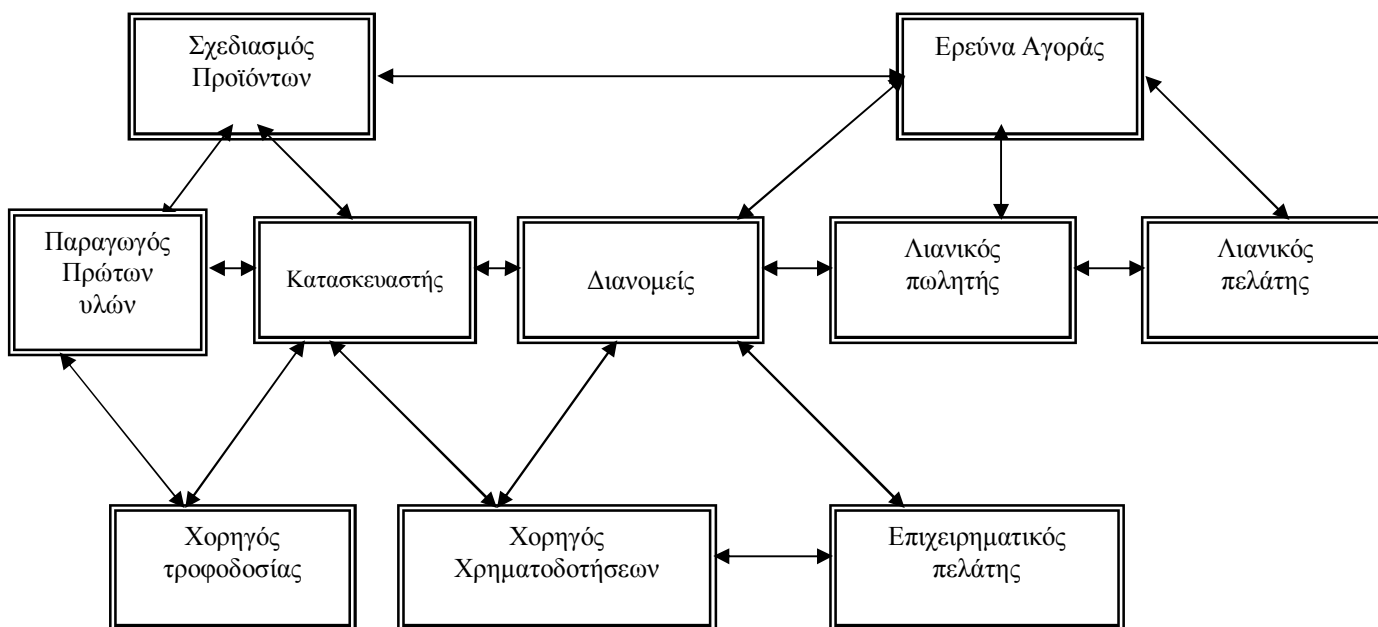
### Τυπική Αλυσίδα Ανεφοδιασμού



### Εκτεταμένη Αλυσίδα Ανεφοδιασμού



### Παράδειγμα Εκτεταμένης Αλυσίδας Ανεφοδιασμού



Σχήμα 2.3: παρουσίαση της δομής της αλυσίδας ανεφοδιασμού

Πηγή: Michael Hugos, "Essentials of supply chain management"

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

### 3.1 Εισαγωγή στην μαζική παραγωγή

Μαζική παραγωγή είναι η κατασκευή των αγαθών σε μεγάλη κλίμακα, μια τεχνική που στοχεύει για το χαμηλό κόστος μονάδας και την υψηλή παραγωγή. Στα εργοστάσια η μαζική παραγωγή επιτυγχάνεται με ποικίλα μέσα, όπως το τμήμα και η ειδίκευση της εργασίας και η μηχανοποίηση. Αυτά επιταχύνουν την παραγωγή και επιτρέπουν την κατασκευή των κοντινά-ίδιων, εναλλακτικών μερών. Τέτοια μέρη μπορούν έπειτα να συγκεντρωθούν γρήγορα σε ένα ολοκληρωμένο προϊόν σε μια γραμμή συναρμολόγησης. Η τεχνική εφαρμόστηκε αρχικά από τον αμερικανικό πρωτοπόρο Henry Ford το 1908, για την κατασκευή του αυτοκινήτου μοντέλου T του Ford.

Το τμήμα της εργασίας σημαίνει ότι μια εργασία διαιρείται σε διάφορα βήματα, και έπειτα οι ομάδες εργαζομένων απασχολούνται για να εκτελέσουν κάθε βήμα της κατασκευής, με αποτέλεσμα την εξειδίκευση και επομένως η εργασία γίνεται με έναν στερεότυπο τρόπο, παράγοντας περισσότερο από ότι θα έκανε ένας χωριστά για να πραγματοποιήσει όλα τα στάδια της κατασκευής. Εντούτοις, το σύστημα έχει επικριθεί για την παραμέληση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την αφαίρεση της συμμετοχής τους με το τελικό προϊόν.

Πολλές από τις μηχανές που χρησιμοποιούνται τώρα στα εργοστάσια είναι ρομπότ (παραδείγματος χάριν, στην αυτοκίνητο-συναρμολόγηση λειτουργούν αυτόματα υπό τον έλεγχο υπολογιστών. Τέτοια αυτοματοποίηση βελτιώνει περαιτέρω την παραγωγή και αυξάνει την παραγωγή.

### 3.2 Σύστημα μαζικής παραγωγής

Τα συστήματα μαζικής παραγωγής χαρακτηρίζονται κυρίως από την παραγωγή τελειωμένων αγαθών προς αποθεματοποίηση. Κατά συνέπεια, ο αριθμός διαφορετικών προϊόντων, προδιαγραφών και ποσότητας παραγωγής τους πρέπει να δεσμευθεί, προτού να αποκαλυφθούν οι πληροφορίες ζήτησης στην αγορά. Επιπλέον, η μαζική παραγωγή συνδέεται συνήθως με το συμβατικό δίκτυο πώλησης με τα τοπικά καταστήματα, όπου κάθε παραλλαγή του προϊόντος επιδεικνύεται και πωλείται σε μια ομοιόμορφη τιμή στους διαφορετικούς πελάτες. Κάθε πελάτης επιλέγει το προϊόν που τον εξυπηρετεί καλύτερα.

Μπορούν να υπάρχουν άλλοι λόγοι για την παραγωγή προκατασκευασμένων προϊόντων, σε αντιδιαστολή με τα επί παραγγελία προϊόντα, όπως για παράδειγμα οι ανυπόμονοι πελάτες που χρειάζονται ένα προϊόν, ακριβώς εκείνη τη στιγμή .

Οι οικονομίες κλίμακας στη μαζική παραγωγή επιτυγχάνονται μέσω του σταθερού κόστους  $K$  της εισαγωγής κάθε παραλλαγής νέων προϊόντων, η οποία θα μπορούσε να περιλάβει το κόστος του επανασχεδιασμού, και τοποθέτησης. Επιπλέον, εάν υποθέσουμε σταθερό το κόστος παραγωγής των μονάδων, το κόστος παραγωγής  $s$  μονάδων του προϊόντος  $\theta$  είναι  $c(\theta, s) = c(\theta)s$ , όπου  $c(\theta)$  είναι το κόστος παραγωγής μονάδων του προϊόντος  $\theta$ . Καθορίζουμε έπειτα την παράγωγο  $c'(\theta)$  ως πρόσθετη δαπάνη της διαφοροποίησης προϊόντων. Όταν το υψηλότερο  $\theta$  απαιτεί περισσότερα υλικά όπως στις παραγωγές των πλαισίων, των φραγμών χάλυβα και των ενδυμάτων, το κόστος για το προϊόν  $\theta$  μπορεί να είναι γραμμικό στο  $\theta$ , δηλ.  $c(\theta) = c_0 + c_1\theta$ . Για αυτό το λόγο,  $c_0(\theta) = c_1$ . Είναι λογικό να υποθέσουμε ότι  $a \geq c_1$ , (όπου το  $a$  είναι η μεταβλητή για την οποία όταν οι τιμές επιφύλαξης είναι οι ίδιες για όλους τους πελάτες  $a = 0$  τότε τα δύο σχέδια τιμολόγησης είναι ίδια ενώ όταν  $a > 0$ , η κίνηση προς περισσότερες μεροληπτικές τιμές μειώνει το συνολικό αριθμό παραλλαγών βάσεων των προϊόντων), πράγμα που σημαίνει ότι το οριακό κόστος διαφοροποίησης προϊόντων δεν υπερβαίνει το πρώτο οριακό εισόδημα.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kai Jiang, Hau L. Lee, Ralf W, Seifert, (2004, Σελ: 11)

### **3.3 Σύστημα μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη**

Στην ιδανική του μορφή, η μαζική προσαρμογή είναι πλήρως εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη και παρέχει στους πελάτες οτιδήποτε θέλουν οποιαδήποτε στιγμή. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις που παρέχουν διάφορες παραλλαγές προϊόντων με μοναδικές προδιαγραφές ίσως να έρθουν πιο κοντά σε αυτόν τον στόχο. Βλέπουμε τέτοια παραδείγματα στα σαπούνια που σφραγίζονται τα ονόματα των πελατών, στα μπισκότα που απεικονίζουν τις εικόνες των πελατών, και τις ιστοσελίδες με τους προσωπικούς χαιρετισμούς στην κεντρική τους σελίδα. Τα προϊόντα με τις εύκολες διαδικασίες προσαρμογής, έρχονται δεύτερα στην επίτευξη του ιδανικού.

Η μίξη ποικίλων χρωστικών ουσιών χρώματος με ένα γενικό χρώμα (Feitzinger και Lee 1997), που προσθέτουν μοναδικά συστατικά στους τύπους βάσεων των καλλυντικών, τοποθετώντας τα έτοιμα προς χρήση μέρη στις τυποποιημένες υποδοχές επέκτασης ενός υπολογιστή, κόβοντας μακρύτερους ράβδους χάλυβα ή ακονίζοντας τα μηχανικά μέρη για να ανταποκριθούν στις χαμηλότερες διαστατικές προδιαγραφές, εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία.

Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις, κάποια μορφή της αρχικής βάσης των προϊόντων (το σαπούνι ή το γενικό χρώμα), ήδη υπάρχει στην αναμονή αποθεμάτων προκειμένου να προσαρμοστεί στις μεμονωμένες διαταγές. Η οικοδόμηση ενός προσαρμοσμένου προσωπικού υπολογιστή δεν σημαίνει ότι ο κατασκευαστής πρέπει να αρχίσει από τον ακατέργαστο δίσκο, προκειμένου να ανταπεξέλθει σε κάθε παραγγελία. Στην πραγματικότητα, η IBM είχε μια στρατηγική για τους ημιτελείς υπολογιστές, πρώτα να τους αποθεματοποιεί και αργότερα να τους προσαρμόζει στις συγκεκριμένες διαταγές παραγγελίας (Swaminathan και Tayur 1998). Μετά από τον επανασχεδιασμό των προϊόντων τους, η Γερμανία χρησιμοποίησε επίσης την έννοια των υπομονάδων για τη γραμμή προϊόντων Spectra RMS. Αποθέματα για έναν περιορισμένο αριθμό βάσεων προδιαγραφών προϊόντων, είναι αυτά που πρώτα παράγονται μαζικά, κατόπιν η επιχείρηση παρατηρεί την προδιαγραφή της διαταγής παραγγελίας του μεμονωμένου πελάτη, και προσαρμόζει την βάση του προϊόντος για να ικανοποιήσει το ιδιαίτερο αίτημα



### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

του πελάτη. Αυτό είναι ουσιαστικά μια στρατηγική αναβολής για να επιτρέψει τη μαζική προσαρμογή (Feitzinger και Lee 1997).

Δεδομένου ότι κάθε πελάτης  $X$  παίρνει ένα διαφορετικό προϊόν, η διαφορά των τιμών μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά από την επιχείρηση. Όταν η εισαγωγή και η ανάπτυξη νέων προϊόντων από την αρχική βάση προϊόντων μεταβάλλεται μοιάζουν με την ίδια διαδικασία του συστήματος μαζικής παραγωγής, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη και η μαζική παραγωγή λειτουργούν με τις ίδιες σταθερές δαπάνες  $K$ . Εξάγουμε αρχικά τα αποτελέσματα με την ίδια βάση κόστους  $K$  εισαγωγής προϊόντων για τη μαζική προσαρμογή αλλά και για την μαζική παραγωγή. Οι επιπτώσεις των διαφορετικών σταθερών δαπανών, συζητούνται επίσης.

Το κόστος μονάδας προϊόντος της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, είναι υψηλότερο από αυτό της μαζικής παραγωγής. Όπως και στο σύστημα μαζικής παραγωγής, το κόστος δημιουργίας  $\theta$  μονάδων βάσης προϊόντος είναι  $c(\theta) = c_0 + c_1\theta$ . Επιπλέον, το σύστημα μαζικής προσαρμογής περιλαμβάνει ορισμένες δαπάνες προσαρμογής. Αντίστοιχα στην προς τα πάνω μη τυποποιημένη λειτουργία, τα προϊόντα βάσεων μπορούν μόνο να προσαρμοστούν προς τα κάτω. Το κόστος μονάδας των προϊόντων βάσεων  $\theta$  για να ικανοποιεί την ιδανική προτίμηση  $x$ 's των πελατών είναι  $c_2 + c_3(\theta - x)$  εάν  $\theta \geq x$ , και  $+\infty$  άπειρο εάν  $\theta < x$ , όπου  $c_2$  είναι το σταθερό κόστος και το  $c_3$  είναι το οριακό κόστος προσαρμογής. Εδώ, κάθε μονάδα του προϊόντος προσαρμογής έχει τουλάχιστον ένα κόστος  $c_2$ , το οποίο αποτελείται από τις δαπάνες της απόκτησης πληροφοριών, της κατασκευής, της διανομής, και της εξυπηρέτησης πελατών. Επιπλέον, το κόστος προσαρμογής μπορεί να είναι ανάλογο προς την μείωση της προδιαγραφής των προϊόντων. Τέτοια προς τα κάτω προσαρμογή σε ένα οριζόντιο διαφοροποιημένο διάστημα προϊόντων μπορεί να αντιπροσωπεύσει την μείωση του φυσικού μεγέθους ενός προϊόντος – όσο μεγαλύτερη η μείωση στο μέγεθος των προϊόντων βάσεων τόσο υψηλότερο είναι και το κόστος της προσαρμογής εξειδικευμένο στις απαιτήσεις του πελάτη.

Η περίπτωση του  $C_3 > 0$  είναι παρακινήσιμη από τη διαδικασία προσαρμογής της εταιρείας Levi Strauss' jeans, όπου τα τζιν μουςκεύονται και στην συνέχεια στεγνώνονται με την ένδυση του μεμονωμένου πελάτη έτσι ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν στο

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

μέγεθος του κάθε πελάτη (Bailey 2000). Οι μεγαλύτερες αλλαγές στο μέγεθος, απαιτούν μεγαλύτερη χρονική διαδικασία στο βήμα προσαρμογής στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι βιομηχανικές περιπτώσεις όπως η λείανση των μηχανικών μερών στο σωστό μέγεθος θα είχαν επίσης τέτοιο ασήμαντο κόστος προσαρμογής, εξειδικευμένο στις απαιτήσεις του πελάτη. Σε περιπτώσεις όπου το κόστος προσαρμογής εξειδικευμένο στις απαιτήσεις του πελάτη είναι ανεξάρτητο από την αλλαγή προδιαγραφών (π.χ., παρεμβάλλοντας ένα ιδιαίτερο βύσμα στον ασφαλειοδιακόπτη), το σταθερό κόστος μονάδας της προσαρμογής ( $C_2$ ) είναι κυρίαρχο και μπορούμε να αφήσουμε το  $C_3 = 0$ .

Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη για τα πιο σύνθετα προϊόντα, εκτελείται συχνά μέσω της διαμόρφωσης και της τυποποίησης. Με τον αποτελούμενο, από υπομονάδες σχεδιασμό προϊόντων, παρέχονται διάφορες βασικές υπομονάδες και ένα απόθεμα ποικιλιών για κάθε υπομονάδα, έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να τα ταιριάξουν για να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους. Οι υπολογιστές της Dell είναι ένα πρωταρχικό παράδειγμα αυτού του προτύπου. Μερικοί βασικοί κατασκευαστές αυτοκινήτων εξερευνούν επίσης αυτή η κατεύθυνση. Γνωστό ως το πρόγραμμα "3DayCar", τέτοιοι κατασκευαστές αυτοκινήτων όπως η Volkswagen, Ford, General Motors, Nissan, Honda και Peugeot αναλαμβάνουν να δουν εάν το πρότυπο της Dell μπορεί να εφαρμοστεί στην κατασκευή αυτοκινήτων. Με τη διαδικασία αποτελούμενη από υπομονάδες, η παραγωγή χωρίζεται σε υποκατάστατες διαδικασίες για να παρέχεται η ευελιξία.

Δεδομένου ότι η μελέτη της διαμόρφωσης και της συναρμολόγησης προϊόντων εισάγει μεγαλύτερη πολυπλοκότητα στο πρόβλημα, εστιάζουμε στη προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη σε μια μονό διάσταση κάτι το οποίο παρατηρείται σε πολλές βιομηχανίες, για να συγκρίνουν το σύστημα μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένο στις απαιτήσεις του πελάτη με το σύστημα μαζικής παραγωγής. Ένα πολυδιάστατο πρόβλημα, μπορεί να αποσυντεθεί στα πολλαπλάσια προβλήματα μιας διάστασης εάν οι διαφορετικές ιδιότητες είναι ανεξάρτητες σε ζήτηση και παραγωγή.

### **3.4 Βασικές διαφορές μεταξύ της μαζικής παραγωγής και της μαζικής προσαρμογής**

Ο Pine καθορίζει (1999) ότι , η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι η χρήση των τεχνικών μαζικής παραγωγής για να συγκεντρωθούν γρήγορα τα αγαθά και οι υπηρεσίες που προσαρμόζονται μεμονωμένα στα αιτήματα των μεμονωμένων πελατών σε τιμές συγκρίσιμες με τα παραγμένα μαζικά αγαθά και τις υπηρεσίες. Για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να συνδυάσει τις αποδοτικότητες οικονομίας της μαζικής παραγωγής με τις διαδικασίες προστιθέμενης αξίας που συνδέονται με την προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη . Ένα παράδειγμα είναι η υποδιαίρεση παραθύρων της εταιρείας Andersen. Αν και η εταιρεία Andersen κάνει ακόμα τα παράθυρα μαζικά σε καθορισμένα μεγέθη και μορφές, μπορεί επίσης να παραγάγει ουσιαστικά οποιαδήποτε μορφή του παραθύρου σε αυξήσεις του 1/16 μιας ίντσας. Οι πειραματικές εγκαταστάσεις παραθύρων δεν περιέχουν σχεδόν κανέναν κατάλογο απογράφης , αλλά η εταιρεία Andersen είναι ακόμα ικανή να παραγάγει τυπικά παράθυρα μέσα σε έναν μήνα από τη λήψη της παραγγελίας .

Ο (Πίνακας 3.1) επεξηγεί τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ της μαζικής προσαρμογής στις απαιτήσεις του πελάτη και της μαζικής παραγωγής. Παραδείγματος χάριν, οι μαζικοί παραγωγοί επιδιώκουν τους μεγάλους όγκους και την επανάληψη επάνω στην παραγωγή που οδηγεί σε χαμηλές δαπάνες ανά-μονάδα προϊόντος, έκκληση στις μεγάλες ομάδες πελατών ή το "μέσο πελάτη," να στηριχθούν στα μεγάλα αποθέματα σε όλο το κανάλι, και επιδιώκουν να κόψουν τις δαπάνες μέσω των μακροχρόνιων και συνεχών τρεξιμάτων παραγωγής. Ένας διοικητικός υπάλληλος αποφασίζει ποια συγκεκριμένα προϊόντα θα παραχθούν σε ποιες ποσότητες λαμβάνοντας υπόψη τον όγκο πωλήσεων. Η μαζική παραγωγή επίσης απαιτεί ένα σύστημα διοικητικής μέριμνας που είναι ικανό για την μεταφορά μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων ίδιας κατηγορίας σε κάθε αγοραστή.

Αντίθετα, οι εταιρίες που μαζικά προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των πελατών στηρίζονται στα μικρά μεγέθη μερών παραγωγής, απευθύνονται στις μοναδικές προτιμήσεις των μεμονωμένων καταναλωτών, επιδιώκουν τα πολύ χαμηλά επίπεδα

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

αποθεμάτων, και προσπαθούν να κόψουν τις δαπάνες των μικρών τρεξιμάτων παραγωγής με τη μείωση και των χρόνων οργάνωσης και μεταστροφής. Οι τελικοί καταναλωτές καθορίζουν τι παράγεται βασισμένα στις συγκεκριμένες διαταγές παραγγελίας τους. Απαιτείται ένα σύστημα διοικητικής μέριμνας που να μπορεί αποτελεσματικά να ταξινομήσει τα μικρά και μικτά φορτία των διαφοροποιημένων προϊόντων στους μεμονωμένους καταναλωτές.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ  
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

	<b>Μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη</b>	<b>Μαζική παραγωγή</b>
<b>Γενικός προγραμματισμός και πρόβλεψη</b> Βάση για την κατασκευή και τον προγραμματισμό καταλόγων απογράφης αποθεμάτων  Προσδιορισμός για το τι πωλείται  Χαρακτηριστικά της ζήτησης  Μονάδα ανάλυσης  Αντικείμενο  Μέγεθος της μονάδας παραγωγής  Μήκος του κύκλου ζωής προϊόντων	Πραγματικές διαταγές παραγγελίας  Καθορίζεται από τη συνεχή απαίτηση διάλογου μεταξύ του τελικού καταναλωτή και των άλλων μελών καναλιών  Τεμαχισμένη ζήτηση  Μεμονωμένος καταναλωτής  Μεριδίο του πελάτη  Μεμονωμένη μονάδα  Μικρή	Προβλέψεις  Καθορισμένο από τον κατασκευαστή βάσει των εκτιμήσεων απαίτησης και της επιθυμίας να μειωθεί η επιλογή έτσι ώστε τα κόστη μονάδας να μπορούν να χαμηλώσουν  Σταθερή ζήτηση  Τομέας αγοράς ή μέσος καταναλωτής  Μεριδίο της αγοράς  Μέρος παραγωγής  Μεγάλη
Πηγές μείωσης του κόστους	Τυποποιημένα προϊόντα, μακροχρόνια τρεξίματα παραγωγής, μεγάλη κύκλο ζωής προϊόντων	Just-in-time παράδοση, χαμηλή οργάνωση και δαπάνες μεταστροφής προϊόντος παραγωγή βασίζεται στην παραλαβή μιας διαταγής αντί μιας πρόβλεψης
<b>Προγραμματισμός ποικιλίας</b> Δικαίωμα επιλογής  Ποικιλία και παραγωγή	Καταναλωτές ικανοί να επιλέξουν μεταξύ ενός πολύ μεγάλου αριθμού επιλογών  Η δημιουργία της ποικιλίας απαιτεί την ευελιξία στην κατασκευή	Καταναλωτές ικανοί να επιλέξουν μια από τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις  Η περιορισμένη ποικιλία απαιτείται λόγω των σταθερών οργανώσεων παραγωγής
<b>Επιπτώσεις Στρατηγικών επικοινωνίας</b>  Διαχείριση αποθεμάτων  Ροή μετρητών  Βάση τιμολόγησης  Ρόλος του λιανοπωλητή στο κανάλι  Εστίαση παραγωγής  Εστίαση προώθησης  Εστίαση διοικητικών μερίμων	Χρειάζεται ελάχιστο ή καθόλου απόθεμα δεδομένου ότι οι πωλήσεις εμφανίζονται προτού να παραχθούν οι μονάδες Μπορεί να προσφέρει χιλιάδες διαφορετικές επιλογές και μεγέθη χωρίς να πρέπει να εφοδιαστεί με τον ακριβή σχηματισμό που διατάχτηκε  Οι ταμειακές ροές διευκολύνουν επειδή τα αγαθά πωλούνται και τουλάχιστον μερικώς πληρώνονται προτού να παραχθούν  Το πρότυπο προσδιορισμού τιμολόγησης δεν είναι απαραίτητο να περιλάβει εκπτώσεις, την υψηλή συσσώρευση αποθεμάτων, και τις επιστροφές πελατών  Σαν επιλυτής προβλήματος που μπορεί να εκφράσει τις ανάγκες πελατών και να τις μεταφράσει έπειτα σε ένα μοναδικό προϊόν/μια υπηρεσία  Εστίαση στην ανάγκη να μειωθούν οι χρόνοι οργάνωσης και μεταστροφής, σύντομος κύκλος ανάπτυξη προϊόντων, λιτή παραγωγή επιτρέπει το χαμηλότερο κόστος ακόμη και στους μικρούς όγκους  Στενή Πρόβλεψη  Δυνατότητα να ταξινομηθούν οι μεμονωμένες ποσότητες βασισμένες στις διαταγές πελατών	χρειάζεται ουσιαστικό απόθεμα δεδομένου ότι δεν μπορούμε να προβλέψουμε τις καταναλωτικές ανάγκες με ακρίβεια 100% Ουσιαστικό απόθεμα απαιτείται σε όλα τα επίπεδα καναλιών λόγω της αβεβαιότητας στην πρόβλεψη και της συνολικής απαίτησης και της απαίτησης για συγκεκριμένες μονάδες  Ταμειακές ροές που εμποδίζονται από τους μεγάλους όγκους αποθεμάτων στον κατασκευαστή, τους χονδρεμπόρους, και τους λιανοπωλητές  Το πρότυπο προσδιορισμού τιμολόγησης πρέπει να περιλάβει εκπτώσεις, την υψηλή συσσώρευση αποθεμάτων, και τις επιστροφές πελατών  Εκτός από την επίλυση προβλήματος, οι λιανοπωλητές εκτελούν τις λειτουργίες πίστωσης και καταλόγων με την αγορά και τον εφοδιασμό των μεγάλων αποθεμάτων προτού να πωληθούν στους τελικούς καταναλωτές. Εστίαση στις οικονομίες κλίμακας και την επανάληψη για να κόψει τις δαπάνες ανά-μονάδα, μεγάλος κύκλος ανάπτυξης προϊόντων μειωμένες δαπάνες μέσω των μεγάλων ποσοτήτων και των οικονομιών κλίμακας  Συμμετέχει η στοχεύει σε συγκεκριμένο τμήμα  Δυνατότητα να ταξινομηθούν οι μεγάλες ποσότητες διαταγών παραγγελιών για τα ίδια εμπορεύματα
<b>Πίνακας 3.1 Σημαντικότερες διαφορές μεταξύ της μαζικής προσαρμογής στις απαιτήσεις του πελάτη και της μαζικής παραγωγής</b> Πηγή: Barry Berman, Walter H. 'Bud' Miller, "Should your firm adopt a mass customization strategy? ",		

### **3.5 Από τη μαζική παραγωγή στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**

Όταν η ιδέα της μαζικής παραγωγής εισήχθη προς το τέλος του δέκατου ένατου αιώνα, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις ήταν μικρές, οικογενειακές - ιδιόκτητες εταιρείες που στηρίζονταν στην χειροτεχνική παραγωγή. Εκείνη τη στιγμή τα μηχανήματα έρχονταν κατά ένα μεγάλο μέρος στα εργοστάσια, όχι για να αντικαταστήσουν τους εργαζομένους, αλλά να τους βοηθήσουν στην εργασία τους, κάτι το οποίο δημιούργησε το τεχνολογικό έδαφος για τη μαζική παραγωγή.

Το διοικητικό παράδειγμα και η τεχνολογική ανάπτυξη, αποτέλεσαν μια μεγάλη επιτυχή ιστορία, που διαδόθηκε έξω από τους σχεδιαστές παραγωγής της εταιρείας Henry Ford, που έκανε την εισβολή κατευθείαν στην μαζική παραγωγή. Μετά από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο η μαζική παραγωγή έγινε το κυρίαρχο παράδειγμα κατασκευής της παγκόσμιας βιομηχανικής παραγωγής.

Η ιδέα της μαζικής παραγωγής είναι « ο κοινός στόχος ανάπτυξης παραγωγής, μάρκετινγκ, και παράδοσης των αγαθών και των υπηρεσιών σε τιμές αρκετά χαμηλές που σχεδόν ο καθένας να μπορεί να αντέξει οικονομικά» (Pine 1993). Η μαζική παραγωγή εξαρτήθηκε πολύ από τις εξειδικευμένες μηχανές και τα άτομα για να επιτύχει την ομαλή ροή της παραγωγής και του χαμηλότερου κόστους που εξαρτιόταν από τις χαμηλές τιμές. Οι επιχειρήσεις έγιναν μεγαλύτερες, επειδή πέτυχαν οικονομίες κλίμακας, που εγγυήθηκαν ακόμη χαμηλότερες τιμές, και έτσι, καλύτερη θέση στις αγορές.

Η μαζική παραγωγή είναι ένας ιδανικός τρόπος να παραχθούν τα αγαθά για τις ομοιογενείς αγορές. Εντούτοις, στο τέλος του εικοστού αιώνα η κατάσταση άρχισε να αλλάζει σημαντικά καθώς η αγορά έγινε περισσότερο τεμαχισμένη. Αυτή η κατάσταση έχει οδηγήσει στη διακοπή του παραδείγματος της μαζικής παραγωγής και στην εισαγωγή νέου παραδείγματος, της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, ως οργανωτική στρατηγική, προκύπτει ως άμεση απάντηση στην αναταραχή που είχε θρυμματίσει την μαζική αγορά (Hart 1995).

Η μετατόπιση στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη συμβαίνει κυρίως λόγω τριών σημαντικών οδηγιών:

### **3.5.1 Ελεύθερες και δυναμικές παγκόσμιες αγορές**

Δεδομένου ότι οι παγκόσμιες αγορές ανοίγουν, ο ανταγωνισμός μεγαλώνει αντίστοιχα. Η τεχνολογία πληροφοριών έχει καταστήσει πιθανή την διαχείριση παγκοσμίως διανεμημένων επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να φέρνει τις παγκόσμιες επιχειρήσεις με τις οικονομίες κλίμακας να ανταγωνίζονται με τους τοπικούς ανταγωνιστές. Ανίκανες να ανταγωνιστούν με την τιμή, οι τοπικές επιχειρήσεις πρέπει να διαφοροποιηθούν σε ορισμένο τομέα αγοράς ή/και να επιτύχουν ικανοποίηση πελατών με την καλύτερη ποιότητα ή τις σημαντικές υπηρεσίες. Αυτό έχει οδηγήσει στην ποικιλία των προσφορών και στο να δίνεται περισσότερη προσοχή στις προτιμήσεις των πελατών.

### **3.5.2 Τεμαχισμός αγοράς**

Δεδομένου ότι το απόθεμα αυξάνεται λόγω του ανταγωνισμού, οι πελάτες μπορούν να είναι περισσότερο εκλεκτικοί κατά την αγορά των αγαθών. Αυτό οδηγεί στον τεμαχισμό αγοράς. Εδώ, μια επιχείρηση που ικανοποιεί καλύτερα τις ατομικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών έχει τις μεγαλύτερες πωλήσεις (Pine 1993). Με τα εύκαμπτα συστήματα κατασκευής και με τις τεχνικές κατασκευής ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπολογιστών που έχουν κάνει περισσότερο οικονομικά αποδεκτό να παραγάγουν μια μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να παρέχουν τα προϊόντα στις πάντα μικρότερες ομάδες πελατών, κάτι το οποίο επιταχύνει τον περαιτέρω τεμαχισμό.

### **3.5.3 Πιο σύντομοι κύκλοι ζωής προϊόντων**

Η διακοπή της μαζικής αγοράς έχει υποκινηθεί περαιτέρω από την τεχνολογία (Hart 1995). Η σταθερή ζήτηση επηρεάζεται από τους τεχνολογικούς κλονισμούς: νέοι μέθοδοι κατασκευής που αποδεικνύονται επιτυχέστεροι στην επίτευξη των στόχων παραγωγής (Pine 1993) ή βελτιώνουν τους ήδη υπάρχοντες και εισάγουν νέα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που κάνουν τα προϊόντα πιο ανταγωνιστικά.

Όπως με τη μαζική παραγωγή, η μετατόπιση στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι σε θέση να συμβεί επειδή υπάρχουν τρεις απαραίτητοι παράγοντες. 1) Μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη ως παράδειγμα κατασκευής έχει υπάρξει μια στιγμή ήδη. Προσδοκήθηκε ήδη το 1970 από

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

τον Alvin Toffler ως μελλοντικός Κλωνισμός και απεικονιστική το 1987 από τον Stan Davis σε μελλοντικό τέλειο. 2) Η τεχνολογία κατασκευής έχει αναπτύξει και έχει καταστήσει δυνατό να παραγάγει μικρότερη σειρά οικονομικά με εύκαμπτα συστήματα κατασκευής. Επίσης η εμφάνιση του διαδικτύου έχει καταστήσει γρήγορο και εύκολο την συγκέντρωση πληροφοριών για τις προτιμήσεις των πελατών. 3) Οι επιτυχημένες περιπτώσεις όπως η Dell έχουν φέρει την ιδέα της δημόσιας συζήτησης.

Ακόμα κι αν υπάρχουν πολλοί οδηγοί και επιτυχημένες περιπτώσεις ήδη, δεν πιστεύουμε ότι αυτή η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη πρόκειται να επιτύχει τέτοια δημοτικότητα, την οποία η μαζική παραγωγή πέτυχε στην εποχή της. Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη μπορεί να γίνει το κύριο παράδειγμα παραγωγής, αλλά δεν θα εξουσιάσει τις αγορές όπως εξουσίασε η μαζική παραγωγή πριν. Αυτό είναι λόγω του ενός τομέα αγοράς (και αρκετά ενός μεγάλου) που κοιτάζει μόνο για φτηνότερο τιμή. Αυτή η τάση ανάπτυξης μπορεί να παρατηρηθεί αυτήν την περίοδο στα φιλανδικά καταστήματα παντοπωλείων. Καθώς οι ξένες αλυσίδες παντοπωλείων διεισδύουν στις αγορές με καταστήματα (σφιχτών εκπτώσεων), όλες οι κυρίες φιλανδικές βασισμένες αλυσίδες καταστημάτων παντοπωλείων εισάγουν επίσης τη σφιχτή έκπτωσή των εμπορικών σημάτων τους, τα οποία αποκτιούνται με συμμαχία με διαφορετικές ευρωπαϊκές οργανώσεις προμήθειας.

Οπωσδήποτε υπάρχει μια μεγάλη ζήτηση για τα προσαρμοσμένα αγαθά. Και καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν το παράδειγμα μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη αρχίζουν να προσφέρουν περισσότερη ποικιλία και προσαρμογή, οι τομείς της αγοράς στενεύουν προς τα κάτω σε όλο και μικρότερα τμήματα και τελικά αφήνονται στις αγορές ενός μεμονωμένου πελάτη.

Ενώ η ανάπτυξη προς τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη είναι ακόμα εν εξελίξει, ο Pine και ο Gilmore (1999) έχουν προβλέψει ήδη ότι οι μελλοντικές προκλήσεις μετά από την πορεία της μαζικής προσαρμογής έχουν αρχίσει. Σκέφτονται ότι η επόμενη διοικητική πρόκληση είναι ανάπτυξη προς τη "οικονομία εμπειρίας". Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί, επειδή προσαρμόζοντας ένα αγαθό μετατρέπεται αυτόματα σε υπηρεσία, και προσαρμόζοντας μια υπηρεσία αυτόματα μετατρέπεται σε εμπειρία. Εάν αυτός ίσχυε, συνειδητοποιήσαν, ότι η εμπειρία θα έπρεπε να είναι μια ευδιάκριτη οικονομική προσφορά, τόσο ευδιάκριτη από τις υπηρεσίες όσο οι



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

υπηρεσίες είναι από τα αγαθά. Ο Pine και ο Gilmore συνεχίζουν επίσης την αφοσίωση στην επόμενη σχετική ερώτηση: αλλά τι συμβαίνει όταν προσαρμόζετε την εμπειρία; Δεν μπορείτε να βοηθήσετε αυτούς αλλά μπορείτε να τους γυρίσετε σε αυτό που καλείται συχνά *ζωή-μετασχηματίζοντας την εμπειρία*, και έτσι ανακαλύφθηκε η πέμπτη και η τελική οικονομική προσφορά στην πρόοδο της οικονομικής αξίας: μετασχηματισμοί (Pine και Gilmore 2003).

Τέλος στον (Πίνακα 3.2) παρουσιάζονται οι πιο δημοφιλείς κατηγορίες προϊόντων, και οι αυξήσεις που έγιναν στα προϊόντα σε κάθε κατηγορία προϊόντων χάρις την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.

ITEM	EARLY 70s	LATE 90s
Vehicle models	140	260
Vehicle styles	654	1,212
SUV models	8	38
SUV styles	18	192
Personal computers	0	400
Software titles	0	250,000
Web sites	0	4,757,394
Movie releases	267	458
Airports	11,261	18,292
Magazine titles	339	790
New book titles	40,530	77,446
Community colleges	886	1,742
Amusement parks	362	1,174
TV screen sizes	5	15
Houston TV channels	5	185
Radio broadcast stations	7,038	12,458
McDonalds menu items	13	43
KFC menu items	7	14
Frito-lay crisp varieties	10	78
Breakfast cereals	160	340
Pop-tarts	3	29
Soft drinks brands	20	87
Bottled water brands	16	50
Milk types	4	19
Colgate toothpastes	2	17
Mouthwashes	15	66
Dental flosses	12	64
Prescription medicines	6,131	7,563
Pain relievers	17	141
Levi's jeans styles	41	70
Running shoe styles	5	285
Women's hosiery styles	5	90
Contact lens types	1	36
Bicycle types	8	31

**Πίνακα 3.1 μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη και αυξήσεις στα προϊόντα**

Πηγή: W. Michael Cox and Richard Alm, "The Right Stuff! (But The Wrong National Statistics) ", ADAM SMITH INSTITUTE 1999.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

### 4.1 Εισαγωγή

Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη αναφέρεται σε μια διαδικασία της παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών που προσαρμόζονται για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών σε μια μαζική αγορά. Ο James H. Gilmore και ο B. Joseph Pine υποστήριξαν ότι η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη ήταν η διαδικασία που μετατόπισε τη μαζική παραγωγή ως αρχική μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε στις εγκαταστάσεις παραγωγής. Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες για τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη εμφανίζονται να αναπτύσσονται από μια προοπτική στρατηγικής διαχείρισης, και πολύ περιορισμένη έρευνα στη προοπτική λειτουργικής διαχείρισης της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη υπάρχει στη φιλολογία των Ahlstrom και Westbrook για την διαχείριση της λειτουργίας παραγωγής.

Εντούτοις, αυτή η έννοια της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη είναι βεβαίως ένα ζήτημα διαχείρισης λειτουργίας παραγωγής, ειδικά δεδομένου ότι αναφέρεται στη νέα, η μη παραδοσιακή διαδικασία ενσωμάτωσης της μαζικής παραγωγής και της προσαρμογής στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Επίσης, σημαντικοί κατασκευαστές όπως η Dell, Motorola, Hewlett-Packard, General Motors, Ford, Chrysler και άλλοι χρησιμοποιούν τις διαδικασίες μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη στις εγκαταστάσεις παραγωγής τους. Επιπλέον, μερικές μελέτες έχουν παρουσιάσει θετικές συνέπειες της ενσωμάτωσης της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη στα παραδοσιακά συστήματα μαζικής παραγωγής. Επομένως, η μαζική προσαρμογή είναι αναμφισβήτητα ένα ζήτημα διαχείρισης λειτουργίας παραγωγής και πρέπει να εξεταστεί από μια προοπτική λειτουργικής διαχείρισης,

## **4.2 Μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη: η εξέλιξη και η μοναδικότητά της**

Οι παραδοσιακές μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιήθηκαν από τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις εστίαζαν στη μαζική παραγωγή που χρησιμοποιούσε τις αρχές τυποποίησης. Η παραδοσιακή επιχείρηση μαζικής παραγωγής είναι γραφειοκρατική, ιεραρχική, και ιδιαίτερα τυποποιημένη. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν υπό τη στενή επίβλεψη και εκτελούν τους ιδιαίτερα στερεότυπους, τυποποιημένους, και επαναλαμβανόμενους στόχους. Αυτός ο τύπος παραδοσιακής διαδικασίας παραγωγής οδηγεί στην κατασκευή χαμηλού κόστους, τυποποιημένων αγαθών και υπηρεσιών. Το πιο χαρακτηριστικό χρονικό διάστημα της μαζικής παραγωγής ήταν από τις πρώρες δεκαετίες του 20ου αιώνα όταν εισήγαγε ο Henry Ford τη σύγχρονη γραμμή συναρμολόγησης στην παραγωγή των αυτοκινήτων κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 όταν η μαζική παραγωγή ήταν η πιο κυρίαρχη μέθοδος παραγωγής για όλες τις επιχειρήσεις.

Οι διαδικασίες μαζικής παραγωγής οδήγησαν στις συνεχείς μεθόδους βελτίωσης παραγωγής. Η συνεχόμενη βελτιωμένη επιχείρηση είναι πιο συμμετοχική, ενδυναμωμένη, βασίζεται στην ομάδα και εστιάζει στις αρχές συνολικής ποιοτικής διαχείρισης (TQM). Στους εργαζομένους δίνονται περισσότερες συμμετοχές και ευθύνες λήψης αποφάσεων και οι διευθυντές εκτελούν της λειτουργίες προγύμνασης για την παρακίνηση των υπαλλήλων τους μέσα από τις συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης στη δυνατότητα παραγωγής. Αυτός ο τύπος συστήματος παραγωγής οδηγεί στην κατασκευή των χαμηλού κόστους, υψηλής ποιότητας, τυποποιημένων αγαθών και υπηρεσιών. Το χρονικό διάστημα το οποίο είναι χαρακτηριστικό της συνεχούς βελτίωσης ήταν στη δεκαετία του '80 όταν άρχισαν επιχειρήσεις όπως η Motorola να υιοθετούν (TQM) και άλλα συνεχή βελτιωμένα προγράμματα στη διαχείριση λειτουργίας παραγωγής τους.

Οι συνεχείς βελτιωμένες μέθοδοι παραγωγής οδηγούν στη μοναδική έννοια της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, μια διαδικασία με την οποία όλες οι πτυχές μέσα στην οργάνωση από τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, τις οργανωτικές δομές, και την τεχνολογία συνδέονται για να παρέχουν στους πελάτες συγκεκριμένα ότι χρειάζονται και ότι θέλουν. Ένα αποτελεσματικό, καλά-ενσωματωμένο οργανωτικό σύστημα της παραγωγής διευκολύνει αυτήν την διαδικασία της μαζικής

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

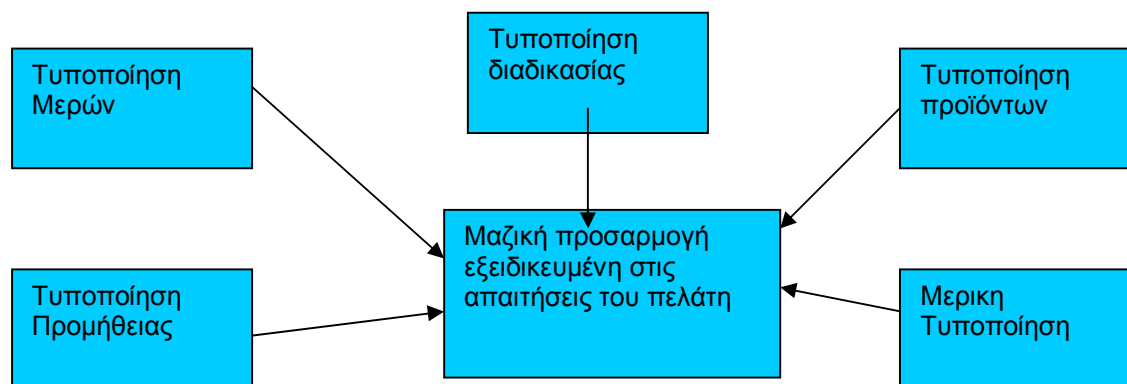
προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Το αποτέλεσμα είναι χαμηλότερο κόστος, υψηλή ποιότητα, προσαρμοσμένα αγαθά και υπηρεσίες που παράγονται σε μια μεγάλη κλίμακα σε μια μαζική αγορά. Το χρονικό διάστημα το οποίο είναι χαρακτηριστικότερο της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη ήταν στα μέσα της δεκαετίας του '90 μέσω του παρόντος όταν άρχισαν οι επιχειρήσεις όπως η Dell να θέτουν σε εφαρμογή αποτελεσματικά τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη στις εγκαταστάσεις των διαδικασιών παραγωγής της.

Το καλύτερο παράδειγμα της αποτελεσματικότητας της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη στη δράση είναι η δυνατότητα παραγωγής υπολογιστών της Dell. Όταν ένας πελάτης θέλει να αγοράσει ένα σύστημα ηλεκτρονικού υπολογιστή, μπορεί να χρησιμοποιήσει έναν υπολογιστή και το Διαδίκτυο για να πάει online και να τοποθετήσει τη διαταγή παραγγελίας για ένα σύστημα ηλεκτρονικού υπολογιστή. Το σύστημα προσωπικού ηλεκτρονικού υπολογιστή ορίζεται σε όρους προδιαγραφών όπως το μέγεθος μνήμης, η ταχύτητα επεξεργαστών, σκληρών δίσκων, το λογισμικό, και άλλες περιφερειακές μονάδες. Η Dell παρέχει ποικιλία σε αυτές τις προδιαγραφές για τον πελάτη προκειμένου να επιλέξει. Ο πελάτης επιλέγει από τις διάφορες επιλογές για τις διαφορές πτυχές του συστήματος ηλεκτρονικού υπολογιστή σύμφωνα με την επιλογή του/της. Κατόπιν, η Dell παράγει ένα σύστημα ηλεκτρονικού υπολογιστή σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη και το παραδίδει στον πελάτη μέσα σε τρεις έως 5 ημέρες στις περισσότερες περιπτώσεις. Η Dell μπορεί να κατασκευάσει μετά από διαταγή παραγγελίας “built to order” ένα σύστημα υψηλής ποιότητας και χαμηλότερου κόστους και κάνει αυτό σε μια κλίμακα μαζικής παραγωγής για πελάτες σε όλο τον κόσμο. Σύμφωνα με τον Dignan, η Dell έχει αναπτύξει την φήμη ως λιτή και ενδιάμεση κατασκευάστρια υπολογιστών με υψηλή αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες παραγωγής της. Με την παραγωγή ενός μαζικά προσαρμοσμένου προϊόντος με χαμηλό κόστος (αναλογία δαπάνης 9,9 τοις εκατό αρκετά κάτω των ανταγωνιστών, 19 τοις εκατό της Compaq του και 27 τοις εκατό της Gateway's), η Dell συνεχίζει να κερδίζει το μερίδιο αγοράς και το κέρδος.

### 4.3 Μέθοδοι για να επιτύχει η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη

Το (σχήμα 4.1) επεξηγεί τις κύριες λειτουργικές μεθόδους που διευκολύνουν την έννοια μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, στην πράξη. Αυτές περιλαμβάνουν τέσσερις τυποποιημένες προσέγγισης:

- την τυποποίηση μερών
- την τυποποίηση διαδικασίας
- την τυποποίηση προϊόντων
- την τυποποίηση προμήθειας .



**Σχήμα 4.1 Μέθοδοι για να επιτύχει η μαζική προσαρμογή.**

Πηγή: R.S. Selladurai, "Mass customization in operations management: oxymoron or reality?"

Όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα κοινά μέρη ή τα συστατικά για τα διάφορα στοιχεία προϊόντων σε μια γραμμή προϊόντων, παράγει διάφορα πλεονεκτήματα όπως χαμηλώνει τις δαπάνες της λόγω των οικονομιών κλίμακας, μειώνει τα αποθέματα, και βελτιώνει την πρόβλεψη των συνιστωσών αναγκών.

Επίσης, η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη διευκολύνεται μέσω της χρήσης της τυποποίησης της διαδικασίας. Όταν οι επιχειρήσεις μπορούν να καθυστερήσουν την προσαρμογή όσο το δυνατόν αργότερα στη διαδικασία, μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης της διαδικασίας. Η Hewlett-Packard, παραδείγματος χάριν, προσθέτει μερικά από τα προσαρμοσμένα εξειδικευμένα στις απαιτήσεις του πελάτη αντικείμενα όπως τα εγχειρίδια και της παροχές

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

ηλεκτρικού ρεύματος στους εκτυπωτές της που στέλνονται στις ευρωπαϊκές αγορές στα κέντρα διανομής στην Ευρώπη, καθυστερώντας κατά συνέπεια την προσαρμογή του στα τελευταία στάδια της αλυσίδας παραγωγής και διανομής. Κατά την χρησιμοποίηση της τυποποίησης προϊόντων, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαφημίσουν μια ευρεία ποικιλία των προϊόντων τους αλλά εφοδιάζουν μόνο μερικά από αυτά (τυποποιημένα στοιχεία), μπορούν να χρησιμοποιούν τον κανόνα 80/20. Εάν οι πελάτες απαιτούν ορισμένα μη αποθεματοποιημένα αντικείμενα, η εταιρεία μπορεί να τα παραγάγει μετά αφότου λάβει αυτήν την διαταγή παραγγελίας ή να χρησιμοποιήσει μια διαδικασία αποκαλούμενη προς τα κάτω αντικατάσταση για να ικανοποιήσει αυτήν την απαίτηση. Μπορεί να αντικαταστήσει με ένα υψηλότερο στοιχείο λειτουργίας/ταχύτητας ένα χαμηλότερο στοιχείο λειτουργίας/ταχύτητας όταν το χαμηλότερο τελικό αντικείμενο δεν είναι διαθέσιμο. Ομοίως, οι επιχειρήσεις που νοικιάζουν αυτοκίνητα αντικαθιστούν το βελτιωμένο αυτοκίνητο όταν το ζητούμενο αυτοκίνητο είναι μη διαθέσιμο.

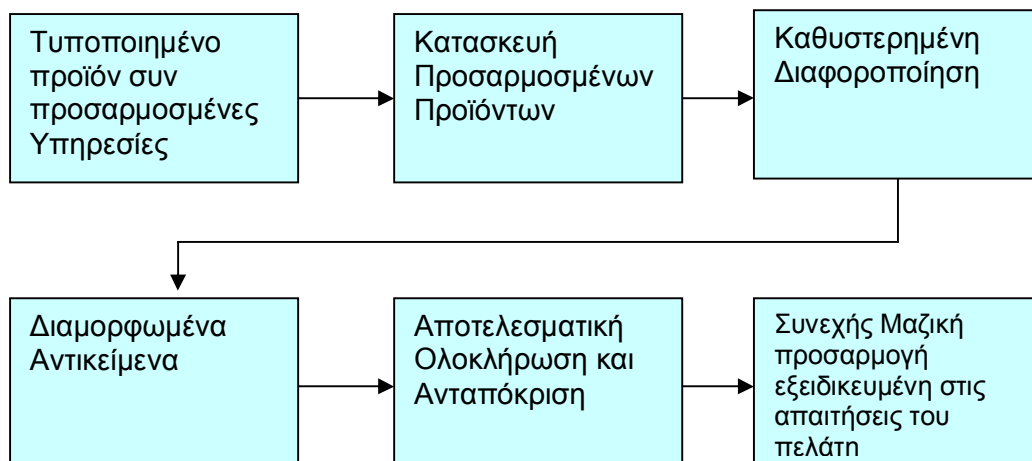
Κατά την χρησιμοποίηση της τυποποίησης της προμήθειας, οι εταιρείες αποκτούν κοινό εξοπλισμό και συστατικά για να διενεργήσουν τις λειτουργίες τους. Κατά συνέπεια, ακόμα κι αν μια ευρεία ποικιλία των προϊόντων μπορεί να κατασκευαστεί, αυτά τα στοιχεία χρειάζονται τον παρόμοιο εξοπλισμό παραγωγής και χρησιμοποιούν ένα κοινό σύνολο συστατικών, με αυτόν τον τρόπο επιτρέπεται στην εταιρεία να κερδίζει τα κόστη για την αγορά των τυποποιημένων υλικών και του εξοπλισμού. Η βιομηχανία υπολογιστών χρησιμοποιεί αυτήν την έννοια αποτελεσματικά δεδομένου ότι προμηθεύει τον κοινό εξοπλισμό και τα συστατικά για να παραγάγει τα συστήματά της.

Εκτός από αυτές τις τέσσερις προσεγγίσεις τυποποίησης, η εταιρείες μπορούν επίσης να υιοθετήσουν μια πέμπτη συγκεκριμένα την προσέγγιση μερικής τυποποίησης. Στη χρησιμοποίηση της προσέγγισης μερικής τυποποίησης, οι εταιρείες προσφέρουν στους πελάτες τους ένας περιορισμένο αριθμό επιλογών για να επιλέξουν κρατώντας τα προϊόντα τους συνήθως τυποποιημένα. Οι υπολογιστές της Dell χρησιμοποιούν αυτήν την προσέγγιση αποτελεσματικά, κατά τη διαταγή παραγγελίας από την Dell, ένας πελάτης μπορεί να επιλέξει ένα τυποποιημένο σύστημα ηλεκτρονικού υπολογιστή αλλά μαζί με αυτό προσαρμόζει την αγορά του/της με την επιλογή από τις εκλεκτικές επιλογές για τις διάφορες κατηγορίες του προϊόντος. Παραδείγματος χάριν, κατά την αγορά ενός συστήματος ηλεκτρονικού υπολογιστή laptop, οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν από διάφορους τύπους επεξεργαστών που κυμαίνονται από 1,4 σε 1,7 GHz M διάφορες

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

επιλογές μνήμης που κυμαίνονται από 512 MB έως και 2GB ή διάφορες κάρτες γραφικών από 32 MB έως και 128 MB και παρόμοιες επιλογές για όλες τις άλλες προδιαγραφές του συστήματος. Η Dell προσφέρει αυτές τις επιλογές σε διάφορες συγκεκριμένες τιμές έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να επιλέξουν εκείνες τις επιλογές που θέλουν για τα συστήματά τους και πληρώνουν αυτές τις τιμές σύμφωνα με τις επιλογές που κάνουν. Η μερική τυποποίηση γίνεται όλο και περισσότερο δημοφιλής στην παραγωγή και τη διαχείριση λειτουργιών σε διάφορες βιομηχανίες ειδικά σε βιομηχανίες υπολογιστών, εκτυπωτών, και αυτοκινήτων.

Επίσης ,ο Pine συζήτησε πέντε τρόπους που επιτρέπουν την πρόοδο μιας επιχείρησης από τη μαζική παραγωγή στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Αυτοί περιλαμβάνουν την προσαρμογή των υπηρεσιών γύρω από τα τυποποιημένα προϊόντα, την παραγωγή των εξατομικεύσιμων προϊόντων, την παροχή καθυστερημένης διαφοροποίησης, την εξασφάλιση γρήγορης ανταπόκρισης στις ανάγκες πελατών, και τη διαμόρφωση των αντικειμένων. Ο Pine υποστήριξε ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις ακολουθούν αυτήν την πορεία της προόδου προς τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Το (σχήμα 4.2) προτείνει μια χαρακτηριστική πρόοδο εταιρείας από τη μαζική παραγωγή/την τυποποίηση προς τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Καθώς οι εταιρείες προοδεύουν μέσω των διάφορων σταδίων, γίνονται όλο και περισσότερο προσαρμοσμένες και λιγότερο τυποποιημένες.



**Σχήμα 4.2 : Ακολουθία της προόδου από την τυποποίηση προς τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**

Πηγή: R.S. Selladurai, "Mass customization in operations management: oxymoron or reality?"

#### **4.4. Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη δεν είναι ένα σχήμα οξύμωρο είναι μια πραγματικότητα**

Αν και η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη εμφανίζεται να είναι ένα σχήμα οξύμωρο φτιαγμένο από δύο αντιφατικούς όρους , μαζική παραγωγή και προσαρμογή, είναι πάρα πολύ μια πραγματικότητα σήμερα δεδομένου ότι διάφορες επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον κόσμο χρησιμοποιούν αυτήν την έννοια στην καθημερινή διαχείριση της παραγωγής και της λειτουργίας τους. Οι υπολογιστές Dell, Motorola, η IBM, 3Com, τα μικροσυστήματα Sun, η Proctor και η Gamble,, η TOYOTA, General Motors, η Ford, Chrysler,Saab, Hewlett-Packard, και άλλες εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη στην παραγωγή τους. Κατά τη διάρκεια των ετών, οι κατασκευαστές έχουν χρησιμοποιήσει μεθόδους μαζικής παραγωγής, οι οποίες εξελίχθηκαν μέσα από τις συνεχείς μεθόδους βελτίωσης, και έπειτα αυτοί άλλαξαν σε μεθόδους μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Η παραγωγή ενός προϊόντος ιδιαίτερο στις ανάγκες του πελάτη είναι η ουσία των επιτυχών επιχειρησιακών πρακτικών. Κάνοντας αυτά σε μια κλίμακα μαζικής παραγωγής οδήγησε στην έννοια μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Αυτό που αντιμετωπίστηκε συχνά ως αδύνατο μια στρατηγική που να συνδέει τα δύο τα αντίθετα άκρα της μαζικής παραγωγής και της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του



#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

πελάτη έχει γίνει πραγματικά ορατό στην πράξη. Στην πραγματικότητα, η διαδομένη χρήση αυτής της μοναδικής έννοιας της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη στις μεθόδους παραγωγής θεωρείται σημαντικός παράγοντας για τη φαινομενική επιτυχία των επιχειρήσεων που έχουν εφαρμόσει τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Η χρησιμοποίηση της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη σε διαδικασίες εμφανίζεται να δίνει στις επιχειρήσεις μια ισχυρή ανταγωνιστικότητα πέρα από τους ανταγωνιστές τους που δεν μπορούν ακόμα να εφαρμόσουν αυτήν την στρατηγική. Καθώς η Duray βρήκε στην μελέτη της, ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη παρουσιάζονται σημαντικά υψηλότερα από την άποψη της οικονομικής απόδοσης που σχετίζεται με το μερίδιο αγοράς, την επιστροφή στις επενδύσεις, και τα περιθώρια του κέρδους από τους ισοδυνάμους που δεν χρησιμοποίησαν τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Ίσως, αυτό μπορεί να βοηθήσει να εξηγήσει την τεραστία γενικά αλλά και οικονομικά επιτυχία που έχουν βιώσει οι εγκαταστάσεις παραγωγής της Dell ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης χρήσης μαζικής προσαρμογής στην παραγωγή.

Επίσης, μερικοί από τους παράγοντες που έχουν συμβάλει στην ισχυρή ανάπτυξη και δημοτικότητα της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη περιλαμβάνουν την εμφάνιση του Διαδικτύου και τη φαινομενική επιτυχία των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας ειδικά των υπολογιστών Dell. Η αύξηση του Διαδικτύου έχει δώσει στους κατασκευαστές μια πλατφόρμα για να περνούν τις διαταγές on-line από ένα ακροατήριο μαζικής αγοράς για προσαρμοσμένα προϊόντα όπως τα καλλυντικά, παπούτσια, ποδήλατα, ενδύματα, βιταμίνες, υπολογιστές και σχετικά με τον υπολογιστή εξαρτήματα, με πολύ ελάχιστες δαπάνες. Το Διαδίκτυο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παρέχουν την υψηλή προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη με χαμηλότερο κόστος και έχει μετατοπίσει σε μεγάλο βαθμό την παραδοσιακή και περισσότερο ακριβή μέθοδο του πολύ καλά καταρτισμένου και εκπαιδευμένου πωλητή που αλληλεπιδράει με τους πελάτες. Η γνωστή ιστορία της τεράστιας επιτυχίας των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας ειδικά της Dell είχε αναγκάσει πολλές άλλες επιχειρήσεις να εξετάσουν σοβαρά τις στρατηγικές μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη στα συστήματα παραγωγής τους έτσι ώστε μπορούν επίσης να είναι αποτελεσματικές και επιτυχείς.

Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι μια πραγματικότητα επειδή είναι μια ελκυστική στρατηγική και για τους κατασκευαστές και για τους πελάτες. Οι παραγωγοί είναι σε θέση να μειώσουν τους καταλόγους απογράφης αποθεμάτων και τα γενικά έξοδα κατασκευής τους, να αποβάλουν τα απόβλητα στις αλυσίδες ανεφοδιασμού τους, και να λάβουν πιο εξακριβωμένες πληροφορίες για την ζήτηση. Οι πελάτες, αφ' ετέρου, παίρνουν τα εύλογα διατιμημένα, κατάλληλα προϊόντα σύμφωνα με τις προσωπικές προτιμήσεις τους, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα χρώματα, και τις λειτουργίες.

#### **4.5 Πλεονεκτήματα της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη**

Ο Ahlstrom και ο Westbrook ερεύνησαν διάφορες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη και βρήκαν πολλά θετικά πλεονεκτήματα που επιχειρήσεις εξέθεταν από την εμπειρία τους. Σε αυτά τα πλεονεκτήματα συμπεριλαμβάνονται ότι αύξησαν την ικανοποίηση των πελατών, αύξησαν το μερίδιο αγοράς, αύξησαν την γνώση των πελατών, μείωσαν τον χρόνο ανταπόκρισης στην εκπλήρωση της παραγγελίας, μείωσαν το κόστος παραγωγής, και αύξησαν το κέρδος. Φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις που βίωσαν πλεονεκτήματα με τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη σχετίστηκαν περισσότερο με τους πελάτες και τον αντίκτυπο της αγοράς και λιγότερο με το κέρδος και τους παράγοντες του κόστους.

Επίσης, η Dell που είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στην αγορά των υπολογιστών φαίνεται να είναι ωφελημένη παρά πολύ ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο Dignan συζήτησε μερικά από τα βασικά μέτρα της επιτυχίας για την Dell ειδικά από την άποψη της αποδοτικότητας. Τα τρέχοντα επίπεδα αποθεμάτων στην Dell είναι τέσσερις ημέρες περίπου 90 τοις εκατό των αντικειμένων της Dell αγοράζονται on-line. Κάθε εργοστάσιο λαμβάνει τα νέα αντικείμενα κάθε δύο ώρες ο συστατικός κατάλογος αποθεμάτων μετρίεται στις ώρες παρά τις παραδοσιακές ημέρες ο αριθμός αφών ή βημάτων των εργαζομένων στη διαδικασία παραγωγής έχει κοπεί 50 τοις εκατό Η αναλογία δαπάνης της Dell είναι η χαμηλότερη στη βιομηχανία περίπου σε 9 τοις εκατό, και τα ιδιαίτερα ενσωματωμένα δίκτυα διανομής και εφοδιασμού δίνουν στην Dell μια μεγάλη

ανταγωνιστικότητα πέρα από τον ανταγωνισμό της. Μετά από τις 11 Σεπτεμβρίου 2001 και την κρίση που υπήρξε στο World Trade Center, οι περιορισμοί στα αεροπορικά ταξίδια και στα σύνορα επηρέασε τα δίκτυα διανομής σε όλες τις αμερικανικές επιχειρήσεις. Εντούτοις, οι υπολογιστές της Dell ήταν σε θέση να προσδιορίσουν γρήγορα που θα επηρεαζόταν η παραγωγή και αύξησαν την παραγωγή του στις ευρωπαϊκές και ασιατικές εγκαταστάσεις του. Η Dell έδωσε προτεραιότητα επίσης στις διαταγές παραγγελίας των πελατών σύμφωνα με τη σημαντικότητα και ήταν σε θέση να παραδώσει γρήγορα και να ικανοποιήσει τις ανάγκες πολλών επιχειρήσεων που είχαν χάσει χιλιάδες υπολογιστές από την επίθεση. Αντίθετα ένας άλλος σημαντικός κατασκευαστής υπολογιστών είχε δυσκολία να στείλει έξω την αξία \$300 εκατομμυρίων των διαταγών για παραγγελίες λόγω των προβλημάτων στο δίκτυο ανεφοδιασμού.

#### **4.6 Μειονεκτήματα της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη**

Μερικά μειονεκτήματα επίσης αναφέρθηκαν από τις επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Αυτά περιλαμβάνουν κατά σειρά την αυξανόμενη σημασία του υλικού κόστους, το αυξανόμενο κόστος παραγωγής, τις χαμηλότερες έγκαιρες παραδόσεις, την απόδοση παράδοσης των προμηθευτών, την αύξηση στο χρόνο ανταπόκρισης διαταγής παραγγελίας, και τη μείωση της ποιότητας των προϊόντων. Προφανώς τα περισσότερα από αυτά τα μειονεκτήματα κοστολογήθηκαν σχετικός. Αν και το κόστος θα μπορούσε να είναι το πλεονέκτημα της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, αυτό θα μπορούσε μερικές φορές να είναι ένα μειονέκτημα λόγω του ασφαλιστικού κόστους όπου το σύστημα παραγωγής υφίσταται για τη συμπερίληψη της ευκαμψίας της προσαρμογής, και θυσιάζει σε κάποιο βαθμό την αποδοτικότητα του κόστους που συνήθως συνδέεται με την τυποποίηση. Περαιτέρω, η διαδικασία παραγωγής στις περισσότερες επιχειρήσεις μπορεί να μην είχε εξελιχθεί πλήρως προς την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, αλλά συνεχίζει να παράγει παρτίδες τυποποιημένων προϊόντων.

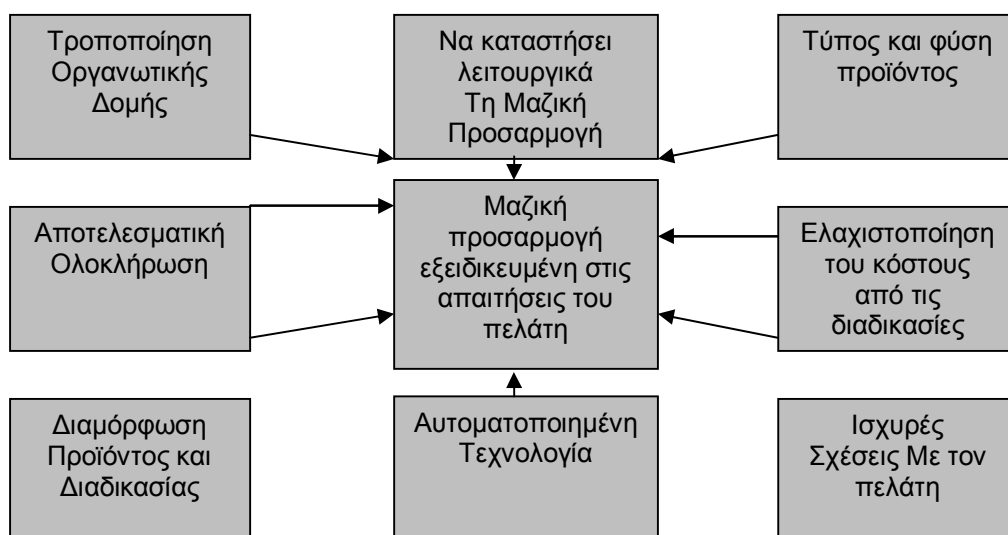
Επίσης, οι δαπάνες παραγωγής έχουν ανέβει στα ύψη σε μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις όπως η Toyota Motor Company. Οι εμπειρογνώμονες στην Toyota υποστηρίζουν ότι εκτός από την υποχώρηση της Ιαπωνίας και την παρακμάζουσα

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

οικονομία, κάποιες δυσκολίες βίωσαν με τις πρακτικές εφαρμογής της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, που συνέβαλλαν επίσης ως παράγοντες για την μείωση της ανταγωνιστικής δύναμης της Toyota αλλά και του χαμηλότερου κέρδους για την εταιρεία. Οι ανώτεροι υπάλληλοι της Toyota ανακάλυψαν με σκληρό τρόπο ότι η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι σαφώς διαφορετική από τη συνεχή βελτίωση και ήταν ένας άγνωστος τρόπος για να κάνουν επιχειρήσεις. Ανακάλυψαν ότι και η συνεχής βελτίωση και η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη χρειάζονται πολύ διαφορετικές οργανωτικές δομές, αξίες, ρόλους και συστήματα διαχείρισης, τεχνικές εκμάθησης και κατάρτισης, και σχέσεις πελατών. Επομένως, η εφαρμογή της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη αποδείχτηκε για αυτούς περισσότερη δαπανηρή και περισσότερο δύσκολη από τι περίμεναν με συνέπεια μια πιο αδύνατη ανταγωνιστική θέση και μια πτώση των κερδών.

#### **4.7 Οργανωτικές στρατηγικές για την αποτελεσματική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**

Αν και η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη εμφανίζεται να έχει μερικά μειονεκτήματα, τα πλεονεκτήματα που μια επιχείρηση απολαμβάνει από τη χρήση της φαίνονται να ξεπερνούν τα αρνητικά. Για να εφαρμόσουν τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη αποτελεσματικά οι επιχειρήσεις πρέπει να μελετήσουν κάποιες συγκεκριμένες οργανωτικές στρατηγικές (σχήμα 4.3).



**Σχήμα 4.3: οργανωτικές στρατηγικές για την αποτελεσματική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.**

Πηγή: R.S. Selladurai, "Mass customization in operations management: oxymoron or reality?"

#### **4.7.1 Τροποποίηση της οργανωτικής δομής.**

Οι εταιρίες πρέπει να τροποποιήσουν και να μετασχηματίσουν μερικές φορές, εάν είναι απαραίτητο, την οργανωτική δομή τους για να διευκολύνουν τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Όπως το σχέδιο 2 επισημαίνει, οι επιχειρήσεις μπορεί να πρέπει να αλλάξουν τη δομή τους προκειμένου να προσαρμόσουν την πρόοδο από την τυποποίηση προς τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη με κάθε προοδευτικό στάδιο που δείχνει την υψηλότερη προσαρμογή. Οι επιχειρήσεις που είναι προσαρμοσμένες στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και προσαρμοσμένες συγκεκριμένα για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις / προσδοκίες πελατών είναι πιθανότερο να είναι περισσότερο αποτελεσματικές. Η Dell παραδείγματος χάριν έχει αποβάλει οποιουσδήποτε μεσάζοντες στην αλυσίδα παραγωγής της και αλληλεπιδρά άμεσα με τους πελάτες της ειδικά μέσω του Διαδικτύου. Αυτό εξαλείφει την ανάγκη να χρησιμοποιηθούν ακριβοί πωλητές ή/και οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, και οι μεσάζοντες που κάνουν έτσι ολόκληρες τις διαδικασίες περισσότερο αποδοτικές οικονομικά. Επίσης, η βελτιωμένη σχέση μεταξύ της παραγωγής και του μάρκετινγκ μέσα στην εταιρεία πρέπει να αναπτυχθεί, η εσωτερική και εξωτερική ευκαμψία πρέπει να ενισχυθούν, και η ολοκλήρωση του ολόκληρου συστήματος τεχνολογίας πληροφορίας και υποστήριξης πρέπει να ενισχυθεί.

#### **4.7.2 Να καταστήσει λειτουργική την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.**

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στην εφαρμογή λειτουργιών διαχείρισης στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο Ahlstrom και ο Westbrook διαπίστωσαν ότι οι τρεις κορυφαίες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να εφαρμόσουν τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη περιλαμβάνουν την υλική επεξεργασία, την αυξανόμενη ποικιλία του αποθέματος, και τη συναρμολόγηση των βασικών υπομονάδων. Το εργοστάσιο παραγωγής θεωρείται η καρδιά της επιχείρησης οι διαδικασίες πρέπει να λειτουργήσουν μαζί με άλλες λειτουργίες της εταιρείας για να παρέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσδοκούν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

#### **4.7.3 Τύπος και φύση του προϊόντος.**

Η φύση του προϊόντος προσκρούει επίσης στο βαθμό μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Μερικά προϊόντα και αγορές μπορούν να μην είναι κατάλληλα για τέτοιες αλλαγές μαζικής προσαρμογή εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι πελάτες των προϊόντων όπως το πετρέλαιο, αέριο, καλαμπόκι, παραδείγματος χάριν μπορεί να μην αναμένουν το προϊόν να διαφοροποιηθεί. Επίσης, μερικά άλλα προϊόντα και αγορές ειδικά στις εγκαταστάσεις δημόσιας χρήσης και τους κυβερνητικούς τομείς πρέπει να τυποποιηθούν και η προσαρμογή δεν είναι μια επιλογή, στην πραγματικότητα οι κανόνες και οι κανονισμοί μπορούν να απαγορεύσουν οποιαδήποτε μορφή παραλλαγής από ένα τυποποιημένο προϊόν. Η ηλεκτρική ενέργεια και οι παροχές νερού, παραδείγματος χάριν, δεν μπορούν να προσφέρονται σε προσαρμοσμένη βάση στους πελάτες για προφανείς λόγους δεδομένου ότι οι υψηλοί κίνδυνοι για την ανθρώπινη ζωή και την ασφάλεια μπορούν να αποφευχθούν.

#### **4.7.4 Αποτελεσματική και γρήγορη ολοκλήρωση.**

Η γρήγορη ολοκλήρωση και η στιγμιαία παραγωγή και η παράδοση στον πελάτη είναι ουσιαστικές για την αποτελεσματική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι επιχειρήσεις όπως η Dell, Hewlett-Packard, Land's End., και η AT& T και πολλές άλλες εταιρείες χρησιμοποιούν συγκεκριμένο λογισμικό και το Διαδίκτυο για να καταγράψουν γρήγορα τις ανάγκες των πελατών, κατόπιν χρησιμοποιούν την παραγωγή και τις διαδικασίες της στο "εργοστάσιο" για να αλλάξουν αυτές τις ανάγκες σε προσαρμοσμένα σχέδια προϊόντων και διαδικασίες και στη συνέχεια ενσωματώνουν όλα αυτά για να παραγάγουν το τελικό προϊόν και την υπηρεσία, τα οποία κατόπιν παραδίδονται στους πελάτες το συντομότερο δυνατόν και συχνά μέσα σε λίγες ημέρες από τη λήψη της διαταγής παραγγελίας. Ολόκληρη η διαδικασία της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη από την αρχική παραγγελία που λαμβάνει μέχρι την παράδοση του τελικού προϊόντος πρέπει να συντονιστεί ομαλά και να ενσωματωθεί με σε πολύ λίγη καθυστέρηση για να είναι αποτελεσματική.

#### **4.7.5 Ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους .**

Το ελάχιστο κόστος των λειτουργιών είναι ένας άλλος ουσιαστικός παράγοντας για την υλοποίηση της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Πέρα από την αρχική επένδυση για την δημιουργία ενός μαζικά προσαρμοσμένου λειτουργικά εργοστασίου, ολόκληρο το σύστημα παραγωγής πρέπει να προσθέσει το

λιγότερο δυνατόν στο κόστος παραγωγής του προϊόντος ή υπηρεσίας. Η Dell, παραδείγματος χάριν, έχει μια πολύ χαμηλή λειτουργούσα αναλογία εξόδων περίπου εννέα τοις εκατό που την κάνει εξαιρετικά αποδοτική επιχείρηση κόστους και συμβάλλει επίσης στην αποδοτικότητα της. Εύρεση άλλων τρόπων να χαμηλωθεί το κόστος παραγωγής και λειτουργίας της εταιρείας θα καταστήσουν ευκολότερο να εφαρμοστεί η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.

#### **4.7.6 Διαμόρφωση προϊόντος και της διαδικασίας.**

Διαμόρφωση του προϊόντος και της διαδικασίας είναι κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικής μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Διαμόρφωση στα προϊόντα σημαίνει το σχεδιασμό και την παραγωγή του προϊόντος που είναι βασισμένο στον κατάλληλο συνδυασμό αντικειμένων ή υποεξαρτημάτων, που αποκαλούνται υπομονάδες, και οι πελάτες μπορούν να ενδιαφερθούν για τις διάφορες επιλογές για κάθε υπομονάδα. Η καλύτερη απεικόνιση της διαμόρφωσης μπορεί να φανεί στα παιχνίδια Lego όπου διάφορα κομμάτια ή αντικείμενα μπορούν να "προσαρμοστούν μαζί" σε ποικίλες μορφές και σχήματα και αυτά μπορούν να αλλάξουν αρκετές φορές ώστε να προσαρμοστούν στις προσαρμοσμένες προτιμήσεις. Ο κατασκευαστής προσωπικών υπολογιστών προσφέρει την διαμόρφωση στοιχείων από την άποψη του μεγέθους μνήμης, ταχύτητας επεξεργαστών, κάρτας γραφικών, σκληρών δίσκων, και των περιφερειακών μονάδων, και οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν από ποικίλες επιλογές για κάθε μια από αυτές τις υπομονάδες. Ομοίως, μια διαδικασία αποτελούμενη από άλλες λειτουργίες αναγκάζει ένα προϊόν να περάσει από ένα συγκεκριμένο αριθμό διαδικασιών και επιτρέπει την αποθήκευση αποθεμάτων σε μορφή μερικώς τελειωμένων, και τα προϊόντα διαφέρουν μεταξύ τους βασισμένα στους τύπους διαδικασιών που χρησιμοποιήθηκαν στη γραμμή παραγωγής.

#### **4.7.7 Αυτοματοποίηση της τεχνολογίας για ενισχύσει της τυποποίησης.**

Αυτοί που χρησιμοποιούν μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να αυτοματοποιήσουν όσον τον δυνατόν περισσότερα καθήκοντα είναι πιθανό ώστε να κάνουν δυνατή τη χρήση των πλεονεκτημάτων της αυτοματοποίησης και της τυποποίησης. Επίσης, οι συνδέσεις μεταξύ των υπομονάδων πρέπει να αυτοματοποιηθούν και οι δραστηριότητες της ενσωμάτωσης των ανθρώπων και των εργαλείων για να εκτελεστούν πρέπει να ενσωματωθούν αμέσως. Τα δίκτυα επικοινωνίας, οι κοινές βάσεις δεδομένων που παρέχουν τις ταυτόχρονες πληροφορίες

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

πελατών, ο υπολογιστής ολοκληρωμένης κατασκευής, το λογισμικό εργασιακής ροής, και άλλοι σχετικοί πόροι της ίδιας τεχνολογικής ομάδας πρέπει όλοι να ενσωματωθούν για να εξασφαλίσουν ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους σωστούς πόρους για να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει τις μοναδικές και συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών της.

##### **4.7.8 Ισχυρές σχέσεις πελατών.**

Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη χρειάζεται τις συνεχείς, στενές αλληλεπιδράσεις μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη της. Με την ύπαρξη σταθερής επαφής με τους πελάτες της, η εταιρεία μπορεί να ανακαλύψει ποια είναι η συγκεκριμένη ανάγκη των πελατών και να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες για να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες και να τα παραδώσει γρήγορα και αποτελεσματικά. Αυτό είναι ένας σημαντικός βασικός παράγοντας για την επιτυχία μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Χωρίς ισχυρές σχέσεις πελατών, μια εταιρεία δεν μπορεί αποτελεσματικά να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών και να εφαρμόσει τη στρατηγική μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας πρέπει να συντονιστούν για να στραφούν και να επιτύχουν τις στενές αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες.

Επίσης, συνολικά όταν η εταιρείες που χρησιμοποιούσαν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη αξιολογήθηκαν από την άποψη της οικονομικής απόδοσης, παρουσιάστηκαν σημαντικά υψηλότερα από άποψη του μεριδίου αγοράς, επιστροφές στις επενδύσεις, και στα περιθώρια κέρδους από ισοδύναμες που δεν χρησιμοποίησαν τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι επιτυχείς εταιρείες που χρησιμοποιούν μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη μπορεί συνεχώς να χρησιμοποιούν και να μεταφέρουν τις πολύτιμες πληροφορίες στη βάση γνώσεων της οργάνωσης καθώς επίσης και να προσαρμοστούν και να προσαρμόσουν στις ανάγκες των πελατών. Επομένως, με την εστίαση σε αυτές τις οκτώ στρατηγικές που αποτελεσματικά εφαρμόστηκαν, η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη

θα μπορούσε να κερδίσει την εταιρεία από την άποψη της γενικής βελτιωμένης απόδοσης, ειδικότερα της οικονομικής απόδοσης.



## **4.8 Παραλλαγές της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη.**

Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη καλύπτει μια διαφορετική ομάδα προϊόντων, και προκειμένου να προσδιοριστούν τα αρχέτυπα της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, ο Lampel και Mintzberg έχουν κατασκευάσει ένα σύστημα ταξινόμησης. Το σύστημα ταξινόμησης είναι βασισμένο στο σημείο του κύκλου παραγωγής της συμμετοχής πελατών στη διευκρίνιση του προϊόντος. Το σημείο της αλληλεπίδρασης πελατών χαρακτηρίζει μια διαδικασία προσαρμογής, δεδομένου ότι θα καθορίσει τη γραμμή –προώθησης πλεονεκτήματος.

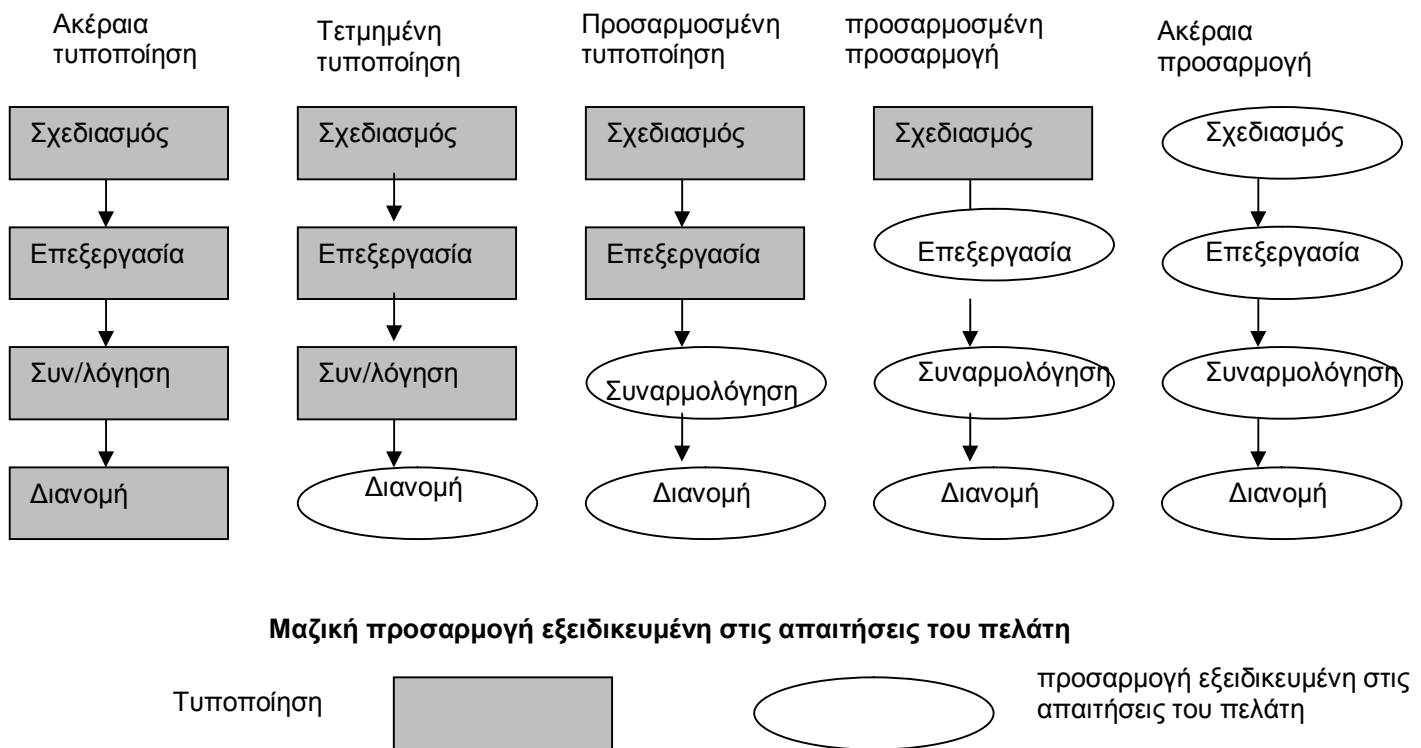
Ο πρώτος τύπος προσαρμογής είναι η τμηματική τυποποίηση επίσης αποκαλείται θέση προσαρμογής πώλησης και ο πελάτης μπορεί να επηρεάσει την παράδοση. Αυτό, θα μπορούσε να είναι εφημερίδες, παντοπωλεία, λογιστικές υπηρεσίες, κ.λπ. Το δεύτερο αρχέτυπο είναι η προσαρμοσμένη τυποποίηση, η οποία είναι βασισμένη σε μια περικοπή για να προσαρμόσει την προσέγγιση, όπου ο πελάτης μπορεί να σχεδιάσει με υπομονάδες, οι αποφάσεις πελατών έχουν επιπτώσεις στη διαδικασία επεξεργασίας αλλά όχι στις υπομονάδες που χρησιμοποιούνται. Τα μέλη αυτής της ομάδας είναι κινητά τηλέφωνα, προσωπικοί υπολογιστές. Η τελευταία παραλλαγή είναι η προσαρμοσμένη προσαρμογή, όπου οι αποφάσεις πελατών θα επηρεάσουν την παραγωγή των προϊόντων. Παραδείγματα αυτού είναι προσαρμοσμένα αυτοκίνητα, εξοπλισμός βιομηχανικής παραγωγής, κ.λ.π.

Γύρω από αυτές τις παραλλαγές της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, είναι οι παραδοσιακές μορφές παραγωγής ακεραίας προσαρμογής, που συχνά φαίνονται υπό μορφή δεξιοτεχνικής παραγωγής, και τυποποίησης που βρίσκονται στη συμβατική μαζική παραγωγή των ομοιόμορφων προϊόντων. Αυτές οι μορφές παραγωγής, σε μεγάλο βαθμό, θα παραμείνουν ανενόχλητες από την άνοδο της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη.

Με βάση το (σχήμα 4.4) βλέπουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που κατασκευάζουν μετά από διαταγή παραγγελίας “build to order” είναι χαρακτηριστικά εντός της προσαρμοσμένης τυποποιημένης, προσαρμοσμένης - ή ακεραίας προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο ανταγωνισμός, από τους

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

παραδοσιακούς μαζικά παραγωγούς θα στραφεί στην αγορά για τα τυποποιημένα προϊόντα (τμηματική - και προσαρμοσμένη τυποποίηση).



**Σχήμα 4.4 : Οι αριθμοί παρουσιάζουν τις κατηγορίες από την ακέραια τυποποίηση όπου ο πελάτης δεν έχει καμία επιρροή, στην ακέραια προσαρμογή όπου ο πελάτης μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία σχεδιασμού**

Πηγή: Carsten Svensson, Ari Barfod, "Limits and opportunities in mass customization for "build to order" SMEs"

Η εύρεση του σωστού προσδιορισμού θέσης ενός προϊόντος είναι ουσιαστική στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, και επομένως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να ασκήσουν μεγάλη προσπάθεια για να εξισορροπήσουν τα κόστη στην προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Επίσης οι πάρα πολλές επιλογές και οι εναλλακτικές λύσεις μπορούν να οδηγήσουν στην απογοήτευση πελατών λόγω της αβεβαιότητας που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη. Επομένως, η προστιθέμενη αξία της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να ισορροπηθεί από το κόστος, το χρόνο και άλλες θυσίες. το πρόβλημα που προέρχεται από έναν υψηλό βαθμό προσαρμογής προς τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι οι περιορισμοί στο πρόγραμμα προϊόντων. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι συχνά δύσκολο αλλά απαραίτητο να παραμείνουν πιστές στο πρόγραμμα

προϊόντων, αλλά είναι απαραίτητο για να εξασφαλίσουν τη δυνατότητα κέρδους μιας στρατηγικής μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη.

#### **4.9 Προκλήσεις από τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**

Για περισσότερο από 20 έτη, η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι μια λέξη εντυπωσιασμού και έχει γίνει το πρότυπο σε πολλές βιομηχανίες. Αλλά παρόλο τον ενθουσιασμό, πρέπει να θυμηθούμε ότι η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι μόνο κερδοφόρα για μια περιορισμένη ομάδα προϊόντων και υπηρεσιών, κυρίως όπου η παραλλαγή δημιουργεί μια αξία για τον πελάτη. Επομένως, η επιλογή της παραλλαγής, και του τμήματος προσαρμογής εξειδικευμένο στις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή στην αξία που δημιουργείται για τον πελάτη. Όταν η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη εισάγεται σε μια αγορά, οι κατασκευαστές γενικά θα αντιμετωπίσουν δύο απειλές,

Κυρίως μία εξωτερική και μία εσωτερική. Η εξωτερική απειλή προέρχεται από την αγορά: κατασκευαστές που είναι σε θέση να επιτύχουν μια παρόμοια αξία, προσθέτοντας παραλλαγή με υψηλότερη ποιότητα και χαμηλότερο κόστος. Αυτό δεν είναι νέο, καθώς ο ανταγωνισμός είναι και θα είναι μια τρέχουσα διαδικασία εξέλιξης. Έχουμε δει επανειλημμένα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να είναι καταδικασμένες από την καταστρεπτική δύναμη της εκβιομηχάνισης. Οι υπεραγορές αντικαθιστούν τα μικρά καταστήματα και οι διεθνείς φορείς έχουν αγοράσει τους τοπικούς κατασκευαστές.

Η απειλή για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, θα είναι χαρακτηριστικά μια επιχείρηση μαζικής παραγωγής που κινείται στην προσοδοφόρα αγορά για προσαρμοσμένα προϊόντα τυποποίησης, με την προσθήκη της αξίας μέσω της μικρής αλλά καλά τοποθετημένης παραλλαγής προϊόντων. Η εσωτερική απειλή, προέρχεται από το κόστος και τη χρονική ανοχή της παραγωγής των προσαρμοσμένων προϊόντων, επειδή τα προσαρμοσμένα προϊόντα χτίζονται κανονικά μετά από εντολή παραγγελίας. Η αποδοτικότητα δεν είναι το μόνο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ποιότητα είναι συχνά ένα σημαντικό ζήτημα, από τότε που η εργασία και

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ




η τεκμηριωμένη διαδικασία, συχνά δεν είναι καλά δομημένες, τα αποτελέσματα είναι ανεπαρκή για την ομοιομορφία της ποιότητας, γεγονός που δεν είναι αποδεκτό μακροπρόθεσμα. Στο μέλλον η ποιότητα ως ιδιότητα, δεν θα είναι πλέον ένα μέσο διαφοροποίησης, αλλά μια κατάλληλη ιδιότητα. Οι μεγάλοι διεθνείς κατασκευαστές προσφέρουν τα προσαρμοσμένα προϊόντα, με την ποιότητα 6σ (Selection - συλλογή , Sourcing - προέλευση, Structure - δομή, Standardization - τυποποίηση, Safety - Ασφάλεια, Substantiation - υλοποίηση,), και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να αντισταθούν σε αυτό. Άλλο κύριο ζήτημα της παραγωγής μετά από διαταγή παραγγελίας “build to order” είναι το επίπεδο αποθεμάτων , επειδή υπάρχει ένα δίλημμα μεταξύ, αφ' ενός, του κόστους που πρέπει να είναι χαμηλό, και αφ' ετέρου, του χρόνου υλοποίησης της παραγγελίας (Lead Time) που πρέπει να είναι σύντομος. Εάν τα αποθέματα φέρονται για όλες τις πιθανές διαμορφώσεις, το κόστος αποθεμάτων θα αυξηθεί εντυπωσιακά και με αυτόν τον τρόπο υπονομεύεται η έννοια της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Επομένως, η σπουδαιότητα της ανάπτυξης του δικτύου ανεφοδιασμού, δεν μπορεί να τονιστεί. Από την ανάπτυξη του δικτύου ανεφοδιασμού είναι δυνατό να κινηθεί η προώθηση- πλεονέκτημα προς τα πάνω. Αυτό μπορεί να βοηθήσει να μειώσει σημαντικά το μέγεθος παραγγελίας συγκεκριμένων αποθεμάτων, αλλά θα αυξήσει τη ζήτηση για την ακρίβεια σε όλες τις διαδικασίες της πώλησης, της διαχείρισης διαταγής, της διαμόρφωσης προϊόντων, και υπηρεσιών, κ.λπ.

Οι διαδικασίες της πώλησης, διαχείρισης διαταγής, διαμόρφωσης προϊόντων, προδιαγραφής παραγωγής αποκαλούνται επίσης διαδικασίες προδιαγραφών. Οι διαδικασίες προδιαγραφών γίνονται κρίσιμες όταν η γραμμή προώθησης- πλεονεκτήματος κινείται αντίθετα, επειδή ο αριθμός παραλλαγών αυξάνεται. Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, βάζει αυτό το σύστημα σε μια σημαντική πίεση, δεδομένου ότι κάθε προϊόν θα έχει ένα μοναδικό σύνολο προδιαγραφής, που περιπλέκει τις ενισχυτικές λειτουργίες όπως η διαχείριση υλικού και των πόρων. Σε πολλές περιπτώσεις, τα προϊόντα ήταν απλής φύσης. Έτσι, αυτός ο στόχος μπορούσε εύκολα να αντιμετωπιστεί διαισθητικά, αλλά λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας προϊόντων, δεν είναι αυτό το θέμα και τα χαρακτηριστικά συμπτώματα αυτού είναι: η επανάληψη ή ακόμα και χειρότερη επαναχρησιμοποίηση ανταλλακτικών ή αποσυναρμολόγηση των ολοκληρωμένων προϊόντων.

Προκειμένου να βελτιωθούν τα πρότυπα των στοιχείων, οι επιχειρήσεις λειτουργούν αυτήν την περίοδο με πρότυπα όπως το πρότυπο για την ανταλλαγή των πρότυπων στοιχείων προϊόντων (STEP) και οι γενικές μέθοδοι για συγκεκριμένες λύσεις (GEMS), που θα επιτρέψουν το έγκυρο στοιχείο, που είναι μια προϋπόθεση για την αποδοτική παραγωγή σύνθετου προσαρμοσμένου προϊόντος.

#### **4.9.1 Εκβιομηχάνιση**

Όταν πουλούν προϊόντα, που είναι προσαρμοσμένα προϊόντα εξειδικευμένα στις απαιτήσεις του πελάτη, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι συχνά πολύ καινοτόμες και εύκαμπτες προς τον πελάτη. Αυτό τους προσφέρει μια ανταγωνιστικότητα, αλλά όταν τα προϊόντα κατασκευάζονται στα βασικά τροποποιημένα χαρακτηριστικά τους, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συχνά αποτυγχάνουν, η κύρια εστίασή τους είναι χαρακτηριστικά το προϊόν και όχι τόσο πολύ οι ιδιότητες που το περιβάλλουν αυτό. Μπορεί να παρατηρηθεί ότι η ανεπάρκεια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε μια αγορά μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, συσχετίζεται με τα βασικά εμπόδια αγοράς που δηλώνονται κατωτέρω:

-  κόστος
-  ποιότητα
-  παράδοση.

Εάν ένας κατασκευαστής δεν κυριαρχεί στα βασικά της διαδικασίας εκβιομηχάνισης, θα αντιμετωπίσει ένα πολύ προκλητικό μέλλον. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η εκβιομηχάνιση δεν είναι μια επιλογή. Το κόστος, η ποιότητα και η παράδοση είναι μόνο ένα εισιτήριο εισόδου στην αγορά του μέλλοντος, δεδομένου ότι οι πελάτες γίνονται όλο και περισσότερο εύθραυστοι στην αποτυχία στις σχέσεις τους με τις όντας κατάλληλες ιδιότητες. Προκειμένου να είναι ανταγωνιστικός θα είναι απαραίτητο να κινηθεί η εστίαση προς την παραγωγή. Χωρίς τον έλεγχο του συστήματος παραγωγής, το προϊόν δεν θα ανταποκριθεί στα πρότυπα για το κόστος, το χρόνο παράδοσης και την ποιότητα, και επομένως, τα προϊόντα δεν θα είναι πωλήσιμα στο μέλλον.

Για τις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η βιομηχανοποίηση δεν είναι χαρακτηριστικά ένα θέμα νέων μηχανών, αυτοματοποίηση της παραγωγής ή άλλες

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

μορφές εφαρμογής τεχνολογίας. Είναι καθαρά ένα θέμα της αποδοτικής εφαρμογής των πληροφοριών και της γνώσης. Για αυτές τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η εκβιομηχάνιση δημιουργείται μέσω της διαχείρισης πληροφοριών, επανασχεδιασμό διοικητικών συστημάτων και τυποποίηση. Η εστίαση είναι στον καθορισμό και στην παραγωγή των στοιχείων που απαιτούνται προκειμένου να ληφθούν οι αποφάσεις που θα επιτρέψουν μια αποδοτική ροή παραγωγής. Ίσως να αμφισβητηθεί ότι στην μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, η τυποποίηση είναι στην παραγωγή, επεξεργασία και την παραλλαγή του προϊόντος, και αυτό είναι σε αντίθεση με το τρόπο που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που παράγουν μαζικά απασχολούνται με τα τυποποιημένα προϊόντα και τις εύκαμπτες διαδικασίες σε αυτήν που μπορούν να αντισταθμιστούν με την έλλειψη ακρίβειας στα στοιχεία. Αλλά σε σχέση με τη δυνατότητα σχεδιασμού είναι δύσκολο να αντισταθμιστούν οι ατέλειες στην τεκμηρίωση, ειδικά σε σχέση με ένα προσαρμοσμένο προϊόν, το οποίο μπορεί επηρεάσει σοβαρά την αντίληψη του πελάτη για το προϊόν.

Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι μια διεπιστημονική προσπάθεια που θα προκαλέσει τις περισσότερες οργανώσεις, πολλές περιοχές θα επηρεασθούν. Εάν δεν κυριαρχούνται όλες οι πειθαρχίες θα είναι δύσκολο να πετύχει την άρση των βασικών εμποδίων του κόστους, της ποιότητας και της παράδοσης. Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη θα οδηγήσει στις περισσότερες περιπτώσεις στη ριζική αλλαγή, όχι μόνο των αγορών και των προϊόντων, αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση. Η πραγματικότητα της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη είναι πολύ διαφορετική από την πραγματικότητα είτε της μαζικής παραγωγής είτε της δεξιολογικής παραγωγής. Ένας από τους λόγους αποτυχίας της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη είναι η έλλειψη της οργανωτικής αποστολής. Όταν μια οργάνωση αναδομείται με τον τρόπο που η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη συχνότερα θα απαιτήσει, θα αλλάξει τους στόχους και το περιβάλλον, και ως εκ τούτου, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις πληροφορίες του προσωπικού, έτσι ώστε όχι μόνο τα συστήματα είναι έτοιμα. Η κίνηση από μια πραγματικότητα προς άλλη είναι δύσκολη και τα άτομα πρέπει να ενισχυθούν, μόνο με την κατανόηση της πραγματικότητας της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, οι υπάλληλοι μπορούν να ενεργήσουν αναλόγως.

#### **4.9.2. Τι μπορεί μια επιχείρηση να κρατήσει**

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας η πολυπλοκότητα του προϊόντος έχει αυξηθεί καθώς οι νέες τεχνολογίες μπαίνουν σε εφαρμογή. Χαρακτηριστικά, τα προϊόντα έχουν αναπτυχθεί από να είναι απλώς μηχανικά να περιλαμβάνουν επίσης τα συστήματα λογισμικού, ηλεκτρονικά και άλλες τεχνολογίες. Αυτό απαιτεί μια πολλών ειδικοτήτων επιχείρηση για να χειριστεί τις διάφορες ικανότητες και η ερώτηση είναι επομένως πώς οι διάφορες δεξιότητες μπορούν να περιληφθούν μέσα στο περιορισμένο μέγεθος μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Χαρακτηριστικά, μια μικρομεσαία επιχείρηση έχει στηρίξει την ύπαρξή της στις μεγάλες δεξιότητες μέσα σε μια ή δύο περιοχές ικανοτήτων, αλλά το να υπερέχει σε όλες τις περιοχές είναι ένας δύσκολος στόχος, δεδομένου ότι είναι δύσκολο να κρατηθούν οι πολλαπλές ικανότητες με τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για την μικρομεσαία επιχείρηση. Κατά συνέπεια οι προμηθευτές γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικοί, δεδομένου ότι περισσότερες ικανότητες αγοράζονται και αυτό απαιτεί την εξωστρέφεια στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό είναι μια δύσκολη διαδικασία αλλά θα έπρεπε να είχε γίνει δεκτό ότι το δίκτυο προμηθευτών πρέπει να αναπτυχθεί. Η σχέση δεν θα είναι μόνο μια ανταλλαγή συστατικών αλλά και μια γνώση, δεδομένου ότι οι ικανότητες αγοράζονται. Ως εκ τούτου, οι νέες δεξιότητες θα πρέπει να αναπτυχθούν, οι σχεδιαστές όχι μόνο θα εργαστούν με το σχεδιασμό προϊόντων, αλλά και τις διεπαφές και την ενσωμάτωση αγορασμένων υπομονάδων, οι αγοραστές γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικότεροι και μια ολοκλήρωση της αγοράς και του σχεδίου θα μπορούσε να είναι μια λύση.

Όπως επισημαίνεται από την Eastwood, το κόστος είναι ένα σημαντικό ζήτημα στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, και επομένως, η παραγωγή προσαρμοσμένων αγαθών πρέπει να κρατηθεί λιτή, έτσι ώστε το πρόσθετο κόστος της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη να μην υπερβαίνει την αξία που δημιουργείται από τη διαφορά μεταξύ των τυποποιημένων προϊόντων και των προσαρμοσμένων προϊόντων. Αυτό θα αφήσει λίγα περιθώρια για αναποτελεσματικότητα. Οι μαζικοί παραγωγοί ξέρουν τη σημασία της αποδοτικότητας και της ταχύτητας, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει ακόμα να δεχτούν αυτήν την σπουδαιότητα. Η έρευνα έχει δείξει ότι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που κατασκευάζουν μετά από διαταγή παραγγελίας “build to order” χρησιμοποιούν ξεπερασμένες μεθόδους για να χειρίζονται τις πληροφορίες. Από τότε που η παραδοσιακή εστίαση ήταν στα

προϊόντα, ο χειρισμός πληροφοριών δεν έχει τροποποιηθεί από την ίδρυση της επιχείρησης, παρά το γεγονός ότι η επιχείρηση έχει ωριμάσει αρκετά, και σε ένα ορισμένο χρονικό σημείο αυτή η έλλειψη ανάπτυξης θα γίνει ένας περιορισμός για την ωρίμανση.

#### **4.10 Οκτώ στρατηγικές για τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**

Η "μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη " στοχεύει να αφήσει τους πελάτες να διευκρινίσουν τις απαιτήσεις ακριβώς χωρίς αυξανόμενες δαπάνες, ανεξάρτητα από το πόσο μοναδικές μπορούν να είναι αυτές οι απαιτήσεις. Φέρνει τα οφέλη της προσαρμογής στα καθημερινά στοιχεία. Αλλά πώς μπορούν οι εταιρείες να ικανοποιήσουν κάθε ιδιοτροπία πελατών σε τιμές που να μην είναι υψηλότερες από εκείνες των ανταγωνιστών που προσφέρουν μόνο μερικά προϊόντα; Οι ακόλουθες στρατηγικές έχουν λειτουργήσει σε πολλές περιστάσεις:

- 1. Ανάλυση της δομής της απαίτησης.** Πρέπει να είναι σε θέση οι εταιρείες να κάνουν ότι παραγγέλνουν οι πελάτες, και όχι ότι θα μπορούσαν. Το μεγαλύτερο μέρος της πραγματικής απαίτησης τείνει να συγκεντρωθεί γύρω από μερικές διαμορφώσεις, και η παραγωγή πρέπει να οργανωθεί για να εκμεταλλευθεί αυτήν την δομή.
- 2. Τυποποίηση των συστατικών.** Τα προϊόντα κατά παραγγελία δεν χρειάζονται να γίνονται πάντα από την αρχή. Αντ' αυτού, μπορούν να γίνουν από έναν μικρό αριθμό τυποποιημένων συστατικών.
- 3. Δημιουργία ενός καταλόγου με ένα ιδιαίτερο σύνολο μεγεθών.** Όλα τα παπούτσια ήταν επί παραγγελία, αλλά σήμερα, τα παπούτσια που γίνονται με αυξήσεις μεγέθους ικανοποιούν τις ανάγκες σχεδόν όλων των καταναλωτών. Πολλές βιομηχανίες που ακόμα προσαρμόζουν όπως οι υποδηματοποιοί θα μπορούσαν να χαμηλώσουν το δικό τους κόστος χωρίς να βλάψουν τους πελάτες με την παραγωγή της ίδιας μετάβασης.
- 4. Αναβολή της προσαρμογής στο τέλος της διαδικασίας.** Η προσαρμογή συμβαίνει καλύτερα κοντά η στο τέλος της διαδικασίας κατασκευής. Η αναβολή της προσαρμογής, εντούτοις, μπορεί να απαιτήσει τις ουσιαστικές προσπάθειες διαδικασίας εφαρμοσμένης μηχανικής.



5. **Προσδιορισμός μιας κοινής διαδικασίας.** Κατόπιν μπορούμε να μεταχειριστούμε τα προϊόντα κατά παραγγελία όπως τις επιλογές στα τυποποιημένα προϊόντα.
6. **Διατήρηση μιας βάσης δεδομένων των προηγούμενων σχεδίων.** Μπορεί να είναι τεράστιος χρονικός αποταμιευτής στις απαιτήσεις συγκέντρωσης που εμφανίζονται να είναι νέες. Η πρόκληση είναι να βρεθούν τρόποι να οργανωθούν αυτά τα στοιχεία για την εύκολη ανάκτηση παρόμοιων σχεδίων παρά απαίτηση ισοδυνάμων στοιχείων .
7. **Σχεδιασμός της διαδικασίας κατασκευής κατά παραγγελία.** το εργαστήριο κατά παραγγελία πρέπει να οργανωθεί για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.
8. **Οργάνωση ενός απλού συστήματος ελέγχου παραγωγής.** Κάλυψη των αριθμό εργασιών στη διαδικασία, ακολουθίας WIP FIFO, κάνει όλη την προτεραιότητα μεταθέτοντας την προτεραιότητα σε εργασία, και καταγράφει την πρόοδο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

# ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

### 5.1 Εισαγωγή

Ουσιαστικά όλοι οι ανώτεροι υπάλληλοι αναγνωρίζουν σήμερα την ανάγκη να παρέχουν διακεκριμένες υπηρεσίες στους πελάτες. Η εστίαση στον πελάτη, εντούτοις, είναι και μια επιτακτική δυναμική και δύσκολη κατάσταση. Στην επιθυμία τους να γίνουν καθοδηγητές των πελατών, πολλές επιχειρήσεις έχουν προσφύγει στην εφεύρεση νέων προγραμμάτων και διαδικασιών για να ικανοποιήσουν την ανάγκη του κάθε πελάτη. Αλλά καθώς οι πελάτες και οι ανάγκες τους γίνονται όλο και περισσότερο διαφορετικές, μια τέτοια προσέγγιση έχει γίνει ένας αλάνθαστος τρόπος πρόσθεσης του περιττού κόστους και της πολυπλοκότητας στις διαδικασίες.

Οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν αγκαλιάσει τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη σε μία προσπάθεια να αποφύγουν τους κινδύνους και να παράσχουν τη μοναδική αξία στους πελάτες τους κατά τρόπο αποδοτικό. Εύκολα η διαθέσιμη πληροφορία τεχνολογίας και οι εύκαμπτες διαδικασίες εργασίας επιτρέπουν σε αυτούς να προσαρμόσουν τα αγαθά ή τις υπηρεσίες στους μεμονωμένους πελάτες σε μεγάλες ποσότητες και με σχετικά χαμηλότερο κόστος. Αλλά πολλοί διευθυντές σε αυτές τις επιχειρήσεις έχουν ανακαλύψει ότι η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, επίσης, μπορεί να παραγάγει περιττό κόστος και πολυπλοκότητα. Συνειδητοποιούν ότι δεν εξέτασαν αρκετά λεπτομερώς ποιο είδος προσαρμογής οι πελάτες τους θα εκτιμούσαν προτού να εφαρμόσουν αυτήν την νέα στρατηγική. Αυτό είναι κατανοητό. Μέχρι τώρα, κανένα πλαίσιο δεν έχει υπάρξει για να βοηθήσει τους διευθυντές να καθορίσουν τον τύπο προσαρμογής που πρέπει να ακολουθήσουν.

Προσδιορίζονται τέσσερις ευδιάκριτες προσεγγίσεις στην προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, οι οποίες αποκαλούνται *συνεργάσιμη, προσαρμοστική, αισθητική, και διαφανή*. Όταν σχεδιάζουν ή ξανασχεδιάζουν ένα

προϊόν, μια διαδικασία, ή μια μονάδα της επιχείρησης, οι διευθυντές πρέπει να εξετάσουν κάθε μια από τις προσεγγίσεις για τη πιθανή επίγνωση στο πόσο καλά εξυπηρετούν τους πελάτες τους. Σε μερικές περιπτώσεις, μια μοναδική προσέγγιση θα επικρατήσει στο σχεδιασμό. Συχνότερα, εντούτοις, οι διευθυντές θα ανακαλύψουν ότι χρειάζονται ένα μίγμα μερικών ή και των τεσσάρων προσεγγίσεων για να εξυπηρετήσουν το ιδιαίτερο σύνολο πελατών τους.

## **5.2 Καθορισμός των τεσσάρων προσεγγίσεων**

Στην συνέχεια συνοψίζουμε τα χαρακτηριστικά των προσεγγίσεων και τους όρους κάτω από τους οποίους κάθε μια από αυτές πρέπει να υιοθετηθεί.

Αυτοί που εφαρμόζουν την συνεργάσιμη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη διεξάγουν έναν διάλογο με τους ξεχωριστούς πελάτες για να τους βοηθήσουν να εκφράσουν τις ανάγκες τους, για να προσδιορίσουν την ακριβή προσφορά που εκπληρώνουν αυτές οι ανάγκες τους, και για να κατασκευάσουν προσαρμοσμένα προϊόντα για αυτούς. Η προσέγγιση που συνδέεται συχνότερα με τον όρο *μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη*, η συνεργάσιμη προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι κατάλληλη για τις επιχειρήσεις των οποίων πελάτες δεν μπορούν εύκολα να αρθρώσουν τι θέλουν και απογοητεύονται όταν αναγκάζονται να επιλέξουν από έναν μεγάλο αριθμό επιλογών.

Ο Paris Miki ένας ιαπωνικός λιανοπωλητής οπτικών που έχει το μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων οπτικών στον κόσμο, είναι ένα τυπικό παράδειγμα εφαρμογής της συνεργάσιμης μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Η επιχείρηση πέρασε πέντε έτη ανάπτυξης του συστήματος σχεδιασμού Mikissimes (το οποίο καλείτε Eye Tailor στις Ηνωμένες Πολιτείες), το οποίο εξαλείφει την ανάγκη του πελάτη να αναθεωρήσει τις αναρίθμητες επιλογές όταν διαλέγει ένα ζευγάρι χωρίς σκελετό γυαλιά. Το σύστημα παίρνει αρχικά μια ψηφιακή εικόνα του προσώπου του κάθε καταναλωτή, αναλύει τις ιδιότητές του καθώς επίσης και ένα σύνολο από εντολές που υποβάλλονται από τον πελάτη για το είδος βλέμματος που αυτός η αυτή επιθυμεί, συστήνει ένα διακριτικό μέγεθος και μια μορφή φακών, και επιδεικνύει τους φακούς στην ψηφιακή εικόνα του καταναλωτικού προσώπου. Ο καταναλωτής και ο έμπορος οπτικών συνεργάζονται έπειτα προκειμένου να ρυθμίσουν τη μορφή και το μέγεθος των φακών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

έως ότου και οι δύο είναι ευχαριστημένοι με το βλέμμα. Σε παρόμοια διαμόρφωση, οι καταναλωτές επιλέγουν από διάφορες επιλογές για τη γέφυρα της μύτης, και τους βραχίονες προκειμένου να ολοκληρωθεί το σχέδιο. Κατόπιν λαμβάνουν μια ποιοτική φωτογραφία της εικόνας τους με προτεινόμενα ματογυάλια . Τέλος, ένας τεχνικός ακονίζει τους φακούς και συναρμολογεί τα ματογυάλια σε λιγότερο από μια ώρα.

Αυτοί που εφαρμόζουν την προσαρμοστική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη προσφέρουν ένα τυπικό, αλλά προσαρμόσιμο, προϊόν που σχεδιάζεται έτσι ώστε οι ίδιοι χρήστες να μπορούν να το αλλάξουν. Η προσαρμοστική προσέγγιση είναι κατάλληλη για τις επιχειρήσεις οι των οποίων πελάτες θέλουν το προϊόν για να το αποδώσουν με διαφορετικούς τρόπους στις διαφορετικές περιπτώσεις, και η διαθέσιμη τεχνολογία καθιστά πιθανό για αυτούς να προσαρμόσουν το προϊόν εύκολα από μόνη τους.

Εξετάστε τα συστήματα φωτισμού που γίνονται από την εταιρεία Lutron Electronics, Πενσυλβανία. Οι πελάτες της εταιρείας Lutron μπορούν να χρησιμοποιήσουν το σύστημα της εταιρείας για να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα στο γραφείο ή για να δημιουργήσουν τις κατάλληλες διαθέσεις στο σπίτι χωρίς να πρέπει να πειραματιστούν με τους πολλαπλάσιους διακόπτες κάθε φορά που επιθυμούν μια νέα επίδραση. Το σύστημα ματιών Grafik του Lutron, για παράδειγμα, συνδέει τα διαφορετικά φώτα σε ένα δωμάτιο και επιτρέπει στο χρήστη να τα προγραμματίσει για διαφορετικά εφφέ , για παράδειγμα, ζωηρά πάρτι, τις ρομαντικές στιγμές, ή τα ήρεμα βράδια της ανάγνωσης. Αντί να πρέπει επανειλημμένα να ρυθμίσει τους χωριστούς διακόπτες φωτισμού έως ότου να βρεθεί ο σωστός συνδυασμός.

Αυτοί που εφαρμόζουν την αισθητική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη παρουσιάζουν ένα τυποποιημένο προϊόν διαφορετικό στους διαφορετικούς πελάτες. Η αισθητική προσέγγιση είναι κατάλληλη όταν χρησιμοποιούν οι πελάτες ένα προϊόν με τον ίδιο τρόπο και διαφέρουν μόνο στο πώς θέλουν αυτό να παρουσιάζεται. Αντί να είναι προσαρμοσμένη ή εξατομικευμένη, η τυποποιημένη προσφορά συσκευάζεται ειδικά για κάθε πελάτη. Παραδείγματος χάριν, το προϊόν επιδεικνύεται διαφορετικά, οι ιδιότητες του και τα οφέλη του δημοσιεύονται με διαφορετικούς τρόπους, το όνομα του πελάτη

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

τοποθετείται σε κάθε αντικείμενο, ή τα προωθητικά προγράμματα σχεδιάζονται και επικοινωνούν διαφορετικά. Αν και η προσωποποίηση ενός προϊόντος είναι κατ' αυτό τον τρόπο είναι αισθητική, είναι ακόμα πραγματικής αξίας σε πολλούς πελάτες. (βλέπουμε τα δισεκατομμύρια των δολαρίων που οι καταναλωτές ξοδεύουν κάθε έτος σε τέτοια προϊόντα όπως τις μπλούζες.)

Η επιχείρηση Planters, μια μονάδα της Nabisco, επέλεξε την αισθητική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη όταν επισκεύασε τις παλαιές εγκαταστάσεις της στο Σάφοκ, Βιρτζίνια, προκειμένου να ικανοποιήσει τις όλο και περισσότερο διαφορετικές απαιτήσεις προϊόντων των λιανικών πελατών της. Ο Wal-Mart θέλησε να πωλήσει τα φιστίκια και τα μικτά καρύδια σε μεγαλύτερες ποσότητες από την Safeway και την 7-Eleven, και ο Jewel επιθυμούσε διαφορετικές προωθητικές συσκευασίες από αυτές που ήθελε ο Dominick. Στο παρελθόν, η επιχείρηση Planters μπορούσε να παραγάγει μόνο μεγάλες παρτίδες μικρών, μεσαίων, και μεγάλων δοχείων, σαν αποτέλεσμα οι πελάτες έπρεπε να επιλέξουν από μερικές τυποποιημένες συσκευασίες να βρουν αυτή που περισσότερο θα κάλυπτε τις απαιτήσεις τους. Σήμερα η επιχείρηση μπορεί γρήγορα να αλλάξει επιλογές μεταξύ των διαφορετικών μεγεθών, ετικετών, και μεταφορικών κιβώτιων, που ανταποκρίνονται στις επιθυμίες κάθε λιανοπωλητή σε μια βάση διαταγή παραγγελίας-από-διαταγή παραγγελίας.

Αυτοί που εφαρμόζουν την διαφανή μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη παρέχουν στους μεμονωμένους πελάτες τα μοναδικά αγαθά ή τις υπηρεσίες χωρίς να τους ενημερώνουν ρητά ότι αυτά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν προσαρμοστεί για αυτούς. Η διαφανής προσέγγιση στην προσαρμογή είναι κατάλληλη όταν οι συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών είναι προβλέψιμες, και ειδικά όταν δεν θέλουν να δηλώσουν οι πελάτες τις ανάγκες τους επανειλημμένα. Αυτοί που εφαρμόζουν την διαφανή μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη παρατηρούν τη συμπεριφορά των πελατών χωρίς άμεση αλληλεπίδραση και έπειτα απαραίτητα προσαρμόζουν την προσφορά τους μέσα από μια τυποποιημένη συσκευασία.

Θεωρήστε τον χημικό σταθμό του Dayton, Οχάιο, όπου μαζικά προσαρμόζει ένα προϊόν που οι περισσότεροι από τους ανταγωνιστές του το μεταχειρίζονται ως εμπόρευμα: Βιομηχανικό σαπούνι για τέτοιες εμπορικές χρήσεις όπως το πλύσιμο αυτοκίνητων και ο καθαρισμός πατωμάτων εργοστασίων. Μετά από την ανάλυση ξεχωριστά των αναγκών του κάθε πελάτη, ο χημικός σταθμός διατυπώνει το σωστό μίγμα σαπουνιού, το οποίο πηγαίνει σε μια τυποποιημένη δεξαμενή του χημικού σταθμού στις εγκαταστάσεις που αφορούν τους πελάτες. Μέσω του σταθερού ελέγχου 80 με 1.000 γαλονιών της δεξαμενής, η επιχείρηση μαθαίνει το πρότυπο χρήσης κάθε πελάτη και προνοώντας παραδίδει περισσότερο σαπούνι προτού να παραγγείλει ο πελάτης. Αυτή η πρακτική εξαλείφει την ανάγκη για τους πελάτες να ξοδέψουν το χρόνο για δημιουργήσουν ή να επιθεωρήσουν της παραγγελίες τους. Δεν ξέρουν ποια διατύπωση σαπουνιών έχουν, πόσο είναι στον κατάλογο, ή ποτέ παραδόθηκε το σαπούνι. Ξέρουν μόνο και φροντίζουν ότι το σαπούνι λειτουργεί και είναι πάντα εκεί όταν το χρειάζονται.

### **5.3 Προκαλώντας την αντίληψη τις μαζικής αγοράς**

Αν και κάθε μια από τις τέσσερις επιχειρήσεις έχει εφαρμόσει μια θαυμάσια διαφορετική στρατηγική προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, όλες μοιράζονται έναν προσανατολισμό που προκαλεί την συμβατική έννοια των αγορών και των προϊόντων. Καθώς η μαζική παραγωγή πηρέ θέση στις καρδιές και τα μυαλά των διευθυντών κατά τη διάρκεια του προηγούμενου αιώνα, ο καθορισμός μιας αγοράς μετατοπίστηκε από μια συνάθροιση ανθρώπων για την πώληση και την αγορά των αγαθών σε έναν σταθερό χρόνο και τόπο με μια άγνωστη συνάθροιση πιθανών πελατών. Σήμερα καθώς οι αγορές αναλύονται, ο προσδιορισμός αλλάζει πάλι: οι πελάτες δεν μπορούν πλέον να θεωρηθούν ως μέλη μιας ομοιογενούς ομαδοποιημένης αγοράς. Στην πραγματικότητα, η έννοια των αγορών πρέπει να επαναπροσδιοριστεί ακόμα περισσότερο καθώς η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη γίνεται πιο κοινή.

#### **Να αποκτήσει πρόσβαση στις νέες αγορές**

Δεδομένου ότι η έννοια της μαζικής αγοράς κέρδισε την κυκλοφορία της έναν αιώνα πριν με την επιτυχία γιγάντων όπως Sears, A&R Coca-Cola, και Ford, πάρα πολλοί διευθυντές έχασαν από τα μάτια τους ένα απλό γεγονός που ήταν γνωστό για πολύ καιρό από κάθε χασάπη υποδηματοποιό και παντοπώλη της γειτονιάς: κάθε πελάτης είναι

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

μοναδικός. Οι οικονομίες κλίμακας στην κατασκευή και τη διανομή έριξαν την τιμή των παραγομένων μαζικά αγαθών τόσο πολύ πού όλοι αλλά και περισσότερο οι πιο ευκατάστατοι πελάτες ήταν συχνά πρόθυμοι να αποποιηθούν της προσωπικότητάς τους και να εγκαταστήσουν για τα τυποποιημένα, αλλά πολύ προσιτά αγαθά.

Ακόμα, η μοναδικότητα των μεμονωμένων πελατών δεν πήγε ποτέ μακριά εντάχθηκε ακριβώς στους μέσους όρους των αμέτρητων καμπύλων σχήματος κουδουνιού σε κάθε μελέτη ερευνάς αγοράς που διεξάγονταν. Η έννοια άρχισε να επιστρέφει πίσω στο οπτικό πεδίο όταν οι εταιρίες ανακάλυψαν την κατάτμηση στη δεκαετία του '50 και το μάρκετινγκ θέσεων στη δεκαετία του '80. Η άνοδος της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη στη δεκαετία του '90 είναι και μια απάντηση, της επιτυχίας των πρωτοπόρων, η ώθηση πίσω από την τώρα έννοια της κοινοτοπίας των τμημάτων του ενός: κάθε πελάτης είναι ο τομέας αγοράς του/της με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιηθούν. Και έτσι φαίνεται ότι έχουμε έρθει στο τέλος μιας προόδου 100 ετών.

Στην πραγματικότητα, το ταξίδι δεν τελειώνει με κάθε πελάτη που είναι η εγχώρια αγορά του/της. Το επόμενο βήμα, μια διαδεδομένη αναγνώριση ότι οι πολλαπλάσιες αγορές ανήκουν στους μεμονωμένους πελάτες, θα γυρίσει την ολόκληρη την έννοια των αγορών και των πελατών εντελώς μέσα έξω.

Η ιδέα ότι κάθε πελάτης είναι σε διαφορετικές αγορές στους διαφορετικούς χρόνους και τους διαφορετικούς τόπους δεν είναι τόσο αιρετική όπως αρχικά να ακούγεται. Παραδείγματος χάριν, οι εκδότες εφημερίδων από καιρό έχουν αναγνωρίσει ότι οι περισσότεροι από τους πελάτες τους έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο τις Κυριακές να διαβάσουν το έγγραφο και αναλόγως έχουν γεμίσει την έκδοση με έναν μεγαλύτερο αριθμό και μια ευρύτερη ποικιλία των ιστοριών. Ομοίως οι αεροπορικές, τα ξενοδοχεία, και οι επιχειρήσεις που ενοικιάζουν αυτοκίνητα διαπιστώνουν ότι οι επιθυμίες των πελατών τους διαφέρουν πολύ ανάλογα με το εάν ταξιδεύουν για δουλειές ή για διακοπές, και διαφέρουν ακόμη όταν συνδυάζονται και τα δύο. Ένας ανώτερος υπάλληλος σε μια σημαντική αεροπορική εταιρεία σχολιάζει, "ακόμη έχουμε διαπιστώσει ότι οι ανάγκες του ταξιδιού για δουλειές διαφέρουν ανάλογα με εάν πηγαίνουν ή έρχονται από μια συνάντηση." Στη βιομηχανία ενδυμασίας, ένας δεδομένος πελάτης θα μπορούσε να είναι

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

στην αγορά για την πρόχειρη ένδυση την μια στιγμή και για ενδυμασία για την δουλειά κάποια άλλη στιγμή.

Πράγματι, η αναγνώριση ότι οι μεμονωμένοι πελάτες αποτελούν τις πολλαπλάσιες αγορές δίνει νέο νόημα στον όρο αγορά που προσεγγίζει την αρχική κατανόηση: η συγκέντρωση ενός πελάτη και ενός προμηθευτή για να εκπληρώσουν τις μοναδικές ανάγκες του πελάτη όπως υπάρχουν την συγκεκριμένη περίοδο και κάτω από τις τρέχουσες περιστάσεις. Μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη μέθοδό της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη κάτω σε αυτό το επίπεδο θα αποκτήσουν πρόσβαση στις πολλαπλάσιες αγορές μέσα σε κάθε έναν από μας

Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν αυτόν τον στόχο; Εάν τα τεχνολογικά μέσα υπάρχουν, η ευκολότερη προσέγγιση θα ήταν να σχεδιαστεί ένα προϊόν που θα μπορούσε να προσαρμοστεί σε οποιαδήποτε αγορά που ο χρήστης τυχαίνει να είναι. Για τα συχνά αγορασμένα αγαθά και τις υπηρεσίες, μια επιχείρηση θα μπορούσε να εργαστεί με μεμονωμένους πελάτες για να προσδιορίσουν πρώτα τις αγορές που αυτοί ενδεχομένως θα βρισκόταν στους διαφορετικούς χρόνους και στις διαφορετικές περιστάσεις και έπειτα να διατήρηση ένα ευδιάκριτο σχεδιάγραμμα για κάθε δυνατότητα. Οι προμηθευτές ειδήσεων, παραδείγματος χάριν, θα μπορούσαν να συνεργαστούν με τους πελάτες προκειμένου να καταλάβουν πόσες ειδήσεις αλλά και τι είδους κάθε ένας θα ήθελε να διαβάσει βασισμένος όχι μόνο από την ημέρα της εβδομάδας αλλά και από τα ιδιαίτερα γεγονότα εκείνης της ημέρας και από το συνεχώς μεταβαλλόμενο ενδιαφέρον του κάθε πελάτη. Μια αεροπορική εταιρεία θα μπορούσε επιπλέον να διατηρήσει προφίλ του κυριότερου σημείου κάθε μεταβαλλόμενης προτιμήσεις των πελατών (παραδείγματος χάριν, προτιμημένο ποτό κατά τη μετάβαση σε μια συνεδρίαση).

Αντί της εστίασης στις ομοιογενείς αγορές και τις μέσες προσφορές, αυτοί που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη έχουν προσδιορίσει τις διαστάσεις κατά μήκος των οποίων οι πελάτες διαφέρουν όσον αφορά τις ανάγκες τους. Αυτά τα σημεία της κοινής μοναδικότητας αποκαλύπτουν το ότι ο κάθε πελάτης δεν είναι ο ίδιος. Και είναι αυτά τα σημεία που οι παραδοσιακές προσφορές, που σχεδιάζονται για τις μέσες απαιτήσεις, δημιουργούν τα χάσματα θυσίας των πελατών (customer sacrifice gaps): η διαφορά μεταξύ της προσφοράς μιας επιχείρησης και του τι κάθε πελάτης επιθυμεί πραγματικά.



Για να είναι αποτελεσματικοί, αυτοί που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να αφήσουν τη φύση αυτών των χασμάτων θυσίας να οδηγήσουν τις μεμονωμένες προσεγγίσεις τους στην προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο Paris Miki κατάλαβε ότι οι καταναλωτές έχουν σπάνια την πείρα για να αποφασίσουν ποιο σχέδιο ματογυάλιων ταιριάζει καλύτερα στην δομή του προσώπου τους, στην επιθυμητή εμφάνιση, στον χρωματισμό, και επομένως επέλεξε να συνεργαστεί με τους πελάτες για να τους βοηθήσει να προσδιορίσουν κατά ένα μεγάλο μέρος τις ανάγκες τους. Ο Lutron υιοθέτησε την προσαρμοστική προσαρμογή επειδή ήξερε ότι κανένα από τα δύο δωμάτια δεν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά φωτισμού και ότι και τα άτομα και οι ομάδες χρησιμοποιούν οποιοδήποτε τυχαίο χώρο με πολλαπλάσιους τρόπους. Η εταιρεία Planters συνειδητοποίησε ότι κάθε ένας από τους λιανικούς πελάτες της διέφερε στο πώς ήθελε να λάβει και να τυποποιήσει τα φιστίκια, έτσι η αισθητική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη ήταν η καλύτερη επιλογή. Και η ChemStation κατάλαβε ότι αν και κάθε ένας από τους πελάτες της είχε μοναδικές ανάγκες σχηματισμού και παράδοσης, κανένας από αυτούς δεν θέλησε να είναι ενοχλημένος είτε με τις καθημερινές διαδικασίες είτε τη διατύπωση ενός τέτοιου κοινού αντικειμένου της επιχείρησής όπως είναι το σαπούνι.

Αλλαγή του ίδιου του προϊόντος για τους μεμονωμένους πελάτες παρέχει τα πιο ευδιάκριτα μέσα της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Αλλά οι έμπειροι που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη συνειδητοποιούν ότι η προσαρμογή του πραγματικού προϊόντος είναι μόνο ένας τρόπος να δημιουργηθεί στον πελάτη-μοναδική αξία. Η προσαρμογή της *αντιπροσώπευσης* του προϊόντος, η το πώς παρουσιάζεται ή απεικονίζεται στον πελάτη, μπορεί να είναι αποτελεσματική επίσης, στη πραγματικότητα, ο διαχωρισμός του προϊόντος από την αντιπροσώπευσή του μπορεί να παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για το ποιες μορφές προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη είναι οι πιο κατάλληλες για μια δεδομένη επιχείρηση.

Ένας που εφαρμόζει την αισθητική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη αλλάζει μόνο την αντιπροσώπευση του προϊόντος, το πακετάρισμα στην περίπτωση της εταιρείας Planter. Αυτοί που εφαρμόζουν την

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

συνεργάσιμη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη αλλάζουν το ίδιο το προϊόν εκτός από την αλλαγή κάποιας πτυχής της αντιπροσώπευσης του. Ο Paris Miki αλλάζει και τα ματογυάλια και την ψηφιοποιημένη αναπαράσταση του, η προσαρμογή και η τοποθέτηση των ματογυάλιων στην επί της οθόνης εικόνα του πελάτη, η επίδειξη των πληροφοριών για το συγκεκριμένο φακό, και τα επίθετα που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το επιθυμητό βλέμμα. Ένας που εφαρμόζει την διαφανή μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη χρησιμοποιεί μια τυποποιημένη αντιπροσώπευση για να καλύψει την προσαρμογή του προϊόντος. Τέλος, αυτοί που εφαρμόζουν την προσαρμοστική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη δεν αλλάζουν ούτε το προϊόν ούτε την αντιπροσώπευση του προϊόντος για τους μεμονωμένους πελάτες αντ'αυτού, παρέχουν στους πελάτες τη δυνατότητα να αλλάξουν και τη λειτουργία του προϊόντος και την αντιπροσώπευσή του για να ικανοποιήσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του/της..

Οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τις αντιπροσωπεύσεις όταν χρησιμοποιούν τα εργαλεία σχεδιασμού όπως το σύστημα σχεδιασμού Mikissimes για να αλλάξουν τις περιγραφές των προϊόντων τους. Τα ακόλουθα αντικείμενα μπορούν επίσης να αλλάξουν τη μορφή μιας προσφοράς για τους μεμονωμένους πελάτες:

**Πακετάρισμα:** εμπορευματοκιβώτια για την αποστολή bar codes, ετικετών, και άλλα υλικών - διαχειριζόμενων πληροφοριών, οδηγίες, και χαρακτηριστικά γνωρίσματα αποθήκευσης.

**Εμπορικά υλικά:** φυλλάδια πώλησης, μαγνητοταινίες, και κασέτες ήχου, και αναφορές πελατών και πιστοποίησης πελατών.

**Τοποθέτηση:** που, ποτέ, πώς, και σε ποιον το προϊόν παραδίδεται; Τοποθέτηση στην επίδειξη ή στην χρήση; και συχνότητα παράδοσης και ειδικές διαχειριζόμενες διαδικασίες.

**Όροι και καταστάσεις:** τιμή αγοράς, όροι πληρωμής και έκπτωσης, προωθήσεις, εξουσιοδοτήσεις, και εγγυήσεις, πολιτικές παραγγελίας και διαδικασίες υπηρεσιών μεταπώλησης.

**Ονόματα προϊόντων:** εμπορικά σήματα (η παρουσίαση δύο εμπορικών σημάτων μαζί) μέλη λεσχών και προνόμια για τους συχνούς πελάτες.

**Δηλωμένη χρήση:** διαφημισμένοι σκοποί και πρακτικότητα, και αντιληπτά πλεονεκτήματα, ευκολίες, ή άλλα οφέλη στο χρήστη.

## **5.4 Επιλογή της σωστής προσέγγισης**

Οι τέσσερις επιχειρήσεις στις οποίες εστιάζουμε προσδιόρισαν τα κρίσιμα χάσματα θυσίας των πελατών στις επιχειρήσεις τους και έπειτα προσεκτικά προσδιόρισαν όχι μόνο τι αλλά και πότε για να προσαρμόσουν σε μια προσπάθεια να δημιουργηθεί η μέγιστη μοναδική αξία για τον πελάτη με χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ο Paris Miki προσαρμόζει κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού ματογυάλων, ενώ η εταιρεία Planter προσαρμόζει στις γραμμές συσκευασίας κατά τη διάρκεια της παραγωγής, η ChernStation προσαρμόζει και κατά τη διάρκεια της παραγωγής και της παράδοσης, ενώ οι άνθρωποι προσαρμόζουν το προϊόν Lutron κατά τη διάρκεια κάθε μεμονωμένης χρήσης. Αντί να υιοθετήσουν μια καθοδηγούμενη ή αποτυχημένη μέθοδο, αυτές οι τέσσερις επιχειρήσεις προσαρμόζουν μονό οπού εκτιμάτε.

Στην συνέχεια ερευνάτε το πώς γίνεται εκτίμηση ποιοι τύποι προσαρμογών είναι κατάλληλοι για μια δεδομένη επιχείρηση.

### **5.4.1 Συνεργάσιμη προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**

Η ανικανότητα του πελάτη να επιλύσει τις ανταλλαγές από μόνος του/της έχει οδηγήσει την εταιρεία Paris Miki και άλλες επιχειρήσεις στις βιομηχανίες όπως είναι η ενδυμασία, τα παράθυρα, τις υπηρεσίες ειδήσεων, και τις βιομηχανικές βαλβίδες να συνεργαστούν με την προσαρμογή. Οι πελάτες σε αυτές τις βιομηχανίες πρέπει να πάρουν αποφάσεις βασισμένες στις δύσκολες και πολυδιάστατες ανταλλαγές, ανταλλαγές όπως είναι το μήκος για το πλάτος, η άνεση για την τακτοποίηση, ή η πολυπλοκότητα για τη λειτουργικότητα. Αυτό το χάσμα θυσίας που χιτίζεται στη προηγούμενη απόφαση δείχνει την ανάγκη να συνεργαστεί άμεσα με τους μεμονωμένους πελάτες προκειμένου να καθοριστούν μαζί με αυτούς τα προσαρμοσμένα αγαθά είτε οι υπηρεσίες που απαιτούνται. Η προσαρμογή της αντιπροσώπευσης επιτρέπει στους πελάτες να συμμετέχουν στο στάδιο του σχεδιασμού και παίζει με τις δυνατότητες που είναι διαθέσιμες σε αυτούς.

Πάρτε την προσπάθεια του πελάτη να βρει σωστά ματογυάλια. ο Paris Miki αποφάσισε ότι ο καλύτερος τρόπος για να ενισχυθούν οι πελάτες να ανακαλύψουν τις άγνωστες ανάγκες τους και να επιλύσουν τις έμφυτες ανταλλαγές που συνδέθηκαν με την αγορά των γυαλιών ήταν να επιτραπεί στον καθένα να ερευνήσει και να χειριστεί μια

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

μεταλλαγμένη αντιπροσώπηση του πιθανού τελικού προϊόντος. Με αυτό το περίπλοκο εργαλείο σχεδιασμού, οι εκπαιδευμένοι πωλητές οπτικών βοηθούν τώρα τους πελάτες στην ανακάλυψη του τέλειου, μοναδικού βλέμματος που ειδάλλως δεν θα είχαν προσδιορίσει ή δεν θα είχαν βρει.

Η συνεργάσιμη προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη λειτουργεί επίσης αποτελεσματικά στην βιομηχανία παπουτσιών. Πολλοί αγοραστές των παραγμένων μαζικά παπουτσιών πρέπει να θυσιάσουν ένα αποτελεσματικά κατάλληλο σε ένα πόδι για να αποφύγουν μια προσαρμογή που είναι πάρα πολύ σφιχτή ή πάρα πολύ χαλαρή σε άλλο. Επιπλέον, ανεξάρτητα από το πόσο ευρεία είναι η επιλογή σε ένα κατάστημα παραδοσιακών παπουτσιών, ο πελάτης δεν πρέπει να κάνει ανταλλαγές μεταξύ διάφορων επιφανειακών στοιχείων σχεδιασμού κατά την επιλογή ενός ζευγαριού παπουτσιών, για παράδειγμα, ένα ζευγάρι μπορεί να έχει στρογγυλεμένη άκρη και υψηλό τακούνι που ψάχνει ο πελάτης αλλά δεν έρχεται στο σωστό πλάτος ή έχει ένα λάστιχο αντί ενός πέλματος δέρματος.

Όπως σε ένα παραδοσιακό κατάστημα παπουτσιών, ο πελάτης τυπικών ποδιών εξετάζει τα φυσικά δείγματα για να καθορίσει ποιο στυλ επιθυμεί αλλά εκεί η ομοιότητα τελειώνει. Αντί της συνηθισμένης διαδικασίας που οι άνθρωποι δοκιμάζουν διάφορα ζευγάρια προκειμένου να βρουν ένα που να τους ταιριάζει αρκετά επαρκώς, αποτελέσματα από μια ψηφιακή εικόνα ποδιών, οι μετρήσεις που λαμβάνονται με το χέρι, και οι μια προς μια συνομιλίες με κάθε πελάτη παράγουν μια εγγυημένη τακτοποίηση για κάθε πόδι. Ένας πωλητής βοηθά έπειτα τον πελάτη να επιλέξει από μερικά επίλεκτα στοιχεία σχεδιασμού για να καθορίσει τις τελικές προδιαγραφές για το ζευγάρι των παπουτσιών, τα οποία είναι επί παραγγελία πρώτιστα στην Ιταλία.

Οι μαζικοί παραγωγοί προσθέτουν συχνά τα νέα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που επιδιώκουν να βελτιώσουν τη λειτουργία των υπάρχουσών προσφορών, όπως είναι περισσότεροι τύποι συνδετήρων στο ύφασμα, πρόσθετες κλειδαριές και σύρτες στα παράθυρα, και περισσότερους μετρητές και συσκευές στην κατασκευή του εξοπλισμού. Τέτοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα παρέχουν γενικά την αυξανόμενη αξία στους μεμονωμένους πελάτες, αλλά σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι αρκετά. Οι επιχειρήσεις, ή χειρότερα, οι πελάτες οι ίδιοι αναγκάζονται να τροποποιήσουν το προϊόν: ο

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

ρουχισμός προσαρμόζεται, τα παράθυρα ανακατασκευάζονται, και ο εξοπλισμός ξαναοργανώνεται εκ νέου.

Δεν είναι εκπληκτικό, κατόπιν, ότι οι περισσότεροι από αυτούς που εφαρμόζουν την συνεργάσιμη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη εστιάζουν στο σχεδιασμό. Το στάδιο σχεδιασμού, εντούτοις, δεν είναι η μόνη θέση στην αλυσίδα αξίας όπου οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν αυτήν την προσέγγιση, στην περίπτωση των συνεργάσιμων υπηρεσιών παράδοσης, οι πελάτες διευκρινίζουν ακριβώς το πού, ποτε, και πώς να τοποθετήσουν τα αγαθά, όπου οδηγεί έπειτα την ολόκληρη ροή των διαδικασιών εργασίας. Η εξατομικευμένη τοποθέτηση των γευμάτων και των ειδών παντοπωλείου από τέτοιες υπηρεσίες αγορών όπως είναι η Peapod Evanston, του Illinois και του εξαγωγέα Taxi of Herndon, Βιρτζίνια, είναι μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση σήμερα. Αντίθετα από τους μαζικούς διανομείς, οι οποίοι προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν τον ανεφοδιασμό προϊόντων με τον καταναγκασμό των πελατών για να πλησιάσουν σε αυτούς, αυτοί που εφαρμόζουν την συνεργάσιμη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη όχι μόνο παραδίδουν το προϊόν στον πελάτη αλλά και προσαρμόζουν εκείνη την παράδοση. Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει καμία αλυσίδα ανεφοδιασμού άλλα αντ' αυτού, μια αλυσίδα ζήτησης δημιουργείται.

Οι μαζικοί παραγωγοί διασκορπίζουν ένα προϊόν μεταξύ όσο το δυνατόν περισσότερων αγορών αγαθών με την ελπίδα ότι αρκετοί πελάτες σε αρκετά μέρη θα βρουν το προϊόν αρκετά αποδεκτό για να παραγάγει ένα κέρδος. Ο κατάλογος απογράφης αποθεμάτων χτίζεται σε πρόβλεψη για τη δυνατότητα, ακόμα αβέβαια, η ζήτηση. Η πρόβλεψη γίνεται η κρίσιμη δραστηριότητα αλλά, όπως ο καθένας ξέρει, ακόμη και τα καλύτερα πρότυπα πρόβλεψης υστερούν. Ακόμα κι αν οι περισσότερες επιχειρήσεις μπορούν ακριβώς να προβλέψουν τις συνολικές απαιτήσεις ολοκληρωμένων αγαθών του καταλόγου απογράφης αποθεμάτων τους, αυτοί πάντα σφάλουν στην προβολή ακριβώς στο ποια αγαθά θα απαιτηθούν σε ποιες θέσεις και ποιους χρόνους. Αυτοί που εφαρμόζουν την συνεργάσιμη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, αντίθετα, ελαχιστοποιούν τις δαπάνες με την μη κράτηση των καταλόγων απογράφης αποθεμάτων των ολοκληρωμένων προϊόντων. Αντ' αυτού, εφοδιάζουν τις πρώτες ύλες ή τα συστατικά μέρη και κάνουν έπειτα τα ολοκληρωμένα προϊόντα μόνο σε απάντηση στις πραγματικές ανάγκες των μεμονωμένων

πελατών. Μεταφέρουν ένα δεδομένο προϊόν μόνο σε εκείνες τις θέσεις όπου ξέρουν ότι απαιτείται.

#### **5.4.2 Προσαρμοστική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**

Παρά να παρασχεθούν οι προσαρμοσμένες προσφορές, αυτοί που εφαρμόζουν την προσαρμοστική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη δημιουργούν τα τυποποιημένα αγαθά ή τις υπηρεσίες που μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν, να τροποποιηθούν, ή να μετατραπούν για να ανταποκριθούν στις ανάγκες κάθε πελάτη χωρίς οποιαδήποτε άμεση αλληλεπίδραση με την επιχείρηση. Κάθε πελάτης προσδιορίζει ανεξάρτητα την αξία του/της για το προϊόν επειδή η επιχείρηση έχει σχεδιάσει τις πολλαπλάσιες μεταλλαγές σε μια τυπική, αλλά εξατομικευμένη, προσφορά. Είναι το ίδιο το προϊόν, παρά ο προμηθευτής, που αλληλεπιδρά με τους πελάτες.

Μερικές φορές η τεχνολογία επιτρέπει σε κάθε χρήστη να προσαρμόσει το προϊόν, όπως είναι το πλαίσιο ελέγχου και οι ενσωματωμένοι μικροεπεξεργαστές στα προϊόντα του Lutron που επιτρέπουν στους πελάτες να δημιουργήσουν τις διαφορετικές ρυθμίσεις φωτισμού. Σε άλλες περιπτώσεις, εντούτοις, η τεχνολογία προσαρμόζει αυτόματα το προϊόν για τους μεμονωμένους πελάτες. Όταν η αποκαλούμενη συγκεχυμένη λογική ή άλλα αισθητήρια μέσα χτίζονται σε τέτοια προϊόντα όπως τα ξυράφια, μηχανές πλυσίματος, και εφαρμογές λογισμικού, η ενσωματωμένη τεχνολογία διαδραματίζει έναν ενεργό ρόλο.

Εάν η εγγενής μοναδικότητα των απαιτήσεων κάθε πελάτη εκτείνει ένα τεράστιο σύνολο δυνατοτήτων, κάποια μορφή προσαρμοστικής προσαρμογής είναι επιτακτική. Πάρτε τους πελάτες που εξυπηρετεί η εταιρεία Lutron. Με εξαίρεση τα κτήρια κοψίματος μπισκότου όπως τα εστιατόρια δικαιώματος εκμετάλλευσης, κάθε περιβάλλον πελάτη είναι ακατάπαυστα διαφορετικό. Η μορφή κάθε δωματίου, το ντεκόρ, και η τοποθέτηση παραθύρων ποικίλλουν. Επιπλέον, οι καιρικές συνθήκες που έχουν επιπτώσεις στην εξωτερική αλλαγή του φως από μέρα σε μέρα και από ώρα σε ώρα, όπως η σύνθεση των ανθρώπων με το δωμάτιο και τον τρόπο που αυτοί οι άνθρωποι το χρησιμοποιούν. Οι επιχειρήσεις που κάνουν τα προσαρμοστικά στρώματα, τα καθίσματα αυτοκινήτων, και

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

το στερεοφωνικό εξοπλισμό φιλοξενούν ομοίως τους διαφορετικούς χρήστες που θέλουν να βιώσουν την προσφορά διαφορετικά στους διαφορετικούς χρόνους.

Η προσαρμοστική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι η προσέγγιση της επιλογής όταν θέλουν οι χρήστες να μειώσουν ή να αποκλίσουν τον αριθμό χρόνων που πρέπει να πειραματιστούν με όλες τις πιθανές διαμορφώσεις για να πάρουν το προϊόν και να το εκτελέσουν όπως επιθυμούν. Αφότου έχουν καταβάλει οι χρήστες του συστήματος ματιών του Grafik Lutron την προσπάθεια να προγραμματίσουν ποικίλες ρυθμίσεις φωτισμού, μπορούν να επιλέξουν οποιαδήποτε από αυτές τις ρυθμίσεις γρήγορα κάθε στιγμή. Ομοίως, ο Pearod έχει αποβάλει την έμφυτη θυσία στη μετάβαση σε ένα φυσικό κατάστημα ειδών παντοπωλείου που γεμίζει με περισσότερα από 30.000 προϊόντα. Το λογισμικό του υπολογιστή και η υπηρεσία internet επιτρέπουν στον πελάτη πρώτα να αποθήκευση την προσωπική του λίστα αγοράς που χρησιμοποιεί για να επιλέξει τις αγορές του και έπειτα να έχει πρόσβαση στη πληροφορία του προϊόντος μέσω διάφορων μεθόδων ταξινόμησης.

Η συνεργασία είναι η σωστή προσέγγιση όταν πρέπει κάθε πελάτης να επιλέξει από έναν απέραντο αριθμό στοιχείων ή συστατικών για να πάρει την επιθυμητή λειτουργία ή το σχέδιο. Αλλά όταν οι πιθανοί συνδυασμοί μπορούν να χτιστούν στο προϊόν, η προσαρμοστική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη γίνεται μια ελπιδοφόρος εναλλακτική λύση για να καταστήσει αποτελεσματικά πολλές διαφορετικές επιλογές διαθέσιμες σε κάθε πελάτη. Παραδείγματος χάριν. Επιλέξτε την άνεση της Minneapolis, Minnesota, που προσφέρει στα σχεδιασμένα και κατασκευασμένα στρωμάτα με τα συστήματα αεροθαλάμων που αυτόματα προσαρμόζουν τα περιγράμματα στα σώματα εκείνων που ξαπλώνουν σε αυτά. Οι χρήστες μπορούν να επιλέξουν το επίπεδο σταθερότητας που επιθυμούν, και τα ζευγάρια μπορούν να επιλέξουν διαφορετικά επίπεδα σε κάθε πλευρά του κρεβατιού.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτοί που εφαρμόζουν την προσαρμοστική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη μεταφέρουν στους πελάτες τη δύναμη να σχεδιάσουν, να παράγουν, και να παραδώσουν τα τελικά αγαθά ή τις υπηρεσίες. Τα ηλεκτρονικά περίπτερα που επιτρέπουν στους πελάτες να παραγάγουν το δικό τους φύλλο μουσικής, ετικέτες, επιχειρησιακές κάρτες, οι κάρτες χαιρετισμού, και

άλλα έντυπα υλικά επιτόπου επεξηγούν πώς η προσαρμοστική προσαρμογή μπορεί να δώσει τη δύναμη να σχεδιαστεί και να κατασκευαστεί το προϊόν άμεσα στα χέρια των μεμονωμένων πελατών. Ομοίως, η America Online δίνει στους συνδρομητές της τη δυνατότητα να δημιουργήσουν τα χαρτοφυλάκια αποθεμάτων τους που απαριθμούν μόνο της ιδιαίτερα κοινές μετοχές και τα διαθέσιμα που τους ανήκουν ή επιθυμούν να παρακολουθήσουν. Επιπλέον, τους προσφέρει μια υπηρεσία που παραδίδει αυτόματα τα άρθρα από τις διάφορες οικονομικές δημοσιεύσεις που αφορούν επενδύσεις στα χαρτοφυλάκιά τους, κερδίζοντας έτσι ιδιαίτερο χρόνο.

#### **5.4.3 Αισθητική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**

Μια επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει την αισθητική προσέγγιση όταν τα τυπικά της προϊόντα ικανοποιούν σχεδόν κάθε πελάτη και μόνο η μορφή του προϊόντος πρέπει να προσαρμοστεί. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση ορατά καταδεικνύει ότι καταλαβαίνει τους μοναδικούς τρόπους με τους οποίους κάθε πελάτης επιθυμεί το τυποποιημένο προϊόν να παρουσιαστεί. Σε μερικές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να προσαρμόσουν τις διαδικασίες τους για να περιλάβουν τις απλές πληροφορίες για τον πελάτη, όπως απλό, στην πραγματικότητα, καθώς το όνομά του/της, χωρίς το διάλογο που συνδέεται με τη συνεργάσιμη προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.

Οι καλλιεργητές ξέρουν από την καθημερινή αλληλεπίδραση με τους πελάτες ότι η φιλοσοφία εμπορευματοποίησης μιας αποθήκης εμπορευμάτων ή ενός καταστήματος ευκολίας διαφέρει από αυτήν μιας υπεραγοράς. Ξέρουν ότι τα καταστήματα των διαφορετικών λιανικών αλυσίδων διαθέτουν ένα διαφορετικό ποσό διαστήματος ραφιών σε ένα δεδομένο προϊόν και τοποθετούν εκείνο το προϊόν διαφορετικά στο ράφι. Ξέρουν ακόμη και πιο κατάστημα σκοπεύει σε χαρακτηριστικά φυσίκια σε ένα τελικό διάδρομο επίδειξης σε ένα ιδιαίτερο Σαββατοκύριακο. Οι καλλιεργητές χρησιμοποίησαν αυτές τις ιδέες για να αναπτύξουν μια προσαρμοσμένη ικανότητα πακεταρίσματος, που επιτρέπει σε κάθε λιανοπωλητή να παραγγείλει το ιδιαίτερο προϊόν που θέλει να εφοδιάσει.

Οι καλλιεργητές κατάλαβαν ότι οι πελάτες είχαν θυσιάσει το πώς ήθελαν να λάβουν και να επιδείξουν τα εμπορεύματα. Συνεπώς, προσεχτικά προσδιορίστηκε



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

πλήρως η σειρά της λιανικής αλυσίδας( διαφορετικές απαιτήσεις πακεταρίσματος) και στην συνέχεια εγκατέστησε τις νέες γραμμές συσκευασίας που θα μπορούσαν να προσαρμόσουν το μέγεθος της συσκευασίας, προωθητικές πληροφορίες, και άλλα μη παραγωγικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως ο αριθμός δοχείων που τυλίχτηκαν στα χαρτοκιβώτια.

Όπως οι καλλιεργητές, οι περισσότεροι που εφαρμόζουν την αισθητική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη στρέφουν τις προσπάθειές τους στο η κοντά στο τέλος της αλυσίδας αξίας. Το πρόγραμμα της Hertz Corporation's Club Gold χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την αισθητική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη για να αυξήσει την αξία των ειδάλλως τυποποιημένων ενοικιασμένων αυτοκινήτων της. Μετά από την υπογραφή σύμβασης για την υπηρεσία, οι πελάτες του προγράμματος Gold λαμβάνουν ακόμα το ίδιο βασικό όχημα, αλλά παρακάμπτουν τη γραμμή στο μετρητή και λαμβάνονται από λεωφορείο συνεχών τακτικών δρομολογίων σε μια σκεπαστή περιοχή όπου βλέπουν το όνομά τους στα φώτα σε μια μεγάλη οθόνη που τους κατευθύνει στην ακριβή θέση του αυτοκινήτου τους. Όταν οι πελάτες φθάνουν στο μέρος, το πόρτ μπάγκας του αυτοκινήτου είναι ανοικτό για τις αποσκευές, το όνομά τους επιδεικνύεται στην προσωπική συμφωνία που κρέμεται από τον καθρέφτη.

Στη δημιουργία της υπηρεσίας Gold , η Hertz υπερέχει στον προσδιορισμό στο ποιες από τις υπάρχουσες διαδικασίες της δεν είναι για να αλλάξουν, και στο ποιες νέες διαδικασίες έπρεπε να προσθέσει, αλλά και στο ποιες υπάρχουσες διαδικασίες μπορούσε να αποβάλει. Άλλαξε τις κρατήσεις, την προετοιμασία αυτοκινήτων, και τις επιστροφές. Πρόσθεσε τις διαδικασίες για την αναγνώριση από τους πελάτες του προγράμματος Gold καθώς παίρνουν το λεωφορείο, ορίζοντας τα οχήματα ενώ οι πελάτες είναι καθοδόν, και προετοιμάζουν τη συμφωνία ενοικίασης αυτόματα. Και απέβαλε την εξωτερική αντίθετη αλληλεπίδραση και τις χρονοβόρες διαδικασίες που παρείχαν στους πελάτες οδηγίες για τη θέση του αυτοκινήτου τους. Με το να κάνουν μόνο και ακριβώς ότι κάθε πελάτης απαιτούσε, η Hertz ανακάλυψε ότι η υπηρεσία Gold ήταν στην πραγματικότητα λιγότερο δαπανηρή από την τυποποιημένη υπηρεσία για να την παρέχει.

Όταν εκτελείται καλά, η αισθητική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη αντικαθιστά τις αποσπασματικές και ανεπαρκείς απαντήσεις στα αιτήματα των πελατών με μια οικονομικώς αποδοτική ικανότητα να προσφέρει σε κάθε πελάτη την ακριβή μορφή του τυποποιημένου προϊόντος που θέλει. Και η Hertz και οι καλλιεργητές ήταν προσεκτικοί για να μην προσθέσουν διαδικασίες θέλοντας και μη, οι οποίες θα οδηγούσαν στην περιπτή πολυπλοκότητα και δαπάνες. Το ίδιο πράγμα δεν μπορεί να ειπωθεί στον τρόπο που πολλοί μαζικοί παραγωγοί έχουν ανταποκριθεί στον τεμαχισμό των αγορών. Παραδείγματος χάριν, σε απάντηση των αποθηκών εμπορευμάτων η ζήτηση, για παράδειγμα, οι συσκευασίες περιέχουν τις μεγαλύτερες ποσότητες δημητριακών ή τα πρόσθετα δοχεία των ψαριών τόνου, περισσότεροι από ένας κατασκευαστές καταναλωτικών αγαθών στέλνουν σήμερα τις περιπτώσεις των προϊόντων σε επιχειρήσεις τρίτων, που παίρνουν στη συνέχεια τα προϊόντα, τυλίγουνε αυτά προϊόντα στις ποσότητες που επιδιώκονται από τα καταστήματα, ξαναπακετάρουν τα προϊόντα σε νέα κιβώτια, και τα στέλνουν τελικά προς τα καταστήματα. Το γεγονός ότι η αισθητική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι εύκολη να ακολουθηθεί δεν σημαίνει ότι ο καθένας την εφαρμόζει αποτελεσματικά.

#### **5.4.4 Διαφανής προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**

Αυτοί που εφαρμόζουν την διαφανή μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη εκπληρώνουν τις ανάγκες των μεμονωμένων πελατών με έναν δυσδιάκριτο τρόπο, που αλλάζει το προϊόν για αυτούς αλλά με τέτοιο τρόπο ώστε μπορούν ακόμη και να μην ξέρουν ότι το προϊόν έχει προσαρμοστεί. Αντί της απαίτησης από τους πελάτες για να πάρουν το χρόνο να περιγράψουν τις ανάγκες τους, αυτοί που εφαρμόζουν την διαφανή μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη παρατηρούν τις συμπεριφορές κατά τη διάρκεια του χρόνου, ψάχνοντας τις προβλέψιμες προτιμήσεις. Φυσικά, αυτή η ιδιότητα απαιτεί μια επιχείρηση να έχει την πολυτέλεια του χρόνου να εκβαθύνει τη γνώση πελατών της και να κινηθεί σταδιακά πιο κοντά προς την ικανοποίηση των μεμονωμένων προτιμήσεων. Για να μπορεί ένας να εφαρμόσει την διαφανή μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, μια επιχείρηση πρέπει επίσης να έχει μια τυπική συσκευασία στην οποία τα προσαρμοσμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή τα αντικείμενα του προϊόντος να μπορούν να τοποθετηθούν. Η διαφανής προσαρμογή είναι το ακριβές αντίθετο της καλλυντικής

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

προσαρμογής εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, με την τυποποιημένη ύλη και την προσαρμοσμένη συσκευασία της.

Επιχειρήσεις ώριμες για τη διαφανή προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι εκείνες των οποίων οι πελάτες δεν θέλουν να ενοχληθούν με την άμεση συνεργασία. Για παράδειγμα, προκειμένου να αποφύγει τους πελάτες με ένα ατελείωτο φράγμα από έρευνες στις προτιμήσεις, ο Ritz-Carlton καθιέρωσε λιγότερο παρεισφρητικά μέσα για τις ιδιαίτερες ανάγκες. Παρατηρεί τις προτιμήσεις που οι μεμονωμένοι φιλοξενούμενοι φανερώνουν κατά τη διάρκεια κάθε παραμονής τους, προτιμήσεις για παράδειγμα για τα, αντιαλλεργικά μαξιλάρια, τους κλασσικούς ραδιοσταθμούς, και τα κουλουράκια σοκολάτας. Η επιχείρηση αποθηκεύει έπειτα εκείνες τις πληροφορίες σε μια βάση δεδομένων και τις χρησιμοποιεί για να προσαρμόσει την υπηρεσία που κάθε πελάτης λαμβάνει στην επόμενη επίσκεψή του/της. Το περισσότερο που κάποιος θα μείνει στα ξενοδοχεία Ritz-Carlton, τόσο περισσότερο η επιχείρηση μαθαίνει, και περισσότερο προσαρμόζει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αρμόζουν στο τυποποιημένο δωμάτιο του Ritz-Carlton, αυξάνει της προτιμήσεις του φιλοξενούμενου για αυτό το ξενοδοχείο πέρα από άλλα.

Η ChemStation επιπλέον συγκεντρώνει τις πληροφορίες για τους πελάτες χωρίς την άμεση συνεργασία τους. Ο George Homan, Πρόεδρος της ChemStation, καθόρισε αρχικά την επιχειρησιακή πρότασή του ως εξάλειψη μιας μορφής περιβαλλοντικών αποβλήτων: τα 55-γαλονιού καταλύματα που χρησιμοποιήθηκαν για να παραδώσουν το βιομηχανικό σαπούνι και έπειτα απορρίφθηκαν στις τοπικές χωματερές. Μετά από την εγκατάσταση των δεξαμενών ChemStation επί των πολυάριθμων τοποθεσιών των πελατών, εντούτοις, ο Homan ανακάλυψε ότι το πραγματικό όφελος σε εκείνους τους πελάτες ήταν εξάλειψη της ανησυχία τους για μια απαραίτητη αλλά απομακρυσμένη πτυχή των επιχειρήσεών τους: επιλογή του κατάλληλου σαπουνιού και διαχείριση των προμηθειών του.

Κάθε πελάτης αγοράζει αντιπρόσωπο, λέγεται ότι οι φαρμακοποιοί της ChemStation ρυθμίζουν τέτοιους παράγοντες όπως το επίπεδο pH, τη συγκέντρωση ένζυμου, το χρώμα, και την οσμή "για να ταιριάσουν με τις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη. Αλλά η ChemStation καθορίζει εκείνες τις ανάγκες μέσω της ανάλυσής παρά μέσω της συνεργασίας με τον πελάτη, και η ChemStation καθορίζει μόνο τη σχεδιασμένη

συχνότητα της παράδοσης. Οι χρήστες σαπουνιών αναπτύσσουν τις ιδιαίτερες συνήθειές τους. Παραδείγματος χάριν, οι πελάτες υπάλληλοι χρησιμοποιούν συχνά περισσότερο σαπούνι από αυτό που είναι απαραίτητο, προσθέτοντας επιπλέον σταγόνες από αυτές που φαίνεται να είναι μια καθολική συνήθεια. Παρά να αγωνιστεί να εκπαιδεύσει κάθε χρήστη για την κατάλληλη ποσότητα που πρέπει να χρησιμοποιήσει, η ChemStation μπορεί να εγκαταστήσει τον εξοπλισμό που ρυθμίζει τη ροή των ενεργών συστατικών ή που αραιώνει το μίγμα απορρυπαντικού και ύδατος από το κατάλληλο ποσό (, φυσικά, δίνοντας στον αντιπρόσωπο που αγοράζει το λόγω για τη συνακόλουθη μείωση τιμών). Μόνο η ChemStation ξέρει τον ακριβή τύπο που κάθε πελάτης χρησιμοποιεί και τι λόγω για αυτή την επιλογή του.

Η δεξαμενή ChemStation είναι η τυποποιημένη συσκευασία που περιέχει τα προσαρμοσμένα αγαθά (το σαπούνι) και τις υπηρεσίες (η παράδοση του σαπουνιού). Οι πελάτες δεν σκέφτονται ποτέ για το σαπούνι που φθάνει εκεί, ακριβώς γιατί πάντα είναι εκεί. Με τον συνεχή έλεγχο στα επίπεδα των καταλόγων απογράφης αποθεμάτων στις δεξαμενές, η ChemStation μπορεί να μαθαίνει πόσο συχνά οι πελάτες θα χρειαστούν περισσότερο σαπούνι και μπορούν να το παραδώσουν έτσι ώστε να έχουν πάντα το κατάλληλο ποσό, σώζοντας τους από την ενόχληση να πρέπει να ελεγχθούν οι προμήθειες και να τοποθετήσουν παραγγελίες. Επειδή δεν υπάρχει καμία ανάγκη να ειδοποιηθούν οι πελάτες τότε οι παραδόσεις πρόκειται να γίνουν ή ακόμα και ότι έχουν γίνει, η ChemStation είναι σε θέση να κατασκευάσει τις πολύ οικονομικώς αποδοτικές διαδρομές παράδοσης. Ο πελάτης αναθεωρεί απλά τη χρήση του και πληρώνει το τιμολόγιο στο τέλος κάθε περιόδου χρέωσης.

## **5.5 Συνδυασμός των πολλαπλάσιων προσεγγίσεων**

Κάθε μια από τις τέσσερις προσεγγίσεις προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη χρησιμοποιήθηκε για να καταπολεμήσουν το παράδειγμα μαζικής παραγωγής της προσφοράς των τυποποιημένων αγαθών ή των υπηρεσιών σε όλους τους πελάτες. Πολλές επιχειρήσεις, εντούτοις, συνδυάζουν δύο ή περισσότερες προσεγγίσεις. Παραδείγματος χάριν, η Lutron, κυρίως εφαρμόζει την προσαρμοστική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, εν τούτοις συνεργάζεται με τους πελάτες προκειμένου να ταιριάζει το χρώμα των προϊόντων της με τους τοίχους

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

τους ή να ενσωματώσει των ελέγχω φωτισμού με τα συστήματα ασφάλειάς τους. Ομοίως, οι καλλιεργητές, πρώτιστα εφαρμόζουν την αισθητική μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, περιοδικά συνεργάζονται με τους λιανοπωλητές για να αλλάξουν το μίγμα των καρυδιών που λαμβάνουν.

Το κλειδί είναι να επισύρει την προσοχή σε *οτιδήποτε* μέσα της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, που αποδεικνύονται σημαντικά για να δημιουργήσουν μοναδική αξία για τον πελάτη. Η εταιρία τεχνολογιών Datavision, μια παραγωγός του Σαν Φρανσίσκο του μάρκετινγκ των υλικών, συνδυάζει αποτελεσματικά τρεις από τις προσεγγίσεις: συνεργάσιμη, αισθητική, και διαφανής. Η επιχείρηση παίρνει την εισαγωγή από τις πολλαπλές πηγές για να προσαρμόσει μαζικά τα υλικά για το μάρκετινγκ τέτοιων προϊόντων όπως τα οικονομικά σχέδια, τα πακέτα διακοπών, τα εταιρικά προγράμματα υγειονομικής περίθαλψης, και τα αυτοκίνητα. Εξάγει από μια απέραντη βιβλιοθήκη υλικών προκειμένου να παραχθούν τα βίντεο που συνδέονται με τις τυπωμένες πληροφορίες για να δημιουργήσουν τα μηνύματα που προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες των ατόμων.

Η Datavision παράγει τις προσαρμοσμένες μαγνητοταινίες με μια διαδικασία που ελέγχεται από υπολογιστή που χρησιμοποιεί μηχανές δίσκων λείζερ, τις γεννήτριες γραφικής παράστασης, και τα τηλεοπτικά όργανα καταγραφής. Ένα λεπτομερές προφίλ των ενδιαφερόντων κάθε πελάτη και της ιστορίας των αγορών παρελθόντος οδηγεί τη διαδικασία. Το σύστημα συνδέει κάθε αντικείμενο του προφίλ του πελάτη με συγκεκριμένο βίντεο, φωνή εκφωνητή, μουσική, γραφική παράσταση, και άλλα τμήματα κειμένων. Έπειτα αυτόματα συγκεντρώνει τα κείμενα και τις υπομονάδες παρουσίασης. Σε κάθε μαγνητοταινία ορίζεται ένας αριθμός αναγνώρισης που χρησιμοποιείται για την εκτύπωση των προσαρμοσμένα ύλη συσκευασίας, συμπεριλαμβανομένων των ετικετών κασετών, των ετικετών αποστολής, και άλλων τυπωμένων υλικών που συνοδεύουν τη μαγνητοταινία. Η διαδικασία μπορεί μαζικά να προσαρμόσει μεμονωμένες μαγνητοταινίες σε μικρές ποσότητες καθώς επίσης και σε παρτίδες δεκάδων των χιλιάδων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΤΗΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η Datavision έχει παραγάγει διάφορα προγράμματα μάρκετινγκ για τους αυτοκινητικούς κατασκευαστές. Όποτε οι πελάτες καλούν ατελή αριθμό για πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο μοντέλο αυτοκινήτων, οι υπάλληλοι της τηλεαγοράς εργάζονται με αυτούς για να προσδιορίσουν τις ιδιότητες αυτοκινήτων που βρίσκουν σημαντικότερες και για να μάθουν τι ανταγωνιστικά μοντέλα λαμβάνονται υπόψη. Αυτή η αλληλεπίδραση μεταφέρει πόρους στη μαγνητοταινία που λαμβάνουν οι πελάτες. Το ανοιγμένο τμήμα παρέχει έναν πίνακα ελέγχου των χαρακτηριστικών του συγκεκριμένου αυτοκινήτου που αναφέρονται στην τηλεφωνική συνομιλία, πλήρη φωνή εκφωνητή υπενθύμισης στους πελάτες των δηλωμένων παρατηρήσεων τους. Εάν η Jane Jones αναφέρει μια προηγμένη μηχανή ως σημαντική ιδιότητα, κατόπιν το βίντεό της ίσως να περιλαμβάνει αυτοματοποιημένο έναν γραφικό της μηχανής με έναν υψηλής τεχνολογίας μουσικής και φωνή εκφωνητή στη μηχανή.

Οι τέσσερις προσεγγίσεις στην προσαρμογή παρέχουν ένα πλαίσιο για της εταιρίες για να σχεδιάσουν τα προσαρμοσμένα προϊόντα και να ενισχύσουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Καταδεικνύουν την ανάγκη να αναμιχθεί η άμεση αλληλεπίδραση της συνεργάσιμης προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, με τις ενσωματωμένες ικανότητες της προσαρμοστικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, με την ειλικρινούς αναγνώρισης της αισθητικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, και την προσεκτική παρατήρηση της διαφανούς προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη στην οικονομική προσφορά κάποιου. Οι πελάτες εκτιμούν και αγοράζουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που ικανοποιούν το ιδιαίτερο σύνολο των αναγκών τους. Υπάρχει ένας χρόνος να διευθυνθεί ένας διάλογος με τους πελάτες και ένας χρόνος να παρατηρηθεί η μη προσφορά, ένας χρόνος να επιδειχθεί η μοναδικότητα και ένας χρόνος να ενσωματωθεί. Οι επιχειρήσεις πρέπει να σχεδιάσουν και να χτίσουν ένα απaráμιλλο σύνολο ικανοτήτων προσαρμογής που ικανοποιούν τις μοναδικές ανάγκες των μεμονωμένων πελατών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

# ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

### 6.1 Εισαγωγή

Όπως δήλωσε ο Drucker, οι άνθρωποι τείνουν να σκέφτονται όπως ο Henry Ford: μπορείτε να έχετε είτε την τυποποίηση με χαμηλότερο κόστος είτε ευελιξία με υψηλό κόστος, αλλά όχι και τα δύο μαζί." Αυτός ο συλλογισμός, φυσικά, δεν περιορίστηκε σε εκείνους που εργάστηκαν στην κατασκευή, πολλοί διευθυντές της βιομηχανίας υπηρεσιών υποστήριξαν την ίδια άποψη. Πολλές επιχειρήσεις υπηρεσιών επιδίωξαν την σταθεροποίηση σχεδόν σε κάθε τι προκειμένου να παραγάγουν αποτελεσματικά την ομοιόμορφη παραγωγή για τη μαζική αγορά ή παρήγαγαν τις πιο ακριβές παραλλαγές για τις θέσεις αγοράς. Από εκείνη τη στιγμή οι εταιρείες αγαθών και υπηρεσιών αγκάλισαν αυτήν την νοοτροπία κατασκευής.

Όχι άλλο προϊόν εστιασμένο ή κεντρικά ελεγχόμενο, οι επιτυχείς εταιρείες άρχισαν να αισθάνονται και να ανταποκρίνονται γρηγορότερα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς, από φόβο μήπως οι ανταγωνιστές τους υπερνικήσουν στο στόχο. Σε έναν τέτοιο κόσμο, οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζονται πλέον ως μόνες τους να κάνουν ή να κατασκευάσουν τα πράγματα, αλλά ως όργανα για να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες τους. Αυτή η "προσέγγιση συστημάτων," όπως αποκαλείται από τον Drucker, είχε τις βαθιές επιπτώσεις στον ίδιο τον ρόλο της εταιρικής οργάνωσης. Πράγματι, όπως ο Drucker προβλέψε σωστά, "το εργοστάσιο του 1999 θα είναι ένα δίκτυο πληροφοριών," με τις πληροφορίες για τους μεμονωμένους πελάτες που θα οδηγούν τις διαδικασίες.

Ο Regis McKenna επεκτείνει αυτήν την άποψη από τις λειτουργίες στο μάρκετινγκ. "Το μάρκετινγκ σε μια εποχή της ποικιλομορφίας," υποστηρίζει ότι αυτή η νέα οικονομική τάξη σημαίνει "εγκατάλειψη της σκέψης του παλιού μεριδίου αγοράς και αντ' αυτού συνδέει τη μοναδικότητα οποιουδήποτε προϊόντος στις μοναδικές ανάγκες των πελατών." Με τη διάβρωση των παραγμένων μαζικά προσφορών ήρθε η μεταβίβαση στη σκέψη της μαζικής αγοράς, καθώς η ποικιλία των αγαθών και των υπηρεσιών που είναι διαθέσιμα στους μεμονωμένους πελάτες αυξήθηκε καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

του '80s και της δεκαετίας του '90 Για να καταδείξει αυτό το φαινόμενο, ο McKenna αναφέρει τέτοιες στατιστικές όπως την αύξηση των επιχειρήσεων στη βιομηχανία ημιαγωγών και τον αριθμό αντικειμένων παντοπωλείων που εφοδιάζονται σε μια μέση υπεραγορά.

Πρέπει τώρα να σκεφτούμε τους πελάτες ως άτομα ( στην πραγματικότητα, η φράση "μεμονωμένος πελάτης" είναι περιττή, απαιτείται μόνο για να υπενθυμίσει σε μας της διαφυγή της νοοτροπίας της μαζικής αγοράς που υπήρχε). Οι πελάτες δεν μπορούν να ταξινομηθούν βολικά στους συνολικούς σχηματισμούς ομάδας αγορών, κάποιος πρέπει να αλληλεπιδράσει ένα προς ένα με τους πελάτες για να εξακριβώσει τις ανάγκες τους. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν εύκολα ή ακριβώς να προβλέψουν τις μεμονωμένες προτιμήσεις, οι παραδοσιακές έρευνες και οι ομάδες εστίασης δεν αρκούν πλέον και πρέπει να συμπληρωθούν ή να αντικατασταθούν συνολικά με τις άμεσες παρατηρήσεις ή τους διάλογους βασισμένους στην έρευνα. Όλο και περισσότερες διαφημίσεις φθάνουν σε λιγότερες οικογένειες, και όλο και περισσότερες οικογένειες μοιάζουν λιγότερο με άλλες οικογένειες. Το μερίδιο αγοράς είναι σε με μια παρακμή, και το μερίδιο των πελατών στην προσόδων δεσπόζει αυτή την εποχή. πολύ απλά, οι ανώτεροι υπάλληλοι δεν μπορούν πλέον να καθίσουν και να ρωτήσουν, "υπάρχει μια αγορά για τον X ή τον Y;" Μάλλον, οι αγορές πρέπει να δημιουργηθούν με την προσαρμογή των ικανοτήτων, ώστε να γίνει μια εναρμόνιση με τις όλο και περισσότερο ξεχωριστές ανάγκες των πελατών.

Πράγματι, η μεταβίβαση των μαζικών αγορών απαιτεί ότι οι επιχειρήσεις δραστηρικά επαναπροσδιορίζουν το πώς σκέφτονται για "το προϊόν τους." Η προσαρμογή ενός αγαθού το μετατρέπει αυτόματα σε υπηρεσία, και η προσαρμογή μιας υπηρεσίας τη μετατρέπει αυτόματα σε *εμπειρία*, ένα αξιοσημείωτο γεγονός που συμπλέκει έναν πελάτη με έναν εγγενώς προσωπικό τρόπο. Δεδομένου ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες γίνονται όλο και περισσότερα, οι πελάτες τοποθετούν περισσότερη αξία στην εμπειρία που λαμβάνουν από τις επιχειρήσεις. Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι σαφώς μια διαδρομή στην οργάνωση αυτής της εμπειρίας, ένας από τους δυο γιγαντιαίους φιλόσοφους, Drucker και McKenna, μας βοήθησε να δούμε την αντικατάσταση των εξοικειωμένων ματογυάλιων της μαζικής παραγωγής και του μαζικού μάρκετινγκ με τους φακούς που εξετάζουν όχι την κοινωνία διαμέσου των πελατών αλλά τη μοναδικότητα που υπάρχει σε κάθε άτομο.



## **6.2 Καταναλωτικές προτιμήσεις για τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**

Όλο και περισσότερο, οι εταιρίες υιοθετούν τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, η οποία επιτρέπει στους καταναλωτές να προσαρμόσουν τα προϊόντα με την επιλογή της πιο προτιμημένης σύνθεσής του προϊόντος για ένα προκαθορισμένο σύνολο υπομονάδων. Παραδείγματος χάριν, οι προμηθευτές των υπολογιστών όπως η Dell επιτρέπουν στους πελάτες να προσαρμόσουν τον υπολογιστή τους με την επιλογή του τύπου επεξεργαστή, μεγέθους μνήμης, οθόνης, κ.λπ. Εντούτοις, το πώς τέτοιες εταιρίες διαμορφώνουν η διαδικασία της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη καθορίζει τη χρησιμότητα που μπορεί να λάβει ένας καταναλωτής ή την πολυπλοκότητα που μπορεί ένας καταναλωτής να αντιμετωπίσει στην αποστολή της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη.

Οι διαμορφώσεις της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη μπορούν να διαφέρουν με τέσσερις σημαντικούς τρόπους, παίρνουμε για παράδειγμα την βιομηχανία προσωπικών υπολογιστών. Κατ' αρχάς, μια εταιρία μπορεί να προσφέρει λίγες ή πολλές υπομονάδες προϊόντων που μπορεί να είναι μαζικά προσαρμοσμένες (π.χ., να επιτρέψουν μόνο στους καταναλωτές να προσαρμόσουν τη μνήμη και τον επεξεργαστή ενός υπολογιστή ή να επιτρέψουν στους καταναλωτές να προσαρμόσουν οποιαδήποτε υπομονάδα του υπολογιστή) και λίγα ή πολλά επίπεδα μεταξύ των οποίων μπορεί να επιλέξει ο καταναλωτής ανά μαζική εξατομικεύσιμη υπομονάδα (π.χ., για τη μαζική προσαρμογή του επεξεργαστή, μόνο δύο ή πολλές περισσότερες ταχύτητες επεξεργαστή είναι διαθέσιμες). Δεύτερον, μια εταιρία μπορεί να προσφέρει στον καταναλωτή μια επιλογή μόνο μεταξύ πολύ παρόμοιων επιπέδων υπομονάδων (π.χ., μια οθόνη 17 "ή 18 ") ή μεταξύ των πολύ διαφορετικών επιπέδων υπομονάδων (π.χ., μια οθόνη 15 "ή 21"). Τρίτον, μια εταιρία μπορεί χωριστά να διατιμήσει τις υπομονάδες μέσα σε μια διαμόρφωση μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη (π.χ., παρουσιάζει την τιμή των διαφορετικών επεξεργαστών που μπορεί να επιλέξει ο καταναλωτής) μαζί με την τιμολόγηση του συνολικού προϊόντος, ή η εταιρία μπορεί να παρουσιάσει μόνο συνολική τιμή προϊόντων (π.χ., η τιμή των διαφορετικών επεξεργαστών δεν παρουσιάζεται, αλλά μόνο η συνολική

τιμή του υπολογιστή παρουσιάζεται). Τέταρτο, η εταιρία μπορεί να παρουσιάσει έκδοση προεπιλογής (π.χ., για τον επεξεργαστή, η διαμόρφωση περιέχει μια επιλεγμένη εκ των προτέρων ταχύτητα επεξεργασίας, η οποία μπορεί να είναι ένας high-end ή low-end επεξεργαστής), που οι καταναλωτές μπορούν έπειτα να προσαρμόσουν, ή η εταιρία μπορεί να μην παρουσιάσει έκδοση προεπιλογής και να αφήσει τους καταναλωτές να αρχίσουν από την αρχή τη σύνθεση του προϊόντος.

Διαπιστώνεται ότι οι επιλογές που οι εταιρίες κάνουν στη διαμόρφωση της διαδικασίας μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη έχουν επιπτώσεις στη χρησιμότητα προϊόντων που μπορούν να επιτύχουν οι καταναλωτές στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο λόγος είναι ότι η διαμόρφωση της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη έχει επιπτώσεις στο πόσο πολύ ο καταναλωτής μπορεί να πλησιάσει το ιδανικό προϊόν του/της με τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι διαμορφώσεις της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη έχουν επιπτώσεις επίσης στην καταναλωτική αντίληψη για την πολυπλοκότητα της μαζικής προσαρμογής δεδομένου ότι έχουν επιπτώσεις στο ποσό των γνωστικών βημάτων που πρέπει να κάνει ένας καταναλωτής στη διαδικασία απόφασης. Και η χρησιμότητα και η πολυπλοκότητα των προϊόντων στο τέλος καθορίζουν την χρησιμότητα που οι καταναλωτές αποκομίζουν από τη χρησιμοποίηση μιας ορισμένης διαμόρφωσης μαζικής προσαρμογής, όπου στη συνέχεια καθορίζουν τις κύριες μεταβλητές έκβασης για τους εμπόρους, όπως συνολικές πωλήσεις προϊόντων, ικανοποίηση με το προϊόν και την εταιρία, συμπεριφορά παραπομπής και πίστη.

Προσφέρονται επίσης καλές ειδήσεις για εκείνους που επιθυμούν να παρέχουν πολλές επιλογές μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη στους καταναλωτές, επειδή βρίσκουμε μέσα στη μάλλον μεγάλη σειρά των υπομονάδων και επίπεδα υπομονάδας που χειριζόμαστε, ότι οι καταναλωτές δεν αντιλήφθηκαν τις σημαντικές αυξήσεις στην πολυπλοκότητα, ενώ ήταν πράγματι ικανοί να επιτύχουν την υψηλότερη χρησιμότητα προϊόντων. Δεύτερον, τα αποτελέσματά μας υπονοούν ότι οι εταιρίες κατά την αύξηση του αριθμού επιπέδων υπομονάδων, πρέπει χαρακτηριστικά να προσφέρουν στους καταναλωτές περισσότερες πρόσθετες επιλογές στη δημοφιλέστερη σειρά μιας υπομονάδας και τις λιγότερες πρόσθετες επιλογές στα άκρα. Τρίτον, η τιμολόγηση πρέπει κατά προτίμηση να παρουσιαστεί μόνο στο συνολικό επίπεδο

προϊόντων, παρά στην κάθε υπομονάδα και στο επίπεδο προϊόντων. Διαπιστώνουμε ότι αυτή η προσέγγιση μειώνει την πολυπλοκότητα και αυξάνει τη χρησιμότητα των προϊόντων. Τέταρτο, οι εταιρίες πρέπει να προσφέρουν μια έκδοση προεπιλογής που οι καταναλωτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν ως μια αφετηρία για τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, ώστε να ελαχιστοποιεί έτσι την πολυπλοκότητα στους καταναλωτές. Η καλύτερη έκδοση προεπιλογής για να αρχίσει μια εταιρεία είναι μια έκδοση προεπιλογής βάσεων επειδή αυτός ο τύπος έκδοσης προεπιλογής επιτρέπει στον καταναλωτή να πλησιάσει περισσότερο το ιδανικό προϊόν του/της. Ο λόγος είναι ότι οι καταναλωτές όταν παρουσιάζονται με μια προηγμένη προεπιλογή μπορούν να αγοράσουν ένα προϊόν που είναι πιο προηγμένο από αυτό που χρειάζονται πραγματικά.

Επίσης διαπιστώσαμε ότι οι ειδικοί καταναλωτές είναι ιδανικοί στόχοι για τις προσφορές μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι ειδικοί καταναλωτές δοκιμάζουν χαμηλότερη πολυπλοκότητα στη μαζική προσαρμογή και η πολυπλοκότητα έχει μια λιγότερο αρνητική επιρροή στη χρησιμότητα των προϊόντων που λαμβάνεται στη διαδικασία μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, όλα έναντι των αρχαρίων καταναλωτών. Γενικά, η μείωση της πολυπλοκότητας στη διαμόρφωση της μαζικής προσαρμογής είναι μια ελπιδοφόρος στρατηγική για τις εταιρίες δεδομένου ότι όχι μόνο αυξάνει τη χρησιμότητα της ολόκληρης διαδικασίας για τους καταναλωτές, αλλά και επιτρέπει σε αυτούς για να συνθέσουν τα προϊόντα που εγκαθιστούν περισσότερο το ιδανικό προϊόν τους.

### **6.3 Το κλειδί για την αξία του πελάτη;**

Ξεκινάμε με τον καθορισμό του τι σημαίνει αξία για τον πελάτη, σε τι βάση επιλεγούν οι πελάτες προϊόντα;, στη συνέχεια παρουσιάζεται έπειτα το ανταποκρινόμενο εργαλείο ευκινησίας. Το εργαλείο επιτρέπει στους διευθυντές να λάβουν μια ενημερωμένη απόφαση για τις άμεσες και προβλέψιμες ανάγκες των πελατών τους. Αναπτύσσονται περαιτέρω αργότερα οι διαφορετικοί τύποι προσαρμογών που είναι διαθέσιμοι στους πελάτες. Και τέλος προτείνει ότι πελάτες δεν μπορούν να αναγνωρίσουν τις ανταλλαγές που απαιτούνται σε μια ενημερωμένη κρίση αξίας μέχρι οι κατασκευαστές να διαμορφώσουν τους εσωτερικούς πόρους. Το κλειδί για την παροχή

αξίας στους πελάτες είναι μια συζητημένη διαδικασία ακόμα και όταν ακολουθούν οι επιχειρήσεις μια στρατηγική κατασκευής εστιασμένη στον πελάτη.

### **6.3.1 Κριτήρια αξίας**

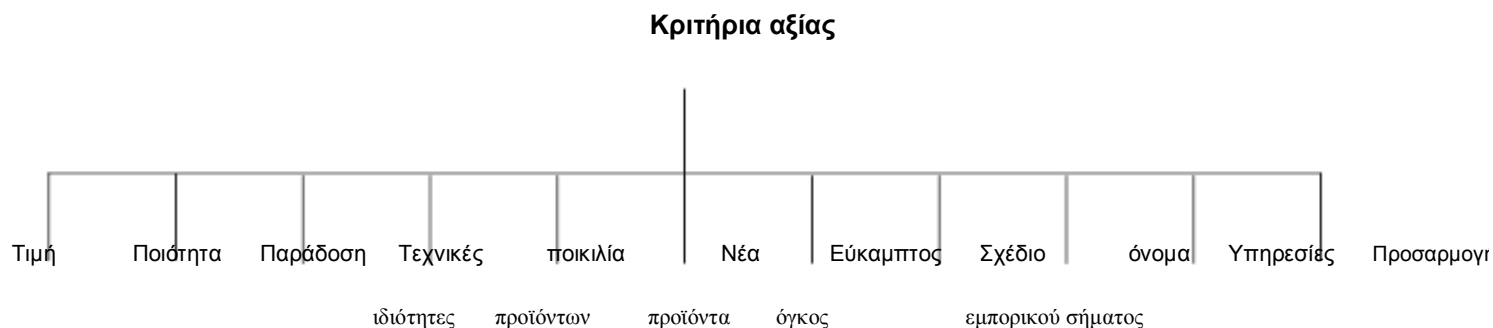
Η φύση της ζήτησης των πελατών είναι εν μέρει βασισμένη σε ένα σύνολο πλέον σημαντικών κριτηρίων. Ένα κριτήριο αξίας πελατών έχει οριστεί ως, μια ιδιότητα (ή χαρακτηριστικό) ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που θεωρείτε από έναν αγοραστή ένας αρχικός λόγος επιλογής ενός συγκεκριμένου προϊόντος (ή υπηρεσίας) επειδή ενισχύει την αξία του αγοραστή ή βελτιώνει τον τρόπο ζωής του. Εκτιμώντας ότι, στο παρελθόν, τα κριτήρια αξίας των πελατών θα μπορούσαν να εύκολα να καθορισθούν, ο τεμαχισμός των αγορών σημαίνει ότι η έννοια της αξίας έχει επεκταθεί για να περιλάβει αρκετούς περαιτέρω παράγοντες.

Οι αγορές τεμαχίζουν, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες που είναι όλο και περισσότερο επιρρεπείς σε μετατοπίσεις και αλλαγές (Hart 1995), ή, όπως ο Kotler (1989) περιληπτικά το θέτει, "η μαζική αγορά είναι αδρανής". Οι έμποροι συνάγουν παρόμοια συμπεράσματα, το όνειρο ενός παγκοσμίου χωριού "όπου προϊόντα και στρατηγικές μάρκετινγκ μπορούν να τυποποιηθούν επιτρέποντας οικονομίες κλίμακας, αποδεικνύεται μη ρεαλιστικό. Αυτός ο τεμαχισμός μπορεί να συνδεθεί με την εμφάνιση του μετά-νεωτερικού πολιτισμού (Firat και Schultz 1997). Η αυγή του μετά-νεωτερικού θέτει υπό αμφισβήτηση έννοιες όπως "μαζικά". Δηλαδή οι καταναλωτές δεν μπορούν να είναι εύκολα ταξινομημένοι και είναι επιρρεπείς σε μετατοπιζόμενες προτιμήσεις. Ενώ ο νεωτερισμός δημιούργησε τις μαζικές αγορές αναγνωρίσιμου τμήματος της αγοράς, τα μεταμοντέρνα κριτήρια αξίας των πελατών έχουν εκραγεί.

Ο τεμαχισμός αγοράς έχει προεξέχουσες διακλαδώσεις για την στρατηγική κατασκευής. Ο Porter (1980) υποστήριξε ότι η στρατηγική θα μπορούσε να καθορισθεί σε δύο διαστάσεις: κυριαρχία στο κόστος ή διαφοροποίηση. Ο Hill (1983) διατήρησε την διάσταση του κόστους (τιμή) αλλά θεώρησε διαφοροποίηση σε όρους ποιότητας και παράδοσης. Ο τεμαχισμός αγοράς δεν καθιστά τέτοια ταξινόμηση ξεπερασμένη, αλλά περαιτέρω βελτιώνει τις διαστάσεις στις συγκεκριμένες αγορές θέσεων. Προτείνουμε ότι, εκτός από την τιμή, την ποιότητα και την παράδοση, τα κριτήρια αξίας καθορίζονται τώρα από την άποψη της ποικιλίας, ευελιξίας, προσαρμογής, παραλλαγής στα θέματα σχετικά

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

με τη θέση, εποχικότητα και μάρκετινγκ. Το (σχήμα 6.1) επεξηγεί έναν πιθανό, αλλά μη πλήρη, κατάλογο κριτηρίων αξίας πελατών.



**Σχήμα 6.1: Επαυξημένα κριτήρια αξίας.**

Ο τεμαχισμός των αγορών μπορεί να παρουσιάσει μια ενδιαφέρον επέκταση στη συζήτηση που περιβάλλει ανταλλαγές και συσσωρευτικές ικανότητες. Η έννοια των ανταλλαγών μπορεί να οφείλεται στη δημιουργική εργασία του Wickham Skinner.(1974) που υποστηρίζει ότι η κατασκευή δεν μπορεί ταυτόχρονα να ακολουθήσει όλους τους στόχους απόδοσης, μεταβλητές όπως το κόστος, ο χρόνος, η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών είναι σε διαφωνία το ένα με το άλλο. Με άλλα λόγια, ανώτερη απόδοση σε μια από αυτές τις μεταβλητές σημαίνει υποβάθμιση, ή ανταλλαγή, εκτέλεσης σε μια άλλη μεταβλητή.

Από το άρθρο του Skinner διάφοροι συντάκτες έχουν βρει υποστήριξη για την έννοια των ανταλλαγών και έχουν βελτίωση τα κριτήρια απόδοσης για να περιλάβουν την ποιότητα, παράδοση (ταχύτητα και αξιοπιστία), κόστος, ευελιξία και καινοτομία. Αυτό δεν σημαίνει ότι η ιδέα των ανταλλαγών γίνεται αποδεκτή παγκοσμίως. Ο Schonberger (1986) υποστηρίζει ότι οι παγκόσμιοι κατασκευαστές έχουν αποφύγει τις ανταλλαγές με την εισαγωγή νέων , καινοτόμων πρακτικών, όπως JIT, συνολικός ποιοτικός έλεγχος, και συμμετοχή υπαλλήλων. Το μοντέλο sandcone (Ferdows και de Meyer 1990) υποστηρίζει ότι οι ικανότητες είναι συσσωρευτικές και τα κριτήρια της απόδοσης μπορούν να βελτιωθούν ταυτόχρονα μέσω μιας λογικής ακολουθίας αρχίζοντας από την ποιότητα, που προωθεί στην αξιοπιστία, ευελιξία και τελειώνει με το κόστος. Η εμπειρική έρευνα προτείνει ότι αν και οι ανταλλαγές υπάρχουν, είναι δυναμικές μέσα στη φύση μακροπρόθεσμα, επίπεδα συμβατότητας υπάρχουν μεταξύ των κριτηρίων απόδοσης.

Ο τεμαχισμός των αγορών μπορεί να σημαίνει ότι η κατασκευή πρέπει να αντιμετωπίσει έναν αυξανόμενο αριθμό κριτήριων απόδοσης, όπως η προσαρμογή και η μεταβλητές υπηρεσιών .

### 6.3.1.1 Αντιληπτή αξία πελατών

Οι κατασκευαστές όχι μόνο πρέπει να ικανοποιήσουν τα κριτήρια αξίας των πελατών αλλά πρέπει επίσης να γνωρίζουν ότι πελάτες αξιολογούν τα οφέλη και θυσιάζουν αυτά που συνεπάγονται με οποιαδήποτε απόφαση αγοράς. Η αντιληπτή αξία πελατών είναι μια ανταλλαγή των οφελών και των θυσιών. Ο Zeithaml (1988), παραδείγματος χάριν, δηλώνει ότι, η αντιληπτή αξία είναι η γενική αξιολόγηση του καταναλωτή, της χρησιμότητας ενός προϊόντος βασισμένου σε αντιλήψεις για αυτό που παραλαμβάνεται και για αυτό που δίνεται. Διάφοροι συντάκτες υπογραμμίζουν ότι αυτή η ανταλλαγή θυσίας –οφελών περιλαμβάνει τις μη νομισματικές. Για άλλους συγγραφείς, η αξία είναι σχετική μόνο από την άποψη των νομισματικών δαπανών και των κερδών.

Οι πελάτες δεν κάνουν αυτήν την αξιολόγηση της χρησιμότητας μέσα σε απομόνωση, μάλλον, τα προϊόντα αξιολογούνται σχετικά με μια αναφορά προϊόντος. Όπου κανένα συγκρίσιμο προϊόν δεν υπάρχει, υπάρχουν ανταγωνιστικές εναλλακτικές λύσεις. Οι πελάτες μπορούν να επιδιώξουν με εναλλακτικά μέσα την εκπλήρωση των αναγκών με την επιλογή διαφορετικών διαμορφώσεων, συστημάτων ή ακόμα και να αναλάβουν την κατασκευή της διαδικασίας οι ίδιοι.

Επιπλέον, η αντιληπτή αξία είναι ιδιαίτερα εξατομικευμένη: “τι αποτελεί την αξία, ακόμη και σε μια ενιαία κατηγορία προϊόντων εμφανίζεται να είναι ιδιαίτερα προσωπική και ιδιοσυγκρασιακή. οι αντιλήψεις για την αξία μπορούν να ποικίλουν από πελάτη σε πελάτη: εντούτοις, ακόμα και σε αυτό το επίπεδο οι αντιλήψεις δεν είναι στατικές. Η χρησιμότητα ενός προϊόντος είναι ιδιαίτερης θέσης (Ravald και Gronroos 1996). Ένα προϊόν που θεωρείται ότι είναι υπέρ-τιμημένο και χαμηλής ποιότητας μέσα σε ένα πλαίσιο, μπορεί να αντιπροσωπεύσει καλή αξία σε μια διαφορετική κατάσταση.

### 6.3.1.2 Αξία στην προσαρμογή

Μια στρατηγική της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη μπορεί να δημιουργήσει αξία για έναν καταναλωτή με το ταιριάζει ένα προϊόν στις δικές του ανάγκες σε τιμές που απεικονίζουν την αποδοτικότητα ενός παραγμένου μαζικά στοιχείου. Επειδή η αξία δημιουργείται σε ένα σύστημα αναγκών προσώπου, ένα προϊόν που πολύ στενά ταιριάζει με αυτές τις ανάγκες μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι έχει μεγαλύτερη αξία. Οι εταιρίες ξέρουν αυτό για αιώνες, η προσφορά φτιαγμένων κατά παραγγελία λύσεων στις καταναλωτικές ανάγκες.

Εντούτοις, όπως σημειώσαμε ανωτέρω, η αξία δεν αποτελείται μόνο από τα οφέλη, αλλά είναι μια ανταλλαγή μεταξύ οφελών και θυσιών. Η προσαρμογή μπορεί να αυξήσει τα αντιληπτά οφέλη από ένα προϊόν, αλλά στη συνέχεια μπορεί να αυξήσει τις θυσίες, παραδείγματος χάριν. σε όρους χρόνου και τιμής. Πριν ένας σημαντικός αριθμός πελατών αναγνωρίσει τη θετική χρησιμότητα σε οποιοδήποτε τόλμημα προσαρμογής, οι κατασκευαστές πρέπει να διαμορφώσουν τους πόρους τους για να μειώσουν αρκετά τις θυσίες του πελάτη.

Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, θεωρητικά, στοχεύει να μειώσει αυτές τις θυσίες. Πρόοδοι στην διαδικασία τεχνολογίας, αρχιτεκτονική προϊόντων και στις οργανωτικές πρακτικές σημαίνει ότι η τιμή και ο χρόνος θυσιάζονται, αν και συχνά περιθωριακά υψηλότερα από την τυποποιημένη, η παραγωγή όγκου, έχει ελαχιστοποιηθεί. Από την άποψη του πελάτη, μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη συνδυάζει τα οφέλη από την άμεση εισαγωγή δεδομένων των πελατών με τις αμελητέες θυσίες που βρίσκονται στη δυνατότητα των κατασκευαστών να παραγάγουν έναν χαμηλό διατιμημένο, υψηλής ποιότητας προϊόν. Υπό αυτήν τη μορφή, η γενική αξία ή η συνολική χρησιμότητα ενός προϊόντος αυξάνεται.

Οι αντιλήψεις για την αξία είναι υποκειμενικές, αν και κατά περιόδους είναι ιδιαίτερα ενημερωμένες. Οι πελάτες μπορεί να είναι αδιάφοροι για την προσαρμογή, τα κριτήρια αξίας τους βρίσκονται αλλού (για παράδειγμα, παράδοση ή εμπορικό σήμα). Είναι κρίσιμο αυτό οι εταιρίες να καταλαβαίνουν εάν οι πελάτες τους πραγματικά εκτιμούν την προσαρμογή. Μόλις αποκαλυφθεί το ενδιαφέρον των πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν

να κατευθύνουν την προσοχή σε μια στρατηγική κατασκευής. Το επόμενο τμήμα περιγράφει ένα εργαλείο που μπορεί να παρέχει βάση για μια ενημερωμένη απόφαση.

### **6.3.2 Αποκάλυψη των κριτηρίων αξίας των πελατών**

Η αφητηρία στην κατανόηση της αξίας των πελατών είναι το να έχουν οι πελάτες δώσει προτεραιότητα στα κριτήρια αξίας τους. Οι πελάτες καλούνται να ταξινομήσουν τα κριτήρια αξίας που συζητούνται στο (σχήμα 6.1), το οποίο περιλαμβάνει την τιμή, ποιότητα, παράδοση, τεχνικές ιδιότητες (χαρακτηριστικά γνωρίσματα), ποικιλία, νέα προϊόντα, εύκαμπτος όγκος, σχέδιο, προσαρμογή, υπηρεσίες και εμπορικό σήμα. Όπως σημειώνεται νωρίτερα, αυτός ο κατάλογος δεν είναι πλήρης αλλά καλύπτει πολλά από τα ζητήματα που οι πελάτες εξετάζουν συχνά.

Τα κριτήρια αξίας δεν είναι στατικά και το τι οι πελάτες ζητούν σήμερα μπορεί να είναι διαφορετικό αύριο. Οι κατασκευαστές πρέπει να ζητήσουν από τους πελάτες τους να εξετάσουν όχι μόνο τα τρέχοντα κριτήρια αξίας τους αλλά και τι αυτοί μπορεί να θελήσουν στο μέλλον. Στις ταραχώδεις αγορές όπως στην βιομηχανία παιχνιδιών πολυμέσων όπου οι κύκλοι ζωής προϊόντων είναι σύντομοι, τα κριτήρια αξίας μπορούν να αλλάξουν μηνιαία, ενώ μέσα σε ώριμες αγορές όπως η βιομηχανική βιομηχανία μηχανισμών αντλιών, τα κριτήρια αξίας μπορούν να εξελιχθούν πιο αργά. Με άλλα λόγια, η ταχύτητα χρονομέτρησης της βιομηχανίας (Fine 1996) παίζει έναν βασικό ρόλο στην ταχύτητα με την οποία τα κριτήρια αξίας αλλάζουν.

Το ανταποκρινόμενο εργαλείο ευκινησίας "Responsive agility tool" είναι μια τεχνική επικοινωνίας πελάτη και επιχείρησης. Αυτό το εργαλείο είναι δομημένο έτσι ώστε οι ιδιότητες των προϊόντων που επιδιώκονται από τους πελάτες μεταφράζονται σε μια στρατηγική κατασκευής. Κάθε προϊόν και τομέας αγοράς που ο κατασκευαστής παράγει αυτήν την περίοδο για, ή συλλογίζεται για, απαιτεί διαφορετική εφαρμογή του εργαλείου. Ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα βάσης πελάτη πρέπει να ερευνηθεί. Το εργαλείο είναι χωρισμένο σε δύο τμήματα, κάθε τμήμα αποτελείται από τρία βήματα. Συζητάμε τώρα κάθε ένα από αυτά στη συνέχεια.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Το πρώτο τμήμα εξετάζει τα κριτήρια αξίας σε ένα επίπεδο μεγάλης κλίμακας. Το πρώτο βήμα αυτού του τμήματος ρωτά τους πελάτες να ταξινομήσουν τη σημασία του κάθε κριτηρίου αξίας χρησιμοποιώντας Κλίμακα Likert (με το 1 να αντιπροσωπεύει μη σημαντική, το 3 κάπως μη σημαντική, 5 σημαντική και 7 να αντιπροσωπεύει κρίσιμη). Τα κριτήρια αξίας εκφράζονται από την άποψη γενικευμένων κύριων ερωτήσεων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν τις ερωτήσεις για να τις εναρμονίσουν στην κατάστασή τους. Το εργαλείο σχεδιάζεται για να ανακαλύψει την αξία που κάθε πελάτης δίνει σε κάθε ένα διαφορετικό κριτήριο για ένα ιδιαίτερο προϊόν. Τα κριτήρια αξίας που χρησιμοποιούνται στο παράδειγμα προήλθανε πρώτα, από τη λογοτεχνία και, στη συνέχεια τροποποιήθηκαν από εταιρίες που συνεργάζονται.

Το δεύτερο βήμα ζητά από τους πελάτες να ταξινομήσουν το επίπεδο της ικανοποίησής τους σε κάθε ένα από τα προσδιορισμένα, πάλι χρησιμοποιώντας μια μέθοδο κλίμακας Likert (με το 1 να αντιπροσωπεύει μη ικανοποιημένο πελάτη, 3 κάπως μη ικανοποιημένο, 5 ικανοποιημένο και το 7 αντιπροσωπεύει πολύ ικανοποιημένο).

Το τρίτο βήμα στο πρώτο μέρος του εργαλείου είναι να προσδιορίσει τις πιθανές ευκαιρίες των πελατών που χρησιμοποιούν έναν αλγόριθμο που εισάγεται από τον Ulwick (2002). Αντίθετα από τα παραδοσιακά μέτρα ικανοποίησης μάρκετινγκ, το αποτέλεσμα ευκαιρίας δίνει περισσότερο βάρος στο αποτέλεσμα σημασίας των πελατών απ'ό,τι στο αποτέλεσμα ικανοποίησης των πελατών.

Το κριτήριο αξίας που παράγει το υψηλότερο αποτέλεσμα από τον αλγόριθμο ευκαιρίας γίνεται το βασικό κριτήριο αξίας του πελάτη. Άλλα κριτήρια αξίας μπορεί να έχουν καταχωρήσει επίσης ένα σημαντικό αποτέλεσμα, αυτό είναι συχνά μια κλήση κρίσης μεταξύ του πελάτη και του παραγωγού, και αυτά τα κριτήρια γίνονται τα δευτεροβάθμια κριτήρια αξίας του πελάτη. Οι επιχειρήσεις πρέπει τώρα να συλλέξουν περισσότερες αναλυτικές πληροφορίες για τα βασικά και δευτεροβάθμια κριτήρια αξίας πριν δεσμεύσουν πόρους στη στρατηγική κατασκευής τους.

Το δεύτερο τμήμα του εργαλείου εξερευνά λεπτομερέστερα τα ζητήματα σχετικά με τα αρχικά κριτήρια και κατευθύνει την προσοχή στις διαφορετικά πιθανές υποκατηγορίες

ή προϊόντα αξίας. Στρέφουμε τώρα την προσοχή μας στο παράδειγμα της προσαρμογής για να γίνει επεξηγήση αυτού του μέρους του εργαλείου.

### **6.3.3 Αρχικά κριτήρια αξίας: το παράδειγμα της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη**

Έχουμε δείξει ότι η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη δεν είναι ο μόνος τρόπος να παρασχεθεί η αξία των πελατών. Οι εταιρίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν ανταποκρινόμενο εργαλείο ευκινησίας για να εξακριβώσουν εάν μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι κατάλληλη για τους πελάτες τους. Για τους πελάτες που προσδιορίζουν την προσαρμογή σαν ένα αρχικό κριτήριο αξίας μπορούμε περαιτέρω να διακρίνουμε τον τύπο προσαρμογής που προσφέρει τη μέγιστη αντιληπτή αξία.

Η προσαρμογή είναι ο συνυπολογισμός εισαγωγής δεδομένων του πελάτη πριν αγοραστεί το προϊόν και μπορεί να διαφοροποιηθεί σύμφωνα με το στάδιο στην αλυσίδα αξίας στην οποία αυτή η εισαγωγή εμφανίζεται. Μερικοί συντάκτες έχουν κατασκευάσει τυπολογίες για τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη εντούτοις, η πλειοψηφία χρησιμοποιεί "το σημείο της συμμετοχής πελατών". Στη συνέχεια παρουσιάζονται διαφορετικές μορφές προσαρμογής με τέσσερις κατασκευαστικές λειτουργίες:

(1) Προσαρμογή διανομής: οι πελάτες μπορούν να προσαρμόσουν την συσκευασία προϊόντων, ημερομηνία παράδοσης και την θέση παράδοσης. Το πραγματικό προϊόν είναι τυποποιημένο.

(2) Προσαρμογή συναρμολόγησης: στους πελάτες προσφέρεται ένας αριθμός προκαθορισμένων επιλογών. Τα προϊόντα κατασκευάζονται μετά από διαταγή παραγγελίας με την χρησιμοποίηση τυποποιημένων συστατικών.

(3) Προσαρμογή επεξεργασίας: Στους πελάτες προσφέρονται διάφορα προκαθορισμένα σχέδια. Τα προϊόντα είναι κατασκευασμένα μετά από διαταγή παραγγελίας.

(4) Προσαρμογή σχεδιασμού: ο πελάτης εισαγάγει επεκτάσεις στην έναρξη της διαδικασίας παραγωγής. Τα προϊόντα δεν υπάρχουν μέχρι να ξεκινήσει μια διαταγή παραγγελίας από ένα πελάτη.

Κάθε τύπος προσαρμογής έχει ένα σχετικό σύνολο μοναδικών προδιαγραφών προσαρμογής όπως η παράδοση οι απαιτήσεις και οι τεχνικές επιλογές. Οι πελάτες ρώτιούνται να ταξινομήσουν τη σημασία κάθε προδιαγραφής προσαρμογής με την χρησιμοποίηση της κλίμακας Likert (οι κατηγορίες κλίμακας ορίζονται ως 1 ίσο με μη σημαντικό, 3 κάπως μη σημαντικό, 5 σημαντικό και 7 κρίσιμο). Επιπλέον, οι πελάτες καλούνται να ταξινομήσουν το επίπεδο ικανοποίησής τους από κάθε προδιαγραφή με την χρησιμοποίηση μιας μεθόδου κλίμακας Likert με το 1 να αντιπροσωπεύει μη ικανοποιημένος, 3 κάπως ικανοποιημένος, 5 ικανοποιημένος και το 7 αντιπροσωπεύει πολύ ικανοποιημένος.

Ολοκληρώνοντας τις ασκήσεις ταξινόμησης για την σημασία και την ικανοποίηση των πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να ολοκληρώσουν ένα αλγόριθμο ευκαιρίας για να εξακριβώσουν την αρχική προσαρμογή, τύπο και προδιαγραφή. Οι κατασκευαστές μπορούν τώρα να εξετάσουν πόσο καλύτερα μπορούν να διαμορφώσουν τους πόρους τους για να ικανοποιήσουν την ζήτηση για αυτόν τον αρχικό τύπο προσαρμογής, θα πρέπει η στρατηγική κατασκευής να είναι ο στόχος της επιχείρησης.

#### **6.4 Αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών μεμονωμένα**

"Στη διαχείρισή σε μια εποχή διαμόρφωσης," ο Carliss Baldwin και ο Kim Clark σωστά δηλώνεται ότι η διαμόρφωση αυξάνει το ποσοστό καινοτομίας σε μια επιχείρηση. Συνεχίζουν να περιγράφουν πολλά από τα οφέλη των προϊόντων που αποτελούνται από υπομονάδες και των δομών των διαδικασιών: επιτρέποντας μεγαλύτερη πολυπλοκότητα για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικότερα, εντείνει την ανταγωνιστικότητα των πωλητών, και επιταχύνει την δυνατότητα μιας επιχείρησης να κινηθεί μέσα και έξω από τις νέες επιχειρήσεις, μεταξύ των άλλων. Υποβάλλουν επίσης αυτήν την πολύ οξυδερκή ερώτηση: "Εάν η διαμόρφωση φέρνει τόσα πολλά

πλεονεκτήματα, γιατί δεν είναι όλα τα προϊόντα (και διαδικασίες) πλήρως αποτελούμενα από υπομονάδες;" Η απάντησή τους είναι : Οι ικανότητες το να αποτελούνται από υπομονάδες είναι δυσκολότερο να σχεδιαστούν παρά να ενσωματωθούν στα προϊόντα. Αλλά τα πλεονεκτήματα είναι μεγάλα, γιατί η διαμόρφωση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τους πελάτες μεμονωμένα.

Αντιθέτως, είναι επίσης αλήθεια ότι προκειμένου να εστιάσουν στις μοναδικές ανάγκες των πελατών, οι ικανότητες το να αποτελούνται από υπομονάδες είναι μια ανάγκη. Εντούτοις, η καθιέρωση τέτοιων ικανοτήτων απαιτεί μερικές κάτω-και-βρώμικες δοσοληψίες με διάφορες λειτουργικές λεπτομέρειες μιας επιχείρησής κάποιου. Όπως επισημαίνουν ο Baldwin και ο Clark, "οι σχεδιαστές των μορφωματικών συστημάτων πρέπει να ξέρουν για τις εσωτερικές λειτουργίες του γενικού προϊόντος και της διαδικασίας προκειμένου να αναπτυχθούν οι ορατοί κανόνες που είναι απαραίτητοι να κάνουν τη λειτουργία των υπομονάδων ένα σύνολο." Για να προσθέσει στην πρόκληση, εκείνα τα άτομα και ομάδες μέσα σε ένα οργανισμό που έχουν λεπτομερή γνώση για το πώς τα πράγματα λειτουργούν είναι συχνά οι φροντιστές του τρέχοντος παραδείγματος που είναι πάρα πολύ συχνά πρόθυμοι ή απρόθυμοι να αγκαλιάσουν την αλλαγή. Έτσι οι σχεδιαστές των μορφωματικών ικανοτήτων πρέπει όχι μόνο να ξανασχεδιάσουν την εργασία, πρέπει επίσης να αναδιοργανώσουν τους πόρους της επιχείρησής τους (ή να οργανώσουν νέες επιχειρήσεις μέσα στις επιχειρήσεις) για να επιτύχουν την γενναιότητα της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι συντάκτες το ξέρουν αυτό καλά, και αναγνωρίζουν την ανάγκη να αρθρώσουν ένα αναγκαστικό όραμα και να απεικονίσουν και να επικοινωνήσουν ένα λεπτομερές λειτουργικό πλαίσιο που φέρνει το όραμα σε πρακτικούς όρους για εκείνους που επηρεάζουν και που επηρεάζονται από την αλλαγή.

## **6.5 Πλεονεκτήματα για τον πελάτη και τον κατασκευαστή**

Τέλος αριθμούνται τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται από την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις στον πελάτη αλλά και στον κατασκευαστή που την εφαρμόζει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Υπάρχουν τέσσερα αρχικά πλεονεκτήματα για τον πελάτη που χρησιμοποιεί αυτήν την νέα προσέγγιση:

- 1) Είναι τώρα ικανοί να πάρουν ένα προϊόν που ικανοποιεί *ακριβώς* τις ανάγκες τους, ή είναι εξατομικευμένο για της προτίμησή τους
- 2) Μπορούν να ψωνίσουν, να διαπραγματευτούν την τιμή, και να λάβουν τις αποφάσεις αγορών από την ησυχία του σπιτιού τους , χωρίς πίεση πωλήσεων
- 3) Μπορούν τώρα να έχουν άμεση παράδοση του αυτοκινήτου τους
- 4) Μπορούν να πάρουν το πιο πρόσφατο σχέδιο προϊόντων από τον κατασκευαστή, παρά τα περισσεύματα από τον κλασικό δίαυλο διανομής Brick & Mortar. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς οι επιχειρήσεις αυτοκινήτων αυξάνουν το ποσοστό στο οποίο εισάγουν τα νέα σχέδια προϊόντων.

Συγχρόνως, ο κατασκευαστής μπορεί να συγκεντρώσει μερικά εξαιρετικά πλεονεκτήματα:

- 1) Οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για ένα προϊόν που ικανοποιεί *ακριβώς* τις ανάγκες τους, πέραν ενός γενικού πρότυπου προϊόντων.
- 2) Η άμεση παράδοση εξαλείφει τον κατάλογο απογράφης αποθεμάτων στο δίαυλο διανομής των τελειωμένων αγαθών.
- 3) Οι κατασκευαστές μπορούν πραγματικά να πληρωθούν για το προϊόν τους πριν να πρέπει να πληρώσουν για το κατάλογο απογράφης αποθεμάτων για να κατασκευάσουν το προϊόν.
- 4) Ένας πελάτης που παίρνει ακριβώς το προϊόν που θέλει θα έχει αυξήσει την πίστη του στο εμπορικό σήμα.
- 5) Ο κατασκευαστής μπορεί τώρα να διαμορφώσει το τμήμα της τιμής αγοράς, που προηγουμένως πήγαινε στο τμήμα μη παράδοσης του διαύλου διανομής των τελειωμένων αγαθών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

6) Η κατασκευή υπό παραγγελία αποβάλλει τη σπαταλημένη προσπάθεια παραγωγής. Τα προτερήματα παραγωγής χρησιμοποιούνται μόνο για προϊόντα που πωλούνται ήδη.

7) Οι πελάτες που ξοδεύουν το χρόνο για να διαμορφώσουν το συγκεκριμένο προϊόν τους στις ιστοσελίδες των κατασκευαστών είναι λιγότερο πιθανό να είναι εκτός " τιμής αγορών" με τους ανταγωνιστές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

# ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

### 7.1 Όταν η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη δεν μπορεί να λειτουργήσει

Η συνεχής βελτίωση μπορεί βεβαίως να είναι ένα υποσύνολο της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι αυτόνομες λειτουργικές μονάδες μέσα από αυτούς που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη μπορούν και πρέπει να προσπαθήσουν να βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες τους. Αλλά η Toyota, για παράδειγμα, φαίνεται να αντιλαμβάνεται, ότι η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη δεν μπορεί να είναι ένα υποσύνολο της συνεχούς βελτίωσης.

Μια από τις κυρίες αιτίες των πρόσφατων προβλημάτων της Toyota ήταν ότι ακολουθούσε τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη αλλά είχε διατηρήσει τις δομές και τα συστήματα των οργανώσεων συνεχούς-βελτίωσης. Κάνοντας το αυτό, Η Toyota κατέληξε στην μη επιτυχία της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη και, συγχρόνως, υπονόμωσε της προσπάθειες συνεχούς-βελτίωσής της.

Παραδείγματος χάριν, η Toyota<sup>2</sup> υπέθεσε ότι το εργατικό δυναμικό της είχε επιτύχει τις δεξιότητες που χρειάζονταν για να χειριστεί την παραγωγή της γρήγορα αυξανόμενης ποικιλίας προσφορών προϊόντων. Αλλά όταν οι συχνά μεταβαλλόμενοι στόχοι προσπάθησαν να επιτευχθούν ενάντια στο όριο των ικανοτήτων των εργαζομένων, οι διευθυντές δεν συνειδητοποίησαν ότι τα προβλήματα προήλθαν από μια αποτυχία να μετασχηματιστεί ο οργανισμός. Παρά την ανάπτυξη του χαλαρού δικτύου απαραίτητου για να κάνει μια οργάνωση μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη να δουλέψει, οι διευθυντές της Toyota γύρισαν στις μηχανές.

<sup>2</sup> James H. Gilmore, B. Joseph Pine "Markets of One: Creating Customer Unique Value Through Mass Customization"

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Κατά τη διάρκεια του χρόνου, αυτό κατέληξε σε εξασθένηση στις δεξιότητες των εργαζομένων και παραβίασε έτσι μια ουσιαστική αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Προκάλεσε επίσης την εσωτερική τριβή.

Μια κίνηση που έκανε η Toyota ήταν να επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στα ρομπότ. Αλλά όπως ένας διευθυντής της Toyota σχολίασε αργότερα, "τα ρομπότ δεν κάνουν εισηγήσεις." Η Toyota εγκατέστησε επίσης όργανα ελέγχου σε μερικούς σταθμούς κατά μήκος της γραμμής συναρμολόγησης που καθοδηγούσαν τους εργαζομένους πώς να κατασκευάζουν ένα ιδιαίτερο αυτοκίνητο. Επίσης η εταιρεία εγκατέστησε προβολείς που ελέγχονται από υπολογιστή και φωτίζουν τα δοχεία που περιέχουν τα σωστά αντικείμενα. Αυτά τα μέτρα στερήσαν στους υπαλλήλους τις ευκαιρίες να μάθουν και να σκεφτούν για τις διαδικασίες και, επομένως, μείωσαν τη δυνατότά να τους βελτιώσουν.

Ένα άλλο μεγάλο πρόβλημα στην Toyota ήταν ότι ο πολλαπλασιασμός προϊόντων διήρκεσε μια δική του ζωή. Όπως τους απρόσεκτους συνεχείς βελτιωτές, οι μηχανικοί δημιούργησαν τα τεχνικά κομψά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ανεξάρτητα από το εάν οι πελάτες ήθελαν τις πρόσθετες επιλογές. Στη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, η απαίτηση πελατών οδηγεί την ποικιλία των προϊόντων.

Ένα τρίτο πρόβλημα προέκυψε όταν η διαχείριση της Toyota, στην επιδίωξη χαμηλού κόστους προσαρμογής της, ώθησε τις ομάδες ανάπτυξης προϊόντων να χρησιμοποιήσουν πιο κοινά συστατικά στα μοντέλα της. Στην Toyota, οι υπεύθυνοι προγράμματος έχουν γενική ευθύνη για την ανάπτυξη ενός δεδομένου μοντέλου, αλλά χωριστές ομάδες αναπτύσσουν το μεμονωμένα αντικείμενα, όπως τα συστήματα φρένων ή το κιβώτιο ταχυτήτων, τα οποία ιδανικά θα χρησιμοποιηθούν σε διάφορα μοντέλα. Οι υπεύθυνοι προγράμματος θεώρησαν ότι η εντεινόμενη πίεση να μοιραστούν τα αντικείμενα, τους ανάγκαζε να συμβιβάζουν τα μοντέλα τους, και άρχισαν να αντιστέκονται. Τελικά, η επιχείρηση δεν θα μπορούσε να επιτύχει τα στοχοθετημένα επίπεδα για το διαμοιρασμένο σχεδιασμό, αντικειμένων, και των διαδικασιών παραγωγής, και οι γενικές δαπάνες ανάπτυξης προϊόντων αυξήθηκαν.

Άλλες επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει επίσης να επιτύχουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη με τα λιγότερο από βέλτιστα



αποτελέσματα. Μερικές από την εμπειρία τους τονίζουν τις πιθανές παγίδες που μπορούν οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν στην προσπάθεια τους να δοκιμάσουν αυτή την ευκαιρία.

- ο η Nissan, η Mitsubishi, και η Mazda έχουν αντιμετωπίσει πολλά από τα ίδια προβλήματα που έχουν βλάψει την Toyota. Η Nissan, παραδείγματος χάριν, είχε σύμφωνα με τις υπάρχουσες πληροφορίες 87 ποικιλίες τιμονιών, οι περισσότερες από τις οποίες ήταν μεγάλη εφαρμοσμένη μηχανική άθλοι. Αλλά οι πελάτες δεν ήθελαν πολλά από αυτά και δεν τους άρεσε να πρέπει να επιλέξουν μέσα από τόσες πολλές επιλογές.
- ο Ο Amdahl, ο οποίος έχτισε την επιχείρησή του με μια χαμηλού κόστους στρατηγική αλλά ποτέ δεν έκανε την κίνηση προς τη συνεχή βελτίωση, υιοθέτησε έναν στόχο παρόμοιο με αυτόν της Toyota: παραδώστε έναν κατασκευασθέντα επί παραγγελία κεντρικό υπολογιστή σε μια εβδομάδα. Εντούτοις, ο Amdahl δεν επέτυχε το στόχο του μέσω των ικανοτήτων εύκαμπτων διαδικασιών, ένα δυναμικό δίκτυο, ή τίποτα άλλο που να μοιάζει με τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Εφοδίαζε τον κατάλογο απογράφης αποθεμάτων για κάθε πιθανό συνδυασμό που οι πελάτες θα μπορούσαν να παραγγείλουν, μια προσέγγιση που κατέληξε σε μια βάση φορτωμένη με εκατοντάδες εκατομμύρια δολαρίων και ένα υπερβολικό όγκο αποθεμάτων.
- ο Ο Dow Jones, μέσω του *περιοδικού Γουώλ Στρητ* και μέσω άλλων πόρων συλλεγμένων ειδήσεων, έχει μια αποθήκη πληροφοριών που μπορούν να προσαρμόσουν και έπειτα να παραδοθούν με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένου των fax, και των συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών που είναι συνδεδεμένα με το ιντερνετ. Ο Dow Jones, εντούτοις, δεν έχει βρει ακόμα τον σωστό τύπο για τις συσκευάζοντας υπηρεσίες σε μια χαμηλή τιμή που θα του επέτρεπε να αυξήσει το μερίδιό του στην αγορά. Υπάρχουν υποψίες ότι δύο παράγοντες είναι υπεύθυνοι. Ο Dow Jones φαίνεται να ωθεί σε μεγάλο βαθμό το προσαρμοσμένο προϊόν έξω από την πόρτα παρά πρώτα να καθορίσει ποιοι πελάτες πραγματικά το χρειάζονται και πώς θέλουν να τους παραδίδεται το προϊόν. Η επιχείρηση επίσης δεν εμφανίζεται να έχει αναπτύξει τις οργανωτικές ικανότητες που θα επέτρεπαν σε αυτή να χαμηλώσει αρκετά τις δαπάνες ώστε να επεκτείνει την ακόμα αναδυόμενη αγορά για τις προσαρμοσμένες πληροφορίες.

Παρά το γεγονός ότι τόσες πολλές επιχειρήσεις αγωνίζονται, τα αποτελέσματα άλλων επιχειρήσεων ενώνουν την αναζήτηση. Η έκκληση είναι κατανοητή. Η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη προσφέρει μια λύση σε ένα βασικό δίλημμα που έχει βασανίσει τις γενεές ανώτερων υπαλλήλων.

## **7.2 Κάντε τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη να λειτουργήσει**

Το κλειδί για το συντονισμό των υπομονάδων της διαδικασίας είναι ένα σύστημα συνδέσμων με τέσσερις βασικές ιδιότητες.

**Στιγμιαία.** Οι διαδικασίες πρέπει να είναι σε θέση να συνδεθούν μεταξύ τους όσο πιο γρήγορα είναι πιθανό αυτό. Κατ' αρχάς, το προϊόν ή η υπηρεσία που κάθε πελάτης θέλει πρέπει να είναι καθορισμένα γρήγορα, κατά προτίμηση σε συνεργασία με τον πελάτη. Αυτοί που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη όπως είναι οι υπολογιστές της Dell, η Hewlett-Packard, η AT&T, και η LSI, χρησιμοποιούν ειδικό λογισμικό χρήσης λογικής που καταγράφει της επιθυμίες του πελάτη και μεταφράζει αυτές σε ένα σχέδιο των αναγκαίων αντικειμένων. Κατόπιν το σχέδιο μεταφράζεται γρήγορα σε ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες ενσωματώνονται γρήγορα για να δημιουργήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία.

**Ανέξοδος.** Πέρα από την αρχική επένδυση που απαιτείται για να το δημιουργήσει, το σύστημα διασύνδεσης πρέπει να προσθέσει το λιγότερο δυνατόν κόστος για την δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Πολλές επιχειρήσεις υπηρεσιών έχουν τις βάσεις δεδομένων που κάνουν διαθέσιμες όλες τις πληροφορίες που έχουν για τους πελάτες τους και τις απαιτήσεις τους σε όλες τις υπομονάδες, έτσι τίποτα νέες ανάγκες πρέπει να ξαναγεννηθούν. Η USAA, παραδείγματος χάριν, χρησιμοποιεί την τεχνολογία εικόνας που μπορεί να σάρωση και ηλεκτρονικά να αποθήκευση εργασίες και μια επιχειρησιακή βάση δεδομένων, έτσι κάθε αντιπρόσωπος που έρχεται σε επαφή με έναν πελάτη ξέρει τα πάντα για αυτόν.

**Χωρίς Προβλήματα.** Ένας ανώτερος υπάλληλος της IBM σχολίασε μία φορά, σωστά, "εσείς πάντα μεταφέρετε την οργάνωσή σας." Αυτό που ήθελε να πει ήταν ότι εάν

έχετε προβλήματα στην οργάνωσή σας, πρόκειται να έχετε προβλήματα και στο προϊόν σας, όπως τα προγράμματα που δεν λειτουργούν καλά μαζί σε ένα σύστημα υπολογιστή. Από τότε ένα δυναμικό δίκτυο ουσιαστικά κατασκευάζει μια νέα, άμεση ομάδα για να ασχολείται με κάθε αλληλεπίδραση των πελατών, οι περιπτώσεις για "παρουσίασης προβλημάτων " είναι πολλές πράγματι. Η πρόσφατη υιοθέτηση της περίπτωσης των εργαζόμενων ή της περίπτωσης των διευθυντών είναι ένας τρόπος όπου επιχειρήσεις υπηρεσιών όπως είναι η USAA και η πιστωτική εταιρία της IBM το αποφεύγουν αυτό. Αυτοί οι άνθρωποι είναι αρμόδιοι για τη σχέση της επιχείρησης με τον πελάτη και για τον συντονισμό της δημιουργίας του προσαρμοσμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας. Εξασφαλίζουν ότι κανένα πρόβλημα δεν εμφανίζεται.

**Σταθερής έντασης**, οι επιχειρήσεις που είναι ακόμα κύριες όσον αφορά στην συνέχιση της βελτίωσης μπορούν να έχουν μεγαλύτερο πρόβλημα επιτυγχάνοντας αυτήν την ιδιότητα. Η ανάγκη δημιουργίας αμέσων ομάδων για κάθε πελάτη σε ένα δυναμικό δίκτυο δεν αφήνει κανέναν χρονικό περιθώριο για το είδος της εκτεταμένης ομάδας που συνεχίζει για συνεχείς-βελτιωμένες οργανώσεις. Οι άμεσες ομάδες πρέπει να είναι σταθερής έντασης από τη στιγμή της δημιουργίας τους, έτσι οι πληροφορίες και οι τεχνολογίες επικοινωνιών είναι υποχρεωτικές για την επίτευξη αυτής της ιδιότητας. Αυτές οι τεχνολογίες είναι απαραίτητες για να βρουν τους σωστούς ανθρώπους, για να καθορίσουν και να δημιουργήσουν τα όρια για το συλλογικό στόχο τους, και για να επιτρέψουν σε αυτούς να εργαστούν.

### **7.2.1 Χρησιμοποίηση της τεχνολογίας**

Στις μηχανιστικές οργανώσεις, η αρχική χρήση της τεχνολογίας είναι στις αυτοματοποιημένες αποστολές, που αντικαθιστούν την ανθρώπινη εργασία με τις μηχανικές ή ψηφιακές μηχανές. Οι άνθρωποι είναι πηγές παραλλαγής και είναι σχετικά δαπανηροί, έτσι οι μαζικοί παραγωγοί προσπαθούν συχνά να αυτοματοποιήσουν τις επιχειρήσεις τους τόσο όσο το περισσότερο δυνατό. Αυτό έχει τη φυσική επίδραση της μείωσης του αριθμού και των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού.

Στις επιχειρήσεις συνεχής-βελτίωσης, όπου οι εργαζόμενοι όχι μόνο έχουν την άδεια αλλά και ενθαρρύνονται για να σκεφτούν για τις εργασίες τους για το πώς οι διαδικασίες μπορούν να βελτιωθούν, η τεχνολογία χρησιμοποιείται πρώτιστα για να αυξήσει τη γνώση και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Τα προγράμματα μέτρησης και

ανάλυσης, τα αυτοματοποιημένα συστήματα απόφαση-υποστήριξης, η συνεδρίαση μέσω βίντεο, και ακόμη και τα εργαλεία μηχανών είναι ενισχύσεις, όχι αντικαταστάσεις ανθρώπων.

Στα δυναμικά δίκτυα αυτών που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, η τεχνολογία ακόμα αυτοματοποιεί στόχους όπου κάνουν αίσθηση. Βεβαίως, η τεχνολογία πρέπει να αυξήσει τη γνώση και τις δεξιότητες των ανθρώπων, αλλά τα στοιχεία της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη απαιτούν ότι η τεχνολογία πρέπει επίσης να αυτοματοποιήσει τις συνδέσεις μεταξύ των υπομονάδων και να εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι και τα εργαλεία που είναι απαραίτητα να τις εκτελέσουν συγκεντρώνονται αμέσως. Τα δίκτυα επικοινωνίας, οι κοινές βάσεις δεδομένων που επιτρέπουν στον καθένα να δει πληροφορίες για τον πελάτη ταυτόχρονα, η κατασκευή ολοκληρωμένου ηλεκτρονικού υπολογιστή, και η ροή λειτουργίας του λογισμικού, μπορούν να αυτοματοποιήσουν τις συνδέσεις έτσι ώστε μια επιχείρηση μπορεί να καλέσει ακριβώς τους σωστούς πόρους για να εξυπηρετήσει τις μοναδικές επιθυμίες και τις ανάγκες ενός πελάτη.

Όταν γίνεται αυτοματοποίηση των συνδέσεων μεταξύ των υπομονάδων είναι κρίσιμη, συχνά μερικές υπομονάδες μπορούν να αυτοματοποιηθούν μονές τους με την υιοθέτηση, παραδείγματος χάριν, ένα εύκαμπτο σύστημα κατασκευής που μπορεί να επιλέξει αμέσως οποιοδήποτε αντικείμενο του προϊόντος μέσα στον ευρύ φάκελο ποικιλίας του. Το εργοστάσιο μπίπερ της Motorola's Bravo στην παραλία Boynton στη Φλώριδα, παραδείγματος χάριν, μπορεί να παραγάγει τα μπίπερ, χάρη στη συναρμολογησιμότητα του υλικού και του λογισμικού, σε πολλά μεγέθη τόσο μικρά όσο μια ώρα παραγγελίας που φθάνει από έναν πελάτη. Η επιχείρηση μπίπερ είναι επίσης ένα καλό παράδειγμα για το πώς αυτοί που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη μπορούν να αυτοματοποιήσουν τις συνδέσεις μεταξύ των υπομονάδων. Στην Motorola, ένας αντιπρόσωπος πωλήσεων και ένας πελάτης σχεδιάζουν μαζί, στον φορητό υπολογιστή του αντιπρόσωπου, το σύνολο του μπίπερ (μέσα από 29 εκατομμύρια πιθανούς συνδυασμούς) που ακριβώς ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη. Κατόπιν το σχεδόν πλήρως αυτοματοποιημένο δυναμικό δίκτυο αναλαμβάνει. Ο αντιπρόσωπος συνδέει το lap-top με ένα τηλέφωνο και διαβιβάζει ένα ή περισσότερα σχέδια στο εργοστάσιο. Εντός λεπτών, ένα bar code δημιουργείται με όλα τα βήματα που το εύκαμπτο σύστημα κατασκευής πρέπει να παραγάγει το μπίπερ.

Όσο θαυμάσια κι εάν ακούγονται αυτά τα τεχνολογικά θαύματα, είναι σημαντικό να συνειδητοποιηθεί ότι η τεχνολογία είναι επίσης ενδεχομένως επιβλαβής. Αυτοί που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει περιοδικά να εξετάσουν τους συνδέσμους που έχουν υιοθετήσει γιατί καθώς αλλάζει η αγορά, η φύση των επιχειρήσεών τους, και ο ανταγωνισμός, και δεδομένου της προόδου της τεχνολογίας, οποιοδήποτε σύστημα συνδέσμων αναπόφευκτα θα γίνει απαρχαιωμένο.

Μια άλλη προειδοποίηση: σε αυτήν την εποχή όταν τα αυτοματοποιημένα συστήματα χειρίζονται καθημερινά εκατομμύρια των διαταγών παραγγελιών και των ερωτήσεων πελατών που θέτονται μέσω των τηλεφώνων ή των συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, Αυτοί που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει συνεχώς να είναι σε επιτήρηση ενάντια στην εξάλειψη των ευκαιριών τους να μάθουν τι αρέσει στους πελάτες και τι όχι. Οι επιχειρήσεις πρέπει πάντα να καθιστούν πιθανό για τους πελάτες τους να "παραιτούνται" από το αυτοματοποιημένο σύστημα έτσι ώστε να μπορούν να μιλούν με ένα πραγματικό πρόσωπο που είμαι δεσμευμένο να βοηθά αυτούς.

### **7.2.2 Εκμάθηση από την αποτυχία**

Στη μηχανιστική οργάνωση, που μαθαίνει πώς να κάνει κάτι καλύτερα είναι το δικαίωμα της διαχείρισης και της συλλογής των βιομηχανικών μηχανικών και εποπτών. Οι εργαζόμενοι πρέπει μόνο να μαθαίνουν να κάνουν ότι ορίζεται σε αυτούς, δεν είναι απαραίτητο να σκεφτούν για αυτό επίσης. Η σημαντική ανακάλυψη της συνεχούς βελτίωσης ήταν η αναγνώριση ότι η εμπειρία και η τεχνογνωσία των εργαζομένων μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές να λύσουν προβλήματα στην παραγωγή και να συμβάλουν προς τη σκλήρυνση των διαφορών και τη μείωση των λαθών.

Οι διαφορές μεταξύ της οργανωτικής εκμάθησης στις συνεχής βελτίωσης και στις επιχειρήσεις μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη είναι η πιο ορατή όταν βλέπετε πώς και οι δύο μεταχειρίζονται τις ατέλειες. Οι οργανώσεις συνεχής-βελτίωσης εξετάζουν αυτές ως αποτυχίες διαδικασίας, τις οποίες οι Γιαπωνέζοι

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

θεωρούν "θησαυρούς" επειδή παρέχουν τη γνώση για να λύσουν τα προβλήματα και για να εξασφαλίσουν ότι η αποτυχία δεν θα επαναληφθεί.

Στα δυναμικά δίκτυα των οργανώσεων μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, οι ατέλειες θεωρούνται αποτυχίες ικανότητας: η ανικανότητα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες κάποιου συγκεκριμένου πελάτη ή αγοράς. Είναι ακόμα πολύτιμοι θησαυροί, αλλά παρά να προκαλέσουν φούσκωμα των υπέρ δραστηριοτήτων βελτίωσης της διαδικασίας, αυτές οι ατέλειες καλούν την οργάνωση να ανανεωθεί με την ενίσχυση της ευελιξίας μέσα στις διαδικασίες της, την ένωση με μια άλλη οργάνωση που έχει την αναγκαία ικανότητα, ή ακόμα και τη δημιουργία εντελώς νέων ικανοτήτων της διαδικασίας, οτιδήποτε παίρνει για να εξασφαλίσει ότι ο πελάτης είναι ικανοποιημένος και, επομένως, ότι η αποτυχία ικανοτήτων δεν πρόκειται να συμβεί πάλι.

Η σύλληψη της ανατροφοδότησης πελατών στις αποτυχίες ικανοτήτων είναι κρίσιμη για τη διατήρηση οποιουδήποτε πλεονεκτήματος που η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη αποδίδει. Μια επιχείρηση που το κάνει αυτό καλά είναι η USAA, που στοχεύει στην παροχή οικονομικών υπηρεσιών και στα αγαθά των καταναλωτών σε γεγονότα που αφορούν τη ζωή ενός πελάτη, όπως η αγορά ενός σπιτιού ή ενός αυτοκινήτου, ο γάμος, ή η κατοχή ενός μωρού. Τα συστήματα πληροφοριών της USAA επιτρέπουν στους αντιπρόσωπους πωλήσεων να πάρουν την ανατροφοδότηση των πελατών γρήγορα στο τηλέφωνο και να την καθοδηγήσουν αμέσως στο αρμόδιο τμήμα για ανάλυση και δράση.

Στα προϊόντα υπολογιστών, η Inc., ένας κατασκευαστής παροχών ηλεκτρικού ρεύματος, οι διευθυντές μάρκετινγκ και οι μηχανικοί απρόσωπα καλούν τους πελάτες κάθε ημέρα όχι για να τους πώλησουν αλλά για να καταλάβουν τα προβλήματα και τις ανάγκες τους και για να συζητήσουν ιδέες προϊόντων. Εισάγουν έπειτα τις πληροφορίες σε μια βάση δεδομένων που εξυπηρετεί μια ανεκτίμητη αναφορά σε όλο τον κύκλο ανάπτυξης του προϊόντος. Στα εφαρμοσμένα συστήματα ψηφιακών δεδομένων, μια μονάδα εξαρτημένης της AT&T NCR, χρησιμοποιεί ένα σύστημα βάσης δεδομένων για να αποθηκεύει όλες τις πληροφορίες παραγωγής τους, συμπεριλαμβανομένων των σχολίων και των προτάσεων των εργαζομένων, και έπειτα τακτικά αναλύει αυτές τις πληροφορίες για να βελτιώσει και τις διαδικασίες και τα προϊόντα.

Η ικανότητα στον από κοινού σχεδιασμό και ακόμα στην από κοινού παράγωγή προϊόντων με τους πελάτες να παρέχουν σε αυτούς που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη τη δυνατότητα να κερδίσουν πολύτιμη νέα γνώση. Τα συστήματα της Motorola και της USAA είναι καλά παραδείγματα, όπως είναι η εταιρεία Bally μηχανικών δομών. Αυτό είναι πολύ διαφορετικό από αυτό που συνεχίζεται και στη μαζική παραγωγή και στις οργανώσεις συνεχής-βελτίωσης. Χαρακτηριστικά, σε εκείνες τις τοποθετήσεις, δεν υπάρχει σχεδόν κανένας μεμονωμένος πελάτης που να αλληλεπιδράει για να παραγάγει τη νέα γνώση.

### **7.2.3 Δημιουργία ενός οράματος**

Εκτός από τις διαφορετικές τοποθετήσεις για τις αλληλεπιδράσεις πελατών, οι ηγέτες των επιχειρήσεων συνεχής-βελτίωσης και αυτοί που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη ενθαρρύνουν τις πολύ διαφορετικές προσεγγίσεις στο μέλλον. Η πρώτη σκέψη τους είναι ότι ξέρουν τι η οργάνωση πρέπει να κάνει για να πετύχει στο μέλλον, ενώ τελευταία θεωρούν ότι είναι αδύνατο να ξέρει διότι το μέλλον πρέπει να διαμορφωθεί από κάθε διαδοχική διαταγή παραγγελίας πελατών.

Οι ηγέτες των οργανώσεων συνεχής-βελτίωσης παρέχουν ένα όραμα όχι μόνο τι είναι να γίνει σήμερα αλλά και τι πρέπει να πραγματοποιηθεί αύριο, και αυτό μπορεί να λειτουργήσει, υπό τον όρο ότι η αγορά είναι σχετικά σταθερή. Το όραμά τους εκφράζεται συχνά από την άποψη κάποιου ανταγωνιστικού ιδανικού της ικανοποίησης πελατών. Η Federal Express's "δεν άφησε ποτέ το καλύτερο να μπει στον δρόμο του καλύτερου," και η Steelcase " να παρέχει τα παγκοσμίως καλύτερα προϊόντα περιβάλλοντος γραφείου, υπηρεσίες, συστήματα, και νοημοσύνη" είναι καλά παραδείγματα. Το κοινό όραμα εφοδιάζει τον καθένα στην επιχείρηση με το κίνητρο, την κατεύθυνση, και τον έλεγχο απαραίτητο να συνεχίσει την βελτίωση όλη την ώρα. Χωρίς αποδεκτό όραμα, οι προσπάθειες μιας επιχείρησης στη βελτίωση διαδικασίας μπορούν να έρθουν χαμένες στις μανίες ή στην ομολογία πιστής στην ποιότητα.

Η ιδιαίτερα ταραχώδης αγορά αυτών που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, με τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ζήτησή της για την καινοτομία και τα προσαρμοσμένα προϊόντα και υπηρεσίες, δεν οδηγεί σε μια σαφή,

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

κοινή επίγνωση εκείνης της αγοράς. Ένα τυποποιημένο προϊόν ή ένα όραμα αγοράς δεν είναι απλά μόνο ανεπαρκές απλά δεν έχει νόημα. Σε ένα αληθινό περιβάλλον μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη, κανένας ξέρει ακριβώς τι θα θελήσει ο επόμενος πελάτης, και, επομένως, κανένας δεν ξέρει ακριβώς ποιο προϊόν η επιχείρηση θα δημιουργεί έπειτα. Κανένας δεν ξέρει ποια παράθυρα ευκαιρίας στην αγορά θα ανοίξουν, και επομένως, κανένας δεν μπορεί να δημιουργήσει ένα μακροπρόθεσμο όραμα ορισμένων προϊόντων για να εξυπηρετήσει εκείνες τις αγορές. Αλλά ο καθένας ξέρει ότι ο επόμενος πελάτης θα θελήσει κάτι και η επόμενη ευκαιρία αγοράς είναι έξω εκεί κάπου.

Πολλές επιχειρήσεις αρθρώνουν αυτό το σενάριο με να χρησιμοποιήσουν τις λέξεις όπως "οτιδήποτε," "οπουδήποτε," και "οποτεδήποτε.". Ο Peter Kann, , κύριος ανώτερος υπάλληλος της Dow Jones, περιγράφει το στρατηγικό στόχο της οργάνωσής του ως την παροχή " ειδήσεων που αφορούν την επιχείρηση και οικονομικών ειδήσεων αλλά και πληροφοριών, οπουδήποτε, και όποτε οι πελάτες θέλουν να τις λάβουν." Το όραμα της Nissan για το έτος 2000 είναι "τα πέντε A": (any volume, anytime, anybody, anywhere, and anything.) οποιοσδήποτε όγκος, οποτεδήποτε, οποιοσδήποτε, οπουδήποτε, και οτιδήποτε. Η ομάδα μπίπερ της Motorola έχει μια αγγελία στην τηλεόραση που ρωτά, "πώς χρησιμοποιείτε το μπίπερ σας;" Οι διάφοροι άνθρωποι απαντούν με φράσεις όπως , "οποτεδήποτε" "για τίποτα," και "οπουδήποτε θέλω." Ανεξάρτητα το πώς αποκαλούνται, τέτοιες ιδεολογίες δηλώνουν δύο πράγματα για μια οργάνωση: ένα, δεν ξέρουμε ακριβώς τι θα πρέπει να παρέχουμε σε ποιον, και δύο, μέσα στο φάκελο ανάπτυξης ικανοτήτων μας, ξέρουμε ότι έχουμε ή μπορούμε να αποκτήσουμε τις ικανότητες για να δώσουμε στους πελάτες αυτό που θέλουν.

Οι ηγέτες που μπορούν να αρθρώσουν μια τέτοια ιδεολογία και να δημιουργήσουν το δυναμικό δίκτυο θα πετύχουν στην κίνηση του οργανισμού τους αρκετά πέρα από τη συνεχή βελτίωση στο νέο ανταγωνιστικό χώρο της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη.



## CASE STUDIES

Στην συνέχεια θα αναλύσουμε δυο μεγάλες εταιρείες που εφαρμόζουν την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη η κάθε μια στον τομεα της. Την Saab μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες αυτοκινήτων και την Dell ίσως την κορυφαία εταιρεία στους υπολογιστές. Τέλος θα δούμε την εφαρμογή της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη στην βιομηχανία ποδηλάτων.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

## CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

### 8.1 Εισαγωγή

Η εταιρεία Saab ιδρύθηκε το 1937 είναι θυγατρική εταιρεία της General Motors, τα γραφεία της βρίσκονται στην Σουηδία. Η Saab πουλάει προϊόντα που έχουν να κάνουν με αυτοκίνητα, και απασχολείται κυρίως με τον σχεδιασμό την κατασκευή και την διαφήμιση αυτοκινήτων. Η Saab πουλάει προϊόντα σε 60 χώρες παγκοσμίως

### 8.2 Προσφορά προϊόντων του βασικού τμήματος της Saab

Η προσφορά προϊόντων του βασικού τμήματος της Saab αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά μοντέλα: Saab 9-3 Sport Sedan, Saab 9-3 Convertible, Saab 9-5 Sedan and Saab 9-5 Wagon. Όλα τα μοντέλα προσφέρονται με τέσσερα καθορισμένα επίπεδα εξοπλισμού περιποίησης: Linear, Arc, Vector και Aero.



Γενικά αυτές οι τέσσερις περιποιήσεις είναι διαθέσιμες για όλες τις μηχανές. Η βασική ιδέα πίσω από αυτήν την στρατηγική προϊόντων είναι να εκφραστεί, με κάθε μορφή, ένα συγκεκριμένο στοιχείο του σχεδιασμού της Saab και του χαρακτήρα που είναι αντιπροσωπευτικά του εμπορικού σήματος της Saab. Η αρχική πρόθεση είναι να δημιουργηθεί μια ξεχωριστή επιλογή για τους πελάτες και να επιτραπεί σε αυτούς να

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

επιλέξουν το μοντέλο Saab που επιθυμούν. Επιπλέον, υπάρχουν μερικές συσκευασίες επιλογής που επιτρέπουν κάποιο βαθμό εξατομίκευσης. Συγχρόνως είναι επίσης ένα εμπόδιο στην προσαρμογή αυτοκινήτων επειδή εάν οι πελάτες θέλουν να προσθέσουν μια ιδιαίτερη επιλογή σε ένα τυποποιημένο Saab, παραδείγματος χάριν, ταπετσαρία δέρματος, ο πελάτης πρέπει να αγοράσει ολόκληρο το πιο υψηλά διατιμημένο επίπεδο περιποίησης που έχει την ταπετσαρία δέρματος, αντί ακριβώς να προσθέσει εκείνη την ιδιαίτερη επιλογή.

Η ποικιλία της Saab όσον αφορά τις περιφερειακές επιλογές είναι επίσης περιορισμένη, σύμφωνα με το ιδιαίτερο επίπεδο περιποίησης. Παραδείγματος χάριν, στα χρώματα, οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν μόνο μεταξύ δέκα εξωτερικών χρωμάτων, έναντι 15 που προσφέρονται από τη Mercedes και 16 από την Audi. Εκτός αυτού, οι πελάτες είναι περιορισμένοι στις επιλογές της εσωτερικής ταπετσαρίας και του ντεκόρ.

Η Saab υιοθετεί διαφορετικές στρατηγικές για την Ευρώπη και τις ΗΠΑ. Οι πελάτες της Saab στην Ευρώπη έχουν περισσότερη ελευθερία να διευκρινίσουν τις επιλογές στα αυτοκίνητά τους έναντι των πελατών στις ΗΠΑ. Ο κύριος λόγος είναι η μακροχρόνια χρονική υστέρηση για να φτάσει ένα αυτοκίνητο από το εργοστάσιο της Ευρώπης στις ΗΠΑ. Επομένως οι Αμερικάνικοι έμποροι προτιμούν να κρατήσουν ένα ορισμένο ποσό αυτοκινήτων που διευκρινίζονται από αυτούς στο κατάστημα και να προσφέρουν μια περιορισμένη επιλογή στους πελάτες. Μια άλλη διαφορά είναι ότι στις ΗΠΑ τα τέσσερα επίπεδα περιποίησης συνδέονται με τις μηχανές.

Ακόμα παρέχεται η δυνατότητα μέσω του ίντερνετ οι πελάτες της εταιρείας να προσαρμόσουν το δικό τους Saab. Οι (εικόνες 8.1, 8.2 , 8.3, 8.4, 8.5 ) παρουσιάζουν την διαδικασία προσαρμογής ενός αυτοκινήτου Saab.

**Εικόνα 8.1: Προσαρμογή του αυτοκινήτου Saab (Επιλογή Μοντέλου)** Πηγή: "Saab"

Address http://www2.saabusa.com/build/default.asp

Google 0 blocked AutoFill Options

VEHICLES SHOPPING TOOLS CERTIFIED PRE-OWNED ABOUT SAAB OWNERS

Build Your Saab

Select Model

1. SELECT MODEL 2. SELECT TRIM LEVEL 3. SELECT COLORS 4. SELECT OPTIONS 5. VIEW SUMMARY NEXT

**9-2X AWD**  
MSRP\* Starting at \$23,685

A dynamic all-wheel drive 5-door with spirited performance.

[GO →](#)

**9-3 SPORT SEDAN**  
MSRP\* Starting at \$27,570

A sporty sedan designed for driving enthusiasts.

[GO →](#)

**9-3 CONVERTIBLE**  
MSRP\* Starting at \$37,820

The four-seat, four-season sport convertible for serious performance.

[GO →](#)

**9-5 SEDAN**  
MSRP\* Starting at \$36,970

A luxury sedan with emphasis on style and performance.

[GO →](#)

**9-5 SPORTWAGON**  
MSRP\* Starting at \$33,270

A versatile, powerful and practical 5-door sport wagon.

[GO →](#)

**9-7X SUV**  
MSRP\* Starting at \$38,990

Sporty performance and Scandinavian design with SUV versatility.

[GO →](#)

**Εικόνα 8.2: Προσαρμογή του αυτοκινήτου σου Saab (Επιλογή επίπεδου διακόσμησης)** Πηγή: "Saab"

1. SELECT MODEL 2. SELECT TRIM LEVEL 3. SELECT COLORS 4. SELECT OPTIONS 5. VIEW SUMMARY NEXT

Now that you've chosen the 9-3 Sport Sedan, it's time to select the trim that best reflects your driving style.

**9-3 Linear Sport Sedan**  
MSRP\* starting at \$27,570

**Feature Highlights:**

- 2.0t turbocharged engine
- 175 hp and 195 lb. ft. of torque
- 5-speed manual gearbox
- Traction Control System (TCS)
- Electronic Stability Program (ESP)
- Anti-lock Braking System (ABS)
- Electronic Brake-force Distribution (EBD)
- 16" twin 5-spoke alloy wheels
- Leather-appointed seats
- Electrically operated/heated exterior mirrors
- Auxiliary input for MP3 player\*, two 12V outlets
- Saab Audio with 150W, 7 speakers, and CD player
- Front and torso side airbags, front seats
- Saab Active Head Restraint (SAHR), front seats
- Pendulum B-pillar side-impact structure
- \*Available January 2005

[GO →](#)

**9-3 Arc Sport Sedan**  
MSRP\* starting at \$30,970

**Additional Features:**

- 2.0T turbocharged engine
- 210 hp and 221 lb. ft. of torque
- 16" 10-spoke alloy wheels
- Leather-appointed seats
- Electrically adjustable front seats
- Memory settings for driver's seat and exterior mirrors
- Wood-effect trim
- Dual-zone Automatic Climate Control (ACC)
- Remote opening for windows and moonroof (optional)
- Cooled glove compartment
- Saab infotainment with 300W and 13 speakers

[GO →](#)

**9-3 Aero Sport Sedan**  
MSRP\* starting at \$33,570

**Additional Features:**

- 2.0T turbocharged engine
- 210 hp and 221 lb. ft. of torque
- Lowered sport-tuned chassis
- 17" twin 5-spoke alloy wheels
- Leather-appointed sport seats
- Metallic-finish trim
- Bright-finish exhaust tailpipe
- Aero-specific body-colored lower bumper and rocker sills
- Electrically operated glass moonroof

[GO →](#)

**Build Your Saab**

VEHICLE MODEL **9-3 Sport Sedan**  
TRIM  
MSRP\*

COLORS

PACKAGES

OPTIONS

[← BUILD NEW VEHICLE](#)

**Εικόνα 8.3: Προσαρμογή του αυτοκινήτου σου Saab (Επιλογή χρωμάτων)** Πηγή: “Saab”

**Build Your Saab**

1. SELECT MODEL 2. SELECT TRIM LEVEL 3. SELECT COLORS 4. SELECT OPTIONS 5. VIEW SUMMARY NEXT

Exterior & Wheels

**COLOR**  
Steel Gray Metallic

**WHEELS** 16" twin 5-spoke alloy wheels

**Seats**

**COLOR**  
Leather, Slate Gray

**Build Your Saab**

VEHICLE MODEL 9-3 Sport Sedan  
TRIM Linear  
MSRP\* \$27,570

**COLORS**

Exterior: Steel Gray Metallic \$525

Wheels: 16" twin 5-spoke alloy wheels

Interior: Leather, Slate Gray

**COLORS TOTAL** \$525

**PACKAGES**

**OPTIONS**

← BUILD NEW VEHICLE

← BACK SELECT TRIM LEVEL SELECT OPTIONS NEXT →

**Εικόνα 8.4: Προσαρμογή του αυτοκινήτου σου Saab (Επιλογή Επιπλέον χαρακτηριστικών)** Πηγή: “Saab”

← BACK 1. SELECT MODEL 2. SELECT TRIM LEVEL 3. SELECT COLORS 4. SELECT OPTIONS 5. VIEW SUMMARY NEXT →

**Packages**

**Premium Package**  
Power Driver's Seat, Moonroof, Pre-Wiring for Hands-Free Phone and 6 Disc CD Changer \$1,895

**Options**

**Front Heated Seats** \$500

**Sentronic Automatic Transmission** \$1,350

**Build Your Saab**

VEHICLE MODEL 9-3 Sport Sedan  
TRIM Linear  
MSRP\* \$27,570

**COLORS**

Exterior: Steel Gray Metallic \$525

Wheels: 16" twin 5-spoke alloy wheels

Interior: Leather, Slate Gray

**COLORS TOTAL** \$525

**PACKAGES**

Premium Package \$1,895  
**PACKAGES TOTAL** \$1,895

**OPTIONS**

Front Heated Seats \$500  
**OPTIONS TOTAL** \$500

← BUILD NEW VEHICLE

← BACK SELECT COLORS VIEW SUMMARY NEXT →

**Εικόνα 8.5: Προσαρμογή του αυτοκινήτου σου Saab (Σύνοψη)** Πηγή: “Saab”

Congratulations! You've just built your Saab. From here you can request a test drive or a quote from a dealer, utilize our Payment Calculator, and find your local dealer.

	<b>TOTAL MSRP*</b>	<b>\$30,490</b>
<b>VEHICLE MODEL AND TRIM</b> <a href="#">Select New Model</a>		
<b>9-3 Sport Sedan (Linear)</b>		
<b>Starting MSRP*</b>		<b>\$27,570</b>
<b>COLORS</b> <a href="#">Modify</a>		
<b>Exterior Color (Steel Gray Metallic)</b>		<b>\$525</b>
<b>Seats (Leather, Slate Gray)</b>		<b>Included</b>
<b>Wheels (16" twin 5-spoke alloy wheels)</b>		<b>Included</b>
<b>PACKAGES</b> <a href="#">Modify</a>		
<b>PREMIUM PACKAGE</b>		<b>\$1,895</b>
<b>OPTIONS</b> <a href="#">Modify</a>		
<b>• Front Heated Seats</b>		<b>\$500</b>
	<b>TOTAL MSRP*</b>	<b>\$30,490</b>

### 8.3 Saab ξεχωριστή προσφορά προϊόντων – Saab αποκλειστική

Το προκαταρκτικό περιεχόμενο του ξεχωριστού προγράμματος Saab αποτελείται από:

1. Περισσότερα μοναδικά εξωτερικά χρώματα και επίσης διαφορετικοί τύποι χρωμάτων.



2. Εσωτερική ταπετσαρία αποκλειστικού δέρματος και άλλων εξαιρετικών υφασμάτων. Παραδείγματος χάριν, επεξεργασμένα εξαιρετικά δερμάτινα καθίσματα ή ταπετσαρία που ταιριάζει με τα εξωτερικά σχήματα.
3. Για το ντεκορ διάφορα μοναδικά υλικά, όπως το σατέν μέταλλο ή το ξύλο οι περιποιήσεις που ταιριάζουν στο ύφος του Saab.
4. Η στέγη του convertible θα προσφέρεται σε περισσότερα χρώματα καθώς επίσης και η επιλογή να αντιστοιχηθεί η στέγη στο σώμα του αυτοκινήτου εξετάζεται.

Για να διευκολύνουν τη διαδικασία, οι σχεδιαστές της Saab έχουν προτείνει διάφορους προκαθορισμένους συνδυασμούς διαφορετικών χρωμάτων υλικού συνδυασμένα σε συσκευασίες. Η προκαταρκτική πρόταση του ξεχωριστού προγράμματος της Saab είναι βασισμένη στο Saab 9-3 Convertible αν και, εάν εγκρίνονταν, θα ξεδιπλωνόταν σε ολόκληρη τη σειρά Saab. Το πρόγραμμα εκτελείται μόνο για πελάτες που παραγγέλνουν αυτοκίνητα. Η κύρια έμφαση του προγράμματος είναι περισσότερη εξατομίκευση από την άποψη των αισθητικών εσωτερικών και εξωτερικών επιλογών, δηλ., προσαρμογή σχετικά με τα επίπεδα περιποίησης.

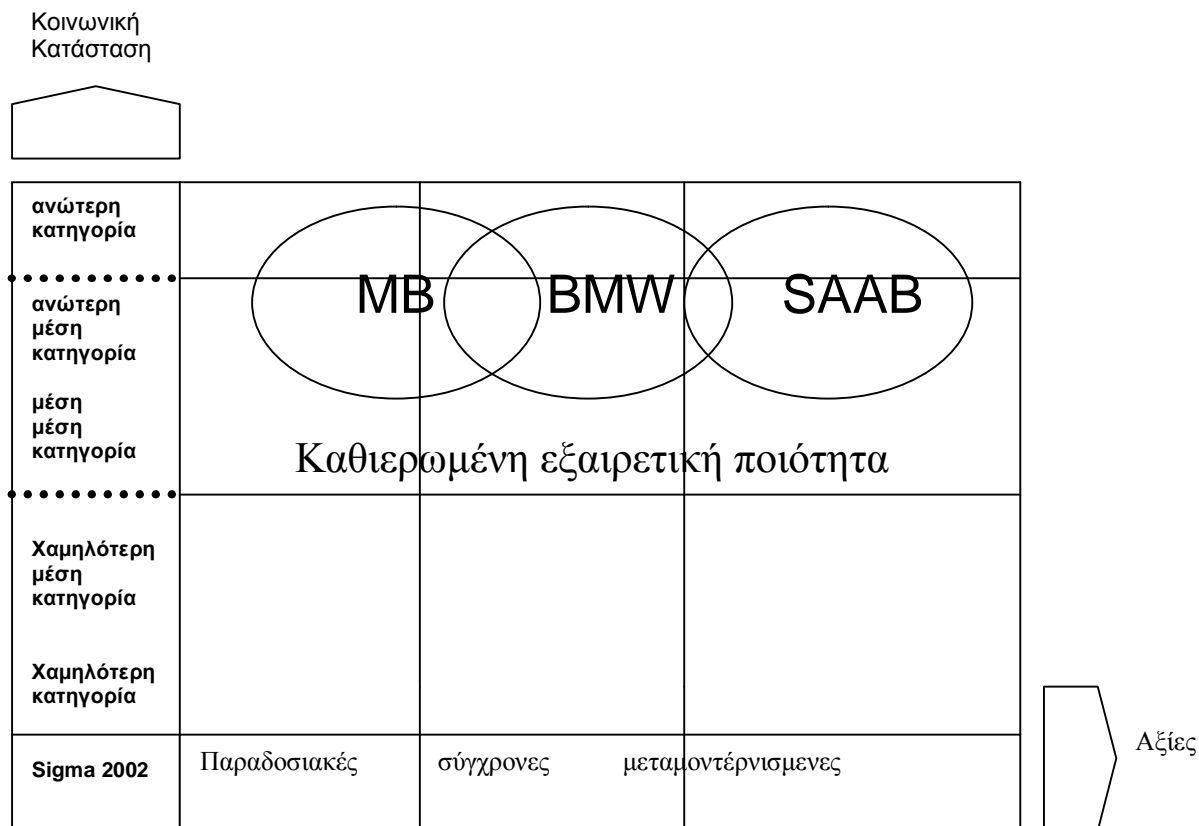
Όλες οι επιλογές στην ξεχωριστή προσφορά της Saab δεν προσφέρονται κάτω από την προσφορά του βασικού τμήματος της Saab. Στο αρχικό στάδιο του προγράμματος, η ποικιλία των επιλογών ίσως να περιορίζεται. Η πρόθεση είναι να επεκταθεί η σειρά των επιλογών αργά και ακόμη να προσφέρει τις μοναδικές αισθητικές επιλογές που να σχηματίσουν ακριβώς τις απαιτήσεις των πελατών. Με άλλα λόγια, το πρόγραμμα θα χτιστεί βαθμιαία. Ο συγκεκριμένος φορέας είναι πελάτες της Saab καθώς επίσης και όλοι οι εξαιρετικά ποιοτικά αγοραστές. Αυτοί θα είναι οι πιο εύποροι πελάτες. Η προκαταρκτική ανάλυση δείχνει ότι τα προσαρμοσμένα αυτοκίνητα της Saab θα αποτελέσουν ένα ή δύο τοις εκατό των συνολικών πωλήσεων της Saab. Οι αξίες των επιλογών που προσφέρονται στο πλαίσιο του ξεχωριστού προγράμματος της Saab είναι αρκετές υψηλότερες από τις αξίες των ίδιων αλλά τυποποιημένων επιλογών του προγράμματος του βασικού τμήματος.

## 8.4 Οι Πελάτες της Saab

Η ευρωπαϊκή αγορά μπορεί να ομαδοποιηθεί σε 12 κοινωνικοπολιτιστικές ομάδες σχετικά με το διεθνικό καταναλωτικό πολιτισμό. Ο στόχος αυτής της κατάτμησης αγοράς είναι να χαρτογραφηθεί και να ομαδοποιηθεί η συμπεριφορά των παρόμοιων καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο, τα κοινά αγοραστικά πρότυπα μπορούν να αναγνωριστούν και οι πιθανοί αγοραστές ενός ιδιαίτερου εμπορικού σήματος αναγνωρίζονται. Σύμφωνα με αυτήν την ταξινόμηση ο συγκεκριμένος φορέας της Saab προσδιορίζεται σε ένα μεταμοντέρνο τμήμα. Η κύρια εστίαση της επιχείρησης είναι στους μεμονωμένους οδηγούς που απορρίπτουν τις επικρατούσες τάσεις, τις συμβάσεις και τα σύμβολα υψηλού κύρους.

Η Saab μπορεί να θεωρηθεί μια εσοχή και ένα μικρό σε όγκο εξαιρετικής ποιότητας εμπορικό σήμα. Μαζί με την Bmw, Audi, τη Mercedes και τη Volvo, το εμπορικό σήμα Saab ανήκει σε ένα τμήμα πολυτέλειας που έχουν ορίσει ως το εξαιρετικής ποιότητας 5 (P5). Οι πελάτες σε αυτήν την αυτοκινητική αγορά εξαιρετικής ποιότητας μπορούν να υποδιαιρεθούν σε τρεις ομάδες βασισμένο στον τρόπο ζωής και την ευημερία: συντηρητική πολυτέλεια (πελάτες της Mercedes), σύγχρονη πολυτέλεια (πελάτες της Bmw) και αποκλειστικά μεταμοντέρνος, όπου τοποθετούνται οι πελάτες Saab (σχήμα 8.1). Γενικά, υπάρχει μια σημαντική διαφορά μεταξύ των συγκεκριμένων φορέων αυτοκίνητο-κατασκευαστών εξαιρετικής ποιότητας. Παραδείγματος χάριν, οι πελάτες της Mercedes που ανήκουν στο συντηρητικό τμήμα πολυτέλειας είναι παραδοσιοκράτες, πολύ σεβαστή στην κοινωνία και σε υψηλό βαθμό από τους συντηρητικούς ανθρώπους. Ακολουθούν τις μάλλον συμβατικές τάσεις και καθοδηγούν έναν παραδοσιακό τρόπο ζωής, που προσαρμόζεται στους θεσπισμένους κανόνες. Ο ρόλος ηγεσίας τους στην κοινωνία και την ευημερία λαμβάνεται για δεδομένος. Αφ' ετέρου, οι αγοραστές της Bmw που ανήκουν στα μοντέρνα τμήματα πολυτέλειας υπογραμμίζουν τη κοινωνική θέση και την επιτυχία στη ζωή ως βασικές αξίες. Χρησιμοποιούν ένα αυτοκίνητο για να επιδείξουν την ευημερία και την κοινωνική θέση τους. Και η Bmw και η Mercedes ακολουθούν τις επικρατούσες τάσεις. Ενώ η Mercedes μπορεί θεωρηθεί μάλλον ένα παραδοσιακό εμπορικό σήμα, η Bmw είναι ένα σύγχρονο επικρατών εμπορικό σήμα.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB**



**Σχήμα 8.1: Τοποθέτηση μοντέλου Saab**

1. Πηγή: Martina Krasteva, "Creating a postmodern individual product offer-Case Study of Saab Automobile AB "

Απολύτως διαφορετικό είναι το προφίλ του ακροατηρίου που στοχεύει η Saab, το οποίο προσδιορίζεται σε ένα μεταμοντέρνο τμήμα. Οι πελάτες της Saab είναι μάλλον κατευθυνόμενη τοποθετημένη αντί των οπαδών. Απορρίπτουν εντελώς τις επικρατούσες τάσεις, και έτσι περιγράφονται ως μεταμοντέρνοι ατομιστές που δεν χρησιμοποιούν ένα αυτοκίνητο ως σύμβολο θέσης. Η πρωτοτυπία, η μοναδικότητα και η αισθητική ικανότητα είναι τα σημαντικότερα ερεθίσματα που οι πελάτες εκτιμούν στην επιλογή του εμπορικού σήματος Saab. Το κύριο κίνητρο για την αγορά Saab είναι να θέσουν τους εαυτούς τους εκτός από τους άλλους.

*Οι καταναλωτές στο μεταμοντέρνο τομέα της αγοράς χαρακτηρίζονται ως*

Ιδιαίτερα εκπαιδευμένοι, αστικοί, και πρωτοπόροι ατομιστές. Δοκιμάζουν πολλαπλές ταυτότητες και αντιφατικούς τρόπους ζωής. Οι μεταμοντέρνιστες είναι δημιουργοί του δικού τους προσωπικού κόσμου. Μερικές από τις σημαντικές αξίες των μεταμοντέρνιστων είναι η δημιουργικότητα, αυτοδιάθεση και αυτονομία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

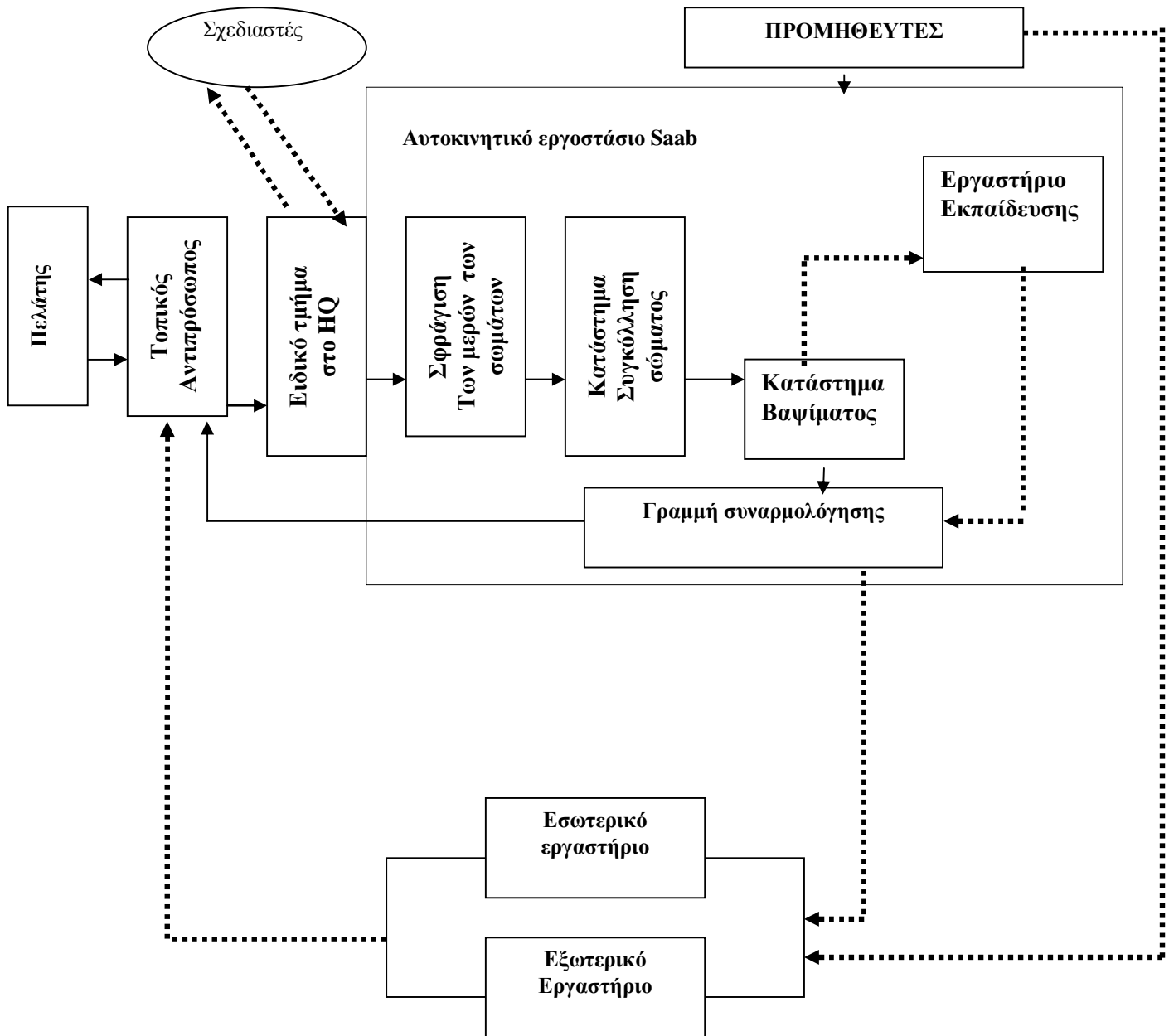
*Οι πελάτες της Saab βρίσκονται γενικά μεταξύ των σχεδιαστών, των αρχιτεκτόνων και των γιατρών.*

Είναι εύποροι και μορφωμένοι άνθρωποι που εκτιμούν την ανεξαρτησία και την δημιουργικότητα. Η απόδοση, το σχέδιο και η ασφάλεια είναι βασικοί υποκινητές στην αγορά αυτοκινήτων. Οι πελάτες της Saab αναγνωρίζουν την αξία των αυτοκινήτων με κουκούλα και πολύ τις νέες σκέψεις αυτοκινήτων. Οι καταναλωτές που ανήκουν σε αυτήν την ομάδα περιγράφονται ως προσανατολισμένη προς τη καριέρα, που τους αρέσει να δοκιμάζουν τις νέες έννοιες και την εξατομικευμένη κατανάλωση. Έχουν μια πολύ θετική στάση απέναντι στα αυτοκίνητα ως ουσιαστικό μέρος του τρόπου ζωής τους.

Κάποιος ίσως να βλέπει το παράδοξο στις αναφορές των πελατών της Saab το να είναι μοναδικοί και το να μην χρησιμοποιούν το αυτοκίνητο ως σύμβολο κύρους και το σημαντικό ενδιαφέρον τους για τα ξεχωριστά αυτοκίνητα, που προσαρμόζονται στις απαιτήσεις τους. Αυτό, εντούτοις, είναι κάτι πολύ χαρακτηριστικό για τους μεταμοντέρνους καταναλωτές που έχουν την πολύ αντιφατική και μερικές φορές ακόμα και παράλογη κατανάλωση.

Εξετάζοντας τους πελάτες της Saab, τις προτιμήσεις και τα βασικά κίνητρά τους επιλογής του εμπορικού σήματος της Saab, έχει βρεθεί μια σημαντική αντιστοιχία μεταξύ του σχεδιαγράμματος πελατών τους και της μεμονωμένης προσφοράς προϊόντων που η επιχείρηση προωθεί. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από την έρευνα της Saab είναι απολύτως σύμφωνες με τα θεωρητικά χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις των μεταμοντέρνων καταναλωτών. Να θεωρηθεί ότι όλοι οι πελάτες της Saab θα αγοράσουν τα αυτοκίνητα στο πλαίσιο του ξεχωριστού προγράμματος της Saab ίσως να είναι μη ρεαλιστικό. Εντούτοις, εάν υπήρχαν τέλεια ακροατήρια μεταξύ των αυτοκίνητο-αγοραστών για αυτήν την μεμονωμένη προσφορά, αυτό σίγουρα θα ήταν το καταναλωτικό τμήμα της Saab.

## 8.5 Η διαδικασία εφαρμογής – πώς να το κάνετε να δημιουργηθεί



*Τυποποιημένη διαδικασία* —————→  
*Προσαρμοσμένη διαδικασία* .....→

**Σχήμα: 8.2 Διαδικασία δημιουργίας ξεχωριστού Saab**

Πηγή: Martina Krasteva, "Creating a postmodern individual product offer-Case Study of Saab Automobile AB"

Οι πληροφορίες της διαδικασίας εφαρμογής είναι βασισμένες σε τρεις συνεντεύξεις που αναφέρονται κατωτέρω. Η διαδικασία αρχίζει με μια διαταγή παραγγελίας για ένα εξατομικευμένο Saab που τοποθετείται από έναν πελάτη σε έναν ιδιαίτερο αντιπρόσωπο. Η αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού πωλήσεων και ενός πελάτη είναι πολύ κρίσιμη σε αυτό το αρχικό στάδιο. Καθορίζει ποιος τύπος προσαρμογής απαιτείται στο

προσεχές πρόγραμμα καθώς επίσης και σε ποιο βαθμό τα διαφορετικά συμβαλλόμενα μέρη θα αναμιχθούν. Παραδείγματος χάριν, καθορίζει εάν και ποιων σχεδιαστών η εισαγωγή απαιτείται. Τουλάχιστον στην αρχή του προγράμματος, ο ρόλος των σχεδιαστών θα είναι ικανοποιητικός. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας ότι οι πληροφορίες που παραλαμβάνονται από τους πελάτες γίνονται κατανοητές σωστά. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι αυτά τα τυπικά αυτοκίνητα κατασκευάζονται στις προδιαγραφές των ξεχωριστών πελατών, οποιαδήποτε λάθη στην επεξεργασία της παραγγελίας και στην κατασκευή του αυτοκινήτου ίσως να είναι εξαιρετικά δαπανηρό επειδή ένα τέτοιο εξατομικευμένο αυτοκίνητο είναι απίθανο να πωληθεί σε έναν άλλο πελάτη.

Η διαδικασία παραγωγής αρχίζει μετά από την έγκριση του πελάτη για την προδιαγραφή. Η ουσία της παραγωγής των τυπικών αυτοκινήτων πρόκειται να έχει τυποποιημένη προσυναρμολόγηση αυτών των αυτοκινήτων, τα οποία διαμορφώνονται σε ένα προχωρημένο στάδιο. Στο εργοστάσιο η διαδικασία κατασκευής είναι σχεδόν η ίδια όπως για τα τυποποιημένα αυτοκίνητα, με μια εξαίρεση του βαψίματος. Κατ' αρχάς, τα μέρη του σώματος του αυτοκινήτου είναι σφραγισμένα από φύλλο μετάλλου. Κατόπιν, αυτά τα μέρη είναι κολλημένα μαζί προκειμένου να διαμορφωθεί το σώμα του οχήματος. Το επόμενο βήμα είναι να χρωματιστεί το σώμα του αυτοκινήτου. Σε αυτή τη φάση η αλλαγή στην τυποποιημένη διαδικασία κατασκευής πρόκειται να εμφανιστεί προκειμένου να παρασχεθεί ένα τυπικό Saab στο ειδικά απαραίτητο τελειωμένο χρώμα. Κατόπιν το σώμα κινείται προς τη γραμμή συναρμολόγησης για να εγκατασταθεί η μηχανή, το κιβώτιο ταχυτήτων, τα καθίσματα, οι ρόδες και τα υπόλοιπα μέρη.

Η προσαρμοσμένη εργασία δεν θα προσαρμοζόταν στη γραμμή συναρμολόγησης. Στο κατάλληλο σημείο στη διαδικασία, τα αυτοκίνητα θα απομακρύνονταν από τις εγκαταστάσεις και θα στέλλονταν στο τυπικό εργαστήριο. Σύμφωνα με τον Richard Leopold, για τη διαχείριση της στρατηγικής του προϊόντος, υπάρχουν δύο πιθανοί τρόποι να εκτελεστεί η προσαρμοσμένη εργασία. Η πρώτη επιλογή εφαρμογής είναι να προσαρμοστούν τα αυτοκίνητα σε ένα εξωτερικό εργαστήριο, το οποίο διευκρινίζεται για να κάνει την πρόσθετη προσαρμογή των οχημάτων. Υπάρχουν διάφορα πλεονεκτήματα για την προσαρμοσμένη εργασία σε αυτό το εργαστήριο. Κατ' αρχάς, έχει εκτελέσει ήδη τις κοινές διαδικασίες και επομένως η διαδικασία είναι καλά γνωστή και γρήγορη για να εκτελεστεί. Δεύτερον, έχει μια εύκαμπτη οργάνωση για να εξετάσει τα τυπικά οχήματα και

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

ως εκ τούτου λιγότερη πρόσθετη επένδυση θα απαιτηθεί. Τρίτον, αυτό το εργαστήριο βρίσκεται μέσα στον αντιπρόσωπο της Saab, πολύ κοντά στους πελάτες, το οποίο επιτρέπει να γίνουν περαιτέρω ρυθμίσεις.

Η εναλλακτική λύση για την εφαρμογή της προσαρμοσμένης εργασίας είναι να ιδρυθεί εσωτερικά ένα νέο εύκαμπτο εργαστήριο που να διαχειρίζεται το μεμονωμένο πρόγραμμα. Σε εκείνη την περίπτωση, το υπάρχον εργατικό δυναμικό θα χρησιμοποιηθεί πλήρως και για την Saab η δυνατότητα κέρδους θα μεγιστοποιήσει. Δεδομένου ότι αυτό το εργαστήριο θα κατέχεται από την Saab, θα υπάρξει μια στενή αλληλεπίδραση με τα εσωτερικά συμβαλλόμενα μέρη, τα οποία θα διευκολύνουν τη διαδικασία. Επιπλέον, εάν τοποθετηθεί κοντά στο εργοστάσιο και όλες τις εγκαταστάσεις παραγωγής, θα επιτρέπει, εάν είναι απαραίτητο να εκπληρώνονται μερικές τροποποιήσεις.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα φαίνεται να είναι η εργασία βαψίματος, η οποία παραδοσιακά προκαλεί πολυδάπανη κυκλοφοριακή συμφόρηση στο εργοστάσιο αυτοκινήτων. Η πραγματοποίηση εργασίας βαψίματος έξω από το εργοστάσιο παραγωγής δεν είναι κατάλληλη. Σύμφωνα με τον Jan Ivansson, προϊστάμενος της ANA Trollhåten, η αντικατάσταση ενός χρώματος από ένα άλλο είναι μια πολύ ακριβή λειτουργία που προκαλεί πολλή δυσχέρεια. Εκτός αυτού η αντικατάσταση του χρώματος των αυτοκινήτων σημαίνει ότι πρέπει να μειωθεί η ποιότητα του εξωτερικού τελειωμένου χρώματος, κάτι το οποίο είναι απαράδεκτο ειδικά, όταν πρόκειται για ειδικά αυτοκίνητα εξαιρετικής ποιότητας που είναι σημαντικά ακριβότερα.

Επομένως, ο Goran Ejbyfeldt, διευθυντής στο εργαστήριο KMX της Saab θεωρεί ότι προκειμένου να εξασφαλιστεί η καλύτερη ποιότητα του υλικού τελειώματος του βαψίματος, η διαδικασία τυποποίησης της Saab πρέπει να τροποποιηθεί. Αντί του βαψίματος του σώματος του αυτοκινήτου στο εργοστάσιο βαψίματος, που προσαρμόζει τη συνηθισμένη εργασία βαψίματος, αυτά τα αυτοκίνητα πρέπει να μετακινηθούν από την παραγωγή και να κινηθούν προς ένα εργαστήριο κατάρτισης μέσα στο εργοστάσιο στο οποίο συνήθως διαφορετικές δοκιμές βαψίματος εκπληρώνονται (σχήμα 8.2). Μετά από το βάψιμο το αυτοκίνητο πηγαίνει έπειτα στη γραμμή συναρμολόγησης όπου η τυποποιημένη διαδικασία συνεχίζεται. Για να δείξει ότι ειδική εργασία, απαιτείται, σε ένα

αυτοκίνητο που πρέπει να προσαρμοστεί πρέπει να δοθεί ένας ειδικός κώδικας. Αυτός ο κώδικας προειδοποιεί όλους τους ανθρώπους στο εργοστάσιο ότι αυτό είναι ένα ειδικό αυτοκίνητο. Δεδομένου ότι ένα μέρος από τον εξοπλισμό πρέπει να αντικατασταθεί από το εργοστάσιο με σκοπό την προσαρμογή, είναι καλύτερο ότι μια βασική έκδοση του αυτοκινήτου Saab με τα φτηνότερα υφάσματα και υλικά χρησιμοποιείται προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι σπατάλες.

Μόλις η διαταγή παραγγελίας τοποθετείται στον αντιπρόσωπο είναι βασικό ότι όλα τα συμβαλλόμενα μέρη που αναμειγνύονται στο προσεχές πρόγραμμα ενημερώνονται. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι στην παραγωγή καθώς επίσης και οι προμηθευτές πρέπει να ενημερωθούν ότι ένα προσαρμοσμένο αυτοκίνητο Saab πρόκειται να κατασκευαστεί προκειμένου να προετοιμαστούν. Ολόκληρη η διαδικασία πρέπει να οργανωθεί κατά τρόπο εύκαμπτο και δυναμικό. Αυτό σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να περιμένουμε να συμβούν αλλαγές σε αναπλήρωση, θα πρέπει να προβλεφθούν και η συμπεριφορά να ρυθμιστεί σύμφωνα με αυτούς.

## **8.6 Η δυνατότητα για την εφαρμογή της μεμονωμένης προσφοράς**

Με βάση τις συνεντεύξεις που έγιναν με τους εμπόρους και τους βασικούς υπαλλήλους της Saab, φαίνεται να υπάρχει μια μεγάλη δυνατότητα να μπορεί να εκτελεστεί αυτό το πρόγραμμα. Κατ' αρχάς, το μεγαλύτερο μέρος της βασικής διαδικασίας κατασκευής αυτοκινήτων πρόκειται να είναι το ίδιο, με μερικές μικρές εξαιρέσεις. Επομένως, πολλές πρόσθετες επενδύσεις στην τεχνολογία θα είναι ελάχιστες δεδομένου ότι ο σχεδιασμός του βασικού τμήματος παραμένει αμετάβλητος. Δεύτερον, η προσαρμοσμένη εργασία ίσως να εκπληρωθεί έξω από την παραγωγή στα εύκαμπτα εργαστήρια, τα οποία έχουν εξετάσει τα προσαρμοσμένα οχήματα.

Μετά από τις συνεδριάσεις με τους διευθυντές εκείνων των αντιπροσώπων όπου η δυνατότητα για την εφαρμογή της διαδικασίας συζητιόνταν, έγινε σαφές ότι με την προβλεφθείσα ποσότητα των αυτοκινήτων που πουλιούνται ετησίως, λίγη πρόσθετη επένδυση στην τεχνολογία ίσως να χρειαζόνταν. Με άλλα λόγια, είναι δυνατό να γίνει η προσαρμοσμένη εργασία με την τρέχουσα τεχνολογία αλλά με μερικές μικρές

τροποποιήσεις. Το ακριβότερο μέρος του προγράμματος είναι η εργασία βαψίματος με τον όρο ότι γίνεται μέσα στο εργοστάσιο, όπου υπάρχουν οι απαραίτητες εγκαταστάσεις, οι δαπάνες θα ήταν λογικές. Οι υψηλότερες δαπάνες ίσως να προέλθουν από τους προμηθευτές που παραδίδουν τα μερικά και τα μη τυποποιημένα συστατικά.

## **8.7 Αντανάκλαση στη μεταμοντέρνα μεμονωμένη προσφορά της Saab**

### **8.7.1 Θα το αγοράσουν οι καταναλωτές;**

Όπως αναφέρεται πριν, οι πελάτες της Saab ανήκουν στο μεταμοντέρνο τομέα της αγοράς και το προφίλ τους ταιριάζει στη θεωρητική περιγραφή των μεταμοντέρνων καταναλωτών, δηλ., ανεξάρτητοι ατομιστές που δοκιμάζουν την κατανάλωση ως τρόπο να εκφράσουν οι μοναδικές ταυτότητές τους. Επομένως, οι αγοραστές αυτοκινήτων Saab ίσως να είναι το τέλειο ακροατήριο για εξατομικευμένους Saabs δεδομένου ότι μια από τις βασικές τάσεις στη θεωρία των μεταμοντέρνων καταναλωτών είναι το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τα προσαρμοσμένα προϊόντα. Με την αγορά αυτοκινήτων Saab που κατασκευάζονται στις ακριβείς προτιμήσεις τους, οι πελάτες της Saab θα είναι σε θέση να εκφράσουν την προσωπικότητα και τη μοναδικότητά τους, ιδιότητες που πιστεύεται ότι εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους μεταμοντέρνους καταναλωτές. Εν προκειμένω θα είναι σε θέση να ξεφύγουν από τα τυποποιημένα πρότυπα και να εκφραστούν με την εξατομίκευση των αυτοκινήτων Saab για να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους.

Επιπλέον, η αυξανόμενη αισθητική κάθε ημέρας είναι σύμφωνα με τον Keat. (1994) μια ουσιαστική έννοια στη μεταμοντέρνα κατανάλωση. Σήμερα, οι άνθρωποι δίνουν πολλή προσοχή στο πώς κοιτάζουν τα πράγματα, και έτσι είναι αρκετά πιθανό να δώσουν έμφαση στην εξατομίκευση σχετικά με την εμφάνιση και την πρόσοψη των προϊόντων που αγοράζουν. Λαμβάνοντας υπόψη τα επιχειρήματα του Keat (1994), για να παρέχουν στους πελάτες της Saab περισσότερη εξατομίκευση από την άποψη των αισθητικών επιλογών φαίνονται να συμφωνούν εντελώς με τις προτιμήσεις των μεταμοντέρνων καταναλωτών της Saab.

Παίρνοντας μια πρακτικότερη προοπτική θα γίνονταν μια συζήτηση για το ποια είναι η πραγματικότητα στην αγορά αυτοκινήτων αυτή τη στιγμή. Οι αγοραστές αυτοκινήτων πολυτέλειας φαίνονται να είναι πρόθυμοι να εξατομικεύσουν τα αυτοκίνητά τους και όμως να μην είναι πρόθυμοι να προσφερθούν αυτά τα οχήματα στους επικρατούντες πελάτες. Πιθανώς να μην θέλουν όλοι οι πελάτες της Saab την επιλογή να εξατομικεύσουν τα αυτοκίνητά τους. Ίσως να προτιμήσουν να πάρουν ότι μπορούν να πάρουν παρά να περιμένουν το αυτοκίνητο των ονείρων τους. Επιπλέον, η μεγάλη ποικιλία μερικές φορές μπορεί να εμποδίσει τη διαδικασία αγοράς και να δημιουργήσει τη σύγχυση πελατών. Μερικοί επαγγελματίες στον τομέα δεν θεωρούν ότι η κατασκευή των αληθινά εξατομικευμένων αυτοκινήτων θα προσελκύσει το μαζικό ενδιαφέρον. Υποστηρίζουν ότι οι αγοραστές δεν χρειάζονται τις επιλογές να προσαρμόσουν εντελώς τα οχήματά τους. Οι μόνες επιλογές για τις οποίες νοιάζονται πραγματικά είναι χρώματα, εσωτερική ταπετσαρία και λίγες άλλες επιλογές αλλά μη πλήρης προσαρμογή.

Ένα ζήτημα που χρειάζεται προφανώς την προσοχή είναι πόσο χρόνο θα πάρει για να φθάσει ένα εξατομικευμένο αυτοκίνητο Saab στον πελάτη. Δεν υπάρχει καμιά αμφιβολία ότι προκειμένου να υπάρξει εκείνο το είδος αυτοκινήτου, οι πελάτες πρέπει να είναι πολύ υπομονετικοί, ειδικά στην αρχή του προγράμματος όταν δεν θα είναι η διαδικασία σε ισχύ. Η ερώτηση που πρέπει να υποβληθεί είναι: ακόμα κι αν οι πελάτες θέλουν να εξατομικεύσουν τα αυτοκίνητά τους, είναι πρόθυμοι να περιμένουν τέσσερις μήνες προκειμένου να υπάρξει το αληθινά εξατομικευμένο Saab τους; Αυτή η ερώτηση ίσως να έχει δύο διαφορετικές απαντήσεις στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ.

Υπάρχει μια μεγάλη διαφορά μεταξύ του Ευρωπαϊκών και των Αμερικανικών αυτοκινητικών αγορών όσον αφορά τα επί παραγγελία οχήματα. Τα προσαρμοσμένα οχήματα είναι πιο ελκυστικά στους ευρωπαϊκούς αγοραστές αυτοκινήτων εξαιρετικής ποιότητας. Σύμφωνα με έρευνα, το 19% των αυτοκινήτων που παραγγέλλονται στην Ευρώπη είναι επί παραγγελία έναντι μόνο 7% στις ΗΠΑ. Εντούτοις, αυτό το ποσοστό ποικίλλει από χώρα σε χώρα. Παραδείγματος χάριν, το 60% των αυτοκινήτων στη Γερμανία κατασκευάζονται σε ανταπόκριση στις διαταγές παραγγελίας των πελατών και όχι όλες από αυτές προσαρμόζονται χωριστά. Η ίδια μελέτη δείχνει ότι στη Μεγάλη Βρετανία η τάση προς τις προσαρμοσμένες πωλήσεις αυτοκινήτων γίνεται υψηλότερη,

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

από 10% του συνόλου το 1990 ανεβαίνει σε 32% το 1999. Μια πιθανή εξήγηση μπορεί να είναι το γεγονός ότι οι Ευρωπαίοι θεωρούνται προθυμότεροι να περιμένουν προκειμένου να αποκτήσουν ένα ξεχωριστό αυτοκίνητο έναντι των Αμερικανικών αγοραστών, οι οποίοι θεωρούνται πιο πειστικοί στις αγοραστικές τους συνήθειες.

Τα στοιχεία της έρευνας ανωτέρω έχουν πιστοποιηθεί από την περίπτωση της Saab. Ο τρόπος που οι διαταγές παραγγελιάς έχουν αντιμετωπιστεί από τους αμερικανικούς και ευρωπαϊκούς εμπόρους διαφέρει. Ο κύριος λόγος οφείλεται στη μεγάλη περίοδο αναμονής που κάνει τους αμερικανικούς πελάτες να περιμένουν μέχρι 3 μήνες προκειμένου να αποκτήσουν το ακριβές αυτοκίνητο ακριβώς όπως το θέλουν. Γενικά, το 95% των αυτοκινήτων της Saab που πωλούνται στις ΗΠΑ είναι αυτοκίνητα στο απόθεμα. Οι αμερικανικοί έμποροι παραγγέλνουν τα αυτοκίνητα που θεωρούν ότι θα είναι πωλήσιμα και έπειτα θα προσπαθήσουν να πείσουν τους πελάτες να αγοράσουν αυτά τα αυτοκίνητα. Με έναν μεγαλύτερο βαθμό προσαρμογής που προσφέρεται στο πλαίσιο του νέου μεμονωμένου προγράμματος, η προθεσμία παράδοσης θα είναι εξαιρετικά μεγαλύτερη. Ο μόνος πιθανός τρόπος να καταστεί αυτή η χρονική περίοδος μικρότερη είναι να εξεταστεί η εργασία προσαρμογής τοπικά. Με άλλα λόγια, όταν τοποθετείται μια διαταγή παραγγελιάς για ένα τυπικό αυτοκίνητο Saab, ο έμπορος παίρνει ένα αυτοκίνητο με το βασικό εξοπλισμό από το απόθεμα και το κινεί προς ένα εύκαμπτο εργαστήριο. Αυτό σημαίνει ένα εύκαμπτο εργαστήριο που θα μπορούσε να προετοιμάσει το αυτοκίνητο σύμφωνα με τις προτιμήσεις ενός ιδιαίτερου πελάτη. Η διαδικασία είναι δυνατή επειδή δεν περιλαμβάνει μια βασική αλλαγή στο σχεδιασμό του αυτοκινήτου. Με άλλα λόγια, όλες αυτές οι αλλαγές μπορούν να γίνουν στο εργοστάσιο χωρίς οποιαδήποτε ειδική τεχνολογία. Ακόμα η πρόκληση είναι να εξασφαλιστεί η καλή ποιότητα των αυτοκινήτων που τροποποιούνται έξω από το εργοστάσιο.

Εντούτοις, το να περιμένει κάποιος περισσότερο για ένα προσαρμοσμένο αυτοκίνητο Saab ίσως να μην είναι απαραίτητως αρνητικό. Μερικές φορές οι καταναλωτές προσδιορίζουν τη μακριά προθεσμία παράδοσης ως εγγύηση της καλής εκτέλεσης και της υψηλής ποιότητας. Έτσι το να περιμένει κάποιος περισσότερο από το συνηθισμένο για να πάρει το αυτοκίνητο των ονείρων του θα μπορούσε να έχει μια θετική επίπτωση. Όπως ένας από τους διευθυντές πωλήσεων του NBIC λέει: "Θα μπορούσαμε



να είχαμε κάνει το χρόνο παράδοσης πιο σύντομο, αλλά θέλαμε οι άνθρωποι να αισθάνονται συγκινημένοι για την αναμονή για κάτι τόσο ξεχωριστό".

### **8.7.2 Σχόλια των εμπόρων για το μεμονωμένο πρόγραμμα της Saab**

Οι έμποροι της Saab έχουν ρωτηθεί για τη δυνατότητα της εφαρμογής ενός μεμονωμένου προγράμματος εκτός από την προσφορά του βασικού τιμήματος των προϊόντων. Εξαιτίας του γεγονότος ότι είναι σε διαρκή επαφή με τους πελάτες πρέπει να έχουν την καλύτερη γνώση των απαιτήσεων και προτιμήσεων των πελατών. Προκειμένου να ακούσουν τις φωνές τους, διάφορες τηλεφωνικές συνομιλίες διεξάγονται με τους εμπόρους από τη Μεγάλη Βρετανία, τις ΗΠΑ, τη Σουηδία και μια συνέντευξη μέσω του ενδοδικτύου Saab με έναν έμπορο από τη Γερμανία.

Οι έμποροι ήταν σε γενική συμφωνία ότι έχουν βιώσει μια κατάσταση στην οποία ο πελάτης ήθελε να προσαρμόσει το αυτοκίνητο Saab με επιλογές που δεν ήταν διαθέσιμες κάτω από την προσφορά των προϊόντων του βασικού τμήματος. Δεδομένου ότι αυτές οι επιθυμίες δεν μπορούσαν να ικανοποιηθούν οι πελάτες ήταν λίγο πολύ πρόθυμοι να συμβιβαστούν και να προσαρμοστούν στο διαθέσιμο κατάλογο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Ένας από τους εμπόρους στην Αγγλία είπε ότι συχνά οι πελάτες παραπονιούνται με το ρητό: *Όλο αυτό είναι από το οποίο πρέπει εγώ να επιλέξω;*

Γενικά, οι έμποροι της Saab είναι πολύ ενθουσιώδεις για τη δυνατότητα του μεμονωμένου προγράμματος Saab. Όλοι τους εκφράζουν την ανάγκη να υπάρξει περισσότερη ποικιλία από την άποψη των εξωτερικών χρωμάτων και της εσωτερικής ταπετσαρίας. Έδειξαν ότι ειδικά το εξωτερικό χρώμα είναι το συνηθέστερο ζητούμενο προσαρμοσμένο χαρακτηριστικό γνώρισμα και συνήθως οι πελάτες δεν είναι πρόθυμοι να συμβιβαστούν στο χρώμα. Οι απαντήσεις των εμπόρων εξαρτώνται ευρέως από την περιοχή όπου οι αντιπρόσωποί τους βρίσκονται. Οι έμποροι στις μητροπολιτικές πόλεις είναι πολύ ενθουσιώδεις για το πρόγραμμα. Βλέπουν μια μεγαλύτερη ζήτηση για τα κατά παραγγελία αυτοκίνητα Saab: *"Υπάρχουν πολλοί πελάτες, πρόθυμοι να ξοδέψουν ένα τεράστιο χρηματικό ποσό και να κάνουν τα αυτοκίνητά τους ξεχωριστό*). Ο ίδιος έμπορος θεώρησε ότι το 30 τοις εκατό των πελατών της Saab θα ενδιαφέρονταν για το πρόγραμμα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

Επιπλέον, τα πιθανά οφέλη και η υπάρχουσα ζήτηση των πελατών είχαν αναγκάσει μερικούς από τους εμπόρους στο Λονδίνο να πάρουν την πρωτοβουλία να προσφέρουν τα προσαρμοσμένα αυτοκίνητα Saab χρησιμοποιώντας τα τοπικά εργαστήρια. Αυτοί οι έμποροι χρησιμοποιήθηκαν στην εκτέλεση της περαιτέρω προσαρμογής του αυτοκινήτου κάθε φορά που υπήρξε μια διαταγή παραγγελίας για αυτήν. Αλλάζουν τα εξωτερικά χρώματα, προσθέτουν λίγο περισσότερες επιλογές ή ρυθμίζουν εκ νέου μερικές από τις υπάρχουσες. Για αυτήν την προσαρμογή χρεώνουν ένα υψηλό αντίτιμο και οι πελάτες είναι αρκετά ευτυχείς.

Μάλλον κατανοητό είναι το γεγονός ότι οι έμποροι στις μικρές πόλεις δεν είναι τόσο πρόθυμοι για την προσφορά προσαρμοσμένων αυτοκινήτων Saab. Αν και είναι θετικοί για το πρόγραμμα αμφιβάλλουν ότι υπάρχουν πελάτες στις περιοχές τους που θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα αντίτιμο για την κατοχή μιας επιλογής να εξατομικεύσουν το αυτοκίνητο τους. Αυτοί οι έμποροι υποστηρίζουν την άποψη ότι περισσότερη ποικιλία στο πλαίσιο του προγράμματος του βασικού τμήματος, αντί τη κατασκευή αυτοκινήτων εξαιρετικής ποιότητας κατά παραγγελία, θα ήταν προτιμότερο. Εντούτοις, η εκτέλεση αυτού του προγράμματος ως χωριστή επιλογή από την προσφορά του βασικού τμήματος θα ήταν ενδιαφέρον σε ένα ορισμένο ποσό ξεχωριστών πελατών.

Αντίθετα από τις προκαταρκτικές προσδοκίες, οι έμποροι στις ΗΠΑ ήταν ενθουσιώδεις για τη δυνατότητα του μεμονωμένου προγράμματος. Γενικά είναι έντονα ενάντια στην επέκταση της ποικιλίας επιλογών στο πλαίσιο του προγράμματος Saab του βασικού τμήματος επειδή αυτό σημαίνει μια μεγαλύτερη προθεσμία παράδοσης, και ως εκ τούτου λιγότερες πωλήσεις. Εντούτοις, προσφέροντας μια προσαρμοσμένη επιλογή για τα αυτοκίνητα Saab που κατασκευάζονται μετά από παραγγελία ακούγεται ενδιαφέρον σε αυτούς. Θεωρούν ότι υπάρχει ζήτηση για τα υπό παραγγελία αυτοκίνητα Saab και υπάρχει μια δυνατότητα για την προσφορά εξαιρετικών τιμών.

Ο Len Schrader, ένας αμερικάνος έμπορος στη Νέα Υόρκη θεωρεί: *"Για ένα προσαρμοσμένο αυτοκίνητο Saab \$4.000 - \$5.000 θα μπορούσαν να χρεωθούν επιπλέον στα τυπικά οχήματα"*. Είπε ότι οι προτιμήσεις των πελατών από την άποψη των χρωμάτων και των υφασμάτων είναι διαφορετικές στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ. Επομένως, η

επιλογή για την προσαρμογή αυτοκινήτων είναι, κατά έναν τρόπο, ένας τρόπος για την ικανοποίηση των διαφορετικών προτιμήσεων των πελατών.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι έμποροι τονίζουν ότι είναι πολύ σημαντικό να προσδιοριστούν οι λογικές αξίες των εναλλακτικών λύσεων προσαρμογής. Ακόμα κι αν οι πελάτες είναι πιθανό να πληρώσουν ένα αντίτιμο για την αποκλειστική εσωτερική ταπετσαρία ή τα μοναδικά εξωτερικά χρώματα, ίσως να είναι λιγότερο έτοιμοι να πληρώσουν ένα υψηλότερο αντίτιμο. Επομένως, η εύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ του προσφερθέντος επιπέδου προσαρμογής και των αξιών του είναι κρίσιμη για την ικανοποίηση των πελατών.

### **8.7.3 Προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη.**

Εξετάζοντας το πρόγραμμα PIPO που παρουσιάζεται στη μελέτη όπου συμφώνα με την των Lampel και των Mintzberg (1996) ταξινομείται ως προσαρμοσμένη προσαρμογή λόγω των ακόλουθων λόγων. Ο σχεδιασμός του βασικού τμήματος των αυτοκινήτων θα παραμείνει τυποποιημένος. Εντούτοις, ακόμα κι αν η διαδικασία κατασκευής του βασικού τμήματος πρόκειται να είναι σχεδόν η ίδια, μια μικρή αλλαγή σχετικά με την τυποποιημένη διαδικασία κατασκευής θα γίνει. Ενώ η κύρια εργασία προσαρμογής θα εκπληρωθεί στο στάδιο συναρμολόγησης, κυρίως έξω από τη γραμμή συναρμολόγησης, το μέρος του βαψίματος της προσαρμογής πρόκειται να ολοκληρωθεί κατά τη διάρκεια του σταδίου επεξεργασίας. Το αυτοκίνητο που πρέπει να προσαρμοστεί σε ένα ορισμένο στάδιο στην τυποποιημένη διαδικασία πρόκειται να αφαιρεθεί από την παραγωγή και να χρωματιστεί σε ένα χωριστό εργαστήριο. Κατόπιν θα επιστρέψει στην παραγωγή μέσα προκειμένου να συνεχιστεί η περαιτέρω επεξεργασία του. Επιπλέον, η εναρμόνιση με τον καθορισμό του Lampel και του Mintzberg της προσαρμοσμένης προσαρμογής, είναι το γεγονός ότι οι πελάτες θα είναι σε θέση να επιλέξουν τις αισθητικές επιλογές που είναι διαθέσιμες κάτω από τον "κατάλογο επιλογών PIPO και θα είναι επίσης ικανοί να ζητήσουν τα αληθινά αισθητικά προαιρετικά συμπληρώματα. Επομένως, οι πελάτες θα έχουν μια επιλεγμένη σειρά επιλογών για να επιλέξουν.

Το μεμονωμένο πρόγραμμα της Saab δεν είναι το πρώτο του είδους του στην αυτοκίνητη επιχείρηση. Με μια πρώτη ματιά μοιάζει με την προσαρμοσμένη τυποποίηση που πολλοί κατασκευαστές αυτοκινήτων προσφέρουν. Η διαφορά, εντούτοις, προέρχεται από το γεγονός ότι ενώ οι περισσότεροι από τους κατασκευαστές αυτοκινήτων παρέχουν

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

στους πελάτες την ελευθερία να επιλέξουν από ένα προκαθορισμένο σύνολο επιλογών, κάτω από το πρόγραμμα ΡΙΡΟ της Saab θα έχουν μια μεγαλύτερη ευκαιρία για την επιλογή. Υπό εκείνη την έννοια, οι επιλογές που είναι διαθέσιμες σε αυτό το πρόγραμμα μπορούν να θεωρηθούν ως "αληθινά προαιρετικά συμπληρώματα". Εντούτοις, να θεωρήσει ότι η εταιρεία Saab είναι ικανή να προσφέρει ένα αυτοκίνητο Saab με ταπετσαρία οτιδήποτε υφάσματος που ο καθένας θα μπορούσε να ονειρευτεί είναι απολύτως μη ρεαλιστικό. Με άλλα λόγια στους πελάτες που χρησιμοποιούν το πρόγραμμα ΡΙΡΟ θα δοθεί μια πιθανότητα να εκφράσουν τι θέλουν πραγματικά και εάν η επιχείρηση είναι σε θέση να εκπληρώσει τις επιθυμίες τους, θα το κάνει. Συνήθως, στις αρχικές φάσεις του προγράμματος οι πελάτες θα περιοριστούν με έναν τρόπο, αλλά με την ανάπτυξη του προγράμματος, οι ευκαιρίες για περισσότερες επιλογές θα αυξηθούν.

Συνάγεται το συμπέρασμα ότι η προσαρμοσμένη προσφορά πρέπει να οργανωθεί σε μια προσέγγιση τύπου κατασκευή υπό παραγγελία. Όταν μια διαταγή παραγγελίας για ένα αυτοκίνητο Saab στο πλαίσιο του μεμονωμένου προγράμματος τοποθετηθεί, θα αρχίσει όλες τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για να την κατασκευάσουν. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και τα υλικά και τα διαφορετικά συστατικά θα πρέπει να προμηθευτούν λόγω της παραλαβής της διαταγής παραγγελίας. Συνεπώς, αρχικά κάθε διαταγή παραγγελίας θα θεωρηθεί μοναδική, δηλ., ένα ξεχωριστό αυτοκίνητο από εκείνα που έχουν κατασκευαστεί πριν. Ο λόγος για αυτόν είναι επειδή η διαδικασία δεν θα ήταν σε ισχύ. Εντούτοις, η επανάληψη της διαδικασίας της κατασκευής αυτοκινήτων Saab κάτω από τη μεταμοντέρνα εξατομικευμένη προσφορά προϊόντων θα οδηγήσει σίγουρα σε μια υψηλότερη αποδοτικότητα, ένα χαμηλότερο κόστος και πιθανώς καλύτερα κέρδη. Τα πιθανά προβλήματα που θα εμφανιστούν στην αρχή θα γίνουν έπειτα γνωστά με αποτέλεσμα να μεταστραφεί σε μια γνωστή διαδικασία. Μια ενεργός συνεργασία μεταξύ σχεδιαστών θα απαιτηθεί στα αρχικά στάδια του προγράμματος.

Επομένως, η μελέτη της εταιρείας Saab είναι μια περίπτωση της μεμονωμένης προσαρμογής εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Η επιχείρηση κινείται προς έναν υψηλότερο βαθμό προσαρμογής, αλλά δεν θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε μια μαζική βάση. Η επιχείρηση πρόκειται να επεκτείνει την τρέχουσα προσφορά προϊόντων της με ένα χωριστό πρόγραμμα στο πλαίσιο του οποίου οι ενδιαφερόμενοι πελάτες για ένα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

Ξεχωριστό αυτοκίνητο Saab θα ήταν σε θέση να προσαρμόσουν το αυτοκίνητο από την άποψη των αισθητικών επιλογών. Τα προσαρμοσμένα αυτοκίνητα Saab θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες για ένα απαιτητικό τμήμα όσον αφορά την ποιότητα, ενώ τα παραχθέντα μαζικά αυτοκίνητα θα είναι για εκείνους τους πελάτες της Saab που δεν είναι απαιτητικοί στις προτιμήσεις τους και είναι πιθανό να επιλέξουν ένα αυτοκίνητο με τις επιλογές που είναι διαθέσιμες κάτω από την προσφορά του βασικού τμήματος της επιχείρησης.

Ακόμα κι αν τα στοιχεία από τις συνεντεύξεις παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τα προσαρμοσμένα αυτοκίνητα Saab, πιθανώς δεν θα ήταν όλοι οι πελάτες της Saab διαθέσιμοι να εξατομικεύσουν τα αυτοκίνητά τους. Μάλλον θα επέλεγαν από τον τυποποιημένο κατάλογο επιλογών. Εκτός αυτού, προκειμένου να εκτελεστεί η προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη σε μια μαζική βάση, θα απαιτούσε αλλαγές στις υπάρχουσες διαδικασίες και την πείρα καθώς επίσης και αρκετά μεγάλη επένδυση στη νέα τεχνολογία. Οι πληρωμές για αυτές τις δραστηριότητες είναι ακόμα απρόβλεπτες και, όπως η εμπειρία μερικών κατασκευαστών αυτοκινήτων με τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη έχει παρουσιάσει, τα αρνητικά αποτελέσματα είναι πιθανότερο να εμφανιστούν.

Στην παρούσα μελέτη η προσαρμοσμένη προσφορά της Saab δεν προβλέπεται σαν αντικατάσταση της προσφοράς του βασικού τμήματος των προϊόντων, δηλ., παραχθέντα μαζικά αυτοκίνητα. Η αντικατάσταση της σύγχρονης διαδικασίας κατασκευής τυποποιημένων αυτοκινήτων είναι περιπτή λόγω της έλλειψης αρκετού μαζικού ενδιαφέροντος να υποστηριχθεί αυτή η ιδέα. Αντ'αυτού, η προσαρμοσμένη κατασκευή θα τρέχει μαζί με την μαζική παραγωγή αυτοκινήτων. Αντίθετα με μερικούς συντάκτες που διαφωνούν ότι οι εγκαταστάσεις μαζικής παραγωγής δεν μπορούν να διευκολύνουν μια προσαρμοσμένη κατασκευή, και οι δύο προσεγγίσεις παραγωγής θα ενσωματωθούν παρέχοντας τα αμοιβαία οφέλη και για την επιχείρηση και για τους πελάτες του. Με αυτό τον τρόπο, κάποια γνώμη θα λαμβανόταν από την τρέχουσα συνεχή μαζική παραγωγή, ενώ, αφ' ετέρου η ουσία της προσαρμοσμένης κατασκευής από την άποψη της ευελιξίας της διαδικασίας θα διευκόλυνε την παραδοσιακή διαδικασία κατασκευής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

Πιθανώς η σημαντικότερη απόφαση στην προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη είναι να καθοριστεί ποιο επίπεδο προσαρμογής πρόκειται να προσφερθεί και πώς η σκέψη θα εκτελεσθεί, δηλ., ως ατομική ή μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Θεωρείται πως οι πελάτες στην αυτοκίνητη βιομηχανία απαιτούν μια καθαρώς αισθητική προσαρμογή, δηλ., αλλαγή στις αισθητικές επιλογές, δεν δίνουν μεγάλη σημασία στα χαρακτηριστικά απόδοσης.

Φαίνεται ότι το επίπεδο προσαρμογής που προσφέρεται κάτω από το πρόγραμμα PIPO της εταιρείας Saab είναι συμβατό με την υπάρχουσα απαίτηση για περισσότερη εξατομίκευση από την άποψη της αισθητικής μεταξύ των μεταμοντέρνων αγοραστών αυτοκινήτων. Η προσφορά προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη ακριβώς για τις επιλογές αισθητικής είναι πολύ ευκολότερο να επιτύχει έναντι των άλλων εναλλακτικών λύσεων δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας προσαρμογής εκτελείται έξω από την παραγωγή. Συνεπώς, η σωστή ισορροπία μεταξύ του επιπέδου προσαρμογής και της δυνατότητας για την εκτέλεση του με έναν αποδοτικότερο τρόπο φαίνονται επιτεύξιμες στην περίπτωση της Saab.

Ακόμα κι αν η μελέτη της Saab είναι μια ξεχωριστή περίπτωση, και είναι δύσκολο να γενικευτούν τα αποτελέσματα αυτά για άλλες επιχειρήσεις, πιστεύω ότι η περίπτωση της Saab έχει σημαντικές επιπτώσεις σε άλλες επιχειρήσεις. Η ιδέα να κατασκευάσει ένα πλήρως προσαρμοσμένο όχημα σε μια μεγάλη κλίμακα είναι περισσότερο ένα όνειρο παρά ένας πραγματικός στόχος. Συνήθως η αυτοκινητική κατασκευή οργανώνεται με έναν τρόπο που επιτρέπει την κατασκευή κατά τη διάρκεια μιας ιδιαίτερης κατασκευής που εκτελεί μεγάλους αριθμούς παρόμοιων μοντέλων. Η κατασκευή σε μεγάλους όγκους των ίδιων αυτοκινήτων επιτρέπει στους κατασκευαστές αυτοκινήτων να επιτύχουν τις οικονομίες κλίμακας. Επομένως, το να εφαρμόσουμε την πλήρη προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη χωριστά για όλα τα αυτοκίνητα Saab, θα διαχώριζε αυτήν την κατασκευή σε παρτίδες, που θα απαιτούσαν το τρέξιμο του συστήματος κατασκευής για κάθε ξεχωριστό αυτοκίνητο Saab.

Πέραν αυτού, στο σύγχρονο επίπεδο ανάπτυξης τεχνολογίας στην αυτοκίνητη βιομηχανία, ακόμη και με τη διαθεσιμότητα της IT, τα πλήρως προσαρμοσμένα οχήματα δεν

μπορούν να παρασχεθούν σε μια λογική τιμή. Ένα άλλο πρόβλημα σχετικό με αυτό το είδος προσαρμογής στην αυτοκίνητη βιομηχανία είναι ότι οι διαδικασίες κατασκευής θεωρούνται άκαμπτες. Έναντι άλλων προϊόντων στις διαφορετικές βιομηχανίες, παραδείγματος χάριν, τα κινητά τηλέφωνα, τα αυτοκίνητα αποτελούνται από έναν τεράστιο αριθμό αντικειμένων. Επομένως, ακόμα κι αν μια πλήρης προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη σε μια μαζική βάση μπορεί να ολοκληρωθεί για τα κινητά τηλέφωνα ή τους υπολογιστές, είναι αδύνατο για τα αυτοκίνητα. Έτσι οι κατασκευαστές αυτοκινήτων μπορούν είτε να προσφέρουν σκληρό βαθμό αλλαγών σχεδιασμού οχημάτων είτε μοναδικών επιλογών ως μεμονωμένη προσαρμογή, ή μπορούν να προσφέρουν χαμηλό επανασχηματισμό προϊόντων με προσαρμοσμένη τυποποίηση. Μέχρι τώρα φαίνεται ότι είναι πιθανότερο να προσφέρουν την τελευταία επιλογή.

Με βάση εμπειρικά στοιχεία που συγκεντρώνονται μέσω των συνεντεύξεων, πιστεύεται ότι το πρόγραμμα ΡΙΡΟ θα έφερνε τα ακόλουθα οφέλη στην αυτοκινητική βιομηχανία Saab. Πρώτον το πρόγραμμα ΡΙΡΟ υποσχέθηκε δυνατότητες για υψηλό κέρδος. Επομένως μπορεί να θεωρηθεί ως μέσο για να αποζημιώσει το εισόδημα που έχουν ως προνομιούχο δικαίωμα ορισμένοι. Εξαιτίας του γεγονότος ότι η σχέση με τους πελάτες θα είναι πολύ στενότερη, θα είναι πιθανότερο να ανεχτούν τις υψηλότερες τιμές στη δαπάνη για να κατασκευάσουν ένα αυτοκίνητο που θα ανταποκρίνεται τέλεια στις ανάγκες τους. Δεύτερον, η κατοχή μιας εξατομικευμένης προσφοράς εκτός από την προσφορά προϊόντων του βασικού τμήματος θα είναι ένα "στρατηγικό όπλο" προστατεύοντας την επιχείρηση από άλλους ανταγωνιστές υψηλής ποιότητας που έχουν προσφέρει ήδη τα προσαρμοσμένα αυτοκίνητα. Με άλλα λόγια, όπως ένας από τους εμπόρους αναφέρει, με την προσφορά αυτού του προγράμματος όχι μόνο μπορούμε να κρατήσουμε μερικούς από τους ειδικούς πελάτες μας αλλά μπορούμε να αποκτήσουμε μερικούς από τους πελάτες της Bmw και της Mercedes (Len Schrader, έμπορος Saab στις ΗΠΑ).

Τρίτο το ΡΙΡΟ είναι ένας προωθητικός φορέας ή/και ένα ενδυναμωτικό όπλο στην εταιρεία Saab. Αυτό μπορεί να έχει μακροπρόθεσμη θετική επίδραση στην επιχείρηση Saab. Προκειμένου να ενισχυθεί η εικόνα του εμπορικού σήματος, μια επιχείρηση πρέπει να επικοινωνεί σε κάθε ενιαία αλληλεπίδραση με τους πελάτες, δηλ., το εμπορικό σήμα και η υπόσχεσή της πρέπει να ενσωματωθούν σε κάθε δραστηριότητα που η οργάνωση εκτελεί (Knapp 2000). Δεδομένου ότι το εμπορικό σήμα της Saab αντιπροσωπεύει τα προοδευτικά και σύγχρονα αυτοκίνητα για τον ατομιστή, μια

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

εξατομικευμένη προσφορά προϊόντος πρέπει να ενισχύσει την εικόνα του εμπορικού σήματος για το συγκεκριμένο φορέα.

Μια πολύ σημαντική συμβολή αυτού του μεμονωμένου προγράμματος είναι οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται άμεσα από τους πελάτες της Saab. Θεωρώντας ότι, κάτω από αυτήν την προσφορά, είναι ο πελάτης που επιλέγει τους πιθανούς συνδυασμούς, περιλαμβάνεται λίγο πολύ στη διαδικασία. Με αυτό το στοιχείο στο χέρι, οι σχεδιαστές της Saab μπορούν να αναγνωρίσουν μερικές τάσεις πελατών όπως οι προτιμητέοι συνδυασμοί χρώματος, τα δημοφιλή υφάσματα και τα μοναδικά υλικά που είναι πιθανό να απευθυνθούν στους πελάτες σε ευρύτερη βάση.

Πέμπτο, η προσφορά προσαρμοσμένου αυτοκίνητου Saab θα μπορούσε να ανοίξει νέες τεχνολογικές και οργανωτικές ικανότητες που να είναι κατάλληλες στα παραγμένα μαζικά οχήματα. Παραδείγματος χάριν με την προσπάθεια να βρεθεί και να οργανωθεί η διαδικασία με περισσότερο αποτελεσματικό και εύκαμπτο τρόπο, μια νέα τεχνική κατασκευής και οργάνωσης μπορεί να προσδιοριστή που να μπορεί να βελτίωση ολόκληρη την διαδικασία παραγωγής.

Τέλος, ακόμα αν και η μεμονωμένη προσφορά της Saab δεν είναι το πρώτο του είδους της στη βιομηχανία, και έτσι δεν θα έχει κανένα πλεονέκτημα του να είναι πρώτο εισηγητής αυτής της προσφοράς, τουλάχιστον πρέπει να την έχει ως επιλογή στην προσφορά προϊόντων του βασικού τμήματος της. Το κύριο επιχείρημα για να υποστηριχθεί αυτή η άποψη είναι ότι δύο από τους ανταγωνιστές υψηλής ποιότητας της Saab έχουν προσφέρει ήδη ένα παρόμοιο είδος προσαρμογής. Για να υπάρχει αντιπροσώπευση για μερικούς από τους πελάτες της Saab, που επιθυμούν περισσότερη προσαρμογή, αντί να αλλάξουν εμπορικά σήματα για τα αυτοκινητικά, θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει την προσφορά προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη.



#### **8.7.4 Προβλήματα και συστάσεις**

Δεδομένου ότι η διαδικασία κατασκευαστής προσαρμοσμένου αυτοκινήτου Saab δεν είναι σε ισχύ στα αρχικά στάδια, μερικά προβλήματα μπορεί να εμφανιστούν. Στο εξής τμήμα εξετάζονται μερικά από τα προβλήματα της διαδικασίας, από τη διαταγή παραγγελίας μέχρι και την παράδοση. Με αυτό τον τρόπο προτείνονται πιθανές λύσεις.

Επειδή ένα προσαρμοσμένο αυτοκίνητο Saab θα κατασκευαστεί για να ταιριάζει με τις μεμονωμένες απαιτήσεις ενός ιδιαίτερου πελάτη, θα ήταν δύσκολο να πωληθεί αυτό το εξατομικευμένο αυτοκίνητο σε έναν άλλο πελάτη. Σε περίπτωση που ο καταναλωτής που έχει παραγγείλει ένα τυπικό αυτοκίνητο, και κατά την διάρκεια της παράδοσης αρνείται να το αγοράσει, μπορεί να μην είναι εύκολο για τον τοπικό έμπορο να βρει έναν άλλο πελάτη. Για να εγγυηθεί την αγορά του παραγγελμένου προσαρμοσμένου αυτοκινήτου Saab, μια προκαταβολή ενός ορισμένου ποσού της τιμής του αυτοκινήτου είναι απαραίτητη. Επιπλέον, προκειμένου να αποφευχθεί αυτό το είδος κατάστασης, η σαφής κατανόηση των αναγκών των πελατών και η κατάλληλη επεξεργασία των διαταγών παραγγελίας πελατών είναι ουσιαστικές.

Ένα άλλο ζήτημα που πρέπει να εξεταστεί είναι η ευκαιρία για προσφορά διαφορετικών δειγμάτων υφασμάτων και υλικών. Τα περισσότερα από τα εξωτερικά χρώματα φαίνονται απολύτως διαφορετικά στο χαρτί και στο αυτοκίνητο. Το ίδιο πράγμα ισχύει για τα ένθετα ταπετσαριών και το ντεκόρ που δεν μπορούν να εκφραστούν σε χαρτί τόσο ζωντανά όσο είναι στην πραγματικότητα. Επομένως, ένας προσομοιωτής αυτοκινήτων μπορεί να αφήσει τον πελάτη να δει πώς θα είναι το χρώμα που έχει επιλέξει ή ένα ένθετο ντεκόρ πώς θα φαίνεται στο αυτοκίνητο.

Όπως έναν από τους εμπόρους στην Αγγλία επισημαίνει, θα υπήρχε μια ανάγκη για συνιστώμενους συνδυασμούς για μερικές επιλογές. Αυτό θα διευκολύνει τη διαδικασία της αισθητικής επιλογής και την καθοδήγηση των πελατών στη μεγάλη ποικιλία των επιλογών. Μερικοί πελάτες, ακόμα κι αν, στοχεύουν για περισσότερη προσαρμογή, μπορεί να μην αισθάνονται βέβαιοι στο να δράσουν ως σχεδιαστές οι ίδιοι. Κατά συνέπεια θα εξέταζαν μάλλον τις προτάσεις των σχεδιαστών και θα επέλεγαν κάποιες

από αυτές. Επιπλέον, αυτό θα προστατεύσει την εικόνα των αυτοκινήτων Saab δεδομένου ότι ο συνδυασμός που προτείνεται από τους σχεδιαστές είναι στα πρότυπα της Saab.

Μια μεγάλη ανησυχία αποδεικνύεται η εγγύηση στο αυτοκίνητο. Εάν η τυπική εργασία γίνεται έξω από το εργοστάσιο, πρόκειται να είναι δύσκολο να προσφερθεί μια εγγύηση για αυτή την τελική εργασία. Αφ' ετέρου, οι πελάτες πρόκειται να χρεωθούν μια επιβάρυνση για την πρόσθετη προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις τους. Επομένως είναι απαράδεκτο να πωληθεί ένα τέτοιο ακριβό αυτοκίνητο χωρίς να υπάρχει εγγύηση καλής ποιότητας. Επιπλέον όλη η εργασία προσαρμογής πρέπει να προσαρμοστεί σε σουηδικές και άλλες εθνικές νομοθεσίες για προδιαγραφές αυτοκινήτων.

Ίσως να υπάρχει η αντίσταση από μερικούς τοπικούς εμπόρους που δεν είναι τόσο ενθουσιώδεις στην ιδέα της παροχής των πελατών της ελευθερίας να εξατομικεύσουν τα αυτοκίνητά τους. Γενικά οι έμποροι, είναι πιθανό να προσφέρουν τα αυτοκίνητα που είναι στο απόθεμα ακόμα κι αν αυτά τα αυτοκίνητα μπορεί να μην είναι η έκδοση που ο πελάτης ψάχνει. "Το τελευταίο πράγμα που θέλουν να κάνουν είναι να λένε στον πελάτη να περιμένει ένα πρόσφατα κατασκευασμένο αυτοκίνητο όταν υπάρχει ένα αυτοκίνητο στην παρτίδα για να προωθήσουν. Έτσι αντί της παράδοσης των προσαρμοσμένων αυτοκινήτων που χρειάζονται τουλάχιστον τρεις μήνες για να φτάσουν στους εμπόρους αντιπροσώπων είναι προθυμότεροι να κλείσουν μια διαπραγμάτευση το συντομότερο δυνατόν. Αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε ένταση σε μια αίθουσα εκθέσεως αυτοκινήτων μεταξύ του πωλητή και του πελάτη που θέλει να αγοράσει αυτό που έχει κατά νου.

Ακόμα κι αν οι συνεντεύξεις με εμπόρους της Saab δεν έχουν δείξει αυτό το είδος ανησυχίας πιστεύεται ότι αυτή η κατάσταση μπορεί να εμφανιστεί με μερικούς από τους εμπόρους της Saab, ειδικά αυτούς στις ΗΠΑ. Γενικά, οι έμποροι παραγγέλνουν τα αυτοκίνητα ανάλογα με την προηγούμενη απόδοση από την άποψη των πωλήσεων καθώς επίσης και κάνοντας μερικές εικασίες ποιο θα είναι το κορυφαίο νέο αυτοκίνητο από την άποψη των πωλήσεων. Η επιλογή του λανθασμένου αυτοκινήτου μπορεί να οδηγήσει στην κατοχή αυτοκινήτων που δεν μπορούν να πωληθούν. Δεδομένου ότι 90% των πωλήσεων στις ΗΠΑ είναι αυτοκίνητα από απόθεμα λόγω των μακροχρόνιων χρόνων υλοποίησης προγράμματος, οι έμποροι προτιμούν να χειριστούν τις προσαρμοσμένες διαταγές παραγγελίας τοπικά παρά να έχουν τους πελάτες να περιμένουν. Η ανταλλαγή

αυτοκίνητων με άλλους εμπόρους προκειμένου να παραδοθεί στους πελάτες το αυτοκίνητο που ακριβώς θέλουν είναι μια συχνή πρακτική μεταξύ των Αμερικάνων εμπόρων στις ΗΠΑ

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν την αντίσταση των εμπόρων, ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να διευθυνθούν εάν ο σκοπός είναι να καταλάβουν οι έμποροι ότι με την πώληση αυτών των αυτοκινήτων θα αποκτήσουν οφέλη. Πιθανώς αυτά τα οφέλη δεν θα έχουν μια άμεση επίδραση στις πωλήσεις, αλλά θα οδηγήσουν στην υψηλότερη συνειδητοποίηση των εμπορικών σημάτων και θα αναπτύξουν την εικόνα της Saab περαιτέρω. Θα είναι ένα θεμελιώδες πρόγραμμα οικοδόμησης εμπορικού σήματος, το οποίο θα ωφελούσε το καθένα κατά τη μακροπρόθεσμη διάρκεια. Τα πρόσθετα επιδόματα για τους εμπόρους που έχουν πωλήσει προσαρμοσμένα αυτοκίνητα μπορεί να είναι ιδανικό κίνητρο για να προσφέρουν περισσότερα προσαρμοσμένα αυτοκίνητα Saab στους πελάτες

Συμπερασματικά, πιθανώς να υπάρξουν όχι τόσο θετικές απόψεις για το μεμονωμένο πρόγραμμα της Saab από μερικούς από τους υπαλλήλους της Saab. Αυτοί οι άνθρωποι μπορεί να υποστηρίξουν ότι η Saab πρέπει να παρέχει τα οχήματα που είναι προσιτά, ή ότι υπάρχει ανεπαρκής απαίτηση για την κατασκευή αυτού του είδους αυτοκινήτων ή ότι είναι εξαιρετικά ακριβό να παραχθούν αυτά τα είδη αυτοκινήτων. Εντούτοις, εφ' όσον υπάρχει μια πεποίθηση, ένα πάθος και ένας ενθουσιασμός μεταξύ εκείνων που υποστηρίζουν την ιδέα της προσφοράς προσαρμοσμένων αυτοκινήτων Saab, όλα αυτά τα επιχειρήματα δεν πρέπει να είναι ένα εμπόδιο.

## **8.8 Σύληψη της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη**

Προκειμένου να χτιστεί ένα μοντέλο για το ΡΙΡΟ, που τέθηκε ως κύριος σκοπός της έρευνας, ερευνώντας την ιδέα των μεταμοντέρνων καταναλωτών και τη θεωρία της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Στην συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες κριτικές για την υπάρχουσα θεωρία της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη μπορεί να συνοψιστεί στα παρακάτω:

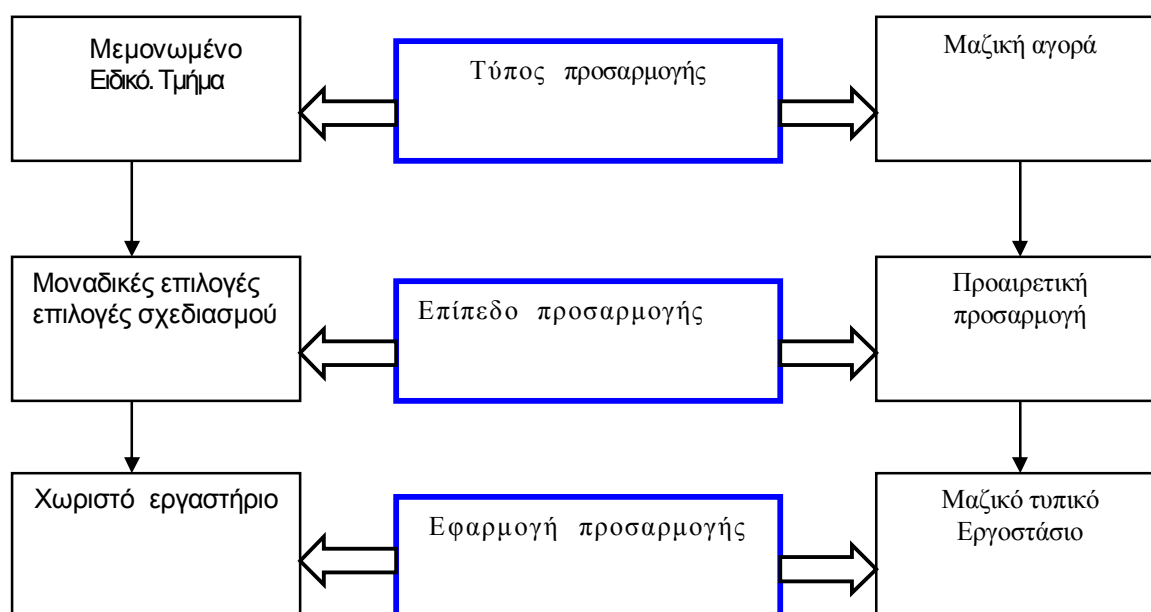
- Μια έλλειψη εννοιολογικού προτύπου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως καθοδήγηση στρατηγικής των επιχειρήσεων που στοχεύουν προς την προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη

- Μια έλλειψη ρητής διαφοροποίησης μεταξύ της ατομικής και της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη
- Καμία σχεδόν έρευνα σχετικά με τη μεμονωμένη προσαρμογή
- Η κατασκευή της μαζικής προσαρμογής είναι ασυμβίβαστη με την παραδοσιακή κατασκευή .

Στην συνέχεια παρουσιάζεται ένα θεμελιώδες μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα πλαίσιο καθοδήγησης για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν προς την προσαρμογή. Επομένως, στο (σχήμα 8.3), προτείνεται ένα είδος μοντέλου, Ο σκοπός του είναι να προτείνει την προσαρμογή αλλά με κανένα τρόπο δεν είναι ένα περιεκτικό μοντέλο που λύνει όλα τα πιθανά προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν με την προσαρμογή.

Η περίπτωση της Saab έχει δείξει ότι η υιοθέτηση της προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη δεν είναι μια ομαλή και εύκολη διαδικασία απαιτεί πολλές δραστηριότητες για να γίνει και πολλές αποφάσεις. Επομένως, το θεμελιώδες μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί ως στρατηγική προσαρμογής που συνοψίζει τις σημαντικότερες προϋποθέσεις απαραίτητες για το αγκάλιασμα της έννοιας. Πρέπει να θεωρηθεί ο οδηγός, που παρουσιάζει και θέτει τις προτεραιότητες για την πραγματοποίηση της έννοιας.

**προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη**



**Σχήμα 8.3: Θεμελιώδες πρότυπο της προσαρμογής**

Πηγή: Martina Krasteva, "Creating a postmodern individual product offer-Case Study of Saab Automobile AB "

Το θεμελιώδες μοντέλο της προσαρμογής αντιμετωπίζει τα τρία κρίσιμα ζητήματα, τα οποία αποδείχθηκαν μεγάλης σπουδαιότητας σχετικά με την περιπτώσιολογική μελέτη της Saab. Αυτά είναι: τύπος προσαρμογής, επίπεδο προσαρμογής και η εφαρμογή του. Είναι έντονα σύμφωνα το ένα με το άλλο. Παραδείγματος χάριν, εάν μια επιχείρηση ακολουθήσει τη μεμονωμένη προσαρμογή, αυτό θα καθορίσει ποιο επίπεδο προσαρμογής θα προσφέρει και πώς να το εφαρμόσει

Το πρώτο στάδιο του θεμελιώδους μοντέλου είναι να καθορίσει εάν η έννοια θα χρησιμοποιηθεί σε μια μαζική ή μια μεμονωμένη κλίμακα. Αυτή η έννοια δεν έχει καλυφθεί από το γράψιμο των συντακτών για την προσαρμογή εντούτοις, το θεωρείται μια κυρίαρχη υπόθεση. Υπάρχει συμφωνία σχετικά με το ποια κλίμακα θα εκτελέσει την προσαρμογή θα καθορίσει πολλά από τα απαραίτητα βήματα στο πρόγραμμα. Η παρούσα απόφαση συσχετίζεται πολύ σε ποιο τομέα της αγοράς η επιχείρηση πρόκειται να στοχεύσει. Γενικά, εάν είναι μεμονωμένο τμήμα έπειτα η επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει τη μεμονωμένη προσαρμογή. Στην περίπτωση της στοχοθέτησης μαζικών αγορών, μια μαζική προσαρμογή μπορεί να εκτελεστεί. Πιθανώς να υπάρξουν μερικές εξαιρέσεις, παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί και τις δυο προσεγγίσεις και στοχεύει χωριστά σε ένα ειδικό τμήμα μέσω της μεμονωμένης προσαρμογής, και σε μαζικούς καταναλωτές μέσω της μαζικής προσαρμογής.

Η δεύτερη φάση του μοντέλου εξετάζει το επίπεδο προσαρμογής εξειδικευμένης στις απαιτήσεις του πελάτη. Συνήθως η απόφαση σε ποιο επίπεδο προσαρμογής να προσφέρει συσχετίζεται πολύ με τον τύπο προσαρμογής που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί, δηλ., το πρώτο βήμα του θεμελιώδους μοντέλου. Το σημαντικότερο ζήτημα είναι να καθοριστεί εάν ένα μοναδικό προϊόν θα είναι το αποτέλεσμα της προσαρμογής από την άποψη της αλλαγής του σχεδιασμού του βασικού τμήματος ή/και της προσθήκης των μοναδικών επιλογών, ή εάν το προϊόν θα προσαρμοστεί σε μια προσέγγιση συναρμολόγησης υπό παραγγελία, κρατώντας το βασικό σχέδιο αμετάβλητο. Σε αυτή τη φάση οι ακόλουθες ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν: πόσοι πελάτες είναι υπέρ, προσαρμογής δηλ., ευαισθησία των πελατών από την άποψη της εξατομίκευσης των προϊόντων; Ποια είδη προϊόντων έχουν προσαρμοστεί και

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

απευθύνονται στους πελάτες; Ποιες ιδιότητες προϊόντων μπορούν να προσαρμοστούν; Ποιες θυσίες απαιτούνται από τους πελάτες προκειμένου να αποκτήσουν ένα ξεχωριστό προσαρμοσμένο προϊόν;

Η τρίτη φάση του προτύπου μας φέρνει στη συζήτηση την εφαρμογή του συμφωνηθέντος τύπου προσαρμογής. Σε αυτό το τελικό στάδιο, η απόφαση συσχετίζεται με τα δύο προηγούμενως βήματα. Ίσως να καταλήξει ότι μια επιχείρηση, που έχει αποφασίσει να ακολουθήσει την μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, θα αποφασίσει να μεταπηδήσει στη μεμονωμένη προσαρμογή λόγω της έλλειψης πόρων, τεχνολογίας, πείρας, ή και αντίστροφα. Τα προβλήματα που πρέπει να εξεταστούν είναι: η δυνατότητα των επιχειρήσεων της χρησιμοποίησης της έννοιας, του απαραίτητου επιπέδου τεχνολογίας και πείρας καθώς επίσης και της οργάνωσης της διαδικασίας κατασκευής.

Ο τομέας κυρίαρχης υπόθεσης είναι ο τύπος προσαρμογής. Από αυτή την άποψη, η ερώτηση που παρουσιάστηκε στο υπόβαθρο προβλήματος ήταν: πώς να υιοθετηθεί η έννοια; Στην παρούσα μελέτη έχει διαιρεθεί η έννοια σε δύο προοπτικές, δηλαδή μαζική και ατομική. Στη σύγχρονη λογοτεχνία έχει βρεθεί ένα σημαντικό χάσμα για την έννοια όταν μιλάμε για εφαρμογή σε προσαρμοσμένα προϊόντα μικρής κλίμακας. Οι συντάκτες ήταν υπέρ της εκτέλεσης της προσαρμογής σε μια μεγάλη κλίμακα σε όλες τις βιομηχανίες και για όλα τα προϊόντα, παραμελώντας την επιλογή για τη μεμονωμένη προσαρμογή (Alford 2000 Silveira 2001 Pine 1993 Hart, 1995).

Στην εταιρία αυτοκινήτων Saab έχει παρουσιαστεί περισσότερο ενδιαφέρον των πελατών και δυνατότητα των επιχειρήσεων για την εξατομίκευση σε μια μικρή κλίμακα. Όλοι οι έμποροι, ρωτηθήκαν εάν βλέπουν την έννοια μαζική να έχει απήχηση στα προσαρμοσμένα αυτοκίνητα Saab, ήταν πολύ απαισιόδοξοι. Ακόμα κι αν προβλέπουν μια ζήτηση για τα προσαρμοσμένα αυτοκίνητα Saab, δεν είναι με κανένα τρόπο ένα μαζικό ενδιαφέρον. Υπό εκείνη την έννοια μόνο ένα ειδικό τμήμα των αγοραστών αυτοκινήτων θα είναι πρόθυμο να προσαρμόσει. Για να μην αναφερθεί η μεγαλύτερη επιχειρησιακή δυνατότητα της Saab για την εφαρμογή της μεμονωμένης προσαρμογής εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη έναντι της μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Σύμφωνα με μια συνέντευξη με τον Ivansson, με μια προγραμματισμένη δυναμικότητα 2000 προσαρμοσμένων αυτοκινήτων Saab που

πωλήθηκαν ετησίως, η επιχείρηση ίσως να μην χρειαστεί επιπλέον επένδυση. Εντούτοις, προκειμένου να παραδοθεί αυτό το είδος του αυτοκινήτου στο μαζικό καταναλωτή θα απαιτούσε εντελώς την αναδιοργάνωση ολόκληρης της διαδικασίας καθώς επίσης και της επένδυσης στην τεχνολογία και την τεχνογνωσία. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις δεν θεωρείται λογική επιχείρηση λόγω της έλλειψης ενδιαφέροντος των μαζικών πελατών.

Θεωρείται ότι ο καλύτερος τρόπος να εκτελεσθεί η μεμονωμένη προσαρμογή είναι να εκτελεσθεί ως χωριστό πρόγραμμα προσαρτημένο με την προσφορά του βασικού τμήματος της επιχείρησης. Εντούτοις, η προσαρμογή έχει θεωρηθεί ως εξ ολοκλήρου διαφορετική έννοια που αντικαθιστά την παραδοσιακή μαζική παραγωγή και πιστεύεται ότι οι δύο προσεγγίσεις κατασκευής μπορούν να ενσωματωθούν με έναν τρόπο, ο οποίος παρέχει αμοιβαία οφέλη. Αυτό το συμπέρασμα υποστηρίζεται από την περιπτωσιολογική μελέτη της Saab, όπου προσαρμοσμένα αυτοκίνητα Saab μπορούν να κατασκευαστούν με έναν παραδοσιακό τρόπο με την επόμενη προσαρμογή.

Το μεγαλύτερο δίλημμα φαίνεται να είναι να καθοριστεί ποιο επίπεδο προσαρμογής πρέπει να προσφερθεί. Δεν υπάρχει καμία γενική συμφωνία μεταξύ των συντακτών για το θέμα. Ακόμα κι αν η λογοτεχνία προτείνει τις πολυάριθμες ταξινομήσεις προσδιορίζονται δύο βασικά επίπεδα προσαρμογής: προσαρμογή "μοναδικών επιλογών ή σχεδιασμένες-περιληφθείσες αλλαγές "και "προαιρετική ή μορφωματική" προσαρμογή. Αυτή η ταξινόμηση, ακόμα κι αν δεν είναι λεπτομερής, δίνει μια απάντηση στη σημαντικότερη ερώτηση κατά τον καθορισμό του κατάλληλου επιπέδου προσαρμογής: *"Η προσαρμογή απαιτεί την οικοδόμηση κάτι μοναδικού από την άποψη των επιλογών και του σχεδιασμού των προϊόντων;"* Η απάντηση σε αυτήν την ερώτηση καθορίζει πώς η διαδικασία θα εφαρμοστεί.

Οι "μοναδικές επιλογές ή οι περιληφθείσες αλλαγές στο σχεδιασμό" αναφέρονται στη μεμονωμένη προσαρμογή δεδομένου ότι απαιτεί μια πραγματική αλλαγή είτε στη διαδικασία είτε στο σχεδιασμό. Ο σκοπός του είναι κατασκευή υπό παραγγελία προϊόντων ή χαρακτηριστικά γνωρίσματα προϊόντων που είναι διακριτικά ή μοναδικά. Επιπλέον, αυτές οι επιλογές δεν είναι διαθέσιμες στις προσφορές προϊόντων των βασικών τμημάτων των επιχειρήσεων. Το δεύτερο επίπεδο προσαρμογής ίσως να εφαρμοστεί σε μια μαζική

κλίμακα επειδή δεν περιλαμβάνει την έντονη αλλαγή προϊόντων. Με άλλα λόγια, τα προϊόντα ή οι επιλογές που προσφέρονται δεν είναι μοναδικά και η διαδικασία για αυτά είναι γνωστή. Πρέπει να αναφερθεί ότι αυτή η προσαρμογή εφαρμόζεται μόνο για τα αποτελούμενα από υπομονάδες προϊόντα. Η προσαρμογή σε αυτή την περίπτωση σημαίνει συναρμολόγηση των συστατικών των προϊόντων στις απαιτήσεις πελατών. Με αυτό το επίπεδο, προσφέρεται στους πελάτες μια μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων ή επιλογών προϊόντων, σε χαμηλές τιμές και σύντομους χρόνους παράδοσης. Ακόμα το ξεχωριστό των προϊόντων ολοκληρώνεται με την επιλογή των προϊόντων ή των επιλογών από έναν καθορισμένο κατάλογο εναλλακτικών λύσεων.

Ένα άλλο ουσιαστικό ζήτημα που αφορά το επίπεδο προσαρμογής είναι η δομή του προϊόντος. Εντούτοις, ο Pine (1993) υποστηρίζει ότι η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη μπορεί να εκπληρωθεί για όλα τα προϊόντα. Από την άλλη πλευρά ο Zarkin (2001) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ακόμα καμία τεχνολογία που να προσφέρει μαζική προσαρμογή για όλα τα προϊόντα. Παραδείγματος χάριν, πρέπει μια σύνθεση προϊόντων να είναι αποτελούμενη από υπομονάδες (υπολογιστές), κατόπιν πρόκειται να είναι εύκολο να αλλαχτεί ένα συστατικό με ένα άλλο προκειμένου να το εξατομικεύσει στις απαιτήσεις πελατών. Επιπλέον, με την πρόσφατη πρωτοπόρα κατασκευή θα μπορούσε να γίνει γρηγορότερα και σε τιμές παρόμοιες με τα τυποποιημένα προϊόντα. Εντούτοις, ίσως να μην είναι όλα τα αγαθά μαζικά προσαρμοσμένα. Εξετάστε παραδείγματος χάριν, τα αυτοκίνητα, όπου η κατασκευή είναι μακριά περίπλοκη. Η κατασκευή αυτοκινήτων περιλαμβάνει την τεχνολογία που δεν μπορεί να τροποποιηθεί για κάθε στοιχείο δεδομένου ότι κάθε φουρνιά που οργανώνεται είναι για μια παρτίδα οχημάτων.

Το τρίτο και τελικό στοιχείο του εννοιολογικού μοντέλου της προσαρμογής είναι η εφαρμογή. Ανάλογα με το επίπεδο προσαρμογής μπορεί να έχει δύο διαφορετικές επιπτώσεις. Η πρώτη αναφέρεται στις "μοναδικές ή στις περιληφθείσες αλλαγές στο σχεδιασμό" και η δεύτερη αφορά το "αποτελούμενο από υπομονάδες" επίπεδο προσαρμογής. Η οικοδόμηση των μοναδικών επιλογών μπορεί να γίνει σε ένα χωριστό εργαστήριο επειδή αυτή η εργασία δεν χρειάζεται μια αλλαγή του σχεδιασμού, έτσι είναι πιο επιτεύξιμη. Επιπλέον, δεδομένου ότι η βασική διαδικασία δεν αλλάζει, αυτό το είδος προϊόντος μπορεί να παραχθεί με ένα τυποποιημένο τρόπο χρησιμοποιώντας την



τυποποιημένη τεχνολογία με την ολοκλήρωση της προσαρμογής κατόπιν. Είναι πιο περίπλοκο να εκτελεστεί η προσαρμογή που απαιτεί μια αλλαγή στο σχεδιασμό. Σε αυτήν την περίπτωση, ένα εύκαμπτο εργαστήριο πρέπει να δημιουργηθεί για να αντιμετωπίσει την αυξανόμενη προσαρμογή. Σύμφωνα με την απαιτούμενη προσαρμογή, κάποιο μέρος της κατασκευής γίνεται στις τυποποιημένες εγκαταστάσεις αλλά το σημαντικότερο μέρος εκτελείται χωριστά.

Ακόμα κι αν η προαιρετική ή αποτελούμενη από υπομονάδες προσαρμογή απαιτεί ένα χαμηλότερο επίπεδο αλλαγής προϊόντων, και οι δύο απαιτούν την εύκαμπτη κατασκευή προκειμένου να εξασφαλίσουν γρήγορη παράδοση, χαμηλότερο κόστος, και λογικές τιμές. Επομένως, νέες διαδικασίες, τεχνολογία και πείρα απαιτούνται. Τέτοια προσαρμογή δεν μπορεί να εκτελεστεί με τις ίδιες εγκαταστάσεις, με τις οποίες τα τυποποιημένα προϊόντα παράγονται, επειδή αυτές οι εγκαταστάσεις δεν παρέχουν το απαραίτητο επίπεδο ευελιξίας. Έτσι μια απαιτείται θεμελιώδης αλλαγή σε ολόκληρη την αλυσίδα ανεφοδιασμού.

## **8.9 Το μοντέλο ΡΙΡΟ**

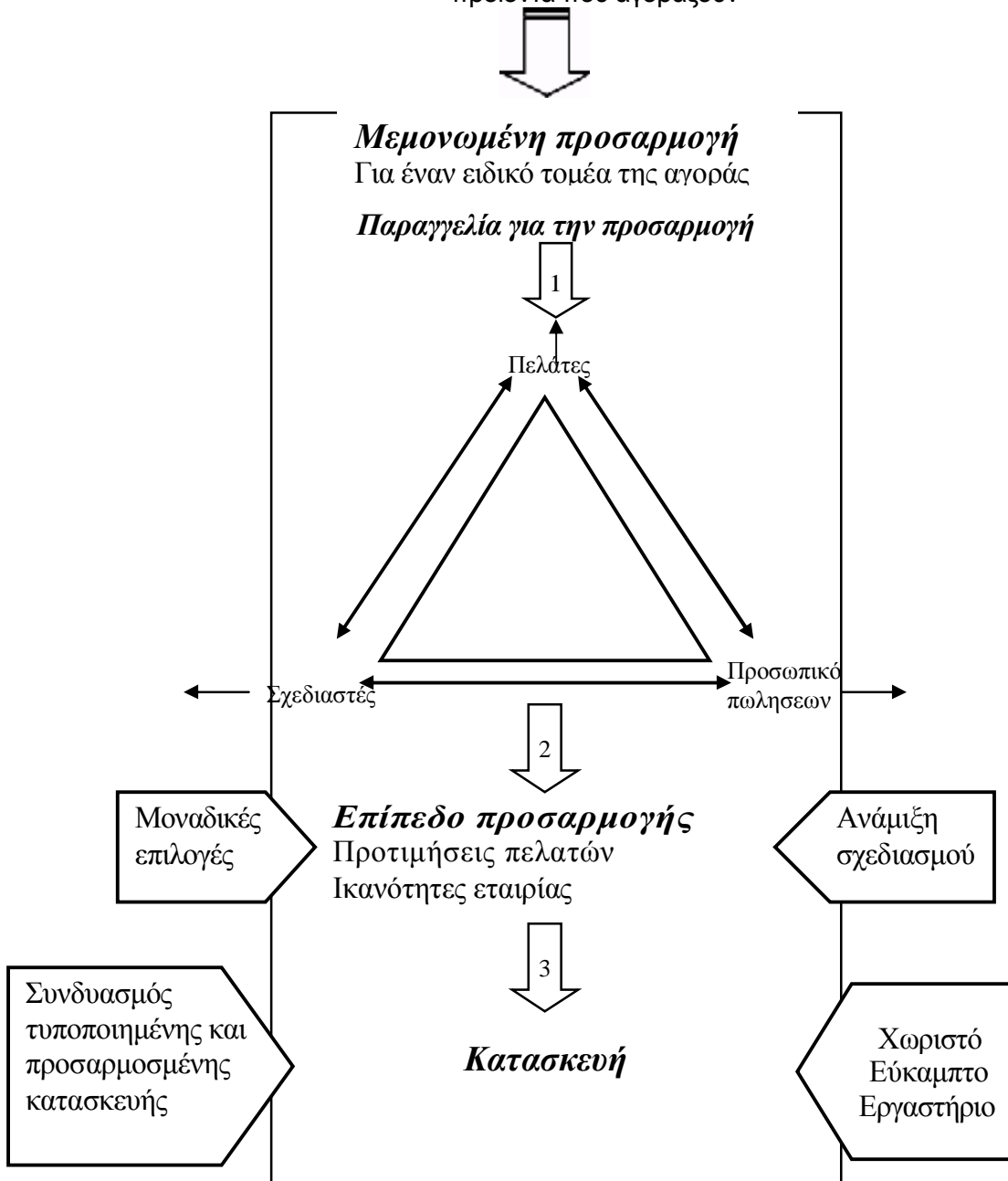
Ο κύριος σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να δημιουργηθεί ένα μοντέλο ΡΙΡΟ. Αυτό το μοντέλο παρουσιάζεται στο (σχήμα 8.4). Η περιπτώσιολογική μελέτη έχει βοηθήσει τον ερευνητή να διαμορφώσει τα σημαντικότερα προβλήματα που ανακαλύφθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Όλες οι φάσεις που παρουσιάζονται στο μοντέλο είναι πραγματικές υποθέσεις στην πραγματική περίπτωση της Saab. Έτσι το μοντέλο πρέπει να έχει έναν πρακτικό χαρακτήρα. Να είναι κατάλληλο για τις διαφορετικές επιχειρήσεις στις διάφορες βιομηχανίες που υιοθετούν τη μεμονωμένη προσαρμογή για έναν ειδικό τομέα της αγοράς, οι αποκαλούμενοι μεταμοντέρνοι καταναλωτές.

Πιστεύεται ότι αυτό το μοντέλο καλύπτει το κενό σχετικά με τη μεμονωμένη προσαρμογή. Πράγματι, δίνει μια πιο λεπτομερή εικόνα για το μεμονωμένο τρόπο της προσαρμογής που παρουσιάζεται στο εννοιολογικό μοντέλο της προσαρμογής στο (σχήμα 8.3). Το μοντέλο παρέχει τις οδηγίες από την άποψη ποια είναι τα σημαντικότερα βήματα και ποια ζητήματα πρέπει να μελετηθούν προκειμένου να ακολουθηθεί η μεμονωμένη προσαρμογή. Στην πρακτική εφαρμογή του, πρέπει να θυμηθούμε ότι δεν είναι ένα μοντέλο που ταιριάζει παντού, δηλ., αυτό μπορεί να χρειαστεί κάποια τροποποίηση για να εγκατασταθεί στις διαφορετικές οργανώσεις. Αυτό ίσως είναι χρήσιμο για διευθυντές που έχουν ήδη αποφασίσει να ακολουθήσουν την μεμονωμένη προσαρμογή και επομένως πρέπει να δώσουν προτεραιότητα και να κατασκευάσουν την διαδικασία. Υπό

αυτή την έννοια, είναι μια στρατηγική που δίνει έμφαση στα σημαντικότερα ζητήματα που πρέπει να εξεταστούν.

## Μεταμοντέρνοι καταναλωτές

- Ανεξάρτητοι καταναλωτές, οι οποίοι δεν θέλουν να τους λέγεται τι και πώς να το αγοράσουν
- Ζήτηση Μεμονωμένων προϊόντων
- Καταναλωτική εμπειρία ως ένας τρόπος της προσωπικής ανάπτυξης και της αυτό-δημιουργίας
- Σύνδεση συμβολικών εννοιών με τα προϊόντα που αγοράζουν



**Σχήμα 8.4 : Πρότυπο της μεταμοντέρνας μεμονωμένης προσφοράς προϊόντων**

Το ακροατήριο που τοποθετείται ως στόχος της μεμονωμένης προσαρμοσμένης προσφοράς προϊόντων ορίζεται ως οι μεταμοντέρνοι καταναλωτές δεδομένου ότι υπάρχει μια ιδανική αντιστοιχία μεταξύ του σχεδιαγράμματος των μεταμοντέρνων καταναλωτών και των βασικών απαιτήσεων για μια εφαρμογή μεμονωμένης προσαρμογής. Οι λόγοι που κάνουν τους μεταμοντέρνους καταναλωτές ένα τέλειο ακροατήριο για τη μεμονωμένη προσαρμογή είναι οι ακόλουθοι:

- 1) ακόμα κι αν υπάρχει μια παγκόσμια τάση για τα αυξανόμενα προσαρμοσμένα προϊόντα, οι μεταμοντέρνοι καταναλωτές είναι μεταξύ εκείνων των καταναλωτών που απαιτούν έναν υψηλότερο βαθμό εξατομίκευσης. Ενπροκειμένω θα αισθανθούν περιορισμένοι από τον αριθμό επιλογών που είναι διαθέσιμοι κάτω από τη μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη. Μάλλον θα προτιμούσαν να εξατομικεύσουν ένα προϊόν όπως το βλέπουν ακριβώς στα όνειρά τους και απαιτούν μια ενεργός αλληλεπίδραση με το προσωπικό πωλήσεων και τους σχεδιαστές
- 2) Οι μεταμοντέρνοι καταναλωτές δεν είναι πιθανό να ακούσουν τι οι επιχειρήσεις και οι διευθυντές αποφάσισαν ως τέλεια αντιστοιχία για τις προτιμήσεις τους. Θέλουν να είναι ανεξάρτητοι στην επιλογή τους και επομένως δεν θα ικανοποιηθούν με μια προσφορά μαζικής προσαρμογής εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη, η οποία ακόμα και, με μια μεγάλη ποικιλία, είναι καθορισμένη σύμφωνα με τις προτιμήσεις επιχείρησης.
- 3) υπάρχει μια αυξανόμενη προτίμηση για την αισθητική προσαρμογή. Προκειμένου να γίνει εκπλήρωση αυτού του είδους προσαρμογής, το προϊόν πρέπει να είναι έντονα ατομικιστικό επειδή οι προτιμήσεις των ανθρώπων για τις αισθητικές επιλογές είναι πολύ ξεχωριστές. Επομένως, είναι δύσκολο να προσφερθεί η προσαρμογή σε μια μαζική βάση ώστε να ταιριάζει στον καθένα την επιθυμία.

Γενικά, τα προϊόντα που κατασκευάζονται κατ' αυτό τον τρόπο πρόκειται να είναι κατασκευή υπό παραγγελία (Build-to-order) δεδομένου ότι περιλαμβάνουν έναν υψηλότερο βαθμό εξατομίκευσης και η πιθανότητα να πωληθούν στους διάφορους καταναλωτές είναι χαμηλή. Μόλις μια διαταγή παραγγελίας τοποθετηθεί, η διαδικασία ξεκινάει. Το πρώτο βήμα είναι να καθοριστεί τι θέλουν οι πελάτες. Η αλληλεπίδραση πελατών με τους

σχεδιαστές είναι ένα πολύ κρίσιμο μέρος της ολόκληρης διαδικασίας (το τρίγωνο που παρουσιάζεται μέσα στο πρότυπο, (σχήμα 8.4), και θα μπορούσε να θεωρηθεί βασικός οδηγός δαπανών. Το δυσκολότερο μέρος είναι να γίνει κατανοητό το τι οι πελάτες θέλουν πραγματικά. Συνήθως, δεν μπορούν εύκολα να εκφράσουν τις επιθυμίες τους. Επομένως, η εισαγωγή του προσωπικού πωλήσεων είναι πολύ σημαντική στον καθορισμό των προτιμήσεων των πελατών και στη σωστή μεταφορά τους στην ομάδα σχεδιαστών.

Αφού προσδιορίσει το τι θέλει ο πελάτης, πρέπει "να μεταφραστεί" στη γλώσσα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, το δεύτερο βήμα καθορίζει το "τι" και το "πώς" της προσαρμογής, είτε περιλαμβάνει μια αλλαγή στο σχεδιασμό είτε εάν απαιτούνται μοναδικές επιλογές. Σ' αυτό το στάδιο του προγράμματος είναι ζωτικής σημασίας να εξεταστεί εάν η επιχείρηση είναι σε θέση να εκτελέσει την απαιτούμενη προσαρμογή, εάν υπάρχει διαθέσιμη τεχνολογία για να την εκτελέσει, εάν η επιχείρηση πρέπει να αναδιοργανώσει τις τυποποιημένες διαδικασίες της ή εάν το προϊόν θα αύξανε το απαραίτητο επίπεδο προσαρμογής. Όλες αυτές οι ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν προκειμένου να καθοριστεί το κατάλληλο επίπεδο προσαρμογής.

Μόλις το επίπεδο προσαρμογής αποφασιστεί, το τρίτο βήμα είναι η διαδικασία κατασκευής. Η εφαρμογή της μεμονωμένης προσαρμογής εξαρτάται από αυτό που πρόκειται να γίνει από την άποψη των μοναδικών επιλογών ή αλλαγών στο σχεδιασμό του προϊόντος. Στην πρώτη περίπτωση προσαρμογής η εργασία γίνεται κυρίως σε ένα εύκαμπτο εργαστήριο, που ιδρύθηκε ιδιαίτερα για αυτόν το λόγο, ενώ η κύρια διαδικασία κατασκευής είναι τυποποιημένη. Σε αυτό το ιδιαίτερο στάδιο της διαδικασίας, το τελικό ή ημιτελές προϊόν κινείται από την παραγωγή σε αυτό το εργαστήριο, όπου το υπόλοιπο της εργασίας ολοκληρώνεται. Το όφελος αυτού του τρόπου, είναι ότι η βασική διαδικασία κατασκευής προσαρμόζεται σε μια τυποποιημένη τεχνολογία και ως εκ τούτου οι δαπάνες επένδυσης διατηρούνται σε κατώτατο επίπεδο αλλά συγχρόνως τα μεμονωμένα προϊόντα κατασκευάζονται. Εν προκειμένω, και η τυποποιημένη κατασκευή και η προσαρμογή είναι ενσωματωμένες, παρέχοντας μας έτσι το πλεονέκτημα να έχουμε ένα προσαρμοσμένο προϊόν με εύλογα χαμηλότερο κόστος.

Στη δεύτερη περίπτωση μεμονωμένης προσαρμογής σχεδόν ολόκληρη η διαδικασία γίνεται σε ένα χωριστό εργαστήριο επειδή το απαραίτητο επίπεδο προσαρμογής είναι υψηλό. Περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό του βασικού τμήματος του

προϊόντος. Απαιτεί επίσης μια σημαντική επένδυση στην τεχνολογία, την πείρα και την τεχνογνωσία.

Το χρονικό διάστημα για την κατασκευή των προϊόντων κάτω από τη μεταμοντέρνα μεμονωμένη προσφορά προϊόντων, μπορεί να ποικίλει ανάλογα με την απαραίτητη προσαρμογή και την προδιαγραφή της εφαρμογής διαδικασίας αλλά με κανένα τρόπο, δεν είναι μια γρήγορη διαδικασία. Συνήθως μια τιμή αντιτίμου πρόκειται να χρεωθεί για την κατασκευή εκείνων των προϊόντων εξαιτίας των υψηλών δαπανών για την προσαρμοσμένη εργασία και τη μεμονωμένη κατασκευή.

Η εμπειρική έρευνα στα αυτοκίνητα Saab έχει δείξει το καταναλωτικό ενδιαφέρον για την προσαρμογή των προϊόντων. Αυτό υποστηρίζεται επίσης από τις θεωρίες των μεταβαλλόμενων απόψεων του καταναλωτή και της καταναλωτικής συμπεριφοράς του στην κοινωνία. Η άνοδος της μεταμοντέρνας κατανάλωσης είναι μια ιδανική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της έννοιας της προσαρμογής. Εντούτοις, παρά όλο τον ενθουσιασμό μεταξύ των εμπορικών θεωρητικών σχετικά με αυτήν την έννοια, δεν μπορεί να μη θεωρηθεί σημαντική η σημασία και τα οφέλη της παραδοσιακής μαζικής παραγωγής. Μόνο η προσφορά της προσαρμογής δεν είναι αρκετή, η προσφορά πρέπει να κάνει αίσθηση και στον πελάτη. Επιπλέον, η προσαρμογή δεν είναι η σωστή στρατηγική για κάθε επιχείρηση δεδομένου ότι δεν θα είχαν όλα τα προϊόντα την ίδια έφεση προσαρμογής στους καταναλωτές.

Επιπλέον, η προσαρμογή έχει θεωρηθεί πολύ περισσότερο από μια βραχυχρόνια μανία. Η εμφάνισή της βεβαιώθηκε από ένα πολιτιστικό ιστορικό φαινόμενο στη σύγχρονη κοινωνία. Κυρίως κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, έχει υπάρξει μια αυξανόμενη έμφαση στο μεμονωμένο καταναλωτή. Η κύρια τάση ήταν η αλλαγή από το παραδοσιακό μαζικό μάρκετινγκ προς ένα νέο παράδειγμα του εξατομικευμένου μάρκετινγκ. (Schipper, 2002). Οι καταναλωτές θεωρήθηκαν όχι ως μέρος μιας μάζας αλλά ως ανεξάρτητα άτομα με διαφορετικές προτιμήσεις. Μερικές από εκείνες τις αλλαγές στην κοινωνία απαίτησαν την εμφάνιση της έννοιας της προσαρμογής.

Τελικά, δεν υπάρχει κανένας ιδανικός τρόπος για την έννοια της προσαρμογής. Κάθε οργάνωση πρέπει να βρει το μοναδικό τρόπο της. Μερικές επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν έναν υψηλότερο βαθμό προσαρμογής προϊόντων ενώ άλλες θα μπορούσαν να την θέσουν σε εφαρμογή στο τέλος της αλυσίδας αξίας. Κατά συνέπεια,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ SAAB

οποιαδήποτε ορισμένη συνταγή της εφαρμογής της έννοιας της προσαρμογής θα ήταν παραπλανητική. Ακόμη και για τις βιομηχανίες του ίδιου κλάδου, ο απαιτούμενος βαθμός προσαρμογής καθώς επίσης και οι διαδικασίες για να επιτευχθεί αυτό, θα ήταν αρκετά διαφορετικές. Ακριβώς επειδή άλλοι εφαρμόζουν την έννοια δεν σημαίνει ότι θα λειτουργούσε εξίσου καλά σε μια άλλη επιχείρηση. Τα πρόσθετα ζητήματα όπως η ανοχή πελατών για την εξατομίκευση, η ετοιμότητα της επιχείρησης να το εφαρμόσει, και η κατάσταση της αγοράς πρέπει να εξεταστούν εξίσου προσεκτικά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

# CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ DELL

### 9.1 Εισαγωγή

Η εταιρεία υπολογιστών Dell ιδρύθηκε από Michael Dell το 1984, ενώ ήταν σπουδαστής στο πανεπιστήμιο του Τέξας. Η Dell άρχισε με την πώληση των βελτιώσεων συμβατών με υπολογιστές της IBM και το 1985 άρχισε να πωλεί υπολογιστές με το δικό της εμπορικό σήμα. Από την αρχή, η Dell λειτούργησε με το πρότυπο των άμεσων πωλήσεων, παίρνοντας διαταγές παραγγελίας μέσω τηλεφώνου και κατασκευάζοντας υπολογιστές βασισμένη στις προδιαγραφές πελατών. Η Dell εισήγαγε το λιανικό κανάλι υπολογιστών για αρκετά έτη στις αρχές της δεκαετίας του '90, αλλά μια κάτω βόλτα στην επιχείρηση το 1993 την οδήγησε να επιστρέψει στις ρίζες της ως άμεσο προμηθευτή (αν και η επιχείρηση συνεργάζεται με τους μεταπωλητές σε μερικές αγορές).

Η Dell αναπτύχθηκε γρήγορα και στα μέσα της δεκαετίας του '90, οι πωλήσεις της έφθασαν σε ένα σημείο κάμψης, και αυξήθηκαν από \$3,5 δισεκατομμύρια το 1994 σε \$25 δισεκατομμύρια το 1999. Μέχρι το 1999, η Dell είχε γίνει ο πρώτος πωλητής υπολογιστών στις Ηνωμένες Πολιτείες, και ήταν δεύτερη παγκοσμίως. Το πιο σημαντικό, τα κέρδη ήταν τεράστια, χάρη στη δομή δαπανών του άμεσου, προτύπου κατασκευή υπό παραγγελία. Με τον κύκλο γυρίσματος αποθέματος άνω των 60 φορών ετησίως, η Dell ελαχιστοποίησε τις γρήγορες δαπάνες απόσβεσης που χαρακτηρίζουν τη βιομηχανία υπολογιστών, και με τη λήψη της πληρωμής από τους πελάτες του προτού να πληρώσει τους προμηθευτές του για τα συστατικά, η Dell λειτούργησε σε μια αρνητική περίοδο μετατροπής μετρητών. Αυτό ελαχιστοποίησε τις απαιτήσεις κεφαλαίου κίνησης της Dell και επέτρεψε σε αυτήν να επιτύχει τα υψηλά ποσοστά επιστροφής στο επενδυμένο κεφάλαιό του. Το αποτέλεσμα ήταν ένα εξαιρετικό τρέξιμο για το απόθεμα της Dell, το οποίο ξεπέρασε ακόμη και ισχυρές εταιρείες όπως η Microsoft και η Intel στη δεκαετία του '90 (Kraemer, 2000).

## 9.2 Η ανταγωνιστική θέση της Dell

Η επιτυχία της Dell αποδίδεται άμεσα στο "άμεσο πρότυπό της." Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να έρθουν άμεσα σε επαφή με την Dell και να παραγγείλουν προηγμένα τεχνολογικά συστήματα σε ανταγωνιστικές τιμές. Αυτή η *άμεση* επαφή με τους καταναλωτές δίνει στην Dell τη μοναδική ευκαιρία να ξέρει ακριβώς το τι θέλουν οι καταναλωτές, και να προσφέρει τα προϊόντα που θα ικανοποιούσαν τις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Η Dell αποκρίθηκε στους δείκτες επιβράδυνσης της αγοράς με τη συνέχιση μιας επιθετικής στρατηγικής τιμολόγησης που σχεδιάστηκε ώστε να αυξήσει τα κέρδη μέσω του όγκου. Η διοίκηση θεώρησε ότι θα μπορούσαν ακόμα να αναπτυχθούν και να εξουσιάσουν την ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά ακόμη και κατά τη διάρκεια των δύσκολων χρόνων, που η Dell λειτουργούσε ως παραγωγός χαμηλότερου κόστους. Η συνεχόμενη προσπάθεια να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά των υπολογιστών, η Dell ακολούθησε μια στρατηγική αύξησης κοιπάζοντας να κερδίσει εσωτερικό μερίδιο αγοράς στις αγορές αποθήκευσης/δικτύων και υπηρεσίες υπολογιστών, καθώς επίσης εφαρμόζει μια προσέγγιση διείσδυσης στην αγορά για να προσελκύσει τη νέα διεθνή επιχείρηση. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της Dell ήταν το γεγονός ότι οι εταιρικοί πελάτες της "όχι μόνο εκτίμησαν τη δυνατότητα να προσαρμόσουν των υπολογιστή τους για να ικανοποιήσουν τις μοναδικές ανάγκες των χρηστών αλλά μπορούσαν και να διαπραγματευτούν άμεσα με τον κατασκευαστή και να λάβουν την ελκυστική τιμολόγηση της Dell που ήταν αποτέλεσμα του άμεσου προτύπου της." Αυτό το πρότυπο ήταν η μηχανή της επιτυχίας της Dell, το οποίο παρείχε την πρόσθετη αξία στους πελάτες με τη δυνατότητα να διαμορφώνουν τα προϊόντα, να διατηρούν τις εσωτερικές δαπάνες χαμηλές, και παρέχουν υψηλές επιστροφές για τους μετόχους. Το άμεσο πρότυπο της Dell ήταν ένα αποδοτικό σύστημα διανομής που στόχευσε σε συγκεκριμένους τομείς της αγοράς. Ήταν επίσης για τις άμεσες και σημαντικές σχέσεις πελατών και την εικονική ολοκλήρωση. Ένα μέρος επίσης της επιτυχίας της Dell μπορεί επίσης να αποδοθεί στο γεγονός της διαφοροποίησης, όταν συγκρίνεται με τους ανταγωνιστές της, όπου κράτησε τη σειρά προϊόντων της κάπως περιορισμένη και περιόρισε τη διανομή σε 1 κύριο κανάλι (Σχήμα 9.1). Ένας άλλος αρχικός παράγοντας επιτυχίας ήταν ο συγχρονισμός, δεδομένου ότι η επιχείρηση ήταν δημιουργημένη ως αποτέλεσμα της ανοικτής αρχιτεκτονικής των υπολογιστών, αντίθετα από την εταιρεία Apple, ήταν σε θέση να αποκτήσει πλεονέκτημα με την κατασκευή και πώληση κλώνων. Η εξυπηρέτηση πελατών της Dell με το ιδιαίτερα επιτυχές



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ DELL

(διαδίκτυο/τηλεφωνικό) πρότυπο ήταν μια άλλη σημαντική καινοτομία στη βιομηχανία των υπολογιστών, το οποίο οδήγησε στους ικανοποιημένους πελάτες, που απαιτούν τις λιγότερης ταχύτητας υπηρεσιών, με συνέπεια τις χαμηλότερες δαπάνες και περισσότερες πωλήσεις. Πολύ πριν από την έκρηξη διαδικτύου το 1995, η Dell άρχισε το Διαδίκτυο και τις παραγγελίες από το ιντερνετ, την τεχνική υποστήριξη και τις πληροφορίες που αφορούσαν την κατάσταση της παραγγελίας ενισχύοντας τις αποδοτικότητές της και από πλευράς συναλλαγής και σχέσης της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, οι εξωτερικοί αντιπρόσωποι πωλήσεων ήταν σε θέση να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στην πρόσωπο με πρόσωπο επαφή και λιγότερο χρόνο εξετάζοντας τα διοικητικά θέματα. Στην πραγματικότητα, το πρότυπο διαδικτύου ήταν τόσο επιτυχές που μέχρι το 2000, το 50% των εσόδων της Dell παράγονταν μέσω του διαδικτύου με συνέπεια το αυξανόμενο μερίδιο αγοράς. Η Dell υπερείχε επίσης στην εικονική ολοκλήρωση, επιλέγοντας τους καλύτερους προμηθευτές για κάθε συστατικό και αυξάνοντας τις επενδύσεις στην Ε&Α (Ερευνά και ανάπτυξη)

Κανάλια

**Το πρότυπο της Dell**

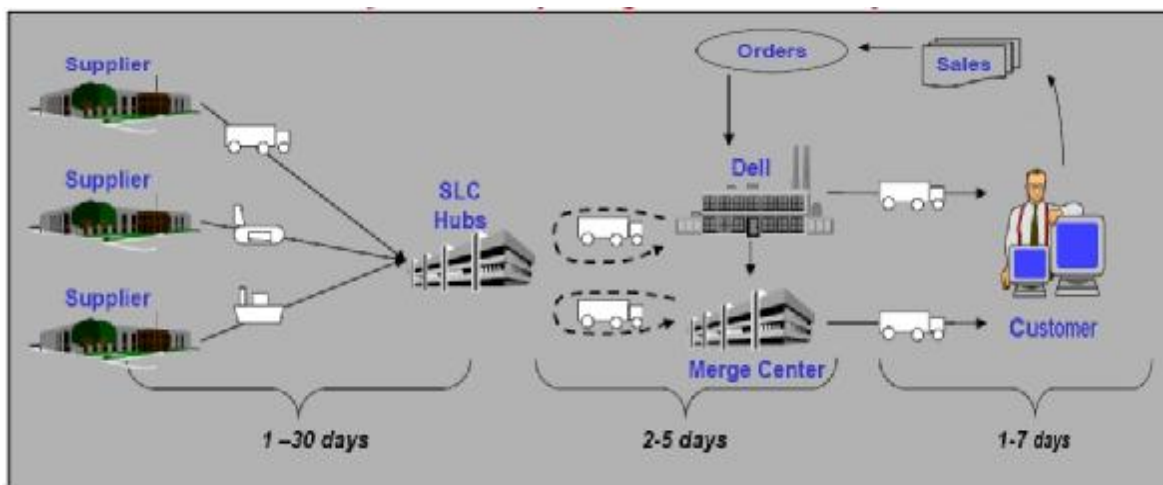
			IBM
Πολλαπλά		HP	
Μοναδικό	Gateway	<b>Dell</b>	
<u>Ποικιλία Προϊόντων</u>	<b>Στενή</b>		<b>Ευρεία</b>

**Σχήμα 9.1: Το πρότυπο της Dell**

Πηγή: Todd Beals, "Case Study Dell (Creative Media Services) "

### Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

- **Αλυσίδα ανεφοδιασμού** - ένα βασικό συστατικό της διαχείρισης αλυσίδας ανεφοδιασμού της Dell ήταν ότι είχε τα υλικά σε στενή εγγύτητα στα εργοστάσια της Dell, επομένως οι προμηθευτές πρέπει να έχουν τα κομβικά σημεία αποθεμάτων κοντά στις εγκαταστάσεις κατασκευής. Ένα τεράστιο όφελος αυτής της λύσης αλυσίδας ανεφοδιασμού είναι η επικοινωνία με αυτά τα κομβικά σημεία σε πραγματικό χρόνο ώστε να παραδοθούν τα απαραίτητα υλικά. Η Dell είχε μειώσει το επίπεδο αποθεμάτων της σε ένα χαμηλότατο σημείο ανεφοδιασμού 5 ημερών, ο οποίος ήταν συγκριτικά 20 έως 70 ημέρες λιγότερος από αυτό των σημαντικότερων ανταγωνιστών της, με αυτόν τον τρόπο δημιούργησε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (σχήμα 9.2).



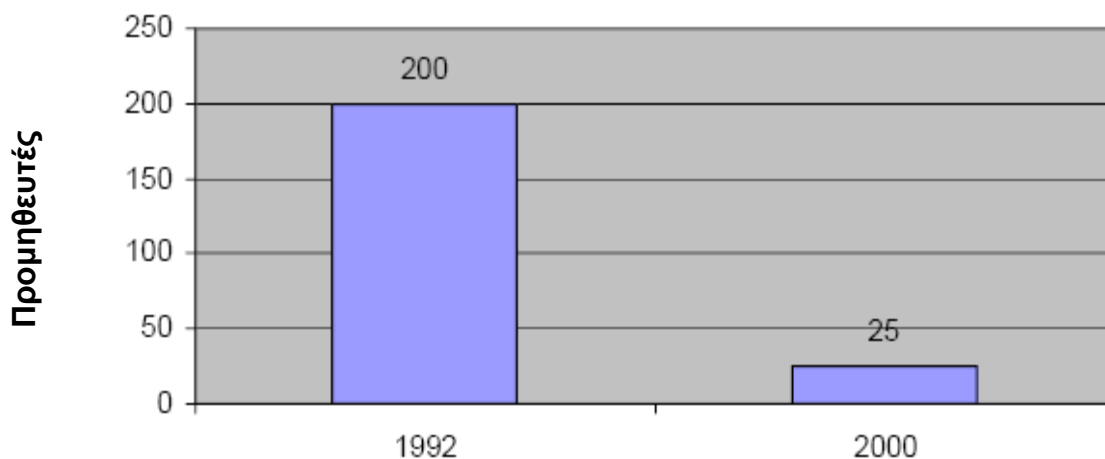
**Σχήμα 9.2: Αλυσίδα ανεφοδιασμού της Dell**

Πηγή: Stephen Cook, Director Americas Demand/Supply, "Dell Supply Chain"

Με τη λειτουργία της βάσης (Just-In-Time) ακριβώς στην ώρα (είχε αποτέλεσμα μια μείωση 87% στους αρχικούς προμηθευτές (σχήμα 9.3) η Dell ήταν σε θέση να παρέχει την καλύτερη υπηρεσία με τον γρηγορότερο χρόνο ανακύκλωσης. Επίσης με τη μείωση των προμηθευτών και την επιλογή των προμηθευτών φυσικά κοντά στα εργοστάσια της Dell, αυξήθηκε η πίστη προμηθευτών, οδηγώντας στις περαιτέρω οικονομίες κλίμακας.

### Σχήμα 9.3: Αρχικές περικοπές προμηθευτών

Πηγή: Todd Beals, "Case Study Dell (Creative Media Services) "

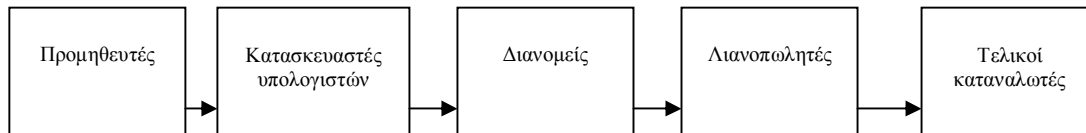


- **Αποδοτικότητα πελατών** - η Dell συνεχώς έλεγχε τη μετατόπιση του πελάτη όσον αφορά τις προτιμήσεις, οι οποίες βοήθησαν στην τιμολόγηση, τη διαχείριση αποθεμάτων, και τη λογιστική δαπανών. Επίσης, η διαδικασία συναρμολόγησης των εργοστασίων της Dell οργανώθηκε αποτελεσματικά (δηλ. Bar Codes), και εξαιρετικά γρήγορα και η εξυπηρέτηση πελατών της ήταν υποδειγματική για τη βιομηχανία. Η Dell επίσης είχε τη δυνατότητα να εκτελεστούν τα σχέδια και οι στόχοι της, τα οποία ήταν πάντα δυναμικά και προνοητικά.
- **Αντίληψη αγοράς** - η Dell αισθάνθηκε με συνέπεια τις αλλαγές αγοράς προτού να συμβούν και ήταν σε θέση να προσδοκήσει και να προσδιορίσει τις περιοχές προϊόντων για να μεγιστοποιήσει τα βιώσιμα κέρδη χρησιμοποιώντας το άμεσο πρότυπό της. Ως αποτέλεσμα αυτής της δυνατότητας, η Dell θα μπορούσε να επιλέξει σε ποια αγορά αυτή θα εισέρχονταν.
- **Κανάλια** - η Dell χρησιμοποίησε την άμεση πρότυπη προσέγγισή της, μπαίνοντας σε σημαντικές αγορές, αλλά για τις μικρότερες αγορές λειτούργησε μέσω των διανομέων της. Η Dell χαρακτηρίστηκε ως "επιχείρηση παραγγελίας ταχυδρομείου", αλλά λιγότερο από 5% των πωλήσεων προήλθε πραγματικά από τους μεμονωμένους καταναλωτές. Οι περισσότερες πωλήσεις ήταν στους επιχειρησιακούς πελάτες μέσω της άμεσης δύναμης πωλήσεών της, με 50% των πωλήσεων να πηγαίνουν στους μεγάλους εταιρικούς λογαριασμούς και το άλλο 50% των πωλήσεων να πηγαίνουν στις μέσες και μικρές επιχειρήσεις. Οι υπολογιστές στέλνονταν άμεσα στον πελάτη, αποκόβοντας τον μεσάζοντα (σχήμα 9.4). Η Dell

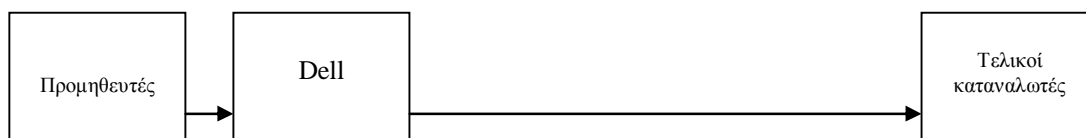
επίσης πούλησε κεντρικούς υπολογιστές δικτύων μέσω της άμεσης δύναμης πωλήσεων της σε μεγαλύτερους πελάτες και μέσω του τηλεφώνου και των Online καναλιών στους πελάτες μικρότερων επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας ένα τριών στρώσεων αρχιτεκτονικό σύστημα.

#### Σχήμα 9.4: Κανάλι διανομής

Πηγή: Kenneth L. Kraemer, Jason Dedrick, and Sandra Yamashiro, "Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation "



#### Έμμεσο κανάλι διανομής στη βιομηχανία υπολογιστών



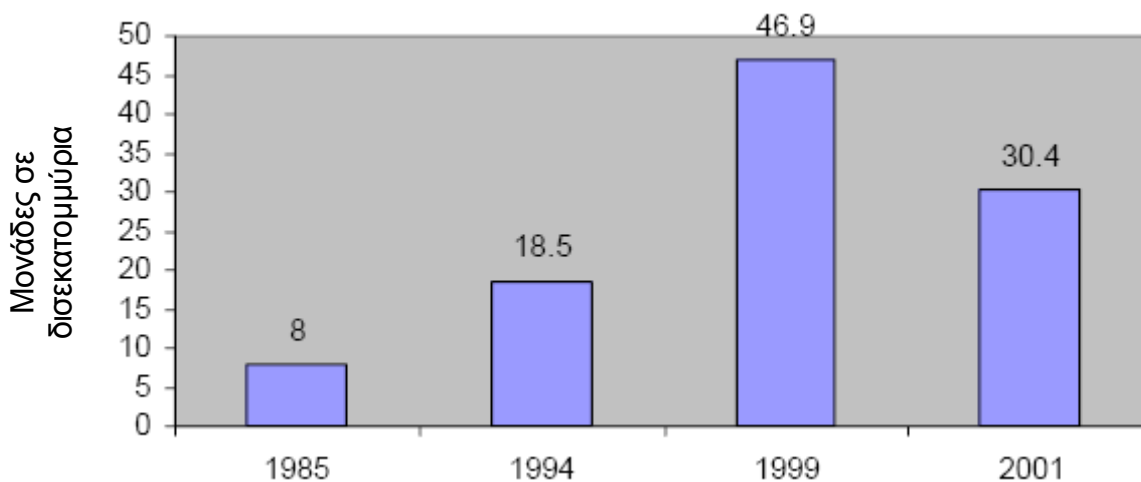
#### Άμεσο κανάλι διανομής της Dell

- **Βιομηχανία** - η Dell μπήκε στην αγορά κεντρικών υπολογιστών δικτύων το 1996, και μέσα σε 3 έτη, οι κεντρικοί υπολογιστές δικτύων αποτελούσαν 12% των πωλήσεων της. Μπήκε στην αγορά τερματικών σταθμών το 1997 και μέχρι το 2000 ήταν ο παγκόσμιος πρωτοπόρος στην αγορά. Η Dell είχε 2 αμερικανικές εγκαταστάσεις για να συντηρεί τη βορειοαμερικανική αγορά στο Τέξας και το Tennessee. Είχε επίσης εγκαταστάσεις στην Ιρλανδία, τη Μαλαισία, τη Βραζιλία και την Κίνα για να υποστηρίξει το παγκόσμιο επιχειρηματικό πεδίο της. Μέχρι το 2000, η Dell παρήγαγε \$7,4 δισεκατομμύρια, με 25% (\$1,85 δισεκατομμύριο δολάρια) προερχόμενα έξω από τις ΗΠΑ, αλλά εκπληκτικά, το διεθνές μερίδιο αγοράς ήταν το μισό από αυτό που ήταν στις ΗΠΑ. Με τη βιομηχανία αμερικανικών υπολογιστών να είναι αρκετά κορεσμένη, 53% των σπιτιών που ήδη είχαν υπολογιστές και σε συνδυασμό με τους καταναλωτικούς φόβους μιας οικονομικής ύφεσης, οδήγησε σε μια σημαντική μείωση στη ζήτηση. Η βιομηχανία πρόσφατα ακριβώς είχε περάσει από μια υπερβολική επεκτατική φάση με τα ποσοστά αύξησης 30% το 1999-2000, αλλά τα περιθώρια ακαθάριστου κέρδους

συνολικά έχουν ελαττωθεί από 50% σε 25% την τελευταία δεκαετία. Επομένως, η οικονομική μείωση του 2000 προέκυψε από τις προβλέψεις μειώσεις των εσόδων των υπολογιστών γραφείου και laptop κατά 10% από το προηγούμενο έτος.

- **Ανταγωνιστές** - η βιομηχανία υπολογιστών είναι τεμαχισμένη. Νέα προϊόντα βγαίνουν όλη την ώρα, ο ανταγωνισμός είναι έντονος, και οι πελάτες είναι μεταβλητοί. Οι κύριοι ανταγωνιστές της Dell ήταν η Apple, IBM, Compaq, Gateway, και η HP, αλλά το υπόλοιπο τμήμα είχε το μεγαλύτερο ποσοστό του μεριδίου αγοράς μικροπωλητών που ανέρχεται σε 34%. Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις δεν θα μπορούσαν να συνεχίσουν τα κέρδη εάν λειτουργούσαν στο "χαμηλού περιθωρίου σημείο" της Dell, καθώς τα μεγάλα περιθώρια της βιομηχανίας συνέχιζαν να πέφτουν (δηλ. συνολικές πωλήσεις μονάδων ελαττώθηκαν από 46,9 δισεκατομμύρια το 1999 σε 30,4 δισεκατομμύρια μέχρι το τρίτο τρίμηνο του 2001, που ήταν μια μείωση 14%, (σχήμα 9.5). Η Compaq ήταν ο πρωτοπόρος στην αγορά των υπολογιστών γραφείου και των φορητών το 1997, αλλά μέχρι το 2001, η Dell τους είχε προσπεράσει.

**Σχήμα 9.5: Συνολικές πωλήσεις μονάδων**



Πηγή: **Todd Beals**, "Case Study Dell (Creative Media Services) "

- **Ανάλυση πελατών** - οι πελάτες εκτίμησαν τη μοναδικότητα της Dell: εφόσον τους δίνει την δυνατότητα να προσαρμόσουν εύκολα τους υπολογιστές τους, συζητούν άμεσα με τον κατασκευαστή, και προσφέρεται ελκυστική τιμολόγηση ως αποτέλεσμα του "άμεσου προτύπου". Η Dell κατάλαβε τις διαφορετικές ανάγκες της μεγάλης εταιρικής, μικρής επιχείρησής της, και των κυβερνητικών πελατών και

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ DELL

προσπάθησε να βελτιστοποιήσει 7.500 παγκόσμιες πωλήσεις της και να υποστηρίξει τους αντιπροσώπους της για κάθε ιδιαίτερο τμήμα. Προκειμένου να γίνει αυτό, η Dell τεμάχισε τη βάση πελατών της σε 9 αμερικανικές γεωγραφικές περιοχές. Η Dell επίσης είχε δημιουργήσει 3 περιοχές έξω από τις ΗΠΑ: διεθνής Αμερική, EMEA, και APCC (σχήμα 9.6). Τέσσερις κύριοι τύποι πελατών της Dell διαφοροποιήθηκαν μέσω της διαδικασίας αγοράς ως πρώτιστης σχέσης (καταναλωτές με τις τρέχουσες αγορές) ή πελάτες συναλλαγών, (καταναλωτές που κάνουν 1 αγορά τη φορά) χωρισμένη στα ακόλουθα τμήματα.

**Παγκόσμια:** πρώτιστης σχέσης και συναλλαγής, κατόπιν χωρίστηκε σε 3 βασικές περιοχές: επιχείρηση σχέσης, μικρές/μέσες επιχειρήσεις, και καταναλωτική επιχείρηση.

- **αμερικανική αγορά** (σχέση = 60%): Παγκόσμια επιχείρηση, επιχείρηση, μεγάλη εταιρική λογαριασμοί, ομοσπονδιακή κυβέρνηση, εκπαίδευση, κράτος & τοπική κυβέρνηση
- **μικρές/μέσες επιχειρήσεις** (σχέση = 30%): Προτιμημένο τμήμα κέρδους, Τμήμα επιχειρησιακών συστημάτων
- **καταναλωτική επιχείρηση** (συναλλαγές = 10%): πεπειραμένοι αγοραστές.

**Σχήμα 9.6 περιοχές έξω από τις ΗΠΑ**

Americas International	EMEA	APCC/Japan
Canada	Europe	Asia Pacific
Mexico	Middle East	China
South America	Africa	Australia
Central America		India
		Japan

Πηγή: **Todd Beals**, "Case Study Dell (Creative Media Services) "

### **9.3 Άμεσες πωλήσεις**

Η προσέγγιση άμεσων πωλήσεων στηρίζεται σε δύο βασικά στοιχεία: άμεσες σχέσεις με πελάτες, και προϊόντα και υπηρεσίες που στοχεύουν στα ξεχωριστά τμήματα των πελατών. Άμεσες πωλήσεις σημαίνουν ότι η Dell πρέπει να φτάσει στους πιθανούς πελάτες, καθέναν μέσω της δυναμικότητας πωλήσεών της, μέσω των διαφημιστικών και άλλων προσπαθειών μάρκετινγκ. Η Dell πωλεί μέσω των μεταπωλητών, ως επί το

πλείστον για τα περισσότερα εξαρτήματα δεν χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του καναλιού, ούτε υποστηρίζει τα περιθώρια κέρδους του καναλιού.

#### **9.4 Άμεσες σχέσεις πελατών**

Η χρήση της Dell της άμεσης προσέγγισης παρέχει σύμφωνα με τις υπάρχουσες πληροφορίες σχεδόν έξι τοις εκατό πλεονέκτημα κόστους έναντι των έμμεσων πωλητών. Παρέχει επίσης στην Dell λεπτομερή γνώση για τους πελάτες της. Πωλητες που πωλούν μέσω των μεταπωλητών και των λιανοπωλητών συχνά δεν ξέρουν ποιοι είναι οι τελικοί πελάτες τους, έτσι πρέπει να στηριχθούν στη έρευνα δευτεροβάθμιας αγοράς για να προσδιορίσουν τη βάση των πελατών τους. Η άμεση προσέγγιση επιτρέπει επίσης στην Dell να προσδιορίσει νωρίς τις τάσεις των πελατών έτσι μπορεί να αποκριθεί με τα επιθυμητά προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές της.

Η άμεση προσέγγιση επιτρέπει στην Dell να δημιουργήσει σχέσεις, κάτι το οποίο κάνει εύκολο και γρήγορο για τους πελάτες να κάνουν δουλειές με την Dell. Το προσωπικό IT της Boeing αναφέρει ότι η Dell έχει προσαρμοσμένα τα συστήματα IT, τις αλληλεπιδράσεις με τον χρήστη και τις διαδικασίες προμήθειάς της Boeing, κάνοντας εύκολο και οικείο για τους υπαλλήλους της Boeing να αγοράσουν τους υπολογιστές Dell. Η Dell χρησιμοποιεί το EDI για επεξεργάσιμες παραγγελίες άμεσα στο σύστημα διαχείρισης παραγγελιών του επειδή η Boeing απαιτεί να λειτουργεί με αυτό τον τρόπο (παρά τη χρησιμοποίηση του Διαδικτύου) ως ομοσπονδιακή κυβέρνηση/DOD ανάδοχος, και επειδή το προσωπικό της Boeing εξοικειώνεται με το EDI. Η Dell επίσης έχει ενσωματώσει της πληροφορίες προϊόντων στον εσωτερικό κατάλογο προμήθειας της Boeing, πάλι η Dell προσαρμόζεται στον τρόπο που η Boeing κάνει επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, η Dell είναι σε θέση να συλλαβει νέες και αναπληρωματικές επιχειρήσεις υπολογιστών επειδή είναι εύκολο και εξοικειωμένο να κάνει κανείς επιχειρήσεις με την Dell.

Το μειονέκτημα των άμεσων πωλήσεων είναι ότι η Dell στερείται την εκτενή προέκταση του καναλιού, το οποίο έχει χιλιάδες μεγάλες και μικρές εταιρίες που παρέχουν πωλήσεις, μάρκετινγκ, υπηρεσία και υποστήριξη στους πελάτες όλων των μεγεθών σε όλες τις αγορές. Για να υπερνικήσει αυτό το πρόβλημα, η Dell έχει τμηματοποίηση την αγορά προς το μέγεθος και έστρεψε ένα μεγάλο μέρος των προσπαθειών μάρκετινγκ της σε μεγάλους πελάτες που θα μπορούσαν να τους

φτάσουν άμεσα από τη δύναμη πωλήσεων της Dell. Μόνο μετά από την καθιέρωση ενός ισχυρού εμπορικού σήματος με τους μεγαλύτερους πελάτες και την ανάπτυξη της σε απευθείας σύνδεση υποδομής για να πλησιάση νέους πελάτες με χαμηλή πρόσθετη δαπάνη έχει η Dell στοχεύσει σοβαρά ευρέως σε διασκορπισμένες μικρές επιχειρήσεις και αγορές καταναλωτών. Η Dell πωλεί επίσης στους μεταπωλητές και τους ολοκληρωτές σε μερικές περιπτώσεις και εργάζεται με τους διανομείς για να προσφέρει μη προϊόντα της Dell όπως το λογισμικό και οι περιφερειακές μονάδες. Παραδείγματος χάριν, η Dell αναφέρεται να είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος μεταπωλητής εκτυπωτών Hewlett - Packard. Αυτή η ευελιξία βοηθά την Dell να επεκτείνει την έκταση του μάρκετινγκ της ενώ διατηρεί την άμεση στρατηγική πωλήσεων της για τον όγκο της επιχείρησής της.

## **9.5 Κατάτμηση πελατών για τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες**

Η Dell χωρίζει τους πελάτες της σε συγγενικούς, συναλλαγής και Δημόσιους/διεθνείς πελάτες. Η τμηματοποίηση των πελατών της Dell βοηθά να ανταποκριθεί στις αλλαγές σε ζήτηση μεταξύ των διαφορετικών πελατών, να ανάπτυξη νέα τμήματα πελατών, και να αναπτύξει τα πιο κερδοφόρα τμήματα.

Οι σχέσεις με τους πελάτες είναι επιτυχία για 1000 επιχειρήσεις που έχουν ετήσια απόδοση τουλάχιστον \$1 εκατομμύριο . Αριθμούν αυτήν την περίοδο περίπου πενήντα επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένου της Boeing, Exxon, Ford, Goldman Sachs, MCI, Microsoft, Mobil, Oracle, Procter & Gamble, Sears, Shell Oil, Toyota and Wal-Mart. Οι σχέσεις με πελάτες αποτελούν το 70% των πωλησεων της Dell το 1997, επάνω από 59% το 1992, απεικονίζοντας την έμφαση της Dell στην ανάπτυξη της επιχείρησής με τους μεγάλους κερδοφόρους πελάτες (Πίνακας 9.1). Η Dell συγκεντρώνει τους πόρους της σε αυτούς τους πελάτες, προσφέροντας ιδιαίτερα προσαρμοσμένες υπηρεσίες για να κερδίσει και να κρατήσει την επιχείρησή της.

Οι συγγενικοί πελάτες συντηρούνται από τους τομείς-βασισμένους στους αντιπροσώπους πωλήσεων μέσα σε περιοχές πελατών και ένας ίσος αριθμός τηλεφωνικών υπηρεσιών αντιπροσώπων αφοσιωνόνται σε αυτούς τους λογαριασμούς. Κάθε αντιπρόσωπος πωλήσεων αφιερώνεται σε έναν ενιαίο πελάτη, και είναι αρμόδιος για την κατανόηση του περιβάλλοντος IT και της ανάγκης υπηρεσιών. Κάθε αντιπρόσωπος πωλήσεων επί του τόπου πελατών είναι ζευγαρωμένος με ένα "εσωτερικό αντιπρόσωπο" στην Dell που είναι αρμόδιος για την διαδικασία παραγγελίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ DELL

Οι πελάτες συναλλαγής, που αντιπροσωπεύουν το 30 τοις εκατό των Αμερικάνικων πωλήσεων, αποτελούνται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις (περίπου 20 τοις εκατό), και πελάτες Υπουργείων Εσωτερικών και καταναλωτές (περίπου 10 τοις εκατό). Οι πελάτες συναλλαγής εξυπηρετούνται από αρκετές χιλιάδες εσωτερικούς αντιπροσώπους πωλήσεων που μπορούν να υπενθυμίσουν τις καταγραμμένες ιστορικές πωλήσεις για να βοηθήσουν τους πελάτες να επιλέξουν τα συστήματα που ταιριάζουν με το προγενέστερο σχέδιο αγορών τους.

Οι διεθνείς αγορές εξυπηρετούνται από έναν συνδυασμό αυτόνομων υποκαταστημάτων και συμφωνιών διανομής που προσαρμόζονται στις τοπικές επιχειρήσεις και στα κυβερνητικά περιβάλλοντα. Μια περισσότερο εύκαμπτη προσέγγιση απαιτείται επειδή η έννοια της αγοράς κατευθείαν από τον κατασκευαστή είναι μια νέα έννοια σε πολλές διεθνείς αγορές. Επίσης, η υποδομή για υποστήριξη του άμεσου μοντέλου λείπει. Εντούτοις, η Dell έχει επιλέξει να μπει και στην Κίνα και στη Βραζιλία με άμεσες πωλήσεις, θεωρώντας ότι αυτές οι μεγάλες αναδυόμενες αγορές θα υποστηρίξουν το άμεσο μοντέλο. Με την άμεση πώληση, ενσωματώνεται η σωστή τεχνολογία καθώς διατίθεται, και συγχρονίζεται η μεταστροφή καλά, η Dell μπορεί να εκμεταλλευθεί τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους της νέας τεχνολογίας, επίσης μπορεί να εκμεταλλευθεί τις μειωμένες τιμές στα συστατικά.

### Πίνακας 9.1. Dell Χαρακτηριστικά πωλησεων παγκοσμίως

Πηγή: Kenneth L. Kraemer, Jason Dedrick, Sandra Yamashiro, "Refining And extending The Business Model With information technology: Dell omputer Corporation "

	1992	1993	1996	1997	1998
Δίκτυο Πωλησεων (Παγκοσμίως)	\$2,014	\$3,475	\$7,759	\$12,327	\$18,243
Με τμηματική αγορά (Αμερικάνικη αγορά μονό)	Συγγενικές 59% Συναλλαγές 41%	Συγγενικές 64% Συναλλαγές 36%		Συγγενικές 70% Συναλλαγές 30%	
Με Κανάλια (Παγκοσμίως)				Άμεσες 85% Έμμεσες 15%	
Με αγορές (Παγκοσμίως)	Αμερική 73% Ευρώπη 27% Ασία 0%	Αμερική 71% Ευρώπη 27% Ασία 2%	Αμερική 66% Ευρώπη 28% Ασία – Ειρηνικός 6%	Αμερική 69% Ευρώπη 24% Ασία – Ειρηνικός 7%	Αμερική 68% Ευρώπη 26% Ασία – Ειρηνικός 6%

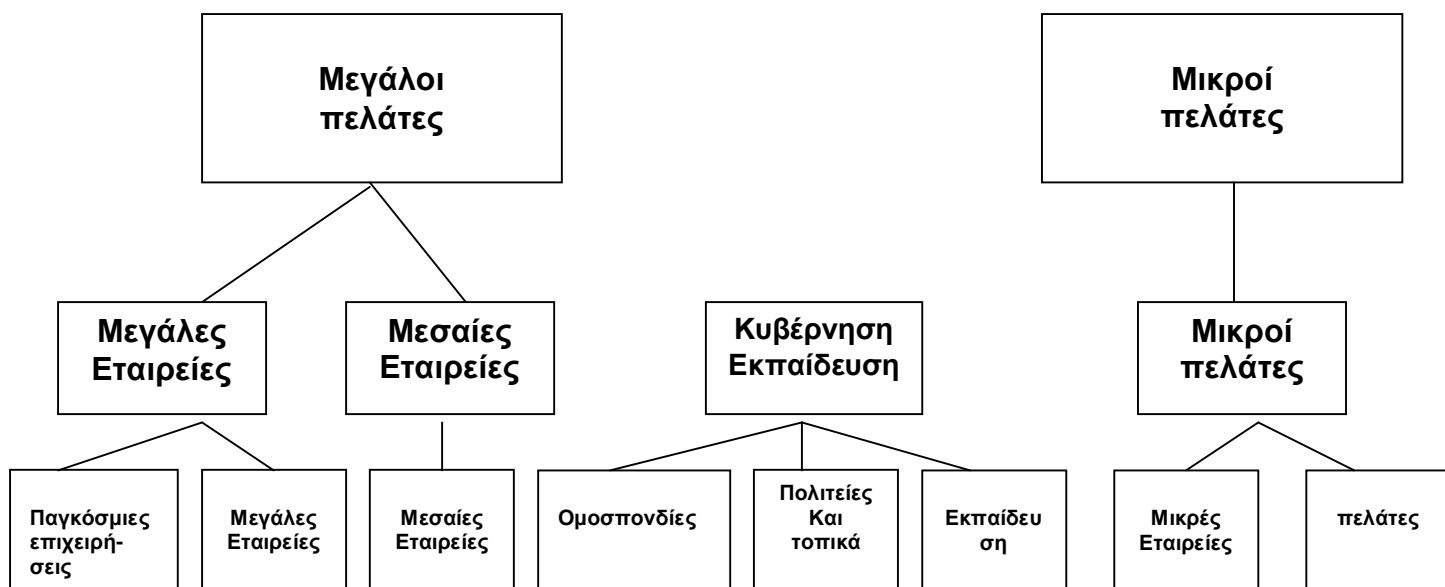
### 9.6 Τρέχουσα στρατηγική

"Υψηλή ποιότητα, ισχυρότερη, γρηγορότερη, προσαρμοσμένη και φτηνότερη ". Για κάθε νέο προϊόν ή υπηρεσία που εισάγει στην αγορά, η Dell εφαρμόζει με συνέπεια τη νοοτροπία (Build to order) της κατασκευής υπολογιστών υπό παραγγελία (αναφερόμενη ως άμεση πρότυπη προσέγγιση) από την αρχή της διαδικασίας ανάπτυξης και παραγωγής. Η επιχείρηση της Dell ήταν μοναδική δεδομένου ότι ήταν σε θέση να πραγματοποιήσει με συνέπεια σημαντικά κέρδη στις χαμηλές περιθωρίου περιοχές προϊόντων. Η άμεση πρότυπη προσέγγισή του εξελίσσεται για κάθε νέο προϊόν και υπηρεσία κατορθώνει παράδοση υψηλής ποιότητας υπολογιστές με έναν πολύ αποδοτικό τρόπο όσον αφορά το κόστος. Η Dell είναι ένα πρότυπο συνεχής-αύξησης, προσαρμόζεται συνεχώς, μεταβάλλεται και βρίσκει τους τρόπους να κυριαρχήσει στο περιβάλλον της. Επιπλέον, η Dell ήταν σε θέση

να αποκτήσει την ευελιξία και την ταχύτητα, και να την ενσωμάτωση στο DNA της επιχείρησης.

**Προσδιορισμός θέσης.** Ο Michael Dell απεικονίζει την επιχείρησή του ως "το καλό παιδί", ο Robin Hood της βιομηχανίας υπολογιστών που προσφέρει περισσότερα για λιγότερα. Η εταιρία τους είναι "καλύτερη, γρηγορότερη, φτηνότερη" χρησιμοποιώντας αντικείμενα εμπορικών σημάτων, κατασκευή υπό παραγγελία (Build to order), και την προσαρμοσμένη εξυπηρέτηση πελατών, που οδήγησαν στην υψηλή ποιότητα και την ισχυρότερη δύναμη υπολογισμού. Η Dell είχε μια φήμη για "την αποτελεσματικά στο να εισβάλει στις αγορές προϊόντων όπου τα βασικά ιδιόκτητα στοιχεία είχαν γίνει τυποποιημένα και να περικόπτει τους υπάρχοντες φορείς βασισμένη στην τιμή." Η στρατηγική της Dell ήταν να επιλεγεί ο καλύτερος στους προμηθευτές κατηγορίας (όπως την Intel και τη Microsoft) για κάθε αντικείμενο και να αυξήσει τις επένδουσες της στην E&A. Μέχρι το 2001, η Dell είχε γίνει ο αμερικανικός πρωτοπόρος στην αγορά στις πωλήσεις κεντρικών υπολογιστών δικτύων.

**Αγορά στόχος** - η κύρια εστίαση της Dell είναι στις μεγάλες εταιρίες με τις δευτεροβάθμιες προσπάθειες στις μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (σχήμα 9.7). Επιπλέον, στοχεύει στο σφαιρικό καταναλωτή άμεσα, αλλά με την ελάχιστη προσπάθεια. Η Dell εστιάζει κυρίως στα τμήματα που είναι ήδη πεπειραμένα για τους υπολογιστές.



**Σχήμα 9.7: Πελάτες της Dell**

Πηγή: Joan Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell", Harvard Business Review.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα τέσσερα π της Dell (**Products, Pricing, Pricing, Pricing** ).

**Προϊόντα** - η Dell έχει αυτήν την περίοδο 6 κύρια προϊόντα: υπολογιστές, lap-top, εξυπηρέτηση πελατών, συσκευές αποθήκευσης, τερματικοί σταθμοί, και βοηθητικές υπηρεσίες.

**Τιμολόγηση** - όταν αποφασίζει να εισέλθει η Dell σε μια ιδιαίτερη αγορά, χρησιμοποιεί με συνέπεια την άμεση Πρότυπη προσέγγιση, που διατιμά το προϊόν κάτω από αυτόν των ανταγωνιστών της. Αυτές οι χαμηλές τιμές είναι το αποτέλεσμα πολλαπλών επιπέδων πηγών αύξησης κεφαλαίου και από την επίτευξη των οικονομιών κλίμακας.

**Προώθηση** - On line πρότυπο, άμεση παραγγελία ταχυδρομείου, κατάλογοι, αρχαιότερες σελίδες, ειδική εκπαίδευση και πιστοποιήσεις, από στόμα σε στόμα , κύρια άρθρα, αναθεωρήσεις, αντιπρόσωποι πωλήσεων, και βραβεία

**Τοποθεσία** - κατευθείαν από την Dell: On line, τηλέφωνο, ταχυδρομική παραγγελία. (Η Dell δεν χρησιμοποιεί οποιουσδήποτε λιανοπωλητές ή χονδρέμπορους για να πωλήσει τα προϊόντα της.)

## 9.7 Παραγωγή με κατασκευή υπό παραγγελία “Build-to-Order”

Το σύστημα παραγωγής της Dell εφαρμόζει τις αρχές της λιτής κατασκευής και ακριβώς στην ώρα “ just-in-time (JIT)” παραγωγή που υιοθετήθηκε αρχικά από τους ιαπωνικούς κατασκευαστές όπως την Toyota, και έχει εφαρμοστεί εκτενώς στη βιομηχανία υπολογιστών της Αμερικής. Στόχος αυτών των αρχών είναι να ελαχιστοποιήσουν τους καταλόγους απογράφης αποθεμάτων εξαρτημάτων με την απαίτηση από τους προμηθευτές να ξαναεφοδιάζουν τα εξαρτήματα μόνο όταν χρειάζονται, και συχνά να διατηρήσουν την ιδιοκτησία των εξαρτημάτων μέχρι να χρησιμοποιηθούν. Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση υπολογιστών ωθεί το αντίθετο πρόβλημα καταλόγων απογράφης αποθεμάτων επάνω στους προμηθευτές, μια πρακτική που είναι βιώσιμη τουλάχιστον για τους μεγαλύτερους προμηθευτές που έχουν την επιρροή για να προβάλουν τέτοιες απαιτήσεις.

Η στρατηγική κατασκευής υπό παραγγελία “Build-to-Order” της Dell πηγαίνει ακόμη περαιτέρω από την λιτή παραγωγή, προκειμένου να επιτευχθεί η μαζική προσαρμογή εξειδικευμένη στις απαιτήσεις του πελάτη των προϊόντων. Η κατασκευή υπό παραγγελία απαιτεί από την Dell και τους προμηθευτές να έχουν διαθέσιμα συγκεκριμένα συστατικά δεδομένου ότι απαιτούνται για να εκπληρώσουν μια εισερχόμενη παραγγελία. Παραδείγματος χάριν, ενώ η Compaq ή η IBM μπορεί να παραγγείλει σκληρούς δίσκους σε παρτίδες διαφορετικών μοντέλων για τις διαφορετικές λειτουργίες παραγωγής, η Dell πρέπει να έχει στο χέρι αρκετή ποσότητα από το κάθε ένα μοντέλο δίσκων για να ικανοποίηση γρήγορα τις παραγγελίες ποικίλων και απρόβλεπτων μεγεθών. Αυτό απαιτεί πολύ στενή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων πωλήσεων της Dell και των τμημάτων κατασκευής και μεταξύ της Dell και των προμηθευτών της. Επιτυγχάνει αυτό με την βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών της, αναπτύσσει σφιχτές σχέσεις με έναν περιορισμένο αριθμό προμηθευτών, και με τη χρησιμοποίηση του IT που διευκολύνει την επικοινωνία μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Η Dell έχει συνεχώς λειτουργήσει για να βελτιώσει την ταχύτητα και την ευελιξία του συστήματος παραγωγής της . Το σύστημα παραγωγής κατασκευή υπό παραγγελία “Build-to-Order” είναι το σημείο εστίασης της λειτουργίας της επιχείρησης της Dell, το κοινό σημείο επαφής για τις πωλήσεις, προμήθειες, διοικητικές μέριμνες, κατασκευή και παράδοση.

Η διαδικασία είναι διευκρινισμένη από αυτό που συμβαίνει όταν τοποθετούν οι πελάτες μια διαταγή παραγγελίας μέσω του διαδικτύου. Βοηθούνται από το διοικητικό λογισμικό διαμόρφωσης που τους επιτρέπει να επιλέξουν από ένα μενού επιλογών φυσικών εξαρτημάτων υπολογιστή και λογισμικού, ακολουθεί ένα παράδειγμα προσαρμογής ενός συστήματος υπολογιστή. Το διοικητικό λογισμικό διαμόρφωσης εξασφαλίζει τα στοιχεία που επιλέγονται να είναι συμβατά με το υπόλοιπο του συστήματος και τιμολογεί το σύστημα, επιτρέποντας στον πελάτη να επαναλάβει αλλαγές μέσω των διάφορων επιλογών.

### **Κατασκευάστε το σύστημά σας μέσω Internet**

- Διαμορφώστε το σύστημα για να ικανοποιήσετε καλύτερα τις ανάγκες σας με την επιλογή των επιλογών από τις εξελισσόμενες επιλογές που παρέχονται.
- Προσέξτε τη μεταβολή των τιμών κατά την διαμόρφωση του συστήματός σας. Δύο τιμές επιδεικνύονται για το προσαρμοσμένο σύστημά σας που παρουσιάζει την τιμή με το Φ.Π.Α και χωρίς Φ.Π.Α.
- Χρησιμοποιήστε τους ελέγχους για να αλλάξετε την άποψη αυτής της σελίδας σας - 'Show options' παρουσιάζει όλες τις διαθέσιμες επιλογές επί της οθόνης αμέσως. Επιστροφή στην τυποποιημένη άποψη με την επιλογή 'hide options'.
- Επιλέξτε 'Reset' για να αποκαταστήσετε τη διαμόρφωση στην αρχική της κατάσταση.
- Όταν τελειώσετε το σύστημά σας, επιλέξτε 'Add to basket' προσθήκη στο καλάθι "για να τοποθετήσετε το προϊόν στο καλάθι αγορών σας. Θα είστε σε θέση ακόμα να αφαιρέσετε το στοιχείο αργότερα.
- Επιλέξτε 'Choose another product' επιλογή ενός άλλου προϊόντος "για να εγκαταλείψετε την προσαρμογή του προϊόντος σας και να επιστρέψετε στην αρχική σελίδα.



[Support](#) | [My Basket](#) | [Order Status](#)

Η Dell προτείνει  
Microsoft® Windows® XP  
Professional

Dell recommends  
Microsoft® Windows® XP  
Professional

#### Your basket

Items: 0

Total: 0

All prices include delivery.



Retrieve your basket

#### E-VALUE CODE

▶ [What is E-Value ?](#)



▶ [Recommended Systems / Choose Another Product](#)

▶ [How to print this page](#)

▶ [Hide Options](#)

▶ [Reset](#)

▶ [How do I use this page?](#)

▶ [Privacy Practices](#)  
Your right to privacy is our concern

## CUSTOMISE YOUR DELL SYSTEM



### Precision Workstation 370

The Dell Precision Workstation 370 is a highly-scalable workstation designed for complex computing environments that require outstanding performance, expandability and reliability in a single processor architecture.



Bring maximum performance to your e-Business.

#### Standard Features

- Desktop or Mini Tower Chassis with 3.5" Floppy Bay, 2 External 5.25" Bays & 2 Internal Bays
- Microsoft Windows XP Professional
- Intel® 925X chipset and Intel® Extended Memory 64 Technology support
- PCI Express technology for graphics and I/O performance
- Integrated Gigabit Ethernet using PCI Express provides capability for tremendous network speed
- Ideal system for graphic design, high-end 3D graphics and AEC applications
- 3 Years On-Site Next Business Day Service

#### Operating System

- Microsoft Windows XP Professional (SP2) English

#### File Allocation



NTFS



FAT32

#### Chassis



MiniTower with 3.5" Floppy Bay, 2 External 5.25" Bays & 2 Internal Bays (426.7 x 177 x 449.5mm)



Desktop with 3.5" Floppy Bay, 2 External 5.25" Bays & 2 Internal Bays (444.5 x 177.6 x 444.5mm) (+EUR 60,00)

### Processor



Intel Pentium 4 Processor 2.80GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB



Intel Pentium 4 Processor 3.00GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (+EUR 10,00)



Intel Pentium 4 Processor 3.00GHz, Intel EM64T, 2MB L2 Cache, 800MHz FSB (+EUR 120,00)



Intel Pentium 4 Processor 3.20GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (+EUR 120,00)



Intel Pentium 4 Processor 3.20GHz, Intel EM64T, 2MB L2 Cache, 800MHz FSB (+EUR 160,00)



Intel Pentium 4 Processor 3.40F GHz, Intel EM64T, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (+EUR 160,00)



Intel Pentium 4 Processor 3.40GHz, Intel EM64T, 2MB L2 Cache, 800MHz FSB (+EUR 300,00)



Intel Pentium 4 Processor 3.60F GHz, Intel EM64T 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (+EUR 300,00)



Intel Pentium 4 Processor 3.60GHz, Intel EM64T, 2MB L2 Cache, 800MHz FSB (+EUR 550,00)



Intel Pentium 4 Processor 3.80F GHz, Intel EM64T 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (+EUR 550,00)



Intel Pentium 4 Processor with HT Technology Extreme Edition 3.40GHz, 2MB L3 Cache, 800MHz FSB (+EUR 550,00)

### Hyper Threading

Hyper-Threading is available on 800MHz Front Side Bus processors only, it may increase the performance of some applications. This feature is supported in Windows XP only and can be enabled or disabled in the system BIOS at any time. Default is off.



Processor Hyper-Threading

### Energy Star

Energy Star certifies that the product will be shipped in a low power consumption mode. The standby timer will be set to 30 minutes.



Energy Star Not Enabled



Energy Star Enabled

### Systems Management

OpenManage Client Instrumentation (OMCI) is an optional software agent which enables administrators to collect hardware inventory and configuration information, receive proactive notification of potential fault conditions and remotely perform updates on one or a group of Dell.



Dell OpenManage Client Instrumentation



Not Required

### Floppy Drive

- 3.5 inch 1.44MB Floppy Drive

### Memory



512MB (2x256MB DIMM) 533MHz DDR2 ECC SDRAM Memory



512MB (2x256MB DIMM) 400MHz DDR2 Non-ECC SDRAM Memory (- EUR 20,00)



1.0GB (2x512MB DIMM) 533MHz DDR2 ECC SDRAM Memory (+EUR 100,00)



1.0GB (2x512MB DIMM) 400MHz DDR2 Non-ECC SDRAM Memory (+EUR 70,00)



1.0GB (4x256MB DIMM) 533MHz DDR2 ECC SDRAM Memory (+EUR 100,00)



1.0GB (4x256MB DIMM) 400MHz DDR2 Non-ECC SDRAM Memory (+EUR 70,00)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ DELL

- 2.0GB (2x1024MB DIMM) 533MHz DDR2 ECC SDRAM Memory (+EUR 670,00)
- 2.0GB (2x1024MB DIMM) 400MHz DDR2 Non-ECC SDRAM Memory (+EUR 570,00)
- 2.0GB (4x512MB DIMM) 533MHz DDR2 ECC SDRAM Memory (+EUR 370,00)
- 2.0GB (4x512MB DIMM) 400MHz DDR2 Non-ECC SDRAM Memory (+EUR 310,00)
- 3.0GB (2x1024+2x512MB DIMM) 533MHz DDR2 ECC SDRAM Memory (+EUR 900,00)
- 3.0GB (2x1024+2x512MB DIMM) 400MHz DDR2 Non-ECC SDRAM Memory (+EUR 770,00)
- 4.0GB (4x1024MB DIMM) 533MHz DDR2 ECC SDRAM Memory (+EUR 1550,00)
- 4.0GB (4x1024MB DIMM) 400MHz DDR2 Non-ECC SDRAM Memory (+EUR 1370,00)

### Hard Drive Configuration Options

If you select RAID, a minimum of 2 hard drives is required. Note: RAID requires that all hard drives are the same type

- No RAID Required
- RAID 1 (Requires 2 hard drives)
- RAID 0 (Requires 2 or more hard drives)
- 1 Boot Hard drive and RAID1 (Requires 1 Boot hard drive and 2 data drives)

### 1st (Boot) Hard Drive

When mixing SATA & SCSI hard drives (in Non-Raid configurations), the SATA drive will be the primary hard drive SC Drives require selecting a U320 SCSI Controller Card below. For hard drive capacity, 1 GB represents 1,000,000,000 I

- 40GB (7,200 rpm) Serial ATA Hard Drive with DataBurst Cache
- 80GB (7,200 rpm) Serial ATA Hard Drive with DataBurst Cache  (+EUR 10,00)
- 160GB (7,200 rpm) Serial ATA Hard Drive with DataBurst Cache  (+EUR 40,00)
- 250GB (7,200 rpm) Serial ATA Hard Drive with DataBurst Cache  (+EUR 280,00)
- 400GB (7,200rpm) Serial ATA Hard Drive with DataBurst Cache  (+EUR 680,00)
- 74GB (10,000rpm) Serial ATA Hard Drive with DataBurst Cache  (+EUR 230,00)
- 73GB (10,000 rpm) U320/M SCSI Hard Drive (+EUR 80,00)
- 36GB (15,000 rpm) U320/M SCSI Hard Drive (+EUR 120,00)
- 73GB (15,000 rpm) U320/M SCSI Hard Drive (+EUR 300,00)
- 146GB (10,000 rpm) U320/M SCSI Hard Drive (+EUR 380,00)
- 300GB (10,000 rpm) U320/M SCSI Hard Drive (+EUR 630,00)

### Internal SCSI HDD Controller Options

- Not Required
- U320 SCSI Controller Card - For Connecting Internal SCSI Hard Drives (+EUR 120,00)







### External Storage

Dell recommends the USB key due to it is increased versatility and capacity over a floppy disk. You can boot your Dell 370 from the key. The key can be attached to a chain or dropped into a pocket or purse and always kept with you.

- 64MB USB Memory Key (+EUR 17,00)














- 128MB USB Memory Key (+EUR 40,00)

### **Graphics Cards**









-  64MB PCIe x16 (DVI/VGA) nVidia Quadro NVS 280, Dual Monitor VGA Graphics Card (- EUR 120,00)
-  64MB PCIe x16 nVidia Quadro NVS 280, Dual Monitor DVI or VGA Graphics Card (- EUR 90,00)
-  128MB PCIe x16 (DVI/VGA) ATI FireGL V3100, Dual Mon VGA or DVI/VGA Graphics Card
-  128MB PCIe x16 (DVI/VGA) nVidia Quadro FX 1400, Dual Mon DVI or VGA Graphics Card (+EUR 390,00)
-  256MB PCIe x16 (DVI/VGA) nVidia Quadro FX 3400, Dual Mon DVI or VGA Graphics Card (+EUR 770,00)
-  512MB PCIe x16 (DVI/VGA) nVidia Quadro FX 4400 (+EUR 1269,00)

### **Monitor Options**

All Dell branded monitors are covered by Dell's Three-year Limited Warranty. Upgrading to a larger monitor is surprisir affordable. Dell's line-up of exceptional monitors can deliver enhanced resolution and refresh rates, crisp, vibrant imag amazing colour depth.

-  Dell 17" (15.7 VIS) Value Monitor (- EUR 30,00)
-  Dell 17" (15.7 VIS) UltraScan Monitor
-  Dell 19" (17.9 VIS) UltraScan  Monitor (+EUR 60,00)
-  Dell 21" (19.8 VIS) UltraScan  Monitor (+EUR 260,00)
-  Dell 15" Value Flat Panel Monitor (+EUR 80,00)
-  Dell 15" UltraSharp  Flat Panel Monitor with Height Adjustable Stand (+EUR 120,00)
-  Dell 17" Value Flat Panel Monitor (+EUR 130,00)
-  Dell 17" UltraSharp  Flat Panel Monitor with Height Adjustable Stand (+EUR 190,00)
-  Dell 19" UltraSharp  Flat Panel Monitor with Height Adjustable Stand (+EUR 310,00)
-  Dell 20" UltraSharp  Flat Panel Monitor with Height Adjstable Stand (+EUR 550,00)
-  Dell 20" UltraSharp  Wide Aspect Flat Panel Monitor (+EUR 580,00)
-  Dell 24" UltraSharp Flat Panel Wide Aspect Monitor with Height Adjustable Stand (+EUR 909,00)
-  No Monitor Required (- EUR 140,00)

### **CD ROM, DVD, Read-Write Drives**

-  48x CD-RW Drive
-  48x CD-ROM Drive (- EUR 50,00)
-  16x DVD-ROM Drive + Software Decode Solution (- EUR 10,00)
-  48x DVD-ROM/CD-RW Combo Drive + Software Decode Solution (+EUR 20,00)
-  16x DVD +/- RW + software (+EUR 30,00)
-  48x CD-ROM Drive + 48x CD-RW Drive (+EUR 40,00)
-  48x DVD-ROM/CD-RW Combo Drive + 48x CD-ROM Drive + Software Decode Solution (+EUR 60,00)
-  16x DVD-ROM Drive + Software + 48x CD-RW Drive (+EUR 80,00)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ DELL

- 16x max DVD+/-RW Drive Drive with double layer write capability + Software (+EUR 90,00)
- 16x max DVD+/-RW Drive Drive with double layer write capability + 16x DVD-ROM Drive + Software (+EUR 170,00)
- 16x max DVD+/-RW Drive Drive with double layer write capability + 48x CD-ROM Drive + Software (+EUR 130,00)

### DVD Authoring Software

Sonic DVDIt! SE enables professional authoring of a DVD with a DVD+/-RW drive. DVD+/-RW drive needs to be selected for this software!

- Sonic DVDIt! SE DVD Authoring Software (+EUR 30,00)

### Sound Card Option(s)

- Integrated Sound Card
- Sound Blaster Audigy 2 (D) with onboard 1394 (+EUR 100,00)

### Speakers

The AS500 flat panel speaker can only be ordered with the 15" to 20" UltraSharp Monitors. The AS500PA flat panel speaker can only be ordered with the Value Flat Panel Monitors. The Internal Speaker CANNOT be Ordered with a Sound Card.

- Internal Speaker
- Dell A215 Speakers (+EUR 10,00)
- Dell A425 Speakers (+EUR 50,00)
- AS500 Sound Bar (+EUR 20,00)
- AS500PA Sound Bar (+EUR 20,00)
- Not Required (- EUR 10,00)

### 1394 (Firewire) Controller Card

- Not Required
- 1394 (Firewire) Controller Card (+EUR 40,00)

### Modem

- Not Required
- Dell 56.6k Internal Data/Fax Modem (+EUR 40,00)

### Keyboard

- Enhanced Quietkey (Spacesaver) Keyboard

### Mouse

- Dell 2 Button USB Scroll Mouse
- Dell 2 Button USB Scroll Optical Mouse (+EUR 10,00)

### Mouse Pad

- Mouse Pad (+EUR 2,00)

### AntiVirus Software

Anti-virus software has to be of the same language as your Operating system.

Symantec Norton Antivirus v9.0 (+EUR 26,00)

**Support Service**

3 Years On-Site Next Business Day Service

4 Year Onsite Service with Next Business Day Response (+EUR 180,00)

5 Year Onsite Service with Next Business Day Response (+EUR 425,00)

Μπορούν επίσης να καλέσουν την εξυπηρέτηση πελατών, όπου μπορεί να τους συνδέσει άμεσα στον κατάλογο απογράφης αποθεμάτων της Dell για να προσδιοριστεί εάν τα απαιτούμενα συστατικά είναι διαθέσιμα. Αν όχι, ένας αντιπρόσωπος πωλήσεων μπορεί να ωθήσει το διαθέσιμο κατάλογο απογράφης αποθεμάτων σε μια χαμηλότερη τιμή, να προάγει τα νεότερα συστατικά σε μια υψηλότερη τιμή, ή να τα παρέχει στην ίδια τιμή προκειμένου να κλείσει την πώληση. Επίσης, οι προμηθευτές θα ειδοποιηθούν για να ξαναεφοδιάσουν αυτά τα συστατικά.

Αφότου λάβει η Dell μια διαταγή παραγγελίας, οι λεπτομέρειες διαμόρφωσης στέλνονται στο κατασκευαστικό τμήμα. Η συναρμολόγηση αρχίζει με ένα πλαίσιο στήριξης και ένα φύλλο προδιαγραφών (υλικά, ειδικές οδηγίες, και λογισμικό που φορτώνεται) για τη διαταγή παραγγελίας που κινείται με το πλαίσιο στήριξης σε όλη τη διαδικασία. Το φύλλο προδιαγραφών είναι τυπωμένο από ένα αρχείο υπολογιστών που είναι ενημερωμένο με τις πληροφορίες για τα συγκεκριμένα συστατικά που είναι εγκατεστημένα και τους υπαλλήλους που κάνουν τη συναρμολόγηση για κάθε μηχανή σε κάθε βήμα στη διαδικασία. Αυτό επιτρέπει γρήγορη αναγνώριση των σχετικών συστατικών, προμηθευτών ή υπάλληλων όταν αναπτύσσονται τα προβλήματα στη συναρμολόγηση ή αργότερα στη χρήση συστημάτων από τον πελάτη. , Μέρη όπως τα καλώδια, οι συνδετήρες, η μητρική κάρτα, και η μνήμη παίρνονται από τον κατάλογο απογράφης αποθεμάτων για να κινηθούν με το πλαίσιο στήριξης που κινείται κάτω στη γραμμή. "Στην κατασκευή και τη δοκιμή," άλλα συστατικά όπως ο σκληρός δίσκος, το floppy, το CD-ROM ή DVD τοποθετούνται.

Αφότου έχουν εγκατασταθεί όλα τα Φυσικά εξαρτήματα , το σύστημα στέλνεται στη μεταφόρτωση λογισμικού όπου το λειτουργικό σύστημα, οι εφαρμογές, τα διαγνωστικά και ακόμη το λογισμικό των πελατών φορτώνονται επάνω στο σκληρό δίσκο. Αφότου φορτωθεί το λογισμικό, το σύστημα τροφοδοτείται και εξετάζεται, και μετά στέλνεται "στην συσκευασία." Εδώ το ολοκληρωμένο σύστημα τοποθετείται σε μια συσκευασία, το πληκτρολόγιο, το ποντίκι, τα εξωτερικά καλώδια, τα εγχειρίδια, και οι εγγυήσεις φορτώνονται, η ετικέτα μεταφοράς τοποθετείται στη συσκευασία, και η συσκευασία στέλνεται. Ένα ηλεκτρονικό μήνυμα στέλνεται σε ένα εξωτερικό, ανεξάρτητο παραγωγό οθόνης για το σύστημα, για να εξασφαλίσει ότι η οθόνη παραδίδεται στον πελάτη ταυτόχρονα με το σύστημα. Μόλις σταλεί το σύστημα, οι πελάτες μπορούν να μπουν στον ιστοχώρο της Dell και να παρακολουθήσουν τις παραγγελίες τους μέσω της Federal Express.

Συνοψίζοντας, οι άμεσες πωλήσεις αποβάλλουν τον κατάλογο απογράφης αποθεμάτων στο κανάλι, παρέχουν στην Dell τις πληροφορίες και την πρόσβαση στον τελικό πελάτη, και επιτρέπουν στην Dell να προσφέρει άλλες υπηρεσίες στον πελάτη. Η κατασκευή υπό παραγγελία "built to order" επιτρέπει στην Dell να προσφέρει τις πιο πρόσφατες τεχνολογίες που φέρνουν ένα υψηλότερο περιθώριο, επιτρέπει σε αυτήν να προσαρμόσει τα προϊόντα της στις προδιαγραφές των χρηστών, και σημαίνει ότι η Dell δεν ξοδεύει μετρητά για τα μέρη έως ότου λάβει την πληρωμή για τον υπολογιστή. Μαζί, οι άμεσες πωλήσεις και η κατασκευή υπό παραγγελία βοηθούν να δημιουργήσουν μια ισχυρή σχέση μεταξύ της Dell και των πελατών της, καθώς και οι δυο απαιτούν την άμεση αλληλεπίδραση και επιτρέπουν στην Dell να συγκεντρώσει τις πληροφορίες για τις ανάγκες των πελατών της.

## **9.8 Βελτίωση του μοντέλου: Βελτίωση της επιχειρησιακής διαδικασίας**

Η Dell βελτιώνει συνεχώς το άμεσο μοντέλο μέσω του επανασχεδιασμού επιχειρησιακής διαδικασίας και της συνεχής βελτίωση διαδικασίας. Κάνει επίσης εκτενή χρήση του IT για υποστήριξη των συνδέσμων πληροφοριών και επιτρέπει τη βελτίωση της διαδικασίας σε όλη την αλυσίδα αξίας.

### **9.8.1 Προμήθεια, διοικητικές μέριμνες και κατάλογος απογράφης αποθεμάτων**

Η διαδικασία κατασκευής υπό παραγγελία “built to order” καθοδηγεί την αλυσίδα ανεφοδιασμού της Dell. Η ροή των παραγγελιών και η παραγωγή καθορίζουν πόσο από κάθε εξάρτημα και συστατικό απαιτείται και οι προμηθευτές πρέπει να προγραμματίσουν και να ρυθμίσουν την κατασκευή, την προμήθεια και τις διοικητικές μέριμνες τους αναλόγως. Η αλυσίδα ανεφοδιασμού της Dell φθάνει σε όλο τον κόσμο, και ειδικά πέρα από τον Ειρηνικό, όπου σύμφωνα με τις υπάρχουσες πληροφορίες αγόρασε \$1,6 δισεκατομμύρια συστήματα, εξαρτήματα και συστατικά από τις ταϊβανικές επιχειρήσεις μόνο το 1998, η διαχείριση μιας τέτοιας ευρέως διασπαρμένης αλυσίδα ανεφοδιασμού για να καλυφτούν οι απαιτήσεις της κατασκευής υπό παραγγελία είναι κρίσιμη για την επιτυχία της Dell, και αυτό απαιτεί στενές συνεργασίες και μοίρασμα πληροφοριών με τους προμηθευτές.

Η Dell έχει βελτιώσει και την προμήθεια και τον κατάλογο απογράφης αποθεμάτων ξανασχεδιάζοντας τους υπολογιστές της έτσι ώστε τα διαφορετικά μοντέλα χρησιμοποιούν όσο το δυνατόν περισσότερα από τα ίδια συστατικά. Αυτό μειώνει τον αριθμό των εξαρτημάτων των καταλόγων απογράφης αποθεμάτων και της πολυπλοκότητας της διαχείρισης της προμήθειάς. Μεταξύ 1992 και 1997, η Dell μείωσε τους 200 επιπλέον προμηθευτές της κατά 75 τοις εκατό. Δεκαπέντε από αυτούς είναι “βασικοί” προμηθευτές που παρέχουν περίπου 85 τοις εκατό των υλικών της Dell. Η Dell λειτουργεί με αυτούς τους προμηθευτές στον πολυετή προγραμματισμό και τη διαπραγμάτευση, με αυτόν τον τρόπο μειώνει την πολυπλοκότητα της διαχείρισης της αλυσίδας ανεφοδιασμού της.

Η Dell έχει πολύ δυνατά πρότυπα για τους προμηθευτές της, η ποιότητα πρέπει να είναι παγκόσμιας κατηγορίας ή αλλιώς ο προμηθευτής εγκαταλείπεται, ο όγκος των συστατικών πρέπει να αποθηκευθεί μέσα σε 15 λεπτά από τα εργοστάσια της Dell, και οι προμηθευτές πρέπει να εξασφαλίζουν δύο ώρες του καταλόγου απογράφης αποθεμάτων στις εγκαταστάσεις πάντα. Αυτές οι απαιτήσεις μειώνουν το κόστος του καταλόγου απογράφης αποθεμάτων για την Dell και υποστηρίζουν τις πάνω στην ώρα διαδικασίες παραγωγής της (just-in-time). Μέσω αυτών των συνεργασιών και άλλων με τις επιχειρήσεις μεταφορών, η Dell έχει επιτύχει την εικονική ολοκλήρωση της λειτουργίας

της από τις εισερχόμενες διοικητικές μέριμνες στην παραγωγή στις εξερχόμενες διοικητικές μέριμνες και τη μεταφορά.

### **9.8.2 Σχεδιασμός προϊόντων και διαδικασίες εφαρμοσμένης μηχανικής**

Η Dell ξοδεύει περίπου \$250 εκατομμύρια ετησίως σε αυτό που καλείται ερευνα και ανάπτυξη R&D . που στόχος είναι αξιολόγηση των νέων τεχνολογιών για να καθοριστεί εάν, ποτέ και πώς να ενσωματώσει αυτές τις τεχνολογίες στα νέα προϊόντα, βελτίωση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των προϊόντων από τα συστατικά μέχρι τα ολοκληρωμένα προϊόντα, μείωση του κόστους σε όλη την αλυσίδα αξίας και βελτίωση την ταχύτητα της συναρμολόγησης, της επισκευής και της συντήρησης. Μερικές απεικονίσεις της Dell στην ερευνα και ανάπτυξη R&D περιλαμβάνουν τις ακόλουθες βελτιώσεις προϊόντων και διαδικασιών.

- Ø Ξανασχεδιασμένοι υπολογιστές για να μειώσει το συνολικό αριθμό βιδών σε 5 για το ολόκληρο σύστημα.
- Ø Μικρότερα καλώδια για να δημιουργήσει περισσότερο χώρο στα πλαίσια στήριξης για την ευκολία της συναρμολόγησης, επέκτασης, και αντικατάστασης.
- Ø Μειωμένος χρόνος κατεβάσματος λογισμικού κατά 75 τοις εκατό με τη χρησιμοποίηση οπτικών ινών.
- Ø Μειωμένος αριθμός παρεμβολών μηχανής πάνω από το μισό μέσω του επανασχεδιασμού της διαδικασίας.
- Ø Προστιθέμενο λογισμικό στα Windows 98 της Microsoft για να εξετάσει όλες τις εγκαταστάσεις φυσικών εξαρτημάτων στο εργοστάσιο, μειώνει το χρόνο εγκατάστασης των πελατών από 45 λεπτά σε δύο ή τρία λεπτά.

### **9.8.3 Πωλήσεις και σέρβις**

Η προσαρμογή που εμφανίζεται στην παραγωγή μεταφέρεται στις πωλήσεις και στο σέρβις. Παραδείγματος χάριν, η Dell εγκαθιστά το τυπικό λογισμικό σε μηχανήματα που κατασκευάζονται για εταιρικούς πελάτες. Διατηρεί επίσης έναν κατάλογο απογράφης αποθεμάτων των υπολογιστών των πελατών του και έχει προσωπικό πωλήσεων και μηχανικούς αφοσιωμένους στην εξυπηρέτηση βασικών εταιρικών πελατών. Έτσι

επιδιώκει να χαμηλώσει το συνολικό κόστος της ιδιοκτησίας για τους εταιρικούς πελάτες του με το να τους βοηθά να ρυθμίσουν τους καταλόγους απογράφης αποθεμάτων των υπολογιστών τους και με την προσφορά των τεχνολογιών που μειώνουν το κόστος της συντήρησης των φυσικών εξαρτημάτων και λογισμικού στα δίκτυα

Η Dell παρέχει μια δελεάζουσα δωρεάν γραμμή τεχνικής υποστήριξης, εγγύηση επιστροφής χρημάτων μέχρι και 30 ημέρες, επιτόπιο σέρβις. Η Dell αποφεύγει να πρέπει να είναι στέλεχος σε μια μεγάλη οργάνωση υπηρεσιών και υποστήριξης, δουλεύοντας με συνεργάτες υπηρεσιών όπως WANG, Unisys, NCR και BancTec. Είχε διαχειριστεί τις διαδικασίες υπηρεσιών της τόσο καλά που το 1997 η Dell ταξινομήθηκε ως η καλύτερη συνολικά στην αξιοπιστία και το σέρβις.

Αυτές οι προηγούμενες διαδικασίες βελτιώσεις στις διοικητικές μέριμνες, την προμήθεια, τον κατάλογο απογράφης αποθεμάτων, το σχεδιασμό προϊόντων, τις διαδικασίες παραγωγής, τις πωλήσεις και το σέρβις είναι κλειδιά στην επιτυχία της Dell στην αγορά των υπολογιστών. Άλλη είναι χρήση της Dell των πληροφοριών και της τεχνολογίας για να υποστηρίξει αυτές τις βελτιώσεις και για να επιτρέψει τις νέες επιχειρησιακές διαδικασίες όπως οι πωλήσεις και το σέρβις μέσω διαδικτύου. Το αποτέλεσμα είναι ραφινάρισμα και επέκταση του επιχειρησιακού μοντέλου με το IT

## **9.9 Στρατηγικές Επιλογές**

### **9.9.1 Διείσδυση στην αγορά**

Διατηρεί το καθεστώς και συνεχίζει να κάνει περισσότερα του ίδιου πράγματος. "Εάν δεν είναι χαλασμένο μην φτιάξεις". Πολλοί άνθρωποι θεωρούν ότι η οικονομική ύφεση θα τελειώσει σύντομα, έτσι η Dell θα μπορούσε να αποσυρθεί και να στηριχτεί επάνω στο μερίδιο αγοράς που έχει αυτήν την περίοδο. Αυτή η επιλογή δεν είναι μια δυναμική προσέγγιση και θα μπορούσε να αποδειχθεί επικίνδυνη, με συνέπεια το μειωμένος μερίδιο αγοράς, χαμηλότερα κέρδη, και η δυνατότητα του ανταγωνισμού προώθησης ενώ η Dell μένει στάσιμη.



### **9.9.2 Ανάπτυξη προϊόντων**

- Επιδίωξη της μεσαίας ανάπτυξης κεντρικών υπολογιστών δικτύου. Μέχρι το 2001, η Dell ήταν ο πρωτοπόρος σε επίπεδο εσόδων στην αγορά στους κεντρικούς υπολογιστές δικτύου, αλλά δεν είχε καμία παρουσία στη μεσαία αγορά κεντρικών υπολογιστών δικτύου. Η επιδίωξη αυτής της επιλογής ανάπτυξης θα μπορούσε να οδηγήσει σε αυξανόμενο μερίδιο αγοράς και υψηλότερα κέρδη λόγω υψηλότερων τιμών πώλησεων και αυξήσεις τιμών αυτών των μονάδων, αλλά θα μπορούσε να είναι επικίνδυνη αυτή η επιδίωξη εάν η τεχνολογία άλλαζε ξαφνικά. Οι αυξανόμενες μετά δαπάνες πώλησης είναι επίσης μια ανησυχία, καθώς οι πωλήσεις κεντρικών υπολογιστών δεν σταματούν επάνω στην παράδοση, αυτές απαιτούν συνεχή υπηρεσία σχετική με την αξιοπιστία, τη χρησιμότητα, τη διαθεσιμότητα, και την επιδεξιότητα.
- αύξηση της γραμμής προϊόντων: Με την εισαγωγή των νέων προϊόντων όπως το PDA, η Dell μπορεί να κερδίσει νέες αγορές και να αυξήσει τις πωλήσεις της. Εντούτοις, οι προϋπολογισμοί E&A της Dell είναι αρκετά κάτω από αυτόν των αρχικών ανταγωνιστών της. Αυτή η επιλογή περιέχει τον αυξανόμενο κίνδυνο και υψηλές αρχικές δαπάνες.
- Επιδίωξη της σχετικής αύξησης υπηρεσιών - μέσα στις ΗΠΑ, 2000 έσοδα υπηρεσιών λογαριάζονται για πάνω από 37% των \$2 δισεκατομμυρίων των συνολικών εσόδων. Αυτή η επιχειρησιακή μονάδα έγινε ένα όλο και περισσότερο σημαντικό μέρος του χαρτοφυλακίου της Dell με μακροζωία, ικανό να αντέξει τη δοκιμή της αβεβαιότητας χρόνου και αγοράς, ανεξάρτητα της οποίας τεχνολογικής στροφής.

### **9.9.3 Νέα διεθνής ανάπτυξη αγοράς**

Η Dell στοχεύει στα νέα τμήματα και μπαίνει στις νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα. Τα πιθανά οφέλη της διεθνούς επέκτασης είναι αυξανόμενο μερίδιο αγοράς, έσοδα, κέρδος, και συνειδητοποίηση των αγοραστών. Εντούτοις, το επιτυχές πρότυπο της Dell ίσως να μην λειτουργήσει παντού. Το προϊόν που επιλέγεται για την επέκταση πρέπει να είναι πλεονέκτημα όπου η ζήτηση είναι ήδη σε ισχύ και η χώρα πρέπει επίσης να εκτιμήσει την έγκαιρη παράδοση. Επιπλέον, η τρομοκρατία, τα πολιτιστικά εμπόδια, και τα πολιτικά

συστήματα, πρέπει να ληφθούν υπόψη καθώς επίσης και τα όρια στην ξένη ιδιοκτησία και την δασμολογία.

#### **9.9.4 Διαφοροποίηση**

Συγχώνευση και αποκτήσεις: Μέχρι το 2000, η εξωτερική αγορά αποθήκευσης αυξανόταν κατά 23% ετησίως. Με την απόκτηση μιας καινοτόμου κύριας επιχείρησης όπως την εταιρία EMC, η Dell μπορεί αποτελεσματικά να εισβάλει στην εξωτερική αγορά αποθήκευσης και λογισμικού που ήταν αναξιοποίητη. Λόγω της υποχώρησης της οικονομίας, η τιμή των αποθεμάτων της EMC είχε πέσει πάνω από 800% το 2001, σημαίνοντας τώρα ότι είναι ο τέλειος χρόνος να αγοραστεί η επιχείρηση σε μια σημαντική έκπτωση. Τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν το αυξανόμενο μερίδιο αγοράς και τις οικονομίες κλίμακας, αλλά τα μειονεκτήματα είναι οι υψηλότερες δαπάνες και η ανάγκη να επανεκπαιδευθούν οι υπάλληλοι για να μάθουν τον πολιτισμό και την αποστολή της Dell.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

# CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΟΔΗΛΑΤΩΝ

### 10.1 Εισαγωγή

Η Cannondale, ένας παραγωγός ποδηλάτων βουνών, προσφέρει 22 μοντέλα που κυμαίνονται σε τιμή από \$500 έως \$3000. Η VooDoo, ένας ανταγωνιστής, προσφέρει 672, κάθε ποδήλατο βουνών από την National προσφέρεται σε 104 διαφορετικά χρώματα. Ένα ποδήλατο από την Specialized προσφέρεται μόνο σε έναν. Γιατί είναι οι πρακτικές ποικιλίας αυτών των τεσσάρων επιχειρήσεων τόσο διαφορετικές; Λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές στις γραμμές προϊόντων τους, είναι οι διαδικασίες των επιχειρήσεων επίσης εντυπωσιακά διαφορετικές; Μπορούν τέτοιες διαφορετικές στρατηγικές να συνυπάρξουν στην αγορά;

Χρησιμοποιώντας στοιχεία από τέσσερις επιχειρήσεις στη βιομηχανία ποδηλάτων βουνών Cannondale, Specialized, VooDoo, και National, για να προσδιορίσουμε και να αναλύσουμε τις διευθυντικές αποφάσεις σχετικά με την των ποικιλία προϊόντων. Βεβαιώνουμε ότι οι επιτυχείς εταιρίες πρέπει να λάβουν τις συνεπείς αποφάσεις σε έξι στρατηγικές περιοχές:

- Διαστάσεις της ποικιλίας που προσφέρονται στην αγορά
- Η φύση της διεπαφής πελατών και του καναλιού διανομής
- Ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης
- Η τεχνολογία διαδικασίας
- Η θέση του ορίου ώθησης/έλξης
- Η αρχιτεκτονική προϊόντων.

Πολλές από τις διαφορές μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων προκύπτουν από τα διαφορετικά σύνολα αποφάσεων, ίσως εξίσου συνδεδεμένες, σε αυτές τις έξι περιοχές.

## **10. 2 Η βιομηχανία ποδηλάτων**

Η αγορά ποδηλάτων των Ηνωμένων Πολιτειών αποτελεί περίπου 10% των 100 έως 130 εκατομμυρίων μονάδων της παγκόσμιας αγοράς ποδηλάτων. Περίπου 75% όλων των ποδηλάτων στις ΗΠΑ πωλούνται μέσω του καναλιού μαζικής πώλησης στα καταστήματα όπως, Walmart, and Kmart.. Τα ποδήλατα που πωλούνται μέσω αυτού του καναλιού είναι χαρακτηριστικά ποδήλατα για παιδιά και ενήλικα άτομα πρόκειται για ποδήλατα που διατιμώνται κάτω από τα \$200. Το υπόλοιπο 25% των πωλήσεων των Αμερικάνικων ποδηλάτων εμφανίζεται μέσω των ανεξάρτητων εμπόρων ποδηλάτων (IBDs). Το 95% τοις εκατό όλων των ποδηλάτων που διατιμώνται επάνω από \$200 πωλούνται μέσω IBDs. Από το 1995, υπήρξαν περίπου 6.000 IBDs στις ΗΠΑ με 1.500 εμπόρους αποτελώντας 60% όλων των μονάδων που πούλιούνται. Οι συνολικές πωλήσεις μονάδων είναι αρκετά σταθερές κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, αλλά το ποσοστό των "ποδηλάτων βουνών" έχει αυξηθεί από 12% το 1985 σε 66% σε 1995,

## **10.3 Μελέτη τεσσάρων επιχειρήσεων**

### **10.3.1 Υπόβαθρα επιχειρήσεων**

Ιδρυμένη το 1974, η Specialized Bicycle Components (Morgan Hill, Καλιфорνία <http://www.specialized.com/>) γρήγορα ανέπτυξε μια φήμη ως ένα από τα κύρια εμπορικά σήματα ποδηλάτων βουνών. Το 1996, είχε το δεύτερο μεγαλύτερο εσωτερικό μερίδιο αγοράς ποδηλάτων βουνών 17%, Δύο από τα προϊόντα της Specialized, το Rockhopper και το Stumpjumper, είναι αμφισβητήσιμα τα καλύτερα γνωστά πρότυπα ποδήλατων βουνών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το Stumpjumper ήταν το πρώτο εμπορικά διαθέσιμο ποδήλατο βουνών. Η Specialized διατηρεί την ηγεσία αγοράς μέσω της στενής επαφής με τους καταναλωτές. Πολλοί υπάλληλοι της Specialized είναι τρέχοντες ή προηγούμενοι δρομείς ποδηλάτων ή ενθουσιώδης ποδηλάτων. Η Specialized προσφέρει ποδήλατα για το βουνό, το δρόμο, και τις υβριδικές κατηγορίες. Ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας της Specialized προκύπτει από τα καινοτόμα και δημοφιλή εξαρτήματα ποδηλάτων βουνών όπως τα κράνη, τα μπουκάλια ύδατος και οι ρόδες.

Από την έναρξή του 1971, η εταιρία Cannondale (Georgetown, Connecticut; <http://www.cannondale.com/>) έχει αναπτύξει μια φήμη για την καινοτομία και την

ειδικευμένη χειροτεχνία. Το 1983, η εταιρία εισήγαγε το ποδήλατο αργιλίου και το 1991, το πρώτο πλήρως εξοπλισμένο με αναρτήσεις ποδήλατο βουνών. Η Cannondale έχει το τρίτο μεγαλύτερο εσωτερικό μερίδιο αγοράς ποδηλάτων βουνών στα προϊόντα 11%, η Cannondale παράγει διάφορα προϊόντα συμπεριλαμβανομένων των ποδηλάτων βουνών, των οδικών ποδηλάτων, των υβριδικών ποδηλάτων, και των διαδοχικών ποδηλάτων. Τα προϊόντα της εταιρείας διανέμονται στην Ασία, την Ευρώπη, και την Αμερική. Η Cannondale είναι μια από τις δύο δημόσιες κυρίες επιχειρήσεις ποδηλάτων, και το απόθεμα της εμπορεύεται στο συνάλλαγμα NASDAQ.

Η VooDoo Cycles (Palo Alto, California; <http://www.voodoo-cycles.com/>) ιδρύθηκε το 1994 από τον Joe Murray, ένας αρχικός εφευρέτης του ποδηλάτου βουνών. Η VooDoo κεφαλαιοποιήθηκε γρήγορα στη φήμη λατρείας του ιδρυτή του για να δημιουργήσει ένα ιδιαίτερα αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα. Αν και το τρέχον μερίδιο αγοράς του είναι σχετικά χαμηλό, μια πρόσφατη έρευνα από το περιοδικό Mountain Bike τοποθέτησε την VooDoo στο κορυφαίο τέταρτο των ποδηλάτων εμπορικών σημάτων των αγορών των Αμερικανών καταναλωτών. Το 1996, η VooDoo πώλησε μόνο ποδήλατα βουνών.

Ιδρυμένη το 1952, η National Bicycle Company (Οζάκα, Ιαπωνία) παράγει και πωλεί τα ποδήλατα κάτω από την Panasonic και αλλά εθνικά εμπορικά σήματα. Η National δεν είναι αυτήν την περίοδο ενεργός στην Αμερικάνικη αγορά, και το μερίδιο της Αμερικάνικης αγοράς της Panasonic είναι επομένως ελάχιστο. Στην Ιαπωνία, η National είναι πρωτοπόρος στην αγορά με το μερίδιο αγοράς 22%, η National είναι εν πλήρη κυριότητα από το υποκατάστημα Matsushita και είναι η μόνη ιαπωνική εταιρία στη μελέτη.

### **10.3.2 Διαστάσεις της ποικιλίας**

Πολλές μεθοδολογίες μάρκετινγκ και σχεδιασμού προϊόντων μεταχειρίζονται τα προϊόντα ως δέσμες των ιδιοτήτων ή των διαστάσεων (Green and Krieger 1996, Ulrich and Eppinger 1995) Σε μια καλά-διευκρινισμένη κατηγορία προϊόντων όπως τα ποδήλατα βουνών, οι διαφορές μεταξύ των προϊόντων προκύπτουν από τις διαφορές στις τιμές των καθορισμένων με σαφήνεια ιδιοτήτων προϊόντων. Τέσσερις από τις θεμελιώδεις διαστάσεις στις οποίες τα ποδήλατα βουνών ποικίλλουν είναι: υλικό πλαισίων, γεωμετρία πλαισίων, συστατικές ομάδες όπου είναι ασταθή αντικείμενα (Φρένα, πετάλια, κάθισμα), και χρώμα πλαισίων. Το (πίνακα 10.1) παρουσιάζει τον αριθμό παραλλαγών που κάθε επιχείρηση προσφέρει σε κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις. Για να διευκολύνουμε τη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: CASE STUDY: Η ΜΑΖΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΟΔΗΛΑΤΩΝ

σύγκριση, χρησιμοποιούμε ως μετρικές: τον αριθμό μοναδικής γεωμετρίας πλαισίων σε μια γραμμή προϊόντων, τον αριθμό υλικών πλαισίων σε μια γραμμή προϊόντων, τις συστατικές ομάδες ανά μοναδική γεωμετρία πλαισίων, και τα χρώματα ανά πρότυπο. Απαριθμούμε επίσης τον προκύπτοντα αριθμό αποθέματος που κρατά στη μονάδα ποδηλάτων βουνών. Κάθε γεωμετρία πλαισίων επίσης τυπικά θα προσφέρεται σε διάφορα διαφορετικά μεγέθη. Έχουμε παραλείψει τη σύγκριση σε αυτήν την διάσταση της

ποικιλίας δεδομένου ότι οι περισσότεροι κατασκευαστές προσφέρουν ένα συγκρίσιμο επίπεδο ποικιλίας μεγέθους.

**Πίνακας 10.1: Διαστάσεις ποικιλίας για τις τέσσερις εταιρίες.**

Πηγή: Karl Ulrich, Taylor Randall, Marshall Fisher, David Reibstein, "Managing Product Variety: A Study Of The Bicycle Industry"

	<b>Cannondale</b>	<b>Specialized</b>	<b>VooDoo</b>	<b>National</b>
<b>Τελειωμένα αγαθά</b>	110	134	1728	6240
<b>Γεωμετρία Πλαισίων</b>	12	6	2	3
<b>Υλικά</b>	1	6 (3 basic)	3	2
<b>Αντικείμενα ανά πλαίσιο*</b>	2	1.4	48	6
<b>Χρώματα ανά μοντέλο**</b>	1.25	1.25	1	104

\*Πλαίσιο είναι ένας συνδυασμός υλικού/Γεωμετρίας

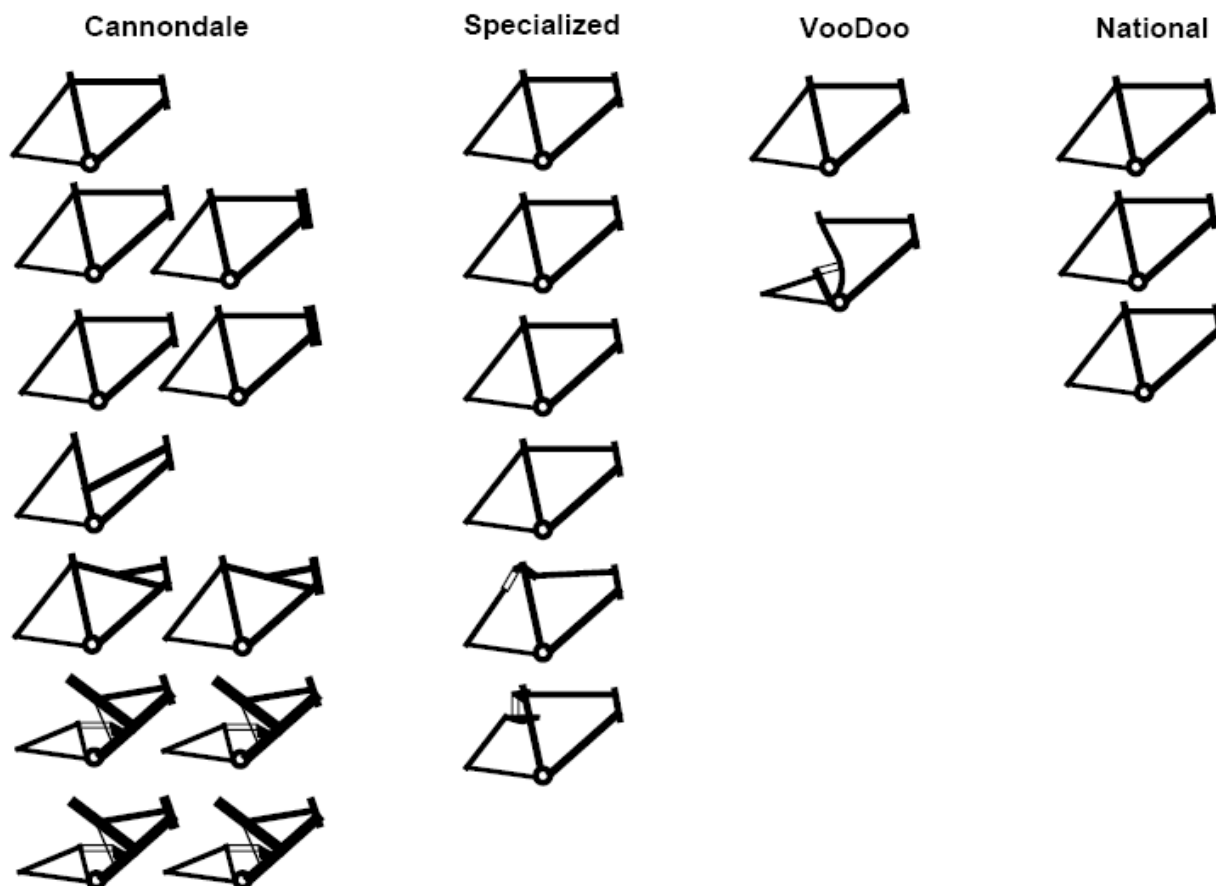
\*\*Μοντέλο είναι ένας συνδυασμός πλαισίου/αντικειμένων

Ο (πίνακας 10.1) καταδεικνύει δύο σημαντικές έννοιες. Κατ' αρχάς, η VooDoo και η National εμφανίζονται να προσφέρουν πολύ περισσότερη ποικιλία από την Specialized ή την Cannondale. Στην πραγματικότητα, η Cannondale εμφανίζεται να είναι ο παραγωγός χαμηλής-ποικιλίας. Εντούτοις, η ανάλυση της ποικιλίας στο επίπεδο αποθέματος που κρατά στη μονάδα καλύπτει τις ουσιαστικές διαφορές στην ποικιλία που προσφέρεται από κάθε εταιρία κατά μήκος των θεμελιωδών διαστάσεων. Παραδείγματος χάριν, η Cannondale προσφέρει δώδεκα μοναδικές γεωμετρίες πλαισίων, ενώ η Specialized προσφέρει έξι, National τρεις, και η VooDoo δύο. Ένας πελάτης που επιδιώκει την επιλογή της γεωμετρίας πλαισίων θα δει την Cannondale ως παραγωγό υψηλής-ποικιλίας. Η γεωμετρία πλαισίων για κάθε επιχείρηση παρουσιάζεται σχηματικά

στην (Εικόνα 10.1). δεύτερο, κάθε εταιρία έχει επιλέξει να προσφέρει την ποικιλία στη γραμμή προϊόντων της κατά μήκος μιας διαφορετικής διάστασης. Η Cannondale προσφέρει την ουσιαστική ποικιλία γεωμετρίας πλαισίων. Η Specialized προσφέρει υλική ποικιλία πλαισίων, πωλώνοντας ποδήλατα χάλυβα, αργιλίου, και συνθέτων μετάλλων. Η VooDoo προσφέρει την ποικιλία στη συστατική ομάδα και τις μπροστινές αναρτήσεις που παρέχει σε κάθε πλαίσιο μια επιλογή έξι συστατικών ομάδων και οκτώ δικράνων. Η National προσφέρει ποικιλία χρωμάτων με την άδεια του πελάτη να επιλέξει από 104 διαφορετικούς συνδυασμούς 6 χρωμάτων .

### **Εικόνα 10.1: Η γεωμετρία πλαισίων για κάθε επιχείρηση**

Πηγή: Karl Ulrich, Taylor Randall, Marshall Fisher, David Reibstein, "Managing Product Variety: A Study Of The Bicycle Industry"



#### **10.3.3 Διεπαφή πελατών και δίαυλος διανομής**

Οι εταιρίες πωλούν αυτήν την περίοδο πέρα από- \$200 ποδήλατα μέσω τριών διαφορετικών καναλιών που είναι ,ανεξάρτητες εμπορικές αντιπροσωπείες ποδηλατών ,

“χονδρικές λέσχες” όπως η Samís Club and Costco, και υπηρεσίες παραγγελίας ταχυδρομείου όπως η Colorado Cyclist. Ενενήντα πέντε τοις εκατό αυτών των ποδηλάτων πωλούνται μέσω των ανεξάρτητων εμπόρων ποδηλάτων. Κάθε εταιρία στην ανάλυσή μας διανέμει και πωλεί τα ποδήλατα μέσω των εμπόρων ποδηλάτων. Στην περίπτωση της National, οι έμποροι είναι ιδιοκτήτες από την ίδια επιχείρηση εκμετάλλευσης που είναι κύρια της National. Για όλες τις άλλες εταιρίες, οι έμποροι είναι ανεξάρτητοι και φέρνουν τα πολλαπλάσια εμπορικά σήματα.

Ο λιανοπωλητής εκτελεί τους κρίσιμους ρόλους της επίδειξης των προσφορών προϊόντων, της προσαρμογής των ποδηλάτων στους πελάτες, και ως ένα ορισμένο βαθμό της προώθησης των διαφορετικών εμπορικών σημάτων ποδηλάτων. Εντούτοις, η μορφή του προϊόντος που επιδεικνύεται και της συμμετοχής που ο λιανοπωλητής παίζει στην προσαρμογή ενός ποδηλάτου διαφέρει από την επιχείρηση. Η Specialized και η Cannondale απαριθμούν ρητά το απόθεμα που είναι διαθέσιμο στους καταλόγους τους, και όλα είναι διαθέσιμα μέσω του λιανοπωλητή. Ένας πελάτης επιλέγει γενικά ένα πρότυπο από εκείνα που επιδεικνύονται στη λιανική αίθουσα εκθέσεως. Ο λιανοπωλητής προσπαθεί να προσαρμόσει στο πελάτη το σωστό μέγεθος πλαισίων χρησιμοποιώντας τα ποδήλατα που έχει ως απόθεμα. Οι μεγαλύτεροι λιανοπωλητές, όπως η Bike Line, χρησιμοποιούν τις περιφερειακές αποθήκες εμπορευμάτων για να συγκεντρώσουν τον κατάλογο για διάφορα καταστήματα έτσι ώστε το σωστό μέγεθος να είναι συχνά διαθέσιμο μέσα σε μερικές ημέρες από την αποθήκη εμπορευμάτων. Οι πελάτες ανίκανοι να βρουν το σωστό μέγεθός τους είτε επιλέγουν ένα διαφορετικό πρότυπο, είτε περιμένουν το σωστό μέγεθος που διατάζεται από τον κατασκευαστή, είτε βρίσκουν το επιθυμητό στοιχείο σε έναν διαφορετικό λιανοπωλητή.

Παρά να απαριθμηθούν ρητά το απόθεμα που κρατούν στη μονάδα, η VooDoo και η National περιγράφουν τα ποδήλατά τους μέσω επιλογών "των συστατικών." Οι επιλογές είναι παρόμοιες με εκείνες που χρησιμοποιούνται στα καταστήματα σάντουιτς όπου ένας πελάτης φτιάχνει ένα σάντουιτς με την επιλογή μέσα από έναν κατάλογο γαρνιτούρων, ψωμιών, και καρυκευμάτων. Στην περίπτωση της VooDoo, ένας πελάτης επιλέγει μεταξύ δύο διαφορετικών ειδών γεωμετρίας πλαισίων, τριών υλικών, οκτώ δικράνων, και έξι συστατικών ομάδων. Ο πελάτης επιλέγει επίσης τις ρόδες, τιμόνι, τις σέλες, κ.λπ. Ο λιανοπωλητής παίρνει έναν ενεργό ρόλο στην ενίσχυση του πελάτη για να επιλέξει τη σωστή διαμόρφωση και το μέγεθος. Στην VooDoo οι λιανοπωλητές διατηρούν



ένα απόθεμα δειγμάτων των ποδηλάτων για να βοηθήσουν στην επίδειξη των επιλογών και την προσαρμογή στο μέγεθος των πελατών. Η VooDoo χρησιμοποιεί επίσης μια πλούσια σελίδα στο διαδίκτυο για να ενημέρωση τους πελάτες για τις επιλογές που είναι διαθέσιμες σε αυτούς. Οι λιανοπωλητές της National χρησιμοποιούν μια μηχανή ταξινόμησης με συγκεκριμένο σκοπό να προσαρμόσουν τους πελάτες σε οποιοδήποτε από τα έξι προ-διευκρινισμένα μεγέθη. Οι πελάτες επιλέγουν τις υπόλοιπες επιλογές από έναν κατάλογο. Η τιμολόγηση για την VooDoo και για την National καθορίζεται αφότου αποφασίζει ο πελάτης την τελική διαμόρφωση. Η προσέγγιση επιλογών συστατικών επιτρέπει σε έναν πελάτη να ψάξει βολικά σε χιλιάδες πιθανά αποθέματα που κρατούν στη μονάδα με έναν τρόπο που δεν θα ήταν εφικτός στην παραδοσιακή προσέγγιση όπου απλά παρουσιάζονται όλα τα πιθανά αποθέματα που κρύβονται στη μονάδα. Μόλις καθοριστούν η τελική διαμόρφωση και η τιμή του ποδήλατου, ο λιανοπωλητής τοποθετεί μια διαταγή για κατασκευή. Η παράδοση επέρχεται μέσα σε δύο εβδομάδες για την National και πέντε ημέρες για την VooDoo.

#### **10.3.4 Κάθετη ολοκλήρωση**

Οι αποφάσεις για την κάθετη ολοκλήρωση απευθύνονται στο ζήτημα ποια καθήκοντα θα εκτελεστούν σε μια αλυσίδα ανεφοδιασμού από την επιχείρηση και ποια καθήκοντα θα εκτελεστούν από άλλες εταιρίες. Η βασική απόφαση στην κάθετη ολοκλήρωση στη βιομηχανία ποδηλάτων είναι εάν πρέπει να μεταφερθεί η όχι η επεξεργασία πλαισίων. Για τις Αμερικάνικες εταιρίες, οι χαμηλές δαπάνες εργασίας και οι οικονομίες κλίμακας των ασιατικών προμηθευτών παρακινούν τη μεταφορά της παραγωγής πλαισίων, η Specialized και η VooDoo μεταφέρουν την παραγωγή πλαισίων. Η Specialized περαιτέρω μεταφέρει την τελική συναρμολόγηση, έτσι ώστε τα ολοκληρωμένα τελικά προϊόντα να στέλνονται από τα εργοστάσια των προμηθευτών του στην αποθήκη εμπορευμάτων της. Η Specialized μεταφέρει τα low-end ποδήλατα σε γίγαντες όπως η Merida, CBC, and Shin Nomura, που είναι ανατολικοί ασιατικοί προμηθευτές, και μεταφέρει τα high-end ποδήλατα σε έναν Αμερικάνικο προμηθευτή. Η VooDoo μεταφέρει την παραγωγή πλαισίων του σε έναν A-Pro, προμηθευτή από την Taiwan. Η Cannondale και η National κατασκευάζουν τα πλαίσιά τους. Η Cannondale έχει ενσωματώσει περαιτέρω την κατασκευή των μπροστινών αναρτήσεων (το εμπορικό σήμα Headshok) και των ασταθών αντικείμενων (το εμπορικό σήμα CODA).

### **10.3.5 Τεχνολογία διαδικασίας**

Στα πλαίσια της ποικιλίας διαχείρισης, ένα σημαντικό στοιχείο στην επιλογή της τεχνολογικής διαδικασίας είναι η ευελιξία, ή η δυνατότητα "να αλλάξει ή να αντιδράσει σε ένα διαφορετικό μίγμα προϊόντων με λίγη ποινική ρήτρα στον χρόνο, και την απόδοση του κόστους" (Upton 1994). Στα ποδήλατα, οι διαδικασίες επεξεργασίας πλαισίων, η κοπή σωλήνων και η συγκόλληση, παρουσιάζουν κρίσιμες αποφάσεις τεχνολογίας. Στην Cannondale ανήκουν οι πρωτότυπες διαδικασίες με ένα σύστημα που συνδυάζει την κοπή με λέιζερ και με ένα πλάνο συναρμολόγησης της σχισμής και της λαβής. Η διαδικασία επιτρέπει οποιοδήποτε τύπο γεωμετρίας πλαισίων να τρέξει μέσω της διαδικασίας παραγωγής της σε οποιαδήποτε ακολουθία με πολύ λίγη οργάνωση. Αν και η κοπή λέιζερ υιοθετείται τώρα από μερικές άλλες εταιρίες, τα περισσότερα από τα πλαίσια που γίνονται από τις άλλες εταιρίες στο παράδειγμα χρησιμοποιείται κόψιμο από κόφτες με άκαμπτους Προσαρμογές για την επεξεργασία πλαισίων.

### **10.3.6 Θέση του ασύνδετου σημείου**

Μια κρίσιμη απόφαση σε οποιοδήποτε αλυσίδα ανεφοδιασμού καθορίζει πώς η παραγωγή θα συνδεθεί με την πραγματική ζήτηση (Fisher 1997). Καθορίζουμε το ασύνδετο σημείο ως το σημείο σε μια αλυσίδα ανεφοδιασμού όπου ένα συγκεκριμένο όνομα πελάτη ή ένας αριθμός παραγγελίας συνδέεται με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Αυτή η αρχή απαιτεί έναν καθορισμό του πελάτη, και το ασύνδετο σημείο μπορεί να είναι διαφορετικό για έναν τελικό καταναλωτή, έναν λιανοπωλητή, ή έναν διανομέα. Για όλες τις εταιρίες στο δείγμα, ο λιανοπωλητής και ο τελικός καταναλωτής είναι και οι δύο σημαντικοί πελάτες για να εξεταστούν.

Ιδανικά, το ασύνδετο σημείο θα έπρεπε να τοποθετηθεί πριν δημιουργηθεί υψηλή ποικιλία στο σημείο στην αλυσίδα ανεφοδιασμού. Οι διαδικασίες "προς τα πάνω" στο ασύνδετο σημείο λειτουργούν με έναν τρόπο ώστε να δημιουργήσουν διαθέσιμα αποθέματα και να γεμίσουν τους καταλόγους των μερικώς ολοκληρωμένων αγαθών. Οι διαδικασίες "προς τα κάτω" του ασύνδετου σημείου λειτουργούν στην δημιουργία διαθέσιμων παραγγελιών και παράγουν προϊόντα που συνδέονται με τις συγκεκριμένες διαταγές παραγγελιών πελατών. Αυτή η προσέγγιση διατηρεί τις προς τα πάνω διαδικασίες από τις απρόβλεπτες διακυμάνσεις των απαιτήσεων των τελικών πελατών,

επιτρέποντας στην εταιρία να αποφύγει την διατήρηση των καταλόγων απογράφης αποθεμάτων κάθε πιθανού τελικού προϊόντος.

Ενώ στην ιδανική περίπτωση, το ασύνδετο σημείο είναι αντίθετο του σημείου στο οποίο η ποικιλία είναι εισαγμένη, η τοποθέτηση του όσο πιο κοντά στον πελάτη είναι ιδιαίτερα επιθυμητό προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η χρονική ανοχή της παραγγελιάς (Lee and Tang 1997). Η αντιστροφή και η αναβολή της διαδικασίας είναι στρατηγικές που επιτρέπουν στις εταιρίες να εντοπίσουν και να τοποθετήσουν το ασύνδετο σημείο κοντά στους πελάτες και αντίθετα προς το σημείο στο οποίο η υψηλή ποικιλία δημιουργείται, για παράδειγμα. Οι στρατηγικές αντιστροφής διαδικασίας απαιτούν από τις εταιρίες να ακολουθούν τα βήματα έτσι ώστε τα βήματα με τις μακροχρόνιες χρονικές ανοχές που δεν διαφοροποιούν τα προϊόντα να προηγούνται εκείνων των βημάτων που διαφοροποιούν το προϊόν .

Στην περίπτωση της εταιρείας VooDoo, το μέγιστο ποσό ποικιλίας προκύπτει στη διαδικασία συγκέντρωσης. Η VooDoo τοποθετεί το ασύνδετο σημείο στη διαδικασία συναρμολόγησης και ανταλλάσει τα βήματα μεταφορών και συναρμολογήσεων έτσι ώστε τα πλαίσια και τα υπόλοιπα αντικείμενα στέλνονται από την Ασία και έπειτα συναρμολογούνται στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η συναρμολόγηση προκύπτει μόνο αφού έχουν πραγματοποιηθεί παραγγελίες πελατών. Οι πελάτες λαμβάνουν τα ποδήλατά τους μέσα σε πέντε ημέρες. Επειδή προσφέρει τα ποδήλατα σε 104 χρώματα, η National τοποθετεί το ασύνδετο σημείο στο στάδιο επεξεργασίας πλαισίων έτσι ώστε τα πλαίσια να μπορούν να χρωματιστούν βάση τις προδιαγραφές των πελατών. Οι πελάτες λαμβάνουν τα ποδήλατά τους μέσα σε δύο εβδομάδες.

Η βέλτιστη θέση του ασύνδετου σημείου εξαρτάται σε μια ιδιαίτερη κατάσταση της δομής κόστους της διαδικασίας παραγωγής, των δαπανών που συνδέονται με τους καταλόγους απογράφης αποθεμάτων, και της αξίας για τον πελάτη της σύντομης χρονικής υλοποίησης της παραγγελιάς. Παραδείγματος χάριν, η υψηλή ποικιλία των ποδηλάτων της Cannondale όσον αφορά τα πλαίσια σημαίνει ότι το ασύνδετο σημείο πρέπει να τοποθετηθεί πριν από τη διαδικασία παραγωγής πλαισίων. Εντούτοις, η συνολική απαίτηση ποδηλάτων είναι εποχιακή και οι ειδικευμένοι οξυγονοκολλητές είναι ένας λιγοςστός πόρος. Παρά να επιτραπεί η διαδικασία συγκόλλησης και να υποφέρει από το χρόνο διακοπής λόγω της εποχιακής ταλάντευσης όπου υπάρχει στην ζήτηση, η

Cannondale τοποθετεί το ασύνδετο σημείο μετά από τη συγκόλληση. Η οξυγονοκολλητές παράγουν σε ένα σταθερό ποσοστό καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Τα άβαφα πλαίσια ποδηλάτων τοποθετούνται σε μια προσωρινή αποθήκη "ατελών αγαθών" έως ότου φθάσουν οι διαταγές παραγγελίας πελατών διευκρινίζοντας το χρώμα και τα αντικείμενα που θα τοποθετηθούν στο ποδήλατο. Η ποικιλία υλικών που προσφέρεται από την specialized προτείνει ότι το ασύνδετο σημείο τοποθετείται στη λειτουργία κοψίματος του σωλήνα. Εντούτοις, υπάρχουν ουσιαστικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή πλαισίων, με τις διαφορετικές διαδικασίες που απαιτούνται για κάθε υλικό. Κατά συνέπεια, η specialized δεν μπορεί να επιτύχει αυτές τις οικονομίες κλίμακας από μόνη της. για να ωφεληθεί από αυτές τις οικονομίες κλίμακας, η specialized πρέπει να μεταφέρει την παραγωγή ποδηλάτων στους προμηθευτές που παράγουν για πολλές διαφορετικές εταιρίες. Αυτή η μεταφορά αυξάνει τη χρονική ανοχή παραγωγής και μεταφοράς, η οποία σε συνδυασμό με την εποχικότητα, απαιτεί η specialized να κρατήσει τον κατάλογο τελειωμένων αγαθών κάθε τελειωμένου αγαθού στις Ηνωμένες Πολιτείες.

### **10.3.7 Αρχιτεκτονική προϊόντων**

Η αρχιτεκτονική προϊόντων είναι το σχέδιο από το οποίο η λειτουργία του ενός προϊόντος ενσωματώνεται σε πραγματικά αντικείμενα (Ulrich 1995). Μια αρχιτεκτονική προϊόντων μπορεί να είναι αποτελούμενη από υπομονάδες ή ολοκληρωμένη. Στην πρώτη αρχιτεκτονική, η μια προς μια σχεδίαση υπάρχει μεταξύ της λειτουργίας ενός προϊόντος και των συστατικών του, και οι διασυνδέσεις μεταξύ των αντικειμένων είναι αζευγάρωτες. Στην δεύτερη αρχιτεκτονική, η σχεδίαση μεταξύ των λειτουργιών και των πραγματικών αντικειμένων δεν είναι μια προς μια και οι διασυνδέσεις μεταξύ των αντικειμένων είναι ζευγαρωμένες. Η πρώτη αρχιτεκτονική διευκολύνει την ποικιλία δεδομένου ότι συνδυασμοί αντικειμένων μπορούν να συγκεντρωθούν για να διαμορφώσουν πολλά διαφορετικά προϊόντα. Τα ποδήλατα ως κατηγορία αποτελούνται από υπομονάδες; Αντικείμενα ανταλλάσσονται συνήθως με τα πλαίσια για να διαμορφώσουν τα διαφορετικά πρότυπα. Εντούτοις, δύο βασικές αρχιτεκτονικές υπάρχουν όσον αφορά το σχεδιασμό ποδηλάτων βουνών:

(1) ο βαθμός συναρμολόγησης αναρτήσεων

(2) η γεωμετρική ομοιότητα μεταξύ των μεγεθών μιας ιδιαίτερης γεωμετρίας πλαισίων.

Η Specialized, η Voodoo και η National χρησιμοποιούν μπροστινές αναρτήσεις αποτελούμενες από υπομονάδες στις οποίες ένας τρίτος παρέχει ένα μπροστινό πιρούνι αναρτήσεων που εγκαθίσταται σε οποιαδήποτε κάσκα ποδηλάτων. Η Rock Shox και η Manitou, δύο προμηθευτές, παρέχουν 74% όλων των μπροστινών αναρτήσεων στη βιομηχανία. Στην περίπτωση της VooDoo οκτώ διαφορετικά μπροστινά πιρούνια αναρτήσεων, από την Rock Shox και από την Manitou, που εγκαθιστούνται σε οποιοδήποτε πλαίσιο. Η Cannondale χρησιμοποιεί ένα ολοκληρωμένο μπροστινό σχέδιο αναρτήσεων γνωστό ως HeadShok. Το HeadShok ενσωματώνει στα πιρούνια το μηχανισμό ταξιδιού και απόσβεσης με έναν κύριο σωλήνα πλαισίου. Ένα σχέδιο πλαισίων της Cannondale διαφέρει ανάλογα με εάν το ποδήλατο θα περιλάβει μια ανάρτηση HeadShok ή όχι. Κατά συνέπεια, η ανάρτηση της Cannondale δεν μπορεί να συναρμολογηθεί σε οποιοδήποτε πλαίσιο ποδηλάτων.

Για την Specialized, την Voodoo και την National οι περισσότερες από τις γωνίες μεταξύ των σωλήνων σε ένα σχέδιο πλαισίων δεν αλλάζουν για διάφορα διαφορετικά μεγέθη πλαισίων. Το πλαίσιο απλά "τεντώνεται" όσον αφορά το σωλήνα καθισμάτων και τον κύριο σωλήνα του πλαισίου. Αυτό επιτρέπει στο προσαρμογέα να χρησιμοποιηθεί, με μικρές διαστατικές ρυθμίσεις, για διάφορα μεγέθη πλαισίων. Αντίθετα, η Cannondale τροποποιεί τις γωνίες και τα μήκη σωλήνων του πλαισίου κατά την αλλαγή του μεγέθους του πλαισίου. Αυτό είναι ένα παράδειγμα της σύζευξης που βρίσκεται σε μια ολοκληρωμένη αρχιτεκτονική; οι αλλαγές σε ένας από τους σωλήνες του πλαισίου απαιτούν τις αλλαγές στους άλλους σωλήνες του πλαισίου. Αυτή η ολοκλήρωση επιτρέπεται από την κοπή λείζερ και τη συναρμολόγηση (κόγχη-και-λαβή) που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία παραγωγής πλαισίων της Cannondale.

#### **10.4 Αξιολόγηση και επιλογή μιας ποικιλίας στρατηγικών**

Οι τέσσερις εταιρίες στο δείγμα μας κάνουν πολύ διαφορετικές στρατηγικές επιλογές στις έξι περιοχές που έχουμε περιγράψει. Αυτό θέτει το θέμα στο ποια στρατηγική είναι η καλύτερη, και πώς μια εταιρία μπορεί να αξιολογήσει και να επιλέξει μια στρατηγική. Σε αυτό το τμήμα, υποστηρίζουμε ότι μια ποικιλία στρατηγικών μπορεί να αξιολογηθεί και να επιλεγεί βασισμένη στην ικανοποίηση αυτών των κριτηρίων:

- ◆ Η διαστάσεις της προσφοράς ποικιλίας να προσφέρουν αξίες στον πελάτη.
- ◆ Η διαστάσεις της ποικιλίας να είναι ανταγωνιστικές .
- ◆ Οι επιλογές αρχιτεκτονικής προϊόντων και η επιλογή συστημάτων παραγωγής και διανομής να ελαχιστοποιούν το κόστος δεδομένων των επιλεγμένων διαστάσεων της ποικιλίας.
- ◆ Η εταιρία πρέπει να κατέχει την ικανότητα σχεδιασμού και λειτουργίας για να υποστηρίξει της διαστάσεις της ποικιλίας.
- ◆ Η στρατηγική εκμεταλλεύεται το μοναδικό περιβάλλον και τους πόρους της εταιρίας (π.χ., θέση, ιστορία, και σχέσεις).

Από τις ικανότητες εννοούμε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που οποιαδήποτε εταιρία θα μπορούσε να αποκτήσει με μια επένδυση χρόνου χρημάτων. Από το περιβάλλον και τους πόρους εννοούμε τα έμφυτα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, όπως τη θέση και την ιστορία, τα οποία θα ήταν δύσκολο, έως και αδύνατο, να αλλαχτούν.

Αυτό το τμήμα παρέχει επίσης μια απάντηση στην ερώτηση που τίθεται στην αρχή αυτού του εγγράφου, πώς μπορούν οι εταιρίες παράγοντας το ίδιο προϊόν να ακολουθήσουν τέτοιες διαφορετικές στρατηγικές ποικιλίας; Θα δούμε ότι οι διαφορές μπορούν να υπάρξουν εν μέρει επειδή υπάρχει μια αξία την οποία έχει ένα διαφοροποιημένο προϊόν που τοποθετείται στην αγορά και εν μέρει λόγω της μοναδικής ιστορίας, πόρων, και ικανοτήτων μιας εταιρίας που επηρεάζουν πολύ τις στρατηγικές επιλογές της.

### ***Οι διαστάσεις της ποικιλίας προσθέτουν την αντιληπτή αξία στον πελάτη***

Οι διαστάσεις στις οποίες οι εταιρίες προσφέρουν την υψηλή ποικιλία πρέπει να προσφέρουν αξία στους πελάτες (Porter 1985). Η ποικιλία με την αντιληπτή αξία ενισχύει στους πελάτες τα εισοδήματα ενώ η ποικιλία χωρίς αντιληπτή αξία μπορεί μόνο να αυξήσει το κόστος. Η αξιολόγηση της αξίας στους πελάτες μιας διάστασης της ποικιλίας περιλαμβάνει την κατανόηση (1) του βαθμού στον οποίο οι πελάτες έχουν τις ετερογενείς προτιμήσεις κατά μήκος της διάστασης και (2) του επιπέδου σπουδαιότητας που ένας πελάτης τοποθετεί στην ιδιαίτερη διάσταση της ποικιλίας. Παραδείγματος χάριν, η στρατηγική της National 104 χρώματα ανά πρότυπο ποδηλάτων είναι εξαιρετικά επιτυχής στην ιαπωνική αγορά όπου προφανώς η ευκαιρία να μπορούν να οδηγήσουν ποδήλατα

με διακριτικά σχέδια χρώματος προσφέρει τους πελάτες έναν τρόπο να διαφοροποιούνται οι ίδιοι κάτι το οποίο εκτιμάται ιδιαίτερα στην Ιαπωνία. Εντούτοις, αυτή η ίδια στρατηγική δεν ήταν επιτυχής για την National όταν προσπάθησε να την εισάγει στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών, η National αποσύρθηκε από την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών μετά από μια μικρή χρονική περίοδο.

### **Οι διαστάσεις της ποικιλίας είναι ανταγωνιστικά ευδιάκριτες**

Οι περισσότερες εταιρίες προσφέρουν κάποια ποικιλία σε κάθε διάσταση (π.χ., διαφορετικά μεγέθη, διαφορετικές συστατικές ομάδες, και διαφορετικά χρώματα). Εντούτοις, όπως στον προσδιορισμό της θέσης ενός ενιαίου προϊόντος, μια εταιρία απολαμβάνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπό μορφή "τοπικού μονοπωλίου" όταν είναι μόνη στην προσφορά της υψηλής ποικιλίας σε μια ιδιαίτερη διάσταση. Παραδείγματος χάριν, η National είναι η μόνη σημαντική εταιρία που προσφέρει την υψηλή ποικιλία χρώματος. Η στρατηγική αυτή ποικιλίας χρώματος επέτρεψε στην εταιρία να αυξήσει το μερίδιο αγοράς στην Ιαπωνία κατά 35% ενώ οι γενικές πωλήσεις στο τμήμα ποδηλάτων μειώθηκε 40%. Η Specialized δημιούργησε ένα ιδιόκτητο υλικό, ένα σύνθετο μεταλλικό καλούπι, το οποίο συνδυάζει το αργίλιο με κεραμικά σωματίδια. Το προκύπτουν σύνθετο ζυγίζει όσο και η ίνα τιτανίου και άνθρακα, αλλά παράγεται σε ένα μέρος της τιμής. Αυτή η κίνηση επέτρεψε στη εταιρεία να προσφέρει μια διακριτική επιλογή των υλικών πλαισίων. Η VooDoo προσφέρει ποικιλία αντικειμένων, στην ουσία είναι διαθέσιμα μόνο σε μικρά τυπικά καταστήματα ποδηλάτων ή με τα αποθεματοποιημένα μετασκευαζόμενα ποδήλατα, επιτρέποντας στους καταναλωτές να επιλέξουν κάθε αντικείμενο του κάθε ποδηλάτου. Καμία εταιρία στη βιομηχανία ποδηλατών δεν προσφέρει τόσους πολλούς διαφορετικούς τύπους γεωμετρίας πλαισίων από αυτούς που είναι διαθέσιμη από την Cannondale.

Λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλία, την αρχιτεκτονική προϊόντων και τα συστήματα παραγωγής που ελαχιστοποιούν το κόστος. Αυτό το κριτήριο αφορά τη συνοχή μιας ποικιλίας στρατηγικών. Λαμβάνοντας υπόψη μια απόφαση για τις διαστάσεις στις οποίες πρέπει να προσφέρεται η ποικιλία, η εταιρίες επιλέγουν την αρχιτεκτονική προϊόντων και σύστημα παραγωγής ώστε να ελαχιστοποιούν τα κόστη τους. Παραδείγματος χάριν, η National και η VooDoo συνδυάζουν έναν σύστημα παράδοσης μετά από διαταγή παραγγελίας με μια ενισχυμένη διεπαφή πελατών για να ελαχιστοποιήσουν τις δαπάνες

αλυσίδων ανεφοδιασμού που συνδέονται με την παράδοση των εκατοντάδων παραλλαγών χρώματος και αντικειμένων. Αυτό το σύστημα ελαχιστοποιεί και τις δαπάνες λιανοπωλητών και κατασκευαστών. Η διαδικασία κατασκευής πλαισίων που ακολουθείται από την Cannondale επιτρέπει σε οποιοδήποτε τύπο γεωμετρίας πλαισίων να παραχθεί με πολύ λίγο κόστος οργάνωσης. Η Cannondale παράγει τα καλά ποδήλατα για τις προσωπικότητες και αυτά για τις ομάδες κουρσών σε μια παρτίδα. Αυτές οι παρτίδες τρέχουν μέσω των εγκαταστάσεων χωρίς διάσπαση της κανονικής παραγωγής. Για την Specialized, η κάθετη ολοκλήρωση παραγωγής του πλαισίου θα απαιτούσε μια επένδυση στην τεχνολογία διαδικασίας για κάθε νέο υλικό πλαισίων. Η Specialized μετριάζει αυτό το κόστος με τη μεταφορά της παραγωγής πλαισίων, κεφαλαιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας άλλων κατασκευαστών πλαισίων.

### ***Οι ικανότητες σχεδιασμού/εφαρμογής υποστηρίζουν τη διάσταση της ποικιλίας***

Μια διακριτική στρατηγική μπορεί να απαιτήσει τις διακριτικές ικανότητες (Prahalad and Hamel 1990; Stalk 1992). Η Cannondale έχει αναπτύξει μια φήμη για την προσφορά ενός πλαισίου για κάθε χρήση ποδηλάτου. Παραδείγματος χάριν, η Cannondale κάνει ποδήλατα βουνών, για διάσχιση εξοχής και για την οδήγηση πόλεων. Η Cannondale παράγει επίσης τα ποδήλατα στίβου, ποδήλατα για τουρίστες, τα ποδήλατα για δυο αναβάτες, και τα ποδήλατα οδικού αγώνα. Κάθε πλαίσιο ενσωματώνει μια διαφορετική γεωμετρία για να ικανοποιήσει τις συγκεκριμένες ανάγκες οδήγησης του κάθε πελάτη. Η στρατηγική πλαισίων της Cannondale απαιτεί τρεις δυνατότητες: σχεδιασμός με την βοήθεια υπολογιστή (CAD), κοπή λέιζερ, και ειδικευμένη συγκόλληση αργιλίου. Το CAD που συνδέεται με τις τέμνουσες ικανότητες επιτρέπει στους σχεδιαστές να παραγάγουν τους σωλήνες για διαφορετική γεωμετρία πλαισίων. Η συγκόλληση εκτελείται από ένα πολύ καλά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό που μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στη διαφορετική γεωμετρία που οργανώνεται μέσω του συστήματος παραγωγής. Το σύστημα διαταγής παραγγελίας της National απαιτεί δύο δυνατότητες: σύντομη χρονική ανοχή παραγωγής και σφιχτές διασυνδέσεις με τις λιανικές αγορές. Οι σύντομοι χρόνοι παραγωγής επιτρέπουν στους πελάτες να λάβουν τις παραγγελίες μέσα σε δύο εβδομάδες. Οι σφιχτές διασυνδέσεις με τους λιανοπωλητές απλοποιούν την επικοινωνία αυτή που πρέπει να υπάρχει μεταξύ του πελάτη και του κατασκευαστή. Η ιδιοκτήτες λιανικών αγορών της National διευκολύνουν αυτήν την διασύνδεση. Η δυνατότητα να βρεθούν και να δημιουργηθούν οι συμβάσεις με τους συνεργάτες είναι ζωτικής σημασίας



για τη στρατηγική υλικών. Παραδείγματος χάριν, η Specialized όχι μόνο μετάφερε την παραγωγή πλαισίων, αλλά ανέπτυξε το δικό της σύνθετο μεταλλικό καλούπι. Η VooDoo αναπτύσσει μια φήμη ως επιχείρηση που τροφοδοτεί τους καταναλωτές που θέλουν να επιλέξουν τα ακριβή συστατικά των ποδηλάτων τους. Για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις επιλογές που είναι διαθέσιμες στους πελάτες, η VooDoo ανέπτυξε τις ικανότητες διαδικτύου που ενσωματώνουν τις ενέργειες των πελατών, του κατασκευαστή, και των λιανοπωλητών. Ένας πελάτης μπορεί να επιλέξει ένα ποδήλατο VooDoo μέσω ιστοσελίδας του διαδικτύου. Η ιστοσελίδα κατευθύνει τον πελάτη σε έναν λιανοπωλητή όπου το τελειωμένο ποδήλατο μπορεί να αποκτηθεί.

### ***Η στρατηγική ποικιλίας εκμεταλλεύεται τους μοναδικούς πόρους και το περιβάλλον***

Η παρατήρησή είναι ότι οι αποφάσεις ποικιλίας σε κάθε εταιρία οδηγούνται από τους μοναδικούς πόρους και το περιβάλλον της εταιρίας. Η Cannondale δημιούργησε μια φήμη για την χειρονακτική συγκόλληση υψηλής ποιότητας πλαισίων στις Ηνωμένες Πολιτείες. Λόγω αυτής της φήμης και της σχετικής δικαιοσύνης εμπορικών σημάτων, η εταιρία έχει αντισταθεί στον πειρασμό να μεταφέρει την παραγωγή στις περιοχές όπου η εργασία είναι φτηνή. Αντί αυτού η Cannondale επέλεξε να ενισχύσει τη φήμη της για τα υψηλής ποιότητας πλαίσια με την επένδυση σε ικανότητες κοψίματος με λείζερ που προκαλούν το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό της με την ποικίλη γεωμετρία πλαισίων. Το σύστημα διαταγής παραγγελίας της National παρακινήθηκε από την εξασθένηση στις πωλήσεις των ποδηλάτων βουνών και αθλητισμού, αναπτύσσοντας μια αναγκαία ανώτερη διαχείριση για να βελτιωθεί. Η National υπάρχει ως τμήμα της Matsushita οφείλεται εν μέρει στην όρεξη του προέδρου για το ποδήλατο. Η θέση τους στην Ιαπωνία τους επέτρεψε να παράγουν κατά παραγγελία με μια χρονική ανοχή δύο εβδομάδων, κάτι που ήταν αδύνατο για τους παράκτιους ανταγωνιστές τους. Το πρώτο πρότυπο του STUMPJUMPER, που δημιουργήθηκε φήμη ως την καινοτομία στα ποδήλατα βουνών. Ο επίγειος έλεγχος λάστιχων, μπουκάλια ύδατος και τα κράνη, όλα αυτά αριθμούνται μεταξύ των εξειδικευμένων καινοτομιών ποδηλάτων βουνών. Δεδομένου ότι η καινοτομία έγινε ακριβή και περίπλοκη τεχνολογικά η Specialized ζήτησε από τους συνεργάτες της να δημιουργήσουν νέα υλικά πλαισίων και να παραγάγουν ποδήλατα από καινούργια συνθετικά υλικά. Ιδρύθηκε το 1994, η VooDoo βρέθηκε ενάντια στους καλά καθιερωμένους ανταγωνιστές. Έχει συνδυάσει δημιουργικά την τεχνολογία διαδικτύου με

ένα παραδοσιακό λιανικό δίκτυο για να χτίσει μια ισχυρή φήμη εμπορικού σήματος σε μια κορεσμένη αγορά.

## 10.5 Τελικές παρατηρήσεις

Η ανάλυσή μας είναι μιας μοναδικής κατηγορίας προϊόντων σε μια μοναδική βιομηχανία. Μια σημαντική ερώτηση είναι ο βαθμός για τον οποίο αυτές οι ιδέες ισχύουν για άλλες καταστάσεις. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας ποδηλάτων περιλαμβάνουν: μια σχετικά σταθερή, αρχιτεκτονική προϊόντων αποτελούμενων από υπομονάδες μέσα στην οποία οι συστατικές καινοτομίες εμφανίζονται να ακμάζουν; ένα μίγμα στοιχείων “μόδας” και στοιχείων της τεχνολογίας; η παρουσία πολλών ανταγωνιστών; και σχετικά τεμαχισμένα κανάλια διανομής. Πιστεύουμε ότι αυτές οι περιπτώσεις επεξηγούν διάφορες βασικές ιδέες για τη διαχείριση της ποικιλίας προϊόντων που ισχύουν για τις περισσότερες βιομηχανίες:

Η διαχείριση ποικιλίας παρουσιάζει τις προκλήσεις και σε στρατηγικό και τακτικό επίπεδο. Οι στρατηγικές αποφάσεις περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος παράδοσης ποικιλίας. Αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται σχετικά σπάνια και περιλαμβάνουν:

- A. Τις διαστάσεις της ποικιλίας που προσφέρονται
- B. Η φύση του προσώπου των πελατών και του καναλιού διανομής
- C. Τον βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης
- D. Την τεχνολογία διαδικασίας
- E. Τη θέση του ασύνδετου σημείου
- F. Την αρχιτεκτονική προϊόντων.

Οι τακτικές αποφάσεις λαμβάνονται συχνότερα, ίσως σε κάθε κύκλο παραγωγής προϊόντων, με στόχο τη βελτιστοποίηση της βραχυπρόθεσμης απόδοσης του συστήματος παράδοσης ποικιλίας. Κάθε απόφαση θα πάρει ποικίλους βαθμούς σπουδαιότητας στις διαφορετικές βιομηχανίες. Παραδείγματος χάριν, λόγω της τυποποίησης της αρχιτεκτονικής προϊόντων στην κατηγορία των ποδηλάτων, οι σταθερές αρχιτεκτονικές αποφάσεις δεν διαδραματίζουν έναν τόσο προεξέχοντα ρόλο στη βιομηχανία ποδηλάτων όσο μπορούν, παραδείγματος χάριν, στην αυτοκινητική

βιομηχανία (Robertson και Ulrich 1997). Τα ποδήλατα βουνών είναι μια σχετικά νέα κατηγορία προϊόντων. Οι εταιρίες συνεχίζουν να πειραματίζονται με τα σχέδια, τα υλικά, και τις διαδικασίες. Δεδομένου ότι η κατηγορία γίνεται ωριμότερη, μπορεί να υπάρξει λιγότερη διακριτικότητα εκ μέρους του κατασκευαστή όσον αφορά τις διαστάσεις της ποικιλίας; οι καταναλωτές μπορούν απλά να απαιτήσουν την ποικιλία σε ορισμένες διαστάσεις.

Η ποικιλία είναι πολυδιάστατη. Κατά σύγκριση του επιπέδου ποικιλίας προϊόντων μεταξύ των επιχειρήσεων, η συγκρίσεις πρέπει να γίνουν κατά μήκος μιας ιδιαίτερης διάστασης της ποικιλίας επιπλέον ανάλυση στο επίπεδο των τελικών προϊόντων. Στη βιομηχανία ποδηλατών, η ανάλυση μόνο των τελικών προϊόντων θα αντιπαραθέσει τις βασικές διαφορές στην ποικιλία κατά μήκος των διαστάσεων της γεωμετρίας πλαισίων, των συνιστωσών ομάδων, των χρωμάτων, και των υλικών.

Τα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση και την επιλογή των στρατηγικών ποικιλίας είναι: η αντιληπτή αξία στον πελάτη, η ανταγωνιστική διάκριση, η αποτελεσματικότητα δαπανών, οι σταθερές ικανότητες, και το σταθερό περιβάλλον.

Οι στρατηγικές ποικιλίας είναι δυναμικές, εξαρτώμενες της πορείας, και εξαρτώμενες από το περιβάλλον. Οι αλλαγές στην στρατηγική περιορίζονται από τους υπάρχοντες σταθερούς πόρους και τις ικανότητες καθώς επίσης και από τις αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια στρατηγική ποικιλίας από μόνη της δεν εξουσιάζει. Μια αποτελεσματική στρατηγική ποικιλίας είναι ένα συνεπές σύνολο αποφάσεων μάρκετινγκ, σχεδιασμού, και κατασκευής. Δεδομένου ότι κάθε εταιρία κατέχει ένα διαφορετικό σύνολο ικανοτήτων, ένα μοναδικό περιβάλλον, και μια ευδιάκριτη ανταγωνιστική θέση, ούτε μια στρατηγική ποικιλίας από μόνη της θα είναι κατάλληλη σε όλες τις τοποθετήσεις. Αυτό είναι άμεσα ανάλογο με την ιδέα ότι ούτε ένας προσδιορισμός θέσης προϊόντων δεν είναι κατάλληλος για όλες τις εταιρίες.

### ***Διευθυντική διαδικασία απόφασης***

Έχουμε υποστηρίξει ότι η στρατηγική ποικιλίας περιλαμβάνει τις διευθυντικές αποφάσεις, και ότι αυτές οι αποφάσεις πρέπει να είναι συνεπείς. Εντούτοις, δεν έχουμε συζητήσει τη διευθυντική διαδικασία σε μια στρατηγική ποικιλίας. Δεν είμαστε μνημένοι

στις λεπτομέρειες της διαδικασίας από την οποία οι διευθυντές στις εταιρίες στο δείγμα μας αποφάσισαν σχετικά με τις στρατηγικές τους. Εντούτοις, τρεις ερωτήσεις φαίνονται ιδιαίτερα σημαντικές:

- Ø Πρέπει μια στρατηγική ποικιλίας να είναι προσανατολισμένη στην αγορά ή τις ικανότητες;
- Ø Ποιες πληροφορίες απαιτούνται για να διατυπώσουν μια στρατηγική ποικιλίας;
- Ø Πόσο συχνά θα έπρεπε μια στρατηγική ποικιλίας να ξαναχρησιμοποιείται;

Αυτές οι ίδιες ερωτήσεις έχουν τεθεί γενικότερα στην εταιρική στρατηγική, και οι ιδέες από τη γενική περίπτωση φαίνονται να ισχύουν και εδώ επίσης.

Ενώ οι κανονικές συζητήσεις εμφανίζονται πέρα από το εάν η σταθερή στρατηγική πρέπει να οδηγηθεί από τις ικανότητες ή τις ευκαιρίες στην αγορά, υποστηρίζουμε ότι οι επιτυχείς στρατηγικές ποικιλίας πρέπει να είναι προσανατολισμένες και στην αγορά αλλά και στις ικανότητες. Μια μοναδική σταθερή ικανότητα δημιουργεί λίγο πλεονέκτημα εάν δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αγορά (Day 1990). Στην περίπτωση της υπόθεσης της National, η παρερμηνεία της Αμερικάνικης αγοράς προέκυψε από την επέκταση της ικανότητας παράδοσης χρώματος που αγνοήθηκε κατά ένα μεγάλο μέρος από τους καταναλωτές. Αντιθέτως, η αποτελεσματική εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας στην αγορά απαιτεί τις μοναδικές ικανότητες. Δεν μπορούμε να φανταστούμε την υλική ικανότητα παράδοσης της Specialized να προσφέρει αποτελεσματικά τα χρώματα στην ιαπωνική αγορά. Νέες ικανότητες θα έπρεπε να αναπτυχθούν από αυτή.

Ο προγραμματισμός μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ποικιλίας επιθυμεί τις πληροφορίες για τις γραμμές προϊόντων, συμπεριφορά καταναλωτών και προτιμήσεις τους, ποσοστά αύξησης, μερισμό στον τομέα αγοράς, προμηθευτές, τεχνολογική καινοτομία, και δυνάμεις/οι αδυναμίες των ανταγωνιστών (Porter 1980). Κοινές πηγές πληροφοριών περιλαμβάνουν τις ετήσιες εκθέσεις, τα εμπορικά περιοδικά, και τις προηγούμενως δημοσιευμένες μελέτες βιομηχανίας. Οι λεπτομερείς ιδέες μπορούν να κερδηθούν από τις συνεντεύξεις με το προσωπικό της βασικής βιομηχανίας. Λόγω της αποθαρρυντικής φύσης των στοιχείων που συλλέγουν, είναι σημαντικό να στραφεί και να περιοριστεί η αναζήτηση στοιχείων στα σχετικά στοιχεία που απαιτούνται για τη διατύπωση στρατηγικής. Ένα πλαίσιο μπορεί να είναι χρήσιμο στην οργάνωση των

προσπαθειών συλλογής δεδομένων. Παραδείγματος χάριν, οι δυνάμεις ανταγωνιστών και οι αδυναμίες μπορούν να αναλυθούν με την εξέταση των έξι περιοχών απόφασης που έχουμε προτείνει.

Οι παραδοσιακές μέθοδοι στρατηγικού προγραμματισμού υποθέτουν ένα σχετικά αργό ποσοστό στρατηγικής αλλαγής. Εντούτοις, τα ταραχώδη επιχειρησιακά περιβάλλοντα σήμερα μπορούν να απαιτήσουν από τις εταιρίες να προσαρμοστούν γρήγορα στον ανταγωνισμό και τις αναδυόμενες τάσεις αγοράς. Αυτό το περιβάλλον απαιτεί εύκαμπτες διαδικασίες προγραμματισμού που να ξαναχρησιμοποιούν συνεχώς τις στρατηγικές και να τις προσαρμόζουν στα περιβαλλοντικά απρόβλεπτα (Day 1990). Αυτός ο τύπος αναθεώρησης ενθαρρύνει τις επαυξητικές αλλαγές στις στρατηγικές ποικιλίας, αλλά επιτρέπει στις εταιρίες να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες για σημαντική αλλαγή στρατηγικής.

## **10.6 Μελλοντικές προκλήσεις**

Η περιπτωσιολογική ανάλυση δημιουργεί διάφορα ερωτήματα που αξίζουν την περαιτέρω έρευνα.

**Πώς μπορεί η αποδοτικότητα μιας στρατηγικής ποικιλίας να υπολογιστεί;**

Τελικά, μια εταιρία πρέπει να δικαιολογήσει μια στρατηγική ποικιλίας από την άποψη των κερδών, όμως η ευαισθησία των κερδών στις αλλαγές στην ποικιλία προϊόντων είναι δύσκολο να προβλεφθεί. Ποια εργαλεία μπορεί να είναι χρήσιμα για να υπολογίσουν και να συγκρίνουν την αποδοτικότητα των διαφορετικών στρατηγικών ποικιλίας πριν δεσμεύουν τους πόρους; Το κέρδος είναι το αποτέλεσμα του εισοδήματος και του κόστους. Το κόστος φαίνεται να είναι το ευκολότερο αυτών των δύο διαστάσεων όσον αφορά την εκτίμηση. Οι σχεδιαστές προϊόντων και διαδικασιών υπολογίζουν συχνά τον αντίκτυπο δαπανών από την επιλογή προϊόντων και διαδικασιών και έχουν αναπτύξει τα εργαλεία της αποδεκτής ισχύος, τα οποία εμφανίζονται να είναι κατάλληλα στον υπολογισμό των επιπτώσεων του κόστους μιας στρατηγικής ποικιλίας. Σε αντίθεση, η πρόβλεψη των πωλήσεων ακόμη και ενός ενιαίου νέου προϊόντος είναι προκλητική. Τα εργαλεία έρευνας αγοράς που έχουν αναπτυχθεί για αυτόν τον στόχο, όπως η συνενωμένη ανάλυση, σχεδιάζονται για ένα περιβάλλον με ακριβώς μερικές παραλλαγές

προϊόντων και δεν είναι προφανές πώς να γενικευτούν για να υπολογίσουν το εισόδημα όταν υπάρχουν χιλιάδες πιθανές παραλλαγές προϊόντων.

### **Πώς μπορούν τα κανάλια διανομής να διαμορφωθούν για να εξαλείψουν την ποικιλία πληθωρισμού?**

Η Cannondale κατέχει την ικανότητα να προσφέρει άπειρη ποικιλία κατά μήκος των διαστάσεων του μεγέθους πλαισίων. Εντούτοις, πολλοί θεωρούν ότι το ισχύον κανάλι διανομής δεν μπορεί αποτελεσματικά να προωθήσει, να επιδείξει, να εγκαταστήσει, και να παραδώσει περισσότερη ποικιλία πλαισίων. Καλούμε αυτήν την κατάσταση ποικιλία πληθωρισμού. Η ποικιλία πληθωρισμού εμφανίζεται επίσης στην αυτόματη βιομηχανία: οι αυτόματες εγκαταστάσεις μπορούν γενικά να παραγάγουν ακραία επίπεδα ποικιλίας, όμως το καταναλωτικό συχνά πρόσωπο έχει περιορισμό στις επιλογές στον τοπικό έμπορο. βρισκόμενες αντιμέτωπες με αυτήν την πρόκληση, η VooDoo και η National εφάρμοσαν ένα σύστημα παράδοσης τύπου δημιουργίας κατά παραγγελία με μια ενισχυμένη διεπαφή πελατών, όμως οι πωλήσεις τους παραμένουν μικρές σε σύγκριση με εκείνους που αποθεματοποιούν τα προϊόντα. Όταν διάφορες εταιρίες πωλούν τα προϊόντα μέσω του ίδιου λιανοπωλητή, φαίνεται να υπάρχει ένα κίνητρο για το λιανοπωλητή για να πωλήσει ότι εφοδιάζεται πριν ακολουθήσει την επιχείρηση τύπου δημιουργίας κατά παραγγελία. Η εμφάνιση του διαδικτύου όπως χρησιμοποιείται από την VooDoo μπορεί να χρησιμεύσει ως μια λύση στις κατηγορίες προϊόντων όπου το πραγματικό προϊόν δεν χρειάζεται να είναι έμπειρο. Ποιες άλλες επιλογές είναι διαθέσιμες στις εταιρίες που αντιμετωπίζουν μια ποικιλία πληθωρισμού στη διανομή;

### **Πώς η ποικιλία τείνει να αλλάξει ρόλους στην αλυσίδα ανεφοδιασμού;**

Στη βιομηχανία ποδηλάτων παρατηρούμε τις ενδιαφέρουσες αλλαγές στο σύνορο της εταιρίας και στους ρόλους που διαδραματίζονται από τον κατασκευαστή και το λιανοπωλητή. Υπάρχουν πολλοί "κατασκευαστές οι οποίοι δεν κατασκευάζουν (π.χ., η Specialized). Ακόμα υπάρχουν λιανοπωλητές που κατασκευάζουν, ή συναρμολογούν τουλάχιστον τα ποδήλατα μετά από παραγγελία. Παραδείγματος χάριν, η Colorado Cyclist, ένας κορυφαίος λιανοπωλητής ταχυδρομικών παραγγελιών, πωλεί τα ποδήλατα με τον ίδιο σχεδόν τρόπο με την VooDoo, επιτρέποντας σε έναν πελάτη να επιλέξει ένα πλαίσιο μαζί με οποιαδήποτε επιθυμητά συστατικά. Σε ένα σύστημα αποτελούμενο από

υπομονάδες όπως τα ποδήλατα, ποιο ρόλο διαδραματίζει ο παραδοσιακός κατασκευαστής; Ποιοι μαρκάρουν σήματα στα ποδήλατα;

**Πώς μπορούν οι ελπιδοφόρες νέες διαστάσεις της ποικιλίας να προσδιοριστούν;**

Τα τελευταία πέντε έτη, τα υλικά πλαισίων και ο σχεδιασμός των αναρτήσεων εμφανίστηκαν ως κρίσιμες διαστάσεις της ποικιλίας. Οι επιτυχείς εταιρίες ανέπτυξαν γρήγορα τις στρατηγικές για να εξετάσουν τις αναδυόμενες νέες διαστάσεις. Παραδείγματος χάριν, η Specialized δημιούργησε συνεργασίες για να αναπτύξει τα νέα υλικά. Μερικές από αυτές τις νέες διαστάσεις προέκυψαν λόγω της τεχνολογικής καινοτομίας, άλλες λόγω των αλλαγών στις καταναλωτικές προτιμήσεις και της συμπεριφοράς. Δεδομένου ότι η έγκαιρη ανίχνευση των αναδυόμενων διαστάσεων της ποικιλίας είναι μια σημαντική ικανότητα, πώς μπορεί η ανίχνευση διαδικασίας να βελτιωθεί;

**Μπορεί η αναγκαιότητα της ποικιλίας ως μια σημαντική στρατηγική μεταβλητή να προφητευτεί σαν συνάρτηση των ποσοστών τεχνολογικής καινοτομίας, δομής βιομηχανίας, και ωριμότητας αγοράς;**

Διάφορα σκέλη της έρευνας προτείνουν ότι οι γενικοί όροι υπάρχουν όπου η ποικιλία μπορεί να γίνει μια σημαντική στρατηγική ιδιότητα. Ο Utterback (1994) προτείνει ότι η επιφανειακή ποικιλία εμφανίζεται αφότου ωριμάσει η τεχνολογία και ένα κυρίαρχο σχέδιο προκύψει. Ο Lancaster (1979) επισημαίνει τα ζητήματα της δομής της βιομηχανίας και της ωριμότητας της αγοράς. Μπορούν τα προηγούμενα αυτών των όρων να αναγνωριστούν προκειμένου να προβλεφθεί πότε οι εταιρίες πρέπει να αναπτύξουν τις ποικίλες δυνατότητες παράδοσης;

Μπορεί η συνέπεια στη στρατηγική ποικιλίας να μετρηθεί ή/και να συσχετιστεί με τη σταθερή απόδοση;

Οι στρατηγικές ποικιλίας των τεσσάρων εταιριών εμφανίζονται να είναι σχετικά συνεπείς. Η Cannondale ανταγωνίζεται στην ποικιλία πλαισίων και επενδύει στην εύκαμπτη τεχνολογία πλαισίων. Η National χρησιμοποιεί το δίκτυο εμπόρων του για να δημιουργήσει ένα σύστημα παράδοσης χρωμάτων. Είναι η συνέπεια μιας καθαρώς εννοιολογικής ιδέας, ή υπάρχουν μετρικές της συνέπειας και τρόποι να αναγνωρίσουν τις συνεπείς στρατηγικές

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική



1. **Patrick Montana, Bruce H. Charvon**, “Μάνατζμεντ: Σειρά οικονομία και επιχείρηση”, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1993
2. **Δημήτρης Μπουραντας**, “ Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και συμπεριφορά ”, Εκδόσεις TEAM, Αθήνα 1992

## Ξένη

1. **B. Joseph Pine II**, “Mass customization – The new frontier in business competition “, Harvard Business School Press
2. **James H. Gilmore, B. Joseph Pine** “Markets of One: Creating Customer Unique Value Through Mass Customization“
3. **Leenders, Fearon** “Purchasing and supply management”, Eleventh edition
4. **Michael Hugos**, “Essentials of supply chain management
5. **Sunil, Chopra, Peter Meindl**, “supply chain management (Strategy Planning and operations” , Second edition

## Διαδίκτυο

1. **A. E. Coronado, A. C. Lyons, D. F. Kehoe, J. Coleman**, “Enabling mass customization: extending build-to-order concepts to supply chains”  
(<http://taylorandfrancis.metapress.com/media/56WEYMTRRG6U70LXGNM/Contributions/3/B/C/6/3BC6MXR0F5T1XHMF.pdf>.)
2. **Ahlstrom P, Westbrook R**. “Implications of mass customization for operations management.”, International Journal of Operations and Production Management 1999;  
([http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6VC4-4BGHG28-1-D&\\_cdi=5944&\\_user=632480&\\_orig=search&\\_coverDate=08%2F31%2F2004&\\_sk=999679995&view=c&wchp=dGLbVzb-zSkWA&md5=e71aae10b225c32c2b679a4550736e56&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VC4-4BGHG28-1-D&_cdi=5944&_user=632480&_orig=search&_coverDate=08%2F31%2F2004&_sk=999679995&view=c&wchp=dGLbVzb-zSkWA&md5=e71aae10b225c32c2b679a4550736e56&ie=/sdarticle.pdf) )
3. **Barry Berman, Walter H. ‘Bud’ Miller**, ”Should your firm adopt a mass customization strategy? ”, Hofstra University, Hempstead, New York.  
([http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6W45-4686NWM-B-1&\\_cdi=6533&\\_user=632480&\\_orig=search&\\_coverDate=08%2F31%2F2002&\\_sk=999549995&view=c&wchp=dGLbVtb-zSkWW&md5=84beb690aa323201d9be740c7f153e01&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W45-4686NWM-B-1&_cdi=6533&_user=632480&_orig=search&_coverDate=08%2F31%2F2002&_sk=999549995&view=c&wchp=dGLbVtb-zSkWW&md5=84beb690aa323201d9be740c7f153e01&ie=/sdarticle.pdf).)
4. **Brian Squire, Jeff Readman, Steve Brown, John Bessant**, “Mass customization: the key to customer value?”  
(<http://taylorandfrancis.metapress.com/media/6NGPVMVHTR87D1RYDAD3/Contributions/K/9/0/Q/K90Q0ADJV78G5KJ9.pdf>)
5. **Benedict G.C., Dellaert, Stefan Stremersch**, “Consumer Preferences for Mass Customization”  
(<https://ep.eur.nl/handle/1765/1804>)
6. **Bailey, D.** (2000) “Mass Customization: Conversation with Innovators in Manufacturing.”, Stanford University, Stanford, CA. Page 11  
(<http://web.mit.edu/ctl/www/news/downloads/IIESatCustPrefMCMP.pdf>.)



7. **Carsten Svensson, Ari Barfod**, "Limits and opportunities in mass customization for "build to order" SMEs"  
[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6V2D-46MJG2X-9-N&\\_cdi=5700&\\_user=632480&\\_orig=search&\\_coverDate=09%2F30%2F2002&\\_sk=999509998&\\_view=c&\\_wchp=dGLbVtz-zSkzk&\\_md5=86a78be34d4944ef3e1b17a530600e8b&\\_ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V2D-46MJG2X-9-N&_cdi=5700&_user=632480&_orig=search&_coverDate=09%2F30%2F2002&_sk=999509998&_view=c&_wchp=dGLbVtz-zSkzk&_md5=86a78be34d4944ef3e1b17a530600e8b&_ie=/sdarticle.pdf)
8. "Dell" (<http://www.Dell.com/>)
9. **Firat, A. F., and Schultz, C. J., II**, "From segmentation to fragmentation: markets and marketing strategy in the postmodern era." ,1997  
<http://taylorandfrancis.metapress.com/media/6NGPVMVHTR87D1RYDAD3/Contributions/K/9/0/Q/K90Q0ADJV78G5KJ9.pdf>
10. **Ferdows, K., Demeyer, A.**, " Lasting improvements in manufacturing performance." , 1990  
<http://taylorandfrancis.metapress.com/media/6NGPVMVHTR87D1RYDAD3/Contributions/K/9/0/Q/K90Q0ADJV78G5KJ9.pdf>
11. **Giovani Da Silveira, Denis Borenstein, FlaH vio S. Fogliatto**, "Mass customization: Literature review and research directions" ([http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6VF8-438BSHK-1-1&\\_cdi=6004&\\_user=632480&\\_orig=search&\\_coverDate=06%2F30%2F2001&\\_sk=999279998&\\_view=c&\\_wchp=dGLbVlz-zSkzV&\\_md5=f7e09fe5930256c4b1407f3a9c6a19ce&\\_ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VF8-438BSHK-1-1&_cdi=6004&_user=632480&_orig=search&_coverDate=06%2F30%2F2001&_sk=999279998&_view=c&_wchp=dGLbVlz-zSkzV&_md5=f7e09fe5930256c4b1407f3a9c6a19ce&_ie=/sdarticle.pdf) )
12. **Hart, C.**, "Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits." ,1995  
<http://taylorandfrancis.metapress.com/media/6NGPVMVHTR87D1RYDAD3/Contributions/K/9/0/Q/K90Q0ADJV78G5KJ9.pdf>
13. **Hill, T.**, "Production/Operations Management", 1983  
<http://taylorandfrancis.metapress.com/media/6NGPVMVHTR87D1RYDAD3/Contributions/K/9/0/Q/K90Q0ADJV78G5KJ9.pdf> .
14. **Joan Magretta**, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell" , Harvard Business Review.  
[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item\\_detail.jhtml?id=98208&referral=7855&\\_requestid=17034](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=98208&referral=7855&_requestid=17034)
15. Johan Nilson, "Tobias Ostrom, Communicating Image through Event Sponsorship - A Case Study of Saab Automobile".  
<http://epubl.luth.se/1404-5508/2004/166/LTU-SHU-EX-04166-SE.pdf>.)
16. **Kai Jiang, Hau L. Lee, Ralf W, Seifert**, "Satisfying Customer Preferences via Mass Customization and Mass Production", International Institute for Management Development  
<http://web.mit.edu/ctl/www/news/downloads/IIESatCustPrefMCMP.pdf>.)
17. **Keat R., Whiteley N., Abercrombie N.**, "The Authority of the Consumer, Lancaster University Center for the Study of Cultural Values", (1994)  
[http://www.handels.gu.se/epc/archive/00003657/01/inlaga\\_2003\\_25.pdf](http://www.handels.gu.se/epc/archive/00003657/01/inlaga_2003_25.pdf).)
18. **Kenneth L. Kraemer, Jason Dedrick, and Sandra Yamashiro**, "Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation "  
<http://www.crito.uci.edu/itr/publications/pdf/dell-feb00.pdf>.)
19. **Kenneth L. Kraemer, Jason Dedrick, Sandra Yamashiro**, "Refining And extending The Business Model With information technology: Dell omputer Corporation "  
<http://www.indiana.edu/~tjsj/readers/full-text/16-1%20kraemer.pdf>.)
20. **Karl Ulrich, Taylor Randall, Marshall Fisher, David Reibstein**, "Managing Product Variety: A Study Of The Bicycle Industry"  
<http://opim.wharton.upenn.edu/~ulrich/downloads/bikevarstrat.pdf>.)

21. **Kotler, P.**, " From mass marketing to mass customization. ", 1989  
(<http://taylorandfrancis.metapress.com/media/6NGPVMVHTR87D1RYDAD3/Contributions/K/9/0/Q/K90Q0ADJV78G5KJ9.pdf>)
22. "Mass Customization" (<http://www.mass-customization.com/> )
23. "Mass Customization" (<http://www.mass-customization.de> )
24. " Mass production ", (<http://www.tiscali.co.uk/reference/encyclopaedia/hutchinson/m0006177.html> )
25. **Merrill Warkentin, Ravi Bapna, Vijayan Sugumaran**, "The role of mass customization in enhancing supply chain relations in B2C E-commerce markets"  
(<http://www.csulb.edu/web/journals/jecr/issues/20002/paper1.pdf>.)
26. **Mikko Ruohonen, Jaakko Riihimaa, and Marko Mäkipää**, "Knowledge based mass customization strategies – cases from Finnish metal and electronics industries"  
([http://www.cs.uta.fi/is/julkaisut/2003/2003\\_ruohonen\\_1.pdf](http://www.cs.uta.fi/is/julkaisut/2003/2003_ruohonen_1.pdf).)
27. **Michel Baudin**, "Eight strategies for Mass Customization"  
([http://www.mmtinst.com/eight\\_strategies\\_for\\_mass\\_customization\\_abstract.htm](http://www.mmtinst.com/eight_strategies_for_mass_customization_abstract.htm) )
27. **Martina Krasteva**, "Creating a postmodern individual product offer-Case Study of Saab Automobile AB "  
([http://www.handels.qu.se/epc/archive/00003657/01/inlaqa\\_2003\\_25.pdf](http://www.handels.qu.se/epc/archive/00003657/01/inlaqa_2003_25.pdf).)
28. **R.S. Selladurai**, "Mass customization in operations management: oxymoron or reality?"  
([http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6VC4-4BGHG28-1-D&\\_cdi=5944&\\_user=632480&\\_orig=search&\\_coverDate=08%2F31%2F2004&\\_sk=999679995&view=c&wchp=dGLbVzb-zSkWA&md5=e71aae10b225c32c2b679a4550736e56&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VC4-4BGHG28-1-D&_cdi=5944&_user=632480&_orig=search&_coverDate=08%2F31%2F2004&_sk=999679995&view=c&wchp=dGLbVzb-zSkWA&md5=e71aae10b225c32c2b679a4550736e56&ie=/sdarticle.pdf) )
29. **Ravald, A., and Gronroos, C.**, "The value concept and relationship marketing", 1996  
<http://taylorandfrancis.metapress.com/media/6NGPVMVHTR87D1RYDAD3/Contributions/K/9/0/Q/K90Q0ADJV78G5KJ9.pdf>)
30. "Saab" (<http://www.saabusa.com/>)
31. **Swaminathan, J. and Lee, H. L.** (2003) "Design for Postponement. A.G. de Kok, S. C. Graves eds. Supply Chain Management", Handbooks in Operations Research and Management Science, Page 10  
(<http://web.mit.edu/ctl/www/news/downloads/IIESatCustPrefMCMP.pdf>.)
32. **Schonberger, R.**, "World Class Manufacturing", 1986  
<http://taylorandfrancis.metapress.com/media/6NGPVMVHTR87D1RYDAD3/Contributions/K/9/0/Q/K90Q0ADJV78G5KJ9.pdf>)
33. **Stephen Cook**, Director Americas Demand/Supply, "Dell Supply Chain"  
([http://66.249.93.104/search?q=cache:GNPwm0kzTToJ:https://www.cba.nau.edu/faculty/download\\_process.asp%3Fid%3D2262+Stephen+Cook,+Director+Americas+Demand/Supply,+%E2%80%9CDell+Supply+Chain%E2%80%9C&hl=en&lr=en](http://66.249.93.104/search?q=cache:GNPwm0kzTToJ:https://www.cba.nau.edu/faculty/download_process.asp%3Fid%3D2262+Stephen+Cook,+Director+Americas+Demand/Supply,+%E2%80%9CDell+Supply+Chain%E2%80%9C&hl=en&lr=en))
34. **Todd Beals**, "Case Study Dell (Creative Media Services) "  
([http://www.creative-media-services.com/CMS\\_Dell\\_Computers\\_Case\\_Study.pdf](http://www.creative-media-services.com/CMS_Dell_Computers_Case_Study.pdf).)
35. **Tayur, S. R.** (1998) "Managing Broader Product Lines through Delayed Differentiation Using Vanilla Boxes." , Page 10  
(<http://web.mit.edu/ctl/www/news/downloads/IIESatCustPrefMCMP.pdf>.)
36. **W. Michael Cox and Richard Alm**, "The Right Stuff! (But The Wrong National Statistics) ", ADAM SMITH INSTITUTE 1999.  
(<http://www.adamsmith.org/policy/publications/pdf-files/the-right-stuff.pdf>.)