

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΣΧΟΛΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΣΥΣΤΑΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
( Με έμφαση στον ξενοδοχειακό τομέα)**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΑΝΤΩΝΗΣ ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ  
ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΑΝΔΡΕΑΝΙΔΟΥ ΡΕΒΕΚΚΑ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2005**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	7
2.1.1. Πρώτη Εποχή – Αγροτική.....	7
2.1.2. Δεύτερη Εποχή-Βιομηχανική Επανάσταση.....	7
2.1.3. Τρίτη Εποχή- Μαζική Παραγωγή.....	8
2.1.4. Τέταρτη Εποχή – Πληροφορική .....	8
2.1.5. Οι προκλήσεις του συνεχώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος.....	9
2.1.6. Μια νέα Εποχή.....	9
2.1.7. Το μήνυμα του Μαλτς .....	9
2.1.8. Η ανάγκη ‘‘συνόλου’’ θεώρησης της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού .....	9
2.1.9. Νευρο- γλωσσικός Προγραμματισμός (Neuro-Linguistic Programming- NLP)....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	11
3.1. Ορισμός του Μάνατζμεντ .....	11
3.1.1. Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	11
3.1.2. Διαδοχικές Λειτουργίες .....	12
3.1.3. Σχεδιασμός.....	12
3.1.4. Είδη Σχεδιασμού.....	13
3.1.5. Οργάνωση .....	13
3.1.6. Ηγεσία.....	14
3.1.7. Στελέχωση.....	15
3.1.8. Διεύθυνση .....	15
3.1.9. Έλεγχος.....	15
3.1.10. Συνεχείς Λειτουργίες-Επικοινωνία.....	16
3.1.11. Ανατροφοδότηση –το χαρακτηριστικό γνώρισμα των πρωταθλητών.....	17
3.1.12. Η σημασία της αντίληψης.....	17
3.1.13. Ανάλυση Προβλημάτων /Λήψη αποφάσεων.....	18
3.1.14. Διαλογή προβλημάτων.....	18
3.1.15. Ανάλυση προβλημάτων .....	18
3.1.16. Λήψη αποφάσεων .....	19
3.1.17. Καθορισμός κριτηρίων για λήψη αποφάσεων .....	19
3.1.18. Σχεδιασμός διόρθωσης .....	19
3.1.19. Τελικές σκέψεις .....	20
3.1.20. Οι δεξιότητες του Μάνατζερ .....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	21
4.1. Εξουσιοδότηση .....	21
4.1.1. Η έννοια της Ευθύνης.....	21
4.1.2. Ευέλικτη Ηγεσία.....	22
4.1.3. Αρμοδιότητες.....	22
4.1.4. Λογοδοσία.....	23
4.1.4.1. Παράδειγμα.....	23
4.1.5. Η σημασία της αρμονικής ομαδικής συνεργασίας .....	24
4.1.6. Η κλίμακα που οδηγεί στην επιτυχία.....	24

4.1.7. Το οξυγόνο της καινοτομίας.....	25
4.1.8. Το μεγάλο μυστικό .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΣΤΙΒΟ .....	28
5.1. Πολλαπλές υποχρεώσεις.....	28
5.1.1. Οι αυξανόμενοι σύμμαχοι μας.....	30
5.1.2. Η κοινή αγορά.....	30
5.1.3. Το πειθαρχημένο στέλεχος .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Λειτουργία Δυναμικού συστήματος του Μάρκετινγκ.....	33
6.1. Διεύθυνση του δυναμικού του Μάρκετινγκ .....	33
6.1.1. Επιλογή των ευκαιριών της επιχείρησης .....	33
6.1.2. Μεταβολές της επιχείρησης.....	34
6.1.3. Συνεχής ανακαίνιση.....	35
6.1.4. Η στάση και η προσέγγιση των συστημάτων .....	37
6.2. Διεύθυνση του συστήματος προϊόντων .....	38
6.2.1. Σκοπός του συστήματος προϊόντων.....	38
6.2.2. Μέθοδοι και μέσα.....	39
6.2.3. Μέσα Συστήματος Προϊόντων.....	39
6.2.4. Αντικειμενικοί σκοποί και μέθοδοι στρατηγικής .....	40
6.2.5. Επιλογή και εκτίμηση νέων προϊόντων .....	40
6.2.6. Προγραμματισμός γραμμών προϊόντων .....	42
6.2.7. Κατάργηση προϊόντων.....	43
6.2.8. Εκλέπτυνση του προγραμματισμού προϊόντων .....	44
6.2.9. Οργάνωση προγραμματισμού προϊόντων .....	45
6.2.10. Η διαδικασία του προγραμματισμού.....	48
6.2.11. Διαλειτουργικές σχέσεις .....	49
6.2.12. Ο επαγγελματικός προγραμματισμός προϊόντων .....	51
6.2.13. Πολιτική διαμόρφωσης τιμών και εφαρμογή .....	51
6.2.14. Αποφυγή των παγίδων του συστήματος προϊόντων.....	54
6.2.15. Επιλογή και εκτίμηση νέων προϊόντων .....	55
6.2.16. Οι ιδέες του συστήματος προϊόντων στην πράξη.....	56
6.3. Διεύθυνση του Συστήματος Πειθούς.....	57
6.3.1. Σκοπός του συστήματος πειθούς .....	58
6.3.2. Η διαδικασία προγραμματισμού πειθούς.....	58
6.3.3. Οργάνωση του συστήματος πειθούς.....	59
6.3.4. Επιλογή των προσεγγίσεων πειθούς .....	63
6.3.5. Ταξινόμηση πελατών .....	63
6.3.6. Τύποι και περιοχές αγοράς .....	64
6.3.7. Προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών.....	64
6.3.8. Δίαυλοι πωλήσεως και διανομής .....	65
6.3.9. Λειτουργία του συστήματος πειθούς.....	67
6.3.10. Το σύστημα πειθούς εν δράσει.....	70
6.3.11. Διεύθυνση του Συστήματος Ενίσχυσης.....	70
6.3.12. Το σύστημα Ενίσχυσεως.....	71
6.3.13. Η διαδικασία του προγράμματος Ενίσχυσης.....	73
6.3.14. Οργάνωση του συστήματος Ενίσχυσης.....	74
6.3.15. Λειτουργία του Συστήματος Ενίσχυσης.....	77
6.3.16. Το σύστημα ενίσχυσης εν δράσει.....	79
6.4. Επιλογή του Διευθυντή Μάρκετινγκ .....	80
6.4.1. Τι πρέπει να είναι.....	81
6.4.2. Τι πρέπει να γνωρίζει.....	82

6.4.3. Τι πρέπει να κάνει.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	83
7.1.Εκτίμηση της ολικής απόδοσης της Επιχειρήσεως.....	83
7.1.1.Ανάμειξη του μάρκετινγκ.....	83
7.1.2.Βασικά στοιχεία.....	84
7.1.3.Ποιος θα κάνει την εκτίμηση;.....	84
7.1.4.Μέθοδοι εκτιμήσεως.....	84
7.1.5.Πρότυπα εκτιμήσεως.....	84
7.2.Σχεδιασμός του Συστήματος Εκτιμήσεως του Μάρκετινγκ.....	85
7.2.1.Μέθοδοι και κατηγορίες εκτιμήσεως μάρκετινγκ.....	85
7.2.2.Η προσέγγιση εκτιμήσεως επιχειρήσεως.....	86
7.2.3.Η προσέγγιση εκτιμήσεως επιχειρήσεως.....	87
7.3.Επιλογή των κατηγοριών Εκτιμήσεως Μάρκετινγκ.....	87
7.3.1.Η πρωτοβουλία στις αλλαγές της διευθύνσεως.....	88
7.3.3.Ο ρόλος του μάρκετινγκ.....	89
7.3.4.Εκπαίδευση στο μάρκετινγκ.....	90
7.3.5.Στρατηγικός προγραμματισμός.....	91
7.3.6.Σύστημα προϊόντων.....	92
7.3.7.Πολιτική και πράξη διαμορφώσεως τιμών.....	93
7.3.8.Σύστημα πειθούς.....	94
7.3.9.Σύστημα ενισχύσεως.....	95
7.3.10.Αποτελέσματα μάρκετινγκ.....	97
7.3.11.Εκλέπτυνση των πινάκων εκτιμήσεως.....	98
7.4.Ανάπτυξη προγράμματος ενέργειας για την Εκτίμηση του Μάρκετινγκ.....	98
7.4.1.Καταχώρηση των στοιχείων δράσεως.....	98
7.4.2.Ανάγκη προσχεδιασμού του μάρκετινγκ.....	99
7.4.3.Επιλογή και εκτίμηση βασικών παραγόντων του μάρκετινγκ.....	99
7.4.4.Πλεονεκτήματα της αυτοεκτιμήσεως.....	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	101
8.1. Τι είναι μανάτζμεντ- μανάτζερ.....	101
8.2. Εργασιακοί ρόλοι ενός μανάτζερ.....	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	108
9.1. Ιστορική εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.....	108
9.2. Τι είναι ξενοδοχειακή βιομηχανία.....	110
9.3. Κατηγορίες ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα και προδιαγραφές τους.....	110
9.4. Τεχνικές προδιαγραφές Ε.Ο.Τ. για τη δημιουργία ξενοδοχείων.....	112
9.5. Διάκριση ξενοδοχείων σε αστικά- παραθεριστικά.....	113
9.6. Χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων.....	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	120
10.1. Ξενοδοχειακή πολιτική.....	120
10.2. Διοίκηση ποιότητας σε Ελληνικά ξενοδοχεία.....	124
10.3. Συστήματα Επικοινωνίας με τους πελάτες.....	130
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	142
11.1. Επιλογή υποψηφίων.....	142
11.2. Εισαγωγή και τοποθέτηση νέου υπαλλήλου.....	148
11.3.Εκπαίδευση εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.....	150
11.4. Ηγεσία.....	156
11.5. Υποκίνηση.....	163
11.6. Επικοινωνία.....	177
11.7. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων στα ξενοδοχεία.....	196

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12:ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ .....	211
12.1.Ικανοποίηση της Επιχειρήσεως και του Πελάτη .....	211
12.1.1.Η λειτουργία της οργανώσεως.....	212
12.1.2.Ο σκοπός της οργανώσεως .....	214
12.1.3.Αρχές και σκοποί .....	214
12.1.4.Οργανωτικές Αρχές .....	215
12.1.5.Η οργανωτική διαδικασία .....	217
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13:ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	218
13.1.Το εννοιολογικό περιεχόμενο της έρευνας τουριστικού μάρκετινγκ .....	218
13.2.Οι λόγοι που κάνουν επιτακτική την έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ .....	219
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΙΝΓΚ .....	230
14.1.Το εννοιολογικό περιεχόμενο του ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ .....	230
14.2.Η άσκηση ελέγχου κατά τη διαδικασία εφαρμογής τουριστικού μάρκετινγκ.....	230
14.3.Ο έλεγχος δραστηριοτήτων τουριστικού μάρκετινγκ.....	232
14.4.Οι εξωτερικές και εσωτερικές διαστάσεις του συστήματος ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ .....	234
14.5.Τα στάνταρτ αποτίμησης της απόδοσης τουριστικού μάρκετινγκ .....	235
14.6.Οι κυριότερες μορφές ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ.....	236

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.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**». Τι εννοούν , όμως «καλύτερη οργάνωση»; Οπωσδήποτε, δεν εννοούν τη χωρίς περιεχόμενο και στόχους αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό: την 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. Γιατί, δεν αρκεί 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. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης.

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 ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης, που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μιας 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 υπηρεσία που ικανοποιεί τις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες των καταναλωτών.

Με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, η επιχείρηση επιτυγχάνει και το στόχο της, που είναι στις περισσότερες περιπτώσεις η μεγιστοποίηση των κερδών της.

Είναι δυνατό να αναφερθούν παραδείγματα επιτυχημένων ελληνικών επιχειρήσεων, όπως: η ΔΕΛΤΑ Α.Ε., η ΦΑΓΕ Α.Ε., η ΧΡΩΤΕΞ Α.Ε., ο ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΜΠΟΥΤΑΡΗ κ.α. Οι εταιρίες αυτές έχουν πετύχει γιατί έχουν αποδεχθεί πλήρως το Μάρκετινγκ, το οποίο επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα αυτών των επιχειρήσεων. Τη διαπίστωση αυτή μπορεί να την κάνει κανείς αναλύοντας τα οργανογράμματα των επιχειρήσεων αυτών.

Η στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ προγραμμάτων δράσης, στόχων και οργάνωσης είναι ένα ακόμα 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 που 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 σ' έναν οργανισμό δεν 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.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.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 ορμέφυτο 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.

### **2.1.1.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 κνήγι 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 “παραγών”, κάθε εργαζόμενος εκείνη \_ αν χρησιμοποιούσαμε τη σημερινή ορολογία \_ αισθανόταν σαν “Μάνατζερ”.

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

### **2.1.2. Δεύτερη Εποχή-Βιομηχανική Επανάσταση**

Η κινητήρια δύναμη κατά την Πρώτη εποχή ήταν βασικά η μυϊκή. Η επινόηση 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.

### **2.1.3. 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.

### **2.1.4. 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 “ αυτό – 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 ανέβαλαν την 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 των εκτυπώσεων. Μερικές φορές μάλιστα ατομικά ή/ και οργανωμένα συμφέροντα δεν αφήνουν τις πραγματικά χρήσιμες πληροφορίες να κυκλοφορήσουν και να γίνουν προσιτές.

### **2.1.5. 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.

### **2.1.6. Μια νέα Εποχή**

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

### **2.1.7. Το μήνυμα του Μάλτς**

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 τη 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.

### **2.1.8. 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 μόνο 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»

### **2.1.9. 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 3. Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Καμιά 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.

### **3.1. 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 έμφυχου 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, κρατικό φορέα, 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. Καμιά όμως από τις λέξεις αυτές δεν αποδίδει με ακρίβεια τη σημασία του όρου. Για 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”.

#### **3.1.1. 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 ως 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.

### 3.1.2. 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 την δυνατότητα να κινούνται προς οποιανδήποτε Διαδοχική Λειτουργία χωρίς υποχρεωτικά να πρέπει –παρά την ονομασία “Διαδοχικές”- να ακολουθήσουν πάντοτε κάποια διαδοχική σειρά.

### 3.1.3 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 ποιος 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. Κατάσρωση 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.

#### 3.1.4. 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, έμψυχο 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.

#### 3.1.5. 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 κ.λ.π.) 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 κατ’ ευθείαν σε έναν μόνο Προϊστάμενο , για να μην υπάρχει σύγκρουση οδηγιών.

Η δεύτερη σημαίνει πως δεν πρέπει να υπάγονται κατ’ ευθείαν 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 τη 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

### 3.1.6. 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.

### 3.1.7. Στελέχωση

Η Λειτουργία που λέγεται Στελέχωση(Staffing) καθρεφτίζει την κλασσική 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 νεοπροσληφθέντων 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)

### 3.1.8. 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.

### 3.1.9. 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 τέσσερα στάδια του Ελέγχου είναι τέσσερα:

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 κα 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.

### 3.1.10 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 οποιεσδήποτε 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; (γραφτός, δακτυλογραφημένη ή χειρόγραφη επιστολή, προφορικά, 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 Θεωρία 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.

### **3.1.11. 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.

### **3.1.12. 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 παραμορφώνουμε 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.

### **3.1.13. 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.

### **3.1.14.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 μόνο άλλοι έχουν τη δυνατότητα να λύσουν ή και που δεν λύνεται καθόλου.

### **3.1.15 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 ιδεών 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.

### **3.1.16. 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 (δυνατότητες) 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 τους 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 (μετατρέπθηκαν σε μεταβλητές της απόφασης) χάρη σε νέες μεθόδους επεξεργασίας τους.

### **3.1.17. 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.

### **3.1.18. 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.

### **3.1.19. 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.

### **3.1.20.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 4. 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 στην 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 πολυπόικλο τάπητα που λέγεται Μάνατζμεντ.

### **4.1.Εξουσιοδότηση**

Κρίσιμη διεργασία στην εφαρμογή του Μάνατζμεντ είναι η Εξουσιοδότηση(Delegation), που 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 έργων "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.

#### **4.1.1. 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 Επιδίωξη 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.

#### **4.1.2.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 μόνο 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 δέσμευσης 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.).

#### **4.1.3.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 μεταβιβασθεί 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.

#### 4.1.4. 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 Λ 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 Λ (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 μεταβιβασθεί, όπως επίσης μπορούν και οι “αρμοδιότητες”. Την υποχρέωση του όμως για “λογοδοσία” δεν μπορεί να την “ξεφορτωθεί” ο υπόλογος.

##### 4.1.4.1. Παράδειγμα

Για την καλύτερη κατανόηση της κρίσιμης και ευαίσθητης διεργασίας της Εξουσιοδότησης μπορούμε να κάνουμε την 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 του 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”.

#### 4.1.5. 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, αφ’ ενός μεν της ανάγκης να εκτελεί τα ανατιθέμενα σε αυτόν καθήκοντα και αφ’ ετέρου 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 τη 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)

#### 4.1.6. 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 καθηκόντων 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.

#### 4.1.7. 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 αλιά 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 / μεταβιβασθεί 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 η / 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(επίπεδο3). Η αλλαγή της ατομικής συμπεριφοράς μπορεί να οδηγήσει σε μια αλλαγή στον τομέα των Γνώσεων(επίπεδο1). Και η απόκτηση νέων γνώσεων μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή της Διάθεσης, δηλαδή της συναισθηματικής στάσης ή θέσης έναντι του καπνίσματος(επίπεδο2). 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(επίπεδο2). Η αλλαγή στη Διάθεση μπορεί να

επηρεάσει ορισμένους να κόψουν το κάπνισμα , δηλαδή να αλλάξουν την ατομική Συμπεριφορά(επίπεδο3). Τελικά αν όλοι- ή τουλάχιστον οι πιο πολλοί – αλλάξουν την ατομική συμπεριφορά θα υπάρξει και αλλαγή στη 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 τη 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”.

#### **4.1.8. 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 μας, 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 σχέδια 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 5. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΣΤΙΒΟ**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το στέλεχος που έχει ευρείς ορίζοντες, συσχετίζει την ιδεολογία του με όλο τον κόσμο, που τον περιβάλλει.

Υπάρχει ζήτηση στελεχών με πλατύς ορίζοντες και ευρεία σκέψη και γίνεται όλο και περισσότερο αισθητή σε παγκόσμια κλίμακα. Συχνά ακούει κανείς στελέχη μικρών ή μεσαίων επιχειρήσεων να λένε: «Δεν έχω τον καιρό να είμαι επιχειρηματίας με ευρείς ορίζοντες, άσε τους μεγάλους να είναι, που έχουν πολυάριθμο προσωπικό και πολύ καιρό»

Αλλά το είδος του διευθυντή που συμπεριφέρεται ή διοικεί την επιχείρηση με ευρύτητα αντιλήψεων, δεν χρειάζεται να δαπανήσει όλο του το χρόνο στην Ουάσιγκτον ή την Ευρώπη.

#### **5.1. Πολλαπλές υποχρεώσεις**

Τι εννοούμε στέλεχος με ευρείς ορίζοντες; Είναι εκείνος που έχει στο νου του τη συνολική εικόνα των πραγμάτων, που σταθμίζει και αξιολογεί τις εναλλακτικές λύσεις και που κατευθύνει τις πράξεις του με σύνεση και αποφασιστικότητα προς θετικούς στόχους.

Για να θεωρηθεί κανείς ότι διαθέτει τα προσόντα ενός επιχειρηματία με ευρείς ορίζοντες είναι απαραίτητο, να καθορίσει σαν μέρος της όλης ιδεολογίας του, τις υποχρεώσεις που έχει και τα σχέδια του ως προς τους μετόχους, τους υπαλλήλους, την κυβέρνηση, τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές και το κοινό.

Οι μέτοχοι υπήρξαν, για πολλά χρόνια, οι ενεργά ρυθμιστικοί παράγοντες σε πολλές καλοδιοικούμενες επιχειρήσεις. Σε άλλες, η επιρροή τους υπήρξε αμελητέα. Το σωστό είναι, το ανώτατο διοικητικό στέλεχος να είναι υπεύθυνο για την απόδοση του. Και ο «δυναμικός» διευθυντής δεν θεωρεί αυτήν την υπευθυνότητα δύσκολη.

Ξέρει ότι μια εύστροφη και καλά πληροφορημένη ομάδα μετόχων είναι ένα ακόμη μέσο, που έχει στη διάθεση του και το χρησιμοποιεί έτσι, ώστε να πετύχει ασφαλή αποτελέσματα. Οι σχέσεις με τους μετόχους έχουν εξελιχθεί πολύ. Οι ετήσιες εκθέσεις γίνονται όλο και περισσότερο ευκολονόητες, οι υπερηχητικές πτήσεις ενθαρρύνουν μεγαλύτερη προσέλευση και η τηλεόραση κλειστού κυκλώματος βοηθάει πολύ στο να φέρει σε επαφή ομάδες, που είναι διασκορπισμένες σε εκτεταμένες γεωγραφικές περιοχές.

Ο «δυναμικός» διευθυντής οφείλει να καθιερώσει μια συστηματική και οργανωμένη μέθοδο, για να προσπορίζετε τις καλύτερες ιδέες όλων των μετόχων. Μια σειρά ενεργειών, που μπορεί να βοηθήσουν πολύ μια μεγάλη επιχείρηση είναι η εξής:

1. Η κατασκευή ενός απλού επικοινωνιακού μέσου, που, στην τελική του μορφή, προσφέρεται για να χρησιμοποιηθεί στον ηλεκτρονικό υπολογιστή.
2. Η αποστολή αυτού του εγγράφου, εντύπου ή άλλου μέσου, στους μετόχους σε προγραμματισμένα και συντονισμένα χρονικά διαστήματα.
3. Ο προγραμματισμός της αναπληροφόρησης στους κατάλληλους E.D.P ή άλλους ηλεκτρονικούς εξοπλισμούς, για τη λήψη προσχεδιασμένων, ταξινομημένων σε κατηγορίες πληροφοριών.
4. Η χρήση αυτών των πληροφοριών, σε σχέση με έρευνες της καταναλώσεως και άλλους εξωτερικούς καθοριστικούς παράγοντες, για την επεξεργασία και την τροποποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Εδώ ενεδρεύουν κίνδυνοι. Ο επικεφαλής, αν δεν είναι αρκετά αποφασιστικός, μπορεί να επηρεασθεί υπερβολικά από τους μετόχους και να ακολουθήσει το δρόμο της ελάχιστης

προσπάθειας , αντί εκείνου που επιτάσσει η σύνεση και η επιδίωξη όσο το δυνατό, καλύτερων αποτελεσμάτων. Παρ 'όλα αυτά , αν αυτό το σχήμα στις τέσσερις του φάσεις ακολουθηθεί σωστά παρέχει: Ευρύτατη και διαφοροποιημένη πληροφόρηση για τον προγραμματισμό, και , ως ένα σημείο για τη λειτουργία της επιχείρησης. Ένα αίσθημα συμμετοχής εκ μέρους των μετόχων. Έναν ευαίσθητο δείκτη των απόψεων που επικρατούν και συντονισμό με χαμηλό κόστος. Πρέπει όμως συγχρόνως, το ανώτερο διοικητικό στέλεχος να ξέρει τι θέλει. Πρέπει να υποστηρίζει τις απόψεις του και οι μέτοχοι να συνειδητοποιήσουν ότι έτσι οφείλει να κάνει.

Είναι πολύ σοφό να γνωρίζει κανείς τις αντιλήψεις και τις απόψεις των μετόχων. Υπάρχουν, είτε τις γνωρίζεις είτε όχι. Το ίδιο συμβαίνει με τις απόψεις και τη στάση των υπαλλήλων σου. Και οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιό της. Τι κάνει γι ' αυτούς το στέλεχος που έχει ευρύτητα αντιλήψεων; Οι απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

Ανάπτυξη συνηθισμένων ανθρώπων, ώστε να γίνουν εξαιρετικοί άνθρωποι, ανάπτυξη και αποδέσμευση των ικανοτήτων και των ταλέντων , ενθάρρυνση και συγκέντρωση των ικανοτήτων τους για την επίτευξη νέων διαστάσεων της επιχείρησης και προσωπικής επιτυχίας. Αυτό σημαίνει ευρύτητα αντιλήψεων στον κόσμο της επιχείρησης.

Στις σχέσεις του με την κυβέρνηση, ο «δυναμικός» διευθυντής δεν είναι δουλκός και ενδοτικός, ούτε πρέπει να είναι φιλοκατήγορος ή απότομος.

Ενεργεί θετικά, ακόμη και όταν , περιστασιακά, τα νεύρα του γίνονται κουρέλι από τη γραφειοκρατία, που κινούνται με σημειωτόν. Είναι, πράγματι , ζωτικό να συνεχίσει έτσι να ζει και να ενεργεί.

Η επιχείρηση δεν κερδίζει τίποτα , με το να παραπονιέται. Μπορεί όμως να κερδίσει πολλά, βάζοντας σε εφαρμογή τις αρχές της ικανής διοίκησης επιχείρησης σε κοινωνική, εθνική και διεθνή κλίμακα. Η εκτελεστική εξουσία ασφαλώς θα παραμείνει πολύ ισχυρή και πανταχού παρούσα για πολύ καιρό, είτε το θέλουμε είτε όχι. Το να απομονώνεται η επιχείρηση, δεν αποτελεί λύση. Λύση είναι η ολόψυχη συνεργασία, αλλά συνεργασία που κατευθύνεται προς συγκεκριμένους στόχους. Οι επιχειρηματίες με ευρείς ορίζοντες πρέπει να συναντιούνται πιο συχνά με τους επικεφαλής των κυβερνήσεων και πρέπει να υποδεικνύουν με δύναμη και αντικειμενικότητα το σημαντικό ρόλο που παίζει η επιχειρηματική δραστηριότητα στην ανάπτυξη των χωρών. Η επιχείρηση βρίσκεται σε ευνοϊκότερη θέση από τη κυβέρνηση, για να προωθήσει τη διεθνή συνεργασία, αλλά είναι επιτακτικό, να υπάρχουν σαφείς κανόνες, που να διέπουν τις δραστηριότητές της.

Ο διευθυντής, που έχει ευρύτητα αντιλήψεων, βλέπει τον καταναλωτή με σεβασμό και ενδιαφέρον. Ξέρει ότι ο καταναλωτής μπορεί να τον αναδείξει ή να τον καταστρέψει. Και ακόμη γνωρίζει ότι μόλις τώρα έχουμε αρχίσει να χρησιμοποιούμε τις πηγές πληροφόρησης, σχετικά με τις συνήθειες του καταναλωτή. Η έρευνα της αγοράς, που έχει αποτελεσμαθεί και περιορίζεται σε διάφορα επινοήματα και στατιστικές, επιδιώκει τώρα να ανακαλύψει περισσότερα πράγματα, σχετικά με τους στοιχειώδεις νόμους που διέπουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η έρευνα των κινήτρων θα εξακολουθήσει να προχωρεί πάνω σε πιο σίγουρο έδαφος, αλλά η διοίκηση επιχειρήσεων θα πρέπει να ζητάει περισσότερες αποδείξεις για την ορθότητα και την αξία της.

Ο ανταγωνιστής πρέπει να θεωρηθεί στις νέες του διαστάσεις, όχι σαν φάντασμα, που θα εξαφανιστεί, αν το αγνοήσεις , ούτε βέβαια σαν υποκείμενο ώριμο για συνεννόηση, καθορισμό των τιμών ή άλλες ενέργειες, που καταστρατηγούν την ελευθερία, τόσο των παραγωγών όσο και των καταναλωτών. Πρέπει να τον δουν σαν μια πρόκληση. Η πληροφόρηση σχετικά με τον ανταγωνιστή, μπορεί να ενεργοποιήσει τεράστιες δυνάμεις μέσα στο παραγωγικό κλίμα. Βέβαια αυτό δεν μπορεί να συμβαίνει μονάχα περιστασιακά. Μπορεί , και πρέπει να προέλθει από το ότι κάθε υπάλληλος βλέπει, σαν μέρος των γενικών στόχων του, το να είναι καλύτερος από τον ανταγωνιστή στην ποιότητα και στις τιμές.

Το στέλεχος με ευρείς ορίζοντες αναγνωρίζει ότι το κοινό αποτελεί απρόβλεπτο και αόριστο στοιχείο μέσα στην επιχείρηση, αλλά επίσης, ξέρει ότι η στάση και οι συνθήκες των ανθρώπων μπορεί, σχεδόν πάντοτε, να αποτελέσουν σπουδαίο κεφάλαιο, αν εφαρμόζει τη διοίκηση με εντιμότητα. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, μερικές φορές οι σχέσεις με το κοινό, τους μετόχους, τους υπαλλήλους, την κυβέρνηση φθάνουν κάποτε σε κρίσιμο σημείο. Οι ιδανικές σχέσεις πιθανώς δεν έχουν επιτευχθεί ποτέ. Ασφαλώς, το να επαναπαύεται αποκλειστικά σε πολυέξοδες δημόσιες σχέσεις και σε τυποποιημένα κοινωφελή προγράμματα, δεν ταιριάζει στο αληθινά ικανό στέλεχος, που έχει ευρύτητα αντίληψων. Αντίθετα προς πολύ διαδεδομένες πεποιθήσεις, η καλή θέληση των άλλων δεν αγοράζεται. Κερδίζεται με διάφορους τρόπους.

### **5.1.1. Οι αυξανόμενοι σύμμαχοι μας**

Αυτό που πρέπει να μας απασχολεί περισσότερο στον παγκόσμιο στίβο, είναι πως θα πετύχουμε μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Για πολλά χρόνια κατείχαμε μια μοναδική θέση, ακριβώς λόγω της μεγάλης επίδοσής μας στη μαζική παραγωγή σε σχέση με τους άλλους. Αυτό δεν συμβαίνει πια. Τα αναπτυσσόμενα έθνη εξελίσσονται με μεγάλη ταχύτητα και εισάγουν την τεχνική. Ακόμη, ένα από τα κεφάλαια που είχαμε και βλέπουμε να μειώνεται, είναι ο εφοδιασμός μας σε πρώτες ύλες, γιατί εμείς δεν προηγούμεθα πια από τον υπόλοιπο κόσμο σ' αυτό το σημείο.

Η Δυτική Ευρώπη και η Ιαπωνία περνούν μια φάση μεγάλης βιομηχανικής ανάπτυξης και ευημερίας, που δεν είχαν ποτέ πριν. Δεν πρέπει να μας εκπλήσσει το ότι, ένα από τα κυριότερα αίτια αυτής της ανόδου, είναι ότι εφαρμόζουν τις αρχές της ελεύθερης οικονομίας και της δημοκρατίας, που έχει πολλές ομοιότητες με μας, στη διάρκεια των πιο δυναμικών περιόδων της ιστορίας μας. Υπάρχει ένα ισχυρό και φορτισμένο ρεύμα πίστεως στο μέλλον. Για να διατηρήσουμε και να βελτιώσουμε τη θέση μας στη διεθνή αγορά, πρέπει να δημιουργήσουμε στους εαυτούς μας μια νέα πεποίθηση, ότι: «Το δύσκολο το πραγματοποιούμε σήμερα- το αδύνατο θα μας πάρει λίγο περισσότερο καιρό»

Το πιο ριζοσπαστικό στοιχείο στη διοίκηση επιχειρήσεων του μέλλοντος ασφαλώς θα είναι οι νέα μέθοδοι ενεργοποιήσεως των ανθρώπων. Θα δούμε βαθμιαία να αυξάνεται η εξισορρόπηση της τεχνολογίας, προς τους φυσικούς πόρους και τις υλικές συνθήκες διαβίωσης. Η χώρα που διαθέτει περισσότερους ανθρώπους που θέλουν να δουλέψουν γιατί -ξέρουν- γιατί δουλεύουν, θα είναι εκείνη που θα παράγει τις περισσότερες ηγετικές φυσιογνωμίες της επιχειρήσεως του μέλλοντος. Η τάση μας να δίνουμε έμφαση στον τρόπο της εργασίας απέφερε οφέλη, αλλά αυτή η αντίληψη πάντα ήταν ατελής και θα είναι απρόσφορη για την αντιμετώπιση των αναγκών που ανακύπτουν σε παγκόσμια κλίμακα.

### **5.1.2. Η κοινή αγορά**

Η άνοδος της Ευρωπαϊκής Κοινής Αγοράς υπόσχεται να αποβεί η πιο σημαντική οικονομική εξέλιξη, από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης. Η σύσταση της έχει συγκριθεί με την κατάργηση των δασμολογικών συνόρων μεταξύ των Βρετανικών αποικιών της Β. Αμερικής, που κατάρχησε στην ένωση και την ανεξαρτησία τους, το δέκατο όγδοο αιώνα. Έχει όμως ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Απέδειξε ότι, άνθρωποι διαφορετικού κοινωνικού, πολιτιστικού, οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος μπορούν και θέλουν να συνεργαστούν, για να ανταποκριθούν σε κοινούς σκοπούς.

Όπως ακριβώς η ανάπτυξη και η εξέλιξη των ΗΠΑ εξαρτήθηκε από την ελευθερία των συναλλαγών, έτσι και η Κοινή Αγορά μπορεί να αποτελέσει τον καταλύτη και την ώθηση για την ανάπτυξη της Δύσης. Θα ήταν αφέλεια να περιορίσουμε τη σκέψη μας στη Δυτική Ευρώπη.

Η απήχηση αυτής της νέας επαναστάσεως θα πρέπει να επεκταθεί σε παγκόσμια κλίμακα. Η Δυτική Ευρώπη, η Μεγάλη Βρετανία και οι ΗΠΑ έχουν πληθυσμό, που ανέρχεται σε μισό δισεκατομμύριο, ενώ ο υπόλοιπος πληθυσμός των υποανάπτυκτων χωρών του κόσμου υπερβαίνει τα δύο δισεκατομμύρια. Για να επιτύχουν πράγματι τα αποτελέσματα που επιδιώκουν τα μέλη της Κοινής Αγοράς πρέπει να βρουν τρόπους να εκσυγχρονίσουν αυτά τα έθνη και να χρησιμοποιήσουν κάθε μέσο, για να επιτύχουν την πρόοδο και την ανάπτυξη τους. Πρέπει να δρέψουν τους καρπούς της ελεύθερης οικονομίας και να νιώσουν τις επιπτώσεις του κινήτρου του κέρδους στην οικονομία τους, για να συνειδητοποιήσουν πραγματικά τα πλεονεκτήματα, που παρουσιάζει αυτό το σύστημα. Η ανάπτυξη της ελευθερίας των συναλλαγών σε παγκόσμια κλίμακα θα απαιτήσει χρόνο και κόπο. Παρ' όλα τα πολλά πλεονεκτήματα της, θα δημιουργήσει πολλές δυσκολίες και θα εντείνει την πρόκληση για τις επιχειρήσεις στο έπακρο. Ένα από τα σπουδαιότερα προβλήματα, που θα αντιμετωπίσει ο σύγχρονος διευθυντής επιχειρήσεων, είναι η ανάγκη να προβλέπει την αλλαγή και να προετοιμάζεται για το μέλλον αντί να το αντιμάχεται. Ακόμη και σε περιοχές που έχουν τώρα την όψη επαρχίας, πρέπει να στοχάζεται σε διεθνές επίπεδο, θεωρώντας την αμερικάνικη αγορά σαν μια ανάμεσα στις πολλές. Το διεθνές εμπόριο δεν μπορεί να συνεχίσει να είναι περιθωριακή δραστηριότητα της αμερικάνικης επιχείρησης. Οι διεθνείς αγορές που ανοίγονται πρέπει να αναπτυχθούν, όχι, μόνο για τις ίδιες αυτές αγορές, αλλά για να συναγωνισθεί κανείς αποδοτικά και στην εγχώρια αγορά.

Με λίγα λόγια, ενώ οι ευκαιρίες που παρέχει η Κοινή Αγορά είναι εκπληκτικές, θα υπογραμμίσει ακόμη περισσότερο την ανάγκη μιας αληθινά ικανής «δυναμικής» διοικήσεως στην αμερικάνικη επιχείρηση. Οι χώρες της Κοινής Αγοράς με την εκμετάλλευση των αγορών της Αμερικής θα δημιουργήσουν από τις πιο ανταγωνιστικές καταστάσεις της ιστορίας μας. Με ελάχιστη διαφορά της τάξεως του ενός δολαρίου μεταξύ ωρομισθίων ΗΠΑ και Ευρώπης θα χρειασθεί η διοίκηση να επιστρατεύσει όλη την εφευρετικότητα της για να αντιμετωπίσει την απειλή αυτή του ανταγωνισμού. Αλλά το είδος αυτό του ανταγωνισμού μπορεί να κάνει την Αμερική ακόμη ισχυρότερη οικονομικά, καθώς η διοίκηση επιχειρήσεων θα εξαναγκάζεται να γίνεται ακόμη πιο «δυναμική», να δημιουργεί τις προϋποθέσεις του παραγωγικού κλίματος, να ερευνά για νέες προοπτικές καινοτομίες στο Μάρκετινγκ ελάττωση του κόστους παραγωγής και ακόμη περισσότερο, να εκμεταλλευθεί κάθε ικμάδα δημιουργικότητας και φαντασίας για την πραγμάτωση του έργου της.

### **5.1.3. Το πειθαρχημένο στέλεχος**

Το πειθαρχημένο μυαλό είναι το αντίστροφο του δογματικού μυαλού. Μια συνεχής δίψα για καινούργιες γνώσεις νέες εμπειρίες και καινούργιες επιτυχίες είναι το γνώρισμα του στελέχους που έχει αυτό- πειθαρχία. Και η πειθαρχηση αυτή είναι απόλυτα απαραίτητη για το «δυναμικό» εκτελεστικό στέλεχος μέσα στο διεθνή στίβο.

Η υποχωρητικότητα, το άγχος και η καχυποψία είναι αποτέλεσμα της χαλαρά συγκροτημένης προσωπικότητας, που συλλέγει αρνητικές εμπειρίες.

Συχνά είναι έτσι, γιατί ενεργεί μέσα σε ένα αποστειρωμένο «διοικητικό κενό». Οι παράγοντες της επιχείρησης είναι στεγανοί τομείς λειτουργίας, των οποίων κύριος στόχος συχνά είναι μόνο να απασχολούνται. Υπάρχουν οργανισμοί, ακόμη και κοινωνίες και κράτη που φαίνεται να υιοθετούν την άποψη ότι σποραδικές μελέτες, σχέδια και προσπάθειες θα φέρουν την ανάπτυξη και την ευημερία. Και αυτό ασφαλώς δεν επιτυγχάνεται.

Κάποιος πρέπει να συγκεντρώσει και τα δύο: εξουσία και υπευθυνότητα, για να συνθέσει μια οργανωμένη συνδυασμένη καθολική προσπάθεια των ατόμων που είναι πραγματικά προσωπικότητες.

Και, παρά το ότι κάθε επιτυχημένη προσπάθεια χρειάζεται ισχυρή εξατομίκευση, οι άνθρωποι αυτοί πρέπει να πεισθούν για την αξία των ευρύτερων στόχων, που διακυβεύονται και να δουν καθαρά τι πρέπει οι ίδιοι να πετύχουν.

Το είδος του στελέχους, που θα εμπνεύσει την κατάλληλη νοοτροπία σε μια επιχείρηση ή κοινότητα, πρέπει να έχει ισχυρή προσωπικότητα. Πρέπει να έχει σκοπό, θάρρος και σύνεση. Πρέπει να συσχετίζει τη δική του ιδεολογία με ολόκληρο τον κόσμο, που τον περιβάλλει, αλλά πρέπει να έχει αρκετή πειθαρχία στη σκέψη του, ώστε να μπορεί να απαιτήσει από τον καθένα το ανώτατο σημείο απόδοσής του.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.Λειτουργία Δυναμικού συστήματος του Μάρκετινγκ**

### **6.1.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.

#### **6.1.1. 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 προσέγγιση 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 Δίκτυο, 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, σαν μια συστηματική και ποσοτική μέθοδος οργάνωσης και επεξεργασίας των πληροφοριών για την κατεύθυνση των αποφάσεων της επιχείρησης. Περιλαμβάνει μια εξαντλητική εξέταση του 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 περιελάμβανε το δυναμικό της αγοράς, των τιμών, των πωλήσεων και του κέρδους σαν απόδοση επί της επένδυσης. Τα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν περιελάμβαναν 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.

### **6.1.2. 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.

### 6.1.3.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 τσιγάρων 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 προσπαθειών καινοτομίας προς την αγορά, προσφέρει για τις περισσότερες επιχειρήσεις την πιο ευοίωνα 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 έχει ουσιαστική σημασία η εισαγωγή της συστηματικής τάσεως και προσέγγισης σε ολόκληρη την οργάνωσή του.

#### 6.1.4. 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 την 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 την 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 εγκαίνιασαν 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 σαν να αποτελείται από 3 ουσιαστικά αλληλοσυσχετιζόμενα υποσυστήματα :ένα σύστημα προϊόντων, ένα σύστημα πειθούς και ένα σύστημα ενίσχυσης.

## 6.2. 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 αποδειχθεί 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

### 6.2.1. 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: «το 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.

### **6.2.2. 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.

### **6.2.3. 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.

#### **6.2.4 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 υαρχόντων 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.

#### **6.2.5. 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.

## 6.2.6 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 την 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 επιτευξεις και τις επιτευξεις παραγωγής, καθώς και τις σχετικές τάσεις- μέσα στην επιχείρηση και στον ανταγωνισμό- και κάνετε εκτίμηση της επίδρασης 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 κατάτμηση 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.

### 6.2.7. 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 παραγωγικότητα 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 τη 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. Η 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 μέσον 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, διάυλο 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 η 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.

### **6.2.8. 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 εκτίμηση 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;
- Πως 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.

### 6.2.9. 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 υπαρχόντων 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, ποιο 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: Αναπτύξετε 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 οποιεσδήποτε 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 ειδικευση 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 σχεδιάζετε έτσι, ώστε να προσαρμόζεται προς την αναμενόμενη διαδικασία προγραμματισμού προϊόντων και να περιλαμβάνει τις ουσιώδεις διαλειτουργικές σχέσεις.

#### **6.2.10. Η διαδικασία του προγραμματισμού.**

Ο διευθυντής μάρκετινγκ, που έχει υπηρετήσει σαν διευθυντής προγραμματισμού προϊόντων πριν από την προαγωγή του, περιγράφει τη διαδικασία προγραμματισμού προϊόντων σε τρεις αλληλοεξαρτώμενες φάσεις:

Είσοδοι, τρέχουσα εργασία και έξοδοι. Οι είσοδοι ασχολούνται με τις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη, την ανταγωνιστική κατάσταση και την ικανότητα της επιχείρησης να εξυπηρετεί, δηλαδή, με τις πηγές της επιχείρησης και την εφαρμογή τους. Η εργασία περιλαμβάνει τη δημιουργία τη δημιουργία της στρατηγικής του μάρκετινγκ, την εξερεύνηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης, την ανάπτυξη δημιουργικών προγραμμάτων προϊόντων και τη συμβολή στην εφαρμογή τους. Οι έξοδοι περιλαμβάνουν την παρουσίαση των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων στρατηγικής, τον καθορισμό της φύσης των προϊόντων και την παρούσα ικανοποίηση και διαμόρφωση τιμών της γραμμής προϊόντων.

Ο προγραμματιστής προϊόντων σε μια επιχείρηση βιομηχανικών συσκευών, τονίζει τη σημασία του χρονικού πλαισίου του προγραμματισμού προϊόντων. Για τις standard γραμμές, η επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα πρόγραμμα 4 έως 6 ετών για τα κύρια προγράμματα ανασχεδιασμού. Για τα προϊόντα ειδικού σχεδίου, κάθε παραγγελία απαιτεί εργασία προγραμματισμού προϊόντων, που μεγάλο μέρος της πρέπει να γίνεται από ειδικούς μηχανολόγους των πωλήσεων. Μια ομάδα από 200 συμβούλους μηχανολόγους χρησιμοποιείται, για να εισφέρει πρόσθετες ιδέες και κρίσεις στη διαδικασία του προγραμματισμού τους.

Ένας άλλος βετεράνος προγραμματιστής προϊόντων, τονίζει τη σημασία των προσεκτικά καθορισμένων αντικειμενικών σκοπών του σχεδίου, όταν οι προδιαγραφές των πελατών είναι ασυνήθιστες, απαιτούν μοναδική αξιοπιστία, συντήρηση ή άλλα χαρακτηριστικά απόδοσης. Κατά τη διεύθυνση της προσοχής προς τους ζωτικούς ανθρώπινους παράγοντες, που περιλαμβάνονται στην ικανοποίηση ορισμένων αγορών, τονίζει ότι οι παράγοντες αυτοί μπορούν να επιβάλλουν αναγκαστικούς περιορισμούς στο συγχρονισμό των εισαγωγών, ώστε να καθίσταται βέβαιο ότι η αγορά είναι έτοιμη και να εξασφαλίζεται η αναγκαία εκπαίδευση του πελάτη.

Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ στον τομέα των οικοδομικών κατασκευών αναφέρει μια περίπτωση, κατά την οποία η επιχείρηση του αντιμετώπισε ένα μεγάλο νέον ανταγωνιστή στον ειδικό τομέα προϊόντων της. Ο νεοφερμένος έκανε σοβαρές εισβολές στη θέση της επιχείρησης στην αγορά με μια εκπληκτική κίνηση. Η απάντηση ήταν μια ειδική έρευνα αγοράς, ώστε να εξασφαλιστεί η βάση για νέες λειτουργικές σκέψεις και νέα στοιχεία. Επιτάχυναν τη διαδικασία της εισαγωγής, αναθέτοντας σε πολλούς πεπειραμένους πωλητές να κάνουν εκτίμηση των νέων στοιχείων σε ένα πρώιμο στάδιο προγραμματισμού. Η άγρυπνη αυτή και πλήρης προσέγγιση, τους επέτρεψε να ανακτήσουν γρήγορα τη χαμένη θέση της αγοράς. Μια από τις κύριες πηγές της ανταγωνιστικής πληροφορία είναι η προσεκτικά επιλεγμένη ομάδα από εργολάβους.

Μια παλιά λειτουργική επιχείρηση που εξυπηρετούσε τη διεθνή αγορά, συνειδητοποίησε ότι το πρόβλημα της ρύπανσης δημιουργούσε μια μεγάλη κοινωνική ανάγκη και μια πιθανή ευκαιρία τόσο για βιομηχανικές όσο και για δημοτικές αγορές, για εντελώς νέες εγκαταστάσεις. Έκαναν, έτσι, απογραφή των σημερινών και των μελλοντικών τεχνολογιών τους, επιδίωξαν να αποκτήσουν πληροφορίες από κυβερνητικές πηγές, άρχισαν από τις εγκαταστάσεις ερευνών της μητρικής επιχείρησή τους και χρησιμοποίησαν και άλλες πηγές. Η τριμερής προσέγγισή τους αποτελέστηκε από το σχεδιασμό μιας μονάδας βασικού εξοπλισμού, η οποία περιελάμβανε την ανάλυση των ανταγωνιστικών προσφορών, ανάπτυξη των σχετικών εγκαταστάσεων και



των εξωτερικών πηγών και σχεδιασμό των ολικών συστημάτων, ώστε να προσαρμόζονται προς τις δύο αγορές. Αυτή ήταν η μέθοδος τους για την ανάπτυξη μιας εντελώς νέας επιχείρησης.

Μια σειρά από συνεντεύξεις είχε σαν αποτέλεσμα σχόλια, όπως αυτά από άλλους προγραμματιστές προϊόντων: «Ο προγραμματισμός προϊόντων είναι ο τρόπος για να υπερπηδά κανείς τον ανταγωνισμό»

« Η εμπορική πληροφορία αποτελεί το κλειδί για τον αποδοτικό προγραμματισμό προϊόντων. Πρέπει να περιλαμβάνει εισόδους από πελάτες, από τη δύναμη πωλήσεων, από τη διανομή και από ανταγωνιστές πηγές. Όλα αυτά, μαζί με την καλή εκτίμηση των δεδομένων της αξίας και της τιμής, είναι ουσιαστικά για τον αποδοτικό προγραμματισμό προϊόντων».

«Οι καλές λειτουργικές σκέψεις έχουν ζωτική σημασία για κάθε πρόγραμμα νέου προϊόντος ή ανασχεδιασμού προϊόντων».

Κατά τη συζήτηση των διαφόρων συνεργασιών του προγραμματισμού προϊόντων, ένας σύμβουλος με πείρα σε πολλούς τύπους επιχειρήσεων, παρατηρεί ότι, μερικές φορές, η εργασία αυτή αρχίζει με μια αγορά, άλλες φορές με μια τεχνολογία ή με ένα υπάρχον προϊόν και πολύ συχνά με την ανταγωνιστική κατάσταση κάποιου συγκεκριμένου πελάτη ή διανομέα.

### **6.2.11. Διαλειτουργικές σχέσεις**

Η ανάπτυξη και η διατήρηση στενών σχέσεων εργασίας είναι ουσιώδης για τον αποδοτικό προγραμματισμό προϊόντων, τόσο μέσα στην οργάνωση μάρκετινγκ όσο και ανάμεσα στο μάρκετινγκ και στις άλλες λειτουργίες- ιδιαίτερα στην έρευνα και στη μηχανολογία, την παραγωγή και τα οικονομικά. Η αναγκαία ομαδική εργασία μπορεί να επιτυγχάνεται με τη βοήθεια της αποκατάστασης επίσημων ομάδων προϊόντων, με προσεκτικά καθορισμένες υποχρεώσεις και μεθόδους ή με τη βοήθεια ανεπίσημης εμπιστοσύνης στην ανάπτυξη ευνοϊκού κλίματος εργασίας, συχνής επαφής και συνεχούς επικοινωνίας.

Μέσα στα όρια του μάρκετινγκ, οι εισοδοί από την εμπορική πληροφορία, από την έρευνα του μάρκετινγκ, από τις πωλήσεις και τη διανομή, από τη διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων, από τις υπηρεσίες προϊόντων και από τη σχεδίαση παραγωγής, πρέπει να παρέχονται με τακτική, προγραμματισμένη βάση, καθώς και με βάση τις ειδικές καταστάσεις.

Για τις άλλες λειτουργίες, είναι ουσιαστικό να συνδέονται οι κύριες συνεργασίες δύο κατευθύνσεων με τον προγραμματισμό προϊόντων, με την ανάπτυξη προϊόντων και με τις δραστηριότητες σχεδίασης της έρευνας και μηχανολογίας, με τον έλεγχο ποιότητας της κατασκευαστικής μηχανολογίας και με τις δραστηριότητες επιτρεπόμενου κόστους παραγωγής, καθώς και με τη σχέση παραγωγής κόστους, τη διαμόρφωση των τιμών και τις προϋπολογιστικές δραστηριότητες των οικονομικών.

Άλλες ζωτικές σχέσεις ομαδικής εργασίας, μέσα στην όλη επιχείρηση, περιλαμβάνουν την απασχόληση του γενικού διευθυντή, το σύστημα πληροφοριών της επιχείρησης, το προσωπικό προγραμματισμού της επιχείρησης και τους ειδικούς ερευνητές της λειτουργίας.

Η σημασία των διαλειτουργικών σχέσεων τονίζεται από έναν πετυχημένο γενικό διευθυντή με τις λέξεις αυτές: « απαιτούνται πάρα πολλές διαπραγματεύσεις ανάμεσα στις λειτουργίες, ώστε να συσχετίζονται οι απαιτήσεις των πελατών και οι προδιαγραφές προς τις παρούσες δυνατότητες και τις οικονομικές πραγματικότητες της επιχείρησης. Απαιτούνται πολλοί συμβιβασμοί, παραχωρήσεις και ανταλλαγές»

Οι ομάδες προϊόντων παρέχουν ένα εξαιρετικό όχημα για την επίτευξη του απαιτούμενου συντονισμού και ολοκλήρωσης της προσπάθειας. Ένας προγραμματιστής προϊόντων, που είχε υπηρετήσει σαν προγραμματιστής αξιών στη μηχανολογία, συνιστά ιδιαίτερα την ομαδική εργασία ανάμεσα στις δύο αυτές λειτουργίες. Όπως το βλέπει

εκείνος, ο προγραμματισμός προϊόντων διευκολύνει την εργασία του προγραμματισμού αξιών και αντίθετα. Τονίζει ότι η ομάδα προγραμματισμού αξιών χρειάζεται έναν αντιπρόσωπο του μάρκετινγκ ο οποίος να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών και τις αξίες τους, ώστε να χρησιμεύει σαν εκπρόσωπος τους και να διατηρεί τις προσπάθειες περιορισμού του κόστους στην κατάλληλη ισορροπία με τα επιθυμητά πρότυπα πελατών προς υπηρεσίες.

Τονίζει, επίσης, ότι οι προγραμματιστές αξιών βοηθούν πάρα πολύ στον προγραμματισμό προϊόντων με την εργασία τους στο ελάχιστο σύνθετο κέρδος, στα πρότυπα αξιών και στην ανταγωνιστική ανάλυση και εκτίμηση των προϊόντων. Τα ακόλουθα παραδείγματα δείχνουν τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας ανάμεσα στον προγραμματισμό προϊόντων και τον προγραμματισμό αξιών:

1. Μια επιχείρηση κατασκευής συσκευών έκανε ανάλυση δύο ετών απαιτήσεων, για να μπορέσει να κάνει μια απογραφή των πραγματικών αναγκών των βιομηχανικών πελατών της, οργάνωσε μια νέα γραμμή, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές, παρήγαγε προϊόντα, τα οποία ήταν ουσιαστικά ανώτερα σε κόστος και έκανε περικοπή του χρόνου παραγωγής από 12 σε 4 εβδομάδες.
2. Ένας προμηθευτής εξαρτημάτων, συνηθίζει να στέλνει έναν αναλυτή αξιών μαζί με τους μηχανολόγους πωλήσεων να βοηθούν στον έλεγχο της αποδοχής των προϊόντων και των απαιτήσεων των πελατών. Οι κατασκευαστές αρχικού εξοπλισμού εκφράζονται με ενθουσιασμό σχετικά με τη στάση και τα αποτελέσματα της προσέγγισης αυτής.
3. Ετήσιες επιθεωρήσεις ανταγωνιστικών προϊόντων γίνονται από μια επιτυχημένη επιχείρηση συσκευών. Οι επιθεωρήσεις αυτές καλύπτουν τις γραμμές προϊόντων, τις προδιαγραφές, τα πρότυπα, τα χαρακτηριστικά και τις νέες προσεγγίσεις σχεδίων. Οι εξετάσεις γίνονται στις εμπορικές εκθέσεις, στα κέντρα επιδείξεων και στα σημεία έκθεσης των μεταπωλητών. Ιδιαίτερη προσοχή αποδίδεται στο σχεδιασμό των τάσεων, που επηρεάζουν το κόστος και την απόδοση. Ειδικά φύλλα, με τις ιδέες των ανταγωνιστών με μελετώνται ιδιαίτερα. Αγοράζονται ανταγωνιστικά μοντέλα, για να γίνεται πλήρης ανάλυση απόδοσης, εκτίμησης κόστους και λεπτομερής σύγκριση με τις προσφορές της επιχείρησης.

Ένας διευθυντής προϊόντων ενός υποκαταστήματος αμερικάνικης επιχείρησης στο εξωτερικό, περιγράφει τον τρόπο εργασίας του ως εξής: «Ύστερα από την αρχική έρευνα του πελάτη και του μεταπωλητή, σχετικά με τις γραμμές των συσκευών μας και με τις πρώτες συνεδρίες προγραμματισμού προϊόντων του προσωπικού του μάρκετινγκ, οργανώνουμε πολλές συνεδριάσεις με όλες τις λειτουργίες που αντιπροσωπεύονται. Για μια νέα συσκευή χρειαστήκαμε 20 τέτοιες συνεδριάσεις.

Οι καλές επικοινωνίες αποτελούν το κλειδί της λειτουργικής συνεργασίας, σύμφωνα με κάποιο διευθυντή μηχανολογίας. Κατά τη γνώμη του, απαιτείται σχεδόν καθημερινή επαφή, για να εξασφαλίζεται ότι οι εισοδοί του μάρκετινγκ και οι κρίσεις του θα ενσωματώνονται σωστά στις τεχνικές συνεργασίες και καινοτομίες της μηχανολογίας και της κατασκευής, ώστε να καταλήγουν σε ένα σωστό προγραμματισμό προϊόντων, ο οποίος είναι κατάλληλος για την επιχείρηση.

Άλλες επιχειρήσεις αναφέρουν πολυάριθμες διαλειτουργικές συνεργασίες για την εφαρμογή των στρατηγικών μεθόδων κόστους-ηγεσίας. Περιλαμβάνουν έμφαση στην παροχή υψηλής λειτουργικής ποιότητας, με το ελάχιστο δυνατό κόστος, παροχή εμφάνισης ποιότητας, συνδυασμένης με φρεσκάδα του στυλ και απλοποίηση των γραμμών, ώστε να επιτρέπεται η συγκέντρωση σε λιγότερα μοντέλα.

Οι ιδέες ομαδικής εργασίας, που αναφέρονται για άλλες στρατηγικές μεθόδους, περιλαμβάνουν ανανέωση ενός σχεδίου στοιχείων συναρμολόγησης, ώστε να μπορούν οι πελάτες να δημιουργούν προσωπικές ιδέες από τα κομμάτια standard που προσφέρονται, τη μετακίνηση της έμφασης σε μια γραμμή, η οποία ήταν υπερσχεδιασμένη, ώστε να ανταποκρίνονται προς τις απαιτήσεις του 10% των πελατών, πράγμα που σήμαινε

πρόσθετο κόστος για τα επόμενα 90%, την αναγνώριση ότι οι διανομείς έχουν ανάγκες εμπορίας, όπως είναι τα πρότυπα πολλαπλασιασμού, τα οποία πρέπει να ικανοποιούνται από τη γραμμή παραγωγής και ότι οι τιμές πρέπει να είναι ακόμη περισσότερο ευαίσθητες για τον μεταπωλητή παρά για τον πελάτη.

Ένας πεπειραμένος Διευθυντής Μάρκετινγκ ανακεφαλαιώνει τα πλεονεκτήματα της διαλειτουργικής ομαδικής εργασίας με τις δυο αυτές παρατηρήσεις: « Μας επιτρέπει να αναγνωρίσουμε και να καθορίσουμε με λειτουργικές ιδέες τα ρεαλιστικά όρια, του πόσο καλά πρέπει να γίνεται η απαραίτητη εργασία. Μας επιτρέπει, επίσης, να εντοπίζουμε το καλύτερο δυνατό κόστος για τον πελάτη- την τιμή του- για ένα προϊόν που θα αποδίδει έτσι, ώστε να ικανοποιεί πλήρως».

### **6.2.12. Ο επαγγελματικός προγραμματισμός προϊόντων**

Οι ικανοί και πεπειραμένοι προγραμματιστές προϊόντων είναι πάντα λίγοι. Στις περισσότερες επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούνται και αυτό χρειάζεται καιρό. Είναι χρήσιμο, πάντως, όταν προσλαμβάνετε ή δημιουργείτε το δικό σας προγραμματιστή προϊόντων, να έχετε υπόψη σας συγκεκριμένες προϋποθέσεις για το τι πρέπει να είναι ο προγραμματιστής προϊόντων, τι πρέπει να ξέρει και τι θα πρέπει να είναι ικανός να κάνει. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι εξής:

1. Ο προγραμματιστής προϊόντων πρέπει να είναι: δημιουργικός, πωλητής με αποδοτικές ιδέες, εξαιρετικός στην επικοινωνία και στην πειθώ, καλός αναλυτής και καλός στην σύνθεση, πρόσωπο με οικονομική αίσθηση και με σωστή επιχειρηματική κρίση και –προ πάντως- άνθρωπος, που γνωρίζει τον πελάτη και την αγορά.
2. Ο προγραμματιστής προϊόντων πρέπει να γνωρίζει: τους πελάτες και τις αγορές, τη βιομηχανία του και τον ανταγωνισμό του, τα προϊόντα του και την τεχνολογία τους, τις πωλήσεις του, τους διαύλους διανομής και υπηρεσιών του, την επιχείρησή του και τα μέσα και τις μεθόδους του μάρκετινγκ.
3. Ο προγραμματιστής προϊόντων πρέπει να είναι ικανός: να μελετά και να αναλύει την αγορά, να παρακολουθεί και να εκτιμά την ανταγωνιστική κατάσταση και το περιβάλλον της επιχείρησης, να συγκεντρώνει ιδέες για τα προϊόντα και πληροφορίες από την αγορά, από τους συνεργάτες του μάρκετινγκ και από άλλες λειτουργίες μεμονωμένα ή σε ομάδες προϊόντων, να αναπτύσσει εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς προϊόντων, μεθόδων στρατηγικής και εφαρμογής και να οργανώνει, να ενισχύει και να πουλάει ικανοποιητικούς τρόπους δράσης, που καλύπτουν τις προσφορές των προϊόντων και τις τιμές. Η ανάγκη να διαθέτει ο προγραμματιστής προϊόντων – ιδιαίτερα τεχνικής επιχείρησης – τεχνική ικανότητα, τονίζεται εξαιρετικά από τους διευθυντές των επιχειρήσεων αυτών. Υποστηρίζουν, ότι θα πρέπει να διαθέτει μηχανολογική εκπαίδευση και κάποια πρακτική εμπειρία στη μηχανολογία. Ενώ αυτό είναι, χωρίς αμφιβολία, λιγότερο σημαντικό στην επιχείρηση καταναλωτικών αγαθών, ο προγραμματιστής προϊόντων σε κάθε λειτουργία πρέπει να διαθέτει μεγάλη λειτουργική γνώση των τεχνικών και παραγωγικών μεθόδων της ιδιαίτερης επιχείρησής του.

### **6.2.13. Πολιτική διαμόρφωσης τιμών και εφαρμογή**

Η διαμόρφωση τιμών των προϊόντων αποτελεί μια από τις πιο ζωτικές, πιο δύσκολες και συχνά πιο παραμελημένες εργασίες της διεύθυνσης του συστήματος προϊόντων. Μεγάλο μέρος από τις δυσκολίες του τομέα αυτού προκύπτει από την αποτυχία της πλήρους σχέσης και της καθιέρωσης της φιλοσοφίας της διαμόρφωσης των τιμών, της πολιτικής και της εφαρμογής και των προϋποθέσεων της οργάνωσης, ώστε να συμβιβάζονται με τις δυναμικές απαιτήσεις της επιχείρησης. Η επείγουσα ανάγκη για τη διατύπωση αντικειμενικών σκοπών και μεθόδων στρατηγικής για τη διαμόρφωση τιμών, ώστε να

εφαρμόζονται αποδοτικά οι ευρύτεροι αντικειμενικοί σκοποί και μέθοδοι στρατηγικής της επιχείρησης και του μάρκετινγκ, απαιτεί την τακτική, συνεχή, συγχρονισμένη και σαφώς καθορισμένη προσέγγιση, ώστε να προσαρμόζεται προς τις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης. Αυτό, σημαίνει ότι το σύστημα διαμόρφωσης τιμών πρέπει να αποτελεί ολοκληρωμένο μέρος των συστημάτων στρατηγικού προγραμματισμού και δυναμικής λειτουργίας και όχι μια σειρά από αποφάσεις και πράξεις σκοπιμότητας ή μεταγενέστερης σκέψης, οι οποίες λαμβάνονται για να αντιμετωπίζονται οι ανταγωνιστικές κρίσεις ή οι έκτακτες οικονομικές συνθήκες.

Δυστυχώς, η έκταση και η περιπλοκή πολλών σημερινών επιχειρήσεων είναι τέτοια, ώστε ελάχιστα μέλη της οργάνωσης ή και κανένα από αυτά δεν είναι σε θέση να αποκτήσουν την εμπειρία και την προοπτική, που είναι ουσιαστικές για την αποδοτική αντιμετώπιση των ευθυνών της διαμόρφωσης των τιμών. Μιλώντας, σχετικά για το πρόβλημα αυτό, ένα συνετό στέλεχος του μάρκετινγκ μας υπενθυμίζει την πρώτη εμπειρία του στο μάρκετινγκ. Εργαζόταν σε μια εμπορική επιχείρηση τυπογραφική επιχείρηση, όπου είχε αναλάβει τρεις υποχρεώσεις. Εκείνος και ο προϊστάμενος του εργοστασίου καθόριζαν τις τιμές για κάθε εργασία, βασιζόμενοι στην ανταγωνιστική κατάσταση και στην κατάσταση του εργοστασίου, έλεγχαν τις δυο τιμές σε σχέση με ένα εγχειρίδιο διαμόρφωσης standard τιμών και καθόριζαν τις προσφορές τους, με βάση τις τρεις αυτές εναλλακτικές τιμές.

Καθόριζε, επίσης, το σύστημα κόστους του εργοστασίου, το οποίο στον τύπο αυτό λειτουργίας παρουσιάζει το παρόν κόστος για κάθε εργασία, όταν αυτή τελειώνει, παρέχοντας έτσι την άμεση εκτίμηση της δράσης διαμόρφωσης τιμών από την άποψη του πραγματικού κέρδους ή ζημιάς. Πουλούσε επίσης εκτυπώσεις βάση προμήθειας.

Η τριπλή αυτή εμπειρία τον βοήθησε να κατανοήσει ρεαλιστικά την επιχείρηση σαν σύνολο και να μπορεί να επωφεληθεί γρήγορα, τόσο από την θεωρία όσο και από την πράξη διαμόρφωσης των τιμών, με τη συγκέντρωση της προσοχής του στα αποτελέσματα.

Το διοικητικό αυτό στέλεχος ρωτά τους συνεργάτες του με νοσταλγία και με κάποιο παράπονο μέσα στη μοντέρνα, πολύπλοκη και εξαιρετικά λειτουργική επιχείρηση που εργάζεται: «Πώς μπορούμε να εξασφαλίσουμε μια εκπαίδευση, σαν αυτή, για το νεαρό προσωπικό μας του μάρκετινγκ;». η πλησιέστερη διαθέσιμη αντιστοιχία, φυσικά, είναι κάποια μορφή εναλλακτικής διαδοχής των υποχρεώσεων, ώστε να μπορεί το κάθε άτομο να βλέπει τη λειτουργία από διάφορες πλευρές, όπως είναι η διαμόρφωση του κόστους στο εργοστάσιο, οι προμήθειες, η λογιστική και το μάρκετινγκ. Το ηθικό δίδαγμα της ιστορίας αυτής είναι φυσικά ότι κάθε λειτουργία του μάρκετινγκ, που διαθέτει υπευθυνότητες σχετικές με τη διαμόρφωση των τιμών, πρέπει να έχει ειδικούς επί της διαμόρφωσης των τιμών, οι οποίοι να κατανοούν πως δημιουργούνται οι τιμές και να γνωρίζουν την ιδιαίτερη αυτή εργασία τους.

Υπάρχουν πάρα πολλές περιπτώσεις σε κάθε επιχείρηση που απαιτούν αποφάσεις και πράξεις σχετικές με τη διαμόρφωση των τιμών. Οι αποφάσεις και πράξεις αυτές κυμαίνονται από τον καθορισμό της τιμής μιας νέας γραμμής προϊόντων, μέχρι τις γρήγορες κινήσεις για την αντιμετώπιση μιας απρόβλεπτης κίνησης του ανταγωνισμού. Όλα αυτά, πάντως, απαιτούν την εκτίμηση των ενδιαφερόντων των πελατών, των πράξεων των ανταγωνιστών και των αντιδράσεών τους, των αναγκών της επιχείρησης του καθενός και της δημόσιας ευθύνης- κοινωνικής, οικονομικής και κρατικής. Η διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσεως περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και την επεξεργασία της κατάλληλης εμπορικής πληροφορίας, την αναγνώριση και την εκτίμηση εναλλακτικών αντικειμενικών σκοπών και μεθόδων στρατηγικής και την εφαρμογή του τρόπου δράσης, που έχει επιλεγεί.

Η ευρεία βάση για τη διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών, για τη διαμόρφωση των τιμών σε κάθε τομέα της αγοράς και σε κάθε γραμμή προϊόντων, προσδιορίζει κατά πόσον η κίνηση, που αντιμετωπίζεται, πρόκειται να επεκτείνει την αγορά, να αυξήσει το ποσοστό συμμετοχής στην αγορά ή να συμβάλλει άμεσα στη

βελτίωση της αποδοτικότητας. Μέσα στους πρωτεύοντες αυτούς αντικειμενικούς σκοπούς του μάρκετινγκ, ουσιαστική σημασία έχουν οι περισσότεροι ειδικευμένοι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι.

Πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με το κατά πόσον τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα επιτυγχάνονται καλύτερα με τη βοήθεια της προσαρμογής των τιμών ή της προσπάθειας για τη διατήρηση των σημερινών τιμών. Με τον ίδιο τρόπο, μπορεί να γίνει η επιλογή ανάμεσα στην επιδίωξη της σταθερότητας ή της αστάθειας των τιμών. Όταν η αγορά παρουσιάζει κάμψη, οι δυνατότητες εκλογής περιλαμβάνουν την επιδίωξη για τη διατήρηση όγκου, τη διατήρηση του ποσοστού συμμετοχής στην αγορά ή ακόμη για την αύξηση του ποσοστού αυτού. Όταν η αγορά αναπτύσσεται, μπορείτε να επιδιώξετε να χρησιμοποιήσετε τις τιμές για την αύξηση ποσοστού συμμετοχής στην αγορά ή να αγωνισθείτε για να βελτιώσετε τα κέρδη, συγκρατώντας ή αυξάνοντας τις τιμές. Μπορείτε να προτιμήσετε να τιμολογήσετε τα προϊόντα με ζημιά για μια περίοδο, ώστε να δημιουργήσετε μια επιχείρηση για το μέλλον, προβλέποντας μακροπρόθεσμη απόδοση κερδών. Άλλοι εναλλακτικοί αντικειμενικοί σκοποί περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση των τιμών, ώστε να προκαλέσουν το μεγαλύτερο δυνατό ρεύμα μετρητών, χρησιμοποιώντας την τιμή με διαφοροποιημένα προϊόντα, ώστε να γίνει κατάτμηση της αγοράς και καθορίζοντας τις τιμές, ώστε να αποθαρρύνονται οι νέοι ανταγωνιστές να μπουν στον τομέα που εξυπηρετείτε.

Κατά τον ίδιο τρόπο, υπάρχουν πάρα πολλές δυνατότητες εκλογής κατά τη διατύπωση των στρατηγικών καθορισμού των τιμών.

Η σημαντικότερη αρχή είναι ότι η στρατηγική που θα επιλέξετε πρέπει να αποτελεί το καλύτερο διαθέσιμο μέσο για την επίτευξη ενός δεδομένου σκοπού διαμόρφωσης τιμών.

Μια θεμελιώδης στρατηγική απόφαση είναι, κατά πόσο πρέπει να βασίζετε τις τιμές στην τελική αξία για τον αγοραστή, στις τιμές των ανταγωνιστών, στο κόστος ή στην εμφανή οριακή τιμή, ώστε να ενθαρρύνονται νέοι ανταγωνιστές να μπαίνουν στον τομέα αυτό. Η τακτική σας της διαμόρφωσης των τιμών μπορεί να ασχολείται με συγκεκριμένα προϊόντα, με ομάδες προϊόντων ή με μια αρχική πώληση, η οποία παρουσιάζει πιθανότητες να επακολουθήσουν άλλες πωλήσεις. Μπορείτε να διαμορφώσετε την τιμή, ώστε να αποκτήσετε άμεσες εργασίες, να κατακτήσετε θέσεις στην αγορά ή να επεκτείνετε την αγορά σας. Μπορείτε να διατηρήσετε σχετικά σταθερές δημοσιευμένες τιμές ή να κάνετε συχνές αλλαγές. Μπορείτε ή να προσηλωθείτε στενά προς τις δημοσιευμένες τιμές σας ή να αποκλίνετε εκ προθέσεως από τις ονομαστικές τιμές. Μπορείτε να εισάγετε αλλαγές τιμών στη βιομηχανία, να ακολουθήσετε ή να αντιδράσετε ωφελιμιστικά.

Τα ανωτέρω αποτελούν μερικές μόνο από τις πολλές εναλλακτικές λύσεις της στρατηγικής διαμόρφωσης των τιμών, που προσφέρονται σε μια ορισμένη επιχείρηση.

Ο ικανός ειδικός διαμόρφωσης των τιμών μπορεί να αναπτύξει έναν πίνακα εναλλακτικών λύσεων, που να αξίζει να εξετασθεί στην επιχείρησή του και να τον χρησιμοποιεί τακτικά, ώστε να αναπτύσσει και να τεκμηριώνει τις συστάσεις για τη διαμόρφωση των τιμών.

Υπάρχουν πάρα πολλοί λόγοι, για τους οποίους πρέπει να εξετάζονται οι πράξεις διαμόρφωσης των τιμών. Περιλαμβάνουν τις αλλαγές στους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης ή του μάρκετινγκ και τις μεθόδους στρατηγικής, τις αυξήσεις ή ελαττώσεις των επιπέδων τιμών της αγοράς, βελτιώσεις ή επιδεινώσεις της αξίας των προϊόντων όπως αυτές φαίνονται από τον πελάτη, ανταγωνιστικές κινήσεις, νέες ευκαιρίες για την κατάτμηση αγορών με τη βοήθεια της δράσης της διαμόρφωσης των τιμών και αυξήσεις ή μειώσεις του εσωτερικού κόστους της επιχείρησης. Άσχετο με το τι είναι αυτό, που υποκινεί τη δράση διαμόρφωσης των τιμών, αποτελεί ευθύνη του Διευθυντή Μάρκετινγκ να φροντίζει, ώστε οι κινήσεις που κάνει να αντανακλούν την πλήρη κατανόηση του πελάτη, του ανταγωνισμού και του περιβάλλοντος.

Ο καθορισμός των τιμών αποτελεί κατά ανάγκη μια ευθύνη που αφορά τη γενική διεύθυνση. Μπορεί να μεταβιβασθεί μόνο ως προς το επίπεδο, στο οποίο βρίσκεται η ευθύνη για την πραγματοποίηση κέρδους, γιατί αποτελεί κύριο παράγοντα στην επίτευξη κέρδους. Πάντως, σε μια επιχείρηση προσανατολισμένη προς το μάρκετινγκ πρέπει να έχει την ευθύνη για τη διατύπωση και τη σύσταση προτάσεων για τις αποφάσεις του γενικού διευθυντή. Και όταν οι αποφάσεις αυτές ληφθούν, πρέπει το μάρκετινγκ να φροντίζει για την αποδοτική εφαρμογή τους.

#### **6.2.14. Αποφυγή των παγίδων του συστήματος προϊόντων.**

Υπάρχουν πάρα πολλά εμπόδια στην αποδοτική λειτουργία του συστήματος προϊόντων. Τα εμπόδια αυτά περιλαμβάνουν τα αμαρτήματα της παράληψης και τα αμαρτήματα της διάπραξης. Η αναγνώριση των δυσκολιών αυτών μπορεί να είναι χρήσιμη για την εκτίμηση και τη βελτίωση της εργασίας του συστήματος προϊόντων. Ο ακόλουθος πίνακας των συνηθισμένων παγίδων, που πρέπει να αποφεύγονται, έχει δοκιμασθεί από πολλούς διευθυντές μάρκετινγκ και προγραμματιστές προϊόντων, που προέρχονται από μεγάλη ποικιλία επιχειρήσεων και έχει βρεθεί ότι είναι αντιπροσωπευτικός των προβλημάτων που συναντούν.

1. Γνωρίζετε τους πελάτες και τις αγορές σας: αποφεύγετε την ακατάλληλη ή ανεξ ακρίβωτη κατανόηση των αναγκών των πελατών. Μην παραλείπετε τις μεταβολές και τις τάσεις στις ανάγκες των πελατών στον τρόπο ζωής τους, στις προσδοκίες τους ή στην αγοραστική συμπεριφορά τους. Μην παραλείπετε να κατανοείτε την οικονομία της επιχείρησης του βιομηχανικού ή εμπορικού πελάτη. Μάθετε, σε ποιο σημείο της καμπύλης αποδοχής, προτίμησης και ζήτησης των προϊόντων σας βρίσκεται. Μην χάνετε τις ευκαιρίες των πελατών, που είναι έμφυτες στην τεχνολογία σας, στην ικανότητα παραγωγής ή στην δύναμη της διανομής σας.
2. Γνωρίζετε τον ανταγωνισμό σας: μην παραλείπετε να συγχρονίζεστε με τα ανταγωνιστικά προϊόντα, με τη βοήθεια κανονικών εκτιμήσεων και συγκρίσεων. Μην ενεργείτε σαν αρχηγός, όταν δεν έχετε την ηγεσία του προϊόντος ή της αγοράς. Προσέξτε να αναγνωρίζετε τους νέους ανταγωνιστές ή τον έμμεσο ανταγωνισμό του τομέα σας.
3. Αποφεύγετε τα λάθη της οργάνωσης και της διαδικασίας: μη δανείζεστε την προσέγγιση και την οργάνωση των άλλων, αντί να σχεδιάζετε μια, που να συμφωνεί με τις δικές σας μοναδικές απαιτήσεις. Μην αναμιγνύετε τη δημιουργική, πρωτοποριακή εργασία με τις λεπτομέρειες της διοίκησης γραμμής. Μην ελαττώνετε ούτε να αυξάνετε το προσωπικό σας, περισσότερο από όσο πρέπει. Προσέχετε να ενσωματώνετε τη λειτουργία σας με άλλες λειτουργίες, ιδίως με την τεχνική οργάνωση και μη χάνετε τις ευκαιρίες ομαδικής εργασίας. Μην παραλείπετε να οργανώνετε και να αντλείτε από όλες τις πηγές των ιδεών για προϊόντα. Μην αναμιγνύετε τα προγράμματα εισαγωγής ή άλλες μεταβολές, όταν δεν μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ένα βασικό χρονοδιάγραμμα και να παρακολουθήσετε για την αποδοτική εφαρμογή του.
4. Αποφεύγετε τα προβλήματα ακρίβειας και συγχρονισμού: μην αποτυγχάνετε στην κατάλληλη κατάτμηση των αγορών. Μη διατυπώνετε συγκεκριμένους, ασυμβίβαστους ή ακατάλληλους αντικειμενικούς στόχους προϊόντων και διαμόρφωσης τιμών και μεθόδους στρατηγικής. Μη χάνετε τις ευκαιρίες για τη διαφοροποίηση των προϊόντων. Μην εισάγετε υπερβολικά γρήγορα ή υπερβολικά αργά ένα ριζοσπαστικό νέο προϊόν. Μην αφήνετε μια υπάρχουσα γραμμή να προχωρήσει πολύ μακριά, χωρίς ανασχεδιασμό. Μη χάνετε την ευκαιρία να επιτύχετε μια χρήσιμη αύξηση τιμών. Μην προσφέρετε υπερβολικά πολλά μοντέλα, χαρακτηριστικά ή τύπους. Μη χάνετε τις ευκαιρίες για τυποποίηση,

απλοποίηση, διάρθρωση προϊόντων, προγραμματισμό αξίας ή κλάδεμα της γραμμής προϊόντων.

Ο έξυπνος προγραμματισμός προϊόντων δημιουργεί το δικό του κατάλογο από παγίδες, που πρέπει να αποφεύγει, βασιζόμενος στα προηγούμενα σφάλματα, στις χαμένες ευκαιρίες και σε άλλες εμπειρίες του και τον έχει πάντα πρόχειρο, για να τον χρησιμοποιεί συχνά. Ορισμένοι διευθυντές μάρκετινγκ διατηρούν επίσης τους δικούς τους καταλόγους και τους χρησιμοποιούν σε κάθε συνεδρίαση, σχετικά με την επισκόπηση των προϊόντων. Η αποδοτική λειτουργία του συστήματος προϊόντων απαιτεί τόσο θετικές όσο και αρνητικές προσεγγίσεις.

#### 6.2.15. Επιλογή και εκτίμηση νέων προϊόντων

Η αποδοτική διεύθυνση του δυναμικού συστήματος προϊόντων απαιτεί περιοδική εκτίμηση της λειτουργίας. Ακολουθούν μερικά από τα κριτήρια, που οι διευθυντές του μάρκετινγκ βρίσκουν χρήσιμα για τη διατύπωση των εκτιμήσεων αυτών:

✳ Ευκαιρίες προϊόντων: Η επιτυχία στην αναγνώριση, την εκτίμηση και την ανάπτυξη ευκαιριών για τα προϊόντα, που οδηγούν στην εισαγωγή νέων προϊόντων, στη βελτίωση των γραμμών που υπάρχουν ήδη και στην εξεύρεση νέων χρήσεων και εφαρμογών των προϊόντων.

✳ Ηγεσία προϊόντων: Η επιτυχία στην επίτευξη και τη διατήρηση της ηγεσίας για την επιχείρηση στο σύνολό της και για τους τομείς της αγοράς, όπως μετριέται από την ανταγωνιστική θέση.

✳ Αποδοχή προϊόντων: Η απόδοση, όπως κρίνεται από την αποδοχή των προσφορών από τους πελάτες, από την ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνίζεται στις αγορές που εκλέγει και από την θετική ενίσχυση των προϊόντων από τη δύναμη πωλήσεων και τη διανομή, από τη δυνατότητα προώθησης των προϊόντων που δημιουργούνται και από τη συμφωνία με τις σχετικές προσφορές.

✳ Διευθυντικές αλλαγές: Η ταχύτητα και η απόδοση στην προσαρμογή των προσφορών των προϊόντων, ώστε να ανταποκρίνονται προς τις αλλαγές των τάξεων των πελατών, του ανταγωνισμού και του περιβάλλοντος.

✳ Εμπορικές πληροφορίες: Καταλληλότητα, συγχρονισμός και εφαρμογή των πληροφοριών στον προγραμματισμό προϊόντων, διαμόρφωση τιμών, στο σχεδιασμό παραγωγής και στις σχετικές δραστηριότητες.

✳ Νέα προϊόντα: Απόδοση στη συμμόρφωση των καθιερωμένων κριτηρίων για τις ευκαιρίες της αγοράς, την ικανότητα εξυπηρέτησης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

✳ Υπάρχουσες γραμμές προϊόντων: Απόδοση στη διοίκηση των σημερινών γραμμών, διεξαγωγή προηγμένης εργασίας και προγραμματισμός μεγάλου ανασχεδιασμού των προγραμμάτων

✳ Καταργήσεις προϊόντων: Επιτυχία στην εφαρμογή καθιερωμένων κριτηρίων για την εκτίμηση και το κλάδεμα των προϊόντων ή των γραμμών, που δεν δικαιολογούν πια το βάρος τους.

✳ Οργάνωση: Καταλληλότητα και επάρκεια της διάρθρωσης και του προσωπικού για την αντιμετώπιση των ειδικών απαιτήσεων της επιχείρησης, χρησιμοποίηση διευθυντών προϊόντων και ομάδων προϊόντων και ομάδων παραγωγής, εκεί όπου αυτά είναι απαραίτητα.

✳ Αλληλοσυσχετίσεις: Καθορισμός και διατήρηση της συνεργασίας, της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας, μέσα στα περιθώρια του μάρκετινγκ και σε σχέση προς άλλες λειτουργίες, ώστε να διευκολύνονται οι δραστηριότητες του συστήματος προϊόντων.

✳️ Προγραμματισμός προϊόντων: Λειτουργία της αποδοτικής και αποτελεσματικής διαδικασίας προγραμματισμού προϊόντων, η οποία περιλαμβάνει όλες τις ουσιώδεις λειτουργίες.

✳️ Διαμόρφωση τιμών: Ανάπτυξη και εφαρμογή της πολιτικής διαμόρφωσης τιμών και των σχετικών συνηθειών για τη διατύπωση συστάσεων, οι οποίες προσαρμόζονται προς τις απαιτήσεις της γενικής διεύθυνσης.

✳️ Αντικειμενικοί σκοποί και μέθοδοι στρατηγικής: Επιτυχία στη διατύπωση και εφαρμογή των αντικειμενικών στόχων και των μεθόδων στρατηγικής των προϊόντων, ώστε να επιτυγχάνονται οι ευρύτεροι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης και του μάρκετινγκ του συγκροτήματος.

✳️ Άλλες δραστηριότητες προϊόντων: Καταλληλότητα και ποιότητα εμπορικών επωνυμιών, συσκευασίας, σχεδίου εμφάνισης και σχετικών δραστηριοτήτων των προϊόντων, συμβολή στο σχεδιασμό του προϊόντος, στην ενίσχυση του μάρκετινγκ και στις λειτουργίες παραγωγής, ώστε να ανταποκρίνονται και προς τις απαιτήσεις διανομής του πελάτη και προς τις απαιτήσεις του ανταγωνισμού.

✳️ Αποτελέσματα επιχείρησης: Ικανότητα συγχρονισμού με τις μεγάλες ιδέες των προϊόντων, διέγερση των νεωτερισμών και συγκέντρωση ιδεών για τα προϊόντα από κάθε διαθέσιμη πηγή, γενική συμμετοχή στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών κέρδους και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η εκτίμηση του συστήματος προϊόντων αποτελεί έμφυτη και ουσιαστική φάση κάθε γενικού προγράμματος εκτίμησης του μάρκετινγκ.

#### **6.2.16. Οι ιδέες του συστήματος προϊόντων στην πράξη.**

Η πρακτική πείρα από διάφορα είδη επιχειρήσεων αποτελεί πάντα σημαντική βοήθεια για κάθε θεωρητική συζήτηση. Περιπτώσεις χρησιμοποίησης του συστήματος προϊόντων σε επιχειρήσεις, που διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ τους περιλαμβάνονται στα κατωτέρω.

➤ Μια επιτυχημένη βιομηχανική επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα συμβουλευτικό σώμα από πωλητές και διευθυντές τμημάτων πωλήσεων, για την παροχή ιδεών, κρίσεων και δοκιμών έξω από την επιχείρηση, κατά τη διάρκεια κάθε φάσης του προγραμματισμού προϊόντων και της ανάπτυξής τους.

➤ Μια άγρυπνη λειτουργία μάρκετινγκ δημιούργησε μια νέα γραμμή εξοπλισμού για τη δημοτική αγορά, αλλά διατήρησε επίσης την παλιά γραμμή, για να προσφέρει τα μέσα για την αντιμετώπιση του σκληρού ανταγωνισμού τιμών σε περιπτώσεις σφραγισμένων προσφορών, επιδεικνύοντας ασυνήθιστη ευαισθησία στις πραγματικότητες του επιχειρηματικού στίβου της.

➤ Ένας εργολάβος συστημάτων ασφαλείας αποδεικνύει την επιθυμία του να προσαρμόσει το σύστημα προγραμματισμού προϊόντων προς τις ειδικές αγορές. Οι μακροπρόθεσμες εργασίες του γίνονται με συμβατικό τρόπο, με τη διαπίστωση του ποιες είναι οι στρατιωτικές απαιτήσεις και με την προσαρμογή όλης της προθεσμίας του ώστε να προσαρμόζεται προς αυτές. Ταυτόχρονα χρησιμοποιεί τους μηχανικούς πωλήσεων, για να συγχρονίζεται με τις απαιτήσεις των πελατών σε ουσιαστική καθημερινή βάση και να εκτελεί το μεγαλύτερο μέρος του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού προϊόντων, δεδομένου ότι αυτό είναι που χρειάζεται για την αποδοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

➤ Ο ρόλος του προγραμματιστή προϊόντων σε μια καθιερωμένη επιχείρηση εξαρτημάτων, σύμφωνα με τις δηλώσεις ενός πεπειραμένου Διευθυντή Μάρκετινγκ, είναι ουσιαστικά η βελτίωση του κόστους, τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του ανταγωνισμού, και η μέθοδος βελτίωσης αποδοτικότητας του προϊόντος. Σε μια επιχείρηση με μεγάλο όγκο πωλήσεων, όπως αυτή, ο προμηθευτής χρησιμεύει στην πραγματικότητα σαν ένα στοιχείο ή σαν μια επέκταση της γραμμής παραγωγής του πελάτη. Η αποδοτικότητα της μονάδας κόστους και προϊόντος, μαζί



με την αξιοπιστία των προϊόντων και την έγκαιρη παράδοση, αποτελούν ζωτικές προθέσεις για αυτόν τον τύπο του πελάτη.

➤ Σε μια νέα επιχείρηση, όπως είναι οι εξοπλισμοί πληροφοριών, οι προγραμματιστές προϊόντων διαπίστωσαν ότι ο ρόλος τους αναπτύσσει συστήματα για την παροχή νέων υπηρεσιών και για την προμήθεια καλύτερων τρόπων παροχής παλιών υπηρεσιών. Συγκεντρώνουν την προσοχή τους στην αναγνώριση νέων λειτουργιών και ικανοτήτων και την προσαρμόζουν στρατηγικά, επιδιώκοντας συνεχώς νέες εφαρμογές και χρήσεις των προϊόντων.

➤ Το τμήμα εξωτερικού μιας αμερικάνικης επιχείρησης, που εξυπηρετεί τις εγκαταστάσεις κοινής ωφέλειας της αγοράς, αποδίδει έμφαση στα τεχνικά πρότυπα και στα οικονομικά των πελατών, επιδιώκοντας να παρουσιάζει τη λιγότερο δαπανηρή τρέχουσα λύση σε διάφορες γραμμές προϊόντος.

➤ Η αποκεντρωμένη λειτουργία ενός μεγάλου κατασκευαστή έχει καθιερωθεί, ώστε να εξυπηρετεί έναν ειδικό τομέα της αγοράς – τον τομέα της νεολαίας- για τον οποίο καινοτομεί και κάνει δοκιμές στις αγορές για νέες προσφορές, βοηθούμενες από μια σειρά από επίσημα κριτήρια προϊόντων.

### 6.3. Διεύθυνση του Συστήματος Πειθούς

«Μερικοί από σας μπορεί να σκεφθούν ότι τα εργοστάσια και τα προϊόντα μας αποτελούν τα σημαντικότερα ενεργητικά των επιχειρήσεών μας. Δεν πιστεύω ότι είναι πραγματικά έτσι. Μπορούμε να τα αντικαταστήσουμε πάρα πολύ γρήγορα. Είμαι πεπεισμένος ότι δυο λιγότερο απτές δυνάμεις αποτελούν τα πραγματικά κλειδιά της επιτυχίας μας. Αυτές είναι πρώτον, η οργάνωση άμεσων πωλήσεων, όπου ένα επιδέξιο και πεπειραμένο άτομο ή ομάδα βγαίνει έξω και παίρνει την παραγγελία. Διαθέτουμε εδώ ένα ανεκτίμητο ενεργητικό στις δυνάμεις πωλήσεών μας, το οποίο δεν πρέπει ποτέ να ξεχνούμε ή να παραμελούμε. Δεύτερον, είναι η διαφήμισή μας, η προώθησή και η αξιοπιστία της εμπορίας, μέσω των οποίων δημιουργούμε την αποδοχή της πελατείας, την προτίμηση, ακόμη και τη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας και αποκαθιστούμε έτσι ένα άμεσο προνόμιο με τον πελάτη, κάνοντας μια ουσιαστική εργασία προώλησης για τους συνεργάτες μας της διανομής...». Ο ομιλητής στην περίπτωση αυτή είναι ο διευθυντής του τμήματος μάρκετινγκ μιας μεγάλης και επικερδούς βιομηχανικής επιχείρησης με την ευκαιρία της προαγωγής του σε Διευθυντή Μάρκετινγκ της επιχείρησης. Πρόκειται για το μήνυμα, που απευθύνει πάντα προς τους νέους υπαλλήλους, όταν αυτοί μπαίνουν στην οργάνωσή του.

Το διοικητικό αυτό στέλεχος του μάρκετινγκ πρέπει να γνωρίζει ότι χρειάζεται να παίρνει παραγγελίες και να διατηρεί ικανοποιημένους τους πελάτες, γιατί η λειτουργία του προσφέρει σαν προϊόντα εξαρτήματα σε μια μεγάλη ποικιλία από βιομηχανικούς, εμπορικούς πελάτες, καθώς και υπηρεσίες άμυνας με παραγγελίες, που κυμαίνονται από συμβάσεις τεράστιας έκτασης για προϊόντα standard, μέχρι ειδικές παραγγελίες για πολύπλοκες τεχνικές μονάδες, που πουλιούνται σε μεμονωμένους πελάτες. Επί πλέον, η επιχείρηση του χρησιμοποιεί μεγάλη ποικιλία από διαύλους και μεθόδους πώλησης και διανομής. Η προσέγγισή τους για όλους αυτούς τους τομείς είναι η ανάπτυξη και λειτουργία του συστήματος πειθούς, το οποίο διαβιβάζει τις ιδέες τους και επηρεάζει συνεχώς και με μεγάλη ένταση τους πελάτες.

Αυτός ο Διευθυντής Μάρκετινγκ διατηρεί ένα μνημόνιο σε έναν πίνακα επίδειξης κρεμασμένο στο γραφείο του, που λέει απλώς: «Μην προκαλείτε σύγχυση στον πελάτη». Για εκείνον, ένα τέτοιο σφάλμα, αποτελεί θανάσιμο αμάρτημα.

Το πρόσωπο αυτό, που είναι ένας πραγματικός επαγγελματίας του μάρκετινγκ, αναγνωρίζεται παντού σε ολόκληρη την επιχείρησή του για την αξιοσημείωτη διορατικότητά του και τις προοπτικές του. Καταλαβαίνει ότι εκείνο που χρειάζεται, για να επεκταθούν οι αγορές και να επιτευχθούν παραγγελίες σε κάθε ανταγωνιστικό επιχειρηματικό στίβο, είναι η λογική και ολοκληρωμένη χρήση των μεγάλων μέσων

πειθούς και μεθόδων που διαθέτει. Δεν μιλάει απλώς σχετικά με τον προγραμματισμό πειθούς, τον εφαρμόζει. Επί πλέον, βεβαιώνεται ότι τα προγράμματα εφαρμόζονται με την προσωπική συνεννόηση του με την οργάνωση πωλήσεων, με τη διανομή και με τους πελάτες. Όταν κάνει τους ανεπίσημους αυτούς ελέγχους έξω από την επιχείρηση, κάνει επισκόπηση κάθε πλευράς της πειθούς από την άμεση επαφή με τον πελάτη, μέχρι την χρήση των μέσων προώθησης και της αλληλογραφίας με τους πελάτες

### **6.3.1. Σκοπός του συστήματος πειθούς**

Ο σκοπός του συστήματος πειθούς είναι τόσο απλός να διατυπωθεί, ώστε αφοπλίζει, αλλά συχνά είναι απογοητευτικά δύσκολος να επιτευχθεί. Σκοπός του είναι να παίρνει παραγγελίες, είτε άμεσα είτε μακροπρόθεσμα, με την ανάπτυξη της αγοράς και με την καλλιέργεια των πελατών. Αυτό απαιτεί αναγνώριση των ευκαιριών της αγοράς και διαβίβαση της κατάλληλης πληροφορίας, με την κατάλληλη έλξη, στον κατάλληλο πελάτη, την κατάλληλη στιγμή και με τον κατάλληλο τρόπο.

Από ευρεία διευθυντική άποψη, ολόκληρη η επιχείρηση και ο καθένας από τους τομείς της μπορούν να θεωρηθούν σαν ένα σύστημα πειθούς. Κατά τον ίδιο τρόπο, ο Διευθυντής Μάρκετινγκ μπορεί να θεωρεί ολόκληρη τη λειτουργία του μάρκετινγκ, περιλαμβανομένων και των συστημάτων προϊόντων και ενίσχυσης, σαν ένα ολοκληρωτικό σύστημα πειθούς. Ο τομέας δράσης του συστήματος πειθούς για το σκοπό αυτό περιλαμβάνει τις πωλήσεις και τη διανομή, τη διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων, την ανάπτυξη της αγοράς, την εμπορία, την υποβοήθηση και μόρφωση των πελατών και άλλες σχετικές δραστηριότητες.

Ο όρος σύστημα, όπως χρησιμοποιείται εδώ, δεν έχει σκοπό να εισηγηθεί μια εξαιρετικά τεχνική προσέγγιση, αλλά απλώς να τονίσει την ανάγκη για μια τακτική, λογική και προγραμματισμένη μεθοδολογία για το πώς να μεταφέρονται τα προϊόντα στην αγορά και πώς να πείθονται οι πελάτες να τα αγοράζουν.

### **6.3.2. Η διαδικασία προγραμματισμού πειθούς**

Ένας χρήσιμος τρόπος για την εξέταση του συστήματος πειθούς που διαθέτει προοπτικές, είναι η εξέταση της διαδικασίας προγραμματισμού, που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό ενός κέντρου, προσανατολισμένου προς το μάρκετινγκ και την αγορά. Αυτό επιτυγχάνεται με τον καλύτερο τρόπο με την εξέταση των εισόδων, των δραστηριοτήτων και των εξόδων.

Οι εισοδοί περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, τις αγορές, τον ανταγωνισμό και το περιβάλλον.

Οι δραστηριότητες του προγραμματισμού πειθούς μπορούν να ανακεφαλαιωθούν ως εξής:

- ❖ Αναγνώριση και εκτίμηση των ευκαιριών της αγοράς.
- ❖ Διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων στρατηγικής πειθούς.
- ❖ Τεκμηρίωση και μεταβίβαση των τρόπων δράσεως, που πρέπει να εφαρμοσθούν από την οργάνωση πειθούς.
- ❖ Διευθέτηση των προγραμμάτων πειθούς με τα προγράμματα υποστήριξης και προϊόντων του μάρκετινγκ και με σχετικά προγράμματα άλλων λειτουργιών.
- ❖ Ταξινόμηση και καθορισμός των προσεγγίσεων πειθούς, που πρέπει να εφαρμόζονται από την επιχείρηση, περιλαμβανομένης της επιλογής των διαύλων πωλήσεως και διανομής.

Οι έξοδοι του προγραμματισμού πειθούς μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- Τρόποι δράσης προς εφαρμογή από την οργάνωση πειθούς, που περιλαμβάνουν τους ειδικούς αντικειμενικούς σκοπούς, μεθόδους στρατηγικής, στόχους, σχεδιασμό και υποχρεώσεις.
- Καθορισμό των προσεγγίσεων πειθούς για κάθε τομέα της αγοράς και της επιχείρησης στο σύνολό της, στους οποίους περιλαμβάνεται ο καθορισμός των προσθηκών και των τροποποιήσεων στους διαύλους πωλήσεως και διανομής.
- Πωλήσεις, προώθηση και άλλα προγράμματα πειθούς.
- Συστάσεις από την πλευρά της πειθούς για την κατεύθυνση του προγραμματισμού προϊόντων και των συστημάτων ενίσχυσης.
- Ο επαγγελματίας Διευθυντής Μάρκετινγκ πρέπει να βεβαιώνεται ότι έχει δημιουργηθεί μέσα στην οργάνωσή του ένα κατάλληλο σύστημα προγραμματισμού πειθούς και ότι το σύστημα αυτό είναι επανδρωμένο κατάλληλα. Πρέπει να παρακολουθεί και να κάνει εκτίμηση της απόδοσής του τακτικά.

Η έμφαση του προγραμματισμού πρέπει να βρίσκεται στη διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων στρατηγικής της πειθούς. Οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι πρέπει να προέρχονται από τους ευρύτερους σκοπούς και μεθόδους στρατηγικής της επιχείρησης και του μάρκετινγκ, γιατί αποτελούν κύριο μέσο εφαρμογής των τρόπων αυτών δράσης. Πάντως, ουσιαστικό καθήκον του προγραμματιστή πειθούς είναι η συμβολή του στη διατύπωση των γενικών αυτών τρόπων δράσης.

Ο προγραμματισμός πειθούς πρέπει να παίζει κύριο ρόλο στον καθορισμό π.χ. του τομέα δράσης της επιχείρησης, του προσανατολισμού της επιχείρησης με την αναγνώριση των τάξεων πελατών που πρέπει να εξυπηρετηθούν, με την επιλογή των ανταγωνιστικών προσεγγίσεων και με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την έμφαση της αγοράς και της διανομής. Κατά τον ίδιο τρόπο, πρέπει να αποτελεί κύριο συντελεστικό παράγοντα στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων στρατηγικής του μάρκετινγκ για τη διεύρυνση της αγοράς, με τη βοήθεια της ανάπτυξης σημερινών αγορών και με την ανακάλυψη νέων. Επίσης, για την αύξηση ποσοστού συμμετοχής στην αγορά μέσω των πωλήσεων και της διανομής, των διαφημίσεων και της προώθησης πωλήσεων και άλλων μέσων πειθούς και για τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω της αύξησης του όγκου των πωλήσεων, για την ανύψωση του επιπέδου των κερδών, τη βελτίωση των τιμών, το διορατικό ψαλίδισμα της διανομής και τον περιορισμό του κόστους. Μια από τις περισσότερο θεμελιώδεις και συνεχείς υποχρεώσεις του είναι η διατύπωση των στρατηγικών μεθόδων βασικής έμφασης για την προσπάθεια πειθούς και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των ακριβών αντικειμενικών σκοπών, αποτελεί ζωτική φάση του προγραμματισμού πειθούς. Η κλίμακα των στόχων καλύπτει την έκταση, από το κλείσιμο των πωλήσεων, μέχρι τη δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου προνομίου καταναλωτών και τη δημιουργία μιας εικόνας του προϊόντος ή της επιχείρησης. Παράδειγμα του είδους αυτού προσέγγισης παρέχεται από την Εθνική Ασφαλιστική Διαφημιστών, η οποία βασίζεται σε λεπτομερή μελέτη, που έχει γίνει για λογαριασμό της από τον Russel H. Calie, σύμβουλο διοικήσεως με μεγάλη πείρα στο μάρκετινγκ και στη διαφήμιση. Η έκθεση αυτή υπογραμμίζει 52 περιοχές του πίνακα των διαφημιστικών περιοχών και παρουσιάζει πολυάριθμα παραδείγματα της εφαρμογής τους.

### 6.3.3. Οργάνωση του συστήματος πειθούς

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την οργάνωση του συστήματος πειθούς σε κάθε επιχείρηση. Ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη της διάρθρωσης είναι ο καθορισμός των ζωτικών προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν. Τα προβλήματα αυτά περιλαμβάνουν διάφορα ερωτήματα όπως τα ακόλουθα:

1. Ποια εργασία πρέπει να γίνεται μέσα στην επιχείρηση και ποια πρέπει να μισθώνεται από διανομείς, διαφημιστικά γραφεία και άλλους συνεργάτες;
2. Ποια εργασία πρέπει να γίνεται στην έδρα της επιχείρησης και ποια πρέπει να γίνεται έξω από αυτήν;
3. Πως μπορεί η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων, η εκπαίδευση πωλήσεων και άλλες δραστηριότητες πειθούς να ενσωματωθούν αποδοτικά με τις δραστηριότητες πωλήσεων;
4. Πρέπει η διάρθρωση να βασίζεται, κυρίως στα προϊόντα, στις αγορές ή σε άλλα στοιχεία και ποια;
5. Πως μπορεί να εξασφαλισθεί η απόδοση ισορροπημένης προσοχής για τις δραστηριότητες προγραμματισμού και εφαρμογής;

Τακτική προσέγγιση για την εξασφάλιση καταλλήλων απαντήσεων στα ερωτήματα αυτά και άλλα ανάλογα αποτελεί ο καθορισμός του συνόλου της εργασίας που πρέπει να γίνει, για να εξασφαλίζεται υγιής βάση καταμερισμού. Η πλήρης λειτουργική απογραφή πρέπει συνήθως να περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Εμπορική ενημέρωση. Συλλέγετε ή αναθέτετε σε άλλους να συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, τις αγορές, τους διανομείς, τον ανταγωνισμό και το περιβάλλον. Επεξεργάζεστε και χρησιμοποιείτε τις πληροφορίες αυτές για τον προγραμματισμό πειθούς και την εφαρμογή του.
- Προγραμματισμός πειθούς. Διατυπώνετε τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις μεθόδους στρατηγικής της πειθούς και συμβάλλετε στην ανάπτυξη των γενικών αντικειμενικών σκοπών και μεθόδων στρατηγικής της επιχείρησης και του μάρκετινγκ. Αναπτύσσετε, τεκμηριώνετε και μεταβιβάζετε τους τρόπους δράσης για τις πωλήσεις, τις διανομές, τη διαφήμιση, τη προώθηση πωλήσεων και άλλα προγράμματα πειθούς.
- Προσεγγίσεις πειθούς. Αναπτύσσετε και καθορίζετε τις προσεγγίσεις για τη μεταφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών που μπορούν να πωληθούν στην αγορά, περιλαμβάνοντας τους διαύλους πωλήσεως και διανομής.
- Ανάπτυξη αγοράς. Διατυπώνετε και εφαρμόζετε τα προγράμματα για τις επεκτεινόμενες αγορές, με τη βοήθεια των δραστηριοτήτων πειθούς.
- Διοίκηση πωλήσεων. Καθορίζετε και διευθύνετε κατάλληλα τις διαδικασίες διοικήσεως και ελέγχου για την αποδοτική λειτουργία των πωλήσεων και της διανομής, στις οποίες περιλαμβάνετε αποσπάσματα, προτάσεις, απαιτήσεις και άλλες συστηματικές προσεγγίσεις, σε συνδυασμό με την οργάνωση υποστήριξης πωλήσεων και με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.
- Υπηρεσίες πωλήσεων. Καθορίζετε και διευθύνετε κατάλληλα την εφαρμογή της μηχανολογίας, της εκπαίδευσης των πελατών και άλλων υπηρεσιών των πωλήσεων, που απαιτούνται για την αποδοτική πειθώ. Ολοκληρώνετε τις δραστηριότητες αυτές με σχετικές λειτουργίες της οργάνωσης ενίσχυσης πωλήσεων και με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.
- Διοίκηση διαφημίσεων. Καθορίζετε και διευθύνετε κατάλληλα τις διαδικασίες διοίκησης και ελέγχου για την αποδοτική λειτουργία της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων, περιλαμβανομένης της δημοσιότητας και άλλων δραστηριοτήτων των επικοινωνιών. Διευθύνετε τις σχέσεις του γραφείου διαφημίσεων. Παρέχετε υπηρεσίες επικοινωνιών για άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.
- Σχέσεις πωλήσεων και πελατών. Καθορίζετε και διατηρείτε τις επαφές και τις σχέσεις με τους σημερινούς και τους πιθανούς πελάτες και καθοδηγείτε στις σχετικές δραστηριότητες των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.

Προσωπικό πειθούς. Εξασφαλίζετε ή φροντίζετε να εξασφαλισθεί η επάνδρωση, η επιλογή, η τοποθέτηση, η ανάπτυξη, η εκπαίδευση, η δραστηριοποίηση, η αποζημίωση

και η εκτίμηση απόδοσης των πωλήσεων, προώθησης και άλλων χαρακτηριστικών της πειθούς, περιλαμβανομένης της εκπαίδευσης πωλήσεων.

- Προσωπικό πειθούς. Εξασφαλίζετε ή φροντίζετε να εξασφαλισθεί η επάνδρωση, η επιλογή, η τοποθέτηση, η ανάπτυξη, η εκπαίδευση, η δραστηριοποίηση, η αποζημίωση και η εκτίμηση απόδοσης των πωλήσεων, προώθησης και άλλων χαρακτηριστικών της πειθούς, περιλαμβανομένης της εκπαίδευσης πωλήσεων.

Η απογραφή των δραστηριοτήτων πειθούς πρέπει να εξετάζεται μαζί με άλλα στοιχεία της οργάνωσης του μάρκετινγκ και με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, ώστε να επιλύονται οποιεσδήποτε διαφορές στην τοποθέτηση της εργασίας και στην εξουσία λήψεως αποφάσεων και να καθορίζεται η αποκατάσταση αρμονικών σχέσεων.

Αφού γίνει η διαγραφή του συστήματος του έργου πειθούς, το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης για τη διεκπεραίωση της απαιτούμενης εργασίας. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την οργάνωση τέτοιας, στους οποίους περιλαμβάνονται οι ακόλουθες βασικές εναλλακτικές λύσεις:

- ❖ Γραμμή προϊόντος. Όταν η επιχείρηση περιλαμβάνει διάφορες γραμμές με λίγα κοινά σημεία, συνιστάται συχνά να εξασφαλίζονται μονάδες πειθούς για κάθε γραμμή. Οι μονάδες αυτές περιλαμβάνουν τις πωλήσεις μόνο ή περιλαμβάνουν και άλλες δραστηριότητες πειθούς, όπως είναι η διαφήμιση και η προώθηση πωλήσεων. Συχνά, οι δραστηριότητες πειθούς συνδυάζονται με τον προγραμματισμό των προϊόντων και με άλλες δραστηριότητες, υπό την ηγεσία χωριστών διευθυντών προϊόντων.
- ❖ Μάρκες. Όταν στην αγορά υπάρχουν ανταγωνιστικές μάρκες, συνιστάται, συνήθως, να λαμβάνονται χωριστά μέτρα για την κάθε μια. Συχνά, η πειθώ, ο προγραμματισμός προϊόντων και άλλες λειτουργίες υπό την ηγεσία χωριστών διευθυντών προϊόντων.
- ❖ Λειτουργίες. Όταν περιλαμβάνονται πολλές παρόμοιες γραμμές προϊόντων ή υπηρεσιών, που μπορούν να πουληθούν και όταν η ειδίκευση είναι σημαντική, μπορεί να είναι κατάλληλη η λειτουργική οργάνωση των δραστηριοτήτων πειθούς. Χωριστές μονάδες μπορούν να ιδρυθούν π.χ. για τις πωλήσεις, τη διαφήμιση, την ανάπτυξη αγοράς και άλλες λειτουργίες πειθούς.
- ❖ Νέα προϊόντα προς παλιά προϊόντα. Όταν απαιτείται ειδικευμένη προσπάθεια για την ανάπτυξη της αγοράς, για την εισαγωγή νέων προϊόντων ή για άλλους μακροπρόθεσμους σκοπούς, μπορεί να είναι επιθυμητές οι χωριστές μονάδες, ώστε να εξασφαλίζεται η συγκέντρωση αυτή.
- ❖ Αγορές ή βιομηχανίες. Όταν τα χωριστά χαρακτηριστικά των αγορών, όπως η εφαρμογή ή οι απαιτήσεις των συστημάτων, αποτελούν επικρατούσα σκέψη, μπορεί να είναι επιθυμητές χωριστές οργανωτικές μονάδες για κάθε αγορά ή για κάθε βιομηχανία που εξυπηρετείτε. Σε μερικές περιπτώσεις, οι δραστηριότητες μεθόδων και πειθούς μπορούν να συνδυασθούν, ώστε να εξασφαλίζεται ουσιαστική συγκέντρωση της αγοράς ή της βιομηχανίας.
- ❖ Πρόγραμμα, σύστημα ή παραγγελία. Ένα πρόγραμμα ή συστήματα σχηματίζουν μια οργάνωση πειθούς, που θεωρείται συχνά εξαιρετικά κατάλληλη, όταν η επιχείρηση είναι εξαιρετικά τεχνική ή όταν περιλαμβάνει πολύ μεγάλες παραγγελίες ή προγράμματα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο προγραμματισμός προϊόντων και άλλες λειτουργίες του μάρκετινγκ μπορούν να συνδυασθούν με τις ευθύνες της πειθούς.
- ❖ Πελάτες. Ο προμηθευτής συνθετικών στοιχείων ή υλικών ενός βιομηχανού τελικών προϊόντων, μπορεί να θεωρήσει κατάλληλη τη δημιουργία μιας χωριστής οργανωτικής μονάδας, ώστε να παρέχει συχνά επαφή με τους πελάτες, ενίσχυση της απόδοσης και άλλες υπηρεσίες για τον κάθε πελάτη χωριστά. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι δραστηριότητες πειθούς συνδυάζονται

συχνά με τον προγραμματισμό προϊόντος, με το σχεδιασμό παραγωγής και με άλλες σχετικές δραστηριότητες.

- ❖ Δίαυλοι πωλήσεων ή διανομής. Όταν ο δίαυλος αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο, οι χωριστές μονάδες πειθούς για κάθε δίαυλο μπορεί να έχουν ουσιαστική σημασία. Όταν οι απαιτήσεις προϊόντων κυμαίνονται ουσιαστικά ανά δίαυλο, πειθώ, προγραμματισμό προϊόντων, σχεδιασμό παραγωγής και άλλες λειτουργίες, μπορεί να συνδυασθούν σε μονάδες οργάνωσης του μάρκετινγκ, με συγκεντρωμένο το ενδιαφέρον στους διαύλους.
- ❖ Γεωγραφία. Όταν τα ελαστικά χαρακτηριστικά διαφέρουν ουσιαστικά, κάποια μορφή ζωτικής ή περιφερειακής οργάνωσης μπορεί να συμφωνεί καλύτερα με τις απαιτήσεις των πελατών. Μια σημαντική σκέψη στην εξασφάλιση γεωγραφικής κάλυψης για τις δραστηριότητες πειθούς είναι ο καθορισμός των δραστηριοτήτων, που πρόκειται να εκδηλωθούν στην έδρα της επιχείρησης και αυτών, που θα διεξαχθούν έξω από την επιχείρηση.

Σε πολλές επιχειρήσεις, συνιστώνται συνδυασμοί των μεταβλητών αυτών προσεγγίσεων της οργάνωσης. Το σημαντικό σημείο είναι η εκτίμηση όλων των εναλλακτικών λύσεων που διατίθενται και η εκτέλεση μιας αντικειμενικής εκτίμησης, ούτως ώστε να σχεδιασθεί η περισσότερο κατάλληλη διάρθρωση.

Οι ειδικότερες κατευθυντήριες γραμμές που ακολουθούν, συνιστώνται για συμπληρωματική χρήση κατά την ανάπτυξη και εκτίμηση της οργάνωσης του συστήματος πειθούς.

1. Βεβαιώνετε ότι η λειτουργία του συστήματος πειθούς είναι επαρκής, ώστε να περιβάλλει τον πλήρη τομέα δράσης πωλήσεων και των διατιθέμενων ευκαιριών της αγοράς.
2. Φροντίζετε για την ειδικευση των δραστηριοτήτων πειθούς- στις πωλήσεις, την κατανομή και την προώθηση- ώστε να είναι κατάλληλες για κάθε τομέα της αγοράς.
3. Εξασφαλίζετε την ισορροπία ανάμεσα στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, την ανάπτυξη της αγοράς και την καλλιέργεια των πελατών από τη μια πλευρά και στο σημερινό όγκο, εφοδιασμό και εξυπηρέτηση πελατών από την άλλη πλευρά.
4. Προσαρμόζετε τη διάρθρωση πειθούς και την επίδραση προς τις ειδικές και μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.
5. Προσφέρετε τις ικανότητες και την πείρα, που απαιτούνται για κάθε δραστηριότητα πειθούς.
6. Συνδυάζετε την εργασία πειθούς με άλλες δραστηριότητες, μόνον όταν αυτό θα ενισχύει τη γενική λειτουργία του μάρκετινγκ, αλλά χωρίς να εξασθενήσει την προσπάθεια πειθούς.
7. Δημιουργείτε διάρθρωση για το σύστημα πειθούς, που να προσαρμόζεται προς το πνεύμα της διεύθυνσης που έχει υιοθετηθεί για την επιχείρηση και επανδρώστε το με προσωπικό, που ταιριάζει με το πνεύμα αυτό.
8. Χωρίζετε σαφώς τον ρόλο των διανομέων, των διαφημιστικών γραφείων και άλλων συνεργατών, που συμμετέχουν στη γενική λειτουργία του συστήματος πειθούς.
9. Ενσωματώνετε τις δραστηριότητες πειθούς μέσα στο μάρκετινγκ και εξασφαλίζετε ομαδική εργασία με τις άλλες λειτουργίες, ώστε να διευκολύνετε και να ενθαρρύνετε τη συμβολή τους στην πειθώ.

Η οργάνωση πειθούς είναι ασυνήθιστα τρωτή στις αλλαγές κατεύθυνσης των συνθηκών της αγοράς. Όταν η οικονομική κατάσταση κυμαίνεται και ο όγκος της κίνησης μετατοπίζεται, οι προϋπολογισμοί πώλησης και προώθησης αποτελούν τον άμεσο στόχο του ψαλιδίσματος. Για αυτό έχει ουσιαστική σημασία να εξασφαλίζετε οργάνωση με

έμφυτη ευκαμψία, ώστε να ανταποκρίνεται προς τις μεταβολές του επιπέδου λειτουργίας. Ένας χρήσιμος τρόπος για την εκτίμηση μιας διάρθρωσης, από την άποψη αυτή, είναι η εκτίμηση της καταλληλότητάς της για το καλύτερο προβλεπόμενο επίπεδο όγκου της λειτουργίας, για μια πτώση κατά 25% και για μια αύξηση κατά 25%

#### **6.3.4.Επιλογή των προσεγγίσεων πειθούς**

Στην παράγραφο αυτή θα ασχοληθούμε με τις προσεγγίσεις πειθούς, σαν μια σκέψη για τον καθορισμό των τομέων της επιχείρησης και της αγοράς. Θα δοθεί προσοχή στη διαδικασία που χρησιμοποιείται από τον προγραμματιστή πειθούς για την ανάλυση και επιλογή των προσεγγίσεων πειθούς, σαν στοιχείο-κλειδί- για τη διεύθυνση του συστήματος πειθούς.

Ο σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η εξασφάλιση ενός τακτικού μέσου για τον καθορισμό του τρόπου πωλήσεως και διανομής των προϊόντων των υπηρεσιών. Πρόκειται για θέμα, που χρειάζεται την ίδια συστηματική προσοχή, που αποδίδεται στον προγραμματισμό των προϊόντων κατά τη διεύθυνση του συστήματος προϊόντων. Όπως συμβαίνει σε όλες τις αναλύσεις συστημάτων, η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ταξινόμηση των δραστηριοτήτων, την τακτοποίησή τους σε κατάλληλα πρότυπα, την αναγνώριση και την εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της κατάλληλης προσέγγισης για κάθε ειδική περίπτωση.

Οι προσεγγίσεις πειθούς βασίζονται, πάρα πολύ συχνά, στις συνήθειες του παρελθόντος, στα έθιμα της επιχείρησης ή στις τρέχουσες παραξενιές της διεύθυνσης. Αυτό οδηγεί στη χρησιμοποίηση γενικευμένων προσεγγίσεων, που είναι κατάλληλες, συχνά, μόνο για ένα ή για πολλά μέρη της επιχείρησης ή ίσως και για κανένα από αυτά.

Η προσέγγιση πειθούς μπορεί να καθορισθεί σαν η βασική μέθοδος για να αποκτούμε πελάτες και για να τους εξυπηρετούμε με κοινές απαιτήσεις σε ένα διαλεγμένο επιχειρηματικό στίβο. Η προσέγγιση πειθούς καθορίζεται από την ταξινόμηση των πελατών, τον τύπο αγορών, τη φύση του προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, που μπορεί να πωληθεί, και των διαύλων πωλήσεων και διανομής που χρησιμοποιούνται. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να διαφέρουν κατά πολύ για διάφορους τομείς από εκείνο, που φαίνεται πως αποτελεί μια μοναδική γραμμή προϊόντων.

Κατάλληλο σημείο εκκίνησης για τον καθορισμό της προσέγγισης πειθούς αποτελεί η χωριστή εκτίμηση καθενός από τα στοιχεία της προσέγγισης πειθούς με την ανάλυση του κάθε τομέα της αγοράς, πριν από την εξέταση των προτύπων της επιχείρησης στο σύνολό της, σύμφωνα με τη σειρά που ακολουθεί:

#### **6.3.5. Ταξινόμηση πελατών**

Η έμφαση στο σημείο αυτό βρίσκεται στον τελικό πελάτη και όχι στο γραφείο, στο διανομέα ή σε άλλους συνεργάτες πειθούς. Μερικές από τις περισσότερο συνηθισμένες κατηγορίες του στοιχείου αυτού είναι:

- Καταναλωτής, τελικός χρήστης του προϊόντος.
- Τελικός εμπορικός χρήστης.
- Οργανωμένος, τελικός χρήστης του προϊόντος.
- Βιομηχανικός, τελικός χρήστης του προϊόντος.
- Βιομήχανος αστικού εξοπλισμού.
- Αστική διοίκηση.
- Διοίκηση για την άμυνα.

Οι κατηγορίες που επιλέγονται πρέπει να προσαρμόζονται και να προβλέπονται σημαντικές διαφορές σε ανάγκες και επιθυμίες, σε πλεονεκτήματα και προτερήματα που επιδιώκονται και σε χαρακτηριστικά τελικής χρησιμοποίησης.

Μπορεί να χρειασθούν π.χ., χωριστές κατηγορίες για τις καταναλωτικές αγορές, για να διακρίνονται οι συνοικιακοί καταναλωτές συσκευασμένων προϊόντων από τους τελικά χρήστες των οικιακών συσκευών ή των οικιακών υπηρεσιών. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι βιομηχανικοί πελάτες μπορούν να διαχωριστούν από τους εμπορικούς ή συλλογικούς πελάτες, ακόμη και όταν αφορούν τα ίδια προϊόντα.

Αποτέλεσμα της ανάλυσης αυτής θα είναι μια απογραφή όλων των τάξεων πελατών, που πρόκειται να εξυπηρετηθούν, περιλαμβανομένων των σημαντικών προτύπων για κάθε τομέα της αγοράς και για την επιχείρηση στο σύνολό της.

### **6.3.6. Τύποι και περιοχές αγοράς**

Η έρευνα στο στοιχείο αυτό αφορά τα αντίστοιχα πρότυπα, που ισχύουν στις συνήθειες των αγορών. Ενώ οι κατηγορίες τους μπορεί να διαφέρουν ουσιαστικά ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, οι ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές περιγράφουν ορισμένους από τους πιο συνηθισμένους τύπους αγορών:

1. Συχνά επαναλαμβανόμενες αγορές.
2. Όχι συχνές αγορές, οφειλόμενες σε παρόρμηση.
3. Αγορές που γίνονται μια φορά.
4. Περιοδικές ή συνεχείς προμήθειες.
5. Συμβάσεις.
6. Παραγγελίες ποσοτήτων.
7. Προγράμματα.
8. Ενσφράγιστες προσφορές.

Οι κατηγορίες που επιλέγονται για το στοιχείο αυτό πρέπει να βασίζονται σε σημαντικές διαφορές σε συχνότητα αγορών, σε επίδραση αγορών, σε δραστηριοποίηση αγορών, σε στρατηγική έλξη και σε διαδικασία αγορών. Η καταναλωτική αγορά π.χ., θα διαχωριστεί ανάλογα με την επανάληψη, την παρόρμηση και την εξεταζόμενη αγορά. Η αγορά δημοτικού εξοπλισμού θα πρέπει να ταξινομηθεί- σύμφωνα με τις εκτιμήσεις αυτές- στις συμβάσεις ετησίων προμηθειών, στα προγράμματα ενσφράγιστων προσφορών και σε άλλα προγράμματα αγορών.

Αποτέλεσμα της ανάλυσης αυτής πρέπει να είναι μια απογραφή των τύπων και των σημαντικών προτύπων των συνηθειών αγοράς, για κάθε τομέα της αγοράς και για την επιχείρηση στο σύνολό της.

### **6.3.7. Προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών**

Τα πρότυπα του στοιχείου αυτού, πρέπει να προέρχονται απ' ευθείας από τη φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών, που μπορούν να πωληθούν. Οι ταξινομήσεις της βιομηχανίας και του δημόσιου παρέχουν, συχνά, τις κατηγορίες και την ονοματολογία, που απαιτείται. Τα ακόλουθα στοιχεία παρουσιάζουν τον καθορισμό των τύπων προσφοράς, που είναι χρήσιμοι για τον καθορισμό των προσεγγίσεων πειθούς:

- Συσκευασμένα προϊόντα για οικιακή κατανάλωση.
- Οικιακές συσκευές για οικιακή χρήση.
- Κύριες συσκευές για οικιακούς εξοπλισμούς.
- Εξοπλισμός εμπορικών καταστημάτων.
- Εμπορικά εφόδια. Εμπορικά προϊόντα προς μεταπώληση.
- Βιομηχανικοί εξοπλισμοί εργοστασίων.



- Εξαρτήματα βασικού εξοπλισμού.
- Εξαρτήματα και εφόδια αντικατάστασης.
- Υπηρεσίες βιομηχανικών εργοστασίων

Οι κατηγορίες που επιλέγονται για το στοιχείο αυτό, πρέπει να βασίζονται σε επικρατούσες και σημαντικές διαφορές σε προϊόντα, στα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που μπορούν να πουληθούν. Ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης, μπορεί να πρόκειται για λειτουργίες, που πρόκειται να εκτελεστούν από την προσφορά, από το σκοπό της προμήθειας, όπως είναι η άμεση τελική χρησιμοποίηση ή η ενσωμάτωση σε ένα τελικό προϊόν προς μεταπώληση, και στρατηγική έμφαση, όπως είναι ο διαχωρισμός των προϊόντων ή η έλξη της σχέσης κόστους προς τιμή. Τα καταναλωτικά προϊόντα π.χ. , απαιτούν χωριστές ταξινομήσεις για τα συσκευασμένα προσφερόμενα καταναλωτικά αγαθά, για τις συσκευές για οικιακή χρήση και για τις μεγάλες συσκευές οικιακού εξοπλισμού .

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης αυτής, πρέπει να είναι μια απογραφή των τύπων και των προτύπων των προγραμμάτων και των υπηρεσιών, που μπορούν να πωληθούν για κάθε τομέα της αγοράς και για ολόκληρη την επιχείρηση.

### 6.3.8. Δίαυλοι πώλησεως και διανομής

Η έρευνα εδώ αφορά τους εναλλακτικούς δίαυλους, οι οποίοι μπορεί να διευκολύνουν την επιλογή των περισσότερο κατάλληλων για κάθε ταξινόμηση πελατών, για κάθε τομέα της αγοράς και για την επιχείρηση στο σύνολό της. Οι ακόλουθοι αποτελούν μερικούς από τους περισσότερο συνηθισμένους δίαυλους πωλήσεων και διανομής:

#### Πίνακας 3

☀	Άμεση πώληση- ειδικευμένη δύναμη πωλήσεων.
☀	Άμεση πώληση- γενικευμένη ή συγκεντρωτική δύναμη πωλήσεων.
☀	Διανομή λιανικής πώλησης ή χονδρικής πώλησης ιδιοκτησίας της αγοράς.
☀	Δύο στάδια ανεξάρτητων διανομένων και μεταπωλητών.
☀	Έμποροι χονδρικής πώλησης, μεσίτες και πράκτορες.
☀	Εργολάβοι.

Οι κατηγορίες, που επιλέγονται για το στοιχείο αυτό πρέπει να βασίζονται στις διαφορές στις τάξεις των πελατών, τον τύπο της αγοράς και στις προσφορές προϊόντων, κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη ειδικών δραστηριοτήτων και έμφασης στην πώληση. Μπορεί να περιλαμβάνουν την κάλυψη της αγοράς, τη μορφή και τη συχνότητα των επαφών των πωλήσεων, τις τεχνικές μορφωτικές, ή προωθητικές απαιτήσεις και άλλες επιδράσεις της πειθούς. Οι εξαιρετικά τεχνικές αγορές εγκαταστάσεων ή αμύνης π.χ., συνήθως απαιτούν άμεση επαφή των πωλήσεων. Οι πελάτες βιομηχανικών εξαρτημάτων απαιτούν ειδικευμένη άμεση επαφή πωλήσεων ή μέσω του πράκτορα του βιομηχάνου και οι αγοραστές καταναλωτικών οικιακών συσκευών χρησιμοποιούν πλήρη κάλυψη της διανομής λιανικών πωλήσεων και παροχής υπηρεσιών.

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης αυτής πρέπει να περιλαμβάνει απογραφή των σημερινών διαύλων, αναγνώριση των εναλλακτικών λύσεων και επίδειξη των σχέσεων των διαύλων προς τις διάφορες τάξεις των πελατών και τους τομείς της αγοράς.

Αφού συμπληρωθούν οι τέσσερις αυτές αναλύσεις, ο προγραμματιστής του συστήματος πειθούς πρέπει να προετοιμασθεί, ώστε να αναπτύξει την ταξινόμηση των προσεγγίσεων πειθούς, για να περιλάβει όλες τις τάξεις των πελατών, τους τύπους

αγορών, τις προσφορές προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να πωληθούν και τους διαύλους πωλήσεων και διανομής, που είναι κατάλληλοι για την επιχείρησή του. Αναλυτικά φύλλα, όπως εκείνα που χρησιμοποιούνται για τον πίνακα 3, για την επίδειξη των παραδειγμάτων προσέγγισης πειθούς, είναι χρήσιμα για το σκοπό αυτό.

Πρέπει να τονισθεί ότι τα παραδείγματα των διαύλων πωλήσεων και διανομής, που παρουσιάζονται στον πίνακα 3, περιλαμβάνουν σε πολλές περιπτώσεις πολλές εναλλακτικές λύσεις, για να αποδείξουν την κλίμακα των διαύλων, που μπορεί να εφαρμοστεί. Σε άλλες περιπτώσεις, η ευρεία ταξινόμηση μπορεί να κατανεμηθεί ακόμη περισσότερο, όταν περιλαμβάνεται η κατάσταση μιας ειδικής επιχείρησης. Στην προσέγγιση μεταπώλησης καταναλωτικών εξοπλισμών π.χ., ένας κατασκευαστής εξοπλισμών μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δικές του εξόδους λιανικής πώλησης σε διαλεγμένες μητροπολιτικές αγορές, τα δικά του καταστήματα διανομής χονδρικής πώλησης σε δευτερεύουσες αγορές και ανεξάρτητους χονδρέμπορους για τη κάλυψη των αγροτικών αγορών.

Πρέπει, επίσης, να αναγνωρισθεί ότι οι προσεγγίσεις μπορούν να εκλεπτυνθούν περισσότερο εκεί, όπου υπάρχουν παράγοντες προώθησης εκπαίδευσης, εφαρμογής-βοήθειας ή άλλοι παράγοντες, που αποτελούν σημαντικές προϋποθέσεις για τον ακριβή καθορισμό των προσεγγίσεων πειθούς. Το βάθος της εκλέπτυνσης πρέπει να είναι τέτοιο, ώστε να περιλαμβάνει σημαντικές μεταβολές των τεσσάρων κυριών στοιχείων, που προτείνονται και κάθε άλλου ζωτικού παράγοντα, που επηρεάζει το πώς είναι διαθέσιμες οι προσφορές και πώς παρουσιάζονται προς τους πελάτες.

Η ταξινόμηση των προσεγγίσεων πειθούς, που αναπτύσσεται με τη βοήθεια της διαδικασίας που έχει προταθεί, παρέχει μια σειρά από πρότυπα, τα οποία πρέπει να διευκολύνουν τη διεύθυνση κάθε άποψης του συστήματος πειθούς. Συγκεντρώνει τα κοινά στοιχεία και διαχωρίζει τις σημαντικές διαφορές έτσι, ώστε οι πραγματικότητες της αγοράς σε κάθε τομέα της αγοράς και της επιχείρησης στο σύνολο να επιδεικνύονται με κατάλληλη μορφή για την κατεύθυνση και την εφαρμογή του προγραμματισμού πειθούς. Παρακάτω παρατίθενται μερικές από τις δραστηριότητες, στις οποίες είναι χρήσιμες οι σαφώς καθορισμένες προσεγγίσεις πειθούς:

➤ **Οργάνωση:** Το πρότυπο των προσεγγίσεων πειθούς πρέπει να επηρεάζει την επάνδρωση και τη διάρθρωση της οργάνωσης των πωλήσεων και τα προώθησης, ώστε να παρέχεται έντονη συγκέντρωση προσοχής σε όλες τις δραστηριότητες πειθούς, που απαιτούνται για την αποδοτική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση της κάθε τάξης πελατών. Όλες π.χ., οι καταστάσεις προϊόντων-αγοράς, που χρησιμοποιούν την προσέγγιση καταναλωτή –μεταπώλησεων- καταναλώσεως, μπορούν να διαχωριστούν από εκείνες, που χρησιμοποιούν την προσέγγιση καταναλωτή – μεταπώλησεως-χρησιμοποίησης ή την προσέγγιση επαγγελματικής προμήθειας – όπου χρειάζονται οι εκτιμήσεις του τύπου αγορών, των πληροφοριών των πελατών και της επίδρασής τους ή άλλων μέσων πειθούς.

➤ **Διανομή:** Οι αποφάσεις για το κατά πόσον πρέπει να χρησιμοποιηθεί ένας δίαυλος προς την πελατεία ή έμμεσης διανομής, άσχετα με το αν θα εξασφαλίζει ειδικευμένες ή γενικευμένες υποχρεώσεις πωλήσεων, και άσχετα με το αν θα καθορίζει χωριστές ή συγκεντρωτικές δυνάμεις πώλησης έξω από την επιχείρηση, θα επηρεάζεται από τις εκτιμήσεις της προσέγγισης πειθούς, στις οποίες περιλαμβάνεται η αποδοτική κάλυψη και η επίδραση σε όλες τις εξυπηρετούμενες αγορές. Μπορεί μια βιομηχανική επιχείρηση π.χ., να διαπιστώσει ότι η ανάλυση της προσέγγισης πειθούς απαιτεί τη χρησιμοποίηση μίας προσέγγισης βιομηχανικών εγκαταστάσεων, που θα χρησιμοποιεί εργολάβους από τη μια πλευρά για ορισμένες γραμμές προϊόντων και αγορών και μια προσέγγιση επανάληψης βιομηχανικού εξοπλισμού, με πράκτορες του βιομηχάνου από την άλλη πλευρά.

➤ **Δυνάμεις πωλήσεων:** Η κάθε προσέγγιση πειθούς απαιτεί διαφορετικούς τύπους, αριθμούς και διατάξεις των δυνάμεων πωλήσεων. Κατά συνέπεια, η ανάλυση της

προσέγγισης πειθούς απαιτεί περισσότερο ακριβή καθορισμό των απαιτήσεων προσωπικού, ώστε να κατευθύνεται η στρατολογία, η τοποθέτηση, η εκπαίδευση, η επίβλεψη και η αναπλήρωση. Επί πλέον, διευκολύνει την ανάπτυξη και τη χρησιμοποίηση ειδικευμένου προσωπικού πωλήσεων και ενίσχυσης. Στις αγορές πρωτότυπου εξοπλισμού π.χ. , η άμεση προσέγγιση καταναλωτή – προϊόντος- κατασκευαστή- πρωτότυπου εξοπλισμού, με εξαιρετικά ειδικευμένους μηχανολόγους πωλήσεων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για λίγους μεγάλους πελάτες των βιομηχανών που παράγουν εγκαταστάσεις, ενώ η προσέγγιση παραγωγού- πελατών, χρησιμοποιείται με τους πράκτορες του βιομηχανού, που καλύπτουν διαφορετικές ή διασκορπισμένες βιομηχανικές αγορές;.

➔ Προώθηση: Κατά τον ίδιο τρόπο, κάθε προσέγγιση προώθησης παρουσιάζει μοναδικές ευκαιρίες και προβλήματα στη χρησιμοποίηση διαφορετικών ειδών και ποσοτήτων προσπαθειών για διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων και εμπορίας. Η βιομηχανική εγκατάσταση π.χ., ή η προσέγγιση για την κυβερνητική άμυνα, μπορεί να δώσει έμφαση στη διαφήμιση γοήτρου και στις ατομικές εξορμήσεις του πελάτη, όταν διακυβεύονται μεγάλες συμβάσεις ή μεγάλα προγράμματα. Αντίθετα, η προσέγγιση βιομηχανού- αποθεμάτων, μπορεί να δίνει έμφαση στη διαφήμιση μέσω εμπορικών εντύπων ή με άμεση ταχυδρομική επικοινωνία, εκεί όπου τα σχετικά προϊόντα προσφέρονται σε μεγάλο αριθμό από διασκορπισμένους πελάτες

Το βάθος και η ακρίβεια της ταξινόμησης της προσέγγισης πειθούς, που είναι κατάλληλη για μια δεδομένη επιχείρηση, θα εξαρτηθεί από τον τομέα δράσης και την περιπλοκή των πελατών της, των αγορών, των προϊόντων και των δίαυλων. Καμία ταξινόμηση standard των προσεγγίσεων πειθούς δεν μπορεί να προσφέρει την ακρίβεια καθορισμού ή ονοματολογίας, που είναι κατάλληλα για μια δεδομένη επιχείρηση. Πάντως, η αναλυτική διαδικασία, που περιγράφηκε και αποδείχθηκε με παραδείγματα στον πίνακα 3, έχει βρεθεί ότι μπορεί να εφαρμοσθεί σε μεγάλη κλίμακα.

### 6.3.9. Λειτουργία του συστήματος πειθούς

Από τη δυναμική άποψη, ο επαγγελματίας Διευθυντής Μάρκετινγκ έχει ανάγκη να διατηρεί κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στις δραστηριότητες του προγραμματισμού και της εφαρμογής. Κατά τη διεύθυνση του συστήματος πειθούς, αν πρόκειται για πρόσωπο με ικανότητες ανάλυσης, μπορεί να συγκεντρώνεται στην ανάλυση αγοράς, στον προγραμματισμό και στις σχετικές μακροπρόθεσμες δραστηριότητες, παραμελώντας την εφαρμογή και τις σημαντικές απαιτήσεις των τρεχουσών αποφάσεων. Αν είναι εκ φύσεως πρόσωπο άμεσης δράσης μπορεί να συγκεντρώνει την προσοχή του στις τρέχουσες βραχυπρόθεσμες πωλήσεις και στην εφαρμογή του προγράμματος προώθησης, παραμελώντας την ανάλυση της αγοράς και τις απαιτήσεις προγραμματισμού. Πολλοί επιτυχημένοι διευθυντές μάρκετινγκ χρησιμοποιούν κάποια μορφή πινάκων δραστηριοτήτων και ένα γενικό χρονοδιάγραμμα, ώστε να διατηρούν την ισορροπία ανάμεσα στις δυο αυτές ακραίες θέσεις , να καθορίζουν τις λογικές προτεραιότητες και να διατηρούνται στην κορυφή της ολικής εργασίας.

Ένας τρόπος για την επίτευξη ισορροπημένης προοπτικής για τη λειτουργία του συστήματος πειθούς είναι να εξετάζονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό και τη διατήρηση της προσέγγισης προσανατολισμένης προς το μάρκετινγκ μέσα στον ανταγωνιστικό στίβο. Αυτά συνήθως περιλαμβάνουν:

- > Μελέτη και ανάλυση των πελατών, της αγοράς, του ανταγωνιστικού και των συνθηκών του περιβάλλοντος, για να αναγνωρισθούν οι ευκαιρίες της αγοράς.
- > Δημιουργικός και συστηματικός προγραμματισμός πειθούς, βασιζόμενος στη μελέτη και στην εκτίμηση του πως και που θέλουν να εξυπηρετούνται οι πελάτες.
- > Αναγνώριση και εκτίμηση εναλλακτικών προσεγγίσεων πειθούς και καθορισμός των περισσότερο καταλλήλων.

- Επιλογή έλξης, μέσων και έμφασης πειθούς, κατάλληλων για κάθε τομέα της αγοράς.
- Καθορισμός στενής επαφής, ανάπτυξη ευνοϊκής φήμης και δημιουργία φιλικών σχέσεων με τους αγοραστές, τους μέλλοντες αγοραστές και εκείνους που επηρεάζουν τις αγορές.
- Καθορισμός και διατήρηση αμοιβαίων επικερδών σχέσεων με τους πράκτορες, τους διανομείς και τους λιανοπωλητές.
- Ενθάρρυνση όλων των μελών της οργάνωσης του μάρκετινγκ, της διανομής και άλλων λειτουργιών, ώστε να εργάζονται με συνεχή προσανατολισμό το μάρκετινγκ.
- Μεταβίβαση πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα, υπηρεσίες και τις αξίες προς τους πελάτες.
- Επιδίωξη παραγγελιών και διαπραγματεύσεις με τους πελάτες.
- Πώληση.

Ο προσανατολισμός του μάρκετινγκ απαιτεί, από τον αρμόδιο διευθυντή και τους βοηθούς του, να εξασφαλίζουν την ηγεσία σε όλες τις πλευρές της πειθούς των πελατών σε ολόκληρη την επιχείρηση. Αυτό απαιτεί συνεχή, δημιουργικό και νεωτεριστικό προγραμματισμό, σχεδιασμό και εφαρμογή μέσα στην οργάνωση του μάρκετινγκ. Απαιτεί, επίσης, ειδική προσπάθεια, για να εξασφαλίζεται ότι η τεχνική οργάνωση κατευθύνει τις προσπάθειές της και τη συμβολή της προς τις πραγματικότητες και τις απαιτήσεις της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει οι σχεδιαστές – μηχανολόγοι, οι ειδικοί ερευνητές και οι προγραμματιστές αξιών να βγουν έξω στην αγορά, για να συναντήσουν τους πελάτες, να τους παροτρύνουν και όπου είναι ανάγκη, να τους πείσουν, να συνδέσουν τις επιθυμίες και τα πλεονεκτήματα των πελατών με την ανάπτυξη των προϊόντων τους, με τη διατήρηση των παραγγελιών και με τις δραστηριότητες ενημέρωσης. Περιλαμβάνει τη χρήση του προσωπικού παραγωγής και αγορών, ώστε να βοηθάει στις δραστηριότητες πειθούς που είναι κατάλληλες για αυτό, περιλαμβανομένων των επί τόπου επισκέψεων, των επισκέψεων του εργοστασίου από πελάτες και της άμεσης αντιμετώπισης των υποχρεώσεων για παραγγελίες.

Η σημασία μιας τέτοιας συμμετοχής και συμβολής τονίστηκε από το διευθυντή αγορών μιας μεγάλης επιχείρησης σε πρόσφατη συνέντευξη. Ο διευθυντής αυτός τοποθέτησε τα πράγματα με τον εξής τρόπο:

«Στέλνουμε ομάδες έρευνας μαζί με τον αγοραστή, για να επισκεφθεί τους προμηθευτές μας. Θέλουμε να γνωρίζουμε, τι είδος τεχνική λειτουργία έχει ο προμηθευτής, τι είδους εγκαταστάσεις παραγωγής χρησιμοποιεί, πως κάνει το νοικοκυριό του και ποια είναι η οικονομική φιλοσοφία του. Αν βρούμε στο πλευρό μας μια διεύθυνση προσανατολισμένη προς τους πελάτες, πιστεύουμε ότι το υπόλοιπο της οργάνωσής μας θα προχωρήσει καλά και θα μας βοηθήσει αποδοτικά.»

Άλλο ένα σημαντικό σημείο, κατά την επίτευξη του προσανατολισμού προς το μάρκετινγκ, είναι η επιλογή και η χρησιμοποίηση των μέσων του μάρκετινγκ, που είναι ουσιαστικά για τη λειτουργία του αποδοτικού συστήματος πειθούς. Τα μέσα αυτά περιλαμβάνουν:

- ◆ Εμπορική ενημέρωση και έρευνα μάρκετινγκ για την αναγνώριση των ευκαιριών της αγοράς και για τον καθορισμό της δραστηριοποίησης των αγορών και των προτύπων συμπεριφοράς των πελατών, των ανταγωνιστικών εκτιμήσεων και των επιδράσεων του περιβάλλοντος.
- ◆ Έρευνα επί τόπου, για την αναγνώριση των εκτιμήσεων των πωλήσεων, της διανομής, της προώθησης και της εξυπηρέτησης των πελατών, που πρέπει να επηρεάζουν τον προγραμματισμό της πειθούς και την εφαρμογή του.
- ◆ Διατύπωση ειδικών αντικειμενικών στόχων και μεθόδων στρατηγικής για τις πωλήσεις, την προώθηση και τις σχετικές δραστηριότητες πειθούς, ώστε να προσαρμόζονται προς κάθε τομέα της αγοράς.

- ◆ Προγράμματα ανάπτυξης αγοράς για την ανακάλυψη και την προώθηση προς μελλοντικούς πελάτες.
- ◆ Προγράμματα ανάπτυξης πωλήσεων για την ανακάλυψη και την προώθηση προς μελλοντικούς πελάτες.
- ◆ Προσπάθεια άμεσων πωλήσεων για την απόκτηση παραγγελιών.
- ◆ Προσπάθεια έμμεσων πωλήσεων για την απόκτηση παραγγελιών, με τη βοήθεια διανομέων, μεταπωλητών και πρακτόρων.
- ◆ Προσπάθεια εμπορίας για τη βελτίωση της έκθεσης των προϊόντων.
- ◆ Διαφήμιση για τη διεύρυνση και την προώθηση και την τρέχουσα πώληση.
- ◆ Προώθηση πωλήσεων για τη διεύρυνση, την προώθηση, την πρόβλεψη βοηθημάτων αγορών και πωλήσεων και για την τρέχουσα πώληση.
- ◆ Δημόσιες σχέσεις και δημοσιότητα για τη διάνοιξη του δρόμου για τις πωλήσεις.
- ◆ Προγράμματα αναγνώρισης και εικόνας για τη δημιουργία αποδοχής της επιχείρησης και του προϊόντος.
- ◆ Εφαρμογή της μηχανολογίας και άλλης τεχνικής βοήθειας για τη διευκόλυνση της πώλησης.
- ◆ Εκπαιδευτικά προγράμματα για τη διευκόλυνση του χειρισμού των πελατών.
- ◆ Συστηματική στρατηγική ανάλυση για τον καθορισμό του κατάλληλου μείγματος, της έμφασης και του συγχρονισμού των μέσων πειθούς.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η προσοχή συγκεντρώνεται στον ακριβή καθορισμό των περιοχών πωλήσεων και της υποχρέωσης προς τον κάθε πελάτη χωριστά, προς την επιλογή και την παραχώρηση προνομίων για τις διεξόδους διανομής, προς τις αποφάσεις των μέσων, με τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για διαφήμιση οι ειδικές εφημερίδες, περιοδικά ή ραδιοφωνικοί σταθμοί και με άλλες σχετικά λεπτομερείς πλευρές της διεύθυνσης πειθούς. Οι εκτιμήσεις του μάρκετινγκ αποκαλύπτουν, πάντως, ότι δεν αποδίδεται πάντα παρόμοια επαγγελματική προσοχή προς τα περισσότερα θεμελιώδη θέματα της μεγαλύτερης διανομής των πηγών στα μέσα στο σύστημα πειθούς. Περιλαμβάνουν την έμφαση στη δύναμη των άμεσων πωλήσεων σε σχέση προς την έμμεση διανομή, της προσπάθειας των πωλήσεων προς την προώθηση, προς τις ευρείες πωλήσεις σε σχέση προς τις επιλεκτικές και προς την κάλυψη της διανομής και τη βασική επιλογή των μέσων, όταν πρόκειται να γίνει επιλογή ανάμεσα στη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, τα οπτικοακουστικά μέσα, την ταχυδρομική ενημέρωση, τις ειδικές προωθήσεις και άλλες εναλλακτικές λύσεις.

Πάρα πολύ συχνά, ζωτικής σημασίας αποφάσεις, όπως αυτές, λαμβάνονται από συνήθεια, σε απάντηση ειδικών παραπόνων, με βάση τις παραξενιές ης διεύθυνσης ή ακόμη και για να συμφωνήσουν με την προκατάληψη του προϋπολογισμού της οργάνωσης του λογιστηρίου.

Ο έξυπνος Διευθυντής Μάρκετινγκ βλέπει σε αυτό ότι η οργάνωσή του παίρνει τις ευρύτερες αυτές αποφάσεις μέσω μιας επίσημης αναλογικής διαδικασίας, η οποία κάνει την εκτίμηση των ευκαιριών της αγοράς, εξετάζει τις βασικές εναλλακτικές λύσεις, κάνει εκτίμηση της καταλληλότητας των μέσων για κάθε τομέα της αγοράς, συγκρίνει την ενισχυτική δύναμη διαφόρων μέσων πειθούς και επιλέγει εκείνα, που θεωρεί περισσότερο κατάλληλα για την επίτευξη των ειδικών αντικειμενικών σκοπών και μεθόδων στρατηγικής του μάρκετινγκ.

### 6.3.10. Το σύστημα πειθούς εν δράσει

Τα παραδείγματα που ακολουθούν αποτελούν μερικές ειδικές περιπτώσεις επιτυχούς λειτουργίας του συστήματος πειθούς:

Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης καταναλωτικών συσκευών, τονίζει τη σημασία που έχει στον τομέα του η προσανατολισμένη προς τον πελάτη διανομή. Τονίζει ότι η πρόκληση εδώ βρίσκεται στο να γνωρίζουμε, τι θέλει ο πελάτης να αγοράζει και πως θέλει να εξυπηρετείται. Η συμβουλή του είναι να διατηρούνται προσεγγίσεις, διάυλοι και οργάνωση προσαρμοσμένες προς τα μέτρα των μεταβαλλόμενων αγορών και των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων του πελάτη, των επιθυμιών, των συνηθειών, ακόμη και προσαρμοσμένες προς τις παραξενιές του.

Ο David Merique, παραγωγός του Broadway, σε μια πρόσφατη συνέντευξη στην τηλεόραση, διατύπωσε τη στάση του αυτή προς τους πελάτες. Ανάφερε ότι είχε πραγματοποιήσει προκαταβολικές πωλήσεις εισιτηρίων για μια παραγωγή αξίας 1,5 εκ.\$ . Οι δοκιμαστικές προβολές μακριά από τη πόλη και οι παραστάσεις στην Ν. Υόρκη, πριν από την πρεμιέρα, τον έπεισαν όμως ότι είχε δημιουργήσει ένα κακό θέαμα. Έτσι ματαίωσε την πρεμιέρα, επέστρεψε όλα τα χρήματα και μαζί με τους χρηματοδότες του ανάλαβε ολόκληρη τη ζημιά. Λέει ότι ήταν περήφανος που έκανε την κίνηση αυτή, γιατί οι πελάτες του τώρα δεν έχουν κανένα δισταγμό να αγοράζουν προκαταβολικά εισιτήρια για τις νέες ταινίες του, πριν αρχίσει η προβολή τους.

Ένα ανώτατο διοικητικό στέλεχος του Μάρκετινγκ μιας μεγάλης επιχείρησης συσκευασμένων τροφίμων, αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στην πώληση. Υπενθυμίζει, συνεχώς, στους συνεργάτες του ότι έχουν ανάγκη από συνεχή ώθηση στις πωλήσεις και προώθηση της αξίας των προϊόντων τους. Τονίζει το δύσκολο τρόπο πώλησης του παλιού καλού καιρού, που βασιζόταν στη μελέτη του πελάτη, στον πρακτικό προγραμματισμό, στην ανάπτυξη της αγοράς, στην επιλογή της αγοράς, στην επιλογή της στρατηγικής και στην εκπαίδευση των πωλήσεων. Επιμένει ότι πρέπει να προσέχετε τους πελάτες και αυτό σημαίνει να δημιουργείτε μια ομάδα προσανατολισμένη προς τους πελάτες, η οποία να απλώνεται μέχρι το πιο απομακρυσμένο άτομο της λιανικής πώλησης, περνώντας από κάθε επίπεδο της διανομής και από κάθε υπάλληλο σε κάθε λειτουργία του εργοστασίου, από το χειριστή τηλεφώνου μέχρι το γενικό διευθυντή.

Τέλος, ο Διευθυντής Μάρκετινγκ μιας διαφοροποιημένης βιομηχανικής επιχείρησης θεωρεί το μηχανολόγο πωλήσεων σαν τον παράγοντα- κλειδί της πειθούς της επιχείρησής του. Θεωρεί ότι ο ρόλος του προσώπου αυτού αποτελεί τόσο τη φωνή της επιχείρησης ως προς τον πελάτη όσο και τη φωνή του πελάτη προς την επιχείρηση. Δεν πρόκειται για εύκολο ρόλο, γιατί η δραστηριοποίηση του πελάτη, για να αγοράσει τα προϊόντα της επιχείρησης και τις υπηρεσίες της, προϋποθέτει την ακριβή και σαφώς καθορισμένη αίσθηση των πραγματικών αναγκών του πελάτη και θα πρέπει να μεταδίδει τις ανάγκες αυτές προς το κατάλληλο προσωπικό σε ολόκληρη την επιχείρηση. Πρέπει, επίσης να πουλά όχι μόνον προσφέροντας προϊόν, αλλά γνωρίζοντας τα βασικά προβλήματα του πελάτη και προσφέροντας μια θεμελιώδη συμβολή προς την επίλυσή τους. Η συμβολή αυτή γίνεται όχι μόνο όταν βρίσκεται μέσα στην επιχείρησή του, όπου πρέπει να ενσωματώνει όλες τις προσπάθειες και κάθε συνεργασία για να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη.

### 6.3.11. Διεύθυνση του Συστήματος Ενίσχυσης

Ποια είναι η επικρατούσα στάση προς τις δραστηριότητες ενίσχυσης του μάρκετινγκ στην επιχείρησή σας; Αντιμετωπίζετε την εργασία αυτή αρνητικά, σαν μια ενοχλητική αύξηση κόστους στην επιχείρηση και παρέχετε μόνο το ελάχιστο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης που απαιτείται από τους πελάτες; Θεωρείτε τη λειτουργία ενός αποδοτικού συστήματος ενίσχυσης σαν υποχρέωση και ικανοποιείτε με δυσκολία μόνο

τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται από τις σαφείς συμφωνίες, που έχουν γίνει με τους πελάτες; Θεωρείτε τη λειτουργία ενός αποδοτικού συστήματος ενίσχυσης σαν υποχρέωση και ικανοποιείτε με δυσκολία μόνο τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται από τις σαφείς συμφωνίες, που έχουν γίνει με τους πελάτες; Η αναγνωρίζετε τις θετικές ευκαιρίες που μπορεί να σας προσφέρει η φιλελεύθερη και προσανατολισμένη προς τους πελάτες συμβολή της ενίσχυσης για την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών σας τόσο άμεσα, με τη βοήθεια της πειθούς, όσο και μελλοντικά με την αποδοχή των πελατών για την επιχείρησή σας και τις προσφορές της; Συμφωνούν οι πελάτες σας με την αυτοεκτίμησή σας;

Η θετική προσέγγιση, που είναι συγκεντρωμένη προς την ευκαιρία, είναι έμφυτη στην υποχρέωση για τον προσανατολισμό του μάρκετινγκ. Αυτό δεν σημαίνει λειτουργία βάσει μιας ανεύθυνης φιλοσοφίας, που κηρύσσει την αποδοχή μιας επιπόλαιης ή αδικαιολόγητης αποδοχής των αιτήσεων των πελατών, αλλά σημαίνει αναγνώριση και εκτίμηση των δικαιολογημένων προσδοκιών των πελατών, μεταχείριση των πελατών με τον τρόπο που αναμένεται ότι οι προμηθευτές θα μεταχειρίζονται στην επιχείρησή σας και επίλυση των διαφορών κατά τρόπο, ο οποίος οδηγεί προς την κατεύθυνση της πλήρους ικανοποίησης των πελατών.

Κατά τη δοκιμασία της πολιτικής του συστήματος ενίσχυσης και της εφαρμογής της, είναι ανάγκη να υποβάλλουμε μερικές μάλλον σκληρές ερωτήσεις και να απαντήσουμε με ειλικρίνεια σε αυτές. Είναι ρεαλιστικοί οι προϋπολογισμοί πωλήσεών σας; Ο σχεδιασμός της παραγωγής σας και τα επίπεδα των απογραφών σας βασίζονται σε προβλέψεις και εκτιμήσεις ζήτησης των πελατών ή αποτελούν απλές αντανάκλασεις εύκολων εσωτερικών λύσεων, ώστε να ανταποκρίνονται προς την οργάνωση της παραγωγής; Μεταβάλλετε τις υποχρεώσεις αυτές αμέσως, όταν νέες πληροφορίες ή νέες απόψεις προτείνουν τροποποιήσεις για την προσαρμογή προς τις συνθήκες της αγοράς; Οι εγκαταστάσεις των πελατών και της υπηρεσίας προϊόντων είναι εγκαταστημένες και χειρίζονται εκεί όπου και όπως οι πελάτες θέλουν να εξυπηρετούνται ή λειτουργούν κατά τρόπο ώστε να διατηρούν την υπάρχουσα κατάσταση, να ακολουθούν το έθιμο της επιχείρησης ή να συμφωνούν με τις παραξενιές διεύθυνσης πώλησης ή διανομής;

Όταν διαπιστώνεται χρόνια αποτυχία των προϊόντων, ακατάλληλη πολιτική παραπόνων, αντιδράτε άμεσα και γρήγορα με νέα πολιτική και νέες μεθόδους, ακόμη και αν η νέα διορθωτική αυτή ενέργεια είναι δαπανηρή, ή προσπαθείτε να παρακάμψετε το πρόβλημα αφήνοντας τον πελάτη να τα βγάλει πέρα μόνος του;

Δεν έχετε παρά να διαβάσετε τις καθημερινές εφημερίδες ή τα περιοδικά επικαιρότητας ή να εξετάσετε την προσωπική πείρα σας με τους προμηθευτές, για να αναγνωρίσετε ότι πολλές επιχειρήσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται μερικές εξαιρετικά διακεκριμένες, βρίσκονται πολύ μακριά από τον προσανατολισμό του μάρκετινγκ στους ζωτικούς αυτούς τομείς ενίσχυσης του μάρκετινγκ. Μια τέτοια στάση μας υπενθυμίζει την ιστορία του μυθικού εκείνου εμπόρου ανθράκων, που ζήτησε από τον νέο βοηθό του να του φέρει τη ζυγαριά. Ο νεαρός τότε τον ρώτησε: « Τη ζυγαριά για την αγορά ή τη ζυγαριά για την πώληση κύριε;».

Γνωρίζοντας, ποια είναι η εκτίμηση των πελατών σας για την επιχείρησή σας, στις κρίσιμες αυτές περιοχές της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες, το θέμα δεν είναι ασφαλώς τόσο απλό, ώστε να αφήνεται στην τύχη του.

Η διεύθυνση του συστήματος ενίσχυσης με αποδοτικό τρόπο απαιτεί το ίδιο είδος τακτικού, συνεπούς προγραμματισμού, εφαρμογής και εκτίμησης που χρειάζεται για τα συστήματα προϊόντων και πειθούς. Αυτό συνεπάγεται εμπορική ενημέρωση, έρευνα μάρκετινγκ και άμεση επαφή της διεύθυνσης με τους πελάτες, ώστε να διατηρούνται οι ενισχυτικές δραστηριότητες σε συγχρονισμό με τις συνθήκες, τις μεταβολές και τη στάση της αγοράς.

#### **6.3.12. Το σύστημα Ενισχύσεως**

Σκοπός του συστήματος ενίσχυσης είναι να εξασφαλίζετε ότι όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, που μπορούν να πουληθούν, είναι διαθέσιμες στην κατάλληλη θέση την

κατάλληλη στιγμή, ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, ότι οι ουσιώδεις αυτές παράλληλες υπηρεσιών των πελατών παρέχονται με τρόπο αποδοτικό και ότι η όλη λειτουργία του μάρκετινγκ διευθύνεται οικονομικά και αποδοτικά. Αυτό σημαίνει προσαρμογή των πηγών επιχείρησης- περιλαμβανομένης της ενίσχυσης ανθρωποδυνάμεως, των εγκαταστάσεων, των μεθόδων- ώστε να προσαρμόζονται προς τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Για να επιτευχθεί αυτό, η διεύθυνση πρέπει να συμπληρώνει τα συστήματα προϊόντων και πειθούς με κατάλληλο, δυναμικό, τακτικό, εύκαμπτο και έγκυρο σύστημα ενίσχυσης.

Ο τομέας δράσης του συστήματος ενίσχυσης περιλαμβάνει, συνήθως, τον προϋπολογισμό πωλήσεων, το σχεδιασμό παραγωγής, ώστε να ανταποκρίνεται προς τις απαιτήσεις των πωλήσεων και τον έλεγχο απογραφής τέλειων προϊόντων, τη λειτουργία του συστήματος φυσικής διανομής, στο οποίο περιλαμβάνονται η αποθήκευση, η μεταφορά και η παράδοση, οι διαδικασίες για την ανάπτυξη, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των προϋπολογισμών δαπανών του μάρκετινγκ, των εγγράφων και της στατιστικής, την υπηρεσία προϊόντων, στα οποία περιλαμβάνονται οι εγγυήσεις, η εγκατάσταση η προμήθεια εξαρτημάτων, οι επισκευές και η υγιής διεύθυνση των γραφείων του μάρκετινγκ, η υπηρεσία παραγγελιών, η πίστωση και η είσπραξη, η χρηματοδότηση των πωλήσεων και άλλες λειτουργικές υπηρεσίες.

Ο προϊστάμενος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης που κατασκευάζει εξοπλισμό επιχείρησης, ζητά από το σύστημα ενίσχυσής του αναλύσεις, οι οποίες τον βοηθούν να ελέγχει πολλές πλευρές της λειτουργίας. Παρακάτω φαίνεται το είδος των ερωτημάτων που υποβάλλει:

1. Πόσοι από τους σημερινούς πελάτες μας συμβάλλουν στα κέρδη;
2. Πόσοι από τους σημερινούς πελάτες μας κοστίζουν πολλά χρήματα;
3. Τι ξεχωρίζει τους επικερδείς από τους μη επικερδείς πελάτες μας;
4. Πόσα χρήματα χάνουμε από τους μη επικερδείς πελάτες μας;
5. Πόσο μέρος από αυτά οφείλεται στο ότι οι πελάτες μας είναι τέτοιοι που είναι;
6. Πόσο μέρος από αυτά οφείλεται σε εκείνα που κάνουμε εμείς;
7. Πόσοι από τους μελλοντικούς πελάτες μας μπορούν να γίνουν επικερδείς πελάτες μας, όταν και αν αρχίσουμε να τους πουλάμε τα εμπορεύματά μας ή τις υπηρεσίες μας;
8. Ποια προσέγγιση πωλήσεων είναι το πιθανότερο ότι θα τους μετατρέψει σε επικερδείς πελάτες;
9. Πόσοι από τους μελλοντικούς πελάτες μας είναι βέβαιο ότι θα γίνουν μη επικερδείς πελάτες, όταν και αν συνεργασθούμε μαζί τους;
10. Πόσες επαφές πωλήσεων κάνουμε και πόσα χρήματα ξοδεύουμε σε μη επικερδείς λογαριασμούς και πιθανούς πελάτες όπως αυτοί;
11. Ποια πρότυπα πωλήσεων και ενίσχυσης πωλήσεων είναι περισσότερο αποδοτικά στο άνοιγμα επικερδών λογαριασμών, στη διατήρηση επικερδών λογαριασμών και στην ανάκτηση των χαμένων επικερδών λογαριασμών;
12. Πόσο αποδοτικός είναι ο κάθε επιθεωρητής πωλήσεων και ο κάθε πωλητής και ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του καθενός;

Το διοικητικό αυτό στέλεχος του μάρκετινγκ ισχυρίζεται ότι το καλά διευθυνόμενο σύστημα ενίσχυσης μπορεί και πρέπει να έχει απαντήσεις σε ερωτήματα σαν αυτά.

Όπως συμβαίνει και με τα συστήματα προϊόντων και πειθούς, ο όρος «σύστημα ενίσχυσης» δεν χρησιμοποιείται, για να υποδηλώσει μια εξαιρετικά τεχνική μηχανοποιημένη προσέγγιση των δραστηριοτήτων λειτουργικών ενισχύσεων, παρ' όλο ότι τέτοιες προηγμένες μέθοδοι μπορεί να είναι κατάλληλες και επιθυμητές για πολλές επιχειρήσεις. Αντίθετα, η έμφαση του συστήματος εδώ βρίσκεται απλώς στη σύσταση μιας λογικής, τακτικής και προγραμματισμένης μεθοδολογίας, όπου είτε χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό πολύπλοκες είτε σχετικά απλές μέθοδοι και εξοπλισμός.



### 6.3.13. Η διαδικασία του προγράμματος Ενίσχυσης

Ενώ έχουν γίνει αποδεκτές, κατά γενικό κανόνα, μοντέρνες συστηματικές προσεγγίσεις για τον προγραμματισμό προϊόντων και για ορισμένες φάσεις του προγραμματισμού πειθούς, μικρότερη πρόοδος έχει επιτευχθεί στην εφαρμογή των μεθόδων αυτών στο σύστημα ενίσχυσης σε γενική βάση. Πάρα πολύ συχνά, η προσοχή συγκεντρώνεται στις ατομικές δραστηριότητες ενίσχυσης, χωρίς την κατάλληλη αναγνώριση των αλληλοσυσχετίσεων και της αλληλεξάρτησης τους. Οι έμφυτοι ουσιαστικοί δεσμοί που υπάρχουν π.χ., ανάμεσα στον προγραμματισμό πωλήσεων, στο συνδυασμό παραγωγής και τον έλεγχο απογραφής, υποδεικνύουν ότι πρέπει οι τρεις αυτές απόψεις του έργου της ενίσχυσης να εξετάζονται ταυτόχρονα με τις σχετικές δραστηριότητες, όπως είναι η φυσική διανομή, σαν φυσική ενότητα για την ανάπτυξη και τον προγραμματισμό. Για αυτό η προσέγγιση, που συνίσταται εδώ, είναι να εξετάζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων ενίσχυσης από την άποψη του συστήματος και να δημιουργείται διαδικασία προγραμματισμού, η οποία παρέχει ευρεία προοπτική ώστε να συμφωνεί με τις αλήθειες της κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης. Ο καταλληλότερος τρόπος για την επίτευξη της προοπτικής, που είναι ουσιαστική για μια τέτοια προσέγγιση, είναι η εξέταση των στοιχείων, των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων.

Τα στοιχεία περιλαμβάνουν την ενημέρωση σχετικά με τους πελάτες, τις αγορές, τον ανταγωνισμό και το περιβάλλον, τα οποία ασκούν επιρροή στις δραστηριότητες ενίσχυσης.

Οι δραστηριότητες του προγραμματισμού ενίσχυσης μπορούν να ανακεφαλαιωθούν στα παρακάτω:

- Αναγνώριση και εκτίμηση των ευκαιριών για τη βελτίωση του συστήματος ενίσχυσης, τόσο από τη πλευρά των υπηρεσιών πελατών όσο και από τη πλευρά της εσωτερικής αποδοτικότητας.
- Διατύπωση αντικειμενικών σκοπών και μεθόδων στρατηγικής της ενίσχυσης.
- Τεκμηρίωση και διαβίβαση των τρόπων δράσης, που πρέπει να εφαρμοσθούν από την οργάνωση ενίσχυσης.
- Εναρμόνιση των προγραμμάτων ενίσχυσης με τα προγράμματα προϊόντων και πειθούς του μάρκετινγκ και με τα σχετικά προγράμματα άλλων λειτουργιών.
- Ανάπτυξη ειδικών προϋπολογισμών πωλήσεων, σχεδιασμένης παραγωγής για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πωλήσεων και προγραμμάτων απογραφής τέλειων προϊόντων.
- Σχεδιασμός ή ανασχεδιασμός του συστήματος φυσικής διανομής.
- Δημιουργία προγραμμάτων και μεθόδων για την υπηρεσία παραγγελιών, την υπηρεσία προϊόντων και άλλες δραστηριότητες ενίσχυσης.

Τα αποτελέσματα ενίσχυσης είναι:

- Τρόποι δράσης, που πρέπει να εφαρμοσθούν από την οργάνωση ενίσχυσης, στους οποίους περιλαμβάνονται ειδικοί αντικειμενικοί σκοποί, μέθοδοι στρατηγικής, στόχοι, σχεδιασμοί και αναθέσεις.
- Ενσωμάτωση των προϋπολογισμών πωλήσεων, των σχεδιασμών παραγωγής, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πωλήσεων και στα προγράμματα ελέγχου απογραφής.
- Προγράμματα επέκτασης, περιορισμού ή κατά οποιοδήποτε άλλον τρόπο, τροποποίησης του συστήματος φυσικής διανομής.
- Προγράμματα υπηρεσιών παραγγελιών, υπηρεσιών προϊόντων και των σχετικών δραστηριοτήτων ενίσχυσης.

- Συστάσεις από την άποψη τα ενίσχυσης για τον προγραμματισμό και τη λειτουργία του συστήματος προϊόντων και πειθούς.
- Συστάσεις προς τις άλλες λειτουργίες για τον προγραμματισμό τους και τη λειτουργία των σχετικών δραστηριοτήτων ενίσχυσης.

Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ, που επιδιώκει ικανοποιητική απόδοση στη λειτουργία του, πρέπει να προσέχει, ώστε να μην παραμελεί τον προγραμματισμό ενίσχυσης, παρ' όλο ότι είναι λιγότερο εντυπωσιακός από μερικές φάσεις του προγραμματισμού προϊόντων και πειθούς. Πρέπει να βεβαιώνεται ότι το σύστημα προγραμματισμού ενίσχυσης είναι ενσωματωμένο μέσα στην οργάνωσή του, ότι είναι κατάλληλα επανδρωμένο και ότι παρακολουθείται και εκτιμάται κανονικά.

Η έμφαση προγραμματισμού πρέπει να βρίσκεται στη διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών ενίσχυσης και των μεθόδων στρατηγικής. Τα ανωτέρω πρέπει να προκύψουν από τους ευρείς αντικειμενικούς σκοπούς και μεθόδους στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς και από τους αντίστοιχους σκοπούς και στρατηγικές του μάρκετινγκ, γιατί αποτελούν σημαντικό μέσο εφαρμογής αυτών των τρόπων δράσης. Είναι ουσιαστικό να καταβάλλεται ειδική φροντίδα, ώστε τα συστήματα ενίσχυσης να αντιστοιχούν με τους αντικειμενικούς σκοπούς και μεθόδους στρατηγικής προϊόντων και πειθούς. Ο πεπειραμένος προγραμματιστής ενίσχυσης πρέπει να συμβάλλει, επίσης, συνεχώς στη διατύπωση των γενικών τρόπων δράσης της επιχείρησης.

Ο προγραμματιστής ενίσχυσης πρέπει να παίζει ηγετικό ρόλο στον καθορισμό π.χ., του προσανατολισμού της επιχείρησης, στην αναγνώριση της δημόσιας ευθύνης, στην επιλογή των ανταγωνιστικών προσεγγίσεων, στον καθορισμό της έμφασης στην αγορά και στη διανομή, στην ικανότητα παραγωγής και στα οικονομικά. Κατά τον ίδιο τρόπο, θα πρέπει να αποτελεί κύριο συντελεστικό παράγοντα στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και στρατηγικών μεθόδων του μάρκετινγκ για τη διανομή, την προσφορά προϊόντων, τις υπηρεσίες ενίσχυσης και την ικανότητα εξυπηρέτησης, με ιδιαίτερη προσοχή στις ευκαιρίες αύξησης του ποσοστού συμμετοχής στην αγορά, με τη βοήθεια των ενισχυμένων υπηρεσιών πελατών και με τη βελτίωση της αποδοτικότητας με το συνετό περιορισμό κόστους. Ένα από τα θεμελιώδη και μόνιμα καθήκοντά του αποτελεί η διατύπωση των γενικών μεθόδων βασικής έμφασης για τις υπηρεσίες πελατών.

#### **6.3.14. Οργάνωση του συστήματος Ενίσχυσης**

Όπως συμβαίνει με το σύστημα πειθούς, χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την οργάνωση του συστήματος ενίσχυσης αποτελεί η αναγνώριση των κρίσιμων προβλημάτων, που χρειάζονται επίλυση. Τα προβλήματα αυτά κυμαίνονται ουσιαστικά, ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης. Πάντως, συνήθως περιλαμβάνουν ερωτήματα σαν τα παρακάτω: Ποια είδη ουσιαστικής εργασίας ενίσχυσης και πόσα πρέπει να εκτελεστούν μέσα στην επιχείρηση ή να μισθωθούν από διανομείς, πράκτορες ή άλλους συνεργάτες;

- Ποιες δραστηριότητες ενίσχυσης πρέπει να συγκεντρώνονται και ποιες πρέπει να αποκεντρώνονται από τη γραμμή προϊόντων, την αγορά, το δίαυλο ή από άλλη οργανωτική μονάδα;
- Ποιο έργο πρέπει να εκτελείται στην έδρα της επιχείρησης, στην τοποθεσία των εργοστασίων και έξω από την επιχείρηση;
- Πως πρέπει να ενσωματώνονται αποδοτικότερα οι δραστηριότητες της ενίσχυσης και οι δραστηριότητες συστήματος προϊόντων και πειθούς σε άλλα σημεία της οργάνωσης του μάρκετινγκ, με άλλες λειτουργίες, ιδιαίτερα με τη μηχανολογία, την παραγωγή και τα οικονομικά, εκεί όπου η στενή ομαδική εργασία είναι ουσιαστικής σημασίας;

- Πρέπει η διάρθρωση ενίσχυσης να βασίζεται κυρίως στα προϊόντα, στις αγορές ή σε άλλες σκέψεις;
- Πώς πρέπει να ισορροπείται η προσοχή που πρέπει να προσφέρεται για τον προγραμματισμό και για την εφαρμογή των δραστηριοτήτων του συστήματος ενίσχυσης;
- Πώς πρέπει να συνδέεται αποδοτικά τα σύστημα ενίσχυσης με την εμπορική ενημέρωση και με άλλες πηγές πληροφοριών, ουσιαστικές για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή της ενίσχυσης;

Με έναν ρεαλιστικό πίνακα των ειδικών εργασιών, ο σχεδιαστής του συστήματος ενίσχυσης μπορεί εν συνεχεία να στρέψει την προσοχή του, προς την ανάπτυξη της λειτουργικής απογραφής. Ο πλήρης πίνακας των δραστηριοτήτων ενίσχυσης πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- ❖ Εμπορική ενημέρωση. Συλλέγετε ή αναθέτετε σε άλλους να συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, τις αγορές, τη διανομή, τον ανταγωνισμό και το περιβάλλον, οι οποίες επηρεάζουν τους προϋπολογισμούς πωλήσεων, τους προϋπολογισμούς δαπανών μάρκετινγκ, τους σχεδιασμούς παραγωγής, τη φυσική διανομή και τις σχετικές δραστηριότητες ενίσχυσης. Επεξεργάζεστε και χρησιμοποιείτε την ενημέρωση αυτή για τον προγραμματισμό του συστήματος ενίσχυσης.
- ❖ Προγραμματισμός ενίσχυσης. Διατυπώνετε τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις μεθόδους στρατηγικής ενίσχυσης και βοηθάτε τη δημιουργία των γενικών αντικειμενικών σκοπών και μεθόδων στρατηγικής του μάρκετινγκ. Αναπτύσσετε, τεκμηριώνετε και μεταβιβάζετε τους τρόπους δράσης σε ολόκληρο τον τομέα δράσης των δραστηριοτήτων ενίσχυσης, περιλαμβανομένων των ειδικών προγραμμάτων, του σχεδιασμού και των αναθέσεων.
- ❖ Προϋπολογισμός πωλήσεων. Αναπτύσσετε και παρακολουθείτε προϋπολογισμούς πωλήσεων για κάθε τομέα της αγοράς, για κάθε περιοχή και για ολόκληρη την επιχείρηση, βασιζόμενος σε υγιείς, οικονομικές, βιομηχανικές προβλέψεις καθώς και σε προβλέψεις πωλήσεων και στη γνώση των μεταβολών της αγοράς.
- ❖ Σχεδιασμός παραγωγής. Αναπτύσσετε και χειρίζεστε ένα σύστημα σχεδιασμού παραγωγής, το οποίο αντανακλά με ακρίβεια τις απαιτήσεις των πελατών και της διανομής, συμβιβάζεται με τους προϋπολογισμούς πωλήσεων και είναι συνεχώς ευαίσθητο στις μεταβολές της αγοράς. Αποκαθιστάτε και διατηρείτε στενές σχέσεις ομαδικής εργασίας με την οργάνωση παραγωγής.
- ❖ Έλεγχος απογραφής τέλειων προϊόντων. Αναπτύσσετε και χειρίζεστε ένα σύστημα ελέγχου απογραφής τέλειων προϊόντων, το οποίο να βασίζεται στις απαιτήσεις των πελατών και της διανομής, να είναι πλήρως ενσωματωμένο στον προϋπολογισμό πωλήσεων και στα συστήματα προγραμματισμού παραγωγής και να διατηρεί στενές σχέσεις ομαδικής εργασίας με την οργάνωση παραγωγής.
- ❖ Φυσική διανομή. Αναπτύσσετε και χειρίζεστε ένα σύστημα ελέγχου φυσικής διανομής, το οποίο να περιλαμβάνει μεταφορά, αποθήκευση και παράδοση και το οποίο να εξυπηρετεί τους πελάτες και τη διανομή αποδοτικά, να είναι πλήρως ενσωματωμένο με το σχεδιασμό της παραγωγής και τον έλεγχο απογραφής και να διατηρεί στενές σχέσεις ομαδικής εργασίας με την οργάνωση παραγωγής.
- ❖ Προϋπολογισμοί δαπανών μάρκετινγκ. Αναπτύσσετε και παρακολουθείτε τους προϋπολογισμούς δαπανών μάρκετινγκ, οι οποίοι να είναι προσανατολισμένοι ρεαλιστικά προς τα προγράμματα μάρκετινγκ, να ανταποκρίνονται προς τις ανάγκες της διεύθυνσης για έλεγχο και εκτίμηση και να εναρμονίζονται με τη λογιστική και τα συστήματα ελέγχου της επιχείρησης.

- ❖ Εγγραφές και στατιστική μάρκετινγκ. Εξασφαλίζετε ή αναθέτετε στην οργάνωση λογιστηρίου να σας προσφέρει κατάλληλες εγγραφές μάρκετινγκ, στατιστικές και άλλα δεδομένα, ουσιαστικά για την αποδοτική διεύθυνση και λειτουργία.
- ❖ Υπηρεσίες προϊόντων. Αναπτύσσετε και χειρίζεστε ένα σύστημα υπηρεσιών προϊόντων, που προορίζεται να ικανοποιεί τις κατάλληλες προσδοκίες των πελατών, στις οποίες περιλαμβάνονται οι εγγυήσεις, η εγκατάσταση, η προμήθεια εξαρτημάτων, οι επισκευές, ο χειρισμός των παραπόνων και οι σχετικές υπηρεσίες πληροφοριών.
- ❖ Υπηρεσία παραγγελιών. Δημιουργείτε και χειρίζεστε τις μεθόδους υπηρεσίας παραγγελιών, ώστε να προσαρμόζονται προς τις απαιτήσεις του πελάτη, των πωλήσεων και της διανομής επιχείρησης.
- ❖ Οικονομικά επιχείρησης. Δημιουργείτε και χειρίζεστε τα οικονομικά της επιχείρησης, τις πιστώσεις και τις εισπράξεις και άλλες οικονομικές υπηρεσίες, που απαιτούνται για την αποδοτική εξυπηρέτηση των πελατών.
- ❖ Η διεύθυνση γραφείου μάρκετινγκ. Παρέχετε τις εγκαταστάσεις, τις υπηρεσίες γραφείου και άλλη διοικητική βοήθεια, που απαιτείται για την αποδοτική και οικονομική λειτουργία της οργάνωσης του μάρκετινγκ, τόσο στα κεντρικά γραφεία όσο και έξω από αυτά.

Η απογραφή των δραστηριοτήτων ενίσχυσης πρέπει να ανασκοπείται με τα άλλα στοιχεία της οργάνωσης του μάρκετινγκ, ώστε να βεβαιώνετε ότι είναι κατάλληλη να εξυπηρετήσει τις ανάγκες τους και να επιλύσει τις συγκρούσεις τους. Παρόμοιες επισκοπήσεις πρέπει να διεξάγονται και σε άλλες λειτουργίες, ιδιαίτερα με την παραγωγή και τα οικονομικά, για την επίλυση των διαφορών και τον καθορισμό της κοινής βάσης για τη δημιουργική εργασία.

Η οργανωτική διάρθρωση του συστήματος ενίσχυσης πρέπει να καθορίζεται σε μεγάλη έκταση από τη διάρθρωση, που έχει δημιουργηθεί για τις δραστηριότητες προϊόντων και πειθούς. Εκεί, όπου η γενική διάρθρωση οργάνωσης του μάρκετινγκ αποτελείται κατά πρώτο λόγο από ένα διευθυντή παραγωγής, ένα διευθυντή αγοράς ή ένα διευθυντή διαύλου, μπορούν να ανατεθούν πολλές δραστηριότητες ενίσχυσης στις διευθυντικές αυτές μονάδες. Εάν υιοθετηθεί λειτουργική διάρθρωση, μπορεί να παρέχεται ένα μόνο συνδεδετικό στοιχείο διοίκησης μάρκετινγκ για τη εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων ενίσχυσης πολλών γραμμών παραγωγής, αγορών ή διαύλων. Εκεί, όπου ειδικές λειτουργίες ενίσχυσης, όπως είναι οι υπηρεσίες προϊόντων, αποτελούν κύριες λειτουργίες, θα είναι επιθυμητό να εξασφαλίζονται χωριστές οργανωτικές μονάδες, οι οποίες θα αναφέρονται στο Διευθυντή του Μάρκετινγκ. Έτσι, θα υπάρχουν πολλοί τρόποι για την οργάνωση των δραστηριοτήτων ενίσχυσης της επιχείρησης. Η ουσιαστική προσέγγιση είναι η αναγνώριση και η εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων, που δίνουν υποσχέσεις και η επιλογή της διάρθρωσης που ταιριάζει καλύτερα προς τις απαιτήσεις του πελάτη και της διανομής, ενώ ταυτόχρονα ανταποκρίνεται προς τα εσωτερικά κριτήρια αποδοτικότητας και οικονομίας.

Οι γενικές γραμμές που ακολουθούν συνιστώνται για συμπληρωματική χρήση στην ανάπτυξη και την εκτίμηση του συστήματος ενίσχυσης:

- Βεβαιώνετε ότι η λειτουργία του συστήματος ενίσχυσης είναι κατάλληλη, για να περιβάλλει τον πλήρη αντικειμενικό σκοπό των δραστηριοτήτων, που απαιτούνται στη λειτουργική απογραφή.
- Φροντίζετε για την κατάλληλη ειδικευση της ενίσχυσης για κάθε τομέα της αγοράς : προϋπολογισμό πωλήσεων και δαπανών μάρκετινγκ, σχεδιασμό παραγωγής και έλεγχο απογραφής, φυσική διανομή, υπηρεσίες προϊόντων, υπηρεσία παραγγελιών, διεύθυνση γραφείου μάρκετινγκ και κάθε άλλη ουσιαστική δραστηριότητα ενίσχυσης .

- Εξασφαλίζετε την ισορροπία ανάμεσα στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, όπως είναι ο σχεδιασμός των συστημάτων ροής προϊόντων και διανομής, και τις περισσότερο συνηθισμένες δραστηριότητες, όπως είναι η λειτουργία παραγγελιών και εξυπηρέτησης προϊόντων.
- Προσαρμόζετε τη διάρθρωση ενίσχυσης και την επάνδρωση προς τις ειδικές και μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.
- Εξασφαλίζετε τις ικανότητες και την εμπειρία, που απαιτούνται για κάθε τύπο δραστηριότητας ενίσχυσης.
- Συνδυάζετε την εργασία ενίσχυσης με άλλες δραστηριότητες των συστημάτων ενίσχυσης των συστημάτων προϊόντων και πειθούς, εκεί όπου θα παρέχεται καλύτερη ενσωμάτωση και αποδοτικότητα με τον τρόπο αυτό. Αλλιώς, διατηρείτε την οργάνωση ενίσχυσης διαφορετική από το συνδυασμό της παρόμοιας εργασίας.
- Επιλέγετε τη διάρθρωση του συστήματος ενίσχυσης, που ταιριάζει περισσότερο προς το πνεύμα της διεύθυνσης, που έχει υιοθετηθεί για την όλη λειτουργία του μάρκετινγκ και την επανδρώνετε με προσωπικό κατάλληλο για το πνεύμα αυτό.
- Καθορίζετε σαφώς το ρόλο των διανομέων, των εξωτερικών προμηθευτών και άλλων συνεργατών, που συμμετέχουν στη γενική λειτουργία του συστήματος ενίσχυσης.
- Ολοκληρώνετε τις δραστηριότητες ενίσχυσης μέσα στο μάρκετινγκ και φροντίζετε για την ομαδική εργασία με τις άλλες λειτουργίες, ώστε να διευκολύνετε και να ενθαρρύνετε τη συμμετοχή τους στην ενίσχυση, με ιδιαίτερη έμφαση στην εξασφάλιση στενών σχέσεων εργασίας με την οργάνωση παραγωγής και την οικονομική οργάνωση.

Η οργάνωση ενίσχυσης είναι ιδιαίτερα επιρρεπής σε σφάλματα στην κρίση της επάνδρωσης. Πάρα πολύ συχνά το προσωπικό, που δεν αποδίδει στις πωλήσεις, στο λογιστήριο ή σε άλλες υπηρεσίες, μετατίθεται στη διοίκηση ή σε άλλες θέσεις της επιχείρησης, για τις οποίες δεν διαθέτει ούτε τα κατάλληλα προσόντα ούτε τη στάση για τη συνεργασία στη λειτουργία ενός αποδοτικού συστήματος εξυπηρέτησης πελατών προσανατολισμένου προς το μάρκετινγκ.

### 6.3.15. Λειτουργία του Συστήματος Ενίσχυσης

Σκοπός εδώ είναι να εξετάσουμε, από την άποψη του Διευθυντή Μάρκετινγκ, μερικές από τις ευρείες δραστηριότητες, στις μεγάλες περιοχές λήψεων αποφάσεων και στις θέσεις –κλειδιά, που περιλαμβάνονται στη διεύθυνση του συστήματος ενίσχυσης. Με τον τρόπο αυτό, η έμφαση θα βρίσκεται στα είδη υπηρεσιών, που πρέπει να εξασφαλισθούν, στις ανταγωνιστικές σκέψεις, στις απαιτήσεις επενδύσεων και στην επίδραση στην αποδοτικότητα. Καθώς εξετάζει το σύστημα ενίσχυσης, ο Διευθυντής Μάρκετινγκ, θα ερωτά και θα αγωνίζεται να λάβει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως αυτά:

- Κατά τον καθορισμό των υπηρεσιών ενίσχυσης που πρέπει να προσφερθούν, πρέπει να επιδιώκουμε να κάνουμε τον πελάτη όσο το δυνατό περισσότερο αυτάρκη, να επιδιώκουμε να τον κάνουμε να εξαρτάται από μας ή να του προσφέρουμε μόνον τις υπηρεσίες εκείνες, που μπορούμε να του προσφέρουμε καλύτερα από όσο ο πελάτης μπορεί να τις προσφέρει στον εαυτό του;
- Πρέπει να τονίζουμε στις υπηρεσίες μας την ποιότητα, την ταχύτητα και την καταλληλότητα- ή την αποδοτικότητα, την οικονομία και το χαμηλό κόστος;
- Κατά την προώθηση των υπηρεσιών πελατών, πρέπει όχι μόνο να αντιδρούμε προς τις ανάγκες των πελατών, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους ή πρέπει να αναλαμβάνουμε την πρωτοβουλία για την παροχή νέων υπηρεσιών και για την ανύψωση των προσδοκιών των πελατών;

- Είναι καλύτερο για μας να ολοκληρώνουμε στενότερα τις δραστηριότητες ενίσχυσης με τις δραστηριότητες πωλήσεων ή να τις διατηρούμε χωριστές;
- Πρέπει να ανταποκρινόμαστε μόνο στις ηθικές κοινωνικές υποχρεώσεις και να εκπληρώνουμε τις λογικές προσδοκίες των πελατών ή να επιδιώκουμε να διαφοροποιήσουμε την παροχή υπηρεσιών μας από των ανταγωνιστών μας, προσφέροντας πρόσθετα οφέλη;
- Κατά ποιους τρόπους είμαστε τώρα ανώτεροι, ίσοι ή κατώτεροι από τον ανταγωνισμό στις δραστηριότητες ενίσχυσης;
- Καθώς κάνουμε επενδύσεις σε εγκαταστάσεις ενίσχυσης και σε προσωπικό, θα πρέπει να διατηρήσουμε το σημερινό μας επίπεδο λογικότητας, να δημιουργήσουμε πρόσθετη ικανότητα για το μέλλον ή να περιορίσουμε ή να αλλάξουμε κατεύθυνση της ειδικότητας προς άλλες γραμμές;
- Σε διάφορες περιοχές, όπως είναι οι υπηρεσίες προϊόντων και τα προγράμματα πιστώσεων, πρέπει να επιδιώκουμε να δημιουργήσουμε κέρδος από την ίδια την επιχείρηση ή να περιλαμβάνουμε τις υπηρεσίες αυτές στην αξία της ολικής προσφοράς;
- Επιτυγχάνουμε ισορροπία ανάμεσα στο επίπεδο υπηρεσιών πελατών που απαιτούνται για τον προσανατολισμό του μάρκετινγκ της επιχείρησης και των εσωτερικών λειτουργικών απαιτήσεων του ελέγχου κόστους της αποδοτικότητας και της άμεσης συμβολής στην απόκτηση κερδών;

Είναι εύκολο για τη λειτουργία ενίσχυσης να παρεκκλίνει, να παρασυρθεί προς κακές συνήθειες. Εκτός, αν ο Διευθυντής Μάρκετινγκ, οι συνεργάτες του στο σύστημα πειθούς και οι επιθεωρητές του συστήματος ενίσχυσης, εξακολουθούν να υποβάλλουν ερωτήματα, όπως εκείνα που αναφέρθηκαν προηγουμένως, είναι πιθανό ότι τόσο η υπηρεσία πελατών όσο και η λειτουργική αποδοτικότητα δεν θα κατορθώσουν να συγχρονισθούν με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Άλλος ένας τρόπος για τη διατήρηση της ισορροπημένης προοπτικής στη λειτουργία του συστήματος ενίσχυσης είναι η εκτίμηση των μεθόδων, που χρησιμοποιούνται για την προσφορά ουσιαστικών προσφορών προς τους πελάτες. Σε αυτές περιλαμβάνονται:

- Παρακολούθηση των δραστηριοτήτων ενίσχυσης, τόσο στα κεντρικά γραφεία όσο και έξω από αυτά, με τη βοήθεια της εμπορικής ενημέρωσης, της έρευνας μάρκετινγκ και της εκτίμησης της διεύθυνσης.
- Προγραμματισμός συστηματικής ενίσχυσης, βασιζόμενος στη μελέτη και στην εκτίμηση του πού και πώς θέλουν να εξυπηρετούνται οι πελάτες.
- Αναγνώριση και εκτίμηση εναλλακτικών προσεγγίσεων και μεθόδων ενίσχυσης και καθορισμό εκείνων, που φαίνονται περισσότερο κατάλληλοι για τις τρέχουσες και για τις μελλοντικές ευκαιρίες.
- Εξασφάλιση ότι οι πράκτορες, οι διανομείς, οι μεταπωλητές και άλλοι συνεργάτες εκτελούν κατάλληλα τις δραστηριότητες της ενίσχυσης.
- Παροχή ηγεσίας και παρακολούθησης, σχετική με τις δραστηριότητες ενίσχυσης σε ολόκληρη τη λειτουργία του μάρκετινγκ και σε άλλες λειτουργίες.
- Εξασφάλιση συγχρονισμένης, θετικής και ηθικής ροής προϊόντων, που να βασίζεται σε ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων, σε ολοκληρωμένο προγραμματισμό παραγωγής ώστε να ανταποκρίνεται προς τις απαιτήσεις των πωλήσεων, σε έλεγχο απογραφής τέλειων προϊόντων, σε κατάλληλη αποθήκευση και σε άμεση παράδοση.
- Διατήρηση επιπέδου υπηρεσίας παραγγελιών- στα κεντρικά γραφεία, έξω από αυτά και μέσω της διανομής- που αποσπά τα συγχαρητήρια των πελατών και αποφεύγει τα παράπονα.
- Λειτουργία εγκατάστασης υπηρεσίας προϊόντων, που βασίζεται στις προσδοκίες των πελατών και που είναι κατά συνέπεια ικανοποιητική για αυτούς.

- Χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων και εξοπλισμών για το χειρισμό της δραστηρικής εργασίας και των συνηθισμένων εργασιών του μάρκετινγκ, με τρόπο ώστε να αποφεύγονται τα εμπόδια και οι δυσχέρειες που παρεμποδίζουν την εξυπηρέτηση των πελατών.
- Σύνδεση της λειτουργίας του μάρκετινγκ με το νομισματικό σύστημα της επιχείρησης, ώστε να συμβάλλει στον έλεγχο του κόστους και των κερδών.

Νέα μέσα και μέθοδοι βελτίωσης του επιπέδου της εξυπηρέτησης των πελατών και της αύξησης της εσωτερικής αποδοτικότητας προσφέρονται με ολοένα επιταχυνόμενο ρυθμό. Ποια από αυτά είναι κατάλληλα, εξαρτάται φυσικά, από τη φύση και το μέγεθος της επιχείρησης. Ο ηλεκτρονικός διερευνητής π.χ., έχει γίνει ουσιαστικός εξοπλισμός για κάθε είδους επιχείρησης μαζικής διανομής, για τα μεγάλα καταστήματα και για τις αλυσίδες οργάνωσης διανομής. Ο ηλεκτρονικός διερευνητής μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες προβλέψεις, σχεδιασμό, αποθήκευση και διεύθυνση απογραφών. Ευτυχώς, με τη βοήθεια της μίσθωσης χρόνου, ακόμη και οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να διαθέτουν υπηρεσίες ηλεκτρονικού διερευνητή. Κατάλληλες για τις ανάγκες τους και τους προϋπολογισμούς τους. Και δεν θα περάσει πολύς καιρός, που μικρότεροι και πιο φθηνοί ηλεκτρονικοί διερευνητές θα διατίθενται για οικιακή χρήση.

Νέοι ηλεκτρονικοί εξοπλισμοί άρχισαν ήδη να αντικαθιστούν τις ταμειακές μηχανές και – πολύπλοκες μηχανές που εκτελούν πολλαπλές λειτουργίες- που συνδέονται άμεσα με το σύστημα ηλεκτρονικού διερευνητή στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης. Οι νέες αυτές μηχανές ενεργοποιούμενες, από μια ειδική καρτέλα εμπορευμάτων και από την πιστωτική κάρτα του πελάτη, ελέγχουν τις πιστώσεις, κάνουν τις εγγραφές στις καρτέλες απογραφών και παρέχουν οποιαδήποτε δεδομένα χρειασθούν για τις εγγραφές λογιστηρίου, για τις εκθέσεις και για άλλους σκοπούς. Κατά τον ίδιο τρόπο, πολύπλοκοι εξοπλισμοί διατίθενται για επιχειρήσεις παραγωγής, για να διευκολύνουν τις επικοινωνίες και να ολοκληρώνουν μεγάλη ποικιλία από χειρισμούς.

Κάθε, σχεδόν, έκδοση του περιοδικού μιας γενικής επιχείρησης περιλαμβάνει άρθρα και διαφημίσεις νέων μεθόδων και εξοπλισμών, οι οποίες μπορούν να είναι χρήσιμες στο σύστημα ενίσχυσης. Όλες αξίζουν να παρακολουθούνται, αν έχετε σκοπό να συμβαδίζετε με τον ανταγωνισμό σας ή να προηγηθείτε από αυτόν.

### **6.3.16. Το σύστημα ενίσχυσης εν δράσει**

Τελικά στη λειτουργία του συστήματος ενίσχυσης, ο Διευθυντής του Μάρκετινγκ, πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες του πελάτη. Οι ακόλουθες δηλώσεις αποτελούν αποσπάσματα από συνεντεύξεις με εκπαιδευτικά στελέχη, που έχουν συνεχή επαφή με τις αποφάσεις αγορών και ασκούν επιρροή σε αυτές. Και οι δύο ρωτήθηκαν: «Τι είδους εξυπηρέτηση περιμένετε από τους προμηθευτές σας;»

Πελάτης 1: « Περιμένουμε τη θεληματική εκπλήρωση μιας ηθικής συμφωνίας, που συνήθη κατά τη στιγμή της πώλησης...την απόφαση να φροντίσουμε, ώστε ο πελάτης να αποκτήσει την πλήρη αξία που έχει δικαίωμα να αναμένει...την ευκαιρία να προετοιμασθεί για την επόμενη πώληση αποκτώντας την εμπιστοσύνη μας σαν πελάτης. Είναι δικό σας θέμα να δείτε, τι περιμένουμε σαν πελάτες και να βεβαιωθείτε ότι ικανοποιούμεθα».

Πελάτης 2: « Αναζητούμε λογική τιμή, εξαιρετικά προϊόντα και τις καλύτερες υπηρεσίες, που είναι δυνατό να αποκτήσουμε, άμεση παράδοση και εκπλήρωση των υποχρεώσεων...απόκτηση των εμπορευμάτων επί τόπου, όταν τα χρειαζόμαστε και όχι όταν βολεύει τον προγραμματισμό των πραγμάτων του εργοστασίου».

Ένας εξαιρετικά επιτυχημένος περιφερειακός διευθυντής μιας μεγάλης επιχείρησης κατασκευής συσκευών, βεβαιώνεται ότι δεν παραλείπει καμιά ευκαιρία για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών στην περιοχή του. Χρησιμοποιεί δύο τεχνικές μεθόδους για τη βελτίωσή του, τόσο της προσωπικής δραστηριότητάς του όσο και της ενίσχυσης

των μεταπωλητών του. Πρώτα οργανώνει ένα ετήσιο σεμινάριο για το προσωπικό μεταπώλησης, το οποίο έχει διπλό σκοπό: βοηθά τους συνεργάτες αυτούς να κάνουν καλύτερη δουλειά στον προϋπολογισμό πωλήσεων, στον προγραμματισμό απογραφών και στον έλεγχο, στην υπηρεσία προϊόντων και σε άλλες πλευρές των υπηρεσιών των πελατών. Αυτό τον βοηθά να διδάσκεται από τις ιδέες των μεταπωλητών και από τις αντιλήψεις τους για τη βελτίωση των προσωπικών του δραστηριοτήτων ενίσχυσης.

Δεύτερον, εκείνος και οι συνεργάτες της διεύθυνσής του κάνουν περιοδικές επισκέψεις σε κάθε μεταπωλητή, πράγμα που δεν έχει καμιά σχέση με τις τρέχουσες προωθήσεις. Οι συναντήσεις αυτές απασχολούν μια ολόκληρη ημέρα στο δωμάτιο ενός μοτέλ, όπου το πρόγραμμα εργασιών περιλαμβάνει ένα μόνο θέμα: πώς μπορούμε, συνεργαζόμενοι, να βελτιώσουμε τις υπηρεσίες μας προς τους πελάτες; Η προσέγγιση αυτή όχι μόνο θέτει γρήγορα τα προβλήματα επί τάπητος, αλλά δημιουργεί πολύτιμες ιδέες για τοπική χρήση, οι οποίες μπορούν επίσης να μεταδοθούν και προς άλλους μεταπωλητές.

Ένας δημιουργικός Διευθυντής Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης βιομηχανικού εξοπλισμού, συναντούσε δυσχέρειες στο να πείσει τους εργολάβους να δεχθούν μια νέα γραμμή εξοπλισμών, η οποία διέθετε πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά δεν κατακτούσε την αποδοχή του κοινού. Υιοθέτησε μια νέα προσέγγιση για το βιομηχανικό τομέα, κάνοντας μια προσφορά επιστροφής χρημάτων σε κάθε εργολάβο, ο οποίος θα έβρισκε ότι το συνολικό κόστος εγκατάστασης θα ήταν υψηλότερο από το ανταγωνιστικό ή από τα προηγούμενα προσφερόμενα συστήματα. Ήταν, έτσι, σε θέση να εφαρμόσει αποδοτικά τη στρατηγική αυτή, επειδή διέθετε μια οργάνωση ενίσχυσης επί τόπου, η οποία είχε τη φαντασία και την ικανότητα που χρειάζονται, για να διδάξει τους εργολάβους, πώς μπορούσαν να εξοικονομήσουν χρήματα στην εργασία της εγκατάστασης, πράγμα που υπερκάλυπτε το ψηλότερο κόστος του προϊόντος.

Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης κατασκευής βιομηχανικών εξοπλισμών πιστεύει στα προσωπικά τηλεφωνήματα προς τους πελάτες, έτσι ώστε να μη χάνει την επαφή του, διατηρώντας έναν πραγματικό προσανατολισμό προς το μάρκετινγκ. Σε μια επίσκεψή του σε μια μεγάλη πόλη των μεσοδυτικών Η.Π.Α. συνέφαγε σε δύο διαδοχικές μέρες με τους διευθυντές αγορών δύο μεγάλων επιχειρήσεων, που ήταν πελάτες του. Και στις δύο περιπτώσεις υπέβαλε την ίδια ερώτηση: «Σας εξυπηρετούν καλά οι άνθρωποί μας;». Η απάντηση από τον πρώτο διευθυντή αγορών ήταν: «Οι άνθρωποί σας είναι περίφημοι. Δεν νομίζω ότι θα μπορούσαν να μας φέρονται καλύτερα». Αντίθετα, ο δεύτερος πελάτης είπε: «Η υπηρεσία σας είναι απαίσια. Δεν νομίζω ότι θα μπορούσε να γίνει χειρότερη». Ο Διευθυντής αυτός του Μάρκετινγκ έβγαλε το δικό του ηθικό συμπέρασμα από τη δραματική εμπειρία του. Θεώρησε ότι η παρακολούθηση της υπηρεσίας των πελατών στο είδος της επιχείρησης του απαιτούσε τακτική προσέγγιση του κάθε πελάτη χωριστά.

#### **6.4. Επιλογή του Διευθυντή Μάρκετινγκ**

Γιατί οι «κυνηγοί κεφαλών» της διοίκησης βρίσκουν ότι η θέση του Διευθυντή Μάρκετινγκ αποτελεί την πιο δύσκολη περίπτωση στρατολογίας του προσωπικού τους; Γιατί η θέση αυτή απαιτεί, συνήθως, μεγαλύτερο μισθό από τις άλλες θέσεις ανώτερου λειτουργικού διευθυντή; Ποια είναι τα επαγγελματικά προσόντα που απαιτούνται; Ποια είναι η φυσιογνωμία του επιτυχημένου Διευθυντή Μάρκετινγκ; Πώς δημιουργείται ένα τέτοιο πρόσωπο; Ή αν ο χρόνος δεν επιτρέπει να δημιουργήσετε το δικό σας πρόσωπο, ποια προσόντα αναζητείτε για τους εξωτερικούς υποψήφιους; Αυτά είναι τα μπερδεμένα ερωτήματα, τα οποία εξακολουθούν να υποβάλλουν οι γενικοί διευθυντές.

Το πρόσωπο, που σταδιοδρομεί στο μάρκετινγκ και που φιλοδοξεί να φθάσει στην ανώτατη θέση, υποβάλλει παρόμοια ερωτήματα : Ποια είναι τα βασικά προσωπικά προσόντα που πρέπει να έχω; Ποια εμπειρία πρέπει να περιλαμβάνεται στα



πιστοποιητικά μου; Ποια είναι τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελούνται από το ανώτερο διοικητικό στέλεχος του μάρκετινγκ;

Χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την απάντηση στα ερωτήματα αυτά είναι η ανάπτυξη των χαρακτηριστικών του αρμόδιου προσώπου. Τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζονται εδώ είναι αναγκαστικά γενικά. Πρέπει, επομένως, να αποτελούν χρήσιμες βασικές γραμμές για τον καθορισμό των απαιτήσεων της ειδικής θέσης Διευθυντή Μάρκετινγκ από την άποψη του τι πρέπει να είναι, τι πρέπει να γνωρίζει και τι πρέπει να κάνει.

#### **6.4.1. Τι πρέπει να είναι**

Ο επαγγελματικός Διευθυντής Μάρκετινγκ πρέπει να εισφέρει στη θέση του μια σειρά από πιστοποιητικά, που μπορεί να αποκτήσει μόνο με τη βοήθεια μακράς εμπειρίας που έχει δημιουργηθεί με βάση τις έμφυτες ικανότητες του. Η μελέτη των προδιαγραφών της θέσης, που έχει δημιουργηθεί από μεγάλες επιχειρήσεις μάρκετινγκ περιλαμβάνουν επιτυχίες και αποτυχίες, την εξέταση της απόδοσης σε κύκλο εργασιών και την ανάλυση των απαιτήσεων εργασίας, που καθορίζουν τι πρέπει να είναι ο Διευθυντής Μάρκετινγκ.

Ένα στέλεχος γενικευμένης εργασίας: Πρέπει να είναι επιχειρηματίας με ορθή επιχειρηματική κρίση, που να κατανοεί τις σχέσεις κινδύνου ανταμοιβής και νεωτεριστής εκ φύσεως. Πρέπει επίσης να είναι ολοκληρωμένο μέλος της ομάδας γενικής διεύθυνσης, εξουσιοδοτημένο; Να συμμετέχει και να συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για τη γενική πολιτική και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης και να γίνεται σεβαστός σαν συνάδελφος από τα άλλα μέλη της ομάδας διεύθυνσης. Επί πλέον, θα πρέπει να δείχνει τις ικανότητες ενός πιθανού γενικού διευθυντή, ο οποίος μπορεί να αναλάβει υπό την προστασία του και να ηγηθεί της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της, των προσανατολισμένων προς το μάρκετινγκ.

Ειδικός του μάρκετινγκ: Θα πρέπει να είναι αναγνωρισμένος από το γενικό διευθυντή, από τους συνεργάτες του, του μάρκετινγκ και από άλλες λειτουργίες σαν το ανώτατο ειδικευμένο στέλεχος του μάρκετινγκ στην επιχείρησή τους. Θα πρέπει να εισφέρει στην εργασία του ένα υπόβαθρο από επιτυχημένη απόδοση σε δύο τουλάχιστον λειτουργίες του μάρκετινγκ, κατά προτίμηση, στις πωλήσεις ή στη διεύθυνση πωλήσεων, σαν μια από αυτές. Επί πλέον, θα πρέπει να είναι ικανός να ενσωματώνει το μάρκετινγκ με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, ιδιαίτερα τη μηχανολογία, την παραγωγή και τα οικονομικά, επειδή πρέπει να κατανοεί τους ρόλους τους και τις σχέσεις του μάρκετινγκ μαζί τους.

Επαγγελματικός διευθυντής: Θα πρέπει να έχει αποδείξει την ικανότητα να διευθύνει την εργασία, τους ανθρώπους και τα χρήματα που απαιτούνται για την επίτευξη των ουσιαστικών σκοπών του μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να είναι προγραμματιστής, οργανωτής, ολοκληρωτής και εκτιμητής των δραστηριοτήτων των άλλων προσώπων. Θα πρέπει, επίσης, να διαθέτει τις ειδικές ικανότητες που είναι ουσιαστικές για την αλλαγή της διεύθυνσης και για τον νεωτερισμό, ούτως ώστε να μπορεί να συγχρονίζεται και να προηγείται από τις αλλαγές κατεύθυνσης της αγοράς.

Φυσικός αρχηγός: Χρειάζεται να διαθέτει μια προσωπικότητα ευχάριστη, σταθερότητα χαρακτήρα και επαγγελματική νοοτροπία, γιατί θα πρέπει να πουλάει τις ιδέες του στους άλλους, να εμπνέει δράση και να προκαλεί τη συνεργασία. Χρειάζεται να διαθέτει συνδυασμό από αναλυτικές και δημιουργικές ικανότητες, που θα του επιτρέπουν να αντιμετωπίζει νέες προσεγγίσεις, να εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και να εκτιμά νέους τρόπους δράσης, χρησιμοποιώντας αντικειμενικές μεθόδους και κριτήρια.

Επί πλέον από τα απαιτητικά αυτά προσόντα, ο Διευθυντής Μάρκετινγκ θα πρέπει να προσφέρει στη θέση του τα ειδικά προσόντα και την αίσθηση για τις βιομηχανίες και τους ανταγωνιστικούς επιχειρηματικούς στίβους, στους οποίους πρόκειται να εργασθεί.

#### **6.4.2. Τι πρέπει να γνωρίζει**

Ο επαγγελματίας Διευθυντής Μάρκετινγκ πρέπει να γνωρίζει την επιχείρησή του σε βάθος. Πρέπει να διαθέτει πλήρη κατανόηση κάθε τομέα της επιχείρησης, των αλληλοσυσχετίσεων τους και της επιχείρησης στο σύνολο της. Αυτό απαιτεί πλήρη γνώση των:

- πελατών και αγορών
- του ανταγωνισμού
- των πωλήσεων, της διανομής και των διαύλων εξυπηρέτησης
- των προϊόντων και των υπηρεσιών, που μπορούν να πουληθούν, όπως τις βλέπουν οι πελάτες, καθώς και όπως τις βλέπουν εκείνοι που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση
- της επιχείρησης και της βιομηχανίας
- των μέσων και μεθόδων του μάρκετινγκ και της εφαρμογής τους στην επιχείρηση.

Επί πλέον, αν πρόκειται για μια επιχείρηση, στην οποία η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο, πρέπει να έχει πλήρη γνώση της τεχνολογίας της επιχείρησης-έρευνας, μηχανολογίας και παραγωγής- και να συγχρονίζεται με τις μεταβαλλόμενες τάσεις.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, έγινε ολοένα περισσότερο σημαντικό για το Διευθυντή Μάρκετινγκ να γνωρίζει, πώς πρέπει να χρησιμοποιεί τις μεθόδους της λογικής, τις διαδικασίες και τους νόμους ταξινόμησης, τις τεχνικές μεθόδους της ανάλυσης και συνθέσεις συστημάτων, γιατί είναι απαραίτητες για την επίλυση νέων, πολύπλοκων προβλημάτων του μάρκετινγκ.

#### **6.4.3. Τι πρέπει να κάνει**

Αν υποθέσουμε ότι ο επαγγελματίας Διευθυντής Μάρκετινγκ εισφέρει όλα αυτά τα προσόντα στη θέση του, τι θα πρέπει να τα κάνει; Ενώ οι απαιτήσεις δράσης κυμαίνονται ανάλογα με τα ειδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, με τη χρήση και με την ένταση του ανταγωνισμού, με τη φιλοσοφία, το πνεύμα και την πολιτική της γενικής διεύθυνσης και με τα ειδικά προβλήματα της κάθε δεδομένης στιγμής, υπάρχουν πέντε κύρια καθήκοντα, κοινά σε όλες ουσιαστικά τις περιπτώσεις διεύθυνσης μάρκετινγκ:

1. Ανάπτυξη, υιοθέτηση και εφαρμογή της προσανατολισμένης προς το μάρκετινγκ στάσης και φιλοσοφίας σε ολόκληρη την επιχείρηση.
2. Δημιουργία και διατήρηση οργάνωσης μάρκετινγκ προσανατολισμένης προς τους πελάτες.
3. Εισαγωγή και διατήρηση στρατηγικού προγραμματισμού υψηλού επιπέδου, προσανατολισμένου προς την αγορά.
4. Διεύθυνση ενός δυναμικού λειτουργικού συστήματος μάρκετινγκ, το οποίο να είναι αποδοτικό, αποτελεσματικό και οικονομικό.
5. Εκτίμηση της απόδοσης του μάρκετινγκ, με ειδική έμφαση στη διατήρηση ισορροπίας ανάμεσα στους αντικειμενικούς σκοπούς κερδών και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Καθώς αναλαμβάνει τις ευθύνες αυτές, είναι ουσιαστικό για το Διευθυντή μάρκετινγκ να αναγνωρίζει ότι αποτελεί μέρος ενός επαγγέλματος που τώρα ανατέλλει. Στην προσπάθειά του για τη βελτίωση της επαγγελματικής ικανότητας και κατάστασης, θα αναγνωρίσει ότι ο τομέας του, όπως συμβαίνει και με άλλα επαγγέλματα, πρέπει να συνεχίσει να αναπτύσσει ένα σώμα ειδικών γνώσεων, υψηλά πρότυπα ηθικής και απόδοσης, υπευθυνότητα απέναντι στο κοινό και ενδιαφέρον για τη δημιουργία μελών του επαγγέλματος, που να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΕΩΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

### **7.1.Εκτίμηση της ολικής απόδοσης της Επιχειρήσεως**

Ανάμειξη του μάρκετινγκ. Βασικά στοιχεία του σκοπού του. Ποιος θα κάνει την εκτίμηση; Μέθοδοι εκτιμήσεως. Πρότυπα εκτιμήσεως.

Σε πολλές επιχειρήσεις, η εκτίμηση της αποδόσεως προκαλεί ελάχιστα τη σοβαρή προσοχή. Είναι συνηθισμένο, να υποτίθεται ότι οι καθιερωμένες διευθυντικές μέθοδοι και το υπάρχον λογιστικό σύστημα αρκούν για την εκτίμηση τόσο της αποδόσεως όσο και της προόδου. Πάρα πολύ συχνά η διεύθυνση περιμένει καθυστερημένα, μέχρις ότου δημιουργηθούν ανωμαλίες, πριν να στρέψει την προσοχή της προς την τακτική και αποβλέπουσα στο μέλλον ευθύνη. Συνήθως, απαιτείται μια κρίση κερδών ή αναπτύξεως, μια ασυνήθιστη ανταγωνιστική πίεση, η απειλή μιας αναστατώσεως ή μια μεταβολή στη διεύθυνση ή κάποια άλλη περίπτωση έκτακτης ανάγκης, πριν η ζωτική αυτή πλευρά της αποδοτικής διεύθυνσεως δεχθεί κάτι περισσότερο από μια παροδική προσοχή. Ακόμη και τότε, η προσέγγιση, με την οποία αντιμετωπίζεται, είναι συνήθως υπερβολικά επιφανειακή και ακόμη πιο συχνά εκδηλώνεται πολύ αργά.

Μόνο κατά τα πολύ τελευταία χρόνια άρχισε να παρατηρείται αυξανόμενη αναγνώριση της ανάγκης για τη διεύθυνση κάθε επιχειρήσεως να συλλαμβάνει, να εγκαινιάζει και να διατηρεί ένα τακτικό σύστημα και μια τακτική μέθοδο για την εκτίμηση της αποδόσεως, όχι μόνο για την επιχείρηση στο σύνολό της, αλλά και για κάθε τομέα και για κάθε λειτουργία χωριστά. Δυο πλευρές της νέας αυτής τάσεως αξίζουν να προσελκύσουν ιδιαίτερα την προσοχή μας. Η πρώτη, είναι η σαφής κατανόηση ότι η πρόχειρη εξέταση των κανονικών εκθέσεων του λογιστηρίου δεν αποτελεί επαρκές σύστημα εκτιμήσεως. Η δεύτερη, είναι η αναγνώριση ότι η συγκέντρωση της προσοχής στα αποτελέσματα «κατόπιν εορτής» πρέπει να αντικατασταθεί από την εκτίμηση, που συγκεντρώνεται στα «προβλεπόμενα» αποτελέσματα από τα υπάρχοντα προγράμματα, από την πολιτική και τις επικρατούσες συνήθειες. Μ' άλλα λόγια, το πρόγραμμα εκτιμήσεως, για να είναι αποδοτικό, πρέπει να αποβλέπει στο μέλλον.

#### **7.1.1.Ανάμειξη του μάρκετινγκ**

Δεδομένου ότι το μάρκετινγκ πρέπει να συμμετέχει και να συμβάλλει στην εκτίμηση της ολικής αποδόσεως της επιχειρήσεως, προσέχοντας ιδιαίτερα τις πιθανότητες και τις δυνατότητες των μελλοντικών αποτελεσμάτων, ο Διευθυντής Μάρκετινγκ πρέπει να ασχολείται με το σύστημα και με τη μέθοδο. Ένας πρόσθετος λόγος για την ανάμειξη αυτή είναι η προσέγγιση, που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της αποδόσεως του μάρκετινγκ, πρέπει να συνδέεται με το ευρύτερο σύστημα εκτιμήσεως, πρέπει να μπορεί να συμβιβαστεί μαζί του και γενικά θα πρέπει να βασίζεται στο γενικό σύστημα, αν θέλουμε να εξασφαλίσει μια αποδοτική εκτίμηση. Υπάρχει, επίσης, μια σημαντική προστατευτική σκέψη που πρέπει να απασχολεί το Διευθυντή Μάρκετινγκ. Εκτός αν, το ολικό σύστημα εκτιμήσεως της επιχειρήσεως, ενσωματώνει ικανοποιητικά και ρεαλιστικά τα ουσιαστικά στοιχεία και κριτήρια, τα οποία είναι καθαρά αντιπροσωπευτικά της αγοράς, η οργάνωση του μάρκετινγκ είναι εκτεθειμένη στην επίκριση και ίσως να τιμωρείται αδικαιολόγητα.

### **7.1.2.Βασικά στοιχεία**

Η ορθή εκτίμηση της επιχειρήσεως απαιτεί την αναγνώριση των τριών στοιχείων – κλειδιών του σκοπού της κάθε επιχειρήσεως: επιβίωση, ανάπτυξη και κέρδος. Κατά συνέπεια, το σύστημα εκτιμήσεως πρέπει να είναι σχεδιασμένο και δοκιμασμένο έτσι, ώστε να εξασφαλίζεται ότι περιλαμβάνει τα στοιχεία αυτά. Πρέπει να εκτιμά τις προβλέψεις επιβιώσεως και τα εμπόδια για την επιβίωση. Χρειάζεται να εκτιμά τα προγράμματα και τα σχέδια τόσο για την τρέχουσα όσο και για τη μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα, με ιδιαίτερη προσοχή στη σωστή ισορροπία ανάμεσα στις δύο σειρές στόχων. Επίσης, χρειάζεται να εξασφαλίζει την εναρμόνιση των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων στρατηγικής της αναπτύξεως και των κερδών.

### **7.1.3.Ποιος θα κάνει την εκτίμηση;**

Μια άλλη σημαντική σκέψη αποτελεί η ζωτικής σημασίας απόφαση, σχετικά με το ποιος θα κάνει την εκτίμηση. Η έμφαση μπορεί να βρίσκεται στη συγκέντρωση, κατά την οποία είτε η διεύθυνση ανώτατου επιπέδου είτε το διοριζόμενο ανώτατο στέλεχος του προσωπικού αναλαμβάνει τη βασική ευθύνη. Ή μπορεί να επιλεγεί μια αποκεντρωτική προσέγγιση, κατά την οποία το έργο ανατίθεται στη λειτουργική διεύθυνση άμεσης γραμμής ή στα στελέχη του προσωπικού του καθορισμένου γι' αυτό το έργο. Οποιαδήποτε από τις προσεγγίσεις κι αν εκλεγεί, είναι ουσιαστικό να κατανοούν σαφώς όλα τα βασικά μέλη της διεύθυνσεως, πού βρίσκεται η ευθύνη και ότι το σύστημα περιλαμβάνει σημαντική συνέχεια και κανονικότητα.

### **7.1.4.Μέθοδοι εκτιμήσεως**

Υπάρχουν διαθέσιμες πολλές μέθοδοι εκτιμήσεως. Οι μέθοδοι αυτές περιλαμβάνουν την ανεπίσημη παρατήρηση εκ των άνω, κάποια μορφή περιοδικών επισκοπήσεων της επιχειρήσεως με προσδιορισμένα μνημόνια, κύρια εξάρτηση από τις οικονομικές εκθέσεις και ιδιαίτερα καθορισμένες εκθέσεις αποδόσεως. Κάθε μια από τις μεθόδους αυτές μπορεί να δίνει έμφαση στη χρήση των προτύπων αποδόσεως, ων επισκοπήσεων αποδόσεως σε σχέση προς τα εγκεκριμένα προγράμματα της επιχειρήσεως ή την προσέλευση της προσοχής μόνο στα τρέχοντα προβλήματα ή στις εξαιρέσεις από εκείνα που θεωρούνται κανονική απόδοση.

Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν εγκαταστήσει συστήματα εκτιμήσεως, τα οποία παρέχουν προσεκτικά επιλεγμένες κατηγορίες αποδόσεως. Στην Τζένεραλ Ελέκτρικ π.χ., το επίσημο σύστημα καταμετρήσεως καθορίζει τις βασικές αυτές περιοχές αποτελεσμάτων: αποδοτικότητα, θέση αγοράς, θέση προϊόντων, ανάπτυξη προσωπικού, τάσεις υπαλλήλων, δημόσια ευθύνη, παραγωγικότητα και ισορροπία ανάμεσα στους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους. Με μια προσέγγιση του τύπου αυτού είναι σημαντικό να γίνεται διασάφηση των σχέσεων ανάμεσα στην αποδοτικότητα και σε άλλα στοιχεία. Επιπλέον, μπορεί να συναντηθούν σοβαρές δυσχέρειες στη διατύπωση προτύπων ή κάποιας άλλης βάσεως εκτιμήσεως-ακόμη περισσότερο μετρήσεως-ορισμένων από τις κατηγορίες εκτιμήσεως.

### **7.1.5.Πρότυπα εκτιμήσεως**

Η διασάφηση των προτύπων αξιολογήσεως, που πρέπει να χρησιμοποιούνται και να τονίζονται, είναι εξίσου ζωτική σε κάθε σύστημα. Ανάμεσα στις ονομαστικές λύσεις για την εκτίμηση υπάρχει το ποσοστό επί τοις εκατό κέρδους επί των πωλήσεων, η απόδοση

των επενδύσεων, ο κύκλος εργασιών των απογραφών, το υπολειμματικό εισόδημα, η συμβάλλουσα αξία, τα πρότυπα ατομικής αποδοτικότητας για τους τομείς της επιχειρήσεως (βασίζόμενα σε εκείνα που θεωρούνται ισότιμα για τις εξυπηρετούμενες βιομηχανίες ή για τους ανταγωνιστικούς στίβους που περιλαμβάνονται), περιοχές βασικών αποτελεσμάτων και προγράμματα επιχειρήσεως (δηλαδή, αποτελέσματα και σύγκριση με τους συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς). Η σημαντικότερη, ίσως, σκέψη σε κάθε σύστημα εκτιμήσεως της επιχειρήσεως, είναι η ανάγκη για συνέπεια, ούτως ώστε κάθε ενδιαφερόμενος να γνωρίζει τη βάση, που θα χρησιμοποιηθεί για την κρίση. Πρέπει να δίνεται αρκετή χρονική προθεσμία, όταν πρόκειται να αλλάξουν τα κριτήρια ή οι διαδικασίες. Οι τροποποιήσεις του συστήματος, που δεν μεταβιβάζονται κανονικά ή οι αιφνίδιες μεταβολές στα πρότυπα εκτιμήσεως, μπορούν να σαμποτάρουν κάθε πρόγραμμα αξιολογήσεως.

## **7.2.Σχεδιασμός του Συστήματος Εκτιμήσεως του Μάρκετινγκ**

Μέθοδοι και κατηγορίες εκτιμήσεως μάρκετινγκ. Μια προσέγγιση αυτοεκτιμήσεως. Η προσέγγιση εκτιμήσεως επιχειρήσεως.

Η απόδοση του μάρκετινγκ μπορεί να εκτιμηθεί κατά πολλούς και διάφορους τρόπους σε ολόκληρη την επιχείρηση. Είτε καθορίζετε ένα νέο σύστημα εκτιμήσεως, ή κάνετε εκτίμηση της παρούσης προσεγγίσεως σας, υπάρχουν μερικές βασικές σκέψεις, που πρέπει να λάβετε υπόψη: (1) Καθορίζετε, ποιος πρέπει να κάνει την εκτίμηση, (2) εκλέγετε τη μέθοδο, που πρέπει να χρησιμοποιηθεί, (3) επιλέγετε τις κατηγορίες εκτιμήσεως, και (4) καθορίζετε τη συχνότητα των εκτιμήσεων.

Πριν προσπαθήσετε να απαντήσετε στα ερωτήματα, που δημιουργεί καθένα από τα θέματα, είναι χρήσιμο να κάνετε επισκόπηση του όλου συστήματος εκτιμήσεως, που χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας και των συνηθειών, που έχουν αποδειχθεί επιτυχείς σε διάφορες επιχειρήσεις με παρόμοια χαρακτηριστικά. Ένα άλλο χρήσιμο προκαταρκτικό στάδιο είναι να ζητήσετε τη βοήθεια της οργανώσεως λογιστηρίου, γιατί είναι σε εξαιρετική θέση για να προσφέρει τόσο την επαγγελματική συμβουλή του όσο και τη συνεργασία του στην εκτέλεση αλλαγών ή βελτιώσεις στις οικονομικές εκθέσεις ή σε άλλα στοιχεία.

Η γενική διεύθυνση πρέπει να αποφασίζει, ποιος είναι υπεύθυνος για την εκτίμηση της αποδόσεως του μάρκετινγκ. Σε πολλές επιχειρήσεις θεωρείται υπεύθυνη η διεύθυνση άμεσης γραμμής. Σε άλλες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν εταιρικά στελέχη ή εξωτερικοί σύμβουλοι. Σε αποκεντρωμένες λειτουργίες, συνήθως, αποτελεί την περισσότερο αποδοτική προσέγγιση κάποια μορφή αυτοεκτιμήσεως. Συνήθως, διαπιστώνεται ότι έχει ουσιαστική σημασία ένας συνδυασμός των προσεγγίσεων αυτών. Στις περιπτώσεις αυτές, πρέπει να καταβάλλεται φροντίδα, ώστε να αποφεύγονται οι ανεπιθύμητοι διπλασιασμοί προσπαθειών και οι συγκρούσεις αρμοδιοτήτων, που προκαλούν σύγχυση.

### **7.2.1.Μέθοδοι και κατηγορίες εκτιμήσεως μάρκετινγκ**

Όπως συμβαίνει με την εκτίμηση της όλης δραστηριότητας επιχειρήσεως, υπάρχουν πολλές βασικές μέθοδοι για την εκτίμηση μάρκετινγκ. Οι μέθοδοι αυτές περιλαμβάνουν την ανεπίσημη παρατήρηση, τη μεγάλη εμπιστοσύνη στις οικονομικές εκθέσεις, τον καθορισμό και την παρακολούθηση των προτύπων και την εμπιστοσύνη στην πρόοδο με την εφαρμογή των εγκεκριμένων προγραμμάτων του μάρκετινγκ. Συνήθως, το θέμα του

ποια από τις μεθόδους εκτιμήσεως πρέπει να χρησιμοποιηθεί, χρειάζεται να τονιστεί ιδιαίτερα. Συχνά, χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό στοιχεία κάποιας μεθόδου ή συνδυασμοί από τις περισσότερες από μια μεθόδους.

Υπάρχουν πολυάριθμοι τρόποι για την ταξινόμηση της εργασίας και της αποδόσεως του μάρκετινγκ. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν τις ομαδικές οργανώσεις, τις λειτουργίες, τις εξυπηρετούμενες αγορές, τις γραμμές των προϊόντων, τις εδαφικές περιοχές και διάφορες άλλες ειδικές κατηγορίες, όπως είναι η αποδοχή των προϊόντων, η ανάπτυξη της αγοράς κι οι διάλογοι διανομής. Ο προκαθορισμός των κατηγοριών εκτιμήσεως είναι ουσιαστικός για κάθε σύστημα, άσχετα από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται.

Σε μερικές ταχυκίνητες επιχειρήσεις λιανικής πώλησεως, όπως είναι οι αλυσίδες καταστημάτων ή τα μεγάλα καταστήματα και οι πωλητές αυτοκινήτων, είναι συνηθισμένες οι καθημερινές εκτιμήσεις των αποτελεσμάτων. Στις βιομηχανικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται, συνήθως, περιοδικές εκτιμήσεις, με συχνότητα που φτάνει από τη μηνιαία εκτίμηση, μέχρι την εξαμηνιαία και την ετήσια. Εκεί, όπου προτιμάται η κατ' εξαίρεση διεύθυνση, η συχνότητα εκτιμήσεως καθορίζεται, συνήθως, από τις έκτακτες ανάγκες ή από τα προβλήματα, όπου η λογιστική ή κάποιο άλλο σύστημα εκθέσεως τονίζει την ανάγκη για μια ειδική εκτίμηση.

### **7.2.2. Η προσέγγιση εκτιμήσεως επιχειρήσεως**

Το σύστημα αυτοεκτιμήσεως που προτείνεται εδώ, βασίζεται στην προϋπόθεση ότι η οργάνωση του μάρκετινγκ είτε λειτουργεί υπό την έννοια του μάρκετινγκ είτε ότι χρησιμοποιεί το πρόγραμμα εκτιμήσεως σαν προπαρασκευαστικό στάδιο για την υιοθέτηση και εφαρμογή της έννοιας. Η μέθοδος αυτή έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια σύγχρονων προγραμμάτων εκτιμήσεως, που υλοποιήθηκαν σε μεγάλη ποικιλία από λειτουργίες του μάρκετινγκ. Περιλαμβάνει ιδέες και διαδικασίες, που έχουν αποκτηθεί με τη βοήθεια της μελέτης της φιλολογίας εκτιμήσεως και των συζητήσεως με συμβούλους διευθύνσεως, που ειδικεύονται σε τέτοιες εργασίες αξιολογήσεως.

Το πρόσωπο-κλειδί στην προσέγγιση αυτή είναι ο Διευθυντής Μάρκετινγκ. Εκείνος και επίλεκτα μέλη του προσωπικού του-συνήθως οι προϊστάμενοι των μονάδων της λειτουργίας αυτής- κατευθύνουν την εκτίμηση και εισάγουν τα άλλα μέλη της οργάνωσης, όπως απαιτεί η συμβολή τους.

Οι εξωτερικοί σύμβουλοι εισάγονται, επίσης, για να δώσουν την συμβουλή τους σχετικά με τις μεθόδους εκτιμήσεως και για να προσφέρουν ουσιαστική συνεργασία κάθε φορά που θεωρείται αναγκαία μια τέτοια βοήθεια.

Οι βασικές προϋποθέσεις της προσεγγίσεως αυτής είναι ότι η αυτοεκτίμηση έχει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις εκτιμήσεις από πρόσωπα εξωτερικά, ότι οι διευθυντές της λειτουργίας του μάρκετινγκ είναι σε καλύτερη θέση, ώστε να εκτιμήσουν την προσωπική απόδοση τους, και ότι οι απαιτήσεις δράσεως, που προκύπτουν από την εκτίμηση, μπορούν να καλυφθούν αμέσως με τη βοήθεια μιας τέτοιας συμμετοχικής προσεγγίσεως.

Ανάλογα με την περιπλοκή της επιχειρήσεως, με τη δυνατότητα διαθέσεως των απαιτούμενων πληροφοριών και με άλλες ειδικές απαιτήσεις, η αυτοεκτίμηση μπορεί να χρειαστεί μόνο μερικές μέρες ή να επεκταθεί σε χρονική διάρκεια πολλών μηνών. Η πείρα στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις μέσου μεγέθους, με μια μόνο λειτουργία μάρκετινγκ, και από τα λειτουργικά τμήματα αποκεντρωμένων επιχειρήσεων, μας αποδεικνύει ότι καλά αποτελέσματα επιτυγχάνονται, όταν αφιερώνεται για την εκτίμηση μια μέρα ή μια βδομάδα σε κάθε περίοδο 3 έως 6 μηνών.

Ουσιαστικά οι συνεδριάσεις εκτιμήσεως αποτελούν συγκεντρώσεις συζητήσεως. Οδηγούνται είτε από το Διευθυντή Μάρκετινγκ είτε από προέδρους των συνεδριάσεων, που καθορίζονται απ' αυτόν. Διορίζεται ένας πρακτικογράφος, για να κρατά σημειώσεις σχετικά με τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουν οι συναντήσεις και με τα προγράμματα δράσεως που εγκρίνονται. Καθορίζεται, επίσης, ένα μνημόνιο για τις κατηγορίες, που έχουν επιλεγεί προς εκτίμηση.

### **7.2.3. Η προσέγγιση εκτιμήσεως επιχειρήσεως**

Το θέμα της εκτιμήσεως του μάρκετινγκ συζητήθηκε σε μια μεγάλη, διαφοροποιημένη επιχείρηση, σ' ένα συνέδριο των διευθυντών μάρκετινγκ, με την διεξαγωγή ανεπίσημης ψηφοφορίας 69 παρόντων. Τα ερωτήματα ήταν τα ακόλουθα:

1. Έχετε επίσημο σύστημα εκτιμήσεως του μάρκετινγκ στην επιχείρησή σας ή οι εκτιμήσεις γίνονται με ανεπίσημη βάση;

Απάντηση: Επίσημο, 19. Ανεπίσημο, 50.

2. Αισθάνεστε την ανάγκη για καλύτερα μέσα και μεθόδους για την εργασία της εκτιμήσεως;

Απάντηση: Χρειάζονται μέσα, 32. Τα υπάρχοντα μέσα είναι επαρκή, 37.

3. Χρειάζεστε τη βοήθεια του προσωπικού για τη δημιουργία ή τη βελτίωση του συστήματος εκτιμήσεως;

Απάντηση: Χρειάζεται βοήθεια, 36. Δε χρειάζεται βοήθεια, 33.

Όταν οι αποφάσεις αυτές παρουσιάστηκαν σ' ολόκληρη την ομάδα, ο ανώτερος Διευθυντής Μάρκετινγκ, ο οποίος διηύθυνε τη συζήτηση, προσέφερε βοήθεια για την ανάπτυξη ενός προγράμματος αυτοεκτιμήσεως. Η προσφορά αυτή επρόκειτο να περιλάβει συμβούλους, οι οποίοι θα εργάζονται σε πέντε συνεδριάσεις, μια κάθε φορά, δημιουργώντας και αναπτύσσοντας ένα επίσημο σύστημα αυτοεκτιμήσεως ή βελτιώνοντας κάποιο υπάρχον- με βάση τη σειρά αιτήσεως. Στη διάρκεια του διαλείμματος που επακολούθησε, 7 διευθυντές μάρκετινγκ προσφέρθηκαν εθελοντικά να χρησιμοποιήσουν τη βοήθεια που προσφέρθηκε.

Κατά τη διαδικασία αυτή, τα μέσα και οι μέθοδοι εκτιμήσεως αναπτύχθηκαν σε μια λειτουργική εμπειρία και διετέθησαν αργότερα σε όλες τις λειτουργίες της επιχειρήσεως.

### **7.3. Επιλογή των κατηγοριών Εκτιμήσεως Μάρκετινγκ**

Η πρωτοβουλία στις αλλαγές της διεύθυνσεως. Προσανατολισμός, οργάνωση προσωπικό του μάρκετινγκ. Στρατηγικός προγραμματισμός. Σύστημα προϊόντων. Πολιτική και πράξη διαμορφώσεως τιμών. Σύστημα πειθούς. Σύστημα ενισχύσεως. Αποτελέσματα μάρκετινγκ. Εκλέπτυνση των πινάκων εκτιμήσεως.

Πολλοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την επιλογή των κατηγοριών εκτιμήσεως μιας συγκεκριμένης επιχειρήσεως: η φύση των γραμμών προϊόντων, οι εξυπηρετούμενες αγορές, η προσέγγιση διανομής, η υπάρχουσα οργάνωση και επάνδρωση, το πνεύμα διεύθυνσεως που επικρατεί και πολλοί άλλοι.

Δεδομένου ότι η επιλογή των μεμονωμένων κατηγοριών προς εξέταση και η σειρά της καλύψεως είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του προγράμματος αυτοεκτιμήσεως, κι ότι η ταξινόμηση αυτή των θεμάτων δεν μπορεί να αναπτυχθεί, πριν ξεκινήσει το πρόγραμμα ούτε η ομάδα εκτιμήσεως πρέπει να το θεωρήσει αυτό πρώτη εργασία της επιχειρήσεως, η ομάδα χρειάζεται να είναι ελεύθερη, φυσικά, ώστε να τροποποιεί το μνημόνιο, καθώς η πρόοδος αποκαλύπτει τις ευκαιρίες τις βελτιώσεως με

τη βοήθεια προσθηκών, αφαιρέσεων ή αλλαγής έμφασης, αλλά μπορεί να εργαστεί αποδοτικά μόνο με τον προσεκτικό και πλήρη προσχεδιασμό.

Οι 10 κατηγορίες προς εκτίμηση, που προτάθηκαν προς εξέταση, έχουν σκοπό να περιλάβουν τον τομέα δράσεως του μάρκετινγκ, όπως αναπτύχθηκε στα πρώτα 4 μέρη του βιβλίου αυτού. Οι κατηγορίες αυτές είναι: Πρωτοβουλία στην αλλαγή της διευθύνσεως, προσανατολισμός του μάρκετινγκ, οργάνωση του μάρκετινγκ, προσωπικό του μάρκετινγκ, στρατηγικός προγραμματισμός, σύστημα προϊόντων, πολιτική και πράξη διαμορφώσεως τιμών, σύστημα πειθούς, σύστημα ενισχύσεως και αποτελέσματα μάρκετινγκ. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι κατηγορίες του μάρκετινγκ μπορούν να υπαχθούν σε μια ή περισσότερες από τις κατηγορίες αυτές. Όταν μια δεδομένη δραστηριότητα παρουσιάζεται σε περισσότερες από μια κατηγορίες, τότε αφορά διάφορες πλευρές των σχέσεων, ούτως ώστε οι εκτιμητές δεν θα πρέπει να ασχοληθούν με την υποκάλυψη ή τον φαινομενικό διπλασιασμό της καλύψεως.

### **7.3.1.Η πρωτοβουλία στις αλλαγές της διευθύνσεως**

1. Η κατηγορία αυτή τοποθετήθηκε στην πρώτη θέση, επειδή η πρώτη θετική σκέψη βοηθά με την εξασφάλιση προοπτικής και για τον καθορισμό ενός κλίματος αποβλέποντας στο μέλλον, το οποίο θα συνεχίσει να επηρεάζει το πρόγραμμα εκτιμήσεως στο σύνολό του. Με τη συγκέντρωση της προσοχής στις μελλοντικές ευκαιρίες, τα ακόλουθα ερωτήματα ενθαρρύνουν, επίσης, την έγκαιρη προσοχή προς τις λειτουργικές τροποποιήσεις, που απαιτούνται για να εφαρμόζονται προς τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς:

Υπαρξη προοπτικής της επιχειρήσεως: διαθέτετε μια κάποια προοπτική; Ποια είναι αυτή; Είναι προσανατολισμένη προς το μάρκετινγκ; Κατανοείται και γίνεται αποδεκτή σε ολόκληρη την οργάνωση; Πως πρέπει να τροποποιηθεί και να βελτιωθεί;

2. Η πρόβλεψη των ευκαιριών πραγματοποιήσεως κέρδους. Αποδίδουμε αρκετή προσοχή προς τις ανάγκες και τις επιθυμίες του μελλοντικού πελάτη; Έχουμε προτείνει καθόλου νέα μεγάλα τολμήματα κατά τα παρελθόντα 2 χρόνια; Είμαστε σε θέση να αναγνωρίζουμε κάποιο απ' αυτά, που θα έπρεπε να έχει εξερευνηθεί κατά την εποχή αυτή;

Μπορούν οι γραμμές προϊόντων, οι διανομείς ή παροχής υπηρεσιών να κλαδευτούν έτσι, ώστε να απελευθερώσουν πηγές για άλλες χρήσεις; Προσφέρουμε κατεύθυνση για την έρευνα και για την ανάπτυξη της προηγούμενης μηχανολογίας, ώστε να τις κατευθύνουμε πιο αποδοτικά προς τις ευκαιρίες της αγοράς;

3. Ανάλυση υπολογισμένων κινδύνων. Χάνουμε τις ευκαιρίες να μπούμε σε νέες επιχειρήσεις; Έχουμε δημιουργήσει στόχους με δυναμικό υψηλής αποδόσεως;
4. Υιοθέτηση καινοτομιών. Ποια είναι η απόδοσή μας στην καινοτομία προϊόντων, στην ανακάλυψη νέων εφαρμογών και στη δημιουργία χρήσεων για τα προϊόντα; Ποια νέα πρότυπα διανομής, προσεγγίσεις πειθούς ή έλξη προωθήσεως ανακαλύψαμε;

Συζητήσεις στον τομέα αυτόν, πρέπει να φέρουν στην επιφάνεια θέματα για βαθύτερη έρευνα από το προσωπικό του μάρκετινγκ και για τη βελτίωση προγραμμάτων για το έγκαιρο ξεκίνημα. Πρέπει να δημιουργούν προτάσεις ή προβλήματα προς εξέταση με την τεχνική οργάνωση. Μπορούν επίσης να φέρουν στο φως ερωτήματα ή προτάσεις, τα οποία απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή του γενικού διευθυντή.

### **7.3.2.Προσανατολισμός του μάρκετινγκ**

Σκοπός της φάσεως αυτής εκτιμήσεως είναι να επωφεληθεί από τις προόδους, που γίνονται στην αποδοχή και στην εφαρμογή της έννοιας του μάρκετινγκ, σαν βασικής



τάσεως και σαν φιλοσοφίας της επιχείρησης. Οι συζητήσεις εδώ, μπορεί να αποκαλύψουν τις θεμελιώδεις διαφορές γνώμης ανάμεσα στα στελέχη του προσωπικού που χρειάζεται να επιλυθούν. Κάποια μορφή έρευνας πελατών μπορεί να απαιτηθεί, για να εξασφαλισθεί η πραγματική βάση για τη ρύθμιση των αντιφατικών αυτών εκτιμήσεων.

Τα συνιστώμενα ερωτήματα είναι:

1. Αποδοχή του ηγετικού ρόλου. Πόσο καλά το μάρκετινγκ δέχτηκε τον ηγετικό ρόλο του στον προσανατολισμό του μάρκετινγκ; Στην ομαδική εργασία με τις άλλες λειτουργίες, εξεταζόμενες χωριστά; Για την επιχείρηση στο σύνολο της;
2. Κατανόηση της θέσεως της αγοράς σε βάθος. Έχουμε επαρκή γνώση των σημερινών αναγκών και προσδοκιών του πελάτη; Πόσο καλά αντιμετωπίζουμε τις μελλοντικές απαιτήσεις; Ποιες είναι οι απόψεις του πελάτη για τις αδυναμίες των προσφορών μας;

Οι πληροφορίες μας για τον ανταγωνισμό είναι επαρκείς για μας, ώστε να γνωρίζουμε σε ποια θέση είμαστε συγκριτικά στον προσανατολισμό της αγοράς; Γνωρίζουμε, γιατί κερδίζουμε και γιατί χάνουμε παραγγελίες;

3. Προγραμματισμός προσφοράς. Συνειδητοποιούμε δημιουργικά, πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ή να αναπτυχθεί η ικανότητα της επιχείρησης, για να εξυπηρετεί επικερδώς τους πελάτες; Είμαστε σε θέση να πούμε, τι θα χρειαστεί η επιχείρησή μας, για να επικρατήσει στην αγορά; Ποια είναι η επίδοσή μας στην εξασφάλιση λειτουργικών προδιαγραφών των προϊόντων; Κατευθύνουμε ικανοποιητικά και συμβάλλουμε στις προσπάθειες περιορισμού του κόστους, ώστε να αποφεύγουμε τις παγίδες της αγοράς;

Η επαρκής εκτίμηση του προσανατολισμού του μάρκετινγκ μπορεί να απαιτεί συμμετοχή και άλλων λειτουργιών, στη μεγάλη ανάμιξη στον τομέα των πωλήσεων και της οργανώσεως ενισχύσεως, τη συνεργασία της διανομής και άλλων συνεργατών και τη δημιουργία επίσημων μεθόδων για περιοδικό έλεγχο του προσανατολισμού του μάρκετινγκ, όπως αυτός κρίνεται από τους πελάτες.

### **7.3.3.Ο ρόλος του μάρκετινγκ**

Η εξέταση των οργανωτικών αρχών και κριτηρίων, που παρουσιάστηκε στο δεύτερο μέρος του βιβλίου, μπορεί να είναι χρήσιμη στον προγραμματισμό της φάσεως αυτής της εκτιμήσεως. Η συμμετοχή και η βοήθεια ενός πεπειραμένου σχεδιαστή, είτε αυτός προσέρχεται από μέσα από την επιχείρηση αν υπάρχει διαθέσιμος κανείς ή από έξω, μπορεί να είναι, επίσης, χρήσιμη για την εξασφάλιση επαγγελματικής βοήθειας. Τα ερωτήματα που προτείνονται, σχετικά με την οργάνωση, είναι:

1. Συγκέντρωση προσοχής οργανώσεως. Το μάρκετινγκ είναι οργανωμένο, ώστε να εξασφαλίζει την άνεση του πελάτη ή την εσωτερική άνεση της επιχειρήσεως; Άλλων λειτουργιών; Της επιχειρήσεως στο σύνολο; Το επιδιωκόμενο πνεύμα οργανώσεως είναι κατάλληλο, σαφώς καθορισμένο και τηρείται με συνέπεια; Εξετάσαμε εναλλακτικές διαθρώσεις και διαλέξαμε αυτό, που υπόσχεται τα περισσότερα; Το οργανωτικό στυλ και η οργανωτική διάρθρωση έχουν ενσωματωθεί αποδοτικά;
2. Καταλληλότητα σε ποσότητα και ποιότητα. Συμφωνεί η παρούσα οργάνωση και επάνδρωση με τις άλλες ικανότητες της επιχειρήσεως, με τους γενικούς σκοπούς και με τα αποτελέσματα που αναμένονται από το μάρκετινγκ; Ο προγραμματισμός προϊόντων π.χ. προσαρμόζεται με την ικανότητα της έρευνας και τη μηχανολογία της επιχειρήσεως; Η ικανότητα των πωλήσεων

και των υπηρεσιών πελατών είναι επαρκής για την παραγωγική ικανότητα της επιχειρήσεως;

3. Εσωτερική εργασία προς αποκτώμενες υπηρεσίες. Μήπως εκτελούμε συμβουλευτική εργασία και εργασία έρευνας μάρκετινγκ μέσα στην επιχείρηση, που θα μπορούσε καλύτερα να αποκτηθεί- ή αντίθετα; Εκτελούμε άμεση εργασία, η οποία θα μπορούσε να παρασχεθεί περισσότερο αποδοτικά ή αποτελεσματικά από διανομείς, μεταπωλητές ή πράκτορες- ή αντίθετα; Η διαίρεση προσπαθειών ανάμεσα στο προσωπικό μας και στις εξωτερικές υπηρεσίες, όπως είναι τα διαφημιστικά και οι υπηρεσίες εκπαίδευσεως πωλήσεων, είναι κατάλληλα για τις παρούσες συνθήκες;
4. Έμφαση στον προγραμματισμό και στη στρατηγική. Διαθέτουμε την επιθυμητή ισορροπία ανάμεσα στις τρέχουσες και στις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες; Η οργάνωση μας συμφωνεί με τη στρατηγική, που έχουμε εκλέξει; Έχει κάθε διευθυντής πωλήσεων και κάθε διευθυντής προϊόντων μια εργασία, που να εναρμονίζεται στρατηγικά με τις άλλες; Ο προγραμματισμός εργασίας είναι αποδοτικός;
5. Ισορροπία στις σχέσεις. Δίνεται επαρκής έμφαση στη λειτουργία του μάρκετινγκ; Η διάρθρωση διευκολύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργασία με τις άλλες λειτουργίες; Η εξουσία λήψεως αποφάσεως είναι σαφώς καθορισμένη μέσα στο μάρκετινγκ και σε σχέση με τις άλλες λειτουργίες;
6. Επιθεώρηση και έλεγχος. Έχει ανατεθεί ολόκληρη η εργασία και έχει γίνει σαφώς κατανοητή; Η λειτουργία του μάρκετινγκ είναι αποδοτική, αποτελεσματική και οικονομική;
7. Κλίμα εργασίας. Η οργανωτική διάρθρωση διευκολύνει ή παρεμποδίζει τις επικοινωνίες μέσα στο μάρκετινγκ και με τις άλλες λειτουργίες; Το πνεύμα και το ηθικό που επικρατεί μέσα στην οργάνωση του μάρκετινγκ είναι καλό, κακό, ή αδιάφορο; Υπάρχουν πράγματα, που θα μπορούσαμε να κάνουμε, για να βελτιώσουμε τη δραστηριοποίηση των προσώπων του μάρκετινγκ με τη βοήθεια αλλαγής της οργάνωσης;

Όπως τονίζεται στο 2<sup>ο</sup> μέρος, η παρατήρηση της πράξεως της οργάνωσης παρουσιάζει δυο γενικά πρότυπα. Μερικές επιχειρήσεις απεχθάνονται ιδιαίτερα να κάνουν αλλαγές και υποφέρουν ανεχόμενες μια απαρχαιωμένη διάρθρωση επί πολύ διάστημα, αφού η καταλληλότητα του έχει πάψει να υφίσταται με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Άλλες αλλάζουν οργάνωση, η κατά μεγάλο μέρος ή μέσω συνεχών μικρών τροποποιήσεων τόσο συχνά, ώστε δεν υπάρχει μια περίοδος σχετικά ήρεμης παραγωγικότητας. Κανένα από τα δύο αυτά άκρα δεν συμφωνεί με την εξυπηρέτηση των πελατών ή με το συμφέρον του κέρδους. Η προσπάθεια εκτιμήσεως πρέπει να κατευθύνεται προς την ουσιαστική ισορροπία ανάμεσα στις δύο αυτές παγίδες.

#### **7.3.4.Εκπαίδευση στο μάρκετινγκ**

Η προσέγγιση και ο τομέας δράσεως, που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της περιοχής του προσωπικού του μάρκετινγκ, κυμαίνεται εξαρτώμενος από τις αντίστοιχες αναθέσεις του μάρκετινγκ και από τις εργασίες του προσωπικού και τις σχέσεις τους. Εκεί, όπου το τμήμα προσωπικού διαθέτει μεγάλες ευθύνες ή προσφέρει ουσιαστικές υπηρεσίες για το μάρκετινγκ, οι αντιπρόσωποι του χρειάζεται να συμμετέχουν άμεσα και πλήρως στο πρόγραμμα εκτιμήσεως. Εν πάση περιπτώσει, ορισμένες φάσεις της εκτιμήσεως αυτής απαιτούν την ιδιαίτερη εμπειρία των επαγγελματιών προσωπικού. Τα ερωτήματα της κατηγορίας αυτής περιλαμβάνουν:

1. Προγραμματισμός προσωπικού. Η παρούσα επάνδρωση του προσωπικού είναι επαρκής, για να επιτυγχάνει τους καθορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς του μάρκετινγκ; Διαθέτουμε αξιόπιστες προβλέψεις για τις απαιτήσεις σε προσωπικό, σε αριθμούς και σε τύπους; Τα προγράμματα στρατολογίας και αναπτύξεως συγχρονίζονται με τις προβλέψεις αυτές;
2. Επάνδρωση. Οι μέθοδοι στρατολογίας και τα αποτελέσματά τους είναι εκείνα, που πρέπει να είναι; Οι συνήθειες στο διορισμό και στην εναλλαγή των εργασιών ταιριάζουν με τις απαιτήσεις αναπτύξεως μας;
3. Ανάπτυξη και εκπαίδευση. Διαθέτουμε τα τμήματα μαθημάτων μέσα στην επιχείρηση, τα οποία χρειαζόμαστε; Στέλνουμε τους ανθρώπους μας στα εξωτερικά μαθήματα, όταν αυτά θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα; Κάνουμε κατάλληλη χρήση του ανώτερου προσωπικού του μάρκετινγκ, ώστε να προοιμιάζουμε και να προωθούμε την ανάπτυξη των νεώτερων; Η πολιτική προώθησης και εξασκήσεως βρίσκεται στο επίπεδο που νομίζουμε ότι θα έπρεπε να είναι; Νομίζουν το ίδιο και οι υπάλληλοι;
4. Αξιολόγηση προσωπικού. Διαθέτουμε τακτικό πρόγραμμα ατομικής εκτιμήσεως της αποδόσεως και το διατηρούμε συγχρονισμένο; Το προσωπικό του μάρκετινγκ προσφέρει την επιθυμητή συμβολή στην ομαδική εργασία, μέσα στην εργασία του, μέσα στη λειτουργία του, μέσα στη λειτουργία του μάρκετινγκ και στις άλλες λειτουργίες; Η πολιτική μας αποζημιώσεων και οι συνήθειες αμοιβών (μισθοί, επιδόματα, προγράμματα κινήτρων, αποζημιώσεις) είναι ευθυγραμμισμένα με τα βιομηχανικά πρότυπα, με τις άλλες λειτουργίες της επιχειρήσεως και με τους αντικειμενικούς σκοπούς που επιδιώκονται; Πιστεύουν το ίδιο και οι υπάλληλοι μας;

Όταν οι φάσεις οργανώσεως και προσωπικού του προγράμματος εκτιμήσεως συμπληρωθούν, θα πρέπει να ρίχνετε μια πρόσθετη ματιά στις δύο αξιολογήσεις ταυτόχρονα, ώστε να εξασφαλίζετε ότι τα προγράμματα δράσεως συσχετίζονται κατάλληλα τις απαιτήσεις της διαθρώσεως και του προσωπικού.

### **7.3.5.Στρατηγικός προγραμματισμός**

Οι αντικειμενικοί σκοποί κατά την εκτίμηση της περιοχής του στρατηγικού προγραμματισμού πρέπει να περιλαμβάνουν την επάρκεια και τη λειτουργία του συστήματος προγραμματισμού, στην ποιότητα των προγραμμάτων που δημιουργεί και του αποτελέσματος του προγραμματισμού. Ενώ η ανακύκλωση και η ανατροφοδότηση, που περιλαμβάνεται στο σύστημα προγραμματισμού, πρέπει να παρέχουν κάποια αξιολόγηση της προσπάθειας προγραμματισμού, η εκτίμηση που προτείνεται εδώ μπορεί να προσφέρει πρόσθετη προοπτική και συγκεντρωτική ανάλυση. Τα ερωτήματα προς εκτίμηση βασίζονται στις μεθόδους και στις αρχές, που συνιστώνται στο τρίτο μέρος.

1. Σύστημα και διαδικασία προγραμματισμού. Δημιουργούνται συγχρονισμένα, εφαρμόσιμα προγράμματα μάρκετινγκ; Προσφέρει το μάρκετινγκ επαρκή συμβολή στο γενικό προγραμματισμό της επιχειρήσεως; Τα προγράμματα του μάρκετινγκ ενσωματώνονται κατάλληλα με τα άλλα λειτουργικά προγράμματα; Οι άλλες λειτουργίες συμφωνούν με την εκτίμηση του μάρκετινγκ;
2. Ανάλυση μάρκετινγκ. Οι ορισμοί των γραμμών προϊόντων και των τομέων της αγοράς είναι κατάλληλοι για τους σκοπούς του προγραμματισμού και συμβαδίζουν με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες; Η θέση της καμπύλης αναπτύξεως για κάθε γραμμή προϊόντων διατηρείται

επακριβώς και συγχρονίζεται συνεχώς; Η εμπορική ενημέρωση προηγείται από τις ανάγκες του προγραμματισμού;

3. Αντικειμενικοί σκοποί μάρκετινγκ. Οι μακροπρόθεσμοι αντικειμενικοί σκοποί αποδίδουν προσοχή προς την αύξηση, τη συγκράτηση ή την ελάττωση του όγκου των πωλήσεων, τη θέση αγοράς και τα περιθώρια κέρδους; Οι βραχυπρόθεσμοι αντικειμενικοί σκοποί είναι προσανατολισμένοι προς τον κύκλο της επιχειρήσεως; Σε περίπτωση κυκλικής βελτιώσεως, απαιτούν αύξηση του ποσοστού συμμετοχής στην αγορά, διατήρηση του ποσοστού αυτού ή βελτίωση άλλων τιμών; Σε μια κυκλική επιδείνωση, απαιτούν διατήρηση όγκου πωλήσεων, διατήρηση του ποσοστού συμμετοχής στην αγορά ή διατήρηση των κερδών;
4. Έμφαση στη στρατηγική του μάρκετινγκ. Ποιά είναι η κυριαρχούσα σήμερα στρατηγική για κάθε τομέα της επιχειρήσεως; Η επιλογή αυτή των στρατηγικών μεθόδων εξακολουθεί να είναι επαρκής; Βρίσκεται σε αρμονία με τους τρέχοντες αντικειμενικούς σκοπούς; Η πολιτική και οι συνήθειες συμβιβάζονται με τις επιλεγόμενες μεθόδους στρατηγικής;
5. Εφαρμογή προγραμμάτων. Τα προγράμματα είναι επαρκώς τεκμηριωμένα και διαβιβάζονται αποδοτικά; Τα προγράμματα γίνονται αποδεκτά στην οργάνωση ή υπάρχουν αντιστάσεις, που πρέπει να υπερνικηθούν; Τα γενικά προγράμματα αντιπροσωπεύουν ένα αρμονικό σύνολο από αντικειμενικούς σκοπούς και σχετικές μεθόδους στρατηγικής; Έχουν διατηρηθεί συγχρονισμένα τα προγράμματα με την εκτέλεση των κατάλληλων μεταβολών, όταν οι συνθήκες και οι προϋποθέσεις αλλάζουν;

Οι πλήρεις πίνακες και οι κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη των αντικειμενικών σκοπών και των μεθόδων στρατηγικής του μάρκετινγκ, που παρουσιάζονται στο τμήμα 3 συνιστώνται προς χρήση εκεί, όπου αναλαμβάνεται περισσότερο ακριβής εκτίμηση του στρατηγικού προγραμματισμού.

### **7.3.6. Σύστημα προϊόντων**

Κατά την εκτίμηση του συστήματος προϊόντων, η ομάδα εκτιμήσεως του μάρκετινγκ πρέπει να έχει διπλό σκοπό: πρώτο, να κάνει εκτίμηση της δικής της συμβολής, προόδου και αποτελεσμάτων. Δεύτερο, να κάνει εκτίμηση της αποδόσεως του συστήματος προϊόντων ολόκληρης της επιχειρήσεως, όπως κρίνεται σύμφωνα με τα πρότυπα της αγοράς από τα ανταγωνιστικά επιτεύγματα και από την επίτευξη των καθιερωμένων σκοπών.

Αυτό απαιτεί ανάλυση της κάθε γραμμής προϊόντων ή κάθε τομέα της επιχειρήσεως και για ολόκληρο τον τομέα δράσεως της επιχειρήσεως, θεωρούμενο σαν σύνολο. Τα ερωτήματα αυτά περιλαμβάνουν:

1. Συμβολή στην απόδοση. Το σύστημα προϊόντων έχει συγκεντρωμένη τη προσοχή του στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών; Κατευθύνεται αποδοτικά προς εγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς και μεθόδους στρατηγικής του μάρκετινγκ; Μπορεί να συγκριθεί με το σύστημα προϊόντων ή με το σύστημα ανταγωνισμού;
2. Προγραμματισμός προϊόντων. Ποια είναι η επίδοσή μας στη δημιουργία νέων προϊόντων; Είμαστε αποδοτικοί στη διατήρηση των γραμμών προϊόντων, που υπάρχουν και στην εισαγωγή κατάλληλων τροποποιήσεων; Καταργούμε τα ακατάλληλα και μη παραγωγικά προϊόντα και τις γραμμές προϊόντων με τη βοήθεια του διορατικού

- ψαλιδίσματος; Έχουμε αντιμετωπίσει την περίπτωση χρησιμοποίησης διαλειτουργικών ομάδων προϊόντων μας; Χρησιμοποιούμε σε μορφή οργανώσεως διευθυντή προϊόντων, όποτε αυτό είναι κατάλληλο;
3. Αντικειμενικοί σκοποί και μέθοδοι στρατηγικής προϊόντων. Επιτυγχάνουμε την επιθυμητή επέκταση της αγοράς με τη βοήθεια των σημερινών γραμμών προϊόντων, με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών, στην επίτευξη περιορισμού του κόστους μέσω ευρύτερης χρησιμοποίησης και με την παροχή πλεονεκτημάτων στους πελάτες μέσω χαμηλότερου κόστους χρησιμοποίησης ή εξυπηρέτησεως; Επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη της αγοράς με την προσφορά νέων γραμμών προϊόντων για την εξυπηρέτηση των αναγκών ή επιθυμιών των νέων πελατών ή με την εκμετάλλευση διαφόρων τεχνολογιών; Επιτυγχάνουμε να αυξήσουμε το ποσοστό συμμετοχής της αγοράς, με τη βοήθεια πλεονεκτημάτων των προϊόντων σε απόδοση, ποιότητα και χαρακτηριστικά; Συμβάλλουμε στην αποδοτικότητα, με τη βοήθεια του ψαλιδίσματος της γραμμής προϊόντων και της βελτιώσεως της τιμής; Διατηρούμε μια συνεπή επισκόπηση των εναλλακτικών λύσεων στρατηγικής προϊόντων, ώστε να είμαστε βέβαιοι ότι εναρμονίζονται με τη σημερινή στρατηγική του μάρκετινγκ και της όλης επιχειρήσεως;
  4. Δραστηριότητες σχετικές με τα προϊόντα. Η προσπάθεια μας για την εμφάνιση και το βιομηχανικό σχέδιο των προϊόντων μας συγχρονίζεται ή προηγείται του ανταγωνισμού μας; Αποδίδεται επαρκής προσοχή στις εμπορικές μάρκες, στα κατατεθέντα σήματα και στις εμπορικές επωνυμίες που χρησιμοποιούνται, στις ετικέτες, στην παρουσίαση και συσκευασία;
  5. Σχεδιασμός παραγωγής. Ο προγραμματισμός προϊόντων και ο σχεδιασμός παραγωγής ενσωματώνονται κατάλληλα; Οι προσπάθειές μας στο σχεδιασμό παραγωγής για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων της αγοράς είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις των πελατών, των πωλήσεων, της διανομής και του ανταγωνισμού;

Δεδομένου ότι άλλες λειτουργίες- ιδιαίτερα η μηχανολογία, η παραγωγή και τα οικονομικά- διαδραματίζουν επίσης μεγάλο ρόλο στη λειτουργία του συστήματος προϊόντων της επιχείρησης, πρέπει να αποδίδεται ιδιαίτερη προσοχή στον τομέα αυτόν διαλειτουργικής ομαδικής εργασίας και ενσωματώσεως των προσπαθειών. Ορισμένα μέρη της εκτιμήσεως του τομέα αυτού θα απαιτούν κοινές προσπάθειες από τις ομάδες προϊόντων να αντιπροσωπεύουν πολλές λειτουργίες.

### **7.3.7. Πολιτική και πράξη διαμορφώσεως τιμών**

Ενώ η διαμόρφωση των τιμών αποτελεί, κυρίως, μέρος του όλου προγραμματισμού προϊόντων, η επίδραση της πολιτικής της πράξης διαμορφώσεως των τιμών στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, αυτό μας δείχνει ότι πρέπει να δέχεται ιδιαίτερη εκτίμηση. Όπως συμβαίνει με άλλες απόψεις της διεύθυνσεως του συστήματος προϊόντων, η εκτίμηση της διαμορφώσεως των τιμών πρέπει να αντιμετωπίζεται με χωριστές γραμμές προϊόντων, όπως και η επιχείρηση στο σύνολό της.

Τα σχετικά ερωτήματα περιλαμβάνουν:

1. Αντικειμενικοί σκοποί και μέθοδοι στρατηγικής διαμορφώσεως τιμών. Είναι κατάλληλοι για τους γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς και τις μεθόδους στρατηγικής ολόκληρης της επιχειρήσεως ή σχετικοί με τον κάθε τομέα της

επιχειρήσεως; Είναι σαφείς και ευνόητοι από όλα τα μέλη της οργανώσεως, που αναμιγνύονται στην εφαρμογή τους; Έχουμε εξετάσει τη δυνατότητα εφαρμογής εναλλακτικών λύσεων, ώστε να αντιμετωπίσουμε τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις του πελάτη και του ανταγωνιστή;

2. Ανταγωνιστικές πληροφορίες. Είναι ενημερωμένες, ακριβείς και επαρκείς για τις ανάγκες διαμορφώσεως των τιμών μας; Γνωρίζουμε, ποιες είναι οι ιδέες του πελάτη σχετικά με τις αξίες;
3. Λειτουργικές πληροφορίες. Διαθέτουμε κατάλληλες πληροφορίες, σχετικά με τη χρησιμοποίηση της ικανότητας, του σταθερού και μεταβλητού κόστους και άλλων δεδομένων, που είναι απαραίτητα για τη διαμόρφωση των τιμών; Εξετάζουμε το αποτέλεσμα της μεταβολής των τιμών σε σχετικά προϊόντα;
4. Συνήθειες διαμόρφωσης τιμών. Χρησιμοποιούμε την κατάτμηση της αγοράς, τη διαφοροποίηση των προϊόντων και άλλες στρατηγικές μεθόδους για τη βελτίωση ή την πρόληψη της επιδεινώσεως των τιμών; Η ηγεσία της διαμορφώσεως των τιμών είναι σαφώς τοποθετημένη, αποδίδοντας την κατάλληλη προσοχή στις απαιτήσεις ευκαμψίας και στο αποτέλεσμα μεταβολών των τιμών στο σύνολο της επιχειρήσεως; Έχουμε καθορίσει το ρόλο της επιχείρησης, αναγνωρίζοντας το ρόλο των άλλων, και παίζοντας το δικό μας ρόλο με υπευθυνότητα και με συνέπεια κατά την εξασφάλιση της ηγεσίας στη διαμόρφωση των τιμών; Δείχνουμε επιδεξιότητα στον χειρισμό των αλλαγών των τιμών από την άποψη του πελάτη, της εργασίας του ανταγωνισμού και των δημοσίων σχέσεων;
5. Αποδοτικότητα διαμορφώσεως τιμών. Παραβάλλονται τα επιτεύγματα μας με τα προγράμματα διαμορφώσεως των τιμών μας; Έχουμε συνέχεια στην παρακολούθηση της στρατηγικής διαμορφώσεως των τιμών; Οι τιμές μας αντανακλούν την ολική αξία των προσφορών μας, των υπηρεσιών μας και των προϊόντων; Ποια είναι η άποψη της δύναμης των πωλήσεων, σχετικά με την πολιτική των τιμών μας; Η δύναμη των πωλήσεων δραστηριοποιείται, για να πουλά την αξία των εμπορευμάτων ή για να ζητά υποχωρήσεις στις τιμές; Μήπως αφήνουμε, συχνά, χρήματα επάνω στο τραπέζι, πλειοδοτώντας για διάφορες εργασίες, επειδή έχουμε υποτιμήσει τις προσφορές του ανταγωνισμού;

Όταν οι ομάδες προϊόντων χρησιμοποιούνται, μπορεί να τους ανατεθεί να αποκτήσουν μεγάλο μέρος από τις πληροφορίες που απαιτούνται για την εκτίμηση της διαμορφώσεως των τιμών. Επιπλέον, λόγω της υπέρτατης ευθύνης του γενικού διευθυντή για τις αποφάσεις διαμορφώσεως τιμών, η κατεύθυνση του και τη συμμετοχή του στην εκτίμηση αυτή μπορεί να είναι μεγαλύτερη από όσο σε μερικές άλλες περιοχές της εκτιμήσεως του μάρκετινγκ.

#### **7.3.8. Σύστημα πειθούς**

Όπως συμβαίνει με το σύστημα προϊόντων, η ομάδα εκτιμήσεως μάρκετινγκ πρέπει να αντιμετωπίζει διπλό σκοπό στην περιοχή αυτή: πρώτον, να κάνει εκτίμηση της ιδιαίτερης συμβολής του μάρκετινγκ, της προόδου και των αποτελεσμάτων και δεύτερο, να κάνει εκτίμηση της ολικής αποδόσεως του όλου συστήματος πειθούς της επιχειρήσεως-περιλαμβάνοντας τη συμμετοχή των τεχνικών, των παραγωγικών και των οικονομικών λειτουργιών- τις δραστηριότητες πειθούς, όπως αυτές κρίνονται στην αγορά. Η ανάλυση της κάθε γραμμής προϊόντος και της κάθε αγοράς, που χρησιμοποιείται, είναι εξ ίσου χρήσιμη με την ανάλυση του τομέα δράσεως ολόκληρης της επιχειρήσεως. Τα σχετικά ερωτήματα περιλαμβάνουν:

1. Συμβολή στην αποδοτικότητα. Το σύστημα πειθούς συγκεντρώνει τη προσοχή του στην άνεση του πελάτη και στην ικανοποίησή του; Συνδέεται αποδοτικά με

- τους συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς και τις μεθόδους στρατηγικής του μάρκετινγκ; Ανταποκρίνεται προς τα συστήματα πειθούς του ανταγωνισμού;
2. Προσέγγιση πειθούς. Η προσέγγιση πειθούς κάθε τομέα της επιχειρήσεως είναι επαρκής, έγκυρη και συγχρονισμένη; Οι σχέσεις ανάμεσα στις διάφορες προσεγγίσεις πειθούς είναι σαφείς και ενισχύονται αμοιβαίως; Η δύναμη πωλήσεως των αντικειμενικών σκοπών του μάρκετινγκ; Υπάρχει κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στην ειδικευμένη και στη γενικευμένη κάλυψη των αγορών; Οι ανάγκες εκπαίδευσεως των πωλήσεων αντιμετωπίζονται σύμφωνα με τις μεθόδους και την τεχνική των πωλήσεων, τη γνώση των προϊόντων και τις δραστηριότητες ενισχύσεως; Η παράταξη του προσωπικού πωλήσεων και της διευθύνσεως πωλήσεων συγχρονίζονται με τις σημερινές ευκαιρίες; Τα προγράμματα αποζημιώσεως και κινήτρων είναι κατάλληλα, ανταγωνιστικά και αποδοτικά;
  3. Ανάπτυξη αγοράς. Οι αντικειμενικοί σκοποί αναπτύξεως της αγοράς είναι σαφώς καθορισμένοι, είναι κατανοητοί και έχουν ανατεθεί κατάλληλα; Οι προωθητικές δραστηριότητες ενισχύσεως, τα μέσα αναπτύξεως της αγοράς και τα προγράμματα εκπαίδευσεως πελατών είναι κατάλληλα και επαρκή, ώστε να εκτελούν την απαιτούμενη εργασία; Μήπως υπάρχει σύγχυση ή σύγκρουση ανάμεσα στην ανάπτυξη της αγοράς και στις αναθέσεις αναπτύξεως των πωλήσεων;
  4. Προωθητικές δραστηριότητες. Το διαφημιστικό πρόγραμμα είναι κατάλληλο και επαρκές για τις προπωλήσεις, την ενίσχυση πωλήσεως, τις άμεσες πωλήσεις ή για άλλους αντικειμενικούς σκοπούς και μεθόδους στρατηγικής πειθούς του κάθε τομέα της επιχειρήσεως; Το πρόγραμμα προωθήσεως πωλήσεων είναι, επίσης, εξίσου κατάλληλο και επαρκές και είναι ενσωματωμένο αποδοτικά στο πρόγραμμα διαφημίσεως; Το μίγμα της διαφημίσεως, προωθήσεως, δημοσιότητας, επιδείξεως, παρουσιάσεως και άλλων είναι κατάλληλο;
  5. Δραστηριότητες εμπορίας. Οι πράκτορες, οι διανομείς και οι μεταπωλητές είναι εφοδιασμένοι με τα σημεία πωλήσεων, επιδείξεως, προωθήσεως και με άλλα κατάλληλα για τις ανάγκες τους; Η χρήση και η αποδοτικότητα των προγραμμάτων εμπορίας και υλικών παρακολουθείται αποδοτικά;
  6. Μίγμα πειθούς. Πρόκειται για το μίγμα των προσπαθειών πωλήσεως, διαφημίσεως και προωθήσεως, της εκπαιδευτικής προσπάθειας, της ενισχύσεως της εμπορίας και άλλων μέσων πειθούς, που είναι τα περισσότερο αποδοτικά, αποτελεσματικά και οικονομικά για την απόκτηση της εργασίας της πειθούς, που γίνεται για κάθε τομέα της αγοράς και για την επιχείρηση στο σύνολό της; Η ευθύνη για το γενικό προγραμματισμό πειθούς, την παρακολούθηση και την εκτίμηση έχει ανατεθεί σαφώς και διεξάγεται αποδοτικά;

Η αποτυχία για την ανάπτυξη των πηγών και των προϋπολογισμών πειθούς κατά διορατικό και σύγχρονο τρόπο αποτελεί μια κοινή και πολυδάπανη παγίδα του μάρκετινγκ. Πάρα πολύ συχνά το μίγμα και η έμφαση καθορίζονται από τις συνήθειες, από την προηγούμενη πείρα ή από ειδικές πιέσεις. Η συμπυκνωμένη και συνεχής προσπάθεια του Διευθυντή Μάρκετινγκ και των συνεργατών του απαιτείται με τη σύνδεση των προσπαθειών πειθούς προς τις παρούσες ανάγκες για το συγχρονισμό του με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

### **7.3.9. Σύστημα ενισχύσεως**

Όπως συμβαίνει με το σύστημα προϊόντων και το σύστημα πειθούς, η ομάδα εκτιμήσεως χρειάζεται να κάνει εκτίμηση τόσο των δραστηριοτήτων ενισχύσεως της οργανώσεως μάρκετινγκ όσο και των δραστηριοτήτων ενισχύσεως άλλων λειτουργιών,

όπως αυτές κρίνονται στη αγορά. Πρέπει να γίνεται εκτίμηση για κάθε τομέα της επιχειρήσεως, για ολόκληρη την επιχείρηση και για κάθε τύπο της δραστηριότητας ενισχύσεως. Τα ερωτήματα και η σειρά της επισκοπήσεως, που προτείνονται, είναι τα ακόλουθα:

1. Συμβολή στην αποδοτικότητα. Το σύστημα ενισχύσεως συγκεντρώνει την προσοχή του στην άνεση και την ικανοποίηση του πελάτη; Συνδέεται αποδοτικά με εγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς και μεθόδους στρατηγικής του μάρκετινγκ; Παραβάλλεται με τα συστήματα ενισχύσεως του ανταγωνισμού;
2. Σχέσεις ενισχύσεως. Το σύστημα ενισχύσεων συνδέεται αποδοτικά προς το σύστημα προϊόντων, ιδίως ως προς τη συνεργασία του προγραμματισμού προϊόντων με το σχεδιασμό παραγωγής; Ενισχύει θετικά το σύστημα πειθούς προσφέροντας στα μάτια των πελατών «ενισχυμένες» πωλήσεις; Οι δραστηριότητες της ενισχύσεως μέσα στην επιχείρηση και των πρακτόρων και διανομέων ενσωματώνονται αποδοτικά σε ένα σύστημα ολικής ενισχύσεως, αποφεύγοντας τα κενά όσο και τις υπερκαλύψεις;
3. Φυσική ροή προϊόντων. Οι προβλέψεις και ο προϋπολογισμός πωλήσεων είναι συγχρονισμένοι και διαθέτουν επαρκή ακρίβεια, ώστε να εξυπηρετούν τον προγραμματισμό και τις τρέχουσες λειτουργίες; Ο σχεδιασμός παραγωγής για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πωλήσεων παρέχει υγιή βάση για τον εργαστηριακό σχεδιασμό, συμφωνεί με τις απαιτήσεις πωλήσεων και διανομής και εξυπηρετεί τις ανάγκες συγχρονισμού των πελατών; Ο έλεγχος απογραφής τελείων προϊόντων διευθύνεται κατάλληλα, ώστε να προσαρμόζεται προς το σχεδιασμό παραγωγής, προς τη διανομή και προς τις απαιτήσεις των πελατών, με τη βοήθεια αποδοτικής παρακολούθησεως των αποθεμάτων, των συντελεστών τύπου εργασιών, των τάσεων των πωλήσεων και άλλων συστηματικών μέτρων και ελέγχων; Τα συστήματα αποθηκείσεως, φορτώσεως και παραδόσεως χρησιμοποιούν σύγχρονα μέσα και μεθόδους, ώστε να εξασφαλίζουν την παροχή αποδοτικών υπηρεσιών με τρόπο οικονομικό;
4. Εξυπηρέτηση πελατών. Η υπηρεσία παραγγελιών λειτουργεί σε όλα της τα επίπεδα άμεσα, με ακρίβεια και με αποδοτικότητα; Η υπηρεσία προϊόντων βασίζεται στην αναγνώριση των ειδικών απαιτήσεων των πελατών για το συγχρονισμό, την ποιότητα και το κόστος, για την εγκατάσταση, την εξασφάλιση επισκευών μετά την πώληση και τις αντικαταστάσεις για την ικανοποίηση των παραπόνων τους; Οι απαιτήσεις αυτές παρακολουθούνται αποδοτικά και ικανοποιούνται; Η γραφική εργασία του μάρκετινγκ- προτάσεις, ορισμοί, παραγγελίες, απαιτήσεις και ούτω καθ' εξής- έχουν μηχανοποιηθεί, αυτοματοποιηθεί και εκμοντερνιστεί καθ' οιονδήποτε τρόπο, ώστε να εξυπηρετούν αποδοτικά τους πελάτες και να προσφέρουν οικονομική λειτουργία; Οι τάσεις στην ποιότητα εξυπηρέτησεως των πελατών δείχνουν βελτίωση ή χειροτέρευση, όπως κρίνονται από τους πελάτες; Προσφέρεται επαρκής ανατροφοδότηση από τον τομέα της αγοράς για την εκτίμηση και τον προγραμματισμό του συστήματος ενισχύσεως;
5. Σχέσεις, κόστους- αποδόσεως. Κάθε δραστηριότητα ενισχύσεως εγγυάται τη συνέχιση του παρόντος επιπέδου της από την άποψη της αξίας της ως προς τους πελάτες, όπως αντανακλάται στην τιμή που πληρώνουν, σε σύγκριση με τα πρότυπα εξυπηρέτησεως του οργανισμού και με το οικονομικό κέρδος της επιχειρήσεως τους;

Η εκτίμηση του συστήματος ενισχύσεως αποκαλύπτει συνήθως προβλήματα που απαιτούν ειδική μελέτη των μεθόδων και των μέσων. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η ομάδα



εκτιμήσεως αναγνωρίζει απλώς και καθορίζει το πρόβλημα. Εκεί, όπου έχει την ικανότητα να το κάνει, θα πρέπει, επίσης, να συνιστά την προσέγγιση για την περαιτέρω δράση άλλων για την επίλυση του προβλήματος.

### **7.3.10.Αποτελέσματα μάρκετινγκ**

Στον τελικό αυτόν τομέα σκοπός είναι να εκτιμηθούν τα γενικά αποτελέσματα του μάρκετινγκ για κάθε τομέα της επιχείρησης και για την επιχείρηση σαν σύνολο. Για να γίνει αξιολόγηση, κρίνονται κάθε μια από τις κύριες περιοχές της επιχειρήσεως, στην οποία το μάρκετινγκ έχει την κύρια ευθύνη ή υποχρεώνεται να προσφέρει ουσιαστική συμβολή. Από μια άποψη, η εκτίμηση αυτή ρίχνει μια ματιά σε ορισμένες περιοχές, που έχουν ήδη αξιολογηθεί, αλλά, από ευρύτερη άποψη σχετική με τα συνολικά αποτελέσματα της επιχειρήσεως. Τα προς εξέταση ερωτήματα είναι:

#### **1. Απόδειξη επιχειρηματικότητας**

Πόσο καλά τα πήγαμε στην αναγνώριση, την αξιολόγηση, την επιλογή και την εφαρμογή νέων ευκαιριών της επιχειρήσεως; Παραδεχόμαστε, αντιμετωπίζουμε τις αποτυχίες μας και διδασκόμαστε απ' αυτές; Έχουμε ψαλιδίσει με διορατικότητα, προϊόντα, αγορές, διανομή και υπηρεσίες; Κατορθώνουμε να αλλάξουμε ουσιαστικά, προβλέποντας και αναλαμβάνοντας τις πρωτοβουλίες για σημαντικές αλλαγές στις αγορές, στον ανταγωνισμό και στο περιβάλλον; Είμαστε προοδευτικοί στην εφαρμογή νεωτερισμών στα προϊόντα, στις υπηρεσίες και στις προσεγγίσεις πειθούς;

#### **2. Ακρίβεια προβλέψεων**

Οι γενικές οικονομικές προβλέψεις, που χρησιμοποιούμε, είναι επαρκείς για τη βιομηχανία μας και για τις προβλεπόμενες ανάγκες των πωλήσεών μας; Για τις απαιτήσεις του προγραμματισμού μας; Για τις καθημερινές αποφάσεις μας; Διαθέτουμε κατάλληλο σύστημα προβλέψεων του βιομηχανικού δυναμικού και της ανταγωνιστικής αποδόσεως, που να προσφέρει ανατροφοδότηση για τη βελτίωση των προβλέψεων αυτών; Οι προβλέψεις για τις πωλήσεις μας είναι αρκετά ακριβείς, ώστε να εξυπηρετούν τον προγραμματισμό πωλήσεών, τον σχεδιασμό παραγωγής, τις υποχρεώσεις εγκαταστάσεων και άλλες ανάγκες της επιχειρήσεως;

#### **3. Ηγεσία μάρκετινγκ**

Κατέχουμε τη δεσπόζουσα θέση στην ανάπτυξη της αγοράς, εκεί όπου είμαστε εξουσιοδοτημένοι και υπεύθυνοι για τη δράση αυτή, είτε μόνοι μας είτε σε συνεργασία με άλλους; Η θέση μας στην αγορά είναι σαφής και μετακινείται προς την επιθυμητή κατεύθυνση; Είμαστε ικανοί να κρίνουμε τις θέσεις μας στην ηγεσία των προϊόντων; Φροντίζουμε για τη βελτίωση των στόχων μας; Είμαστε ικανοποιημένοι από τα επιτεύγματα της στρατηγικής διαμορφώσεως των τιμών μας;

#### **4. Επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του μάρκετινγκ**

Οι αντικειμενικοί σκοποί μας για την επέκταση της αγοράς είναι κατάλληλοι-προκλητικοί αλλά όχι και αδύνατοι στην επίτευξη; Ανταποκρινόμαστε προς αυτούς; Οι αντικειμενικοί σκοποί μας συμμετοχής στην αγορά είναι κατάλληλοι; Ανταποκρινόμαστε προς αυτούς; Συμβάλλουμε κατά το δυνατόν περισσότερο στην αποδοτικότητα με τη

βοήθεια του όγκου, της στρατηγικής διαμορφώσεως τιμών, του ελέγχου κόστους, και της χρησιμοποίησης των περισσότερο αποδοτικών μέσων και μεθόδων του μάρκετινγκ;

## **5. Ισορροπία ανάμεσα στα κέρδη και στην ανάπτυξη**

Οι αντικειμενικοί σκοποί επιτεύξεως κερδών της επιχειρήσεως είναι σαφείς; Οι μέθοδοι και τα πρότυπα για τη μέτρηση της αποδόσεως σε κέρδη είναι σαφής και συνεπής; Ο ρόλος του μάρκετινγκ στην επίτευξη κερδών είναι καθορισμένος, κατάλληλος και ρεαλιστικός; Εκπληρώνουμε τις προσδοκίες της γενικής διευθύνσεως; Οι αντικειμενικοί σκοποί αναπτύξεως επιχειρήσεως είναι σαφείς; Είναι σαφείς και συνεπείς η μέθοδος και τα πρότυπα για τη μέτρηση της αναπτύξεως; Ο ρόλος του μάρκετινγκ στην επίτευξη της αναπτύξεως είναι καθορισμένος, επαρκής και ρεαλιστικός; Εκπληρώνουμε τις προσδοκίες της γενικής διευθύνσεως; Οι αντικειμενικοί στόχοι κερδών και αναπτύξεως της επιχείρησης συμβιβάζονται μεταξύ τους και είναι ρεαλιστικοί από την άποψη του μάρκετινγκ;

Η κατηγορία αυτή πρέπει να θεωρηθεί ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και να απασχολήσει περισσότερο το γενικό διευθυντή. Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ μπορεί να θέλει να κάνει επισκόπηση του πίνακα μαζί του, ούτως ώστε να έχει το πλεονέκτημα των αντιδράσεων και των προτάσεων του, πριν να διεξαχθεί η εκτίμηση. Μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο να ζητηθεί προκαταβολικά η συνεργασία της οικονομικής οργανώσεως στην ανάπτυξη του πίνακα.

### **7.3.11.Εκλέπτυνση των πινάκων εκτιμήσεως**

Οι δέκα κατηγορίες εκτιμήσεως που προτείνονται έχουν επιλεγεί έτσι ώστε να εξασφαλίζουν ευρεία και νέα προοπτική, καθώς και ένα χρήσιμο σχήμα και μνημόνιο για το πρόγραμμα εκτιμήσεως. Πολλά από τα ερωτήματα, που δημιουργούνται σε κάθε κατηγορία, μπορεί να αποδειχθούν υπερβολικά γενικά για τους σκοπούς μας. Ο χρόνος, που δαπανάται για τη διαλογή περισσότερο εντοπισμένων απαιτήσεων, ώστε να προσαρμόζονται προς τις πραγματικότητες της επιχειρήσεώς σας, θα ανταμείβεται. Επί πλέον, η προσφορά πινάκων τεχνολογίας ή συστημάτων τεχνολογίας, για να διευκολύνεται η κρίση τόσο της αποδόσεως όσο και της προόδου, εκεί όπου ταιριάζουν με το θέμα της συζητήσεως, μπορεί να είναι ουσιαστική.

## **7.4.Ανάπτυξη προγράμματος ενέργειας για την Εκτίμηση του Μάρκετινγκ**

Καταχώρηση των στοιχείων δράσεως. Συγχρονισμός και μνημόνιο για μεταγενέστερες επιχειρήσεις. Ο ρόλος του μάρκετινγκ στο οικονομικό σύστημα.

Πολλές από τις αποφάσεις για δράση, που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος εκτιμήσεως, μπορούν να εφαρμοστούν αμέσως.

Τα στοιχεία που θα προκύψουν κατά τον τρόπο αυτόν πρέπει να καταγράφονται για να παρακολουθούνται, ώστε να είναι βέβαιο ότι δεν θα χαθούν ή δεν θα παραμεληθούν. Η πείρα αποδεικνύει ότι ο ενθουσιασμός της στιγμής μπορεί να κρυώσει πολύ γρήγορα. Γι' αυτό, αν οι αποφάσεις δράσεως δεν διατυπωθούν επίσημα, μεγάλο μέρος από τα πλεονεκτήματα της εργασίας εκτιμήσεως μπορεί να πάνε εντελώς χαμένα.

### **7.4.1.Καταχώρηση των στοιχείων δράσεως**

Πρέπει να δημιουργείται προκαταβολικά και να έχει προορισμό να ικανοποιεί τις ανάγκες του ελέγχου και να προσφέρει μια χρήσιμη πηγή, στην οποία θα μπορεί να αναφέρεται κανείς αν χρειαστεί.

Για τον καθορισμό του ημερολογίου και του προγράμματος δράσεως προτείνονται οι ακόλουθες σκέψεις:

1. Καταχωρείτε κάθε στοιχείο, κάθε φορά που χρειάζεται αλλαγή ή βελτίωση.
2. Βεβαιώνετε ότι υπάρχει σαφής καθορισμός του τομέα δράσεως της δραστηριότητας και του προβλήματος για το οποίο πρόκειται. Περιλαμβάνετε οδηγίες, που παρουσιάζουν τις ενδείξεις ότι το πρόβλημα έχει ανάγκη ιδιαίτερης προσοχής.
3. Για κάθε περιοχή δράσεως, καταγράφετε κάθε πράξη που έχει γίνει ήδη για τη βελτίωση της καταστάσεως.
4. Εκεί, όπου αντιμετωπίζετε μελλοντική δράση, αναφέρετε, ποιο είναι το πρώτο βήμα, ποιος πρέπει να το κάνει και πότε. Καθορίζετε, επίσης, το χρόνο επισκοπήσεως της προόδου.

Ο χρόνος, που δαπανάται στον καθορισμό της εγγραφής της πράξεως και της σκιαγραφίας του προβλεπόμενου προγράμματος δράσεως, μπορεί να βοηθήσει τη διεξαγωγή του προγράμματος εκκινήσεως και να διευκολύνει το έργο της προετοιμασίας μιας κατάλληλης εκθέσεως του προγράμματος.

#### **7.4.2.Ανάγκη προσχεδιασμού του μάρκετινγκ**

Στην τελική συνεδρίαση για το πρόγραμμα εκτιμήσεως, πρέπει να εξεταστεί η συχνότητα, με την οποία πρέπει να γίνεται η αναλυτική αυτή αξιολόγηση. Μερικοί διευθυντές μάρκετινγκ έχουν θεωρήσει ότι θα πρόκειται για μια χημική διαδικασία με κάποιο θέμα εκτιμήσεως, προγραμματιζόμενο για ένα πρόγραμμα διάρκειας ενός μηνός. Άλλοι ευνοούν μια περισσότερο συμπυκνωμένη προσέγγιση, κατά την οποία η κύρια εκτίμηση γίνεται μια φορά το χρόνο η μια φορά στα δύο χρόνια. Εν πάση περιπτώσει, ο έξυπνος Διευθυντής Μάρκετινγκ θα διατηρεί ένα αρχείο εκτιμήσεων, στο οποίο θα διοχετεύει τις ιδέες εκτιμήσεως, τα προβλήματα και τις προαισθήσεις του έτσι, όπως του έρχονται στο μυαλό.

Αν αποφασιστεί να γίνεται μια συνεχής σειρά συνεδριάσεων εκτιμήσεως, τότε μπορεί να χρειάζεται μια διαφορετική μορφή ημερήσιας διατάξεως από τις 10 κατηγορίες που προτείνονται. Ακολουθούν τρία παραδείγματα από κατάλληλα θέματα για τις συνεδριάσεις αυτές.

#### **7.4.3.Επιλογή και εκτίμηση βασικών παραγόντων του μάρκετινγκ**

Ένας από τους τρόπους εξετάσεως της επιχείρησης και της συγκεντρώσεως της προσοχής στα αποτελέσματα είναι η εξέταση του ρόλου του μάρκετινγκ στο οικονομικό σύστημα. Η συνεδρίαση αυτή εκτιμήσεως θα αφιερωθεί στο πόσο καλά το μάρκετινγκ εκτελεί τον προορισμό του. Η συζήτηση εδώ πρέπει να περιλαμβάνει:

- Επιτρεπόμενο κόστος: προϊόντος, διανομής και δραστηριοτήτων ενισχύσεως.
- Διαμόρφωση τιμών: διατύπωση, εφαρμογή, συνθήκες και όροι, πιστώσεις και εισπράξεις.
- Τάσεις, αποτελέσματα και ενίσχυση όλων των παραγγελιών όσο και των φορτώσεων.

- Μεθόδους πωλήσεως: σημαντικές πωλήσεις με δόσεις, μισθώσεις για ενοίκιο και μισθώσεις υπηρεσιών με τα αποτελέσματά τους στη ροή μετρητών και στο κέρδος.
- Τα κέρδη καθ' οιονδήποτε τρόπο μετρούμενα, με έμφαση στη συμβολή του μάρκετινγκ.

Εκτός από την άμεση επίδραση του και τη συμμετοχή του στο οικονομικό σύστημα, το μάρκετινγκ έχει πολλές ευκαιρίες για έμμεσες επιδράσεις. Θα πρέπει π.χ. να αναμιγνύεται στην ανάπτυξη των εξουσιοδοτημένων για την έρευνα και τη μηχανολογία αρκετά νωρίς, ώστε να εξασφαλίζει την κατάλληλη εξέταση των κυριαρχικών παραγόντων της αγοράς. Θα πρέπει να επηρεάζεται οικονομικά ώστε παρέχονται χρήματα στα προγράμματα και στα συστήματα, τα οποία έχουν σημασία από την άποψη του μάρκετινγκ. Θα πρέπει να ασκεί επίδραση στις προβλέψεις, οι οποίες επηρεάζουν τις εκτιμήσεις για νέα εργοστάσια και νέες εγκαταστάσεις παραγωγής, αναγνωρίζοντας ότι οι προβλέψεις πωλήσεων κατηγορούνται σχεδόν πάντα για τις εκτιμήσεις τους που δεν αποδίδουν, ακόμη κι όταν η πραγματική αδυναμία τους μπορεί να οφείλεται σε αποτυχίες στις τεχνικές αναπτύξεις, σε αποτυχόντα προγράμματα παραγωγής ή σε ελαττωματικές λογιστικές εκτιμήσεις.

#### **7.4.4.Πλεονεκτήματα της αυτοεκτιμήσεως**

Οι διευθυντές μάρκετινγκ, που έχουν διεξάγει αναλυτικά προγράμματα αυτοεκτιμήσεως, αναφέρουν πολλά πλεονεκτήματα, προερχόμενα από τη δραστηριότητα αυτή. Μερικά απ' αυτά αποτελούν καταφανή προβλεπόμενα αποτελέσματα, ενώ άλλα αποτελούν εκπληκτικά απροσδόκητα ευρήματα, που άξιζαν επίσης τον κόπο.

Ένας σύμβουλος, ο οποίος έλαβε μέρος σε πολλά προγράμματα αυτοεκτιμήσεως, ανακεφαλαίωσε τα αποτελέσματα με τα ακόλουθα σημεία. Πρώτον, πολλά σοβαρά και χρόνια προβλήματα του μάρκετινγκ παραβλέπονται ή συγκαλύπτονται εξαιτίας των πιέσεων, που δημιουργούν οι σημερινές συνθήκες εργασίας. Η εκτίμηση τα ξαναβγάζει στο προσκήνιο, για να αποδοθεί η κατάλληλη προσοχή. Δεύτερο, συγκρούσεις μεταξύ του μάρκετινγκ και άλλων λειτουργιών εξακολουθούν να υποβόσκουν, γιατί όλοι είναι εξαιρετικά ευγενικοί, ώστε να μη μπορούν να μιλήσουν γι' αυτές. Η ατμόσφαιρα της αυτοεκτιμήσεως, δημιουργεί την ειλικρίνεια, ακόμη και με την ωμότητα, κι οι συγκρούσεις αυτές βλέπουν το φως του ήλιου. Τρίτον, και ίσως το σημαντικότερο απ' όλα, το πρόγραμμα εκτιμήσεως δραστηριοποιεί τους συμμετέχοντες, ώστε να ξεφύγουν από τη μάλλον λειτουργική τάση τους και να πάρουν μια ερευνητική θέση απέναντι στη λειτουργία του μάρκετινγκ σαν σύνολο- περιλαμβάνοντας και τις θεμελιώδεις σχέσεις τους με ολόκληρη την επιχείρηση.

## 2<sup>η</sup> Ενότητα( ειδικότερη αναφορά στον ξενοδοχειακό τομέα)

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

#### **8.1. Τι είναι μάνατζμεντ- μάνατζερ.**

Ο βασικός ορισμός των καθηκόντων του μάνατζερ δεν απαντά άμεσα στο βασικό ερώτημα: τι κάνει πράγματι ο μάνατζερ; Στην καλύτερη περίπτωση, ο ορισμός αυτός ορίζει κάποιο σχετικό ασαφή στόχο τον οποίο οφείλει να έχει στη σκέψη του ο μάνατζερ όταν εργάζεται.

Οι περισσότεροι μελετητές αναγνωρίζουν ότι στο πεδίο αυτό υπάρχουν τουλάχιστον οκτώ σχολές σκέψης, όσον αφορά το τι είναι μάνατζμεντ (διοίκηση) και ποιο το έργο ενός μάνατζερ. Τα βασικά σημεία των σχολών αυτών είναι:

- Η κλασική σχολή. Πατέρας της σχολής αυτής είναι ο Henri Fayol, ο οποίος εισήγαγε το 1916 την ιδέα ότι μάνατζμεντ είναι ο σχεδιασμός- προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση-ηγεσία και ο έλεγχος.

- Η σχολή των μεγάλων ανδρών. Η φιλολογία που ανήκει στη «σχολή των μεγάλων ανδρών», συγκεντρώνει την προσοχή της σε κρίσεις, προσωπικά ανέκδοτα, φιλοσοφίες και ενδιαφέροντα των γιγάντων του επιχειρηματικού κόσμου, όπως οι Henry Ford, Alfred P. Sloan, Cornelius Vanderbilt, Conrad Hilton, και άλλοι, που άφησαν βαθιά ίχνη στον επιχειρηματικό κόσμο... Ωστόσο, είναι ανύπαρκτες ή, στην καλύτερη περίπτωση, ελάχιστες οι πληροφορίες που μας παρέχονται για τις πραγματικές λεπτομέρειες του έργου τους ως μάνατζερ.

- Η σχολή της επιχειρηματικότητας. Η σχολή αυτή δίνει έμφαση σε μια πλευρά του έργου του μάνατζερ: στην καινοτομία. Δεν κατορθώνει όμως να μας πει πώς καινοτομεί ένας μάνατζερ.

- Η σχολή της θεωρίας λήψης αποφάσεων. Η λήψη απόφασης, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, έχει δυο τύπους: την προγραμματισμένη και την απρογραμμάτιστη. Προγραμματισμένη απόφαση είναι εκείνη που μπορεί να παρουσιαστεί εκ των προτέρων, βήμα προς βήμα, βασισμένη σε ανάλυση δεδομένων και εκτίμηση μελλοντικών καταστάσεων. Παραδείγματος χάρι, όταν καθορίζεται πόσες τηλεφωνικές συνδιαλέξεις θα έχει με πελάτες ο υπεύθυνος πωλήσεων ενός ξενοδοχείου, στη διάρκεια της οκτάωρης εργασίας, λαμβάνεται μια προγραμματισμένη απόφαση. Απρογραμμάτιστη απόφαση είναι εκείνη που δεν μπορεί να σχεδιαστεί ικανοποιητικά εκ των προτέρων. Σε αυτήν την περίπτωση, ο μάνατζερ είναι υποχρεωμένος να προσαρμόζει τις αποφάσεις στις συγκεκριμένες καταστάσεις, στηριζόμενος κυρίως στην κρίση, τη διαίσθηση και τη φαντασία.

- Η σχολή της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Η μελέτη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, συγκεντρώνει την προσοχή της στην ιδέα ότι δεν υπάρχει ένα μοναδικό στυλ μάνατζμεντ που να μπορεί να θεωρηθεί καλύτερο από κάθε άλλο. Δηλαδή, ανάλογα με την κατάσταση, η αποτελεσματικότητα μπορεί να σχετίζεται με τη δομή ανταμοιβών, την εξουσία της θέσης του μάνατζερ, τη φύση της εργασίας που εποπτεύει, το κλίμα της οργάνωσης, την προσωπικότητα και τις ικανότητές του.

- Η σχολή της δύναμης του ηγέτη. Το δικαίωμα του μάνατζερ να προσλαμβάνει ή να απολύει υπαλλήλους, να δίνει προαγωγές, να αυξάνει τους μισθούς, να ελέγχει ή να χειρίζεται το δικό του(εσωτερικό) περιβάλλον, είναι όλα χαρακτηριστικά του τρόπου διεύθυνσης – ηγεσίας και έχουν σχέση με τη δύναμη και την επιρροή.

- Η σχολή της συμπεριφοράς του ηγέτη. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στο ποια συμπεριφορά είναι αναγκαία για τη διεύθυνση-ηγεσία και γενικά περιστρέφεται γύρω από την ιδέα ότι η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί συμπεριφορά προσανατολισμένη προς το έργο ή και προς τους ανθρώπους.

● Η σχολή των εργασιακών δραστηριοτήτων του μάνατζερ. Πρόκειται για τη σχολή που αναλύει τις εργασιακές δραστηριότητες των μάνατζερ συστηματικά και η οποία έχει δώσει σημαντικά πορίσματα για το περιεχόμενο εργασίας του μάνατζερ. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, τα πορίσματα του Δρα David Ley έχουν ενισχύσει τα συμπεράσματα προηγούμενων μελετών σε άλλους κλάδους που έγιναν από τον Henry Mintzberg.

Καμία από τις σχολές αυτές- με εξαίρεση την τελευταία- δε δίνει μια σαφή εικόνα για το τι ακριβώς είναι ο μάνατζερ και τι κάνει. Και κατά κανόνα, όταν επιδεικνύεται κάποιο ενδιαφέρον για το τι κάνει ένας μάνατζερ, το ενδιαφέρον αυτό είναι προσανατολισμένο προς τη βιομηχανία και όχι προς το ξενοδοχειακό κλάδο.

Οι λέξεις " manager" και "management"( «μάνατζερ» και «μάντζμεντ») έχουν, στην καλύτερη περίπτωση, ευμετάβλητο νόημα. Ακριβώς αντίστοιχες λέξεις δεν υπάρχουν στη γερμανική, τη γαλλική, την ιταλική, την ισπανική ή τη ρωσική γλώσσα. Αλλά και στην αγγλική το νόημα της είναι ακαθόριστο. Σύμφωνα με το λεξικό Webster, «μάνατζερ είναι εκείνος που διοικεί». Στο dictionary of Management ο μάνατζερ ορίζεται σαν «ένα πρόσωπο στο οποίο έχει ανατεθεί η εκτέλεση του έργου του μάντζμεντ». Είναι σαφές ότι το άτομο που έχει την ευθύνη ενός ξενοδοχείου, ενός εστιατορίου, ενός ιδρύματος ή ενός οποιουδήποτε τμήματός του, είναι μάνατζερ. Μάνατζερ είναι επίσης και ένα άτομο που έχει την ευθύνη για μια ολόκληρη αλυσίδα ξενοδοχειακών μονάδων. Έτσι, ως μάνατζερ μπορεί να αναγνωρίζεται ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο διευθυντής επισιτιστικών τμημάτων, η προϊσταμένη ορόφων, ο υπεύθυνος του μπαρ, ο υπεύθυνος δεξιώσεων, ο υπεύθυνος συνεδρίων, ο υπεύθυνος προμηθειών κ.λ.π.

## 8.2. Εργασιακοί ρόλοι ενός μάνατζερ

### α) Εισαγωγή

Η έρευνα του Mintzberg μας βοηθά να αποκτήσουμε μια νέα θεώρηση για το τι κάνει πραγματικά ένας μάνατζερ, εξετάζοντας από πιο κοντά τους διάφορους ρόλους του- μια έννοια την οποία δανειζόμαστε από τη δραματική τέχνη. « Όταν είναι πάνω στη σκηνή, οι ηθοποιοί υιοθετούν οργανωμένα πρότυπα συμπεριφοράς που ταυτίζονται με τους χαρακτήρες που υποδύονται. Κατά παρόμοιο τρόπο, όταν ένα άτομο γίνεται μάνατζερ, υιοθετεί ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς απλώς επειδή βρίσκεται στη θέση του μάνατζερ».

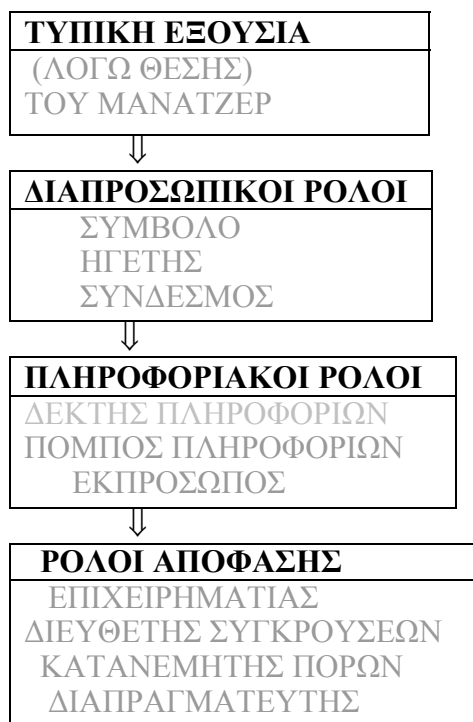
Καταλήγοντας στα συμπεράσματά του για τους ρόλους του μάνατζερ, ο Mintzberg και οι συνάδελφοί του, μελέτησαν τις εργασιακές δραστηριότητες πέντε διοικητικών στελεχών, σε επιχειρήσεις άλλες εκτός από ξενοδοχεία και εστιατόρια. Κάθε στέλεχος παρατηρήθηκε για μια βδομάδα και σε κάθε περίπτωση η προσοχή δόθηκε στο έργο(και όχι στο πρόσωπο), στις *ομοιότητες* στο διοικητικό έργο(όχι στις διαφορές) και στο βασικό *περιεχόμενο* της εργασίας( όχι στα περιφερειακά της χαρακτηριστικά). Ο Mintzberg διαπίστωσε ότι το κλειδί για να κατανοηθεί το πραγματικό περιεχόμενο των καθηκόντων ενός μάνατζερ ήταν η ταξινόμηση του *αντικειμενικού σκοπού* κάθε δραστηριότητας. Με άλλα λόγια, οι δραστηριότητες του μάντζμεντ, όταν αναλύονται κατά αντικειμενικό σκοπό, δίνουν τρεις βασικές κατηγορίες ρόλων: *τους διαπροσωπικούς ρόλους, τους πληροφοριακούς ρόλους και τους ρόλους απόφασης*. Οι ρόλοι αυτοί απεικονίζονται στο σχήμα 43. Στο σχήμα αυτό, διαπιστώνει κανείς ότι η τυπική εξουσία του μάνατζερ του επιβάλλει τρεις διαπροσωπικούς ρόλους, οι οποίοι με τη σειρά τους δημιουργούν τρεις πληροφοριακούς ρόλους. Τα δυο αυτά σύνολα ρόλων, επιτρέπουν σε ένα μάνατζερ να παίζει τέσσερις ρόλους απόφασης- και έτσι έχουμε συνολικά δέκα ρόλους. Οι ρόλοι αυτοί περιγράφουν τι κάνει ένας μάνατζερ.

Σαν αποτέλεσμα της τυπικής θέσης εξουσίας που κατέχει ο μάνατζερ(γενικός διευθυντής, τμηματάρχης) αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις. Επίσης, ο μάνατζερ αποτελεί το κεντρικό σημείο της οργάνωσης(σε επίπεδο μονάδας/ τμήματος) για την άντληση πληροφοριών-εσωτερικών και εξωτερικών- και την αποστολή μηνυμάτων τόσο μέσα στη μονάδα όσο και εκτός αυτής.

Βέβαια, ούτε οι διαπροσωπικοί ούτε οι πληροφοριακοί ρόλοι αποτελούν αυτοσκοπούς. Αυτό που ένας μάνατζερ πρέπει τελικά να κάνει είναι να αναλάβει δράση. Και προϋπόθεση για την ανάληψη δράσης είναι η λήψη απόφασης και ο καθορισμός των πράξεων που πρέπει να γίνουν.

Συνοπτικά, οι δραστηριότητες- καθήκοντα κάθε μάνατζερ, όπως τις διατύπωσε και τις παρουσίασε ο Mintzberg, αναφέρονται παρακάτω.

### ΣΧΗΜΑ 43: Οι ρόλοι του μάνατζερ



### B) Συνοπτική περιγραφή των ρόλων του μάνατζερ

#### 1. Σύμβολο

Καθήκοντα «τελετουργικής» φύσης, κάπως ανιαρά. Λίγη σοβαρή επικοινωνία( π.χ. δείπνα. Γεύματα εργασίας, δημόσιες εμφανίσεις, ομιλίες κ.λ.π.)

#### 2. Ηγέτης

Άμεση ηγεσία, υποκίνηση και επίβλεψη εργαζομένων, στελέχωση και εκπαίδευση (π.χ. ανάπτυξη υφιστάμενων , επιλογή προσωπικού, επιρροή στους εργαζόμενους).

#### 3. Σύνδεσμος

Κάνει επαφές εκτός της κάθετης γραμμής επικοινωνίας (π.χ. συναντήσεις με το προσωπικό, γεύματα με ομοιόβαθμους, πελάτες, προμηθευτές, κυβερνητικά στελέχη, κ.λ.π.).

#### 4. Δέκτης πληροφοριών

Ψάχνει- ερευνά το περιβάλλον για πληροφορίες. Είναι το «νευρικό» κέντρο του οργανισμού (π.χ. ρωτά υπαλλήλους, μελετά αναφορές, περιοδικά, κ.λ.π.)

#### 5. Πομπός πληροφοριών

Δίνει «σχετικές» πληροφορίες στους υφισταμένους (π.χ. συναντήσεις, υπομνήματα, επιστολές).

#### 6. Εκπρόσωπος

Δίνει πληροφορίες σε ανθρώπους εκτός του οργανισμού (π.χ. χρησιμοποιεί τις διασυνδέσεις, μιλά σε διάφορες ομάδες, στους προμηθευτές και πωλητές, επικοινωνεί με τους μετόχους και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου).

#### 7. Επιχειρηματίας

Προσαρμόζει και αλλάζει τον οργανισμό για να ταιριάζει στο περιβάλλον(οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό νομικό), ξεκινά προγράμματα ανάπτυξης (π.χ. προγράμματα μείωσης κόστους, αναδιοργάνωσης, καμπάνιας, δημοσίων σχέσεων, συστημάτων πρόβλεψης).

#### 8. Διευθέτης Συγκρούσεων

Αναλαμβάνει πρωτοβουλία- δραστηριότητα για διευθέτηση συγκρούσεων με πελάτες, προμηθευτές ή μεταξύ υφιστάμενων του.

#### 9. Κατανομητής Πόρων

Αποφασίζει ποια τμήματα ή ομάδες εργαζομένων θα πάρουν τι. (Ποσότητα εργασίας υλικά, αναλογία χώρων. Ορίζει ομάδες εργασίας καθορίζει στόχους, καθορίζει βάρδιες).

#### 10. Διαπραγματευτής

Αντιπροσωπεύει τον οργανισμό στις διαπραγματεύσεις με εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες (π.χ. θέματα δικαιοδοσίας τμημάτων, παροχή επιδομάτων και αυξήσεων, συμβόλαια πωλήσεων- αγορών)

### **Γ) Η σπουδαιότητα των διοικητικών ρόλων**

Μια πρόσφατη μελέτη-έρευνα, του Dr. David Ley, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, διαπίστωσε ότι αυτή η ταξινόμηση των ρόλων έχει εφαρμογή και στα ξενοδοχεία. Και στα ξενοδοχεία, ο μάνατζερ αναπτύσσει δραστηριότητες κατά την καθημερινή εκτέλεση των καθηκόντων του, που αποτελούν διαστάσεις των ρόλων, τους οποίους είναι υποχρεωμένος και πρέπει να εκτελεί ένας μάνατζερ. Πιο αναλυτικά, ο μάνατζερ στα ξενοδοχεία έχει τους εξής ρόλους:

### **ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ**

#### Σύμβολο

1. Συμμετέχει σε δημόσιες εκδηλώσεις
2. Είναι διαθέσιμος σε ανθρώπους «εκτός» του ξενοδοχείου(όπως είναι οι πελάτες, το κοινό, κ.λ.π.) οι οποίοι θέλουν να δουν τον «υπεύθυνο».
3. Παρίσταται σε κοινωνικές εκδηλώσεις ως εκπρόσωπος του ξενοδοχείου.
4. Υπογράφει έγγραφα ως εκπρόσωπος του ξενοδοχείου.
5. Απαντά σε επιστολές ή αιτήματα για λογαριασμό του ξενοδοχείου.
6. Είναι πρόθυμος να απαντήσει κάθε στιγμή σε ερωτήσεις που του υποβάλλουν πελάτες ή υπάλληλοι.

#### Ηγέτης

7. Αξιολογεί την ποιότητα της εργασίας των υφισταμένων του.
8. Παρακολουθεί τα θέματα του προσωπικού (όπως είναι η πρόσληψη, η απόλυση, η προαγωγή, οι αυξήσεις μισθών .κ.λ.π.).
9. Χρησιμοποιεί την εξουσία του για να εξασφαλίσει ότι οι υφιστάμενοί του θα ολοκληρώσουν τα σημαντικά έργα.
10. Ενθαρρύνει ή επικρίνει τους υφισταμένους του, για συγκεκριμένες πράξεις τους.
11. Εξουσιοδοτεί, συνήθως έργα ρουτίνας στους υφισταμένους του.
12. Ενθαρρύνει και επαινεί τους υφισταμένους του για την καλή εργασία τους.



### Σύνδεσμος.

13. Παρακολουθεί δημόσιες εκδηλώσεις οι οποίες του επιτρέπουν να διατηρεί τις επαφές του.
14. Παρακολουθεί συσκέψεις και συνέδρια για να διατηρεί τις επαφές του.
15. Μετέχει σε συμβούλια, οργανώσεις, λέσχες, κ.λ.π. , οι οποίες μπορεί να του εξασφαλίσουν χρήσιμες επαφές που να έχουν σχέση με την εργασία του.
16. Αναπτύσσει νέες επαφές, απαντώντας σε ερωτήσεις για πληροφορίες.
17. Αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις με ανθρώπους εκτός του ξενοδοχείου, που τροφοδοτούν την εργασία ή τις υπηρεσίες του (αγοραστές, προμηθευτές, επιθεωρητές, κ.λ.π.).
18. Καλλιεργεί σχέσεις με σημαντικούς ανθρώπους εκτός του ξενοδοχείου.

## **ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ**

### Δέκτης πληροφοριών

19. Φροντίζει να είναι πληροφορημένος για διάφορα γεγονότα και για « τα κουτσομπολιά» της δουλειάς.
20. Ενημερώνεται για τις αλλαγές και για τις τάσεις της αγοράς.
21. Συλλέγει πληροφορίες για τις τάσεις εκτός του ξενοδοχείου(π.χ. λειτουργία νέων μονάδων, κυβερνητικά μέτρα).
22. Συλλέγει πληροφορίες για τους πελάτες, ανταγωνιστές, συνεργάτες κ.λ.π.
23. Περιηγείται τις εγκαταστάσεις και τους χώρους του ξενοδοχείου.
24. Μαθαίνει ποιες νέες ιδέες κυκλοφορούν έξω από το ξενοδοχείο.

### Πομπός πληροφοριών

25. Φροντίζει να είναι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου ενημερωμένοι για τα πράγματα που τους ενδιαφέρουν στην εργασία τους.
26. Μεταφέρει ιδέες από τις εξωτερικές επαφές του, στους κατάλληλους ανθρώπους, μέσα στο ξενοδοχείο.
27. Συγκαλεί συσκέψεις για να μεταδώσει πληροφορίες στους υπαλλήλους του ξενοδοχείου.
28. Αποφασίζει ποιες ευθύνες θα αναθέσει σε άλλους, σε θέματα πληροφοριών.
29. Καθοδηγεί τους υφισταμένους του, στηριζόμενος στην ευρύτερη αντίληψή του για τις ανάγκες και τις επιδιώξεις του ξενοδοχείου.
30. Προωθεί τις σημαντικές πληροφορίες στους υφισταμένους του.

### Εκπρόσωπος

31. Πληροφορεί ανθρώπους εκτός του ξενοδοχείου για τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου του.
32. Χειρίζεται δραστηριότητες «δημοσίων σχέσεων» για λογαριασμό του ξενοδοχείου.
33. Προεδρεύει σε συσκέψεις ως εκπρόσωπος του ξενοδοχείου.
34. Λειτουργεί σαν ειδικός για τους εκτός του ξενοδοχείου ανθρώπους.
35. Πληροφορεί άλλους για τα μελλοντικά σχέδια του ξενοδοχείου.
36. Ενημερώνει το κοινό για τις δραστηριότητες και τα μελλοντικά σχέδια του ξενοδοχείου.

## **ΡΟΛΟΙ ΑΠΟΦΑΣΗΣ**

### Επιχειρηματίας

37. Αναπτύσσει σχέδια για τη βελτίωση του ξενοδοχείου.

38. Εισάγει ελεγχόμενες μεταβολές στο ξενοδοχείο.
39. Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για να διευρύνει ή να μεγαλώσει τις εργασίες του ξενοδοχείου.
40. Εποπτεύει τις αλλαγές που σημειώνονται στο ξενοδοχείο.
41. Επιλύει προβλήματα, εισάγοντας τις απαραίτητες αλλαγές στο ξενοδοχείο.
42. Αποφασίζει ποιες θα είναι οι προτεραιότητες των προγραμμάτων εσωτερικής βελτίωσης

#### Διευθέτης συγκρούσεων

43. Αντιδρά σε απρόβλεπτα γεγονότα.
44. Διευθετεί συγκρούσεις μεταξύ υφισταμένων του.
45. Εξετάζει, αντιμετωπίζει παράπονα υπαλλήλων.
46. Αντιμετωπίζει περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ του ξενοδοχείου και άλλων ξενοδοχείων ή μονάδων.
47. Αναλαμβάνει άμεση δράση για να αντιμετωπίσει μια κρίση (παραδείγματος χάρη, κάποια βλάβη σε εξοπλισμό, μια αιφνιδιαστική σύγκρουση ή έναν εξαγριωμένο πελάτη, κ.λ.π.).
48. Βοηθά τους επικεφαλής τμημάτων να αντιμετωπίζουν καταστάσεις επείγουσας ανάγκης( π.χ. ελλείψεις σε προσωπικό ή σε προμήθειες στη διάρκεια των περιόδων αιχμής).

#### Κατανομητής πόρων

49. Προγραμματίζει τις εργασίες που πρέπει να γίνουν (τι πρέπει να γίνει, πότε και πώς).
50. Κατανέμει τους προϋπολογισμένους πόρους.
51. Παίρνει αποφάσεις για τις χρονικές παραμέτρους επικείμενων προγραμμάτων.
52. Αποφασίζει σε ποια προγράμματα θα διαθέσει πόρους (δηλ. εργατικό δυναμικό, υλικά, χρηματικά ποσά, κ.λ.π.).
53. Κατανέμει το εργατικό δυναμικό σε βάρδιες, συγκεκριμένες θέσεις εργασίας ή καθήκοντα.
54. Κατανέμει μηχανολογικό εξοπλισμό και υλικά.

#### Διαπραγματευτής

55. Υπογράφει συμφωνίες για τις διαδικασίες επίλυσης μιας εργασιακής διένεξης.
56. Διαπραγματεύεται με εξωτερικές ομάδες για υλικά, τεχνική στήριξη κ.λ.π.
57. Διαπραγματεύεται συμβάσεις.

Φυσικά δεν είναι δυνατόν, κάθε λεπτό που δαπανά από το χρόνο του μέσα στο ξενοδοχείο, ένας μάνατζερ, να ταξινομηθεί σαν μέρος της εργασιακής δραστηριότητάς του. Παραδείγματος χάρη, αφού οι περισσότεροι μάνατζερ διαμένουν συνήθως μέσα στο ξενοδοχείο και οι περισσότεροι είναι παντρεμένοι και έχουν παιδιά, δεν είναι ασυνήθιστο για αυτούς να διακόπτουν την εργασία τους για προσωπικές τους υποχρεώσεις. Επίσης, μπορεί να υπάρχουν μικρά διαλείμματα για συζητήσεις με τους υπαλλήλους, λόγου χάρη, για αθλητικά ή κοινωνικά γεγονότα.

Συμπερασματικά, πρέπει να τονιστεί μια προειδοποίηση. Παρά τη σπουδαιότητα που αποδίδεται στους ρόλους που αναφέρθηκαν, θα ήταν λάθος να παραβλεφθεί μια δέσμη παραγόντων ή μεταβλητών που έχουν σχέση με τους διάφορους ρόλους τους οποίους αναλαμβάνει ένας μάνατζερ. Σε κάθε χρονική στιγμή, η θέση εργασίας ενός μάνατζερ επηρεάζεται από τις παρακάτω τέσσερις μεταβλητές:

- Από αυτή καθαυτή τη μονάδα ή το τμήμα που προϊστάται, αλλά και από τις απαιτήσεις του κλάδου γενικότερα.
- Από το επίπεδο της συγκεκριμένης διοικητικής εργασίας στην επιχείρηση και από τη λειτουργία που εποπτεύει.

- Από την επίπτωση της προσωπικότητάς του και του διοικητικού του στυλ (σε όσους συνεργάζονται μαζί του).
- Από τις διακυμάνσεις στο διοικητικό έργο του μάνατζερ που αποδίδονται σε εποχικούς παράγοντες ή σε προσωρινές έκτακτες καταστάσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

### **9.1. Ιστορική εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας**

Η διαχρονική εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας, ως οικονομικής μονάδας που παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή είναι συνάρτηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και της ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

Από την εποχή του Ξένιου Δία, των αρχαίων Ελλήνων ή των Ρωμαϊκών «ασύλων» και των ασύλων τύπου «λοκάντας» του μεσαίωνα ως τη σημερινή εποχή των υπερπολυτελών- πολυώροφων μονάδων, των ξενοδοχειακών αλυσίδων και του πλαστικού χρήματος η εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας δεν είναι ούτε γρήγορη ούτε συνεχής. Και αυτό γιατί η ανάπτυξη των μέσων και συστημάτων παραγωγής- παροχής των υπηρεσιών φιλοξενίας και οργάνωσης των μονάδων παροχής τέτοιων υπηρεσιών απαιτήσε πολύ χρόνο, ενώ κοινωνικά φαινόμενα, όπως πόλεμοι και επαναστάσεις σε εθνικό, τοπικό και διεθνές επίπεδο, αναχαίτισαν για πολλά χρόνια την ανάπτυξή της.

Σχετικά με την εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στην Ελλάδα, σημειώνει ο Μάριος Γεωργιάδης, στο βιβλίο του με τίτλο «Ξενοδοχειακή Οικονομική» σελίδες 17-21<sup>1</sup>.

« Το αίσθημα της φιλοξενίας, ως γνωστό, ήταν σε μεγάλο βαθμό αναπτυγμένο στους αρχαίους Έλληνες. Ο ξένος που ζητούσε φιλοξενία θεωρούταν πρόσωπο ιερό και προστατευόταν από τους θεούς. Οι αρχαίοι Έλληνες δεν λογάριζαν περιποιήσεις και έξοδα. Τα σπίτια τους στο υπερώων ήταν ειδικά διαρρυθμισμένα ώστε σε ειδικά δωμάτια, καλούμενα «γυεισιποδίσματα», να μπορούν να δεχτούν και να φιλοξενήσουν ξένους. Στον ξένο δε, που αναχωρούσε από το σπίτι του, του πρόσφεραν δώρα».

Η αύξηση της μετακίνησης των κατοίκων, ως είδος υποτυπώδους τουριστικής κίνησης, δεν μπορούσε πλέον να αντιμετωπιστεί από την ιδιωτική φιλοξενία, το δε πρόβλημα που δημιουργήθηκε τότε, μόνο από την επέμβαση της Πολιτείας επιλύθηκε, ως ένα βαθμό. Πράγματι, οι τότε νόμοι θέσπιζαν ότι οι εκπρόσωποι των πόλεων θα φιλοξενούνταν στο «Πρυτανείο» το οποίο αποτέλεσε την πρώτη μορφή της δημόσιας φιλοξενίας. Στην Κρήτη οι ξένοι φιλοξενούνταν στα συσσίτια καθισμένοι σε θέση ψηλότερη από τους άλλους. Επειδή όμως και το σύστημα αυτό κρίθηκε ανεπαρκές, η Πολιτεία θεώρησε τη φιλοξενία ως εξαιρετικό λειτούργημα και την ανάθεσε στους πλούσιους. Η πράξη αυτή λεγόταν «προξενεία» ή «δημόσια ξενία».

Μετά τον Έ.π.Χ. αιώνα η κίνηση των ξένων αυξήθηκε ακόμη περισσότερο και η φιλοξενία, μόνο από τους πλούσιους, ήταν ανεπαρκής. Έτσι ο θεσμός της φιλοξενίας τροποποιήθηκε και παραχώρησε τη θέση του σε άλλο, νέο θεσμό, καλούμενο «πολιτική προξενεία». Κατά το θεσμό αυτό κάθε πόλη ονόμαζε «πρόξενους» εκείνους οι οποίοι αναλάμβαναν να εκπροσωπούν και να προστατεύουν τα συμφέροντα της πόλης που τους διόρισε.

Εκτός αυτού, οι πρόξενοι αναλάμβαναν να φιλοξενούν και τους πολίτες της πόλης απ' όπου προέρχονταν ο πρόξενος. Οι πρόξενοι έπρεπε να είναι εύποροι για να ανταποκριθούν στις εν γένει υποχρεώσεις τους, ο δε τίτλος τους ήταν τιμητικός.

Αλλά και πάλι η αύξηση και διόγκωση του κύματος των επισκεπτών δεν ήταν δυνατό να αντιμετωπιστεί με το θεσμό της «πολιτικής προξενείας» και έτσι εμφανίστηκαν νέοι τύποι υποδοχής και φιλοξενίας των ξένων, οι οποίοι αποτελούν τις απαρχές του σημερινού ξενοδοχείου.

Ως πρώτη μορφή ξενοδοχείου θεωρείται το «καταγώνιον». Αυτό κτίστηκε από τη διοίκηση του ιερού της Επιδαύρου, τον τέταρτο π.Χ. αιώνα, ήταν δε διώροφο κτίριο με εκατό δωμάτια, δυναμικότητας διακοσίων κλινών, στο οποίο διέμεναν οι προσκυνητές του ιερού του Ασκληπιού. Τον τέταρτο επίσης π.Χ. αιώνα κτίστηκε στην Ολυμπία

<sup>1</sup> Μ.Ε. Γεωργιάδης, «Ξενοδοχειακή Οικονομική», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1978

ξενώνας με το όνομα «Λεωνιδαίον». Αναφέρεται ότι υπήρχαν ξενώνες στο Κνίδιον και τον Ισθμό. Το μεγαλοπρεπέστερο όμως «καταγώγιο» κτίστηκε από τους Λακεδαιμόνιους το έτος 428 π.Χ. κοντά στο Ηραίο των Πλαταιών. Άλλο καταγώγιο υπήρχε στο Αρτεμίσιο της Μαγνησίας, κοντά στο Μαϊάνδρο

Όταν όμως η ιδιωτική φιλοξενία μειώθηκε μέχρι πλήρους εξαφάνισης και τα καταγώγια που λειτουργούσαν δεν κάλυπταν τις ανάγκες, τότε για πρώτη φορά άρχισε να γίνεται σκέψη περί κερδοσκοπικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας. Έτσι κτίστηκαν τα πρώτα «πανδοχεία» κοντά σε οδούς και μάλιστα σε διασταυρώσεις, τα οποία ήταν πρόχειροι σταθμοί, χωρίς έπιπλα. Ο Πλούταρχος αναφέρει την αισχροκέρδεια των ιδιοκτητών και την απαίσια εμφάνιση αυτών των πανδοχείων. Στην αρχή παρείχαν μόνο στέγη αργότερα όμως και τροφή.

Άλλη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα «καπηλεία». Αυτά είχαν όμοια άθλια εμφάνιση με τα «πανδοχεία», απέβλεπαν δε στην αισχροκερδή εκμετάλλευση των διερχόμενων και όσων κατέλυαν σε αυτά. Το επάγγελμα του «καπήλου» θεωρούνταν πολύ υποτιμητικό. Προφανές είναι λοιπόν ότι τα πανδοχεία, δημόσια καταγώγια και καπηλεία ήταν παρωδία ξενοδοχείων, της εποχής εκείνης.

Όταν η δημόσια φιλοξενία παρήκμασε, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να κτίζει ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδεις όρους του ξενοδοχείου. Στην Αθήνα, τον Πειραιά και την Κόρινθο υπήρχαν ξενοδοχεία τα οποία εργάζονταν ικανοποιητικά κατά τις γιορτές των «Διονυσίων». Κατά την εποχή μάλιστα εκείνη εμφανίστηκε το επάγγελμα του εξηγητού ο οποίος όπως ο σύγχρονος ξεναγός, εξηγεί στους ξένους τα καλλιτεχνικά μνημεία, καθώς και τα ήθη και τα έθιμα των κατοίκων της πόλης.

Μεγάλη ώθηση και τελειοποίηση στα ξενοδοχειακά κτίρια επέφερε η Βυζαντινή εποχή. Κατά τους χρόνους αυτούς η Χριστιανική θρησκεία επεκτείνει τη δράση της προς όλες τις φιλανθρωπικές κατευθύνσεις. Τα καταγώγια, στα οποία κρύβονταν οι Χριστιανοί κατά τους διωγμούς, μεταβλήθηκαν σε ξενώνες, οι οποίοι αργότερα εξελίσσονται σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, με σκοπό την ξενοδοχία και περίθαλψη και των ξένων και των ντόπιων. Μερικοί απ' αυτούς τους ξενώνες είναι η περίφημη «Βασιλείας», και ο «Ξένων του Σαμψών».

Σε αντίθεση με τα καπηλεία και πανδοχεία, όπου οι ιδιοκτήτες ήταν άνθρωποι αμόρφωτοι και κοινωνικά κατώτεροι οι διευθύνοντες τους Βυζαντινούς ξενώνες ήταν άτομα με μόρφωση και κοινωνική διάκριση. Οι ξενώνες αυτού του τύπου επιχορηγούνταν από τους βασιλείς.

Με την πτώση του Βυζαντίου ήταν φυσικό να καταρρεύσει και η τουριστική, σε αυτό κίνηση. Η οικονομική κατάσταση των Ελλήνων, κατά την περίοδο μετά την κατάρρευση, ήταν άθλια. Οι Έλληνες κάτω από τον τουρκικό ζυγό δεν ήταν δυνατό να ακολουθήσουν την εξέλιξη και πρόοδο στον ξενοδοχειακό τομέα, τον οποίο εμφάνισε η λοιπή Ευρώπη κατά την αντίστοιχη περίοδο. Κατά την εποχή αυτή λειτουργούσαν μόνο «χάνια» (π.χ. το χάνι της Γραβιάς) για την εξυπηρέτηση των Ελλήνων ταξιδιωτών, που αποτελούσαν σταθμό και παρείχαν τροφή και στέγη για λίγες μόνο ώρες.

Μετά την Επανάσταση του 1821 και επί βασιλείας του Όθωνα κτίστηκε στο Ναύπλιο (1821) το πρώτο ξενοδοχείο για τη φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία «Ξενοδοχείο του Λονδίνου». Το 1842 ιδρύθηκε το παλαιότερο από τα μέχρι σήμερα λειτουργούντα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο της «Μεγάλης Βρετανίας», το οποίο αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του ιδρυτή του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο.

Με τη μεταφορά της Ελληνικής Πρωτεύουσας στην Αθήνα ιδρύθηκε από τον Ιταλό Καζάλι το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Από τότε η Αθήνα και μέχρι το Β παγκόσμιο πόλεμο απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία όμως λίγα μόνο πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτή εννοείται στην υπόλοιπη Ευρώπη. Κατά την περίοδο του Α παγκόσμιου πολέμου φημισμένο ξενοδοχείο ήταν το «Ακταίο» στο Νέο Φάληρο, όπου σύχναζε η πλέον εκλεκτή αθηναϊκή κοινωνία. Το έτος 1917 ιδρύθηκε το ξενοδοχείο “ Athens Palace” το οποίο υπάρχει ως κτίριο μέχρι

σήμερα και το οποίο προηγήθηκε και επισκίασε τα τότε ξενοδοχεία «Αγγλίας» και «Μινέρβας».

Μετά το Β παγκόσμιο πόλεμο, ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων, αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξήθηκαν αλματωδώς, για να φτάσουμε στο σημερινό επίπεδο της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

## **9.2. Τι είναι ξενοδοχειακή βιομηχανία**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της βιομηχανίας «Τουρισμός» και χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητά της να παρέχει διαμονή-διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες μια σειρά αγαθών(όπως τροφή υπνοδωμάτια ποτά ) και υπηρεσιών (όπως κρατήσεις δωματίων πληροφορίες καθαριότητα φροντίδα ασφάλεια). Επειδή αυτά τα αγαθά και οι υπηρεσίες προσφέρονται μαζί, τα ξενοδοχεία συχνά χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν «εμπειρίες» μάλλον, παρά προϊόντα. Είναι αυτός ο συνδυασμός απτών και άυλων που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία παρέχουν στους πελάτες τους προνόμια αγαθά και υπηρεσίες που δεν παρέχονται αλλού.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία λοιπόν, ανήκουν όλες εκείνες οι κτιριακές εγκαταστάσεις στις οποίες προσφέρεται ο συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών που αναφέρθηκε πιο πάνω και μας είναι γνωστές ως ξενοδοχεία ή μοτέλ ή πανσιόν.

Οι εγκαταστάσεις αυτές (που συνήθως αποκαλούνται «τουριστικές εγκαταστάσεις»)διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το είδος, την έκταση και το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών-υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά και ακόμη ανάλογα με το είδος του πελάτη που εξυπηρετούν (Αμερικάνικη διάκριση) τον τύπο ιδιοκτησίας ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

## **9.3. Κατηγορίες ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα και προδιαγραφές τους.**

Κατά τον Ελληνικό οργανισμό τουρισμού (ΕΟΤ) οι τουριστικές εγκαταστάσεις ανάλογα με το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών και τον τρόπο λειτουργίας τους ομαδοποιούνται σε έξι κατηγορίες:

### **A. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**

Τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν υποδοχή, διοίκηση, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, εστίασης, αναψυχής πελατών και χώρους διανυκτέρευσης- επίσης παρέχουν εξυπηρετήσεις(SERVICE)

Διακρίνονται στις παρακάτω υποκατηγορίες:

A1 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΥΠΙΚΑ (πολυτελείας Α,Β,Γ,Δ,Ε,).

A2 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΥΠΟΥ ΜΟΤΕΛ (Α,Β,)

A3 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΥΠΟΥ ΞΕΝΩΝΑ(πολυτελείας Α,Β, ΞΕΝΩΝΕΣ ΝΕΟΤΗΤΑΣ)

A4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ(Α,Β,Γ,Δ,).

Μπορούν να δημιουργούνται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλεως, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο, εντός οικισμών οριοθετημένων χωρίς σχέδιο ή εκτός σχεδίου, εντός ΖΟΕ(Ζώνη Οικιστικού Ελέγχου) ή εκτός σχεδίου, εκτός από τα ΜΟΤΕΛ που δημιουργούνται μόνο σε περιοχές εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου.

Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων μπορούν να συνδυάζονται σε μικτή επιχείρηση εφόσον:

1. Επιτυγχάνουν δυναμικότητα άνω των 300 κλινών.
2. Δημιουργούνται σε περιοχές εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ ή περιοχές εκτός σχεδίου.

Ελέγχονται από τον ΕΟΤ σε δύο στάδια (σκοπιμότητα- καταλληλότητα οικοπέδου, έγκριση αρχιτεκτονικών σχεδίων) και η άδεια λειτουργίας χορηγείται από τον ΕΟΤ.

### **B. ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ**

Τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν υποδοχή-διοίκηση και πρόκειται για υπαίθριους χώρους όπου παρέχεται η δυνατότητα διαμονής, σίτισης και αναψυχής

τουριστών, που διαθέτουν ή όχι δικά τους μέσα μεταφοράς και διανυκτέρευσης(δηλ. σκηνές και τροχόσπιτα)

Διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

B1 ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ ΑΠΛΕΣ (Α,Β,Γ,Δ)

B2 ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ ΜΕ ΟΙΚΙΣΜΟΥΣ (Α,Β,Γ)

Μπορούν να δημιουργούνται μόνο σε περιοχές εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ και σε περιοχές εκτός σχεδίου.

Ελέγχονται από τον ΕΟΤ σε δύο στάδια (σκοπιμότητα- καταλληλότητα οικοπέδου, έγκριση αρχιτεκτονικών σχεδίων) και η άδεια λειτουργίας χορηγείται από τον ΕΟΤ.

#### Γ. ΑΥΤΟΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕΝΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ

Πρόκειται για τουριστικές εγκαταστάσεις που δεν διαθέτουν υποδοχή και κοινόχρηστους χώρους πελατών, παρά μόνο αυτοτελείς ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και παραμονής πελατών,, χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρετήσεις.

Διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

G1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΕΣ ΕΠΑΥΛΕΙΣ

G2 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΕΣ ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ.

Μπορούν να δημιουργούνται τόσο σε περιοχές εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου, όσο και σε περιοχές εντός σχεδίου πόλεως ή εντός πόλεων ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο ή οικισμών οριοθετημένων χωρίς σχέδιο.

Ελέγχονται από τον ΕΟΤ σε δύο στάδια (σκοπιμότητα- καταλληλότητα οικοπέδου, έγκριση αρχιτεκτονικών σχεδίων) και η άδεια λειτουργίας χορηγείται από τον ΕΟΤ.

#### Δ. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΗΜΕΡΕΥΣΗΣ

Περιλαμβάνονται εγκαταστάσεις που δεν διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης πελατών(κλίνες) παρά μόνο χώρους εστίασης, αναψυχής και άλλες ειδικές εγκαταστάσεις κατά περίπτωση. Διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

Δ1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΨΥΧΗΣ

Δ2 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑΣ, ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.

Μπορούν να δημιουργούνται τόσο σε περιοχές εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου, όσο και σε περιοχές εντός σχεδίου πόλεως ή εντός πόλεως ή οικισμών οριοθετημένων χωρίς σχέδιο. Ελέγχονται από τον ΕΟΤ σε ένα στάδιο και η άδεια λειτουργίας χορηγείται από το Υπουργείο Κοινωνικών Υπηρεσιών.

#### Ε. ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ

Αποτελούν μέρος της μόνιμης κατοικίας του ιδιοκτήτη ή του μισθωτή και παραχωρούνται με τα έπιπλα και το λοιπό εξοπλισμό καθώς και με δικαίωμα χρήσης των χώρων υγιεινής σε τουρίστες, με μίσθωμα, για προσωρινή διαμονή. Ο ιδιοκτήτης ή μισθωτής του οικήματος αναλαμβάνει επίσης την καθαριότητα και τακτοποίηση του δωματίου, προαιρετικά δε και την παροχή πρωινού.

Οι άδειες χορηγούνται από τις Π.Υ. Τουρισμού με αποφάσεις του Γ.Γ./ΕΟΤ ως προς τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, στα οποία όμως δεν περιλαμβάνονται σχέδια και δεν απαιτείται έγκριση από τη τεχνική υπηρεσία.

Μέγιστο όριο δυναμικότητας θα είναι τα 10 δωμάτια( σύσταση Ε.Ο.Κ. περί πυροπροστασίας), κατατάσσονται σε 3 τάξεις Α,Β,Γ, με κριτήρια ποιοτικά (εξυπηρέτησης και εξοπλισμού).

#### ΣΤ. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΧΡΗΣΕΙΣ

ΣΤ1. ΚΕΝΤΡΑ ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΜΟΥ ΓΥΜΝΙΣΤΩΝ: Από τις κατηγορίες Α και Β του παρόντος μπορούν να λειτουργήσουν σαν κέντρα παραθερισμού γυμνιστών (ΚΠΓ) τα τυπικά ξενοδοχεία πολυτελείας Α,Β,Γ, τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων Α,Β,Γ εφόσον έχουν δυναμικότητα τουλάχιστον 150 κλινών (-5%) και τα CAMPING'S όλων των τύπων Α,Β,Γ, εφόσον έχουν δυναμικότητα τουλάχιστον 100 θέσεων.

Για τη λειτουργία τους χρειάζεται έγκριση ΕΟΤ σε δύο στάδια σύμφωνα με τις προδιαγραφές και επιπλέον συναίνεση της τοπικής αυτοδιοίκησης και της Νομαρχίας.

ΣΤ2. ΥΔΡΟΘΕΡΑΠΕΥΤΗΡΙΑ: Μπορούν να λειτουργήσουν σε όλες τις μορφές τουριστικών εγκαταστάσεων της κατηγορίας Α' του παρόντος εκτός από τα MOTEL με τις αντίστοιχες προδιαγραφές και με την προϋπόθεση ότι θα επιτραπεί η χρήση του ιαματικού νερού από τον φορέα που εκμεταλλεύεται την πηγή.

ΣΤ3. ΧΙΟΝΟΔΡΟΜΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ: Τουριστικές εγκαταστάσεις των κατηγοριών Α, Β, του παρόντος μπορούν να λειτουργούν σαν χιονοδρομικά κέντρα, συμπληρωμένες με ειδικές προδιαγραφές.

ΣΤ4. Εκτός από τις παραπάνω περιγραφόμενες, ο ΕΟΤ μπορεί να δεχτεί και τουριστικές εγκαταστάσεις με άλλες ειδικές χρήσεις, οπότε θα εφαρμόζονται οι αντίστοιχες προδιαγραφές της κατηγορίας και επιπλέον ειδικές εγκαταστάσεις σύμφωνα με πρόταση του μελετητή και εφόσον απαιτούνται, πρόσθετες εγκρίσεις αρμόδιων φορέων.

Ο ΕΟΤ(τμήμα Β5) μπορεί να εξετάσει κατά περίπτωση ειδικές μορφές τουριστικών εγκαταστάσεων που δεν περιλαμβάνονται στις προδιαγραφές του και εφόσον κριθούν ενδιαφέρουσες, να εισηγηθεί την έγκρισή τους στο Διοικητικό Συμβούλιο.

#### **9.4. Τεχνικές προδιαγραφές Ε.Ο.Τ. για τη δημιουργία ξενοδοχείων**

ΟΡΙΣΜΟΙ: Τα ξενοδοχεία διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

Α. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ: Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους.

Το ξενοδοχείο κλασσικού τύπου μπορεί να βρίσκεται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο, εντός οικισμών οριοθετημένων χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου και να διατάσσεται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, που θα αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο.

Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου κατατάσσονται σε έξι (6) τάξεις:

Πολυτελείας (ΑΑ'), Α,Β,Γ,Δ και Ε. Οι τάξεις Δ και Ε αφορούν μόνο σε μετατροπές χωρίς επέκταση.

Β. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΤΥΠΟΥ MOTEL: Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών και εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τους, επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν μεγάλη κίνηση αυτοκινήτων (εθνικό-επαρχιακό δίκτυο). Μπορούν να αποτελούνται από ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο.

Μπορούν να διαθέτουν πρατήριο βενζίνης, υποχρεωτικά δε, θα διαθέτουν εκτεταμένο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων.

Κατατάσσονται σε δύο (2) τάξεις: Α και Β.

Γ. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΤΥΠΟΥ ΞΕΝΩΝΑ: Πρόκειται για ξενοδοχείο μικρής δυναμικότητας μέχρι εκατό (100) κλινών που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής και εστίασης πελατών, υπνοδωμάτια ( τουλάχιστον 10) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους.

Τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα έχουν μειωμένες απαιτήσεις εξυπηρέτησης σε σχέση με την αντίστοιχη τάξη των τυπικών ξενοδοχείων.

Μπορούν να βρίσκονται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης ή εντός πόλεων ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο, εντός οικισμών οριοθετημένων χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου και να διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα



μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικοπέδο.

Κατατάσσονται σε τέσσερις (4) τάξεις. Πολυτελείας, Α και Β και ξενώνες νεότητας.

Δ. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ: Πρόκειται για ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο.

Μπορούν να βρίσκονται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο, εντός οικισμών οριοθετημένων χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου και να διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικοπέδο.

Κατατάσσονται σε πέντε (5) τάξεις. Πολυτελείας, Α,Β,Γ,Δ.

Η Δ' τάξη αφορά μόνο σε μετατροπές χωρίς επέκταση.

Ε. ΜΙΚΤΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ(τουριστικό χωριό). Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου που διαθέτει: κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κυρίως χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο

Κύριο χαρακτηριστικό της μονάδας είναι το μέγεθος που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των τριακοσίων (300)κλινών.

Η ΜΙΚΤΗ εγκατάσταση μπορεί να βρίσκεται ΜΟΝΟ ΕΚΤΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΟΛΗΣ εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου και διατάσσεται υποχρεωτικά σε πολλά κτίρια ή συγκροτήματα κτιρίων, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ένα γήπεδο. Κατατάσσονται στην Α' τάξη.

## 9.5. Διάκριση ξενοδοχείων σε αστικά- παραθεριστικά

Αστικά ξενοδοχεία. Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα στην πόλη ή οικισμό, στο διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο ή λιμάνι ή σταθμό υπεραστικών λεωφορείων ή σιδηροδρομικό σταθμό, ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.λ.π.

Προορισμός ενός τέτοιου ξενοδοχείου είναι η ολιγόημερη παραμονή ταξιδιωτών- τουριστών ή η πολυήμερη παραμονή υπαλλήλων, φοιτητών, εργαζομένων, γενικά ατόμων που δεν έχουν μόνιμη κατοικία στην περιοχή.

Παραθεριστικά ξενοδοχεία. Ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλη, σε προάστιο ή οικισμό προϋφιστάμενο του 1923 ή παραδοσιακό οικισμό σε περιοχή εκτός σχεδίου. Για να χαρακτηριστεί ένα ξενοδοχείο σαν παραθεριστικό πρέπει η περιοχή να έχει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για παραθερισμό, δηλαδή να είναι κοντά στη θάλασσα ή σε δάσος ή βουνό για χειμερινά σπορ, περιπάτους, ορειβασία. Ακόμη να παρουσιάζει ειδικά ενδιαφέροντα δηλαδή να βρίσκεται κοντά σε αρχαιολογικό χώρο ή βιότοπους ή παραδοσιακά οικιστικά σύνολα.

Προορισμός του παραθεριστικού ξενοδοχείου είναι η παραμονή τουριστών – παραθεριστών πέραν των 2-3 ημερών.

Διαφορές αστικού-παραθεριστικού ξενοδοχείου.

### 1. Αστικό

- Συνεχούς λειτουργίας
- Στεγασμένες κυκλοφορίες
- Κλειστοί χώροι εστίασης
- Κλειστοί χώροι υποδοχής

- Εστιατόριο πλήρες μόνο όταν δεν υπάρχει σε ακτίνα 250 μ αντίστοιχος χώρος(μέχρι 100 κλίνες)
- Αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, υποχρεωτική
- Υποχρεωτικός χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων, στεγασμένος
- Διαθέτει μονόκλινα δωμάτια μικρότερων διαστάσεων από τα δίκλινα.

## 2. Παραθεριστικό

- Εποχικής λειτουργίας
- Ημιυπαίθριας κυκλοφορίας
- Δυνατότητα διαμοιρασμού των χώρων εστίασης σε κλειστούς και ημιυπαίθριους χώρους
- Υποχρεωτική προσαύξηση των χώρων υποδοχής με ημιυπαίθριους
- Υποχρεωτικοί χώροι εστίασης, ανεξάρτητα από τη δυναμικότητα
- Μονόκλινα και δίκλινα δωμάτια έχουν το ίδιο εμβαδόν, αλλάζει μόνο η τιμή ενοικίασης

## 3. Δυναμικότητες

- Το αστικό ξενοδοχείο Β τάξης έχει max. δυναμικότητα 300 κλίνες
- Το παραθεριστικό Β τάξης έχει max. δυναμικότητα 200 κλίνες
- Το αστικό Γ τάξης έχει max.δυναμικότητα 100 κλίνες
- Οι τάξεις Δ και Ε έχουν max.δυναμικότητα 100 κλίνες

## 9.6. Χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία διαφέρουν από τις πιο πολλές επιχειρήσεις με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Και αυτά είναι: οι πελάτες, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχουν, τα σημεία πώλησης αυτών των αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό δυναμικό, η οργανωτική δομή και τέλος η φύση της επιτελούμενης εργασίας. Ακολουθεί μια περιληπτική αναφορά στα χαρακτηριστικά αυτά.

### 1. Πελάτες

Βασιζόμενοι στη θεώρηση της επιχείρησης σαν σύστημα, οι πελάτες μπορούν να θεωρηθούν σαν η κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασιών του συστήματος «ξενοδοχείο». Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του.

Με την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, όλο και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία για διάφορους λόγους, όπως για διακοπές, επαγγελματικούς σκοπούς, διαλέξεις, συνέδρια, συνεστιάσεις, κ.λ.π. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, το 1965 είχαν σημειωθεί σε όλον τον κόσμο 115 εκ. αφίξεις ξένων τουριστών, το 1975 έφθασαν τα 207 εκ., το 1979 τα 270 και το 1984 έφθασαν το ύψος ρεκόρ των 300 εκ. Υπολογίζεται, με τις πιο μέτριες εκτιμήσεις, ότι σημειώνεται 4% αύξηση των ξένων τουριστών έτος, ενώ στα πιο πάνω στοιχεία δε λαμβάνεται υπόψη ο εσωτερικός τουρισμός. Άνθρωποι διαφορετικής ηλικίας, διαφορετικού επαγγέλματος, πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου, εισοδήματος και πεποιθήσεων, προσβλέπουν σε διαφορετικού είδους υπηρεσίας από τα ξενοδοχεία.

Οι υπηρεσίες δε τις οποίες ζητούν οι πελάτες είναι πολλές και διάφορες. Για αυτές τις υπηρεσίες παρέχεται εκ των προτέρων πίστωση από το ξενοδοχείο, ώστε ο πελάτης να μην πληρώνει στο σημείο αγοράς και κατά τη στιγμή της αγοράς των υπηρεσιών(τις πιο πολλές φορές). Παραδείγματα τέτοιων πιστώσεων είναι οι δαπάνες που πραγματοποιεί ο πελάτης στο εστιατόριο, το μπαρ ή την πισίνα ή το τηλεφωνείο. Αυτές οι πιστώσεις όμως έχουν οδηγήσει στην ανάγκη δημιουργίας ενός πολύπλοκου και πολύμορφου δικτύου επικοινωνίας (μέσω γραπτών κυρίων δεδομένων) για να εξασφαλιστεί ότι οι υπηρεσίες που προσφέρθηκαν θα πληρωθούν.

Ακόμη η χρονική περίοδος κατά την οποία οι διάφοροι πελάτες θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, δεν μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς εκ των προτέρων, παρόλο ότι εντοπίζονται εποχικές συνιστώσες: π.χ. κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών διακοπών στις περισσότερες χώρες του κόσμου και στο τέλος του καλοκαιριού ή και αρχές φθινοπώρου στην Ιαπωνία και Σουηδία. Απροσδιόριστος εκ των προτέρων είναι επίσης και ο αριθμός των πελατών που θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη περίοδο.

Τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν και αφορούν τους πελάτες, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των ξενοδοχείων (π.χ. ποια τμήματα πρέπει να λειτουργούν, ώστε οι φιλοξενούμενοι να απολαμβάνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες στο δικό τους επιθυμητό επίπεδο) και στη λειτουργία τους.

Ένα άλλο στοιχείο εξίσου σημαντικό, που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και αναφέρεται στους πελάτες, είναι η *συμπεριφορά τους* προς το προσωπικό άμεσης εξυπηρέτησης των ξενοδοχείων. Η πρόσωπο με πρόσωπο σχέση πελάτη- ξενοδοχοϋπαλλήλου, κατά τη διαδικασία παροχής και κατανάλωσης της υπηρεσίας, επηρεάζει αυτή καθαυτή τη διαδικασία. Στη σχέση αυτή ο πελάτης δε λειτουργεί μόνο ως αγοραστής/ λήπτης της υπηρεσίας αλλά και ως αξιολογητής της δραστηριότητας και συμπεριφοράς του ξενοδοχοϋπαλλήλου. Η εκδήλωση ή όχι του αποτελέσματος της αξιολόγησης, αλλά και ο τρόπος εκδήλωσης, επηρεάζει σημαντικά τον υπάλληλο άμεσης εξυπηρέτησης για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσίας. Η πιο συνηθισμένη εκδήλωση θετικής αξιολόγησης του υπαλλήλου από τον πελάτη γίνεται με την παροχή φιλοδωρήματος.

## **2. Αγαθά και Υπηρεσίες**

Όπως είναι γνωστό, τα ξενοδοχεία είναι από τις ελάχιστες επιχειρήσεις που προσφέρουν και αγαθά και υπηρεσίες στους πελάτες τους. Και ακόμη ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων αποτελεί το γεγονός ότι η παραγωγή και κατανάλωση γίνονται ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα ( π.χ. δείπνο στο εστιατόριο). Για το ξενοδοχείο τα αγαθά που προσφέρονται δεν έχουν κάποια διαρκή αξία ή εισπρακτέα στο μέλλον. Έτσι ένα δωμάτιο που δεν νοικιάσθηκε αντιπροσωπεύει χαμένο εισόδημα, για πάντα. Παρομοίως η αξία ενός ποτού που καταναλώθηκε αλλά δεν πληρώθηκε από τον πελάτη, δεν μπορεί να εισπραχθεί αργότερα, απλά χάθηκε.

## **3. Σημεία πώλησης (αγαθών και υπηρεσιών)**

Ως σημείο πώλησης μπορεί να οριστεί ο χρόνος και ο τόπος όπου αγοράζονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες. Το πραγματικό φυσικό σημείο πώλησης είναι το ταμείο. Ο αριθμός αυτών των σημείων πώλησης είναι συνάρτηση του αριθμού των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων. Έτσι κάθε τμήμα ξενοδοχείου που εισπράττει έσοδα για τις υπηρεσίες ή τα αγαθά που προσφέρει είναι ένα κέντρο εσόδων και άρα χρειάζεται ένα σημείο πώλησης. Τα γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης ανάλογου μηχανικού εξοπλισμού και προσωπικού, για την καταγραφή των πωλήσεων και των οικονομικών διακανονισμών με τους πελάτες.

## **4. Εργατικό δυναμικό**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν έχει τη δυνατότητα παροχής απαραίτητων στατιστικών στοιχείων, που να αφορούν το εργατικό δυναμικό που απασχολεί. Αυτό οφείλεται όχι μόνο στο γεγονός ότι τα στατιστικά που υπάρχουν για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού έχουν συλλεχθεί για διαφορετικό κάθε φορά σκοπό, αλλά και στο ότι τα διοικητικά στελέχη των μονάδων αυτών δεν τηρούν συστηματικά στοιχεία γύρω από αυτά τα θέματα. Δυσκολίες επίσης ανακύπτουν και στην προσπάθεια υπολογισμού του αριθμού του αριθμού των εργαζομένων κατά συγκεκριμένη κατηγορία, (π.χ. εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης, μερικής απασχόλησης και περιστασιακοί τέτοιοι). Στην Ελλάδα οι άμεσα και έμμεσα απασχολούμενοι στον τουρισμό φθάνουν περίπου τις 340,000.

Με βάση το χρόνο λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων, υπολογίζεται ότι, από τους εργαζόμενους σε αυτές, το 35% εργάζεται σε ετήσια βάση, το 40% 6-8 μήνες και το υπόλοιπο 25% 2-3 μήνες.

Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης(μετακίνησης) προσωπικού από τα ξενοδοχεία, γύρω στο 40%-90% ετησίως, ιδιαίτερα σε μερικά τμήματα, όπως το εστιατόριο και η κουζίνα και ο κυμαινόμενος αριθμός των περιστασιακά εργαζομένων κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, δυσκολεύουν τη συλλογή από μέρους της διοίκησης των απαραίτητων στατιστικών στοιχείων.

Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης(μετακίνησης) των εργαζομένων στα ξενοδοχεία μπορεί να αποδοθεί στους εξής λόγους:

- ✓ Στη σχετικά μικρή πιθανότητα μόνιμης απασχόλησης(εξαιτίας κυρίως της αυξομειώσης του αριθμού των πελατών, της εξαγοράς ή και της συγχώνευσης ξενοδοχειακών μονάδων),
- ✓ Στο γεγονός ότι για τους περισσότερους υπαλλήλους των ξενοδοχείων οι αποδοχές είναι κατώτερες(συγκρινόμενες με τις αποδοχές) του συνόλου των εργαζομένων σε άλλες επιχειρήσεις, του ιδιωτικού τομέα. Αυτός είναι ένας σημαντικός λόγος που οδηγεί τους εργαζομένους στα ξενοδοχεία να αποχωρούν από αυτά, για να απασχοληθούν σε κάποια άλλη επιχείρηση ή να αυτοαπασχοληθούν.
- ✓ Στις περιορισμένες δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης που υπάρχουν στα ξενοδοχεία
- ✓ Στο ότι πολλά άτομα εργάζονται στο ξενοδοχείο μόνο περιστασιακά, κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, για να αποκομίσουν ένα επιπλέον εισόδημα σαν συμπλήρωμα του μισθού που έχουν από άλλη απασχόληση και στη συνέχεια αποχωρούν
- ✓ Στο γεγονός ότι ο αριθμός των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μειώνεται σε περιόδους κατά τις οποίες η τουριστική κίνηση είναι μειωμένη
- ✓ Επίσης σε αρκετούς εργαζόμενους στα ξενοδοχεία δεν αρέσει το γεγονός ότι εργάζονται σε διπλές βάρδιες όπως π.χ. σερβιτόρο /ες και εργαζόμενοι στην κουζίνα και μόλις βρουν απασχόληση μιας βάρδιας τότε αποχωρούν από το ξενοδοχείο
- ✓ Στο ότι παρατηρείται μια τάση μεταξύ των σερβιτόρων να απομακρύνονται από την εργασία τους κατά ζεύγη προς ανεύρεση καινούργιας απασχόλησης

Όσον αφορά τη στελέχωση του ξενοδοχείου, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τμήματα του χώρου υποδοχής-ρεσεψιόν και της κουζίνας, στελεχώνονται κυρίως από άνδρες, σε αντίθεση με τα τμήματα του εστιατορίου και του τμήματος ορόφων όπου, σε αρκετές περιπτώσεις, υπερτερούν σε αριθμό απασχολούμενων οι γυναίκες.

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που κατέχουν. Κατά την πρόσληψη του προσωπικού δεν απαιτούνται συγκεκριμένα – ειδικά προσόντα εκ μέρους της διοίκησης, εκτός αν πρόκειται για προϊσταμένους τμημάτων ή εργαζόμενους σε ειδικές θέσεις (τμήμα υποδοχής και κουζίνας). Το συνεχώς όμως αυξανόμενο επίπεδο ζήτησης υπηρεσιών εκ μέρους των πελατών, τα τελευταία χρόνια, επεσήμανε στα διοικητικά στελέχη την επιτακτική ανάγκη χρησιμοποίησης ειδικευμένου προσωπικού, που θα είναι σε θέση να προσφέρει το απαιτούμενο υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, το προσωπικό των ξενοδοχείων, σήμερα, θα πρέπει να διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες που θα έχει λάβει μετά από ειδική εκπαίδευση. Η συστηματική εκπαίδευση στελεχών εξάλλου, προβληματίζει πλέον σε σοβαρά τους υπεύθυνους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αλλά και τους κρατικούς φορείς που ασκούν τουριστική πολιτική.

Στις μέρες μας, στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία, η διοίκηση διοργανώνει σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό της, αλλά και οι φορείς που ασκούν

τουριστική πολιτική, παρέχουν βασική και επιμορφωτική εκπαίδευση στους ξενοδοχοϋπαλλήλους.(ΕΟΤ, Σ.Τ.Ε.).

Στις περισσότερες μονάδες προσφέρεται γεύμα και δωμάτιο για ανάπαυση, ενώ συνήθως παρέχεται και μόνιμη διαμονή εντός του ξενοδοχείου, για όσους εργαζόμενους το επιθυμούν. Είναι γεγονός ότι ένα ποσοστό των εργαζομένων διαμένει μακριά από τον τόπο εργασίας και χρειάζονται πολύ χρόνο για τη μεταφορά τους, ιδιαίτερα σε εποχικά-παραθεριστικά ξενοδοχεία κατά τις περιόδους αιχμής, οπότε και απασχολούνται πρόσθετοι εργαζόμενοι. Η δυνατότητα λοιπόν διαμονής τους στο ξενοδοχείο φαίνεται να εξυπηρετεί τόσο τους ίδιους όσο και τη Διοίκηση.

##### **5. Οργανωτική δομή των ξενοδοχείων**

Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία – λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας. Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα: Υποδοχής, Εστιατορίου, Κουζίνας, Ορόφων, Μπαρ και Λογιστηρίου.

Καταμερισμός και υποδιαίρεση του έργου του προσωπικού του ξενοδοχείου, συνιστάται ιδιαίτερα σε τμήματα όπου το προς εκτέλεση έργο αποτελείται από πολλές επιμέρους εργασίες. Παράδειγμα τέτοιου καταμερισμού αποτελεί το έργο στην κουζίνα, όπου υπάρχουν «γωνιές» δουλειάς. Στις «γωνιές» αυτές η εργασία πρέπει να γίνει από άτομα διαφορετικής ειδικότητας και με τη χρήση διαφορετικού εξοπλισμού( π.χ. όπως οι «γωνιές» όπου μαγειρεύεται το κρέας, φτιάχνεται η σαλάτα, παρασκευάζεται το πρωινό κ.λ.π.). Ο διαχωρισμός αυτός είναι επιτακτικός και από το γεγονός ότι ορισμένες εργασίες απαιτούν ειδικευμένη γνώση, εκπαίδευση και προσόντα.

Τα «μεγάλα» ξενοδοχεία λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή που βασίζεται στον επιμερισμό του έργου και στην ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτά. Κάθε τμήμα, σχεδόν, αποτελεί μια αυτόνομη μονάδα εργασίας με δική της ιεραρχική δομή (π.χ. τον επικεφαλής του τμήματος, τον επόπτη και το προσωπικό).

Οι πρόοδοι στην τεχνολογία επηρεάζουν την οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Τα μηχανήματα είτε μειώνουν είτε καθιστούν απλούστερο το έργο που πρέπει να γίνει από το προσωπικό του ξενοδοχείου. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη μείωση του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου και τη μεταβολή των επιπέδων της ιεραρχικής κλίμακας.

Το αυξανόμενο κόστος εργασίας μπορεί να πιέσει τη Διοίκηση για μείωση του προσωπικού ή για καταβολή προσπάθειας ταυτόχρονης επίτευξης διαφορετικών στόχων, εντός ή και μεταξύ των τμημάτων. Τέτοιες μεταβολές συντελούν στο «σπάσιμο» της τυπικής οργάνωσης στα ξενοδοχεία που διοικούνται με τον παραδοσιακό τρόπο, για να γίνει πιο εύκαμπτη και προσαρμόσιμη σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συνοψίζοντας, η οργάνωση των ξενοδοχείων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

1. τύποι προσφερόμενων υπηρεσιών
2. τύπος κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (π.χ. ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα)
3. μέγεθος (δυναμικότητα) ξενοδοχείου
4. αλλαγές στην τεχνολογία
5. αυξανόμενο εργατικό κόστος
6. θεωρητική και πρακτική παιδεία των διοικούντων
7. προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών

Το πόσο καλή είναι η οργάνωση του ξενοδοχείου καθορίζει, όπως είναι λογικό, σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητά του. Η οργανωτική δομή καθίσταται

ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.

## 6. Η φύση της επιτελούμενης εργασίας

Η φύση της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον παράγοντα «άνθρωπο». Σε αρκετές βιομηχανίες, η σύγχρονη τεχνολογία έχει οδηγήσει στη μείωση της απασχόλησης του ανθρώπινου παράγοντα και στην αύξηση της χρησιμοποίησης των επιτευγμάτων της τεχνολογίας. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, γιατί οι προσφερόμενες υπηρεσίες δεν μπορούν να αυτοματοποιηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το κύριο προϊόν του ξενοδοχείου είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες στον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι, όσοι από το απασχολούμενο προσωπικό έρχονται σε *άμεση ή έμμεση επαφή με τους πελάτες*, δεν μπορούν να αντικατασταθούν από μηχανήματα αυτοεξυπηρέτησης πελατών.

Σαν παραδείγματα τέτοιας επαφής, μεταξύ προσωπικού και πελατών, μπορούν να αναφερθούν: η υποδοχή και κράτηση των στοιχείων του πελάτη στην Υποδοχή (Reception), η παροχή γευμάτων- ποτών, η οργάνωση εκδρομών, η ενοικίαση αυτοκινήτων, η παροχή συναλλάγματος, η μεταφορά των αποσκευών των πελατών κατά την άφιξη και αναχώρησή τους. Στις παραπάνω επαφές του με τους πελάτες, το προσωπικό συνήθως δε συμπεριφέρεται ακολουθώντας κάποιο πάγιο πρότυπο συμπεριφοράς, αλλά με τον τρόπο που πιστεύει ότι θα ικανοποιήσει περισσότερο τον πελάτη. Αυτή η συμπεριφορά του δεν μπορεί να ελεγχθεί ή να κατευθυνθεί, σε μεγάλο βαθμό, από τη διοίκηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δρουν σε ανεξάρτητη βάση, που στηρίζεται στην προσωπικότητα και τις κοινωνικές τους πεποιθήσεις. Αυτό αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας στα ξενοδοχεία.

Το *διακεκομμένο ωράριο* είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της φύσης της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία. Μερικές κατηγορίες εργαζομένων, όπως οι μάγειροι και οι σερβιτόροι, είναι υποχρεωμένοι να καταναείμουν το χρόνο εργασίας τους ανάμεσα σε διαφορετικά αντικείμενα και σε δύο χρονικές περιόδους π.χ. εργάζονται το πρωί για την παρασκευή και το σερβίρισμα του πρωινού, διακόπτουν για λίγες ώρες και κατόπιν επανέρχονται για την παρασκευή και διάθεση του μεσημεριανού γεύματος. Το γεγονός αυτό τους υποχρεώνει να παραμένουν στο χώρο της εργασίας περισσότερο χρόνο απ' ό,τι πραγματικά απαιτείται και αυτό είναι ένα από τα αρνητικά στοιχεία του ξενοδοχειακού επαγγέλματος.

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του χώρου του ξενοδοχείου είναι το *φιλοδώρημα*. Αποτελεί συνήθεια, στα ξενοδοχεία, οι πελάτες να δίνουν επιπλέον χρήματα (πουρμπουάρ) σε αυτούς που τους εξυπηρετούν, είτε για να τους ανταμείψουν καλύτερα για τις προσφερθείσες υπηρεσίες τους είτε για να λάβουν καλύτερες υπηρεσίες. Τα φιλοδώρηματα αυτά δεν έχουν καμία σχέση με το ποσό που επιβαρύνεται στο λογαριασμό του ο πελάτης.

Το φιλοδώρημα, στο προσωπικό του ξενοδοχείου, αποτελεί μια παγκόσμια εθιμοτυπία. Στα ξενοδοχεία οι εργαζόμενοι που αμείβονται με φιλοδώρηματα, είναι συνήθως αυτοί που εργάζονται στα τμήματα Υποδοχής, Εστιατορίου και Μπαρ. Δεν υπάρχουν αξιόπιστα στατιστικά στοιχεία για το τι ποσοστό επί του μισθού αποτελεί το φιλοδώρημα. Αυτοί που το παίρνουν φαίνεται ότι το κρατούν κατά ένα τρόπο μυστικό, αλλά σε ξενοδοχεία πολυτελείας και Α κατηγορίας το ύψος των φιλοδωρημάτων συχνά υπερβαίνει το ύψος του μισθού.

Είναι ενδιαφέρουσα η σύγκριση των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων του «φιλοδωρήματος» στο προσωπικό αλλά έμμεσα και στη διοίκηση του ξενοδοχείου.

### 1. Θετικές επιπτώσεις του φιλοδωρήματος

- Παρέχει στους εργαζομένους ένα επιπρόσθετο έσοδο για την αντιμετώπιση των προσωπικών ή και οικογενειακών τους δαπανών

- Αποτελεί, για αυτούς που το παίρνουν, μια αποζημίωση για το χαμηλό μισθό που λαμβάνουν
- Ενθαρρύνει για μεγαλύτερη και ποιοτικά καλύτερη απόδοση (ικανοποιώντας τον πελάτη, ο εργαζόμενος προσδοκά το φιλοδώρημα)
- Λειτουργεί ως κίνητρο, καθώς εκλαμβάνεται από τους εργαζόμενους σαν αναγνώριση των υπηρεσιών τους.

## 2. Αρνητικές επιπτώσεις του φιλοδώρηματος

- Το φιλοδώρημα δημιουργεί μια ανταγωνιστική συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων, για το ποιος θα κερδίσει περισσότερα εξυπηρετώντας περισσότερους ή συγκεκριμένους πελάτες, οδηγώντας έτσι στη σύγκρουση και την παρεμπόδιση του έργου του ενός από τον άλλον
- Παρατηρείται το φαινόμενο, οι σερβιτόροι να πιέζουν τους μαγείρους για την ταχύτερη διεκπεραίωση των παραγγελιών και την εξυπηρέτηση των πελατών τους, προκαλώντας έτσι άγχος και τεταμένη ατμόσφαιρα
- Οι σερβιτόροι επίσης συχνά πιέζουν τους υπεύθυνους των εστιατορίων να τους ανατεθεί η εξυπηρέτηση συγκεκριμένων πελατών, από τους οποίους πιστεύουν ότι θα τύχουν μεγαλύτερου φιλοδώρηματος. Αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς τους είναι συγκρούσεις με τους προϊστάμενους και συναδέλφους τους
- Το αίσθημα της εξάρτησης από τους πελάτες, μέσω του φιλοδώρηματος, δημιουργεί σύγχυση στους εργαζομένους για το ποιος πραγματικά είναι ο προϊστάμενός τους ( ο πελάτης ή ο διοικητικά ανώτερός τους)
- Οι δεχόμενοι το φιλοδώρημα τείνουν να εργάζονται σε προσωπική, περισσότερο, παρά σε συλλογική βάση, κάτι που συχνά αποβαίνει σε βάρος της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων( εξαιτίας της δημιουργίας ατομικισμού μέσα στην ομάδα)

Ο τρόπος με τον οποίο τα φιλοδώρηματα μπορούν αν διανεμηθούν στο προσωπικό, δε φαίνεται να εξαφανίζει ή να μειώνει τις αρνητικές επιπτώσεις τους. Σε μερικές περιπτώσεις τα φιλοδώρηματα τοποθετούνται σε ένα μεγάλο κουτί και διανέμονται στο τέλος κάθε εβδομάδας, σε κάθε τμήμα εργασίας, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, κάθε εργαζόμενος κρατά για τον εαυτό του το φιλοδώρημα που παίρνει, μετά από συμφωνία με τους συναδέλφους του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

### **10.1. Ξενοδοχειακή πολιτική**

Μολονότι ο γενικός διευθυντής έχει τη ευθύνη της συνολικής λειτουργίας του ξενοδοχείου και αποδίδει λόγο για την οικονομική επιτυχία ή αποτυχία του, ωστόσο δεν έχει πάντα και την εξουσία να αποφασίζει ο ίδιος τη γενική πολιτική του ξενοδοχείου. Το έργο αυτό παραμένει αποκλειστικό δικαίωμα του ιδιοκτήτη ή των μετόχων. Σε ένα ξενοδοχείο που ανήκει μόνο σε ένα άτομο ή έστω και σε μια μικρή αλυσίδα ξενοδοχείων, είναι όχι μόνο δυνατό αλλά και πολύ πιθανό. Ότι ο ιδιοκτήτης θα παραχωρήσει το προνόμιο αυτό στο γενικό διευθυντή. Ωστόσο, οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων θέλουν ομοιομορφία στη λειτουργία όλων των μονάδων τους. Έτσι, το κεντρικό γραφείο της εταιρίας διαμορφώνει τη γενική διοικητική πολιτική και αναθέτει στους διευθυντές των τοπικών ξενοδοχείων να φροντίζουν για τη σωστή εφαρμογή της. Οι πιο επιτυχημένες μονάδες έχουν μάθει, μερικές φορές από εμπειρίες σκληρές, ότι η τυποποίηση αυτή δεν είναι πάντα δυνατή. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις της πολιτείας και της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι συνήθειες του τόπου, τα εργατικά συνδικάτα, η διαθεσιμότητα προσωπικού, με τα κατάλληλα προσόντα, ακόμα και περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορεί να επιβάλλουν μικρές ή μεγάλες προσαρμογές και μερικές φορές απαιτούν την πλήρη ανατροπή ορισμένων πολιτικών. Η απόφαση αυτή ανήκει στην ευθύνη του γενικού διευθυντή, που ενισχύεται από την προσφερόμενη βοήθεια και συναίνεση των υπευθύνων των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου.

Οι μεγαλύτερες περιοχές που μπορούν να καλυφθούν και συνήθως καλύπτονται από γενικές διοικητικές πολιτικές είναι:

#### **A) Προσωπικό**

Δεδομένου ότι τα ημερομίσθια και οι μισθοί είναι το μεγαλύτερο ενιαίο κονδύλι του προϋπολογισμού ενός ξενοδοχείου συνάγεται ότι οι περισσότεροι ιδιοκτήτες ή γενικοί διευθυντές με πλήρη εξουσία, έχουν την ευθύνη να διαμορφώνουν την πολιτική απασχόλησης. Η αρχική στελέχωση ενός νέου ξενοδοχείου απαιτεί τη λήψη απόφασης στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο. Από τη στιγμή που το ξενοδοχείο θα έχει αρχίσει να λειτουργεί, έχει ήδη επιλεγεί το μόνιμο προσωπικό, το οποίο όμως υπόκειται σε αλλαγές που υπαγορεύονται από τον όγκο των εργασιών.

Συνήθως σε όλη την αλυσίδα των ξενοδοχειακών μονάδων είναι ενιαία τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα αποταμίευσης και εκπαίδευσης κ.λ.π. για τους υπαλλήλους της εταιρίας και επομένως υπόκεινται στη συνολική πολιτική της. Επίσης είναι δυνατό να έχουν υιοθετηθεί ομοιόμορφες κατευθύνσεις αμοιβών για όλη την αλυσίδα των ξενοδοχειακών μονάδων. Πρέπει, όμως, οι κατευθύνσεις αυτές να είναι αρκετές εύκαμπτες ώστε να είναι δυνατή η προσαρμογή τους στις ανάγκες κάθε ξενοδοχείου.

Είναι προφανές ότι οι μισθοί του διευθυντή πωλήσεων, του διευθυντή προσωπικού και του ελεγκτή, μπορεί να έχουν προκαθοριστεί, αφού οι θέσεις αυτές καλύπτονται συνήθως από ανθρώπους που επιλέγονται από τον διευθυντή της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας. Οι μισθοί των άλλων προϊσταμένων των τμημάτων και των βοηθών τους πολύ συχνά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό, από τη διαθεσιμότητα εκπαιδευμένων και έμπειρων ανθρώπων. Το υπόλοιπο προσωπικό, που είναι πολύ μεγαλύτερο σε αριθμό και συνήθως συνδικαλισμένο, αποτελείται κυρίως από ανειδίκευτους. Οι μισθοί τους εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων σημαντικότεροι είναι: οι νομοθετικές ρυθμίσεις για τα κατώτερα ημερομίσθια και μισθούς, οι συλλογικές συμβάσεις και η προσφορά εργασίας.



## **B) Πρόγραμμα τιμών**

Σε ένα νέο ξενοδοχείο, το αρχικό πρόγραμμα για τις τιμές των δωματίων καταρτίζεται πριν από τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Ουσιαστικά, είναι προκαθορισμένο από τον ιδιοκτήτη, στο πρώτο στάδιο σχεδιασμού του κτιρίου, δεδομένου ότι το είδος και ο τύπος του ξενοδοχείου που θα ανεγερθεί, η επίπλωση και οι ευκολίες που θα παρέχονται και η τάξη των πελατών που θα εξυπηρετηθεί, επηρεάζουν τις τιμές εκμίσθωσης των δωματίων.

Χρησιμοποιώντας τις αρχικές αυτές κατευθύνσεις (στη μελέτη σκοπιμότητας) σε συνάρτηση με τη τοποθεσία, τη διαθεσιμότητα δωματίων και το αναμενόμενο ύψος εργασιών, ορίζονται οι τελικές τιμές εκμίσθωσης. Το πρόγραμμα μπορεί να καταρτιστεί είτε από το γενικό διευθυντή και να υποβληθεί π.χ. στον ιδιοκτήτη της μονάδας για έγκριση, είτε από το προσωπικό της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας με τη βοήθεια του γενικού διευθυντή. Οι μετέπειτα αλλαγές γίνονται κανονικά από το γενικό διευθυντή, με τη γνώμη και τη συναίνεση των υπευθύνων της ξενοδοχειακής μονάδας. Τα ίδια σχόλια ισχύουν και για τις αρχικές τιμές των φαγητών και ποτών και για τις μετέπειτα αλλαγές σε αυτά. Επίσης πρέπει να καθοριστούν οι κατευθύνσεις για τον τύπο και τη διάρκεια της εκμίσθωσης και το ύψος του ενοικίου- για τα οποιαδήποτε καταστήματα και δικαιώματα που προσφέρονται για ενοικίαση.

Καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχείων οξύνεται καθημερινά και με δεδομένο ότι ο πελάτης είναι ευαίσθητος σε θέματα τιμών, οι τιμές που τελικά θα ζητήσει το ξενοδοχείο να πληρώσει ο πελάτης ( π.χ. μεμονωμένος πελάτης ή εταιρία ή ταξιδιωτικό γραφείο)θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε όχι μόνο να μη φεύγει ο πελάτης, αλλά να προσελκύνονται και νέοι. Ακόμη να «προκαλείται» ο πελάτης για την αγορά υπηρεσιών και αγαθών μέσα στο ξενοδοχείο. Γιατί, είναι γεγονός ότι ξενοδοχεία με υψηλές τιμές χάνουν πελάτες( αν θεωρήσουν ότι οι υπηρεσίες που λαμβάνουν ή η ποιότητα των αγαθών που καταναλώνουν δεν αξίζουν ούτε αυτή τη χαμηλή τιμή που πληρώνουν).

Στο σημείο αυτό ανακύπτει το θέμα (α) της διαφοροποίησης της τιμής και (β) της κλιμάκωσης της τιμής των παρεχόμενων υπηρεσιών ή και προσφερόμενων αγαθών. Η γενική πολιτική τιμών βασίζεται στη λογική «ίδια τιμή για κάθε πελάτη, για κάθε διανυκτέρευση». Όμως στην πράξη, για να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών , η τιμή αυτή πρέπει να διαφοροποιείται (και διαφοροποιείται) δίνοντας ειδικές τιμές σε ομάδες πελατών (groups) ή σε σταθερούς- μόνιμους πελάτες (π.χ. αεροπορικές εταιρίες, αντιπροσωπείες ξένων κρατών) ή σε ειδικές ομάδες πελατών, όταν π.χ. το ξενοδοχείο έχει συγκεκριμένους στόχους μάρκετινγκ.

Όσον αφορά την κλιμάκωση της τιμής, τα ξενοδοχεία (παρά την καθορισμένη τιμή για ένα πακέτο υπηρεσιών ή αγαθών) κλιμακώνουν την τιμή μεταξύ ενός ελάχιστου και ενός μέγιστου, τροποποιώντας ανάλογα τη σύνθεση του πακέτου. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερες ή και περισσότερες υπηρεσίες (αλλά και αγαθά) κάτω από τη μέγιστη τιμή ή πάνω από την ελάχιστη, ανάλογα με το τι ακριβώς επιδιώκουν (π.χ. να ξανάρθει ο πελάτης, να διευρύνουν το μερίδιο τους στην αγορά πελατών ή να καλύψουν συγκεκριμένο ποσοστό του προϋπολογισμού εσόδων ή κερδών, π.χ. από πωλήσεις δωματίων ή αγαθών ή ενοικιάσεις αιθουσών.)

Στην Ελλάδα οι τιμές ενοικίασης δωματίων και πώλησης αγαθών στις ξενοδοχειακές μονάδες, κάθε συγκεκριμένης κατηγορίας, υπόκεινται σε έγκριση από τον ΕΟΤ(σε ετήσια βάση). Αυτό γίνεται για να εξασφαλιστεί, όπως υποστηρίζεται, ο αθέμιτος ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων, η προστασία της πελατείας τους και η τιμολογιακή ανταγωνιστικότητα της χώρας μας. έτσι οι ξενοδοχειακές μονάδες με δήλωση του κατά νόμου υπεύθυνου, μπορούν να καθορίζουν τις τιμές που επιθυμούν να εισπράττουν για το επόμενο έτος, για τρεις κατ' ανώτατο τουριστικές περιόδους, χαμηλή, μέση και υψηλή. Τον κατάλογο τιμών της, κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, υποβάλλει στο Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, που με της σειρά του, ως επίσημος

φορέας των ξενοδόχων, υποβάλλει, συνήθως μέχρι τα μέσα Οκτωβρίου κάθε έτους, στον ΕΟΤ για έγκριση.

Από τη στιγμή που οι τιμές θα εγκριθούν από τον ΕΟΤ, με τις όποιες επιβαρύνσεις και εκπτώσεις κατά περίπτωση και κατά κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας, είναι υποχρεωτικές και αποτελούν τις τιμές που υποχρεούται να πληρώσει ο πελάτης κατά κατηγορία μονάδας. Οι τιμές αυτές δεν μπορούν να αλλάξουν κατά τη διάρκεια του έτους. Με βάση τις τιμές αυτές πραγματοποιούνται οι πωλήσεις δωματίων στους μεγάλους ταξιδιωτικούς πράκτορες του εξωτερικού αλλά και στους πράκτορες και γραφεία του εσωτερικού.

### **Γ) Αγορές**

Μερικές αλυσίδες διαθέτουν ένα κεντρικό τμήμα αγορών. Άλλες, όπως π.χ. το Sheraton, έχουν ιδρύσει μια ανεξάρτητη εταιρία που κάνει όλες τις αγορές και μεταπουλά τα εμπορεύματα με ένα μικρό ποσοστό κέρδους. Τα τρόφιμα και τα ποτά σπάνια αγοράζονται κεντρικά, εκτός από την περίπτωση που λειτουργούν στην ίδια πόλη περισσότερες από μια ξενοδοχειακές μονάδες. Τα τρόφιμα είναι τόσο φθαρτά που είναι δύσκολη η αποθήκευση, η επανασυσκευασία και η επαναποστολή τους.

Τα ποτά υπόκεινται σε διαφορετικές συνθήκες ρυθμίσεων και χορήγησης αδειών σε κάθε μονάδα και περιοχή. Στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται άμεση φόρτωση και αποστολή από το διανομέα ή χονδρέμπορο στον κάτοχο άδειας. Το γραφείο της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας θα αποφασίσει για τις μάρκες των ποτών που θα προσφέρονται στο μπαρ, όταν ο πελάτης δε ζητά μια συγκεκριμένη μάρκα. Όταν, λόγω χάρη, ο πελάτης ζητά ουίσκι και σόδα, ο μπάρμαν θα σερβίρει το ουίσκι της μάρκας που έχει αποφασιστεί από τη διεύθυνση του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Δύο είναι οι κύριοι λόγοι που υπαγορεύουν την προμήθεια συνολικά, όλων των ειδών, εκτός των πολύ μικρών, που απαιτούνται για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Ο πρώτος, και πιθανότατα σημαντικότερος είναι οικονομικός. Οι μαζικές αγορές μειώνουν συνήθως το κόστος, είτε άμεσα είτε έμμεσα από ποσοτικές εκπτώσεις. Ορισμένα είδη, όπως τα έπιπλα, οι χάρτες, τα λινά, οι πορσελάνες και τα υαλικά, μπορούν να αγοραστούν άμεσα από τον κατασκευαστή και έτσι θα μειωθεί ακόμα περισσότερο το κόστος. Ο δεύτερος λόγος είναι ο έλεγχος της ποιότητας. Το αρμόδιο γραφείο μπορεί να καθορίσει ποια εμπορεύματα πρέπει να τυποποιηθούν και σε ποια ξενοδοχεία και διατηρεί το δικαίωμα να υψώνει ή αν χαμηλώνει την ποιότητα όταν το απαιτούν οι συνθήκες.

### **Δ) Διαφήμιση**

Το Hilton, το Sheraton, το Holiday Inn, το Howard Johnson και άλλες μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων, έχουν ένα πράγμα κοινό: το κύριο μέρος της διαφήμισής τους στρέφεται προς τη διάδοση του ονόματός τους. Η θεωρία λέει ότι οι περισσότεροι ταξιδιώτες θα μείνουν ή θα καθίσουν να φάνε σε ένα ξενοδοχείο με γνωστό όνομα. Τα δωμάτια, το φαγητό και τα ποτά δεν είναι διαφορετικά από ένα προϊόν που διαφημίζεται σε εθνική κλίμακα. Η σταθερή επανάληψη είναι ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστεί ότι το κοινό θα αναγνωρίζει και θα αγοράζει ένα προϊόν. Από εδώ ακριβώς πηγάζει η ανάγκη για ένα κεντρικό τμήμα διαφήμισης.

Το κόστος για τη διαφήμιση αυτού του τύπου είναι απαγορευτικό για ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο, αδιάφορο αν ανήκει σε μια αλυσίδα ξενοδοχειακών μονάδων ή έχει τεθεί υπό την αιγίδα της. Παρόλα αυτά, είναι απαραίτητη και κάποια τοπική διαφήμιση για κάθε ξενοδοχειακή μονάδα- όχι μόνο για τις αίθουσες συνεστιάσεων, τα εξαιρέτα εστιατόρια, τα σαλόνια στα οποία προσφέρονται ποτά και τα μπαρ, αλλά και για τα ίδια τα ενοικιαζόμενα δωμάτια του ξενοδοχείου. Θα πρέπει, επομένως, να υπάρχει πρόβλεψη στον προϋπολογισμό κάθε ξεχωριστού ξενοδοχείου για τη διαφήμισή του στην τοπική αγορά. Ο διευθυντής της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας που έχει τη ευθύνη για τη λειτουργία του ξενοδοχείου, θα πρέπει να έχει την έγκριση του «κεντρικού» διευθυντή

διαφήμισης για το ύψος του χρηματικού ποσού της διαφήμισης και για τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν.

Κάθε διαφήμιση, εθνική ή τοπική, ζητά να προβάλλει μια εικόνα. Στην περίπτωση αυτή, την εικόνα του ξενοδοχείου. Ο γενικός διευθυντής είναι το πρόσωπο που έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη και διατήρηση αυτής της εικόνας. Γι' αυτό, όποιος και αν είναι ο τύπος της ιδιοκτησίας, θα πρέπει να ζητείται η συμβολή του πριν από την έγκριση κάθε σχεδίου διαφήμισης. Στο τοπικό επίπεδο, ο γενικός διευθυντής είναι το πρόσωπο που έχει τις καλύτερες προϋποθέσεις να δημιουργήσει προσωπικές επαφές με πολιτικούς ηγέτες, πολίτες που διαθέτουν εξαιρετικό κύρος, μέλη φιλανθρωπικών ή άλλων τοπικών οργανώσεων και με τον Τύπο και τα άλλα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Είναι, επομένως πολύτιμη η συνεισφορά του για την εξασφάλιση δημοσιότητας για το ξενοδοχείο και για την προβολή της επιθυμητής εικόνας. Αν ληφθεί, επίσης, υπόψη η γνώση και η εξοικείωσή του με τις τοπικές συνήθειες, τότε ο γενικός διευθυντής είναι σε θέση να ξεκινήσει, να εισηγηθεί, να εποπτεύει και να αναλάβει την ευθύνη όλου του έργου της διαφήμισης και των δημόσιων σχέσεων, σε τοπικό επίπεδο.

### **Ε) Πίστη**

Όλες οι μεγάλες μονάδες ξενοδοχείων έχουν μια γενική πιστωτική πολιτική. Εκτός, από μια περιοχή, συγκεκριμένα την αποδοχή πιστωτικών καρτών, η πολιτική αυτή θα πρέπει να είναι αρκετά εύκαμπτη για να προσαρμόζεται στις τοπικές συνθήκες. Όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας είναι συνήθως υποχρεωμένα να αποδεχτούν ορισμένες πιστωτικές κάρτες, κυρίως για οικονομικούς λόγους: το προεξοφλητικό επιτόκιο που επιβάλλουν οι εθνικοί οργανισμοί και οι τράπεζες που χορηγούν πιστωτικές κάρτες, εξαρτάται σε μεγάλη έκταση από τον όγκο των εργασιών που παρουσιάζουν οι πελάτες τους.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος είναι η δημοσιότητα. Όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί και τράπεζες που χορηγούν πιστωτικές κάρτες κάνουν εκτεταμένη διαφήμιση για να προσελκύσουν νέα μέλη και να διαδώσουν τη χρήση των καρτών τους. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται καλύτερα με τη συχνή μνημόνευση των ονομάτων των εταιριών που δέχεται τη συγκεκριμένη πιστωτική κάρτα. Επιπλέον οι οργανισμοί και οι τράπεζες που χορηγούν πιστωτικές κάρτες περιλαμβάνουν συχνά, στο μηνιαίο κατάλογό τους, τις εταιρίες που δέχονται τις κάρτες τους. Κανένα ατομικό ξενοδοχείο δε θα μπορούσε να διαπραγματευθεί από την ίδια θέση ισχύος, όσο μια αλυσίδα που μιλά για μια ολόκληρη αλυσίδα ξενοδοχείων.

### **Στ) Λοιπές λειτουργίες**

Είναι σχεδόν αδύνατο να ταξινομήσουμε όλες τις λειτουργίες που είναι δυνατό να συγκεντρωθούν σε κάποια κεντρική διεύθυνση μιας αλυσίδας ξενοδοχείων. Ωστόσο, οι περισσότεροι κατάλογοι περιέχουν εκτός από τις λειτουργίες που αναφέραμε πιο πάνω, τόσο το τμήμα νομικών υπηρεσιών όσο και το τμήμα κρατήσεων. Πέρα από το γεγονός ότι μπορεί να είναι οικονομικά απαγορευτικό να διατηρείται ξεχωριστό νομικό τμήμα σε κάθε ξενοδοχείο, οι διευθυντές χρειάζονται νομικές υπηρεσίες για τη διεξαγωγή των εργασιών της εταιρίας και για την αγορά ή πώληση ακινήτων. Επίσης είναι αναγκαίο ένα κεντρικό γραφείο κρατήσεων που να συμπληρώνει τα τμήματα κρατήσεων των ξεχωριστών ξενοδοχείων. Επεξεργάζεται τις αιτήσεις για πληροφορίες ή δωμάτια που γεννιούνται από τη διαφήμιση της αλυσίδας και τις μεταβιβάζει στα κατάλληλα τοπικά ξενοδοχεία. Επίσης, ο διευθυντής του κεντρικού γραφείου κρατήσεων μπορεί να διαπραγματευθεί πιο αποτελεσματικά συμφωνίες σε δέσμες προτάσεων και ειδικές ή ομαδικές τιμές με εταιρίες, συλλόγους, οργανισμούς, λέσχες ή ταξιδιωτικούς πράκτορες.

Τέλος, ο κατάλογος περιλαμβάνει πιθανότατα και ένα τεχνικό τμήμα που θα έχει την εποπτεία για την ανέγερση κτιρίων ή για την απόκτηση νέων ξενοδοχείων και θα είναι υπεύθυνο για τις μεγάλες βελτιώσεις ή αλλαγές στα υπάρχοντα ακίνητα.

## 10.2. Διοίκηση ποιότητας σε Ελληνικά ξενοδοχεία

### α) Περιεχόμενο της έννοιας «υπηρεσία»

Υπηρεσία είναι μια σειρά ενεργειών που γίνεται για χάρη του πελάτη προς το σκοπό ικανοποίησης κάποιων αναγκών του και χρησιμοποιείται από τον πελάτη ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή και προσφορά της.

Έτσι ενώ ο πελάτης δεν μπορεί να διατηρήσει το φυσικό στοιχείο μέσω του οποίου του παρέχεται μια υπηρεσία (π.χ. κρεβάτια, τροφή, φυσικοί χώροι, πισίνα) εντούτοις διατηρεί, τουλάχιστον προσωρινά, το αποτέλεσμα αυτής της υπηρεσίας (π.χ. σωματική ξεκούραση, ικανοποίηση της ανάγκης για τροφή, κοινωνική και προσωπική αναγνώριση, επιβεβαίωση του ΕΓΩ του, σωματική άσκηση και αναψυχή).

Η υπηρεσία στα ξενοδοχεία αποτελείται από ένα μείγμα τριών στοιχείων:

1. Τα *φυσικά στοιχεία* ή τα υλικά αγαθά διευκόλυνσης, που είναι τα μέσα για την παραγωγή της υπηρεσίας, (όπως π.χ. οι κοινόχρηστοι χώροι, τα δωμάτια, τα φαγητά, τα ποτά, τα κλινοσκεπάσματα, ο ηλεκτρικός εξοπλισμός, ή η παραλία).
2. Τις άμεσες ή *φανερές εξυπηρετήσεις*, διευκολύνσεις, κατά την παροχή υπηρεσίας, (όπως π.χ. η εξυπηρέτηση στο εστιατόριο, τη ρεσεψιόν ή το κλείσιμο αεροπορικών εισιτηρίων ή αιθουσών για δεξιώσεις ή συνέδρια, σε συνάρτηση με την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την ακρίβεια- ορθότητα των πληροφοριών και τη συμπεριφορά του προσωπικού).
3. Τις έμμεσες υπηρεσίες ή *ψυχολογικά οφέλη*, (όπως είναι η άνεση, το κύρος, η επιβεβαίωση του ΕΓΩ του πελάτη κ.λ.π.).

### β) Καθορισμός της ποιότητας υπηρεσιών

Η αντίληψη του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει την απόκτηση ενός συνολικού βιώματος (εμπειρίας) των τριών προαναφερθέντων στοιχείων. Η εμπειρία αυτή δημιουργείται από τη συστηματική και συνεπή παραγωγή και παροχή υλικών αγαθών και υπηρεσιών, σύμφωνα με τα αναμενόμενα από τον πελάτη ΠΡΟΤΥΠΑ, σε συνάρτηση με την τιμή την οποία πληρώνει γι' αυτήν την υπηρεσία.

Ο Peter Drucker <sup>2</sup> υποστηρίζει ότι ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης-καταναλωτής, ότι η υπηρεσία, την οποία λαμβάνει ικανοποιεί τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες.

Η ποιότητα των υπηρεσιών, όπως είναι προφανές, αποτελεί το προϊόν της δραστηριότητας όλων των εργαζομένων στο ξενοδοχείο και των στελεχών και των εκτελεστών-εργατών. Αρκετά συχνά όμως, αυτοί οι εργαζόμενοι αδυνατούν να προσφέρουν τις αναμενόμενες από τον πελάτη υπηρεσίες. Η αδυναμία αυτή προέρχεται από συγκεκριμένες αιτίες. Από έρευνα<sup>3</sup> που έγινε, διαπιστώθηκαν οι παρακάτω αιτίες και προβλήματα γι' αυτή την αδυναμία.

<sup>2</sup> Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* Harper and Row, N.Y., 1985

<sup>3</sup> Η έρευνα βασίστηκε σε συνεντεύξεις με 23 διευθυντικά στελέχη και 25 εκπροσώπους εργαζομένων σε ξενοδοχεία της περιοχής Αθηνών, Κέρκυρας, Χίου και Ιωαννίνων. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν Απρίλιο- Σεπτέμβριο 1989 και είχαν ως αντικείμενο τη χαμηλή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία πρώτης και πολυτελούς κατηγορίας. (Μέγεθος δείγματος ξενοδοχείων: 7 πολυτελείας και 10 πρώτης κατηγορίας).

### γ) Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών

(α) *Έλλειψη προτύπων* για το τι ακριβώς έργο πρέπει να γίνει, πότε και πώς. Αποτέλεσμα: κάθε εργαζόμενος να ορίζει δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης.

(β) *Έλλιπής οργάνωση και καταμερισμός εργασιών*. Αποτέλεσμα: επικαλύψεις, μη σαφής προσδιορισμός δραστηριοτήτων τμημάτων, δημιουργία πνεύματος ανευθυνότητας σε κάποιους εργαζόμενους και αδυναμία καταλογισμού ευθυνών

(γ) *Ουσιαστική έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*. Αποτέλεσμα: ελάχιστοι ελέγχονται ως προς την ποιοτική και ποσοτική τους απόδοση και ελάχιστοι ανταμείβονται με βάση αυτήν.

(δ) *Μη σωστή τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών*. Σε αρκετές περιπτώσεις η τιμή που καλείται να πληρώσει ο πελάτης δεν καθορίζεται από το κόστος υπηρεσίας και το ποσοστό κέρδους, αλλά αποτελεί μια «αυθαίρετη» συνάρτηση της τιμής που ισχύει στην αγορά, δηλαδή του πόσο πωλούν οι ανταγωνιστές στην περιοχή, πόσο επιτρέπει ο ΕΟΤ ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο. Αποτέλεσμα: η δυσαναλογία ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής. Έτσι συχνά ο πελάτης χαρακτηρίζει χαμηλή ή υψηλή την ποιότητα των υπηρεσιών, όχι ένεκα αυτής καθεαυτής της ποιότητας, αλλά ένεκα της τιμής που πληρώνει. Στις περισσότερες περιπτώσεις το αποτέλεσμα της σύγκρισης που κάνει ο πελάτης είναι αρνητικό.

(ε) *Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές*. Κυρίως σε ότι αφορά τη συνεργασία προϊσταμένων- υφισταμένων. Αυτό συμβαίνει όταν κάποια στελέχη αδυνατούν να ηγηθούν, καθοδηγήσουν, αλλά και εκπαιδεύσουν τους υφισταμένους τους, επειδή δεν έχουν ανάλογες εμπειρίες, αλλά και κυρίως επειδή δεν έχουν τις απαιτούμενες γι' αυτό γνώσεις. Αποτέλεσμα: ανεπαρκής (φτωχή) επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, φτωχές ανθρώπινες σχέσεις και τέλος ανεκπαιδευτοι (τεχνικά ανεπαρκείς) υφιστάμενοι.

(στ) *Μη αναγνώριση της καλής απόδοσης*. Είναι χαρακτηριστική η απάντηση ξενοδοχοϋπαλλήλου σε ανάλογη ερώτηση: « Η μόνη φορά που ακούω για τη δουλειά μου είναι όταν το αφεντικό μου δε μένει ευχαριστημένο».

Αλλά και η απάντηση του διευθυντικού στελέχους : « Σπάνια μου δίνεται ουσιαστική αναγνώριση των όποιων υψηλών αποτελεσμάτων πετύχω». Αποτέλεσμα: απογοήτευση του εργαζόμενου και στη συνέχεια αδιαφορία για τη δουλειά του.

(ζ) *μη επαρκής αριθμός εργαζομένων*, συνήθως στα τμήματα όπως: όροφοι και εστιατόριο. Αποτέλεσμα: υπερβολικός φόρτος εργασίας σε κάποιες χρονικές περιόδους, μη προσεγμένη υπηρεσία (ένεκα, κυρίως, της βιασύνης του υπαλλήλου) προς τον πελάτη και ακόμη, σε ελάχιστες σχετικά περιπτώσεις, καθόλου εξυπηρέτηση στον πελάτη.

(η) *Παντελής, σχεδόν, έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων* (εκτός ελάχιστων περιπτώσεων πολυεθνικών ξενοδοχειακών μονάδων). Αποτέλεσμα: το προσωπικό δεν έχει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και κυρίως δεξιότητες συμπεριφοράς, ανάλογες του τμήματος και της κατηγορίας του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεται.

(θ) *Ανταμοιβή, της πλειοψηφίας των εργαζομένων*, με βάση το χρόνο παραμονή τους στο χώρο δουλειά και την ειδικότητά τους (ισχύει δηλαδή η εθνική- κλαδική σύμβαση εργασίας) και όχι με βάση το τι πραγματικά αποδίδουν (επειδή ισχύει το (γ)). Αποτέλεσμα: μειωμένη ή ανύπαρκτη διάθεση για αυξημένη και βελτιωμένη ποιοτικά απόδοση από τους εργαζομένους.

(ι) *Σχετικά χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού*. Σε υψηλό ποσοστό, οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία δεν έχουν την απαιτούμενη επάρκεια σε τεχνικές δεξιότητες και δεξιότητες συμπεριφοράς (κυρίως επειδή δεν έχουν λάβει ανάλογη παιδεία) αλλά και δείχνουν μειωμένη διάθεση για υψηλή απόδοση στο έργο τους. Αποτέλεσμα: μειωμένη συμβολή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

(κ) Ουσιαστική έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αποτέλεσμα: να μην γνωρίζουν τόσο τα στελέχη όσο και εκτελεστές εργατές, στα ξενοδοχεία, αν η ποιότητα που προσφέρουν ικανοποιεί τον πελάτη ή είναι ανάλογη της κατηγορίας του ξενοδοχείου.

(λ) Μη εφαρμογή τεχνικών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησής τους, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Guest survey). Αποτέλεσμα: παροχή υπηρεσιών που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη και ακόμη έλλειψη πληροφοριών για το τι πραγματικά ευχαριστεί ή δυσαρεστεί τον πελάτη στο ξενοδοχείο.

(μ) Η σύγχρονη έκφραση της εργασιακής ηθικής των Ελλήνων, (ή της αξίας που προσδίδουν στην εργασία). Αρκετοί εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία ως «δεινό» και άρα πρέπει να την αποφεύγουν. Αποτέλεσμα: περιορισμένη προσπάθεια και ελάχιστο ενδιαφέρον γι' αυτή καθεαυτή τη δουλειά τους.

(ν) Η αμφισβήτηση της παραδοσιακής σχέσης προϊσταμένου- υφισταμένου. Οι εργαζόμενοι, ένεκα πλέγματος αξιών, επιδιώκουν πρώτα την προσωπική τους ικανοποίηση και μεγιστοποίηση ωφελειών, σε βάρος της επιδίωξης των στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί επιδιώκονται μέσω των συστημάτων τυπικής δομής και εξουσίας. Αποτέλεσμα: ελάχιστη σύμπτωση στόχων, καθορισμός ίδιων προτύπων και αδυναμία εξασφάλισης ομοιόμορφης πολιτικής, δράσης και συμπεριφοράς.

Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές καταστάσεις που πηγάζουν από αυτά τα προβλήματα και που έχουν άμεση επίπτωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Ο σερβιτόρος καθυστερεί τη εκτέλεση της παραγγελίας.
- Κοινόχρηστοι χώροι δεν καθορίζονται επαρκώς ή συχνά.
- Η καμαριέρα δεν «προλαβαίνει» να καθαρίσει το δάπεδο στο λουτρό κάποιων δωματίων.
- Η προϊσταμένη των ορόφων δε γνωρίζει ότι σε κάποιο δωμάτιο δε λειτουργεί το τηλέφωνο.
- Ο υπάλληλος στη ρεσεψιόν χρεώνει λάθος τιμή σε κάποιο πελάτη.
- Ο πελάτης δε λαμβάνει το μήνυμα που του έχουν αφήσει στο θυρωρείο.
- Ο πελάτης κατά τη άφιξή του στο ξενοδοχείο, τη συμφωνημένη ώρα, αναγκάζεται να περιμένει πριν πάει στο δωμάτιό του, έως ότου αυτό ετοιμαστεί.
- Ο υπεύθυνος πωλήσεων (για συνέδρια, δεξιώσεις) υπόσχεται εξυπηρετήσεις που δεν μπορεί να πραγματοποιήσει (χωρίς τη επιπλέον επιβάρυνση του πελάτη)
- Ο υπεύθυνος εστιατορίου δε γνωρίζει επαρκώς τη σύνθεση των προσφερόμενων φαγητών ή τις τιμές αλά καρτ.
- Το σύστημα κλιματισμού δε λειτουργεί επαρκώς ή και συχνά.
- Ο οδηγός του λεωφορείου του ξενοδοχείου «ξεχνά» να πάρει κάποιους πελάτες από συγκεκριμένο σημείο.

#### δ) Κόστος της χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών

Το συνολικό κόστος από τη παραγωγή και παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών, στα ξενοδοχεία, δεν είναι εύκολο να μετρηθεί ακριβώς, αλλά σίγουρα είναι μεγάλο και πρέπει να αναλυθεί στις αιτίες που το δημιουργούν. Έτσι με βάση τις αιτίες-προβλήματα χαμηλής ποιότητας, που διαπιστώθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας αυτής, το κόστος αναλύεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες. Αυτές είναι:

**α. εξωτερικά κόστη** : Δυσανεστημένοι πελάτες(δεν έρχονται ξανά)

( Η πηγή τους είναι : Αρνητικά σχόλια και φήμη για το ξενοδοχείο(χάνονται εκτός ξενοδοχείου) πιθανοί πελάτες)

: Χαμηλό προφίλ ξενοδοχείου (χαμηλό εισοδηματικό και

κοινωνικό επίπεδο πιθανών πελατών)

**β. Εσωτερικά κόστη** : Αποχωρήσεις εργαζομένων

- ( Αφορούν την : Υπερωρίες
- απόδοση και λειτουργία : Παράπονα εργαζομένων, συγκρούσεις
- του ξενοδοχείου : Βλάβες και υπερβολικές φθορές
- : Αντिलειτουργικές και αντιπαραγωγικές διαδικασίες
- : Μειωμένες πωλήσεις (άρα μειωμένα έσοδα)

**γ. Κόστη εξασφάλισης** : Προγράμματα βελτίωσης/ εξασφάλισης ποιότητας  
**ποιότητας** : Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού

- ( αφορούν κυρίως : Ανάλωση χρόνου για επιθεωρήσεις/ ελέγχους
- όποια δαπάνη γίνεται : Ανάλωση χρόνου για μελέτη/ ανάλυση στοιχείων,
- για να προληφθεί η πληροφοριών και αναφορών
- χαμηλή ποιότητα)

**ε) Στρατηγική βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών**

Τα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχείων, στις περισσότερες των περιπτώσεων, λειτουργούν ως «πυροσβέστες» για τη επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται καθημερινά, ένεκα των αιτιών- προβλημάτων που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Αντί μιας τέτοιας πρακτικής που ελάχιστα θετικά μπορεί να αποφέρει, είναι σκόπιμο να υιοθετήσουν πρώτα (και να αναπτύξουν στη συνέχεια) μια στρατηγική πρόληψης των προβλημάτων (αυτών των προβλημάτων που συνεπάγονται χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών).

Τέτοιες στρατηγικές και ανάλογες διοικητικές πρακτικές έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί σε προηγμένες τουριστικά χώρες, όπως Η.Π.Α., Καναδάς, Αγγλία, Ελβετία (κυρίως από αλυσίδες ξενοδοχείων). Είναι γνωστά τα προγράμματα εξασφάλισης ποιότητας (Quality Assurance Programs) ή τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας, σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και για όλες τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται ( Company Wide Quality Assurance Programs).

Τα βήματα (ή άξονες ) μιας τέτοιας στρατηγικής πρόληψης, την υλοποίηση της οποίας θα πρέπει να αναλάβει η ανώτατη κυρίως διοίκηση, αλλά και τα στελέχη των επιμέρους τμημάτων σε κάθε ξενοδοχείο είναι:

1. Βήματα ελέγχου και εξασφάλισης της ποιότητας υπηρεσιών

(α) Προσδιορίστε, σε σημαντικό βαθμό, τις κατηγορίες των πελατών (σας)

(β) Προσδιορίστε, σε σημαντικό βαθμό, τις ανάγκες αυτών των κατηγοριών πελατών.

(γ) Προσδιορίστε, τους βασικούς (τουλάχιστον) παράγοντες ικανοποίησης αυτών των αναγκών, όπως: υλικοτεχνική υποδομή, μείγμα υπηρεσιών, άνθρωποι(πίνακας 6)

(δ) Καθορίστε πρότυπα διεθνών προδιαγραφών, αν οι πελάτες σας στην πλειοψηφία τους είναι αλλοδαποί (π.χ. πρότυπα απόδοσης προσωπικού, συμπεριφοράς, λειτουργίας μηχανημάτων, απόδοσης τεχνολογικού εξοπλισμού, ελέγχου ικανοποίησης πελατών).

(ε) Αναπτύξτε μετρήσιμους δείκτες αυτών των προτύπων<sup>4</sup>

(στ) Προσδιορίστε (σε αριθμό, επάρκεια και στοιχεία προσωπικότητας) και ορίστε τα άτομα (εργαζόμενους) που είναι υπεύθυνα για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών στον πελάτη.

(ζ) Εκπαιδεύετε κατάλληλα (γενικά και ειδικά) τους εργαζόμενους στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, τόσο σε τεχνικές δεξιότητες όσο κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.

<sup>4</sup> W.B. Martin, Defining what Quality Service is for You., The Cornell H.R.A. Quarterly February 1986, σελ.32-38

(η) Μη βασίζεστε, σε μεγάλο βαθμό, σε μη μόνιμους υπαλλήλους(π.χ. μερικής απασχόλησης) για την επίτευξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

(θ) Εφαρμόστε σύστημα αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων(με έμφαση στην ποιότητα υπηρεσιών) και ανταμείψτε ανάλογα.

(ι) Δημιουργείστε ομάδες εργαζομένων, κατά τμήμα, υπεύθυνες για τον έλεγχο και παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (κάτι ανάλογο, για παράδειγμα, των Κύκλων ποιότητας).

(κ) Συγκρίνετε την ποιότητα των πραγματικά προσφερόμενων υπηρεσιών (στους πελάτες σας) με την ποιότητα των ανταγωνιστών σας-αν ισχύουν τα 1 και 2 βήματα.

(λ) τιμολογείτε τις υπηρεσίες σας (βάσει αντικειμενικών κριτηρίων) σύμφωνα με την ποιότητα (1) των παρεχόμενων υλικών αγαθών διευκόλυνσης, (2) των υπηρεσιών,(3) την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο και (4) τις εγκαταστάσεις στις οποίες παρέχεται η υπηρεσία.

(μ) Αναπτύξτε συστήματα περιοδικού ελέγχου (τουλάχιστον)του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (π.χ. ερωτηματολόγια για τον πελάτη, ή για τον tour-operator).

Είναι προφανές ότι με την υιοθέτηση αυτών των βημάτων (που στην ουσία αποτελούν μια στρατηγική ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας) είναι αναγκαία μια αλλαγή στη στάση και στον τρόπο λειτουργίας όλων των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. Έτσι θα πρέπει να σημειωθεί μια ανακατανομή (α) στο ανθρώπινο δυναμικό, (β)στους υλικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους και (γ) στην κατανομή και αξιοποίηση του χρόνου. Επίσης σημαντικός είναι ο καθορισμός προτεραιοτήτων, ανάλογα με τις κάθε φορά επικρατούσες συνθήκες, σε επίπεδο (ξενοδοχειακής) μονάδας, αλλά και στην αγορά ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Οι ωφέλειες που θα προκύψουν από μια τέτοια «επένδυση», άλλες σε μεσοχρονίς και άλλες σε μακροχρόνια βάση, είναι προφανείς. Μερικές απ' αυτές είναι:

- μείωση στην αρχή και πρόληψη στη συνέχεια των προβλημάτων παραγωγής-παροχής των υπηρεσιών,
- μείωση και πρόληψη παραπόνων πελατών,
- αύξηση της ικανοποίησης πελατών,
- αύξηση της (εργασιακής) ικανοποίησης των εργαζομένων και τέλος
- αύξηση της λειτουργικής ικανότητας και απόδοσης του ξενοδοχείου.

## **(2) Συμπέρασμα**

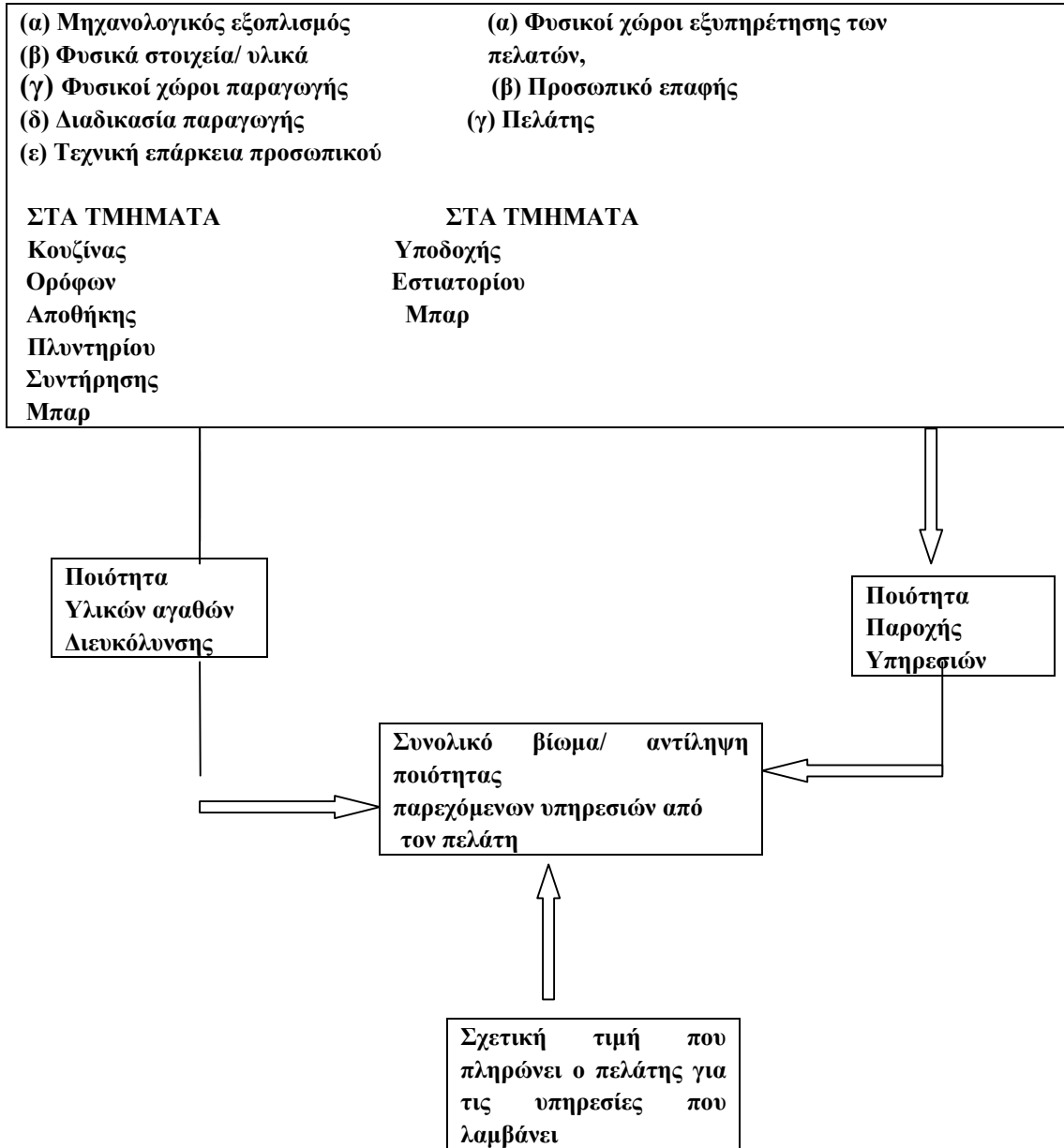
Όλα τα παραπάνω καταλήγουν στην επίτευξη μεγαλύτερων ωφελειών για όλους όσους «εμπλέκονται»στην ξενοδοχειακή βιομηχανία:ΠΕΛΑΤΕΣ- ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ-ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΣ. Στη σημερινή ανταγωνιστική οικονομία, η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν μπορεί να λειτουργεί πια με την παραδοσιακή νοοτροπία: «επίτευξη κερδών μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής- παροχή των υπηρεσιών» αλλά με την νοοτροπία: ΑΥΞΗΣΗ ΩΦΕΛΕΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .

Το κόστος/ τιμή της βελτιωμένης ποιοτικά υπηρεσίας είναι μάλλον βέβαιο ότι ο πελάτης δεν θα αρνηθεί να πληρώσει, στο βαθμό που ικανοποιούνται οι προσδοκίες του και η υπηρεσία είναι ανάλογη των προτύπων και εμπειριών του.



**ΣΧΗΜΑ 39: Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία.**

**ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ                      ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**  
 (Άμεσων και έμμεσων εξυπηρετήσεων)



### 10.3. Συστήματα Επικοινωνίας με τους πελάτες. (Έρευνα βαθμού ικανοποίησης του πελάτη)

Το αποτέλεσμα της καλής ή όχι επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων αλλά και της διοικητικής και τεχνικής επάρκειας όλων των απασχολούμενων σε ένα ξενοδοχείο έχει, όπως είναι ευνόητο, άμεση και καθοριστική επίπτωση (α) στην εξυπηρέτηση που θα λάβει ο πελάτης και (β) στην εικόνα- εντύπωση που θα σχηματίσει για το ξενοδοχείο ή τα επιμέρους τμήματά του.

Πόσο συχνά και σε τι βαθμό αυτή η επίπτωση γίνεται γνωστή στη διοίκηση ενός ξενοδοχείου; Πόσο συχνά και πώς επικοινωνεί η διοίκηση ενός ξενοδοχείου με τους πελάτες για να πληροφορηθεί ό,τι τους ευχαριστεί ή ό,τι τους δυσαρεστεί ή ακόμη ό,τι τους δημιουργεί προβλήματα;

Η διαδικασία που ακολουθείται για να επικοινωνήσει η διοίκηση ενός ξενοδοχείου με τους πελάτες είναι γνωστή ως «Έρευνα (βαθμού ικανοποίησης) πελάτη». Η πιο συνηθισμένη μορφή αυτής είναι η συμπλήρωση κάποιου ερωτηματολογίου από τον πελάτη, που αφορά στη γενική ή και ειδική απόδοση τμημάτων των ξενοδοχείων, σε δύο κυρίως διαστάσεις: (α) προσωπικό και (β) προϊόντα – υπηρεσίες.

Σε αλυσίδες ξενοδοχείων και σε «ατομικά» μεγάλα ξενοδοχεία των ανώτερων κατηγοριών (πολυτελείας και Α' κατηγορίας) η διαδικασία αυτής της επικοινωνίας ακολουθείται σχετικά συχνά. Εκείνο που δεν είναι γνωστό είναι αν οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τον πελάτη αξιοποιούνται από το ξενοδοχείο, σε τέτοιο βαθμό ώστε να αποτελούν οδηγό δραστηριοποίησης των εργαζομένων για καλύτερη εξυπηρέτηση-μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

Ενώ κρίνεται αναγκαία αυτή η επαναπληροφόρηση από τον πελάτη, για να διαπιστωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία απόδοσης ενός ξενοδοχείου, τίθενται τα ερωτήματα: Πόσο αντιπροσωπευτικά είναι τα σχόλια του πελάτη; Πόση βαρύτητα πρέπει να τους δοθεί; Πόσο αντικειμενικά είναι; Το εάν θα δοθούν ικανοποιητικές απαντήσεις σε αυτά, εξαρτάται από το πόσο πλήρες και λειτουργικό είναι το ερωτηματολόγιο που θα δοθεί στον πελάτη για συμπλήρωμα, αφενός, και αφετέρου ποια τεχνική θα εφαρμοστεί ώστε να απαντήσουν οι περισσότεροι, δυνατόν, πελάτες.

Έχουν προταθεί και χρησιμοποιούνται διάφορα ερωτηματολόγια (συνήθως κάθε ξενοδοχείο αναπτύσσει δικό του ερωτηματολόγιο) ανάλογα με το ποιες πληροφορίες θέλει να συγκεντρώσει το ξενοδοχείο. Όμως είναι σκόπιμο να γνωρίζει η διοίκηση τις πιο συνήθεις πηγές παραπόνων ή ικανοποίησης των πελατών και με βάση αυτές να διαμορφώνει το ερωτηματολόγιο. Ποιες είναι οι πηγές αυτές; Σε μια έρευνα που έγινε στην Αμερική το 1978, σε 260 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαπιστώθηκαν οι παρακάτω πηγές κατά σειρά συχνότητας.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Συχνότητα πηγών παραπόνων και ικανοποίησης πελατών**

<b>ΠΑΡΑΠΟΝΟ</b>	<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>
1. Τιμή (δωματίων, γευμάτων)	1. Θετική στάση υπαλλήλων
2. Ταχύτητα εξυπηρέτησης	2. Καθαριότητα χώρων
3. Ποιότητα εξυπηρέτησης	3. Ευταξία εγκαταστάσεων
4. Χώρος parking	4. Ποιότητα εξυπηρέτησης
5. Επάρκεια και εξυπηρέτηση πελατών	5. Επάρκεια & εξυπηρέτηση υπαλλήλων
6. Ησυχία περιβάλλοντος	6. Καταλληλότητα-ευκολία τοποθεσίας
7. Διαθεσιμότητα δωματίων	7. Επάρκεια-εξυπηρέτηση διοίκησης
8. Χρόνος αναχώρησης από δωμάτιο	8. Ποσότητα υπηρεσίας
9. Καθαριότητα χώρων	9. Επάρκεια χώρων
10. Πίστωση (χρηματική)	10. Ησυχία περιβάλλοντος

Με οδηγό τις παραπάνω πηγές θα πρέπει η διοίκηση ενός ξενοδοχείου να αναπτύξει ένα κατανοητό, αλλά όχι μακροσκελές, ερωτηματολόγιο, που θα βοηθήσει και θα «προκαλέσει» τον πελάτη να εκφράσει τα θετικά και τα αρνητικά του αισθήματα για το ξενοδοχείο.

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή των πληροφοριών αυτών είναι διάφοροι, άλλοι λιγότερο και άλλοι περισσότερο αποτελεσματικοί. Αφού αποφασιστεί το μέγεθος του δείγματος των πελατών (ή και όλοι) που θα του ζητηθεί να εκφράσει τις εντυπώσεις του, οι τρόποι που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι:

- Ζητείται από τον πελάτη, κατά την ώρα της τελικής εξόφλησης του λογαριασμού του, να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο και να το αφήσει στη ρεσεψιόν.
- Την τελευταία μέρα, πριν την αναχώρηση του πελάτη, αφήνεται σε εμφανές σημείο στο δωμάτιο του το ερωτηματολόγιο, για να το συμπληρώσει και να το παραδώσει στη ρεσεψιόν ή να το αφήσει στο δωμάτιο.
- Κατά την αναχώρηση του πελάτη, του παραδίδεται το ερωτηματολόγιο, με την παράκληση αφού το συμπληρώσει (άγνωστο πότε) να το ταχυδρομήσει στο γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου.
- Κατά την άφιξη του πελάτη, του δίνεται το ερωτηματολόγιο, με την ελπίδα ότι θα το συμπληρώσει, πριν την αναχώρησή του.
- Το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται σε απαντητικό φάκελο, επιλεκτικά σε κάποιους πελάτες του ξενοδοχείου (που είχαν μείνει στο παρελθόν) με την παράκληση να το αποστείλουν συμπληρωμένο.
- Σε ελάχιστες περιπτώσεις χρησιμοποιείται η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του γενικού διευθυντή ή των υπευθύνων του ξενοδοχείου και των πελατών, για τη διαπίστωση των όσων τους ευχαριστούν ή τους δυσαρεστούν κατά την παραμονή τους στο ξενοδοχείο.

Το ποιος τρόπος συλλογής των πληροφοριών – σχολίων των πελατών θα χρησιμοποιηθεί είναι θέμα που σχετίζεται αφενός μεν με το πόσο αντικειμενικές-αξιόπιστες θα πρέπει αν είναι οι πληροφορίες και άρα τι αριθμός απαντήσεων χρειάζεται για να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικές και αφετέρου σχετίζεται με το μέγεθος και την κατηγορία του ξενοδοχείου, τον τύπο των πελατών (π.χ. πελάτες εστιατορίων, υπνοδωματίων, μπαρ). Παρακάτω παρουσιάζονται τρία υποδείγματα ερωτηματολογίων που χρησιμοποιούνται από διαφορετικά ξενοδοχεία, στη χώρα μας. (Σχήματα 40, 41,42).

**ΣΧΗΜΑ 40: Ερωτηματολόγιο για πελάτες**

**HOTEL  
N.J.V- MERIDIEN  
ATHENES**

**Monsieur le Président Directeur Général  
Société des Hôtels MERIDIEN  
13 SQUARE Max Hymans  
75015-PARIS  
FRANCE**

**Cher client,**

**Nous sommes très heureux de vous compter parmi nous et espérons que vous êtes satisfait de nos services.**

**Afin de nous aider a les améliorer veuillez avoir l'amabilité de cocher les cases figurant a l'intérieur de cet imprime. Soyez certain que ces commentaire seront pris en considération.**

**Dear Guest,**

**We are delighted to have you with us and hope you are pleased with our facilities and services.**

**We need your assistance in our effort to extend the finest hospitality and would you take a few minutes to check the appropriate items on the reverse side we shall appreciate it.**

**Αγαπητέ πελάτη.**

**Είμαστε ευτυχείς που σας έχουμε κοντά μας και ελπίζουμε να ικανοποιηθήκατε από τις παρεχόμενες ευκολίες και εξυπηρετήσεις.**

**Διαθέτοντας λίγο από το χρόνο σας σας παρακαλούμε συμπληρώστε το εσωτερικό ερωτηματολόγιο, για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μας.**

**HOTEL  
N.J.V- MERIDIEN  
ATHENES**

---

## 1. SERVICES HOTELIERS/ HOTEL SERVICES/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

---

Avez- vous été satisfait des services suivants?

Were you satisfied with the following services ?

Μείνατε ευχαριστημένοι από τις κάτωθι υπηρεσίες;

Oui/ yes/ναι non/ no/όχι

Réception/Υποδοχή.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Téléphone/Τηλέφωνα.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messages/Messages/Μηνύματα.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concierge/Information/Πληροφορίες.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caissier/Cashier/Ταμείο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gouvernante/Maid service/Ορόφων.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blanchisserie/Laundry/Πλυντήριο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portier-bagagiste/Doorman-Bellman/Πορτιέρης-Γκρουμ.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

## 2. RESTAURATION/FOOD AND BEVERAGE/ΕΣΤΙΑΤΟΠΙΑ- ΜΠΑΡ

---

Avez- vous été satisfait de la qualité de la cuisine?

Were you satisfied with the quality of food served?

Μείνατε ικανοποιημένοι με την ποιότητα των εδεσμάτων;

Oui/ yes/ναι non/ no/όχι

La brasserie des Arts/Εστιατόριο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le service d'étage/Room service/Εξυπηρέτηση Δωματίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les Banques/Τμήμα δεξιώσεων.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avez- vous été satisfait du service dans les

Restaurants- Bars?

Were you satisfied with the service in Restaurants and Bars?

Μείνατε ικανοποιημένοι με τη εξυπηρέτηση στα εστ. &μπαρ;

Oui/ yes/ναι non/ no/όχι

La brasserie des Arts/Εστιατόριο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bar la brasserie des Arts/Μπαρ.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bar Bernice/Βερενίκη Μπαρ.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le service d'étage/Room service/Εξυπηρέτηση Δωματίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les Banques/Τμήμα δεξιώσεων.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nom/Name/Όνομα.....

Adresse/Address/Διεύθυνση.....

Firme/Business Affiliation/Τίτλος Επιχείρησης.....

Date de séjour/Date of your visit/Ημ. Παραμονής.....

No. Chambre/Room Number/

Αρ.δωματίου.....

**ENTRE NOUS**

**Avez-vous quelques suggestions a faire qui nous aideraient a rendre plus agréable votre prochaine visite ?**

**BETWEEN US**

**Do you have any other suggestions or comments which would help us make your next visit more enjoyable?**

**ΜΕΤΑΞΥ ΜΑΣ**  
**Προτείνετε ή σχολιάστε**  
**κάθε τι που θα μας**  
**κάνει να κάνουμε την επόμενη**  
**επίσκεψή σας**  
**πιο ευχάριστη**

**ΣΧΗΜΑ 41: Ερωτηματολόγιο για πελάτες**  
**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΕΡΚΥΡΑ GOLF**  
**Κέρκυρα, Ελλάδα**





## ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ και ΜΠΑΡ

Ήταν ικανοποιητική η ποσότητα φαγητών και ποτών στο

	ΝΑΙ	ΟΧΙ		ΝΑΙ	ΟΧΙ
Κυρίως Εστιατόριο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lounge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κυρίως Μπαρ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Εστιατόριο Pavilion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Club Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Εστιατόριο Club	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pavilion Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Σχόλια.....

## ΜΕΙΝΑΤΕ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΜΟΝΗ ΣΑΣ;

Αν μείνατε ευχαριστημένοι από τη διαμονή σας, ήταν κάποιος / α από το προσωπικό που να αξίζει έπαινο για ευγένεια και εξυπηρέτηση πέρα από τις προσδοκίες σας; Αν ΝΑΙ, παρακαλούμε αναφέρετε συγκεκριμένα:

.....  
.....  
.....  
.....

## ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

Σας είμαστε πολύ υποχρεωμένοι που βρήκατε το χρόνο να συμπληρώσετε αυτό το ερωτηματολόγιο. Θα αποτελέσει τεράστιο βοήθημα για μας στις προσπάθειές μας να δώσουμε πλήρη ικανοποίηση στους πελάτες μας. αν έχετε περαιτέρω προτάσεις παρακαλούμε γράψτε τις στις κενές γραμμές. Μετά συμπληρώστε το όνομά σας και διεύθυνση, βάλτε το στο φάκελο, που απευθύνεται στο Γενικό Διευθυντή όλων των Ξενοδοχείων της εταιρίας και ρίξτε το στο Γραμματοκιβώτιο κοντά στην Κύρια Είσοδο. Σας ευχαριστούμε ακόμα μια φορά και ελπίζουμε ότι θα έχουμε την ευχαρίστηση να σας ξαναδούμε σύντομα.

.....

Όνομα.....

Διεύθυνση.....

.....

Χώρα.....

Ημερομηνία & Χρόνος παραμονής.....

.....

Δωμάτιο No. .... Ξενοδοχείο.....

## ΣΧΗΜΑ 42: Ερωτηματολόγιο για πελάτες

Παρακαλούμε, αφού συμπληρώσετε το έντυπο αυτό, αφήστε το στο Γραφείο του Θυρωρείου

Αγαπητέ μας Πελάτη:

### ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΓΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΛΥΚΑΒΗΤΤΟΥ

Αισθάνεται την ανάγκη να σας ευχαριστήσει για τη διαμονή σας στο Ξενοδοχείο μας, κατά την παραμονή σας στην Αθήνα, και όλο το προσωπικό σας εύχεται ευχάριστες διακοπές.

Πιστεύουμε βαθύτατα ότι πρωταρχική υποχρέωσή μας είναι να προσφέρουμε εξαιρετικές ευκολίες και υπηρεσίες.

Η συνεργασία σας, με την συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου, θα μας βοηθήσει αφάνταστα στην επίμονη προσπάθειά μας να βελτιώνουμε σταθερά τις ευκολίες και υπηρεσίες που προσφέρουμε στους πελάτες μας .

Θα μπορούσαμε να έχουμε τις δίκαιες κρίσεις μας – καλές ή κακές; Περιττεύει, ίσως, να σας διαβεβαιώσουμε όλες οι απαντήσεις θα θεωρηθούν εμπιστευτικές.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων, για την πολύτιμη βοήθειά σας, η οποία θα μας βοηθήσει να βελτιώσουμε το ξενοδοχείο μας.

Ελπίζουμε ότι θα έχετε ευχάριστες διακοπές στην ΕΛΛΑΔΑ κα θα έχουμε πάλι, στο προσεχές μέλλον, την εύκαιρα να σας φιλοξενήσουμε.

### Η Διοίκηση

#### ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΧΟΛΙΑ

(Πισίνα, Κατάστημα δώρων, Κομμωτήριο)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



Όνομα.....  
Διεύθυνση (στη χώρα σας).....

Ημερομηνία.....Αριθμός Δωματίου.....

**ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ**

**ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ**

Εξαιρ. Καλ. Κακ.

Εξαιρ. Καλ. Κακ.

Θυρωρός    Φαγητά

Γκρουμ    Ποτά

Εγγραφή    Εξυπηρέτηση

Πληροφορίες    Καθαριότητα

Ταμείο    Λοιπά

Λοιπά .....

**ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΝΑΚ ΜΠΑΡ «ΛΟΦΟΣ ΛΥΚΑΒΗΤΤΟΥ**

Εξαιρ. Καλ. Κακ

Εξαιρ. Καλ. Κακ

Καθαριότητα    Φαγητά

Καμαριέρες    Ποτά

Ρουμ σέρβις    Εξυπηρέτηση

Πλυντήριο    Καθαριότητα

Τηλεφωνικό    Λοιπά

κέντρο .....

Λοιπά .....

**ΨΗΣΤΑΡΙΑ « LE GRAND BALCON » ΜΠΑΡ ΤΟΥ ΤΟΝΥ**

Εξαιρ. Καλ. Κακ.

Εξαιρ. Καλ. Κακ

Φαγητά    Ποτά

Ποτά    Εξυπηρέτηση

Εξυπηρέτηση    Καθαριότητα

Καθαριότητα    Λοιπά

Μουσική    .....

Λοιπά .....

Παρακαλούμε, αφού συμπληρώσετε το έντυπο αυτό, αφήστε το στο θυρωρείο

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΤΟ MANAGEMENT ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα ξενοδοχεία, η κατάλληλη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και γι' αυτή την ίδια την επιβίωση τους. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ξενοδοχείο, οποιασδήποτε κατηγορίας και μεγέθους, θα πρέπει να γίνονται εκείνες οι διαδικασίες (από συγκεκριμένα άτομα) που (α) να εξασφαλίζουν ικανούς εργαζόμενους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης και (β) να εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητες αποτελεσματικά.

Η ύπαρξη απλά και μόνο ενός τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού, σε ένα ξενοδοχείο, είναι αναγκαία, δεν είναι όμως αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων. Χρειάζεται παράλληλα και όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων του ξενοδοχείου να είναι σε θέση (βοηθούμενοι από το τμήμα προσωπικού) να επιλέγουν, εκπαιδεύουν, διευθύνουν, ελέγχουν και αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Με άλλα λόγια τα άτομα αυτά θα πρέπει να θεωρούν ως ευθύνη τους τις παρακάτω δραστηριότητες.

- Επιλογή υποψηφίων
- Εισαγωγή – Υποδοχή νέων υπαλλήλων
- Εκπαίδευση υφισταμένων
- Ηγεσία υφισταμένων
- Υποκίνηση υφισταμένων
- Επικοινωνία με τους υφισταμένους
- Αξιολόγηση υφισταμένων

Παρακάτω, κάθε μια από τις δραστηριότητες αυτές αναπτύσσονται ξεχωριστά.

### **11.1. Επιλογή υποψηφίων**

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις- επαφές με τον πελάτη. Το πρόβλημα για τα στελέχη είναι να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες στα άτομα εκείνα που έρχονται συχνά σε επαφή με τον πελάτη. Φαίνεται λογικό να υποστηριχθεί ότι ο μεγαλύτερος βαθμός μιας τέτοιας ανάπτυξης θα επιτευχθεί στα άτομα εκείνα που είναι προσανατολισμένα προς την εξυπηρέτηση του πελάτη( δηλαδή έχουν και δείχνουν μια ειδική στάση – ευαισθησία στην ικανοποίηση του πελάτη). Άρα η επιλογή και πρόσληψη τέτοιων υποψηφίων θα εξασφαλίσει πιθανώς την καλύτερη δυνατή προσφορά των αναμενόμενων, από τον πελάτη, υπηρεσιών.

Στα ξενοδοχεία με καλή οργάνωση και ικανή διοίκηση, ο κάθε υποψήφιος, εκτός από το βιογραφικό (του) που υποβάλλει, συμπληρώνει και ειδικό έντυπο αίτησης, για εργασία(Σχήμα 44).



**ΣΧΗΜΑ 44: ΕΝΤΥΠΟ ΑΙΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

<p>Συνάψτε πρόσφατη φωτογραφία</p> <p>Affix here recent photograph of yourself</p>	<p><b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΒΓ</b>  <b>ΑΘΗΝΑ</b>  <b>APPLICATION FOR EMPLOYMENT</b>  <b>ΑΙΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b></p>
<p><b>ATTENTION: Applications not filed out won't be considered</b>  <b>ΠΡΟΣΟΧΗ: Αιτήσεις που δεν είναι σωστά συμπληρωμένες δεν λαμβάνονται υπ' όψη</b>  Date.....</p> <p style="text-align: center;">Ημερομηνία</p> <p>Surname.....Name.....Father's name.....  Επώνυμο Όνομα Όνομα πατέρα  Maiden name(women only).....Mother's name.....  Επώνυμο πριν το γάμο(για τις γυναίκες μόνο) Όνομα μητέρας  Position applied for..... Lowest acceptable salary.....  Θέση που ζητάτε Κατώτερος μισθός  Address.....Mail Sec. ....Teleph. No.....  Διεύθυνση Ταχ. Τομέα Αριθμ. Τηλεφ.  Date of birth.....Place of Birth.....Sex Male <input type="checkbox"/> Female <input type="checkbox"/>  Ημερομηνία γέννησης Τόπος γέννησης Φύλο Άνδρας Γυναίκα  Identification Papers: Place of issue.....Number.....Date of issue.....  Ταυτότητα: τόπος έκδοσης Αριθμός Ημερομ. έκδοσης  Number of Dependents.....Religion.....Citizenship.....  Αριθμός ατόμων οικογ. που συντηρείτε Θρήσκευμα Υπηκοότητα  Marital Status: Single <input type="checkbox"/> Married <input type="checkbox"/> Widower <input type="checkbox"/> Divorced <input type="checkbox"/> Separated <input type="checkbox"/>  Οικογ.κατάστ. Ανύπανθ. Παντρεμένος Χήρος Χωρισμένος Σε διάσταση  Who referred you to us?.....May we refer to your present employer?  Ποιος σας σύστησε σε μας; Να πάρουμε πληροφορίες από τον τωρινό εργοδότη σας;  Do you have relatives in this hotel? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Name and relationship.....  Έχετε συγγενείς στο ΑΒΓ; Ναι Όχι Όνομα και συγγένεια  Have you ever been employed  Father's/ Mother's occupation.....by ABC  Επάγγελμα πατέρα/ μητέρας Έχετε εργασθεί στο ΑΒΓ Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>  στο παρελθόν; Ναι Όχι</p>	



## EDUCATION- ΣΠΟΥΔΕΣ

Name and address of school and college From To Degree or diploma Major course of study Όνομα & διεύθυνση σχολείου και κολεγίων Από Μέχρι Πτυχίο ή δίπλωμα Είδος σπουδών

.....  
.....

Professional licenses held/ Επαγγελματικές άδειες

.....  
Παρακολουθείτε ή σκοπεύετε να παρακολουθήσετε κάποια σχολή και ποια;.....

### Speak-Μιλάτε Write-Γράφετε Understand-Εννοείτε

Excel. Well fair Excel. Well fair Excel. Well fair

Άριστα καλά μέτρια Άριστα καλά μέτρια Άριστα καλά μέτρια

What languages do you know?

Ποιες γλώσσες γνωρίζετε;

.....  
.....  
.....  
.....

---

Sports and hobbies.....

Αθλήματα και χόμπι

Machines or equipment you can operate.....

Ποιες μηχανές ή συσκευές μπορείτε να χειριστείτε;

Physical information: Height.....Weight.....Color of eyes.....Color of hair...

Σωματική περιγραφή: Ύψος Κιλά Χρώμα ματιών Χρώμα μαλλιών

How is your health?.....Physical defects.....

Πως είναι η υγεία σας ; Σωματικά ελαττώματα

Any serious illness, injury or operation?.....

Αναφέρετε σοβαρό τραυματισμό, εγχείρηση, ή αρρώστια

Military service: From....To.....Branch.....Rank.....Specialization.....

Στρατιωτική θητεία:Από Μέχρι Όπλο-Μονάδα Βαθμός Ειδικότητα

Διάρκεια και λόγος απαλλαγής από τη στρατιωτική θητεία:

Have you ever been convicted? If so, give details:.....

Έχετε ποτέ καταδικαστεί; Αν ναι, δώστε λεπτομέρειες:

EMPLOYMENT RECORD: List all employments below, starting with the last one first:

**ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ:** Αναφέρετε παρακάτω κάθε προϋπηρεσία σας, αρχίζοντας από την τελευταία:

**Dates employed**

**Ημερομηνίες**

**Name & Address of employer**

**Position held**

**Salary**

**Reason for leaving**

**Τίτλος & διεύθυνση εργοδότη**

**From To**

**Θέση & καθήκοντα**

**Μισθός**

**Από Μέχρι**

**Λόγος**

**Αποχώρησης**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**PERSONAL REFERENCES-** At last 5 years acquaintance –Don’t list relatives or ABC employees

**ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ-** Γνωριμία 5 χρόνια και πάνω- Μην αναφέρετε συγγενείς ή υπαλλήλους του ABΓ

**Name**

**Address**

**Occupation**

**Telephone**

**Όνοματεπώνυμο**

**Διεύθυνση**

**Επάγγελμα**

**Τηλέφωνο**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**In signing this application I do hereby affirm that the statements made here above are true to the best of my knowledge and belief, and that any miss- representation of facts or omissions (such as health or business experience), shall, in the case of my employment, be cause for dismissal.**

**Βεβαιώνω ότι οι παραπάνω δηλώσεις μου είναι αληθινές απ’ όσα γνωρίζω και πιστεύω ότι κάθε παραποίηση της πραγματικότητας ή παράληψη (π.χ. σε ό,τι αφορά τη υγεία ή την προϋπηρεσία) θα θεωρηθεί σε περίπτωση πρόσληψής μου, σαν λόγος απόλυσης.**

**Signed**

**Υπογραφή**

Με βάση τα έντυπα αυτά, το τμήμα προσωπικού δημιουργεί αρχείο υποψηφίων- για κάλυψη τωρινών και μελλοντικών αναγκών- με συγκεκριμένες για όλους πληροφορίες, που πιθανόν να μην αναφέρονται στο βιογραφικό τους.

Μετά την πρώτη επιλογή των υποψηφίων, με βάση το έντυπο αίτησης και το βιογραφικό τους, οι υπεύθυνοι επί των προσλήψεων (συνήθως ο προσωπάρχης ή και το στέλεχος του οποίου το τμήμα ή τη διεύθυνση θα απασχολεί ο υποψήφιος) διενεργούν συνεντεύξεις. Η τεχνική αυτή της λήψης συνέντευξης από τους υποψηφίους, που για πολλούς αποτελεί αναντικατάστατο εργαλείο επιλογής, βοηθά στην τελική αξιολόγηση των υποψηφίων για τη κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Το Σχήμα 45 που ακολουθεί είναι ένα έντυπο για συνέντευξη επιλογής υποψηφίων(κλασσική μέθοδος) με τα κύρια σημεία που κρίνονται απαραίτητα για απόδοση , σε εργασία ξενοδοχοϋπάλληλου. Ενώ το Σχήμα 46, απεικονίζει ένα έντυπο συνοπτικής αξιολόγησης του υποψηφίου.

### **Η νέα μέθοδος**

Στους υποψηφίους που πρόκειται να απασχοληθούν σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σε θέσεις εργασίας όπου απαιτείται συχνή επαφή με τον πελάτη ( Υποδοχή, Εστιατόρια, Μπαρ κ.λ.π.) παρουσιάζονται , μέσω VIDEO, εργασιακές καταστάσεις –καθημερινές περιπτώσεις τρόπου εξυπηρέτησης πελατών. Οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν ή να σχολιάσουν για τον ορθό ή όχι τρόπο συμπεριφοράς του υπαλλήλου. Συνήθως για την ταχύτερη αξιολόγηση των υποψηφίων εμφανίζονται στην οθόνη 4 εναλλακτικές απαντήσεις ( τι θα 'πρεπε να κάνει ο υπάλληλος ) και καλείται ο υποψήφιος να επιλέξει τη σωστή.

Η χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου, αν και σχετικά ακριβή και κάπως χρονοβόρα, είναι κατάλληλη για επιλογή από ένα μεγάλο αριθμό υποψηφίων, καθώς και για τη γρήγορη βαθμολόγησή τους.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι: (α) Ο υποψήφιος *βρίσκεται* να ακούει και βλέπει πραγματικές εργασιακές καταστάσεις. Τέτοια δυνατότητα δεν παρέχεται από τη χρησιμοποίηση άλλων μεθόδων. (β) Δίνεται η δυνατότητα σε αυτόν που κάνει την επιλογή να αξιολογήσει σωστά και γρήγορα τις ικανότητες του υποψηφίου να ανταποκριθεί σε παρόμοιες καταστάσεις( αριθμός σωστών απαντήσεων). (γ) Δείχνεται ο αριθμός ευαισθησίας ή ο προσανατολισμός του υποψηφίου στη παροχή υπηρεσιών. (δ) Δίνεται η δυνατότητα στον υποψήφιο να διαπιστώσει ο ίδιος αν το αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχοϋπάλληλου(σε συγκεκριμένες θέσεις) είναι κατάλληλο γι' αυτόν.

Για την καλύτερη αξιοπιστία αυτής της μεθόδου είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν:

(α) Οι εργασίες που απαιτούν προσωπική και συχνή επαφή του εργαζόμενου με τον πελάτη και να αναλυθούν στα κατάλληλα λειτουργικά στοιχεία τους. (ανάλυση θέσεων εργασίας)

(β) Να αναπτυχθεί το κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, στις θέσεις αυτές. Το κριτήριο αυτό είναι *πελάτης- σχέσεις* και μετριέται στις ακόλουθες διαστάσεις εργασιακής απόδοσης:

1. ευγένεια στον πελάτη
2. βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη
3. πώληση υπηρεσιών
4. συνεργασία με άλλους εργαζόμενους
5. εμπιστοσύνη στην ευθύτητα του πελάτη
6. λογική κρίση στις δημιουργούμενες καταστάσεις.

Βέβαια για κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις θα πρέπει να καθοριστούν στοιχεία απόδοσης – συνήθως σε όρους συμπεριφοράς.

Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς του άρθρου *ο στόχος της επιλογής προσωπικού είναι πρόσληψη ικανών, σε κάποιο λογικό κόστος*. Η αξία των ικανών εργαζομένων είναι ανυπολόγιστη. Οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν τον κύριο παράγοντα στην ικανοποίηση του πελάτη. Κατάλληλη πρόσληψη και εκπαίδευση αποτελούν τη μία απάντηση στο ερώτημα, πώς να ενθαρρύνουμε τον πελάτη να έρθει ξανά και ξανά.

Από τη στιγμή που προσλαμβάνεται ο υποψήφιος /α το βασικό ταλέντο αυτού/ αυτής θα πρέπει να ενδυναμωθεί με κατάλληλα προγράμματα εισαγωγής και τοποθέτησης, προγράμματα εκπαίδευσης καθώς και με συστηματική και συνεπή άσκηση διοίκησης. Αλλά μια καλή εμπειρία για τον πελάτη ξεκινά με την απόφαση πρόσληψης. Η μέθοδος επιλογής με τη χρήση VIDEO είναι ένας τρόπος για καλύτερες αποφάσεις σε θέματα πρόσληψης προσωπικού.

## 11.2. Εισαγωγή και τοποθέτηση νέου υπαλλήλου

Εισαγωγή, είναι η διαδικασία *υποδοχής- ενημέρωσης και τοποθέτησης* ενός νέου υπαλλήλου στην επιχείρηση, με σκοπό τη γρήγορη ένταξή του ως μέλος της ομάδας των εργαζομένων ( στο τμήμα ή σε όλη την επιχείρηση ), ώστε να γίνει ικανός για υψηλή απόδοση όσο το δυνατό γρηγορότερα.

Η διαδικασία αυτή αρχικά είναι ευθύνη του τμήματος προσωπικού- είτε του προσωπάρχη είτε του υπεύθυνου εκπαίδευσης – στο βαθμό που πρέπει να παρασχεθούν γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση και το τμήμα που θα απασχοληθεί ο νέος υπάλληλος και την ενημέρωσή του για τους χώρους και τις εγκαταστάσεις. Στη συνέχεια και όσον αφορά τις τεχνικές λεπτομέρειες εκτέλεσης του έργου στο οποίο ο υποψήφιος θα απασχοληθεί, καταλληλότερος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του, ο οποίος και αναλαμβάνει αυτήν την ενημέρωση.

Η διαδικασία αυτή, εισαγωγής του νέου υπαλλήλου, διαρκεί από λίγες ώρες μέχρι και έναν μήνα, ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου, τη φύση της δουλειάς και τον όγκο των τεχνικών πληροφοριών που απαιτούνται για την καλή εκτέλεσή της.

### Τι θέλει να ξέρει ο νέος υπάλληλος

- γενικές πληροφορίες γύρω από το ξενοδοχείο (π.χ. ποιοι οι ιδιοκτήτες, πόσες, ποιες και που οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ποιοι οι χώροι εκμετάλλευσης, πόσος ο αριθμός των εργαζομένων, κ.λ.π.),
- ποιες υπηρεσίες παρέχονται,

- ποιοι είναι οι πελάτες,
- ποιοι είναι οι συνάδελφοι του,
- ποιοι είναι οι διευθυντές, προϊστάμενοι,
- πόσα και ποια εκπαιδευτικά προγράμματα υπάρχουν,
- ποια τα μεταφορικά μέσα του προσωπικού,
- παρέχεται ή όχι τροφή,
- ποιες άλλες υπηρεσίες και οφέλη παρέχονται στο προσωπικό,
- διάρκεια αδειών και τρόπος παροχής τους.

#### Πληροφορίες γύρω από το τμήμα στο οποίο θα εργαστεί

- τι παράγει και τι υπηρεσίες προσφέρει,
- ποιες είναι οι εργασίες που γίνονται σε αυτό,
- ποια είναι η οργάνωσή του,
- ποιοι είναι οι επιβλέποντες στο τμήμα,
- ποιοι κανονισμοί υπάρχουν,
- ποια είναι η δική του εργασία ( τι ακριβώς θα κάνει),
- ποιες μηχανές θα χειρίζεται,
- ποιοι είναι οι χώροι ευθύνης του,
- πώς σχετίζεται το δικό του έργο με το έργο των συναδέλφων του στο τμήμα.

#### Πληροφορίες γύρω από τις ώρες απασχόλησης και την πληρωμή

- ωράριο εργασίας- βάρδιες εργασίας,
- ρυθμός παραγωγής, αριθμός πελατών προς εξυπηρέτηση,
- συστήματα αμοιβής,
- πότε πληρώνεται και πού,
- ποια πριμ δίνονται,
- υπερωρίες,
- επιδόματα.

#### Πληροφορίες γύρω από πρότυπα

- πρότυπα ποσότητας παραγωγής,
- πρότυπα ποιότητας παραγωγής, υπηρεσίας,
- πρότυπα ασφάλειας,
- πρότυποι χρόνοι,
- πρότυπα συμπεριφοράς,
- πρότυποι χρόνοι παρουσίας και διαλειμμάτων

Πληροφορίες όμως δεν χρειάζεται μόνο ο νέος υπάλληλος αλλά και ο άμεσος προϊστάμενός του, γι' αυτόν. Έτσι για να είναι σε θέση να τον βοηθήσει και να αναπτύξει μια γρήγορη και εποικοδομητική συνεργασία μαζί του, ο άμεσος προϊστάμενος πρέπει να ενημερωθεί (από το νέο υπάλληλο) σε διάφορα σημεία, όπως:

- προηγούμενη πείρα του σε ξενοδοχείο ή άλλη επιχείρηση,
- τύπος και φύση προηγούμενης εργασίας,
- εξουσία και ευθύνες του στην προηγούμενη θέση εργασίας,
- οικογενειακή του κατάσταση,
- λόγοι προτίμησης και επιθυμίας του να απασχοληθεί σε αυτό το ξενοδοχείο,
- σχέση του με το ξενοδοχείο,
- που διαμένει και πώς έρχεται στη δουλειά του,
- προσδοκίες και άμεσοι στόχοι.

### **11.3.Εκπαίδευση εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία**

Η ξενοδοχειακή Βιομηχανία χαρακτηρίζεται κυρίως από τις διαδικασίες παροχής φιλοξενίας. Η χρησιμοποίηση του όρου *φιλοξενία* γίνεται σήμερα με ιδιαίτερη έμφαση, από τους ξενοδόχους και τα διευθυντικά τους στελέχη. Βέβαια, η Ξενοδοχειακή Βιομηχανία συνδέεται πολύ στενά με αυτήν την έννοια αλλά σήμερα αποτελεί τον πρωταρχικό αντικειμενικό σκοπό της (λόγω του οξύ ανταγωνισμού στο βιομηχανικό αυτό κλάδο). Αν και ο όρος φιλοξενία δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια, ούτε από τους θεωρητικούς ούτε από τους μάνατζερ στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία, εν τούτοις οι τελευταίοι είναι αυτοί που διαπιστώνουν την ανάγκη να λειτουργήσει στην πράξη ο όρος αυτός, για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

## A) Απόψεις ή προσεγγίσεις για τη φιλοξενία

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν, στην πράξη, δύο απόψεις για τη φιλοξενία: η παραδοσιακή και η σύγχρονη. Η πρώτη είναι προσανατολισμένη προς το προϊόν και η δεύτερη προς τον πελάτη. Ας εξετάσουμε αναλυτικά την καθεμία άποψη και τις συνέπειες της παραδοχής της (από πλευράς ξενοδόχων και μανάτζερ) όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζόμενων στα ξενοδοχεία.

### 1. Η παραδοσιακή άποψη (έμφαση στο προϊόν)

Αν η φιλοξενία θεωρηθεί σαν προϊόν, αυτό σημαίνει, πρώτον ότι το προϊόν αυτό αποτελείται από καθορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία και δεύτερον, ότι τα στοιχεία αυτά είναι κάτω από τον έλεγχο του ξενοδοχείου για να προσφερθούν σαν τυποποιημένο πακέτο στους πελάτες. Παραδοσιακά, η παροχή φαγητών, ποτών, διάθεση υπνοδωματίων και φιλική υποδοχή έχουν αναγνωριστεί σαν τα βασικά στοιχεία της φιλοξενίας. Το κατάλληλο μείγμα αυτών των στοιχείων δημιουργεί το αίσθημα της άνεσης και ευχαρίστησης στους πελάτες.

Η σπουδαιότητα των απτών – φυσικών παροχών της φιλοξενίας (π.χ. μηχανικός εξοπλισμός, διάθεση καταναλώσιμων αγαθών, εξειδικευμένο τεχνικά προσωπικό, κ.λ.π.) τονίζεται από τη χρησιμοποίησή τους, σαν βάση, για τη διάκριση των ξενοδοχείων σε κατηγορίες. Όσο πιο πλουσιοπάροχα παρέχονται τα πιο πάνω στοιχεία, τόσο καλύτερη είναι η παρεχόμενη φιλοξενία. Κατά συνέπεια δημιουργείται μια ιεράρχηση ξενοδοχείων από πολυτελείας μέχρι τρίτης και τέταρτης κατηγορίας. Για να αντιμετωπίσει ένα ξενοδοχείο τον ανταγωνισμό, στην κατηγορία που ανήκει, θα πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον ίσο αριθμό (αν όχι να υπερτερεί) φυσικών παροχών με τους ανταγωνιστές του. Συνεπώς η επέκταση και η αναβάθμιση των φυσικών παροχών αποτελούν ένα κοινό χαρακτηριστικό στοιχείο της Ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Σύμφωνα λοιπόν με τον πιο πάνω ορισμό της φιλοξενίας, απαιτείται ένα κατάλληλο μείγμα φυσικών παροχών και συμπεριφοράς και το προσωπικό του ξενοδοχείου θα πρέπει να συμπληρώνει αυτές τις φυσικές παροχές. Στη βιομηχανία αυτή, η αυξανόμενη αγοραστική δύναμη του πελάτη απαιτεί όχι μόνο περισσότερες και πολυτελείς φυσικές παροχές αλλά και υψηλότερες ικανότητες από το προσωπικό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιεραρχίας ικανοτήτων που σχετίζεται πολύ στενά με το παρεχόμενο τυποποιημένο προϊόν της φιλοξενίας. Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο πολυτελείας απαιτείται να έχει προσωπικό με ανάλογες ικανότητες. Βέβαια τέτοιες ικανότητες θα ήταν περιττές σε ένα ξενοδοχείο μικρότερης κατηγορίας, όπου προσφέρεται ένα τελείως διαφορετικό προϊόν φιλοξενίας. Με λίγα λόγια, όσο υψηλότερη η κατηγορία του ξενοδοχείου τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη για τεχνική εκπαίδευση. Το κύριο χαρακτηριστικό στοιχείο της τεχνικής εκπαίδευσης που γίνεται στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία, είναι ότι ενδυναμώνει το αξίωμα πάνω στο οποίο βασίζεται αυτή η ιεράρχηση των ικανοτήτων του προσωπικού.

Προς την κατεύθυνση αυτή οδηγούν και όλα τα βιβλία- οδηγοί που έχουν γραφτεί για το πώς εξυπηρετείται ο πελάτης, περιγράφοντας λεπτομερειακά το πώς γίνεται το κάθε τι και ποιες οι απαιτούμενες κινήσεις και η συμπεριφορά του προσωπικού, πώς να αντιδρούν σε συγκεκριμένες περιστάσεις προς τον πελάτη, κ.λ.π. Έτσι η συμπεριφορά του προσωπικού ελέγχεται σε πολύ βαθμό και δεν του παρέχεται καμιά ευχέρεια στις συναλλαγές-επαφές με τον πελάτη.

Αυτό το στοιχείο της τυποποίησης της συμπεριφοράς του προσωπικού (από την πλευρά των ξενοδοχείων) καταλήγει στον αυξανόμενο έλεγχο της παρεχόμενης φιλοξενίας προς τον πελάτη. Η τυποποίηση αυτή είναι ζωτικής σημασίας για εκείνες τις αλυσίδες ξενοδοχείων που η ανάπτυξή τους έχει βασιστεί πάνω στην εικόνα-

εντύπωση(image) που έχουν δημιουργήσει για την ποιότητα των προσφερόμενων, σε αυτά, υπηρεσιών. Σε τέτοιες περιπτώσεις προσφέρεται στον πελάτη ένα προκαθορισμένο πακέτο με πάγιους κανόνες, κανονισμούς και διαδικασίες (που έχουν αναπτυχθεί από το ξενοδοχείο) για τον έλεγχο της συμπεριφοράς του προσωπικού και της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η επίδραση του πελάτη περιορίζεται σε αυτή του αγοραστή της φιλοξενίας (του τύπου) που παρέχει το ξενοδοχείο. Η διαδικασία δηλαδή αυτή μπορεί να θεωρηθεί σαν μονής κατεύθυνσης σχέση, όπου η φιλοξενία παράγεται από το ξενοδοχείο και πωλείται στον πελάτη κατά ένα ελεγχόμενο τρόπο.

Το αξίωμα *ο πελάτης έχει πάντα δίκιο* είναι ο θεμέλιος λίθος σε αυτήν την παραδοσιακή άποψη της φιλοξενίας. Η υπεροχή του πελάτη τονίζεται έντονα σε όλα τα βιβλία συμπεριφοράς του προσωπικού. Εν τούτοις το μήνυμα που δίνεται στο προσωπικό, είναι να μην κάνει κάτι που θα διαταράξει τη σχέση *Κύριος –Υπηρέτης*, η οποία είναι το χαρακτηριστικό στοιχείο της αντίληψης της σχέσης μεταξύ πελάτη ξενοδοχείου και μέλους του προσωπικού. Το προσωπικό δεν πρέπει να προσβάλλει ή δυσαρεστήσει τον πελάτη είτε με τη συμπεριφορά του είτε με την εμφάνισή του. Πρέπει, κατά την παραδοσιακή άποψη, οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία να είναι παθητικοί και να ανταποκρίνονται μόνο στις απαιτήσεις του πελάτη, καθώς επίσης ποτέ να μην παίρνουν πρωτοβουλία. Χαρακτηριστικό της αντίληψης αυτής, είναι η παρακάτω φράση που υπάρχει σε βιβλίο συμπεριφοράς προσωπικού: *τη συμπεριφορά του σερβιτόρου δεν πρέπει να διακρίνει τίποτε άλλο παρά άμεση- πρόθυμη εξυπηρέτηση.*

Εν τούτοις, το παραπάνω παραδοσιακό αξίωμα πρέπει να αλλάξει. Γιατί ο πελάτης έχει δίκιο μόνο στο βαθμό που δεν παραβιάζει κανέναν από τους κανόνες που έχει προκαθορίσει το ξενοδοχείο. Σε αυτές τις περιπτώσεις το μέλος του προσωπικού πρέπει να αναλάβει πρωτοβουλία, σε μια προσπάθεια να διατηρήσει τους κανόνες του ξενοδοχείου, τις διαδικασίες και πολύ περισσότερο την εικόνα – εντύπωση.

Ο πελάτης που αποκλίνει από αυτήν την τυπική συμπεριφορά διαταράσσει την ισορροπία πάνω στην οποία βασίζεται η προσφορά της φιλοξενίας και άρα θα πρέπει να επιτευχθεί ξανά και να διατηρηθεί.

Οι εκπαιδευτικές συνέπειες, γι' αυτό το παραδοσιακό υπόδειγμα φιλοξενίας, είναι εύκολο να αναγνωριστούν. Το προσωπικό πρέπει να έχει μια ολοκληρωμένη γνώση της φύσης του προϊόντος της φιλοξενίας, που προσφέρεται στον πελάτη και πρέπει να κατέχει τις τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες γι' αυτήν την προσφορά. Το προϊόν πρέπει να διανέμεται στον πελάτη κατά ένα προκαθορισμένο τρόπο χωρίς αποκλίσεις. Συνεπώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία έχουν, κατά παράδοση, δώσει έμφαση στις τεχνικές δεξιότητες, στην επίγνωση του προϊόντος, στην προσωπική εμφάνιση και στην κοινωνική ετικέτα. Σαφώς αυτή η προσέγγιση φαίνεται καλύτερα σε εκείνα τα ξενοδοχεία τα οποία παραδοσιακά βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας, όσον αφορά την αγορά του προϊόντος και τις δεξιότητες.

## 2. Η σύγχρονη άποψη(έμφαση στο πελάτη)

Η εναλλακτική προσέγγιση για να εξετάσουμε τη φιλοξενία είναι να τη δούμε σαν μια υπηρεσία μάλλον, παρά σαν προϊόν και αυτό έχει διαφορετικές συνέπειες για τα ξενοδοχεία. Τώρα δεν υπάρχουν προκαθορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία φιλοξενίας, αλλά ο πελάτης εξακολουθεί να είναι υψίστης σπουδαιότητας. Η φιλοξενία, σαν μια υπηρεσία, μπορεί να θεωρηθεί καλύτερα σε όρους κατανάλωσης μάλλον, παρά παροχής και κάθε πελάτης αποτελεί ξεχωριστή περίπτωση, όπου η φιλοξενία που του παρέχεται εξαρτάται από τις ανάγκες, τους στόχους και τις επιθυμίες του σε κάθε συγκεκριμένη στιγμή. Από αυτήν την άποψη ένα μικρό ξενοδοχείο μπορεί να είναι τόσο φιλόξενο όσο ένας πρώτης κατηγορίας, όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη εκείνη



τη χρονική στιγμή. Έτσι, ενώ σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη η φιλοξενία είναι απλώς δεδομένο σύνολο φυσικών παροχών και εξυπηρετήσεων, με τη σύγχρονη άποψη είναι το επιλεγμένο μείγμα αυτών, όπως το ερμηνεύει και το χρησιμοποιεί ο πελάτης σε σχέση με τις συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες του.

Με δεδομένο ότι οι ατομικές ανάγκες του πελάτη μπορούν να αλλάξουν διαχρονικά, η ικανότητα του ξενοδοχείου να ελέγξει το πακέτο της φιλοξενίας περιορίζεται πάρα πολύ. Η σχέση μεταξύ του ξενοδοχείου και του πελάτη γίνεται αλληλεξαρτημένη και οι διαδικασίες αυτής της αλληλεπίδρασης, τελικά, είναι οι μηχανισμοί για την παραγωγή και κατανάλωση της φιλοξενίας. Το έργο του ξενοδοχείου είναι να παρέχει τη δυνατότητα γι' αυτή τη διαδικασία αλληλεξάρτησης και άρα στο προσωπικό θα πρέπει να δοθεί κάποια ευχέρεια για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη, με τις πλέον κατάλληλες υπηρεσίες που είναι δυνατό να προσφερθούν.

Η τεχνική εκπαίδευση λίγα μπορεί να προσφέρει σε αυτές τις καταστάσεις, γιατί αν και απαιτείται μια γνώση των υπηρεσιών που προσφέρονται, πρέπει να υιοθετηθεί μια πιο ευπροσάρμοστη προσέγγιση. Η εκπαίδευση πάνω σε κοινωνικές δεξιότητες φαίνεται ότι σχετίζεται πιο πολύ με την εξυπηρέτηση του πελάτη, με έναν τρόπο που θα επιτρέπει στον πελάτη να διατηρήσει ένα στοιχείο ελέγχου για τη φιλοξενία που θα του παρασχεθεί. Μια τέτοια εκπαίδευση ασχολείται κυρίως με τις στάσεις, την επικοινωνία και την επίγνωση των κοινωνικών καταστάσεων, κάτι που δεν έχει γίνει ακόμη τελείως αποδεκτό στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία.

Οποιοδήποτε πρόγραμμα εκπαίδευσης και αν εφαρμοστεί πάνω σε κοινωνικές δεξιότητες, οι συνέπειες παραμένουν οι ίδιες. ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία παρά η τυποποιημένη συμπεριφορά προς τον πελάτη. Οι εργαζόμενοι διδάσκονται να χρησιμοποιούν τη δική τους πρωτοβουλία όταν ασχολούνται με τον πελάτη, παρά να ακολουθούν ένα υπόδειγμα συμπεριφοράς που υπαγορεύεται από το ξενοδοχείο. *Γνώση, αυτεπίγνωση, δημιουργικότητα και προσαρμοστικότητα* θεωρούνται τα κλειδιά για επιτυχημένη αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικού και πελατών. Η αλληλεπίδραση αυτή δεν αποτελεί μόνο μια αναγκαιότητα για τη δημιουργία φιλοξενίας, αλλά επίσης μια κύρια διαδικασία μάθησης μέσα από την πραγματική εκπαίδευση- μια αληθινή ερμηνεία της εκπαίδευσης πάνω σε θέση εργασίας.

Ενώ στην ξενοδοχειακή βιομηχανία δέχονται την ανάγκη για κοινωνική αλληλεπίδραση αυτού του είδους, εν τούτοις αμφισβητούν το κατά πόσο είναι δυνατή η διδασκαλία κοινωνικών δεξιοτήτων και υποστηρίζουν την άποψη ότι αυτές οι δεξιότητες είναι έμφυτες. Συνεπώς κάθε πρόοδος προς αυτήν την κατεύθυνση εξαρτάται από τη βελτίωση στις τεχνικές επιλογής προσωπικού, παρά στη διαφορετική εκπαίδευση. Βέβαια η βελτιωμένη επιλογή και εκπαίδευση μπορούν να συμπληρώσουν και να τονίσουν η μία την άλλη. Έτσι η νέα άποψη για τη φιλοξενία έχει επιπτώσεις και στην επιλογή προσωπικού και στην εκπαίδευση.

Από πρόσφατη έρευνα διαπιστώθηκε ότι μείωση 68% των εργασιών ενός ξενοδοχείου οφειλόταν σε μια στάση αδιαφορίας προς τον πελάτη, από μερικούς εργαζόμενους, ενώ μόνο 8% των *χαμένων* πελατών ήταν αποτέλεσμα των ανταγωνιστικών ξενοδοχειακών μονάδων.

### 3. Συμπεράσματα

Η έννοια της φιλοξενίας δεν είναι νέα στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία. Νέοι είναι οι τρόποι με τους οποίους αυτή ερμηνεύεται και γίνεται λειτουργική. Αν η φιλοξενία θεωρηθεί σαν ένα προϊόν, οι υπηρεσίες τις οποίες εκτελεί το προσωπικό είναι απλώς ένα μέρος αυτού του προϊόντος και σαν τέτοιες ελέγχονται προσεκτικά, μέσα από ένα σύστημα κανόνων και κυρώσεων, έτσι ώστε το προσφερόμενο προϊόν να είναι καλής

ποιότητας. Για αν εξασφαλιστεί ότι προσφέρεται τέτοιας ποιότητας προϊόν είναι απαραίτητος κάποιος τύπος εκπαίδευσης. Η καλύτερη εκπαίδευση σε αυτήν την περίπτωση είναι η τεχνική, με έμφαση στην τήρηση λεπτομερειακών διαδικασιών που βοηθούν στην τυποποίηση του προϊόντος της φιλοξενίας και στον έλεγχο της προσφοράς του από το ξενοδοχείο. Η άποψη αυτή έχει επικρατήσει και λειτουργήσει για πολλά χρόνια στα ξενοδοχεία, αλλά σήμερα είναι αναμφίβολη η αποτελεσματικότητάς της.

Αν η φιλοξενία θεωρηθεί σαν μια υπηρεσία, αυτό σημαίνει, μεταξύ άλλων, ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες είναι σε μεγάλο βαθμό διαφορετικές απ' αυτές που περιλαμβάνουν την εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων. Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη απαιτεί να δίνεται έμφαση στην αντίληψη, τη δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα σε κοινωνικές καταστάσεις. Το προσωπικό που έχει τη γνώση και την ικανότητα να ερμηνεύει αυτές τις καταστάσεις, να προσαρμόζει την παροχή φιλοξενίας προς τις ανάγκες του πελάτη και να επικοινωνεί μαζί του κατά τον καλύτερο τρόπο, θα βοηθήσει στην καλύτερη φιλοξενία, ενώ το προσωπικό με καθαρά τεχνική εκπαίδευση μπορεί να μην είναι σε θέση να ανταποκριθεί κατά τον επιθυμητό τρόπο. Για να μπορεί το προσωπικό να λειτουργήσει σύμφωνα με τη νέα άποψη περί φιλοξενίας, θα πρέπει να του δοθεί σημαντική υπευθυνότητα και ευχέρεια, μια διαδικασία δηλαδή που πολλοί μάνατζερ ξενοδοχείων τη βρίσκουν δύσκολη, αφού είναι ξένη προς την παράδοση της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας. Εν τούτοις, από έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι αυτή η διαδικασία ήδη έχει αρχίσει σε διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες.

Η Ξενοδοχειακή Βιομηχανία, σαν σύνολο, κινείται πέρα από την εποχή όπου η φιλοξενία σήμαινε κοινωνική ετικέτα και προσποιητό χαμόγελο. Η κίνηση προς μια περίοδο μεγαλύτερης προσαρμοστικότητας στις σχέσεις πελάτη- προσωπικού είναι τώρα σημαντική, βοηθούμενη από τις σύγχρονες εξελίξεις στην τεχνολογία πληροφοριών. Το προσωπικό της Υποδοχής, για παράδειγμα, έχει απελευθερωθεί από την εκτέλεση επαναληπτικών εργασιών όπως η εγγραφή του πελάτη και η εξόφληση λογαριασμών. Αυτό του δίνει περισσότερο χρόνο και ευκαιρίες να αξιοποιήσει τις επαφές του με τον πελάτη, προς όφελος των αντικειμενικών σκοπών του ξενοδοχείου. Με τέτοιες εξελίξεις όπως αυτή, στα αμέσως επόμενα χρόνια θα είναι μια *ευχάριστη περίοδος* για όλους στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία και για το προσωπικό και για τους πελάτες.

## **B) Οδηγίες για εκπαίδευση**

Από τη στιγμή που θα υιοθετηθεί η νέα άποψη περί φιλοξενίας, είναι απαραίτητη μια εκπαίδευση που θα κάνει δυνατή την προσφορά αυτής της φιλοξενίας. Επειδή ο σκοπός είναι να ευαισθητοποιηθεί το προσωπικό απέναντι στις ανάγκες, τις απόψεις και τη συμπεριφορά του πελάτη, οι επιδεξιότητες και οι ικανότητες οι οποίες χρειάζονται να αναπτυχθούν περιλαμβάνουν:

- Παρατήρηση και προσοχή στη λεπτομέρεια.
- Χρησιμοποίηση και αναγνώριση των στάσεων και των άλλων μη λεκτικών σημάτων.
- Προσεκτική- ευγενική ακρόαση και αντίδραση.
- Θετικότητα, που απαιτείται για να υπερνικήσει την παθητικότητα που ίσως αναπτύχθηκε από προηγούμενη εκπαίδευση.
- Περιοδική εξέταση της αλληλεπίδρασης προσωπικού- πελατών ώστε να ελέγχεται η υπερβολική θετικότητα και η παθητικότητα.
- Τεχνικές πωλήσεων.

Προβολή ταινιών, παίξιμο ρόλων, κλειστά συστήματα τηλεόρασης καταγραφής της συμπεριφοράς του πελάτη και των εργαζομένων (για τη μετέπειτα ανάλυσή τους) καθώς και άλλα ανάλογα μέσα και μέθοδοι, βοηθούν στην καλύτερη ανάπτυξη των πιο πάνω ικανοτήτων.

Οι παρακάτω προτάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους εκπαιδευτές, σαν κανόνες, για μια καλύτερη εκπαίδευση:

#### (1) Αρνητικά σημεία που πρέπει να αποφεύγονται

(α) Μη δημιουργείτε ένα τέτοιο περιβάλλον όπου οι άνθρωποι αισθάνονται αμήχανα από τη συμπεριφορά τους.

(β) Μη καταπνίγετε την ατομικότητα.

(γ) Μη κάνετε πλύση εγκεφάλου στους εργαζόμενους για σειρά τυποποιημένων και υποχρεωτικών αντιδράσεων (πρέπει να αποφεύγεται το σύνδρομο της προσποιητής ευγένειας- Καλημέρα σας).

(δ) Μη ξεχνάτε να επανεξετάζετε το σκοπό και τις μεθόδους εκπαίδευσης καθώς και τη νέα (αποκτηθείσα) συμπεριφορά των εργαζομένων. Η επαναπληροφόρηση είναι απαραίτητη.

(ε) Μη ξεχνάτε να επανεξετάζετε, επίσης και τις αντιδράσεις των πελατών.

(στ) Μη προσπαθείτε για πάρα πολλά πράγματα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

#### (2) Θετικά σημεία που πρέπει να ακολουθούνται

(α) Δώστε, να καταλάβουν οι εργαζόμενοι τι προσπαθείτε να επιτύχετε με το συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης ,αλλιώς θα υποθέσουν ότι αυτό είναι μια ακόμη εκπαίδευση πάνω σε θέματα κοινωνικής ετικέτας και ότι *τα έχουν ακούσει ξανά*.

(β) Ενθαρρύνετε την αυθόρμητη αντίδραση.

(γ) Κάνετε ευχάριστη και εύκολη την εκπαίδευση, αλλά δώστε να καταλάβουν τη σοβαρότητα των μηνυμάτων.

(δ) Φροντίστε για κάποιο βαθμό εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας, για να τονιστεί το παίξιμο ρόλου. Πολλά εμπορικά καταστήματα στην Ευρώπη και Αμερική ανοίγουν μια ώρα αργότερα, μια φορά τη βδομάδα, για να διευκολύνουν την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Επιπλέον από την εκπαίδευση δύο άλλα στοιχεία προσωπικής εργασίας απαιτούν προσοχή, αν επιδιώκεται η καινούργια άποψη (προσέγγιση)περί φιλοξενίας να είναι επιτυχημένη. Πρώτον, χρειάζεται μεγαλύτερη προσοχή στην εκτίμηση της προσωπικότητας των υποψηφίων κατά την επιλογή τους, ώστε η εκπαίδευση να αρχίσει από ένα σχετικά καλό επίπεδο. Δεύτερον, η μέθοδος μέτρησης και ανταμοιβής της απόδοσης του εργαζομένου χρειάζεται, ίσως, τροποποίηση ώστε να ενισχυθεί ο νέος αυτός τρόπος συμπεριφοράς στην κάθε θέση εργασίας.

Τα παραπάνω αποτελούν απλώς ενδείξεις σημείων για την απαιτούμενη, σήμερα, εκπαίδευση του προσωπικού στα ξενοδοχεία. Αλλά δεν είναι εύκολη η αλλαγή της παραδοσιακής συμπεριφοράς του. Όμως οι απαιτήσεις του πελάτη καθώς και οι προσδοκίες του, που αλλάζουν διαχρονικά, απαιτούν και δικαιολογούν αυτήν την προσπάθεια.

## 11.4. Ηγεσία

### A) Εισαγωγή – Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ

Για πολλούς οι όροι διοίκηση και ηγεσία θεωρούνται συνώνυμοι, όμως αυτή η ταύτιση δεν είναι σωστή, αφού:

— Διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού. Ενώ:

— Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους της, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού).

Η ηγεσία δεν είναι απλώς κάτι μέσα στον άνθρωπο. Είναι πρώτα και πάνω από όλα μια διαπροσωπική σχέση. Αυτοί οι οποίοι θέλουν να δουν αν είναι ηγέτες, το μόνο που χρειάζεται να κάνουν είναι να κοιτάξουν πίσω, να δουν αν τους ακολουθούν. Αυτή η σχέση η οποία βοηθά τον Α να κάνει τον Β να πράξει κάτι (εκτέλεση έργου) για να επιτευχθεί ο στόχος Γ είναι η ουσία της διαδικασίας ηγεσίας. Είναι μια καθημερινή αλληλεπίδραση η οποία *μαθαίνεται*.<sup>5</sup>

Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες τώρα (τόσο στις επιχειρήσεις- βιομηχανία όσο και σε κοινωνικές ομάδες ) μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια μόνη θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγήσει ακριβώς τι είναι ηγεσία και γιατί (πώς και με βάση ποια κριτήρια) κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης.

Οι μέχρι τώρα προσεγγίσεις (σχολές) για την ηγεσία μπορούν να χωριστούν σε τρεις ομάδες.<sup>6</sup> Στην πρώτη ανήκουν εκείνες οι θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν ή να διαπιστώσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, πνευματικά, κοινωνικά ή και σωματικά) των αποτελεσματικών ηγετών. Στην δεύτερη ανήκουν εκείνοι οι ερευνητές που επιχειρούν να διαπιστώσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στην κατάσταση(οργανισμό, κοινωνικό περιβάλλον) οι οποίοι επηρεάζουν την δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί. Η τρίτη προσέγγιση περιλαμβάνουν εκείνες τις θεωρίες που επιχειρούν να μελετήσουν την ομάδα (αυτή καθεαυτή), δηλαδή τους υφισταμένους ή οπαδούς και πώς επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας, παρά τον ηγέτη. Οι νέες τάσεις για τη μελέτη του θέματος της ηγεσίας εστιάζονται στους παράγοντες και των τριών προσεγγίσεων που αναφέρθηκαν.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή και πείθει τους υφισταμένους του (ή οπαδούς του) πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από την μια κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το *ηγετικό του στυλ*. Ηγετικό στυλ, δηλαδή, είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του. το στυλ αυτό είναι προϊόν (α) των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο, (β) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί και του ενδιαφέροντος που δείχνει, τόσο για την παραγωγή (να εκτελεστεί το έργο- να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και απέναντι στους ανθρώπους (ανάπτυξή τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αλλά και την αναγνώρισή τους ως άτομα με προσωπικότητα). Στον πίνακα 7 παρουσιάζονται περιληπτικά τρία βασικά στυλ άσκησης ηγεσίας.

<sup>5</sup> Encyclopedia of Professional Management, McGraw- Hill Book co., New York, 1978

<sup>6</sup> J.D. dun et all, Management Essentials: Practicum McGraw Hill Book Co. New York 1973

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερ. Το πρόβλημα επομένως είναι: ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες. Το ηγετικό αυτό στυλ εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:<sup>7</sup>

- Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του μάνατζερ.
- Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες των υφισταμένων.
- Παράγοντες της κατάστασης: τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές και ηγετικό στυλ ανωτέρων.

Οι θεωρίες περί ηγεσίας που ακολουθούν είναι οι πλέον γνωστές και προτείνουν η καθεμιά τον ιδανικό τύπο ηγέτη για τον κόσμο των επιχειρήσεων.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΥΛ**

---

<sup>7</sup> J.D. dun et all

Όνομα	Περιγραφή	Τύπος εργαζόμενου με τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί
<b>Αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή Δικτατορικό</b>	Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.	<b>Νέοι εργαζόμενοι οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι</b> «Δύσκολοι να διοικηθούν», οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.
<b>Γραφειοκρατικό</b>	Ο μάνατζερ «διοικεί με βάση το βιβλίο». Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Πρέπει να βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες.	Εργαζόμενοι που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες( όπως λογιστές σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών σε θέματα προμηθειών, τύπων εντολής αγορών ή προϋποθέσεις σύμβασης αγοράς). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες.
<b>Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό</b>	Ο μάνατζερ συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειά τους. Εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονα τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.
<b>Χαλαρό</b>	Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική «μη ανάμειξης». Εξουσιοδοτεί, «παραλείπει τις υποχρεώσεις του», αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό υποκίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

## **B) Θεωρίες ηγεσίας**

### (1) Θεωρία X,Y

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D. Mc. Gregor<sup>8</sup>, υπάρχουν στην πράξη (άσκηση ηγεσίας) δύο ομάδες υποθέσεων (που κάνει ο ηγέτης), γύρω από τον άνθρωπο. Και ανάλογα σε ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος, καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε X και τη δεύτερη Y.

#### Υποθέσεις της ομάδας X

— Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει αν μπορεί.

— Εξ αιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, ελεγχθούν, κατευθυνθούν, απειληθούν και τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

— Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθυνών, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία και πάνω από όλα θέλει σιγουριά.<sup>9</sup>

Ο ίδιος ο Mc. Gregor όμως αμφισβητεί την εγκυρότητα της θεωρίας αυτής, υποστηρίζοντας ότι τα πιο πάνω χαρακτηριστικά (για τους ανθρώπους) είναι μάλλον αποτελέσματα διοίκησης και όχι έμφυτα στον άνθρωπο.

#### Υποθέσεις της ομάδας Y

— Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας, στην εργασία, είναι κάτι φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία, είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

— Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατευθύνσεις και αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει.

— Η συναίνεση προς στόχους έχει σχέση με τις αμοιβές, που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων.

— Το κανονικό άτομο κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνη.

— Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας, για την επίλυση προβλημάτων, είναι πλατιά και όχι στενά κατανεμημένη στους ανθρώπους.<sup>10</sup>

#### Συνέπειες των δύο θεωριών

Αν ο ηγέτης πιστεύει στη θεωρία X τότε κατευθύνει και ελέγχει με χρήση εξουσίας (ένεκα θέσης). Δίνει έμφαση και προτεραιότητα στους στόχους του οργανισμού και όχι των εργαζομένων. Είναι ουσιαστικά προσανατολισμένος προς την παραγωγή.

<sup>8</sup> D. Mc Gregor, The Human Side of Enterprise, Mc Graw Co., New York, 1960.

<sup>9</sup> Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing Αθήνα 1990

<sup>10</sup> Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, και D. Mc Gregor,

Η συνέπεια της θεωρίας Υ είναι ότι ο ηγέτης δίνει προτεραιότητα στους στόχους των εργαζομένων και τους εμπιστεύεται, τότε επιτυγχάνεται μια ολοκλήρωση των στόχων τους και του οργανισμού. Ο ηγέτης που ακολουθεί τη θεωρία αυτή είναι προσανατολισμένος προς τους εργαζόμενους και πιστεύει ότι οι ευχαριστημένοι εργάτες θα είναι και παραγωγικοί.

## 2) Το Διοικητικό πλέγμα ή Διοικητική σχάρα

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους R. Blake & J. Mouton και δίνει διαφορετικούς τύπους ηγέτη, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει κάθε ηγέτης για την παραγωγή ή για τον εργαζόμενο. Έτσι έφτιαξαν μια σχάρα που στον άξονα Χ μετριέται το ενδιαφέρον για παραγωγή και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, σε μια κλίμακα από 1 έως 9 βαθμούς. Μέσα από κατάλληλο τεστ (π.χ. ερωτήσεις) ο μάνατζερ μπορεί να προσδιορίσει το δικό του στυλ ηγεσίας, πάνω στη σχάρα αυτή, σύμφωνα με τη συμπεριφορά που επιδεικνύει κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας.<sup>11</sup>

Στο Σχήμα 47 υπάρχουν πέντε σκούρα τετράγωνα που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Το τετράγωνο κάτω αριστερά στη σχάρα -1,1 (αδύνατος μάνατζερ) προσδιορίζει ένα μάνατζερ με ελάχιστο ενδιαφέρον για παραγωγή και ελάχιστο για ανθρώπους. Το τετράγωνο κάτω δεξιά - 9,1 που δείχνει εξαιρετικά υψηλό ενδιαφέρον για παραγωγή ( μάνατζερ καθήκοντος) αφορά εκείνον τον μάνατζερ που ασχολείται κυρίως με την παραγωγή και ελάχιστα ή καθόλου με τους υφιστάμενους του. Δηλαδή δίνει σαφώς μεγαλύτερη προτεραιότητα στους στόχους και στα θέματα που αφορούν την παραγωγή, παρά στις ανάγκες των υφισταμένων του ή στη διατήρηση φιλικών σχέσεων ή στη μείωση προστριβών και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Στο αντίθετο άκρο (διαγωνίως) από αυτό του προσανατολισμού προς το καθήκον (για παραγωγή) είναι το τετράγωνο -1,9 (μάνατζερ λέσχης). Εδώ ο μάνατζερ δείχνει μέγιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους - υφισταμένους και ελάχιστο για την παραγωγή. Αυτός ο μάνατζερ δίνει υψηλή προτεραιότητα στην ικανοποίηση-ευχαρίστηση και στις σχέσεις της ομάδας έργου. Αν οι απαιτήσεις του οργανισμού ή του έργου έρχονται σε σύγκρουση με τις ανάγκες ή προτιμήσεις των εργαζομένων τότε αυτές οι απαιτήσεις ελαχιστοποιούνται ή παραμερίζονται.

Στη μέση από αυτά τα δύο ακραία στυλ ηγεσίας βρίσκεται εκείνο, στο τετράγωνο -5,5 ( μάνατζερ του εκκρεμούς). Ένας μάνατζερ κάτω από αυτό το στυλ μοιράζει, εξίσου, το ενδιαφέρον του και στην παραγωγή και στους ανθρώπους. Και αυτό γιατί νομίζει πως έτσι θα επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ηθικού των υφισταμένων του και ταυτόχρονα ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης του έργου.

Εκείνο το τετράγωνο, στη σχάρα, που προτείνεται ως το καλύτερο για άσκηση ηγεσίας είναι το -9,9 (συνεργατικός μάνατζερ). Το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από τη διάθεση και προσπάθεια του μάνατζερ ολοκλήρωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και εκτέλεσης του έργου. Κάτω από αυτό ο στυλ ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφιστάμενους του, για οποιοδήποτε πρόβλημα αφορά τόσο αυτούς όσο και την παραγωγή, μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.

<sup>11</sup> Th. T. Herbert, Dimensions of Organizational Behavior, Macmillan Publ. Co. Inc., New York, 1976



Στο Σχήμα 48 και στα πέντε βασικά- κυρίαρχα ηγετικά στυλ, αναγράφεται η βασική υπόθεση που κάνει ο μάνατζερ όταν υιοθετεί ένα από αυτά τα στυλ. Σημειώνεται ότι ενώ κάθε μάνατζερ έχει ένα βασικό – κυρίαρχο στυλ που χρησιμοποιεί συχνά, εν τούτοις υπάρχουν περιπτώσεις (έκτατες) που μετακινείται σε κάποιο άλλο τετραγωνάκι (υιοθετεί δηλαδή άλλο στυλ) για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος.

### 3) Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Μια γενική ιδέα των σχέσεων μεταξύ των τριών βασικών στυλ ηγεσίας (αυταρχικό – Δημοκρατικό – Χαλαρό) παρουσιάζεται στο Σχήμα 49. Έτσι το αυταρχικό ή εξουσιαστικό στυλ δεν είναι ένα στυλ του τύπου *ή όλα ή τίποτα*. Μάλλον υπάρχουν βαθμοί εξουσιαστικότητας που κλιμακώνονται. Ο καθαρά εξουσιαστικός ή αυταρχικός ηγέτης συμπεριφέρεται με έναν τρόπο που υποδεικνύεται από τις υποθέσεις της θεωρίας X και λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του, χωρίς καμιά συμβολή των υφισταμένων του. Είναι σαφώς προσανατολισμένος προς την παραγωγή – έργο και τείνει να θεωρεί τους υφισταμένους του ως *πράγματα*, χωρίς δυνατότητες ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι από μόνοι τους. Αντιλαμβάνεται το ρόλο του να πιέζει και εξαναγκάζει τους υφισταμένους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Πρέπει άρα να τους επιβλέπει στενά, από φόβο μήπως εκμεταλλευθούν την ελευθερία και επιδείξουν μη παραγωγικές συμπεριφορές. Ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας, σε ότι αφορά την ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος τα δικαιώματά του να επηρεάζει. Αν αμφισβητηθεί η εξουσία του, το θεωρεί ως επίθεση στο δικαίωμα του να διοικεί και πιθανώς θα αντιδράσει με έναν τρόπο εξαναγκαστικό και κατευθυντικό.

Το μέγεθος του αυταρχισμού μειώνεται καθώς ο μάνατζερ αυξάνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του (παραχωρώντας έτσι μέρος της εξουσίας του) στη λήψη αποφάσεων. Στην άλλη ακραία περίπτωση, που ο μάνατζερ μοιράζεται *τελείως* την εξουσία με τους υφισταμένους του, έχουμε το *χαλαρό* στυλ ηγεσίας. Σε αυτήν την περίπτωση καθορίζει πλατιά όρια πολιτικής (δηλαδή γενικά σημεία πολιτικής) και στόχων εργασίας αλλά επιτρέπει στους υφισταμένους του να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να επιτύχουν τους στόχους όπως αυτοί νομίζουν καλύτερα.

Κάτω από έναν επιτυχημένο *χαλαρό* ηγέτη είναι εκείνοι οι υφιστάμενοι που χάρη στην τεχνολογία (έχουν την εξειδικευμένη τεχνογνωσία) ή την προσωπικότητά τους είναι εμπλεκόμενοι προσωπικά, είναι προσανατολισμένοι προς τους οργανωσιακούς και προσωπικούς τους στόχους, είναι πολύ υπεύθυνοι και με μεγάλη πρωτοβουλία (υποθέσεις θεωρίας Y). Με τέτοιο τύπο υφισταμένων, μια πλήρης συγκέντρωση εξουσιών στο πρόσωπο του μάνατζερ θα ήταν αντιπαραγωγική. Επίσης η φύση του έργου και άλλες τεχνολογικές απαιτήσεις ίσως κάνουν ακατάλληλη την αποκλειστική λήψη αποφάσεων από το μάνατζερ, γιατί αυτός μπορεί να μην έχει τα προσόντα να παίρνει αποφάσεις υψηλής τεχνικής φύσης και καθοριστικών συνεπειών.

Οι ερευνητικές ομάδες ή και ομάδες ανάπτυξης (προϊόντων ή οργανισμού) διοικούνται γενικά κάτω από ένα χαλαρό σύστημα όπως και οργανισμοί έντασης γνώσεων ή καινοτομιών. Όμως ακόμη και κάτω από ένα χαλαρό στυλ ηγεσίας μπορούμε να πούμε ότι η περίπτωση να διοικούνται με ένα τελείως χαλαρό στυλ είναι απλώς το ένα άκρο στο συνεχές των δυνατών ηγετικών στυλ. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, αλλά όχι συστηματικά, σημειώνεται κάποια ουσιαστική ανάμειξη του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων ή την επίβλεψη των υφισταμένων.

Μεταξύ των δύο ακραίων στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που ο μάνατζερ συστηματικά μοιράζεται σημαντικό μέρος της εξουσίας του με τους υφισταμένους του.

Το στυλ αυτό είναι το *δημοκρατικό*. Εδώ ο μάνατζερ και οι υφιστάμενοι θεωρούνται εξίσου ικανοί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (ή του τμήματος). Ο δημοκρατικός μάνατζερ (περίπου στο -9,9 της διοικητικής σχάρας) είναι περισσότερο ένας ηγέτης με την πραγματική έννοια της λέξης παρά ο μάνατζερ που υιοθετεί ένα εξουσιαστικό ή χαλαρό στυλ ηγεσίας.

Ο πραγματικός δημοκρατικός μάνατζερ, στο Σχήμα 49 κινείται μεταξύ των σημείων 5 και 6, όπου ο μάνατζερ και υφιστάμενοι έχουν την ίδια, περίπου, ποσότητα επιρροής στις δραστηριότητες και τις αποφάσεις.

Σχετικά με τα *καθαρά* ή *ιδανικά* στυλ ηγεσίας θα πρέπει να τονιστεί ότι στην πράξη σπανίζουν και ότι τα *μεικτά* στυλ, δηλαδή αυτά μεταξύ των ακραίων ή βασικών σημείων αποτελούν την πραγματικότητα.

#### 4. Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα υφισταμένων

Η θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ, είναι μια επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων.

Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται σαν η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο.

Οι παράγοντες αυτοί της ωριμότητας έχουν έννοια μόνο σε σχέση με κάποια συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να γίνει. Έτσι, κάποιο άτομο (ή μια ομάδα) δεν είναι γενικά ώριμο ή ανώριμο αλλά σε σχέση μόνο με κάτι συγκεκριμένο. Με την έννοια αυτή, ένας πωλητής μπορεί να είναι πολύ υπεύθυνος (ώριμος) στο κλείσιμο μιας συμφωνίας, αλλά πολύ επιπόλαιος (ανώριμος) στη γραφική εργασία που είναι απαραίτητη. Κατά ανάλογο τρόπο ένας υπάλληλος υποδοχής (σε ένα ξενοδοχείο) μπορεί να είναι ώριμος στη γραφική εργασία που απαιτείται, αλλά ανώριμος στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ, καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να ελαττώσουν τη συμπεριφορά τους την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξήσουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι οπότε θα πρέπει να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων.

Πιο συγκεκριμένα, αν υποθεθεί ότι η ωριμότητα των υφισταμένων μετριέται σε τέσσερα (4) επίπεδα- από την πολύ χαμηλή ωριμότητα μέχρι την πλήρη ωριμότητα- τότε δημιουργούνται τέσσερα αντίστοιχα (κατάλληλα) στυλ ηγεσίας: (α) στυλ *λέγειν* (δασκάλου), (β) στυλ *πωλητή*, (γ) στυλ συμμετοχικό και (δ) στυλ *εξουσιοδοτικό*. Σχετικό είναι το Σχήμα 50.

Έτσι με επίπεδο ωριμότητας ( $\Omega 1$ ) (χαμηλό) το στυλ *λέγειν* είναι το πιο κατάλληλο. Και αυτό γιατί άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου (στερούνται ικανοτήτων) και απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης ενός έργου, χρειάζονται σαφείς οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ πρέπει να ορίσει τους ρόλους και να πει στους υφιστάμενους του τι να κάνουν, πότε και πώς. Έτσι δίνει έμφαση σε μια καθοδηγητική συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο ενώ λίγη έμφαση δίνει στη συμπεριφορά σχέσεων.

Το *στυλ πωλητή* χρησιμοποιείται με υφισταμένους χαμηλής προς μέτρια ωριμότητα. (Ω2). Άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου, αλλά πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη, χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά επειδή στερούνται ικανοτήτων, αλλά χρειάζονται επίσης *υποστηρικτική* συμπεριφορά για ενίσχυση της προθυμίας και του ενθουσιασμού τους. Αυτό το *στυλ* παίρνει το όνομά του από το γεγονός ότι αν και ο ηγέτης δίνει αρκετές οδηγίες, αυτός πρέπει να εξηγήσει γιατί μερικά πράγματα πρέπει να γίνουν, να πείσει τους υφισταμένους να αγοράσουν την επιδιωκόμενη συμπεριφορά. Έτσι το *στυλ* αυτό περιλαμβάνει υψηλή εργοκεντρική συμπεριφορά και υψηλή συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις.

Το *συμμετοχικό στυλ* είναι κατάλληλο για υφισταμένους με μέτρια προς υψηλή ωριμότητα (Ω3). Επειδή οι υφιστάμενοι σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας έχουν την ικανότητα να κάνουν ότι ζητήσει ο ηγέτης αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης και ενθουσιασμού, ο ηγέτης χρειάζεται να υποστηρίξει τις προσπάθειες των υφισταμένων του μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και τεχνικών ακροάσεως. Αυτό το *στυλ* ονομάζεται *συμμετοχικό* γιατί ο υφιστάμενος και ο ηγέτης λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις. Εδώ ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι να διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να επικοινωνεί. Έτσι το *στυλ* αυτό συμμετοχής περιλαμβάνει υψηλή συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική) και χαμηλή εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το *εξουσιοδοτικό στυλ* χρησιμοποιείται όταν οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας (Ω4). Επειδή σε ένα τέτοιο επίπεδο ωριμότητας τα άτομα και είναι ικανά και αυτό-υποκινούνται, λίγη καθοδήγηση ή υποστήριξη χρειάζεται από τον ηγέτη. Σε μια τέτοια κατάσταση οι υφιστάμενοι μπορούν να αφεθούν να αποφασίσουν οι ίδιοι το πώς, πότε και πού να ολοκληρώσουν το έργο τους. Σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας είναι και ψυχολογικά ώριμοι και έτσι δε χρειάζονται εκτεταμένη αμφίδρομη επικοινωνία ή υποστηρικτική συμπεριφορά. Το *εξουσιοδοτικό στυλ* χαρακτηρίζεται από χαμηλή ανθρωποκεντρική και εργοκεντρική συμπεριφορά.

## 11.5. Υποκίνηση

### A) Εισαγωγή

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που αποτελείται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν τη συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς όλοι οι άνθρωποι είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, είτε συνειδητά είτε ασυνειδητά, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις. Διαγραμματικά αυτό φαίνεται ως ακολούθως:

Υποκινητικές δυνάμεις → υποκινούν → συμπεριφορά → προς στόχο(αποτέλεσμα)

#### (1) Βασικές υποκινητικές δυνάμεις

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους για το ίδιο άτομο. Οι δυνάμεις αυτές κυμαίνονται από συγκεκριμένες φυσιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές. Οι δυνάμεις αυτές που βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο άτομο καλούνται *ανάγκες* και είναι οι εξής:

**Φυσιολογικές:** Οι ανάγκες αυτές είναι πιο φανερές. Σε αυτές περιλαμβάνονται ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγιο, αέρα κ.λ.π. Είναι οι ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα (κυρίως) και έξω από τον εργασιακό χώρο. Ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με χρήματα ( από απασχόληση).

**Κοινωνιολογικές:** Οι ανάγκες αυτές, προκύπτουν βασικά από την επαφή – σχέση του ανθρώπου με άλλους. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι πρωτογενείς, όπως οι φυσιολογικές, αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι, ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου (μέλος λέσχης, ομάδας κ.λ.π.), ανάγκη για αγάπη και επίδραση και ανάγκη για αποδοχή ( του ατόμου από άλλους). Αν και δεν είναι τόσο φανερές, όσο οι φυσιολογικές, εν τούτοις διαπιστώνονται εύκολα μετά από σχετική παρατήρηση του ατόμου.

**Ψυχολογικές:** Η τρίτη αυτή κατηγορία αναγκών εξαρτάται κυρίως από τις σχέσεις- επαφές του ατόμου με άλλα άτομα, αλλά διαφέρουν από κοινωνιολογικές επειδή αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη για αναγνώριση, επίτευξη, επιρροή, εξουσία και κύρος.

Οι δυο τελευταίες κατηγορίες αναγκών παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όσον αφορά τον προσδιορισμό τους, τέτοια όπως:

- Επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη πείρα.
- Ποικίλλουν στον τύπο και την ένταση μεταξύ των ανθρώπων.
- Αλλάζουν διαχρονικά σε αυτό το ίδιο το άτομο.
- Εμφανίζονται και επηρεάζουν περισσότερο σαν ομάδες (αναγκών ) παρά κάθε μία χωριστά.
- Συχνά δε γίνονται συνειδητά αντιληπτές.
- Είναι δυσδιάκριτα αισθήματα, αντί συγκεκριμένες φυσικές ανάγκες.
- Επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Γίνεται αντιληπτό ότι οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών προηγούνται της τρίτης. Πράγματι, μόνο αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες αυτών των κατηγοριών γίνονται φανερές οι ανάγκες της τρίτης κατηγορίας. Εξετάστε, για παράδειγμα, τον εργάτη που δεν βρίσκει μόνιμη εργασία. Σίγουρα η αδυναμία αυτή είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς του, από ότι η ανάγκη για να ανήκει σε μια ομάδα ή η ανάγκη για αναγνώριση.

## (2) Ανάγκες και απογοήτευση

Μια άλλη πλευρά των αναγκών, σαν υποκινητικών δυνάμεων (πέρα από την ιεράρχησή τους), είναι ότι πολύ σπάνια επιδρούν στη συμπεριφορά του ατόμου αποκλειστικά ( δηλαδή κάθε μία μόνη της). Σε διάφορες περιπτώσεις η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν θα επιτρέψει ή θα δυσκολέψει πολύ την ικανοποίηση μιας άλλης. Σε τέτοιες περιπτώσεις το άτομο πρέπει να πάρει μια απόφαση. Είτε ικανοποιεί μία μόνο ανάγκη και ξεχνά τελείως την άλλη, είτε ικανοποιεί σε μερικό βαθμό και τις δύο. Η μη δυνατότητα του

ατόμου να ικανοποιήσει απόλυτα και τις δύο ανάγκες του προκαλεί, όπως είναι ευνόητο, κάποιο βαθμό απογοήτευσης.

Εμπόδια, για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, μπορούν να προέλθουν από δύο πλευρές. Από το περιβάλλον(μέσα στο οποίο βρίσκεται το άτομο) και από το ίδιο το άτομο. Στην πρώτη πλευρά ανήκουν οι παράγοντες: εργοδηγός, σύστημα προαγωγών, πολιτική εταιρίας, μισθοί, κ.λ.π., ενώ στη δεύτερη ανήκουν τέτοιοι παράγοντες όπως: έλλειψη προσόντων (από το άτομο) και έλλειψη πείρας.

Στον πίνακα 8, που ακολουθεί, παρουσιάζονται πιο αναλυτικά οι μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία υποκίνησης στις οικονομικές μονάδες.

Αυτά τα εμπόδια έχουν τεράστια επίδραση στην απόδοση του εργαζόμενου και φυσικά επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των διαφόρων συστημάτων υποκίνησης. Ο μάνατζερ έχει τεράστια ευθύνη και υποχρέωση να διευκολύνει ώστε τα εμπόδια αυτά να περιοριστούν αν όχι να εξαφανιστούν.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8:Μεταβλητές που επηρεάζουν η διαδικασία υποκίνησης στις οικονομικές μονάδες.**

<b>Ατομικά Χαρακτηριστικά</b>	<b>Χαρακτηριστικά εργασίας</b>	<b>Χαρακτηριστικά εργασιακού περιβάλλοντος</b>
1. Ενδιαφέροντα  2. Στάσεις, απέναντι στην ίδια την εργασία, σε εργασιακά θέματα, στην κοινωνία κ.λ.π.  3. Ανάγκες: Ασφάλειας Κοινωνικές Επίτευξης	1. Τύπος εσωτερικής ανταμοιβής 2. Βαθμός αυτονομίας  3. Βαθμός άμεσης επαναπληροφόρησης  4. Μέθοδοι- Διαδικασίες εκτέλεσης	1. Άμεσο εργασιακό περιβάλλον  Πίεση Επιβλέποντες Συνάδελφοι Συνθήκες 2. Πολιτικές Οργανισμού  3. Διοικητικές πρακτικές

**(3) Υποκίνηση και Απόδοση**

Εκτός από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο και που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων υποκίνησης πολύ λίγα θα προσφέρει ( στην κατεύθυνση για βελτίωση της απόδοσης) αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας επειδή θα στερούνται τεχνικών δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες αυτές θεωρούνται εδώ, ως οι ελάχιστα απαιτούμενες για απόδοση στη θέση εργασίας.

Μόνο τότε έχει νόημα ο ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων να προσπαθεί για την μεγαλύτερη υποκίνησή τους, όταν αυτοί κατέχουν ένα ελάχιστο γνώσεων και ικανοτήτων. Σε αυτήν την περίπτωση, η έλλειψη υποκίνησης ή η ύπαρξη της θα δημιουργήσει διαφορές στην απόδοση.

Η προσπάθεια αυτή του μάνατζερ θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη «σύμπτωση» των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη ο μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει – ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σε αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής

μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως:

- αμοιβή της εργασίας,
- υπερωρίες,
- προαγωγές,
- καταμερισμός εργασίας,
- ανάθεση ευθυνών,
- δίκτυα επικοινωνίας,
- πειθαρχικές ποινές,
- εκπαίδευση υφισταμένων,
- συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

Η δυνατότητα του μάνατζερ να ελέγχει σε υψηλό βαθμό αυτές τις μεταβλητές οδηγεί και αυτόν τον ίδιο σε μεγαλύτερη απόδοση, μέσω του μεγαλύτερου βαθμού υποκίνησης που αντλεί από ένα τέτοιο περιβάλλον. Σχετικό είναι το σχήμα 52.

Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός συμμετοχής και ο βαθμός ελέγχου πάνω στις μεταβλητές που καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον, τόσο περισσότερο αυξάνει ο βαθμός υποκίνησης για μια θετική συμπεριφορά (του μάνατζερ).<sup>12</sup>

## **B) Θεωρίες υποκίνησης**

Η υποκίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους αρχαίους χρόνους (ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ) μέχρι σήμερα. Οι σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης, ειδικά αυτές που αφορούν την υποκίνηση για εργασία, έχουν συμβάλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης υποκίνησης. Αυτές οι θεωρίες μπορεί να διακριθούν σε δυο ξεχωριστές κατηγορίες: τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής.

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πώς ιεραρχούνται αυτές, πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και επίσης εξετάζουν τι πραγματικά υποκινεί τα άτομα. Μερικοί από τους μελετητές – θεωρητικούς που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι ο M. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland και άλλοι.

Οι θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία υποκίνησης, ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση γενικά και την υποκίνηση για εργασία ειδικότερα και πώς οι μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους. Οι V. Vroom, L. Porter και E. Lawler III καθώς ο F. Skinner είναι μεταξύ εκείνων που ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες υποκίνησης.

### **(1) A. Maslow, Θεωρία «Ανθρώπινων Αναγκών»**

Η θεωρία του Maslow βασίστηκε στα αποτελέσματα κλινικής έρευνας (ήταν ψυχολόγος που ανέπτυξε τη θεωρία πάνω στα συμπεράσματα που είχε από την εργασία του) και ο ίδιος ο μελετητής δε σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στο χώρο εργασίας. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες πιστεύεται ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερ, όσον αφορά το τι αυτοί θα 'πρεπε να λάβουν υπόψη τους όταν

<sup>12</sup> Πηγή: R.E. Tannehill ‘‘ Motivation and Management Development’’, London, 1970

προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες τέτοιων αναγκών:

#### **Φυσιολογικές ανάγκες**

Αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, ύπνο, στέγη, ενδυμασία κ.λ.π. Είναι οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπινου όντος.

#### **Ανάγκες ασφάλειας(ή σιγουριάς)**

Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με τη ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου από κάθε απειλή περιβάλλοντος, τέτοιες όπως: ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, εξαφάνιση ή ελαχιστοποίηση κάθε βαθμού πίεσης και τυραννίας, κ.λ.π.

#### **Κοινωνικές ανάγκες**

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ανάγκες για κοινωνική επαφή και κοινωνικές σχέσεις. Οι άνθρωποι έχουν τέτοιες ανάγκες επειδή είναι μέλη εργασιακών και κοινωνικών ομάδων.

#### **Ανάγκες εκτίμησης(ή αναγνώρισης)**

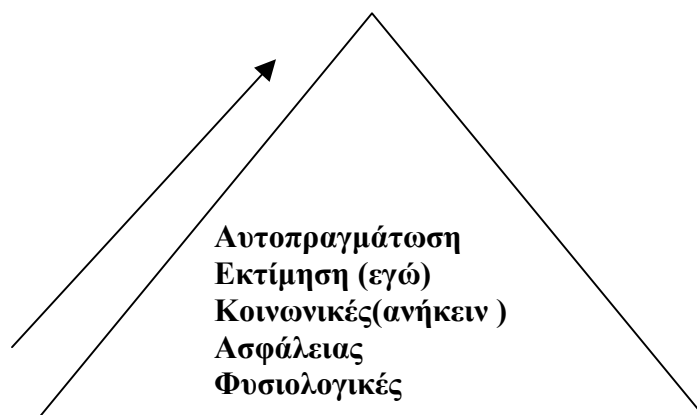
Αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, σπουδαιότητα, εκτίμηση από τρίτους και τα παρόμοια, αντιπροσωπεύουν μερικές από τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας. Αυτές οι ανάγκες είναι οι ανάγκες του υψηλότερου επιπέδου για τα άτομα.

#### **Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση**

Ανάγκες οι οποίες είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακύπτουν όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ότι αυτοί ότι είναι σε θέση να κάνουν. Είναι ανάγκες που αισθάνεται κάποιος για να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του (π.χ. ένας μουσικός πρέπει να παίζει μουσική, ένας καθηγητής να διδάξει, ένας οικονομολόγος να ασχολείται με τα οικονομικά κ.λ.π.)

Κατά τον Maslow, οι άνθρωποι αυτοί συμπεριφέρονται σύμφωνα με το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Αυτές οι πέντε κατηγορίες κατατάσσονται σε μια κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σε αυτές οι άνθρωποι. Οι φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες είναι στο τέλος (στη βάση) μιας τέτοιας ιεράρχησης, είναι καθοριστικής σπουδαιότητας για τους ανθρώπους, πριν αυτοί δραστηριοποιηθούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ενός ανωτέρου επιπέδου. Στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας εμφανίζονται οι ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες είναι κύριας σπουδαιότητας μόνον όταν έχουν ικανοποιηθεί όλες οι άλλες ανάγκες, σε έναν ικανοποιητικό βαθμό. Σχετικό είναι το Σχήμα 53.

#### **ΣΧΗΜΑ 53: Πυραμίδα ανθρωπίνων αναγκών, κατά Maslow**



Ο Maslow υποστήριζε ότι αφού οι ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί, σε ένα μεγάλο βαθμό, τότε οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειες τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου καθώς αυτές γίνονται πιο κυρίαρχες. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι λογικά δεν αναμένονται να επιδιώκουν ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών όταν αυτοί δεν έχουν ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφάλειας και τις φυσιολογικές.

Ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί, δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά ( δε λειτουργούν σαν παράγοντες υποκίνησης) αφού οι ανάγκες του επόμενου ανωτέρου επιπέδου γίνονται κυρίαρχες και έτσι υποκινούν τα άτομα. Αν και ο Maslow υποστήριξε αυτήν την άποψη όταν ανέπτυξε τη θεωρία του, εν τούτοις, όταν αργότερα (1968) βελτίωσε τη θεωρία του, παρατήρησε και τόνισε ότι αυτή δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, για τις οποίες υψηλός βαθμός ικανοποίησης οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για αυτές τις ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow δεν έδωσε εμπειρικά στοιχεία- αποδείξεις για αυτές του τις προτάσεις. Μετέπειτα έρευνες (1972, 1976) φανέρωσαν ότι αυτή η θεωρία δεν ισχύει πάντοτε. Και τούτο για το γεγονός ότι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί(σε ένα επίπεδο) δεν οδηγούν πάντοτε τους ανθρώπους να επιδιώξουν ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Και ακόμη διότι η ιεράρχηση αυτών των αναγκών και οι βαθμοί σπουδαιότητάς τους δεν έχουν εφαρμογή όταν εξετάζονται τέτοιες μεταβλητές όπως, π.χ. ηλικία και εξέλιξη καριέρας.

Παρά την κριτική αυτή και το γεγονός ότι ο Maslow δε σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο(αφού ο ίδιος δεν είχε προσδιορίσει συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων στο χώρο δουλειάς ή συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση για εργασία), η θεωρία αυτή δεν είναι σίγουρο ότι έχει επηρεάσει κατά πολύ τους μάνατζερ στην εφαρμογή συστημάτων υποκίνησης.

Μια τέτοια ιεράρχηση αναγκών έχει ισχύ, κατά τους μάνατζερ, γιατί αν και οι φυσιολογικές ανάγκες μπορεί να θεωρηθεί ότι ικανοποιούνται σχετικά, στο σύγχρονο οικονομικό- κοινωνικό περιβάλλον των περισσότερων βιομηχανικών χωρών, σε σύγκριση με το παρελθόν, οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμη σαν παράγοντες υποκίνησης. Και αυτό με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν ακόμη να ικανοποιήσουν τέτοιες ανάγκες όπως π.χ. εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, προστασία από αυθαίρετες απολύσεις ή αξιολογήσεις της Διοίκησης , εξασφάλιση ανταμοιβής, αυθαίρετες πολιτικές προσωπικού κ.λ.π.

## (2) C.D. Alderfer, Θεωρία E.R.G. Υποκίνησης

Ο Alderfer ανέπτυξε μια θεωρία υποκίνησης η οποία πλησιάζει πολύ τη θεωρία του Maslow, αλλά διαφέρει κατά το ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή σαν E.R.G ή «Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης» και πήρε το όνομα E.R.G από τα αρχικά των λέξεων EXISTENCE- RELATEDNESS- GROWTH, που αντιπροσωπεύουν τα τρία επίπεδα ανθρώπινων αναγκών όπως τα είδε ο Alderfer.

Ανάγκες ύπαρξης: Περιλαμβάνονται τέτοιες ανάγκες όπως οι Φυσιολογικές και Ασφάλειας του Maslow.



Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: Αυτές είναι βασικές κοινωνικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν» κατά τον Maslow.

Ανάγκες ανάπτυξης: Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με τη φύση των ατόμων, σαν ανθρώπινα όντα. Περιλαμβάνουν και τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Ο Alderfer δίνει λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σε ένα ανώτερο επίπεδο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η απογοήτευση που δημιουργείται από τη μη ικανοποίηση των αναγκών ενός επιπέδου μπορεί να οδηγήσει τα άτομα να επιδιώξουν την ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου. Μια σπουδαία παρατήρηση την οποία κάνει ο Alderfer είναι ότι οι περισσότερες από μια ανάγκες είναι δυνατόν να λειτουργήσουν (να καθορίζουν τη συμπεριφορά) στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα.

Οι θεωρίες και του Maslow και του Alderfer τονίζουν το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών αλλά δε βοηθούν στο να γίνει κατανοητή η ανομοιότητα των συνεχώς μεταβαλλόμενων ανθρώπινων αναγκών, η δύναμη αυτών των αναγκών σε ορισμένες χρονικές περιόδους ή ακόμη (και το πιο σπουδαίο) τι είναι πιο σημαντικό (για την ικανοποίηση των αναγκών) για τους ανθρώπους όταν αυτοί βρίσκονται μέσα στο χώρο δουλειάς.

### (3) F. Herzberg, Θεωρία Παραγόντων Υποκίνησης- Υγιεινής

Το 1959 ο F. Herzberg ανέπτυξε τη δική του θεωρία υποκίνησης, η οποία βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μια εμπειρική έρευνα πάνω στις «στάσεις» απέναντι στην εργασία. Στην πραγματικότητα η θεωρία του είναι μια επέκταση της θεωρίας του Maslow.

Η έρευνα αυτή έγινε μεταξύ 200 πλήρως απασχολούμενων λογιστών και μηχανικών, οι οποίοι προέρχονταν από επιχειρήσεις βαριάς βιομηχανίας, για να διαπιστώσει ποιες είναι οι δυνάμεις εκείνες που οδηγούν σε υψηλό ηθικό που πηγάζει από ικανοποίηση των αναγκών και καταλήγουν σε βελτιωμένη απόδοση.

Από την ανάλυση τω δεδομένων ο Herzberg κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα:

Οι παράγοντες εργασίας που οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση (από την εργασία) είναι τελείως διαφορετικοί από εκείνους που δημιουργούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας (δηλαδή παράγοντες που σχετίζονται με την πραγματική εκτέλεση και φύση της εργασίας). Όταν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες τότε τα άτομα είναι ψυχολογικά ευχαριστημένα και άρα υποκινούνται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν, η απουσία τους δε δημιουργεί στα άτομα κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας. Αυτοί οι παράγοντες είναι γνωστοί σαν *παράγοντες Υποκίνησης* και είναι οι εξής:

- επίτευγμα,
- αναγνώριση,
- εργασία (φύση αυτής),

- ευθύνη,
- πρόοδος,
- ανάπτυξη- εξέλιξη.

Μια διαφορετική ομάδα παραγόντων εργασίας, οι οποίοι αναφέρονται πιο κάτω, αποδείχθηκαν (από την έρευνα) ότι ήταν *υπεύθυνοι* για τη δημιουργία δυσαρέσκειας και είχαν να κάνουν με το περιβάλλον της εργασίας. Όταν οι παράγοντες αυτοί υπάρχουν, εμποδίζουν τη δημιουργία δυσαρέσκειας στα άτομα. Αυτοί οι παράγοντες απλά κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται άνετα σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, αλλά αν δεν υπάρχουν τότε γίνονται πηγή δυσαρέσκειας. Τέτοιοι παράγοντες είναι σπουδαίοι για τη διατήρηση ενός *υγιεινού* περιβάλλοντος (εδώ η λέξη *υγιεινού* χρησιμοποιείται με μια μεταφορική έννοια) και είναι γνωστοί σαν *παράγοντες Υγιεινής*. Αυτοί είναι:

- πολιτική και διοίκηση επιχείρησης,
- προϊστάμενος,
- σχέσεις με προϊστάμενο,
- συνθήκες εργασίας,
- μισθός,
- σχέσεις με συναδέλφους,
- προσωπική ζωή,
- σχέσεις με υφισταμένους,
- κοινωνική θέση(γότητρο),
- ασφάλεια.

Η θεωρία του Herzberg σχετίζεται στενά με τη θεωρία του Maslow, αφού οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow, όπου τα άτομα (σύμφωνα με τη βασική πρόταση του Maslow) επιδιώκουν να μειώσουν τον «πόνο» και να ικανοποιήσουν ανάγκες φυσιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές (δηλαδή να εμποδίσουν την ανασφάλεια της θέσης τους, τις αυθαίρετες αποφάσεις της Διοίκησης, να εξασφαλίσουν την αντιμισθία τους και τη δυνατότητα να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, κ.λ.π.). Οι παράγοντες υποκίνησης, από την άλλη πλευρά, λειτουργούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου, όπου τα άτομα επιδιώκουν να αναπτυχθούν ψυχολογικά. Για τη σχέση των δυο θεωριών σχετικό είναι το Σχήμα 54.

Ο Herzberg, στο βιβλίο του «Εργασία και η Φύση του Ανθρώπου» (1966), στο οποίο υποστηρίζει τη θεωρία του, αναφέρεται στη φύση (χαρακτήρα) του Αβραάμ και του Αδάμ που διακρίνει τα άτομα, για να δείξει ότι αυτά έχουν δύο ξεχωριστές ομάδες αναγκών. Σύμφωνα με τη φύση του Αβραάμ, τα άτομα επιδιώκουν να μειώσουν τον κάθε μορφής πόνο και ταλαιπωρία και αναζητούν να εξασφαλίσουν παράγοντες υγιεινής στο χώρο δουλειάς. Αυτοί οι παράγοντες όμως δεν μπορούν να κινήσουν τα άτομα προς μια θετική στάση απέναντι στην εργασία (υποκίνηση). Ενώ αν τα άτομα διακρίνει η φύση του Αδάμ, τότε αυτά προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες που εστιάζονται στη φύση του ανθρώπου (να αναπτυχθούν ψυχολογικά) και έτσι επιδιώκουν – αναζητούν τους ανάλογους παράγοντες στο χώρο δουλειάς. Με αυτή τη διάκριση, ο Herzberg, υποστήριξε την ιδέα ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια που προκύπτει από αυτή, δεν είναι τα δύο άκρα ενός διανύσματος αλλά δύο ξεχωριστές παράλληλες διαστάσεις.

Η θεωρία Υποκίνησης- Υγιεινής είχε μεγάλη επίδραση στους διοικούντες όσον αφορά την υποκίνηση των εργαζόμενων. Αφού οι πρακτικές διοίκησης που βασιζόνταν σε συστήματα οικονομικών κινήτρων(είχαν ως βάση τις αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ- Taylor) και στη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών και των συνθηκών περιβάλλοντος(αρχές της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων- Mayo) δεν έδωσαν λύση στο πρόβλημα της υποκίνησης των εργαζόμενων, η νέα θεωρία έστρεψε την προσοχή των μάνατζερ σε παράγοντες που σχετιζόνταν με το περιεχόμενο της εργασίας, σαν μια εναλλακτική λύση.

Η άποψη του Herzberg, όσον αφορά το μισθό των εργαζομένων, ήταν ότι ο μισθός πρέπει μάλλον να θεωρηθεί σαν πηγή δυσαρέσκειας παρά σαν πηγή ικανοποίησης. Υποστήριξε την άποψη αυτή βασιζόμενος στο γεγονός ότι πολύ συχνά, στην πράξη, ο μισθός συνδέεται με την *αδικία* του συστήματος αμοιβών και όχι με την αναγνώριση για την επίτευξη στην εργασία (κάτι το οποίο θα μπορούσε να ήταν ένας παράγοντας υποκίνησης). Σαν τέτοιος, ο μισθός (τα χρήματα) είναι ένας παράγοντας υγιεινής και όχι ένας παράγοντας υποκίνησης.

Η κύρια επίδραση της θεωρίας του Herzberg ήταν η ανάπτυξη και εφαρμογή της έννοιας, *εμπλουτισμός της εργασίας*. Η ουσία μιας τέτοιας πρακτικής ήταν ότι οι εργασίες που σχεδιάζονται για να απαιτούν περισσότερη πρωτοβουλία, αυτενέργεια και ευθύνη θα είναι πιο ενδιαφέρουσες και περισσότερο *προκλητικές*. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα είναι περισσότερο ευχαριστημένοι και συνεπώς θα υποκινούνται πιο πολύ για να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

#### (4) D. McClelland, Θεωρία του κινήτρου Επίτευξης

Η θεωρία αυτή εστιάζεται γύρω από το κίνητρο *επίτευξη*. Από την έρευνα που έκανε ο McClelland, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι έχουν σε υψηλό βαθμό την ανάγκη να επιτύχουν διάφορα πράγματα. Τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη είναι εκείνα, στην κοινωνία και στις επιχειρήσεις, που τελικά πετυχαίνουν στο να κάνουν τα πράγματα που επιδιώκουν. Είναι τα άτομα που υλοποιούν τους στόχους των οικονομικών μονάδων, λύνουν τα προβλήματα και πετυχαίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατά τον McClelland τα άτομα αυτά έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

(α) Προτιμούν να αντιμετωπίζουν και να λύνουν τα προβλήματα μόνα τους. Αποδέχονται ολόκληρη την ευθύνη για την λύση του προβλήματος ή για την επιτυχία ενός έργου.

(β) Τα άτομα που αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για επίτευξη, κλίνουν σε έργα και καταστάσεις όπου μπορούν να έχουν άμεση πληροφόρηση για την απόδοσή τους (γι' αυτό τέτοια άτομα συνήθως βρίσκονται σε θέσεις εργασίας σχετικές με πωλήσεις).

(γ) Θέτουν στόχους με σχετικά μέτριες δυσκολίες και κινδύνους, για την επίτευξή τους, ώστε να μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες για ικανοποίηση από την επίτευξη.

Ο McClelland υποστηρίζει ότι υπάρχουν περίπου 10% από τον πληθυσμό, άτομα που νιώθουν την ανάγκη για επίτευξη σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό. Τα άτομα αυτά έχουν αναπτύξει αυτήν την κλίση (διάθεση) για επίτευξη, συνήθως κατά την νεαρή ηλικία τους. Αλλά μπορεί να αναπτυχθεί και σε εκείνα τα άτομα που δεν αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη σε μεγάλο βαθμό. Μερικά βήματα για την ανάπτυξη μιας τέτοιας υποκίνησης είναι:

- Τα τελικά αποτελέσματα ή στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένα και σαφή.
- Τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ή στόχοι πρέπει να έχουν ένα μέτριο βαθμό κινδύνου, για τα άτομα τα οποία πρόκειται να τα επιτύχουν. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να ενέχουν κάποιο στοιχείο κινδύνου (ρίσκο) αλλά όχι τόσο υψηλό που θα φόβιζε ή θα εμπόδιζε τα άτομα να εμπλακούν στην υλοποίησή τους.

- Οι στόχοι πρέπει να είναι τέτοιας φύσης που να μπορούν να τροποποιηθούν διαχρονικά, αν το απαιτεί η κατάσταση, ιδίως αν οι πιθανότητες υλοποίησή τους κυμαίνονται σε μεγάλο βαθμό.
- Τα άτομα αυτά πρέπει να λαμβάνουν ακριβή και αμερόληπτη επαναπληροφόρηση για την απόδοσή τους. Πρέπει να υπάρχουν τέτοιοι μηχανισμοί πληροφόρησης ώστε το πιθανό άτομο για επίτευξη να μην εξαρτάται από άλλους για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, αλλά να μπορεί το ίδιο να δει και να εκτιμήσει τα αποτελέσματα της προσπάθειάς του.
- Να τους δίνεται ανάλογη υπευθυνότητα για την επιτυχία των προσπαθειών τους. Η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας ενθαρρυντικής και υποβοηθητικής προς
- τα άτομα αυτά θα τα βοηθήσει να γίνουν πιο υπεύθυνα.
- Οι ανταμοιβές και οι πιθανές τιμωρίες, που σχετίζονται με την επιτυχημένη ή όχι απόδοση, πρέπει να σχετίζονται κατάλληλα (προσεκτικά) με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει αν δίνεται υψηλή ανταμοιβή για μια σημαντική επιτυχία και αντίστροφα μια μικρή τιμωρία για εκείνες τις αποτυχίες που δεν είναι κρίσιμες-ουσιαστικές.

Συμπερασματικά, όσον αφορά τη θεωρία αυτή της υποκίνησης του McClelland, μπορούμε να τονίσουμε τα εξής σημεία:

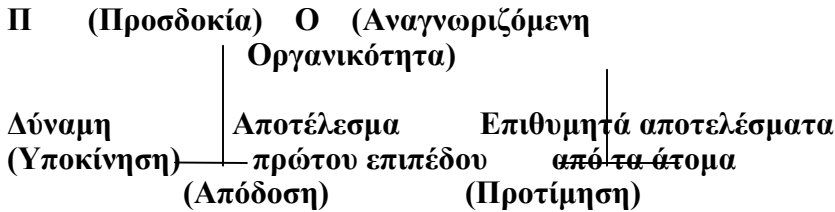
1. Η υποκίνηση για επίτευξη μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί.
2. Τα άτομα μαθαίνουν πιο γρήγορα και καλύτερα όταν αυτά υποκινούνται για να πετύχουν ένα έργο.
3. Τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη, επειδή υποκινούνται σε μεγάλο βαθμό, δέχονται εύκολα συμβουλές και προτάσεις για το πώς μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Όλες οι παραπάνω θεωρίες, δεν περιγράφουν αρκετά την πολυπλοκότητα της διαδικασίας υποκίνησης των ατόμων, στον εργασιακό χώρο, ούτε εξηγούν τη συμπεριφορά του ατόμου. Οι δύο θεωρίες υποκίνησης που ακολουθούν, αναφέρονται σε μια τέτοια διαδικασία.

#### (5) V. Vroom, Θεωρία της Προσδοκίας

Ο Vroom διαπίστωσε ότι οι θεωρίες που αφορούν τις ανθρώπινες ανάγκες και τη φύση της υποκίνησης δεν εξηγούν πώς τα άτομα επιλέγουν μεταξύ των εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς. Ιδιαίτερα ποια είναι τα στοιχεία που μετρούν τα άτομα, για να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για απόδοση ή για να επιλέξουν μια ενέργεια. Μετά από μελέτη της έρευνας γύρω από την υποκίνηση, ο Vroom ανέπτυξε το δικό του υπόδειγμα υποκίνησης, Σχήμα 55, τα κύρια στοιχεία του οποίου είναι:

**ΣΧΗΜΑ55: Υπόδειγμα της θεωρίας Προσδοκίας, κατά V. Vroom**



$$Y(\text{Υποκίνηση}) = f [ \Pi (\text{Προσδοκία}) * \Pi_r (\text{Βαθμός προτίμησης}) ]$$

**Προσδοκία:** Ο αντιληπτικός (κατ' εκτίμηση)βαθμός πιθανότητας ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα ειδικό αποτέλεσμα. Όπως με όλες τις πιθανότητες, λαμβάνει τιμή από μηδέν (0) μέχρι ένα (1). Μια υποκειμενική αξία(0) σημαίνει ότι το άτομο είναι σίγουρο ότι η ενέργειά (του) δε θα οδηγήσει σε αποτέλεσμα, ενώ μια τιμή (1), σημαίνει ότι το άτομο είναι σίγουρο ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

**Προτίμηση:** Ο βαθμός επιθυμίας για συγκεκριμένα αποτελέσματα, ή με άλλες λέξεις, ο βαθμός προτίμησης για ένα αποτέλεσμα μεταξύ άλλων.

**Οργανικότητα:** Η υποκειμενική αντίληψη, από το άτομο, ότι η επιδίωξη ενός αποτελέσματος πρώτου επιπέδου ( δηλ. να αποδώσει) θα οδηγήσει στην επίτευξη του επιθυμητού τελικού αποτελέσματος (π.χ. προαγωγή, αύξηση μισθού). Στην ουσία αυτή η εκτίμηση είναι η υποκειμενική σχέση που αποδίδει το άτομο μεταξύ των δύο αποτελεσμάτων (πρώτου και δεύτερου επιπέδου)

Το υπόδειγμα αυτό διακρίνεται μεταξύ αποτελέσματος πρώτου επιπέδου, το οποίο είναι ένας στόχος της οικονομικής μονάδας (επιθυμητός από τη Διοίκηση) και αποτελέσματος δεύτερου επιπέδου, το οποίο είναι το αποτέλεσμα που επιθυμεί και επιδιώκει το άτομο. Τα αποτελέσματα του πρώτου επιπέδου πρέπει να πετυχαίνονται, αν πρόκειται τα άτομα να πετύχουν τα δικά τους. Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι η προαγωγή του (αποτέλεσμα δεύτερου επιπέδου) εξαρτάται από την καλή απόδοση (στόχος της οικονομικής μονάδας- αποτέλεσμα πρώτου επιπέδου) τότε στο βαθμό που αυτή η υποκειμενική συσχέτιση μεταξύ των δύο αποτελεσμάτων (απόδοση – προαγωγή) είναι μεγαλύτερη από μηδέν, και (α) η προαγωγή είναι το πιο επιθυμητό αποτέλεσμα αυτήν την περίοδο, και (β) η υποκειμενική πιθανότητα (προσδοκία) ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν σε καλή απόδοση, είναι μεγαλύτερη από μηδέν, τότε αυτός ο εργαζόμενος θα καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα (προαγωγή).

Ο Vroom θεωρεί ότι όλα τα άτομα σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, λαμβάνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς μεταξύ επιλογών και επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες- στόχους που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή οδηγούν στην

αποφυγή ενός λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος, π.χ. κόπωση, ανασφάλεια (εδώ η έννοια της αποφυγής του *πόνου* είναι φανερή- φύση του Αβραάμ).

Η κριτική που έχει ασκηθεί σε αυτό το υπόδειγμα(θεωρία) είναι ότι περιορίζεται σε συνθήκες όπου τα άτομα έχουν την απαιτούμενη ικανότητα, την ακριβή αντίληψη του ρόλου τους και την ικανότητα για ακριβή υπολογισμό των ανταμοιβών. Επίσης το υπόδειγμα αυτό δε δίνει συγκεκριμένες λύσεις για την υποκίνηση των ατόμων.

Είναι γεγονός ότι η θεωρία του Vroom αναγνωρίζει τις πολυπλοκότητες της υποκίνησης για εργασία και βοηθά τους επαγγελματίες και θεωρητικούς να τις καταλάβουν. Διότι είναι αλήθεια ότι οι άνθρωποι μετρούν τις πιθανότητες για την επίτευξη ενός αποτελέσματος και επίσης ότι έχουν προτιμήσεις μεταξύ διαφόρων αποτελεσμάτων. Μια ατέλεια αυτού του υποδείγματος θα μπορούσε να είναι η δυσκολία των επιχειρηματιών να εφαρμόσουν ένα σύστημα υποκίνησης που βασίζεται σε τέτοιες έννοιες όπως: προσδοκία, προτίμηση και υποκειμενική εκτίμηση.

#### (6) J. Adams, Θεωρία της Ισότητας

Κατά κάποιο τρόπο τα άτομα έχουν ένα εσωτερικό ισοζύγιο, το οποίο χρησιμοποιούν για να αποφασίσουν τι θα κάνουν. Η θεωρία της ισότητας (ή της δίκαιης μεταχείρισης) υποστηρίζει ότι τα άτομα θα επιλέξουν εκείνη την ενέργεια ή τον τρόπο συμπεριφοράς για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταλλαγή τα κύρια στοιχεία αυτής της θεωρίας είναι κάπως διαφορετικά από εκείνα της θεωρίας της προσδοκίας(Vroom). Μια περιγραφή αυτών των στοιχείων και πώς αυτά συνδέονται παρουσιάζεται στη συνέχεια.<sup>13</sup>

**Ανταμοιβή:** Κάθε τι που συμβάλλει στην ικανοποίηση αναγκών.

**Κόστος:** Ενέργεια, σαν μέρος μιας διαδικασίας που απαιτείται για να πετύχουμε το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα(π.χ. κόπωση, άγχος, κ.λ.π.)

**Αποτέλεσμα:** Αναφέρεται στις ανταμοιβές μείον τα κόστη. Κάποιος έχει ένα κέρδος αν η διαφορά είναι θετική και ζημιά αν είναι αρνητική.

**Επίπεδο σύγκρισης:** Σύγκριση αποτελεσμάτων και επιλογή του αποτελέσματος που αντιπροσωπεύει μία «δίκαιη» ανταλλαγή.

Η ιδέα των ανταμοιβών και των επιπέδων σύγκρισης είναι παρόμοια με αυτή της θεωρίας του Vroom. Εν τούτοις, η ιδέα της υποκειμενικής πιθανότητας δεν περιλαμβάνεται στην ανάλυση της ανταλλαγής, ενώ γίνεται πιο φανερή η ιδέα του επενδεδυμένου κόστους ή της εισροής.

Η ενδιαφέρουσα εφαρμογή αυτής της θεωρίας, στις οικονομικές μονάδες, ονομάζεται *θεωρία της ισότητας*. Στις περισσότερες περιπτώσεις το επίπεδο σύγκρισης είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Η ιδέα είναι ότι παρατηρούμε πόσο σκληρά εργαζόμαστε και τι λαμβάνουμε γι' αυτό και το συγκρίνουμε με άλλα άτομα που κάνουν μια παρόμοια εργασία ή με το τι παίρναμε όταν εργαζόμασταν σε παρόμοιες εργασίες στο παρελθόν. Αν διαπιστώνεται ισότητα ή προκύπτει μικρή αρνητική διαφορά από τις συγκρίσεις

---

<sup>13</sup> T.R Mitchell, " People in organizations. Understanding their behavior, McGraw- Hill, London 1978

αυτές, τότε το άτομο νιώθει ευχαριστημένο με την κατάσταση και δεν προβλέπεται καμιά αλλαγή, στην εργασιακή συμπεριφορά ή την απόδοσή του.

Αλλά, εάν, οι εισροές (τα κόστη) θεωρούνται υπερβολικά μεγάλες σε σύγκριση με τα αποτελέσματα και με αυτό το εσωτερικό πρότυπο (εσωτερικό ισοζύγιο), τότε δημιουργείται μια κατάσταση *υποαμειβόμενης* ανισότητας. Είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι μπορούν:

- ❖ να μειώσουν τις εισροές τους(π.χ. την προσπάθεια τους),
- ❖ να αυξήσουν τα αποτελέσματά τους, ή
- ❖ να αλλάξουν το πρότυπο στο *εσωτερικό τους ισοζύγιο*.

Ένα παράδειγμα θα κάνει πιο κατανοητή τη θεωρία αυτής της υποκίνησης. Ας υποθέσουμε ότι κάποιος εργάζεται σε οικονομική μονάδα και ότι γευματίζει μαζί με κάποιον ο οποίος κάνει την ίδια εργασία στην απέναντι μονάδα και παίρνει 11,92€ παραπάνω το μήνα από ότι ο συγκεκριμένος εργάτης. Τι μπορεί να κάνει αυτός ο εργάτης; Μπορεί να μιλήσει στον προϊστάμενό του για να του ζητήσει αύξηση 11.92€ (αύξηση αποτελέσματος- ανταμοιβών ή μπορεί να μειώσει την απόδοσή του (μείωση στα κόστη). Η μπορεί ακόμα να σταματήσει να γευματίζει με τον συνάδελφό του από την απέναντι μονάδα (αλλαγή στο πρότυπο *εσωτερικού ισοζυγίου*). Το σημείο είναι ότι όσο υπάρχει αυτή η αρνητική διαφορά για το συγκεκριμένο εργάτη, αυτός θα συνεχίζει να αισθάνεται ότι τον μεταχειρίζονται άδιστα.

Εμπειρική έρευνα, σε αυτόν τον τομέα, έχει καταλήξει σε μερικά χρήσιμα συμπεράσματα, όσον αφορά τους μισθωτούς. Όταν οι άνθρωποι αμείβονται πιο λίγο(από ότι αυτοί νομίζουν ότι θα έπρεπε), τότε μειώνουν την προσπάθειά τους στις περισσότερες των περιπτώσεων. Όταν αμείβονται παραπάνω (από ότι οι άλλοι που κάνουν παρόμοια εργασία) τότε αυξάνουν την προσπάθειά τους. Σε ένα κομμάτι αμοιβής με το κομμάτι ή με την ώρα, τότε τα αποτελέσματα είναι κάπως διαφορετικά.

Όταν αμείβονται πιο λίγο τότε είναι πιθανό ότι θα μειώσουν την ποιότητα ενώ αν αμειβόταν πιο πολύ, τότε ίσως βελτιώσουν την ποιότητα. Είναι φανερό ότι αν μειώσουν ή αυξήσουν την ποσότητα( της εκροής), τότε θα μειωθεί ή θα αυξηθεί η ανισότητα. Έτσι και η αλλαγή στην ποιότητα και η αλλαγή στην ποσότητα της εκροής μπορεί να υπολογιστεί από πριν σύμφωνα με τη θεωρία της υποκίνησης.

Η έμφαση, που δίνει η θεωρία της ισότητας, είναι στο γεγονός ότι οι άνθρωποι επιλέγουν ένα επίπεδο προσπάθειας στην εργασία τους που νομίζουν ότι είναι δίκαιο ή ισοδύναμο. Δεν είναι η ίδια έμφαση για την μεγιστοποίηση των ανταμοιβών όπως στη θεωρία του Vroom.

Δύο κύρια συμπεράσματα φαίνονται σπουδαία για τις οικονομικές μονάδες. Πρώτον, ότι πρέπει αυτές να αμείβουν τα άτομα σε μια δίκαιη βάση. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν λαμβάνουν δίκαιη ανταμοιβή τότε μπορεί να δυσαρεστηθούν, να μειώσουν την προσπάθειά τους ή και να αφήσουν την εργασία τους. Δεύτερο σπουδαίο συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν τις ανταμοιβές σε μια συγκριτική (σχετική) βάση και όχι σε απόλυτη (ύψος αμοιβής, π.χ.). Δεν είναι σπουδαίο το πόσα παίρνει κανείς, αλλά το πόσα παίρνει σε σύγκριση με άλλους που κάνουν παρόμοια εργασία. Είναι η κοινωνική ή η διαπροσωπική σύγκριση που είναι σπουδαία, όχι το απόλυτο ύψος των ανταμοιβών.

Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της οποιασδήποτε θεωρίας υποκίνησης θα εξαρτηθεί, εκτός των άλλων και από τον τύπο των εργαζομένων στους οποίους πρόκειται να εφαρμοστεί. Έτσι διαφορετική υποκίνηση θα απαιτηθεί π.χ. για τον αυτοϋποκινούμενο εργαζόμενο και διαφορετική για τον αδιάφορο (προς την εργασία του) αλλά μη διαθέτοντα τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες. Ο Πίνακας 9,



που ακολουθεί, παρουσιάζει μια τυπολογία εργαζομένων και τις ανάλογες θεωρίες υποκίνησης που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν κατά περίπτωση.

## **11.6. Επικοινωνία**

### **A) Η φύση της επικοινωνίας**

Επικοινωνία είναι η δημιουργία, μετάδοση, ερμηνεία και αξιοποίηση πληροφοριών. Η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο, όπως συμβαίνει όταν ένας διευθυντής λέει στον υφιστάμενό του τι πρέπει να κάνει και όταν ο υφιστάμενος του αναφέρει κατόπιν στον προϊστάμενό του τι έκανε. Ή μπορεί να διενεργείται μεταξύ

τμήματος κα εταιρίας, όπως όταν δίνονται από την κορυφή προς τη βάση γενικές οδηγίες και πληροφορίες, ενώ από τη βάση προς την κορυφή μεταβιβάζονται, λιγότερο ή περισσότερο επιτυχώς, αντιδράσεις, εκθέσεις και σχόλια.

Η επικοινωνία αρχίζει όταν ο πομπός πληροφοριών θέλει να πει κάτι. Τότε κρίνει πώς θα το πει και με ποιο τρόπο θα το μεταβιβάσει. Η επικοινωνία φτάνει στο δέκτη της πληροφορίας, που σχηματίζει μια αντίληψη για αυτό που ακούει και το ερμηνεύει σύμφωνα με το υπόβαθρο των στάσεων και εμπειριών του. (Σχήμα 56)

## ΣΧΗΜΑ 56: Η διαδικασία της επικοινωνίας

### Πομπός πληροφορίας

### Δέκτης πληροφορίας

Κίνητρο/ ανάγκη, για αποστολή μηνύματος	Περιεχόμενο και έκφραση μηνύματος (τι λέγεται και πώς μεταδίδεται)	Εντύπωση που προκαλεί το μήνυμα(τι βλέπει και τι ακούει ο δέκτης)	Ερμηνεία μηνύμα τος(τι κατανοεί ο δέκτης)	Αντίδραση στο μήνυμα (χρόνος και τύπος αντίδρασης)
--	--	--	---	--

Το βασικό πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το νόημα που παίρνει πραγματικά ένα πρόσωπο μπορεί να μην είναι εκείνο που λέγεται και μεταβιβάζεται. Ο πομπός και ο δέκτης της πληροφορίας είναι διαφορετικά πρόσωπα. Πλήθος πραγμάτων μπορεί να συμβούν τα οποία είναι δυνατόν να παραποιήσουν τα μηνύματα που μεταβιβάζονται μεταξύ των ανθρώπων τείνουν να χρωματίζουν αυτά που βλέπουν και ακούν. Μηνύματα που δεν είναι επιθυμητά, απωθούνται και άλλα μεγαλοποιούνται, δημιουργούνται από το τίποτα ή διαστρεβλώνονται από την πρωτογενή τους πραγματικότητα.

### **B) Η σπουδαιότητα των επικοινωνιών**

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα από τη συλλογική δράση των ανθρώπων. Ωστόσο, κάθε άτομο ξεχωριστά είναι ικανό να αναλάβει ανεξάρτητη δράση που μπορεί να μην είναι σύμφωνη με την πολιτική ή τις οδηγίες της οργάνωσης στην οποία ανήκει. Ή μπορεί να μην αναφέρει σωστά στα άτομα που πρέπει να γνωρίζουν σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. Η καλή επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων αποτελεσμάτων.

Οι οργανισμοί υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία επηρεάζει την εργασία των εργαζομένων, την απόδοση και την ασφάλειά τους. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί αν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που την προκαλούν, αλλά και οι επιπτώσεις της, όχι μόνο θα γίνουν γνωστά σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτήν, αλλά επίσης θα κατανοηθούν και θα γίνουν αποδεκτά.

Τα άτομα κινητοποιούνται από το σύστημα εξωτερικών αμοιβών, αλλά και από τις εσωτερικές αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο κινητοποιούνται, εξαρτάται από το μέγεθος της ευθύνης και τα περιθώρια επιτεύξεων που τους δίνει η θέση εργασίας τους, αλλά και από την προσδοκία ότι η αμοιβή τους θα είναι εκείνη που επιθυμούν και θα προέλθει από τις προσπάθειες που καταβάλλουν. Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεδεμένες με αυτήν αμοιβές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, αλλά και προς άλλες κατευθύνσεις μέσα στην εταιρία.

Πάνω από όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους ενημερωμένους για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Και αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά, είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

Ωστόσο, η έκταση στην οποία οι καλές επικοινωνίες δημιουργούν ικανοποιητικές μάλλον σχέσεις αντί να μετριάσουν απλώς τις μη ικανοποιητικές, μπορεί

να μεγαλοποιηθεί. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των διοικητικών πρακτικών στη διάρκεια του αιώνα μας είναι ο τρόπος με τον οποίο εμφανίστηκαν διάφορες θεωρίες για τη διοίκηση, που έγιναν της μόδας και άσκησαν επιρροή για κάποιο διάστημα, για να αρχίσουν κατόπιν να παρακμάζουν. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η διοικητική θεωρία της *καλής επικοινωνίας*. Η μέθοδος αυτή προσέγγισης των διοικητικών προβλημάτων βασίζεται στις ακόλουθες παραδοχές:

1. Οι ανάγκες και οι σκοποί τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης είναι, σε μακροχρόνια περίοδο, οι ίδιοι για κάθε οργάνωση. οι ιδέες και οι στόχοι των μάντζερ και των υπαλλήλων μπορούν να συνεταιριστούν σε ενιαίο εννοιολογικό πλαίσιο.
2. Οι όποιες διαφορές γνώμης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι αποτέλεσμα παρανοήσεων, που οφείλονται στο γεγονός ότι μεταξύ τους η επικοινωνία δεν είναι καλή.
3. Η λύση του προβλήματος της εργασιακής διαμάχης βρίσκεται στη βελτίωση των επικοινωνιών.

Η θεωρία αυτή ασφαλώς όχι μόνο ελκυστική είναι. Αλλά έχει και κάποια βασιμότητα. Το αδύνατο σημείο της είναι η γενικότητα των παραδοχών της- ιδίως της παραδοχής ότι οι τελικοί στόχοι και της διοίκησης και των εργαζομένων είναι κατ' ανάγκη ταυτόσημοι. Τα εμπειρικά δεδομένα, από χώρες με μεγάλη εμπειρία βιομηχανικής δημοκρατίας, υποδηλώνουν ότι οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, που μετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο μιας εταιρίας, ενδιαφέρονται κυρίως για τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας και δεν πολυνοιάζονται για άλλες πλευρές των εργασιακών της εταιρίας.

Η θεωρία της *καλής επικοινωνίας* φαίνεται να πιστεύει ότι μια εταιρία μπορεί να καλλιεργήσει στους ανθρώπους της ένα πνεύμα αφοσίωσης, διατηρώντας τους καλά πληροφορημένους και συμπεριφερόμενη απέναντί τους με ευγένεια. Ωστόσο, οι άνθρωποι που εργάζονται σε εταιρίες είναι περισσότερο αφοσιωμένοι σε άλλα, σημαντικότερα γι' αυτούς πράγματα.

Η ύπαρξη, όμως διαφορετικών αφοσιώσεων και απόψεων σε έναν οργανισμό, δε σημαίνει ότι η επικοινωνία στερείται σημασίας. Αν όχι για κανέναν άλλο λόγο, η ανάγκη να συγκροτηθεί ένα καλό σύστημα επικοινωνίας γίνεται πιο επιτακτική όταν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις. Ωστόσο, εκείνο που μπορεί να επιτύχει ένα τέτοιο σύστημα είναι απλώς να μετριάσει το έδαφος μιας καλύτερης συνεννόησης- αλλά δεν μπορεί να τις επιλύσει.

### **Γ) Προβλήματα επικοινωνίας**

Τα προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- I. Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας.
- II. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν τι να μεταδώσουν.
- III. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πώς να το μεταδώσουν.
- IV. Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους.

Τα προβλήματα αυτά είναι όλα εξίσου σημαντικά, μολονότι η ανεπάρκεια σε οποιαδήποτε περιοχή μπορεί να προκαλέσει αποτυχίες επικοινωνίας, που δεν θα είναι καθόλου εύκολο να θεραπευτούν. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνιών, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και θα οργανωθεί ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας. Η στρατηγική, τα

προγράμματα και τα συστήματα επικοινωνίας θα πρέπει να θεμελιώνονται στην κατανόηση των εμποδίων στην επικοινωνία.

### Δ) Εμπόδια στην επικοινωνία

Είναι τόσα πολλά τα εμπόδια στην επικοινωνία που δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη η σταθερά επαναλαμβανόμενη άποψη, σε όλες τις οργανώσεις, ότι η επικοινωνία είναι κακή. Αντιθέτως, είναι πραγματικά εκπληκτικό να διαπιστώνεται ότι ένα μήνυμα μεταδόθηκε χωρίς να υποστεί διαστρεβλώσεις. Παρακάτω συνοψίζονται μερικά από τα κυριότερα εμπόδια.

#### (1) Το να ακούει κανείς εκείνο που περιμένει να ακούσει.

Εκείνο που ακούμε όταν κάποιος μας μιλά, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δικές μας εμπειρίες και γνώσεις. Αντί να ακούμε αυτό που πραγματικά μας λέει ο άλλος, συχνά ακούμε εκείνο που μας λέει το μυαλό μας ότι μας είπε. Όλοι έχουμε την τάση να κουβαλάμε προκαταλήψεις ως προς το τι εννοούν οι άλλοι: όταν ακούμε κάτι νέο για εμάς, έχουμε την τάση να το ταυτίζουμε με κάτι παρόμοιο που έχουμε γνωρίσει κατά το παρελθόν. Στους ανθρώπους αρέσει να μπορούν να προβλέπουν τα γεγονότα και να εκλογικεύουν τη συμπεριφορά τους.

Όταν οι άνθρωποι παίρνουν μια πληροφορία που είναι σύμφωνη με τις πεποιθήσεις τους, την αποδέχονται σαν βάσιμη, ζητούν να μάθουν περισσότερα και θυμούνται ακριβώς όσα ακούν.

#### (2) Αγνόηση πληροφοριών που συγκρούονται με όσα γνωρίζουμε ήδη.

Έχουμε την τάση να αγνοούμε ή να απορρίπτουμε τις πληροφορίες που συγκρούονται με τις πεποιθήσεις μας. Και αν δεν μπορούμε να τις απορρίψουμε, κάποιος τρόπος θα βρεθεί να τις διαστρεβλώσουμε και να διαμορφώσουμε το νόημά τους έτσι που να ταιριάζουν με τις προκαταλήψεις μας. η επικοινωνία συχνά αποτυγχάνει όταν έρχεται σε αντίθεση με άλλες πληροφορίες που ο δέκτης διαθέτει ήδη, ανεξάρτητα από το αν είναι σωστές ή όχι.

Ο επιστημονικός όρος της κατάστασης που δημιουργείται όταν οι άνθρωποι δέχονται μη συμβιβαζόμενες πληροφορίες, είναι : *γνωστική ασυμφωνία*. Πρόκειται για μια θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Fenstiger, ο οποίος ισχυρίζεται ότι ένα άτομο νιώθει δυσάρεστα όταν κρατά λογικά ασυμβίβαστα *γνωστικά στοιχεία* (οι ατομικές απόψεις ή παραστάσεις γεγονότων που διαμορφώνουν την κοινωνική του συμπεριφορά) απέναντι σε ένα αντικείμενο ή συμβάν. Και γι' αυτό προσπαθεί να μειώσει τη δυσαρέσκεια ή ασυμφωνία, μεταβάλλοντας τις απόψεις ή στάσεις του. Τα γνωστικά στοιχεία είναι επιλεκτικά οργανωμένα ώστε να αντανακλούν το περιβάλλον, την εμπειρία , τις επιθυμίες, τους σκοπούς, καθώς και τη φυσιολογική δομή ενός ατόμου. Αυτά ορίζουν το πλαίσιο αναφοράς σε σχέση με το οποίο κρίνονται οι ιδιότητες ενός αντικειμένου ή μιας πληροφορίας. Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή ή στην επικοινωνία που τους ζητά να αλλάξουν επειδή οι νέες ιδέες είναι έξω από το πλαίσιο αναφοράς τους.

Όταν η επικοινωνία είναι ασυμβίβαστη με τις υπάρχουσες αντιλήψεις, ο δέκτης αρνείται τη βασιμότητά της, αποφεύγει να εκτεθεί περισσότερο στην επίδρασή της, την ξεχνά εύκολα και διαστρεβλώνει, στη σκέψη του ότι ακούει.09

#### (3) Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό πληροφοριών.

Ο δέκτης πληροφοριών όχι μόνο αξιολογεί ό,τι ακούει, σύμφωνα με τις γνώσεις και αντιλήψεις που ήδη έχει, αλλά παίρνει επίσης υπόψη του ποιος είναι εκείνος που του μεταδίδει την πληροφορία. Οι εμπειρίες ή οι προκαταλήψεις του μπορεί να τον οδηγούν να αποδίδει ανύπαρκτα κίνητρα σε εκείνον που του μεταδίδει την πληροφορία. Μερικοί άνθρωποι έχουν την τάση να βλέπουν κάθε συλλογική προσπάθεια σαν συνομοσία. Άλλοι προσπαθούν πίσω από αυτά που λέγονται να διαβλέψουν κάθε είδους κίνητρο, διάφορο από εκείνο που φαίνεται σε πρώτη ματιά. Είναι εξαιρετικά δύσκολο. Για όλους μας, να διαχωρίσουμε αυτό που ακούμε από τα συναισθήματά μας για το πρόσωπο που τα λέει.

#### (4) Επιρροή της ομάδας αναφοράς

Η ομάδα με την οποία ταυτιζόμαστε- ομάδα αναφοράς- επηρεάζει τις στάσεις και τα συναισθήματά μας. Η *διοίκηση* και το *συνδικάτο*, όπως και η οικογένεια, η φυλή, το πολιτικό κόμμα και οι θρησκευτικές πεποιθήσεις μας (αν υπάρχουν), αποτελούν ομάδες αναφοράς που χρωματίζουν τις αντιδράσεις μας στις πληροφορίες. Το τι ακούει η κάθε ομάδα εξαρτάται από τα συμφέροντά της.

Οι κοινές εμπειρίες και τα κοινά πλαίσια αναφοράς θα έχουν ασφαλώς μεγαλύτερη επιρροή από τις όποιες παραινέσεις της διοίκησης- όπου άνθρωποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι δεν έχουν τίποτε το κοινό, τους μεταδίδουν μηνύματα με πληροφορίες συγκρουόμενες με της ήδη διαμορφωμένες πεποιθήσεις τους.

#### (5) Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους.

Πρόκειται για πρόβλημα σημαντικό. Όπως το διατύπωσαν ο Strauss και ο Sayles: Ουσιαστικά, η γλώσσα είναι μια μέθοδος χρησιμοποίησης συμβόλων που εκφράζουν γεγονότα και συναισθήματα. Ακριβολογώντας, δεν μπορούμε να μεταδώσουμε *νοήματα*- το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να μεταδίδουμε *λέξεις*. Και όμως, οι ίδιες λέξεις μπορεί να υποδηλώνουν εντελώς διαφορετικά νοήματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Τα νοήματα βρίσκονται στους ανθρώπους και όχι στις λέξεις.<sup>14</sup>

Οι λέξεις μπορεί να έχουν συμβολική σημασία για κάποιους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να δημιουργούν στον δέκτη εντελώς διαφορετική εντύπωση από την έννοια που θέλει να μεταδώσει ο πομπός της πληροφορίας. Τα *κέρδη* για τη διοίκηση κάθε επιχείρησης αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση της επιβίωσης και ανάπτυξης. Για τους εργαζόμενους όμως, τα *κέρδη* κατανοούνται κυρίως σαν κέρδη που αποκτήθηκαν ίσως ανορθόδοξα, με την συγκράτηση των μισθών σε χαμηλά επίπεδα ή με την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης σε υπερβολικά υψηλές τιμές.

Τα *κλειστά συνδικάτα* αποτελούν για έναν συνδικαλιστή το πιο πρόσφορο μέσο για να διατηρήσουν σταθερότητα και ισχύ και να εξασφαλίσουν ότι οι εργάτες θα συνεισφέρουν στην οργάνωση, ενώ για τη διοίκηση είναι ένα στενοκέφαλο τέχνασμα που περιορίζει την ελευθερία τόσο της διοίκησης όσο και των εργατών.

Με λίγα λόγια, δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να θεωρεί κανείς ότι κάτι που έχει γι' αυτόν μια ορισμένη έννοια, έχει κατ' ανάγκην την ίδια έννοια και για κάθε άλλον.

#### (6) Επαγγελματική διάλεκτος

---

<sup>14</sup> G. Strauss και R.L. Sayles., *Personnel: The Human Problems Of Management*, Prentice- Hall, Englewood, New Jersey, 1972.

Όλα τα επαγγέλματα αναπτύσσουν τη δική τους, ειδική γλώσσα ή *επαγγελματική διάλεκτο*. Αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης τεχνικών όρων ανάμεσα σε εκείνους που γνωρίζουν την ίδια *επαγγελματική διάλεκτο*. Ωστόσο, δεν παύει να είναι σοβαρό και ενοχλητικό εμπόδιο μεταξύ εκείνων που δεν γνωρίζουν τη διάλεκτο αυτή.

#### (7) Μη λεκτική επικοινωνία

Στην προσπάθειά μας να κατανοήσουμε τι μας λένε οι άνθρωποι, χρησιμοποιούμε πολλές μη λεκτικές εκφράσεις- *πρόκειται γι' αυτό που ονομάζεται γλώσσα του σώματος*. Το κοίταγμα στα μάτια, το χαμόγελο, οι συσπάσεις του προσώπου, κάθε στάση του σώματος, μπορεί να μας αποκαλύπτουν περισσότερα πράγματα από ό,τι οι άνθρωποι, που μας μιλούν, νομίζουν ότι μας λένε τα λόγια τους. Με μια έννοια είναι ένα μέσο επικοινωνίας, αν το πραγματικό νόημα αυτών που λέμε μεταδίδεται περισσότερο από την έκφραση του προσώπου μας παρά από το λεκτικό μήνυμα. Μπορεί όμως να γίνει εμπόδιο αν οι άνθρωποι παρερμηνεύσουν τη «*γλώσσα του σώματος*».

#### (8) Συναισθηματικό πλαίσιο

Τα συναισθήματα που μας διακατέχουν, χρωματίζουν την ικανότητά μας να μεταβιβάζουμε ή να αποδεχόμαστε το αληθινό μήνυμα. Όταν είμαστε ανασφαλείς ή φοβισμένοι, αυτό που ακούμε και βλέπουμε μας φαίνεται περισσότερο απειλητικό από ό,τι όταν είμαστε ασφαλείς και γαλήνιοι με τον κόσμο. Όταν είμαστε εξοργισμένοι ή καταπονημένοι, θα τείνουμε να απορρίπτουμε, χωρίς δεύτερη σκέψη, πράγματα που θα μπορούσαμε να δεχτούμε ως λογικά αιτήματα ή καλές ιδέες. Στη διάρκεια συζητήσεων μπορεί να λέγονται πολλά πράγματα που δεν κατανοούνται ή διαστρεβλώνονται τρομερά.

#### (9) Θόρυβος

Ο *θόρυβος*, με την έννοια των εξωτερικών παραγόντων που παρεμβαίνουν στην κατανόηση ενός μηνύματος, είναι προφανές εμπόδιο. Μπορεί να είναι πραγματικός θόρυβος, που δεν μας αφήνει να ακούσουμε καλά ή να είναι θόρυβος με μεταφορική σημασία και υποδηλώνει την κατάτμηση και την περιπλοκή της πληροφορίας με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται ή να αναιρείται τελείως το μεταβιβαζόμενο μήνυμα. Οι μορφές με τις οποίες μεταβιβάζονται τα μηνύματα- ασαφής σύνταξη, μεγάλοι και δύσχηστοι περίοδοι που περιλαμβάνουν πολλές κύριες και δευτερεύουσες προτάσεις, πολυσύλλαβες λέξεις – συμβάλλουν στην πρόκληση *θορύβου*.

#### (10) Μέγεθος

Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανώσεων είναι ένα από τα κύρια εμπόδια στην επικοινωνία. Τα μηνύματα πρέπει να διεισδύσουν μέσα από αλληπάλλληλα διοικητικά στρώματα ή να κινηθούν μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών, τμημάτων ή τοποθεσιών. Με τον τρόπο αυτό διαστρεβλώνονται ή δεν φθάνουν ποτέ στον περιορισμό τους. Για τη μεταβίβαση του μηνύματος, δίνεται μεγαλύτερο βάρος στο γραπτό λόγο παρά στον προφορικό, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Με το μέγεθος έρχεται και η τυποποίηση. Και την τυποποίηση συνοδεύουν περιορισμοί στην ελευθερία με την οποία διεξάγεται η επικοινωνία. Ο E.F. Schumacher<sup>15</sup> έχει αφήσει να εννοηθεί ότι το «μικρό είναι όμορφο», πράγμα που ισχύει και για την επικοινωνία. Η αναφορά αυτή γίνεται περισσότερο για την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας παρά για την ανάπτυξη των καλών επικοινωνιών, αλλά συνδέεται εξίσου και με τα δύο. Για το ζήτημα της δημιουργικότητας, ο Schumacher γράφει:

«Σε κάθε οργάνωση, μεγάλη ή μικρή, πρέπει να υπάρχει μια ορισμένη σαφήνεια και τάξη: αν επικρατήσει αταξία, τίποτε δεν μπορεί να επιτευχθεί. Και όμως η τάξη αυτή καθεαυτή είναι στατική και νεκρή. Επομένως, πρέπει να υπάρχουν άφθονα περιθώρια παραβίασης της καθιερωμένης τάξης, ώστε να γίνονται πράγματα που δεν έχουν ξαναγίνει ποτέ και τα οποία δεν έχουν ποτέ προβλεφθεί από τους φύλακες της τάξης-νέα, απρόβλεπτα και απροσδόκητα προϊόντα δημιουργικών ιδεών του ανθρώπου. Οι οργανώσεις, έγραφε, πρέπει να πασχίζουν αδιάκοπα για να επιτυγχάνουν την «πειθαρχία στην τάξη και την αταξία της δημιουργικής ελευθερίας».

### **Ε) Αρχές βελτίωσης της επικοινωνίας**

(ή το ξεπέραςμα των εμποδίων στην επικοινωνία)

Το τελικό συμπέρασμα από την παράθεση όλων αυτών των εμποδίων, είναι ότι κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος ότι το μήνυμα που θέλει να μεταβιβάσει θα γίνει καταληπτό με τη μορφή που θα ήθελε. Ωστόσο, οι επικοινωνίες μπορούν αν βελτιωθούν, αν ακολουθηθούν οι παρακάτω αρχές:

#### (1). Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη

Όταν επιχειρεί κανείς να μεταδώσει κάτι σε κάποιον άλλο, η τάση είναι να προσαρμόζει την επικοινωνία αυτή στον εαυτό του. ωστόσο, αν θέλει κανείς να γίνει καταληπτό το μήνυμα του, οφείλει να προσαρμόζεται στο δέκτη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να σκεφτεί, εκ των προτέρων και να προσπαθήσει να εκτιμήσει πώς θα δεχτεί το μήνυμα.- να κατανοήσει τις ανάγκες και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις του δέκτη. Σημαίνει, επίσης, να χρησιμοποιήσει τεχνικές επαναπληροφόρησης και ενίσχυσης του μηνύματος.

Ο δέκτης του μηνύματος, προσπαθεί να προβλέψει ποια θα είναι η επίπτωση αυτών που πρόκειται να μεταδώσει γραπτά ή προφορικά, επάνω στα συναισθήματα και τις στάσεις του δέκτη. Προσπαθεί να διατυπώσει το μήνυμα έτσι που να ταιριάζει στο λεξιλόγιο του δέκτη, στα συμφέροντα και στις αξίες του, ενώ ταυτόχρονα έχει συνείδηση ότι η πληροφορία που θέλει να μεταβιβάσει είναι δυνατό να παρανοηθεί για πολλούς λόγους: επειδή οι φράσεις συνοδεύονται από συμβολικά νοήματα, επειδή οι άνθρωποι ανήκουν σε ομάδες αναφοράς που τους επηρεάζουν ή τέλος, επειδή όλοι έχουμε την τάση να απορρίπτουμε ό,τι δε θέλουμε να ακούσουμε.

Το ξεπέραςμα των εμποδίων χρειάζεται *ενσυναίσθηση*(εμπάθεια) - δηλαδή την ικανότητα να μπαίνουμε στη θέση του άλλου και να κατανοούμε πώς θα φτάσει, κατά πάσα πιθανότητα, στα αυτιά του το μήνυμα και πώς θα το ερμηνεύσει.

#### (2) Χρησιμοποίηση επαναπληροφόρησης

Επαναπληροφόρηση είναι η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για κάποια απόδοση(εκτέλεση), ώστε είναι δυνατό να αναληφθεί διορθωτική δραστηριότητα, όταν

<sup>15</sup> E.F. Schumacher, Small is Beautiful, Blond and Briggs, 1973



αυτό είναι αναγκαίο. Στις επικοινωνίες, η επαναπληροφόρηση έχει την έννοια ότι εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία παίρνει από το δέκτη ως απάντηση ένα μήνυμα που του λέει κατά πόσο έγινε καταληπτή η πληροφορία. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, οι πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίες είναι περισσότερο αποτελεσματικές από το γραπτό λόγο, εφόσον η επικοινωνία είναι ουσιαστικά μια αμφίδρομη διαδικασία. Με άλλα λόγια, η γραπτή επικοινωνία ελάχιστα περιθώρια αφήνει στο δέκτη της πληροφορίας να απαντήσει και να αντιδράσει άμεσα.

### (3) Χρησιμοποίηση άμεσης, απλής γλώσσας.

Το αίτημα αυτό είναι τόσο αυτονόητο που δεν νομίζουμε ότι είναι απαραίτητο να πούμε πολλά λόγια. Ωστόσο, πολλοί άνθρωποι φαίνεται να είναι ανίκανοι να εκφραστούν με απλά λόγια και χωρίς να χρησιμοποιούν επαγγελματική διάλεκτο ή πολλά επίθετα, επιρρήματα και ατελείωτες προτάσεις.

### (4) Επικύρωση των λόγων με πράξεις.

Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική μόνον όταν είναι αξιόπιστη. Όταν η διοίκηση ή ο σύλλογος εργαζομένων ή γενικά ο κάθε πομπός μηνύματος λέγει κάτι, πρέπει να το κάνει κιόλας. Την επόμενη φορά, έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει πιστευτός. Το έμβλημα πρέπει να είναι: *εναρμονίστε τα λόγια με τα έργα.*

### (5) Χρησιμοποίηση της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας

Η επικοινωνία που διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο είναι πιο αποτελεσματική από εκείνη που διενεργείται γραπτά, για τους εξής λόγους:

Πρώτον, εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία μπορεί να έχει άμεση αντίδραση- ανταπόκριση από το δέκτη της πληροφορίας- μια επαναπληροφόρηση δηλαδή η οποία θα τον ενημερώνει για το τι άκουσε ή δεν άκουσε ο τελευταίος. Χάρη στην επαναπληροφόρηση αυτή, μπορεί να προσαρμόσει τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται το μήνυμα, εκφράζοντάς το με διαφορετικούς όρους ή ενισχύοντάς το. Και αν το κρίνει αναγκαίο, μπορεί να μεταβάλλει το ίδιο το μήνυμα, στο φως των άμεσων αντιδράσεων του δέκτη.

Δεύτερον, οι περισσότεροι άνθρωποι εκφράζονται με μεγαλύτερη σαφήνεια και αμεσότητα, όταν χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο παρά τον γραπτό.

Τρίτον, ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταδοθεί με πιο ανθρώπινο και καταληπτό τρόπο- και αυτό βοηθά να ξεπεραστούν οι προκαταλήψεις εναντίον του ομιλητή. Σημαίνει επίσης ότι και η κριτική μπορεί να εκφραστεί με πιο εποικοδομητικό τρόπο. Μια γραπτή επίπληξη, φαίνεται να είναι περισσότερο αυστηρή και καταδικαστική από ό,τι όταν η ίδια επίπληξη εκφράζεται προφορικά.

### (6) Χρησιμοποίηση διαφορετικών διόδων επικοινωνίας ταυτόχρονα

Μερικές επικοινωνίες πρέπει να διεξάγονται γραπτά, για να μεταφέρουν το μήνυμα αμέσως και χωρίς τον κίνδυνο παραλλαγών στον τρόπο με τον οποίο μεταδίδεται. Όταν όμως είναι δυνατό, η γραπτή επικοινωνία θα πρέπει να συμπληρώνεται με τον προφορικό λόγο. Και αντίθετα, μια προφορική ενημέρωση πρέπει να ενισχύεται με γραπτά κείμενα.



## (7) Μείωση των προβλημάτων μεγέθους

Τα προβλήματα επικοινωνίας, που προκύπτουν από το μεγάλο αριθμό των δεκτών (ενός μηνύματος), μπορούν να μειωθούν διαρθρωτικά, περιορίζοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων, ελαττώνοντας τον αριθμό των ελεγχόμενων δεκτών, διασφαλίζοντας ότι οι εργασιακές δραστηριότητες ομαδοποιούνται σύμφωνα με την ευκολία με την οποία διεξάγεται η μεταξύ των δεκτών επικοινωνία (για ζητήματα που τους ενδιαφέρουν) και, τέλος, αποκεντρώνοντας την εξουσία σε μικρότερες, αυτοδύναμες και υπεύθυνες ομάδες. Θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεπισημότητα, σε σχέση με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί, πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο, η επικοινωνία σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Το ξεπέραςμα των εμποδίων στην επικοινωνία μπορεί να είναι ένα αργό έργο που δεν ανταμείβει για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επικοινωνία μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ξαφνική στροφή προς τη φιλοσοφία της *καλής επικοινωνίας*, που οδηγεί σε μια εκτεταμένη εκστρατεία ανάπτυξης των επικοινωνιών, δε θα αντιστρέψει μια κακή κατάσταση σε καλή, μέσα σε μια νύχτα. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση πρέπει να οικοδομηθούν με επίμονες και μακροχρόνιες προσπάθειες, στη διάρκεια των οποίων η διοίκηση καταδειχνει ότι πιστεύει πραγματικά στην ανάγκη να δίνει εξηγήσεις στους άλλους και να τους ακούει προσεκτικά για τα ζητήματα που τους αφορούν.

Για να αποδώσει καλά αποτελέσματα, η επικοινωνία, πρέπει να εξεταστεί σαν στρατηγικό ζήτημα που χρειάζεται σχεδιασμό, εκτέλεση και έλεγχο με άξονα αναφοράς την κατανόηση των προϋποθέσεων επικοινωνίας, των προβλημάτων επικοινωνίας και των αναγκών κάθε μέλους του οργανισμού.

### **Στ) Στρατηγική επικοινωνιών**

Αφετηρία για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής επικοινωνιών, πρέπει να είναι η ανάλυση των διαφόρων τύπων επικοινωνίας με τους οποίους συνδέεται η στρατηγική αυτή. Οι κύριες περιοχές επικοινωνίας και οι αντικειμενικοί στόχοι που επιδιώκονται στις περιοχές αυτές, παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 10.

Οι σχέσεις των υπαλλήλων επηρεάζονται κυρίως από τις διοικητικές και εσωτερικές επικοινωνίες, μολονότι, οι εσωτερικές επικοινωνίες είναι μια πρόσθετη δίοδος επικοινωνίας.

Η στρατηγική για τις διοικητικές επικοινωνίες αφορά τις διαδικασίες σχεδιασμού και ελέγχου, τα διοικητικά συστήματα πληροφοριών και τις τεχνικές μεταβίβασης οδηγιών.

Η στρατηγική των εσωτερικών επικοινωνιών θα πρέπει να βασίζεται σε αναλύσεις για τα ακόλουθα:

- τι θέλει να πει η διοίκηση,
- τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι,
- ποια τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη μεταβίβαση ή τη λήψη πληροφοριών.

Οι αναλύσεις αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποδειχθούν τα συστήματα επικοινωνίας που πρέπει να αναπτυχθούν και τα προγράμματα εκπαίδευσης που μπορεί

να τα κάνουν να λειτουργήσουν. Θα μπορούσαν επίσης να δώσουν τις κατευθύνσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν οι επικοινωνίες αυτές να γίνουν καλύτερα και να κατανεμηθούν στο χρόνο. Ωστόσο, η κακή διοίκηση και ο ανεπαρκής χρονικός καθορισμός είναι συχνά τα θεμελιακά αίτια της αναποτελεσματικής επικοινωνίας.

### (1) Τι θέλει να πει η διοίκηση

Αυτό που θέλουν αν πουν οι μάνατζερ εξαρτάται από την εκτίμησή τους για το τι πρέπει να γνωρίζουν οι υπάλληλοί τους, πράγμα που εξαρτάται με τη σειρά του από το τι θέλουν αυτοί να ακούσουν.

Η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως στόχο της την επίτευξη τριών πραγμάτων: *Πρώτο*, να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να αποδεχτούν όσα προτίθεται να κάνει η διοίκηση σε περιοχές που τους επηρεάζουν. *Δεύτερο*, να ωθήσει τους υπαλλήλους να δράσουν με τον τρόπο που η διοίκηση θέλει. Και *τρίτο*, να πείσει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν μόνοι τους περισσότερο με την εταιρία και τις επιτεύξεις της και να τους βοηθήσει να εκτιμούν, αντικειμενικότερα τη δική τους συνεισφορά στις επιτεύξεις αυτές.

Οι επικοινωνίες που εκπορεύονται από τη διοίκηση θα πρέπει, επομένως, να αφορούν σχέδια, προθέσεις και προτάσεις (προβλέποντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα επαναπληροφόρησης από τους υπαλλήλους), καθώς και τις επιτεύξεις και τα αποτελέσματα.

Οι παραινέσεις θα πρέπει να διατηρούνται στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο, μολοντί είναι καλύτερα να μην χρησιμοποιούνται καθόλου. Κανένας δεν ακούει τέτοιες παραινέσεις. Προτιμότερο είναι, οι επικοινωνίες να περιστρέφονται γύρω από συγκεκριμένες ανάγκες, αντί να καταφεύγουν σε γενικές εκκλήσεις για αφηρημένα πράγματα, όπως η βελτίωση της ποιότητας ή η αύξηση της παραγωγικότητας. Αλλά και η αναφορά στις συγκεκριμένες ανάγκες θα πρέπει να εκφράζεται έτσι που να δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο όλοι οι ενδιαφερόμενοι θα μπορέσουν πράγματι να εργαστούν συλλογικά και στα αμοιβαία οφέλη που μπορούν να προσδοκούν.

### (2) Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι

Είναι αυτονόητο ότι οι υπάλληλοι επιθυμούν να ακούσουν και να συζητήσουν για τα ζητήματα εκείνα που επηρεάζουν τα συμφέροντά τους. Στα ζητήματα αυτά, συγκαταλέγονται οι αλλαγές στις μεθόδους και τις συνθήκες εργασίας, οι αλλαγές στις ρυθμίσεις για την υπερωριακή απασχόληση και τις βάρδιες εργασίας, τα σχέδια της εταιρίας που επηρεάζουν τις αποδοχές ή την ασφάλειά τους και οι αλλαγές στους όρους και τις συνθήκες απασχόλησης. Καθήκον της διοίκησης είναι να κατανοεί τι θέλουν να ακούσουν οι εργαζόμενοι, για να είναι σε θέση να σχεδιάζει τη στρατηγική των επικοινωνιών της ανάλογα.

Η διοίκηση μπορεί να επιτύχει την κατανόηση αυτή, ζητώντας από τους υπαλλήλους να συμπληρώνουν τυπικά ερωτηματολόγια, διεξάγοντας έρευνες στάσεων, υποβάλλοντας ερωτήσεις στους εκπροσώπους των εργαζομένων, ακούγοντας προσεκτικά τι λένε στις ανεπίσημες συζητήσεις τους οι εργαζόμενοι και αναλύοντας τα παράπονά τους για να δει αν είναι δυνατό να βελτιώσει την επικοινωνία.

### (3) Ποια τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη μεταβίβαση ή τη λήψη πληροφοριών

Οι συγκεκριμένες περιπτώσεις προβλημάτων που ανέκυψαν στις σχέσεις με τους εργαζόμενους εξαιτίας αδυναμιών επικοινωνίας, θα πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά για να βρεθεί που ακριβώς έγινε λάθος και τι πρέπει να γίνει για αν διορθωθεί η κατάσταση. Τα προβλήματα μπορεί να είναι κάποιο ή κάποια από εκείνα που αναφέρθηκαν πιο πάνω, περιλαμβανομένης της έλλειψης κατάλληλων διόδων επικοινωνίας, της υποτίμησης της ανάγκης για επικοινωνία και της έλλειψης ικανοτήτων για το ξεπέρασμα των τρομερών εμποδίων στην επικοινωνία. Τα προβλήματα που αφορούν τις διόδους επικοινωνίας μπορούν να αντιμετωπιστούν με την εισαγωγή νέων και βελτιωμένων συστημάτων επικοινωνίας. Η έλλειψη ικανότητας είναι ζήτημα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Περιοχές επικοινωνίας και αντικειμενικοί στόχοι που επιδιώκονται**

	Τύπος επικοινωνίας	Αντικειμενικοί Στόχοι που επιδιώκονται
<b>Α. ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ</b>	<p>1. Η προς τα κάτω και πλάγια μεταβίβαση πληροφοριών σχετικά με γενικούς ή λειτουργικούς στόχους, πολιτικές, σχέδια και προϋπολογισμούς προς εκείνους που πρέπει να του υλοποιήσουν.</p> <p>2. Η προς τα κάτω μεταβίβαση άμεσων οδηγιών, από ένα μάνατζερ σε υφιστάμενό του για το τι πρέπει να κάνει.</p> <p>3. Η προς τα άνω και πλάγια μεταβίβαση των προτάσεων, υποδείξεων και παρατηρήσεων για γενικούς και λειτουργικούς στόχους πολιτικές και προϋπολογισμούς από εκείνους που πρέπει να τους υλοποιήσουν.</p> <p>4. Η προς τα άνω και πλάγια μεταβίβαση διοικητικών πληροφοριών για τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα.</p>	<p>Να διασφαλιστεί ότι ο μάνατζερ και οι επόπτες δέχονται σαφείς, ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες για ό,τι αναμένεται να πετύχουν, ώστε να πετύχουν τους αντικειμενικούς στόχους.</p> <p>Να διασφαλιστεί ότι οι οδηγίες είναι σαφείς, ακριβείς και παρέχουν την αναγκαία υποκίνηση, που θα ενεργοποιήσει τους ανθρώπους.</p> <p>Να διασφαλιστεί ότι οι μάνατζερ και οι επόπτες έχουν επαρκές πεδίο για να επηρεάσουν τις γενικές και ειδικές αποφάσεις σε ζητήματα στα οποία έχουν ειδικές γνώσεις ή εμπειρία.</p> <p>Να δοθεί στη διοίκηση η δυνατότητα να διερευνά και να ελέγχει την απόδοση ώστε, όταν είναι αναγκαίο, να αξιοποιούνται ή οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες ή να αποφασίζεται διορθωτική δραστηριότητα.</p>
<b>Β. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>	<p>5. Η προς τα κάτω μεταβίβαση πληροφοριών για τα σχέδια και τις πολιτικές της εταιρίας ή για την απόδοση αυτής.</p> <p>6. Η προς τα άνω μεταβίβαση των σχολίων και αντιδράσεων των υπαλλήλων σε ό,τι προτείνεται ή θα συμβεί ή σε ότι πραγματικά συμβαίνει σε θέματα που τους επηρεάζουν.</p>	<p>Να διασφαλιστεί ότι (α) οι υπάλληλοι ενημερώνονται για τα ζητήματα που τους επηρεάζουν, ιδίως για τις αλλαγές στις συνθήκες εργασίας και για τους παράγοντες που επιδρούν στην ευημερία και την ασφάλειά τους και (β) ότι οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να ταυτιστούν περισσότερο με την εταιρία.</p> <p>Να διασφαλιστεί ότι δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να διατυπώνουν τις υποδείξεις και τους φόβους τους και ότι η εταιρία είναι σε θέση να τροποποιεί τα σχέδιά της, στο φως αυτών των παρατηρήσεων.</p>

<b>Γ. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>	<p>7. Η αποδοχή και ανάλυση των πληροφοριών που προέρχονται από το «περιβάλλον» της εταιρίας και επηρεάζουν τα συμφέροντά της.</p> <p>8. Η παρουσίαση πληροφοριών για την εταιρία και τα προϊόντα υπηρεσίες της στο Δημόσιο, τους πελάτες και γενικά στο κοινό.</p>	<p>Να διασφαλιστεί ότι η εταιρία είναι πλήρως ενημερωμένη για τα νομικά θέματα, τα ζητήματα μάρκετινγκ, τα εμπορικά, τα χρηματοδοτικά και τεχνολογικά θέματα που επηρεάζουν τα συμφέροντά της.</p> <p>Να ασκηθεί επιρροή για τα συμφέροντα της εταιρίας, να παρουσιαστεί μια καλή εικόνα της και να πειστούν πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.</p>
------------------------------	---	--

### **Z) Συστήματα επικοινωνίας**

Τα συστήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε εκείνα (Α) που χρησιμοποιούν το γραπτό λόγο, όπως είναι τα περιοδικά, οι εφημερίδες ή τα ενημερωτικά φυλλάδια και οι πίνακες ανακοινώσεων και (Β) εκείνα που χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο, όπως είναι οι συμβουλευτικές επιτροπές και η ομαδική ανάλυση. Πιο αναλυτικά:

#### **(1). Περιοδικά(Α)**

Τα περιοδικά ή οι εσωτερικές περιοδικές εκδόσεις που διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους, είναι ένας προφανής τρόπος για να είναι πάντα οι εργαζόμενοι ενημερωμένοι, όσον αφορά την εταιρία. Το περιοδικό αυτό χρησιμοποιείται συχνά και για σκοπούς δημοσίων σχέσεων, όπου εγκωμιάζονται και εξηγούνται τα συλλογικά επιτεύγματα των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται να αυξηθεί η ταύτιση τους με την εταιρία, αλλά και η αφοσίωση προς αυτήν. Αν οι υπάλληλοι ενθαρρυνθούν να συνεισφέρουν με κείμενά τους (μολονότι αυτό είναι δύσκολο), το περιοδικό θα γίνει πιο ανθρώπινο. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που διατρέχουν τα περιοδικά αυτού του είδους είναι να εκφυλιστούν σε ένα τυπικό στοιχείο των δημοσίων σχέσεων και να αντιμετωπίζονται από τους εργαζόμενους σαν κάτι που ελάχιστη σχέση έχει με τις δικές τους υποθέσεις.

#### **(2) Εφημερίδες ή Ενημερωτικά δελτία(Α)**

Τα ενημερωτικά δελτία κυκλοφορούν συνήθως συχνότερα και αναζητούν τα περιεχόμενά τους στα άμεσα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, περισσότερο από ό,τι τα στυλιανά περιοδικά που διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους. Για να είναι όμως τα ενημερωτικά δελτία αποτελεσματικά, πρέπει να περιλαμβάνουν άρθρα που να εξηγούν τι σχεδιάζει να κάνει η εταιρία και πώς αυτό θα την επηρεάσει. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν περισσότερο υλικό θεμάτων ανθρώπινου ενδιαφέροντος για τις δραστηριότητες των εργαζομένων, ώστε να προσελκύουν το ενδιαφέρον των αναγνώστών.

Οι στήλες αλληλογραφίας μπορεί να προσφέρουν μια δυνατότητα έκφρασης των απόψεων των υπαλλήλων και των απαντήσεων που δίνει η διοίκηση, αλλά δε θα πρέπει να γίνεται καμιά λογοκρισία στις απόψεις τους (εκτός αν είναι υβριστικές) ούτε να υπάρχει αυτοσυγκράτηση στις απαντήσεις. Οι ανώνυμες επιστολές πρέπει να δημοσιεύονται όταν οι συγγραφείς των επιστολών δίνουν τα ονόματά τους στη διεύθυνση.

Βασικός παράγοντας στην επιτυχία ενός ενημερωτικού δελτίου ή οποιασδήποτε άλλης μορφής εσωτερικού περιοδικού ή εφημερίδας που διανέμεται στους υπαλλήλους, είναι ο αρχισυντάκτης. Θα πρέπει να είναι κάποιος που γνωρίζει καλά την εταιρία και τους υπαλλήλους της και τον οποίο εμπιστεύονται όλοι για την ειλικρίνεια και για την τιμιότητά του. η επαγγελματική ικανότητα είναι φυσικά ευπρόσδεκτη, αλλά δεν αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα επιλογής του κατάλληλου αρχισυντάκτη, εφόσον βέβαια ξέρει να γράφει σχετικά καλά και έχει σχέσεις με ανθρώπους της δουλειάς οι οποίοι μπορούν να τον βοηθήσουν να συντάξει και να μορφοποιήσει το έντυπο. Συχνά είναι καλή ιδέα να υπάρχει μια συντακτική επιτροπή, αποτελούμενη από εκπροσώπους της διοίκησης και των εργαζομένων, η οποία να συμβουλεύει και να βοηθά τον αρχισυντάκτη.



### (3) Φυλλάδια(A)

Τα φυλλάδια μπορούν να χρησιμοποιούνται για να δίνονται αμέσως πληροφορίες στους υπαλλήλους που δεν μπορούν να περιμένουν ως την επόμενη έκδοση του ενημερωτικού δελτίου ή της εφημερίδας. Ή μπορεί να αντικαταστήσουν την κανονική έκδοση εσωτερικού περιοδικού ή εφημερίδας, όταν η διοίκηση εκτιμά ότι τα αποτελέσματα δε δικαιολογούν τη δαπάνη αυτή. Τα φυλλάδια είναι χρήσιμα μόνο όταν διανέμονται γρήγορα και φθάνουν στα χέρια όλων των ενδιαφερόμενων υπαλλήλων. Μπορεί να αναρτώνται σε Πίνακες Ανακοινώσεων ή , πράγμα πιο αποτελεσματικό, να μοιράζονται σε κάθε ενδιαφερόμενο υπάλληλο χωριστά και να χρησιμοποιούνται σε αφετηρία ενημερωτικών συσκέψεων, αν περιέχουν πληροφορίες που αξίζει να εξεταστούν σε πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις.

### (4) Πίνακας ανακοινώσεων(A)

Οι πίνακες ανακοινώσεων είναι ένα ολοφάνερο μέσο επικοινωνίας, που συχνά όμως χρησιμοποιείται εσφαλμένα. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να γεμίζουν με σκόρπιες ανακοινώσεις που δεν ενδιαφέρουν κανέναν ή που έχουν ξεπεραστεί από το χρόνο. Έχει μεγάλη σημασία να ελέγχεται τακτικά το υλικό που παρουσιάζεται στους πίνακες ανακοινώσεων. Πρέπει να ανατεθεί σε υπεύθυνους ανθρώπους να ασκούν αυτόν τον έλεγχο, απομακρύνοντας τις ξεπερασμένες (χρονικά) ανακοινώσεις και τις αυθαίρετες σημειώσεις.

Μια πιο σημαντική παρουσίαση ανακοινώσεων και άλλου υλικού είναι δυνατό να γίνει αν δημιουργηθεί ένα κέντρο πληροφόρησης στην καντίνα ή σε κάποιο άλλο περισσότερο κατάλληλο μέρος όπου μπορούν να παρουσιαστούν οι πληροφορίες με πιο εντυπωσιακό τρόπο από ό,τι σε ένα πίνακα ανακοινώσεων.

### (5) Συμβουλευτικές επιτροπές(B)

Οι κοινές συμβουλευτικές επιτροπές , προσφέρουν μια δίοδο αμφίδρομης επικοινωνίας. Μερικές φορές, όμως, δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές, είτε επειδή υπονομεύονται οι δυνατότητές τους από τις επιτροπές διαπραγματεύσεων της εργατικής ένωσης είτε επειδή οι εργασίες τους είναι εξαιρετικά τυποποιημένες και περιορισμένες. Έχει ουσιαστική σημασία να κυκλοφορούν οι πληροφορίες που αποκαλύπτονται στις επιτροπές σε όλα τα γραφεία και τους τόπους εργασίας, αλλά είναι αδύνατο να ανατεθεί το έργο αυτό σε μέλη των επιτροπών. Πρακτικά των συνεδριάσεων μπορούν να αναρτώνται στους πίνακες ανακοινώσεων, σπάνια όμως διαβάζονται, επειδή συνήθως περιέχουν πολλά, περιττά πράγματα.

### (6) Ομαδική ενημέρωση(B)

Η ομαδική ενημέρωση είναι μια τεχνική με την οποία γίνεται δυνατό το ξεπέραςμα του περιοριστικού χαρακτήρα των κοινών συμβουλευτικών επιτροπών. Με την ομαδική ενημέρωση εξασφαλίζεται η συμμετοχή κάθε εργαζομένου της εταιρίας σε πρόσωπο με πρόσωπο συσκέψεις για την παρουσίαση, αποδοχή και συζήτηση πληροφοριών. Η ομαδική ενημέρωση έχει ως στόχο να καλύψει τα χάσματα και τις ανεπάρκειες των

περιστασιακών ενημερώσεων που διεξάγονται με την επιβολή κάποιας τάξης στο σύστημα.<sup>16</sup>

*Η ομαδική ενημέρωση, όσον αφορά την οργάνωσή της, πρέπει να :*

- ◆ καλύπτει όλα τα επίπεδα σε μια οργάνωση,
- ◆ περιλαμβάνει τα ελάχιστα κατά το δυνατό βήματα μεταξύ κορυφής και βάσης,
- ◆ αποτελείται από 4 ως 18 μέλη σε κάθε ομάδα,
- ◆ διευθύνεται από τον άμεσο ηγέτη κάθε ομάδας σε κάθε επίπεδο (που πρέπει να έχει επιμορφωθεί κατάλληλα και να είναι ενημερωμένος για το έργο του)

*Τα θέματα που συνήθως θα πρέπει να καλύπτει μια ομαδική ενημέρωση είναι:*

- ◆ πολιτικές- δίνονται εξηγήσεις των νέων ή αλλαγμένων πολιτικών,
- ◆ σχέδια- επεξηγούνται στους εργαζόμενους στο βαθμό που επηρεάζουν την οργάνωση σαν σύνολο και την ενδιαφερόμενη ομάδα,
- ◆ πρόοδος- παρουσιάζεται η πορεία της οργάνωσης και της ομάδας,
- ◆ άνθρωποι – ενημέρωση για τις νέες υπηρεσίες, για τις απόψεις σχετικά με ζητήματα του προσωπικού (αμοιβές. Ασφάλεια, διαδικασίες).

*Η χρονική συχνότητα και διάρκεια της ενημέρωσης είναι:*

- ◆ κατά ελάχιστο όριο μία φορά το μήνα, για τους επικεφαλής ομάδων εργαζομένων και μία τουλάχιστον φορά κάθε δύο μήνες για κάθε άτομο στην οργάνωση- αλλά μόνο αν υπάρχει κάτι για το οποίο πρέπει να γίνει ενημέρωση
- ◆ διάρκεια όχι μεγαλύτερη από 20 ως 30 λεπτά.

Το πλεονέκτημα των ομαδικών ενημερώσεων είναι ότι επιτρέπει το σχεδιασμό των πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνιών και την τυποποίησή τους – σε ένα λογικό βαθμό. Είναι εύκολο, όμως να εγκαινιαστεί η τεχνική των ομαδικών ενημερώσεων με ενθουσιασμό και αμέσως μετά να αρχίσει μια διαδικασία εκφυλισμού οφειλόμενη σε διάφορους λόγους, όπως η έλλειψη ουσιαστικών κινήτρων και ενδιαφέροντος από την κορυφή ως τη βάση, η απουσία εκπαιδευμένων μάνατζερ και εποπτών, η απροθυμία της διοίκησης να ανοίγει διάλογο για τα πραγματικά – σημαντικά προβλήματα της εταιρίας, με όλους τους εργαζόμενους και η έλλειψη επαρκούς επαναπληροφόρησης από κάθε βαθμίδα προς την κορυφή.

Το σύστημα των ομαδικών ενημερώσεων πρέπει να διευθύνεται και να ελέγχεται αποτελεσματικά από την κορυφή. Γι' αυτό, πρέπει να έχει επιφορτιστεί ένας ανώτερος μάνατζερ με την ειδική ευθύνη να συμβουλεύει για το περιεχόμενο και την προετοιμασία των ενημερώσεων( είναι περιττό να υπογραμμίσουμε τη σημασία που έχει η καλή προετοιμασία του υλικού , για την επιτυχία της ενημέρωσης ), να εκπαιδεύει μεσαία και ανώτερα στελέχη και επόπτες και να εποπτεύει το σύστημα, ελέγχοντας την αποτελεσματικότητα και τη συχνότητα των ενημερώσεων.

## **H) Εκπαίδευση και επιμόρφωση στις επικοινωνίες**

Επικοινωνία διεξάγεται όταν ένας άνθρωπος μεταβιβάζει κάποιο μήνυμα σε έναν άλλο και ακούει την απάντησή του. Θα πρέπει φυσικά να υπάρχουν οι τυπικοί δίοδοι επικοινωνίας, αλλά η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από τις στάσεις, τις ικανότητες και τον ενθουσιασμό εκείνων που είναι υπεύθυνοι για τη χρησιμοποίηση του συστήματος.

<sup>16</sup> J. Garnett, The Work Challenge, Cogan Page, London, 1988

Απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης ώστε να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης και να εξασφαλιστεί ότι ο πρωταρχικός παράγοντας, που πρέπει να ληφθεί υπόψη όταν παίρνεται απόφαση, είναι το πώς, το που και με ποιον θα πρέπει να γίνει η επικοινωνία.

Οι πομποί πληροφοριών οφείλουν να γνωρίζουν τα εμπόδια στην επικοινωνία και να έχουν την ικανότητα αντίληψης και ανάλυσης που χρειάζεται για το ξεπέρασμά τους. Τέλος, θα πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια σε συγκεκριμένες ικανότητες επικοινωνίας- στην ομιλία, το γράψιμο, τη διεύθυνση ενημερώσεων και πράγμα, σημαντικότερο, στην ακρόαση. Η επιμόρφωση, σε πολλές από αυτές τις ικανότητες, μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια, λιγότερο ή περισσότερο, παραδοσιακών μαθημάτων, μολονότι το μέγιστο βάρος πρέπει να δοθεί στις ομαδικές ασκήσεις και στο παίξιμο ρόλων, ώστε να μπορέσουν οι άνθρωποι να εξασκηθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Η εκπαίδευση ευαισθησίας είναι μια από τις μεθόδους με τις οποίες μπορεί ένας άνθρωπος να κατανοήσει καλύτερα ποιες δυνατότητες έχει να ασκήσει επίδραση σε άλλους ανθρώπους και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αυτοί ασκούν όσα έχει να τους πει. Η εκπαίδευση ευαισθησίας, όπως άλλωστε υποδηλώνει το όνομά της, αυξάνει την ευαισθησία των ανθρώπων όσον αφορά την επίδραση που ασκούν πάνω σε άλλα άτομα και ταυτόχρονα να τους προσφέρει εργαλεία για να αναλύσουν τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται όταν οι άνθρωποι εργάζονται συλλογικά.

### **Θ) Κανόνες για καλύτερη εσωτερική ( ενδοεπιχειρησιακή) επικοινωνία**

Συνοψίζοντας, θα παραθέσουμε μερικούς κανόνες για τις εσωτερικές επικοινωνίες:

1. Δεν υπάρχει απόλυτη βεβαιότητα στις επιχειρηματικές αποφάσεις και είναι πράγματι σημαντικό να γίνει αυτό κατανοητό από τον καθένα.
2. Αν ένα Διοικητικό Συμβούλιο ή Γενικός Διευθυντής ή μάνατζερ οποιουδήποτε επιπέδου δεν μπορεί ή δε θέλει να γνωστοποιήσει την επιχειρηματική στρατηγική του, τους στόχους και τα προγράμματά του, τότε οι εργαζόμενοι νομιμοποιούνται να υποθέσουν ότι απλώς αυτά δεν υπάρχουν.
3. Σε κάθε πληροφοριακό κενό, οι άνθρωποι θα υποθέτουν το χειρότερο.
4. Ποτέ δεν πρέπει να θεωρείτε σαν δεδομένο ότι οι άνθρωποι γνωρίζουν για τι πράγμα τους μιλάτε.
5. Πάντα πρέπει να θεωρείτε σαν δεδομένο ότι οι άνθρωποι που κάνουν κάποια δουλειά γνωρίζουν γι' αυτήν περισσότερα από όσα γνωρίζετε εσείς.
6. Το να λέτε στους ανθρώπους κάπου κάπου, κάτι, δεν είναι πολύ καλύτερο από το να μην τους λέτε τίποτα.
7. Οι άνθρωποι, σχεδόν πάντα, δε λένε κάτι που θα έχει δυσμενείς επιπτώσεις γι' αυτούς.
8. Οι εργαζόμενοι διαβάζουν εφημερίδες, περιοδικά και βιβλία, ακούνε ραδιόφωνο και βλέπουν τηλεόραση. Και άρα ενημερώνονται και διαμορφώνουν στάσεις, αντιλήψεις και δυνατότητα άρθρωσης αντίδρασης.
9. Να μην διστάζετε να ομολογείτε ότι κάνετε λάθος- έτσι πείθετε τους ανθρώπους ότι ξέρετε τι κάνετε και κερδίζετε την εμπιστοσύνη τους.
10. Το να ζητάτε τη βοήθεια και τη συμβουλή των άλλων, το να τους συμβουλευέτε αλλά και να ακούτε προσεκτικά τι λένε είναι σημάδια μεγάλης δύναμης.
11. Η μεταβίβαση καλών ειδήσεων είναι εύκολη, αλλά ακόμη και αυτό συχνά παραμελείται από τη διοίκηση. Τα κακά νέα, συχνά παραδίδονται στις φήμες και τις διαδόσεις.

12. Η αλλαγή στάσεων, για να αλλάξει η συμπεριφορά , χρειάζεται πολλά χρόνια. Αντίθετα, η αλλαγή συμπεριφοράς, αλλάζει τις στάσεις σε μερικές βδομάδες.

### 11.7. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων στα ξενοδοχεία.

#### A) Εισαγωγή

##### (1) Ορισμός και έννοια της αξιολόγησης απόδοσης.

Με τον όρο αυτό εννοείται η εκτέλεση- ολοκλήρωση, από τον εργαζόμενο, ενός συγκεκριμένου έργου. Η αξιολόγηση αυτής της απόδοσης είναι μια συστηματική περιγραφή δυνατών και αδύνατων σημείων του κάθε εργαζόμενου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, για μια δεδομένη συνήθως χρονική περίοδο.

Η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί δύο γενικούς σκοπούς:(α) να βελτιώσει τη απόδοση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να αντιληφθούν και να αξιοποιήσουν το δυναμικό τους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους και (β) να παράσχει πληροφορίες τόσο στους υφισταμένους όσο και στους μάντζερ για την λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία. Πιο συγκεκριμένα οι αξιολογήσεις εξυπηρετούν τους παρακάτω σκοπούς.<sup>17</sup>

(α) Οι αξιολογήσεις υποστηρίζουν τις αποφάσεις που αφορούν στην προαγωγή των υπαλλήλων με εξαιρετική απόδοση, στην απόλυση εκείνων με χαμηλή απόδοση, στην εκπαίδευση, στη μετάθεση ή τιμωρία κάποιων άλλων. Και ακόμη στην παροχή ή όχι, πριμ απόδοσης. Δηλαδή οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμεύουν ως η κύρια πηγή πληροφοριών για την εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβών και επιβολής ποινών.

(β) Οι αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την αξιοπιστία των τεστ επιλογής.

(γ) Οι αξιολογήσεις παρέχουν επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους και έτσι τους βοηθούν στον προγραμματισμό και στην επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς, για προσωπική εξέλιξη και για επιτυχημένη σταδιοδρομία.

(δ) Από τη στιγμή που θα διαπιστωθούν οι ανάγκες ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζόμενων, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό των στόχων των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού.

(ε) Αφού θα έχουν καθοριστεί τα πρότυπα απόδοσης, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στη διάγνωση οργανωτικών προβλημάτων και αδυναμιών.

Έτσι η αξιολόγηση αποτελεί, στην ουσία, την αρχή μιας διαδικασίας αξιοποίησης προσωπικού και βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού, παρά ένα τελικό προϊόν.

##### (2) Το οργανωτικό και ανθρώπινο περιβάλλον των αξιολογήσεων<sup>18</sup>

(α) Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα περισσότερα προγράμματα ή συστήματα αξιολόγησης ορίζουν ως κύριο και μοναδικό υπεύθυνο για την αξιολόγηση τον άμεσο προϊστάμενο.

(β) Ένας τυπικός μάντζερ έχει περιορισμένη επαφή με τους υφισταμένους του. συνήθως ξοδεύει 5-10 τοις εκατό του χρόνου του, εβδομαδιαία, για τον κάθε υφιστάμενό του. Από αυτές τις επαφές ελάχιστες είναι επίσημα τυπικές συναντήσεις. Έτσι οι

<sup>17</sup> W.F. Cascio, Managing Human Resources; Productivity, Quality of work life, profits, 2<sup>nd</sup> ed, McGraw-Hill Book Co, New York 1989.

<sup>18</sup>W.F. Cascio

μάνατζερ έχουν την ίδια αντίληψη για ένα πολύ μικρό δείγμα εργαζόμενων και ίσως όχι αντιπροσωπευτικό, όσον αφορά την εργασία τους.

(γ) Η ακρίβεια στην τήρηση των προτύπων έχει ίσως λιγότερη σημασία για τους μάνατζερ παρά η δυνατότητα να χρησιμοποιούν την αξιολόγηση ως μέσο υποκίνησης και ανταμοιβής των υφισταμένων τους για δική τους εξυπηρέτηση.

(δ) Τα πρότυπα απόδοσης και η βαθμολόγηση- κατάταξη υφισταμένων διαφέρουν κατά τον αξιολογητή. Κάποιο αξιολογητές βαθμολογούν ελαστικά, κάποιοι άλλοι αυστηρά. Κάποια τμήματα έχουν πολύ ικανούς εργαζόμενους, κάποια άλλα λιγότερο ικανούς. Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι που υπόκεινται σε περιορισμένο ανταγωνισμό (από ικανούς συναδέλφους τους) αξιολογούνται υψηλότερα παρά οι συνάδελφοί τους που είναι ικανότεροι.

(ε) Οι προσωπικές αξίες και η προδιάθεση του αξιολογητή μπορούν να αντικαταστήσουν τα οργανωτικά πρότυπα. Έτσι δημιουργούνται αδικίες και άνιση μεταχείριση για κάποιους εργαζόμενους.

(στ) Οι αξιολογήσεις είναι αναξιόπιστες, μερικές φορές, από το γεγονός ότι κάποιοι αξιολογητές αντί να βαθμολογούν αρνητικά ή χαμηλά τους υφισταμένους τους με μικρή απόδοση, προτιμούν, για να γίνονται ευχάριστοι, να τους βαθμολογούν μέτρια ή πάνω από το μέσο όρο. Την πράξη τους αυτή δικαιολογούν με το σκεπτικό ότι *πρέπει να τους ενθαρρύνουν να αποδώσουν καλύτερα*. Το αποτέλεσμα όμως είναι να προκαλούν χαμηλότερη απόδοση.

(ζ) Μερικές φορές η αξιολόγηση απόδοσης(βαθμολογία, συνέντευξη αξιολόγησης) δυσκολεύει τις σχέσεις προϊσταμένου (αξιολογητή) και υφισταμένων (αξιολογούμενων)

Η κύρια διδασκαλία με όλες τις μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης είναι ότι οι κρίσεις είναι συχνά υποκειμενικές και σχετίζονται κυρίως με χαρακτηριστικά προσωπικότητας ή παρατηρήσεις που δεν μπορούν να επιβεβαιωθούν ή να αποδειχθούν.

Όμως οι μέθοδοι αξιολόγησης για να αποτελούν δίκαιο και αντικειμενικό μέσο αξιολόγησης της απόδοσης αλλά και για να είναι νομικά ισχυρές (αξιόπιστες) θα πρέπει να ικανοποιούν τα παρακάτω δέκα κριτήρια.<sup>19</sup>

- Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να βασίζονται σε ανάλυση των απαιτήσεων της κάθε εργασίας.
- Οι αξιολογήσεις θα πρέπει να βασίζονται σε συγκεκριμένες διαστάσεις της απόδοσης, στη θέση εργασίας και όχι απλά σε γενικές μετρήσεις.
- Τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι αντικειμενικά και παρατηρήσιμα (τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να βασίζονται στο τι επιτυγχάνει ο αξιολογούμενος ή σε τι και πόσο συνεισφέρει με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του).
- Οι κλίμακες (π.χ. άριστος, καλός, μέτριος, κ.λ.π.) θα πρέπει να αποδεικνύονται (συγκεκριμένα επιτεύγματα ή αποτυχίες, όχι απλά κάποιο σχόλιο δικαιολόγησης της βαθμολογίας).
- Θα πρέπει να εξασφαλίζεται (να μπορεί να μετρηθεί και διαπιστωθεί) η αξιοπιστία της βαθμολογίας (π.χ. γιατί ο Α βαθμολογείται με «5» και ο Β με «7»).
- Τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να γίνονται γνωστά και κατανοητά από τους εργαζόμενους (συχνά οι εργαζόμενοι δε γνωρίζουν τις προσδοκίες, όσον αφορά την απόδοσή τους, των προϊσταμένων τους).
- Συγκεκριμένες γραπτές οδηγίες θα πρέπει να δίνονται στους αξιολογητές, για τον τρόπο αξιολόγησης των υφισταμένων τους.
- Χρησιμοποίηση περισσότερων (του ενός) αξιολογητών οποτεδήποτε αυτό είναι δυνατό.

<sup>19</sup> W.T Umbreit,R.W. Eder και J.P. McConnell, “ The Cornell H.R.A Quarterly” Feb. 1986, σελ.56-69

- Ο αξιολογητής θα πρέπει να συζητά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του με τον αξιολογηθέντα.
- Ο εργαζόμενος- αξιολογούμενος θα πρέπει να έχει και τυπικά το δικαίωμα προσβολής της αξιολόγησής του.

Για την επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη: (α) οι στόχοι της αξιολόγησης (τι πληροφορίες θέλουμε να πάρουμε, πώς θα τις χρησιμοποιήσουμε, (β) το επίπεδο ιεραρχίας των αξιολογούμενων, (γ) το κόστος της αξιολόγησης και (δ) η αξιοπιστία της κάθε μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης.

## **B) Μέθοδοι αξιολόγησης των μανάτζερ**

Μερικές από τις πιο γνωστές μεθόδους αξιολόγησης των μανάτζερ είναι:

### 1. Οικονομικοί δείκτες (Financial indices)

Με βάση αυτή τη μέθοδο οι μανάτζερ αξιολογούνται αν έχουν πετύχει κάποιο ποσοστό κέρδους, ποσοστό μείωσης λειτουργικών και διοικητικών εξόδων, βαθμό πληρότητας ξενοδοχείου, δείκτη μισθών προς πωλήσεις δωματίων, ή δείκτη μισθών προς συγκεκριμένο σύνολο πωληθέντων αγαθών (τροφή – ποτά).

### 2. Διοίκηση δι' αντικειμενικών σκοπών( M.B.O. Management by Objectives).

Όπως και η προηγούμενη μέθοδος, η μέθοδος αυτή βασίζεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Η M.B.O. μετρά τη συμβολή του μανάτζερ στην επιτυχία της επιχείρησης και στην επίτευξη των στόχων της. Για παράδειγμα, για ένα ξενοδοχείο, οι στόχοι θα μπορούσαν να αφορούν (α) ένα συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς, (β) ένα επιθυμητό δείκτη αρνητικών έναντι θετικών σχολίων των πελατών, (γ) ένα μικρό αριθμό παραπόνων από τους εργαζόμενους, (δ) μεγαλύτερη παραγωγικότητα των εργαζομένων ή (ε) ένα βελτιωμένο δείκτη ασφάλειας και ατυχημάτων.

### 3. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας( Trait ratings)

Με βάση τη μέθοδο αυτή αξιολογούνται μερικά χαρακτηριστικά, απαραίτητα για επιτυχή απόδοση στη θέση εργασίας, τέτοια όπως: στάση, δημιουργικότητα, αξιοπιστία, πρωτοβουλία, επικοινωνία, κ.λ.π.

### 4. Κλίμακες αξιολόγησης που βασίζονται στη συμπεριφορά( Behaviorally anchored rating scales- B.A.R.S.)

Οι κλίμακες αυτές έχουν σχεδιαστεί για να μετρούν (εκτιμούν) τις πράξεις του μανάτζερ (σε αντίθεση με τις άλλες μεθόδους που μετρούν τα αποτελέσματα ή τα στοιχεία-χαρακτηριστικά της προσωπικότητας). Οι συγκεκριμένες συμπεριφορές, που πρόκειται να αξιολογηθούν, είναι εκείνες που θεωρούνται απαραίτητες για επιτυχημένη διοίκηση. Οι κλίμακες B.A.R.S χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί τι πραγματικά κάνουν τα άτομα στην εργασία τους, παρά τα αποτελέσματα ή το επίπεδο αποτελεσματικότητά τους.

Με βάση τη μέθοδο αυτή αξιολογούνται επτά δραστηριότητες(διαστάσεις) που θεωρούνται σπουδαίες για την απόδοση στη θέση εργασίας. Κάθε απόδοση στη

δραστηριότητα διαιρείται σε κλίμακες (βαθμούς) από *εξαιρετική* μέχρι *απαράδεκτη*, με περιληπτική περιγραφή της συμπεριφοράς που ταιριάζει σε κάθε κλίμακα. Οι περιληπτικές αυτές περιγραφές είναι κρίσιμα , πραγματικά περιστατικά που δίνουν την εικόνα αποτελεσματικής ή αναποτελεσματικής απόδοσης. Για παράδειγμα, για την απόδοση ενός μάνατζερ ξενοδοχείου αξιολογούνται οι επτά παρακάτω δραστηριότητες (διαστάσεις του έργου του):

- Δεξιότητες επικοινωνίας.
- Χειρισμός παραπόνων πελατών και προαγωγή σχέσεων με πελάτες.
- Ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ και ελέγχου προγραμμάτων πωλήσεων.
- Παρακίνηση υφισταμένων και τροποποίηση συμπεριφοράς τους.
- Υλοποίηση πολιτικής, λήψη αποφάσεων και εξουσιοδότηση – εκχώρηση αρμοδιοτήτων.
- Έλεγχος λειτουργικών διαδικασιών και διατήρηση ποιότητας υπηρεσιών και αγαθών.
- Χειρισμός θεμάτων προσωπικού.

Το έργο του αξιολογητή απλοποιείται από τις περιγραφές των θέσεων εργασίας, με τις οποίες μπορεί να συγκρίνει την απόδοση του μάνατζερ με βάση τα κρίσιμα περιστατικά(περιγραφές απόδοσης για κάθε δραστηριότητα).

Στη συνέχεια δίνεται μια αξιολόγηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας μάνατζερ με βάση τη μέθοδο B.A.R.S. (Πίνακας 11).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Αξιολόγηση δεξιοτήτων επικοινωνίας ενός μάνατζερ ξενοδοχείου με τη μέθοδο B.A.R.S.**

<b><u>Αξιολόγηση δεξιοτήτων επικοινωνίας ενός Μάνατζερ Ξενοδοχείου με τη μέθοδο B.A.R.S.</u></b>	
<p><b>Κατάλληλη συμπεριφορά:</b> παρακολουθεί συναντήσεις εργαζομένων κατά τμήμα, συμμετέχει σε συζητήσεις, συναντιέται με εκπροσώπους εργαζομένων τακτικά, σε προσωπική βάση και συζητά διάφορα θέματα. Χρησιμοποιεί υπομνήματα για να μεταβιβάσει ειδικές οδηγίες στα τμήματα, πληροφορεί για οικονομικά και λειτουργικά θέματα τους υφισταμένους και συναντιέται περιοδικά μαζί τους.</p>	
<b>ΚΑΙΜΑΚΑ</b>	
<p>Επικοινωνεί αποτελεσματικά με το προσωπικό και παρακολουθεί όλες τις συνεδριάσεις.</p>	<p><b>700</b> Καλεί σε συνάντηση – συζήτηση τους εργαζόμενους για να δώσει εξηγήσεις, πληροφορίες ή εντολές. Οι εργαζόμενοι επιτρέπεται να κάνουν ερωτήσεις</p>
<p>Επικοινωνεί ικανοποιητικά με το προσωπικό, παρακολουθεί μερικές συνεδριάσεις.</p>	<p><b>600</b> Στη διάρκεια υλοποίησης ενός ειδικού προγράμματος, αυξάνει τη συχνότητα συναντήσεων του με τους υπεύθυνους για την καλύτερη επικοινωνία και το συντονισμό του έργου.</p>
<p>Δυσκολεύεται στο να επικοινωνήσει με το προσωπικό, παρακολουθεί που και που μερικές συνεδριάσεις.</p>	<p><b>500</b> Μια φορά την εβδομάδα προσκαλεί μερικά γραμμικά</p> <p><b>400</b> στελέχη στο γραφείο του, για άτυπη συζήτηση επί των δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου.</p>
	<p><b>350</b> Παραμελεί να συζητήσει προβλήματα προσωπικού ή λειτουργίας του ξενοδοχείου.</p>
	<p><b>300</b></p>
	<p><b>200</b> Δεν παρακολουθεί τις συναντήσεις εργαζομένων κατά τμήμα και δε συζητά προσωπικά με τους υφισταμένους. Αφήνει υπομνήματα τριγύρω για το τι πρέπει να γίνει.</p>
	<p><b>100</b> Κατά τη διάρκεια των εβδομαδιαίων συναντήσεων του, με τα στελέχη, απορρίπτει τα σχόλια τους σαν λάθος και ανόητα.</p>



### Κριτική της μεθόδου B.A.R.S.

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην ανάλυση του έργου και βοηθά τον αξιολογητή στην απόδειξη- τεκμηρίωση της βαθμολογίας. Λαμβάνοντας υπόψη διάφορες διαστάσεις του έργου του κάθε αξιολογούμενου, σε αντίθεση με τη μέθοδο των οικονομικών δεικτών όπου ναι μεν είναι αντικειμενικοί και αποδεικνύονται εύκολα αλλά μετρούν μόνο ένα κομμάτι από τις υπευθυνότητες του μάνατζερ. Είναι δυνατή η καλύτερη σύγκριση μεταξύ εργαζομένων, κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης. Με τις περισσότερες μεθόδους αξιολόγησης, η συζήτηση περιστρέφεται γύρω από τον καθορισμό και ορισμό των μονάδων μέτρησης, ενώ με τη μέθοδο B.A.R.S. αυτό δεν είναι απαραίτητο (αφού υπάρχει στο έντυπο αξιολόγησης η σχετική πληροφόρηση) και η συζήτηση περιστρέφεται στο πώς να βελτιωθεί η απόδοση του αξιολογούμενου.

Τελικά η επιλογή μεταξύ μεθόδων τέτοιων όπως: (α) οικονομικοί δείκτες, (β) M.B.O. , (γ) χαρακτηριστικά προσωπικότητας και (δ) B.A.R.S. , εξαρτάται από τη φύση της αξιολογούμενης θέσης εργασίας.

Ο πίνακας 12 , περιλαμβάνει μια σύγκριση μεταξύ διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Σύγκριση διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης (των μάνατζερ)**

<b>ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ</b>				
	<b>Οικονομικοί δείκτες</b>	<b>M.B.O.</b>	<b>Χαρακτηριστικά προσωπικότητας</b>	<b>B.A.R.S.</b>

Αξιολόγηση στην ανάλυση έργου	Χαμηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Υψηλός
Αξιολόγηση σε συγκεκριμένες διαστάσεις έργου και όχι γενικές μετρήσεις	Μέτριος	Σχετικά Μέτριος	Σχετικά Μέτριος	Υψηλός
Αντικειμενικά και παρατηρήσιμα κριτήρια	Υψηλός	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός
Τεκμηρίωση βαθμολογίας	Υψηλός	Μέτριος	Σχετικά Χαμηλός	Σχετικά Υψηλός
Πληροφόρηση εργαζομένων για τα κριτήρια κατάταξης (βαθμοί)	Σχετικά Υψηλός	Μέτριος	Σχετικά Χαμηλός	Υψηλός
Σαφείς οδηγίες για τη συμπλήρωση του έντυπου αξιολόγησης	Σχετικά Χαμηλός	Σχετικά Υψηλός	Υψηλός	Σχετικά Υψηλός
Ευκολία στη συζήτηση αποτελεσμάτων με τους αξιολογούμενους.	Σχετικά Χαμηλός	Σχετικά Υψηλός	Σχετικά Χαμηλός	Σχετικά Υψηλός

### Γ) Μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης υπαλλήλων

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Οι κυριότερες και ευρέως χρησιμοποιούμενες είναι:<sup>20</sup>

#### (1) Μέθοδος απλής κατάταξης

Είναι η πιο παλιά και απλή μέθοδος για τη σύγκριση ενός υπαλλήλου με τους άλλους, με σκοπό την κατάταξή τους σε απλή αριθμητική σειρά με βάση την άξια του καθενός, δηλαδή από τον πλέον ικανό(εξαιρετικό) έως τον πλέον ανίκανο (απαράδεκτο). Σε αυτήν την μέθοδο αξιολόγησης ο αξιολογητής θεωρεί τον αξιολογούμενο και την απόδοση ως μια οντότητα. Δε γίνεται δηλαδή διάκριση στα επιμέρους στοιχεία που αποτελούν το αντικείμενο αξιολόγησης.

Μία παραλλαγή της μεθόδου αυτής αποτελεί η τεχνική της «εναλλάξ» κατάταξης(alternation ranking). Ο αξιολογητής, αφού καταγράφει τους αξιολογούμενους σε ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον πρώτο καλύτερο (N1) και τον τελείως ανίκανο-

<sup>20</sup> 1. W.F. Cascio,

2. E.B. Flipppo, Personnel Management, 6<sup>th</sup> ed, McGraw- Hill Book Co., New York 1984

3. Χαράλ. Κ. Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, Ευρωτύπ. Α.Ε. , Αθήνα 1987

απαράδεκτο (N<sub>η</sub>), στη συνέχεια επιλέγει τον δεύτερο καλύτερο (N<sub>2</sub>) και τον δεύτερο ανίκανο- απαράδεκτο (N<sub>η-1</sub>) κ.ο.κ. μέχρις ότου κατατάξει όλους τους εργαζόμενους.

### (2) Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

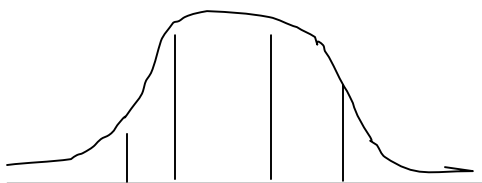
Ο αξιολογητής, που χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο, συγκρίνει τους υπαλλήλους κατά ζευγάρια (δηλαδή ο Α υπάλληλος συγκρίνεται με τον Β, Γ, Δ κ.τ.λ. , ο Β με τον Γ και Δ, κ.ο.κ.) είτε γενικά στην απόδοσή τους είτε για κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από την καταμέτρηση των περιπτώσεων που αυτός κρίθηκε ανώτερος- καλύτερος. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι αυτή η μέθοδος παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες όταν εφαρμόζεται σε εργαζόμενους με ίδιο ή αρκετά παρόμοιο αντικείμενο.

### (3) Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Και με αυτή τη μέθοδο συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Υποχρεωτική διασπορά σημαίνει ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά ως η κανονική κατανομή. Δηλαδή, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 57, προσδιορίζονται τα ποσοστά των αξιολογούμενων που θα καταχωρηθούν σε κάθε κατηγορία (επίπεδο) απόδοσης. Αυτά τα επίπεδα απόδοσης συνήθως είναι: «*Εξαιρετική*», «*Πολύ ικανοποιητική*», «*Ικανοποιητική*», «*Μέτρια*», «*Απαράδεκτη*».

Η μέθοδος αυτή περιορίζει τον αξιολογητή να κατατάξει τους περισσότερους ή όλους τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης ( π.χ. πολύ ικανοί ή μέτριοι). Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων (για διάφορους λόγους) και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται ή να καλύπτονται κατά την αξιολόγηση. Το τελευταίο θα οδηγούσε σε αδικίες σε βάρος των αξιολογούμενων αλλά και της επιχείρησης.

### **ΣΧΗΜΑ 57: Δείγμα κατάταξης αξιολογούμενων, με τη μέθοδο υποχρεωτικής διασποράς**



#### (4) Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής αλλά και απαράδεκτης απόδοσης ή συμπεριφοράς του υπαλλήλου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη όπου είναι δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση και ακόμη η μέθοδος αυτή βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ προϊσταμένου (αξιολογητή) και υφισταμένου(αξιολογούμενου) για θέματα συγκεκριμένης εργασιακής απόδοσης ή συμπεριφοράς.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι, ότι: (α) απαιτείται πολύς χρόνος για την καταγραφή των περιστατικών, (β) η δυνατότητα, από πλευράς αξιολογητή, να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου του, καταγράφοντας μόνο (ή περισσότερα) αρνητικά περιστατικά είναι υψηλή και (γ) δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων.

#### (5) Μέθοδος αφηγηματικής μεθόδου

Η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη που εφαρμόζεται. Κατ' αυτήν ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση απόδοσης του υφισταμένου του, περιγράφοντας τα αδύνατα και δυνατά σημεία του, καθώς και το δυναμικό που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει. Επίσης κάνει προτάσεις για βελτίωση ή εξέλιξή του.

Όπως γίνεται αντιληπτό η χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής θέλει πολύ προσοχή και προϋποθέτει έμπειρο και ικανό αξιολογητή, αφού η αξιολόγηση είναι προϊόν κυρίως της υποκειμενικής αντίληψης του αξιολογητή για τον αξιολογούμενο.

#### (6) Μέθοδος της λίστας ελέγχου(check list method)

Είναι από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Το έργο του αξιολογητή είναι: σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν εργασιακή συμπεριφορά, ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, να «τσεκάρει» αν και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενός του. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ –ΟΧΙ(αν δηλαδή δείχνει αυτή τη συμπεριφορά ή διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό) ή κλίμακα τριών (3) διαβαθμίσεων του τύπου: «Πάντα- Μερικές φορές- Ποτέ».

Η μέθοδος αυτή, για να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα, τουλάχιστον, της επιχείρησης αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα τμήμα.

#### (7) Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας

Η μέθοδος αυτή, που χρησιμοποιείται σε πολύ μεγάλη έκταση σήμερα, κρίνεται ως η περισσότερο αντικειμενική από αυτές που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα. Με τη μέθοδο αυτή καθορίζονται συγκεκριμένοι παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι για την απόδοση στη θέση εργασίας (ή σε μια σειρά θέσεων εργασίας με όμοιο ή παρόμοιο αντικείμενο). Με βάση μια κλίμακα που στηρίζεται κυρίως σε πρότυπα, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και κατατάσσονται με βάση την επάρκειά τους ή απόδοσή τους για το κάθε ένα από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Επειδή οι εργαζόμενοι αξιολογούνται, όλοι, για τους ίδιους παράγοντες ή κριτήρια με την ίδια κλίμακα και με βάση προκαθορισμένα πρότυπα, η μέθοδος αυτή καθιστά δυνατή τη σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων. Ακόμη με βάση αυτή τη μέθοδο είναι πιο εύκολη η ποσοτικοποίηση των κριτηρίων, κάτι που βοηθά στην πιο αντικειμενική αξιολόγηση.

Στο Σχήμα 58, παρουσιάζεται ένα έντυπο αξιολόγησης αυτής της μεθόδου για εργατοτεχνικό προσωπικό. Επειδή η μέθοδος αυτή στηρίζεται κυρίως στην ύπαρξη προτύπου πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι σαν απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου, θεωρείται ο εκ των προτέρων καθορισμός των προτύπων. Πρότυπα τα οποία είναι θα είναι εύκολο να παρατηρηθούν και να μετρηθούν. Και εδώ ως πρότυπο εννοείται εκείνο το σημείο μέτρησης (της απόδοσης) που ο προϊστάμενος – αξιολογητής χαρακτηρίζει ως ικανοποιητικό. Δηλαδή το σημείο εκείνο απόδοσης που θεωρείται ως παραδεκτό και αποδεκτό για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Το Σχήμα 59 παρουσιάζει ένα φύλλο αναμενόμενων προτύπων που χρησιμοποιείται ως βάση για την αξιολόγηση με τη μέθοδο της διαγραμματικής κλίμακας.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Πηγή: G.L. Morrissey, Appraisal and development through objectives and results, Addison-Wesley Publishing Co., London, 1972.

**ΣΧΗΜΑ 59: Υπόδειγμα φύλλου αναμενόμενων προτύπων(απόδοσης)**

<b>ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΦΥΛΛΟΥ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ</b>	
Ημερομηνία	
Τμήμα: ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Όνομα- Επίθετο εργαζομένου.....
Τίτλος θέσης εργασίας Δακτυλογράφος/ Γραμματέας Τμηματάρχης/ προϊστάμενος	
.....	
Αντικείμενο /σκοπός εργασίας:.....	
.....	
.....	
<b>ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ- ΕΥΘΥΝΕΣ</b>	<b>ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΑ</b>
1. Δέχεται τα τηλεφωνήματα που αφορούν το τμήμα. Απαντά σε ερωτήσεις, αναφέρει τα τηλεφωνήματα- μηνύματα, κρατά σημειώσεις για μηνύματα.	1.α. Το ακουστικό σηκώνεται πριν χτυπήσει 3 φορές. β. Απαντά ευγενικά.(όχι κοφτά, ομιλεί στον πληθυντικό, ευχαριστεί για κάθε τηλεφώνημα, κ.λ.π.) γ. Τα μηνύματα φέρουν ημερομηνία και ώρα λήψεως, σχετικά ονόματα, αριθμούς τηλεφώνων, κ.λ.π.
2. Δακτυλογραφεί, ότι ζητηθεί από τον προϊστάμενο ή τους υπαλλήλους του τμήματος (αλληλογραφία, κείμενα, έγγραφα, κ.λ.π.).	2.α. Δεν πρέπει να υπάρχουν ορθογραφικά ή τυπογραφικά λάθη, περισσότερα από 2-3 σε κάθε δακτυλογραφημένη σελίδα. β. Η δακτυλογράφηση θα ικανοποιεί τις ημερομηνίες- ΟΧΙ καθυστερήσεις. Σε περίπτωση προτεραιοτήτων ρώτα τον άμεσο προϊστάμενο.
3. Τήρηση αρχείου	3.α. Τηρεί αρχείο για κάθε λειτουργία του τμήματος. β. Ενημερώνει το αρχείο, όχι αργότερα από μια βδομάδα.
4.	.
.	.
.	.
.	.
10	.

(8) Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την (επιδεικνυόμενη) συμπεριφορά (Behaviorally Anchored Rating Scales- B.A.R.S.)

Η μέθοδος αυτή είναι στην ουσία μια παραλλαγή της μεθόδου της διαγραμματικής κλίμακας. Με αυτή τη μέθοδο αξιολογούνται πρότυπες- συγκεκριμένες συμπεριφορές, που εκ των προτέρων έχουν χαρακτηριστεί ως κρίσιμες για επιτυχημένη απόδοση, στη θέση εργασίας. Η περιγραφή που γίνεται για κάθε συγκεκριμένη συμπεριφορά, αποτελεί ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για όλους τους αξιολογητές. Για την ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής προϋποτίθεται υψηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων, που βοηθάει κυρίως στο να καταστεί σαφές τι εννοείται με τον όρο *καλή απόδοση* για τη κάθε θέση εργασίας.

Στον πίνακα 13 παρουσιάζεται ένα έντυπο αξιολόγησης σερβιτόρου /-ας με βάση αυτή τη μέθοδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Κλίμακα (επιδεικνυόμενης) συμπεριφοράς σερβιτόρου /ρας**

**ΚΛΙΜΑΚΑ (ΕΠΙΔΕΙΚΝΥΟΜΕΝΗΣ) ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΥ/ ΡΑΣ**

Για τη συμπλήρωση αυτού του εντύπου σημειώστε(1) αν ο υπάλληλος έχει δείξει αυτή τη συμπεριφορά λιγότερο από 50%(φορές) στη χρονική περίοδο που καλύπτει η αξιολόγηση.

2 μεταξύ 50% και 64%

3 μεταξύ 65% και 79%

4 μεταξύ 80% και 89%

5 μεταξύ 90% και 100%

Χρησιμοποιεί τις λέξεις «Ευχαριστώ» και «Παρακαλώ», όταν μιλά στους πελάτες

Σχεδόν ποτέ 1 2 3 4 5 Σχεδόν πάντα

Φλυαρεί ή πιάνει συζήτηση με πελάτες, που ήδη έχουν σερβιριστεί, ενώ άλλοι πελάτες περιμένουν να δώσουν παραγγελία.

Σχεδόν ποτέ 1 2 3 4 5 Σχεδόν πάντα

Καπνίζει πίσω από το «πόστο» του (counter)

Σχεδόν ποτέ 1 2 3 4 5 Σχεδόν πάντα

Σταματά να μιλά στους συναδέλφους του, μόλις πλησιάσει ο πελάτης

Σχεδόν ποτέ 1 2 3 4 5 Σχεδόν πάντα

Σερβίρει αμέσως ποτά στους πελάτες, μόλις πάρει την παραγγελία φαγητού

Σχεδόν ποτέ 1 2 3 4 5 Σχεδόν πάντα

Χαμογελά όταν ο πελάτης ζητά αλλαγή (π.χ. παραγγελίας, τραπεζιού)

Σχεδόν ποτέ 1 2 3 4 5 Σχεδόν πάντα

Κάνει προτάσεις, όπως: « θα θέλατε ένα γλυκό, φρούτο, καφέ»;

Σχεδόν ποτέ 1 2 3 4 5 Σχεδόν πάντα

Παραπονιέται για συναδέλφους του, αδιαφορώντας αν τον ακούει ο πελάτης  
 Σχεδόν ποτέ 1 2 3 4 5 Σχεδόν πάντα

**ΣΧΗΜΑ 58: Αξιολόγηση με βάση τη μέθοδο διαγραμματικής κλίμακας**

<b>ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>					
<b>Παράγοντας που αξιολογείται</b>	<b>Μη ικανοποιητική 1</b>	<b>Μέτρια 2</b>	<b>Ικανοποιητική 3</b>	<b>Πολύ καλή 4</b>	<b>Εξαιρετική 5</b>
<b>Ποσότητα εργασίας</b> (Μονάδες όγκου)	Εκροή πολύ μικρή για να διατηρήσει τη θέση χωρίς βελτίωση □	Κάτω της αναμενόμενης (προτύπου)	Εκροή που ικανοποιεί τις απαιτήσεις (πρότυπο)	Ξεπερνά τις απαιτήσεις (πρότυπο)	Εξαιρετική εκροή και σε ταχύτητα και σε ποσότητα
<b>Ποιότητα εργασίας</b> (Ακρίβεια, ορθότητα, απουσία λαθών)	Ακρίβεια, ορθότητα κάτω της αναμενόμενης. Συχνά λάθη (Πολλά	Έλλειψη ακρίβειας, ορθότητας σε μερικές περιπτώσεις (Μερικά	Ακρίβεια, ορθότητα που ικανοποιεί τις απαιτήσεις (πρότυπο) (Ελάχιστα	Εκροή υψηλής ποιότητας Πολύ καλή δουλειά	Ακρίβεια ορθότητα εξαιρετική. Τέλεια ολοκληρωμένη δουλειά



	παράπονα πελατών) <input type="checkbox"/>	παράπονα πελατών) <input type="checkbox"/>	παράπονα πελατών) <input type="checkbox"/>	(θετικά σχόλια από πελάτες) <input type="checkbox"/>	(Επαινοι από πελάτες) <input type="checkbox"/>
<b>Γνώση εργασίας</b> Έχει πληροφόρηση και κατανοεί όλες τις πλευρές της εργασίας	Είναι ελάχιστα όσα γνωρίζει για τη δουλειά του <input type="checkbox"/>	Δεν γνωρίζει μερικά στοιχειώδη πράγματα για τη δουλειά του <input type="checkbox"/>	Γνωρίζει πλήρως όσα χρειάζονται για τη δουλειά του <input type="checkbox"/>	Γνωρίζει πολύ καλά όλες τις φάσεις-πλευρές της δουλειάς του <input type="checkbox"/>	Εξαιρετική γνώση της δουλειάς, πολύ περισσότερη απ' αυτήν που απαιτείται Υπερβολικά καλά πληροφορημένος <input type="checkbox"/>

<b>Παρουσία και ακρίβεια</b> (Συχνότητα απουσιών και καθυστερήσεων)	Αναξιόπιστος Απουσιάζει ή καθυστερεί συχνά. Σπάνια δικαιολογείται ή γίνεται δεκτή η δικαιολογία του <input type="checkbox"/>	Συχνές απουσίες ή καθυστερήσεις αλλά παρουσιάζει μια βελτίωση <input type="checkbox"/>	Που και που απουσιάζει ή καθυστερεί <input type="checkbox"/>	Σπάνια απουσιάζει ή καθυστερεί <input type="checkbox"/>	Απουσιάζει ή καθυστερεί μόνο σε ασυνήθιστες περιπτώσεις και δικαιολογείται πλήρως <input type="checkbox"/>
<b>Κρίση</b> (Ικανότητα να επιλέγει σωστή ή λογική πορεία (τρόπο δράσης))	Πολύ φτωχή κρίση ώστε να διατηρήσει τη θέση του <input type="checkbox"/>	Η κρίση του δεν είναι πάντα καλή <input type="checkbox"/>	Παίρνει καλές αποφάσεις, συχνά <input type="checkbox"/>	Υψηλή κρίση στο χειρισμό της δουλειάς <input type="checkbox"/>	Εξαιρετική. Πολύ περισσότερη κρίση από ότι απαιτείται στη θέση αυτή. <input type="checkbox"/>

<b>Στάσεις έναντι της εργασίας</b> (Ενδιαφέρον, ενθουσιασμός και συνεργασία)	Πολύ φτωχή στάση* για να διατηρήσει τη θέση του, χωρίς βελτίωση*. Αδιάφορος Απρόσεκτος <input type="checkbox"/>	Κάπως καλή. Δεν ικανοποιεί. Πρέπει να βελτιωθεί <input type="checkbox"/>	Ευνοϊκή (θετική) στάση. Ενδιαφέρεται για τη δουλειά, δέχεται γνώμες και συμβουλές από άλλους <input type="checkbox"/>	Υψηλός βαθμός ενθουσιασμού και ενδιαφέροντος Πολύ συνεργάσιμος <input type="checkbox"/>	Εξαιρετική στάση σ' όλες τις πλευρές. <input type="checkbox"/>
<b>Προσωπικά χαρακτηριστικά</b> (Εμφάνιση, τρόποι, ευθύτητα)	Πολύ φτωχά, ώστε να δικαιολογούν την απόλυσή του <input type="checkbox"/>	Χρειάζεται βελτίωση σε μερικά πράγματα (π.χ. τρόποι) <input type="checkbox"/>	Καλά χαρακτηριστικά. Ικανοποιούν τα πρότυπα γι' αυτή τη θέση εργασίας <input type="checkbox"/>	Ξεπερνά τα πρότυπα για μερικά χαρακτηριστικά γι' αυτή τη θέση εργασίας. <input type="checkbox"/>	Ξεπερνά τα πρότυπα για όλα τα χαρακτηριστικά <input type="checkbox"/>

<b>Συνολική εκτίμηση</b> (Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες ποια είναι η γενική σας εντύπωση για την απόδοση του υπαλλήλου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Άλλα σχόλια.....  
.....

Υπογραφή άμεσου προϊσταμένου Βεβαιώθηκε από ( ανώτερος προϊστάμενος ή προσωπάρχης)

Ημερομηνία 22.12. 90

Ημερομηνία 29. 12. 88

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12:ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗΣ  
ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

**12.1.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 διεύθυνσεως, 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.

### **12.1.1. 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 σχετική 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 διάρθρωση 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 πιεστικές 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 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 άνεση του και επιθυμεί να εξυπηρετείται από ένα, ενιαίο Αντρικό Τμήμα. Εν τω μεταξύ, ο έμπορος συνεχίζει να διευθύνει το σύνολο αυτό σαν 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 διαρθρώσεως και την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων με αισιόδοξες προοπτικές και για την επιλογή του προτύπου που πρέπει να υιοθετηθεί.

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

### 12.1.3.Αρχές και σκοποί

Άσχετα αν το πρόγραμμα οργανώσεως 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 συνεχεία 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 την 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 διάθρωση 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 έμφαση 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.

Άλλες προτάσεις για την οργάνωση των αντικειμενικών σκοπών μπορεί να προέλθουν από τις οργανωτικές αρχές που ακολουθούν, από τα οργανωτικά κριτήρια που παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 8 και από τα κριτήρια εκτιμήσεως που περιγράφει στο Μέρος 5. 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 αναθεώρηση του από την αρμόδια διεύθυνση.

#### **12.1.4.Οργανωτικές Αρχές**

Το οργανωτικό σχέδιο, όπως και κάθε άλλη εργασία σχεδιάσεως, 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 διάθρωση 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 διάθρωση, 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 επιβλέψεως 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 βεβαιώνετε 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.

#### **12.1.5.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 επιχειρήσεώς 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.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13:ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

### **13.1.Το εννοιολογικό περιεχόμενο της έρευνας τουριστικού μάρκετινγκ**

Απαραίτητη προϋπόθεση για μια τουριστική επιχείρηση που επιθυμεί να διαθέσει τα προϊόντα της στην τουριστική αγορά απρόσκοπτα και αντί κάποιου επιθυμητού κέρδους, είναι να γνωρίζει η διοίκησή της ορισμένα στοιχεία και πληροφορίες, όπως για παράδειγμα τις τάσεις της τουριστικής αγοράς και συγκεκριμένα ενός ή περισσότερων τμημάτων της, τη συμπεριφορά των αγοραστών τουριστικών προϊόντων, την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος, την ανταπόκριση των πιθανών αγοραστών τουριστικών προϊόντων στις καμπάνιες μάρκετινγκ, γενικά, κλπ. Τις πληροφορίες αυτές, αλλά και πολλές άλλες, μπορεί η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης να τις αντλήσει, κατά κύριο λόγο, από τη διεξαγωγή έρευνας τουριστικού μάρκετινγκ εκ μέρους της.

Η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ θα μπορούσε να οριστεί σαν μια οργανωμένη διαδικασία πληροφόρησης, που έχει να κάνει με τη συστηματική συλλογή, επεξεργασία, ανάλυση, αποθήκευση και παρουσίαση στοιχείων και πληροφοριών που ενδιαφέρουν τις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων, επειδή τις διευκολύνει να βελτιώσουν ποιοτικά τις αποφάσεις που αυτές λαμβάνουν. Όπως είναι φυσικό, αυτή περιλαμβάνει όλες τις μορφές έρευνας τουριστικού μάρκετινγκ που γίνονται, προκειμένου να διευκολυνθεί η απρόσκοπτη και κερδοφόρα διάθεση των προϊόντων της τουριστικής επιχείρησης και συγκεκριμένα την έρευνα του προϊόντος, έρευνα τιμής, έρευνα διανομής, έρευνα δημοσιότητας και έρευνα αγοραστή. Παρ' όλα αυτά όμως θα πρέπει να πούμε ότι η έρευνα σε επίπεδο αγοραστή και των προτύπων συμπεριφοράς του, χαρακτηρίζεται περισσότερο σαν έρευνα τουριστικής αγοράς παρά σαν έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ.

Η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ έχει κατά συνέπεια σαν σκοπό να βοηθήσει τη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης να καταλάβει τη φύση της τουριστικής αγοράς στην οποία προσπαθεί να διαθέσει επικερδώς τα προϊόντα της, καθώς επίσης τους προμηθευτές της, τους χονδρέμπορους της, τους λιανοπωλητές της, τους ανταγωνιστές της και τέλος τους πελάτες της.

Επίσης, η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης να βρει τεκμηριωμένα στοιχεία για το τι συμβαίνει σε μια συγκεκριμένη τουριστική αγορά ή και σε ένα μόνο τμήμα της ή να καταλάβει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ διαφόρων μεταβλητών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι οι περισσότεροι ειδικοί του μάρκετινγκ τονίζουν ιδιαίτερα ότι η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ δεν μπορεί, όπως συνήθως πιστεύεται, να δώσει λύσεις στα διοικητικά προβλήματα των τουριστικών επιχειρήσεων και αυτό γιατί σπάνια αυτή μπορεί να εξασφαλίσει τη λήψη σωστών αποφάσεων. Αυτό που στην πραγματικότητα μπορεί να κάνει αυτή, είναι να μειώσει το μέγεθος της

αβεβαιότητας του επιχειρηματικού κινδύνου που συνδέεται με τα αποτελέσματα των αποφάσεων που λαμβάνονται στο τουριστικό μάρκετινγκ από τις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς επίσης να επικεντρώσει την προσοχή τους στις επιπτώσεις των εναλλακτικών τρόπων επιχειρηματικής δράσης που προσφέρονται για επιλογή. Γιατί ας μην ξεχνάμε, η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να υποκαταστήσει ορισμένες αρετές που πρέπει να έχουν τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη και που είναι η φαντασία, η ευθυκρισία, η υπευθυνότητα και το θάρρος. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ να μην συμβάλει στην άσκηση αποτελεσματικότερης διοίκησης, πλην όμως σε καμία περίπτωση μπορεί να την υποκαταστήσει.

### **13.2.Οι λόγοι που κάνουν επιτακτική την έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ**

Αν μια τουριστική επιχείρηση δεν γνωρίζει τι ακριβώς θέλουν οι πελάτες της, δεν μπορεί να είναι βέβαιη ότι τα προϊόντα που παράγει ή και διαθέτει σε αυτούς αρέσουν. Επίσης, αν οι πωλήσεις της μειώνονται, πρέπει οπωσδήποτε να γνωρίζει αν η μείωση αυτή οφείλεται σε μια οικονομική κρίση που ασκεί αρνητική επίδραση σε όλα γενικά τα ομοειδή τουριστικά προϊόντα ή είναι το αποτέλεσμα μιας αλλαγής της αγοραστικής και καταναλωτικής συμπεριφοράς της πελατείας της. Όπως και να έχουν τα πράγματα ένα είναι βέβαιο. Η κάθε μια από αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει να αντιμετωπιστεί από τη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης χωριστά. Συγκεκριμένα θα πρέπει να καταρτιστούν διαφορετικά προγράμματα τουριστικού μάρκετινγκ, που να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην πρόκληση αυτή. Προηγούμενα όμως θα πρέπει να συγκεντρωθούν στοιχεία και πληροφορίες, που κρίνονται απαραίτητα για τον προγραμματισμό του τουριστικού μάρκετινγκ. Η συγκέντρωση των αναγκαίων στοιχείων και πληροφοριών θα γίνει, όπως ήδη ειπώθηκε, με την έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ πρέπει να κατέχει μια εξέχουσα θέση στη διοίκηση κάθε τουριστικής επιχείρησης, ανεξάρτητα από το αν αυτή είναι μικρή ή μεγάλη από άποψης οικονομικού δυναμισμού. Η αντίληψη που επικρατεί σε πολλές μικρές τουριστικές επιχειρήσεις ότι η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ αποτελεί γι' αυτές πολυτέλεια, που μόνο οι μεγαλύτερες τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να την έχουν, είναι οπωσδήποτε λαθεμένη. Είναι αλήθεια ότι η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ συνεπάγεται κάποιο κόστος, το οποίο διαφέρει ανάλογα με εμπειρογνωμοσύνη των συμβούλων, στελεχών, κλπ. που προσλαμβάνονται από την τουριστική επιχείρηση που επιθυμεί να τη διεξάγει, αλλά και τη δυνατότητα της τελευταίας, δηλαδή της τουριστικής επιχείρησης, να ικανοποιήσει τις οικονομικές απαιτήσεις των εμπειρογνωμόνων αυτών για την παροχή εκ μέρους τους των εξειδικευμένων υπηρεσιών που απαιτούνται.

Στις μεγαλύτερες τουριστικές επιχειρήσεις, η οργανωμένη και συστηματική συλλογή στοιχείων και πληροφοριών γίνεται αναγκαία για δυο βασικά λόγους και συγκεκριμένα τους εξής:

**Γιατί δεν έχουν τη δυνατότητα να έρχονται αυτοπροσώπως σε επαφή με όλη την πελατεία τους, γι' αυτό και η πληροφόρησή τους στις μεταβαλλόμενες τουριστικές της ανάγκες ή επιθυμίες πρέπει απαραίτητα να προγραμματίζεται.**

Γιατί η ανάπτυξη της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας συνεπάγεται μεγαλύτερες επενδύσεις και κατ' επέκταση μεγαλύτερους επιχειρηματικούς κινδύνους.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία στις τουριστικές επιχειρήσεις που τη διεξάγουν, αλλά σίγουρα μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στο να μειωθεί ο επιχειρηματικός τους κίνδυνος από τη μία πλευρά και από την άλλη να δημιουργήσει καλύτερες προοπτικές για επιτυχία.

### **13.3. Τα είδη έρευνας τουριστικού μάρκετινγκ που συνήθως χρησιμοποιούνται από τις τουριστικές επιχειρήσεις.**

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι έρευνας τουριστικού μάρκετινγκ. Αμέσως πιο κάτω θα γίνει αναφορά σε αυτές που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων και που είναι οι εξής:

#### A. Συνεχής και ειδικευμένη

Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις θεωρούν, όλο και περισσότερο, αναγκαίο να μετρούν συνεχώς και συστηματικά ορισμένες τάσεις που διαμορφώνονται με το πέρασμα του χρόνου σε μια ή περισσότερες τουριστικές αγορές. Γι' αυτόν το σκοπό κρίνεται αναγκαία η συλλογή εκ μέρους τους στοιχείων και πληροφοριών σχετικά με το δυναμισμό της τουριστικής αγοράς, τα μερίδια της που ελέγχονται από τουριστικές επιχειρήσεις, την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών των πελατών από την κατανάλωση ή χρήση τουριστικών προϊόντων, την πληρότητα ξενοδοχείων και των προτύπων κρατήσεων που χρησιμοποιούνται για τη διάθεση των δωματίων τους κλπ. Ακόμα θα πρέπει να πούμε ότι η συνεχής και συστηματική ροή χρήσιμων στοιχείων και πληροφοριών, όπως αυτών που αναφέρθηκαν ενδεικτικά πιο πάνω, εφόσον αποθηκευτούν σε μια τράπεζα πληροφοριών και χρησιμοποιηθούν κατάλληλα, θα μπορούσαν οπωσδήποτε να ασκήσουν θετική επίδραση στις αποφάσεις που λαμβάνονται, γενικά, από τις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων, σχετικά με το μείγμα μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί εκ μέρους τους ανάλογα με την περίπτωση.

Συχνά επίσης παρουσιάζονται ιδιαίτερα προβλήματα στο τουριστικό μάρκετινγκ, τα οποία απαιτούν έρευνα κατά περίπτωση, όπως για παράδειγμα όταν η διοίκηση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης επιθυμεί να γνωρίζει αν το σερβίρισμα αγγλικού προγεύματος αντί ευρωπαϊκού, θα μείωνε ή θα αύξανε την ικανοποίηση της πελατείας της όταν η διοίκηση μιας αεροπορικής εταιρίας θεωρεί δικαιολογημένη την επένδυση χρημάτων για την αγορά νέων αεροσκαφών εξαιτίας μιας αυξανόμενης ζήτησης υπηρεσιών αερομεταφορών που παρατηρείται, καθώς επίσης το μέγεθος και το ποιοτικό επίπεδο των υπηρεσιών αυτών που δικαιολογείται να προσφέρει αυτή στην πελατεία της. Για να πάρουν λοιπόν οι διοικήσεις των τουριστικών αυτών επιχειρήσεων τις αποφάσεις που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών, πρέπει απαραίτητα να έχουν τα αναγκαία στοιχεία και πληροφορίες. Τόσο τα μεν όσο και οι δε μπορούν να εξασφαλιστούν με μια ειδικευμένη ή ad hoc, όπως χαρακτηρίζεται και αλλιώς, έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ, που θα απαιτηθεί οπωσδήποτε γι' αυτόν το σκοπό.

Ας σημειωθεί ότι τα περισσότερα προγράμματα έρευνας τουριστικού μάρκετινγκ συνεπάγονται ένα μείγμα συνεχούς έρευνας, για την παρακολούθηση των τάσεων που διαγράφονται, και ειδικευμένης έρευνας, για την αποσαφήνιση προβλημάτων που έχουν ήδη επισημανθεί ή ευκαιριών καθώς αυτές παρουσιάζονται.

## B. Ποσοτική και ποιοτική

Οι περισσότερες έρευνες τουριστικού μάρκετινγκ που διεξάγονται από τις τουριστικές επιχειρήσεις, βασίζονται συνήθως σε ερωτήματα που υποβάλλονται σε δείγματα ενεργής και πιθανής πελατείας τους, από τα οποία οι διοικήσεις τους αντλούν τα στοιχεία και τις πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν, προκειμένου να λάβουν πιο σωστές αποφάσεις. Για παράδειγμα, ενός τουρ οπερέιτορ μπορεί να θέλει ορισμένα στοιχεία και πληροφορίες, προκειμένου να προγραμματίσει πιο σωστά την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Προς το σκοπό αυτό μπορεί να θέλει να γνωρίζει τις ομάδες ηλικιών αυτών που μετακινήθηκαν για τουριστικούς λόγους κατά τη διάρκεια ενός ή περισσότερων ετών, το μέσο όρο των ημερών παραμονής τους σε συγκεκριμένο τουριστικό προορισμό, το μέσο όρο του ύψους των δαπανών που πραγματοποίησαν κατά την παραμονή τους στον τουριστικό προορισμό που επισκέφθηκαν, το μεταφορικό μέσο που επέλεξαν για την τουριστική τους μετακίνηση κλπ. Όλα αυτά τα στοιχεία και οι πληροφορίες που θέλει να μάθει ο τουρ οπερέιτορ, προκειμένου να προγραμματίσει πιο σωστά την επιχειρηματική του δραστηριότητα, μπορούν χωρίς άλλο να ποσοτικοποιηθούν και να πάρουν αριθμητική έκφραση, αποκτώνται δε εκ μέρους του με τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, η οποία δεν είναι τίποτε περισσότερο από μια μελέτη σε βάθος, που βασίζεται σε αριθμητικές εκτιμήσεις.

Ας σημειωθεί ότι η ποσοτική έρευνα βασίζεται πάντα σε ερωτηματολόγια, που καταρτίζονται από ειδικούς και δίνονται στα άτομα που αποτελούν το δείγμα της έρευνας για να τα απαντήσουν. Και ακόμα ότι τα ερωτηματολόγια αυτά περιλαμβάνουν συνήθως και τις πιθανές ερωτήσεις που μπορεί να δοθούν και οι οποίες δεν είναι τυχαίες, αλλά προϊόν προηγούμενων αποκτημένων εμπειριών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι καλύπτουν όλες τις πιθανές απαντήσεις που μπορεί να δοθούν.

Επίσης θα πρέπει να πούμε ότι η χρησιμοποίηση ποσοτικών μεθόδων δεν είναι και τόσο ενδεδειγμένες για τη διερεύνηση των διαθέσεων, των επιθυμιών, των αντιλήψεων ή των αισθημάτων των καταναλωτών ή χρηστών τουριστικών προϊόντων, γιατί συχνά αυτοί που διεξάγουν την έρευνα, δεν μπορούν να προβλέψουν τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα, στα οποία υποβάλλονται οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίων, σκέπτονται για τα διάφορα τουριστικά προϊόντα που προσφέρονται στην τουριστική αγορά. Κατά συνέπεια οι προκατασκευασμένες απαντήσεις, στις οποίες ζητούν να δηλώσουν αν συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτές, ενδεχόμενα να μην φτάσουν ποτέ σε αυτά που πραγματικά απασχολούν τους πιθανούς αγοραστές τουριστικών προϊόντων. Κατά συνέπεια σε περιπτώσεις σαν και αυτές, η προσπάθεια χρησιμοποίησης ποσοτικών ερευνών πρέπει να θεωρείται ανεφάρμοστη, για τον απλούστατο λόγο ότι οι ιδέες δεν δεσμεύονται υποχρεωτικά σε κατασκευασμένα ερωτηματολόγια, αλλά ούτε βασίζονται σε ικανοποιητικά δείγματα ατόμων. Μπορούν όμως χωρίς άλλο να χρησιμοποιηθούν για μεταγενέστερες ποσοτικές έρευνες ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν αυτές καθ' αυτές για να βοηθήσουν τον υπεύθυνο του τουριστικού μάρκετινγκ στην επιχείρηση ενός τουρ

οπερείτωρ, να καταλάβει πώς σκέπτονται οι τουρίστες, τι τους απασχολεί και τι τους ενδιαφέρει.

Σήμερα οι ποσοτικές έρευνες στο τουριστικό μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο, μια και έχει επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό η ποσοτικοποίηση των κύριων τύπων συμπεριφοράς επισκεπτών, δηλαδή τουριστών και εκδρομέων. Κυρίως όμως είναι πολύ χρήσιμες σε αυτούς που απασχολούνται με το σχεδιασμό των διαφημιστικών μηνυμάτων και των περιεχομένων των διάφορων διαφημιστικών εντύπων, γιατί τους βοηθούν να επικοινωνήσουν κατά τον καλύτερο δυνατό και αποτελεσματικό τρόπο με παλιούς και νέους πελάτες.

### Γ. Πρωτογενής και δευτερογενής

Η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ βασίζεται σε πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία και πληροφορίες, χωρίς τη διερεύνηση και συλλογή των οποίων, αλλά και τη σωστή χρησιμοποίηση τους κάθε άλλο παρά εφικτή είναι.

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας είναι η συλλογή πρωτογενών στοιχείων και πληροφοριών που κρίνονται εντελώς απαραίτητα από τις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων για τη λήψη πιο σωστών αποφάσεων εκ μέρους τους. Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων και πληροφοριών γίνεται με δυο κυρίως τρόπους και συγκεκριμένα είτε με τη μέθοδο της επισκόπησης είτε με αυτήν του ερωτηματολογίου. Εκείνο όμως που προέχει και στις δύο αυτές μεθόδους, είναι το άτομο που έχει την ευθύνη της διεξαγωγής της έρευνας να είναι οπωσδήποτε έμπειρο. Γενικά θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι αυτού του είδους έρευνες είναι χωρίς άλλο δαπανηρές.

Σε αντίθεση με την πρωτογενή έρευνα, η δευτερογενής έρευνα έχει σαν σκοπό τη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών, που να μην έχουν μεγάλη σχέση με αυτές που χρειάζονται οι διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων για να πάρουν πιο σωστές αποφάσεις, πλην όμως μπορούν να χρησιμοποιηθούν μερικά, τουλάχιστον, γι' αυτόν το σκοπό. Η συλλογή των δευτερογενών στοιχείων και πληροφοριών είναι σχετικά εύκολη, αρκεί να γνωρίζει ο υπεύθυνος της έρευνας από ποιες πηγές θα αναζητηθούν, μια και έχουν ήδη συγκεντρωθεί από τρίτους. Για την ακρίβεια όλα τα δημοσιευμένα στοιχεία και πληροφορίες, όπως για παράδειγμα στατιστικές μελέτες, έρευνες αγορών κλπ. αποτελούν δευτερογενή στοιχεία και πληροφορίες που μπορούν μερικά, τουλάχιστον να χρησιμεύσουν στις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων για τη λήψη πιο σωστών αποφάσεων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι αυτού του είδους έρευνες δεν είναι δαπανηρές. Και ακόμα ότι η συλλογή δευτερογενών στοιχείων και πληροφοριών χρειάζεται μεγάλη προσοχή σε ότι αφορά στην ακρίβεια τους, στην αμεροληψία τους, στην εγκυρότητα τους κλπ. γι' αυτό και όταν συλλέγονται, πρέπει απαραίτητα να ελέγχεται η αξιοπιστία τους.

### Δ. Πολυσχιδής και συλλογική

Στην τουριστική αγορά και γενικότερα στις αγορές καταναλωτικών προϊόντων παρατηρείται μια αυξανόμενη τάση εκ μέρους οργανισμών που διεξάγουν έρευνες, να κάνουν δικές τους συνεχείς δειγματοληπτικές έρευνες και να πουλούν τα πορίσματα τους ή μέρος αυτών σε διάφορους πελάτες τους. Αυτού του είδους οι έρευνες χαρακτηρίζονται σαν πολυσχιδείς, γιατί είναι ανοικτές σε όλους εκείνους που είναι χρήστες των

υπηρεσιών τους ή που θέλουν να γίνουν. Κάνοντας μερική ή ολική χρήση των πορισμάτων των ερευνών για τις οποίες ο λόγος, δηλαδή των πολυσχιδών ερευνών, οι τουριστικές επιχειρήσεις που αναζητούν να βρουν απαντήσεις σε ορισμένα βασικά ερωτήματά τους, μπορούν να εξυπηρετηθούν καλύτερα, πληρέστερα και πολύ φθηνότερα απ' ό τι θα τους κόστιζε, αν ανέθεταν τη διεξαγωγή της έρευνας για λογαριασμό τους σε οργανισμούς διεξαγωγής ερευνών.

Οι συλλογικές έρευνες εξυπηρετούν κατά πολύ τον ίδιο σκοπό που εξυπηρετούν και οι πολυσχιδείς έρευνες, αλλά διαφέρουν τυπικά και ουσιαστικά σε ένα σημείο και συγκεκριμένα στο ότι αυτές διεξάγονται από οργανισμούς ερευνών κατ' εντολή και για λογαριασμό περισσότερων της μιας τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες και επιμερίζονται το κόστος που συνεπάγεται η διεξαγωγή τους.

Τόσο οι πολυσχιδείς έρευνες όσο και οι συλλογικές παρέχουν τη δυνατότητα στις μικρότερες τουριστικές επιχειρήσεις να έχουν τα στοιχεία και τις πληροφορίες που τους χρειάζονται με χαμηλό σχετικά κόστος και για τις οποίες άλλες μέθοδοι έρευνας, όπως για παράδειγμα η ειδικευμένη, θα ήταν απαγορευτική στην κυριολεξία.

Ας σημειωθεί ότι η μέθοδος της πολυσχιδούς έρευνας προσφέρεται ειδικά για την επίτευξη ποσοτικοποιημένων αποτελεσμάτων και μάλιστα πολύ γρηγορότερα απ' ό τι θα ήταν δυνατό να επιτευχθούν αυτά με τη μέθοδο της ειδικευμένης έρευνας.

## Ε. Λιανεμπορίου και αγοραστή

Οι συνηθέστερες μορφές συνεχούς έρευνας τουριστικού μάρκετινγκ είναι αυτές που διεξάγονται σε επίπεδο αγοραστή και λιανικού εμπορίου και βασίζονται στους ελέγχους που γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Βέβαια θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι μορφές έρευνας για τις οποίες ο λόγος, συγκριτικά με άλλους τομείς του μάρκετινγκ καταναλωτικών προϊόντων έχουν περιορισμένη εφαρμογή στον τουρισμό.

Οι έρευνες που διεξάγονται σε επίπεδο λιανικού εμπορίου τουριστικών προϊόντων συνίστανται σε λεπτομερειακό έλεγχο των αποθεμάτων τουριστικών προϊόντων, εφόσον αυτά μπορούν να αποθεματοποιηθούν, καθώς επίσης και των πωλήσεων τους που πραγματοποιήθηκαν σε ορισμένο τόπο και χρόνο βάσει ενός επιλεγμένου αντιπροσωπευτικού δείγματος τουριστικών επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου. Έτσι λοιπόν τα τουριστικά πρακτορεία, για παράδειγμα, ελέγχουν για λογαριασμό των τουρ οπερέτορς τις κρατήσεις τουριστικών πακέτων που έγιναν, καθώς επίσης το διαφημιστικό υλικό που διανεμήθηκε εκ μέρους τους παλιούς και νέους πελάτες, χρησιμοποιώντας γι' αυτόν τον σκοπό δείγματα τουριστικών πρακτορείων. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να πούμε ότι η έρευνα που διεξάγεται σε επίπεδο λιανικού εμπορίου στην προκειμένη περίπτωση, παρουσιάζει στην πράξη πολλά τεχνικά προβλήματα, γι' αυτό και η αξιοπιστία της έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονης κριτικής και αμφισβήτησης. Δεν μπορούμε όμως να πούμε ότι ισχύει το ίδιο για έρευνες που διεξάγονται στο χώρο της ξενοδοχίας σε επίπεδο λιανικού εμπορίου. Εδώ, αν και χρησιμοποιούνται οι ίδιες μέθοδοι έρευνας, προκειμένου να διαπιστωθεί η πληρότητα των ξενοδοχείων και κατ' επέκταση οι λιανικές πωλήσεις υπηρεσιών φιλοξενίας που πραγματοποιήθηκαν σε ορισμένο τουριστικό προορισμό και χρόνο, η αξιοπιστία τους δεν έχει μέχρι σήμερα αμφισβητηθεί.

Στην περίπτωση των ερευνών που διεξάγονται σε επίπεδο καταναλωτή, ακολουθούνται ουσιαστικά οι ίδιες βασικές αρχές συνεχούς έρευνας που ακολουθούνται και στην περίπτωση των ερευνών που διεξάγονται και σε επίπεδο λιανικού εμπορίου τουριστικών προϊόντων, με μόνη διαφορά ότι η έρευνα για την οποία ο λόγος βασίζεται σε μεγάλο βαθμό κα σε ημερολόγια τα οποία τηρούν ορισμένοι τουρίστες και εκδρομείς, στα οποία έχουν καταγράψει όλες τις αγορές τουριστικών προϊόντων που πραγματοποίησαν, καθώς επίσης σε προσωπικές μαρτυρίες τους. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι έρευνες που διεξάγονται σε επίπεδο καταναλωτή στο χώρο της τουριστικής βιομηχανίας είναι πάρα πολύ περιορισμένες και μικρής έκτασης, ο δε χαρακτήρας τους περισσότερο πειραματικός.

### **13.4.Οι αναγκαίες πληροφορίες στην έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ και η εξασφάλισή τους μέσω του συστήματος πληροφόρησης μάρκετινγκ**

Όλες οι τουριστικές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από μέγεθος και προϊόν που παράγουν, επιθυμούν να γνωρίζουν τη θέση που κατέχουν στην τουριστική αγορά. Και ακόμα επιθυμούν μεταξύ άλλων να γνωρίζουν τις ποσότητες που πουλούν από τα διάφορα προϊόντα που παράγουν, πώς συγκρίνονται τα προϊόντα τους με αυτά του ανταγωνισμού από πλευράς ποιότητας και τιμής, σε τι ύψος κυμαίνονται οι συνολικές πωλήσεις τους και τι προοπτικές διαγράφονται για μελλοντική αύξησή τους, ποιο τμήμα της τουριστικής αγοράς ελέγχεται εκ μέρους τους και ποιο από τους ανταγωνιστές τους, πόσο



αποτελεσματικές είναι οι διαφημιστικές τους καμπάνιες όπως και αυτές της προώθησης των προϊόντων τους, τι κέρδη τους αποφέρει η διάθεση των προϊόντων τους, ποιος αγοράζει τα προϊόντα τους, πότε τα αγοράζει, που τα αγοράζει, γιατί τα αγοράζει, κλπ.

Οι πληροφορίες αυτές και άλλες πολλές μπορούν να εξασφαλιστούν στις τουριστικές επιχειρήσεις μέσω ενός συστήματος πληροφόρησης μάρκετινγκ. Προϋπόθεση για να δημιουργηθεί ένα σύστημα πληροφόρησης μάρκετινγκ, που να λειτουργεί και να αποδίδει σωστά, είναι να επενδυθούν κάποια χρήματα σε αυτό. Συγκεκριμένα η τουριστική επιχείρηση που επιθυμεί να δημιουργήσει ένα τέτοιο σύστημα, πρέπει πρώτα να αποφασίσει με νηφαλιότητα το ποσοστό των ετήσιων κερδών της που είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτό και μετά να προχωρήσει στη διαδικασία οργάνωσης και λειτουργίας του.

Αφού το σύστημα πληροφόρησης μάρκετινγκ είναι σχεδιασμένο κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζει στη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης μια συνεχή ροή στοιχείων και πληροφοριών που της είναι εντελώς απαραίτητα για τον έλεγχο των αγορών της και της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ που εφαρμόζει, θα πρέπει στον προϋπολογισμό της να εγγράφεται κονδύλι και να διατίθεται αποκλειστικά γι αυτόν το σκοπό.

Ας σημειωθεί ότι σε ένα σύστημα πληροφόρησης μάρκετινγκ, η συλλογή των στοιχείων και πληροφοριών που ζητά η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης, προκειμένου να ελέγξει τις αγορές στις οποίες διαθέτει τα προϊόντα της, καθώς επίσης το μάρκετινγκ που εφαρμόζει προς το σκοπό αυτό, εξασφαλίζονται κατά κύριο λόγο με δυο τρόπους και συγκεκριμένα με τη δευτερογενή και την πρωτογενή έρευνα:

#### A. Δευτερογενής έρευνα

Η συστηματική και συνειδητή συλλογή στοιχείων και πληροφοριών από υπάρχοντα αρχεία εντός και εκτός της τουριστικής επιχείρησης, δηλαδή από εσωτερικά και εξωτερικά αρχεία της, χαρακτηρίζεται σαν δευτερογενής έρευνα:

#### Εσωτερικά αρχεία

Ο ευκολότερος τρόπος συλλογής στοιχείων και πληροφοριών είναι οπωσδήποτε αυτός μέσα από την ίδια την τουριστική επιχείρηση και αυτό γιατί τα περισσότερα από αυτά είναι ήδη στη διάθεση της διοίκησης της για οποιαδήποτε χρήση. Το μόνο λοιπόν που χρειάζεται ακόμα να γίνει είναι να αντιπαραβληθούν και να αναλυθούν τα στοιχεία και οι πληροφορίες αυτές, πριν χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ κλπ. Επίσης θα πρέπει να πούμε ότι η οργάνωση και λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικής πληροφόρησης στην τουριστική επιχείρηση, για τη συλλογή των αναγκαίων για τη λήψη αποφάσεων στοιχείων και άλλου πληροφοριακού υλικού, είναι σχετικά φτηνή.

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται μέσω του συστήματος εσωτερικής πληροφόρησης της τουριστικής επιχείρησης προέρχονται, όπως ήδη ειπώθηκε, από πηγές που βρίσκονται μέσα στην ίδια την τουριστική επιχείρηση, όπως για παράδειγμα από το τμήμα πωλήσεων, από το τμήμα προμηθειών, από το λογιστήριο κλπ.

Με τη συγκέντρωση συγκεκριμένων στοιχείων και πληροφοριών μέσω του συστήματος εσωτερικής πληροφόρησης της τουριστικής επιχείρησης, η διοίκησή της

μπορεί κάθε στιγμή να γνωρίζει το ύψος των πωλήσεων σε τμήματα αγορών, τα προϊόντα της που πουλιούνται περισσότερο, τις τάσεις των πωλήσεων της, το μέσο όρο των ακαθάριστων εσόδων που πραγματοποιεί από τη διάθεση των προϊόντων της, το μέσο κέρδος που επιτυγχάνει κατά προϊόν και συνολικά, το ύψος των πωλήσεων της σε ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία κλπ. βάση, την ανάλυση του κόστους παραγωγής των προϊόντων της, τα ποσά χρημάτων που διαθέτει για μάρκετινγκ, το προφίλ της πελατείας της κλπ.

Με τη διάδοση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και στην τουριστική βιομηχανία, οι διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων μπορούν σήμερα πολύ πιο εύκολα και πιο γρήγορα να έχουν τα στοιχεία και τις πληροφορίες που χρειάζονται, για να πάρουν πιο σωστές αποφάσεις.

### Εξωτερικά αρχεία

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που μπορούν να αποκτηθούν από τις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων, από εξωτερικά αρχεία και πηγές, συμβάλλουν οπωσδήποτε στη λήψη πιο σωστών αποφάσεων εκ μέρους τους. Τα στοιχεία αυτά και οι πληροφορίες μπορούν να διακριθούν σε δυο βασικές κατηγορίες και συγκεκριμένα:

- Σε στοιχεία και πληροφορίες που σχετίζονται με τον τουρισμό και που έχουν εντελώς εξειδικευμένο χαρακτήρα.
- Σε στοιχεία και πληροφορίες που σχετίζονται με τον τουρισμό, πλην όμως έχουν περισσότερο γενικό χαρακτήρα, αλλά παρ' όλα αυτά μπορούν να είναι χρήσιμες.

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται μέσω του εξωτερικού συστήματος πληροφόρησης μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης, βρίσκονται από πηγές εκτός της τουριστικής επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα κρατικές στατιστικές υπηρεσίες, στατιστικές υπηρεσίες μεγάλων οργανισμών και επιχειρήσεων, ειδικά γραφεία στατιστικής, αρχεία δημόσια και ιδιωτικά, οργανισμοί ερευνών και μελετών, βιβλιοθήκες κλπ.

Ας σημειωθεί ότι η συλλογή των στοιχείων και πληροφοριών αυτών χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή σε ό,τι αφορά στην εγκυρότητα, την ακρίβεια, τη γνησιότητα τους κλπ., γι' αυτό και οι πηγές τους πρέπει να εξετάζονται με προσοχή, ώστε να είναι αξιόπιστες. Και ακόμα ότι τα στοιχεία αυτά και οι πληροφορίες είναι έτοιμα και συγκεντρωμένα από τρίτους για κάθε χρήση ενδιαφερόμενων, το δε μεγάλο πλεονέκτημα τους είναι ότι μπορούν να βρεθούν σχετικά εύκολα. Όσο δε για το κόστος της συλλογής τους, αυτό κάθε άλλο παρά σαν υψηλό θα μπορούσε να θεωρηθεί.

### B. Πρωτογενής έρευνα

Αν τα στοιχεία και οι πληροφορίες που ζητά η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης είναι αδύνατο να βρεθούν μέσω της δευτερογενούς έρευνας, τότε πρέπει αναγκαστικά να καταφύγει στην πρωτογενή έρευνα, δηλαδή να καταφύγει για τη συλλογή τους στην τουριστική αγορά. Η πρωτογενής έρευνα μπορεί να διεξαχθεί με δυο τρόπους βασικά και συγκεκριμένα με την υποβολή ερωτήσεων σε ανθρώπους και με τη συστηματική παρακολούθηση της αγοραστικής-καταναλωτικής συμπεριφοράς τους. Συνήθως διεξάγεται από ερευνητικούς οργανισμούς κατ' εντολή των πελατών τους αντί κάποιας

συμφωνημένης αμοιβής, η οποία μπορεί να είναι και πάρα πολύ υψηλή. Αυτό εξαρτάται πάντα από τα στοιχεία και τις πληροφορίες που ζητούνται κατά περίπτωση και από τη δυσκολία που παρουσιάζει η συλλογή τους. Παρ' όλα αυτά όμως θα πρέπει να πούμε ότι οι μικρότερες τουριστικές επιχειρήσεις, που τα οικονομικά τους συνήθως δεν είναι και τόσο ανθηρά, καλό θα είναι να αρκούνται στη διεξαγωγή απλών ποσοτικών ερευνών, οι οποίες μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα στην ίδια την τουριστική επιχείρηση, υπό τον όρο όμως ότι αυτές θα γίνονται κατά τρόπο απόλυτα επιστημονικό και ταυτόχρονα συστηματικό. Τη διεξαγωγή ερευνών που απαιτούν τη χρησιμοποίηση περισσότερων ποιοτικών μεθόδων, είναι προτιμότερο οι μικρότερες τουριστικές επιχειρήσεις να την εμπιστεύονται στους ειδικούς. Για να αντλήσει μια τουριστική επιχείρηση τις πληροφορίες που θέλει, χρησιμοποιεί διάφορες ερευνητικές μεθόδους, όπως για παράδειγμα στέλνει ερωτηματολόγια στους πελάτες της για να τα απαντήσουν ή κάνει δειγματοληπτικές έρευνες, μιλώντας με ανθρώπους στους δρόμους, στους χώρους εργασίας και στα σπίτια τους. Και οι δύο αυτές ερευνητικές μέθοδοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι συνεντεύξεις ατόμων στα σπίτια τους είναι οπωσδήποτε πολύ αποτελεσματικές και αυτό γιατί αν το άτομο που παίρνει την συνέντευξη είναι έμπειρο, έχει την άνεση του χρόνου για να αποσπάσει από τους συνεντευξιζόμενους απαντήσεις που μπορούν να μετατραπούν σε χρήσιμα στοιχεία και πληροφορίες, εφόσον ταξινομηθούν, αναλυθούν και παρουσιαστούν όπως πρέπει. Οι δειγματοληπτικές έρευνες που γίνονται στους δρόμους είναι συγκριτικά με τις έρευνες που γίνονται στα σπίτια πολύ πιο γρήγορες και αυτό γιατί οι τελευταίες απαιτούν χρόνο για να οργανωθούν και διεξαχθούν, ο οποίος πολλές φορές δεν υπάρχει ή τα περιθώρια του είναι περιορισμένα. Με λίγα λόγια υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να συνεκτιμηθούν από τις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων πριν αυτές αποφασίσουν ποια ερευνητική μέθοδο θα εφαρμόσουν, προκειμένου να εξασφαλίσουν τα στοιχεία και τις πληροφορίες που χρειάζονται για να πάρουν πιο σωστές αποφάσεις.

### **13.5.Ο σχεδιασμός του προγράμματος πρωτογενούς έρευνας μιας τουριστικής επιχείρησης**

Η απρογραμμάτιστη πρωτογενής έρευνα είναι τις περισσότερες φορές και αποτελεσματική. Γι' αυτό οι τουριστικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να διεξάγουν έρευνα, για κάποιο λόγο, πρέπει απαραίτητα να την προγραμματίσουν κατάλληλα, ώστε να είναι και αποδοτική. Τα στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν στον προγραμματισμό της πρωτογενούς έρευνας της τουριστικής επιχείρησης είναι τέσσερα και συγκεκριμένα τα εξής:

#### A. Καθορισμός προβλήματος και στόχων προγράμματος έρευνας

Η τουριστική επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τι ακριβώς επιδιώκει να επιτύχει με την έρευνα που θα διεξάγει. Παρά το γεγονός ότι αυτό φαίνεται κατά κάποιον τρόπο να είναι αυτονόητο, πολλές φορές διαπιστώνεται στην πράξη ότι συμβαίνει το αντίθετο. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι αν ρίξει κάποιος μια ματιά στα διάφορα ερωτηματολόγια ερευνών που κυκλοφορούν, θα διαπιστώσει ότι ορισμένα από αυτά σε καμία περίπτωση δεν θα μπορέσουν να φωτίσουν τις σκοτεινές πτυχές ενός προβλήματος που επιχειρείται να διερευνηθεί.

## B. Εντοπισμός πηγών στοιχείων και πληροφοριών προγράμματος έρευνας.

Στο στάδιο αυτό, πρωταρχικό μέλημα είναι να ερευνηθεί αν υπάρχουν ήδη στοιχεία και πληροφορίες για το πρόβλημα που διερευνάται, γιατί είναι απαράδεκτο να ξοδεύει κανείς χρήματα για έρευνα που έχει ήδη διεξαχθεί από άλλους και η οποία μπορεί εύκολα να εντοπιστεί και να αποκτηθεί αντί κάποιου λογικού τιμήματος ή ακόμα και εντελώς δωρεάν.

Επίσης θα πρέπει να διαπιστωθεί αν το πρόβλημα που πρόκειται να διερευνηθεί, μπορεί να λυθεί με τη βοήθεια στοιχείων και πληροφοριών που μπορούν να αποκτηθούν μέσα στην ίδια την τουριστική επιχείρηση και συγκεκριμένα μέσω του συστήματος της εσωτερικής πληροφόρησης, εφόσον αυτό έχει οργανωθεί και λειτουργεί, δηλαδή υπάρχει.

## Γ. Ανάπτυξη σχεδίου προγράμματος έρευνας

Μετά την εξασφάλιση των στοιχείων και πληροφοριών που ζητούνται από την τουριστική επιχείρηση, ο σχεδιασμός του κύριου σταδίου της έρευνας μπορεί πια να αρχίσει, εκτός αν για κάποιους λόγους θεωρηθεί σκόπιμο να προηγηθεί μια προκαταρκτική έρευνα, προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη ενός περισσότερο λεπτομερειακού ερευνητικού προγράμματος.

## Δ. Κατάρτιση λεπτομερειακού προγράμματος έρευνας

Σε αυτό το στάδιο μπορεί πια να αρχίσει η κατάρτιση του λεπτομερειακού ερευνητικού προγράμματος, το οποίο κατά κανόνα περιλαμβάνει τα εξής:

- Τον καθορισμό του μεγέθους του ερευνητικού δείγματος των ατόμων που θα το αποτελέσουν και τον τρόπο με τον οποίο θα επιλεγούν τα άτομα αυτά.
- Την επιλογή της ερευνητικής μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί, όπως για παράδειγμα προσωπικές συνεντεύξεις, αποστολή ερωτηματολογίου κλπ.
- Το σχεδιασμό των ερωτηματολογίων που θα χρησιμοποιηθούν στη δειγματοληπτική έρευνα.
- Την οργάνωση της δειγματοληπτικής έρευνας με την πρόσληψη, εκπαίδευση και παροχή οδηγιών στα άτομα που θα υποβάλλουν ερωτήσεις και θα παίρνουν συνεντεύξεις.
- Τον προσδιορισμό του χρονικού ορίζοντα εκτέλεσης του ερευνητικού προγράμματος και έγκριση του προϋπολογισμού δαπανών που θα απαιτηθούν για την υλοποίησή του.

Πριν τεθεί σε εφαρμογή το ερευνητικό πρόγραμμα της τουριστικής επιχείρησης, θα πρέπει οπωσδήποτε να δοκιμαστεί η αποτελεσματικότητα των ερωτηματολογίων που θα χρησιμοποιηθούν στην πρωτογενή έρευνα. Αυτό μπορεί να γίνει με βάση ένα μικρό δείγμα ατόμων, που επιλέγονται ειδικά γι' αυτόν το σκοπό στην τύχη. Σε περίπτωση που θα διαπιστωθεί ότι θα χρειαστεί να γίνουν κάποιες αλλαγές ή/και συμπληρώσεις στα ερωτηματολόγια, αυτές θα γίνουν χωρίς άλλο. Πέρα από αυτό όμως θα δοθεί η δυνατότητα στον υπεύθυνο της έρευνας να εκτιμήσει και το χρόνο που θα απαιτηθεί για κάθε συνέντευξη, γεγονός το οποίο θα βοηθήσει επίσης στο να προγραμματιστούν

σωστά τα χρονοδιαγράμματα των ατόμων που θα πραγματοποιήσουν τις συνεντεύξεις αυτές, αλλά και στο να εκτιμηθεί το κόστος τους.

Από τη στιγμή που τα ερωτηματολόγια της έρευνας τροποποιηθούν ή/και συμπληρωθούν, η έρευνα μπορεί πια να αρχίσει. Έτσι λοιπόν αρχίζει η ροή, ταξινόμηση και διασταύρωση των ζητούμενων στοιχείων και πληροφοριών, που γίνεται σήμερα γρήγορα και εύκολα με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η διαδικασία αυτή που είναι γνωστότερη σαν ανάλυση απαιτεί ειδικές γνώσεις και επιτηδειότητες για τη συλλογή των σχετικών στοιχείων και πληροφοριών, καθώς επίσης για τη σωστή ερμηνεία των στοιχείων και πληροφοριών που αποκαλύπτονται από την έρευνα, έτσι ώστε να καταλήγει κανείς σε χρήσιμα συμπεράσματα και να γίνονται εποικοδομητικές προτάσεις για ενέργειες που η πραγματοποίησή τους κρίνεται επιτακτική.

Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να πούμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας πρέπει να παρουσιάζονται στη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης με τη μορφή πορίσματος, που πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνει τα εξής:

- Τον τίτλο, την ημερομηνία και το όνομα του οργανισμού που ανέλαβε να διεξάγει την έρευνα, εφόσον αυτή για οποιουδήποτε λόγους δεν έχει διεξαχθεί από την ίδια την τουριστική επιχείρηση.
- Μια συνοπτική αναφορά σε πηγές, στις οποίες στηρίχτηκε η έρευνα και στις οποίες γίνεται παραπομπή, καθώς επίσης στους στόχους της.
- Μια λεπτομερειακή αναφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα για τη συλλογή ζητούμενων στοιχείων και πληροφοριών.
- Το πόρισμα της έρευνας και οι συστάσεις αναφορικά με τις ενέργειες που κρίνονται σκόπιμο να γίνουν.
- Τα παραρτήματα της έρευνας, που πρέπει να περιλαμβάνουν τον κύριο όγκο των στατιστικών στοιχείων που συλλέχτηκαν, καθώς επίσης τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

### **14.1. Το εννοιολογικό περιεχόμενο του ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ**

Μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να καθορίζει στόχους μάρκετινγκ, να προγραμματίζει δράση μάρκετινγκ, να κάνει έρευνες και αναλύσεις τουριστικών αγορών κλπ. Όλα αυτά θα υποβάθμιζαν σημαντικά τόσο τη σκοπιμότητα όσο και την αξία τους αν δεν γινόταν και έλεγχος με την ευρύτερη έννοια του όρου, προκειμένου να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο το πρόγραμμα μάρκετινγκ, που καταρτίζεται και εφαρμόζεται εκ μέρους της τουριστικής επιχείρησης, ανταποκρίνεται στις αλλαγές, τα προβλήματα και τις απαιτήσεις που παρουσιάζονται σε ορισμένη τουριστική αγορά ή έστω σε ένα τμήμα της μόνο, όπου αυτή προσπαθεί άμεσα ή έμμεσα να διαθέσει αντί κάποιου επιθυμητού κέρδους το προϊόν της. Με τον έλεγχο λοιπόν, που ως σημειωθεί αποτελεί κατά κάποιο τρόπο μια ανεξάρτητη και ταυτόχρονα αντικειμενική αξιολόγηση και εξέταση όλης της προγραμματισμένης προσπάθειας μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης, επιδιώκεται να διαπιστωθεί τι γίνεται, πως γίνεται και πώς θα μπορούσε να γίνει.

Παρά την ανάγκη που υπάρχει για την άσκηση καλύτερου ελέγχου μάρκετινγκ, εκ μέρους των διοικήσεων του τουριστικών επιχειρήσεων, έχει παρατηρηθεί ότι πολλές από αυτές δεν έχουν κατορθώσει ακόμα να δημιουργήσουν ικανοποιητικά ολικά συστήματα ελέγχου των προγραμμάτων μάρκετινγκ που καταρτίζουν και εφαρμόζουν. Η διαπίστωση αυτή ισχύει εντελώς ιδιαίτερα για τις περισσότερες μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, όπου ο έλεγχος που ασκείται στην προγραμματισμένη τους δράση μάρκετινγκ είναι, συγκριτικά με αυτόν στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, χωρίς άλλο ανεπαρκέστερος, σε ορισμένες δε από αυτές ακόμα και υποτυπώδης. Αυτό πρέπει ίσως να αποδοθεί στην έλλειψη τόσο καθορισμένων στόχων μάρκετινγκ όσο και γενικής αποδοχής κριτηρίων για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των προγραμμάτων μάρκετινγκ των μικρών και μεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων.

Ο έλεγχος τουριστικού μάρκετινγκ μπορεί να χωριστεί σε δύο βασικές κατηγορίες και συγκεκριμένα σε γενικό έλεγχο, που εξετάζει ολόκληρο το πρόγραμμα μάρκετινγκ μιας τουριστικής επιχείρησης σε μια ολική αξιολόγηση των στοιχείων του μείγματος τουριστικού μάρκετινγκ κι των μεταξύ τους σχέσεων και σε ειδικό έλεγχο, που εξετάζει συγκεκριμένα στοιχεία και ασχολίες μάρκετινγκ, που χρειάζονται μεγαλύτερη προσοχή και σε βάθος ανάλυση.

Κατόπιν όσων εκτέθηκαν πιο πάνω, ο έλεγχος τουριστικού μάρκετινγκ θα μπορούσε να οριστεί σαν η δραστηριότητα που απορρέει από την αξιολόγηση αποτελεσμάτων της προγραμματισμένης δράσης μάρκετινγκ μιας τουριστικής επιχείρησης και ως εκ τούτου ασχολείται με τα συνέχισή της ή τον επανακαθορισμό της με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την αξιολόγηση που έγινε.

### **14.2. Η άσκηση ελέγχου κατά τη διαδικασία εφαρμογής τουριστικού μάρκετινγκ**

Το μάρκετινγκ, γενικά, σε μια τουριστική επιχείρηση, αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του επιχειρηματικού συστήματος, που σημαίνει ότι ορισμένες εισροές στην επιχείρηση για την οποία γίνεται ο λόγος, όπως η εργασία, το κεφάλαιο, η γη και η επιχειρηματικότητα, από κοινού δημιουργούν μια διαδικασία που αποσκοπεί στο να παράγει ένα τουριστικό προϊόν, υλικό ή άυλο, που να

ικανοποιεί συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των αγοραστών του. Κύριο μέλημα της διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης είναι η συνεχής παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε το προϊόν που θα παραχθεί να είναι το σωστό προϊόν, που θα πουλιέται στη σωστή τιμή, στο σωστό μέρος και στη σωστή ώρα. Κοντολογίς κάνει αυτό που επιβάλλει η πρακτική του καλού μάρκετινγκ. Η λέξη κλειδί εδώ είναι «παρακολούθηση», δηλαδή η διαδικασία που αποσκοπεί να προσπορίσει ανάδραση στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του επιχειρηματικού συστήματος, να το ελέγξει και όπου κριθεί αναγκαίο να το αλλάξει.

Επανελημμένα τονίσαμε την τεράστια σημασία που έχει και για το τουριστικό μάρκετινγκ ο προγραμματισμός, γενικά. Το πρόγραμμα όμως τουριστικού μάρκετινγκ θα είναι τότε μόνο καλό, όταν και ο έλεγχος στον οποίο υπόκειται είναι εξίσου καλός και αυτό γιατί, όπως είναι γνωστό, πρέπει διαρκώς να προσαρμόζεται στις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά σε ορισμένη τουριστική αγορά ή τμήμα της, καθώς η τουριστική επιχείρηση αντιδρά στις δυνάμεις της, δηλαδή στην τουριστική προσφορά και στην τουριστική ζήτηση.

Η εφαρμογή των αρχών και κανόνων του μάρκετινγκ σε μια τουριστική επιχείρηση πραγματοποιείται σε τρία στάδια και συγκεκριμένα στα εξής:

*Στο στάδιο πριν την ανάληψη δράσης:* σε αυτό προγραμματίζεται η δράση του μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης. Αυτό συμπεριλαμβάνει τη δημιουργία ενός συστήματος μάρκετινγκ, καθώς επίσης την κατάρτιση ενός προγράμματος έρευνας τουριστικής αγοράς. Επίσης, συμπεριλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης και την επιλογή της στρατηγικής ή τακτικής με την οποία θα επιχειρηθεί εκ μέρους της η επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Τέλος γίνονται προβλέψεις που βασίζονται στις στρατηγικές ή τακτικές που επιλέχθηκαν για να εφαρμοστούν.

*Στο στάδιο ανάληψης δράσης:* σε αυτό εφαρμόζεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης και αναδεικνύεται ο συντονιστικός ρόλος του υπεύθυνου μάρκετινγκ, επειδή επιδιώκει με κάθε τρόπο να ενοποιήσει τα κανάλια επικοινωνίας που έχει στη διάθεσή του, ώστε οι προωθητικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται, να εξυπηρετούν έναν κοινό σκοπό. Έτσι λοιπόν ο υπεύθυνος μάρκετινγκ στο ρόλο του αυτό θα επιδιώξει να εξασφαλίσει έγκαιρα τη σύμπραξη των άλλων τμημάτων της τουριστικής επιχείρησης που με οποιοδήποτε τρόπο συμπράττουν στην κατάρτιση του προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ. Επίσης δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από τη μια μέρα στην άλλη, στο πλαίσιο της εφαρμογής του προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ, θα πρέπει να αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε αν χρειαστεί να προσαρμόζονται κατάλληλα για να μη μειώνεται η αποτελεσματικότητά τους και πολύ περισσότερο να μην εξουδετερώνονται αυτή.

*Στο στάδιο μετά την ανάληψη δράσης:* σε αυτό ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ στην τουριστική επιχείρηση προβαίνει στην επανεξέταση του προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ στο σύνολο του τόσο για να διαπιστώσει αν οι στόχοι που καθορίστηκαν επιτεύχθηκαν όσο και για να δει αν μπορούν να βρεθούν τρόποι, ώστε να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο η απόδοση του τμήματος μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης.

Ο έλεγχος αποτελεί χωρίς άλλο μια λειτουργία κλειδί της διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, αλλά και κάθε επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά όμως δεν θα πρέπει

αυτός να απασχολεί πάρα πολύ τον υπεύθυνο μάρκετινγκ της επιχείρησης για την οποία ο λόγος. Επιδίωξη της καλής διοίκησης πρέπει να είναι η δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου μάρκετινγκ, που να είναι η δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου μάρκετινγκ, που να είναι όσο το δυνατόν πιο «αυτοεπαναρθωτικό» γίνεται. Αυτό επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ενός καλού συστήματος πληροφόρησης μάρκετινγκ (marketing information system) με την εφαρμογή διοίκησης με στόχους (management by objectives –MBO) και με τη μεταβίβαση εξουσίας για τη λήψη διορθωτικών μέτρων σε λειτουργικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται από μέρα σε μέρα. Σε ό,τι τώρα αφορά στο προσωπικό που απασχολείται στο τμήμα μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης, θα πρέπει να πούμε ότι είναι απαραίτητο να γνωρίζει τι ακριβώς περιμένει από αυτό η εργοδοσία τόσο σαν μεμονωμένες μονάδες όσο και σαν ενιαίο σύνολο, πώς πρέπει να φέρνει σε πέρας το έργο που του ανατίθεται και σε ποιους είναι υπόλογο, δηλαδή σε ποιους πρέπει ιεραρχικά να αναφέρεται.

Εξίσου σημαντικό όμως είναι το προσωπικό που απασχολείται στο τμήμα μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης, όχι μόνο να γνωρίζει τα καθήκοντά του, αλλά και να του εκχωρούνται τέτοιες αρμοδιότητες που να του δίνουν τη δυνατότητα να ρυθμίζει τη δράση που αναπτύσσει στο πλαίσιο του προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ, όπως αυτό κρίνει κατά περίπτωση καλύτερα, ώστε να φέρνει σε πέρας με επιτυχία το έργο που του ανατίθεται κάθε φορά από τους προϊσταμένους του.

#### **14.3.Ο έλεγχος δραστηριοτήτων τουριστικού μάρκετινγκ**

Ο έλεγχος τουριστικού μάρκετινγκ αποτελεί με πολυδιάστατη δραστηριότητα, που ταυτόχρονα είναι διαγνωστική και προγνωστική. Σαν τέτοια εξετάζει δραστηριότητες μάρκετινγκ του παρελθόντος και προτείνει μελλοντικές βελτιώσεις, παρακολουθεί τρέχουσες δραστηριότητες μάρκετινγκ για να αποτιμήσει το σφρίγος της τουριστικής επιχείρησης, προβλέπει εμπόδια που μπορεί να παρουσιαστούν και λαμβάνει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα, ώστε να αποφευχθούν ή ξεπεραστούν αυτά και τέλος παρακολουθεί υπεύθυνα και στενά την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του τμήματος μάρκετινγκ, που ως σημειωθεί πρέπει να τροποποιείται κάθε φορά που διαπιστώνεται ότι το επιβάλλουν οι περιστάσεις ή το απαιτούν οι καιροί. Κατά συνέπεια ο έλεγχος τουριστικού μάρκετινγκ θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι μια κατάσταση απόκτησης γνώσης ή ενημέρωσης, που αποσκοπεί στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων του προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ κατά τρόπο αποτελεσματικό και ταυτόχρονα με όσο δυνατό λιγότερα σφάλματα γίνεται.

Από την αποκτημένη γνώση, διαμέσου του ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ, η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης είναι αναμφίβολα σε καλύτερη θέση να συσχετίσει διαθέσιμους πόρους και προγράμματα τουριστικού μάρκετινγκ με τους στόχους που επιδιώκει μέσα από τα τελευταία να επιτύχει.

Ο έλεγχος τουριστικού μάρκετινγκ είναι απόλυτα συνυφασμένος με τον προγραμματισμό τουριστικού μάρκετινγκ, για τον απλούστατο λόγο ότι χωρίς αυτόν δεν υπάρχει τίποτε να ελεγχθεί και χωρίς έλεγχο το πιθανότερο απ' όλα είναι τα προγράμματα τουριστικού μάρκετινγκ να μην μπορούν να υλοποιηθούν λόγω μικρών ή μεγάλων αποκλίσεων από καθορισμένους στόχους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι τόσο ο έλεγχος όσο και ο προγραμματισμός τουριστικού μάρκετινγκ αποτελούν



αναμφίβολα αδιαχώριστα συστατικά των διοικήσεων τουριστικών επιχειρήσεων, ενώ και οι δυο τους χρησιμοποιούν πολλά από τα ίδια εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα οι προβλέψεις πωλήσεων, οι προϋπολογισμοί δαπανών κλπ.

Γενική επιδίωξη του ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ είναι να συμβάλει αποφασιστικότητα στην επίτευξη εσωτερικής και εξωτερικής ισορροπίας. Ειδικότερα αποβλέπει (1) στο να διασφαλίσει την επίτευξη των ευρύτερων στόχων της τουριστικής επιχείρησης διαμέσου αυτών του προγράμματος της μάρκετινγκ, καθώς επίσης την απρόσκοπτη πορεία της προς τη σωστή κατεύθυνση, (2) να αποτιμήσει την αποτελεσματικότητα της χρήσης πόρων του τουριστικού μάρκετινγκ, (3) να επανεκτιμήσει στόχους και στάνταρτ των επιτεύξεων του τουριστικού μάρκετινγκ, και (4) να ισορροπήσει την έμφαση που δίνεται στο τουριστικό μάρκετινγκ μεταξύ των δραστηριοτήτων που αναπτύσσουν τα διάφορα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης.

Η βάση για την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ είναι οι πληροφορίες μάρκετινγκ, που είναι εντελώς απαραίτητες για τον καθορισμό στάνταρτ επιτεύξεων και την εκτίμηση αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν. Ο ιδεωδέστερος τρόπος για την εξασφάλιση αυτών των πληροφοριών είναι, όπως ήδη ειπώθηκε στο τέταρτο κεφάλαιο, μέσω ενός συστήματος πληροφόρησης μάρκετινγκ και συγκεκριμένα με τη δευτερογενή και πρωτογενή έρευνα.

Ο έλεγχος του τουριστικού μάρκετινγκ περιπλέκεται από επιδράσεις που δέχεται από εξωτερικούς παράγοντες και την ταυτόχρονη ύπαρξη πολλών στόχων. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο έλεγχος που επιτελείται, ακολουθεί την ιεράρχηση των στόχων για τους οποίους ο λόγος στο πρόγραμμα τουριστικού μάρκετινγκ. Στο σημείο αυτό πρέπει να πούμε ότι οι έλεγχοι τουριστικού μάρκετινγκ μπορούν να διαφοροποιηθούν με βάση την έκταση και τη σημασία τους. Έτσι λοιπόν μπορούν να χρησιμοποιούνται, ανάλογα με την περίπτωση, στρατηγικοί ή τακτικοί έλεγχοι, όπου οι πρώτοι αξιολογούν και προσαρμόζουν στόχους τουριστικού μάρκετινγκ, τουριστικά προγράμματα και ολόκληρο μείγμα τουριστικού μάρκετινγκ, ενώ οι δεύτεροι, μικρότερης σημασίας και άμεσοι, προσαρμόζουν πράγματα, όπως διαφημιστικά προγράμματα, σχεδιασμούς τουριστικών πακέτων κλπ.

Από λειτουργικής άποψης, αναφερόμαστε στον έλεγχο της προσπάθειας του τουριστικού μάρκετινγκ και συγκεκριμένα στη ρύθμιση τέτοιων δραστηριοτήτων, όπως είναι για παράδειγμα η διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις, οι δημόσιες σχέσεις, η δημιουργία ενός νέου προϊόντος, η έρευνα μάρκετινγκ κλπ. Από εταιρικής άποψης, ο έλεγχος υπάρχει μέσα στο εταιρικό σύστημα, με το να εξισορροπεί τους συντελεστές μάρκετινγκ με αυτούς άλλων λειτουργιών τομέων της τουριστικής της τουριστικής επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά κλπ. Επίσης από εξωτερικής άποψης ο έλεγχος αναφέρεται στην προσαρμογή μιας τουριστικής επιχείρησης στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον της μέσω μεταβλητών δυνάμεων του μείγματος τουριστικού μάρκετινγκ.

Η επιτακτική ανάγκη για την άσκηση ελέγχου στις δραστηριότητες μάρκετινγκ που αναπτύσσει η τουριστική επιχείρηση, πηγάζει από την απαίτηση που έχει η διοίκηση της να μπορεί να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο μεταβολές που πραγματοποιούνται. Η προσαρμογή της προσπάθειας που καταβάλλει η τουριστική επιχείρηση είτε για να ικανοποιήσει τη ζήτηση που παρουσιάζεται σε ορισμένη τουριστική αγορά ή τμήμα της είτε για να ισορροπήσει τους πόρους της τουριστικής

επιχείρησης με τις δυνατότητες της τουριστικής αγοράς, αποτελεί την ουσία της ελεγκτικής δραστηριότητας που αναπτύσσει στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης. Ο έλεγχος τουριστικού μάρκετινγκ εξυπηρετεί τον επαναπροσανατολισμό και την επαναπροσαρμογή της προσπάθειας μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης προς το σκοπό να αυξήσει στο μέγιστο την επίδραση που ασκεί αυτή, καθώς επίσης την ικανότητά της να πραγματοποιεί κέρδη. Κοντολογίς αποτελεί το πεδίο εταιρικής δραστηριότητας, μέσω του οποίου οι πόροι και οι ενέργειες μιας τουριστικής επιχείρησης επωφελούνται όσο το δυνατόν περισσότερο γίνεται από τις ευκαιρίες μάρκετινγκ που παρουσιάζονται κάθε φορά. Και ακόμα αποτελεί το μέσο για να αποφευχθεί το ενδεχόμενο να σημειωθούν αποκλίσεις από στόχους και πρότυπα αξιολόγησης αποτελεσμάτων, για να εξουδετερωθούν αντιθέσεις μεταξύ ενδοϋποσυστημάτων και τέλος για να επιτευχθεί όσο το δυνατό γίνεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

#### **14.4.Οι εξωτερικές και εσωτερικές διαστάσεις του συστήματος ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ**

Το σύστημα ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ έχει μια εσωτερική και μια εξωτερική διάσταση. Ο εξωτερικός έλεγχος τουριστικού μάρκετινγκ αναφέρεται στον έλεγχο του συστήματος μάρκετινγκ, που βρίσκεται εκτός της τουριστικής επιχείρησης. Σε αυτήν την περίπτωση ασκείται έλεγχος με την έννοια της επίδρασης και του συντονισμού. Αντίθετα, ο εσωτερικός έλεγχος τουριστικού μάρκετινγκ ελέγχει τους πόρους της τουριστικής επιχείρησης, ώστε να μπορεί να σχεδιαστεί το μείγμα τουριστικού μάρκετινγκ σε ανταπόκριση των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Αυτό συνεπάγεται σωστή εκτίμηση, αντικειμενική αξιολόγηση και έγκαιρη προσαρμογή. Η αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης, των στόχων και της ενεργοποίησης των πόρων της τουριστικής επιχείρησης κάνουν εφικτή την εξέταση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος μάρκετινγκ που εφαρμόζει μια τουριστική επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα οδηγεί σε προσαρμογές που ενδέχεται να γίνουν, αν αυτό κριθεί αναγκαίο, είτε στους στόχους πωλήσεων ή κερδών είτε στο μείγμα τουριστικού μάρκετινγκ είτε σε όλα.

Πληροφορίες συλλέγονται, για παράδειγμα, για τα κέρδη που πραγματοποιεί η τουριστική επιχείρηση και οι οποίες στη συνέχεια αξιολογούνται και αναθεωρούνται κατά προϊόν, περιοχή, πωλητή κλπ. Η κατάσταση τότε ελέγχεται χωρίς άλλο, πλην όμως ενδέχεται να γίνουν ορισμένες αλλαγές αν αυτό κριθεί σκόπιμο από τη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η θέση του προϊόντος της σε ορισμένη τουριστική αγορά ή έστω και σε ένα τμήμα της μόνο εκτιμάται με βάση το μερίδιο που κατά περίπτωση ελέγχεται από την τουριστική επιχείρηση, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, τη γνώμη και αντίδραση των πελατών, καθώς επίσης το βαθμό ικανοποίησης συγκεκριμένων τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους από την κατανάλωση ή χρήση του προϊόντος της τουριστικής επιχείρησης που αγόρασαν.

Κάτω από το φως των διαπιστώσεων που γίνονται κάθε φορά, η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης μπορεί να αποφασίσει την πραγματοποίηση ορισμένων προσαρμογών. Σε αυτήν την περίπτωση ο έλεγχος τουριστικού μάρκετινγκ, με τη στενή έννοια του όρου, που ασκείται εκ μέρους της, εκδηλώνεται προς δύο κατευθύνσεις και συγκεκριμένα από τη μια μεριά προς τα στάνταρτ που χρησιμοποιήθηκαν για να γίνουν μετρήσεις των αποτελεσμάτων της προγραμματισμένης δράσης μάρκετινγκ που

αναπτύχθηκε από την τουριστική επιχείρηση και από την άλλη προ το μείγμα τουριστικού μάρκετινγκ.

Είναι αλήθεια ότι μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να ελέγξει σχεδόν ολοκληρωτικά την παραγωγή της τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής άποψης, καθώς επίσης τα ακριβή χρονοδιαγράμματα που τηρεί. Παρ' όλα αυτά όμως θα πρέπει να ελεγχθεί ή ακόμα και να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό. Ακόμα και μέσα από κανάλια διανομής, είναι δύσκολο για έναν παραγωγό τουριστικού προϊόντος να ελέγξει δραστηριότητες των χονδρεμπόρων και λιανέμπορων και αντίστροφα.

Ο μεγαλύτερος δυνατός έλεγχος τουριστικού μάρκετινγκ μπορεί να ασκηθεί από τη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης στους παράγοντες αυτούς που χαρακτηρίζονται σαν εσωτερικού, όπως είναι για παράδειγμα οι μεταβλητές δυνάμεις του μείγματος τουριστικού μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων που λαμβάνονται για το ύψος της διαφημιστικής δαπάνης που θα πραγματοποιηθεί, τον αριθμό των πωλητών που θα χρησιμοποιηθούν για την επικερδή διάθεση του προϊόντος και τις γεωγραφικές περιοχές που θα καλύψουν οι πωλήσεις της τουριστικής επιχείρησης. Σε ό,τι αφορά στον ελάχιστο έλεγχο τουριστικού μάρκετινγκ, θα πρέπει να πούμε ότι αυτός ασκείται από τη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης στους πιθανούς πελάτες της, όταν αυτή προσπαθεί να τους επηρεάσει κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τελικά να πειστούν αυτοί και να αγοράσουν το προϊόν της, πλην όμως η εκδήλωση αγοραστικής συμπεριφοράς εκ μέρους των πιθανών πελατών εναπόκειται αποκλειστικά σε αυτούς. Παρ' όλα αυτά όμως οι πιθανοί πελάτες επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από παράγοντες που χαρακτηρίζονται σαν εξωτερικοί και που δεν ελέγχονται από την τουριστική επιχείρηση, όπως για παράδειγμα οι περιβαλλοντικές μεταβλητές δυνάμεις, στις οποίες ήδη αναφερθήκαμε στο πρώτο κεφάλαιο και συγκεκριμένα στις σημαντικότερες.

#### **14.5.Τα στάνταρτ αποτίμησης της απόδοσης τουριστικού μάρκετινγκ**

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ συμπεριλαμβάνει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά στάνταρτ απόδοσης. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να πούμε ότι δεν υφίστανται γενικής χρήσης στάνταρτ και αυτό γιατί αυτά ακόμα που θεωρούνται αξιόπιστα, στερούνται της δυνατότητας να καθορίσουν το ύψος των χρηματικών πόρων που θα έπρεπε να δαπανηθούν εκ μέρους μιας τουριστικής επιχείρησης σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα στις πολλές και διάφορες μεταβλητές δυνάμεις του μείγματος τουριστικού μάρκετινγκ. Παρ' όλα αυτά όμως τα στάνταρτ για τα οποία ο λόγος αποτελούν αδιαφιλονίκητα τους κύριους καθοδηγητές της αποτίμησης και αξιολόγησης της απόδοσης του τουριστικού μάρκετινγκ. Ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν από την τουριστική επιχείρηση σε ορισμένο χρόνο και ορισμένη τουριστική αγορά ή έστω και σε ένα τμήμα της μόνο, σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να αποτελέσει το μοναδικό κριτήριο της προγραμματισμένης δράσης μάρκετινγκ που αναπτύσσει αυτή.

Βασικά στο τουριστικό μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν δύο είδη στάνταρτ ελέγχου και συγκεκριμένα τα εξής: λειτουργικά στάνταρτ και αποτίμησης στάνταρτ. Και τα μεν πρώτα, δηλαδή τα λειτουργικά στάνταρτ, αναφέρονται σε αξίες που μπορούν να επιτευχθούν ή αποτελέσματα που μπορούν να πραγματοποιηθούν σε διαφορετικούς τόπους, τα δε δεύτερα, δηλαδή τα στάνταρτ αποτίμησης, αναφέρονται στις συμβολές των διάφορων δραστηριοτήτων της τουριστικής επιχείρησης στην επίτευξη

των γενικών στόχων της, τείνουν δε να είναι ποιοτικά και υποκειμενικά, σε αντίθεση με τα λειτουργικά στάνταρτ που συνήθως εκφράζονται μόνο ποιοτικά.

Οι διάφοροι τύποι στάνταρτ που χρησιμοποιούνται από τις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων για την αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης του μάρκετινγκ που εφαρμόζουν, εξαρτώνται από την ποιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών και στοιχείων, από το χρονικό διάστημα που μια τουριστική επιχείρηση αναπτύσσει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και από το αν και κατά πόσο το προϊόν που παράγει ή /και διαθέτει για κατανάλωση ή χρήση είναι νέο ή καθιερωμένο στην τουριστική αγορά, καθώς επίσης από τη γενικότερη οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται αυτή. Όπως και να έχουν τα πράγματα, θα πρέπει να πούμε ότι καλά στάνταρτ είναι δύσκολο να τεθούν, αφού είναι δύσκολο να προσδιοριστούν οι παράγοντες εκείνοι που διέπουν την αποτελεσματικότητά τους. Είναι τόσο πολλές οι μεταβλητές εκείνες δυνάμεις που επηρεάζουν τις λειτουργίες του τουριστικού μάρκετινγκ, ώστε είναι δύσκολο να τις απλοποιήσει κανείς, όπως επίσης είναι εξαιρετικά δύσκολο να μετρηθεί η επίδραση των εξωτερικών μεταβλητών δυνάμεων.

Ας σημειωθεί ότι τα στάνταρτ που χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων για την αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης του μάρκετινγκ που εφαρμόζουν για την επικερδή διάθεση ενός ή και περισσότερο υποκειμενικά, ενώ αυτά που χρησιμοποιούνται από τα κατώτερα κλιμάκια της διοίκησης τους τείνουν να είναι περισσότερο αριθμητικά και αντικειμενικά. Μερικά από τα συνηθέστερα στάνταρτ που χρησιμοποιούνται από τις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων για την αποτίμηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του μάρκετινγκ των προϊόντων τους, είναι η ικανότητα πραγματοποίησης κέρδους, ο όγκος των πωλήσεων, το ελεγχόμενο μερίδιο τουριστικής αγοράς ή τμήματος της, η νοερή εικόνα της τουριστικής επιχείρησης, η φήμη της, ο βαθμός διείσδυσης της στην τουριστική αγορά ή σε τμήμα της, η απόδοση της τουριστικής επένδυσης, οι τάσεις των πωλήσεων και τα διανεμόμενα κέρδη κατά μέρος μετοχής ή εταιρικό μερίδιο. Βέβαια υπάρχουν και άλλα στάνταρτ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων για να αποτιμηθούν και αξιολογηθούν τα αποτελέσματα του μάρκετινγκ των προϊόντων τους, όπως είναι για παράδειγμα οι νέοι πελάτες, οι παραγγελίες κατά πελάτη, η ικανότητα πραγματοποίησης κέρδους από συναλλαγές με πελάτες, οι χαμένες παραγγελίες κλπ.

#### **14.6.Οι κυριότερες μορφές ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ**

Οι κυριότερες μορφές ελέγχου τουριστικού μάρκετινγκ, που μπορούν να αναγνωριστούν σε ένα σύστημα ελέγχου, είναι πέντε και συγκεκριμένα οι εξής:

##### **α)Ελεγχος απόδοσης**

Ο έλεγχος απόδοσης αποβλέπει στο να κάνει σίγουρη την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης, που μπορεί να είναι: το ύψος του τζίρου, η ικανότητα πραγματοποίησης κέρδους, το ελεγχόμενο μερίδιο τουριστικής αγοράς ή τμήματός της, η απόδοση επένδυσης που πραγματοποιήθηκε, οι στάσεις των καταναλωτών ή χρηστών. Η έκταση στην οποία οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται, μπορεί

να παρακολουθηθεί και να ελεγχθεί σε ημερήσια ή εβδομαδιαία βάση. Η επιτυχία όμως του ελέγχου απόδοσης εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την κανονική ροή έγκυρων πληροφοριών και από το αν θα δείξουν αυτές την ύπαρξη απόκλισης στόχων, σε αυτούς που έχουν την ευθύνη για να επέμβουν διορθωτικά. Τα υπεύθυνα γι' αυτό στελέχη της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να εξακριβώσουν τους λόγους στους οποίους οφείλεται αυτή η απόκλιση στόχων και ακόμα αν μπορούν να ληφθούν διορθωτικά μέτρα εκ μέρους τους, ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις αρχικές προβλέψεις που είχαν γίνει για την απόδοσή τους.

Η ακριβής διαπίστωση των αιτιών απόκλισης από καθορισμένους στόχους προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ αποτελεί κατά το πλείστον μια μηχανική διαδικασία, πλην όμως η διόρθωσή της απαιτεί διοικητικές ικανότητες τόσο για την ερμηνεία πληροφοριακών στοιχείων όσο και για την κατάλληλη ενεργοποίηση των πόρων της τουριστικής επιχείρησης. Γι' αυτό το διοικητικό στέλεχος που είναι αρμόδιο για να διορθώνει αποκλίσεις στόχων που θα διαπιστωθούν κατά την εφαρμογή του προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ, πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει τους παράγοντες εκείνους που ελέγχονται από την τουριστική επιχείρηση από αυτούς που δεν ελέγχονται εκ μέρους της. Ας υποθέσουμε ότι ο εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα από τη Γερμανία μειώθηκε, με αποτέλεσμα μια τουριστική επιχείρηση που ασχολείται με εισερχόμενο από τη Γερμανία τουρισμό, να μην μπορεί να οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στις πολιτικές συνθήκες που μεταβλήθηκαν στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή που βρίσκεται η Ελλάδα. Παρ' όλα αυτά όμως είναι αναγκαίο πριν καταλήξει κανείς σε κάποια συμπεράσματα, να συγκρίνει πρώτα την κατάσταση που επικρατεί σε άλλες τουριστικές επιχειρήσεις, που και αυτές ασχολούνται με εισερχόμενο από τη Γερμανία τουρισμό, προκειμένου να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο αντιμετωπίζουν και αυτές το ίδιο πρόβλημα, καθώς επίσης αν η απόκλιση από προγραμματισμένους στόχους τους οφείλεται στους ίδιους λόγους. Αν λοιπόν διαπιστωθεί ότι η απόκλιση για την οποία ο λόγος ευθυγραμμίζεται με τη συνολική αγορά εισερχόμενου από τη Γερμανία τουρισμού, τότε δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το πρόγραμμα μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης θα χρειαστεί να προσαρμοστεί κατάλληλα, ώστε η επίτευξη των στόχων του να εξαρτάται, τον επόμενο χρόνο, λιγότερο από τον εισερχόμενο από τη Γερμανία τουρισμό. Πέρα από αυτό όμως θα χρειαστεί ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ στην τουριστική επιχείρηση να δει προσεκτικά τους στόχους που είχαν αρχικά καθοριστεί στο πρόγραμμα τουριστικού μάρκετινγκ, ώστε να κρίνει αν και κατά πόσο ήταν αυτοί ρεαλιστικοί και κατ' επέκταση εφικτοί. Θα πρέπει επίσης να δει από κοντά τα ελεγχόμενα από την τουριστική επιχείρηση στοιχεία του προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ, προκειμένου να διαπιστώσει, για παράδειγμα, αν η οργανωτική δομή του τμήματός της μάρκετινγκ είναι τέτοια που να εγγυάται την επίτευξη των καθορισμένων στόχων του ή ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν στο μείγμα τουριστικού μάρκετινγκ, προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί.

Η ανάληψη διορθωτικής δράσης εκ μέρους του υπεύθυνου μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να εκδηλωθεί όσο το δυνατό συντομότερα γίνεται, ώστε να επαναφέρει την απόδοση της προγραμματισμένης δράσης της στις ανάγκες των καθορισμένων στόχων της, πλην όμως όχι τόσο γρήγορα για να μη δοθεί η εντύπωση ότι δημιουργήθηκε πανικός εξ αιτίας μιας προσωρινής απόκλισης στόχων, που μπορεί να διορθωθεί από μόνη της, χωρίς να χρειαστεί καμία παρέμβαση τρίτων.

Σε ό,τι αφορά στον έλεγχο της ικανότητας πραγματοποίησης κερδών εκ μέρους της τουριστικής επιχείρησης, θα πρέπει να πούμε ότι δεν πρέπει αυτός να περιορίζεται μόνο στα συνολικά κέρδη που πραγματοποιεί αυτή, αλλά να επεκτείνεται και στα κέρδη που πραγματοποιούν καθένα από τα διάφορα κέντρα εσόδων της ή τις διάφορες γκάμες προϊόντων της χωριστά. Ένα τουριστικό πρακτορείο θα πρέπει να εξετάζει την ικανότητα του πραγματοποίησης κερδών για κάθε τύπο τουριστικών υπηρεσιών που παράγει ή /και διαθέτει επικερδώς άμεσα ή έμμεσα στην ενεργή και πιθανή πελατεία του για την ικανοποίηση συγκεκριμένων τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών της. Το ίδιο ισχύει για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ή ένα τουρ οπερέιτορ. Η ικανότητα πραγματοποίησης κερδών εκ μέρους των πιο πάνω τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί επίσης να εξετάζεται κατά τμήμα τουριστικής αγοράς. Αυτό ισχύει εντελώς ιδιαίτερα για τους τουρ οπερέιτορς και τους τουριστικούς πράκτορες.

## β) Έλεγχος ποιοτικός

Σε αντίθεση με ένα υλικό προϊόν, όπου ο ποιοτικός έλεγχος αποτελεί χωρίς άλλο εύκολη υπόθεση, ένα άυλο προϊόν, όπως είναι για παράδειγμα ο τουρισμός, δεν μπορεί να ελεγχθεί ποιοτικά εύκολα λόγω της επίδρασης ανεξέλεγκτων μεταβλητών δυνάμεων, όπως είναι για παράδειγμα οι καιρικές συνθήκες, που ακούν σημαντική επίδραση στην ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών που προσφέρονται για χρήση και που ικανοποιούν συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των αγοραστών τους.

Οι τουρ οπερέιτορς, οι τουριστικοί πράκτορες και οι ξενοδόχοι, για παράδειγμα, δίνουν μεγάλη προσοχή, ώστε η περιγραφή του προϊόντος τους σε διαφημιστικά σποτ ή σε μπροσούρες να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, όπως το επιτάσσει η νομοθεσία κάθε χώρας. Παρ' όλα αυτά παράπονα εκ μέρους της πελατείας τους μπορούν να γίνουν προφορικά ή να διατυπωθούν εγγράφως, η δε καταγραφή και κωδικοποίηση τους μπορεί να γίνει εύκολα. Το σημαντικότερο απ' όλα είναι ότι τα παράπονα αυτά αποτελούν χωρίς άλλο μέτρο ποιοτικού ελέγχου. Σε ό,τι αφορά στη χρήση ερωτηματολογίων, θα πρέπει να πούμε ότι αν και χρησιμοποιούνται συχνά για τη μέτρηση της ποιότητας ενός τουριστικού προϊόντος, δεν είναι και τόσο αποτελεσματικά, γιατί τα περισσότερα από αυτά ζητούν από τον πελάτη να σημειώσει μόνο α διάφορα επίπεδα ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης του από την κατανάλωση ή χρήση ενός τουριστικού προϊόντος που αγοράστηκε εκ μέρους του για να ικανοποιήσει συγκεκριμένη τουριστική του ανάγκη ή επιθυμία. Γι' αυτό και όταν σε περιπτώσεις σαν και αυτές καταγράφεται ένας μεγάλος αριθμός παραπόνων, η ανεπαρκής πληροφόρηση από τα συμπληρωμένα και απαντημένα ερωτηματολόγια δεν επιτρέπει διορθωτικές παρεμβάσεις, αφού τα ακριβή αίτια που προκάλεσαν τη μη ικανοποίησή του από την κατανάλωση η χρήση ενός τουριστικού προϊόντος, δεν είναι γνωστά. Ακόμα θα πρέπει να πούμε ότι υπάρχουν και άλλοι τρόποι για να διαπιστώσει ένας παραγωγός τουριστικού προϊόντος το βαθμό ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης του πελάτη από την κατανάλωση ή χρήση του προϊόντος του, όπως είναι για παράδειγμα οι αναφορές του προσωπικού που απασχολεί στις πωλήσεις, καθώς επίσης των μεσαζόντων του τουριστικού μάρκετινγκ που παρεμβάλλονται στη διάθεσή του τόσο κατά την τουριστική περίοδο όσο και στο τέλος αυτής.

Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι αν το επίπεδο των παραπόνων που γίνονται από πελάτες μιας τουριστικής επιχείρησης είναι χαμηλό, αυτό σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να εκληφθεί σαν ένδειξη ότι οπωσδήποτε όλα πάνε καλά σε αυτήν.

### γ)Έλεγχος χρηματοπιστωτικός

Ο προϋπολογισμός, όπως είναι γνωστό, είναι σχεδιασμένος έτσι, ώστε να ασκεί αυτόματα έλεγχο στις λειτουργίες μιας τουριστικής επιχείρησης σε ό,τι βέβαια αφορά στο οικονομικό κόστος που είναι συνυφασμένο με αυτές. Είναι φυσικό λοιπόν το στέλεχος που είναι επιφορτισμένο με την άσκηση χρηματοοικονομικού ελέγχου σε μια τουριστική επιχείρηση, να θέλει τα διάφορα τμήματα και οι διευθύνσεις τους να περιορίζουν τις δαπάνες τους στο ύψος του εγκεκριμένου προϋπολογισμού τους. Αυτό ισχύει βέβαια και για το τμήμα μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης, που σημαίνει ότι οι δαπάνες του δεν πρέπει να ξεπερνούν τα συμφωνημένα ανώτατα επίπεδα. Θα πρέπει όμως στο σημείο αυτό να πούμε ότι ο χρηματοοικονομικός έλεγχος, όταν είναι πολύ αυστηρός, μπορεί να οδηγήσει στο χάσιμο απρόβλεπτων ευκαιριών, που ενδέχεται να παρουσιαστούν. Κατά συνέπεια αποκλίσεις από το πρόγραμμα τουριστικού μάρκετινγκ σε περιπτώσεις σαν και αυτές, που συνεπάγονται απρόβλεπτες δαπάνες, πρέπει να είναι ανεκτές.

Ένα συνηθισμένο μέτρο για να κρίνει κανείς την προγραμματισμένη δράση μιας για να κρίνει κανείς την προγραμματισμένη δράση μιας τουριστικής επιχείρησης, σε ό,τι αφορά στο μάρκετινγκ είναι η χρησιμοποίηση αναλογιών, προκειμένου να καθοριστεί η δαπάνη του μείγματος τουριστικού μάρκετινγκ. Παρόλα αυτά όμως θα πρέπει να πούμε ότι το κριτήριο αυτό μπορεί να είναι παραπλανητικό αφού βασίζεται σε αυτό που επιτυχαίνει μια μέση τουριστική επιχείρηση. Επίσης θα πρέπει να πούμε ότι ενώ ο καθορισμός ενός σταθερού ποσοστού τζίρου για την προώθηση του προϊόντος μιας τουριστικής επιχείρησης είναι κάτι πολύ συνηθισμένο, στην πράξη δεν μπορεί αυτό να αποτελέσει κανόνα, αφού τα χρήματα που θα δαπανηθούν για αυτόν το σκοπό θα εξαρτηθούν από τους στόχους που έχουν καθοριστεί στο πρόγραμμα τουριστικού μάρκετινγκ αλλά και από τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά σε ορισμένη τουριστική αγορά, δηλαδή ορισμένο τμήμα ή ορισμένα τμήματά της μόνο, και επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την επίτευξή τους.

### δ)Έλεγχος αποτελεσματικότητας

Σε περίπτωση που ο έλεγχος της απόδοσης δείξει ότι υπάρχουν κάποιες αδυναμίες στο μάρκετινγκ μιας τουριστικής επιχείρησης, θα πρέπει να διερευνηθούν και αναλυθούν τα αίτια που τις προκάλεσαν και βέβαια να αντιμετωπιστούν στη συνέχεια κατάλληλα. Αλλά ακόμα και αν οι στόχοι του προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ επιτυχαίνονται, το μείγμα τουριστικού μάρκετινγκ πρέπει να επαναξιολογείται συνεχώς για λόγους καθαρά προληπτικούς. Επίσης όλα τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί η επιτυχία ή η αποτυχία του προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ που εφαρμόζει η τουριστική επιχείρηση πρέπει μεταξύ άλλων να λαμβάνονται υπόψη και τα επίπεδα του τζίρου που πραγματοποιούνται εκ μέρους της.

Στο πλαίσιο του ελέγχου αποτελεσματικότητας, που διενεργείται για να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο το μάρκετινγκ που εφαρμόζει η τουριστική επιχείρηση είναι αποδοτικό, εξετάζεται και η οργανωτική δομή του τμήματος μάρκετινγκ, για να διαπιστωθεί μήπως αυτή φταίει για τη μειωμένη αποτελεσματικότητά του. Πάνω από όλα όμως εξετάζεται η

ποιοτική στάθμη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στο τμήμα για το οποίο έγινε λόγος.

Σε ό,τι αφορά στη μέτρηση της ποιοτικής στάθμης του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στις τουριστικές επιχειρήσεις, θα πρέπει να πούμε ότι τα στάνταρτ μέτρησης της απόδοσής του διαφέρει από τουριστική επιχείρηση σε τουριστική επιχείρηση, γεγονός που πρέπει να αποδοθεί κατά κύριο λόγο στους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους ασκείται η διοίκηση σε αυτές. Αναμφίβολα, μέτρα για την κίνηση του απασχολούμενου στην τουριστική επιχείρηση ανθρώπινου δυναμικού και των επιπέδων ικανοποίησης του αποτελούν σημαντικές μεθόδους για να κρίνει κανείς την αποτελεσματικότητά του και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα της τουριστικής επιχείρησης.

Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι πέρα από αξιολογικό ανθρώπινο δυναμικό και καλή διαρθρωτική δομή, απαιτείται και συνεχής έλεγχος του μείγματος της επικοινωνίας, ώστε να μπορεί να συγκριθεί η σχετική απόδοση των διάφορων προωθητικών στρατηγικών και τακτικών που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα μάρκετινγκ των τουριστικών επιχειρήσεων και να αναζητηθούν τρόποι που θα τις κάνουν περισσότερο αποτελεσματικές σε σχέση με το κόστος που συνεπάγεται η εφαρμογή τους.

#### ε)Έλεγχος στρατηγικός

Το στρατηγικό μάρκετινγκ που εφαρμόζει μια τουριστική επιχείρηση πρέπει περιοδικά να ελέγχεται προκειμένου να διαπιστωθεί αν αυτή εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που τις παρουσιάζονται, πολύ περισσότερο μάλιστα σήμερα, που οι συνθήκες στις τουριστικές αγορές αλλάζουν πολλές φορές από την μια στιγμή στην άλλη.

Η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης θα θέλει χωρίς άλλο να εξετάσει τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες της και αυτό γιατί ενδέχεται αυτές να αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως στην περίπτωση που η τουριστική επιχείρηση είναι κατακερματισμένη και διασπαρμένη σε διάφορες περιοχές ή το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε αυτή να βρίσκεται μακριά από τα κεντρικά γραφεία της.

Αν διαπιστωθούν σοβαρές αδυναμίες σε κάποιες λειτουργίες μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης, ενδέχεται να διαταχτεί από τη διοίκηση της ένας πλήρης και συστηματικός έλεγχος ώστε να ριχτεί άπλετο φως σε κάθε σκοτεινή πτυχή της προγραμματισμένης δράσης μάρκετινγκ που αναπτύσσει αυτή για να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

*Αρχές οργάνωσης 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. Arpley, Εγκυκλοπαίδεια Management.

*Οργάνωση της σύγχρονης επιχείρησης*, Πιστοφίλης- Τσούκας Βιβλιοθήκη Management

*Πρακτικός Προσανατολισμός στο σύγχρονο Management*, P. Georges, A. Ευθυμιάδου- Δ. Τσίτος, εκδόσεις Interbooks.

*Σύγχρονη Οικονομική Διεύθυνση Επιχείρησης*, Εγκυκλοπαίδεια Management, Διεθνής Βιβλιοθήκη.

*Marketing tourism: a practical guide*, εκδόσεις Langman 1991, Jeffersan Alan .

*Τουριστικό marketing*, Ηγουμενάκης Ν., εκδόσεις Interbooks 1996.