

Τ.Ε.Ι ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΤΡΑΣ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΑΣ ΜΕΓΑΛΗΣ
ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

Πτυχιακή Εργασία

ΓΚΛΙΑΤΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ, 2015

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3
1.1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	3
1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΠΟ ΤΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	5
1.3 Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	7
1.4 ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	9
1.5 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	10
1.6 ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΔΟΜΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	14
1.7. Η ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ (SIMPLE STRUCTURE).....	16
1.7.1. Η ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ (THE MACHINE BUREAUCRACY)	16
1.7.2. ΤΟ ΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (THE DIVISIONAL FORM).....	18
1.7.3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ.....	18
1.7.4. ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣΚΟΛΛΗΣΗΣ (ADHOCRACY).....	19
1.8 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	22
2.1 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	22
2.2 ΗΓΕΣΙΑ	25
2.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	38
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	40
3.1.1 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	40
3.2. ΑΝΑΓΚΕΣ – ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ – ΑΝΤΑΛΛΑΓΕΣ	41
3.3 ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	41
3.4 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	43
3.5 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	43
3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Η ΑΓΟΡΑ ΓΕΝΙΚΑ.....	49
4.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	50
4.1.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	50
4.1.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	51
4.1.3 ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	51
4.2 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	52
4.2.1 ΑΓΟΡΑ – ΣΤΟΧΟΣ.....	52

4.2.2 Ο ΤΥΠΟΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΣΤΟΧΟΥ	53
4.2.3 Ο ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	53
4.2.4 Ο ΤΥΠΟΣ ΜΑΡΚΕΤΕΡ	54
4.2.5 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟ	54
4.3 Ο ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ	54
4.3.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	54
4.3.2 ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΚΑΙ ΕΚΛΕΚΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	57
4.3.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	58
4.3.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΑΞΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	59
4.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΕΛΤΑ	66
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	67
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	67
5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	69
5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	70
5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	71
5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ	72
5.7 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	74
5.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	74
5.9 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	78
5.10 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	78
5.11 ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ)	80
5.12 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Αυτό το κεφάλαιο θα δώσει μια εικόνα του τι είναι μάνατζμεντ. Είναι πολύ σημαντικό για την συνέχεια της έρευνας να δοθούν κάποιοι ορισμοί για να γίνει η σωστή κατανόηση των κανόνων που διέπουν μια διοίκηση. Η λέξη διοίκηση έρχεται από ρήμα διοικώ (δια και οίκω) δηλαδή βάζω μια τάξη εις τον οίκο μου. Ο οίκος είναι το σπίτι αλλά σε μια πιο αφηρημένη ερμηνεία είναι και η επιχείρηση που παράγει ένα εισόδημα για να μπορεί κάποιος να συντηρεί τον οίκο του. Έτσι κατανοούμε ότι η διοίκηση – μάνατζμεντ έχει να κάνει με το να υπάρχει μια τάξη στις λειτουργίες μιας οιαδήποτε επιχείρησης.

1.1. Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η διοίκηση δεν είναι κάτι το καινούριο. Ήδη από την αρχαιότητα είχαμε δει τον καταμερισμό της εργασίας, ενώ στην ανασκαφές έχουν βρεθεί επιγραφές με τον καταμερισμό των εσόδων ανά πόλη και ανά οικογένεια και επιχείρηση. Από την στιγμή που υπήρχε εμπόριο και έννομο κράτος, μια διοίκηση ήταν απαραίτητη. Από την ανταμοιβή των δημοσίων υπαλλήλων έως τον καταμερισμό των λαφύρων υπήρχε ένα σύστημα διανομής και διοίκησης των οικονομικών των πόλεων και των μικρών επιχειρήσεων.

Αυτό είναι δείγμα διοίκησης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοίκηση – μάνατζμεντ δεν είναι κάτι που πρέπει να το ανακαλύψουμε για να υπάρξει όπως για παράδειγμα το αυτοκίνητο, αλλά είναι κάτι που υπάρχει από μόνο μέσα στην φύση των οργανισμών. Όλοι οι οργανισμοί, οποιαδήποτε κατηγορίας, έχουν ένα κυρίως στόχο. Αυτό είναι η κερδοφορία τους.

Η κερδοφορία τους μπορεί να είναι σε χρηματική αξία ή σε κάποια άλλη αξία π.χ. ηθική. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρξει μια σχετική οργάνωση που δίχως αυτήν δεν γίνεται να έρθει τίποτα από μόνο του. Έτσι σιγά-σιγά αναπτύχθηκε η επιστήμη της διοίκησης. Από τους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους αναπτύχθηκαν κάποια στυλ διοίκησης. Βέβαια αυτά τα στυλ είχαν να κάνουν πιο πολύ με την διοίκηση των πόλεων ή του στρατού.

Οι Ρωμαίοι διακρίνονταν από την πολύπλοκη και γραφειοκρατική διοίκηση τους που είχε σαν χαρακτηριστικό την διάσπαση των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών και πάνω σε αυτό το μοντέλο βασίστηκαν οι διοικήσεις μέχρι

τον 18-19^ο αιώνα. Τότε αναπτύχθηκαν οι νέες οικονομικές θεωρίες που επηρέασαν και τον τρόπο διοίκησης όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο διοικητικών οργανισμών. Μαζί με την αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής και την υπερκατανάλωση αυξήθηκε και η ανάγκη για καλύτερη οργάνωση των επιχειρήσεων μιας και ο ανταγωνισμός είχε αυξηθεί. Αυτό έφερε την επιστήμη της διοίκησης – μάνατζμεντ στο προσκήνιο.

Η διοίκηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ανάπτυξη του γύρω περιβάλλοντος. Το βλέπουμε αυτό και από την ανάπτυξη των σχολών του μάνατζμεντ. Ενώ στην αρχή είχαν αρχίσει το επιστημονικό μάνατζμεντ που βασιζόταν στην μαζική παραγωγή σιγά-σιγά έχουμε προχωρήσει σε πιο σύγχρονες μορφές μάνατζμεντ οι οποίες αλλάζουν ανάλογα με τις αλλαγές στο γύρω περιβάλλον.

Η διοικητική πλευρά μιας οποιαδήποτε επιχείρησης αποτελεί κλάδο διεπιστημονικό. Εκτός από τους κανόνες και τις αρχές που αποτελούν αντικείμενο αυτού του επιστημονικού πεδίου, τόσο η θεωρητική όσο και η πρακτική εφαρμογή τους, απαιτούν την προσφυγή γνώσης και αρχές διαφόρων άλλων επιστημονικών κλάδων όπως είναι η οικονομική επιστήμη, η νομική επιστήμη, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία.

Η οικονομική επιστήμη, διότι κύριος σκοπός της διοικητικής των επιχειρήσεων είναι η εξασφάλιση της άριστης δυνατής αξιοποίησης των οικονομικών πόρων και της οικονομικής προσπάθειας. Η νομική επιστήμη, διότι ένας οργανισμός σαν κοινωνική μονάδα, διέπεται και κατά την υπόσταση και κατά τη δραστηριότητα της, από τους ρυθμιστικούς της κοινωνικής συμβίωσης κανόνες δικαίου και είναι υποχρεωμένη ως εκ τούτου να προσαρμόζει τη δραστηριότητα και τη συμπεριφορά της προς τις επιταγές των κανόνων αυτών. Τέλος, η αναφορά σε αρχές της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας είναι αναπόφευκτη επειδή το μάνατζμεντ ως πρακτική ασχολείται κυρίως με τη συμπεριφορά και τις σχέσεις των μελών της επιχείρησης ως ατόμων και ως ομάδων, αλλά και λόγω της ζωτικής σημασίας που έχει για την επιχείρηση η γνώση και η παρακολούθηση των σχέσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια του ευρύτερου κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος εντός στο οποίο δραστηριοποιείται.

Πέρα από την ανάγκη που δημιουργήθηκε από την ανάπτυξη των οργανισμών και τις διάφορες μεταστροφές τους, άλλαξε και η σύνθεση των

καταναλωτών. Ο άνθρωπος, ως έμβιος οργανισμός έχει κάποιες ανάγκες (needs) και επιθυμίες (wants) (Simkin et al 1994¹, Αυλωνίτης 1991). Ο Kotler (2003¹) σε αυτά βάζει και τις απαιτήσεις (demands). Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να οργανωθούν μέσα από το μάνατζμεντ ώστε να δημιουργήσουν το απαιτούμενο μάρκετινγκ που θα ικανοποιήσει αυτές τα τρία χαρακτηριστικά των ανθρώπων-οργανισμών που απαρτίζουν την ομάδα στοχοποίησης τους (target group). Οι ανάγκες, σύμφωνα με τον Kotler (2003,σελ.11) είναι τα βασικά αγαθά που χρειάζεται ο άνθρωπος για να ζήσει. Αυτά είναι το φαγητό, ο αέρας, το νερό, ο ρουχισμός και η στέγη. Αυτά είναι ανάγκες που το ανθρώπινο γένος τα είχε από την δημιουργία του. Τις τελευταίες δεκαετίες η γρήγορη άνοδος του βιοτικού επιπέδου έφερε και μία αλλαγή στις ανάγκες αφού στις σύγχρονες καταναλωτικές κοινωνίες υπάρχει πλέον η έντονη ανάγκη για ψυχαγωγία, εκπαίδευση και πάνω από όλα άθληση. Σκοπός της διοίκησης της επιχείρησης είναι να προσαρμοστούν οι λειτουργίες της έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες-επιθυμίες-απαιτήσεις των καταναλωτών.

1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΠΟ ΤΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στην προηγούμενη παράγραφο έγινε μια εισαγωγή στην ιστορία του μάνατζμεντ και στο πόσο οι αλλαγές στην οικονομική ιστορία έχουν αλλάξει την φύση του μάνατζμεντ. Στο μάνατζμεντ υπάρχουν κάποιες σχολές-φιλοσοφίες που είναι στηριγμένες στην ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Ο Φλώρος (2000¹) μας δίνει το παράδειγμα από την βίβλο όπου λέει ότι ο Μωυσής (εφαρμόζοντας τον κανόνα που σήμερα ονομάζουμε αρχή της περιορισμένης εκτάσεων του έλεγχου (span of management), επέλεξε του αξιότερους άνδρες και τους έκανε αξιωματικούς ανάλογα με τα προσόντα τους. Ο κάθε αξιωματικός είχε αρμοδιότητα σε κάθε θέμα.

Ο Leonardo Da Vinci ασχολήθηκε με την παρατήρηση των εργαζομένων στα έργα του με σκοπό να γίνεται πιο ευέλικτα ο χρονικός προγραμματισμός τους. Εδώ φτάνουμε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα όπου η μαζική παραγωγή και τα πρώτα στάδια της μετέπειτα καταναλωτικής κοινωνίας βάζουν τον T.Taylor να δημιουργήσει και να αναπτύξει την

επιστημονική διοίκηση (school of scientific management). Σε αυτήν την σχολή διοικητικής σκέψης ο Taylor είχε ως αντικείμενο την μελέτη της εργασίας του βιομηχανικού εργάτη η οποία περιλαμβάνει σύμφωνα με τον Φλώρο (2000) την (α) ανάλυση και περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει κάθε εργαζόμενος και (β)δεύτερον την ανάλυση του τρόπου κατά τον οποίο πρέπει το έργο αυτό να εκτελεσθεί. Στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό γίνεται με την:

- Συνεργασία της διοίκησης με το ανθρώπινο προσωπικό.
- Την εκπαίδευση του προσωπικού
- Την μείωση της σπατάλης χρόνου και κόστους
- Δημιουργία κινήτρων για την καλύτερη απόδοση των εργατών
- Ανάλυση της κάθε εργασίας σε κομμάτια. Το κάθε κομμάτι θα πρέπει να διδάσκεται στον εργάτη ώστε να κατανοεί στο έπακρο το τι πρέπει να κάνει
- Επιστημονική επιλογή του προσωπικού και μέγιστη εκμετάλλευση των ικανοτήτων του κάθε εργάτη.
- Έλεγχος, με σκοπό όμως όχι τον εκφοβισμό των εργαζομένων όπως γίνεται σε πολλές περιπτώσεις αλλά την βελτίωση της όλης διαδικασίας παραγωγής

Αυτές οι απόψεις γράφτηκαν το 1911 από τον Taylor¹. Αν και το βιβλίο δεν κυκλοφορεί πια, οι θεωρίες του όπως δόθηκαν μέσα στο συγκεκριμένο βιβλίο μπορούν να βρεθούν σε πάρα πολλούς συγγραφείς μάλιστα όπως ο Stoner et al., ενώ και στον διοικητικό χώρο ο Slack (1997) έχει αναφερθεί. Βέβαια ο Taylor αν και έβαλε ιδέες που βελτίωσαν τρομερά την παραγωγική διαδικασία των οργανισμών είχε και κάποιες ελλείψεις. Πρώτον απευθυνόταν σε επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής και όχι σε οργανισμούς που βασίζονται πάνω στην προσφορά υπηρεσιών και σε δεύτερο λόγο αντιμετώπιζε τους εργαζομένους ως ρομπότ και δεν υπολόγιζε σωστά θέματα όπως το ωράριο εργασίας τους.

Βέβαια οι θεωρίες αυτής της σχολής ήταν πρωτοποριακές για την τότε εποχή. Ο Henry Ford βασίστηκε στο επιστημονικό μάλιστα για αναπτύξει την περίφημη αλυσίδα παραγωγής του.

Κάποιοι θεωρητικοί όπως ο Fayol ανέπτυξαν την θεωρία του Taylor και δημιούργησαν την λεγόμενη κλασική θεωρία μάλιστα. Οι Parks et al.(1998¹), διαπιστώνουν ότι δεν υπήρχε μεγάλη διαφορά μεταξύ του

επιστημονικού μάνατζμεντ και της κλασσικής διοικητικής θεωρίας. Ο Φλώρος δίνει ως αρχές της κλασσικής θεωρία του μάνατζμεντ τα εξής:

- Την αρχή του καταμερισμού της εργασίας
- Την αρχή της εξουσίας και της ευθύνης. Η κατοχή εξουσίας από ένα μάνατζερ σημαίνει και το αντίστοιχο ποσοστό ευθύνης.
- Αρχή της πειθαρχίας, της ενότητας της εντολής και της υποταγής του ατομικού συμφέροντος στο γενικό συμφέρον. Δίνονται κάποιες εντολές από την διεύθυνση. Αυτές θα πρέπει να τηρούνται κατά γράμμα και να μην παρερμηνεύονται.

1.3 Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Όπως είπαμε και πιο πάνω, τα δύο παραπάνω μοντέλα έχουν εργασιοκεντρικό χαρακτήρα και αγνοούν τις ανάγκες του προσωπικού. Πρόκειται δηλαδή για ένα αυταρχικό μοντέλο.

Αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα αλλά δεν γίνονται και πολλά στην ικανοποίηση των αναγκών του. Ο οργανισμός σε αυτήν την σχολή μάνατζμεντ αντιμετωπίζεται ως μία μηχανή. Έτσι έρχεται να αναπτυχθεί η σχολή της συμπεριφοράς (the behavioral approach). Η φιλοσοφία της παρακάτω σκέψης είναι να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα. Έτσι πιάνει θεωρίες από την ψυχολογία και την κοινωνιολογία και τις προσαρμόζει στην διοίκηση. Ήταν δεδομένο ότι στα προηγούμενα μοντέλα οι εργαζόμενοι προέβαλλαν αντίσταση αφού δεν ένοιωθαν καλά με την φιλοσοφία της διοίκησης. Αναπτύχθηκε η λεγόμενη βιομηχανική ψυχολογία (Industrial psychology), δηλαδή η ανάπτυξη θεωριών μάνατζμεντ με βάση τους κανόνες της ψυχολογίας.

Ο Stoner et al.(1995¹) και Newstrom et al.(1989¹), δίνουν την σχολή της συμπεριφοράς ως ένα στυλ διοίκησης που αναπτύχθηκε από συγγραφείς που είχαν ασχοληθεί με την κοινωνιολογία, την ψυχολογία και σχετικά πεδία που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και χρησιμοποίησα τις ποικίλες γνώσεις τους για να κάνουν αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου προσωπικού.

Μεγάλο ρόλο έπαιξαν και οι μελέτες στο εργοστάσιο Hawthorne. Στο Hawthorne έγιναν διάφορα πειράματα πάνω στην επίδραση του περιβάλλοντος στην παραγωγικότητα και την ψυχοσύνθεση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα μπορούν να εξηγηθούν ως προς το ότι οι εργαζόμενοι που είχαν ειδική μεταχείριση από την διεύθυνση είχαν καλύτερη απόδοση. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι ένοιωσαν την διοίκηση να κατανοεί τις ανάγκες τους και έτσι να ανέβηκε και η αυτοεκτίμηση τους. Η σύγχρονη διοίκηση γίνεται πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις. Οι εργαζόμενοι νοιώθουν την διοίκηση κοντά τους ενώ το περιβάλλον τους βοηθά να αποδώσουν καλύτερα.

Πολύ σημαντική είναι και η θεωρία X και Y που αναπτύχθηκε από τον Douglas Mc Gregor. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία υπάρχουν δύο αντίθετες θεωρίες. Αυτές είναι η θεωρία X και Y. Η θεωρία X είναι η αυταρχική ενώ η θεωρία Y βασίζεται πάνω στην σπουδή των ανθρωπίνων σχέσεων και της κατανόησης των ουμανιστικών θεωριών της κοινωνιολογίας. Ο Φλώρος(2000) μας δίνει την θεωρία X ως μια θεωρία που έχει δύο αρχές.

Η μία είναι η αρχή της συγκέντρωσης της εξουσίας και η άλλη στην αρχή του ελέγχου. Η εξουσία πρέπει να βρίσκεται στα ανώτατα στρώματα της διεύθυνσης. Οι εντολές πηγάζουν από τα πάνω μέρη της διοίκησης προς τα κατώτερα μέσα από τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας. Τα υπόλοιπα στελέχη απλώς υπακούουν τις εντολές των ανωτέρων τους. Η θεωρία X κινείται κοντά στην σχολή του επιστημονικού μάνατζμεντ. Η θεωρία βέβαια έχει και κάποιους υποστηρικτές. Αυτοί λένε τα εξής:

■ «Ο άνθρωπος από την φύση του, αντιπαθεί την εργασία και προσπαθεί να την αποφύγει

■ Για τον παραπάνω λόγο, οι εργαζόμενοι, για να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους θα πρέπει να ελέγχονται, να εξαναγκάζονται, να κατευθύνονται και να απειλούνται από του προϊστάμενους τους.

■ Οι άνθρωποι προτιμούν να διευθύνονται, αποφεύγουν τις ευθύνες, δεν έχουν φιλοδοξίες και το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι η ασφάλεια.» Φλώρος (2000). Σύμφωνα με τον McGregor η κλασική θεώρηση των κινήτρων που μπορεί να βοηθήσει στις λειτουργίες ενός οργανισμού είναι η πίεση προς το

προσωπικό που θα πρέπει να τους δίνονται κίνητρα με την απειλή, τα λεφτά και την λεκτική παρακίνηση. Από την άλλη μεριά, στην θεωρία Y οι άνθρωποι δημιουργούν από μόνοι τους τα κίνητρα που βασίζονται πάνω στις εργασιακές τους ανάγκες και επιθυμίες. Αυτά τα κίνητρα τους κάνουν να δουλεύουν και να βελτιώνουν συνέχεια την απόδοσή τους. Stoner et al. (1995).

Ο Φλώρος (2000) δίνει τις αρχές της θεωρίας Y ως τα ακόλουθα:

- Ο άνθρωπος όχι μόνο δεν αποφεύγει την εργασία αλλά τη θεωρεί ως κάτι το φυσικό όπως το παιχνίδι και την ανάπαυση
- Ο έλεγχος και η απειλή με ποινές, δεν είναι τα μόνα μέσα τα οποία κάνουν τον άνθρωπο αποδοτικό και ικανό να επιτύχει τους στόχους που του ανατίθενται
- Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν την πραγματοποίηση στόχων του οργανισμού κατά το μέτρο κατά το οποίο ανταμείβονται για τους στόχους αυτούς
- Οι άνθρωποι όχι μόνο είναι πρόθυμοι να αναλαμβάνουν ευθύνες, αλλά και επιδιώκουν από μόνοι τους την ανάληψη ευθυνών, κάτω από ευνοϊκές συνθήκες.
- Οι άνθρωποι είναι ευφυείς, αλλά, στους περισσότερους οργανισμούς, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται, δεν παρέχουν την ευκαιρία για πλήρη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

Είναι δεδομένο ότι μια επιχείρηση που θα θέλει να αξιοποιήσει με τον όσο καλύτερο τρόπο το προσωπικό της θα πρέπει να εφαρμόζει την θεωρία Y. Το προσωπικό είναι αποδεδειγμένο ότι αποδίδει καλύτερα όταν νοιώθει την διεύθυνση κοντά του.

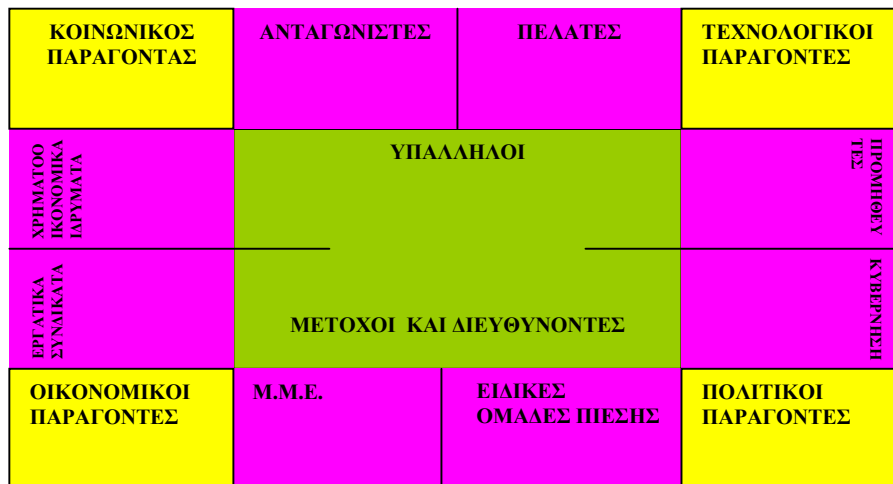
1.4.ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολλές νέες σχολές και θεωρίες μάνατζμεντ. Η θεωρία των συστημάτων (Systems theory). Σύμφωνα με αυτήν οι μάνατζερ θα πρέπει να δημιουργήσουν την σωστή ροή των λειτουργιών του οργανισμού ανάμεσα στα διαφορετικά συστήματα που έχει. Μία άλλη θεωρία

είναι του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (Total quality management). Στόχος είναι η ικανοποίηση των καταναλωτών μέσα από συστήματα που θα τους προσφέρουν μια ποιότητα που θα τους αφήνει με το αίσθημα της ικανοποίησης.

1.5.ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ένας οποιαδήποτε οργανισμός αποτελείται από ένα περιβάλλον. Για την διοίκηση είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει το ποιος είναι στο εξωτερικό περιβάλλον της για να μπορεί και να το διαχειριστεί ανάλογα. Ο Stoner το προσδιορίζει σαν εξωτερικό περιβάλλον ως όλα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες του. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να χωριστούν σε άμεσα, δηλαδή τα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις δραστηριότητες ενός οργανισμού και τα έμμεσα στοιχεία που είναι αυτά που επηρεάζουν το κλίμα του περιβάλλοντος που λειτουργεί ο οργανισμός αλλά δεν επηρεάζει τον οργανισμό άμεσα. Το παρακάτω σχήμα εξηγεί την δομή του περιβάλλοντος.



Εσωτερικό κοινό → 

Εσωτερικό κοινό → 

Το έμμεσο περιβάλλον → 

Σχήμα 2: Το περιβάλλον ενός οργανισμού

Πηγή: Stoner et al. (1995)

Το άμεσο περιβάλλον αποτελείται από το κοινό της επιχείρησης. Το κοινό μπορεί να είναι είτε άτομα είτε ομάδες ανθρώπων. Το εξωτερικό κοινό αποτελείται από τους εξής παράγοντες. Για να δοθούν καλύτερα και οι παράγοντες θα εξεταστούν με το παράδειγμα ενός γηπέδου 5 επί 5:

● **Πελάτες.** Είναι η πηγή των ανταλλαγών, συνήθως με την μορφή χρηματικής ανταλλαγής έναντι των προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού. Ο πελάτης μπορεί να είναι ένας άλλος οργανισμός, μια ομάδα ανθρώπων ή ένας καταναλωτής ή νοικοκυριό. Στην περίπτωση του γηπέδου 5 επί 5 μπορεί να είναι μια επιχείρηση που θέλει να κάνει εάν τουρνούα για τους υπαλλήλους της, μια παρέα φίλων ή κάποιος που θέλει να συμμετάσχει σε ένα τουρνούα ποδοσφαίρου. Συνήθως οι οργανισμοί στοχεύουν σε συγκεκριμένες κατηγορίες καταναλωτών (market segments).

● **Προμηθευτές.** Κάθε οργανισμός έχει κάποιες εισροές. Μπορεί να είναι υπηρεσίες, πρώτη ύλη, ενέργεια και εργατικό δυναμικό.

● **Κυβέρνηση.** Η κυβέρνηση είναι αυτή που κάνει του νόμους και δίνει κάποιες επιχορηγήσεις.

● **Ειδικές ομάδες πίεσης.** Αυτές οι ομάδες (special-interest groups) χρησιμοποιούν την δύναμη τους και την επιρροή τους σε κέντρα αποφάσεων. Ποτέ δεν ξέρει κανείς πότε θα δράσουν και πως. Στην Ελλάδα είναι λίγα και με λίγη δύναμη. Η επέκταση των σύγχρονων τεχνολογιών και επικοινωνίας έχουν δυναμώσει την δύναμη τους αφού πλέον μπορούν να συντονίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο.

● **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (M.M.E.).** Τα M.M.E. μπορούν να παίξουν το ρόλο τους.

● **Εργατικά συνδικάτα.** Τα εργατικά συνδικάτα έχουν την δύναμη να διαπραγματεύονται τους μισθούς, το εργατικό περιβάλλον, ωράριο καθώς και πολλά άλλα θέματα που αφορούν το εργατικό δυναμικό.

● **Χρηματοοικονομικά ιδρύματα.** Αυτά μπορεί να είναι τράπεζες, επενδυτικά ιδρύματα και ασφαλιστικές εταιρίες που δίνουν κεφάλαια που χρειάζονται για μπουν μπροστά νέες επιχειρήσεις. Πολλοί οργανισμοί βασίζονται στα δάνεια είτε για να ξεκινήσουν είτε για να επεκταθούν ή να λύσουν τα προβλήματα τους.

●**Ανταγωνιστές.** Για να επιζήσει ένας οργανισμός θα πρέπει να πετύχει σε δύο στόχους. Ο πρώτος είναι να αποκτήσουν ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά με στόχο την κερδοφορία και ο δεύτερος στόχος είναι να νικήσουν τους ανταγωνιστές που μπαίνουν στην αγορά και ζητούν ένα μερίδιο από το κομμάτι της αγοράς που έχει η εταιρία.

Στο εσωτερικό περιβάλλον υπάρχουν δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι οι υπάλληλοι και στην δεύτερη είναι οι μέτοχοι και οι διευθύνοντες της επιχείρησης.

●**Οι υπάλληλοι.** Η φύση των οργανισμών αλλάζει συνεχώς. Τα απαιτούμενα προσόντα των υπαλλήλων αλλάζουν συνέχεια. Παρόλα αυτά οι υπάλληλοι θα είναι πάντα ο πυρήνας των οργανισμών.

●**Διευθύνοντες και μέτοχοι.** Αυτοί αποτελούν τα ανώτερα στρώματα ενός οργανισμού. Οι μέτοχοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις με την ψήφο τους στο συμβούλιο των μετόχων αν και τις περισσότερες φορές οι μέτοχοι ενδιαφέρονται πιο πολύ για την επιστροφή των μερισμάτων τους και αφήνουν την διαχείριση του οργανισμού στους διευθύνοντες.

Στα παραπάνω ο Γ. Φλώρος (2000) βάζει στο εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον και την **επικρατούσα νοοτροπία**. Αυτή είναι ότι «στα πλαίσια της κοινής προσπάθειας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της επιχείρησης, δημιουργείται και επικρατεί ως συνισταμένη των διαφορετικών απόψεων και ιδεών, μια γενική νοοτροπία σχετικά με: το ρόλο και τη σημασία της επιχείρησης, για τους ιδιοκτήτες, για την κοινωνία και τους εργαζόμενους, το πώς πρέπει να εκτελείται κάθε δραστηριότητα και το πώς πρέπει να ιεραρχούνται οι σκοποί και οι ενέργειες.» Φλώρος, Χ. (2000). Όσο αφορά το έμμεσο περιβάλλον της επιχείρησης αυτό είναι το εξής:

●**Οικονομικοί παράγοντες.** Οι οικονομικοί παράγοντες είναι αυτοί που καθορίζονται από τα μέγεθος του πλούτου και την γενική ευημερία. Τα μεγέθη αυτά είναι ο πληθωρισμός, η αμοιβή του κεφαλαίου (επιτόκια), το ποσοστό ανεργίας και η ζήτηση. Ο Φλώρος (2000)δίνει το παράδειγμα ότι τα υψηλά επιτόκια δημιουργούν προβλήματα χρηματοδότησης στην επιχείρηση και αυξάνουν ανάλογα το κόστος λειτουργίας της. Ομοίως, συντελούν στον περιορισμό της ζήτησης κατά το μέτρο κατά το οποίο καθιστούν απρόθυμους τους καταναλωτές για τη λήψη δανείων, για την προμήθεια αγαθών (οικιακού)

εξοπλισμού ή διάφορων άλλων αγαθών. Από την άλλη μεριά η αυξημένη ανεργία, από το ένα μέρος φαίνεται ότι ευνοεί τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την ευκαιρία να προμηθεύονται φθηνά εργατικά χέρια, από το άλλο μέρος όμως, συντελεί στην μείωση της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτικού κοινού και προκαλεί ένα αίσθημα ανασφάλειας στο εργατικό δυναμικό.

● **Τεχνολογικοί παράγοντες.** Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στην τεχνολογία που αλλάζει συνέχεια. Οι αλλαγές στην τεχνολογία βελτιώνουν την ποιότητα και το μειώνουν το κόστος των λειτουργιών των οργανισμών. Για παράδειγμα ένα γήπεδο 5 επί 5 μπορεί να μηχανογραφήσει το πελατολόγιο του και με την χρήση του Διαδικτύου να έχουν μια αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες. Σε περίπτωση που μια εταιρία αγνοήσει τις αλλαγές στην τεχνολογία έχει πολλές πιθανότητες να συναντήσει προβλήματα στις λειτουργίες της.

● **Κοινωνικός παράγοντας.** Οι κοινωνικές αξίες και τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ευαισθησία της κοινωνίας και επηρεάζουν τα μέλη της κοινωνίας ως προς την επιλογή των αγαθών και των υπηρεσιών.

1. Δημογραφικά. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν αλλάξει πολύ μετά την δεκαετία του 60. Ο πληθυσμός, μετά από μια αλματώδη αύξηση και το φαινόμενο της αστυφιλίας, δεν έχει αυξητικές τάσεις ενώ η παρουσία των ξένων που σιγά-σιγά απορροφούνται από την κοινωνία έχει φέρει πολλές αλλαγές στις κοινωνικές δομές, ειδικά στις αστικές περιοχές.

2. Lifestyle (τρόποι ζωής). Ο τρόπος ζωής αλλάζει συνέχεια. Οι μόδες έρχονται και φεύγουν. Χαρακτηριστική αλλαγή στην Ε.Ε. είναι ότι όλο και λιγότερο άνθρωποι παντρεύονται, ενώ πολλές γυναίκες προτιμούν να μεγαλώνουν το παιδία τους μόνες τους. Όσο αφορά το ποδόσφαιρο 5 επί 5 έχει γίνει μια μόδα και πολλοί άνθρωποι ασχολούνται με αυτό. Βέβαια μια επιχείρηση πρέπει να ξέρει ότι οι μόδες έρχονται και φεύγουν. Έτσι πρέπει να έχουν πάντα ένα σχέδιο έτσι ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν σε μία αλλαγή του τρόπου ζωής που θα απομακρύνει τον κόσμο από το 5 επί 5.

3. Κοινωνικές αξίες. Οι κοινωνικές αξίες αλλάζουν συνεχώς. Η κάθε χώρα έχει τις δικές της αξίες. Για παράδειγμα ο Stoner et al. (1995) αναφέρει ότι στην Ιαπωνία οι εργάτες αντιμετωπίζουν την εταιρία που δουλεύουν ως την

οικογένεια τους, ενώ στην Γερμανία οι εταιρίες αντιμετωπίζουν τους εργατές τους ως ίσα στελέχη (soziale partner) δηλαδή ως κοινωνικοί εταίροι.

● **Πολιτικές αξίες.** Το πολιτικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μια ανωμαλία στο πολιτικό κλίμα μπορεί να δημιουργήσει πολιτική κρίση και συνεπώς να επηρεάσει και το οικονομικό κλίμα. Μια πολιτική αστάθεια μπορεί να δημιουργήσει κλίμα ανασφάλειας στις επιχειρήσεις και συνεπώς να σταματήσει την ανάπτυξη τους.

1.6.ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΔΟΜΕΣ MANAGEMENT

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να γίνει ανάλυση των δομών και των ειδών διοίκησης των οργανισμών. Το σίγουρο είναι ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο πλαίσιο δομής ή είδους διοίκησης. Ανάλογα με τους στόχους των οργανισμών θα πρέπει και γίνει η κατάλληλη δομή. Έτσι είναι απαραίτητο για τον σκοπό της έρευνας να γίνει αναφορά κάποιων ειδών και δομών διοίκησης και μετά να γίνει μια πρακτική αναφορά τους.

Ο Henry Mintzberg θεωρείται ένας από τους μεγαλύτερους θεωρητικούς στην οργάνωση οργανισμών. Έγραψε πολλά βιβλία και άρθρα πάνω στην διοίκηση και στους τύπους της. Κάποια από αυτά (Mintzberg, 1979¹, 1981¹, 1983¹) δίνουν τις θεμελιώδεις θεωρίες και τις επιπτώσεις τους πάνω στους οργανισμούς.

Ο Mintzberg στηρίζεται σε κάποιες παραμέτρους για να δώσει την τυπολογία των οργανισμών που συστήνει. Πιο συγκεκριμένα στηρίζεται στις παραμέτρους σχεδιασμού των οργανισμών, δηλαδή την εξειδίκευση, την επιστημότητα (formalization) των θέσεων του προσωπικού, την εκπαίδευση των στελεχών και την φύση της αποκέντρωσης της διοίκησης που επιθυμεί ο οργανισμός. Εκτός από τις παραπάνω παραμέτρους υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως η ηλικία, το μέγεθος και το περιβάλλον. Τα παραπάνω θα παράγουν πέντε διαφορετικά μέρη των οργανισμών από τα οποία θα έρθουν και οι πέντε διαφορετικοί τύποι διοίκησης.

Τα πέντε μέρη της διοίκησης είναι τα εξής. Για να γίνει καλύτερη κατανόηση θα χρησιμοποιηθεί το παράδειγμα ενός κλειστού γυμναστηρίου (σχεδιασμένο για μεγάλη χρησιμότητα) όπως το Ειρήνης και Φιλίας :

- **The operating core (Ο λειτουργικός πυρήνας).** Εδώ έχουμε ένα πυρήνα που βρίσκεται χαμηλά στην δομή του οργανισμού. Εδώ θα βρούμε τους γυμναστές, τους προπονητές και τα κατώτερα διοικητικά στελέχη. Μπορεί να είναι επίσης και οι πωλητές στα καταστήματα, οι τηλεφωνήτριες και γενικά όλο το μόνιμο προσωπικό που ασχολείται με την καθημερινή λειτουργία της εγκατάστασης.
- **Middle line (μεσαία γραμμή).** Εδώ έχουμε να κάνουμε με μεσαία στελέχη-μάνατζερ που συνδέουν τα κατώτερα μέρη του οργανισμού με τα ανώτερα. Έχουν την ευθύνη για κάποια τμήματα (προϊστάμενοι) και δίνουν αναφορά στα ανώτερα στελέχη. Ανάλογα με το στυλ διοίκησης και ηγεσίας μπορούν να παίρνουν και τις ανάλογες πρωτοβουλίες ή αποφάσεις που όμως θα είναι μικρότερης εμβέλειας σε σχέση με αυτές των ανώτερων στελεχών.
- **The strategic apex (στρατηγική κορυφή).** Εδώ βρίσκουμε τα ανώτερα. Ανάλογα με το τύπο του οργανισμού και το οργανόγραμμα έχουν και τις ανάλογες αρμοδιότητες. Σίγουρα έχουν τον τελευταίο λόγο σε πολλά θέματα, αλλά και αυτό εξαρτάται από την φύση του οργανισμού. Για παράδειγμα αν υπάρχει πιο πάνω από την διοίκηση ένα διοικητικό συμβούλιο, ο πρόεδρος του οργανισμού, το συμβούλιο των μετόχων ή είναι κρατικό, τότε οι ανώτεροι μάνατζερ θα πρέπει να δίνουν ανά χρονικά διαστήματα αναφορά σχετικά με τις δραστηριότητες της εγκατάστασης. Αυτό το μέρος είναι που έχει την ευθύνη για τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού και έχει την ευθύνη για την επιτυχία των προγραμμάτων που τρέχει.
- **The techno structure (το τεχνικό κομμάτι).** Εδώ είναι το κομμάτι που έχει το τεχνικό τμήμα. Ανάλογα με το πόσο μεγάλη είναι μια εγκατάσταση θα έχει και τους κατάλληλους τεχνικούς. Πολλές φορές μπορεί να είναι συνεργάτες (π.χ. ένα συνεργείο μηχανικών) ή μόνιμοι (π.χ. ο ηλεκτρολόγος των εγκαταστάσεων).
- **The support staff (τμήμα υποστήριξης).** Αυτό είναι ένα κομμάτι του οργανισμού που αποτελείται από το μέρη της επιχείρησης που στηρίζει τις λειτουργίες του οργανισμού. Μπορεί να είναι εξωτερικοί συνεργάτες ή εποχικοί υπάλληλοι. Για παράδειγμα σε ένα τουρνουά μπορεί να υπάρχουν κάποιοι ταξιθέτες ή ιατρικό προσωπικό για να αντιμετωπίσουν τις αυξημένες ανάγκες που θα έχουν δημιουργηθεί από την διοργάνωση. Εκτός αυτού μπορεί να είναι ένα δικηγορικό γραφείο που θα είναι ο νομικός σύμβουλος ή

μια εταιρία μάρκετινγκ που θα αναλάβει κάποιες μέρη το μείγμα μάρκετινγκ του οργανισμού. Ο Mintzberg σε κάθε μοντέλο έκανε και τον ανάλογο συνδυασμό των 5 μερών του οργανισμού. Θα εξετάσουμε το κάθε μοντέλο σχεδιασμού οργανισμού ξεχωριστά.

1.7.Η ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ (SIMPLE STRUCTURE)

Ο σχεδιασμός ενός οργανισμού με το παρών μοντέλο είναι πολύ απλός. Υπάρχει μια ευρεία βάση που αποτελείται από τον λειτουργικό πυρήνα και από την στρατηγική κορυφή. Η δομή είναι γραμμική και όλοι αναφέρουν στην στρατηγική κορυφή δίχως να παρεμβάλλονται ενδιάμεσα τμήματα. Η απλή δομή του, κάνει τις επιχειρήσεις πολύ ευέλικτες. Η επικοινωνίες δεν είναι επίσημες άρα ο καθένας έχει επαφή με την κορυφή. Οι στόχοι της εταιρίας μεταφέρονται πιο εύκολα στο προσωπικό και γίνονται πιο εύκολα κατανοητοί. Δεν υπάρχει γραφειοκρατία και ο καθένας έχει κάποια συγκεκριμένα καθήκοντα. Το μειονέκτημα του είναι ότι δεν μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό στην ανάπτυξη του. Εφόσον μεγαλώσει ένας οργανισμός το παρών μοντέλο μπορεί να γίνει τροχοπέδη στην ανάπτυξη του. Αυτό το μοντέλο έχει καλή εφαρμογή σε μικρούς οργανισμούς π.χ. σε μια πισίνα ή σε ένα γήπεδο πέντε επί πέντε. Αυτό εξαρτάται και από το γύρω περιβάλλον. Αν είναι σε ένα απλό περιβάλλον και δυναμικό τότε είναι το καλύτερο μοντέλο. Επίσης όταν τα ανώτερα στελέχη θέλουν να έχουν τον ολικό έλεγχο στις λειτουργίες του οργανισμού τότε αυτό το μοντέλο μπορεί να είναι το κατάλληλο. Γενικά αυτό είναι το ένα μοντέλο που πολλές επιχειρήσεις έχουν στα πρώιμα στάδια της ανάπτυξης τους αλλά με το που ωρίμασαν. Τέλος ο Mintzberg θεωρεί τέτοιους οργανισμούς ως 'αυταρχικούς' και 'χαρισματικούς' οργανισμούς και το συστήνει σε περιόδους κρίσεων.

1.7.1.Η ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ (THE MACHINE BUREAUCRACY)

Όταν υπάρχει ένα σταθερό προϊόν / υπηρεσία, δηλαδή έχει μόνο ένα άθλημα ή υπάρχει μια σταθερή βοήθεια π.χ. για μια κρατική εγκατάσταση η Γ.Γ.Α. τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μηχανική γραφειοκρατία. Οι λειτουργίες είναι δεδομένες και τυποποιημένες, οι επικοινωνίες είναι επίσημες

και διακρίνεται ο οργανισμός από μια ρουτίνα στις διαδικασίες του. Βασίζεται κυρίως στην ποιότητα, δηλαδή στο τεχνικό κομμάτι που μπορεί να είναι οι μηχανικοί, οι ελεγκτές ποιότητας και οι σχεδιαστές. Ο ρόλος τους είναι κυρίως συμβουλευτικός αλλά μπορεί να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες. Από μια πρώτη ματιά ένα μπορεί να πει ότι αυτό το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί κυρίως σε οργανισμούς που παράγουν καταναλωτικά προϊόντα π.χ. μπάλες ποδοσφαίρου. Σίγουρα αυτή η άποψη είναι σωστή αλλά σύμφωνα με τον Slack (1997) μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε

Αυτό το μοντέλο μπορεί να δώσει ευελιξία σε ένα οργανισμό που βρίσκεται σε ώριμο στάδιο. Ο καθένας ξέρει τι να κάνει και τα καθήκοντα είναι τυποποιημένα και είναι δύσκολο να γίνει αλλαγή σε αυτά. Από την άλλη δεν προσφέρει τις καλύτερες συνθήκες για τους εργαζόμενους αφού δεν έχει αλλαγή εργασίας (job rotation) που θα μπορούσε να κάνει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα και αποδοτική για τον εργαζόμενο ενώ μπορεί να προκαλέσει και αποξένωση κάποιων υπαλλήλων.

1.7.2.ΤΟ ΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (THE DIVISIONAL FORM)

Σε αυτό το μοντέλο μια επιχείρηση αποτελείται από αυτόνομα τμήματα. Υπάρχει ένα συντονιστικό κέντρο. Ο Slack (1997) μας αναφέρει το παράδειγμα του Wembley όπου έχει ένα τμήμα με αρμοδιότητα στο ιστορικό γήπεδο με θέμα την συντήρηση του, ένα άλλο τμήμα ασχολείται με τις εκδηλώσεις στις εγκαταστάσεις (αγώνες, συναυλίες και εκθέσεις) και ένα άλλο με την τροφοδοσία (catering) των εκδηλώσεων. Το κύριο βάρος πέφτει στην μεσαία γραμμή, της οποίας οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για το κάθε κομμάτι – τμήμα της εταιρίας. Μια κεντρική διοίκηση ελέγχει τομείς όπως ο λογιστικός (accounting) έλεγχος, την λογιστική υποστήριξη (logistics), το ανθρώπινο δυναμικό και δίνει νομικές συμβουλές. Η ανώτερη στρατηγική γραμμή ελέγχει και παρατηρεί πάνω στα αποτελέσματα των τμημάτων όπως η κερδοφορία, το μερίδιο της αγοράς και τον ρυθμό των πωλήσεων. Το κάθε τμήμα μπορεί να έχει τη δικιά του δομή. Για παράδειγμα το κομμάτι που ασχολείται με τις εκδηλώσεις να έχει μηχανική γραφειοκρατία και τα άλλα μια απλή δομή.

Το σύστημα είναι τελείως αποκεντρωμένο και έτσι μειώνεται ο όγκος εργασίας που έχει η κεντρική διοίκηση που ασχολείται μόνο με τον έλεγχο και την χάραξη στρατηγικής παρά με τις καθημερινές εργασίες. Μπορεί να ασχοληθεί με άνεση διαφορετικές αγορές και διαφορετικά προϊόντα. Από την άλλη μπορεί να υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων και έλλειψη συνεννόησης μεταξύ τους. Το κάθε τμήμα έχει την δικιά του κουλτούρα και σίγουρα μπορεί να έχει προβλήματα με τα άλλα κομμάτια της επιχείρησης εφόσον έχουν διαφορετικές κουλτούρες και τρόπο εργασίας. Μεγάλη έμφαση θα πρέπει να δίνεται στον έλεγχο των διαφορετικών τμημάτων. Από την στιγμή που υπάρχει μια ποικιλία εργασιών ανά τμήμα πρέπει η κεντρική διοίκηση να ασκεί έλεγχο, όχι στις καθημερινές λειτουργίες αλλά στα αποτελέσματα των εργασιών. Το παρών μοντέλο είναι λογικό να απευθύνεται σε μεγάλους οργανισμούς που λειτουργούν σε σταθερές αγορές.

1.7.3.ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές αλλαγές στον τομέα της εργασιακής εξειδίκευσης (Slack, 1997). Για παράδειγμα ο μάνατζερ ή ο μαρκετίστας (marketer). Αυτά τα στελέχη είναι πολύ εξειδικευμένα και καλύπτουν κάποια συγκεκριμένα πόστα. Συνδυάζουν την εξειδίκευση της

μηχανικής γραφειοκρατίας με την αποκέντρωση του τμηματικού μοντέλου. Αποτελούν τον πυρήνα του λειτουργικού κομματιού. Ξεκινούν από χαμηλά στην ιεραρχία, αλλά η διαφορά με τα άλλα στελέχη είναι ότι έχουν περισσότερες προοπτικές να ανέβουν από ότι τα υπόλοιπα στελέχη π.χ. οι προπονητές.

Μπορούν να λειτουργήσουν αυτόνομα και να κάνουν ένα στρατηγικό πυρήνα στα χαμηλότερα στρώματα του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των υπολοίπων μερών του οργανισμού προς όφελος ενός λειτουργικού πυρήνα που μπορεί όμως να πάρει από μόνος του αποφάσεις και να αντικαταστήσει τα υπόλοιπα κομμάτια. Αυτό είναι και το κύριο πλεονέκτημα. Από την άλλη η έλλειψη εμπειρίας ή ικανοτήτων μπορεί να προκαλέσει προβλήματα αφού είναι δύσκολο να ελεγχθούν. Επίσης περιορίζει και το ομαδικό πνεύμα που πρέπει να έχει μια επιχείρηση αφού συνήθως ο καθένας ενεργεί όχι μόνο για προς όφελος του οργανισμού, αλλά και από προσωπική φιλοδοξία με στόχο την άνοδο στην ιεραρχία του οργανισμού. Αυτό το μοντέλο το βρίσκουμε σε περιβάλλον πολύπλοκο και πολύ ανταγωνιστικό. Μπορεί να βρεθεί σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις.

1.7.4.ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣΚΟΛΛΗΣΗΣ (ADHOCRACY)

Δεν υπάρχει κάποια δομημένη ιεραρχία ενώ υπάρχουν μεγάλα επίπεδα οριζόντιας διαφοροποίησης. Τα διάφορα καθήκοντα εκτελούνται από μικρά και ευέλικτα γκρουπ με εκπαιδευμένα στελέχη που έχουν την προσοχή τους μόνο σε ένα θέμα. Υπάρχουν υψηλά επίπεδα αποκέντρωσης όπως και υψηλή ευθύνη για το κάθε ένα στέλεχος.

Η συνεννόηση έρχεται μέσα από κοινές συνεννοήσεις μεταξύ των διάφορων τμημάτων. Η δουλειά δεν μπορεί να τυποποιηθεί. Τα περισσότερα στελέχη είναι επαγγελματίες, έτσι δεν υπάρχουν πολλοί διαχωρισμοί μεταξύ των εργαζόμενων ή διαμάχες. Οι αποφάσεις γίνονται από τα πιο έμπειρα στελέχη που βρίσκονται και πιο ψηλά στην ιεραρχία. Οι μάνατζερ στα ανώτατα επίπεδα περνάν το χρόνο τους με το να προσέχουν την απόδοση των διάφορων τμημάτων και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα σε αλλαγές. Προωθεί το δημιουργικό κομμάτι στην παραγωγή. Από την άλλη μεριά η υψηλή εξειδίκευση των στελεχών μπορεί να δημιουργήσει

προβλήματα στην πολιτική των οργανισμών, αφού ο καθένας θα θέλει μερίδιο στην εξουσία της επιχείρησης. Μπορεί να γίνονται πολλές διαμάχες. Από την άλλη μεριά η υψηλή εξειδίκευση μπορεί να δημιουργήσει ένα υγιή ανταγωνισμό που μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο για την επιχείρηση. Αυτό το μοντέλο μπορεί να δουλέψει σε μεγάλους οργανισμούς και άκρος ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι δημοφιλής σε νέους και δυναμικούς οργανισμούς. Ο Slacker (1997) υποστηρίζει ότι οι νέοι άνθρωποι που είναι συνήθως οι μάνατζερ σε αυτού του τύπου επιχειρήσεις, αμφισβητούν την ιεραρχία και τις επίσημες επικοινωνίες και είναι υπέρ μικρών και ευέλικτων σχημάτων με συγκεκριμένο σκοπό και στόχο.

1.8.ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.

Γενικά διοίκηση ή μάνατζμεντ δεν είναι τίποτα άλλο από το συντονισμό και την εναρμόνιση / ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα Το μάνατζμεντ μπορεί να εξεταστεί και με βάση τα καθήκοντα τα οποία εκτελεί ένα στέλεχος. Ο μάνατζερ θα ασχοληθεί με την διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Ο προγραμματισμός που έχει σαν καθήκον να κάνει θα πρέπει να ενοποιεί όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Η λήψη αποφάσεων ενός μάνατζερ, που είναι ουσιαστικά απόρροια των προηγούμενων διαδικασιών περιλαμβάνει:

Ø Αντίληψη του προβλήματος. Κατά την ενάσκηση του μάνατζμεντ, για επιτυχία κάποιων αποτελεσμάτων, πάντοτε παρουσιάζονται προβλήματα που την παρεμποδίζουν. Η ανάλυση του προβλήματος και η επισήμανση μερικών από τους μακροχρόνιους παράγοντες είναι τα σημεία στα οποία πρέπει στην αρχή να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες του μάνατζερ.

Ø Ανάπτυξη και ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσεως. Μετά δηλαδή την διαπίστωση του προβλήματος, ο μάνατζερ οφείλει όχι απλώς να αναπτύξει εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας, αλλά και να τους αναλύσει με βάση τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους (κανένας τρόπος δεν περιλαμβάνει μόνο πλεονεκτήματα ή μόνο μειονεκτήματα), έτσι ώστε να επιλέξει τον τρόπο που συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα.

Ø Υλοποίηση της αποφάσεως. Αποτελεί το τελικό στοιχείο στη λήψη αποφάσεων, που μπορεί να προκαλέσει περιορισμένη επιτυχία, αν όχι πλήρη αποτυχία, στην περίπτωση παραμελήσεως του ανθρώπινου παράγοντα. Η δράση του οποίου είναι αναγκαία και που πρέπει να συνοδεύεται από ένα σχέδιο υλοποίησεως ή εφαρμογής της αποφάσεως. Αυτό δε το σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν, δηλ. γνωστοποίηση της αποφάσεως σε κείνους τους οποίους αφορά (άμεσα ή έμμεσα) και φροντίδα για συμμετοχή τους. (Κανελόπουλος και Κατσιούλας, 1983, σελ. 21).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Όπως έχει ειπωθεί και στα προηγούμενα κεφάλαια στη διοίκηση και οργάνωση μιας το κυριότερο μέλημα είναι η σωστή εκμετάλλευση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι επιχειρήσεις πέρα από απτά χαρακτηριστικά τους (κτίρια, γήπεδα, μηχανήματα και όλος ο υπόλοιπος εξοπλισμός), έχει και το μη-απτό παράγοντα που μέρος του είναι και το ανθρώπινο δυναμικό. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που καθορίζει μεγάλο βαθμό την πολιτική ενός οργανισμού. Γι αυτό και θα γίνει σε αυτό μια ανάλυση των χαρακτηριστικών της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα, ευρύτερα γνωστού στην διεθνής βιβλιογραφία και ως Human Resource Management (διοίκηση ανθρώπινων πόρων).

2.1 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι άνθρωποι είναι η πιο σημαντική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν οργανισμό. Πολλοί οργανισμοί βλέπουν τον ανθρώπινο παράγοντα ακόμα ως τίποτα άλλο παρά ένα διοικητικό κόστος. Σε μία έρευνα του ο Jeffrey Pfeffer (1998¹) εξέτασε πολλές βιομηχανίες σε διαφορετικές χώρες και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η κερδοφορία είναι στενά συνδεδεμένη με το πόσο αποτελεσματική είναι η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Καταλήγει με το γεγονός ότι μια σωστή επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο (για παράδειγμα μέσω της επιμόρφωσής τους) μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα κατά 30% με 50%.

Παρόλα αυτά πολύ συχνά οι εργαζόμενοι εμφανίζονται μόνο ως λογιστικά κόστη. Οι Schroeder και Flynn(2001¹) αναρωτιούνται γιατί αυτό είναι πρόβλημα; Η απάντηση είναι ότι όταν οι άνθρωποι θεωρούνται ως κόστη από την διοίκηση τότε γίνονται και στόχος των πολιτικών μείωσης του κόστους μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που είναι σε κάποιο λογικό όριο (breakeven point) και θέλει να μειώσει τα κόστη μπορεί να κάνει μείωση μισθών, να προσλάβει λιγότερο ειδικευμένο προσωπικό ή να μειώσει το εργατικό δυναμικό.

Ο Greer (1995¹) τονίζει ότι πολλοί αγνοούν τις ικανότητες, την εξειδίκευση και την πίστη στη οργανισμό που δουλεύουν των εργαζομένων

και ότι αυτοί οι παράγοντες παίζουν μεγάλο ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού όπου ο ρόλος της γνώσης μπορεί να είναι καθοριστικός. Και αυτή η γνώση υπάρχει μόνο μέσα στο προσωπικό. Εδώ η λύση, σύμφωνα με τον Kleiman (1997¹) θα παίξει η σωστή διαχείριση του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού (ή όπως λέγανε παλιά στο ελληνικό δημόσιο ο προσωπάρχης) που ρόλος του δεν είναι να προσέχει τι ώρα έρχονται οι εργαζόμενοι ή πόσα θα πάρουν στο τέλος του μήνα αλλά και πολλά άλλα. Πιο συγκεκριμένα ο Kleiman συστήνει την έμφαση που πρέπει να δώσει το συγκεκριμένο τμήμα στην επιλογή του ανθρώπινου προσωπικού. Πρέπει η επιλογή είναι προσεκτική. Δεν μετράνε μόνο οι ικανότητες ή οι γνώσεις κάποιου υποψήφιου αλλά και να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του οργανισμού, να μπορεί να εμψυεύσει μέσα του την κουλτούρα και η συμπεριφορά του και η προσωπικότητα του να είναι αυτή που θα τον κάνει να γίνει δεκτός εύκολα από τον οργανισμό και από τους συναδέλφους του. Πιο συγκεκριμένα ο Slack (1997) δίνει τις τεχνικές πρόσληψης με τα πλεονεκτήματα τους.

Τεχνικές	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερική έρευνα	<ul style="list-style-type: none"> ο Φτηνή ο Καλή για το ηθικό των εργαζομένων ο Οι υποψήφιοι είναι εξοικειωμένοι με την επιχείρηση 	<ul style="list-style-type: none"> ο Περιορισμένοι στόχοι ο Μπορεί να καταλήξει σε διαμάχη και αντιζηλίες μεταξύ των στελεχών
Επισκέψεις σε κολέγια πανεπιστήμια	<ul style="list-style-type: none"> ο Μπορεί να χειριστούν εύκολα μεγάλα γκρουπ σε μία επίσκεψη 	<ul style="list-style-type: none"> ο Μπορεί να κοστίσει πολλά σε χρήματα και χρόνο ο Εξυπηρετεί για χαμηλές θέσεις
Δημόσιος οργανισμός εύρεσης εργασίας (π.χ. ΟΑΕΔ)	<ul style="list-style-type: none"> ο Δωρεάν ο Βρίσκεται εύκολα 	<ul style="list-style-type: none"> ο Διαθέτει υποψηφίους συνήθως με περιορισμένα προσόντα
Ιδιωτικές εταιρίες	<ul style="list-style-type: none"> ο Καλή ποιότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ο Ακριβοί

ευρέσεως εργασίας (π.χ. Manpower)	<ul style="list-style-type: none"> ο Έμπιστοι 	<ul style="list-style-type: none"> ο Περιορίζονται σε μικρά και μεσαία στελέχη
Αγγελίες εφημερίδες	<ul style="list-style-type: none"> ο Μεγάλη κάλυψη ο Μπορεί να φτάσει σε συγκεκριμένες ομάδες υποψήφιων ο Άμεσα διαθέσιμες 	<ul style="list-style-type: none"> ο Μπορεί να κοστίσουν πολύ
Μέρες καριέρας	<ul style="list-style-type: none"> ο Μπορεί να ανταποκριθεί σε μεγάλο αριθμό υποψήφιων 	<ul style="list-style-type: none"> ο Δεν γίνεται άμεσα επιλογή των υποψηφίων.

Σχήμα 3: Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των τεχνικών προσλήψεων
Πηγή: Slack (1997) σελ. 239

Γίνεται εμφανές το ότι ανάλογα με το τι στελέχη θέλει να προσελκύσει ο οργανισμός θα χρησιμοποιήσει και το ανάλογο μέσο. Άλλο σημαντικό κεφάλαιο της πολιτικής της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι και επιμόρφωση τους. Για παράδειγμα οι προπονητές θα πρέπει συχνά να επιμορφώνονται με στόχο την καλύτερη απόδοση στην χώρα των εγκαταστάσεων. Μπορεί η επιχείρηση είτε να στείλει τα στελέχη της σε σεμινάρια, που πολλά έχουν και κρατική ή κοινοτική επιχορήγηση, ή να διοργανώσει ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια στο χώρο των εγκαταστάσεων της.

Άλλα θέματα είναι η συνεχόμενη αξιολόγηση των εργαζομένων μέσα από συστήματα ελέγχου της ποιότητας της εργασίας τους. Επίσης η συμβουλές προς την διοίκηση για την επίλυση διαφορών με τους εργαζομένους. Για όλα τα παραπάνω είναι επιτακτικό αν όχι να μην υπάρχει τμήμα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, να υπάρχει ένα στέλεχος που θα έχει την γνώση και την εμπειρία να ασχοληθεί με το παρών κομμάτι.

Εδώ μπορεί να εξεταστεί η άποψη των Ντέλη και Μπουρλίβα (1999¹) που δίνουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για τις επαγγελματικές λέσχες (clubs) στην Ελλάδα. Επισημαίνουν ότι το πιο σημαντικό καθήκον του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπων με σκοπό την όσο το καλύτερο συνεισφορά τους

στο να ικανοποίηση ο οργανισμός τους στόχους του. Πολύ λίγοι μάνατζερ είχαν κάποιο υπόβαθρο και ακόμα λιγότεροι είχαν κάποια εξειδικευμένη επιμόρφωση-εκπαίδευση στο χώρο του μάνατζμεντ.

Το προσωπικό ήταν είτε γνωστοί τους είτε είχαν επιλεγεί από συνεντεύξεις. Πολλοί εργαζόντουσαν ως part-timers δηλαδή εργαζόντουσαν ως μερικός απασχολούμενοι. Πολύ λίγοι είχαν συγκεκριμένα καθήκοντα και η περιγραφή της δουλειάς τους δεν ήταν σαφής. Οι ίδιοι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πρέπει το προσωπικό να επιμορφωθεί και θα πρέπει να προσλάβουν περισσότερο μόνιμο προσωπικό που θα έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Πρέπει να υπάρχουν σαφές δομές και πολιτική στρατηγικού μάρκετινγκ. Επίσης επισημάνανε ότι θα πρέπει να γίνει σύνδεση μεταξύ της πολιτικής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της στρατηγικής του οργανισμού.

2.2 ΗΓΕΣΙΑ

Όπως έχει αναφερθεί, ο σκοπός της διοίκησης (όπως το λέει και το όνομα του) ενός οργανισμού είναι να διοικεί. Να διοικεί από τη μία μεριά τα απτά τμήματα του οργανισμού, δηλαδή τις εγκαταστάσεις, αλλά και τα ανθρώπινο προσωπικό. Για να διοικήσει ένα μάνατζερ θα πρέπει πάνω από όλα να είναι ηγέτης. Τι σημαίνει αυτό;

Σημαίνει ότι θα πρέπει να τον σέβεται πρώτα από όλα το προσωπικό του. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να τον εκτιμάει το προσωπικό του και να τον λαμβάνει σαν πρότυπο. Ο ηγέτης δεν γεννιέται αλλά γίνεται. Γίνεται με την ανάπτυξη της προσωπικότητας του, τις γνώσεις και άλλα στοιχεία που του δίνουν μια ποιότητα στην προσωπικότητα του που θα τον διαχωρίζει από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Ο Slack (1997) δίνει τρία χαρακτηριστικά στους ηγέτες. Αυτά είναι:

- **Τα φυσικά χαρακτηριστικά τους.** Αυτά είναι η ηλικία του, η φυσική του εμφάνιση, το ύψος και άλλα χαρακτηριστικά που τον κάνουν να διαφέρει από τους άλλους. Παράδειγμα είναι σε πολλές επιχειρήσεις τα στελέχη να ντύνονται με καθημερινό ντύσιμο αλλά οι μάνατζερ ντύνονται πάντα επίσημα ώστε να διαχωρίζουν την θέση τους από τους υπόλοιπους.

ο **Διανοητικά χαρακτηριστικά**. Αυτά μπορεί να είναι η εξυπνάδα του, η ομιλία του και η διορατικότητα.

ο **Προσωπικά χαρακτηριστικά**. Πρέπει να είναι συναισθηματικά σταθερός, να επιβάλλεται με κομψό τρόπο και να είναι σοβαρός

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις για το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Ο Γ. Αυθίνος (2001¹) ορίζει αρχικά σαν στόχο της λειτουργία της ηγεσίας την παρακίνηση, τη διεύθυνση, την επίβλεψη, την καθοδήγηση και την αξιολόγηση. Διακρίνει τα στυλ ηγεσίας σε έξι διαφορετικά. Αυτά φαίνονται στο παρακάτω σχήμα

Είδος	Χαρακτηριστικό	Αποτελεσματικότητα
Ηγεμονικός	«Εγώ»	Περίοδοι κρίσεων
Γραφειοκρατικός	«Ο νόμος»	Μεγάλος οργανισμός
Δημοκρατικός	«Εμείς»	Μικρός οργανισμός
Θεατής	«Εσείς»	Υψηλή επαγγελματική στάθμη
Μποέμ	«Επιτρέπεται»	Άνεση χρόνου
Αμέτοχος	«Όχι ευθύνες»	Ικανότητα – ευσυνειδησία υπαλλήλων

Σχήμα 4: Τρόποι διοίκησης στελεχών οργανισμών

Πηγή: Αυθίνος, 2001 σελ.56

Ο ηγέτης πρέπει να διοικεί και έτσι το κάθε ένα από τα παραπάνω στυλ πρέπει να προσαρμόζεται από τον ηγέτη. Ο Αυθίνος έχει κάνει ένα διαφορετικό στυλ διοίκησης – ηγεσίας για κάθε περίπτωση. Θα μπορούσαμε να συνδέσουμε κάποια στυλ ηγεσίας με καθένα από τα στυλ διοίκησης του Mintzberg. Για παράδειγμα ο ηγεμονικός ηγέτης θα μπορούσε να ταίριαζε με ένα απλό οργανισμό ενώ γραφειοκρατικός με την μηχανική γραφειοκρατία.

Ο Slack (1997) χρησιμοποιεί πληροφορίες από τους Filley et al (1976¹) ανέπτυξε τέσσερα διαφορετικά στυλ συμπεριφοράς για τους ηγέτες. Αυτά φαίνονται στο επόμενο σχήμα.

Υποστηρικτική Ηγεσία	Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για του υφιστάμενους του, ενδιαφέρεται για τις ανάγκες τους και προσπαθεί να δημιουργήσει περιβάλλον που να είναι ευχάριστο για όλους τους υπαλλήλους.
Άμεση ή κατευθυντήρια ηγεσία	Ο ηγέτης δίνει μεγάλο ενδιαφέρον και έμφαση στο σχεδιασμό, τον συντονισμό, την καθοδήγηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων των υφισταμένων τους
Ηγεσία με συμμετοχή	Ο ηγέτης συμπεριφέρεται στους υφιστάμενους τους ως ίσους. Οι υφιστάμενοι μπορούν να εκφράζουν την γνώμη τους για πολλά θέματα. Η δύναμη του ηγέτη είναι μοιρασμένη με τους υφιστάμενους τους.
Ηγεσία με βάση την υπευθυνότητα	Ο ηγέτης εμπιστεύεται τους υφιστάμενους τους. Οι υφιστάμενοι τους έχουν να καλύψουν κάποιους στόχους και πρέπει να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους με υπευθυνότητα.

Σχήμα 5: Τύποι συμπεριφοράς ηγετών

Πηγή: Slack, 1997 σελ. 294

Υπάρχουν πολλά άλλα στυλ ηγεσίας. Το παραπάνω φαίνεται να ανταποκρίνεται πιο πολύ σε σύγχρονους μεθόδους και μοντέλα διοίκησης. Η ηγεσία έχει τραβήξει το ενδιαφέρον πολλών συγγραφέων τα τελευταία χρόνια. Είναι δεδομένο ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της σωστής και αποτελεσματικής ηγεσίας και της ευελιξίας των οργανισμών. Οι Hsu et al. (2002¹) υποστηρίζουν ότι αυτό είναι αποδεδειγμένο από έρευνα στην σχετική βιβλιογραφία. Ο Paton (1987¹) λέει ότι η ηγεσία είναι από τα πιο δημοφιλή θέματα στην βιβλιογραφία

του σύγχρονου μάνατζμεντ. Ο Armstrong (2001¹) δίνει τέσσερα στυλ ηγεσίας που μπορούν να κάνουν ένα οργανισμό ευέλικτο. Αυτά είναι τα εξής :

● **Η διανοητική ισορροπία.** Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να εμπνέει τους υφιστάμενους τους την ευκαιρία να μπορούν να έχουν την ικανότητα να μπορούν να χρησιμοποιούν την διανοητική τους ικανότητα να λύνουν προβλήματα.

● **Προσωπική άποψη.** Η σχέση των ηγετών με τους υφιστάμενους τους θα πρέπει να έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι αυτή η ικανότητα να αναπτύσσει ένα όραμα για τον οργανισμό του και να αναπτύσσει αυτό το όραμα και σε προσωπικό επίπεδο. Στην πρώτη διάσταση οι ηγέτες δίνουν εργασίες που θα βοηθήσουν τους υφιστάμενους τους να αναπτύξουν κίνητρα και ικανότητες σε προσωπικό επίπεδο. Στην δεύτερη διάσταση ο ηγέτης εμφανίζει την αμοιβαία κατανόηση και οικειότητα μέσα την διαπροσωπική επικοινωνία και την αμφίδρομη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων του.

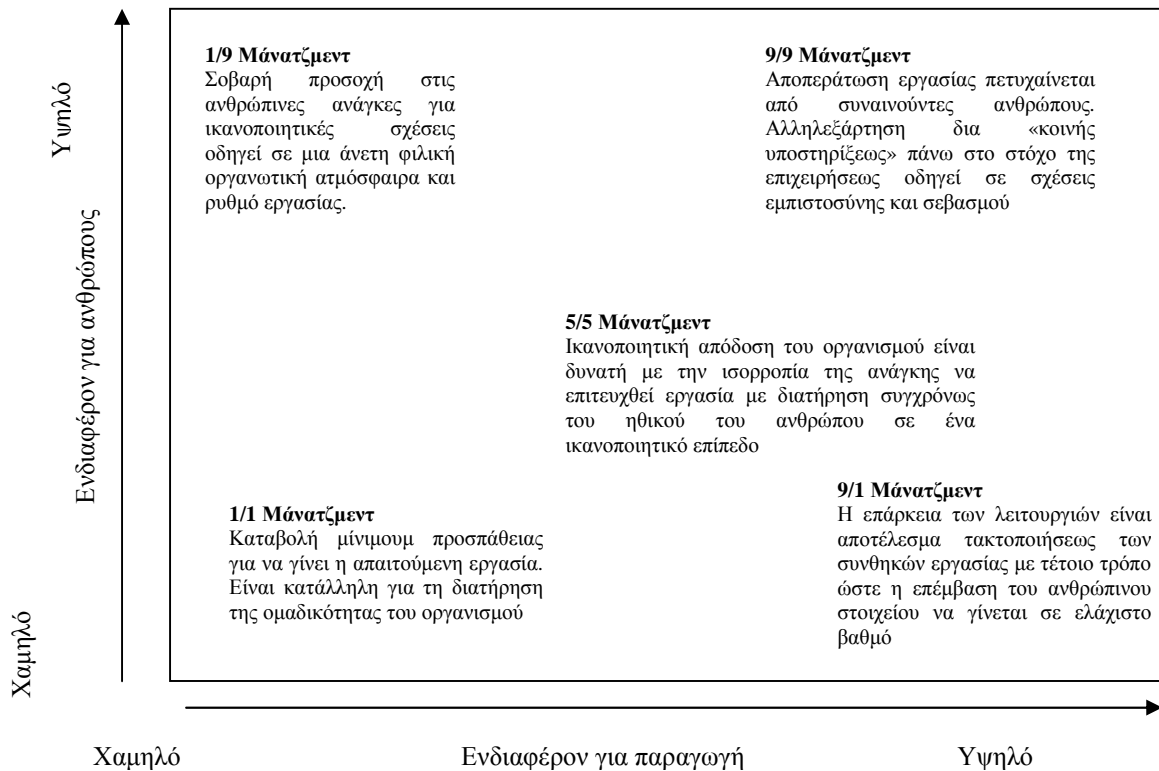
● **Ηγεσία που εμπνέει.** Αναφέρεται στην ιδέα που έχει τους ηγέτες να εμπνέουν και να ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους τους να έχουνε μεγαλύτερη 'συναισθηματική' σχέση με τους ηγέτες τους και να διακρίνουν τα οράματα αυτών σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού.

● **Ο ηγέτης που επηρεάζει.** Αυτό έχει να κάνει με τους 'χαρισματικούς ηγέτες'. Ο οργανισμός πρέπει να έχει μέσα του κάποιους ηγέτες που θα έχουν συγκεκριμένα και μοναδικά χαρίσματα που θα μπορούν να τα μεταδώσουν στους υφιστάμενους τους.

Αυτές οι τέσσερις συμπεριφορές των ηγετών μπορεί να επηρεάσουν την γενική συμπεριφορά ενός οργανισμού. Ανάλογα με τους στόχους των οργανισμών είναι και η συμπεριφορά των ηγετών-μάνατζερ.

Πολύ σημαντικό για ένα ηγέτη είναι να αλλάζει την συμπεριφορά του και τον τρόπο ηγεσίας του ανάλογα με τις καταστάσεις. Ο Weese (1996¹) λέει ότι η σωστή ηγεσία είναι αυτή που θα κάνει μια επιχείρηση βιώσιμη ή όχι. Με τη σωστή συμπεριφορά των ηγετών μπορεί να επηρεαστεί θετικά η ικανοποίηση των εργαζομένων, η παραγωγικότητα και τελικά η ευελιξία και η βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Άρα είναι δεδομένη η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της ευελιξίας και της επιτυχίας ενός οργανισμού.

Μια επιπλέον άποψη για την ηγεσία και τα στυλ της, μας δίνει και ο Κανελόπουλος με τον Κατσιούλα (1983¹). Χρησιμοποιούν το διοικητικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα (managerial grid). Αυτός ο τύπος ανάλυσης της διοίκησης πρωτοεμφανίστηκε από τους Blake και Mouton (1964¹). Το διοικητικό πλέγμα δίνεται στο επόμενο σχήμα.



Σχήμα 6: Διοικητικό σχήμα

Πηγή: Κατσιούλας και Κανελόπουλος (1983, σελ. 183)

Σε αυτό το σχήμα ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει «ενδιαφέρον για ανθρώπους» και ο οριζόντιος άξονας «ενδιαφέρον για παραγωγή». Δεδομένων εννέα δυναμικών επιλογών κατά μήκος του κάθε άξονα, υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις μέσα στις οποίες μπορεί να πέσει το στυλ ενός ηγέτη. Το πλέγμα δεν δείχνει τα παραγόμενα αποτελέσματα, αλλά μάλλον τους κυρίαρχους παράγοντες στη διοικητική σκέψη σχετικά με την επίτευξη αποτελεσμάτων. Οι Blake και Mouton κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διοικούντες αποδίδουν καλύτερα κάτω από ένα 9/9 στυλ, σε αντίθεση π.χ. με το 9/1 (προσανατολισμός προς το καθήκον) ή το 1/9 (προσανατολισμός προς τον υφιστάμενο) ηγέτη. Το πλέγμα δείχνει πέντε βασικά στυλ (τοποθετημένα σε κάθε γωνία και στο κεντρικό σημείο). Κάθε

στυλ περιγράφεται και στο καθένα δίνεται εάν νούμερο με δύο ψηφία, το πρώτο αφορά στο ενδιαφέρον του μάνατζερ για παραγωγή ή για το καθήκον και το δεύτερο στο ενδιαφέρον του για ανθρώπους ή σχέσεις.

A) Μάνατζερ του καθήκοντος (9/1). Αυτός ο μάνατζερ έχει εννέα βαθμούς (μεγίστου) ενδιαφέροντος για παραγωγή ή καθήκον και μόνο ένα βαθμό (ελάχιστου) ενδιαφέροντος για ανθρώπους ή σχέσεις. Με άλλα λόγια ο 9/1 μάνατζερ ενδιαφέρεται κυρίως για εκροή (Output – αποτελέσματα) και βλέπει πως η βασική ευθύνη του είναι η επιτυχία των στόχων παραγωγής. Οι άνθρωποι θεωρούνται σα μηχανές, σαν εργαλεία παραγωγής και πληρώνονται για να κάνουν αυτό που τους λένε, όταν και όπως τους λένε, όταν και όπως τους λένε, χωρίς στο μεταξύ να κάνουν πολλές ερωτήσεις. Αντιρρήσεις προς τον ανώτερο τους ισοδυναμούν με απείθεια. Κάτω από το μάνατζερ του καθήκοντος, οι εργαζόμενοι που δε συμμορφώνονται, αντικαθίστανται.

B) Μάνατζερ της λέσχης (1/9). Σε αντίθεση με το μάνατζερ καθήκοντος, ο μάνατζερ λέσχης έχει ένα μικρό βαθμό ενδιαφέροντος για παραγωγή και εννέα βαθμούς για ανθρώπους. Η φιλοσοφία του είναι πως όταν οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι και υπάρχει αρμονία, το αποτέλεσμα θα είναι η υψηλότερη παραγωγικότητα. Όταν δημιουργούνται τα ανθρώπινα προβλήματα και προστριβές, ελαχιστοποιούνται ή και αγνοούνται. Αν ο μάνατζερ του 1/9 στυλ ερωτηθεί, «Ποια είναι η σπουδαιότερη ευθύνη σας;» πιθανότατα θα απαντήσει, «να έχω τους υφιστάμενους μου ευχαριστημένους». Αλλά όταν τούτο παραγίνεται, οι άνθρωποι που εργάζονται κάτω από τον 1/9 μάνατζερ θα αισθάνονται συνήθως μια απατηλή ποιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, γιατί δεν σχετίζονται προς τις συνθήκες της εργασίας και της παραγωγής. Έτσι, μακροχρόνια δεν πετυχαίνονται στον οργανισμό ανθρώπινες σχέσεις με αξία.

Γ) Αδύνατος μάνατζερ (1/1). Ο μάνατζερ σε αυτή τη θέση αφαιρεί την έμφαση από το ενδιαφέρον του για παραγωγή, αρκούμενος στο να γίνεται τόσο, όσο απλώς είναι το ελάχιστο ανεκτό. Παραβλέπει επίσης τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων. Πιο καθαρά, ο αδύνατος μάνατζερ δε φτάνει πουθενά, σχεδόν έχει παραιτηθεί μολονότι θα βρίσκεται γύρω εκεί για πολλά χρόνια. Ένας προσανατολισμός αδύνατου μάνατζερ μπορεί να παρατηρηθεί σε περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος επανειλημμένα έχει

αγνοηθεί για προαγωγή, ή αισθάνεται πως δεν έχει τύχει δίκαιης μεταχειρίσεως. Και αντί να προσβλέπει αλλού, μάλλον προσαρμόζεται, προσφέροντας ελάχιστη απόδοση. Είναι φανερό, πως αν ο οργανισμός έχει πολλούς 1/1 μάνατζερ θα εξαφανιζόταν.

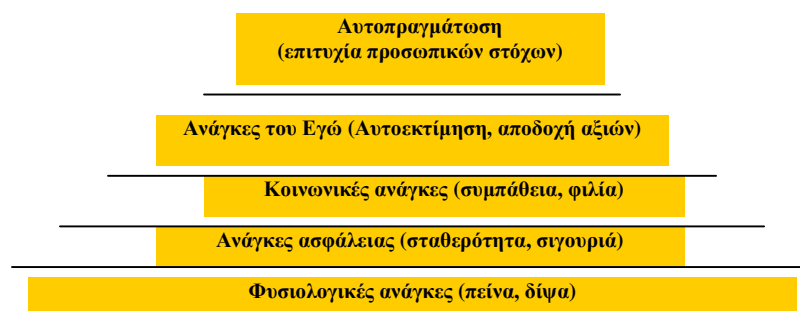
Δ) Μάνατζερ του εκκρεμούς (5/5). Καταβάλλεται αρκετή προσπάθεια για να πετυχαίνει κανείς παραδεκτή παραγωγή, αλλά προχωρεί στον αναγκαίο βαθμό για να αναπτυχθεί καλό ηθικό. Αυτή είναι η θεωρία πίσω από το μάνατζμεντ του εκκρεμούς, ή του μισού δρόμου. Ο 5/5 μάνατζερ μετακινεί συνεχώς την έμφαση και το ενδιαφέρον του μεταξύ παραγωγής και ανθρώπων. Οι πλείστοι των 5/5 μάνατζερ είναι βασικά μάνατζερ καθήκοντος και στο βάθος, αλλά διάβασαν ένα βιβλίο ή παρακολούθησαν ένα σεμινάριο κι έμαθαν ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα αισθήματα των ανθρώπων και έτσι έχουν υιοθετήσει μια προσέγγιση συμβιβασμού. Όμως, το ζήτημα είναι πως έτσι έχουν χάσει το πραγματικό πρόβλημα.

Καθένας από αυτούς τους τρόπους ηγεσίας (9/1-1/9-1/1 και 5/5) παραδέχεται μια σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων των ανθρώπων και των απαιτήσεων της παραγωγής ή του καθήκοντος. Όμως, ο επόμενος τρόπος ο συνεργατικός μάνατζερ (9/9), πιστεύει ότι οι άνθρωποι και παραγωγή μπορούν να εναρμονιστούν.

Ε) Συνεργατικός μάνατζερ (9/9). Ο συνεργατικός μάνατζερ πιστεύει πως μπορεί να δημιουργηθεί μια κατάσταση δια της οποίας οι άνθρωποι μπορούν κάλλιστα να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες και στόχους, εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιδιώκει την ενοποίηση και την ολοκλήρωση των ανθρώπων γύρω από την παραγωγή. Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, ο συνεργατικός μάνατζερ θα συναντηθεί με την ομάδα του, θα παρουσιάσει την κατάσταση, θα ενθαρρύνει τη συζήτηση, και θα πάρει ιδέες και συγκατάθεση. Θα μεταβιβάσει ευθύνη και θα δώσει στους ανθρώπους του κάποια ελευθερία να εργαστούν. Όταν ανακύπτουν συναισθηματικά προβλήματα στις σχέσεις εργασίας, ο συνεργατικός μάνατζερ θα τα αντιμετωπίσει άμεσα για τη διευθέτηση των διαφορών.

Για να κινηθεί σωστά ένας οργανισμός χρειάζεται να υπάρξουν και τα ανάλογα κίνητρα. Η διοίκηση δεν μπορεί να απαιτεί κάποια πράγματα από το προσωπικό δίχως να μπορεί να τους παρακινήσει. Βάση της θεώρησης του Μάσλοου είναι ότι ο κάθε άνθρωπος έχει κάποιες ανάγκες και επιθυμίες. Οι

άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες τους. Ο Μάσλοου ιεράρχησε τις ανάγκες των ανθρώπων και έφτιαξε την περίφημη πυραμίδα αναγκών. Το παρακάτω σχήμα μας δίνει την πυραμίδα του Μάσλοου σύμφωνα με την απόδοση του Kotler (1997)¹.



Σχήμα 7: Πυραμίδα του Maslow

Πηγή: Kotler (1997) σελ.185

Εδώ βλέπουμε ότι υπάρχει μια ιεράρχηση των αναγκών μας που αρχίζει από χαμηλά που είναι οι πιο αναγκαίες και φτάνουμε στις πιο ψηλές. Μία ερώτηση εδώ θα μπορούσε να είναι, τι σχέση μπορεί να έχει η θεωρία του Μάσλοου με ένα αθλούμενο σε ένα τένις κλαμπ; Ο συγκεκριμένος καταναλωτής έγινε καταναλωτής αυτού του προϊόντος για να καλύψει τις κοινωνικές ανάγκες (να παίξει με γνωστούς), τις ανάγκες του εγώ (αυτοεκτίμηση ότι είναι σε καλή φόρμα) και την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης (ότι θα νικήσει τον αντίπαλο του). Σε ένα καταναλωτή που διαλέγει την πισίνα, στα τρία παραπάνω, μπορεί να προσθέσει και η ανάγκη ασφάλειας (ότι θα μάθει να κολυμπάει καλά). Άρα σκοπός μιας ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα του τμήματος μάρκετινγκ είναι να ικανοποιήσει όσες περισσότερες ανάγκες του καταναλωτή γίνεται με τελικό σκοπό την προσέλκυση του.

2.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μπορεί να αναρωτηθεί κανείς γιατί οι εργαζόμενοι δουλεύουν; Η απάντηση μπορεί να βρεθεί και στα πέντε στάδια της ιεραρχίας του Maslow. Αν μια επιχείρηση καταφέρει να καταλάβει γιατί οι υπάλληλοι της έρχονται να δουλέψουν σε αυτήν και μένουν μόνιμα ή φεύγουν μετά από λίγο καιρό σίγουρα θα έχει καταλάβει τα κίνητρα των υπαλλήλων της και το ποια από αυτά τα κίνητρα έχουν ικανοποιηθεί. Όσο πιο πολλά κίνητρα ικανοποιηθούν τότε τόσο θα βελτιωθεί η προσφορά των εργαζομένων στην εταιρία.

Οι Gore et al .(1994¹) συνιστούν ότι οι στόχοι ενός οργανισμού δείχνει τις προσωπικές αξίες και 'πιστεύω' των μελών στους στόχους της επιχείρησης. Αν ένα στέλεχος θέλει να είναι σωστός/ή στη εργασία του/ης τότε θα πρέπει να έχει κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης και τις αξίες της. Με της αντιδράσεις τους φαίνεται και το πόσο έχουν κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης. Οι ίδιοι συγγραφείς επισημαίνουν ότι αν αυτές αν οι στόχοι της επιχείρησης γίνουν αξίες του καθένα από τα στελέχη, τότε θα είναι και πιο εύκολο να παρακινηθούν ώστε να πετύχουν αυτούς τους στόχους. Ο καθένας βάζει κίνητρα που να ικανοποιούν τους στόχους του οργανισμού, του οποίου αποτελούν μέρος, αλλά και που θα ικανοποιούν και τις προσωπικές ανάγκες. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες για τα κίνητρα. Κάποιες από αυτές είναι οι παρακάτω:

Ø **Υγιής κίνητρα (Hygiene factors theory).** Αυτή θεωρία αναπτύχθηκε από τον Herzberg (1966¹) και στηρίζεται σε δύο αντίθετες θεωρήσεις. Η μία λέει ότι υπάρχουν παράγοντες που μπορούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και παράγοντες που η απουσία τους μπορεί να δημιουργήσει κλίμα δυσφορίας. Οι παράγοντες που μπορεί να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η ανάπτυξη και η αναγνώριση της προσπάθειας. Από την άλλη μεριά να κάποιος από τους επόμενους παράγοντες μειωθεί τότε θα υπάρχει δυσαρέσκεια. Αυτοί είναι η επιτήρηση, οι πολιτικές της εταιρίας, οι συνθήκες εργασίας, οι μισθοί, η ασφάλεια και η σχέσεις στον χώρο της εργασίας.

Ø **Η θεωρία των τριών αναγκών (three needs theory).** Σύμφωνα με αυτή την θεωρία υπάρχουν τρεις ανάγκες που η ικανοποίηση τους μπορεί να

δημιουργήσει και τα κατάλληλα κίνητρα. Οι τρεις ανάγκες όπως δόθηκαν από τον McClelland (1961¹). Αυτές είναι οι εξής:

1. Ανάγκη για διάκριση. Υπάρχει ανάγκη για διάκριση που απορρέει από την προσωπική υπευθυνότητα, την ανταπόκριση που έχει και κάποια ρίσκα που θα πάρει.
2. Η ανάγκη για δύναμη. Αυτή η ανάγκη επηρεάζεται από το πόσο μπορεί να επηρεάσει και να ανταγωνιστεί.
3. Ανάγκη για συνεργασία. Σε αυτήν την ανάγκη υπάρχει η επιθυμία για αποδοχή και φιλία. Επίσης υπάρχει και η ανάγκη για συνεργασία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ø Η σύγχρονη θεωρία των κινήτρων. Το πανεπιστήμιο του Τορόντο στο Καναδά¹ παρήγαγε μια θεωρία συμφωνά με την οποία όλα αρχίζουν από τους στόχους του οργανισμού. Εκεί πρέπει να συνδυαστούν οι προσωπικές αξίες και ανάγκες με την ατομική επίδοση και στόχους ώστε να βγει συνδυασμός που θα δώσει τα κίνητρα σε κάποιον να προσφέρει περισσότερο.

Κρίνεται αναγκαίο σε αυτό το κεφάλαιο να εξεταστούν ευρύτερα οι τυπικές και άτυπες ομάδες και ιδίως οι άτυπες ομάδες, η παρουσία των οποίων παίζει σημαντικό ρόλο (θετικό ή αρνητικό) στη λειτουργία των οργανισμών. Οι τυπικές ομάδες είναι στοιχεία της επιχειρησιακής και καθημερινής ζωής του ανθρώπου, μέσα πού επιβάλλει η τεχνολογία και η πολυπλοκότητα των οργανώσεων για την επίτευξη κυρίως σκοπών πού καθορίζονται από τη διοίκηση της επιχειρήσεως, δηλ. από την τυπική οργάνωση. Οι ομάδες αυτού τού είδους: α) έχουν αναλάβει μία τυπική (δηλ. επίσημη και καθορισμένη) διάρθρωση, με άλλα λόγια η θέση τού καθενός μέσα στη ομάδα είναι σαφής, β) έχουν αναλάβει να εκτελέσουν ένα τυπικό καθήκον, δηλ. ρητό έργο (π.χ. συναρμολόγηση των εγκαταστάσεων, παρουσίαση κατασκευαστικών σχεδίων, πώληση τροφίμων στο κοινό), γ) είναι συνήθως αρκετά διαρκούς χαρακτήρα, δ) η δραστηριότητα τους έχει οργανωθεί έτσι ώστε να συμβάλλει άμεσα 'στην επίτευξη των στόχων τής τυπικής οργανώσεως, και ε) είναι εύκολο να διακρίνουμε τέτοιες ομάδες αν εξετάσουμε το οργανόγραμμα και παρακολουθήσουμε τη ροή εργασίας μίας επιχειρήσεως ή οργανισμού.

Υπάρχουν όμως και άλλες ομάδες που δεν προβλέπονται από την τυπική οργάνωση. οι ομάδες αυτές προκύπτουν από την επιδίωξη ικανοποίησης κοινών αναγκών και από τις άτυπες σχέσεις και συμπάθειες που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της τυπικής οργανώσεως. Τέτοιες αυθόρμητες ομάδες, που έχουν πολλά από το χαρακτηριστικό των μικρών ομάδων που αναφέραμε ως τώρα, δρουν παράλληλα και συγχρόνως προς την καθημερινή επιδίωξη των σκοπών της τυπικής οργανώσεως και σε αντιδιαστολή προς τις τυπικές ομάδες που ασχολούνται με την επίτευξη των στόχων της οργανώσεως, αποκαλούνται άτυπες ομάδες.

Όλες μαζί οι άτυπες ομάδες σχηματίζουν ένα σχετικά ρευστό σύστημα. θα μπορούσε να παρομοιασθεί αυτό το σύστημα με ένα σύνολο μικρών και μεγάλων κρίκων, χαλαρότερων και σταθερότερων, που συνδέονται μεταξύ τους κατά τρόπο πολύπλοκο και ανακατεμένο. Ο κάθε κρίκος αποτελείται από πολλά τεμάχια και κάθε τεμάχιο μπορεί ν' αποτελεί τμήμα περισσότερων του ενός κρίκων. Το άτυπο αυτό σύστημα το αποκαλούμε και άτυπη οργάνωση, γιατί στην ουσία αποτελεί μία οργάνωση που αν και δημιουργείται χωρίς πρόθεση και καμία φορά δε γίνεται καν αντιληπτή, εν τούτοις συμπληρώνει ή συγκρούεται, με την τυπική οργάνωση. Παρ' ότι δεν έχει οργανόγραμμα, εν τούτοις τα μέλη της ξέρουν τις αρμοδιότητες και τη θέση τους, τούς ηγέτες, τούς εχθρούς και τις επιδιώξεις τους. Η άτυπη οργάνωση δεν έχει "κανονισμό εργασίας", διαθέτει όμως δικούς της "νόμους". καθήκοντα και υποχρεώσεις που καθοδηγούν τη δραστηριότητά της. δεν έχει συγκεκριμένο προϊόν και όμως οι σκοποί της επιδιώκονται κατά τρόπο αξιολήευτο.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι οργανώσεις που πρέπει ν είναι ορθολογικές για να επιτύχουν τούς επιδιωκόμενους στόχους. Ο κυριότερος σκοπός πολλών επιχειρήσεων είναι συχνά πολύ διαφορετικός από την ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους. Παρ' όλα αυτά οι ανάγκες αυτές υπάρχουν και ο άνθρωπος προσπαθεί δραστήρια να διαμορφώσει έτσι τις συνθήκες του περιβάλλοντός του ή να αλλάξει έτσι την κατάσταση του ώστε να είναι δυνατή ή ικανοποίηση των αναγκών του εκείνων που τον δραστηριοποιούν. Η τυπική οργάνωση που είναι προσανατολισμένη προς ορισμένα καθήκοντα βλέπει τις κοινωνικές ανάγκες σαν αποφευκτές και αντιπαραγωγικές πολυτέλειες και συνήθως δεν καταβάλλεται καμία ενσυνείδητη τυπική προσπάθεια για δημιουργία κοινωνικών σχέσεων. Ακόμη

και τα διαλείμματα για καφέ ή γεύμα έχουν σα μόνη πρόθεση την μείωση τής κοπώσεως και την αναζωογόνηση όπως και την τήρηση κυβερνητικών αποφάσεων.

Σχέσεις όμως δημιουργούνται παρ' όλα αυτά μεταξύ των ανθρώπων. Οι εργασιακές σχέσεις πού καθορίζονται από την τεχνολογία και από την τυπική οργάνωση έχουν συχνά σαν επακόλουθο τη δημιουργία και άλλων, μη προβλεπομένων από την εργασία σχέσεων, λόγω κοινού ενδιαφέροντος και ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών. Οι αυθόρμητες αυτές σχέσεις πού έχουν σαν σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των μελών τής οργανώσεως αποκαλούνται άτυπες σχέσεις: α) για να διακρίνονται από τις τυπικές εργασιακές σχέσεις και β) ένεκα τής τυχαίας φύσεως και συνθέσεώς τους. οι σχέσεις αυτές δημιουργούνται χωρίς ενσυνείδητη προσπάθεια και είναι φυσικό επακόλουθο κάθε τυπικής οργανώσεως. Οι άτυπες σχέσεις εμφανίζονται πιο σαφείς και έχουν μεγαλύτερη επίδραση, όσο ή τυπική οργάνωση στην οποία βασίζονται αγνοεί περισσότερο τις ανθρώπινες ανάγκες των κάθε είδους μελών τής.

Οι άτυπες σχέσεις μπορούν να υποβοηθούν ή να παρεμποδίζουν το έργο τής τυπικής οργανώσεως. σε μια καλό διοικούμενη επιχείρηση, όπου δίνεται αρκετή σημασία στις ανάγκες των μελών από την πολιτική της εταιρίας και από το στελέχη, δημιουργείται υγιής συμβιωτική σχέση μεταξύ τής τυπικής οργανώσεως και των άτυπων σχέσεων (ή άτυπου οργανώσεως), βάση τής οποίας οι δύο αυτές πλευρές αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοβοηθούνται, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι στόχοι τής επιχειρήσεως και ταυτοχρόνως να ικανοποιούνται οι ανάγκες των μελών. Όταν η τυπική οργάνωση πρέπει να μάχεται για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, δημιουργούνται εσωτερικές συγκρούσεις πού μπορούν να κατακρεουργήσουν την εταιρία με το να αποσπούν το μέλη της από την επίτευξη των σκοπών της και να το απασχολούν σε αψιμαχίες.

Πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί ιδιαίτερος ότι μπορεί μεν ή συμπεριφορά και το συναισθήματα ακόμη και ή συνοχή των άτυπων ομάδων να προκαλούνται από δραστηριότητες και σχέσεις πού αναφέρονται στη διεκπεραίωση τής εργασίας και μπορεί μεν η δραστηριότητα των άτυπων ομάδων να επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την απόδοση της εργασίας, αλλά

είναι βέβαιο και σημαντικό ότι σκοπός της δημιουργίας και της δράσεως των άτυπων ομάδων είναι ή ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, όχι όμως αναγκαστικά και των σκοπών τής επιχειρήσεως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η φιλοσοφία και υιοθέτηση της έννοιας του Marketing, από τον επιχειρησιακό και άλλους κλάδους, των κρατών με ελεύθερη οικονομία, άρχισε μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στις δεκαετίες του 1950 - 60 και μετέπειτα, εδραιώθηκε σαν αυτοτελής μέθοδος διαχείρισης. Σήμερα η έννοια του Marketing έχει ευρύτερη αντίληψη και εφαρμογή, σε πολλούς τομείς της ζωής και δεν περιορίζεται μόνον στις επιχειρήσεις και στο εμπόριο.

Ένας από τους κυριότερους εκπροσώπους του σύγχρονου Marketing, ο Philip Kotler¹, καθορίζει τις γενικές αρχές της έννοιας και εφαρμογής του Marketing σαν κάτι αρκετά ευρύ, που περικλείει, όχι μόνον εμπορικές δοσοληψίες, αλλά και ανταλλαγές μεταξύ οργανισμών και κοινωνικών μονάδων, γενικά.

Σήμερα η έννοια του Marketing έχει τόσο πολύ ευρυνθεί ώστε μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο από επιχειρήσεις, αλλά και από κάθε οργανισμό ή κοινωνική ομάδα, που διαθέτει κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία.

Το Marketing περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, που είναι απαραίτητες για να φθάσουν αγαθά και υπηρεσίες στον καταναλωτή, είναι η "γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης". Δηλαδή, κατευθύνει και διευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή. Δεν είναι το σχεδιάσμα και η παραγωγή αγαθών, αλλά ο εγκέφαλος στη λήψη αποφάσεων, που επηρεάζουν και κατευθύνουν τέτοιες ενέργειες.

Ο όρος Marketing χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλά κράτη, από επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα, για να δηλώσει τις ενέργειες και δραστηριότητες εκείνες που έχουν σχέση¹:

- § με την έρευνα αγοράς,
- § τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων,
- § τις προσπάθειες προώθησης και τη διαφήμιση των προϊόντων,
- § τις μεθόδους και τρόπους διανομής,

- § την κοστολόγηση και τον καθορισμό τιμών,
- § τους όρους και τρόπους πληρωμής
- § και γενικά την οργάνωση και διοίκηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, που ακολουθούν ένα προϊόν από την κατασκευή του μέχρι την χρησιμοποίησή του από τον τελικό καταναλωτή.

Γι' αυτό, το Marketing, έχει σαν βασικές αρχές¹:

- α) Να βλέπει τον καταναλωτή σαν αποδέκτη των ενεργειών του, και
- β) Να λαμβάνει ενεργά μέρος στην λήψη αποφάσεων, σ' όλες τις φάσεις διοίκησης μιας επιχείρησης.

Το Αγγλικό Ινστιτούτο Marketing δίνει τον ορισμό (2003¹): "Οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης, που σκοπό έχουν να διακρίνουν, να προβλέψουν και να ικανοποιήσουν τις αντιλήψεις των καταναλωτών κατά τρόπο αποδοτικό, επωφελητό".

Αν ψάξουμε στην Ελληνική βιβλιογραφία θα βρούμε τον ορισμό του Πέτρου Μάλλιανη¹ που τον δίνει ως την 'ιδεολογία του μάρκετινγκ' όπου στηρίζεται στα παρακάτω:

- Ø Στηρίζεται στο έντονο, διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον αγοραστή.
- Ø Αναγνωρίζει ότι ο αγοραστής είναι ο μόνος που έχοντας ανάγκες ξέρει με τι θα τις ικανοποιήσει και,
- Ø Υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχειρήσεως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή, από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Η ικανοποίηση αυτή θα επιτευχθεί με την ακριβή απόδοση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων.

Ένας άλλος ορισμός είναι ότι ¹ το μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες.

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1.1 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Η κατανόηση της έννοιας του Marketing συνδέεται στενά με την κατανόηση της έννοιας των οργανισμών. Τον όρο, “ οργανισμό ” εδώ θα τον εννοήσουμε σαν κάθε κοινωνική μονάδα (μικρό ή μεγάλο κατάστημα, βιοτεχνία, βιομηχανία, επιχείρηση, οργάνωση, σύλλογο, κρατική υπηρεσία, κ.ο.κ.), που αποτελείται από άθροισμα ανθρώπων, έχει κάποιο σκοπό και παίζει ένα ρόλο στις κοινωνικές ανταλλαγές.

Σήμερα, οι οργανισμοί που παρέχουν εξυπηρετήσεις στον άνθρωπο, έρχονται σε κάθε σχήμα και μέγεθος, είναι ιδιωτικοί – δημόσιοι, προσφέρουν αγαθά – υπηρεσίες κ.ο.κ. Συνήθως ένας οργανισμός ξεκινά από μια ιδέα και εξαπλώνεται σε κάτι μεγαλύτερο, με οργάνωση, δομή, μέλη, έδρα κλπ.

Για να επιζήσει ένας οργανισμός χρειάζονται κεφάλαια, προσωπικό, εδραίωση μιας μονάδας παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών και εξεύρεση μιας αγοράς που θα απορροφήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός αυτός. Και αυτά είναι εμπόδια που πολλοί οργανισμοί δεν μπορούν να ξεπεράσουν. Στον αγώνα τους για επιβίωση, οι οργανισμοί έχουν τρεις εκλογές για δυνατές λύσεις:

- 1. Η απόκτηση δύναμης** – θεμιτής ή αθέμιτης καμιά φορά, που χρησιμοποιείται για την απόκτηση βασικών πρώτων υλών, εφοδίων και γενικά πόρων για τη λειτουργία των οργανισμών.
- 2. Συνδρομές ή προσφορές – δωρεές**, όταν πείθουν τους ανθρώπους να συμβάλουν και υποστηρίξουν οικονομικά τους οργανισμούς. Αυτό γίνεται από συλλόγους, οργανώσεις, φιλανθρωπικά ιδρύματα, κλπ. που ζητούν και πετυχαίνουν οικονομική ενίσχυση για τους οργανισμούς τους.
- 3. Ανταλλαγές**, όπου ένας οργανισμός παράγει και προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες που χρειάζονται για ικανοποίηση αναγκών του καταναλωτή. Ο τρόπος αυτός είναι και ο τρόπος του Marketing.

Στην τρίτη αυτή περίπτωση, θα πρέπει ο οργανισμός να προσδιορίσει τους αγοραστές σε μια αγορά, να αναπτύξει τα προϊόντα ή υπηρεσίες που

εξυπηρετούν ανάγκες των αγοραστών αυτών, συνέχεια να πληροφορήσει το κοινό για τα πλεονεκτήματα των προϊόντων αυτών, να τα διαθέσει σε τόπο και χρόνο προσιτά στο κοινό και τελικά να πείσει τους αγοραστές ότι η ανταλλαγή των προϊόντων με τα χρήματα τους (αγορά) είναι κάτι που πρέπει και μπορούν να κάνουν!

3.2. ΑΝΑΓΚΕΣ – ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ – ΑΝΤΑΛΛΑΓΕΣ

Οι διάφορες ανάγκες, γίνονται αισθητές στους καταναλωτές από την έλλειψη ορισμένων ικανοποιήσεων της ανθρώπινης κατάστασης και βιολογίας. Οι άνθρωποι, λόγω χάριν, χρειάζονται τροφή, ρούχα, στέγη, ασφάλεια, αποδοχή, εκτίμηση, αγάπη και μερικά άλλα πράγματα για επιβίωση. Ίσως χρειάζονται λιγότερα απ' όσα τους προσφέρονται στα είδη αυτά σήμερα, πάντως τα χρειάζονται. Τις ανάγκες αυτές δεν τις δημιούργησε η κοινωνία, αλλά περισσότερο είναι γνώρισμα της ανθρώπινης υπόστασης.

Όμως οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται ομοιόμορφα γιατί παρεμβαίνουν οι επιθυμίες. Στη δημιουργία των επιθυμιών, οπωσδήποτε, συμβάλλουν τα κοινωνικά δεδομένα και το Marketing, με τη δημιουργία και προώθηση προϊόντων. Επιθυμίες, είναι ειδικός τρόπος ικανοποίησης των αναγκών, που ποικίλλει από άτομο σε άτομο, μεταξύ κοινωνικών ομάδων και εθνών, κατά καιρούς και κατά γεωγραφικές περιοχές.

3.3 ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όπως θίξαμε και προηγουμένως, μια σύγχρονη εξέλιξη είναι η κοινωνική πλευρά του Marketing. Οι καινούργιες ανάγκες και φιλοδοξίες, ενός αυξανόμενα ενημερωμένου και ενδιαφερομένου κοινού, απαιτούν από το Marketing να συμπεριλάβει και κοινωνικές αξίες και ευθύνες, στη θεωρία και πράξη του. Η έμφαση του Marketing δεν είναι πια μόνο στις επιχειρήσεις, καθ' ότι θέματα καταναλωτισμού, κυβερνητικών κανονισμών, οικολογίας, ηθικής, κλπ., έχουν γίνει πολύ σχετικά με όσους ασχολούνται με το Marketing. Στην προσπάθεια των κοινωνιών να διανεμούν επιτυχώς τα αγαθά στα μέλη τους και να πείσουν τις επιχειρήσεις ότι έχουν και ηθικές υποχρεώσεις, διάφορες

πολιτικές έχουν υιοθετηθεί, κατά καιρούς, χωρίς πάντα να εξυπηρετούν όλους ή τους πολλούς. Το πολιτικό κλίμα της εποχής, οι ιδεολογίες, οι διεθνείς συνθήκες και άλλοι παράγοντες, έπαιξαν ρόλο στην διαμόρφωση ορισμένων φάσεων, ως εξής:

1. Νομοθετική φάση, όταν η δύναμη είναι στα χέρια ολίγων, που με ειδικούς νόμους φροντίζουν να κυριαρχούν στην αγορά και έχουν σκοπό να αυξάνουν τα κέρδη τους, χωρίς να δίνουν σημασία σε κοινωνικές ή ηθικές επιπτώσεις.
2. Πολιτική φάση, όταν η κυβέρνηση ασκεί γενικό σε υψηλό βαθμό έλεγχο και επιβάλλει ηθικούς φραγμούς στις επιχειρήσεις.
3. Κοινωνική φάση, όταν κοινωνικές ομάδες ή άτομα ασκούν πίεση σε επιχειρήσεις, για να τους δώσουν να αντιληφθούν ότι η ύπαρξη τους είναι στενά δεμένη με εκείνη της κοινωνίας.

Στο πεδίο δράσης του Marketing υπάρχουν τέσσερα αλληλένδετα τμήματα: διαχειριστικό, επιστημονικό, ιδρυμάτων και κοινωνικό, που όμως επηρεάζονται από το περιβάλλον και τις αντιλήψεις του παρατηρητή. (Δηλαδή επιχειρήσεις, ιδρύματα, οργανισμοί, δεν βλέπουν τον ίδιο ρόλο στο Marketing). Αλλά σε πολλές χώρες, ο καινούργιος ρόλος του Marketing βλέπει την μέχρι τώρα κεντρική θέση του πελάτη – αφέντη από διαφορετική σκοπιά. Ότι δηλαδή, το Marketing δεν πρέπει να αποβλέπει στην ικανοποίηση μόνο των ατομικών αναγκών του καταναλωτή, αλλά να λαβαίνει υπ' όψη του και την ευρύτερη κοινωνία και το περιβάλλον, δηλαδή να κατανοεί και εξυπηρετεί τον πελάτη, στον διπλό ρόλο του, σαν καταναλωτή – πολίτη. Έτσι, το Marketing αποκτά σπουδαιότητα όχι μόνο για τον οικονομικό, αλλά και για τον κοινωνικό του ρόλο.

3.4 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στον Σωκράτη αποδίδεται η παραίνεση “ Παντρέψου φίλε μου. Αν πάρεις καλή γυναίκα, θα ευτυχήσεις. Αν όχι, θα γίνεις φιλόσοφος ”. Έτσι πλήθαιναν επικίνδυνα οι απολογητές – κοινωνιολόγοι της φιλελεύθερης οικονομίας. Ο γάμος τους με το σκληρό αφέντη, τον ανικανοποίητο επιχειρηματία τους έκανε φιλόσοφους. Ας συνοψίσουμε λοιπόν τις απόψεις τους.

- Το Marketing προϋποθέτει ελευθερία στην έκφραση και στην εκλογή.
- Το Marketing προϋποθέτει ελεύθερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Η δυνατότητα επαφής, πελάτη και επιχείρησης, εξασφαλίζει κέρδος στην επιχείρηση, ενώ ο ανταγωνισμός αποτελεί δικλείδα ασφαλείας ενάντια στην εκμετάλλευση του καταναλωτή.
- Σε μια κοινωνία, όπου το κόστος παραγωγής αυξάνει, όπου οι επιλογές για τεχνολογικούς πολύπλοκους συνδυασμούς είναι αναρίθμητες, το Marketing είναι βασική προϋπόθεση.
- Όταν το προϊόν δε βρίσκεται στο σημείο πώλησης, λόγω οργανωτικής αδυναμίας της διάθεσης, τότε ο ρυθμιστικός ρόλος του καταναλωτή και του Marketing είναι περιορισμένος.
- Το Marketing προϋποθέτει πλεονάζουσα παραγωγή

3.5 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μείγμα του μάρκετινγκ, ένα από τα βασικά θεωρήματα του μάρκετινγκ έχει χαρακτηριστεί από τους Kotler και Armstrong¹ (1989:45) ως «ένα σετ από ελεγχόμενες παραμέτρους του μάρκετινγκ με τα οποία μία επιχείρηση μπορεί να παράγει την απάντηση της στις ανάγκες μίας εταιρίας που στοχοποιεί.».

Το μείγμα του μάρκετινγκ έχει παραδοσιακά χαρακτηριστεί από τα 4Π (γνωστό στην διεθνή βιβλιογραφία και ως 4Ps) που το χαρακτηρίζουν. Αυτή η θεωρία είχε εισαχθεί από τον McCarthy την δεκαετία του 60 και από τότε είναι

η πιο δημοφιλή θεωρία για να αναλυθεί το μάρκετινγκ.

Πέρα από αυτά τα 4 στοιχεία, έχουν μπει άλλα τρία 3 Π (3Ps στα αγγλικά) και έχουν δημιουργήσει το διευρυμένο μείγμα μάρκετινγκ με στόχο την καλύτερη κατανόηση του ρόλου των υπηρεσιών στο σύγχρονο μάρκετινγκ¹, μιας και πολλές επιχειρήσεις εξαρτώνται από ένα προϊόν που μπορεί να χαρακτηριστεί ως υπηρεσία και όχι ως αγαθό. Το μείγμα του μάρκετινγκ αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

Προϊόν (Product)

Είναι το ίδιο το αντικείμενο ή υπηρεσία, φτιαγμένο για να ικανοποιήσει μια προδιαγραμμένη ομάδα πελατών – τμήμα της αγοράς. Χρειάζεται δηλαδή: ανάπτυξη, δημιουργία μορφής του προϊόντος με κατάλληλες ιδιότητες και σχήμα, δοκιμασία, πιθανή βελτίωση, ανάπτυξη νέας σειράς, ονομασία, συσκευασία κλπ. για να ‘τραβήξει’ και να ικανοποιήσει τους πελάτες που θέλουμε. Όταν κάποιος αγοράζει εάν νέο προϊόν ή υπηρεσία δεν λαμβάνει μόνο το ίδιο το προϊόν αλλά και κάτι παραπάνω.

Τιμή (Price)

Είναι το χρηματικό ποσό που δίνει ο καταναλωτής για να αγοράσει ένα αγαθό ή μία υπηρεσία. Η τελική τιμή είναι η αντανάκλαση της προσδοκίας του καταναλωτή για το συγκεκριμένο προϊόν και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που κινείται η επιχείρηση. Όσες περισσότερες προσδοκίες έχει ο καταναλωτής ή λιγότερο ανταγωνιστικό θα είναι το περιβάλλον τόσο ακριβότερη θα είναι η τιμή και το αντίστροφο.

Περιοχή (Place)

Είναι η τόπος που διατίθεται ένα προϊόν, το κατάστημα, η γειτονία, η πόλη, η περιφέρεια κλπ. Βέβαια ‘περιοχή’ δεν σημαίνει μόνο γεωγραφική περιοχή, αλλά και όλα τα κανάλια ή δίκτυα διανομής και τους μεσάζοντες, συν τα μέσα μεταφοράς (logistics) που χρησιμοποιούνται για να φθάσει ένα αγαθό στον τελικό καταναλωτή. Είναι η όλη διαδικασία ώσπου το τελικό προϊόν να γίνει διαθέσιμο στον καταναλωτή στο σωστό σημείο την σωστή ώρα και στην επιθυμητή κατάσταση.

Προώθηση (Promotion)

Η προώθηση ενός προϊόντος είναι η όλη προσπάθεια επικοινωνίας της επιχείρησης με τους καταναλωτές της αγοράς – στόχου, σχετικά με το κατάλληλο προϊόν, την τιμή και το που διατίθεται, ώστε να πεισθούν οι καταναλωτές να το αγοράσουν. Η προώθηση έχει το δικό της μείγμα (το μείγμα της προώθησης) το οποίο θα εξεταστεί αργότερα. (Kotler 2003:15-17 & Μάλλιαρης 1990: 40-46)

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία (κατηγορίες) αποτελούν τη σύνθεση ή το μείγμα του μάρκετινγκ και αλληλοσυνδέονται στενά. Σε περίπτωση που αλλάξουμε στενά τον χαρακτήρα έστω και ενός εξ αυτών, επηρεάζουμε την διεξαγωγή των υπόλοιπων. Δηλαδή, αλλοιώνοντας ή αλλάζοντας μια μεταβλητή (παράμετρο), δημιουργούμε ένα καινούριο μείγμα ή συνδυασμό μάρκετινγκ.

Αυτό το μείγμα εσωκλείει το κάθε στάδιο της ανάπτυξης μίας υπηρεσίας και της παράδοσης της και όπως λένε οι Mudie & Cottam¹ (1993:6) «περιγράφει την όλη διαδικασία του να γίνουν τα εισερχόμενα σε μία επιχείρηση στοιχεία (inputs) σε τελικά προϊόντα – υπηρεσίες (final product) που θα εξέλθουν από την επιχείρηση με τελικό προορισμό τον ίδιο τον καταναλωτή (outputs)». Αυτό εμπεριέχει τις πολιτικές και τις διαδικασίες ενός οργανισμού, ως προς τη ροή των υπηρεσιών τους, την εκπαίδευση του προσωπικού και το πόσο ευέλικτη είναι η επιχείρηση. Έτσι τα τρία επιπλέον μέρη του μείγματος είναι τα εξής:

Φυσική ένδειξη (Physical evidence)

Αυτό καλύπτει όλα τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο μπορεί μία υπηρεσία να υπάρξει. Είναι δηλαδή το πώς το έχει σχεδιαστεί το περιβάλλον, η διακόσμηση και ότι υλικό επηρεάζει τον καταναλωτή. Είναι το οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την κρίση ενός καταναλωτή ως προς το αν θα αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν ή όχι.

Άνθρωποι (People)

Οι άνθρωποι που εμπλέκονται στις διαδικασίες του συλλόγου, ακόμα και αυτοί που βρίσκονται στο παρασκήνιο έχουν ένα μεγάλο ρόλο να παίξουν και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά τον καταναλωτή.

Διαδικασίες (Process)

Αυτό αναφέρεται στις διαδικασίες που διέπουν την λειτουργία ενός οργανισμού. Ανάλογα με την φύση των διαδικασιών θα είναι πολύπλοκες ή ευέλικτες. Το κάθε μέρος του μείγματος μάρκετινγκ ενός οργανισμού έχει και κάποιες παραμέτρους. Η κάθε παράμετρος μπορεί να δεχτεί αλλαγές ώστε να μεγαλώσει ή να μειώσει το κάθε παράγοντα του μείγματος. Η αποτελεσματικότητα ενός μείγματος μάρκετινγκ επηρεάζεται από το πόσο μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Κάποια παραδείγματα δίνονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1: Το μείγμα Μάρκετινγκ.

Πηγή: Kotler (2003, σελ. 16 & 450-1)

3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ ενός οργανισμού κινείται γύρω από δύο συνιστώσες, το στρατηγικό μάρκετινγκ και την τακτική του μάρκετινγκ. Ο Kotler (2003:91) λέει ότι το στρατηγικό μάρκετινγκ δίνει τις αγορές που στοχοποιεί ένας οργανισμός. Η τακτική ενός πλάνου μάρκετινγκ καθορίζει τις τακτικές του μάρκετινγκ, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την προώθηση, το εμπορικό σήμα, την τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια πωλήσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών. Τέλος, ορίζει το πλάνο του μάρκετινγκ ως ένα κεντρικό όργανο που κατευθύνει και συντονίζει το μάρκετινγκ.

Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ των οργανισμών διαθέτουν πολύ χρόνο για να σχεδιάσουν την στρατηγική αλλά και να την εφαρμόσουν. Μία στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να εντοπίζει την ομάδα των καταναλωτών που θα έχει ήδη στοχοποιήσει ο οργανισμός για να τους ικανοποιήσει έναντι κάποιου κέρδους, βάζει τους στόχους της στρατηγικής και ρυθμίζει έτσι τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ του οργανισμού έτσι ώστε να είναι σε αρμονία με τη συνολική στρατηγική.

Οι τακτικές, σε αντίθεση με την στρατηγική του μάρκετινγκ, είναι βραχυχρόνιες. Ο Fifield¹ λέει ότι οι τακτικές μάρκετινγκ μπορεί να χαρακτηριστούν ως μανούβρες στο πεδίο της μάχης. Μία στρατηγική μάρκετινγκ είναι δύσκολο να αλλάξει μετά το σχεδιασμό του πλάνου του μάρκετινγκ αλλά οι τακτικές είναι πιθανό να αλλάξουν πολλές φορές.

Ο ρόλος τους είναι να ανταποκρίνονται σε αλλαγές που γίνονται στην αγορά και στην συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Οι τακτικές του μάρκετινγκ είναι εργαλεία τα οποία εφαρμόζουν την στρατηγική πολιτική ενός οργανισμού.

Όσο αφορά τις στρατηγικές μάρκετινγκ υπάρχουν κάποιες δεδομένες στρατηγικές που δίνονται από τον Ansoff¹. Το παρακάτω σχήμα δίνει διάφορες μελλοντικές επιλογές που μπορεί να έχει η στρατηγική μάρκετινγκ ενός οργανισμού.

		Προϊόν	
		Παρών	Νέο
Παρούσα	Αγορά	Διείσδυση σε μία αγορά Market penetration	Ανάπτυξη προϊόντος Product development
	Νέα	Ανάπτυξη αγοράς Market Development	Εξάπλωση Diversification

Σχήμα 2: Ανταγωνιστικές στρατηγικές μάρκετινγκ

Πηγή: Ansoff (1988:83)

Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να αναλυθούν ως εξής¹:

- § **Διείσδυση σε μία αγορά:** Είναι η στρατηγική των αυξανόμενων πωλήσεων σε παρούσες αγορές με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα
- § **Ανάπτυξη αγοράς:** Είναι η στρατηγική για την ανάπτυξη ενός προϊόντος σε μία νέα αγορά.
- § **Ανάπτυξη προϊόντος:** Είναι η στρατηγική όπου σε υπάρχουσες αγορές μπαίνουν βελτιωμένα ή νέα προϊόντα / υπηρεσίες.
- § **Εξάπλωση:** Είναι η στρατηγική εισαγωγής ενός νέου προϊόντος σε μία νέα αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Η ΑΓΟΡΑ ΓΕΝΙΚΑ

Κάθε ένας καταναλωτής μπορεί να αποτελεί μια ξεχωριστή αγορά, γιατί οι ανάγκες του και οι επιθυμίες του μπορεί να είναι μοναδικές. Όταν έχουμε μικρό αριθμό αγοραστών, τότε είναι εύκολη και δυνατή η μελέτη κάθε πελάτη χωριστά, αυτό π.χ. συμβαίνει με τους αγοραστές αεροσκαφών. Σε αυτή την περίπτωση κάθε πελάτης αποτελεί χωριστή αγορά, όπως φαίνεται στο σχήμα 1β. Οι περισσότερες όμως επιχειρήσεις δε θεωρούν μια τόσο λεπτομερειακή τμηματοποίηση της αγοράς σκόπιμη, αφού το κόστος σ' αυτήν την περίπτωση θα είναι μεγάλο.

Αυτό, βέβαια τελικά θα εξαρτηθεί από τη φύση και τη σπουδαιότητα του προϊόντος καθώς και τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε τμήματος της αγοράς. Έτσι γίνεται μια προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι καταναλωτές σε μεγαλύτερες ομάδες, που διαφέρουν στην προτίμηση των προϊόντων και στους επηρεασμούς του Marketing.

Παραδείγματος χάρη, ο πωλητής, ίσως, ανακαλύψει ότι οι προτιμήσεις για το προϊόν ή οι επηρεασμοί του Marketing διαφέρουν μεταξύ των διάφορων εισοδηματικών τάξεων. Στο σχήμα 1γ η τμηματοποίηση γίνεται με βάση το εισόδημα σε τρεις ομογενείς ομάδες, τις ομάδες 1, 2 και 3, κάθε δε ομάδα βρίσκεται στην ίδια εισοδηματική τάξη. Έτσι παρατηρείται πως οι περισσότεροι πελάτες βρίσκονται στην κατηγορία εισοδήματος 1. Εξάλλου, ο πωλητής, ίσως, να βρει μεγάλες διαφορές στην αγοραστική συμπεριφορά μεταξύ νέων και ηλικιωμένων αγοραστών. Στο σχήμα 1δ η τμηματοποίηση της αγοράς με το συνδυασμένο κριτήριο επιδρούν στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών αυτών. Έτσι δίνονται χρήσιμες πληροφορίες, απαραίτητες για τον προγραμματισμό του Marketing των επιχειρήσεων.

Προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς: Υπάρχουν τρεις βασικές προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς, έτσι που καθένας καταναλωτής να μην αντιμετωπίζεται σαν μια διαφορετική αγορά, αλλά ούτε και όλοι οι καταναλωτές να θεωρούνται σαν μια ενιαία αγορά. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι:

1. Η δυνατότητα μέτρησης του κοινού χαρακτηριστικού. Δηλαδή, να είναι δυνατή η ποσοτικοποίηση του τμήματος της αγοράς, που έχει ένα

συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η μέτρηση μπορεί να αναφέρεται είτε σε αριθμό καταναλωτών, είτε σε αριθμό νοικοκυριών, είτε σε ποσότητες.

2. Η δυνατότητα εφαρμογής ενιαίας πολιτικής Marketing. Δηλαδή, να είναι δυνατή η προσέγγιση του συγκεκριμένου τμήματος και η συγκέντρωση των προσπαθειών του Marketing σ' αυτό. Η προσέγγιση δεν είναι πάντα εύκολη – λόγω της μεγάλης έκτασης των χαρακτηριστικών της αγοράς.

3. Το μέγεθος του τμήματος της αγοράς να είναι τέτοιο, ώστε οικονομικά δικαιολογείται η διαφορετική μεταχείριση. Δηλαδή, αφού μετρήσουμε και προσεγγίσουμε το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, θα πρέπει να το αξιολογήσουμε. Με άλλα λόγια να εκτιμήσουμε τη σπουδαιότητα ή αποδοτικότητα, που θα έχει για την επιχείρηση το τμήμα της αγοράς.

4.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ¹

4.1.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Η βάση της τμηματοποίησης γι' αυτά τα κριτήρια είναι η γεωγραφική περιοχή. Με άλλα λόγια χωρίζουμε την αγορά σε διάφορες περιοχές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τους πελάτες της σε πελάτες μεγάλων αστικών κέντρων (Αθήνα – Θεσσαλονίκη), μεγάλων πόλεων (Πάτρα, Ηράκλειο, Λάρισα, Βόλος, Καβάλα κλπ.) και σε πελάτες μικρών πόλεων, κωμοπόλεων και χωριών. Μια άλλη γεωγραφική κατανομή μπορεί να περιλαμβάνει τη Νότια Ελλάδα, Νησιά Αιγαίου, Νησιά Ιονίου, Κεντρική Ελλάδα και Βόρεια Ελλάδα. Η γεωγραφική τμηματοποίηση της αγοράς έχει μια λογική βάση, γιατί οι καταναλωτές των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών έχουν διαφορετικό τρόπο ζωής και διαφορετικές ανάγκες, που πρέπει να αντιμετωπιστούν ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Τα διάφορα γεωγραφικά κριτήρια παρουσιάζονται στο πίνακα 4.

4.1.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν τα πιο συνηθισμένα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς με βάση χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλο, εισόδημα, επάγγελμα, κοινωνική τάξη, θρησκεία κλπ. Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν στατιστικές πληθυσμού και περιλαμβάνουν, συνήθως, αυτά που αναφέρονται στο πίνακα 4.

Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια βιομηχανία επίπλων, που ενδιαφέρεται να τμηματοποιήσει την αγορά της, με βάση τα τρία δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία η έρευνα της αγοράς αποκάλυψε πως παίζουν σπουδαίο ρόλο στην αγορά επίπλων: ηλικία, εισόδημα, επάγγελμα. Το σχήμα 4 δείχνει μια συνδυασμένη τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα με αυτές τις μεταβλητές. Καθεμία από τις παραπάνω μεταβλητές υποδιαιρείται σε αριθμητικά επίπεδα, που θεωρούνται χρήσιμα για ανάλυση. Έτσι έχουμε 36 (4x3x3) διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Καθεμία από τις οικογένειες ανήκει σε ένα από τα 36 τμήματα της αγοράς. Με αυτή τη συνδυασμένη τμηματοποίηση της αγοράς η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στον υπολογισμό του πιθανού κέρδους, που θα έχει ένα από τα τμήματα της αγοράς. Αυτό όμως, προϋποθέτει πως πρέπει να υπολογιστεί για κάθε τμήμα ο αριθμός των οικογενειών, ο μέσος όρος αγορών, καθώς και το μέγεθος του ανταγωνισμού. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να συνδυαστούν προκειμένου να υπολογιστεί η αξία κάθε ενός από τα τμήματα της αγοράς.

4.1.3 ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Χαρακτηριστικά, όπως η προσωπικότητα ή ο τρόπος ζωής, αποδείχτηκαν ότι αποτελούν βασικό παράγοντα στην απόφαση για να αγοράσει κανείς. Έτσι υπάρχουν άνθρωποι, που απολαμβάνουν τη ζωή τους και αναζητούν τα τελευταία προϊόντα της σύγχρονης τεχνολογίας και ότι είναι νέο και μοντέρνο στην αγορά. Άλλοι πάλι, επειδή αναζητούν κοινωνική προβολή, προσπαθούν να αγοράσουν προϊόντα, που θα αντανakλούν την υψηλή κοινωνική τους θέση. Υπάρχουν τέλος, οι συνηθισμένοι απλοί άνθρωποι, που αναζητούν τα συνηθισμένα προϊόντα απλά και μόνο, για να κάνουν τη δουλειά τους. Μία γνωστή έρευνα στον τομέα αυτόν έγινε από τον

Evans για τους αγοραστές αυτοκινήτων της Ford και Chevrolet που προέκυψε ότι είναι ανεξάρτητοι, αρρενωποί, δυνατοί στη γνώμη, με αυτοπεποίθηση κλπ. Οι αγοραστές της Chevrolet είναι συντηρητικοί και λιγότερο αρρενωποί.

Αν και τα ευρήματα του Evans αμφισβητήθηκαν, όμως μας δημιουργούν ερωτήματα, εάν, δηλαδή, ο αγοραστής έχει τη συγκεκριμένη ψυχογραφική του εικόνα, την οποία θα πρέπει να γνωρίζουμε για τη σχεδίαση του προϊόντος ή και για τη γενικότερη πολιτική του Marketing. Αντίστοιχες έρευνες έγιναν και στην περιοχή της προσωπικότητας του αγοραστή και αποδείχτηκε πως η προσωπικότητα αποτελεί έναν από τους σοβαρότερους παράγοντες για την εκλογή των προϊόντων. Τα διάφορα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά παρουσιάζονται στο σχήμα 4.

4.2 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η δημιουργία μιας στρατηγικής Marketing περιλαμβάνει δυο ξεχωριστά αλλά συγχρόνως συσχετιζόμενα βήματα:

- 1) την εκλογή μιας αγοράς – στόχου και
- 2) την ανάπτυξη του μείγματος Marketing.

4.2.1 ΑΓΟΡΑ – ΣΤΟΧΟΣ

Αγορά – στόχος είναι το τμήμα εκείνο της αγοράς, τμήμα του όλου καταναλωτικού κοινού, που επιλέξαμε για να εξυπηρετήσουμε τις ανάγκες του, δημιουργώντας και προσφέροντας του ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η ιδέα της αγοράς – στόχου βασίζεται στην έννοια του τεμαχισμού της, ότι δηλαδή κάθε αγορά, με ετερογενείς ζητήσεις, θα αποτελείται από έναν αριθμό μικρότερων αγορών. Ο Μάρκετερ μπορεί να προσδιορίσει αυτές τις μικρότερες αγορές (τμήματα) και να βάλει τους στόχους του (επιλέγοντας μια), λαβαίνοντας υπ' όψη του τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, το μέγεθος τους, και άλλους παράγοντες. Στην Ελλάδα, αγορά είναι τα εννέα εκατομμύρια των

Ελλήνων συν τον αριθμό των κατά καιρούς ευρισκομένων εδώ τουριστών. Αγορά – στόχος για ένα προϊόν (π.χ. ξυραφάκια) είναι τμήμα των Ελλήνων (άρρηνες έφηβοι – ενήλικες). Εδώ πάλι η αγορά – στόχος μπορεί να γίνει πιο συγκεκριμένη, ανάλογα με το προϊόν και το τμήμα του πληθυσμού στο οποίο μπορεί να έχει απήχηση, (όπως τα παντελόνια κοτλέ και τζην που απευθύνονται περισσότερο στη νεολαία και όχι σε όλους που φορούν παντελόνια).

4.2.2 Ο ΤΥΠΟΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΣΤΟΧΟΥ

Η ταξινόμηση της λειτουργίας Marketing βάσει της αγοράς – στόχου, διαχωρίζει το κοινό προς το οποίο μια επιχείρηση, ένας οργανισμός, απευθύνει τις δραστηριότητες του, και που μπορεί να είναι κάθε ομάδα, που έχει ενδιαφέρον ή επηρεάζει τον οργανισμό. Έτσι το μεγάλο κοινό μπορεί να διαιρεθεί σε μικρότερα κοινά. Κάθε οργανισμός (εμπορικός και μη) έχει μέχρι εννέα τέτοια τμήματα κοινού. Από αυτά τρία είναι ενδό ή εσωτερικά (χρηματοδότες και υποστηρικτές, υπάλληλοι, προμηθευτές), δύο εξωτερικά (αντιπρόσωποι – μεσάζοντες και καταναλωτές), και τέσσερα συγκαταβατικά (κυβέρνηση, ανταγωνιστές, γενικό και ειδικό κοινό). Όλα αυτά τα τμήματα του κοινού είναι στόχος ενεργειών Marketing μιας επιχείρησης, γιατί έχουν πιθανότητα επίδρασης στην όλη του επιτυχή λειτουργία μετατροπής πόρων, εφοδίων και δυναμικού, σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Έτσι η ταξινόμηση της λειτουργίας του Marketing, με βάση την αγορά – στόχο, αποτελείται από ασχολίες Marketing, κατευθυνόμενες σε κάθε ένα από τα εννέα προαναφερθέντα τμήματα κοινού.

4.2.3 Ο ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Υπό την πλατιά έννοια του Marketing, το προϊόν δεν περιορίζεται πλέον σε εμπορικά αγαθά και υπηρεσίες. Προϊόν είναι κάτι που έχει αξία για κάποιον. Μια επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να προσφέρει στο κοινό και μέχρι έξι τύπους προϊόντων ή κοινωφελών αντικειμένων. Και η ταξινόμηση Marketing με βάση το προϊόν, αποτελείται από Marketing αγαθών, υπηρεσιών, οργανισμών (ιδρύματα, σχολεία, κυβέρνηση), προσώπων

(πολιτικοί, αστέρες των τεχνών και των αθλημάτων), τόπων (οικόπεδα, πόλεις, αξιοθέατα) και ιδεών.

4.2.4 Ο ΤΥΠΟΣ MARKETER

Ομοίως, μια ταξινόμηση μπορεί να γίνει με βάση τον Marketer, δηλαδή τον οργανισμό, την επιχείρηση που κάνει το Marketing, οπότε έχουμε τις εξής κατηγορίες: Marketing εμπορικών, πολιτικών, κοινωνικών και θρησκευτικών οργανισμών, πνευματικής καλλιέργειας και γνώσεων.

Γενικά ο λόγος της ταξινόμησης της λειτουργίας Marketing, στις τρεις αυτές κατηγορίες, είναι για να διευκολύνει την συγκέντρωση της γνώσης του Marketing στην μεταφορά της από ένα τομέα κοινωνικών ανταλλαγών σε άλλον.

4.2.5 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟ

Μια εταιρεία έχει το κοινό της. Αν θέλουμε να ορίσουμε το κοινό θα το δώσουμε ως «αυτές τις ομάδες ή τα άτομα που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την καταδίωξη των στόχων ενός οργανισμού¹». Θα αναλυθεί σε μεγάλο βαθμό ο καταναλωτής αλλά θα είναι λάθος να μην δώσουμε και στοιχεία για το υπόλοιπο κοινό και κυρίως για τους χορηγούς που είναι αυτοί που μπορούν να βοηθήσουν οικονομικά μια εταιρεία

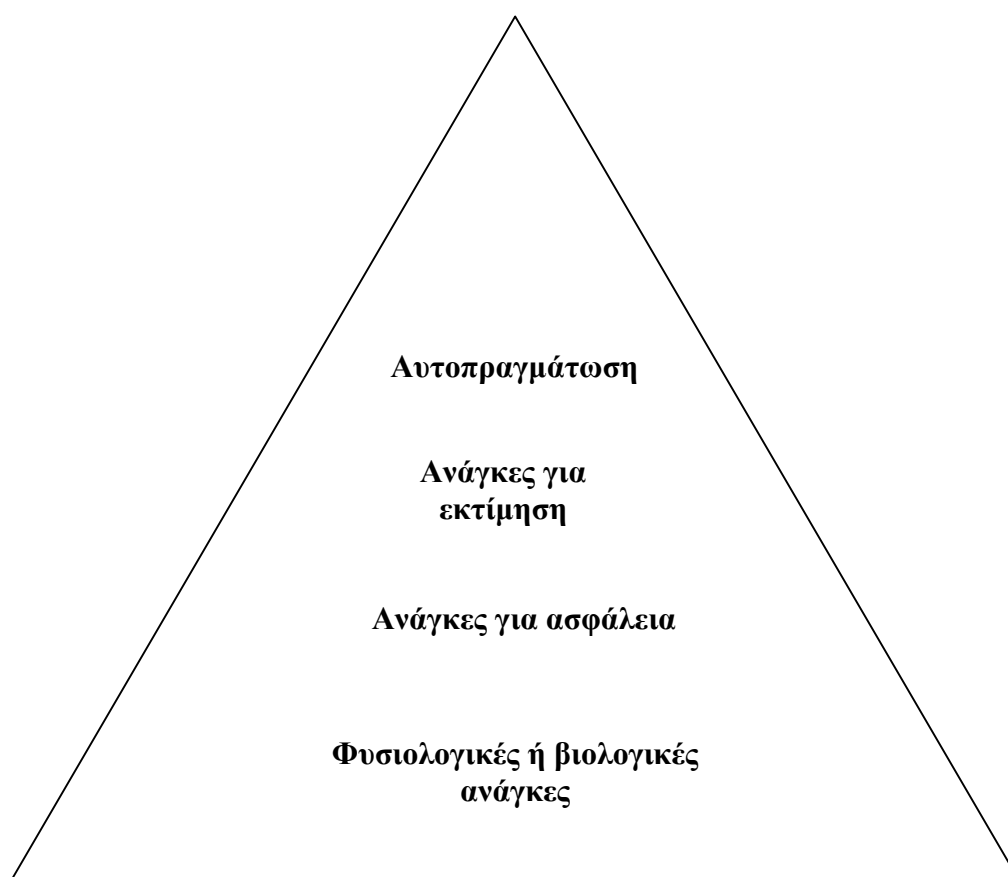
4.3. Ο ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ

4.3.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Οι επιτυχείς αποφάσεις Marketing, βασίζονται και σε μια γνώση των κινήτρων των καταναλωτών. Ο άνθρωπος είναι ένα ων με θελήσεις και με ιεραρχίες αναγκών. Και αν μεν δεν ενεργεί παρόμοια σε όλες τις καταστάσεις, όμως γενικά τείνει να ενεργεί κατά τα χαρακτηριστικά πρότυπα και η διαγωγή του θα πρέπει να θεωρείται σαν έκφραση των αναγκών και επιθυμιών του, που ζητούν ικανοποίηση. Τα κίνητρα δε για την αγορά προϊόντων είναι οι υποβόσκουσες ανάγκες και επιθυμίες, οι ορμές που τον ωθούν να ψωνίσει τα

αγαθά που ψωνίζει. Το ποιες είναι αυτές οι ανάγκες, επιθυμίες και ορμές που γενικά περικλείονται στον όρο κίνητρα, θα εξετάσουμε στην συνέχεια.

Κάθε άνθρωπος έχει ανάγκες και επιθυμίες. Αν και είναι λίγο δύσκολος ο διαχωρισμός μεταξύ των δύο, συνήθως αυτό που χρειάζεται ένα άτομο είναι ανάγκη και θεωρείται σπουδαιότερη από αυτό που θέλει και που κατά πολύ έχει σμιλευτεί από το πολιτιστικό περιβάλλον και την κοινωνία στην οποία ζει. Ανάγκες και επιθυμίες οδηγούν σε ορμές, που ζητούν ικανοποίηση, - σε αγοραστικά κίνητρα, που είναι και το ενδιαφέρον των στελεχών Marketing.



Σχήμα 4: Ιεράρχηση αναγκών

Πηγή: Kotler (2003:196)

Ανάγκες, επιθυμίες και ορμές μπορεί να είναι φυσιολογικές, ψυχολογικές, ή κοινωνικές και πολιτιστικές. Μπορεί να είναι αυτόφυτες ή μαθημένες. Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τις ανθρώπινες ανάγκες και ορμές. Ο A. Maslow¹ έχει αναλύσει και ιεραρχήσει τα κίνητρα αυτά σε μια

πυραμίδα, με βάση την προτεραιότητα και δυναμικότητα τους. Μια τέτοια διευθέτηση, κατά σειρά σπουδαιότητας είναι:

1. Φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος κ.λ.π.).

Αυτές βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας. Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται οι βιολογικές ανάγκες τροφής, ύπνου και άλλως βασικών ή επιτακτικών αναγκών του ανθρώπου. Οι ανάγκες αυτές παύουν να επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά όταν ικανοποιηθούν, οπότε σταματούν να παρακινούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου, γιατί δεν αποτελούν πια ανάγκες. Οι ανάγκες του αμέσως υψηλότερου επιπέδου αρχίζουν να παρακινούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου.

2. Ανάγκες ασφάλειας. Αυτές οι ανάγκες αναφέρονται στην προστασία από το φυσικό περιβάλλον (κρύο, ζέστη, βροχή, κεραυνούς κ.λ.π.) και στην προστασία από απρόβλεπτες μελλοντικές συνθήκες (ανεργία, αρρώστιες κ.λ.π.). Για αυτό οι άνθρωποι επιδιώκουν ασφαλή κατοικία, μόνιμη εργασία, δημιουργία αποταμιεύσεων, εξασφάλιση περίθαλψης κ.λ.π. Οι ανάγκες αυτές αποκτούν σημασία μόνο όταν οι ανάγκες της τροφής κ.λ.π. έχουν ικανοποιηθεί.

3. Ανάγκες αγάπης και συμμετοχής. Οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στην αγάπη, στη στοργή, τη φιλία, την κοινωνική θέση (status), το σεβασμό των άλλων και τη συμμετοχή σε συλλόγους.

4. Ανάγκες εκτίμησης. Οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στην επιδίωξη των ατόμων για απόκτηση δύναμης, εξουσίας, κύρους, αυτοσεβασμού, ανεξαρτησίας, ελευθερίας, εκτίμησης και παραδοχής από άλλους, επίτευξης δύσκολων και ασυνήθιστων έργων κ.λ.π. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών δημιουργεί το συναίσθημα της αυτό εμπιστοσύνης και της προσφοράς προς την κοινωνία, η οποία τόσο πολύ έχει ανάγκη από ανθρώπους σαν κι αυτόν. Αντίθετα, η μη εκπλήρωση των αναγκών αυτών δημιουργεί αισθήματα πίκρας, αδυναμίας και ίσως ανικανότητας ή κατωτερότητας.

5. Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκπλήρωση. Στη κορυφή της πυραμίδας αυτής της ιεράρχησης των αναγκών είναι οι ανάγκες που αναφέρονται στην επιθυμία των ανθρώπων να αξιοποιήσουν όλες τις ικανότητες και δυνατότητες τους και να γίνουν αυτό που επιθυμούν και να

φτάσουν εκεί που μπορούν. Όπως οι γίνεται φανερό, η ανάγκη αυτή εκφράζεται διαφορετικά και με ιδιαίτερο τρόπο σε κάθε άτομο. Η ανάγκη αυτή για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκπλήρωση αρχίζει να παρακινεί το άτομο μόνο όταν αυτό έχει κατορθώσει να απελευθερωθεί από τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες για ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες για εκτίμηση.

Για να κατανοήσει κανείς τον χαρακτήρα της ιεραρχίας των αναγκών αυτών, μπορεί να ρωτήσει τον εαυτό του τι θα 'κανε, αν είχε αρκετά χρήματα μόνο για τροφή. Μόνο αφού ικανοποιούσε τις πρωταρχικές ανάγκες του θα φρόντιζε για τις υπόλοιπες στην ιεραρχία. Άλλο παράδειγμα, για τους Έλληνες, είναι η περίοδος κατοχής 1941 - 1944 και συνέχεια τα μεταπολεμικά χρόνια, όπου παρατηρούμε την εξέλιξη από την ασίγαστη ανάγκη ικανοποίησης της πείνας και στέγης αρχικά, στην ανάγκη για δεύτερο και τρίτο κοστούμι ύστερα, για σπίτι με τις ανέσεις του, για αυτοκίνητο, για αποκατάσταση παιδιών, για διακοπές, βίλες και διασκέδαση στις ημέρες μας.

Δηλαδή, ο καταναλωτής αφού ικανοποιήσει πλήρως ή μερικώς τις βασικές του ανάγκες (και χρειάζεται προϊόντα για τούτο), θα αναζητήσει στη συνέχεια προϊόντα και υπηρεσίες, που ικανοποιούν ανάγκες και επιθυμίες του στα ψηλότερα σκαλιά της ιεραρχίας.

4.3.2 ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΚΑΙ ΕΚΛΕΚΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Πολλά στελέχη Marketing βρίσκουν εξυπηρετικό να διαχωρίζουν τα κίνητρα σε Πρωταρχικά και Εκλεκτικά. Τα πρωταρχικά κίνητρα προέρχονται από κάποια βασική ανάγκη που μπορεί να ικανοποιηθεί από ένα πλατύ αριθμό προϊόντων. Τα εκλεκτικά κίνητρα ξεκινούν από ανάγκες και επιθυμίες, που μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο με κάποιο ιδιαίτερο είδος - ειδικό προϊόν ή εμπορικό όνομα, που το άτομο έμαθε να προτιμά. Παράδειγμα: η πρωταρχική ανάγκη για ντύσιμο μπορεί να ικανοποιηθεί με ρούχα που διακυμαίνονται από τα μπλου – τζηνς μέχρι ακριβά ρούχα. Αλλά, κάποιος μπορεί να έχει εκλεκτική ανάγκη σε κάποια στιγμή, για ρούχα μόνο ορισμένου Γαλλικού οίκου μόδας.

4.3.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Ακόμη τα στελέχη Marketing τείνουν να ταξινομούν τα αγοραστικά κίνητρα του ανθρώπου κάπως αυταρχικά, με πλήρη γνώση ότι αυτά είναι πολλαπλά και σύνθετα. Η ταξινόμηση αυτή απλοποιείται, με χωρισμό των κινήτρων αγοράς σε Συναισθηματικά και Οικονομικά ή Λογικά.

Συναισθηματικά κίνητρα αγοράς προϊόντων, είναι εκείνα που οδηγούν τον καταναλωτή,- στο να αγοράσει ορισμένα προϊόντα, χωρίς να το πολυσκεφτεί και να ζυγίσει τα υπέρ και τα κατά της αξίας των προϊόντων. Ικανοποίηση των αισθήσεων - αφής, όρασης, ακοής, όσφρησης, γεύσης, το αν δηλαδή πιάνει στο χέρι, μάτι, αυτί, μύτη, γλώσσα, είναι σπουδαία συναισθηματικά κίνητρα. Μεταξύ των εκατοντάδων συναισθηματικών κινήτρων, διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες: ικανοποίηση των αισθήσεων, διαιώνιση του είδους, φόβος, ξεκούραση και ψυχαγωγία, υπερηφάνεια, κοινωνικότητα, προσπάθεια για επιτυχία, και περιέργεια.

Η χρήση των κινήτρων αυτών στο Marketing είναι εμφανής. Για την κατηγορία "ικανοποίηση των αισθήσεων " τα προϊόντα και οι έλξεις τους, θα πρέπει να απευθύνονται σε ευχαρίστηση και ικανοποίηση των αισθήσεων του καταναλωτή (ευωδιαστό, νόστιμο, μαλακό, απαλό, μελωδικό, κ.λ.π.). Περισσότερο, θα πρέπει να αποφεύγουν ή να απομακρύνουν τη δημιουργία δυσάρεστων καταστάσεων, πόνου κτλ.

Το κίνητρο της διαιώνισης του είδους έχει επιπτώσεις στα χίλια δύο αγαθά που βοηθούν τις ερωτοτροπίες και την εκλογή συζύγου (η έλξη του αντίθετου φύλου), τη δημιουργία οικογένειας, και τη φροντίδα παιδιών, όπως αρώματα, κοσμήματα, ρούχα, κομμώσεις, ταξίδια, χοροί, έπιπλα, σκεύη, σχολεία, βιβλία, φάρμακα, κ.λ.π. Ομοίως, και για τις υπόλοιπες κατηγορίες συναισθηματικών κινήτρων, ο Μάρκετερ μπορεί να παραθέσει προϊόντα και υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις ανάγκες και να δημιουργήσει κατάλληλες έλξεις για το μείγμα Marketing.

Τα Οικονομικά ή Λογικά κίνητρα, από το άλλο μέρος περιλαμβάνουν σκέψη και εξέταση του πως ο καταναλωτής θα κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων του, αγοράζοντας ένα προϊόν που θα τον εξυπηρετήσει, θα είναι γερό, εύκολο να το χειριστεί και να μην κοστίζει πολύ. Τα οικονομικά

κίνητρα δεν είναι τόσο πολύπλοκα όσο και τα συναισθηματικά, αλλά και σε αυτά διακρίνουμε κατηγορίες με βάση τις εξής ιδιότητες προϊόντων: Ευκολία στη χρήση, απόδοση, αντοχή, εμπιστοσύνη για τη λειτουργία του, εξυπηρέτηση, συντήρηση, εγγύηση για αλλαγή και συντήρηση, οικονομία στην αγορά και τη χρήση, καλή επένδυση αξίας, κλπ.

Τα αγοραστικά κίνητρα συχνά ταξινομούνται σαν οικονομικά ή συναισθηματικά, ανάλογα με το χρόνο και τη σκέψη που διαθέτει κανείς σε μια αγορά. Αλλά αυτό δεν είναι πάντα αληθινό. Μια συναισθηματική αγορά μπορεί να καθυστερήσει, γι έναν που αντιδρά στη σκέψη του (βλέποντας ότι δεν χρειάζεται ένα προϊόν εκείνη τη στιγμή), ενώ ένας άλλος μπορεί να αγοράσει το προϊόν στα γρήγορα, επειδή "έτσι το σκέφτηκε απότομα". Το ίδιο μπορεί να συμβεί και για μια αγορά με οικονομικά κίνητρα. Στην πραγματικότητα, μια αγορά μπορεί να ενέχει και συναισθηματικά και οικονομικά ή άλλα κίνητρα.

4.3.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΑΞΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Ο καταναλωτής δρα δραστικά και διαμορφώνει την αγορά, ταυτόχρονα όμως μεταβάλλεται και ο ίδιος. Η αλληλεπίδραση αυτή είναι ενεργητική και παθητική. Σαν ενεργητική χαρακτηρίζεται η ευνοϊκή ανταπόκριση του και η δημιουργική συμμετοχή του, όχι μόνο στις καταναλωτικές αλλά και στις παραγωγικές διαδικασίες. Παθητική είναι η συμπεριφορά του στις περιπτώσεις που οι αποφάσεις του είναι προϊόν άμεσης, αλλά συνήθως έμμεσης ψυχολογικής βίας.

Η καταναλωτική λοιπόν συμπεριφορά του είναι συνάρτηση της γενικότερης κοινωνικής στάσης του, που εξαρτάται απ' τη συνειδησιακή και εισοδηματική κατάσταση του. Συνείδηση και εισόδημα είναι επίσης αντανάκλαση και αποτέλεσμα της γενικότερης κοινωνικοοικονομικής διάρθρωσης. Οι έμφυτες αλλά και οι επίκτητες ιδιότητες του (κλίσεις, ροπές) διαμορφώνονται απ' την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος (και του φυσικού, αλλά πολύ αργά). Η μόρφωση, η ηλικία, το φύλο, ο τόπος, τα ήθη, τα έθιμα, οι παραδόσεις, οι θρησκευτικές και πολιτικές πεποιθήσεις, διαμορφώνουν τελικά, μαζί με το εισόδημα, το "modus vivendi" κάθε ατόμου

και φυσικά και του καταναλωτή.

Η συμπεριφορά επομένως του καταναλωτή απέναντι στην αγορά, στην πώληση, στη ζήτηση, στην έκταση και το είδος των αναγκών κ.λ.π., καθορίζεται κύρια απ' τη γενικότερη στάση του απέναντι στη ζωή. Μια στάση που διαμορφώνεται, καθώς είπαμε, απ' την επίδραση του κοινωνικοοικονομικού χώρου και τελικά απ' τη συνειδητοποίηση της ταξικής θέσης του. Με την ευκαιρία, ας δούμε τις κοινωνικές τάξεις στις ΗΠΑ, όπως τις βλέπει ο Warner (βιβλίο Σ. Ζευγρίδη, 1996: 134).

- **Ανώτερη - ανώτερη (Upper - Upper ή UU).** Η elite τάξη των παλιών οικογενειών, με αρκετά χρήματα ώστε να διατηρούν σπίτι σε καλές γειτονιές. Ο πλούτος πρέπει να υπάρχει σε περισσότερες από μια γενιά.
- **Κατώτερη - ανώτερη (Lower - Upper ή LU).** Λίγο πιο πλούσιοι από τους προηγούμενους, αλλά νεόπλουτοι, με λιγότερο πολιτισμένους τρόπους, που κάνουν λιγότερη μνεία για τη γενιά τους.
- **Ανώτερη - μέση (Upper - Middle ή UM).** Πετυχημένοι επιχειρηματίες και επαγγελματίες, αλλά λιγότερο πλούσιοι από τους LU. Η ομάδα αυτή έχει κάποια εκπαίδευση και ευγένεια, αλλά η καταγωγή δεν έχει κανένα ενδιαφέρον για την τάξη τους.
- **Κατώτερη - μέση (Lower - Middle ή LM).** Μικροί επιχειρηματίες, δάσκαλοι και εργοδηγοί. Διακρίνεται για την προσήλωση της στην ηθική και τα πουριτανικά ήθη, πηγαίνει στην εκκλησία κλπ.
- **Ανώτερη - κατώτερη (Upper - Lower ή UL).** Ανήκουν οι σταθεροί και αξιολάβαστοι εργάτες.
- **Κατώτερη - κατώτερη (Lower - Lower ή LL).** Η "λουλού" περιλαμβάνει τα κατώτερα στρώματα της κοινωνίας και γενικά όσους δεν τους εκτιμούν.

Με λίγα λόγια, για τους ανθρώπους του Marketing προέχει η κατανάλωση της σχέσης ανάμεσα στις κοινωνικές τάξεις και στην καταναλωτική συμπεριφορά τους. η γνώση της συμπεριφοράς, απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία, δημιουργεί προϋποθέσεις για σχέση μαγνήτη και καρφίτσας.

Ένα σπουδαίο έργο μιας εταιρίας, είναι να καθορίσει ποιος είναι ο πελάτης ή αυτός που παίρνει αποφάσεις για αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρίας. Για μερικά προϊόντα η απάντηση είναι εύκολη, για άλλα όμως κάπως πολύπλοκη.

Σε μια απόφαση για αγορά, παρατηρούνται πέντε διαφορετικοί ρόλοι που μπορεί να παίξουν διάφορα άτομα, και που συμβάλλουν στις ενέργειες για αγορά. Οι ρόλοι αυτοί μπορεί να παίζονται από ένα ή και περισσότερα άτομα. Έργο ενός μαρκετερ είναι να βρει ποίος ή ποιοι παίζουν τους διαφορετικούς αυτούς ρόλους στην οικογένεια, τα κριτήρια που χρησιμοποιούν και τα κίνητρα που έχουν στις αποφάσεις τους, ως και πως μπορεί να επηρεαστούν. Οι ρόλοι αυτοί ή τα άτομα είναι¹:

1. Αυτός που ρίχνει την **αρχική ιδέα**, που πρώτος σκέφτεται και υποδεικνύει την ιδέα της αγοράς ενός συγκεκριμένου προϊόντος (π.χ. το παιδί που θέλει ένα ηλεκτρονικό παιχνίδι).
2. **Ο επηρεαστής**, που κρυφά ή φανερά έχει κάποια επιρροή στην τελική απόφαση (η μητέρα που πιστεύει πως τα ηλεκτρονικά παιχνίδια είναι καλή απασχόληση για το παιδί ή που δεν θέλει να του χαλά συχνά τα χατίρια).
3. **Ο αποφασίζων**, ο οποίος καθορίζει τελικά κάποιο τμήμα ή το όλο της αγοράς που πρόκειται να γίνει (ο πατέρας που εγκρίνει, αλλά βάζει ένα όριο στη δαπάνη ή και στον τύπο του παιχνιδιού).
4. **Ο αγοραστής** που εκτελεί την ενέργεια της αγοράς από το κατάστημα (μητέρα ή πατέρας και παιδί).
5. Ο χρησιμοποιητής που καταναλώνει ή χρησιμοποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράστηκε (το παιδί που χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό παιχνίδι).

4.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ

Μετά τη σύντομη εξέταση των διαφόρων θεωριών και προτύπων αγοραστικής διαγωγής του ατόμου, έχουμε μια καλύτερη εικόνα - επεξήγηση της καταναλωτικής διαγωγής. Εάν επρόκειτο να αναλύσουμε μια συγκεκριμένη αγορά ενός καταναλωτή, θα μπορούσαμε να ανακαλύψουμε πάρα πολλούς παράγοντες, που έπαιξαν κάποιο ρόλο στο να επηρεάσουν τον καταναλωτή να διαλέξει το άλφα προϊόν. Τους παράγοντες που έχουν σχέση με τον αγοραστή, με τον πωλητή, με το προϊόν και με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν.

1. Αγοραστής. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τον αγοραστή, σε μια καταναλωτική εκλογή του διακρίνονται σε: Κοινωνικούς,

Πολιτιστικούς, Προσωπικούς, Ψυχολογικούς και σε άλλους του περιβάλλοντος. Τους παράγοντες αυτούς θα αναλύσουμε περισσότερο στη συνέχεια.

2. Προϊόν. Πολλά είναι τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που έχουν επιρροή στην εκλογή ενός καταναλωτή, όπως: τα φυσικά χαρακτηριστικά του, το έργο ή η χρησιμότητα που επιφέρει, η ποιότητα, οι απαιτήσεις λειτουργίας ή χρήσης, το service, οι εγγυήσεις, η τιμή, οι όροι πληρωμής, το όνομα, κ.λ.π., που περιλαμβάνονται στον όρο "συνολικό προϊόν" και εξετάζονται περισσότερο στο κεφάλαιο περί προϊόντων και να τα διαμορφώνει ανάλογα με τη ζήτηση και τις ανάγκες των καταναλωτών.

3. Πωλητής. Οι παράγοντες που έχουν σχέση με τον πωλητή, αναφέρονται στα χαρακτηριστικά εκείνα του λιανέμπορου και του κατασκευαστή που επηρεάζουν έναν καταναλωτή στις αποφάσεις του. Τα προϊόντα και οι μάρκες ορισμένων κατασκευαστών, έχουν ιδιαίτερη απήχηση στους καταναλωτές σχετικά με τις ιδιότητες, την ποιότητα των προϊόντων, την εντύπωση που προκαλούν, κ.α. Το ίδιο, πολλοί καταναλωτές, δημιουργούν ορισμένες εντυπώσεις και στάσεις προς ορισμένα καταστήματα και καταστηματαρχες, ανάλογα με την καλή ή μη εξυπηρέτηση, την προθυμία, την ευγένεια που συναντούν εκεί και την ικανότητα του λιανοπωλητή, να τους ενημερώσει πλήρως για ένα προϊόν και να τους εξηγήσει τα συν και πλην της λειτουργίας και της αποδοτικότητας του.

4. Ειδικές συνθήκες. Οι συνθήκες και οι ειδικές περιστάσεις που υπαγορεύουν την αγορά ενός προϊόντος, έχουν επίδραση στις αποφάσεις ενός καταναλωτή. Τέτοιες συνθήκες π.χ. είναι η πίεση χρόνου που έχουν πολλοί στο να πάρουν μια απόφαση. Με τους σεισμούς του 1981, πολλοί στην Αθήνα έτρεξαν και προμηθεύτηκαν σκηνές και άλλα είδη εξοχής χωρίς να χρονοτριβήσουν σε συγκρίσεις και παζαρέματα. Οι περιστάσεις δεν άφηναν περιθώρια. Σε άλλη περίπτωση, μια κυρία μπορεί να τρέξει να αγοράσει στα γρήγορα ένα φόρεμα, εάν την παραμονή μιας κοινωνικής εκδήλωσης αντιληφθεί ότι "δεν έχει τίποτα κατάλληλο ή διαφορετικό από τις άλλες" να φορέσει. Άλλοι τέτοιοι παράγοντες είναι η εποχή του χρόνου, καιρικές μεταβολές, απρόοπτα οικογενειακά, κοινωνικές μεταβολές, αναταραχές, πόλεμοι, φήμες και διαδόσεις, επικείμενες οικονομικές και άλλες μεταβολές. Αρκετές φορές π.χ. ο κόσμος έχει ξεπουλήσει τις αγορές, μέσα σε λίγες ημέρες, φοβούμενος μεγάλες ανατιμήσεις σε είδη διατροφής, ή θέλοντας να εξασφαλιστεί από επικείμενες αναταραχές. (Chinsnall, 1997:112).

Πέρα από τους καταναλωτές, που τα χαρακτηριστικά τους είναι κοινά για τους περισσότερους οργανισμούς με κάποιες παρεκκλίσεις ανάλογα με την φύση του προϊόντος, υπάρχουν και κάποιες άλλες κατηγορίες κοινού που πρέπει να τους δίνεται σημασία.

Πολλοί σύλλογοι, κάνουν το λάθος να μην αναγνωρίζουν την αξία μερών του περιβάλλοντος όπως οι χορηγοί και η κυβέρνηση. Ο Slack¹ δίνει κάποιους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ας εξετάσουμε τους πιο βασικούς, σε συνδυασμό με στοιχεία μέσα από την προσωπική εμπειρία στην Ελληνική πραγματικότητα και από τα λεγόμενα των Αυθίνου¹ και Γαργαλιάνου-Παπαδημητρίου¹. Το κοινό που θα πρέπει να επικεντρωθεί το μάρκετινγκ, εκτός από τους καταναλωτές είναι οι εξής:

1.Χορηγοί. Είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιβίωση μιας δημόσιας μη κερδοσκοπικής επιχείρησης. Με το παρών νομικό καθεστώς οι μη κερδοσκοπικές έχουν την 'σιγουριά' των κρατικών κονδυλίων. Από την άλλη μεριά δεν μπορούν να εξαρτώνται τόσο πολύ από το κράτος, έτσι πρέπει αν αναζητούν αλλού για έσοδα. Οι χορηγοί μπορεί να χρηματοδοτήσουν το σύνολο ή κάποιες δραστηριότητες ενός οργανισμού. Ένας χορηγός μπορεί χρηματοδοτήσει ένα έργο, όπως για παράδειγμα την

κατασκευή κάποιας καινούργιας πτέρυγας και να βάλει το όνομά του πάνω στο έργο ή και ακόμα να αναλάβει εξ ολοκλήρου την χορηγία για κάποιες δραστηριότητες όπως αγορά εξοπλισμού, βιβλίων κλπ.

Ένας χορηγός θα πρέπει να βλέπει την χορηγία του ως μία επένδυση με πολλαπλούς στόχους. Για παράδειγμα οι χορηγίες μπορεί να γίνονται για την προβολή του ονόματός τους. Το κοινό γίνεται οικείο με το όνομα του χορηγού και ανεβαίνει έτσι το επίπεδο της αναγνώρισής του. Μία εταιρία που δραστηριοποιείτε στο χώρο των προϊόντων γρήγορης κατανάλωσης μπορεί να διαθέσει δείγμα των προϊόντων στα παιδιά και στους συλλόγους των καθηγητών και των γονέων και κηδεμόνων. Με αυτό τον τρόπο βγαίνουν κερδισμένες και οι δύο μεριές, δηλαδή και ο χορηγός και τα παιδιά και οι σύλλογοι.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γνωρίζουν οι σύλλογοι ότι δεν έρχονται οι χορηγοί από μόνοι τους. Η έλλειψη σωστού μάρκετινγκ και διοίκησης κόστισε πολύ στους συλλόγους. Ένας χορηγός, ειδικά μία μεγάλη εταιρία, έχει πολλές προτάσεις και πολλές φορές θα πρέπει να ρισκάρει για να επιλέξει την πιο συμφέρουσα για αυτόν. Για αυτό τον λόγο επιβάλλεται να υπάρχει αναπτυγμένο μάρκετινγκ και ευέλικτη δομή ώστε να δοθούν τα κίνητρα στις εταιρίες να κάνουν την χορηγία. Η χορηγός – εταιρία θα πρέπει να πεισθεί ότι η επένδυση της θα έχει αποτέλεσμα και ότι υπάρχουν οι συνθήκες για να αναπτυχθεί η χορηγία μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού.

2.Δωρεές. Ήταν συνηθισμένο να γίνονται δωρεές από επιφανείς πολίτες ή επιχειρήσεις σε συλλόγους. Συνήθως οι δωρεές γίνονται σε τοπικό επίπεδο και την χρησιμοποιούσαν για κοινωνική καταξίωση. Βέβαια από μία δωρεά, πέρα από την ηθική επιβράβευση, δεν υπάρχει μεγάλο όφελος για τον δωρητή. Συνάμα η ανάπτυξη του μάρκετινγκ και της χορηγίας μείωσε το ενδιαφέρον των εταιριών για δωρεές αφού μπορούσαν να βγάλουν κέρδος από τις χορηγίες. Έτσι όσο περνάει ο καιρός, οι δωρεές όλο και γίνονται πιο σπάνιες.

3.Κρατικές επιχορηγήσεις. Το κράτος κάθε χρόνο δίνει ένα ποσό από κρατικό προϋπολογισμό. Οι Γαργαλιάνος, Αυθίνος και Farmer¹ λένε ότι «παραδοσιακά, η τοπική αυτοδιοίκηση, ή το κράτος, ή συνδυασμός αυτών

των πηγών αναλαμβάνουν το κόστος, καταλήγοντας να προσθέτουν άλλο ένα χρονοβόρο σημείο στη διαδικασία χρηματοδότησης.» Η αυστηρή οικονομική πολιτική που ακολουθεί το κράτος τα τελευταία χρόνια έχει μειώσει σε μεγάλο ποσοστό την κρατική βοήθεια, αναγκάζοντας έτσι τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και τους συλλόγους να αναζητήσουν αλλού πηγές χρηματοδότησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΔΕΛΤΑ

Η μελέτη αυτή θα επικεντρώσει στην ανάλυση και την μελέτη της «Δέλτα» Βιομηχανίας Γάλακτος και Γαλακτοκομικών Προϊόντων, ώστε να μελετηθεί η στρατηγική της πορεία τόσο σε εταιρικό επίπεδο, όσο και στο λειτουργικό όσον αφορά τις διεργασίες του μάρκετινγκ.

Ø Σκοποί και Στόχοι

Όπως αναφέρθηκε, βασικότερος στόχος είναι το να γίνει η εκτενής στρατηγική ανάλυση της Δέλτα, ώστε να είμαστε σε θέση αφενός να αξιολογήσουμε τις στρατηγικές της κινήσεις, αλλά και αφετέρου να μπορούμε να προτείνουμε κάποια εναλλακτική στρατηγική εφόσον κάτι τέτοιο είναι απαιτούμενο.

Ø Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της εργασίας μας περιλαμβάνει την πλήρη ανάλυση του ευρύτερου και ειδικότερου περιβάλλοντος της εταιρίας. Δηλαδή στα πλαίσια αυτά θα γίνει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τόσο για το μακρο όσο και το μικρο-περιβάλλον της. Επίσης σκόπιμο είναι να γίνει και η ανάλυση του ανταγωνισμού όπως επίσης και η ανάλυση των μεριδίων αγοράς. Αντίστοιχα γίνεται και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβάνοντας στοιχεία όπως η ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών, των πόρων και ικανοτήτων της, των οικονομικών στοιχείων της, αλλά και το όραμα και την αποστολή της κλπ. Φυσικά εδώ επικεντρώνουμε τόσο στην εξεύρεση της εταιρικής στρατηγικής πορείας, όπως και της στρατηγικής μάρκετινγκ. Τέλος γίνεται η αξιολόγηση των εν λόγω στρατηγικών και φυσικά η ανάπτυξη εναλλακτικής πορείας και στα δύο επίπεδα. Όμως πριν από όλα γίνεται μια συνοπτική περιγραφή και ιστορική ανάπτυξη της Δέλτα.

5.1.ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η Δέλτα δημιουργήθηκε το 1952, μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση που παρήγαγε γιαούρτι. Από την αρχή όμως είχε επικεντρώσει στην καλή ποιότητα των προϊόντων, οπότε και κατόρθωσε να αποσπάσει άμεσα το 5% της αγοράς. Με συνεχείς επενδύσεις και επεκτάσεις η Δέλτα ανέπτυξε την παραγωγή σε γιαούρτι και κατόπιν σε γάλα και παγωτά. Το 1972 η εταιρία άνοιξε καινούργιο εργοστάσιο και μέχρι το 1978 έγινε η πρωτοπόρος εταιρία στην αγορά. Το 1984 στη Δέλτα έγιναν ουσιαστικές αλλαγές ώστε η εταιρία να γίνει πιο ανταγωνιστική, οπότε να κατορθώσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν λόγω της εισόδου της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Μετά από 46 χρόνια λειτουργίας η Δέλτα παρουσιάζει συνεχείς αυξήσεις σε πωλήσεις και ανάπτυξη τόσο στην ελληνική αγορά, όσο και σε ξένες.

5.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ανάλυση Μάκρο – Περιβάλλοντος (PEST Analysis)¹

Πολιτικό περιβάλλον

Υπάρχει μια σειρά νομοθεσιών τόσο της Ελληνικής κυβέρνησης όσο και της Ε.Ε. που αφορούν διαδικασίες όπως την παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων γάλατος, αλλά και την τιμολόγηση των προϊόντων – κάποιες από αυτές μπορούν να θεωρηθούν ως απειλές.

Οικονομικό Περιβάλλον

Η ελληνική βιομηχανία γάλακτος είναι μια από τις πιο υγιείς οικονομικά βιομηχανίες της Ελλάδας, και συμμετέχει ενεργά στην ενίσχυση του ετήσιου ΑΕΠ. Από την άλλη, η κυβέρνηση έχει θέσει όρια τιμολόγησης στα προϊόντα του κλάδου, γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών. Όμως και η οικονομική ύφεση που έχει εμφανιστεί την τελευταία δεκαετία δημιουργεί σχετικά προβλήματα στις εταιρίες, όπως επίσης και η αλλαγή

εντός των πλαισίων της Ευρωπαϊκής Νομισματικής Ένωσης είχε σχετικές επιπτώσεις στον κλάδο.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η ανάπτυξη και βελτίωση της τεχνολογίας είναι ουσιαστικής σημασίας για την βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής ενώ βοηθούν και στην επίτευξη των κριτηρίων ποιότητας.

Κοινωνικό Περιβάλλον

Η όλη ζήτηση για τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι ιδιαίτερα αυξημένη για την Ελλάδα, ενώ αντίστοιχα υπάρχει και ένα γενικό κύμα κατανάλωσης υγιεινών προϊόντων.

Ανάλυση Μίκρο – Περιβάλλοντος (Five Forces Model)1

Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Η απειλή από νέους ανταγωνιστές είναι σχετικά μικρή καθώς οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αποκτήσει μεγάλη δύναμη και εμπειρία, ενώ είναι σχετικά κοντινής δυναμικότητας – και τα δύο αποτρέπουν νέους ανταγωνιστές. Επίσης οι μεγάλες εταιρίες μπορούν να ακολουθήσουν χαμηλές τιμολογιακές πολιτικές λόγω οικονομιών κλίμακας, ενώ έχουν διαμορφώσει και εξαιρετικά προφίλ στην αγορά, δημιουργώντας έτσι μια πιστή μερίδα καταναλωτών.

Απειλή από Υποκατάστατα

Ως υποκατάστατα για τα προϊόντα γάλακτος μπορούν να θεωρηθούν άλλα αναψυκτικά και ποτά (π.χ. τσάι, καφές, χυμοί κλπ) – ο μεγάλος αριθμός τους αυξάνει σχετικά τη δύναμη τους. Όμως το γάλα λόγω της ιδιαίτερης θρεπτικής του αξίας δεν μπορεί εξ' ολοκλήρου να αντικατασταθεί με άλλο προϊόν, οπότε και η απειλή αυτή είναι ελεγχόμενη.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά περιορισμένη λόγω του μεγάλου αριθμού τους, αλλά και λόγω των μακροπρόθεσμων σχέσεων (ή και της ολοκλήρωσης προς τα πίσω) που έχουν διαμορφώσει οι εταιρίες του κλάδου.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές έχουν αρκετά αυξημένη δύναμη, καθώς λόγω της χαμηλής τιμής των προϊόντων και της έλλειψης επιπλέον κόστους στην αλλαγή μάρκας. Επίσης και το γεγονός ότι η διαφοροποίηση των προϊόντων δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη αυξάνει τη σχετική τους δύναμη.

Έκταση του Ανταγωνισμού

Ο γαλακτοκομικός κλάδος αποτελείται από μια πλειάδα εταιριών που έχουν διαφορετικές δυνάμεις, με δύο κυριότερες εταιρίες να κατέχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά αγοράς. Επίσης πρέπει να σημειωθεί πως ο κύκλος ζωής του κλάδου είναι ακόμα στην ανάπτυξη του (και συνεχώς ανανεώνεται) οπότε και υπάρχουν περαιτέρω προοπτικές ανάπτυξης. Όμως το μεγάλο εύρος των προϊόντων μειώνει τις πιθανότητες διαφοροποίησης τους μεταξύ εταιριών, οπότε και αυξάνεται ταυτόχρονα και η ένταση του ανταγωνισμού. Ένα τελευταίο γεγονός που αυξάνει την έκταση του ανταγωνισμού είναι και το ότι απαιτούνται υψηλές επενδύσεις από το σύνολο των εταιριών, ενώ αντίστοιχα αυξάνονται και τα εμπόδια εξόδου τους από τον κλάδο¹.

5.3.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όραμα

Το όραμα του ιδρυτή της εταιρίας ήταν να προσφέρει στην αγορά υψηλής ποιότητας υγιεινά προϊόντα και να ενσωματώσει τα προϊόντα της Δέλτα στο καθημερινό διαιτολόγιο των Ελλήνων.

Αποστολή Εταιρίας

Η Δέλτα είναι υπεύθυνη τόσο για τους καταναλωτές των προϊόντων της όσο και για τους μετόχους της. Έτσι προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει τις διαδικασίες παραγωγής της και να διαφυλάξει τη σωστή παράδοση ποιοτικών προϊόντων στην αγορά μέσω της συνεχούς καινοτομίας¹.

Στόχοι

Οι βασικοί στόχοι της εταιρίας είναι:

- Ø Να διαμορφώσει τις διαδικασίες παραγωγής για τη συνεχή διαφύλαξη της σωστής ποιότητας
- Ø Η συνεχής ανάπτυξη και χρήση των τελευταίων τεχνολογικών μεθόδων ώστε να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας
- Ø Η διαφύλαξη της ηγετικής της θέσης στην αγορά
- Ø Η αύξηση των μεριδίων αγοράς της τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό
- Ø Η συνεχής διαφοροποίηση της σε άλλα τμήματα της αγοράς, για παράδειγμα σε κατεψυγμένα προϊόντα και αναψυκτικά

5.4.ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ¹

Ανάλυση SWOT: Ευκαιρίες και Απειλές

Ευκαιρία αποτελεί για τη Δέλτα η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, καθώς τα τελευταία χρόνια αλλάζουν οι διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων. Επίσης η συνεργασία με τη Danone αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς αποκτά πολύτιμη τεχνογνωσία. Τέλος η είσοδος της Ελλάδας στην ONE ανοίγει νέες αγορές. Ως απειλή θεωρείται η ανάπτυξη ανταγωνιστών σε μέρη της Ελλάδας όπου η Δέλτα δεν έχει καλό δίκτυο διανομής. Επίσης απειλή αποτελεί η πιθανότητα κοινοπραξιών μεταξύ άλλων βιομηχανιών γάλακτος ώστε να αποκτήσουν την ηγετική θέση στην αγορά. Ύστερα καινούργια νομοθεσία που επιβάλλει χαμηλότερα επίπεδα παραγωγής επηρεάζει άμεσα την εταιρία. Τέλος, οι αλλαγές στη θερμοκρασία, ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες, και οι ασθένειες που αφορούν τα βοοειδή έχουν επιπτώσεις στην ποιότητα των προϊόντων και στις αντιδράσεις της αγοράς αντίστοιχα¹.

Δυνατότητες

- § Πολύ καλή εμπειρία στην καθημερινή αγορά
- § Υψηλής τεχνολογίας σχέδια προϊόντων
- § Καινοτομικές τεχνικές προϊόντων
- § Καινοτομικά πακέτα
- § Υψηλής ποιότητας προϊόντα
- § Αποτυπωμένη ταυτότητα και αποτυπωμένη πίστη
- § Το καλύτερο δίκτυο διανομής στην Ελλάδα
- § Κατέχει το ISO 9002 πιστοποιητικό για την ποιότητα των προϊόντων

Αδυναμίες

- § Η υψηλή επένδυση και η προώθηση έχουν μειώσει τα έσοδα της εταιρείας (και από τους αντιπάλους)
- § Δεν έχει εισαχθεί ακόμα το τμήμα τυριού
- § Μικρή αγορά στην Βόρεια και Νότια Ελλάδα

§ Μη ύπαρξη αρκετών βάσεων για επέκταση και στην υπόλοιπη Ελλάδα

Ευκαιρίες

§ Εισαγωγή νέων προϊόντων εξαιτίας της αλλαγής γεύσεων και αναγκών των Ελλήνων καταναλωτών

§ Δυνατότητα πιθανής συνεργασίας της Δέλτα με άλλες ελληνικές εταιρίες ώστε να αποκτήσει πρόσβαση στα δίκτυα διανομής της Βόρειας και Νότιας Ελλάδας

Απειλές

§ Συνεχής επέκταση άλλων παρόμοιων ελληνικών εταιρειών όπως είναι η ΦΑΓΕ

§ Πιθανά εγχειρήματα εισαγωγής άλλων εταιρειών για να δημιουργήσουν νέο οδηγό στην ελληνική βιομηχανία

§ Μείωση των ανώτατων τιμών και των παραγωγικών επιπέδων που επιβλήθηκαν από την Ε.Ε.

§ Ο πληθυσμός κάποιας ηλικίας μπορεί να επηρεάσει απευθείας τον στόχο της αγοράς της εταιρείας

§ Η τρύπα του όζοντος αυξάνει το καλοκαίρι την θερμοκρασία και είναι επικίνδυνο για την ποιότητα των καθημερινών προϊόντων

5.5.ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ¹

· Υλικοί πόροι

Η Δέλτα διαθέτει ένα από τα πιο προηγμένα τεχνολογικά εργοστάσια στην Ευρώπη. Επίσης έχει εξασφαλίσει τις καλύτερες ποιοτικά πρώτες ύλες για να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στην παραγωγή. Τέλος έχει δημιουργήσει τα απαραίτητα κεφάλαια τα οποία απαιτούνται για την περαιτέρω ανάπτυξή της.

· Ανθρώπινοι πόροι

Στον τομέα των προμηθευτών, η Δέλτα έχει τις αρτιότερες σχέσεις, όπως και με τους διανομείς. Στον τομέα των υπαλλήλων αν και η Δέλτα εκπαιδεύει το προσωπικό της, δε διαθέτει τμήμα προσωπικού.

“ Συστήματα

Όπως αναφέρεται και πιο αναλυτικά στην αλυσίδα αξίας η Δέλτα διαθέτει πολύ καλή εσωτερική οργάνωση και χρήση συστημάτων, η οποία είναι απαραίτητη λόγω της ευαίσθητης φύσης των πρώτων υλών και των προϊόντων

“ Άυλοι πόροι

Στον τομέα αυτό η Δέλτα είναι πολύ ισχυρή καθώς έχει κατορθώσει (και συνεχίζει) να επενδύσει στον τομέα της καινοτομίας μέσω συνεχούς έρευνας και ανάπτυξης. Επίσης, έχει την καλύτερη φήμη στην αγορά όσον αφορά αξιοπιστία και ποιότητα.

5.6.ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Η Δέλτα κατορθώνει να δημιουργεί αξία για τους πελάτες της μέσω μιας αποτελεσματικής ένωσης των κύριων και υποστηρικτικών λειτουργιών¹.

Κύριες Λειτουργίες

“ Λειτουργίες Χειρισμών Εισερχομένων

Η Δέλτα χρησιμοποιεί εγχώριες κυρίως πρώτες ύλες, οπότε οι παραγωγοί ελέγχονται και κατευθύνονται από αυτή με βάση συγκεκριμένα στάνταρ.

Υπάρχουν σημεία αποθήκευσης και διακίνησης για τις πρώτες ύλες καθώς και την ανάλογη τεχνολογία για τη διατήρηση της ποιότητας τους.

“ Λειτουργίες Παραγωγής

Τα σημεία παραγωγής είναι απολύτως αυτοματοποιημένα και συνεχώς γίνονται επενδύσεις στον τομέα αυτό, ώστε να αυξάνεται η ποιότητα των προϊόντων. Επίσης η Δέλτα διαθέτει το πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9001.

“ Διαχείριση Εξερχόμενων

Η Δέλτα έχει επικεντρώσει στη διανομή των προϊόντων της έχοντας δημιουργήσει το δικό της σύστημα διανομής σε 30.000 σημεία.

“ Marketing και Πωλήσεις

Μεγάλα κεφάλαια έχουν επενδυθεί στην προβολή του κάθε προϊόντος χωριστά, όπως αποφασίζει το τμήμα Marketing. Όσον αφορά τις πωλήσεις τα τελευταία 8 χρόνια παρουσιάζεται συνεχής αύξηση.

Έτη	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Πωλήσεις (σε ΕΥΡΩ)	32	41	49	54	61	63	72	78

“ Υπηρεσίες Μετά Την Πώληση

Η Δέλτα έχει δημιουργήσει ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης για τους παραγωγούς, ώστε να μεταφέρει τεχνογνωσία.

Υποστηρικτικές Λειτουργίες

“ Προμήθειες/ Αγορές

Η Δέλτα έχει αποκλειστικά συμβόλαια με τους παραγωγούς. Επίσης ήδη έχει αρχίσει η δημιουργία ιδίων σταθμών παραγωγής για τη μείωση του κόστους.

“ Έρευνα και Ανάπτυξη

Η συνεργασία με τη Danone βοηθά στη συνεχή βελτίωση των συστημάτων και της τεχνολογίας.

“ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Μεγάλα ποσά επενδύονται στην εκπαίδευση στελεχών και διοίκησης, Δεν υπάρχει όμως τμήμα Προσωπικού, που αποτελεί βασικό πλεονέκτημα.

“ Εσωτερική Παραγωγή

Η χρήση ελέγχου παραγωγής, ηλεκτρονικών συστημάτων και η όλη υποδομή βοηθά στην άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων.

5.7.ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το σύνολο του κλάδου της γαλακτοκομίας χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό διαφοροποίησης – έτσι αντίστοιχα η στρατηγική που ακολουθεί η Δέλτα σε εταιρικό επίπεδο είναι αυτή της διαφοροποίησης. Με την ύπαρξη συνεχούς ανάπτυξης νέων προϊόντων και επενδύσεις σε καινοτομία η Δέλτα έχει κατορθώσει να δημιουργήσει ένα όνομα μοναδικότητας και υψηλής ποιότητας στην αγορά. Με αυτή τη στρατηγική και με τον απώτερο σκοπό το να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα η Δέλτα χρησιμοποιεί τα δυνατά της σημεία και τους πόρους της ώστε να διατηρήσει τη διαφορετικότητα της και να πλησιάσει τις ιδιαίτερες ανάγκες και προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού¹.

5.8.ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στρατηγική Μάρκετινγκ1

Η Δέλτα έχει αναπτυχθεί στην Ελληνική αγορά μέσω της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης, δηλαδή με την απόκτηση και τη δημιουργία του εξοπλισμού παραγωγής, κέντρων διανομής και ανάπτυξης των μεταφορικών μέσων. Όμως τώρα η εταιρία αναπτύσσεται κυρίως μέσω της συσχετισμένης και ασυσχέτιστης διαφοροποίησης. Επίσης παράλληλα ακολουθεί και στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων αλλά και αγορών, καθώς αφενός θέλει να αναπτυχθεί σε νέες ή και υπάρχουσες αγορές, όπως επίσης και να αυξήσει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της.

Προϊόν

Η ελληνική γαλακτοκομική βιομηχανία έχει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων. Το γάλα χαρακτηρίζεται ως είδος πρώτης ανάγκης για τον Έλληνα καταναλωτή, καθώς χρησιμοποιείται από ένα ευρύ ποσοστό των Ελλήνων ως μέρος του πρωινού τους.

Επιπλέον, η γαλακτοκομικές εταιρείες προσφέρουν προϊόντα τα οποία έχουν μεγάλη συγκέντρωση σε βιταμίνες τα οποία απευθύνονται κυρίως σε παιδιά κάτω των 8 ετών. Η καταναλωτές αγοράζουν γαλακτοκομικά προϊόντα επίσης για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες όπως το να δροσιστούν το καλοκαίρι. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ένα παγωτό μπορεί να μειώσει τη θερμοκρασία του σώματος προσφέροντας ταυτόχρονα μια αίσθηση χαλάρωσης.

Τα προϊόντα της ΔΕΛΤΑ αναφέρεται ότι μπορούν να καταναλωθούν σε καθημερινή βάση. Έτσι οι πελάτες ακολουθούν μια διαδικασία απόφασης που έχει γίνει συνήθεια όταν αγοράζουν καθημερινά προϊόντα

Τιμή

Η ΔΕΛΤΑ έχει υψηλά λειτουργικά έξοδα τα οποία επηρεάζουν το καθαρό κέρδος της εταιρείας. Η εταιρεία λειτουργεί με μικρά περιθώρια κέρδους έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστική στην ελληνική γαλακτοκομική αγορά.

Η στρατηγική τιμών της ΔΕΛΤΑ είναι βασισμένη στη διαφοροποίηση εφόσον η εταιρεία προσφέρει υψηλή ποιότητα σε τιμές παρόμοιες με αυτές των ανταγωνιστών. Επιπλέον το Υπουργείο Γεωργίας θέτει πλαφόν στις τιμές σε όλα τα γαλακτοκομικά προϊόντα ακολουθώντας τους κανονισμούς της Ε.Ε. Η ΔΕΛΤΑ καθορίζει τις τιμές της σύμφωνα με τις τιμές όλων των κύριων ανταγωνιστών της σε όλους τους τομείς της γαλακτοκομικής αγοράς.

Τοποθεσία

Η εταιρεία διανέμει το σύνολο των προϊόντων της σε καταστήματα λιανικής πώλησης. Τα προϊόντα αυτά πωλούνται σε super market, μικρά μαγαζιά, αρτοποιεία, μανάβικα, ταβέρνες, και σε κάθε κατάστημα που επιθυμεί να βάλει ένα ψυγείο της ΔΕΛΤΑ στο μαγαζί του. Ο πρωτεύων στόχος της ΔΕΛΤΑ είναι να διανείμει τα προϊόντα της στην ώρα τους χωρίς να χάνει στην ποιότητα αυτών.

Αυτός είναι και ο λόγος γιατί η ΔΕΛΤΑ έχει το δικό της στόλο φορτηγών ο οποίος είναι ο καλύτερος από όλες τις εταιρείες γαλακτοκομικών. Η εταιρεία

χρησιμοποιεί 33% νοικιασμένων οχημάτων μόνο για την διανομή των προϊόντων εκτός Αθηνών.

Σε γενικές γραμμές ο δίαυλος διανομής της ΔΕΛΤΑ είναι ο ακόλουθος:
ΔΕΛΤΑ à ΠΡΑΚΤΟΡΕΣ à ΕΜΠΟΡΟΙ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ à ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ

Για ορισμένα προϊόντα όπως το γιαούρτι ο δίαυλος διανομής είναι:
ΔΕΛΤΑ à ΕΜΠΟΡΟΙ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ à ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ

Πρώθηση

Πολλές από τις ελληνικές εταιρείες προτιμούν να επενδύσουν εξ' ολοκλήρου το κεφάλαιο τους στην ανάπτυξη των προϊόντων τους και όχι τόσο στην προώθηση των πρακτόρων και των διανομέων τους. Η ΔΕΛΤΑ δεν ακολουθεί την ίδια λογική αντιθέτως ξοδεύει σημαντικά ποσά στην προώθηση της κάθε χρόνο.

Πιο συγκεκριμένα η ΔΕΛΤΑ προκειμένου να διαφημίσει τα προϊόντα της χρησιμοποιεί σποτάκια στην τηλεόραση και στο ράδιο τα οποία επικεντρώνονται στην ποιότητα των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί επίσης ειδικές προσφορές για την προώθηση καινούργιων προϊόντων (sales promotion).

Τάσεις της Αγοράς

Ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας χαρακτηρίζεται από μια πληθώρα προϊόντων που μάλιστα χαρακτηρίζονται ως απαραίτητα για τη διατροφή, καθώς υπάρχει μεγάλη χρήση τους σε καθημερινή βάση. Ως μέρος της βελτίωσης της ποιότητας οι εταιρίες προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνουν τα υπάρχοντα προϊόντα με την προσθήκη βιταμινών και στοιχείων μέσω της παραγωγικής διαδικασίας, όπως επίσης και την αύξηση της διάρκειας της ζωής των προϊόντων.

Τμηματοποίηση Αγοράς

Η τμηματοποίηση της αγοράς για τη Δέλτα γίνεται με τους εξής τρόπους:

Ø Γεωγραφική τμηματοποίηση

Η Δέλτα έχει επικεντρώσει ιδιαίτερα στην περιοχή της Αθήνας, λόγω της υψηλής συγκέντρωσης πληθυσμού στην πόλη, και ως εκ τούτου του μεγαλύτερου αριθμού καταναλωτών. Έτσι λοιπόν η τμηματοποίηση αφορά τις κυριότερες ελληνικές πόλεις, και το υπόλοιπο της επαρχίας.

Ø Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ο δεύτερος τρόπος διαχωρισμού της αγοράς για τη Δέλτα γίνεται με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών της, και ιδιαίτερα με βάση την ηλικία. Έτσι λοιπόν η εταιρία έχει ειδικά διαμορφώσει τα προϊόντα της στοχεύοντας σε συγκεκριμένες ηλικίες, π.χ. για τα παιδιά ή για την τρίτη ηλικία υπάρχουν ειδικά γάλατα εμπλουτισμένα με τα απαραίτητα για την συγκεκριμένη ηλικία στοιχεία και μέταλλα.

Ø Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά

Ο τελευταίος τρόπος κατάτμησης της αγοράς γίνεται με βάση τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, και ειδικότερα με τον τρόπο ζωής των καταναλωτών, οπότε και έχουν δημιουργηθεί για παράδειγμα προϊόντα με χαμηλά ή και καθόλου λιπαρά, ή προϊόντα με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.

5.9.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η εταιρική στρατηγική της Δέλτα αποτελείται από δύο βασικά σημεία¹:

- Την ανάπτυξη της ελληνικής αγοράς, όπως και τη δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές
- Την επέκταση σε ξένες αγορές μέσω συνεργασιών

Η Δέλτα αναπτύχθηκε στην Ελλάδα μέσω κάθετης ολοκλήρωσης (αγορά και ανάπτυξη εγκαταστάσεων παραγωγής, κέντρων διανομής κλπ). Σήμερα όμως χρησιμοποιεί την οριζόντια ολοκλήρωση (ανάπτυξη παραγόντων και διανομής) και κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (απόκτηση σημείων παραγωγής γάλατος) ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Ansoff στην αρχή η Δέλτα χρησιμοποίησε διαφοροποίηση (στην παραγωγή παγωτού, κατεψυγμένων λαχανικών και χυμών εκτός από γάλα και γιαούρτι), ενώ τώρα χρησιμοποιεί στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων μέσω της δημιουργίας νέων καινοτομικών προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές.

5.10.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ο Porter υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές εκ των οποίων μια εταιρεία πρέπει να διαλέξει μία για να χτίσει και να συντηρήσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στο χώρο του ανταγωνισμού. Αυτές οι τέσσερις στρατηγικές είναι η ηγεσία του κόστους, η διαφοροποίηση, εστίαση με ηγεσία και εστίαση με διαφοροποίηση.

Η Ελληνική γαλακτοκομική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό διαφοροποίησης από όλες τις εταιρείες. Είναι πολύ δύσκολο για μια εταιρεία να γίνει ένας ηγέτης κόστους στην αγορά, γιατί το κόστος παραγωγής και λειτουργίας δεν έχει μεγάλες διαφορές ανάμεσα στις εταιρείες.

Οι μεγαλύτερες όμως εταιρείες όπως η ΦΑΓΕ, ΔΕΛΤΑ και η ΜΕΒΓΑΛ κατάφεραν να μειώσουν τα κόστη τους συγκριτικά με αυτά των μικρότερων

ανταγωνιστών τους, χωρίς όμως να καταφέρουν να γίνουν ηγέτες κόστους στην ελληνική γαλακτοκομική αγορά. Έτσι η ΔΕΛΤΑ όπως και οι άλλες εταιρείες ακολουθούν μια στρατηγική διαφοροποίησης έτσι ώστε να υπάρξουν πιο αποτελεσματικές ανταγωνιστές στην ελληνική αγορά.

Η ΔΕΛΤΑ παρέχει προϊόντα τα οποία είναι γνωστά για την μοναδικότητά τους και είναι εύκολα αποδεκτά από τον καταναλωτή χάρη στο καλό όνομα της εταιρείας. Η ΔΕΛΤΑ παράγει είτε τελείως νέα προϊόντα είτε βελτιώνει τα ήδη υπάρχοντα έτσι ώστε να μπορέσει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς στους τομείς στους οποίους ειδικεύεται

Η Δέλτα χρησιμοποιεί κυρίως στρατηγική διαφοροποίησης ώστε να είναι ανταγωνιστική στην αγορά. Γι' αυτό εισάγει προϊόντα μοναδικά ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹.

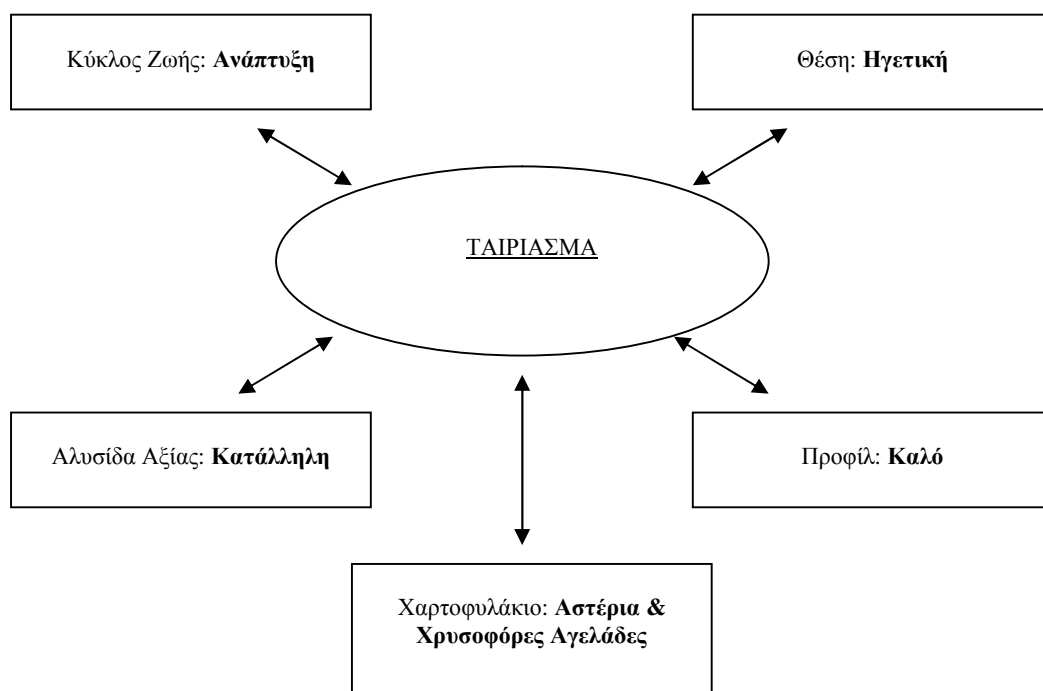
	Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Συνολική αγορά	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
Εστίαση σε Τμήμα	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Παρόλο που ο ανταγωνισμός στη βιομηχανία είναι υψηλός, η Δέλτα κατορθώνει να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω συνεχών καινοτομιών στα προϊόντα της και τη συνεχή εισαγωγή νέων. Έτσι είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τις άλλες εταιρείες αφού είναι μοναδικό.

5.11.ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ)

Καταλληλότητα

Η στρατηγική της Δέλτα είναι κατάλληλη καθώς βασίζεται στην ανάπτυξη των δυνατών στοιχείων της εταιρίας με παράλληλη αποφυγή των προβλημάτων που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό και τις επιπτώσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος¹.



Αποδοτικότητα

Η Δέλτα έχει επιλέξει στρατηγικές που είναι σχετικά επικίνδυνες (αν και μέχρι στιγμής δεν έχουν αποδειχτεί τέτοιες) που όμως αποφέρουν μεγάλες αποδόσεις. Όσον αφορά την αποδοχή τους από τους μετόχους, πρέπει να είναι αποδεκτές, καθώς αποφέρουν σε αυτούς μεγάλα κέρδη και είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες τους.

Εφικτότητα

Η στρατηγική της Δέλτα είναι βασισμένη στις δυνάμεις της εταιρίας, όπως επίσης διαθέτει και το οικονομικό υπόβαθρο για την εφαρμογή τους.

5.12. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο παρακάτω πίνακας παραθέτει συγκριτικά στοιχεία από τους ισολογισμούς της εταιρίας όπως δόθηκαν από την εταιρία¹.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ (εκατ. δρχ.)	2007	2008	2009
Κύκλος Εργασιών	126.555	152.621	212.837
Κόστος Πωλήσεων	72.730	96.346	143.022
Μικτό Κέρδος	53.825	56.275	69.815
(% στον κύκλο Εργασιών)	43%	37%	32.80%
Άλλα Έσοδα Εκμετάλλευσης	2.313	2.156	886
Σύνολο Μικτών Κερδών	56.138	58.431	70.701
Έξοδα Διοίκησης	9.472	6.621	12.446
Έξοδα Διάθεσης	26.789	31.328	47.652
Σύνολο Έξόδων	36.262	37.949	60.098
(% στον κύκλο Εργασιών)	29%	25%	28.24%
Λειτουργικό Αποτέλεσμα	19.816	20.482	10.603
(% στον κύκλο Εργασιών)	16%	13.4%	4.98%
Έσοδα από Συμμετοχές	0	110	0.194
Έσοδα Χρεογράφων	270	1.914	258
Έσοδα από Πωλήσεις Συμμετοχών και Χρεογράφων	12.586	12.162	14.403
Έξοδα από Ζημιές Συμμετοχών και Χρεογράφων	0	3	136
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	3.595	3.910	2.320
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	2.133	3.283	1.266
Κέρδη προ Τόκων, Αποσβέσεων και Φόρων	34.194	35.292	41.220
(% στον κύκλο Εργασιών)	27%	23%	19.37%
Πιστωτικοί Τόκοι	580	387	1.144

Χρεωστικοί Τοκοί	4.029	3.898	6.695
Κέρδη προ Αποσβέσεων και Φόρων	30.745	31.781	35.669
(% στον κύκλο Εργασιών)	24%	21%	16.76%
Αποσβέσεις (συνολικές)	13.182	13.754	17.829
Συναλλ/κή διαφορά μετατροπής εσόδων - εξόδων θυγατρικών εξωτερικού	0	0	0
Αναλογία μετοχών μειοψηφίας	1.015	2.126	4.570
Κέρδη προ Φόρων	16.551	15.901	13.270
(% στον κύκλο Εργασιών)	13%	10%	16%

Από τον πίνακα φαίνεται ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε μία υγιούς οικονομική κατάσταση. Η κερδοφορία είναι αποτέλεσμα της αύξησης των πωλήσεων. Παρόλα αυτά υπάρχει μία αδυναμία στα κέρδη προ φόρων που μειώθηκαν από 16,551 εκ. σε 13.270 εκ ΕΥΡΟ το 2009 παρόλο που στο ίδιο διάστημα ο κύκλος εργασιών σημείωσε μία μεγάλη αύξηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ansoff, H, I, 1989, "The new corporate strategy" N.Y.: John Wiley & Sons
2. Armstrong,S. (2001) "Are you a "transformational" coach?" Journal of Physical education, recreation and dance, 72(3), 44-47
3. Athens GMS(2004), Σημειώσεις
4. Blake,R., Mouton,J. (1964) "The managerial grid" Gulf publishing, Houston
5. Brassington, F & Pettitt, S. (1997), *Principles of Marketing*, Financial Times.
6. Chinsnall (1997) "Byer Behavior" McGraw – Hill σελ. 108
7. Cohen, L. and Manion, L (1980), *Research Methods in Education*, London: Croom Helm
8. DeWit B. and Meyer R., (1998), *Strategy*, 2nd edition, United Kingdom, Thompson International Press
9. Dibb, Simkin, Pride, Ferrel, 1994 "Marketing, concepts and strategies" 2nd European Edition, Houghton Mifflin
10. Duffy, D. (1999), *Loyalty Marketing*, Marketing Publishers Inc.
11. Fifield, 1992, "Marketing strategy", Butterworth – Heineman, σελ.239
12. Filley,A.C.,House R.J., Kerr,S. (1976) "Managerial process and organizational behaviour" 2nd Edition
13. Gore,C.,Murray,K.,Richardsom,B (1994) "Strategic Decision-Making"
14. Greer,C.R. (1995) "Strategy and Human Resources", Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
15. Herzberg,F (1966) "Work and Nature of man"
16. Hsu,C.,Bell,R.,Cheng,K. (2002) "Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sports/fitness programs" The Sport Journal, Vol5 No 2
17. Johnson G. and Scholes K., (1999), *Exploring corporate strategy*, 5th edition, UK, Prentice Hall
18. Kleiman,L.S.(1997) "Human Resource Management; A tool for competitive advantage", St Paul, MN: West publishing

19. Kotler P., 2003, *Marketing management*, 11th edition, USA, Prentice Hall Inc.
20. Kotler, P. & Armstrong, G., 1989, "Principle of marketing" 4th Ed. N.J.: Prentice - Hall
21. Kotler, P. (1997) "Marketing Management" Prentice Hall, N.J.
22. Lovelock, C., 1996, "Services Marketing", Prentice – Hall, N.J.
23. Maslow, A. (1954) "Motivation and Personality" New York: Harper and Brothers
24. McClelland (1961) "The achieving society"
25. Mintzberg, H. (1981) "Organization design: fashion or fit?" Harvard Business review, 59, pp.103-116.
26. Mintzberg, H. (1979) "The structuring of organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
27. Morden T., 1993, *Business strategy and planning*, 1st edition, UK, McGraw-Hill
28. Mudie, P. & Cottam, A. (1993) "The management and marketing of services" London: Butterworth - Heinemann
29. Newstrom, J. & Davies, K. (1989) "Organizational Behavior", 8th Edition, McGraw-Hill
30. Nteli, E., Bourlivas, P. (1999) "Human resources management of the professional clubs in Greece" 7th Congress of the European Association for Sport Management
31. Parks, J., Zanger, B. and Quarterman, J. (1998) "Contemporary Sport Management" Human Kinetics
32. Paton (1987) "Sport management research: what progress had been made?" Journal of sport management, 1, 25-31
33. Pfeffer, J. (1998) "The human equation: Building profits by putting down people first", Boston, Harvard Business school press.
34. Schroeder, R. & Flynn, B. (2001), "High performance manufacturing", Wiley
35. Simkin, D., Dibb, P. & Ferrel (1994) "Marketing", Houghton Mifflin
36. Slack, T. (1997) "Understanding Sport Organization" Human Kinetics σελ. 131-136
37. Stanton, W., 1978, "Fundamentals of marketing" New York: McGraw-Hill σελ. 5

38. Stoner, J, Edward, R, Gilbert, D. (1995) "Management" 6th Edition, Prentice-Hall, N.J. Glossary p. 7
39. Taylor, F, 1911 "Principles of Scientific management"
40. Wesse, W.J. (1996) "Do leadership and organizational culture really matter?" Journal of Sport Management, 10(2), 197-206
41. www.choo.fis.toronto.ca/Fis
42. www.cim.co.uk
43. www.delta.gr
44. Αυθίνος, Γ. (2001) «Διάρθρωση και λειτουργία δημοτικών οργανισμών»
45. Γαργαλιάνος, Δ., Αυθίνος Ι. και Farmer P. (2000) "Αθλητικές εγκαταστάσεις" Αθήνα: Πανεπιστημιακές διδακτικές σημειώσεις. Σελ. 137
46. Καζάζης, Ν. (2000) Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις, Αθήνα : Εκδ. Σταμούλης
47. Κατσιούλας, Ε., Κανελόπουλος, Χ (1983) «Μανατζμεντ – Αποτελεσματική διοίκηση» Αθήνα 1983
48. Μάλλιαρης, Π., 1990, "Εισαγωγή στο μάρκετινγκ" Πειραιάς: Α. Σταμούλης, σελ. 24
49. Μηλιώνη, Ε (1995) Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
50. Παπαδάκης, Β. (2002) Στρατηγική Ελληνική & Διεθνής εμπειρία», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος,
51. Παπαδάκης, Β. 1999 «Στρατηγική των επιχειρήσεων» Ελληνική & Διεθνής εμπειρία», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος, σελ 53-79
52. Παπαδημητρίου, Γαργαλιάνος (1997) «Το μανατζμεντ του αθλητισμού», Ε.Ε.Δ.Ε.
53. Φλώρος, Χ. (2000) «Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων», Σύγχρονη εκδοτική