



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Διδακτορική Διατριβή

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΜΕ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ:
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΕΝΑ ΜΕΓΑΛΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΕΚΔΟΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

Σπύρος Αλεξόπουλος

Υποβλήθηκε στο Τμήμα Πληροφορικής
του Πανεπιστημίου Πειραιά

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2013



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΜΕΛΗ ΕΠΤΑΜΕΛΟΥΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Προεδρεύων

Ιωάννης Σίσκος, Καθηγητής
Τμήμα Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Μέλη

Νικόλαος Ματσατσίνης, Καθηγητής
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης

Ι.Χ. Παναγιωτόπουλος, Καθηγητής
Τμήμα Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Γρηγόριος Χονδροκούκης, Καθηγητής
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ιωάννης Ψαρράς, Καθηγητής
Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων & Συστημάτων Αποφάσεων, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Ιωάννης Θεοδωρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήμα Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ευάγγελος Γρηγορούδης, Επίκουρος Καθηγητής
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης

Ημερομηνία υποστήριξης: 07.02.2013

ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Επιβλέπων

Ιωάννης Σίσκος, Καθηγητής
Τμήμα Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Μέλη

Ιωάννης Χ. Παναγιωτόπουλος, Καθηγητής
Τμήμα Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Νικόλαος Ματσατσίνης, Καθηγητής
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ



*Στους Δασκάλους μου,
με πρώτους τους γονείς μου*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΛΑ

Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της παρούσας διατριβής υπήρξε για μένα επιστέγασμα μιας μακράς, απαιτητικής, αλλά και πλούσιας σε εμπειρίες και σε ανταμοιβές, εκπαιδευτικής διαδρομής.

Απώτερος –και διαρκής– στόχος της διαδρομής αυτής υπήρξε ανέκαθεν η συμβολή της στην *καλλιέργεια*, την οποία μάλιστα θα ήθελα να διακρίνω από την *εκπαιδευτική διαδικασία* (η δεύτερη αποτελεί μέσο, για την επίτευξη της πρώτης): στην καλλιέργεια, η οποία αδιάκοπα βαθαίνει και πλαταίνει τον εσωτερικό μας ορίζοντα, με την επιστημονική μελέτη και έρευνα να αποτελεί μια από τις πιο ουσιώδεις συνιστώσες της.

Την με συστηματικό τρόπο προσέγγιση και ανάλυση τόσο της αντιληπτής πραγματικότητας όσο και των εννοιών, ως οντοτήτων σύνθετων, πολυπρισματικών και πολυπαραγοντικών, μου τις υπέδειξε πρώτος, και πρώτος με μύησε στη μελέτη τους με τα εργαλεία της πολυκριτήριας ανάλυσης, ο καθηγητής Γιάννης Σίσκος, ένας εκπαιδευτικός ικανός να εμπνεύσει και να παρακινήσει με το υπόδειγμά του τόσο ως επιστήμονας όσο και ως προσωπικότητα.

Στην ομάδα άμεσων συνεργατών του κ. Σίσκου είχα την τύχη και τη χαρά να γνωρίσω το Νίκο Τσότσολα και το Νίκο Χριστοδουλάκη, με τους οποίους μοιραστήκαμε επιτυχίες σε έρευνα, ανακοινώσεις σε συνέδρια, και δημοσιεύσεις, κυρίως όμως είχαμε την ευκαιρία να αναπτύξουμε και να μοιραστούμε μια ειλικρινή και ουσιαστική φιλία.

Τους ευχαριστώ από καρδιάς, όπως και όλους όσοι άμεσα ή έμμεσα ενέπνευσαν, παρακίνησαν, υποστήριξαν την ολοκλήρωση αυτού του έργου.

Σ.Α.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ανάπτυξη πελατοκεντρικής στρατηγικής με μεθόδους πολυκριτήριας ανάλυσης: Εφαρμογή σε ένα μεγάλο ελληνικό εκδοτικό οργανισμό

Η επιστημονική έρευνα σε σχέση με την υποστήριξη λήψης αποφάσεων στον εκδοτικό τομέα δεν είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη. Η παρούσα διατριβή προτείνει μια πολυκριτήρια μεθοδολογία για την ανάπτυξη ολοκληρωμένης εκδοτικής στρατηγικής, που να οδηγεί με αποτελεσματικό τρόπο σε ορθολογικές επιλογές δράσεων. Για το σκοπό αυτό, ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός, όπως προκύπτει από τη διαπίστωση και ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του αναγνώστη, πρέπει να συνδυαστεί με ανάλυση των χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων του οργανισμού, μέσω της ανάδειξης και αποτύπωσης του κατάλληλου μοντέλου προσθετικής αξίας του αποφασίζοντα.

Στο εισαγωγικό, πρώτο μέρος της διατριβής γίνεται εκτεταμένη αναφορά στη στρατηγική των επιχειρήσεων, στη φύση και το πεδίο εφαρμογής της πολυκριτήριας ανάλυσης, τη διαδικασία υποστήριξης για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στους οργανισμούς, καθώς επίσης στο υφιστάμενο status quo λήψης αποφάσεων στον κλάδο των εκδόσεων, και ευρύτερα των ΜΜΕ, σε συνάρτηση με τις υιοθετούμενες εντός του κλάδου στρατηγικές.

Η ανάλυση ικανοποίησης αναγνώστη παρουσιάζεται μέσω μιας πρακτικής εφαρμογής που αφορά στο σχεδιασμό πελατοκεντρικής στρατηγικής για το σημαντικότερο ελληνικό περιοδικό πληροφορικής. Η μελέτη εφαρμόζει τη μέθοδο πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA για την αξιολόγηση της ικανοποίησης του αναγνώστη προκειμένου να υποστηρίξει τον εκδότη στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η ανάλυση της ικανοποίησης του αναγνώστη στηρίχθηκε σε ένα «δένδρο» επτά κριτηρίων και τριάντα δύο υποκριτηρίων. Οι αναγνώστες αποδείχθηκαν «πολύ ικανοποιημένοι» και «μη-απαιτητικοί», γεγονός που περιορίζει τα περιθώρια για αποτελεσματικές εισηγήσεις βελτίωσης. Ωστόσο, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA οδήγησε στη διατύπωση προτάσεων ικανών να υποστηρίξουν τον εκδότη για βελτιωτικές ενέργειες. Μερικές από τις προτάσεις αυτές εφαρμόστηκαν με επιτυχία για την υιοθέτηση νέας στρατηγικής καθώς αποκάλυψαν την ανάγκη για δύο ξεχωριστές εκδόσεις, μια για ένα περιοδικό για τους μαθητές και τους φοιτητές, και μια για ένα περιοδικό πληροφορικής επικεντρωμένο στις γυναίκες. Στον εκδότη έγιναν εισηγήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχουν οι νέες αυτές εκδόσεις, όπως αυτά απορρέουν από τα ποσοτικά αποτελέσματα της μελέτης.

Προκειμένου να γίνει ανάλυση των χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων του οργανισμού, μέσω της ανάδειξης και αποτύπωσης του κατάλληλου μοντέλου προσθετικής αξίας, αναπτύχθηκε μια πολυκριτήρια μεθοδολογία για την αξιολόγηση

των υποψήφιων στρατηγικών δράσεων. Αυτή αφορά στην εξέλιξη ενός μηχανισμού ανάπτυξης εκδοτικών προϊόντων, και ακολούθως στην αξιολόγηση των προϊόντων αυτών με εφαρμογή πολυκριτήριας μεθόδου. Επελέγη η προσέγγιση της «διευκολυνόμενης μοντελοποίησης απόφασης» λόγω των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει σε σύγκριση με την πιο παραδοσιακή «προσέγγιση του εμπειρογνώμονα». Η αλληλεπίδραση αναλυτή - στελεχών οδήγησε στη μορφοποίηση ενός διακριτού συνόλου δώδεκα υποψήφιων δράσεων, που αφορούν σε ισάριθμα εκδοτικά προϊόντα. Από την ανάλυση των επιπτώσεων των δράσεων προέκυψε ένα σύνολο εννέα κριτηρίων, τα οποία αντικατοπτρίζουν την πολιτική του εκδοτικού οργανισμού. Έγινε καθορισμός της κλίμακας προτίμησης, επιλογή και περιγραφή αξίας για κάθε κριτήριο, καθώς επίσης επιλογή μεθόδου εκτίμησης και πηγή άντλησης πληροφορίας για κάθε κριτήριο.

Ακολούθησε η κατασκευή του «μοντέλου ολικής προτίμησης» του αποφασίζοντα. Τα κριτήρια ιεραρχήθηκαν σε κλάσεις σημαντικότητας, και έγιναν συγκρίσεις μεταξύ των υποψήφιων δράσεων. Ως μέθοδος πολυκριτήριας σύνθεσης επελέγη η MACBETH, τόσο για τη στάθμιση των κριτηρίων ελκυστικότητας όσο και για την αξιολόγηση των υποψήφιων εκδοτικών δράσεων.

Ως σημαντικότερο κριτήριο αναδείχθηκε η «Κερδοφορία», με επόμενα τα «Επηρεασμός της κοινής γνώμης» και «Ενίσχυση επωνυμίας». Υψηλότερη βαθμολογία συγκέντρωσε το προϊόν «Τηλεοπτικό κανάλι» με ακόλουθα τα «Κυριακάτικη εφημερίδα», «Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας» και «Ανάπτυξη περιεχομένου για κινητά τηλέφωνα και συσκευές χειρός». Έγιναν αναλύσεις ευαισθησίας και ευστάθειας των αποτελεσμάτων. Τέλος, τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν και υποστηρίχθηκαν στον Αποφασίζοντα.

Η διατριβή ολοκληρώνεται με σύνοψη των εξαχθέντων συμπερασμάτων και διατύπωση προτάσεων για περαιτέρω επιστημονική έρευνα.

Λέξεις-κλειδιά: Ικανοποίηση Αναγνώστη, Πολυκριτήρια Ανάλυση, Στρατηγική Διοίκηση, Εκδοτική Στρατηγική, Υποστήριξη Στρατηγικών Αποφάσεων, Διευκολυνόμενη Μοντελοποίηση, MUSA, MACBETH

ABSTRACT

Planning a reader-oriented strategy with Multicriteria Decision Analysis methods: Application to a large Greek publishing company

Scientific research regarding decision support in the publishing sector is not particularly extensive. This thesis suggests a multicriteria methodology for the elaboration of a comprehensive publishing strategy, effectively leading to rational actions' choices. For that purpose, a customer-oriented approach, resulting from the discovery and satisfaction of reader's needs and desires, must be combined with analysis of the company's characteristics and potential, through the elaboration and drafting of the appropriate additive value model for the decision maker.

In the introductory, general part of the thesis extensive reference is made to business strategy, to multicriteria analysis' nature and scope of application, to the strategic decision-making support process in companies, as well as to the present decision-making "status quo" in the publishing sector, and in the media in general, in relation to the strategies adopted within the sector.

Reader satisfaction analysis is illustrated through a real world application, i.e. customer-oriented strategy planning for the leading monthly IT magazine in Greece. This study implements the MUSA multicriteria satisfaction analysis method to evaluate reader satisfaction, in order to support the editor in making decisions while planning his editorial strategy. Reader satisfaction was analyzed based on a tree containing seven main criteria and thirty-two sub-criteria. Readers proved to be very satisfied and non demanding, which results in narrower margins for efficient improvement suggestions. However the evaluation of the MUSA results led to putting forward suggestions that could support the editor in making amendment decisions. Some of these suggestions were successfully implemented within the scope of a new strategy. This revealed the need for two separate editions, an IT magazine for pupils and students as well as an IT magazine focused on women. The decision maker received suggestions on what these new publications' features should be, deriving from the study's quantitative results.

In order to analyze the publishing company's characteristics and potential through the elaboration and drafting of a suitable additive value model, a multicriteria methodology was developed for evaluating the strategic actions to be chosen. This methodology involves the elaboration of a mechanism for developing publishing products, and afterwards for evaluating such products through a multicriteria method

application. The “facilitated decision modeling” approach was chosen, because of its advantages compared to the more conventional “expert’s” approach.

Interaction between the researcher and the managers led to the realization of twelve distinct actions to be evaluated, which correspond to twelve publishing products. From said actions’ analysis of consequences, a set of nine criteria was determined, which reflect the publishing company’s policy. We defined the order of preference, chose and described the value of each criterion, as well as the method of evaluation and the source of information for each criterion. The decision maker’s total preference model elaboration followed. Criteria were ranked in order of importance and comparisons were made between actions to be chosen. MACBETH was chosen as method of multicriteria analysis, both for weighting the eligibility of criteria and for evaluating candidate publishing actions.

“Profitability” proved to be the most important criterion, followed by “Public opinion influence” and “Brand name boosting”. Product “Television channel” gathered the highest score, followed by “Sunday paper”, “Electronic newspaper’s publication” and “Development of applications for mobile phones and hand-held devices”. Sensitivity and stability analyses were carried out to the results. Finally, results were presented and supported before the decision-maker.

Thesis is completed with a synopsis of conclusions made, and suggestion of proposals for further scientific research.

Keywords: Reader Satisfaction, MCDA, Strategic Management, Publishing Strategy, Publishing Decision Support, Facilitated Modelling, MUSA, MACBETH

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	9
Πίνακας Περιεχομένων	11
Ευρετήριο Σχημάτων.....	18
Ευρετήριο Πινάκων	21
Ευρετήριο Εικόνων.....	24
Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	27
1.1 Στρατηγικές αποφάσεις	27
1.2 Φύση των εκδοτικών αποφάσεων και προγενέστερες έρευνες.....	27
1.3 Ανάπτυξη εκδοτικής στρατηγικής με μεθόδους πολυκριτήριας ανάλυσης	28
1.4 Δομή της διατριβής	30
Κεφάλαιο 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	33
2.1 Αποφάσεις ενεργειών	33
2.1.1 Οι λειτουργικές αποφάσεις.....	33
2.1.2 Οι στρατηγικές αποφάσεις.....	34
2.2 Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών	35
2.3 Στρατηγικές ανταγωνισμού και ανάπτυξης	36
2.4 Το στρατηγικό παίγνιο	38
2.5 Υποστήριξη της στρατηγικής απόφασης.....	39
Κεφάλαιο 3: ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	45
3.1 Φύση, αναγκαιότητα, και πεδίο εφαρμογής της πολυκριτήριας ανάλυσης.....	45



3.2 Διαδικασία υποστήριξης για τη λήψη στρατηγικής απόφασης	46
3.2.1 Προκαταρκτική διάγνωση	48
3.2.2 Επιλογή πεδίων και κριτηρίων	48
3.2.3 Εφαρμογή προβληματικής	48
3.2.4 Επιλογή σχεδίου προς εκτέλεση	49
3.2.5 Σύγκλιση κύκλων ανατροφοδότησης	49
3.3 Η αναλυτική-συνθετική προσέγγιση	50
3.4 Η «διευκολυνόμενη» μοντελοποίηση	54
3.5 Εφαρμογές της πολυκριτήριας ανάλυσης	56
Κεφάλαιο 4: Η ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	57
4.1 Ο κλάδος των εκδόσεων	57
4.1.1 Ορισμός των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης	57
4.1.2 Οικονομίες κλίμακος και προτεινόμενη βάση τιμολόγησης	58
4.1.3 Αλληλένδετες αγορές, διαφήμιση και δωρεάν περιεχόμενο	60
4.1.4 Στάδια παραγωγής	60
4.1.5 Ταχεία αλλαγή και σύγκλιση	61
4.2 Ευρήματα από προγενέστερες έρευνες	61
4.2.1 Τέσσερις διαστάσεις-ακρογωνιαίοι λίθοι της ικανοποίησης αναγνώστη	62
4.2.2 Κατάταξη του δημοσιογραφικού περιεχομένου σε σχέση με τη δυνατότητα αύξησης αναγνωσιμότητας	62
4.2.3 Οι 39 «εμπειρίες» αναγνώστη ως προς τη χρήση περιοδικών	63
4.2.4 Κατανόηση των Νέων Μέσων	65
4.2.5 Ευκαιρίες συνέργιας μεταξύ διαφορετικών δράσεων του εκδοτικού τομέα	66
4.2.6 Μεθοδολογία εκδοτικής καινοτομίας N ²	66
4.3 Το διεθνές περιβάλλον	68
4.3.1 Οι σύγχρονες τάσεις	68



4.3.2 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου της Ψυχαγωγίας & των ΜΜΕ.....	73
4.3.3 Η ψηφιακή τεχνολογία ως παράγων ενδυνάμωσης των καταναλωτών	74
4.3.4 Ένας νέος ρόλος για τις διαφημιστικές.....	75
4.3.5 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του παραδοσιακού Τύπου.....	76
4.3.6 Επιχειρηματικά Μοντέλα των ΜΜΕ	77
4.3.7 Επιχειρηματικές ευκαιρίες στο ψηφιακό περιβάλλον.....	79
4.3.8 Ο παράγων «ηλικία»	80
4.3.9 Σημαντικά στατιστικά στοιχεία	81
4.4 Το Ελληνικό περιβάλλον	83
4.4.1 Χαρακτηριστικά του κλάδου εκδόσεων εφημερίδων – περιοδικών	83
4.4.2 Ανάλυση SWOT.....	84
4.4.3 Ζήτηση	86
4.4.4 Προσφορά	87
4.4.5 Στοιχεία κυκλοφορίας εφημερίδων - περιοδικών	87
4.4.6 Πιστοληπτική ικανότητα & συναλλακτική συμπεριφορά.....	88
4.4.7 Οικονομικά στοιχεία κλάδου	88
4.4.8 Οι τάσεις στη βιομηχανία των ελληνικών διαδικτυακών ΜΜΕ	91
Κεφάλαιο 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	95
5.1 Εισαγωγή	95
5.2 Προσανατολισμός στον πελάτη και μέτρηση της ικανοποίησης.....	98
5.2.1 Βασικοί ορισμοί.....	98
5.2.2 Προσανατολισμός στον πελάτη και μέτρηση της ικανοποίησης.....	99
5.2.3 Αναγκαιότητα μέτρησης ικανοποίησης	99
5.2.4 Πλεονεκτήματα μέτρησης ικανοποίησης	99
5.2.5 Εξέλιξη μέτρησης ικανοποίησης	100



5.2.6 Πηγές πληροφόρησης	100
5.2.7 Συστήματα μέτρησης ικανοποίησης	100
5.2.8 Χαρακτηριστικά των ερευνών ικανοποίησης	101
5.2.9 Ποιοτική έρευνα ικανοποίησης	101
5.2.10 Ποσοτική έρευνα ικανοποίησης	102
5.2.11 Χαρακτηριστικά απόδοσης ως κριτήρια ικανοποίησης.....	103
5.3 Σχεδιασμός έρευνας ικανοποίησης αναγνώστη για το περιοδικό RAM	104
5.3.1 Καθορισμός στόχων έρευνας.....	104
5.3.2 Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης και ιεραρχική τους δομή	104
5.3.3 Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης.....	109
5.3.4 Επιλογή δείγματος και καθορισμός διαδικασίας διεξαγωγής έρευνας	109
5.3.5 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου.....	109
5.3.6 Δοκιμή ερωτηματολογίου	110
5.3.7 Ανάπτυξη εφαρμογής καταχώρησης πληροφοριών σε βάση δεδομένων	110
5.4 Η μεθοδολογία MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis)	111
5.4.1 Βασικές αρχές της μεθοδολογίας	111
5.4.2 Μαθηματική μορφή.....	111
5.4.3 Συναρτήσεις ικανοποίησης	112
5.4.4 Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης.....	112
5.4.5 Μέσοι δείκτες ικανοποίησης	112
5.4.6 Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας.....	113
5.4.7 Μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας.....	113
5.4.8 Το σύστημα MUSA	114
5.5 Αποτελέσματα.....	114
5.5.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	114
5.5.2 Βάρη και δείκτες για τα κριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη	116

5.5.3 Εποπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας (σύνολο αναγνωστών του RAM)	117
5.5.4 Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης (σύνολο αναγνωστών του RAM).....	122
5.6 Εφαρμογή της μεθόδου MUSA σε τμήματα του συνολικού πληθυσμού.....	132
5.6.1 Αναγνώστες του RAM «μαθητές-φοιτητές»	132
5.6.2 Αναγνώστες του RAM «γυναίκες».	138
5.6.3 Αναγνώστες του RAM με μέσο μηνιαίο εισόδημα μικρότερο των €1.000.....	145
5.7. Σύνοψη συμπερασμάτων.....	150
5.7.1 Αποτελέσματα για το σύνολο των αναγνωστών.....	150
5.7.2 Αποτελέσματα για την ομάδα αναγνωστών «μαθητές-φοιτητές».....	152
5.7.3 Αποτελέσματα για την ομάδα αναγνωστών «γυναίκες».....	153
5.7.4 Αποτελέσματα για την ομάδα αναγνωστών με εισόδημα έως €1.000	154
5.8 Πελατοκεντρικές στρατηγικές εκδοτικές αποφάσεις στηριγμένες στα αποτελέσματα της έρευνας	155
Κεφάλαιο 6: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	157
6.1 Δομώντας ένα πραγματικό πρόβλημα επιλογής στρατηγικών δράσεων στον ελληνικό εκδοτικό τομέα.....	157
6.2 Πλαισίωση του προβλήματος	157
6.3 Διατύπωση του προβλήματος.....	158
6.4 Δημιουργία συνεπούς οικογένειας κριτηρίων.....	162
6.5 Τυπολογία κριτηρίων	164
6.6 Κατανομή επιπτώσεων σε άξονες.....	164
6.7 Καθορισμός κλίμακας προτίμησης	166
6.8 Επιλογή και περιγραφή αξίας για κάθε κριτήριο.....	166
6.9 Μέθοδος εκτίμησης και πηγή άντλησης πληροφορίας για κάθε κριτήριο	168
6.10 Πιλοτική εφαρμογή για το υποψήφιο εκδοτικό προϊόν «ιντερνετική πύλη»	170



6.11 Κατασκευή μοντέλου ολικής προτίμησης.....	173
6.12 Συνέργεια πολυκριτήριων τεχνικών για επιλογή μεθόδου σύνθεσης των κριτηρίων	175
6.12.1 Περίπτωση Α': Περιγραφική (<i>descriptive</i>) προσέγγιση στην υποστήριξη λήψης αποφάσεων	177
6.12.2 Περίπτωση Β': Εποικοδομητική (<i>constructive</i>) προσέγγιση στην υποστήριξη λήψης αποφάσεων.....	177
6.13 Η τεχνική πολυκριτήριας αξιολόγησης MACBETH	178
6.14 Το λογισμικό M-MACBETH	179
6.15 Στάθμιση των κριτηρίων	181
6.16 Πολυκριτήρια αξιολόγηση των στρατηγικών εκδοτικών δράσεων	181
6.16.1 Αναλύσεις ευαισθησίας	200
6.16.2 Ανάλυση Ευστάθειας	210
6.17 Υποστήριξη της Απόφασης.....	213
Κεφάλαιο 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	215
7.1 Σύνοψη συμπερασμάτων.....	215
7.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	217
ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ.....	219
Δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά	219
Ανακοινώσεις σε συνέδρια	219
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	221
Βιβλιογραφία στα ελληνικά	221
Διεθνής βιβλιογραφία.....	221
Συλλογικές εκδόσεις.....	228
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	230
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης αναγνώστη από το περιοδικό RAM.	230
Παράρτημα Β: Αποτελέσματα λογισμικού MUSA for Windows	230



B1: Αποτελέσματα για το πρόβλημα “Συνολική (<i>global</i>) Ικανοποίηση Αναγνώστη του RAM”	230
B2: Αποτελέσματα για το πρόβλημα «Ικανοποίηση ομάδας αναγνωστών του RAM “Μαθητές-φοιτητές”»	230
B3: Αποτελέσματα για το πρόβλημα «Ικανοποίηση ομάδας αναγνωστών του RAM “Γυναίκες”»	230
B4: Αποτελέσματα για το πρόβλημα «Ικανοποίηση αναγνωστών του RAM με μέσο μηνιαίο εισόδημα μικρότερο των €1.000»	230
Παράρτημα Γ: Κατάταξη των δώδεκα υποψήφιων εκδοτικών προϊόντων για κάθε ένα από τα κριτήρια ελκυστικότητας, και συγκρίσεις των δράσεων ανά δύο.	230
Παράρτημα Δ: Σύντομη παρουσίαση της μεθόδου MACBETH	230

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1: Διαδικασία επιλογής πελατοκεντρικών στρατηγικών δράσεων από μια εκδοτική επιχείρηση.....	29
Σχήμα 2: Απεικόνιση των λειτουργικών αποφάσεων σε μια επιχείρηση.....	33
Σχήμα 3: Απεικόνιση των στρατηγικών αποφάσεων σε μια επιχείρηση.....	34
Σχήμα 4: Οι τρεις προτιμησιακοί άξονες λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Richard, 1981).....	43
Σχήμα 5: Διαδικασία υποστήριξης για τη λήψη στρατηγικής απόφασης (Richard, 1981).....	47
Σχήμα 6: (α) Παραδοσιακή και (β) αναλυτική-συνθετική προσέγγιση προβλημάτων απόφασης (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982).....	51
Σχήμα 7: Αρχή της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης (Σπυριδάκος, 1996).....	52
Σχήμα 8: Διαδικασία υποστήριξης αποφάσεων μέσω της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης (Siskos, Spyridakos & Yannacopoulos, 1999).....	53
Σχήμα 9: Διαδικασία διευκολυνόμενης μοντελοποίησης σε προβλήματα επιχειρησιακής έρευνας (Franco and Montibeller, 2010).....	55
Σχήμα 10: Ευκαιρίες συνέργιας εταιριών διαδικτύου/πολυμέσων και εφημερίδων (“Newspaper Next (N2): The Transformation Project”).....	66
Σχήμα 11: Μεθοδολογία εκδοτικής καινοτομίας του Αμερικανικού Ινστιτούτου Τύπου (“Newspaper Next 2.0: Making the Leap beyond Newspaper Companies”).....	67
Σχήμα 12: Εργαλεία και διαδικασίες εκδοτικής καινοτομίας (“Newspaper Next 2.0: Making the Leap beyond Newspaper Companies”).....	67
Σχήμα 13: Ανάλυση παγκόσμιας αγοράς ψυχαγωγίας & MME ανά Τμήμα (WAN, 2010).....	69
Σχήμα 14: Ψηφιακή «αποδημία» της δαπάνης ψυχαγωγίας και marketing στην παγκόσμια αγορά (WAN, 2010).....	70
Σχήμα 15: Παγκόσμια διαφημιστική δαπάνη MME ανά Τμήμα (WAN, 2010).....	70
Σχήμα 16: Μεριδία Τμημάτων στην παγκόσμια αγορά ψυχαγωγίας & MME (WAN, 2010).....	71

Σχήμα 17: Παγκόσμια διείσδυση ψηφιακής τεχνολογίας (κινητή τηλεφωνία / ίντερνετ) (WAN, 2010).....	72
Σχήμα 18: Μεταβολή συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας, χρηστών ίντερνετ & χρηστών κοινωνικών δικτύων παγκοσμίως (WAN, 2010).....	72
Σχήμα 19: Εξέλιξη της διαδικτυακής διαφημιστικής δαπάνης στην Ελλάδα (Interactive Advertising Bureau Hellas)	92
Σχήμα 20: Εξέλιξη της χρήσης ίντερνετ στην Ελλάδα (Focus Bari).....	93
Σχήμα 21: Εφαρμογή καταχώρησης πληροφοριών σε βάση δεδομένων	110
Σχήμα 22: Σύνθεση προτιμήσεων των πελατών (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)	111
Σχήμα 23: Συναρτήσεις ικανοποίησης για κανονικούς, απαιτητικούς και μη-απαιτητικούς πελάτες (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)	112
Σχήμα 24: Ορισμός μέσω δεικτών ικανοποίησης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)	113
Σχήμα 25: Συλλογική συνάρτηση ικανοποίησης αναγνωστών του RAM.....	118
Σχήμα 26: Βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης αναγνωστών του RAM.....	120
Σχήμα 27: Μέσος δείκτης ικανοποίησης αναγνωστών ανά κριτήριο	120
Σχήμα 28: Βάρη των υποκριτηρίων για το κριτήριο «Υλη»	124
Σχήμα 29: Μέσος δείκτης ικανοποίησης ανά υποκριτήριο της «Υλης».....	125
Σχήμα 30: Διάγραμμα δράσης	131
Σχήμα 31: Διάγραμμα βελτίωσης	131
Σχήμα 32: Συνάρτηση ικανοποίησης αναγνωστών για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές»	134
Σχήμα 33: Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές».....	135
Σχήμα 34: Μέσος δείκτης ικανοποίησης % ανά κριτήριο για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές».....	136
Σχήμα 35: Συνάρτηση ικανοποίησης αναγνωστών για την ομάδα «γυναίκες».....	140
Σχήμα 36: Βάρη % των κριτηρίων ικανοποίησης για την ομάδα «γυναίκες».....	141
Σχήμα 37: Μέσος δείκτης ικανοποίησης % ανά κριτήριο ομάδας «γυναίκες».....	142



Σχήμα 38: Συνάρτηση ικανοποίησης αναγνωστών για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000.....	146
Σχήμα 39: Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000 .	147
Σχήμα 40: Μέσος δείκτης ικανοποίησης % ανά κριτήριο ομάδας με εισόδημα έως €1.000.....	148
Σχήμα 41: «Όσμωση» ιδεών μεταξύ δυο ομάδων στελεχών, μέσω του επιχειρησιακού αναλυτή.....	158
Σχήμα 42: Διαδικασία δημιουργίας μιας συνεπούς οικογένειας κριτηρίων (Roy, 1985)	162
Σχήμα 43: Πολυκριτήρια απεικόνιση του συνόλου A στο χώρο R^n (Σίσκος, 2008).	163
Σχήμα 44: Ανάδειξη του μοντέλου προσθετικής αξίας του αποφασίζοντα, με συνέργεια τριών συμπληρωματικών τεχνικών πολυκριτήριας ανάλυσης (Hurson & Siskos, 2011).....	176
Σχήμα 45: Στάδια πολυκριτήριας μοντελοποίησης του λογισμικού M-MACBETH για υποστήριξη λήψης αποφάσεων (Bana e Costa et al, 2012)	180

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Στρατηγικές ανταγωνισμού (Porter, 1982)	37
Πίνακας 2: Στρατηγικές ανάπτυξης (Ansoff, 1988)	38
Πίνακας 3: Αναλυτικό πλαίσιο διαμόρφωσης στρατηγικής (David, 2009).....	44
Πίνακας 4: Κατάταξη «εμπειριών» των αναγνωστών περιοδικών ως προς την ισχύ της επιρροής τους στον αναγνώστη (Northeastern University Media Management Center)	64
Πίνακας 5: Συνοπτικός ομαδοποιημένος ισολογισμός επιχειρήσεων έκδοσης εφημερίδων 2008-2009 (ICAP)	89
Πίνακας 6: Αριθμοδείκτες επιχειρήσεων έκδοσης εφημερίδων 2008-2009 (ICAP)...	89
Πίνακας 7: Συνοπτικός ομαδοποιημένος ισολογισμός επιχειρήσεων έκδοσης περιοδικών 2008-2009 (ICAP)	90
Πίνακας 8: Αριθμοδείκτες επιχειρήσεων έκδοσης περιοδικών 2008-2009 (ICAP)....	91
Πίνακας 9: Βασικές διαστάσεις ικανοποίησης (Reynolds and Gutman, 1988).....	105
Πίνακας 10: Δένδρο κριτηρίων και υποκριτηρίων ικανοποίησης αναγνώστη από το RAM	108
Πίνακας 11: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με το φύλο	114
Πίνακας 12: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση.....	114
Πίνακας 13: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με την ηλικία	115
Πίνακας 14: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με την εκπαίδευση.....	115
Πίνακας 15: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με το μέσο μηνιαίο εισόδημα	115
Πίνακας 16: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με το επάγγελμα	115
Πίνακας 17: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με την περιοχή κατοικίας	116
Πίνακας 18: Συχνότητες απαντήσεων ικανοποίησης αναγνωστών	118
Πίνακας 19: Αξίες συλλογικής συνάρτησης ικανοποίησης (<i>global satisfaction</i>)	118

Πίνακας 20: Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης και δείκτες για τους αναγνώστες του RAM	119
Πίνακας 21: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Εκδοτικές Αρχές»	122
Πίνακας 22: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Υλη»	123
Πίνακας 23: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Συνοδευτικό υλικό»	127
Πίνακας 24: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Χρηστικότητα και καλαισθησία»	128
Πίνακας 25: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Τιμή».....	128
Πίνακας 26: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Διάθεση».....	129
Πίνακας 27: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Εξυπηρέτηση».....	130
Πίνακας 28: Ποσοστό «μαθητών-φοιτητών» στο σύνολο των αναγνωστών	132
Πίνακας 29: Συχνότητες απαντήσεων ικανοποίησης για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές».....	133
Πίνακας 30: Αξίες συνάρτησης ικανοποίησης για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές» .	133
Πίνακας 31: Βάρη κριτηρίων και δείκτες ικανοποίησης για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές».....	134
Πίνακας 32: Ποσοστό «γυναικών» στο σύνολο των αναγνωστών.....	139
Πίνακας 33: Συχνότητες απαντήσεων ικανοποίησης για την ομάδα «γυναίκες».....	139
Πίνακας 34: Αξίες συνάρτησης ικανοποίησης για την ομάδα «γυναίκες».....	139
Πίνακας 35: Βάρη κριτηρίων και δείκτες ικανοποίησης για την ομάδα «γυναίκες»	140
Πίνακας 36: Ποσοστό αναγνωστών με μέσο μηνιαίο εισόδημα έως €1.000	145
Πίνακας 37: Συχνότητες απαντήσεων ικανοποίησης για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000.....	145

Πίνακας 38: Αξίες συνάρτησης ικανοποίησης για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000	145
Πίνακας 39: Βάρη κριτηρίων και δείκτες ικανοποίησης για την ομάδα αναγνωστών με εισόδημα έως €1.000.....	146
Πίνακας 40: Μετρήσεις επίδοσης σε σχέση με τα κριτήρια αξιολόγησης για το υποψήφιο εκδοτικό προϊόν «ιντερνετική πύλη».....	172
Πίνακας 41: Πολυκριτήρια αξιολόγηση υποψηφίων εκδοτικών προϊόντων	174
Πίνακας 42: Κατάταξη των κριτηρίων σε κλάσεις σημαντικότητας.....	175
Πίνακας 43: Πίνακας ανάλυσης ευστάθειας.....	183
Πίνακας 44: Κλίμακα αξιολόγησης MACBETH	184
Πίνακας 45: Κατάταξη των κριτηρίων βάσει σημαντικότητας	185
Πίνακας 46: Διμερείς συγκρίσεις κριτηρίων εκφρασμένες στην κλίμακα αξιολόγησης MACBETH.....	185
Πίνακας 47: Βάρη των κριτηρίων.....	186
Πίνακας 48: Πίνακας βαθμολογιών	187
Πίνακας 49: Κατάταξη των υποψηφίων εκδοτικών προϊόντων ως προς την ελκυστικότητά τους, για κάθε ξεχωριστό κριτήριο	187
Πίνακας 50: Αναφορές στάθμισης των υποψηφίων εκδοτικών προϊόντων για όλα τα κριτήρια.....	193
Πίνακας 51: Ολική ελκυστικότητα των δράσεων.....	194

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Δέντρο αξίας και ιδιότητες πρώτου κόμβου-κριτηρίου	184
Εικόνα 2: Βάρη των κριτηρίων και ανάλυση ευαισθησίας τους	186
Εικόνα 3: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g_1 “Ενημερωτική δράση” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου	188
Εικόνα 4: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g_2 “Πολιτιστική δράση” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου	189
Εικόνα 5: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g_3 “Συμμετοχή αναγνώστη” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου.....	189
Εικόνα 6: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g_4 “Κερδοφορία” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου.....	190
Εικόνα 7: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g_5 “Οικονομίες κλίμακος” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου	190
Εικόνα 8: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g_6 “Ενίσχυση επωνυμίας” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου	191
Εικόνα 9: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g_7 “Ενίσχυση παρουσίας” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου	191
Εικόνα 10: Διαφορές ελκυστικότητας για το κριτήριο g_8 “Επηρεασμός κοινής γνώμης” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου	192
Εικόνα 11: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g_9 “Νεωτερισμός” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου	192
Εικόνα 12: Τελικός βαθμολογικός πίνακας, ραβδόγραμμα επίδοσης καλύτερου υποψηφίου προϊόντος, και συνολικό θερμομέτρο δράσεων.....	194
Εικόνα 13: Προφίλ των 1 ^{ου} και 2 ^{ου} υποψηφίων προϊόντων («Τηλεοπτικό κανάλι» και Κυριακάτικη εφημερίδα») ταξινομημένα ανά κριτήριο	195

Εικόνα 14: Προφίλ διαφορών των υποψηφίων δράσεων «Τηλεοπτικό κανάλι» και «Εφημερίδα αγγελιών»	196
Εικόνα 15: Προφίλ διαφορών των υποψηφίων δράσεων «Τηλεοπτικό κανάλι» και «Εφημερίδα αγγελιών» με τα βάρη	197
Εικόνα 16: Γραφική απεικόνιση του κριτηρίου «Ενημερωτική δράση» σε σχέση με το κριτήριο «Κερδοφορία».....	198
Εικόνα 17: Γραφική απεικόνιση του κριτηρίου «Πολιτιστική δράση» σε σχέση με το κριτήριο «Επίτευξη καινοτομίας»	198
Εικόνα 18: Γραφική απεικόνιση του κριτηρίου «Ενίσχυση επωνυμίας» σε σχέση με το κριτήριο «Επίτευξη οικονομιών κλίμακος».....	199
Εικόνα 19: Γραφική απεικόνιση του κριτηρίου «Διαμόρφωση κοινής γνώμης» σε σχέση με το κριτήριο «Ισχυροποίηση της παρουσίας»	199
Εικόνα 20: Γραφική απεικόνιση του κριτηρίου «Ενθάρρυνση συμμετοχής αναγνώστη» σε σχέση με το κριτήριο «Πολιτιστική δράση».....	200
Εικόνα 21: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Πολιτιστική δράση».....	201
Εικόνα 22: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Πολιτιστική δράση».....	202
Εικόνα 23: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Συμμετοχή αναγνώστη».....	202
Εικόνα 24: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Κερδοφορία».....	203
Εικόνα 25: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Οικονομίες κλίμακος»	203
Εικόνα 26: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Ενίσχυση επωνυμίας».....	204
Εικόνα 27: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Ενίσχυση παρουσίας»	204
Εικόνα 28: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Επηρεασμός κοινής γνώμης».....	205
Εικόνα 29: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Νεωτερισμός».....	205
Εικόνα 30: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Κερδοφορία» για τις δράσεις «Τηλεοπτικό κανάλι» και «Ραδιοφωνικός σταθμός»	206
Εικόνα 31: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Οικονομίες κλίμακος» για τις δράσεις «Ανάπτυξη περιεχομένου για χρήση σε κινητά τηλέφωνα και συσκευές χειρός» και «Κυριακάτικη εφημερίδα»	207
Εικόνα 32: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Ενίσχυση επωνυμίας» για τις δράσεις «Ιστολόγιο (blog)» και «Καθημερινή εφημερίδα»	208

Εικόνα 33: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Ενίσχυση παρουσίας» για τις δράσεις «Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας» και «Διαδικτυακή πύλη».....	209
Εικόνα 34: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Πολιτιστική δράση» για τις δράσεις «Δωρεάν έκδοση εφημερίδας (free press)» και «Ραδιοφωνικός σταθμός».....	210
Εικόνα 35: Ανάλυση ευστάθειας με ταξινομημένη και MACBETH πληροφορία (τοπική & ολική).....	212
Εικόνα 36: Ανάλυση ευστάθειας με ταξινομημένη, MACBETH και θεμελιώδη πληροφορία (τοπική & ολική)	212
Εικόνα 37: Ανάλυση ευστάθειας με ταξινομημένη, MACBETH και θεμελιώδη πληροφορία (τοπική & ολική) σε ενδεχόμενη μεταβολή κατά 7% του κριτηρίου «Κερδοφορία».....	213

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Στρατηγικές αποφάσεις

Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι εκείνες που καθορίζουν, και σε κάποιες περιπτώσεις μεταβάλλουν, την ταυτότητα μιας επιχείρησης δίνοντας νέο προσανατολισμό στην εκμετάλλευση των πόρων της και ανατρέποντας τους συσχετισμούς μεταξύ του εσωτερικού της και του περιβάλλοντος (Chandler, 1962, Hofer and Schendel, 1978, Richard, 1981).

Η επιτυχής και αποτελεσματική λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι αναμφισβήτητα ένα αντικείμενο στο οποίο αποδίδεται όλο και μεγαλύτερη σπουδαιότητα από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις στο πέρασμα των τελευταίων δεκαετιών. Η επιβίωση και η επιτυχία μιας επιχείρησης σε ανταγωνιστικό περιβάλλον προϋποθέτει τον συνεπή προσανατολισμό της στην επίτευξη των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων τους οποίους έχει θέσει για την ανάπτυξή της (Ansoff, 1988, Porter, 1982, Scholes and Whittington, 2008).

Κίνητρο για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής αποτέλεσε ένα ειδικότερο προσωπικό ενδιαφέρον για τον κλάδο των εκδόσεων και ευρύτερα των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας (ΜΜΕ), σε συνδυασμό με την διαπίστωση απουσίας εκτεταμένης και επιστημονικά συστηματικής προγενέστερης έρευνας στο πεδίο της ανάπτυξης εκδοτικής στρατηγικής με εφαρμογή μεθόδων πολυκριτήριας ανάλυσης.

1.2 Φύση των εκδοτικών αποφάσεων και προγενέστερες έρευνες.

Από τα πρώτα βήματα της μελέτης έγινε σαφές πως η επιχειρηματική δραστηριότητα στα ΜΜΕ έχει φύση σύνθετη, και πως η στρατηγική ενός εκδοτικού οργανισμού είναι μια διαδικασία πολυπαραγοντική. Ως εκ τούτου για την ανάπτυξη της επιθυμητής αποτελεσματικής στρατηγικής αναζητήθηκαν «εργαλεία» από την πλούσια βιβλιογραφία της πολυκριτήριας ανάλυσης, η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο μεθόδων, μοντέλων και προσεγγίσεων που έχουν ως στόχο να βοηθήσουν έναν ή περισσότερους αποφασίζοντας στο χειρισμό προβλημάτων απόφασης με πολλαπλά κριτήρια (Siskos and Spyridakos, 1999)

Πράγματι, η βιβλιογραφική έρευνα ανέδειξε πως στον «πραγματικό κόσμο» των εκδοτικών επιχειρήσεων και οργανισμών δεν είχαν γίνει στο παρελθόν εφαρμογές του μεθοδολογικού πλαισίου της πολυκριτήριας ανάλυσης για την ανάπτυξη επιχειρησιακής στρατηγικής. Από τη μελέτη προγενέστερων ερευνών εκδοτικής στρατηγικής διαπιστώθηκε πως αυτές αφορούσαν κυρίως σε αποτύπωση των

διαστάσεων ικανοποίησης του αναγνώστη, στην κατανόηση των Νέων Μέσων, στις ευκαιρίες συνέργιας μεταξύ διαφορετικών δράσεων του εκδοτικού τομέα, και σε μεθοδολογίες επίτευξης εκδοτικής καινοτομίας ενώ στηρίζονταν κυρίως στην περιγραφική στατιστική ή σε εννοιολογικές/γνωστικές προσεγγίσεις (Chisholm, 2002, Fiddler, 1997, Μελέτη Αμερικανικού Ινστιτούτου “Newspaper Next”, 2006, Μελέτη PricewaterhouseCoopers, 2010).

Αντίθετα, δεν εντοπίστηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία προγενέστερες, δημοσιευμένες έρευνες με αντικείμενο την ανάπτυξη εκδοτικής στρατηγικής με εφαρμογή μεθόδων πολυκριτήριας ανάλυσης.

Το κενό αυτό εκτιμήθηκε ως ερευνητική και επιστημονική ευκαιρία, με την εμπειριστατωμένη ανάλυση του εκδοτικού τομέα και ακολούθως το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας νέας προσέγγισης στην υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων μέσα από το επιλεγμένο πολυκριτήριο πρίσμα, να αποτελεί ένα από τα στοιχεία πρωτοτυπίας και επιστημονικής συνεισφοράς της παρούσης εργασίας.

1.3 Ανάπτυξη εκδοτικής στρατηγικής με μεθόδους πολυκριτήριας ανάλυσης

Στο πλαίσιο της επισκόπησης και μελέτης του αντικειμένου της πολυκριτήριας ανάλυσης στην παρούσα διατριβή, ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε σε «εργαλεία» της επιχειρησιακής έρευνας όπως:

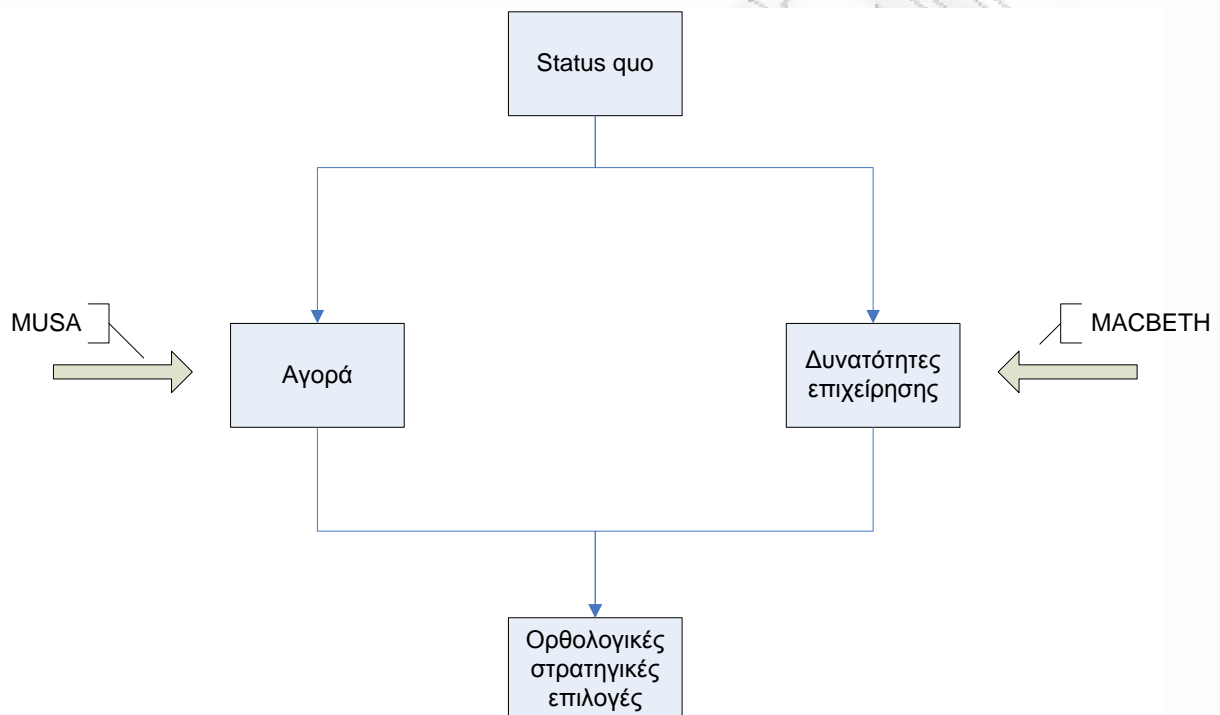
- η «αναλυτική-συνθετική» προσέγγιση των προβλημάτων απόφασης (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982), μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή συμβατότητα του υπό ανάπτυξη μοντέλου με την πραγματικότητα, καθώς επίσης
- η μέθοδος MUSA (Grigoroudis and Siskos, 2002), η οποία στηρίζεται στη μέτρηση, την αποτύπωση και την ανάλυση ικανοποίησης/απαιτητικότητας των αναγνωστών σε σχέση με κάθε ένα από τα κριτήρια και τα υποκριτήρια που συνθέτουν την «ικανοποίηση του αναγνώστη», η οποία εξαρτάται από τρία βασικά κριτήρια: το προϊόν, τη διαδικασία αγοράς και τις πρόσθετες υπηρεσίες (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Από άποψη μεθοδολογική, συνεκτιμώντας τα δεδομένα και τις προϋποθέσεις που αφορούν στην υλοποίηση του ερευνητικού μέρους της διατριβής, επελέγη η προσέγγιση της «διευκολυνόμενης μοντελοποίησης απόφασης» (Franco and Montibeller, 2010), λόγω των σαφών πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει σε σύγκριση με την πιο παραδοσιακή «προσέγγιση του εμπειρογνώμονα» ως εκ της φύσεως του προς επίλυση προβλήματος λήψης απόφασης.

Η υπόψη προσέγγιση πηγάζει από την κοινωνική δομή που έχουν τα προβλήματα και βασίζεται στη διαπραγμάτευση ενός ορισμού του προβλήματος που να

συμπεριλαμβάνει όλες τις διαφορετικές απόψεις, προσεγγίσεις και ερμηνείες, καθώς επίσης όλες τις πιθανές ή/και αναμενόμενες μεσο/μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στον οργανισμό που απορρέουν από την ενδεχόμενη υιοθέτηση κάθε υπό εξέταση δράσης. Στην περίπτωση της διευκολυνόμενης μοντελοποίησης ο επιχειρησιακός ερευνητής δρα όχι μόνο ως αναλυτής αλλά επίσης ως «υποστηρικτής», που διευκολύνει τον «πελάτη» και αλληλεπιδρά μαζί του κατά τη μοντελοποίηση του προβλήματος.

Σύμφωνα με την προσέγγιση που ακολουθεί η διατριβή η ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, που να οδηγεί σε ορθολογικές επιλογές δράσεων, στηρίζεται σε δυο πυλώνες (Σχήμα 1).



Σχήμα 1: Διαδικασία επιλογής πελατοκεντρικών στρατηγικών δράσεων από μια εκδοτική επιχείρηση

Ο πρώτος πυλώνας είναι ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός του εκδοτικού οργανισμού, με στόχο την υιοθέτηση δράσεων που να ανταποκρίνονται σε διαπιστωμένες ανάγκες και επιθυμίες των αναγνωστών. Για την επίτευξη του στόχου αυτού επελέγη εφαρμογή της μεθόδου MUSA.

Δεύτερος πυλώνας είναι η ανάλυση των χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων της επιχείρησης μέσω της ανάδειξης και αποτύπωσης του κατάλληλου μοντέλου προσθετικής αξίας του αποφασίζοντα. Για την επίτευξη του δεύτερου αυτού στόχου εφαρμόστηκε η προσέγγιση συνέργειας των συμπληρωματικών τεχνικών πολυκριτήριας ανάλυσης MACBETH, MAUT και UTA (Hurson and Siskos, 2011).

Για την υπόψη μελέτη ως πιο κατάλληλη επελέγη η μέθοδος πολυκριτήριας υποστήριξης λήψης αποφάσεων MACBETH (Bana e Costa and Vansnick, 1994, 1997, Bana e Costa *et al.*, 2011).

Η MACBETH απαιτεί μόνο ποιοτικές κρίσεις που αφορούν σε διαφορές ελκυστικότητας προκειμένου να υποστηριχθεί ένας αποφασίζων ώστε να ποσοτικοποιήσει τη σχετική αξία των εναλλακτικών δράσεων. Πρόκειται για μια προσέγγιση βασισμένη στο μοντέλο προστιθέμενης αξίας, που στοχεύει στην υποστήριξη αμφίδρομης μάθησης σχετικά με τα προβλήματα αξιολόγησης, και στην διατύπωση συστάσεων προς τον αποφασίζοντα για την προτεραιοποίηση και την τελική επιλογή προς υλοποίηση εναλλακτικών δράσεων, ενώ παράλληλα επιτρέπει αναλύσεις ευαισθησίας για όλα τα κριτήρια, καθώς επίσης ανάλυση ευστάθειας των αποτελεσμάτων.

1.4 Δομή της διατριβής

Από άποψη δομής η διατριβή ακολουθεί προσέγγιση που κινείται από το γενικό προς το μερικό. Στο πλαίσιο αυτό, στο *Κεφάλαιο 2* γίνεται εκτεταμένη αναφορά στη στρατηγική των επιχειρήσεων, στη διάκριση των στρατηγικών από τις λειτουργικές αποφάσεις, στις γενικές αρχές στρατηγικής διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών καθώς επίσης στις στρατηγικές ανταγωνισμού και ανάπτυξης, στους προτιμησιακούς άξονες λήψης στρατηγικών αποφάσεων, και στο αναλυτικό πλαίσιο διαμόρφωσης στρατηγικής (Richard, 1981, David, 2009).

Για μια προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη το σύνολο των συμμετεχόντων κριτηρίων στην αναλυτική διαδικασία καθορισμού του αντικειμένου της απόφασης, της κατασκευής ενός μοντέλου προτίμησης, και της υποστήριξης της απόφασης, κρίθηκε ως πιο κατάλληλο το επιστημονικό πεδίο και το μεθοδολογικό πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης (Zorounidis and Pardalos, 2010).

Το *Κεφάλαιο 3* πραγματεύεται αναλυτικά τη φύση και το πεδίο εφαρμογής της πολυκριτήριας ανάλυσης, τη διαδικασία υποστήριξης για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στους οργανισμούς (με εξέταση της έννοιας των υπόψη αποφάσεων και των βασικών χαρακτηριστικών τους -όπως οι κάθε φύσης συσχετισμοί, και οι μακροπρόθεσμες συνέπειες, που συνεπάγεται η λήψη τους) καθώς επίσης του ασυνεχούς, και κάποτε αποσπασματικού, τρόπου ο οποίος συχνά χαρακτηρίζει τη σύνθεση και τη διαπραγμάτευση αποφάσεων. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη συμμετοχική διαδικασία της «διευκολυνόμενης» μοντελοποίησης απόφασης (Montibeller and Franco, 2010).

Το *Κεφάλαιο 4* προσεγγίζει το υφιστάμενο status quo λήψης αποφάσεων στον κλάδο των εκδόσεων, και ευρύτερα των ΜΜΕ, σε συνάρτηση με τις υιοθετούμενες εντός του κλάδου στρατηγικές. Αυτό διαμορφώνεται γύρω από δύο κύριους άξονες. Ο πρώτος είναι ο εν εξελίξει θεμελιώδης μετασχηματισμός στο συσχετισμό μεταξύ

ανθρώπου και πληροφορίας στη σύγχρονη εποχή. Ο δεύτερος αφορά στις σύγχρονες προκλήσεις του κλάδου όπως είναι η πτώση κυκλοφορίας και αναγνωσιμότητας εφημερίδων και περιοδικών, η αποδημία των διαφημιστικών εσόδων σε νέα ψηφιακά Μέσα και δωρεάν εκδόσεις, η μεταβλητότητα της αναγνωστικής συμπεριφοράς, καθώς επίσης η σύγκλιση των Μέσων και η ανάγκη για δημιουργία νέας αξίας μέσω μόχλευσης τεχνολογίας, έκδοσης, παραγωγής και έρευνας (Fiddler, 1997, Sorensen *et al.*, 2007).

Το τέταρτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με καταγραφή και μελέτη της δυναμικής, των τάσεων, των οικονομικών στοιχείων και των επιχειρηματικών μοντέλων των ΜΜΕ τόσο σε διεθνές όσο και σε ελληνικό επίπεδο. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό του παραδοσιακού Τύπου και στα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας των διαδικτυακών ΜΜΕ, η οποία, τροφοδοτούμενη από την ταχύτατη τεχνολογική πρόοδο και σύγκλιση, κρύβει κινδύνους αλλά και σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες (Avraam *et al.*, 2006, Chisholm, 2002, Sabelström, 2000, Veglis, 2005, 2009).

Στο *Κεφάλαιο 5* τη χαρτογράφηση των πεδίων της επιχειρησιακής στρατηγικής, της πολυκριτήριας ανάλυσης για λήψη στρατηγικών αποφάσεων, και του κλάδου των εκδόσεων, ακολουθεί η πρώτη εφαρμοσμένη δράση της διατριβής, μια μελέτη περίπτωσης για την ανάπτυξη πελατοκεντρικής («αναγνωστοκεντρικής») στρατηγικής για ένα ελληνικό περιοδικό πληροφορικής, με εφαρμογή της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης ικανοποίησης MUSA (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Εκτός από τις απαιτήσεις της «αγοράς» επίσης σημαντικές για την ανάπτυξη στρατηγικής μέσω υιοθέτησης ορθολογικών επιλογών είναι οι δυνατότητες του εκάστοτε υπό εξέταση οργανισμού (*Σχήμα 1*). Στο *Κεφάλαιο 6* ο ρόλος των διαθέσιμων πόρων και δυνατοτήτων εξετάζεται με την ανάπτυξη μιας πολυκριτήριας μεθοδολογίας για την αξιολόγηση των υποψήφιων στρατηγικών δράσεων μιας εκδοτικής εταιρείας. Η υπόψη μεθοδολογία αφορά: (α) στην εξέλιξη ενός μηχανισμού ανάπτυξης εκδοτικών προϊόντων, ο οποίος προκύπτει από τις πηγές πληροφόρησης της εκδοτικής επιχείρησης και, ακολούθως, (β) στην αξιολόγηση των προϊόντων αυτών με εφαρμογή πολυκριτήριας μεθόδου έχοντας ως στόχο την κατάταξή τους με όρους ελκυστικότητας και επιλεξιμότητας για τον αποφασίζοντα.

Η ανάλυση των επιπτώσεων των δράσεων αναδεικνύει μια «συνεπή οικογένεια» κριτηρίων (Roy, 1985), με την έννοια συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που έπονται της ενδεχόμενης επιλογής των δράσεων –εν προκειμένω υποψήφιων εκδοτικών προϊόντων–, αντικατοπτρίζοντας την πολιτική του εκδοτικού οργανισμού. Οι επιπτώσεις που αναφέρονται στον ίδιο στόχο ομαδοποιούνται σε άξονες προτίμησης (κοινωνικός, οικονομικός, επιχειρηματικός) με εφαρμογή της προσέγγισης “*bottom-up*” (Buede, 1986) και στη συνέχεια συντίθενται τα κριτήρια *μερικής* προτίμησης με βαθμολόγηση από τον αποφασίζοντα της ελκυστικότητας κάθε ενός από τα πιθανά εκδοτικά προϊόντα σε σχέση με τις «επιπτώσεις» (*κριτήρια*).

Για να γίνει εφικτή η σύγκριση των υποψηφίων δράσεων, παίρνοντας υπόψη συνολικά όλες τις βαθμολογήσεις (τιμές) που λαμβάνουν οι δράσεις αυτές επί των κριτηρίων της «συνεπούς οικογένειας», είναι απαραίτητη μια μέθοδος πολυκριτήριας σύνθεσης. Συνεκτιμώντας το προφίλ του συγκεκριμένου αποφασίζοντα, και εφαρμόζοντας κατάλληλο αλγόριθμο (Hurson and Siskos, 2011), για την υλοποίηση της συγκεκριμένης μελέτης επελέγη, τόσο για τη στάθμιση των κριτηρίων ελκυστικότητας όσο και για την αξιολόγηση των υποψηφίων εκδοτικών δράσεων, η μέθοδος πολυκριτήριας υποστήριξης λήψης αποφάσεων MACBETH (Bana e Costa and Vansnick, 1994).

Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, βήμα της ακολουθούμενης προσέγγισης είναι η παρουσίαση και υποστήριξη των αποτελεσμάτων στον αποφασίζοντα, προς επικύρωση.

Η διατριβή ολοκληρώνεται με σύνοψη των εξαχθέντων συμπερασμάτων και προτάσεις για νέες ερευνητικές προοπτικές (Κεφάλαιο 7).

Κεφάλαιο 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Αποφάσεις ενεργειών

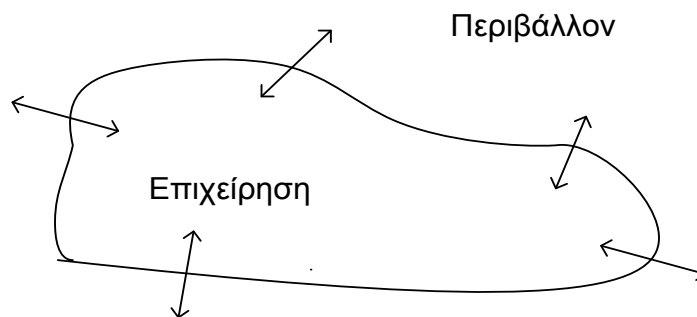
Οι αποφάσεις ενεργειών στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης σκοπό έχουν την αξιοποίηση των υπαρχόντων πόρων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι (αντικειμενικοί σκοποί) που έχουν τεθεί για την επιχείρηση. Διακρίνονται σε λειτουργικές/τακτικές αποφάσεις και σε στρατηγικές αποφάσεις:

2.1.1 Οι λειτουργικές αποφάσεις.

Αφορούν στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Δεν μεταβάλουν τα όρια και τις ήδη διαμορφωμένες σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και περιβάλλοντος αυτής. Με τον τρόπο αυτό υπηρετούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και εξασφαλίζουν τη συνέχειά της.

Παραδείγματα λειτουργικών αποφάσεων:

- Διαχείριση των πωλήσεων
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Επιμερισμός λειτουργικών δαπανών σε κέντρα κόστους



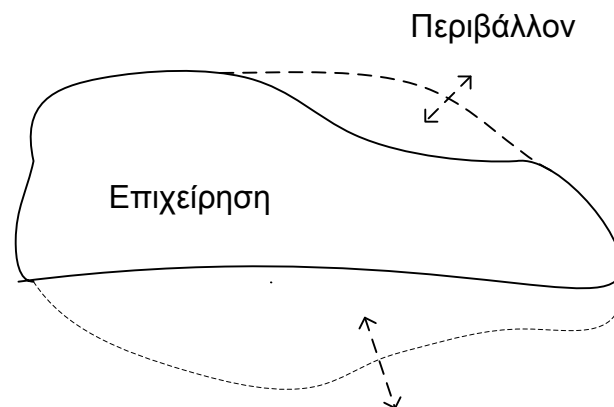
Σχήμα 2: Απεικόνιση των λειτουργικών αποφάσεων σε μια επιχείρηση

2.1.2 Οι στρατηγικές αποφάσεις.

Ανατρέπουν τους συσχετισμούς μεταξύ του εσωτερικού της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, δίνοντας νέο προσανατολισμό στην εκμετάλλευση των πόρων της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό μεταβάλλουν/καθορίζουν την ταυτότητα της επιχείρησης.

Παραδείγματα στρατηγικών αποφάσεων:

- Δραστηριοποίηση σε ένα νέο τμήμα της αγοράς
- Επιλογή ενός νέου καναλιού διανομής
- Ανάπτυξη νέου προϊόντος
- Εισαγωγή νέων διαδικασιών παραγωγής
- Επένδυση σε νέο εξοπλισμό παραγωγής
- Υιοθέτηση νέων προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης (*R&D*)
- Δημιουργία νέων οργανωτικών δομών



Σχήμα 3: Απεικόνιση των στρατηγικών αποφάσεων σε μια επιχείρηση

Η επιτυχής και αποτελεσματική λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι αναμφισβήτητα ένα αντικείμενο που αποκτά όλο και μεγαλύτερη σπουδαιότητα για τους επιχειρηματίες στο πέρασμα των τελευταίων δεκαετιών. Η επιβίωση και η επιτυχία ενός οργανισμού σε ανταγωνιστικό περιβάλλον προϋποθέτει τον προσανατολισμό του με υπομονή και συνέπεια στην επίτευξη των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων τους οποίους έχει θέσει για την ανάπτυξή του.

Παραδοσιακά, ο ρόλος των συμβούλων στρατηγικής ήταν να προτείνουν στους υπευθύνους των επιχειρήσεων και οργανισμών τις εξής κατηγορίες υπηρεσιών:

- Ένα μεθοδικό στρατηγικό έλεγχο, που να αποκαλύπτει επακριβώς τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της (ανάλυση PEST & SWOT).
- Την αναζήτηση καινοτομιών και ευκαιριών ικανών να οδηγήσουν σε νέους δρόμους ανάπτυξης.
- Μελέτες εφικτότητας και επιλεξιμότητας για τις διάφορες υποψήφιες προς ανάληψη δράσεις σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

Πριν την επιλογή στρατηγικής συνήθως προτεινόταν:

- Η εκπόνηση σχεδίων και προγραμμάτων δράσης για την επίτευξη των στόχων.
- Η ανάπτυξη μόνιμων δομών για την αποσαφήνιση των επερχόμενων αποφάσεων και για τη μεθοδική συγκέντρωση και αξιοποίηση όλων των απαραίτητων δεδομένων.

Τα επόμενα βήματα, που έπονται της επιλογής στρατηγικής (διδάγματα από την υλοποίηση της δράσης, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και ενδεχόμενη αναδιαμόρφωση στρατηγικής κ.λπ) αποτελούσαν μέρος μιας συγκεκριμένης υποστηρικτικής διαδικασίας μόνο σε σπάνιες περιπτώσεις.

2.2 Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών

Ο όρος «Στρατηγική διοίκηση» αφορά στην «τέχνη και επιστήμη διαμόρφωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης διατμηματικών αποφάσεων που ενεργοποιούν έναν οργανισμό προκειμένου να επιτύχει τους αντικειμενικούς του σκοπούς» (David, 2009).

Σύμφωνα με τον Alfred Chandler (1962) «στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων οργανωτικών στόχων, η υιοθέτηση πορείας δράσης, και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών».

Για τους Hofer και Schendel (1978) στρατηγική είναι «η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ (α) των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και (β) των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Ο Igor Ansoff (1988), γνωστός και ως «πατέρας της επιχειρησιακής στρατηγικής» ορίζει ως στρατηγική «μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».

Τέλος για τους Scholes και Whittington (2008) «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (*direction*) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (*scope*) μιας επιχείρησης

μακροπρόθεσμα, που εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω ενός πλάνου διάταξης των πόρων της στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων».

Το αντικείμενο της στρατηγικής των επιχειρήσεων και οργανισμών είναι ευρύ, και καλύπτει στους μακροπρόθεσμους στόχους, το εύρος δραστηριοτήτων, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και το ορθολογικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι τα τελικά αποτελέσματα που η οργάνωση επιθυμεί να επιτύχει (π.χ. θέση στην αγορά, μέγεθος κ.λπ).

Το εύρος και είδος δραστηριοτήτων είναι ο καθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με:

- το γεωγραφικό εύρος στο οποίο η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί
- τα προϊόντα / υπηρεσίες που θα προσφέρει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς
- τον κλάδο της αγοράς στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- τον βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης με την έννοια των δραστηριοτήτων που η επιχείρηση υλοποιεί στο εσωτερικό της ή αναθέτει σε εξωτερικούς προμηθευτές

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι τα στοιχεία εκείνα εξαιτίας των οποίων οι υφιστάμενοι ή οι δυνητικοί πελάτες θα επιλέγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εν λόγω επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών.

Το ορθολογικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων αφορά στις παραδοχές και υποθέσεις, με την έννοια ενός λογικού οικοδομήματος αξιωματών/θεωρημάτων, καθώς επίσης στις σχέσεις αίτιου/αποτελέσματος που εξηγούν το γιατί και το πώς οι στρατηγικές επιλογές θα επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους επιχειρησιακούς στόχους. Παράλληλα το ορθολογικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων εκφράζει το πώς οι πολιτικές, η κατανομή των πόρων και ο κατάλληλος συνδυασμός δραστηριοτήτων μπορούν μέσω της σύνθεσής τους να οδηγήσουν σε επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

2.3 Στρατηγικές ανταγωνισμού και ανάπτυξης

Ο Porter (1982) προσδιορίζει τρεις κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού, με κριτήρια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται, και το εύρος της αγοράς στην οποία αυτή ανταγωνίζεται (*Πίνακας 1*).

α) Στρατηγική ηγεσία κόστους

Η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος μιας αγοράς.

β) Στρατηγική διαφοροποίησης

Η επιχείρηση ανταγωνίζεται προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες που ο πελάτης τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από εκείνα των ανταγωνιστών. Λόγω αυτού είναι διατεθειμένος να πληρώσει υψηλότερες τιμές αφού λόγω διαφορετικότητας δεν τίθεται ζήτημα σύγκρισης τιμών με παραπλήσια προϊόντα/υπηρεσίες του ανταγωνισμού.

γ) Στρατηγική εστίασης

Η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, ώστε να επιτύχει κόστος χαμηλότερο από τον ανταγωνισμό (εστίαση με ηγεσία κόστους) είτε να καταφέρει να διαφοροποιηθεί από αυτούς (εστίαση με διαφοροποίηση).

Με βάση τις παραπάνω εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, η στρατηγική της επιχείρησης εκφράζεται μέσω σημαντικών επιλογών που προσδιορίζουν μακροπρόθεσμα την πορεία και εξέλιξή της, την κατανομή των πόρων της, και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Μια άλλη διάκριση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι σε γενική στρατηγική (ή στρατηγική ανάπτυξης) και σε στρατηγική ανταγωνισμού.

Πίνακας 1: Στρατηγικές ανταγωνισμού (Porter, 1982)

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
ΕΥΡΟΣ ΑΓΟΡΑΣ	Συνολική αγορά	Στρατηγική ηγεσίας κόστους	Στρατηγική διαφοροποίησης
	Τμήμα αγοράς	Στρατηγική εστίασης με χαμηλό κόστος	Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση

Η γενική στρατηγική περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Για παράδειγμα, ο Ansoff (1988) με κριτήρια τα προσφερόμενα από την επιχείρηση προϊόντα / υπηρεσίες, και τις αγορές στις οποίες μπορεί αυτή να απευθυνθεί, προτείνει τις στρατηγικές ανάπτυξης που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Στρατηγικές ανάπτυξης (Ansoff, 1988)

		ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
		Υπάρχοντα	Νέα
ΑΓΟΡΕΣ	Υπάρχουσες	Στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης	Στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων
	Νέες	Στρατηγική ανάπτυξης-επέκτασης αγοράς	Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

2.4 Το στρατηγικό παίγνιο

Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πώς οργανώνονται οι επιχειρήσεις, από το πώς αυτές χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτουν, από το πώς εναρμονίζουν τεχνολογία και εργαζόμενους καθώς και από τι είδους σχέσεις διατηρούν με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τις άλλες εταιρείες.

Η αποτελεσματική υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων απαιτεί διαρκή παρατήρηση και μελέτη τόσο των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Ένας οργανισμός που προσαρμόζει τη στρατηγική του συχνά παίρνει ηθελημένα το ρίσκο για τη δημιουργία ασυνεχειών με σκοπό την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μεταβολών τέτοιων που να ευνοούν βελτιώσεις στο συσχετισμό των εφοδίων (πόρων) του οργανισμού με το περιβάλλον του.

Με άλλα λόγια ένας οργανισμός λειτουργεί με στρατηγικό προσανατολισμό εφόσον μεταβάλλει τους συσχετισμούς των διαθέσιμων πόρων του με το περιβάλλον του.

Αντίθετα, ένας οργανισμός με λειτουργικό προσανατολισμό περιορίζεται στην προσπάθεια να εκμεταλλευτεί και να εφαρμόσει την τρέχουσα πρακτική για μια σειρά από τέτοιους συσχετισμούς, χωρίς να καθορίζει την εξέλιξή τους.

Οι στρατηγικές αποφάσεις εμπλέκουν βαθιά και με τρόπο συχνά μη αντιστρέψιμο το μέλλον του οργανισμού εκείνου, ο οποίος επιλέγει να δεσμεύσει σήμερα ένα μέρος των πόρων του για να δρέψει καρπούς αύριο ή, ενδεχομένως, ποτέ. Με αυτή την έννοια η στρατηγική σκέψη λειτουργεί αντίστροφα, προσομοιώνοντας την επικύρωση τρεχουσών ενεργειών του οργανισμού σε ένα μακρινό μέλλον.

Η στρατηγική δράση είναι κάτι πολύ περισσότερο από ένα ζωτικό παίγνιο για τον οργανισμό. Ακόμα και υπό συνθήκες ευνοϊκές, κάποιες πράγματι καλές στρατηγικές δεν αρκούν από μόνες τους για να εγγυηθούν την επιτυχία του οργανισμού. Από την άλλη μεριά ένας στρατηγικός σχεδιασμός πλεονεκτικός, η υιοθέτηση του οποίου εξετάστηκε αλλά για διάφορους λόγους τελικά δεν υιοθετήθηκε, δεν θα οδηγήσει απαραίτητα τον οργανισμό σε καταστροφή.

2.5 Υποστήριξη της στρατηγικής απόφασης

Δεν αρκεί να επιβεβαιωθεί η ζωτική σημασία της «καλής» στρατηγικής απόφασης. Επιπλέον πρέπει να γνωρίζουμε ακριβώς ποια μέθοδο θα ακολουθήσουμε για να αποφασίσουμε σωστά. Η επιλογή δεν είναι τόσο απλή. Το εκάστοτε περιβάλλον δεν είναι ποτέ επακριβώς γνωστό σε όλες του τις λεπτομέρειες, η δε μελλοντική του εξέλιξη δύσκολα προβλέπεται ή πιθανολογείται.

Ο επικεφαλής ενός οργανισμού («ο αποφασίζων») διστάζει ανάμεσα σε πολλές διαστάσεις ανάλυσης, οι οποίες μάλιστα συχνά αντιφάσκουν. Οι ενέργειες που εμφανίζονται ως υποψήφιες προς υιοθέτηση είναι ποικίλες και πολυάριθμες. Απαιτείται διαρκής εποπτεία και διερεύνηση από τον αποφασίζοντα μια και το σύνολο των υποψήφιων προς υλοποίηση ενεργειών είναι σύνθετο και ευρύ.

Ο χρόνος, τέλος, και οι δυνατότητες που διαθέτει ο αποφασίζων είναι, λόγω της πίεσης των εκάστοτε τρεχουσών εξελίξεων και υποχρεώσεων, περιορισμένος.

Η μεθοδολογία για υποστήριξη λήψης απόφασης με πολλαπλά κριτήρια, η οποία αναπτύσσεται στη διατριβή αυτή, στοχεύει στο να καλύψει το σύνολο των ανωτέρω προϋποθέσεων.

Τρεις βασικοί ορισμοί είναι απαραίτητοι για την κατανόηση της εν λόγω μεθοδολογίας (Richard, 1981):

- Το στρατηγικό σχέδιο

Αντικαθιστά την παραδοσιακή ενέργεια στις αναλύσεις: Είναι η ένωση μιας στρατηγικής δράσης, με τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται με τις διαδικασίες υλοποίησης της προς εφαρμογής τακτικής.

Αποκαλείται *σχέδιο τρόπου δράσης* στην περίπτωση που βρίσκεται στο αρχικό στάδιο μιας δήλωσης, η οποία δείχνει σταθερή πρόθεση έρευνας.

Αποκαλείται *σχέδιο εκτέλεσης* στην περίπτωση που καθορίζει επακριβώς όλες τις παραμέτρους της υπόψη ενέργειας.

- Τα στρατηγικά πεδία

Είναι οι χώροι μεσολάβησης (παρέμβασης) που ο οργανισμός διαδοχικά μελετά, προκειμένου να διαπιστώσει αν αυτοί του επιφυλάσσουν οφέλη.

- Τα κριτήρια επιλογής

Είναι δύο ειδών:

- Οι «**κύριες στρατηγικές επιλογές**» λαμβάνουν υπόψη τον τρόπο δράσης του οργανισμού και επιτρέπουν μια προεπιλογή μεταξύ υποψήφιων σχεδίων.

- Τα «**δευτερεύοντα στρατηγικά κριτήρια**» επιτρέπουν να εκτιμηθούν οι δυνατότητες επιβίωσης και επιτυχίας του οργανισμού, με δεδομένους τους περιορισμούς του οικονομικού συστήματος.

Μπορούν να διακριθούν τρεις οικογένειες δευτερευόντων στρατηγικών κριτηρίων ανάλογα με τον χρονικό ορίζοντα και το υποσύστημα του οργανισμού που είναι υπό μελέτη. Το καθένα επικεντρώνεται σε ένα από τα ακόλουθα τρία κριτήρια δράσης, τα οποία αποτελούν τους τρεις προτιμησιακούς άξονες για τη λήψη αποφάσεων:

- Την αποτελεσματικότητα

Επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων με βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Αφορά στην εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης, η οποία αποτελεί γνωστό πεδίο, και μπορεί να αναλυθεί στις εξής διαστάσεις (*Newspaper Next [N²]: The Transformation Project*, 2006):

- Οικονομική διοίκηση (*finance*)
- Εμπορική λειτουργία
- Οργάνωση
- Διοίκηση παραγωγής
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (*HRM*)
- Διοίκηση αποθεμάτων - δικτύου διανομής (*logistics*)
- Κουλτούρα (σύστημα αξιών)
- Επικοινωνία (διαδικασίες και μέθοδοι) - Φήμη (δημόσια εικόνα επιχείρησης)
- Έρευνα και ανάπτυξη (*R&D*)

- Ικανοποίηση εργαζομένων (*job satisfaction*)
- Την ανταγωνιστικότητα
 - Κατοχή και εκμετάλλευση των απαραίτητων πλεονεκτημάτων για υπέρσχυση έναντι του ανταγωνισμού.
 - Αφορά στην ανάλυση του τρέχοντος εξωτερικού περιβάλλοντος και αποτελεί επίσης γνωστό πεδίο, που αναλύεται στους εξής παράγοντες:
 - Οικονομικοί (επιχειρηματικοί κύκλοι, χρηματικές ροές, θέση στην αγορά και διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών και των αγοραστών, εξέλιξη του ΑΕΠ, επιτόκια, νομισματική πολιτική, πληθωρισμός, ανεργία, διαθέσιμο εισόδημα, διαθεσιμότητα και κόστος ενεργειακών πόρων κ.λπ)
 - Τεχνολογικοί (πατέντες, δημόσια δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη, δημόσιες και ιδιωτικές τεχνολογικές επενδύσεις, νέες ανακαλύψεις / βελτιώσεις, ρυθμός διάδοσης της τεχνολογίας, ρυθμός απαξίωσης των επενδύσεων)
 - Νομικοί / ρυθμιστικοί (νομοθεσία, μονοπώλια, εμπόδια εισόδου, περιβαλλοντική προστασία, ρυθμιζόμενο πλαίσιο εξωτερικού εμπορίου, φορολογία, εργατική νομοθεσία)
 - Ικανοποίηση πελατείας
 - Κοινωνικοί (διανομή του εισοδήματος, κοινωνική κινητικότητα, αλλαγές στον τρόπο ζωής, καταναλωτισμός, επιρροή ομάδων πίεσης)
 - Δημογραφικοί
 - Πολιτιστικοί (επίπεδο εκπαίδευσης)
 - Πολιτικοί (ισχύς συνδικάτων, κυβερνητική σταθερότητα)
- Την ευελιξία

Πρόκειται για την ικανότητα για αξιοποίηση, αφενός, των ευκαιριών που παρουσιάζονται, και για αποτελεσματική άμυνα, αφετέρου, έναντι των απειλών που προκύπτουν. Αφορά στην ανάλυση του μελλοντικού εξωτερικού περιβάλλοντος και αποτελεί άγνωστο πεδίο. Λόγω αυτού δεν μοντελοποιείται.

Η ανάλυση ευκαιριών και κινδύνων που μπορεί να κρύβει το μελλοντικό εξωτερικό περιβάλλον αναδεικνύει τους εξής παράγοντες (ευκαιρίες / κίνδυνοι):

α) Εντοπισμός

- Ανάπτυξη νέου προϊόντος ή/και υπηρεσίας,
- Νέα διαδικασία παραγωγής

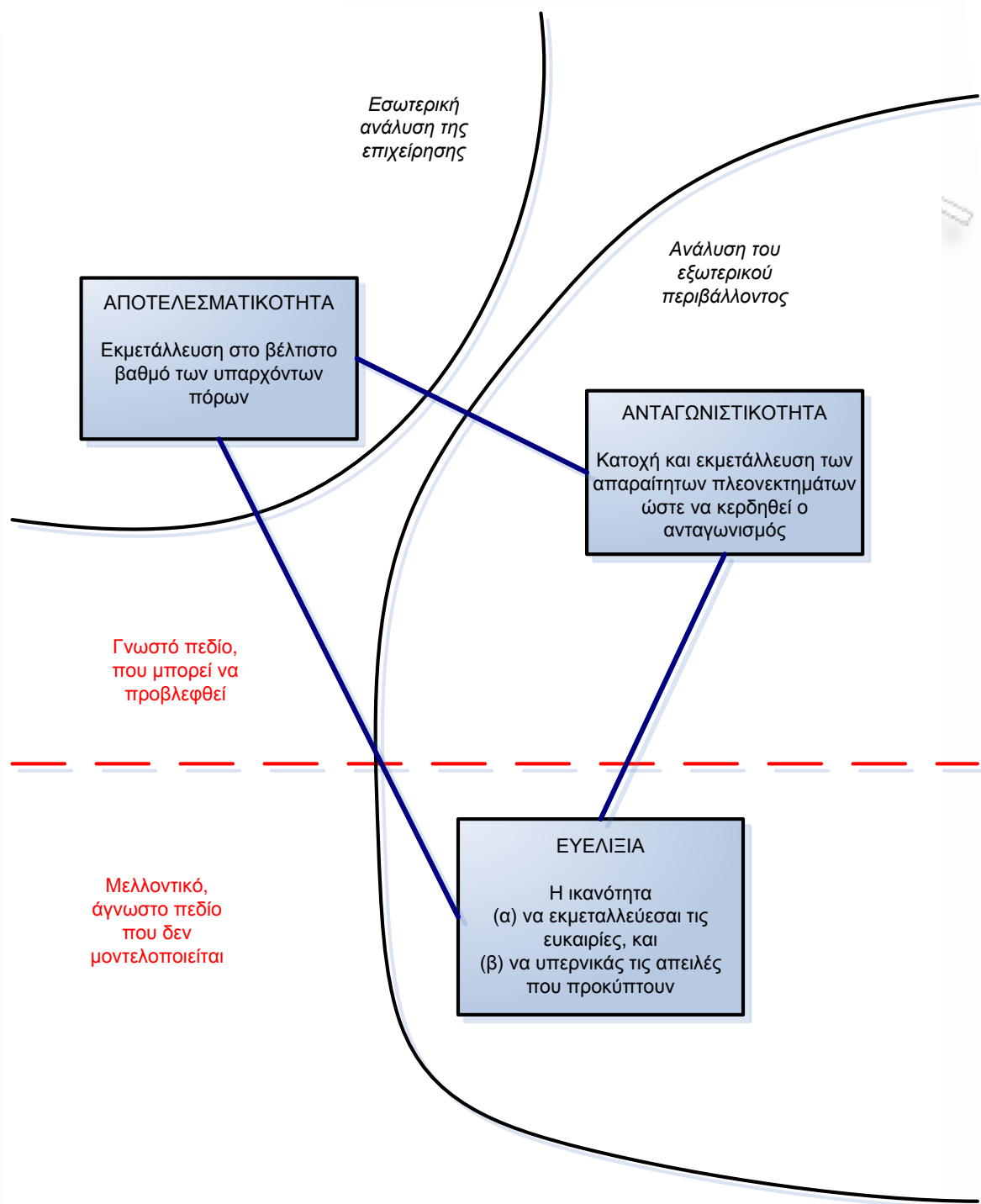
- Νέο κανάλι διανομής
- Νέοι ανταγωνιστές
- Υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες
- Ανάγκες των μη-καταναλωτών
- Παροχή υπηρεσιών (“jobs to be done”) προς τον καταναλωτή, κ.λπ.

β) Αξιολόγηση

- Προσέγγιση δοκιμής/πρόσβασης
- Γνώση
- Προσαρμογή
- Πρόσβαση
- Αρχές αξιολόγησης, όπως
 - ✓ επένδυσε λίγα / διδάξου πολλά (*invest a little / learn a lot*)
 - ✓ επί αποτυχίας, ελαχιστοποίησε τη ζημία (*fail fast / fail cheap*)

γ) Εκμετάλλευση

Η επίδοση του οργανισμού πρέπει να έχει σκοπό τη βελτίωση της θέσης καθενός από τα παραπάνω τρία κριτήρια. Το Σχήμα 4 αποδίδει διαγραμματικά το ρόλο καθενός από τους τρεις προτιμησιακούς άξονες στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων:



Σχήμα 4: Οι τρεις προτιμησιακοί άξονες λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Richard, 1981)

Ο David (2009) πρότεινε ένα αναλυτικό πλαίσιο διαμόρφωσης στρατηγικής τριών σταδίων, στο οποίο ενσωματώνονται οι σημαντικότερες τεχνικές διαμόρφωσης στρατηγικής (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Αναλυτικό πλαίσιο διαμόρφωσης στρατηγικής (David, 2009)**ΣΤΑΔΙΟ 1: ΤΟ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ**

External Factor Evaluation (EFE) Matrix	Competitive Profile Matrix (CPM)	Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
---	----------------------------------	---

ΣΤΑΔΙΟ 2: ΤΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ

Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix	Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix	Boston Consulting Group (BCG) Matrix	Internal-External (IE) Matrix	Grand Strategy Matrix
--	---	--------------------------------------	-------------------------------	-----------------------

ΣΤΑΔΙΟ 3: ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Διαπιστώνουμε πως η προσέγγιση του Richard καλύπτει πλήρως το κατά David «εισαγωγικό στάδιο» ενώ η μεθοδολογία που αναπτύσσεται στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας αφορά και στα επόμενα δυο στάδια, το «διερευνητικό» και το «στάδιο λήψης απόφασης».

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι μια σύνθετη, πολυδιάστατη διαδικασία, και για το λόγο αυτό πρέπει να καταβληθεί από τον επιχειρησιακό αναλυτή σημαντική και στοχευμένη προσπάθεια για την αποτελεσματική υποστήριξή της.

Προκειμένου να ληφθεί υπόψη το σύνολο των κριτηρίων που συμμετέχουν στην αναλυτική διαδικασία καθορισμού του αντικειμένου της απόφασης, κατασκευής ενός μοντέλου προτίμησης, και υποστήριξης της απόφασης, πρέπει να υιοθετηθεί μια προσέγγιση στο πλαίσιο της «πολυκριτήριας ανάλυσης», στην οποία είναι αφιερωμένο το *Κεφάλαιο 3*.

Κεφάλαιο 3: ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3.1 Φύση, αναγκαιότητα, και πεδίο εφαρμογής της πολυκριτήριας ανάλυσης

Η πολυκριτήρια ανάλυση (*Multicriteria Decision Analysis* ή *MCDA*) περιλαμβάνει ένα σύνολο μεθόδων, μοντέλων και προσεγγίσεων που έχουν ως στόχο να βοηθήσουν έναν ή περισσότερους αποφασίζοντες να χειριστούν ημιδομημένα προβλήματα απόφασης με πολλαπλά κριτήρια (Siskos and Spyridakos, 1999). Στη πλαίσιο της ανάλυσης αποφάσεων με πολλαπλά κριτήρια το βασικό πρόβλημα, όπως εκφράζεται από τους αναλυτές και τους αποφασίζοντες, αφορά στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να καθοριστεί η τελική απόφαση.

Η πολυκριτήρια ανάλυση έχει ιδιαίτερη εφαρμογή στην περίπτωση υποστήριξης στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, που όπως ήδη δείξαμε στο *Κεφάλαιο 2* αποτελεί μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία (David, 2009), προκειμένου να εξετάσει όλα τα κριτήρια που εμπλέκονται στην αναλυτική διαδικασία ορισμού του αντικειμένου της απόφασης, κατασκευής του μοντέλου προτίμησης, και υποστήριξης της απόφασης (βλέπε Roy, 1985, Roy and Bouyssou, 1993, Belton and Stewart, 2002, Figueira et al., 2005, Siskos, 2008, για παράδειγμα). Μια ανθολογία δημοσιευμάτων που αφορούν στις νέες θεωρητικές και πρακτικές τάσεις της πολυκριτήριας ανάλυσης παρουσιάστηκε από τους Zorounidis and Pardalos (2010).

Επιπλέον, μια σειρά από ερευνητικές προσεγγίσεις έχουν ήδη εστιάσει στο συνδυασμό στρατηγικής διοίκησης και πολυκριτήριας ανάλυσης υπό συνθήκες τόσο βεβαιότητας όσο και αβεβαιότητας, όπως για παράδειγμα στη χαρτογράφηση διαδικασιών που επιτρέπουν την περιγραφή προβλημάτων με επίσημη ορολογία προκειμένου να ακολουθήσει σχετική ανάλυση και συζήτηση (π.χ. Eden and Ackermann, 1998) ή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Hodgkinson *et al.*, 1999).

Περαιτέρω, η πολυκριτήρια ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη λήψης στρατηγικών αποφάσεων στους οργανισμούς με εξέταση:

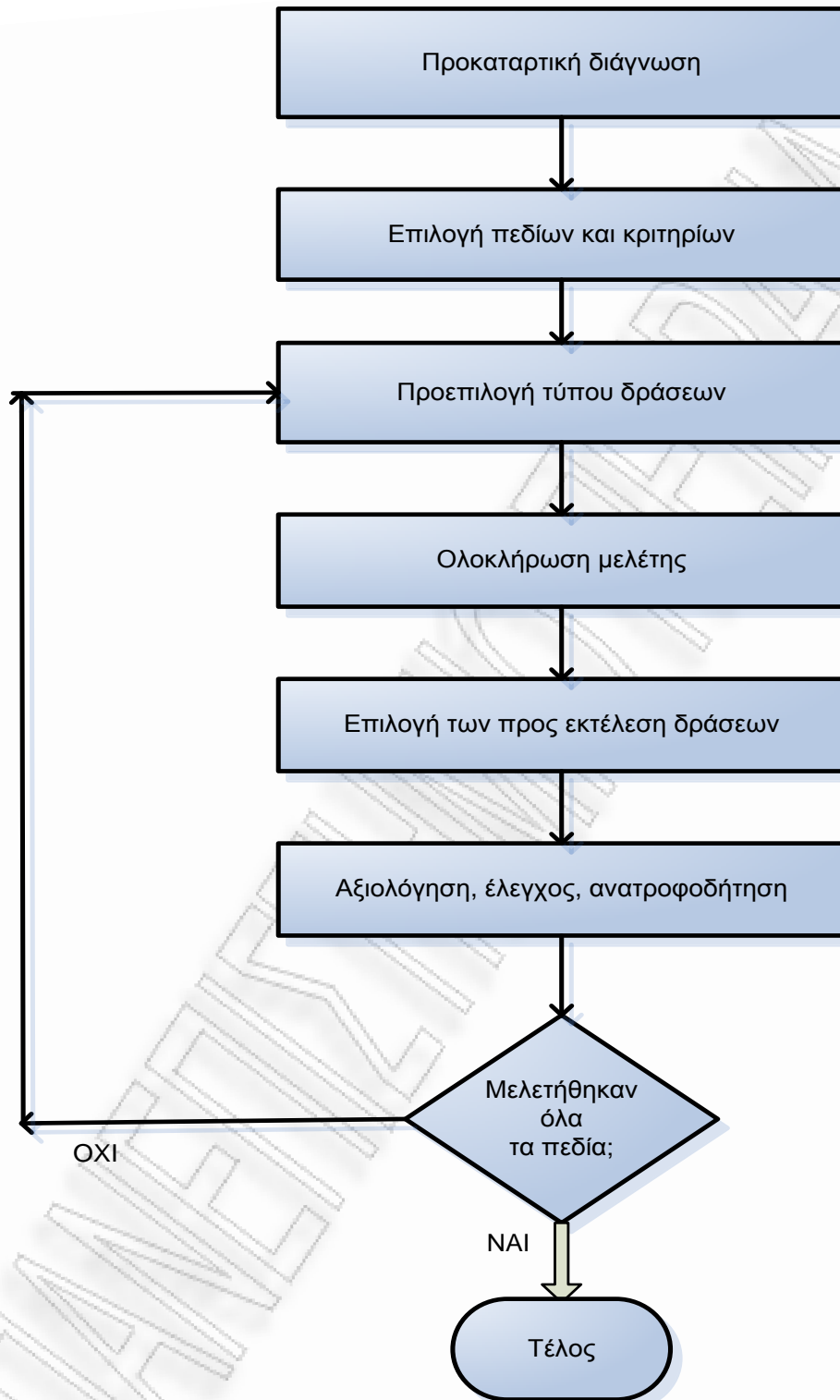
- της έννοιας των στρατηγικών αποφάσεων, καθαυτής, και της διαδικασίας λήψης αυτών,
- των βασικών χαρακτηριστικών των στρατηγικών αποφάσεων όπως οι πάσης φύσης συσχετισμοί και οι μακροπρόθεσμες συνέπειες που συνεπάγεται η λήψη αυτών, και

- του ασυνεχούς και κάποτε αποσπασματικού τρόπου που συχνά χαρακτηρίζει τη δημιουργία και τη διαπραγμάτευση των στρατηγικών αποφάσεων (Montibeller and Franco, 2010).

Συστάσεις για τον τρόπο υλοποίησης των υπόψη προτάσεων, με αναφορά σε παραδείγματα αντλημένα από παρεμβάσεις σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, στις οποίες οι ερευνητές συμμετέχουν σε ρόλο αναλυτή υποστήριξης λήψης στρατηγικών αποφάσεων παρέχονται από τους Montibeller και Franco (2011)

3.2 Διαδικασία υποστήριξης για τη λήψη στρατηγικής απόφασης

Στο Σχήμα 5 καταγράφονται τα διαδοχικά στάδια μιας πολυκριτήριας μεθοδολογίας για την υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων (Richard, 1981).



Σχήμα 5: Διαδικασία υποστήριξης για τη λήψη στρατηγικής απόφασης (Richard, 1981)

Τα επιμέρους στάδια αναλύονται ως εξής:

3.2.1 Προκαταρκτική διάγνωση

Στόχος της προκαταρκτικής διάγνωσης είναι να καθορισθούν επακριβώς:

- Η κατάσταση του οργανισμού, οι πόροι του, οι δυνάμεις του, η αποτελεσματικότητά του.
- Τα χαρακτηριστικά του οικονομικού περιβάλλοντος.
- Ο μέχρι πρότινος στρατηγικός προσανατολισμός του οργανισμού, με πρόταση για ενδεχόμενη διαφοροποίηση ανάλογα με την περίπτωση.

3.2.2 Επιλογή πεδίων και κριτηρίων

Σε συμφωνία με τον αποφασίζοντα ο στρατηγικός προσανατολισμός της επιχείρησης αναλύεται σε επί μέρους διακριτά πεδία. Αυτά συνήθως είναι δύο με τρία, ενώ σε περίπτωση πολυπλοκότητας μπορεί να αυξηθούν.

Το περιεχόμενο των Κύριων Στρατηγικών Επιλογών και των Δευτερευόντων Στρατηγικών Κριτηρίων διευκρινίζονται στον αποφασίζοντα. Ο αποφασίζων επισημαίνει τις Κύριες Στρατηγικές Επιλογές που εκτιμά ότι είναι σχετικές με κάθε πεδίο στρατηγικής ανάλυσης. Επιλέγει επιπλέον τα πέντε με δέκα Δευτερεύοντα Στρατηγικά Κριτήρια που θεωρεί ως κρίσιμα για την επιχείρηση.

3.2.3 Εφαρμογή προβληματικής

Γίνεται επεξεργασία του πεδίου με εφαρμογή μιας συγκεκριμένης προβληματικής, όπως:

- προβληματική Α (επιλογή μιας μόνο λύσης/δράσης),
- προβληματική Β (ταξινόμηση των εναλλακτικών λύσεων σε προκαθορισμένες κατηγορίες με κοινά χαρακτηριστικά),
- προβληματική Γ (κατάταξη των εναλλακτικών λύσεων από την καλύτερη προς τη χειρότερη), και
- προβληματική Δ (περιγραφή των δράσεων και των συνεπειών τους στη γλώσσα του αποφασίζοντος).

Στην περίπτωση πχ της προβληματικής Α, σε μια πρώτη λίστα προτάσεων καταγράφονται πέντε με δέκα σχέδια τρόπου δράσης. Καθένα από αυτά αξιολογείται σε σχέση με τις Κύριες Στρατηγικές Επιλογές για το πεδίο.

Για προεπιλογή των βέλτιστων σχεδίων δράσης επιλέγεται προς εφαρμογή μια πολυκριτήρια μέθοδος, όπως είναι για παράδειγμα οι ELECTRE II (Maystre *et. al*, 1994), UTA (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982), MAUT (Keeney and Raiffa, 1993), MACBETH (Bana e Costa and Vansnick, 1994, 1997) κ.ά.

3.2.4 Επιλογή σχεδίου προς εκτέλεση

Με βάση τα όσα ήδη αναφέρθηκαν προκύπτει μικρός αριθμός σχεδίων εκτέλεσης τα οποία εμφανίζονται ως πιο ακριβή και ορθά βάσει της αξιολόγησης που στηρίζεται στα Δευτερεύοντα Στρατηγικά Κριτήρια.

Καθένα από τα υποψήφια προς εκτέλεση σχέδια αξιολογείται υπό την έννοια των περιορισμών των Δευτερευόντων Στρατηγικών Κριτηρίων.

Ζητείται από τον αποφασίζοντα να προσδιορίσει σε ποιες από τις εφικτές ανά ζεύγη συγκρίσεις δίνει προτεραιότητα.

Αυτές οι πληροφορίες χρησιμεύουν για παράδειγμα ως βάση για εφαρμογή του πολυκριτηρίου μοντέλου UTA (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982) που αφορά στις γενικές παραμέτρους προτίμησης του αποφασίζοντα.

Επεξηγούνται στον αποφασίζοντα οι πρακτικές συνέπειες και τα αποτελέσματα των προτιμήσεων που εκφράζει, και κατόπιν προκύπτουν νέα ζεύγη συγκρίσεων και αναδιαρθρώσεις (προδιατάξεις) στο σύνολο των υποψήφιων σχεδίων.

Η αξιολόγηση αυτών από τον αποφασίζοντα αποδίδει νέες συγκρίσεις ανά ζεύγη, οι οποίες με τη σειρά τους αναλύονται εκ νέου με το πολυκριτήριο μοντέλο, το οποίο οδηγεί σε μια νέα αναπαράσταση των προτιμήσεων του αποφασίζοντα, κ.ο.κ.

Αυτή η αμφίδρομη (διαδραστική) διαδικασία δεν τελειώνει παρά μόνο όταν υπάρξει ομόφωνη απόφαση για τα βέλτιστα υποψήφια σχέδια: Όταν δηλαδή επιτευχθεί συνέπεια μεταξύ των σχεδίων που προκρίνονται βάσει του πολυκριτηρίου μοντέλου και των απόψεων που εκφράζει ο αποφασίζων.

3.2.5 Σύγκλιση κύκλων ανατροφοδότησης

Ο αποφασίζων μπορεί να δηλώσει ότι είναι ικανοποιημένος από τις επιλεγείσες διαδικασίες. Όταν επιτευχθεί κάτι τέτοιο το υποψήφιο σχέδιο υιοθετείται, λαμβάνεται πρόνοια ώστε να δεσμευθούν οι απαιτούμενοι πόροι της επιχείρησης για την υλοποίησή του, και η μελέτη προχωρά στο επόμενο στάδιο.

Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο ο αποφασίζων να δηλώσει μη ικανοποιημένος από μια επιλεγείσα διαδικασία.

Πρέπει τότε να εκκινήσει ένας ή περισσότεροι κύκλοι ανατροφοδότησης, προκειμένου να αναζητηθεί εκ νέου ικανοποιητική λύση:

- Επανεξετάζονται τόσο οι αρχικοί κατάλογοι των Δευτερευόντων Στρατηγικών Κριτηρίων και των Κύριων Στρατηγικών Επιλογών.
- Επανεξετάζονται οι συσχετισμοί και οι ισορροπίες που αρχικά τέθηκαν στα Δευτερεύοντα Στρατηγικά Κριτήρια και στις Κύριες Στρατηγικές Επιλογές
- Ερευνάται η δυνατότητα μιας διαφορετικής αιτιολόγησης νέων σχεδίων.

- Επανεξετάζεται η αξιοπιστία των δεδομένων αλλά και η ορθότητα αξιολόγησης του αποφασίζοντα.

Με τον τρόπο αυτό το σύνολο της διαδικασίας εξομαλύνεται, και οι τυχόν αντιφάσεις απαλείφονται.

3.3 Η αναλυτική-συνθετική προσέγγιση

Το γενικό πλαίσιο μοντελοποίησης προβλημάτων στο πεδίο της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων οριοθετείται από τέσσερα διαδοχικά και αλληλεπιδρώντα στάδια (Roy, 1985):

- Στάδιο I: Καθορισμός του αντικείμενου της απόφασης
- Στάδιο II: Ορισμός συνεπούς οικογένεια κριτηρίων
- Στάδιο III: Κατασκευή μοντέλου ολικής προτίμησης
- Στάδιο IV: Υποστήριξη της απόφασης

Σχετικά με τον ορισμό της συνεπούς οικογένειας κριτηρίων $\{g_1, g_2, \dots, g_n\}$, θα πρέπει να αναφερθεί ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στάδια της μεθοδολογίας μοντελοποίησης πολυκριτήριων προβλημάτων.

Ως «κριτήριο» ορίζεται κάθε μονότονη μεταβλητή που δηλώνει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντος. Ένα κριτήριο αντιπροσωπεύεται από μια αύξουσα πραγματική συνάρτηση ορισμένη στο σύνολο των δράσεων A (ενέργειες απόφασης, εναλλακτικές, αντικείμενα απόφασης):

$$g_i : A \rightarrow [g_{i^*}, g_i^*] \subset R / a \rightarrow g_i(a) \in R$$

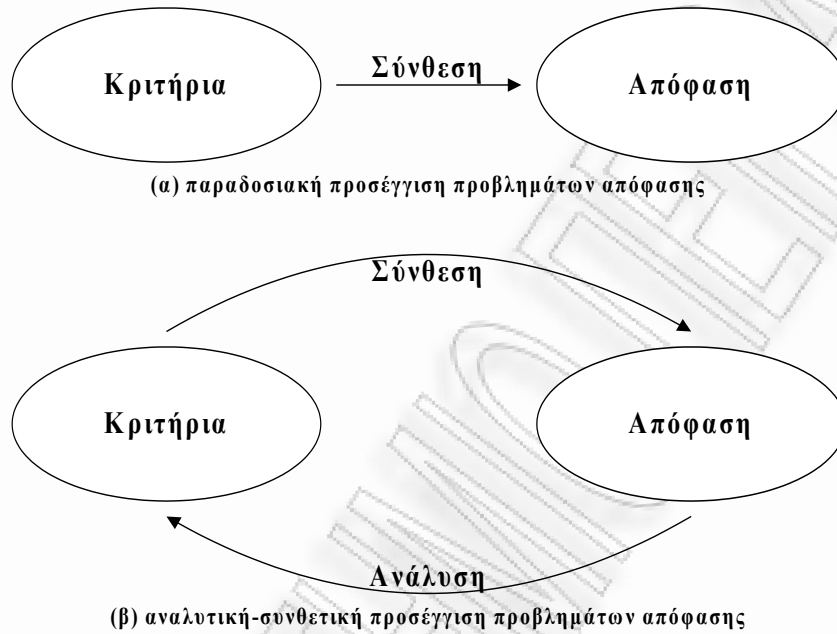
όπου $[g_{i^*}, g_i^*]$ είναι η κλίμακα αξιολόγησης του κριτηρίου, g_{i^*} και g_i^* είναι το χειρότερο και το καλύτερο επίπεδο του κριτηρίου i αντίστοιχα, $g_i(a)$ είναι η αξιολόγηση ή απόδοση της εναλλακτικής a στο κριτήριο i και $g(a)$ είναι το διάνυσμα των αποδόσεων της εναλλακτικής a στα n κριτήρια. Η συνάρτηση αυτή οφείλει να πληροί την ιδιότητα της μονοτονίας, δηλαδή:

$$\begin{cases} g(a) > g(b) \Leftrightarrow a > b & (a \text{ προτιμάται της } b) \\ g(a) = g(b) \Leftrightarrow a = b & (a \text{ ισοδύναμη της } b) \end{cases} \quad \forall a, b \in A$$

Έχοντας μια αρχική δομή προτιμήσεων σε ένα σύνολο δράσεων, το πρόβλημα επικεντρώνεται στην προσαρμογή των προσθετικών συναρτήσεων αξιών ή χρησιμότητας με τέτοιο τρόπο ώστε η δομή προτιμήσεων που προκύπτει να είναι όσο το δυνατό πιο συνεπής με την αρχική. Η αρχή αυτή αποτελεί τη βάση της «αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης».

Η φιλοσοφία της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης, στο πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης, είναι η επαγωγή μοντέλων που βασίζονται σε συγκεκριμένες δομές προτίμησης του αποφασίζοντα.

Τα μοντέλα πολυκριτήριας ανάλυσης, στη μεγαλύτερή τους πλειοψηφία, στηρίζονται σε μια παραδοσιακή αντίληψη του ορθολογισμού που βασίζεται στις αρχές της γραμμικότητας και της αιτιότητας, δηλαδή στη λογική ότι η απόφαση καθορίζεται από τα κριτήρια. Η αναλυτική-συνθετική προσέγγιση, από την άλλη πλευρά, δέχεται ότι η απόφαση και τα κριτήρια επιδέχονται προοδευτική επεξεργασία αλληλοδομούμενα μέσα στο χρόνο (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982).



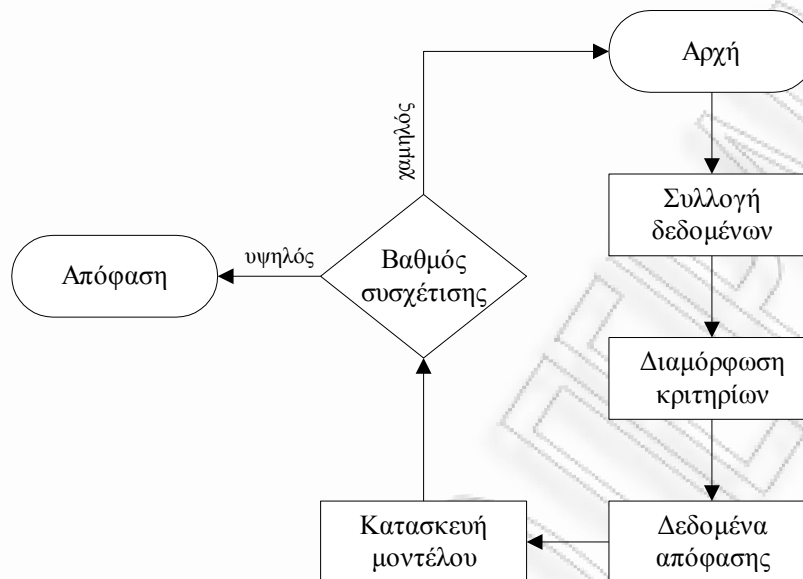
Σχήμα 6: (α) Παραδοσιακή και (β) αναλυτική-συνθετική προσέγγιση προβλημάτων απόφασης (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982)

Η αναλυτική-συνθετική προσέγγιση εστιάζεται στη συσχέτιση των πραγματικών δεδομένων και του μοντέλου απόφασης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή συμβατότητα μοντέλου-πραγματικότητας. Ουσιαστικά, στις διαδικασίες των μεθόδων της συγκεκριμένης προσέγγισης, γνωστού όντως του μοντέλου απόφασης, εκτιμώνται οι παράμετροι του μοντέλου με τις οποίες θα επιτευχθεί μια βέλτιστη ανασύσταση των δεδομένων της απόφασης.

Τα μοντέλα της συγκεκριμένης κατηγορίας βασίζονται στην αρχή ότι το αποτέλεσμα μιας απόφασης μπορεί είτε να παρατηρηθεί (σε περιπτώσεις αποφάσεων επαναλαμβανόμενης φύσης), είτε να συλλεχθεί (μέσα από διαλογικές διαδικασίες) από τον αποφασίζοντα. Ο απώτερος σκοπός είναι η επέκταση και προβολή γνωστών καταστάσεων συμπεριφοράς στο υπό μελέτη σύνολο των ενεργειών απόφασης.

Η αλληλεπιδραστική διαδικασία της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης παρουσιάζεται στο Σχήμα 7, όπου αξίζει να σημειωθεί ότι σε περίπτωση ασυνέπειας

ανάμεσα στον αποφασίζοντα και το εκτιμώμενο μοντέλο προτίμησης, αναθεωρείται είτε η οικογένεια των κριτηρίων είτε τα δεδομένα της απόφασης.



Σχήμα 7: Αρχή της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης (Σπυριδάκος, 1996)

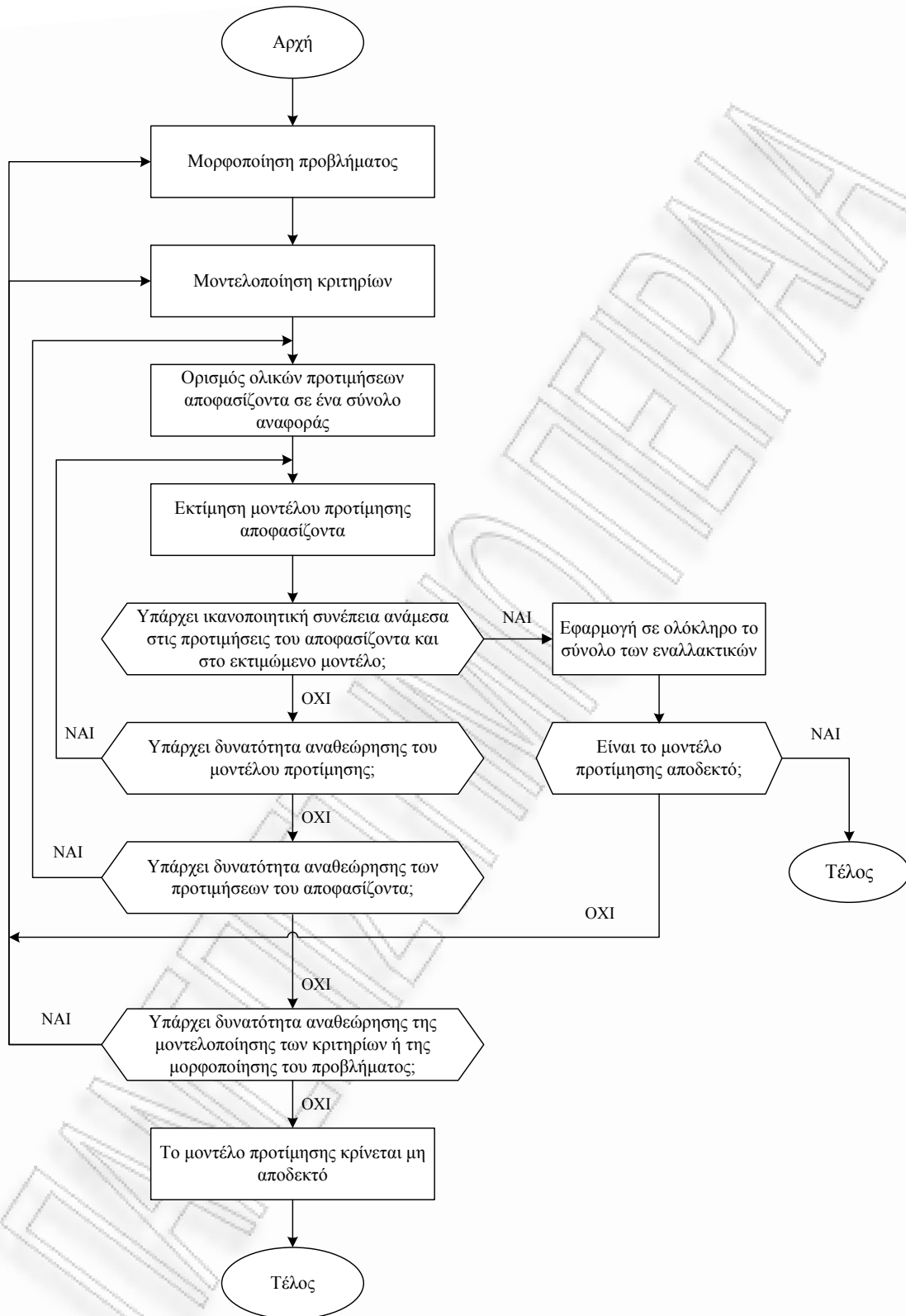
Για την αποσαφήνιση των ολικών προτιμήσεων του αποφασίζοντα, οι Jacquet-Lagrèze και Siskos (2001) τονίζουν την αναγκαιότητα ορισμού ενός συνόλου ενεργειών αναφοράς, το οποίο συνήθως είναι:

- ένα σύνολο προγενέστερων εναλλακτικών απόφασης,
- ένα υποσύνολο των ενεργειών απόφασης, ιδιαίτερα όταν το A είναι αρκετά μεγάλο ($A_R \subset A$),
- ένα σύνολο εικονικών ενεργειών απόφασης, το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί με ευκολία από τον αποφασίζοντα, ώστε αυτός να εκφράσει τις προτιμήσεις του.

Σε κάθε μία από τις προηγούμενες περιπτώσεις, ζητείται από τον αποφασίζοντα να εξωτερικεύσει ή/και επιβεβαιώσει τις συνολικές προτιμήσεις του στο σύνολο A_R , λαμβάνοντας υπόψη τις επιδόσεις των εναλλακτικών σε όλα τα κριτήρια.

Οι μέθοδοι που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους υιοθετούν την αναλυτική-συνθετική προσέγγιση, η οποία αποτελεί μία βάση για την αλληλεπίδραση μεταξύ του αναλυτή και του αποφασίζοντα και περιλαμβάνει:

- τη συνέπεια ανάμεσα στο εκτιμώμενο μοντέλο προτίμησης και στις αρχικές προτιμήσεις του αποφασίζοντα,
- τις εκτιμώμενες αξίες (συναρτήσεις αξιών, χρησιμότητων, βάρη κλπ) και
- την ολική εκτίμηση πιθανών πρόσθετων εναλλακτικών.



Σχήμα 8: Διαδικασία υποστήριξης αποφάσεων μέσω της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης (Siskos, Spyridakos & Yannacopoulos, 1999)

Στο Σχήμα 8 παρουσιάζεται το γενικό πλαίσιο αλληλεπίδρασης για τη Διαδικασία υποστήριξης αποφάσεων μέσω της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης.

3.4 Η «διευκολυνόμενη» μοντελοποίηση

Στο παρελθόν ο συνηθέστερος τρόπος για υποστήριξη στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στο πλαίσιο της επιχειρησιακής έρευνας ήταν η λεγόμενη «προσέγγιση του εμπειρογνώμονα ή ειδήμονα» (*expert mode*), στον οποίο ο ερευνητής αξιοποιεί μεθόδους και μοντέλα επιχειρησιακής έρευνας που επιτρέπουν μια «αντικειμενική» ανάλυση τού προς επίλυση προβλήματος, καταλήγοντας στη σύσταση των κατά την εκτίμησή του βέλτιστων λύσεων.

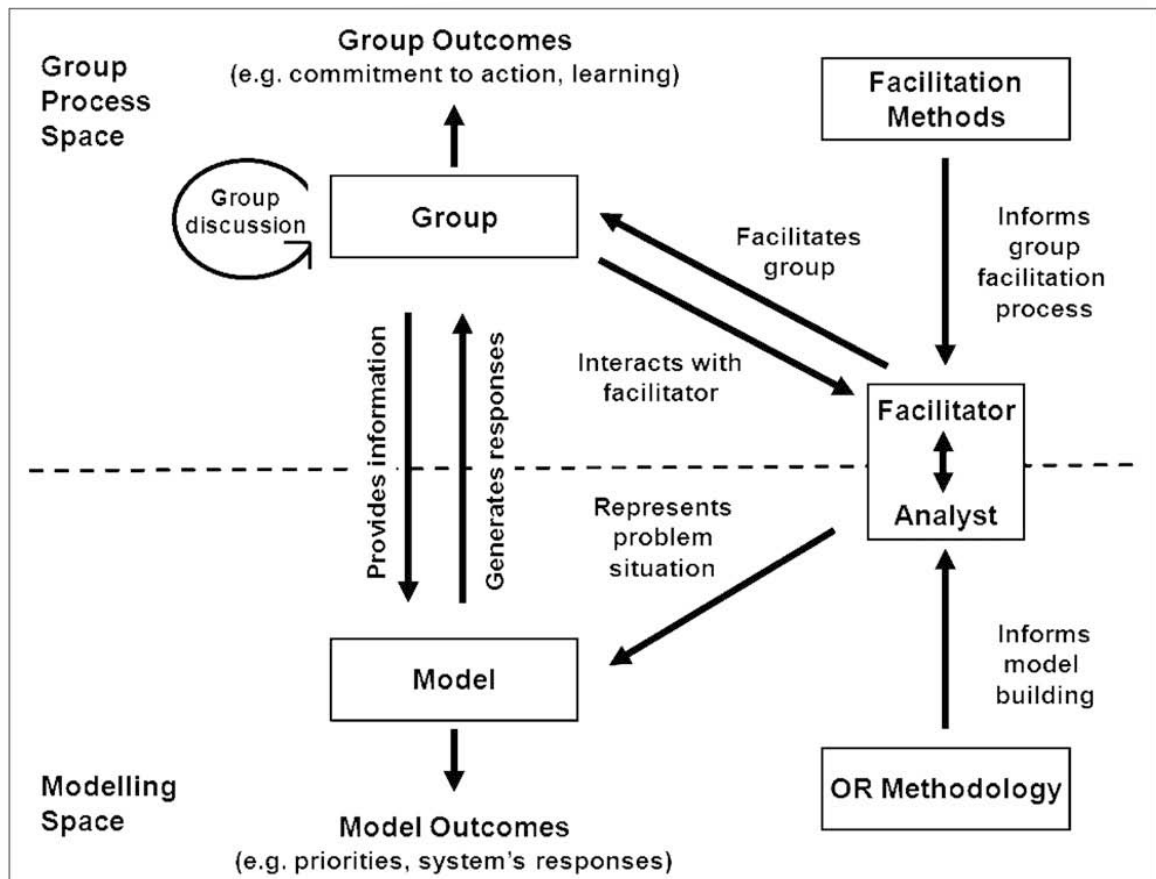
Η «προσέγγιση του εμπειρογνώμονα» αντιμετωπίζει τα προβλήματα απόφασης ως πραγματικές οντότητες με αυθύπαρκτη υπόσταση, κατά συνέπεια ο κύριος στόχος του επιχειρησιακού ερευνητή είναι να προσεγγίσει με αντιπροσωπευτικό τρόπο το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο πελάτης, αποφεύγοντας «στρεβλώσεις» οι οποίες ενδέχεται να δημιουργηθούν από εναλλακτικές προσεγγίσεις.

Επειδή όμως συχνά τα προβλήματα έχουν δομή κοινωνική, ο επιχειρησιακός ερευνητής οφείλει να βοηθήσει (ή να «διευκολύνει») μια ομάδα στελεχών από το δυναμικό του οργανισμού-πελάτη στη διαπραγμάτευση ενός ορισμού του προβλήματος που να συμπεριλαμβάνει όλες τις διαφορετικές απόψεις, προσεγγίσεις και ερμηνείες, καθώς επίσης όλες τις πιθανές ή/και αναμενόμενες μεσο/μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στον οργανισμό που απορρέουν από την ενδεχόμενη υιοθέτηση κάθε υπό εξέταση δράσης, μέσω μιας διαδικασίας πολύ διαφορετικής από την «προσέγγιση του εμπειρογνώμονα». (Checkland, 1981, Eden and Ackermann, 2004, Rosenhead and Mingers, 2001, Williams, 2008).

Η συμμετοχική αυτή διαδικασία ονομάστηκε από τους Franco και Montibeller (2010) «διευκολυνόμενη μοντελοποίηση απόφασης» (*facilitated decision modeling*) με αξιοποίηση προγενέστερης έρευνας (Eden, 1990, Phillips 2007).

Ως μέρος της προσέγγισης της «διευκολυνόμενης μοντελοποίησης» ο επιχειρησιακός ερευνητής δρα όχι μόνο ως αναλυτής αλλά επίσης ως «υποστηρικτής» (*facilitator*), που διευκολύνει τον «πελάτη» στη μοντελοποίηση του προβλήματος.

Έτσι η αλληλεπίδραση των συμμετεχόντων με το μοντέλο αναδιαμορφώνει την ανάλυση, και η ανάλυση του μοντέλου αναδιαμορφώνει την προσέγγιση της ομάδας. (Σχήμα 9)



Σχήμα 9: Διαδικασία διευκολυνόμενης μοντελοποίησης σε προβλήματα επιχειρησιακής έρευνας (Franco and Montibeller, 2010)

Η συμμετοχική φύση της διαδικασίας «διευκολυνόμενης μοντελοποίησης» αφορά, μεταξύ άλλων, στη δυνατότητα που έχουν τα μέλη της ομάδας:

- Να ορίσουν από κοινού την προβληματική, να τη δομήσουν, και να συμφωνήσουν σε μια εστίαση.
- Να αναπτύξουν μέσω διαπραγμάτευσης ένα μοντέλο επιχειρησιακών αντικειμενικών στόχων.
- Να δημιουργήσουν, να επεξεργαστούν στις λεπτομέρειές του και να υλοποιήσουν μια δέσμη από εναλλακτικές λύσεις και προτεραιότητες.
- Να εξελίξουν σχέδια δράσης για την φάση υλοποίησης των επιλεγμένων δράσεων, η οποία θα ακολουθήσει τη φάση της επιλογής.

Ως εκ της φύσεώς της η «διευκολυνόμενη μοντελοποίηση απόφασης» έχει κυρίως εφαρμογή στα στάδια της πλαισίωσης (*framing*) και της διατύπωσης (*formulation*) του εξεταζόμενου προβλήματος.

Η σύνθετη κοινωνική φύση και οι ποιοτικές διαστάσεις των στρατηγικών προβλημάτων λήψης απόφασης, η μοναδικότητα καθενός εξ αυτών, και η ανάγκη

εμπλοκής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μια ομάδας στελεχών από τον ενδιαφερόμενο οργανισμό με ποικίλα καθήκοντα, είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που προκρίνουν την υιοθέτηση της προσέγγισης της «διευκολυνόμενης μοντελοποίησης» από την πλευρά του επιχειρησιακού ερευνητή (Ackermann and Eden, 2001, Friend and Hickling, 2005).

3.5 Εφαρμογές της πολυκριτήριας ανάλυσης

Εφαρμογές της πολυκριτήριας ανάλυσης έχουν αναπτυχθεί για ένα μεγάλο εύρος πραγματικών προβλημάτων απόφασης στα πεδία της χρηματοοικονομικής διοίκησης, της διοίκησης πωλήσεων, της περιβαλλοντικής διαχείρισης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Σχετικά παραδείγματα αποτελούν οι μέθοδοι ELECTRE II (Maystre et. al, 1994), UTA (Jacquet-Lagrèze και Siskos, 1982), UTA II (Siskos, 1980), UTASTAR (Siskos και Yannacopoulos, 1985), MACBETH (Bana e Costa and Vansnick, 1994, 1997), MUSA (Siskos et al., 1998; Grigoroudis and Siskos, 2002), τα συστήματα MARKEK (Siskos and Matsatsinis, 1993, Matsatsinis and Siskos, 1999, 2003), PREFDIS (Zorounidis and Doumpos, 2000), DIMITRA (Matsatsinis and Siskos, 2001), MUSTARD (Siskos, 2002) κ.ά.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η εξέλιξη μιας πολυκριτήριας μεθοδολογίας για την επιλογή στρατηγικών εκδοτικών δράσεων, πεδίο στο οποίο οι εφαρμογές πολυκριτήριας ανάλυσης είναι μέχρι τώρα περιορισμένες.

Κεφάλαιο 4: Η ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.1 Ο κλάδος των εκδόσεων

Το status quo λήψης αποφάσεων στον εκδοτικό τομέα διαμορφώνεται γύρω από δύο κύριους άξονες. Ο πρώτος είναι ο εν εξελίξει θεμελιώδης μετασχηματισμός στο συσχετισμό μεταξύ ανθρώπου και πληροφορίας στη σύγχρονη εποχή. Ο δεύτερος αφορά στις σύγχρονες προκλήσεις του κλάδου όπως είναι η πτώση κυκλοφορίας και αναγνωσιμότητας εφημερίδων και περιοδικών, η αποδημία των διαφημιστικών εσόδων σε νέα ψηφιακά Μέσα και δωρεάν εκδόσεις, η μεταβλητότητα της αναγνωστικής συμπεριφοράς, καθώς επίσης η σύγκλιση των Μέσων και η ανάγκη για δημιουργία νέας αξίας μέσω μόχλευσης τεχνολογίας, έκδοσης, παραγωγής και έρευνας. (Fidler, 1997, Sorensen *et al.*, 2007).

4.1.1 Ορισμός των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης

Εξετάζοντας τον κλάδο του Τύπου και των μέσων μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) θα πρέπει να ξεκινήσουμε από τον ορισμό των «Μέσων» (*media*). Σύμφωνα με ένα λεξικογραφικό ορισμό πρόκειται για «μέσα επικοινωνίας που φτάνουν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων, όπως η τηλεόραση, οι εφημερίδες, τα περιοδικά και το ραδιόφωνο» (*Collins Concise Dictionary, 1997, Third Edition*). Συνεπώς ο κλάδος των ΜΜΕ αντικείμενο έχει τη συγκέντρωση/κατηγοριοποίηση/σχολιασμό των πληροφοριών και ακολούθως τη διανομή τους με εφαρμογή ενός μοντέλου από-έναν-προς-πολλούς. Η έννοια «πληροφορία» στο εν λόγω πλαίσιο έχει την ευρεία ερμηνεία του «πληροφοριακού αγαθού» (Varian, 1998) στην οποία συμπεριλαμβάνεται και ό,τι μπορεί, κατ' αρχήν, να είναι ψηφιοποιημένο. Υλικό έντυπο, ηχητικό, οπτικό ή οπτικοακουστικό μπορεί να θεωρηθεί «πληροφοριακό αγαθό» και, ως εκ τούτου, εν δυνάμει «περιεχόμενο» ΜΜΕ¹.

Εκείνο που διαχωρίζει τη δραστηριότητα της βιομηχανίας των ΜΜΕ από άλλους κλάδους της αγοράς που εμπλέκονται με τη μεταφορά ή τη διανομή «πληροφοριακών αγαθών» είναι το γεγονός ότι ο κλάδος των ΜΜΕ χαρακτηρίζεται από διανομή της ίδιας πληροφορίας σε εν δυνάμει ακροατήριο μεγάλου αριθμού ανθρώπων. Για παράδειγμα, τόσο η ραδιοφωνική εκπομπή όσο και η τηλεφωνία μέσω σταθερής γραμμής αφορούν στη μετάδοση ηχητικής πληροφορίας. Όμως η σταθερή τηλεφωνία έχει να κάνει με προώθηση αυτής της ηχητικής πληροφορίας από έναν-προς-έναν ή

¹ European Commission Report, *Market Definition in the Media Sector* (2002), http://ec.europa.eu/competition/sectors/media/documents/european_economics.pdf [last accessed 18.07.2012].

από έναν-προς-λίγους (η περίπτωση, πχ, της τηλεδιάσκεψης) –και συνεπώς είναι εκτός του κλάδου των ΜΜΕ όπως ανωτέρω περιγράφηκε– ενώ οι ραδιοφωνικοί σταθμοί μπορούν να κάνουν τον ίδιο τύπο πληροφορίας διαθέσιμο σε ένα ακροατήριο μαζικό, και συνεπώς εμπίπτουν στον ορισμό των ΜΜΕ.

Μια άλλη ουσιαστική διάκριση που πρέπει να γίνει είναι αυτή μεταξύ των ΜΜΕ και της άμεσης επικοινωνίας ενός-προς-πολλούς όπως είναι οι δημόσιες ομιλίες ή οι θεατρικές παραστάσεις. Ο ορισμός των ΜΜΕ ως «μέσων επικοινωνίας» απαιτεί όχι μόνο τη διάθεση ενός πληροφοριακού αγαθού σε πολλούς αποδέκτες, αλλά επίσης την ύπαρξη κάποιου είδους «ενδιάμεσου» παράγοντα, μέσω του οποίου ανακοινώνεται η πληροφορία, όπως για παράδειγμα ένα βιβλίο, μια εφημερίδα, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, το διαδίκτυο κλπ.

Είναι λοιπόν σε γενικές γραμμές εφικτή η διάκριση μεταξύ του ίδιου του πληροφοριακού αγαθού και της υιοθετούμενης μεθόδου διανομής. Υπάρχουν διάφορα φορμά διανομής των Μέσων: Μια συγκεκριμένη μουσική ηχογράφηση μπορεί να θεωρηθεί τόσο πληροφοριακό αγαθό όσο και περιεχόμενο ΜΜΕ· η υπόψη ηχογράφηση μπορεί στη συνέχεια να διανεμηθεί ως «φυσικό προϊόν» (πχ CD) ή ως ψηφιακό αρχείο μέσω του ίντερνετ ή μέσω ραδιοφωνικών σταθμών.

4.1.2 Οικονομίες κλίμακος και προτεινόμενη βάση τιμολόγησης

Η δομή κόστους της βιομηχανίας των ΜΜΕ συνήθως εκμεταλλεύεται σημαντικές οικονομίες κλίμακος. Όπως θα αναλύσουμε παρακάτω οικονομίες κλίμακος μπορεί να επιτευχθούν τόσο στη διάσταση του περιεχομένου (ως «κοινό αγαθό») όσο και στη διάσταση της διανομής. Μια σημαντική συνέπεια της υπόψη δομής κόστους είναι ότι με βάση αυτήν θα πρέπει να αναμένουμε τιμολόγηση βάσει αξίας (*value-based pricing*).

Το περιεχόμενο των Μέσων μπορεί να περιγραφεί ως μη-ανταγωνιστικό διότι από τη στιγμή που θα δημιουργηθεί το πληροφοριακό αγαθό το ίδιο (και όχι η διανομή του) μπορεί να προσφερθεί (διατεθεί) σε έναν πρόσθετο πρόσωπο («καταναλωτή») με μηδενικό οριακό κόστος παραγωγής. Αυτή είναι μια θεμελιώδης οικονομική λειτουργία του κλάδου των ΜΜΕ. Από τη στιγμή για παράδειγμα που ηχογραφηθεί ένα τραγούδι, κινηματογραφηθεί μια ταινία, ή γραφεί ένα άρθρο, το «πληροφοριακό αγαθό» μπορεί να ακουστεί/ειδωθεί/διαβαστεί από ένα πρόσθετο άτομο χωρίς να απαιτείται πρόσθετη δαπάνη ή καταβολή προσπάθειας από τον δημιουργό. Με τον τρόπο αυτό η μη-ανταγωνιστικότητα αφορά στην αίσθηση ότι οι καταναλωτές δεν συγκρούονται μεταξύ τους διεκδικώντας την ίδια «μονάδα» του αγαθού. Η κατανάλωση από κάποιο άτομο μιας συγκεκριμένης μονάδας του πληροφοριακού αγαθού δεν εμποδίζει οποιοδήποτε άλλο άτομο να πράξει το ίδιο.

Συνεπώς, η ύπαρξη οικονομίων κλίμακος στην παραγωγή περιεχομένου είναι ένα εγγενές χαρακτηριστικό της αγοράς των ΜΜΕ: καθώς περισσότεροι καταναλωτές απολαμβάνουν την εμπειρία του ίδιου περιεχομένου, το μέσο κόστος παραγωγής του υπόψη περιεχομένου ανά καταναλωτή βαίνει μειούμενο. Το χαρακτηριστικό αυτό απορρέει άμεσα από το χαρακτήρα «δημοσίου αγαθού» της μη-ανταγωνιστικότητας.

Έτσι τα όποια οριακά κόστη προκύπτουν στο κομμάτι της προσφοράς οφείλονται μόνο στη διανομή (παράδειγμα: η μεταφορά μιας μουσικής ηχογράφησης σε CD ή η μετάδοση μιας κινηματογραφικής ταινίας μέσω ψηφιακής τηλεόρασης). Ωστόσο τα κόστη αυτά τείνουν να είναι μικρά σε σύγκριση με τα σταθερά κόστη της παραγωγής τού προς διανομή περιεχομένου, με αποτέλεσμα οι σημαντικές οικονομίες κλίμακος που υλοποιούνται στην παραγωγή του περιεχομένου να μπορούν να φθάσουν μέχρι την παροχή του τελικού προϊόντος στον καταναλωτή.

Σε κάποιες περιπτώσεις το μέσο κόστος διανομής μειώνεται και με την αύξηση του εν δυνάμει κοινού, αυξάνοντας περαιτέρω τις οικονομίες κλίμακος (πχ επί της παροχής υπηρεσιών καλωδιακής τηλεόρασης εντός μια συγκεκριμένης περιοχής).

Στους κλάδους της βιομηχανίας που χαρακτηρίζονται από πολύ χαμηλά οριακά κόστη σε σχέση με τα σταθερά κόστη δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν οι κανόνες του τέλειου ανταγωνισμού, ανεξάρτητα από την πραγματική αποτελεσματικότητα των ανταγωνιστικών διαδικασιών που εφαρμόζονται. Συνεπώς η τιμολόγηση του περιεχομένου ΜΜΕ με βάση το οριακό κόστος δεν αποτελεί βιώσιμη στρατηγική δεδομένου ότι το ήδη αναληφθέν κόστος (*sunk cost*) της παραγωγής αυτού δεν θα ανακτηθεί. Παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να ανταγωνίζονται [επιδιώκοντας την καινοτομία, και κάνοντας αποτελεσματικούς συμβιβασμούς (*trade-off*) μεταξύ τιμής και ποιότητας], ο κλάδος των ΜΜΕ αδυνατεί να συντηρήσει μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που πωλούν ομοιογενή προϊόντα σε τιμές ίσες με το οριακό κόστος.

Ο Shy (2001) υποστηρίζει πως η τιμολόγηση των πληροφοριακών αγαθών με βάση το κόστος δεν είναι εύλογη λόγω του υψηλού σταθερού (*fixed*) και ήδη ανειλημμένου (*sunk*) κόστους στο στάδιο της παραγωγής, σε συνδυασμό με το χαμηλό οριακό (*marginal*) κόστος. Υπό τις συνθήκες αυτές προτείνει ως πιο κατάλληλη την τιμολόγηση βάσει αξίας, μέσω της οποίας μπορούν να αναζητηθούν περισσότερα έσοδα από τους πελάτες εκείνους που αξιολογούν ένα συγκεκριμένο προϊόν ως υψηλότερης αξίας, σε σχέση με εκείνους που αποδίδουν χαμηλότερη αξία στο ίδιο βασικό προϊόν. Η τιμολόγηση βάσει αξίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω διάκρισης/διαφοροποίησης τιμών (*price discrimination*) ή ομαδοποίησης (*bundling*).

4.1.3 Αλληλένδετες αγορές, διαφήμιση και δωρεάν περιεχόμενο

Πολλές εταιρείες ΜΜΕ λειτουργούν σε αλληλένδετες αγορές. Για παράδειγμα μια εφημερίδα εξυπηρετεί τόσο τους αναγνώστες της όσο και τους διαφημιζόμενους στις σελίδες της· τα έσοδα της από τη διαφήμιση θα εξαρτηθούν από τη δυνατότητά της να προσελκύει αναγνώστες. Συνεπώς η δράση του ανταγωνισμού σε καθεμιά από τις δυο αυτές αγορές δεν μπορεί να εξετάζεται μεμονωμένα.

Αλληλένδετες αγορές εμφανίζονται επίσης μεταξύ των πλευρών ζήτησης και προσφοράς μιας δραστηριότητας. Για παράδειγμα μια δισκογραφική εταιρεία ανταγωνίζεται με τις ομοειδείς της τόσο για να προσελκύσει καλλιτέχνες στο δυναμικό της όσο και για να πωλήσει ηχογραφήσεις των καλλιτεχνών στους οπαδούς, με αποτέλεσμα ο βαθμός επιτυχίας της στην πρώτη αγορά να δημιουργεί προϋποθέσεις για το εύρος της δραστηριότητάς της στη δεύτερη.

Στην πραγματικότητα σε κάποιες περιπτώσεις η προσπάθεια διάκρισης μεταξύ ζήτησης και προσφοράς δεν έχει ιδιαίτερο νόημα, όπως συμβαίνει για παράδειγμα στη διάθεση δωρεάν εφημερίδων (*free press*) ή στα δωρεάν προσφερόμενα τηλεοπτικά κανάλια. Στις περιπτώσεις αυτές οι καταναλωτές απολαμβάνουν τις υπηρεσίες των υπόψη Μέσων δωρεάν, καθώς οι εταιρείες ΜΜΕ προσδοκούν οφέλη από τον ανταγωνισμό σε αλληλένδετες αγορές, όπως για παράδειγμα τα διαφημιστικά έσοδα.

4.1.4 Στάδια παραγωγής

Η βιομηχανία των ΜΜΕ συχνά χαρακτηρίζεται από πολύπλοκες αλυσίδες παραγωγής που αφορούν σε διάφορα στάδια της παραγωγής. Για παράδειγμα, η μετάδοση ποδοσφαιρικών αγώνων μπορεί να περιλαμβάνει:

- μαγνητοσκόπηση
- ανάπτυξη πακέτων βίντεο περιεχομένου («ζωντανοί αγώνες», επιλεγμένα στιγμιότυπα, κλπ)
- πώληση των δικαιωμάτων για μετάδοση αυτών των πακέτων σε τηλεοπτικούς σταθμούς
- συμφωνίες συνεργασίας με δορυφορικά ή καλωδιακά δίκτυα για τη διανομή
- συμφωνίες με πλατφόρμες λογισμικού ελέγχου πρόσβασης για συνδρομητικά κανάλια, κ.ο.κ.

Δεδομένης της κάθετης ολοκλήρωσης που επικρατεί σε πολλά τμήματα του κλάδου των ΜΜΕ, η ύπαρξη πολύπλοκων αλυσίδων παραγωγής σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα προμηθεύουν μια ποικιλία υπηρεσιών σε διάφορα επίπεδα της αλυσίδας τόσο προς

τους πελάτες όσο και μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να θέσει μια σειρά από ζητήματα ανταγωνισμού, ιδίως με την παρουσία «εμποδίων εισόδου» στην παροχή υπηρεσιών.

4.1.5 Ταχεία αλλαγή και σύγκλιση

Στη διάρκεια των τελευταίων ετών σε πολλές από τις αγορές του κλάδου των ΜΜΕ έχει παρατηρηθεί, και συνεχίζει να παρατηρείται, ταχεία αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να αφορά στο μέγεθος της αγοράς, την ταυτότητα και τις προτιμήσεις των συμμετεχόντων στην αγορά, και κυρίως στην εμφάνιση καινοτομίας και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η καινοτομία αφορά περισσότερο στις μεθόδους διανομής του περιεχομένου, και λιγότερο στη δημιουργία αυτού. Για παράδειγμα, το διαδίκτυο επιτρέπει το μουσικό περιεχόμενο να διανέμεται άμεσα στους υπολογιστές των καταναλωτών με μορμά έτοιμων προς αναπαραγωγή μουσικών αρχείων, το ειδησεογραφικό περιεχόμενο μπορεί να διαβαστεί στην οθόνη φορητών συσκευών χειρός ή και κινητών τηλεφώνων, ενώ οι διαδραστικές τηλεοπτικές υπηρεσίες παρέχουν κινηματογραφικές ταινίες κατά απαίτηση (*on demand*).

Καθώς αυξάνεται η δυναμικότητα των τηλεπικοινωνιών και εξελίσσεται η τεχνολογία επικοινωνιών, η ποικιλία των τρόπων και των μεθόδων πρόσβασης στα Μέσα και στο περιεχόμενο θα συνεχίσουν αν αυξάνονται.

Η υπόψη διάσταση αλλαγής είναι επίσης στενά σχετιζόμενη με το φαινόμενο της σύγκλισης Μέσων, τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής τεχνολογίας (*IT*) σε ενοποιημένες πλατφόρμες και δίκτυα.

4.2 Ευρήματα από προγενέστερες έρευνες

Αν και η επιστημονική έρευνα στον εκδοτικό τομέα, τόσο σε ευρύτερο επίπεδο διαμόρφωσης στρατηγικής όσο και σε επιμέρους τομείς όπως η αναγνωσιμότητα του Τύπου, δεν είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη, αρκετά από τα στοιχεία που εντοπίστηκαν υποβοήθησαν σημαντικά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Οι πιο σημαντικές από τις διαπιστώσεις, που παρουσιάζονται αναλυτικά στο παρόν κεφάλαιο, είναι οι εξής:

- η άντληση ικανοποίησης του αναγνώστη από ένα έντυπο είναι μια σύνθετη, πολυπαραγοντική εμπειρία, αποτελώντας συνισταμένη ενός πλούσιου «μπουκέτου» διακριτών διαστάσεων,
- στρατηγικές που επενδύουν σε καινοτομία και που αναζητούν συνέργιες μεταξύ διαφορετικών δράσεων του εκδοτικού τομέα μπορούν να εξασφαλίσουν «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»,

- η ζήτηση για ψηφιακές υπηρεσίες αποτελεί πλέον τον κανόνα,
- κάθε νεοεμφανιζόμενος τύπος Μέσου επηρεάζει την εξέλιξη των προϋπαρχόντων Μέσων και αλληλεπιδρά με εκείνα, με αποτέλεσμα να απαιτείται μια συνολική, πολυπαραγοντική προσέγγιση για την κατανόηση του μιντιακού τοπίου.

4.2.1 Τέσσερις διαστάσεις-ακρογωνιαίοι λίθοι της ικανοποίησης αναγνώστη

Έρευνα που έγινε το 2001 στις ΗΠΑ με την υποστήριξη του Αμερικανικού Συνδέσμου Εφημερίδων (*Newspaper Association of America*) και της Αμερικανικής Εταιρείας Εκδοτών Εφημερίδων (*American Society of Newspaper Editors*)² διαπίστωσε την ύπαρξη τεσσάρων «ακρογωνιαίων λίθων» της ικανοποίησης αναγνώστη. Πρόκειται για τις διαστάσεις:

- Δημοσιογραφικό περιεχόμενο (*content*)
- Φήμη (*brand*)
- Εξυπηρέτηση αναγνώστη (*service*)
- Αρχές του εντύπου (*culture*)

Σύμφωνα με τα πορίσματα της εν λόγω έρευνας οι διαστάσεις αυτές είναι μεταξύ τους στατιστικά συσχετισμένες.

4.2.2 Κατάταξη του δημοσιογραφικού περιεχομένου σε σχέση με τη δυνατότητα αύξησης αναγνωσιμότητας

Έρευνα σε 37.000 αναγνώστες των ΗΠΑ για την ικανοποίηση αναγνώστη στις τοπικές εφημερίδες³ έδωσε την ακόλουθη κατάταξη για το δημοσιογραφικό περιεχόμενο σε σχέση με τη δυνατότητα αύξησης αναγνωσιμότητας:

1. Αυτοκίνητο
2. Μωρό
3. Γάμος
4. Επιχειρήσεις/οικονομία
5. Παιδί
6. Υπολογιστές
7. Ψυχαγωγία
8. Ευ ζην

² <http://www.readership.org/consumers/building/imperatives/data/Revised%20Report.pdf>

³ http://www.readership.org/impact/power_to_grow.pdf

- 9 Ψάρεμα και κυνήγι
- 10 Γυμναστική
- 11 Ποικίλη ύλη
- 12 Γκολφ
- 13 Υγεία
- 14 Σπίτι/κήπος
- 15 Οικιακές εργασίες
- 16 Τρόπος ζωής
- 17 Άνδρες
- 18 Μουσική
- 19 Ειδήσεις-εβδομαδιαία
- 20 Γονείς
- 21 Επιστήμη/τεχνολογία
- 22 Σπορ
- 23 Έφηβοι
- 24 Ταξίδια
- 25 Γυναικεία μόδα
- 26 Γυναικεία ψυχαγωγία
- 27 Γυναικεία υγεία

4.2.3 Οι 39 «εμπειρίες» αναγνώστη ως προς τη χρήση περιοδικών

Το 2003 σε έρευνα που παραγγέλθηκε στο Media Management Center του Northeastern University από την Ένωση Αμερικανών Εκδοτών Περιοδικού Τύπου (*Magazine Publishers of America - MPA*) και την Ένωση Αμερικανών Συντακτών Περιοδικού Τύπου (*American Society of Magazine Editors - ASME*), συγκεντρώθηκαν 4.347 ερωτηματολόγια απαντημένα από αναγνώστες περιοδικών σε όλες τις ΗΠΑ.

Τη χρήση των περιοδικών βρέθηκε ότι επηρεάζουν 39 συνολικά «εμπειρίες» (τι σκέπτονται και πώς νοιώθουν οι αναγνώστες όταν διαβάζουν το περιοδικό). Η κατάταξή τους φαίνεται στον Πίνακα 4. Με πλάγια γράμματα επισημαίνονται στον πίνακα οι εμπειρίες εκείνες που αποτελούν «ανασταλτικούς παράγοντες» για την ανάγνωση και για την αγορά ενός περιοδικού, ενώ όλες οι υπόλοιπες αποτελούν «υποκινητικούς παράγοντες».

Πίνακας 4: Κατάταξη «εμπειριών» των αναγνωστών περιοδικών ως προς την ισχύ της επιρροής τους στον αναγνώστη (Northeastern University Media Management Center)⁴

Θέση συνολικής κατάταξης	ΕΜΠΕΙΡΙΑ
1	Κερδίζω αξία για το χρόνο και τα χρήματά μου
2	<i>Με απογοητεύει</i>
3	Με κάνει εξυπνότερο
4	Είναι το προσωπικό μου διάλειμμα
5	Αναγνωρίζω τον εαυτό μου σε αυτό
6	Οι ιστορίες με απορροφούν
7	Από εδώ μαθαίνω τα νέα πρώτος
8	Είναι μια αγαπημένη μου συνήθεια
9	Βρίσκω το περιοδικό υψηλής ποιότητας και εκλεκτικό
10	Το εμπιστεύομαι
11	Νοιώθω ευχάριστα όταν το διαβάζω
12	Είναι σχετικό με τα ενδιαφέροντά μου και χρήσιμο
13	Είναι σύντομο και εύκολο στο διάβασμα
14	Συζητώ με τις παρέες μου για όσα διαβάζω
15	Βρίσκω μοναδικά και εντυπωσιακά πράγματα
16	Με βελτιώνει
17	Το αρχειοθετώ και ανατρέχω σε αυτό
18	Συλλέγω ή μοιράζομαι άρθρα
19	Πιστεύω πως και άλλοι στο σπίτι θέλουν να το διαβάσουν
20	Είναι για ανθρώπους σαν κι εμένα
21	Με κερδίζει οπτικά
22	Με εμπνέει
23	Νοιώθω οικειότητα
24	Με αγγίζει
25	Νοιώθω σαν να ξέρω τους δημοσιογράφους
26	Μου αρέσει που βλέπω έγχρωμους ανθρώπους στις σελίδες του
27	<i>Το περιοδικό αυτό με εκνευρίζει</i>
28	Μου αρέσει η εποχικότητά του
29	Κάποιες από τις διαφημίσεις μου αρέσουν πολύ
30	<i>Κάποιες από τις διαφημίσεις δεν μου αρέσουν</i>
31	Με βοηθά να παρακολουθώ τις διασημότητες
32	Με αφορούν οι διαφημίσεις που περιλαμβάνει

⁴ <http://www.mediamanagementcenter.org/research/magazines/highlights.pdf>

33	Απαιτεί από εμένα να εστιάσω
34	Διαβάζω τις διαφημίσεις του
35	Ενισχύει την πίστη μου
36	Με βοηθά να φαίνομαι όμορφη· είναι αισθησιακό
37	Χρειάζομαι περισσότερη πληροφόρηση από διαφημίσεις
38	Ο διαδικτυακός τόπος του περιοδικού μου αρέσει
39	Μου αφήνει ένα δυσάρεστο αίσθημα

4.2.4 Κατανόηση των Νέων Μέσων

Ο Fidler στο “Mediamorphosis” (1997) καταγράφει έξι «αρχές» για την κατανόηση των «Νέων Μέσων»:

- Συν-εξέλιξη / συνύπαρξη (*co-evolution / co-existence*)

Όλοι οι τύποι Μέσων συνυπάρχουν και εξελίσσονται παράλληλα εντός ενός επεκτεινόμενου, σύνθετου και προσαρμοστικού συστήματος. Κάθε νέα φόρμα Μέσου που εμφανίζεται και εξελίσσεται, επηρεάζει –με το πέρασμα του χρόνου και σε ποικίλους βαθμούς– την εξέλιξη κάθε άλλης υπάρχουσας φόρμας.

- Μεταμόρφωση (*metamorphosis*)

Τα νέα Μέσα δεν ξεπηδούν αναπάντεχα και ανεξάρτητα· εξελίσσονται σταδιακά με «μεταμόρφωση» των παλιών Μέσων.

- Εξάπλωση (*propagation*)

Οι αναπτυσσόμενες φόρμες νέων Μέσων αποκτούν χαρακτηριστικά όμοια με των παλιότερων Μέσων, τα οποία διαδίδονται μέσα από κοινούς επικοινωνιακούς κώδικες («γλώσσες»).

- Επιβίωση (*survival*).

Όλες οι μορφές των Μέσων, και των επιχειρηματικών τους σχημάτων, οφείλουν να προσαρμόζονται και να εξελίσσονται προκειμένου να επιβιώσουν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η μόνη άλλη εναλλακτική τους είναι να πεθάνουν.

- Ευκαιρία και ανάγκη (*opportunity and need*).

Οι νέες φόρμες των Μέσων εμφανίζονται και αναπτύσσονται για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες, νέες κοινωνικές/πολιτικές/οικονομικές ανάγκες, και όχι απλώς επειδή υπάρχει διαθέσιμη νέα τεχνολογία.

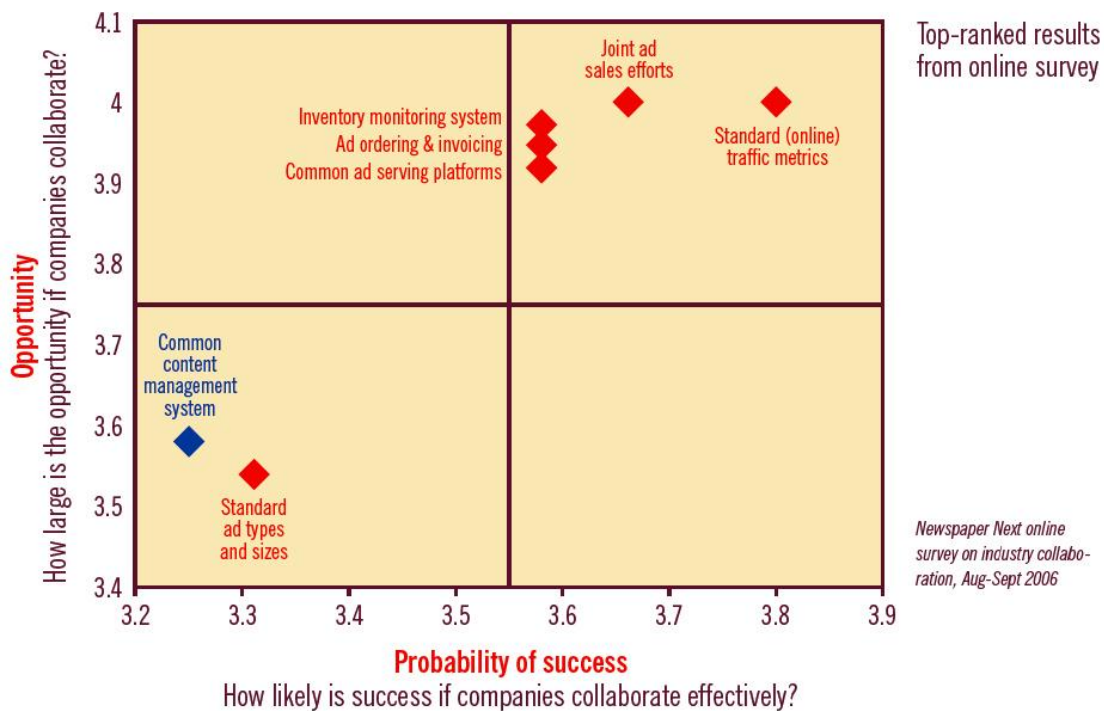
- Καθυστερημένη υιοθέτηση (*delayed adoption*).

Η μελέτη της ιστορίας δείχνει πως η συνηθισμένη χρονική περίοδος για να γίνει οικονομικά προσοδοφόρο ένα νέο Μέσο είναι μια ανθρώπινη γενιά (τουλάχιστον 20-30 έτη).

4.2.5 Ευκαιρίες συνέργιας μεταξύ διαφορετικών δράσεων του εκδοτικού τομέα

Μελέτη του Αμερικανικού Ινστιτούτου Τύπου [“*Newspaper Next (N2): The Transformation Project*”] για τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα του τομέα των εκδόσεων, με εστίαση στις εφημερίδες, πρότεινε νέους τρόπους εντοπισμού ευκαιριών, επίτευξης διατηρήσιμης ανάπτυξης, και αναδιοργάνωσης των εκδοτικών οργανισμών με στόχο την καινοτομία και την κερδοφορία.

Ειδικότερα για το ζήτημα του εντοπισμού ευκαιριών συνέργιας μεταξύ εταιρειών της «νέας οικονομίας» (εταιρείες διαδικτύου, πολυμέσων, κινητής τηλεφωνίας κλπ) και του παραδοσιακού Τύπου (εφημερίδες, περιοδικά κλπ), και ακολούθως της αξιολόγησης των ευκαιριών αυτών, η μελέτη “*Newspaper Next*” κατέγραψε μεγάλες πιθανότητες επίτευξης αποτελεσματικών συνεργιών σε περίπτωση κοινής πολιτικής στις πωλήσεις διαφήμισης, ενώ μικρές σε περίπτωση κοινού συστήματος διαχείρισης περιεχομένου (Σχήμα 10).

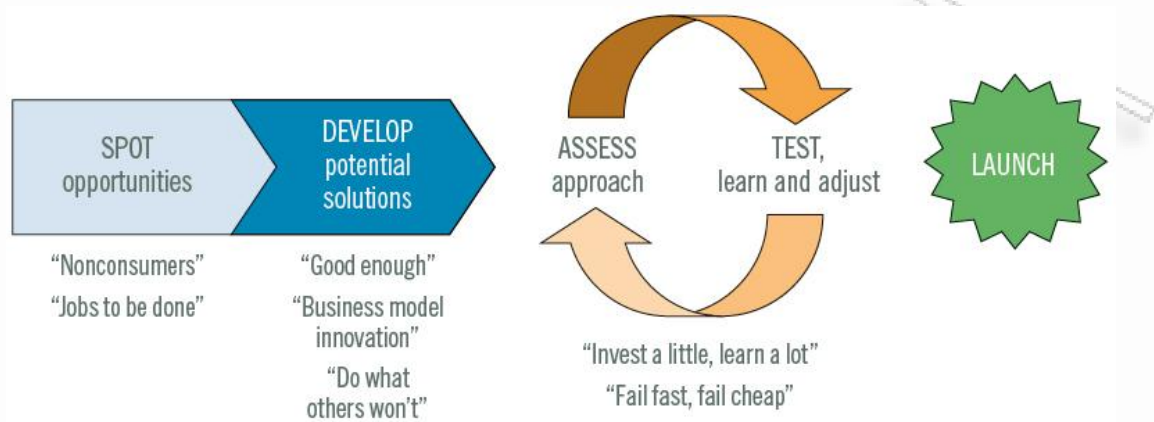


Σχήμα 10: Ευκαιρίες συνέργιας εταιριών διαδικτύου/πολυμέσων και εφημερίδων (“*Newspaper Next (N2): The Transformation Project*”)

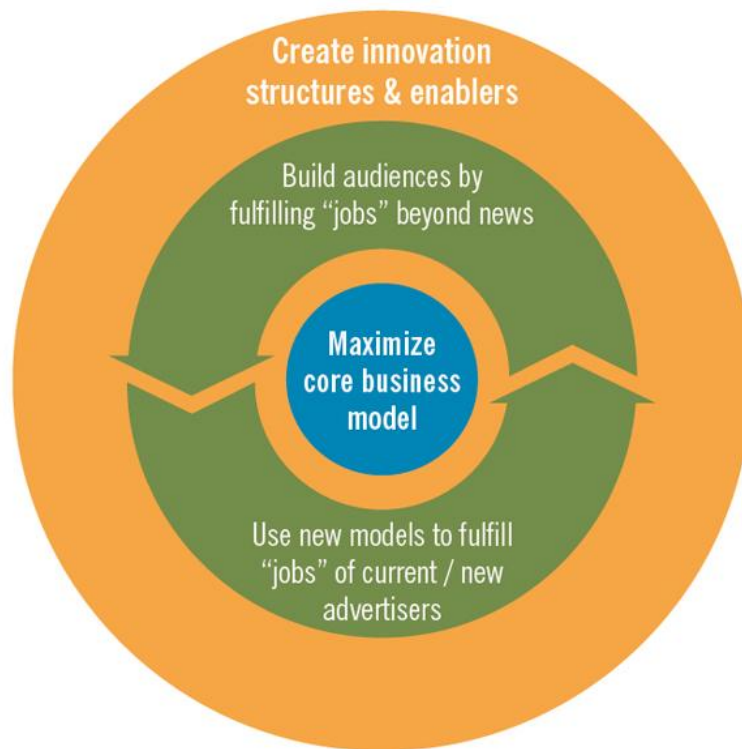
4.2.6 Μεθοδολογία εκδοτικής καινοτομίας N²

Εξελίσσοντας περαιτέρω την προαναφερθείσα μελέτη με την έκδοση “*Newspaper Next 2.0: Making the Leap beyond Newspaper Companies*” το Αμερικανικό Ινστιτούτο Τύπου εισηγήθηκε μια μεθοδολογία εκδοτικής καινοτομίας, που δομείται γύρω από τη διαπίστωση πως εκείνο που στην πραγματικότητα επιθυμούν οι

καταναλωτές είναι όχι να αγοράζουν εκδοτικά προϊόντα, αλλά να τα «ενοικιάζουν» προκειμένου εκείνα να εκτελέσουν εργασίες και να ικανοποιήσουν επιθυμίες τους (“customers hire products to get jobs done”) (Σχήματα 11 και 12).



Σχήμα 11: Μεθοδολογία εκδοτικής καινοτομίας του Αμερικανικού Ινστιτούτου Τύπου (“Newspaper Next 2.0: Making the Leap beyond Newspaper Companies”)



Σχήμα 12: Εργαλεία και διαδικασίες εκδοτικής καινοτομίας (“Newspaper Next 2.0: Making the Leap beyond Newspaper Companies”)

4.3 Το διεθνές περιβάλλον

4.3.1 Οι σύγχρονες τάσεις

Παρά την παγκόσμια οικονομική κρίση, η οποία έχει μειώσει ή και αντιστρέψει την ανάπτυξη στον κλάδο των ΜΜΕ από το 2008, τα ψηφιακά Μέσα και η διαφήμιση συνεχίζουν σε παγκόσμιο επίπεδο να μεγεθύνονται, τάση που εκτιμάται πως θα συνεχιστεί και τα ακόλουθα έτη, σύμφωνα με μελέτη των εταιρειών PricewaterhouseCoopers LLP και Wilkofsky Gruen & Associates.

Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται και προοδεύει η ψηφιακή οικονομία, οι πλατφόρμες των νέων Μέσων κερδίζουν μερίδιο αγοράς ενώ τα παραδοσιακά Μέσα συρρικνώνονται. Οι εφημερίδες ανά τον κόσμο έχουν αναλάβει να εξερευνήσουν και να χαρτογραφήσουν τις απαραίτητες εκείνες συνέργειες Μέσων, που θα οδηγήσουν σε αύξηση της αναγνωσιμότητας του περιεχομένου τους, και σε βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα.

Οι επιχειρηματίες των ΜΜΕ σταδιακά ανακαλύπτουν πως οι προκλήσεις και οι λύσεις δεν είναι πλέον ίδιες για όλα τα Μέσα, και αρχίζουν να ερευνούν βαθύτερα για δημογραφικά στοιχεία και γεωγραφικές πληροφορίες που μπορούν να τους βοηθήσουν να προσαρμόσουν και να εξειδικεύσουν την εκδοτική στρατηγική τους στις ανάγκες και στις επιθυμίες των καταναλωτών.

Η μελέτη των τάσεων στα παγκόσμια ψηφιακά Μέσα (*“World Digital Media Trends”*) που έγινε το 2010 από τον Παγκόσμιο Σύνδεσμο Εφημερίδων (*World Association of Newspapers and News Publishers*) σε συνεργασία με 66 εταιρείες ερευνών από όλο τον κόσμο, συνέθεσε έναν παγκόσμιο χάρτη Μέσων και διαφήμισης καταγράφοντας τις τάσεις χρήσης των διαφόρων Μέσων στις υπάρχουσες πλατφόρμες ερευνώντας το πώς οι τάσεις αυτές επηρεάζουν τη βιομηχανία του Τύπου.

Καθώς η τεχνολογία επιταχύνει την αλλαγή, οι εκδότες σήμερα αντιμετωπίζουν την πρόκληση της λήψης σωστών αποφάσεων μέσα σε ελάχιστο διαθέσιμο χρόνο, γεγονός που δίνει ιδιαίτερη σημασία στη σωστή και κατά το δυνατόν πληρέστερη ενημέρωσή τους πριν από τη λήψη της απόφασης. Ακριβώς στην κατεύθυνση αυτή πρέπει να εστιαστούν και οι σχετικές υποστηρικτικές υπηρεσίες του επιχειρησιακού αναλυτή.

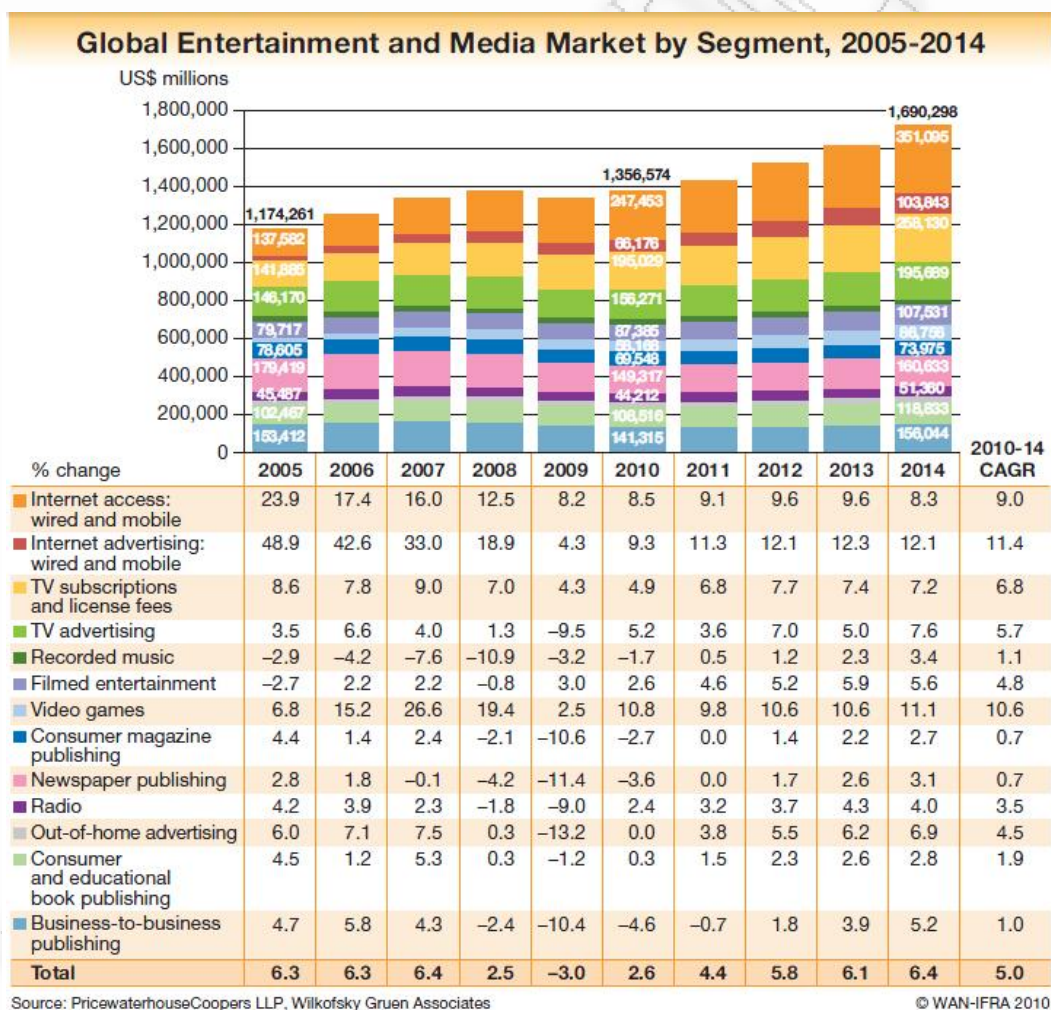
Η συνολική αξία της διεθνούς αγοράς ψυχαγωγίας και Μέσων από \$1.17 τρις το 2005, αυξήθηκε στα \$1.32 τρις το 2009 (στοιχεία PwC και W&G). Αναμένεται δε να φτάσει τα \$1.69 τρις το 2014.

Το 2005, κυρίαρχη οικονομική συνιστώσα στην υπόψη αγορά ήταν η έκδοση εφημερίδων, με μερίδιο 15.2% και αξία \$179 δις. Ακολουθούσαν οι εκδόσεις από και

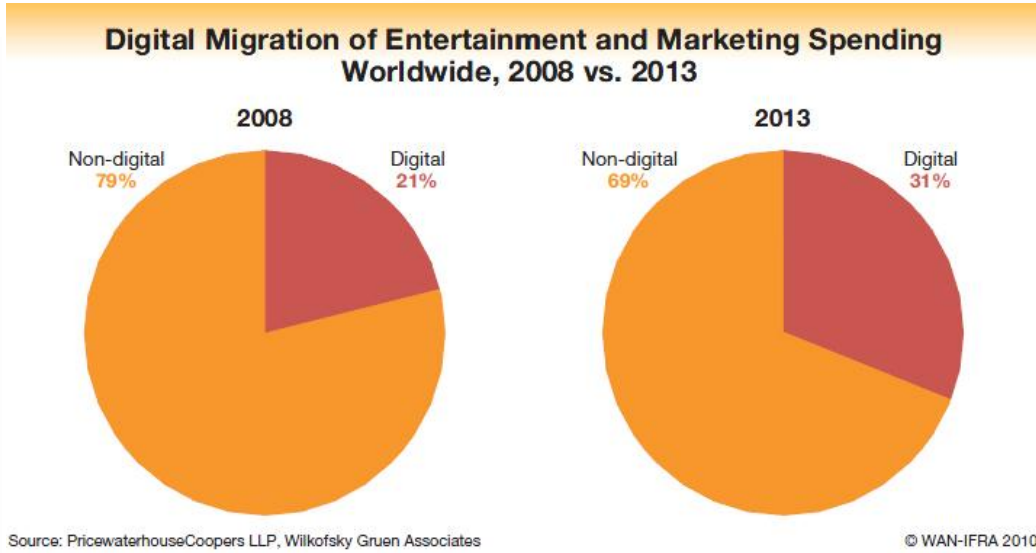
για επιχειρήσεις (*business-to-business*) με μερίδιο 13% και αξία \$153 δις. Η τηλεοπτική διαφήμιση μοιραζόταν την τρίτη θέση της κατάταξης με τις τηλεοπτικές συνδρομές και τα συμβόλαια τηλεοπτικών δικαιωμάτων (μερίδιο περίπου 12% και αξία \$146 και \$142 δις, αντίστοιχα).

Ωστόσο το 2014 αναμένονται σημαντικές ανακατατάξεις, με την πρώτη θέση να καταλαμβάνουν οι υπηρεσίες ιντερνετικής πρόσβασης (μερίδιο 20.4% και αξία \$351 δις, από μόλις 11.7% και \$137 δις το 2005). Οι τηλεοπτικές συνδρομές και τα συμβόλαια τηλεοπτικών δικαιωμάτων αναμένεται να βρεθούν στη δεύτερη θέση (μερίδιο 15%, αξία \$258 δις), με την τηλεοπτική διαφήμιση να ακολουθεί (μερίδιο 11.4%, αξία \$196 δις).

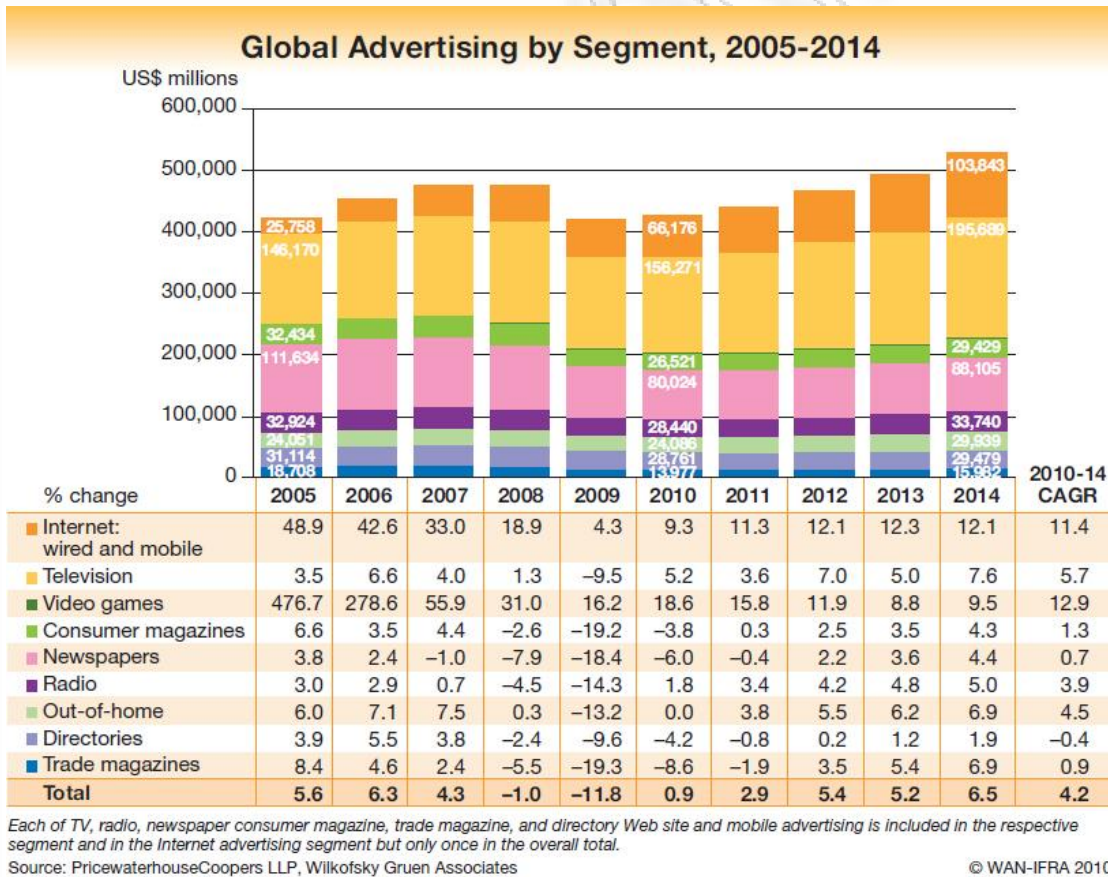
Τα σημαντικότερα από τα ευρήματα και τις εκτιμήσεις της έρευνας αποτυπώνονται εποπτικά στα ακόλουθα Σχήματα 13 έως 18.



Σχήμα 13: Ανάλυση παγκόσμιας αγοράς ψυχαγωγίας & ΜΜΕ ανά Τμήμα (WAN, 2010)

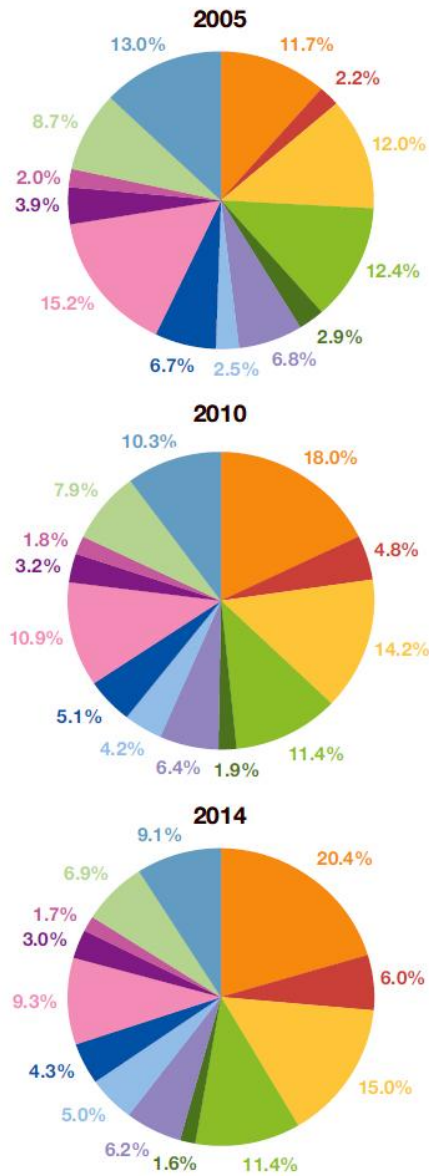


Σχήμα 14: Ψηφιακή «αποδημία» της δαπάνης ψυχαγωγίας και marketing στην παγκόσμια αγορά (WAN, 2010)



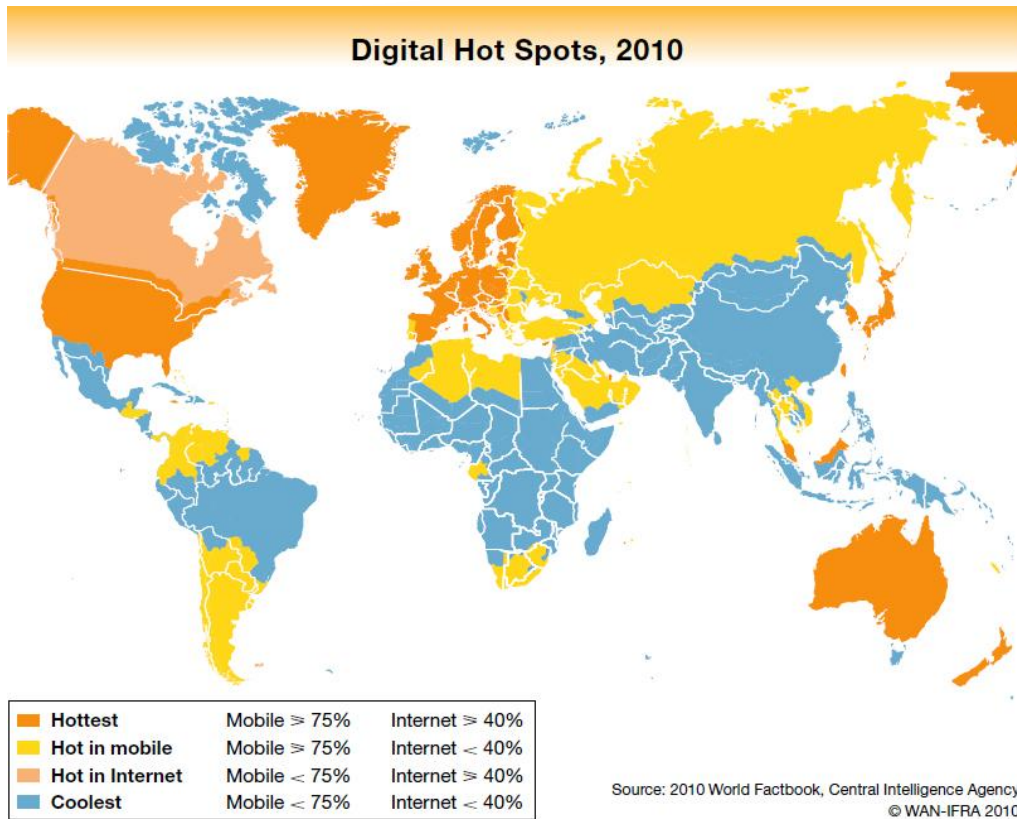
Σχήμα 15: Παγκόσμια διαφημιστική δαπάνη ΜΜΕ ανά Τμήμα (WAN, 2010)

Share of Global Entertainment and Media Market

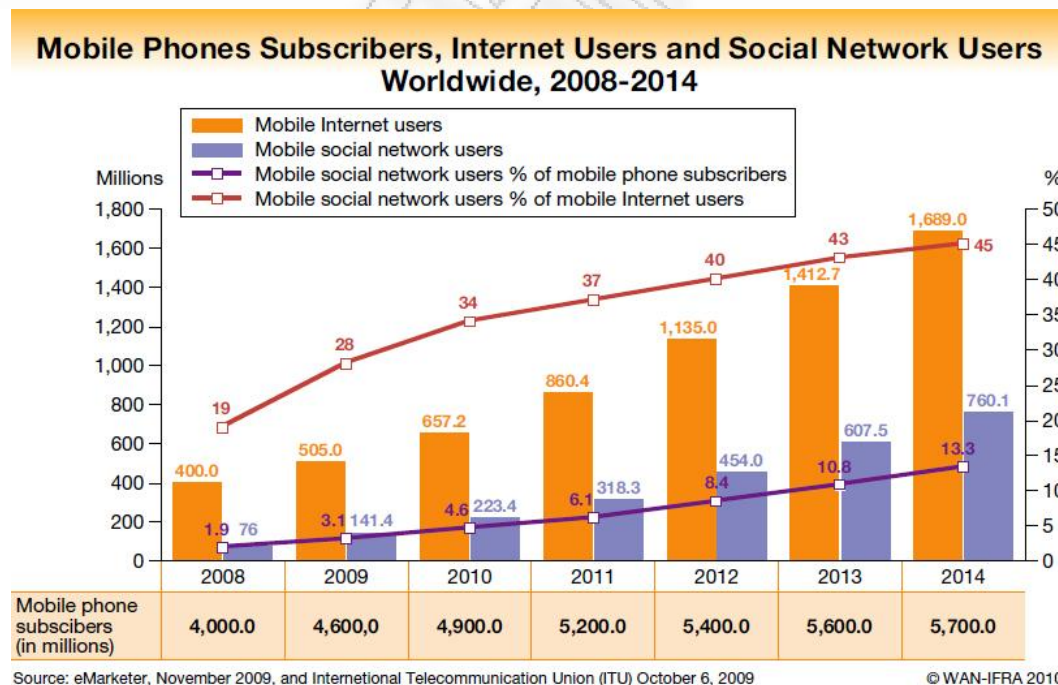


Source: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates
© WAN-IFRA 2010

Σχήμα 16: Μερίδια Τμημάτων στην παγκόσμια αγορά ψυχαγωγίας & ΜΜΕ (WAN, 2010)



Σχήμα 17: Παγκόσμια διείδυση ψηφιακής τεχνολογίας (κινητή τηλεφωνία / ίντερνετ) (WAN, 2010)



Σχήμα 18: Μεταβολή συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας, χρηστών ίντερνετ & χρηστών κοινωνικών δικτύων παγκοσμίως (WAN, 2010)

4.3.2 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου της Ψυχαγωγίας & των ΜΜΕ

Σύμφωνα με την 12η ετήσια έκδοση της «Παγκόσμιας Επισκόπησης για τον κλάδο της Ψυχαγωγίας & των ΜΜΕ» της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων PricewaterhouseCoopers για το διάστημα 2011-2015⁵, βρισκόμαστε στη «χρυσή εποχή των καταναλωτών», που με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας αποκτούν περισσότερη δύναμη, καθώς η ζήτηση για ψηφιακές υπηρεσίες αποτελεί πλέον τον κανόνα.

Σε αρκετές διεθνείς αγορές, με πιο αξιοπρόσεκτα παραδείγματα αυτά των ΗΠΑ, αλλά και της Κίνας, και της Ρωσίας, ο κλάδος της Ψυχαγωγίας & των ΜΜΕ βγαίνει με δειλά βήματα από την ύφεση και αλλάζει ριζικά. Αυτό οφείλεται στη μεγάλη στροφή των καταναλωτών προς το διαδίκτυο και στις ταχύτερες εξελίξεις στις ηλεκτρονικές συσκευές. Το 2010 η παγκόσμια οικονομία άρχισε σταδιακά να ανακάμπτει από την κατακόρυφη πτώση του 2009 και οι δαπάνες του κλάδου της Ψυχαγωγίας & των ΜΜΕ σημείωσαν αύξηση 4,6%. Ορισμένες χώρες, κυρίως η Κίνα και η Ινδία, βγήκαν σε μεγάλο βαθμό αλώβητες από την παγκόσμια ύφεση και σημείωσαν πολύ υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης στις δαπάνες του κλάδου ενώ άλλες, οι οποίες επιβαρύνονται ακόμη από το υψηλό κρατικό χρέος ή την πολιτική αστάθεια, αγωνίζονται να αναπτυχθούν με παρόμοιους ρυθμούς.

Μέχρι το 2015 προβλέπεται ότι σε παγκόσμιο επίπεδο το σύνολο των δαπανών του κλάδου θα αυξηθεί από \$1,4 τρισ. (το 2010) σε \$1,9 τρισ. Πρόκειται για μια μέση αύξηση 5,75% η οποία οφείλεται τόσο στην οικονομική ανάπτυξη όσο και στο γεγονός ότι οι δαπάνες μετατοπίζονται με μεγάλη ταχύτητα από τις παραδοσιακές στις ψηφιακές πλατφόρμες.

Σήμερα οι δαπάνες που αφορούν σε ψηφιακές πλατφόρμες («ψηφιακές δαπάνες», ως τέτοιες νοούνται οι δαπάνες εκείνες που αφορούν σε ευρυζωνική και ασύρματη πρόσβαση στο Διαδίκτυο, online και ασύρματη διαφήμιση στο Διαδίκτυο, video κατ' απαίτηση, συνδρομές σε ασύρματη τηλεόραση, ψηφιακή μουσική, home video, online και ασύρματα βιντεοπαιχνίδια, δαπάνες για ψηφιακά περιοδικά και ψηφιακές εφημερίδες, εκπαιδευτικά και επαγγελματικά βιβλία, και συνδρομές σε δορυφορικούς ραδιοφωνικούς σταθμούς) υπολογίζονται στο 26% του συνόλου, ενώ μέχρι το 2015 εκτιμάται ότι θα ανέλθουν στο 33,9%.

Η διαφήμιση, η πιο ευαίσθητη από τις κατηγορίες δαπανών του κλάδου, κατέγραψε τη μεγαλύτερη διακύμανση σε ετήσια βάση, παρουσιάζοντας μία αύξηση 5,8% το 2010, μετά από κατακόρυφη πτώση -11% το 2009. Το σύνολο των διαφημιστικών δαπανών σε παγκόσμιο επίπεδο θα αυξηθεί από \$442 δισ. το 2010, σε \$578 δισ. το 2015, με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,5%.

⁵ <http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/>

Οι καταναλωτικές δαπάνες επίσης βελτιώθηκαν, σημειώνοντας αύξηση 2,2% το 2010, ύστερα από πτώση -0,4% το 2009. Αντίθετα, οι δαπάνες πρόσβασης στο Διαδίκτυο δεν φάνηκε να επηρεάζονται από την κρίση, καθώς σημείωσαν άνοδο κατά 9,2% το 2009 και το 2010, και αναμένεται να αυξηθούν από \$270 δισ. το 2010 στα \$408 δισ. το 2015 (μέση ετήσια αύξηση 8,6%).

4.3.3 Η ψηφιακή τεχνολογία ως παράγων ενδυνάμωσης των καταναλωτών

Στόχος του κλάδου των MME είναι να ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των καταναλωτών στην διαμόρφωση του εκδοτικού περιεχομένου, επανασχεδιάζοντάς το έτσι ώστε να εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς και πολλαπλές πλατφόρμες, αλλά και να δημιουργεί ευκαιρίες για νέα έσοδα (Μελέτη PricewaterhouseCoopers: “Global Entertainment Media Outlook”, 2011).

Οι καταναλωτές για πρώτη φορά έχουν πρόσβαση σε premium περιεχόμενο (συχνά δωρεάν) και σε πολλαπλές συσκευές. Οι επιχειρηματίες του κλάδου καλούνται να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα ώστε να ανταποκριθούν στη μεταβολή που παρατηρείται στη ζήτηση από την πλευρά των καταναλωτών. Σε τελική όμως ανάλυση, για να συνεχίσει να δημιουργείται ποιοτικό περιεχόμενο, κάποιος θα πρέπει να πληρώσει γι' αυτό.

Όλο και περισσότεροι καταναλωτές περιμένουν να προσφέρεται το περιεχόμενο δωρεάν και είναι δύσκολο να πεισθούν να το πληρώσουν. Χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια από τις εταιρείες MME για να κατανοήσουν τι είναι αυτό που οι καταναλωτές θεωρούν ότι αξίζει να πληρώσουν. Οι καταναλωτές επιλέγουν περιεχόμενο και διαθέσιμο κανάλι διανομής με κριτήρια την ευκολία, την εμπειρία και την ποιότητα. Επιπλέον επιθυμούν να έχουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση του περιεχομένου, ενδιαφέρονται για τα τυχόν πρόσθετα προνόμια, και σε αρκετές περιπτώσεις είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να αποκτήσουν πρώτοι γρηγορότερη πρόσβαση σε περιεχόμενο.

Η πρόκληση για τις εταιρείες είναι να μετατρέψουν αυτά τα πέντε βασικά στοιχεία – *ευκολία, εμπειρία, ποιότητα, συμμετοχή και προνόμια* - σε βιώσιμες, επικερδείς και σταθερές σχέσεις με τους καταναλωτές, προσφέροντάς τους πλεονεκτήματα που είναι πολύ πιο ελκυστικά από το δωρεάν ή το «πειρατικό» περιεχόμενο. Περιεχόμενο και εμπορική επωνυμία (*brand*) είναι το ένα μέρος της εξίσωσης. Το άλλο είναι ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές θα πληρώσουν για το περιεχόμενο ή για τη βελτιωμένη εμπειρία. Σήμερα δοκιμάζονται διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα, όπως το “freemium” (*free & premium*: όπου ένα παιχνίδι ή ένα προϊόν ή μία υπηρεσία διατίθενται δωρεάν ενώ χρεώνονται οι επιπλέον παροχές), οι “μικροπληρωμές” (*micropayments*: οικονομικές συναλλαγές με μικρά ποσά που γίνονται συνήθως online μέσω εταιρειών ιντερνετικών πληρωμών όπως πχ. η PayPal) καθώς και της

παροχής «πακέτων» πρόσβασης στο ίδιο περιεχόμενο από διάφορες πλατφόρμες. Την ίδια στιγμή, παρατηρείται μία σημαντική αλλαγή στον τρόπο πληρωμής. Σιγά-σιγά, οι καταναλωτές απομακρύνονται από μοντέλα πληρωμής που περιλαμβάνουν αγορά περιεχομένου που αποθηκεύεται σε μία συσκευή (όπως π.χ. iTunes) και προτιμούν να πληρώνουν για να ενοικιάζουν περιεχόμενο από ιντερνετικές υπηρεσίες (πχ cloud-based services). Παρατηρείται δηλαδή μια αλλαγή μοντέλου από αυτό της ιδιοκτησίας, σε εκείνο της πρόσβασης.

Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τις έξυπνες συσκευές (*smart devices*), αφού με τα αναβαθμισμένα ασύρματα δίκτυα έχουν πρόσβαση σε περιεχόμενο με υψηλή ταχύτητα, οι δε «έξυπνες» συσκευές προωθούνται παράλληλα και από κοινού με τις εφαρμογές στην κινητή τηλεφωνία. Εκτός από την προώθηση εφαρμογών, η αύξηση των smartphone αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης τόσο για τις δαπάνες πρόσβασης σε περιεχόμενο ψυχαγωγίας με ΜΜΕ από τα κινητά τηλέφωνα, όσο και για την πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω δικτύων κινητής τηλεφωνίας.

Η ταχύτερη ανάπτυξη στις διάφορες μορφές φορητών συσκευών αναμένεται να συνεχιστεί τα ακόλουθα χρόνια. Προκειμένου να διεκδικήσουν ένα νέο ρόλο μέσα σε αυτό το ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι εταιρείες ψυχαγωγικού και ενημερωτικού περιεχομένου πρέπει να κινηθούν με ευελιξία και να συνεργαστούν με άλλες επιχειρήσεις όπως οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, οι πάροχοι εφαρμογών και οι φιλικές προς τους χρήστες υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί μεγαλύτερη ευελιξία στη διαχείριση των μοντέλων πληρωμών που προσαρμόζονται στις επιθυμίες των καταναλωτών, οι οποίοι θα επιλέγουν τις αγορές τους επηρεαζόμενοι σε μεγάλο βαθμό από το κριτήριο της ευκολίας πληρωμής.

4.3.4 Ένας νέος ρόλος για τις διαφημιστικές

Τους παρόχους περιεχομένου, που έχουν αρχίσει με δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες να αυξάνουν τα έσοδά τους από τις ψηφιακές υπηρεσίες, ακολουθούν από κοντά οι διαφημιζόμενοι και οι διαφημιστικές εταιρείες. Τα στελέχη των εταιρειών αυτών κινούνται ταχύτατα προκειμένου να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν άμεσα τις νέες ευκαιρίες για ενίσχυση εμπορικής επωνυμίας (*branding*) που δημιουργούν οι υπηρεσίες και οι πλατφόρμες ψηφιακού περιεχομένου.

Οι διαφημιζόμενοι θέλουν περισσότερες πληροφορίες και επαληθεύσιμη απόδοση της διαφημιστικής τους δαπάνης. Ακούνε τους πελάτες τους και συνεργάζονται απευθείας μαζί τους, πολύ περισσότερο από ότι συνηθιζόταν στο παρελθόν. Οι διαφημιστικές ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες, δίνοντας στους διαφημιζόμενους νέες ιδέες αξιοποιώντας τις ψηφιακές πλατφόρμες, που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης και φέρνουν τους καταναλωτές πιο κοντά στους διαφημιζόμενους.

Επιπλέον, οι διαφημιστικές εξετάζουν νέα μοντέλα ανταμοιβών των πελατών τους για τις ψηφιακές καμπάνιες. Μάλιστα, σε ορισμένα από τα μοντέλα αυτά, συμμετέχουν στους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι πελάτες τους αλλά και στα οφέλη που αποκομίζουν από μία ψηφιακή καμπάνια.

Αυτές οι νέες προσεγγίσεις συμπεριλαμβάνονται στους λόγους που οδήγησαν στην απροσδόκητη ανάκαμψη του κλάδου, με αιχμή του δόρατος την ψηφιακή και την τηλεοπτική διαφήμιση. Το γεγονός αυτό, με τη σειρά του, βοήθησε να ξαναγίνουν ελκυστικά τα μοντέλα που χρηματοδοτούνται από τη διαφήμιση και που συχνά περιλαμβάνουν έσοδα από συνδρομές.

4.3.5 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του παραδοσιακού Τύπου

Στο υπό ανακατάταξη μιντιακό τοπίο η εισαγωγή της ψηφιοποίησης άλλαξε σημαντικά την παραγωγή της είδησης, και δημιούργησε νέες δυνατότητες ανάπτυξης για τα ΜΜΕ (Βέγλης *et. al.*, 2009).

Στις εφημερίδες η ψηφιοποίηση άρχισε να εφαρμόζεται τη δεκαετία του 1960, με εφαρμογή κυρίως σε ατελιέ, στοιχειοθεσία, σελιδοποίηση κλπ. Τη δεκαετία του 1980 οι περισσότερες εφημερίδες είχαν ήδη μεταβεί σε χρήση ψηφιακών συστημάτων για τα υπόψη στάδια παραγωγής.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και έπειτα η μετάβαση σε ψηφιακό περιβάλλον ήταν πλήρης μετασχηματίζοντας τον τρόπο παραγωγής του δημοσιογραφικού προϊόντος συνολικά (Aangaam *et al.*, 2006) καθώς τα κείμενα πλέον γράφονται από τους δημοσιογράφους σε υπολογιστές, διακινούνται ως ψηφιακά αρχεία μέσω δικτύων, η διόρθωση, η επεξεργασία και η σελιδοποίησή τους γίνεται ηλεκτρονικά με χρήση ειδικού λογισμικού (DTP-desktop publishing) έως την παραγωγή του τελικού προς εκτύπωση και δημοσίευση ψηφιακού αρχείου (Sabelström, 2000).

Παράλληλα σε σύντομο χρόνο η πλειοψηφία των εφημερίδων σε παγκόσμιο επίπεδο εξέλιξε και ψηφιοποιημένα κανάλια διανομής με τη μορφή ηλεκτρονικών εκδόσεων (Veglis, 2005).

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι οι τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών έφεραν επανάσταση στους χώρους εργασίας και στη ροή της εργασίας, το βασικό προϊόν της εφημερίδας παρέμεινε το ίδιο (Chisholm, 2002). Για κάποιο χρονικό διάστημα οι εφημερίδες παρήγαγαν μόνο την έντυπη έκδοσή τους. Γρήγορα όμως η πρόοδος της τεχνολογίας, και ιδιαίτερα η εξάπλωση του διαδικτύου, έδωσε τη δυνατότητα στους εκδότες να διαθέτουν το προϊόν τους μέσω πολλών καναλιών δημοσίευσης (Sabelström, 2000).

Το εκδοτικό κατεστημένο αρχικά αντιμετώπισε το διαδίκτυο ως απειλή, τελικά όμως το αγκάλιασε ως ευκαιρία, αξιοποιώντας το για διανομή της εφημερίδας σε ψηφιακή μορφή, με ποικίλα οφέλη.

4.3.6 Επιχειρηματικά Μοντέλα των ΜΜΕ

Το επιχειρηματικό μοντέλο αφορά στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης· συμπεριλαμβάνει τα επιδιωκόμενα οφέλη από τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης και τις πιθανές πηγές εσόδων.

Στις σύγχρονες επικοινωνίες τα επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να περιλαμβάνουν τους βασικούς πόρους τεχνολογιών παραγωγής, διανομής, ανάπτυξης ή απόκτησης περιεχομένου, καθώς επίσης τα ανακτήσιμα κόστη (*recovery of costs*) για τη δημιουργία, συλλογή και παρουσίαση περιεχομένου (Picard, 2000). Ένα τέτοιο επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να περιλαμβάνει μια βασική «αλυσίδα αξίας», η οποία αφορά στην αξία που προστίθεται σε ένα προϊόν ή υπηρεσία στα διαφορετικά παραγωγικά στάδια: της απόκτησης, της μετατροπής, της διαχείρισης, και της διανομής (Arampatzis, 2004).

Οι τυπικές αλυσίδες αξιών των εταιριών ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από υψηλή κάθετη ενσωμάτωση (*integration*) των βημάτων μονής αξίας (δημιουργία, ενσωμάτωση, και διανομή του περιεχομένου). Αυτή η αλυσίδα αξίας υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς αναλόγως του υπό εξέταση Μέσου (Vizjak and Ringlstetter, 2003).

Όμως κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετιας το παραπάνω μοντέλο έχει αλλάξει. Οι αλυσίδες αξιών καθίστανται ασταθείς και κατακερματισμένες (*fragmented*). Νέα πεδία αγορών επικοινωνίας και ζήτησης από άλλες βιομηχανίες και υποπεριοχές του χώρου των ΜΜΕ δημιουργούν νέες ευκαιρίες για επανασυσχέτιση και συγχώνευση διασυνδεδεμένων βημάτων προστιθέμενης αξίας.

Παραδοσιακά το προϊόν των ΜΜΕ ήταν μονοδιάστατο. Οι εφημερίδες ασχολούνταν με κείμενο και γραφικά, οι ραδιοφωνικοί σταθμοί με τον ήχο και οι τηλεοπτικοί σταθμοί με το βίντεο. Το αρχικό επιχειρηματικό μοντέλο δομήθηκε γύρω από τους τρεις άξονες: περιεχόμενο, τεχνολογία και μάρκετινγκ.

Τα τελευταία 15 χρόνια όμως η τεχνολογία μετακινήθηκε στο κέντρο του μοντέλου των ΜΜΕ. Στο νέο, ανανεωμένο μοντέλο οι άξονες περιεχόμενο, τεχνολογία, μάρκετινγκ αντικαταστάθηκαν από τρεις νέους: το «μέσο» (*matter*), δηλαδή το κανάλι διανομής που χρησιμοποιεί το υπό εξέταση ΜΜΕ, τη «μορφή» (*form*), που αφορά στη φύση του καναλιού, και τη «λειτουργία» (*function*), που αφορά στη χρήση του εκδοτικού περιεχομένου (Chisholm, 2002).

Πιο αναλυτικά:

Μέσο (*matter*): Οι αναγνώστες αποζητούν μόνο το περιεχόμενο που τους ενδιαφέρει. Επίσης επιθυμούν το περιεχόμενο να είναι εξατομικευμένο (*personalized*), δηλαδή οι διαθέσιμες πληροφορίες να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες, στη διάθεσή τους,

στη γεωγραφική τους θέση. και στις δραστηριότητες τους. Οι σύγχρονες εξελίξεις στα κανάλια διανομής δίνουν για πρώτη φορά τη δυνατότητα να προσαρμόζεται το διαθέσιμο στατικό και δυναμικό περιεχόμενο στις ανάγκες του ακροατηρίου σε συγκεκριμένο χρόνο και τόπο δημιουργώντας συν τω χρόνω νέες καταναλωτικές ανάγκες, τις οποίες θα μπορούν να εκμεταλλευτούν τα ΜΜΕ (Chisholm, 2002).

Μορφή (form): Ο όρος σύγκλιση (*convergence*) αναφέρεται στη συγχώνευση και σύμπραξη τριών τεχνολογιών (τηλεόραση, τηλεφωνία, υπολογιστές) σε μία συσκευή και σε μια μορφή (*format*) διανομής (Negroponte, 1995). Σήμερα ο όρος αφορά κυρίως στις εφαρμογές πολυμέσων. Οι αρχές της σύγκλισης οδήγησαν σε αποτέλεσμα αντίθετο από το αρχικό όραμα. Η συγχώνευση των τεχνολογιών είχε ως αποτέλεσμα αποκλίσεις όσον αφορά στη διανομή και στη μορφή. Πρόκληση αποτελεί η διαχείριση της πληθώρας των καναλιών διανομής και των μορφών (*format*).

Σε αυτά περιλαμβάνονται οι στατικές και φορητές συσκευές με οθόνη διεπαφής (*screen based*), η διαχείριση στατικών ή/και κινούμενων εικόνων και ήχου, η απομακρυσμένη και η προσωποποιημένη εκτύπωση. Ορισμένα ΜΜΕ έχουν ήδη μετασχηματιστεί σε οργανισμούς με πολλαπλά κανάλια διανομής. Αυτά τα ΜΜΕ είναι πιθανότερο να είναι μεγάλα σε μέγεθος ή πολύ εστιασμένα σε κάποια περιοχή. Αλλά για την πλειοψηφία των ΜΜΕ του παραδοσιακού Τύπου η ανάπτυξη πολλαπλών καναλιών διανομής αναμένεται να περιοριστεί σε λογικές επεκτάσεις με κανάλια που σχετίζονται άμεσα με το έντυπο προϊόν, και με προσφορά πρόσθετου οπτικοακουστικού υλικού που θα είναι συμπληρωματικό του βασικού τους περιεχομένου (Chisholm, 2002).

Λειτουργία (function): Ο ρόλος της λειτουργικότητας του περιεχομένου είναι σημαντικός στα προϊόντα των ΜΜΕ. Τα παραδοσιακά ΜΜΕ συγκεντρώνουν, επεξεργάζονται και διανέμουν πληροφορίες. Όμως σήμερα τα ΜΜΕ είναι σε θέση να υποστηρίξουν διαρκή επικαιροποίηση του περιεχομένου και αλληλεπίδραση του αναγνώστη με αυτό.

Διακρίνονται τρεις βασικές λειτουργίες (Chisholm, 2002):

- αλληλεπίδραση με τους αρθρογράφους των ΜΜΕ,
- αίτηση διευκρινήσεων επί του περιεχομένου με σκοπό την καλύτερη κατανόησή του,
- παροχή πρόσβασης και σε άλλες πηγές περιεχομένου με σκοπό την ενίσχυση της εμπειρίας, τη βελτίωση της γνώσης ή την υποβοήθηση επίτευξης κάποιου στόχου.

Ως αποτέλεσμα ο ρόλος της διόρθωσης και επιλογής του περιεχομένου μετακινείται από τους συντάκτες ειδήσεων στους καταναλωτές ειδήσεων. Αυτή η τάση εμφανίζεται όχι μόνο στην περίπτωση ειδήσεων δυναμικού περιεχομένου, αλλά και στην περίπτωση στατικού περιεχομένου (π.χ. ιστορικά στοιχεία).

Καθώς αυξάνεται το εύρος των καναλιών διανομής, αυξάνεται και η πολυπλοκότητα των εργαλείων που χρειάζονται οι καταναλωτές για να διαχειριστούν με τον τρόπο που επιθυμούν το υλικό που λαμβάνουν.

4.3.7 Επιχειρηματικές ευκαιρίες στο ψηφιακό περιβάλλον

Η ψηφιοποίηση δημιουργεί περισσότερες ευκαιρίες για νέου τύπου υπηρεσίες, επιχειρηματικά μοντέλα, συνεργασίες, και επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, κάθε μεγέθους και σε όλο το φάσμα του κλάδου.

Οι εξελίξεις σε όλους αυτούς τους τομείς είναι καθημερινό φαινόμενο, καθώς διαρκώς αναπτύσσονται καινοτομίες στις συσκευές, νέοι τρόποι διάθεσης, και εναλλακτικές μέθοδοι κοστολόγησης.

Αυτό οδηγεί σε ένα νέο επιχειρησιακό μοντέλο ειδικά σχεδιασμένο για το «ψηφιακό οικοσύστημα», την Συνεργατική Ψηφιακή Επιχείρηση (*Collaborative Digital Enterprise*) η οποία εστιάζει στην τεχνολογία, διακρίνεται για το δυναμισμό της, και διατηρεί άμεση και διαρκή επικοινωνία με όλους τους πελάτες, εργαζόμενους και προμηθευτές της.

Το νέο επιχειρησιακό μοντέλο φέρνει νέες ευκαιρίες καθώς οι Συνεργατικές Ψηφιακές Επιχειρήσεις είναι ευέλικτες, τολμηρές, και επιδιώκουν τις προκλήσεις και τις αλλαγές μέσα στο νέο ψηφιακό περιβάλλον. Οι εταιρείες για τις οποίες η ψηφιακή συνεργασία αποτελεί μέρος της κουλτούρας τους θα ανταμειφτούν αποκτώντας προβάδισμα στην αγορά των MME.

Σύμφωνα με την «Παγκόσμια Επισκόπηση για τον κλάδο της Ψυχαγωγίας & των MME 2011-2015» της PwC, για να επιτύχει μία Συνεργατική Ψηφιακή Επιχείρηση στο αναδυόμενο ψηφιακό περιβάλλον, θα πρέπει να παρακολουθήσει τις ακόλουθες τρεις τάσεις, που καλύπτουν την αγορά σε όλο το εύρος της:

- **Ψηφιοποίηση:** Αφορά στην ταχύτερη ψηφιοποίηση στοιχείων όπως το περιεχόμενο, οι επιχειρηματικές διαδικασίες και τα καινοτόμα προϊόντα. Οι υπηρεσίες κοινωνικής δικτύωσης, η στροφή προς τις φορητές συσκευές αλλά και η εντυπωσιακή ανάπτυξη των εφαρμογών έχουν ήδη σημαντικές επιπτώσεις στην αγορά, οι οποίες θα συνεχιστούν.
- **Ζήτηση:** Οι καταναλωτές αποκτούν δύναμη, είναι διαρκώς συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο, μπορούν να επηρεάσουν μεγάλες κοινωνικές ομάδες και είναι έτοιμοι

να διαδραματίσουν έναν σημαντικό συνεργατικό ρόλο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

- Δεδομένα: Μέσω της διεύρυνσης του ψηφιακού περιεχομένου, της πρόσβασης στο Διαδίκτυο, και των υπηρεσιών κοινωνικής δικτύωσης οι εταιρείες ΜΜΕ έχουν τη δυνατότητα να αναλύσουν και να προσφέρουν στον καταναλωτή ένα ολοκληρωμένο περιεχόμενο, γεγονός που δεν συνέβαινε στο παρελθόν. Το πλήθος, η συνάθροιση (*aggregation*) και η επεξεργασία/αξιοποίηση των δεδομένων είναι το κλειδί για επίτευξη προόδου στην επικοινωνία, στο περιεχόμενο, στην ανάπτυξη της εμπορικής επωνυμίας (*brand*) και την επίτευξη καινοτομίας.

Όλα τα ανωτέρω έχουν ως άμεσο αποτέλεσμα οι εταιρείες ΜΜΕ να γίνονται περισσότερο εξωστρεφείς, καθώς αναγνωρίζουν ότι για να επιτύχουν θα πρέπει να δουλέψουν μαζί με πολλούς, διαφορετικούς συνεργάτες σε όλο το εύρος της αλυσίδας αξίας των προϊόντων τους. Αυτού του τύπου η συνεργασία εμφανίζεται σχεδόν σε όλες τις επιχειρηματικές σχέσεις του κλάδου –με τους καταναλωτές μέσω των υπηρεσιών κοινωνικής δικτύωσης, με τους διαφημιστές μέσω των νέων επιχειρηματικών μοντέλων, και με τις πλατφόρμες μέσω του περιεχομένου που προσαρμόζεται στις δυνατότητες της κάθε συσκευής.

Οι επιχειρηματίες του κλάδου θεωρούν ότι αυτού του τύπου οι συνέργιες έχουν κρίσιμη σημασία τόσο για τη σχέση της εταιρείας τους με τους καταναλωτές όσο και για την επίτευξη καινοτομίας. Επίσης πιστεύουν ότι είναι μία τάση που θα ενισχύεται και θα γίνεται όλο και πιο δημοφιλής τα επόμενα χρόνια.

Σε όλες τις μεγάλες ψηφιακές αγορές, οι ιδιοκτήτες των υποδομών, οι πάροχοι περιεχομένου, οι κατασκευαστές συσκευών και οι δημιουργοί λειτουργικών συστημάτων και εφαρμογών θα συνεχίσουν να συνεργάζονται για να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους, οι οποίες θα διαμορφώνονται από την ανταπόκριση του κοινού και την ανάλυση των δεδομένων. Οι Συνεργατικές Ψηφιακές Επιχειρήσεις θα επιταχύνουν και θα αναβαθμίσουν τη συνεργασία αυτού του νέου τύπου, από το επίπεδο της πρωτοβουλίας που βρίσκεται σήμερα, σε ένα βιώσιμο, διασυνδεδεμένο ψηφιακό σύστημα.

4.3.8 Ο παράγων «ηλικία»

Τα ΜΜΕ αναπτύσσονται χάρη στη Γενιά του Διαδικτύου (*net generation*), αλλά συντηρούνται από καταναλωτές άνω των 50 ετών.

Η Γενιά του Διαδικτύου συνεχίζει να καθορίζει τους ρυθμούς και τις τάσεις για την εξέλιξη του κλάδου και επηρεάζει τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα που αλλάζουν ριζικά τις σχέσεις ανάμεσα σε εταιρείες ΜΜΕ και καταναλωτές.

Υιοθετώντας τις νέες τεχνολογίες στην καθημερινή της ζωή, η Γενιά του Διαδικτύου «παρασύρει» και τις προηγούμενες γενιές. Πρόκειται για ένα κυριολεκτικά παγκόσμιο φαινόμενο, στο οποίο οι εταιρείες δίνουν όλο και μεγαλύτερη προσοχή, καθώς σε χώρες όπως η Βραζιλία, η Ρωσία, η Ινδία και η Κίνα ο πληθυσμός κάτω των 25 ετών αποτελεί το 31% τουλάχιστον του συνόλου, ενώ στις ΗΠΑ το 34%. Κατά συνέπεια, είναι ανάγκη, αλλά και ευκαιρία, για τις εταιρείες ΜΜΕ και Ψυχαγωγίας να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους ώστε να προσεγγίσουν τους νέους, οι οποίοι θα δώσουν ώθηση στις δαπάνες για πρόσβαση στο Διαδίκτυο και ψηφιακή ψυχαγωγία κατά τα επόμενα χρόνια.

Από την άλλη πλευρά, οι καταναλωτές άνω των 50 ετών λειτουργούν εξισορροπητικά, καθώς επικεντρώνονται στα πιο παραδοσιακά Μέσα της γενιάς τους. Σε όλο τον κόσμο –εκτός από την περιοχή της Ευρώπης, της Μ. Ανατολής και της Αφρικής–, ο πληθυσμός άνω των 50 ετών θα παρουσιάσει τα επόμενα χρόνια διψήφιο ρυθμό ανάπτυξης, ξεπερνώντας το 1,25 δισεκατομμύριο άτομα.

Η ανάπτυξη αυτή θα συμβάλει στη διατήρηση της παραδοσιακής μορφής ψυχαγωγίας, ακόμη κι αν οι μεγαλύτερες γενιές ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για τεχνολογίες με τις οποίες ασχολούνται τα παιδιά και τα εγγόνια τους.

4.3.9 Σημαντικά στατιστικά στοιχεία

- Η Λατινική Αμερική θα είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη περιοχή όσον αφορά στις δαπάνες ψυχαγωγίας και ενημέρωσης για το διάστημα ως το 2015 με εκτιμώμενο μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 10,5%, στα \$109 δισ. το 2015 από \$66 δισ. το 2010. Η περιοχή της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής θα συνεχίσει να αναπτύσσεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,2% στα \$614 δισ. το 2015 από \$477 δισ. το 2010. Η Βόρειος Αμερική θα αναπτυχθεί κατά 4,7% σε ετήσια βάση, από τα \$481 δισ. στα \$607 δισ.
- Δώδεκα χώρες δαπάνησαν για ψυχαγωγία και ενημέρωση περισσότερα από \$25 δισ. το 2010. Από τις χώρες που προηγούνται στην κατάταξη, η Κίνα και η Βραζιλία θα παρουσιάσουν τον υψηλότερο μέσο ρυθμό ανάπτυξης στις εν λόγω δαπάνες τα επόμενα 5 χρόνια, με προβλεπόμενη αύξηση 11,6% και 11,4% αντίστοιχα.
- Το Διαδίκτυο θα είναι το ταχύτερα αναπτυσσόμενο μέσο όσον αφορά στην υποδοχή διαφήμισης για το διάστημα ως το 2015, καθώς το 2012 αναμένεται να ξεπεράσει τις εφημερίδες και να καταλάβει τη δεύτερη θέση μετά την τηλεόραση. Η τηλεοπτική διαφήμιση θα επωφελείται από την τηλεθέαση, τη σύνδεση με το διαδίκτυο, και τη μετάδοση μεγάλων αθλητικών γεγονότων όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2012, ενώ θα σημειώσει διψήφιους ρυθμούς ανάπτυξης κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Τα εξειδικευμένα περιοδικά που

είδαν δραματική πτώση στις διαφημιστικές τους δαπάνες (-20,4% το 2009) αναμένεται να είναι από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους την περίοδο 2012-2015.

- Το 2010 η ψηφιακή διαφήμιση αντιπροσώπευε το 15,9% της συνολικής παγκόσμιας διαφήμισης και αναμένεται να φθάσει στο 22,5% το 2015.
- Η συνολική ψηφιακή διαφημιστική δαπάνη αυξήθηκε κατά 12,9% το 2010, όταν η μη ψηφιακή αυξήθηκε κατά 2%. Οι ψηφιακές δαπάνες για το διάστημα ως το 2015 θα αυξηθούν με μέσο ετήσιο ρυθμό 11,5%, όταν ο αντίστοιχος ρυθμός για τις μη ψηφιακές δαπάνες θα είναι 3,3%. Αντιστοιχώντας μόλις στο ένα τέταρτο της αγοράς, η ψηφιακή διαφημιστική δαπάνη αναμένεται να καλύψει το 59% της συνολικής δαπάνης ψυχαγωγίας και περιεχομένου τα χρόνια ως το 2015.
- Η ευρυζωνικότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ψηφιακή μεγέθυνση καθώς οι ευρυζωνικές υποδομές διευκολύνουν τις ψηφιακές συναλλαγές. Η Λατινική Αμερική και η περιοχή του Ασιατικού Ειρηνικού είναι αυτή τη στιγμή οι περιφέρειες με τη χαμηλότερη διείσδυση ευρυζωνικών υποδομών και άρα οι περιφέρειες με τις μεγαλύτερες προοπτικές ανάπτυξης. Για το διάστημα ως το 2015 αναμένεται ότι ο αριθμός των ευρυζωνικών νοικοκυριών θα διπλασιαστεί στη Λατινική Αμερική και θα αυξηθεί κατά 75% στην περιοχή του Ασιατικού Ειρηνικού.
- Η αύξηση της πρόσβασης στο διαδίκτυο μέσω δικτύων κινητής τηλεφωνίας (*mobile internet*) αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα ανάπτυξης της δαπάνης, με όλες τις γεωγραφικές περιοχές να παρουσιάζουν σημαντική ανάπτυξη μέχρι το 2015. Ο αριθμός των συνδρομητών μέσω δικτύων κινητής τηλεφωνίας θα υπερδιπλασιαστεί στην Ευρώπη και στην περιοχή του Ασιατικού Ειρηνικού, ενώ θα υπερτριπλασιαστεί στη Βόρειο Αμερική και θα αυξηθεί πάνω από 400% στη Λατινική Αμερική.
- Αν και υπάρχει συνεχής πτώση στις δαπάνες για τη μουσική, η «ψηφιακή» αγορά μουσικής θα συνεχίσει να αυξάνεται και αναμένεται να ξεπεράσει την «παραδοσιακή» μέσα στο 2014. Σε κάθε περίπτωση, η συνολική δαπάνη για μουσική θα μειωθεί περί το 1,1% στα \$22 δισ. το 2015 από \$23 δισ. το 2010.
- Η αγορά της ψυχαγωγίας ενισχύεται από τις τεχνολογίες της τρισδιάστατης απεικόνισης (3D) και των δίσκων ακτίνας Blu-ray, καθώς επίσης από την αναπτυσσόμενη ηλεκτρονική αγορά. Η διάδοση των φορητών συσκευών τύπου tablet, η αύξηση της διείσδυσης της ευρυζωνικότητας, και οι διαρκώς αυξανόμενες ταχύτητες διακίνησης δεδομένων συνεισφέρουν στην αύξηση των εσόδων των εταιρειών ψυχαγωγίας κατά 5,9% σε μέση ετήσια βάση φτάνοντας τα \$115 δισ. το 2015 από \$86 δισ. το 2010.

- Στα βιντεοπαιχνίδια, το συνολικό μέγεθος της αγοράς εκτιμάται ότι θα αυξηθεί στα \$82 δισ. το 2015, σημειώνοντας μία μέση ετήσια αύξηση 8,2% σε σχέση με τα \$56 δισ. το 2010, η οποία σε μεγάλο βαθμό θα οφείλεται στη μεγέθυνση του κλάδου των online παιχνιδιών.

(Πηγή: <http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/>)

4.4 Το Ελληνικό περιβάλλον

4.4.1 Χαρακτηριστικά του κλάδου εκδόσεων εφημερίδων - περιοδικών

Σύμφωνα με την ICAP («Κλαδική μελέτη Εκδόσεων Εφημερίδων-Περιοδικών», 2011) στην Ελλάδα κυκλοφορούν συνολικά πάνω από 5.000 τίτλοι περιοδικών και εφημερίδων. Ο μεγάλος αυτός αριθμός εκδόσεων καταδεικνύει την έντονη δραστηριότητα αλλά και τον ισχυρό ανταγωνισμό που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, ο οποίος απασχολεί 3.439 εργαζόμενους⁶.

Η τάση της απασχόλησης είναι πτωτική, καθώς έχουν ήδη προηγηθεί διακοπή λειτουργίας του τηλεοπτικού σταθμού Alter και της εφημερίδας Ελευθεροτυπίας, πτώχευση των Εκδόσεων «ΙΜΑΚΟ» και «Λυμπέρη», και σημαντική συρρίκνωση του προσωπικού σχεδόν όλων των μεγάλων επιχειρήσεων (ΔΟΛ, Πήγασος, Mega, Καθημερινή κ.λπ).

Παρά το σημαντικό ρόλο που έχει η εκδοτική δραστηριότητα και στην Περιφέρεια, τα αθηναϊκά έντυπα καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος (πάνω από 80%) της συνολικής αξίας της εγχώριας αγοράς Τύπου.

Στην συνέχεια συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της κλαδικής μελέτης της ICAP όσον αφορά στη ζήτηση, στην προσφορά και στην εξέλιξη του συγκεκριμένου κλάδου της ελληνικής οικονομίας.

Κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι ο μεγάλος αριθμός εντύπων σε κυκλοφορία σε σχέση με τον πληθυσμό και την αναγνωσιμότητα. Μάλιστα διαπιστώνεται πως η ελληνική αγορά διαθέτει περισσότερα MME (εφημερίδες, περιοδικά, ραδιοφωνικούς σταθμούς, τηλεοπτικά κανάλια) από όσα μπορεί να υποστηρίξει με βάση το μέγεθός της.

Η διανομή των εφημερίδων και των περιοδικών στην εγχώρια αγορά πραγματοποιείται κυρίως μέσω των πρακτορείων διανομής Τύπου. Επίσης ορισμένες εφημερίδες όπως οι οικονομικές και οι επαγγελματικές, καθώς και ένα μικρό μέρος των περιοδικών, διανέμονται είτε μέσω συνδρομών είτε με ιδιόκτητα μέσα.

⁶ στοιχεία 04.07.2012, Εφημερίδα "Το Παρόν", Στήλη "Τυπολογίες"

Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού εκδιδόμενων τίτλων εφημερίδων και περιοδικών σε συνδυασμό με την πτωτική τάση που παρουσιάζει η συνολική κυκλοφορία των εντύπων, έχει ως αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.

Επιπλέον σημαντικό ρόλο στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων παίζουν τα έσοδα από διαφημιστικές και άλλες καταχωρήσεις, καθώς το αντίτιμο αγοράς ενός εντύπου (έσοδα περιπτέρου) συχνά δεν επαρκεί για την κάλυψη των εξόδων έκδοσής του και την εξασφάλιση εύλογου κέρδους.

Ως εκ τούτου η μείωση των συγκεκριμένων εσόδων αλλά και ο ανταγωνισμός από άλλα Μέσα ενημέρωσης (διαδίκτυο κ.λπ) επιδεινώνουν τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

4.4.2 Ανάλυση SWOT

Δυνατά Σημεία

- Οι εφημερίδες αποτελούν το πιο παραδοσιακό Μέσο ενημέρωσης και έχουν κατοχυρωθεί στη συνείδηση του κοινού με την ιδιότητα να ενημερώνουν τον πολίτη ειδησεογραφικά, να αναλύουν και να σχολιάζουν τα γεγονότα, δίνοντας στο αναγνωστικό κοινό τη δυνατότητα να αποκτά πολύπλευρη ενημέρωση και κριτική άποψη.
- Τα περιοδικά από την άλλη, λειτουργούν ως Μέσο ενημέρωσης με έντονο ψυχαγωγικό και εκπαιδευτικό χαρακτήρα και είναι ευρέως διαδεδομένα. Βασικό τους πλεονέκτημα είναι η κατηγοριοποίησή τους με βάση τη θεματολογία τους, με αποτέλεσμα να μπορούν να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες και ενδιαφέροντα του αναγνωστικού κοινού.
- Η συνεχής και σημαντική βελτίωση των εντύπων τόσο όσον αφορά το περιεχόμενο και την ποικιλία της ύλης όσο και την εμφάνισή τους.
- Ο ψυχαγωγικός και εκπαιδευτικός χαρακτήρας των περιοδικών, καθώς και η κατηγοριοποίησή τους βάσει θεματολογίας καλύπτοντας εξειδικευμένες ανάγκες του κοινού.
- Η προσέλκυση εσόδων από διαφημιστικές καταχωρήσεις.
- Οι διευκολύνσεις που παρέχει το κράτος κυρίως προς τον Τύπο της επαρχίας μειώνοντας τα τιμολόγια των ΕΛΤΑ για τη διανομή των εντύπων σε περισσότερα σημεία πανελλαδικά.

Αδύνατα Σημεία

- Η σημαντική εξάρτηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων από την πορεία άλλων κλάδων, καθώς αυτή επηρεάζει άμεσα τα έσοδα από τις διαφημιστικές καταχωρήσεις.
- Ο μεγάλος αριθμός των εκδιδόμενων τίτλων σε σχέση με το μέγεθος της ελληνικής αγοράς.
- Η ταχύτητα και ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που διαχέεται σήμερα μέσω των υπόλοιπων ΜΜΕ, ειδικότερα σε περιόδους που συμβαίνουν σημαντικά ειδησεογραφικά γεγονότα, καθιστούν σε κάποιες περιπτώσεις τις εφημερίδες μη επίκαιρες.
- Η χαμηλή κυκλοφορία που παρουσιάζουν ορισμένα έντυπα σε αντίθεση με την υψηλή αναγνωσιμότητά τους. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, ο αριθμός των ατόμων που διαβάζει αυτά τα έντυπα είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό των ατόμων που τα αγοράζει. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται κυρίως στις κυριακάτικες και οικονομικές εφημερίδες αλλά και σε διάφορες κατηγορίες περιοδικών (τηλεοπτικά, ψυχαγωγικά, γυναικεία).
- Το υψηλό λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων καθώς και το υψηλό κόστος παραγωγής των εντύπων (πρώτες ύλες, εκτύπωση κλπ).
- Στη διαμόρφωση του κόστους συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό το υψηλό ποσοστό των επιστρεφόμενων εντύπων. Αν και το σύστημα διανομής έχει βελτιωθεί σημαντικά λόγω της μηχανογράφησης της διαδικασίας από τα δύο μεγάλα πρακτορεία Τύπου («Ευρώπη» και «Άργος»), εμπόδιο στον προγραμματισμό του κατάλληλου τιράζ των εντύπων από τις εκδοτικές εταιρείες συνιστά ο μεγάλος αριθμός και η διασπορά των σημείων πώλησης τύπου (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.α.). Για το λόγο αυτό, γίνονται προσπάθειες από τα δύο μεγάλα πρακτορεία για εξορθολογισμό του δικτύου των σημείων πώλησης.

Ευκαιρίες

- Η επέκταση στη ψηφιακή ενημέρωση, η οποία διεισδύει συνεχώς σε όλο και μεγαλύτερο τμήμα του αναγνωστικού κοινού.
- Η «συνένωση» μεμονωμένων εκδοτικών επιχειρήσεων για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας.
- Η συνεργασία με αξιόλογους οίκους του εξωτερικού, η οποία επιφέρει έγκυρη κάλυψη της διεθνούς επικαιρότητας, βελτίωση της τεχνογνωσίας κλπ.

- Ειδικότερα για τα περιοδικά, η περαιτέρω τμηματοποίηση της αγοράς και η έκδοση πιο εξειδικευμένων εντύπων, καλύπτοντας όσο το δυνατόν περισσότερες ανάγκες του αναγνωστικού κοινού.
- Η διανομή των εντύπων (εφημερίδες και περιοδικά), μέσω συνδρομών και όχι από τα σημεία λιανικής πώλησης, ενδεχομένως θα απέτρεπε ως ένα βαθμό, την συρρίκνωση του αναγνωστικού κοινού.

Απειλές

- Το υφιστάμενο οικονομικό κλίμα επηρεάζει το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και οδηγεί στην πτώση της κυκλοφορίας των εντύπων.
- Η μεγάλη μείωση των διαφημιστικών εσόδων.
- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από τα ηλεκτρονικά ΜΜΕ.
- Η μείωση των τραπεζικών χρηματοδοτήσεων, η οποία συμβάλλει στην επιδείνωση της ρευστότητας των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Η περαιτέρω επιβάρυνση των οικονομικών αποτελεσμάτων ορισμένων επιχειρήσεων, λόγω των αναγκαίων επενδύσεων στην προσπάθεια τους να διαφοροποιήσουν τα έντυπά τους, να στραφούν σε νέες μορφές ενημέρωσης κλπ, προκειμένου να επιβιώσουν στην οικονομική κρίση.
- Η διαδεδομένη χρήση του διαδικτύου και η δυνατότητα που προσδίδει πλέον η τεχνολογία στην ανάπτυξη ηλεκτρονικών μέσων (όπως το κινητό τηλέφωνο και οι φορητοί υπολογιστές) μέσω των οποίων γίνεται ευκολότερη η πρόσβαση στο ίντερνετ, συμβάλλοντας, ως ένα βαθμό, στην ενημέρωση του κοινού, με τις δυσμενείς συνέπειες που έχει το γεγονός αυτό στην κυκλοφορία των εντύπων.
- Η πιθανή περαιτέρω αύξηση της τιμής του δημοσιογραφικού χάρτου, που θα αυξήσει περαιτέρω τα ανελαστικά κόστη παραγωγής των εντύπων.

4.4.3 Ζήτηση

Οι εφημερίδες και τα περιοδικά αποτελούν μέσα ενημέρωσης, ψυχαγωγίας, κοινωνικού και πολιτικού επηρεασμού. Η αναγνωσιμότητα και η κυκλοφορία των εντύπων αποτελούν τα σημαντικότερα «μέτρα» προσδιορισμού της ζήτησης των εφημερίδων και περιοδικών.

Η τιμή πώλησης των εντύπων, σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα του κοινού, καθώς και ο ανταγωνισμός από τα κλασικά (τηλεόραση, ραδιόφωνο) και τα νεότερα Μέσα ενημέρωσης (διαδίκτυο) αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες που καθορίζουν τη ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων.

Σύμφωνα με τα τελευταία δημοσιευμένα στοιχεία, για το έτος 2008, της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για εφημερίδες και περιοδικά ήταν €14,12 (€9,51 για εφημερίδες και €4,61 για περιοδικά).

4.4.4 Προσφορά

Ο κλάδος των εκδόσεων εφημερίδων και περιοδικών αποτελείται από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων, αρκετές από τις οποίες είναι συγκεντρωμένες σε μικρό αριθμό μεγάλων ομίλων.

Ο κλάδος περιλαμβάνει αφενός μεγάλου μεγέθους εταιρείες που εκδίδουν τον λεγόμενο «Αθηναϊκό Τύπο», ο οποίος διανέμεται σε όλη την επικράτεια από τα Πρακτορεία Διανομής Τύπου και αφετέρου εταιρείες μικρότερου μεγέθους, που εκδίδουν τον «Επαρχιακό Τύπο», ο οποίος έχει τοπική εμβέλεια. Οι εν λόγω εταιρείες, συνήθως διαθέτουν δικό τους δίκτυο διανομής ή συνεργάζονται με κάποιο τοπικό πρακτορείο.

Αξιόλογη παρουσία στην αγορά έχουν και οι επιχειρήσεις έκδοσης «δωρεάν Τύπου» (*free press*), τα έσοδα των οποίων προέρχονται σχεδόν αποκλειστικά από τις διαφημιστικές καταχωρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν δικό τους δίκτυο διανομής.

Οι εταιρείες εκδόσεων περιοδικών ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθός τους και τα είδη-κατηγορίες των εντύπων που εκδίδουν.

Ο ανταγωνισμός γενικότερα στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης είναι έντονος. Τα τελευταία κυρίως χρόνια οι εκδότες επιδόθηκαν σε έναν αγώνα προσφορών (δώρα, κ.ά) με σκοπό την προσέλκυση και διατήρηση του αναγνωστικού κοινού.

Η ταχύτατη διάδοση της πληροφορικής και του διαδικτύου είχε σαν αποτέλεσμα αρκετοί εκδότες να επεκταθούν και στον ηλεκτρονικό Τύπο.

4.4.5 Στοιχεία κυκλοφορίας εφημερίδων - περιοδικών

Την περίοδο 2006-2009 η συνολική κυκλοφορία των αθηναϊκών εφημερίδων παρουσίασε πτωτική τάση, με τη μείωση να είναι πιο έντονη τη διετία 2008-2009. Το 2009 πουλήθηκαν συνολικά 199,18 εκ. φύλλα (μείωση 7,6% σε σχέση με το 2008).

Η συνολική κυκλοφορία των περιοδικών παρουσίασε ανοδική τάση την περίοδο 2004-2007 (με μέσο ετήσιο ρυθμό 2,75%), ενώ στη συνέχεια ακολούθησε φθίνουσα πορεία και διαμορφώθηκε σε 75,8 εκ. τεύχη το 2009 (μείωση 9,8% σε σχέση με το 2008).

Η συνολική αξία της εγχώριας αγοράς εφημερίδων και περιοδικών (πωλήσεις μόνο από την κυκλοφορία των εντύπων) παρουσίασε διαχρονική άνοδο την περίοδο 2001-

2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό 8,5%. Ωστόσο, την επόμενη διετία η αγορά εμφάνισε πτώση, το δε ποσοστό μείωσης διαμορφώθηκε σε 8,6% το 2009 και σε 2,7% το 2008. Η πτωτική τάση συνεχίστηκε και το 2010 και μάλιστα με υψηλότερο ρυθμό (13%).

Δέκα μεγάλες εκδοτικές επιχειρήσεις συγκέντρωσαν το 38,6% της συνολικής αγοράς το 2009.

Ο εισαγόμενος Τύπος εκτιμάται ότι καλύπτει περίπου το 5% της συνολικής αξίας, τα τελευταία έτη.

4.4.6 Πιστοληπτική ικανότητα & συναλλακτική συμπεριφορά

Η πλειοψηφία των εκδοτικών επιχειρήσεων εφημερίδων / περιοδικών κατατάσσεται στη ζώνη Μέσου Πιστωτικού Κινδύνου και τα δύο εξεταζόμενα έτη (2009/2010), το δε ποσοστό αυτών διευρύνθηκε το 2010, με παράλληλη μείωση εκείνων που κατατάσσονται στη ζώνη Χαμηλού Πιστωτικού Κινδύνου. Σχετικά με τη συναλλακτική συμπεριφορά των επιχειρήσεων, παρατηρείται τάση αύξησης εκείνων που εμφάνισαν κάποιας μορφής ασυνέπεια συναλλαγών το 2010.

4.4.7 Οικονομικά στοιχεία κλάδου

Εφημερίδες

Από την ανάλυση του ομαδοποιημένου ισολογισμού 50 επιχειρήσεων έκδοσης εφημερίδων προκύπτει ότι: τόσο το σύνολο του ενεργητικού όσο και τα ίδια κεφάλαια μειώθηκαν το 2009 σε σχέση με το προηγούμενο έτος 2008 (Πίνακας 5).

Σημαντική αύξηση εμφάνισαν οι μεσο/μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις και προβλέψεις σε αντίθεση με τις βραχυπρόθεσμες, οι οποίες μειώθηκαν.

Οι συνολικές πωλήσεις παρουσίασαν πτώση 11,25% ενώ τα μικτά κέρδη υποχώρησαν με υψηλότερο ρυθμό (20,37%).

Τα υψηλά λειτουργικά έξοδα οδήγησαν σε αρνητικό λειτουργικό αποτέλεσμα και τα δύο έτη, το οποίο μάλιστα επιδεινώθηκε το 2009. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη σημαντική μείωση (84,2%) των μη λειτουργικών εσόδων είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση ζημιογόνου αποτελέσματος το 2009.

Αριθμοδείκτες όπως αποδοτικότητα ιδίων / απασχολούμενων κεφαλαίων, περιθώριο μεικτού / καθαρού κέρδους, σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια κ.λπ. συγκεντρώνονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 5: Συνοπτικός ομαδοποιημένος ισολογισμός επιχειρήσεων έκδοσης εφημερίδων 2008-2009 (ICAP)

Λογαριασμός	2008	2009	Μεταβολή (%)
Καθαρά Πάγια	605.958.592	608.086.638	0,35
Αποθέματα	42.548.112	41.606.600	-2,21
Απαιτήσεις	315.144.194	324.721.821	3,04
Ταμείο - Τράπεζες	106.076.554	35.093.120	-66,92
Σύνολο Ενεργητικού	1.069.727.461	1.009.508.184	-5,63
Ίδια Κεφάλαια	493.000.230	459.285.164	-6,84
Μεσο & Μακρο Υποχρ & Προβλέψεις	116.717.787	151.541.522	29,84
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	460.009.443	398.681.496	-13,33
Σύνολο Παθητικού	1.069.727.461	1.009.508.184	-5,63

Αποτελέσματα Χρήσεως			
Κύκλος Εργασιών (πωλήσεις)	782.087.576	694.090.639	-11,25
Μικτό Κέρδος	244.525.479	194.715.242	-20,37
Λειτουργικά Αποτελέσματα	-28.840.200	-44.237.756	-53,39
Κέρδος Προ Φόρου Εισοδήματος	58.112.006	-35.040.490	-160,3
EBITDA	-4.705.172	-21.197.957	-350,52

Ποσά σε €

Πηγή: ICAP Databank

Πίνακας 6: Αριθμοδείκτες επιχειρήσεων έκδοσης εφημερίδων 2008-2009 (ICAP)

	2008	2009
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	11,79	-7,63
Αποδοτικότητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων	5,43	-3,47
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	31,27	28,05
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%)	7,43	-5,05
Σχέση Ξένων Προς Ίδια Κεφάλαια	1,17	1,2
Δείγμα εταιρειών	50	50

Πηγή: ICAP Databank

Περιοδικά

Εξετάζοντας τον ομαδοποιημένο ισολογισμό των επιχειρήσεων έκδοσης περιοδικών (βάσει δείγματος 33 επιχειρήσεων), διαπιστώνεται ότι το σύνολο του ενεργητικού καθώς και τα ίδια κεφάλαια μειώθηκαν το 2009/2008 (Πίνακας 7). Σημαντική μείωση εμφάνισαν οι μεσο-μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις το 2009, ενώ οι βραχυπρόθεσμες αυξήθηκαν. Οι συνολικές πωλήσεις υποχώρησαν κατά 17,4%. Με τον ίδιο περίπου ρυθμό μειώθηκε και το μικτό κέρδος.

Τα υψηλά λειτουργικά έξοδα παρά το γεγονός ότι μειώθηκαν κατά 15,7% το 2009 οδήγησαν στην περαιτέρω επιδείνωση του (αρνητικού και το 2008) λειτουργικού αποτελέσματος. Τελικά, το καθαρό αποτέλεσμα ήταν ζημιογόνο και τα δύο έτη.

Αριθμοδείκτες όπως αποδοτικότητα ιδίων / απασχολούμενων κεφαλαίων, περιθώριο μεικτού / καθαρού κέρδους, σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια κ.λπ. συγκεντρώνονται στον Πίνακα 8.

Πίνακας 7: Συνοπτικός ομαδοποιημένος ισολογισμός επιχειρήσεων έκδοσης περιοδικών 2008-2009 (ICAP)

Λογαριασμός	2008	2009	Μεταβολή (%)
Καθαρά Πάγια	123.017.315	123.837.489	0,67
Αποθέματα	27.964.214	22.329.525	-20,15
Απαιτήσεις	163.585.018	150.547.406	-7,97
Ταμείο - Τράπεζες	12.391.048	13.414.034	8,26
Σύνολο Ενεργητικού	326.957.596	310.128.459	-5,15
Ίδια Κεφάλαια	55.586.926	42.766.568	-23,06
Μεσο & Μακρο Υποχρ & Προβλέψεις	44.335.009	34.518.124	-22,14
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	227.035.658	232.843.764	2,56
Σύνολο Παθητικού	326.957.596	310.128.459	-5,15

Αποτελέσματα Χρήσεως			
Κύκλος Εργασιών (πωλήσεις)	367.432.988	303.547.658	-17,39
Μικτό Κέρδος	152.101.156	123.984.619	-18,49
Λειτουργικά Αποτελέσματα	-1.838.363	-4.234.791	-130,36
Κέρδος Προ Φόρου Εισοδήματος	-937.765	-5.948.345	-534,31
EBITDA	15.159.533	9.566.495	-36,89

Πίνακας 8: Αριθμοδείκτες επιχειρήσεων έκδοσης περιοδικών 2008-2009 (ICAP)

	2008	2009
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	-1,69	-13,91
Αποδοτικότητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων	-0,29	-1,92
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	41,4	40,85
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%)	-0,26	-1,96
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους EBITDA (%)	4,13	3,15
Σχέση Ξένων Προς Ίδια Κεφάλαια	4,88	6,25
Δείγμα εταιρειών	50	50

Πηγή: ICAP Databank

4.4.8 Οι τάσεις στη βιομηχανία των ελληνικών διαδικτυακών ΜΜΕ

Το ενδιαφέρον του κοινού για την κατανάλωση μιντιακού περιεχομένου αυξάνεται διαρκώς. Η αγορά ωριμάζει με αποτέλεσμα η διείσδυση της ευρυζωνικότητας να είναι όλο και μεγαλύτερη ενώ οι χρήστες εξοικειώνονται με τα ηλεκτρονικά ΜΜΕ και αρχίζουν να αναπτύσσουν διαδικτυακές συνήθειες όπως η σταθερή επισκεψιμότητα επιλεγμένων δικτυακών τόπων. (Βέγλης *et. al.*, 2009).

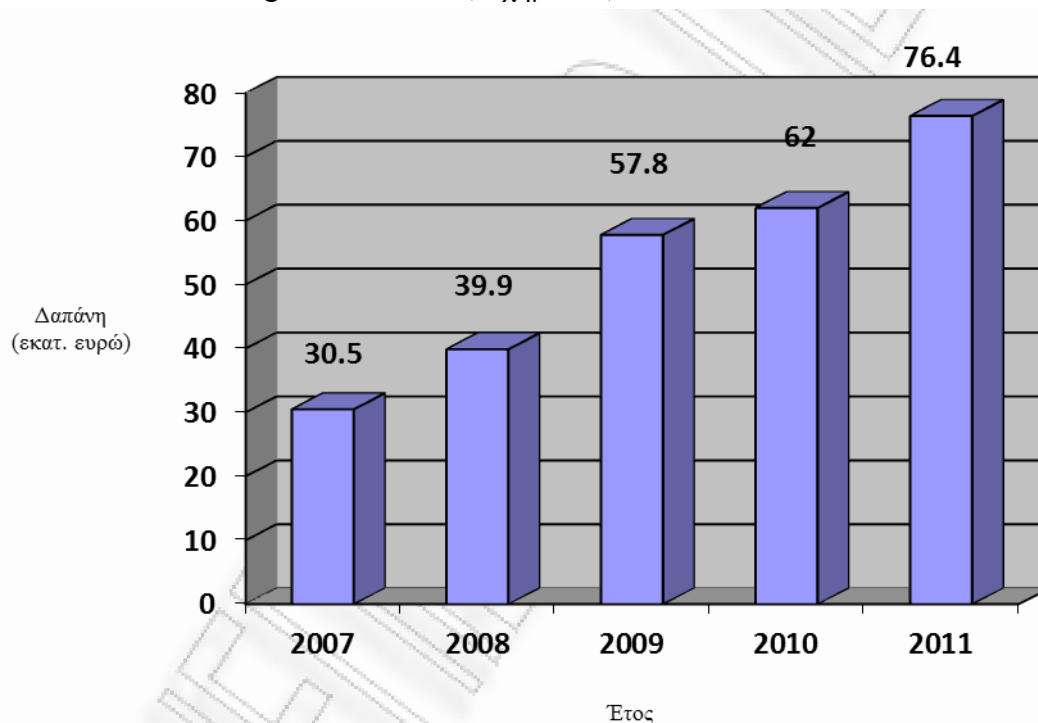
Οι ηλικιακά νεότεροι (όσοι γεννήθηκαν μετά το 1980) θεωρούνται «διαδικτυακοί αυτόχθονες» (*web natives*) λόγω του μεγάλου βαθμού εξοικείωσης με το διαδικτυακό περιβάλλον και τη χρήση ποικίλων τεχνολογικών εργαλείων και υπηρεσιών, που διαθέτουν. Σύμφωνα με στοιχεία από το Παρατηρητήριο για την Επικοινωνία της Πληροφορίας, το 85% των παιδιών και εφήβων ηλικίας 8 έως 15 ετών χρησιμοποιούν προσωπικό υπολογιστή και μάλιστα οι μισοί εξ αυτών σε καθημερινή ή σχεδόν καθημερινή βάση. Ιδιαίτερος αυξημένα είναι τα ποσοστά πρόσβασης στο διαδίκτυο, με το Παρατηρητήριο να επισημαίνει πως στο διαδίκτυο μπαίνει το 80% των παιδιών με προσωπικό υπολογιστή όταν η αντίστοιχη αναλογία στο γενικό πληθυσμό είναι περίπου στο μισό.

Οι δημοσιογράφοι πειραματίζονται με τη λογική και τις αφηγηματικές τεχνικές του διαδικτύου ενώ η είσοδος στο χώρο νέων ανθρώπων με ειδικές δεξιότητες και γνώσεις τροφοδοτεί το περιεχόμενο των δικτυακών τόπων με καινούρια εργαλεία και υπηρεσίες.

Ποικίλες έρευνες και επιστημονικές δημοσιεύσεις κάνουν σαφές το γεγονός ότι η λειτουργία των ΜΜΕ μεταλλάσσεται τόσο σε επίπεδο περιεχομένου όσο και σε επίπεδο επιχειρηματικής πρακτικής καθώς τα Μέσα ανταγωνίζονται επιδιώκοντας να κατοχυρώσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς ανταποκρινόμενα στις νέες ανάγκες και προτιμήσεις του κοινού.

Η χρήση ποικίλων τεχνολογικών εργαλείων και υπηρεσιών αποτελεί μία σημαντική στρατηγική για την ανάπτυξη ελκυστικότερου περιεχομένου, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την εταιρική πίστη (*brand loyalty*). Ειδικότερα η περίπτωση της εφημερίδας «Ελευθεροτυπία» αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για την ελληνική αγορά: Λίγο μετά την αναβάθμιση του δικτυακού τόπου της εφημερίδας, τον Σεπτέμβριο του 2009, αυτός σημείωσε νέο ρεκόρ επισκεψιμότητας, με 846.000 «μοναδικούς επισκέπτες» σημειώνοντας αύξηση 67,7% σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2008. Οι συνολικές επισκέψεις τον Σεπτέμβριο του 2009 ήταν περισσότερες από 2,3 εκατομμύρια, αυξημένες κατά 54,9%, σε σχέση με το ίδιο διάστημα του 2008.

Σταθερή είναι και η αύξηση που διαπιστώνεται στη διαδικτυακή διαφήμιση. Συγκεκριμένα για το 2011 η διαδικτυακή διαφημιστική δαπάνη στην Ελλάδα έφθασε στα 76 εκατ. ευρώ έναντι 62 εκατ. ευρώ το 2010 και 30,5 εκατ. ευρώ το 2007 (Πηγή: Interactive Advertising Bureau Hellas, Σχήμα 19).



Σχήμα 19: Εξέλιξη της διαδικτυακής διαφημιστικής δαπάνης στην Ελλάδα (Interactive Advertising Bureau Hellas)

Οι πειραματισμοί των MME στο διαδίκτυο είναι συνεχείς και σταδιακά εξαπλώνονται και στην τηλεόραση, που μέχρι πρότινος αποτελούσε τον πιο «απρόθυμο» παίκτη. Η υπηρεσία Antenna Web TV που λανσαρίστηκε το 2009 σημείωσε αύξηση επισκεψιμότητας της τάξης του 260% για το μήνα Οκτώβριο 2009. Οι επισκέψεις για παρακολούθηση οπτικοακουστικού υλικού κατά απαίτηση (*video on demand*) για τις

επιτυχημένες εκπομπές και τις δημοφιλείς σειρές του συγκεκριμένου καναλιού ξεπέρασαν τις 1.200.000. Οι υπόψη επισκέπτες παρακολούθησαν εκτός από μεταδόσεις «ζωντανές» (*live streaming*) ή μαγνητοσκοπημένες «κατά απαίτηση» (*video on demand*) και αποκλειστικό βίντεο περιεχόμενο, όπως τα γκολ του συνόλου των ομάδων των ομίλων στη διοργάνωση Europa League.

Η σχέση των Ελλήνων με το διαδίκτυο μεταλλάσσεται και βελτιώνεται. Το 63% των Ελλήνων χρηστών έχει δημιουργήσει προφίλ σε κάποια υπηρεσία κοινωνικής δικτύωσης (*social networking*) ενώ ο αντίστοιχος ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι 45%. Το υψηλό αυτό ποσοστό φέρνει την Ελλάδα στην τρίτη θέση πανευρωπαϊκά, μετά τη Δανία και τη Νορβηγία. Το 33% των Ελλήνων ανανεώνει το προφίλ του καθημερινά (ευρωπαϊκός μέσος όρος 15%), ενώ το 37% παρακολουθεί καθημερινά τα προφίλ των φίλων του (ευρωπαϊκός μ.ο. 19%) (Πηγή: Interactive Advertising Bureau). Παράλληλα, σύμφωνα με στοιχεία της Focus Bari για τη διαχρονική εξέλιξη της χρήσης ίντερνετ στην Ελλάδα⁷, το διαδίκτυο στην Ελλάδα εξελίσσεται σε ισχυρό ενημερωτικό μέσο καθώς η ολοένα και μεγαλύτερη μεταφορά του περιεχομένου των παραδοσιακών MME online, γίνεται δεκτή από τους χρήστες με μεγάλο ενδιαφέρον (Σχήμα 20). Το διαδίκτυο ενδυναμώνεται ως ενημερωτικό μέσο στη συνείδηση του κοινού και σημαντικά ειδησεογραφικά γεγονότα περνούν πλέον πρώτα μέσα από αυτό, συμβάλλοντας περαιτέρω στην ανάπτυξη της διαδικτυακής ενημέρωσης.



Σχήμα 20: Εξέλιξη της χρήσης ίντερνετ στην Ελλάδα (Focus Bari)

⁷ http://www.focus.gr/WEBID_A2012.pdf

Η βιομηχανία των διαδικτυακών ΜΜΕ στην Ελλάδα διανύει μια φάση «εξορθολογισμού» σε σχέση με άστοχες από επιχειρηματική άποψη κινήσεις που έγιναν από αρκετές επιχειρήσεις ΜΜΕ στο παρελθόν, όταν δαπανήθηκαν μεγάλα ποσά σε ιντερνετικές και ψηφιακές επενδύσεις χωρίς να υπάρχει ρεαλιστικό επιχειρηματικό σχέδιο για την απόσβεσή τους και για την επίτευξη κερδοφορίας. Μολονότι παρατηρείται σαφής αύξηση της επισκεψιμότητας των διαδικτυακών ενημερωτικών Τόπων και των ηλεκτρονικών εφημερίδων, οι επενδύσεις πλέον δεν είναι άκριτες αλλά άμεσα συναρτώμενες με τα προσδοκώμενα έσοδα.

Συνοψίζοντας τις διαμορφούμενες τάσεις στην Ελλάδα, εκείνο που διαφαίνεται είναι ότι η περαιτέρω εξέλιξη των δικτυακών Τόπων με όρους που ακολουθούν τη λογική της διαδραστικότητας, των πολλαπλών επιλογών, και της συμμετοχής του κοινού, θα είναι σταθερή, αν και μάλλον αργή, λόγω των αντίξωων συνθηκών του τρέχοντος οικονομικού περιβάλλοντος.

Τα στελέχη των ΜΜΕ διαπιστώνουν ότι οι διεθνείς τάσεις υπαγορεύουν τη συστηματική ενασχόληση με το διαδικτυακό προϊόν και την εξέλιξη του.

Η αυξημένη επισκεψιμότητα και χρήση των τρεχουσών υλοποιήσεων ενισχύει την πεποίθηση ότι η ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος μπορεί να μεταφραστεί σε εμπορική απόδοση και ότι οι όροι του ανταγωνισμού αντιστρέφονται καθώς «τα εργαλεία είναι που κάνουν τη διαφορά» (Βέγγλης, Α. *et. al.*, 2009).

Κεφάλαιο 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Αντικείμενο του παρόντος κεφαλαίου είναι η εφαρμογή της πολυκριτήριας μεθοδολογίας υποστήριξης λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε μια συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

Το υπό διαπραγμάτευση θέμα είναι ο σχεδιασμός πελατοκεντρικής στρατηγικής για έναν ελληνικό εκδοτικό οργανισμό. Συγκεκριμένα η μελέτη περίπτωσης στηρίζεται στα δεδομένα «ικανοποίησης αναγνώστη» του μηνιαίου περιοδικού πληροφορικής RAM, που συγκεντρώθηκαν μέσω ερωτηματολογίων. Η μέτρηση και ανάλυση των δεδομένων αυτών με εφαρμογή της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης «Multicriteria Satisfaction Analysis» (*MUSA*) οδηγεί σε μια σειρά από διαπιστώσεις και συμπεράσματα χρήσιμα στην υποστήριξη λήψης αποφάσεων (decision support) του εκδότη για το σχεδιασμό αναγνωστοκεντρικής στρατηγικής.

Πρόκειται για την πρώτη εφαρμογή της μεθόδου *MUSA* στον τομέα των εκδόσεων και της ικανοποίησης της ιδιαίτερης εκείνης κατηγορίας «πελάτη» που αποτελεί ο «αναγνώστης». Μάλιστα, η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού συμπληρωμένων ερωτηματολογίων (893) έδωσε τη δυνατότητα εφαρμογής της *MUSA* και σε επιμέρους τμήματα (*segments*) του πληθυσμού των αναγνωστών (όπως μαθητές-φοιτητές, γυναίκες και αναγνώστες με χαμηλό/με υψηλό εισόδημα) με αποτέλεσμα την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μεταβάλλονται οι παράμετροι ικανοποίησης των αναγνωστών που ανήκουν στις επιμέρους ομάδες.

Η επιλεγείσα προς μελέτη περίπτωση κρίθηκε πως παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους παρακάτω λόγους:

- Υλοποιήθηκε με πρωτογενή έρευνα, για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της οποίας εφαρμόστηκε μια καινοτομική επιστημονική τεχνική της επιχειρησιακής έρευνας (*Multicriteria Satisfaction Analysis - MUSA*).
- Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζουν μεγάλο εφαρμοσμένο ενδιαφέρον για την επιχείρηση που εκδίδει το περιοδικό.
- Υπήρξε δυνατότητα συγκέντρωσης πολύ μεγάλου αριθμού απαντημένων ερωτηματολογίων, με υποστήριξη του εκδότη, έτσι ώστε τα ευρήματα να είναι πιο αξιόπιστα από στατιστική άποψη.

- Αποτελεί μια χαρακτηριστική «μελέτη περίπτωσης» για το πρακτικό όφελος που μπορούν να προσφέρουν τα «εργαλεία» του Γραμμικού Προγραμματισμού στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Μια άλλη διάσταση του θέματος, η οποία κρίθηκε σημαντική, είναι η δυνατότητα που παρέχει η εν λόγω έρευνα για πελατοκεντρική –και συγκεκριμένα «αναγνωστοκεντρική»- υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων του εκδότη, πρακτική η οποία κερδίζει διαρκώς έδαφος στο χώρο των επιχειρήσεων, κάνοντας τον πελάτη, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του αναπόσπαστο και πρωταρχικής σημασίας κομμάτι της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός, η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της εν λόγω εφαρμοσμένης έρευνας έγιναν δεκτά και δημοσιεύτηκαν, έπειτα από την προβλεπόμενη διαδικασία κρίσης, στο διεθνές επιστημονικό περιοδικό *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis* [Alexopoulos, S., Siskos, Y., Tsotsolas, N. (2007). “Planning of a reader-oriented strategy for a publishing company: A case study”, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 14 (1-3), 89-101].

Το έντυπο που επελέγη για εφαρμογή της έρευνας είναι το RAM, μηνιαίο περιοδικό για την πληροφορική και τους υπολογιστές που εκδίδεται από τον Δημοσιογραφικό Οργανισμό Λαμπράκη (ΔΟΛ). Το πρώτο τεύχος του RAM κυκλοφόρησε στις αρχές του 1988. Γρήγορα απέσπασε την πρώτη θέση κυκλοφορίας, και μάλιστα με σημαντική διαφορά από το δεύτερο έντυπο, μεταξύ όλων των ομοειδών εκδόσεων. Η πανελλαδική του κυκλοφορία το μήνα διεξαγωγής της έρευνας (Μάιος 2005) ήταν 45.000 αντίτυπα.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι αρχές λειτουργίας και η στρατηγική ανάπτυξης του RAM, όπως καταγράφηκαν στη διάρκεια συνέντευξης με τον Διευθυντή του Τομέα Εκδόσεων Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΔΟΛ κ. Θεόδωρο Σπίνουλα. Ο κ. Σπίνουλας ήταν ο άνθρωπος που εμπνεύστηκε τη δημιουργία του περιοδικού – αξιολογώντας το τότε διεθνές τοπίο των εκδόσεων πληροφορικής– και που καθοδήγησε όλα τα επόμενα βήματά του στις φάσεις της εισαγωγής στην αγορά (*introduction stage*), της ανάπτυξης (*growth stage*) και της ωριμότητας (*maturity stage*).

Για τη λειτουργία του RAM έχει υιοθετηθεί η αρχή «ακολουθώντας την τάση», μέσω της οποίας γίνεται εκμετάλλευση των κυμάτων διάδοσης του προσωπικού υπολογιστή (PC) ως μαζικού μέσου εργασίας, ψυχαγωγίας και μάθησης με ενέργειες έξυπνες και με μακροπρόθεσμη πνοή, και όχι με μηχανικές αντιδράσεις και με καιροσκοπική αντιμετώπιση. Με τον τρόπο αυτό για τα διάφορα «κύματα» της πληροφορικής επιτυγχάνεται εκμετάλλευσή τους όσο το κύμα είναι σε άνοδο για επίτευξη νέας, υψηλότερης πελατειακής βάσης και για διατήρηση υψηλά όταν το «κύμα» σβήσει.

Το RAM ως προϊόν διαμορφώνεται έτσι ώστε, αφού βρεθεί στα χέρια πολλών ανθρώπων λόγω του κύματος, να μπορεί να μείνει σε αυτά τα χέρια λόγω της

πραγματικής του αξίας. Στόχος του RAM είναι όχι να δώσει κάποια δώρα και να πουλήσει περισσότερα τεύχη για ένα μήνα, όπως κάνουν τα περισσότερα έντυπα, αλλά να δημιουργηθεί ένα υπερ-προϊόν που αφού βρεθεί σε πολλά χέρια να κερδίσει τα περισσότερα από αυτά για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα.

Η λειτουργία του περιοδικού χαρακτηρίζεται από ελεγχόμενο οικονομικό ρίσκο: Παραδοχή του γεγονότος ότι ο χρονισμός και το ύψος του κύματος είναι άγνωστα εκ των προτέρων - συνεχής επαγρύπνηση και επιμέτρηση της πορείας για μεγιστοποίηση αποτελέσματος, εκμετάλλευση ευκαιριών και αποφυγή απωλειών.

Παράλληλα η λειτουργία του περιοδικού αποτελεί συνισταμένη μιας δέσμης παραγόντων:

- Παραγωγική ικανότητα για όλους τους τύπους προϊόντων (ύπαρξη ικανής συντακτικής ομάδας, δυνατότητα παραγωγής με οικονομικά συμφέροντες όρους των συνοδευτικών «δώρων» όπως DVD και CD-ROM).
- Αξιόπιστο και αποδοτικό δίκτυο διανομής.
- Μηχανισμός που μπορεί να συλλαμβάνει και να έχει πάντα κατά νου τη μακροπρόθεσμη στρατηγική, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να είναι αφοσιωμένος στην παρακολούθηση των εξελίξεων «μέρα με την ημέρα» και να αντιδρά άμεσα.
- «Οικονομίες κλίμακος» που παρέχει ο μεγαλύτερος εκδοτικός οργανισμός στην Ελλάδα.

Οι Αρχές Ανάπτυξης που υιοθετούνται για το RAM έχουν ως εξής:

- Στόχος:

Ανάπτυξη της κυκλοφορίας, αύξηση των εσόδων, συμμετοχή στην μεγιστοποίηση της αξίας της μετοχής του Δ.Ο.Λ. για τους μετόχους.

- Στρατηγική Ανάλυση:

Διαπίστωση ευνοϊκής συγκυρίας στο περιβάλλον με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Διαρκώς ανανεούμενη αγορά προϊόντων hi-end.
- Δημιουργία χαμηλού κόστους αγοράς desktop PC και laptop.
- Δημιουργία νέας αγοράς ψηφιακής φωτογραφίας.
- Ενισχυμένο ενδιαφέρον για εφαρμογές πληροφορικής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Ενισχυμένο ενδιαφέρον για εξειδικευμένες εφαρμογές πληροφορικής για τα παιδιά (παιδί και PC).

- Ενισχυμένο ενδιαφέρον για σειρά βιβλίων εισαγωγής στην πληροφορική.

- Σύνθεση:

Ενδυνάμωση-διεύρυνση του προϊόντος και στη συνέχεια ισχυρή προώθηση.

Η διεξαγωγή μιας αναγνωστοκεντρικής έρευνας κρίθηκε ιδιαίτερα χρήσιμη για το περιοδικό τη χρονική περίοδο αναφοράς, λόγω έντασης του ανταγωνισμού με την έκδοση των περιοδικών «PC Magazine» από τις Αττικές Εκδόσεις και «PC World» από τις εκδόσεις Λυμπέρη.

Ειδικότερα η έρευνα διεξήχθη με δύο ευρύτερους στόχους:

α) τον εντοπισμό των κριτηρίων και υποκριτηρίων «ικανοποίησης αναγνώστη» για το περιοδικό RAM και στη συνέχεια τη μέτρηση, την αποτύπωση και την ανάλυση της ικανοποίησης και της απαιτητικότητας των αναγνωστών σε σχέση με κάθε ένα από αυτά, και

β) την ανίχνευση ύπαρξης ιδιαίτερων προφίλ απαιτητικότητας και ικανοποίησης σε υποομάδες του συνολικού πληθυσμού αναγνωστών —συγκεκριμένα στις ομάδες «μαθητές-φοιτητές», «γυναίκες», «αναγνώστες με χαμηλό εισόδημα» και «αναγνώστες με υψηλό εισόδημα»,

προκειμένου να διατυπωθούν συγκεκριμένες προτάσεις, που προκύπτουν αποκλειστικά από την αναλυτική επεξεργασία ποσοτικών, μετρήσιμων αποτελεσμάτων της έρευνας, για αξιοποίηση από τον εκδότη του περιοδικού RAM στη χάραξη της στρατηγικής του.

5.2 Προσανατολισμός στον πελάτη και μέτρηση της ικανοποίησης

5.2.1 Βασικοί ορισμοί

Ικανοποίηση πελάτη (customer satisfaction).

Πρόκειται για το αποτέλεσμα (outcome) της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η διαδικασία αξιολόγησης (process) σχεδιάζεται σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη (Yi, 1991).

Πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων και/ή υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία αυτή (Engel *et al.*, 1978, Σιώμοκος, 1994). Καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και διακρίνονται σε:

- Εσωτερικούς πελάτες (*internal customers*): Το προσωπικό μιας επιχείρησης αποτελεί το σύνολο των εσωτερικών πελατών. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι χρήστες των προϊόντων και/ή υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.
- Εξωτερικούς πελάτες (*external customers*): Οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και/ή υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

5.2.2 Προσανατολισμός στον πελάτη και μέτρηση της ικανοποίησης

Μια προσανατολισμένη στον πελάτη εταιρεία είναι εκείνη που έχει δεσμευτεί να παρέχει εξαιρετικής ποιότητας και ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, σε ένα σαφώς καθορισμένο τμήμα της αγοράς. Μια τέτοια εταιρεία αναλύει τις δυνατότητες της αγοράς και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες της, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί τους πελάτες της ως τους τελικούς κριτές των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει.

Η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την ικανοποίηση των πελατών.

Η ικανοποίηση είναι μια αντίληψη των πελατών, γεγονός που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη πληροφορία δεν είναι άμεσα διαθέσιμη, αλλά θα πρέπει να καταβληθεί πρόσθετη προσπάθεια για να μετρηθεί, να αναλυθεί και να εξηγηθεί.

5.2.3 Αναγκαιότητα μέτρησης ικανοποίησης

Η βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά σε εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης ή του οργανισμού αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με δεδομένα, που προέρχονται άμεσα από τους πελάτες. Μέσα από το πρίσμα αυτό, η ικανοποίηση του πελάτη θεωρείται ως η κατ'εξοχήν αναγκαία προϋπόθεση για την παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δίνει στον αποφασίζοντα αντικειμενικές πληροφορίες της αγοράς, διαμορφώνει «βαρόμετρα» ικανοποίησης που αποτελούν δείκτη απόδοσης της επιχείρησης, συνεισφέρει στη βελτίωση της επιχείρησης, επισημαίνει τις «ευκαιρίες» της αγοράς, συμβάλλει στην υποκίνηση του προσωπικού και διαμορφώνει συνολικά μια διαφορετική αντίληψη ικανοποίησης.

5.2.4 Πλεονεκτήματα μέτρησης ικανοποίησης

- Σαφής καθορισμός ενεργειών βελτίωσης.

- Αμφίδρομη επικοινωνία με πελάτες, προσωπικό, μετόχους κ.λπ.
- Προσδιορισμός πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων επιχείρησης
- Αύξηση παραγωγικότητας

5.2.5 Εξέλιξη μέτρησης ικανοποίησης

- Πωλήσεις και ανάλυση συμπεριφοράς καταναλωτή (1960-1980)
- Οικονομική προσέγγιση (1970-1980)
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (1980-1990)
- Έρευνες ικανοποίησης προσωπικού (1980-1990)
- Βαρόμετρα ικανοποίησης (1980-)
- Εξυπηρέτηση πελατών (1980-)

5.2.6 Πηγές πληροφόρησης

Η ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης δίνει τη δυνατότητα διασταύρωσης και ελέγχου εγκυρότητας της συλλεγόμενης πληροφορίας. Σε γενικές γραμμές, η διαθέσιμη πληροφορία προέρχεται από:

- Μεθόδους έρευνας
- Επιχειρησιακά δεδομένα
- Δεδομένα πωλήσεων/καναλιών διανομής
- Άλλες πηγές πληροφόρησης

5.2.7 Συστήματα μέτρησης ικανοποίησης

- **Άμεσα συστήματα μέτρησης**

Βασίζονται σε δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών (έρευνες ικανοποίησης, παράπονα των πελατών κ.λπ.). Έχουν ένα «προληπτικό» χαρακτήρα, δεδομένου ότι μπορούν να προτείνουν διορθωτικές ενέργειες πριν συμβούν ανεπιθύμητες καταστάσεις (δυσαρέσκεια, απώλεια πελατών κ.λπ.).

- **Έμμεσα συστήματα μέτρησης**

Βασίζονται σε δεδομένα που αποτελούν το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών (ύψος πωλήσεων, μερίδιο αγοράς κ.λπ.). Οι ενέργειες που βασίζονται σε τέτοιου είδους δεδομένα μπορούν να χαρακτηρισθούν ως «θεραπευτικές», αφού προσπαθούν να διορθώσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις που έχουν ήδη συμβεί.

5.2.8 Χαρακτηριστικά των ερευνών ικανοποίησης

Οι έρευνες ικανοποίησης διακρίνονται από τα εξής χαρακτηριστικά (Naumann and Giel, 1995):

- **Αξιοπιστία:** Ορίζεται ως ο βαθμός της συνέπειας των αποτελεσμάτων σε περίπτωση επαναληπτικής διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης.
- **Εγκυρότητα:** Κατά πόσο η έρευνα ικανοποίησης όντως μετρά και αναλύει τις παραμέτρους και τα μεγέθη που πρέπει να μετρηθούν.
- **Έλλειψη συστηματικών σφαλμάτων:** (όπως για παράδειγμα η συστηματική «καθοδήγηση» των πελατών να απαντούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο).
- **Σημασία:** Κατά πόσο τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης έχουν λογική σημασία και πόσο «αβίαστη» είναι η πληροφορία που προέρχεται από τους πελάτες.
- **Ακρίβεια:** Η ικανότητα εντοπισμού αλλαγής της στάσης των πελατών και υπολογισμού του μεγέθους του σφάλματος.

5.2.9 Ποιοτική έρευνα ικανοποίησης

Στόχος και κύρια χαρακτηριστικά ποιοτικών ερευνών:

Ο βασικός στόχος των ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι η εξαγωγή αναλυτικής πληροφορίας και πρόσθετων διευκρινήσεων για τη στάση και τις απόψεις ενός συνόλου πελατών. Τα κύρια χαρακτηριστικά των ποιοτικών ερευνών είναι:

- Οι απαντήσεις των πελατών δεν έχουν προκαθορισμένη μορφή.
- Τα αποτελέσματα των ποιοτικών ερευνών βασίζονται, σε ένα μεγάλο βαθμό, στην παρατήρηση.
- Το δείγμα των πελατών που χρησιμοποιείται είναι μικρό, αλλά πραγματοποιείται σε βάθος ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών.
- Συνήθως, δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Είδη ποιοτικών ερευνών:

Συνεντεύξεις σε βάθος (*in depth interviews*)

Προσωπικές συνεντεύξεις με γενικές ερωτήσεις.

Δεν υπάρχει προκαθορισμένο ερωματολόγιο (ανοικτές απαντήσεις).

Χρόνος συνέντευξης σχετικά μεγάλος (1-2 ώρες)

- Ομάδες συζήτησης πελατών (*focus groups*)

- Ομάδες πελατών (5-10 ατόμων) με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ανοικτή συζήτηση μεταξύ των πελατών γύρω από ένα προκαθορισμένο θέμα.
- Συντονισμός από υπεύθυνο της εταιρείας.
- Παρατηρήσεις (*observations*)
 - Παρατήρηση των πελατών κατά τη διάρκεια αγοράς ή χρήσης ενός προϊόντος.
 - Τεχνικές παρατήρησης: επίσημη παρατήρηση από εκπαιδευμένο προσωπικό, υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες, βιντεοσκόπηση, κ.λπ.
- Συμβουλευτικές ομάδες πελατών (*advisory groups*)
 - Όμοια με ομάδες συζήτησης πελατών.
 - Η σύσταση της ομάδας πελατών έχει διάρκεια 1-2 έτη, έχει μεγάλο βαθμό ομοιογένειας και ασχολείται και συζητά ένα γνωστό και προκαθορισμένο θέμα.

5.2.10 Ποσοτική έρευνα ικανοποίησης

Στόχοι και κύρια χαρακτηριστικά ποσοτικών ερευνών

Οι ποσοτικές έρευνες έχουν ως βασικό στόχο την εξαγωγή συγκεκριμένων μέτρων της ικανοποίησης των πελατών, τα οποία βασίζονται σε στατιστικά αξιόπιστα δεδομένα. Είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού της πελατειακής βάσης. Χρησιμοποιείται ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ενώ αποφεύγονται οι «ανοικτές» ερωτήσεις. Το μέγεθος της πληροφορίας που συλλέγεται για κάθε πελάτη είναι σχετικά μικρό, αλλά το δείγμα της έρευνας είναι αρκετά μεγάλο. Τα αποτελέσματα βασίζονται σε συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης.

Είδη ποσοτικών ερευνών

- Ταχυδρομικές έρευνες
 - Σχετικά χαμηλό κόστος και μεγάλη γεωγραφική κάλυψη
 - Αυτόματη εισαγωγή της πληροφορίας
 - Βέλτιστη λύση σε περιπτώσεις όπου είναι δύσκολη η προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη .
- Προσωπικές συνεντεύξεις
 - Δίνεται η δυνατότητα προσωπικής επαφής με τον πελάτη

- Δημιουργία μιας αμοιβαίας σχέσης εμπιστοσύνης και ενός μόνιμου διαύλου επικοινωνίας
- Υψηλό κόστος και απαίτηση για εξειδικευμένο προσωπικό
- Τηλεφωνικές έρευνες
 - Συνδυασμός των χαρακτηριστικών των προηγούμενων ειδών.
 - Διατηρούν το στοιχείο της προσωπικής επαφής.
 - Δίνεται η δυνατότητα εύκολης κάλυψης απομακρυσμένων γεωγραφικών περιοχών και μεγάλων δειγμάτων.
 - Άμεση διαθεσιμότητα των αποτελεσμάτων.
 - Μείωση του στατιστικού σφάλματος που οφείλεται στην άρνηση απόκρισης των πελατών (*non response bias*).

5.2.11 Χαρακτηριστικά απόδοσης ως κριτήρια ικανοποίησης

Ως κριτήρια ικανοποίησης του πελάτη επισημαίνονται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά απόδοσης ως κριτήρια ικανοποίησης (Dutka, 1995):

- **Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το προϊόν**
 - Σχέση τιμής-ποιότητας
 - Ποιότητα προϊόντος
 - Πλεονεκτήματα προϊόντος
 - Χαρακτηριστικά προϊόντος
 - Σχεδίαση προϊόντος
 - Αξιοπιστία και συνέπεια προϊόντος
 - Ποικιλία προϊόντων ή υπηρεσιών
- **Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση**
 - Εγγύηση
 - Παράδοση
 - Διαχείριση παραπόνων
 - Επίλυση προβλημάτων
- **Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αγορά**
 - Περιποιητικότητα
 - Επικοινωνία
 - Ευκολία ή διευκόλυνση απόκτησης

- Φήμη της εταιρείας
- Επάρκεια της εταιρείας

5.3 Σχεδιασμός έρευνας ικανοποίησης αναγνώστη για το περιοδικό RAM

Ο σχεδιασμός της έρευνας ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα βασικότερα στάδια εφαρμογής ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης για μια επιχείρηση και έχει ως βασικό στόχο τη διασφάλιση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων με παράλληλη αποφυγή λαθών.

Η διαδικασία σχεδιασμού μια έρευνας ικανοποίησης αποτελείται από έξι βασικά βήματα (Kessler, 1996). Έναντι κάθε ενός φαίνεται η εφαρμογή στην έρευνα ικανοποίησης αναγνώστη του RAM:

5.3.1 Καθορισμός στόχων έρευνας

Η έρευνα ικανοποίησης αναγνώστη του RAM αποσκοπεί στους εξής στόχους:

- Μέτρηση, αποτύπωση και ανάλυση της ικανοποίησης και της απαιτητικότητας των αναγνωστών σε σχέση με τις διαστάσεις ικανοποίησης.
- Ανίχνευση για την ύπαρξη ιδιαίτερων προφίλ απαιτητικότητας και ικανοποίησης σε υποομάδες του συνολικού πληθυσμού αναγνωστών.
- Διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων προκειμένου να αξιοποιηθούν από τον εκδότη του RAM στη χάραξη μιας αναγνωστοκεντρικής στρατηγικής του.

5.3.2 Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης και ιεραρχική τους δομή

Το σύνολο των κριτηρίων ικανοποίησης, όπως και η ιεραρχική δομή που σχηματίζουν, πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις ακόλουθες ιδιότητες (Keeney, 1992):

- Ουσιώδης (*essential*) ώστε να υποδηλώνει συγκεκριμένες επιπτώσεις όσον αφορά βασικούς λόγους ενδιαφέροντος του προβλήματος απόφασης.
- Ελέγξιμη (*controllable*) με στόχο την επιλογή μόνο των συνεπειών που επηρεάζουν τις ενέργειες απόφασης.
- Πλήρης (*complete*) ώστε να συμπεριλαμβάνονται όλες οι πιθανές όψεις των επιπτώσεων των ενεργειών απόφασης.
- Μετρήσιμη (*measurable*) με στόχο τον ακριβή ορισμό των κριτηρίων και τον καθορισμό του βαθμού απόδοσής τους.

- Λειτουργική (*operational*) ώστε να εστιάζεται η ανάλυση της απόφασης με βάση το διαθέσιμο χρόνο και προσπάθεια.
- Αποσυνθέσιμη (*decomposable*) ώστε να επιτρέπεται η ανάλυση μεμονωμένων στοιχείων της ιεραρχικής δομής.
- Μη-πλεοναστική (*non-redundant*) ώστε να αποφεύγονται επικαλύψεις πιθανών συνεπειών.
- Περιεκτική (*concise*) με στόχο την ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων χαρακτηριστικών για την ανάλυση της απόφασης.
- Κατανοητή (*understandable*) ώστε να διευκολύνεται η εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων κατά τη διαδικασία της απόφασης.

Η μέθοδος MUSA απαιτεί τον καθορισμό ενός συνόλου διαστάσεων ικανοποίησης οι οποίες αποτελούν μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων με τις ιδιότητες (Σίσκος, 1986):

- Μονοτονία (*monotonicity*): αν για κάθε ζεύγος δράσεων ισχύει $g_i(a) \geq g_i(b)$ για κάθε $i \neq j$ και $g_i(a) > g_i(b)$, τότε η δράση a προτιμάται της b [όπου $g(a)$ είναι η αξιολόγηση της δράσης $a \in A$ πάνω στο κριτήριο g].
- Πληρότητα (*exhaustiveness*): αν για ένα ζεύγος δράσεων ισχύει $g_i(a) = g_i(b)$ για κάθε i τότε η δράση a είναι ισοδύναμη της b , δηλαδή δεν απουσιάζει κανένα κριτήριο απόφασης.
- Μη πλεονασμός (*non-redundancy*): Η διαγραφή ενός κριτηρίου g από το σύνολο των κριτηρίων είναι ικανή να αναιρέσει μια από τις προηγούμενες δυο συνθήκες για κάποιο ζεύγος δράσεων.

Ένα σύστημα τέτοιων μεταβλητών ονομάζεται συνεπής οικογένεια κριτηρίων.

Οι βασικές διαστάσεις ικανοποίησης πελατών παρουσιάζονται στον Πίνακα 9 με συνοπτική ερμηνεία τους (Reynolds and Gutman, 1988).

Πίνακας 9: Βασικές διαστάσεις ικανοποίησης (Reynolds and Gutman, 1988)

Διάσταση ικανοποίησης	Ερμηνεία	Παράδειγμα
Αξιοπιστία	Συνέπεια και αξιοπιστία εξυπηρέτησης πελατών	Συνέπεια της εταιρείας στις συναντήσεις με τους πελάτες
Ανταπόκριση	Διάθεση και ετοιμότητα για άμεση εξυπηρέτηση των πελατών	Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών

Επάρκεια	Ικανότητες και γνώσεις για εξυπηρέτηση των πελατών	Εξειδικευμένες γνώσεις του προσωπικού
Πρόσβαση	Ευκολία και ταχύτητα προσέγγισης από τους πελάτες: -τηλεφωνική επαφή -χρόνος αναμονής -καταλληλότητα ωραρίου -τοποθεσία καταστήματος	Χρόνος αναμονής του πελάτη για να εξυπηρετηθεί
Ευγένεια	Φιλικότητα, ευγένεια τρόπων, κατανόηση και σεβασμός του πελάτη (σεβασμός περιουσίας πελάτη, εμφάνιση προσωπικού, κλπ)	Καλωσόρισμα από το προσωπικό
Επικοινωνία	Ενημέρωση των πελατών σε μία κατανοητή γλώσσα, προσεκτική ακρόαση των αναγκών τους, εξήγηση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα	Σαφήνεια των πληροφοριών που δίνονται στους πελάτες
Εμπιστοσύνη	Αξιοπιστία, εμπιστοσύνη και τιμιότητα στις σχέσεις πελατών και εταιρείας (όνομα εταιρείας, φήμη εταιρείας, κλπ)	Αξιοπιστία εμπορικών πράξεων (συναλλαγών, πληρωμών, κλπ)
Ασφάλεια	Εξάλειψη κινδύνου ή αμφιβολίας στην εξυπηρέτηση των πελατών: -«φυσική» ασφάλεια -«χρηματοοικονομική» ασφάλεια -εχεμύθεια	Ασφάλεια δεδομένων εμπορικών πράξεων κατά την ταξινόμηση και αποθήκευσή τους
Κατανόηση	Γνώση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών (αναγνώριση πελατών και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση)	Κατανόηση αιτημάτων από το προσωπικό

Εξυπηρέτηση	«Φυσικοί» παράγοντες της εξυπηρέτησης των πελατών	Διαφημιστικά ενημερωτικά φυλλάδια εταιρείας
Προϊόν	Προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, πρόσθετες παροχές	Ποιότητα προσφερόμενων προϊόντων
Τιμή	Τιμολογιακή πολιτική, σχέση τιμής-απόδοσης	Σχέση τιμής-απόδοσης

Λαμβάνοντας υπόψη τα ήδη εκτεθέντα θεωρητικά δεδομένα, τα ευρήματα των προγενέστερων σχετικών ερευνών, καθώς επίσης τις απόψεις των στελεχών του περιοδικού, καθορίστηκαν οι διαστάσεις ικανοποίησης (κριτήρια-υποκριτήρια) για τον αναγνώστη του RAM και η ιεραρχική τους δομή σύμφωνα με τον Πίνακα 10:

Συνολική Ικανοποίηση αναγνώστη RAM

Εκδοτικές Αρχές	Ύλη	Συνοδευτικό υλικό	Χρηστικότητα & Καλαισθησία	Τιμή
Αξιοπιστία, αντικειμενικότητα και εκδοτική ανεξαρτησία	Στήλες άποψης	Δώρα	Λειτουργικότητα του όλου πακέτου (τεύχους)	Τιμή τεύχους
	Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας	Εφαρμογές λογισμικού		
Αναπόκριση στις ανάγκες και τις προσδοκίες του αναγνώστη	Επικαιρότητα-ειδησεογραφία		Χρηστικότητα δομής του εντύπου (περιεχόμενα-ενότητες)	Κόστος συνδρομής
	Συμβουλές και οδηγοί χρήσης			
	Συγκριτικές δοκιμές			
	Οδηγός αγοράς			
Ποικιλία, σφαιρικότητα και πληρότητα στην κάλυψη της ύλης	Ramkid (PC και παιδί)		Αισθητική σελίδων/ εξωφύλλων	
	Financial RAM			
	Bit (games & gadgets)			
	ΨΦ (ψηφιακή φωτογραφία)			
Ευελιξία, διαχείριση αλλαγής	Σειρά εισαγωγικών βιβλίων στην πληροφορική		Ποιότητα χαρτιού και εκτύπωσης	
	Εφαρμογές CD-ROM			
Καλλιέργεια αισθήματος συμμετοχής	Δικτυακός τόπος www.in.gr/ram			
	Διαφημιστικό περιεχόμενο			

Πίνακας 10: Δένδρο κριτηρίων και υποκριτηρίων ικανοποίησης αναγνώστη

5.3.3 Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης

Στην έρευνα για τη μέτρηση της ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε βαθμωτή κλίμακα (*ordinal scale*) σύμφωνα με τις διαβαθμίσεις

- 1: Δυσανεστημένος/η
- 2: Μάλλον δυσανεστημένος/η
- 3: Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσανεστημένος/η
- 4: Μάλλον ικανοποιημένος/η
- 5: Ικανοποιημένος/η

5.3.4 Επιλογή δείγματος και καθορισμός διαδικασίας διεξαγωγής έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η αποστολή ερωτηματολογίου στους αναγνώστες μέσα στο τεύχος Μαΐου 2005 του RAM.

Για αύξηση της ανταπόκρισης και συμμετοχής το ερωτηματολόγιο είχε προπληρωμένο τέλος (η αποστολή ήταν δωρεάν για τον αναγνώστη). Παράλληλα στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου προβαλλόταν μια προσφορά δέκα ετήσιων συνδρομών στο περιοδικό σε ισάριθμους αναγνώστες, η επιλογή των οποίων θα γινόταν μετά από κλήρωση μεταξύ όσων θα συμμετείχαν στο διαγωνισμό.

5.3.5 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα βασικό εργαλείο αμφίδρομης επικοινωνίας επιχείρησης-πελατών. Αν και δεν υπάρχει αναλυτικό μεθοδολογικό πλαίσιο για το σχεδιασμό του, είναι κοινά αποδεκτό ότι θα πρέπει:

- Να είναι απλό, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα κατανόησης από την πλευρά των πελατών.
- Να είναι συγκεκριμένο ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης.
- Να έχει τέτοια δομή που να διευκολύνει τη συμπλήρωσή του, ώστε αφενός να μεγιστοποιείται η ανταπόκριση των πελατών και αφετέρου να διασφαλίζεται η εγκυρότητα των συλλεγόμενων πληροφοριών.

Για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου μορφοποιήθηκαν ερωτήσεις για κάθε ένα από τα κριτήρια και υποκριτήρια του «δένδρου ικανοποίησης αναγνώστη» και συμπληρώθηκαν με ερωτήσεις «συνολικής ικανοποίησης» τόσο για το περιοδικό συνολικά όσο και για κάθε ένα κριτήριο.

Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώθηκε με ενότητα συμπλήρωσης δημογραφικών στοιχείων του συμμετέχοντος (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, εκπαίδευση,

εισόδημα, διεύθυνση κατοικίας) για λόγους τμηματοποίησης του συνολικού πληθυσμού (Dutka, 1995, Naumann and Giel, 1995, Vavra, 1997).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελεί το *Παράρτημα Α* της παρούσας διατριβής.

5.3.6 Δοκιμή ερωτηματολογίου

Πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε δοκιμή του σε δείγμα είκοσι αναγνωστών. Έγιναν διορθώσεις στο ερωτηματολόγιο βάσει των παρατηρήσεων (κυρίως αφορούσαν σε διαφοροποίηση της διατύπωσης κάποιων ερωτήσεων ώστε να είναι πιο ευνόητες και να αποφευχθούν λάθη και παρανοήσεις).

5.3.7 Ανάπτυξη εφαρμογής καταχώρησης πληροφοριών σε βάση δεδομένων

Με δεδομένο το μεγάλο όγκο της υπό διαχείριση πληροφορίας (σχεδόν 900 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, με το καθένα να περιλαμβάνει περίπου 50 «αξίες») κρίθηκε σκόπιμη για λόγους οικονομίας χρόνου, αποτελεσματικότητας και ευχρηστίας, η δημιουργία μιας εφαρμογής βάσης καταχώρησης δεδομένων με αναπτυσσόμενα (*drop down*) μενού (Σχήμα 21).

Section	Sub-section	Rating	
1. ΕΚΔΟΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	Αξιοπιστία, αντικειμενικότητα και εκδοτική ανεξαρτησία	4	
	Ανταπόκριση στα προβλήματα, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του Αναγνώστη	4	
	Ποικιλία, σφαιρικότητα και πληρότητα στην κάλυψη της ύλης	4	
	Ευελξία, διαχείριση αλλαγής	4	
	Καλλιέργεια αισθήματος συμμετοχής	5	
	Συνολική κενοποίηση από τις αρχές του εντύπου	4	
	2. ΥΛΗ	Στήλες άποψης	4
		Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας	4
		Επικαιρότητα – Ειδησιογραφία	4
		Συμβουλές και οδηγιοί χρήσης	5
Συγκριτικές δοκιμές		4	
Οδηγός αγοράς		4	
Ramkid		5	
Financial Ram		5	
bit		4	
ψφ		4	
Σειρά εισαγωγικών βιβλίων στην πληροφορική	5		
Εφαρμογές CD-ROM	4		
Δικτυακός τόπος www.in.gr/ram	4		
Διαφημιστικό περιεχόμενο	5		
Συνολική κενοποίηση από την ύλη του περιοδικού	4		
3. ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	Δώρα	3	
	Εφαρμογές λογισμικού	3	
	Συνολική κενοποίηση από το συνοδευτικό υλικό	3	
4. ΧΡΗΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΛΩΣΗΘΕΙΑ	Χρηστικότητα του όλου πακέτου (τεύχος)	4	
	Χρηστικότητα	4	
	Αισθητική σελίδων/ εξώφυλλων	3	
	Ποιότητα χαρτί και εκτύπωσης	3	
	Συνολική κενοποίηση από την χρηστικότητα και την καλαισθησία	3	
5. ΤΙΜΗ	Τιμή τεύχους	3	
	Κόστος συνδρομής	3	
	Συνολική κενοποίηση από την τιμή	3	
6. ΔΙΑΘΕΣΗ	Εκταση δικτύου διανομής (γεωγραφική κάλυψη)	5	
	Αποδοτικότητα δικτύου διανομής (έγκαιρη διακίνηση-διαθεσιμότητα)	5	
	Συνδρομητικές υπηρεσίες	3	
	Συνολική κενοποίηση από την διάθεση	5	
7. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	Διαχείριση παραπόνων-Αντικατάσταση ελαττωματικών Τηλεφωνική εξυπηρέτηση αναγνωστών, επίλυση προβλημάτων	3	
	Εξυπηρέτηση	3	
	Συνολική κενοποίηση από την εξυπηρέτηση	3	
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ			
Λοιπόν/όχι/όχι καθόλου		4	

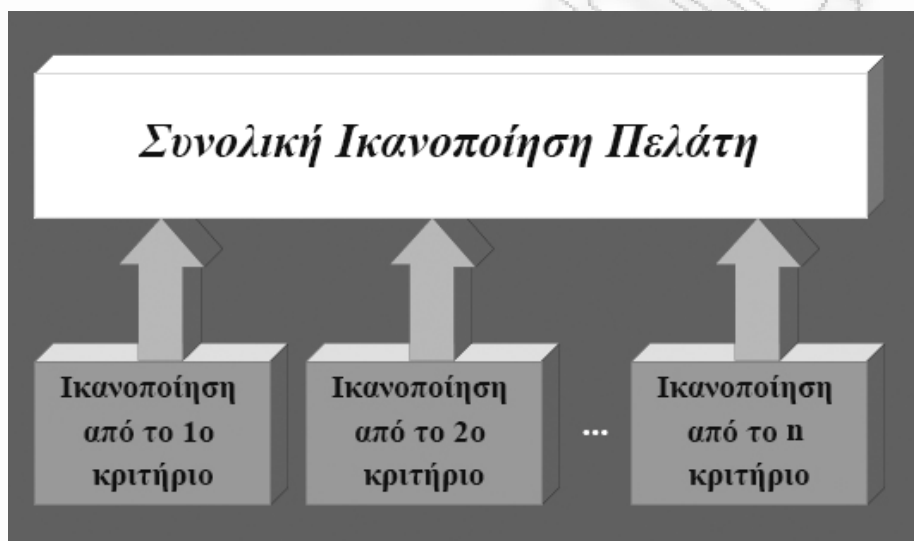
Σχήμα 21: Εφαρμογή καταχώρησης πληροφοριών σε βάση δεδομένων

5.4 Η μεθοδολογία MUSA (MULTICriteria Satisfaction Analysis)

5.4.1 Βασικές αρχές της μεθοδολογίας

Η συνολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Βασικός σκοπός της μεθόδου MUSA είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μια μαθηματική συνάρτηση αξιών.

Η μέθοδος ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000).



Σχήμα 22: Σύνθεση προτιμήσεων των πελατών (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

5.4.2 Μαθηματική μορφή

Εξίσωση ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης:

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^-$$

Πρόκειται για πρόβλημα μαθηματικού προγραμματισμού με στόχο την ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των σφαλμάτων υπό τους περιορισμούς:

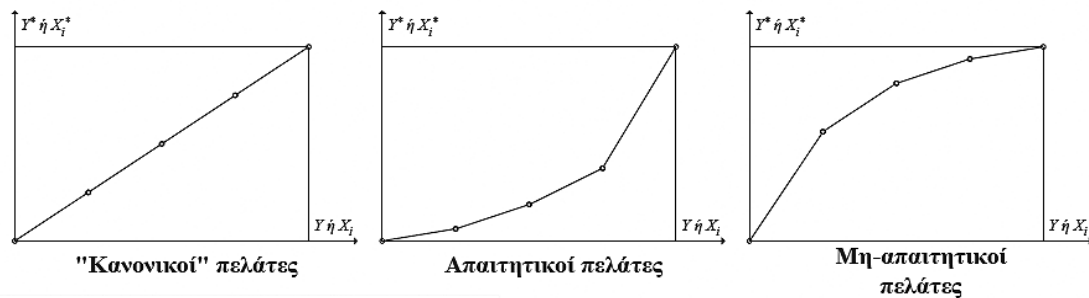
- εξίσωση παλινδρόμησης για κάθε πελάτη.
- κανονικοποίησης των συναρτήσεων ικανοποίησης.
- μονοτονίας των συναρτήσεων ικανοποίησης.

Η ανάλυση ευστάθειας αντιμετωπίζεται ως ένα πρόβλημα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης.

5.4.3 Συναρτήσεις ικανοποίησης

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης.

Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών (τα αποτελέσματα ισχύουν τόσο για την ολική, όσο και για τις μερικές συναρτήσεις ικανοποίησης).



Σχήμα 23: Συναρτήσεις ικανοποίησης για κανονικούς, απαιτητικούς και μη-απαιτητικούς πελάτες (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

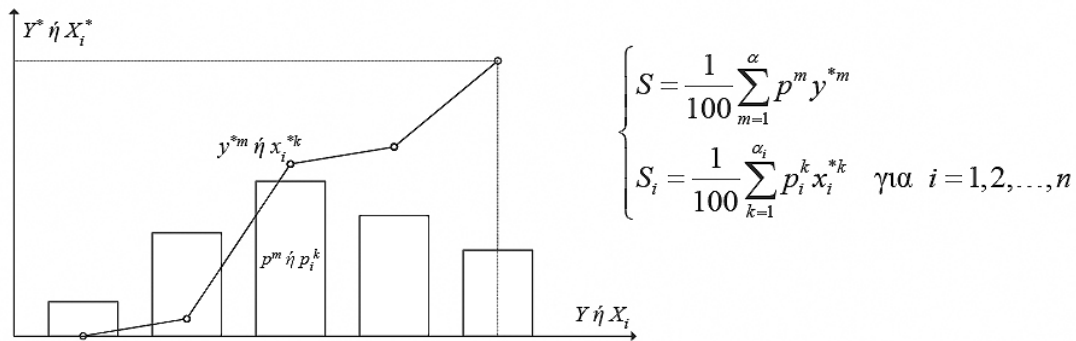
5.4.4 Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η απόφαση για να θεωρηθεί κάποιο κριτήριο ως «σημαντικό», σε ένα βαθμό, εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται.

Δεν θα πρέπει να λησμονείται η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας, ότι δηλαδή τα βάρη είναι βαθμοί παραχώρησης (*trade-offs*) μεταξύ των αξιών στα κριτήρια.

5.4.5 Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

Οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης δείχνουν στο διάστημα 0-100% το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών και μπορούν να θεωρηθούν ως τα βασικά μέτρα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας.



Σχήμα 24: Ορισμός μέσων δεικτών ικανοποίησης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

5.4.6 Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας

Υπολογίζονται ανάλογα με το σχήμα της συνολικής και των μερικών συναρτήσεων αξιών και εκφράζουν την μέση απόκλιση των συναρτήσεων ικανοποίησης από μια «κανονική»/γραμμική συνάρτηση αξιών. Είναι κανονικοποιημένοι στο διάστημα [1, 1] και ισχύει:

- Ουδέτεροι πελάτες ($D=0$ ή $D_i=0$): η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή (οι συγκεκριμένοι πελάτες όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται).
- Απαιτητικοί πελάτες ($D=1$ ή $D_i=1$): η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κυρτή μορφή (η ομάδα αυτή των πελατών δεν είναι ικανοποιημένη παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών).
- Μη απαιτητικοί πελάτες ($D=-1$ ή $D_i=-1$): η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή (οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται).

Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.

5.4.7 Μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας

Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-ικανοποίηση (δυσαρέσκεια) των πελατών. Για το λόγο αυτό, ορίζεται ένα σύνολο μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τις σχέσεις:

$$I_i = b_i (1 - S_i) \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n$$

Οι μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας δείχνουν τα περιθώρια βελτίωσης σε ένα συγκεκριμένο κριτήριο ικανοποίησης, λαμβάνοντας υπόψη και τη σπουδαιότητά του.

5.4.8 Το σύστημα MUSA

Το σύστημα MUSA βασίζεται στην ομώνυμη πολυκριτήρια συλλογική μέθοδο. Είναι ένα πελατοκεντρικό εργαλείο μέτρησης και ανάλυσης ικανοποίησης πελατών. Ως βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος θα επισημαίναμε τα ακόλουθα:

- Σεβασμός της ποιοτικής μορφής των απόψεων και προτιμήσεων των πελατών,
- Ολοκληρωμένη και κατανοητή εικόνα του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα, και
- Απλότητα, φιλικότητα και αποτελεσματικότητα χρήσης.

Η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας γίνεται μέσω του λογισμικού MUSA for Windows που έχει εξελιχθεί ειδικά για το σκοπό αυτό.

5.5 Αποτελέσματα

5.5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Συνολικά επιστράφηκαν απαντημένα από αναγνώστες 893 ερωτηματολόγια. Από την ανάλυση του συνολικού αυτού «πληθυσμού» ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση, το μέσο μηνιαίο εισόδημα, τη διεύθυνση κατοικίας και την επαγγελματική κατάσταση προέκυψαν τα στοιχεία που συγκεντρώνονται στους Πίνακες 11-17.

Πίνακας 11: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με το φύλο

Φύλο		%
Άνδρες	791	88,58
Γυναίκες	102	11,42
	893	100,00

Πίνακας 12: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση		%
Άγαμος	414	46,36
Έγγαμος χωρίς τέκνα	66	7,39
Έγγαμος με τέκνα	413	46,25
	893	100,00

Πίνακας 13: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με την ηλικία

Ηλικία		%
13-17	67	7,50
18-24	107	11,98
25-34	249	27,88
35-44	319	35,72
45-54	119	13,33
55-64	32	3,58
	893	100,00

Πίνακας 14: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με την εκπαίδευση

Εκπαίδευση		%
Ανώτερη – Ανώτατη	679	76,04
Βασική	21	2,35
Μέση	193	21,61
	893	100,00

Πίνακας 15: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με το μέσο μηνιαίο εισόδημα

Μέσο μηνιαίο εισόδημα		%
Έως 1000 €	350	39,19
1000 – 2000 €	370	41,43
Πάνω από 2000 €	173	19,37
	893	100,00

Πίνακας 16: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με το επάγγελμα

Απασχόληση		%
Άνεργος	24	2,69
Ανώτατο στέλεχος	31	3,47
Ανώτερο στέλεχος	136	15,23
Επιστήμονας-Ελεύθερος επαγγελματίας	218	24,41
Επιχειρηματίας	44	4,93
Εργαζόμενος	277	31,02
Μαθητής	75	8,40
Φοιτητής	88	9,85
	893	100,00

Πίνακας 17: Κατανομή % των αναγνωστών σε σχέση με την περιοχή κατοικίας

Περιοχή κατοικίας		%
Αθήνα-Πειραιάς	381	42,67
Θεσσαλονίκη	114	12,77
Πόλεις με πληθυσμό μεγαλύτερο των 50.000 κατοίκων	140	15,68
Πόλεις με πληθυσμό μεταξύ 50.000 και 10.000 κατοίκων	115	12,88
Κωμοπόλεις-χωριά με πληθυσμό μικρότερο των 10.000 κατοίκων	143	16,01
	893	100,00

5.5.2 Βάρη και δείκτες για τα κριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα κυριότερα σημεία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα τόσο για τη συνολική ικανοποίηση (*global satisfaction*) αναγνώστη όσο και για καθένα από τα επτά κριτήρια ικανοποίησης. Για κάθε επιμέρους κριτήριο αποδίδονται εποπτικά τα βάρη με τα οποία βρέθηκαν να συμμετέχουν στη συνολική ικανοποίηση για το κριτήριο τα εκάστοτε υποκριτήρια, καθώς και οι αντίστοιχοι μέσοι δείκτες ικανοποίησης.

Τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας παρατίθενται αναλυτικά στο Παράρτημα Β1: «Αποτελέσματα λογισμικού *MUSA for Windows* για το πρόβλημα “Συνολική (*global*) Ικανοποίηση Αναγνώστη του RAM”».

Πριν από την παρουσίαση κρίνεται σκόπιμη μια αναφορά στις θεωρητικές έννοιες που αποτελούν το κλειδί τόσο για την εφαρμογή της μεθόδου όσο και για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων:

- Τα **βάρη** των κριτηρίων ικανοποίησης υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί. Η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας είναι ότι τα βάρη αποτελούν βαθμούς παραχώρησης (*trade-offs*) μεταξύ των αξιών στα κριτήρια.
- Οι **μέσοι δείκτες ικανοποίησης** είναι μεγέθη κανονικοποιημένα (0-100%) και αποτελούν τη μέση τιμή της αντίστοιχης συνάρτησης αξιών. Ο ορισμός των μέσων δεικτών ικανοποίησης –τόσο ολικά όσο και για κάθε ένα από τα κριτήρια ικανοποίησης ξεχωριστά– κρίνεται αναγκαίος για τους ακολούθους λόγους:

- Παρουσιάζουν με απλό και κατανοητό τρόπο την κατάσταση της ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών.
 - Συνδυάζουν τα αποτελέσματα της μεθόδου MUSA με την περιγραφική στατιστική ανάλυση της έρευνας ικανοποίησης.
 - Δίνουν τη δυνατότητα υλοποίησης ενός συστήματος αξιολόγησης και επιδόσεων (*benchmarking*).
- Οι **μέσοι δείκτες απαιτητικότητας** (ολικής ή μερικής, σύμφωνα με το εκάστοτε κριτήριο) αποτελούν μια ποσοτική μεταβλητή για την έννοια της απαιτητικότητας. Εκμεταλλεύονται το σύνολο των πληροφοριών που δίνουν οι συναρτήσεις ικανοποίησης και εκφράζουν τη μέση απόκλιση των συναρτήσεων ικανοποίησης από μια «κανονική» ή «ουδέτερη» (γραμμική) συνάρτηση αξιών.
 - Είναι κανονικοποιημένοι στο διάστημα $[-1, 1]$. Η αξία 1 σημαίνει αναγνώστες με μέγιστο βαθμό απαιτητικότητας, η αξία 0 αφορά «ουδέτερους» ως προς την απαιτητικότητα πελάτες ενώ η αξία -1 αντιστοιχεί σε αναγνώστες που παρουσιάζουν τον ελάχιστο βαθμό απαιτητικότητας.
 - Εκτός από τον καθορισμό των προτιμήσεων και του τρόπου συμπεριφοράς των αναγνωστών οι δείκτες απαιτητικότητας μπορούν να υποδείξουν και το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί από την πλευρά του εκδότη για τη βελτίωση της συγκεκριμένης διάστασης ικανοποίησης κατά τον σχεδιασμό μιας αναγνωστοκεντρικής στρατηγικής.

Προσθετική συνάρτηση ικανοποίησης (*additive value utility function*):

Η εκτίμηση της συνάρτησης ικανοποίησης (ή συνάρτησης αξιών-χρησιμότητας) αποτελεί το σημαντικότερο αποτέλεσμα της μεθόδου MUSA, δεδομένου ότι εκφράζει την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Αντιπροσωπεύει τη δομή των προτιμήσεων του αναγνώστη και υποδεικνύει τις επιπτώσεις των κριτηρίων ικανοποίησης.

5.5.3 Εποπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας (σύνολο αναγνωστών του RAM)

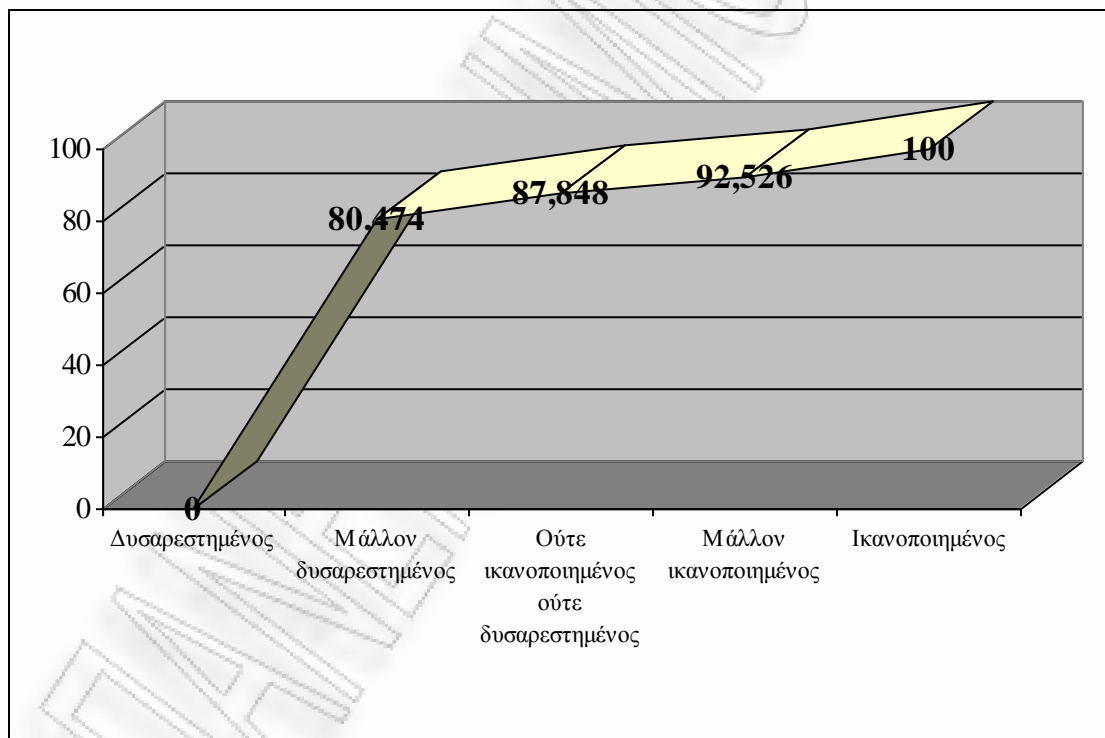
Στους πίνακες και τα σχήματα που ακολουθούν παρουσιάζονται εποπτικά τα κυριότερα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά στο σύνολο των αναγνωστών του RAM.

Πίνακας 18: Συχνότητες απαντήσεων ικανοποίησης αναγνωστών

Κλίμακα	Συχνότητες (%)
Δυσανεστημένος	0,112
Μάλλον δυσανεστημένος	1,456
Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	9,406
Μάλλον ικανοποιημένος	52,856
Ικανοποιημένος	36,17

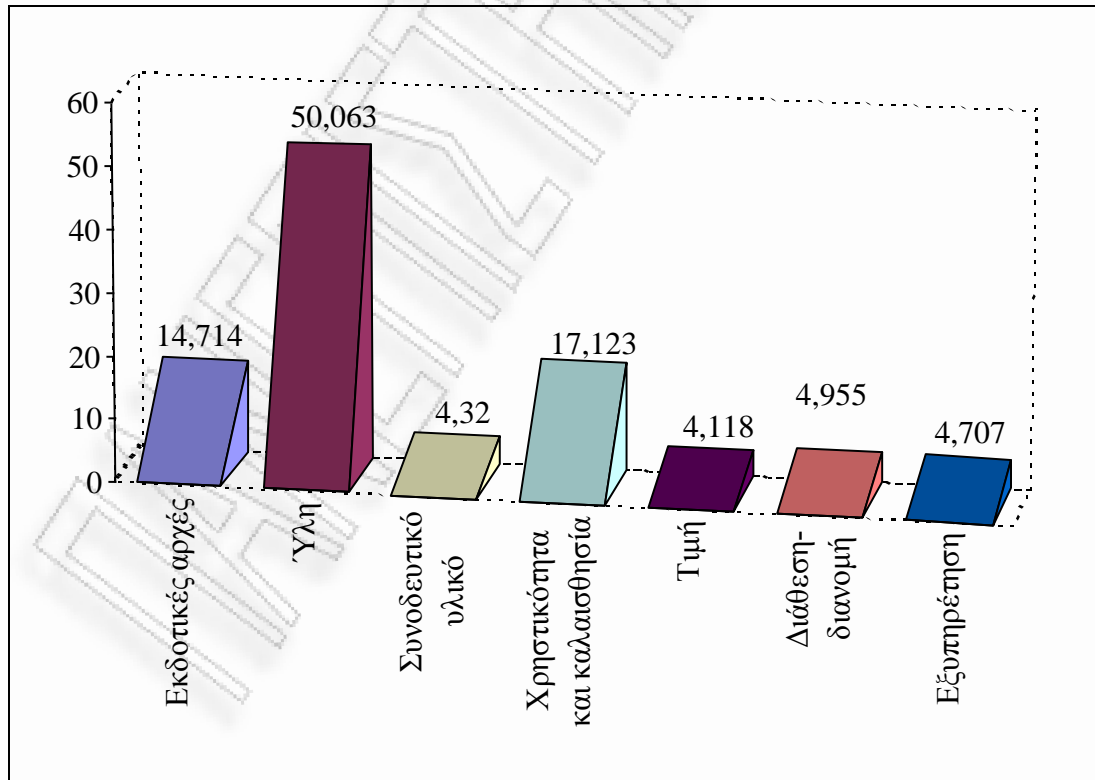
Πίνακας 19: Αξίες συλλογικής συνάρτησης ικανοποίησης (*global satisfaction*)

Κλίμακα	Προστιθέμενη αξία
Δυσανεστημένος	0
Μάλλον δυσανεστημένος	80,474
Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	87,848
Μάλλον ικανοποιημένος	92,526
Ικανοποιημένος	100

**Σχήμα 25: Συλλογική συνάρτηση ικανοποίησης αναγνωστών του RAM**

Πίνακας 20: Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης και δείκτες για τους αναγνώστες του RAM

	Βάρη		Δείκτες	
Κριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη RAM		Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	Μέσος δείκτης αποτελεσμα- τικότητας
Συνολική (Global) ικανοποίηση		94,510	-73,898	
Εκδοτικές αρχές	14,714	94,200	-72,816	0,853
Ύλη	50,063	98,134	-91,119	0,934
Συνοδευτικό υλικό	4,320	73,958	-7,402	1,125
Χρηστικότητα και καλαισθησία	17,123	96,872	-76,639	0,536
Τιμή	4,118	55,034	-2,861	1,852
Διάθεση-διανομή	4,955	87,850	-19,273	0,602
Εξυπηρέτηση	4,707	76,952	-15,018	1,085



Σχήμα 26: Βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης αναγνωστών του RAM

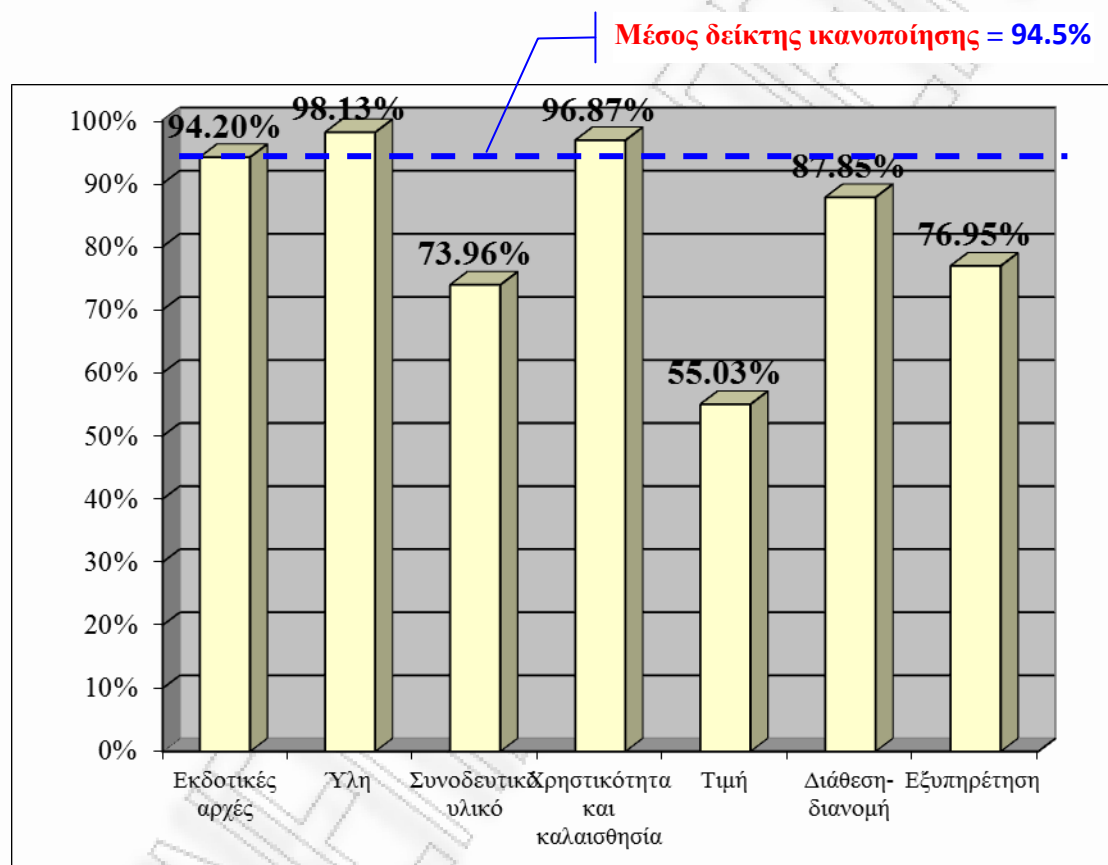
Αποτελέσματα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης:

Δείκτης ευστάθειας: 65,77 %

Δείκτης προσαρμογής: 97,23 %

Επίπεδο ολικής πρόβλεψης: 62,15 %

Διακύμανση δείκτη ολικής ικανοποίησης (=94,510): 94,500 (μέσος), 98,600 (μέγιστος), 78,500 (ελάχιστος).

**Σχήμα 27: Μέσος δείκτης ικανοποίησης αναγνωστών ανά κριτήριο**

Σχολιασμός των συνολικών αποτελεσμάτων για τα βάρη και τους δείκτες σχετικά με τα κριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη:

α) Αξιοπιστία αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα κρίνονται αξιόπιστα και κατάλληλα για την υποστήριξη λήψης αποφάσεων για τη διαμόρφωση μιας αναγνωστοκεντρικής στρατηγικής, δεδομένου

ότι όλοι οι δείκτες κινούνται μέσα στα θεωρητικά προβλεπόμενα διαστήματα αξιοπιστίας της μεθόδου MUSA.

Συγκεκριμένα ο δείκτης ευστάθειας βρέθηκε 65,77% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερος του 60%), ο δείκτης προσαρμογής βρέθηκε 97,23% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερος του 90%) και το επίπεδο ολικής πρόβλεψης βρέθηκε 62,15% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερο του 55%).

β) Συνολική ικανοποίηση

Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης για τον αναγνώστη του RAM βρέθηκε 94,510%, δηλαδή πολύ υψηλός, υποδηλώνει ιδιαίτερα ικανοποιημένους αναγνώστες.

Παράλληλα ο μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας βρέθηκε -73,898%. Αυτό δείχνει ότι οι αναγνώστες του περιοδικού RAM είναι «μη απαιτητικοί» πελάτες —αρκεί δηλαδή η εκπλήρωση ενός μικρού μόνο ποσοστού των προσδοκιών τους για να δηλώσουν «ικανοποιημένοι».

γ) Βάρη κριτηρίων και δείκτες ικανοποίησης

Το κριτήριο που βρέθηκε να έχει το μεγαλύτερο, και μάλιστα με διαφορά, βάρος στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι το κριτήριο «Ύλη» με τιμή 50,063%. Ακολουθούν τα κριτήρια «Χρηστικότητα και καλαισθησία» με τιμή 17,123% και «Εκδοτικές αρχές» με τιμή 14,714%. Ωστόσο δεν προκύπτει η σύσταση προς τον εκδότη για ενέργειες βελτίωσης σε σχέση με κάποιο από τα κριτήρια αυτά, δεδομένου ότι ο μέσος δείκτης ικανοποίησης του αναγνώστη είναι ήδη πολύ υψηλός (98,134%, 96,872% και 94,200% αντίστοιχα για τα τρία κριτήρια).

Ο συνδυασμός «υψηλής απόδοσης του εντύπου / υψηλής σημαντικότητας για τον αναγνώστη» που ισχύει για τα τρία αυτά κριτήρια τα αναδεικνύει σε χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συγκριτικό πλεονέκτημα του εντύπου απέναντι στον ανταγωνισμό. Μάλιστα στις περισσότερες περιπτώσεις οι αντίστοιχες διαστάσεις ικανοποίησης (κριτήρια) αποτελούν και τη βασική αιτία και ειδοποιό διαφορά λόγω της οποίας έχει επιλεγεί η αγορά του εξεταζόμενου προϊόντος.

Παρά το ότι δεν υπάρχουν σημαντικά κριτήρια για τα οποία οι αναγνώστες να μην δηλώνουν ικανοποιημένοι, ενδέχεται να προκύψει σύσταση για ενέργειες βελτίωσης στη συνέχεια της έρευνας, σε σχέση με συγκεκριμένα υποκριτήρια ή σε σχέση με συγκεκριμένες ομάδες (*segment*) του πληθυσμού.

Τα υπόλοιπα τέσσερα κριτήρια («Συνοδευτικό υλικό», «Τιμή», «Διάθεση-διανομή» και «Εξυπηρέτηση») έχουν βάρη μεταξύ 4 και 5%. Περιθώρια βελτίωσης της ικανοποίησης στα κριτήρια αυτά υπάρχουν, ειδικά ως προς την «Τιμή», όπου ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 55,034% (στο «Συνοδευτικό υλικό» είναι 73,958%, στην «Εξυπηρέτηση» 76,952% και στη «Διάθεση-διανομή» 87,850%). Ωστόσο ο αποφασίζων δεν θα πρέπει να παραβλέψει ότι η συμμετοχή των εν λόγω κριτηρίων

στη συνολική ικανοποίηση, όπως προκύπτει από τα βάρη τους, είναι μάλλον περιορισμένη.

Ειδικότερα στο κριτήριο «Διάθεση-διανομή» ο παρατηρούμενος συνδυασμός «υψηλής απόδοσης του εντύπου / χαμηλής σημαντικότητας για τον αναγνώστη» μπορεί να εισαγάγει τον αποφασίζοντα σε μια προβληματική «μεταφοράς πόρων».

5.5.4 Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης (σύνολο αναγνωστών του RAM)

«Εκδοτικές Αρχές»

Για τα πέντε υποκριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη για το κριτήριο «Εκδοτικές Αρχές» βρέθηκαν τα αποτελέσματα που φαίνονται στον Πίνακα 21.

Πίνακας 21: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Εκδοτικές Αρχές»

	Βάρη	Δείκτες		
Υποκριτήρια ικανοποίησης για το κριτήριο «Εκδοτικές αρχές»		Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	Μέσος δείκτης αποτελεσμα- τικότητας
Αξιοπιστία, ειλικρίνεια και εκδοτική ανεξαρτησία	5,024	84,949	-20,374	0,756
Ανταπόκριση στα προβλήματα, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του αναγνώστη	20,200	95,329	-79,384	0,944
Ποικιλία, σφαιρικότητα και πληρότητα στην κάλυψη της ύλης	6,196	88,560	-35,442	0,709
Ευελιξία/Διαχείριση της αλλαγής	64,213	97,778	-93,771	1,427
Καλλιέργεια αισθήματος συμμετοχής	4,368	67,819	-8,420	1,406

Το υποκριτήριο που βρέθηκε να έχει το μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι το «Ευελιξία/Διαχείριση της αλλαγής» με τιμή 64,213%. Ακολουθεί το υποκριτήριο «Ανταπόκριση στα προβλήματα, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του αναγνώστη» με τιμή 20,200%. Ωστόσο δεν προκύπτει σύσταση προς τον εκδότη για ενέργειες βελτίωσης σε σχέση με κάποιο από τα κριτήρια αυτά, δεδομένου ότι ο μέσος δείκτης ικανοποίησης του αναγνώστη είναι ήδη πολύ υψηλός (97,778% και 95,329% αντίστοιχα).

Ο συνδυασμός «υψηλής απόδοσης του εντύπου / υψηλής σημαντικότητας για τον αναγνώστη» που ισχύει για τα δυο αυτά υποκριτήρια τα αναδεικνύει σε χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συγκριτικό πλεονέκτημα του εντύπου απέναντι στον ανταγωνισμό.

Τα υπόλοιπα τρία υποκριτήρια («Αξιοπιστία, ειλικρίνεια και εκδοτική ανεξαρτησία», «Ποικιλία, σφαιρικότητα και πληρότητα στην κάλυψη της ύλης» και «Καλλιέργεια αισθήματος συμμετοχής») έχουν βάρη μεταξύ 4,3 και 6,2%. Περιθώρια βελτίωσης της ικανοποίησης στα υποκριτήρια αυτά υπάρχουν, ειδικά ως προς την «Καλλιέργεια αισθήματος συμμετοχής», όπου ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 67,819% (στα άλλα δυο είναι 84,949% και 88,560%).

Ωστόσο ο αποφασίζων δεν θα πρέπει να παραβλέψει ότι η συμμετοχή των εν λόγω υποκριτηρίων στη συνολική ικανοποίηση, όπως προκύπτει από το βάρος τους, είναι περιορισμένη.

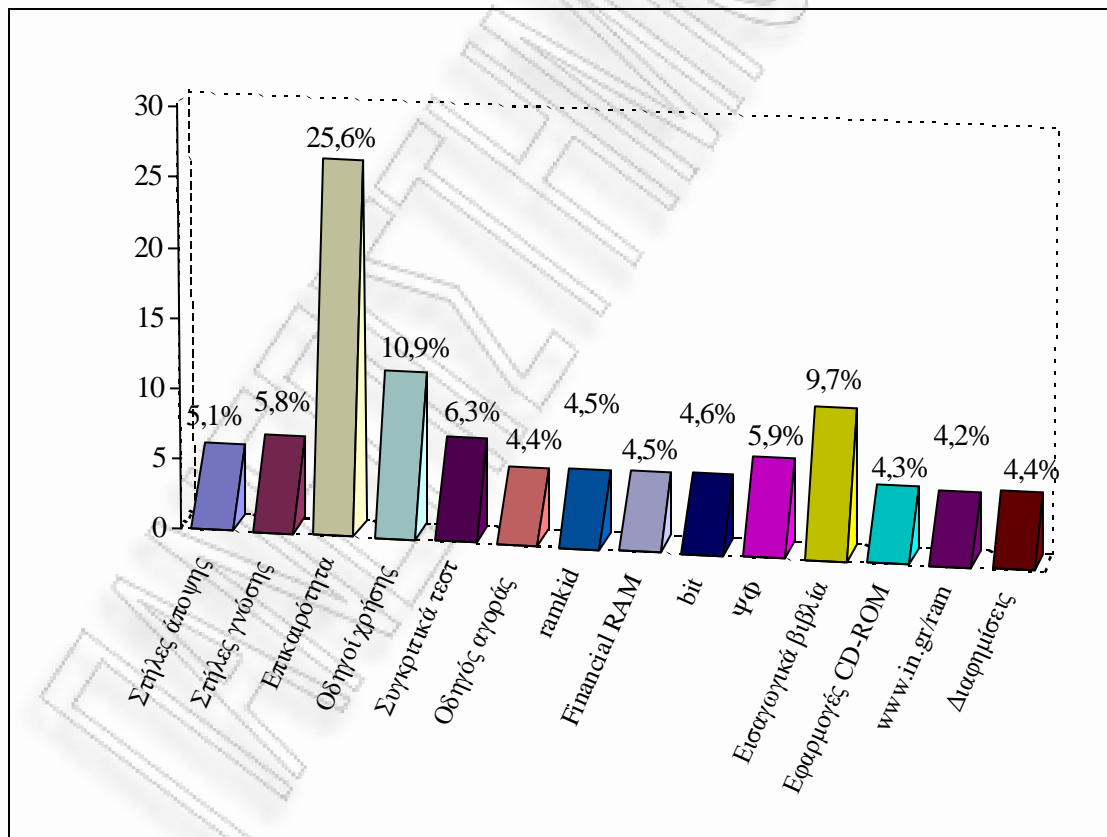
«Υλη»

Για τα 14 υποκριτήρια ικανοποίησης για το κριτήριο «Υλη» βρέθηκαν τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 22 και αποδίδονται εποπτικά στα Σχήματα 28 και 29.

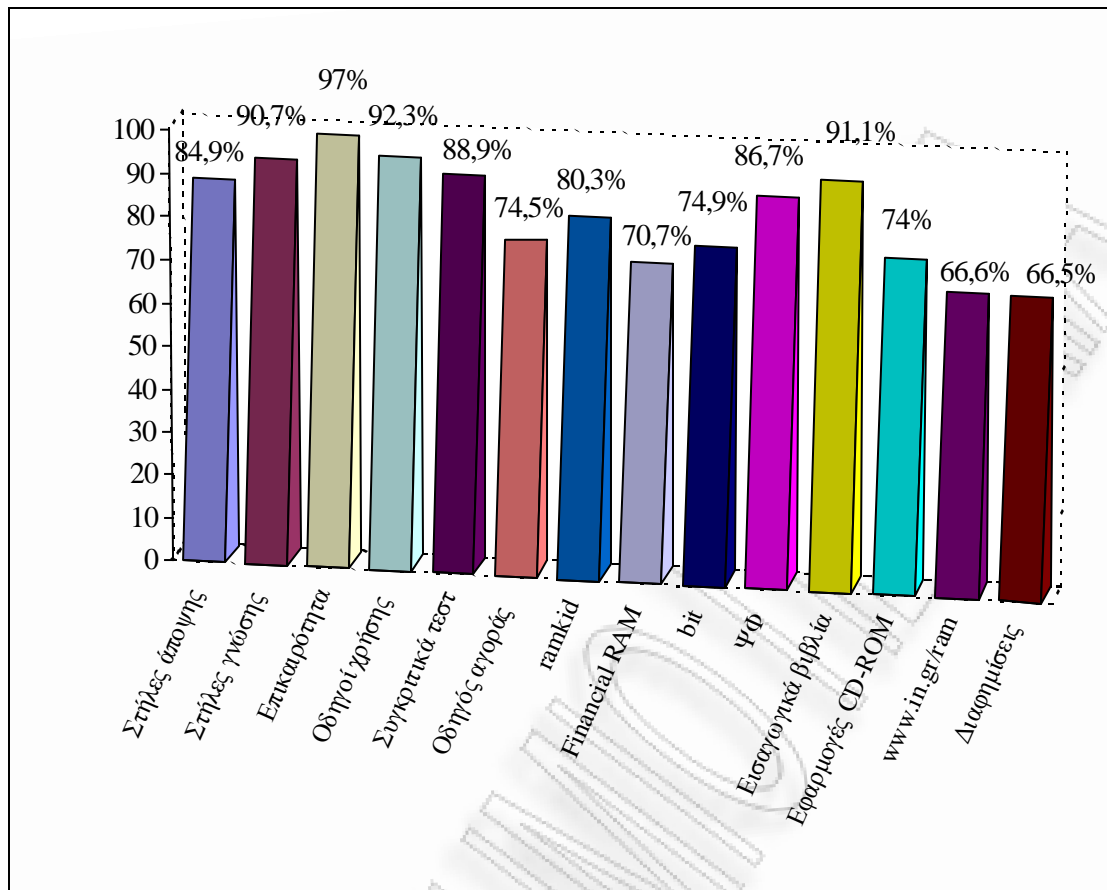
Πίνακας 22: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Υλη»

	Βάρη		Δείκτες	
Υποκριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη για το κριτήριο «Υλη»		Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας
Στήλες άποψης	5,104	85,433	-21,631	0,743
Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας	5,811	90,663	-31,160	0,543
Επικαιρότητα-ειδησεογραφία	25,617	97,037	-84,386	0,759

Συμβουλές και οδηγοί χρήσης	10,879	92,289	-62,546	0,839
Συγκριτικά τεστ	6,335	88,898	-36,855	0,703
Οδηγός αγοράς	4,353	74,457	-8,110	1,112
ramkid	4,468	80,335	-10,466	0,879
Financial RAM	4,463	70,637	-10,383	1,311
bit	4,575	74,867	-12,567	1,150
ΨΦ	5,868	86,688	-31,830	0,781
Σειρά βιβλίων πληροφορικής	9,660	91,102	-58,594	0,860
Εφαρμογές CD-ROM	4,341	74,028	-7,866	1,128
www.in.gr/ram	4,156	66,576	-3,750	1,389
Διαφημιστικό περιεχόμενο	4,370	66,549	-8,464	1,462



Σχήμα 28: Βάρη των υποκριτηρίων για το κριτήριο «Ύλη»



Σχήμα 29: Μέσος δείκτης ικανοποίησης ανά υποκριτήριο της «Ύλης»

Το υποκριτήριο που βρέθηκε να έχει το μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι το «Επικαιρότητα-ειδησεογραφία» με τιμή 25,617% (μέσος δείκτης ικανοποίησης 97,037%). Ακολουθούν με αρκετά μεγάλα, συγκριτικά, βάρη τα υποκριτήρια «Συμβουλές και οδηγοί χρήσης» (βάρος 10,879%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 92,289%) και «Σειρά βιβλίων εισαγωγής στην πληροφορική» (βάρος 9,660%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 91,102%). Με λίγο χαμηλότερα βάρη έπονται τα υποκριτήρια «Συγκριτικά τεστ» (βάρος 6,335%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 88,898%), «ΨΦ» (βάρος 5,868%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 86,688%), «Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας» (βάρος 5,811%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 90,663%), «Στήλες άποψης» (βάρος 5,104%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 85,433%).

Παρατηρούμε ότι για τα τρία σημαντικότερα υποκριτήρια («Επικαιρότητα-ειδησεογραφία», «Συμβουλές και οδηγοί χρήσης» και «Σειρά βιβλίων εισαγωγής στην πληροφορική») ισχύει ο συνδυασμός «υψηλής απόδοσης του εντύπου / υψηλής σημαντικότητας για τον αναγνώστη» που δεν αφήνει μεν περιθώριο ενεργειών βελτίωσης αλλά τα αναδεικνύει σε χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συγκριτικό πλεονέκτημα του εντύπου απέναντι στον ανταγωνισμό.

Για τα αμέσως επόμενα σε σημαντικότητα υποκριτήρια («Συγκριτικά τεστ», «ΨΦ», «Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας» και «Στήλες άποψης») μπορεί να συστηθούν στον εκδότη περιορισμένες ενέργειες βελτίωσης –ιδιαίτερα σε περίπτωση που είναι εφικτή υψηλή αποτελεσματικότητα με μικρή προσπάθεια και χαμηλή δέσμευση πόρων– δεδομένου ότι ο μέσος δείκτης ικανοποίησης για αυτά κυμαίνεται μεταξύ 85 και 90%, παρουσιάζει δηλαδή μικρό περιθώριο ανόδου.

Αρκετά μεγαλύτερα περιθώρια ανόδου παρουσιάζουν όλα τα υπόλοιπα υποκριτήρια (κατά φθίνουσα σειρά βάρους «bit», «ramkid», «Financial RAM», «Διαφημιστικό περιεχόμενο», «Οδηγός αγοράς», «Εφαρμογές CD-ROM» και «Δικτυακός τόπος www.in.gr/ram»), τα βάρη των οποίων είναι παραπλήσια (κυμαίνονται μεταξύ 4,1 και 4,6%) ενώ οι αντίστοιχοι μέσοι δείκτες ικανοποίησης κυμαίνονται μεταξύ 66 και 80%.

Με δεδομένη την επιφύλαξη ότι η συμμετοχή των εν λόγω υποκριτηρίων στη συνολική ικανοποίηση, όπως προκύπτει από το βάρος τους, είναι περιορισμένη ο αποφασίζων μπορεί να εξετάσει τη δυνατότητα βελτιωτικών ενεργειών με πρώτη προτεραιότητα στα υποκριτήρια «δικτυακός τόπος του περιοδικού» (μέσος δείκτης ικανοποίησης 66,576%) και «Financial RAM» (70,637%) και με δεύτερη προτεραιότητα στα υποκριτήρια «Εφαρμογές CD-ROM» (μέσος δείκτης ικανοποίησης 74,028%), «Οδηγός αγοράς» (74,457%), «bit» (74,867%).

Τέλος όσον αφορά στο υποκριτήριο «ramkid» (βάρος 4,468%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 80,335%) παρατηρείται σε σχέση με τα υπόλοιπα υποκριτήρια ένας συνδυασμός «υψηλής απόδοσης του εντύπου / χαμηλής σημαντικότητας για τον αναγνώστη» λόγω του οποίου θα μπορούσε να συσταθεί στον αποφασίζοντα η «μεταφορά πόρων», δηλαδή η χρησιμοποίηση μέρους της προσπάθειας και της δαπάνης που επενδύεται στο συγκεκριμένο υποκριτήριο με διαφορετικό, πιο αποτελεσματικό από αναγνωστοκεντρική άποψη, τρόπο.

«Συνοδευτικό υλικό»

Για τα δύο υποκριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη για το κριτήριο «Συνοδευτικό υλικό» βρέθηκαν τα αποτελέσματα που φαίνονται στον Πίνακα 23.

Το υποκριτήριο που βρέθηκε να έχει το μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι το «Δώρα» με τιμή 91,050% (μέσος δείκτης ικανοποίησης 95,054%). Ακολουθεί με μεγάλη διαφορά βαρύτητα το υποκριτήριο «Εφαρμογές λογισμικού» (βάρος 8,950%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 83,747%).

Για το υποκριτήριο «Δώρα» ισχύει ο συνδυασμός «υψηλής απόδοσης του εντύπου / υψηλής σημαντικότητας για τον αναγνώστη» που δεν αφήνει μεν περιθώριο ενεργειών βελτίωσης αλλά το αναδεικνύει σε χαρακτηριστικό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συγκριτικό πλεονέκτημα του εντύπου απέναντι στον ανταγωνισμό. Στην κατεύθυνση διατήρησης και εκμετάλλευσης του εν λόγω

πλεονεκτήματος μπορεί να συσταθεί στον αποφασίζοντα η εξέταση της δυνατότητας εμπλουτισμού του περιοδικού με δίσκους DVD με επιστημονικά ντοκιμαντέρ ή ταινίες και με δώρα-«*gadget*» από το χώρο της πληροφορικής και των καταναλωτικών ηλεκτρονικών.

Πίνακας 23: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Συνοδευτικό υλικό»

	Βάρη		Δείκτες	
Υποκριτήρια ικανοποίησης για το κριτήριο «Συνοδευτικό υλικό»		Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	Μέσος δείκτης αποτελεσμα- τικότητας
Δώρα	91,050	95,054	-95,607	4,504
Εφαρμογές λογισμικού	8,950	83,747	-55,307	1,455

Για το υποκριτήριο «Εφαρμογές λογισμικού» ισχύει ο συνδυασμός «υψηλής απόδοσης του εντύπου / χαμηλής σημαντικότητας για τον αναγνώστη» λόγω του οποίου θα μπορούσε να συσταθεί στον αποφασίζοντα η «μεταφορά πόρων», δηλαδή η χρησιμοποίηση μέρους της προσπάθειας και της δαπάνης που επενδύεται στο συγκεκριμένο υποκριτήριο με διαφορετικό, πιο αποτελεσματικό από αναγνωστοκεντρική άποψη, τρόπο.

«Χρηστικότητα και καλαισθησία»

Για τα τέσσερα υποκριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη για το κριτήριο «Χρηστικότητα και καλαισθησία» βρέθηκαν τα αποτελέσματα που φαίνονται στον Πίνακα 24.

Το υποκριτήριο που βρέθηκε να έχει το μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι το «Χρηστικότητα δομής του εντύπου (περιεχόμενα-ενότητες)» με τιμή 81,917% και μέσο δείκτη ικανοποίησης 98,953%).

Παρατηρούμε ότι ισχύει ο συνδυασμός «υψηλής απόδοσης του εντύπου / υψηλής σημαντικότητας για τον αναγνώστη» που δεν αφήνει μεν περιθώριο ενεργειών βελτίωσης αλλά αναδεικνύει το συγκεκριμένο υποκριτήριο σε χαρακτηριστικό που

μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συγκριτικό πλεονέκτημα του εντύπου απέναντι στον ανταγωνισμό.

Πίνακας 24: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Χρηστικότητα και καλαισθησία»

	Βάρη		Δείκτες	
Υποκριτήρια ικανοποίησης για το κριτήριο «Χρηστικότητα και καλαισθησία»		Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	Μέσος δείκτης αποτελεσμα- τικότητας
Χρηστικότητα του όλου πακέτου (τεύχους)	8,015	92,301	-50,094	0,617
Χρηστικότητα δομής του εντύπου (περιεχόμενα- ενότητες)	81,917	98,953	-94,811	0,858
Αισθητική σελίδων/εξωφύλλων	5,254	91,442	-23,864	0,450
Ποιότητα χαρτιού και εκτύπωσης	4,814	92,731	-16,915	0,350

Τα τρία υπόλοιπα υποκριτήρια χαρακτηρίζονται από αρκετά υψηλούς μέσους δείκτες ικανοποίησης αλλά χαμηλά βάρη, με αποτέλεσμα να μην συστήνονται ιδιαίτερες ενέργειες σε σχέση με αυτά.

«Τιμή»

Για τα δύο υποκριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη για το κριτήριο «Τιμή» βρέθηκαν τα αποτελέσματα που φαίνονται στον Πίνακα 25.

Πίνακας 25: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Τιμή»

	Βάρη		Δείκτες	
Υποκριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη για το κριτήριο «Τιμή»		Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	Μέσος δείκτης αποτελεσμα- τικότητας
Τιμή τεύχους	94,596	85,820	-95,771	13,414
Κόστος συνδρομής	5,404	58,546	-7,476	2,240

Το υποκριτήριο που βρέθηκε να έχει το μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι η «Τιμή τεύχους» με τιμή 94,596% και μέσο δείκτη ικανοποίησης 85,820%).

Παρατηρούμε ότι παρά την σχετικά υψηλή τιμή, σε απόλυτο αριθμό, του εντύπου για το υποκριτήριο αυτό δεν δηλώνεται δυσαρέσκεια αλλά αντίθετα αρκετά υψηλή ικανοποίηση. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια ένδειξη ότι οι αναγνώστες του περιοδικού δεν θα αντιδράσουν αρνητικά σε ενδεχόμενη μελλοντική αύξηση της τιμής, μέσω της οποίας θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν ενέργειες αναγνωστοκεντρικής βελτίωσης του εντύπου.

Ακολουθεί το δεύτερο υποκριτήριο «Κόστος συνδρομής» με αρκετά χαμηλό δείκτη ικανοποίησης (58,546%) αλλά και χαμηλό βάρος (5,404%).

Θα μπορούσε να εξεταστεί από τον αποφασίζοντα η αύξηση της ικανοποίησης αναγνώστη με μείωση της τιμής συνδρομής, πάντα σε συνάρτηση με τυχόν αποφάσεις βελτίωσης σε άλλες σχετιζόμενες διαστάσεις ικανοποίησης, όπως οι συνδρομητικές υπηρεσίες διάθεσης.

«Διάθεση»

Για τα τρία υποκριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη για το κριτήριο «Διάθεση» βρέθηκαν τα αποτελέσματα που φαίνονται στον Πίνακα 26.

Πίνακας 26: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Διάθεση»

	Βάρη	Δείκτες		
Υποκριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη για το κριτήριο «Διάθεση»		Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	Μέσος δείκτης αποτελεσμα- τικότητας
Έκταση δικτύου διανομής (Γεωγραφική κάλυψη)	80,025	98,904	-95,002	0,877
Αποδοτικότητα δικτύου διανομής (Εγκαιρη διακίνηση / Διαθεσιμότητα)	12,780	94,213	-68,701	0,740
Συνδρομητικές υπηρεσίες	7,195	85,816	-44,406	1,021

Το υποκριτήριο που βρέθηκε να έχει το μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι το «Έκταση δικτύου διανομής (Γεωγραφική κάλυψη)» με τιμή 80,025% (μέσος δείκτης ικανοποίησης 98,904%).

Προφανώς πρόκειται για περίπτωση συνδυασμού «υψηλής απόδοσης του εντύπου / υψηλής σημαντικότητας για τον αναγνώστη», που επιτρέπει στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό να χρησιμοποιηθεί ως συγκριτικό πλεονέκτημα του εντύπου απέναντι στον ανταγωνισμό.

Τα δυο υπόλοιπα υποκριτήρια χαρακτηρίζονται από αρκετά υψηλούς μέσους δείκτες ικανοποίησης και από χαμηλά βάρη, με αποτέλεσμα να μην συστήνονται ιδιαίτερες ενέργειες σε σχέση με αυτά.

«Εξυπηρέτηση»

Για τα δύο υποκριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη για το κριτήριο «Εξυπηρέτηση» βρέθηκαν τα αποτελέσματα που φαίνονται στον Πίνακα 27.

Πίνακας 27: Βάρη και δείκτες για τα υποκριτήρια ικανοποίησης του κριτηρίου «Εξυπηρέτηση»

	Βάρη	Δείκτες		
Υποκριτήρια ικανοποίησης για το κριτήριο «Εξυπηρέτηση»		Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	Μέσος δείκτης αποτελεσμα- τικότητας
Διαχείριση παραπόνων/ Αντικατάσταση ελαττωματικών εντύπων - CD- ROM	50,250	93,508	-41,300	3,262
Τηλεφωνική εξυπηρέτηση αναγνωστών/ Επίλυση προβλημάτων	49,750	95,674	-91,960	2,152

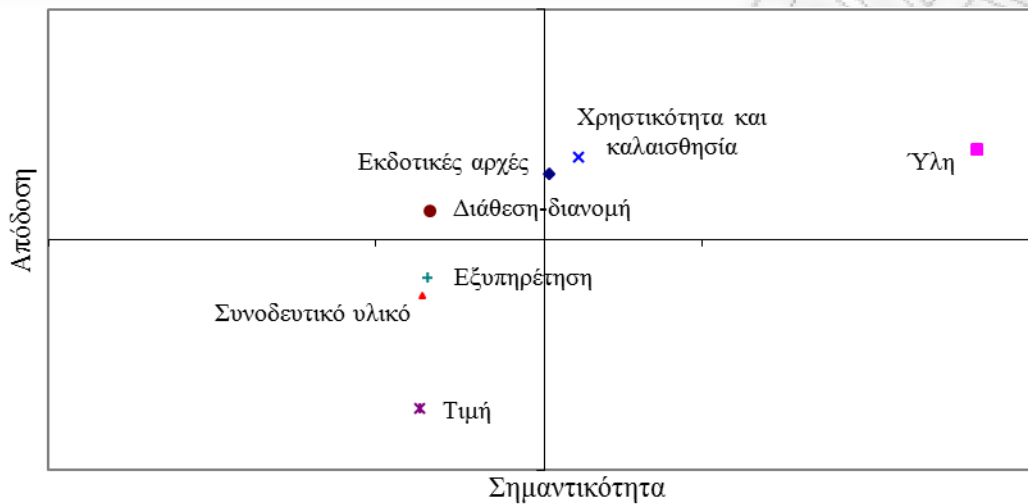
Τα δυο υποκριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη σε σχέση με την «Εξυπηρέτηση» («Διαχείριση παραπόνων / Αντικατάσταση ελαττωματικών εντύπων - CD-ROM» και «Τηλεφωνική εξυπηρέτηση αναγνωστών / Επίλυση προβλημάτων») πρακτικά ισοβαθούν στη βαρύτητα, με τιμές 50,250% και 49,750% αντίστοιχα.

Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τους υψηλούς μέσους δείκτες ικανοποίησης και για τα δυο υποκριτήρια (93,508% και 95,674% αντίστοιχα), δεν υποδεικνύει ιδιαίτερες ενέργειες βελτίωσης σε σχέση με αυτά.

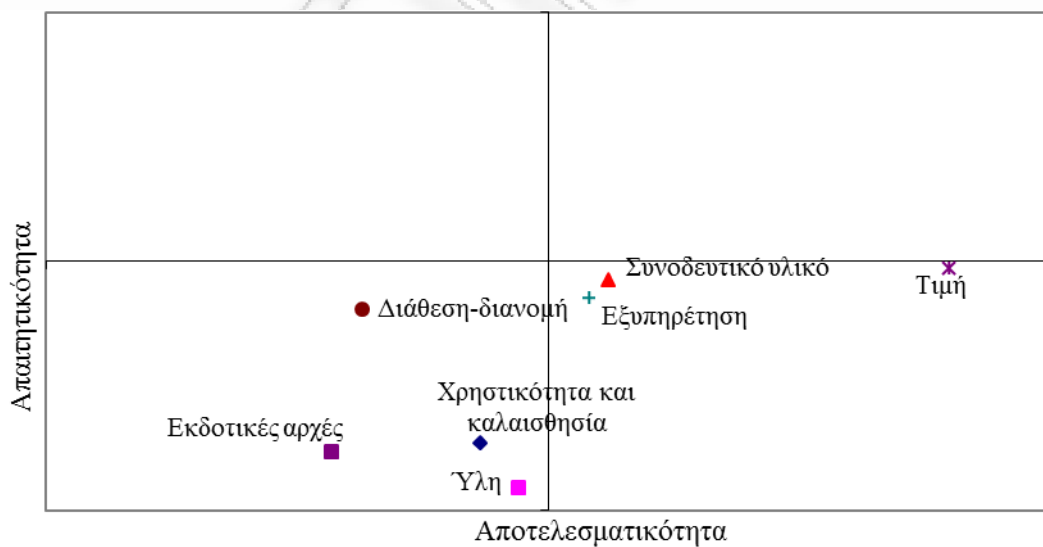
Από το συνδυασμό συντελεστών βαρύτητας και δεικτών ικανοποίησης προκύπτει το διάγραμμα Απόδοσης/Σημαντικότητας (Σχήμα 30) ή «Διάγραμμα Δράσης». Παρατηρούμε σε αυτό ότι δεν υπάρχουν κριτήρια που να τοποθετούνται στο κρίσιμο

κάτω δεξιά τεταρτημόριο, συνεπώς δεν διαπιστώνεται ύπαρξη σημαντικών κριτηρίων για τα οποία οι αναγνώστες δεν είναι ικανοποιημένοι.

Παράλληλα το «Διάγραμμα βελτίωσης» (Σχήμα 31) δηλώνει ως διαστάσεις οι οποίες πρέπει κατά προτεραιότητα να βελτιωθούν τις: «Τιμή», «Συνοδευτικό υλικό» και «Εξυπηρέτηση» (οι υπόψη διαστάσεις αξιολογούνται ως υψηλής σημαντικότητας ενώ οι αναγνώστες δεν δηλώνουν ιδιαίτερα απαιτητικοί).



Σχήμα 30: Διάγραμμα δράσης



Σχήμα 31: Διάγραμμα βελτίωσης

5.6 Εφαρμογή της μεθόδου MUSA σε τμήματα του συνολικού πληθυσμού

Ο μεγάλος αριθμός ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν (893) έδωσε τη δυνατότητα εφαρμογής της MUSA και σε επιμέρους τμήματα (*segment*) του πληθυσμού των αναγνωστών με αποτέλεσμα την εξαγωγή συμπερασμάτων χρήσιμων για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μεταβάλλονται οι παράμετροι ικανοποίησης των αναγνωστών εκείνων που ανήκουν στις επιμέρους ομάδες.

Ειδικότερα οι ομάδες που ερευνήθηκαν είναι οι: «μαθητές-φοιτητές», «γυναίκες» και «αναγνώστες με χαμηλό εισόδημα».

5.6.1 Αναγνώστες του RAM «μαθητές-φοιτητές»

Επελέγη εστίαση στη συγκεκριμένη ομάδα λόγω του ιδιαίτερου ενδιαφέροντος που παρουσιάζει το RAM, ως περιοδικό τεχνολογίας και επιστήμης, για άτομα των οποίων ο κύκλος σπουδών είναι σε εξέλιξη.

Στο πλαίσιο της έρευνας έγινε έλεγχος της υπόθεσης του κατά πόσο οι μαθητές και οι φοιτητές αντιπροσωπεύουν ένα τμήμα του πληθυσμού που διακρίνεται από αυξημένες ποιοτικές απαιτήσεις και έλκεται από τις ιδέες της εξέλιξης και της προόδου, γεγονός που θα είχε ενδιαφέρον να διαπιστωθεί πώς και σε ποιο βαθμό επηρεάζει τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου αυτού τμήματος από ένα περιοδικό γνώσης και τεχνολογίας όπως το RAM.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για την ομάδα αναγνωστών «μαθητές-φοιτητές» συνοψίζονται στους ακόλουθους Πίνακες και Σχήματα (αναλυτικά παρατίθενται στο Παράρτημα Β2: Αποτελέσματα για το πρόβλημα «Ικανοποίηση ομάδας αναγνωστών του RAM “Μαθητές-φοιτητές”»).

Πίνακας 28: Ποσοστό «μαθητών-φοιτητών» στο σύνολο των αναγνωστών

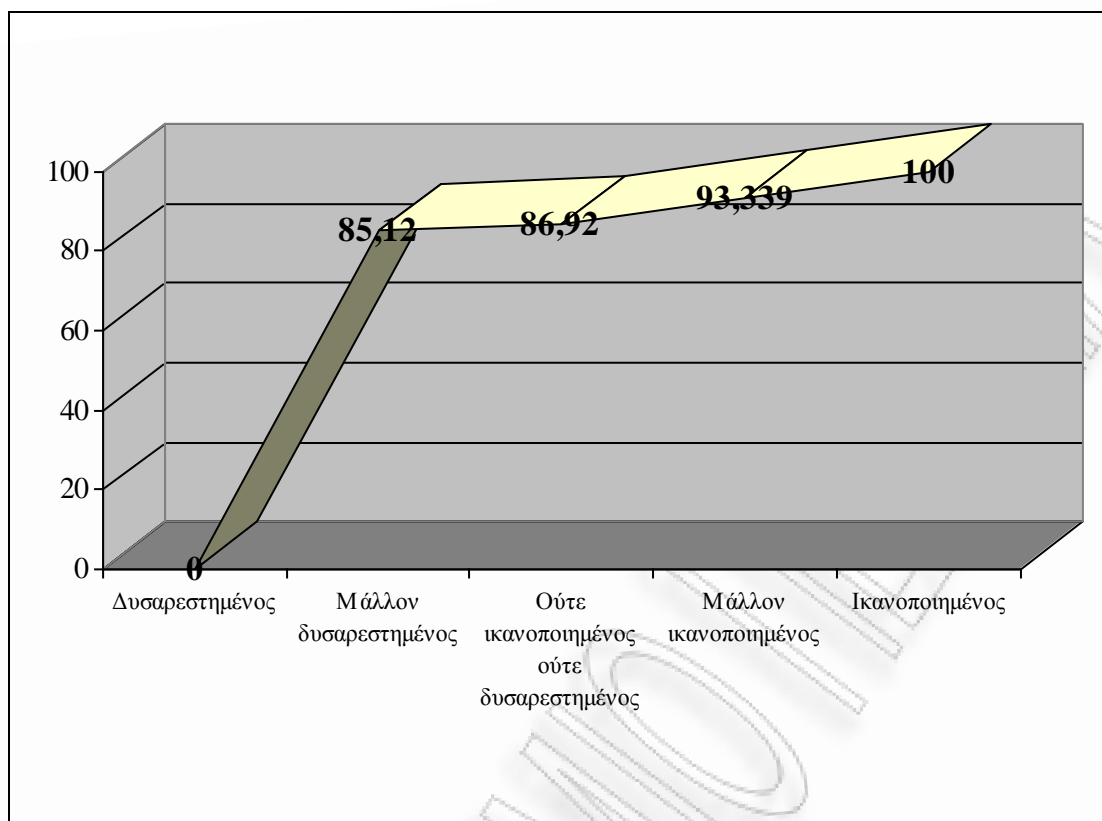
Επαγγελματική κατάσταση	Αριθμός αναγνωστών	Ποσοστό % του συνόλου
Μαθητής	75	8,40
Φοιτητής	88	9,85
Σύνολο	163	18,25

Πίνακας 29: Συχνότητες απαντήσεων ικανοποίησης για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές»

Κλίμακα	Συχνότητα απαντήσεων (%)
Δυσανεστημένος	0,000
Μάλλον δυσανεστημένος	1,227
Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	8,589
Μάλλον ικανοποιημένος	51,534
Ικανοποιημένος	38,650

Πίνακας 30: Αξίες συνάρτησης ικανοποίησης για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές»

Κλίμακα	Προστιθέμενη αξία
Δυσανεστημένος	0
Μάλλον δυσανεστημένος	85,120
Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	86,920
Μάλλον ικανοποιημένος	93,339
Ικανοποιημένος	100



Σχήμα 32: Συνάρτηση ικανοποίησης αναγνωστών για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές»

Πίνακας 31: Βάρη κριτηρίων και δείκτες ικανοποίησης για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές»

	Βάρη		Δείκτες	
Κριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη RAM		Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	Μέσος δείκτης αποτελεσμα- τικότητας
Συνολική (global) ικανοποίηση για την ομάδα «μαθητές- φοιτητές»		95,261	-76,92	
Εκδοτικές αρχές	5,357	85,530	-25,333	0,775
Ύλη	52,295	98,651	-92,351	0,706

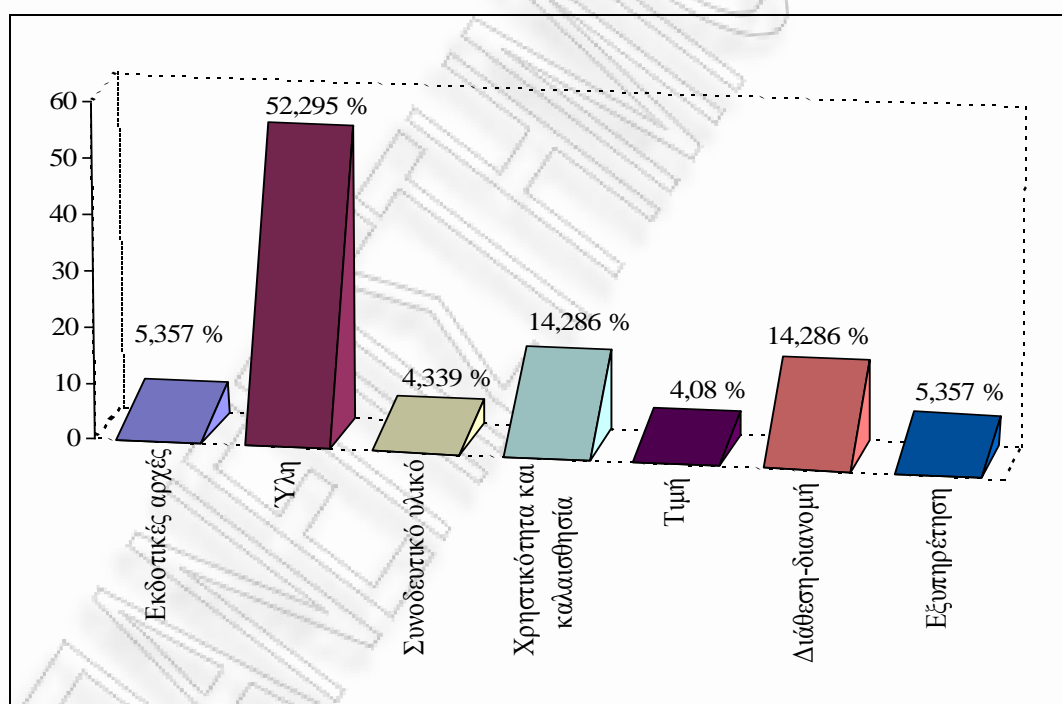
Συνοδευτικό υλικό	4,339	74,546	-7,819	1,105
Χρηστικότητα και καλαισθησία	14,286	97,552	-72.000	0,350
Τιμή	4,080	47,695	-1,957	2,134
Διάθεση-διανομή	14,286	96,307	-72.000	0,528
Εξυπηρέτηση	5,357	80,834	-25,333	1,027

Αποτελέσματα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης:

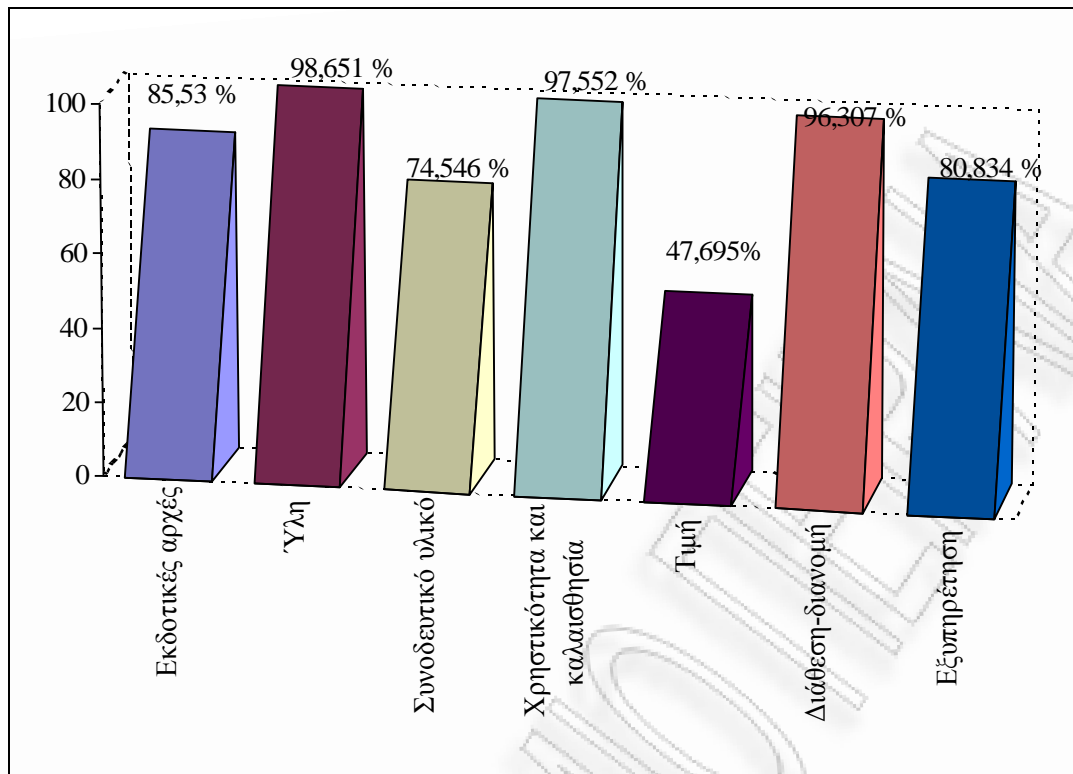
Δείκτης ευστάθειας: 63,74 %

Δείκτης προσαρμογής: 97,09 %

Επίπεδο ολικής πρόβλεψης: 59,51 %



Σχήμα 33: Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές»



Σχήμα 34: Μέσος δείκτης ικανοποίησης % ανά κριτήριο για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές»

Σχολιασμός των συνολικών αποτελεσμάτων για την ομάδα αναγνωστών «μαθητές-φοιτητές»:

α) Αξιοπιστία αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα κρίνονται αξιόπιστα και κατάλληλα για την υποστήριξη λήψης αποφάσεων για τη διαμόρφωση μιας αναγνωστοκεντρικής στρατηγικής, δεδομένου ότι όλοι οι δείκτες κινούνται μέσα στα θεωρητικά προβλεπόμενα διαστήματα αξιοπιστίας της μεθόδου MUSA.

Συγκεκριμένα για την ομάδα αναγνωστών «μαθητές-φοιτητές» ο δείκτης ευστάθειας βρέθηκε 63,74% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερος του 60%), ο δείκτης προσαρμογής βρέθηκε 97,09% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερος του 90%) και το επίπεδο ολικής πρόβλεψης βρέθηκε 59,51% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερο του 55%).

β) Συνολική ικανοποίηση

Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης για την ομάδα αναγνωστών «μαθητές-φοιτητές» βρέθηκε 95,261% (έναντι 94,510% για τους αναγνώστες στο σύνολό τους), δηλαδή πολύ υψηλός, υποδηλώνει ιδιαίτερα ικανοποιημένους αναγνώστες.

Παράλληλα ο μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας βρέθηκε -76,92% (έναντι -76,898% για τους αναγνώστες στο σύνολό τους).

Αυτό δείχνει ότι οι αναγνώστες «μαθητές-φοιτητές» είναι «μη απαιτητικοί» πελάτες—δηλαδή για να δηλώσουν ικανοποιημένοι αρκεί η εκπλήρωση ενός μικρού μόνο ποσοστού των προσδοκιών τους.

γ) Βάρη και δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων

Συγκρινόμενοι με το σύνολο των αναγνωστών οι «μαθητές-φοιτητές» διαφοροποιούνται ελαφρά στα βάρη των κριτηρίων και τους δείκτες ικανοποίησης.

Μεγαλύτερο βάρος έχει για τους «μαθητές-φοιτητές», όπως και για το σύνολο των αναγνωστών, το κριτήριο «Υλη» με τιμή 52,295% και πολύ υψηλό μέσο δείκτη ικανοποίησης 98,53% (οι αντίστοιχες τιμές για τους αναγνώστες στο σύνολό τους είναι 50,063% και 98,134%). Το βάρος του κριτηρίου «Εκδοτικές αρχές» είναι μειωμένο για τους «μαθητές-φοιτητές» στην τιμή 5,357% (είναι 14,714% για το σύνολο των αναγνωστών) ενώ αυξημένο είναι το βάρος του κριτηρίου «Διάθεση-διανομή» (14,286% για τους «μαθητές-φοιτητές» έναντι 4,955% για το σύνολο των αναγνωστών).

Η ικανοποίηση για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές» από τα κριτήρια είναι υψηλή, με την εξαίρεση της «τιμής» όπου ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 47,695% (αρκετά χαμηλότερος από το 55,034% του συνόλου).

Βάρη και δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων

- **Διάσταση ικανοποίησης «Εκδοτικές αρχές»**

Μεγαλύτερο βάρος έχει το υποκριτήριο «Ανταπόκριση στα προβλήματα, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του αναγνώστη» με τιμή 66,657% (είναι 20,200% για το σύνολο) αλλά και με υψηλό μέσο δείκτη ικανοποίησης 98,254%. Πρόκειται λοιπόν για συγκριτικό πλεονέκτημα του εντύπου στην ομάδα «μαθητές-φοιτητές».

- **Διάσταση ικανοποίησης «Υλη»**

Παρουσιάζεται μεγάλη διαφοροποίηση της ομάδας σε σχέση με το σύνολο των αναγνωστών. Ξεχωρίζει πολύ σε βαρύτητα το υποκριτήριο «Στήλες άποψης» (βάρος 41,435%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 98,386%), που αποτελεί «συγκριτικό πλεονέκτημα», και ελαφρώς τα υποκριτήρια «Συμβουλές και οδηγοί χρήσης» (βάρος 5,249%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 84,308%) και «Συγκριτικά τεστ» (βάρος 5,249%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 87,815%) στα οποία υπάρχει περιθώριο βελτίωσης κατά την κρίση του αποφασίζοντος.

- **Διάσταση ικανοποίησης «Τιμή»**

Είναι πολύ χαμηλός ο μέσος δείκτης ικανοποίησης τόσο στο υποκριτήριο «Τιμή τεύχους» (μόλις 12,303%, η χαμηλότερη τιμή που καταγράφηκε στην έρευνα) όσο και στο υποκριτήριο «Κόστος συνδρομής» (40,375%). Τα αντίστοιχα βάρη είναι 94,530% και 5,470%. Είναι προφανές ότι για να γίνει το RAM πιο ελκυστικό στην ομάδα «μαθητές-φοιτητές» πρέπει εξετάσει τη μείωση της τιμής του.

Η διαπίστωση αυτή έρχεται σε σύγκρουση με τη διαπίστωση της παραγράφου 5.5.4 ότι «οι αναγνώστες του περιοδικού δεν αναμένεται να αντιδράσουν αρνητικά σε ενδεχόμενη μελλοντική αύξηση της τιμής, μέσω της οποίας θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν ενέργειες αναγνωστοκεντρικής βελτίωσης του εντύπου». Πρόκειται για μια περίπτωση κατά την οποία μια ομάδα του πληθυσμού έχει χαρακτηριστικά διαμετρικά αντίθετα από τον υπόλοιπο πληθυσμό. Είναι φανερό ότι δεν μπορεί να υπάρξει στρατηγική που θα ικανοποιήσει και τις δυο ομάδες.

Μια λύση που θα μπορούσε να εξετάσει ο αποφασίζων θα ήταν η δημιουργία ενός νέου περιοδικού πληροφορικής με στόχο την ομάδα αναγνωστών «μαθητές-φοιτητές», ενός «φοιτητικού RAM» με άλλα λόγια στο οποίο θα έβρισκαν εφαρμογή οι διαπιστώσεις της παρούσας παραγράφου. Προς την κατεύθυνση αυτή φαίνεται να συνηγορεί και η μικρή συμμετοχή των ηλικιών 13-24 στην ηλικιακή κατανομή των αναγνωστών (αποτελούν το 19,48% του συνόλου), που δηλώνει ότι η απήχηση του RAM στις νεαρές ηλικίες δεν είναι μεγάλη και συνεπώς υπάρχει σε αυτές ανεκμετάλλευτο δυναμικό υποψήφιων αναγνωστών.

Σε ενδεχόμενη υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής θα μπορούσε να εξεταστεί μια αναδιάταξη της ύλης του τεύχους με αναδιανομή των θεματικών ενοτήτων βάσει των διαπιστώσεων της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσε να εξεταστεί η «μεταφορά» είτε η «εξοικονόμηση» (σε περίπτωση μείωσης τιμής) πόρων από εκείνες τις υποδιαστάσεις ικανοποίησης του κριτηρίου «Υλη» στις οποίες διαπιστώνεται υψηλή απόδοση (υψηλός μέσος δείκτης ικανοποίησης) παρά τη χαμηλή σημαντικότητα (το χαμηλό βάρος του υποκριτηρίου).

Τέτοιες είναι οι: «Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας» (βάρος 4,767%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 88,661%), «Επικαιρότητα-ειδησεογραφία» (βάρος 4,624%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 84,445%), «bit» (βάρος 4,416%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 81,906%), «ΨΦ» (βάρος 4,624%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 82,322%), «Σειρά βιβλίων εισαγωγής στην πληροφορική» (βάρος 4,393%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 81,290%).

5.6.2 Αναγνώστες του RAM «γυναίκες».

Επελέγη εστίαση στη συγκεκριμένη ομάδα αφενός λόγω της διαφορετικής αγοραστικής συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει το γυναικείο φύλο και αφετέρου λόγω του μικρού ποσοστού των αναγνωστριών στο σύνολο (11,42%): Τυχόν εντοπισμός ιδιαιτεροτήτων στις διαστάσεις «ικανοποίησης αναγνώστη» στην εν λόγω ομάδα θα

μπορούσε να υποβοηθήσει την υποστήριξη αποφάσεων του εκδότη για αλλαγές-βελτιώσεις στο έντυπο ώστε αυτό να προσελκύσει περισσότερες αναγνώστριες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για την ομάδα αναγνωστών «γυναίκες» συνοψίζονται στους ακόλουθους πίνακες και σχήματα (αναλυτικά παρατίθενται στο Παράρτημα Β3: Αποτελέσματα για το πρόβλημα «Ικανοποίηση ομάδας αναγνωστών του RAM “Γυναίκες”»).

Πίνακας 32: Ποσοστό «γυναικών» στο σύνολο των αναγνωστών

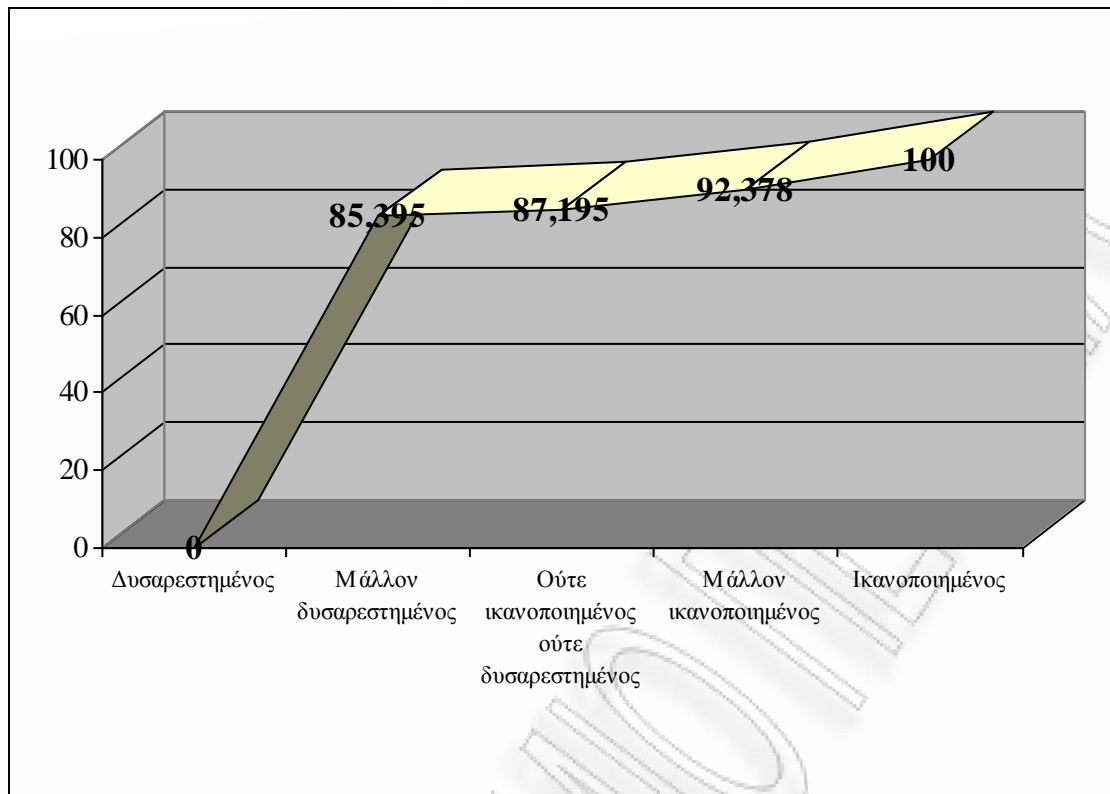
Φύλο	Αριθμός αναγνωστριών	Ποσοστό % του συνόλου
Γυναίκες	102	11,42

Πίνακας 33: Συχνότητες απαντήσεων ικανοποίησης για την ομάδα «γυναίκες»

Κλίμακα	Συχνότητα απαντήσεων (%)
Δυσανεστημένος	0,000
Μάλλον δυσανεστημένος	0,980
Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	10,784
Μάλλον ικανοποιημένος	40,196
Ικανοποιημένος	48,039

Πίνακας 34: Αξίες συνάρτησης ικανοποίησης για την ομάδα «γυναίκες»

Κλίμακα	Προστιθέμενη αξία
Δυσανεστημένος	0
Μάλλον δυσανεστημένος	85,395
Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	87,195
Μάλλον ικανοποιημένος	92,378
Ικανοποιημένος	100



Σχήμα 35: Συνάρτηση ικανοποίησης αναγνωστών για την ομάδα «γυναίκες»

Πίνακας 35: Βάρη κριτηρίων και δείκτες ικανοποίησης για την ομάδα «γυναίκες»

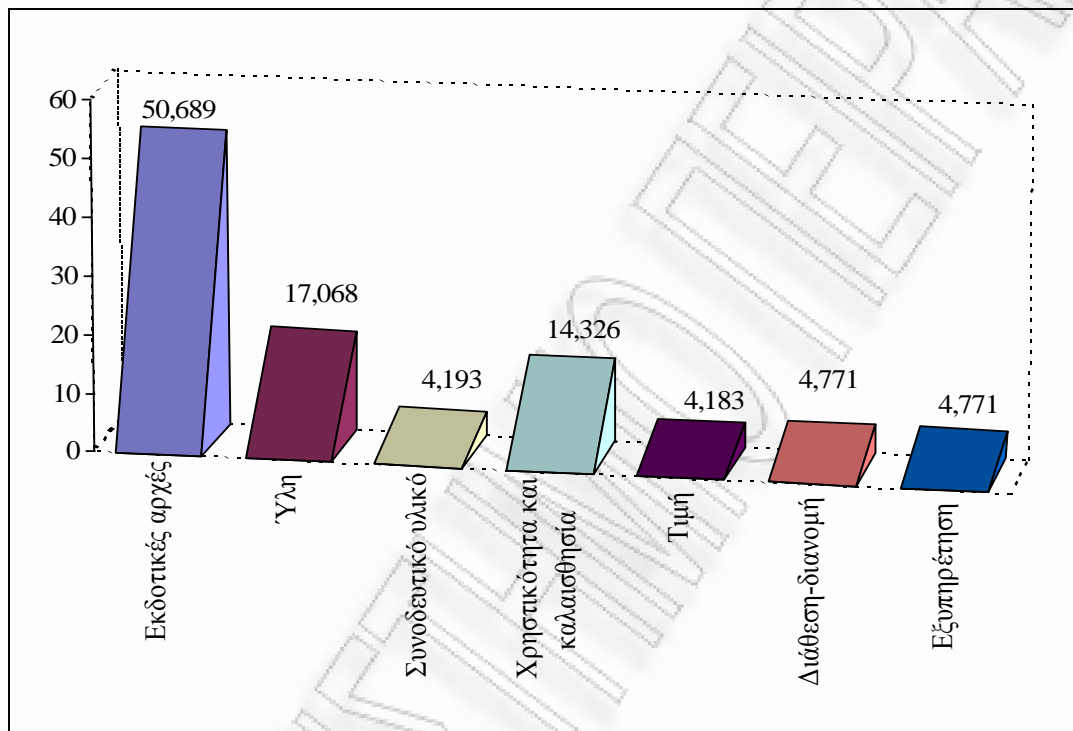
	Βάρη	Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Δείκτες	Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας
Κριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη RAM			Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	
Συνολική (global) ικανοποίηση για την ομάδα «γυναίκες»		95,412	-76,645	
Εκδοτικές αρχές	50,689	98,487	-92,095	0,767
Ύλη	17,068	95,618	-62,516	0,748
Συνοδευτικό υλικό	4,193	76,437	-4,596	0,988
Χρηστικότητα και καλαισθησία	14,326	96,545	-71,641	0,495
Τιμή	4,183	57,147	-4,369	1,792
Διάθεση-διανομή	4,771	88,334	-16,158	0,557
Εξυπηρέτηση	4,771	79,292	-16,158	0,988

Αποτελέσματα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης:

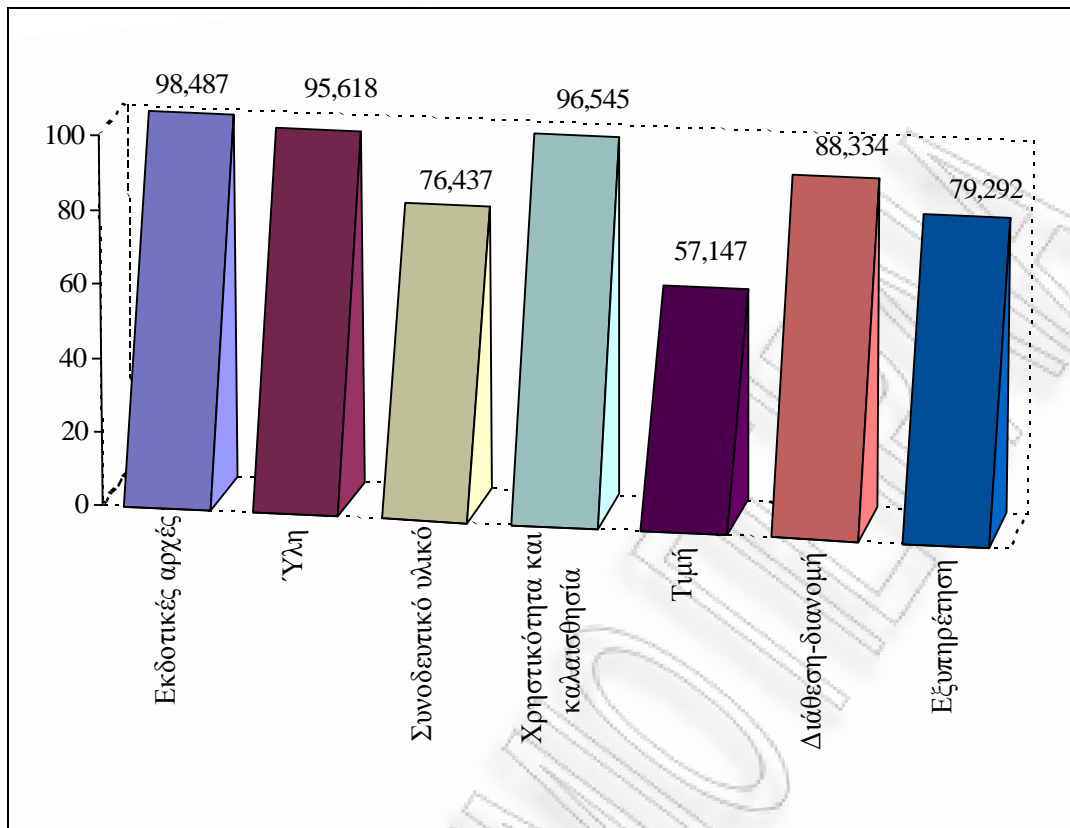
Δείκτης ευστάθειας: 65,82 %

Δείκτης προσαρμογής: 97,35 %

Επίπεδο ολικής πρόβλεψης: 58,82 %



Σχήμα 36: Βάρη % των κριτηρίων ικανοποίησης για την ομάδα «γυναίκες»



Σχήμα 37: Μέσος δείκτης ικανοποίησης % ανά κριτήριο ομάδας «γυναίκες»

Σχολιασμός των συνολικών αποτελεσμάτων για την ομάδα αναγνωστών «γυναίκες»:

α) Αξιοπιστία αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα κρίνονται αξιόπιστα και κατάλληλα για την υποστήριξη λήψης αποφάσεων για τη διαμόρφωση μιας αναγνωστοκεντρικής στρατηγικής, δεδομένου ότι όλοι οι δείκτες κινούνται μέσα στα θεωρητικά προβλεπόμενα διαστήματα αξιοπιστίας της μεθόδου MUSA.

Συγκεκριμένα για την ομάδα αναγνωστών «γυναίκες» ο δείκτης ευστάθειας βρέθηκε 65,82% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερος του 60%), ο δείκτης προσαρμογής βρέθηκε 97,35% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερος του 90%) και το επίπεδο ολικής πρόβλεψης βρέθηκε 58,82% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερο του 55%).

β) Συνολική ικανοποίηση

Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης για την ομάδα αναγνωστών «γυναίκες» βρέθηκε 95,412% (έναντι 94,510% για τους αναγνώστες στο σύνολό τους), δηλαδή πολύ υψηλός, υποδηλώνει ιδιαίτερα ικανοποιημένες αναγνώστριες.

Παράλληλα ο μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας βρέθηκε -76,645% (έναντι -76,898% για τους αναγνώστες στο σύνολό τους).

Αυτό δείχνει ότι οι αναγνώστες «γυναίκες» είναι «μη απαιτητικές» ως πελάτισσες — δηλαδή για να δηλώσουν ικανοποιημένες αρκεί η εκπλήρωση ενός μικρού μόνο ποσοστού των προσδοκιών τους.

γ) Βάρη και δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων

Συγκρινόμενες με το σύνολο των αναγνωστών οι «Γυναίκες» διαφοροποιούνται σημαντικά στα βάρη των κριτηρίων και τους δείκτες ικανοποίησης.

Μεγαλύτερο βάρος έχει για την ομάδα «γυναίκες» έχει το κριτήριο «Εκδοτικές αρχές» με τιμή 50,689% και πολύ υψηλό μέσο δείκτη ικανοποίησης 98,487%, (Υπενθυμίζεται ότι για το σύνολο των αναγνωστών στην πρώτη θέση είναι το κριτήριο «Υλη» με τιμή 52,295%).

Οι «Εκδοτικές αρχές» αποτελούν «συγκριτικό πλεονέκτημα» για την ομάδα «Γυναίκες».

Άλλα κριτήρια με αυξημένη βαρύτητα για την ομάδα «Γυναίκες» είναι η «Υλη» (με βάρος 17,068% και υψηλό μέσο δείκτη ικανοποίησης 95,618%), και η «Χρηστικότητα και καλαισθησία» (με βάρος 14,326% και υψηλό μέσο δείκτη ικανοποίησης 96,545%). Και τα δυο αυτά κριτήρια, μαζί με τις «Εκδοτικές αρχές» μπορούν να θεωρηθούν συγκριτικά πλεονεκτήματα του RAM σε σχέση με την ομάδα «Γυναίκες».

Η ικανοποίηση για την ομάδα «Γυναίκες» από όλα τα κριτήρια είναι υψηλή, με την εξαίρεση της «τιμής» όπου ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 57,147% (κατά τι υψηλότερος από το 55,034% του συνόλου).

Βάρη και δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων

- **Διάσταση ικανοποίησης «Εκδοτικές αρχές»**

Μεγαλύτερο βάρος έχει το υποκριτήριο «Αξιοπιστία, ειλικρίνεια και εκδοτική ανεξαρτησία» με τιμή 51,368% αλλά και με υψηλό μέσο δείκτη ικανοποίησης 98,702%. Πρόκειται λοιπόν για ένα συγκριτικό πλεονέκτημα του RAM στην ομάδα «Γυναίκες».

- **Διάσταση ικανοποίησης «Υλη»**

Παρουσιάζεται διαφοροποίηση της ομάδας σε σχέση με το σύνολο των αναγνωστών. Ξεχωρίζει πολύ σε βαρύτητα το υποκριτήριο «Στήλες άποψης» (βάρος 22,973%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 96,458%) και λιγότερο τα υποκριτήρια «Επικαιρότητα-ειδησεογραφία» (βάρος 9,639%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 91,313%), «Εφαρμογές CD-ROM» (βάρος 9,643%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 88,920%), «Σειρά βιβλίων

εισαγωγής στην πληροφορική» (βάρος 7,779%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 88,937%) και «Συμβουλές και οδηγοί χρήσης» (βάρος 7,143%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 89,020%).

Λόγω συνδυασμού υψηλής απόδοσης με υψηλή σημαντικότητα όλα τα προαναφερθέντα υποκριτήρια της «Υλης» μπορούν να θεωρηθούν «συγκριτικά πλεονεκτήματα» για την ομάδα αναγνωστών «Γυναίκες».

- **Διάσταση ικανοποίησης «Τιμή»**

Το υποκριτήριο που βρέθηκε να έχει το μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι η «Τιμή τεύχους» με τιμή 95,930% και μέσο δείκτη ικανοποίησης 88,673%). Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα ευρήματα για το σύνολο του πληθυσμού των αναγνωστών.

Παρατηρούμε ότι παρά την σχετικά υψηλή τιμή, σε απόλυτο αριθμό, του εντύπου για το υποκριτήριο αυτό δεν δηλώνεται δυσαρέσκεια αλλά αντίθετα αρκετά υψηλή ικανοποίηση. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια ένδειξη ότι η ομάδα αναγνωστών «Γυναίκες» δεν θα δυσαρεστηθεί (είναι ελαστική) σε ενδεχόμενη μελλοντική αύξηση της τιμής, μέσω της οποίας θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν ενέργειες αναγνωστοκεντρικής βελτίωσης του εντύπου.

Επειδή, όπως και στην ομάδα «Μαθητές-φοιτητές», η διείδυση του RAM στην ομάδα «Γυναίκες» είναι μικρή (τα δημογραφικά στοιχεία δείχνουν ότι αποτελεί το 11,42% του συνόλου) –και συνεπώς υπάρχει στην ομάδα αυτή ανεκμετάλλευτο δυναμικό υποψήφιων αναγνωστών– ο εκδότης θα μπορούσε να εξετάσει τη δημιουργία ενός νέου περιοδικού πληροφορικής με στόχο την ομάδα αναγνωστών «γυναίκες», ενός «γυναικείου RAM» με άλλα λόγια, στο οποίο θα έβρισκαν εφαρμογή οι διαπιστώσεις της παρούσας παραγράφου.

Σε ενδεχόμενη υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής θα μπορούσε να εξεταστεί μια αναδιάταξη της ύλης του τεύχους με αναδιανομή των θεματικών ενοτήτων βάσει των διαπιστώσεων της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσε να εξεταστεί η «μεταφορά» πόρων από εκείνες τις υποδιαστάσεις ικανοποίησης του κριτηρίου «Υλη» στις οποίες διαπιστώνεται υψηλή απόδοση (υψηλός μέσος δείκτης ικανοποίησης) παρά τη χαμηλή σημαντικότητα (το χαμηλό βάρος του υποκριτηρίου).

Τέτοιες είναι οι: «Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας» (βάρος 5,110%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 88,581%), «Συγκριτικά τεστ» (βάρος 5,132%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 85,839%) και «ΨΦ» (βάρος 4,707%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 82,149%).

5.6.3 Αναγνώστες του RAM με μέσο μηνιαίο εισόδημα μικρότερο των €1.000

Επελέγη εστίαση στη συγκεκριμένη ομάδα για να διαπιστωθεί κατά πόσο επιβεβαιώνεται η υπόθεση μιας διαφοροποίησης στην αγοραστική συμπεριφορά υπαγορευμένη από «ευαισθησία στην τιμή». Το RAM είναι έντυπο με σχετικά υψηλή τιμή (€7,50 την περίοδο της έρευνας) την οποία δικαιολογεί προσφέροντας πλούσιο και ποικίλο περιεχόμενο. Μήπως όμως υπάρχει ένα όχι ιδιαίτερα εύπορο –και συνεπώς «ευαίσθητο στην τιμή» – τμήμα του πληθυσμού το οποίο θα προτιμούσε ένα έντυπο φθηνότερο και εστιασμένο σε συγκεκριμένους τομείς περιεχομένου; Εάν ναι σε ποιους; Τα αποτελέσματα της έρευνας για την ομάδα αναγνωστών με μέσο μηνιαίο εισόδημα μικρότερο των €1.000 συνοψίζονται στους ακόλουθους πίνακες και σχήματα (αναλυτικά παρατίθενται στο Παράρτημα Β4: Αποτελέσματα λογισμικού MUSA for Windows για το πρόβλημα «Ικανοποίηση αναγνωστών του RAM με μέσο μηνιαίο εισόδημα μικρότερο των €1.000»).

Πίνακας 36: Ποσοστό αναγνωστών με μέσο μηνιαίο εισόδημα έως €1.000

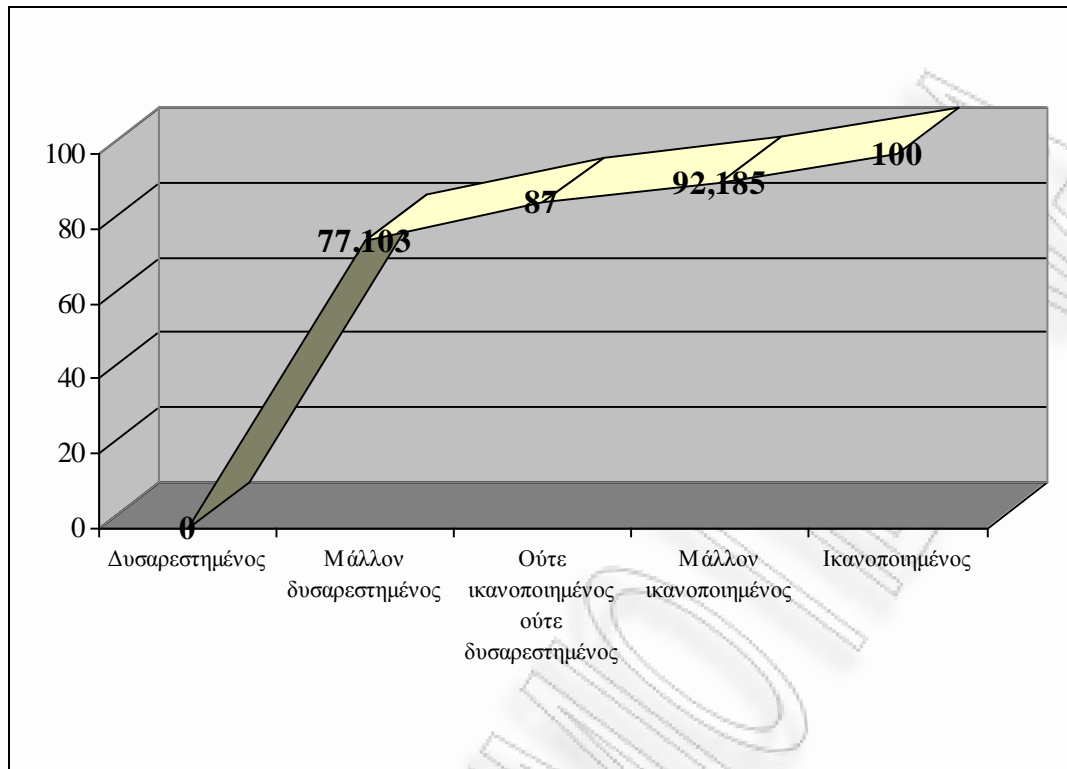
Μέσο μηνιαίο εισόδημα	Αριθμός αναγνωστών	Ποσοστό % του συνόλου
Έως 1000 €	350	39,19

Πίνακας 37: Συχνότητες απαντήσεων ικανοποίησης για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000

Κλίμακα	Συχνότητα απαντήσεων (%)
Δυσανεστημένος	0,000
Μάλλον δυσανεστημένος	1,143
Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	10,286
Μάλλον ικανοποιημένος	48,857
Ικανοποιημένος	39,714

Πίνακας 38: Αξίες συνάρτησης ικανοποίησης για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000

Κλίμακα	Προστιθέμενη αξία
Δυσανεστημένος	0
Μάλλον δυσανεστημένος	77,103
Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	87,000
Μάλλον ικανοποιημένος	92,185
Ικανοποιημένος	100



Σχήμα 38: Συνάρτηση ικανοποίησης αναγνωστών για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000

Πίνακας 39: Βάρη κριτηρίων και δείκτες ικανοποίησης για την ομάδα αναγνωστών με εισόδημα έως €1.000

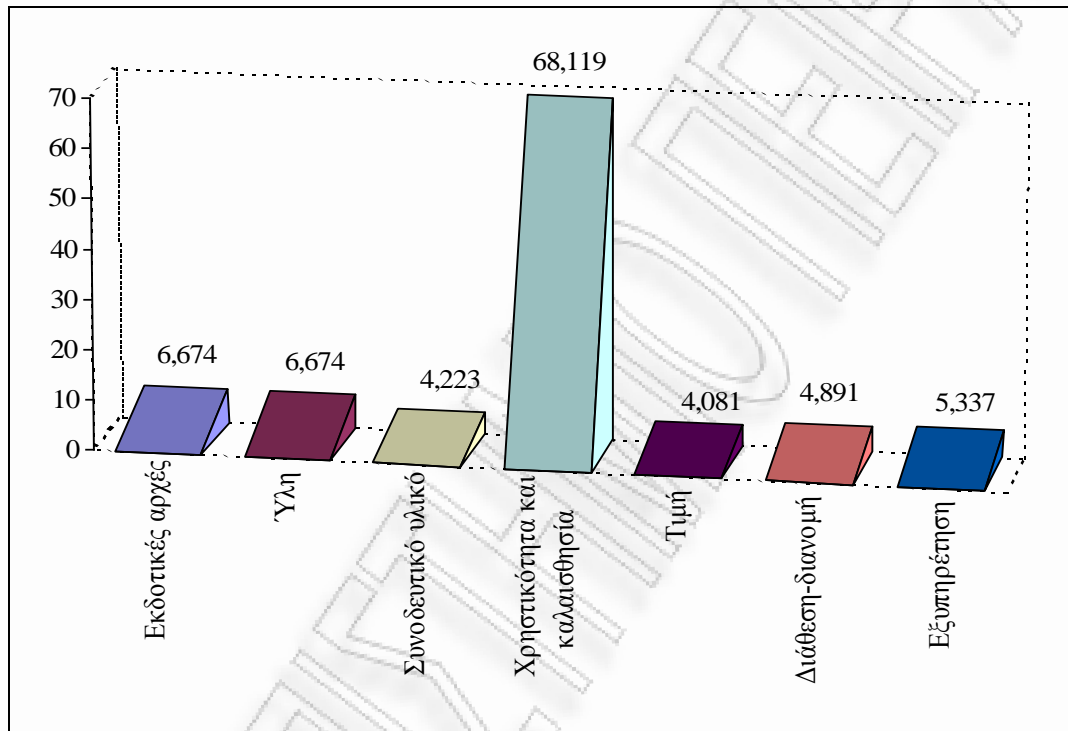
	Βάρη	Μέσος δείκτης ικανοποίησης (%)	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας (%)	Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας
Κριτήρια ικανοποίησης αναγνώστη RAM				
Συνολική (global) ικανοποίηση για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000		94,583	-70,858	
Εκδοτικές αρχές	6,674	87,642	-40,068	0,825
Ύλη	6,674	89,183	-40,068	0,722
Συνοδευτικό υλικό	4,223	74,417	-5,277	1,080
Χρηστικότητα και καλαισθησία	68,119	99,353	-90,611	0,441
Τιμή	4,081	50,668	-1,986	2,013
Διάθεση-διανομή	4,891	87,344	-18,224	0,619
Εξυπηρέτηση	5,337	80,853	-25,054	1,022

Αποτελέσματα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης:

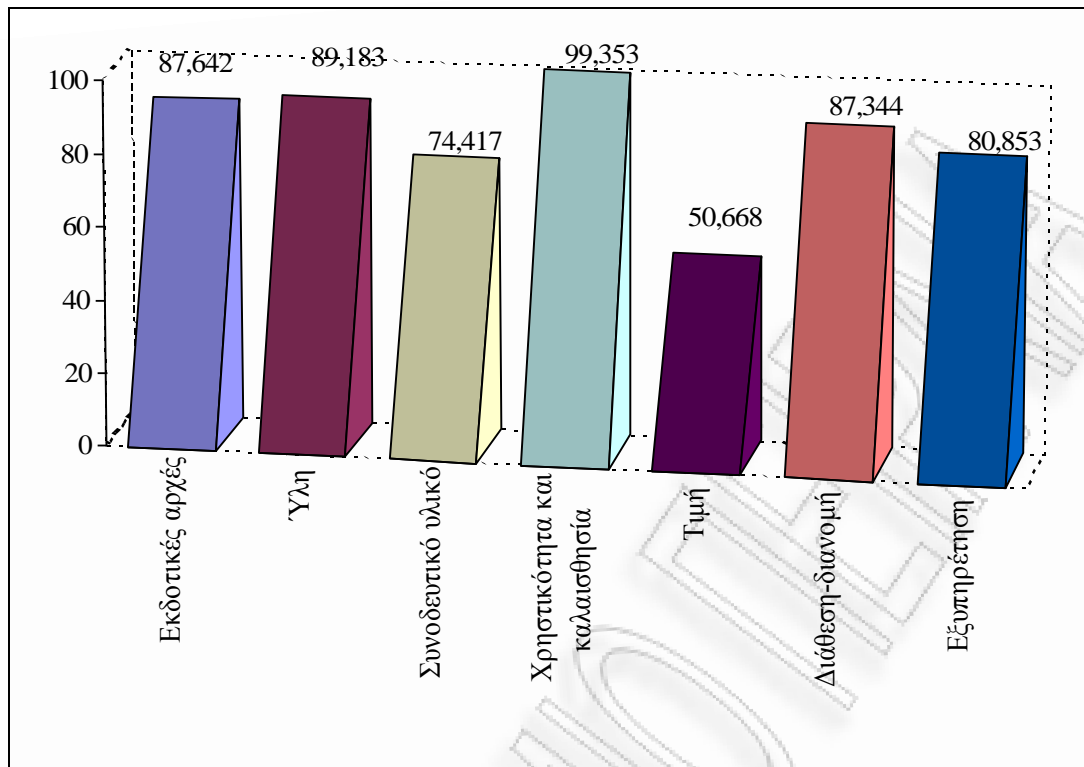
Δείκτης ευστάθειας: 89,05 %

Δείκτης προσαρμογής: 97,33 %

Επίπεδο ολικής πρόβλεψης: 70,00 %



Σχήμα 39: Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000



Σχήμα 40: Μέσος δείκτης ικανοποίησης % ανά κριτήριο ομάδας με εισόδημα έως €1.000

Σχολιασμός των συνολικών αποτελεσμάτων για την ομάδα αναγνωστών με εισόδημα έως €1.000:

α) Αξιοπιστία αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα κρίνονται αξιόπιστα και κατάλληλα για την υποστήριξη λήψης αποφάσεων για τη διαμόρφωση μιας αναγνωστοκεντρικής στρατηγικής, δεδομένου ότι όλοι οι δείκτες κινούνται μέσα στα θεωρητικά προβλεπόμενα διαστήματα αξιοπιστίας της μεθόδου MUSA.

Συγκεκριμένα για την ομάδα αναγνωστών με εισόδημα έως €1.000 ο δείκτης ευστάθειας βρέθηκε 89,05% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερος του 60%), ο δείκτης προσαρμογής βρέθηκε 97,33% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερος του 90%) και το επίπεδο ολικής πρόβλεψης βρέθηκε 70,00% (ικανοποιείται η απαίτηση να είναι μεγαλύτερο του 55%).

β) Συνολική ικανοποίηση

Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης για την ομάδα αναγνωστών με εισόδημα έως €1.000 βρέθηκε 94,583% (έναντι 94,510% για τους αναγνώστες στο σύνολό τους), δηλαδή πολύ υψηλός, υποδηλώνει ιδιαίτερα ικανοποιημένους αναγνώστες. Τα μέλη της ομάδας είναι ελαφρά πιο απαιτητικοί αναγνώστες σε σχέση με το σύνολο. Ο μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας βρέθηκε -70,858% (έναντι -76,898% για το σύνολο).

Και πάλι όμως ότι οι αναγνώστες με εισόδημα έως €1.000 είναι «μη απαιτητικοί» ως πελάτες –δηλαδή για να δηλώσουν ικανοποιημένοι αρκεί η εκπλήρωση ενός μικρού ποσοστού των προσδοκιών τους.

γ) Βάρη και δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων

Συγκρινόμενοι με το σύνολο των αναγνωστών οι αναγνώστες με εισόδημα έως €1.000 διαφοροποιούνται στα βάρη των κριτηρίων και τους δείκτες ικανοποίησης.

Μεγαλύτερο βάρος για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000 έχει το κριτήριο «Χρηστικότητα και καλαισθησία» με τιμή 68,119% και πολύ υψηλό μέσο δείκτη ικανοποίησης 99,353%, (Υπενθυμίζεται ότι για το σύνολο των αναγνωστών στην πρώτη θέση είναι το κριτήριο «Υλη» με τιμή 52,295%). Η «Χρηστικότητα και καλαισθησία» αποτελεί «συγκριτικό πλεονέκτημα» για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000.

Άλλα κριτήρια με αυξημένη βαρύτητα για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000 είναι η «Υλη» (με βάρος 6,674% και μέσο δείκτη ικανοποίησης 89,183%), και οι «Εκδοτικές αρχές» (με βάρος 6,674% και μέσο δείκτη ικανοποίησης 87,642%). Και τα δυο αυτά κριτήρια, μαζί με τη «Χρηστικότητα και καλαισθησία» μπορούν να θεωρηθούν συγκριτικά πλεονεκτήματα του RAM σε σχέση με την ομάδα με εισόδημα έως €1.000.

Η ικανοποίηση για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000 από όλα τα κριτήρια είναι υψηλή, με την εξαίρεση της «τιμής» όπου ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 50,668% (χαμηλότερος από το 55,034% του συνόλου).

Βάρη και δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων

- **Διάσταση ικανοποίησης «Εκδοτικές αρχές»**

Μεγαλύτερο βάρος έχει το υποκριτήριο «Ανταπόκριση στα προβλήματα, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του αναγνώστη» με τιμή 77,184% αλλά και με υψηλό μέσο δείκτη ικανοποίησης 98,396%.

Πρόκειται λοιπόν για ένα συγκριτικό πλεονέκτημα του RAM στην ομάδα αναγνωστών με εισόδημα έως €1.000.

- **Διάσταση ικανοποίησης «Υλη»**

Παρουσιάζεται διαφοροποίηση της ομάδας σε σχέση με το σύνολο των αναγνωστών. Ξεχωρίζει πολύ σε βαρύτητα το υποκριτήριο «Συμβουλές και οδηγοί χρήσης» (βάρος 30,073%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 97,215%) και λιγότερο τα υποκριτήρια «Συγκριτικά τεστ» (βάρος 9,639%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 91,313%), «Εφαρμογές CD-ROM» (βάρος 9,521%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 93,019%), «Στήλες άποψης» (βάρος 6,734%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 88,652%) και

«Επικαιρότητα-ειδησεογραφία» (βάρος 6,734%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 89,416%).

Λόγω συνδυασμού υψηλής απόδοσης με υψηλή σημαντικότητα όλα τα προαναφερθέντα υποκριτήρια της «Υλης» μπορούν να θεωρηθούν «συγκριτικά πλεονεκτήματα» για την ομάδα αναγνωστών με εισόδημα έως €1.000.

Αντίθετα το υποκριτήριο «Financial RAM», με βάρος 5,386 και μέσο δείκτη ικανοποίησης 76,011 (χαμηλή απόδοση και σχετικά υψηλή σημαντικότητα), υποδηλώνει την ανάγκη ενεργειών για βελτίωση ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των αναγνωστών.

- **Διάσταση ικανοποίησης «Τιμή»**

Το υποκριτήριο που βρέθηκε να έχει το μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι η «Τιμή τεύχους» με τιμή 95,096% και μέσο δείκτη ικανοποίησης 82,438%). Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα ευρήματα για το σύνολο του πληθυσμού των αναγνωστών.

Παρατηρούμε ότι παρά την σχετικά υψηλή τιμή, σε απόλυτο αριθμό, του εντύπου για το υποκριτήριο αυτό δεν δηλώνεται δυσαρέσκεια αλλά αντίθετα αρκετά υψηλή ικανοποίηση. Η παρατήρηση αυτό δεν επιβεβαιώνει την υπόθεση της ευαισθησίας ως προς την τιμή των αναγνωστών της ομάδας με εισόδημα έως €1.000.

5.7. Σύνοψη συμπερασμάτων

5.7.1 Αποτελέσματα για το σύνολο των αναγνωστών

Συνολική ικανοποίηση, βάρη και δείκτες κριτηρίων

Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης για τον αναγνώστη του RAM βρέθηκε 94,510% και ο μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας βρέθηκε -73,898% (πολύ ικανοποιημένοι και «μη απαιτητικοί» αναγνώστες).

Συγκριτικά πλεονεκτήματα: «Υλη», «Χρηστικότητα και καλαισθησία», «Εκδοτικές αρχές».

Περιθώρια βελτίωσης: «Συνοδευτικό υλικό», «Τιμή», «Εξυπηρέτηση».

Μεταφορά πόρων: «Διάθεση-διανομή»

Εκδοτικές αρχές

Συγκριτικά πλεονεκτήματα: «Ευελιξία/Διαχείριση της αλλαγής», «Ανταπόκριση στα προβλήματα, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του αναγνώστη».

Α' προτεραιότητα βελτίωσης: «Καλλιέργεια αισθήματος συμμετοχής».

Β' προτεραιότητα βελτίωσης: «Αξιοπιστία, ειλικρίνεια και εκδοτική ανεξαρτησία», «Ποικιλία, σφαιρικότητα και πληρότητα στην κάλυψη της ύλης».

Ύλη

Συγκριτικά πλεονεκτήματα: «Επικαιρότητα-ειδησεογραφία», «Συμβουλές και οδηγοί χρήσης», «Σειρά βιβλίων εισαγωγής στην πληροφορική».

Α' προτεραιότητα βελτίωσης: «Δικτυακός τόπος του περιοδικού», «Financial RAM».

Β' προτεραιότητα βελτίωσης: «Συγκριτικά τεστ», «ΨΦ», «Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας», «Στήλες άποψης».

Γ' προτεραιότητα βελτίωσης: «Εφαρμογές CD-ROM», «Οδηγός αγοράς», «bit».

Μεταφορά πόρων: «ramkid».

Συνοδευτικό υλικό

Συγκριτικά πλεονεκτήματα: «Δώρα».

Μεταφορά πόρων: «Εφαρμογές λογισμικού».

Χρηστικότητα και καλαισθησία

Συγκριτικά πλεονεκτήματα: «Χρηστικότητα δομής του εντύπου (περιεχόμενα-ενότητες)».

Τιμή

Περιθώριο βελτίωσης: «Κόστος συνδρομής».

Το υποκριτήριο «Τιμή τεύχους» έχει βάρος 94,6% και μέσο δείκτη ικανοποίησης 85,8%. Ο αποφασίζων θα μπορούσε να εξετάσει τη δυνατότητα χρηματοδότησης μιας αναγνωστοκεντρικής βελτίωσης του εντύπου με αύξηση της τιμής, μια και οι αναγνώστες εμφανίζονται πολύ ικανοποιημένοι με την τρέχουσα τιμή.

Διάθεση

Συγκριτικό πλεονέκτημα: «Εκταση δικτύου διανομής (Γεωγραφική κάλυψη)».

5.7.2 Αποτελέσματα για την ομάδα αναγνωστών «μαθητές-φοιτητές»

Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης για την ομάδα αναγνωστών «μαθητές-φοιτητές» βρέθηκε 95,261% και ο μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας βρέθηκε -76,92% (πολύ ικανοποιημένοι και «μη απαιτητικοί» αναγνώστες).

Βάρη και δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων

Συγκριτικό πλεονέκτημα: «Υλη».

Η ικανοποίηση για την ομάδα «μαθητές-φοιτητές» από τα κριτήρια είναι υψηλή, με την εξαίρεση της «τιμής» όπου ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 47,695% (αρκετά χαμηλότερος από το 55,034% του συνόλου).

Βάρη και δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων

- **Διάσταση ικανοποίησης «Εκδοτικές αρχές»**

Συγκριτικό πλεονέκτημα: «Ανταπόκριση στα προβλήματα, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του αναγνώστη».

- **Διάσταση ικανοποίησης «Υλη»**

Συγκριτικό πλεονέκτημα: «Στήλες άποψης».

Περιθώριο βελτίωσης: «Συμβουλές και οδηγοί χρήσης», «Συγκριτικά τεστ».

- **Διάσταση ικανοποίησης «Τιμή»**

Ενέργειες βελτίωσης: Μείωση σε «Τιμή τεύχους»

Μεταφορά πόρων: «Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας», «Επικαιρότητα-ειδησεογραφία», «bit», «ΨΦ», «Σειρά βιβλίων εισαγωγής στην πληροφορική».

Πρόταση αναγνωστοκεντρικής στρατηγικής για την ομάδα «Μαθητές-φοιτητές»

Οι «μαθητές-φοιτητές» είναι μια ομάδα με χαρακτηριστικά που αποκλίνουν σημαντικά από τον υπόλοιπο πληθυσμό. Είναι φανερό ότι δεν μπορεί να υπάρξει στρατηγική που θα ικανοποιήσει και τις δυο ομάδες.

Μια λύση που θα μπορούσε να εξετάσει ο αποφασίζων θα ήταν η δημιουργία ενός νέου περιοδικού πληροφορικής με στόχο την ομάδα αναγνωστών «μαθητές-φοιτητές», ενός «φοιτητικού RAM» με άλλα λόγια, στο οποίο θα έβρισκαν εφαρμογή οι διαπιστώσεις της παρούσας έρευνας.

Προς την κατεύθυνση αυτή φαίνεται να συνηγορεί και η μικρή συμμετοχή των ηλικιών 13-24 στην ηλικιακή κατανομή των αναγνωστών (αποτελούν το 19,48% του συνόλου), που δηλώνει ότι η απήχηση του RAM στις νεαρές ηλικίες δεν είναι μεγάλη και συνεπώς υπάρχει σε αυτές ανεκμετάλλευτο δυναμικό υποψήφιων αναγνωστών.

Σε ενδεχόμενη υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής θα μπορούσε να εξεταστεί μια αναδιάρθρωση της ύλης του τεύχους με αναδιανομή των θεματικών ενοτήτων βάσει των διαπιστώσεων της έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσε να εξεταστεί η «μεταφορά» είτε η «εξοικονόμηση» (σε περίπτωση μείωσης τιμής) πόρων από εκείνες τις υποδιαστάσεις ικανοποίησης του κριτηρίου «Υλη» στις οποίες διαπιστώνεται υψηλή απόδοση (υψηλός μέσος δείκτης ικανοποίησης) παρά τη χαμηλή σημαντικότητα (το χαμηλό βάρος του υποκριτηρίου). Τέτοιες είναι οι: «Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας», «Επικαιρότητα-ειδησεογραφία», «bit», «ΨΦ», «Σειρά βιβλίων εισαγωγής στην πληροφορική».

5.7.3 Αποτελέσματα για την ομάδα αναγνωστών «γυναίκες».

Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης για την ομάδα αναγνωστών «γυναίκες» βρέθηκε 95,412% και ο μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας βρέθηκε -76,645% (πολύ ικανοποιημένες και «μη απαιτητικές» αναγνώστριες).

Βάρη και δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων

Συγκριτικό πλεονέκτημα: «Εκδοτικές αρχές», «Υλη», «Χρηστικότητα και καλαισθησία».

Η ικανοποίηση για την ομάδα «Γυναίκες» από όλα τα κριτήρια είναι υψηλή, με την εξαίρεση της «τιμής» όπου ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 57,147% (κατά τι υψηλότερος από το 55,034% του συνόλου).

Βάρη και δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων

- Διάσταση ικανοποίησης «Εκδοτικές αρχές»

Συγκριτικό πλεονέκτημα: «Αξιοπιστία, ειλικρίνεια και εκδοτική ανεξαρτησία».

- Διάσταση ικανοποίησης «Υλη»

Συγκριτικό πλεονέκτημα: «Στήλες άποψης», «Επικαιρότητα-ειδησεογραφία», «Εφαρμογές CD-ROM», «Σειρά βιβλίων εισαγωγής στην πληροφορική», «Συμβουλές και οδηγοί χρήσης».

Μεταφορά πόρων: «Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας», «Συγκριτικά τεστ», «ΨΦ».

Πρόταση αναγνωστοκεντρικής στρατηγικής για την ομάδα «Γυναίκες»

Η διείσδυση του RAM στην ομάδα «Γυναίκες» είναι μικρή (τα δημογραφικά στοιχεία δείχνουν ότι αποτελεί το 11,42% του συνόλου). Συνεπώς υπάρχει στην ομάδα αυτή ανεκμετάλλετο δυναμικό υποψήφιων αναγνωστών.

Ο εκδότης θα μπορούσε να εξετάσει τη δημιουργία ενός νέου περιοδικού πληροφορικής με στόχο την ομάδα αναγνωστών «γυναίκες», ενός «γυναικείου RAM» με άλλα λόγια, στο οποίο θα έβρισκαν εφαρμογή οι διαπιστώσεις της παρούσας παραγράφου.

Σε ενδεχόμενη υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής θα μπορούσε να εξεταστεί μια αναδιάταξη της ύλης του τεύχους με αναδιανομή των θεματικών ενοτήτων βάσει των διαπιστώσεων της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσε να εξεταστεί η «μεταφορά πόρων» από εκείνες τις υποδιαστάσεις ικανοποίησης του κριτηρίου «Υλη» στις οποίες διαπιστώνεται υψηλή απόδοση (υψηλός μέσος δείκτης ικανοποίησης) παρά τη χαμηλή σημαντικότητα (το χαμηλό βάρος του υποκριτηρίου). Τέτοιες είναι οι: «Στήλες γνώσης, επιστήμης και τεχνολογίας» (βάρος 5,110%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 88,581%), «Συγκριτικά τεστ» (βάρος 5,132%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 85,839%) και «ΨΦ» (βάρος 4,707%, μέσος δείκτης ικανοποίησης 82,149%).

Παρά την σχετικά υψηλή τιμή, σε απόλυτο αριθμό, του εντύπου παρατηρούμε ότι για το υποκριτήριο αυτό δεν δηλώνεται δυσανεξία αλλά αντίθετα αρκετά υψηλή ικανοποίηση (88,673%). Το γεγονός αυτό αποτελεί μια ένδειξη ότι η ομάδα αναγνωστών «Γυναίκες» δεν θα δυσαρεστηθεί (είναι ελαστική) σε ενδεχόμενη μελλοντική αύξηση της τιμής, μέσω της οποίας θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν ενέργειες αναγνωστοκεντρικής βελτίωσης του εντύπου.

5.7.4 Αποτελέσματα για την ομάδα αναγνωστών με εισόδημα έως €1.000

Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης για την ομάδα αναγνωστών με εισόδημα έως €1.000 βρέθηκε 94,583% και ο μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας βρέθηκε -70,858% (πολύ ικανοποιημένοι και «μη απαιτητικοί» αναγνώστες).

Βάρη και δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων

Συγκριτικό πλεονέκτημα: «Χρηστικότητα και καλαισθησία», «Υλη», «Εκδοτικές αρχές».

Η ικανοποίηση για την ομάδα με εισόδημα έως €1.000 από όλα τα κριτήρια είναι υψηλή, με την εξαίρεση της «τιμής» όπου ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι 50,668% (χαμηλότερος από το 55,034% του συνόλου).

Βάρη και δείκτες ικανοποίησης υποκριτηρίων

- **Διάσταση ικανοποίησης «Εκδοτικές αρχές»**

Συγκριτικό πλεονέκτημα: «Ανταπόκριση στα προβλήματα, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του αναγνώστη».

- **Διάσταση ικανοποίησης «Υλη»**

Συγκριτικά πλεονεκτήματα: «Επικαιρότητα-ειδησεογραφία», «Στήλες άποψης», «Εφαρμογές CD-ROM», «Συγκριτικά τεστ», «Συμβουλές και οδηγοί χρήσης».

Ενέργειες βελτίωσης: «Financial RAM».

- **Διάσταση ικανοποίησης «Τιμή»**

Το υποκριτήριο που βρέθηκε να έχει το μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι η «Τιμή τεύχους» με τιμή 95,096% και μέσο δείκτη ικανοποίησης 82,438%. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα ευρήματα για το σύνολο του πληθυσμού των αναγνωστών. Παρατηρούμε ότι παρά την σχετικά υψηλή τιμή, σε απόλυτο αριθμό, του εντύπου για το υποκριτήριο αυτό δεν δηλώνεται δυσαρέσκεια αλλά αντίθετα μάλλον υψηλή ικανοποίηση. Το γεγονός αυτό δεν επιβεβαιώνει την υπόθεση της ευαισθησίας ως προς την τιμή των αναγνωστών της ομάδας με εισόδημα έως €1.000.

5.8 Πελατοκεντρικές στρατηγικές εκδοτικές αποφάσεις στηριγμένες στα αποτελέσματα της έρευνας

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης ο εκδότης του RAM αποφάσισε να προχωρήσει σε μια σειρά αλλαγών στην εκδοτική του στρατηγική. Αυτές συμπεριέλαβαν:

α) την κυκλοφορία του “ramkid”, μιας ανεξάρτητης μηνιαίας έκδοσης πληροφορικής προορισμένης για παιδιά (η μελέτη συνιστά «μεταφορά πόρων» για το παιδικό ένθετο του RAM) και

β) την κατάργηση του οικονομικού ένθετου του RAM (“Financial RAM”), το οποίο σύμφωνα με τη μελέτη έχει ένα από τα χαμηλότερα βάρη μεταξύ των υποκριτηρίων του κριτηρίου «Υλη» (4,50%) σε συνδυασμό με έναν από τους πιο χαμηλούς δείκτες μερικής ικανοποίησης αναγνώστη (70,70%). Οι πόροι που εξοικονομήθηκαν χρησιμοποιήθηκαν για την ενίσχυση των «Οδηγών Χρήσης» και των «Εισαγωγικών Βιβλίων Πληροφορικής», συνοδευτικών εντύπων για τα οποία από τη μελέτη διαπιστώνεται «Ευκαιρία μόχλευσης».

Το επιτυχές αποτέλεσμα των υπόψη αλλαγών (αύξηση περίπου 20% της κυκλοφορίας του περιοδικού, και αύξηση των διαφημιστικών κερδών, σε μια περίοδο μείωσης



τόσο της κυκλοφορίας όσο και της διαφημιστικών εσόδων για τα υπόλοιπα ελληνικά περιοδικά πληροφορικής) κατέδειξε την αξιοπιστία της μελέτης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 6: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

6.1 Δομώντας ένα πραγματικό πρόβλημα επιλογής στρατηγικών δράσεων στον ελληνικό εκδοτικό τομέα

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η εξέλιξη ενός μηχανισμού ανάπτυξης εκδοτικών προϊόντων (που προκύπτει από τις πηγές πληροφόρησης της εκδοτικής επιχείρησης) και ακολούθως η αξιολόγηση των προϊόντων αυτών με εφαρμογή πολυκριτήριας μεθόδου για την κατάταξη αυτών (προβληματική γ) από το καλύτερο προς το χειρότερο, ώστε ο αποφασίζων να έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τα πιο ελκυστικά, προς υλοποίηση.

Συνεκτιμώντας τα δεδομένα και τις προϋποθέσεις που αφορούν στην υλοποίηση του ερευνητικού μέρους αυτής της διδακτορικής διατριβής επελέγη η προσέγγιση της «διευκολυνόμενης μοντελοποίησης απόφασης», λόγω των σαφών πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει σε σύγκριση με την «προσέγγιση του εμπειρογνώμονα» ως εκ της φύσεως του προς επίλυση προβλήματος λήψης απόφασης.

Εφαρμόζοντας τη μεθοδολογία της «διευκολυνόμενης μοντελοποίησης» επιχειρήθηκε η διαμόρφωση ενός ορισμού του προβλήματος ο οποίος να περιλαμβάνει, και να εξαντλεί, τις διαφορετικές οπτικές.

6.2 Πλαισίωση του προβλήματος

Για λόγους πλουραλισμού επελέγη η συμμετοχή στην παρούσα έρευνα όχι μόνο μιας, αλλά δύο ελληνικών εκδοτικών εταιρειών.

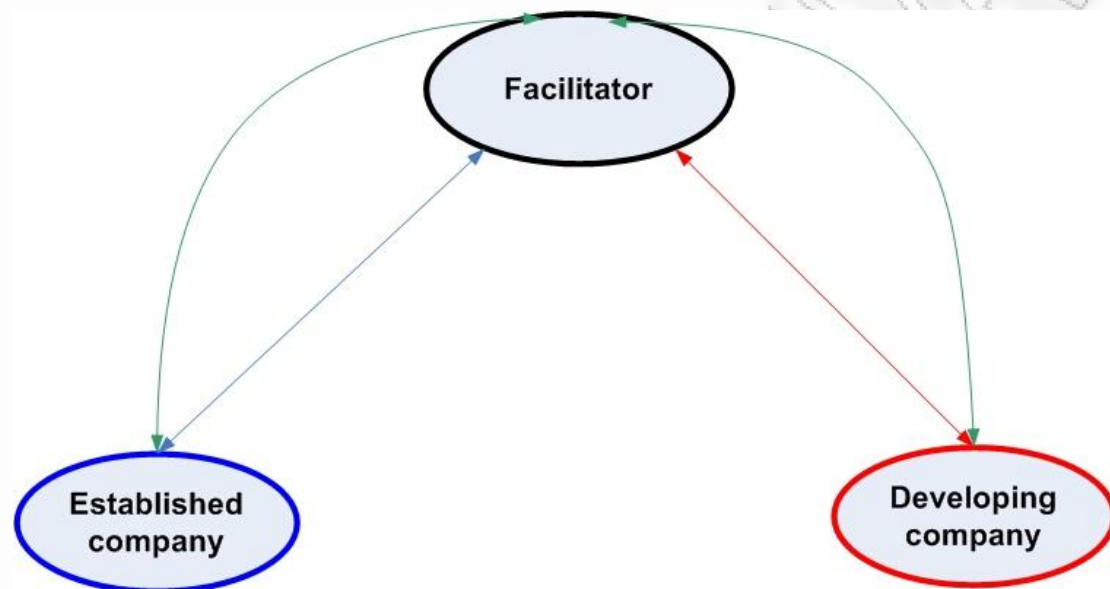
Η πρώτη (εταιρεία «Α») είναι ένας μεγάλου μεγέθους, καθιερωμένος εκδοτικός οργανισμός που εστιάζεται κυρίως σε «παραδοσιακά» εκδοτικά προϊόντα όπως οι εφημερίδες και τα περιοδικά.

Η δεύτερη (εταιρεία «Β») είναι μια σχετικά νεοσύστατη εταιρεία, μικρότερη σε οικονομικό μέγεθος αλλά δυναμικά αναπτυσσόμενη, με προσανατολισμό στις νέες τεχνολογίες.

Κάθε εταιρεία συμμετείχε σε συναντήσεις εργασίας (*workshops*) εκπροσωπούμενη από μια ομάδα διοικητικών στελεχών της. Κάθε στέλεχος ήταν εξειδικευμένο σε ένα διαφορετικό πεδίο όπως για παράδειγμα στρατηγική ανάπτυξη, ανάπτυξη περιεχομένου, διαδικασίες παραγωγής εντύπων, οικονομικές υπηρεσίες, εκπρόσωπος (μη-εκτελεστικό μέλος) του Διοικητικού Συμβουλίου.

Πραγματοποιήθηκε μεγάλος αριθμός συναντήσεων εργασίας με κάθε μια από τις ομάδες στελεχών. Στη διάρκεια τους ο αναλυτής παίζοντας ρόλο «διευκολυντικό» (*facilitating*), ενθάρρυνε μέσω της τεχνικής «καταιγισμού ιδεών» (*brainstorming*) τη γέννηση ιδεών σχετικά με πιθανά εκδοτικά προϊόντα. Παράλληλα ο αναλυτής εμπλούτισε τις συζητήσεις της ομάδας στελεχών της εταιρείας «Α» με ιδέες οι οποίες είχαν παραχθεί από τις αντίστοιχες συζητήσεις της εταιρείας «Β», και αντιστρόφως.

Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίστηκε μια «όσμωση» ιδεών μεταξύ των δυο ομάδων, όπως σχηματικά αποδίδεται στο Σχήμα 41.



Σχήμα 41: «Όσμωση» ιδεών μεταξύ δυο ομάδων στελεχών, μέσω του επιχειρησιακού αναλυτή

Η ιδέα, για παράδειγμα, του υποψήφιου εκδοτικού προϊόντος «Ανάπτυξη περιεχομένου για χρήση σε κινητά τηλέφωνα και συσκευές χειρός (*Mobile content*)» αναδείχθηκε σε συνεδριάσεις της ομάδας στελεχών της εταιρείας «Β». Όταν ο αναλυτής την πρότεινε στην ομάδα της εταιρείας «Α» αυτή έγινε αποδεκτή ως πιθανή δράση προς εκτίμηση, παρά το γεγονός ότι δεν συμπεριλαμβανόταν στον αρχικό σχεδιασμό της συγκεκριμένης ομάδας.

6.3 Διατύπωση του προβλήματος

Η αλληλεπιδραστική επικοινωνία μεταξύ του αναλυτή και των ad-hoc ομάδων στελεχών από τις δυο εκδοτικές εταιρείες οδήγησε στη μορφοποίηση ενός διακριτού συνόλου δώδεκα υποψήφιων δράσεων προς αξιολόγηση, που αφορούν στα ακόλουθα εκδοτικά προϊόντα:

- Κυριακάτικη εφημερίδα

Εβδομαδιαία εφημερίδα που κυκλοφορεί κάθε Κυριακή με αναφορά στην ελληνική και διεθνή πολιτική, πολιτιστική, οικονομική και αθλητική επικαιρότητα. Συχνά συνοδεύεται από ειδικές εκδόσεις σε μορφή ένθετων ή ανεξάρτητων περιοδικών και από δώρα οπτικοακουστικού περιεχομένου (CD, DVD). Λόγω της κυκλοφορίας σε μεγάλο τираζ και της υψηλής αναγνωσιμότητας υποδέχεται μεγάλο μερίδιο της διαφημιστικής δαπάνης. Τα «εμπόδια εισόδου» ενός νέου επιχειρηματία στο χώρο των κυριακάτικων εφημερίδων είναι υψηλά λόγω του μεγάλου κόστους ανάπτυξης και λειτουργίας του εντύπου αλλά και της δυσχέρειας απόκτησης αξιόλογου μεριδίου αγοράς.

- Ημερήσια εφημερίδα

Καθημερινή εφημερίδα που κυκλοφορεί όλες τις ημέρες της εβδομάδας εκτός Κυριακής. Η διάρθρωση της ύλης είναι αντίστοιχη με εκείνη μιας κυριακάτικης εφημερίδας, με εστίαση στην τρέχουσα ημερησία επικαιρότητα. Σε αντιστοιχία με τις κυριακάτικες εφημερίδες τα εμπόδια εισόδου ενός νέου επιχειρηματία στο χώρο των ημερησίων φύλλων είναι υψηλά.

- Αθλητική εφημερίδα

Καθημερινή εφημερίδα εστιασμένη στην κάλυψη των αθλητικών γεγονότων. Υποδέχεται κυρίως τη διαφήμιση επιχειρήσεων στοιχημάτων και τυχερών παιχνιδιών, η οποία αποτελεί σημαντικό ποσοστό της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης. Τα εμπόδια εισόδου στο χώρο των αθλητικών εφημερίδων είναι μάλλον υψηλά (αρκετά μεγάλη αρχική επένδυση, υπολογίσιμη λειτουργική δαπάνη, δυσχέρεια απόκτησης αξιόλογου μεριδίου αγοράς).

- Εφημερίδα αγγελιών

Εφημερίδα που κυκλοφορεί μια ή δυο φορές την εβδομάδα με αποκλειστικό περιεχόμενο μικρές αγγελίες κάθε τύπου (προσφορά και ζήτηση για πωλήσεις και ενοικιάσεις ακινήτων, αυτοκίνητα, συσκευές, εύρεση εργασίας κ.λπ). Συνήθως η καταχώριση των αγγελιών γίνεται χωρίς κόστος για τον ενδιαφερόμενο, οι δε σχετικές εκδόσεις αντλούν την κερδοφορία τους από την τιμή πώλησης της εφημερίδας και από τις διαφημίσεις. Τα εμπόδια εισόδου είναι μέτρια (σχετικά μικρή αρχική επένδυση, μικρή λειτουργική δαπάνη απουσία περιοριστικού νομικού πλαισίου).

- Μηνιαίο περιοδικό ποικίλης ύλης

Περιοδική έκδοση με μηνιαία συχνότητα κυκλοφορίας που καλύπτει ενημερωτικές και ψυχαγωγικές ανάγκες του αναγνώστη. Λόγω της έκδοσης σε πολυτελέστερο χαρτί σε σχέση με τις εφημερίδες και της υψηλής αναγνωσιμότητας υποδέχονται υπολογίσιμο μερίδιο διαφημιστικής δαπάνης. Τα εμπόδια εισόδου είναι μικρά (μικρή

αρχική επένδυση, μικρή λειτουργική δαπάνη, απουσία περιοριστικού νομικού πλαισίου).

- Δωρεάν εφημερίδα (*free press*)

Καθημερινή εφημερίδα που κυκλοφορεί όλες τις ημέρες της εβδομάδας εκτός Κυριακής. Διανέμεται κυρίως μέσω του δικτύου μέσω μεταφοράς (πχ σταθμοί του μετρό) ή/και σε επιλεγμένα σημεία διασκέδασης/μαζικής εστίασης. Εστιάζει περισσότερο στην ενημέρωση και λιγότερο στο σχολιασμό της επικαιρότητας. Δεν έχει μεγάλη έκταση δεδομένου ότι σκοπός είναι να παρέχει μια σύντομη και επιγραμματική ενημέρωση στη διάρκεια μιας διαδρομής του μέσου μεταφοράς. Υποδέχεται πολλές διαφημίσεις λόγω του μεγάλου τираζ, πηγή από την οποία αντλεί αποκλειστικά την κερδοφορία της. Τα εμπόδια εισόδου είναι μικρά (μικρή αρχική επένδυση, μικρή λειτουργική δαπάνη, απουσία περιοριστικού νομικού πλαισίου).

- Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας

«Δίδυμη» έκδοση μιας «παραδοσιακής» εφημερίδας στο διαδίκτυο, συχνά με προσφορά του συνόλου της έντυπης έκδοσης σε ηλεκτρονική μορφή, αλλά και με πρόσθετο υλικό που αφορά τόσο σε κείμενα όσο και σε οπτικοακουστικό υλικό. Διαθέτει ευκολίες όπως η πρόσβαση σε παλαιότερα φύλλα και η αναζήτηση (*search*) περιεχομένου με λέξεις-κλειδιά μέσω ειδικού εργαλείου λογισμικού. Έχει το πλεονέκτημα της πρόσβασης στο περιεχόμενο από οπουδήποτε (πχ. ακριτικές περιοχές, πληθυσμός του εξωτερικού). Τα εμπόδια εισόδου είναι μικρά (μικρή αρχική επένδυση, μικρή λειτουργική δαπάνη, απουσία περιοριστικού νομικού πλαισίου) ενώ λόγω των συνεργιών με την έντυπη έκδοση μπορούν να εξασφαλιστούν σημαντικές οικονομίες κλίμακος.

- Ιστολόγιο (*blog*)

Ιστοσελίδα στην οποία αναρτώνται κείμενα και αρχεία πολυμέσων. Ξεκίνησε ως εφαρμογή «προσωπικού ημερολογίου» και σταδιακά εξελίχθηκε σε διαδεδομένο μέσο δημοσιοποίησης απόψεων, κριτικής και σχολιασμού, με ιστολόγια τα οποία δέχονται καθημερινά επισκέψεις από δεκάδες ή και εκατοντάδες χιλιάδες αναγνώστες. Όσο μεγαλύτερη η επισκεψιμότητα ενός ιστολογίου τόσο μεγαλύτερη η προσέλκυση διαφημιστικού περιεχομένου. Τα «εμπόδια εισόδου» στο χώρο των ιστολογίων είναι πρακτικά μηδενικά.

- Τηλεοπτικό κανάλι

Οι τηλεοπτικοί σταθμοί έχουν μεγάλη δυνατότητα επηρεασμού της κοινής γνώμης και ως εκ τούτου προσελκύουν υψηλή διαφημιστική δαπάνη. Ωστόσο η υλοποίηση του προγράμματος εκπομπών όσο και τα έξοδα λειτουργίας είναι πολύ υψηλά. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τον περιορισμένο αριθμό διαθέσιμων συχνοτήτων και αδειών εκπομπής δημιουργεί μεγάλα εμπόδια εισόδου. Αυτή η ισχύουσα κατάσταση ήδη αρχίζει να διαφοροποιείται με εναλλακτικούς τρόπους εκπομπής προγράμματος:

μέσω δικτύου οπτικών ινών (*cable TV*), μέσω επίγειας ψηφιακής μετάδοσης, μέσω ιντερνετικής μετάδοσης (*TV over Internet Protocol*) κ.λπ.

- Ραδιοφωνικός σταθμός

Οι ραδιοφωνικοί σταθμοί έχουν αρκετά μεγάλη δυνατότητα επηρεασμού της κοινής γνώμης και προσελκύουν διαφημιστική δαπάνη, αν και όχι τόσο μεγάλη όσο οι τηλεοπτικοί σταθμοί. Το κόστος υλοποίησης του προγράμματος και τα έξοδα λειτουργίας είναι μέτρια. Προκειμένου για σταθμούς που εκπέμπουν στα FM τα εμπόδια εισόδου είναι μεγάλα, κυρίως λόγω του ρυθμιστικού πλαισίου αδειοδότησης. Τα τελευταία χρόνια όμως κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος τα ιντερνετικά ραδιόφωνα, που εκπέμπουν το πρόγραμμά τους όχι μέσω ερτζιανών αλλά μέσω διαδικτύου. Στην περίπτωση των ιντερνετικών ραδιοφωνικών σταθμών τα εμπόδια εισόδου είναι μικρά.

- Ανάπτυξη περιεχομένου για χρήση σε κινητά τηλέφωνα και συσκευές χειρός (*Mobile content*)

Η ταχύτερη ανάπτυξη των κινητών τηλεφώνων (δυνατότητες συσκευών), της τεχνολογίας των δικτύων κινητής τηλεφωνίας (δίκτυα 3G) και η ενθουσιώδης υποδοχή νέων εφαρμογών από τους χρήστες σε επίπεδο τόσο επιχειρηματικό όσο και τρόπου ζωής δημιουργεί ζήτηση για την ανάπτυξη περιεχομένου κατάλληλου για διανομή σε συσκευές κινητών τηλεφώνων (*newsletters*, αρχεία πολυμέσων κ.λπ.). Η επιχειρηματική ευκαιρία που προκύπτει αφορά τόσο τους καθιερωμένους εκδότες (νέα επεξεργασία υπάρχοντος περιεχομένου) όσο και νεοεισερχόμενους στον κλάδο (εξ αρχής παραγωγή νέου περιεχομένου προσαρμοσμένου στις συγκεκριμένες ανάγκες).

- Διαδικτυακή πύλη (*portal*)

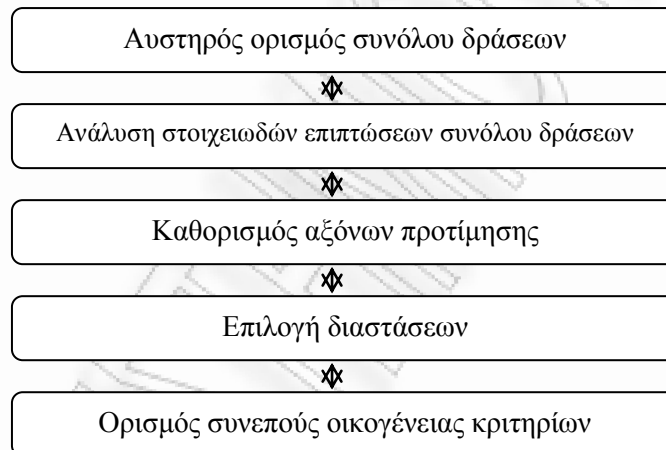
Πρόκειται για μια ιστοσελίδα-πύλη που οδηγεί σε πρακτικά απεριόριστες επιμέρους ενότητες περιεχομένου κάθε τύπου. Στόχος είναι το portal να γίνει αρχική σελίδα (*home page*) του χρήστη και να τον καθοδηγεί αποτελεσματικά προς το περιεχόμενο στο οποίο κάθε φορά αυτός επιθυμεί να αποκτήσει πρόσβαση. Ένα επιτυχημένο portal μπορεί να πετύχει εκατομμύρια σελιδοπροβολών (*page views*) ανά μήνα και να προσελκύσει σημαντικά διαφημιστικά κονδύλια. Μια υλοποίηση portal με αξιώσεις είναι πολυδάπανη: απαιτεί εξειδικευμένη τεχνική υποστήριξη, πολυάριθμο συντακτικό προσωπικό και συστηματική καμπάνια επικοινωνίας για εδραίωση επωνυμίας (*brand name*). Ωστόσο δεν υπάρχει περιοριστικό νομικό πλαίσιο, ενώ ως εκδοτικός επιχειρηματικός χώρος παραμένει σε φάση ζύμωσης, γεγονός που δημιουργεί δυνάμει ευκαιρίες στην περίπτωση μιας προσπάθειας νέας εισόδου.

6.4 Δημιουργία συνεπούς οικογένειας κριτηρίων

Κάθε πιθανή δράση εκπέμπει ένα «νέφος στοιχειωδών επιπτώσεων» το οποίο περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά, τις ιδιότητες, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα κ.λπ. μέσω των οποίων είναι δυνατή η αξιολόγηση της εν λόγω δράσης από τον αποφασίζοντα (Σίσκος, 2008).

Ο ρόλος του αναλυτή-μοντελοποιού συνίσταται στην διασάφηση των επιπτώσεων των διαφόρων δράσεων του συνόλου Α και εν συνεχεία, στην επινόηση και μοντελοποίηση των κριτηρίων βάσει των οποίων θα ληφθεί η απόφαση. Αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι η κατασκευή ενός συστήματος κριτηρίων που ονομάζεται «συνεπής οικογένεια κριτηρίων».

Για το εν λόγω στάδιο ο Bernard Roy (1985) προτείνει μια μεθοδολογική προσέγγιση η οποία περιγράφεται στο Σχήμα 42. Πρόκειται για διαδοχή ενεργειών του αναλυτή του προβλήματος, η οποία ξεκινά από την ανάλυση των επιπτώσεων των δράσεων και καταλήγει στην οριστικοποίηση της συνεπούς οικογένειας κριτηρίων.



Σχήμα 42: Διαδικασία δημιουργίας μιας συνεπούς οικογένειας κριτηρίων (Roy, 1985)

Η κάθε επίπτωση περιγράφει κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα που έπεται της επιλογής της δράσης. Είναι φανερό πως απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κάθε επίπτωση να είναι επαρκώς καθορισμένη ως προς το περιεχόμενο (να είναι δηλαδή κατανοητή η σημασία της από τους εμπλεκόμενους). Στην υιοθετούμενη προσέγγιση τα κριτήρια ταυτίζονται με τις επιπτώσεις, δηλαδή με τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που έπονται της επιλογής μιας συγκεκριμένης εκδοτικής δράσης.

Στη συγκεκριμένη έρευνα για τον καθορισμό των κριτηρίων ελήφθησαν υπόψη αφενός τα δεδομένα από τη μελέτη και ανάλυση του εκδοτικού κλάδου και αφετέρου τα αποτελέσματα συνεντεύξεων με τις προαναφερθείσες ομάδες στελεχών εκδοτικών εταιρειών, τα μέλη των οποίων έχουν βέλτιστη γνώση των επιμέρους πτυχών και των λεπτομερειών που χαρακτηρίζουν το ζήτημα. Ο επιχειρησιακός αναλυτής ενημέρωσε

τους εμπλεκόμενους πως τα ζητούμενα κριτήρια πρέπει να πληρούν τις τρεις «θεμελιώδεις συνθήκες» (βασικές προϋποθέσεις) της συνέπειας (μονοτονίας), της επάρκειας και του μη-πλεονασμού, όπως αναλυτικά περιγράφονται στη συνέχεια (Σίσκος, 2008).

(1) Συνέπεια ή μονοτονία

Εάν για ένα ζεύγος δράσεων (a,b) ισχύει: $g_i(a) = g_i(b)$

$\forall i \neq j$ και $g_j(a) > g_j(b)$, τότε η δράση a υπερέχει της b (aSb)

(2) Επάρκεια

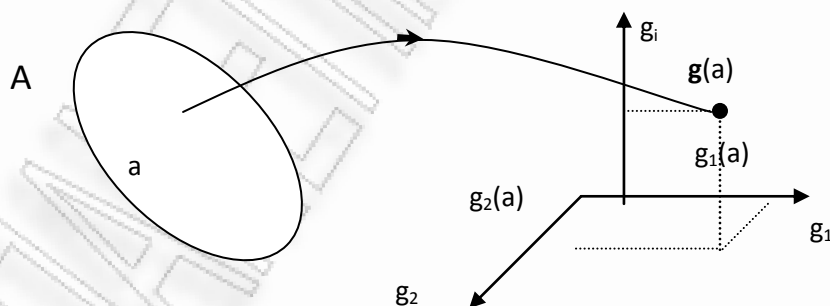
Εάν για ένα ζεύγος δράσεων (a, b) ισχύει: $g_i(a) = g_i(b) \quad \forall i = 1, 2, \dots, n$, τούτο συνεπάγεται ότι η δράση a είναι αδιάφορη της b, δηλαδή δεν απουσιάζει κανένα κριτήριο απόφασης από το σύνολο των n κριτηρίων.

(3) Μη πλεονασμός

Η διαγραφή ενός κριτηρίου g_i από το σύνολο των κριτηρίων είναι ικανή να αναιρέσει μια από τις προηγούμενες δύο συνθήκες για κάποια ζεύγη δράσεων.

Μια συνεπής οικογένεια κριτηρίων πρέπει να περιλαμβάνει όσα κριτήρια χρειάζονται για την αξιολόγηση-κρίση των δράσεων και να μην περιέχει κριτήρια που πλεονάζουν. Για τον λόγο αυτό, στην παρούσα ερευνητική εργασία ο αναλυτής, προκειμένου να είναι βέβαιος για την ισχύ των δύο τελευταίων συνθηκών, δρομολόγησε ένα διάλογο με τον αποφασίζοντα, βάσει πρωτοκόλλου επικοινωνίας, προσθέτοντας ή αφαιρώντας κριτήρια κατά τη σύγκριση εικονικών δράσεων όπου οι τιμές των κριτηρίων ποικίλλουν.

Μια συνεπής οικογένεια κριτηρίων απεικονίζει το σύνολο των δράσεων A μέσα στον n-διάστατο πραγματικό χώρο R^n , όπως αυτό φαίνεται και στο Σχήμα 43.



Σχήμα 43: Πολυκριτήρια απεικόνιση του συνόλου A στο χώρο R^n (Σίσκος, 2008)

Τέλος, με $g(a) = \{ g_1(a), g_2(a), \dots, g_n(a) \}$ συμβολίζουμε το διάνυσμα-γραμμή των τιμών της δράσης $a \in A$ πάνω στα n κριτήρια, το οποίο και ονομάζουμε **πολυκριτήρια αξιολόγηση** (*multicriteria evaluation*) της δράσης a.

6.5 Τυπολογία κριτηρίων

Στο πλαίσιο των παραπάνω ορισμών, οι σημαντικότεροι τύποι κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη αποφάσεων είναι τέσσερις:

- **Κριτήρια ποσοτικά ή μέτρου** (*measurable criteria*): Πρόκειται για κριτήρια των οποίων η κλίμακα προτίμησης είναι μία κλίμακα μέτρου. Ένα κριτήριο μέτρου επιτρέπει τη σύγκριση διαστημάτων στο εσωτερικό της κλίμακας.

- **Κριτήρια ποιοτικά ή διάταξης** (*ordinal criteria*): Είναι κριτήρια των οποίων η κλίμακα προτίμησης είναι μία κλίμακα διάταξης. Φυσικά ένα κριτήριο διάταξης ορίζει μόνο μια **προδιάταξη** (*weak order*), δηλαδή **διάταξη** (*order*) με ισοδυναμίες πάνω στο σύνολο των δράσεων. Σε μερικές όμως περιπτώσεις ένα κριτήριο διάταξης μπορεί να συνοδεύεται από την ύπαρξη κατωφλίων προτίμησης, όπως και στην περίπτωση ενός κριτηρίου μέτρου.

- **Κριτήρια πιθανοτικά** (*stochastic criteria*): Πρόκειται για κριτήρια, στα οποία η αξιολόγηση μιας δράσης είναι κατά πιθανότητα γνωστή πάνω στην κλίμακα του κριτηρίου. Εάν $[g^*, g^*]$ είναι η κλίμακα του κριτηρίου g , η τιμή της δράσης a ορίζεται μέσω μιας πυκνότητας δ^a για την οποία ισχύει:

$$\sum_j \delta^a g^j = 1 \quad (\text{όταν η κλίμακα είναι διακριτή})$$

$$\int_{g^*}^{g^*} \delta^a(g) dg = 1 \quad (\text{όταν η κλίμακα είναι συνεχής})$$

Ως αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής καθορίστηκαν εννέα «στοιχειώδεις επιπτώσεις» των δώδεκα δράσεων (βλέπε ανωτέρω §. 5.3) ως συγκεκριμένα αποτελέσματα που έπονται της ενδεχόμενης επιλογής των δράσεων αυτών.

Στη συνέχεια, με εφαρμογή της προσέγγισης “*bottom-up*” (Buede, 1986) οι επιπτώσεις που αναφέρονται στον ίδιο στόχο ομαδοποιήθηκαν σε τρεις άξονες προτίμησης (κοινωνικός, οικονομικός, επιχειρηματικός).

Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκε μια «συνεπής» οικογένεια κριτηρίων, που αντικατοπτρίζει την πολιτική ενός εκδοτικού οργανισμού.

6.6 Κατανομή επιπτώσεων σε άξονες

1^{ος} Άξονας: **Κοινωνικός**

- Ενημερωτική δράση (συνεισφορά στην ενημέρωση του κοινού). $\{g_1\}$
- Πολιτιστική δράση (συνεισφορά στην καλλιέργεια του κοινού). $\{g_2\}$

- Υποβοήθηση συμμετοχής αναγνώστη στο περιεχόμενο του εκδοτικού προϊόντος (υποδοχή περιεχομένου που παράγεται από τον χρήστη –*user generated content*– όπως φωτογραφίες, σχόλια, ανταποκρίσεις από την τρέχουσα επικαιρότητα κ.λπ). {g₃}

2^{ος} Άξονας: Οικονομικός

- Επίτευξη κερδοφορίας. {g₄}
- Επίτευξη οικονομικών κλίμακος (μέσω αξιοποίησης υπαρχόντων πόρων και/ή υποδομών). {g₅}

3^{ος} Άξονας: Επιχειρηματικός

- Ενίσχυση επωνυμίας (*brand name*) ομίλου. {g₆}
- Θεμελίωση ή ισχυροποίηση της παρουσίας του ομίλου σε εκδοτικό τομέα όπου δραστηριοποιείται ο ανταγωνισμός. {g₇}
- Διαμόρφωση κοινής γνώμης. {g₈}
- Επίτευξη «διασπαστικού νεωτερισμού» (*disruptive innovation*) (Christensen, 1997, 2003) με ενέργειες δραστηριοποίησης (α) σε περιφερειακό τομέα του εκδοτικού χώρου, ή/και (β) με αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, που μελλοντικά έχει την προοπτική να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς από τον ανταγωνισμό. {g₉}

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε μεμονωμένες περιπτώσεις τα κριτήρια τα οποία προτάθηκαν από τα στελέχη δεν έδειχναν, τουλάχιστον σε πρώτη εκτίμηση, να έχουν ξεκάθαρο χαρακτήρα «αποτελέσματος» (*impact*) στα μάτια του αναλυτή.

Ένα παράδειγμα αφορά στο κριτήριο άσκησης επιρροής στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης. Για το υπόψη κριτήριο, μετά από σχετικό διάλογο, δόθηκε η διευκρίνιση και δικαιολόγηση πως, συχνά, οι επιχειρηματίες του εκδοτικού κλάδου επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε τομείς της οικονομίας όπου το άυλο «όφελος» του επηρεασμού της κοινής γνώμης ενδέχεται να εξασφαλίσει προνομιακή μεταχείριση.

Η ανωτέρω εργασία πλαισίωσης και διατύπωσης του προβλήματος, δημιουργίας συνεπούς οικογένειας κριτηρίων, και κατανομής των επιπτώσεων σε άξονες, έγινε δεκτή και δημοσιεύτηκε έπειτα από διαδικασία κρίσης στο διεθνές επιστημονικό περιοδικό *Operational Research: An international Journal*, [Alexopoulos, S., Siskos, Y., Tsotsolas, N. and Hristodoulakis, N. (2012), “Evaluating strategic actions for a Greek publishing company”, *Operational Research: An International Journal (ORIJ)*, 12(2), 253-269. <http://rd.springer.com/article/10.1007/s12351-010-0092-0>].

6.7 Καθορισμός κλίμακας προτίμησης

Ως κλίμακα προτίμησης δεχόμαστε ένα σύνολο καταστάσεων που ορίζουν μια διάταξη ως προς τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα (σύνολο διακεκριμένων καταστάσεων προτιμησιακά διατεταγμένων από τη χειρότερη ως την καλύτερη).

Με εφαρμογή “ποιοτικού κριτηρίου” (κριτήριο διάταξης / *ordinal criterion*), ως προς το ρόλο που μπορεί να παίξει η επιλογή μιας συγκεκριμένης δράσης (εκδοτικό προϊόν) για την επίτευξη κάθε επακόλουθης επίπτωσης οδηγούμαστε στις εξής βαθμίδες της κλίμακας που θα υιοθετήσουμε:

- 4: Εξαιρετικά θετικό
- 3: Πολύ θετικό
- 2: Θετικό
- 1: Μάλλον θετικό
- 0: Αδιάφορο

Η κλίμακα αυτή υιοθετείται για όλα τα κριτήρια (*επιπτώσεις*) πλην του κριτηρίου «Επίτευξη κερδοφορίας» το οποίο είναι το μόνο από τα εννέα κριτήρια που μπορεί να λάβει και αρνητικές τιμές (δεδομένου ότι ενδέχεται η επιλογή κάποιας δράσης να οδηγήσει σε ζημία). Για το λόγο αυτό ειδικά για την κερδοφορία υιοθετούμε κλίμακα με τις εξής βαθμίδες:

- 4: Εξαιρετικά θετικό
- 3: Πολύ θετικό
- 2: Θετικό
- 1: Μάλλον θετικό
- 0: Αδιάφορο
- 1: Μάλλον αρνητικό
- 2: Αρνητικό
- 3: Πολύ αρνητικό
- 4: Εξαιρετικά αρνητικό

6.8 Επιλογή και περιγραφή αξίας για κάθε κριτήριο

Προκειμένου να είναι δυνατή η βαθμολόγηση της «επίδοσης» καθεμιάς δράσης, καθορίστηκε από την ομάδα στελεχών ο πλέον κατάλληλος τρόπος μέτρησης (ανάπτυξη κατάλληλων μονάδων μέτρησης / περιγραφή αξίας) για κάθε κριτήριο. Στις υποχρεώσεις καθοδήγησης του επιχειρησιακού ερευνητή συμπεριλήφθηκε ο

υποβοηθητικός ρόλος εφαρμογής κατάλληλων τεχνικών όπως είναι η ενεργός ακρόαση, η συμπλήρωση πινάκων, η διαχείριση της ευμετάβλητης δυναμικής της ομάδας, καθώς επίσης η διατήρηση της εστίασης στην επιδιωκόμενη επιτυχή κατάληξη της συζήτησης (Kaner, 2007).

Για το κριτήριο $\{g_1\}$ «Ενημερωτική δράση» (συνεισφορά στην ενημέρωση του κοινού) επελέγη η αξία:

«Ποσοστό (%) της συνεισφοράς του νέου προϊόντος στη συνολική ενημέρωση του κοινού».

Για το κριτήριο $\{g_2\}$ «Πολιτιστική δράση» (συνεισφορά στην καλλιέργεια του κοινού) επελέγη η αξία:

«Ποσοστό (%) της συνεισφοράς του νέου προϊόντος στη συνολική καλλιέργεια του κοινού».

Για το κριτήριο $\{g_3\}$ «Υποβοήθηση συμμετοχής του αναγνώστη στο περιεχόμενο του εκδοτικού προϊόντος» (υποδοχή περιεχομένου που παράγεται από τον χρήστη – *user generated content*– όπως φωτογραφίες, σχόλια, ανταποκρίσεις από την τρέχουσα επικαιρότητα κ.λπ) επελέγη η αξία:

«Αριθμός αναγνωστών η γνώμη των οποίων εκφράστηκε ενεργά μέσω του συγκεκριμένου προϊόντος ανά έτος»

Για το κριτήριο $\{g_4\}$ «Επίτευξη κερδοφορίας» επελέγη η αξία:

«Εκτιμώμενα ετήσια κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων» (*EBITDA*) από την έκδοση του νέου προϊόντος».

Για το κριτήριο $\{g_5\}$ «Επίτευξη οικονομικών κλίμακος» (μέσω αξιοποίησης υπαρχόντων πόρων και/ή υποδομών) επελέγη η αξία:

«Ποσοστό (%) του σταθερού και μεταβλητού κόστους του νέου προϊόντος που μπορεί να καλυφθεί από στοιχεία ενεργητικού και ανθρώπινους πόρους που ήδη έχει στη διάθεσή της η εκδοτική εταιρεία».

Για το κριτήριο $\{g_6\}$ «Ενίσχυση επωνυμίας» επελέγη η αξία:

«Ποσοστό (%) της συνεισφοράς του νέου προϊόντος στην ενίσχυση της επωνυμίας (*brand name*) της εκδοτικής εταιρείας».

Για το κριτήριο $\{g_7\}$ «Θεμελίωση ή ισχυροποίηση της παρουσίας του ομίλου σε εκδοτικό τομέα όπου δραστηριοποιείται ο ανταγωνισμός» επελέγη η αξία:

«Διαφορά του μεριδίου αγοράς (% κυκλοφορίας) πριν και μετά την έκδοση του νέου προϊόντος»

Για το κριτήριο $\{g_8\}$ «Διαμόρφωση κοινής γνώμης» επελέγη η αξία:
«Ποσοστό (%) της συνεισφοράς του νέου προϊόντος στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης».

Για το κριτήριο $\{g_9\}$ «Επίτευξη νεωτερισμού» επελέγη η αξία:
«Ποσοστό (%) της συνεισφοράς του νέου προϊόντος στη συνολική επίτευξη νεωτερισμού εκ μέρους της εκδοτικής εταιρείας»

6.9 Μέθοδος εκτίμησης και πηγή άντλησης πληροφορίας για κάθε κριτήριο

Για την επιλογή μεθόδων εκτίμησης της αναλογούσης αξίας για τα ανωτέρω αναφερθέντα κριτήρια είναι προαπαιτούμενες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες, διοικητικές ικανότητες, και ειδική εμπειρία ή εκπαίδευση. Από τη στιγμή που το προς επίλυση πρόβλημα έχει επαρκώς οριστεί, και η απόφαση για τη διεξαγωγή σχετικής έρευνας έχει ληφθεί, τρεις ευρύτερες προσεγγίσεις είναι διαθέσιμες προς επιλογή (Oppenheim, 1966, Parten, 1950, Payne, 1973):

- Προσωπική συνέντευξη
- Τηλεφωνική συνέντευξη, και
- Ερωτηματολόγια που συμπληρώνει ο ίδιος ο συμμετέχων

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, όπως θα παρουσιαστεί λεπτομερώς στη συνέχεια, για ένα αριθμό κριτηρίων επελέγη η μέθοδος εκτίμησης μέσω «προσωπικής συνέντευξης με στελέχη του εκδοτικού κλάδου» (για τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες η επιθυμητή πληροφορία είναι ήδη γνωστή στα στελέχη, και μπορεί να ζητηθεί απευθείας από αυτά) ενώ για τα κριτήρια εκείνα για τα οποία η επιθυμητή πληροφορία μπορεί να αντληθεί μόνο από το κοινό, επελέγη η διαδικασία «σφυγμομέτρηση κοινής γνώμης μέσω ερωτηματολογίων»

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου συμπλήρωσης ερωτηματολογίων έναντι εκείνης των τηλεφωνικών συνεντεύξεων περιλαμβάνουν την παράθεση ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών και τη χρήση κλιμάκων αξιολόγησης με πιο αντιληπτό τρόπο, καθώς επίσης την ακριβέστερη κατανόηση των επιμέρους ερωτημάτων μέσω της εξασφάλισης πως οι ερωτήσεις έχουν το ίδιο νόημα για όλους τους ερωτώμενους (Payne, 1973).

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και της βασισμένης σε αυτό άντλησης πληροφορίας είναι ένα από τα βασικά βήματα στο σχεδιασμό της σχετικής έρευνας, η οποία συμπεριλαμβάνει τον καθορισμό του ερευνητικού υποδείγματος, την κωδικοποίηση της απαραίτητης πληροφορίας σε κατάλληλα προετοιμασμένες και διατυπωμένες ερωτήσεις, και στην υλοποίηση της σφυγμομέτρησης ώστε να

ακολουθήσουν η ανάλυση (με άλλα λόγια η επεξεργασία των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί) και τα αποτελέσματα (Grigoroudis and Siskos, 2002).

Ειδική βαρύτητα πρέπει να δοθεί στον προσδιορισμό του βέλτιστου μεγέθους του δείγματος πληθυσμού που θα συμμετάσχει στην έρευνα, σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις ακρίβειας της πρόβλεψης (Parten, 1950).

Για την εκτίμηση της αξίας συγκεκριμένων κριτηρίων στη διαδικασία μοντελοποίησης της παρούσας μελέτης, τα ερωτηματολόγια πρέπει να σχεδιαστούν ώστε να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα τρία μέρη (Alexopoulos, Siskos and Tsotsolas, 2007):

(1) Οδηγίες συμπλήρωσης.

(2) Προσωπικά στοιχεία.

Τμήμα με ερωτήσεις που αφορούν σε δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως ημερομηνία γέννησης, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, ύψος εισοδήματος, διεύθυνση κατοικίας κ.λπ. Τα στοιχεία αυτά είναι πολύ σημαντικά για λόγους τμηματοποίησης (*segmentation*) του πληθυσμού (Dutka, 1995; Naumann and Giel, 1995; Vavra, 1997).

(3) Ερωτήσεις που αφορούν στην βαθμολόγηση συγκεκριμένων κριτηρίων. Πρόκειται για το κύριο τμήμα του ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις που αφορούν στην αξιολόγηση των υπό εξέταση κριτηρίων.

Έτσι:

Για το κριτήριο $\{g_1\}$ «Ενημερωτική δράση» επελέγη η μέθοδος εκτίμησης «δημοσκόπηση μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων».

Για το κριτήριο $\{g_2\}$ «Πολιτιστική δράση» επελέγη η μέθοδος εκτίμησης «δημοσκόπηση μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων».

Για το κριτήριο $\{g_3\}$ «Υποβοήθηση συμμετοχής του αναγνώστη στο περιεχόμενο του εκδοτικού προϊόντος» επελέγη η μέθοδος εκτίμησης «καταμέτρηση των επιμέρους εκφράσεων γνώμης».

Για το κριτήριο $\{g_4\}$ «Επίτευξη κερδοφορίας» η εκτίμηση δίνεται από τα στελέχη της εκδοτικής εταιρείας, βάσει μακροοικονομικού περιβάλλοντος, ευκαιριών, υπαρχουσών και εκτιμώμενων πληροφοριών και τάσεων της αγοράς κ.λπ.

Για το κριτήριο $\{g_5\}$ «Επίτευξη οικονομικών κλίμακος» η εκτίμηση δίνεται από τα στελέχη της εκδοτικής εταιρείας.

Για το κριτήριο $\{g_6\}$ «Ενίσχυση επωνυμίας» επελέγη η μέθοδος εκτίμησης «δημοσκόπηση μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων».

Για το κριτήριο {g₇} «Θεμελίωση ή ισχυροποίηση της παρουσίας του ομίλου σε εκδοτικό τομέα όπου δραστηριοποιείται ο ανταγωνισμός» η εκτίμηση δίνεται από τα στελέχη της εκδοτικής εταιρείας.

Για το κριτήριο {g₈} «Διαμόρφωση κοινής γνώμης» επελέγη η μέθοδος εκτίμησης «δημοσκόπηση μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων».

Για το κριτήριο {g₉} «Επίτευξη νεωτερισμού» η εκτίμηση δίνεται από τα στελέχη της εκδοτικής εταιρείας.

6.10 Πιλοτική εφαρμογή για το υποψήφιο εκδοτικό προϊόν «ιντερνετική πύλη»

Για επεξηγηματικούς λόγους, παρουσιάζεται στη συνέχεια μια ενδεικτική εφαρμογή για το πώς θα μπορούσε να εκτιμηθεί η αξία όλων των κριτηρίων για το υποψήφιο εκδοτικό προϊόν «ιντερνετική πύλη» με βάση τις παραπάνω επιλεγμένες περιγραφές αξίας, μεθόδους εκτίμησης, και πηγές ενημέρωσης.

Δεδομένου ότι οι απόψεις των δυο ομάδων στελεχών (εταιρεία «Α» και εταιρεία «Β») θα ήταν διαφορετικές για την υπόψη εκτίμηση, μόνο η ομάδα της εταιρείας «Β» (σχετικά νεοσύστατη εταιρεία, μικρότερη σε οικονομικό μέγεθος αλλά δυναμικά αναπτυσσόμενη, με προσανατολισμό στις νέες τεχνολογίες) συνεισέφερε σε αυτή την εργασία αξιολόγησης.

{g₁} Οι αναγνώστες εκτιμούν τη συνεισφορά της νέας ιντερνετικής πύλης στη συνολική τους ενημέρωση σε **6%** επί του συνόλου.

{g₂} Οι αναγνώστες εκτιμούν τη συνεισφορά της νέας ιντερνετικής πύλης στη συνολική πνευματική τους καλλιέργεια σε **4%** επί του συνόλου.

{g₃} Δύο χιλιάδες (**2.000**) επισκέπτες αναμένεται να αναρτήσουν «σχόλια» στη νέα ιντερνετική πύλη στη διάρκεια ενός έτους.

{g₄} Εκτίμηση των στελεχών είναι πως η εκδοτική εταιρεία θα κέρδιζε ποσό **50.000 € (EBITDA)** το χρόνο από τη νέα ιντερνετική πύλη.

{g₅} Τα στελέχη της εκδοτικής εταιρείας εκτιμούν πως τα ήδη διαθέσιμα στοιχεία ενεργητικού θα μπορούσαν να καλύψουν ποσοστό **30%** των σταθερών και μεταβλητών εξόδων της νέας ιντερνετικής πύλης.

{g₆} Οι αναγνώστες δηλώνουν πως η νέα ιντερνετική πύλη θα βελτίωνε (ενίσχυε) την επωνυμία της εκδοτικής εταιρείας κατά **20%**.

{g₇} Μετά την έναρξη λειτουργίας της νέας ιντερνετικής πύλης, το μερίδιο της εκδοτικής εταιρείας στα διαδικτυακά ΜΜΕ αναμένεται να ανέλθει σε **5%** (πριν ήταν **1%**). Το όφελος είναι **4%**.

{g₈} Οι αναγνώστες εκτιμούν πως η νέα ιντερνετική πύλη θα είχε επιρροή στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης σε ποσοστό **10%** του συνόλου.

{g₉} Τα στελέχη εκτιμούν πως η νέα ιντερνετική πύλη θα συνεισέφερε στη συνολική επίτευξη νεωτερισμού της εκδοτικής εταιρείας κατά **20%**.

Οι επιλεγείσες αξίες για όλα τα κριτήρια, οι μέθοδοι υπολογισμού, και οι σχετικές πηγές πληροφόρησης για κάθε κριτήριο, καθώς επίσης το αποτέλεσμα της ενδεικτικής εφαρμογής της όλης προσέγγισης στο υποψήφιο εκδοτικό προϊόν «ιντερνετική πύλη» συγκεντρώνονται στον *Πίνακα 40*.



(Insert file “Πίνακας 40 - Μετρήσεις επίδοσης σε σχέση με τα κριτήρια αξιολόγησης για το υποψήφιο εκδοτικό προϊόν 'ιντερνετική πύλη'” about here)

Πίνακας 40: Μετρήσεις επίδοσης σε σχέση με τα κριτήρια αξιολόγησης για το υποψήφιο εκδοτικό προϊόν «ιντερνετική πύλη»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Ο σχεδιασμός, η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της εφαρμογής που περιγράφηκε ανωτέρω αποτελούν το αντικείμενο της δημοσίευσης: Alexopoulos, S., Siskos, Y., Tsotsolas, N. and Hristodoulakis, N. (2011) “*Structuring a multicriteria strategic decision problem for publishing decision support via facilitated modeling*”, η οποία υπεβλήθη προς κρίση και έγινε δεκτή για δημοσίευση στο ειδικό τεύχος “Multiple Criteria Decision Making” του *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*. (υπό έκδοση)

6.11 Κατασκευή μοντέλου ολικής προτίμησης

Ως στάδιο της διαδικασίας «διευκολυνόμενης μοντελοποίησης απόφασης» ζητήθηκε από στελέχη ενός Ελληνικού εκδοτικού οργανισμού (εμπειρογνώμονες) να βαθμολογήσουν, με βάση την προαναφερθείσα κλίμακα προτίμησης (§ 6.7), την ελκυστικότητα κάθε ενός από τα δώδεκα πιθανά εκδοτικά προϊόντα σε σχέση με τις εννέα «επιπτώσεις» (τα κριτήρια, ως αποτελέσματα που έπονται της επιλογής της δράσης, ήτοι της απόφασης έκδοσης του εκάστοτε υποψήφιου προϊόντος) οι οποίες κατανέμονται στους τρεις άξονες (κοινωνικός, οικονομικός, επιχειρηματικός).

Οι βαθμολογίες εκμειεύτηκαν ερωτώντας τι ρόλο μπορεί να παίξει η επιλογή μιας συγκεκριμένης δράσης (πχ η έκδοση δωρεάν εφημερίδας -free press-) για την επίτευξη κάθε επακόλουθης επίπτωσης (πχ «ενίσχυση επωνυμίας» ή «κερδοφορία») και είναι προσαρμοσμένες στις επιλεγμένες κλίμακες προτίμησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στις απαντήσεις που δόθηκαν σημαντικό ρόλο έπαιξε το φάσμα των ήδη υπάρχουσών δραστηριοτήτων του εκδοτικού οργανισμού, με την έννοια ότι η εκδοτική δράση πχ «Έκδοση εφημερίδας αγγελιών» στο κριτήριο «Ενίσχυση παρουσίας» θα λάβει χαμηλή βαθμολογία από έναν εκδότη που ήδη έχει ένα τέτοιο εκδοτικό προϊόν στο χαρτοφυλάκιό του, ενώ θα λάβει υψηλή βαθμολογία από έναν άλλο εκδότη, που δεν διαθέτει τέτοιο προϊόν.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, στο στάδιο της κατασκευής μοντέλου ολικής προτίμησης κλήθηκαν να συμμετάσχουν τα στελέχη της εταιρείας «Α» (μεγάλου μεγέθους, καθιερωμένος εκδοτικός οργανισμός που εστιάζεται κυρίως σε «παραδοσιακά» εκδοτικά προϊόντα όπως οι εφημερίδες και τα περιοδικά).

Οι βαθμολογίες που δόθηκαν συνοψίζονται στον Πίνακα 41.

Πίνακας 41: Πολυκριτήρια αξιολόγηση υποψήφιων εκδοτικών προϊόντων

Εναλλακτικές δράσεις (εκδοτικά προϊόντα)	Κριτήρια								
	Άξονες								
	Κοινωνικός			Οικονομικός		Επιχειρηματικός			
	Ενημερωτική δράση	Πολιτιστική δράση	Συμμετογή αναγνώστη	Κερδοφορία	Οικονομίες κλίμακος	Ενίσχυση επωνυμίας	Ενίσχυση παρουσίας	Επιρρασμός κοινής γνώμης	Νεωτερισμός
g ₁	g ₂	g ₃	g ₄	g ₅	g ₆	g ₇	g ₈	g ₉	
Κυριακάτικη εφημερίδα	4	3	1	1	2	4	2	4	0
Ημερήσια εφημερίδα	4	3	1	0	2	3	1	3	0
Αθλητική εφημερίδα	3	2	1	2	1	2	4	2	0
Εφημερίδα αγγελιών	3	0	2	3	2	1	0	1	0
Μηνιαίο περιοδικό	2	3	1	2	2	2	2	2	1
Δωρεάν εφημερίδα (free press)	3	3	2	1	3	1	4	2	2
Ηλεκτρονική εφημερίδα	4	3	1	1	4	2	2	2	3
Ιστολόγιο (blog)	4	3	4	1	3	1	4	2	4
Τηλεοπτικό κανάλι	4	4	1	-1	2	4	2	4	2
Ραδιοφωνικός σταθμός	3	3	2	0	2	3	4	3	1
Περιεχόμενο για χρήση σε κινητά τηλέφωνα	2	1	1	2	3	2	4	2	4
Διαδικτυακή πύλη (internet portal)	4	3	3	-2	3	3	0	3	2

Όσον αφορά στη βαρύτητα των κριτηρίων, αυτά ιεραρχήθηκαν από τους εμπειρογνώμονες στις έξι κλάσεις σημαντικότητας που φαίνονται στον Πίνακα 42:

Πίνακας 42: Κατάταξη των κριτηρίων σε κλάσεις σημαντικότητας

Κριτήριο	Περιγραφή κριτηρίου	Κλάση σημαντικότητας
g ₄	Κερδοφορία	A
g ₈	Επηρεασμός κοινής γνώμης	B
g ₆	Ενίσχυση επωνυμίας	Γ
g ₁	Ενημερωτική δράση	Δ
g ₅	Οικονομίες κλίμακος	Δ
g ₇	Ενίσχυση παρουσίας	Δ
g ₉	Νεωτερισμός	E
g ₂	Πολιτιστική δράση	ΣΤ
g ₃	Συμμετοχή αναγνώστη	ΣΤ

Ένα μοντέλο ολικής προτίμησης αποτελεί σε γενικές γραμμές τον κανόνα σύνθεσης των κριτηρίων, δηλαδή των μοντέλων *μερικής* προτίμησης.

Οι υποψήφιες δράσεις συγκρίνονται συνολικά με βάση το μοντέλο αυτό και με τον τύπο προβληματικής που έχει οριστεί στο αρχικό στάδιο του μεθοδολογικού πλαισίου μοντελοποίησης (στην περίπτωση της παρούσας έρευνας επιλογή μιας δράσης ή κατάταξη πολλών).

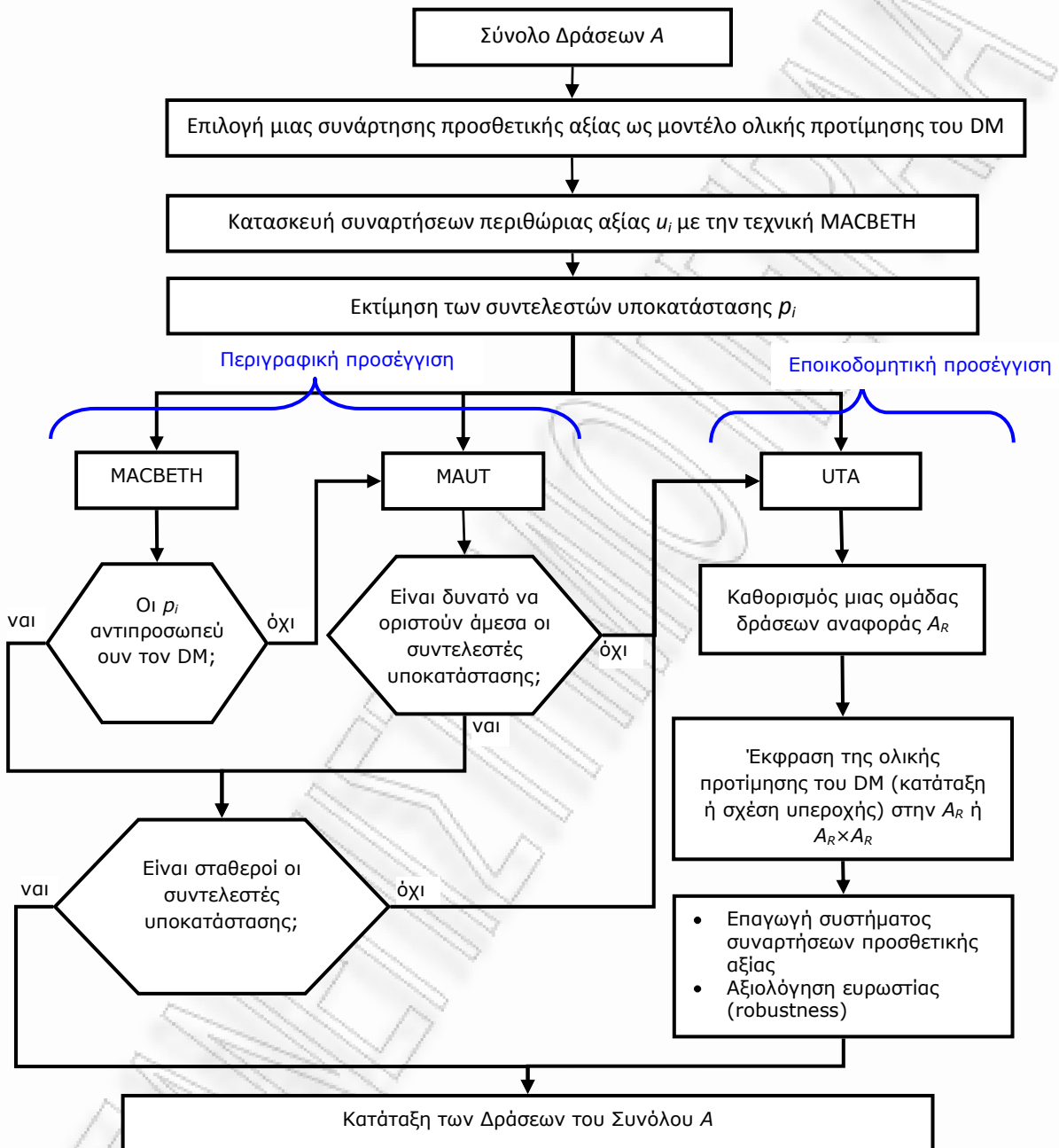
Στη φάση αυτή ο αναλυτής πρέπει να καθορίσει μια μέθοδο πολυκριτήριας σύνθεσης, η οποία θα επιτρέψει τη σύγκριση των υποψηφίων δράσεων, λαμβάνοντας υπόψη συνολικά όλες τις τιμές των δράσεων πάνω στα κριτήρια της συνεπούς οικογένειας κριτηρίων.

6.12 Συνέργεια πολυκριτηρίων τεχνικών για επιλογή μεθόδου σύνθεσης των κριτηρίων

Για την ανάδειξη και αποτύπωση του κατάλληλου μοντέλου προσθετικής αξίας του αποφασίζοντα στην υπό εξέταση περίπτωση, η παρούσα έρευνα εφαρμόζει την προσέγγιση που προτάθηκε από τους Hurson & Siskos (2011).

Η εν λόγω προσέγγιση υποστηρίζει τον αναλυτή να οδηγηθεί με ταχύτητα, ευκολία και αξιοπιστία στην κατάλληλη επιλογή μέσω ενός αλγόριθμου (Σχήμα 44), ο οποίος

εξετάζει τη συνέργεια τριών συμπληρωματικών τεχνικών πολυκριτήριας ανάλυσης, και συγκεκριμένα των MACBETH, MAUT και UTA (Σίσκος, 2008, Zorounidis and Pardalos, 2010).



Σχήμα 44: Ανάδειξη του μοντέλου προσθετικής αξίας του αποφασίζοντα, με συνέργεια τριών συμπληρωματικών τεχνικών πολυκριτήριας ανάλυσης (Hurson & Siskos, 2011)

Εφαρμόζοντας το συγκεκριμένο μεθοδολογικό οδηγό εξετάζουμε δυο ενδεχόμενες προς εφαρμογή γενικότερες προσεγγίσεις:

6.12.1 Περίπτωση Α': Περιγραφική (*descriptive*) προσέγγιση στην υποστήριξη λήψης αποφάσεων

Στην περίπτωση αυτή η ορθότητα των υποθέσεων ελέγχεται εκ των προτέρων (*a priori*). Ενδείκνυται η εφαρμογή των μεθόδων **MACBETH** ή **MAUT**. Η περιγραφική προσέγγιση είναι επιλέξιμη προς εφαρμογή στην περίπτωση που οι προτιμήσεις του Αποφασίζοντος είναι ήδη ξεκάθαρα διαμορφωμένες, και μπορούν να περιγραφούν αξιόπιστα από μια αθροιστική συνάρτηση αξίας.

Διακρίνονται δυο υποπεριπτώσεις:

A1 : Εφαρμογή μεθόδου **MACBETH**.

Πρόκειται για μια ρεαλιστική τεχνική που το μόνο που ζητά από τον Αποφασίζοντα είναι να κάνει συγκρίσεις σε ζεύγη κριτηρίων (*pairwise comparisons*). Το τελικό μοντέλο σύνθεσης των κριτηρίων είναι ένας σταθμισμένος μέσος περιθώριων δεικτών ελκυστικότητας.

Τα προκύπτοντα «βάρη» των κριτηρίων ελκυστικότητας οφείλουν να έχουν την έννοια σταθερών μοναδιαίων παραχωρήσεων (*trade-off*). Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η επικύρωση των αποτελεσμάτων, όταν αυτά εξαχθούν, από τον Αποφασίζοντα με επιβεβαίωση της ισχύος της υπόψη προϋπόθεσης.

Η τεχνική μειονεκτεί στις περιπτώσεις εκείνες που ο αναγκαίος αριθμός διμερών κρίσεων είναι πολύ μεγάλος (μεγάλος αριθμός υπό αξιολόγηση δράσεων ή/και μεγάλος αριθμός κριτηρίων).

A2 : Εφαρμογή μεθόδου **MAUT**.

Η τεχνική αυτή παρέχει μια πολύ άμεση εκτίμηση της προσθετικής συνάρτησης αξίας, με απευθείας υποβολή ερωτήματος στον Αποφασίζοντα. Η εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων προϋποθέτει έναν Αποφασίζοντα με επαρκή γνώση και αντίληψη των εννοιών της συνάρτησης αξίας, και των μοναδιαίων παραχωρήσεων.

6.12.2 Περίπτωση Β': Εποικοδομητική (*constructive*) προσέγγιση στην υποστήριξη λήψης αποφάσεων

Στην περίπτωση αυτή η ορθότητα των υποθέσεων ελέγχεται εκ των υστέρων (*a posteriori*). Ενδείκνυται η εφαρμογή της μεθόδου **UTA**. Η εποικοδομητική προσέγγιση είναι επιλέξιμη προς εφαρμογή στην περίπτωση που οι προτιμήσεις του Αποφασίζοντος είναι ελλιπώς διαμορφωμένες και ασαφείς, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να περιγραφούν ικανοποιητικά από μια αθροιστική συνάρτηση αξίας.

Στην παρούσα φάση της έρευνας συμμετέχει η ομάδα στελεχών της εκδοτικής εταιρείας «Α». Αυτή απαρτίζεται κυρίως από τεχνοκράτες, που, τόσο λόγω ακαδημαϊκής κατάρτισης όσο και λόγω επαγγελματικής εμπειρίας, είναι επαρκώς ικανοί για να ανταποκριθούν στο ρόλο ενός «Αποφασίζοντα» με διαμορφωμένες προτιμήσεις, οι οποίες μπορούν να περιγραφούν από ένα σταθμισμένο μέσο περιθώριων δεικτών ελκυστικότητας.

Λαμβάνοντας υπόψη το συγκεκριμένο προφίλ Αποφασίζοντα, και ανατρέχοντας στον αλγόριθμο του Σχήματος 44, για την υλοποίηση της υπόψη μελέτης επιλέγουμε MACBETH για στάθμιση των εννέα κριτηρίων ελκυστικότητας, και επίσης MACBETH για υπολογισμό της αξιολόγησης των δώδεκα υποψήφιων εκδοτικών δράσεων.

6.13 Η τεχνική πολυκριτήριας αξιολόγησης MACBETH

Η μέθοδος πολυκριτήριας υποστήριξης λήψης αποφάσεων MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) εξελίχθηκε από τον Πορτογάλο Carlos Bana e Costa και τον Βέλγο Jean-Claude Vansnick (Bana e Costa et al, 2011). Πρόκειται για μια εξέλιξη και ουσιώδη βελτίωση της «Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας» (*Analytic Hierarchy Process*, AHP) του Thomas Saaty. Παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1994 (Bana e Costa and Vansnick, 1994) και έκτοτε έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε μια μεγάλη σειρά πραγματικών προβλημάτων απόφασης.

Η MACBETH απαιτεί μόνο ποιοτικές κρίσεις που αφορούν σε διαφορές ελκυστικότητας προκειμένου να υποστηριχθεί ένας αποφασίζων, ή μια ομάδα επιφορτισμένη με τη λήψη απόφασης, ώστε να ποσοτικοποιήσει τη σχετική αξία των εναλλακτικών δράσεων. Πρόκειται για μια προσέγγιση βασισμένη στο μοντέλο προστιθέμενης αξίας, που στοχεύει στην υποστήριξη αμφίδρομης μάθησης σχετικά με τα προβλήματα αξιολόγησης, και στην διατύπωση συστάσεων προς τον εν λόγω αποφασίζοντα, ή την ομάδα, για την προτεραιοποίηση και την τελική επιλογή προς υλοποίηση εναλλακτικών δράσεων.

Στόχος της MACBETH η μέτρηση της ελκυστικότητας (ή της αξίας) των υπό εξέταση εναλλακτικών, μέσω μιας διαδικασίας υποβολής προς τον αποφασίζοντα ερωτημάτων που αφορούν στη έκφραση μη-αριθμητικών διμερών συγκρίσεων των εναλλακτικών σε μια ποιοτική κλίμακα επτά διαβαθμίσεων (καμία διαφορά, πολύ ασθενής διαφορά, ασθενής διαφορά, μέτρια διαφορά, ισχυρή διαφορά, πολύ ισχυρή διαφορά, εξαιρετική διαφορά).

Αξιοποιώντας αυτές τις ποιοτικές συγκρίσεις διαφορών ελκυστικότητας η MACBETH καταλήγει, μέσω μαθηματικού προγραμματισμού, σε βαθμολόγηση της «αξίας» των εναλλακτικών, και σε απόδοση συντελεστών βαρύτητας στα κριτήρια.

Μια βασική διαφορά της MACBETH, σε σχέση με την πλειοψηφία των υπόλοιπων μεθόδων πολυκριτήριας ανάλυσης για την υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων, είναι ότι στηρίζεται αποκλειστικά σε ποιοτικές κρίσεις σχετικά με τη διαφορά ελκυστικότητας μεταξύ των στοιχείων (σε διμερείς συγκρίσεις). Με τον τρόπο αυτό βοηθά τον αποφασίζοντα να καταλήξει σε αντιπροσωπευτικές αριθμητικές βαθμολογίες για τις διαθέσιμες επιλογές σε κάθε κριτήριο, καθώς επίσης να σταθμίσει τα κριτήρια.

Η MACBETH δίνει τιμές στις Περιθώριες Αξίες των υποψήφιων προς επιλογή δράσεων για καθένα από τα κριτήρια, εκφρασμένες στην κλίμακα 0-100.

Ως Περιθώρια Συνάρτηση Αξίας (*marginal value function*) του κριτηρίου g_i ορίζεται ο κάθε όρος $u_i(g_i)$, συνάρτηση μιας μόνο μεταβλητής g_i .

Κομβικό ρόλο στη μοντελοποίηση προτιμήσεων παίζει η συνάρτηση που ορίζεται στο σύνολο δράσεων και ονομάζεται Συνάρτηση Αξίας (*value function*).

Οι αξίες ερμηνεύονται ως Βαθμοί Ελκυστικότητας (*attractiveness*) των προς επιλογή δράσεων. Για το λόγο αυτό, η μέθοδος MACBETH προτείνει στον αποφασίζοντα να συγκρίνει ανά δύο τις δράσεις ως προς ελκυστικότητά τους, για κάθε κριτήριο χωριστά.

Όταν εκτιμηθούν όλες οι Περιθώριες Αξίες των δράσεων, η μέθοδος προχωρά στη σύγκριση των κριτηρίων ανά δύο· οι Βαθμοί Ελκυστικότητας που υπολογίζονται, ερμηνεύονται ως βάρη των κριτηρίων (με άθροισμά τους τη μονάδα). Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι μοντέλα γραμμικού προγραμματισμού. Τελικά, το μοντέλο ολικής προτίμησης με το οποίο επιτυγχάνεται η κατάταξη των δράσεων είναι μια Προσθετική Συνάρτηση Αξίας (αναλυτικότερα βλ. *Παράρτημα Δ*).

6.14 Το λογισμικό M-MACBETH

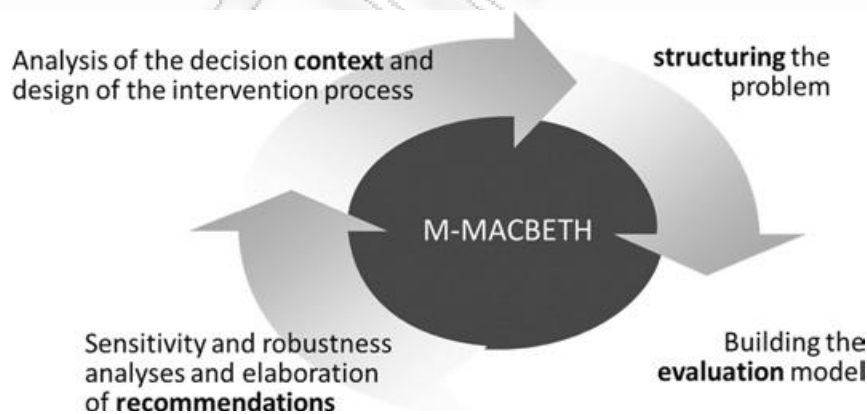
Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και έπειτα έχει σημειωθεί σημαντική εξέλιξη τόσο στο αρχικό μαθηματικό υπόβαθρο, όσο και στο υποστηρικτικό λογισμικό υλοποίησης της MACBETH (Bana e Costa and Vansnick, 1999).

Η νεότερη εξέλιξη του υπόψη λογισμικού που είναι και η τρέχουσα διαθέσιμη για επιστημονικές και εμπορικές εφαρμογές (www.m-macbeth.com) είναι το σύστημα υποστήριξης λήψης αποφάσεων M-MACBETH, το οποίο σέβεται το θεωρητικό υπόβαθρο που έχει ήδη αναπτυχθεί (Bana e Costa *et al.*, 2005), επιτρέπει τη μοντελοποίηση των προκλήσεων που η εμπειρία έχει δείξει πως προκύπτουν από τις πρακτικές εφαρμογές και υποστηρίζει την άμεση δημιουργία, με τη βοήθεια υπολογιστή, εξαγομένων όπως το μοντέλο προστιθέμενης αξίας που εκφράζει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντος, καθώς επίσης αναλύσεις ευαισθησίας και ευστάθειας.

Η λήψη αποφάσεων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα είναι στον πυρήνα της μια ανθρώπινη δραστηριότητα στην οποία ουσιώδη ρόλο παίζουν οι αξιολογήσεις των στελεχών και των λοιπών εμπλεκόμενων σχετικά με το πόσο επιθυμητές και ελκυστικές είναι οι διάφορες ευκαιρίες για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης, συχνά σε άμεση σύγκριση με τις εναλλακτικές τους.

Συνεπώς αποτελεί σημαντική πρόκληση για τον επιχειρησιακό ερευνητή η ανάπτυξη ενός αξιόπιστου μοντέλου που να λαμβάνει συνδυαστικά υπόψη τόσο τις ιδιαιτερότητες της λήψης αποφάσεων όσο και τις τεχνικές δυνατότητες που παρέχουν τα σύγχρονα εργαλεία της πληροφορικής τεχνολογίας, προκειμένου να δοθεί απάντηση στο καίριο ερώτημα του πώς εκμαιεύονται και εκφράζονται ποσοτικά οι αξιολογικές κρίσεις (Bana e Costa and Vansnick, 2000). Παράλληλα δε μια τέτοια διαδικασία μπορεί να ερμηνευτεί και ως ευκαιρία διεύρυνσης των οριζόντων της επιστήμης υποστήριξης αποφάσεων πέρα από τα στενά όρια των εφαρμοσμένων μαθηματικών.

Η ύπαρξη ισχυρής θεωρητικής βάσης είναι μια συνθήκη επιθυμητή αλλά όχι και ικανή για την επιβεβαίωση και «νομιμοποίηση» μιας διαδικασίας υποστήριξης λήψης αποφάσεων· αυτή θα πρέπει παράλληλα να δύναται να επικυρωθεί από πρακτικές εφαρμογές. Από την άλλη, εφαρμογές λογισμικού με χαρακτηριστικά όπως η οπτική ελκυστικότητα και η φιλικότητα προς το χρήστη δεν αποτελούν εξ ορισμού πανάκεια για το εν λόγω πρόβλημα –αντιθέτως στις περιπτώσεις που δεν παρέχεται υποστήριξη από ισχυρές θεωρητικές τεχνικές διαδικασίες, αυτές μπορεί αν αποτελέσουν παγίδα για τους εμπλεκόμενους, είτε αυτοί είναι στελέχη επιχειρήσεων είτε είναι επιχειρησιακοί αναλυτές (McLain and Aldag, 2009).



Σχήμα 45: Στάδια πολυκριτήριας μοντελοποίησης του λογισμικού M-MACBETH για υποστήριξη λήψης αποφάσεων (Bana e Costa et al, 2012)

Τα εργαλεία υποστήριξης για τη λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι ταυτόχρονα ουσιώδη από άποψη εννοιολογική, πρακτικά από άποψη λειτουργική, και ισχυρά θεμελιωμένα από άποψη θεωρητική. Στην κατεύθυνση αυτή συνεισφέρει το σύστημα υποστήριξης αποφάσεων M-MACBETH, που έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τον

επιχειρησιακό ερευνητή στα διάφορα στάδια της πολυκριτήριας μοντελοποίησης (Σχήμα 45)

Ως λογισμικό πολυκριτήριας ανάλυσης το M-MACBETH επιτρέπει δημιουργία δέντρων αξίας, ανάπτυξη περιγραφικών κριτηρίων, βαθμολόγηση των επιλογών σε σχέση με τα κριτήρια, δημιουργία συναρτήσεων αξίας, υπολογισμό της βαρύτητας των κριτηρίων (στάθμιση), καθώς επίσης ανάλυση ευαισθησίας και ευστάθειας (*sensitivity and robustness analysis*) όσον αφορά στη σχετική και στην πραγματική αξία των εναλλακτικών.

6.15 Στάθμιση των κριτηρίων

Δεδομένου ότι έχουμε ήδη καταγράψει τις κρίσεις του Αποφασίζοντα για την πολυκριτήρια αξιολόγηση των υποψήφιων εκδοτικών προϊόντων (Πίνακας 41) προχωρούμε στο επόμενο βήμα, την συμπλήρωση από τον αποφασίζοντα ενός πίνακα 9x9 με διμερείς συγκρίσεις των εννέα κριτηρίων ελκυστικότητας. Με είσοδο τα δεδομένα του πίνακα αυτού το λογισμικό M-MACBETH αποδίδει ως εξαγόμενο τα βάρη (σχετική σημαντικότητα) των κριτηρίων.

6.16 Πολυκριτήρια αξιολόγηση των στρατηγικών εκδοτικών δράσεων

Ως προαπαιτούμενο της μεθόδου MACBETH, και προϋπόθεση για την χρήση του λογισμικού M-MACBETH, ζητήθηκε από τον αποφασίζοντα να προβεί σε κατάταξη των δώδεκα υποψήφιων δράσεων (εκδοτικών προϊόντων) για κάθε ένα από τα κριτήρια ελκυστικότητας (εννέα επιμέρους κατατάξεις των δράσεων). Στη συνέχεια του ζητήθηκε να συμπληρώσει εννέα πίνακες (έναν για κάθε κριτήριο) με συγκρίσεις των δώδεκα δράσεων ανά δύο. Οι δράσεις σε καθένα από τους υπόψη πίνακες κατατάχθηκαν σύμφωνα με την ιεράρχησή τους για το εκάστοτε κριτήριο, από την πιο ελκυστική προς τη λιγότερο ελκυστική. (Οι πίνακες και τα πλήρη δεδομένα παρατίθενται στο Παράρτημα Γ).

Στη συνέχεια σειρά είχε η ενημέρωση του λογισμικού M-MACBETH με τις απαραίτητες πληροφορίες για εφαρμογή της μεθόδου και εξαγωγή αποτελεσμάτων.

Το M-MACBETH διευκολύνει τη δημιουργία μοντέλου μέσω οργάνωσης των απόψεων σε μια δενδροειδή δομή, γνωστή ως «δέντρο αξίας». Με το δέντρο αξίας οπτικοποιείται η δομή των απόψεων σε μια σειρά επιπέδων αυξανόμενης λεπτομέρειας.

Οι θεμελιώδεις πληροφορίες σχετικά την ελκυστικότητα των στοιχείων του τελικού συνόλου να λαμβάνονται από τον εκάστοτε αποφασίζοντα. Ο αναλυτής μπορεί να

διαχειριστεί τυχόν διστακτικότητα στη λήψη απόφασης ή διαφωνίες χρησιμοποιώντας ενδιάμεσες εννοιολογικές κατηγορίες.

Για κάθε μία από τις διμερείς συγκρίσεις ζευγών στοιχείων, το λογισμικό ελέγχει τη συμβατότητα της πληροφορίας που έχει συλλεχθεί σε σχέση με τη θεμελιώδη πληροφορία. Σε τυχόν ασυμβατότητα παράγεται μήνυμα (ερώτημα) προειδοποίησης για τις αντιφατικές κρίσεις, προκειμένου να ακολουθήσει «διάλογος» με τον αποφασίζοντα και διορθωτικές ενέργειες (εφόσον απαιτούνται).

Για τη διευκόλυνση της εν λόγω συζήτησης, το λογισμικό επιτρέπει γραφικό προσδιορισμό του προβλήματος και παρέχει εναλλακτικές προτάσεις για την υπερπήδηση των ασυμβατοτήτων. Εφόσον η ασυμβατότητα αρθεί, το λογισμικό M-MACBETH μπορεί να προτείνει μια αριθμητική κλίμακα, όποτε αυτό ζητηθεί από τον αναλυτή, και μάλιστα χωρίς να είναι απαραίτητο να έχουν γίνει όλες οι διμερείς συγκρίσεις. Το λογισμικό παρουσιάζει μια γραφική απεικόνιση της προτεινόμενης κλίμακας συνδυασμένη με υποβοήθηση που επιτρέπει τη σταδιακή μετατροπή αυτής σε θεμελιώδη κλίμακα. Παράλληλα διαθέτει μια επιμέρους ενότητα, η οποία συνθέτει τις κλίμακες με τις βαθμολογίες και τα βάρη σε μια συνολική κλίμακα ελκυστικότητας ενώ τα βάρη των κριτηρίων μπορούν να οπτικοποιηθούν σε ένα ραβδόγραμμα.

Η συνολική ελκυστικότητα των επιλογών υπολογίζεται μέσω ενός αθροιστικού συγκεντρωτικού μοντέλου. Το λογισμικό παρουσιάζει την περιληπτική πληροφορία σε έναν πίνακα με βαθμολογίες και προτείνει μια γραφική απεικόνιση, το «συνολικό θερμόμετρο» (*overall thermometer*), χρήσιμο για συζήτηση και ανάλυση σε ομάδες λήψης αποφάσεων.

Μια πρόσθετη υπηρεσία που προσφέρεται από το λογισμικό M-MACBETH είναι η εκτέλεση «αναλύσεων ευαισθησίας». Όλες οι αλλαγές αξίας/δοκιμές σε βαθμολογίες και βάρη απεικονίζονται αυτόματα σε όλα τα επηρεαζόμενα/εξαρτώμενα μεγέθη και γραφήματα ενώ ένα παράθυρο στο λογισμικό αναφέρεται στην απόδοση της ανάλυσης ευαισθησίας σε σχέση με τα βάρη.

Το λογισμικό προσφέρει επίσης μια επιμέρους ενότητα για ανάλυση ευστάθειας (*robustness*), η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μελετηθεί ο βαθμός στον οποίο μεταβάλλονται τα τελικά αποτελέσματα σε περίπτωση μεταβολών στην διαθέσιμη πληροφορία, έλλειψης ακρίβειας ή αυξημένης αβεβαιότητας.

Το M-MACBETH οργανώνει σε τρεις τύπους την εισερχόμενη στο μοντέλο πληροφορία: σε ταξινομημένη (*ordinal*), MACBETH και θεμελιώδη (*cardinal*).

- Η ταξινομημένη πληροφορία αναφέρεται μόνο στην κατάταξη των επιλογών, χωρίς παροχή πληροφορίας σε σχέση με τις επιμέρους διαφορές ελκυστικότητας.

- Η πληροφορία *MACBETH* ενσωματώνει τις εννοιολογικές κρίσεις που εισάγονται στο μοντέλο, χωρίς όμως να εκφράζει αυτές αριθμητικά.
- Αντίθετα, η *θεμελιώδης* πληροφορία δηλώνει την ακριβή αριθμητική κλίμακα αξιολογημένη από τον αποφασίζοντα.

Η ενότητα ανάλυσης ευστάθειας του M-MACBETH δείχνει αν και κατά πόσο οι σχέσεις της προτίμησης παραμένουν σταθερές όταν μεταβάλλεται η διαθέσιμη πληροφορία. Επιπλέον, όταν αναλύουμε την επίδραση της θεμελιώδους πληροφορίας στα αποτελέσματα, το M-MACBETH επιτρέπει ένα βαθμό ασάφειας να συνδεθεί με κάθε κριτήριο ως περιθώριο (εύρος τιμών με θετική / αρνητική απόκλιση) γύρω από τη βαθμολογία κάθε επιλογής. Αντίστοιχη ανάλυση μπορεί να γίνει για να μελετηθεί η ευστάθεια σχετικά με τα βάρη. Σε περίπτωση ευσταθών (robust) αποτελεσμάτων μικρές ή και μεσαίες αποκλίσεις στις παραμέτρους απόφασης δεν μεταβάλουν τα αποτελέσματα του μοντέλου.

Πίνακας 43: Πίνακας ανάλυσης ευστάθειας

	op 1	[all upper]	op 2	op 3	[all lower]
op 1	=	▲	▲	▲	▲
[all upper]		=	+	+	▲
op 2			=	?	▲
op 3			?	=	?
[all lower]				?	=

Local information			Global information			
	ordinal	MACBETH	cardinal	ordinal	MACBETH	cardinal
PV1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%
PV2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%			
PV3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%			

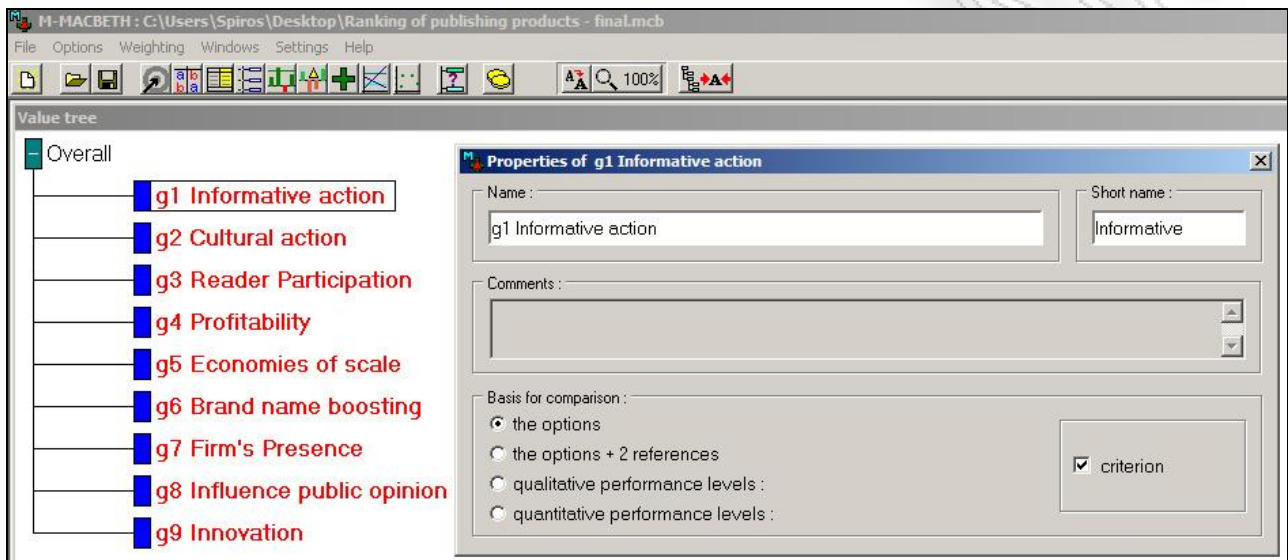
Diff

Εξετάζουμε δώδεκα (12) υποψήφια εκδοτικά προϊόντα. Τα κριτήρια ελκυστικότητας βάσει των οποίων αξιολογήθηκαν οι δώδεκα αυτές υποψήφιες δράσεις είναι τα ακόλουθα εννέα (9), που απεικονίζονται και στο δέντρο αξίας που δημιουργήσαμε στο M-MACBETH:

- g₁ Ενημερωτική δράση
- g₂ Πολιτιστική δράση
- g₃ Συμμετοχή αναγνώστη
- g₄ Κερδοφορία
- g₅ Οικονομίες κλίμακος
- g₆ Ενίσχυση επωνυμίας

- g7 Ενίσχυση παρουσίας
- g8 Επηρεασμός κοινής γνώμης
- g9 Νεωτερισμός

Ενδεικτικά, βλέπουμε στην *Εικόνα 1* τις ιδιότητες του πρώτου κόμβου του δέντρου. Ανάλογη καταχώρηση έγινε και για τους υπόλοιπους κόμβους-κριτήρια.



Εικόνα 1: Δέντρο αξίας και ιδιότητες πρώτου κόμβου-κριτηρίου

Για υπολογισμό των βαρών των εννέα (9) κριτηρίων ζητήθηκε από τον αποφασίζοντα να κατατάξει τα κριτήρια από το πλέον σημαντικό προς το λιγότερο σημαντικό (*Πίνακας 45*) και να συμπληρώσει τον *Πίνακα 46* με διμερείς συγκρίσεις των κριτηρίων μεταξύ τους, εκφρασμένες στην κλίμακα αξιολόγησης MACBETH (*Πίνακας 44*). Εξαγόμενο της μεθόδου είναι τα βάρη των κριτηρίων (*Πίνακας 47*).

Πίνακας 44: Κλίμακα αξιολόγησης MACBETH

C0	no difference	καμία διαφορά
C1	very weak difference	πολύ ασθενής διαφορά
C2	weak difference	ασθενής διαφορά
C3	moderate difference	μέτρια διαφορά
C4	strong difference	ισχυρή διαφορά
C5	very strong difference	πολύ ισχυρή διαφορά
C6	extreme difference	εξαιρετική διαφορά

Πίνακας 45: Κατάταξη των κριτηρίων βάσει σημαντικότητας

1	g ₄	Κερδοφορία
2	g ₈	Επηρεασμός κοινής γνώμης
3	g ₆	Ενίσχυση επωνυμίας
4	g ₁	Ενημερωτική δράση
5	g ₅	Οικονομίες κλίμακος
6	g ₇	Ενίσχυση παρουσίας
7	g ₉	Νεωτερισμός
8	g ₂	Πολιτιστική δράση
9	g ₃	Συμμετοχή αναγνώστη

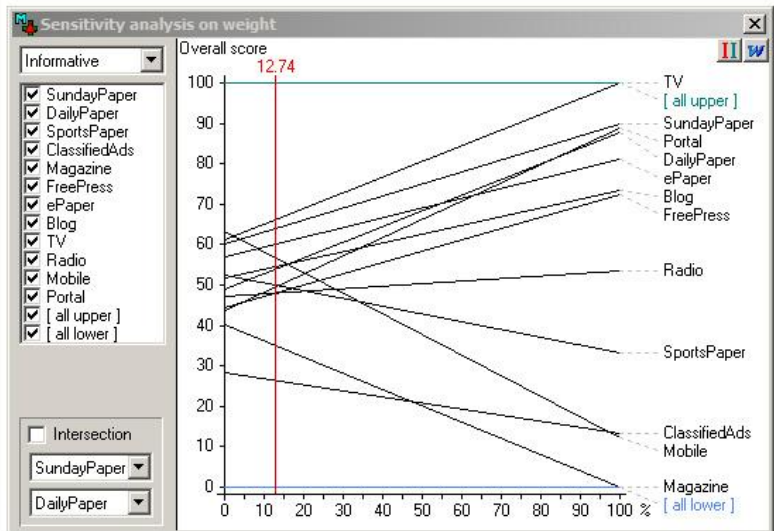
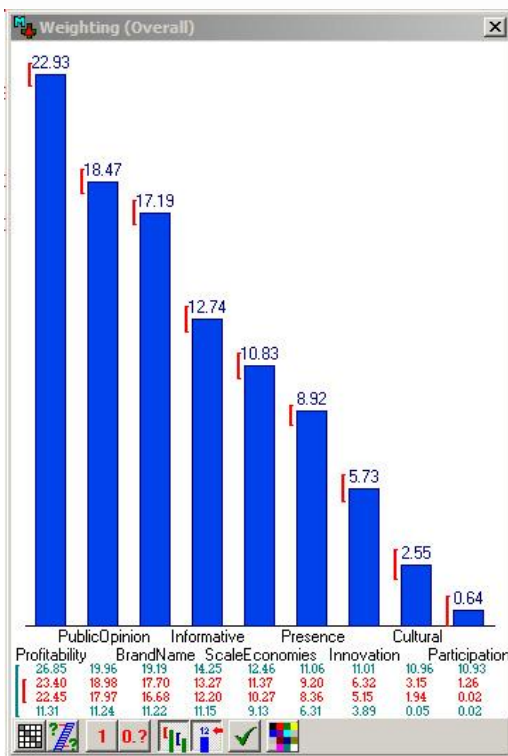
Πίνακας 46: Διμερείς συγκρίσεις κριτηρίων εκφρασμένες στην κλίμακα αξιολόγησης
MACBETH

Weighting (Overall)									
	[Profitability]	[PublicOpinion]	[BrandName]	[Informative]	[ScaleEconomies]	[Presence]	[Innovation]	[Cultural]	[Participation]
[Profitability]	no	weak	moderate	strong	strong	strong	v. strong	extreme	extreme
[PublicOpinion]		no	very weak	moderate	moderate	moderate	strong	v. strong	v. strong
[BrandName]			no	weak	moderate	moderate	strong	v. strong	v. strong
[Informative]				no	very weak	weak	moderate	strong	strong
[ScaleEconomies]					no	very weak	weak	moderate	strong
[Presence]						no	very weak	moderate	moderate
[Innovation]							no	very weak	weak
[Cultural]								no	very weak
[Participation]									no
[all lower]									

Consistent judgements

Πίνακας 47: Βάρη των κριτηρίων

	Κριτήριο	Συντελεστής βαρύτητας
g ₄	Κερδοφορία	22,93
g ₈	Επηρεασμός κοινής γνώμης	18,47
g ₆	Ενίσχυση επωνυμίας	17,19
g ₁	Ενημερωτική δράση	12,74
g ₅	Οικονομίες κλίμακος	10,83
g ₇	Ενίσχυση παρουσίας	8,92
g ₉	Νεωτερισμός	5,73
g ₂	Πολιτιστική δράση	2,55
g ₃	Συμμετοχή αναγνώστη	0,64



Εικόνα 2: Βάρη των κριτηρίων και ανάλυση ευαισθησίας τους

Πίνακας 48: Πίνακας βαθμολογιών

Options	Overall	Informative	Cultural	Participation	Profitability	ScaleEconomies	BrandName	Presence	PublicOpinion	Innovation
SundayPaper	64.05	90.00	94.74	18.33	46.55	47.83	97.62	26.67	76.71	15.15
DailyPaper	54.04	87.78	92.63	23.33	27.59	52.17	80.95	13.33	67.12	15.15
SportsPaper	50.06	33.33	47.37	18.33	79.31	0.00	50.00	100.00	43.84	12.12
ClassifiedAds	26.42	13.33	0.00	60.00	100.00	13.04	0.00	0.00	0.00	0.00
Magazine	34.99	0.00	52.63	0.00	77.59	17.39	35.71	40.00	13.70	30.30
FreePress	47.91	72.22	57.37	40.00	46.55	56.52	17.86	100.00	24.66	63.64
ePaper	60.10	81.11	91.58	58.33	62.07	100.00	35.71	60.00	31.51	81.82
Blog	54.60	73.33	62.11	100.00	60.34	86.96	5.36	100.00	24.66	93.94
TV	66.25	100.00	100.00	36.67	8.62	26.09	100.00	80.00	100.00	54.55
Radio	47.88	53.33	71.58	66.67	29.31	26.09	52.38	100.00	49.32	39.39
Mobile	56.90	12.22	43.16	38.33	93.10	82.61	26.19	100.00	24.66	100.00
Portal	49.61	88.89	93.68	98.33	0.00	73.91	66.67	0.00	63.01	72.73
[all upper]	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
[all lower]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Weights :		0.1274	0.0255	0.0064	0.2293	0.1083	0.1719	0.0892	0.1847	0.0573

Στο στάδιο αυτό ο αναλυτής απευθύνθηκε στον αποφασίζοντα, και ζήτησε από αυτόν επικύρωση των υπόψη αποτελεσμάτων, απευθύνοντάς του το ερώτημα κατά πόσο τα βάρη που πρόεκυψαν έχουν για αυτόν την έννοια σταθερών μοναδιαίων παραχωρήσεων (*trade-off*). Ο αποφασίζων εξέτασε προσεκτικά τα αποτελέσματα και επιβεβαίωσε την ισχύ της υπόψη προϋπόθεσης.

Ακολούθως ο αναλυτής ζήτησε από τον αποφασίζοντα να κατατάξει τα δώδεκα υποψήφια εκδοτικά προϊόντα αξιολογώντας τα ως προς την ελκυστικότητά τους, σε σχέση με κάθε ξεχωριστό κριτήριο. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 49.

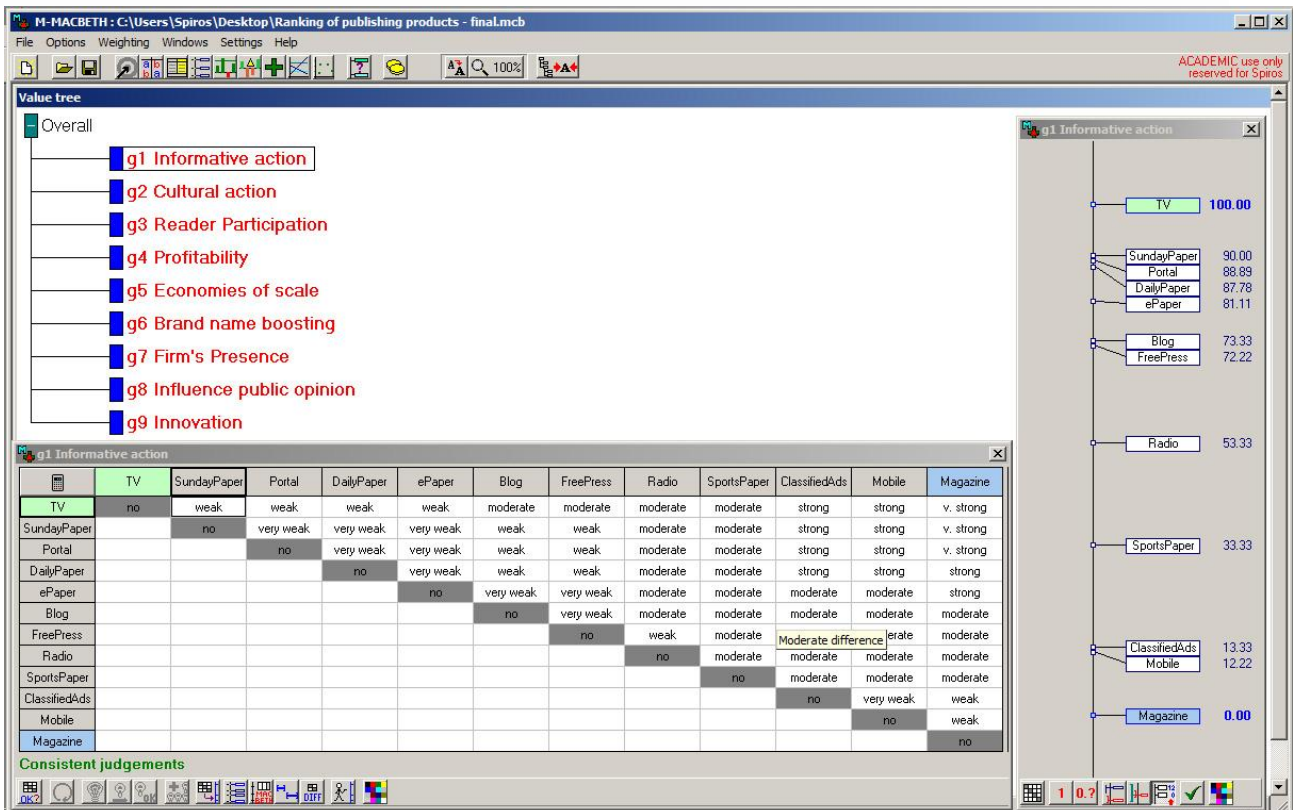
Πίνακας 49: Κατάταξη των υποψήφιων εκδοτικών προϊόντων ως προς την ελκυστικότητά τους, για κάθε ξεχωριστό κριτήριο

Informative	Cultural	Participation	Profitability	ScaleEconomies	BrandName	Presence	PublicOpinion	Innovation
TV	TV	Blog	ClassifiedAds	ePaper	TV	Mobile	TV	Mobile
SundayPaper	SundayPaper	Portal	Mobile	Blog	SundayPaper	Radio	SundayPaper	Blog
Portal	Portal	Radio	SportsPaper	Mobile	DailyPaper	Blog	DailyPaper	ePaper
DailyPaper	DailyPaper	ClassifiedAds	Magazine	Portal	Portal	SportsPaper	Portal	Portal
ePaper	ePaper	ePaper	ePaper	FreePress	Radio	FreePress	Radio	FreePress
Blog	Radio	FreePress	Blog	DailyPaper	SportsPaper	TV	SportsPaper	TV
FreePress	Blog	Mobile	SundayPaper	SundayPaper	ePaper	ePaper	ePaper	Radio
Radio	FreePress	TV	FreePress	Radio	Magazine	Magazine	FreePress	Magazine
SportsPaper	Magazine	DailyPaper	Radio	TV	Mobile	SundayPaper	Blog	SundayPaper
ClassifiedAds	SportsPaper	SundayPaper	DailyPaper	Magazine	FreePress	DailyPaper	Mobile	DailyPaper
Mobile	Mobile	SportsPaper	TV	ClassifiedAds	Blog	ClassifiedAds	Magazine	SportsPaper
Magazine	ClassifiedAds	Magazine	Portal	SportsPaper	ClassifiedAds	Portal	ClassifiedAds	ClassifiedAds

Στον πίνακα βαθμολογιών κάθε κριτηρίου τα υποψήφια εκδοτικά προϊόντα κατά φθίνουσα σειρά –ανάλογα με την κατάταξή τους από τον αποφασίζοντα σε όρους ελκυστικότητας για το υπόψη κριτήριο– και απεικονίζεται σε κλίμακα MACBETH (από το 0 έως το 6) η διαφορά ελκυστικότητας της κάθε επιλογής σε σχέση με όλες τις άλλες συγκρίνοντας όλες τις επιλογές ανά δύο (ζεύγη).

Η διμερής σύγκριση είναι του τύπου: *Το εκδοτικό προϊόν Α είναι πιο ελκυστικό από το Β. Η διαφορά είναι πολύ ισχυρή.* Σε περίπτωση που δυο υποψήφια προϊόντα έχουν

λάβει ακριβώς ίδιες βαθμολογίες, δε νοείται μεταξύ τους σύγκριση, διότι δεν υπάρχει διαφορά ελκυστικότητας.

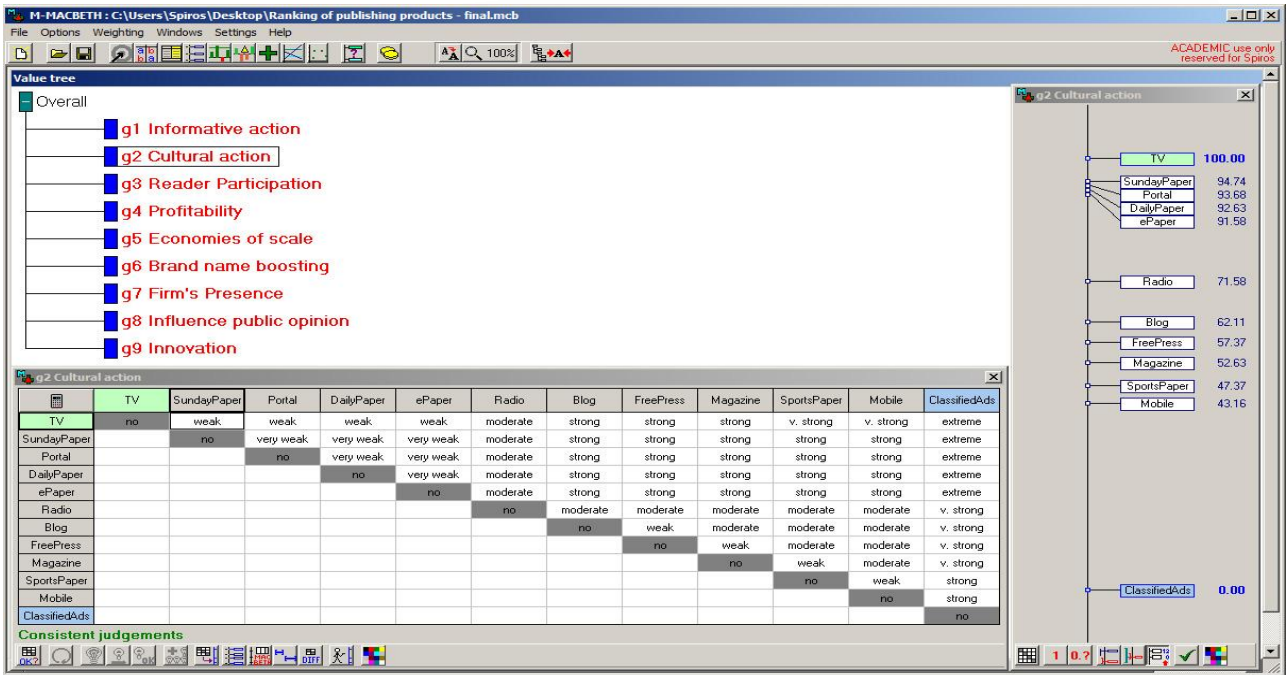


Εικόνα 3: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g_1 "Ενημερωτική δράση" και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου

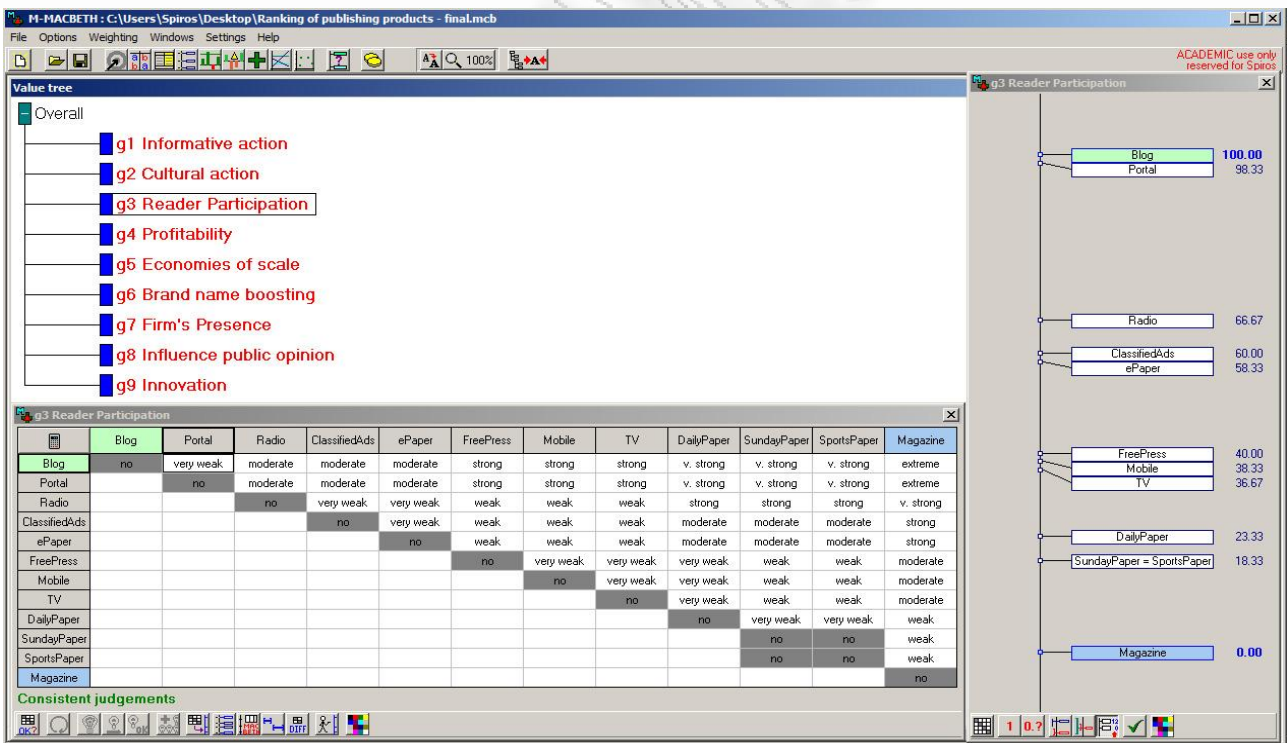
Από τη μέθοδο το εύρος των αξιολογήσεων ανάγεται σε αριθμητική κλίμακα λαμβάνοντας τιμές στο διάστημα $[0,100]$, προκειμένου να υπάρξει απόλυτη σύγκριση και ταξινόμηση.

Το διάγραμμα δίπλα στον πίνακα με τις διαφορές ελκυστικότητας των υποψηφίων εκδοτικών προϊόντων, αποτελεί το «θερμόμετρο» της αριθμητικής κλίμακας MACBETH για το κάθε κριτήριο, στο οποίο τοποθετείται εξ ορισμού στο 100 (μέγιστο) το υποψήφιο προϊόν που έχει λάβει την πιο υψηλή βαθμολογία στο συγκεκριμένο κριτήριο και στο 0 (ελάχιστο) το προϊόν με τη μικρότερη βαθμολογία. Ενδιάμεσα κατανέμονται και τα υπόλοιπα εκδοτικά προϊόντα, ανάλογα με τις βαθμολογίες που έχουν λάβει.

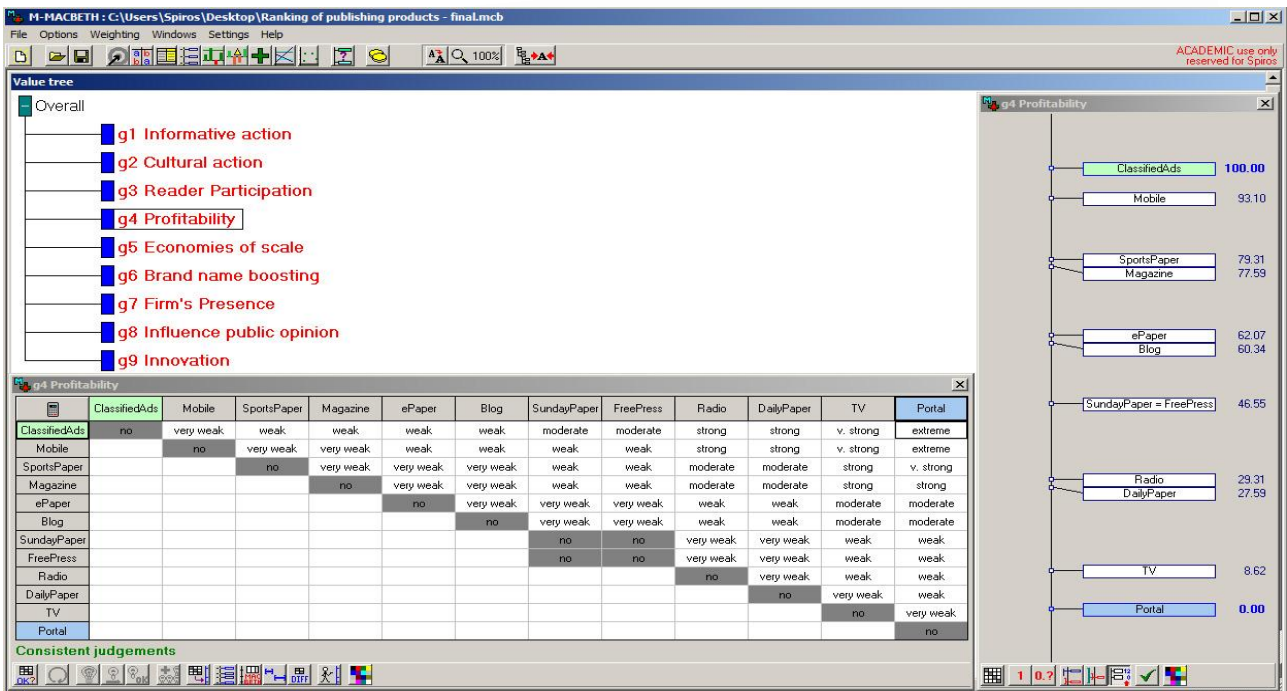
Στις εικόνες που ακολουθούν, βλέπουμε το βαθμολογικό πίνακα κάθε κριτηρίου με τις σχετικές διαφορές ελκυστικότητας για τα ζεύγη των υποψηφίων προϊόντων, καθώς και το «θερμόμετρο» της αριθμητικής κλίμακας MACBETH καθενός.



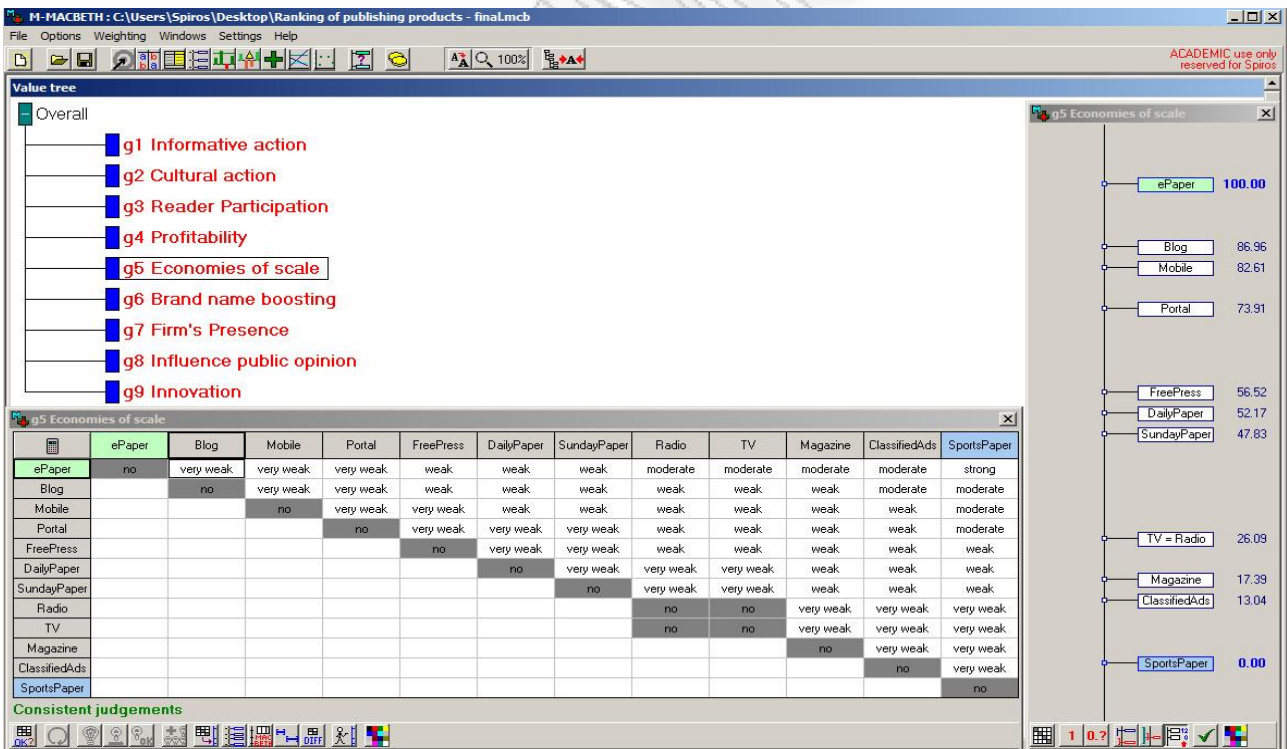
Εικόνα 4: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g₂ “Πολιτιστική δράση” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου



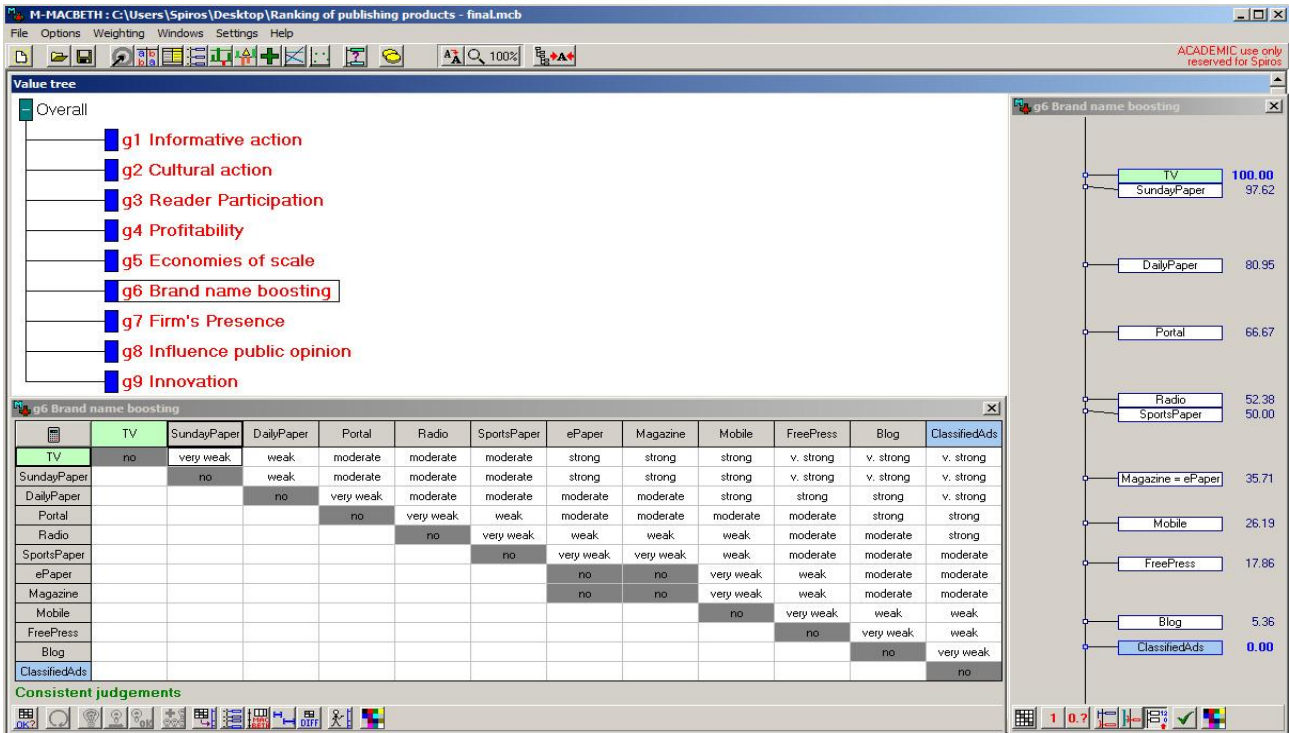
Εικόνα 5: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g₃ “Συμμετοχή αναγνώστη” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου



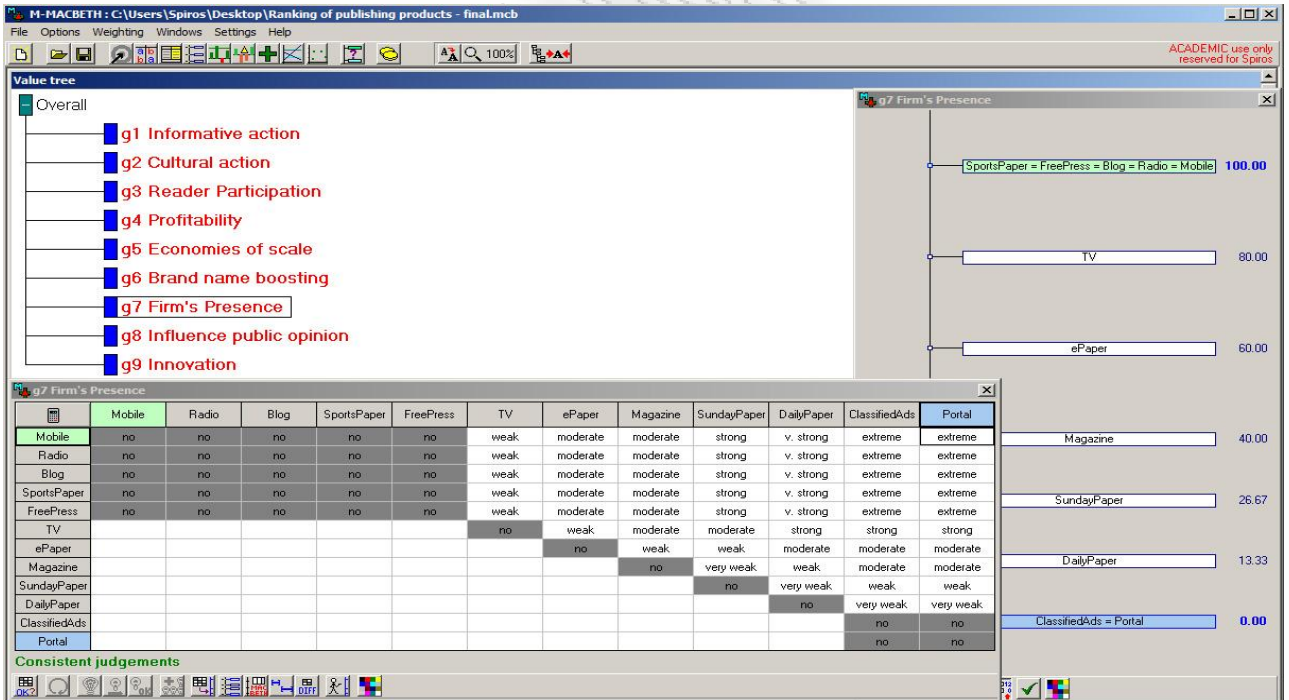
Εικόνα 6: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g4 “Κερδοφορία” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου



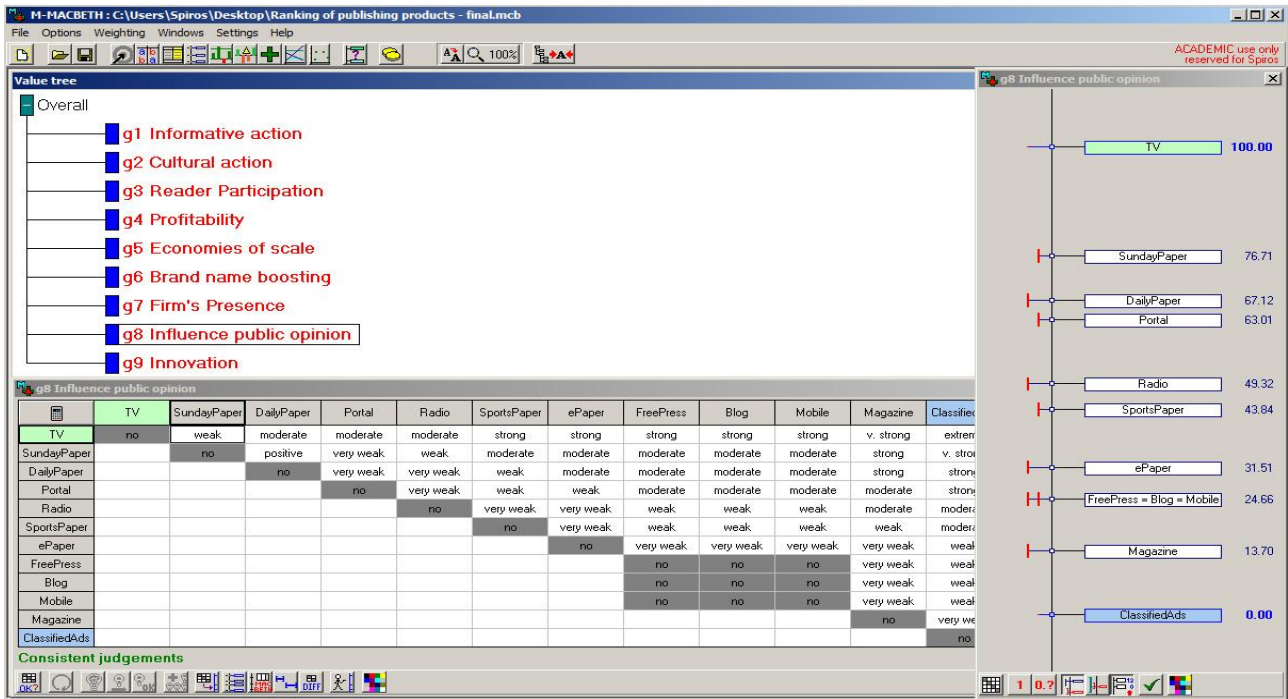
Εικόνα 7: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g5 “Οικονομίες κλίμακος” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου



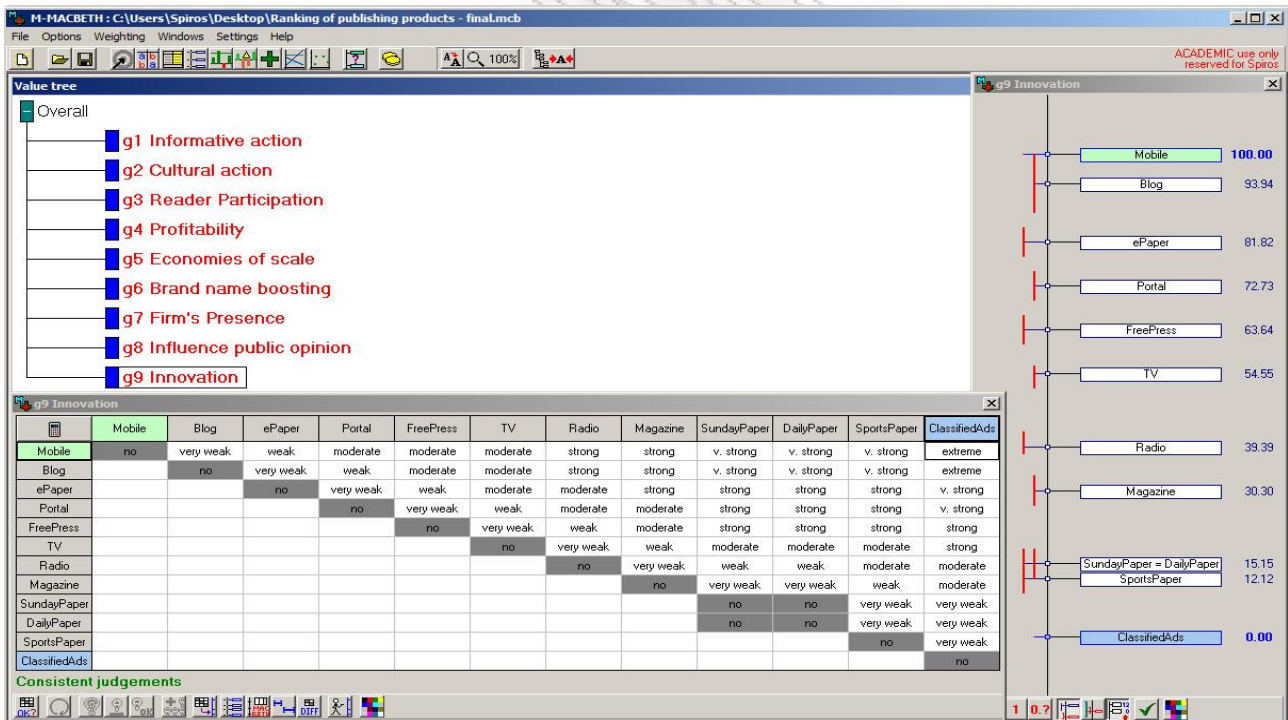
Εικόνα 8: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g₆ “Ενίσχυση επωνυμίας” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου



Εικόνα 9: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g₇ “Ενίσχυση παρουσίας” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου



Εικόνα 10: Διαφορές ελκυστικότητας για το κριτήριο g_8 “Επηρεασμός κοινής γνώμης” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου



Εικόνα 11: Διαφορές ελκυστικότητας εκδοτικών προϊόντων για το κριτήριο g_9 “Νεωτερισμός” και η αριθμητική κλίμακα MACBETH του υπόψη κριτηρίου

Στον Πίνακα 50 βλέπουμε ταξινομημένα τα υποψήφια προϊόντα σε όλα τα κριτήρια (αναφορές στάθμισης – *weighting references*). Με πράσινο χρώμα (πρώτη σειρά) απεικονίζεται το υποψήφιο προϊόν με την καλύτερη επίδοση στο εκάστοτε κριτήριο και αντίστοιχα με γαλάζιο (τελευταία σειρά), το υποψήφιο προϊόν με τη χειρότερη επίδοση.

Πίνακας 50: Αναφορές στάθμισης των υποψηφίων εκδοτικών προϊόντων για όλα τα κριτήρια.

Overall references	Informative	Cultural	Participation	Profitability	ScaleEconomies	BrandName	Presence	PublicOpinion	Innovation
[Profitability]	TV	TV	Blog	ClassifiedAds	ePaper	TV	Mobile	TV	Mobile
[PublicOpinion]	SundayPaper	SundayPaper	Portal	Mobile	Blog	SundayPaper	Radio	SundayPaper	Blog
[BrandName]	Portal	Portal	Radio	SportsPaper	Mobile	DailyPaper	Blog	DailyPaper	ePaper
[Informative]	DailyPaper	DailyPaper	ClassifiedAds	Magazine	Portal	Portal	SportsPaper	Portal	Portal
[ScaleEconomies]	ePaper	ePaper	ePaper	ePaper	FreePress	Radio	FreePress	Radio	FreePress
[Presence]	Blog	Radio	FreePress	Blog	DailyPaper	SportsPaper	TV	SportsPaper	TV
[Innovation]	FreePress	Blog	Mobile	SundayPaper	SundayPaper	ePaper	ePaper	ePaper	Radio
[Cultural]	Radio	FreePress	TV	FreePress	Radio	Magazine	Magazine	FreePress	Magazine
[Participation]	SportsPaper	Magazine	DailyPaper	Radio	TV	Mobile	SundayPaper	Blog	SundayPaper
[all lower]	ClassifiedAds	SportsPaper	SundayPaper	DailyPaper	Magazine	FreePress	DailyPaper	Mobile	DailyPaper
	Mobile	Mobile	SportsPaper	TV	ClassifiedAds	Blog	ClassifiedAds	Magazine	SportsPaper
	Magazine	ClassifiedAds	Magazine	Portal	SportsPaper	ClassifiedAds	Portal	ClassifiedAds	ClassifiedAds

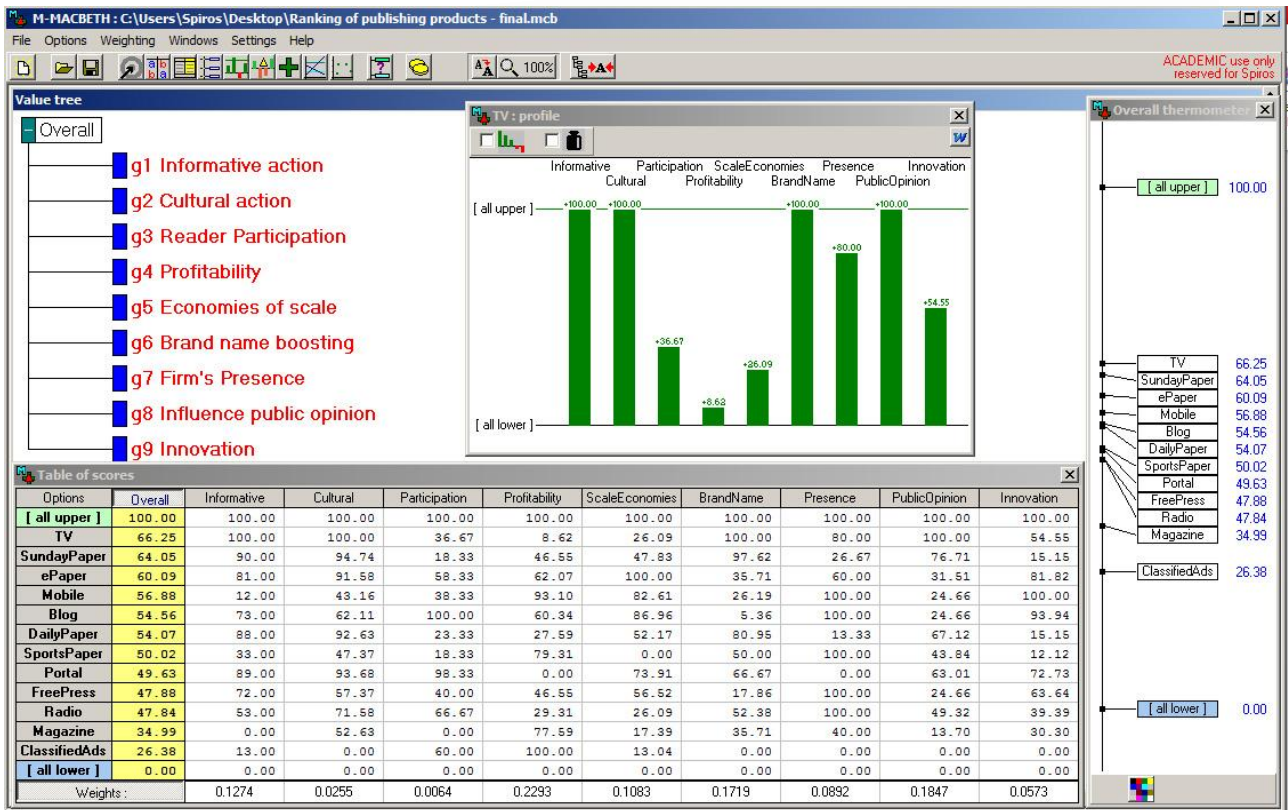
Η Εικόνα 12 μας δίνει τα τελικά αποτελέσματα για την επιλογή των υποψηφίων εκδοτικών προϊόντων, όπως προέκυψαν από την εφαρμογή της μεθόδου πολυκριτηριακής ανάλυσης M-MACBETH.

Στον πίνακα βαθμολογιών (*table of scores*) καταγράφεται η συνολική βαθμολογία που συγκέντρωσε το κάθε υποψήφιο εκδοτικό προϊόν, δεδομένων των επιμέρους βαθμολογιών του σε κάθε κριτήριο.

Πολλαπλασιάζοντας τα βάρη των κριτηρίων επί τις αντίστοιχες περιθώριες ελκυστικότητες αυτών υπολογίζουμε τις ολικές αξίες-ελκυστικότητες ανά δράση (δηλ. ανά εκδοτικό προϊόν) και οδηγούμαστε στην ζητούμενη τελική κατάταξη των δώδεκα υποψηφίων εκδοτικών προϊόντων ως προς το δείκτη ολικής ελκυστικότητας.

Παρατηρούμε, ότι το προϊόν «Τηλεοπτικό κανάλι» συγκεντρώνει την υψηλότερη βαθμολογία (66,25%) με το προϊόν «Κυριακάτικη εφημερίδα» (64,05%) να ακολουθεί. Τα υποψήφια προϊόντα «Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας» και «Ανάπτυξη περιεχομένου για κινητά τηλέφωνα και συσκευές χειρός» ακολουθούν με μεγαλύτερες διαφορές από τα δύο πρώτα (οι επιδόσεις τους είναι 60,09% και 56,88%, αντίστοιχα).

Η ολική ελκυστικότητα κάθε μιας από τις δώδεκα δράσεις αποτυπώνεται στον Πίνακα 51.



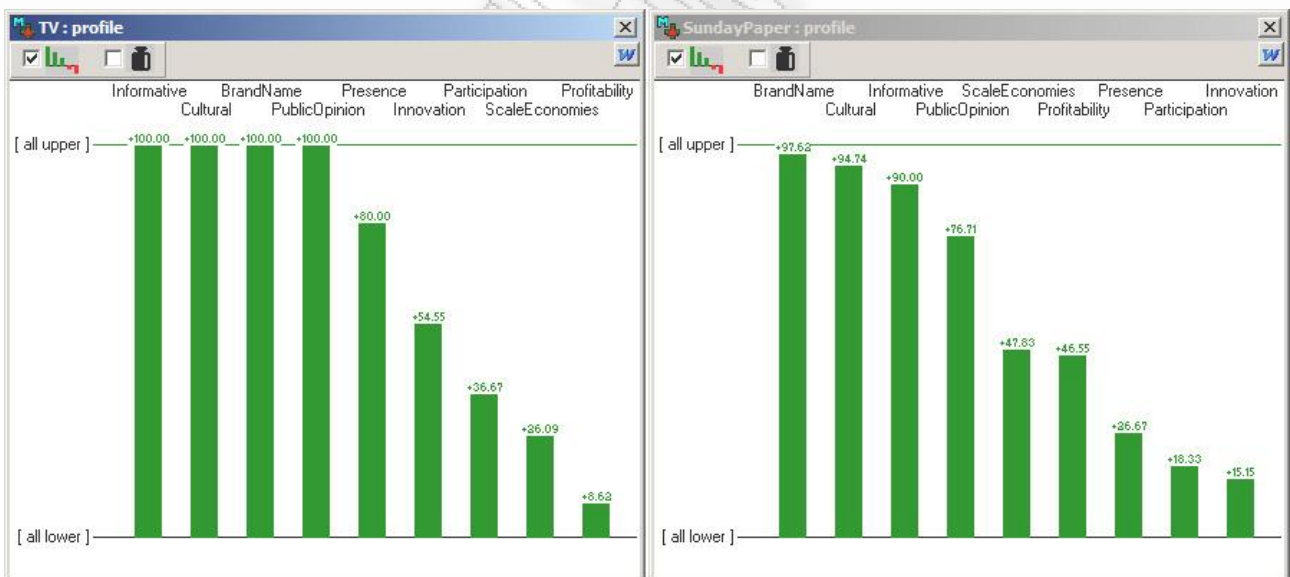
Εικόνα 12: Τελικός βαθμολογικός πίνακας, ραβδόγραμμα επίδοσης καλύτερου υποψηφίου προϊόντος, και συνολικό θερμόμετρο δράσεων.

Πίνακας 51: Ολική ελκυστικότητα των δράσεων

a/a	Δράση	Ολική ελκυστικότητα $\sum_{j=1}^{12} w_j v_j(a)$
1	Τηλεοπτικό κανάλι	66,25
2	Κυριακάτικη εφημερίδα	64,05
3	Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας	60,09
4	Περιεχόμενο για κινητά τηλέφωνα	56,88
5	Ιστολόγιο (blog)	54,56
6	Καθημερινή εφημερίδα	54,07

7	Αθλητική εφημερίδα	50,02
8	Διαδικτυακή πύλη (<i>portal</i>)	49,63
9	Δωρεάν εφημερίδα (<i>free press</i>)	47,88
10	Ραδιοφωνικός σταθμός	47,84
11	Περιοδικό ποικίλης ύλης	34,99
12	Εφημερίδα αγγελιών	26,38

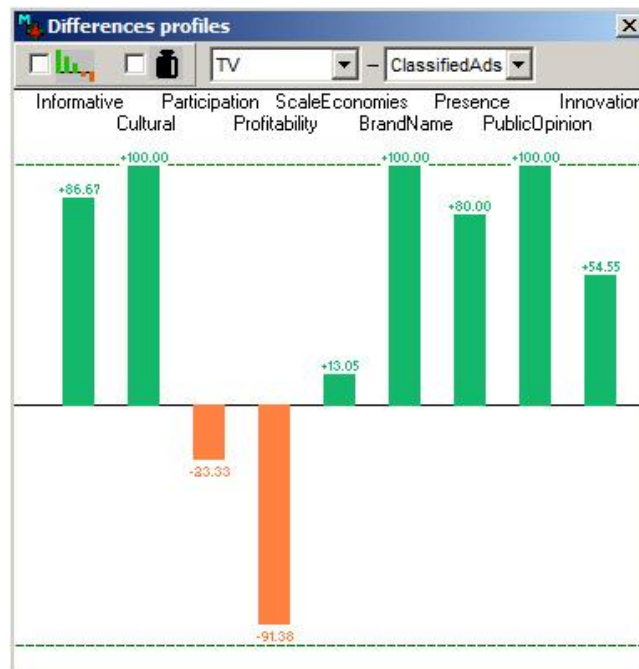
Η *Εικόνα 13* μας δίνει τη δυνατότητα να συγκρίνουμε τα προφίλ επίδοσης των δυο πρώτων στην κατάταξη δράσεων. Παρατηρούμε ότι η 1^η στην κατάταξη δράση («Τηλεοπτικό κανάλι») έχει επιτύχει τη μέγιστη σχετική βαθμολογία σε τέσσερα (4) κριτήρια: της «Ενημερωτικής δράσης», της «Πολιτιστικής δράσης», της «Ενίσχυσης επωνυμίας» και της «Συμμετοχής στη διαμόρφωση κοινής γνώμης» ενώ η 2^η («Κυριακάτικη εφημερίδα»), παρότι επίσης πέτυχε υψηλές βαθμολογίες στα εν λόγω κριτήρια (άνω του 76%), έφτασε το άριστα της κλίμακας μόνο για ένα εξ αυτών («Ενίσχυση επωνυμίας»).



Εικόνα 13: Προφίλ των 1^{ου} και 2^{ου} υποψηφίων προϊόντων («Τηλεοπτικό κανάλι» και Κυριακάτικη εφημερίδα) ταξινομημένα ανά κριτήριο

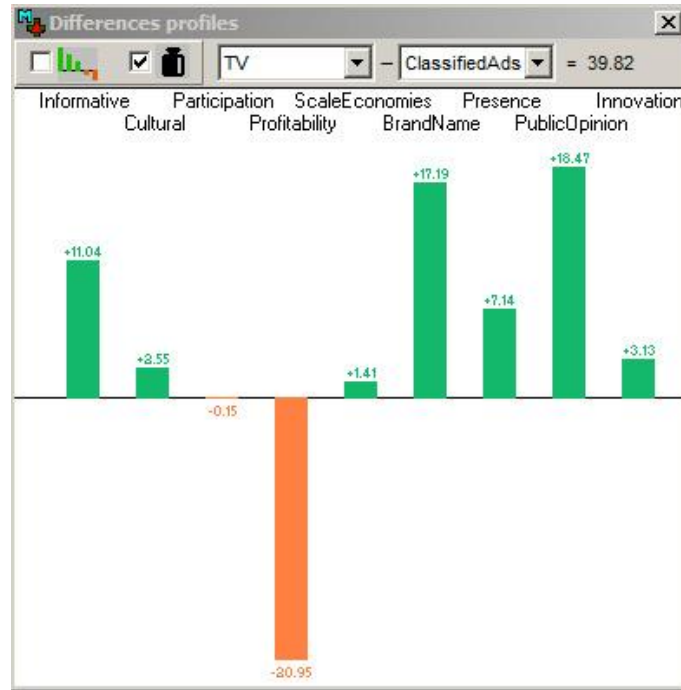
Συγκρίνουμε στη συνέχεια την επίδοση της πρώτης στην κατάταξη δράσης («Τηλεοπτικό κανάλι») με εκείνη της τελευταίας («Εφημερίδα αγγελιών»). Οι θετικές διαφορές (*differences profiles*) που φαίνονται με πράσινο χρώμα στο ραβδόγραμμα

της *Εικόνας 14* αφορούν στα κριτήρια για τα οποία η πρώτη δράση ξεπερνά την τελευταία. Παρατηρούμε συντριπτική υπεροχή της δράσης «Τηλεοπτικό κανάλι» σε επτά από τα εννέα κριτήρια, γεγονός που πρακτικά ακυρώνει την υπεροχή (πορτοκαλί ράβδος) της δράσης «Εφημερίδα αγγελιών» στα δύο άλλα κριτήρια («Κερδοφορία» και «Ενθάρρυνση συμμετοχής αναγνώστη»).



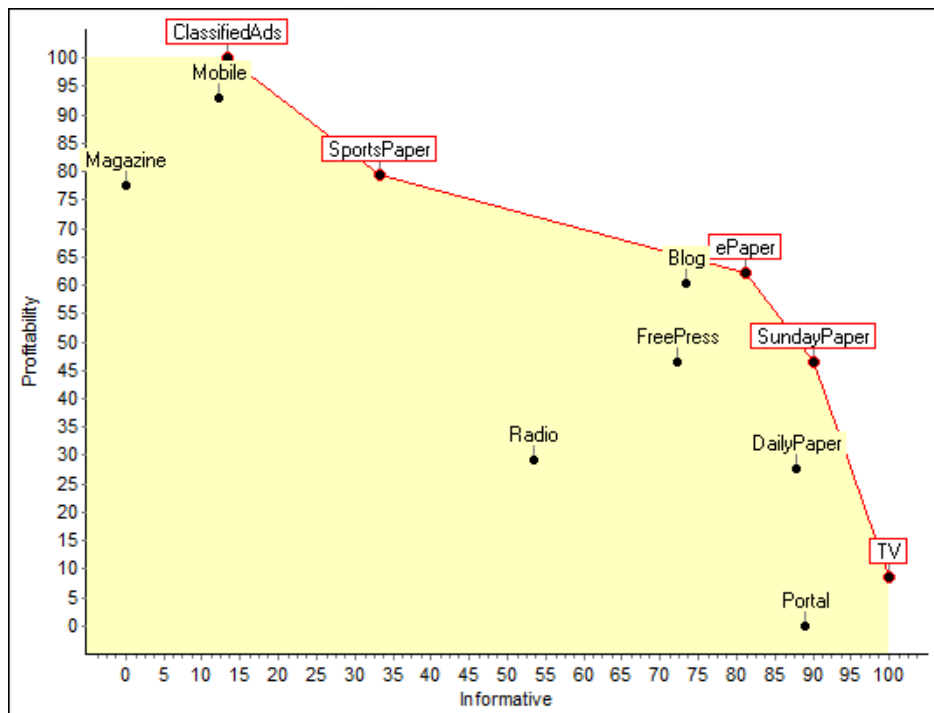
Εικόνα 14: Προφίλ διαφορών των υποψηφίων δράσεων «Τηλεοπτικό κανάλι» και «Εφημερίδα αγγελιών»

Ένα άλλο εξαγόμενο της μεθόδου και του λογισμικού M-MACBETH αποτυπώνεται στην *Εικόνα 15* με τα ραβδογράμματα με τα βάρη (*weighted bars*), που μας επιτρέπει να αναλύσουμε το εύρος ανά κριτήριο στο οποίο οι διαφορές σε όφελος της επιλογής «Τηλεοπτικό κανάλι» αντισταθμίζουν, ή όχι, τις διαφορές σε όφελος της επιλογής «Εφημερίδα αγγελιών». Η συνολική διαφορά εμφανίζεται αυτόματα στο πάνω δεξί μέρος του ραβδογράμματος (39,82).

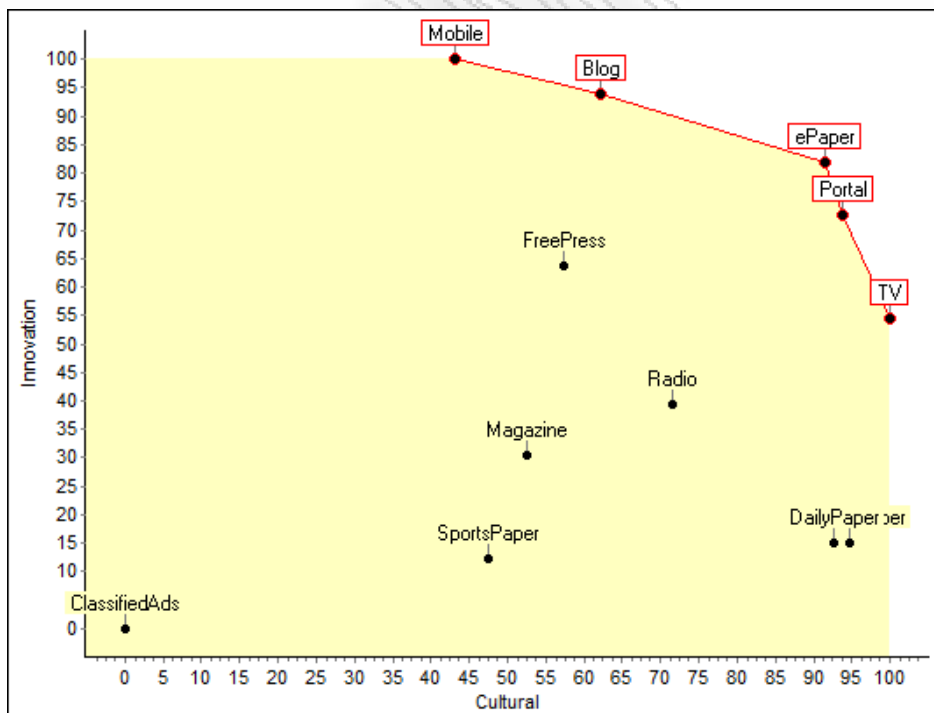


Εικόνα 15: Προφίλ διαφορών των υποψηφίων δράσεων «Τηλεοπτικό κανάλι» και «Εφημερίδα αγγελιών» με τα βάρη

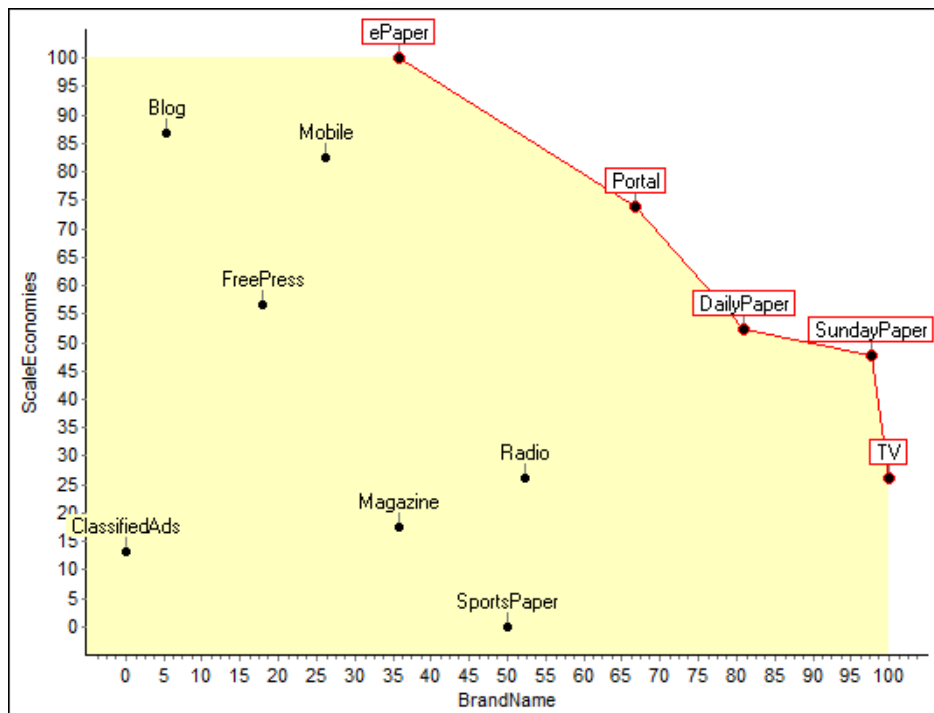
Τα ακόλουθα γραφήματα (Εικόνες 16 – 20) παρέχουν τη δυνατότητα απεικόνισης των αποτελεσμάτων του μοντέλου σε διδιάστατες γραφικές παραστάσεις (*XY Map*), έτσι ώστε να είναι εφικτή η σύγκριση βαθμολογιών των επιλογών σε δύο κριτήρια ή σε ομάδες κριτηρίων. Παράλληλα απεικονίζεται και το «αποτελεσματικό σύνορο» για κάθε εξεταζόμενη περίπτωση (κόκκινη γραμμή) με τις εκάστοτε αποτελεσματικές λύσεις.



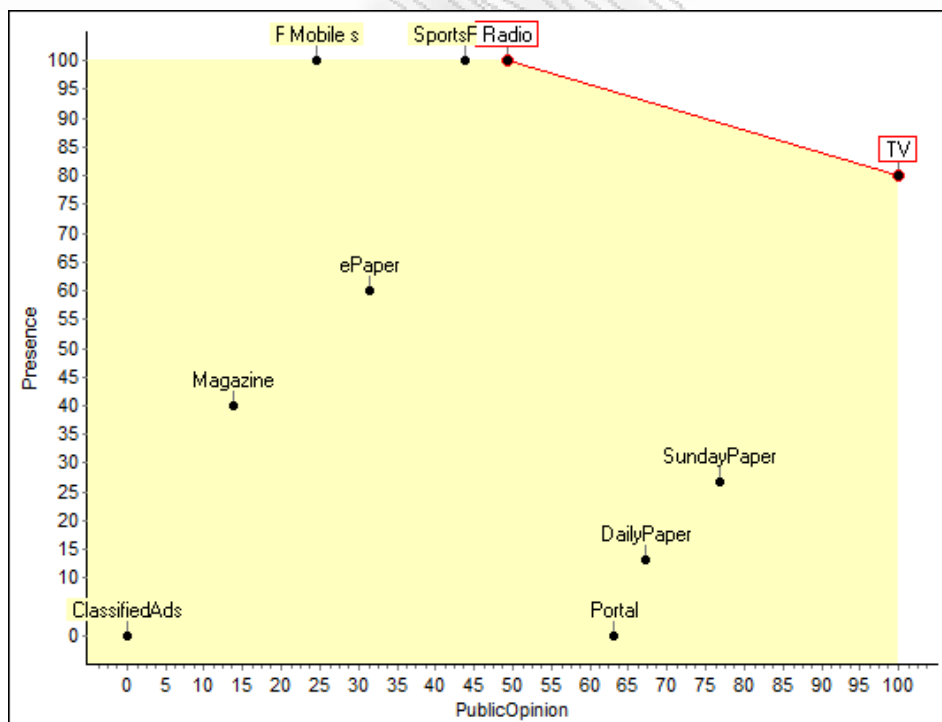
Εικόνα 16: Γραφική απεικόνιση του κριτηρίου «Ενημερωτική δράση» σε σχέση με το κριτήριο «Κερδοφορία»



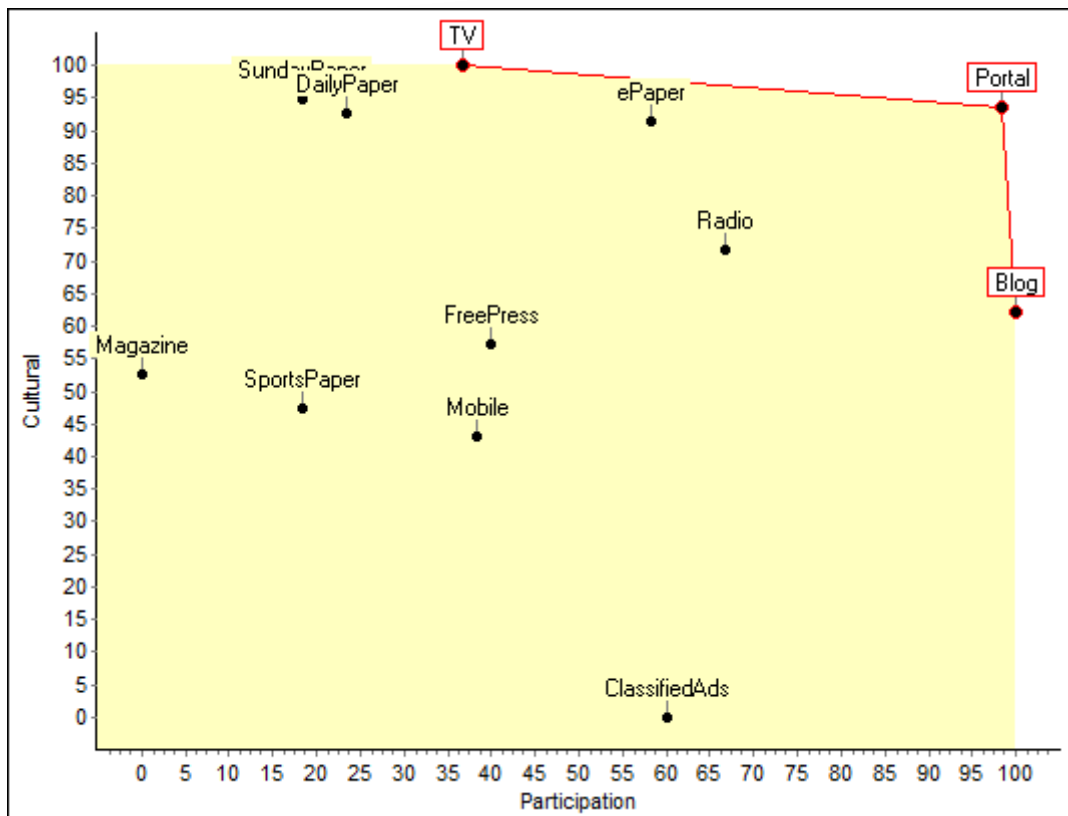
Εικόνα 17: Γραφική απεικόνιση του κριτηρίου «Πολιτιστική δράση» σε σχέση με το κριτήριο «Επίτευξη καινοτομίας»



Εικόνα 18: Γραφική απεικόνιση του κριτηρίου «Ενίσχυση επωνυμίας» σε σχέση με το κριτήριο «Επίτευξη οικονομικών κλίμακος»



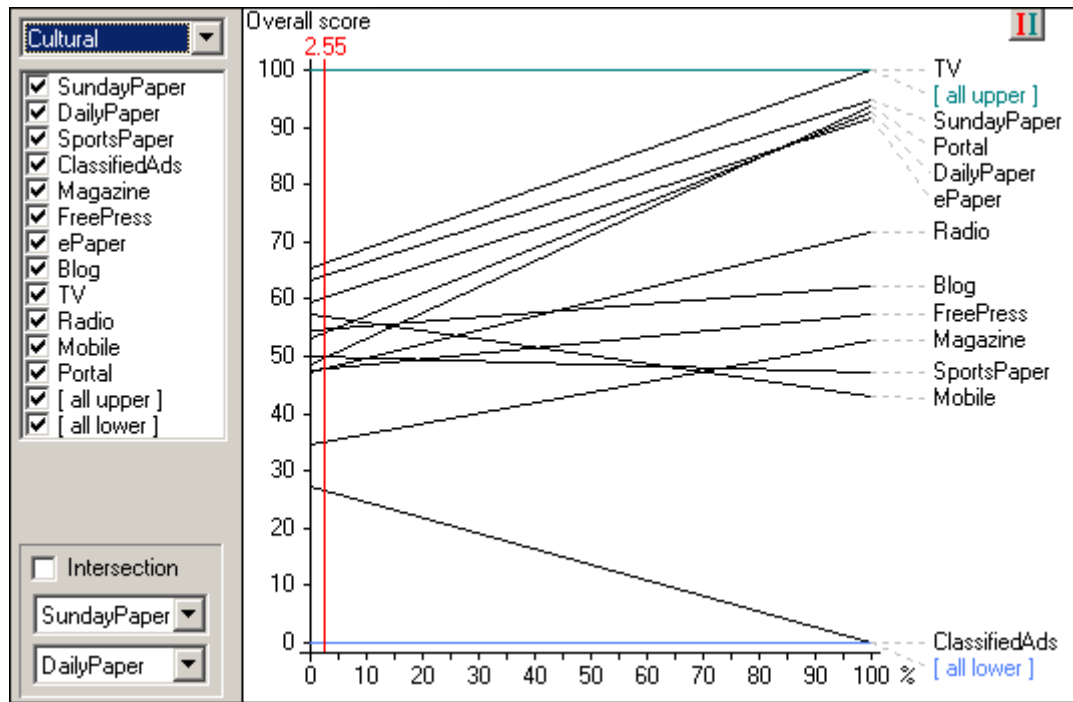
Εικόνα 19: Γραφική απεικόνιση του κριτηρίου «Διαμόρφωση κοινής γνώμης» σε σχέση με το κριτήριο «Ισχυροποίηση της παρουσίας»



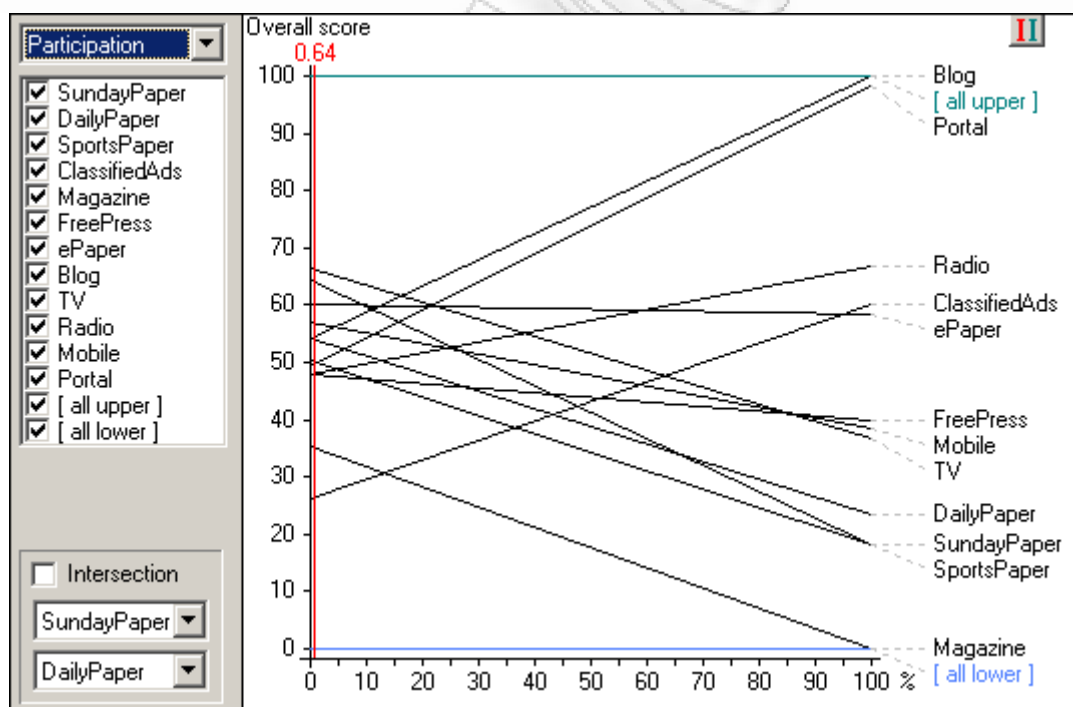
Εικόνα 20: Γραφική απεικόνιση του κριτηρίου «Ενθάρρυνση συμμετοχής αναγνώστη» σε σχέση με το κριτήριο «Πολιτιστική δράση»

6.16.1 Αναλύσεις ευαισθησίας

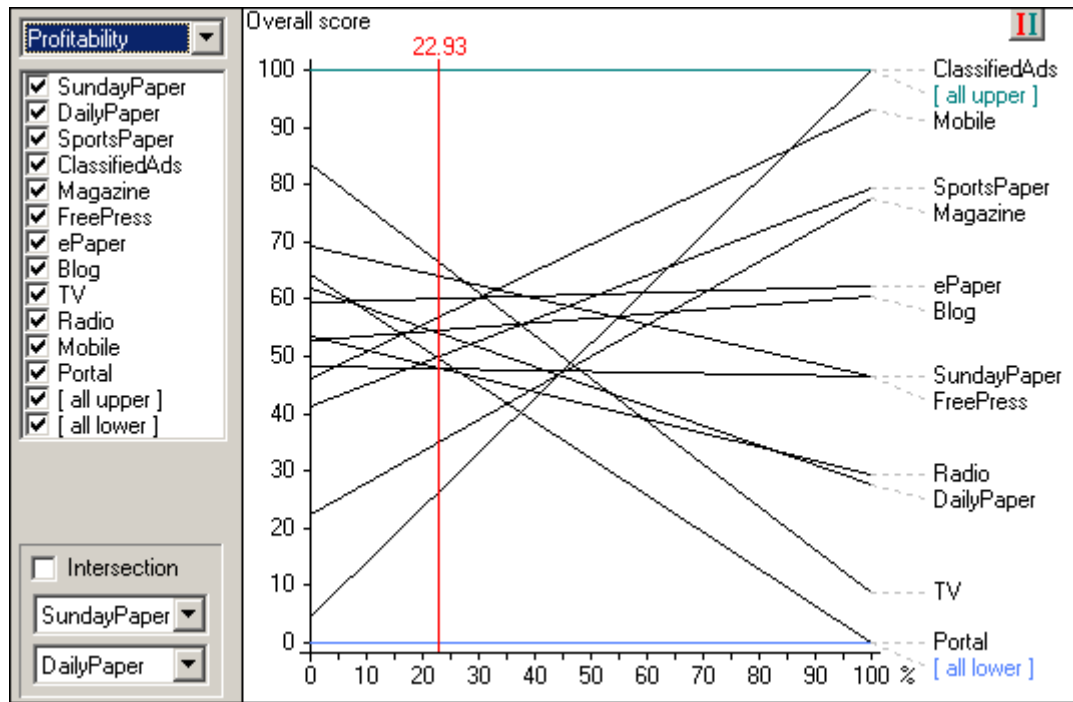
Η ανάλυση ευαισθησίας (*sensitivity analysis*) ως προς ένα κριτήριο παρέχει μια οπτική αντίληψη του εύρους τιμών εντός του οποίου τα αποτελέσματα του μοντέλου παραμένουν σταθερά, σε ενδεχόμενες αλλαγές στο βάρος του κριτηρίου.



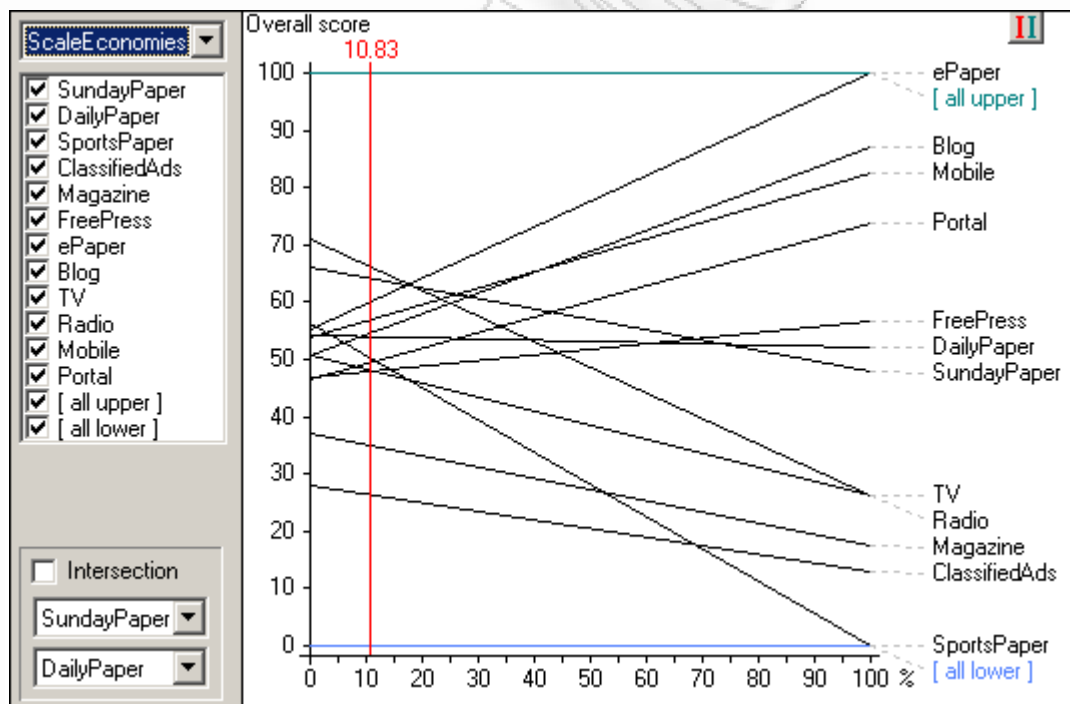
Εικόνα 22: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Πολιτιστική δράση»



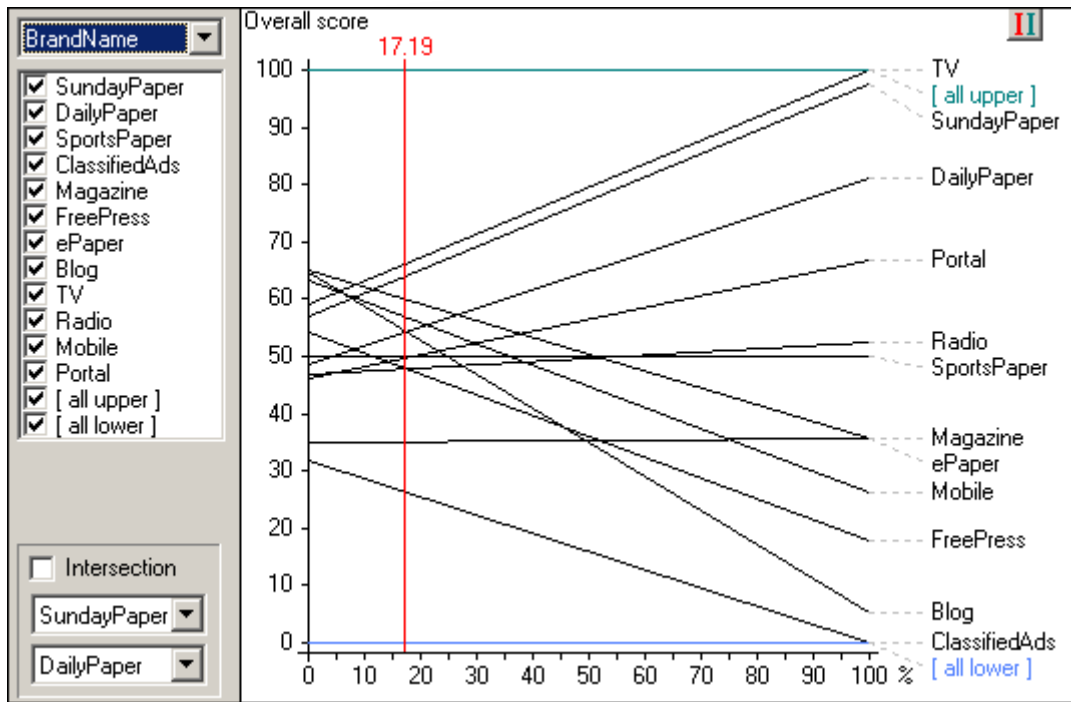
Εικόνα 23: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Συμμετοχή αναγνώστη»



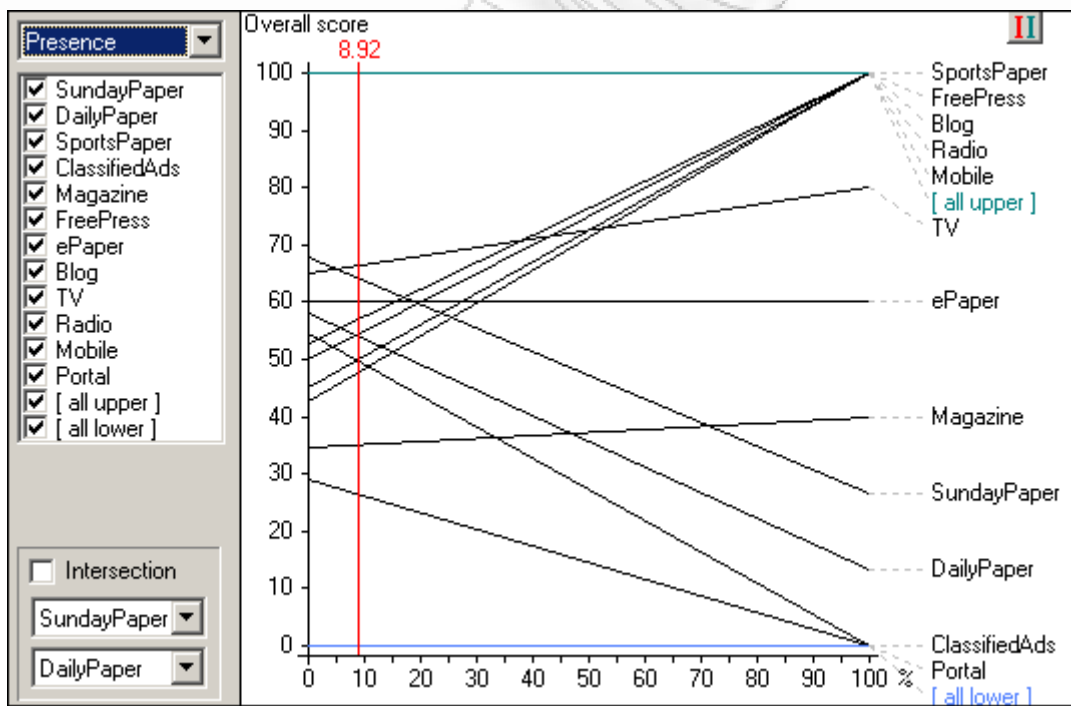
Εικόνα 24: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Κερδοφορία»



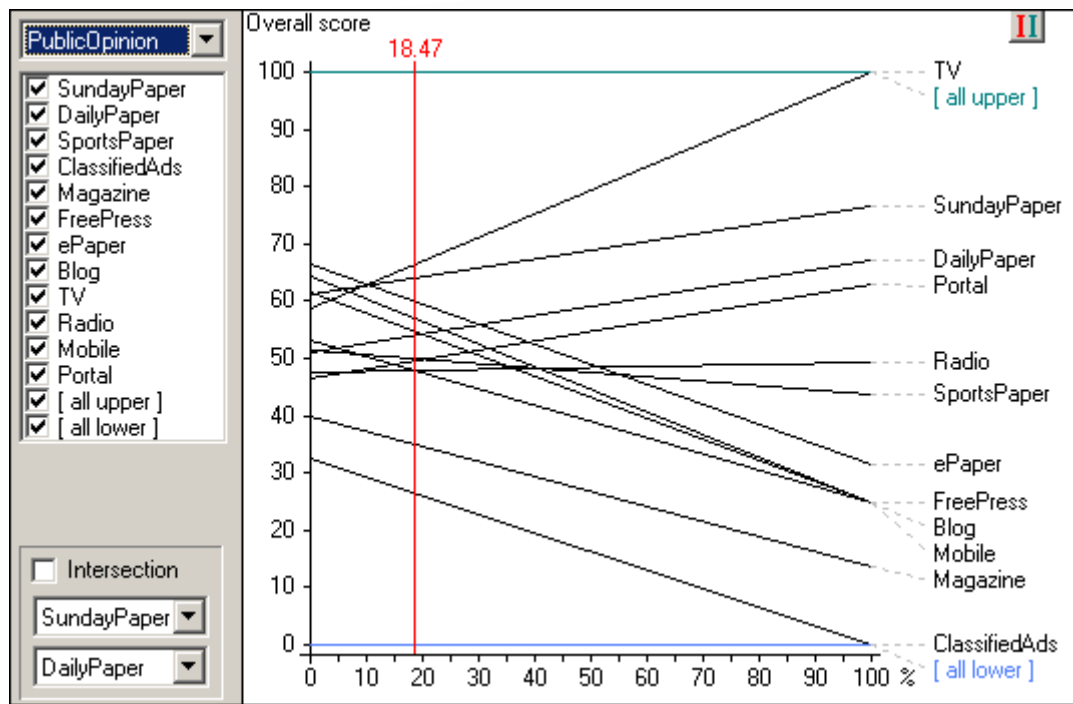
Εικόνα 25: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Οικονομίες κλίμακος»



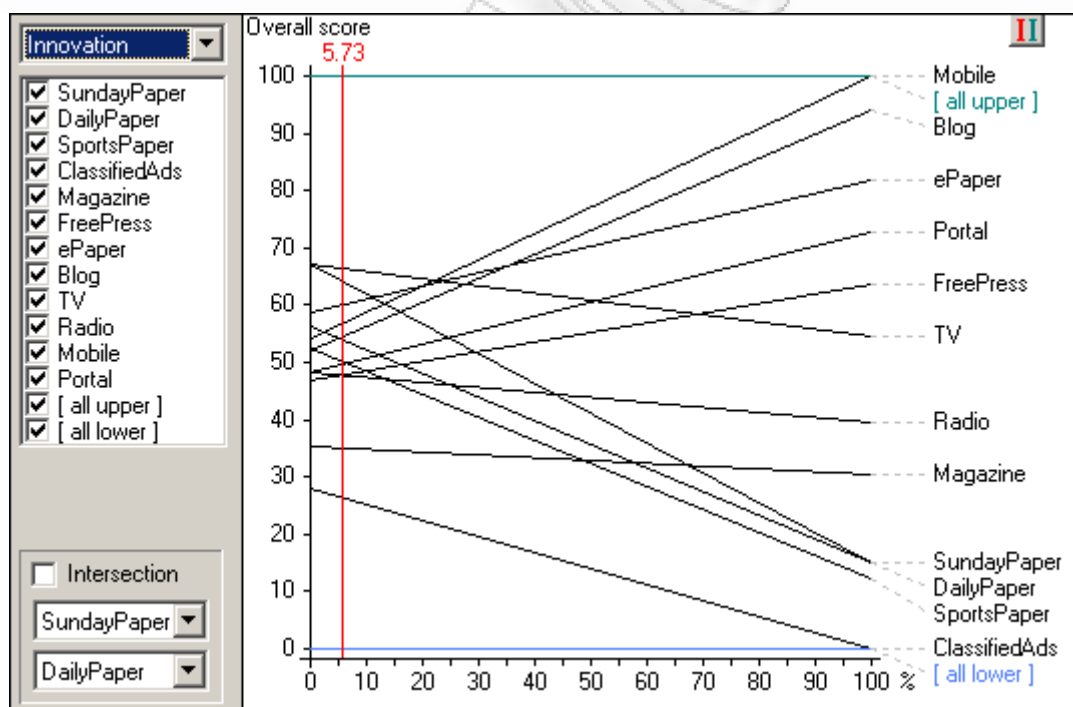
Εικόνα 26: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Ενίσχυση επωνυμίας»



Εικόνα 27: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Ενίσχυση παρουσίας»

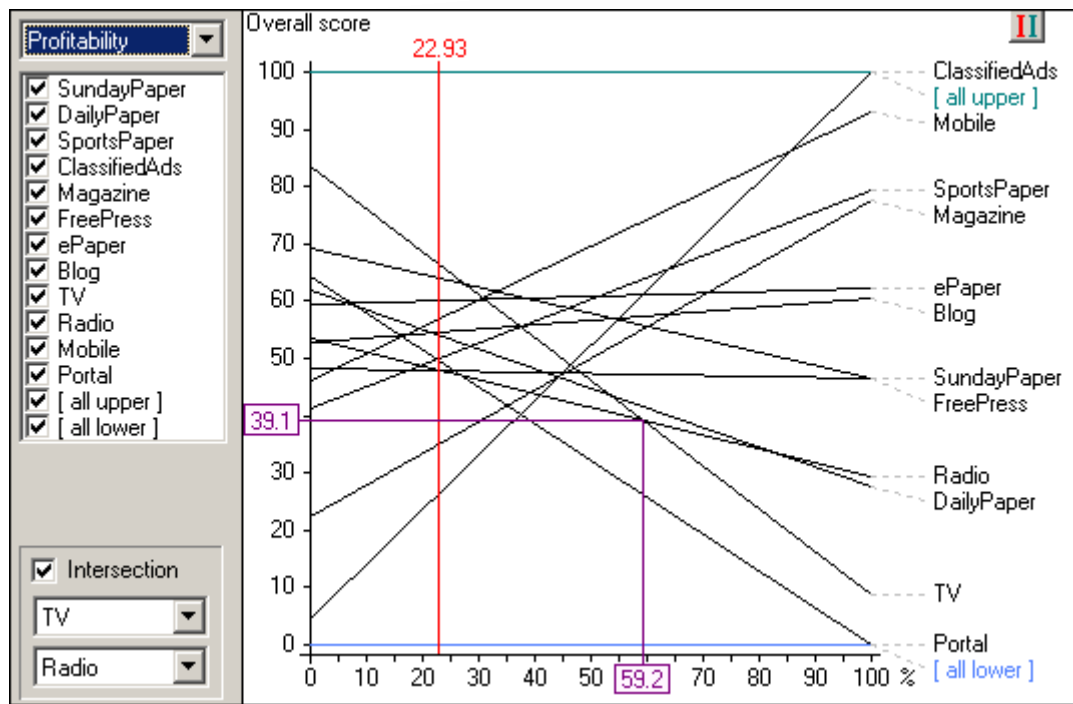


Εικόνα 28: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Επηρεασμός κοινής γνώμης»



Εικόνα 29: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Νεωτερισμός»

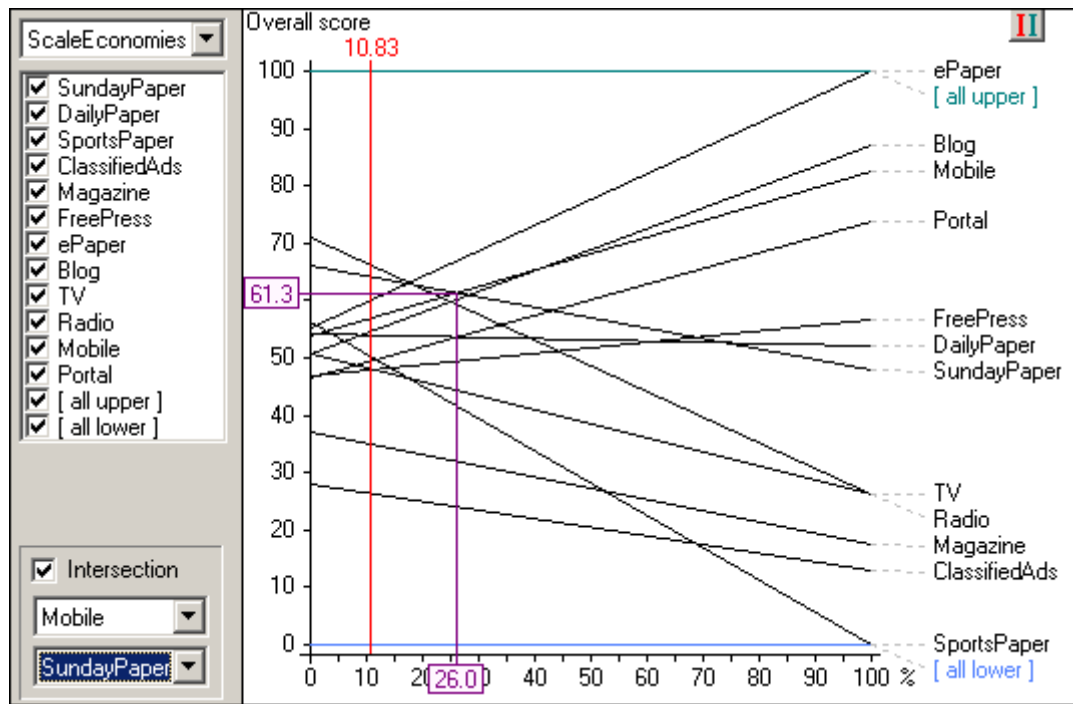
Το «οριακό» εκείνο βάρος ενός επιλεγμένου κριτηρίου, που απαιτείται για να μεταβολή στην κατάταξη των δράσεων από άποψη συνολικής ελκυστικότητας, προκύπτει από αναλύσεις ευαισθησίας ως ακολούθως:



Εικόνα 30: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Κερδοφορία» για τις δράσεις «Τηλεοπτικό κανάλι» και «Ραδιοφωνικός σταθμός»

Στην Εικόνα 30, βλέπουμε την ανάλυση ευαισθησίας των δράσεων «Τηλεοπτικό κανάλι» και «Ραδιοφωνικό σταθμός» στο κριτήριο «Κερδοφορία», οι αποδόσεις των οποίων τέμνονται στο σημείο (59,2, 39,1). Αυτό δείχνει ότι όσο το βάρος που δίνεται στην Κερδοφορία είναι μικρότερο από 59,2 (στην παρούσα επίλυση έχει τιμή 22,93), η δράση «Τηλεοπτικό κανάλι» θα έχει καλύτερη βαθμολογία. Αν όμως το βάρος που δίνεται στην Κερδοφορία λάβει τιμές πάνω από 59,2, η δράση «Ραδιοφωνικός σταθμός» θα αποκτήσει καλύτερη συνολική βαθμολογία.

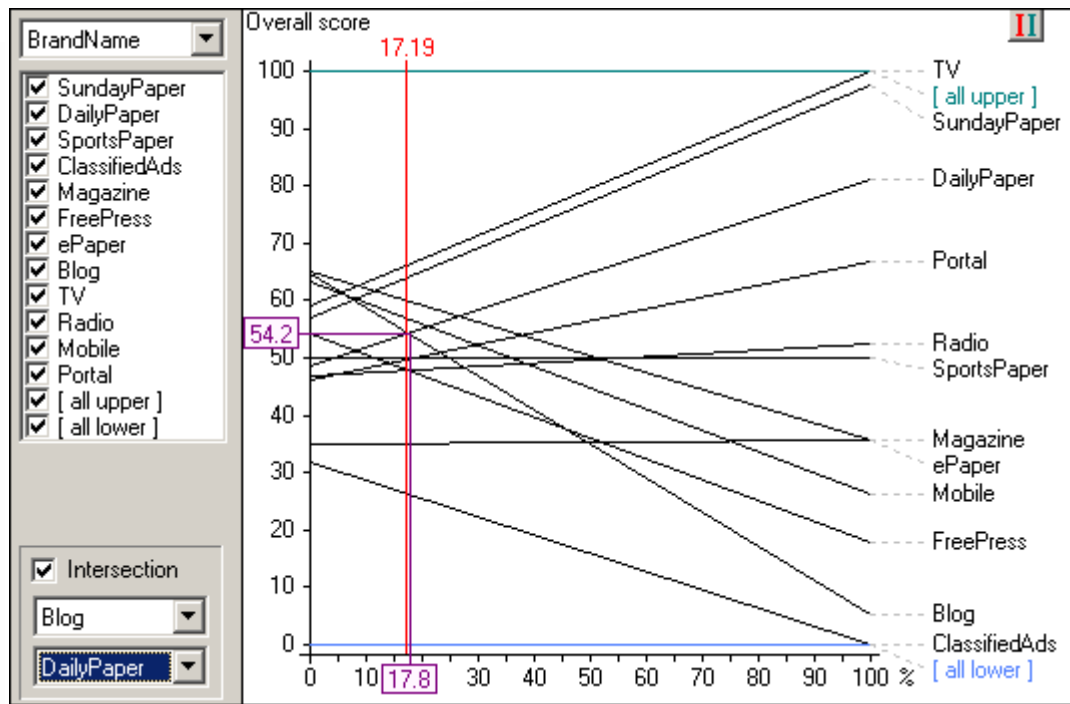
Ακολουθούν αντίστοιχες αναλύσεις ευαισθησίας, με συγκρίσεις επιλεγμένων ζευγών δράσεων, για συγκεκριμένα κριτήρια, που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.



Εικόνα 31: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Οικονομίες κλίμακος» για τις δράσεις «Ανάπτυξη περιεχομένου για χρήση σε κινητά τηλέφωνα και συσκευές χειρός» και «Κυριακάτικη εφημερίδα»

Όσο το βάρος που δίνεται στις Οικονομίες Κλίμακος είναι μικρότερο από 26,0 (στην παρούσα επίλυση έχει τιμή 10,83), η δράση «Κυριακάτικη εφημερίδα» θα έχει καλύτερη βαθμολογία.

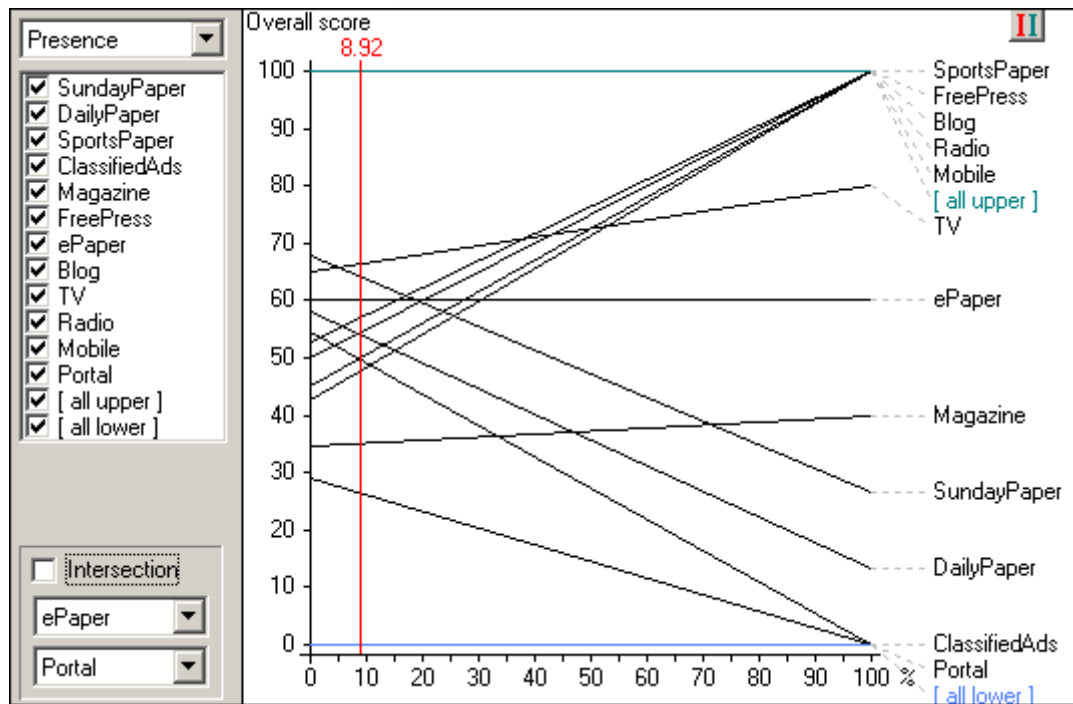
Αν όμως το βάρος που δίνεται στις Οικονομίες Κλίμακος λάβει τιμές πάνω από 26,0, η δράση «Ανάπτυξη περιεχομένου για χρήση σε κινητά τηλέφωνα και συσκευές χειρός» θα αποκτήσει καλύτερη συνολική βαθμολογία.



Εικόνα 32: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Ενίσχυση επωνυμίας» για τις δράσεις «Ιστολόγιο (blog)» και «Καθημερινή εφημερίδα»

Διαπιστώνουμε πως όσο το βάρος που δίνεται στο κριτήριο «Ενίσχυση επωνυμίας» είναι μικρότερο από 17,8, η δράση «Ιστολόγιο (blog)» θα έχει καλύτερη βαθμολογία. Αν όμως το βάρος που δίνεται στην «Ενίσχυση επωνυμίας» λάβει τιμές πάνω από 17,8, η δράση «Καθημερινή εφημερίδα» θα αποκτήσει καλύτερη συνολική βαθμολογία.

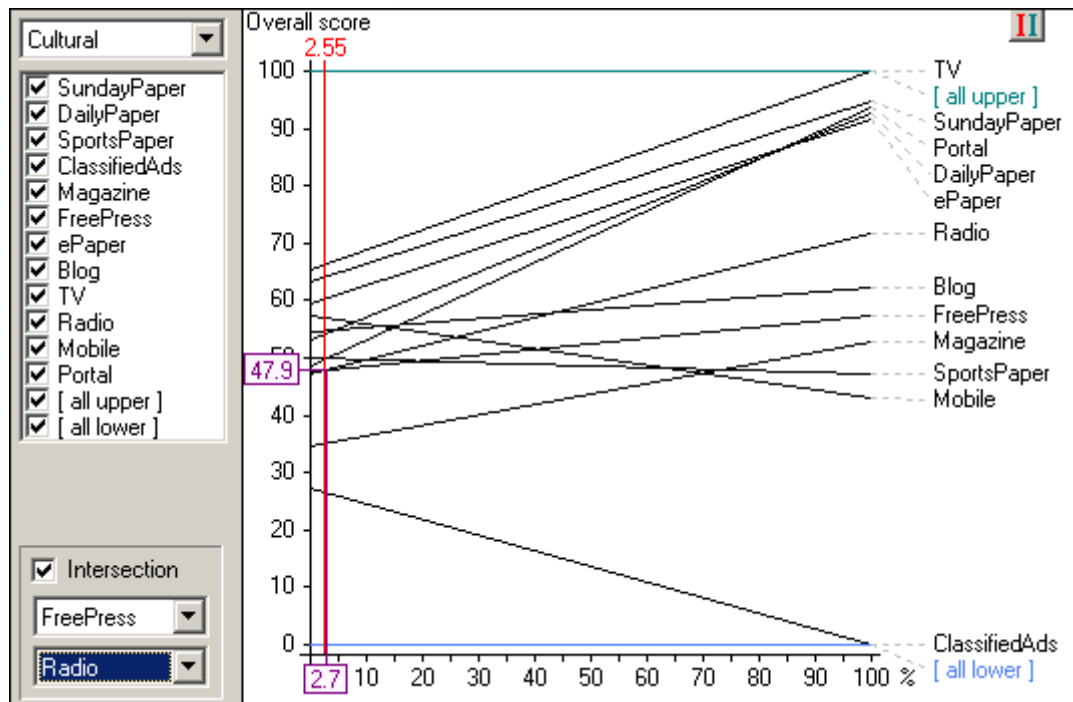
Στην παρούσα επίλυση η βαρύτητα του κριτηρίου «Ενίσχυση επωνυμίας» είναι 17,19 (πολύ κοντά στο ανωτέρω υπολογισθέν «κατώφλι» του 17,8) και συνεπώς η κυριαρχία από άποψη ελκυστικότητας της δράσης «Ιστολόγιο (blog)» επί της δράσης «Καθημερινή εφημερίδα» είναι ασταθής, καθόσον αρκεί μια αύξηση, κατά την κρίση του αποφασίζοντα, στη βαρύτητα του κριτηρίου «Ενίσχυση επωνυμίας» κατά μόλις 0,61%, ή περισσότερο, για να ανατραπεί η κατάταξη των δράσεων από άποψη συνολικής ελκυστικότητας, και η δράση «Καθημερινή εφημερίδα» να κυριαρχήσει επί της δράσης «Ιστολόγιο (blog)».



Εικόνα 33: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Ενίσχυση παρουσίας» για τις δράσεις «Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας» και «Διαδικτυακή πύλη»

Διαπιστώνουμε πως η δράση «Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας» έχει καλύτερη βαθμολογία από τη δράση «Διαδικτυακή πύλη» για όποια τιμή κι αν λάβει το βάρος του κριτηρίου «Ενίσχυση παρουσίας» στο διάστημα (0, 100).

Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από τον αποφασίζοντα, δίνοντας την εξήγηση πως ο υπό εξέταση εκδοτικός οργανισμός έχει ήδη στις δραστηριότητές του μια πολύ δημοφιλή διαδικτυακή πύλη, για την οποία μάλιστα έχει πραγματοποιήσει μεγάλη επένδυση, και συνεπώς δεν υπάρχει ενδιαφέρον για περαιτέρω «ενίσχυση της παρουσίας του» στην υπόψη εκδοτική δράση. Αντίθετα ο εκδοτικός οργανισμός ενδιαφέρεται έντονα για σχεδιασμό και υλοποίηση μιας εκδοτικής στρατηγικής μετάβασης των εφημερίδων του από την τωρινή έντυπη μορφή τους σε ηλεκτρονική μορφή, και συνεπώς ενδιαφέρεται έντονα για «ενίσχυση της παρουσίας του» στην εκδοτική δράση «Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας».



Εικόνα 34: Ανάλυση ευαισθησίας στο κριτήριο «Πολιτιστική δράση» για τις δράσεις «Δωρεάν έκδοση εφημερίδας (free press)» και «Ραδιοφωνικός σταθμός»

Διαπιστώνουμε πως όσο το βάρος που δίνεται στο κριτήριο «Πολιτιστική δράση» είναι μικρότερο από 2,7, η δράση «Δωρεάν έκδοση εφημερίδας (*free press*)» θα έχει καλύτερη βαθμολογία από τη δράση «Ραδιοφωνικός σταθμός». Αν όμως το βάρος που δίνεται στην «Πολιτιστική δράση» λάβει τιμές πάνω από 2,7, η δράση «Ραδιοφωνικός σταθμός» θα αποκτήσει καλύτερη συνολική βαθμολογία.

Στην παρούσα επίλυση η βαρύτητα του κριτηρίου «Πολιτιστική δράση» είναι 2,55 (πολύ κοντά στο ανωτέρω υπολογισθέν «κατώφλι» του 2,7) και συνεπώς η κυριαρχία από άποψη ελκυστικότητας της δράσης «*free press*» επί της δράσης «Ραδιοφωνικός σταθμός» είναι ασταθής, καθόσον αρκεί μια ελάχιστη αύξηση, κατά την κρίση του αποφασίζοντα, στη βαρύτητα του κριτηρίου «Πολιτιστική δράση» κατά 0,15%, ή περισσότερο, για να ανατραπεί η κατάταξη των δράσεων από άποψη συνολικής ελκυστικότητας, και η δράση «Ραδιοφωνικός σταθμός» να κυριαρχήσει επί της δράσης «*free press*».

6.16.2 Ανάλυση Ευστάθειας

Μια σημαντική διάσταση της υποστήριξης για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων με πολυκριτήρια ανάλυση αφορά στο γεγονός ότι οι τελικές εισηγήσεις του επιχειρησιακού αναλυτή προς τον αποφασίζοντα αρκετές φορές στηρίζονται σε ελλιπή, όχι απολύτως ακριβή ή αβέβαιη πληροφορία.

Στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητος ο έλεγχος του εύρους στο οποίο μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα υπό ασάφεια/αβεβαιότητα. Σε αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιούμε την ανάλυση ευστάθειας (*robustness analysis*).

Στα γραφικά αποτελέσματα των αναλύσεων ευστάθειας το τρίγωνο συμβολίζει την κυριαρχία (*dominance*): μια επιλογή A «κυριαρχεί» πάνω σε μια άλλη B, αν είναι τουλάχιστον τόσο ελκυστική όσο η B σε όλα τα κριτήρια και ταυτόχρονα είναι περισσότερο ελκυστική από την B σε τουλάχιστον ένα κριτήριο.

Ο σταυρός συμβολίζει την αθροιστική κυριαρχία (*additive dominance*): μια επιλογή A κυριαρχεί αθροιστικά μια άλλη B, αν η A είναι πάντα πιο ελκυστική από την B κατά τη χρήση ενός αθροιστικού μοντέλου κάτω από μια ομάδα περιορισμών στην πληροφορία.

Το λογισμικό M-MACBETH οργανώνει την εισερχόμενη στο μοντέλο πληροφορία σε τρεις τύπους –ταξινομημένη (*ordinal*), MACBETH και θεμελιώδη (*cardinal*) – και σε δυο περιοχές –τοπική (*local*) και ολική (*global*) πληροφορία.

Η ταξινομημένη πληροφορία αναφέρεται μόνο σε κατάταξη, κι έτσι αποκλείει οποιαδήποτε πληροφορία αφορά σε διαφορές ελκυστικότητας.

Η πληροφορία MACBETH ενσωματώνει τις εννοιολογικές κρίσεις που εισάγονται στο μοντέλο. Εντούτοις, δεν κάνει διάκριση μεταξύ των πιθανών αριθμητικών κλιμάκων στις οποίες εκφράζονται αυτές οι κρίσεις.

Αντίθετα, η θεμελιώδης πληροφορία εκφράζεται σε ακριβή αριθμητική κλίμακα αξιολογημένη από τον αποφασίζοντα.

Η τοπική πληροφορία είναι όλη η πληροφορία ειδικά για ένα συγκεκριμένο κριτήριο, ενώ η ολική αναφέρεται στα βάρη του μοντέλου.

Για το συγκεκριμένο πρόβλημα της αξιολόγησης στρατηγικών δράσεων για μια ελληνική εκδοτική εταιρεία, η ανάλυση ευστάθειας της *Εικόνας 35* με ταξινομημένη και MACBETH πληροφορία (τοπική & ολική) επιβεβαιώνει ότι οι επιλογές των δράσεων «Μηνιαίο περιοδικό» και «Εφημερίδα αγγελιών» είναι οι δυο χειρότερες, καθώς αμφότερες κυριαρχούνται αθροιστικά (*σταυρός*) από όλες τις άλλες επιλογές.

	SundayPaper	DailyPaper	SportsPaper	ClassifiedAds	Magazine	FreePress	ePaper	Blog	TV	Radio	Mobile	Portal	[all upper]	[all lower]
SundayPaper	=	+	?	+	+	?	?	?	?	?	?	?		▲
DailyPaper		=	?	+	+	?	?	?	?	?	?	?		▲
SportsPaper	?	?	=	+	+	?	?	?	?	?	?	?		▲
ClassifiedAds				=	?									▲
Magazine				?	=									▲
FreePress	?	?	?	+	+	=	?			?	?	?		▲
ePaper	?	?	?	+	+	?	=	?	?	?	?	?		▲
Blog	?	?	?	+	+	+	?	=	?	?	?	?		▲
TV	?	+	?	+	+	+	?	?	=	?	?	?		▲
Radio	?	?	?	+	+	?	?	?	?	=	?	?		▲
Mobile	?	?	?	+	+	?	?	?	?	?	=	?		▲
Portal	?	?	?	+	+	?	?	?	?	?	?	=		▲
[all upper]	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	=	▲
[all lower]													=	=

Local information			
	ordinal	MACBETH	cardinal
Informative	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%
Cultural	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%
Participation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%
Profitability	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%
ScaleEconomies	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%
BrandName	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%
Presence	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%
PublicOpinion	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%
Innovation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%

Global information			
	ordinal	MACBETH	cardinal
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ±0%

Εικόνα 35: Ανάλυση ευστάθειας με ταξινομημένη και MACBETH πληροφορία (τοπική & ολική)

Για πληρέστερη και ακριβέστερη εικόνα απαιτείται να συμπληρωθεί η ανάλυση ευστάθειας με ταξινομημένη, MACBETH και θεμελιώδη πληροφορία (τοπική & ολική) (Εικόνα 36), για να επιβεβαιωθεί η αθροιστική κυριαρχία της δράσης «Τηλεοπτικό κανάλι» έναντι όλων των υπολοίπων. (Πράγματι στο γράφημα η δράση «TV» δεν κυριαρχείται από καμιά άλλη υπογήφια εκδοτική δράση ενώ όλες ανεξαιρέτως οι υπόλοιπες δράσεις κυριαρχούνται από μια τουλάχιστον δράση).

	SundayPaper	DailyPaper	SportsPaper	ClassifiedAds	Magazine	FreePress	ePaper	Blog	TV	Radio	Mobile	Portal	[all upper]	[all lower]
SundayPaper	=	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+		▲
DailyPaper		=	+	+	+	+	+			+		+		▲
SportsPaper			=	+	+	+				+		+		▲
ClassifiedAds				=										▲
Magazine				+	=									▲
FreePress				+	+	=				+				▲
ePaper		+	+	+	+	+	=	+		+	+	+		▲
Blog		+	+	+	+	+		=		+		+		▲
TV	+	+	+	+	+	+	+	+	=	+	+	+		▲
Radio				+	+					=		+		▲
Mobile		+	+	+	+	+		+		+	=	+		▲
Portal				+	+	+				+		=		▲
[all upper]	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	=	▲
[all lower]													=	=

Local information			
	ordinal	MACBETH	cardinal
Informative	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
Cultural	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
Participation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
Profitability	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
ScaleEconomies	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
BrandName	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
Presence	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
PublicOpinion	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
Innovation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%

Global information			
	ordinal	MACBETH	cardinal
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%

Εικόνα 36: Ανάλυση ευστάθειας με ταξινομημένη, MACBETH και θεμελιώδη πληροφορία (τοπική & ολική)

	SundayPaper	DailyPaper	SportsPaper	ClassifiedAds	Magazine	FreePress	ePaper	Blog	TV	Radio	Mobile	Portal	[all upper]	[all lower]
SundayPaper	=	+	+	+	+	+	+	+	?	+	+	+		▲
DailyPaper		=	+	+	+	+		?		+		+		▲
SportsPaper			=	+	+	+				+		?		▲
ClassifiedAds				=										▲
Magazine				+	=									▲
FreePress				+	+	=				?				▲
ePaper		+	+	+	+	+	=	+		+	+	+		▲
Blog		?	+	+	+	+		=		+		+		▲
TV	?	+	+	+	+	+	+	+	=	+	+	+		▲
Radio				+	+	?				=				▲
Mobile		+	+	+	+	+		+			=	+		▲
Portal			?	+	+	+				+		=		▲
[all upper]	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	=	▲
[all lower]														=

Local information			
	ordinal	MACBETH	cardinal
Informative	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
Cultural	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
Participation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
Profitability	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±7%
ScaleEconomies	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
BrandName	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
Presence	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
PublicOpinion	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%
Innovation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%

Global information			
	ordinal	MACBETH	cardinal
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> ±0%

Εικόνα 37: Ανάλυση ευστάθειας με ταξινομημένη, MACBETH και θεμελιώδη πληροφορία (τοπική & ολική) σε ενδεχόμενη μεταβολή κατά 7% του κριτηρίου «Κερδοφορία»

Στην *Εικόνα 37* βλέπουμε τα αποτελέσματα μιας περαιτέρω δοκιμής ανάλυσης ευστάθειας με ταξινομημένη, MACBETH και θεμελιώδη πληροφορία (τοπική & ολική) σε ενδεχόμενη μεταβολή του κριτηρίου «Κερδοφορία» κατά 7%. Παρατηρούμε, ότι η μεταβολή κατά 7% της ασάφειας/αβεβαιότητας που συνδέεται με τη θεμελιώδη πληροφορία επηρεάζει τα αποτελέσματα, καθώς οι δράσεις «Τηλεοπτικό κανάλι» και «Κυριακάτικη εφημερίδα» πλέον εμφανίζονται ομοίως ελκυστικές ως βέλτιστες επιλογές (ούτε το «Τηλεοπτικό κανάλι» ούτε η «Κυριακάτικη εφημερίδα» κυριαρχείται από κάποια άλλη υποψήφια εκδοτική δράση, η δε μεταξύ τους σχέση είναι ασαφής –ερωτηματικό ? στο αντίστοιχο κελί–).

6.17 Υποστήριξη της Απόφασης

Τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν και υποστηρίχθηκαν στον Αποφασίζοντα, ο οποίος τα επιβεβαίωσε αποδίδοντας στα «βάρη» των κριτηρίων ελκυστικότητας την έννοια σταθερών μοναδιαίων παραχωρήσεων (*trade-off*), και αποδεχόμενος ως εύλογες την κατάταξη και τις διαφορές ελκυστικότητας των εκδοτικών προϊόντων-υποψήφιων δράσεων τόσο ανά κριτήριο όσο και συνολικά (τελικός βαθμολογικός πίνακας - συνολικό θερμομέτρο δράσεων).



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

7.1 Σύνοψη συμπερασμάτων

Έχοντας χαρτογραφήσει, στα αρχικά κεφάλαια της παρούσας διατριβής, τα πεδία της επιχειρησιακής στρατηγικής, της πολυκριτήριας ανάλυσης για λήψη στρατηγικών αποφάσεων, και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κλάδου των εκδόσεων, προχωρήσαμε ως πρώτο εφαρμοσμένο βήμα σε μια μελέτη περίπτωσης με εφαρμογή της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης ικανοποίησης MUSA για την ανάπτυξη πελατοκεντρικής («αναγνωστοκεντρικής») στρατηγικής για ένα ελληνικό περιοδικό πληροφορικής («RAM») μέσω της μέτρησης, της αποτύπωσης και της ανάλυσης ικανοποίησης / απαιτητικότητας των αναγνωστών σε σχέση με κάθε ένα από τα κριτήρια και τα υποκριτήρια «ικανοποίησης αναγνώστη».

Οι αναγνώστες του RAM βρέθηκαν «πολύ ικανοποιημένοι» και «μη-απαιτητικοί». Το κριτήριο που βρέθηκε να έχει τη μεγαλύτερη, και μάλιστα με διαφορά, σημαντικότητα στην ικανοποίηση του αναγνώστη είναι η «Ύλη» με τα κριτήρια «Χρηστικότητα και καλαισθησία» και «Εκδοτικές αρχές» να έπονται. Ο συνδυασμός «υψηλής απόδοσης του εντύπου / υψηλής σημαντικότητας για τον αναγνώστη» που ισχύει για τα τρία αυτά κριτήρια τα αναδεικνύει σε «συγκριτικά πλεονεκτήματα» του εντύπου έναντι του ανταγωνισμού. Περιθώρια βελτίωσης διαπιστώθηκαν στα κριτήρια «Συνοδευτικό υλικό», «Τιμή» και «Εξυπηρέτηση». Ειδικά ως προς την «Τιμή», όπου ο μέσος δείκτης ικανοποίησης είναι σχετικά χαμηλός, συστάθηκε στον αποφασίζοντα να μην παραβλέψει το γεγονός ότι η συμμετοχή του εν λόγω κριτηρίου στη συνολική ικανοποίηση, όπως προκύπτει από το βάρος του, είναι περιορισμένη.

Η επεξεργασία και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA επέτρεψε τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων προς τον αποφασίζοντα για στοχευμένες τροποποιήσεις της εκδοτικής του στρατηγικής. Η ευστοχία και η αποτελεσματικότητα των προτάσεων αυτών επαληθεύθηκε μετά την εφαρμογή της νέας εκδοτικής στρατηγικής που βασίστηκε σε αυτές.

Συγκεκριμένα, σε επιμέρους τμήματα του συνολικού υπό εξέταση πληθυσμού (αναγνώστες του RAM) διαπιστώθηκαν ευκαιρίες για την ειδική έκδοση ενός περιοδικού πληροφορικής επικεντρωμένου στο κοινό των μαθητών και φοιτητών, καθώς επίσης ενός περιοδικού πληροφορικής ειδικά διαμορφωμένου για το γυναικείο κοινό. Έγιναν αναλυτικές προτάσεις προς τον αποφασίζοντα για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι εν λόγω νέες εκδόσεις, όπως προκύπτουν από τα ποσοτικά αποτελέσματα της παρούσας μελέτης.

Για την ανάπτυξη ολοκληρωμένης εκδοτικής στρατηγικής, που να οδηγεί με αποτελεσματικό τρόπο σε ορθολογικές επιλογές δράσεων, ο πελατοκεντρικός

προσανατολισμός, όπως προκύπτει μέσω της διαπίστωσης των αναγκών και των επιθυμιών του αναγνώστη, πρέπει να συνδυαστεί με ανάλυση των χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων του οργανισμού, μέσω της ανάδειξης και αποτύπωσης του κατάλληλου μοντέλου προσθετικής αξίας του αποφασίζοντα.

Προς επίτευξη του δεύτερου αυτού στόχου αναπτύχθηκε μια πολυκριτήρια μεθοδολογία για την αξιολόγηση των υποψήφιων στρατηγικών δράσεων μιας εκδοτικής εταιρείας. Αυτή αφορά στην εξέλιξη ενός μηχανισμού ανάπτυξης εκδοτικών προϊόντων, και ακολούθως στην αξιολόγηση των προϊόντων αυτών με εφαρμογή πολυκριτήριας μεθόδου για την κατάταξή τους βάσει ελκυστικότητας, ώστε ο αποφασίζων να δύναται να επιλέξει προς υλοποίηση τα πιο ελκυστικά εξ αυτών με βάση το εξατομικευμένο του προφίλ.

Συνεκτιμώντας τα δεδομένα και τις προϋποθέσεις που αφορούν στην υλοποίηση του ερευνητικού μέρους της διατριβής, για την ανάπτυξη της επιθυμητής πολυκριτήριας μεθοδολογίας επελέγη η προσέγγιση της «διευκολυνόμενης μοντελοποίησης απόφασης» λόγω των σαφών πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει σε σύγκριση με την πιο παραδοσιακή «προσέγγιση του εμπειρογνώμονα» ως εκ της φύσεως του προς επίλυση προβλήματος λήψης απόφασης.

Εφαρμόζοντας τη μεθοδολογία της «διευκολυνόμενης μοντελοποίησης απόφασης» διαμορφώθηκε ένας ορισμός του προβλήματος ο οποίος να περιλαμβάνει, και να εξαντλεί, τις διαφορετικές οπτικές. Στη διάρκεια συναντήσεων εργασίας με ομάδες στελεχών του εκδοτικού οργανισμού ενθαρρύνθηκε, μέσω της τεχνικής «καταιγισμού ιδεών», η γέννηση ιδεών σχετικά με πιθανά εκδοτικά προϊόντα. Η αλληλεπίδραση αναλυτή - στελεχών οδήγησε στη μορφοποίηση ενός διακριτού συνόλου δώδεκα υποψήφιων προς αξιολόγηση δράσεων, που αφορούν σε ισάριθμα εκδοτικά προϊόντα.

Στη συνέχεια από την ανάλυση των επιπτώσεων των δράσεων οριστικοποιήθηκε μια «συνεπής οικογένεια» (Roy, 1985) εννέα κριτηρίων, που αντικατοπτρίζει την πολιτική του εκδοτικού οργανισμού. Ακολούθησαν καθορισμός της κλίμακας προτίμησης, επιλογή και περιγραφή αξίας για κάθε κριτήριο, καθώς επίσης επιλογή μεθόδου εκτίμησης και πηγή άντλησης πληροφορίας για κάθε κριτήριο, με πιλοτική εφαρμογή των υπόψη σταδίων της μεθοδολογίας για το υποψήφιο εκδοτικό προϊόν «ιντερνετική πύλη».

Με βαθμολόγηση από τον αποφασίζοντα της ελκυστικότητας καθενός από τα πιθανά εκδοτικά προϊόντα σε σχέση με τις «επιπτώσεις» (κριτήρια) ξεκίνησε η κατασκευή του «μοντέλου ολικής προτίμησης» του αποφασίζοντα. Όσον αφορά στη βαρύτητα των κριτηρίων εκείνα ιεραρχήθηκαν από τον αποφασίζοντα σε κλάσεις σημαντικότητας. Οι υποψήφιες δράσεις συγκρίθηκαν συνολικά, με βάση το μοντέλο αυτό, και με τον τύπο επιλεγείσας προβληματικής.

Ακολούθως αναζητήθηκε η κατάλληλη μέθοδος πολυκριτήριας σύνθεσης, που να επιτρέπει τη σύγκριση των υποψηφίων δράσεων, παίρνοντας υπόψη συνολικά όλες τις τιμές που λαμβάνουν αυτές για κάθε ένα κριτήριο της «συνεπούς οικογένειας».

Συνεκτιμώντας το συγκεκριμένο προφίλ αποφασίζοντα, και εφαρμόζοντας τον αλγόριθμο συνέργειας συμπληρωματικών τεχνικών πολυκριτήριας ανάλυσης των Hurson & Siskos (2011), επελέγη MACBETH για στάθμιση των κριτηρίων ελκυστικότητας, και επίσης MACBETH για υπολογισμό της αξιολόγησης των υποψηφίων εκδοτικών δράσεων. Η υλοποίηση της MACBETH έγινε μέσω του σχετικού υποστηρικτικού λογισμικού M-MACBETH.

Ο υπολογισμός των συντελεστών βαρύτητας των κριτηρίων ανέδειξε ως σημαντικότερο την «Κερδοφορία», με επόμενα τα «Επηρεασμός της κοινής γνώμης και «Ενίσχυση επωνυμίας».

Όσον αφορά στα υποψήφια εκδοτικά προϊόντα, το προϊόν «Τηλεοπτικό κανάλι» συγκέντρωσε την υψηλότερη βαθμολογία με το προϊόν «Κυριακάτικη εφημερίδα» να ακολουθεί με μικρή διαφορά. Τα υποψήφια προϊόντα «Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας» και «Ανάπτυξη περιεχομένου για κινητά τηλέφωνα και συσκευές χειρός» έπονται με μεγαλύτερες διαφορές από τα δύο πρώτα.

Έγιναν αναλύσεις ευαισθησίας για όλα τα κριτήρια, καθώς επίσης ανάλυση ευστάθειας των αποτελεσμάτων, η οποία ανέδειξε πως σε ενδεχόμενη μεταβολή του κριτηρίου «Κερδοφορία» κατά 7% η ασάφεια/αβεβαιότητα που συνδέεται με τη θεμελιώδη πληροφορία επηρεάζει τα αποτελέσματα, με τις δράσεις «Τηλεοπτικό κανάλι» και «Κυριακάτικη εφημερίδα» να ισοψηφούν, πλέον, ως προς τον προσδιορισμό της βέλτιστης επιλογής.

Τέλος, τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν και υποστηρίχθηκαν στον Αποφασίζοντα, ο οποίος τα επιβεβαίωσε, αποδίδοντας στα «βάρη» των κριτηρίων ελκυστικότητας την έννοια σταθερών μοναδιαίων παραχωρήσεων, και αποδέχθηκε ως εύλογες την κατάταξη και τις διαφορές ελκυστικότητας των υποψηφίων εκδοτικών προϊόντων τόσο ανά κριτήριο όσο και συνολικά.

7.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Κατά την ενασχόληση με το αντικείμενο της παρούσας διδακτορικής διατριβής γεννήθηκαν ιδέες για τη διεξαγωγή περαιτέρω επιστημονικής έρευνας στους τομείς:

- Μελέτη του τρόπου με τον οποίο μεταβάλλεται η ικανοποίηση αναγνώστη σε όλο το «μείγμα» εκδοτικών προϊόντων ενός μεγάλου δημοσιογραφικού οργανισμού δηλαδή σε εφημερίδες (πρωινές, απογευματινές, κυριακάτικες, αγγελιών), περιοδικά (εβδομαδιαία, μηνιαία, ανδρικά, γυναικεία, ειδικά), ψηφιακά μέσα (ηλεκτρονικές εκδόσεις εφημερίδων, διαδικτυακές πύλες) κ.λπ.

- Εφαρμογή τεχνικών data mining για εντοπισμό των ομάδων πληθυσμού με διαφοροποιημένο προφίλ ικανοποίησης / απαιτητικότητας σε έρευνες ικανοποίησης αναγνώστη / καταναλωτή.
- Γενικευμένη εφαρμογή της μεθόδου MUSA σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του ελληνικού εκδοτικού κλάδου (πχ συγκριτική μελέτη της ικανοποίησης αναγνώστη σε όλα τα περιοδικά πληροφορικής ή σε όλες τις κυριακάτικες εφημερίδες) για τον εντοπισμό και την αποτύπωση του προφίλ αναγνωστών του συγκεκριμένου τμήματος (πληροφορία χρήσιμη για τη βελτιστοποίηση των υπάρχοντων εκδοτικών προϊόντων, αλλά και για το σχεδιασμό νέων, ανταγωνιστικών).
- Ανάπτυξη Συστήματος Υποστήριξης Αποφάσεων για εκδοτικούς οργανισμούς με εγκαθίδρυση και παρακολούθηση βαρόμετρου ικανοποίησης αναγνώστη.
- Περαιτέρω επεξεργασία των συμπερασμάτων που αποδίδουν τα υπό εξέταση μοντέλα αποφάσεων από άποψη ευστάθειας.
- Παράλληλη αξιολόγηση των υποψήφιων στρατηγικών δράσεων με διαφορετικές μεθόδους πολυκριτήριας ανάλυσης, και σύνθεση των αποτελεσμάτων.
- Προϋπόθεση και δεδομένο της θεωρίας πολυκριτήριας υποστήριξης λήψης αποφάσεων, και της μοντελοποίησης των σχετικών προβλημάτων, θεωρείται η ανεξαρτησία μεταξύ των κριτηρίων, και μεταξύ των υποκριτηρίων. Ωστόσο σε κάποιες περιπτώσεις πραγματικών προβλημάτων λήψης απόφασης στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς μπορεί να παρατηρηθεί συσχέτιση μεταξύ κάποιων κριτηρίων, οφειλόμενη, για παράδειγμα, σε διμερείς παραχωρήσεις (trade-offs) μεταξύ αντικρουόμενων αντικειμενικών στόχων. Στις περιπτώσεις αυτές απαιτείται ανάπτυξη διαφοροποιημένης μεθοδολογίας στρατηγικού σχεδιασμού, που να λαμβάνει υπόψη την υπόψη ειδική φύση του προβλήματος.

ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

Δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά

Alexopoulos, S., Siskos, Y., Tsotsolas, N. and Christodoulakis, N. (2013), “Structuring a multicriteria strategic choice problem for publishing decision support via facilitated modeling”, *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies (IJDATS)*, 5(1), 6-19.

Alexopoulos, S., Siskos, Y., Tsotsolas, N., and Christodoulakis, N. (2012), “Evaluating strategic actions for a Greek publishing company”, *Operational Research: An International Journal (ORIJ)*, 12(2), 253-269.

Alexopoulos, S., Siskos, Y., and Tsotsolas, N. (2007), “Planning of a reader-oriented strategy for a publishing company: A case study”, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 14(1-3), 89-101.

Ανακοινώσεις σε συνέδρια

11ο Ειδικό Συνέδριο Ελληνικής Εταιρείας Επιχειρησιακών Ερευνών (ΕΕΕΕ) / 8η Συνάντηση Πολυκριτήριας Ανάλυσης Αποφάσεων (Ερέτρια, 8-10 Δεκεμβρίου 2011). Ανακοίνωση: «*Advance of a multicriteria additive value model, a posteriori inferred from externalized global preference structures of the decision maker, regarding the strategic choice of new actions in the Greek publishing sector*».

1^ο Πανελλήνιο Φοιτητικό Συνέδριο ΕΕΕΕ (ΤΕΙ Πειραιά, 25 – 27 Νοε. 2010). Ανακοίνωση: «*Decision-making support for choice of strategic management actions via facilitated modeling: An application in the Greek publishing sector*».

7^η Συνάντηση Πολυκριτήριας Ανάλυσης, 10^ο Ειδικό Συνέδριο ΕΕΕΕ (Ορεστιάδα, 30 Σεπτ. – 2 Οκτ. 2010). Ανακοίνωση: «*Structuring a multicriteria strategic choice problem for publishing decision support*».

8^ο Ειδικό Συνέδριο ΕΕΕΕ (Χανιά, Σεπτ. 2008). Ανακοίνωση: «*Υποστήριξη λήψης στρατηγικών αποφάσεων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με εφαρμογή πολυκριτήριας ανάλυσης: Η περίπτωση μιας στρατιωτικής Μονάδας*».

20^ο Εθνικό Συνέδριο της ΕΕΕΕ (Σπέτσες 19-21 Ιουν. 2008). Ανακοίνωση: «*Μια πολυκριτήρια μεθοδολογία για την επιλογή στρατηγικών εκδοτικών δράσεων*».

5^ο Ειδικό Συνέδριο ΕΕΕΕ (Χανιά, Σεπτ. 2007). Ανακοίνωση: «*Ανάπτυξη αναγνωστοκεντρικής στρατηγικής με μεθόδους πολυκριτήριας ανάλυσης: εφαρμογή σε ένα Ελληνικό εκδοτικό οργανισμό*».



18th International Conference on Multiple Criteria Decision Making (Chania, Crete, June 2006). Ανακοίνωση: «*Planning a Reader-oriented Strategy for a Publishing Company: A Case Study*».

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΓΕΡΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία στα ελληνικά

Βέγλης, Α., Μπαλτζής, Α., Σπυρίδου, Π., Αβραάμ, Ε., Βασδέκης, Χ., Γιομελάκης, Δ., και Τοπαλίδου, Κ. (2009), «Μελέτη των δικτυακών τόπων των Ελληνικών ΜΜΕ», Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Δημοσιογραφίας & ΜΜΕ, Εργαστήριο Εφαρμογών Πληροφορικής στα ΜΜΕ.

Γρηγορούδης, Ε., Σίσκος, Ι., και Saugais, Ο. (1999), «Μια πολυκριτήρια προσέγγιση για την αξιολόγηση της ικανοποίησης πελατών», *Πρακτικά 11ου Εθνικού Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών*, Εκδόσεις Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, (2), 641-650.

Γρηγορούδης, Ε., και Σίσκος, Ι. (2000), «Εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών και μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη: Το σύστημα MUSA», *Πρακτικά 2ου Ειδικού Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Γρηγορούδης, Β., και Σίσκος, Γ. (2000), «Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Σίσκος, Ι. (1986), «Πολυκριτήρια ανάλυση», *Εγκυκλοπαίδεια Πληροφορικής & Τεχνολογίας Υπολογιστών*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα, 84-92.

Σίσκος, Ι. (1998), «Γραμμικός προγραμματισμός», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Σίσκος, Ι. (2008), «Μοντέλα αποφάσεων», Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Σιώμοκος, Γ. (1994), «Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική marketing», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς.

Τσιώτρας, Γ. (1995), «Βελτίωση ποιότητας», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα.

Διεθνής βιβλιογραφία

Ackermann, F. and Eden, C. (2001), "Contrasting single user and networked group decision support systems for strategy making", *Group Decision and Negotiation*, 10(1), 47-66.

Abguguen, R. (1971), "La sélection des supports de presse", Robert Laffont, Paris.

Alexopoulos, S., Siskos, Y. and Tsotsolas, N. (2007), “Planning of a reader-oriented strategy for a publishing company: A case study”, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 14(1-3), 89–101.

Ansoff, I. (1988), “*The new corporate strategy*”, Wiley, NY.

Arampatzis, A. (2004), “Online business models in Greece and the United Kingdom: A case of specialist versus generic and public versus privately owned online news Media”, *International Journal on Media Management*, 6(1&2), 88-101.

Avraam, E., Bomportsis, A. and Tsourvakas, G. (2006), “Adoption of new business models by Greek newspapers” in “*The Impact of Internet on the Mass Media in Europe*”, N. Leandros (Ed.), Arima Publishes, London, 579-592.

Bana e Costa, C.A., De Corte, J.M. and Vansnick, J.C. (2005), “On the mathematical foundations of MACBETH”, in “*Multiple Criteria Decision Analysis: The State of the Art Surveys*”, J. Figueira, S. Greco and M. Ehrgott (Eds.), Springer, NY, 409-442.

Bana e Costa, C.A., De Corte, J.M., and Vansnick, J.C. (2011), “MACBETH (Measuring attractiveness by a categorical based evaluation technique)”, in “*Wiley Encyclopedia in Operational Research and Management Science*”, J. J. Cochran (Ed.), 4, Wiley, NY, 2945-2950.

Bana e Costa, C.A. and Vansnick, J.C. (1994), “MACBETH: an interactive path towards the construction of cardinal value functions”, *International Transactions in Operations Research*, 1(4), 489-500.

Bana e Costa, C.A. and Vansnick, J.C. (1997), “Applications of the MACBETH approach in the framework of an additive aggregation model”, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 6(2), 107-114.

Bana e Costa, C.A. and Vansnick, J.C. (1999), “The MACBETH approach: Basic ideas, software, and an application”, in “*Advances in Decision Analysis*”, N. Meskens and M. Roubens (Eds.), Springer, Dordrecht, 131-157.

Bana e Costa, C.A. and Vansnick, J.C. (2000), “Cardinal value measurement with MACBETH”, in “*Decision Making: Recent Developments and Worldwide Applications*, S. H. Zanakis, G. Doukidis and C. Zapounidis”(Eds.), Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 317-329.

Belton, V. and Stewart T. (2002), “*Multiple criteria decision analysis: An integrated approach*”, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Bogart, L. (2004), “Reflections on Content Quality in Newspapers”, *Newspaper Research Journal*.

Buede, D.M. (1986), “Structuring Value Attributes”, *Interfaces*, 16(2), 52–56.

- Brown, M. (1999), "Effective Print Media Measurement", *Proceedings of the 1999 Worldwide Readership Research Symposium*.
- Calder, B.J., Malthouse, E.C. and Eadie, W. (2003), "Conceptualizing and measuring magazine reader experiences", *Proceedings of the 2003 Worldwide Readership Symposium*, Cambridge, 285-306.
- Calder, B.J. and Malthouse, E.C. (2004), "Qualitative media measures I: Newspaper experiences", *International Journal of Media Management*.
- Calder, B.J. and Malthouse, E.C. (2004), "Qualitative media measures II: Magazine experiences", *International Journal of Media Management*.
- Carlson, W. (1985), "Researching Readers' Needs", *Folio: The Magazine for Magazine Management*.
- Chandler, A.D. (1962/1998), "*Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*", MIT Press, Cambridge, MA.
- Checkland, P. (1981), "*Systems Thinking, Systems Practice*", Wiley, Chichester.
- Chisholm, J. (2002), "The distribution revolution, shaping the future of the Newspaper". *Strategy Report*, 2, Report No. 1, December, WAN
- Christensen, C.M. (1997), "*The innovator's dilemma-When new technologies cause great firms to fail*", HBS Press.
- Christensen, C.M. (2003), "*The innovator's solution-Creating and sustaining successful growth*", HBS Press.
- David, F.R. (2009). "*Strategic Management: Concepts and Cases*", 12th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Dutka, S., Frankel, L.R. and Roshwalb, J. (1982), "*Audits and Surveys*", Audits and Surveys, Inc, NY.
- Dutka, A. (1995), "*AMA Handbook of customer satisfaction: A Complete guide to research, planning and implementation*", NTC Publishing Group, IL.
- Eden, C. (1990), "The unfolding nature of group decision support: Two dimensions of skill", in "*Tackling strategic problems: The role of group decision support*", C. Eden and J. Radford (Eds.), Sage, London, 48-52.
- Eden, C. and Ackermann, F. (1998), "*Making strategy: the journey of strategic management*", Sage Publishers.
- Eden, C. and Ackermann, F. (2004), "Use of 'Soft OR' models by clients: What do they want from them?", in "*Systems Modeling: Theory and Practice*", M. Pidd (Ed.), Wiley, Chichester, 146-163.

- Engel, J., Kollat, D. and Blackwell, R. (1978), “*Consumer Behavior*”, Dryden Press, IL
- Fidler, R. (1997), “*Mediamorphosis: Understanding the New Media*”, Pine Forge Press, NY.
- Figueira, J., Greco, S. and Ehrgott, M. (2005), “*State-of-Art of Multiple Criteria Decision Analysis*”, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Figueira, J., Mousseau V. and Roy B. (2005), “ELECTRE Methods”, in “*Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*”, J. Figueira, S. Greco, M. Ehrgott (Eds), Int. Series in Operations Research and Management Science, 78, 133-172, Springer, NY,
- Figueira, J. and Roy, B. (2002), “Determining the weights of criteria in the ELECTRE type methods with a revised Simos’ procedure”, *European Journal of Operational Research*, 139, 317-326.
- Franco, L.A. and Montibeller, G. (2010), “Facilitated modeling in operational research”, *European Journal of Operational Research*, 205(3), 489-500.
- Friend, J. and Hickling, A. (2005), “*Planning under pressure: The strategic choice approach*”, 3rd ed., Elsevier.
- Grigoroudis, E. and Siskos, Y. (2002), “Preference disaggregation for measuring and analyzing customer satisfaction: the MUSA method”, *European Journal of Operational Research*, 143(1), 148–170.
- Grigoroudis, E. and Siskos, Y. (2003), “A Survey of customer satisfaction barometers: Results from the transportation-communications sector”. *European Journal of Operational Research*, 152(2), 334-353.
- Hodgkinson, G.P., Bown, N.J., Maule, A.J., Glaister, K.W. and Pearman, A.D (1999), “Breaking the frame: an analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty”, *Strategic Management Journal*, 20, 977-985.
- Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978), “*Strategy formulation: Analytical concepts*”. West Publishing, St.Paul.
- Hurson, C. and Siskos, Y. (2011), “A synergy of multicriteria techniques to assess additive value models” presented at 73rd Meeting of the European Working Group “*Multiple Criteria Decision Aiding*”, Corte (Corsica), April 14-16.
- Jacquet-Lagrèze, E., and J. Siskos, Y. (1982), “Assessing a set of additive utility functions for multicriteria decision-making: The UTA method”, *European Journal of Operational Research*, 10, 151-164.

- Jacquet-Lagrèze, E. and Siskos, Y. (2001), "The preference disaggregation approach: Twenty years of MCDA experience", *European Journal of Operational Research*, 130(2), 233-245.
- Johnson G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008), "Exploring corporate strategy text cases", 8th ed, Prentice Hall, London.
- Kaner, S. (2007), "Promoting mutual understanding for effective collaboration in cross-functional groups with multiple stakeholders", in "*The IAF Handbook of group facilitation: best practices from the leading organisation in facilitation*", S. Schuman (Ed.), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Katcher, B.L. (1995), "Readership surveys-suggestions for improving effectiveness of magazine reader surveys", *Folio: The Magazine for Magazine Management*.
- Keeney, R.L. (1992), "*Value-focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking*", Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Keeney, R. and Raiffa, H. (1993), "*Decisions with multiple objectives: preference and value tradeoffs*", Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Kessler, S. (1996), "*Measuring and managing customer satisfaction: going for the gold*", ASQC Quality Press, Milwaukee.
- Koilias, C. (2005), "Evaluating students' satisfaction: the case of informatics department of TEI Athens", *Operational Research: An International Journal*, 5(2), 363-381.
- Kreft, I. and DeLeeuw, J. (1998), "*Introducing Multilevel Modeling*", Sage Publications.
- Lear, L. and Nesbitt, M. (2003), "*Taking action on Readership*", Readership Institute - Media Management Center at Northwestern University.
- Malthouse, E.C. and Calder B.J. (2002), "Patterns of Readership: A qualitative variable approach", *International Journal of Media Management*, 4(4), 248-260.
- Matsatsinis, N.F. and Y. Siskos (1999), "MARKEX: An intelligent decision support system for product development decision", *European Journal of Operational Research*, 113(2), 336-354.
- Matsatsinis, N.F. and Y. Siskos (2001), "DIMITRA: An intelligent decision support system for agricultural products development decisions", in "*Proceedings of the 3rd European Conference of the European Federation for Information Technology in Agriculture, Food and the Environment (EFITA 2001)*", F. Sevilla (Ed.), June 18-20, Montpellier, France.
- Maystre, L., Pictet, L. and Simos, J. (1994), "*Méthodes Multicritères ELECTRE*", Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne.

- McLain, D.L. and Aldag, R.J. (2009), “Complexity and familiarity with computer assistance when making ill-structured business decisions”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 8(3), 407-426.
- Montibeller, G. and Franco, L.A. (2010), “Multi-criteria decision analysis for strategic decision making”, in “*Handbook of Multicriteria Analysis*”, C. Zopounidis and P. Pardalos (Eds), 25-48, Springer, NY.
- Montibeller, G., and Franco, L.A., (2011), “Raising the bar: Strategic multi-criteria decision analysis”, *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 855-867.
- Naumann, E. and Giel, K. (1995), “*Customer satisfaction measurement and management: using the voice of the customer*”, Thomson Executive Press, Cincinnati.
- Negroponte, N. (1995), “*Being Digital*”, Kastaniotis, Athens.
- Nesbitt, M., McCawley, T., Somerville, R. (2002), “*Putting readers first*”, Readership Institute-Media Management Center at Northwestern University.
- Oppenheim, A.N. (1966), “*Questionnaire design and attitude measurement*”, Basic Books Inc., NY.
- Parten, M.B. (1950), “*Surveys, polls, and samples: Practical procedures*, Harper and Brothers Publishers, NY.
- Payne, S.L. (1973), “*The art of asking questions*”, Princeton University Press, Princeton.
- Phillips, L. (2007), “Decision conferencing,” in “*Advances in decision analysis: from foundations to applications*”, W. Edwards, R. Miles Jr. and D. von Winterfeldt (Eds.), 375–399, Cambridge University Press, NY.
- Picard, R.G. (2000), “Changing business models of online content services: Their implications for multimedia and other content producers”, *International Journal on Media Management*, 2(2), 60-68.
- Porter, M. E. (1982), “*Cases in competitive strategy*”, Free Press, NY.
- Reynolds, T.J. and Gutman, J. (1988), “Laddering Theory: Method, Analysis and Interpretation”, *Journal of Advertising Research*, 28, 11-31.
- Richard, J-L. (1981), “Aide à la Décision Stratégique en PME”, in “*Méthode de Décision Multicritère*”, E. Jacquet-Lagrèze et J. Siskos (Eds.), 119–142, Hommes et Techniques, Paris.
- Rosenhead, J. and Mingers, J. (2001), “A new paradigm of analysis”, in “*Rational analysis for a problematic world revisited: Problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*”, J. Rosenhead and J. Mingers (Eds.), 1–19, Wiley, Chichester.

- Roy, B. (1985), “*Méthodologie Multicritère d’Aide à la Décision*”, Economica, Paris
- Roy, B. and Bouyssou, D. (1993), “*Aide multicritère à la décision: Méthodes et cas*”, Economica, Paris.
- Sabelström, K. (2000), “The multimedia news reporter: Technology and work processes”, presented at “TAGA’S 52nd Annual Technical Conference”, April, Colorado Springs, Colorado, published in “TAGA 2000 Proceedings”, 53–66, TAGA Office, Rochester, NY.
- Scholes, K., Johnson, J. and Whittington, R. (2008), “*Exploring Corporate Strategy*”, 8th Edition, Prentice Hall.
- Shy, O. (2001), “*The economics of network industries*”, Cambridge University Press, Cambridge.
- Siskos, J. (1980), “Comment modéliser les préférences au moyen de fonctions d’utilité additives”, *RAIRO Recherche Opérationnelle*, 14, 53-82.
- Siskos, J. and Matsatsinis, N.F. (1993), “A DSS for market analysis and new product design”, *Journal of Decision Systems*, 2(1), 35-60.
- Siskos, Y. (2002), “MUSTARD: Multicriteria utility-based stochastic aid for ranking decisions”, *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(5), 461-465.
- Siskos, Y., Grigoroudis, E., Politis, Y. and Malandrakis, Y. (2000), “Customer satisfaction evaluation: Some real experiences”, in “*A-MCD-A: Multiple Criteria Decision Aiding*”, A. Colomi, M. Paruccini and B. Roy (Eds.), European Commission, Joint Research Center, 297-314.
- Siskos, Y., Grigoroudis, E., Zopounidis, C. and Saurais, O. (1998), “Measuring customer satisfaction using a collective preference disaggregation model”, *Journal of Global Optimization*, (12), 175-195.
- Siskos, Y., and Grigoroudis, E. (2002), “Measuring customer satisfaction for various services using multicriteria analysis”, in “*Aiding decisions with multiple criteria: Essays in honor of Bernard Roy*”, D. Bouyssou, E. Jacquet-Lagrèze, P. Perny, R. Słowiński, D. Vanderpooten and P. Vincke (Eds.), 457-482, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Siskos Y., Spyridakos, A. and Yannacopoulos, D. (1993), “MINORA: A multicriteria decision aiding system for discrete alternatives”, *Journal of information Science and Technology*, 2, 136-149.
- Siskos, Y., and Yannacopoulos, D. (1985), “UTASTAR: An ordinal regression method for building additive value functions”, *Investigação Operacional*, 5(1), 39-53.

Siskos, Y., and Spyridakos, A. (1999), "Intelligent multicriteria decision support: Overview and perspectives", *European Journal of Operational Research*, 113, 236-246.

Sorensen, K. A. *et al.* (2007), "The content ecosystem-a framework for analysis", Scandinavian International Management Institute (SIMI).

Stamp, J.C. (1966), "Criticism and other addresses", Books for Libraries Press, Salem, NH.

Varian, H. (1998), "Markets for information goods"

<http://www.sims.berkeley.edu/~hal/Papers/japan>

Vavra, T.G. (1997), "Improving your measurement of customer satisfaction: a guide to creating, conducting, analyzing and reporting customer satisfaction measurement programs", ASQC Quality Press, Milwaukee.

Veglis, A. (2005), "Implementation of a computer supported collaborative work system in a newspaper", *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, 2, 891-902

Vizjak, A. and Ringlsetter, M. (Eds.) (2003), "Media management, leveraging content for profitable growth", Springer-Verlag.

Williams, T. (2008), "Management science in practice", Wiley, Chichester.

Yi, Y. (1991), "A critical review of customer satisfaction", in "Review of marketing 1989", V.A. Zeithami (Ed.), American Marketing Association, Chicago, IL.

Zopounidis, C. and Doumpos, M. (2000), "PREFDIS: A multicriteria decision support system for sorting decision problems", *Computers and Operations Research*, 27(7-8), 779-797.

Zopounidis, C. and Pardalos, P.M. (2010), "Handbook of Multicriteria Analysis", Springer, NY.

Συλλογικές εκδόσεις

American Press Institute (2006) "Newspaper Next (N^2): The Transformation Project", VA. <https://jstart.wikispaces.com/file/view/Newspaper+Next+--+The+Transformation+project.pdf> (last accessed 17.08.2012)

American Press Institute (2008) "Newspaper Next 2.0: Making the Leap beyond Newspaper Companies", VA. <http://www.naafoundation.org/Research/~media/NAAFoundation/Files/Research/Newspaper-Next/N20MakingtheLeap.ashx> (last accessed 17.08.2012)

Bari Focus, Μελέτη “WEB ID”, http://www.focus.gr/WEBID_A2012.pdf (last accessed 13.08.2012)

European Commission Report, “*Market Definition in the Media Sector*” (2002), http://ec.europa.eu/competition/sectors/media/documents/european_economics.pdf [last accessed 18.07.2012].

Hellenic Republic, Secretariat General on Information, Ministry of Interior internet portal, “*Research on Media*” section http://www.minpress.gr/minpress/en/index/mme_gr/research.htm [last accessed 18.07.2012].

Interactive Advertising Bureau Hellas, “*Online Display Advertising Spent Report, 2011*” http://www.iab.gr/files/1/downloads/Research/Adex%20Greece/IABGR_AdEx11-FY.pdf (last accessed 13.08.2012)

Newspaper Association of America, (June 2006) “*Growing Audience Seminar*”, iTunes MP3 Podcast.

Readership Institute (2002) “*Satisfaction Drivers in Key Content Areas*”, Media Management Center at Northwestern University.

Readership Research Symposium (2003) “*Summary of Current Readership Research*”.

World Association of Newspapers, “*Newsletters*” No. 33 (Aug. 2006) – No. 41 (Mar. 2009).

World Association of Newspapers and News Publishers (2010) “*World Digital Media Trends*”.

Worldwide Readership Research Symposium Session *Papers*, Venice, 2001.

Readership Institute (2001) “*Newspaper Content: What Makes Readers More Satisfied*”, Media Management Center at Northwestern University.

“*Παγκόσμια επισκόπηση για τον κλάδο της Ψυχαγωγίας και των ΜΜΕ 2011-2015*”, PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwc.com/outlook> (last accessed 13.08.2012).

“*40 Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας 2011*”, ICAP Group AE, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης αναγνώστη από το περιοδικό RAM.

Παράρτημα Β: Αποτελέσματα λογισμικού MUSA for Windows

B1: Αποτελέσματα για το πρόβλημα “Συνολική (global) Ικανοποίηση Αναγνώστη του RAM”.

B2: Αποτελέσματα για το πρόβλημα «Ικανοποίηση ομάδας αναγνωστών του RAM “Μαθητές-φοιτητές”».

B3: Αποτελέσματα για το πρόβλημα «Ικανοποίηση ομάδας αναγνωστών του RAM “Γυναίκες”».

B4: Αποτελέσματα για το πρόβλημα «Ικανοποίηση αναγνωστών του RAM με μέσο μηνιαίο εισόδημα μικρότερο των €1.000».

Παράρτημα Γ: Κατάταξη των δώδεκα υποψήφιων εκδοτικών προϊόντων για κάθε ένα από τα κριτήρια ελκυστικότητας, και συγκρίσεις των δράσεων ανά δύο.

Παράρτημα Δ: Σύντομη παρουσίαση της μεθόδου MACBETH