

Management – Ηγεσία – Ομαδικότητα- Παρακίνηση – Marketing - Web Marketing και Πελατοκεντρική Φιλοσοφία



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΤΙΤΛΟΣ ΣΧΟΛΗΣ:

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ:

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ:

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΣΑΡΑ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

4114

ΖΑΡΚΑΛΗΣ ΚΛΕΟΜΕΝΗΣ

2005-2006

Αφιερωμένο σε όσους στήριξαν τις προσπάθειες μου και δεν αμφέβαλλαν
για μένα...

“Ubi dubium, ibi libertas”

(λατινική παροιμία)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο MANAGEMENT ΚΑΙ MANAGERS

- Ορισμός του Οργανισμού
- Ορισμός του Management
- Manager
- Το management επιστήμη και τέχνη
- Βασικές αρχές του management
- Λειτουργίες του management

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΗΓΕΣΙΑ

- Πολιτικές Ηγεσίας
- Ικανότητες και Ελαττώματα του ηγέτη
- Οι διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη
- Το Διευθυντικό (διοικητικό) πλέγμα – The Managerial Grid

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

- Ιδιότητες και Χαρακτηριστικά της Ομαδικής Εργασίας
- Η Ξεπερασμένη Ιεραρχία και οι Παράγοντες που συμβάλλουν στη Δημιουργία Εργασιακών Ομάδων
- Τα Χαρακτηριστικά των Καλών Ομάδων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

- Θεωρίες Παρακίνησης
- Η Θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

- Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg
- Ο Δωδεκάλογος της Αποτελεσματικής Παρακίνησης
- Οδηγίες για την Αύξηση Παρακίνησης των Υπάλληλων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο **MARKETING**

- Φιλοσοφία και Προσανατολισμός του Marketing
- Το Περιεχόμενο και η Έκταση της Έρευνας Marketing
- Δίκτυο Διανομής Άξιων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο **WEB MARKETING**

- Η ανθρώπινη ψυχολογία ως εργαλείο Marketing
- Τι είναι και πώς λειτουργεί το email Marketing
- Όταν η διαφήμιση γίνεται παιχνίδι
- Τα online παιχνίδια ως εργαλείο Marketing
- Το αυτοκαταστροφικό Internet Marketing

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο **ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ**

- Εξέλιξη Πελατολογίου
- Ικανοποιημένοι πελάτες
- Καταναλωτική Αγοραστική Διαδικασία
- Customer Relationship Management
- Επίλογος

ΕΝΘΕΤΟ: «Η ΤΕΧΝΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ»

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο σημερινό περίπλοκο κόσμο, η ικανότητα να διευθύνει και να οδηγεί κανείς τους άλλους είναι μια από τις βασικότερες δεξιότητες που έχει να επιδείξει ο άνθρωπος.

Ο Έλληνας επιχειρηματίας έχει αρχίσει να απομακρύνεται από τις λύσεις που βασίζονται στη διαίσθηση και προσανατολίζεται προς νέα συστήματα και νέες μεθόδους.

Η παρακάτω εργασία σκοπό έχει να παρουσιάσει τις σημαντικότερες θεωρίες και ιδέες που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί για την επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης, (Management), όσο και για την επιστήμη του Marketing.

Ο άξονας πάνω στον οποίο κινείται ολόκληρη η συγγραφική σκέψη είναι πως, εάν κάποιος θέλει να επιτύχει στους τομείς του Management και του Marketing, και να διευρύνει τις γνώσεις του, αρκεί να κατανοήσει τις θεμέλιους αρχές, μέσα από ένα εύχρηστο και κατανοητό σύγγραμμα. Έτσι θα μπορούσαμε να κατατάξουμε την πτυχιακή μου εργασία, ως ένα βιβλίο πρακτικό, επιστημονικό και περιεκτικό.

Η πτυχιακή εργασία, απευθύνεται τόσο σε φοιτητές οικονομικών σχολών, και όσων ασχολούνται με τις δυο επιστήμες που εξετάζονται, όσο και για στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας των επιχειρήσεων που προσπαθούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, γύρω από τις επιστήμες του Management και Marketing.

Επιπλέον με τα παραδείγματα που παραθέτονται σε διάφορα κεφαλαία, και το ένθετο, «Η τέχνη των πωλήσεων» που βρίσκεται στο τέλος της πτυχιακής εργασίας, το βιβλίο παίρνει τη μορφή παιδαγωγικού συγγράμματος.

ΗΓΕΣΙΑ – ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η καλή λειτουργία μιας επιχείρησης και η επίτευξη των στόχων της, εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτός είναι ο βασικός μοχλός που επηρεάζει το οποιοδήποτε αποτέλεσμα. Το βασικότερο όπλο των επιχειρήσεων, ειδικά σε περιόδους ύφεσης και σκληρού ανταγωνισμού, δεν είναι ο εξοπλισμός ή τα κεφαλαία που διαθέτει, αλλά τα στελέχη της.

Κάθε μέρα επισκεπτόμαστε διάφορους οργανισμούς μεγάλους ή μικρούς και ερχόμαστε σε επαφή με τους υπάλληλους και τους managers. Ανάλογα με την ποιότητα του προϊόντος που αγοράζουμε, με την τιμή ή την παροχή υπηρεσιών που μας παρέχουν είμαστε περισσότερο ή λιγότερο ευχαριστημένοι, με αποτέλεσμα ή να παραμείνουμε ως πελάτες ή να αλλάξουμε οργανισμό. Στην απόφαση μας αυτή βασικό ρόλο παίζει ο τρόπος που ο manager ασκεί τη διοίκηση στον οργανισμό, οι διοικητικές ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των αναγκών του πελάτη.

Ο manager είναι το άτομο που διαμορφώνει το κλίμα στον οργανισμό και που μαζί με τους υπάλληλους είναι υπεύθυνος για την πορεία της εξέλιξης και επιβίωσης της επιχείρησης.

Ας ξεκινήσουμε όμως την ανάλυση από τις βασικές ορολογίες που αναφέρονται σε αυτή την εργασία.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένας οργανισμός αποτελεί μια μορφή κοινωνικού συστήματος που έχει γίνει για να εκπληρώσει κάποιο καθορισμένο σκοπό. Αποτελείται από έναν αριθμό ατόμων που έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους. Κάθε άτομο έχει τη θέση του μέσα στον οργανισμό και από τη θέση την οποία κατέχει, συμβάλλει για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Κάθε οργανισμός έχει ένα πρόγραμμα, δηλαδή ένα σύνολο από προγραμματισμένες ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν με επιτυχία ή αποτυχία.

Αν αυτές οι ενέργειες πραγματοποιηθούν με επιτυχία, ο οργανισμός προοδεύει. Αν αποτύχει στην εκπλήρωση των στόχων του, τότε ο οργανισμός διαλύεται ή αναδιοργανώνεται τοποθετώντας τα σωστά άτομα, στις ανάλογες θέσεις.

Ο οργανισμός επομένως είναι μια ομάδα ατόμων που συνεργάζονται μαζί, κατά τρόπο δομημένο για να εκπληρώσουν ένα σύνολο στόχων. Ο manager του οργανισμού είναι το πρόσωπο που έχει την κύρια υπευθυνότητα για την πραγματοποίηση αυτών των ενεργειών με επιτυχία.

Το πρόγραμμα του οργανισμού δεν περιλαμβάνει μόνο τις διαδικασίες της παραγωγής ή της απόδοσης, πρέπει ακόμα να διατηρήσει την εσωτερική του δομή, να διατηρήσει τα μέλη του ευτυχισμένα και να προσαρμόζεται στις αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η εξουσία που ασκεί ο manager, θεωρείται αποτελεσματική όταν κατά τη λειτουργία της διατηρεί τη συνοχή των ατόμων του οργανισμού, έτσι ώστε τελικά να εκπληρωθούν οι σκοποί του. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι προσωπικοί στόχοι όλων των μελών του οργανισμού συμπίπτουν, αλλά ότι τουλάχιστον απαιτείται από τα μέλη του να συμφωνήσουν σε μεγάλο βαθμό για τους γενικούς σκοπούς του οργανισμού.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Το management είναι ένας όρος που καθιερώνεται από τη στιγμή που τα άτομα καταρτίζονται σε κοινωνικές ομάδες. Η ομαδική συνύπαρξη και συνεργασία τόσο σε μικρές όσο και ευρύτερες ομάδες, όπως οικογένεια, οργανισμοί, επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.α., ανέδειξαν το management σε αρχή πρωταρχικής σημασίας.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί του management. Οι περισσότερες όμως θεωρίες για την δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων αναπτύχθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες με αφετηρία το 1911, όπου πρώτος ο F.W. Taylor, διατύπωσε τη θεωρία του στην εργασία του με τίτλο «Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης».

Η θεωρία του Taylor, επικεντρώνεται στα εξής βασικά σημεία, που για την τότε εποχή αποτέλεσαν τα θεμέλια για μια επιστημονική θεώρηση, αλλά και τον τρόπο οργάνωσης μεγάλων επιχειρήσεων. Τα σημεία που τονίζονται είναι τα εξής:

- ✚ Ο εργαζόμενος αποτελεί μέρος της μηχανής
- ✚ Στόχος των ηγετικών στελεχών είναι ο περιορισμός του χαμένου χρόνου των εργαζόμενων.

- ✚ Τέλος παρατίθενται κάποιες προτάσεις ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή της θεωρίας, όπως :

- Προμελέτη εργασίας
- Καθορισμός της εργασίας
- Κατ' αποκοπή πληρωμή
- Ορισμός εποπτών.

Την ίδια εποχή εμφανίζεται ο Η. Fayol, που διακρίθηκε μέσα από την εργασία του με τίτλο, «Γενική Βιομηχανική Διοίκηση». Στην εργασία του αυτή παρουσίαζε ότι πρωταρχικός στόχος των επιχειρήσεων είναι ο ανθρώπινος διοικητικός παράγοντας, και τον διαχώριζε σε έξι βασικούς ρόλους:

- Τεχνικός
- Οικονομικός
- Εμπορικός
- Λογιστική
- Ασφάλεια
- Διαχείριση-διοίκηση

Κατά τον Fayol η διοίκηση-διαχείριση, που θεωρείται ο πιο βασικός ρόλος, έπρεπε να δραστηριοποιείται στην διαδικασία καθορισμού στόχων της επιχείρησης, στην επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών, στην οργάνωση, στη διαδικασία δηλαδή διανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων, στο συντονισμό των ενεργειών τους, στη διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε τα ηγετικά στελέχη να υποκινούν τους υφιστάμενους τους και να επιλέγουν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας και τέλος στον έλεγχο, την αποδοτική, δηλαδή, ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Με τον τρόπο αυτό μετριέται ο βαθμός απόδοσης όλων των ηγετικών στελεχών (managers), σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.



Η εφαρμογή των θεωριών γρήγορα έλαβε μέρος σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις με τα ηγετικά στελέχη στον πρωταγωνιστικό ρόλο, τονίζοντας πάντα ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι των επιχειρήσεων πρέπει να εξισώσουμε δύο πολύ βασικά μέρη τους, το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και τον τρόπο οργάνωσης τους.

Ο Paul Hersey και ο Kenneth Blanchard, ορίζουν το management σαν μια εργασία που πραγματοποιείται δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού. Ο Griffin, ορίζει το management ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων (περιλαμβανομένων του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου), που έχουν στόχο να εκπληρώσουν τους σκοπούς του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Το πόσο καλά αυτές οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται αποτελεί και το μέτρο της διοικητικής επιτυχίας. Υπάρχει βέβαια διαφορά μεταξύ του management και της ηγεσίας (leadership). Η ηγεσία έχει ευρύτερη έννοια από το management. Το management είναι μια ειδική μορφή ηγεσίας με τη βοήθεια της οποίας πραγματοποιούνται οι σκοποί του οργανισμού, ενώ η λέξη διοίκηση (administration), είναι μια άλλη λέξη για το management που χρησιμοποιείται για τα σχολεία, δημόσιους οργανισμούς και νοσοκομεία.

Το management γενικά είναι μια τέχνη και μια επιστήμη. Τέλος το management είναι μια κοινωνική διαδικασία. «Κοινωνική», διότι λαμβάνει υπόψη, τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και «Διαδικασία», γιατί αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργιών που πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι.

MANAGER

Ο manager είναι το άτομο που καθοδηγεί τις δραστηριότητες των άλλων με στόχο την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Είναι δηλαδή υπεύθυνος για την διεκπεραίωση των διαδικασιών του management. Οι managers έχουν διάφορους ρόλους να επιτελέσουν, γι' αυτό και πρέπει πάντοτε να είναι έτοιμοι να δίνουν απαντήσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Οι managers εργάζονται κάτω από συνεχή πίεση, με πολλά προβλήματα και με την υποχρέωση να εκπληρώνουν ένα μεγάλο εύρος καθηκόντων. Ακόμα πρέπει να αντιδρούν στο πρόβλημα **προτού** αυτό εμφανιστεί και δεν πρέπει να περιμένουν να αντιδράσουν όταν αυτό εμφανιστεί.

Ο Η. Mintzberg στο βιβλίο του «The Nature of Managerial Work» (1973) αναφέρει ότι:

➤ Οι managers εργάζονται κάτω από συνθήκες συνεχούς πίεσης τόσο από πλευράς χρόνου όσο και από πλευράς αιτήσεων. Το εύρος των καθηκόντων τους είναι μεγάλο και η ταχύτητα ανταπόκρισης στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον πρέπει να είναι επίσης μεγάλη.

➤ Οι managers τις περισσότερες φορές αντιδρούν στο πρόβλημα (reactive) και δεν περιμένουν να αντιδράσουν όταν εμφανιστεί το πρόβλημα (proactive).

➤ Το management είναι μια τέχνη και επιστήμη.

Τι εννοούμε όμως όταν αποδίδουμε στο management αυτούς τους δυο όρους;

TO MANAGEMENT ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗ

Το management σαν επιστήμη αναφέρεται στην περιγραφή, εξήγηση, ανάλυση και πρόβλεψη των οργανωτικών φαινομένων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που σαν τελικό στόχο έχουν την υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Η αντικειμενικότητα και η ουδετερότητα είναι η μέθοδος της επιστημονικής προσέγγισης της διοίκησης. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει τις μεθόδους οργάνωσης, τη ροή εργασίας, την εξουσία και την ισχύ, την ηγεσία, τον έλεγχο, τη συνεργασία, τον προγραμματισμό, την αλλαγή, τη διοικητική συμπεριφορά, την ομαδικότητα και τη συμπεριφορά της ομάδας, την ατομική συμπεριφορά, την ανθρώπινη προσαρμογή κλπ.

Αυτοί που μελετούν την επιστήμη της διοίκησης, επιθυμούν να εξετάσουν κάθε μια από τις παραπάνω μεταβλητές σε συσχέτισμό με την αιτία και το αποτέλεσμα, ώστε να διατυπωθούν προτάσεις που θα καθοδηγήσουν και θα καταστήσουν τη διοικητική συμπεριφορά περισσότερο αποτελεσματική.

Η διοίκηση μπορεί να είναι επιστημονική από το γεγονός, ότι κάποιος μπορεί με σχετική ακρίβεια να κάνει μερικές αρχικές προβλέψεις βασιζόμενος στη θεωρία και τις υποθέσεις, αλλά η διοίκηση είναι επίσης και τέχνη από το γεγονός ότι όταν μια πράξη τίθεται σε εφαρμογή, η μεταβλητότητα της και πολυπλοκότητα της ανθρώπινης λειτουργίας, δημιουργεί μη αναμενόμενες συνέπειες, που η αντιμετώπιση τους και αξιολόγηση προϋποθέτει τη συστηματική ταξινόμηση των πραγμάτων.

Επομένως η διοίκηση και η οργάνωση, όπως αποδίδεται ο όρος του management στα ελληνικά, είναι μια επιστήμη εφαρμογής βασισμένη στην αλληλεξάρτηση μεταξύ επιστήμης και τέχνης, που ενώ δεν πρέπει να αγνοήσουμε τα επιστημονικά ευρήματα, συγχρόνως δεν πρέπει και να τα δεχτούμε χωρίς αξιολόγηση.

Καταλήγουμε επομένως στο συμπέρασμα ότι το management σαν επιστήμη λειτουργεί μέσω της επίσημης οργάνωσης, ενώ ως τέχνη της ανεπίσημης. Τέλος στη λήψη των αποφάσεων, το management, χρησιμοποιεί την επιστήμη μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών, της επιχειρησιακής ερευνάς και των ποσοτικών μεθόδων,

ενώ ως τέχνη χρησιμοποιεί τη κρίση και την εμπειρία, γιατί βασίζεται στην έμφυτη λογική και τη διαίσθηση.

Η οργάνωση και η διοίκηση είναι ίσως από τις αρχαιότερες ανθρώπινες προσπάθειες. Αξίζει να αναφέρουμε εδώ τους αιγυπτίους που είχαν επιτύχει την οργανωμένη διοίκηση πολύπλοκων επιχειρήσεων 2000 χρόνια τουλάχιστον π.Χ.. Έχει εκτιμηθεί πρόσφατα ότι το έργο της κατασκευής των πυραμίδων, που απασχολούσε 100.000 άτομα! για 20 έτη, ισοδυναμεί με τη διοίκηση που χρειάζεται σήμερα μια επιχείρηση τριπλάσια της SHELL.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Παρακάτω θα αναφερθούν, μερικές βασικές αρχές του management:

■ Όλες οι ανθρώπινες οργανώσεις, μοιάζουν μεταξύ τους και ότι μαθαίνει κανείς στη διοίκηση του Α οργανισμού, μπορεί να το χρησιμοποιήσει και στην διοικητική οργάνωση του δεύτερου οργανισμού, καθώς όλες οι επιχειρήσεις αποτελούνται από, τα μέλη της, το πρόγραμμα δραστηριοτήτων της, τους κανόνες της, τον αντικειμενικό σκοπό της κλπ.

■ Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο management για μια μεγάλη επιχείρηση είναι παρόμοια μ' αυτά που παρουσιάζονται σε μια μικρή. Τα προβλήματα της επικοινωνίας ή των δημόσιων σχέσεων είναι πολυπλοκότερα σε μια μεγάλη επιχείρηση, αλλά υπάρχουν όμως περισσότεροι άνθρωποι σ' αυτή για να βοηθήσουν. Γενικά ο manager, σε μια μεγάλη επιχείρηση δε σπάταλα περισσότερο χρόνο από ένα manager μιας μικρής επιχείρησης, όταν η επιχείρηση είναι καλά οργανωμένη.

■ Πολλοί οργανισμοί ικανοποιούν ευκολότερα μερικούς στόχους τους από τους άλλους οργανισμούς. Όταν συμβαίνει αυτό η επιτυχία ή η αποτυχία του manager σ' ένα από τα βασικά του καθήκοντα γίνεται κρίσιμη.

■ Τέλος πολλοί οργανισμοί περνούν κρίση σε διάφορα χρονικά διαστήματα. Ο manager πρέπει να διαθέτει ποικίλες ικανότητες για την

αντιμετώπιση κάθε προβλήματος. Η βασική μέθοδος αποφυγής της κρίσης στον οργανισμό, είναι η εύρεση των πιθανών αιτιών προτού εκδηλωθεί η κρίση και η μετατροπή επομένως της κρίσης σε πρόβλημα ρουτίνας.

Οι λειτουργίες του management ισχύουν για οποιαδήποτε μορφή οργανισμού. Έτσι μπορούμε να συσχετίσουμε τις βασικές αρχές του management με τα λόγια C. O' Donnell « ένας που εκτελεί τα καθήκοντα του manager ή του διευθυντή σε επιχείρηση, σχολείο, νοσοκομείο, κλπ. πραγματοποιεί το ίδιο έργο διοίκησης».

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Κάθε διοικητικό στέλεχος, προκείμενου να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί, δραστηριοποιείται κατάλληλα. Η δραστηριότητα του είναι πολύπλευρη και αδιαίρετη.

Είναι πολύπλοκη, γιατί θα πρέπει το στέλεχος να εναρμονίσει, να συντονίσει και να καθοδηγήσει τους παραγωγικούς συντελεστές και μάλιστα τον βασικότερο από αυτούς, δηλαδή τον άνθρωπο, για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι της επιχείρησης ή γενικά του οργανισμού.

Και αδιαίρετη, διότι το στέλεχος θα πρέπει ταυτόχρονα να καθοδηγεί, να ελέγχει, να προγραμματίζει και να οργανώνει. Έτσι εμφανίζεται η υποδιαιρεμένη δραστηριότητα της διοίκησης και κατατάσσεται στις επιμέρους δραστηριότητες ως εξής:

✚ Κατά τον προγραμματισμό και τη λήψη των αποφάσεων, ο manager διατυπώνει τους σκοπούς του οργανισμού, την πολιτική, τις μεθόδους και τον τρόπο με τον οποίο θα εκπληρωθούν αυτοί οι σκοποί.

✚ Με τη δραστηριότητα της οργάνωσης, ο manager προσδιορίζει όλες τις πηγές, δηλαδή άτομα, χρήματα, εξοπλισμό, ομαδοποιεί τα καθήκοντα αναθέτει υπευθυνότητες ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι του οργανισμού.

✚ Κατά τη στελέχωση, το ηγετικό στέλεχος προσδιορίζει τις ανάγκες των ανθρώπινων πηγών, επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό και παράλληλα το εκπαιδεύει και το αναπτύσσει

✚ Με τη λειτουργία της διεύθυνσης, ο manager επηρεάζει και παρακινεί τους άλλους να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους, που είναι αναγκαία για την ευημερία του οργανισμού.

✚ Και τέλος, με τη λειτουργία του έλεγχου, ο manager εκτιμά τα αποτελέσματα και τα συγκρίνει με τα αναμενόμενα. Σε περίπτωση αποκλίσεων θα γίνουν οι κατάλληλες διορθώσεις, ώστε να επιτύχει σύμπτωση αποτελεσμάτων με τις προδιαγραφές που καθορίστηκαν στην αρχή.

Βλέπουμε λοιπόν, πως όλες οι λειτουργίες του management αλληλοσυνδέονται. Οι managers στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης εφαρμόζουν όλες τις λειτουργίες του management.



ΗΓΕΣΙΑ

Ηγεσία, είναι μια δυναμική διαδικασία που ποικίλλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σε ένα οργανισμό και που διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους. Ο προσδιορισμός των καταστάσεων και των συνθηκών που επικρατούν σ' έναν οργανισμό θα βοηθήσει τους ηγέτες να επιλέξουν τις κατάλληλες διαστάσεις που καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά που πρέπει να έχουν μέσα στον οργανισμό. Ο καθορισμός αυτός της συμπεριφοράς τους θα τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού και συγχρόνως να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους.

Η ηγεσία που θεωρείται ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού έχει αποτελέσει εδώ και πολλά χρόνια αντικείμενο ερευνάς και μελέτης, αλλά κανένα θεωρητικό πλαίσιο ηγεσίας που να είναι διεθνώς αποδεκτό δεν έχει μέχρι στιγμής δοθεί.

Για ορισμένα άτομα η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία, απλή στην οποία μπορούν εύκολα να διακριθούν. Η αντίληψη αυτή, ασφαλώς, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Θα μπορούσε να ισχύει μόνο για άτομα που εκ φύσεως είναι προικισμένα με ηγετικές κενότητες. Οι περισσότεροι όμως που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες. Οι δεξιότητες και η προνοητικότητα που χρειάζεται ένας αποτελεσματικός ηγέτης, μπορούν να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία.

Ο J. P. Kotter, σκεπτόμενος με αυτή τη φιλοσοφία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι: « οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να ξέρουν πώς να ηγούνται καθώς και να διαχειρίζονται, αλλιώς οι εταιρείες τους θα εκλείψουν». Ο Kotter στο έργο του «A Force for Chance: How Leadership Differs from Management», κάνει τους εξής διαχωρισμούς μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας:

- Η διοίκηση είναι πιο επίσημη και επιστημονική από την ηγεσία. Βασίζεται στις διεθνείς ικανότητες, όπως ο προγραμματισμός, η δημιουργία προϋπολογισμού και ο έλεγχος. Η διοίκηση είναι μια ομάδα σοφών εργαλείων και τεχνικών, η οποία

βασίζεται στο συλλογισμό και τον έλεγχο, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια ποικιλία περιπτώσεων.

■ Η ηγεσία αντίθετα, περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός οράματος του τι μπορεί να γίνει ένας οργανισμός. Η ηγεσία απαιτεί την απόσπαση της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας από ένα μεγάλο δίκτυο ατόμων και τη διατήρηση παροχής κίνητρων στα βασικά άτομα του δικτύου, συνήθως υπό τη μορφή πειθούς.

Ο manager έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα σε ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν μέσα στη στρατηγική του οργανισμού.

Το management έχει ευρύτερη έννοια από ότι έχει η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί managers με την πάροδο του χρόνου, γίνονται ηγέτες.

Αν θέλαμε επομένως να βρούμε το κοινό σημείο μεταξύ ηγεσίας και management, θα διαπιστώναμε ότι η ηγεσία είναι το μέρος του management που αφορά την επίτευξη των αποτελεσμάτων δια μέσου των ανθρώπων.

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όλα τα παραπάνω στοιχεία δίνουν έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία είτε μεμονωμένα, είτε σε συνδυασμό. Τα στοιχεία αυτά είναι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και τα συστήματα.

Παρακάτω παραθέτονται κάποια βασικά είδη πολιτικής ηγεσίας τα οποία συνδυάζουν τα στοιχεία που προαναφέραμε και είναι τα εξής:

- Απολυταρχική.
- Πατερναλιστική.
- Συμμετοχική.

Εξετάζοντας την πρώτη κατηγορία διαπιστώνουμε πως σ' αυτό το είδος ηγεσίας δίνεται έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης. Ο manager που συμπεριφέρεται με απολυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφιστάμενους του για καλύτερη παραγωγή είτε προϊόντων, είτε παροχής υπηρεσιών.

Η σχέση του διευθυντή με τους υφισταμένους του βασίζεται στην άσκηση εξουσίας και της υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροι τους. Αυτό πρέπει να το κάνουν με απόλυτη υπακοή. Τέλος δίνεται μια μικρή προσοχή στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης των υφισταμένων και στην επικοινωνία μαζί τους, πέρα από τις οδηγίες και άλλες διαδικαστικές υποθέσεις ρουτίνας. Όταν συμβεί μια σύγκρουση ανάμεσα σε υφιστάμενους, ο αυταρχικός τρόπος του manager την καταπνίγει αμέσως λόγω της δυσμενούς επίδρασης που μπορεί αυτή να έχει πάνω στην πραγματοποίηση της εργασίας.


ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ :		ΑΠΟΛΥΤΑΡΧΙΚΗ
ΘΕΟΣ ΔΙΑΣ		
<ul style="list-style-type: none">• ΤΙΜΩΡΕΙ• ΒΟΗΘΑΕΙ• ΑΜΕΙΒΕΙ• ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ• ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ• ΜΟΝΟΜΕΡΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ		ο ιστός της αράχνης...

Το δεύτερο είδος ηγεσίας είναι η πατερναλιστική. Ο πατερναλισμός ήταν ένα δόγμα που επικράτησε, κυρίως τον 19^ο αιώνα και στις αρχές του 20^ο. Σύμφωνα με αυτό το δόγμα ο προϊστάμενος ιδρύματος, υπηρεσίας, επιχείρησης κλπ. είχε την εποπτεία των υπάλληλων του και αποφάσιζε «κατά κρίσιν αγαθού ανδρός», σαν να

ήταν δηλαδή αρχηγός οικογένειας (pater familias), χωρίς να στηρίζεται σε επιστημονικές έρευνες και συγκριτικές παρατηρήσεις.

Ο διευθυντής που έχει σαν προσανατολισμό στη διοίκηση του το πρότυπο του πατερναλισμού, ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Σε θέση επόπτη το πιθανότερο είναι ότι εκτελεί χρέη αγγελιοφόρου, δηλ. μεταφέρει εντολές από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού, προς τα χαμηλότερα. Τον ρόλο του θα μπορούσαμε να τον χαρακτηρίσουμε εγωκεντρικό, αφού περιορίζονται στην τήρηση των κανονισμών και της γραφειοκρατίας, προτιμώντας την οικονομική εξασφάλιση, τα προγράμματα παροχών και την καλή σύνταξη.

Με τις συνθήκες του προσανατολισμού διοίκησης στον πατερναλισμό, οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους η οποία είναι όμως επιφανειακή. Η εργασία που κάνουν είναι κακή σε ποιότητα και λιγότερη σε ποσότητα. Υπάρχει μεγαλύτερη σύγχυση, αποδιοργάνωση και αποθάρρυνση. Έτσι δημιουργείται το αίσθημα στους υφισταμένους ότι δεν πέτυχαν και ούτε κυριαρχεί η ενότητα μεταξύ τους.

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ :	ΠΑΤΕΡΝΑΛΙΣΤΙΚΗ
ΘΕΟΣ ΔΙΟΝΥΣΟΣ	
<ul style="list-style-type: none">• ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ• ΡΟΛΟΙ• ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ• ΙΕΡΑΡΧΙΑ• ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ• ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία είναι η συμμετοχική. Ο συμμετοχικός τρόπος αντίδρασης έρχεται σε αντίθεση με τις προηγούμενες κατηγορίες πολιτικής ηγεσίας. Αυτή η κατηγορία επιδιώκει τη σύμπνοια μεταξύ των μελών του οργανισμού. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος του οργανισμού και γι αυτό το ηθικό τους είναι πολύ υψηλό.

Η επικοινωνία στον οργανισμό γίνεται ελεύθερα, δηλαδή και από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο και το αντίστροφο. Έτσι το σύστημα επικοινωνίας δίνει τη δυνατότητα και στους προϊσταμένους, αλλά και τους υφισταμένους να αναπτύξουν κοινωνικές και συναισθηματικές σχέσεις.

Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να αποφύγουν διαφωνίες, τα αρνητικά συναισθήματα και την απόρριψη και επιζητούν μεταξύ τους σχέσεις αποδοχής, θετικές και αρμονικές. Ενθαρρύνονται να καθορίσουν τις δικές τους στρατηγικές, τους παρέχεται η ευκαιρία να αποφασίσουν για την επιτυχία των στόχων τους, έχουν την ελευθέρια να ξεκινήσουν τα δικά τους καθήκοντα και να πραγματοποιήσουν τη συνεργασία με τα άλλα άτομα μέσα στον εργασιακό χώρο.

Έτσι έχουμε μια πετυχημένη διοίκηση με τα καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό και το ανθρώπινο δυναμικό που δραστηριοποιείται μέσα σε αυτό.

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ :	ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ	
ΘΕΑ ΑΘΗΝΑ		
<ul style="list-style-type: none">• ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ• ΟΜΑΔΑ• ΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ• ΣΤΟΧΟΣ : Η ΕΡΓΑΣΙΑ• ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΕΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ		
		Το δίχτυ του ψαρά

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Στη μελέτη της ηγεσίας, τόσο οι παλαιότερες όσο και οι νεότερες θεωρίες, σε γενικές γραμμές δίνουν βάρος στον ίδιο στόχο. Επιδιώκουν δηλαδή να προσδιορίσουν τα στοιχεία ή τους παράγοντες που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Έτσι εμφανίζονται παρακάτω οι βασικές δεξιότητες – ικανότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη και οι οποίες είναι οι εξής :

☉ **Το Όραμα.** Ο ηγέτης πρέπει να είναι οραματιστής. Προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές.

☉ **Η Ενδυνάμωση.** Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του να συμμετέχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση της εξουσίας στα άτομα που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού.

☉ **Η Διαίσθηση.** Ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθηση του στη λήψη αποφάσεων κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας.

☉ Και τέλος **Η Συμβατότητα Άξιων.** Εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του, στο διοικητικό σύστημα της εταιρείας. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία κλπ.

Αφού εξετάσαμε τις δεξιότητες του ηγέτη, μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής συμπεράσματα για τα ελαττώματα που **δεν πρέπει** σ' έναν ηγέτη.

- ΛΕΙΠΤΟΛΟΓΟΣ
- ΜΕ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ
- ΜΕ ΣΠΑΣΜΩΔΙΚΕΣ ΑΝΤΔΡΑΣΕΙΣ
- ΜΕΛΑΓΧΟΛΙΚΟΣ ΚΑΙ "ΤΡΟΥΣΟΥΖΗΣ"
- ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ
- ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ
- ΜΕΡΟΛΗΠΤΙΚΟΣ



ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η ηγεσία είναι μια δυναμική σχέση μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων που εργάζονται σ' ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Τα στοιχεία που περιλαμβάνει η ηγεσία είναι τα εξής :

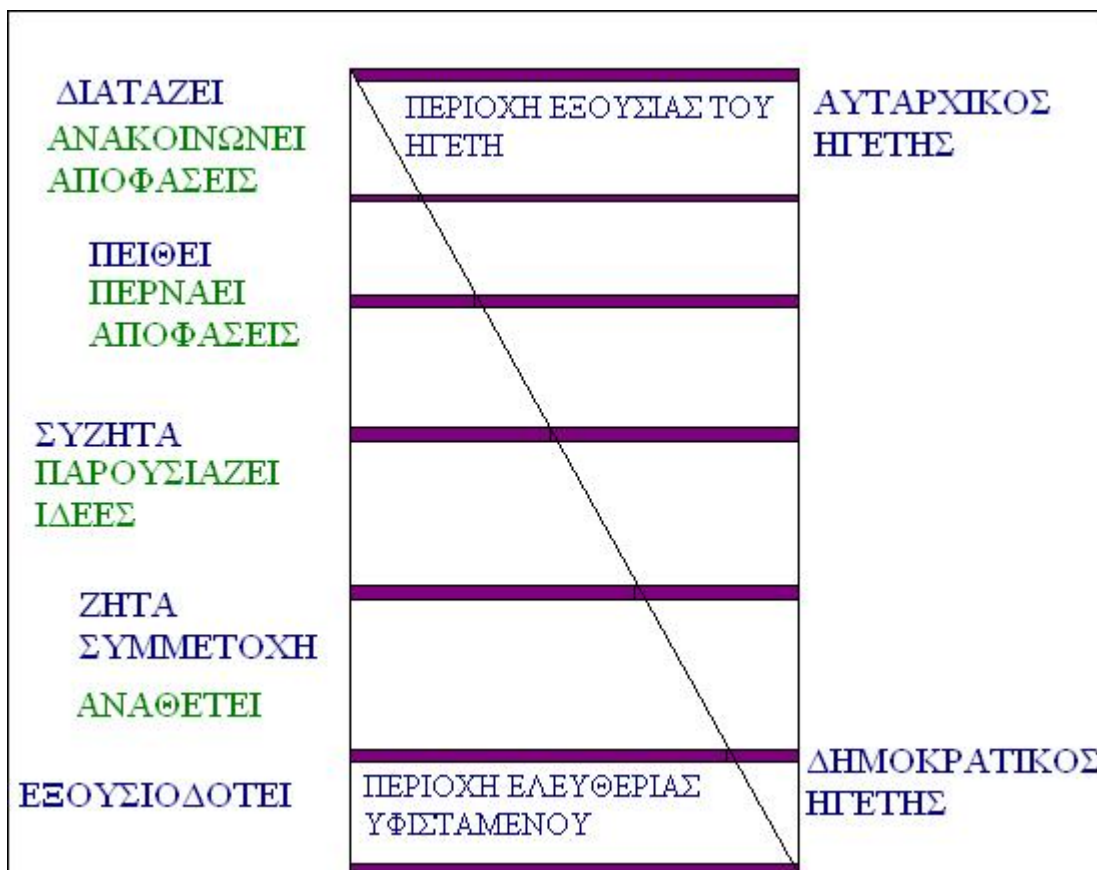
- Η συμπεριφορά του ηγέτη,
- Η συμπεριφορά των υφισταμένων,
- Το περιβάλλον.

Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη, εν τούτοις για να απλοποιηθεί η συζήτηση θα επιλέγουν δυο τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη.

- A. Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αυτό που θα γίνει και απλά δίνει εντολές στους υφιστάμενους του για τον τρόπο πραγματοποίησης.
- B. Ο ηγέτης επιτρέπει στους υφιστάμενους του, να δουλεύουν ελεύθερα και να αποφασίζουν λαμβάνοντας υπόψη κάποιους περιορισμούς.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι ο αυταρχικός ηγέτης πιστεύει στη θεωρία Χ, ενώ ο συμμετοχικός ηγέτης στη θεωρία Υ. Τα δυο αυτά στυλ ηγεσίας μπορούν να διακριθούν, το πρώτο σαν Task Oriented, δίνει δηλαδή έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και το δεύτερο σαν People Oriented, δίνοντας έμφαση στο άτομο, στις σχέσεις μεταξύ τους και τις ανάγκες τους.

Στο παρακάτω σχήμα δίνονται μερικά ακόμα ηγετικά στυλ, που βρίσκονται μεταξύ των δυο παραπάνω ακραίων θέσεων και αναπτύχθηκαν από τον Tannebaum και Schmidt, στο έργο τους « How to Choose a Leadership Pattern».



Αν θα θέλαμε να αναλύσουμε το παραπάνω σχήμα και να το εντάξουμε σε εφαρμογή μέσα σ' έναν οργανισμό θα προέκυπτε ο «Δεκάλογος του Προϊστάμενου», ο οποίος περιλαμβάνει δέκα άρθρα που πρέπει να ακολουθεί ο αποτελεσματικός ηγέτης – προϊστάμενος για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του.

«Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ»

- ☑ Δίνει εντολές σαφείς – ακριβείς – αναλυτικές. **Ενημερώνει.**
- ☑ Εξηγεί την σκοπιμότητα των εντολών. Φανερώνει τη σημασία τους. **Ζητά.**
- ☑ Καθοδηγεί τους υφιστάμενους του για τη σωστή εκτέλεση. **Εκπαιδεύει.**
- ☑ Ενθαρρύνει – ακούει – συζητά τις απόψεις ή αντιρρήσεις των υφισταμένων του. **Ακούει.**
- ☑ Παρακολουθεί την εκτέλεση των εντολών. Επισημαίνει, διορθώνει λάθη, αναλαμβάνει ευθύνες. **Ελέγχει.**
- ☑ Προωθεί την πρωτοβουλία – ευθύνη των υφισταμένων. **Ενθαρρύνει.**
- ☑ Προστατεύει τους υφιστάμενους από τρίτους. **Αναλαμβάνει τις ευθύνες.**
- ☑ Καταξιώνεται λόγω προσωπικότητας και δεν επιβάλλεται λόγω θέσης. **Κερδίζει την εμπιστοσύνη.**
- ☑ Προβάλλει τους υφιστάμενους του. (εξασφαλίζει υλικές και ηθικές αμοιβές). **Αμείβει.**
- ☑ Προετοιμάζει τον υφιστάμενο σαν πιθανό διάδοχο. **Προωθεί.**

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΕΠΤΑ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ...

Οι 6 πιο σημαντικές λέξεις :

"Παραδέχομαι ότι αυτό ήταν λάθος μου!"

Οι 5 πιο σημαντικές λέξεις :

"Μπράβο! Έκανες πολύ καλή δουλειά!"

Οι 4 πιο σημαντικές λέξεις :

"Ποια γνώμη έχεις εσύ;"

Οι 3 πιο σημαντικές λέξεις :

"Σε παρακαλώ πολύ!"

Οι 2 πιο σημαντικές λέξεις :

"Σε ευχαριστώ!"

Η ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΛΕΞΗ : "ΕΜΕΙΣ"

Η ΠΙΟ ΑΣΗΜΑΝΤΗ ΛΕΞΗ : "ΕΓΩ"...



Ο ΔΕΚΑΤΕΤΡΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ.

Με την ολοκλήρωση των σπουδών μας στο τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής, ανακηρυσσόμαστε πτυχιούχοι και διαθέτουμε τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορέσουμε να δραστηριοποιηθούμε επαγγελματικά σε όλους τους τομείς του γνωστικού αντικειμένου του τμήματος, είτε στον ιδιωτικό, είτε στον δημόσιο τομέα, και γιατί όχι ακόμα και σε κάποια δική μας επιχείρηση. Στην επαγγελματική καριέρα τα πρώτα χρόνια τουλάχιστον θα πρέπει να ακολουθούμε κάποιους κανονισμούς για να ανέβουμε τη σκάλα της ιεραρχίας, αλλά και να ανέβει το πόσο στον λογαριασμό της τράπεζας μας.

Σύμφωνα λοιπόν με μια μεγάλη εταιρία που ασχολείται τα τελευταία χρόνια προτείνοντας στρατηγικές λύσεις στον χώρο των επιχειρήσεων, την **Alpha Consulting Europe**, μας αναλύει τον δεκατετράλογο των προϊστάμενων που πρέπει κάθε υφιστάμενος να τηρεί. (ελπίζω να το βρείτε διασκεδαστικό):

ΑΡΘΡΟ 1: Ο προϊστάμενος έχει δίκιο

ΑΡΘΡΟ 2: Ο προϊστάμενος έχει πάντα δίκιο.

ΑΡΘΡΟ 3: Ακόμα και όταν ο υφιστάμενος έχει δίκιο, εφαρμόζεται το άρθρο 1.

ΑΡΘΡΟ 4: Ο προϊστάμενος δεν τρώει, τρέφεται.

ΑΡΘΡΟ 5: Ο προϊστάμενος δεν πίνει, δοκιμάζει.

ΑΡΘΡΟ 6: Ο προϊστάμενος δεν κοιμάται, αναπαύεται.

ΑΡΘΡΟ 7: Ο προϊστάμενος δεν αργεί, τον καθυστερούν.

ΑΡΘΡΟ 8: Ο προϊστάμενος δεν μετατίθεται, τον μετακαλούν.

ΑΡΘΡΟ 9: Ο προϊστάμενος δεν διαβάζει εφημερίδα την ώρα της εργασίας, την μελετά.

ΑΡΘΡΟ 10: Ο προϊστάμενος δεν πιάνει σχέσεις με την γραμματέα του, απλά την καθοδηγεί...

ΑΡΘΡΟ 11: Όταν μπαίνει κανείς στο γραφείο του προϊστάμενου έχει προσωπικές ιδέες. Όταν βγαίνει οι ιδέες είναι του προϊστάμενου.

ΑΡΘΡΟ 12: Ο προϊστάμενος είναι πάντα προϊστάμενος, ακόμα και με μαγικό.

ΑΡΘΡΟ 13: Ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να σκέπτεται για όλους.

ΑΡΘΡΟ 14: Όσο πιο πολύ κριτικάρει κανείς τον προϊστάμενο, τόσο λιγότερα ελπίδες προαγωγής έχει.

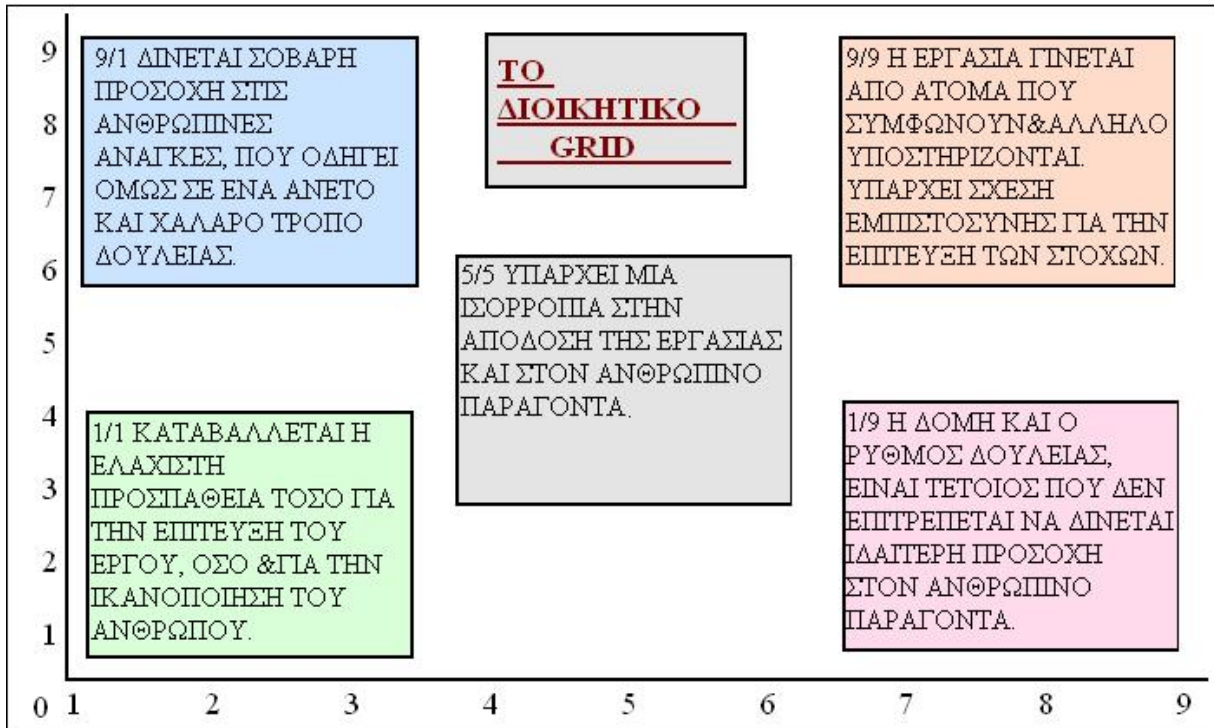
ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ (ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ) ΠΛΕΓΜΑ **(THE MANAGERIAL GRID)**

Το διευθυντικό πλέγμα αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 από τους Robert Blake και Jane Mouton του πανεπιστημίου του Texas. Το μοντέλο αυτό δέχεται δυο υποθέσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη.

- Το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή, που εντοπίζεται στο ενδιαφέρον για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού.
- Και δεύτερον, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, που αφορά την προσωπική ανάπτυξη και ανάδειξη της αξίας των υφισταμένων, για την εξασφάλιση ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής και για την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στα μέλη του οργανισμού. Για τον διευθυντή αυτές οι καταστάσεις δεν παραμένουν απομονωμένες, αλλά αποτελούν ένα εύθετο στοιχείο αλληλεπίδρασης. Αυτές οι δυο ενδείξεις, έμφαση στα άτομα και έμφαση στην παραγωγή, επηρεάζουν τη σκέψη, τα αισθήματα και τις ενέργειες του manager ή του ηγέτη κατά την τέλεση των καθηκόντων τους στη διοίκηση.

Οι Robert Blake και Jane Mouton, απεικονίζουν τη σχέση μεταξύ της παραγωγής και του ανθρώπινου δυναμικού σ' ένα πλέγμα 9 * 9 σημείων που τους επιτρέπει να αναπτύξουν 81 δυνατούς συνδυασμούς διευθυντικών ενδιαφερόντων. Στο πλέγμα αυτό, ο διευθυντής που δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για το προσωπικό είναι ο πλέον πετυχημένος ηγέτης. Αυτός ο συνδυασμός εμφανίζεται στη θέση 9,9.

Στο παρακάτω σχήμα εμφανίζονται τα πέντε κυριότερα πρότυπα διοίκησης.



Αναλυτικότερα έχουμε:

■ Το 1/1 στυλ διοίκησης : Στον τρόπο αυτό, ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα γι' αυτό και αποτελεί τον χειρίστο τρόπο διοίκησης.

■ Το 9/1 στυλ διοίκησης : Σε αυτόν τον συνδυασμό διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και μεγάλη έμφαση στην εκτέλεση των καθηκόντων και στην παραγωγή. Ο manager που διοικεί μ' αυτόν τον τρόπο γνωρίζει τι πρέπει να γίνει και κατευθύνει τους υφιστάμενους του, κατά τρόπο που να εκπληρώνουν τους σκοπούς που αυτός έχει θέσει.

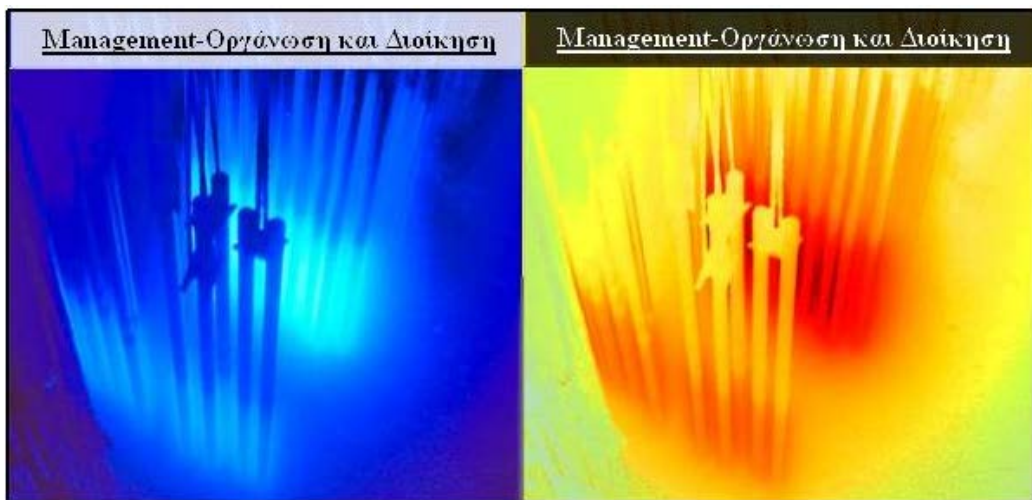
■ Το 5/5 στυλ διοίκησης : Στον τρόπο αυτό διοίκησης ο διευθυντής δίνει μέτρια έμφαση για την παραγωγή και για τα άτομα. Η επιχείρηση διατηρεί μια σταθερή κατάσταση. Η ικανοποιητική απόδοση της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την εξασφάλιση της ισορροπίας ανάμεσα στην πραγματοποίηση της εργασίας και στη διατήρηση του ηθικού των ατόμων σε κάποιο ικανοποιητικό επίπεδο.

■ Το 1/9 στυλ διοίκησης : Σε αυτόν τον συνδυασμό διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο manager πιστεύει ότι μια ομάδα που είναι ευχαριστημένη θα είναι περισσότερο παραγωγική. Στην περίπτωση αυτή δίνεται προσοχή στην

ικανοποίηση των αναγκών των μελών του οργανισμού, πράγμα που οδηγεί στη δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και ευχάριστου κλίματος μεταξύ τους.

■ Και τελευταίος συνδυασμός ο 9/9. Στον τρόπο αυτό διοίκησης ο διευθυντής δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Το στυλ αυτό έχει σχέση με τη θεωρία του Mc Gregor που θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο, και αναφέρεται ως συλλογική διεύθυνση. Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί τον τρόπο αυτό προσπαθεί να βοηθήσει τους υφιστάμενους του να ικανοποιήσουν την αυτονομία τους, την ενεργητικότητα τους, και τις ανάγκες τους. Καλλιεργεί δηλαδή μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης και παράλληλα τονίζει την ανάγκη της πραγματοποίησης των καθηκόντων.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει πως πίσω από κάθε επιτυχημένη επιχείρηση βρίσκεται ένας αποτελεσματικός ηγέτης. Ελληνικές εταιρείες όπως, η ΔΕΛΤΑ Α.Ε, η ΦΑΓΕ Α.Ε, τα μεγάλα τηλεοπτικά κανάλια κ.α., δεν θα έφταναν εκεί όπου έχουν φτάσει, εάν δεν είχαν επιτυχημένα ηγετικά στελέχη.



ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Μια ομάδα είναι μια συλλογή ατόμων τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και εργάζονται προς τον ίδιο κοινό στόχο και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους σαν ομάδα. Για παράδειγμα ο υπεύθυνος του τμήματος μηχανογράφησης μιας εταιρείας και το προσωπικό του, μπορούμε να τους αποκαλέσουμε ομάδα, ενώ αντίθετα, 10 άτομα που βρίσκονται σ' έναν ανελκυστήρα της ίδιας εταιρείας δεν θα ήταν ομάδα, επειδή δεν είναι δεσμευμένα στη συλλογική εργασία.

Μια εξειδικευμένη ομάδα, είναι ένας ειδικός τύπος ομάδας στην οποία τα μέλη έχουν συμπληρωματικές ικανότητες και είναι δεσμευμένα σε έναν κοινό σκοπό, μια σειρά στόχων αποδοτικότητας και μια προσέγγιση στην εργασία.

Ενώ τέλος όταν αναφερόμαστε στην ομαδική εργασία, τοποθετούμαστε σε μια κατάσταση στην οποία υπάρχει κατανόηση και δέσμευση στους στόχους της ομάδας εκ μέρους όλων των μελών της.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΜΑΔΑ:

**ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΣΥΝΟΛΟ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ
ΒΡΙΣΚΟΝΑΙ ΣΕ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΚΑΙ
ΕΠΙΔΙΩΚΟΥΝ ΚΟΙΝΟ ΣΚΟΠΟ.**



Μέσα στον οργανισμό υπάρχει ο διαχωρισμός μεταξύ επίσημων και ανεπίσημων ομάδων. Μερικές ομάδες καθιερώνονται επίσημα από τη διοίκηση και τον ίδιο τον οργανισμό, ενώ άλλες όχι. Μια επίσημη ομάδα είναι αυτή η οποία έχει σχηματιστεί μετά από εντολή της διοίκησης για την επίτευξη δεδομένων εργασιών και στόχων. Τα παραδείγματα εργασιακών ομάδων περιλαμβάνουν τα τμήματα, τις ομάδες προγραμμάτων, τις εργασιακές δυνάμεις, τις επιτροπές και τους κύκλους ποιότητας.

Αντίθετα οι επίσημες ομάδες δημιουργούνται με την πάροδο του χρόνου μέσω της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων. Παρόλο που οι στόχοι αυτών των ομάδων δεν είναι ξεκάθαρα ορισμένοι, οι ανεπίσημες ομάδες τυπικά ικανοποιούν ένα κοινωνικό ή ψυχολογικό σκοπό. Τα μέλη του τμήματος τα οποία οργανώνουν και συμμετέχουν σε μια εκδρομή θα αποτελούσαν μια ανεπίσημη ομάδα. Ωστόσο η ίδια η ομάδα θα μπορούσε επίσης να συμμετέχει σε ένα σημαντικό εργασιακό σκοπό, συζητώντας τεχνικά προβλήματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος.

Γιατί σήμερα όμως δίνεται ιδιαίτερο βάρος στην ομαδική εργασία από τις επιχειρήσεις και οι managers προσπαθούν να «περάσουν» το πνεύμα της ομαδικότητας; Η απάντηση είναι, ότι οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός τους πόρος. Έτσι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων παγκοσμίως έχει προβεί στις εξής ενέργειες, δίνοντας έμφαση στις ομάδες, και οι οποίες είναι οι εξής :

- ✚ Μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζόμενων στη διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο οι προϊστάμενοι διευκολύνουν τους εργαζομένους ακούγοντας τις προτάσεις τους και υλοποιώντας όσες είναι εφικτές, από το να περιορίζονται μόνο στο να δίνουν εντολές.

- ✚ Σπάσιμο της πυραμίδας της ιεραρχίας.

- ✚ Αποκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων.

- ✚ Με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών όλοι έχουν πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το εταιρικό δίκτυο εταιρειών, που δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε άλλους υπολογιστές της ίδιας εταιρείας με απλή χρήση του δικτύου.

🌳 Δημοκρατική διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο απελευθερώνεται ο υφιστάμενος από κανονισμούς και ιεραρχία, δείχνοντας πάντα όμως τον απαραίτητο σεβασμό στην επίτευξη των στόχων που του έχουν αναθέσει.

🌳 Ανάγκη των ατόμων για :

- ❖ Ασφάλεια
- ❖ Περισσότερες κοινωνικές επαφές
- ❖ Αναγνώριση – Καταξίωση

Παρόλα αυτά η καλή ομαδική εργασία αυξάνει, αλλά δεν εγγυάται, μια επιτυχημένη ομάδα. Για παράδειγμα μια ομάδα με εξαιρετική ομαδική εργασία θα μπορούσε να εργαστεί για την βελτίωση μιας υπηρεσίας η οποία δεν παρέχεται πλέον από την εταιρεία. Οποίο και αν είναι το αποτέλεσμα της ομάδας, πιθανώς να αγνοηθεί.

Ο διευθυντής μπορεί να ξεκινήσει βοηθώντας τα μέλη της ομάδας να πιστέψουν σε έναν εποικοδομητικό σκοπό. Μια πρόκληση απαιτητικής αποδοτικότητας βοηθάει στη δημιουργία και τη διατήρηση της ομάδας. Μια σημαντική στρατηγική για την ομαδική εργασία είναι η προώθηση της στάσης, ότι η ομαδική εργασία είναι αναμενόμενος κανόνας. Η ανάπτυξη τέτοιας κουλτούρας ομαδικής εργασίας θα είναι δύσκολη όταν επικρατεί στην επιχείρηση το πνεύμα του ατομικισμού. Ο ηγέτης μπορεί να μεταβιβάσει τον κανόνα της ομαδικότητας, κάνοντας συχνή χρήση λέξεων και φράσεων, όπως *μέλη ομάδας*, ή *συνάδελφοι σε ομάδα*, και η απομάκρυνση της έμφασης από τις λέξεις *υφιστάμενοι και υπάλληλοι*.

ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για να φτάσουν όμως οι επιχειρήσεις στο να καθιερώσουν το πνεύμα της ομαδικότητας μέσα στον οργανισμό, μελέτησαν πρώτα τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες της ομάδας. Οι ομάδες, όπως και τα άτομα έχουν χαρακτηριστικά τα οποία συνεισφέρουν στην μοναδικότητα και την αποτελεσματικότητά τους και παραθέτονται παρακάτω.

- Μια ομάδα εμφανίζει μια ταυτότητα επιπλέον από τις προσωπικότητες και τα χαρακτηριστικά των μελών της.
- Ένα άτομο όταν ανήκει σε μια ομάδα εμφανίζει χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που δεν θα τα εμφάνιζε σε άλλες καταστάσεις.
- Κάθε μέλος της ομάδας φέρνει τις δικές του γνώσεις – δεξιότητες – αξίες – κίνητρα που αλληλεπιδρούν θετικά ή αρνητικά για την υπόλοιπη ομάδα.
- Η αλληλεπίδραση και η αλληλεξάρτηση προκαλεί μια κατάσταση που ξεπερνά τη συμβολή κάθε μέλους.
- Στην ομαδική εργασία όλοι αναμειγνύονται και δεσμεύονται.
- Ακούν ο ένας τον άλλο.
- Συσχετίζουν πληροφορίες.
- Επιβεβαιώνουν όταν συμφωνούν.
- Επισημαίνουν όταν διαφωνούν.
- Ανάπτυξη της ομάδας είναι οι συνειδητές ενέργειες που έχουν στόχο να επισημάνουν και να εξαλείψουν τα εμπόδια και να βελτιώσουν τη συμπεριφορά για την εξαιρετική απόδοση του οργανισμού.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι η εργασιακή σημασία και η εργασιακή ταυτότητα είναι δυο πολύ ισχυρές ιδιότητες των ομάδων. Ένα σημαντικό θέμα επίσης είναι η συμμετοχή στις βασικές αποφάσεις, όπως τον τρόπο βελτίωσης της ποιότητας, από τα μέλη της ομάδας εργασίας.

Στο θέμα της αλληλεξάρτησης, μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι αποτελεσματικές εργασιακές ομάδες χαρακτηρίζονται από αρκετούς τύπους

εξάρτησης. Αυτές οι ομάδες επιδεικνύουν εργασιακή αλληλεξάρτηση με την έννοια ότι τα μέλη της αλληλεπιδρούν και εξαρτώνται το ένα από το άλλο για την επίτευξη της εργασίας. Η εργασιακή αλληλεξάρτηση είναι πολύτιμη επειδή αυξάνει την παρακίνηση και την αίσθηση της ευθύνης για την εργασία των μελών της ομάδας.

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση πετυχαίνει με συνεργασία, επικοινωνία, αμφισβήτηση, αλλά ανοιχτά και ειλικρινά, με μοναδικό σκοπό την καλύτερη απόδοση. Έτσι όλοι αισθάνονται επιτυχημένοι και κανείς νικημένος ή μειωμένος.



Η ΞΕΠΕΡΑΣΜΕΝΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Στη δεκαετία του '90, παρατηρήθηκε μια μεγάλη αλλαγή στην κατανομή της δύναμης και τις εξουσίες στις επιχειρήσεις. Μέχρι πρόσφατα, οι περισσότερες επιχειρήσεις ήταν καθετοποιημένες, υπήρχαν δηλαδή ανάμεσα στη βάση και την κορυφή, πολλά επίπεδα manager και προϊστάμενων. Κλασικό παράδειγμα μια καθετοποιημένης οργάνωσης είναι ο στρατός. Στον στρατό, ο στρατιώτης αναφέρεται στον δεκανέα, αυτός με τη σειρά του στο λοχία, ο οποίος αναφέρεται στον λοχαγό κλπ. μέχρι να φτάσουμε στον αρχιστράτηγο. Όταν ένας στρατηγός δίνει μια διαταγή, αυτή μεταβιβάζεται κατά μήκος της ίδιας γραμμής, με αντίθετη όμως φορά μέχρι να φτάσει στον στρατιώτη ή τον αξιωματικό ο οποίος πρέπει να εκτελέσει «πέσε και πάρε δέκα!».

Αυτό τον τρόπο οργάνωσης, μέχρι πρόσφατα τον είχαν υιοθετήσει μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Ford, η Exxon κ.α. με εκατοντάδες χιλιάδες εργαζόμενους, που μπορούμε να τους παρομοιάσουμε σαν λεγεώνες προϊσταμένων και managers, οι οποίοι ελέγχουν τη δουλειά, τους εργαζόμενους που την εκτελούν, το ποτέ και το πώς την έκαναν. Ο βασικός ρόλος της ανώτερης διοίκησης ήταν να επιβάλλει και να ελέγχει τα προγράμματα των εργαζόμενων και να παρακολουθεί στενά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ώστε να εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων.

Το βασικό λάθος επομένως στη δομή του ιεραρχικού μοντέλου ήταν το εξής, ότι υπήρχαν πολλοί managers και προϊστάμενοι που είχαν μηδενική συμμετοχή στην παραγωγή ή στην προσφορά υπηρεσιών μιας εταιρείας. Αντί να εκτελούν εργασίες, σε πολλές περιπτώσεις οι managers απλώς διοικούσαν άλλους managers και λειτουργούσαν ως μεσάζοντες ανάμεσα στα διάφορα κλιμάκια της ιεραρχίας.

Σε αυτό το σημείο εμφανίστηκαν οι ομάδες. Οι ομάδες προσέφεραν πολλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που είχαν υιοθετήσει το ιεραρχικό σύστημα και αποφάσισαν να το μεταποιήσουν τελείως. Στα πλεονεκτήματα αυτά περιλαμβάνεται η καλύτερη και ταχύτερη λήψη αποφάσεων και γενικά ο ηψυχότερος βαθμός ανάπτυξης των εργαζόμενων. Όσοι εμπλέκονται πλέον σε μια εργασία, γνωρίζουν

καλύτερα τις ανάγκες και τα προβλήματα που συνδέονται με αυτήν. Συνεπώς όταν μια ομάδα παίρνει μια απόφαση, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να είναι σωστή.

Έτσι εμφανίστηκαν οι τέσσερις βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των χαρακτηριστικών των καλών ομάδων, είτε για την δημιουργία εργασιακών ομάδων, είτε στη στενότερη σύνδεση μεταξύ των μελών τους, και είναι οι παρακάτω:

ΟΡΑΜΑ

Σύμφωνα με τον Σ. Φρόιντ (1856 – 1939), το όραμα είναι το αντικείμενο έντονης και επίμονης ψυχικής επιθυμίας το οποίο ζούμε σαν ψευδαίσθηση πραγματοποίησης της φαντασίας μας. Είναι μια σύνθεση ζωηρής επιθυμίας, ισχυρής προσδοκίας, φαντασίωσης και ψευδαίσθησης.

Ο άνθρωπος δηλαδή ζει με οραματισμούς. Ανάλογα με τον χαρακτήρα του, λιγότερο ή περισσότερο, κατασκευάζει οράματα είτε για την προσωπική του ζωή, είτε για την επαγγελματική του εξέλιξη.

Ο συνδυασμός επομένως των κοινών οραμάτων, που εκδηλώνεται και ως ευγενική φιλοδοξία, μπορεί να αποτελέσει παράγοντα σύνδεσης και δημιουργίας ομάδας με συνεκτικότητα. Παρόλα αυτά όμως, υπάρχει και άλλη πλευρά του νομίσματος, που δρα σαν παράγοντας σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Ο ανταγωνισμός για το ποιος θα επιτύχει την πραγματοποίηση του στόχου και το “γιατί αυτός και όχι εγώ”, μπορεί να αποτελέσει παράγοντα σύγκρουσης και διαίρεσης μέσα σε μια ομάδα.

Αντίθετα όταν τα μέλη της ομάδας έχουν κοινό σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αυτό αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τη συνοχή της ομάδας.

ΣΤΟΧΟΙ

Η συνύπαρξη ατόμων με κοινούς στόχους οδηγεί στην ομαδοποίηση τους. Π.χ. αν κοινός στόχος τους, αποτελεί η συμμετοχή τους στη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων, όσοι αγωνίζονται για την επίτευξη του, συγκροτούν μια ομάδα.

Η ύπαρξη όμως διαφορετικών στόχων μέσα σε μια επιχείρηση δημιουργεί αντίπαλες ομάδες. Π.χ. Αν υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν σαν στόχο να εφαρμοσθεί το σύστημα αμοιβής με Bonus και από την άλλη, εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ως στόχο να μη διαταραχθεί το εφαρμοζόμενο σύστημα της χρονικής αμοιβής, δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση δυο ομάδες με αντίθετους στόχους.

Η διοίκηση επομένως της επιχείρησης επιδιώκει να κατευθύνει όλες τις ομάδες στους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση. Γι' αυτό και οι managers επιδιώκουν, να επικρατεί σε ένα μεγάλο βαθμό η εναρμόνιση των επιχειρησιακών στόχων της κάθε ομάδας.

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

Καθήκοντα είναι το συγκεκριμένο έργο που αναλαμβάνει και υποχρεούται να εκτελέσει ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση, σύμφωνα με τη θέση εργασίας που κατέχει.

Τα στοιχεία που συνιστούν την έννοια των καθηκόντων έργου, βασίζονται στα έξι βασικά ερωτήματα που έθεσε ο Kipling και αναλύονται παρακάτω:



■ Το συγκεκριμένο τους αντικείμενο και σε ποια ομάδα έχει ανατεθεί (ποιος και τι), σύμφωνα με την περιγραφή της εργασίας που γίνεται.

- Η λειτουργική διαδικασία που πρέπει να εκτελεσθεί (πως).
- Τα υλικά – βοηθητικά μέσα με τα οποία θα εκτελείται η εργασία (με ποια).
- Ο χώρος εκτέλεσης της εργασίας (που).
- Ο χρόνος εκτέλεσης της εργασίας (πότε).

Η εκτέλεση συναφών καθηκόντων από έναν αριθμό εργαζόμενων τους οδηγεί σε ομαδοποίηση. Η καλή εκτέλεση τους προϋποθέτει σαφή καθορισμό τους. Αν λείπει η σαφήνεια ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων, τότε προκαλείται σύγχυση και πιθανή σύγκρουση. Στην τελευταία περίπτωση έρχονται σε αντίθεση τόσο τα άτομα, όσο και οι ομάδες, όταν γίνεται καθορισμός συλλογικών καθηκόντων. Αυτό πρέπει να το λάβουν σοβαρά υπόψη τους οι επιχειρησιακές διοικήσεις.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Η ομαδική σκέψη είναι αυτή που επικρατεί μέσα σ' ένα σύνολο προσώπων και καθορίζει τις συμπεριφορές τους απέναντι σε πρόσωπα, καταστάσεις και γεγονότα. Τα κίνητρα για τη δημιουργία ομαδικής σκέψης μπορεί να είναι:

- Ένα κοινό συναίσθημα των μελών της ομάδας. Αυτό παίρνει τη μορφή της χαράς ή λύπης, συμπάθειας ή αντιπάθειας κ.τ.λ.
- Το κοινό συμφέρον. Αυτό επικρατεί όταν τα μέλη της ομάδας αποβλέπουν σε ένα υλικό ή ηθικό συμφέρον.
- Η ομαδική άμυνα απέναντι σε έναν ενδεχόμενο κίνδυνο για την επιχείρηση. Είναι σοβαρή αιτία διαμόρφωσης μιας ομαδικής σκέψης που επικρατεί στα μέλη και τα συνενώνει.
- Η πειθώ. Αυτή προέρχεται από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και συνήθως χρησιμοποιείται από πρόσωπα τα οποία αναγνωρίζει και σέβεται η ομάδα.













Προϋπόθεση δημιουργίας της ομαδικής σκέψης είναι η ύπαρξη ομοιομορφίας της σκέψης στα μέλη της, η οποία εξαρτάται από το βαθμό της αλληλεπίδρασης και συνεκτικότητας της ομάδας.

Σε κάθε περίπτωση η ομαδική σκέψη μπορεί να επιφέρει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, γι' αυτό τον λόγο η διοίκηση των επιχειρήσεων καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες, στην επιδίωξη των σκοπών και των στόχων της, να έχει σύμμαχο τη θετική ομαδική σκέψη των εργαζόμενων.



ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΑΛΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Από όλα τα παραπάνω προκύπτουν τα χαρακτηριστικά των καλών ομάδων που συνδράμουν στην καλή λειτουργία της επιχείρησης και αποτελούν ένα εύθετο κομμάτι της οργανωμένης διοίκησης, καθώς δεν επηρεάζουν μόνο τα μέλη της ομάδας, αλλά και τα ηγετικά στελέχη της κάθε επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά αυτά παραθέτονται παρακάτω και είναι τα εξής:

-  Η ομάδα εναρμονίζει ατομικές και ομαδικές ανάγκες.
-  Οι αποφάσεις παίρνονται με συναίνεση. Ο καθένας συμφωνεί γενικά και δεσμεύεται να συνεργαστεί.
-  Η ατμόσφαιρα είναι άνετη – χωρίς ένταση – ανεπίσημη.
-  Οι στόχοι είναι κοινά καταληπτοί – αποδεκτοί από όλα τα μέλη της ομάδας.
-  Υπάρχει σωστή κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων.
-  Γίνεται αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων όλων.
-  Υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών.
-  Υπάρχουν διαφωνίες ... αλλά όλοι αισθάνονται άνετα.
-  Εντοπισμός και τροποποίηση, όταν χρειάζεται, του συστήματος άτυπων κανόνων.
-  Τα μέλη είναι ελεύθερα να εκφράζουν τις ιδέες του.
-  Ο ηγέτης δεν είναι αυταρχικός.
-  Επιτρέπεται η άνετη και ειλικρινής κριτική και αυτοκριτική, με αποτέλεσμα να αποφεύγονται οι προσωπικές επιθέσεις.

Αν η ατομική εργασία επομένως, με τη βοήθεια του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αποτελεί τον πιο βασικό παράγοντα της ανθρώπινης δημιουργίας, ας σκεφτούμε ότι η συνεργασία είναι το ηθικό επιστέγασμα της ομαδικής προσπάθειας, που με αυτή διαμορφώνεται το κοινό πνεύμα και πραγματοποιούνται τα κοινά ιδανικά.

Έτσι θα καταλήξουμε να συμφωνήσουμε με την άποψη του Χρήστου Γιοβάνη, ότι: « το κεφαλαίο βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με την εργασία, ενώ θα ήταν δυνατό να συνεργάζεται ωφέλιμα. Η συνεργασία δεν αποκλείει την ευγενή άμιλλα. Αντίθετα,

όταν επικρατεί, ο ανθρωπισμός ανυψώνεται σε περίβλεπτο σημείο. Μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας και της ομαδικότητας, ας αναζητήσουμε την ατομική, οικογενειακή, επιχειρησιακή και εθνική μας πρόοδο και ευημερία ».



ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Τι είναι αυτό που κάνει μερικούς ανθρώπους να εργάζονται περισσότερο και άλλους λιγότερο; Πως μπορεί ο manager να επηρεάσει την απόδοση των ατόμων που εργαζομαι στην επιχείρηση; Γιατί τα άτομα εγκαταλείπουν την εργασία ή καθυστερούν να προσέλθουν;

Απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα μπορούν να δοθούν από managers οι οποίοι έχουν καλή γνώση της θεωρίας των κίνητρων και εφαρμόζουν τις θεωρίες παρακίνησης στον χώρο της επιχείρησης. Η καλή γνώση της θεωρίας των κίνητρων βοηθάει τον manager να κατανοήσει τα αιτία της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό, να προβλέψει τα αποτελέσματα οποιασδήποτε διοικητικής πράξης και να κατευθύνει τη συμπεριφορά των ατόμων κατά τρόπο που να εκπληρώνονται οι σκοποί των υπάλληλων και του οργανισμού. Γίνεται επομένως φανερό ότι η παρακίνηση των υφισταμένων αποτελεί ένα από τα βασικότερα προβλήματα του manager.

Στο κεφαλαίο αυτό θα εξετάσουμε τις διάφορες θεωρίες παρακίνησης και τη σημασία που έχουν για το manager.

Η παρακίνηση είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απ' ευθείας, αλλά που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Τα κίνητρα των ατόμων συμπεραίνονται από τη συμπεριφορά τους. Η παρώθηση δημιουργείται από όλες τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου που περιγράφονται σαν επιθυμίες. Είναι δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό.

Η παρακίνηση γενικά θεωρείται ότι συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες. Η σχέση παρακίνησης και συμπεριφοράς είναι γενικά κατανοητή, αφού η παρακίνηση αποτελεί μια μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων.

Ο D. Mc Gregor, στο έργο του «The human side of Enterprise», αναλύει δύο βασικές θεωρίες παρακίνησης, σχετικά με την αντίληψη, που μπορεί να έχουν οι managers για τη φύση του ατόμου και του περιβάλλοντος του, της παρακίνησης.

Η πρώτη θεωρία είναι η θεωρία X, και τα πιστεύω αυτής της θεωρία αναλύονται ως εξής:

- Ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία.
- Οι περισσότεροι άνθρωποι για να εργασθούν πρέπει να πιέζονται, να καθοδηγούνται βήμα προς βήμα και να απειλούνται με τιμωρίες και ποινές.
- Και τέλος ο μέσος άνθρωπος προτιμά να ακολουθεί παρά να ηγείται, δεν θέλει να αναλαμβάνει ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες και αποζητάει πάνω από όλα την ασφάλεια.

Η θεωρία X, υποθέτει ότι τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, δεν θέλουν υπευθυνότητες και πάνω από όλα θέλουν να κυριαρχεί τα αίσθημα της ασφάλειας.

Οι managers, που ακολουθούν τη φιλοσοφία αυτή πιστεύουν ότι τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με bonus και την απειλή τιμωρίας. Οι managers που ακολουθούν τη θεωρία X του Mc Gregor, ασκούν στενή επίβλεψη στην εργασία των υφισταμένων τους, με αποτέλεσμα να είναι δυνατή η συχνή επιβολή τιμωρίας για να πραγματοποιούνται με επιτυχία οι στόχοι της επιχείρησης.

Ενώ τέλος με αυτή τη μέθοδο παρακίνησης ικανοποιούνται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, σύμφωνα με τον τρόπο ιεράρχησης κατά τον Α. Maslow, όπου αναλύονται σε επόμενη ενότητα.

Αντίθετα η θεωρία Υ, διαφοροποιείται σε σχέση με τη φιλοσοφία της θεωρίας Χ. Οι υποθέσεις και οι προτάσεις της θεωρίας Υ, βασίζονται στο γεγονός ότι η εργασία μοιάζει με παιχνίδι στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες και επιπλέον η δημιουργική ικανότητα και ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητα συστατικά για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Επιπλέον η σωματική και διανοητική προσπάθεια για την εκτέλεση αμειβόμενης εργασίας, μπορεί να είναι για τους ανθρώπους εξ' ίσου ευπρόσδεκτη και ικανοποιητική ασχολία, όπως είναι η ψυχαγωγία και η εθελοντική εργασία.

Ο έλεγχος και η ποινή δεν είναι οι μοναδικοί τρόποι για την ενεργοποίηση του ατόμου. Ο μέσος άνθρωπος κάτω από ορισμένες συνθήκες, όχι μόνο δέχεται, αλλά αποζητάει και την ανάληψη ευθυνών.

Η ευφυΐα, η διορατικότητα και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων είναι προνόμιο ενός μεγάλου αριθμού ατόμων, έτσι βλέπουμε την εφαρμογή παρακίνησης όχι μόνο στα άτομα ξεχωριστά, αλλά και σε όλη την ομάδα.

Η θεωρίες Χ και Υ, είναι δυο διαφορετικές θεωρίες καθώς βασίζονται σε δυο διαφορετικές υποθέσεις και αντιλήψεις σχετικά με την φύση του ατόμου. Το άτομο που είναι στη διοίκηση πιστεύει στη μια ή την άλλη θεωρία, επομένως η συμπεριφορά του καθορίζεται ως εξής:

- ◆ Αν ακολουθήσει την θεωρία Χ, αντιμετωπίζουμε έναν manager ο οποίος είναι αυταρχικός και σκληρός με τους υφιστάμενους του. Χρησιμοποιεί σα μέσο, συγκεκριμένο και προκαθορισμένο τρόπο διοίκησης, αυστηρό έλεγχο και στενή επίβλεψη.

- ◆ Ακολουθώντας τη δεύτερη θεωρία, ο manager έχει χαρακτήρα ήπιο και ανθρωπιστικό, χρησιμοποιεί σα μέσο, για την συμμόρφωση των υφισταμένων του, όχι την τιμωρία, αλλά την πειθώ και συνεχώς επιδιώκει την εξασφάλιση καλών ανθρωπίνων σχέσεων.

Αναλύοντας τις παραπάνω θεωρίες συνειδητοποίησα πως υπάρχει και η δυνατότητα μιας καινοτομικής θεωρίας που βασίζεται αποκλειστικά στην ελευθέρια

του ατόμου, της ομάδας και στο ενδιαφέρον που επιδεικνύει ο manager. Αυτή τη θεωρία την ονόμασα ΟΑΣΗ, καθώς πιστεύω ότι η εφαρμογή της θα αποτελέσει κάτι το γόνιμο στον κόσμο των επιχειρήσεων με θετικά αποτελέσματα.

Όαση, στην κυριολεξία σημαίνει, μικρή γόνιμη έκταση στην έρημο, όπου την χρησιμοποιούσαν τα καραβάνια ως σταθμό ανάπαυσης. Απομονώνοντας τα αρχικά καταλήγουμε στην εξής σημασιολογία:

Ο – οργάνωση Α – ατόμων με τη Σ – συνεργασία Η – ηγετών.

Τα πιστεύω της θεωρίας αναλύονται ως εξής:

- Οι υφιστάμενοι ελπίζουν σε μια μακροχρόνια απασχόληση στην επιχείρησή τους. Το αίσθημα της ασφάλειας πρέπει να είναι εμποδωμένο στα άτομα, καθώς αυτό μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για καλύτερη απόδοση.

- Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ελευθέρια και ευκαιρίες για πρόοδο.

- Οι αποφάσεις είναι ομαδικές. Επομένως οι managers είναι υπεύθυνοι ώστε να εδραιώσουν το πνεύμα της ομαδικότητας στα μέλη της κάθε ομάδας.

- Οι εργαζόμενοι είναι ολοκληρωμένα άτομα στην εργασία. Αυτό σημαίνει ότι τοποθετούμε τα σωστά άτομα στις κατάλληλες σχέσεις, και προς το συμφέρον της επιχείρησης, αλλά και στην ικανοποίηση του ατόμου, δημιουργώντας το αίσθημα ότι δημιουργεί μέσα στην επιχείρηση. Πιστεύω πως είναι πολύ σημαντικό για τον κάθε ένα από μας να εργάζεται και παράλληλα να δημιουργεί και να χαίρεται για τη θέση που κατέχει. Θα ήταν πολύ ανιαρό για όλους μας, να ξυπνάμε κάθε πρωί και να ξέρουμε ότι πρέπει να περάσουμε οκτώ ώρες χωρίς να ενδιαφερόμαστε γι' αυτό που κάνουμε.

- Οι managers ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των εργαζόμενων στον εργασιακό και οικονομικό τομέα .

- Η ανοιχτή επικοινωνία είναι κανόνας και υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων.

- Και τέλος η συνεργασία, και όχι ο ανταγωνισμός είναι η βάση των σχέσεων στην επιχείρηση. Είτε αυτή αφορά τη συνεργασία μεταξύ των μελών μιας ομάδας, είτε τη συνεργασία των ηγετικών στελεχών με τους υφιστάμενους τους.

Καταλήγουμε επομένως στο συμπέρασμα ότι ο manager μπορεί να θέτει υψηλές προσδοκίες για τους υπαλλήλους του, πλην όμως για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να προσπαθεί να δίνει κίνητρα και να ενδυναμώνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του. Πρέπει να ακούει με προσοχή τα προβλήματα τους, να είναι γενναιόδωρος, να συνδυάζει τους δικούς του σκοπούς με αυτούς των υπαλλήλων του και να δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους, να δουν οι ίδιοι αυτό που είναι σπουδαίο.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Η θεωρία του Maslow διαφέρει από άλλες θεωρίες διαμόρφωσης κίνητρων, ακριβώς επειδή δεν εξετάζει τα κίνητρα του ατόμου με βάση τις παρορμήσεις του, αλλά εξετάζει κάθε ανάγκη του ανθρώπου παράλληλα με τις υπόλοιπες ανάγκες του.

Χαρακτηριστικά ο Maslow στο βιβλίο του «Motivation and Personality», γράφει τα εξής : «Οι ανθρώπινες ανάγκες κλιμακώνονται κατά σειρά προτεραιότητας. Δηλαδή, μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά από την ικανοποίηση μιας άλλης ανάγκης που προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης των αναγκών. Ο άνθρωπος είναι ένα ων που συνεχώς αναζητά και επιθυμεί κάτι. Επίσης καμία ανάγκη ή κίνητρο δεν μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα. Κάθε κίνητρο συσχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης ή μη κάποιου άλλου κίνητρου ή παρόρμησης».

Κατά τον Maslow, επομένως οι άνθρωποι παρακινούνται να ικανοποιήσουν πέντε κατηγορίες αναγκών:

- **Φυσιολογικές Ανάγκες**, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, αέρα, στέγη, ένδυση και sex.

- **Ανάγκες Ασφάλειας**, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες του ανθρώπου για ασφάλεια και σταθερότητα, καθώς και την ελευθέρια από φόβο ή από απειλές.

- **Κοινωνικές Ανάγκες**, περιλαμβάνουν τις ανάγκες για φίλια, στοργή, τρυφερότητα, συνεργασία, αποδοχή σε σχέση με τους άλλους ανθρώπους.

- **Ανάγκες Εκτίμησης και Αναγνώρισης**. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τόσο την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης, όσο και την ανάγκη εκτίμησης και σεβασμού από τους άλλους.

- **Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης**, που περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και την υλοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός.

Ο Maslow θεωρεί ότι ένα άτομο μπορεί να ανέβει ή να κατεβεί τα διάφορα επίπεδα αναγκών σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Αν σ' ένα μεταγενέστερο σημείο του χρόνου απειληθεί ένα χαμηλότερο επίπεδο αναγκών, τότε αυτό θα ξαναγίνει κυρίαρχο και θα αποκτήσει σημαντική θέση στο συνολικό σύστημα κινήτρων του ατόμου, στη συμπεριφορά δηλαδή του ατόμου που το ωθεί σε ενέργειες για να καλύψει τις ανάγκες του.

Το μέγιστο προσωπικό κίνητρο σύμφωνα με τον Maslow είναι η αυτοπραγμάτωση. Χρησιμοποίησε αυτό τον όρο για να περιγράψει την ανάγκη που νιώθουν οι άνθρωποι για να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν ή όπως το είχε θέσει και ο ίδιος: «να ικανοποιήσει το άτομο την τάση που έχει να πραγματοποιήσει τις δυνατότητες του, την επιθυμία να γίνει όλο και περισσότερο ο εαυτός του, **να γίνει αυτό το οποίο είναι ικανό να γίνει**».

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG

Μια δεύτερη δημοφιλής θεωρία παρακίνησης που συνδέεται στενά με την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, προτάθηκε από τον F. HERZBERG και ονομάζεται θεωρία των δυο παραγόντων ή αλλιώς θεωρία παρακίνησης – υγιεινής. Η θεωρία αυτή έγινε ευρέως αποδεκτή από τους managers, που στόχευαν στο να δημιουργήσουν κίνητρα στους υπαλλήλους τους συνδυάζοντας δυο ξεχωριστά, αλλά ευδιάκριτα άκρα: την ικανοποίηση των ατόμων και δυσαρέσκεια τους στον εργασιακό χώρο.

Η πρώτη ερευνά του Herzberg ήταν βασισμένη σε ένα μικρό σύνολο ατόμων, που αποτελούνταν από λογιστές και μηχανικούς, με αποτέλεσμα τη συγκέντρωση πληροφοριών από ερωτήσεις που τους επέβαλε, του τύπου: «Μπορείτε να μας περιγράψετε ποτέ νιώθετε δυσαρεστημένοι και ποτέ άνετα στο εργασιακό σας περιβάλλον;». Αναλύοντας τις πληροφορίες αυτές, ο Herzberg συμπέρανε ότι τα άτομα έχουν δυο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών οι οποίες ήταν οι εξής:

- ✿ Η πρώτη κατηγορία αναγκών ήταν οι «παράγοντες υγιεινής», επειδή αναφέρονται στο περιβάλλον των εργαζόμενων.

- ✿ Και η δεύτερη κατηγορία ήταν τα «κίνητρα», επειδή φαινόταν ότι είναι αποτελεσματικά στην παρακίνηση των ατόμων για υψηλότερη απόδοση στην εργασία.

Ο Herzberg, καθόρισε την παραπάνω σχέση υποστηρίζοντας την άποψη του ότι οι παράγοντες που συντελούν σε μια θετική μορφή συμπεριφοράς του ατόμου στον χώρο της εργασίας του (κίνητρα), το επιτυγχάνουν εξ αιτίας της δυνατότητας τους να ικανοποιήσουν την ανάγκη του ατόμου για αυτοπραγμάτωση. Δεδομένου ότι η εργασία παρέχει μια σπουδαία ευκαιρία για την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση, γι' αυτό το άτομο που επιτελεί κάποιο έργο μπορεί να επιτύχει αμοιβές, όπως επιτυχία, αναγνώριση, υπευθυνότητα, οι οποίες ενισχύουν την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Τα κίνητρα για την εργασία παροτρύνουν το άτομο να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.

Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες του ατόμου για ασφάλεια στη δουλειά, δίκαιη μεταχείριση, διαπροσωπικές σχέσεις και συνθήκες

εργασίας. Όταν το περιβάλλον εργασίας δεν συντελεί στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών, η δυσαρέσκεια αυξάνεται. Ο Herzberg κατάφερε να δώσει απάντηση στο βασικό ερώτημα των managers «Πως επιδρά η εργασία στις βασικές ανάγκες του ατόμου;», γι' αυτό και πολλοί εκπαιδευτικοί δέχονται τη θεωρία του Herzberg, ενώ άλλοι την αντιμετωπίζουν με κάποιο σκεπτικισμό.

Ο ΔΩΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

- Το αίσθημα της επιτυχίας.
- Η αναγνώριση για το εκτελούμενο έργο.
- Το ενδιαφέρον της εκτελούμενης εργασίας.
- Η σημασία και η ευθύνη της θέσης.
- Η πιθανότητα και η προοπτική προαγωγής.
- Η ευκαιρία για παραπέρα προώθηση και εξέλιξη.
- Η φιλική συμπεριφορά του προϊστάμενου.
- Η αντικειμενικότητα του προϊστάμενου.
- Οι συνθήκες εργασίας στο περιβάλλον.
- Οι διαδικασίες και οι κανονισμοί της μονάδας.
- Η αμοιβή (μισθός) και οι άλλες περιοχές.
- Η βεβαιότητα για μονιμότητα και ασφάλεια στην εργασία.

Το παραπάνω διάγραμμα είναι από το βιβλίο του Herzberg «One more time: How do you motivate employees?». Η προσέγγιση του Herzberg βασικά θεωρεί ότι τα άτομα αντιδρούν παρόμοια στο περιβάλλον της εργασίας τους. Μια προσεκτική εξέταση των ατόμων που μας περιβάλλουν θα αποκαλύψει κατά κανόνα ότι μερικά άτομα αντιδρούν ή παρωθούνται από τα χρήματα και την ασφάλεια από την εργασία.

Παρά το γεγονός ότι η θεωρία αυτή υπήρξε επανειλημμένα αντικείμενο κριτικής, ο αναγνώστης δεν πρέπει να υποτιμήσει την αξία και την επίδραση της στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η θεωρία προσπαθεί να εξηγήσει τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία και παρά τις κάποιες αδυναμίες της, συχνά υποστηρίζεται και εφαρμόζεται από τους managers.

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Ο διευθυντής κάθε επιχείρησης μπορεί να θέτει υψηλές προσδοκίες για τους υπάλληλους του, πλην όμως για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να προσπαθεί να δίνει κίνητρα και να ενδυναμώνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του. Πρέπει να ακούει με προσοχή τα προβλήματα τους, να είναι γενναιοδωρος, να συνδυάζει τους δικούς του σκοπούς με αυτούς των υπάλληλων και να δίνει τη δυνατότητα στους υπάλληλους να δουν οι ίδιοι αυτό που είναι σπουδαίο.

Οι προτάσεις - οδηγίες που ακολουθούν, είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης των παραπάνω θεωριών, και πιστεύεται ότι μετά από την εφαρμογή τους από τα ηγετικά στελέχη, θα αυξηθεί η παρακίνηση των υπάλληλων.

ΕΠΑΙΝΟΣ ΚΑΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ

Ο διευθυντής πρέπει να δίνει έμφαση στα δυο παραπάνω στοιχεία του επαίνου και της ενθάρρυνσης, για την κατανόηση των προβλημάτων των υφισταμένων του, έχοντας καλές σχέσεις μαζί τους και ανά – γνωρίζοντας τη δουλειά τους.

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Η αναγνώριση αποτελεί το δεύτερο σπουδαιότερο παράγοντα για την παρακίνηση υπαλλήλων. Ερευνητές προτείνουν διάφορους τρόπους ικανοποίησης, όπως ο έπαινος για τις ιδέες τους ή για την εργασία που έχουν αναλάβει.

ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΚΟΠΩΝ

Αυτή η πρόταση οδηγία δεν συνδέεται απ' ευθείας με τις αμοιβές, αλλά χρησιμοποιείται στο να καθοδηγήσει και να αυξάνει την προσπάθεια των υπάλληλων στην εκπλήρωση των σκοπών. Η διατύπωση σκοπών στα προγράμματα είναι απαραίτητη γιατί βελτιώνει την επίδοση των υπαλλήλων.

ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Γενικά κάτι που είναι καινοτομικό και πρωτότυπο μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των ατόμων. Οι διευθυντές πρέπει να δημιουργήσουν μέσα στον οργανισμό ένα κλίμα που να διευκολύνει τη δημιουργία νέων ιδεών και όχι ένα κλίμα καταπίεσης όπου «καταπιέζονται» ιδέες και μέθοδοι.

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Η εκπαίδευση των υφισταμένων μέσα στην υπηρεσία τους, αυξάνει την παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία. Τους βοηθάει να εργάζονται αποτελεσματικότερα ενώ ταυτόχρονα ελαττώνει το ενδεχόμενο άγχους και την απογοήτευση τους.

Η συστηματική επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου μπορεί να βελτιώσει την επίδοση του και να αυξήσει την παρακίνηση. Όπως και η προσωπική βελτίωση του ατόμου, βοηθάει να αντιμετωπίζει καλύτερα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει καθημερινά στον εργασιακό του χώρο.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Είναι γνωστό ότι το χρήμα αποτελεί το βασικό κίνητρο για τον εργαζόμενο. Δεν πρέπει όμως να πιστεύουμε ότι είναι το σημαντικότερο, αφού υπάρχουν και άλλα κίνητρα, κυρίως εσωτερικά, τα οποία παρακινούν το άτομο και έχουν διάρκεια.

Η επιτυχία όμως του συστήματος αμοιβών θεωρείται αποτελεσματική μετά την εφαρμογή της από τον manager, όταν στηρίζεται στην άξια, αναγνωρίζοντας τα άτομα που έχουν υψηλή απόδοση και ανταμείβοντας τους.

Και όπως είπε και ο Σουν Τζου : « Η δουλειά ενός στρατηγού είναι να συγκεντρώνει όλες τις δυνάμεις του και να τις φέρνει σε μια επικίνδυνη κατάσταση. Να ηγείσαι του στρατεύματος με πράξεις, όχι με λόγια. Ο στόχος της ηγεσίας είναι να κάνει τους στρατιώτες να σκέφτονται ομαδικά και να μάχονται σαν μια ενιαία ομάδα. Αυτό το αναγνωρίζουν και ο ηγέτης και οι στρατιώτες».

Marketing - Web Marketing και Πελατοκεντρική Φιλοσοφία



ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MARKETING

Το μεγαλύτερο ποσοστό του επιχειρηματικού κόσμου, πιστεύει πως για να διευθύνεις σωστά μια επιχείρηση πρέπει να βασίζεται στο σύνολο και στη διαχείριση πληροφοριών. Η απόφαση για την επιλογή μιας λύσης από τις διάφορες εναλλακτικές πρέπει να βασίζεται σε θεμελιωμένες πληροφορίες, και όχι σε απλές προαισθήσεις και υποθέσεις. Για αυτό και πολλοί άνθρωποι, σύμφωνα με τον **Kin Hubbard**, «μπερδεύουν το κακό management, με την μοίρα».

Οι επιχειρήσεις που εδρεύουν στον ελλαδικό χώρο, τα τελευταία χρόνια έχουν υιοθετήσει το σύστημα των μεγαλύτερων βιομηχανικών χωρών. Έχουν αρχίσει να απομακρύνονται από τις λύσεις που βασίζονται στη διαίσθηση και προσανατολίζονται, από την δύναμη των πραγμάτων, προς τα νέα συστήματα και τις επιστημονικές μεθόδους που παρέχει η επιστήμη του **Marketing**.

Τι είναι όμως το **Marketing** και πως το αντιλαμβανόμαστε, καθώς η ίδια η λέξη θεωρείται μια από τις πιο δημοφιλή. Για πολλούς είναι η διαδικασία της πώλησης των προϊόντων που παράγει μια εταιρία ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Για άλλους το **Marketing** είναι διαφήμιση και προώθηση, ενώ για ορισμένους θεωρείται ως ερευνά αγοράς για τον εντοπισμό του καταναλωτή.

Σύμφωνα με τον P. Kotler, έναν από τους πιο διάσημους συγγραφείς στον χώρο των οικονομικών επιστημών, αναλύει τον ορισμό του marketing, ως εξής: «Marketing, ή όπως αποδίδεται στα ελληνικά ο όρος «αγοραλογία», (η γνώση δηλαδή της αγοράς), είναι μια σειρά από ενέργειες και δραστηριότητες που κάνει μια εταιρία ώστε να καταγράψει, τις επιθυμίες των καταναλωτών, να δημιουργήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καλύψουν τις ανάγκες αυτές, και να πουλήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της, δίνοντας στον καταναλωτή τη μεγαλύτερη δυνατή αξία».

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί θα μπορούσαν να θεωρηθούν σωστοί εν μέρει, αλλά ελλιπείς. Για αυτό ακριβώς τον λόγο χρησιμοποιούμε τον ορισμό που απέδωσε Το Βρετανικό Ινστιτούτο **Marketing** χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο ορισμό για να προσδιορίζει την έννοια του **Marketing**: «είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την

οποία εντοπίζονται, προβλέπονται, και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση».

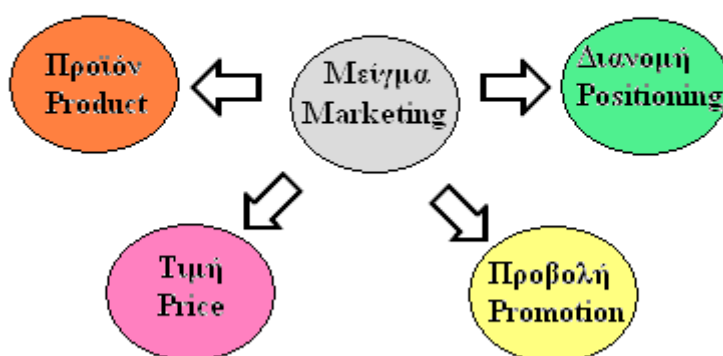
Αν θέλαμε να αναλύσουμε τον παραπάνω ορισμό θα τονίζαμε τα εξής βασικά στοιχεία. Πρώτον το **Marketing**, αρχίζει πολύ πριν παραχθεί το προϊόν, καθώς ερευνά και εντοπίζει την ανάγκη που υπάρχει σε μια συγκεκριμένη αγορά και στην συνέχεια αναπτύσσει το κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης. Και δεύτερον, αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες του καταναλωτή μετατρέπονται αυτομάτως σε κέρδη για την επιχείρηση, των οποίων η ανάλυση γίνεται σε παρακάτω κεφαλαίο.

Στο παρακάτω σχήμα γίνεται μια ανάλυση του μείγματος **Marketing**:



Τα 4 " P " ... αγγλιστί και ...

Οι απαιτήσεις τους



ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MARKETING

Το **Marketing** για να φτάσει στη σημερινή του μορφή πέρασε από πολλές διαδικασίες και προσανατολισμούς. Ο προσανατολισμός **Marketing**, ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960. Σύμφωνα με την καινοτομική αυτή φιλοσοφία, οι επιχειρήσεις θα έπρεπε πρώτα να εντοπίζουν τις ανάγκες των καταναλωτών και ύστερα να σπεύδουν στην παραγωγή των προϊόντων για να καλύψουν τις ανάγκες αυτές. Είναι δηλαδή μια αντεστραμμένη διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε από τους πωλητές, μετά τον Β΄

Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν την περίοδο εκείνη εξαιτίας υψηλών ποσοστών αποθεμάτων στις ΗΠΑ, οι οικονομολόγοι εισηγήθηκαν το «περίφημο» σχέδιο Μάρσαλ, σύμφωνα με το οποίο οι πωλητές προσπαθούσαν να αλλάξουν τις ανάγκες του καταναλωτή. Λογικό αποτέλεσμα της τότε κατάστασης ήταν να επηρεαστεί το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να πιστεύουν στην φιλοσοφία των πωλήσεων.

Η φιλοσοφία επομένως στον Προσανατολισμό του **Σκεπτικού Marketing**, πρέπει να άπαντα στο εξής ερώτημα: " Τι επιθυμεί να αγοράσει ο καταναλωτής, που μπορεί με κέρδος να κατασκευάσει ή να προσφέρει η επιχείρησή μας ;". Αυτό προϋπόθετε τη δημιουργία στην επιχείρηση μιας Διεύθυνσης **Marketing**, το οποίο τμήμα θα εστίαζε στις ανάγκες / επιθυμίες των αγορών - στόχοι και να μεταφέρει άξιες υψηλότερες του ανταγωνισμού.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η σύγχρονη πώληση επιτυγχάνεται μέσω της παροχής των κατάλληλων προϊόντων ή υπηρεσιών με δίκαιη και πιστή κάλυψη της σχέσης «άξια για τα χρήματα» που υποστηρίζει και παρακολουθεί με μεγάλη και συνεχή ακρίβεια τον αποικισμό αναγκών και αξιών της εποχής.

Πριν ξεκινήσει κανείς την επιχειρηματική του δραστηριότητα, αλλά και κάθε χρόνο μετά την έναρξη αυτής, είναι απαραίτητο να συντάσσει ένα ετήσιο σχέδιο marketing, ώστε όχι μόνο να γνωρίζει ' αλλά και να προγραμματίζει τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί, γεγονός που θα οδηγήσει στη διατήρηση και αύξηση της πελατείας και των κερδών του .

Ο λόγος, για τον οποίο πρέπει να πραγματοποιείται το πλάνο marketing κάθε χρόνο, είναι γιατί τίποτε δεν παραμένει αμετάβλητο στην αγορά. Έτσι, λοιπόν, θα ήταν καλό ο κάθε επιχειρηματίας να εξετάζει κι αυτός αν και τι ακριβώς θα πρέπει να αλλάξει, ώστε να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε αλλαγές των προτιμήσεων των πελατών, στα νέα προϊόντα, τους ανταγωνιστές, στις μεταβολές των τιμών κ.ο.κ.

ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ MARKETING

Το μέρος επομένως αυτό του σχεδίου marketing εξετάζει τα ακόλουθα:

Αγορά:

Τα στοιχεία που πρέπει να συγκεντρώσουμε εδώ είναι :

- Το μέγεθος της αγοράς και ο ρυθμός ανάπτυξής της για τα τελευταία πέντε χρόνια.
- Τα παραπάνω στοιχεία για τα τυχόν διαφορετικά γεωγραφικά σημεία στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Πληροφορίες για τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Προϊόν:

Τα στοιχεία που πρέπει να έχουμε εδώ στη διάθεσή μας είναι:

- Οι πωλήσεις και ο ρυθμός ανάπτυξής τους για τα τελευταία πέντε χρόνια .
- Στοιχεία σχετικά με τη γνώμη που έχουν διαμορφώσει οι καταναλωτές για τα προϊόντα της επιχείρησης .

Ανταγωνισμός:

Τα στοιχεία που πρέπει να έχουμε για τους ανταγωνιστές είναι τα εξής:

- Ο αριθμός τους .
- Το μερίδιο τους στην αγορά .
- Οι στόχοι και οι στρατηγικές τους .
- Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους .
- Οι απόψεις των καταναλωτών για τον καθένα από αυτούς .

Το Μακροοικονομικό Περιβάλλον:

Από το μακροοικονομικό περιβάλλον εξετάζουμε:

- Τις τάσεις στην οικονομία.
- Την τεχνολογία.
- Το κοινωνικό και νομικό πλαίσιο.
- Με ποιον τρόπο τα παραπάνω στοιχεία επηρεάζουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούμαστε.

ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΑΞΙΩΝ

Ένας ακόμη παράγοντας που εξετάζουμε στην έρευνα του marketing είναι και τα **Κανάλια Διανομής.**

Σε αυτό το σημείο εξετάζουμε:

- Την ύπαρξη και τη σπουδαιότητα του κάθε καναλιού μέσω του οποίου οι καταναλωτές προμηθεύονται τα προϊόντα.

Οι βασικές αποφάσεις για τα κανάλια διανομής είναι δύο:

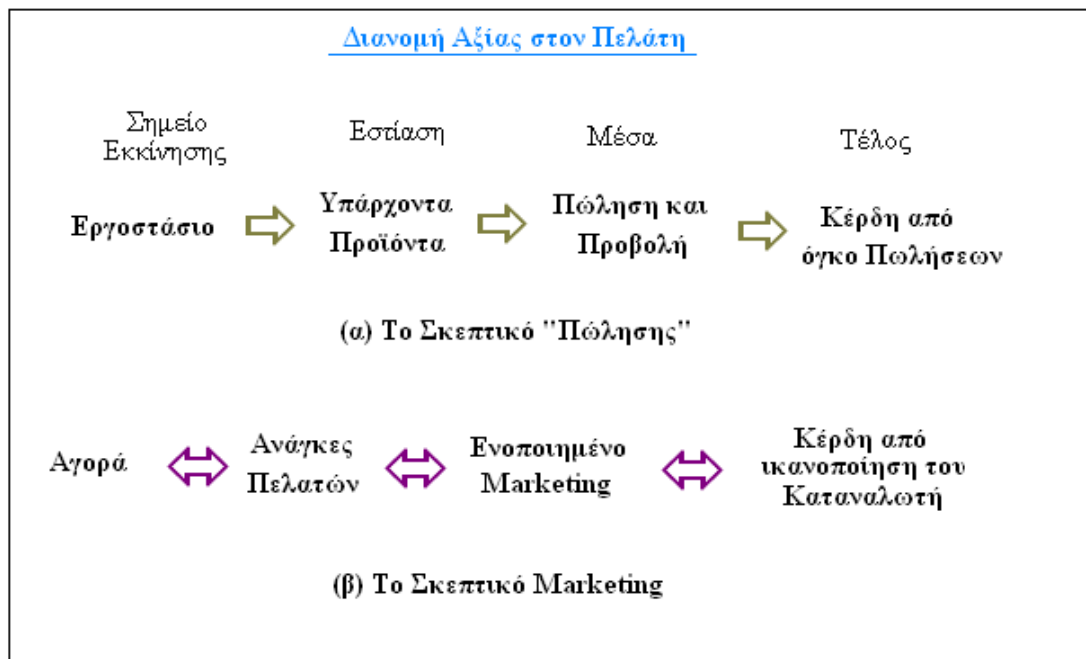
- Πώς θα καλυφθεί η αγορά .
- Ποιο θα είναι το περιθώριο κέρδους για το κανάλι διανομής .

Αν χρησιμοποιήσουμε ένα ή δύο σημεία πώλησης για να καλύψουμε την αγορά, τότε λέμε ότι χρησιμοποιούμε αποκλειστική διανομή, η οποία χρησιμοποιείται για ακριβά προϊόντα που αγοράζονται από μικρές ομάδες ανθρώπων. Αν χρησιμοποιήσουμε ένα ή δύο κανάλια διανομής (π.χ. περίπτερα και φούρνους), τότε χρησιμοποιούμε τη λεγόμενη επιλεκτική διανομή. Τη διανομή αυτή προτιμούν εταιρείες που επιζητούν επαρκή κάλυψη με καλό έλεγχο της διανομής των προϊόντων τους, τα οποία δε βρίσκονται πάρα πολλά χρόνια στην αγορά.

Αν, τέλος, η εταιρεία χρησιμοποιήσει όλα τα κανάλια διανομής, στα οποία μπορεί να βρίσκεται το προϊόν της, τότε λέμε ότι χρησιμοποιεί εντατική διανομή. Η επιλογή αυτή φέρνει το προϊόν κοντά σε πολλούς καταναλωτές, αλλά είναι δύσκολο να υπάρχει πλήρης έλεγχος για το πώς το διακινεί το κάθε κανάλι. Για μερικά προϊόντα (κείμενα, μουσική, λογισμικό, εικόνες) το διαδίκτυο προσφέρει ακόμη μία επιλογή, τη διανομή on - line.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το περιθώριο κέρδους, με το οποίο θα «δουλέψει» το κανάλι διανομής. Εξαρτάται από το προϊόν και την αγορά ποιος το αποφασίζει και πόσο θα είναι το περιθώριο. Σε ορισμένες αγορές είναι τα κανάλια διανομής που έχουν τη δύναμη και ορίζουν το περιθώριο κέρδους τους, ενώ σε άλλες είναι ο παραγωγός του προϊόντος που έχει τη δύναμη αυτή.

Εστιάζοντας επομένως στην διανομή άξιας του πελάτη, μπορούμε να εντοπίσουμε τις διάφορες ανάμεσα στο σκεπτικό «πώλησης» και στο σκεπτικό **Marketing**.



Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΩΝ

Κάθε ανθοπώλης χαιρέται όταν πλησιάζουν ημέρες όπως του Άγιου Βαλεντίνου ή η γιορτή της μητέρας, επειδή οι καταναλωτές έχουν «διδαχθεί», πως τέτοιες στιγμές πρέπει να αγοράζουν λουλούδια και αλλά δώρα. Πλήθος κόσμου λοιπόν, κατακλύζει κάθε χρόνο τα καταστήματα για να ευχαριστήσουν τα αγαπημένα τους πρόσωπα, αλλά και να ικανοποιήσουν τους έμπορους.

Εμπνευσμένοι από αυτό το γεγονός αρκετοί επιχειρηματίες έχουν προσπαθήσει να πολλαπλασιάσουν τις ευτυχισμένες (ειδικά για τους ίδιους), στιγμές, προσθέτοντας καινούργιες γιορτές, όπως αυτή του πατέρα, του παππού, της θειας κτλ.

Δυστυχώς γι' αυτούς όμως, οι μέχρι σήμερα προσπάθειες δεν έχουν αποδώσει τα αναμενόμενα, καθώς η κοινή γνώμη απέδειξε για μια ακόμη φορά ότι δεν χειραγωγείται τόσο εύκολα.

ΑΚΟΛΟΥΘΩΝΤΑΣ (ΚΑΙ ΟΧΙ ΟΔΗΓΩΝΤΑΣ) ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Έτσι, αρχίζει σιγά σιγά να αναπτύσσεται μια αντίστροφη σχολή, που υποστηρίζει ότι αντί να «εκπαιδεύσουμε» το κοινό σε νέες συμπεριφορές, θα πρέπει να αξιοποιήσουμε τις δυνατότητες προσωπικής επικοινωνίας που μας προσφέρει το Internet, για να προσαρμόσουμε εμείς την εμπορική πολιτική μας στον δικό του τρόπο σκέψης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της νέας τάσης, είναι η περίπτωση ενός αμερικανικού εστιατορίου το οποίο την 1^η Απριλίου το 1999, ένα διαφημιστικό e-mail σε 1966 (χίλιους εννιακόσια εξήντα έξι) αποδεκτές, προσφέροντας ειδική έκπτωση σε όσους το τύπωναν και επισκέπτονταν το κατάστημα στις 15 Απριλίου.

Ο ευφυής εστιατορας γνώριζε ότι την ημέρα εκείνη η εμπορική κίνηση είναι πάντοτε μηδαμινή., καθώς αποτελεί την καταληκτική προθεσμία υποβολής των φορολογικών δηλώσεων.

Μετά λοιπόν από τον πανικό της τελευταίας στιγμής, που εμείς ως έλληνες το γνωρίζουμε πολύ καλά, οι περισσότεροι εργαζόμενοι προτιμούν να ξεκουράζονται στο σπίτι τους, αφήνοντας άδεια τα εστιατόρια, τους κινηματογράφους και τους υπόλοιπους δημόσιους χώρους.

Χάρη όμως σε αυτή την πρωτοποριακή ιδέα, (χαλαρώστε με ένα καλό γεύμα και επωφεληθείτε από την πρόσφορα μας), το κατάστημα κατάφερε να αποφύγει τις επιπτώσεις της «νεκρής αγοράς», γεμίζοντας ασφυκτικά και αποδεικνύοντας για μια ακόμη φορά την αξία του συνδυασμού μιας πρωτότυπης ιδέας με τη χρήση νέων δικτυακών επιχειρηματικών πρακτικών όπως το e-mail marketing.

Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΔΕΝ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΤΗΝ ΥΨΗΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Τεχνικές όπως αυτή που περιγράφηκε παραπάνω δεν έχουν τίποτε το μαγικό ή το εντυπωσιακό και μπορούν να υιοθετηθούν από πολλές επιχειρήσεις χωρίς τη χρήση ιδιαίτερα προχωρημένης τεχνολογίας ή περίτεχνων καλλιτεχνικών δημιουργημάτων. Αρκεί ένα απλό μίγμα φαντασίας (για να προτείνεις κάτι διαφορετικό), υπομονής (για να συγκεντρωθούν και να καταχωρηθούν οι e-mail διευθύνσεις) και ευαισθησίας (για να νιώσεις την ψυχосύνθεση και τις ανάγκες του πελάτη).

Οι απλές, ευκολονόητες και πραγματικά συμφέρουσες προσφορές προς τον πελάτη είναι πάντοτε "καταδικασμένες" να επιτύχουν. Και όπως μας έδειξε το παραπάνω παράδειγμα, ακόμη και μια πολύ μικρή επιχείρηση μπορεί άνετα να τις συνδυάσει με τη χρήση του Internet, ωφελώντας τόσο τους καταναλωτές, όσο και τα κέρδη της.



ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΤΟ E-MAIL MARKETING

Αν και το spamming έχει δυσφημήσει την επιχειρηματική χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τους τελευταίους μήνες το e-mail marketing αρχίζει να γίνεται όλο και πιο δημοφιλές και πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλέον ότι το e-mail αποτελεί ένα ισχυρό κανάλι επικοινωνίας που δεν πρέπει να αφήσουν ανεκμετάλλευτο.

Οι συνηθέστερες μορφές e-mail επικοινωνίας είναι οι ακόλουθες:

E-mail Newsletter

Πρόκειται για ένα ηλεκτρονικό έντυπο, το οποίο αποστέλλεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και περιέχει πληροφόρηση για την εταιρεία και τα προϊόντα της, καθώς και άρθρα για θέματα τα οποία ενδιαφέρουν τους χρήστες των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης (π.χ. μια εταιρεία τροφίμων μπορεί να δημοσιεύει μέσω αυτής της μεθόδου τις συνταγές μαγειρικής της). Η διανομή άρθρων γενικού ενδιαφέροντος μέσω e-mail newsletters είναι απαραίτητη, διότι αυτά αποτελούν το "δόλωμα" χάρη στο οποίο θα δεχθούν να γίνουν συνδρομητές οι περισσότεροι από τους παραλήπτες του. Ελάχιστοι άνθρωποι θα ζητούσαν να λάβουν ένα newsletter το οποίο περιέχει μόνο διαφημίσεις.

Δελτίο Τύπου

Απευθύνεται κυρίως στους δημοσιογράφους και αποστέλλεται όποτε υπάρχει ανάγκη.

Ανακοίνωση

Απευθύνεται σε μια ειδική κατηγορία ανθρώπων (π.χ. όσοι ενδιαφέρονται μόνο για ό,τι έχει να κάνει με το προϊόν Α) και αποστέλλεται όταν θεωρηθεί ότι υπάρχει κάποια είδηση που ενδιαφέρει όσους έχουν αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν ή έχουν εκφράσει την επιθυμία να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με αυτό.

Υπενθύμιση

Πρόκειται για ένα από τα πιο προσωπικά μηνύματα που μπορεί να στείλει μια εταιρεία. (Π.χ. "Σας υπενθυμίζουμε ότι στις XX/XX/XX λήγει η εγγύηση στο προϊόν που αγοράσατε. Αν υπάρχει κάποιο μικροπρόβλημα το οποίο θα θέλατε να σας

διορθώσουμε δωρεάν, παρακαλούμε επικοινωνήστε μαζί μας όσο ισχύει ακόμη η εγγύησή του".) Η τήρηση βάσεων δεδομένων οι οποίες επιτρέπουν την εφαρμογή παρόμοιων τεχνικών είναι δύσκολη και το αποτέλεσμα από τη χρήση τους μακροπρόθεσμο και δύσκολο να μετρηθεί. Πρόκειται όμως μια από τις λίγες ευκαιρίες που έχει μια επιχείρηση για να παράσχει προσωποποιημένες υπηρεσίες στο ευρύ κοινό, παρουσιάζοντας ένα φιλικό πρόσωπο και ξεχωρίζοντας από τον ανταγωνισμό.

■ Στοχευόμενη Αποστολή

Στις περιπτώσεις όπου το κοινό στο οποίο απευθύνονται τα προϊόντα της εταιρείας δεν είναι ομοιογενές αλλά μπορεί να κατηγοριοποιηθεί (π.χ. ανδρικό ντύσιμο - γυναικείο ντύσιμο), ακολουθείται συνήθως η πρακτική της αποστολής διαφορετικών μηνυμάτων ανάλογα με την κατηγορία του πελάτη. Με τον τρόπο αυτό το μήνυμα ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες κάθε παραλήπτη και γίνεται πιο προσωπικό.

Οι δημοφιλέστερες εφαρμογές του e-mail marketing είναι οι εξής:

▣ **Απαντήσεις ερωτημάτων από τον πελάτη προς την επιχείρηση**

Κάθε μήνυμα που λαμβάνουμε αποτελεί ένα άνοιγμα κάποιου παλαιού ή υποψήφιου πελάτη προς το μέρος μας. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή διαφήμιση όπου δαπανώνται τεράστια ποσά για να "έρθει" ή έστω να ασχοληθεί ο πελάτης με την εταιρεία, εδώ ο υποψήφιος πελάτης είναι στην πόρτα μας και το μόνο που ζητάει από εμάς είναι να μην τον αγνοήσουμε.

▣ **Επικοινωνία με τον τύπο**

Πολλοί δημοσιογράφοι επιθυμούν να λαμβάνουν δελτία τύπου, μια και αυτά αποτελούν μια βολική πηγή ειδήσεων και νέων άρθρων. Επειδή μάλιστα η αποστολή των δελτίων γίνεται ηλεκτρονικά, ένα copy - paste αρκεί για το γρήγορο γέμισμα κάποιων σελίδων στα διάφορα φυλλάδια που φτάνουν αργότερα στα χέρια μας.

▣ **Ενημέρωση για τις δραστηριότητες της εταιρίας**

Πολλοί άνθρωποι (πελάτες, επενδυτές, μελετητές της αγοράς, συγγενείς εργαζομένων κλπ.) επιθυμούν να γνωρίζουν τι συμβαίνει στην εταιρεία, ποιες είναι οι νέες εξελίξεις του χώρου, πώς βλέπει το μέλλον η διοίκησή της κλπ. Αξιοποιώντας αυτό το ενδιαφέρον, η εταιρεία μπορεί να τους αποστέλλει όποτε το επιτρέπει (ή το επιβάλλει) η περίπτωση το ανάλογο ενημερωτικό υλικό. Έτσι, το απλό ενδιαφέρον τους για την εταιρεία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μια πολύπλευρη και δυναμική πολιτική δημοσίων σχέσεων με πολλούς και ποικίλους αποδεκτές.

▣ **Πληροφόρηση για τα προϊόντα της εταιρίας**

Η είδηση ότι το προϊόν Χ άλλαξε τιμή ή ότι το προϊόν Ψ διατίθεται πλέον σε νέα έκδοση ενδιαφέρει τόσο τους πιστούς πελάτες της εταιρείας όσο και εκείνους που επιθυμούν απλώς να ενημερώνονται για όσα συμβαίνουν στην αγορά. Είναι κρίμα λοιπόν να δαπανούνται μεγάλα ποσά για την ενημέρωσή τους μέσω του τύπου ή της τηλεόρασης τη στιγμή που ένα e-mail μπορεί να παρέχει περισσότερες πληροφορίες με πολύ πιο προσωπικό τρόπο.

▣ **Επηρεασμός της κοινής γνώμης**

Ο μέσος ή ο περιστασιακός πελάτης σπάνια θα ενδιαφερθεί τόσο πολύ ώστε να ζητήσει συνεχή πληροφόρηση για την εταιρεία και τα προϊόντα της. Έτσι, η

ενημέρωση μέσω e-mail απευθύνεται κυρίως σε φανατικούς καταναλωτές, επαγγελματίες και άλλους opinion leaders η γνώμη των οποίων βαρύνει πολύ περισσότερο από όσο υποδηλώνει ο σχετικά μικρός αριθμός τους.

Το βασικό ερώτημα που μας βασανίζει όμως, είναι ο τρόπος που θα αποκτήσουμε και θα συγκεντρώσουμε τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των χρηστών του Internet. Υπάρχουν δυο βασικοί τρόποι για τη συγκέντρωση των e-mail διευθύνσεων.

- Ο πρώτος και ο απλούστερος είναι να μας τις δώσουν οι ίδιοι οι χρήστες και να μας επιτρέψουν την αποστολή μηνυμάτων σε αυτές. Τις περισσότερες φορές, για να λάβουμε αυτή την άδεια παρέχουμε σε κάθε χρήστη μια σειρά από ανταλλάγματα με συνηθέστερο την αποστολή ενημερωτικού υλικού για κάποιο θέμα το οποίο τον ενδιαφέρει. Γι' αυτό και όπως αναφέρθηκε παραπάνω τα e-mail newsletters αποτελούν τη δημοφιλέστερη μέθοδο e-mail marketing, καθώς συνδυάζουν την αποστολή υλικού χρήσιμου για τους παραλήπτες με την κοινοποίηση διαφημιστικών μηνυμάτων.

- Ο δεύτερος τρόπος συλλογής e-mail διευθύνσεων είναι η καταχώρηση σε μια βάση δεδομένων των διευθύνσεων όλων όσων έχουν επικοινωνήσει μαζί μας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο παρελθόν. Φαινομενικά, αυτή η μέθοδος είναι ακόμη ευκολότερη από την προηγούμενη διότι οι διευθύνσεις αυτές βρίσκονται ήδη στη διάθεσή μας και απαιτείται απλώς η συλλογή τους από διάφορες πηγές μέσα στην εταιρεία. Δυστυχώς, το μεγάλο πρόβλημα βρίσκεται στη δυσκολία χρήσης αυτών των διευθύνσεων (αν αρχίσουμε τη μαζική αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων θα κατηγορηθούμε δικαίως για spamming).

Γι' αυτό και η αποστολή μηνυμάτων σε διευθύνσεις οι οποίες συγκεντρώθηκαν με αυτή τη μέθοδο γίνεται μόνο όταν το μήνυμα μπορεί να θεωρηθεί προσωπικής φύσεως ή ενημερωτικό. Για παράδειγμα, ένα μήνυμα με περιεχόμενο "Επειδή είστε χρήστης της ψησιέρας X (πράγμα το οποίο γνωρίζουμε από προηγούμενη αλληλογραφία μας με τον πελάτη), θεωρούμε σκόπιμο να σας ενημερώσουμε ότι από δω και στο εξής θα μπορείτε να χρησιμοποιείτε σε αυτήν το νέο κάρβουνο Ψ για καλύτερο ψήσιμο βατράχων". Φυσικά, για να αποστείλουμε μηνύματα με τόσο καλή στοχεύσει, απαιτείται η τήρηση μιας καλά δομημένης και ενημερωμένης βάσης δεδομένων. Ενώ όμως αυτό είναι κάτι που ευαγγελίζονται πολλές σύγχρονες

επιχειρήσεις (εγκατάσταση εφαρμογών CRM κλπ.), ελάχιστες δυστυχώς το εφαρμόζουν στην πράξη.

Άλλες συμβουλές σχετικά με την επιχειρηματική χρήση του e-mail:

■ **Γρήγορες απαντήσεις** - Κάθε μήνυμα το οποίο λαμβάνουμε πρέπει να απαντάται εντός 24 ωρών ή το αργότερο την επόμενη εργάσιμη ημέρα. Σύμφωνα με έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (<http://www.technowatch.aueb.gr>) το 70% των ελληνικών επιχειρήσεων διαβάζει το e-mail του (και πιθανότατα απαντά) αυθημερόν. Αν και η πολιτική αυτή είναι δύσκολο να τηρηθεί με ευλάβεια όταν τα e-mail είναι πολλά, μια επιχείρηση δεν πρέπει να ξεχνά ποτέ ότι ένα e-mail που αργεί να απαντηθεί σημαίνει είτε ένα δυσαρεστημένο πελάτη είτε κάποιον ο οποίος τελικά της τηλεφώνησε, αυξάνοντας έτσι σημαντικά το κόστος εξυπηρέτησής του (η δέσμευση προσωπικού για τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών είναι εξαιρετικά δαπανηρή).

■ **Ενθάρρυνση για επικοινωνία** - Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα περίπου το 10% των ελληνικών επιχειρηματικών web sites δεν αναφέρουν μια e-mail διεύθυνση ούτε παρέχουν στον επισκέπτη τη δυνατότητα επικοινωνίας μέσω κάποιας φόρμας. Αυτό όμως αποτελεί μεγάλο λάθος, καθώς η προσφορά όσο το δυνατόν περισσότερων τρόπων επικοινωνίας στον πελάτη αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα να έρθει αυτός σε επαφή με την επιχείρηση, ξεκινώντας έτσι μια σχέση κερδοφόρα για την εταιρεία και αποδοτική για τον ίδιο.

■ **Συνέπεια, υπομονή και σοβαρότητα** - Το 10% των ελληνικών επιχειρηματικών sites παραπέμπει σε ανενεργές e-mail διευθύνσεις πράγμα το οποίο υποδηλώνει εγκαταλελειμμένα web sites που έχουν αφεθεί στην τύχη τους. Όπως όμως μια εταιρεία δεν θα τολμούσε ποτέ να δημοσιεύσει ένα λανθασμένο τηλέφωνο ή ένα νούμερο το οποίο δεν απαντά ποτέ, έτσι και στο Internet η δήλωση μιας λανθασμένης διεύθυνσης μπορεί να αποβεί το ίδιο επιζήμια για το καλό όνομα της εταιρίας.

Ο χώρος του email marketing είναι ακόμη πολύ καινούριος και κανείς δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι γνωρίζει με ακρίβεια ποιες πρακτικές είναι πετυχημένες και ποιες πρέπει να αποφεύγονται. Ωστόσο, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι με τον κατάλληλο χειρισμό το e-mail (δηλαδή η δημοφιλέστερη υπηρεσία του Internet) μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια δυναμικών και καινοτόμων επιχειρήσεων. Για να συμβεί όμως αυτό, απαιτείται πολύ καλή γνώση της σύγχρονης τεχνολογίας, κατανόηση βασικών αρχών ψυχολογίας και καλός χειρισμός του γραπτού λόγου.

Αν υπάρχουν τα παραπάνω και αν η επιχείρηση ακολουθήσει πολιτική η οποία σέβεται τις επιθυμίες και κατανοεί τις ανάγκες του χρήστη, το e-mail marketing θα αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμο γι' αυτήν.

Θα μπορούσαμε μάλιστα να ισχυριστούμε ότι ο μεγαλύτερος κίνδυνος από τη χρήση του e-mail marketing είναι η ευκολία του, πράγμα το οποίο μπορεί να οδηγήσει πολλούς marketers σε υπερβολές (π.χ. συχνή αποστολή μηνυμάτων) και στον ολισθηρό κατήφορο του spamming. Γι' αυτό και ολοκληρώνω αυτή την παρουσίαση, υπενθυμίζοντας ότι αυτή η μορφή marketing αποκαλείται επίσης και permission marketing. Μπορούμε να στέλνουμε διαφημιστικό υλικό αποκλειστικά και μόνο επειδή μας το επιτρέπουν οι παραλήπτες μας. Και αυτό αποτελεί ένα γεγονός που δεν πρέπει να ξεχνούμε ποτέ.



ΟΤΑΝ Η ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΑΙΧΝΙΔΙ

Στην Άβδηρα, αρχαία πόλη της Θράκης, οι αβδηρίτες προέβησαν στην κατασκευή ενός υδραγωγείου χωρίς να σκεφθούν ότι χρειάζεται νερό για να λειτουργήσει και έγιναν ο περίγελος της Αρχαίας Ελλάδας. Έτσι και οι οπαδοί της interactive διαφήμισης δοκιμάζουν εδώ και χρόνια να αιχμαλωτίσουν την προσοχή των χρηστών του Internet με δραστικά banners, χαρούμενα animations και εντυπωσιακά interstitials, ξεχνώντας ότι το κοινό προτιμάει να ασχολείται με όσα το ενδιαφέρουν και όχι με όσα επιθυμούν οι διαφημιστές.

Έτσι δυναμικές εταιρίες όπως η DaimlerCrysler, η Kraft, ή η Nokia, στρέφονται πλέον στην ψυχαγωγία, τη διασκέδαση και το παιχνίδι, χρησιμοποιώντας Advergames για να ενημερώσουν το κοινό και να διαφημίσουν τα προϊόντα τους. Για παράδειγμα, το <http://www.candystand.com> είναι ένα από τα πιο δημοφιλή game sites στο Internet, αλλά ανήκει στην Kraft και λειτουργεί αποκλειστικά ως διαφημιστικό εργαλείο, ενώ η DaimlerChrysler είναι ενθουσιασμένη από την ανταπόκριση στο virtual test drive της για το Jeep Wrangler και βρίσκεται ήδη σε συζητήσεις με τη Microsoft και τη Sony για το συμπεριλάβει στο Xbox και το Play Station 2 (εν αναμονή για το Play Station 3).

Φαίνεται λοιπόν πως οι επιχειρήσεις κατάλαβαν πια ότι είναι προτιμότερο να προσελκύουν πελάτες σε ένα χώρο ειδικά διαμορφωμένο για την προώθηση των προϊόντων τους, παρά να προσπαθούν να περάσουν στο κοινό "με το ζόρι" ένα σύντομο και ανούσιο μήνυμα όπως συμβαίνει σήμερα με την τηλεοπτική, ραδιοφωνική και έντυπη διαφήμιση.

Γι' αυτό άλλωστε και πολλαπλασιάζουν τις επενδύσεις τους στα Advergames παρά τις συνεχείς μειώσεις των διαφημιστικών τους δαπανών λόγω της οικονομικής κρίσης (-27% για την DaimlerChrysler και -48% για την Nokia).



Η ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Όλοι θέλουμε να δημιουργήσουμε ένα web site με μεγάλη δημοτικότητα. Ένα δικτυακό τόπο όπου οι χρήστες θα δαπανούν πολύ χρόνο, θα παρατηρούν προσεκτικά όλα τα περιεχόμενα και θα επικοινωνούν μαζί μας.

Μέχρι σήμερα, αυτό σήμαινε να δημιουργήσουμε έναν χώρο με πλούσιο και ενδιαφέρον περιεχόμενο. Έτσι, είδαμε πολλές εταιρείες να προσλαμβάνουν δημοσιογράφους και να δαπανούν τεράστια ποσά προσπαθώντας να παράγουν (ή να συγκεντρώσουν) τόσο πολύ και χρήσιμο υλικό ώστε οι χρηστές του δικτύου να κολλάνε ατελείωτες ώρες μπροστά από την οθόνη του υπολογιστή τους.

Δυστυχώς όμως, σχεδόν όλες οι μέχρι σήμερα προσπάθειες για τη δημιουργία παρόμοιων χώρων έχουν καταλήξει σε αποτυχία επειδή:

1. Το κόστος παραγωγής και ενημέρωσης περιεχομένου είναι εξαιρετικά υψηλό.
2. Υπάρχουν εκατομμύρια sites γεμάτα ενδιαφέροντα πράγματα, αλλά οι χρήστες του δικτύου έχουν πολύ λίγο χρόνο στη διάθεσή τους (οι άνθρωποι σήμερα παραπονούνται συχνότερα για την έλλειψη χρόνου παρά για την έλλειψη χρημάτων). Σχεδόν κανένα site λοιπόν δεν καταφέρνει να συγκρατήσει για πολύ χρόνο τους επισκέπτες του, αφού τους καλούν άλλοι δικτυακοί πειρασμοί.
3. Οι περισσότεροι χρηστές έχουν μάθει να αγνοούν τις διαφημίσεις, συγκεντρώνοντας αυτόματα την προσοχή τους μόνο σε ότι τους ενδιαφέρει άμεσα. Έτσι, ακόμη και τα πιο δημοφιλή sites σπάνια καταφέρνουν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των χρηστών τους, ενώ παράλληλα δυσκολεύονται να μετατρέψουν τους χρηστές, σε αγοραστές.

Τα περισσότερα εταιρικά sites λοιπόν λειτουργούν σήμερα περισσότερο ως online πληροφοριακά έντυπα και λιγότερο ως πραγματικά εργαλεία marketing. Περιέχουν δηλαδή χρήσιμες πληροφορίες για όσους ενδιαφέρονται ήδη για τα προϊόντα της εταιρείας, αλλά δεν καταφέρνουν συνήθως να προσελκύσουν καινούριους πελάτες ή να δείξουν στον κόσμο μια διαφορετική εικόνα της εταιρίας.

TA ADVERGAMES ΚΑΙ Η ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Όσοι άνθρωποι γνωρίζουν καλά το δίκτυο, τονίζουν ότι είναι λάθος να το συγκρίνουμε με την τηλεόραση. Μπορεί να χρησιμοποιούμε και εδώ μια οθόνη, αλλά στην πραγματικότητα το Internet μοιάζει περισσότερο με το τηλέφωνο, καθώς είναι ένα μέσο επικοινωνίας και αμφίδρομης δραστηριότητας.

Αναγνωρίζοντας αυτό το γεγονός, πολλές εταιρείες (Pepsi-Cola, Lego, Levi Strauss, DaimlerChrysler, Toyota, Ford κλπ.) παύουν πλέον να βλέπουν το δίκτυο ως μια "βιβλιοθήκη" όπου εναποθέτουν απλώς περιεχόμενο και επενδύουν στα interactive χαρακτηριστικά του, δημιουργώντας τα δικά τους online games ή νοικιάζοντας χώρο σε εξειδικευμένα sites online παιχνιδιών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της νέας προσέγγισης αποτελεί ένα online video game με το παράξενο όνομα "DJ Fu Wax Attack" (<http://www.shockwave.com/sw/content/djfu01>). Το παιχνίδι αυτό δημιουργήθηκε από την AtomShockwave Corp. και κάθε παίκτης προσπαθεί να γίνει διάσημος disc jockey, συλλέγοντας δίσκους, δημιουργώντας νέες μελωδίες και πολεμώντας παράλληλα κάποιους πολύ κακούς χαρακτήρες.

Όπως σε κάθε παιχνίδι, έτσι και στο DJ Fu Wax Attack υπάρχουν πολλά επίπεδα δυσκολίας και ο χρήστης πρέπει να αντιμετωπίσει διάφορα εμπόδια και δοκιμασίες. Σε τέτοια στρατηγικά σημεία η αυτοκινητοβιομηχανία Ford τοποθέτησε πρόσφατα διαφημίσεις της που ο χρήστης είναι υποχρεωμένος να συναντήσει πριν συνεχίσει το παιχνίδι του. Έτσι λοιπόν η εταιρεία είναι βέβαιη ότι όλοι οι παίκτες θα δουν αρκετές φορές και θα εμπεδώσουν κατάλληλα το μήνυμά της.

Παγιδεύοντας την προσοχή του χρήστη

Τα advergames συνδυάζουν την ψυχαγωγία με τη διαφήμιση και εξασφαλίζουν σε κάθε επιχείρηση πολύ μεγαλύτερη προβολή του μηνύματός της απ' ό,τι συμβαίνει συνήθως με τα κλασικά banners (που οι περισσότεροι χρήστες αγνοούν) ή με τα pop

up και τα pop under windows που ενοχλούν τόσο πολύ ώστε σπάνια παρατηρεί κάποιος με προσοχή τα μηνύματά τους.

Τα παραδοσιακά banners (όπως και οι τηλεοπτικές διαφημίσεις ή οι αφίσες) αποτελούν "παθητικά" μέσα διαφήμισης μια και δεν απαιτούν από τον λήπτη του μηνύματος να εκτελέσει κάποια ενέργεια. Τα πράγματα είναι καλύτερα στα rich media banners, αλλά και εκεί οι εφαρμογές είναι αρκετά απλές και ο διαθέσιμος χώρος πολύ μικρός αφού το banner πρέπει να "συνυπάρξει" με το υπόλοιπο περιεχόμενο της web σελίδας.

Αντίθετα, ένα online παιχνίδι "απαιτεί" την συνεχή και έντονη ενασχόληση του χρήστη με αυτό και με όλα όσα περιέχει. (Άρα και με τις διαφημίσεις του). Εδώ όμως τα πράγματα γίνονται αρκετά πιο περίπλοκα μια και οι χρήστες του δικτύου θα ασχοληθούν μόνο με όσα παιχνίδια θεωρούν όμορφα και ενδιαφέροντα.

Για παράδειγμα, η Toyota μπορεί να υπερηφανεύεται για τα τρία αγωνιστικά της παιχνίδια, το δημοφιλέστερο από τα οποία ("Tacoma Adrenaline") πέτυχε 400.000 downloads. Ωστόσο, κάθε εφαρμογή για online games εξαρτάται από τις προτιμήσεις ή τα "καπρίσια" του κοινού και μπορεί εύκολα να οδηγηθεί στην αποτυχία, καθώς είναι αδύνατον να εκτιμηθεί εκ' των προτέρων τι θα αποδειχθεί δημοφιλές μεταξύ των χρηστών του δικτύου.

Επιλέγοντας το κατάλληλο κοινό

Αν και ο όρος παιχνίδι παραπέμπει στα παιδιά, τα online games είναι δημοφιλή σε κάθε κατηγορία χρηστών. Για παράδειγμα, το 50% των χρηστών (παικτών) του Zone.com είναι γυναίκες και το 71% από αυτές έχει ηλικία μεταξύ 25 και 54 ετών.

Τα online παιχνίδια λοιπόν μπορούν να χρησιμοποιηθούν όχι μόνο για την προώθηση προϊόντων για παιδιά, αλλά για οποιοδήποτε είδος, αρκεί φυσικά να χρησιμοποιηθεί το κατάλληλο παιχνίδι.

Γενικά έχει παρατηρηθεί ότι οι άνδρες προτιμούν τα παιχνίδια δράσης και ανταγωνισμού, ενώ οι γυναίκες τα puzzle και τα παιχνίδια στρατηγικής.

Επίσης πολλοί χρήστες μεγάλης ηλικίας προτιμούν παραδοσιακά παιχνίδια όπως χαρτιά, κουίζ ερωτήσεων και απαντήσεων κλπ.

Τα online games και τα παιδιά

Οι νεότερες ηλικίες (τα παιδιά και οι έφηβοι που ενδιαφέρουν τόσο πολύ τους διαφημιστές) έχουν συνήθως στραμμένη την προσοχή τους προς τα παιχνίδια δράσης (action games), καθώς και σε ό,τι έχει να κάνει με μουσική. Σύμφωνα με τα στοιχεία που μας έρχονται από τις ΗΠΑ το 25% των παιδιών δαπανά online 10 ή περισσότερες ώρες την εβδομάδα, ενώ οι τάσεις δείχνουν ότι στα επόμενα χρόνια η προσκόλληση των παιδιών στο Internet θα αυξάνεται όλο και περισσότερο (π.χ. σήμερα μόνο το 33% των παιδιών δαπανά λιγότερες από 5 ώρες την εβδομάδα στο δίκτυο, ενώ παλαιότερα το ποσοστό αυτό ήταν 42%).

Η ίδια έρευνα (που διήρκεσε 6 χρόνια και πραγματοποιήθηκε από την SpectraCom και το Circle 1 network) έδειξε ότι σήμερα το 60% των παιδιών ζητά από τους γονείς του προϊόντα για τα οποία έμαθε χρησιμοποιώντας το Internet, ενώ πριν από τρία χρόνια (1998) το ποσοστό αυτό ήταν μόλις 40%!

Η δυναμικότητα της δικτυακής παιδικής αγοράς λοιπόν είναι εξαιρετικά υψηλή και μπορεί να αποτελέσει ζωτικής σημασίας χώρο για πάρα πολλές επιχειρήσεις. Ωστόσο, στη δημιουργία εφαρμογών ειδικά για παιδιά (είτε πρόκειται για Online παιχνίδια είτε για κάτι άλλο) ανακύπτουν ηθικά προβλήματα και αργά ή γρήγορα η κρατική νομοθεσία θα φροντίσει να οριοθετήσει αυτές τις πρακτικές (π.χ. περιορισμοί στη συλλογή προσωπικών στοιχείων).



On-line games και email

Τα online games χρησιμοποιούνται συνήθως ως αυτόνομο εργαλείο marketing χάρη στις ενσωματωμένες διαφημίσεις που περιέχουν (product placement) ή ως όχημα αύξησης της δημοτικότητας ενός site. Για παράδειγμα, όταν η Lego προσέθεσε παιχνίδια και παραμύθια στο site της, ο αριθμός των επισκεπτών αυξήθηκε κατά 500% και τριπλασιάστηκε ο χρόνος που αφιερώνει κάθε χρήστης μέσα σε αυτό (session).

Τα online games όμως έχουν σημειώσει επιτυχίες ακόμη και στο χώρο του email marketing. Η αυτοκινητοβιομηχανία Ford δημιούργησε ένα παιχνίδι με αγωνιστικά αυτοκίνητα και έδωσε στους χρήστες τη δυνατότητα να το στέλνουν ο ένας στον άλλο μέσω email. Τα αποτελέσματα ξεπέρασαν κάθε φαντασία, καθώς το 42% όσων έλαβαν το αρχικό μήνυμα έκανε κλικ επάνω του, ενώ το 8% των ληπτών το προώθησαν σε 3 φίλους τους, βοηθώντας έτσι τη Ford να αυξήσει το μέγεθος της mailing list της.

Τα παιχνίδια μέσω Internet έχουν βέβαια πολλές ιδιομορφίες, αλλά προσφέρουν πολλά καινούρια πλεονεκτήματα:

- **Περιορισμένο κόστος κατασκευής** - Όσο τρεις ή τέσσερις εμφανίσεις ενός τηλεοπτικού σποτ.
- **Χαμηλές δαπάνες λειτουργίας** - Η συντήρηση ή η προσθήκη νέων δυνατοτήτων σε ένα Online game είναι φθηνή, καθώς δεν απαιτούνται ούτε πολλές εργάσιμες ώρες, ούτε (συνήθως) ακριβός ή περίπλοκος εξοπλισμός.
- **Συνεχώς ανανεωμένο περιεχόμενο** - Το περιεχόμενο του παιχνιδιού είναι η ίδια η δράση. Αν ο χρήστης "ανταγωνίζεται" τον υπολογιστή τότε είναι εύκολη και φθηνή η προσθήκη νέων επιπέδων δυσκολίας. Αν πάλι οι χρήστες ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλο, τότε δύο παιχνίδια δεν θα είναι ποτέ τα ίδια ακόμη και όταν παίζεις πάντοτε με τον ίδιο αντίπαλο.
- **Υψηλή δημοτικότητα** - Ο "εθιστικός" χαρακτήρας των παιχνιδιών εξασφαλίζει τη συνεχή ροή επισκεπτών.

- **Μεγάλη προβολή** - Μια διαφήμιση θα περάσει μπροστά από τα μάτια του θεατή για λίγα μόνο δευτερόλεπτα και δύσκολα θα εντυπωθεί στη μνήμη του. Πολλοί χρήστες όμως θα δαπανήσουν ατέλειωτες ώρες μπροστά στην οθόνη τους, παίζοντας το αγαπημένο τους παιχνίδι και συναντώντας τα ίδια μηνύματα ξανά και ξανά.

- **Αναλυτικά προφίλ χρήστη** - Ειδικό λογισμικό μπορεί να καταγράψει ένα εξαιρετικά μεγάλο αριθμό παραμέτρων. Έτσι, η εταιρεία γνωρίζει ποιοι είναι οι παίκτες, πότε και πως επισκέπτονται τον χώρο του παιχνιδιού, καθώς και τη συμπεριφορά τους (π.χ. ποιο χρώμα προτιμούν).

- **Ευέλικτη διαφήμιση** - Μέσω του παιχνιδιού μπορούν να μεταδοθούν στους χρήστες του δικτύου εξαιρετικά περίπλοκα μηνύματα. Επίσης, επειδή η συμμετοχή τους στο παιχνίδι διαρκεί αρκετή ώρα είναι ευκολότερο να επιλεγούν χρονικές στιγμές (ή ψυχολογικές καταστάσεις) κατά τις οποίες η μετάδοση των μηνυμάτων είναι πολύ πιο αποτελεσματική.

Όλα τα στοιχεία δείχνουν ότι η ήδη υψηλή δημοτικότητα των online παιχνιδιών θα μεγαλώσει ακόμη περισσότερο. Στη Βρετανία το 20% των οικιακών χρηστών Internet (home users) επισκέπτεται sites παιχνιδιών τουλάχιστον μια φορά το μήνα. Από αυτούς το 68% είναι άνδρες, το 28% φοιτητές, το 29% έχουν ηλικία 35 έως 49 ετών, ενώ το 8,7% έχουν ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών! Πρόκειται δηλαδή για ένα κοινό υψηλού εισοδηματικού επιπέδου.

Δυστυχώς, θα περάσουν πολλά ακόμη χρόνια μέχρι να καταλάβουν οι παραδοσιακοί διαφημιστές (αλλά και πολλοί επιχειρηματίες) ότι το Web δεν είναι τηλεόραση και πως μάταια προσπαθούν να μεταφέρουν σε αυτό τις πετυχημένες τηλεοπτικές συνταγές που αποδείχθηκαν τόσο χρήσιμες τις τελευταίες δεκαετίες.

Το δίκτυο είναι interactive, και το ίδιο συμβαίνει για όλες τις υπηρεσίες του. Ακόμη λοιπόν και οι διαφημίσεις του πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο πρότυπο. Τα online games αποτελούν μια καινούρια και πρωτοποριακή τεχνική marketing. Είναι αλήθεια ότι ακόμη δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία για να πούμε με βεβαιότητα πως λειτουργούν αποτελεσματικότερα από άλλα μέσα. Σίγουρα όμως πρόκειται για έναν χώρο με εξαιρετικό ενδιαφέρον, πολλές προκλήσεις και μεγάλες υποσχέσεις.



ΤΟ ΑΥΤΟΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΟ INTERNET MARKETING

Όλοι πλέον γνωρίζουν ότι το clickthrough των banners και των άλλων δικτυακών διαφημίσεων είναι εξαιρετικά χαμηλό, ενώ η μείωσή του συνεχίζεται με γρήγορους ρυθμούς, πως είναι φυσικό λοιπόν, οι Internet Advertisers να βρίσκονται σε όλο και δυσκολότερη θέση και στην απελπισία τους γίνονται ευφάνταστοι, ανήθικοι και αδίστακτοι, καταστρέφοντας την ίδια την αγορά απ' όπου προσδοκούν να κερδίσουν χρήματα. Σε άλλο άρθρο μελετήσαμε τα ενοχλητικά pop under windows. Εδώ θα γνωρίσουμε μερικές άλλες ακόμη πιο ανόητες, επικίνδυνες και παρανοϊκές πρακτικές.

Τι είναι το Ouga Ouga;

Στις παλιές ταινίες για την Αφρική η φράση "Ούγκα Ούγκα" αποτελούσε τη συνηθισμένη πολεμική κραυγή των κανιβάλων, καθώς και κάθε άλλου απειλητικού έγχρωμου ιθαγενή που κραδαίνοντας το ξύλινο ακόντιό του εφορμούσε ενάντια στις επαναληπτικές καρμπίνες των αποίκων ή των εξερευνητών για να βρει φυσικά αμέσως το θάνατο προς δόξα της ανώτερης λευκής φυλής.

Σήμερα, δεν είναι πλέον πολιτιστικά θετικό, να γυρίζονται τέτοιες ταινίες, αλλά η φράση έχει παραμείνει στο παγκόσμιο λεξιλόγιο για να περιγράψει όσους ανόητους αγωνίζονται για σκοπούς καταδικασμένους εκ των προτέρων.

Πολύ σωστά λοιπόν (αν και μάλλον κατά λάθος) η εταιρεία United Virtualities (<http://www.unitedvirtualities.com>) αποφάσισε να δώσει αυτό το όνομα στο νέο προϊόν διαφημιστικού λογισμικού της που υφαρπάζει τον έλεγχο του browser του επισκέπτη ενός site, αλλάζοντας αυτόματα τη μπάρα εργαλείων (π.χ. το κουμπί home γίνεται παραπομπή στο site της εταιρείας που επισκέφθηκε ο χρήστης, το back οδηγεί στη σελίδα παραγγελίας ενός προϊόντος κλπ.).

Η εταιρεία φυσικά ισχυρίζεται ότι το λογισμικό της δεν θα δημιουργήσει πρόβλημα στους χρήστες γιατί θα μπορούν πάντοτε να επαναφέρουν το Netscape ή τον Internet Explorer στην πρότερή τους κατάσταση. Στην πραγματικότητα όμως αυτό το λογισμικό αποτελεί τη φυσική συνέχεια πρακτικών που εκμεταλλεύονται τις

φτωχές τεχνικές γνώσεις των περισσότερων χρηστών για να τους υποχρεώσουν να κάνουν πράγματα που δεν θέλουν.

Είναι αλήθεια ότι θεωρητικά οι χρήστες θα μπορούν πάντοτε να αποτρέψουν τις ενοχλητικές και παραπλανητικές διαφημιστικές πρακτικές του Ouga Ouga και πολλών άλλων (Π.χ. στο Torica για να αποκτήσεις συνδρομή πρέπει να δηλώσεις 'Όχι στην ερώτηση "Θέλετε να γίνετε συνδρομητής;". Διαφορετικά αποδέχεσαι τη λήψη spam mail!)

Δυστυχώς, οι περισσότεροι χρήστες δεν διαθέτουν τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις και έτσι είτε δεν καταλαβαίνουν πώς να αποφύγουν την παγίδευση είτε κουράζονται από τις συνεχείς οχλήσεις και στο τέλος υποκύπτουν. Με τον τρόπο αυτό όμως η χρήση του Web γίνεται όλο και πιο ενοχλητική και σε λίγο το κοινό ίσως αρχίσει να το χρησιμοποιεί, και να το εμπιστεύεται, όλο και λιγότερο.

Οι διάφοροι Ouga Ouga λοιπόν δολοφονούν σιγά σιγά μόνοι τους την αγορά από την οποία προσδοκούν να κερδίσουν χρήματα, πουλώντας διαφημίσεις. Και δυστυχώς δεν υπάρχει κανείς για να τους σταματήσει.

Τι είναι τα E-mail Cookies;

Όλοι πια γνωρίζουν τα web cookies. Κάθε site που επισκεπτόμαστε "αφήνει" ένα "σχήλιο" (cookie) στον Η/Υ μας και έτσι μας αναγνωρίζει κάθε φορά που επιστρέφουμε σε αυτό.

Εκείνο δυστυχώς που ελάχιστοι γνωρίζουν είναι ότι cookies μπορούν να περιέχουν και τα HTML mail, δηλαδή όσα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχουν τη μορφή web σελίδας.

Έτσι, ο αποστολέας κάθε spam μηνύματος που λαμβάνουμε μπορεί να γνωρίζει πότε ο κάτοχος αυτού του email διάβασε το μήνυμα, καθώς και αν μετά από την ανάγνωση επισκέφθηκε το συγκεκριμένο site (ή κάποιο άλλο συνεργαζόμενο μαζί του).

Η παραπάνω πρακτική χρησιμοποιείται πολύ συχνότερα απ' ό,τι πιστεύει ο περισσότερος κόσμος. Φαίνεται όμως ότι αρκετοί spammers δεν περιορίζονται απλώς

στο δικό τους cookie, αλλά διαβάζουν όλα τα cookies που περιέχει ο σκληρός δίσκος του παραλήπτη. Έτσι, γνωρίζουν ποια sites επισκέπτεται και μπορούν να συμπεράνουν το δημογραφικό του προφίλ για να του στείλουν νέα διαφημιστικά email, παρουσιάζοντας μόνο προϊόντα που έχουν περισσότερες πιθανότητες να τον ενδιαφέρουν!

Το email λοιπόν εξελίσσεται σιγά σιγά σε δούρειο ίππο κατά της προσωπικής μας ζωής, αφού μέχρι σήμερα πιστεύαμε πως μόνο όσα sites επισκεπτόμασταν μπορούσαν να διαβάσουν τα cookies μας. Δυστυχώς όμως αυτό μπορεί πλέον να το κάνει ο οποιοσδήποτε, στέλνοντάς μας απλώς ένα κατάλληλα προετοιμασμένο email.

Και φυσικά αν και όταν αυτό το γεγονός γίνει ευρύτερα γνωστό θα απομακρύνει ακόμη περισσότερο το κοινό από το δίκτυο, μειώνοντας την αξιοπιστία και αυξάνοντας τη δυσκολία κάθε σοβαρής επιχειρηματικής προσπάθειας.

Οι περιπέτειες όσων χρησιμοποιούν συνδρομητικές υπηρεσίες Yahoo!

Το Yahoo! αποτελεί μια από τις σοβαρότερες και πιο επιτυχημένες εταιρείες Internet. Δυστυχώς, αυτό δεν εμπόδισε τη διοίκησή του να στείλει πριν μερικές ημέρες ένα email όπου ουσιαστικά έλεγε σε όσους χρησιμοποιούσαν τις συνδρομητικές υπηρεσίες του ότι:

"Αν και είχατε δηλώσει ότι δεν θέλετε να λαμβάνετε διαφημιστικά μηνύματα, τροποποιήσαμε τις ρυθμίσεις του λογαριασμού σας. Από δω και στο εξής θα λαμβάνετε διαφημίσεις από εμάς, καθώς και από όσους τρίτους αγοράσουν από εμάς την email διεύθυνσή σας. Επίσης, για όσους από εσάς γνωρίζουμε τη διεύθυνση του σπιτιού και το τηλέφωνό σας θα λαμβάνετε διαφημιστικά μηνύματα με το ταχυδρομείο ή θα σας καλούν στο τηλέφωνο. Μπορείτε να αποφύγετε τα διαφημιστικά email που θα στέλνουμε εμείς, αλλάζοντας τις προτιμήσεις σας από τη διεύθυνση Χ." (Το τι θα γίνει με την πώληση διευθύνσεων σε τρίτους είναι άγνωστο.)

Η δημοφιλέστερη εταιρεία του δικτύου λοιπόν δηλώνει απερίφραστα ότι σέβεται τα προσωπικά δεδομένα των χρηστών της μόνο μέχρι να αποφασίσει ότι αυτό δεν την εξυπηρετεί πλέον και "ποντάρει" στην άγνοια και την τεμπελιά των χρηστών για

να τους υποχρεώσει να λαμβάνουν διαφημιστικά μηνύματα, παρότι έχουν ήδη δηλώσει στο παρελθόν την αντίθεσή τους σε αυτή την πρακτική.

Αφού λοιπόν μια σοβαρή (μέχρι πρότινος) εταιρεία όπως το Yahoo! συμπεριφέρεται με αυτό τον τρόπο φαίνεται ότι τα πράγματα στο χώρο του Internet Advertising έχουν αγγιέψει πάρα πολύ. Αν συνεχίσουμε με αυτό το ρυθμό σύντομα όλη η διαδικτυακή διαφημιστική πρακτική θα στιγματιστεί διεθνώς ως αδίστακτη, ανήθικη και εξαιρετικά ύπουλη. Και φυσικά αθώοι και θύτες θα υποστούν μαζί τις συνέπειες.



ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Οι πελάτες της επιχειρήσεως αποτελούν έναν βασικό παράγοντα της επιχείρησης. Χωρίς πελάτες δεν θα υπήρχε η επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει μία ή περισσότερες ομάδες αγορών ή στόχους της αγοράς με την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών.

Όλοι οι τύποι πελατών μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής βασικές κατηγορίες:

- Στους τελικούς καταναλωτές: Αυτοί αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική χρήση.

- Στους χονδρέμπορους και λιανέμπορους: Αυτοί αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για να τις μεταπωλήσουν στους άλλους με κάποιο κέρδος.

- Στους βιομηχανικούς πελάτες: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει οργανισμούς που αγοράζουν προϊόντα για να τα χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή άλλων προϊόντων, και τέλος,

- Τους διεθνείς πελάτες: Αυτοί είναι οι καταναλωτές, βιομήχανοι και μεταπωλητές μιας ξένης χώρας.

Σε οποιαδήποτε κατηγορία και αν διαχωρίζονται οι πελάτες μιας εταιρείας, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη για το δικό της συμφέρον να έχει γνώση της αντίληψης του καταναλωτή για την αποδοχή των προϊόντων της στην αγορά, ώστε με μεγάλη επιτυχία να κατέχει ένα πελατολόγιο με ικανοποιημένους πελάτες.

Από όλα τα παραπάνω διαπιστώσαμε ότι η αντίληψη των ανθρώπων είναι επιλεκτική, γι' αυτό και το τμήμα marketing κάθε επιχείρησης θα πρέπει να εντείνει την προσοχή του στις ανάγκες του καταναλωτή.

Όλες οι προσπάθειες marketing θα πρέπει να αρχίσουν με μια ανάλυση της αντίληψης των πιθανών αγοραστών. Η αποτελεσματικότητα του marketing θα αυξηθεί μόνο εάν τα στελέχη του marketing, προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στο πλαίσιο αντίληψης που έχουν εδραιώσει γι' αυτά οι πιθανοί αγοραστές της επιχείρησης.

Ο άνθρωπος από τη φύση του βλέπει τον κόσμο όχι όπως είναι πραγματικά, αλλά όπως νομίζει ότι αυτός είναι, και η ερμηνεία θα είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες και τους πόθους του.

Στο παρκάρω διάγραμμα φαίνεται η εξέλιξη του πελατολογίου όπως παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια στον επιχειρηματικό τομέα.



ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

Γί αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις προτιμούν να έχουν στο ενεργητικό τους ικανοποιημένους πελάτες επειδή:

- Μένουν πιστοί περισσότερο.
- Αγοράζουν περισσότερο νέα προϊόντα και νέες εκδόσεις των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση.
- Διαδίδουν ευεργετικά τον καλό λόγο.
- Είναι περισσότερο πιστοί στην επωνυμία της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να είναι ελαστικοί στην τιμή των προϊόντων.
- Προσφέρουν πληροφόρηση προς το τμήμα marketing της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι γραμμές καταναλωτών που έχουν πολλές επιχειρήσεις και όπου οι πελάτες μπορούν είτε να ενημερωθούν για κάποιο προϊόν, είτε να παραπονεθούν για τη χρήση κάποιου προϊόντος.



ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι μια δυναμική διαδικασία που οδηγεί στην υλοποίηση μιας απόφασης. Πολλοί παράγοντες πιθανόν να ταλαντεύουν τον αγοραστή προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση, όμως την τελική απόφαση αγοράς θα την πάρει ο ίδιος ο αγοραστής.

Κάθε αγορά του καταναλωτή είναι στην όσια η αναγνώριση και η επίλυση ενός προβλήματος. Τα προβλήματα όμως αγοράς δεν παρουσιάζουν πάντα τον ίδιο βαθμό δυσκολίας στην επίλυση τους. Η αγορά π.χ. ενός αυτοκίνητου απαιτεί περισσότερο χρόνο και προσπάθεια σε σχέση με την αγορά ενός λίτρου γάλακτος.

Ανεξάρτητα πάντως από το κόστος του προϊόντος, ο καταναλωτής θα πρέπει να δώσει λύση στο πρόβλημα που λέγεται αγορά. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η καταναλωτική αγοραστική διαδικασία και τα βήματα που ακολουθεί ο καταναλωτής μέχρι την απόκτηση του προϊόντος, αλλά και μετά.



CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Το customer relationship management, στα ελληνικά ο όρος μπορεί να αποδοθεί σαν την διαχείριση σχέσης του πελάτη με την εταιρία, είναι έναν θεσμός που περιλαμβάνει τρία βασικά συστατικά:

- Όραμα
- Στρατηγική
- Τεχνολογία

Σήμερα οι περισσότερες στρατηγικές CRM εστιάζουν στο να βελτιώσουν την «σύνδεση» με την πελατειακή πληροφορία και την σχέση με τον πελάτη αναπτύσσοντας επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και ετοιμότητα.

Από την αρχή της λειτουργίας προγραμμάτων CRM παρουσιάστηκε το προφανές όφελος του :

- Αύξηση της πίστης του πελάτη και συγκράτηση κόστους.
- Η ανεύρεση νέου πελάτη κοστίζει 7 φορές περισσότερο από την διατήρηση ενός παλιού.

Οι εταιρίες επομένως οπλίζονται με πληροφορίες μέσω προγραμμάτων CRM, για να αυξήσουν το μερίδιο τους στη αγορά, τον μέσο τζίρο ανά πελάτη, αλλά και τον καλό λόγο αυτού.

Πως λειτουργοί όμως ένα πρόγραμμα CRM; Τα βήματα εφαρμογής του είναι τα ακόλουθα, και γίνεται αμέσως φανερή η χρησιμότητα του στις επιχειρήσεις.

1. Μαθαίνουμε

- Κατανοούμε τα στοιχεία που έχουμε συλλέξει.
- Τα κατηγοριοποιούμε σύμφωνα με την πίστη, αξία, δημογραφικά, life style.
- Ξεχωρίζουμε τον καλύτερο πελάτη μας.
- Ανακαλύπτουμε συμπεριφορές.
- Συσχετίζουμε με άλλες ενέργειες Marketing

2. Αλληλεπιδρούμε

- Προσωποποιούμε τις υπηρεσίες.
- Προβλέπουμε.

- Έχουμε την δυνατότητα προσέγγισης του πελάτη, εφαρμόζοντας ένα πιο ευχάριστο περιβάλλον.

- Συνδυάζουμε αλλά στοιχεία Data Mining.

3. Παρακολουθούμε

- Ορίζουμε σημαντικούς δείκτες αποτελεσματικότητας.

- Επαναπροσδιορίζουμε τα μοντέλα συμπεριφοράς που ανακαλύψαμε.

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω μετά την εφαρμογή τους, είναι η ανακάλυψη του «χαμένου κρίκου» στην διαδικασία χτισίματος της επιτυχούς σχέσης με τους πελάτες.

Όλα τα παραπάνω είναι οι καλύτεροι οδηγοί στρατηγικής για μια επιτυχημένη οργανωτική δομή της επιχείρησης, στην εικόνα που δείχνει είτε στο εσωτερικό της περιβάλλον, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο απευθύνεται, παρόλα αυτά υπάρχει και το παράδοξο όλων των παραπάνω θεωριών και εφαρμογών. Και όπως είπε και John Smith, προπονητής των ταχύτερων δρομέων του κόσμου,:

«Μόλις έχεις αρχίσει να νικάς και πράγματι έχεις καταφέρει να γίνεσαι εξπέρ – ειδικός στην κατηγορία σου, τότε χρειάζεται να γίνεις πιο ταπεινός και να καταλάβεις ποσά πολλά περισσότερα έχεις να μάθεις».



Η ΤΕΧΝΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ





Ο καθένας που έχει επαφές με πελάτες μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα της εταιρείας του, με την εφαρμογή των τεχνικών πώλησης που περιέχονται σ' αυτόν τον πρακτικό οδηγό. Παρόλο που θεωρείται ιδανικός οδηγός για νεοπροσληφθέντες που δεν έχουν πείρα στις πωλήσεις, είναι επίσης αποτελεσματικός για όσους εργαζομένους έχουν σχετική πείρα και θέλουν να επανεξετάσουν τις ικανότητες τους στις πωλήσεις.

Το ένθετο αυτό μπορεί εύκολα να εφαρμοσθεί σε ένα πρόγραμμα. Για εξατομικευμένη διδασκαλία, τα μόνα που χρειάζεστε είναι ένας υπάλληλος, ένα μολυβί, μια καρεκλά και τριάντα λεπτά! Λόγω του χαμηλού κόστους, κάθε υπάλληλος μπορεί να κρατήσει το ένθετο για επανάληψη και παραπέρα μελέτη. Βραχυχρόνια σεμινάρια ή πρακτική εξάσκηση μπορούν να στηριχθούν στο ένθετο αυτό.

Καθώς μελετάτε την **ΤΕΧΝΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**, θα βρείτε μια σειρά ασκήσεων που απαιτούν ενεργό συμμετοχή. Αυτές διδάσκουν της τεχνικές της επαγγελματικής πώλησης και τονίζουν τη σημασία μιας θετικής στάσης. Δεν χρειάζεται να ειπωθεί ότι η θετική στάση αποτελεί βασικό κλειδί για την ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων στις πωλήσεις.

Η πώληση θα πρέπει να συνοδεύεται με κέφι και ενθουσιασμό. Θα πρέπει να διασκεδάσετε τόσο, όσο όταν ασχολείστε με το αγαπημένο σας παιχνίδι ή σπορ. Αλλά επιπλέον, η πώληση είναι ένα επάγγελμα με πολλές αρχές, μεθόδους και ικανότητες που πρέπει να μάθετε.

Έτσι ο καλύτερος τρόπος για να γίνετε επιτυχημένος πωλητής είναι να το χαίρεστε πλήρως, αλλά και να μάθετε όλα όσα μπορείτε για την διδασκαλία. Ο συνδυασμός της θετικής στάσης και των ικανοτήτων που θα αποκτήσετε είναι αυτό που θα σας βοηθήσει να γίνετε πιο αποτελεσματικός πωλητής.

Τι είναι όμως μια θετική στάση;

Επιφανειακά, στάση είναι ο τρόπος με τον οποίο μεταδίδετε τη διάθεση ή τον χαρακτήρα σας σε πελάτες και συνεργάτες. Όταν είναι κάποιος αισιόδοξος και προβλέπει επιτυχημένες συναντήσεις με άλλους, μεταδίδει μια θετική στάση και συνήθως αυτοί ανταποκρίνονται θετικά.

Η θετική στάση είναι ένα νοητικό σύνολο που έχουμε όλοι μας στα νου μας, και θεωρείται αφετηρία, εκεί απ' όπου αρχίζουν όλα. Είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουμε τα πράγματα πνευματικά.

Υπάρχουν πολλές άλλες πιθανές χρήσεις που εξαρτώνται από τους στόχους, το πρόγραμμα ή τις ιδέες του χρηστή. Ένα πράγμα είναι σίγουρο, ότι, ακόμα και μετά το διάβασμα αυτού του βιβλίου, θα ανατρέχετε σ' αυτό – και θα το σκέφτεστε – ξανά και ξανά.

ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΕ ΤΩΡΑ



ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΙ

- Αυτοί που μαθαίνουν και μετά εξασκούν τις αποδεκτές τεχνικές πώλησης.
- Αυτοί που παραμένουν θετικοί.
- Πωλητές που ακούν τους υποψήφιους πελάτες τους.
- Αυτοί που ξέρουν τα προϊόντα που πουλάνε.
- Πωλητές που μαθαίνουν να οργανώνουν τον χρόνο τους και να θέτουν προτεραιότητες.
- Αυτοί που πιστεύουν ότι λύνουν προβλήματα.
- Προσθέστε δικά σας.

ZZZZzzzz..













ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΟΙ

- ✘ Αυτοί που στηρίζονται 100% στην προσωπικότητα τους.
- ✘ Αυτοί που γίνονται αρνητικοί.
- ✘ Αυτοί που μιλάνε συνέχεια και ποτέ δεν ακούνε τον πελάτη τους.
- ✘ Άτομα που ενδιαφέρονται περισσότερο για την προμήθεια τους, παρά για τους υποψήφιους πελάτες τους.
- ✘ Πωλητές που αρνούνται να μάθουν από τα λάθη τους.
- ✘ Προσθέστε δικά σας.

ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΓΙΑ ΣΑΣ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΤΕ ΩΣ ΠΩΛΗΤΗΣ;

Εκτός από ένα υψηλότερο εισόδημα, το να μάθετε τις τεχνικές των πωλήσεων μπορεί να σας βοηθήσει πολύ σε προσωπικό επίπεδο. Δυο από τις παρακάτω δηλώσεις είναι λανθασμένες. Σύμφωνα με την δική σας άποψη, ποιες πιστεύετε ότι είναι οι λάθος απαντήσεις.

-  Η επαφή με πελάτες είναι πιο συναρπαστική από τη μονότονη εργασία στις περισσότερες από τις άλλες δουλείες.
-  Η διαδικασία πώλησης φανερώνει ότι καλύτερο από την προσωπικότητα σας.
-  Οι πωλητές φτιάχνονται, δεν γεννιούνται. Αν δεν προγραμματίσετε και αν δεν δουλέψετε σκληρά, ποτέ δεν θα διακριθείτε στις πωλήσεις.
-  Μερικά ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, αρχίζουν ως πωλητές.
-  Συχνά αυτοί που είναι καλοί πωλητές μπορούν να βελτιώσουν γρήγορα το εισόδημα τους.
-  Το να μάθετε τώρα να πουλάτε θα σας βοηθήσει να πετύχετε σε οποιαδήποτε δουλεία στο μέλλον.
-  Στην πρώτη σας δουλεία ως πωλητής, αυτά που μαθαίνετε μπορεί να είναι πιο σημαντικά από αυτά που κερδίζετε.
-  Η δουλεία του πωλητή έχει λιγότερες απαιτήσεις από άλλες δουλείες.
-  Στις περισσότερες θέσεις πωλητή, υπάρχει λιγότερη ελευθέρια.
-  Ένα χαμόγελο χρειάζεται λιγότερους μυς, από ένα κατσούφιασμα.

Η ΣΤΑΣΗ ΣΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Για να είστε ένας αποτελεσματικός πωλητής, πρέπει πρώτα να έχετε θετική στάση. Τίποτα άλλο δεν έχει μεγαλύτερη προτεραιότητα. Μια θετική στάση είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζετε τα πράγματα – στη συγκεκριμένη περίπτωση τις πωλήσεις.

Για να μετρήσετε τη στάση σας απέναντι στις πωλήσεις, συμπληρώστε αυτή την άσκηση. Αν βάλετε σε κύκλο το 5, σημαίνει ότι η στάση σας είναι η καλύτερη στον τομέα των πωλήσεων. Αν βάλετε σε κύκλο το 1, σημαίνει ότι το επάγγελμα του πωλητή δεν είναι για εσάς.

Συμφωνώ

Διαφωνώ

■ Δεν υπάρχει τίποτα πιο υποτιμητικό στο να πουλάς ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σ' έναν υποψήφιο πελάτη.

■ Θα ήμουν περήφανος να πω στους φίλους μου ότι οι πωλήσεις είναι η καριέρα μου.

■ Μπορώ να προσεγγίζω πελάτες με θετική στάση, ανεξάρτητα από ηλικία, εμφάνιση ή συμπεριφορά.

■ Στις κακές μέρες – όταν τίποτα δεν πηγαίνει καλά – μπορώ να παραμένω θετικός.

■ Είμαι ενθουσιώδης με τις πωλήσεις.

■ Το να μην αγοράζουν οι πελάτες δεν θα με κάνει να είμαι αρνητικός.

■ Η ιδέα των πωλήσεων με προκαλεί.

■ Οι πωλήσεις είναι ένα επάγγελμα.

■ Οι καλοί πωλητές επιλύουν προβλήματα.

■ Οι πωλήσεις είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να βγάζεις τα προς το ζην.

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

5 4 3 2 1

ΜΕΤΡΗΣΤΕ ΤΗΝ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΣΑΣ

Μπορεί να έχετε υψηλή βαθμολογία όσον αφορά τη στάση, αλλά αν δεν έχετε αυτοπεποίθηση όταν συναντάτε πελάτες, όλα πάνε χαμένα. Αυτή η άσκηση σχεδιάστηκε για να σας βοηθήσει να μετρήσετε την αυτοπεποίθηση σας. Διαβάστε τις δηλώσεις και βαλτέ σε κύκλο τον αριθμό που πιστεύετε ότι σας ταιριάζει καλύτερα. Με 5 βαθμολογείται η υψηλή αυτοπεποίθηση και με 1 η χαμηλή.

- Μπορώ να κάνω εύκολα φίλους τους ξένους γρήγορα και εύκολα.
- Μπορώ να προσελκύσω και να κρατήσω την προσοχή των άλλων, ακόμα και αν δεν τους ξέρω.
- Μου αρέσουν οι νέες καταστάσεις.
- Έχω την ψυχική διάθεση να συναντώ και να δημιουργώ μια καλή σχέση με κάποιον που δεν τον ξέρω.
- Θα μου άρεσε να κάνω μια παρουσίαση πώλησης σε ένα γκρουπ ανώτερων στελεχών.
- Όταν είμαι ντυμένος για την περίπτωση, έχω μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση.
- Δεν με ενοχλεί να χρησιμοποιώ το τηλέφωνο για να κλείνω ραντεβού με άγνωστους.
- Οι άλλοι δεν με φοβίζονται.
- Μου αρέσει να λύνω προβλήματα.
- Τον περισσότερο καιρό, αισθάνομαι ασφαλής.

5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Μερικές φορές ήσυχοι, σεμνοί πωλητές είναι πολύ επιτυχημένοι, γιατί γίνονται αποδεκτοί πιο εύκολα από τους πελάτες που δυσανασχετούν με τους πιο επιθετικούς. Κάποιες άλλες φορές, πωλητές που είναι πιο εξωστρεφείς και ομιλητικοί είναι επιτυχημένοι, γιατί μεταδίδουν αμέσως μια ζεστασιά που διαλύει τους ψυχολογικούς φραγμούς, που έχουν μερικοί πελάτες όταν τους πουλάνε κάτι.

Γι' αυτό υπάρχουν πολλά διαφορετικά επιτυχημένα μοντέλα, στον τομέα των επαγγελματικών πωλήσεων. Το μόνο χαρακτηριστικό που χρειάζονται όλοι για να πετύχουν είναι μια θετική στάση.

Παρακάτω υπάρχουν δέκα κοινά χαρακτηριστικά επιτυχημένων πωλητών. Τσεκάρετε με ένα συν (+) τα χαρακτηριστικά που ήδη έχετε, με ένα χι (χ) αυτά που μπορείτε να αναπτύξετε περισσότερο στο μέλλον, και με ένα ερωτηματικό τα υπόλοιπα.

- Έχω πρωτοβουλία
- Είμαι επίμονος
- Μου αρέσουν οι άνθρωποι
- Είμαι δραστήριος
- Λύνω προβλήματα
- Επικοινωνώ καλά
- Δεν απογοητεύομαι εύκολα
- Είμαι φιλόδοξος
- Αγαπώ το χρήμα
- Απολαμβάνω την αναγνώριση
- Είμαι φιλικός

Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Παρακάτω παρατιόνται ορισμένες συμβουλές (ψυχολογικά εργαλεία του επαγγέλματος) που θα σας βοηθήσουν να δείξετε ότι πρόκειται να γίνετε ένας αποτελεσματικός πωλητής.

◆ Να κάνετε τους πελάτες να αισθάνονται άνετα. Όταν τους ακούτε με σέβας, τους βοηθάτε να πάρουν μια απόφαση και, στη συνέχεια, τους συγχαίρετε για την καλή απόφαση που πήραν, τους κάνετε να αισθάνονται καλύτερα για τον εαυτό τους. Έτσι δημιουργείται μια καλύτερη σχέση ανάμεσα σε σας και τον πελάτη.

◆ Να περιμένετε ότι κάπου θα σας απορρίψουν. Η αθλητική έκφραση «δεν μπορείς να τους νικήσεις όλους» είναι χρήσιμη στις πωλήσεις. Να είστε έτοιμος για κάποιες απογοητεύσεις έτσι, ώστε να μην κολλήσετε στην ήττα, όταν παρουσιαστεί.

◆ Παραδεχτείτε ότι δεν έχετε όλες τις λύσεις για ένα δύσκολο πρόβλημα. Ο επαγγελματίας σύμβουλος και έξυπνος πωλητής συνεισφέρει σε μια λύση δουλεύοντας με τον πελάτη σαν συνεργάτης, όχι σαν να τα ξέρει όλα.

◆ «Κάλλιο πέντε και στο χέρι, παρά δέκα και καρτέρι». Μην είστε αφελής με τις προσδοκίες πώλησης. Μια πώληση δεν κλείνει πριν κατατεθούν τα λεφτά στην τράπεζα. Πολλές φορές, οι νέοι πωλητές αναλαμβάνουν μια παραγγελιά, χωρίς να είναι σίγουροι.

◆ Κάνετε την απογοήτευση πλεονέκτημα. Όταν έχετε καλές σχέσεις με έναν πελάτη, ακόμα και αν δεν πουλήσετε, είναι πιθανόν να ανοίξετε την πόρτα για μελλοντικές ευκαιρίες.

◆ Οργανώστε τον χρόνο σας. Πολλοί πωλητές συναντάνε δυσκολίες, γιατί δεν ετοιμάζουν ένα ημερήσιο πρόγραμμα δράσης. Ο πωλητής που δεν οργανώνεται στο τέλος απογοητεύεται. Ο οργανωμένος πωλητής απολαμβάνει το αίσθημα της ολοκλήρωσης.

ΚΑΙ ΤΑ ΜΙΚΡΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΜΕΤΡΑΝΕ

Διαβάστε τις παρακάτω ιδέες και τσεκάρτε αυτές με τις οποίες συμφωνείτε.

■ Μόλις κλείσει μια πώληση, το καλύτερο είναι να ευχαριστήσετε τον πελάτη σας και να ξεκινήσετε την επόμενη δραστηριότητα σας.

■ Είναι πιο δύσκολο να αντικαταστήσετε έναν πελάτη από το να κρατήσετε κάποιον από τους πελάτες σας ικανοποιημένο.

■ Ποτέ μην δίνετε μια υπόσχεση στον πελάτη, παρά μόνο αν εσείς και η εταιρεία σας μπορείτε να την κρατήσετε.

■ Πάντα να προσπαθείτε να δείχνετε εμπιστοσύνη στον εαυτό σας και στα προϊόντα και/ ή υπηρεσίες σας.

■ Ο καλύτερος τρόπος να αντιμετωπίσετε μια απογοήτευση είναι να την ξεχάσετε και να ξαναρχίσετε τη δουλειά.

■ Ένας πωλητής δεν θα πρέπει να κριτικάρει ή να επικρίνει ανταγωνιστές.

■ Ένας πωλητής πρέπει να δείχνει σεβασμό στις απόψεις του πελάτη.

■ Είναι συνήθως καλό να αφήνετε τους πελάτες να πιστεύουν ότι μια ιδέα που προτείνετε είναι δική τους.

■ Ακόμα και όταν οι πελάτες κάνουν λάθος, θα πρέπει να τους συμπεριφέρεστε με ευαισθησία.

■ Τίποτα δεν μπορεί να αντικαταστήσει ένα χαμόγελο.

■ Από τη στιγμή που η πώληση γίνεται δουλειά (αντί να είναι παιχνίδι) ο πωλητής γίνεται λιγότερος αποδοτικός.

■ Συχνά η στάση σας απέναντι στους πελάτες, δείχνει περισσότερα από αυτά που λέτε.

Ο ΔΥΣΚΟΛΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ

Παρακάτω υπάρχουν δέκα τρόποι για να αντιδράσετε σε έναν υπέρ-απαιτητικό πελάτη ή αλλιώς εχθρικό πελάτη. Υπάρχουν μόνο τέσσερις αποδεκτοί τρόποι συμπεριφοράς. Διαλέξτε αυτούς που πιστεύετε ότι είναι αποδεκτοί.

- Δείξτε λίγη δυσφορία στο πρόσωπο σας, για να ξέρει ο πελάτης ότι τον θεωρείτε πρόβλημα.
- Προκαλέστε τον πελάτη με τα μάτια σας.
- Αφήστε τον πελάτη να εκφράσει τον θυμό του.
- Αντιμετωπίστε τον πελάτη αντικειμενικά, μην παίρνετε προσωπικά τα αρνητικά σχόλια.
- Ακουστέ με τα μάτια σας.
- Γίνετε απόμακρος και λιγότερο ομιλητικός.
- Αφοπλίστε τον πελάτη ρωτώντας τον « Προσπαθείτε να μου δημιουργήσετε πρόβλημα;».
- Αρχίστε να σφυρίζετε.
- Συμπεριφερθείτε του, όπως αυτός.
- Οπλιστείτε αμέσως με ένα χαμόγελο και πείτε στον εαυτό σας: «Θα δείξω σε όλους ότι μπορώ να αντιμετωπίσω αυτόν τον πελάτη έτσι, ώστε να ξανάρθει σε μας για να τον εξυπηρετήσουμε στο μέλλον».







ΑΝΤΑΜΕΙΨΤΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΑΣ




Στο μπειζμπολ, το να κανείς ένα χτύπημα, να φτάσεις σε μια βάση, να σκοράρεις σ' ένα γύρο, ανταμείβονται. Στις πωλήσεις, η μεγαλύτερη αμοιβή είναι να κανείς την πώληση. Αυτοί που είναι πετυχημένοι σ' αυτό, πολλές φορές, παρακινούν τους εαυτούς τους σε μια σειρά από προσωπικές αμοιβές που ίσως τις βρείτε ενδιαφέρουσες.

Να θυμάστε ότι τέτοιες αμοιβές πρέπει να τις απολαμβάνετε, αφού πετύχετε μερικούς από τους στόχους σας.



ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ:

-  Να πάτε σε ένα health spa στο τέλος της ημέρας.
-  Να φάτε στο αγαπημένο σας εστιατόριο.
-  Να περάσετε την ώρα με ένα συγκεκριμένο πρόσωπο.
-  Άλλο: _____




ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ:

-  Να πάτε μια εκδρομή το Σαββατοκύριακο.
-  Να πάτε σε μια συναυλία ή μια αθλητική εκδήλωση.
-  Άλλο: _____

ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ:

-  Να πάρετε μια μικρή άδεια.
-  Να αγοράσετε κάτι ιδιαίτερο.
-  Άλλο: _____

ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ:

-  Ειδική αναγνώριση για την απόδοση σας στις πωλήσεις.
-  Να κάνετε ένα ειδικό ταξίδι, π.χ. σε μια ξένη χώρα.
-  Άλλο: _____



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- «Βασικές αρχές management» - Andrew J. Durbin – 2004 Εκδόσεις «Έλλην»
- «Μάνατζμεντ» - Μύρων Ζαβλανός – 1998 Εκδόσεις «Έλλην»
- «Management υψηλής απόδοσης» - Andrew S. Grove - 1999
- «Management για πρωτάρηδες» - Bob Nelson – Peter Economy – Ken Blanchard – 1999 Εκδόσεις «Κλειδάριθμος»
- «Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων» - Δημήτριος Θ. Πατρινός - 2001
- «Business Management» - Γιώργος Γιαννάτος – Βαγγέλης Αγγελόπουλος - 1997
- «Crisis Management» - Μ. Κ. Σφακιανάκης - 1997
- «Η σύγχρονη επιχείρηση στο ξεκίνημα του 21^{ου} αιώνα» - Π. Γ. Κυριαζόπουλος
- «Διοικητική Επιστήμη» - Γρήγορης Πραστακός
- «Service Management (operations, strategy and information technology» - James Fitzsimons – Mona Fitzsimons - 1998
- «Management and Organizational Behaviour» - Cook – Hunslaker – Coffey – 1996 Εκδόσεις «Mc Grow – Hill Inc»
- «Management For Results» - Peter F. Drucker – 2004 Εκδόσεις «Butterworth Ltd»
- «Up the organization» - Robert Townsend -1997 Εκδόσεις «Coronet Books»
- «The one minute manager» - Spencer Johnson – Kenneth Blanchard – 2005 «Harpe Collins Publisher»
- «The game of work» - Charles Coonradth – 2002 Εκδόσεις «Thomson Learning»
- «One more time: How do you motivate employees? » - Herzberg
- «Motivation and Personality» - A. Maslow – 1964 Εκδόσεις « Harper and Row»

- «A Force for Chance: How Leadership Differs from Management» - J. P. Cotter - 1993
- «The Nature of Managerial Work» - H. Mintzberg
- «Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης» - F. W. Taylor
- «Γενική Βιομηχανική Διοίκηση» - H. Fayol
- «Η τέχνη του πολέμου» - Donald Krause - 1995
- «Αρχές Στρατηγικής Marketing» - Κ. Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη – 2002 Εκδόσεις «Rosili»
- «Η τέχνη της πειθούς» - Τ. Μιχαλά – Εκδόσεις «Έλλην»
- «Συμπεριφορά Καταναλωτή» - Ν. Εξαδάκτυλος – Εκδόσεις «Κλειδάριθμος»
- «Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ» - Κ. Γεωργάκα
- «Διαφήμιση, Σχεδιασμός και Τεχνικές» - Samson – Price – 2002 Εκδόσεις «Έλλην»
- Επίσης αντλήθηκαν πληροφορίες από τις εξής εταιρείες: «Alpha Consulting Europe», «DIRENT – operating leasing», «Dirent –Top Invest», «Μπενρουμπή»