

Α.Τ.Ε.Ι. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΙΔΡΥΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(Ειδική αναφορά στο Μάρκετινγκ)

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΑΝΤΩΝΗΣ ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ
ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΔΙΟΜΗΔΗΣ ΤΣΙΚΑΝΔΥΛΑΚΗΣ
Α.Μ. 2685

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	7
1.1.1. Πρώτη Εποχή - Αγροτική.....	7
1.1.2. Δεύτερη Εποχή - Βιομηχανική Επανάσταση.....	8
1.1.3. Τρίτη Εποχή - Μαζική Παραγωγή.....	9
1.1.4. Τέταρτη Εποχή - Πληροφορική.....	10
1.1.5. Οι προκλήσεις του συνεχώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος.....	11
1.1.6. Μια νέα Εποχή.....	11
1.1.7. Το μήνυμα του Μαλτζ.....	11
1.1.8. Η ανάγκη «συνόλου» θεώρησης της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.....	12
1.1.9. Νευρο-γλωσσικός Προγραμματισμός (Neuro-Linguistic Programming-NLP).....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	14
2.1. Ορισμός του Μάνατζμεντ.....	14
2.1.1. Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	15
2.1.2. Διαδοχικές λειτουργίες.....	16
2.1.3. Σχεδιασμός.....	16
2.1.4. Είδη Σχεδιασμού.....	18
2.1.5. Οργάνωση.....	19
2.1.6. Ηγεσία.....	21
2.1.7. Στελέχωση.....	21
2.1.8. Διεύθυνση.....	22
2.1.9. Έλεγχος.....	22
2.1.10. Συνεχείς Λειτουργίες-Επικοινωνία.....	24
2.1.11. Ανατροφοδότηση - το χαρακτηριστικό γνώρισμα των πρωταθλητών	25
2.1.12. Η σημασία της αντίληψης.....	26
2.1.13. Ανάλυση Προβλημάτων/Λήψη αποφάσεων.....	26
2.1.14. Διαλογή προβλημάτων.....	27
2.1.15. Ανάλυση προβλημάτων.....	27
2.1.16. Λήψη αποφάσεων.....	28
2.1.17. Καθορισμός κριτηρίων για λήψη αποφάσεων.....	29
2.1.18. Σχεδιασμός διόρθωσης.....	30
2.1.19. Τελικές σκέψεις.....	30
2.1.20. Οι δεξιότητες του Μάνατζερ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	32
3.1. Εξουσιοδότηση.....	32
3.1.1. Η έννοια της Ευθύνης.....	33
3.1.2. Ευέλικτη Ηγεσία.....	34
3.1.3. Αρμοδιότητες.....	35
3.1.4. Λογοδοσία.....	35
3.1.5. Η σημασία της αρμονικής ομαδικής συνεργασίας.....	37
3.1.6. Η κλίμακα που οδηγεί στην επιτυχία.....	38

3.1.7. Το οξυγόνο της καινοτομίας.....	39
3.1.8. Το μεγάλο μυστικό.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΟΥ	
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	43
4.1. Διεύθυνση του δυναμικού του Μάρκετινγκ.....	43
4.1.1. Επιλογή των ευκαιριών της επιχείρησης	43
4.1.2. Μεταβολές της επιχείρησης.....	45
4.1.3. Συνεχής ανακαίνιση	47
4.1.4. Η στάση και η προσέγγιση των συστημάτων	50
4.2. Διεύθυνση του συστήματος προϊόντων	51
4.2.1. Σκοπός του συστήματος προϊόντων.....	52
4.2.2. Μέθοδοι και μέσα	53
4.2.3. Μέσα Συστήματος Προϊόντων.....	55
4.2.4. Αντικειμενικοί σκοποί και μέθοδοι στρατηγικής	56
4.2.5. Επιλογή και εκτίμηση νέων προϊόντων	57
4.2.6. Προγραμματισμός γραμμών Προϊόντων	59
4.2.7. Κατάργηση προϊόντων.....	61
4.2.8. Εκλέπτυνση του προγραμματισμού προϊόντων	63
4.2.9. Οργάνωση προγραμματισμού προϊόντων	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗΣ	
ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.....	71
5.1. Ικανοποίηση της Επιχειρήσεως και του Πελάτη	71
5.1.1. Η λειτουργία της οργάνωσης.....	72
5.1.2. Ο σκοπός της οργάνωσης	74
5.1.3. Αρχές και σκοποί	75
5.1.4. Οργανωτικές Αρχές.....	77
5.1.5. Η οργανωτική διαδικασία	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος «οργάνωση» είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοιά του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας». Καλύτερη οργάνωση, σημαίνει εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Δεν αρκεί, όμως, οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους ως πραγματικός συνδετικός κρίκος.

Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, οργάνωση είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται στο «οργανόγραμμα», που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας.

Η στατικότητα του οργανογράμματος είναι βραχυπρόθεσμη και διαρκεί μέχρι να υλοποιηθούν τα συγκεκριμένα προγράμματα της επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανό τα επόμενα προγράμματα να απαιτούν την αναδιοργάνωση του οργανογράμματος.

Από την ανάλυση του οργανογράμματος μιας επιχείρησης μπορεί κανείς να αντιληφθεί και ποιος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο προσανατολισμός της σημερινής επιχείρησης θα πρέπει να είναι το Μάρκετινγκ. Το Μάρκετινγκ πρέπει να επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης. Επιτυχημένη είναι εκείνη η επιχείρηση που εντοπίζει τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες ανάγκες των καταναλωτών και παράγει εκείνο το προϊόν ή την υπηρεσία που ικανοποιεί τις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες τους.

Η στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ προγραμμάτων δράσης, στόχων και οργάνωσης είναι ένα ακόμα στοιχείο που θα αναπτυχθεί. Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη δραστηριότητα της διοίκησης. Εάν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν υπάρχουν στόχοι και αν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν υπάρχει λόγος για οργάνωση. Με άλλα λόγια εάν δεν γνωρίζουμε πού πηγαίνουμε, δεν γνωρίζουμε και πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί όπου στοχεύουμε. Προγραμματισμός και οργάνωση αποτελούν μια ενοποιημένη δραστηριότητα για κάθε διοικητικό στέλεχος.

Τέλος, κανένα μέλος σε έναν οργανισμό δεν είναι ειδικό για όλα αλλά και αν ακόμη ήταν, δεν μπορεί ένας να τα αναλάβει όλα. Επομένως, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να τα αναλύσει και να εντοπίσει ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας ομάδας ατόμων και με βάση αυτή την ανάλυση, να μεταβιβάσει και τις ανάλογες αρμοδιότητες (εξουσία και ευθύνη), για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

The meaning of the term organization has not been clearly comprehensible even nowadays, although many are the scientists who have set their thinking on it. In my opinion, the term itself plays an important role in the comprehension of its meaning since it comprises the process of programming, management and control that a business (or an organization) has to go through, so as to achieve its goals successfully.

The common goal (or aim) set among different individuals is the real link that keeps them united and from the moment they have been aware of what it is expected, then the next step is the division and distribution of the tasks between the individuals or assigned groups as well as the co-ordination of their actions leading to the achievement of that goal.

The thing that follows, after the establishment of the goals, is the quest for natural and human resources in addition to the determination of the organizational structure or organization chart, which is the graphical representation of the desired relationships and allocation of duties between staff.

The organization chart enables a business to have clearly oriented goals. What makes a company successful is its ability not only to identify the consumer needs, but also to produce goods or services that meet these needs effectively.

Finally, the role of the managing director should be highlighted as he is responsible for the analysis and detection of the potentials and weaknesses of a group in a company. Obviously, it is impossible that all the tasks of an organization would be carried out by only one group. On the basis of this analysis, he is able to allocate duties and responsibilities towards goal implementation.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι πρώτες προσπάθειες του ανθρώπου να επιβιώσει στον πλανήτη Γη έμοιαζαν με αυτές των άγριων ζώων: περισυνέλεγε τα αγαθά που έβλεπε γύρω του, μάζευε δηλαδή προϊόντα του φυτικού βασιλείου, κυνηγούσε ζώα ή πτηνά και ψάρευε.

Αυτός ο τρόπος επιβίωσης είχε και μειονεκτήματα, διότι βασιζόταν στην ύπαρξη φυσικών αγαθών που δεν ήταν πάντοτε διαθέσιμα. Έτσι το πανίσχυρο ορμέμφυτο της επιβίωσης οδήγησε τον άνθρωπο στην επιδίωξη κάποιας σιγουριάς με αποτέλεσμα οι αρχικές προσπάθειες εξεύρεσης αγαθών να στραφούν προς μονιμότερες πηγές: π.χ. στη γεωργία, στην εξημέρωση άγριων ζώων και πτηνών κτλ.

Η σκόπιμη εκείνη στροφή του ανθρώπου προς τη βέλτιστη εκμετάλλευση των φυσικών πόρων αποτέλεσε το έναυσμα της διαμόρφωσης των κύριων εποχών της διεργασίας, που σήμερα ονομάζουμε Μάνατζμεντ.

1.1.1. Πρώτη Εποχή - Αγροτική

Για χιλιάδες χρόνια οι άνθρωποι δούλευαν τη γη με τα χέρια τους. Κάθε σπίτι είχε τα χωράφια και τα κατοικίδια ζώα του που του παρείχαν σχεδόν ό,τι χρειαζόταν. Το κυνήγι και το ψάρεμα παρέμειναν σαν συμπληρωματικές πηγές αγαθών με φθίνουσα σημασία. Σε κάποιο σημείο μπήκε στη μέση και η ειδικευμένη τέχνη των μαστόρων που έφτιαχναν παπούτσια, ρούχα, εργαλεία, όπλα και άλλα είδη που απαιτούσαν εξειδίκευση. Τα αγαθά άλλαζαν χέρια με ανταλλαγή και αργότερα με πληρωμή σε νόμισμα.

Από τη σκοπιά του Μάνατζμεντ η εποχή αυτή χαρακτηρίζεται από το ότι όλοι (αγρότες, τεχνίτες, μαγαζάτορες κλπ) ήξεραν πώς, πότε, πού και γιατί έπρεπε να κάνουν τη δουλειά τους. Ο τρόπος ζωής και εργασίας ακολουθούσε το ρολόι της φύσης. Οι εποχές ήταν το μεγάλο ρολόι που τους καθοδηγούσε για το πότε έπρεπε να σπείρουν και να θερίσουν. Ο ήλιος τους υποχρέωνε να κοιμούνται νωρίς και να ξυπνούν νωρίς. Ζούσαν μια πολύ υγιεινή ζωή, αφού σύμφωνα με τις σύγχρονες επιστημονικές

απόψεις η εγρήγορση όσο διαρκεί το φως της ημέρας είναι πολύ πιο ωφέλιμη από αυτήν που συνεχίζεται μετά τη δύση του ήλιου.

Το γεγονός ότι ήξεραν πώς, πότε, πού και γιατί έπρεπε να κάνουν τη δουλειά τους έχει ιδιαίτερη σημασία. Η γνώση αυτή τους έδινε τη δυνατότητα να διαχειρίζονται οι ίδιοι τις υποθέσεις τους, πράγμα που περιέχεται και στη λέξη «οικονομία». Η γνώση λοιπόν τους οδήγησε στη σωστή κατεύθυνση, τους έκανε να έχουν αυτοπεποίθηση και έτσι κάθε εργαζόμενος αισθανόταν σαν αφεντικό. Με άλλα λόγια, με κάποιες εξαιρέσεις π.χ. των «παραγιών», κάθε εργαζόμενος -αν χρησιμοποιούσαμε τη σημερινή ορολογία- αισθανόταν σαν «Μάνατζερ».

Η Πρώτη Εποχή συχνά ονομάζεται Αγροτική, επειδή η καλλιέργεια της γης, η ζωοτροφία, το κυνήγι και το ψάρεμα ήταν οι πιο κοινές ασχολίες των πληθυσμών. Ετυμολογικά ο όρος «αγροτική» συμπεριλαμβάνει τους ασχολούμενους με τους «αγρούς» και την «άγρα» (κυνήγι και ψάρεμα).

1.1.2. Δεύτερη Εποχή - Βιομηχανική Επανάσταση

Η κινητήρια δύναμη κατά την Πρώτη εποχή ήταν βασικά η μυϊκή. Η επινοήση όμως της ατμομηχανής, και αργότερα των μηχανών εσωτερικής καύσης και των ηλεκτροκινητήρων εισήγαγε μια νέα κινητήρια δύναμη, τη μηχανική και αυτό προκάλεσε πραγματική επανάσταση, τη Βιομηχανική Επανάσταση που χαρακτηρίζει τη Δεύτερη εποχή. Οι μηχανές άρχισαν να αντικαθιστούν τους ανθρώπους και τα ζώα. Υπήρξε μεγάλη ζήτηση εργατικών χεριών και έτσι άρχισε να αδειάζει η ύπαιθρος με αποτέλεσμα να δημιουργούνται μεγάλα αστικά κέντρα. Για να αποδώσουν τα μέγιστα οι μηχανές χρειάστηκε να οριστούν βάρδιες. Οι άνθρωποι άρχισαν να ζουν με το ρολόι και να δουλεύουν και τη νύχτα με τεχνητό φωτισμό.

Η πιο σημαντική όμως αλλαγή ήταν το ότι οι εργαζόμενοι δεν ήξεραν πλέον πώς, πότε, πού και γιατί έπρεπε να κάνουν τη δουλειά τους. Τώρα περίμεναν προσταγές από τους επιστάτες, πράγμα που συνέβαλε στο να χάσουν το αίσθημα της γνώσης ότι κινούνται στη σωστή κατεύθυνση, όπως επίσης και τον αυτοσεβασμό που τους χάριζε η αυτοπεποίθηση της Πρώτης Εποχής. Έτσι γεννήθηκε το πρώτο πραγματικό Μάνατζμεντ,

αφού για πρώτη φορά αυτός που είχε την ευθύνη της παραγωγής έπρεπε να βασιστεί σε άλλους για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Ο τρόπος αυτός διοίκησης αναφέρεται σαν «Κατευθυντικό Μάνατζμεντ» επειδή η διοίκηση γινόταν με την «υπόδειξη κατεύθυνσης» στους εργαζομένους από τους προϊστάμενους. Οι προϊστάμενοι έδιναν συγκεκριμένες οδηγίες και διαταγές που έπρεπε να εκτελεστούν χωρίς συζήτηση.

Για να λειτουργήσει και να αποδώσει το Κατευθυντικό Μάνατζμεντ χρειαζόταν και κάτι άλλο ακόμα. Πολλά χρήματα για να χτιστούν τα εργοστάσια, να αγοραστούν τα μηχανήματα και οι πρώτες ύλες. Χρειαζόταν δηλαδή να διατεθεί πλούτος από μια νέα κατηγορία ανθρώπων οι οποίοι ονομάστηκαν «επενδυτές». Οι άνθρωποι αυτοί είχαν στη διάθεσή τους το κεφάλαιο και το χρησιμοποίησαν σαν σπόρο, ελπίζοντας να ριζώσει και να αποδώσει καρπούς, δηλαδή κέρδος.

1.1.3. Τρίτη Εποχή - Μαζική Παραγωγή

Το καθεστώς της Δεύτερης εποχής δεν λειτούργησε τελείως ικανοποιητικά για τη σημαντική αυτή κατηγορία των επενδυτών που επιθυμούσαν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Έτσι άρχισε η έρευνα των παραγόντων που συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης. Αυτή η έρευνα οδήγησε στην ανατολή της Τρίτης Εποχής, της Μαζικής Παραγωγής, που χαρακτηρίζεται από το «Μάνατζμεντ του Ανθρώπινου Δυναμικού».

Το μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώθηκε από δύο παράγοντες. Ο πρώτος ήταν η επιθυμία των επενδυτών για τη μεγαλύτερη απόδοση των κεφαλαίων τους και ο δεύτερος ήταν το ενδιαφέρον των κοινωνικών - πολιτικών συστημάτων για τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι πρώτες προσπάθειες επικεντρώθηκαν στο περιβάλλον της εργασίας. Σύμφωνα με τη θεωρία του Abraham Maslow η πρώτη βαθμίδα των αναγκών του ανθρώπου καλύπτει τις καθημερινές βιολογικές ανάγκες. Έτσι καθιερώθηκε συσσίτιο, τακτοποιήθηκαν οι χώροι εργασίας,

μπήκαν ηλεκτρικά φώτα, στολές εργασίας, μειώθηκε το ωράριο, θεσμοθετήθηκε η ετήσια άδεια κλπ.

Μετά η προσοχή στράφηκε στο δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow: την κάλυψη των αναγκών ασφαλείας με παροχή συνταξιοδότησης, εργατικής κατοικίας, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και σε μερικές περιπτώσεις εγγύηση ισόβιας απασχόλησης.

Η προσοχή στο περιβάλλον της εργασίας έφερε αποτελέσματα, αλλά δεν επέτρεψε στους εργαζομένους να αξιοποιήσουν στο μέγιστο δυνατό τις ικανότητές τους, προφανώς επειδή δεν ικανοποίησε τα υψηλότερα επίπεδα των αναγκών τους. Η θέση του Maslow ήταν πως όταν ένας άνθρωπος επιτυγχάνει να ικανοποιήσει μια σημαντική του ανάγκη, τότε η ανάγκη αυτή προσωρινά θα πάψει να αποτελεί κίνητρο για αυτόν και τότε θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει την επόμενη σημαντική ανάγκη.

1.1.4. Τέταρτη Εποχή - Πληροφορική

Η Τέταρτη Εποχή του Μάνατζμεντ, η Εποχή της Πληροφορικής που ανέτειλε με την εξάπλωση των Η/Υ έδωσε την εντύπωση πως έχοντας στη διάθεσή του όλα τα στοιχεία που χρειάζεται, κάθε εργαζόμενος θα μπορούσε να βελτιώσει την απόδοσή του ασκώντας «αυτο-Μάνατζμεντ».

Στην προσπάθεια κατάκτησης της Σελήνης επιτεύχθηκε τεράστια τεχνολογική εξέλιξη. Δυστυχώς όμως, η «εντύπωση» που δημιουργήθηκε δεν είχε σχέση με την πραγματικότητα μιας μικρής οθόνης και ενός εκτυπωτή που τύπωνε όγκους μαυρόασπρων και αργότερα χρωματιστών χαρτιών, που είχαν μεν εντυπωσιακή εμφάνιση, αλλά συχνά περιείχαν άχρηστα ή δύσχρηστα στοιχεία.

Η εισβολή των υπολογιστών στις επιχειρήσεις προκάλεσε μεγάλη ψυχική ένταση σε πολλούς που αντιμετώπισαν τεράστιες δυσκολίες για να εξοικειωθούν με τη νέα τεχνολογία. Μερικοί ανέβηκαν στην εκμάθηση όσο μπορούσαν και άλλοι προτίμησαν να βγουν στη σύνταξη, παρά να ζαλίσουν το μυαλό τους με τα «καινά δαιμόνια».

Όταν η Πληροφορική Εποχή εδραιώθηκε για τα καλά, οι εργαζόμενοι -Μάνατζερ και στελέχη- έπεσαν θύματα του φαινομένου που λέγεται

πληροφορική υπερφόρτωση. Είναι πολύ δύσκολο και επίπονο να ξεχωρίσει και να επιλέξει κανείς τις λίγες χρήσιμες πληροφορίες από το σύνολο των διαθέσιμων πληροφοριακών δεδομένων. Μερικές φορές μάλιστα ατομικά ή/και οργανωμένα συμφέροντα δεν αφήνουν τις πραγματικά χρήσιμες πληροφορίες να κυκλοφορήσουν και να γίνουν προσσιτές.

1.1.5. Οι προκλήσεις του συνεχώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος

Όταν διαπιστώθηκε ότι η πληροφορική δεν μπορούσε να λύσει το αιώνιο πρόβλημα της επίτευξης μιας συνεχώς βελτιούμενης απόδοσης, σε συνδυασμό με τις δυσμενείς εξελίξεις για το Δυτικό Κόσμο που είδε το βιομηχανικό τομέα να μετακινείται σταδιακά προς τις αναπτυσσόμενες χώρες, τότε οι προσπάθειες για λύσεις στράφηκαν προς άλλες κατευθύνσεις πέραν της πληροφορικής.

Είναι αναμφισβήτητο ότι από τότε που οι επιχειρηματίες άρχισαν να βασίζονται σε άλλους για την εκτέλεση εργασιών -που κάποτε έκαναν οι ίδιοι με τα χέρια τους- το κλειδί της επιτυχίας είναι και θα παραμείνει το ανθρώπινο δυναμικό. Αφού φάνηκε πως εξαντλήθηκε ο εξωτερικός κόσμος του ανθρώπου, οι ερευνητές έστρεψαν την προσοχή τους στον εσωτερικό κόσμο.

1.1.6. Μια νέα Εποχή

Μια νέα εποχή άρχισε η οποία ίσως κάποια στιγμή καθιερωθεί, με την ολοκλήρωσή της, ως Πέμπτη εποχή. Χαρακτηριστικό της είναι η έμφαση που δίνεται στον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου.

1.1.7. Το μήνυμα του Μαλτζ

Πολλοί συνέβαλαν στην ανατολή της Νέας Εποχής, αλλά ο πρώτος που έδωσε ένα συγκροτημένο μήνυμα ήταν ο Αμερικανός γιατρός Maxwell Maltz με το βιβλίο του Ψυχοκυβερνητική που εξέδωσε το 1960. Κατά τη θεωρία του Maltz, κινητήρια δύναμη για κάθε άνθρωπο αποτελεί η εικόνα που έχει ο ίδιος μέσα του, το τι πιστεύει δηλαδή για τον ίδιο του

τον εαυτό. Η εικόνα αυτή διαμορφώνεται ασυνείδητα. Όμως κατευθύνει την ενεργητικότητα του ατόμου προς την επίτευξη επιδιώξεων, που συχνά διαφέρουν από αποτελέσματα που το άτομο επιδιώκει συνειδητά.

Το μήνυμα του Maltz αγνοήθηκε από το επιστημονικό κατεστημένο για αρκετό καιρό, αλλά κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού σε συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες αγοράς μερικές επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφονται προς τη δυνατότητα καθολικής ή «συνόλου» θεώρησης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο να αντλήσουν από τα ανεξάντλητα αποθέματα ενέργειας του εσωτερικού δυναμικού των στελεχών τους.

1.1.8. Η ανάγκη «συνόλου» θεώρησης της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Χαρακτηριστικό είναι το μοντέλο BARR-IMP II που αναπτύχθηκε το 1994 από τους Barratt-Georgides. Στη θεωρία τους διατυπώνουν την άποψη ότι δεν αρκούν μόνον οι εργασιακοί παράγοντες για την ενθάρρυνση της ανάπτυξης των προσόντων ενός εργαζόμενου αλλά συμβάλλουν κατά πολύ και οι ατομικοί παράγοντες. Αυτό καταλήγει στη βελτιωμένη ατομική απόδοση.

Το πρώτο μοντέλο βελτίωσης της απόδοσης παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1982 και ήταν αποτέλεσμα μιας προσπάθειας να δοθούν εύκολες οδηγίες σε όσους θέλουν να βελτιώσουν την ατομική τους απόδοση στη δουλειά. Το αρχικό αυτό μοντέλο ταξινομούσε τα προσόντα κάτω από τρεις κύριες κατηγορίες: τις ικανότητες, την υποκίνηση και την κατανόηση του ρόλου.

Στην πορεία οι Barratt-Georgides παρατήρησαν ότι στις προσπάθειες για ατομική βελτίωση στη δουλειά υπεισέρχονταν και άλλοι παράγοντες που είχαν σχέση με τον ίδιο τον εργαζόμενο σαν άτομο. Έτσι προχώρησαν και εντόπισαν τους παράγοντες αυτούς και το 1994 παρουσίασαν το αναθεωρημένο μοντέλο όπου οι παράγοντες του αρχικού μοντέλου το 1982 αναφέρονται ως «εργασιακού τύπου», δηλαδή σχετίζονται με την εργασία, ενώ οι νέοι χαρακτηρίστηκαν ως «προσωπικοί».

1.1.9. Νευρο-γλωσσικός Προγραμματισμός (Neuro-Linguistic Programming-NLP)

Την αύξηση της αποδοτικότητας μέσω της αξιοποίησης του εσωτερικού δυναμικού επιδιώκει και η νέα επιστήμη που ανήκει στο χώρο της προχωρημένης επικοινωνίας και λέγεται Νευρο-γλωσσικός Προγραμματισμός.

Αντιλαμβανόμενοι τις δυνατότητες της νέας Εποχής, οι Richard Bandler και John Grinder, καθηγητές επικοινωνίας και γλωσσολογίας του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας στην πόλη Σάντα Κρούζ, αφού φυσικά βασίστηκαν και στα πορίσματα αρκετών προηγούμενων ερευνητών, άρχισαν στη δεκαετία του 1970 να διαμορφώνουν τις θεμελιώδεις αρχές και μεθόδους της νέας «Τέχνης και Επιστήμης» του «Νευρογλωσσικού Προγραμματισμού».

Ο Νευρο-γλωσσικός Προγραμματισμός (Neuro-Linguistic Programming) ορίζεται σαν «μια διάθεση και μια μεθοδολογία που αφήνει πίσω της μια σειρά τεχνικών». Τα συστατικά του όρου σημαίνουν:

Νεύρο: το εν γένει νευρικό σύστημα που αποτελεί την πηγή κάθε εσωτερικής διεργασίας και εξωτερικής συμπεριφοράς

Γλωσσικός: αναφέρεται στη μεγάλη σημασία και χρησιμότητα της «γλώσσας» με την ευρεία έννοια αυτής που καλύπτει τόσο την «ψηφιακή» (προφορική) γλώσσα όσο και την αναλογική γλώσσα του σώματος.

Προγραμματισμός: αναφέρεται στην αξιοποίηση των λειτουργικών υποπρογραμμάτων του νου που ασυνείδητα επηρεάζουν τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς.

Οι πρακτικές εφαρμογές του Νευρο-γλωσσικού Προγραμματισμού αυξάνουν εντυπωσιακά την αποτελεσματικότητα τόσο της διαπροσωπικής όσο και της μαζικής επικοινωνίας, γεγονός που αναμφισβήτητα είναι επιθυμητό σε κάθε παραγωγικό οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Καμία από τις πέντε εποχές στην εξελικτική πορεία του Μάνατζμεντ δεν είχε συγκεκριμένη αρχή ή τέλος. Τμήματα της μίας Εποχής συνέπεσαν και συμπίπτουν χρονικά με άλλες Εποχές. Ανεξαρτήτως όμως της στρατηγικής που υπαγόρευε η φιλοσοφία κάθε Εποχής, με την πάροδο του χρόνου αυτοί που ασκούσαν Μάνατζμεντ καταστάλαξαν σε μία βασική διεργασία η οποία, όπως αποδείχθηκε εμπειρικά, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα. Η διεργασία αυτή ονομάζεται Διεργασία του Μάνατζμεντ (Management Process) και περιλαμβάνει επί μέρους διεργασίες που ονομάζονται Λειτουργίες του Μάνατζμεντ (Management Functions).

Υπάρχουν πάρα πολλά βιβλία και άρθρα που περιγράφουν, εξηγούν και απεικονίζουν σχηματικά τη διεργασία του Μάνατζμεντ. Από τους πιο λιτούς και μεστούς νοημάτων τρόπος περιγραφής είναι αυτός του Mackenzie.

2.1. Ορισμός του Μάνατζμεντ

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη λέξη Μάνατζμεντ και ίσως ο πιο επιτυχημένος είναι: η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή/και την εποπτεία ατόμων ή/και ομάδων. Με τον όρο οργανωσιακές επιδιώξεις νοούνται αποτελέσματα που επίσημα επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός στον οποίο ανήκει αυτός που ασκεί Μάνατζμεντ.

Ο τεχνικός όρος «οργανισμός» (organization) υπονοεί κάθε οργάνωση/σύστημα έμψυχου και άψυχου υλικού με σκοπό την επίτευξη ορισμένων επιδιώξεων. Αυτό σημαίνει κάθε επιχείρηση, εταιρία με Διευθύνσεις και Τμήματα, μεγάλες ή μικρές ομάδες εργασίας, σχολείο, εκκλησία, ένοπλες δυνάμεις, νοσοκομείο, κρατικός φορέας, καθώς επίσης οικογένεια σχέσεις μεταξύ ανθρώπων κλπ.

Όσον αφορά τη μετάφραση του αγγλικού όρου Management στα ελληνικά έχουν γίνει προσπάθειες να αποδοθεί με τις λέξεις διοίκηση, διοικητική, διαχείριση. Καμία όμως από τις λέξεις αυτές δεν αποδίδει με

ακρίβεια τη σημασία του όρου. Γι' αυτό το λόγο και στα ελληνικά επικράτησε να αναφέρεται ο όρος με την αγγλική του μορφή.

Όπως και άλλες δραστηριότητες, το Μάνατζμεντ θεωρείται επιστήμη και τέχνη. Θεωρείται επιστήμη, γιατί διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις. Αλλά κυρίως είναι τέχνη, γιατί επιτρέπει σε αυτούς που το ασκούν εκτεταμένες δυνατότητες ευελιξίας, καινοτομίας και πρωτοβουλίας.

Είναι όμως πιθανόν, ένας Μάνατζερ να εφαρμόσει τις ενδεικνυόμενες μεθόδους και να μην πετύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους δεν είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί από πριν η επιτυχία, είναι ότι τα αποτελέσματα εξαρτώνται κατά το πλείστον από τον ιδιαίτερα αστάθμητο παράγοντα που λέγεται «ανθρώπινη συμπεριφορά».

2.1.1. Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.

Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στις Διαδοχικές (Sequential) και τις Συνεχείς (Continuous).

Οι Διαδοχικές Λειτουργίες του Μάνατζμεντ ονομάστηκαν έτσι επειδή συνήθως ασκούνται με διαδοχική σειρά. Η κάθε μία από αυτές συνήθως (όχι πάντοτε) διαδέχεται ή ακολουθεί κάποια άλλη συγκεκριμένη λειτουργία. Συνεχείς ονομάστηκαν αυτές που συνήθως ασκούνται συνεχώς, δηλαδή χωρίς να διαδέχονται κάποια άλλη συγκεκριμένη λειτουργία.

Η βασική δομή των Διαδοχικών Λειτουργιών προήλθε από το αρχέγονο που χαρακτηρίζει κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Ακολουθεί κάποιος ένα βασικό μοντέλο συμπεριφοράς είτε γιατί αντιδρά σε ερεθίσματα (εξωτερικά ή εσωτερικά), είτε γιατί σκόπιμα επιδιώκει μελλοντικές εξελίξεις.

Για να πραγματοποιήσουμε μια εκδρομή, π.χ., πρώτα πρέπει να γίνει Σύλληψη της ιδέας. Να μπει δηλαδή στο μυαλό μας η ιδέα να πάμε κάπου εκδρομή. Παρενθετικά ας αναφέρουμε πως η σύλληψη μιας ιδέας

είναι σημαντικό γεγονός, γιατί ακόμη και τα μεγαλύτερα επιτεύγματα ξεκίνησαν με μια σπίθα στο μυαλό, μια ιδέα.

Μετά πρέπει να κάνουμε κάποια Προετοιμασία και να προχωρήσουμε στην Εκτέλεση ή πραγματοποίηση της ιδέας. Τέλος θα γίνει Αναπόληση / Αξιολόγηση της εμπειρίας εκείνης: δηλαδή, περάσαμε καλά ή όχι στην εκδρομή που πραγματοποιήσαμε με τον τρόπο που την είχαμε διοργανώσει; Συχνά η αξιολόγηση επηρεάζει τη μελλοντική σύλληψη, προετοιμασία και εκτέλεση παρόμοιων δράσεων, ενεργειών και επιδιώξεων.

2.1.2. Διαδοχικές λειτουργίες

Το βασικό μοντέλο συμπεριφοράς δείχνει καθαρά τη διαδοχική φύση αυτών των ενεργειών που καθρεφτίζονται στη Διεργασία του Μάνατζμεντ. Όλες οι λειτουργίες έχουν αμφίδρομη φόρα και επίσης όσοι ασκούν Διαδοχικές Λειτουργίες έχουν τη δυνατότητα να κινούνται προς οποιαδήποτε Διαδοχική Λειτουργία χωρίς υποχρεωτικά να πρέπει -παρά την ονομασία «Διαδοχικές»- να ακολουθήσουν πάντοτε κάποια διαδοχική σειρά.

2.1.3. Σχεδιασμός

Πρώτη κατά λογική σειρά Διαδοχική Λειτουργία είναι ο Σχεδιασμός (Planning). Από άποψη τεχνικής ορολογίας Σχεδιασμός και Προγραμματισμός δεν είναι το ίδιο πράγμα, αφού ο Προγραμματισμός αποτελεί μέρος του Σχεδιασμού.

Ο Μάνατζερ έχει στη διάθεσή του τρεις κατηγορίες πηγών: ιδέες/ πληροφορίες, ανθρώπινο δυναμικό και άψυχο υλικό.

Ο χώρος των ιδεών τον υποχρεώνει σε «δημιουργικό εννοιολογικό σχεδιασμό», και προϋποθέτει από το Μάνατζερ την ικανότητα σύλληψης πρωτότυπων, δημιουργικών και αξιοποιήσιμων ιδεών.

Ο Σχεδιασμός απορρέει από τη σύλληψη των αξιοποιήσιμων ιδεών και αυτό σημαίνει «διαμόρφωση μιας επιθυμητής μελλοντικής πορείας» γιατί όπως είπε χαρακτηριστικά ο Ackoff, «η ουσία της σοφίας είναι η συστηματική ενασχόληση με το μέλλον».

Για το σωστό σχεδιασμό είναι απαραίτητο η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού να έχει πρώτα διατυπώσει και αποτυπώσει εγγράφως ποιος είναι ο σκοπός της ύπαρξης του οργανισμού, πώς οραματίζεται τη μελλοντική του υπόσταση, ποια είναι η επιχειρηματική αποστολή του και ποιες είναι οι ηθικές αξίες του, από πλευράς επιχειρηματικής λειτουργίας.

Η διαδικασία του Σχεδιασμού διεξάγεται σε επτά στάδια με σκοπό την κατάρτιση ενός Σχεδίου (Plan) που στην καθομιλουμένη ονομάζεται και σαν «πλάνο».

1. Πρόγνωση(Forecasting)- Συλλέγονται στοιχεία, γίνονται μετρήσεις και υπολογισμοί που οδηγούν στην εκτίμηση του πού θα μας οδηγήσει η παρούσα πορεία/κατάσταση, αν δεν κάνουμε τίποτα για να αλλάξουμε τα πράγματα. Η εκτίμηση αυτή αξιολογείται σε σύγκριση με την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού, όπως έχει καθοριστεί από την ανώτατη διοίκησή του.
2. Καθορισμός Επιδιώξεων (Formulate Goals)- Εξετάζοντας τα αποτελέσματα της Πρόγνωσης σε συνδυασμό με το «όραμα», την «αποστολή» και τις «ηθικές αξίες» του οργανισμού προσδιορίζουμε επιθυμητές καταστάσεις με μορφή γενικών Επιδιώξεων (Goals).
3. Κατάστρωση Στρατηγικής (Design Strategies)- Αποφασίζουμε πώς και μέχρι πότε θα επιτύχουμε την πραγματοποίηση των Επιδιώξεων (Goals) μέσω συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων (Objectives).
4. Προγραμματισμός (Programming)- Κατάρτιση Προγράμματος (Program), δηλαδή, καταγραφή -βάσει προτεραιότητας, αλληλουχίας και χρονικών ορίων/προθεσμιών- των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των Στόχων.
5. Προϋπολογισμός (Budgeting)- Κατανομή των διαθέσιμων οικονομικών πόρων για την πραγματοποίηση του Σχεδίου (Plan) σύμφωνα με το Πρόγραμμα (Program).
6. Καθιέρωση Διαδικασιών (Establish Procedures)- Έκδοση Εσωτερικών Οδηγιών (Procedure Guides) σχετικά με τη σειρά

προσχεδιασμένων ενεργειών που απαιτούνται για την εκτέλεση επαναλαμβανόμενων εργασιών.

7. Υιοθέτηση Πολιτικής (Adopt Policies)- Έκδοση Εσωτερικών Οδηγιών (Procedure Guides) με μόνιμες αποφάσεις/εγκρίσεις σχετικά με ζητήματα που ανακύπτουν συχνά.

Η ύπαρξη εκτενών και παγίων εγκρίσεων και κατευθύνσεων μέσω Εσωτερικών Οδηγιών (Στάδια 6 και 7) διευκολύνει τη διεξαγωγή των εργασιών, επειδή απαλλάσσει τους εργαζομένους από την ανάγκη συνεχούς λήψης εγκρίσεων για θέματα της ίδιας μορφής.

2.1.4. Είδη Σχεδιασμού

Υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες Σχεδιασμού: Η πρώτη κατηγορία είναι ο Διοικητικός Σχεδιασμός (Administrative), που διεξάγεται από την ανώτατη Διοίκηση. Είναι μακροπρόθεσμος (5-10) χρόνια και ασχολείται με υποκειμενικά διαμορφωμένες Επιδιώξεις (Goals). Το είδος αυτό του σχεδιασμού είναι γνωστό και σαν Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning).

Σημαντικό ρόλο στη διεργασία του Διοικητικού Σχεδιασμού διαδραματίζει η υιοθέτηση «παραδοχών» (assumptions), που σημαίνει πρόβλεψη επί μελλοντικών καταστάσεων και εξελίξεων πάνω στις οποίες θα βασιστεί η διαμόρφωση των Επιδιώξεών μας. Οι «παραδοχές» αναφέρονται σε:

- (α) εσωτερικά στοιχεία ή δυνατότητες του Οργανισμού (κεφάλαια, μέθοδοι, έμπυχο και άψυχο υλικό) και
- (β) εξωτερικά στοιχεία (νομοθεσία, αγορά, καταναλωτικό κοινό, οικονομία, πολιτικό κλίμα).

Η δεύτερη κατηγορία σχεδιασμού είναι του λεγόμενου Επιχειρησιακού Σχεδιασμού (Operational Planning) που διεξάγεται από όλα τα κλιμάκια, είναι βραχυπρόθεσμος (ετήσιος) και ασχολείται με αντικειμενικά διαμορφωμένους και μετρήσιμους Στόχους (Objectives). Πολλοί οργανισμοί στην Ελλάδα και το εξωτερικό χρησιμοποιούν τον όρο

objectives τόσο για υποκειμενικά διαμορφωμένες επιδιώξεις, όσο και για αντικειμενικά διαμορφωμένους στόχους. Ο διαχωρισμός γίνεται στην πράξη και συχνά προκαλεί σύγχυση στα κατώτερα κλιμάκια.

2.1.5. Οργάνωση

Η δεύτερη Διαδοχική Λειτουργία είναι της Οργάνωσης (Organizing). Από τις τρεις βασικές κατηγορίες πηγών –ιδέες/πληροφορίες, ανθρώπινο δυναμικό και άψυχο υλικό- ο χώρος του άψυχου υλικού υπαγορεύει στο Μάνατζερ το καθήκον της «νοικοκυρεμένης διαχείρισης». Η Οργάνωση πηγάζει από το καθήκον αυτό και σημαίνει την υποχρέωση που έχει ένας Μάνατζερ να φροντίζει προσεκτικά και να διευθετεί σκόπιμα το άψυχο υλικό για την επίτευξη των στόχων του Σχεδίου.

Με βάση το Σχέδιο, η λειτουργία της Οργάνωσης διεξάγεται σε τέσσερα στάδια.

1. Καθορισμός Οργανωσιακής Διάρθρωσης (Define organizational structure)- Κατάρτιση οργανογράμματος (organization chart) που δείχνει τις θέσεις των συστατικών μερών του οργανισμού (Κλάδοι, Διευθύνσεις, Εγκαταστάσεις, Τμήματα) και τις μεταξύ τους σχέσεις.
2. Καθορισμός Διαλειτουργικών Σχέσεων (Establish Cross-Functional Relationships)- Καθορισμός των σχέσεων μεταξύ των Λειτουργιών της Επιχείρησης (Business Functions) για την εξασφάλιση της βέλτιστης επίτευξης των Στόχων μέσω των πιο αποτελεσματικών ροών εργασίας, μέσα στα πλαίσια μιας «προσέγγισης συστήματος».
3. Περιγραφή θέσεων (Prepare Job Descriptions)- Καταγραφή του λόγου ύπαρξης, του σκοπού (Επιδίωξης), του μεγέθους ευθύνης, των γενικών καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης του οργανογράμματος. Η περιγραφή Θέσης αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο βασίζεται η συνεχώς εξελισσόμενη περιγραφή των καθηκόντων, που αν ήταν λεπτομερής και τελεσίδικη δεν θα επέτρεπε στον κάτοχο της θέσης να ανταποκριθεί στις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες και συνθήκες.

4. Καθορισμός Απαιτούμενων Προσόντων (Define Job Qualifications)- Με βάση την Περιγραφή Θέσης, καθορίζονται τα προσόντα (τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, δηλ. γνώσεις, δεξιότητες πείρα κλπ) που απαιτούνται για την κατάληψη κάθε θέσης του οργανογράμματος.

Δύο από τις βασικές, συμβατικές αρχές της Οργανωτικής Διεργασίας είναι η Ενότητα της Διοίκησης και το Φάσμα Ελέγχου.

Η πρώτη απαιτεί κατά τη διαμόρφωση ενός οργανογράμματος να βεβαιώνεται ο συντάκτης πως κάθε Μονάδα και Θέση Εργασίας αναφέρεται κατευθείαν σε έναν μόνο Προϊστάμενο, για να μην υπάρχει σύγκρουση οδηγιών.

Η δεύτερη σημαίνει πως δεν πρέπει να υπάγονται κατευθείαν σε ένα Μάνατζερ περισσότερα άτομα από αυτά που μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Ο βέλτιστος αριθμός υφισταμένων ποικίλλει ανάλογα με τις περιστάσεις. Ενδεικτικά αναφέρεται πως ο πιο κοινός αριθμός είναι επτά συν/πλην δύο.

Οι αρχές όμως αυτές έχουν αμφισβητηθεί στην πράξη σε επιχειρήσεις όπου συναντάμε στελέχη να υπάγονται καμιά φορά σε περισσότερους του ενός προϊσταμένους και 23 Αντιπροέδρους να υπάγονται σε έναν Πρόεδρο. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε και η επινοήση του οργανωτικού προτύπου Μήτρα (Matrix organization model) που προβλέπει την ανάθεση έργων σε ομάδες στελεχών από διάφορα τμήματα της επιχείρησης υπό την εποπτεία ενός Υπευθύνου Έργου (Project Leader).

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι κάτω από την πρόσφατη πίεση των εξελισσόμενων συνθηκών της αγοράς και της τάσης των επιχειρήσεων να μειώνουν το προσωπικό, η πυραμιδοειδής μορφή της οργάνωσης των επιχειρήσεων τείνει να χάνει συνεχώς ύψος με την εξάλειψη επιπέδων διοίκησης, κυρίως στο μέσο της πυραμίδας, στην περιοχή δηλαδή των Μέσων Μάνατζερ.

2.1.6. Ηγεσία

Από τις τρεις κατηγορίες πηγών -ιδέες/πληροφορίες, ανθρώπινο δυναμικό και άψυχο υλικό- ο χώρος του ανθρώπινου δυναμικού επιτάσσει στο Μάνατζερ το καθήκον να ασκεί Ηγεσία (Leadership).

Η Στελέχωση και η Διεύθυνση αποτελούν συστατικά μιας Λειτουργίας που μερικές φορές, εκτός από Ηγεσία αναφέρεται και σαν Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Development), εξετάζονται όμως χωριστά γιατί η άσκησή τους απαιτεί διαφορετικούς χειρισμούς.

2.1.7. Στελέχωση

Η Λειτουργία που λέγεται Στελέχωση (Staffing) καθρεφτίζει την κλασική ιδέα «τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις» και η άσκησή της διεξάγεται σε τέσσερα στάδια:

1. Πρόσληψη Προσωπικού(Recruitment)- Πρόσληψη ατόμων - κατόπιν επιλογής (selection)- που διαθέτουν τις ικανότητες (γνώσεις, δεξιότητες, πείρα και τυπικά προσόντα) που απαιτούν οι αντίστοιχες Περιγραφές Εργασίας.
2. Εισαγωγική Ενημέρωση (Orientation)- Εξοικείωση των νεοπροσληθέντων με τη φύση και το περιβάλλον του οργανισμού και τον οικείο τομέα δραστηριότητας (π.χ. εμπορικό, ιατρικό, εκπαιδευτικό κλπ)
3. Εκπαίδευση και Επιμόρφωση (Training and Education) -Βελτίωση της απόδοσης των στελεχών με την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων και γενικών γνώσεων μέσω: εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ατομικής καθοδήγησης και παροχής συμβούλων, προσωρινών μεταθέσεων σε άλλους Κλάδους/Εγκαταστάσεις, βιβλίων, βίντεο και άλλων τρόπων.
4. Ανάπτυξη και Εξέλιξη (Growth and Development)- Παροχή δυνατοτήτων για τη συνεχή βελτίωση και διεύρυνση του πλήρους φάσματος των προσόντων των στελεχών (γνώσεις, δεξιότητες, πείρα, τυπικά προσόντα, υποκίνηση, αντίληψη ρόλου, αυτοεκτίμηση, σχέδιο ζωής, κλπ).

2.1.8. Διεύθυνση

Σαν τεχνικός όρος η Διεύθυνση (Direction) σημαίνει «παροχή κατεύθυνσης για την πρόκληση σκόπιμων ενεργειών με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών στόχων». Η άσκηση Διεύθυνσης διεξάγεται σε πέντε στάδια:

1. Εξουσιοδότηση (Delegation)- Ανάθεση ευθύνης με μεταβίβαση/εκχώρηση ανάλογης αρμοδιότητας και αξίωση λογοδοσίας από τον εξουσιοδοτημένο υπόλογο.
2. Υποκίνηση (Motivation)- Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για τα στελέχη (χρησιμοποιώντας κυρίως πειθώ, πρωτοβουλία και εμπνευσμένο προσωπικό παράδειγμα) ώστε να υποκινούνται προς την επίτευξη των στόχων.
3. Συντονισμός (Coordination)- Εναρμόνιση των επί μέρους ενεργειών ώστε όλες οι προσπάθειες να συντείνουν προς την επιθυμητή κατεύθυνση.
4. Χειρισμός διαφορών (Manage differences)- Διευθέτηση τυχόν διαφορών που μπορεί να προκύψουν μεταξύ στελεχών και μεταξύ Τμημάτων, από τη διαφορά αντιλήψεων, που πρέπει να ενθαρρύνεται σε έναν υγιή οργανισμό.
5. Καινοτομίες και αλλαγές (Innovation and change)- Ενθάρρυνση της δημιουργικής πρωτοβουλίας για την εισαγωγή καινοτομιών και αλλαγών και επίλυση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να δημιουργήσει ή πραγματοποιήσει των καινοτομιών και αλλαγών.

2.1.9. Έλεγχος

Η τελευταία Διαδοχική Λειτουργία είναι ο Έλεγχος (Control) που σημαίνει πολύ περισσότερα από τον απλό και μόνον εντοπισμό των λαθών των υπολόγων. Στο Μάνατζμεντ Έλεγχος σημαίνει «εξασφάλιση προόδου για την επίτευξη των Στόχων του εγκεκριμένου Σχεδίου». Τα στάδια του Ελέγχου είναι έξι:

1. Καθιέρωση συστημάτων αναφοράς (Establish reporting systems)- Καθορισμός των κρίσιμων στοιχείων που απαιτούνται για τη λήψη

αποφάσεων και του τρόπου και χρόνου που πρέπει να υποβάλλονται οι αντίστοιχες αναφορές/εκθέσεις.

2. Κατάρτιση προτύπων απόδοσης (Prepare performance standards)- Περιγραφή των συνθηκών που πρέπει να ισχύουν ώστε οι κύριες ευθύνες να εκτελούνται ικανοποιητικά.
3. Μέτρηση αποτελεσμάτων/ανατροφοδότηση (Measure results/feedback)- Υπολογισμός της έκτασης των αποκλίσεων από τα πρότυπα και τους στόχους. Σημασία στο στάδιο αυτό έχει η αξιολόγηση των υπολογισμών και των μετρήσεων. Αν, π.χ., στόχος μας ήταν η μείωση των ατυχημάτων των εταιρικών αυτοκινήτων κατά 50% κατά την περίοδο του Σχεδίου και η μέτρηση δείχνει ίδιο αριθμό ατυχημάτων, το αν πετύχαμε το στόχο ή όχι εξαρτάται από το αν η δύναμη του στόλου μας παρέμεινε ίδια ή αυξομειώθηκε.
4. Τα αποτελέσματα της αξιολογημένης μέτρησης επανατροφοδοτούν το σύστημα από το οποίο εξήχθησαν. Δηλαδή επανεισάγονται για σύγκριση και ανάλυση με σκοπό τη λήψη διορθωτικών μέτρων.
5. Σχεδιασμός διόρθωσης/Ανασχεδιασμός (Plan corrective action/Replanting) Λήψη μέτρων για διόρθωση των αποκλίσεων, προσαρμογή του Σχεδίου ή/και Ανασχεδιασμός που οδηγεί στην επανάληψη του κύκλου των Διαδοχικών Λειτουργιών.
6. Εκτίμηση απόδοσης (Performance Appraisal)- Εκτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης των ελεγχόμενων βάσει στόχων και ειδικών καταστάσεων. Ηθική, διοικητική και χρηματική αναγνώριση της ικανοποιητικής απόδοσης των ελεγχόμενων και λήψη «θεραπευτικών» ή/και πειθαρχικών μέτρων σε περιπτώσεις μη ικανοποιητικής απόδοσης.

Όσο ανεβαίνει ένας Μάνατζερ την κλίμακα της ιεραρχίας τόσο περισσότερο ασχολείται με Σχεδιασμό και Έλεγχο.

Ο ανερχόμενος Μάνατζερ ασχολείται με πιο γενικά θέματα Ηγεσίας (μεταλαμπάδευση ιδέας, στόχων), ενώ ο σχετικά λίγος χρόνος που αφιερώνει στην Οργάνωση παραμένει πάντα σταθερός.

Όσο πληρέστερος είναι ο Σχεδιασμός τόσο λιγότερο χρόνο απαιτεί ο Έλεγχος. Αντίθετα ο ατελής Σχεδιασμός απαιτεί εκτεταμένο Έλεγχο.

2.1.10. Συνεχείς Λειτουργίες-Επικοινωνία

Όλες οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ είναι σημαντικές, αλλά αν έπρεπε να ξεχωρίσουμε μία αυτή θα ήταν η Επικοινωνία. Έχουν γραφεί πολλά για τη μεγάλη σημασία της επικοινωνίας σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες: από διεθνείς μέχρι οικογενειακές και φιλικές σχέσεις.

Η επικοινωνία είναι μία κατ' εξοχή συνεχής λειτουργία. Αυτό εξηγείται γιατί υπάρχουν δύο είδη προσωπικής επικοινωνίας: Η επικοινωνία με το περιβάλλον και η επικοινωνία με τον εσωτερικό μας κόσμο, π.χ. σκέψεις, συναισθήματα, εσωτερικός διάλογος, αυτοκριτική. Ιδιαίτερη σπουδαιότητα παρουσιάζει ο εσωτερικός λόγος διότι αποτελεί σημαντική πηγή επικοινωνίας επειδή μπορεί να επιδράσει αποφασιστικότητα στη διαμόρφωση της εικόνας που έχει κάποιος για τον εαυτό του. Αυτό στη συνέχεια, είναι δυνατόν να έχει άμεσες και έμμεσες επιδράσεις στη συμπεριφορά του.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί του όρου «επικοινωνία». Ένας από τους πιο χρήσιμους είναι ο εξής: Επικοινωνία είναι μια διεργασία αμφίδρομης ροής πληροφοριών με σκοπό την εξασφάλιση αμοιβαίας κατανόησης, για την επίτευξη της οποίας χρησιμοποιούνται κατά το πλείστον γλώσσες/κώδικες, εικόνες, ήχοι, αρώματα, γεύσεις, σύμβολα και τρόποι συμπεριφοράς.

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η δεξιότητα στην επικοινωνία αποτελεί μεγάλο προσόν, αφού -όπως λέγεται- η ουσιαστική σημασία της επικοινωνίας είναι η ανταπόκριση που παίρνουμε. Είναι επίσης βέβαιο ότι τα περισσότερα προβλήματα στις οποιοσδήποτε σχέσεις -ακόμη και σε επίπεδο κρατών- οφείλονται σε ατελή επικοινωνία.

Τα κύρια στοιχεία του μοντέλου της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι: ο πομπός, ο δέκτης, το μέσο, το μήνυμα και η ανατροφοδότηση/επιβεβαίωση.

Για να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά πρέπει να ακολουθήσουμε τη διαδικασία ελέγχου που ακολουθούν οι ασυρματιστές. Να βεβαιωθούμε

ότι ο πομπός μας δουλεύει σωστά και ότι ο δέκτης μας ακούει. Μετά μπαίνουμε στην εφαρμογή της διεργασίας κάνοντας μερικές ερωτήσεις. «Ποιος είναι ο πραγματικός πομπός; Εγώ, ο Προϊστάμενος μου, το Τμήμα μου; Γιατί Θέλουμε να κάνουμε αυτήν την επικοινωνία; Είναι άραγε απαραίτητη;».

Η απάντηση θα οδηγήσει σε άλλα κρίσιμα ερωτήματα: «Τι είναι το Μήνυμά μας; τι ακριβώς θέλουμε να πούμε; Πώς θα κάνουμε την επικοινωνία; δηλαδή ποιο Μέσο θα χρησιμοποιήσουμε και γιατί; (γραπτός, δακτυλογραφημένη ή χειρόγραφη επιστολή, προφορικός, μέσω τηλεφώνου ή προσωπικής επαφής, κλπ)». Η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για την επικοινωνία είναι επίσης μια κρίσιμη απόφαση. Με την έννοια του χρόνου εννοούμε την κατάλληλη στιγμή που θα πούμε κάτι έτσι ώστε το μήνυμά μας να εισακουσθεί.

Το «ποιος είναι ο πραγματικός Δέκτης;» αποτελεί μεγάλο και κεφαλαιώδους σημασίας κριτήριο για την επιλογή της «γλώσσας» που θα χρησιμοποιήσουμε για να προσεγγίσουμε το συνομιλητή μας. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν τέσσερις βασικές «περιοχές ψυχολογικής ανατομίας» όπως προκύπτει από την Τεταρτημόριο Θεωρίας Συμπεριφοράς του William Moulton Mars ton, ο οποίος εστίασε το ενδιαφέρον του στην κατανόηση και ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς τόσο σε εργασιακό όσο και σε απολύτως προσωπικό επίπεδο.

Ως αμεσότητα ορίζεται η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο και ο τρόπος που χρησιμοποιεί για να επιδράσει επί των ιδεών και πράξεων των τρίτων. Ως εκδηλωτικότητα ορίζεται η ετοιμότητα και η επιθυμία του ατόμου για την εξωτερική των αισθημάτων του και τη δημιουργία σχέσεων.

2.1.11. Ανατροφοδότηση - το χαρακτηριστικό γνώρισμα των πρωταθλητών

Μετά τις ερωτήσεις έρχεται η μεγάλη στιγμή της επιβεβαίωσης μέσω «ανατροφοδότησης» (feedback), που είναι γνωστή στα ελληνικά και σαν ανάδραση ή αναπληροφόρηση ή επιβεβαίωση ή επαλήθευση. Μπορεί

εμείς να έχουμε κάνει ότι καλύτερο πιστεύουμε για μια αποτελεσματική επικοινωνία, αλλά αν ο Δέκτης δεν μας επιβεβαιώσει ότι έλαβε το ακριβές μήνυμα που στείλαμε, η όλη προσπάθεια όχι μόνο πάει χαμένη, αλλά μπορεί να έχει και δυσμενείς επιπτώσεις λόγω εσφαλμένης κατανόησης. Έχει διαπιστωθεί πως η επικοινωνία των πιο επιτυχημένων Μάνατζερ και στελεχών χαρακτηρίζεται πάντα από εκτεταμένη χρήση ανατροφοδότησης.

2.1.12. Η σημασία της αντίληψης

Υπάρχουν πολλά εμπόδια στην επικοινωνία: γλώσσα, ελλιπής ακρόαση, μορφωτικές και κοινωνικές διαφορές. Αλλά ίσως το πιο σημαντικό είναι ο μεγάλος παράγοντας που λέγεται Αντίληψη (Perception).

Είναι γεγονός ότι δεν αντιλαμβανόμαστε την πραγματικότητα. Αυτό που εμείς νομίζουμε ή πιστεύουμε πως είναι πραγματικότητα, αφού τα ερεθίσματα περνούν από πολλά «κόσκινα» πριν καταλήξουν σε ενσυνείδητη γνώση: (π.χ. Νευρο-φυσιολογικά φίλτρα, κοινωνικά φίλτρα, προσωπικά φίλτρα, βιωματικές εμπειρίες, αρχές και αξίες, κλπ, όπως αυτά διαμορφώθηκαν από το περιβάλλον στο οποίο ζούμε και εξελισσόμαστε).

Κατά την επεξεργασία των στοιχείων που μας δίνουν τα ερεθίσματα, η αντίληψη διαστρεβλώνεται ακόμη περισσότερο από την τάση που έχουμε να γενικεύουμε, να μορφώνουμε ή και να απαλείφουμε στοιχεία. Έτσι μερικές φορές παρασυρόμαστε σε ασυνείδητες και λανθασμένες υποθέσεις ή εικασίες που όμως τις θεωρούμε σαν γεγονότα.

Ένα δυναμικό μοντέλο επικοινωνίας παρουσιάζει ο Νευρο-γλωσσικός Προγραμματισμός που αποτελεί εξαιρετικά προχωρημένο πεδίο του κλάδου της επικοινωνίας.

2.1.13. Ανάλυση Προβλημάτων/Λήψη αποφάσεων

Εκτός της άσκησης των συνηθισμένων καθηκόντων, αναμένεται από τον Μάνατζερ να εντοπίσει και να προβαίνει σε Ανάλυση Προβλημάτων

(Problem Analysis). Τελικός σκοπός είναι να προβεί σε Λήψη Αποφάσεων (Decision Making) για την επίλυσή τους.

Η διεργασία της Ανάλυσης Προβλημάτων αρχίζει με τη διαπίστωση ότι υφίσταται κάποιο πρόβλημα και αφού περάσουμε από διάφορα στάδια λειτουργίας κατά την προσπάθεια επίλυσής του καταλήγουμε στη διαπίστωση ότι το πρόβλημα επιλύθηκε ικανοποιητικά. Αν όχι, ο κύκλος επαναλαμβάνεται.

Όταν τα στοιχεία που προκύπτουν στο στάδιο της διαπίστωσης ενός προβλήματος είναι επαρκή και σαφή, τότε μπορούμε κατευθείαν να περάσουμε από το στάδιο του Καθορισμού Προβλήματος στο στάδιο της Επιλογής Λύσης. Πολλές φορές μάλιστα για προβλήματα ρουτίνας θα ήταν απώλεια χρόνου να ακολουθήσουμε την πλήρη «διαδικασία».

Από άποψη χρόνου, τα κύρια στάδια της πολύπλοκης αυτής διεργασίας Ανάλυσης Προβλημάτων είναι τα εξής: Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον. Στο Μάνατζμεντ ως «πρόβλημα» νοείται κάθε απόκλιση από ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης που φυσικά συνέβη στο παρελθόν. Η λήψη αποφάσεων γίνεται στο παρόν και η διόρθωση ή θεραπεία του προβλήματος σχεδιάζεται για το μέλλον.

2.1.14. Διαλογή προβλημάτων

Σημαντικό στάδιο προεργασίας, που συχνά όμως αγνοείται είναι η Διαλογή των Προβλημάτων (Problem Sorting). Αυτή η εργασία πρέπει να γίνει πριν από οποιοδήποτε άλλο στάδιο για λόγους οικονομίας ή/και ψυχικής ηρεμίας. Πολλές φορές χάνουμε χρόνο, ενεργητικότητα και καλή διάθεση προσπαθώντας να λύσουμε ένα πρόβλημα που μόνον άλλοι έχουν τη δυνατότητα να λύσουν ή και που δεν λύνεται καθόλου.

2.1.15. Ανάλυση προβλημάτων

Τα στάδια της συνεχούς αυτής Λειτουργίας του Μάνατζμεντ είναι: καθορισμός προβλήματος, συλλογή στοιχείων, προσδιορισμός αιτίων, διάγνωση και εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων.

Για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι. Αξίζει να σημειώσουμε εδώ τις μεθόδους του Lewin, του

Δένδρου Αποφάσεων και τη μέθοδο Brainstorming που στα ελληνικά αποδόθηκε με τον όρο καταιγισμός ιδεών, κλπ.

Για την εφαρμογή της μεθόδου Brainstorming, σχηματίζεται μια ομάδα ατόμων που κατά κανόνα δεν συνεργάζονται στενά και ένας συντονιστής τους ζητεί να δώσουν μια γνώμη, λύση ή ιδέα πάνω σε ένα πρόβλημα ή θέμα. Οι συνηθισμένοι κανόνες που διέπουν τη μέθοδο αυτή είναι:

1. Καθορισμός του θέματος/προβλήματος
2. Περιορισμός του χρόνου
3. Απαγόρευση της άσκησης κριτικής στις ιδέες που «ρίχνονται σαν βροχή»
4. Επιδιώκεται να συγκεντρωθεί μεγάλος αριθμός ιδεών.

Κύριο καθήκον του συντονιστή είναι να ενθαρρύνει την ανεπηρέαστη έκφραση χωρίς κριτική από κανέναν. Η έκφραση αυτή συχνά οδηγεί σε μια εξελικτική αλυσιδωτή αντίδραση που κυριολεκτικά «γεννάει» ιδέες εκεί που κανείς δεν τις περιμένει, αφού επιτρέπεται να χτίζει κανείς πάνω σε ιδέες άλλων. Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια συνδυασμού, βελτίωσης και αξιολόγησης των ιδεών.

2.1.16. Λήψη αποφάσεων

Η προσέγγιση της Συνεχούς Λειτουργίας που ονομάζεται Λήψη αποφάσεων (Decision Making ή Decision Taking) εκφράζεται με ένα μοντέλο που απεικονίζει την αλληλεπίδραση τριών στοιχείων: Εξωτερικοί περιορισμοί, Δυνατότητες και Στόχοι. Οι «Εξωτερικοί περιορισμοί» αναφέρονται σε όλους τους παράγοντες που βρίσκονται στο εξωτερικό «περιβάλλον», δηλαδή έξω από τον έλεγχο του Μάνατζερ. Οι «Δυνατότητες» καλύπτουν όλους τους παράγοντες που έχει κάτω από τον έλεγχό του ο Μάνατζερ προκειμένου να πάρει μια «απόφαση». Η επίτευξη των «Στόχων» αποτελεί το λόγο άσκησης της Λειτουργίας αυτής.

Ένας Διευθυντής Εταιρίας μπορεί, π.χ., να αποφασίσει πώς και πότε θα βγει η εταιρία του με ένα πρόγραμμα προώθησης πωλήσεων (δυνατότητας) για να επιτύχει αύξηση των πωλήσεων που υπαγορεύει το Σχέδιο (στόχοι), αλλά η επιτυχία του προγράμματος θα επηρεαστεί από

τις εν γένει συνθήκες της αγοράς και την αντίδραση των καταναλωτών (εξωτερικοί περιορισμοί) που βρίσκονται έξω από τον έλεγχό του. Με άλλα λόγια τα αποτελέσματα, που καθορίζουν και την ποιότητα της απόφασης, εξαρτώνται τόσο από τις μεταβλητές του «περιβάλλοντος» όσο και από μεταβλητές που διαμορφώνονται από τις διεργασίες που υπόκεινται στον έλεγχο του Μάνατζερ.

Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες της προόδου στο Μάνατζμεντ είναι η επιτυχημένη τάση των Μάνατζερ να μετασχηματίζουν τις μεταβλητές του περιβάλλοντος σε μεταβλητές της απόφασης. Τα σκουπίδια, π.χ., που από πολύ καιρό αποτελούσαν εμπόδιο στις προσπάθειες αναβάθμισης της ποιότητας ζωής (μεταβλητές του περιβάλλοντος), πρόσφατα χρησιμοποιούνται σαν πηγή ενέργειας (μετατράπηκαν σε μεταβλητές της απόφασης) χάρη σε νέες μεθόδους επεξεργασίας τους.

2.1.17. Καθορισμός κριτηρίων για λήψη αποφάσεων

Ο καθορισμός των κριτηρίων μπορεί να γίνει με τη μέθοδο «S.W.O.T. analysis» που βασίζεται στην ανάλυση και το συσχετισμό των θετικών και αρνητικών στοιχείων που αφορούν το υπό εξέταση θέμα.

Η διεργασία της Λήψης Απόφασης, όπως και κάθε άλλη διεργασία του Μάνατζμεντ, έχει σκοπό να βοηθήσει τον Μάνατζερ να πάρει μια σωστή απόφαση. Ανεξάρτητα δηλαδή από το πού θα οδηγήσει η εφαρμογή της διεργασίας αυτής, ο Μάνατζερ έχει καθήκον να αξιολογήσει την όλη εικόνα και να λάβει την απόφαση που αυτός κρίνει ότι είναι σκόπιμη και για την οποία και θα θεωρηθεί υπόλογος.

Άλλος ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η αλληλεπίδραση ποιότητας και αποδοχής μιας απόφασης από το κοινό που αφορά άμεσα ή έμμεσα η απόφαση π.χ. συνεργάτες, προϊστάμενοι, πελάτες, κλπ. Είναι φανερό ότι η βέλτιστη απόφαση βρίσκεται στο σημείο 1, ενώ αποδεκτή είναι η απόφαση που βρίσκεται στο σημείο 2. Στα σημεία χ η λήψη απόφασης πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και κατόπιν συνειδητής επιλογής.

2.1.18. Σχεδιασμός διόρθωσης

Αφού ακολουθήσουμε προσεκτικά τη σχεδιασμένη εφαρμογή της απόφασης ή λύσης, προχωρούμε στο τελευταίο στάδιο λήψης αποφάσεων που είναι ο σχεδιασμός προβλεπόμενης διόρθωσης. Το πρώτο στάδιο του σχεδιασμού διόρθωσης αποτελείται από τον καθορισμό κρίσιμων σημείων της εφαρμογής που θα χρειασθούν ιδιαίτερη προσοχή και μέριμνα. Το δεύτερο στάδιο είναι η εκτίμηση πιθανών προβλημάτων και η πρόβλεψη εφεδρικών λύσεων ή μέσων.

2.1.19. Τελικές σκέψεις

Πριν κλείσουμε το θέμα της κρίσιμης διεργασίας της Λήψης Αποφάσεων, πρέπει να εξετάσουμε και μερικές σκέψεις που πρέπει να κάνει ο Μάνατζερ κατά την άσκησή της.

Η σχέση ανάμεσα στον έλεγχο και τον κίνδυνο, που είναι χαρακτηριστική στη διεργασία λήψης αποφάσεων, είναι σε πρώτη επέκταση αντιστρόφως ανάλογη: όσο αυξάνεται ο έλεγχος τόσο μειώνεται ο κίνδυνος αποτυχίας. Όμως η συνεχής και υπερβολική άσκηση ελέγχου δημιουργεί μια γραφειοκρατική τροχοπέδη που μειώνει την αποτελεσματικότητα λόγω των καθυστερήσεων και της αποθάρρυνσης που προκαλεί ο υπερβολικός έλεγχος. Επίσης ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί και στο ενδεχόμενο των εφεδρικών λύσεων. Οι εφεδρικές λύσεις έχουν κάποιο κόστος. Το κόστος αυτό αυξάνεται τόσο περισσότερο όσο ευρύτερη κάλυψη προσφέρει η εφεδρική λύση. Έτσι στο θέμα αυτό επιδιώκεται η «κατ' οικονομία» αντιμετώπιση του θέματος.

Γενικά το κόστος αγοράς και μεταφοράς ενός εφεδρικού τροχού, π.χ. είναι αποδεκτό. Αν θέλαμε πληρέστερη κάλυψη και έτσι αγοράζαμε και μεταφέραμε περισσότερους εφεδρικούς τροχούς, το κόστος (χρηματικό και αποθηκευτικό) θα ήταν ασύμφορο. Γι' αυτό το λόγο συμβιβάζομαστε με έναν τροχό ελπίζοντας σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία πως δε θα μας συμβεί δεύτερο κλατάρισμα στο ίδιο ταξίδι.

2.1.20. Οι δεξιότητες του Μάνατζερ

Για να ασκεί κάποιος ικανοποιητικά Μάνατζμεντ, πρέπει να έχει ορισμένες δεξιότητες, την ικανότητα δηλαδή να μετατρέπει τις θεωρητικές γνώσεις σε πράξεις. Καθώς ανεβαίνει ο Μάνατζερ τις βαθμίδες της ιεραρχίας χρειάζεται περισσότερες δεξιότητες σύλληψης εννοιών και λιγότερο τεχνικές. Ο πρόεδρος π.χ. μιας επιτυχημένης αεροπορικής εταιρίας δεν είναι υποχρεωτικά και πιλότος, αλλά ξέρει να ασκεί Μάνατζμεντ.

Ενώ η ανάγκη για δεξιότητες σύλληψης εννοιών και τεχνικές δεξιότητες αυξομειώνονται, είναι αξιοσημείωτο ότι η ανάγκη για δεξιότητες διαπροσωπικών σχέσεων παραμένει μεγάλη και σταθερή. Αυτή η διαπίστωση καταδεικνύει την ύψιστη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα που διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στην αύξηση αποτελεσματικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Στην πράξη, η Διεργασία του Μάνατζμεντ δεν διακρίνεται για τις ξεχωριστές και ξεκάθαρες Λειτουργίες του. Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ και οι συναφείς διεργασίες και τεχνικές είναι αμοιβαία και στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους, όπως είναι τα διάφορα μέλη, όργανα και συστήματα (μυϊκό, κυκλοφορικό, νευρικό, κλπ) του ανθρώπινου οργανισμού.

Σχηματικά τις λειτουργίες, Διαδοχικές/Συνεχείς, μπορούμε να τις παρουσιάσουμε σαν ένα υφαντό. Οι Διαδοχικές Λειτουργίες είναι σαν το «υφάδι», το νήμα δηλαδή που πλέκεται στο «στημόνι» του υφαντού. Στημόνι είναι το σύνολο των νημάτων των διατεταγμένων συνεχώς κατά μήκος του αργαλειού, που στη συγκεκριμένη περίπτωση για την οποία μιλάμε είναι οι Συνεχείς Λειτουργίες. Όση τέχνη και προσοχή χρειάζεται ένας μάστορας να υφάνει ένα ακριβό χαλί, τόση τέχνη και προσοχή χρειάζεται ένας Μάνατζερ για να υφάνει τον περίπλοκο και πολυποίκιλο τάπητα που λέγεται Μάνατζμεντ.

3.1. Εξουσιοδότηση

Κρίσιμη διεργασία στην εφαρμογή του Μάνατζμεντ είναι η Εξουσιοδότηση (Delegation), είναι ένα από τα στάδια της Διεύθυνσης η οποία όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι η διαδοχική Λειτουργία.

Η έννοια της «εξουσιοδότησης» αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο του Μάνατζμεντ ο οποίος διέπει την εύρυθμη λειτουργία κάθε είδους οργανισμού π.χ. Ο.Η.Ε. κλπ.

Η σωστή άσκηση εξουσιοδότησης επιτρέπει την αποτελεσματική διεκπεραίωση «μέσω τρίτων». Η άγνοια της σωστής άσκησης της εξουσιοδότησης όχι μόνο δεν είναι παραγωγική, αλλά δημιουργεί παρεξηγήσεις, απογοήτευση και δυσφορία.

Αλλά ας δούμε τα πράγματα από την αρχή: Αν δεχθούμε ότι Μάνατζμεντ σημαίνει επίτευξη των επιδιώξεων ενός οργανισμού με τη συνεργασία ή/και την εποπτεία ατόμων ή/και ομάδων, αυτό σημαίνει πως για να ασκήσει κανείς Μάνατζμεντ, πρέπει να βασίζεται -τουλάχιστον

μερικά- σε άλλους για την υπεύθυνη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων που συνεπάγεται η θέση του.

3.1.1. Η έννοια της Ευθύνης

Με τον τεχνικό όρο «Ευθύνη» (responsibility) εννοούμε εδώ την υποχρέωση που έχει κάποιος να κινηθεί προς την επίτευξη των Στόχων. Με άλλα λόγια για να διεκπεραιωθεί μια «ευθύνη» πρέπει πρώτα να γνωρίζουμε τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή, την ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμη καθώς επίσης και αντικειμενικά διατυπωμένη περιγραφή του επιθυμητού αποτελέσματος μέσα σε χρονικά και οικονομικά πλαίσια. Η περιγραφή αυτή ονομάζεται Στόχος ή Αντικειμενικός Σκοπός (Objective). Μια υποκειμενικά προσδιορισμένη επιθυμητή κατάσταση ονομάζεται Επίδιωξη ή Υποκειμενικός Σκοπός (Goal). Για τη διεκπεραίωση όμως της Ευθύνης χρειάζεται και κάτι άλλο: οι Ενέργειες (Actions) στις οποίες πρέπει να προβούμε για να υλοποιηθούν οι Στόχοι.

Στην πραγματικότητα, ο ρόμβος που παριστάνει την Ευθύνη συμβολικά δεν είναι απαραίτητο να χωρίζεται σε ίσα τρίγωνα. Καλύτερα είναι να τον φανταστούμε σαν ένα άδειο δοχείο όπου το κενό του μέρος συμβολίζει τους στόχους (σ), και ότι σε αυτό χύνουμε ένα χρωματιστό υγρό που συμβολίζει τις ενέργειες (ε). Τότε το μέρος του δοχείου που θα παραμείνει κενό αποτελεί τους στόχους (σ), ενώ το μέρος του δοχείου που καλύπτεται από το υγρό, τις ενέργειες (ε). Το ύψος βέβαια της στάθμης του υγρού καθορίζεται από τη βούληση εκείνου που αδειάζει το υγρό στο δοχείο, δηλαδή του Μάνατζερ που εξουσιοδοτεί κάποιον. Η ευθύνη ρέει προς τα κάτω, δηλαδή επιτρέπεται να μεταβιβάζεται.

Για να προκαλέσει ενέργειες ή να πραγματοποιήσει έργα μέσω τρίτων, ο Μάνατζερ «εξουσιοδοτεί» τους συνεργάτες του αναθέτοντας ή μεταβιβάζοντας σ' αυτούς μια Ευθύνη που αποτελείται από «στόχους» και «ενέργειες». Ανάλογα με την ετοιμότητα (δηλαδή τις ικανότητες, την υποκίνηση και τη σχετική για την περίπτωση πείρα) του «εξουσιοδοτημένου», ο «εξουσιοδοτών» προσδιορίζει τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της «Ευθύνης». Αν ο εξουσιοδοτημένος

διαθέτει μεγάλη ετοιμότητα, ο εξουσιοδοτών αναθέτει μόνο το στόχο και αφήνει στον πρώτο την ευχέρεια επιλογής των ενεργειών που απαιτούνται. Αντίθετα, αν ο εξουσιοδοτούμενος διαθέτει ελάχιστη ετοιμότητα, ο εξουσιοδοτών προδιαγράφει λεπτομερώς όλες σχεδόν τις ενέργειες που απαιτούνται.

3.1.2. Ευέλικτη Ηγεσία

Σημαντικό παράγοντα της επιτυχημένης άσκησης εξουσιοδότησης, παίζει η σωστή εκτίμηση της «ετοιμότητας» του στελέχους στο οποίο πρόκειται να ανατεθεί μια Ευθύνη. Από όλες τις θεωρίες και μεθόδους εκτίμησης της ετοιμότητας των συνεργατών, αυτή που στην πράξη έχει αποδειχθεί πολύ εύχρηστη και αποτελεσματική είναι η Ευέλικτη Ηγεσία που διατύπωσαν οι Αμερικανοί Kenneth Blanchard και Paul Hersey στο πανεπιστήμιο Ohio State το 1960.

Στις υποχρεώσεις του εξουσιοδοτούντος Μάνατζερ δεν είναι μόνον η εκτίμηση του βαθμού «ετοιμότητας» του εξουσιοδοτημένου συνεργάτη αλλά και οι κατάλληλες ενέργειες που θα κάνει για να αναπτύξει το επίπεδο της ετοιμότητας του συνεργάτη. Σύμφωνα λοιπόν με το μοντέλο της Ευέλικτης Ηγεσίας μπορούν να καθοριστούν 4 βασικά επίπεδα ανάπτυξης D1, D2, D3, D4, των ανθρώπων - συνεργατών. Το κάθε ένα επίπεδο ανάπτυξης καθορίζεται αφενός από τις ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου και αφετέρου από το βαθμό αφοσίωσης και δέσμευσής του έναντι του συγκεκριμένου έργου που θα αναλάβει.

Για κάθε ένα επίπεδο ανάπτυξης χρειάζεται μια συγκεκριμένη προσέγγιση κι ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας S1, S2, S3, S4 με το οποίο ο συνεργάτης μπορεί να εκπληρώσει αποτελεσματικά το έργο που του ανατίθεται και να αναβαθμίσει σταδιακά το επίπεδο «ετοιμότητας» του για την ανάληψη αρμοδιοτήτων.

Τα στυλ ηγεσίας καθορίζονται από δύο άξονες: παροχής κατεύθυνσης (Στόχος, Δομή εργασίας, Έλεγχος, Εποπτεία, κλπ.) και της παροχής υποστήριξης (Ακρόαση, έπαινος, ενθάρρυνση κλπ.).

3.1.3. Αρμοδιότητες

Ο ρόμβος που συμβολίζει την Ευθύνη δεν μπορεί να σταθεί μόνος του, αφού η βάση του είναι ασταθής και για να τον υποστηρίξουμε θα πρέπει να τον υποστυλώσουμε σταθερά. Αυτό γίνεται με την τοποθέτηση δύο συμβολικών τριγώνων (A και A') που αντιπροσωπεύουν τις Αρμοδιότητες (Authorities). «Αρμοδιότητες» είναι η εξουσία που πρέπει να μεταβιβαστεί στον εξουσιοδοτημένο για να μπορεί να εκτελέσει την ανατιθέμενη Ευθύνη. Πρέπει δηλαδή να έχει το δικαίωμα και την ισχύ να παίρνει αποφάσεις, να δεσμεύει πόρους του οργανισμού ή της επιχείρησης και μέσα, για να μπορέσει να φέρει εις πέρας την αποστολή του, δηλαδή να επιτύχει τον επιδιωκόμενο στόχο.

Δεν είναι τυχαίο ότι το εμβαδόν του ρόμβου E ισούται με το εμβαδόν των δύο τριγώνων A . Αυτό σημαίνει πως η έκταση των Αρμοδιοτήτων πρέπει να είναι ίση με την έκταση της Ευθύνης. Τα βέλη καθόδου που ξεκινούν από τα τρίγωνα A συμβολίζουν την παραδοχή ότι οι Αρμοδιότητες (με την έννοια που χρησιμοποιούνται στο Μάνατζμεντ φυσικά) ρέουν προς τα κάτω, δηλαδή επιτρέπεται να μεταβιβάζονται.

3.1.4. Λογοδοσία

Εκ πρώτης όψεως και μέχρι στιγμής το οικοδόμημα Εξουσιοδότηση φαίνεται να στέκει καλά. Όμως κάθε σταθερό κτίσμα χρειάζεται και θεμέλιο. Στο σχήμα μας, θεμέλιο είναι αυτό που συμβολίζεται με το γράμμα L και που σημαίνει Λογοδοσία ή ιδιότητα του «υπολόγου».

Ο εξουσιοδοτημένος που ανέλαβε Ευθύνες και Αρμοδιότητες έχει την υποχρέωση να λειτουργήσει βάσει Αρμοδιοτήτων για να διεκπεραιώσει την Ευθύνη, ταυτόχρονα όμως είναι και «υπόλογος» έναντι του «εξουσιοδοτήσαντος», ο οποίος έχει το δικαίωμα αλλά και την υποχρέωση να αξιώσει λογοδοσία από αυτόν.

Στο σχήμα μας και από το θεμέλιο που συμβολίζεται με L (Λογοδοσία) ξεκινά ένα βέλος ανόδου που υποδηλώνει την παραδοχή ότι η υποχρέωση του Υπολόγου για Λογοδοσία (τουλάχιστον με την έννοια που χρησιμοποιείται στο Μάνατζμεντ) ρέει προς τα πάνω, δηλαδή δεν μεταβιβάζεται. Ενώ δηλαδή η «ευθύνη» για την εκτέλεση ενός έργου

μπορεί να μεταβιβαστεί, όπως επίσης μπορούν και οι «αρμοδιότητες», την υποχρέωσή του όμως για «λογοδοσία» δεν μπορεί να την «ξεφορτωθεί» ο υπόλογος.

3.1.4.1. Παράδειγμα

Για την καλύτερη κατανόηση της κρίσιμης και ευαίσθητης διεργασίας της Εξουσιοδότησης μπορούμε να κάνουμε τη χρήση ενός παραδείγματος.

(α) Ο Διευθυντής Πωλήσεων αναθέτει στον Τμηματάρχη Προώθησης Πωλήσεων να οργανώσει μια συγκέντρωση πελατών για την παρουσίαση ενός νέου προϊόντος. Ανάλογα με την ετοιμότητα του Τμηματάρχη, ο Διευθυντής μπορεί να του προσδιορίσει -εκτός από τους στόχους- και ενέργειες. Δηλαδή μπορεί να του πει ή να μην του πει πού πρέπει να γίνει η εκδήλωση, τι είδους φαγητά θα προσφερθούν, κλπ. Πρέπει επίσης να του μεταβιβάσει μέρος αρμοδιοτήτων του για να μπορεί να δεσμεύσει πόρους και μέσα. Η λέξη μέρος χρησιμοποιείται για το λόγο ότι συνήθως δεν μεταβιβάζεται ποσοστό αρμοδιοτήτων μεγαλύτερο του 70%, αφού σε περίπτωση ολικής μεταβίβασης, εκ των πραγμάτων, η θέση του εξουσιοδοτούντος καθίσταται περιττή. Παρακρατώντας μέρος των αρμοδιοτήτων του ο ανώτερος στην ιεραρχία διατηρεί, ουσιαστικά, τον έλεγχο της κατάστασης.

(β) Ο Τμηματάρχης με τη σειρά του αναθέτει την ευθύνη της εκδήλωσης στον υφιστάμενό του Συντονιστή Προγραμμάτων και Εκδηλώσεων προσδιορίζοντας -ανάλογα- με την ετοιμότητα τους στόχους και ενέργειες. Επίσης του μεταβιβάζει -και αυτός- μέρος των αρμοδιοτήτων.

(γ) Η εκδήλωση έγινε και ας υποθέσουμε ότι δεν πήγε πολύ καλά. Ο Διευθυντής δεν είναι ικανοποιημένος με το αποτέλεσμα και καλεί τον Τμηματάρχη και τον παρατηρεί. Ο Τμηματάρχης αποδίδει το ανεπιθύμητο αποτέλεσμα στο συντονιστή του προγράμματος. Είναι δεκτή αυτή η δικαιολογία; Φυσικά όχι. Ο διευθυντής λέει με το δίκιο του «Εγώ δεν ξέρω το Συντονιστή. Εγώ σε σένα ανάθεσα την εκδήλωση». Αυτό συμβαίνει γιατί η υποχρέωση του Υπόλογου για Λογοδοσία δεν μεταβιβάζεται. Αυτό

σημαίνει πως ο Τμηματάρχης είναι Υπόλογος έναντι του Διευθυντή και ο Συντονιστής έναντι του Τμηματάρχη. Στο τέλος της χρονιάς, όταν γίνει η Εκτίμηση της Απόδοσης, ο Διευθυντής θα καταλογίσει ευθύνες στο Φύλλο Προόδου του Προϊστάμενου και ο Προϊστάμενος στο αντίστοιχο του Συντονιστή.

Στην καθημερινή δουλειά και στη ζωή γενικά, συχνά υπάρχει σύγχυση μεταξύ των όρων «υπεύθυνος» και «υπόλογος».

3.1.5. Η σημασία της αρμονικής ομαδικής συνεργασίας

Υπάρχει η γενική αντίληψη, χωρίς αυτό να είναι νόμος, ότι αποστολή του Μάνατζερ, κατά την εφαρμογή του Μάνατζμεντ είναι: «να κρατάει ισορροπία μεταξύ, αφενός μεν της ανάγκης να εκτελεί τα ανατιθέμενα σε αυτόν καθήκοντα και αφετέρου να καλλιεργεί και να διατηρεί τη συνοχή και το πνεύμα αρμονικής ομαδικής συνεργασίας των ανθρώπων του».

Η λειτουργία της ηγεσίας επιδιώκει την εξασφάλιση αρμονικής ομαδικής συνεργασίας -που είναι εξίσου σημαντικό με την ανάγκη εκτέλεσης καθηκόντων- διότι μόνον έτσι διασφαλίζεται η συνεργεία και η όσμωση στον εργασιακό χώρο, παράγοντες που χαρακτηρίζουν συνολική συμμετοχή και συμβολή τόσο στο έργο του οργανισμού όσο και στη δημιουργία κλίματος επιτεύξεων.

Η συνταγή της επιτυχίας του Ford -που έκανε το αυτοκίνητο από είδος πολυτελείας είδος πρώτης ανάγκης- βασιζόταν στην αρμονική ομαδική συνεργασία και ήταν πολύ απλή: «Αρχίζεις με ένα σύνολο ανθρώπων. Αν επιτύχεις η συνοχή τους σημαίνει πώς έχεις κάνει πρόοδο. Όταν όμως αυτοί αρχίσουν να παίζουν σαν αθλητική ομάδα, τότε έχεις επιτύχει».

Υπάρχουν έξι βασικά στοιχεία που συνθέτουν τη λειτουργία μιας ομάδας:

Στόχος: τι θέλουμε να κάνουμε (και γιατί).

Κανόνες: Υπαγορεύουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και ενέργειες - τυπικές ή άτυπες στα μέλη της ομάδας.

Ρόλοι: Σε μια αθλητική ομάδα υπάρχουν, ανάλογα με τις δεξιότητές τους, οι επιθετικοί, οι αμυντικοί, αυτοί που παίζουν στην αριστερή πλευρά, ο αρχηγός, κλπ.

Σχέσεις: Μπορεί να έχουμε το καλύτερο πλάνο, τις καλύτερες μεθόδους, τα καλύτερα μέλη αλλά αν οι άνθρωποι αυτοί δεν θέλουν ή δεν μπορούν να επικοινωνήσουν και να αλληλεπιδρούν δεν έχουμε την κατάλληλη σύνθεση για αποτελέσματα.

Αποτελέσματα: Τα αναμενόμενα αποτελέσματα πρέπει να είναι μετρήσιμα για να μπορεί η ομάδα αξιολογώντας τις αποκλίσεις να παίρνει διορθωτικά μέτρα.

Επιβράβευση: Η αναγνώριση των προσπαθειών αποτελεί μέσο υποκίνησης και ενδυνάμωσης (ατομικά και συλλογικά).

3.1.6. Η κλίμακα που οδηγεί στην επιτυχία

Εκτός από την ανάγκη ισορρόπησης των καθηκόντων του και της ανάγκης καλλιέργειας συνοχής στην ομάδα του, ο Μάνατζερ πρέπει να αντιμετωπίζει και την πίεση που προέρχεται από την ανάγκη λήψης αποφάσεων, πράγμα που είναι στενά συνδεδεμένο με τη δυνατότητα πρόσβασης σε στοιχεία, καθώς επίσης και την πίεση της δομής του οργανισμού, δηλαδή των διαρθρωτικών αλλαγών που υπαγορεύουν σκοπιμότητες ή συμφέροντα ανωτέρων του.

Με άλλα λόγια, ο Μάνατζερ είναι υποχρεωμένος, να ισορροπεί πιέσεις που δημιουργούν:

- τα καθήκοντα της δουλειάς,
- οι απαιτήσεις και προσδοκίες των συνεργατών του,
- η συνεχής ανάγκη λήψης αποφάσεων συχνά με ελλιπή ή ανακριβή στοιχεία,
- οι οργανωτικές αλλαγές που επιβάλλονται από ανώτερα κλιμάκια.

Όπως αναπνέουμε -χωρίς να κάνουμε κάποια συνειδητοποιημένη προσπάθεια- έτσι και ο Μάνατζερ πολλές φορές χωρίς να το συνειδητοποιήσει είναι απορροφημένος από την ανάγκη της άσκησης των καθημερινών ή συνηθισμένων καθηκόντων του. Συχνά αυτή του η ενασχόληση του «τρώει» τόσο πολύ χρόνο που τείνει να μην σκέπτεται

τίποτε άλλο. Και όμως, η ενασχόληση αυτή δεν είναι τίποτε άλλο παρά η πρώτη βαθμίδα που οδηγεί στην επιτυχία.

Σημαντική περιοχή καθυκόντων για ένα Μάνατζερ, αν όχι και βασικός λόγος ύπαρξης της θέσης του, είναι η επίλυση προβλημάτων. Η συμβολή του στην επίλυση προβλημάτων εκτιμάται σημαντικά, αλλά ακόμη περισσότερο εκτιμάται ο εντοπισμός των προβλημάτων και πολύ περισσότερο η πρόβλεψή τους.

3.1.7. Το οξυγόνο της καινοτομίας

Η επίλυση των προβλημάτων είναι εξαιρετικά χρήσιμη. Το τελικό όμως αποτέλεσμα στο οποίο καταλήγουμε με την επίλυση των προβλημάτων είναι απλώς επανορθωτικό, δηλαδή επαναφέρει μια παλιά προβληματική κατάσταση στη φυσιολογική της λειτουργία. Στις μέρες μας όμως η συντηρητική διοίκηση δεν ωφελεί σε έναν παραγωγικό οργανισμό. Η συντήρηση δεν είναι αρκετή για την επιβίωση, αλλά ακόμη και ο στόχος για απλή επιβίωση δεν είναι αρκετός γιατί οδηγεί στη στασιμότητα. Αυτό που χρειαζόμαστε είναι η «δυναμική» επιβίωση, δηλαδή η διάκριση στον κλάδο μας. Και η διάκριση δεν επιτυγχάνεται παρά με τη συνεχή πρόοδο που προϋποθέτει καινοτομίες. Είναι βέβαιο ότι «κάθε αλλαγή δεν σημαίνει απαραίτητα και πρόοδο, αλλά δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος χωρίς αλλαγή».

Η προσπάθεια επίτευξης αλλαγών είναι συχνά δύσκολη αλλά και επικίνδυνη, γιατί οι άνθρωποι που επηρεάζονται από την αντίστοιχη αλλαγή τείνουν να καταπολεμούν την εφαρμογή της. Μια αλλαγή εφαρμόζεται εύκολα ή δύσκολα ανάλογα με τα διάφορα χαρακτηριστικά της. Σημαντικό ρόλο παίζει η ποιότητα της απόφασης και ο τρόπος με τον οποίο κοινοποιείται γιατί επηρεάζεται η αποδοχή της. Ένας Μάνατζερ για να εισάγει μια αλλαγή που δεν είναι ευρείας αποδοχής, μπορεί να ακολουθήσει δύο βασικές στρατηγικές, να ασκήσει είτε: «Ισχύς Θέσης» είτε «Προσωπική Ισχύ».

«Ισχύς Θέσης» είναι η δύναμη που προέρχεται από τις αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί/μεταβιβαστεί στο Μάνατζερ, η δυνατότητα δηλαδή να επιβάλει την απόφασή του λόγω θέσεως, ασχέτως της αποδοχής της.

«Προσωπική Ισχύς» είναι η δύναμη που πηγάζει από την προσωπικότητα ενός ατόμου άσχετα με τη θέση που κατέχει. Η δύναμη αυτή μπορεί να είναι αποτέλεσμα επαγγελματικών ικανοτήτων ή/και προσωπικών χαρισμάτων (δεξιότητες επικοινωνίας, γνώσεις, χρήση λόγου, εξωτερική εμφάνιση, κλπ).

Όταν ένας Μάνατζερ ασκεί «Ισχύς Θέσης» η αλλαγή κινείται από πάνω προς τα κάτω. Με μια εγκύκλιο, ένας ισχυρός Διευθυντής μπορεί να επηρεάσει αμέσως την Ομαδική Συμπεριφορά (επίπεδο 4), μπορεί να απαγορεύσει, π.χ., το κάπνισμα σε ένα κτίριο γραφείων. Η άμεση αλλαγή της Ομαδικής Συμπεριφοράς θα έχει σαν αποτέλεσμα και την άμεση αλλαγή της Ατομικής Συμπεριφοράς (επίπεδο 3). Η αλλαγή της ατομικής συμπεριφοράς μπορεί να οδηγήσει σε μια αλλαγή στον τομέα των Γνώσεων (επίπεδο 1). Και η απόκτηση νέων γνώσεων μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή της Διάθεσης, δηλαδή της συναισθηματικής στάσης ή θέσης έναντι του καπνίσματος (επίπεδο 2). Έτσι ένας καπνιστής ίσως αποδεχθεί την αλλαγή που επιβλήθηκε και ίσως πάψει να καπνίζει ακόμη και εκτός γραφείου.

Από την άλλη μεριά, ένας Μάνατζερ μπορεί να ακολουθήσει την αντίθετη κατεύθυνση, από κάτω προς τα πάνω, ασκώντας «Προσωπική Ισχύ». Μπορεί δηλαδή ένας Μάνατζερ που απολαμβάνει της εμπιστοσύνης και της εκτίμησης των ανθρώπων του -και του περιβάλλοντος- να αρχίσει μια διαφωτιστική καμπάνια σχετικά με τα πλεονεκτήματα του να μην καπνίζει κανείς. Ο εμπλουτισμός των Γνώσεων (επίπεδο 1) μπορεί να αλλάξει τη Διάθεση μερικών καπνιστών και να δεχθούν ότι το κάπνισμα κάνει κακό και ότι θα ήταν καλό να το κόψουν (επίπεδο 2). Η αλλαγή στη Διάθεση μπορεί να επηρεάσει ορισμένους να κόψουν το κάπνισμα, δηλαδή να αλλάξουν την ατομική Συμπεριφορά (επίπεδο 3). Τελικά αν όλοι -ή τουλάχιστον οι πιο πολλοί- αλλάξουν την ατομική συμπεριφορά θα υπάρξει και αλλαγή στην Ομαδική Συμπεριφορά (επίπεδο 4).

Η εισαγωγή αλλαγών με άσκηση «Ισχύος Θέσης» είναι γρήγορη αλλά δεν είναι πάντα διαρκής. Μόλις στερέψει η πηγή της ισχύος αυτής, η ομάδα έχει την τάση να επανέρχεται στην προηγούμενη κατάσταση.

Εκτός αυτού οι αλλαγές αυτές συνήθως δεν συνεπάγονται τη δημιουργία κάποιου πνεύματος συνεργασίας στην ομάδα.

Η εισαγωγή αλλαγών με άσκηση «Προσωπικής Ισχύος» αντιμετωπίζει αυξανόμενες δυσκολίες καθώς κινούμεθα από το επίπεδο 1 προς 4, όπως φανερώνει και η κατεύθυνση της ροής του χρόνου. Τα τελικά αποτελέσματα όμως, έστω και περιορισμένα, είναι μεγαλύτερης διάρκειας και συνοδεύονται από καλή διάθεση και από πνεύμα συνεργασίας του προσωπικού. Συχνά όταν ο Διευθυντής που εισήγαγε αλλαγές με «Προσωπική Ισχύ» μετατίθεται, οι αλλαγές παραμένουν.

Αν εξετάσει κανείς τη σταδιοδρομία επιτυχημένων Μάνατζερ, θα διαπιστώσει ότι όλοι έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: όπου εργάστηκαν έκαναν σημαντικές καινοτομίες, αφήνοντας κάτι καινούργιο πίσω τους καθώς έπαιρναν μετάθεση από τη μια δουλειά στην άλλη. Κατά κανόνα οι Μάνατζερ αυτοί διέθεταν «Προσωπική Ισχύ» και οι περισσότερες καινοτομίες που «έμειναν στην ιστορία» ήταν αποτέλεσμα «Προσωπικής Ισχύος».

3.1.8. Το μεγάλο μυστικό

Το τελευταίο σκαλί στην κλίμακα της επιτυχίας είναι η υποχρέωση του Μάνατζερ να αναπτύσσει και να βελτιώνει τους συνεργάτες του. Πολλές φορές -και είναι πάγια τακτική και πολιτική σε αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις- ένας Διευθυντής που αξίζει να προαχθεί, δεν προάγεται επειδή δεν υπάρχει αντικαταστάτης του εξαιτίας του γεγονότος ότι δεν ετοιμάστηκε διάδοχος. (ανάπτυξη υφισταμένων).

Ο David Ogilvy στο βιβλίο του «Για τη Διαφήμιση» αναφέρει το εξής: «Όταν κάποιος γίνεται επικεφαλής ενός γραφείου της αλυσίδας Ogilvy & Mather, του στέλνω μια ρώσικη κούκλα. Αν έχει την περιέργεια να την ανοίξει μέχρις ότου φτάσει στο περιεχόμενο της μικρότερης κούκλας, βρίσκει αυτό το μήνυμα: Αν ο καθένας από μας προσλαμβάνει ανθρώπους που είναι “μικρότεροί” μας, θα καταστήσουμε μια εταιρία νάνων. Αλλά αν ο καθένας από μας προσλαμβάνει ανθρώπους που είναι περισσότερο αξιόλογοι από εμάς, θα γίνουμε εταιρία γιγάντων».

Η ανάπτυξη των υφισταμένων έχει ευρύτερη σημασία και είναι ένας ακόμη λόγος ύπαρξης της θέσης του Μάνατζερ. Για να εξελιχθεί ένας οργανισμός χρειάζεται ταλαντούχα ηγεσία η οποία δημιουργείται μόνο με την εξέλιξη των στελεχών του. Φυσικά είναι χρήσιμο και το «νέο αίμα» για την εισροή «φρέσκων» ιδεών, αλλά βασική πηγή ηγετικού ταλέντου παραμένει για πολλούς λόγους ο κορμός του οργανισμού και η αποτελεσματική ηγεσία δημιουργείται κατά το πλείστον με εσωτερικές προαγωγές.

Η αυτοανάπτυξη είναι κάτι που είτε δεν το έχουμε συνειδητοποιήσει, είτε ενσυνείδητα το παραγκωνίζουμε γιατί πιστεύουμε ότι δεν χρειαζόμαστε περαιτέρω βελτίωση επειδή νομίζουμε πως «τα ξέρουμε όλα». Το τραγικό είναι πως συχνά αυτή η δοξασία χαρακτηρίζει υψηλά ιστάμενα στελέχη.

Ένα μοντέλο για το Μάνατζμεντ και την ανάπτυξη του ίδιου μας του εαυτού είναι το Κ.Α.Λ.Κ., αρχικά των φράσεων, Κινητήριες δυνάμεις, Ανασταλτικές/Αναβολικές δυνάμεις, Λύσεις εναλλακτικές, Κίνδυνοι.

Μπορούμε θέτοντας στόχους -προσωπικούς ή επαγγελματικούς- να εντοπίσουμε και να αξιολογήσουμε τα σημεία που θα αποτελέσουν την Κινητήριο δύναμή μας για την επίτευξη των επιδιώξεών μας (π.χ. ισχυρή θέληση/εσωτερική παρόρμηση, γνώσεις). Στη συνέχεια να εντοπίσουμε και να αξιολογήσουμε παράγοντες που μπορεί να είναι Ανασταλτικοί στα σχέδιά μου (π.χ. θέλω να γίνω στέλεχος στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ή δημοσίων σχέσεων και είμαι ένα άτομο απόλυτο και με εριστική διάθεση). Τα δύο αυτά πρώτα σημεία αναφέρονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τάσεις, δεξιότητες που διέπουν κάποιο άτομο καθώς επίσης και στο άμεσο περιβάλλον που μπορεί αμέσως ή εμμέσως να έχει επίδραση επάνω του.

Τα άλλα δύο σημεία αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Λύσεις εναλλακτικές είναι οι προοπτικές που παρουσιάζονται προς εκμετάλλευση και αξιοποίηση για την εκπλήρωση των στόχων μας, και τέλος οι κίνδυνοι αναφέρονται σε προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν από κάποια μας επιλογή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1. Διεύθυνση του δυναμικού του Μάρκετινγκ

Γιατί ορισμένες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν, ενώ άλλες επιβιώνουν και ευδοκιμούν; Μια εξέταση των απωλειών δείχνει ότι πολλές επιχειρήσεις πεθαίνουν από αδράνεια, από λήθαργο ή από τη λατρεία της υπάρχουσας κατάστασης. Απλώς δεν συγχρονίζονται ή δεν προηγούνται από τις δυναμικές απαιτήσεις του ανταγωνιστικού στίβου τους. Κατά τον ίδιο τρόπο, η μελέτη των επιζώντων και των επιτυχιών τους, δείχνει ένα κοινό πρότυπο επαγρύπνησης προς τη μεταβολή, γρήγορης δράσης και αντίδρασης προς τις μετακινήσεις της αγοράς και έξυπνους νεωτερισμούς, ώστε να επωφελούνται από τις νέες ευκαιρίες.

Άλλη μια σημαντική αντίθεση εμφανίζεται στην περιοχή της λήψης των αποφάσεων. Οι αποτυχίες, πάρα πολύ συχνά, βασίζονται σε αποφάσεις σχετικά με την παράδοση, τη συνήθεια, τις παραξενιές, τις παρεκκλίσεις ή τα ελαττώματα ή ακολουθούν τους ανταγωνιστές - συνήθως πολύ αργά-. Οι επιτυχίες, αν δεν οφείλονται αποκλειστικά στην τύχη, βασίζονται στις αποφάσεις πάνω σε σημαντικές εμπορικές πληροφορίες, σε διεισδυτική ανάλυση, σε δημιουργικούς νεωτερισμούς, στη στάθμιση των εναλλακτικών λύσεων και στη συνετή επιλογή των τρόπων δράσεων.

Η δημιουργική λειτουργία του Μάρκετινγκ είναι εκείνη, η διεύθυνση της οποίας αποβλέπει στο μέλλον. Αποδίδει συγκεντρωμένη και αδιάκοπη προσοχή προς την επιλογή των ευκαιριών της επιχείρησης προς τη διεύθυνση των μεταβολών και προς τη συνεχή ανανέωση.

4.1.1. Επιλογή των ευκαιριών της επιχείρησης

Πάρα πολλά έχουν γραφεί σχετικά με την έρευνα για τις ευκαιρίες της επιχείρησης, με βάση τη φαινομενική υπόθεση ότι πρόκειται για την πιο σημαντική και δύσκολη εργασία του προγραμματισμού ανάπτυξης. Είναι ουσιαστικό, φυσικά, να υπάρξει μια τακτική προσέγγισης για την ανακάλυψη νέων προϊόντων και νέων αγορών. Σε πολλές επιχειρήσεις,

πάντως, υπάρχει μια σταθερή ροή τέτοιων ευκαιριών, που είτε γεννιούνται μέσα στην επιχείρηση ή που διατίθενται έξω από αυτήν.

Οι οξυδερκείς ειδικοί της επιχείρησης έχουν μάθει ότι η συνεχής επιτυχία στον τομέα αυτό εξαρτάται πολύ περισσότερο από την αποδοτική επεξεργασία των ευκαιριών, παρά από το να διατίθεται απλώς ένα συρόμενο Δίκτυ, το οποίο να μαζεύει όσα περισσότερα πράγματα μπορεί. Το ουσιαστικό και αιώνιο καθήκον είναι η αναγνώριση, η εκτίμηση και η επιλογή μέσα από ένα πλήθος δυνατοτήτων, μερικές από τις οποίες έχουν τις καλύτερες πιθανότητες να αποδώσουν για την επιχείρησή σας. Ο στρατηγικός προγραμματισμός προϊόντων αποτελεί την μέθοδο για τη διαλογή και την εκτίμηση των ευκαιριών αυτών.

Η χρησιμοποίηση του συστήματος ανάλυσης κινδύνων από μια μεγάλη βιομηχανία έχει αναφερθεί εκτεταμένα στον επιχειρηματικό τύπο. Περιγράφεται, σε μια συστηματική και ποσοτική μέθοδος οργάνωσης και επεξεργασίας των πληροφοριών για την κατεύθυνση των αποφάσεων της επιχείρησης. Περιλαμβάνει μια εξαντλητική εξέταση Μάρκετινγκ για την επιλογή των νέων ευκαιριών της επιχείρησης, καθώς και για την εκτίμηση των καθιερωμένων λειτουργιών. Δημιουργείται, έτσι, το πρότυπο ενός προϊόντος, το οποίο περιλαμβάνει τη διάταξη των τιμών, του κόστους, του όγκου των πωλήσεων, των περιθωρίων κέρδους, των απαιτήσεων για επενδύσεις, των δυνατοτήτων των εργοστασίων, των τάσεων της κατανάλωσης και των διαθέσιμων δεδομένων του ανταγωνισμού. Εκεί όπου υπάρχουν ελάχιστα δεδομένα, οι εκτιμήσεις διατυπώνονται από το συνδυασμό των κρίσεων των περισσότερων αρμοδίων μελών της οργάνωσης, για την οποία πρόκειται.

Το πρόγραμμα που χρησιμοποιεί ηλεκτρονικούς διερευνητές, παρέχει το μέσο για τον υπολογισμό της οικονομικής αξίας ενός κινδύνου με πολλούς διαφορετικούς προϋπολογισμούς προϋποθέσεων, σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών, των ανταγωνιστών, των προϊόντων και της επεξεργασίας. Το βασικό κριτήριο της έγκρισης που χρησιμοποιείται είναι η απόδοση των επενδύσεων.

Ένα παράδειγμα, που έχει δημοσιευθεί, είναι η ανάλυση της επιχείρησης με πολλές εκατοντάδες προϊόντα, που είχαν περισσότερες

από 50 τελικές χρήσεις. Η ανάλυση των κινδύνων προσέφερε ένα διάγραμμα για κάθε προϊόν, το οποίο περιλάμβανε το δυναμικό της αγοράς, των τιμών, των πωλήσεων και του κέρδους σαν απόδοση επί της επένδυσης. Τα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν περιλάμβαναν το ψαλίδισμα της γραμμής προϊόντων κατά το ήμισυ και την ουσιαστική βελτίωση ενός επικίνδυνα χαμηλού περιθωρίου κέρδους.

Η δυναμική οργάνωση μάρκετινγκ αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο στην επιλογή των ευκαιριών της επιχείρησης.

4.1.2. Μεταβολές της επιχείρησης

Διευθύνετε τη μεταβολή ή διευθύνεστε από τη μεταβολή; Οποιαδήποτε και αν είναι η επιχείρησή σας, η μεταβολή είναι απαραίτητη. Στην αγορά βρίσκεστε πάντοτε αντιμέτωποι με μεταβαλλόμενους πελάτες και αγορές, με μεταβαλλόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, με μεταβαλλόμενες πωλήσεις και διαύλους υπηρεσιών, με μεταβαλλόμενο ανταγωνισμό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι συνθήκες αυτές, που συνεχώς αλλάζουν, απαιτούν από το Διευθυντή Μάρκετινγκ να είναι συγχρόνως και «διευθυντής μεταβολών».

Κατά την αντιμετώπιση της μεταβολής σας προσφέρονται πολλές εναλλακτικές λύσεις. Μπορείτε να τις αγνοήσετε και να αφήσετε την επιχείρησή σας να πεθάνει. Μπορείτε να μελετήσετε τις τάσεις και να προσαρμοσθείτε προς αυτές. Μπορείτε να προβλέψετε τα γεγονότα και να κινηθείτε πρώτοι, πριν από τον ανταγωνιστή σας. Ή μπορεί να προηγηθείτε, δηλαδή να κάνετε εσείς τα γεγονότα να συμβούν. Οι καθηγητές διαθέτουν ειδικούς όρους για την τελευταία αυτή προσέγγιση. Την ονομάζουν «προληπτική πρόκληση» ή «αιτιολογική πρόληψη» ή απλούστερα «πώς να κάνετε τα πράγματα να συμβούν».

Ένας πεπειραμένος και ενθουσιώδης σύμβουλος διεύθυνσης, ο οποίος έχει μελετήσει τη μεταβολή σε πολλές βιομηχανίες, προειδοποιεί τους πελάτες τους να φυλάγονται από τα πράγματα εκείνα, τα οποία «δεν μπορούν» να συμβούν στη βιομηχανία τους ή στην επιχείρησή τους και να σκεφθούν, στη συνέχεια, τι θα έκαναν εάν συνέβαινε το φαινομενικά απίθανο αυτό πράγμα. Αν χρειάζεται να πειστείτε για την αξία της

προσέγγισης αυτής, περάστε ένα απόγευμα με μερικούς συνεργάτες σας και καταστρώστε μαζί τους ένα πίνακα των πέντε πιο σημαντικών μεταβολών του ανταγωνιστικού τομέα σας κατά τη διάρκεια της παρελθούσας δεκαετίας. Διερωτηθείτε, αν κανένα από αυτά είχε προβλεφθεί. Κάνετε μετά έναν παρόμοιο κατάλογο των πραγμάτων που δεν θα μπορούσαν να συμβούν, των ιδιαίτερα καταστρεπτικών θεμάτων για την προσεχή δεκαετία. Αν πραγματικά αποβλέπετε στο μέλλον, δεν θα είστε σε θέση να αντισταθείτε να σκεφθείτε καλά, τι θα πρέπει να κάνετε, για να προετοιμαστείτε για παρόμοιες επιχειρηματικές καταστροφές.

Ένα παράδειγμα είναι η εμπειρία της ηλεκτρονικής βιομηχανίας με τις ηλεκτρικές λάμπες. Πριν από λίγα χρόνια, οι κατασκευαστές λυχνιών δεν σκεφτόταν καν να παρακολουθήσουν ένα συνέδριο σούπερ μάρκετ, για να διδαχθούν πάνω σε αυτό το νέο φαινόμενο λιανικής πώλησης και, φυσικά, ούτε καν να θεωρήσουν το σούπερ μάρκετ σαν πηγή επιχειρήσεων.

Σήμερα, τα σούπερ μάρκετ πωλούν περισσότερες ηλεκτρικές λυχνίες για το σπίτι από όλους τους άλλους λιανοπωλητές μαζί.

Ένα από τα ουσιαστικά κλειδιά για τη διεύθυνση των μεταβολών είναι η αναγνώριση και η απομάκρυνση των εμποδίων της μεταβολής. Τα εμπόδια αυτά είναι πολύμορφα σε κάθε επιχείρηση και πάρα πολύ συχνά αποτελούν συγκινησιακούς φραγμούς. Η ακόλουθη συλλογή από στερεότυπες φράσεις έχει κυκλοφορήσει ευρύτατα στη βιομηχανία. Αποτελεί ένα χρήσιμο μνημόνιο των πολλών εμποδίων προς τη μεταβολή.

- ◆ Το ξαναδοκιμάσαμε προηγουμένως
- ◆ Δεν το κάναμε ποτέ προηγουμένως
- ◆ Γνωρίζω κάποιον που το δοκίμασε
- ◆ Το κάναμε πάντα με τον τρόπο αυτό
- ◆ Είναι πάρα πολύ ριζοσπαστικό
- ◆ Γιατί να το αλλάξουμε; Εξακολουθεί να δουλεύει μια χαρά
- ◆ Τα πήγαμε πολύ καλά χωρίς αυτό
- ◆ Είναι πολύ μεγάλη ενόχληση

- ◆ Η θέση μας είναι πολύ διαφορετική
- ◆ Μας λείπει η εξουσία
- ◆ Η ανώτερη διεύθυνση δε θα το εγκρίνει
- ◆ Ο Κόσμος δε θα το αγοράσει
- ◆ Η ένωση θα βάλει τις φωνές
- ◆ Δε θα αρέσει στους πελάτες
- ◆ Δεν έχουμε αρκετό καιρό
- ◆ Δεν έχουμε αρκετή βοήθεια
- ◆ Κοστίζει πάρα πολύ
- ◆ Θα ανεβάσει τα γενικά έξοδα
- ◆ Δεν περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό
- ◆ Δεν είμαστε έτοιμοι για αυτό
- ◆ Ας το διατυπώσουμε εγγράφως
- ◆ Πρέπει πρώτα να το δοκιμάσουμε
- ◆ Θα το μελετήσει μια επιτροπή
- ◆ Ας το σκεφθούμε περισσότερο
- ◆ Ας το αφήσουμε προς το παρόν
- ◆ Έχετε δίκιο, αλλά...
- ◆ Καλή σκέψη, αλλά δεν πρόκειται να αποδώσει
- ◆ Δεν μπορεί να γίνει.

4.1.3. Συνεχής ανακαίνιση

Η έννοια του μάρκετινγκ περιλαμβάνει την καθιέρωση της συνεχούς καινοτομίας στην επιχείρηση. Απαιτεί από τον επαγγελματία Διευθυντή του Μάρκετινγκ και τους συνεργάτες του να είναι δημιουργικοί σε όλη την εργασία τους και να υιοθετούν, να ενισχύουν και να ενθαρρύνουν τις καινοτομίες σε όλες τις λειτουργίες.

Η πρόκληση της καινοτομίας αποτελεί έναν καλύτερο συνδυασμό ανάμεσα στην αγορά και στις δημιουργικές δυνατότητες της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η αγορά ανταμείβει εκείνον που καινοτομεί. Το μάρκετινγκ μπορεί και πρέπει να προσφέρει την ουσιαστική γέφυρα ανάμεσα στην καινοτομία και στην αγορά. Ένας από τους κύριους σκοπούς του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η ενθάρρυνση, η

κατεύθυνση και η εκτίμηση της καινοτομίας. Η συμμετοχή του Μάρκετινγκ σε τέτοιον προγραμματισμό, πρέπει να εξασφαλίζει ότι η καινοτομία προσαρμόζεται συνεχώς προς τις πραγματικότητες της αποδοχής των πελατών, προς τις ανταγωνιστικές εκτιμήσεις και προς τους σκοπούς κέρδους και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Οι ευκαιρίες της καινοτομίας μέσα στο Μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες, την ανάπτυξη και την επέκταση των νέων αγορών, τις νέες εφαρμογές και χρήσεις και χαρακτηριστικά υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών, τις πρόσθετες, τις βελτιωμένες ή τις απαρχαιωμένες υπηρεσίες πελατών και τη δημιουργία, τη βελτίωση και την τροποποίηση των διαύλων πωλήσεων και εξυπηρέτησεως.

Η κοινωνική σημασία της καινοτομίας έχει αναπτυχθεί πριν από περισσότερα από 60 χρόνια από τους οικονομολόγους, οι οποίοι αναγνώρισαν την καινοτομία σαν αιτία της οικονομικής ανάπτυξης και τον επιχειρηματία σαν πράκτορά της. Σε μεγάλη αναλογία, εκείνος που πρέπει να εκπληρώσει το ρόλο του επιχειρηματία στην επιχείρηση σήμερα είναι ο Διευθυντής Μάρκετινγκ. Περισσότερο πρόσφατα, οι παρατηρητές των επιχειρήσεων τόνισαν ότι το χάσμα της τεχνολογίας στην Ευρώπη είναι κυρίως αποτέλεσμα αποτυχίας στη μετατροπή των αποτελεσμάτων της έρευνας σε αγορές και στην επιτυχή εμπορία των προϊόντων.

Καμία επιχείρηση δεν έχει έλλειψη από ευκαιρίες καινοτομίας. Μια πρόσφατη διαφήμιση στο περιοδικό Fortune της UNITED STATES STEEL COMPANY, παρουσιάζει εξαιρετικό παράδειγμα καινοτομίας. Η διαφήμιση αυτή περιγράφει έξι κύριες καινοτομίες των προϊόντων από χάλυβα που χρησιμοποιούνται στο νέο κτίριο γραφείων της επιχείρησης αυτής και που φθάνουν από τις κοίλες κολώνες σχήματος κιβωτίου, που είναι στηριγμένες στο εξωτερικό του κτιρίου και γεμάτες με υγρό για την προστασία εναντίον της φωτιάς, μέχρι τα κυψελωτά πατώματα, τα οποία περιλαμβάνουν όλα τα καλώδια, τους σωλήνες και τις υπηρεσίες επικοινωνιών.

Η εμπειρία μιας βιομηχανίας σιγάρων μπορεί να αλλάξει την άποψή σας ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες καινοτομιών στην επιχείρησή σας.

Ερώτηση: Τι κάνουν οι προγραμματιστές προϊόντων όταν το προϊόν τους δεν είναι παρά μόνο το τσιγάρο;

Ιστορικό: Πριν από 20 χρόνια, πέντε φαινομενικά όμοιες μάρκες κατείχαν το 95% της αγοράς των καπνιστών. Το μερίδιο της αγοράς ακολουθούσε στενά τον προϋπολογισμό διαφημίσεων.

Σήμερα: Μπορείτε να αρχίσετε μια μακρά συζήτηση, ζητώντας από ένα γκρουμ του ξενοδοχείου να πάει να σας πάρει ένα πακέτο τσιγάρα. Μπορεί να σας ρωτήσει: «κανονικό μέγεθος, King Size ή εκατό; απλό φίλτρο, διπλό φίλτρο ή χωρίς φίλτρο; Με μεντόλ, με μέντα ή σκέτο; Με σκληρό κουτί, με μαλακό κουτί, με συρταρωτό κουτί, με φύλλο αλουμινίου, με χαρτί, με σελοφάν ή με αδιάβροχο πλαστικό;».

Ένας καπνιστής έλεγε ότι ο λόγος, για τον οποίο σταμάτησε να καπνίζει, δεν ήταν ούτε ιατρικός ούτε οικονομικός- απλώς δεν μπορούσε να αποφασίσει.

Ηθικό δίδαγμα: Δεν υπάρχει ποτέ κανένα αδρανές προϊόν, αν είστε δημιουργικοί στον προγραμματισμό του προϊόντος.

Τα μέσα και οι μέθοδοι της καινοτομίας είναι πολύμορφα. Φθάνουν από την ικανότητα να κάνει κανείς επιτυχημένες ανακαλύψεις στην τύχη, μέχρι τις πιο μοντέρνες προσεγγίσεις, που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς διερευνητές.

Ακόμη και η «εφευρετική» που αποτελεί τη μελέτη των μεθόδων για την ανακάλυψη και την καινοτομία, έχει γίνει ένα στοιχείο πολλών από τα προγράμματα ανάπτυξης της διεύθυνσης, κυρίως χάρη στην επίδραση των ειδικών στην έρευνα των λειτουργιών. Πρέπει πάντως να αναγνωρισθεί, ότι ο δημιουργικός και συστηματικός προγραμματισμός προϊόντων, στον οποίο η οργάνωση του Μάρκετινγκ παρέχει την ηγεσία για τον προσανατολισμό των προσπάθειών καινοτομίας προς την αγορά, προσφέρει για τις περισσότερες επιχειρήσεις την πιο ευοίωνη ανταποδοτική προσέγγιση.

Καθώς ο επαγγελματίας Διευθυντής μάρκετινγκ επιδιώκει να αντιμετωπίσει το δυναμικό της λειτουργίας του -στο οποίο περιλαμβάνεται η επιλογή των ευκαιριών της επιχείρησης- η διεύθυνση των μεταβολών και η ενθάρρυνση της συνεχούς καινοτομίας διαπιστώνει ότι έχει

ουσιαστική σημασία η εισαγωγή της συστηματικής τάσεως και προσέγγισης σε ολόκληρη την οργάνωσή του.

4.1.4. Η στάση και η προσέγγιση των συστημάτων

Από την πρώτη στιγμή της εφαρμογής της η έννοια του μάρκετινγκ παρουσίασε μια περισσότερο πραγματική τακτική, δηλαδή μια περισσότερο συστηματική προσέγγιση προς την εξυπηρέτηση των πελατών. Έδωσε έμφαση στην έρευνα των πελατών, της αγοράς και της διανομής, ώστε να αναγνωρίζεται και να εκτιμάται το δυναμικό των πελατών και της βιομηχανίας, οι συνθήκες και οι τάσεις. Επέτρεψε επίσης την πιο πλήρη και ακριβή πρόβλεψη της οικονομίας, των βιομηχανιών και των πωλήσεων, τον περισσότερο διορατικό προσανατολισμό των πελατών και τη δοκιμασία των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά πριν από τη γενική εισαγωγή τους, την πλήρη ανάλυση των πωλήσεων, του ανταγωνισμού και της απόδοσης της διανομής, καθώς και το σχέδιο και τη λειτουργία των επίσημα διαρθρωμένων μεθόδων ενίσχυσης και εγκατάστασης, οι οποίες ισορροπούν τις απαιτήσεις των πελατών με τις εσωτερικές εκτιμήσεις αποδοτικότητας.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960, έγινε μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή των προχωρημένων μεθόδων και μέσων για την ανάλυση συστημάτων και τη σύνθεση, ώστε να επιτυγχάνεται η εφαρμογή των εργασιών εκείνων, που είχαν προβλεφθεί στην έννοια του μάρκετινγκ. Οι μέθοδοι αυτές περιλάμβαναν τη διεύρυνση της έρευνας της αγοράς σε έρευνα του μάρκετινγκ, που διερευνά όλες τις λειτουργίες του μάρκετινγκ. Προσέφεραν τακτική προσέγγιση για την ανάλυση της οργάνωσης και του σχεδίου, στην οποία περιλαμβάνονταν η εκτίμηση και ο υπολογισμός των εναλλακτικών διαρθρώσεων. Δημιούργησαν νέες αρχές και νέες μεθόδους για τον καθορισμό των σχημάτων πληροφοριών της επιχείρησης που έχουν συγκεντρωμένη την προσοχή τους στην αγορά, περιλαμβάνοντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα εμπορικών πληροφοριών. Διευκόλυναν τη βαθύτερη κατανόηση της διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού και των ουσιαστικών αρχών που το διοικούν, περιλαμβάνοντας τον αποτελεσματικό καθορισμό

των τομέων της αγοράς, τη διατύπωση ακριβών και συγχρονισμένων αντικειμενικών σκοπών και στόχων και την αναγνώριση της εφαρμογής στρατηγικών μεθόδων, οι οποίες προσανατολίζονται λογικά προς καθορισμένους τομείς της αγοράς και τους σκοπούμενους αντικειμενικούς στόχους. Και εντελώς πρόσφατα εγκαινίασαν μια συστηματική μέθοδο εκτίμησης της απόδοσης του μάρκετινγκ.

Μεγάλα βήματα έχουν γίνει στην εφαρμογή και τη χρησιμοποίηση των μεθόδων της συστηματικής λογικής, της λειτουργικής έρευνας και της τεχνολογίας του ηλεκτρονικού διερευνητή για κάθε σχεδόν φάση του μάρκετινγκ. Η στάση και προσέγγιση των συστημάτων θα καταντά συνηθισμένος τρόπος επιχειρηματικής ζωής σε ολόκληρη τη βιομηχανία.

Το σύστημα του μάρκετινγκ μπορεί να εξετασθεί κατά πολλούς τρόπους. Παραδοσιακά, η κύρια προσοχή ήταν συγκεντρωμένη στις γραμμές προϊόντων. Αργότερα η έμφαση στράφηκε προς τις αγορές και προς τις ταξινομήσεις προϊόντος αγοράς. Κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της εξέλιξης της έννοιας του μάρκετινγκ, η έμφαση στράφηκε προς τη λειτουργική ανάλυση και τη λειτουργική οργάνωση. Με την αυξανόμενη περιπλοκή, η προσοχή άρχισε να συγκεντρώνεται στους τομείς της αγοράς, περιλαμβάνοντας διάφορες εκτιμήσεις ταξινόμησης όπως είναι η δημοσιογραφία, το περιβάλλον και ο τρόπος ζωής. Όλα αυτά αποτελούν ουσιαστικές προσεγγίσεις για την τακτική εξέταση της διαδικασίας του μάρκετινγκ. Πρόσφατα, πάντως, οι ειδικοί του μάρκετινγκ με προχωρημένες ιδέες ανέπτυξαν μια πρόσθετη χρήσιμη μέθοδο. Η νέα αυτή προσέγγιση θεωρεί τη διαδικασία του μάρκετινγκ να αποτελείται από 3 ουσιαστικά αλληλοσυσχετιζόμενα υποσυστήματα: ένα σύστημα προϊόντων, ένα σύστημα πειθούς και ένα σύστημα ενίσχυσης.

4.2. Διεύθυνση του συστήματος προϊόντων

Ο συνδυασμός των βασικών ευθυνών του προϊόντος με τις πωλήσεις, με την προώθηση και με τις σχετικές δραστηριότητες πειθούς της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας του μάρκετινγκ. Φαίνεται σωστό να παρατηρηθεί ότι η εταιρία δεν έχει αποδεχθεί την έννοια του μάρκετινγκ ούτε έχει δεσμευθεί προς τον

προσανατολισμό του μάρκετινγκ, εάν η οργάνωση του μάρκετινγκ δεν διαθέτει σημαντική επίδραση και εξουσία για τον καθορισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών, που πρόκειται να προσφερθούν στην αγορά και του τρόπου τιμολογήσεως, συσκευασίας και διαθέσεως προς τους πελάτες.

Ο προγραμματισμός των προϊόντων, από την ίδια τη φύση του, πρέπει να αποτελεί μια δραστηριότητα προσανατολισμένη προς τους πελάτες, αν η επιχείρηση θέλει να ανταγωνίζεται αποδοτικά και συνεχώς μέσα στους επιχειρηματικούς στίβους, που έχει διαλέξει. Αυτό απαιτεί συνεχή και διορατική ακρόαση των πελατών, την αφιέρωση της προσοχής προς ιδέες των πωλήσεων έξω από την επιχείρηση και της οργάνωσης διανομής, οι οποίες βρίσκονται εκεί, για να εξυπηρετούν τους πελάτες και από τη μόνιμη παρακολούθηση της αγοράς, ώστε να διατηρεί την πρωτοπορία όλων εκείνων που ο ανταγωνισμός κάνει ήδη ή έχει σκοπό να κάνει στο μέλλον. Οι δραστηριότητες αυτές είναι όλες έμφυτες στον καθορισμό της οργάνωσης του μάρκετινγκ. Εκεί όπου ο Διευθυντής Μάρκετινγκ και οι συνεργάτες του δεν διαθέτουν το είδος αυτό απασχόλησης στη διεύθυνση των συστημάτων προϊόντων, η επιχείρηση λειτουργεί τουλάχιστον, σύμφωνα με την έννοια των πωλήσεων, με προσανατολισμό προς τις πωλήσεις.

4.2.1. Σκοπός του συστήματος προϊόντων

Σκοπός του συστήματος προϊόντων είναι να εξασφαλίζεται ότι διαθέτετε το κατάλληλο προϊόν, στην κατάλληλη θέση, με την κατάλληλη τιμή, την κατάλληλη χρονική στιγμή, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών. Αυτό σημαίνει προσαρμογή των πηγών της επιχείρησης προς τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών και όχι προσπάθεια χειρισμού των πελατών, για να προσαρμοσθούν προς την εσωτερική ευκολία, την τρέχουσα ικανότητα ή τις παραξενιές της διεύθυνσης.

Από ευρεία διευθυντική πλευρά, ολόκληρη η επιχείρηση και καθένας από τους τομείς της μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα προϊόντος. Ο σκοπός εδώ είναι να ρίξουμε μια προσεκτική ματιά στο ρόλο του μάρκετινγκ στο γενικό σύστημα προϊόντων και να εξετάσουμε μερικές από

τις κύριες σχέσεις, που υπάρχουν με τις άλλες λειτουργίες. Το ότι διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης που θα αντιμετωπίσουν το προϊόν με διαφορετικό φως, μπορεί να φανεί από τις ακόλουθες τυπικές απαντήσεις προς το ερώτημα: «τι είναι το τέλειο προϊόν;».

Πωλητής: Εξαιρετική ποιότητα, πάντα διαθέσιμο στοκ, η πιο χαμηλή τιμή, μοναδικά χαρακτηριστικά, που ο καθένας τα θέλει, αλλά δεν τα διαθέτει κανένας ανταγωνιστής, απεριόριστος αριθμός μοντέλων, μεγεθών και χρωμάτων.

Μηχανολόγος: Πραγματική σκληρή τεχνική εργασία, δεν υπάρχει πρόχειρο σχέδιο, απαιτεί τη χρήση ενός διερευνητή, επιτρέπει την πλήρη ελευθερία σχεδίου, απαιτεί άφθονο χρόνο και χρήμα και προσφέρει στην τεχνική κοινότητα ένα άρθρο, για να παραδοθεί στη Λοζάννη την κατάλληλη στιγμή.

Λογιστής: Δημιουργεί προβλεπόμενα κέρδη πάνω από το μέσο επίπεδο, απαιτεί μικρή επένδυση χρημάτων ή -ακόμη καλύτερα- δεν χρειάζεται επένδυση.

Παραγωγή: Η ίδια ποσότητα κάθε εβδομάδα, κάθε ποιότητα αποδεκτή, απαιτεί νέο εργαστήριο ή νέα παράξενα μέσα για την παραγωγή του και ακόμη μπορεί να οδηγήσει στην υιοθέτηση του αυτοματισμού.

Ο τομέας δράσης του συστήματος προϊόντων περιλαμβάνει τον προγραμματισμό του προϊόντος, τη διαμόρφωση των τιμών, τη συσκευασία, το σχεδιασμό της παραγωγής και άλλες δραστηριότητες, σχετικά με το προϊόν. Η λέξη «σύστημα» εδώ δεν σημαίνει υψηλή προσέγγιση, αλλά απλώς έμφαση στην ανάγκη για μια τακτική, λογική και προγραμματισμένη μεθοδολογία στον καθορισμό του τι προσφέρεται, τότε πρέπει να προσφερθεί και πως θα πρέπει να διατίθεται στους πελάτες.

4.2.2. Μέθοδοι και μέσα

Ένας τρόπος για την εξέταση του συστήματος προϊόντων με την προοπτική να εξετασθούν οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί, για να πετύχει τον προσανατολισμό του μάρκετινγκ για την επιχείρηση περιλαμβάνουν:

- ★ Δημιουργικό, συστηματικό προγραμματισμό προϊόντος, βασιζόμενο στη μελέτη και την εκτίμηση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη.
- ★ Ανάπτυξη των συστάσεων, των απαιτήσεων της αγοράς και των προδιαγραφών των πελατών για νέα προϊόντα, τροποποιήσεις και καταργήσεις.
- ★ Εφαρμογή των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων στρατηγικής της επιχείρησης και του μάρκετινγκ με τη βοήθεια των προσφορών προϊόντων.
- ★ Δοκιμασία της αγοράς για τον προσδιορισμό της αποδοχής του πελάτη και της διανομής, της προτίμησης και της ζήτησης.
- ★ Στρατηγική, ανταγωνιστική διαμόρφωση τιμών, συσκευασία, σχεδιασμός εμφάνισης και διατιθέμενες μάρκες.
- ★ Σχεδιασμός παραγωγής για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων του πελάτη, των πωλήσεων και του ανταγωνισμού.

Ο προσανατολισμός του μάρκετινγκ απαιτεί από το Διευθυντή Μάρκετινγκ και τους συνεργάτες του να εξασφαλίσουν την ηγεσία στο σύστημα προϊόντων. Αυτό απαιτεί συνεχή, δημιουργικό και νεωτεριστικό προγραμματισμό, σχεδιασμό και εφαρμογή μέσα στην οργάνωση του μάρκετινγκ. Απαιτεί, επίσης, πειστικές -πολλές φορές και επιθετικές- προσπάθειες για να επηρεασθεί η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή από άλλες λειτουργίες, καθώς το μάρκετινγκ επιδιώκει να προσανατολίσει ολόκληρο το σύστημα προϊόντων προς την αγορά. Είναι εύκολο να πιστέψει κανείς με αφέλεια ότι η τεχνική οργάνωση θα προσφέρει αυτόματα μια νέα ανάπτυξη, η οποία θα ταιριάζει στις επιθυμίες των πελατών, όταν θα χρειασθεί, όταν οι αρμόδιοι της παραγωγής θα καθορίσουν θεληματικά τις υποχρεώσεις για την ικανοποίηση των συνθηκών της αγοράς και της διανομής και θα συμμορφωθούν προς αυτές και ότι οι οικονομικές δυνάμεις της επιχείρησης θα προσανατολίσουν ξανά αυτόματα τους προϋπολογισμούς και τις προβλέψεις προς απρόβλεπτες μεταβολές της αγοράς, χωρίς στενή παρακολούθηση και πειστικές συγχρονισμένες πιέσεις, εκ μέρους εκείνων

οι οποίοι -όπως ελπίζεται- γνωρίζουν και αντιπροσωπεύουν καλύτερα τους πελάτες.

4.2.3. Μέσα Συστήματος Προϊόντων

Άλλη μια σημαντική πλευρά για την επίτευξη του προσανατολισμού του μάρκετινγκ, είναι η επιλογή και η χρησιμοποίηση των μέσων του μάρκετινγκ, τα οποία είναι ουσιαστικά για τη λειτουργία του αποδοτικού συστήματος προϊόντων. Τα μέσα αυτά περιλαμβάνουν:

- Εμπορικές πληροφορίες και έρευνα μάρκετινγκ για την αναγνώριση των απαιτήσεων των πελατών σε προδιαγραφές προϊόντων, τιμές, συγχρονισμό, ικανότητα διαθέσεως κ.ο.κ.
- Ανάλυση γραμμής προϊόντων και τομών αγοράς και καθορισμός για την εξασφάλιση έντονης και συγχρονισμένης συγκέντρωσης της προσοχής σε κάθε στοιχείο της επιχείρησης.
- Μελέτη έξω από την επιχείρηση για την οργάνωση των πωλήσεων, της διανομής, της προώθησης και της εξέτασης των υπηρεσιών, που πρέπει να επηρεάζουν τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη των προϊόντων.
- Διατύπωση ειδικών αντικειμενικών σκοπών, στόχων και μεθόδων στρατηγικής των προϊόντων και της διαμόρφωσης των τιμών για κάθε τομέα της αγοράς.
- Μελέτη και ανάλυση των ανταγωνιστικών προσφορών και των περιοδικών συγκρίσεων των αντικειμενικών στόχων «των δικών τους» και «των δικών μας».
- Χρησιμοποίηση των ομάδων προϊόντων, εκεί όπου είναι κατάλληλη, για να εξασφαλίζεται η ενσωμάτωση της προσπάθειας ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες, που περιλαμβάνονται στο σύστημα προϊόντων.
- Μελέτες στη διεύθυνση των προϊόντων, στις οποίες περιλαμβάνονται οι βαθμοί αποδοχής των πελατών, προτίμησης και ζήτησης και ο καθορισμός της θέσης, των τάσεων και της προόδου.

Καθώς η εργασία του μάρκετινγκ γίνεται ολοένα και περισσότερο πολύπλοκη και περισσότερο τελειοποιημένη, τα προηγμένα μέσα και μέθοδοι της λειτουργικής έρευνας, της ανάλυσης συστημάτων, της θεωρίας των αποφάσεων και άλλων προοδευτικών επιστημών χρησιμοποιούνται για την επίλυση των προβλημάτων του συστήματος προϊόντων και η τάση αυτή θα συνεχισθεί αναπόφευκτα.

4.2.4. Αντικειμενικοί σκοποί και μέθοδοι στρατηγικής

Η διεύθυνση του συστήματος προϊόντων, κυρίως μέσω του προγραμματισμού των προϊόντων, περιλαμβάνει τη διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων στρατηγικής του προϊόντος. Η εργασία αυτή γίνεται προς δύο κατευθύνσεις. Οι αντικειμενικοί σκοποί του προϊόντος και οι μέθοδοι στρατηγικής πρέπει να προέρχονται από τους ευρύτερους σκοπούς της επιχείρησης και του μάρκετινγκ και τις στρατηγικές μεθόδους, γιατί αποτελούν το κύριο μέσον της εφαρμογής των τρόπων αυτών δράσης.

Ο προγραμματισμός προϊόντων πρέπει να παίζει κύριο ρόλο, π.χ., στον καθορισμό του τομέα δράσης της επιχείρησης, στην αναγνώριση των τάξεων των πελατών που πρέπει να εξυπηρετούνται, στην επιλογή των ανταγωνιστικών προσεγγίσεων και στην απόφαση να αποδοθεί έμφαση στην τεχνολογία και στο προϊόν. Κατά τον ίδιο τρόπο, θα πρέπει να αποτελεί σημαντικό συντελεστικό παράγοντα στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων στρατηγικής του μάρκετινγκ για την επέκταση της αγοράς, με τη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων και με την ανάπτυξη νέων, με την αύξηση του ποσοστού συμμετοχής στην αγορά μέσω βελτιωμένης απόδοσης των προϊόντων, ποιότητας και χαρακτηριστικών και με τη βελτίωση της αποδοτικότητας, με την κατάργηση διαφόρων προϊόντων, με τη βελτίωση των τιμών και με τον περιορισμό του κόστους. Μια από τις πιο σημαντικές συνεχείς εργασίες του είναι η δημιουργία στρατηγικής βασικής έμφασης για την έλξη των προϊόντων και την έλξη των τιμών.

Πρόσθετη προοπτική της εργασίας του μάρκετινγκ στο σύστημα προϊόντων παρέχεται από την εκτίμηση των θεμάτων και των

αποφάσεων, που περιλαμβάνονται στην επιλογή νέων προϊόντων, στον προγραμματισμό για τις υπάρχουσες γραμμές, και στην κατάργηση προϊόντων ή γραμμών, που φαίνονται να έχουν αμφίβολο μέλλον.

4.2.5. Επιλογή και εκτίμηση νέων προϊόντων

Ενώ η αναγνώριση των ευκαιριών νέων προϊόντων αποτελεί ουσιαστικής και ζωτικής σημασίας εργασία σε κάθε σχεδόν επιχείρηση, μια ακόμη περισσότερο σημαντική και δύσκολη εργασία αποτελεί η διαλογή, η εκτίμηση και η επιλογή των ευκαιριών που είναι ανάγκη να καλλιεργηθούν. Η εργασία αυτή απαιτεί πλήρη και εύστοχα κριτήρια για την εκτέλεση των εκτιμήσεων αυτών. Οι παράγοντες που πρέπει να κληθούν και τα πρότυπα, τα οποία θα υποβληθούν προς κρίση, θα κυμαίνονται ουσιαστικά, ανάλογα με το μέγεθος και τον τομέα δράσης του νέου κινδύνου και οι ειδικές συνθήκες θα επηρεάζουν κάθε κατάσταση. Πάντως, τα ακόλουθα γενικά κριτήρια μπορεί να είναι χρήσιμα στις περισσότερες περιπτώσεις. Για να είναι ευκολότερη η χρήση τους, οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται στις 3 κατηγορίες της ευκαιρίας της αγοράς, της ικανότητας εξυπηρέτησης και της πρόβλεψης των αποτελεσμάτων.

Ευκαιρίες της αγοράς: Καθορίζουν, πόσο καλά ένα συγκεκριμένο προϊόν μπορεί να καλύψει μια αναγνωρισμένη ανάγκη ή επιθυμία του πελάτη. Κρίνουν την καταλληλότητα του προϊόντος για το συμφέρον και τα πλεονεκτήματα του πελάτη, τα οποία επιδιώκονται. Εκτιμούν την προβλεπόμενη αποδοχή του πελάτη. Εξετάζουν τη φύση, το μέγεθος και τον προβλεπόμενο ρυθμό αύξησης της αγοράς. Καθορίζουν τον κατάλληλο χρόνο για την εισαγωγή -ούτε πολύ νωρίς ούτε πολύ αργά. Υπολογίζουν την ικανότητα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού σε άλλα προϊόντα, τεχνολογίες ή μέσα για την κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Εξετάζουν τον αριθμό και τη δύναμη του ανταγωνισμού, με βάση το ίδιο ουσιαστικά προϊόν.

Ικανότητα εξυπηρέτησης: Διαθέτει την τεχνική ικανότητα για την ανάπτυξη ενός προϊόντος αποδεκτού και ανταγωνιστικού, που μπορεί να πουληθεί εύκολα και την ικανότητα για την ανανέωση μοναδικών χαρακτηριστικών ή πλεονεκτημάτων. Προσοχή στους φραγμούς στην είσοδο για την επιχείρησή σας και για τις άλλες, όπως είναι τα προνόμια, οι άδειες λειτουργίας, τα εμπόδια διανομής. Φυλαχτείτε από τις απαιτήσεις πηγών σε κεφάλαια, εγκαταστάσεις και ανθρωποδύναμη για προϊόντα και για ανάπτυξη της αγοράς, για ειδικές ή για σπάνιες ικανότητες, για πωλήσεις, διανομή, υπηρεσίες και ικανότητα προώθησης και εναρμόνισης, για την ικανότητα παραγωγής, στην οποία περιλαμβάνεται η ικανότητα διάθεσης των προϊόντων και των υλικών και για τα ειδικά προβλήματα, όπως είναι η καταλληλότητα της επιχείρησης, η σχέση με τα άλλα προϊόντα, η τοποθέτηση της οργάνωσης και οι κοινωνικές εκτιμήσεις, καθώς και αυτές των Δημοσίων Σχέσεων.

Προβλεπόμενα αποτελέσματα: Περιλάβετε στα προβλεπόμενα αποτελέσματα, 1. την αποδοτικότητα, το χρόνο για την επίτευξη θετικής εισροής χρημάτων, είτε βραχυπρόθεσμα (ποσοστά επί % των πωλήσεων και απόδοση των επενδύσεων) ή μακροπρόθεσμα (τάσεις κέρδους, υπολειμματικό εισόδημα) 2. συμβολή στα γενικά έξοδα, 3. μέγεθος ευκαιρίας, σε όγκο πωλήσεων και σε διάρκεια ζωής του προϊόντος, 4. ενίσχυση που παρέχεται για άλλα προϊόντα, 5. αξία σαν οδηγός προς άλλες ευκαιρίες και 6. γενική πιθανότητα επιτυχίας ή αποτυχίας.

Ο συντελεστής χρησιμότητας των νέων προϊόντων, ο γρήγορα αυξανόμενος ανταγωνισμός στις περισσότερες επιχειρήσεις και το υψηλό κόστος αποτυχίας των προϊόντων συνδυάζονται, ώστε να τονιστεί περισσότερο η αυξανόμενη σημασία της συστηματικής ανάλυσης του κινδύνου, που βασίζεται στη χρήση διορατικών και αντικειμενικών κριτηρίων.

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν νέες προσεγγίσεις οργάνωσης για την εξέταση και την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν τη μορφή ειδικών προσωρινών οργανωτικών μονάδων ή ομάδων κινδύνου για μια και μόνο ευκαιρία. Στις καταναλωτικές

επιχειρήσεις αποτελούν ουσιαστικά ομάδες μάρκετινγκ. Σε άλλους τομείς, περισσότερο τεχνικούς, αντιμετωπίζονται συνήθως πολλές λειτουργίες.

4.2.6. Προγραμματισμός γραμμών Προϊόντων

Πολλά έχουν γραφεί σχετικά με τον προγραμματισμό νέων προϊόντων, αλλά πολύ λίγα σχετικά με τη λιγότερο θελκτική εργασία του προγραμματισμού προϊόντων, που απαιτείται για τις υπάρχουσες γραμμές προϊόντων. Ο διευθυντής Μάρκετινγκ έχει την ανάγκη να καθορίζει τη φύση και τον τομέα δράσης των δραστηριοτήτων, που απαιτούνται για την επίτευξη του έργου αυτού, ούτως ώστε να παρέχει την κατάλληλη διάρθρωση και επάνδρωση. Ο προγραμματιστής προϊόντων χρειάζεται καθοδήγηση, ώστε να παρέχει την κατάλληλη συγκέντρωση της προσοχής και έμφαση στη διεξαγωγή της εργασίας. Ο πίνακας δραστηριοτήτων, περιγράφει την εργασία που έχει ουσιαστική σημασία στις περισσότερες επιχειρήσεις. Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται σε τρεις κατηγορίες επειδή υπάρχουν 3 διαχωρισμένες διαφορές απαιτήσεων στην κάθε μια.

Διοίκηση τρέχουσας γραμμής: Αναγνωρίζετε τις ανάγκες και προγραμματίζετε τις τροποποιήσεις των προϊόντων για την επέκταση της αγοράς. Καθορίζετε τις αλλαγές χαρακτηριστικών και εμφάνισης, που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των ετήσιων ή άλλων περιοδικών απαιτήσεων για τα διάφορα μοντέλα. Αλλάζετε τις προδιαγραφές του μάρκετινγκ, ώστε να επιτρέπεται η βελτίωση του κόστους. Αναπτύσσετε τις προδιαγραφές της αγοράς για την απλοποίηση της γραμμής, την τυποποίηση, τη διάρθρωση των προϊόντων και για παρόμοιες αλλαγές. Αποφασίζετε κατά πόσο πρέπει να ικανοποιήσετε τις απαιτήσεις για ειδικά μοντέλα, τροποποιήσεις από τις standard προσφορές και για άλλες αποκλίσεις για περιορισμένες αγορές.

Προκαταβολική εργασία: Προβλέπετε, ερμηνεύετε και μεταβιβάζετε τις μεταβολές, τις απαιτούμενες από τους πελάτες. Αναγνωρίζετε τις τεχνικές επιτεύξεις και τις επιτεύξεις παραγωγής, καθώς και τις σχετικές τάσεις -μέσα στην επιχείρηση και στον ανταγωνισμό- και κάνετε εκτίμηση της επίδρασής τους στη χρησιμότητα της υπάρχουσας γραμμής

προϊόντων. Συγκεντρώνετε και γενικεύετε τις ιδέες, για τον ανασχεδιασμό σημερινών προϊόντων και για τη δημιουργία νέων. Κάνετε εκτίμηση των νέων σχεδίων και προγραμμάτων τεχνικής ανάπτυξης από την πλευρά του μάρκετινγκ και προβαίνετε σε συστάσεις για τις κατάλληλες προτεραιότητες. Προτείνετε αλλαγές και προσθήκες σε εγκαταστάσεις και σε άλλες πηγές, οι οποίες θα προσανατολίσουν την ικανότητα της επιχείρησης στενότερα προς τις ευκαιρίες της αγοράς και προς τις πραγματικότητες της. Δημιουργείτε και προτείνετε έγκαιρες μεταβολές στους αντικειμενικούς σκοπούς και τις μεθόδους στρατηγικής της επιχείρησης και του μάρκετινγκ.

Κύριοι ανασχεδιασμοί προϊόντων: Διατυπώνετε προτάσεις για αυξημένη αξία προς τους πελάτες με την προσθήκη χαρακτηριστικών, ποιότητας, απόδοσης ή άλλων παραγόντων. Κάνετε συστάσεις για μεταβολές, που βοηθούν την κατάκτηση των αγορών με τη βοήθεια της διαφοροποίησης των προϊόντων. Προτείνετε σχέδια ή προγράμματα που προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στα προϊόντα ή στις γραμμές, διατηρώντας την ικανότητά σας να υπερέχετε, να φθάνετε ή να υπερπηδάτε τον ανταγωνισμό. Προτείνετε άλλες λειτουργίες για τα προγράμματα περιορισμού του κόστους ή συμμετέχετε σ' αυτές. Προγραμματίζετε ανασχεδιασμό των προγραμμάτων για την πληρέστερη εκμετάλλευση των σημερινών ή των νέων τεχνολογιών ή των μεθόδων παραγωγής. Συμμετέχετε στις διαπραγματεύσεις για την ισορρόπηση των εκτιμήσεων, μεταξύ των απαιτήσεων των πελατών, των ικανοτήτων της επιχείρησης και του κόστους.

Ο σαφής προσδιορισμός των εργασιών, που απαιτούνται για τον προγραμματισμό του προϊόντος στις υπάρχουσες γραμμές, θα είναι χρήσιμος για τη λήψη αποφάσεων κατά πόσον πρέπει να συνδυάζονται οι δραστηριότητες αυτές με τον προγραμματισμό νέων προϊόντων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, εκεί όπου η εργασία απαιτεί την πλήρη απασχόληση ενός τουλάχιστον ανθρώπου για την ύπαρξη μιας λογικά αποδοτικής γραμμής προϊόντων, είναι άξιο σύστασης να αποσπάται από την περισσότερο αποδοτική εργασία του προγραμματισμού νέων ουσιαστικών προσφορών.

4.2.7. Κατάργηση προϊόντων

Μια από τις περισσότερο ενοχλητικές και δύσκολες εργασίες στη διεύθυνση του συστήματος προϊόντων, είναι η κατάργηση της γραμμής προϊόντων, που έχει επιβιώσει περισσότερο από την παραγωγικότητά της. Η δυσχέρεια αυτή οφείλεται σε πολλούς λόγους. Ένας από αυτούς είναι αισθηματικός. Σε πολλούς επιχειρηματίες απλώς αρέσουν τα σκυλιά. Άλλος είναι η συνήθεια - η αντίσταση προς τη μεταβολή. Συχνά, ο φόβος αποτελεί εμπόδιο- η ανησυχία σχετικά με την απώλεια του όγκου ή με την επίδραση στις σταθερές ή στις προγραμματισμένες δαπάνες. Ένα άλλο συνηθισμένο εμπόδιο είναι η έλλειψη εμπειρίας στην έξοδο από την επιχείρηση, στην οποία περιλαμβάνεται η ανάγκη για καλύτερη εκτίμηση και για μέσα για η διαμόρφωση των αποφάσεων.

Υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις για την αντιμετώπιση της κατάργησης. Μπορείτε, π.χ., να εξακολουθήσετε απλώς να υποφέρετε και να μείνετε προσκολλημένοι στην άρρωστη επιχείρηση. Μπορείτε να ανασυντάξετε την αποτυχημένη γραμμή και να προσπαθήσετε να την θεραπεύσετε. Αν βρείτε κάποιον αγοραστή, μπορείτε να την πουλήσετε. Ή αν μπορείτε να πετύχετε μια κατάλληλη ανταλλαγή, μπορείτε να την ανταλλάξετε με κάτι άλλο. Επίσης μπορείτε να κάνετε συγχώνευση της επιχείρησης με την επιχείρηση κάποιου άλλου, ελπίζοντας ότι ο συνδυασμός θα είναι αρκετά ισχυρός, ώστε να ευδοκιμήσει. Σε έσχατη ανάγκη, μπορείτε απλώς να πετάξετε την επιχείρηση και να αναλάβετε την επιχείρηση. Συχνά, η τελευταία αυτή οδυνηρή λύση είναι και η καλύτερη. Το πιο χρήσιμο, ίσως, μέσο για τη λήψη των αποφάσεων κατάργησης των προϊόντων είναι μια κατάλληλη σειρά από κριτήρια ψαλιδίσματος. Παρά το γεγονός ότι κάθε γραμμή, που πρόκειται να εκτιμηθεί, διαθέτει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δικές τις εκτιμήσεις τα ερωτήματα που ακολουθούν έχουν αποδειχθεί εφαρμόσιμα σε μεγάλη ποικιλία από επιχειρήσεις:

Αποδοτικότητα: Ποια είναι η πρόβλεψη κερδών για το τρέχον έτος; Ποιο είναι το ιστορικό των κερδών για καθένα από τα προηγούμενα 3, 5, ή 10 χρόνια; Ποια είναι η πρόβλεψη κερδών για τα επόμενα 3, 5, ή 10 χρόνια; Η μέτρηση πρέπει να γίνεται σε ποσοστά επί των πωλήσεων, σε

απόδοση επί των επενδύσεων, σε υπολειμματικά εισοδήματα, σε ροή μετρητών ή σε άλλες βάσεις, που καθορίζονται στην επιχείρηση και που είναι κατάλληλες για την επιχείρηση αυτή. Θέση καμπύλης ανάπτυξης. Πρόκειται για μια αναπτυσσόμενη, στατική ή φθίνουσα αγορά; Υπάρχουν ευκαιρίες επέκτασης της αγοράς;

Επικράτηση των προϊόντων: Ποια είναι η ανταγωνιστική θέση των προϊόντων σας σε αποδοχή, προτίμηση και ζήτηση; Ποιοι είναι οι συντελεστές απόδοσης των προϊόντων, των χαρακτηριστικών, της έλξης και άλλων εκτιμήσεων των πελατών; Κάθε μια από αυτές πρέπει να αναλύεται κατά τελική κλάση πελατών, δίαυλο διανομής και σύμφωνα με άλλες αγοραστικές επιδράσεις.

Επικράτηση αγοράς: Ποιος είναι ο συντελεστής επί τοις εκατό της εξυπηρετούμενης αγοράς κατά τα τελευταία 5 χρόνια; Υπάρχουν μη εξυπηρετούμενες περιοχές της αγοράς; Ποιες είναι οι προβλεπόμενες τάσεις της θέσης της αγοράς; Υπάρχουν τεχνικές, παραγωγικές ή άλλες αναμενόμενες μεταβολές οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν ή να απειλήσουν ουσιαστικά τη θέση της αγοράς; Ποια είναι κατάσταση και η τάση, σχετικά με την ευθυγράμμιση του ανταγωνισμού;

Εκτιμήσεις αλληλεξάρτησης: Μπορεί η κατάργηση να έχει αρνητική επίδραση στις συνδυασμένες παραγγελίες με άλλα προϊόντα, συσκευασίες ή συστήματα; Τι αντίκτυπο θα έχει στις σχέσεις και στη χρησιμοποίηση της δύναμης των πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των διανομών, των μεταπωλητών και των πρακτόρων; Ποια επίδραση μπορεί να έχει η διακοπή της παραγωγής στην τεχνική, στην παραγωγική οργάνωση και στην οργάνωση του μάρκετινγκ από την άποψη της γενικής τους ικανότητας να εξυπηρετούν αποδοτικά τους πελάτες; Μπορεί η μεταβολή να έχει αρνητική επίδραση στον ανταγωνισμό για άλλες γραμμές;

Κίνδυνοι κατάργησης: Ποιο θα είναι το εμπορικό αποτέλεσμα σε ολόκληρη την επιχείρηση; Μήπως θα υποφέρουν οι σχέσεις με τους προμηθευτές; Ποιο αποτέλεσμα θα έχει στους συνεργάτες, όπως είναι οι εγκαταστάσεις, οι εργολάβοι, οι αρχιτέκτονες ή άλλοι; Υπάρχουν πλευρές των δημοσίων σχέσεων, οι οποίες θα μπορούν να επηρεάσουν την

απόφαση, περιλαμβανόμενης της αντίδρασης της εργασίας ή της κοινότητας;

Τα κριτήρια του κλαδέματος μπορούν να εφαρμοσθούν ανεπίσημα ή επίσημα. Στη δεύτερη περίπτωση, οι αριθμητικές τιμές καθορίζονται για κάθε κριτήριο, με βάση μια κλίμακα, επιβαρημένη με κάποιον προκαθορισμένο συντελεστή standard, που παρέχει τη βάση της απόφασης. Όταν γίνεται κάτι τέτοιο, τότε πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια, ώστε να καθορίζονται δίκαιες τιμές και να αποφεύγεται η μετακίνηση του ζυγού, όταν το αποτέλεσμα που προκύπτει δεν συμφωνεί με τις προκαταλήψεις της διεύθυνσης ή με το προκατειλημμένο συμπέρασμα.

4.2.8. Εκλέπτυνση του προγραμματισμού προϊόντων

Σε πολλές επιχειρήσεις, το σύστημα προϊόντων υποφέρει εξ' αιτίας της σύγχυσης που υπάρχει, σχετικά με τους αντίστοιχους ρόλους των διαφόρων λειτουργιών. Ένα μέρος από τη δυσκολία αυτή προκύπτει από ένα πρόβλημα ονοματολογίας. «Προγραμματισμός προϊόντων» είναι ένας όρος, που σημαίνει εντελώς διαφορετικά πράγματα σε διάφορες επιχειρήσεις. Ακόμη και μέσα στην ίδια επιχείρηση μπορεί να έχει μια μεγάλη ποικιλία από χρήσεις. Μια λύση είναι η χρησιμοποίηση του ορισμού «προγραμματίζω το προϊόν», ώστε να σημαίνει την όλη εργασία του καθορισμού του τι θα προσφερθεί προς πώληση, με συμμετοχή όλων των λειτουργιών.

Όταν γίνει κάτι τέτοιο, ο όρος «προγραμματισμός προϊόντων» μπορεί να χρησιμοποιείται, για να καθορίζει την υπολειτουργία του μάρκετινγκ η οποία ερμηνεύει και εκπροσωπεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών στον προγραμματισμό του προϊόντος. Με τη χρήση αυτή θα γίνεται κατανοητό ότι ο προγραμματισμός του προϊόντος διατυπώνει εναλλακτικά προγράμματα, κάνει την εκτίμησή του και, σε κάθε περίπτωση, συνιστά μια από τις λύσεις προς υιοθέτηση από τη γενική διεύθυνση.

Ένα άλλο κλειδί για την κατανόηση του προγραμματισμού προϊόντος είναι να εξετάζονται τα είδη των ερωτημάτων, στην απάντηση των οποίων

πρέπει να βοηθά ο προγραμματιστής προϊόντων, από την άποψη των προϊόντων. Παραδείγματος χάρη:

- Ποιους τομείς πρέπει να επιλέγει η διεύθυνση, για να παρέχεται η βάση για τον προγραμματισμό της επιχείρησης, του μάρκετινγκ και των προϊόντων;
- Ποιες ευκαιρίες, από την άποψη των τάξεων των πελατών, των τύπων διανομής και των ανταγωνιστικών στίβων πρέπει να επιλέγει η επιχείρηση;
- Ποιες γραμμές προϊόντων πρέπει να προσφέρει η επιχείρηση, περιλαμβανομένων των μοντέλων, των τύπων, των βαθμών, των μεγεθών, των μορφών και των χρωμάτων του καθενός;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις των πελατών και οι προδιαγραφές της αγοράς για κάθε ένα από αυτά;
- Αν κάποιος πελάτης ή διανομέας ζητήσει ορισμένες τροποποιήσεις και προδιαγραφές, μπορούν αυτές να γίνουν;
- Ποιες βασικές λειτουργίες θα εκτελεί κάθε γραμμή προϊόντων;
- Θα είναι η γραμμή πλήρης ή περιορισμένη;
- Η επιχείρηση θα προηγείται τεχνικά ή θα ακολουθεί τον ανταγωνισμό;
- Ποιο είδος δυνατοτήτων της παραγωγής και άλλων πηγών θα αναλάβει να εξυπηρετεί για τις επιλεγόμενες αγορές;
- Πώς θα πρέπει να καθορίζονται το επιτρεπόμενο κόστος και οι άλλες οικονομικές εκτιμήσεις;

Αυτά αποτελούν μερικά μόνο παραδείγματα της κλίμακας και της ποικιλίας των εκτεταμένων και ειδικών ερωτημάτων, στα οποία πρέπει να απαντά το μάρκετινγκ. Οι κατάλληλες απαντήσεις μπορούν να δοθούν μόνο με το συνεχή και πλήρη προγραμματισμό προϊόντων.

4.2.9. Οργάνωση προγραμματισμού προϊόντων

Σημαντικό θέμα στη διεύθυνση ενός αποδοτικού συστήματος προϊόντων αποτελεί ο καθορισμός και η επάνδρωση της οργάνωσης προγραμματισμού προϊόντων. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό του

έργου και της δικαιοδοσίας, που πρέπει να ανατίθεται στο μάρκετινγκ, την ενσωμάτωση του έργου αυτού σε μια κατάλληλη διάρθρωση, την επάνδρωση για την επαγγελματική επίτευξη των απαιτούμενων δραστηριοτήτων και τη διασάφηση των σχέσεων με τις άλλες λειτουργίες.

Ένα λογικό σημείο εκκίνησης αποτελεί η αναγνώριση του έργου. Κανονικά, ο τομέας δράσης του έργου περιλαμβάνει νέα προϊόντα, τροποποιήσεις υπάρχοντων προϊόντων και απομάκρυνση των προϊόντων, που δεν είναι πια βιώσιμα.

Η λειτουργική απογραφή περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες, όπως οι ακόλουθες:

Εμπορικές πληροφορίες: Συλλέγετε ή φροντίζετε να συλλέγουν οι άλλοι πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τα πλεονεκτήματα και τα προσόντα που επιδιώκουν οι πελάτες, την αγοραστική συμπεριφορά και άλλα σχετικά θέματα. Αναλύετε και εφαρμόζετε τις πληροφορίες αυτές.

Αντικειμενικοί σκοποί και μέθοδοι στρατηγικής: Διατυπώνετε τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις μεθόδους στρατηγικής των προϊόντων και συμβάλλετε στην ανάπτυξη της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης και του μάρκετινγκ.

Ιδέες για προϊόντα: Ενθαρρύνετε, προωθείτε, συγκεντρώνετε και επεξεργάζεστε κάθε ιδέα σχετική με τα προϊόντα, που προέρχονται από όλες τις πηγές, τόσο από μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση.

Εκτίμηση Προϊόντων: Κάνετε εκτίμηση των δικών σας προϊόντων και των ανταγωνιστικών, από την άποψη των μελλοντικών ευκαιριών της αγοράς.

Προδιαγραφές προϊόντων: Μετατρέπετε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των προϊόντων σε απαιτήσεις, που πρέπει να ικανοποιούνται από την τεχνική οργάνωση και από την οργάνωση παραγωγής και διαβιβάζετε τις προδιαγραφές αυτές με σαφώς λειτουργικούς όρους.

Αναγνώριση προϊόντων: Αναπτύσσετε συστάσεις για διάφορες φίρμες, στις οποίες περιλαμβάνεται η επιλογή της εμπορικής επωνυμίας και της μάρκας, η συσκευασία, οι επιγραφές και η ονοματολογία των προϊόντων.

Συγχρονισμός προϊόντων: Καθορίζετε τα χρονοδιαγράμματα για την εισαγωγή και για άλλες αλλαγές προϊόντων, τα διαβιβάζετε σε ολόκληρη την οργάνωση και παρακολουθείτε και επισπεύδετε την εφαρμογή τους.

Διατύπωση τιμών: Εξετάζετε και κάνετε εκτίμηση των εναλλακτικών επιπέδων των τιμών και των μεθόδων διατύπωσης των τιμών, κάνετε ειδικές συστάσεις για την έγκριση της γενικής διεύθυνσης και αντιμετωπίζετε τα ειδικά προβλήματα καθορισμού των τιμών μόλις προκύψουν, όταν αφορούν θέματα βασικής πολιτικής.

Τομέας δράσης προϊόντων: Κάνετε συστάσεις για προσθαφαιρέσεις στη γραμμή προϊόντων, περιλαμβάνοντας την απλοποίηση, την τυποποίηση και άλλες τροποποιήσεις.

Έλεγχος γραμμής: Καθορίζετε ποια μοντέλα, ποιοι τύποι, μεγέθη και χρώματα θα προσφερθούν, περιλαμβάνοντας την πολιτική και τις σχετικές αποφάσεις, που αφορούν την εξυπηρέτηση ειδικών απαιτήσεων των πελατών και της διανομής για μονάδες, που βρίσκονται έξω από τις καθορισμένες γραμμές.

Πολιτική προϊόντων: Αναπτύξτε την πολιτική για τον τομέα δράσης των προϊόντων, την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων, την διαμόρφωση των τιμών, τον καθορισμό των εμπορικών επωνυμιών και άλλων σχετικών θεμάτων.

Σχέδιο εμφάνισης: Παρέχετε σχέδια εμφάνισης και άλλες σχετικές υπηρεσίες κατά τρόπο, που να εξασφαλίζουν την αισθητική έλξη των προϊόντων.

Πληροφορίες για τα προϊόντα: Αναπτύσσετε και παρέχετε συνεχώς πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα, ώστε να χρησιμοποιούνται κατά την πώληση, την προώθηση, την εξυπηρέτηση των προϊόντων και άλλες δραστηριότητες.

Όταν συμπληρωθεί η λειτουργική απογραφή και ταξινόμηση, συνίσταται συνήθως να γίνεται ανασκόπηση του τομέα δράσης του έργου αυτού, σε σύγκριση με άλλες λειτουργίες και να ρυθμίζονται οποιοσδήποτε διαφωνίες σχετικά με την τοποθέτηση και με την ηγεσία. Είναι ένα θέμα ιδιαίτερα σημαντικό για τον καθορισμό των σχέσεων της ομαδικής εργασίας με την τεχνική οργάνωση, δεδομένου ότι ολόκληρη η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης εξαρτάται από την ενσωμάτωση των προσπαθειών μεταξύ της τεχνικής ομάδας και της ομάδας του μάρκετινγκ.

Αφού καθορισθεί ποια εργασία πρόκειται να γίνεται από τον προγραμματισμό προϊόντων, το επόμενο στάδιο είναι η εξασφάλιση της οργανωτικής διάρθρωσης. Υπάρχουν πάρα πολλοί τρόποι για την οργάνωση του έργου αυτού, στους οποίους περιλαμβάνονται και οι ακόλουθες εναλλακτικές λύσεις:

- I. Γραμμή Προϊόντων. Όταν η επιχείρηση περιλαμβάνει πολλές και διαφορετικές γραμμές, οι οποίες έχουν μικρή σχέση μεταξύ τους, συνίσταται συνήθως να υπάρχει ένας προγραμματισμός προϊόντων ή μια μονάδα προγραμματισμού για κάθε γραμμή. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να ταιριάζει, π.χ., σε μια ηλεκτρική βιομηχανία, οι γραμμές της οποίας περιλαμβάνουν όργανα μέτρησης, μετρητές, κινητήρες και διατάξεις ελέγχου.
- II. Εμπορικές μάρκες. Όταν περιλαμβάνονται ανταγωνιζόμενες εμπορικές μάρκες συνίσταται, συνήθως, να υπάρχει χωριστή πρόβλεψη για την κάθε μια από αυτές. Να υπάρχει, δηλαδή ένα κοινό πρότυπο στο σαπούνι, στα τρόφιμα και σε άλλα συσκευασμένα καταναλωτικά αγαθά.
- III. Λειτουργία. Όταν περιλαμβάνονται πολυάριθμες παρόμοιες γραμμές προϊόντων και όταν η επαγγελματική ειδίκευση είναι σημαντική, μπορεί να χρειάζεται η λειτουργική οργάνωση. Ένας προγραμματιστής προϊόντων, π.χ., μπορεί να χειρίζεται τις επαγγελματικές πληροφορίες και τις εκτιμήσεις προϊόντων, ένας άλλος την ανάπτυξη των προδιαγραφών των προϊόντων και ένας τρίτος τις δραστηριότητες καθορισμού τιμών. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να ταιριάζει, π.χ., στις ανάγκες μιας επιχείρησης σιδηρικών με πολλές γραμμές προϊόντων.
- IV. Νέα προϊόντα σε σχέση με τα παλιά. Όταν η διατήρηση της γραμμής είναι εκτεταμένη και κάθε καινοτομία απαιτεί συγκεντρωμένη προσοχή, συνίσταται συνήθως να διαχωρίζεται ο προγραμματισμός των προϊόντων από τον προγραμματισμό των υπαρχόντων γραμμών. Παραδείγματος χάρη, η επιχείρηση ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, στην οποία το έργο του προγραμματισμού προϊόντων για την ανάπτυξη ενός εντελώς νέου

προϊόντος, όπως είναι μια ηλεκτρική οδοντόβουρτσα, θα πρέπει να διατηρηθεί χωριστά από τη συνεχιζόμενη εργασία στις ψησταριές, τους ανεμιστήρες ή τα ηλεκτρικά σίδερα.

- V. Αγορές ή βιομηχανίες. Όταν τα χαρακτηριστικά της αγοράς είναι σημαντικά και η εφαρμοσμένη μηχανολογία αποτελεί κύριο τομέα ενδιαφέροντος, όπως όταν πρόκειται για την επιχείρηση συστημάτων ή για μια χημική βιομηχανία, που εξυπηρετεί πολυάριθμες βιομηχανίες, συνίσταται να διαχωρίζεται ο προγραμματισμός των προϊόντων κατά αγορά ή κατά βιομηχανία. Μερικές φορές είναι κατάλληλος για τις περιπτώσεις αυτές ένας συνδυασμός προγραμματισμού προϊόντων και προγραμματισμού πωλήσεων.
- VI. Πρόγραμμα, σύστημα ή παραγγελία. Για την εξυπηρέτηση των επεξεργαστικών βιομηχανιών, όπως είναι οι χημικές ή οι χαλυβουργικές, οι βιομηχανίες άμυνας ή άλλες αγορές, που περιλαμβάνουν μεγάλα προγράμματα, συστήματα ή παραγγελίες συσκευασμένων προϊόντων, είναι συχνά ουσιαστικό να χρησιμοποιούνται προγραμματιστές προϊόντων για κάθε χωριστό πρόγραμμα ή χωριστή εμπορική πράξη.
- VII. Πελάτες. Ο προμηθευτής εξαρτημάτων μιας μεγάλης βιομηχανίας τελικών προϊόντων, (όπως οι κινητήρες για συμπιεστές κλιματισμού) ή ο παραγωγός μιας ιδιωτικής φίρμας μπορεί να προτιμήσει να διορίσει προγραμματιστές προϊόντων για κάθε χωριστό πελάτη. Ο τρόπος αυτός παρέχει πλεονεκτήματα για τη στενή σύνδεση με τους πελάτες και διευκολύνει την προστασία της ιδιοκτησίας των προγραμμάτων σχεδιασμού του πελάτη.
- VIII. Δίαυλοι πωλήσεων ή διανομής. Όταν ο δίαυλος αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό, μπορεί να χρειάζεται η εξασφάλιση προγραμματισμού προϊόντων για καθέναν από αυτούς. Οι μεγάλες εγκαταστάσεις, π.χ., μπορούν να διαχωριστούν με τον τρόπο αυτό, ώστε να συγκεντρώνεται η προσοχή ατομικά στις γραμμές αντικατάστασης οικιακών συσκευών, που πωλούνται μέσω διανομέων, σε γραμμές για νέες κατασκευές, που πωλούνται μέσω

εργολάβων, και σε ειδικές γραμμές για αγορές, όπως είναι τα κινητά σπίτια, που πωλούνται απ' ευθείας προς το βιομήχανο κατασκευής αρχικών εγκαταστάσεων.

Σε πολλές περιπτώσεις, είναι κατάλληλοι οι συνδυασμοί των διαφόρων αυτών μεταβλητών οργανωτικών προσεγγίσεων. Όταν αναγνωρίζονται και εξετάζονται πολλές εναλλακτικές λύσεις, συνήθως δεν είναι υπερβολικά δύσκολο να χρειασθεί μια διάρθρωση για τον προγραμματισμό προϊόντων, ώστε να ανταποκρίνονται προς τις ειδικές ευκαιρίες και τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η χρήση των προϊόντων, των εμπορικών επωνυμιών ή των διευθυντών αγοράς σαν βασική μορφή της οργάνωσης του μάρκετινγκ, μπορεί να ελέγξει σε μεγάλη έκταση τη διαρθρωτική προσφορά του προγραμματισμού προϊόντων. Ο καθορισμός των δραστηριοτήτων, που πρέπει να τεθούν στους διευθυντές αυτούς, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή.

Η εμπειρία στην οργάνωση λειτουργιών για τον προγραμματισμό νέων προϊόντων και την εκτίμηση όσων υπάρχουν ήδη, καθορίζει μερικές γενικές βασικές γραμμές για τη διάρθρωση και την επάνδρωση:

1. Βεβαιώνετε ότι η λειτουργία προγραμματισμού των προϊόντων είναι κατάλληλη, ώστε να προσφέρει την πλήρη συμβολή της στην επιχείρηση, περιλαμβάνοντας ολόκληρο τον τομέα δράσης των ευκαιριών και δραστηριοτήτων των προϊόντων.
2. Εξασφαλίζετε μια γενική άποψη της επιχείρησης, η οποία συσχετίζει αποδοτικά τις ευκαιρίες της αγοράς με τις πηγές της επιχείρησης, ενώ συγχρόνως τις διατηρείτε σε θετικό προσανατολισμό προς τους πελάτες.
3. Εξασφαλίζετε την ισορροπία και την επιθυμητή έμφαση ανάμεσα στη συνεχή εργασία, ώστε να συμβαδίζουν τα υπάρχοντα προϊόντα με την αγορά και με τις αλλαγές του περιβάλλοντος και να δημιουργείτε νέες προσφορές για το μέλλον.
4. Προσαρμόζετε την οργάνωση προς τις γενικές ανάγκες της επιχείρησης.
5. Εξασφαλίζετε τις ικανότητες και την εμπειρία, που απαιτούνται για κάθε δραστηριότητα προγραμματισμού προϊόντων.

6. Συνδυάζετε την εργασία αυτή με άλλες δραστηριότητες, μόνον όταν αυτό θα ενισχύσει τον προγραμματισμό προϊόντων. Αποφεύγετε το συνδυασμό του προγραμματισμού προϊόντων με ανόμοιες εργασίες.
7. Βεβαιώνετε ότι σταματάτε την εργασία του προγραμματισμού προϊόντων στα χωριστά προγράμματα και συστήματα, ευθύς μόλις αυτό είναι δυνατό, αποφεύγοντας τη συνέχιση εκείνων που δεν δίνουν πια υποσχέσεις.
8. Ενσωματώνετε τις απαιτήσεις του προγραμματισμού προϊόντων στο μάρκετινγκ και διευκολύνετε την ομαδική εργασία με άλλες λειτουργίες, ώστε να βελτιώνετε την αποδοτικότητα.

Η οργάνωση πρέπει να σχεδιάζεται έτσι, ώστε να προσαρμόζεται προς την αναμενόμενη διαδικασία προγραμματισμού προϊόντων και να περιλαμβάνει τις ουσιώδεις διαλειτουργικές σχέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

5.1. Ικανοποίηση της Επιχειρήσεως και του Πελάτη

Ικανοποίηση τόσο της επιχειρήσεως όσο και του πελάτη. Αλλαγή της οργανώσεως. Ο σκοπός της οργανώσεως. Αντικειμενικοί σκοποί και αρχές της οργανώσεως. Η λειτουργία της οργανώσεως.

Η επιχείρησή σας είναι έτσι οργανωμένη, ώστε να διατηρεί την παράδοση, να ικανοποιεί την εσωτερική άνεση της επιχειρήσεως, ή να εξυπηρετεί αποδοτικά τους πελάτες; Πρόκειται για ένα βασικό ερώτημα, το οποίο θα εγερθεί σύντομα, ευθύς μόλις επιδιώξετε να εφαρμόσετε την έννοια του μάρκετινγκ. Πολλές οργανώσεις επιχειρήσεων συνεχίζουν απλώς το σχήμα της διαρθρώσεως που έχουν κληρονομήσει από τους ιδρυτές, με λεπτομερειακές τροποποιήσεις, που γίνονται για να ικανοποιούνται οι παραξενιές της κάθε διευθύνσεως που αλλάζει ή να προσαρμόζονται προς τις πιέσεις ή τα προβλήματα της επανδρώσεως προσωπικού. Άλλες προσκολλώνται σε οποιαδήποτε πρότυπο έχει αναπτυχθεί μέσα στην επιχείρηση και μετακινούνται ελαφρά, καθώς το πρότυπο αυτό μεταβάλλεται από καιρό σε καιρό. Άλλες διευθύνσεις, που ενδιαφέρονται για το πνεύμα της επιχειρήσεως, αναδιοργανώνονται κάθε φορά που ο Γενικός Διευθυντής Μάρκετινγκ επιστρέφει από μια συνεδρίαση, από ένα συνέδριο ή από ένα μάθημα, όπου διδάχτηκε ένα γοητευτικό νέο τρόπο, που έχει υιοθετήσει κάποιος άλλος.

Ο Διευθυντής του Μάρκετινγκ έχει διπλή υπευθυνότητα, δημιουργώντας μια οργάνωση προσανατολισμένη προς το Μάρκετινγκ για την επιχείρησή του. Πρέπει πρώτα να ασκεί την ηγεσία και να χρησιμοποιεί την επιρροή του, ώστε να εξασφαλίζει ότι η διάρθρωση ολόκληρης της επιχειρήσεως και των σχετικών συστατικών στοιχείων της είναι διαμορφωμένη και επανδρωμένη έτσι, ώστε να εξυπηρετεί αποδοτικά τους πελάτες. Δεύτερον, πρέπει να βεβαιώνεται ότι η ευθύνη και η ηγεσία για κάθε σχετική με το μάρκετινγκ εργασία ανατίθεται στην

οργάνωση μάρκετινγκ και να φροντίζει, ώστε να διορθώνεται προς μια σαφώς προσανατολισμένη προς το μάρκετινγκ λειτουργία. Επιπλέον χρειάζεται να αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των σχέσεων - μεταξύ του μάρκετινγκ και της γενικής διεύθυνσεως και μεταξύ του μάρκετινγκ και των άλλων λειτουργιών της επιχειρήσεως- οι οποίες διευκολύνουν την εξυπηρέτηση των πελατών, προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ενθαρρύνουν την καλύτερη δυνατή εσωτερική εργασία.

5.1.1. Η λειτουργία της οργανώσεως

Οι περισσότερες λειτουργίες του μάρκετινγκ αναδιοργανώνονται είτε πάρα πολύ συχνά είτε πάρα πολύ σπάνια. Μερικές αλλάζουν τόσο συχνά, ώστε να διαθέτουν αυτή τη διετή ή τριετή περίοδο σχετικής ηρεμίας και σταθερής παραγωγικότητας, η οποία πρέπει να υπάρχει ύστερα από κάθε περίοδο αναστατώσεως ενός ή δύο ετών και να ακολουθεί κάθε μεγάλη αναδιοργάνωση. Άλλες συνεχίζονται επί 5, 10 ή ακόμη και 20 χρόνια, χωρίς καμιά σημαντική αλλαγή, αν και η διάρθρωσή τους έχει ήδη ξεπεραστεί λόγω των νέων απαιτήσεων της αγοράς, λόγω της φθοράς του προσωπικού ή λόγω της λειτουργικής παρακμής τους, η οποία έχει επέλθει βαθμιαία, χωρίς να γίνει αντιληπτή. Ένας από τους πεπειραμένους συμβούλους συνιστά ένα καλό κανόνα γι' αυτή την αναδιοργάνωση: να μη γίνεται πιο συχνά από μια φορά κάθε πέντε χρόνια, αλλά να προβλέπεται μια τουλάχιστον θεμελιώδης μεταβολή κάθε πέντε ή έξι χρόνια.

Διεισδυτικές επισκοπήσεις της οργανώσεως αποκαλύπτουν ότι η πλειονότητα των οργανώσεων μάρκετινγκ και των τυχαίων τροποποιήσεων, που γίνονται σ' αυτές, έχουν σχεδόν πάντα συγκεντρωμένο το ενδιαφέρον τους στην εσωτερική άνεση. Δεν είναι εύκολο να ανθίστανται κανείς στον πειρασμό να δίνει προτεραιότητα σε όσα φαίνονται πως αποτελούν διευθυντική αποδοτικότητα απέναντι ακόμη και σε πειστικές απαιτήσεις της αγοράς.

Σε μια κατασκευαστική επιχείρηση, για παράδειγμα, η διάρθρωση της γραμμής προϊόντων του Διευθυντή πωλήσεων μπορεί να συνεχίζεται απλώς, για να εξασφαλίσει τη συμμετρία και να διευκολύνει τη σύνδεση με

τις λειτουργίες της μηχανολογίας και της παραγωγής, οι οποίες είναι οργανωμένες βάσει της γραμμής προϊόντων. Ή μπορεί η διάρθρωση αυτή να διατηρείται, για να συμφωνεί με ένα λογιστικό σύστημα γραμμής παραγωγής, πολύ καιρό μετά από τη στιγμή, κατά την οποία οι εκτιμήσεις της αγοράς, της διανομής ή του ανταγωνισμού υπαγορεύσουν κάποια μεταβολή, επειδή έχουν καταστεί τα κυρίαρχα στοιχεία, τα οποία πρέπει να καθορίζουν, αν πρόκειται οι πελάτες να εξυπηρετηθούν όπως πρέπει και όπως θέλουν να εξυπηρετούνται. Ακόμη και σε μεγάλες, αποκεντρωμένες και πολυσύνθετες επιχειρήσεις, η δημιουργία των κέντρων κερδών και ζημιών γίνεται συχνά με βάση παραδοσιακά πρότυπα της γραμμής παραγωγής, ενώ θα έπρεπε να κυριαρχούν οι απαιτήσεις της αγοράς.

Στον τομέα της λιανικής πωλήσεως, εξακολουθεί να εφαρμόζεται συχνά η διάρθρωση η οποία συμφωνεί με την άνεση της προμήθειας, με την διεύθυνση απογραφής, με τις συνήθειες του λογιστηρίου και με τις ιδιοτροπίες της διεύθυνσεως, ακόμη κι όταν η κατάτμηση αυτή δεν εξυπηρετεί κατάλληλα τους πελάτες. Ο Πρόεδρος μιας μεγάλης αλυσίδας «Μεγάλων Καταστημάτων», τόνισε, σ' ένα συνέδριο καταστημάτων λιανικής πωλήσεως, ότι η κατηγορία εμπορεύματος, η οποία χαρακτηρίζει ένα τμήμα, καθοριζόταν πριν από πολύ χρόνο και σε πολλές περιπτώσεις εξακολουθεί και σήμερα να καθορίζεται από την εκτίμηση της καλύψεως, της προμήθειας και της αγοράς.

Αποδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη της αλλαγής, το διοικητικό αυτό στέλεχος ανέφερε την ανδρική ένδυση, τονίζοντας ότι πολλά καταστήματα συνεχίζουν να διαθέτουν ένα τμήμα γραβατών, ένα τμήμα εσωρούχων κ.ο.κ, το καθένα από τα οποία βρίσκεται σε διαφορετική θέση και υπό την ηγεσία διαφορετικού υπευθύνου τμήματος. Και εν τούτοις, όπως είναι φανερό, ο πελάτης σκέπτεται την άνεσή του και επιθυμεί να εξυπηρετείται από ένα, ενιαίο Αντρικό Τμήμα. Εν τω μεταξύ, ο έμπορος συνεχίζει να διευθύνει το σύνολο αυτό σε μια ομάδα εμπορευμάτων.

Με τον ίδιο τρόπο, οι μικρότερες επιχειρήσεις λιανικής πωλήσεως - καταστήματα σιδηρικών, ηλεκτρικών συσκευών, φαρμακεία και πολλές

άλλες- έχουν την τάση να εφαρμόζουν μια οργανωτική διάρθρωση, η οποία έχει το πλεονέκτημα της συνήθειας και κάποιας εσωτερικής ανέσεως στην πώληση και τη διεύθυνση, αλλά προσφέρει ελάχιστα από την άποψη της εξυπηρετήσεως των πελατών.

Αν η εν «ενεργεία» διεύθυνση είναι πάρα πολύ προσκολλημένη προς την υπάρχουσα οργανωτική διάρθρωση, μπορεί να ζητηθεί εξωτερική συμβουλευτική βοήθεια, ώστε να εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα και η προοπτική, που απαιτούνται για τη μετακίνηση προς ένα σχέδιο περισσότερο προσανατολισμένο προς την πελατεία. Εν πάση περιπτώσει, η επισκόπηση του σκοπού της οργανώσεως, η προσοχή προς τις υγιείς οργανωτικές αρχές και η χρησιμοποίηση μιας τακτικής οργανωτικής διαδικασίας έχουν ουσιαστική σημασία για την εκτίμηση της παρούσας διαθρώσεως και την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων με αισιόδοξες προοπτικές και για την επιλογή του προτύπου που πρέπει να υιοθετηθεί.

5.1.2. Ο σκοπός της οργανώσεως

Βασική προϋπόθεση της έννοιας του μάρκετινγκ αποτελεί ότι ο πρωταρχικός σκοπός της οργανώσεως θα πρέπει να παρέχει τα μέσα για την αποδοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Έχει ουσιαστική σημασία, φυσικά, να διατηρείται η ισορροπία μεταξύ της υποχρεώσεως αυτής για την εξυπηρέτηση των πελατών και της παροχής των πηγών, που απαιτούνται για την ικανοποίησή τους. Η παρατήρηση, όμως, αποδεικνύει ότι οι πιέσεις αντίθετες -προερχόμενες από τους υποστηρικτές της υπάρχουσας καταστάσεως και από τους συνηγόρους της για την εσωτερική άνεση- είναι πάντα αρκετά ισχυρές, ώστε να εμποδίζουν τον προσανατολισμό προς την αγορά να υποκύπτει σε αδικαιολόγητες αιτήσεις των πελατών ή σε ιδιοτροπίες της διανομής.

Είτε όμως προγραμματίζετε μια νέα οργανωτική διάρθρωση είτε κάνετε την εκτίμηση της παρούσας ή εξετάζετε τις πιθανές τροποποιήσεις, ο προσανατολισμός προς το μάρκετινγκ απαιτεί έγκαιρη και συνεχή προσοχή προς τις επιθυμίες των πελατών, προς την άνεσή

τους, προς τις σχέσεις της διανομής και προς τις πιέσεις των ανταγωνιστών.

5.1.3. Αρχές και σκοποί

Άσχετα αν το πρόγραμμα οργανώσεώς σας αποτελεί αναθεώρηση κάποιας υπάρχουσας ήδη οργανώσεως, έχει ουσιαστική σημασία να καθοριστούν οι ειδικοί αντικειμενικοί σκοποί του προγράμματος. Έτσι, θα είναι δυνατό να καθοριστεί κατά πόσο είναι κατάλληλο και ικανό να εξυπηρετήσει μελλοντικές ανάγκες, να δημιουργήσει τη διάρθρωση της οργανώσεως για μια νέα επιχείρηση, να κάνει εκτίμηση της σημαντικά αλλαγμένης καταστάσεως ή της σημερινής λειτουργίας του μάρκετινγκ.

Μερικές φορές αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί παρέχονται προκαταβολικά από υπεύθυνα στελέχη της Γενικής Διευθύνσεως. Αν δεν συμβαίνει έτσι, θα πρέπει οι αντικειμενικοί σκοποί του προγράμματος να καθορίζονται από την ομάδα προγραμματισμού, σαν πρώτο βήμα των εργασιών της. Θα υποβάλλονται στη συνέχεια στην αρμόδια διεύθυνση, συνήθως στο Γενικό Διευθυντή και το Διευθυντή του Μάρκετινγκ (εκτός από την περίπτωση που ο δεύτερος ηγείται προσωπικά του προγράμματος), ώστε να εξασφαλίζεται η κατάλληλη συγκέντρωση του ενδιαφέροντος για την οργανωτική προσπάθεια. Συχνά είναι καλό να υποβάλλεται ένα λειτουργικό διάγραμμα μαζί με τη διατύπωση των αντικειμενικών στόχων. Αν δεν υπάρχει τέτοιος προσχεδιασμός, είναι σχεδόν αναπόφευκτο να δημιουργηθεί σύγχυση, έλλειψη αποδοτικότητας και τελικών αποτελεσμάτων.

Κάθε οργανωτικό πρόγραμμα έχει τον δικό του, μοναδικό και ειδικό σκοπό και αντικειμενικό στόχο. Υπάρχουν πάντως μερικές κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες μπορεί να είναι χρήσιμες στην ανάπτυξη ειδικών αντικειμενικών στόχων και σκοπών των προγραμμάτων. Για το σκοπό αυτό, συνίσταται ο ακόλουθος πίνακας αντικειμενικών σκοπών:

1. Συστήστε και αναπτύξτε μια οργάνωση, προσανατολισμένη προς το μάρκετινγκ, κατάλληλη για τον πελάτη, την αγορά, τη διανομή, το προϊόν και τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά της επιχειρήσεως.

2. Παρέχετε τα μέσα για την εξυπηρέτηση των πελατών, όπως χρειάζεται και όπως θέλουν να εξυπηρετηθούν -μέσα στα όρια των κατάλληλων πηγών, αποδοτικά, αποτελεσματικά και οικονομικά.
3. Επιτυγχάνετε τους αντικειμενικούς σκοπούς και εφαρμόζετε στρατηγική, όπως καθορίζεται από το μάρκετινγκ για ολόκληρη επιχείρηση.
4. Συστήστε το κατάλληλο πνεύμα και τη διάρθρωση για την επιχείρηση, έγκαιρα και σύμφωνα με το πνεύμα και τη διάθεση της Γενικής Διευθύνσεως και άλλων υπηρεσιών.
5. Επιδιώκετε την εφαρμογή ενός οργανωτικού σχεδίου, που να είναι απλό, σαφές, αναπτυγμένο και εφαρμόσιμο.
6. Διευκολύνετε τη διοίκηση, επικοινωνία, λήψη αποφάσεων, ομαδική εργασία και ολοκλήρωση των προσπαθειών του προσωπικού.
7. Εξασφαλίζετε την ισορροπία ανάμεσα στην έμφαση του προγραμματισμού και της λειτουργίας, τους στόχους των κερδών και της αναπτύξεως και στους βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στόχους.
8. Συγκεντρώνετε την έμφασή σας στη σύνθετη τακτική και ολοκληρωμένη προσέγγιση προς τα συστήματα προϊόντων, πειθούς και ενισχύσεως.
9. Εξασφαλίζετε κλίμα εργασίας, το οποίο ευνοεί το ψηλό ηθικό και τη δραστηριοποίηση και εξασφαλίζει απόδοση ψηλού επιπέδου.
10. Εξασφαλίζετε τη διορατική και δίκαιη εκτίμηση της αποδόσεως των διευθυντών, των ειδικών και της γενικής λειτουργίας του μάρκετινγκ.

Επιπλέον, καθώς προχωρεί το οργανωτικό πρόγραμμα, μπορεί να διατυπωθούν πρόσθετοι αντικειμενικοί σκοποί και να θεωρηθούν επιθυμητές τροποποιήσεις των αρχικών σκοπών. Εκεί όπου οι τροποποιήσεις αυτές έχουν σημαντική επίδραση πάνω στο πρόγραμμα και στις συστάσεις του μπορεί να θεωρηθεί αναγκαίο να γίνει αναθεώρησή του από την αρμόδια διεύθυνση.

5.1.4. Οργανωτικές Αρχές

Το οργανωτικό σχέδιο, όπως και κάθε άλλη εργασία σχεδίασεως, αποτελεί μια εξαιρετικά ειδικευμένη εργασία, η οποία απαιτεί την κατανόηση των βασικών αρχών, που τη διέπουν. Οι ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές συνιστώνται ιδιαίτερα, γιατί προέρχονται από το καταστάλαγμα της επιτυχημένης εμπειρίας, την οποία έχουν αποκτήσει οι επαγγελματίες στον τομέα του οργανωτικού σχεδίου:

1. Βασίζετε τη διάρθρωσή του πάνω στο έργο, το οποίο πρόκειται να εκτελεστεί αποβλέποντας στο μέλλον. Αποφεύγετε τη συσχέτιση με συνήθειες του παρελθόντος ή με τη διατήρηση του παρόντος προσωπικού.
2. Περιλαμβάνετε σ' αυτό κάθε ουσιαστική εργασία και βεβαιώνετε ότι έχει καθοριστεί κατάλληλα μέσα στη διάρθρωση, αποφεύγοντας την υπερκάλυψη ή το διπλασιασμό των θέσεων. Για το σκοπό αυτό απαιτείται λειτουργική ανάλυση, απογραφή και ταξινόμηση.
3. Βεβαιωθείτε ότι ολόκληρο το έργο του μάρκετινγκ, από την άποψη του κατάλληλου πεδίου δράσεως, της φύσεως της δραστηριότητας και των σχέσεων, έχει περιληφθεί στο σχεδιασμό του μάρκετινγκ. Όταν παρόμοια εργασία ανατίθεται αλλού, θα πρέπει το μάρκετινγκ να διατηρεί τον κατάλληλο έλεγχο.
4. Εξασφαλίζετε κατάλληλες θέσεις -τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα- που να συμφωνούν με τις σχετικές ικανότητες άλλων λειτουργιών της επιχειρήσεως. Για παράδειγμα, ο προγραμματισμός των προϊόντων πρέπει να συμφωνεί με την ικανότητα της έρευνας και της μηχανολογίας, οι πωλήσεις και η διανομή πρέπει να συμφωνούν με την ικανότητα παραγωγής κ.ο.κ.
5. Επιδιώκετε να συγκεντρώνετε τις σχετικές εργασίες. Η απόδοση τόσο της επιβλέψεως όσο και της ομαδικής εργασίας διευκολύνονται εκεί που οι θέσεις και οι οργανωτικές μονάδες καθορίζονται έτσι, ώστε να περιβάλλουν εργασίες που απαιτούν

περισσότερο τις παρόμοιες, παρά τις χωριστές δεξιότητες και ικανότητες.

6. Προγραμματίζετε τις διευθυντικές θέσεις, ώστε να εξασφαλίσετε την κατάλληλη επίβλεψη και έλεγχο. Οι τύποι και οι αριθμοί που απαιτούνται θα κυμαίνονται ανάλογα με τη φύση της εργασίας και με το επίπεδο των εργαζομένων.
7. Κατά τον καθορισμό των θέσεων κάνετε διαχωρισμό ανάμεσα στη διευθυντική και την ατομική εργασία. Θυμηθείτε ότι εκεί όπου μια μεμονωμένη θέση περιβάλλει και τις δύο, εκείνο που υποφέρει συνήθως, είναι ο προγραμματισμός υψηλότερου επιπέδου και η εργασία επιβλέψεως.
8. Βεβαιωθείτε ότι η διευθυντική περιοχή επεκτείνεται, αλλά όχι υπερβολικά. Εκεί όπου πολύ λίγες θέσεις αναφέρονται προς ένα μόνο διευθυντή, η ικανότητα επιβλέψεώς του δεν χρησιμοποιείται εξολοκλήρου. Εκεί όπου πάρα πολλοί αναφέρονται προς αυτόν, τότε η επίβλεψη είναι ανεπαρκής.
9. Διατηρείτε τον αριθμό των οργανωτικών επιπέδων στον ελάχιστο δυνατό αριθμό. Οι μακρές αλυσίδες της οργανώσεως δυσκολεύουν την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων.
10. Καθορίζετε με ακρίβεια τα καθήκοντα, την ευθύνη, την υπευθυνότητα και βεβαιωθείτε ότι και τα τρία αυτά λειτουργούν παράλληλα και με τρόπο που συμβιβάζεται προς κάθε θέση. Όταν η εξουσία δεν ακολουθεί την υπευθυνότητα δημιουργείται σύγχυση, σύγκρουση και ανισότητα. Δεν μπορεί να αναμένεται υπευθυνότητα εκεί όπου δεν γίνεται εξουσία.
11. Επεκτείνετε την ευθύνη στο σχεδιασμό των θέσεων. Η υγιής εκτίμηση της αποδόσεως βασίζεται σε προδιαγεγραμμένους συντελεστές ευθύνης.
12. Ξεκαθαρίζετε τις σχέσεις, ώστε να διευκολύνεται η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η ολοκλήρωση της προσπάθειας και η ομαδική εργασία.
13. Διατηρείτε την ισορροπία ανάμεσα στην έμφαση προγραμματισμού και λειτουργίας. Αναγνωρίζετε ότι η πιο

μακροπρόθεσμη εργασία, όπως ο προγραμματισμός, χάνει την προτεραιότητα απέναντι στις απαιτήσεις των καθημερινών λειτουργικών καθηκόντων, στις θέσεις οι οποίες συνδυάζουν και τις δύο υπευθυνότητες.

14. Δίνετε ισοζυγισμένη κατάλληλα προσοχή σε όλες τις λειτουργίες του μάρκετινγκ. Σημειώστε ότι εκεί όπου οι λειτουργίες συνδυάζονται οργανωτικά, υπάρχει τάση της μιας να γίνει υποτακτική της άλλης.
15. Κάνετε ακριβή διαχωρισμό ανάμεσα στην εσωτερική και στην αγοραζόμενη ή εκχωρούμενη εργασία. Το οργανωτικό πρόγραμμα πρέπει να δείχνει καθαρά, ποια είναι η αγοραζόμενη - από διαφημιστικά γραφεία, από τις υπηρεσίες έρευνας μάρκετινγκ κ.ο.κ.- και ποια πρόκειται να εκτελείται μέσα στην επιχείρηση. Κατά τον ίδιο τρόπο, εκεί όπου χρησιμοποιούνται διανομείς μεταπωλητές ή πράκτορες, έχει ουσιαστική σημασία να γίνεται σαφής καθορισμός της εκχωρούμενης εργασίας. Στο οργανωτικό πρόγραμμα πρέπει να καλύπτονται επίσης οι εσωτερικές ευθύνες για τις επαφές, την επίβλεψη και την εκτίμηση των σχέσεων αυτών.
16. Ελέγχετε την προτεινόμενη διάρθρωση για την ικανότητα επανδρώσεώς της. Αν το οργανωτικό σχέδιο δεν μπορεί να επανδρωθεί κατάλληλα, μέσα σε μια λογική χρονική περίοδο, θα πρέπει να τροποποιηθεί, ώστε να συμφωνεί με την πραγματικότητα της επανδρώσεως, ακόμη κι όταν η διάρθρωση είναι ιδεώδης από άλλες απόψεις.
17. Κάνετε γενική εκτίμηση του οργανωτικού προγράμματος, για να βεβαιώνεστε ότι είναι απλό, σαφές και ενοποιημένο. Θυμηθείτε ότι η διάρθρωση πρέπει να προβλέπει αποδοτική, αποτελεσματική και οικονομική λειτουργία.

Ο χρόνος, ο οποίος δαπανάται, για να καταλήξετε σε συμφωνία σχετικά με τις αρχές, οι οποίες θα ακολουθηθούν, αποτελεί καλή επένδυση. Η διαφωνία πάνω στις αρχές, κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας του προγράμματος, μπορεί να είναι χρονοβόρος, μπορεί να

δημιουργεί στενοχώριες, γιατί καθυστερεί την εργασία και μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητους συμβιβασμούς στις συστάσεις της.

5.1.5. Η οργανωτική διαδικασία

Αφού καθοριστεί ο σκοπός, οι αντικειμενικοί στόχοι και οι αρχές της οργανώσεως, μπορούμε να στρέψουμε την προσοχή μας προς την οργανωτική διαδικασία. Η συστηματική προσέγγιση απαιτεί καθορισμό των διαφόρων σταδίων της λογικής σειράς.

Το ακόλουθο ευρύ περίγραμμα συνιστάται σαν γενικά εφαρμόσιμο:

1. Καθορίζετε το στυλ οργανώσεως, το οποίο σας φαίνεται κατάλληλο και αποδεκτό
2. Εκτελείτε λειτουργική ανάλυση, απογραφή και ταξινόμηση εργασίας, που πρόκειται να εκτελεστεί
3. Κάνετε προσεκτική ανάλυση και απογραφή των σχέσεων, οι οποίες πρόκειται να ρυθμιστούν
4. Κάνετε εκτίμηση των εναλλακτικών διαρθρώσεων και εκλέγετε εκείνες που πρόκειται να υιοθετηθούν
5. Ξεκαθαρίζετε, τεκμηριώνετε και μεταδίδετε το οργανωτικό πρόγραμμα.

Αποτελεί διαδεδομένη πλάνη ότι κάθε διευθυντής είναι ειδικός ή ότι μπορεί να γίνει ειδικός στον οργανωτικό σχεδιασμό. Αν διατίθεται πεπειραμένος οργανωτικός σχεδιαστής στην επιχείρησή σας, του αναθέτετε την ευθύνη του προγράμματος ή του αναθέτετε τη συμβουλευτική ευθύνη για την κατεύθυνση της εργασίας. Αν δεν διαθέτετε εσωτερικό ειδικό, προσλαμβάνετε έναν εξωτερικό σύμβουλο ο οποίος γνωρίζει το είδος της επιχειρήσεως σας, για να αναλάβει τη διεύθυνση του προγράμματος, να συστήσει τις αναγκαίες μεθόδους και να προσφέρει την ουσιαστική συμβολή του. Αναγνωρίζετε ότι η οργανωτική σχεδίαση αποτελεί μια μοναδική ειδικότητα -με τα ατομικά της μέσα και μεθόδους- πράγμα που μπορεί να σας εξοικονομήσει χρόνο και χρήματα, ενώ συγχρόνως να σας δώσει καλύτερα αποτελέσματα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εξετάζοντας τις πτυχές της οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης, καταλήγουμε σε κάποια βασικά συμπεράσματα. Καταρχήν, παρόλο που το μάνατζμεντ ως πρακτική ασκείται από αρχαιοτάτων χρόνων, μόλις πρόσφατα αναδείχτηκε σε σημαντική ακαδημαϊκή επιστήμη. Αφού πέρασε από πολλά στάδια, εξελίχθηκε με το πέρασμα των χρόνων και τελικά έφτασε στη μορφή που έχει σήμερα, δηλαδή να θεωρείται ως ένα άκρως απαραίτητο συστατικό για τη λειτουργία κάθε μορφής επιχείρησης. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί από επιστήμονες και συγγραφείς, συντέλεσαν στη διαμόρφωση του σύγχρονου μάνατζμεντ, γιατί το σύγχρονο μάνατζμεντ έχει συστατικά στοιχεία από όλες αυτές τις θεωρίες και δεν σταματάει να εξελίσσεται.

Το μάνατζμεντ είναι απολύτως απαραίτητο για όλους τους τύπους οργανισμών, δημόσιους, ιδιωτικούς, κερδοσκοπικούς και μη, κρατικές υπηρεσίες κλπ, διαφορετικά θα καταρρεύσουν. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται σχετίζονται και εξαρτώνται από το είδος του οργανισμού, στον οποίο θα εφαρμοστούν.

Η άσκηση καλού μάνατζμεντ οδηγεί σε ευημερία, η οποία καθιστά την επιχείρηση ικανή να παράγει εκείνα τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για την κάλυψη των αναγκών. Για να μπορέσει όμως μια επιχείρηση να προσφέρει τα αναμενόμενα αγαθά ή υπηρεσίες, να μπορεί να ικανοποιεί τις εκάστοτε επιθυμίες του κοινού που απευθύνεται και, γενικά, για να λειτουργήσει, προϋπόθεση αποτελεί η σωστή οργάνωση και διοίκησή της. Χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του ελέγχου δεν θα ήταν δυνατή η επίτευξη του επιθυμητού στόχου της.

Άλλος ένας παράγοντας για τη σωστή και ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού, αποτελεί η δυναμική διοίκηση και ηγεσία. Η παρακίνηση των εργαζομένων και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι από τα πιο σημαντικά συστατικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, η οποία μπορεί να αποτελείται από πολλά τμήματα, τα

οποία όμως είναι εξίσου σημαντικά και αποτελούν αλληλένδετα, αλληλοεπηρεαζόμενα και αναπόσπαστα κομμάτια μιας αλυσίδας. Όλα τα τμήματα έχουν τη δική τους οργάνωση και δομή, αλλά όλα λειτουργούν και καθοδηγούνται υπό τις οδηγίες μιας κεντρικής διεύθυνσης. Κάθε τμήμα, ανεξαιρέτως της οργάνωσης, λειτουργεί με κοινό στόχο και σκοπό, αυτό της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

Στη σύγχρονη εποχή η εξέλιξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι το τελευταίο μπορεί να παρέχει κάθε είδους πληροφορία ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την επικοινωνία επιχείρησης-πελάτη καθώς και την ανατροφοδότηση πληροφοριών. Πληροφορίες που είναι αναγκαίες για τη διαλογή, ανάλυση, εκτίμηση και εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται μέσα ή/και έξω από την επιχείρηση, καθώς, επίσης και για την παρακολούθηση των μεταβολών (ανταγωνισμού, εξωτερικού περιβάλλοντος, αναγκών, κλπ).

Μέσω του μάνατζμεντ θέτονται πρότυπα, καταρτίζονται προϋπολογισμοί, καταστρώνονται σχέδια, πραγματοποιούνται έλεγχοι. Τα στελέχη συντονίζονται, καθοδηγούνται, και παρακινούνται και λαμβάνουν αποφάσεις. Τέλος, το μάνατζμεντ παρακολουθεί την απόδοση και χρησιμοποιεί διορθωτικά μέτρα όταν δεν επιτυγχάνονται τα σχέδιά του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ***Αρχές οργανώσεως διοικήσεων Επιχειρήσεων***, Δοκτ. Γεωργίου Γεωργόπουλου, εκδόσεις Σμπίλιας.
- ***To management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων***, Λ. Χυτήρης, εκδόσεις Interbooks.
- ***Marketing το κλειδί της επιχειρησιακής ανάπτυξης***, Edward S. McKay, Εγκυκλοπαίδεια Management.
- ***Μέθοδος της Επιτυχίας***, L.A. Apley, Εγκυκλοπαίδεια Management.
- ***Οργάνωση της σύγχρονης επιχείρησης***, Πιστοφίλης-Τσούκας, Βιβλιοθήκη Management.
- ***Πρακτικός Προσανατολισμός στο σύγχρονο Management***, P. Georges, Α. Ευθυμιάδου, Δ. Τσίτος, εκδόσεις Interbooks.
- ***Σύγχρονη Οικονομική Διεύθυνση Επιχείρησης***, Εγκυκλοπαίδεια Management.
- ***Marketing tourism: a practical guide***, εκδόσεις Langman 1991, Jeffersan Alan.
- ***Τουριστικό marketing***, Ηγουμενάκης, εκδόσεις Interbooks 1996.