



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΜΕ ΘΕΜΑ:**

*«Ανάλυση σύγχρονων θεωριών επιχειρησιακών επικοινωνιών και δημοσίων σχέσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Συμβολή στην ανάπτυξη: Μελέτες Περίπτωσης»*

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:**

**ΔΗΜΗΤΡΑ ΖΙΩΓΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ, 2014**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Κεφάλαιο 1</b> .....	3
<b>Ο ξενοδοχειακός κλάδος</b> .....	3
1.1 Εισαγωγή .....	3
1.2 Έννοια και διακρίσεις.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.3 Ιστορική αναδρομή.....	6
1.4 Χαρακτηριστικά στοιχεία των ξενοδοχείων.....	8
1.5 Διοίκηση και πρότυπα διοίκησης ξενοδοχείων.....	11
1.6 Το ξενοδοχειακό προϊόν.....	14
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	19
<b>Οι δημόσιες σχέσεις</b> .....	19
2.1 Εισαγωγή.....	19
2.2 Ιστορική εξέλιξη δημοσίων σχέσεων .....	20
2.3 Η έννοια των δημοσίων σχέσεων .....	22
2.4 Αποστολή και στόχοι δημοσίων σχέσεων .....	27
<b>Κεφάλαιο 3</b> .....	31
<b>Εφαρμογή δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας στις επιχειρήσεις</b> .....	31
<b>3.1</b> Εισαγωγή.....	31
<b>3.2</b> Σημερινές προκλήσεις των επιχειρησιακών δημοσίων σχέσεων .....	34
<b>3.2.1</b> Η κριτική .....	35
<b>3.2.2</b> Ο ανθρώπινος παράγοντας .....	41
<b>3.2.3</b> Ο κοινωνικός ρόλος των επιχειρήσεων .....	43
<b>3.2.4</b> Η οικονομική εκπαίδευση .....	44
<b>3.2.5</b> Τεχνολογικές αλλαγές .....	45
<b>3.2.6</b> Οι διεθνείς σχέσεις .....	46
<b>3.2.7</b> Διαχείριση των κρίσεων .....	48
<b>3.2.8</b> Οι δημόσιες σχέσεις στις μικρές επιχειρήσεις.....	51
<b>Κεφάλαιο 4</b> .....	<b>53</b>
<b>Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες</b> .....	53
<b>4.1</b> Εισαγωγή.....	53
<b>4.2</b> Λειτουργίες του τμήματος δημοσίων σχέσεων ενός ξενοδοχείου.....	54
<b>4.3</b> Μελέτη περίπτωσης του Athenaeum .....	56
<b>4.4</b> Μελέτη περίπτωσης του Titania.....	61

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>64</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>67</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία προσεγγίζει θεωρητικά την αναγκαιότητα των δημοσίων σχέσεων, δηλαδή την επικοινωνία, για την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν μια από τις λειτουργίες της επικοινωνίας εκείνες που αποβλέπουν στην ανάπτυξη ενός πνεύματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ ατόμων και ομάδων, αποτελώντας με αυτό τον τρόπο ένα από τα κυριότερα στοιχεία που οδηγούν στην επιχειρηματική εξέλιξη και επιτυχία. Στη σύγχρονη τους διάσταση, οι δημόσιες σχέσεις είναι ένα από τα ισχυρότερα εργαλεία στον τομέα της επικοινωνίας και των σχέσεων των ατόμων, ομάδων και οργανισμών για την ανάπτυξη της κατανόησης, της εμπιστοσύνης και της αλληλοεκτίμησης. Η σημασία τους έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι επιχειρούν να προσελκύσουν την προσοχή του κοινού, να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του και να προσφέρουν κατανόηση εκ μέρους του κοινού εξασφαλίζοντας έτσι την επιτυχία της μονάδας του επιχειρηματικού προϊόντος. Οι τεχνολογικές αλλαγές, οι εφευρέσεις καθώς και ο ανταγωνιστικός χαρακτήρας της αγοράς ήταν τα στοιχεία που έδωσαν μεγάλη ώθηση στις επικοινωνίες, δεδομένου ότι σε κάθε μορφή επικοινωνίας χρειάζεται κάποιο μέσο, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων. Ο οικονομικός ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος και η επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πληροφορίες που θα συγκεντρώσει αξιόπιστα και γρήγορα. Η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος οδηγεί σε εξελιγμένα συστήματα μέσω ηλεκτρονικών συσκευών που εισβάλλουν στη ζωή των επιχειρήσεων και των ανθρώπων που τις στελεχώνουν. Οι δημόσιες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση συνεισφέρουν στην άριστη λειτουργία και οργάνωσή τους, αποτελούν μια από τις «τεχνικές» της επικοινωνίας που αποβλέπουν στην ανάπτυξη ενός πνεύματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των ατόμων και των ομάδων.

Στις μέρες μας, συνοψίζοντας, κυριαρχεί η απουσία της πραγματικής και διαπροσωπικής επικοινωνίας, μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα. Στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι να θέσουν ένα φραγμό στην κατάσταση αυτή, να στρέψουν την συνείδηση και τη βούληση του ανθρώπου σε μια κατεύθυνση κατανόησης και εμπιστοσύνης που θα οδηγήσει στην ευημερία των επιχειρήσεων.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και οι δημόσιες σχέσεις που διαμορφώνονται μέσα σε αυτόν. Αναλυτικότερα παρουσιάζεται η δομή που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίηση της εργασίας.

Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται ο ξενοδοχειακός κλάδος, δίνεται ο ορισμός του ξενοδοχείου καθώς και οι διακρίσεις του σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα παραδείγματος χάριν με την περιοχή εγκατάστασής του ή την περίοδο λειτουργίας του. Γίνεται εκτενής αναφορά στην ιστορική εξέλιξη του ξενοδοχείου στην Ελλάδα ενώ στη συνέχεια αναλύονται τα κύρια χαρακτηριστικά του. Η ενότητα κλείνει με την διοίκηση και τα πρότυπα διοίκησης στην ξενοδοχειακή μονάδα, δηλαδή τον τρόπο οργάνωσης, προγραμματισμού, ελέγχου και καταμερισμού των απαραίτητων εργασιών που θα οδηγήσει στην εύρυθμη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Στην δεύτερη ενότητα εξετάζεται ο όρος των δημοσίων σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται όλοι οι παράγοντες που κατέστησαν αναγκαία την ύπαρξη δημοσίων σχέσεων σε μια επιχείρηση, δίνεται ο ορισμός του όρου και γίνεται ιστορική αναδρομή για την εξέλιξη του όρου, στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς. Προσδιορίζεται ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων καθώς και οι στόχοι που υλοποιούνται μέσω της διεκπεραίωσης δημοσίων σχέσεων.

Στην τρίτη ενότητα, αναλύεται η εφαρμογή των δημοσίων σχέσεων σε μια επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη. Γίνεται επομένως λόγος για το ότι οι εταιρείες επενδύουν πόρους με σκοπό να βελτιώσουν τις δημόσιες σχέσεις τους, δηλαδή τελικά να βελτιώσουν την δημόσια εικόνα τους. Παρουσιάζονται οι σχέσεις της εκάστοτε εταιρείας και πώς αυτές διαμορφώνονται σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως αυτό των πελατών, των προμηθευτών και άλλα. Τέλος, αναλύονται οι παράμετροι της κριτικής, του ανθρώπινου παράγοντα, του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων, της οικονομικής εκπαίδευσης, των τεχνολογικών αλλαγών κι των διεθνών σχέσεων για το κατά πόσο επηρεάζουν την δημιουργία αποδοτικών δημοσίων σχέσεων και μπορούν να οδηγήσουν σε μια αποτελεσματική επικοινωνία.

Στην τέταρτη ενότητα, παρουσιάζεται η εφαρμογή των ανωτέρω όσον αφορά μια ξενοδοχειακή μονάδα, περιγράφονται δηλαδή τα βήματα και οι λειτουργίες που ενσωματώνει ένα ξενοδοχείο ώστε να καταφέρει επιτυχώς να διαφημίσει και να προωθήσει την εικόνα του σε τρίτους, τους οποίους προσδοκά για μελλοντικούς του πελάτες. Στα πλαίσια αυτά, μελετήθηκαν δύο ξενοδοχεία της Αθήνας και πραγματοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης για το καθένα.

Η πτυχιακή εργασία κλείνει με ένα σύντομο κεφάλαιο, το οποίο παρουσιάζει τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από την παρούσα έρευνα.

## **Κεφάλαιο 1ο**

### **Ο ξενοδοχειακός κλάδος**

#### **1.1. Εισαγωγή**

Τα τουριστικά καταλύματα είναι το βασικό συστατικό στοιχείο και χαρακτηριστικό του τουριστικού προϊόντος, εφόσον ικανοποιούν βασικές ανάγκες των τουριστών στον τόπο προορισμού τους (διαμονή, τροφή, ψυχαγωγία, κτλ.) και αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την τουριστική ανάπτυξη μιας περιοχής.

Στην παρούσα ενότητα της εργασίας θα αναλύσουμε την έννοια του ξενοδοχείου καθώς και τις διακρίσεις του. Θα περιγράψουμε όλες τις έννοιες που πλαισιώνουν τον όρο όπως το ξενοδοχειακό προϊόν, την διοίκηση και τα πρότυπα διοίκησης.

#### **1.2. Έννοια και διακρίσεις**

Τα νόμιμα τουριστικά καταλύματα, τα οποία είναι εφοδιασμένα με το ειδικό σήμα από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, βάση της ισχύουσας νομοθεσίας, ανήκουν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ξενοδοχεία
- Αυτοτροφοδοτούμενα τουριστικά καταλύματα (τουριστικές κατοικίες και επαύλεις)
- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια
- Κέντρα γυμνιστών
- Ξενώνες νεότητας

- Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης

Με σκοπό την προσαρμογή της προσφοράς τους στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς, οι ελληνικοί τουριστικοί τόποι, εμπλουτίζονται με καταλύματα διαφόρων ειδών και μορφών. Τα καταλύματα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε (Παυλίδης, 1993):

- Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, τα οποία περιλαμβάνουν τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου, τύπου μοτέλ, τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, μοτέλ, ξενώνες κ.ά.
- Μη κύρια ή συμπληρωματικά ξενοδοχειακά καταλύματα όπως χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης, επαύλεις, ενοικιαζόμενα δωμάτια κ.ά.
- Μεικτοί τύποι καταλυμάτων, όπως θεραπευτήρια, κατοικίες με ξενοδοχειακές παροχές (apart hotel) κ.ά.

Γενικότερα, οι παραγωγικές μονάδες καταλυμάτων κατηγοριοποιούνται σε ξενοδοχεία και λοιπά καταλύματα. Στην κατηγορία των ξενοδοχείων συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου και τα προς αυτά εξομοιούμενα καταλύματα. Στα Λοιπά Καταλύματα, εντάσσονται τα καλούμενα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα και οι οργανωμένες κατασκηνώσεις (Παυλόπουλος, 2007).

Σύμφωνα με τον Καρατάσιο, (1981),: «Το ξενοδοχείο είναι ένα κατάλυμα υποδοχής το οποίο διατίθενται για εμπορικούς σκοπούς και προσφέρει δωμάτια ή επιπλωμένα διαμερίσματα για ενοικίαση σε μια περαστική πελατεία παραμονής. Ουσιαστικά ξενοδοχειακή οικονομική μονάδα είναι ο συνδυασμός των τριών συντελεστών της παραγωγής για την παροχή στους ξένους έναντι χρηματικής αμοιβής κατοικίας, τροφής και άλλων υπηρεσιών που επιδιώκει την κάλυψη φυσικών και κοινωνικών αναγκών των πελατών με στόχο το κέρδος».

Αν αναφερθούμε στην στενή έννοια του όρου, ξενοδοχείο αποτελεί το κτίριο ή τα κτιριακά συγκροτήματα τα οποία έχουν τέτοια διαμόρφωση και οργάνωση

έτσι ώστε να προσφέρουν κατάλυμα έναντι αμοιβής. Ωστόσο, η επικρατούσα στις μέρες μας αντίληψη, είναι ότι πρόκειται κυρίως για τουριστικές μονάδες που προσφέρουν στους πελάτες τους διαμονή-διανυκτέρευση καθώς επίσης και μια σειρά άλλων υπηρεσιών και αγαθών, όπως εστίαση αναψυχή κλπ. (Καραγιάννης, 1997).

Τα ξενοδοχεία κατηγοριοποιούνται σε διαφορετικούς τύπους έχοντας ως κριτήριο την υποδομή τους, τις προσφερόμενες υπηρεσίες, την περιοχή που είναι εγκατεστημένα και τη χρονική περίοδο που λειτουργούν μέσα στο έτος. Πιο αναλυτικά (Καρατάσιος, 1981, Φραγκιαδάκης, 1988, Καραγιάννης, 1997):

- Αναλόγως της περιοχής που είναι εγκατεστημένα, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, αν είναι εγκατεστημένα σε αστικά κέντρα, και παραθεριστικά, τα οποία βρίσκονται στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιώτικες περιοχές, αν πρόκειται για θερινά, και σε ορεινές περιοχές τα χειμερινά. Επιπλέον, διακρίνονται σε ξενοδοχεία-θεραπευτήρια, τα οποία βρίσκονται κοντά σε ιαματικές πηγές ή σε περιοχές με ιδιαίτερα καλές κλιματολογικές συνθήκες και απευθύνονται σε πελάτες πάσχοντες από ασθένειες, για τη θεραπεία των οποίων / οποίες η παραμονή τους εκεί αποτελεί μέρος της θεραπείας τους.
- Με βάση τη χρονική περίοδο που λειτουργούν μέσα στο έτος διακρίνονται σε ξενοδοχεία που λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και σε ξενοδοχεία εποχικής λειτουργίας.
- Με βάση τις υποδομές και τις προσφερόμενες υπηρεσίες διακρίνονται σε ξενοδοχεία 5, 4, 3, 2, 1 αστέρων ή Α, Β, Γ, Δ και Ε κατηγορίας.

### **1.3. Ιστορική αναδρομή**



Αφότου απελευθερώθηκε η Ελλάδα, το 1828, είχαν απομείνει ελάχιστα χάνια στην ύπαιθρο αλλά και στις πόλεις. Το πρώτο ξενοδοχείο στη Ελλάδα, ιδρύθηκε στο Ναύπλιο, το 1834, έχοντας την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου». Εκεί φιλοξενήθηκαν οι πρώτοι επίσημοι ξένοι του νέου ελληνικού κράτους, ενώ στη συνέχεια, ιδρύθηκε επίσης στο Ναύπλιο το ξενοδοχείο «Αφθονία» το 1840. Εν τω μεταξύ, το 1835, λειτούργησε το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα με την επωνυμία «Νέον Ξενοδοχείον» ή «Albergo Nuovo», του Ιταλού Καζάλι. Αργότερα, κατά το 1878, λειτούργησε και το ιστορικό ξενοδοχείο «Μεγάλη Βρετανία» στο Σύνταγμα, στην ίδια θέση που βρίσκεται και σήμερα. Το ξενοδοχείο αυτό όφειλε τη φήμη του στην πολυτέλεια και την πρωτοπορία του, αλλά και στην εξαιρετική μαγειρική του ιδιοκτήτη του, Στάθη Λάμψα.

Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα ιδρύθηκαν και άλλα ξενοδοχεία στην Αθήνα, όπως το «Ατενέ Παλλάς» (αρχικά με την ονομασία «Ίλιον Παλλάς») απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο στην Αθήνα, για την κατασκευή του οποίου χρησιμοποιήθηκε μπετόν. Την ίδια περίοδο χτίστηκε και το πολυτελέστερο ξενοδοχείο της εποχής, με 80 δωμάτια στο Ν. Φάληρο με την επωνυμία «Ακταίον». Μεταξύ των ξενοδοχείων της Αθήνας αυτής της περιόδου, ξεχωρίζουν τα «Ξενοδοχείον της Αγγλίας», «Grand Hotel Magestic», «Ξενοδοχείον της Αθήνας», «Victoria» και το «Ξενοδοχείον των Ξένων».

Μερικά από τα ξενοδοχεία που ιδρύθηκαν στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα ήταν εντυπωσιακά νεοκλασικά κτίρια, τα οποία συγκέντρωσαν την κοσμική ζωή της χώρας, τα οποία διαφημιζόνταν και λειτουργούσαν υπό συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού. Το 1924, η Ελλάδα αριθμούσε 1.090 ξενοδοχεία, τα οποία διέθεταν κατά μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Τα περισσότερα από αυτά διέθεταν λίγα δωμάτια (τέσσερα έως πέντε), ενώ ήταν λίγα εκείνα που διέθεταν πενήντα με εκατό δωμάτια και παρείχαν αξιόλογες υπηρεσίες στους επισκέπτες.

Αργότερα, η ανάπτυξη των μεταφορικών μέσων καθώς και κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών, οδήγησαν σταδιακά στο φαινόμενο του μαζικού τουρισμού και κατά συνέπεια, στην αύξηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Πολλά από τα παλαιά πανδοχεία και χάνια μετατράπηκαν σταδιακά σε ξενοδοχεία, ενώ κατασκευάστηκαν και πολλά νέα.

Οι επωνυμίες των ξενοδοχείων είχαν συχνά σχέση με τα ακόλουθα στοιχεία:

- **Την πελατεία που επεδίωκαν να προσελκύσουν.** Για παράδειγμα, την εποχή του μεσοπολέμου, κατά την οποία ταξίδευαν πολλοί Βρετανοί στη χώρα μας, τα ξενοδοχεία έπαιρναν επωνυμίες, όπως «Λονδίνο», «Η Ωραία Αγγλία» κλπ.
- **Τοπωνυμίες του εξωτερικού.** Αρκετοί παλινοστούντες Έλληνες κυρίως από τις Η.Π.Α, αλλά και από άλλες χώρες, έδιναν επωνυμίες στα ξενοδοχεία τους διάφορα τοπωνύμια της χώρας που έζησαν, όπως «Νέα Υόρκη», «Βοστώνη» κλπ.
- **Το πολίτευμα της εποχής.** Για παράδειγμα, την εποχή της βασιλείας, πολλά ξενοδοχεία είτε πήραν το όνομά τους από την βασιλική οικογένεια, όπως «Βασιλεύς Παύλος» και «Βασίλισσα Φρειδερίκη», είτε απέκτησαν ονομασία σχετική με τη βασιλεία, όπως «Το Στέμμα» κλπ. Κατά τη διάρκεια της δικτατορίας, πολλά ξενοδοχεία πήραν την επωνυμία «Το Εθνικόν», αλλά μετά την πτώση της, πολλά από αυτά άλλαξαν το όνομα τους με νέο «Το Διεθνές».

Ωστόσο, πολλά από τα ξενοδοχεία της χώρας μας καταστράφηκαν λόγω των πολέμων και των κατακτητών που μεσολάβησαν. Παρ' όλα αυτά όμως, η Ελλάδα αποτελεί σήμερα μια τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που στο σύνολό τους υπερβαίνουν σε αριθμό τις 8.500.

#### 1.4. Χαρακτηριστικά στοιχεία των ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία έχουν πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά συγκριτικά με τις πιο πολλές επιχειρήσεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι: οι πελάτες, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχουν, τα σημεία πώλησης αυτών των αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό δυναμικό, η οργανωτική δομή και, τέλος, η φύση της επιτελούμενης εργασίας. Ακολουθεί μια περιληπτική αναφορά στα χαρακτηριστικά αυτά.

- **Αγαθά και υπηρεσίες**

Τα προσφερόμενα αγαθά του τουριστικού προϊόντος διακρίνονται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ο χώρος και οι άνθρωποι στον τόπο παραγωγής αποτελούν τμήμα του προϊόντος, άρα ο τουρισμός αφορά πολλούς τομείς της κοινωνίας.
- Τις περισσότερες φορές δεν βλέπουμε, ούτε δοκιμάζουμε το προϊόν πριν το αγοράσουμε.
- Το καταναλώνουμε στον τόπο που παράγεται.

Επίσης, κάποια από τα συστατικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος μπορεί να είναι τα παρακάτω:

- Ανταγωνισμός για το χώρο.
- Πάγιες λειτουργικές δαπάνες.
- Φθορά και απώλεια.
- Εποχικότητα της ζήτησης
- Φέρουσα ικανότητα.

- Αλλαγή.

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά δίνουν στο τουριστικό προϊόν ένα χαρακτήρα μοναδικό και το γεγονός αυτό προκύπτει από το ότι οι άνθρωποι οι οποίοι παράγουν το προϊόν αυτό δεν είναι απλά το μέσω παραγωγής του, αλλά ουσιαστικά κομμάτι του ίδιου του προϊόντος.

- **Πελάτες**

Αν βασιστούμε στη θεώρηση της επιχείρησης ως σύστημα, οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να θεωρηθούν ως η κύρια εισροή, εκροή αλλά και αντικείμενο εργασιών του συστήματος «ξενοδοχείο». Μέσω του συγκεκριμένου τρόπου επηρεάζεται η λειτουργία του και η δομή του. Μέσω της αύξησης του διαθέσιμου εισοδήματος, όλο και μεγαλύτερη μερίδα ανθρώπων χρησιμοποιεί τα ξενοδοχεία για διάφορους σκοπούς, όπως είναι οι διακοπές, επαγγελματικούς σκοπούς, διαλέξεις, συνέδρια, συνεστιάσεις κ.τ.λ. Άνθρωποι διαφορετικής ηλικίας, διαφορετικού επαγγέλματος, πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου, εισοδήματος και πεποιθήσεων, προσβλέπουν σε διαφορετικού είδους υπηρεσίες από τα ξενοδοχεία. Τα χαρακτηριστικά, όπως η εκ των προτέρων πίστωση και η χρονική περίοδος κατά την οποία οι διάφοροι πελάτες θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των ξενοδοχείων και στη λειτουργία τους (Chitiris, 1984).

- **Σημεία πώλησης (αγαθών και υπηρεσιών).**

Ο χρόνος και ο τόπος, από τον οποίο αγοράζονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες, μπορεί να οριστεί ως σημείο πώλησης. Το πραγματικό φυσικό σημείο πώλησης είναι το ταμείο. Ο αριθμός αυτών των σημείων πώλησης εξαρτάται από το πλήθος των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων. Συνεπώς, κάθε τμήμα ξενοδοχείου που εισπράττει έσοδα για τις υπηρεσίες ή τα αγαθά που προσφέρει είναι ένα κέντρο εσόδων και άρα χρειάζεται ένα σημείο πώλησης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης ανάλογου

μηχανικού εξοπλισμού και προσωπικού, για την καταγραφή των πωλήσεων και των οικονομικών διακανονισμών με τους πελάτες (Kasavana, 1981).

- **Εργατικό δυναμικό**

Το εργατικό δυναμικό είναι άριστα καταρτισμένο ακόμα κι αν δε αφορά σε προϊστάμενους τμημάτων ή και εργαζόμενους σε ειδικές θέσεις με σκοπό την επίτευξη της άριστης λειτουργίας και καλύτερης εξυπηρέτησης. Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια προσπάθεια για οργανωμένη ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, ενός κλάδου που δημιουργεί το 15-20% του ΑΕΠ της χώρας και ειδικά του τομέα της προσφοράς υπηρεσιών φιλοξενίας. Γίνεται όλο και πιο επιτακτική η στελέχωση των ξενοδοχειακών συγκροτημάτων με ειδικευμένα στελέχη σε όλες τις μονάδες της ιεραρχίας, ή η κατάλληλη εκπαίδευση των ήδη υπάρχοντων εργαζομένων. Αυτό το ρόλο έχουν αναλάβει οι δημόσιες και ιδιωτικές σχολές τουριστικών επαγγελμάτων, με τις οποίες συνεργάζονται τα περισσότερα ξενοδοχεία της ελληνικής αγοράς. Παράλληλα υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα και ημερίδες που οργανώνονται από τα ίδια τα ξενοδοχεία.

Παράδειγμα των προαναφερθέντων αποτελούν τα Ionian Hotels and Resorts, τα οποία προσφέρουν πρόγραμμα εκπαίδευσης σε νέους οι οποίοι ενδιαφέρονται για απασχόληση σε ξενοδοχεία της χώρας, σε τομείς όπως ο σχεδιασμός Marketing Plan, η δημιουργία και παρακολούθηση της ιστοσελίδας (website) του ξενοδοχείου, ο χρηματοοικονομικός έλεγχος και η χάραξη οικονομικής και τιμολογιακής πολιτικής, οι δημόσιες σχέσεις και οι σχέσεις διαπραγμάτευσης με κανάλια διανομής.

- **Η οργανωτική δομή των ξενοδοχείων**

Η διαδικασία της οργάνωσης των ξενοδοχείων περισσότερο έχει αιτιώδη σχέση με τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η κάθε υπηρεσία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστά ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας. Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα: Υποδοχής,

Εστιατορίου, Κουζίνας, Ορόφων, Μπαρ και Λογιστηρίου. Η οργάνωση των ξενοδοχείων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- αλλαγές στην τεχνολογία
- αυξανόμενο εργατικό κόστος
- εύρος και τύπος, προσφερόμενων υπηρεσιών
- θεωρητική και πρακτική παιδεία των διοικούντων
- μέγεθος (δυναμικότητα) ξενοδοχείου
- προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικούντων στελεχών.
- τύπος κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας

Το βαθμό της οργάνωσης του ξενοδοχείου καθορίζει η αποτελεσματικότητά του, σε μεγάλο βαθμό. Η οργανωτική δομή γίνεται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητά του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και τη συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.

### **1.5. Διοίκηση και πρότυπα διοίκησης των ξενοδοχείων**

Όπως είναι γνωστό, η σωστή και αποδοτική λειτουργία όλων των επιχειρήσεων στηρίζεται στην διοίκηση και οργάνωσή τους. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ως βιομηχανίες υπηρεσιών, χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά τις τεχνικές και τις μεθόδους διοίκησής τους.

Ο όρος «διοίκηση» αναφέρεται στην ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας, εμπίπτει στους διευθυντές, οι οποίοι αναλαμβάνουν

τα καθήκοντά τους και ασκούν εξουσία στη συμπεριφορά και την απόδοση των άλλων υπαλλήλων. Η διοίκηση στα ξενοδοχεία δεν αποτελεί ξεχωριστή λειτουργία, όπως τα επιμέρους τμήματα (π.χ. τμήμα υποδοχής, τμήμα προσωπικού, τμήμα ορόφων κλπ.), ούτε είναι ομογενοποιημένη. Σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, συμβάλλοντας ποικιλοτρόπως σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου (Nailon, 1982).

Όσον αφορά σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η βασικότερη ίσως δραστηριότητα της διοίκησης, είναι ο προγραμματισμός της εργασίας. Μ' αυτό τον τρόπο, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να επιτύχει η επιχείρηση τα επιθυμητά αποτελέσματα όσον αφορά τα οικονομικά μεγέθη, τις αποδόσεις των πωλήσεων κλπ. Για να είναι ουσιαστικός ο προγραμματισμός, το προσωπικό πρέπει να έχει ενημερωθεί για τις προσδοκίες που έχει η επιχείρηση από αυτό, καθώς και για τον τρόπο εργασίας που θα πρέπει να ακολουθήσει για να το επιτύχει (π.χ. μέθοδοι εκτέλεσης εργασιών, χρονικά όρια εκτέλεσής τους κλπ.).

Αν εξαιρέσουμε όμως την λειτουργία του προγραμματισμού, μια άλλη σημαντική δραστηριότητα της διοίκησης αποτελεί η οργάνωση. Ο όρος «οργάνωση» αναφέρεται στον καταμερισμό των εργασιών μεταξύ των υπαλλήλων, βάσει των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, όπως για παράδειγμα, η υποδοχή, η κουζίνα κλπ. Η οργάνωση εμπλέκεται λοιπόν, στον επιμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες μεταξύ των ατόμων, των ομάδων και των τμημάτων.

Επίσης, η διοίκηση οφείλει να ενθαρρύνει αλλά και να παρακινεί με διάφορους τρόπους το προσωπικό έτσι ώστε να εργάζεται αποτελεσματικά. Προκειμένου να γίνει αυτό, το προσωπικό χρειάζεται ανάπτυξη και καθοδήγηση.

Ένα ακόμη σημαντικό μέρος της διοίκησης είναι η λειτουργία του ελέγχου που αναφέρεται στην αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Υπάρχουν διάφορα συστήματα ελέγχου για την παρακολούθηση της προόδου που σημειώνεται από το προσωπικό, τα οποία

λειτουργούν ταυτόχρονα και ως οδηγοί για μελλοντική ανάπτυξη (Mullins, 1995).

Εν τέλει, πρέπει να αναφέρουμε πως η συντήρηση αλλά και η βελτίωση των εγκαταστάσεων αποτελεί μέριμνα της διοίκησης, καθώς επηρεάζει την διάθεση του προϊόντος και επομένως την ικανοποίηση των πελατών (Jones & Lockwood, 1998).

Η μέθοδος τη διοίκησης και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της, καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη είτε από τον γενικό διευθυντή. Τα πιο συνηθισμένα πρότυπα διοίκησης είναι τέσσερα και βασίζονται διευθυντικές συμπεριφορές: το απολυταρχικό, το αποφασιστικό, το συμβουλευτικό και το δημοκρατικό πρότυπο. Αναλυτικότερα:

- **Απολυταρχικό πρότυπο.** Οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σταθερή και σαφής και το προσωπικό αναμένεται να εκτελεί τις εντολές που του δίνονται πιστά και χωρίς δυσκολίες.
- **Αποφασιστικό πρότυπο.** Οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, με τη διαφορά ότι πριν υλοποιηθούν, ενημερώνονται τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού και απαντώνται τα διάφορα ερωτήματα που ενδέχεται να προκύψουν.
- **Συμβουλευτικό πρότυπο.** Η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη πριν ληφθούν αποφάσεις, ενώ λαμβάνει υπόψη συμβουλές και προτάσεις.
- **Δημοκρατικό πρότυπο.** Κατά το πρότυπο αυτό πραγματοποιείται συνήθως συμβούλιο με όλα τα μέλη της διοίκησης, συζητούνται πιθανές λύσεις και η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία των μελών (Deery & Jago, 2001).

Εκείνο όμως που είναι απαραίτητο σε κάθε περίπτωση, είναι η ικανότητα του ιδιοκτήτη και διευθυντή να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι πάνω απ' όλα ανθρώπινη και ενθαρρυντική προς το



προσωπικό ώστε να το παρακινεί να εργάζεται πρόθυμα. Τα παραπάνω πρότυπα είναι κοινώς αποδεκτά σε θεωρητική βάση, αλλά εκείνο που χρειάζεται ουσιαστικά είναι η πρακτική εφαρμογή τους (Mullins, 1995).

### **1.6. Το ξενοδοχειακό προϊόν**

Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελείται από όλα τα υλικά αγαθά και υπηρεσίες που προσφέρει ένα ξενοδοχείο. Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης ενός πλέγματος αγαθών και υπηρεσιών όπως:

- Άνεση, θέα, καθαριότητα και ευκολίες των υπνοδωματίων
- Αρχιτεκτονική διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου
- Εξυπηρέτηση, προθυμία, θετικότητα των εργαζομένων
- Μουσική, διασκέδαση και γενικά κάθε προσφερόμενη ευκολία
- Φαγητά, ποτά και λοιπά προσφερόμενα αγαθά
- Φήμη της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου
- Φυσικό και τεχνητό περιβάλλον

Είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη ότι η προσφορά του ξενοδοχειακού προϊόντος γίνεται σε δεδομένο τόπο ο οποίος δεν επιδέχεται μεταβολή διότι το ξενοδοχείο δεν κινείται. Επιπλέον, η κατανάλωση των υπηρεσιών απαιτεί ο πελάτης να είναι φυσικά παρών στον χώρο του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι ευαίσθητο λόγω της ποικιλίας της σύνθεσής του και παρουσιάζει τις εξής ιδιαιτερότητες:

- Δεν αποθηκεύεται. Το δωμάτιο του ξενοδοχείου που δεν νοικιάστηκε την μία μέρα, δεν μπορεί να νοικιαστεί την επόμενη, καλύπτοντας έτσι την απώλεια εσόδου της προηγούμενης ημέρας.

- Δεν μεταφέρεται και δεν διανέμεται στις διάφορες αγορές, αλλά υποχρεώνει τον καταναλωτή να μεταφερθεί αυτός στον χώρο που προσφέρεται.
- Είναι πολύμορφο και πολυσύνθετο. Είναι δηλαδή ένα προϊόν, το οποίο αποτελείται από πολλά υποπροϊόντα τα οποία είναι διαφορετικά μεταξύ τους. Τα υποπροϊόντα αυτά προσφέρονται σε διαφορετικές στιγμές, σε διαφορετικούς χώρους και από διαφορετικούς ανθρώπους.
- Εξαρτάται από πολλούς εξω-ξενοδοχειακούς παράγοντες. Άσχημες κλιματολογικές συνθήκες, σεισμοί, φωτιές, τρομοκρατικές ενέργειες ή άλλες καταστροφές δημιουργούν πρόβλημα στην ποιότητά του.
- Καταναλώνεται επί ημέρες και η γνώμη του πελάτη για την συνολική ποιότητα, ολοκληρώνεται μετά την αποχώρηση.

Η ανάλυση του ξενοδοχειακού προϊόντος συμπεριλαμβάνει πέντε επίπεδα:

- το κεντρικό,
- το επίσημο,
- το προσδοκώμενο,
- το επαυξημένο και
- το συμπληρωματικό προϊόν.

Αρχικά φαίνεται πως το ξενοδοχειακό προϊόν προσφέρει στους πελάτες του δωματίου, διατροφή, διάφορες υπηρεσίες, τους χώρους, την αισθητική του παρουσία, αλλά και το δικαίωμα να ζήσουν στην περιοχή που βρίσκεται το ξενοδοχείο. Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελεί την επίσημη μορφή του προϊόντος ή επίσημο προϊόν. Στην ουσία όμως ο πελάτης ανάλογα με την περίπτωση περιμένει κάτι περισσότερο σημαντικό από το ξενοδοχείο. Ο τουρίστας, για παράδειγμα, με τις διακοπές, ξεφεύγει από την καθημερινότητα, εισπράττει ένα

ευχάριστο και διαφορετικό τρόπο ζωής σωματικά και ψυχικά, ξεκούραση και ξενοιασιά, γνωριμία, παρέα και διασκέδαση. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν το κέντρο βάρους, την ουσία του προϊόντος και ονομάζονται κεντρικό προϊόν. Το επίσημο, αφορά στις φυσικές ιδιότητες του προϊόντος και δίνει έμφαση σε αυτό που πωλεί το ξενοδοχείο, ενώ το κεντρικό αφορά στις ανάγκες που εξυπηρετεί και δίνει έμφαση σε αυτό που αγοράζει ο πελάτης. Βέβαια, ο πελάτης δεν δέχεται πάντα ότι με την αγορά της ξενοδοχειακής διαμονής επιζητά αλλαγή του τρόπου ζωής του, εμπειρίες και συναισθήματα. Αλλά αν δεν τα εισπράξει όλα αυτά, ενοχλείται. Για το λόγο αυτό, η επιστήμη του μάρκετινγκ, υποστηρίζει ότι οι ανάγκες του πελάτη να ερευνώνται σε βάθος, διότι στο βαθμό που καλύπτονται, ο πελάτης είναι ευχαριστημένος, αυξάνει και απολαμβάνει τις καταναλώσεις του. Το επίσημο προϊόν είναι η φυσική κατοικία του κεντρικού.

Το προσδοκώμενο προϊόν αφορά περισσότερο στην εικόνα που διαμορφώνει για αυτό το μυαλό του ένας πελάτης. Ένας Φιλανδός τουρίστας που αγοράζει ένα τουριστικό ταξίδι στα Χανιά, φαντάζεται με κάποιο τρόπο το ξενοδοχείο που αγόρασε. Οι εικόνες που φέρνει στο μυαλό του έχουν αφετηρία τις φωτογραφίες του ξενοδοχείου που είδε στον κατάλογο του ταξιδιωτικού πράκτορα, οι οποίες όμως είναι ασαφείς, διότι ο ίδιος δεν έχει εμπειρία του ξενοδοχείου και της περιοχής. Κατά συνέπεια, δεν μπορεί να ορίσει με ακρίβεια τις πραγματικές εικόνες που συνδέονται με το άρωμα των λουλουδιών του κήπου, την θερμοκρασία και την ένταση της θαλάσσιας αύρας, τα άτομα που κυκλοφορούν, κάνουν ηλιοθεραπεία ή κολυμπούν στην πισίνα. Φαντάζεται λοιπόν αόριστα αυτό που αγόρασε στην Φιλανδία και πρόκειται μετά από μήνες να απολαύσει στην Ελλάδα. Το προσδοκώμενο όφελος που θα προκύψει από την επιλογή αυτή μπορεί να ονομαστεί “προσδοκώμενη αποδοτικότητα ή προσδοκώμενη ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος”. Η προσδοκώμενη ποιότητα εξαρτάται από την προσωπικότητα του κάθε πελάτη, την προκατάληψη και προδιάθεσή του σχετικά με την επιλεγείσα κατανάλωση αλλά και από τον λόγο για τον οποίο ταξιδεύει. Σε ένα ζευγάρι τουριστών, για παράδειγμα, η σύζυγος επιθυμούσε διακοπές στην Κέννα και ο σύζυγος στην Ρόδο. Επικράτησε η επιθυμία του συζύγου, ο οποίος βρίσκει στη Ρόδο τα πάντα υπέροχα, ενώ η σύζυγος είναι αρνητικά προκατειλημμένη, ανακαλύπτει συνεχώς προβλήματα (στην θερμοκρασία σερβιρίσματος του κρασιού, χνούδι κάτω από το κρεβάτι κ.λπ.). Βέβαια, στην

περίπτωση αυτή, τα υποκειμενικά αίτια αρνητικής προκατάληψης, έχουν αφετηρία στο τουριστικό προϊόν, το οποίο όμως επηρεάζει το ξενοδοχειακό, δεδομένου ότι το δεύτερο είναι υποσύνολο του πρώτου.

Αποτελεί συχνό φαινόμενο, αντικειμενικά ή υποκειμενικά προβλήματα που αφορούν στο τουριστικό προϊόν, να εκτονώνονται στο χώρο του ξενοδοχείου και να δημιουργούν την εικόνα μη ποιοτικού ξενοδοχειακού προϊόντος. Η προσδοκώμενη ποιότητα έχει άμεση σχέση με το κόστος του ξενοδοχειακού προϊόντος. Όταν ο Φιλανδός πληρώσει ένα ποσό  $X$  για δύο εβδομάδες με ημιδιατροφή στα Χανιά, φαντάζεται ότι θα απολαύσει ένα προϊόν  $\Pi$ . Όταν, όμως, πληρώσει δύο φορές  $X$ , τότε οι απαιτήσεις του από το προϊόν αυξάνονται. Κατά συνέπεια η τιμή του προϊόντος επεμβαίνει άμεσα στην προσδοκώμενη ποιότητά του.

Λόγω της υποκειμενικής εκτίμησης του προϊόντος, η ξενοδοχειακή μονάδα, έχει την δυνατότητα να αυξήσει τις προσφορές του σκοπεύοντας έτσι να υπερκαλύψει την προσδοκώμενη ποιότητα, με την προσφορά επαυξημένου προϊόντος, μη αναμενόμενων υπηρεσιών και προσφορών, οι οποίες αναβαθμίζουν το ξενοδοχειακό προϊόν. Τα επιπλέον μέτρα που λαμβάνει το ξενοδοχείο, μπορούν να αφορούν στην μη αναμενόμενη προσφορά ποτών και φρούτων στα δωμάτια, στην οργάνωση εκδρομών και περιπάτων χωρίς την επιβάρυνση της πελατείας, στην διοργάνωση ειδικών εορταστικών βραδιών, στην προσφορά εδεσμάτων υψηλού κοστολογίου (φασιανός, αστακός κ.λπ.) στο πλαίσιο των συμφωνηθέντων της διατροφής κλπ.

Από την στιγμή που οι πελάτες θα αποχωρίσουν, το ξενοδοχείο δεν τους διαγράφει, αλλά εξακολουθεί να διατηρεί τις σχέσεις του μαζί τους, με την αποστολή ευχετήριων καρτών στις γιορτές ή στα γενέθλιά τους, με προσφορές διαμονής με έκπτωση και εκδηλώνει μια διάθεση επιπλέον εξυπηρέτησης των παλαιών πελατών. Το τμήμα αυτό του προϊόντος καλείται συμπληρωματικό προϊόν.

Μέχρι πριν λίγα χρόνια, η εμπορική λειτουργία των περισσότερων επιχειρήσεων περιοριζόταν στην πώληση. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, χωρίς να αποτελούν

εξαίρεση από τον κανόνα αυτό, πουλούσαν εκείνο το οποίο θεωρούσαν ότι έπρεπε να παράγουν. Λειτουργούσαν με τρόπο τέτοιο ώστε να φέρουν σε πέρας τις κρατήσεις τους, πρακτική που εφάρμοζε και η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων στον ελληνικό χώρο.

Η συγκεκριμένη προαναφερθείσα αντίληψη απέχει πολύ από τις αρχές και τη φιλοσοφία του marketing που έχει αναθεωρηθεί πλήρως στις μέρες μας. Σήμερα, για να είναι βιώσιμη μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, δεν πρέπει να ξεκινά και να καθοδηγείται με βάση την παραγωγή, αλλά την ίδια την αγορά. Κατά συνέπεια κινητήρια δύναμη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να είναι οι ανάγκες του καταναλωτή (ανάλογα με το είδος της πελατείας στο οποίο ανήκει), η γνώση των δικών της ισχυρών και αδύνατων σημείων της (ανάλυση SWOT), ο ανταγωνισμός και το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον (ανάλυση PEST) στο οποίο δραστηριοποιείται.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>**

### **Οι δημόσιες σχέσεις**

#### **2.1. Εισαγωγή**

Η εξέλιξη του πολιτισμού μας έχει δημιουργήσει πολλές ανέσεις στο σύγχρονο άνθρωπο με τα πολλά και διάφορα προϊόντα και τις πολλές γνώσεις που προσφέρουν οι διάφορες επιστήμες (Ξύγγη, 2012). Τα μέσα επικοινωνίας που έχει στη διάθεσή του ο σημερινός άνθρωπος είναι πολύ περισσότερα και τελειότερα απ' αυτά που χρησιμοποίησαν οι άνθρωποι λίγα χρόνια πριν.

Αναμφισβήτητα οι μέρες μας χαρακτηρίζονται από μια ραγδαία τεχνολογική πρόοδο και μια συνεχιζόμενη εξέλιξη, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός νέου και διαφορετικού κόσμου (Μαγνήσαλης, 2002). Οι νέες αξίες, τα νέα δεδομένα και οι νέες μέθοδοι που παρουσιάζονται συνεχώς έχουν οδηγήσει στην αναπροσαρμογή ή και αναθεώρηση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Παρόλο που η επιταχυνόμενη αυτή αλλαγή έφερε και στον τομέα της επικοινωνίας αλλαγή στη δομή και αναζήτηση νέων προσανατολισμών και λειτουργιών, ακόμη η επικοινωνία μεταξύ των σημερινών ανθρώπων παρουσιάζει πολλές ελλείψεις και αδυναμίες και, γενικά, αρκετά προβλήματα.

Γεγονός αποτελεί πως, οι άνθρωποι, δεν έχουν αναπτύξει απόλυτα σωστές και καλές μεθόδους επικοινωνίας. Έχουν, βέβαια, πολλές γνώσεις αλλά δεν έχουν τις γνώσεις που χρειάζεται η καλή Ανθρώπινη Επικοινωνία (Πιπερόπουλος, 1992). Στη σύγχρονη εποχή, οι Δημόσιες Σχέσεις καλούνται να καλύψουν το κενό που εντοπίζεται όσον αφορά στον τομέα της Ανθρώπινης Επικοινωνίας, αποβλέποντας στην ανάπτυξη ενός πνεύματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των ατόμων και των ομάδων (Μαγνήσαλης, 2002).

## 2.2. Ιστορική Εξέλιξη των Δημοσίων Σχέσεων

Από πολλούς μελετητές υποστηρίζεται η άποψη πως οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν νέο θεσμό, κάτι που είναι αληθές αν οι δημόσιες σχέσεις εξεταστούν με βάση την σημερινή μορφή τους. Εξεταζόμενες όμως κάτω από μια ευρύτερη και γενικότερη θεώρηση μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι οι ρίζες τους χάνονται στα βάθη της ιστορίας του Ανθρώπου (Μαγνήσαλης, 2002).

Συνεχίζοντας, κάποιιοι ειδικοί εκφράζουν την άποψη ότι Δημόσιες Σχέσεις και πολιτισμός είναι ταυτόσημες έννοιες θέλοντας να υπογραμμίσουν ότι κύρια στοιχεία των Δημοσίων Σχέσεων, όπως η πληροφόρηση του λαού, η άσκηση της πειθούς στο λαό σε θέματα θρησκευτικά ή πολιτικά, η επικοινωνία και οι σχέσεις με το κοινό είναι τόσο παλιά όσο και η ίδια η κοινωνία (Ξύγγη, 2012). Βέβαια τα μέσα κι οι μέθοδοι εφαρμογής τους μεταβάλλονται καθώς μεταβάλλονται οι κοινωνίες.

Μεγάλη είναι η συμβολή των Αρχαίων Ελλήνων στην ανάπτυξη των Δημοσίων Σχέσεων (Ξύγγη, 2012). Η τάση τους να πληροφορούν και να πληροφορούνται, κι η ανάπτυξη των σχέσεων υπήρξαν αναγκαία στοιχεία του δημόσιου και ιδιωτικού βίου, απόρροια της έντονης διάθεσης όλων να συμμετάσχουν στην διακυβέρνηση της πόλης, να μάθουν και να κατανοήσουν.

Πρώτος, ο Αριστοτέλης εξέφρασε την πεποίθηση του ότι ο άνθρωπος, ως ον πολιτικόν, αισθάνθηκε την ανάγκη της επικοινωνίας και της δημιουργίας φιλικών σχέσεων που τον βοήθησαν να συνεργαστεί και να συνοδοιπορήσει με άλλους ανθρώπους. Θα ακολουθήσουν ο Πλάτων, ο Ξενοφών, ο Θουκυδίδης, που θα ασχοληθούν με ειδικότερες πτυχές των σχέσεων μεταξύ των ομάδων. Τα Συμπόσια, τα Παναθήναια, τα Ίσθμια, οι Ολυμπιακοί Αγώνες οι διάφοροι πανελλήνιοι αγώνες και οι θρησκευτικές εορτές αποτελούν κρίκους επικοινωνίας μεταξύ όλων των Ελλήνων, με σκοπό να συμβάλλουν στην καλλιέργεια πνεύματος αλληλεγγύης και εθνικής ενότητας. Επίσης, άλλες εκδηλώσεις που φέρουν τη σφραγίδα των Δημοσίων Σχέσεων κι οι οποίες είχαν ως στόχο την προσωπική προβολή είναι οι χορηγίες οι οποίες επιζούν μέχρι σήμερα στο πρόσωπο του χρηματοδότη σπόνσορα (Μαγνήσαλης, 2002). Εξάλλου θεσμοί,

όπως η Αγορά στην πόλη των Αθηνών, γίνονται χώροι συζήτησης και ενημέρωσης των πολιτών και μαζί με τις Αμφικτιονίες και τα Μαντεία αποτελούν φορείς μεταστροφής της κοινής γνώμης. Ακόμα και αυτό το θέατρο, με τις τραγωδίες και τις κωμωδίες, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εκπαιδευτήριο που διαμόρφωνε και μετέτρεπε την κοινή γνώμη.

Πολύ αργότερα, στα 1872, χρησιμοποιείται για πρώτη φορά η έκφραση Δημόσιες Σχέσεις από τα χείλη του Thomas Jefferson, Προέδρου των Η.Π.Α. σε μια διακήρυξη του στο Κογκρέσο. Η ανάγκη για Δημόσιες Σχέσεις στη σύγχρονη τους μορφή πρωτοπαρουσιάζεται στις Η.Π.Α. σε μια εποχή που οι επιχειρήσεις δρούσαν ανενόχλητες και πετύχαιναν υπερβολικά κέρδη χάρη στη μονοπωλιακή τους δύναμη. Το καταναλωτικό κοινό όντας αντικείμενο εκμετάλλευσης εξεγείρεται. Ο Τύπος και ο Πρόεδρος Ρούσβελτ συνεπικουρούν την κοινή γνώμη ο πρώτος με δημοσιεύματα που καυτηριάζουν την αισχροκέρδεια και ο δεύτερος με ειδικά μέτρα εναντίον των μονοπωλίων. Οι επιχειρηματίες βλέπουν ξαφνικά το έδαφος να υποχωρεί κάτω απ' τα πόδια τους εξαιτίας της λαϊκής αγανάκτησης. Μέσα σ' αυτή τη γενική κατακραυγή συνειδητοποιούν ότι τα περιθώρια έχουν εξαντληθεί κι αναθεωρούν τη στάση τους έναντι του κοινού. Από την αλλαγή αυτή προέρχεται η πρώτη εκδήλωση δημοσίων σχέσεων, ως οργανικό μέρος του επιχειρησιακού προγραμματισμού και της νοοτροπίας γενικότερα.

Ο Ivy Lee, ο οποίος θεωρείται ο πατέρας των Δημοσίων Σχέσεων, συνέλαβε πρώτος ότι θεμέλιο της πολιτικής αυτής ήταν η επικοινωνία, η πληροφόρηση του κοινού γύρω από τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων και η δημιουργία κλίματος καλής θέλησης. Υπήρξε μάλιστα κι ο πρώτος ο οποίος εφάρμοσε τις ιδέες του ιδρύοντας το πρώτο γραφείο Δημοσίων Σχέσεων και χαράζοντας την πολιτική που έπρεπε να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για να βγουν από το αδιέξοδο. Εξάλλου η παγκόσμια οικονομική κρίση του 1929 συνέβαλε αποφασιστικά στην εδραίωση της σημασίας των Δημοσίων Σχέσεων στη συνείδηση του επιχειρηματικού κόσμου (Μαγνήσαλης, 2002). Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι ο Ρούσβελτ με το New Deal εφάρμοσε πολλές μεθόδους δημοσίων σχέσεων για την επιτυχία του προγράμματος του κι ιδιαίτερα για τη δημιουργία πνεύματος κοινωνικής ευθύνης εκ μέρους των οικονομικών και κοινωνικών



ομάδων. Αμέσως μετά το Β' παγκόσμιο ο θεσμός των Δημοσίων Σχέσεων ξαπλώθηκε ανά τον κόσμο. Την Πρωτομαγιά του 1955 ιδρύεται η Διεθνής Ένωση Δημοσίων Σχέσεων (Δ.Ε.Δ.Σ.) κι αργότερα το Ευρωπαϊκό Κέντρο Δημοσίων Σχέσεων. (Ε.Κ.Δ.Σ.).

### 2.3. Η έννοια των δημοσίων σχέσεων

Ένας συνοπτικός ορισμός που δίνεται είναι πως οι δημόσιες σχέσεις είναι η λειτουργία επικοινωνίας μεταξύ ενός υποκειμένου Δημοσίων Σχέσεων (ατόμου, ομάδας) και των Ομάδων Κοινού για τη δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης (Πιπερόπουλος, 1992).



Στο Σχήμα 1.1 εμφανίζονται διάφορα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του στόχου.

Βάσει του Βρετανικού Ινστιτούτου Δημοσίων Σχέσεων, οι δημόσιες Σχέσεις είναι η προγραμματισμένη και συνεχής προσπάθεια εγκαθίδρυσης και διατήρησης καλής πίστης και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και του κοινού της (Πιπερόπουλος, 1992).

Ο ορισμός αυτός τονίζει την ανάγκη για προγραμματισμό, συνεχή προσπάθεια και αμοιβαία κατανόηση. Πολλά προγράμματα Δημοσίων Σχέσεων αποδεικνύονται αναποτελεσματικά διότι εκτελούνται στην τύχη και στερούνται

προγραμματισμού. Επίσης αντίθετα με την διαφήμιση που ασχολείται με βραχυχρόνιες κυρίως καμπάνιες, οι Δημόσιες Σχέσεις προϋποθέτουν καθημερινή δραστηριότητα. Τέλος στο σημείο της αμοιβαίας κατανόησης έχουμε να παρατηρήσουμε ότι οι Δημόσιες Σχέσεις όχι μόνο μεταδίδουν μηνύματα αλλά και δέχονται μηνύματα. Γι' αυτό άλλωστε χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές επανατροφοδότησης πληροφοριών (feedback techniques).

Ένας πολύ σύντομος ορισμός είναι πως δημόσιες Σχέσεις είναι 90% να κάνεις το σωστό και 10% να μιλάς γι' αυτό (Κουτούπης, 2004).

Στο συγκεκριμένο σημείο τονίζουμε στην δεοντολογία και στον κοινωνικό ρόλο που παίζουν οι Δημόσιες Σχέσεις στο να προβάλλουν την αλήθεια προς τα έξω. Έτσι οι επιχειρήσεις πριν προβληθούν μέσω Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να φροντίσουν να βελτιωθούν όσο το δυνατόν περισσότερο σε όλους τους τομείς που ενδιαφέρουν τις ομάδες κοινού με τις οποίες συναλλάσσονται (Κουτούπης, 2004).

Ο όρος Δημόσιες Σχέσεις αποτελεί μετάφραση του αμερικάνικου όρου “Public Relations” που σημαίνει τις Σχέσεις με το κοινό. Το “Public” αποδόθηκε στην ελληνική με το επίθετο Δημόσιες, που συνήθως υποδηλώνει ότι έχει σχέση με το Δημόσιο, δηλαδή το κράτος. Έτσι είναι δυνατόν λανθασμένα να θεωρηθεί ότι ο όρος Δημόσιες Σχέσεις σημαίνει Σχέσεις με το Κράτος. Μολονότι έχουν προταθεί νέοι πιο δόκιμοι όροι όπως “Σχέσεις με το κοινό” ή ακόμη “Ανάπτυξη των σχέσεων” στην πράξη έχει επικρατήσει ο όρος Δημόσιες Σχέσεις. Παρόμοιο πρόβλημα εξάλλου εμφανίζεται και στα γαλλικά όπου ο όρος “Relations publiques” δεν αποδίδει επακριβώς την έννοια των Δημοσίων Σχέσεων, και γι' αυτό έχει επικρατήσει ως σωστότερος ο όρος “Relations avec le public” (Πιπερόπουλος, 1992).

Αν και επιτελούν πολύ σημαντική αποστολή, οι δημόσιες σχέσεις υφίστανται αυστηρή κριτική μερικές φορές (Μαγνήσαλης, 2002). Το γεγονός αυτό οφείλεται στην ελλιπή ενημέρωση σχετικά με το τι είναι και τι δεν είναι Δημόσιες Σχέσεις όσο και στο γεγονός ότι συχνά οι Δημόσιες Σχέσεις χρησιμοποιούνται μαζί με τη διαφήμιση για να πεισθεί το καταναλωτικό κοινό να αγοράσει προϊόντα /

υπηρεσίες που δεν χρειάζεται. Αυτό που πρέπει να γίνει αντιληπτό, από κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους είναι ότι δεν θα πρέπει να αγνοεί κάποιες πτυχές της δεοντολογίας των Δημοσίων Σχέσεων καθώς και την αναγκαιότητα για σωστές Δημόσιες Σχέσεις (Baskin, 2001).

Σκόπιμο θα ήταν εδώ να διευκρινίσουμε τι δεν είναι δημόσιες σχέσεις (Μαγνήσαλης, 2002):

- Δεν είναι λόγια ή εικόνες που αφορούν την επιχείρηση και έχουν δημοσιευτεί σε κάποια εφημερίδα ή περιοδικό, ή έχουν παρουσιαστεί σε κάποιο τηλεοπτικό ή ραδιοφωνικό σταθμό έναντι πληρωμής. Αυτό είναι διαφήμιση.
- Δεν είναι το δικαίωμα του να περνάς με αντάλλαγμα τη γνώμη σου σε κάποιους δημοσιογράφους ή σε ανθρώπους που επηρεάζουν τη γνώμη του κοινού. Αυτό αντιβαίνει στην δεοντολογία των Δημοσίων Σχέσεων.
- Δεν είναι φυλλάδα, posters, ταμπέλες, εισιτήρια, παρουσιάσεις. Αυτό είναι marketing και ειδικότερα αυτό που ονομάζεται “pointofsale material” ή “sales promotion”.

Συχνά τίθεται το ερώτημα ποιός χρειάζεται τη λειτουργία των δημοσίων σχέσεων. Η απάντηση σ’ αυτό το ερώτημα είναι ότι όλοι οι οργανισμοί ιδιωτικοί ή δημόσιοι, που έχουν την ανάγκη να επικοινωνήσουν σε ένα βαθμό, αποτελεσματικά με κάποιο κοινό χρειάζονται κάποια μορφή δημοσίων σχέσεων. Παρά το γεγονός ότι η επικοινωνία με άλλους ανθρώπους είναι κοινή λογική, το να συνδυάσεις ένα μεγάλο αριθμό επαγγελματικών τεχνικών και να τις καθοδηγήσεις στο να εκφράσουν αυτό που θέλεις να πεις είναι αποκλειστικά, σκοπός και λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων (Μαγνήσαλης, 2002).

Υπάρχουν τρεις κυρίως λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις χρειάζονται Δημόσιες Σχέσεις (Πιπερόπουλος, 1992):

- Ο πρώτος λόγος είναι το ότι είναι σημαντικά πιο φθηνή μέθοδος επικοινωνίας συγκριτικά με τις άλλες μεθόδους επικοινωνίας ή δημοσιοποίησης ενός μηνύματος. Μια διαφημιστική καμπάνια για ένα νέο προϊόν μπορεί να στοιχίζει ακόμη και χωρίς τηλεοπτική συμμετοχή δεκαπλάσιο ποσό από μια καμπάνια δημοσίων σχέσεων.
- Ο δεύτερος λόγος είναι το γεγονός ότι οι Δημόσιες Σχέσεις έχουν γίνει ένα σημαντικό εργαλείο για την διαδικασία της ανάπτυξης της επιχείρησης καθώς βοηθούν σε διάφορες λειτουργίες όπως το marketing, η χρηματοδότηση, οι πωλήσεις, η διοίκηση προσωπικού κ.λπ.
- Ο τρίτος λόγος αναφέρεται στην αντικειμενική γνώμη, που σχετίζεται με τις δημόσιες σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αντιληπτό ότι το “κοινό” κατανοεί ότι η διαφήμιση είναι κάτι κατασκευασμένο από την επιχείρηση με σκοπό να επηρεάσει. Οι Δημόσιες Σχέσεις όμως είναι κάτι που διαμορφώνεται με επικοινωνία και επιδέχεται άμεση κριτική πριν πάρει την τελική του μορφή. Η κριτική αυτή υφίσταται από τις εφημερίδες, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και γενικότερα από τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην πρακτική των Δημοσίων Σχέσεων.

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται μερικοί από τους συνηθέστερους μύθους που κυκλοφορούν σχετικά με τις Δημόσιες Σχέσεις.

Μύθοι και γεγονότα δημοσίων σχέσεων	
Μύθος	Γεγονός
Οι δημόσιες σχέσεις είναι οργανωμένο	Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι η

<p>ψέμα.</p>	<p>παρουσίαση μιας θετικής εικόνας, όχι μιας ψεύτικης.</p>
<p>Κανείς δεν πιστεύει αυτά που γράφει ο Τύπος.</p>	<p>Ο κόσμος προσέχει πολύ περισσότερο και είναι διατεθειμένος να πιστέψει ένα άρθρο που είναι δημοσιευμένο σε μια εφημερίδα παρά μια διαφήμιση, όσο λαμπερή και αν είναι αυτή.</p>
<p>Οι υγιείς επιχειρήσεις δεν χρειάζονται Δημόσιες Σχέσεις.</p>	<p>Όλες οι επιχειρήσεις, άσχετα με την παρούσα τους κατάσταση, ωφελούνται από τις Δημόσιες Σχέσεις. Μια καλή δημόσια εικόνα, δημιουργημένη τις καλές εποχές μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις δύσκολες περιόδους. Μια άσχημη δημόσια εικόνα είναι ένα εμπόδιο που μπορεί να χρειαστεί χρόνια για να ξεπεραστεί από μια επιχείρηση.</p>
<p>Όλα μπορούν να τακτοποιηθούν με ένα ποτήρι ούισκι.</p>	<p>Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι κάτι περισσότερο από το να καλλιεργείς επαφές. Περιλαμβάνουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενημερωτικών εκστρατειών στρατηγικής σημασίας, την αντιμετώπιση των κρίσεων ενώ</p>

	αυτές συμβαίνουν και τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός εκπροσωπείται πάντα.
--	--

Σχήμα 1.2

#### 2.4. Αποστολή και στόχοι των Δημοσίων Σχέσεων

Στόχος και αποστολή των Δημοσίων Σχέσεων είναι να επιτύχουν τη σωστή ισορροπία μεταξύ της κοινωνικής αποδοχής ή εκτίμησης και του κέρδους. Διαφορετικά, σκοπός τους είναι να συνδυάσουν και στο βαθμό που αυτό μπορεί να καταστεί δυνατόν να ταυτίσουν το ιδιωτικό με το κοινωνικό συμφέρον (Πιπερόπουλος, 1992). Το γεγονός αυτό είναι μέλημα της επιχείρησης όχι προαιρετικό πια εφόσον αν η επιχείρηση αγνοήσει το παράγοντα κοινωνική ευθύνη (Social responsibility) θέτει σε κίνδυνο την ανάπτυξη, μερικές φορές και την ίδια την ύπαρξή της. Η εποχή που το κύριο και μοναδικό ίσως μέλημα της επιχείρησης ήταν το κέρδος, είναι παρελθόν (Μαγνήσαλης, 2002). Η επιχείρηση οφείλει να συλλαμβάνει τα μηνύματα του κοινού, να τα αποκωδικοποιεί, να τα μεταφράζει σε συγκεκριμένους στόχους και να τους προσαρμόζει στην επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Πιο συγκεκριμένα, βασική αποστολή των Δημοσίων Σχέσεων μπορούμε να θεωρήσουμε την προσέγγιση των διάφορων ομάδων, να τις βοηθούν να συνεννοηθούν με στόχο την αποτροπή ή την άμβλυση των προβλημάτων (Μαγνήσαλης, 2002). Αν εξαιρέσουμε την πληροφόρηση του κοινού, υποστηρίζουν τον οργανισμό με την προπαρασκευή, κατάρτιση, εφαρμογή κι αξιολόγηση προγραμμάτων έχοντας πάντα ως στόχο τη δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης με το κοινό. Ειδικότερα στον επιχειρησιακό χώρο αποστολή τους είναι να προσδώσουν στην οικονομική μονάδα μian άλλη απαραίτητη μετά τις θεμελιώδεις ανακατατάξεις στις κοινωνικές δομές, στον διεθνή χώρο διάσταση: την κοινωνική. Πρωταρχικός αντικειμενικός σκοπός

μιας επιχείρησης είναι πλέον η αποδοχή της από την κοινωνία στην οποία λειτουργεί.

Στις πλείστες των περιπτώσεων, ο πρωταρχικός στόχος των Δημοσίων Σχέσεων αφορά στην επίτευξη μιας ευνοϊκής εικόνας ή στη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος για την επιχείρηση. Στην πράξη όμως παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι Οργανισμοί και Επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωποι με δυσάρεστες καταστάσεις. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, ένας εξίσου σημαντικός στόχος των Δημοσίων Σχέσεων είναι να δημιουργήσει κλίμα κατανόησης. Ο F. Jefkins (1989) παρουσιάζει διαγραμματικά πως μέσω της κατανόησης μετατρέπεται μια αρνητική κατάσταση σε θετικό επίτευγμα.

Μερικοί άνθρωποι δεν συμπαθούν τις πολυεθνικές ή τις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις γιατί νιώθουν ότι απειλούνται (Μαγνήσαλης, 2002). Από το συγκεκριμένο γεγονός προκύπτει πως υπάρχει εχθρικότητα απέναντι στις επιχειρήσεις. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για την εχθρική στάση που τηρούν διάφορα άτομα απέναντι στις επιχειρήσεις. Οι λόγοι αυτοί μπορεί να είναι παράλογοι, λογικοί, να βασίζονται σε φόβους, παρανοήσεις ή παραπληροφόρηση. Αναφορικά με τις αναπτυσσόμενες χώρες, επειδή οι ξένες επιχειρήσεις εισήγαγαν ένα νέο τρόπο ζωής αντιμετωπίστηκαν με εχθρότητα. Χαρακτηριστική είναι η εχθρότητα με την οποία αντιμετωπίστηκαν αρχικά τα Ιαπωνικά προϊόντα ως κατώτερα. Αυτό που μπορούν να κάνουν οι Δημόσιες Σχέσεις είναι να δημιουργήσουν μια κατάσταση ανεκτικότητας ή συμπάθειας προς την επιχείρηση (Ξύγγη, 2012).

Το να μετατρέψουμε την προκατάληψη σε αποδοχή είναι κάτι που πραγματοποιείται μέσω της δημιουργίας κατανόησης αλλά είναι πολύ πιο δύσκολο από το να μετατρέψουμε την εχθρικότητα σε συμπάθεια. Αυτό οφείλεται στο ότι η προκατάληψη είναι ριζωμένη μέσα στους ανθρώπους και δημιουργείται από το οικογενειακό περιβάλλον, την εκπαίδευση, την θρησκεία και το κοινωνικό περιβάλλον γενικότερα (Πιπερόπουλος, 1992).

Αναφορικά με την άγνοια, δεν είναι δυνατόν να έχουμε ποτέ τέλειο βαθμό πληροφόρησης για όλα όσα γίνονται γύρω μας. Εδώ λοιπόν η προσπάθεια

γίνεται με στόχο την πληροφόρηση που θα προετοιμάσει το έδαφος για την διαφήμιση και την προώθηση του προϊόντος. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε εδώ ότι προτού το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της επιχείρησης προχωρήσει στη διαμόρφωση του προγράμματος θα πρέπει να διαπιστώσει το μέγεθος και την φύση των τεσσάρων αυτών αδυναμιών.

Ενώ λοιπόν εμείς είδαμε ότι ο στόχος των Δημοσίων Σχέσεων είναι η δημιουργία πνεύματος κατανόησης μερικά στελέχη πιστεύουν ότι οι Δημόσιες Σχέσεις είναι και πρέπει να είναι κάποια μορφή διαφήμισης. Αυτή η πραγματικότητα έχει επικρατήσει για τους ακολούθους λόγους (Μαγνήσαλης, 2002):

- Όλα τα διευθυντικά στελέχη δεν έχουν κατανοήσει τον ρόλο των Δημοσίων Σχέσεων.
- Ορισμένα άτομα που ασχολούνται με τις Δημόσιες Σχέσεις παραποιούν το νόημα τους λόγω ελλείψεων στις γνώσεις τους.
- Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης συχνά δεν συνειδητοποιούν το ρόλο των Δημοσίων Σχέσεων.

Αυτές οι τρεις διαπιστώσεις δεν εφαρμόζονται καθολικά εφόσον υπάρχουν ταυτόχρονα και ανώτατα στελέχη που εργάζονται στις Δημόσιες Σχέσεις που έχουν συνειδητοποιήσει τον ρόλο τους και τον αντιμετωπίζουν με τον σωστό τρόπο. Έχοντας ως βάση τα παραπάνω θα προσπαθήσουμε να αναφερθούμε επιγραμματικά στο σύνολο των στόχων των Δημοσίων Σχέσεων (Ξύγγη, 2012):

- Διευκολύνουν τις επενδύσεις της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα διευκολύνουν τις συγχωνεύσεις και συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις.
- Επιδιώκουν αύξηση της "φήμης και πελατείας", αναπτύσσοντας την κατανόηση του κοινού.
- Επιδιώκουν ευρεία καταναλωτική αποδοχή των προϊόντων της εταιρίας.



- Επιδιώκουν να μετατρέψουν διάφορες δυσάρεστες και δυσμενείς καταστάσεις, όπως την εχθρότητα, την προκατάληψη του κοινού απέναντι στην επιχείρηση, την απάθεια και την άγνοια σε ευμενείς δηλαδή σε συμπάθεια, αποδοχή, ενδιαφέρον και γνώση αντίστοιχα.
- Κάνουν πιο εύκολη την εισαγωγή νέων προϊόντων.
- Κρατούν ενήμερη τη διοίκηση των επιχειρήσεων για τις απόψεις και τις εντυπώσεις που το περιβάλλον έχει γι' αυτές.
- Προσπαθούν να διατηρήσουν και να ενισχύσουν την εικόνα του οργανισμού.
- Προσπαθούν να προωθήσουν σωστές εργασιακές σχέσεις και να μειώσουν τις εργασιακές συγκρούσεις.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Εφαρμογή δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας στις επιχειρήσεις

#### 3.1. Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται και προσαρμόζονται σε ολοένα και πιο σύνθετα και δυναμικά περιβάλλοντα. Διευθύνουν σχέσεις με μια ποικιλία ομάδων κοινού και ισορροπούν συμπεριφορές ανταποκρινόμενες σε πολλές και συχνά αντικρουόμενες απαιτήσεις. Αντιμετωπίζουν πολυάριθμα και πιεστικά ζητήματα, όπως αυτά που αφορούν την επιχειρηματική ηθική, τις ίσες ευκαιρίες, την ποιότητα της εργασιακής ζωής, τον καταναλωτισμό, την προστασία του περιβάλλοντος, το διεθνές εμπόριο κ.ά.

Οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να διαθέσουν πόρους στις προσπάθειες των δημοσίων σχέσεων. Παρ' όλα αυτά, δεν επενδύουν παρά μόνο εάν πιστέψουν ότι τα ποσά που θα διατεθούν θα αποδώσουν πολύ περισσότερο. Ως εκ τούτου, ενώ στις δημόσιες σχέσεις αναγνωρίζεται σκοπός και διατίθενται πόροι, υπάρχει επίσης απαίτηση για την παραγωγή των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Φαρμάκης, 2006). Οι προσπάθειες των δημοσίων σχέσεων που σχεδιάζονται για να βελτιώσουν τη δημόσια εικόνα της επιχείρησης πρέπει να είναι προσανατολισμένες προς (Ξύγγη, 2012):

- τη δημόσια κατανόηση για την οικονομική πραγματικότητα
- τη θέληση της επιχείρησης να οδηγήσει την κοινωνία προς την αλλαγή
- την αξιοπιστία και το ανθρώπινο πρόσωπο της επιχείρησης

Το σύνολο των ζητημάτων που αφορούν στην πρακτική, τη διαδικασία και τις ομάδες κοινού των δημοσίων σχέσεων εφαρμόζονται άμεσα και στις εταιρικές δημόσιες σχέσεις. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη σχέση με τα μέσα ενημέρωσης για να κερδίσουν υποστήριξη και συμπάθεια, να δημιουργήσουν

θετική δημοσιότητα, να πουν την επιχειρηματική πλευρά της ιστορίας και να μειώσουν τις αρνητικές διαθέσεις.

Η ανανεωμένη αξιοπιστία μιας επιχείρησης πρέπει να οικοδομείται πάνω στην ανοιχτή επικοινωνία, τη συνέπεια μεταξύ της υλοποίησης και των στόχων της επικοινωνίας του προγράμματος, τη δέσμευση για την επίλυση προβλημάτων και την εγκαθίδρυση εφικτών προσδοκιών. Για να διασφαλίσουν τη δημόσια εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση, οι δημόσιες σχέσεις θα όφειλαν να ενεργούν σαν τα μάτια και τα αυτιά της, σαν ένας δέκτης πληροφόρησης που αναγνωρίζει τις κοινωνικές απαιτήσεις και σαν μετασχηματιστής πληροφόρησης που ωθεί το μάνατζμεντ να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες των ομάδων κοινού (Φαρμάκης, 2006).

Οι δημόσιες σχέσεις ασκούνται από το σύνολο των διευθυντικών στελεχών και όχι μόνο από εκείνους που έχουν το σχετικό τίτλο ή από εκείνους των οποίων η περιγραφή εργασίας περιλαμβάνει τον τίτλο. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη προσδοκείται να επενδύσουν μεγάλο ποσοστό της ενέργειας και των προσπαθειών τους σε θέματα σχετιζόμενα με τις δημόσιες σχέσεις. Κατά συνέπεια, ενώ το status των δημοσίων σχέσεων έχει αναβαθμιστεί τελευταία στις επιχειρήσεις, οι ειδικοί δημοσίων σχέσεων που κατέχουν μόνο τις παραδοσιακές δεξιότητες διακινδυνεύουν να περιοριστούν σε τεχνικούς ρόλους.

Οι ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές μικρών επιχειρήσεων λειτουργούν ως ειδικοί δημοσίων σχέσεων. Οφείλουν να επικοινωνούν με τα μέσα ενημέρωσης, την κοινότητα, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, καθώς και με τους χρηματοοικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες. Οι δημόσιες σχέσεις ασκούνται πιο συστηματικά και με μεγαλύτερη επίδραση στις μεγάλες επιχειρήσεις. Συνήθως αποτελούν ένα μέσο διά του οποίου οι επιχειρήσεις αναζητούν να βελτιώσουν την ικανότητά τους «να κάνουν business». Οι σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της διαμορφώνονται ως εξής (Φαρμάκης, 2006).:

- Οι εταιρείες επιθυμούν να χτίσουν θετικές σχέσεις με πελάτες, να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα παράπονα και τα προβλήματα των

καταναλωτών και να υποστηρίξουν τις προσπάθειες των πωλήσεων και του μάρκετινγκ.

- Οι σχέσεις με την περιβάλλουσα την επιχείρηση κοινότητα αποτελούν πάντα μια επιχειρηματική ανησυχία, γιατί ενισχύουν τις πωλήσεις, προσελκύουν υπαλλήλους, βελτιώνουν την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, παρέχουν υποστήριξη στις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και βελτιώνουν την ποιότητα ζωής υπαλλήλων και διευθυντικών στελεχών.
- Οι σχέσεις με τους εργαζομένους είναι θέμα πρώτιστης σημασίας για την επιχείρηση, γιατί συμβάλλουν στις αρμονικές εργασιακές σχέσεις και βοηθούν στην προσέλκυση και διατήρηση των αξιόλογων στελεχών. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί επίσης να ερεθίσει τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων, να προαγάγει τις διαθέσεις και το ηθικό τους, να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος και την εξυπηρέτηση του πελάτη και να αυξήσει την παραγωγικότητα.
- Όπως καταδεικνύεται παραπάνω, στο κεφάλαιο για τις χρηματοοικονομικές σχέσεις, η καλή χρηματοοικονομική επικοινωνία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσελκύουν κεφάλαια στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ανάμεσα στους στόχους των χρηματοοικονομικών σχέσεων είναι επίσης η διαβεβαίωση ότι η μετοχή δεν είναι υπερτιμημένη, η οικοδόμηση γνώσης και εμπιστοσύνης στις πηγές χρηματοδότησης, η ανταπόκριση στις ανάγκες και ερωτήσεις των επενδυτών κ.ά.
- Τελικά οι δημόσιες σχέσεις εισέρχονται στην αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων με την κυβέρνηση σε διάφορα επίπεδα. Οι κυβερνητικές σχέσεις έχουν άμεση επίδραση στην ευελιξία και τη διοικητική ικανότητα μιας επιχείρησης. Φορολογία, εργατικό δίκαιο, κανονιστικό πλαίσιο, πολιτικές διεθνούς εμπορίου είναι μερικοί μόνο τρόποι με τους οποίους οι κυβερνητικές πράξεις επιδρούν στη λήψη αποφάσεων και στην επιχειρηματική επιτυχία.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε πως οι δημόσιες σχέσεις είναι ένα μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις αναζητούν να βελτιώσουν την ικανότητά τους «να κάνουν business» (Φαρμάκης, 2006). Οι αποτελεσματικές δημόσιες σχέσεις διευκολύνουν τις επιχειρηματικές λειτουργίες και αυξάνουν τις πωλήσεις. Ακόμη, δίνουν τη δυνατότητα της καλύτερης πρόληψης και της έγκαιρης προσαρμογής στις κοινωνικές απαιτήσεις και τάσεις. Είναι το μέσο διά του οποίου οι επιχειρήσεις βελτιώνουν το λειτουργικό τους περιβάλλον.

### **3.2. Σημερινές προκλήσεις των επιχειρησιακών δημόσιων σχέσεων**

Πολλά και σοβαρά ζητήματα με ειδικές επιπλοκές για τις εταιρικές δημόσιες σχέσεις προέκυψαν προς το τέλος της δεκαετίας του '90 και αναμένεται να ενταθούν στην αρχή του 21ου αιώνα. Περιλαμβάνουν την παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών, και κατά συνέπεια τη διεθνοποίηση των δημοσίων σχέσεων, την άνευ προηγουμένου ανάπτυξη της τεχνολογίας, την αυξανόμενη έμφαση σε θέματα διαφοροποίησης και τις αυξανόμενες κρίσεις (Δεριζιώτης κ.α., 2006).

Ο διεθνής ανταγωνισμός υπήρξε η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις την τελευταία δεκαετία. Οι εταιρικές δημόσιες σχέσεις πρέπει να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις και την κοινωνία να δεχτούν και να συμμορφωθούν με δύο «σιδηρά δίκαια. Οι απαιτήσεις των μεγάλων επιχειρήσεων είναι πολλές και διαφορετικές. Πρέπει να εκπληρώσουν μια μακρά λίστα εσωτερικών υπευθυνοτήτων και παράλληλα να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά άλλες επιχειρήσεις στις εσωτερικές και στις διεθνείς αγορές.».

Για να ανταγωνιστούν με επιτυχία στη διεθνή αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν τη δύναμή τους υπεύθυνα σε σχέση με τις απαιτήσεις των διαφόρων εσωτερικών ομάδων κοινού. Επιπλέον, εάν οι κοινωνικοί μας θεσμοί δεν μπορούν να αναπτύξουν συνεργατικές σχέσεις, θα αντιμετωπίσουν την οικονομική παρακμή. Η δουλειά των δημοσίων σχέσεων στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι να εξασφαλίσουν ότι η εταιρική δύναμη θα διατηρηθεί μέσω υπεύθυνης χρήσης και μέσω της ανάπτυξης συνεργατικών σχέσεων ανάμεσα σε επιχειρήσεις και σε άλλους κοινωνικούς θεσμούς (Φαρμάκης, 2006).

Για να προωθήσουν επιτυχώς την επίτευξη αυτών των στόχων, οι ασκούντες δημόσιες σχέσεις πρέπει να κατανοήσουν και να διαπραγματευθούν με την κοινή γνώμη. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις σημερινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρικές δημόσιες σχέσεις.

### **3.2.1. Η κριτική**

Αποτελεί γεγονός πως η κριτική και οι διαθέσεις του κοινού προς τις επιχειρήσεις είναι ένα θέμα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις και οι επαγγελματίες που τις αντιπροσωπεύουν. Το πραγματικό θέμα απέναντι στο οποίο αντιδρά το κοινό δεν είναι τόσο η ιδιωτική επιχείρηση γενικά, όσο οι συγκεκριμένες επιχειρηματικές διαθέσεις και συμπεριφορές. Η διαπραγμάτευση όμως με τις γνώμες που αφορούν όλο το σύστημα της ιδιωτικής επιχείρησης απαιτεί μια ουσιαστική αλλαγή προσανατολισμού για τον επαγγελματία δημοσίων σχέσεων. Αντί να εργάζεται για λογαριασμό ενός ειδικού και ιδιαίτερου θεσμού ζητείται από τον επαγγελματία να προωθήσει ότι θα μπορούσε καλύτερα να περιγράψει ως τρόπος ζωής. Είναι σχεδόν σίγουρο ότι οι προσπάθειες δημοσίων σχέσεων που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν τις δημόσιες διαθέσεις προς την ιδιωτική επιχείρηση ως σύνολο δε θα λειτουργήσουν. Για να είναι αποτελεσματικές, οι εταιρικές προσπάθειες των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να εστιάζουν την προσοχή τους στους ακόλουθους παράγοντες (Φαρμάκης, 2006):

- Αξιοπιστία της επιχείρησης και του εταιρικού μάντζμεντ.
- Εκδήλωση της εταιρικής ανησυχίας για τον ανθρώπινο παράγοντα.
- Θέληση εκ μέρους των επιχειρήσεων να βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων της κοινωνίας και να οδηγήσουν τη χώρα προς την αλλαγή.
- Ολοκληρωμένη κατανόηση από την πλευρά του κοινού της οικονομικής πραγματικότητας της εταιρικής ζωής, συμπεριλαμβανομένων των κερδών, της παραγωγικότητας, της τιμολόγησης.

Αν κάνουμε μια ιστορική αναδρομή πάνω στο συγκεκριμένο θέμα βλέπουμε πως η δεκαετία του '70 σημάδεψε μια εποχή μεταστροφής των θετικών διαθέσεων έναντι των επιχειρήσεων, γεγονός που άλλαξε στη δεκαετία του '80 και που όμως επανήλθε στη δεκαετία του '90. Τα ελλείμματα κατέδειξαν, μεταξύ άλλων, την αδυναμία της εταιρικής ανταγωνιστικότητας. Ιδιαίτερα οι μεγάλες επιχειρήσεις υπέστησαν κριτική από όλες τις πλευρές. Μαζικές απολύσεις οφειλόμενες στο λεγόμενο «restructuring» (αναδόμηση) των επιχειρήσεων δημιούργησαν κοινωνικές αναταραχές, οδηγώντας στην αμφισβήτηση ιδεολογιών, θεσμών κτλ.

Πολλοί και διαφορετικοί λόγοι μπορούν να εξηγήσουν τις αρνητικές αυτές διαθέσεις: η αδυναμία ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στις ανάγκες των πελατών, η σκληρή κριτική των επιχειρήσεων από τα μέσα ενημέρωσης, μια γενική έλλειψη εμπιστοσύνης στους θεσμούς και στην εξουσία, η αποτυχία των επιχειρήσεων «να πουν την ιστορία τους», σε μη ρεαλιστικές προσδοκίες, ο οικονομικός αναλφαβητισμός (έλλειψη δημόσιας κατανόησης για τα κέρδη, την παραγωγικότητα και τους νόμους της προσφοράς και ζήτησης) και πολλοί άλλοι. Αρκετές από αυτές τις εξηγήσεις περιέχουν ποσοστό αλήθειας, αλλά καμιά από μόνη της δεν μπορεί να εξηγήσει το φαινόμενο.

Εάν η ιδιωτική επιχείρηση πρόκειται να ασκήσει θετική επιρροή στις διαθέσεις του κοινού προς την επιχείρηση, θα πρέπει η εικόνα της να είναι αξιόπιστη. Έρευνες σε τεχνικές πειθούς αποδεικνύουν καθαρά ότι τα αδιάφορα μέρη γίνονται αντιληπτά ως περισσότερο αξιόπιστα απ' ό,τι τα πραγματικά ενδιαφερόμενα. Όσο το κίνητρο του κέρδους καθοδηγεί τις επιχειρήσεις, οι εκπρόσωποί τους θα αντιμετωπίζονται ως άτομα που έχουν «ίδιον συμφέρον». Ο William A. Durbin, διευθυντικό στέλεχος της Hill & Knowlton, λέει απλά: «Το μοναδικό και πολύ κρίσιμο πρόβλημα που υπάρχει σήμερα είναι η απώλεια της αξιοπιστίας» (Φαρμάκης, 2006).

Οι δυνητικές συνέπειες της αντίθετης κοινής γνώμης είναι πολλές και μπορούν να αποδειχθούν καθοριστικές. Τα διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζουν ότι η ιδιωτική επιχείρηση δεν καλύπτεται από καμιά συνταγματική εγγύηση. Τάσεις όπως οι κινήσεις των περιβαλλοντολόγων και των καταναλωτών, η αύξηση των

κυβερνητικών κανονισμών και το κάλεσμα για κοινωνική ευθύνη είναι άμεσες συνέπειες των αρνητικών διαθέσεων των πολιτών προς τις ιδιωτικές επιχειρήσεις (Φαρμάκης, 2006).

Άλλοι λόγοι για την έλλειψη εταιρικής αξιοπιστίας είναι η αποποίηση ευθυνών, η υπερβολή στην παρουσίαση των γεγονότων ή η υπερβολή στα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ίσως τελικά η πιο ουσιαστική αιτία να είναι η συστηματική παραβίαση της αναμενόμενης επιχειρηματικής συμπεριφοράς, η οποία έχει ευρέως οικοδομηθεί σε μια εικόνα που προβάλλεται από την ίδια την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον George A. Steiner, «η κοινωνία περιμένει από την επιχείρηση να τη βοηθήσει να βελτιώσει την ποιότητα ζωής, αλλά δυστυχώς οι προσδοκίες προηγούνται της πραγματικότητας».

Οι περιοχές στις οποίες απέτυχαν οι επιχειρήσεις να εκπληρώσουν τις δημόσιες προσδοκίες εκτείνονται από την οικονομική απόδοση (όπως αυτή συνδέεται με τη βελτίωση των βιοτικών προδιαγραφών, την καταπολέμηση της φτώχειας, τον έλεγχο των επιχειρηματικών κύκλων, την προώθηση της απασχόλησης κτλ.) έως την κοινωνική απόδοση (ανοικοδόμηση πόλεων, μείωση της εγκληματικότητας, προώθηση της παγκόσμιας ειρήνης κτλ.) και την επιστημονική και τεχνολογική απόδοση (εύρεση θεραπειών για τις διάφορες ασθένειες, έλεγχος της μόλυνσης, μείωση των ατυχημάτων κτλ.). Ο Richard Darrow εξηγεί ότι οι προσδοκίες του κοινού είναι το αποτέλεσμα αυτού που αποκαλεί «τα πέντε μεγάλα επιχειρηματικά λάθη». Επιχειρηματολογεί λέγοντας ότι οι εταιρείες «πιστώθηκαν» ή επέτρεψαν στο κοινό να τους δώσει πίστωση για υλική ευημερία. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση (Φαρμάκης, 2006):

- Αναμετρήθηκε με τις απατηλές στατιστικές ημερομισθίων και πληθωρισμού.
- Βασίστηκε στην προμήθεια πρώτων υλών από αναπτυσσόμενες χώρες, αρκετές από τις οποίες έπαυσαν τη συνεργασία.
- Ενεργοποιήθηκε από μια κερδοσκοπική χρηματιστηριακή αγορά.



- Επωμίσθηκε το κόστος των αποβλήτων.
- Εστίασε την προσοχή της στη μαζική παραγωγή και στο μαζικό μάρκετινγκ προϊόντων, μερικά από τα οποία ήταν ελαττωματικά και τα οποία αποσύρθηκαν μόνο σταδιακά.

Πιο συνοπτικά, οι επιχειρήσεις έδωσαν υποσχέσεις που δεν μπόρεσαν να τηρήσουν, πιστώθηκαν με επιτεύγματα που δεν ήταν αληθινά δικά τους, μετέθεσαν κόστη και προβλήματα στο μέλλον και κάποια στιγμή έφτασε η ώρα του απολογισμού. Το αν αυτά τα λάθη έγιναν από πρόθεση ή όχι, και εάν η επιχείρηση είναι ο δράστης ή το θύμα αυτών των περιστάσεων δεν είναι το θέμα μας. Αυτό που ενδιαφέρει είναι ότι οι προσδοκίες του κοινού και του καταναλωτή καλλιεργήθηκαν με πολλούς μικρούς τρόπους μέσω εταιρικών δηλώσεων, διαφήμισης, τεχνικών μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων και δεν εκπληρώθηκαν.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι στις αρχές της δεκαετίας του '30 ο πρόεδρος Hoover και οι Αμερικανοί επιχειρηματίες υποσχέθηκαν ότι η ευημερία ήταν πολύ κοντά («Prosperity is right around the corner»). Όταν οι υποσχέσεις αποδείχθηκαν ψευδείς, ο αμερικανικός λαός κάλεσε τον Franklin Roosevelt και τη New Deal να αλλάξει το πρόσωπο των αμερικανικών επιχειρήσεων, της κυβέρνησης και της κοινωνίας.

Τέτοια είναι η δύναμη των υποσχέσεων που δεν κρατήθηκαν σε όλα τα κράτη, σε όλα τα επίπεδα, σε όλες τις εποχές. Ή μάλλον όχι ακριβώς σε όλα τα κράτη, παρά μόνο σε εκείνα που οι πολίτες έχουν ωριμάσει και δεν παρασύρονται από υποσχέσεις που εξ ορισμού δεν μπορούν εκπληρωθούν, δεν επηρεάζονται από εικόνες δυστυχώς απατηλές και μπορούν να επεξεργάζονται τις διάφορες δηλώσεις, ή τουλάχιστον να τις αντιμετωπίζουν με τον κατάλληλο τρόπο και την κατάλληλη στιγμή (Δεριζιώτης κ.α., 2006).

Η αξιοπιστία από τη στιγμή που χάνεται είναι πολύ δύσκολο να επανακτηθεί. Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν σε ατομικό

ή συλλογικό επίπεδο κάποιες πολιτικές που μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην αποκατάσταση της δημόσιας εμπιστοσύνης.

Αρχικά, οι επιχειρήσεις πρέπει να ρίξουν τα τείχη. Η ιδέα ότι η εταιρική κυριαρχία είναι αδιαπέραστη από τα βλέμματα και τα αυτιά των καταναλωτών, των ανταγωνιστών, των μέσων ενημέρωσης και των νομοθετών είναι μια ψευδαίσθηση. Η άποψη ότι οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως καταφύγιο είναι ξεπερασμένη. Η τιμιότητα δεν είναι πλέον απλώς η καλύτερη πολιτική, είναι η μοναδική πολιτική, ακόμη και στις περιπτώσεις που οι οδυνηρές αλήθειες μπορούν να καλυφθούν με σχετική ασφάλεια και σταθερότητα.

Η απόλυτη ειλικρίνεια και η σύνεση είναι οι μόνοι τρόποι για να επιτευχτεί η αξιοπιστία. Αυτή η ειλικρίνεια όμως πρέπει να είναι ενεργητική περισσότερο και όχι παθητική. Δεν είναι αρκετό να πεις «θα απαντήσω σε κάθε ερώτηση» όταν ξέρεις ότι το ακροατήριό σου δε γνωρίζει απαραίτητα τι ερωτήσεις πρέπει να θέσει. Αντί για αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να ακούν τις ομάδες κοινού που αποτελούν τα συστατικά τους μέρη (υπαλλήλους, πελάτες, μετόχους) και να απαντούν στις ατελώς διαρθρωμένες ερωτήσεις και ανησυχίες.

Σε απάντηση της επιθυμίας και της ανάγκης του κοινού να γνωρίζει, οι επιχειρήσεις πρέπει να προχωρήσουν περισσότερο από πριν στην αποδέσμευση θεμάτων που παλιότερα αποτελούσαν εμπιστευτική ή και απόρρητη πληροφόρηση (Δεριζιώτης κ.α., 2006). Η ειλικρίνεια έχει γίνει το όνομα του παιχνιδιού της αξιοπιστίας και απευθύνεται σε πολλές ομάδες κοινού. Οι υπάλληλοι χρειάζονται περισσότερη πληροφόρηση για τα χρηματοοικονομικά και τις πολιτικές των εργοδοτών τους. Τα μέλη των κοινοτήτων στα όρια των οποίων λειτουργούν οι επιχειρήσεις πρέπει να πληροφορούνται έγκαιρα για τις αποφάσεις και τις ενέργειες που μπορούν να τα επηρεάσουν. Οι επιχειρήσεις έχουν ήδη μάθει, έχοντας πληρώσει υψηλό τίμημα, ότι η εθελοντική αποκάλυψη των εταιρικών προβλημάτων και λαθών πληγώνει πολύ λιγότερο απ' ό τι η εκ των υστέρων ανακάλυψη των προπετασμάτων από τους ρυθμιστές/νομοθέτες ή τα ΜΜΕ (Δεριζιώτης κ.α., 2006).

Το δεύτερο βήμα όσον αφορά στην αποκατάσταση της αξιοπιστίας της επιχείρησης είναι η εξομάλυνση των κατάφωρων αντιλογιών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Συχνά αυτό που υποστηρίζει μια επιχείρηση δεν ανταποκρίνεται σε ότi κάνει. Υπάρχουν χάσματα μεταξύ στόματος και κίνησης, ή αλλιώς μεταξύ λεγομένων και πραττομένων, μεταξύ κώδικα και συμπεριφοράς, μεταξύ θεωρίας και πράξης. Αυτές οι ασυνέπειες υπονομεύουν την αξιοπιστία της επιχείρησης. Ορισμένα εταιρικά στελέχη τάσσονται υπέρ των ελεύθερων και ανοιχτών αγορών, ενώ παράλληλα αναζητούν τον περιορισμό της ελευθερίας και ενεργούν με μυστικότητα. Ακόμη και αυτοί οι οποίοι υποστηρίζουν ότi φοβούνται για το μέλλον της ιδιωτικής επιχείρησης, πολύ πιθανόν να φοβούνται απλώς για την απώλεια προνομίων που απολαμβάνουν μέσω της κατάχρησης του συστήματος. Άλλοι πάλι που καταφέρονται δημόσια κατά των κυβερνητικών παρεμβάσεων και ρυθμίσεων πολύ εύκολα σπεύδουν σε κυβερνητικές αρχές και οργανισμούς για να ζητήσουν την υιοθέτηση ευνοϊκής νομοθεσίας ή για να επιτύχουν θετικές συμφωνίες, ρυθμίσεις και πολιτικές.

Τρίτον, εάν μια επιχείρηση θέλει να την εμπιστευόταν ως μια κεντρική δύναμη στην κοινωνία και να της συμπεριφέρονται ανάλογα, θα πρέπει να ασχολείται και με θέματα που θεωρούνται σημαντικά για την κοινωνία. Για χάρη της αξιοπιστίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμετέχουν εμφανώς στη δημόσια ζωή και να αναλαμβάνουν ουσιαστικές δεσμεύσεις σε επίπεδο χρόνου, ενεργειών, πόρων και πειθαρχίας για την επίλυση προβλημάτων δημόσιου ενδιαφέροντος. Κατά κάποιον τρόπο, η εστίαση των εταιρικών ανησυχιών χρειάζεται επεξεργασία.

Τελικά, οι επιχειρήσεις πρέπει να αγωνίζονται για να προσφέρουν στο κοινό μια καλύτερη κατανόηση του τι πρέπει να κάνει και τι πρέπει να αποφεύγει, του πώς πρέπει να λειτουργεί και μέσα σε τι είδους περιορισμούς. Οι δημόσιες προσδοκίες πρέπει να εναρμονίζονται με την πραγματικότητα.

Η ανανεωμένη αξιοπιστία πρέπει να οικοδομείται στα σταθερά θεμέλια της τίμιας απόδοσης, της ανοιχτής επικοινωνίας και της επίλυσης των ασυνεπειών που προκύπτουν μεταξύ απόδοσης και επικοινωνίας. Οι επιχειρήσεις θα όφειλαν να ξαναδώσουν έμφαση στις δεσμεύσεις τους για επίλυση προβλημάτων σε

περιοχές που συνήθως θεωρούνται πέραν των ορίων τους και θα όφειλαν να αποφεύγουν τη δημιουργία υπέρμετρων προσδοκιών, που εκ των πραγμάτων δεν μπορούν να εκπληρωθούν. Όμως η αποκατάσταση της επιχειρηματικής αξιοπιστίας είναι μόνο το πρώτο βήμα στη "συνολική αποκατάσταση των δημοσίων διαθέσεων προς τις επιχειρήσεις.

### **3.2.2. Ο ανθρώπινος παράγοντας**

Διάφορες έρευνες καταδεικνύουν ότι η ευρεία άποψη που έχει το κοινό είναι πως οι επιχειρήσεις δε δείχνουν κανένα ενδιαφέρον για τον καταναλωτή. Και βέβαια δε χρειάζεται να καταφύγει κανείς σε έρευνες και σφυγμομετρήσεις για να ανακαλύψει τη δυσαρέσκεια των καταναλωτών (Ξύγγη, 2012). Οι διαθέσεις που αναπτύσσει το κοινό απέναντι στις επιχειρήσεις δεν κατευθύνονται τόσο ούτε από τα δημοσιεύματα στις εφημερίδες ούτε από τις εξαγγελίες των επιχειρήσεων σε δημόσια φόρουμ.

Οι περισσότεροι άνθρωποι αναπτύσσουν τις γνώμες και τις απόψεις τους ως αποτέλεσμα των εμπειριών που έχουν ως καταναλωτές, υπάλληλοι ή επενδυτές. Κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ αγοραστή και πωλητή ή υπαλλήλου και εργοδότη περιλαμβάνει όχι μόνο οικονομικές αλλά και εκπαιδευτικές και πολιτικές επιλογές (Harrison, 1996). Ο καθένας έχει όχι μία, αλλά πολλές δυσάρεστες ιστορίες να διηγηθεί σχετικά με τις εμπειρίες του ως καταναλωτής, όπως αγενείς πωλητές, ψευδής και παραπλανητική διαφήμιση, ελλιπής εξυπηρέτηση, προβλήματα με εγγυήσεις προϊόντων κτλ (Harrison, 1996).

Στον πυρήνα όλων αυτών των δυσκολιών υπάρχει η αντίληψη των καταναλωτών ότι οι επιχειρήσεις είναι αδιάφορες και δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. Οι επιχειρήσεις, από την άλλη, σε πολλές περιπτώσεις ενδυναμώνουν τα συναισθήματα της αποπροσωποποίησης και της ισοπέδωσης. Είναι ακριβώς σε αυτό το γόνιμο έδαφος της εχθρότητας και της ισοπέδωσης που βρίσκουν τις ρίζες τους οι κινήσεις των καταναλωτών.

Αναφορικά με τους καταναλωτές, όταν αυτοί αισθάνονται ότι δεν μπορούν να πετύχουν επανόρθωση της ζημιάς μέσω των εταιρειών, είτε ζουν με το θυμό τους

είτε εκφράζουν τα παράπονα τους και αναζητούν την επίλυση των προβλημάτων τους σε θεσμικό επίπεδο. Απευθύνονται στα δικαστήρια ή/και στα ΜΜΕ. Συνεπώς, όταν οι επιχειρήσεις δεν έχουν την αρμόζουσα ευαισθησία και δεν ανταποκρίνονται σε σταθερή βάση στα προβλήματα των καταναλωτών, προκαλούν δημόσιες αντιδράσεις και ενέργειες που ενδεχομένως θα περιορίσουν την ελευθερία τους (Harrison, 1996).

Οι εκπαιδευτικές προσπάθειες που σχεδιάζονται για να ενημερώσουν τους καταναλωτές επίσης δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτά. Οι Lambert & Kniffin προσφέρουν ένα πρόγραμμα πέντε σημείων που θα μπορούσε να ονομαστεί «pointofsale public relations» το οποίο δίνει τη δυνατότητα ακόμα και σε πολύ μεγάλες εταιρείες να αντιμετωπίσουν τους καταναλωτές ως άτομα, αποφεύγοντας έτσι την παλιότερη τάση ισοπέδωσης του καταναλωτή. Στο πρόγραμμα περιλαμβάνονται τα παρακάτω στοιχεία (Ξύγγη, 2012):

- Εκπαίδευση υπαλλήλων, αξιολόγηση και μέθοδοι ανταμοιβής που παρέχουν κίνητρα για την ικανοποίηση των καταναλωτών.
- Ένα σύστημα ελέγχου για πρόληψη πρακτικών που αναπόφευκτα δημιουργούν τη δυσαρέσκεια των καταναλωτών.
- Ένα σύστημα πληροφόρησης που θα ελέγχει τις ανησυχίες των καταναλωτών.
- Ένας εταιρικός μηχανισμός που επιθυμεί να πραγματοποιήσει τις προτάσεις των καταναλωτών.
- Ένας μηχανισμός για ταχύτατη αντιμετώπιση των προβλημάτων των καταναλωτών.

### 3.2.3. Ο κοινωνικός ρόλος των επιχειρήσεων

Η τελευταία δεκαετία χαρακτηρίστηκε από ένα διαρκώς επεκτεινόμενο κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να βρουν επικερδείς λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα, όπως μόλυνση, υγεία, στέγαση, αναλφαβητισμός και αστική παρακμή. Αυτό απαιτεί δημιουργικότητα εκ μέρους της επιχείρησης και γενικότερα του συστήματος της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Εάν οι επιχειρήσεις αρχίσουν να επιλύουν τέτοια προβλήματα, θα επανεδραιωθεί η παλιά σχέση όπου η κυβέρνηση βοηθά τις επιχειρήσεις αντί οι επιχειρήσεις να εξυπηρετούν την κυβέρνηση.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν στο κόσμο που αλλάζει και να συνειδητοποιήσουν ότι δεν μπορεί πλέον ο καπιταλισμός να βασίζεται σε μια οικονομία με απλήρωτα κόστη. Πρέπει επιτέλους να προσμετρηθεί το τίμημα και για τον ανθρώπινο παράγοντα και για το περιβάλλον. Το κοινό περιμένει από τις επιχειρήσεις να διαδραματίσουν έναν ηγετικό ρόλο στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων και απογοητεύεται όταν η προσδοκία αυτή δεν πραγματοποιείται.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν ολοένα και μεγαλύτερες υπευθυνότητες, ενδιαφέρονται περισσότερο για μια ηθική συμπεριφορά και αποκτούν μεγαλύτερο προβληματισμό όσον αφορά το σχεδιάσμά, την πραγματοποίηση και τον έλεγχο της κοινωνικής τους απόδοσης. Το παρόν και το μέλλον της ιδιωτικής επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να ανταποκριθεί στις κοινωνικές απαιτήσεις, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από την ανταπόκριση, την ευελιξία και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της.

Σε μια προσπάθεια αποκατάστασης της εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση, ο επαγγελματίας δημοσίων σχέσεων πρέπει να επανεγκαθιδρύσει την αξιοπιστία, να επανεισαγάγει την ανθρώπινη διάσταση στους επιχειρηματικούς οργανισμούς και να διευκολύνει τη δημόσια κατανόηση των επιχειρήσεων και των οικονομικών μεγεθών τους. Το πιο σημαντικό, οι δημόσιες σχέσεις πρέπει να είναι τα μάτια και τα αυτιά της επιχείρησης ο αποδέκτης των σημάτων της κοινωνίας και ο παρακινητής που ωθεί το μάνατζμεντ προς την αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες του κοινού (Harrison, 1996).

### 3.2.4. Η οικονομική εκπαίδευση

Οι δημόσιες σχέσεις πάντοτε επιφορτίζονται με την παροχή πληροφόρησης και με την οικοδόμηση δημόσιας συμπάθειας για την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της. Η δράση τους περιλαμβάνει τρεις λειτουργίες: την παροχή συμβουλών στο εταιρικό μάνατζμεντ, την ανάπτυξη προγραμμάτων και τη διάχυση πληροφόρησης.

Για να είναι αποτελεσματική για κάθε ομάδα κοινού, η οικονομική εκπαίδευση πρέπει να είναι αντικειμενική και να βασίζεται σε ξεκάθαρα γεγονότα. Επιπλέον, η πληροφόρηση οφείλει να παρουσιάζεται με τρόπους που έχουν σημασία για το κοινό και συνδέονται με τις ανάγκες τους. Τελικά, ενώ τα γεγονότα είναι σημαντικά, είναι επίσης ανεπαρκή. Οι περισσότερες διαθέσεις έχουν, τουλάχιστον μερικώς, συγκινησιακή προέλευση. Σε μια κατάσταση απεργίας, για παράδειγμα, όλα τα γεγονότα που μια επιχείρηση μπορεί να παρουσιάσει θα αποδυναμωθούν στη θέα μιας οικογένειας απεργού που υποφέρει (Harrison, 1996).

Η οικονομική εκπαίδευση πρέπει να είναι ενδιαφέρουσα και ζωντανή, προ καλώντας τα συναισθήματα και το νου, και να βαδίζει στη λεπτή γραμμή ανάμεσα στην προπαγανδιστική χειραγώγηση και στην αντικειμενική παρουσίαση της πραγματικότητας.

Πολλοί άνθρωποι δεν έχουν τη γνώση και τις δεξιότητες ώστε να πάρουν μια έξυπνη προσωπική απόφαση, πολύ λιγότερο δε για να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν το σύστημα της ιδιωτικής επιχείρησης στο σύνολό του. Ο όρος «economic illiteracy» χρησιμοποιείται ευρέως για να περιγράψει αυτή την κατάσταση. Πολλές έρευνες επισημαίνουν την ανάγκη για οικονομική εκπαίδευση, αποδεικνύοντας ένα δυνατό συσχετισμό ανάμεσα στις διαθέσεις του

κοινού προς την ιδιωτική επιχείρηση και στο ποσοστό οικονομικής ενημέρωσης και εκπαίδευσης που έχουν (Baskin, 2001).

Στις ΗΠΑ η μάχη ενάντια στον οικονομικό αναλφαβητισμό γίνεται σε διάφορα επίπεδα. Με την υποστήριξη χιλιάδων επιχειρήσεων, έχουν εγκαθιδρυθεί κέντρα για οικονομική εκπαίδευση σε κολέγια και πανεπιστήμια, με σκοπό να αναπτύξουν αντικειμενική κατανόηση των οικονομικών θεμάτων. Οργανισμοί όπως το Εμπορικό Επιμελητήριο, ο Εθνικός Σύνδεσμος Βιομηχάνων και το Συμβούλιο Διαφήμισης έχουν αναπτύξει προγράμματα που ανταποκρίνονται σε αυτή την ανάγκη. Επίσης, εκατοντάδες μεγάλες εταιρείες έχουν προσανατολιστεί σε αυτή την κατεύθυνση, χρησιμοποιώντας τα συστήματα της διαφήμισης και της επικοινωνίας με τους υπαλλήλους (Baskin, 2001).

Ουσιαστικά, η οικονομική εκπαίδευση έχει γίνει από μόνη της μια μικρή βιομηχανία. Αν και είναι δύσκολο να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της δραστηριότητας αυτής, που στοχεύει στη μείωση του οικονομικού αναλφαβητισμού, δύο συμπεράσματα προκύπτουν (Baskin, 2001):

- Αυτοί που υποστηρίζουν ότι η οικονομική εκπαίδευση είναι αρκετή για να λύσει το πρόβλημα των αρνητικών δημοσίων διαθέσεων κάνουν ένα λάθος: η οικονομική εκπαίδευση ως θεραπεία μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο στο πλαίσιο της συνολικής εμπειρίας των ανθρώπων. Η επιχειρηματική αξιοπιστία και η ατομική ανταπόκριση πρέπει να αποκατασταθούν, ώστε η οικονομική εκπαίδευση να μπορέσει να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους.
- Εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η οικονομική εκπαίδευση είναι εξ ορισμού ακατάλληλη για να επιτευχθεί η βελτίωση της κοινής γνώμης προς τις επιχειρήσεις, επίσης κάνουν λάθος. Η έλλειψη γνώσης είναι συχνά υπεύθυνη για τη δημιουργία λανθασμένων διαθέσεων (συνήθως αρνητικών) στην κοινή γνώμη. Κατά συνέπεια, η οικονομική εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό αντίδοτο στην αρνητική κοινή γνώμη.



### **3.2.5. Τεχνολογικές αλλαγές**

Οι νέες τεχνολογίες έχουν βαθιά επίδραση στις δημόσιες σχέσεις, αλλά με τρόπο που πολύ λίγοι από την ιεραρχία και την επιχειρηματική κοινότητα αναγνωρίζουν. Η πολιτική κοινότητα ήταν η πρώτη που αντιλήφθηκε και αξιοποίησε τις δυνατότητες που παρέχουν τα οργανωμένα συστήματα φαξ, οι ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων και το Internet (Baskin, 2001).

Η πρόοδος της τεχνολογίας έχει ήδη επιφέρει επανάσταση στο τρόπο που λειτουργούν οι άνθρωποι των δημοσίων σχέσεων (Baskin, 2001). Οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων πρέπει να κατακτήσουν αυτή τη νέα εξέλιξη, για να επιτύχουν στα χρόνια που έρχονται. Ενώ μια ποικιλία νέων τεχνολογιών επιδρά σε αυτή, εκείνες που συνδέονται με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές είναι οι περισσότερο επαναστατικές.

Τα μεταβιομηχανικά κράτη του κόσμου έχουν ήδη μετακινηθεί ή σύντομα θα μετακινηθούν πέρα από την εποχή της μαζικής αλλά μονόδρομης επικοινωνίας. Οι νέες τεχνολογίες (broadcast fax και faxondemand, Internet, υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) κατευθύνονται προς μια επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης.

### **3.2.6. Οι διεθνείς σχέσεις**

Η πρόκληση των διεθνών δημοσίων σχέσεων είναι να μειώσουν όσο περισσότερο γίνεται τα εμπόδια που αναστέλλουν μια αποτελεσματική επικοινωνία. Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι σε θέση να ξεπεράσει τα πολιτιστικά αλλά και τα γεωγραφικά εμπόδια. Τα πιο σημαντικά, που αντιμετωπίζουν συχνά οι επιχειρήσεις και οι δημόσιες σχέσεις, είναι οι διαφορές στη γλώσσα, τους νόμους και την κουλτούρα. Σε αρκετές χώρες μεγάλα εμπόδια αποτελούν επίσης οι εξαιρετικά γραφειοκρατικές κυβερνήσεις, η πολλαπλότητα γλωσσών και τα υπανάπτυκτα ΜΜΕ.

Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις μια πολυσύνθετη περιοχή, η οποία απαιτεί όλες τις δεξιότητες που έχουν αναφερθεί

σε άλλα σημεία και, επιπλέον, ευαισθησία άρα γνώση στις πολιτιστικές διαφορές. Η πολιτιστική προσαρμογή είναι η πλευρά - κλειδί της προετοιμασίας των υπαλλήλων που θα τους επιτρέψει να εργαστούν σε ένα ξένο περιβάλλον. Ο έλεγχος της διαδικασίας ολοκλήρωσης διευκολύνει την προσαρμογή των υπαλλήλων στο νέο περιβάλλον, ενώ παράλληλα τους ενθαρρύνει να συνεισφέρουν σημαντικά στον εμπλουτισμό της επιχείρησης. Σε αυτή τη «διαπολιτισμική» προσαρμογή, ο υπάλληλος έχει να αντιμετωπίσει τρεις καταστάσεις: την κουλτούρα καταγωγής, την κουλτούρα στην οποία πρέπει να προσαρμοστεί και την κουλτούρα που προκύπτει από τη μείξη των δύο προηγούμενων (Δεριζιώτης κ.α., 2006).

Η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων σε πολυεθνικές επιχειρήσεις έχει τρεις διαφορετικές πλευρές (Harrison, 1996). Ο πρώτος τους ρόλος είναι ότι οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων αντιπροσωπεύουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στη χώρα καταγωγής, διαπραγματευόμενοι με την κοινή γνώμη και τις κυβερνητικές δραστηριότητες. Ο δεύτερος ρόλος των πολυεθνικών δημοσίων σχέσεων είναι να βοηθήσουν να γεφυρωθεί το χάσμα επικοινωνίας που αναπόφευκτα υπάρχει ανάμεσα στις ξένες λειτουργίες και στην ανώτατη διοίκηση (top management) των χωρών καταγωγής. Τελικά, οι δημόσιες σχέσεις πρέπει να ασκούνται στις διάφορες χώρες που φιλοξενούν την εταιρεία.

Οι μεγάλοι οργανισμοί συχνά αναθέτουν σε εταιρείες δημοσίων σχέσεων να χειριστούν τα διεθνή τους συμφέροντα. Για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης με τη φιλοξενούσα χώρα, ο επαγγελματίας πρέπει να εφαρμόσει τα ακόλουθα (Δεριζιώτης κ.α., 2006):

- Να είναι ευέλικτος: ότι λειτουργεί στο Λονδίνο ή στο Παρίσι δεν είναι απαραίτητο να λειτουργεί και στη Σρι Λάνκα.
- Να χρησιμοποιεί τις τοπικές εταιρείες δημοσίων σχέσεων ως επαφή με την τοπική κουλτούρα.

- Να εργάζεται μέσω των τοπικών εταιρειών δημοσίων σχέσεων όσον αφορά τη διαπραγμάτευση με τα τοπικά μέσα ενημέρωσης, για να μεγιστοποιήσει τις προσπάθειες για θετικές σχέσεις με αυτά.
- Να αναπτύσσει προγράμματα σχέσεων με την κοινότητα στη φιλοξενούσα χώρα.
- Να αναπτύσσει καλές σχέσεις με την κυβέρνηση, τις επιχειρήσεις και τους χρηματοοικονομικούς παράγοντες στη φιλοξενούσα χώρα.
- Να εργάζεται με φορείς ανώτατης εκπαίδευσης στη φιλοξενούσα χώρα, για να συμβάλει στην έρευνα και στην αξιολόγηση.
- Να διατηρεί επαφές με προξενεία, πρεσβείες, επιμελητήρια της χώρας καταγωγής που βρίσκονται στη φιλοξενούσα χώρα.

### **3.2.7. Διαχείριση των κρίσεων**

Σε περιπτώσεις κρίσεων, τα δύο κλειδιά των δημοσίων σχέσεων και καταστροφών είναι η ύπαρξη ενός ενημερωμένου, εύχρηστου σχεδίου κρίσεων και η ανάληψη θετικής δράσης/ενέργειας, η οποία θα μετακινήσει την εταιρεία από την άμυνα στην επίθεση. Ο σχεδιασμός πρέπει να γίνει πριν την εμφάνιση σημάτων επερχόμενης κρίσης ή πριν να συμβεί η καταστροφή. Ο Phillip Lesly προτείνει τέσσερις ενέργειες/δράσεις που θα όφειλαν να λειτουργήσουν σε ένα σχέδιο ή πρόγραμμα.

- Η διαβεβαίωση ότι θα δίνεται προτεραιότητα στην επίλυση της κρίσης και στην προστασία των ανθρώπων που επηρεάζονται, μέχρι την οριστική επίλυση.
- Η διευκρίνιση ότι η εταιρεία θα είναι σε τέτοιο βαθμό ανοιχτή και ειλικρινής σχετικά με ότι συνέβη όσο τα γεγονότα και οι συνθήκες το επιτρέπουν.

- Η εδραίωση της άποψης ότι υπεράνω όλων θα τεθεί το συμφέρον των εμπλεκόμενων ανθρώπων/υπαλλήλων και των οικογενειών τους, των γειτόνων, της κοινότητας, των επενδυτών κτλ
- Η έμφαση στο γεγονός ότι, παρά τις πιέσεις και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, θα είναι δίκαιη προς όλους, συμπεριλαμβανομένων στην έκταση που είναι δυνατόν των ατόμων που αντιδρούν και κάνουν κριτική, ακόμα και εκείνων που υποκινούν το πρόβλημα.

Άλλες πιο ειδικές κατευθυντήριες οδηγίες που θα όφειλαν να περιλαμβάνονται σε ένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων/καταστροφών είναι (Baskin, 2001):

- Η ύπαρξη επίσημου εκπροσώπου.
- Η συλλογή όλων των γεγονότων και η επαλήθευσή τους.
- Η δημιουργία ενός κέντρου ενημέρωσης, κατάλληλα εξοπλισμένου.
- Η μη ανακοίνωση ονομάτων νεκρών ή τραυματιών πριν την ενημέρωση των συγγενών.
- Η απάντηση σε όλες τις ερωτήσεις των μέσων ενημέρωσης, ή, εφόσον αυτή δεν είναι εφικτή, η υπόσχεση ότι το θέμα θα ερευνηθεί.
- Η αποφυγή κερδοσκοπίας.

Η διαχείριση των κρίσεων τελευταία έχει αναδειχθεί σε μια μεγάλη εταιρική ανησυχία. Συνήθως χρησιμοποιούνται εναλλακτικά οι όροι «κρίση» και «καταστροφή», υπάρχει όμως μια διαφορά μεταξύ τους. Μια κρίση εξελίσσεται με προβλεπόμενο τρόπο, έτσι ο οργανισμός μπορεί να προλάβει και να προβλέψει τις πιθανές συνέπειες και να θέσει σε εφαρμογή ένα σχέδιο κρίσεων για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα. Μια καταστροφή, είτε είναι φυσική

καταστροφή είτε οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος, είναι μια κατάσταση τετελεσμένη, που δεν μπορεί πλέον να προληφθεί, παρά μόνο να αντιμετωπιστεί.

Στοιχεία προγράμματος κρίσης	
Στοιχεία προγράμματος	Ποσοστό %
1. Σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης	88%
2. Επαφή με το προσωπικό σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης	88%
3. Επικοινωνία με το νομικό τμήμα	82 %
4. Επικοινωνία με κυβερνητικές υπηρεσίες	80%
6. Επικοινωνία με τους μετόχους	49%

7. Επικοινωνία με τους πωλητές	43%
--------------------------------	-----

Πηγή: Debbie Walton, A study of Components and Variables Comprising Corporate Crisis, Communications plans, Master's thesis, University of Memphis (1993).

Παρ' όλο που οι πλευρές της πρακτικής των δημοσίων σχέσεων εφαρμόζονται κυρίως μέσα στις επιχειρήσεις, οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων πρέπει να διαπραγματεύονται με θέματα σχετιζόμενα με το ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Η εταιρική αξιοπιστία και η δημόσια εμπιστοσύνη στην επιχείρηση διαμορφώνουν το φόντο για όλες τις προσπάθειες των δημοσίων σχέσεων. Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων λειτουργούν και ως ειδικοί δημοσίων σχέσεων, θέτοντας σε εφαρμογή μια ποικιλία τεχνικών (Δεριζιώτης κ.α., 2006).

Η παγκοσμιοποίηση των δημοσίων σχέσεων, οι τεχνολογικές αλλαγές και ο χειρισμός των κρίσεων αποτελούν μεγάλα ζητήματα που οι εταιρικές δημόσιες σχέσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν.

### **3.3.8 Οι δημόσιες σχέσεις στις μικρές επιχειρήσεις**

Οι μικρές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις σχέσεις με τους προμηθευτές τους, καθώς εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό αυτούς για πρώτες ύλες και αγαθά. Επιπλέον, συχνά εξαρτώνται από τους όρους πίστωσης των προμηθευτών τους. Οι δημόσιες σχέσεις στις μικρές επιχειρήσεις καλύπτουν ένα ευρύ πεδίο, όπως και στις μεγάλες επιχειρήσεις. Όμως είναι λιγότερο συστηματικές, γιατί κανένας σε μια μικρή επιχείρηση δεν μπορεί να συγκεντρωθεί αποκλειστικά σε έναν τομέα.

Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να συνεισφέρουν πολλά σε μια μικρή επιχείρηση. Οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές μικρών επιχειρήσεων δεν έχουν βέβαια την πολυτέλεια ενός εσωτερικού Τμήματος Δημοσίων Σχέσεων, ενώ σπάνια απευθύνονται σε εξωτερικά γραφεία δημοσίων σχέσεων. Το δεδομένο σε μια μικρή επιχείρηση είναι η αυτάρκεια και η αυτοεξυπηρέτηση. Έτσι, οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές μικρών επιχειρήσεων αναλαμβάνουν και το ρόλο του επαγγελματία δημοσίων σχέσεων.

Πράγματι, οι δημόσιες σχέσεις γίνονται τρόπος ζωής για πολλούς ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων, οι οποίοι φροντίζουν όχι μόνο για τις σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης, αλλά επίσης και για τις σχέσεις με την κοινότητα, τους πελάτες, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές και τους πολιτικούς. Ακολουθούν μερικές ιδέες για τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους προμηθευτές (Harrison, 1996):

- Γνώρισε τους προμηθευτές σου όχι μόνο τους ανθρώπους των πωλήσεων αλλά και τους ανθρώπους που λαμβάνουν τις αποφάσεις (decision makers) στον προμηθευτικό οργανισμό.
- Επικοινωνήσε με τους προμηθευτές σου, αφήνοντας τους να καταλάβουν τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας τους μαζί σου.
- Δώσε ειλικρινή ανατροφοδότηση (feedback) στους προμηθευτές σου για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Εάν μπορείς να προτείνεις τρόπους βελτίωσης των υπηρεσιών που σου παρέχουν, κάνε το.
- Εάν έχεις προβλήματα πληρωμής, ενημέρωσε τους προμηθευτές. Είναι προτιμότερο να τίθεται το πρόβλημα και να εξηγούνται οι ενέργειες που γίνονται για την επίλυσή του καθώς και ο χρόνος που απαιτείται για αυτή (ακόμη και εκείνοι που δυσπιστούν σε αυτή τη συμβουλή θα αναγνωρίσουν ότι είναι προτιμότερη συμπεριφορά από το ψέμα ή την εξαφάνιση, που θα μπορούσαν να επιδράσουν αρνητικά στην εικόνα τους και στο μέλλον των συνεργασιών τους).

- Μια μικρή επιχείρηση μπορεί να προοδεύσει και να προστατευθεί εάν αναπτύξει θετικές σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης, την κοινότητα, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τις πηγές χρηματοδότησης, τους πολιτικούς και τους προμηθευτές της. Ακολουθώντας αυτή την τακτική μπορεί επίσης να αξιοποιήσει νέες ευκαιρίες ή να μειώσει το παθητικό της.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**

### **Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

#### **4.1. Εισαγωγή**

Αναφορικά με το τμήμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας των ξενοδοχείων, αυτό θεωρείται υπεύθυνο για τις σχέσεις του ξενοδοχείου με τους πελάτες του τους tour operators, τα τουριστικά γραφεία, τους προμηθευτές, τους επενδυτές, τους εργαζομένους αλλά και άλλους παράγοντες του κλάδου (Kudale, 1995).

Σήμερα, εντοπίζεται μια σύγχυση σχετικά με το συγκεκριμένο αντικείμενο το οποίο πραγματεύεται η διοίκηση των δημοσίων σχέσεων στα ξενοδοχεία, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι πολλοί θεωρούν ότι οι δημόσιες σχέσεις ταυτίζονται με τις πελατειακές σχέσεις. Μέσα από την ιστορία έχει αποδειχθεί ότι η κοινή γνώμη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο όσον αφορά στην εξέλιξη της ανθρωπότητας. Οι επιχειρήσεις διατηρούν κάποια ορισμένα τμήματα τα οποία έχουν ως κύρια ασχολία τους την συλλογή και διάδοση πληροφοριών που αφορούν στη γνώμη του κοινού για αυτές και το προϊόν τους και ονομάζονται τμήματα δημοσίων σχέσεων.



Ως κύριο σκοπό του τμήματος των δημοσίων σχέσεων θα μπορούσαμε να θέσουμε την θετική μορφοποίηση της εικόνας της επιχείρησης απέναντι στη κοινή γνώμη. Πιο συγκεκριμένα, οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να (Chitiris, 1984):

- Επηρεάσουν την κοινή γνώμη υπέρ της επιχείρησης
- Επικοινωνήσουν αμφίδρομα με το κοινό
- Πληροφορήσουν το κοινό σχετικά με προϊόντα ή επιτεύγματα της επιχείρησης

#### **4.2. Οι λειτουργίες του τμήματος δημοσίων σχέσεων των ξενοδοχείων**

Αποτελεί γεγονός πως η λειτουργία των επιχειρησιακών δημοσίων σχέσεων στα πλαίσια των ξενοδοχείων φαίνεται να έχει άμεση σύνδεση με διάφορα θέματα δημοσιότητας σχετικά με την επιχείρηση, για την οποία δεν έχει αγοραστεί χώρος ή χρόνος στα μέσα μαζικής επικοινωνίας (Deery & Jago, 2001). Το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την προώθηση δραστηριοτήτων δημοσιότητας με την οργάνωση κάποιων συγκεκριμένων εκδηλώσεων όπως είναι οι συνεντεύξεις τύπου, τελετές εγκαινίων, επιβραβεύσεις, περιηγήσεις, και άλλες δραστηριότητες που μπορούν να προκαλέσουν την προσοχή του κοινού (Kudale, 1995). Στις πλείστες των περιπτώσεων, η δημοσιότητα λαμβάνει την μορφή ιστορίας, συνέντευξης, αφήγησης εμπειρίας κλπ.

Ωστόσο, σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, από τις δημόσιες σχέσεις προκύπτουν γεγονότα τα οποία προκαλούν δημοσιότητα και μέσω αυτών προωθούν τη διάχυση πληροφόρησης προς το καταναλωτικό κοινό. Αυτά τα γεγονότα μπορεί να αφορούν σε χορηγίες, οργάνωση ημερίδων, οργάνωση πολιτιστικών ή αθλητικών εκδηλώσεων, ενέργειες προστασίας του περιβάλλοντος, κλπ.

Εν συνεχεία, μπορούμε να πούμε πως, η λειτουργία του τμήματος δημοσίων σχέσεων των ξενοδοχείων συνδέεται με άμεσο τρόπο με τη διαπροσωπική επικοινωνία με τους πελάτες του ξενοδοχείου (Chitiris, 1984). Για το λόγο αυτό

να έχει ευχάριστη προσωπικότητα, να μιλά ξένες γλώσσες και να διαθέτει άριστες επικοινωνιακές δυνατότητες. Επίσης πρέπει να βρίσκεται σε επαφή και να διατηρεί σχέσεις με επαγγελματίες των Μ.Μ.Ε., ώστε να εξασφαλίζει κανάλια διοχέτευσης μηνυμάτων προς το κοινό.

Η λειτουργία των δημόσιων σχέσεων αναφορικά με το προσωπικό του ξενοδοχείου, μπορούν να χρησιμοποιούν πίνακες ανακοινώσεων, ειδικές εκδόσεις, γράμματα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ανακοινώσεις, συναντήσεις, συστήματα προτάσεων, προβολές ταινιών, οργάνωση εκδρομών, οργάνωση εκδηλώσεων κλπ.

Οι δημόσιες σχέσεις και η επικοινωνία, σε κάθε περίπτωση, ως βασικότερο αντικείμενό τους έχουν τη διάδοση μηνυμάτων προς κάποιες συγκεκριμένες ομάδες κοινού. Τα μηνύματα αυτά πρέπει να διαμορφώνονται απλά, κατανοητά, πειστικά, σύντομα, να προχωρούν από τα ουσιώδη στα επουσιώδη και να είναι αξιόλογα ώστε να δημιουργούν ενδιαφέρον. Επιπλέον, τα μηνύματα των δημοσίων σχέσεων είναι αναγκαίο να διαχέονται μέσα από μονοπάτια, στα οποία οι συγκεκριμένες ομάδες κοινού είναι ευαίσθητες (Kudale, 1995).

Αναφορικά με τις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, στις συγκεκριμένες λειτουργεί κάποιο τμήμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας το οποίο έχει επιτελικές σχέσεις προς τις ξενοδοχειακές μονάδες (Chitiris, 1984). Συχνά, το συγκεκριμένο τμήμα, διαμορφώνει κάποια προγράμματα τα οποία είναι υπεύθυνα για την περιγραφή και επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων σχετικά με την εικόνα της επιχείρησης αλλά και των προϊόντων της. Αυτά τα προγράμματα ακολουθούν ορισμένη μεθοδολογία, η οποία έχει να κάνει με τον εντοπισμό και περιγραφή του προβλήματος, την ανάλυση του κοινού, περιγραφή των ενεργειών, σύνταξη χρονοδιαγράμματος ενεργειών, προϋπολογισμό και σχέδιο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Τα προγράμματα αυτά ονομάζονται καμπάνιες των δημοσίων σχέσεων (Kudale, 1995).

Στη σημερινή εποχή, οι σύγχρονες δημόσιες σχέσεις, δίνουν ιδιαίτερη σημασία όσον αφορά στη «διοίκηση ζητημάτων», και πιο συγκριμένα, στην αναγνώριση κάποιων σημαντικών ζητημάτων τα οποία απασχολούν την επιχείρηση και στη

δραστηριοποίηση προς την αντιμετώπισή τους. Οι διαδικασίες της διοίκησης ζητημάτων σχετίζονται με τον εντοπισμό του ζητήματος, τον έλεγχο των πολιτικών που το καλύπτουν, στη συγκέντρωση πληροφοριών, το σχεδιασμό και υλοποίηση προγράμματος για αντιμετώπιση του ζητήματος και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων.

Το τμήμα δημόσιων σχέσεων πρέπει να δρα σε περίπτωση που έχουμε αρνητικό επηρεασμό της κοινής γνώμης σχετικά με την επιχείρηση ή όταν στο τμήμα δημοσίων σχέσεων φτάνουν αντικρουόμενες πληροφορίες σε σχέση με ένα σημαντικό θέμα (Kudale, 1995). Παραδείγματος χάριν, ένα ξενοδοχείο, το οποίο παρότι θεωρείται φημισμένο, έχει χαμηλή πληρότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ρόλος της διοικήσεως είναι η συλλογή πληροφοριών αναφορικά με την εικόνα που έχει η αγορά και το κοινό για το ξενοδοχείο (Chitiris, 1984). Εφόσον διαπιστώσει τις αιτίες του προβλήματος πραγματοποιεί τον σχεδιασμό της κατάλληλης καμπάνιας δημοσίων σχέσεων που έχει την δυνατότητα να αλλάξει την υφιστάμενη κατάσταση και την υλοποιεί, ενώ στη συνέχεια ελέγχεται κατά πόσο αυξήθηκε η πληρότητα. Οι σύγχρονες δημόσιες σχέσεις λοιπόν δεν αρκούνται στη διάδοση πληροφοριών, αλλά πρέπει να έχουν ευαίσθητο αυτί για να πληροφορούνται τη γνώμη του κοινού σχετικά με την επιχείρηση.

### **4.3. Μελέτη περίπτωσης του Athenaeum Intercontinental**

#### **Το ξενοδοχείο**

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1971 στην Αθήνα υπό την επωνυμία Παναγιώτης Καναβός Α.Ε. την οποία άλλαξε το 1977 σε Αθήναιον Α.Ε. Το Athenaeum Intercontinental αποτελεί την φυσική παρουσία της InterContinental Hotels Group PLC στην Ελλάδα. Είναι ένα ξενοδοχείο πολυτελείας κατηγορίας 5 αστέρων και λειτουργεί από τον Απρίλιο του 1982 στη Λεωφόρο Συγγρού 89-93.

Το Athenaeum Intercontinental βρίσκεται σε απόσταση 3χλμ. από την Ακρόπολη, κοντά σε σταθμούς του μετρό και στην επιχειρηματική περιοχή της Αθήνας. Διαθέτει βραβευμένα εστιατόρια, κέντρο σπα και γυμναστήριο που λειτουργεί όλο το 24ωρο. Τα ευρύχωρα, κομψά δωμάτια περιλαμβάνουν μαρμάρινο μπάνιο και καθιστικό.



Εικόνα 1: Athenaeum Intercontinental Hotel

Πηγή: [www.athens-greece.us](http://www.athens-greece.us)

Όλα τα δωμάτια του Athenaeum Intercontinental έχουν ξύλινη επίπλωση, απαλές αποχρώσεις και χαλιά, ενώ προσφέρουν δορυφορική τηλεόραση LCD 32 ιντσών, επιφάνεια εργασίας και καφετιέρα. Τα μπάνια είναι εξοπλισμένα με πολυτελή προϊόντα περιποίησης, μπουρνούζια και ζυγαριά. Ορισμένα δωμάτια είναι διακοσμημένα με έργα τέχνης Ελλήνων καλλιτεχνών και έχουν θέα στην Ακρόπολη.

Το Cafezoe Restaurant σερβίρει πλούσιο μπουφέ πρωινού, διεθνή πιάτα, καθώς και ελληνικές σπεσιαλιτέ. Το βραβευμένο Premiere Restaurant βρίσκεται στον 10ο όροφο και προσφέρει μεσογειακή κουζίνα και εκπληκτική θέα στον

Παρθενώνα και στην Αθήνα. Το μοντέρνο Café Vienna & Tea Lounge διαθέτει ποικιλία αρτοσκευασμάτων και ελαφριών γευμάτων.

Οι επισκέπτες μπορούν να κολυπήσουν στην πισίνα επιφάνειας 120μ<sup>2</sup> ή να χαλαρώσουν στο υδρομασάζ και στη σάουνα. Οι περιποιήσεις spa περιλαμβάνουν μασάζ, περιποιήσεις προσώπου και μάσκες της πολυτελούς σειράς Phytomer. Στο γυμναστήριο θα βρείτε υπερσύγχρονο καρδιαγγειακό εξοπλισμό Technogym.

Η γραφική Παλιά Πόλη της Αθήνας, η Πλάκα, απέχει μόλις 1,5 χιλιόμετρο. Η εμπορική περιοχή της οδού Ερμού βρίσκεται σε απόσταση 2 χιλιομέτρων. Το Διεθνές Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος είναι προσβάσιμο σε 23 χιλιόμετρα. Παρέχεται ιδιωτικός χώρος στάθμευσης στις εγκαταστάσεις.

Βραβευμένο με τη διάκριση “Greece’s Leading Hotel” ουκ ολίγες φορές στο διαγωνισμό World Travel Awards του Λονδίνου, το Athenaeum InterContinental Athens συνδυάζει αρμονικά το σύγχρονο design με την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών.

Σε μικρή απόσταση από το κέντρο της πόλης, τα 543 πολυτελή δωμάτια του ξενοδοχείου, πλήρως εξοπλισμένα για να ικανοποιούν τις ανάγκες και των πιο απαιτητικών επισκεπτών, προσφέρουν απaráμιλλη θέα στην Ακρόπολη και τον Λυκαβηττό. Στον 8ο & 9ο όροφο του ξενοδοχείου, το Club InterContinental, με 61 δωμάτια και 18 σουίτες προσφέρει τα υψηλότερα επίπεδα προσωπικής εξυπηρέτησης και άνεσης. Διαμορφωμένα βάσει των υψηλότερων προδιαγραφών ποιότητας & αισθητικής, τα ανακαινισμένα Deluxe δωμάτια & σουίτες του ξενοδοχείου υπόσχονται να μετατρέψουν τη διαμονή σας σε μία αξέχαστη εμπειρία.

Οι εγκαταστάσεις συνεδρίων και εστίασης του Athenaeum InterContinental Athens με συνολικό εμβαδόν 3.500 τετραγωνικών μέτρων και ευελιξία χρήσης εγγυώνται για την επιτυχία κάθε εκδήλωσης. Το Athenaeum Ballroom, η μεγαλύτερη συνεδριακή αίθουσα στην πόλη μπορεί να φιλοξενήσει έως 2.500 άτομα, ενώ, το νέο Συνεδριακό Κέντρο (1.700 τετραγωνικών μέτρων) και το

Rooftop της Εθνικής Ασφαλιστικής (2.000 τετραγωνικών μέτρων), προστέθηκαν προσφάτως στο ενεργητικό του ξενοδοχείου αναβαθμίζοντας τις επικρατούσες συνθήκες στην ελληνική και τη διεθνή συνεδριακή αγορά.

### **Τμήμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας**

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας του ξενοδοχείου αποτελεί το βασικό πρωταγωνιστή στο «παρασκήνιο» της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Ουσιαστικά, αρμοδιότητά του είναι να «γεμίσει» την πλειονότητα των δωματίων. Γενικά, όταν μιλάμε για το συγκεκριμένο τμήμα, αναφερόμαστε σε μία πολυμελή ομάδα που στόχο έχει την προώθηση του ξενοδοχείου συνολικά. χωρίζεται στο εταιρικό κομμάτι (Corporate Sales), των γκρουπ (Group Sales), στο τμήμα Δεξιώσεων και αυτό των Δημοσίων Σχέσεων.

Αναφορικά με το επίπεδο Μάρκετινγκ και Δημοσίων Σχέσεων αλλά και σε ότι αφορά το σύνολο της επικοινωνίας του ξενοδοχείου με τους πελάτες του και γενικότερα με την αθηναϊκή κοινωνία γίνονται τα εξής βήματα:

- Διαφημιστικές καταχωρίσεις (κύρους και θεματικές) σε περιοδικά ειδικού τύπου (ελληνικά και ξένα) και ένθετα εφημερίδων που απευθύνονται στο τουριστικό κοινό, καθώς και σε επιλεγμένα κλαδικά περιοδικά στο εσωτερικό και εξωτερικό. Επίσης διαφημιστική προβολή στον ηλεκτρονικό τύπο που θα χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη του υπολοίπου πλάνου επικοινωνίας.
- Έκδοση διαφημιστικού υλικού, για την προώθηση του προϊόντος του ξενοδοχείου.
- Εσωτερική προώθηση και ενημέρωση για τις υπηρεσίες του InterContinental στους ήδη πελάτες. Ειδικότερα, προωθείται η προβολή των εστιατορίων και ιδιαίτερα του Premier.
- Οργάνωση θεματικών βραδιών στους χώρους του ξενοδοχείου. Τα γεγονότα αυτά έχουν πολυποίικιλα περιεχόμενα περιλαμβάνοντας από την

παρουσίαση της συλλογής έργων τέχνης του ξενοδοχείου μέχρι βραδιές jazz ή Mexican Fiesta και Sunday Branches στα outlets της μονάδας.

- Προτάσεις προς τους διευθυντές πωλήσεων για τον τρόπο προώθησης του ξενοδοχείου

Μια επιχείρηση χωρίς δικτυακό τόπο (website) ή με ένα δικτυακό τόπο που στερείται νέων πληροφοριών και που είναι δύσκολα ανιχνεύσιμος, καταλήγει να λειτουργεί προς όφελος των ανταγωνιστών της - εκείνων που έχουν όντως φροντίσει ο δικτυακός τους τόπος να είναι ορθά ενημερωμένος και εύκολα ανιχνεύσιμος, ακόμη και από τις παγκόσμιες μηχανές αναζήτησης. Οι μηχανές έρευνας παίζουν σημαντικό ρόλο στο web marketing, λόγω του ότι αυτές είναι η πρώτη “στάση” για τον μέσο καταναλωτή και επισκέπτη του internet, καθώς σε αυτές αναζητεί τις σχετικές πληροφορίες που επιθυμεί.

Το Internet marketing, επίσης γνωστό ως web marketing, online marketing, ή e Marketing, είναι το marketing των προϊόντων, υπηρεσιών ή ιδεών μέσω του διαδικτύου - Internet. Η ανάπτυξη του διαδικτύου στον κόσμο των επιχειρήσεων, έχει διευρύνει πολύ τους ορίζοντες του marketing. Μέχρι πριν από λίγα χρόνια, είχαμε συνηθίσει τις επιχειρήσεις να ενδιαφέρονται για την προβολή και την εικόνα τους στην τοπική αγορά και να στοχεύουν στην κυριαρχία ανάμεσα στους τοπικούς ανταγωνιστές τους. Σήμερα, όμως, η ανάγκη προβολής σε μια ευρύτερη κοινωνία πληροφορίας και διακίνησης ιδεών, κρίνεται επιτακτική για την επιβίωση και την ευημερία των επιχειρήσεων.

Η interactive advertising ή διαδραστική διαφήμιση χρησιμοποιεί online ή offline διαδραστικά μέσα για την επικοινωνία με τους καταναλωτές και για την προώθηση των προϊόντων, των εμπορικών σημάτων, των υπηρεσιών, καθώς και τις ανακοινώσεις δημοσιών υπηρεσιών, των εταιρειών ή των πολιτικών ομάδων.



## Εικόνα 2: Σύστημα on – line κρατήσεων

Πηγή: <http://www.ihg.com/intercontinental/hotels/gb/en/athens/athha/hoteldetail>

### 4.4. Μελέτη περίπτωσης του Titania

Η εταιρεία TITANIA ΑΕ Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων διαθέτει το ξενοδοχείο TITANIA στο κέντρο της Αθήνας, συγκεκριμένα στην Πανεπιστημίου 52, το οποίο λειτουργεί εδώ και 30 σχεδόν χρόνια. Κύριο χαρακτηριστικό του ξενοδοχείου, το οποίο αποτελεί και ένα από τα πλεονεκτήματα του για τους πελάτες του είναι ότι βρίσκεται σε πολύ μικρή απόσταση από το πολιτιστικό, εμπορικό και ιστορικό κέντρο της Αθήνας και 30 χιλιόμετρα από το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος της Αθήνας. Αναλυτικότερα, οι πελάτες του ξενοδοχείου βρίσκονται δίπλα από μνημεία της πόλης μας όπως η Ακρόπολη, η Ακαδημία, η Εθνική Βιβλιοθήκη, το Πανεπιστήμιο Αθηνών, η παλιά Βουλή και άλλα ενώ η άμεση πρόσβαση που δίνει στα διάφορα μέσα μεταφοράς (μετρό, τρένο, λεωφορείο και άλλα) εξυπηρετούν τους πελάτες και τους εξασφαλίζει μία εύκολη μετακίνηση.





## Εικόνα 2: TITANIA

Όσον αφορά τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του, διαθέτει ένα parking χωρητικότητας 230 θέσεων, είναι ένα ξενοδοχείο 4 αστέρων επομένως προσφέρει στους πελάτες του όλες τις παροχές και διευκολύνσεις που αναλογούν σε μία τέτοια κατηγορία ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, στο χώρο του ξενοδοχείου στεγάζονται 385 μονόκλινα και δίκλινα δωμάτια (δύο μονών ή ενός διπλού κρεβατιού) με πολλές παροχές και ανέσεις μέσα σε αυτά. Επίσης, ενδεικτικά αναφέρονται τα ονόματα των αιθουσών ΝΙΚΗ, ΑΠΟΛΛΩΝ, ΒΕΡΓΙΝΑ, ΟΛΥΜΠΙΑ και ΑΘΗΝΑ, που αποτελούν αξιόλογους συνεδριακούς χώρους για το κοινό με ικανότητα υποδοχής μέχρι και 900 ατόμων, όπου εκτός από συνέδρια πραγματοποιούνται εκδηλώσεις, γάμοι, ημερίδες και άλλα. Στις αίθουσες αυτές, έρχονται να προστεθούν άλλες τέσσερις αίθουσες, ΟΜΗΡΟΣ, ΠΛΑΤΩΝ, ΣΩΚΡΑΤΗΣ και ΣΟΛΩΝ, στον 10<sup>ο</sup> όροφο του ξενοδοχείου, χωρητικότητας 350 ατόμων και οι οποίες προσφέρουν ξεχωριστή θέα της Αθήνας και της Ακρόπολης στους επισκέπτες της. Όπως είναι αναμενόμενο, το ξενοδοχείο διαθέτει μια σειρά από πολυτελή εστιατόρια και bars, τα οποία καλύπτουν και ικανοποιούν τις προτιμήσεις του κάθε πελάτη. Τα εστιατόρια αυτά έχουν πιστοποιηθεί βάσει του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 22000 ώστε να διασφαλιστεί η καλή ποιότητα των τροφίμων καθώς και η τήρηση των κανόνων υγιεινής από τους chefs του και το εξειδικευμένο προσωπικό που διαθέτει στην κουζίνα του. Τέλος, όσον αφορά τα εξωτερικά του χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το ξενοδοχείο πραγματοποίησε ανακαίνιση το 2004, με αφορμή τους Ολυμπιακούς αγώνες και την αυξημένη κινητικότητα που θα είχε τότε, στους εσωτερικούς του χώρους αλλά και στην στοά επί της οδού Πανεπιστημίου. Συνοψίζοντας επομένως, η εταιρεία εκτός από την ανακαίνιση που πραγματοποίησε, προσπαθεί να εξασφαλίσει την επιτυχία της μέσω της απασχόλησης εξειδικευμένου, πρόθυμου και ευχάριστου προσωπικού, της χρήσης νέων τεχνολογιών που συνάδουν με την γενικότερη πρόοδο στο τομέα της τεχνολογίας και μέσω της ξεχωριστής τοποθεσίας του ξενοδοχείου.

Όλα τα στοιχεία αυτά συνδυάζονται με τις στρατηγικές μάρκετινγκ που έχει σχεδιάσει η εταιρεία προκειμένου να πετύχει ένα παραγωγικό και αποδοτικό αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, πέρα από τον διευθύνοντα σύμβουλο του

ξενοδοχείου και την γενική του διεύθυνση, που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας του, το ξενοδοχείο διαθέτει επίσης διεύθυνση πωλήσεων (ταξιδιωτικά πρακτορεία), διεύθυνση προσωπικού, τεχνική διεύθυνση, οικονομική διεύθυνση και διεύθυνση δημοσίων σχέσεων και εκδηλώσεων. Κάθε τομέας φέρει διαφορετικές ευθύνες και έχει τις δικές του δικαιοδοσίες βάση αυτής της κατηγοριοποίησης των καθηκόντων. Ο καταμερισμός αυτός των εργασιών στοχεύει στην αύξηση του συντονισμού των λειτουργιών, δίνει έμφαση στην εξειδίκευση, διαμορφώνει ένα σταθερό περιβάλλον και βελτιώνει την εκπαίδευση των ατόμων στα επιμέρους τμήματα. Φυσικά η ομαδοποίηση αυτή χρήζει ιδιαίτερης προσοχής γιατί μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα, όπως είναι η απουσία επικοινωνίας μεταξύ των επιμέρους τμημάτων, οι πιθανές συγκρούσεις ή η συγκέντρωση εξουσίας σε συγκεκριμένα πρόσωπα.

Στα πλαίσια των ενεργειών του με στόχο την μεγαλύτερη δυνατή προσέλευση πελατών, το ξενοδοχείο TITANIA ΑΕ εκτός από τα πλεονεκτήματά του – δυνατά του σημεία- που μόλις αναφέρθηκαν, διαθέτει επίσης ένα αξιόλογο σύστημα ηλεκτρονικών κρατήσεων, μια δυναμική ηλεκτρονική ιστοσελίδα με χρήση e-marketing και e-commerce, παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με στόχο τον τουρισμό πολυτελείας και την υποστήριξη δράσεων αστικού τουρισμού. Επίσης, για διαφημιστικούς λόγους προσφέρει ευκαιρίες όπως αυτή της δημιουργίας πακέτων εκπτώσεων για προφίλ πλούσιων πελατών και τουρισμό υγείας (σύνδεση με μεγάλα νοσοκομεία).

Βάση όλων αυτών, η επιχείρηση θα πρέπει να παραμείνει προσηλωμένη στους στόχους της, μέσω της άριστης ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρει, να υποστηρίζει και να προωθεί το ξενοδοχειακό της προϊόν, βελτιώνοντας και διευρύνοντας το και να αυξήσει ενδεχομένως την πληρότητά του μέσω της συνεχής διείσδυσης στις εθνικότητες των πελατών.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα τέσσερα κεφάλαια μπορούμε να εξάγουμε ορισμένα συμπεράσματα.

Καταρχήν, όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο γίνεται κατανοητό ότι τα τουριστικά καταλύματα, σε οποιαδήποτε κατηγορία και αν ανήκουν, αποτελούν κυρίαρχο στοιχείο του τουριστικού προϊόντος, δεδομένου ότι στοχεύουν στην ικανοποίηση βασικών αναγκών των τουριστών. Εξίσου σημαντικό είναι το στοιχείο της οργάνωσης των καταλυμάτων, η οποία επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων όπως είναι οι μεταβολές στην τεχνολογία, το εύρος και ο τύπος των προσφερόμενων αγαθών, η δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας, τα χαρακτηριστικά των διοικούντων στελεχών και άλλα. Η οργάνωση αυτή σε συνδυασμό με την ορθή διοίκηση και τον προγραμματισμό των επιμέρους εργασιών εξασφαλίζουν την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία του ξενοδοχείου. Η μέθοδος της διοίκησης θα καθοριστεί από τον ιδιοκτήτη της μονάδας ή από τον γενικό διευθυντή, η συμπεριφορά του οποίου θα πρέπει να είναι ενθαρρυντική προς το προσωπικό. Τέλος, προέκυψε ότι το ξενοδοχειακό προϊόν είναι ευαίσθητο λόγω της ποικιλίας της σύνθεσής του και παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες, όσον αφορά και την κατανάλωσή του από τον πελάτη.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα για τις δημόσιες σχέσεις, προκύπτει ότι οι νέες τεχνολογίες, η εξέλιξη του πολιτισμού και οι νέες αξίες δημιούργησαν μία πληθώρα νέων μέσων επικοινωνίας. Η αλλαγή αυτή στη δομή της επικοινωνίας και η αναζήτηση νέων προσανατολισμών και λειτουργιών, καθιστά επιτακτική την ανάγκη εδραίωσης και εφαρμογής του όρου των δημοσίων σχέσεων στις επιχειρήσεις. Αν και οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν νέο θεσμό, ωστόσο με εναλλακτική μορφή οι ρίζες τους συναντώνται από τα αρχαία χρόνια. Οι δημόσιες σχέσεις καταλήξαμε ότι προγραμματίζουν την διατήρηση καλής πίστης και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ της επιχείρησης και του κοινού, , επιτελούν δηλαδή σημαντική αποστολή. Προκύπτει

επομένως πως η λειτουργία των δημοσίων σχέσεων είναι απαραίτητη σε όλους τους οργανισμούς, ιδιωτικούς ή δημόσιους, που έχουν ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία ενώ οι λόγοι που καταφεύγουν σε αυτή, είναι το ότι φθηνή μέθοδος επικοινωνίας, βοηθά σε διάφορες λειτουργίες όπως το marketing, η χρηματοδότηση, οι πωλήσεις και άλλα και τέλος αναφέρεται στην αντικειμενική γνώμη. Τέλος, συνοψίζεται ότι στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι να επιτύχουν τη σωστή ισορροπία μεταξύ της κοινωνικής αποδοχής και του κέρδους, δηλαδή να ταυτίσουν το ιδιωτικό με το κοινωνικό συμφέρον και να παρουσιάσουν μια ευνοϊκή εικόνα της επιχείρησης, να διευκολύνουν τις επενδύσεις, να αυξήσουν τη φήμη και πελατείας, να κάνουν πιο εύκολη την εισαγωγή νέων προϊόντων, να κρατούν ενήμερη τη διοίκηση των επιχειρήσεων και να προωθούν σωστές εργασιακές σχέσεις και να μειώσουν τις εργασιακές συγκρούσεις.

Λόγω της φύσης και της πολυπλοκότητας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι μεγάλοι οργανισμοί διαθέτουν πόρους για τις δημόσιες σχέσεις, στοχεύοντας στην απόδοσή τους. Στα πλαίσια των δημοσίων σχέσεων για την βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται κινήσεις για τη δημόσια κατανόηση για την οικονομική πραγματικότητα, τη θέληση της επιχείρησης να οδηγήσει την κοινωνία προς την αλλαγή, την αξιοπιστία και το ανθρώπινο πρόσωπο της επιχείρησης. Οι δημόσιες σχέσεις ασκούνται από το σύνολο των διευθυντικών στελεχών και διαμορφώνονται σε σχέση με το περιβάλλον των εταιρειών που επιθυμούν να χτίσουν θετικές σχέσεις με τους πελάτες, με τους εργαζομένους και τέλος με την κυβέρνηση σε διάφορα επίπεδα.

Για να ανταγωνιστούν με επιτυχία στη διεθνή αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν τη δύναμή τους υπεύθυνα σε σχέση με τις απαιτήσεις των διαφόρων εσωτερικών ομάδων κοινού. Στα πλαίσια αυτά πρέπει οι εταιρικές προσπάθειες των δημοσίων σχέσεων να εστιάζουν την προσοχή τους στην αξιοπιστία της επιχείρησης και του εταιρικού μάνατζμεντ, στον ανθρώπινο παράγοντα, στην επίλυση των προβλημάτων της κοινωνίας και στην ολοκληρωμένη κατανόηση της οικονομικής πραγματικότητας της εταιρικής ζωής. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να δίνουν υποσχέσεις που δεν μπορούν να τηρήσουν, να μεταθέτουν κόστη και προβλήματα στο μέλλον,

ενδιαφέρουν οι προσδοκίες του κοινού, οι απαιτήσεις και ανάγκες του καταναλωτή. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας, είναι η πρόοδος της τεχνολογίας που επέφερε επανάσταση στο τρόπο που λειτουργούν οι άνθρωποι των δημοσίων σχέσεων και κατευθύνουν μια επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης, η οποία ξεπερνά τα πολιτιστικά και γεωγραφικά εμπόδια.

Όσον αφορά τέλος την πρακτική διάσταση αυτών, οι μικρές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις σχέσεις με τους προμηθευτές τους ενώ οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να συνεισφέρουν πολλά σε μια μικρή επιχείρηση, που χαρακτηρίζεται από αυτάρκεια και αυτοεξυπηρέτηση. Συγκεκριμένα για το τμήμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας των ξενοδοχείων, θεωρείται υπεύθυνο για τις σχέσεις του με τους πελάτες, επηρεάζουν την κοινή γνώμη υπέρ της επιχείρησης, επικοινωνήσουν αμφίδρομα με το κοινό και το πληροφορούν σχετικά με προϊόντα ή επιτεύγματα της επιχείρησης. Έχει δηλαδή άμεση σύνδεση με θέματα δημοσιότητας της επιχείρησης και χρησιμοποιεί συνήθως πίνακες ανακοινώσεων, ειδικές εκδόσεις, γράμματα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ανακοινώσεις, συναντήσεις, συστήματα προτάσεων, προβολές ταινιών και οργάνωση εκδηλώσεων.

Οι δημόσιες σχέσεις, ως επιτελική λειτουργία της επιχείρησης, μπορούν να συμβάλλουν στην Δημόσια Διοίκηση και στη δημιουργία κατάλληλου τουριστικού κλίματος μέσω της ορθολογικής αξιοποίησης του πολιτιστικού και φυσικού περιβάλλοντος της χώρας. Για να ανταποκριθούν όμως σε αυτόν τον ρόλο απαιτείται έρευνα, μελέτη, προγραμματισμός και συντονισμός.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μαγνήσαλης Κ. Γ., (2002), «Δημόσιες σχέσεις: Θεωρία και τεχνική των σχέσεων με το κοινό», Interbooks, Αθήνα
2. Ξύγγη Μ. Ι., (2012), «Δημόσιες σχέσεις: Θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές», Προπομπός, Αθήνα
3. Baskin, O., (2001), «Δημόσιες σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκησή του», μετάφραση Ελεάννα Αντώνογλου, Παπαζήση, Αθήνα
4. Φαρμάκης Ι. Β., (2006), «Αποτελεσματικές δημόσιες σχέσεις», Κλειδάριθμος, Αθήνα
5. Δεριζιώτης Χ., Χαροκόπος Γ., Σκυφτός Κ., (2006), «Επιχειρησιακή επικοινωνία: Από τη θεωρία στην πράξη», Σοφία Α.Ε, Θεσσαλονίκη
6. Shirley H., (1996), “Public relations: an introduction”, International Business Press, London
7. Πιπερόπουλος Γ., (1996), «Επικοινωνώ άρα υπάρχω: δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
8. Παυλίδης Π. (1993), «Ξενοδοχειακό μάρκετινγκ», εκδ. Καλαμάς, Αθήνα.
9. Παυλόπουλος Π.(2007), «Τουριστικά καταλύματα μικρού και μεσαίου μεγέθους, ρόλος, προοπτικές, μετρά», εκδ. ιτεπ, Αθήνα.
10. Καρατάσιος Γ., (1981), «Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις: ίδρυση, οργάνωση, διαχείριση, λογιστική, οικονομία, έλεγχος», εκδ. Παμισος, Αθήνα
11. Καραγιάννης Σ., (1997), «Οργάνωση και λειτουργία ξενοδοχείου», εκδ. Έλλην, Αθήνα.

12. Φραγκιαδάκης Ε. (1988), «Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων», Ηράκλειο.
13. Kasavana, (1981), ‘Effective front office operations’, New York, CBI Books, Van Nostrand Reinhold Co.
14. Chitiris, (1984), “Management and Motivation in the Greek Hotel Industry”, Journal of Hospitality & Tourism Research vol. 1.
15. Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2η έκδοση, Longman
16. Jones P., Lockwood A., (1998), «Operational management research in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue2
17. Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», International Journal of Hospitality Management, Vol. 1, No 3
18. Deery M., Jago L., (2001), «Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences», International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, Issue 4
19. Κουτούπης Θ. Π., (2004), «Πρακτικός οδηγός δημοσίων σχέσεων», Σάκκουλα Α.Ε., Αθήνα
20. Kudale, Albert.E. and Sandler, Melvin., (1995), Public Relations for Hospitality Manager . USA: John Wiley & Sons, Inc.

