



Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΤΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΈΡΕΥΝΑ
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΤΡΑΣ»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : **ΜΠΟΥΖΙΟΥΡΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**
ΤΣΑΠΑΡΔΩΝΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
ΧΡΙΣΤΑΚΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ
ΓΕΩΡΓΙΑ

ΠΑΤΡΑ 2009

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	9
«Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»	9
1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ	10
1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	11
1.3. ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	13
«Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»	13
2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΑ.....	14
2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ	24
2.3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΣΧΥΟΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	34
«ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ»	34
3.1. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ –ΟΡΙΣΜΟΙ	35
3.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	35
3.2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	35
3.2.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	36
3.3. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	39
3.4. ΗΓΕΣΙΑ	41
3.4.1. ΈΝΝΟΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	41

3.4.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	42
3.4.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ)	44
3.4.4. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	46
3.4.5. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	49
3.5. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .49	
3.5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	50
3.5.2. Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	51
3.5.3. Η ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	52
3.5.3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ISO.....	56
3.5.3.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ISO 9000 / ISO 14000.....	56
3.5.3.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ HACCP	57
3.6. Η ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ.....	59
«ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ»	59
4.1. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ - ΟΡΙΣΜΟΙ	60
4.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.....	62
4.2.1. Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΤΑ WEBER.....	63
4.2.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ WEBER ΓΙΑ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	65
4.2.3. Η ΑΝΤΙΦΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ WEBER ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	67
4.2.4. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	69
4.2.5. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PETER BLAU.....	70
4.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	71
4.3.1. Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW.....	71
4.3.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG	72
4.3.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR	73
4.3.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	73
4.3.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	74
4.4. «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΕΛΕΓΧΟΣ»	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	76
«Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ»	76
5.1. Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	77
5.2. ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING-MIX)- ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ.....	78
5.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΩΤΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ...79	
5.2.2. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	80
5.2.3. ΤΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	81

5.2.4. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΥΡΕΙΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ.....	82
5.2.5. ΕΠΙΛΕΓΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	83
5.2.6. ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	83
5.2.7. ΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	84
5.3. ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ.....	85
5.3.1. Η ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	88
5.3.2. Η ΕΤΙΚΕΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	88
5.3.3. ΤΟ ΑΡΙΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ.....	89
5.3.4. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	90
5.3.5. ΟΙ ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΈΚΤΟ	92
«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»	92
6.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	93
6.1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ	93
6.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	97
6.2.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ.....	101
«Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ»	101
7.1. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	102
7.2. ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	102
7.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	103
7.4. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥΣ	108
7.5. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	110
7.6. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ.....	113
7.6.1. ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ.....	115
7.6.2. Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ.....	117
7.6.3 Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	119
7.6.4. Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	120
7.6.5. Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΥΦΟΥΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ.....	121
7.6.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	122
7.7. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	123

7.7.1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ Δ.Σ. ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	126
7.7.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ Δ.Σ. ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	127
7.8. Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ.....	128
7.8.1. ΓΙΑΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ.....	129
7.9. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	131
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ.....	133
«ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ»8.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	133
8.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	134
8.1.2. ΔΕΙΓΜΑ	134
8.1.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	134
8.1.4. ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	134
8.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	135
8.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	149
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	151
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	154

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας, αποσκοπεί στην ολοκλήρωση των σπουδών μας ως φοιτητές του Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών, της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων. Κατόπιν ορισμένων διαδικασιών του τμήματος, αναλάβαμε ως θέμα πτυχιακής εργασίας, την ανάλυση του εταιρικού προφίλ των σύγχρονων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

↔

Θεωρούμε πως είναι υποχρέωσή μας να ευχαριστήσουμε θερμά όλους όσους συνέβαλλαν ενεργά με την υλική και ψυχική συμπαράστασή τους στην διεξαγωγή της πτυχιακής μας εργασίας.

↔

Πρώτα απ' όλα ευχαριστούμε θερμά την καθηγήτριά μας κα Γεωργοπούλου Γεωργία, η συμβολή της οποίας, τόσο στο θεωρητικό όσο και στο πρακτικό μέρος της εργασίας μας, ήταν πολύτιμη.

↔

Επιπλέον, ευχαριστούμε τις επιχειρήσεις που συνεργάστηκαν και απάντησαν με ιδιαίτερη προθυμία στα ερωτήματα που υπεβλήθησαν.

↔

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να ασχοληθεί με το εταιρικό προφίλ των σύγχρονων ανταγωνιστικών εταιρειών. Το προφίλ μιας επιχείρησης καθορίζεται μέσα από τις σχέσεις που έχει τόσο με τους πελάτες και προμηθευτές της όσο και με τους υπαλλήλους οι οποίοι την απαρτίζουν. Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα ορισθεί η έννοια της επιχείρησης και στο δεύτερο η έννοια της επιχειρηματικότητας αναλύοντας τους παράγοντες που συνθέτουν την επιχειρηματική δράση και θα αναφερθεί και η μέτρηση της επιχειρηματικότητας στις νέες επιχειρήσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναπτυχθούν οι βασικές θεωρίες που δημιουργούν την κουλτούρα μιας επιχείρησης, όπως είναι η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης αλλά και οι τρόποι μέσω των οποίων προβάλλεται η κουλτούρα του οργανισμού προς τα έξω όπως είναι οι δημόσιες σχέσεις και η διαφήμιση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναπτυχθούν οι βασικές θεωρίες οργάνωσης μιας επιχείρησης, αλλά και υποκίνησης του προσωπικού της προκειμένου να δημιουργείται άριστο κλίμα συνεργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης το οποίο όπως είναι φυσικό προβάλλεται και προς τα έξω.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα αναλυθεί η εικόνα του προϊόντος. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε στα κεφάλαια έξι, επτά και οχτώ, το μείγμα Marketing, το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του εταιρικού προφίλ των επιχειρήσεων.

Προς επίρρωση του θεωρητικού πλαισίου της παρούσας εργασίας θα διεξαχθεί έρευνα, η μεθοδολογία της οποίας αναλύεται στο όγδοο κεφάλαιο. Σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθούν οι απόψεις των υπευθύνων για το εταιρικό προφίλ της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Η έρευνα θα διεξαχθεί με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου και στο τέλος της εργασίας θα παρατεθούν τα τελικά μας συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ
«Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί, αλλά λίγοι καλύπτουν με επιτυχία την ιδιαιτερότητα της επιχειρήσεως, που τη διακρίνουν από τους άλλους οικονομικούς οργανισμούς. Ένας από τους λίγους είναι και ο ακόλουθος:

- **Επιχείρηση** είναι η οικονομική μονάδα, η οποία έχει τα γνωρίσματα των υπολοίπων μονάδων (δηλαδή συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής, οργάνωση μέσων και δραστηριοτήτων, διάρκεια, αντιμετώπιση κινδύνων, επιδίωξη αποτελεσματικότητας ενεργειών κλπ.), αποβλέπει και στην πραγματοποίηση κέρδους που περιέχεται τελικά στον φορέα της. Το κέρδος αυτό πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την ανταμοιβή εξαρτημένης απασχολήσεως του φορέα της.¹

(¹ Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι, σελ. 67).

Ένας άλλος πιο απλός, αλλά πολύ περιεκτικός ορισμός, είναι ο εξής:

- **Επιχείρηση** είναι η συνένωση δυνάμεων, που έχει σαν απώτερο σκοπό, μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών της, την ικανοποίηση και σκοπεύουν στο να δίνουν ένα συνεχόμενο και επαναλαμβανόμενο κέρδος, που να ικανοποιεί και τους μετόχους και τους εργαζομένους της.²

(² Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου).

Επίσης, υπάρχει ένας ακόμη ορισμός που υποστηρίζει ότι:

- **Επιχείρηση** είναι ένα νομικό πρόσωπο, που δραστηριοποιείται στο κοινωνικό σύνολο και αποτελεί ένα σύνολο πόρων τόσο έμψυχων, όσο και άψυχων, και έχει, συνήθως, ως κύριο στόχο την επίτευξη κερδοφορίας. Η κερδοφορία αυτή αποδίδεται σε χρηματικές μονάδες. Οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή τους εργαζομένους της (εργάτες, υπαλλήλους και στελέχη). Όσον αφορά τους άψυχους πόρους, αυτοί συνίστανται στα μηχανήματα και τον εξοπλισμό της, στα κτίρια (εργοστάσια, καταστήματα, γραφεία κ.α.), στα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης όπως π.χ. η επωνυμία, το εμπορικό σήμα (λογότυπο) και η

υπεραξία (φήμη) και τέλος, στα διάφορα άλλα στοιχεία που αποσκοπούν στην υποβοήθηση της λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, χρηματικά διαθέσιμα, αποθέματα κ.α.).

1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Στις επιχειρήσεις θα διακρίνουμε διάφορα στοιχεία από τα οποία αποτελείται και διάφορα άλλα γνωρίσματα, που συνθέτουν την έννοια της επιχείρησης και τη διακρίνουν από άλλες παρεμφερείς έννοιες και ενότητες.

Έτσι, κάθε επιχείρηση αποτελείται από:

- **Τους ανθρώπους**, με όλες τις πνευματικές και ηθικές αξίες και το σύνολο των ιδιοτήτων που συνθέτουν την προσωπικότητά τους, με τις ιδιαιτερότητές τους (θετικές αλλά και αρνητικές), τις ανάγκες και τα κίνητρά τους.
- **Τα χρηματικά μέσα**, με τα οποία καλύπτει τις χρηματικές ανάγκες προμηθειών πρώτων και βοηθητικών υλών ή εμπορευμάτων ή εξοπλισμού ή μεταφορικών μέσων κλπ.
- **Παραγωγικές εγκαταστάσεις**. Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, αποτελούνται και από παραγωγικές εγκαταστάσεις, αναγκαίες για την πραγματοποίηση της παραγωγικής τους (μεταποιητικής) δραστηριότητας. Ο παραγωγικός εξοπλισμός, συμπληρώνεται από τα ανταλλακτικά τους, για την αντικατάσταση των φθαρμένων ή κατεστραμμένων.
- **Πρώτες βοηθητικές ύλες**. Επίσης, στις επιχειρήσεις της δευτερογενούς παραγωγής, υπάρχουν πρώτες και βοηθητικές ύλες, που τροφοδοτούν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και παράγονται στη συνέχεια τα προϊόντα της επιχείρησης.
- **Ενέργεια-Λιπαντικά**. Η κίνηση των παραγωγικών μηχανών, πραγματοποιείται με την καύση πετρελαιοειδών ή με τη χρήση ηλεκτρικού ρεύματος. Παράλληλα, η ομαλή κίνηση των μηχανημάτων

απαιτεί την αποφυγή τριβών, που αποφεύγονται με τη χρήση διαφόρων λιπαντικών.

- **Πληροφορίες.** Οι επιχειρήσεις χρειάζονται σε κάθε στιγμή της παραγωγικής ζωής τους πληροφορίες, διαφόρων ειδών και κατηγοριών, χρήσιμων για την πραγματοποίηση των σκοπών τους.³

(³ Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι, σελ.78-79).

1.3. ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Η επιχείρηση έχει διαφόρους στόχους και σκοπούς, οι οποίοι συντείνουν στην πραγματοποίηση της παραγωγής αγαθών, χρήσιμων στο καταναλωτικό κοινό, με θετικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

Εκτός όμως από το βασικό αυτό σκοπό, υπάρχουν και άλλοι, κοινωνικής κυρίως φύσεως, που συμβάλλουν στην ομαλή συνεργασία της επιχείρησης με το περιβάλλον της.⁴

(⁴ Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι, σελ. 79).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ
«Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΑ

Η συγκεκριμένη ενότητα της εργασίας μας, θα προσπαθήσει να προσδιορίσει τον όρο επιχειρηματικότητα, θα θέσει, δηλαδή, τα δεδομένα μέσω των οποίων μια νέα επιχειρηματική δράση, μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή και ανεξάρτητη μονάδα μέσα στην αγορά. Δυστυχώς, δεν υπάρχει μια μονοσήμαντη απάντηση. Για πολλούς, η ισχύς μιας νέας επιχειρηματικής κίνησης, εκφράζεται μέσα από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, αλλά και από το αν έχει επιτύχει κάποιο συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη υπάρχουν πολλοί, οι οποίοι βλέπουν την ισχύ ως αποτέλεσμα ενός καλοσχεδιασμένου προγράμματος, πάνω στο οποίο μπορεί να βασιστεί η εταιρεία, προκειμένου να επιτύχει τους μελλοντικούς της στόχους.

Σύμφωνα με τους **Johnson and Scholes το 1999** και βασιζόμενοι πάντα στη λογική ότι, η επιχειρηματικότητα σημαίνει σωστό marketing αλλά και συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση, καταγράψαμε τον παρακάτω ορισμό:

«Η Επιχειρηματικότητα υιοθετείται: μέσα από τη στρατηγική κατεύθυνση, η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, αλλά και μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων»⁵.

(⁵ Johnson, G. and Scholes, K. (1997) “*Exploring Corporate strategy*” 4th Ed. Prentice Hall).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας είναι:

1. Η Δυναμική της επιχείρησης, να μπορεί δηλαδή, λόγω της ισχύος της, να προσαρμοστεί στο οποιοδήποτε μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
2. Η Δυναμική της επιχείρησης μέσα από την διάταξη των πόρων, οι οποίοι μπορούν να την οδηγήσουν και σε ένα μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
3. Η Δυναμική της επιχείρησης, η οποία χαρακτηρίζει και χαρακτηρίζεται από το εύρος των εσωτερικών διαδικασιών.

Η έννοια της επιχειρηματικότητας σίγουρα καθορίζεται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Προκειμένου λοιπόν, να την προσδιορίσουμε αλλά και να εμβαθύνουμε σε αυτήν, θα πρέπει, από τη μια να αναλύσουμε πώς μέσω αυτής η επιχείρηση μπορεί να «νικήσει» το ίδιο το περιβάλλον από το οποίο περιβάλλεται, αλλά και από την άλλη, πώς μπορεί να βρει στο εσωτερικό της, μέσω των πόρων, τη δύναμη να αποκτήσει στο μέλλον συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο σίγουρα θα της δώσει περισσότερη ισχύ μέσα στην αγορά που δραστηριοποιείται⁶.

(⁶ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου).

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε τα εξής:

Με βάση το εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να πούμε ότι, προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να επιδείξει την επικείμενη ισχύ της, θα πρέπει να προσπαθεί να προσαρμόζεται συνεχώς στο macro περιβάλλον όπου και την περιβάλλει. Ωστόσο, πρόσφατα παραδείγματα έχουν καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις που δεν συνδέουν την ισχύ τους με συγκεκριμένες περιοχές τους, είναι σίγουρο ότι αδυνατούν και να την καταδείξουν αλλά και να την επιβάλουν. Προκειμένου λοιπόν να προσδιορίσουμε την έννοιά της, θα πρέπει να την συνδυάσουμε:

1. Με θέματα management: Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση αναγνωρίζει τις περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατόν να την επηρεάσουν και μέσω της ισχύος της αναπτύσσει τις κατάλληλες άμυνες για να τις αντιμετωπίσει. Όταν λέμε μέσω της ισχύος της εννοούμε⁷:

(⁷ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου).

- Ø Μέσω της κουλτούρας της.
- Ø Τα ίδια κεφάλαια.
- Ø Το εργατικό δυναμικό.
- Ø Τα κανάλια διανομής.

Ø Τη σχέση της με το περιβάλλον.

Ø Τις διαδικασίες που ακολουθεί. κ.λ.π

2. Με θέματα επιχειρησιακής δραστηριότητας: Η επιχειρησιακή δραστηριότητα αναφέρεται στο κατά πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί την ισχύ της, προκειμένου να επηρεάσει προς όφελος π.χ τις κυβερνητικές ρυθμίσεις, αλλά και γενικά οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα.

Από την άλλη, με βάση το εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ισχύ από τους πόρους από τους οποίους και αποτελείται. Η θεωρία των πόρων, έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι η έννοια της ισχύος, δεν ταυτίζεται μόνο με την προσαρμογή της επιχείρησης σε ένα εξελισσόμενο περιβάλλον, αλλά στηρίζεται και στην εσωτερική διαχείριση των πόρων της επιχείρησης.

Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης στηρίζεται στην ισχύ, την οποία παίρνει μέσα από τη σωστή διαχείριση των πόρων της, αλλά και από τις ικανότητες που έχει. Συγχρόνως, εάν είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορούν να οδηγήσουν σε επιχειρηματική ισχύ της επιχείρησης μέσα στην αγορά έναντι του ανταγωνισμού.

Προκειμένου όμως να γίνουμε ποιο ακριβείς σε σχέση με την έννοια της επιχειρηματικότητας, αλλά και το πως αυτή μπορεί να αποκτηθεί και να διατηρηθεί, θα χρειαστεί να αναλύσουμε περισσότερο τη φύση του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το μοντέλο του Porter (5-Forces model), προσδιορίζει ακριβώς όλες τις δυνάμεις, τις οποίες βρίσκει αντιμέτωπες η επιχείρηση στην προσπάθειά της να ασκήσει επιρροή μέσω της ισχύος της στο εξωτερικό περιβάλλον. Συγχρόνως, όσο πιο ισχυρή είναι μια επιχείρηση, πολύ περισσότερο μπορεί να αντιμετωπίσει τις συγκεκριμένες δυνάμεις. Συγκεκριμένα λοιπόν, ο Michael Porter ανέπτυξε την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, ώστε να γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός της στρατηγικής. Οι **De Wit και Meyer (2001:344)** αναφέρουν ότι *‘ο ανταγωνισμός είναι ο πυρήνας της επιτυχίας ή της αποτυχίας των εταιριών.’* Επίσης, αναφέρουν ότι το ανταγωνιστικό

περιβάλλον θα επηρεάσει και την ισχύ της επιχείρησης. Το παρακάτω σχήμα δείχνει το υπόδειγμα ανάλυσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος⁸.

(⁸ De Wit, B., and Meyer, R. (2001) “*Strategy, Process, Content, Context*” London: Thomson Business Press).

ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Συγκέντρωση Προμηθευτών.
Δύναμη Προμηθευτών.

Διαφοροποιήσεις στα εισερχόμενα.
Αντίκτυπο στα εισερχόμενα στο κόστος.
Υποκατάστατα εισερχόμενα.
Κόστος συσχετισμένο με αγορές

ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΝΕΕΣ

ΕΙΣΟΔΟΥΣ

Απόλυτα πλεονέκτημα κόστους

Τεχνογνωσία

Αδυναμία πρόσβασης στα εισερχόμενα

Οικονομίες κλίμακας

Κυβερνητική πολιτική.

Ανάγκη σε κεφάλαιο

Αναγνωρισιμότητα.

Αυξημένα κόστη

Δυσκολία στα κανάλια διανομής.

Δυσκολία στην πώληση

Εξειδικευμένα προϊόντα.

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ



Σχήμα 1: Οι πέντε δυνάμεις του PORTER**Πηγή: PORTER (1985).**

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων γίνεται ως εξής⁹:

(⁹ Porter, M., (1985) “Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” New York: Free Press).

Ø Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών. Στην αγορά υπάρχουν πολλοί νομικοί περιορισμοί, που κάνουν δύσκολη την είσοδο μίας νέας επιχείρησης, την ανάπτυξη μιας νέας επιχειρηματικής δράσης. Το κόστος της εισαγωγής είναι πολύ μεγάλο, αφού θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί ένα μεγάλο κεφάλαιο εγγύησης. Επίσης, για να μπει δυναμικά μία νέα επιχείρηση σε κάποια αγορά, αλλά και για να αποκτήσει ισχύ, θα πρέπει να έχει μεγάλη διαφοροποίηση στα προϊόντα της και μεγάλα κόστη προώθησης. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι, η είσοδος ενός νέου ανταγωνιστή και η προσπάθειά του να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ στην αγορά, που επέλεξε να δραστηριοποιηθεί, είναι πολύ δύσκολη.

Ø Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες, αποτελούν ένα σημαντικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι προμηθευτές επηρεάζουν σημαντικά την αγορά και οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτήν είναι δύσκολο να αποκτήσουν επιχειρηματική ισχύ. Από την άλλη, όσο περισσότερο ισχυρές είναι οι εταιρείες τόσο καλύτερη αντιμετώπιση έχουν από τους προμηθευτές.

Ø Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών. Οι αγοραστές παίζουν μεγάλο ρόλο. Οι αγοραστές, ανάλογα με τις ανάγκες τους, αγοράζουν ένα προϊόν ή υπηρεσία ανάλογα με την τιμή και την επιπρόσθετη αξία που έχει. Σε πολλές αγορές, η διαφοροποίηση στα προϊόντα είναι μικρή και αυτό αυξάνει ακόμα περισσότερο την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Από την άλλη, υπάρχουν κλάδοι με λίγες εταιρείες, που ασκούν κάποια μορφή μονοπωλίου. Στην πρώτη περίπτωση, η έννοια της επιχειρηματικής ισχύος είναι περιορισμένη και δύσκολα εφαρμόσιμη, ενώ στη δεύτερη περίπτωση, όλες οι

επιχειρήσεις, αναλόγως των ικανοτήτων τους, ασκούν και περισσότερο ισχύ στον καταναλωτή.

Ø **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.** Στην περίπτωση των υποκατάστατων μπορούμε να πούμε, ότι αποτελούν έμμεσους ανταγωνιστές, οι οποίοι λειτουργούν μέσα στην αγορά και μειώνουν την επιχειρηματική ισχύ των υπολοίπων επιχειρήσεων.

Ø **Ένταση του ανταγωνισμού.** Ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο, είναι οξύς. Ουσιαστικά σε αυτό το σημείο, μπορούμε να δούμε ακριβώς την έννοια της επιχειρηματικής ισχύος. Από την ανάλυση φαίνεται ότι ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για μια επιχείρηση να αυξήσει την ισχύ της .

Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι η παρουσία νέων προμηθευτών στην αγορά, σε συνδυασμό με τις επικείμενες αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον (είσοδος νέων εταιρειών), αναγκάζουν την επιχείρηση να επιδιώκει να αποκτήσει δύναμη, προκειμένου να αντέξει τις εξωτερικές πιέσεις και από την άλλη, για να μπορέσει να έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους αγοραστές και τους προμηθευτές.

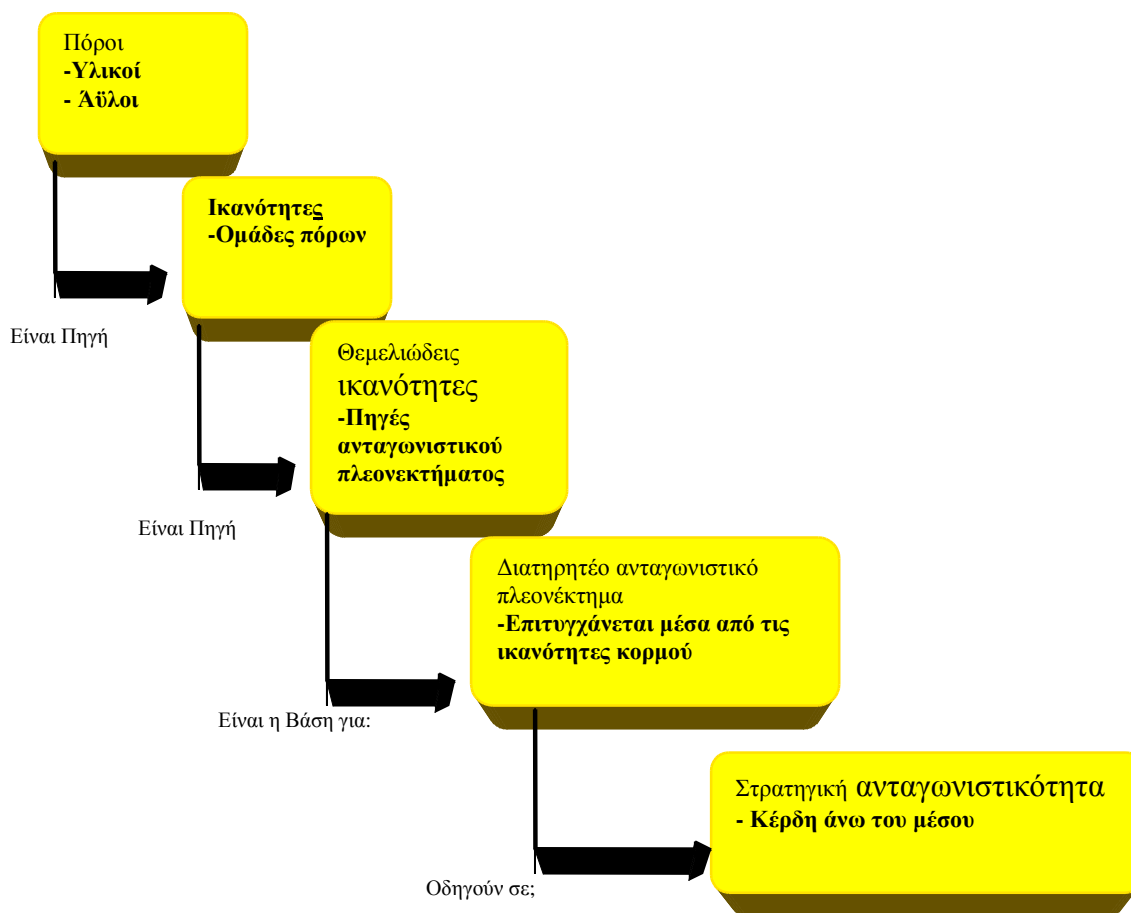
Με βάση τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι για να πετύχει μία επιχείρηση να έχει ισχύ στην αγορά, θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της στο εξωτερικό περιβάλλον της, το οποίο δημιουργεί ευκαιρίες αλλά και απειλές για τις επιχειρήσεις. Οι Johnson and Scholes (1997) σημειώνουν ότι *‘δεν φτάνει μόνο να προσαρμοστεί η επιχείρηση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά θα πρέπει να αναπτύξει και την ανάλογη στρατηγική ικανότητα για να τις εφαρμόσει’*. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, η δυνατότητα του να αναπτυχθεί μια νέα επιχειρηματική δράση στην αγορά, βασίζεται σε τρεις παράγοντες:

- Στους πόρους που διαθέτει ο οργανισμός.
- Στις θεμελιώδεις ικανότητες.
- Και τέλος, στην ισορροπία των πόρων, των δραστηριοτήτων και των στρατηγικών μονάδων της επιχείρησης.

Οι θεμελιώδες ικανότητες θα πρέπει να ταιριάζουν με τις ανάγκες που δημιουργούνται από το εξωτερικό περιβάλλον. Το μοντέλο των πόρων και δεξιοτήτων (resource – based view). Το παρακάτω σχήμα δείχνει σχηματικά το μοντέλο.

ΣΧΗΜΑ 2: Πόροι & ικανότητες που οδηγούν σε επιχειρηματική ισχύ Παπαδάκης (2002:99)¹⁰

(¹⁰ Arthur A. Thomson (2001), Strategic Management , McGraw Hill).



Όπως προκύπτει από τη θεωρία , υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι πόροι που θα πρέπει να γίνει σωστή αξιοποίησή τους, έτσι ώστε να αποκτήσει η επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά, άρα και ισχύ. Οι πόροι αναλύονται, βάση του μοντέλου του Παπαδάκη (2002:98), ως εξής¹¹:

(¹¹ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου).

Υλικοί πόροι:

- **Χρηματοοικονομικοί πόροι.** Η νέα επιχείρηση πρέπει να έχει ενεργά αποθεματικά στην αγορά. Συγχρόνως, θα πρέπει να έχει την ικανότητα να δημιουργήσει δικά της κεφάλαια. Η στήριξη μίας επιχείρησης σε ίδια κεφάλαια, της δίνει τη δυνατότητα να αυξήσει αλλά και να διατηρήσει την ισχύ στη αγορά και ειδικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- **Φυσικοί πόροι.** Η τοποθέτηση μιας επιχείρησης, αλλά και η πρόσβασή της σε πρώτες ύλες, μπορούν να την οδηγήσουν σε επιχειρηματική ισχύ σε σχέση με το ανταγωνισμό.
- **Ανθρώπινοι πόροι.** Το προσωπικό πρέπει να έχει τέτοια χαρακτηριστικά, ώστε να βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.
- **Οργανωτική δομή.** Η δομή της επιχείρησης πρέπει να ενισχύει, αλλά και να στηρίζει, την ισχύ της κάθε επιχείρησης.

Αύλοι πόροι:

- **Τεχνολογικοί πόροι.** Η εποχή η οποία διανύουμε, χαρακτηρίζεται από συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας. Μια επιχείρηση αν θέλει να έχει ισχύ στον κλάδο της, θα πρέπει να επενδύει συνεχώς στην τεχνολογία.
- **Πόροι καινοτομίας.** Η καινοτομία αποτελεί τη βάση αλλά και το έναυσμα για να μπορέσει μια επιχείρηση, μικρή η μεγάλη, να αποκτήσει ισχύ σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- **Φήμη.** Η φήμη βασίζεται στην αξιοπιστία των προγραμμάτων της επιχείρησης, στο προσωπικό της και στις στρατηγικές συμμαχίες της με άλλους οργανισμούς. Επίσης, η καλή φήμη προϋποθέτει συνεργασία της επιχείρησης με προμηθευτές, πελάτες κ.λ.π, με σκοπό την απόκτηση της επιχειρηματικής ισχύος . Το brand name, αποτελεί εργαλείο πάνω στο οποίο μπορεί να βασιστεί η επιχείρηση, προκειμένου να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά.

Οι πόροι βέβαια, δεν φτάνουν από μόνοι τους για να χαραχθεί μία επιτυχημένη στρατηγική. Θα πρέπει να συνδυάσει τους πόρους της για να δημιουργήσει κάποιες ικανότητες. Οι **Stalk et al. (1992 :58)**, αναφέρονται στις ικανότητες *‘ως την ικανότητα που έχουν οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν ένα συνδυασμό δραστηριοτήτων’*¹². Ο **Παπαδάκης (2002:99)**, τις χωρίζει σε οριακές ικανότητες, οι οποίες είναι οι ικανότητες τις οποίες *‘είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν’* και στις θεμελιώδεις ικανότητες που είναι *‘ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν’*¹³.

(¹² Stalk, G., Evans, P., and Schulman, L.E. (1992) ‘Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy’ *Harvard Business Review*, March- April, pp.57-69).

(¹³ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ’ Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου).

Έτσι οι οριακές ικανότητες είναι οι εξής:

- Το εκτεταμένο δίκτυο.
- Η πληροφόρηση των πελατών μέσα από το διαδίκτυο.
- Τα προγράμματα TQM και CRM για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες της.

Οι οριακές ικανότητες της επιχείρησης, είναι μία σειρά πρακτικών που είναι συνήθεις και από τους ανταγωνιστές. Έτσι μένει να δοθούν οι θεμελιώδεις ικανότητες, που είναι και η πηγή της επιχειρηματικής ισχύος.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι οι εξής:

- Δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτό βοηθάει στην ενίσχυση της επιχειρηματικής ισχύος, διότι, όταν το προσωπικό είναι καταρτισμένο, μπορεί και να στηρίξει καλύτερα την επιχείρηση.
- Η δημιουργία ενοποιημένων προγραμμάτων .
- Η δημιουργία φιλικού κλίματος στους εργαζόμενους, που μεταφέρεται και στους πελάτες της επιχείρησης.

- Δημιουργία ευέλικτης δομής και συστήματα αποκέντρωσης εξουσίας, τα οποία να δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κινείται γρήγορα σε σχέση με τις αποφάσεις.
- Οι συνεργασίες δίνουν ισχύ στους δύο συμβαλλόμενους.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να είναι μοναδικά ανταγωνιστικές, να δίνουν αξία στον καταναλωτή και να δίνουν το δικαίωμα στην εταιρεία να μπορεί να μπει σε νέες αγορές, αλλά και να αποκτήσει ισχύ.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι¹⁴:

(¹⁴ Arthur A. Thomson (2001), Strategic Management , McGraw Hill).

1. Η έννοια της επιχειρηματικής ισχύος, καθορίζεται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
2. Η επιχειρηματική ισχύς στηρίζεται στη θεωρία των πόρων. Συγκεκριμένα, η καλή χρήση των πόρων της επιχείρησης σίγουρα θα δώσει ισχύ στην επιχείρηση.
3. Η επιχειρηματική ισχύς στηρίζεται στην κουλτούρα και το management της επιχείρησης. Αυτά είναι που βοηθούν την επιχείρηση να την αποκτήσει.
4. Ο σωστός συνδυασμός των εσωτερικών και εξωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης, την βοηθούν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα άρα και ισχύ στην αγορά.

2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

Έχοντας προσδιορίσει την έννοια της επιχειρηματικότητας και το πώς αυτή επηρεάζεται από το ευρύτερο macro και micro περιβάλλον της επιχείρησης, θα προσπαθήσουμε τώρα να αναλύσουμε τους παράγοντες που συνθέτουν την επιχειρηματική ισχύ των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον **Τζωρτζάκη (2002: 146)**, για να αποκτήσει μια επιχείρηση στρατηγική ισχύ, θα πρέπει να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα, το οποίο θα πρέπει να ταυτίζεται με τους στόχους και τα μέσα που διαθέτει. Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο αν εντοπιστούν

ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που διαφαίνονται κατά τον προγραμματισμό.

Οι παράγοντες λοιπόν, που συνθέτουν τη μήτρα S.W.O.T.¹⁵, συνθέτουν και την επιχειρηματική ισχύ των επιχειρήσεων. Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η μήτρα S.W.O.T μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς¹⁶:

(¹⁵ Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili).

(¹⁶ Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili).

✚ Για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχειρησιακής μονάδας, η οποία και της δίνει ισχύ στην αγορά.

✚ Για την αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης και πώς αυτά αξιολογούνται, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά.

ΣΧΗΜΑ 3: Μήτρα S.W.O.T Τζωρτζάκη (2002: 146)

ΤΙ ΕΙΝΑΙ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)
ΚΑΚΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)	ΑΠΕΙΛΕΣ(T)

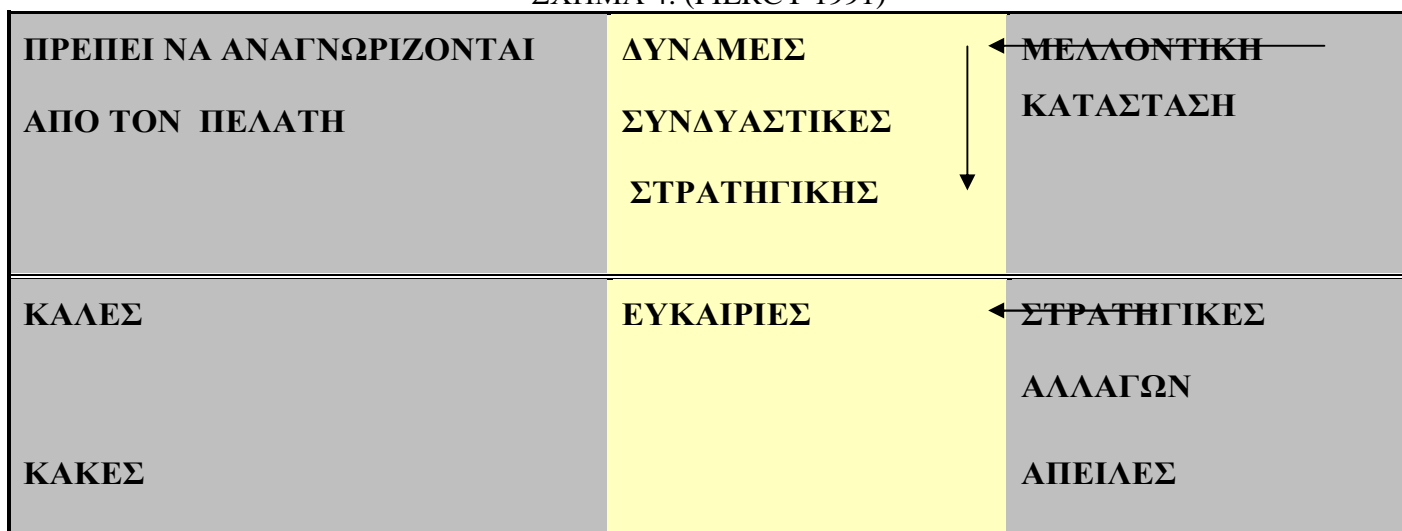
_____ Κατά τη διάρκεια του στρατηγικού προγραμματισμού, γίνονται κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές . Αυτές οι επιλογές γίνονται με βάση το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν σαν στόχο την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά.

Στη συγκεκριμένη διαδικασία, είναι αρκετά σημαντικό να στηριχτούμε στους συγκεκριμένους παράγοντες, διότι μέσω αυτών θα προσδιορίσουμε το πώς βρισκόμαστε και το που θέλουμε να πάμε. Αυτή η διαδικασία βοηθά στην αναγνώριση για την επιχείρηση σημείων, στα οποία μπορεί να στηριχτεί ή πρέπει να αποφύγει, προκειμένου να αποκτήσει επιχειρησιακή αξία. Για να χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά τη μέθοδο, θα πρέπει να ακολουθήσουμε συγκεκριμένους κανόνες όπως¹⁷:

(¹⁷ Piercy N(1991), Market-Led Strategic Change, Thorons Publising).

1. **Την εστίαση:** Η ανάλυση των τεσσάρων παραγόντων είναι λάθος να χρησιμοποιηθεί για το σύνολο του οργανισμού. Αντιθέτως, θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο σε κάποιο κομμάτι του οργανισμού, προκειμένου να οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα. Οπότε, για να προσδιορίσουμε τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα ισχυροποιήσει τη θέση της, θα πρέπει να εφαρμόσουμε το μοντέλο για καθεμία από τις κρίσιμες περιοχές, που αποτελούν όλες μαζί το σύνολο της επιχείρησης.
2. **Συλλογικό όραμα:** Η ανάλυση του μοντέλου θα πρέπει πάντα να γίνεται σε συλλογικό επίπεδο, προκειμένου να καταλήξει η επιχείρηση σε ασφαλή συμπεράσματα
3. **Προσανατολισμός προς τους πελάτες:** Προκειμένου η εταιρεία να ισχυροποιήσει τη θέση της θα πρέπει, μέσω των στελεχών της, να προσπαθήσει να αντλήσει πληροφορίες από τους πελάτες, προκειμένου να αξιολογήσει καλύτερα στο που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί το μοντέλο.
4. **Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος:** Προκειμένου η εταιρεία να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά, θα πρέπει να αξιολογήσει τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές που έρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Βασικό είναι να τονίσουμε ότι, για να μπορέσουν να εφαρμοστούν, θα πρέπει να αναφέρονται αυστηρά στο εξωτερικό περιβάλλον.

ΣΧΗΜΑ 4: (PIERCY 1991)



Με βάση το σχήμα, η ανάλυση της μήτρας S.W.OT οδήγησε στο συμπέρασμα ότι, πρέπει να χρησιμοποιούνται δύο βασικές στρατηγικές αυτές είναι¹⁸:

(¹⁸ Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili).

- **Συνδυαστικές στρατηγικές:** Στη συγκεκριμένη, γίνεται η αξιολόγηση των 4 παραγόντων ξεχωριστά και έπειτα συνδυαστικά ανά δύο. Καταλήγουμε σε ασφαλή συμπεράσματα που θα βοηθήσουν να ισχυροποιήσουμε τη θέση μας στην αγορά.
- **Στρατηγικές μετατροπής:** Μέσω αυτής της στρατηγικής, η επιχείρηση, προκειμένου και πάλι να ισχυροποιήσει τη θέση της, ακολουθεί μια πολιτική μετατροπής των απειλών σε ευκαιριών και των αδυναμιών σε πλεονεκτήματα. Μέσω αυτής της πολιτικής, η επιχείρηση έχει την ικανότητα πολύ σύντομα να ισχυροποιήσει τη θέση της και να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ.

Τέλος, θα προσπαθήσουμε να αξιολογήσουμε την επιχειρηματική ισχύ μιας επιχείρησης με βάση τους τέσσερις παράγοντες. Συγκεκριμένα, με βάση τη S.W.O.T analysis, η επιχείρηση διερευνά ποια είναι τα δυνατά της σημεία, που εντοπίζονται και το ίδιο κάνει με τα πιο αδύναμα. Μέσω αυτού του μοντέλου, η επιχείρηση ανακαλύπτει που πρέπει να συνεχίσει να δουλεύει όπως δούλευε και που πρέπει να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα.

2.3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΣΧΥΟΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα χρησιμοποιήσουμε τρία μοντέλα. Το πρώτο μοντέλο στηρίζεται στο σχήμα του **Semidt (1988)**,¹⁹ το δεύτερο στην ανάλυση των **Richard Rumelt (1980)**²⁰ και **Steiner and Miner(1997)**,²¹ και τέλος το τρίτο μοντέλο στο σχήμα του **Robert S. Kaplan (1992)**²². Μέσω αυτών των τριών μοντέλων θα αξιολογήσουμε δύο πράγματα: πρώτον, την

αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μιας επιχείρησης, προκειμένου να δούμε το κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να βασιστεί σε αυτές, για να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ. Δεύτερον, θα μετρήσουμε την ίδια την επιχειρηματική ισχύ.

Θα ξεκινήσουμε με τη θεωρία του Schmidt, η οποία θα μας δώσει τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που χρησιμοποιεί, προκειμένου να αποκτήσει μέσω αυτών επιχειρηματική ισχύ (Βλέπε σχήμα 4).

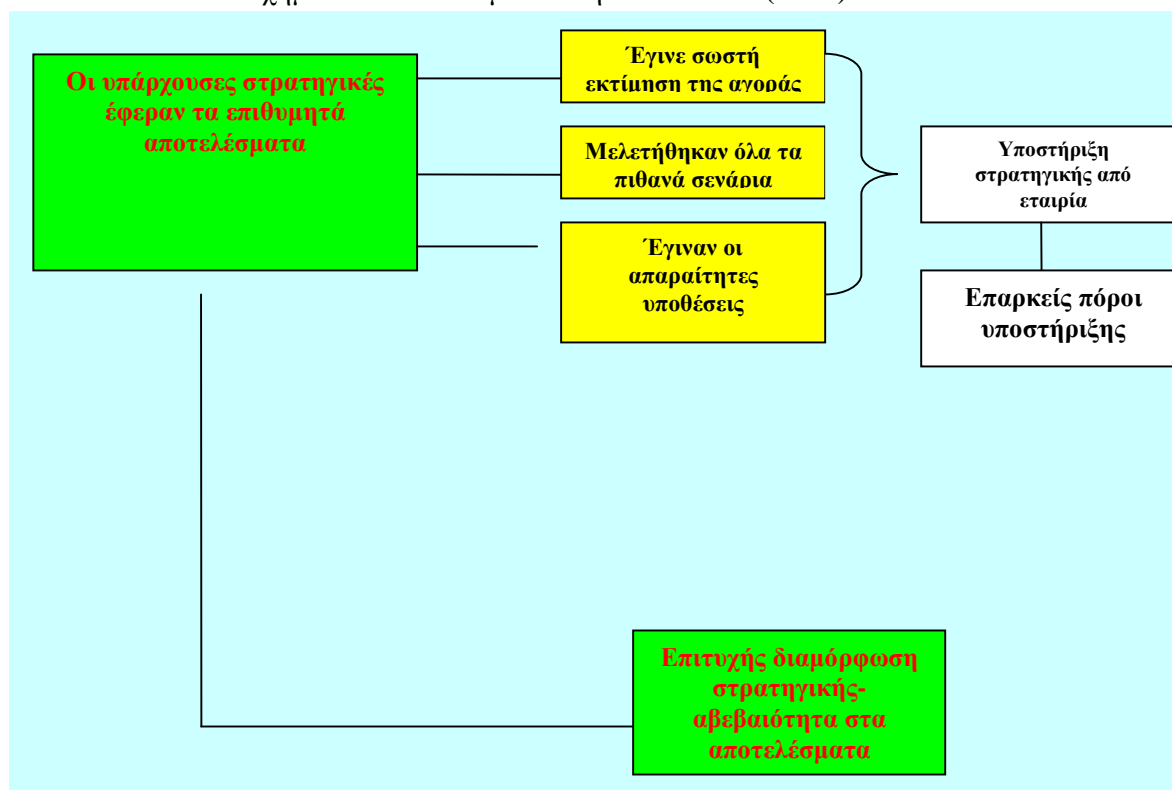
(¹⁹ Schmidt.J.A (1988), The Strategic Review, Planning Review p.15).

(²⁰ Rumelt. (1980) The Evaluation Business Strategy, in W.F. Glueck, (ed) Business Policy and Strategic Management, New York, McGraw-Hill, 1980 p. 359-367).

(²¹ Steiner, G.A and J.B. Miner. Strategic Management Policy and Strategy Macmillan College Publishing Company, 1997).

(²² Robert S. Kaplan (1992), Texas Eastman Company, Harvard Business School Case No. 9-190-039).

Σχήμα 5: Αποτελεσματικότητα SCMIDT (1988)



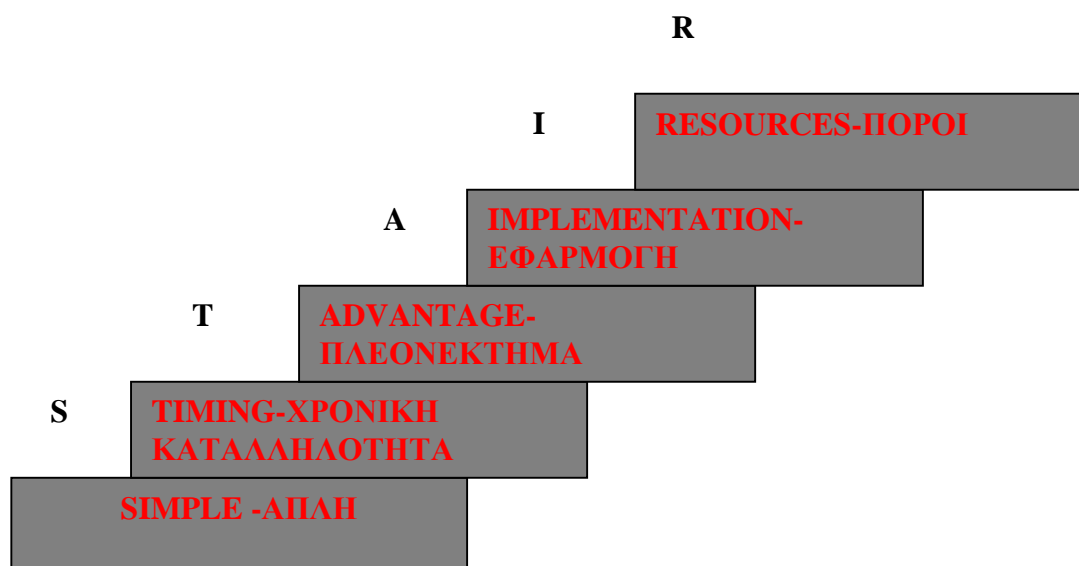
Το παραπάνω σχήμα μας δείχνει ότι, προκειμένου μια επιχείρηση να φτάσει σε επιχειρηματική ισχύ, θα πρέπει να ακολουθεί σωστή στρατηγική. Κάθε επιχείρηση, έχει το περιθώριο να αξιολογήσει τη στρατηγική της. Με βάση το παραπάνω σχήμα, βλέπουμε ότι η επιχείρηση δεν φτάνει απλά να καθορίσει μια στρατηγική. Στην πραγματικότητα, πρέπει συνεχώς να μελετάει και άλλα πιθανά σενάρια, να στηρίζει τη στρατηγική της με εσωτερικούς πόρους, και γενικά να προσπαθεί να μειώσει την αβεβαιότητα.

Από την άλλη, με βάση τον Richard Rumelt, μπορούμε να αξιολογήσουμε τη στρατηγική βασιζόμενοι σε 5 μεταβλητές, οι οποίες, αν ισχύουν, μπορούν να δώσουν επιχειρηματική ισχύ στην επιχείρηση.

- ⓐ Συνέπεια: Η στρατηγική μιας εταιρείας, πρέπει να ταυτίζεται με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της, αλλά και με τους αρχικούς στόχους και την πολιτική της.
- ⓐ Συμφωνία-Ταύτιση: Η στρατηγική μιας εταιρείας, πρέπει να είναι ευέλικτη και να μπορεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- ⓐ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η στρατηγική μιας εταιρείας, πρέπει να δίνει το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.
- ⓐ Εφικτότητα: Η στρατηγική μιας εταιρείας, πρέπει να της δίνει το περιθώριο να μην εξαντλεί τους πόρους της, πράγμα που θα της δημιουργούσε άλυτα προβλήματα.
- ⓐ Η Συμφωνία και το Πλεονέκτημα: Οι εσωτερικές εκτιμήσεις της εταιρείας, πρέπει πάντοτε να είναι βασισμένες σε έρευνα.

Τέλος, με βάση τους Steiner and Miner προκειμένου η εταιρεία να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική, που θα της δώσει επιχειρηματική ισχύ, θα πρέπει να υπολογίσει αν καλύπτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά.

Σχήμα 6: Αποτελεσματικότητα STEINER and MINER(1997) (1988)



Η στρατηγική της εταιρείας θα πρέπει να ακολουθεί απόλυτα τα παραπάνω βήματα δηλαδή:

- Η στρατηγική που θα ακολουθεί θα πρέπει να είναι απλή, πράγμα που θα της δίνει τη δυνατότητα όλες οι σχέσεις της με τους πελάτες ή τους προμηθευτές της, να χαρακτηρίζονται από την απλότητα και την αμεσότητα. Αυτό, θα της δώσει οντότητα στην αγορά και επιχειρηματική ισχύ.
- Η εταιρεία πρέπει να είναι πάντα συνεπής στους χρόνους της.
- Η εταιρεία πρέπει να έχει πλεονεκτήματα, πάνω στα οποία θα στηριχτεί η επιχειρηματική της πορεία.
- Η εταιρεία πρέπει να έχει την ικανότητα να εφαρμόσει την στρατηγική της, αλλά και οτιδήποτε άλλο θεωρήσει σημαντικό για την ανάπτυξή της.
- Η εταιρεία πρέπει να έχει επάρκεια και καταλληλότητα των πόρων.

Αυτό που πρέπει να τονίσουμε, είναι ότι μπορεί μεν να παρουσιάζει μια εταιρεία μια επάρκεια σε όλους τους παραπάνω τομείς, αλλά, παρόλα αυτά, η στρατηγική της να μην της έχει δώσει ακόμα επιχειρηματική ισχύ στην αγορά

ή σε τμήμα της αγοράς, πράγμα που σημαίνει ότι η στρατηγική της κάπου έχει πρόβλημα άρα και πρέπει να βελτιωθεί.

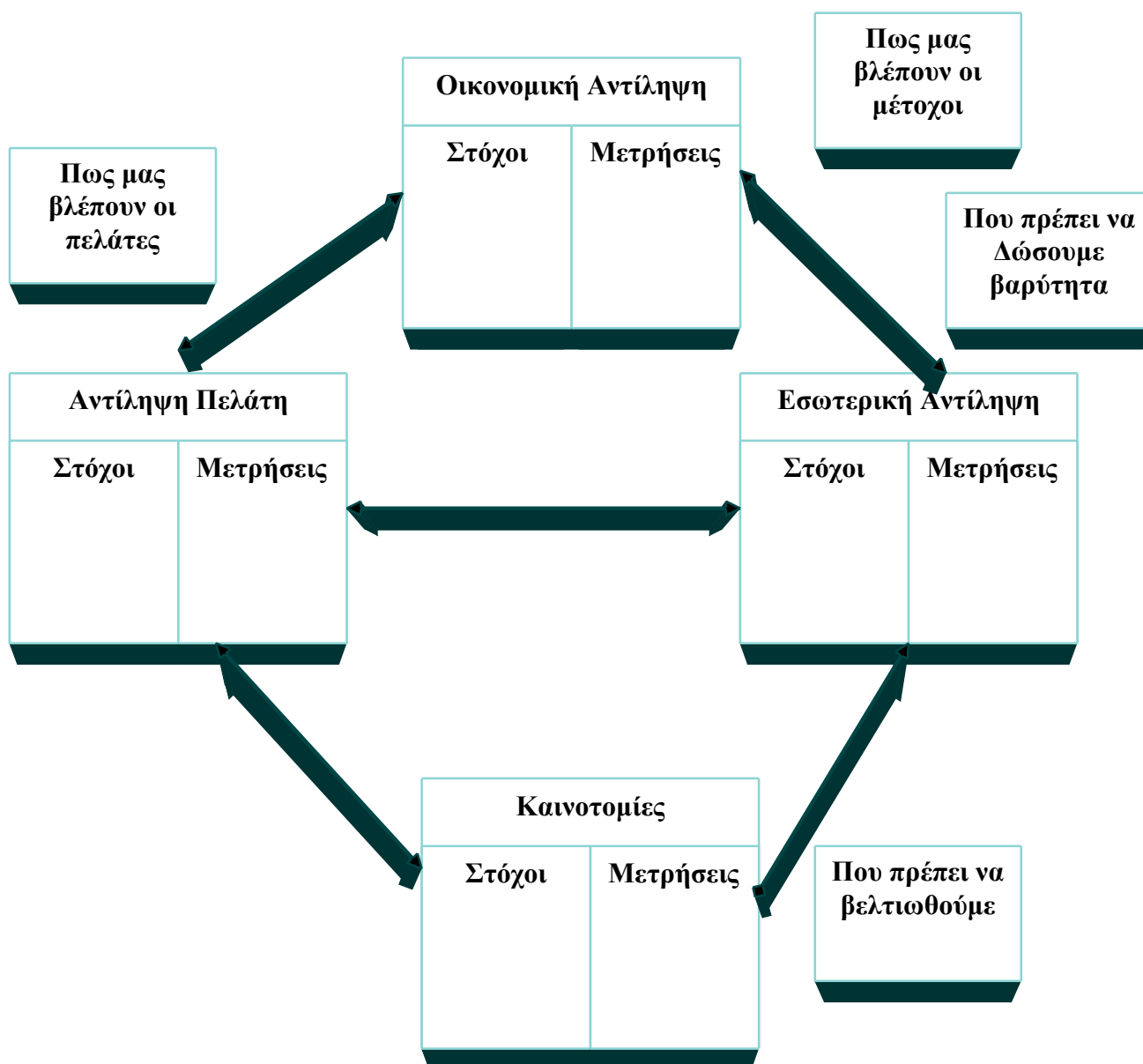
Για να έχουμε πιο ολοκληρωμένη εικόνα, θα κάνουμε και μια μέτρηση της ίδιας της επιχειρηματικής ισχύος της επιχείρησης και θα δούμε και πιο ξεκάθαρα το πώς σχετίζεται με την οργάνωση της επιχείρησης.

Η μέτρηση βασίζεται στο μοντέλο του Kaplan (1992) και έχει σαν στόχο να μετρήσει την επιχειρηματική ισχύ, μέσα από τέσσερις μεταβλητές. Συγκεκριμένα²³ (Βλέπε Σχήμα 7):

(²³ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου).

1. Πώς την αντιλαμβάνονται οι πελάτες (Αντίληψη Πελατών).
2. Πώς την αντιλαμβάνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης (Αντίληψη στο εσωτερικό της επιχείρησης).
3. Πώς θα βελτιωθεί (Έρευνα).
4. Πώς την αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι (Οικονομική Αντίληψη).

Σχήμα 7: The balanced links performance measures KAPLAN (1992)



Με βάση το παραπάνω σχήμα, η επιχείρηση μετράει την επιχειρηματική της ισχύ, με βάση τα χαρακτηριστικά της κάθε κατηγορίας από τις 4 του σχήματος. Συγκεκριμένα²⁴:

(²⁴Robert S. Kaplan (1992), Texas Eastman Company, Harvard Business School Case No. 9-190-039).

Για να μπορέσει στη σημερινή αγορά μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα να έχει αξία, θα πρέπει να έχει το σεβασμό και την εκτίμηση των πελατών. Συγκεκριμένα οι διοικούντες, δίνουν μεγάλη σημασία στον πελάτη και τους ενδιαφέρει η άποψή του. Με βάση την παραπάνω θεωρεία, οι

πελάτες μοιράζονται τις διαφορετικές επιθυμίες τους σε 4 κατηγορίες: αυτοί που ενδιαφέρονται για την ποιότητα, την υπηρεσία και τέλος παρουσίαση και κόστος. Με βάση τον παραπάνω πίνακα στα measures, η εταιρεία περνάει πιθανούς τρόπους, μέσω των οποίων θα επιτύγχανε κάποιους στόχους της, οι οποίοι, αν πραγματοποιηθούν με βάση τα measures που θα έβαζε, θα ικανοποιούσε και τους πελάτες της.

Το ίδιο ισχύει και για τους μετόχους. Πάλι η εταιρεία βάζει δεδομένα για επίτευξη στόχων και, αν τα πετύχει, αυτομάτως θα ικανοποιήσει και τους μετόχους. Σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες, τα πράγματα αλλάζουν λίγο, δηλαδή η επίτευξη των στόχων έχει να κάνει μόνο με το εσωτερικό της επιχείρησης. Συγκεκριμένα στο κομμάτι της καινοτομίας, η επιχείρηση βάζει στόχο να αναπτυχθεί τεχνολογικά, οπότε να μπορέσει να στηρίξει σε αυτό και την επιχειρηματική ισχύ της. Τέλος, οι τελευταίες μετρήσεις, έχουν σαν στόχο την εσωτερική δομή της επιχείρησης.

Τέλος, αν παρατηρήσουμε το σχήμα, θα δούμε ότι οι σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων διαφορετικών περιοχών, επικοινωνούν με αμφίδρομα βελάκια. Πράγμα που σημαίνει ότι είναι άμεσα συνυφασμένα μεταξύ τους και ότι το ένα επηρεάζει το άλλο. Αυτή η καινούργια μορφή μέτρησης, βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει ή να διατηρήσει την επιχειρησιακή της ισχύ μέσα από μετρήσεις σε δεδομένα, όπως:

1. Σχέσης πελάτη-προμηθευτή.
2. Παγκόσμιες σχέσεις.
3. Βελτίωση οργανωτικής δομής.
4. Έρευνα και ανάπτυξη. κ.λ.π

Όλα τα παραπάνω μοντέλα, βοηθούν μια νέα επιχειρηματική δράση να ευδοκιμήσει στην εγχώρια και παγκόσμια αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

«ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ»

3.1. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ –ΟΡΙΣΜΟΙ

Κουλτούρα είναι το ολικό σύστημα πρακτικών, το ολικό σύστημα των τρόπων με τους οποίους σκέπτονται, αισθάνονται και δρουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Είναι πράξη μέσα από την οποία, αποκρυσταλλώνονται κάθε στιγμή α) οι αντικειμενικές συνθήκες ύπαρξης της κοινωνικής πραγματικότητας και οι κοινωνικές σχέσεις και β) οι εμπειρίες και τα προσωπικά συναισθήματα των ατόμων.

Κατά τον Άλμπερτ Σβάιτσερ "είναι το σύνολο όλων των προόδων του ανθρώπου και της ανθρωπότητας σε όλους τους τομείς, στο μέτρο που οι πρόοδοι αυτές συμβάλλουν στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου"²⁵.

(²⁵ Συλλούρης Γιώργου, Παραδόσεις Κοινωνιολογίας, σελ 227).

3.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

3.2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όσοι έχουν εργασθεί σε άλλες χώρες ή τις έχουν επισκεφθεί, θα συμφωνούσαν με την άποψη ότι υπάρχουν πραγματικά διαφορές στην κουλτούρα. Θα μπορούσαν να αναφέρουν, προς υποστήριξη της απόψεως αυτής, τις διαφορές στην ενδυμασία, στη γλώσσα, στο φαγητό ή στον τρόπο έκφρασης. Είναι πολύ δυσκολότερο να υπερβούμε αυτές τις σχετικές και όμως επιφανειακές διαφορές, όταν αναφερόμαστε στο θέμα των διαφορών της κουλτούρας. Αν υπάρχει ευχέρεια ομιλίας μιας ξένης γλώσσας, μερικές από τις λιγότερο εμφανείς διαφορές μπορούν να αποκαλυφθούν, όπως το πώς και σε ποιες περιστάσεις οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το χιούμορ, κατά πόσο τυπικά ή όχι συμπεριφέρονται απέναντι σε άλλους σε διάφορες καταστάσεις και τις διαφορετικές σημασίες της σιωπής, της δύναμης, της επιρροής, του φύλου, της θέσεως κ.λπ.²⁶.

(²⁶ L. Hoeklin, 1994).

Όπως χρησιμοποιείται, ο όρος «κουλτούρα» συνήθως αναφέρεται περισσότερο στην αισθητική πλευρά της ζωής, π.χ. τέχνη, μουσική, φιλοσοφία. Παρόλα αυτά, οι κοινωνιολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο ως αναφορά στο σύνολο των εργαλείων που κατασκευάστηκαν από τον άνθρωπο (πνευματικά και φυσικά), στις αξίες που ο άνθρωπος όρισε και στις συμπεριφορές και πεποιθήσεις, που εφαρμόζονται στον τρόπο ζωής μιας συγκεκριμένης ομάδας, τάξης ή κοινωνίας ανθρώπων.

Κάθε άνθρωπος έχει αποκτήσει συγκεκριμένο τρόπο για να καταλαβαίνει την σημασία των εμπειριών του. Τα άτομα μιας ομάδας μοιράζονται κάποιον κοινό τρόπο, που επιτρέπει να δουν τα πράγματα από κοινή οπτική γωνία και αυτός ο τρόπος κρατά την ομάδα μαζί. Θα πρέπει να υπάρχει ο κοινός τρόπος αντίληψης των πραγμάτων, αν επιζητείται η αποτελεσματική και σταθερή επικοινωνία από μια ομάδα ατόμων. Θα πρέπει επίσης, να υπάρχουν κοινοί τρόποι κατανόησης γεγονότων και τρόπων συμπεριφοράς και κοινός τρόπος αντίληψης της αναμενόμενης αντίδρασης των ατόμων της ίδιας ομάδας σε κάποιο γεγονός.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας που μπορούν να αναφερθούν είναι:

- Είναι ένα κοινωνικό απόκτημα της ανθρωπότητας. Υπάρχει για να καλύπτει της ανάγκες του ανθρωπίνου είδους.
- Μπορεί να αποκτηθεί. Καθώς η κουλτούρα είναι το προϊόν της κοινωνικής επικοινωνίας, το άτομο θα πρέπει να μάθει τις σωστές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κοινωνική περίσταση. Για να επιβιώσει, θα πρέπει να υιοθετήσει τις νόρμες και τις αξίες της κουλτούρας στην οποία ανήκει και αυτό πραγματοποιείται μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης.
- Μεταδίδεται από γενεά σε γενεά και, ενώ υπάρχουν πολλές δυνατότητες αλλαγής, πολλοί παράμετροι της κουλτούρας έχουν ένα σαφή ιστορικό χαρακτήρα.
- Έχει δυνατότητα προσαρμογής. Αλλάζει εις απάντησιν των αναγκών της κοινωνίας.

Η κουλτούρα παρέχει το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μπορούν να ανταπεξέλθουν στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον. Παρέχει τη γλώσσα, μια λειτουργία ζωτική για την επικοινωνία και μετάδοση των γνώσεων, που επιτρέπει στο ανθρώπινο είδος να επιβιώσει. Η συμπεριφορά της μητέρας, βασίζεται στην κουλτούρα και όχι στο ένστικτο.

3.2.2. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ο Α. Brown (1995)²⁷ αναφέρει ότι, ο οργανισμός είναι η συλλογή ομάδων, τυπικών και μη. Οι τυπικές ομάδες μπορούν να έχουν τα μόνιμα χαρακτηριστικά του οργανισμού, όπως τα διαφορετικά τμήματα και τα αρχαιότερα μέλη της ομάδας διαχείρισης, ή τα προσωρινά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. μια επιτροπή ή ομάδα εργασίας συγκεκριμένου σχεδίου, που καταρτίστηκε με ένα συγκεκριμένο

σκοπό. Οι άτυπες ομάδες είναι αυτές που προκύπτουν μεταξύ υπαλλήλων, που δημιουργούνται για να καλύψουν τις κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των ατόμων. Οι άτυπες και οι τυπικές ομάδες, μπορούν να υπάρχουν σαν μεμονωμένες οντότητες ή μπορεί να αλληλοκαλύπτονται. Δεν είναι ασύνηθες για μέλη του ίδιου τμήματος ενός οργανισμού, να αναπτύξουν δυνατούς δεσμούς φιλίας μεταξύ τους και να λειτουργούν σαν άτυπη ομάδα.

(²⁷ A. Brown (1995)).

Ο αποτελεσματικός συντονισμός και η επικοινωνία σε ένα οργανισμό εξαρτάται, κατά ένα μεγάλο βαθμό, από την θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών ομάδων ενός οργανισμού, έτσι ώστε η παραγωγικότητα να αυξηθεί χωρίς να βλάψει την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών ομάδων. Όμως, είναι συχνές οι διαμάχες μεταξύ των ομάδων ενός οργανισμού. Το γεγονός ότι μια ομάδα μπορεί να αντιμετωπίζει κάποια άλλη ως αντίπαλο, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και σε χειρότερες εργασιακές σχέσεις. Μια εταιρία που σέβεται τον εαυτό της και που θέλει να αποκαλείται εταιρία, προσπαθεί να εξαλείψει τέτοιες αρνητικές καταστάσεις και προχωρεί στη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας. Αν ζητείται η μείωση των διαμαχών μεταξύ διαφορετικών ομάδων, τότε η δομή του οργανισμού θα πρέπει να επιτρέπει τη συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ των ομάδων και τη μέγιστη επικοινωνία και μετάδοση των ιδεών και πληροφοριών. Τα αρνητικά αποτελέσματα των διαμαχών μεταξύ των ομάδων μπορούν επίσης να μειωθούν με την εύρεση κοινών στόχων για τις ανταγωνιστικές ομάδες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση ενός κοινού εχθρού, όπως μια ανταγωνιστική εταιρία, έτσι ώστε οι προσπάθειες της ομάδας να κατευθύνονται προς τον ίδιο στόχο.

Ο Coffrey et al (1994)²⁸ υποστηρίζει ότι το ενδιαφέρον για την κουλτούρα ενός οργανισμού πηγάζει από 4 διαφορετικές πηγές: την απαλοιφή της έρευνας, εθνικές κουλτούρες, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την επεξήγηση της συμπεριφοράς πέρα από τη λογική και την δομική φύση του οργανισμού.

(²⁸ Coffrey et al 1994).

Η φράση «κλίμα οργανισμού» αναφέρεται στις πεποιθήσεις και στους τρόπους συμπεριφοράς των ατόμων σε ότι αφορά τον οργανισμό τους. Ένας ακόμη παράγοντας που ωθεί την ανάπτυξη αυτής της νέας τάσης στη σκέψη της διαχείρισης επήλθε με τη συνειδητοποίηση ότι οργανισμοί διαφορετικών χωρών δομούνται και συμπεριφέρονται διαφορετικά. Αν οι εταιρίες που έχουν διεθνή

δράση θέλουν να περάσουν τη φιλοσοφία τους, τους στόχους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους υπαλλήλους τους, στους πελάτες τους και στους συνεταίρους τους, με τρόπο ώστε όχι μόνο να καταλάβουν την εταιρία αλλά να πιστέψουν σ' αυτή, τότε θα πρέπει να αναζητήσουν τι σημαίνουν όλα αυτά τα πράγματα για ανθρώπους της δικής τους κουλτούρας. Η κουλτούρα των οργανισμών αυτή τη στιγμή είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες έρευνας, μαζί με τη μελέτη της τυπικής δομής, τις σχέσεις οργανισμού-περιβάλλοντος και τη γραφειοκρατία. Για πρακτικούς, όπως επίσης και για θεωρητικούς σκοπούς, είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να επεξηγηθεί το γιατί οι οργανισμοί έχουν διαφορετικά ποσοστά κέρδους, τζίρου και μεριδίου αγοράς.

Μπορούμε να πάρουμε μια καλύτερη ιδέα για το τι σημαίνει η κουλτούρα και πόσο σημαντική είναι από τα παρακάτω:

«Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν είναι ένα ακόμη κομμάτι του παζλ, είναι το ίδιο το παζλ. Κατά τη γνώμη μας, η κουλτούρα δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός, είναι κάτι που είναι ένας οργανισμός»²⁹. «Η εταιρική κουλτούρα είναι η σιωπηρή, αόρατη και άτυπη συνειδητοποίηση ενός οργανισμού, που οδηγεί τη συμπεριφορά των ατόμων και που διαμορφώνεται από τη συμπεριφορά των ατόμων αυτών»³⁰.

(²⁹ Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982).

(³⁰ (Scholz, 1987).

Κάθε οργανισμός είναι ικανός να παράγει και να μεταδώσει μια ομάδα αξιών χαρακτηριστική του οργανισμού αυτού. Θα έχει γίνει έτσι κατανοητό ποιες είναι οι αξίες, πεποιθήσεις και τρόποι συμπεριφοράς που είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη των στόχων του συγκεκριμένου οργανισμού.

Η ομάδα αυτή των αξιών μπορεί να γίνει το σύστημα αξιών του οργανισμού, αν αυτές οι αξίες είναι αποδεκτές από την πλειοψηφία των μελών του οργανισμού. Για την κατανόηση της επίδρασης της ομάδας αξιών ενός οργανισμού θα πρέπει να ανατρέξει κανείς και στην προέλευση των αξιών αυτών και στη σημασία τους.

Πολλοί σημαντικοί ερευνητές προτείνουν ότι οι αξίες ενός οργανισμού προκύπτουν είτε από μια χαρισματική ηγεσία ή από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός. Οι αξίες που βασίζονται σε μια χαρισματική ηγεσία συνήθως προκύπτουν από ένα δυνατό ηγέτη, συνήθως τον ιδρυτή, και τείνουν να υιοθετηθούν από τα λοιπά μέλη. Εναλλακτικά, οι αξίες μπορούν να προκύψουν από τις παραδόσεις που τηρεί ένας οργανισμός, που είναι μάλλον ανώνυμες ως

προς την προέλευσή τους. Βασίζονται σε βαθιά ριζωμένες παραδοσιακές πρακτικές και προσδίδουν σταθερότητα στον οργανισμό καθώς περνούν από γενιά σε γενιά στα μέλη του.

Η σημασία των αξιών βασίζεται είτε σε ιδανικά λειτουργικότητας ή της χαρισματικής μειονότητας (elit). Τα λειτουργικά ιδανικά (αξίες) εκφράζουν ένα τρόπο συμπεριφοράς που υποδεικνύει στα μέλη του οργανισμού τα σημεία όπου πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους, όπως εξυπηρέτηση πελατών, καινοτομίες και ποιότητα. Οι αξίες της συνεργασίας, της αίσθησης των κοινών υποχρεώσεων, της ποιότητας, της πίστης και της συντονισμένης προσπάθειας είναι αυτές που χαρακτηρίζουν τις Ιαπωνικές εταιρίες και είναι τυπικά παραδείγματα³¹. Οι αξίες που χαρακτηρίζουν τη χαρισματική μειονότητα επικεντρώνονται περισσότερο στην υπεροχή ενός οργανισμού έναντι άλλων οργανισμών. Αυτές οι αξίες προέρχονται από μια εκκεντρική προσωπικότητα ενός ιδρυτή, που δημιουργεί ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει άμεση επιτυχία. Οι αξίες που βασίζονται στο λειτουργικό σύστημα προσφέρουν περισσότερη καθοδήγηση ως προς το ποια θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού.

(³¹ www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html).

3.3. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Έρευνες σχετικές με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, έδειξαν ότι τα τελευταία χρόνια, υπάρχει μία διεθνώς γενικευμένη τάση για αναβάθμιση της σημασίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών αιτιολογούνται, αν αναλογιστεί κανείς την τρομακτική αύξηση του ανταγωνισμού, η οποία οδηγεί στην αναγκαιότητα της ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μεταξύ των οποίων, στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, περίοπτη θέση κατέχει η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Η τάση αναβάθμισης εκδηλώνεται εμπράκτως ως ακολούθως: πρώτον, με την έμφαση που δίνουν οι διοικήσεις των εταιριών στην ανάπτυξη των «κλασσικών» λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, πολιτικές αμοιβών και παροχών, αξιολόγηση, εκπαίδευση) και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών. Δεύτερον, με τη χάραξη συγκεκριμένης στρατηγικής διαχείρισης και ανάπτυξης

των ανθρώπινων πόρων τους και με την όλο και μεγαλύτερη διασύνδεσή της με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική. Και τρίτον, με την αναβάθμιση τόσο των προσόντων των επικεφαλής των τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όσο και της θέσης τους στην εταιρική δομή και ιεραρχία.

Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περνάει όλο και περισσότερο μέσα από τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε ως γνώση, όραμα και ιδέα, είτε ως αυξημένη αποτελεσματικότητα, η οποία μπορεί να προκύπτει ως προϊόν προσωπικών χαρισμάτων και ιδιαίτερων ικανοτήτων, αλλά και ως παράγωγο της συστηματικής παρέμβασης του εταιρικού οργανισμού.

Είναι λοιπόν υποχρεωμένες, αφ' ενός να προσελκύουν, να αναδεικνύουν και να διατηρούν στελέχη με ταλέντα και αφ' ετέρου, να αναπτύσσουν διαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό τους και να εντάσσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην προσπάθεια της επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Γι' αυτό και δίνουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην εταιρική φήμη και στη διαμόρφωση ελκυστικής εταιρικής κουλτούρας και εργασιακού περιβάλλοντος. Χρησιμοποιούν εξελιγμένα συστήματα επιλογής προσωπικού, συχνά σε συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους. Φροντίζουν για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού τους, με εξατομικευμένα και στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Εξελίσσουν τα συστήματα αξιολόγησης, διευρύνοντας τη βάση των αξιολογητών και συνδέοντάς τα με τη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση. Βελτιώνουν τα συστήματα αμοιβών, παροχών και κινήτρων. Προσφέρουν ευκαιρίες για εξέλιξη και εργασιακές προκλήσεις, ιδιαίτερα στους ταλαντούχους και «ανήσυχους», ώστε να αυξάνουν τη διατηρησιμότητά τους, αλλά και να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικότερα τις ικανότητές τους. Εφαρμόζουν συστήματα παρακίνησης και επιβράβευσης. Μεριμνούν για την ενίσχυση της ενδοεταιρικής επικοινωνίας, τη δημιουργία προϋποθέσεων ανεμπόδιστης ροής της πληροφορίας, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης.

Κομβικό ρόλο στις διαμορφούμενες συνθήκες, αναλαμβάνουν να διαδραματίσουν, όπως είναι φυσικό, οι Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ως ουσιαστικοί συνεργάτες της Γενικής Διεύθυνσης στη διαμόρφωση

της εταιρικής κουλτούρας, στη διαχείριση των ταλέντων, στην ανάδειξη αποτελεσματικής ηγετικής ομάδας, στο συντονισμό της επιχειρησιακής αλλαγής. Διαμορφώνουν τη στρατηγική διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, σε άρρηκτη ενότητα με την επιχειρησιακή στρατηγική και διαχειρίζονται όλες τις σχετικές πολιτικές και λειτουργίες, είτε αυτόνομα, είτε σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Τα προσόντα και η θέση τους στην εταιρική δομή έχουν αναβαθμιστεί (όλο και πιο συχνά συμμετέχουν στα Διοικητικά Συμβούλια, ενώ δεν είναι πλέον σπάνιο να προέρχονται από άλλες υψηλόβαθμες θέσεις της εταιρίας).

Πρέπει, όμως, ταυτόχρονα, να επισημανθεί ότι, όπως πολύ εύστοχα παρατήρησε πρόσφατα ο καθηγητής κ. Δ. Μπουραντάς, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι, κατ' ουσίαν, «διοίκηση άυλων αξιών». Γιατί, κατά βάθος, οι προς διοίκηση πόροι είναι τα οράματα, οι ιδέες, οι γνώσεις, ο ενθουσιασμός, η ψυχή, οι προσδοκίες, η εμπιστοσύνη. Και η αποτελεσματική διοίκηση των πόρων αυτών, κάποιες φορές δεν χρειάζεται την υποστήριξη των στρατηγικών, των πολιτικών, των διαδικασιών, των συστημάτων. Αρκούν το όραμα, η έμπνευση και η καθοδήγηση του ηγέτη. Και οι μικρομεσαίες, και όχι μόνο, ελληνικές επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της άμεσης παρουσίας του φυσικού τους ηγέτη, η οποία, όσον αφορά στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματικότερη και από τα πιο εξελιγμένα συστήματα³².

(³² www.enthesis.net/index.php?news=97).

3.4. ΗΓΕΣΙΑ

3.4.1. ΈΝΝΟΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Διάφοροι συγγραφείς δίνουν την εντύπωση ότι η *ηγεσία* είναι συνώνυμη της *οργανώσεως και διοικήσεως*. Οι Koontz & O'Donnel (1983), οι Donnelly-Gibson & Ivancevich (1975) κ.α. πιστεύουν, όμως, ότι θα πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ των δυο αυτών εννοιών. Ηγέτες είναι δυνατόν να υπάρχουν και έξω από την διοικητική ιεραρχία, ακόμη και σε ανοργάνωτες ομάδες.

Η ηγεσία, είναι μια σημαντική πλευρά της διοικητικής εργασίας, αλλά θα εξετασθεί ως διαφορετική έννοια από εκείνη της *οργανώσεως και διοικήσεως*. Η ικανότητα κάποιου ατόμου να είναι αποτελεσματικός προϊστάμενος, προϋποθέτει

την ικανότητά του να ηγείται αποτελεσματικά. Πρέπει όμως συγχρόνως και παραλλήλως, να έχει γνώσεις και ικανότητες για να εκτελεί τη διοικητική εργασία.

Ηγεσία, όπως υπογραμμίζει ο Appley, σημαίνει σκόπιμη δράση, με σκέψη για την αντιμετώπιση του μέλλοντος.

Αυτό που κάνει κάποιον ηγέτη-προϊστάμενο, είναι η προθυμία των άλλων ανθρώπων - κυρίως των υφισταμένων του- να τον ακολουθήσουν και να συνεργασθούν μαζί του για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων³³.

(³³ Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία, σελ. 135).

3.4.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την ηγεσία, μερικοί από τους οποίους είναι οι εξής: ο Young (1946) γράφει, ότι «ηγεσία είναι ένας τύπος κυριαρχίας, κατά τον οποίο οι οπαδοί, κατά το μάλλον ή ήττον, εκουσίως δέχονται κατευθύνσεις και έλεγχο από άλλο άτομο».

Σύμφωνα με τον Stogdill (1950) «ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μίας οργανωμένης ομάδας, στις προσπάθειες καθορισμού και επιτυχίας των στόχων».

Ο Bennis (1959) παρατηρεί, ότι «ηγεσία είναι η διαδικασία καθοδηγήσεως των υφισταμένων, για να συμπεριφερθούν με επιθυμητό τρόπο».

Οι Katz και Kahn (1966) σημειώνουν, ότι «η ηγεσία, όπως τουλάχιστον εφαρμόζεται στις τυπικώς οργανωμένες επιχειρήσεις, είναι η ισχυρή αυξητική επιρροή, πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση, με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες της οργανώσεως». Σύμφωνα με τους Katz και Kahn δηλαδή, η ηγεσία θα συμπληρώσει τα οργανωτικά σχέδια με τις απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες, για να μπορέσουν οι άνθρωποι να εκτελέσουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί.

Ο Davis (1962) υποστηρίζει, ότι «ηγεσία είναι ο ανθρώπινος παράγων, ο οποίος συνδέει τα μέλη μιας ομάδας μεταξύ τους και τα υποκινεί για την πραγματοποίηση των σκοπών της ομάδας». Χωρίς σωστή ηγεσία, μία επιχείρηση ή ένας Οργανισμός είναι απλώς ένα συνοθήλευμα ανθρώπων, μηχανών, υλικών και χρημάτων.

Οι Hersey και Blanchard (1972) ορίζουν, ότι η «ηγεσία είναι η διαδικασία με την οποία, ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων, επηρεάζουν τις ενέργειες άλλων

ατόμων για την πραγματοποίηση των καθορισμένων στόχων υπό ορισμένες συνθήκες».

Σύμφωνα επίσης με τους Richards & Greenlaw (1972) «ηγεσία είναι μία διαδικασία επηρεασμού και έχει ως δυναμικό τη λειτουργία αφ' ενός μεν των προσωπικών χαρακτηριστικών του προϊστάμενου και των υφισταμένων και αφ' ετέρου της φύσεως της συγκεκριμένης καταστάσεως».

Ηγεσία σημαίνει πρακτικώς, κατά τον Ζευγαρίδη (1981), τη δυνατότητα που έχει κάποιος για να διευθύνει άλλους, χρησιμοποιώντας μέσα, όπως π.χ. την παροχή κινήτρων και την ορθή επικοινωνία με τους υφισταμένους του.

Ηγεσία, όπως επισημαίνουν οι Koontz & O'Donnell (1983) θεωρείται γενικά η επιρροή, η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, έτσι ώστε να αγωνιστούν με προθυμία για την πραγματοποίηση ομαδικών στόχων. Αυτή η έννοια μπορεί να διευρυνθεί, ώστε να σημαίνει όχι απλώς την προθυμία των ανθρώπων να εργαστούν, αλλά και την επιθυμία τους να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει ζέση, προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας. Η εμπιστοσύνη εξάλλου αντικατοπτρίζει πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κάποιος, σημαίνει να οδηγεί, να διευθύνει και να κατευθύνει άλλους και να προηγείται άλλων. Οι ηγέτες - προϊστάμενοι ενεργούν για να βοηθήσουν μια ομάδα να επιτύχει αντικειμενικούς σκοπούς, αξιοποιώντας στο μέγιστο τις ικανότητες των μελών της ομάδας.

Τέλος, σύμφωνα με την άποψη των Rue και Byars (1983) «ηγεσία είναι μια διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων τυπικών ή ατύπων εργασιακών ομάδων στις εργασίες τους, σχετικά με τον καθορισμό και την επιτυχία στόχων. Η ικανότητα τόσο αποκτήσεως οπαδών, όσο και επηρεασμού τους αναδεικνύει τον ηγέτη».

Οι προϊστάμενοι λοιπόν, καθοδηγούν και διευθύνουν την ομάδα· τοποθετούνται μπροστά από την ομάδα· προσπαθούν να επηρεάσουν θετικά τα μέλη της, να τα υποκινήσουν, να τα δραστηριοποιήσουν για να εργαστούν με προθυμία και ζήλο· για να καθορίσουν στόχους· για να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους· για να επικοινωνούν σωστά και ανθρώπινα· για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν καθορισθεί· για να μη χάσουν την προσωπικότητά τους, αλλά να την βελτιώσουν ουσιαστικά· για να δέχονται το σωστό έλεγχο, χωρίς προκαταλήψεις.

Η αποτελεσματική επομένως ηγεσία είναι η ψυχή της επιχειρήσεως (Kroeger, 1958) και χωρίς αποτελεσματική ηγεσία, είναι δύσκολο να λειτουργήσει αποτελεσματικά μία επιχείρηση (Gannon, 1979)³⁴.

(³⁴ Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία, σελ.135-137).

3.4.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ)

Έχουν καταβληθεί πολλές προσπάθειες για να εντοπισθούν χαρακτηριστικά, που πρέπει να έχει ένα άτομο, για να είναι ή να γίνει ηγέτης, όπως π.χ. η θεωρία του σπουδαίου ανθρώπου (Koontz – O'Donnell, 1983) ή η θεωρία του Stogdill (1974), οι οποίες όμως ήταν γενικές και δεν κατόρθωσαν να αποκαλύψουν ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας ή μία σειρά ιδιοτήτων που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την διάκριση μεταξύ ηγετών και μη ηγετών.

Ο προϊστάμενος της Διευθύνσεως ή του Τμήματος ή οποιουδήποτε άλλου οργανωτικού σχήματος, είναι εκείνος που έχει την ευθύνη για την εκτέλεση των εργασιών του συνόλου των ανθρώπων των οποίων έχει την εποπτεία και για την εν γένει δραστηριότητα του οργανωτικού αυτού σχήματος. Έχει την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, για τη μη δημιουργία προβλημάτων από τη φύση της εργασίας. Ακόμη, πρέπει να γνωρίζει να ενεργοποιεί με σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό αρμοδιότητάς του, υποκινώντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα. Επίσης, πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται, και να μπορεί να επεμβαίνει για τη λύση τους, ή ακόμη και να τα προλαβαίνει, όπου είναι δυνατόν.

Για να αντιμετωπίζει με επιτυχία όλα αυτά τα δύσκολα καθήκοντα, ο προϊστάμενος πρέπει να έχει πολλά προσόντα, τα οποία βέβαια δεν αποκτώνται ούτε αυτομάτως, αλλά ούτε από τη μία στιγμή στην άλλη. Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την απαρίθμηση των προσόντων που πρέπει να έχουν οι προϊστάμενοι. Στη σύγχρονη εποχή ο Fayol (1916) είχε διατυπώσει την άποψη, ότι ο προϊστάμενος, για να εκτελέσει το δύσκολο έργο του και να επιτύχει στην πραγματοποίησή του, πρέπει να διαθέτει και τα ακόλουθα προσόντα και ιδιότητες:

- Ευφυΐα και διανοητική δύναμη.
- Ισχυρή θέληση και επιμονή.
- Δραστηριότητα.
- Θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες.

- Αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς προς τα άλλα άτομα και επιθυμία να συμβάλλει στην ευημερία του συνόλου.
- Γενική και εκτεταμένη μόρφωση και βέβαια ειδικές γνώσεις Οργανώσεως και Διοικήσεως.

Πέραν αυτών ο προϊστάμενος, σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1972), πρέπει να έχει:

- Δημιουργική σκέψη και αντιληπτική ικανότητα.
- Δεξιότητες χειρισμού του ανθρωπίνου παράγοντος.
- Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες.

Ο βαθμός των προσόντων 1 και 3, που χρειάζεται κάθε προϊστάμενος, εξαρτάται από το επίπεδο της ηγεσίας στο οποίο βρίσκεται. Αντίθετα, για το προσόν *δεξιότητες χειρισμού ανθρωπίνου παράγοντος*, πρέπει να υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό σε όλους τους προϊσταμένους, ανεξαρτήτως επιπέδου ιεραρχίας.

Ο Drucker (1974) συμπληρώνει, πέρα από τη δημιουργική σκέψη και προτείνει, ότι πρέπει οι προϊστάμενοι να διαθέτουν και δημιουργική φαντασία.

Ο Appley προτείνει ακόμη, ότι ο προϊστάμενος πρέπει να είναι:

- Συναισθηματικά σταθερός.
- Πνευματικά ώριμος..

Συνεχίζει δε ακόμη: *«Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε σήμερα καθώς και τα προβλεπόμενα, αλλά και τα απρόβλεπτα, που θα κληθούμε να αντιμετωπίσουμε στο μέλλον είναι τόσα πολλά και απροσδιόριστα, ώστε απαιτείται εξαιρετικά φωτισμένη και ικανή εργασία, για να το επιλύσουμε»*. Για να έχουμε ικανή, άριστη ηγεσία (και ειδικότερα προϊσταμένους) πρέπει να την εκπαιδεύσουμε σωστά, επιδέξια, και επιστημονικά.

Θα πρέπει εξάλλου να γνωρίζει τη σημασία της επικοινωνίας, τους τρόπους της. Να μπορεί να επικοινωνεί με τους ανθρώπους σωστά, με σαφήνεια, με ευγένεια, με ειλικρίνεια, με πληρότητα και περιεκτικότητα, με πειστικότητα, χωρίς διαφορούμενα νοήματα. Να μπορεί, και με τη σωστή επικοινωνία, να προσελκύει την προσοχή των ανθρώπων, να προκαλεί το ενδιαφέρον τους και να τους δημιουργεί την επιθυμία να δράσουν προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Να θυμάται ότι πρέπει να ακούει περισσότερο απ' όσο μιλάει, (γιατί έχουμε δύο αυτιά αλλά ένα στόμα). Να συμπεριφέρεται στους άλλους σωστά, να μη θίγει την αξιοπρέπεια και την προσωπικότητά τους.

Να έχει ψυχραιμία και αυτοκυριαρχία. Έχει παρατηρηθεί, ότι, όποιος γνωρίζει να διευθύνει τον εαυτό του, μπορεί καλύτερα να διευθύνει άλλους ανθρώπους. Πρέπει να μπορεί να υποτάσσει τον εαυτό του, να έχει προσωπική, εσωτερική δύναμη και να μπορεί να υποτάσσει και άλλους.

Να γνωρίζει τον εαυτό του, δηλαδή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, για να είναι σε θέση να γνωρίζει και τους άλλους. Αυτά βέβαια προϋποθέτουν και την γνώση Ψυχολογίας και των εφαρμογών της και στον Εργασιακό Τομέα. Ο Sharp (1951) είχε γράψει παλαιότερα: «*Εάν ο Προϊστάμενος ήταν ένα τρίποδο, νομίζω ότι θα υπήρχε συμφωνία, ότι θα έπρεπε να έχει το ένα πόδι στην οργάνωση και διοίκηση, το δεύτερο στην Ψυχολογία και το τρίτο στις Κοινωνικές Επιστήμες*».

Από τα προηγούμενα προκύπτει, ότι η δημιουργία Προϊσταμένων, είναι δύσκολο έργο, που απαιτεί μακροχρόνια προσπάθεια για την απόκτηση γνώσεων, εμπειριών και όλων των αναγκαίων στοιχείων, που θα διαμορφώσουν αφ' ενός μεν την ποιότητα της προσωπικότητάς του, αφ' ετέρου δε την επαγγελματική του φυσιογνωμία. Με τα φυσικά και τα επίκτητα προσόντα και τις απαιτούμενες ιδιότητες:

- ✘ Θα μπορεί να προϊσταται σωστά -ανθρώπινα- αποδοτικά
- ✘ Θα είναι σε θέση να πλησιάζει τους συνεργάτες του και να συμβάλλει στην επίλυση των εκάστοτε παρουσιαζομένων προβλημάτων, είτε επιχειρηματικής είτε ατομικής φύσεως και
- ✘ Θα αποτελεί την «γέφυρα» μεταξύ επιχειρήσεως και προσωπικού, από την άποψη της τυπικής οργανώσεως³⁵.

(³⁵ Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία, σελ.137-144).

3.4.4. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Θεωρία των τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας του Likert.

Ο Rensis Likert (1961, 1967) και οι συνεργάτες του, στο Institute for Social Research του Πανεπιστημίου του Michigan, μελέτησαν σοβαρά, τα συστήματα και τις μεθόδους των προϊσταμένων επί τρεις ολόκληρες δεκαετίες. Οι έρευνες του Likert, στράφηκαν προς την μελέτη της επιδράσεως των διαφόρων μορφών ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων και στη στάση τους απέναντι στην εργασία.

Αποτέλεσμα των ερευνών αυτών του Likert, είναι ο προσδιορισμός και η ταξινόμηση των μορφών εργασιών, που εφαρμόζονταν μέχρι τότε, σε τέσσερα συστήματα:

Σύστημα 1^ο (Αυταρχικό-Εκμεταλλευτικό). Η διοίκηση δεν εμπιστεύεται τους εργαζομένους και γι' αυτό αυτοί δεν συμμετέχουν ή συμμετέχουν πολύ λίγο στη διαδικασία της πυραμίδας της ιεραρχίας και διοχετεύονται με την αλυσίδα των εντολών. Ο φόβος της τιμωρίας αποτελεί κίνητρο εργασίας και η ικανοποίηση των αναγκών περιορίζεται στις βασικές. Η επικοινωνία επιτρέπεται μόνο προς τα κάτω. Με τέτοιες συνθήκες είναι εύκολο να δημιουργηθεί άτυπη οργάνωση, που θα είναι αντίθετη προς τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

Σύστημα 2^ο (Φιλανθρωπικό-Αυταρχικό). Η διοίκηση έχει συγκρατημένη, συγκαταβατική εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους. Το δικαίωμα λήψης αποφάσεων για τα κατώτερα κλιμάκια, βρίσκεται σε περιοριστικό πλαίσιο που καθορίζεται από τα ανώτατα στελέχη. Η υποκίνηση γίνεται με ανταμοιβές, αλλά και λίγο φόβο και τιμωρία. Επιτρέπεται κάποια επικοινωνία προς τα επάνω. Ζητούνται μερικές φορές οι ιδέες και οι γνώμες των υφισταμένων. Επιτρέπονται κάποια εκχώρηση εξουσίας, στη λήψη αποφάσεων και κάποιος έλεγχος όχι μόνο από τα ανώτατα στελέχη, αλλά και από τα μεσαία. Υπάρχει όμως στενός έλεγχος για την πιστή εφαρμογή των πολιτικών. Η άτυπη οργάνωση που δημιουργείται, είναι πιθανόν να μην είναι τελείως αντίθετη προς τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

Σύστημα 3^ο (Συμβουλευτικό). Η διοίκηση εμπιστεύεται σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι πλήρως, τους εργαζομένους. Το γενικό πλαίσιο δράσεως, καθορίζεται βεβαίως από τα ανώτατα στελέχη. Προσπαθούν συνήθως να χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά τις ιδέες και τις απόψεις των εργαζομένων στο μεσαίο και το κατώτερο κλιμάκιο, που έχουν αρκετά περιθώρια να συμμετέχουν στη λήψη ειδικών αποφάσεων. Ο καθορισμός όμως των στρατηγικών πολιτικών και η λήψη των γενικών αποφάσεων, γίνεται από τα ανώτατα στελέχη. Χρησιμοποιούνται για υποκίνηση ανταμοιβές, με περιστασιακή τιμωρία. Η επικοινωνία πραγματοποιείται από τα ανώτατα στελέχη προς τα μέσα και τα κατώτερα, αλλά και αντιστρόφως. Η άτυπη οργάνωση που πιθανόν να δημιουργηθεί, θα υποστηρίξει μάλλον τους στόχους της τυπικής, παρά θα τους καταπολεμήσει.

Σύστημα 4^ο (Συμμετοχική). Η διοίκηση έχει απόλυτη εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους όλων των κλιμακίων, σε όλα τα ζητήματα. Η διοίκηση και τα

ανώτατα στελέχη παίρνουν πάντα τις ιδέες και τις γνώμες των εργαζομένων, των υπολοίπων κλιμακίων και τις χρησιμοποιούν εποικοδομητικά. Αναγνωρίζεται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας το δικαίωμα λήψεως αποφάσεων και ανταμείβεται οικονομικά η ομαδική συμμετοχή και απασχόληση σε πεδία, όπως ο καθορισμός στόχων και η αξιολόγηση της προόδου για την επίτευξη των στόχων. Η επικοινωνία δεν περιορίζεται, όπως προηγουμένως, αλλά επεκτείνεται και μεταξύ των συναδέλφων. Τα ανώτατα στελέχη διαθέτουν πολύ χρόνο για να επικοινωνούν με τους κατώτερους τους ή και τους συναδέλφους τους ομοίου επιπέδου. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται πλέον για εργασία με διάφορες ανταμοιβές (οικονομικές και μη), καθορίζονται στόχοι και βελτιώνονται οι διαδικασίες. Με κάθε τρόπο λειτουργούν ως μία ομάδα οι προϊστάμενοι με τους υφισταμένους τους. Συχνά στην περίπτωση αυτή, η άτυπη οργάνωση ταυτίζεται με την τυπική και όλοι εντείνουν τις προσπάθειες για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

Ο Likert συνέχισε τις ερευνητικές του προσπάθειες και διαπίστωσε, ότι τα τμήματα που διοικούνται σύμφωνα με το σύστημα 1 εμφανίζουν μειωμένη αποδοτικότητα, ενώ αντίθετα τμήματα που διοικούνται με τρόπο που πλησιάζει το σύστημα 4, εμφανίζουν συνεχώς αυξανόμενη αποδοτικότητα. Βέβαια η εφαρμογή του συστήματος 4 δεν είναι εύκολη και ίσως δεν είναι δυνατόν να εφαρμοσθεί πάντοτε, είναι όμως μία μορφή προς την οποία πρέπει να τείνει η διοίκηση, εφ' όσον το επιτρέπουν οι συνθήκες.

Ο Hampton (1981) έγραψε τα εξής: *«πάντως δεν υπάρχει τελική απόδειξη της πεποιθήσεως του Likert, ότι το συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας είναι το καλύτερο από όλα τα σχετικά συστήματα αυτά, για όλους τους τύπους και τις μορφές οργανώσεως»*. Η άποψη αυτή υποστηρίχθηκε από τους ερευνητές της ηγεσίας στο Πανεπιστήμιο του Michigan (Morse & Reimer 1956, French, Israel & As, 1960). Αντιθέτως, η μελέτη των Lewin, Lippitt & Write (1969) πρότεινε, ότι *«η δημοκρατική, συμμετοχική συμπεριφορά δέσμευε τους υφισταμένους και αύξανε την απόδοση της ομάδας ή του οργανισμού»*.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί η άποψη του Kurt Lewin, που υποστηρίζει ότι η λιγότερο αυταρχική (απολυταρχική) εποπτεία είναι δυνατόν να αυξήσει ταυτόχρονα τόσο το ηθικό, όσο και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Κατά τη γνώμη του η συμπεριφορά του ατόμου εξαρτάται από τις δυνάμεις που επενεργούν σ' αυτό και σε κανονική κατάσταση, ο ίδιος ο άνθρωπος, είναι δύναμη που εκπέμπει παλινδρομικές επιρροές³⁶.

(³⁶ Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία, σελ. 22-24).

3.4.5. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στην ηγεσία, το 1973 προστέθηκαν και τα εξής δύο στοιχεία:

- ▶ Το οργανωτικό περιβάλλον και
- ▶ Το κοινωνικό περιβάλλον έξω από την επιχείρηση.

Με τα πρόσθετα αυτά στοιχεία, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στην αλληλεξάρτηση του τρόπου ηγεσίας και δυνάμεων του περιβάλλοντος, όπως οι εργατικές συνδικαλιστικές ενώσεις, οι μεγαλύτερες πιέσεις για κοινωνική ευθύνη, το κίνημα δικαιωμάτων και προστασίας των καταναλωτών, που αμφισβητούν το δικαίωμα των διοικητικών στελεχών να παίρνουν αποφάσεις ή να χειρίζονται τους υφισταμένους τους χωρίς να λαμβάνουν υπόψη και συμφέροντα έξω από την επιχείρηση.

Από τον επηρεασμό και του κοινωνικού περιβάλλοντος προκύπτουν διάφορες αλλαγές, οι οποίες άλλοτε βοηθούν τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, άλλοτε όμως επιδρούν ανασταλτικά στην ανάπτυξη της επιχειρήσεως και άλλων εργασιακών μονάδων.

Το θέμα των αλληλεπιδράσεων επιχειρησιακού και κοινωνικού περιβάλλοντος, τόσο αναφορικά με τη μορφή ηγεσίας, όσο και γενικότερα με την όλη οικονομική ζωή, είναι πάρα πολύ ζωντανό στον κάθε άνθρωπο. Η παρατήρηση της πραγματικότητας, οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι η συνεργασία περιβάλλοντος (εξωτερικών παραγόντων) και επιχειρήσεων οδηγεί σε αποτελέσματα ευνοϊκά για όλες τις πλευρές του Κοινωνικού Συνόλου, ενώ η αντιδικία τις περισσότερες φορές έχει δυσμενή αποτελέσματα και πάλι για όλους³⁷.

(³⁷ Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία, σελ. 183-184).

3.5. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένας οργανισμός πρέπει να νοιώθει υπεύθυνος απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Η κουλτούρα, δηλαδή η εσωτερική του πολιτική, δεν πρέπει να είναι εις βάρος της κοινωνίας.

Στις τελευταίες δεκαετίες, έχει παρατηρηθεί αυξημένο ενδιαφέρον για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των οργανισμών, γεγονός που οφείλεται στη δράση των

οικολογικών και καταναλωτικών κινήματων. Αυτά τα κινήματα δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην οργάνωση και στην κοινωνία.

Οι ισχυρισμοί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν ένα τμήμα των οικονομικών τους πόρων, σε ενέργειες που ωφελούν την κοινωνία, δεν ήταν πάντα ευνοϊκά αποδεκτοί. Οι συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα διαμορφώνουν, τόσο στο κατάλληλο επίπεδο κοινωνικών ενεργειών των οργανισμών, όσο και στο αν μια οργάνωση έχει εύλογους λόγους να διαθέσει κάποιους πόρους σε κοινωνικές πράξεις.

Αυτή η διαμάχη συνεχίζεται μέχρι και σήμερα και έχει αποκρυσταλλωθεί και στα έργα και τις σκέψεις δύο σημαντικών συγγραφέων, του Dr Milton Friedman και του Dr Keith Davis³⁸.

(³⁸ Montana Patric and Charnon H. Bruce Management, σελ 57-58).

3.5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Τα επιχειρήματα κατά της κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής:

- Η κοινωνική ευθύνη αφορά το κράτος. Η σύνδεση των οργανώσεων με το κράτος, θα δημιουργήσει μια πολύ ισχυρή δύναμη μέσα στην κοινωνία.
- Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Επομένως, η σπατάλη κάποιων πόρων σε προγράμματα κοινωνικής δράσης, έρχεται σε αντίθεση με το βασικό στόχο, γιατί προκαλεί μείωση των κερδών.
- Δεν υπάρχει λόγος να υποθέσουμε ότι οι επικεφαλές των επιχειρήσεων έχουν την ικανότητα να προσδιορίσουν ποιο είναι το κοινωνικό συμφέρον. Συνήθως οι κοινωνιολόγοι και οι δημόσιοι υπάλληλοι, δε συμφωνούν μεταξύ τους σχετικά με τους στόχους που ωφελούν την κοινωνία. Γιατί λοιπόν να υποθέσουμε ότι οι επικεφαλές των επιχειρήσεων μπορούν να προσδιορίσουν καλύτερα το κοινωνικό συμφέρον.
- Το κόστος των κοινωνικών προγραμμάτων θα επιβαρύνει την επιχείρηση και θα πρέπει να περάσει στους καταναλωτές με τη μορφή αυξημένων τιμών.

Τα επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης είναι τα εξής:

- Η συμβολή της οργάνωσης στη βελτίωση της κοινωνίας, θα βοηθήσει μακροπρόθεσμα στην ανάπτυξη του οργανισμού.

- Το να είναι κοινωνικά υπεύθυνα είναι ότι πιο ηθικό και σωστό μπορεί να κάνει .
- Η απόκριση στα κοινωνικά θέματα, βοηθά τον οργανισμό στον περιορισμό του κρατικού παρεμβατισμού³⁹.

(³⁹ Samuel C. Certo and Peter P.J , *Strategic Management pp 123*).

Το μόνο σίγουρο πάντως είναι ότι, για να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί μια επιχείρηση σε βάθος χρόνου, θα πρέπει οπωσδήποτε να έχει σύμμαχο της την κοινωνία και ιδιαίτερα δε τις τοπικές κοινωνίες.

3.5.2. Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει μια αύξηση του ενδιαφέροντος για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων, που προκλήθηκε από την ανάπτυξη του οικολογικού κινήματος και του κινήματος των καταναλωτών. Το ενδιαφέρον τους επικεντρώνεται στις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας. Στη σχέση αυτή, αυτός που τελικά λαμβάνει τις αποφάσεις, είναι η κοινωνία και όχι η επιχείρηση. Παρά το γεγονός ότι πολλές αποφάσεις προέρχονται από τους επιχειρηματίες, εντούτοις ο καταναλωτής έχει τον τελικό λόγο στις επιχειρηματικές αυτές αποφάσεις. Οι καταναλωτές ψηφίζουν με τα χρήματά τους τι θα παραχθεί και ποια επιχείρηση θα το παραγάγει.

Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος, που ο σημερινός καταναλωτής αναλαμβάνει όλο και μεγαλύτερο ρόλο στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Ένας μεγάλος αριθμός καταναλωτών έχει αρχίσει να εκτιμά την εικόνα μιας επιχείρησης με βάση την δράση της στον κοινωνικό της περίγυρο. Οι καταναλωτές αυτοί προτιμούν να συναλλάσσονται με τις επιχειρήσεις που θεωρούν ότι λειτουργούν με βάση τους κοινωνικούς κανόνες. Με καλύτερη κατανόηση της φιλοσοφίας, το σύγχρονο Μάρκετινγκ θα βοηθήσει στο να μειωθεί ο βαθμός θνησιμότητας των προϊόντων συγκεντρώνοντας τις προσπάθειες της επιχείρησης εκεί που αξίζει και επομένως μειώνοντας τη σπατάλη των οικονομικών πόρων. Ο επιχειρηματίας ο οποίος διαθέτει στην αγορά προϊόντα που δεν επιθυμεί ο καταναλωτής, στην ουσία σπαταλά τους σπάνιους πόρους της κοινωνίας.

Το Μάρκετινγκ μπορεί να επιτελέσει το μελλοντικό εγγυητή για οικολογική ισορροπία και ευημερία της ανθρωπότητας, αφού ασκεί τόση μεγάλη

επιρροή στην ανάπτυξη και κατανάλωση τόσων πολλών προϊόντων, που μολύνουν το περιβάλλον. Αυτό μπορεί ταυτόχρονα να μας εξασφαλίσει και να μας προστατεύσει την ποιότητα του περιβάλλοντος μας. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρηματίες θα πρέπει να σταματήσουν να κάνουν το κλασικό ερώτημα «Μπορεί να πωληθεί αυτό που παράγω;» και να προσαρμοστούν με τα ερωτήματα που κάνουν οι σύγχρονοι Μάρκετες: «Πρέπει να πωληθεί αυτό το προϊόν: « και «Αξίζει αυτό το προϊόν συγκρίνοντάς το με το κόστος που θα πληρώσει η κοινωνία;»

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι σύγχρονοι Μάρκετες θα πρέπει να παίρνουν όλο και περισσότερο ενεργό ρόλο στην επίλυση πολλών κοινωνικών προβλημάτων, όπως: η πώληση μόνο ασφαλών προϊόντων, η παροχή ίσων ευκαιριών στις γυναίκες κ.ά..

Η προσπάθεια για καλύτερη γνώση της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ θα μας ανταμείψει πλουσιοπάροχα, με τη μορφή υψηλότερου επιπέδου ζωής και ταυτόχρονη μείωση της δυσαρέσκειας των καταναλωτών. Η ανάπτυξη επιχειρηματικών στρατηγικών με προσανατολισμό στο Μάρκετινγκ είναι η καλύτερη μέθοδος για την αντιμετώπιση του κινήματος του καταναλωτισμού και του αιώνιου προβλήματος της μη ικανοποίησης του καταναλωτή.

(⁴⁰ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 81 – 82)

3.5.3. Η ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην τελευταία δεκαετία έχει αναπτυχθεί μια νέα διοικητική τάση που προσλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις και η οποία αντιλαμβάνεται την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και ειδικότερα των επιχειρήσεων, όχι μόνο με καθαρά χρηματοοικονομικά κριτήρια, αλλά και με κριτήρια κοινωνικής προσφοράς και ηθικής ενσωμάτωσης των αξιών της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Μια τέτοια τάση εκφράζεται και μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Τι είναι Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ); Η «Πράσινη» Βίβλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που εκδόθηκε τον Ιούλιο του 2001 ορίζει την ΕΚΕ ως «μία έννοια δια της οποίας οι εταιρίες ενσωματώνουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες και ενδιαφέροντα στις εταιρικές λειτουργίες και στη

διάδρασή τους με τους ενδιαφερόμενους (stakeholders), σε εθελοντική βάση» (European Commission 2001, έμφαση δική μου). Ενδιαφερόμενοι θεωρούνται οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι καταναλωτές, οι (τοπικές) αρχές, οι δημοκρατικές αλλά και οι ιεραρχικές οργανώσεις που αναφέρονται σε μεταυλιστικά ζητήματα και διεκδικήσεις, καθώς και άλλοι φορείς δράσης.

Σημαντική διάσταση της ΕΚΕ. είναι και αυτή στην οποία γίνεται αναφορά στο φυσικό περιβάλλον, στην περιβαλλοντική ευαισθησία αναφορικά με το τι, το πως, με ποια μέσα, με τι υλικά, με ποιες μεθόδους φτιάχνεται κάτι, αλλά και πως διατίθεται και αποσύρεται. Ευρύτερα αφορά το όλο κύκλωμα ανάπτυξης, παραγωγής, χρήσης και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εκδήλωσης αυτής της περιβαλλοντικής ευαισθησίας αποτελούν οι οικολογικής κατεύθυνσης διαφημίσεις και ευρύτερα το εταιρικό προφίλ, που επιδιώκουν να προβάλλουν διάφορες αλυσίδες καταστημάτων, όπως λ.χ. η «Marks & Spencer» (Maitland 2003), ή ορισμένες αλυσίδες έτοιμου φαγητού. Έτσι, λ.χ. παρατηρούμε το «οικολογικό» προφίλ της McDonalds ή της ημεδαπής Goody's, λ.χ. με την κατάργηση των πλαστικών δοχείων μεταφοράς φαγητού και την υιοθέτηση ανανεώσιμων συσκευασιών, κατασκευασμένων από φυτικής προέλευσης χαρτί. Εδώ τα περιβαλλοντικά σήματα, όπως είναι π.χ. το σήμα «Die Grüner Punkt», η υπενθύμιση-διακήρυξη στις διαφημίσεις πολλών αλκοολούχων ποτών ότι «Πίνω Υπεύθυνα», ή η υιοθέτηση κωδίκων υπεύθυνης συμπεριφοράς, αποτελούν τρόπους με τους οποίους γνωστοποιείται, διακηρύσσεται και πιστοποιείται η περιβαλλοντική και ευρύτερα κοινωνική ευαισθησία μιας εταιρίας.

Γνωρίζουμε περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων που οι προμηθευτές τους εμμένουν να εκπληρώνουν και ορισμένα κοινωνικά ή/και περιβαλλοντικά στάνταρντ. Για να αναφερθώ και πάλι στην «Marks & Spencer», η οποία επικαλούμενη την κοινωνική υπευθυνότητα που θεωρεί ότι την διακρίνει, επιβάλλει στους υποκατασκευαστές της να διαθέτουν εγκεκριμένο από αυτήν επίπεδο εσωτερικής οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών στο προσωπικό τους, προκειμένου να συνεχίσει να συνεργάζεται μαζί τους.

Ένα αναπτυσσόμενο κομμάτι της βιομηχανίας θεωρεί ότι θα υπάρχουν πλεονεκτήματα για την ίδια τη βιομηχανία εάν παρουσιάσει ένα "πράσινο" πρόσωπο στους καταναλωτές. Αλλά ένα "πράσινο" -οικολογικό - πρόσωπο πρέπει να περιλαμβάνει ισχυρά οικολογικά μέτρα, καθώς και μια ισχυρή βούληση από πλευράς των βιομηχανιών για την υλοποίησή του.

Για να συμβεί όμως αυτό, θα πρέπει να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα σε συγκεκριμένες βιομηχανίες,, οι οποίες ενδιαφέρονται ουσιαστικά να παράγουν πιο οικολογικά προϊόντα και πιστεύουμε ακράδαντα ότι όταν οι εταιρίες κάνουν μια προσπάθεια να δράσουν για ένα καθαρότερο περιβάλλον, θα πρέπει να επωφελούνται ανάλογα. Όχι μόνο με το ότι οι καταναλωτές θα αγοράσουν τα δικά τους προϊόντα αντί αυτά των άλλων εταιρειών, που δεν ενδιαφέρονται για την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά επίσης με το ότι οι κυβερνήσεις θα τους παραχωρήσουν δημόσια υποστήριξη!

Πώς όμως οι καταναλωτές είναι σε θέση να ξεχωρίσουν τα οικολογικά προϊόντα; Στα καταστήματα οι καταναλωτές χρειάζονται πληροφορίες πάνω στις ετικέτες των προϊόντων, για να κάνουν μια οικολογική και υπεύθυνη επιλογή. Η ετικέτα παραμένει ένα αναπόσπαστο στοιχείο του προϊόντος και γι' αυτό θα πρέπει να εξετάζεται με μεγάλη προσοχή. Η ετικέτα περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία: α) το εμπορικό σήμα, β) την ποιότητα του προϊόντος, γ) το περιγραφικό ή πληροφοριακό μέρος, που δίνει πληροφορίες σχετικά με το προϊόν, όπως τα υλικά κατασκευής του, την περιεκτικότητά του σε δραστικά υλικά, τον τρόπο κατασκευής του, τον τρόπο συντήρησής του, τις οδηγίες χρήσης του, το βάρος του, τον αριθμό έγκρισης κυκλοφορίας του κ.ά. Η οικολογική ετικέτα (ετικέτα που φέρει ένα "σήμα κατατεθέν" ότι το προϊόν είναι οικολογικό), μας ενημερώνει ότι ένα προϊόν είναι αποτέλεσμα βιολογικής παραγωγής, δηλαδή είναι ένα προϊόν το οποίο αποτελείται από ένα ή περισσότερα συστατικά φυτικής προέλευσης. Μπορεί επίσης να μας ενημερώσει ότι ένα προϊόν βρίσκεται σε περίοδο μετατροπής από συμβατική σε βιολογική γεωργία. Επιπροσθέτως, στην οικολογική ετικέτα φαίνονται το όνομα και η διεύθυνση του παραγωγού ή η μονάδα παραλαβής του προϊόντος σε περίπτωση που αναφέρεται άλλος πωλητής, ώστε να μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς ο υπεύθυνος παρασκευής του προϊόντος,. Συμπερασματικά, πρέπει να καταλάβουμε όλοι μας ότι η παραγωγική διαδικασία των βιολογικών προϊόντων και η κατανάλωσή τους από το καταναλωτικό κοινό, συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος, αφού δεν δημιουργεί απόβλητα που να δηλητηριάζουν το έδαφος, τα νερά την ωφέλιμη χλωρίδα και πανίδα.

(Κοσμά Νικολίτσα – Μικρούλη Ελεάνα, Πτυχιακή Εργασία «Βιολογικά Προϊόντα και ο Έλληνας Καταναλωτής» σελ. 51 – 52)

Η εικόνα ενός καταναλωτικού προϊόντος είναι η εντύπωση που έχει αυτό δημιουργήσει στη συνείδηση του καταναλωτή. Η εικόνα που αποκαλείται και

φήμη ή ιδέα, σχηματίζεται από το συνδυασμό των πραγματικών χαρακτηριστικών με τα άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Ανάλογα με το προϊόν που μια εταιρεία προωθεί και τον τρόπο που αυτό παράγεται, σχηματίζεται στον καταναλωτή και αντίστοιχη γνώμη για την συγκεκριμένη εταιρεία. Στις μέρες μας, όχι μόνο οι εταιρείες αλλά ακόμη περισσότερο οι καταναλωτές είναι έντονα προβληματισμένοι για την ποιότητα που θα έχει μελλοντικά το περιβάλλον στο οποίο ζούμε. Ανησυχούν, προβληματίζονται και επιλέγουν τρόπους που να διασφαλίζουν και να εξασφαλίζουν ένα υγιές περιβάλλον στο οποίο επιδιώκουν να μεγαλώσουν τα παιδιά τους. Επιλέγουν λοιπόν και καταναλώνουν όσο το δυνατόν περισσότερο φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Αυτού του είδους η καταναλωτική συμπεριφορά «υποχρεώνει» τις επιχειρήσεις να στραφούν προς την οικολογία, να υιοθετήσουν φιλικούς προς το περιβάλλον τρόπους παραγωγής, κερδίζοντας έτσι αφενός ένα μεγαλύτερο ποσοστό καταναλωτών και προστατεύοντας αφετέρου το περιβάλλον. Ακολουθούν κάποιοι λόγοι που εξηγούν γιατί πρέπει οι επιχειρήσεις να έχουν οικολογικό πρόσωπο και στην συνέχεια κάποια μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος που μπορούν να ληφθούν εκ μέρους των επιχειρήσεων:

- Ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η καλή σχέση με τον πελάτη.
- Βελτιστοποιείται η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Βελτιώνονται οι σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες.
- Αυξάνεται η ικανοποίηση, η δέσμευση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων.
- Επιτυγχάνονται οικονομίες κόστους με την καλύτερη χρήση φυσικών πόρων.
- Δημιουργούνται εμπορικά οφέλη, όπως η διεύρυνση του πελατολογίου.
- Βελτιώνεται η χρηματοπιστωτική ικανότητα, η δυνατότητα αξιοποίησης ειδικών κεφαλαίων και χρηματοδοτήσεων.
- Βελτιώνεται η ανταπόκριση της κοινής γνώμης και των μέσων μαζικής επικοινωνίας.
- Διασφαλίζεται η κοινωνική άδεια για τη λειτουργία της.
- Τέλος, επέρχεται μια συνολική βελτίωση της εικόνας της εταιρείας, καθώς καλυτερεύει σταθερά η φήμη της.

Μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος εκ μέρους των επιχειρήσεων:

- αντικατάσταση των κοινών λαμπτήρων από λαμπτήρες χαμηλής κατανάλωσης
- χρήση φίλτρων για καθαρισμό των αερίων που βγαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον
- σεμινάρια στο προσωπικό οικολογικού περιεχομένου
- βιολογικός καθαρισμός για την αποφυγή μόλυνσης των υδάτινων πόρων
- διαχωρισμός των χρησιμοποιούμενων υλικών σε ανακυκλώσιμα και μη
- χρήση των εναλλακτικών μορφών ενέργειας (αιολική – ηλιακή), στόχος των οποίων είναι η εξοικονόμηση ενέργειας και η προστασία του περιβάλλοντος
- χρήση οχημάτων που εκπέμπουν χαμηλούς ρύπους
- συμμετοχή σε οικολογικές οργανώσεις, η οποία μέσω της επικοινωνίας με τα μέλη αυτής, θα οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση των οικολογικών προβλημάτων.
- χρήση νέων τεχνολογιών, οι οποίες είναι φιλικές προς το περιβάλλον
- υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (ISO, HACCP).

3.5.3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ISO

Ένα από τα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος εκ μέρους των επιχειρήσεων, αναφέραμε ότι είναι η υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (ISO, HACCP). Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση και των δυο των όρων. Ο International Organization for Standardization (ISO) ή όπως μπορεί να αποδοθεί από Ελληνική Γλώσσα ο Διεθνής Οργανισμός για την Τυποποίηση, είναι ένας μη κυβερνητικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1947. Η ονομασία του προέρχεται από την ελληνική λέξη «ίσο», η οποία υποδηλώνει την ομοιομορφία. Ο στόχος του ISO είναι να προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετικών δραστηριοτήτων στον κόσμο. Για να επιτευχθεί αυτό έχει δημιουργήσει ομάδες στάνταρντς όπως το ISO 9000 και ISO 14000.

3.5.3.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ISO 9000 / ISO 14000

Το ISO 9000 και ISO 14000 είναι οικογένειες στάνταρντς, τα οποία αναφέρονται με αυτά τα γενικά ονόματα για ευκολία. Το ISO 9000 ασχολείται κυρίως με την “διαχείριση ποιότητας”. Ο ορισμός της “ποιότητας” στο ISO 9000

αναφέρεται σε όλα τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος (ή υπηρεσίας), τα οποία απαιτούνται από τον καταναλωτή. “Διαχείριση ποιότητας” σημαίνει τις ενέργειες που κάνει μία επιχείρηση για να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα της συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του καταναλωτή. Το ISO 14000 ασχολείται κυρίως με την “περιβαλλοντική διαχείριση”. Αυτή σημαίνει τις ενέργειες που κάνει μία επιχείρηση για να μειώσει τις επιβλαβείς επιπτώσεις που προκαλούν οι δραστηριότητές της στο περιβάλλον⁴¹.

(⁴¹ <http://www.mediamax.gr/PrintEntry.cfm?EntryID=28>)

3.5.3.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ HACCP

Ο Hazard Analysis & Critical Control Point ή όπως μπορεί να αποδοθεί στα Ελληνικά Ανάλυση Επικινδυνότητας και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου. Ο ορισμός του HACCP έχει να κάνει με την αναγνώριση και ανάλυση των κινδύνων οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν στην παραγωγή μη ασφαλών τροφίμων και λήψη των απαραίτητων μέτρων ώστε αυτοί να ελαχιστοποιηθούν ή να εξαφανιστούν.

Η εφαρμογή του HACCP έγινε υποχρεωτική για τις χώρες της Ε.Ε. σύμφωνα με την οδηγία 93/43/ΕΟΚ. Η εφαρμογή του συστήματος HACCP είναι υποχρεωτική σε κάθε επιχείρηση τροφίμων και ποτών, είτε εμπορική, είτε μεταποιητική, και εφαρμόζεται, αρχής γενομένης από τις μεγαλύτερες. Η οδηγία 93/43 αντικαταστάθηκε από τον κανονισμό της Ε.Ε. 852/2004. Κατά τον κανονισμό είναι υποχρεωμένες να εφαρμόσουν HACCP όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με τρόφιμα, εμπορικές, μεταποιητικές κ.λ.π.⁴².

(⁴² <http://www.vradis.net.gr>.)

3.6. Η ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με την ερμηνευτική προσέγγιση της *Ρόης Παναγιωτοπούλου*, εξετάζοντας κυρίως τις προσεγγίσεις που ασχολούνται με την επίδραση της κουλτούρας στις οργανώσεις⁴³.

(⁴³ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ 345 ΚΑΙ Βλ. *Martin J. and Frost P.*, «*The Organization Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance*» στο *Handbook of Organization Studies*, ed. By *Clegg S.R., Handy C., Nord W.*, Sage Publications, Beverly Hills, 1996, σελ. 599-621ς).

Το κίνητρο για το ερευνητικό ενδιαφέρον ως προς τη μελέτη της κουλτούρας, αποτέλεσαν α) η θεώρηση των οργανώσεων ως "μικρές αυτόνομες κοινωνίες", δηλαδή κοινωνικά σύνολα, σε μικροκλίμακα, τα οποία επιτελούν κοινωνικοποιητικές λειτουργίες, β) η προσπάθεια ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς στις οργανώσεις, με τις όποιες ιδιαιτερότητές της, μέσα από τις συμβολικές και πολιτισμικές προεκτάσεις των οργανωτικών δομών και γ) η Ευρωπαϊκή ενοποίηση, η οποία, σε θεσμικό επίπεδο, προϋποθέτει τη θέσπιση υπερεθνικών θεσμών και την υποβάθμιση των εθνικών-πολιτισμικών διαφορών⁴⁴.

(⁴⁴ Ρόη Παναγιωτοπούλου Ρ., *όπ.π.*, σελ. 347 και Δεμερτζής Ν., *Κουλτούρα, νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα*, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 1989, σελ. 31-52..).

Στην προσέγγιση αυτή, ως «κουλτούρα νοείται το χρονικά και χωρικά προσδιορισμένο σύνολο κοινών υλικών και ιδεολογικών επιτευγμάτων, ισχυουσών αξιών, γνώσεων καθώς και των θεσμοθετημένων μορφών διαβίωσης των ανθρώπων».

Η κουλτούρα και οι πολιτισμικές διαφοροποιήσεις, μπορούν να εξεταστούν στα πλαίσια της οργανωσιακής θεωρίας είτε ως στοιχεία ενσωμάτωσης (σύμφωνα με την αντίληψη αυτή οι οργανώσεις λειτουργούν μέσα σε μια κουλτούρα ή έχουν μια κουλτούρα), είτε ως ξεχωριστά συστήματα ιδεών (εδώ, η κουλτούρα εκλαμβάνεται ως σύστημα ιδεών του υποκειμένου, οι οργανώσεις είναι κουλτούρα). Εμπειρικές έρευνες, που συγκρίνουν οργανώσεις με κοινό πολιτισμικό περιβάλλον ή οργανώσεις από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, αποτελούν την αφετηρία για την καταγραφή των θεωρητικών διαφοροποιήσεων αυτής της προσέγγισης⁴⁵.

(⁴⁵ Αξίζει εδώ να γίνει διάκριση μεταξύ επιχειρησιακής και οργανωσιακής κουλτούρας. Ο όρος: "Κορποριστική ή αλλιώς επιχειρησιακή κουλτούρα" χαρακτηρίζει τη στενή συνοχή και αλληλεξάρτηση ορισμένων ατόμων σε μια επιχείρηση ενώ ο όρος "οργανωσιακή κουλτούρα" υποδηλώνει μια ευρύτερη συνάφεια ατόμων σε επίπεδο περισσοτέρων της μιας οργανώσεων.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ
«ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ»

4.1. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ - ΟΡΙΣΜΟΙ

Οργάνωση, οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα είναι τόσο συγγενείς έννοιες, που θα μπορούσε κανείς να πει ότι χαρακτηρίζουν ακριβώς το ίδιο πράγμα, ότι αποτελούν ορισμό του ίδιου κοινωνικού μορφώματος ή της ίδιας κοινωνικής κατασκευής. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο όρος "οργάνωση" είναι πιο συχτός, ίσως γιατί θεωρείται ο πιο περιεκτικός σε σχέση με τους άλλους, αυτός που κυμαίνεται σε γενικότερο επίπεδο, αυτός που ενδεχομένως υπερκαλύπτει - αν δεν αποτελεί το ακριβές συνώνυμο - τους άλλους όρους. «Αν εξετάσει λοιπόν κανείς τι εννοεί ο καθένας μας με τον όρο "οργάνωση", τότε είναι πολύ πιθανό να απαριθμηθούν μια σειρά από διαφορετικά κοινωνικά φαινόμενα, τα οποία χαρακτηρίζονται όλα ως "οργανώσεις"»⁴⁶. Αυτή η πολλαπλότητα της σημασίας, η διάσταση στη σημασιολογική χρήση της έννοιας μεταξύ της καθημερινής και της επιστημονικής ορολογίας, αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών κλάδων ή σχολών σκέψης, καθιστά τον όρο "οργάνωση" μία ευρύτερη έννοια, που περιλαμβάνει διαφορετικές κοινωνικές κατασκευές, όπως επιχειρήσεις, υπηρεσίες, σχολεία, πολιτικά κόμματα, εκκλησίες, συνδικάτα, ενώσεις εργοδοτών, συλλόγους κυνηγών, παρατάξεις νεολαίων, νοσοκομεία, αθλητικούς ομίλους, κοινωφελή ή φιλανθρωπικά ιδρύματα, οργανισμούς κ.α.⁴⁷. Ας δούμε λοιπόν αναλυτικότερα της σημασιολογικές διαφορές του όρου "οργάνωση".

⁽⁴⁶⁾ Σωτήροπουλος Α.Δ, Γραφειοκρατία και πολιτική εξουσία, σελ 27).

⁽⁴⁷⁾ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ 51).

Οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, πυρήνας του είναι η λειτουργική σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Για τις απόψεις των παραδόσεων αυτών, είναι δυνατό να γίνει δεκτός ο ακόλουθος ορισμός: **«Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων, δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία, αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων σκοπών»⁴⁸.**

⁽⁴⁸⁾ Παυλόπουλος Προκόπης, Μαθήματα διοικητικής επιστήμης σελ 36).

Στο βιβλίο *Οργάνωση και διοίκηση* οι συγγραφείς Τζωρτζάκης Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη (σελ. 127) αναφέρουν ότι, 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 την, 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 και 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. Αναφέρουν επίσης, ότι, από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «οργάνωση» σημαίνει τη διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη των επιχειρήσεων: πρώτον, συγκέντρωση φυσικών και ανθρωπίνων πόρων και μετά, ο προσδιορισμός των απαραίτητων θέσεων εργασίας.

«Η έννοια "οργάνωση" στην κοινωνιολογία, περιλαμβάνει τις τυπικές οργανώσεις ή κοινωνικών μορφωμάτων (άτυπες οργανώσεις) με συγκεκριμένο αριθμό συμμετεχόντων και με προσδιορισμένη μορφή των σχέσεων των μελών μεταξύ τους, οι οποίες προσανατολίζονται προς διάφορους σκοπούς και στόχους και προσπαθούν να έχουν μια όσο το δυνατό πιο ορθολογική διάρθρωση σε σχέση με την επίτευξη των σκοπών και των στόχων που θέτουν»⁴⁹.

(⁴⁹ Καλτσόγια Νίκη- Τουρναβίτου, *Ο άνθρωπος της οργανώσεως*, σελ 34).

Στην ελληνική επιστημονική ορολογία έχει πλέον επικρατήσει ο όρος "οργάνωση", όταν αναφερόμαστε στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό φαινόμενο του οργανώνειν, έναντι του όρου "οργανισμός"⁵⁰.

(⁵⁰ Παναγιωτοπούλου Ρόη, *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, σελ 50-51).

«Οργανισμός είναι μια οργανωμένη κοινότητα, που δημιουργείται νομικά ή συμβατικά, με αντικείμενό του την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών, όπως είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, η εκπαίδευση, η νοσοκομειακή περίθαλψη κλπ.»⁵¹. Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να κάνουν συνεχείς ενέργειες προκειμένου να πετύχουν τους σκοπούς τους. Στον οργανισμό εμπλέκονται συνήθως περισσότερες από μια ομάδες, οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει, επηρεάζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τυπικούς κανόνες,

που καθορίζουν αρμοδιότητες και ιεραρχικές διαφορές. «Οργανισμός λοιπόν, είναι ένα σχολείο, μια επιχείρηση, ένα κόμμα, το Πανεπιστήμιο, ένα νοσοκομείο, ο στρατός, μια Δημόσια Υπηρεσία κ.ά.»⁵².

(⁵¹ Pugh D.S., *Organization Theory* σελ 1).

(⁵² Μακρυδημήτρης Αντώνης, *Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης* σελ 114)

Στα ελληνικά, ο όρος "οργανισμός" παραπέμπει κυρίως σε βιολογικά ή εξελικτικά φαινόμενα, καθώς επίσης και σε ένα σύνολο κανόνων που διέπουν τη συγκρότηση και τη λειτουργία ενός νομικού προσώπου. Στη νομική ορολογία, ο όρος είναι ταυτόσημος με τον όρο "καταστατικό", δηλαδή αναφέρεται σε ρυθμιστικές διατάξεις, που καθορίζουν τη λειτουργία μιας οργάνωσης⁵³. Ο όρος "ίδρυμα" αναφέρεται συνήθως σε έναν κοινωφελή οργανισμό, ο οποίος διαθέτει συγκεκριμένα κεφάλαια για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων⁵⁴.

(⁵³ Μακρυδημήτρης Π.Σ. Αντώνης, *Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης* σελ 36–37

(⁵⁴ Μπουραντάς Δημήτρης, *Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα* σελ 24

Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων συνεργαζόμενων μεταξύ τους προσώπων, αποτελεί το πρώτο και βασικό στοιχείο κάθε μορφής οργάνωσης. Το στοιχείο αυτό έχει από τη φύση του προσωπικό χαρακτήρα, όσο και αν τα πρόσωπα αποπροσωποποιούνται συνεχώς μέσα σε έναν εξελισσόμενο τεχνολογικό πολιτισμό. Οι οργανώσεις έχουν από μόνες τους το προσωπικό στοιχείο, δηλαδή την ύπαρξη δύο ή περισσότερων προσώπων, τα οποία διαθέτουν από κοινού και συνειδητά τη δραστηριότητα προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Συνεπώς ο όρος οργάνωση είναι ευρύτερος των όρων οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα και γι' αυτό, όταν αναφερόμαστε στον πρώτο, θα θεωρούμε ότι περιλαμβάνει και τις υπόλοιπες έννοιες. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας, θα χρησιμοποιούμε τους σχετικούς όρους ισότιμα, παρά τις όποιες μικρές διαφοροποιήσεις επισημάναμε προωύτερα.

4.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Συνεχίζοντας, θα κάνουμε μια γενική αναφορά στις θεωρίες των οργανώσεων και στη σημασία της επικοινωνίας στις θεωρίες αυτές.

Θα μιλήσουμε γενικά για το γραφειοκρατικό σύστημα, προκειμένου να παρουσιάσουμε μία πλήρη και σαφή εικόνα, πριν το αντιστοιχήσουμε σε έναν δημόσιο οργανισμό.

4.2.1. Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΤΑ WEBER

Οι οργανώσεις είναι κεντρικό χαρακτηριστικό του πολιτισμού μας. Εταιρίες, νοσοκομεία, σχολεία και πανεπιστήμια, πολιτικά κόμματα και μέσα ενημέρωσης είναι οργανώσεις που δεσπόζουν σε τομείς όπως η παραγωγή υλικών αγαθών, η υγειονομική περίθαλψη, η παιδεία, η πολιτική ή η τέχνη. Τα πρόσωπα με τα οποία ερχόμαστε σε επαφή, δεν είναι προσωπικοί μας φίλοι ή γνωστοί, αλλά άτομα που συναντάμε ως μέλη της οργανώσεως στην οποία συμμετέχουμε.

Η κοινωνία μας έχει χαρακτηριστεί ως «οργανωτική κοινωνία». Πολλά συστατικά των οργανώσεων, το απρόσωπο και τυπικό ύφος, η εμμονή σε κανονισμούς και διαδικασίες, έχουν εξελιχθεί σε βασικά χαρακτηριστικά ολόκληρου του πολιτισμού⁵⁵.

(⁵⁵ Τσιβάκου Ιωάννα *Δράση και σύστημα* σελ 193).

Ο Max Weber προφήτεψε ότι οι βιομηχανικές κοινωνίες του 20^{ου} αιώνα θα είναι όλο και πιο οργανωμένες, αλλά και βαθιά γραφειοκρατικές. Πράγματι, στην εποχή μας υπάρχει η νοοτροπία, όταν κάνουμε λόγο για οργανωμένη επιχείρηση, να εννοούμε μία γραφειοκρατούμενη επιχείρηση με μία συγκεκριμένη κουλτούρα, που όλα τα στελέχη είναι υποχρεωμένα να την ακολουθούν, αλλιώς, αυτόματα, αποβάλλονται από αυτήν.

Στην πρωτοποριακή εργασία του, ο Max Weber υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι ο θεμέλιος λίθος της νεωτερικότητας. Η θεωρία του παρουσίασε τις οργανώσεις ως κατ' εξοχήν αντιπολιτιστικούς θεσμούς, διότι δεν ταυτίζονταν με τους νόμους της κοινωνίας· η ουσία τους εκφραζόταν από την γραφειοκρατία· έχουν δηλαδή δικούς τους κανονισμούς που αποβλέπουν μόνο στην επιτυχημένη πραγματοποίηση των στόχων τους.

Με βάση τον Weber, η γραφειοκρατικοί κανονισμοί των οργανισμών δεν έγιναν για να καταπιέζονται οι υφιστάμενοι από τους προϊσταμένους τους, αλλά για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Ο γραφειοκρατικός έλεγχος και η υπακοή σ' αυτόν βασίζεται στον υπολογισμό.

Στη σύγχρονη βιομηχανία, το προσωπικό παρακολουθείται με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα π.χ. φωτοκύτταρα ή ηλεκτρονικούς υπολογιστές, με αποτέλεσμα να ελέγχεται η απόδοσή τους και το αν ακολουθούν τους κανόνες. Ο υπάλληλος που δεν ακολουθεί τους κανόνες δέχεται τις κυρώσεις και υφίσταται τις συνέπειες.

«Η απόδοση του καθενός είναι μαθηματικά υπολογισμένη. Το κάθε άτομο είναι ένα μικρό γρανάζι του μηχανισμού και συνειδητοποιεί ότι η μοναδική του έγνοια είναι να μπορέσει να γίνει ένα μεγαλύτερο γρανάζι⁵⁶.

(⁵⁶ Mayer 1956, σ. 126-127) & (Pugh D.S, *Organization Theory* σελ 3-4).

Με βάση αυτό, καταλαβαίνουμε ότι η οργάνωση μέσω της γραφειοκρατίας είναι ένα απρόσωπο σύστημα, που δεν ενδιαφέρεται για το άτομο, αλλά για την επιτυχία των στόχων του συστήματος και μόνον. Ένα σύστημα χωρίς επικοινωνία με τα άτομα από τα οποία αποτελείται, δεν τα βλέπει από την ανθρώπινη πλευρά τους, αλλά τα αντιμετωπίζει σαν γρανάζια, που είναι απαραίτητα για να δουλεύει σωστά η ‘μηχανή’ και όταν αυτά χαλούν ή φθείρονται, τα αποβάλλει και τα αντικαθιστά. Έτσι, η γραφειοκρατία συνδέεται με έλλειψη παραγωγικότητας, έλλειψη ελαστικότητας, αργοπορία και σειρά διατυπώσεων.

Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας κατά τον Weber είναι:

- Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που προσδιορίζουν τη μορφή και τη λειτουργία της.
- Οι δραστηριότητες που απαιτούνται για το σκοπό της είναι προσδιορισμένοι.
- Είναι προσδιορισμένα τα καθήκοντα και τα δικαιώματα των ατόμων που λειτουργούν μέσα σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα .
- Είναι καθορισμένος ο τρόπος που οι ανώτεροι δίνουν εντολές στους υφισταμένους τους⁵⁷.

(⁵⁷ Weber Max , *Wirtschaft und Gesellschaft* pp 650-78) από (Internet: <http://www.Runet.edu/-Iridener/DSS/Weber/BUREAAU.HTML>).

Τον 20^ο αιώνα οι επιχειρήσεις επεδίωξαν την επιτυχία εφαρμόζοντας τη γραφειοκρατία, ακολουθώντας δηλαδή, το σύνθημα «τα πάντα υπό έλεγχο». Υπό έλεγχο το κόστος, οι πόροι, το περιβάλλον και ιδιαίτερα ο άνθρωπος⁵⁸.

(⁵⁸ Τσιβάκου Ιωάννα *Δράση και σύστημα* σελ 195-197).

Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με τον ατελείωτο έλεγχο, την παρατήρηση, την ανάλυση, τη μέτρηση και φυσικά, πρέπει να τονιστεί αυτό, με τον ατελείωτο πολλαπλασιασμό των διατάξεων, διατυπώσεων και διαδικασιών για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα.

Ο βασικός στόχος είναι προφανώς η εξάλειψη του ανθρώπινου παράγοντα. Ο άνθρωπος αντιμετωπίζεται σα μηχανή. Τα συναισθήματά του, η ψυχική του

διάθεση, οι ανάγκες του. Τίποτα από αυτά δεν παρεμβαίνει στην παραγωγικότητα της οργάνωσης.

Ανακεφαλαιώνοντας, θα λέγαμε πώς στη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, τόσο η επιστημονική μελέτη των οργανώσεων όσο και η δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών, συνδέονται άμεσα με τη γραφειοκρατία, τους κανονισμούς, τον ορθολογισμό, την αποδοτικότητα και τον έλεγχο, δηλαδή με το μηχανικό πρότυπο.

Υπάρχει αδιαφορία για τις ανάγκες του ατόμου. Το μόνο που ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις είναι το κέρδος και η επιτυχία τους. Δεν αντιμετωπίζουν το άτομο σαν έμψυχη οντότητα, αλλά σαν έναν άψογο μηχανισμό, ένα κομμάτι του συνόλου.

4.2.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ WEBER ΓΙΑ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Ο Weber χρησιμοποίησε τις έννοιες «ισχύ» και «εξουσία» όπου ορίζει την ισχύ ως «τη δυνατότητα που υπάρχει στη σχέση δύο ανθρώπων να επιβάλει τη θέλησή του ο ένας πάνω στον άλλο, υπερνικώντας κάθε αντίσταση, αδιάφορο που στηρίζεται η πιθανότητα αυτή»⁵⁹.

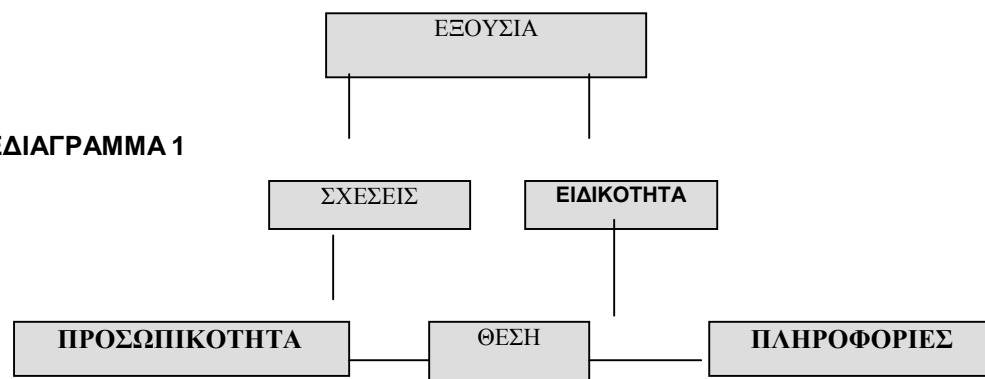
(⁵⁹ Γκιζέλη Δ. Βίκα Απλά Μαθήματα Κοινωνιολογίας σελ 248-249).

Από αυτόν τον ορισμό κατανοούμε ότι, η ισχύς είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που εντοπίζεται στη σχέση δύο ανθρώπων, μία σχέση ανισότητας επειδή ο Α διαθέτει τη δύναμη να επιβάλει τη θέλησή του και να ορίζει τη συμπεριφορά του Β. Ως εξουσία είναι “ η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι που εσύ είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει”⁶⁰.

(⁶⁰ Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων- σημειώσεις στο θέμα ηγεσία σελ 4).

Επειδή η εξουσία έχει την τάση να επεκτείνεται διαρκώς, για να μπορέσει να υπάρξει ισορροπία στις σχέσεις μεταξύ εξουσιαστών και εξουσιαζομένων, όπως προείπαμε είναι μία σχέση ανισότητας και θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες, ώστε να ξέρουν και οι δύο ποια είναι τα όρια που πρέπει να έχουν αμφότεροι, το σίγουρο είναι ότι ο τελικός σκοπός είναι το κοινό καλό της ομάδας του οργανισμού.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1



(Με βάση τη θεωρία του Weber έχουμε αυτό το σχεδιάγραμμα που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της εξουσίας Ελληνική Εταιρία Διοίκησης επιχειρήσεων- σημειώσεις στο θέμα 'ηγεσία' σελ 16).

Η γραφειοκρατία αποτελεί, κατά τον Μ. Weber, ένα διοικητικό μηχανισμό εξουσίας, ο οποίος έχει λογικό χαρακτήρα. Όταν έχουμε εξουσία πάνω σε μεγάλο αριθμό ατόμων, απαιτείται ένα διοικητικό προσωπικό, το οποίο θα εκτελεί εντολές που εκλαμβάνονται ως μέσα διασύνδεσης μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων.

Κατά τον Weber, τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας είναι:

- A) τα άτομα που συμμετέχουν είναι ελεύθερα και υπακούουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Έχουν τυπική σχέση με την οργάνωση και οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις διαδικασίες της οργάνωσης.
- B) Κάθε άτομο έχει αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελεί με βάση τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.
- Γ) Η εξουσία είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, η υπευθυνότητα και η ισχύ αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω. Οι ανώτερες θέσεις μπορούν να ασκήσουν έλεγχο σε όλες τις κατώτερες. Η ιεραρχική μορφή γραφειοκρατίας παρατηρείται στον δημόσιο τομέα και θα τη συναντήσουμε και στο παράδειγμα του ΙΚΥ που θα αναλύσουμε.
- Δ) Τα άτομα που επιλέγονται να στελεχώσουν ένα γραφειοκρατικό σύστημα επιλέγονται με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητές τους που επιβεβαιώνονται με τίτλους σπουδών είτε με εξετάσεις. Με τον καιρό, ο υπάλληλος αποκτά γνώσεις για το αντικείμενό του, και την ευρύτερη οργάνωση του οργανισμού.
- Ε) Το ύψος της αμοιβής τους ποικίλει ανάλογα τη θέση ενός υπαλλήλου στην ιεραρχία.

Z) Η απασχόληση είναι κυρίως μόνιμη, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται χωρίς να έχουν το αίσθημα του φόβου ότι μπορεί να χάσουν τη θέση τους, να δουλεύουν αντικειμενικά απέναντι στις πολιτικές διακυμάνσεις.

H) Η προαγωγή γίνεται κατά αρχαιότητα ή κατ' εκλογή με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις ενός υπαλλήλου.

Θ) Τα μέλη ενός οργανισμού δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τη θέση τους για προσωπικό πλουτισμό.

I) Ο ιδανικός υπάλληλος εκπληρεί τις υποχρεώσεις του πέρα από προσωπικές εκτιμήσεις και συναισθήματα⁶¹.

(⁶¹ Newstrom W. John and David Keith, Organizational Behaviour σελ.418).

Στη συνέχεια, όταν θα αναφερθούμε στο ΙΚΥ θα κοιτάξουμε αν και με ποιο τρόπο εφαρμόζεται το γραφειοκρατικό σύστημα του Weber και κατά πόσο ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να αποδώσει σε έναν δημόσιο οργανισμό του 21^{ου} αιώνα.

4.2.3. Η ΑΝΤΙΦΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ WEBER ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.

Οι οργανώσεις και συγκεκριμένα του γραφειοκρατικού τύπου δεν είναι σύγχρονο φαινόμενο. Για παράδειγμα, στην αρχαία Αίγυπτο, η ανάγκη κατασκευής μεγάλων έργων δημιούργησε αυξημένη διοικητική οργάνωση και διαχείριση.

Κατά τον Weber, οι παράγοντες εξέλιξης της σύγχρονης γραφειοκρατίας είναι:

- Ο εκχρηματισμός της οικονομίας που αντικατέστησε την αμοιβή, σε αμοιβή αναλόγως της ικανότητας.
- Η αποκέντρωση της εξουσίας.
- Η αύξηση της πολυπλοκότητας των διοικητικών υποχρεώσεων του σύγχρονου κράτους.
- Η τεχνική εξέλιξη με την έννοια της αποδοτικότητας⁶².

(⁶² Παναγιωτόπουλου P., 1997 σ.104).

Η σύγχρονη γραφειοκρατία επεκτάθηκε στο δημόσιο τομέα, αλλά και στον ιδιωτικό, ειδικά σ' αυτές που υιοθέτησαν απρόσωπα και ορθολογικά πρότυπα διοίκησης με σκοπό να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Το πρόβλημα είναι ότι η σημερινή γραφειοκρατική οργάνωση προωθεί ένα «ακρωτηριασμένο» τύπο, έναν άνθρωπο χωρίς προσωπικότητα, που δεν παίρνει πρωτοβουλία, τον ειδικό, τον τεχνοκράτη, τον ειδικό που απομακρύνεται από το εκπαιδευμένο άτομο που επικρατούσε σε προηγούμενους πολιτισμούς.

Η άποψη του Weber είναι αντιφατική. Από τη μια μεριά υποστηρίζει ότι το γραφειοκρατικό σύστημα είναι το πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό, και από την άλλη διατυπώνει φόβους ότι αυτή η αποδοτικότητα καταφέρει το μεγαλύτερο πλήγμα στην ατομική ελευθερία και τους δημοκρατικούς θεσμούς.

Ο καθαρός τύπος του γραφειοκράτη είναι ο:

- Ουδέτερος (δεν παίρνει το μέρος κανενός).
- Εξειδικευμένες γνώσεις, να υπακούει στους ανώτερους. Σε περίπτωση που έχει αντίθετη άποψη να την εγκαταλείψει και να υποταχθεί.

Το μοντέλο ενός ανθρώπου που είναι ρομπότ, χωρίς βούληση, χωρίς προσωπική άποψη, που δεν χρησιμοποιεί το μυαλό του και που όταν έχει μία αντίθετη άποψη, το δυσλειτουργικό σύστημα, ακόμα κι αν αυτή η ιδέα είναι για το καλό του συστήματος, το σύστημα την υποβάλλει αν είναι αντίθετη προς τις αρχές της.

Το γραφειοκρατικό σύστημα μπορεί να ελέγχει την πολιτική εξουσία και να γίνει ένα πολύ επικίνδυνο σύστημα, το οποίο να ξεφεύγει από τον έλεγχο της πολιτικής εξουσίας.

Σε απολυταρχικά πολιτεύματα, ο μονάρχης εξαρτάται συνήθως από ότι του δίνουν οι γραφειοκράτες. Σε δημοκρατικά πολιτεύματα, η διακυβέρνηση και ο έλεγχος είναι ευκολότερος, γιατί η πολιτεία μπορεί μέσω του γραφειοκρατικού συστήματος να μάθει και από τους πολίτες. Αλλά υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα να καλύψει τις διαδικασίες που ακολουθούνται και να προστατευθεί από τον έλεγχο των κοινών πολιτών, πίσω από χειρισμούς που χαρακτηρίζονται ως 'απόρρητοι'.

Ο τρόπος με τον οποίο τοποθετούνται τα άτομα σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα, είναι βάση των γνώσεών τους, των τίτλων σπουδών μέσω εξετάσεων. Είναι κάπως άνισος για άτομα που είχαν λιγότερες δυνατότητες να αποκτήσουν πτυχίο.

Ένα άλλο, είναι η ιεραρχία με βάση το δημοκρατικό πολίτευμα. Όλοι θα έπρεπε να έχουν ίδιες ευκαιρίες στο να καταλάβουν ανώτερες θέσεις, στη γραφειοκρατία όμως δεν γίνεται αυτό. Συγχρόνως, τα μέλη μιας γραφειοκρατικής

οργάνωσης δεν μπορούν να δραστηριοποιηθούν ανεξάρτητα από τη βούληση των πολιτικών.

Το πραγματικό πρόβλημα είναι σε ποιο βαθμό η αυτονομία της γραφειοκρατίας είναι απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και από ποιο σημείο και πέρα γίνεται επικίνδυνη.

4.2.4. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Επειδή αναφερθήκαμε στην έννοια κουλτούρα, όσο μιλούσαμε για την οργάνωση, είναι απαραίτητο να εξηγήσουμε τι είναι οργανωτική κουλτούρα και κατά πόσο αυτή επηρεάζει την οργάνωση μίας επιχείρησης.

Ας προσπαθήσουμε, λοιπόν, να προσδιορίσουμε τι σημαίνει ο όρος *κουλτούρα* και πώς εφαρμόζεται στις οργανώσεις. Ο Eliot Jaques έδωσε έναν από τους παλαιότερους ορισμούς για την κουλτούρα ενός οργανισμού :

«Συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης, τον οποίο συμμερίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όλα τα μέλη του και τον οποίο τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και να αποδεχτούν, τουλάχιστον ως ένα σημείο, για να γίνουν δεκτά στις υπηρεσίες μίας επιχείρησης»⁶³.

(⁶³ Τσιβάκου Ιωάννα Δράση και σύστημα σελ 212).

Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει δύο βασικές ιδιότητες της κουλτούρας, τη συμμετοχή και την εκμάθηση. Με βάση τον Eliot Jaques μία διατύπωση της κουλτούρας είναι «ο τρόπος του φέρεσθε», ο δικός μας τρόπος να οργανώνουμε και να διευθετούμε. Πολλές οργανώσεις υιοθέτησαν αυτόν τον ορισμό, γιατί τονίζει τη μοναδικότητα, την ιδιαιτερότητα και την προσωπικότητά τους. Ο Harrison προσπάθησε να εξηγήσει περισσότερο τον ορισμό της κουλτούρας: «Τα ιδανικά, οι πεποιθήσεις και οι βαθιά ριζωμένες αξίες που απαιτούνται στις εταιρείες και αποτελούν εντολές για το πως πρέπει να εργάζονται τα άτομα σ' αυτές». Ο Schein είναι πιο συγκεκριμένος υποστηρίζοντας, «ο όρος κουλτούρα θα έπρεπε να περιορίζεται στο βαθύτερο επίπεδο των βασικών δεδομένων και πεποιθήσεων που συμμερίζονται τα μέλη μιας οργάνωσης. Αυτά λειτουργούν ασυνείδητα και καθορίζουν, με ένα βασικό αυτονόητο τρόπο, την άποψη της οργάνωσης ως προς τον εαυτό της και το περιβάλλον»⁶⁴.

(⁶⁴ Senge Peter, *The dance of change* σελ. 337-338)

Από ότι καταλαβαίνουμε, η κουλτούρα είναι αυτές οι πεποιθήσεις και οι κανόνες που είναι υποχρεωμένη η εταιρεία να ακολουθεί, που την ορίζουν τα

ανώτερα στελέχη αδιαφορώντας για τις ανάγκες του προσωπικού, και το τελευταίο πρέπει να την ακολουθεί. Κατά μία στενή έννοια, η κουλτούρα στερεί την επικοινωνία από τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

4.2.5. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PETER BLAU

Ο Blau όσον αφορά την οργάνωση έκανε δυο συγκεκριμένες διαπιστώσεις:

n Αύξηση του μεγέθους των τμημάτων στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.

n Η διαφοροποίηση των τμημάτων έβλαψε τη σωστή συνεργασία αυτών.

Η τυπική μορφή του οργανισμού χωρίζεται σε διάφορες παραμέτρους - ιεραρχική, λειτουργική, τμηματική. Ο Blau διαχώρισε την οργάνωση σε δύο θεωρίες τη συστηματική και την τυπική.

Συστηματική

Συγκέντρωση όλων των προτάσεων και σχεδίων ενός οργανισμού κάτω από μια και μόνο λογική πρόταση, η οποία θα μπορούσε να στηριχτεί, δηλαδή συγκέντρωση όλων των ιδεών σε μια κεντρική ιδέα. Εδώ μας παρουσιάζεται η εικόνα ενός οργανισμού, που ο καθένας δε μπορεί να έχει τη δική του γνώμη.

Τυπική

Εδώ το κάθε άτομο έχει τη δική του γνώμη και ανήκει σε διαφορετικά τμήματα. Το κάθε άτομο ασχολείται με διαφορετικό αντικείμενο. Η διαφοροποίηση παρατηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Αυτή η γενικοποίηση του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε τρία πράγματα:

1. Μεγάλο οργανισμό με δομικές διαφοροποιήσεις.
2. Το μεγάλο μέγεθος δημιουργεί τη διαφοροποίηση στα διάφορα επίπεδα.
3. Η διαφοροποίηση αυξάνεται με την επέκταση του οργανισμού.

Θα ήταν πολύ λογικό να αναφερθούμε στις διαπιστώσεις που έκανε όσον αφορά τους οργανισμούς:

1. Όσο αυξάνεται το μέγεθος τόσο αυξάνεται η διαφοροποίηση μέσα στον οργανισμό.
2. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός τόσο πιο περίπλοκη είναι η δομή του.

3. Όταν είναι μεγάλο το μέγεθος ενός οργανισμού υπάρχουν τμήματα τα οποία παίζουν σπουδαίο ρόλο, αλλά τα άτομα που τα αποτελούν σαν οντότητες είναι άγνωστα.
4. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο δυσκολότερος είναι ο έλεγχός του.
5. Η μεγέθυνση του οργανισμού οδηγεί σε οικονομικές δυσκολίες, αφού ο οικονομικός έλεγχος είναι πιο δύσκολος λόγω μεγέθους.

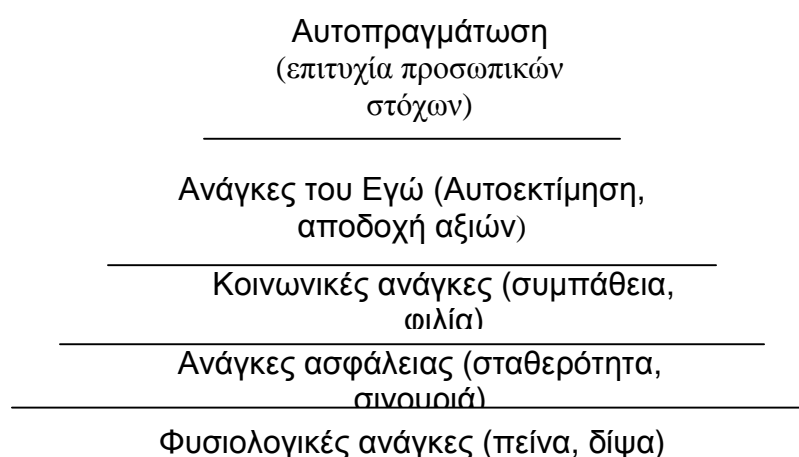
Ο Blau θεώρησε ότι οι μεγάλοι οργανισμοί είναι απρόσωποι και δύσκολα διοικούνται, και ότι στους μεγάλους οργανισμούς το άτομο δεν φαίνεται, μόνο τα τμήματα φαίνονται και τα άτομα είναι απλά μέλη τους⁶⁵.

(⁶⁵ www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html).

4.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Σ' αυτό το σημείο, θα ασχοληθούμε με την υποκίνηση, σαν μια έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης, γιατί κατευθύνει τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων, σε σχέση με τους σκοπούς μίας οργάνωσης. Θα δούμε τη θεωρία της υποκίνησης μέσα από τις θεωρίες του Herzberg, Maslow, McGregor, Alderfer, McClelland.

4.3.1. Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW



Η θεωρία του Maslow, παρά τις κριτικές που δέχθηκε, αποδείχθηκε χρήσιμη, περισσότερο στην ψυχολογία, αλλά και στις επιχειρήσεις, γιατί έδειξε ότι

το άτομο, όταν έχει καλύψει για μεγάλο χρονικό διάστημα μια ανάγκη του, αυτόματα γεννώνται άλλες. Οι απόψεις του παρακίνησαν τους οργανισμούς να επεξεργαστούν νέες στρατηγικές παροχών και κινήτρων, πέρα από τα τυπικά (π.χ. λεφτά, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση), προκειμένου να κάνουν το άτομο να έχει συνεχές ενδιαφέρον στην εργασία του⁶⁶.

(⁶⁶ Σημειώσεις από Ε.Ε.Δ.Ε για υποκίνηση σελ 26).

4.3.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG

Ο Herzberg ανέφερε ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες παραγόντων:

- Οι παράγοντες που ούτε ευχαριστούν ούτε δυσαρεστούν τους υπαλλήλους, δεν τους δίνουν ευκαιρία να δουλέψουν παραπάνω, αλλά ούτε και τους εμποδίζουν.
- Οι παράγοντες διατήρησης, ο σταθερός μισθός και η ασφάλεια.
- Οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια ως παράγοντες υποκίνησης λ.χ. μη δυνατότητες προαγωγής.

Οι παράγοντες διατήρησης μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα, όμως ως ένα βαθμό. Αντίθετα οι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα απεριόριστης αύξησης της αποδοτικότητας.

Η πρότασή του ήταν να μειωθούν οι εμφανείς αρνητικές πλευρές των παραγόντων υγιεινής και να επικεντρωθούν στους παράγοντες υποκίνησης. Να μην παραμείνουν οι εταιρείες στις φυσιολογικές ανάγκες των ατόμων, αλλά να επικεντρωθούν και στις προσωπικές ανάγκες τους.

Αν συγκρίνουμε τη θεωρία του Maslow με του Herzberg θα διακρίνουμε ομοιότητα.

- Τρία μειονεκτήματα μπορούμε να εντοπίσουμε στη θεωρία αυτή:
- Δεν λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων (οι εργάτες δεν υποκινούνται όπως τα στελέχη)
- Για μερικούς εργάτες δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της θέσης που βρίσκονται.
- Τέλος, δεν λαμβάνει υπόψη ότι τα άτομα μπορούν να επιτύχουν και σε άλλους χώρους εκτός από το χώρο εργασίας τους. (*Pugh D.S. Organization Theory pp 393*)

4.3.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MCGREGOR

Ο McGregor, με βάση την πυραμίδα του Maslow, ερεύνησε το θέμα της υποκίνησης μέσα από τους διευθύνοντες και ποια ήταν η δική τους θεωρία για να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους.

Θεωρία Χ: Ο άνθρωπος απεχθάνεται την εργασία και πάει να την αποφύγει, γι' αυτό και ο καλύτερος τρόπος υποκίνησης είναι η τιμωρία και οι κυρώσεις. Άλλωστε, οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να διοικούνται και να μη λαμβάνουν ευθύνες.

Θεωρία Ψ: Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την εργασία σαν κάτι αυτονόητο που τους ευχαριστεί και γι' αυτό δεν χρειάζονται κάποιον να τους καθοδηγεί ή να τους τιμωρεί. Άρα από μόνοι τους εργάζονται με το σωστότερο τρόπο.

Ο McGregor κάλεσε τους διοικούντες να ακολουθήσουν τη θεωρία Ψ γιατί μόνο έτσι θα επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης και θα εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι είναι περισσότερο περιγραφική, χωρίς να συμβουλεύει ή να προτείνει πρακτικές εφαρμογές. (Σημειώσεις από E.E.A.E για υποκίνηση σελ 30).

4.3.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ο Alderfer αναπτύσσοντας τη θεωρία του Maslow και του Herzberg, και ειδικά του πρώτου, ταξινόμησε τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες:

- Υπαρξιακές ανάγκες (φυσιολογικές ή σιγουριάς του Maslow)
- Ανάγκες σχέσεων (διαπροσωπικές σχέσεις)
- Ανάγκες ανάπτυξης (εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη)

Πιστεύει ότι το άτομο:

A) Μπορεί να προχωρήσει και να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες του, ακόμα κι αν δεν έχει ικανοποιήσει κάποιες άλλες.

B) Κάποιες ανάγκες, όπως οι ανάγκες ανάπτυξης, όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους.

Γ) Όταν ένα άτομο πιστεύει ότι μία ανάγκη είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι προσπάθειές του εντείνονται⁶⁷.

(⁶⁷ Berdwell Ian and Holden Len , Human Resource Management pp 40, 751).

4.3.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Είδαμε τις τέσσερις βασικές θεωρίες της υποκίνησης, στις οποίες στηρίχθηκαν αργότερα όλες οι άλλες θεωρίες. Μπορούμε να πούμε ότι αυτές οι θεωρίες, έδωσαν μία άλλη μορφή στις οργανώσεις. Διεύρυναν τον προβληματισμό των διευθυντικών στελεχών όσον αφορά τον εφαρμοζόμενο τρόπο διοίκησης.

Για πρώτη φορά σκέφτηκαν και τις ανθρώπινες ανάγκες πέρα από τις ανάγκες του οργανισμού. Έγιναν σκέψεις για:

- ✚ Κατάργηση ιεραρχίας
- ✚ Χαλάρωση ελέγχων
- ✚ Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- ✚ Εμπλουτισμό αρμοδιοτήτων⁶⁸.

(⁶⁸ Παναγιωτόπουλου Ρ., 1997 σ. 146).

Μπορούμε να προσθέσουμε ότι και οι συζητήσεις για τη συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις γύρω από την οργάνωση του προσωπικού, από εκεί ξεκίνησαν.

Φυσικά, πρέπει να τονίσουμε ότι πίσω από όλα αυτά, πάντα κρυβόταν η επιθυμία για ανάπτυξη της επιχείρησης. Το θέμα είναι ότι αυτές οι θεωρίες δεν το εξασφαλίζουν απόλυτα, ούτε για την οργάνωση, αλλά ούτε εγγυώνται την άμεση βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

4.4. «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΕΛΕΓΧΟΣ»

Η διαδικασία ελέγχου σε μία οργάνωση επιβάλλει την ανάπτυξη κανόνων, ιεραρχιών, διαδικασιών που συντελούν στη γένεση και εδραίωση εξουσιαστικών σχέσεων.

Η παραπάνω πρόταση δεν αμφισβητείται σχεδόν από κανένα θεωρητικό των οργανώσεων. Όταν όμως πρόκειται να διερευνήσουμε τις εξουσιαστικές σχέσεις, τότε επικρατούν δύο λογικές⁶⁹.

(⁶⁹ Τερλεζής Π. Διευθυντικές ολιγαρχίες, σελ 23-24).

Είτε εξετάζονται τα αίτια που καθιστούν τον έλεγχο αναγκαίο, οπότε αναγκαζόμαστε να επεκτείνουμε την ανάλυση βαθύτερα, είτε ενδιαφερόμαστε μόνο για την άσκηση εξουσίας χωρίς να μας ενδιαφέρουν οι γενεσιουργοί λόγοι και οι πηγές του.

Η εξουσία είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που δεν μπορεί να καταργηθεί από τις οργανώσεις, μπορεί όμως να βελτιωθεί μέσα από τα πληροφοριακά πεδία και τον περιορισμό των διακρίσεων μέσα από την επικοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ
«Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ»

5.1. Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η **εικόνα** (image) ενός καταναλωτικού προϊόντος, είναι η εντύπωση που αυτό έχει δημιουργήσει στη συνείδηση του καταναλωτή. Η εικόνα, που αποκαλείται και φήμη ή ιδέα, σχηματίζεται από το συνδυασμό των πραγματικών χαρακτηριστικών με τα άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, και μπορεί να είναι **θετική** ή **αρνητική**. Τελευταία, η εικόνα του προϊόντος ονομάζεται **τοποθέτηση του προϊόντος** (product positioning).

Τα τελευταία χρόνια ο όρος *εικόνα του προϊόντος* χρησιμοποιείται με μεγάλη συχνότητα στο Μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, ένα κυνηγετικό όπλο δίνει σε ορισμένους ανθρώπους την εικόνα ενός υγιή και ζωντανού στην ύπαιθρο ανθρώπου. Κατά τον ίδιο τρόπο το όνομα μιας εταιρίας μπορεί να δώσει την εικόνα της αξιοπιστίας.

Η χρησιμοποίηση του όρου εικόνα δε σταματά μόνο στα προϊόντα, τα εμπορικά σήματα και στις ονομασίες των εταιριών, αλλά προχωρεί και πιο πέρα από αυτά. Ο καταναλωτής, π.χ., μπορεί να έχει δημιουργήσει μια εικόνα για το κατάστημα λιανικής πώλησης στο οποίο πωλείται το προϊόν, μπορεί επιπλέον να έχει μια εικόνα για τον εαυτό του ή για τους ανθρώπους εκείνους, που χρησιμοποιούν το προϊόν. Η έλλειψη συνοχής ανάμεσα σε αυτές τις εικόνες είναι δυνατόν να δημιουργήσει δυσκολίες στην εφαρμογή της στρατηγικής του Μάρκετινγκ. Ας υποθέσουμε, παραδείγματος χάρη, ότι εκείνος που επιθυμεί να αγοράσει ένα προϊόν θεωρεί τον κατασκευαστή μιας συγκεκριμένης μάρκας ως συντηρητικό, αυτούς που χρησιμοποιούν το προϊόν του αναφερόμενου κατασκευαστή ως συντηρητικούς και τον εαυτό του ως σύγχρονο και προοδευτικό ως προς τις προτιμήσεις του. Έτσι, λοιπόν, θα προτιμήσει να αγοράσει μια άλλη μάρκα, της οποίας η εικόνα ταιριάζει με τις δικές του προτιμήσεις.

Επειδή η εικόνα αποτελεί υποκειμενική κρίση, εξάγεται το συμπέρασμα ότι ένας αριθμός διαφορετικών εικόνων για ένα δεδομένο προϊόν ή εταιρία θα υφίσταται ανά πάσα στιγμή. Η εργασία του Μάρκετερ συνίσταται στον καθορισμό των υφιστάμενων εικόνων, που αφορούν το προϊόν της επιχείρησής του, στον εντοπισμό των ατόμων που δημιουργούν αυτές τις εικόνες και, τέλος, στο σχεδιασμό των ενεργειών στις οποίες πρέπει να προβεί προκειμένου να αλλάξει ή να ενισχύσει αυτές τις εικόνες⁷⁰.

(⁷⁰ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 234-235).

5.2. ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING-MIX)- ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ

Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και των στόχων της επιχείρησης σε μία αγορά.

Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι δυνατό να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνίσταται από τα στοιχεία: του προϊόντος, του συστήματος καθορισμού της τιμής, του συστήματος διανομής και του συστήματος επικοινωνίας. Πάντως, τα στοιχεία αυτά δεν απαρτίζουν μόνα τους το μείγμα Μάρκετινγκ, όπως απεικονίζεται στο σχήμα 7. Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ένας συνδυασμός έμψυχου υλικού και των παραπάνω στοιχείων, για να δώσει σε ένα προϊόν ή σε μία σειρά προϊόντων την απαιτούμενη φήμη. Η φήμη αυτή, είναι η αντίληψη την οποία έχουν δημιουργήσει οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τα προϊόντα της σε σχέση με τις ανάγκες τους. Έτσι, ο Μάρκετερ συνειδητοποιεί ότι όταν μεταβάλλεται ένα από τα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ, επηρεάζεται η ισορροπία των άλλων μεταβλητών αυτού. Η διαφήμιση στα περιοδικά, π.χ., ίσως να είναι ανώφελη για την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών προς κάλυψη ορισμένων συγκεκριμένων αναγκών του καταναλωτή, όπως, για παράδειγμα, η πώληση ενός ασφαλιστηρίου συμβολαίου, αν δε συνοδεύεται με τις απαιτούμενες προσωπικές επισκέψεις των πωλητών. Εξάλλου τα τυποποιημένα αγαθά, όπως σαπούνι ή γάλα, ίσως να έχουν επιτυχία από μία διαφήμιση, αλλά η πώληση με προσωπικές επισκέψεις των πωλητών της επιχείρησης είναι ασύμφορη γι' αυτά τα είδη. Σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική Μάρκετινγκ, τα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σχεδόν, ταυτόχρονα και να συνδυάζονται με επιτυχία⁷¹.

(⁷¹ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 96).

Σημαντικό ρόλο, ίσως και πρωταρχικό θα λέγαμε, διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος ήταν, είναι και θα είναι ο βασικότερος συντελεστής για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη. Πολλοί συγγραφείς του Μάρκετινγκ άρχισαν τελευταία να θεωρούν το προσωπικό ως ένα από τα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ. Για το συγγραφέα, το προσωπικό δεν είναι, απλώς, ένα από τα

στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ, αλλά αποτελεί το **παν** για την ύπαρξη και επιτυχία της επιχείρησης⁷².

(⁷² Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 49).

Συμπερασματικά, μπορεί να πει κανείς ότι το μείγμα Μάρκετινγκ αποτελεί τη **συνολική προσφορά** της επιχείρησης προς την αγορά-στόχο της⁷³.

(⁷³ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 96).

5.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΩΤΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το πρώτο στοιχείο του μείγματος Μάρκετινγκ είναι το προϊόν. Το προϊόν, που αποτελεί την καρδιά του μείγματος Μάρκετινγκ, μπορεί να είναι ένα αγαθό ή μια υπηρεσία που κατασκευάζεται ή σχεδιάζεται για να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του καταναλωτή. Έτσι, η ικανοποίηση του καταναλωτή μπορεί να προέρχεται από κάποιο υλικό αγαθό, όπως ένα ψυγείο, ή από κάποια υπηρεσία, όπως μια καλή ξενάγηση στην Αρχαία Αγορά.

Η σημερινή σύγχρονη επιχείρηση δεν πωλεί προϊόντα/υπηρεσίες, αλλά οφέλη, και, συνεπώς, όταν κάποιος αγοράζει ένα προϊόν, ουσιαστικά αγοράζει οφέλη ή, πιο σωστά, την ελπίδα της ωφέλειας που πηγάζει από το προϊόν/υπηρεσία.

Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία περιλαμβάνει:

- 1. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα:** δηλαδή, κάθε φυσικό χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, που απαντά στην ερώτηση «**Τι είναι;**». Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός κλιματιστικού μηχανήματος, π.χ., είναι ότι έχει κατασκευαστεί από ανοξείδωτο χάλυβα, ότι έχει πλαστικό περίβλημα και ότι περιλαμβάνει αντλία, σωλήνες, πτερύγια, φίλτρα, χρονοδιακόπτη, τηλεχειριστήριο κ.ά.
- 2. Τα πλεονεκτήματα:** δηλαδή ποιες είναι οι δυνατότητες του προϊόντος και πώς μπορεί να εξυπηρετήσει τον καταναλωτή, στη σκέψη του οποίου κυριαρχεί η ιδέα «**απόδειξέ μου το**». Στην περίπτωση του κλιματιστικού μηχανήματος της Χ μάρκας (εμπορικού σήματος), το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστικών μαρκών μπορεί να είναι ότι έχει μικρότερη κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος.
- 3. Τα οφέλη:** όφελος είναι το ευνοϊκό αποτέλεσμα που δέχεται ο καταναλωτής από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, επειδή το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία έχει την

ικανότητα να ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη του. Έτσι, το όφελος που δέχεται ο καταναλωτής από το κλιματιστικό μηχανήμα είναι η ψύξη/θέρμανση και η εξοικονόμηση ηλεκτρικής ενέργειας κατά 20%.

Κάθε προϊόν περιλαμβάνει πραγματικά χαρακτηριστικά και άυλα χαρακτηριστικά. Η συνολική ιδέα για το προϊόν, επομένως, περιλαμβάνει μια δέσμη από ικανοποιήσεις για τον καταναλωτή, όπως αυτές παρουσιάζονται στο σχήμα 8. Όταν κάποιος αγοράζει, π.χ., ένα ψυγείο, δεν αγοράζει μόνο τα πραγματικά χαρακτηριστικά του, αλλά και τα άυλα χαρακτηριστικά, όπως είναι η φήμη της μάρκας, οι εγγυήσεις, το service, η μεταφορά και εγκατάσταση του ψυγείου στο σπίτι, οι οδηγίες χρήσης, η βοήθεια του πωλητή του καταστήματος, η δυνατότητα εξόφλησης με δόσεις, η φήμη του καταστήματος κ.ά.

Σχήμα 5.1



5.2.2. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Τα προϊόντα, ανάλογα με τη χρήση για την οποία προορίζονται, μπορεί να ονομάζονται καταναλωτικά ή βιομηχανικά. **Καταναλωτικά προϊόντα** ονομάζονται αυτά που αγοράζονται για να προσφέρουν ευχαρίστηση ή ικανοποίηση κατ'ευθείαν στον καταναλωτή ή στα μέλη της οικογένειάς του. **Βιομηχανικά προϊόντα** είναι αυτά που αγοράζονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς, για να τα χρησιμοποιήσουν στην παραγωγή άλλων προϊόντων ή γιατί είναι απαραίτητα για τη λειτουργία τους. Ένα προϊόν μπορεί να ανήκει ταυτόχρονα και στις δύο κατηγορίες. Η ΕΛΑΙΣ, π.χ., συσκευάζει τη μαργαρίνη σε μικρές συσκευασίες που απευθύνονται στην καταναλωτική αγορά, και σε μεγάλες

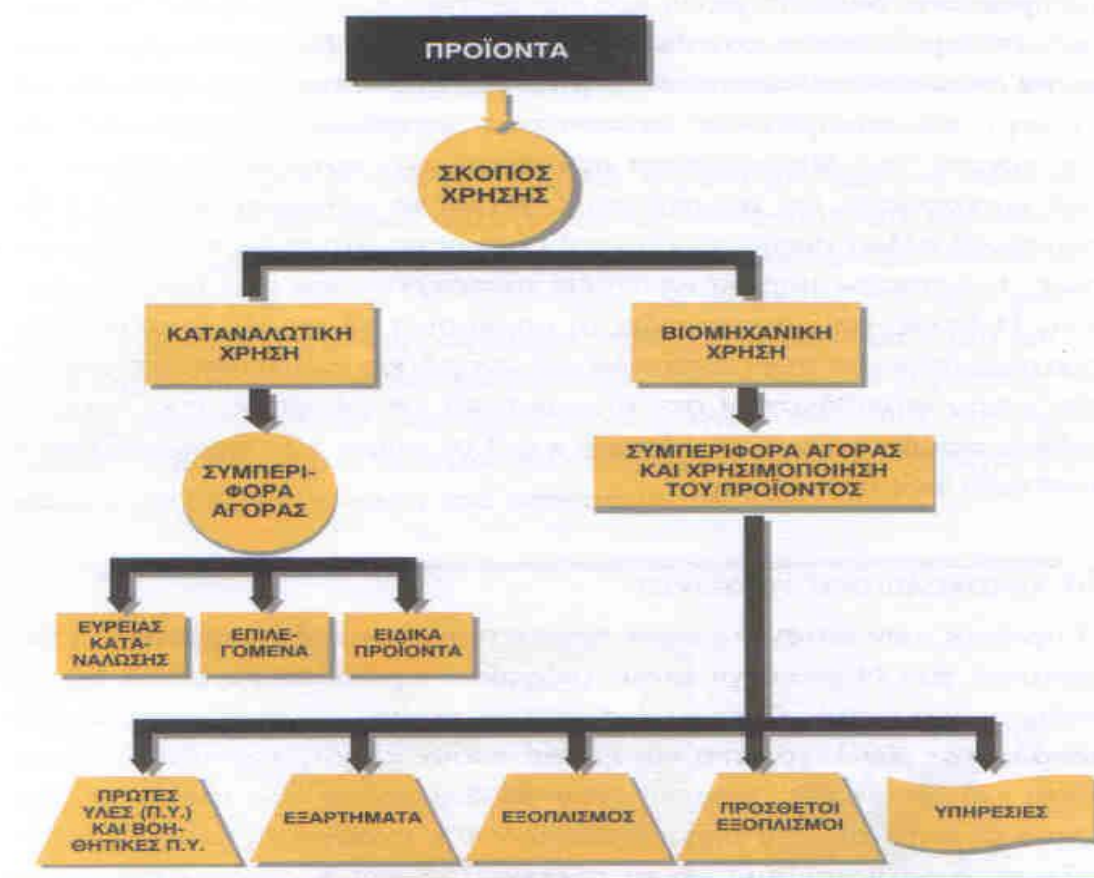
(συσκευασίες), που απευθύνονται στη βιομηχανική αγορά, όπως, π.χ., τυροπιτάδικα, φούρνοι, ζαχαροπλαστεία κ.ά. Στο σχήμα 9 παρουσιάζεται η κατάταξη των προϊόντων.

5.2.3. ΤΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ο αριθμός των καταναλωτικών προϊόντων είναι πολύ μεγάλος. Οι θεωρητικοί του Μάρκετινγκ έχουν μελετήσει τη διαδικασία μέσω της οποίας οι αγοραστές ζητούν ορισμένα προϊόντα. Οι όροι **ευρείας κατανάλωσης, επιλεγόμενα** και **ειδικά** έχουν χρησιμοποιηθεί για προϊόντα και υπηρεσίες, προκειμένου να δηλώσουν τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές διεκπεραιώνουν την αναζήτησή τους. Η κατάταξη αυτή είναι χρήσιμη για τα στελέχη Μάρκετινγκ, γιατί μέσω αυτής αντιλαμβάνονται τη γνώμη του καταναλωτή για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Ένα ορισμένο προϊόν μπορεί να είναι προϊόν ευρείας κατανάλωσης για έναν καταναλωτή και ειδικό προϊόν για έναν άλλο, και οι δύο όμως αυτοί διαχωρισμοί μπορούν να μεταβληθούν με την πάροδο του χρόνου. Με βάση τα αγοραστικά πρότυπα των καταναλωτών, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν ταξινομηθεί σε:

1. Προϊόντα και υπηρεσίες ευρείας κατανάλωσης.
2. Επιλεγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.
3. Ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Σχήμα 5.2



Κατάταξη των προϊόντων για τη στρατηγική του Μάρκετινγκ.

Πηγή: Principles of Modern Marketing, Dale L. Varble, Boston 1989, p. 208.

5.2.4. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΥΡΕΙΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ

Προϊόντα και υπηρεσίες ευρείας κατανάλωσης είναι αυτά τα οποία αγοράζει ο καταναλωτής με την ελάχιστη δυνατή ζήτηση. Ο καταναλωτής προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει το χρόνο, τα έξοδα και την προσπάθεια που απαιτείται για την αναζήτηση αυτών των προϊόντων, και τούτο γιατί η αναμενόμενη ωφέλεια από τη σύγκριση ομοειδών και παρεμφερών προϊόντων είναι ασήμαντη. Τα προϊόντα της κατηγορίας αυτής έχουν ανελαστική ζήτηση, αγοράζονται συχνά και συνήθως έχουν χαμηλή τιμή. Αφού οι αγοραστές περιμένουν να αγοράσουν τα προϊόντα αυτά με ελάχιστη προσπάθεια, πρέπει να διατίθενται από όσο το δυνατόν περισσότερα καταστήματα λιανικής πώλησης. Πολλοί καταναλωτές κατατάσσουν το γάλα, το ψωμί, τα τσιγάρα, τα ψιλικά, τα περιοδικά και τις εφημερίδες στα είδη ευρείας κατανάλωσης. Οι παραγωγοί των προϊόντων της κατηγορίας αυτής προτιμούν, λόγω της οργάνωσης και των

μεγάλων κεφαλαίων που απαιτούνται, να αναθέτουν σε ειδικευμένους χονδρέμπορους τη διανομή των προϊόντων τους.

5.2.5. ΕΠΙΛΕΓΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Επιλεγόμενα προϊόντα είναι εκείνα για τα οποία η αναμενόμενη ωφέλεια για τον καταναλωτή, που θα προκύψει από τη σύγκριση ομοειδών προϊόντων ως προς την ποιότητα και την τιμή τους, είναι σχετικά μεγάλη. Η ζήτηση για τα επιλεγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες τείνει να γίνει πολύ ελαστική. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα έπιπλα, τα αυτοκίνητα, τα ηλεκτρικά είδη οικιακής χρήσης, τα υφάσματα, τα χαλιά κτλ. Τα είδη αυτά τοποθετούνται σε καταστήματα συγκεντρωμένα σε ορισμένες περιοχές της πόλης, έτσι ώστε να δίνεται στον πελάτη η δυνατότητα σύγκρισης. Ο παραγωγός δεν ενδιαφέρεται τόσο για τον αριθμό των καταστημάτων στα οποία θα διανεμηθεί το προϊόν του, όσο για την ποιότητα και τη φήμη του καταστήματος. Έτσι, ο μικρός αριθμός των καταστημάτων με τα οποία πρέπει να συνεργαστεί ο παραγωγός, του επιτρέπει να πραγματοποιεί άμεση διανομή των προϊόντων του, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο τη διαμεσολάβηση του χονδρεμπορίου.

5.2.6. ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ειδικά προϊόντα καλούνται τα προϊόντα εκείνα για τα οποία ο καταναλωτής διαθέτει σημαντικό χρόνο, προσπάθεια και πολλές φορές χρήμα, για να τα αποκτήσει. Συνήθως, τα ειδικά προϊόντα είναι μοναδικά προϊόντα, τα οποία φέρουν σήμα και για τα οποία ορισμένοι αγοραστές δε δέχονται υποκατάστατα. Δηλαδή, αν το κατάστημα δε διαθέτει το συγκεκριμένο είδος, δύσκολα ο καταναλωτής αγοράζει κάποιο άλλο στη θέση του. Η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αυτές τείνει να καταστεί λίαν ανελαστική. Παραδείγματα τέτοιου είδους προϊόντων είναι τα είδη σπορ, τα καλλιτεχνήματα, τα υψηλής ποιότητας ενδύματα, τα ακριβά αρώματα, τα διαλεχτά τρόφιμα κ.ά.

Στην περίπτωση των παραπάνω ειδών ο παραγωγός δεν είναι υποχρεωμένος να συνδεθεί με ευρύ σύστημα διανομής. Συνήθως, ορίζεται ένας αποκλειστικός αντιπρόσωπος για μια περιοχή και στη συνέχεια επιλέγονται με προσοχή μέσα σε κάθε πόλη λίγα καταστήματα που διαθέτουν λιανικά το προϊόν.

Η σχέση των στοιχείων του μείγματος Μάρκετινγκ με την ταξινόμηση των καταναλωτικών προϊόντων παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

5.2.7. ΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Τα βιομηχανικά προϊόντα ταξινομούνται με βάση τα χαρακτηριστικά τους και τη χρήση για την οποία προορίζονται στις εξής κατηγορίες:

Πίνακας 5.1

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΥΡΕΙΑΣ ΚΑΤΑΝ/ΣΗΣ	ΕΠΙΛΕΓΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
• ΖΗΤΗΣΗ	Ανελαστική	Ελαστική	Ανελαστική
• ΤΙΜΗ	Χαμηλή	Σχετικά υψηλή	Υψηλή
• ΕΥΡΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ	Εκτεταμένο	Περιορισμένο	Πολύ περιορισμένο
• ΑΡΙΘΜΟΣ ΛΙΑΝΟΠΩΛΗΤΩΝ	Πολλοί	Περιορισμένοι	Ελάχιστοι
• ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	Παραγωγός	Παραγωγός/Λιανοπωλητές	Παραγωγός/Λιανοπωλητές

Οι μεταβλητές του Μάρκετινγκ-Ταξινόμηση των καταναλωτικών προϊόντων.

- 1. Πρώτες ύλες (Π.Υ.) και βοηθητικές πρώτες ύλες (Β.Π.Υ.):** Οι πρώτες ύλες μπορεί να προέρχονται από την αγροτική παραγωγή, όπως, π.χ., βαμβάκι, καπνά, κτηνοτροφικά προϊόντα κ.ά. ή από τη μεταλλευτική παραγωγή, όπως σιδηρομετάλλευμα, βωξίτης, αργό πετρέλαιο κ.ά. Βοηθητικές πρώτες ύλες (Β.Π.Υ.) είναι τα προϊόντα εκείνα που απαιτούνται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Η βιομηχανία ετοίμου ενδύματος, π.χ., εκτός από το ύφασμα που χρησιμοποιεί ως Π.Υ., χρησιμοποιεί και βάτα, κλωστές, κουμπιά κ.ά. για την ολοκλήρωση του τελικού προϊόντος. Αυτά αποτελούν τις βοηθητικές πρώτες ύλες.
- 2. Εξαρτήματα:** Τα εξαρτήματα είναι προϊόντα που τοποθετούνται απευθείας στο τελικό προϊόν, χωρίς να αλλοιωθεί η αρχική τους μορφή, όπως, π.χ., μπαταρίες, λάστιχα αυτοκινήτων και μοτοσικλετών κ.ά.
- 3. Εξοπλισμός:** Στον εξοπλισμό περιλαμβάνονται τα μικρής αξίας πάγια, όπως οι Η/Υ, τα γραφεία, τα περνοφόρα οχήματα, οι μικρές χειροκίνητες μηχανές, τα εργαλεία, κ.ά.
- 4. Πρόσθετοι εξοπλισμοί:** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν προϊόντα μικρής, σχετικά αξίας που τοποθετούνται στο προϊόν πριν ή μετά την πώλησή του, κατόπιν συμφωνίας με το μεσάζοντα ή τον τελικό καταναλωτή. Τα προϊόντα αυτά δεν

επηρεάζουν τη λειτουργία του τελικού προϊόντος, αυξάνουν όμως την αξία του. Ως πρόσθετοι εξοπλισμοί θεωρούνται τα αξεσουάρ των αυτοκινήτων, όπως το κλιματιστικό κ.ά.

5. Υπηρεσίες: Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι υπηρεσίες οι οποίες απαιτούνται για τη λειτουργία μιας παραγωγικής μονάδας, όπως είναι οι υπηρεσίες Μάρκετινγκ, οι χρηματοοικονομικές, οι νομικές, οι τεχνικές, οι υπηρεσίες συμβούλων οργάνωσης κ.ά.

Η κατάταξη των βιομηχανικών προϊόντων στις παραπάνω κατηγορίες είναι χρήσιμη για τα στελέχη Μάρκετινγκ, γιατί τα βοηθά να γίνουν πιο αποτελεσματικά στην πώληση των προϊόντων.

5.3. ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ

Ως εμπορικό σήμα θεωρείται κάθε σημείο επιδεικτικό γραφικής παραστάσεως, ικανό να διακρίνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης από εκείνα άλλων επιχειρήσεων. Ως σήμα θεωρείται και ο τίτλος εφημερίδας ή περιοδικού. Μπορούν να αποτελέσουν σήμα ιδίως οι λέξεις, τα ονόματα φυσικών ή νομικών προσώπων, τα ψευδώνυμα, οι απεικονίσεις, τα σχέδια, τα γράμματα, οι αριθμοί, οι ήχοι, συμπεριλαμβανομένων των μουσικών φράσεων, το σχήμα του προϊόντος ή της συσκευασίας του.

Τα εμπορικά σήματα χωρίζονται σε σήματα:

- 1) Ημεδαπής.
- 2) Αλλοδαπής.
- 3) Συλλογικά.
- 4) Κοινοτικά.
- 5) Διεθνή.

Τα σήματα ημεδαπής είναι τα πιο διαδεδομένα, κατά τα οποία η έδρα της επιχείρησης είναι στην ημεδαπή για παράδειγμα στην Ελλάδα, και η κατοχύρωσή τους ισχύει σε εθνικό επίπεδο και μόνο. Η κατοχύρωση αλλοδαπών σημάτων γίνεται όταν μία επιχείρηση έχει έδρα στο εξωτερικό και θέλει να κατοχυρώσει τα δικαιώματά του σήματός της σε μια τρίτη χώρα (άλλη της έδρας). Τα συλλογικά σήματα αναφέρονται σε συλλόγους και οργανώσεις, κυρίως μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Με τον όρο κοινοτικό σήμα εννοούμε την καταχώρηση ενός σήματος και στις 25 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με μία μόνο κατάθεση στο Γραφείο Εναρμόνισης στην Εσωτερική Αγορά, Γ.Ε.Ε.Α., το οποίο και εδρεύει στο Αλικάντε της Ισπανίας. Όσον αφορά τα διεθνή σήματα, δεν υπάρχει μια αντίστοιχη διαδικασία που να καταχωρεί αυτομάτως ένα σήμα σε διεθνές επίπεδο. Για το λόγο αυτό, έχει τεθεί σε εφαρμογή το Πρωτόκολλο της Μαδρίτης και στο οποίο είναι μέλη 79 χώρες από όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας από τη 10/08/2000. Σύμφωνα με αυτό το πρωτόκολλο, δίνεται η δυνατότητα καταχώρησης ενός σήματος αυτομάτως σε όσες από τις 79 χώρες μέλη επιθυμεί ένας δικαιούχος καταθέτοντας μία και μόνο αίτηση στη WIPO (World Intellectual Property Organization), που είναι και ο αρμόδιος φορέας, με έδρα τη Γενεύη της Ελβετίας.

Τα οφέλη καταχώρησης ενός εμπορικού σήματος εξαρτώνται από τις βλέψεις του δικαιούχου του σήματος για την επιχείρησή του. Η ιστορία έχει δείξει ότι αυτοί που καταχωρούν τα σήματά τους έχουν μακρινές βλέψεις και επενδύουν στην επιχείρησή τους, προστατεύοντας τα δικαιώματα της επωνυμίας αυτής. Εάν το εμπορικό σήμα δεν είναι κατατεθειμένο και κατοχυρωμένο, είναι εκτεθειμένο στη διάθεση του οποιοδήποτε τρίτου να το αντιγράψει αυτούσιο ή σε παραλλαγή του και να το χρησιμοποιήσει στη δική του δραστηριότητα αποκλείοντας μελλοντικά τον αρχικό χρήστη, στην περίπτωση που ο οποιοσδήποτε τρίτος προβεί πριν από αυτόν στην κατοχύρωσή του με τη δυνατότητα να το χρησιμοποιήσει. Επίσης, η κατοχύρωση ενός εμπορικού σήματος προσδίδει επιπλέον κύρος στην επιχείρηση καθώς μπορεί πλέον να χρησιμοποιεί νομίμως τα διακριτικά των σημάτων κατατεθέν, γνωστά και ως ® και ™ καθώς επίσης και των πνευματικών δικαιωμάτων με το διακριτικό ©.

Το διακριτικό ®, γνωστό και ως registered trademark, είναι και το πιο διαδεδομένο καθώς διακρίνει τα γενικά εμπορικά σήματα πλήρως ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, σε αντίθεση με το διακριτικό ™, γνωστό και ως trademark, το οποίο διακρίνει επωνυμίες περισσότερο ολιγοπωλιακού χαρακτήρα και εφευρέσεις λέξεων, επωνυμιών και απεικονίσεων (σχέδιο). Το διακριτικό ©, γνωστό και ως copyright, το συναντάμε σε φράσεις, βιβλία και συναφή πνευματικά δικαιώματα. Κοινώς, τα ® και ™ αναφέρονται σε εμπορική και βιομηχανική ιδιοκτησία, ενώ το διακριτικό © αναφέρεται σε δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας.

Η καταχώρηση ενός σήματος μπορεί να αφορά τόσο το λογότυπο-σήμα της επιχείρησης, όσο και των προϊόντων μεμονωμένα. Τα αγαθά και οι υπηρεσίες χωρίζονται διεθνώς σε 45 κατηγορίες, γνωστές και ως κλάσεις εμπορίου. Από 1 έως 35 βρίσκουμε τα αγαθά, ενώ από 36 έως και 45 κατηγοριοποιούνται οι υπηρεσίες. Ανάλογα με τις κατηγορίες που καλύπτει ένα σήμα, εν συνεχεία κατατίθεται και καταχωρείται στις αντίστοιχες κλάσεις εμπορίου, είτε αφορά γενικό σήμα εταιρίας, είτε συγκεκριμένου προϊόντος. Λογικά, η καταχώρηση ενός εμπορικού σήματος αποτελεί και προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση. Βεβαίως, αρκεί να σκεφτεί κανείς ότι ένα καταχωρημένο εμπορικό σήμα αποτελεί περιουσιακό στοιχείο, έχοντας όλα τα χαρακτηριστικά των περιουσιακών στοιχείων όπως να αγοράζεται, να πωλείται, να κατάσχεται και να παραχωρείται. Η καταχώρηση ενός εμπορικού σήματος ανεβάζει αυτομάτως την αξία μιας επιχείρησης κι αυτό φαίνεται ξεκάθαρα στην αποτίμησή της, σε περίπτωση εξαγοράς, όπου μια επιχείρηση χωρίς καταχωρημένο σημείο έχει ως καθαρή αξία τα μεταχειρισμένα και άλλα υπερτιμημένα και άλλα υποτιμημένα περιουσιακά στοιχεία, ενώ στην περίπτωση πώλησης και ενός καταχωρημένου σήματος προστίθεται και η φήμη που έχει δημιουργηθεί μέσα από αυτό το εμπορικό σήμα. Συνεπώς, η καταχώρηση ενός εμπορικού σήματος αποτελεί ξεκάθαρη προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση⁷⁴.

(⁷⁴ <http://www.domaintalk.gr/viewtopic.php?t=491>).

Συμπερασματικά, αλλά και ουσιαστικά θα λέγαμε ότι το εμπορικό σήμα αποτελεί το σύμβολο, συχνά και την εικόνα μιας επιχείρησης.

Το εμπορικό σήμα αναγράφεται πάνω στα προϊόντα, με σκοπό την εξασφάλιση ενός βαθμού ανεξαρτησίας και ασφάλειας τόσο για τα προϊόντα, όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Οι κατασκευαστές χρησιμοποιούν τα εμπορικά σήματα για αναγνώριση και διαχωρισμό των προϊόντων τους από τα ανταγωνιστικά. Μέσω του εμπορικού σήματος, οι κατασκευαστές συνδέονται με τους τελικούς καταναλωτές και έτσι ανεξαρτητοποιούνται κατά κάποιον τρόπο από τους μεσάζοντες. Με τη χρήση του εμπορικού σήματος, οι κατασκευαστές ελπίζουν ότι οι καταναλωτές που χρησιμοποιούν μια μάρκα προϊόντος θα εξακολουθούν να την αγοράζουν και στο μέλλον. Η σωστή επιλογή του εμπορικού σήματος συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση της εικόνας του προϊόντος, βάσει της οποίας οι κατασκευαστές ελπίζουν να εδραιώσουν την προτίμηση και αφοσίωση των καταναλωτών (**Brand Loyalty**)⁷⁵.

(⁷⁵ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 230-232).

5.3.1. Η ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Τα περισσότερα προϊόντα πρέπει να συσκευάζονται για την ασφάλεια και συντήρησή τους. Επιπλέον, πολλοί κατασκευαστές, και ιδίως στον τομέα των καταναλωτικών αγαθών, χρησιμοποιούν τη συσκευασία ως μέσο προβολής των προϊόντων τους. Πολλοί δε συγγραφείς περιλαμβάνουν τη συσκευασία ως ένα από τα στοιχεία του μείγματος προβολής. Η συσκευασία έχει πολλές χρησιμότητες στο Μάρκετινγκ. Βοηθά στην αναγνώριση ενός προϊόντος και έτσι αποτρέπει την αντικατάστασή του με κάποιο άλλο, κι επίσης, συντελεί στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Η συσκευασία είναι δυνατόν να προσφέρει στα μέσα του προγράμματος προβολής, ενώ με την αλλαγή της συσκευασίας επιτυγχάνεται να δοθεί η εντύπωση ότι το προϊόν έχει ανανεωθεί. Όλοι μας γνωρίζουμε τη συσκευασία των προϊόντων μέσα σε δοχεία τα οποία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για κάποιον άλλο σκοπό, όπως, π.χ., η συσκευασία απορρυπαντικών μέσα σε πλαστικά ταξιδιωτικά σακίδια ή κάδους. Επίσης, η συσκευασία διαφοροποιεί το προϊόν από τα άλλα παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά και συμβάλλει στη δημιουργία της εικόνας του προϊόντος⁷⁶.

(⁷⁶ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 232-233).

5.3.2. Η ΕΤΙΚΕΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η **ετικέτα** έχει άμεση σχέση με τη συσκευασία και χρησιμοποιείται για νομικούς λόγους καθώς και για λόγους προβολής. Μια ετικέτα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές: ξεκινώντας από ένα μικρό αυτοκόλλητο που μπαίνει, π.χ., σε κάθε μπανάνα, και να φτάσει μέχρι μια ολόκληρη σελίδα που τοποθετείται επάνω στη συσκευασία των ψυγείων με την περιγραφή των χαρακτηριστικών τους γνωρισμάτων.

Σε πολλές περιπτώσεις η ετικέτα είναι απαραίτητη και σε άλλες όχι. Ανεξάρτητα, όμως, από τη χρήση της η ετικέτα παραμένει ένα αναπόσπαστο στοιχείο του προϊόντος και γι' αυτό θα πρέπει να εξετάζεται με μεγάλη προσοχή. Η ετικέτα περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία: α) το εμπορικό σήμα, β) την ποιότητα του προϊόντος, γ) το περιγραφικό ή πληροφοριακό μέρος, που δίνει πληροφορίες

σχετικά με το προϊόν, όπως τα υλικά κατασκευής του, τον τρόπο κατασκευής του, τον τρόπο συντήρησής του, τις οδηγίες χρήσης του, το βάρος του, τον αριθμό έγκρισης κυκλοφορίας κ.α.

Μετά τις παραπάνω πληροφορίες και περιγραφές του προϊόντος αναγράφεται το όνομα ή η επωνυμία και η διεύθυνση του κατασκευαστή ή αντιπροσώπου⁷⁷.

(⁷⁷ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 233-234).

5.3.3. ΤΟ ΑΡΙΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Ένα προϊόν το τελικό αποτέλεσμα της εκλογής μεταξύ συγκρουόμενων εναλλακτικών λύσεων και αντιπροσωπεύει συνήθως μια συμβατική λύση μεταξύ των φυσικών ή λειτουργικών χαρακτηριστικών και της τιμής. Ένα ορυκτέλαιο, π.χ. είναι δυνατόν να κατασκευαστεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προσφέρει στον καταναλωτή μεγαλύτερη διάρκεια χρήσης με μειονέκτημα τις αυξημένες εναποθέσεις άνθρακα στη μηχανή. Αντίθετα, ένα άλλο ορυκτέλαιο μπορεί να κατασκευαστεί με τρόπο ώστε να διατηρεί τη μηχανή καθαρή, αλλά να προσφέρει στον καταναλωτή μικρότερη διάρκεια χρήσης. Τίθεται όμως το ερώτημα, ποιος είναι ο καλύτερος συνδυασμός; Ας υποθέσουμε ότι ορισμένα προϊόντα μπορούν να κατασκευαστούν και να διατηρηθούν για μια ολόκληρη ζωή, ελάχιστοι όμως καταναλωτές θα ήταν σε θέση να πληρώσουν την απαιτούμενη τιμή. Ποια λοιπόν θα πρέπει να είναι η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος; Η διεύθυνση Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι εκείνη που θα καθορίσει ποιο προϊόν είναι το άριστο για την επιχείρηση. Το άριστο προϊόν έχει σημασία μόνο στην περίπτωση κατά την οποία απευθύνεται σε ένα ορισμένο τμήμα της αγοράς και εφόσον υπάρχει ανταγωνισμός σε αυτό το τμήμα. Ορισμένοι άνθρωποι, π.χ., προτιμούν τα αναψυκτικά με περισσότερη ζάχαρη από ό,τι άλλοι, όμως κανένας κατασκευαστής δεν μπορεί να παράγει ένα αναψυκτικό το οποίο να είναι εξίσου αρεστό σε όλους τους καταναλωτές. Παρ' όλα αυτά, ένας μικρός κατασκευαστής αναψυκτικών δεν επιλέγει κατ' ανάγκη να ικανοποιήσει την πλειοψηφία των καταναλωτών. Την πλειοψηφία αυτή των καταναλωτών θα την ικανοποιήσει ο μεγαλύτερος κατασκευαστής αναψυκτικών του κλάδου της βιομηχανίας, Έτσι, ο μικρός κατασκευαστής αναψυκτικών θα επιλέξει το τμήμα της αγοράς όπου ο ανταγωνισμός είναι ελάχιστος⁷⁸.

(⁷⁸ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 235-236).

5.3.4. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ένα σπουδαίο βήμα στην αναζήτηση του άριστου προϊόντος αποτελεί ο έλεγχος της ποιότητας του προϊόντος από τον κατασκευαστή στα εργαστήριά του. Από πλευράς καταναλωτών υπάρχει πολλές φορές διαφωνία ως προς το τι συνιστά την ποιότητα ενός προϊόντος, και αυτό γιατί τα κριτήρια που χρησιμοποιούν είναι συνήθως εντελώς υποκειμενικά. Έτσι, η εκτίμηση της ποιότητας ενός προϊόντος από τους καταναλωτές είναι δύσκολη, δεδομένου ότι υπεισέρχονται σε αυτήν οι προσωπικές εκτιμήσεις και προτιμήσεις τους. Ωστόσο, ο κατασκευαστής θα πρέπει να επιμένει στον έλεγχο της ποιότητας του προϊόντος του. Δηλαδή, θα πρέπει να ελέγχει συνέχεια αν το προϊόν του πληρεί τις καθορισμένες προδιαγραφές από τη διεύθυνση Μάρκετινγκ. Οι προδιαγραφές αυτές βασίζονται στις προτιμήσεις των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς στο οποίο απευθύνεται το προϊόν⁷⁹.

(⁷⁹ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 236).

Ο συνεχής έλεγχος της ποιότητας του προϊόντος, αφενός μεν συμβάλλει στη βελτιστοποίηση του προϊόντος, αφετέρου δε δημιουργεί μία θετική εικόνα ή βελτιώνει την ήδη υπάρχουσα εικόνα που έχει ο καταναλωτής για την επιχείρηση και τα προϊόντα της.

5.3.5. ΟΙ ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Ο έλεγχος της ποιότητας και η δοκιμή του προϊόντος οδηγούν σε συμπεράσματα σχετικά με τη χρησιμότητα ή καταλληλότητά του. Πάνω σε αυτά τα συμπεράσματα θα βασιστούν οι εγγυήσεις για το προϊόν που θα προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της. Σκοπός της εγγύησης είναι να δοθεί στον αγοραστή μια εξασφάλιση ότι θα προστατευτεί στην περίπτωση που το προϊόν δε θα προσφέρει τις αναμενόμενες υπηρεσίες. Ένας κατασκευαστής φωτογραφικών μηχανών μπορεί, π.χ., να εγγυηθεί τη λειτουργία των προϊόντων του απέναντι σε κάθε ελάττωμα κατασκευαστικό, ένας κατασκευαστής οικιακών συσκευών μπορεί να εγγυηθεί την καλή λειτουργία των ψυγείων του για ένα χρόνο, ένας επίσης κατασκευαστής γραβατών, που πουλάει μέσω αλληλογραφίας, μπορεί να εσωκλείσει μία εγγύηση για την επιστροφή των χρημάτων σε περίπτωση που δεν ικανοποιείται ο καταναλωτής⁸⁰.

(⁸⁰ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 236-237).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΈΚΤΟ
«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»

6.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

6.1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1. : Στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης και ανταγωνιστικές στρατηγικές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1. : Στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης και ανταγωνιστικές στρατηγικές

	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ
ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΧΑΜΗΛΟ (κυρίως μέσω της τιμής)	ΥΨΗΛΟ (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	ΧΑΜΗΛΟ ή ΥΨΗΛΟ (τιμή ή μοναδικότητα)
ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΧΑΜΗΛΟ (μαζική αγορά)	ΥΨΗΛΟ (πολλά τμήματα)	ΧΑΜΗΛΟ (ένα ή λίγα τμήματα)
ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΟΠΟΙΟΔΗΠΟΤΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΣΤΟ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΤΜΗΜΑ

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως σκοπό να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στη παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στη προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου. Το πλεονέκτημα κόστους που έχει μια επιχείρηση θα συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής της, εφόσον δεν είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από αυτήν των ανταγωνιστών της.

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθειά της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Συχνά, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ο

τυπικός ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά του ανταγωνισμού.

Επιδίωξη της πρέπει να είναι η μείωση κάθε είδους κόστους που την επηρεάζει, προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμονται τα κόστη στις διάφορες λειτουργίες. Με βάση αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική μείωσης του κόστους.

Παράδειγμα εταιρείας που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους αποτελεί η Southwest Airlines, μια αμερικάνικη περιφερειακή εταιρεία που σταθερά εμφανίζει κέρδη στον εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο των αερομεταφορών. Η επίτευξη κερδών οφείλεται στο μειωμένο κόστος ανά διαθέσιμη τιμή, που αντιπροσωπεύει το 80% του κόστους των μεγαλύτερων ανταγωνιστών της. Η περίπτωση της Southwest Airlines δείχνει ότι ηγέτες κόστους δεν είναι απαραίτητα οι μεγαλύτεροι «παίκτες» στον κλάδο τους. Αντίθετα, συχνά οι ηγέτες κόστους επιλέγουν νησίδες/ τμήματα της αγοράς για να επικεντρωθούν.

Πρέπει ακόμα να αναφέρουμε ότι ο ηγέτης κόστους δεν μπορεί να αγνοεί τη διαφοροποίηση. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της. Αν το προϊόν της επιχείρησης δεν γίνεται αποδεκτό από τους καταναλωτές ως ίσο με τα υπόλοιπα, θα πρέπει να μειωθεί περαιτέρω η τιμή του, γεγονός που τελικά θα οδηγήσει στην εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος. Η Texas Instruments, για παράδειγμα, κατείχε κοστολογικό πλεονέκτημα στον κλάδο της ωρολογοποιίας. Όμως δε μπόρεσε να το διατηρήσει και αναπόφευκτα εξήλθε του κλάδου.

Στην συνέχεια ακολουθεί μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης Ryanair, η οποία είναι μεταξύ των πιο επιτυχημένων ευρωπαϊκών αερομεταφορών:

Μελέτη περίπτωσης: Ryanair.

Ένας ηγέτης κόστους σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά.

Η αγορά των αεροπορικών μεταφορών είναι αναμφισβήτητα μια αγορά με μεγάλη ένταση ανταγωνισμού, καθώς κυριαρχείται από πολλές, σχετικά ισοδύναμες επιχειρήσεις (British Airways, Lufthansa, United Airlines, Delta Airlines κ.λ.π). Την ένταση ανταγωνισμού ήλθε να επιτείνει η απελευθέρωση της ευρωπαϊκής αγοράς, που με τη σειρά της δελέασε πολλές νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν και να διεκδικήσουν ένα τμήμα της "πίτας".

Μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων αξιοσημείωτο παράδειγμα αποτελεί η Ιρλανδική Ryanair, η μεγαλύτερη επιχείρηση στην Ευρώπη στην κατηγορία των επιχειρήσεων χαμηλού ναύλου. Η ανταγωνιστική στρατηγική της Ryanair φαίνεται απλή. Προσπαθεί να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την προσφορά των χαμηλότερων δυνατών τιμών στην αγορά. Είναι χαρακτηριστικό ότι η τιμή που προσφέρει για ένα εισιτήριο μέχρι τη Στοκχόλμη είναι μόλις \$163, τη στιγμή που η British Airways το προσφέρει \$825!

Αυτή η στρατηγική του χαμηλού κόστους φαίνεται να αποδίδει καρπούς. Τα έσοδα της Ryanair για το έτος 1997 σημείωσαν αύξηση κατά 37% και τα κέρδη κατά 41% έναντι του 1996. μέχρι το τέλος του 1998 τα κέρδη μετά φόρων σημείωσαν μία επιπλέον αύξηση της τάξης του 20% και άγγιξαν τα \$33.4 εκατομμύρια. Ο διευθύνων σύμβουλος κ. O'Leary πιστεύει ότι η Ryanair μπορεί να αναπτύσσεται με ένα ρυθμό της τάξης του 25% το έτος για τα επόμενα 5 έτη. Αναλυτές της αεροπορικής βιομηχανίας θεωρούσαν ότι τα κέρδη της Ryanair θα ξεπερνούσαν αυτά της British Airways το 1999. Η ανοδική πορεία της εταιρείας συνεχίστηκε και τα επόμενα 2 χρόνια, καθώς τα μεγέθη καταδεικνύουν εντυπωσιακή αύξηση κερδοφορίας και επιβατικής κίνησης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι ενώ το 1998 περίπου 4 εκ. επιβάτες ταξίδεψαν με την Ryanair, το 1999 η εταιρεία μετέφερε σχεδόν 5 εκ. επιβάτες (αύξηση + 25%) και το 2000 5,6 εκ. επιβάτες (αύξηση + 13%). Αντίστοιχα τα κέρδη της εταιρείας εκτοξεύθηκαν κατά 20% σε σχέση με το 1998 και κατά 26% σε σχέση με το 1999.

Πώς όμως η Ryanair καταφέρνει να επιτυγχάνει τόσο εντυπωσιακά αποτελέσματα; Η απάντηση βρίσκεται στη στρατηγική ηγεσίας κόστους που με συνέπεια ακολουθεί. Η επιχείρηση προσπαθεί να περικόπτει κόστη σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας της. Για παράδειγμα: χρησιμοποιεί μόνο ένα τύπο αεροσκαφών (Boeing 737) με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιεί τα κόστη συντήρησης, πετάει μόνο μέσω περιφερειακών αεροδρομίων (π.χ. Stansted αντί για Heathrow στο Λονδίνο) με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιεί τις αμοιβές των αεροδρομίων και τις μεγάλες αναμονές απογείωσης και προσγείωσης. Στόχος της είναι να "κρατάει τα αεροπλάνα στον αέρα" και να εξοικονομεί κόστη ανά πάσα στιγμή. Ό,τι συνεισφέρει στην αύξηση κόστους περικόπτεται. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της πτήσης δεν προσφέρεται φαγητό, αλλά ούτε και αναψυκτικά. Αυτό πέρα από την εξοικονόμηση κόστους π.χ. σε προμήθειες, αποθήκευση και συντήρηση τροφίμων, ελαχιστοποιεί και το απαραίτητο προσωπικό καμπίνας.

Είναι χαρακτηριστικό ότι η Ryanair ετήσια μεταφέρει περίπου 4 εκ. επιβάτες, όσους και η Aer Lingus (η αεροπορική επιχείρηση της Ιρλανδίας). Όμως η Ryanair απασχολεί λιγότερο από 1.000 εργαζόμενους έναντι 5.638 της Aer Lingus!

Κόστος εξοικονομείται ακόμα και από την τοποθέτηση αποσκευών. Αυτές τοποθετούνται σε τέτοιο σημείο ώστε να ξεφορτώνονται ενώ οι αποσκευές της επόμενης πτήσης φορτώνονται. Πρόσφατα η επιχείρηση αποφάσισε να μη μεταφέρει εμπορεύματα για να ελαχιστοποιήσει το χρόνο αναμονής στα αεροδρόμια.

Τον Ιανουάριο 2000 τέθηκε σε ισχύ και το ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων μέσω του διαδικτύου εξοικονομώντας σημαντικά χρηματικά κόστη και διευκολύνοντας ακόμα περισσότερο τους πελάτες, ενώ ο αριθμός των προορισμών των αεροσκαφών της εταιρείας φθάνει τους 42!

Χαρακτηριστικό επίσης της ηγεσίας κόστους που επιτυγχάνει η εταιρεία, είναι ότι σχεδόν το 40% των επιβατών της είναι επαγγελματικοί ταξιδιώτες (business travelers), οι οποίοι επωφελούνται από τα χαμηλά ναύλα χωρίς να στερούνται ποιότητας και αξιοπιστίας.

Το πιο εντυπωσιακό είναι ότι η Ryanair πετυχαίνει αυτά τα αποτελέσματα έχοντας να αντιμετωπίσει όχι μόνο τις μεγάλες αεροπορικές επιχειρήσεις (π.χ. British Airways, Lufthansa, Sabena κ.λ.π.), αλλά και μια πλειάδα άλλων επιχειρήσεων που επίσης επιδιώκουν ηγεσία κόστους. Μεταξύ αυτών και η επιχείρηση "GO", θυγατρική της British Airways, η οποία προσπαθεί να αναπτυχθεί στην αγορά χαμηλού ναύλου, αλλά και η Easyjet (του ελληνοκύπριου επιχειρηματία κ. Χατζηγιάννου), η Debonair, η Virgin Express, η Ιταλική Air One, και πολλές άλλες. Ο O'Leary θεωρεί ότι μια επιχείρηση όπως η British Airways, μια από τις μεγαλύτερες αεροπορικές επιχειρήσεις του κόσμου, δεν ξέρει τίποτα από το πώς ανταγωνίζεσαι στη βάση χαμηλών ναύλων. "Αυτό που σε κάνει καλό στην αγορά υψηλών ναύλων σε κάνει ανεπαρκή στην αγορά χαμηλών ναύλων" ισχυρίζεται ο O'Leary. Η ίδια η British Airways φαίνεται να αναθεωρεί ριζικά τη στρατηγική της, θέλοντας στη νέα χιλιετία να εμφανιστεί ως η αεροπορική επιχείρηση για τους ευκατάστατους, και χρησιμοποιώντας τη GO ως το βραχίονά της στην αγορά χαμηλού ναύλου. Όπως και να έχουν τα πράγματα, το σίγουρο είναι ότι ο χώρος των αεροπορικών αερομεταφορών θα συνεχίσει να είναι ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον πεδίο ανταγωνισμού και στη νέα χιλιετία. Όσον αφορά τον O'Leary, αυτό που μένει είναι να αποδείξει τους ισχυρισμούς του διατηρώντας

τα εντυπωσιακά κέρδη της επιχείρησής του, αλλά και τους διψήφιους αριθμούς ανάπτυξής της σε μια ολοένα και πιο "εχθρική" αγορά.

6.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

6.2.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation) στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς και σαφώς η τιμή αυτή είναι υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους.

**Πίνακας 6.3.: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα
στρατηγικής
ηγεσίας κόστους**

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών	Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης	Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές	Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες
Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών ήδη	Ενδεχόμενη επιδείνωση της ποιότητας λόγω χαμηλού κόστους
Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας	Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της

	επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας
Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές – μεγάλες εκπτώσεις	
Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές	
Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών	
Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους	

Παρ' όλο που η τιμή αυτών των προϊόντων είναι σχετικά υψηλή, η αγορά-στόχος στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένη να πληρώσει αυτό το ποσό, γιατί τα θεωρεί διαφορετικά και τις περισσότερες φορές ως σύμβολο κύρους (status). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ρολόγια ROLEX, τα κοσμήματα TIFFANY, τα αυτοκίνητα BMW και MERCEDES, η Intel (μοναδική τεχνολογία μικροεπεξεργαστών).

Άλλο ένα ενδιαφέρον παράδειγμα επιχείρησης που στοχεύει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω διαφοροποίησης είναι η British Airways (BA). Η επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης, πιστεύοντας ότι η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προσελκύει πολλούς πελάτες που δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής. Έτσι, διατηρώντας τη τιμή σε σχετικά υψηλά επίπεδα, καλύπτει το κόστος που προκύπτει από την ανώτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Η διαφοροποίηση της BA σε σχέση με τους ανταγωνιστές της είναι εμφανής από τη στιγμή που οι ταξιδιώτες της πρώτης θέσης φθάνουν στο αεροδρόμιο: υπάρχουν ειδικοί χώροι αναμονής που προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες όπως εφημερίδες, μουσική, τηλέφωνα και ελαφρά γεύματα. Στη συνέχεια, ο έλεγχος των εισιτηρίων γίνεται σε ξεχωριστά ταμεία για να ελαχιστοποιείται η καθυστέρηση και η ταλαιπωρία των πελατών. Κατά τη διάρκεια της πτήσης, προσφέρεται σε όλους τους ταξιδιώτες η δυνατότητα επιλογής υγιεινού γεύματος.

Παράλληλα, το προσωπικό κάνει αισθητή την παρουσία του καθ' όλη τη διάρκεια της πτήσης γεγονός που, σύμφωνα με τις έρευνες που έχει διεξάγει η εταιρεία, αυξάνει την ικανοποίηση και ασφάλεια που αισθάνεται ο πελάτης. Με όλες τις προαναφερθείσες διαφοροποιήσεις, αλλά και πληθώρα άλλων ανέσεων που προσφέρει, η ΒΑ κατάφερε να αποκτήσει μια ισχυρή βάση διαφοροποίησης στα μάτια του καταναλωτή.

Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, προσφέροντας υψηλού επιπέδου διαφοροποιημένα προϊόντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, με τους εξής τρόπους: α) προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα, β) ανώτερη καινοτομικότητα, γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Όταν η διαφοροποίηση εστιάζει στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού, τότε είναι απαραίτητο η παροχή από τις επιχειρήσεις υψηλού επιπέδου υπηρεσιών μετά την πώληση. Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί, είτε στο ίδιο το προϊόν το οποίο παράγει και πωλεί, είτε στην υπηρεσία που το συνοδεύει.

Ακόμα και η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των καταναλωτών, είναι ένα είδος διαφοροποίησης. Π.χ. η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να αφορά την εικόνα του (image) όπως συμβαίνει με τα αυτοκίνητα BMW, την εξοικονόμηση χρημάτων (value for money) όπως συμβαίνει με τα Marks and Spencer. Η διαφοροποίηση λοιπόν ενός προϊόντος, δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να αναφέρεται και σε κάποια αύλα (augmented) χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά του (core).

Πρέπει μια επιχείρηση να συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της διαφοροποίησης των προϊόντων της και το γεγονός ότι αυτή η διαφοροποίηση πρέπει να γίνεται σε όσο το δυνατό περισσότερες διαστάσεις, για παρεμπόδιση της αντιγραφής της.

Όλα αυτά δεν υπονοούν ότι η επιχείρηση η οποία υιοθετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης δεν υπολογίζει το κόστος. Και αυτές οι επιχειρήσεις, όπως όλες, επιθυμούν το κόστος τους να μην αυξάνεται υπερβολικά και άσκοπα και να βρίσκεται όσο το δυνατό πιο κοντά στο κόστος της επιχείρησης που είναι η γέτης κόστους (cost proximity). Παρά τα αυξημένα έξοδα των επιχειρήσεων αυτών, που

οφείλονται στον προσανατολισμό τους, πρέπει να υπάρχει ένας προσεκτικός και αυστηρός έλεγχος του κόστους.

Οι προσπάθειες μείωσης του κόστους δεν πρέπει να γίνονται όμως σε βάρος της ποιότητας και είναι μια βασική προϋπόθεση. Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος επηρεάζεται από πολλές διαδικασίες, οι οποίες διεξάγονται αλυσιδωτά, όπως π.χ. η επιλογή και η χρησιμοποίηση πρώτων υλών, η μέθοδος παραγωγής και συσκευασίας κ.α. Για παράδειγμα, η εταιρεία ελαστικών Michelin επιλέγει πολύ αυστηρά το ελαστικό που θα χρησιμοποιηθεί ως πρώτη ύλη για την παραγωγή του προϊόντος της, και η εταιρεία Heineken δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην αγνότητα και την ποιότητα των βασικών συστατικών παραγωγής της μύρας.

Τέλος, η διαφοροποίηση μπορεί να προέλθει και από τον τρόπο χρησιμοποίησης του προϊόντος από τους τελικούς καταναλωτές. Αυτός μπορεί να διαφέρει σημαντικά από καταναλωτή σε καταναλωτή, και είναι βασικό μια επιχείρηση να δώσει ιδιαίτερη σημασία σ' αυτό το στοιχείο.

Η διαφοροποίηση, όμως, δεν μπορεί να είναι ανεξέλεγκτη. Πρέπει πάντα να βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά και επιτρεπτά όρια των καταναλωτών όπως επίσης και η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων. Η αύξηση της τιμής του προϊόντος, λοιπόν, δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτη επειδή το προϊόν είναι διαφοροποιημένο. Πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη και η τιμή των ανταγωνιστών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ
«Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ»

7.1. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για την πώληση ενός προϊόντος δεν επαρκεί μόνο η επιλογή του κατάλληλου δικτύου διανομής και της κατάλληλης τιμής πώλησης, αλλά απαιτείται και η επιλογή του κατάλληλου δικτύου επικοινωνίας.

Η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνήσει με το τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνεται το προϊόν της, για να πληροφορήσει τους καταναλωτές για την ύπαρξη του προϊόντος, τονίζοντας συγχρόνως τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματά του.

Έτσι, η επιχείρηση, δια μέσου των στοιχείων του συστήματος επικοινωνίας, προσπαθεί να πληροφορήσει και να πείσει τον καταναλωτή ότι αυτή η ίδια είναι η καλύτερη πηγή ικανοποίησης αναγκών και ότι το προϊόν το οποίο του προσφέρει θα ικανοποιήσει τη συγκεκριμένη ανάγκη του⁸¹.

(⁸¹ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 345).

7.2. ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Αιχμή του Μάρκετινγκ είναι το μήνυμα το οποίο μεταβιβάζεται στους πιθανούς αγοραστές δια μέσου των διάφορων στοιχείων του συστήματος επικοινωνίας της επιχείρησης. Μήνυμα είναι το περιεχόμενο αναγγελίας ή η υπόσχεση που θέλει να στείλει η επιχείρηση στους καταναλωτές του επιλεγμένου τμήματος της αγοράς. Όμως, τα μηνύματα που μεταδίδονται δια μέσου των στοιχείων του συστήματος επικοινωνίας (διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις και άμεσο Μάρκετινγκ) είναι μόνο ένα μέρος των μηνυμάτων τα οποία εκπέμπει το πρόγραμμα της διεύθυνσης Μάρκετινγκ προς τους πιθανούς αγοραστές. Όταν το προϊόν της επιχείρησης πέσει στην αντίληψη του πιθανού αγοραστή, του δημιουργήσει ορισμένες εντυπώσεις, και έτσι το προϊόν ενεργεί σαν σύμβολο επικοινωνίας. Πράγματι, το προϊόν καταλήγει να έχει προσωπικότητα ή εικόνα στην αντίληψη του πιθανού αγοραστή, η οποία δημιουργείται από το σχέδιο του προϊόντος, την εμφάνιση αυτού που το χρησιμοποιεί και από άλλους παράγοντες. Κατά τον ίδιο τρόπο, το εμπορικό σήμα και η ονομασία του προϊόντος αποτελούν σύμβολα που μεταφέρουν μηνύματα στους πιθανούς αγοραστές. Η συσκευασία, επίσης, μεταφέρει ιδέες οι οποίες μπορούν να αφαιρέσουν ή να προσθέσουν κάτι στην εικόνα του προϊόντος. Η τιμή μεταφέρει γνώμες σχετικές με την ποιότητα και την εντύπωση που έχουν οι

καταναλωτές για τους μεσάζοντες οι οποίοι πωλούν το προϊόν. Οι γνώμες αυτές μπορούν να αφαιρέσουν ή να προσθέσουν κάτι από την εικόνα του προϊόντος. Η συνειδητοποίηση του τρόπου με τον οποίο οι παραπάνω παράγοντες προσθέτουν ή αφαιρούν από την εικόνα του προϊόντος αποδεικνύει τη σημασία τους ως βασικών μέσων επικοινωνίας της επιχείρησης. Εν τούτοις, τα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας παραμένουν τα πρωταρχικά μέσα επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πιθανούς αγοραστές. Αυτά θα βοηθήσουν τη διεύθυνση Μάρκετινγκ να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικότερο πρόγραμμα προβολής⁸².

(⁸² Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 346).

7.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες με τις οποίες ένας εγκέφαλος ερεθίζει έναν άλλο εγκέφαλο. Βασική προϋπόθεση της επικοινωνίας είναι η ύπαρξη της ταυτότητας αντίληψης μεταξύ δέκτη και πομπού.

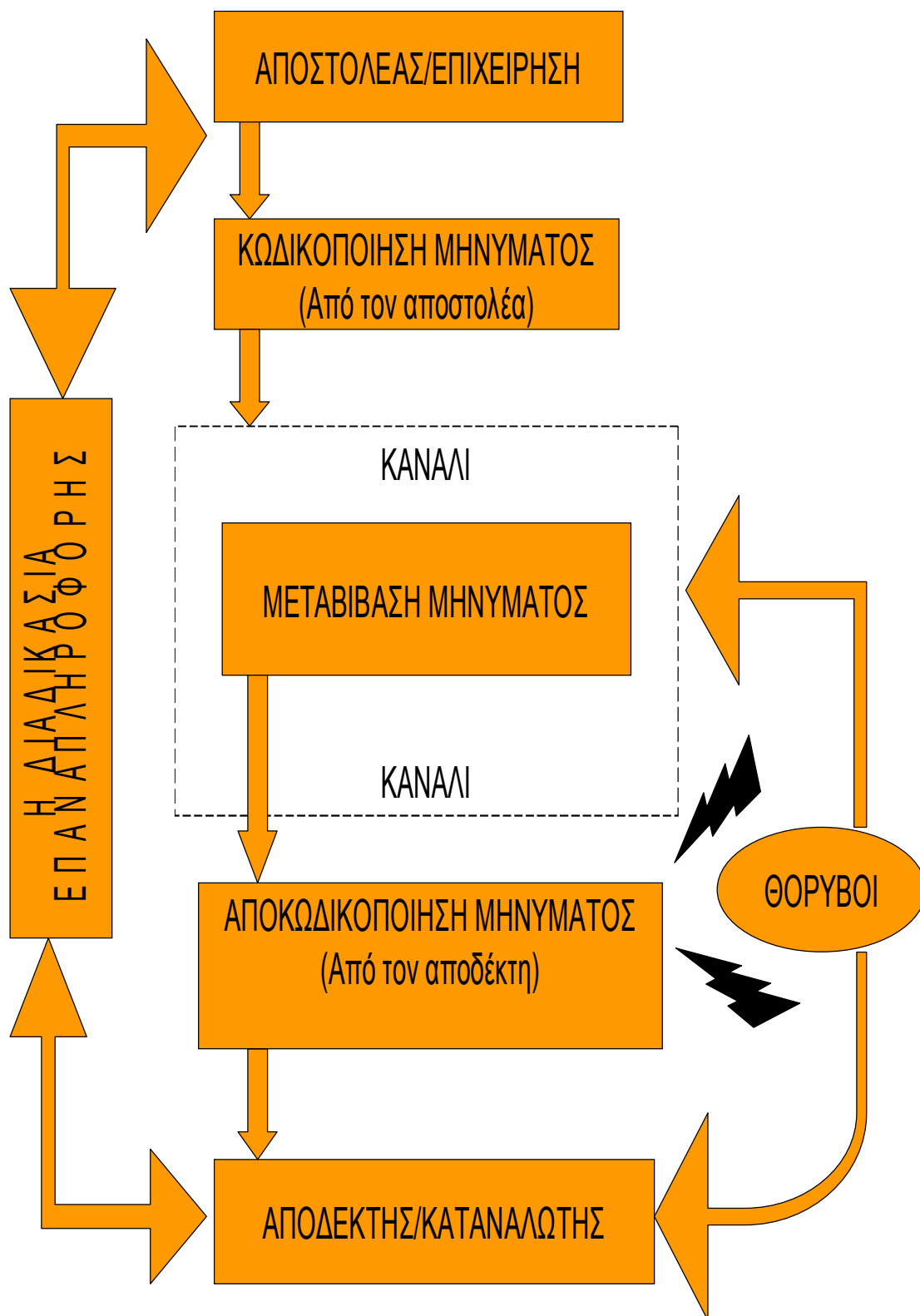
Η επικοινωνία είναι μια σκόπιμη διαδικασία, που ακολουθεί την εξής πορεία. Ως αφετηρία πρέπει να υπάρχει ένας σκοπός, που να εκφράζεται ως μήνυμα. Αυτό το μήνυμα διαβιβάζεται από μια πηγή, τον αποστολέα, σε ένα άλλο πρόσωπο τον αποστολέα, σε ένα άλλο πρόσωπο, τον αποδέκτη. Το μήνυμα μετατρέπεται σε μια συμβολική μορφή, ενέργεια που καλείται κωδικοποίηση, και διαβιβάζεται με κάποιο μέσο (κανάλι) στον αποδέκτη· αυτός μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα, ενέργεια που καλείται αποκωδικοποίηση. Το αποτέλεσμα είναι η μεταφορά του νοήματος από την επιχείρηση στον καταναλωτή.

Το σχήμα 8.1 απεικονίζει τη διαδικασία της επικοινωνίας. Στο μοντέλο επικοινωνίας εκτός από το στοιχείο της επαναπληροφόρησης, παρουσιάζεται και ο θόρυβος, δηλαδή οι διαταραχές που παρεμβαίνουν κατά τη μεταβίβαση του μηνύματος.

Ως θόρυβος θεωρείται κάθε τι που εμποδίζει την ομαλή ροή της πληροφόρησης και μπορεί να περιλαμβάνει γλωσσολογικές και πολιτιστικές διαφορές μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη κ.ά. ο θόρυβος μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάζει την επικοινωνία τόσο, ώστε το μήνυμα να χάνει το αρχικό του νόημα. Σε όλα, σχεδόν, τα προγράμματα προβολής υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, π.χ., ένα διαφημιστικό φυλλάδιο, που θα τοποθετήσει μια επιχείρηση κάτω από την πόρτα ενός

καταναλωτή, ίσως πεταχτεί μαζί με άλλα τρία, που είχαν τοποθετήσει κατά την ίδια χρονική περίοδο άλλες τρεις επιχειρήσεις. Ένα άλλο παράδειγμα θορύβου, είναι η συχνή αλλαγή των καναλιών από μέρους των τηλεθεατών, το λεγόμενο «ζάπινγκ». Αυτό συμβαίνει περισσότερο, όταν ένα κανάλι χρησιμοποιεί πολύ από το χρόνο του για διαφημιστικά μηνύματα. Έτσι, η επιχείρηση που θέλει να περάσει το μήνυμά της θα πρέπει να το επαναλάβει πολλές φορές ή να χρησιμοποιήσει περισσότερα από ένα τηλεοπτικά κανάλια για τη μετάδοση του διαφημιστικού της μηνύματος.

Σχήμα 10: Το μοντέλο της επικοινωνίας



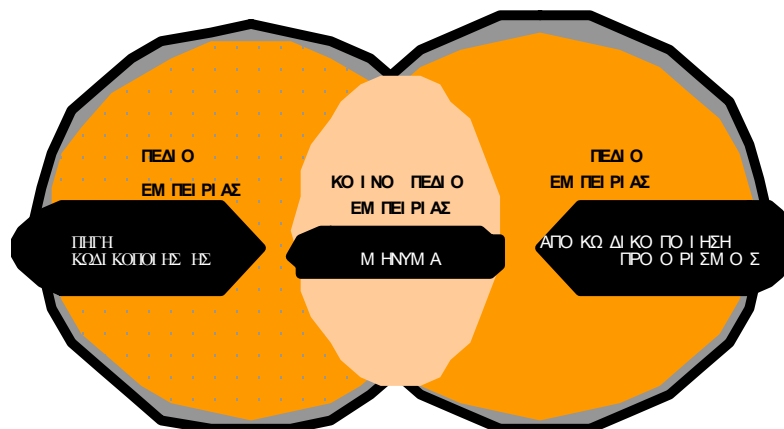
Το μοντέλο της επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας γίνεται όλο και πιο κατανοητή με το παρακάτω παράδειγμα. Ο υπεύθυνος του τμήματος διαφήμισης μίας επιχείρησης που παράγει απορρυπαντικά, αναθέτει στη διαφημιστική εταιρία με την οποία συνεργάζεται να του κωδικοποιήσει ένα μήνυμα. Το επόμενο στάδιο είναι η μετάδοση του μηνύματος μέσω του δικτύου τηλεόρασης. Για να είναι αποτελεσματικό το μήνυμα αυτό, πρέπει αυτοί να έχουν τηλεοράσεις, να ανοίξουν τη συσκευή τους και να συνδεθούν με το κανάλι εκείνο το οποίο εκπέμπει την παραπάνω διαφήμιση, να παραμείνουν στο δωμάτιό τους κατά την ώρα μετάδοσης της διαφήμισης, να προσέξουν το μεταδιδόμενο μήνυμα και, τέλος, να το αποκωδικοποιήσουν. Αυτό σημαίνει ότι οι καταναλωτές πρέπει να ερμηνεύσουν τις λέξεις και τις εικόνες του μηνύματος. Αν οι καταναλωτές καταλάβουν ολοκληρωτικά το νόημα του μηνύματος, τότε ο υπεύθυνος του τμήματος της διαφήμισης και η διαφημιστική εταιρία έχουν πετύχει το στόχο τους.

Αν η επικοινωνία πρόκειται να γίνει μεταξύ ενός πωλητή και ενός πιθανού αγοραστή, τότε πρέπει να προστεθεί το στοιχείο της επαναπληροφόρησης. Καθώς ο πιθανός αγοραστής ακούει το μήνυμα από τον πωλητή, θα το αποκωδικοποιήσει, θα ερμηνεύσει τη σημασία του και θα κωδικοποιήσει μία απάντηση. Το στοιχείο της επαναπληροφόρησης δίνει τη δυνατότητα στον πωλητή να διαπιστώσει εάν έγινε αντιληπτό το μήνυμά του και αν πέτυχε το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Κατόπιν, αυτός μπορεί να προσαρμόσει αναλόγως τα επόμενα μηνύματα. Σε μια μαζική επικοινωνία, όπως γίνεται από το δίκτυο της τηλεόρασης, ο τύπος αυτός της απευθείας επαναπληροφόρησης είναι αδύνατος και οι έμμεσες απαντήσεις πρέπει να αντικαθιστώνται. Βεβαίως, συνεντεύξεις με τους τηλεθεατές μπορούν να δώσουν σπουδαίες πληροφορίες, οι οποίες θα δείξουν αν το μήνυμα έγινε αντιληπτό και αν έχει επηρεάσει τις γνώμες των καταναλωτών θετικά έναντι του προϊόντος της επιχείρησης. Περιληπτικά, για να είναι αποτελεσματική μια επικοινωνία πρέπει:

- 1 Να κερδίσει την προσοχή
- 2 Να χρησιμοποιεί μηνύματα που αναφέρονται στο αυτό πεδίο εμπειρίας αποστολέα και αποδέκτη (βλέπε σχήμα 8.2)

Σχήμα 11: Τα πεδία εμπειρίας αποστολέα και αποδέκτη.



- 3 Να διεγείρει τις ανάγκες των καταναλωτών και να προτείνει συγχρόνως τρόπους ικανοποίησης των αναγκών αυτών.

Τα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας αποτελούν τα βασικότερα μέσα για μια επιτυχημένη προβολή των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Είναι φανερό, όμως, ότι για να πετύχει η προσπάθεια των στελεχών Μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πιθανοί αγοραστές του προϊόντος ή υπηρεσίας τους, ποιες ανάγκες μπορούν να ικανοποιήσουν με τη χρησιμοποίηση του προϊόντος τους, πόσοι πιθανοί αγοραστές γνωρίζουν το προϊόν τους και ποια η γνώμη τους και οι διαθέσεις τους έναντι αυτού, αλλά και της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός της έρευνας υποβοηθείται αν γνωρίσουμε τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Η έρευνα είναι, επίσης απαραίτητη για την απόκτηση πληροφοριών από τους πιθανούς αγοραστές σχετικά με την επίδραση που είχε το μήνυμα επικοινωνίας σε αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνονται οι αδυναμίες του μηνύματος, έτσι ώστε να βελτιωθεί κατά την επόμενη επικοινωνία.

Τα παραπάνω υπογραμμίζουν τη μεγάλη σημασία που έχει το πρόγραμμα προβολής, αφού παρέχουν τα στοιχεία με τα οποία οι κατάλληλες πληροφορίες και τα πειστικά μηνύματα μεταδίδονται στους πιθανούς αγοραστές. Αν όλη η παραπάνω εργασία δεν εκτελεστεί σωστά, τότε ολόκληρο το πρόγραμμα του Μάρκετινγκ θα αποτύχει⁸³.

⁽⁸³⁾ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 347-351).

7.4. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥΣ

Τα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας, που ονομάζονται και στοιχεία του μείγματος προβολής, συνίστανται από πέντε βασικές δραστηριότητες:

- 1 **Τις δημόσιες σχέσεις:** με τις δημόσιες σχέσεις η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα κοινό πεδίο εμπειρίας μεταξύ αυτής και των πιθανών αγοραστών των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Το κοινό πεδίο εμπειρίας αποτελεί βασική προϋπόθεση προκειμένου η επιχείρηση να κερδίσει την προσοχή εκείνους προς τους οποίους απευθύνει τα μηνύματά της. Έτσι, οι δημόσιες σχέσεις θεωρούνται ότι αποτελούν τη βάση του προγράμματος προβολής κάθε επιχείρησης.
- 2 **Τη διαφήμιση:** με τη διαφήμιση η επιχείρηση προσπαθεί, μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης, να επικοινωνήσει με τους καταναλωτές του τμήματος εκείνου της αγοράς προς το οποίο απευθύνει τα προϊόντα της.
- 3 **Την προσωπική πώληση:** Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση έρχεται δια των πωλητών της σε απευθείας επικοινωνία με τους πιθανούς αγοραστές των προϊόντων ή υπηρεσιών της.
- 4 **Τις μεθόδους προώθησης πωλήσεων:** το στοιχείο αυτό του μείγματος προβολής ενισχύει τα δυο προηγούμενα στοιχεία και περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, που ωθούν τους καταναλωτές να προβούν στην αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Τα χρησιμοποιούμενα μέσα είναι: η διανομή δωρεάν δειγμάτων, η απονομή βραβείων ή δώρων κ.ά.
- 5 **Το άμεσο Μάρκετινγκ (Direct Marketing):** αυτό είναι ένα είδος άμεσης επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή, που γίνεται με το ταχυδρομείο, το τηλέφωνο και με τη διαφήμιση μέσω ενός δικτύου τηλεόρασης, και έχει ως στόχο την άμεση ανταπόκριση του καταναλωτή στο μήνυμα της επιχείρησης. Στο σχήμα 8.3 απεικονίζεται το μείγμα προβολής (επικοινωνίας).

Τα παραπάνω στοιχεία του μείγματος προβολής (επικοινωνίας) αποτελούν την ελεγχόμενη επικοινωνία της επιχείρησης, γιατί μέσω αυτών των στοιχείων

αποστέλλονται επιλεγμένα μηνύματα της επιχείρησης προς τους καταναλωτές, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Εκτός, όμως, από την ελεγχόμενη επικοινωνία υπάρχει και η μη ελεγχόμενη επικοινωνία, την οποία απαρτίζουν μηνύματα που έχουν τη βάση τους στην από στόμα σε στόμα επικοινωνία. Τα μηνύματα αυτά μπορεί να είναι προσωπικές συστάσεις, καθώς και η αντίληψη που έχει ο καταναλωτής για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Πολλοί καταναλωτές συμφωνούν ότι η από στόμα σε στόμα επικοινωνία τους επηρεάζει περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο στοιχείο του μείγματος προβολής. Οι άνθρωποι από τη φύση τους αρέσκονται να ακούν από φίλους και γνωστούς τους τις διάφορες ιστορίες τους για κακές εμπειρίες, π.χ., που είχαν από ορισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Κατά τον ίδιο τρόπο ακούν και τις καλές εμπειρίες των φίλων και των γνωστών τους, όπως μια καλή αγορά που έκανε κάποιος φίλος ή μια καλή εμπειρία που είχε μια εκδρομή που οργάνωσε η Goldair A.E. στα Ιμαλάια.

Οι καλές ή κακές εντυπώσεις που ακούν οι άνθρωποι από τον περίγυρό τους τους επηρεάζουν, γιατί η πηγή προέλευσής τους θεωρείται αξιόπιστη.

Στη μη ελεγχόμενη επικοινωνία η επιχείρηση πολύ δύσκολα μπορεί να επέμβει προκειμένου να ενισχύσει μια καλή αντίληψη ή να αλλάξει μία κακή που έχουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της, υπάρχουν, όμως, ορισμένες μέθοδοι, όπως εκείνη του καθοδηγητή γνώμης, η οποία μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση.

Μετά τη γνώση των παραπάνω στοιχείων του μείγματος προβολής, τα στελέχη Μάρκετινγκ θα πρέπει να επιλέξουν τα στοιχεία εκείνα, τα οποία θα επιδράσουν περισσότερο αποτελεσματικά στην προβολή ενός συγκεκριμένου προϊόντος της επιχείρησής τους. Δυστυχώς, δεν υπάρχει μια γενική στρατηγική προβολής, η οποία θα ήταν δυνατό να χρησιμοποιηθεί σε όλους τις περιπτώσεις για όλα τα προϊόντα, που παράγονται και πωλούνται στη χώρα μας. Από την πείρα είναι γνωστό ότι διάφορα είδη προϊόντων και υπηρεσιών απαιτούν διαφορετικά στοιχεία και μέσα προβολής απ' ότι άλλα. Ακόμη και εντός του ίδιου κλάδου βιομηχανίας, είναι δυνατόν οι διάφορες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν διαφορετική στρατηγική προβολής. Η πείρα έχει δείξει ότι οι υφιστάμενες διαφορές ως προς τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών προϊόντων, καθώς επίσης και οι διαφορές στη στρατηγική του προϊόντος, των δικτύων διανομής, και

τιμολογιακής πολιτικής, απαιτούν διαφορετική στρατηγική προβολής προκειμένου η επιχείρηση να έχει επικερδή αποτελέσματα⁸⁴.

(⁸⁴ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 351-354).

7.5. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για να είναι επιτυχημένη μια διαφήμιση δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη του σωστού διαφημιστικού μηνύματος, αλλά θα πρέπει να μεταβιβαστεί και με το κατάλληλο μέσο στο κατάλληλο κοινό. Τα βασικότερα μέσα μαζικής επικοινωνίας είναι: η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, οι εφημερίδες, τα περιοδικά, η άμεση διαφήμιση (με το ταχυδρομείο) και η υπαίθρια διαφήμιση (αφίσες, φωτεινές επιγραφές κ.ά.).

Η επιλογή του μέσου ή των μέσων μαζικής επικοινωνίας για τη μετάδοση του διαφημιστικού μηνύματος είναι ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει κανείς κατά τον προγραμματισμό μιας διαφημιστικής καμπάνιας. Τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού προς το οποίο απευθύνεται το διαφημιστικό μήνυμα είναι από τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιλογή του μέσου ή των μέσων επικοινωνίας. Μια εταιρία παραγωγής προγραμμάτων για προσωπικούς Η/Υ, για να επικοινωνήσει, π.χ., με τους χρήστες Η/Υ βάζει μία καταχώρηση στο περιοδικό COMPUTERS. Δε θα συμβεί, όμως, το ίδιο εάν η LEVER ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ θελήσει να επικοινωνήσει με τις νοικοκυρές για να τους κάνει γνωστό το νέο της απορρυπαντικό χαμηλού αφρισμού. Το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί σε αυτή την περίπτωση θα είναι η τηλεόραση σε εθνικό επίπεδο, γιατί έχει μεγαλύτερη εμβέλεια από ένα εξειδικευμένο περιοδικό.

Έτσι, τα στελέχη Μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζουν καλά ποιο είναι το κοινό προς το οποίο απευθύνεται το διαφημιστικό μήνυμα και ποιο είναι το καλύτερο μέσο προκειμένου να επικοινωνήσουν μαζί του. επίσης, πρέπει να γνωρίζουν ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μέσου μαζικής επικοινωνίας. στη συνέχεια θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις για δυο βασικά θέματα: για την κάλυψη και τη συχνότητα με την οποία πρέπει να επαναλαμβάνεται μια διαφήμιση.

- 1. Κάλυψη:** στη γλώσσα της διαφήμισης κάλυψη σημαίνει τον αριθμό των ανθρώπων που θα δει μία διαφήμιση, και συνήθως εκφράζεται ως ποσοστό της συνολικής αγοράς.
- 2. Συχνότητα:** αυτή σημαίνει το μέσο όρο του αριθμού των αναμεταδόσεων του μηνύματος μέσα σε μία χρονική περίοδο (π.χ. πέντε φορές το δεκαπενθήμερο, δέκα φορές το μήνα κ.ο.κ.). επειδή ο προϋπολογισμός ενός διαφημιστικού προγράμματος είναι περιορισμένος, τα στελέχη Μάρκετινγκ θα πρέπει να συμβιβαστούν μεταξύ κάλυψης και συχνότητας. Πόσες φορές χρειάζεται να αναμεταδοθεί μία διαφήμιση; Αυτό θα εξαρτηθεί από το προϊόν και τους πιθανούς αγοραστές. Όταν ένα διαφημιστικό μήνυμα αφορά ένα προϊόν που είναι σπουδαίο για τους υποψήφιους αγοραστές, όπως, π.χ., καλλυντικά ή βασικά ηλεκτρικά είδη, είναι δυνατό να γίνει κατανοητό το μήνυμα την πρώτη ή το πολύ την δεύτερη φορά. Για μηνύματα, όμως, που αναφέρονται σε προϊόντα λιγότερο κατανοητά, όπως είναι, π.χ., ο στιγμιαίος καφές, ίσως χρειαστούν τρεις ή περισσότερες αναμεταδόσεις του διαφημιστικού μηνύματος για να πετύχει το στόχο της η επιχείρηση.

Τα βασικότερα μέσα επικοινωνίας, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών, αναφέρονται παρακάτω:

- 1. Η τηλεόραση:** Οι διαφημίσεις στην τηλεόραση έχουν πολλά πλεονεκτήματα. Το διαφημιστικό μέσο συλλαμβάνεται από τον αποδέκτη με τις πιο αποτελεσματικές αισθήσεις, που είναι η όραση και η ακοή. Η διαφήμιση από την τηλεόραση έχει μεγάλη εμβέλεια και αποτελεσματικότητα, ιδιαίτερα όταν γίνεται ενδιάμεσα ή στην αρχή των εκπομπών με μεγάλη ακροαματικότητα. Ως μειονέκτημα του μέσου αυτού μπορεί να αναφερθεί το υψηλό κόστος και το συχνό ζάπινγκ που κάνουν οι τηλεθεατές.
- 2. Το ραδιόφωνο:** Το κόστος της διαφήμισης μέσω του ραδιοφώνου είναι χαμηλό, μπορεί κανείς να έχει τοπική κάλυψη και δυνατότητα συχνής επανάληψης της διαφήμισης. το μειονέκτημα του ραδιοφώνου είναι ότι το μήνυμα μεταδίδεται μόνο ακουστικά και γι' αυτό δεν είναι τόσο αποδοτικό όσο η τηλεόραση.

3. **Οι εφημερίδες:** Οι εφημερίδες είναι το παλαιότερο μέσο διαφήμισης. ως μέσο έχει μεγάλη εμβέλεια και παρουσιάζει ταχύτητα στις καταχωρήσεις. Οι σελίδες τους είναι θεματοποιημένες, οπότε η καταχώρηση μπορεί να μπει ως μέρος της σελίδας με το ανάλογο θέμα. Οι διαφημίσεις μέσω των εφημερίδων είναι περισσότερο αξιόπιστες σε σχέση με τα άλλα μέσα. Τα μειονεκτήματα της διαφήμισης μέσω των εφημερίδων είναι ότι έχουν μικρή ζωή και όχι πιστή απεικόνιση των διαφημίσεων, καθώς και έλλειψη κίνησης και ήχου.
4. **Τα περιοδικά:** Σήμερα υπάρχει μεγάλη ποικιλία περιοδικών, αρκετών για να καλύψουν σχεδόν όλα τα τμήματα της αγοράς. Η διαφήμιση μέσω των περιοδικών είναι αποτελεσματική, γιατί η επιχείρηση μπορεί μέσω αυτών να φθάσει και στον πλέον εξειδικευμένο καταναλωτή. Το μεγάλο μειονέκτημα του περιοδικού είναι ότι οι Μάρκετερς θα πρέπει να κλείσουν το χώρο στο περιοδικό πολλούς μήνες πριν την έκδοσή του.
5. **Το ταχυδρομείο (άμεση διαφήμιση):** Η απόδοση αυτού του μέσου μπορεί να μετρηθεί εύκολα από τον αριθμό των ανταποκρίσεων. Με το ταχυδρομείο μπορεί κανείς να μεταβιβάσει πολλές πληροφορίες σε επιλεγμένους αποδέκτες. Το μέσο αυτό πλησιάζει πολύ την προσωπική επαφή, αφού απευθύνεται χωριστά στον πελάτη που προσπαθεί να πλησιάσει η διαφήμιση. το μειονέκτημα της διαφήμισης μέσω του ταχυδρομείου είναι το υψηλό κόστος, η χαμηλή εικόνα που δημιουργεί για μια επιχείρηση και ο ανταγωνισμός που δημιουργείται από άλλες επιχειρήσεις που στέλνουν και αυτές διαφημίσεις μέσω του ταχυδρομείου.
6. **Η υπαίθρια διαφήμιση:** στις υπαίθριες διαφημίσεις περιλαμβάνονται οι γιγαντοαφίσες, οι φωτεινές επιγραφές, οι έγχρωμες πινακίδες διαφόρου μεγέθους που είναι σταθερές στο έδαφος, κ.ά. στην κατηγορία αυτή ανήκουν και οι μεταφερόμενες πινακίδες σε μέσα μαζικής μεταφοράς, όπως λεωφορεία, τρόλεϊ κτλ. Τελευταία, αυτή η μορφή της διαφήμισης έκανε την εμφάνισή της και σε ταξί των Αθηνών. Το κόστος των διαφημίσεων αυτών είναι χαμηλό και η ακτίνα δράσης τους τοπική. Μειονέκτημα αυτής της διαφήμισης είναι η ρύπανση και η καταστροφή του περιβάλλοντος⁸⁵.

(⁸⁵ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ364-366).

7.6. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Διαφήμιση είναι η απρόσωπη μαζική επικοινωνία, η οποία περιέχει το στοιχείο της πληρωμής, με τελικό σκοπό τη μετάδοση πληροφοριών και τη δημιουργία μιας ευνοϊκής γνώμης στους καταναλωτές για το προϊόν ή την επιχείρηση που διαφημίζεται, και έτσι να συμβάλει στην προαγωγή των επιχειρησιακών στόχων. Το στοιχείο της πληρωμής στον ορισμό της διαφήμισης είναι απαραίτητο, διότι αν δεν υπάρχει θεωρείται δημοσιότητα. Το άρθρο, π.χ., το οποίο είναι της φύσης των επίκαιρων νέων και το οποίο συντάσσεται συνήθως από τον υπεύθυνο του τμήματος των Δημοσίων Σχέσεων της διεύθυνσης Μάρκετινγκ και στέλνεται για δημοσίευση στους εκδότες των εφημερίδων ή περιοδικών, δε θεωρείται διαφήμιση.

Σκοπός της διαφήμισης είναι να διατηρήσει, να προσελκύσει και να αυξήσει την πελατεία μιας επιχείρησης, γιατί έτσι αυτή θα βελτιώσει την απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων της. Πρέπει να σημειωθεί ότι η διαφήμιση επιτυγχάνει την αύξηση των πωλήσεων μόνο αν το διαφημιζόμενο προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη των καταναλωτών. Αν δε συμβαίνει αυτό, τότε η διαφήμιση είναι επιζήμια τόσο για το προϊόν, όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Επιπλέον, για να είναι επιτυχημένη η διαφήμιση, πρέπει να συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση και τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ. Δηλαδή, το κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία θα πρέπει να συνοδεύεται με την κατάλληλη τιμή και το κατάλληλο δίκτυο διανομής.

Θα πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι διαφήμιση δεν κάνουν μόνο οι επιχειρήσεις. Διαφήμιση κάνουν και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και το κράτος. Διαφήμιση κάνουν τα πολιτικά κόμματα και οι πολιτικοί. Επίσης κάθε άνθρωπος σήμερα μπορεί να κάνει διαφήμιση για διάφορους λόγους. Όταν, π.χ., κάποιος στέλνει ένα βιογραφικό σημείωμα προκειμένου να καταλάβει μια θέση που διαφημίζει κάποια επιχείρηση ή οργανισμός, το βιογραφικό σημείωμα αυτό αποτελεί το διαφημιστικό του μήνυμα για να τον καλέσουν σε συνέντευξη.

Στη χώρα μας, σύμφωνα με μια έρευνα της Nielsen οι δέκα πρώτες κατηγορίες προϊόντων ή υπηρεσιών που διαφημίζονται περισσότερο κατά σειρά

διαφημιστικής δαπάνης είναι: α) Τα μεγάλα καταστήματα, β) τα ποτά-ζυθοποιία-αναψυκτικά, γ) Τα προϊόντα καθαρισμού-απορρυπαντικά, δ) Οι οικονομικοί οργανισμοί, ε) Τα είδη ένδυσης-υπόδησης, στ) Το αλεύρι-ζυμαρικά, όσπρια, έλαια, μπισκότα, ζ) Οι εκδόσεις, έντυπα γενικά, η) Το γάλα, γαλακτοκομικά προϊόντα-παγωτά,, θ) Τα προϊόντα για την περιποίηση προσώπου-σώματος, και ι) Τα ζαχαρώδη προϊόντα, σοκολάτες, είδη ζαχαροπλαστικής.

Τα κυριότερα διαφημιστικά μέσα που χρησιμοποιούνται στη χώρα μας, κατά σειρά προτίμησης, είναι: η τηλεόραση, τα περιοδικά, οι εφημερίδες και το ραδιόφωνο.

Οι περισσότερες από τις παραπάνω διαφημίσεις διοχετεύονται στα διαφημιστικά μέσα μέσω των Media Shops. Τα Media Shops είναι ενώσεις διαφημιστικών επιχειρήσεων, που έχουν ως σκοπό τη συγκέντρωση της διαφήμισης πολλών πελατών και τη διοχέτευσή τους στη συνέχεια στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, από τα οποία αγοράζουν χωροχρόνο. Με τον τρόπο αυτό παρέχουν βελτιωμένη τεχνική εξυπηρέτηση και καλύτερους όρους διαφήμισης για τους πελάτες τους.

Τα Media Shops έγιναν στόχος έντονης κριτικής, ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις των μέσων μαζικής ενημέρωσης, επειδή διαπίστωσαν ότι οι ενώσεις αυτές με τη συγκέντρωση τεράστιας δύναμης τους πίεζαν συνεχώς για καλύτερους όρους. Το φαινόμενο των Media Shops δεν είναι πρωτόγνωρο. Πρώτα εκδηλώθηκε με ιδιαίτερη ένταση στην Γαλλία, όπου αντιμετωπίστηκε με το νόμο Sapin που φέρνει τον τίτλο «Νόμος για την ηθικοποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων». Στην χώρα μας ο νόμος του Υπουργείου Τύπου και Μ.Μ.Ε. (Αριθ. Νόμου 2328/ΦΕΚ 159/3-8-95) και συγκεκριμένα το άρθρο 12 αυτού, θέτει κανόνες διαφάνειας στις σχέσεις μεταξύ ενημέρωσης, διαφημιστών και διαφημιζόμενων. Η νέα αυτή κατάσταση που δημιουργείται από τη δημοσίευση του παραπάνω νόμου αποθαρρύνει τις δραστηριότητες που είχαν αναπτύξει τα Media Shops. Με το νόμο αυτό αποθαρρύνονται οι διαφημιζόμενες εταιρίες να αγοράσουν το χωροχρόνο απευθείας από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, χωρίς τη διαμεσολάβηση των διαφημιστικών εταιριών⁸⁶.

(⁸⁶ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 354-356).

7.6.1. ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Οι διαφημίσεις ταξινομούνται σε δυο κατηγορίες: α) τη διαφήμιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, και β) τη διαφήμιση που παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία. Η δεύτερη κατηγορία έχει ως στόχο την αύξηση της φήμης της επιχείρησης και όχι την αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών της.

Η διαφήμιση του προϊόντος χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να προβάλουν το προϊόν, να ενεργοποιήσουν μια πρωταρχική επιλεκτική ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία, να αντισταθμίσουν τις προσπάθειες προβολής μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης, να βοηθήσουν τη δύναμη πωλητών, να αυξήσουν τις χρήσεις του προϊόντος, να υπενθυμίσουν και να ενισχύσουν το προϊόν και, τέλος, για να μειώσουν τις διακυμάνσεις των πωλήσεων. Παρακάτω αναλύονται οι διάφορες αυτές χρήσεις της διαφήμισης:

1. **Προβολή ενός προϊόντος:** Επιχειρήσεις και οργανισμοί καθημερινά προσπαθούν να προβάλλουν τις χρήσεις, τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη των προϊόντων τους.
2. **Ενεργοποίηση μιας πρωταρχικής επιλεκτικής ζήτησης:** Όταν μια συγκεκριμένη επιχείρηση εισάγει για πρώτη φορά στην αγορά ένα προϊόν ή υπηρεσία, προσπαθεί να ενεργοποιήσει μια πρωταρχική ζήτηση για το συγκεκριμένο αυτό προϊόν ή υπηρεσία, μέσω μιας πρωταρχικής διαφήμισης. Μια πρωτοποριακή διαφήμιση πληροφορεί τους καταναλωτές σχετικά με το προϊόν: τι είναι, τι κάνει, πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί και πού μπορεί να το αγοράσει κανείς. Επειδή η πρωτοποριακή διαφήμιση χρησιμοποιείται κατά το στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά, κατά το οποίο δεν υπάρχει άλλο ανταγωνιστικό προϊόν, δεν υπάρχει λόγος να δίνεται έμφαση στη μάρκα του προϊόντος αλλά ούτε και να συγκρίνεται με άλλες μάρκες προϊόντων.
3. **Εξουδετέρωση της διαφημιστικής προσπάθειας μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης:** Όταν μια επιχείρηση διαφημίζει προκειμένου να αντισταθμίσει ή να ελαττώσει την επίδραση του προγράμματος προβολής ενός ανταγωνιστή, χρησιμοποιεί αμυντική διαφήμιση. Παρά το γεγονός ότι μια αμυντική διαφήμιση δε συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων ή του μεριδίου που έχει η επιχείρηση στην

αγορά, εντούτοις προλαμβάνει τις τυχόν απώλειες που θα είχε η επιχείρηση σε μια περιοχή.

4. **Ενίσχυση της δύναμης των πωλητών:** Επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην προσωπική πώληση συχνά χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των πωλητών. Η διαφήμιση που δημιουργείται, προκειμένου να ενισχύσει τις δραστηριότητες της πώλησης, προσπαθεί να προπωλήσει το προϊόν στους αγοραστές. Αυτό το επιτυγχάνει με το να τους πληροφορεί σχετικά με τις χρήσεις, τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη του προϊόντος. Επίσης, με τη διαφήμιση αυτή οι πιθανοί αγοραστές ενθαρρύνονται να επισκεφθούν τους τοπικούς εμπόρους ή αντιπροσώπους για να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία.

Αυτός ο τύπος της διαφήμισης χρησιμοποιείται για να προετοιμάσει το έδαφος για τους πωλητές που ασχολούνται με την πώληση βιομηχανικών προϊόντων, ασφαλειών και διαρκών καταναλωτικών προϊόντων, όπως αυτοκίνητα, έπιπλα, ψυγεία, κουζίνες κ.ά.

1. **Αύξηση των χρήσεων ενός προϊόντος:** Όταν η ζήτηση για ένα προϊόν είναι περιορισμένη, τα στελέχη της διεύθυνσης Μάρκετινγκ, έχοντας ως δεδομένα τον περιορισμό αυτό και τις συνθήκες ανταγωνισμού, είναι δυνατό να αυξήσουν τις πωλήσεις μέσω δυο εναλλακτικών λύσεων: να επεκταθούν και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές για να το πωλήσουν σε περισσότερους καταναλωτές, ή να προβάλουν άλλες χρήσεις του προϊόντος. Η εταιρία που παρασκευάζει το σαπούνι ΑΡΚΑΔΙ, π.χ., για να αυξήσει τη ζήτηση για το σαπούνι της, ενθαρρύνει τους καταναλωτές να το χρησιμοποιήσουν και για άλλες χρήσεις εκτός από την πλύση παιδικού ρουχισμού, όπως για πατώματα, για σπορτέξ παπούτσια, για την καλύτερη εκφόρτωση των τεύτλων από τα φορτηγά των γεωργών κ.ά. Όταν μια επιχείρηση προβάλλει για το προϊόν της νέες χρήσεις, η διαφήμιση προσπαθεί να αυξήσει τη ζήτηση για τη συγκεκριμένη μάρκα της επιχείρησης χωρίς να συμπαρασύρει τις άλλες ανταγωνιστικές μάρκες.
2. **Υπενθύμιση και ενίσχυση του προϊόντος:** Οι Μάρκετερ χρησιμοποιούν πολλές φορές **διαφήμιση υπενθύμισης** για να γνωστοποιούν στους καταναλωτές ότι η γνωστή τους μάρκα

κυκλοφορεί στην αγορά ακόμα και ότι έχει ορισμένες χρήσεις, χαρακτηριστικά και οφέλη. Η COLGATE-PALMOLIVE, π.χ., υπενθυμίζει στους καταναλωτές ότι η Colgate παραμένει η καλύτερη οδοντόκρεμα για την προστασία από την τερηδόνα. Η **ενισχυτική διαφήμιση**, εξ άλλου, προσπαθεί να διαβεβαιώσει τους καταναλωτές που χρησιμοποιούν ήδη το προϊόν ότι έχουν κάνει τη σωστή επιλογή και τους επεξηγεί πώς να έχουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από το προϊόν.

3. **Μείωση των διακυμάνσεων των πωλήσεων:** Η ζήτηση για πολλά προϊόντα διαφέρει από μήνα σε μήνα εξαιτίας διαφόρων παραγόντων, όπως κλιματολογικές συνθήκες, αργίες και εορτές, εποχές και πελάτες. Μια επιχείρηση δε λειτουργεί μόνο κατά την περίοδο της αιχμής της ζήτησης. Αλλαγές στον όγκο των πωλήσεων μεταφράζονται σε αλλαγές στο ύψος της παραγωγής ή των αποθεμάτων, του προσωπικού και των κεφαλαίων που απαιτούνται. Στο βαθμό που οι Μάρκετερ μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις σε περιόδους μειωμένης ζήτησης, είναι δυνατό να συμβάλουν στην ομαλοποίηση των διακυμάνσεων των πωλήσεων. Όταν η διαφήμιση κατορθώνει να μειώσει τις διακυμάνσεις των πωλήσεων, τα στελέχη της επιχείρησης χρησιμοποιούν τα μέσα της επιχείρησης πιο αποτελεσματικά. Έτσι, η διαφήμιση χρησιμοποιείται σε αυτή την περίπτωση για να ενεργοποιήσει τη ζήτηση σε περιόδους κάμψης της ζήτησης. Η Ένωση Ξενοδόχων Κρήτης, π.χ., αναπτύσσει διαφημιστικά προγράμματα για χειμερινό τουρισμό, προκειμένου να αυξήσει την ετήσια πληρότητα των ξενοδοχείων των μελών της⁸⁷.

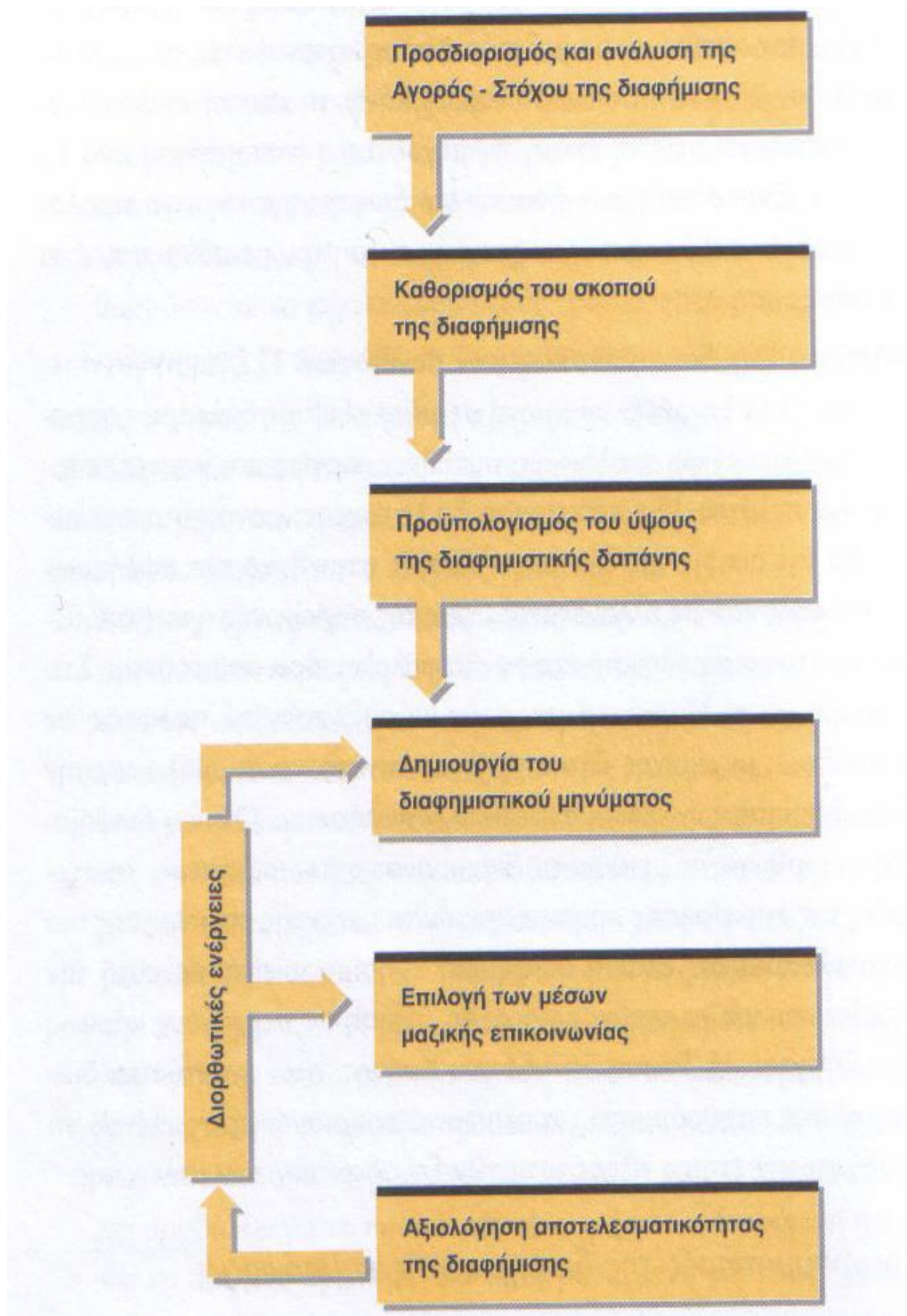
(⁸⁷ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 356-359).

7.6.2. Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ

Ο προγραμματισμός της διαφημιστικής καμπάνιας πρέπει να βασίζεται σε αποφάσεις που συμβαδίζουν με το γενικό προγραμματισμό και τους στόχους της επιχείρησης. Κάθε διαφημιστική καμπάνια ασχολείται με την ανάπτυξη μίας σειράς από διαφημίσεις, τις οποίες στη συνέχεια διοχετεύει στα διάφορα

διαφημιστικά μέσα, προκειμένου η επιχείρηση να επικοινωνήσει με την αγορά-στόχο της.

Σχήμα 12: Τα βασικά στάδια για την ανάπτυξη μιας διαφημιστικής καμπάνιας.



Τα βασικά στάδια για την ανάπτυξη μιας διαφημιστικής καμπάνιας.

Στο σχήμα 8.4 παρουσιάζονται τα βασικά στάδια μιας διαφημιστικής καμπάνιας. Τα στάδια αυτά είναι: α) Ο προσδιορισμός και η ανάλυση της αγοράς-στόχου της διαφήμισης. β) Ο καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού της διαφήμισης. γ) Ο προσδιορισμός του ύψους του προϋπολογισμού της διαφημιστικής καμπάνιας. δ) Η δημιουργία του διαφημιστικού μηνύματος. ε) Η επιλογή των μέσων μαζικής επικοινωνίας. στ) Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης. ο αριθμός των σταδίων, καθώς και η σειρά με την οποία αυτά θα εκτελούνται, θα εξαρτηθεί από το είδος της επιχείρησης, το είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας, καθώς και την αγορά-στόχο που έχει επιλέξει η επιχείρηση.

Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης, εάν υπάρχουν αποκλίσεις από τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί από τους στόχους της διαφήμισης, τα στελέχη Μάρκετινγκ πρέπει να επέμβουν διορθωτικά στα μέσα που έχουν σχέση με τη δημιουργία του μηνύματος και την επιλογή των μέσων μαζικής επικοινωνίας⁸⁸.

(⁸⁸ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 359-361).

7.6.3 Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Η διαφήμιση συνήθως απευθύνεται σε όλους τους καταναλωτές της αγοράς-στόχου της επιχείρησης. Οι Μάρκετερ είναι δυνατόν, όμως, να επιλέξουν ένα μόνο τμήμα από αυτή την αγορά-στόχο για διάφορους λόγους. Π.χ., κατά την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά, οι Μάρκετερς επέλεξαν ως στόχο τους μόνο τα υψηλά εισοδήματα από μια αγορά-στόχο, και τώρα θέλουν με τη διαφήμιση να επικοινωνήσουν μόνο με τους καταναλωτές των υψηλών εισοδημάτων αυτής της αγοράς.

Τα στελέχη Μάρκετινγκ αναλύουν την αγορά-στόχο της επιχείρησης, προκειμένου να δημιουργήσουν μια βάση πληροφόρησης για τη διαφημιστική καμπάνια. Πληροφορίες που συνήθως απαιτούνται είναι η γνώση της γεωγραφικής θέσης της αγοράς-στόχου, της κατανομής των ηλικιών των καταναλωτών της αγοράς-στόχου, του φύλου, του εισοδήματος, της εκπαίδευσης, της εθνικότητας, οι αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών κ.ά. Γενικά, μπορεί να πει κανείς ότι όσο πιο πολλά γνωρίζουν τα στελέχη Μάρκετινγκ για την αγορά-στόχο τόσο πιο

αποτελεσματική θα είναι και η διαφημιστική τους καμπάνια. Όταν μια αγορά-στόχος δεν έχει προσδιοριστεί επακριβώς και δεν έχει αναλυθεί σωστά, η διαφημιστική καμπάνια έχει μεγάλες πιθανότητες αποτυχίας⁸⁹

(⁸⁹ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 361-362).

7.6.4. Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρά το γεγονός ότι στη γενική στρατηγική του Μάρκετινγκ αναφέρονται ποιοι θα είναι οι στόχοι της διαφήμισης, εντούτοις τα στελέχη Μάρκετινγκ θα πρέπει να αναπτύξουν, επακριβώς, ποιοι είναι οι στόχοι, χωριστά, για κάθε διαφημιστική καμπάνια. Ο στόχος, επίσης, κάθε διαφήμισης θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί, π.χ., αύξηση του μεριδίου αγοράς από 15% σε 20%. Με το να έχει η επιχείρηση μετρήσιμους στόχους για τη διαφήμιση, μπορεί να προσδιορίσει επακριβώς την αποτελεσματικότητα των χρημάτων που δαπανά. Η χρονική διάρκεια της διαφήμισης είναι και αυτή μία μεταβλητή που θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τα στελέχη Μάρκετινγκ. Η διαφήμιση κοστίζει χρήματα, και οι περισσότερες διαφημίσεις δε γίνονται για πάντα. Θα πρέπει να ολοκληρώσουν τους καθορισμένους στόχους τους στην καθορισμένη χρονική περίοδο. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένοι από τους στόχους μιας διαφήμισης:

- 1. Τοποθέτηση (positioning) της επιχείρησης και των προϊόντων της.**
Βασικός στόχος κάθε προσπάθειας προβολής, θα πρέπει να είναι η σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης και των προϊόντων της στο μυαλό του καταναλωτή. Κάθε φορά που η επιχείρηση βγαίνει στον αέρα με ένα διαφημιστικό μήνυμα, το μήνυμα αυτό επαναπροσδιορίζει τη θέση της επιχείρησης και των προϊόντων της θετικά ή αρνητικά στο μυαλό του καταναλωτή. Για το λόγο αυτό, όταν αυτή στέλνει διαφημιστικά μηνύματα, πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική για να μη βλάψει τη θέση που έχει ήδη σχηματιστεί στο μυαλό των καταναλωτών της αγοράς-στόχου της.
- 2. Αύξηση του μεγέθους των παραγγελιών.** Με το στόχο αυτό η επιχείρηση παρακινεί τους πελάτες της να αγοράζουν μεγαλύτερες

ποσότητες από το προϊόν της. Κατ' αυτό τον τρόπο αυξάνει τον όγκο των πωλήσεων.

3. Εύρεση νέων αγοραστών. Όταν τα στελέχη διαπιστώσουν ότι οι υπάρχοντες πελάτες χρησιμοποιούν το προϊόν πλήρως, τότε φροντίζουν να επεκταθούν και σε άλλες αγορές. Έτσι, μπορεί να αρχίσουν να διαφημίζουν το προϊόν της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο, προκειμένου να εισαγάγουν το προϊόν της επιχείρησης και σε νέες αγορές,

4. Ενθάρρυνση των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης. Με αυτόν τον τρόπο οι λιανοπωλητές επιδεικνύουν, προωθούν και πωλούν το προϊόν της επιχείρησης περισσότερο ενεργά⁹⁰.

(⁹⁰ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 362-363).

7.6.5. Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΥΨΟΥΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ

Μόλις καθοριστούν οι στόχοι της διαφήμισης, προσδιορίζεται και το ύψος του προϋπολογισμού της διαφημιστικής καμπάνιας, για τον προσδιορισμό του οποίου πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής παράγοντες:

- a) **Η φύση της επιχείρησης:** Η διαφήμιση έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που παράγουν καταναλωτικά προϊόντα, γι' αυτό και το ύψος του προϋπολογισμού για διαφήμιση στις επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλο. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο για τις επιχειρήσεις εκείνες που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα, όπως μηχανολογικό εξοπλισμό κ.ά.
- b) **Η φύση του προϊόντος:** Επιχειρήσεις που παράγουν αναψυκτικά, τσιγάρα, παιχνίδια, αρώματα κ.ά. δαπανούν περισσότερα χρήματα για διαφήμιση, από εκείνες που παράγουν ρούχα, έπιπλα κ.ά.
- c) **Το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται το προϊόν:** για παράδειγμα, κατά τα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής, η επιχείρηση δαπανά μεγάλα χρηματικά ποσά προκειμένου να κάνει γνωστό ένα προϊόν στην αγορά. Γενικά, θα πρέπει να ερευνηθεί η πορεία που διαγράφει το προϊόν κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του, καθώς επίσης και σε ποιο στάδιο βρίσκεται όταν συντάσσεται ο προϋπολογισμός της διαφήμισης.

d) **Η στρατηγική του μείγματος προβολής:** η προσπάθεια προβολής ενός προϊόντος είναι συνολική, ενώ η διαφήμιση αποτελεί μόνο μέρος του μείγματος προβολής. Έτσι, σε μια προσπάθεια προβολής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μιας επιχείρησης, πιθανόν να χρησιμοποιούνται και ορισμένα άλλα στοιχεία από το μείγμα προβολής, γι' αυτό και η κατανομή των χρηματικών κτλ. μέσων θα πρέπει να είναι ανάλογη με τη συμμετοχή καθενός από τα στοιχεία του μείγματος προβολής στην προσπάθεια αυτή.

Μόλις καθοριστεί το ύψος του προϋπολογισμού της διαφήμισης, αρχίζει το δημιουργικό μέρος της, δηλαδή η δημιουργία του διαφημιστικού μηνύματος⁹¹.

(⁹¹ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ 363-364).

7.6.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας διαφήμισης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Και αυτό γιατί στην αγορά επενεργούν πολλοί παράγοντες, που δεν ελέγχονται από την επιχείρηση και οι οποίοι μπορούν να εξουδετερώσουν και το πιο θετικό αποτέλεσμα που θα μπορούσε να έχει η διαφήμιση στην αύξηση των πωλήσεων. Παρ' όλα αυτά, οι θεωρητικοί και οι ερευνητές προσπαθούν να βρουν τρόπους για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης.

Βασικά, υπάρχουν δυο τρόποι για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας μίας διαφήμισης. ο πρώτος γίνεται πριν από την εκτέλεση της διαφημιστικής καμπάνιας (pre-testing) και ο δεύτερος γίνεται μετά ή κατά τη διάρκεια της διαφημιστικής καμπάνιας (post-testing).

Κατά τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης, πριν από την εκτέλεση της διαφημιστικής καμπάνιας, οι ειδικοί ζητούν από μια ομάδα καταναλωτών της αγοράς-στόχου της διαφήμισης να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια, στα οποία υπάρχουν ερωτήσεις, όπως **ποια από αυτές τις διαφημίσεις θα σε επηρέαζε να αγοράσεις το προϊόν αυτό**, ή ερωτήσεις που αναφέρονται στην αναγνωρισιμότητα ενός προϊόντος κ.ά. Οι διαφημίσεις εκείνες που θα συγκεντρώσουν την υψηλότερη βαθμολογία έχουν και τη μεγαλύτερη πιθανότητα να πετύχουν. Άλλοι, πάλι, ερευνητές υποστηρίζουν πως μπορούν να

μετρήσουν την αποτελεσματικότητα μιας διαφήμισης με τη μέτρηση των κτύπων της καρδιάς, από τις εκκρίσεις που κάνουν οι ιδρώτροποι αδένες του ανθρώπου, με τη φωτογράφιση των κινήσεων των οφθαλμών κατά τη διάρκεια της ανάγνωσης ενός περιοδικού με διαφημίσεις κ.ά.

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης μετά την εκτέλεση της διαφημιστικής καμπάνιας, χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι. Εάν ο στόχος της μέτρησης είναι ο βαθμός της επικοινωνίας που πέτυχε η διαφήμιση, οι ερευνητές χρησιμοποιούν διάφορες έρευνες ή πειράματα για να διαπιστώσουν το βαθμό της αναγνωρισιμότητας του προϊόντος ή της μάρκας, καθώς επίσης και το βαθμό της αλλαγής των διαθέσεων των καταναλωτών για το προϊόν ή για την ίδια την επιχείρηση. Εάν πρόκειται, πάλι, ο στόχος της μέτρησης να είναι οι πωλήσεις, οι ερευνητές ερευνούν το ύψος της αλλαγής στο ύψος των πωλήσεων ή στο μερίδιο αγοράς που έχει η επιχείρηση⁹².

(⁹² Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ369).

7.7. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Παλιά πολλοί, ονόμαζαν τις δημόσιες σχέσεις **Γραφείο Δημοσίων Σχέσεων** της επιχείρησης. Σήμερα, οι περισσότερες εταιρίες θεωρούν τις δημόσιες σχέσεις ως ένα από τα στοιχεία του μείγματος προβολής (επικοινωνίας). Ανεξάρτητα, όμως, από τη θέση που καταλαμβάνουν οι δημόσιες σχέσεις στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, χωρίς τη συμμετοχή τους η επιχείρηση δεν μπορεί να έχει αποτελεσματική επικοινωνία. Οι δημόσιες σχέσεις είναι αυτές που δημιουργούν το **κοινό σημείο εμπειρίας** μεταξύ επιχείρησης και όλων των άλλων μερών που ενδιαφέρουν την επιχείρηση, των μετόχων, των τοπικών αρχών, των καθοδηγητών γνώμης κ.ά. Τα μηνύματα που στέλνει η επιχείρηση στις παραπάνω κατηγορίες ατόμων δεν θα γίνουν αντιληπτά και, πολύ περισσότερο, κατανοητά, αν δεν πέσουν στο κοινό αυτό σημείο εμπειρίας. Σύμφωνα με τον ορισμό του Βρετανικού Ινστιτούτου Δημοσίων Σχέσεων, **δημόσιες σχέσεις είναι η προμελετημένη, προδιαγεγραμμένη και συστηματική προσπάθεια για τη δημιουργία και τη διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα και του κοινού.**

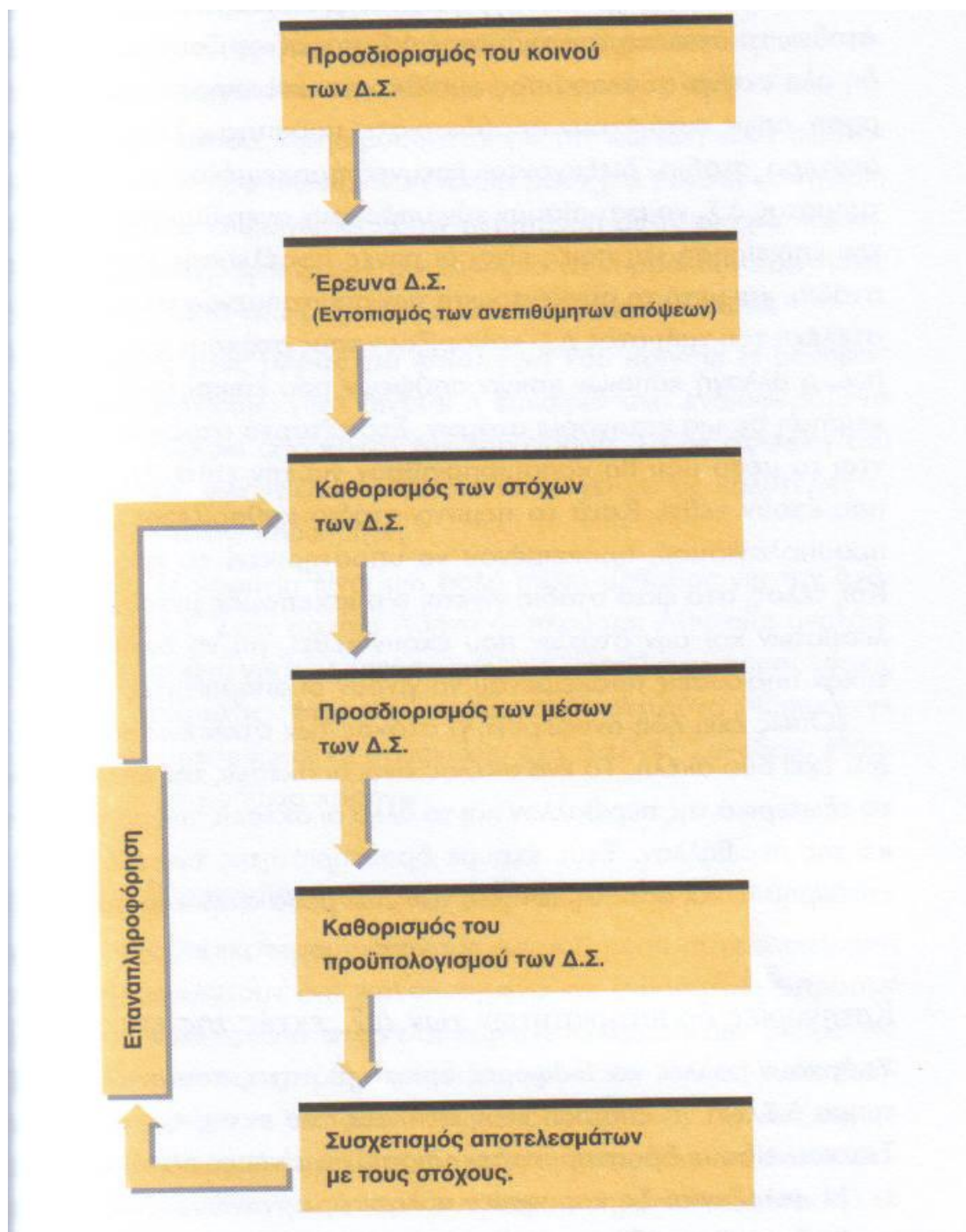
Οι δημόσιες σχέσεις έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν ή μα αποκαταστήσουν φιλικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και να διατηρήσουν και να πολλαπλασιάσουν αυτές τις φιλικές σχέσεις προς όφελος της

επιχείρησης. Για να επιτύχουν αυτό το στόχο στρέφονται προς δυο κατευθύνσεις: α) με το να δημιουργήσουν καλή φήμη για την επιχείρηση, και β) με την επικράτηση αρμονικών σχέσεων μέσα σε αυτή. Το πρώτο επιτυγχάνεται με τη λήψη όλων των μέτρων για την προβολή και την προστασία του ονόματος της επιχείρησης, και το δεύτερο με τη δημιουργία καλών σχέσεων τόσο μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης, όσο και μεταξύ της ηγεσίας της επιχείρησης και του προσωπικού. Η άμεση πώληση προϊόντων και υπηρεσιών δεν έχει καμιά σχέση με τους στόχους των δημοσίων σχέσεων. Οι στόχοι, πάλι, της διαφήμισης είναι βραχυχρόνιοι, ενώ των δημοσίων σχέσεων είναι μακροχρόνιοι. Οι δημόσιες σχέσεις επιτυγχάνουν τους στόχους τους με την αποστολή δωρεάν μηνυμάτων σε διάφορες κατηγορίες ατόμων που ενδιαφέρουν την επιχείρηση προκειμένου να βελτιώσουν το όνομα που έχει στην αγορά η επιχείρηση και να διατηρήσουν θετική τη φήμη της.

Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να αναπτύξουν μια στρατηγική που θα αποτελέσει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Με βάση αυτή τη στρατηγική, αυτές μπορούν να ανακαλύψουν τις ανεπιθύμητες απόψεις που έχουν οι διάφορες κατηγορίες ατόμων τα οποία επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν στη συνέχεια να αλλάξουν τις ανεπιθύμητες απόψεις, δημιουργώντας μια καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση και ενισχύοντας τη θετική φήμη που έχει.

Η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελείται από έξι στάδια, όπως αυτά παρουσιάζονται στο μοντέλο του σχήματος 12.

Σχήμα 12: Η διαδικασία του προγραμματισμού των Δημοσίων Σχέσεων (Δ.Σ.)



Η διαδικασία του προγραμματισμού των Δημοσίων Σχέσεων (Δ.Σ.)

Η διαδικασία του προγραμματισμού των Δ.Σ. δεν διαφέρει από εκείνη των άλλων τμημάτων της διεύθυνσης Μάρκετινγκ. Κατά το πρώτο στάδιο, τα στελέχη του τμήματος Δ.Σ. προσδιορίζουν το κοινό, δηλαδή όλα εκείνα τα άτομα που εμπλέκονται και επηρεάζουν την επιχείρηση. Στη συνέχεια, στο

δεύτερο στάδιο, διεξάγονται έρευνες προκειμένου τα στελέχη του τμήματος Δ.Σ. να εντοπίσουν εάν υπάρχουν ανεπιθύμητες απόψεις για την επιχείρηση και ποιες είναι οι πηγές προέλευσής τους. Στο τρίτο στάδιο, και μετά τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών, τα στελέχη του τμήματος Δ.Σ. καθορίζουν τους στόχους τους, όπως είναι, π.χ., η αλλαγή κάποιων κακών απόψεων που επικρατούν για την επιχείρηση σε μια κατηγορία ατόμων. Στο τέταρτο στάδιο προσδιορίζονται τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Κατά το πέμπτο στάδιο καθορίζεται το ύψος του προϋπολογισμού, προκειμένου να υποστηριχθεί το πρόγραμμα Δ.Σ. Και, τέλος, στο έκτο στάδιο γίνεται ο συσχετισμός μεταξύ των αποτελεσμάτων και των στόχων που έχουν τεθεί, για να διαπιστωθούν οι τυχόν αποκλίσεις προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις.

Ο στόχος των στελεχών του τμήματος Δ.Σ. έχει δυο σκέλη. Το ένα σκέλος είναι οι σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον και το άλλο οι σχέσεις της με το εσωτερικό της περιβάλλον. Έτσι, έχουμε δραστηριότητες των Δ.Σ. εκτός της επιχείρησης και δραστηριότητες των Δ.Σ. μέσα στην επιχείρηση⁹³. (⁹³ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ3373-376).

7.7.1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ Δ.Σ. ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλές και διάφορες δραστηριότητες που αναλαμβάνει το τμήμα Δ.Σ. για να επιτύχει τους στόχους του εκτός της επιχείρησης. Τέτοιου είδους δραστηριότητες μπορεί να είναι οι παρακάτω:

1. Η φιλοξενία: Σε κορυφαίες αθλητικές οργανώσεις, όπως, π.χ., η διεξαγωγή των Ολυμπιακών αγώνων στην Αθήνα, η επιχείρηση μπορεί να φιλοξενήσει πελάτες της που ήλθαν να παρακολουθήσουν τους αγώνες.
2. Το δελτίο τύπου: Αυτό καλύπτει γεγονότα που επηρεάζουν την επιχείρηση, όπως επιτυχίες στις εξαγωγές, διάφορες αλλαγές στην πολιτική της επιχείρησης, τεχνολογικά επιτεύγματα και γενικά κάθε τι που θα βοηθούσε στη βελτίωση της εικόνας της.
3. Συνέντευξη τύπου: Χρησιμοποιείται για την κάλυψη νέων αξιόλογων γεγονότων που πιθανόν να ενδιαφέρουν μια μεγάλη κατηγορία μέσων

μαζικής επικοινωνίας. Στην περίπτωση αυτή, οι προσκεκλημένοι δημοσιογράφοι έχουν την ευκαιρία να υποβάλουν ερωτήσεις στον εκπρόσωπο του τμήματος Δ.Σ. και να κάνουν σχόλια.

4. Καθορισμός μιας μέρας για επίσκεψη του κοινού: Η μέθοδος αυτή είναι επιτυχής, γιατί δίνεται η ευκαιρία στο ενδιαφερόμενο κοινό να γνωρίσει από κοντά την επιχείρηση. Τα δε στελέχη του τμήματος Δ.Σ. φροντίζουν το κοινό να φύγει με τις καλύτερες εντυπώσεις για την επιχείρηση.
5. Χορηγίες: Η χορηγία είναι μια πού παλιά μέθοδος για την ανάπτυξη των Δ.Σ. Στην αρχαία Αθήνα οι πλούσιοι Αθηναίοι αναλάμβαναν τη δαπάνη για τον καταρτισμό του χορού στις παραστάσεις του αρχαίου δράματος. Έτσι και σήμερα, το Ινστιτούτο Μάρκετινγκ της Ε.Ε.Δ.Ε. κατόρθωσε να οργανώσει ένα Διεθνές Συνέδριο Μάρκετινγκ με τη βοήθεια χορηγών⁹⁴.

(⁹⁴ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ375-376).

7.7.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ Δ.Σ. ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ένας από τους βασικότερους στόχους των Δ.Σ. μέσα στην επιχείρηση είναι να δημιουργήσουν ένα ικανοποιημένο και ενθουσιώδες προσωπικό. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία, καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιζήσει. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει να έχει ικανοποιημένο προσωπικό για να έχει ικανοποιημένους πελάτες. Πολλές επιχειρήσεις, όμως, ενεργούν αντίθετα, δηλαδή προσπαθούν να έχουν ικανοποιημένους πελάτες, χωρίς να έχουν ικανοποιημένο προσωπικό.

Ποιος, όμως, θα δει από κοντά ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες του προσωπικού της εταιρίας πέρα από τα στελέχη του Δ.Σ., όταν όλοι οι υπόλοιποι συνάδελφοι μέσα στην εταιρία είναι προσανατολισμένοι προς την εξωτερική αγορά; Έχει περάσει πλέον η περίοδος που το προσωπικό έμενε ικανοποιημένο μόνο για το μισθό του ή το ημερομίσθιό του. Τώρα ο εργαζόμενος, λόγω της γενικότερης ανάπτυξης της κοινωνίας, έχει αποκτήσει επιπλέον ανάγκες τις οποίες επιθυμεί να ικανοποιήσει και μέσα στην επιχείρηση. Τα στελέχη του τμήματος Δ.Σ. πρέπει να εντοπίσουν αυτές τις

ανάγκες και, σε συνεργασία με τη διεύθυνση προσωπικού, να τις ικανοποιήσουν.

Επίσης, οι Δ.Σ. θα πρέπει να φέρουν σε στενότερη επαφή τον εργοδότη και τους διευθυντές με τους εργαζομένους. Προς το σκοπό αυτό χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους, όπως: την ενημέρωση των εργαζομένων για τα προβλήματα και τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης, την αποδοχή εγγυήσεων εκ μέρους των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν, τη δημιουργία κοινωνικών εκδηλώσεων στις οποίες συμμετέχουν τόσο η διεύθυνση της επιχείρησης όσο και το προσωπικό, την παροχή φιλοδογημάτων και άλλων δώρων στο προσωπικό κ.ά. Όπως γίνεται κριτική στο προσωπικό για τη βελτίωσή του, κατά τον ίδιο τρόπο πρέπει να επιβραβεύεται όταν εκτελεί το έργο που του έχει ανατεθεί με επιτυχία⁹⁵.

(⁹⁵ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ377-378).

7.8. Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

Η προσωπική πώληση είναι ένα εξίσου βασικό στοιχείο του μείγματος προβολής (επικοινωνίας). αυτή συνεπάγεται την άμεση επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ πωλητή ή αντιπροσώπου και πιθανού αγοραστή. Ο σκοπός μιας τέτοιου είδους προσωπικής επικοινωνίας είναι δυνατόν να αποβλέπει: α) στη λήψη μιας παραγγελίας, β) στο να πείσει τους λιανοπωλητές να προωθούν και να επιδεικνύουν το προϊόν κατάλληλα, γ) στο να εξασφαλίσει τη συνεργασία του χονδρεμπόρου, έτσι ώστε να προωθεί τα προϊόντα του κατασκευαστή ενεργά, δ) στο να ενημερώσει τους καθοδηγητές γνώμης (Opinion Leaders) σχετικά με την επιχείρηση και τα προϊόντα της.

Η προσωπική πώληση διαφέρει από την διαφήμιση κατά το ότι με την πρώτη το μήνυμα μεταφέρεται δια μέσου της προσωπικής επαφής, ενώ με τη δεύτερη μεταφέρεται με οποιοδήποτε μη προσωπικό μέσο, όπως, λ.χ., είναι οι εφημερίδες, τα περιοδικά, η τηλεόραση. Η βασική, όμως, διαφορά των δυο αυτών στοιχείων του μείγματος προβολής έγκειται στο ότι ενώ ο πωλητής έχει την ικανότητα να προσαρμόσει το μήνυμά του σύμφωνα με τις ανάγκες, τα ενδιαφερόμενα και τις αντιδράσεις του πιθανού αγοραστή, το μήνυμα της διαφήμισης παραμένει το ίδιο για όλους τους πιθανούς αγοραστές. Εν τούτοις, το μήνυμα της διαφήμισης έχει μεγαλύτερη ποσοτική εμβέλεια, δηλαδή θα το

δουν ή θα το ακούσουν όλοι σχεδόν οι αναγνώστες, θεατές ή ακροατές από το μέσον εκείνο το οποίο μεταφέρει το μήνυμα⁹⁶.

(⁹⁶ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ378-379).

7.8.1. ΓΙΑΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

Η χρησιμοποίηση πωλητών από ένα παραγωγό, για επικοινωνεί απευθείας με τους άμεσους ή τους έμμεσους καταναλωτές, θα εξαρτηθεί από τη στρατηγική διανομής την οποία έχει αποφασίσει να ακολουθήσει. Έτσι, αν έχει αποφασίσει να χρησιμοποιήσει μεσάζοντες για την παραπέρα διάθεση του προϊόντος του, τότε η προσωπική πώλησή του θα βασίζεται στη δύναμη των πωλητών των μεσαζόντων. Αν η προσωπική πώληση είναι απαραίτητη για το προϊόν του, τότε θα επιζητήσει εκείνους τους μεσάζοντες που διαθέτουν την απαιτούμενη δύναμη πωλητών και την κατάλληλη οργάνωση πωλήσεων για την εκτέλεση αυτού του έργου. Για να είναι ο παραγωγός πως το προϊόν του υποστηρίζεται αποτελεσματικά από τη δύναμη των πωλητών των μεσαζόντων, πρέπει να βοηθήσει τους μεσάζοντες στην επιλογή και εκπαίδευση των πωλητών τους.

Αν η στρατηγική διάθεσης του προϊόντος του παραγωγού υπαγορεύει τη χρήση μόνο χονδρεμπόρων, τότε η προσωπική επικοινωνία του παραγωγού με τους λιανεμπόρους θα βασίζεται στη δύναμη των πωλητών των χονδρεμπόρων. Υπό ορισμένες προϋποθέσεις, ο παραγωγός είναι δυνατόν να αποφασίσει να δημιουργήσει μια δική του δύναμη πωλητών, η οποία θα συμπληρώσει το έργο της δύναμης των πωλητών των χονδρεμπόρων. Κατά πόσο αυτή είναι αναγκαία, θα εξαρτηθεί από το είδος της υποστήριξης την οποία αναμένει ο παραγωγός από τους πωλητές των χονδρεμπόρων. Αν το μέγεθος των σειρών των προϊόντων τα οποία διαχειρίζονται οι χονδρέμποροι είναι μεγάλο και οι πωλητές τους είναι κάτι περισσότερο από παραγγελιοδόχοι, τότε είναι δυνατόν να υπάρξουν περιπτώσεις όπου οι παραγωγοί θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη μιας δικής τους δύναμης πωλητών, η οποία θα τους παρέχει μεγαλύτερη επαφή με τους λιανεμπόρους. Αν η επιχείρηση σχεδιάζει να εισαγάγει ένα νέο προϊόν στην αγορά, τότε απαιτείται ειδική προσπάθεια, για να επιτευχθεί η διανομή του προϊόντος αυτού δια μέσου των καταστημάτων των λιανεμπόρων. Σ' αυτή την

περίπτωση, θα χρησιμοποιηθεί μία προσωρινή δύναμη πωλητών προκειμένου να εισαγάγει τη νέα σειρά προϊόντος στην αγορά.

Μια άλλη περίπτωση είναι, όταν απαιτείται ενεργός προώθηση και επίδειξη του προϊόντος από τους λιανεμπόρους προκειμένου να συντονιστούν με την προσπάθεια προβολής του παραγωγού, στην οποία είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί μια βοηθητική δύναμη πωλητών εκ μέρους του παραγωγού για να πετύχει την απαιτούμενη συνεργασία των λιανεμπόρων. Οπωσδήποτε, όμως, η δημιουργία μιας τέτοιου είδους δύναμης πωλητών δικαιολογείται τότε μόνο, όταν το αποτέλεσμα από τις επί πλέον πωλήσεις καλύπτει την πρόσθετη αυτή δαπάνη της δύναμης των πωλητών και παρέχει ή υπόσχεται στον παραγωγό ένα πρόσθετο κέρδος.

Ένα άλλο πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζει ο παραγωγός είναι αν πρέπει να χρησιμοποιήσει προσωπική πώληση στο επίπεδο του άμεσου ή έμμεσου καταναλωτή. Η πείρα έχει δείξει σε ποιες περιπτώσεις πρέπει να χρησιμοποιείται προσωπική πώληση. Αυτή φαίνεται να είναι αποτελεσματική, όταν η δαπάνη αγοράς είναι μεγάλη, όταν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος απαιτούν επεξήγηση και επίδειξη και, τέλος, όταν το προϊόν αγοράζεται σε σχετικά μεγάλα και ακανόνιστα χρονικά διαστήματα.

Έτσι, όταν η αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού ενός κλωστοϋφαντουργείου συνεπάγεται μια δαπάνη της τάξεως των 30 εκατομμυρίων ευρώ, εκείνοι οι οποίοι θα προβούν στην αγορά αυτή χρειάζεται να πειστούν ότι ο μηχανολογικός εξοπλισμός του συγκεκριμένου παραγωγού, που τους προσφέρει ο πωλητής, είναι ο καλύτερος για την περίπτωσή τους, ώστε τελικά να υπογράψουν την παραγγελία. Η πώληση παρόμοιων ειδών επιτυγχάνεται καλύτερα με επιθετική προσωπική πώληση.

Υπάρχει, επίσης, ένας αριθμός προϊόντων, όπως, π.χ., το αυτοκίνητο, η τηλεόραση, το πλυντήριο, κτλ. των οποίων τα χαρακτηριστικά πρέπει να εξηγηθούν και να επιδειχθούν προκειμένου ο πιθανός αγοραστής να προβεί στην αγορά τους. Η περιγραφή και οι φωτογραφίες στους καταλόγους δεν μπορούν να επεξηγήσουν τα χαρακτηριστικά και τη λειτουργία ενός πολυσύνθετου προϊόντος τόσο καλά όσο ένας πωλητής, ο οποίος μπορεί να εξηγήσει συγχρόνως στον πιθανό αγοραστή τον τρόπο λειτουργίας του. για το λόγο αυτό η προσωπική πώληση στους άμεσους ή έμμεσους; Καταναλωτές είναι πολύ σπουδαία για την πώληση τέτοιου είδους προϊόντος.

Εάν ένα προϊόν έχει μια σχετικά μεγάλη διάρκεια ζωής και δεν είναι ανάγκη να αντικατασταθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, ο ιδιοκτήτης ίσως να αναβάλει την αγορά ενός νέου μοντέλου μέχρι να γίνει εντελώς αναγκαία η αντικατάστασή του. Τα αυτοκίνητα και οι οικιακές συσκευές μπορούν να περιληφθούν στην κατηγορία αυτή των προϊόντων. Η προσωπική πώληση, συνδυαζόμενη με την εισαγωγή των σημαντικά βελτιωμένων νέων μοντέλων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να παροτρύνει τη γρηγορότερη αντικατάσταση ενός προϊόντος της κατηγορίας αυτής⁹⁷.

(⁹⁷ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ377-378).

7.9. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το στοιχείο αυτό του μείγματος προβολής περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμα προγράμματα, τα οποία έχουν σαν στόχο να δημιουργήσουν μία ταχεία αύξηση της ζήτησης για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι: οι εκπτώσεις, οι διάφοροι ειδική διαγωνισμοί, τα λαχειοφόρα κουπόνια που μπορούν να ανταλλάγουν με δώρα, τα κουπόνια εκπτώσεων, η διανομή δωρεάν δειγμάτων, η απονομή βραβείων ή δώρων κ.ά. Εφόσον οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιούν ισχυρά κίνητρα για μια άμεση αγοραστική ενέργεια των καταναλωτών, μπορούν επίσης να ονομαστούν και **αγοραστικές μέθοδοι**. Ο σκοπός της παρότρυνσης αυτής είναι να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι πρόκειται περί **ευκαιρίας** ή ότι αγοράζει κανείς κάτι, πληρώνοντας σχεδόν τίποτα. Σχετικές με τις παραπάνω μεθόδους είναι και οι διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τους προμηθευτές για τους ενδιάμεσους εμπόρους, όπως είναι οι διάφορες ειδικές εκπτώσεις.

Οι μέθοδοι προώθησης των πωλήσεων χρησιμοποιούνται για α δημιουργήσουν μια ισχυρή εντύπωση στο σημείο της αγοράς, μπορούν όμως να εξυπηρετούν και άλλους στόχους, όπως:

1. Να παροτρύνουν τους πιθανούς αγοραστές να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν με τη μέθοδο των δωρεάν δειγμάτων.
2. Να προκαλέσουν την προσοχή των καταναλωτών για βελτιώσεις του προϊόντος, που κυκλοφορεί ήδη.

3. Να προλάβουν την απώλεια παλαιών πελατών που προέρχεται από ισχυρό ανταγωνισμό.
4. Να ενθαρρύνουν ενεργά στο σημείο της αγοράς την επίδειξη και προώθηση του προϊόντος.
5. Να βοηθήσουν και να παρακινήσουν τους πωλητές της επιχείρησης. Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη χρήση των διαφόρων μεθόδων για την προώθηση των πωλήσεων. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η χρήση τους είναι επιβλαβής, αφού απομακρύνουν την προσοχή των καταναλωτών από τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση και από τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, και ότι τελικά η προσοχή των καταναλωτών απορροφάται από τους διάφορους διαγωνισμούς, βραβεία ή από τις διάφορες προσφερόμενες ευκαιρίες. Άλλοι, πάλι, υποστηρίζουν ότι οι μέθοδοι είναι χρήσιμες, γιατί παρακινούν τους καταναλωτές να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν με τη διανομή δωρεάν δειγμάτων και ότι πολλές φορές εξουδετερώνουν τις προσπάθειες προώθησης των πωλήσεων των ανταγωνιστών.
6. Ανεξάρτητα από τις δυο αυτές απόψεις, η πείρα έχει δείξει ότι οι μέθοδοι προώθησης των πωλήσεων ενισχύουν την διαφήμιση και την προσωπική πώληση και ότι πολλές φορές είναι τα μόνα μέσα για την προώθηση των πωλήσεων στο σημείο της αγοράς. Αυτό, π.χ., συμβαίνει με τα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης, τα οποία δε διαθέτουν πωλητές και τα οποία χρησιμοποιούν τις μεθόδους των ειδικών αυτών προγραμμάτων στο σημείο της αγοράς, για να πληροφορήσουν, να υπενθυμίσουν, να επηρεάσουν και να πείσουν τον καταναλωτή να αγοράσει ένα προϊόν⁹⁸

(⁹⁸ Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, σελ381-384).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ
«ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ»

8.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Προκειμένου να ερευνηθούν οι απόψεις των ερωτηθέντων για το εταιρικό προφίλ, και συγκεκριμένα για το κλίμα, τις σχέσεις, το είδος ηγεσίας, τις εταιρικές πολιτικές, τις μεθόδους επικοινωνίας, τη σύνδεση με τις τοπικές κοινωνίες, τις αλλαγές στην κουλτούρα και την εμπιστοσύνη του κοινού στα προϊόντα της εταιρίας, ακολουθήθηκε η παρακάτω μεθοδολογία.

8.1.2. ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα της έρευνας αποτελέστηκε από οχτώ (N=8) επιχειρήσεις: Γερμανός, Patra Pallace, Anek Lines, Blue Star Ferries, Wind, SuperFast, Vodafone και Αστήρ.

8.1.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Στην παρούσα μελέτη οι ερωτηθέντες είναι υπεύθυνοι σημαντικών επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Πάτρα. Το συγκεκριμένο δείγμα επιλέχθηκε με στόχο την ακριβέστερη προσέγγιση του όρου «εταιρικό προφίλ», μιας και οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις καταλαμβάνουν δεσπόζουσα θέση στην αγορά. Επιλέχθηκε η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων, κάθε μια από τις οποίες διήρκεσε 20-25 λεπτά.

8.1.4. ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε τιτλοφορείται «Ερωτηματολόγιο για Επιχειρήσεις» και δημιουργήθηκε για την κάλυψη των παρόντων ερευνητικών στόχων. Συνολικά, το ερωτηματολόγιο αποτελέστηκε από ε (20) ερωτήματα κλειστού τύπου, τα οποία ρωτούν για ζητήματα που αφορούν την επιχείρηση, όπως: το εταιρικό προφίλ, το κλίμα, οι σχέσεις, το είδος ηγεσίας, οι εταιρικές πολιτικές, οι μεθόδους επικοινωνίας, η σύνδεση με τις τοπικές κοινωνίες, οι αλλαγές στην κουλτούρα και η εμπιστοσύνη του κοινού στα προϊόντα της εταιρίας. Παραδείγματα των ερωτημάτων που τέθηκαν είναι τα εξής: «Ποια στοιχεία από τα παρακάτω πιστεύετε ότι συνθέτουν το "εταιρικό προφίλ";», «Η ύπαρξη κλίματος «καλών ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία» πιστεύετε ότι επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων;», «Θεωρείτε σημαντικό οι επιχειρήσεις να συνδέονται με τις τοπικές κοινωνίες όπου βρίσκονται οι εγκαταστάσεις τους;», και

«Η ύπαρξη καλών σχέσεων με τους «πελάτες» βοηθά στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;».

Ο τρόπος απάντησης των ερωτημάτων ποίκιλλε και περιλάμβανε διχοτομικά ερωτήματα, όπως «Ναι» ή «Όχι», αλλά και ερωτήματα με τρεις, τέσσερις, πέντε και έξι κατηγορίες απάντησης. Το Παράρτημα 1 παρουσιάζει το πλήρες ερωτηματολόγιο.

8.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων απέδωσε τα ακόλουθα αποτελέσματα:

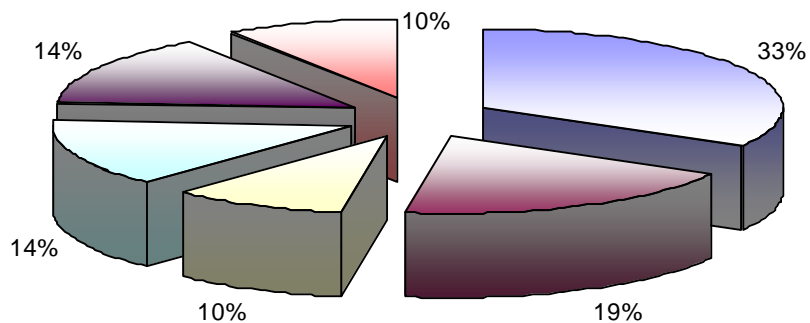
Ερώτηση 1η: «Πως αντιλαμβάνεστε τον όρο ‘εταιρικό προφίλ’;»

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν ότι «εταιρικό προφίλ» είναι το πρόσωπο που προβάλλει μια εταιρεία προς τα έξω. Επίσης, οι περισσότεροι συμπεριέλαβαν ως δέκτη του εταιρικού προφίλ μόνο τους πελάτες, μη λαμβάνοντας υπόψη τους προμηθευτές, το προσωπικό, τους ανταγωνιστές και γενικά όλο το φάσμα προς το οποίο απευθύνεται το εταιρικό προφίλ μιας επιχείρησης. Ελάχιστοι ήταν γνώστες του ακριβή όρου «εταιρικό προφίλ», κάνοντας λόγο για προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών στις εξειδικευμένες ανάγκες του καταναλωτή, αναβάθμιση της ποιότητας με συνεχείς ελέγχους, διάρκεια προσφοράς των υπηρεσιών, διαφοροποίηση και εύρεση καινοτομικών προϊόντων κ.ά..

Ερώτηση 2^η: «Ποια στοιχεία από τα παρακάτω πιστεύετε ότι συνθέτουν το ‘εταιρικό προφίλ’;»

	Η φήμη και η πελατεία	Η ποιότητα των προϊόντων	Το στυλ ηγεσίας	Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Το σύστημα επικοινωνίας	Το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	7	4	2	3	3	2	21
ΠΟΣΟΣΤΑ	33,33%	19,05%	9,52%	14,29%	14,29%	9,52%	100,00%

Πίνακας 1



■ Η φήμη και η πελατεία	■ Η ποιότητα των προϊόντων
■ Το στυλ ηγεσίας	■ Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
■ Το σύστημα επικοινωνίας	■ Το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης

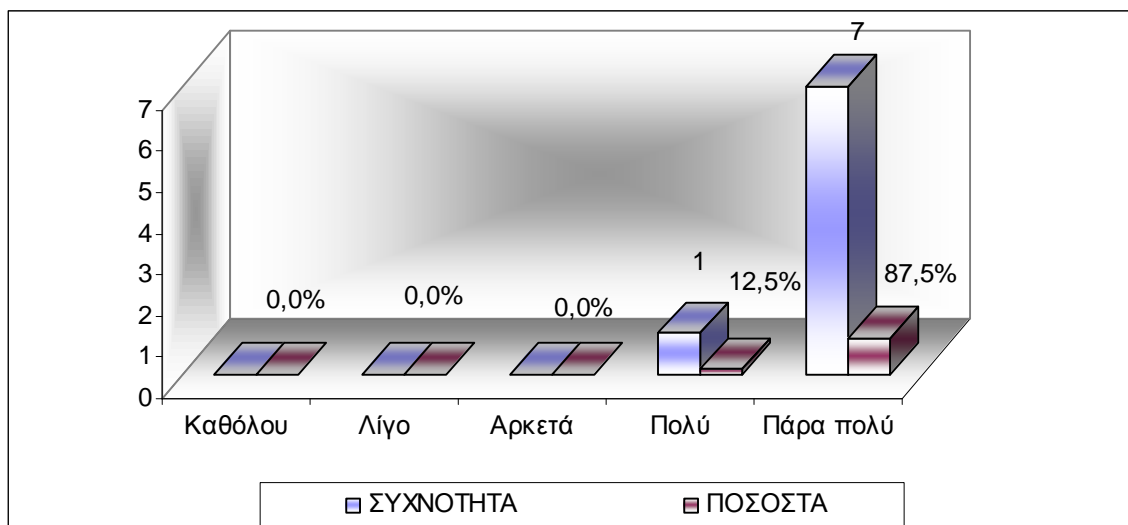
Διάγραμμα 1

Από την έρευνα προκύπτει ότι η φήμη και η πελατεία παίζουν το σημαντικότερο ρόλο με 33,3% στη σύνθεση του εταιρικού προφίλ. Η ποιότητα των προϊόντων με 19,05%, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με 14,29% και το σύστημα επικοινωνίας επίσης με 14,29%, παίζουν σημαντικό αλλά όχι πρωτεύοντα ρόλο. Ακόμη, υπάρχει το στυλ ηγεσίας και το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης με 9,52%, τα οποία θεωρούνται ως μικρότερης σημασίας παράγοντες για τη σύνθεση του εταιρικού προφίλ.

Ερώτηση 3η: «Πόσο σημαντική είναι η λειτουργία κλίματος εμπιστοσύνης και εκτίμησης με το πελατειακό σας κοινό:»

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	0	0	0	1	7	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	100,0%

Πίνακας 2



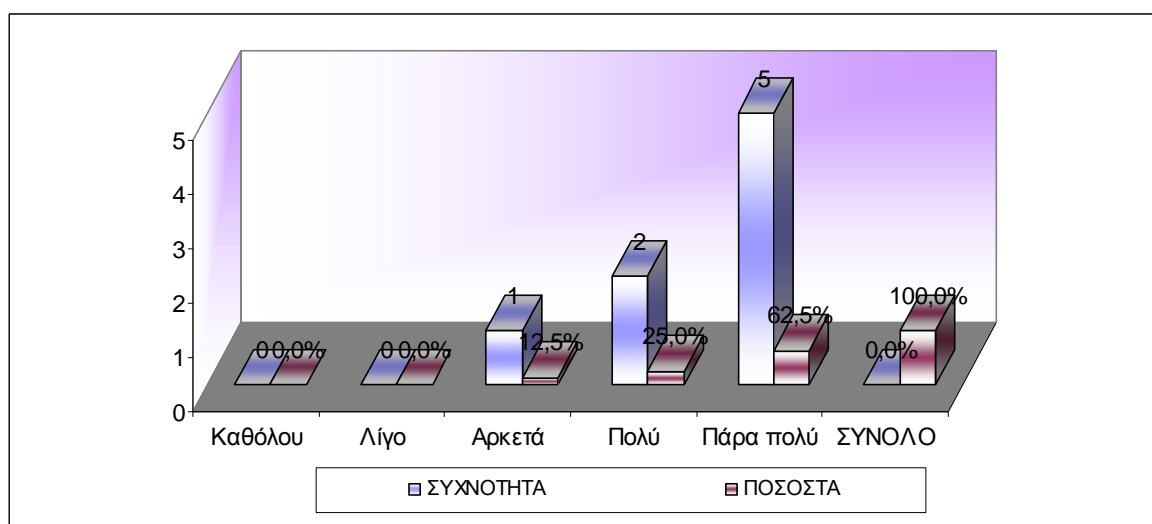
Διάγραμμα 2

Το 12,5% θεώρησε πολύ σημαντική και το 87,5% πάρα πολύ σημαντική την ύπαρξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης και εκτίμησης με το πελατειακό κοινό.

Ερώτηση 4η: «Σε ποιο βαθμό βοηθάνε τα παραπάνω στην επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων:»

ΕΡΩΤΗΣΗ 4η	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	0	0	1	2	5	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	0,0%	0,0%	12,5%	25,0%	62,5%	100,0%

Πίνακας 3



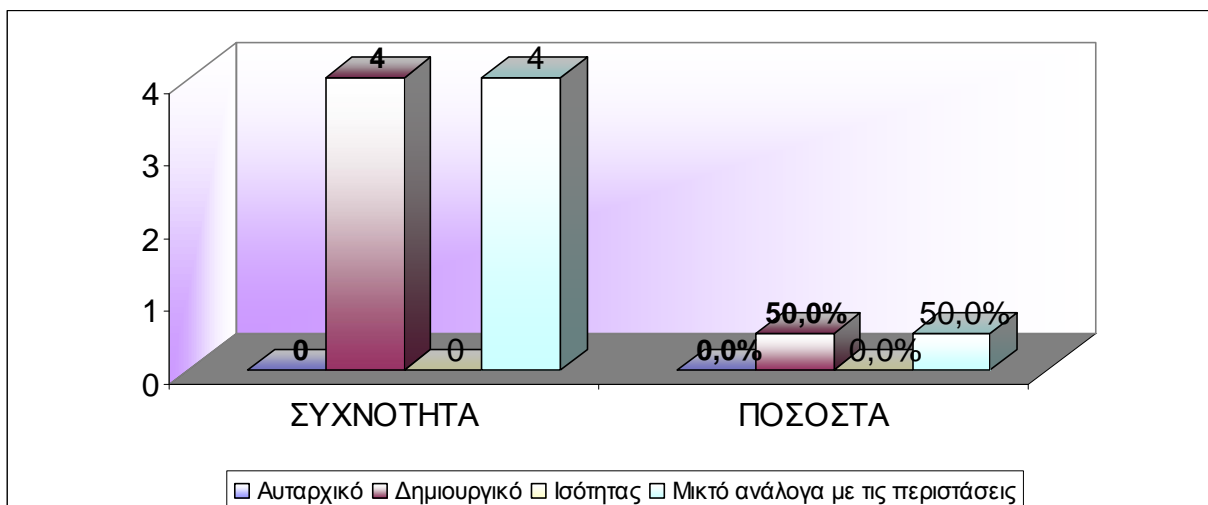
Διάγραμμα 3

Η εμπιστοσύνη και η εκτίμηση συνδράμουν στην επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων αρκετά για το 12,5%, πολύ για το 25% και πάρα πολύ για το 62,5%.

Ερώτηση 5η: «Η διοίκηση της επιχείρησής σας ποιο σύστημα ηγεσίας εφαρμόζει:»

	Αυταρχικό	Δημιουργικό	Ισότητας	Μικτό ανάλογα με τις περιστάσεις	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	0	4	0	4	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%

Πίνακας 4



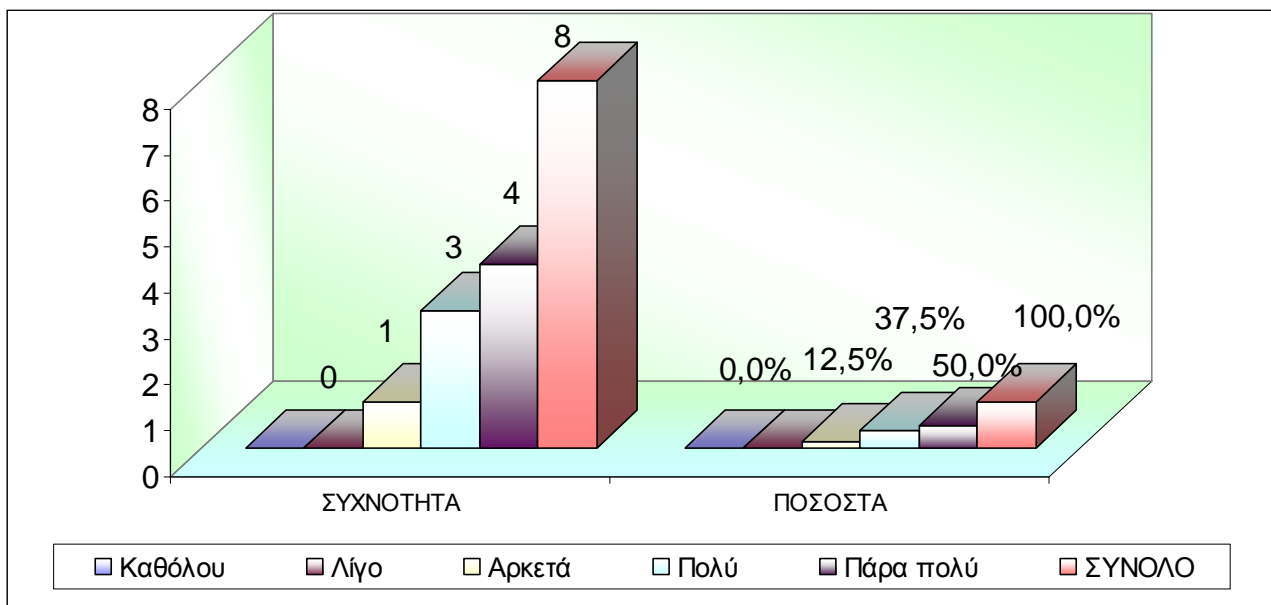
Διάγραμμα 4

Το 50% ανέφερε την ύπαρξη ενός μικτού συστήματος ηγεσίας στη διοίκηση της επιχείρησης, και το υπόλοιπο 50% ένα δημιουργικό σύστημα.

Ερώτηση 6η: «Η ύπαρξη κλίματος καλών ανθρωπίνων σχέσεων στην εργασία πιστεύετε ότι επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων:»

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	0	0	1	3	4	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	0,0%	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	100,0%

Πίνακας 5



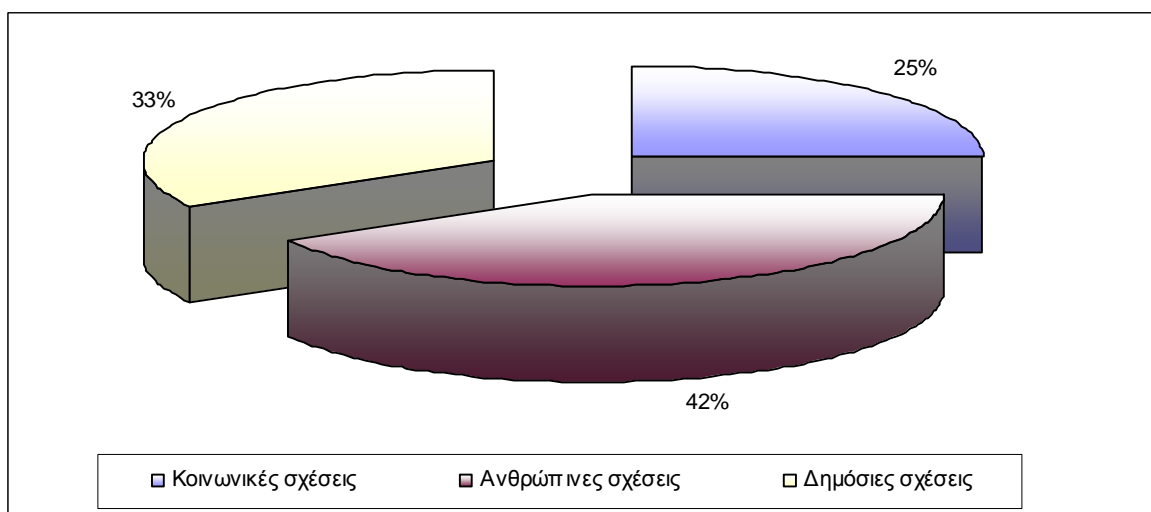
Διάγραμμα 5

Η επιρροή του κλίματος των "καλών ανθρώπινων σχέσεων" στην αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι πολύ για το 37,5% και πάρα πολύ για το 50%, ενώ αρκετή επιρροή διακρίνει το 12,5%.

Ερώτηση 7η: «Ποιες από τις παρακάτω σχέσεις πιστεύετε ότι έχουν μεγαλύτερη σημασία για εσάς:»

	Κοινωνικές σχέσεις	Ανθρώπινες σχέσεις	Δημόσιες σχέσεις	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	3	5	4	12
ΠΟΣΟΣΤΑ	25,0%	41,7%	33,3%	100,0%

Πίνακας 6



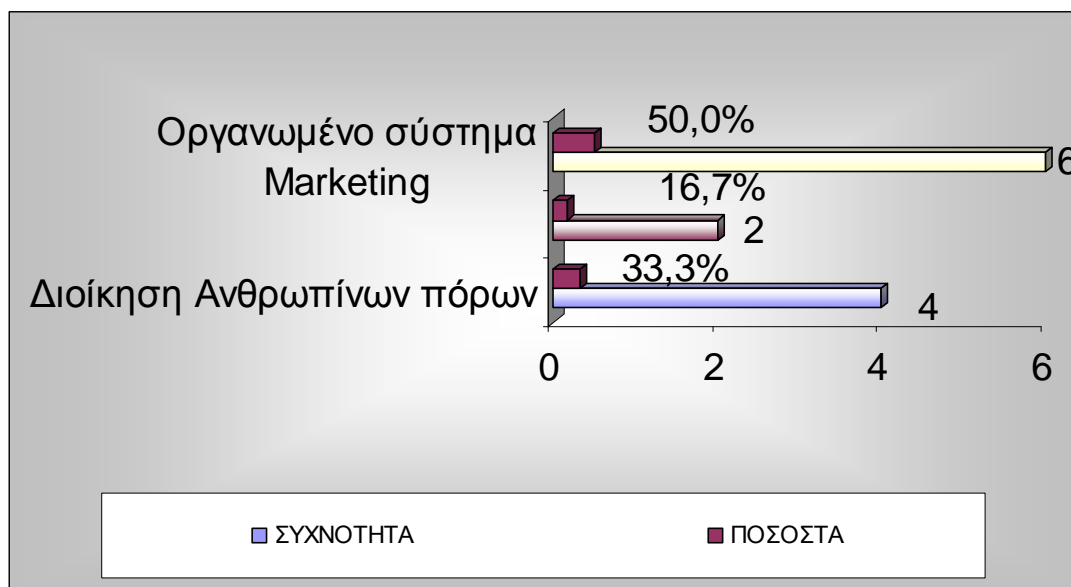
Διάγραμμα 6

Τη μεγαλύτερη σημασία είχαν για τους ερωτηθέντες οι ανθρώπινες σχέσεις με 42%, ακολουθούμενες από τις δημόσιες σχέσεις με 33% και τις κοινωνικές σχέσεις με 25%.

Ερώτηση 8^η: «Με ποιες πολιτικές ενισχύετε το εταιρικό σας προφίλ;»

	Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων	Καλές Δημόσιες Σχέσεις	Οργανωμένο σύστημα Marketing	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	4	2	6	12
ΠΟΣΟΣΤΑ	33,3%	16,7%	50,0%	100,0%

Πίνακας 7



Διάγραμμα 7

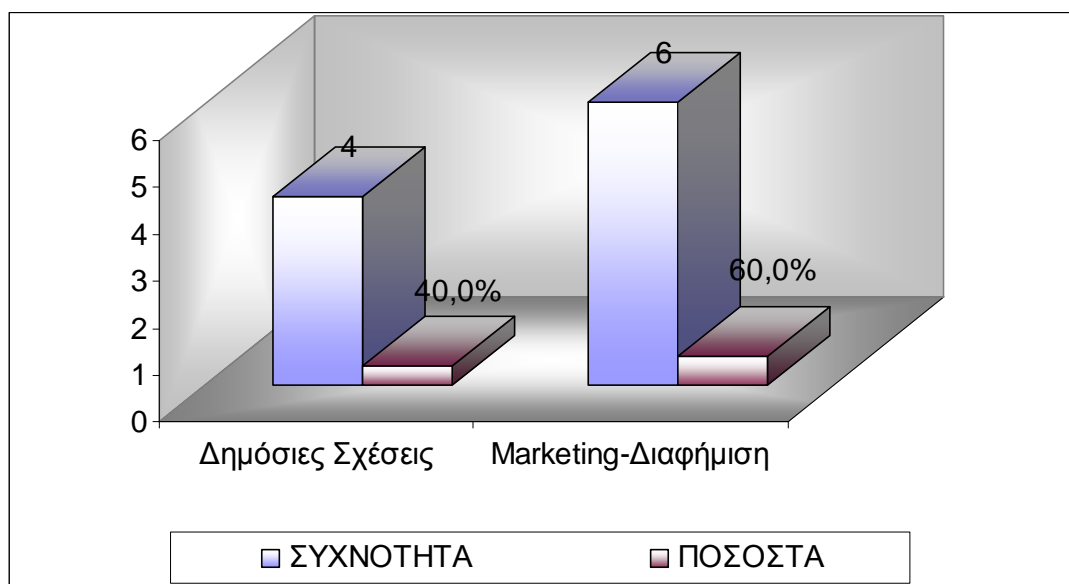
Η πολιτική με την οποία ενισχύεται το εταιρικό προφίλ της εταιρίας είναι ένα καλά οργανωμένο σύστημα Marketing για το 50%, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων για το 33,3% και η πολιτική της εφαρμογής καλών δημοσίων σχέσεων για το 16,7%.

Ερώτηση 9^η: «Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους επικοινωνίας με τις ομάδες κοινού που σας αφορούν χρησιμοποιείτε;»

Δημόσιες Σχέσεις	Marketing- Διαφήμιση	ΣΥΝΟΛΟ
------------------	----------------------	--------

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	4	6	10
ΠΟΣΟΣΤΑ	40,0%	60,0%	100,0%

Πίνακας 8



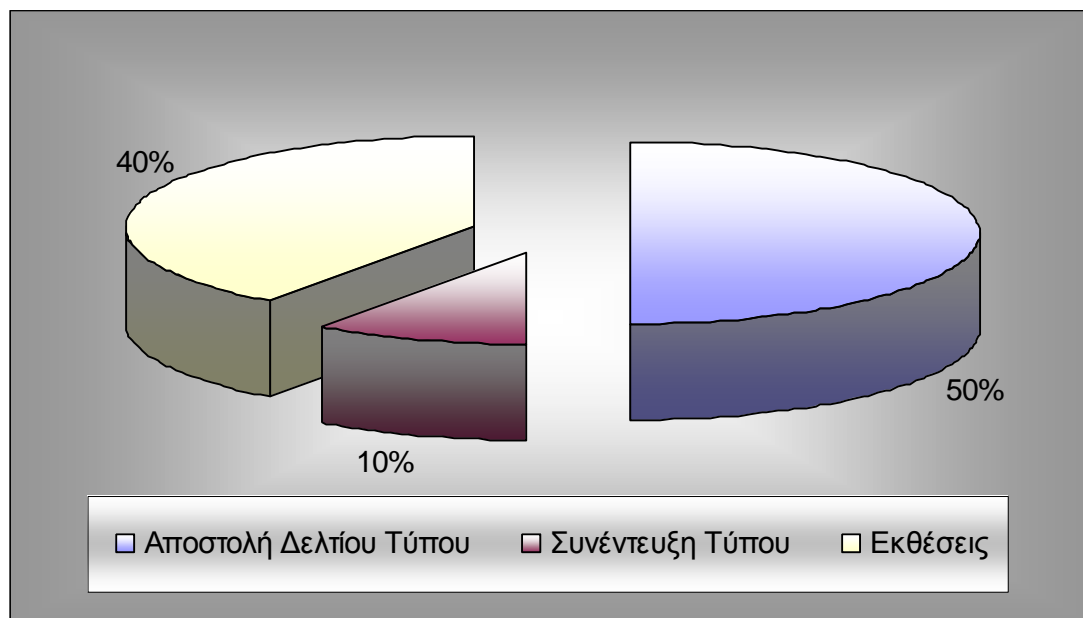
Διάγραμμα 8

Το 60% δήλωσε ότι η εταιρία τους χρησιμοποιεί Marketing–Διαφήμιση ως μέθοδο επικοινωνίας με τις ομάδες κοινού που χρησιμοποιούν, ενώ για το 40% η μέθοδος ήταν οι δημόσιες σχέσεις.

Ερώτηση 10^η: «Ποια προγράμματα δημοσιότητας από τα παρακάτω εφαρμόζετε για τη γνωστοποίηση των πολιτικών σας;»

	Αποστολή Δελτίου Τύπου	Συνέντευξη Τύπου	Εκθέσεις	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	5	1	4	10
ΠΟΣΟΣΤΑ	50,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Πίνακας 9



Διάγραμμα 9

Τα προγράμματα δημοσιότητας που εφαρμόζουν για τη γνωστοποίηση των εταιρικών τους πολιτικών είναι η αποστολή δελτίου τύπου για το 50%, οι εκθέσεις για το 40% και η συνέντευξη τύπου για το 10%.

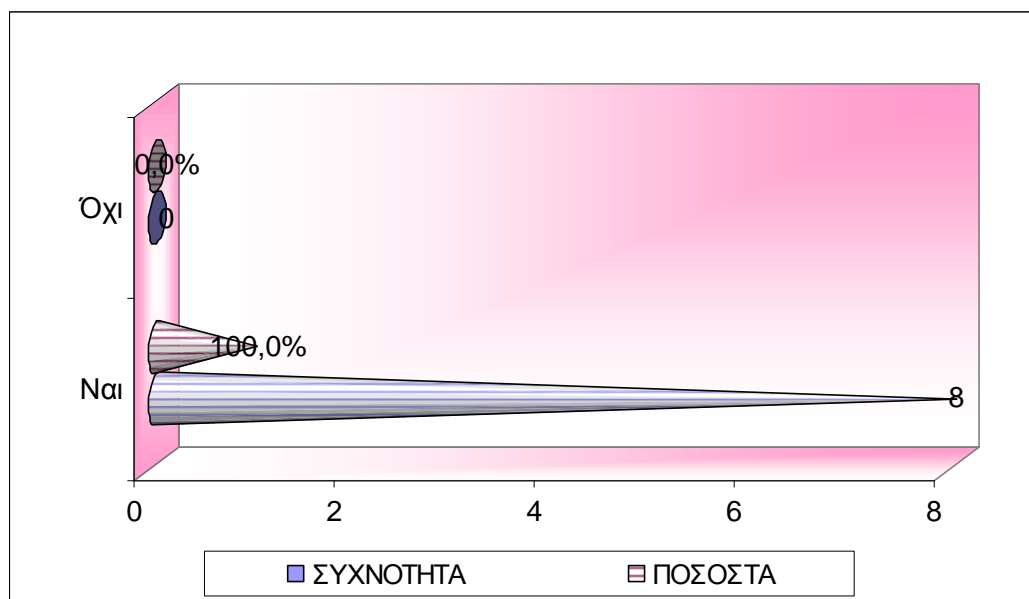
Ερώτηση 11η: «Έχετε εντοπίσει συγκεκριμένες μεθοδολογίες που η διοίκηση της εταιρείας σας χρησιμοποιεί για να διαμορφώσει το κλίμα στο εσωτερικό περιβάλλον;»

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων βασίζεται στο σωστό καταμερισμό εργασιών, στην αξιοκρατία, στην ιεραρχία, στην ομαδικότητα και μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό δεν εφαρμόζει συγκεκριμένες μεθοδολογίες για τη διαμόρφωση του κλίματος στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ερώτηση 12^η: «Θεωρείτε σημαντικό οι επιχειρήσεις να συνδέονται με τις τοπικές κοινωνίες όπου βρίσκονται οι εγκαταστάσεις τους;»

	Ναι	Όχι	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	8	0	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	100,0%	0,0%	100,0%

Πίνακας 10

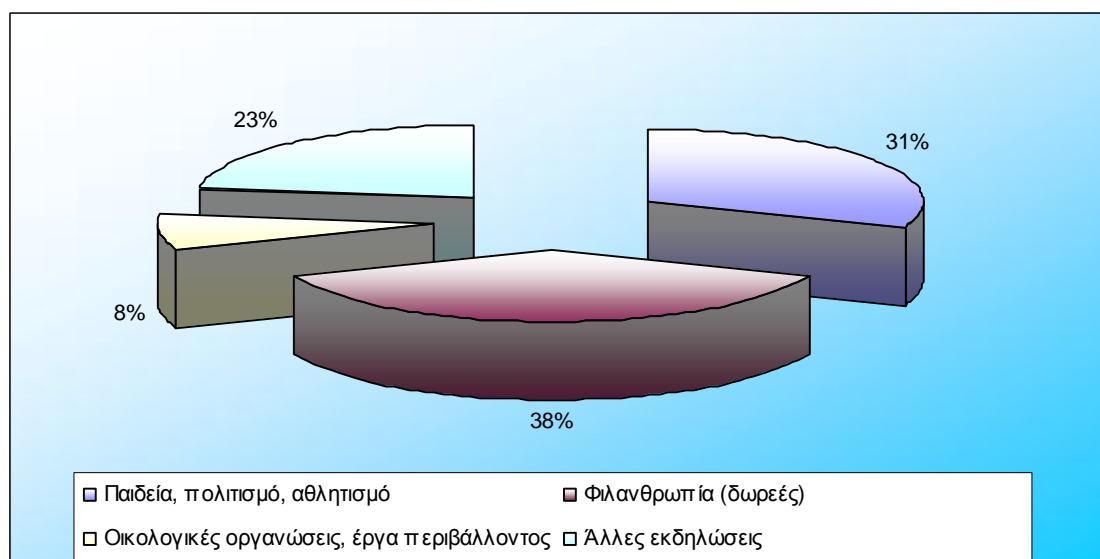


Διάγραμμα 10

Ερώτηση 13^η: «αν ναι, με ποιους τρόπους στηρίζει η επιχείρησή σας τα κοινωνικά δρώμενα;»

Διάθεση χρημάτων για:	Παιδεία, πολιτισμό, αθλητισμό	Φιλανθρωπία (δωρεές)	Οικολογικές οργανώσεις, έργα περιβάλλοντος	Άλλες εκδηλώσεις	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	4	5	1	3	13
ΠΟΣΟΣΤΑ	30,8%	38,5%	7,7%	23,1%	100,0%

Πίνακας 11



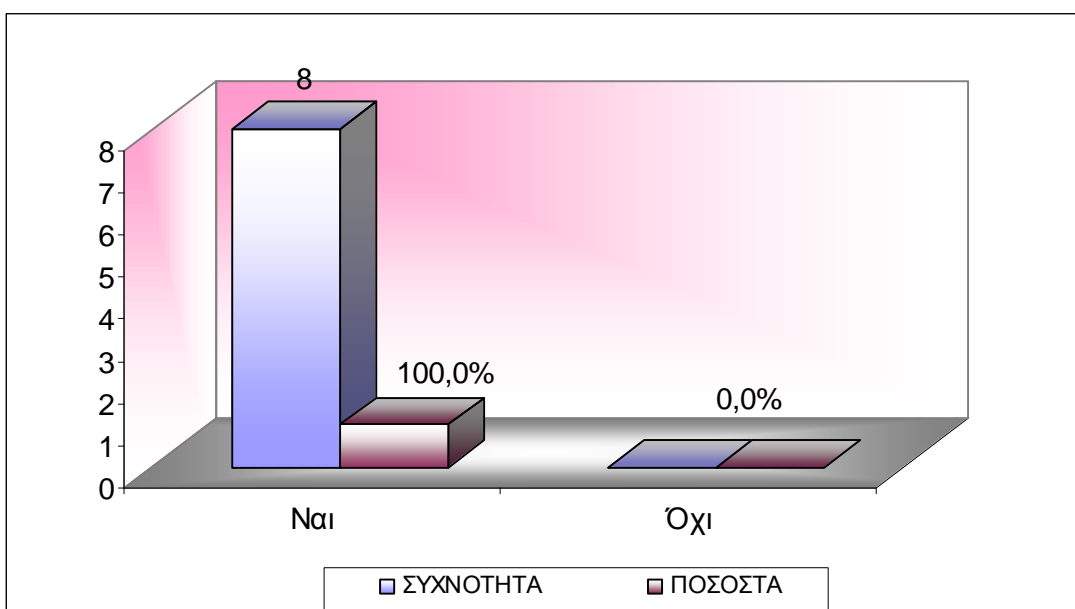
Διάγραμμα 11

Το 100% θεωρούσε σημαντικό οι επιχειρήσεις να συνδέονται με τις τοπικές κοινωνίες όπου βρίσκονται οι εγκαταστάσεις τους. Εξ αυτών, το 38% δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους στηρίζει τα κοινωνικά δρώμενα μέσα από διάθεση χρημάτων για φιλανθρωπία (δωρεές), το 23% με «άλλες εκδηλώσεις», το 31% με διάθεση χρημάτων για παιδεία, πολιτισμό, αθλητισμό, και το 8% με διάθεση χρημάτων σε οικολογικές οργανώσεις και έργα περιβάλλοντος.

Ερώτηση 14: «Τα μέλη της εταιρείας σας δέχτηκαν θετικά τις αλλαγές στην κουλτούρα που προήλθαν από την τεχνολογική εξέλιξη στη λειτουργία των υπηρεσιών της επιχείρησής σας;»

	Ναι	Όχι	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	8	0	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	100,0%	0,0%	100,0%

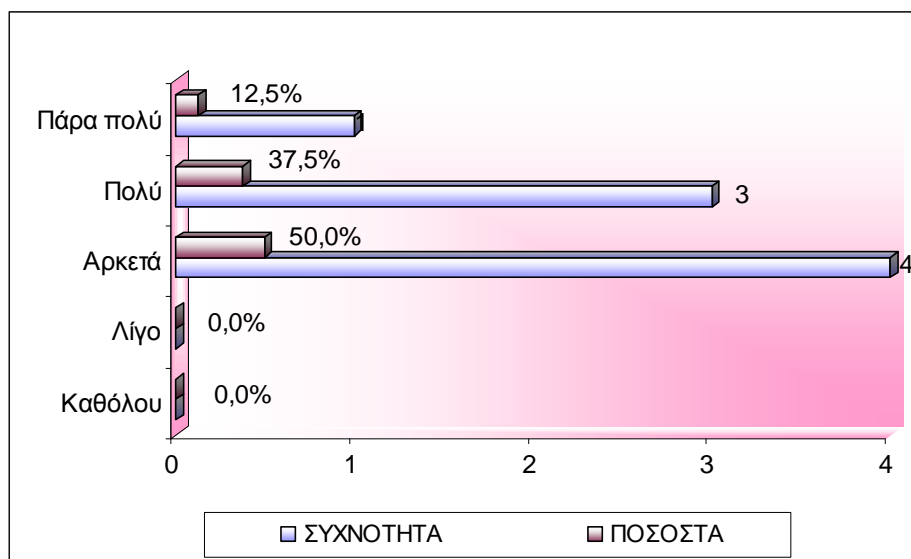
Πίνακας 12



Διάγραμμα 12

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	0	0	4	3	1	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	0,0%	0,0%	50,0%	37,5%	12,5%	100,0%

Πίνακας 13



Διάγραμμα 13

Τα μέλη της εταιρείας τους δέχτηκαν αρκετά θετικά (50%), πολύ θετικά (37,5%) και πάρα πολύ θετικά (12,5%) τις αλλαγές στην κουλτούρα που προήλθαν από την τεχνολογική εξέλιξη στην λειτουργία των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Ερώτηση 15^η: «Η ύπαρξη καλών σχέσεων με τους ‘προμηθευτές’ βοηθά στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;»

	Ναι	Όχι	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	8	0	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	100,0%	0,0%	100,0%

Πίνακας 14

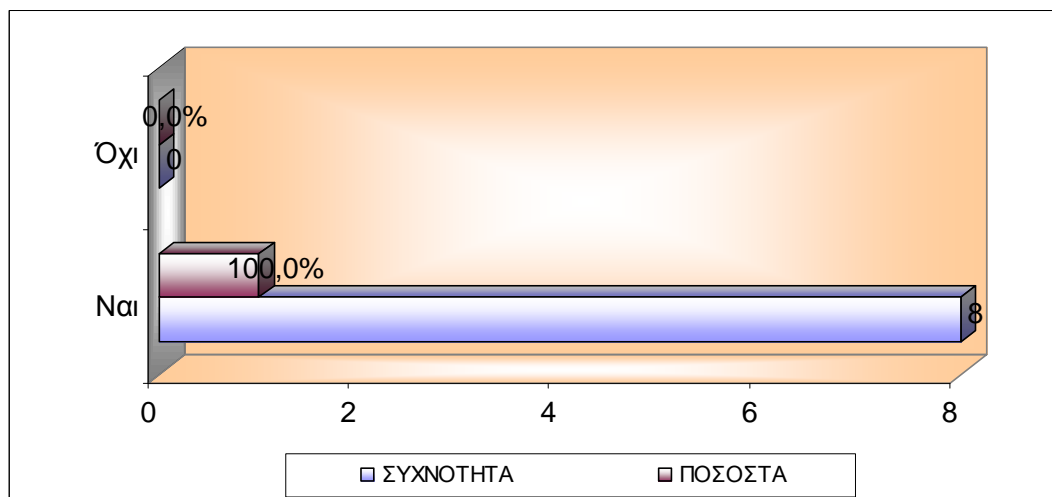


Διάγραμμα 14

Ερώτηση 16^η: «Η ύπαρξη καλών σχέσεων με τους ‘πελάτες’ βοηθά στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;»

	Ναι	Όχι	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	8	0	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	100,0%	0,0%	100,0%

Πίνακας 15

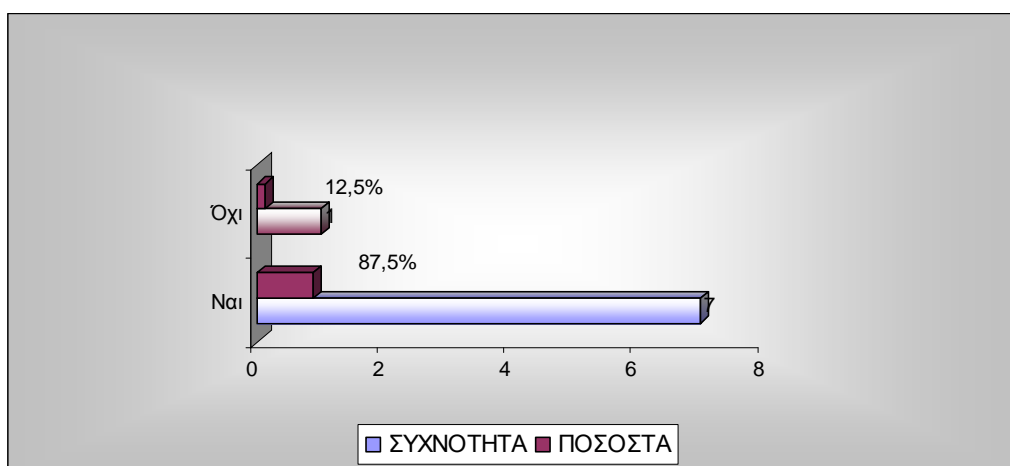


Διάγραμμα 15

Ερώτηση 17^η: «Η ύπαρξη καλών σχέσεων με τους ‘ανταγωνιστές’ βοηθά στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;»

	Ναι	Όχι	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	7	1	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	87,5%	12,5%	100,0%

Πίνακας 16



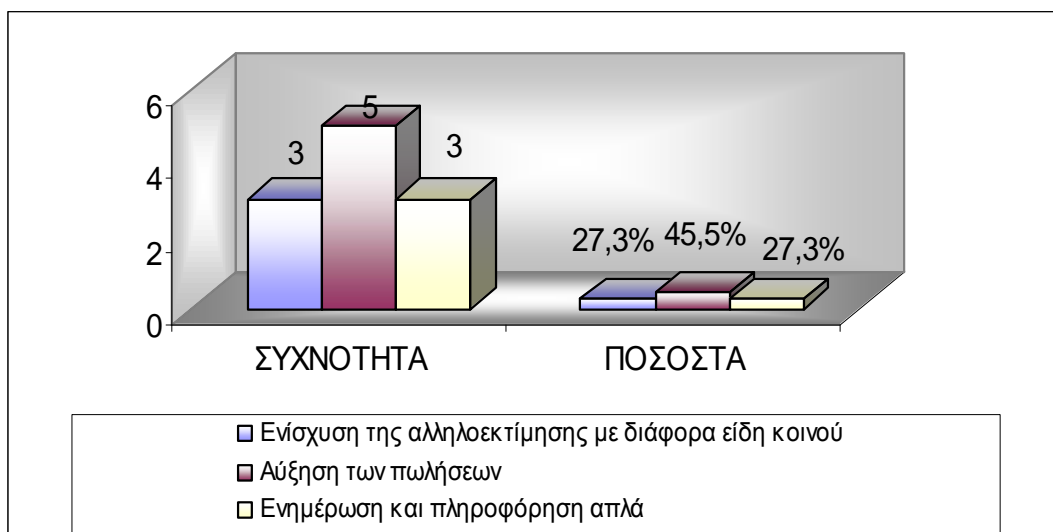
Διάγραμμα 16

Σύσσωμο το δείγμα πιστεύει ότι η ύπαρξη καλών σχέσεων με τους "προμηθευτές" και τους "πελάτες" βοηθά στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ακόμη, οι καλές σχέσεις με τους «ανταγωνιστές» βοηθούν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης για το 87,5%.

Ερώτηση 18^η: «Πιστεύετε μια έκθεση των προϊόντων της επιχείρησής σας εξασφαλίζει:»

	Ενίσχυση της αλληλοεκτίμησης με διάφορα είδη κοινού	Αύξηση των πωλήσεων	Ενημέρωση και πληροφόρηση απλά	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	3	5	3	11
ΠΟΣΟΣΤΑ	27,3%	45,5%	27,3%	100,0%

Πίνακας 17



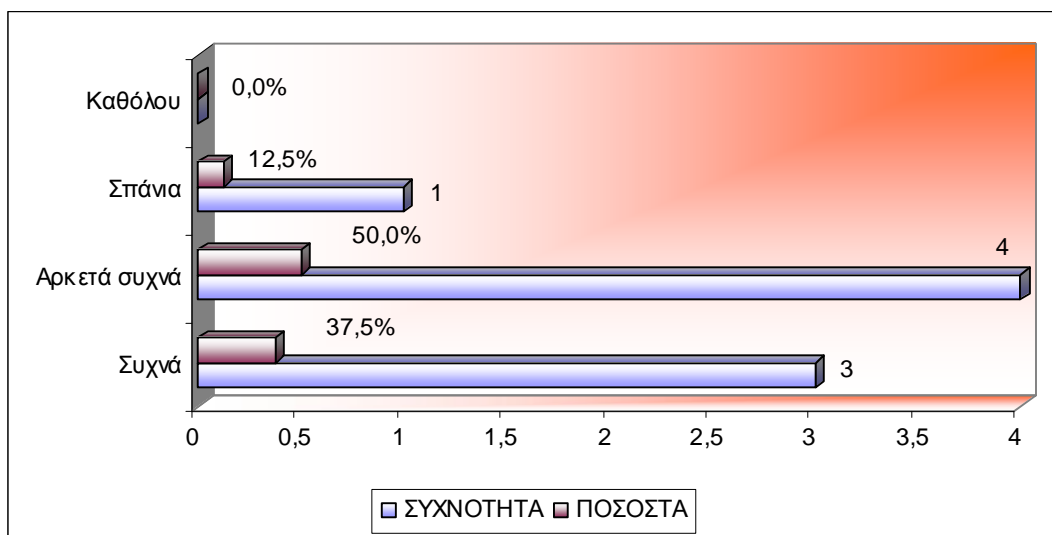
Διάγραμμα 17

Μια έκθεση των προϊόντων της επιχείρησής τους εξασφαλίζει την αύξηση των πωλήσεων για το 45,5%, την ενίσχυση της αλληλοεκτίμησης με τα διάφορα είδη κοινού για το 27,3% και την απλή ενημέρωση και πληροφόρηση του κοινού για το 27,3%.

Ερώτηση 19^η: «Συμμετέχετε συχνά σε τομείς 'χορηγικής δραστηριότητας';»

	Συχνά	Αρκετά συχνά	Σπάνια	Καθόλου	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	3	4	1	0	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	37,5%	50,0%	12,5%	0,0%	100,0%

Πίνακας 18



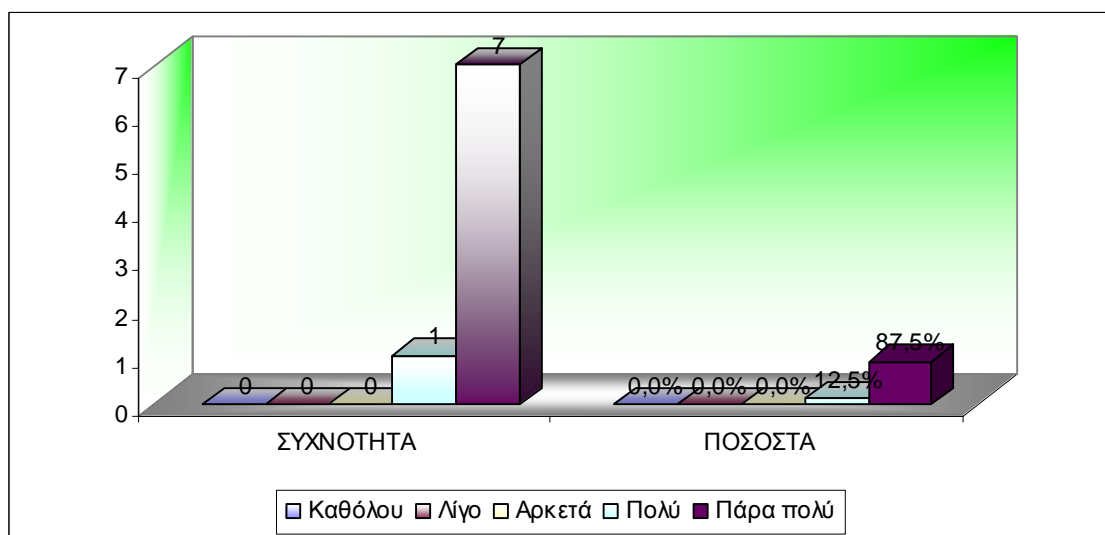
Διάγραμμα 18

Το 50% δήλωσε ότι συμμετείχε αρκετά συχνά και το 37,5% συχνά σε τομείς "χορηγικής δραστηριότητας", ενώ το 12,5% συμμετείχε σπάνια σε κάτι τέτοιο.

Ερώτηση 20^η: «Είναι σημαντικό για εσάς να εμπιστευόμαστε τα προϊόντα σας;»

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	0	0	0	1	7	8
ΠΟΣΟΣΤΑ	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	100,0%

Πίνακας 19



Διάγραμμα 19

8.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με την παρούσα μελέτη έγινε μία προσπάθεια να περιγραφεί η υπάρχουσα κατάσταση, όσον αφορά την αντίληψη των Ελλήνων επιχειρηματιών για το εταιρικό προφίλ των σύγχρονων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε, έπειτα από την ανάλυση του παραπάνω θέματος, παρουσιάζονται παρακάτω:

- Δεν υπάρχουν εμπειριστατωμένες απαντήσεις σχετικά με τον όρο «εταιρικό προφίλ», παρόλο που υπάρχει σχετική σύμπνοια απόψεων και απαντήσεων στο σύνολο των ερωτήσεων από τις επιχειρήσεις.
- Το εταιρικό προφίλ παίζει πρωταρχικό ρόλο στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων μιας και ενεργοποιεί όλα τα απαραίτητα έμψυχα και άψυχα στοιχεία όπως είναι το προσωπικό, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, τα προϊόντα, η φήμη, η τεχνολογία.
- Ενθαρρυντικό και εξαιρετικά ελπιδοφόρο είναι επίσης το συμπέρασμα, ότι το περιβάλλον είναι μια παράμετρος του σύγχρονου Μάρκετινγκ που λαμβάνεται ολόενα και περισσότερο υπόψη από τις επιχειρήσεις και αυτό αποδεικνύεται από την προσπάθεια σύνδεσης με τις τοπικές κοινωνίες με διάφορους τρόπους, όπως είναι φιλανθρωπίες κ. ά..

Οι προτάσεις τις οποίες προτείνουμε έπειτα από την διεξαγωγή, ανάλυση και εκτίμηση της έρευνας που πραγματοποιήσαμε, έχουν ως εξής:

- Η αποφυγή του εύκολου και ευκαιριακού κέρδους από την πλευρά των επιχειρήσεων είναι πλέον μονόδρομος, μιας και ο χρόνος έχει αποδείξει ότι αυτή η κατεύθυνση οδηγεί πλέον σε αδιέξοδο. Η ενδεδειγμένη κατεύθυνση είναι εκείνη που βασίζεται στη δημιουργία εμπιστοσύνης και αμοιβαίας ειλικρίνειας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, η οποία μακροπρόθεσμα αλλά και μεσοπρόθεσμα οδηγεί στην επίτευξη σταθερού κέρδους, μέσω της σταθερής και μακράς χρονικής διάρκειας συνεργασίας που θα προκύψει. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η δημιουργία πιστών πελατών για την επιχείρηση, οι οποίοι όντας ευχαριστημένοι επηρεάζουν θετικά πολλές ομάδες καταναλωτών (καλή φήμη), συνεχίζουν να αγοράζουν τα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης, πραγματοποιώντας την αποτελεσματικότερη

(από στόμα σε στόμα) διαφήμιση για την επιχείρηση. Συμβάλλουν με λίγα λόγια στη σύνθεση του εταιρικού προφίλ της επιχείρησης.

- Ένας από τους βασικότερους συντελεστές για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Είναι οι «εσωτερικοί πελάτες», το προσωπικό της επιχείρησης. Πολλοί Μάρκετερς είναι τόσο πολύ προσανατολισμένοι προς την εξωτερική αγορά, που δεν δίνουν σχεδόν καμία σημασία στην εσωτερική τους αγορά, δηλαδή στο προσωπικό. Η επιχείρηση χωρίς εξειδικευμένο και ευχαριστημένο προσωπικό, δεν είναι δυνατόν να έχει πελάτες. Όταν το προσωπικό είναι ταγμένο να δώσει στους καταναλωτές κάτι περισσότερο από εκείνο που οι τελευταίοι περιμένουν, οι καταναλωτές αυτοί γίνονται πιστοί και ενθουσιώδεις πελάτες για την εταιρεία. Με ευκολία πληρώνουν υψηλότερες τιμές γι' αυτό που αγοράζουν. Οι υψηλότερες τιμές επιτρέπουν μεγαλύτερα κέρδη. Η επιχείρηση με τη σειρά της πληρώνει και ικανοποιεί τις ανάγκες του προσωπικού της, κάνοντας παράλληλα μελλοντικές επενδύσεις.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί σωστά το προσωπικό της, όπως επίσης και να το υποκινεί, καλύπτοντας ταυτόχρονα όλες του τις ανάγκες, όχι μόνο τις υλικές αλλά και τις ψυχολογικές. Μόνο έτσι θα έχει ικανοποιημένο προσωπικό, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτύχει η επιχείρηση τη διαφοροποίησή της από τις άλλες επιχειρήσεις. Αυτό θα της εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στοιχείο απαραίτητο που πρέπει να επιδιώκει κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- 1) Πόσο καλή είναι η γνώση σας για την έννοια του "εταιρικού προφίλ";
Κακή c Μέτρια c Καλή c Πολύ καλή c

- 2) Ποια στοιχεία από τα παρακάτω πιστεύετε ότι συνθέτουν το «εταιρικό προφίλ»;
 - α) Η φήμη και η πελατεία
 - β) Η ποιότητα των προϊόντων
 - γ) Το στυλ ηγεσίας
 - δ) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
 - ε) Το σύστημα επικοινωνίας
 - στ) Το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης

- 3) Πόσο σημαντική είναι η λειτουργία κλίματος εμπιστοσύνης και εκτίμησης με το πελατειακό σας κοινό;
Καθόλου c Λίγο c Αρκετά c Πολύ c Πάρα πολύ c

- 4) Σε ποιο βαθμό βοηθάνε τα παραπάνω στην επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων;
Καθόλου c Λίγο c Αρκετά c Πολύ c Πάρα πολύ c

- 5) Η διοίκηση της επιχείρησής σας ποιο σύστημα ηγεσίας εφαρμόζει:
c Αυταρχικό
c Δημιουργικό
c Ισότητας
c Μικτό, ανάλογα με τις περιστάσεις

- 6) Η ύπαρξη κλίματος «καλών ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία» πιστεύετε ότι επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων;
Καθόλου c Λίγο c Αρκετά c Πολύ c Πάρα πολύ c

- 7) Ποιες από τις παρακάτω σχέσεις πιστεύετε ότι έχουν μεγαλύτερη σημασία;

- α) Οι κοινωνικές σχέσεις
- β) Οι ανθρώπινες σχέσεις
- γ) Οι δημόσιες σχέσεις

8) Με ποιες πολιτικές ενισχύετε το εταιρικό σας προφίλ;

- α) Με την πολιτική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- β) Με την πολιτική της εφαρμογής καλών δημοσίων σχέσεων
- γ) Με ένα καλά οργανωμένο σύστημα Marketing

9) Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους επικοινωνίας με τις ομάδες κοινού που σας αφορούν χρησιμοποιείτε:

- α) Δημόσιες σχέσεις
- β) Marketing – Διαφήμιση

10) Ποια προγράμματα δημοσιότητας από τα παρακάτω εφαρμόζετε για την γνωστοποίηση των πολιτικών σας;

- α) Αποστολή δελτίου τύπου
- β) Συνέντευξη τύπου
- γ) Εκθέσεις

11) Έχετε εντοπίσει συγκεκριμένες μεθοδολογίες που η διοίκηση της εταιρείας σας χρησιμοποιεί για να διαμορφώσει το κλίμα στο εσωτερικό περιβάλλον;

NAI OXI

12) Θεωρείτε σημαντικό οι επιχειρήσεις να συνδέονται με τις τοπικές κοινωνίες όπου βρίσκονται οι εγκαταστάσεις τους;

NAI OXI

13) Αν ναι, με ποιους τρόπους στηρίζει η επιχείρησή σας τα κοινωνικά δρώμενα;

- α) Διάθεση χρημάτων για παιδεία, πολιτισμό, αθλητισμό
- β) Διάθεση χρημάτων για φιλανθρωπία (δωρεές)
- γ) Διάθεση χρημάτων σε οικολογικές οργανώσεις και έργα περιβάλλοντος
- δ) Άλλες εκδηλώσεις

14) Τα μέλη της εταιρείας σας δέχτηκαν θετικά τις αλλαγές στην κουλτούρα που προήλθαν από την τεχνολογική εξέλιξη στην λειτουργία των υπηρεσιών της επιχείρησής σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

15) Η ύπαρξη καλών σχέσεων με τους «προμηθευτές» βοηθά στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;

ΝΑΙ ΟΧΙ

16) Η ύπαρξη καλών σχέσεων με τους «πελάτες» βοηθά στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;

ΝΑΙ ΟΧΙ

17) Η ύπαρξη καλών σχέσεων με τους «ανταγωνιστές» βοηθά στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;

ΝΑΙ ΟΧΙ

18) Πιστεύετε ότι μια έκθεση των προϊόντων της επιχείρησής σας εξασφαλίζει:

- α) Ενίσχυση της αλληλοεκτίμησης με τα διάφορα είδη κοινού
- β) Αύξηση των πωλήσεων
- γ) Ενημέρωση και πληροφόρηση απλά

19) Συμμετέχετε συχνά σε τομείς "χορηγικής δραστηριότητας".

Συχνά Αρκετά συχνά Σπάνια Καθόλου

20) Είναι σημαντικό για εσάς να εμπιστεύονται τα προϊόντα σας;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ:

- Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι.
- Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία.
- Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων- σημειώσεις στο θέμα ηγεσία.
- Καλτσόγια Νίκη- Τουρναβίτου, Ο άνθρωπος της οργανώσεως.
- Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, Rosili.
- Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili.
- Μακρυδημήτρης Π.Σ. Αντώνης, Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης.
- Μπουραντάς Δημήτρης, Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.
- Παναγιωτοπούλου Ρόη , Η επικοινωνία στις οργανώσεις , σελ 345 ΚΑΙ Βλ. Martin J. and Frost P., «The Organization Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance» στο Handbook of Organization Studies, ed. By Clegg S.R., Handy C., Nord W., Sage Publications, Beverly Hills, 1996.
- Παπαδάκης, Β (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παυλόπουλος Προκόπης, Μαθήματα διοικητικής επιστήμης.
- Ρόη Παναγιωτοπούλου Ρ., όπ.π., σελ. 347 και Δεμερτζής Ν., Κουλτούρα, νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 1989.
- Σημειώσεις από Ε.Ε.Δ.Ε για υποκίνηση.
- Συλλούρης Γιώργου, Παραδόσεις Κοινωνιολογίας.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

- Weber Max , Wirtschaft und Gesellschaft pp 650-78) από (Internet: <http://www.Runet.edu/-Iridener/DSS/Weber/BUREAAU.HTML>).
- A. Brown (1995).
- Arthur A. Thomson (2001), Strategic Management , McGraw Hill).
- Berdwell Ian and Holden Len , Human Resource Management pp 40.
- Coffrey et al 1994
- De Wit, B., and Meyer, R. (2001) “Strategy, Process, Content, Context” London: Thomson Business Press).
- Johnson, G. and Scholes, K. (1997) “Exploring Corporate strategy” 4th Ed. Prentice Hall).
- L. Hoecklin, 1994.
- Mayer 1956, σ. 126-127) & (Pugh D.S, Organization Theory.
- Montana Patric and Charnon H. Bruce Management.
- Newstrom W. John and David Keith, Organizational Behaviour.
- Pacanowsky & O’Donell-Trujillo, 1982.
- Piercy N(1991), Market-Led Strategic Change, Thorons Publising.
- Pugh D.S, Organization Theory.
- Robert S. Kaplan (1992), Texas Eastman Company, Harvard Business School Case No. 9-190-039).
- Rumelt. (1980) The Evaluation Business Strategy, in W.F. Glueck, (ed) Business Policy and Strategic Management, New York, McGraw-Hill, 1980.
- Samuel C. Certo and Peter P.J , Strategic Management
- Schimidt.J.A (1988), The Strategic Review, Planning Review.
- Scholz, 1987.
- Senge Peter, The dance of change.
- Stalk, G., Evans, P., and Schulman, L.E. (1992) ‘Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy’ Harvard Business Review, March- April.
- Steiner, G.A and J.B. Miner. Strategic Management Policy and Strategy Macmillan College Publishing Company, 1997 .

SITES:

- www.enthesis.net/index.pnp?news=97
- www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html
- www.domaintalk.gr/viewtopic.php?t=491
- www.vradis.net.gr,

ΣΧΗΜΑΤΑ:

- Σχήμα 1: Οι πέντε δυνάμεις του PORTER. Πηγή: PORTER (1985).
- Σχήμα 2: Πόροι & ικανότητες που οδηγούν σε επιχειρηματική ισχύ Παπαδάκης (2002:99). Πηγή: Arthur A. Thomson (2001), Strategic Management , McGraw Hill.
- Σχήμα 3: Μήτρα S.W.O.T. Πηγή: Τζωρτζάκη (2002: 146).
- Σχήμα 4: Πηγή: PIERCY 1991).
- Σχήμα 5: Αποτελεσματικότητα. Πηγή: SCMIDT (1988).
- Σχήμα 6: Αποτελεσματικότητα. Πηγή: STEINER and MINER(1997) (1988).
- Σχήμα 7: The balanced links performance measures. Πηγή: KAPLAN (1992).
- Σχήμα 8: Μοντέλο δικτύου πωλήσεων. Πηγή: Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση.
- **Σχήμα 9:** Στρατηγική της έλξης και της πίεσης. Πηγή: Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση.
- **Σχήμα 10:** Το μοντέλο της επικοινωνίας. Πηγή: Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση.
- **Σχήμα 11:** Τα πεδία εμπειρίας αποστολέα και αποδέκτη. Πηγή: Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση.
- **Σχήμα 12:** Τα βασικά στάδια για την ανάπτυξη μιας διαφημιστικής καμπάνιας. Πηγή: Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη, Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση.