

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**«Οδοντοτεχνικό marketing-management Οδοντοτεχνικού  
εργαστηρίου»**

**Γεωργία Ασπρούδη**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.  
Πειραιάς, 2023



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**«Οδοντοτεχνικό marketing-management Οδοντοτεχνικού  
εργαστηρίου»**

**Γεωργία Ασπρούδη, Α.Μ.:ody2005**

Επιβλέπων: Πολλάλης Ιωάννης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2023

---

**UNIVERSITY of PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Economics and Management**

**“Dental marketing-management Dental laboratory”**

**Georgia Asproudi**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Health Economics and Management

Piraeus, Greece, 2023



*Αφιερώνω αυτή την εργασία με πολλή αγάπη στους δικούς μου*



## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να δώσω πολλές ευχαριστίες στον καθηγητή μου κύριο Πολλάλη Ιωάννη για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε για την εκπόνηση της εργασίας





# «Οδοντοτεχνικό marketing-management Οδοντοτεχνικού εργαστηρίου»

**Σημαντικοί Όροι:** Οδοντοτεχνικό εργαστήριο, κίνητρα πελατών, επιχειρηματική ηγεσία,  
marketing -management

## Περίληψη

Τα στοιχεία της διοίκησης και του μάνατζμεντ στα πλαίσια της πορείας και διαχείρισης των επιχειρήσεων αναμφίβολα αποτελούν κεντρικής σημασίας παραμέτρους, σχετικά με το ζήτημα της όσο το δυνατόν καλύτερης οργάνωσής τους. Η τελευταία άλλωστε, έχει μεγάλη βαρύτητα, αναφορικά με την εξασφάλιση μιας καλύτερης και ασφαλέστερης πορείας των επιχειρήσεων, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Η διοίκηση των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με το μάνατζμεντ, είναι ένα πολύτιμο εργαλείο, με το οποίο μπορεί να εξασφαλιστεί η αντιμετώπιση των όποιων τυχόν προβλημάτων και προκλήσεων μπορούν να παρουσιαστούν σε μια επιχείρηση. Προκλήσεων που μπορεί να είναι συναφείς, τόσο με εσωτερικά της προβλήματα και θέματα, όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον (οικονομική κρίση, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στην αγορά εργασίας, προβλήματα ρευστοποίησης στην αγορά).

Από την άλλη μεριά, η διοίκηση επιχειρήσεων, όπως και το μάνατζμεντ, βασίζονται σε ένα σύνολο συγκεκριμένων αρχών. Πρόκειται άλλωστε για ένα πεδίο, σχετικά με το οποίο ήδη σχεδόν ακόμα και από αιώνες πριν, είχε αρχίσει να αναδύεται ένα πλαίσιο θεωρητικών προσεγγίσεων. Προσεγγίσεων, οι οποίες μάλιστα είχαν χρησιμοποιηθεί διαχρονικά με στόχο να οργανωθούν οι διάφορες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, έτσι ώστε με την σειρά τους να είναι συμβατές με διαφορετικές μορφές επιχειρήσεων, με διαφορετικά είδη και ποικιλίες προϊόντων, καθώς και διάφορες κατηγορίες αγοραστικού κοινού.

Πέραν όλων των παραπάνω, μια κεντρική συνισταμένη είναι και αυτή που έχει να κάνει με το πεδίο της επαφής μιας επιχείρησης με το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό. Εδώ υπεισέρχονται στοιχεία που είναι σχετικά με το marketing. Το τελευταίο ειδικότερα συνδέεται με συνισταμένες, όπως οι τρόποι προσέγγισης και προσέλκυσης καταναλωτών ή η διαδικασία

της προβολής των προϊόντων μιας επιχείρησης με συγκεκριμένους τρόπους και μηχανισμούς, όπως μπορεί να είναι, για παράδειγμα, η διαφήμιση.

## **“Dental marketing-management Dental laboratory”**

**Keywords:** Dental laboratory, customer motivation, business leadership, marketing-management

### **Abstract**

The elements of administration and management in the context of the course and management of companies are undoubtedly central parameters, regarding the issue of their best possible organization. The latter, after all, is of great importance, in terms of ensuring the best and safest possible course of business, both now and in the future. Business administration, in combination with management, is a valuable tool, which can ensure that any problems and challenges that a business may face. Challenges that may be related, both to its internal problems and issues, as well as to its external environment (financial crisis, lack of specialized staff in the labor market, liquidation problems in the market).

On the other hand, business administration, as well as management, is based on a set of different specific principles. After all, this is a field on which a framework of theoretical approaches had already begun to emerge almost centuries ago. Approaches, which in fact had been used over time in order to organize the various operations around the world. Of course, at the same time it is possible to take into account, at this point, the fact that there has always been a variety of approaches, regarding administration and management. That is, approaches which, at the same time, may be compatible with different types of businesses and with different types and varieties of products, different categories of buying public, etc.

Apart from all the above, it is also indicative that a central component here is the one that has to do with the field of contact of a company with the wider consumer public. This includes information about marketing. The latter in particular is related to components, such as the ways of approaching and attracting consumers or the process of promoting a company's products with specific ways and mechanisms, such as, for example, advertising.



**Περιεχόμενα**

**Περίληψη**

**Abstract**

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

**1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η διοίκηση επιχειρήσεων – Βασικές αρχές**

**2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η σημασία του Μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις**

**2.1 Γενικός ορισμός περί marketing**

**2.2 Μια ιστορική ανασκόπηση περί Marketing**

**2.3 Το σύγχρονο Marketing και οι βασικές αρχές του**

**3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ σε επιχειρήσεις εργαστηρίων οδοντοτεχνικής**

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

**1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η Μεθοδολογία της έρευνας**

**1.1 Ποιοτική Μεθοδολογία**

**1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

**1.3 Χρονοδιάγραμμα**

**1.4 Δείγμα έρευνας και αξιοπιστία**

**1.5 Ερωτηματολόγιο**

**2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Απαντήσεις συνεντεύξεων – ανάλυση των αποτελεσμάτων**

**Συμπεράσματα – Επίλογος**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

#### **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

1. Τυπικό δείγμα ιεραρχίας σε μια εταιρεία με βάση το business management
2. Άλλο ένα παράδειγμα ιεραρχικής οργάνωσης μιας εταιρείας
3. Οι βασικές πτυχές και πεδία μέσω των οποίων αναπτύσσεται το business management
4. Ένα παράδειγμα του διαγράμματος Ishikawa ή αιτίας -προβλήματος
5. Κάποια βασικά στοιχεία, ως παράγοντες οργάνωσης του marketing σε μια επιχείρηση
6. Τύποι μεθοδολογιών ποιοτικής έρευνας

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

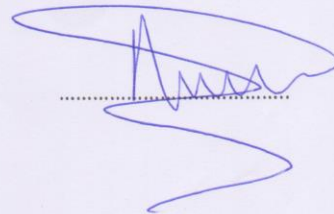
«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Όνοματεπώνυμο

Ασφουδά Ρωφία

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή





## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη διατριβή εστιάζει στο ζήτημα του management και του marketing μιας επιχείρησης εργαστηρίου οδοντοτεχνικής. Μέσα από αυτήν την μελέτη, βασικός στόχος είναι να αναλυθεί το πλέγμα όλων εκείνων των διαδικασιών, μέσω των οποίων, είναι εφικτή η διαδικασία της καλύτερης δυνατής προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει ένα τέτοιο εργαστήριο, καθώς και η καλύτερη δυνατή οικονομική διαχείριση μιας τέτοιας επιχείρησης.

Μια παράμετρος που επιχειρείται να αναδειχθεί μέσα από την παρούσα διατριβή, είναι συνδεδεμένη με το ζήτημα της χρήσης μιας σειράς συγκεκριμένων μεθόδων και πρακτικών από το χώρο του management και του marketing που μπορούν να λειτουργήσουν υποβοηθητικά για μια τέτοιου είδους επιχείρηση.

Για να νιώθει αυτοπεποίθηση ο ασθενής σχετικά με την προτεινόμενη θεραπεία, είναι απαραίτητο να αναπτύσσονται στρατηγικές μάρκετινγκ, ενώ την ίδια στιγμή κάτι τέτοιο είναι δυνατόν να βασίζεται και σε διαδικασίες, όπως η έρευνα της αντίστοιχης αγοράς τους. Βέβαια, στα πλαίσια της προσπάθειας για την κατάλληλη οργάνωση, διοίκηση και την προώθηση του σωστού marketing, ως προς ένα τέτοιο είδος επιχείρησης, είναι σαφές, πως και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, εργαστηρίων οδοντοτεχνικής, μπορούν και πρέπει να βασίζονται στην εμπειρία τους και άνεση με το συγκεκριμένο κλινικό περιβάλλον.

Κάποιες βασικές παράμετροι, οι οποίες αποτελούν γενικότερους στόχους στα πλαίσια λειτουργίας μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, και οι οποίες παράλληλα είναι δυνατόν να ληφθούν άμεσα υπόψη και στα πλαίσια λειτουργίας ενός εργαστηρίου οδοντοτεχνικής είναι οι ακόλουθες: α) το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης, β) το σύστημα καθορισμού της τιμής ενός προϊόντος, γ) η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, δ) το σύστημα διανομής και ε) το σύστημα επικοινωνίας.

Σημαντικά εργαλεία, όπως είναι τα προγράμματα ψηφιοποίησης, Industry 4.0, Internet, Big Data, και διάφορες ψηφιακές τεχνολογίες, προσφέρουν μοναδικές ευκαιρίες και δυνατότητες προκειμένου ο επιχειρηματικός κόσμος να αλλάξει γρήγορα και να μπορέσει να

ανταποκριθεί στα πλαίσια των διαφόρων νέων προκλήσεων που κάνουν την εμφάνισή τους κατά διαστήματα.<sup>1</sup>

Η ψηφιακή αλλαγή δεν σταματά στο κατώφλι του οδοντοτεχνικού εργαστηρίου. Είναι πιθανό να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει χώρα η ίδια η τεχνική εργασία, όπως και με το πώς ένας επαγγελματίας μπορεί να οργανώσει το εργαστήριό του και να επικοινωνήσει παράλληλα με τους συναδέλφους του στον συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο. Η ψηφιοποίηση όχι μόνο παρουσιάζει προκλήσεις, αλλά προσφέρει επίσης τεράστιες ευκαιρίες, όπως για παράδειγμα ευκαιρίες για αποτελεσματικό μάρκετινγκ οδοντοτεχνικού εργαστηρίου.<sup>2</sup>

Ενώ, παλιότερα οι καταχωρίσεις τηλεφωνικών καταλόγων, οι επιχειρηματικές λέσχες και τα καθιερωμένα δίκτυα ήταν αρκετά για να προσελκύσουν την προσοχή και τους νέους πελάτες, σήμερα είναι διαθέσιμη μια τεράστια ποικιλία ψηφιακών εναλλακτικών λύσεων για τις επιχειρήσεις για να προωθηθούν: ιστότοπος, Facebook, Twitter, εφαρμογές, διαφημίσεις Google, ενημερωτικό δελτίο. Εάν χρησιμοποιηθούν σωστά, αυτά τα εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν, τον οδοντοτεχνίτη, να απευθυνθεί και να αποκτήσει νέους συνεργάτες οδοντιάτρους και να δημιουργήσει μακροχρόνιες επαγγελματικές σχέσεις. Σαφώς, το μάρκετινγκ οδοντοτεχνικού εργαστηρίου είναι ευκολότερο στην εποχή της ψηφιοποίησης από ό,τι στο παρελθόν.

Σε αυτό το σημείο, τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται, είναι τα ακόλουθα:

1. Κατά πόσο οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν, πως οι σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να προβάλλουν αποτελεσματικά την δουλειά και τα προϊόντα τους σε ένα ευρύ κοινό πελατών;
2. Η διαδικασία ανάπτυξης του marketing στα πλαίσια των εργαστηρίων οδοντοτεχνικής, είναι συνδεδεμένη με την στόχευση συγκεκριμένου κοινού;
3. Κρίνουν, πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στο πλαίσιο των επιχειρήσεών τους, αναφορικά με τον τρόπο ανάπτυξης του marketing και του management αντίστοιχα;

---

<sup>1</sup> Ryan D., & Calvin J., (2009). Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation, New York: Kogan Page, p. 18

<sup>2</sup> Chatterjee P., (2001). Beyond CPMs and Clickthroughs: Understanding Consumer Interaction with Web Advertising," in *Internet Marketing Research: Theory and Practice*, Ook Lee, ed., Hershey, PA: Idea Group, 209–16

Τα αναφερθέντα ερευνητικά ερωτήματα, είναι συνδεδεμένα με το πλαίσιο της έρευνας που πρόκειται να πραγματοποιηθεί στην παρούσα διατριβή. Πρόκειται, για ποιοτική έρευνα, στην οποία περιλαμβάνονται οι συνεντεύξεις ατόμων που είναι ιδιοκτήτες εργαστηρίων οδοντοτεχνικής και μέσα από τις απαντήσεις τους, επιχειρείται η ανάδειξη της σημασίας και του ρόλου που μπορεί να έχει η χρήση του κατάλληλου μάρκετινγκ και μανάτζμεντ, ως προς την λειτουργία αυτών των επιχειρήσεων. Πέραν της ανάλυσης της έρευνας, το δεύτερο μέρος της διατριβής περιλαμβάνει ενότητες, σχετικά με την μεθοδολογία, το χρονοδιάγραμμα, το δείγμα της έρευνας, αλλά και το ερωτηματολόγιο που ετέθη στους συνεντευξιζόμενους.

Επιπρόσθετα, το πρώτο τμήμα της πτυχιακής αποτελείται από ένα θεωρητικό μέρος. Στα πλαίσια αυτά περιλαμβάνεται ένα κεφάλαιο σχετικό με τις βασικές αρχές της διοίκησης. Αντίστοιχα, ένα δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με τη σημασία του μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις γενικότερα, ενώ ένα τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στην ανάλυση του μάρκετινγκ και του μανάτζμεντ των εργαστηρίων οδοντοτεχνικής.

Αναφορικά με την μεθοδολογία, γίνεται χρήση της λεγόμενης βιβλιογραφικής ανασκόπησης στα πλαίσια του θεωρητικού τμήματος της πτυχιακής. Συγκεκριμένα, αξιοποιούνται στοιχεία και πληροφορίες που προέρχονται από άρθρα και βιβλία σχετικά με το υπό εξέταση αντικείμενο. Ως προς το ερευνητικό τμήμα αντίστοιχα, υφίσταται η χρήση της ποιοτικής μεθοδολογίας, καθώς πρόκειται να υπάρξει ερωτηματολόγιο για την πραγματοποίηση κάποιων συνεντεύξεων επαγγελματιών από το χώρο της οδοντοτεχνικής.

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η διοίκηση επιχειρήσεων – Βασικές αρχές

Το management (ή η διαχείριση) είναι η διοίκηση ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για επιχείρηση, είτε για μη κερδοσκοπικό οργανισμό, είτε για κρατικό φορέα. Είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαχείρισης των πόρων της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το ότι η επιχείρηση δεν είναι μονάχα ένας οικονομικός οργανισμός αλλά παράλληλα διαθέτει και τη μορφή ενός ανοικτού συστήματος που επηρεάζεται συνεχώς από το γύρω περιβάλλον, λαμβάνοντας και διάφορες εισροές, τις οποίες στην συνέχεια επιχειρεί να μετασχηματίσει σε εκροές.<sup>3</sup>

Υπό αυτό το πρίσμα, τα βασικά συστατικά μέρη και στοιχεία για μια επιχείρηση, είναι αφενός, οι εισροές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως επίσης και στοιχεία που είναι αναγκαία στο προσωπικό, προκειμένου το τελευταίο να κατορθώσει να ανταποκριθεί στις διάφορες ανάγκες μιας επιχείρησης. Τέτοια στοιχεία, είναι οι επιδεξιότητες, οι διάφορες γνώσεις, η κατάλληλη εκπαίδευση, οι πληροφορίες, η κατάλληλη ενέργεια (που τροφοδοτείται μάλιστα, από την ύπαρξη των κατάλληλων κινήτρων), αλλά και τα κατάλληλα κεφάλαια.<sup>4</sup>

Σύμφωνα με τον ορισμό του λεξικού, η επιχείρηση αναφέρεται στο επάγγελμα, την αγορά και την πώληση. Από αυτή την περιγραφή, καθίσταται σαφές ότι η επιχείρηση έχει να κάνει με δραστηριότητες που έχουν άτομα ή ομάδες τα άτομα αποδίδουν με στόχο την ικανοποίηση καθορισμένων αναγκών. Αυτή είναι μια γενική προσέγγιση συζήτηση για τις επιχειρήσεις καθώς δεν γίνεται διάκριση μεταξύ κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών δραστηριοτήτων κατασκευή. Ως φοιτητές επιχειρήσεων, λέκτορες και επαγγελματίες, το ενδιαφέρον μας πρέπει να είναι σε αυτές τις δραστηριότητες που κατευθύνονται προς το κέρδος.

Οι Boone and Kurts (1976) και Trumpp, Endrikat, Zopf, & Guenther (2015) υποστήριξαν αυτήν την άποψη και το σημείο όταν δήλωσαν ως επιχειρηματική δραστηριότητα: όλες οι οικονομικές και εμπορικές δραστηριότητες με γνώμονα το κέρδος που

---

<sup>3</sup> Δενδρινός Μ., & Κεφάλας Ηλ., *Επικοινωνιακή Στρατηγική στο Μάνατζμεντ των Σύγχρονων Επιχειρήσεων (Θεματικό Πεδίο: Επιχειρησιακές Επικοινωνίες)*, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας -Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Αιγάλεω, 2014, σελ. 7

<sup>4</sup> Στο ίδιο, σελ. 7

παρέχουν τα αγαθά και οι υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για ένα έθνος είναι το βιοτικό επίπεδο. Αυτές οι εμπορικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν η παραγωγή, η διανομή και η προσφορά άμεσων υπηρεσιών θεωρούνται επίσης ως εννοιολόγηση και μέτρηση εταιρικών περιβαλλοντικών επιδόσεων.<sup>5</sup>

Η ταξινόμηση των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει με βάση τη θεωρία και την πράξη. Θεωρητικά, οι διάφορες επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν στους λειτουργικούς τομείς της παραγωγής, της λογιστικής/οικονομικής, της διαχείρισης και της εμπορίας. Τα οικονομικά υποδιαιρούνται περαιτέρω σε οικονομικά και ασφαλιστικά. Αυτή η ταξινόμηση αντιστοιχεί για την αντιμετώπιση των επιχειρήσεων στα περισσότερα Πανεπιστήμια και Κολλέγια. Στην πράξη, ωστόσο, οι επιχειρήσεις ταξινομούνται ως εξής: παραγωγή, εμπόριο και άμεσες υπηρεσίες. Η παραγωγή είναι μια διαδικασία συνομιλίας κατά την οποία ορισμένα στοιχεία εισάγονται ως εισροές και προϊόντα προκύπτουν ως έξοδοι. Η παραγωγή περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από τη σχέση εισροών-εκροών. Ένα ολόκληρο σύστημα παραγωγής περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Εξορυκτικό υποσύστημα που περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η γεωργία, η αλιεία, η δασοκομία, η εξόρυξη και λατομεία
- Κατασκευαστικό υποσύστημα που είναι η διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εξόδους και
- Κατασκευαστικό υποσύστημα που περιλαμβάνει την κατασκευή δρόμων, γεφυρών, σπιτιών και εργοστασίων.<sup>6</sup>

Όλες οι επιχειρηματικές εταιρίες θα πρέπει να διαθέτουν έμπειρους και έμπειρους διευθυντές, εάν το θέλουν πετυχαίνουν. Η διαχείριση είναι, στην πραγματικότητα, ένας γενικός όρος που πρέπει να ισχύει για όσους έχουν υφισταμένους κάτω από αυτά. Εξ ορισμού, η διαχείριση είναι η διαδικασία εκτέλεσης εργασιών μέσω των ανθρώπων. Ένας μάνατζερ είναι, επομένως, αυτός που σχεδιάζει, οργανώνει, κατευθύνει και ελέγχει για να διασφαλίσει ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται σε α ελάχιστο κόστος για τον οργανισμό. Στην πραγματικότητα,

---

<sup>5</sup> Στο ίδιο, σελ. 8

<sup>6</sup> Dr. Edebe A.E., (2013). *Basic Principles and Practice of Business Administration*, New York: XLIBRIS, p. 12

υπήρχε αυτή η εσφαλμένη ονομασία όπου "Διοίκηση" σημαίνει το ίδιο πράγμα με "Επιχείρηση".<sup>7</sup>

Μια σημαντική παράμετρος εδώ επίσης είναι η διαχείριση. Είναι ενδεικτικό, πως η Διοίκηση Επιχειρήσεων είναι η ομπρέλα στην οποία η διαχείριση είναι μόνο ένα στοιχείο. Σε πρακτική, ορισμένες κατηγορίες προσωπικού αναφέρονται ως διευθυντές, λογιστές, στελέχη μάρκετινγκ κ.λπ. Αν και δεν υπάρχει τίποτα κακό με τέτοιους χαρακτηρισμούς, είναι σημαντικό να γνωρίζετε ότι δεν έχει σημασία διευθυντικά καθήκοντα και έχουν υφισταμένους που τους αναφέρουν. Ουσιαστικά λοιπόν, οι αρχές διαχείρισης είναι τέτοιες που πρέπει να διδάσκονται σε κάθε άτομο επειδή είμαστε διαχειριστές είτε σε μια μορφή ή αντίστοιχα σε μια άλλη. Υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένοι εξειδικευμένοι τομείς διαχείρισης και αυτοί περιλαμβάνουν τις εργασιακές σχέσεις, μελέτες παραγωγής, προσωπικό και ανθρώπινο δυναμικό και άλλα. Εκτός από τις διευθυντικές λειτουργίες, Όλοι οι διευθυντές υποχρεούνται να βοηθήσουν στην πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού ανάλογα με τα τμήματα τους και να βοηθήσει στην παρακίνηση αυτών των εργαζομένων.<sup>8</sup>

Η σωστή χρήση των πόρων είναι πραγματικά σημαντική για έναν οργανισμό που λειτουργεί σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η Διοίκηση βοηθά στον καταμερισμό της εργασίας και εμποδίζει τους εργαζόμενους να υπολειπθούν ή να επιβαρυνθούν υπερβολικά με την εργασία τους. Κάθε εργαζόμενος έχει τον δικό του τομέα στον οποίο ειδικεύεται. Μέσω της διοίκησης δίνεται στους εργαζόμενους εργασία σχετική με το γνωστικό τους πεδίο. Αυξάνει την ταχύτητα και την ακρίβεια της εργασίας.<sup>9</sup>

Επιπλέον, η διοίκηση φροντίζει επίσης ώστε η εργασία να είναι τυποποιημένη έτσι ώστε να μειώνεται η σπατάλη όταν πρόκειται για άλλους πόρους. Για παράδειγμα: Η διοίκηση φροντίζει ώστε το άτομο που είναι καλό στις πωλήσεις να εργάζεται μόνο στο τμήμα πωλήσεων και όχι σε οποιοδήποτε άλλο τμήμα. Επίσης, του παρέχει την κατάλληλη

---

<sup>7</sup> Στο ίδιο, σ.σ. 13 - 14

<sup>8</sup> Robbins S., Coulter M., & Decenzo A.D., (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων -Αρχές κι Εφαρμογές*, μετάφραση Ηρώ Νικολάου, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 351

<sup>9</sup> McDonough As., (2019). *Operations and Supply Chain Management Essentials you always wanted to know*, London -Boston MA: Vibrant Publishers, p. 61

εκπαίδευση για να βεβαιωθεί ότι δεν θα χαθεί πολύς χρόνος για να τον κάνει να μάθει κατά τη διάρκεια πραγματικών επισκέψεων πωλήσεων.<sup>10</sup>

Εκτός από τα παραπάνω, ως προς τα συστατικά μέρη μιας επιχείρησης, αξίζει να αναφερθεί και η περίπτωση της παραγωγικής διαδικασίας που ταυτόχρονα έχει σχέση και με το ζήτημα της εξυπηρέτησης των πελατών, που μπορεί να επιλεγθούν με βάση το είδος της επιχείρησης. Επίσης, οι εκροές μιας επιχείρησης παίρνουν τη μορφή προϊόντων συντελώντας στην παροχή υπηρεσιών ή πληροφοριών.<sup>11</sup>

Φυσικά είναι σαφές, πως ως προς την διοίκηση μιας επιχείρησης, η εκτίμηση του εξωτερικού της περιβάλλοντος πάντα έχει τεράστια βαρύτητα. Η λειτουργία αυτού του περιβάλλοντος είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με ένα σύνολο ποικίλων εξωτερικών παραγόντων που μπορεί συγχρόνως να είναι ιδιαίτερα δυναμικοί και να αλλάζουν συνεχώς, ωθώντας την διοίκηση μιας επιχείρησης σε συνεχή προσαρμοστικότητα, βασισμένη πάντα στις αλλαγές αυτού του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η μη κατανόηση της σοβαρότητας μιας τέτοιας παραμέτρου, μπορεί να συμβάλει, ακόμα και στο να καταστραφεί μια επιχείρηση. Παράγοντες, που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, έχουν να κάνουν με τις απότομες αυξήσεις στις τιμές καυσίμων (όπως έχει συμβεί αυτό το διάστημα, για παράδειγμα, λόγω του πολέμου στην Ουκρανία) ή μπορεί να σχετίζονται με πολιτικές και κυβερνητικές αποφάσεις σε πεδία, όπως αυτό της φορολογίας. Άλλοι παράγοντες μπορεί να είναι σχετικοί ακόμα και με τις αυξημένες απαιτήσεις για μισθούς από οργανωμένα συνδικάτα εργαζομένων ή αντίστοιχα και με τις αυξομειώσεις των επιτοκίων στα πλαίσια του χρηματοπιστωτικού συστήματος.<sup>12</sup>

Από την άλλη μεριά, υπάρχει και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Αυτό έχει σχέση με όλα εκείνα τα στοιχεία και γνωρίσματα που είναι εντός μιας επιχείρησης και

---

<sup>10</sup> Δενδρινός Μ., & Κεφάλας Ηλ., *Επικοινωνιακή Στρατηγική στο Μάνατζμεντ των Σύγχρονων Επιχειρήσεων (Θεματικό Πεδίο: Επιχειρησιακές Επικοινωνίες)*, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας -Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Αιγάλεω, 2014, σελ.

<sup>11</sup> Στο ίδιο, σελ. 7

<sup>12</sup> Dr. Edebe A.E., (2013). *Basic Principles and Practice of Business Administration*, New York: XLIBRIS, p. 16

είναι διαθέσιμα, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των διαφόρων επιχειρηματικών στόχων.<sup>13</sup>

Αυτά τα στοιχεία και γνωρίσματα, είναι γνωστά, ως επιχειρησιακοί πόροι. Μπορεί να είναι φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί ή αντίστοιχα χρηματοδοτικοί. Σχετικά με την περίπτωση των χρηματοδοτικών πόρων, πρόκειται, για αποθεματικά, τα οποία μπορεί να έχει συγκεντρώσει ήδη ακόμα και από καιρό πριν μια επιχείρηση, μέσω της απόδοσής της. Πρόκειται για παρακρατηθέντα κέρδη, τα οποία αποτελούν το πλέον φθινό και αποδοτικό εργαλείο για την χρηματοδότηση ενός οικονομικού οργανισμού και επιχείρησης. Πάντως, η συγκεκριμένη πηγή για την χρηματοδότηση των επιχειρήσεων συνήθως είναι ανεπαρκής, κάτι που μπορεί να οδηγήσει, για παράδειγμα, μια επιχείρηση, στην διαδικασία της αναζήτησης εσόδων μέσα από δανειακά ή μετοχικά κεφάλαια.<sup>14</sup>

Στη συνέχεια, οι φυσικοί πόροι είναι συνυφασμένοι με τις εγκαταστάσεις, όπως επίσης και με τον μηχανολογικό εξοπλισμό μιας επιχείρησης, συνυπολογίζοντας και στοιχεία, όπως τα αποθέματα πρώτων υλών, αλλά και το σύστημα διανομής. Ο ρόλος της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι συνδεδεμένος με την παρουσία μιας τέτοιας επιχείρησης καταρχάς σε μια περιοχή, στην οποία οι τοπικές αξίες μπορούν να συμβάλουν στην μεταποιητική επιχείρηση και όπου από την άλλη μεριά, υφίσταται και κατάλληλη και επαρκής προσφορά εργασίας.<sup>15</sup>

Οι ανθρώπινοι πόροι αντίστοιχα, έχουν να κάνουν με το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται σε μια επιχείρηση. Είναι εκείνοι οι πόροι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες μιας επιχείρησης, προκειμένου να μπορέσει αντίστοιχα αυτή να αποκτήσει τις απαιτούμενες δεξιότητες, ώστε να αναπτύξει μια αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία. Ως προς το ζήτημα περί ανθρώπινων πόρων, είναι ενδεικτικό, πως η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι αντιμέτωπη με τέσσερα συγκεκριμένα καθήκοντα:

- Απόκτηση του αναγκαίου αριθμού εργαζομένων
- Τοποθέτηση των σωστών υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις, στοιχείο που παράλληλα μπορεί να απαιτήσει την εκπαίδευση και εξειδίκευση αυτών των εργαζομένων

---

<sup>13</sup> McDonough As., (2019). *Operations and Supply Chain Management Essentials you always wanted to know*, London -Boston MA: Vibrant Publishers, p. 82

<sup>14</sup> Στο ίδιο, σελ. 66

<sup>15</sup> Dr. Edebe A.E., (2013). *Basic Principles and Practice of Business Administration*, New York: XLIBRIS, p. 19



- Δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων, προκειμένου οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να προσφέρουν όσο το δυνατόν καλύτερα έτσι ώστε να υφίστανται αποδεκτά ποσοστά παραγωγικότητας
- Ο υπολογισμός της απόδοσης του κάθε εργαζομένου.<sup>16</sup>

Η διοίκηση περιλαμβάνει τις δραστηριότητες καθορισμού της στρατηγικής ενός οργανισμού και συντονισμού των προσπαθειών των εργαζομένων του (ή των εθελοντών) για την επίτευξη των στόχων του μέσω της εφαρμογής διαθέσιμων πόρων, όπως οικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι πόροι. Η «Διαχείριση της επιχείρησης» και η «Αλλαγή της επιχείρησης» είναι δύο έννοιες που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση για τη διαφοροποίηση μεταξύ της συνεχούς παράδοσης αγαθών ή υπηρεσιών και της προσαρμογής των αγαθών ή των υπηρεσιών για την κάλυψη των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών. Ο όρος "διαχείριση" μπορεί επίσης να αναφέρεται σε εκείνα τα άτομα που διοικούν έναν οργανισμό - διευθυντές.<sup>17</sup>

Το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αποστολής, του στόχου, των διαδικασιών, των κανόνων και της χειραγώγησης του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, για να συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Οι μελετητές έχουν επικεντρωθεί στη διαχείριση των ατομικών, οργανωτικών, και λοιπών σχέσεων μεταξύ των οργανισμών. Αυτό συνεπάγεται αποτελεσματική επικοινωνία: ένα επιχειρηματικό περιβάλλον (σε αντίθεση με έναν φυσικό ή μηχανικό μηχανισμό) συνεπάγεται ανθρώπινο κίνητρο και συνεπάγεται κάποιου είδους επιτυχή πρόοδο ή αποτέλεσμα του συστήματος.<sup>18</sup>

Ως εκ τούτου, η διαδικασία του μάνατζμεντ δεν είναι η χειραγώγηση ενός μηχανισμού (μηχανής ή αυτοματοποιημένου προγράμματος), και μπορεί να συμβεί, είτε σε νόμιμη, είτε σε παράνομη επιχείρηση ή περιβάλλον. Από την σκοπιά ενός ατόμου, η διαχείριση δεν χρειάζεται να ιδωθεί αποκλειστικά από την σκοπιά της επιχείρησης, επειδή η διαχείριση είναι μια ουσιαστική λειτουργία για τη βελτίωση της ζωής και των σχέσεων της και έχει ευρύτερο

<sup>16</sup> Robbins S., Coulter M., & Decenzo A.D., (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων -Αρχές κι Εφαρμογές*, μετάφραση Ηρώ Νικολάου, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 360

<sup>17</sup> Kouzes J.M., & Posner B.Z., (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, London: Jossey -Bass, p. 219

<sup>18</sup> Whitehead G., *Business Management and Administration*, London: Institute of Commercial Manage, p. 150

φάσμα εφαρμογής. Η επικοινωνία και η θετική προσπάθεια είναι δύο κύριες πτυχές της, είτε μέσω της επιχείρησης, είτε μέσω της ανεξάρτητης αναζήτησης.<sup>19</sup>

Τα σχέδια, οι μετρήσεις, τα κίνητρα, τα ψυχολογικά εργαλεία, οι στόχοι και τα οικονομικά μέτρα (κέρδος, κ.λπ.) μπορεί να είναι ή να μην είναι απαραίτητα στοιχεία για να υπάρχει διαχείριση. Αρχικά, κάποιος βλέπει τη διαχείριση λειτουργικά, όπως η μέτρηση της ποσότητας, η προσαρμογή των σχεδίων και η επίτευξη στόχων, αλλά αυτό ισχύει ακόμη και σε περιπτώσεις όπου ο προγραμματισμός δεν πραγματοποιείται. Από αυτή την άποψη, ο Henri Fayol (1841–1925) θεωρεί ότι η διαχείριση αποτελείται από πέντε λειτουργίες:

- Την ύπαρξη ενός πλάνου
- Την οργάνωση
- Την καθοδήγηση
- Την ύπαρξη ενός συστήματος εντολών
- Τον αποτελεσματικό έλεγχο.<sup>20</sup>

Με βάση έναν άλλο τρόπο σκέψης, η Mary Parker Follett (1868–1933), φέρεται να όρισε τη διαχείριση ως «την τέχνη του να γίνονται πράγματα μέσω των ανθρώπων». Περιέγραψε τη διαχείριση ως μια φιλοσοφία. Οι κριτικοί ωστόσο, βρίσκουν αυτόν τον ορισμό χρήσιμο αλλά μάλλον κάπως ελλιπή. Το αξίωμα «η διαχείριση είναι αυτό που κάνουν οι μάνατζερ» είναι κάτι που εμφανίζεται ευρέως, υποδηλώνοντας τη δυσκολία ορισμού της διοίκησης χωρίς κυκλικότητα, τη μεταβαλλόμενη φύση των ορισμών και τη σύνδεση των διευθυντικών πρακτικών με την ύπαρξη ενός διευθυντικού στελέχους κι ενός συνόλου ατόμων σε έναν οργανισμό.<sup>21</sup>

Μια συνηθισμένη προσέγγιση, είναι αυτή, η οποία θεωρεί τη διαχείριση ως ισοδύναμη με τη «διοίκηση επιχειρήσεων» και επομένως αποκλείει τη διαχείριση σε χώρους εκτός του εμπορίου, όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι διάφορα φιλανθρωπικά ιδρύματα, εκπαιδευτικά ιδρύματα ή αντίστοιχα οργανισμοί στο δημόσιο τομέα. Γενικότερα, κάθε οργανισμός πρέπει να «διαχειρίζεται» τη δουλειά του, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, την

---

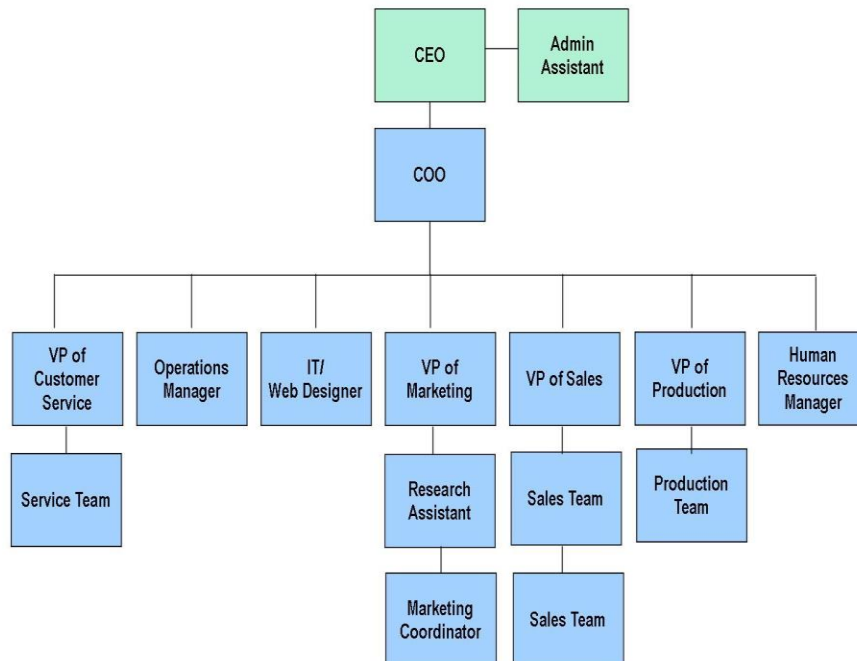
<sup>19</sup> Στο ίδιο, σελ. 157

<sup>20</sup> Pryor G., Mildred T.S., (2020). “Henri Fayol, practitioner and theoretician -revered and reviled”. *Journal of Management History*, 16(4): 489 -503

<sup>21</sup> Robbins S., Coulter M., & Decenzo A.D., (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων -Αρχές κι Εφαρμογές*, μετάφραση Ηρώ Νικολάου, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 193

τεχνολογία για να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα. Ορισμένα τέτοια ιδρύματα (όπως το Harvard Business School) χρησιμοποιούν αυτό το όνομα, ενώ άλλα (όπως το Yale School of Management) χρησιμοποιούν τον ευρύτερο όρο “management”.<sup>22</sup>

## Organization Chart



Εικόνα 1: Τυπικό δείγμα ιεραρχίας σε μια εταιρεία με βάση το business management

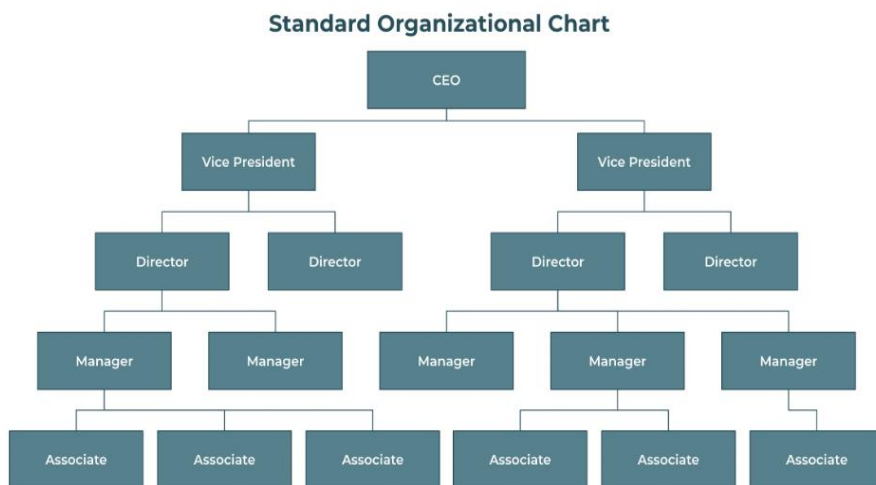
Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τρία επίπεδα διαχείρισης: πρώτου επιπέδου, μεσαίου επιπέδου και ανώτατου επιπέδου. Οι διευθυντές πρώτης γραμμής είναι το χαμηλότερο επίπεδο και διαχειρίζονται το έργο μη διευθυντικών ατόμων που εμπλέκονται άμεσα με την παραγωγή ή τη δημιουργία των προϊόντων του οργανισμού. Τα στελέχη πρώτης γραμμής ονομάζονται συχνά επόπτες, αλλά μπορούν επίσης να είναι γνωστοί κι ως διευθυντές γραμμής, διευθυντές γραφείου ή ακόμα και εργοδηγοί.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Στο ίδιο, σελ. 195

<sup>23</sup> Zimmerer Th., (1998). Essentials of entrepreneurship and small business management, New Jersey: Prentice Hall, p. 88

Τα μεσαία στελέχη περιλαμβάνουν όλα τα επίπεδα διαχείρισης μεταξύ του επιπέδου πρώτης γραμμής και του ανώτατου επιπέδου του οργανισμού. Αυτοί οι διευθυντές διαχειρίζονται το έργο των διευθυντών πρώτης γραμμής και μπορεί να έχουν τίτλους όπως επικεφαλής τμήματος, επικεφαλής έργου, διευθυντής εργοστασίου ή διευθυντής τμήματος. Τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό και τον καθορισμό των σχεδίων και των στόχων που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτά τα άτομα έχουν τυπικά τίτλους όπως εκτελεστικός αντιπρόεδρος, πρόεδρος, διευθύνων σύμβουλος ή πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου.<sup>24</sup>

Τα άτομα που ανήκουν στο επίπεδο των διευθυντών επιχειρήσεων, ταξινομούνται σε μια ιεραρχία εξουσίας και εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα. Σε πολλούς οργανισμούς, ο αριθμός των διευθυντών σε κάθε επίπεδο μοιάζει με πυραμίδα. Κάθε επίπεδο επεξηγείται παρακάτω στις προδιαγραφές των διαφορετικών ευθυνών και των πιθανών τίτλων εργασίας τους.<sup>25</sup>



Εικόνα 2: Άλλο ένα παράδειγμα ιεραρχικής οργάνωσης μιας εταιρείας

Το ανώτατο ή ανώτερο επίπεδο της διοίκησης αποτελείται από το διοικητικό συμβούλιο (συμπεριλαμβανομένων των μη εκτελεστικών διευθυντών, των εκτελεστικών διευθυντών και των ανεξάρτητων διευθυντών), τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τους διευθύνοντες συμβούλους

<sup>24</sup> Γιαννάτος Γ., & Αγγελετόπουλος Β., (1995). *Business Management*, Αθήνα: [χ.ο.], σελ. 49

<sup>25</sup> Moynihan Ed., (1993). *Business Management and systems analysis*, Henley on Thames, Oxford shire: Alfred Waller Limited, p. 94

και άλλα μέλη ανώτερων στελεχών. Διαφορετικοί οργανισμοί έχουν διάφορα μέλη στο διοικητικό συμβούλιό τους, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει έναν οικονομικό διευθυντή, έναν επικεφαλής τεχνολογίας και ούτω καθεξής. Είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο και την επίβλεψη των λειτουργιών ολόκληρου του οργανισμού. Δίνουν έναν «τόνο στην κορυφή» και αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια, εταιρικές πολιτικές και λαμβάνουν αποφάσεις για τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού. Επιπλέον, τα ανώτατα στελέχη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην κινητοποίηση εξωτερικών πόρων. Τα ανώτερα στελέχη είναι υπόλογα στους μετόχους, στο ευρύ κοινό και στους δημόσιους φορείς που εποπτεύουν εταιρείες και παρόμοιους οργανισμούς. Ορισμένα μέλη της ανώτερης διοίκησης μπορεί να χρησιμεύουν ως το δημόσιο πρόσωπο του οργανισμού και μπορεί να κάνουν ομιλίες για να εισαγάγουν νέες στρατηγικές ή να εμφανιστούν στο μάρκετινγκ.<sup>26</sup>

Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται κατά κύριο λόγο από μη εκτελεστικά στελέχη που οφείλουν καθήκον καταπιστεύματος στους μετόχους και δεν συμμετέχουν στενά στις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού, αν και αυτό ποικίλλει ανάλογα με τον τύπο (π.χ. δημόσιο έναντι ιδιωτικού), το μέγεθος και την κουλτούρα του οργανισμού. Αυτοί οι διευθυντές είναι θεωρητικά υπεύθυνοι για παραβάσεις αυτού του καθήκοντος και συνήθως ασφαλίζονται στο πλαίσιο ασφάλισης αστικής ευθύνης διευθυντών και στελεχών.<sup>27</sup>

Οι χρήσιμες δεξιότητες της ανώτατης διοίκησης ποικίλλουν ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού, αλλά συνήθως περιλαμβάνουν μια ευρεία κατανόηση του ανταγωνισμού, των παγκόσμιων οικονομιών και της πολιτικής. Επιπλέον, ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή και τον καθορισμό (μέσα στα πλαίσια του διοικητικού συμβουλίου) των γενικών πολιτικών του οργανισμού. Η εκτελεστική διοίκηση ολοκληρώνει τις καθημερινές λεπτομέρειες, όπως είναι οι οδηγίες για την προετοιμασία προϋπολογισμών τμήματος, διαδικασίες, χρονοδιαγράμματα, το διορισμό στελεχών μεσαίου επιπέδου, όπως διευθυντές τμημάτων, επίσης το συντονισμό τμημάτων, την ανάπτυξη στενών σχέσεων μερικές φορές ακόμα και με τα διάφορα ΜΜΕ, όπως και την ανάπτυξη σχέσεων με άτομα από το χώρο της πολιτικής, αλλά και επικοινωνία με τους μετόχους.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Γιαννάτος Γ., & Αγγελετόπουλος Β., (1995). *Business Management*, Αθήνα: [χ.ο.], σελ. 13

<sup>27</sup> Στο ίδιο, σελ. 14

<sup>28</sup> Dr. Edebe A.E., (2013). *Basic Principles and Practice of Business Administration*, New York: XLIBRIS, p. 16

Αντίστοιχα, το μεσαίο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας μιας επιχείρησης αποτελείται από γενικούς διευθυντές, διευθυντές υποκαταστημάτων και διευθυντές τμημάτων. Είναι υπόλογοι στην ανώτατη διοίκηση για τη λειτουργία του τμήματός τους. Αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε οργανωτικές και κατευθυντήριες λειτουργίες. Οι ρόλοι τους μπορούν να τονιστούν ως εκτέλεση οργανωτικών σχεδίων σύμφωνα με τις πολιτικές της εταιρείας και τους στόχους της ανώτατης διοίκησης, καθορίζουν και συζητούν πληροφορίες και πολιτικές από την ανώτατη διοίκηση έως την κατώτερη διοίκηση, και το πιο σημαντικό εμπνέουν και παρέχουν καθοδήγηση σε διευθυντικά στελέχη κατώτερου επιπέδου προς καλύτερη απόδοση.<sup>29</sup>

Η μεσαία διοίκηση είναι η ενδιάμεση διαχείριση ενός ταξινομημένου οργανισμού, ο οποίος είναι δευτερεύων σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη, αλλά πάνω από τα βαθύτερα επίπεδα των επιχειρησιακών μελών. Ένας επιχειρησιακός διευθυντής μπορεί να είναι καλά μελετημένος από τη μεσαία διοίκηση ή μπορεί να χαρακτηριστεί ως μη διευθυντικό στέλεχος, υπόκειται στην πολιτική του συγκεκριμένου οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα του μεσαίου επιπέδου είναι ζωτικής σημασίας σε κάθε οργανισμό, καθώς γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των στελεχών του ανώτερου και του κατώτερου επιπέδου.<sup>30</sup>

Ο ρόλος και το έργο αυτών των στελεχών, περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Σχεδιασμός και εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων ομαδικής και δια - ομαδικής εργασίας και πληροφοριών
- Καθορισμός και παρακολούθηση δεικτών απόδοσης σε επίπεδο ομάδας
- Διάγνωση και επίλυση προβλημάτων εντός και μεταξύ των ομάδων εργασίας
- Σχεδιάζουν και εφαρμόζουν συστήματα ανταμοιβής που υποστηρίζουν τη συνεργατική συμπεριφορά. Παίρνουν επίσης αποφάσεις και μοιράζονται ιδέες με κορυφαία στελέχη.<sup>31</sup>

Τα κατώτερα διευθυντικά στελέχη περιλαμβάνουν επόπτες, επικεφαλής τμημάτων, προϊστάμενους και αρχηγούς ομάδων. Επικεντρώνονται στον έλεγχο και τη διεύθυνση των

---

<sup>29</sup> Holmes L., (2012). *The Dominance of Management: A Participatory Critique*, London: Ashgate Publishing, p. 21

<sup>30</sup> Dr. Edebe A.E., (2013). *Basic Principles and Practice of Business Administration*, New York: XLIBRIS, p. 24

<sup>31</sup> Gomez -Mejia L.R., Balkin D.B., & Cardy R.L., (2008). *Management: People, performance, change*, New York: McGraw Hill, p. 25

τακτικών εργαζομένων. Είναι συνήθως υπεύθυνοι για την ανάθεση των καθηκόντων των εργαζομένων, την καθοδήγηση και την επίβλεψη των εργαζομένων στις καθημερινές δραστηριότητες, τη διασφάλιση της ποιότητας και της ποσότητας της παραγωγής ή/και της υπηρεσίας, τη διατύπωση συστάσεων και προτάσεων στους εργαζομένους σχετικά με την εργασία τους και τη διοχέτευση των ανησυχιών των εργαζομένων που δεν μπορεί να επιλυθεί σε διεθυντές μεσαίου επιπέδου ή άλλους διαχειριστές.<sup>32</sup>

Οι διεθυντές πρώτου επιπέδου ή «πρώτης γραμμής» λειτουργούν επίσης ως πρότυπα για τους υπαλλήλους τους. Σε ορισμένους τύπους εργασίας, οι διεθυντές πρώτης γραμμής μπορούν να κάνουν μερικές από τις ίδιες εργασίες που κάνουν οι εργαζόμενοι, τουλάχιστον μερικές φορές. Για παράδειγμα, σε ορισμένα εστιατόρια, οι μάνατζερ της πρώτης γραμμής θα εξυπηρετήσουν πελάτες κατά τη διάρκεια ενός πολυάσχολου μέρους της ημέρας.<sup>33</sup>

Είναι εμφανές ότι η διοίκηση επιχειρήσεων είναι ο συντονισμός και η οργάνωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι διεθυντές επιχειρήσεων επιβλέπουν τις λειτουργίες και βοηθούν τους υπαλλήλους να φτάσουν τα κορυφαία επίπεδα παραγωγικότητάς τους. Ένας διεθυντής επιχείρησης μπορεί να επιβλέπει ή να εκπαιδεύει νέους υπαλλήλους, να βοηθά μια επιχείρηση να επιτύχει τους λειτουργικούς και οικονομικούς της στόχους.<sup>34</sup>

Αξίζει να σημειωθεί ο ρόλος που έχει η ηγεσία στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Δεν μπορούν όλοι να είναι ηγέτης ή διεθυντής στην εργασία και πολλοί άνθρωποι δεν θέλουν τις ευθύνες της επίβλεψης των εργαζομένων και των διαδικασιών. Ευτυχώς, άλλοι αισθάνονται ότι καλούνται να εργαστούν σε διοικητικούς ρόλους και θέλουν να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στις ομάδες και τους εργοδότες τους.<sup>35</sup>

Μερικοί διεθυντές περνούν από εκπαίδευση προκειμένου να αποκτήσουν τις δεξιότητες που χρειάζονται. Άλλοι, που είναι νέοι στη διοίκηση «μαθαίνουν κάνοντας», κατανοώντας τα πράγματα καθώς προχωρούν. Ορισμένοι διεθυντές αρχικού επιπέδου

---

<sup>32</sup> Bateman Th., (2020). *Διοίκηση επιχειρήσεων: ηγεσία και συνεργασία σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο*, επιστημονική επιμέλεια Κατερίνα Κ. Σαρρή, Παύλος Δελιάς, Κωνσταντίνος Κωστόπουλος, μετάφραση Παύλος Γκάσης, Θεσσαλονίκη: Τζιόλας, σελ. 337

<sup>33</sup> Joly H., & Lambert C., (2021). *The Heart of Business: Leadership Principles for the Next Era of Capitalism*, Boston MA: Harvard Business Review, p. 152

<sup>34</sup> Csikszentmihayli M., (2004). *Good Business: Leadership, flow and the making of meaning*, London: Penguin Books, p. 37

<sup>35</sup> Gallos J., (2008). *Business Leadership: A Jossey-Bass Reader*, New York-London: Jossey -Bass, p. 369

ξεκινούν τη δουλειά με επίσημη εκπαίδευση διαχείρισης των διαφόρων υφιστάμενων που μπορεί να είναι πιο κάτω από την δική τους βαθμίδα. Αυτή η διαδικασία τους βοηθά να είναι πιο σίγουροι για τους εποπτικούς τους ρόλους.<sup>36</sup>



Εικόνα 3: Οι βασικές πτυχές και πεδία μέσω των οποίων αναπτύσσεται το business management

Εν τω μεταξύ την ίδια στιγμή, είναι ενδεικτικό και το ότι εν γένει μια εταιρεία δεν παύει να είναι ένας μηχανισμός μετατροπής εισροών (στις οποίες περιλαμβάνονται το εργατικό δυναμικό, όπως επίσης και η ίδια η διοίκηση της εταιρείας ή από την άλλη μεριά παράλληλα και οι υπηρεσίες που παράγονται) σε εκροές. Οι τελευταίες έχουν να κάνουν με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγονται. Είναι ενδεικτικό, πως η πιο απλή μονάδα μέτρησης της αποδοτικότητας της ίδια στιγμή, δεν παύει να είναι ειδικότερα η ποσότητα των εισροών που απαιτούνται για την παραγωγή μιας δεδομένης εκροής.<sup>37</sup>

Μάλιστα, στα πλαίσια του business management, θα ήταν εφικτό παράλληλα να σημειωθεί και το ότι όσο πιο αποδοτική είναι εν γένει μια εταιρεία, τόσο λιγότερες επίσης

<sup>36</sup> Csikszentmihayli M., (2004). *Good Business: Leadership, flow and the making of meaning*, London: Penguin Books, p. 144

<sup>37</sup> Hill C.W., Schilling M., & Jones G.R., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση – Θεωρία και Μελέτες Περίπτωσης*, μετάφραση Ελένη Ανεξή & Ιωάννα Ε. Κατσέλλη, επιμέλεια έκδοσης Φώτης Χ. Κίτσιος & Γιάννης Α. Πολλάλης, Broken Hill Publishers, Λευκωσία, 2018, σελ. 156



είναι και οι εισροές, οι οποίες απαιτούνται για την παραγωγή μιας δεδομένης εκροής. Συνεπώς τόσο χαμηλότερη είναι από την άλλη μεριά όμως και η δομή του κόστους γης. Σε αυτό το σημείο εξάλλου, θα ήταν εφικτό να σημειωθεί και το ότι μια αποδοτική εταιρεία έχει υψηλότερη παραγωγικότητα και άρα και λιγότερα έξοδα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.<sup>38</sup>

Εν τω μεταξύ, ειδικότερα σε συνάρτηση προς την περίπτωση των οικονομιών κλίμακας, είναι χαρακτηριστικό το ότι υφίσταται η δυνατότητα της κατανομής του σταθερού κόστους σε μεγάλο όγκο. Τα σταθερά κόστη είναι κόστη τα οποία υφίστανται σε μια εταιρεία για να παραχθεί ένα προϊόν ανεξάρτητα από το επίπεδο των εκροών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα κόστη αγοράς και εγκατάστασης μηχανημάτων για την εκτέλεση της παραγωγής, όπως επίσης όμως και τα κόστη αναφορικά με τις κτιριακές εγκαταστάσεις μιας εταιρείας. Εδώ ακόμα κάποιος μπορεί να προσθέσει και παραμέτρους που έχουν να κάνουν με το κόστος περί ανάπτυξης ή περί έρευνας και διαφήμισης.<sup>39</sup>

Για να αναφέρουμε εδώ ένα ενδεικτικό παράδειγμα, μπορούμε να λάβουμε υπόψη μας πως η εταιρεία Microsoft όταν προέβη στην ανάπτυξη του λειτουργικού συστήματος Windows 8, είχε προβεί σε μια επένδυση 5 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Στην προκειμένη περίπτωση είναι ενδεικτικό, πως η εν λόγω εταιρεία έχει την δυνατότητα να επιτύχει σημαντικές οικονομίες κλίμακας μέσα από την κατανομή του σταθερού κόστους της ανάπτυξης του νέου λειτουργικού συστήματος στον τεράστιο όγκο πωλήσεων μονάδων προϊόντος που αναμένεται για το συγκεκριμένο σύστημα. Σε αυτό το σημείο, αρκεί να λάβει υπόψη του κάποιος το ότι σε παγκόσμια κλίμακα πάνω από το 90% των προσωπικών υπολογιστών κάνουν χρήση των Windows έτσι κι αλλιώς.<sup>40</sup>

Βέβαια σε μια περίπτωση όπως αυτή, είναι αλήθεια ταυτόχρονα το ότι έχουμε να κάνουμε με επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν μεγάλες οικονομίες κλίμακας κι αυτό εξαιτίας του ελάχιστου αυξανόμενου ή οριακού κόστους παραγωγής σχετικά με την μαζική παραγωγή επιπλέον αντιγράφων για προγράμματα και λογισμικά, όπως αυτό των Windows 8 που αναφέρθηκε πιο πάνω. Όταν, για παράδειγμα, έχει παραχθεί το πρωτότυπο, τότε αντίστοιχα από την άλλη μεριά, οι κατασκευαστές αυτού του εξοπλισμού έχουν επίσης τη δυνατότητα να

---

<sup>38</sup> Στο ίδιο, σελ. 156

<sup>39</sup> Στο ίδιο, σελ. 156

<sup>40</sup> Στο ίδιο, σελ. 157

εγκαταστήσουν και αντίγραφα των προγραμμάτων αυτών σε νέους υπολογιστές με μηδενικό κόστος για την ίδια την Microsoft. Σε μια τέτοια περίπτωση δε, το κλειδί αναφορικά με την αποδοτικότητα και την κερδοφορία τέτοιων εταιρειών μεγάλης οικονομικής κλίμακας, είναι η άμεση αύξηση των πωλήσεων, προκειμένου έτσι τα σταθερά κόστη να κατανεμηθούν όσο το δυνατόν περισσότερο σε μεγάλο όγκο μονάδων προϊόντος.<sup>41</sup>

Πάντα, ως προς την διάσταση περί αποδοτικότητας που είναι καίριας σημασίας, ως προς τον τομέα του επιτυχημένου business management, θα μπορούσε ακόμα να επισημάνει κανείς και το ότι ενώ εξίσου σημαντικό ρόλο έχουν και τα στοιχεία της λεγόμενης μάθησης και των επιδράσεών της. Πρόκειται για στοιχεία που έχουν να κάνουν, πιο συγκεκριμένα, με την διαδικασία της εξοικονόμησης κόστους που προκύπτουν μέσα από την πράξη. Για παράδειγμα, το εργατικό δυναμικό στην πορεία μαθαίνει μέσα από την επανάληψη το πώς να εκτελεί ακόμα καλύτερα μια εργασία. Υπό αυτό το πρίσμα, στην πορεία η παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού μπορεί να αυξάνεται ολοένα περισσότερο και επίσης υφίσταται μείωση αναφορικά και με το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Αυτό συμβαίνει συγκεκριμένα, επειδή οι εργαζόμενοι μαθαίνουν παράλληλα και το ποιος είναι ο πλέον αποδοτικός τρόπος, ως προς την πραγματοποίηση κάποιας εργασίας.<sup>42</sup>

Εδώ υπεισέρχεται μάλιστα και άλλος ένας παράγοντας που είναι άρρηκτα συνδεδεμένος όμως και με το ότι το εργατικό δυναμικό στην πορεία έχει και την δυνατότητα του να μάθει ακόμα καλύτερα το πώς να διαχειρίζεται το χρόνο εργασίας και παραγωγής διαφόρων προϊόντων. Όλα τα παραπάνω στοιχεία σε κάθε περίπτωση δεν παύουν να είναι σημαντικοί παράγοντες, ως προς το ζήτημα περί της αύξησης της παραγωγικότητας, κάτι που σημαίνει ακόμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των στελεχών των επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο άλλωστε, είναι συνυφασμένο άρρηκτα και με το ότι με το πέρασμα του χρόνου τα στελέχη μιας επιχείρησης συγκεντρώνουν πολύτιμες γνώσεις, ως προς την διεργασία που αφορά την ύπαρξη υψηλότερης παραγωγικότητας.<sup>43</sup>

Αυτό είναι κάτι που γενικότερα είναι αρκετά σημαντικό στα πλαίσια του business management σε διάφορα είδη εταιρειών, αν και σε κάποιο βαθμό φαίνεται να υφίσταται μια κάπως μεγαλύτερη βαρύτητα στην περίπτωση των εταιρειών εκείνων που έχουν σχέση με τον

---

<sup>41</sup> Στο ίδιο, σελ. 157

<sup>42</sup> Στο ίδιο, σελ. 158

<sup>43</sup> Στο ίδιο, σελ. 158

τομέα και το πεδίο των τεχνικών εργασιών. Αυτό σημαίνει, πως η διαδικασία της μάθησης μπορεί εν τέλει να είναι περισσότερο σημαντική σε μια εταιρεία, στο πλαίσιο της οποίας η παραγωγή προϊόντων μπορεί να αφορά 1000 βήματα (και μάλιστα εξειδικευμένης εργασίας) παρά, για παράδειγμα, 100 βήματα. Αντιλαμβάνεται κανείς πως η διαδικασία της μάθησης εδώ είναι συνδεδεμένη με κατασκευαστικές διεργασίες, αλλά από την άλλη μεριά, δεν παύει να είναι σημαντική και στην περίπτωση εταιρειών και επιχειρήσεων που έχουν σχέση με την παροχή υπηρεσιών.<sup>44</sup>

Μια πολύ σημαντική έρευνα που είχε γίνει πριν από χρόνια στον κλάδο των εταιρειών ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, είχε δείξει το ότι εκείνες οι εταιρείες όπου υπήρχε μεγαλύτερο και υψηλότερο ποσοστό μάθησης και εξάσκησης, παρουσίαζαν παράλληλα και πολύ χαμηλότερο ποσοστό θνησιμότητας, αναφορικά με απλές χειρουργικές διαδικασίες.<sup>45</sup> Τα αποτελέσματα εδώ, με άλλα λόγια, ήταν αποκαλυπτικά, ως προς το ρόλο που μπορεί να παίζει ο παράγοντας της μάθησης. Δεν είναι μάλιστα εδώ τυχαίο και το ότι οι συντάκτες εκείνης της έρευνας παράλληλα είχαν χρησιμοποιήσει όλα εκείνα τα στοιχεία που είχαν προκύψει από εκεί, ώστε να υποστηρίξουν το ότι ήταν αναγκαία η δημιουργία διαφόρων περιφερειακών κέντρων, όπου θα μπορούσαν να παραπέμπονται, προκειμένου να τους παρέχεται η κατάλληλη ποιοτική, ιατρική φροντίδα.<sup>46</sup>

Το σκεπτικό εδώ ήταν άλλωστε το ότι συγχρόνως, μέσω αυτών των περιφερειακών κέντρων, θα υπήρχε η δυνατότητα για την πραγματοποίηση ενός μεγαλύτερου όγκου εγχειρήσεων, με αποτέλεσμα οι τοπικές κλινικές και ιατρικά κέντρα από την άλλη μεριά, να μπορέσουν να ανασάνουν περισσότερο. Κάτι τέτοιο θα σήμαινε όμως και μια χαμηλότερη πιθανότητα, αναφορικά με τα ποσοστά θνησιμότητας ασθενών.<sup>47</sup>

Μια άλλη περίπτωση έρευνας που θα ήταν δυνατόν να επισημανθεί σε αυτό το σημείο, έχει να κάνει με το παράδειγμα ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και μέσω της οποίας επίσης αναδεικνύεται ο ρόλος και η σημασία της μάθησης, αναφορικά με το επιτυχημένο business management σε μια εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, εδώ αυτή η μελέτη είχε

---

<sup>44</sup> Στο ίδιο, σελ. 158

<sup>45</sup> Luft H., Bunker J., & Enthoven A., (1979). "Should Operations be regionalized?" *New England Journal of Medicine*, 301: 1364 -1369

<sup>46</sup> Στο ίδιο, σ.σ. 1364 -1369

<sup>47</sup> Στο ίδιο, σ.σ. 1364 -1369

επικεντρωθεί ιδιαίτερα σε μια πρόσφατα νεοϊδρυθείσα εταιρεία επεξεργασίας εγγράφων και η οποία είχε 100 υπαλλήλους. Μέσω της έρευνας διαπιστώθηκε πως με την πάροδο του χρόνου η επεξεργασία των εγγράφων είχε αρχίσει να γίνεται ολοένα πιο γρήγορα, δεδομένου, ότι το ίδιο το προσωπικό άλλωστε είχε αρχίσει να μαθαίνει την διαδικασία καλύτερα. Μάλιστα, μέσω της μελέτης, διαπιστώθηκε επίσης εδώ και το ότι τα κόστη επεξεργασίας των διαφόρων εγγράφων μειώνονταν ολοένα πιο πολύ και αυτά, καθώς το προσωπικό μπορούσε να ολοκληρώσει την διαδικασία σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα.<sup>48</sup>

Εν τω μεταξύ όλων αυτών των στοιχείων, το επιτυχημένο business management δεν παύει να είναι πάντα άρρηκτα συνυφασμένο φυσικά και με την προσπάθεια επίτευξης υψηλής ποιότητας, στοιχείου που προσδίδει πολλά πλεονεκτήματα σε μια εταιρεία, καθώς έτσι αυξάνει άλλωστε και την αξιοπιστία της. αναμφίβολα, υπό αυτό το πρίσμα, μια πάρα πολύ βασική και σημαντική συνισταμένη που έχει προβληθεί εδώ κι αρκετές δεκαετίες αναφορικά με την προοπτική ενός πετυχημένου business management, είναι η έννοια της ΔΟΠ, με άλλα λόγια, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Εδώ και πολλές δεκαετίες, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί κομμάτι της εταιρικής διαχείρισης και διοίκησης σε παγκόσμια κλίμακα.<sup>49</sup> Η κεντρική φιλοσοφία και ιδέα που διακατέχει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι συνδεδεμένη με το σκεπτικό, πως σε κάθε βήμα της προσφοράς και δημιουργίας μιας υπηρεσίας ή της παραγωγικής διαδικασίας, ο βασικός στόχος είναι το να υπάρξει η καλύτερη δυνατή οργάνωση και ο μέγιστος συντονισμός κινήσεων, με γνώμονα εν τέλει την ύπαρξη της υψηλότερης δυνατής απόδοσης, αλλά και ποιότητας, αναφορικά με τα παραγόμενα αγαθά και προϊόντα και ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Μάλιστα σε αυτό το σημείο, καθίσταται αντιληπτό έτσι και το ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι κάτι που συνακόλουθα αφορά και ολόκληρο τον επιχειρησιακό οργανισμό και πτυχές του, όπως είναι οι προμηθευτές ή από την άλλη μεριά οι πελάτες, τόσο ως προς το εσωτερικό περιβάλλον αυτού του οργανισμού, όσο και ως προς το εξωτερικό του περιβάλλον. Ενδεικτικά από την μια μεριά, είναι χαρακτηριστικό ότι οι μεν προμηθευτές οφείλουν να εκπληρώνουν τις απαιτήσεις των πελατών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, ενώ η επιχείρηση από την άλλη είναι χαρακτηριστικό, πως έχει ως βασικό της μέλημα το να

---

<sup>48</sup> Chambers S., Johnston R., (200). "Experience Curves in Services", in *International Journal of Operations and Production Management*, 20: 842 -860

<sup>49</sup> Melan, 1998

επιδιώκει την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση πιθανών λαθών και αστοχιών και τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ή αγαθών.<sup>50</sup>

Ο επίσημος ορισμός αναφορικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ο ακόλουθος (με βάση το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402): Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού που είναι βασισμένος στην ποιότητα και που για την επίτευξή της παράλληλα, βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του. Ο στόχος εδώ εξάλλου, είναι η μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσα από την ικανοποίηση του πελάτη, όπως επίσης και η παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του εν λόγω οργανισμού και συνακόλουθα και σε όλη την κοινωνία». Υπό το βάρος μάλιστα, ενός τέτοιου ορισμού, καθίσταται εμφανές επίσης εδώ και το ότι από την στιγμή που θα υιοθετήσουν τον τρόπο σκέψης που διακρίνει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τα στελέχη μια επιχείρησης ταυτόχρονα δεσμεύονται για το ότι η εταιρεία τους θα έχει μια διαρκή πορεία προς την επιτυχία και προς την αριστεία, αναφορικά με όλες τις κατηγορίες υπηρεσιών και προϊόντων που μπορεί να προσφέρουν και που μπορεί να είναι συγχρόνως σημαντικές για τον πελάτη.<sup>51</sup>

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συγχρόνως, μπορεί να θεωρηθεί πως αφορά ουσιαστικά την ανάπτυξη μιας ιδεολογίας ή φιλοσοφίας επικεντρωμένης σε δράσεις που είναι σχεδιασμένες προκειμένου να ικανοποιούν πλήρως τους πελάτες μέσα από τη συνεχή βελτίωση. Κάτι τέτοιο είναι συνδεδεμένο άρρηκτα εξάλλου την ίδια στιγμή και με ένα πλέγμα βασικών στόχων τους οποίους έχει μια εταιρεία και που δεν είναι άλλοι από την υποστήριξη των πελατών, την εξυπηρέτησή τους, αλλά και την συνολική τους ικανοποίηση.<sup>52</sup>

Παράλληλα, όταν λειτουργεί σωστά το σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ένας οργανισμός, μια εταιρεία κλπ., αποκτά την δυνατότητα να εξουσιοδοτεί τα διάφορα στελέχη και μέλη της να λαμβάνουν τις πλέον κατάλληλες και λογικές αποφάσεις ως προς το επιχειρησιακό επίπεδο, με γνώμονα πάντα τη βελτίωση των σχετικών διαδικασιών και των προϊόντων μιας επιχείρησης. Επίσης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να βοηθήσει ένα επιχειρηματικό οργανισμό, ώστε αυτός να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους

---

<sup>50</sup> Calabrese A., & Corbo M., (2015). Design and blueprinting for total quality management implementation in service organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(7-8): 719 -732

<sup>51</sup> Hybe A.C., *The proverbs of Total Quality Management: Recharting the path to quality improvement in the public sector. Public productivity and management review*, Aspen Publications, Colorado, 1992, p. 85

<sup>52</sup> Ishikawa K., *What is total quality control? The Japanese way*, Prentice Hall, New Jersey, p. 239

πελάτες. Πρόκειται για μια προοπτική που επίσης μπορεί να υποβοηθήσει σε μεγάλο βαθμό και την επικοινωνία εντός του ίδιου του επιχειρηματικού οργανισμού, τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο επίσης και από κάτω προς τα πάνω. Κάτι τέτοιο είναι πολύ σημαντικό, δεδομένου, ότι έτσι ταυτόχρονα, είναι εφικτή και η ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των στελεχών μιας επιχείρησης και μέσω της οποίας συνακόλουθα μπορεί να αναδειχθεί και το στοιχείο της βελτίωσης της ποιότητας ή της αύξησης της παραγωγής μιας επιχείρησης.<sup>53</sup>

Μάλιστα, πάντα με γνώμονα την επίτευξη της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση, πολύ σημαντικός είναι κι ο ρόλος των εργαλείων ποιότητας. Τα τελευταία μάλιστα είναι δυνατόν να διαχωριστούν σε εργαλεία μέτρησης και σε εργαλεία σχεδίασης. Τα πρώτα μελετούν την ανάλυση διαφόρων δεδομένων και εξάγουν μια σειρά συμπερασμάτων ως προς τις ακολουθούμενες διαδικασίες παραγωγής, ενώ τα δεύτερα, με άλλα λόγια, τα εργαλεία σχεδίασης, έχουν ως κεντρικό τους στόχο την εφαρμογή της ποιότητας, με την οποία είναι εφικτή η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, αγαθών κλπ.<sup>54</sup>

Ο όρος «εργαλεία» μάλιστα αρχικά είχε χρησιμοποιηθεί στην Ιαπωνία, αν και στην πορεία αντίστοιχα, επρόκειτο να σημειωθεί μια διεύρυνση ως προς την λίστα των σχετικών εργαλείων για την διασφάλιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Και πάλι φυσικά, η χρήση όλων αυτών των εργαλείων δεν παύει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το business management. Η χρήση τέτοιων εργαλείων λαμβάνει χώρα στις μέρες μας στα πλαίσια των μεγαλύτερων εταιρειών σε παγκόσμια κλίμακα και στοχεύει στην επιλογή των καλύτερων δυνατών στρατηγικών και την εφαρμογή τους. Αυτά τα εργαλεία είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν είτε μεμονωμένα είτε και συνδυαστικά και μάλιστα με αυτόν τον τρόπο η επιλογή της καλύτερης επιλογής μπορεί να εφαρμοστεί και με τις μικρότερες το δυνατόν αποκλίσεις, ώστε αργότερα ο οργανισμός να πετύχει καλύτερα τους στόχους του.<sup>55</sup>

Υπό το βάρος των εργαλείων προώθησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση, θα ήταν εφικτό να ληδθεί υπόψη η περίπτωση του λεγόμενου διαγράμματος Ishikawa (από το όνομα ενός Ιάπωνα οικονομικού ερευνητή που το επινόησε πριν από

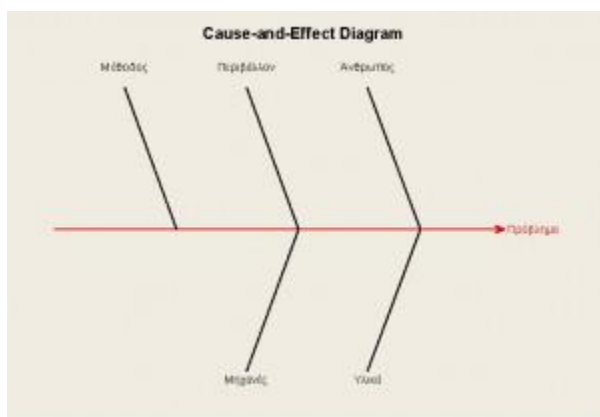
---

<sup>53</sup> Hybe A.C., *The proverbs of Total Quality Management: Recharting the path to quality improvement in the public sector. Public productivity and management review*, Aspen Publications, Colorado, 1992, p. 92

<sup>54</sup> Montgomery D., *Introduction to Statistical Quality Control*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2005, p 165

<sup>55</sup> Joyce P., Green R., Winch G., *A new contract for visualizing and designing e-fulfillment systems for quality healthcare delivery*, The TQM Magazine, New York 2006, p.p. 39 -57

δεκαετίες) και το οποίο είναι διάγραμμα αιτίας -αποτελέσματος. Η χρήση αυτού του διαγράμματος είναι συνδεδεμένη με την διαδικασία της αντιμετώπισης προβλημάτων που μπορεί να εμφανίζονται στα πλαίσια μιας εταιρείας και που μπορεί να οφείλονται σε πολλαπλά αίτια. Ο εντοπισμός αυτών των αιτιών μάλιστα, προκύπτει συνήθως μετά από διατμηματικές έρευνες. Στο διάγραμμα, το μεν πρόβλημα τοποθετείται στην άκρη ενός βέλους, ενώ τα πιθανά αίτια σε σχήμα ψαροκόκαλου προς την οριζόντια γραμμή που καταλήγει στο βέλος, με άλλα λόγια, στο πρόβλημα.<sup>56</sup>



Εικόνα 4: Ένα παράδειγμα του διαγράμματος Ishikawa ή αιτίας -προβλήματος

## 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η σημασία του Μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις

### 2.1 Γενικός ορισμός περί marketing

Το επιχειρηματικό μάρκετινγκ είναι μια πρακτική μάρκετινγκ ατόμων ή οργανισμών (συμπεριλαμβανομένων εμπορικών επιχειρήσεων, κυβερνήσεων και ιδρυμάτων). Τους επιτρέπει να πωλούν προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλες εταιρείες ή οργανισμούς που τα μεταπωλούν, τα χρησιμοποιούν στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ή τα χρησιμοποιούν για να υποστηρίξουν τα έργα τους. Είναι ένας τρόπος προώθησης των επιχειρήσεων και βελτίωσης του κέρδους επίσης. Είναι σημαντικό να τονίσουμε το γεγονός ότι το μάρκετινγκ δεν είναι πώληση. Ακριβώς όπως η διαχείριση είναι βασικό συστατικό της Διοίκησης Επιχειρήσεων, έτσι και η πώληση ενός στοιχείου του μάρκετινγκ. Οι περισσότεροι άνθρωποι όταν έρχονται

<sup>56</sup> Τσιώτρας Γ., *Βελτίωση Ποιότητας*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, σ.σ. 32 -46

σε επαφή με τον κλάδο του μάρκετινγκ για πρώτη φορά έχουν την προσχεδιασμένη εντύπωση πως το μάρκετινγκ και η πώληση είναι το ίδιο πράγμα.<sup>57</sup>

Ο Kotler ανέφερε τη διαφορά μεταξύ των δύο αυτών στοιχείων, με άλλα λόγια, τη πώλησης και του marketing και τις έφερε στο προσκήνιο, όταν παρατήρησε ότι: η πώληση επικεντρώνεται στο πλαίσιο των αναγκών που μπορεί να έχουν οι πωλητές, όσο επίσης όμως και οι αγοραστές, ενώ φυσικά και οι διαδικασίες περί μάρκετινγκ δεν παύουν επίσης να συνυπολογίζονται.<sup>58</sup> Οι πωλήσεις συνδέονται με την προσπάθεια οι πωλητές να μετατρέψουν το προϊόν τους σε χρήματα. Φυσικά το μάρκετινγκ δεν παύει να είναι συνδεδεμένο και με την έννοια της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη μέσα από το προϊόν και ολόκληρο το σύμπλεγμα πραγμάτων που σχετίζονται με την κατασκευή, τη διανομή και τελικά την κατανάλωσή του. Το μάρκετινγκ είναι προσανατολισμένο στον καταναλωτή ως προς αυτό το στοιχείο, το ότι δηλαδή προβλέπει τις απαιτήσεις και επιθυμίες των καταναλωτών και σχεδιάζει στρατηγικές για να ικανοποιήσει αυτές τις απαιτήσεις με κερδοφόρο τρόπο.<sup>59</sup>

Όπως τεκμηριώνεται υποστηρίζεται από τους Kotler και Keller, οι βασικές εργασίες του τμήματος μάρκετινγκ περιλαμβάνουν:

- Εντοπισμός ευκαιριών στην αγορά και παραγωγή προβλέψεων πωλήσεων.
- Έναρξη και συντονισμός καινοτομίας και ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη μιας κερδοφόρας σειράς προϊόντων
- Διατήρηση της προσωπικής προσπάθειας πώλησης σε υψηλό επίπεδο απόδοσης και αποδοτικότητας κόστους.
- Διασφάλιση ότι η φυσική διανομή των αγαθών ανταποκρίνεται στις ανάγκες της στρατηγικής της εταιρείας.
- Ανάπτυξη και υλοποίηση σχεδίων διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων.
- Παροχή του προγραμματισμένου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών και τεχνικής υποστήριξης

---

<sup>57</sup> Αλεξανδρής Κ., *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ: οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*, εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 2016, σελ. 36

<sup>58</sup> Kotler P., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey, 1980, σελ. 89

<sup>59</sup> Bateman Th., (2020). *Διοίκηση επιχειρήσεων: ηγεσία και συνεργασία σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο*, επιστημονική επιμέλεια Κατερίνα Κ. Σαρρή, Παύλος Δελιάς, Κωνσταντίνος Κωστόπουλος, μετάφραση Παύλος Γκάσης, Θεσσαλονίκη: Τζιόλας, σελ. 218



- Παρακολούθηση της τιμολόγησης των προϊόντων και έναρξη επιθυμητών αλλαγών.<sup>60</sup>

Το μάρκετινγκ ορίζεται επί του παρόντος μέσω της Αμερικανικής Ένωσης Μάρκετινγκ ως εκείνο το είδος δραστηριότητας, όπως επίσης και όλη εκείνη η σειρά από διαδικασίες και που έχουν σχέση με την επικοινωνία, την ανταλλαγή, ως προς προσφορές κλπ., και μέσω των οποίων υφίσταται αξία, τόσο για λογαριασμό των διαφόρων εταιρειών, όπως και για λογαριασμό των αγοραστών και καταναλωτών.

Βέβαια η έννοια περί μάρκετινγκ στην διάρκεια πολλών δεκαετιών τώρα έχει μετεξελιχθεί. Για παράδειγμα, μέσω της Αμερικανικής Ένωσης Μάρκετινγκ εδώ και καιρό αναγνωρίζεται πως το μάρκετινγκ δεν παύει να είναι συνδεδεμένο άμεσα με Τα συμφέροντα της «κοινωνίας γενικά» προστέθηκαν στον ορισμό το 2008.<sup>61</sup> Η ανάπτυξη του ορισμού μπορεί να φανεί συγκρίνοντας τον ορισμό του 2008 με την έκδοση του AMA του 1935: «Μάρκετινγκ είναι η απόδοση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή αγαθών και υπηρεσιών από τους παραγωγούς στους καταναλωτές».<sup>62</sup> Ο νεότερος ορισμός υπογραμμίζει την αυξημένη προβολή άλλων ενδιαφερομένων στη νέα αντίληψη του μάρκετινγκ.

Μέσω πιο πρόσφατων ορισμών για το μάρκετινγκ δόθηκε μεγαλύτερη βαρύτητα στις σχέσεις με τους καταναλωτές, και όχι τόσο στις διαδικασίες ανταλλαγής υπηρεσιών και προϊόντων. Επί παραδείγματι, ο Philip Kotler, ένας από τους σημαντικότερους ερευνητές και επιστήμονες στον τομέα του μάρκετινγκ κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα είχε επισημάνει στις αρχές της δεκαετίας του 1980 το μάρκετινγκ ως μια διαδικασία για την προσέλκυση πελατών από τις εταιρίες, οι οποίες όμως παράλληλα κτίζουν και μια σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες αυτούς, δημιουργώντας αξία, τη στιγμή που δίνουν μεγάλη σημασία και στις ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτικού κοινού.<sup>63</sup> Ένας σχετικός ορισμός, από τη σκοπιά της μηχανικής διαδικασίας πωλήσεων, ορίζει το μάρκετινγκ ως «ένα σύνολο

---

<sup>60</sup> Kotler P., & Keller K.L., *Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ*, μετάφραση Κώστας Καρανικολός, επιμέλεια Κλήμης Γιώργος -Μιχαήλ, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2017, σελ. 698

<sup>61</sup> American Marketing Association, *Definitions of Marketing*, 2017

<sup>62</sup> Darroch J., Miles M.P., Jardine An., & Cooke E.F., (2004). The 2004 MA Definition of Marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn & Abercrombie. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4): 29 -38

<sup>63</sup> Kotler P., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey, 1980, σελ. 89

διαδικασιών που είναι διασυνδεδεμένες και αλληλεξαρτώμενες με άλλες λειτουργίες μιας επιχείρησης με στόχο την επίτευξη του ενδιαφέροντος και της ικανοποίησης των πελατών».<sup>64</sup>

Επιπλέον, οι πελάτες ορισμένοι ορισμοί του μάρκετινγκ υπογραμμίζουν την ικανότητα του μάρκετινγκ να παράγει αξία και στους μετόχους της εταιρείας. Σε αυτό το πλαίσιο, το μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία διαχείρισης που επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τις αποδόσεις στους μετόχους αναπτύσσοντας σχέσεις με αξιότιμους πελάτες και δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Για παράδειγμα, το Chartered Institute of Marketing ορίζει το μάρκετινγκ από μια πελατοκεντρική προοπτική, εστιάζοντας στη «διαδικασία διαχείρισης που είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με κερδοφόρο τρόπο».<sup>65</sup>

Στο παρελθόν, η πρακτική μάρκετινγκ έτεινε να θεωρείται ως μια δημιουργική βιομηχανία, η οποία περιελάμβανε τη διαφήμιση, τη διανομή και την πώληση, και ακόμη και σήμερα πολλά μέρη της διαδικασίας μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τη χρήση των δημιουργικών τεχνών. Ωστόσο, επειδή το μάρκετινγκ χρησιμοποιεί εκτενώς τις κοινωνικές επιστήμες, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τα μαθηματικά, τα οικονομικά, την ανθρωπολογία και τις νευροεπιστήμες, το επάγγελμα είναι πλέον ευρέως αναγνωρισμένο ως επιστήμη. Η επιστήμη του μάρκετινγκ έχει αναπτύξει μια συγκεκριμένη διαδικασία που μπορεί να ακολουθηθεί για τη δημιουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ.<sup>66</sup>

Η έννοια σχετικά με το «μάρκετινγκ» προτείνει ότι για να ολοκληρώσει τους οργανωτικούς του στόχους, ένας οργανισμός θα πρέπει να προβλέπει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των δυνητικών καταναλωτών και να τους ικανοποιεί πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές του. Αυτή η ιδέα προήλθε από το βιβλίο του Adam Smith «Ο Πλούτος των Εθνών», αλλά δεν θα χρησιμοποιηθεί ευρέως παρά σχεδόν 200 χρόνια αργότερα.<sup>67</sup>

Δεδομένου του κεντρικού χαρακτήρα των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών στο μάρκετινγκ, είναι απαραίτητη η πλούσια κατανόηση αυτών των παρακάτω παραγόντων:

---

<sup>64</sup> Selden P.H., *Sales Process Engineering: a personal workshop*, ASQ Quality Press, Milwaukee, 1997, σελ. 23

<sup>65</sup> Paliwoda S.J., Ryans J.K., *International Marketing – Modern and Classic Papers*, Cheltenham United Kingdom 2008, σελ. 25

<sup>66</sup> Subin I., (2004). Market Orientation, creativity and new product performance in high technology firms. *Journal of Marketing*, p.p. 114 -132

<sup>67</sup> Paliwoda S.J., Ryans J.K., *International Marketing – Modern and Classic Papers*, Cheltenham United Kingdom 2008, σελ. 119

- **Ανάγκες:** Κάτι απαραίτητο για να ζήσουν οι άνθρωποι μια υγιή, σταθερή και ασφαλή ζωή. Όταν οι ανάγκες παραμένουν ανεκπλήρωτες, υπάρχει ένα σαφές δυσμενές αποτέλεσμα: δυσλειτουργία ή θάνατος. Οι ανάγκες μπορεί να είναι αντικειμενικές και φυσικές, όπως η ανάγκη για τροφή, νερό και στέγη. ή υποκειμενική και ψυχολογική, όπως η ανάγκη να ανήκεις σε μια οικογένεια ή κοινωνική ομάδα και η ανάγκη για αυτοεκτίμηση.
- **Επιθυμίες:** Πρόκειται για κείνα τα είδη επιθυμιών, τα οποία όμως την ίδια στιγμή δεν είναι απαραίτητα για τη βασική επιβίωση και συχνά διαμορφώνονται από τον πολιτισμό ή τις ομάδες συνομηλίκων.
- **Απαιτήσεις:** Όταν οι ανάγκες και οι επιθυμίες υποστηρίζονται από την ικανότητα πληρωμής, έχουν τη δυνατότητα να γίνουν οικονομικές απαιτήσεις.<sup>68</sup>

Η έρευνα μάρκετινγκ, που διεξάγεται με σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή τη βελτίωση του προϊόντος, συχνά ασχολείται με τον εντοπισμό των ανεκπλήρωτων αναγκών του καταναλωτή. Οι ανάγκες των πελατών είναι κεντρικές για την τμηματοποίηση της αγοράς, η οποία αφορά τη διαίρεση των αγορών σε διακριτές ομάδες αγοραστών με βάση διακριτές ανάγκες, χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές που μπορεί να απαιτούν ξεχωριστά προϊόντα ή μείγματα μάρκετινγκ (ως τμηματοποίηση παροχών) τοποθετεί τις επιθυμίες των πελατών στην πρώτη γραμμή του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία σχεδιάζει και εμπορεύεται προϊόντα ή υπηρεσίες.<sup>69</sup> Κάτι τέτοιο εξάλλου είναι άμεσα συνδεδεμένο εδώ και με την προώθηση γενικότερα όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικών τρόπων τμηματοποίησης μιας αγοράς. Επιπλέον, μια μεγάλη ποσότητα διαφήμισης και προώθησης έχει σχεδιαστεί για να δείξει πώς τα οφέλη ενός δεδομένου προϊόντος ανταποκρίνονται στις ανάγκες, τις επιθυμίες ή τις προσδοκίες του πελάτη με μοναδικό τρόπο.<sup>70</sup>

## 2.2 Μια ιστορική ανασκόπηση περί Marketing

Σε αυτό το σημείο εν τω μεταξύ την ίδια στιγμή, θα μπορούσε να λάβει υπόψη του κάποιος το ότι στην πραγματικότητα, ως προς το marketing είχε υπάρξει ένα ολόκληρο

<sup>68</sup> Weeks R., Marx W., (1968). "The Market Concept Problems and Promises". *Business and Society*, 9: 39 -42

<sup>69</sup> Hague P.N., Hague N., & Morgan C.A., *Market Research in Practice: How to get greater insight from your market*, Kogan-Page, London, 2013, σ.σ. 19 -20

<sup>70</sup> Subin I., (2004). Market Orientation, creativity and new product performance in high technology firms. *Journal of Marketing*, p.p. 114 -132

ιστορικό παρελθόν που μπορεί άλλωστε να θεωρηθεί και ότι είναι ένα είδος βάσης και προϋπόθεσης, ώστε να αντιληφθούμε ένα πλαίσιο βασικών αρχών που ισχύουν σε αυτό το πεδίο ακόμα κι ως τις μέρες μας.<sup>71</sup>

Η πρακτική του μάρκετινγκ είναι γνωστή εδώ και χιλιετίες, αλλά ο όρος «μάρκετινγκ» που χρησιμοποιείται για να περιγράψει εμπορικές δραστηριότητες που βοηθούν την αγορά και την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών άρχισε να χρησιμοποιείται δημοφιλής στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα. Η μελέτη της ιστορίας του μάρκετινγκ ως ακαδημαϊκού πεδίου εμφανίστηκε στις αρχές του εικοστού αιώνα.<sup>72</sup>

Οι έμποροι τείνουν να διακρίνουν μεταξύ της ιστορίας της πρακτικής μάρκετινγκ και της ιστορίας της σκέψης μάρκετινγκ: πιο συγκεκριμένα, η ιστορία της πρακτικής μάρκετινγκ αναφέρεται σε μια έρευνα σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους έχει ασκηθεί το μάρκετινγκ· και πώς αυτές οι πρακτικές έχουν εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου καθώς ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες.<sup>73</sup>

Η ιστορία της σκέψης μάρκετινγκ αναφέρεται σε μια εξέταση των τρόπων με τους οποίους το μάρκετινγκ έχει μελετηθεί και διδαχθεί. Αν και η ιστορία της σκέψης του μάρκετινγκ και η ιστορία της πρακτικής μάρκετινγκ είναι ξεχωριστά πεδία μελέτης, διασταυρώνονται σε διαφορετικές συγκυρίες. Οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ εμπλέκονται σε καινοτόμες πρακτικές που τραβούν την προσοχή των μελετητών του μάρκετινγκ που κωδικοποιούν και διαδίδουν τέτοιες πρακτικές. Ταυτόχρονα, οι ακαδημαϊκοί του μάρκετινγκ συχνά αναπτύσσουν νέες ερευνητικές μεθόδους ή θεωρίες που υιοθετούνται στη συνέχεια από τους επαγγελματίες. Έτσι, οι εξελίξεις στη θεωρία του μάρκετινγκ ενημερώνουν την πρακτική μάρκετινγκ και το αντίστροφο. Η ιστορία του μάρκετινγκ όμως παράλληλα μπορεί να θεωρηθεί ημιτελής εάν κάποιος αποσυνδέσει τον ακαδημαϊκό κόσμο από τους επαγγελματίες του συγκεκριμένου χώρου.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Jones B., Shaw E.H., "A History of Marketing Thought", in Weitz B., Wensley R., (eds.), *Handbook of Marketing*, Sage, London -New York, 2006, σ.σ. 21 -67

<sup>72</sup> Στο ίδιο, σελ. 50

<sup>73</sup> Hollander S.C., Rassuli K.M., Jones D.G., Farlow D.L., (2005). "Periodization in Marketing History", in *Journal of Macromarketing*, 25(1): 32 -41

<sup>74</sup> Berghoff H., Scranton P., & Spiekemann U., *The Rise of Marketing and Market Research: Worlds of Consumption*, Palgrave MacMillan, New York -London, 2012, σελ. 2

Οι ιστορικοί του μάρκετινγκ έχουν προβεί σε μια σειρά από σημαντικές έρευνες, αναφορικά με το πότε και πώς έκαναν την εμφάνισή τους οι διάφορες πρακτικές του μάρκετινγκ στην παγκόσμια οικονομία, αν και ως σήμερα είναι αλήθεια, πως δεν υπάρχει καθολική ομοφωνία για τις ιστορικές του ρίζες.<sup>75</sup> Ορισμένοι θεωρούν πως αυτές οι ρίζες ίσως είναι δυνατόν να εντοπιστούν ακόμα και στην αρχαία εποχή.<sup>76</sup> Αντίστοιχα για άλλους, το σύγχρονο μάρκετινγκ στην ουσία είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου μηχανισμών που άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους κατά την περίοδο μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση στον ευρωπαϊκό κόσμο στην διάρκεια ιδίως του 18<sup>ου</sup> αιώνα.<sup>77</sup>

Βέβαια η πλήρης υλοποίηση του σύγχρονου μάρκετινγκ στην ουσία θα λάμβανε χώρα ξεκάθαρα μετά τον 18<sup>ο</sup> αιώνα και ιδιαίτερα στη διάρκεια από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα και μετά, σε συνδυασμό με την νέα παγκοσμιοποιημένη οικονομία που προέκυψε μέσα από τη Βιομηχανική Επανάσταση. Δεν είναι τυχαίο ακόμα, το ότι η επέκταση του πρώτα είχε λάβει χώρα στο Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ σύντομα θα ακολουθούσε και ο υπόλοιπος ευρωπαϊκός κόσμος, αλλά και η Βόρεια Αμερική. Το πρόβλημα επίσης αναφορικά με την ακριβή χρονολόγηση των απαρχών του σύγχρονου μάρκετινγκ φαίνεται να έγκειται στο ότι διαχρονικά έχουν υπάρξει δυσκολίες, αναφορικά με την ακριβή εννοιολόγηση του όρου «σύγχρονο μάρκετινγκ». Το τελευταίο, π.χ., θα μπορούσε να νοηθεί ως μια επαγγελματική πρακτική και διαδικασία, που βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο και αυστηρό πρόγραμμα και project συγκεκριμένων κινήσεων. Τέτοιες κινήσεις, φερ' ειπείν, μπορεί να είναι αυτές της κατάτμησης ή της διαφοροποίησης προϊόντων, η διαδικασία της επικοινωνίας, ή ακόμα και εκείνες τις διανομής ή της ανταλλαγής κλπ.<sup>78</sup>

Από την άλλη μεριά, οι διαφημίσεις διαφόρων επιχειρήσεων, ειδικά μετά το 18<sup>ο</sup> αιώνα, θα άρχιζαν να γίνονται περισσότερο σύνθετες, ως προς το στυλ τους, στοιχείο όμως που κρίθηκε αναγκαίο αναφορικά με την προσέλκυση ενός μεγαλύτερου κοινού καταναλωτών. Μέσα από έρευνες των McKendrick, Brewer & Plumb έχει διαπιστωθεί το ότι οι Άγγλοι επιχειρηματίες ήδη και από εκείνη την περίοδο είχαν εφεύρει ένα σύνολο νέων τεχνικών

<sup>75</sup> Engrigh M., (2002). "Marketing Conflicting Dates for its emergence: Hotchkiss, Bartels, the Fifties School and Alternative Accounts". *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, σ.σ. 445 -461

<sup>76</sup> Dixon D.F., "Medieval Macromarketing Thought". In George Fisk & Phillip White (eds.) *Macromarketing*, University of Colorado Press, Boulder Colorado, 1980, p.p. 59 -69

<sup>77</sup> Nevett M., (1991). "Historical Investigation and the Practice of Marketing". *Journal of Marketing*, 55(3): 13 -24

<sup>78</sup> Hollander S.C., Rassuli K.M., Jones D.G., Farlow D.L., (2005). "Periodization in Marketing History", in *Journal of Macromarketing*, 25(1): 32 -41

αναφορικά με την χρήση του μάρκετινγκ. Αυτό αφορούσε, για παράδειγμα, την διαφοροποίηση των διαφόρων προϊόντων.<sup>79</sup>

Είναι χαρακτηριστικό πως στο πλαίσιο των νέων τεχνικών και μεθόδων που θα αναπτυχθούν πλέον σταδιακά συμπεριλαμβάνεται ένα σύνολο συγκεκριμένων παραμέτρων στις οποίες για παράδειγμα, συμπεριλαμβάνονταν τα ακόλουθα η προώθηση πωλήσεων, τα περιοδικά μόδας, οι εθνικές διαφημιστικές εκστρατείες, διάφοροι καινούργιοι ελκυστικοί, ως προς την εμφάνισή τους εκθεσιακοί χώροι, αλλά και το ότι το κέντρο βάρους συχνά έπεφτε σε πελάτες που προέρχονταν από τις ανώτερες ή και μεσαίες κοινωνικές και οικονομικές ελίτ. Η επικέντρωση σε άτομα από αυτά τα κοινωνικά στρώματα, είχε ιδιαίτερη βαρύτητα ως προς το marketing των επιχειρηματιών της εποχής που καθορίζουν τη γεύση. Οι Άγγλοι κατασκευαστές κεραμικών και πορσελάνινων αντικειμένων και ειδών πολυτελείας Josiah Wedgwood (1730–1795) και Matthew Boulton (1728–1809) ήταν οι πρωτοπόροι των σύγχρονων μεθόδων μαζικού μάρκετινγκ.<sup>80</sup>

Ακόμα, μέσω του Wedgwood, για πρώτη φορά είχε εισαχθεί η τεχνική του άμεσου ταχυδρομείου, αλλά και ο κατάλογος προϊόντων, όπως επίσης και η χρήση ταξιδιωτικών πρακτόρων που περιέτρεχαν διάφορες περιοχές κάνοντας παρουσίαση των προϊόντων σε υποψήφιους πελάτες. Το πλέγμα τέτοιων τεχνικών είχε συμβάλει αποφασιστικά στη ανάδειξη μιας νέας μορφής μοντέρνου μάρκετινγκ, καθώς ταυτόχρονα ακόμα και η ίδια η παραγωγή σχεδιαζόταν υπό το βάρος συγκεκριμένου αριθμού πωλήσεων. Διεξήγαγε σοβαρές έρευνες για το σταθερό και το μεταβλητό κόστος παραγωγής και αναγνώρισε ότι η αύξηση της παραγωγής θα οδηγούσε σε χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα.<sup>81</sup>

Είχε βγάλει το συμπέρασμα επίσης ότι η πώληση σε χαμηλότερες τιμές θα οδηγούσε σε υψηλότερη ζήτηση και αναγνώρισε την αξία της επίτευξης οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή. Μειώνοντας το κόστος και μειώνοντας τις τιμές, ο ίδιος παράλληλα, κατάφερε να δημιουργήσει υψηλότερα συνολικά κέρδη. Ομοίως, ένας από τους συναδέλφους του Wedgwood, συγκεκριμένα ο προαναφερόμενος Matthew Boulton, πρωτοστάτησε στις

---

<sup>79</sup> Berg M., & Clifford H., (2007). "Selling Consumption in the Eighteenth-Century Advertising and the Trade Card in Britain and France". *The Journal of the Social History Society*, 4(2): 145 -170

<sup>80</sup> McKendrick N., Brewer J., & Plumb J.H., *The Birth of the Consumer Society: The Commercialization of Eighteenth Century England*, SAGE, London, 1982, σελ. 211

<sup>81</sup> Tadjewski M., & Jones D.G.B., (2014). "Historical research in marketing theory and practice: a review essay". *Journal of Marketing Management*, Vol. 30, p.p. 1239 -1291

πρώιμες τεχνικές μαζικής παραγωγής και στη διαφοροποίηση των προϊόντων στο Soho Manufactory του τη δεκαετία του 1760. Επίσης, άσκησε την προγραμματισμένη απαξίωση και κατανόησε τη σημασία του «μάρκετινγκ διασημοτήτων» - που είναι η παροχή στους ευγενείς, συχνά σε τιμές χαμηλότερες από το κόστος και η απόκτηση βασιλικής υποστήριξης, για χάρη της δημοσιότητας και των δημοσίων σχέσεων που δημιουργούνται, μέσα από την σχετική προβολή.<sup>82</sup>

Ο Fullerton υποστηρίζει ότι η πρακτική της τμηματοποίησης της αγοράς εμφανίστηκε πολύ πριν οι έμποροι χρησιμοποιήσουν επίσημα την έννοια.<sup>83</sup> Ορισμένα στοιχεία αποδεικτικών στοιχείων υποδηλώνουν ότι απλά παραδείγματα τμηματοποίησης της αγοράς ήταν εμφανή πριν από τη δεκαετία του 1880. Ο ιστορικός των επιχειρήσεων, Richard S. Tedlow, υποστηρίζει ότι κάθε προσπάθεια τμηματοποίησης των αγορών πριν από το 1880 ήταν πολύ κατακερματισμένη, καθώς η οικονομία χαρακτηριζόταν από μικρούς, περιφερειακούς προμηθευτές που πωλούσαν κυρίως αγαθά σε τοπική ή περιφερειακή βάση.<sup>84</sup>

Όταν τα καταστήματα λιανικής άρχισαν να εμφανίζονται από τον 15ο αιώνα, οι έμποροι λιανικής έπρεπε να διαχωρίσουν το λεγόμενο “riff – raff” από τους πλουσιότερους πελάτες. Εκτός των μεγάλων μητροπολιτικών πόλεων, λίγα καταστήματα είχαν την οικονομική δυνατότητα να εξυπηρετήσουν αποκλειστικά ένα είδος πελατολογίου. Ωστόσο, σταδιακά τα καταστήματα λιανικής εισήγαγαν καινοτομίες που θα τους επέτρεπαν να διαχωρίσουν τους πλουσιότερους πελάτες από τις κατώτερες τάξεις και τους αγρότες. Μια τεχνική ήταν να υπάρχει ένα παράθυρο που ανοίγει στο δρόμο από το οποίο θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν οι πελάτες. Αυτό επέτρεπε την πώληση αγαθών στους απλούς ανθρώπους, χωρίς να τους ενθαρρύνει να μπουν μέσα στο ίδιο το μαγαζί.<sup>85</sup>

Μια άλλη λύση, που μπήκε στη μόδα από τα τέλη του δέκατου έκτου αιώνα ήταν να προσκαλέσουμε ευνοημένους πελάτες σε ένα πίσω δωμάτιο του καταστήματος, όπου τα αγαθά εκτίθεντο μόνιμα. Μια άλλη τεχνική που προέκυψε περίπου την ίδια εποχή ήταν η διοργάνωση μιας βιτρίνας αγαθών στο ιδιωτικό σπίτι του καταστηματάρχη προς όφελος των

---

<sup>82</sup> Στο ίδιο, σ.σ. 1239 -1291

<sup>83</sup> Fullerton R., “Segmentation in Practice: An Overview of the Eighteenth and Nineteenth Centuries: In Jones D.G.B. & Tadjewski M., (eds.) *The Routledge Companion to Marketing History*, Routledge, London -New York, 2016, p. 94

<sup>84</sup> Tedlow R., *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, New York, 1990, σ.σ. 9 -12

<sup>85</sup> Sassatelli R., *Consumer Culture: History, theory and politics*, SAGE, London -New York, 2007, σελ. 16

πλουσιότερων πελατών. Ο Samuel Pepys, για παράδειγμα, γράφοντας το 1660, περιγράφει ότι προσκλήθηκε στο σπίτι ενός λιανοπωλητή για να δει έναν ξύλινο γρύλο.<sup>86</sup> Στοιχεία πρώιμης κατάτμησης μάρκετινγκ έχουν επίσης σημειωθεί σε όλη την Ευρώπη. Μια μελέτη του γερμανικού εμπορίου βιβλίων βρήκε παραδείγματα τόσο διαφοροποίησης προϊόντων όσο και τμηματοποίησης της αγοράς στη δεκαετία του 1820.<sup>87</sup>

### 2.3 Το σύγχρονο Marketing και οι βασικές αρχές του

Η λειτουργία των ίδιων των δυτικών οικονομιών ακόμα και ως τον 19<sup>ο</sup> αιώνα ήταν βασισμένη στην ενεργοποίηση και δραστηριότητα μικρότερων και πιο περιφερειακών προμηθευτών. Εντούτοις όμως, η βελτίωση των συστημάτων επικοινωνιών και μεταφορών κατά τα μέσα εκείνου του αιώνα, άρχισε να αναδύεται ένα πιο ενοποιημένο οικονομικό σύστημα σε παγκόσμια κλίμακα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα συγχρόνως οι επιχειρήσεις να ξεκινήσουν την διανομή διαφόρων τυποποιημένων προϊόντων σε πανεθνικό επίπεδο ανά χώρα ή και σε άλλες χώρες του εξωτερικού. Με αυτό το τρόπο όμως παράλληλα, θα πρόκυπτε και μια μαζικότερου χαρακτήρα έννοια περί του μάρκετινγκ. Αυτό ήταν συναφές μάλιστα, και με την ανάδειξη μιας πιο αυστηρής τυποποίησης ως προς τα παραγόμενα αγαθά, στο πλαίσιο οικονομιών κλίμακας, ώστε έτσι να είναι χαμηλότερα τα κόστη και προκειμένου να εξασφαλίζεται και η διείσδυση των εν λόγω εταιρειών εξαρχής σε διάφορες αγορές.<sup>88</sup> Ένα πολύ ενδεικτικό παράδειγμα αυτής της προσπάθειας ήταν η περίπτωση του μοντέλου T της αυτοκινητοβιομηχανίας Φορντ στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Επρόκειτο για ένα αμάξι που λόγω της τιμής του άλλωστε, ήταν πιο προσιτό σε ευρύτερες μάζες του πληθυσμού στις Η.Π.Α., εκείνη την περίοδο.<sup>89</sup>

Κατά τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα πια, καθώς πλέον οι παγκόσμιες αγορές είχαν διογκωθεί κατά πολύ, οι κατασκευαστές προϊόντων πια ασχολούνταν πιο πολύ με την παραγωγή ποικιλίας διαφόρων προϊόντων με διαφορετικά επίπεδα, ως προς την ποιότητα. Κάτι τέτοιο άλλωστε, ήταν συναφές πια με την κάλυψη των αναγκών διαφορετικών στρωμάτων του κοινωνικού συνόλου. Αυτό θα συντελούσε ακόμα πιο πολύ μάλιστα στην περαιτέρω τμηματοποίηση της αγοράς. Ήταν όμως και μια ευκαιρία, ώστε να διαφοροποιηθούν ακόμα

---

<sup>86</sup> Στο ίδιο, σελ. 22

<sup>87</sup> Holloway R.J., (1968). "Leaders in Marketing Robert J. Keith". In *Journal of Marketing*, 32: 74 -75

<sup>88</sup> Tedlow R., *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, New York, 1990, σ.σ. 9 -12

<sup>89</sup> Tedlow R.A., & Jones G., *The Rise and Fall of Mass Marketing*, Routledge, New York, 1993, σελ. 105



περισσότερο τα προϊόντα της αγοράς<sup>90</sup> ανάμεσα στο 1902 και το 1910 ο George B. Waldron, εργαζόμενος του διαφημιστικού γραφείου Mahin, προέβη στην χρήση φορολογικών μητρώων, αλλά και δεδομένων από απογραφές ή αντίστοιχα φορολογικών μητρώων, ώστε να αναδείξει τις δυνατότητες περί κέρδους, αναλογικά με την ταυτότητα (κοινωνική, μορφωτική, οικονομική, εισοδηματική κλπ.) των καταναλωτών.<sup>91</sup>



Εικόνα 5: Κάποια βασικά στοιχεία, ως παράγοντες οργάνωσης του marketing σε μια επιχείρηση

Μέσα σε λίγο περισσότερο από μια δεκαετία, ο Paul Cherington είχε αναπτύξει την τυπολογία του νοικοκυριού με βάση την ονομασία «ABCD» και που μάλιστα θα αποτελούσε και το πρώτο σύγχρονο επιστημονικό εργαλείο κοινωνικής και δημογραφικής τμηματοποίησης.<sup>92</sup> Μέχρι τη δεκαετία του 1930, ερευνητές αγοράς όπως ο Ernest Dichter διεξήγαγαν ποιοτική έρευνα σε αγοραστές επωνυμίας συνειδητοποίησαν ότι μόνο οι δημογραφικοί παράγοντες ήταν ανεπαρκείς για να εξηγήσουν τη διαφορετική συμπεριφορά μάρκετινγκ διαφόρων ομάδων χρηστών. Αυτή η εικόνα οδήγησε στην εξερεύνηση άλλων παραγόντων όπως ο τρόπος ζωής, οι αξίες, οι στάσεις και οι πεποιθήσεις στον

<sup>90</sup> Tedlow R., *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, New York, 1990, σ.σ. 9 -12

<sup>91</sup> Lockley L.C. (1950). "Notes on the History of Marketing Research". *Journal of Marketing*, 14(5): 733 -736

<sup>92</sup> Jones D.G.B., & Tadjewski M., *The Routledge Companion to Marketing History*, Routledge, New York, 2016, σελ.

κατακερματισμό της αγοράς και αναφορικά με την κατάλληλη μορφή διαφήμισης ανάλογα με το είδος του κοινού και των διαφόρων καταναλωτών.

Όταν ο Wendell R. Smith δημοσίευσε το κλασικό πλέον άρθρο του, *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies* το 1956, σημείωσε ότι απλώς κατέγραφε πρακτικές μάρκετινγκ που είχαν παρατηρηθεί εδώ και αρκετό καιρό και τις οποίες περιέγραψε ως «φυσική δύναμη». <sup>93</sup> Άλλοι θεωρητικοί συμφωνούν ότι ο Smith απλώς κωδικοποιούσε έμμεση γνώση που είχε χρησιμοποιηθεί στο μάρκετινγκ και τη διαχείριση επωνυμίας από τις αρχές του εικοστού αιώνα. <sup>94</sup>

Ένας προσανατολισμός παραγωγής συχνά προτείνεται ως ο πρώτος από τους λεγόμενους προσανατολισμούς που κυριάρχησαν στην επιχειρηματική σκέψη. Ο Keith χρονολόγησε την ιστορική πορεία και περίοδο ανάπτυξης του παραγωγικού σχεδιασμού από τη δεκαετία του 1860 έως τη δεκαετία του 1930, αλλά άλλοι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι αποδεικτικά στοιχεία του παραγωγικού προσανατολισμού μπορούν ακόμα να βρεθούν σε ορισμένες εταιρείες ή βιομηχανίες. Συγκεκριμένα οι Κότλερ και Άρμστρονγκ σημειώνουν ότι η φιλοσοφία παραγωγής είναι «μία από τις παλαιότερες φιλοσοφίες που καθοδηγεί τους πωλητές» και «εξακολουθεί να είναι χρήσιμη σε ορισμένες περιπτώσεις». <sup>95</sup>

- Ο παραγωγικός προσανατολισμός χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα στοιχεία:
- Εστίαση στην παραγωγή, την κατασκευή και την αποτελεσματικότητα
- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας, οικονομίες πεδίου, αποτελέσματα εμπειρίας ή και τα τρία
- Η υπόθεση ότι η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά
- Η νοοτροπία που περικλείεται από τον νόμο του Γάλλου οικονομολόγου Jean Baptiste Say, που είχε αποτυπωθεί ήδη ακόμα από τις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα και με βάση τον οποίο: «Η προσφορά δημιουργεί τη δική της ζήτηση», ή «αν κάποιος κάνει ένα προϊόν, κάποιος άλλος θα θέλει να το αγοράσει»

---

<sup>93</sup> Στο ίδιο, σελ. 71

<sup>94</sup> Stowe, N. J., "Periodization of the History of Marketing Thought," In *Proceedings of the First North America Workshop on Historical Research in Marketing*, Stanley C. Hollander and Ronald Savitt (eds), Michigan State University Press, East Lansing, 1983, σελ. 10

<sup>95</sup> Kottler P., & Armstrong G., *Principles of Marketing*, Pearson Education, Upper Saddle River, 2008, σελ. 28

- Περιορισμένη έρευνα που περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό στην έρευνα τεχνικών προϊόντων παρά στην έρευνα πελατών
- Αναδείχτηκε σε ένα περιβάλλον που είχε έλλειψη βιομηχανικών προϊόντων σε σχέση με τη ζήτηση, έτσι τα αγαθά πωλούνταν εύκολα.
- Ελάχιστη προώθηση και διαφήμιση, επικοινωνίες μάρκετινγκ που περιορίζονται στην ευαισθητοποίηση για την ύπαρξη του προϊόντος.<sup>96</sup>

Στο πεδίο του Marketing παράλληλα, μια άλλη προσέγγιση που είχε προβληθεί και ανακάλυψε στην διάρκεια των μέσων του 20ου αιώνα, είχε να κάνει με τον λεγόμενο προσανατολισμό πώλησης. Ο προσανατολισμός των πωλήσεων πιστεύεται ότι ξεκίνησε κατά τη διάρκεια της Μεγάλης Ύφεσης και συνεχίστηκε στη δεκαετία του 1950, αν και παραδείγματα αυτού του προσανατολισμού μπορούν να βρεθούν ακόμη σήμερα.<sup>97</sup> Ο Kotler και άλλοι ερευνητές μάλιστα, έχουν επισημάνει παράλληλα το ότι η διαδικασία της πώλησης αναπτύσσεται κυρίως μέσα από την προσπάθεια προβολής και προώθησης αγαθών και προϊόντων, τα οποία δεν είναι τόσο απαραίτητα και άμεσης ανάγκης.

Ο προσανατολισμός πώλησης χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα στοιχεία:

- Επιθετικές πωλήσεις για την προώθηση προϊόντων, στοιχείο που συχνά μπορεί να περιλαμβάνει μεθόδους, όπως είναι οι πωλήσεις από πόρτα σε πόρτα
- Αποδοχή κάθε πιθανής πώλησης ή κράτησης, ανεξάρτητα από την καταλληλότητά της για μια επιχείρηση
- Ισχυρή εστίαση στις συναλλαγές.<sup>98</sup>

Μια άλλη περίπτωση αντίστοιχα όμως, δεν παύει να είναι και αυτή που έχει σχέση με το λεγόμενο σύστημα και μοντέλο του προσανατολισμού του μάρκετινγκ. Ο προσανατολισμός μάρκετινγκ ή η έννοια του μάρκετινγκ εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1950. Βασικά γνωρίσματα αυτού του συστήματος είναι τα ακόλουθα:

<sup>96</sup> Kottler P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, New York - London, 1997, σελ. 17

<sup>97</sup> Solomon N.R., Marshall G., & Stuart E., *Marketing: Real people, real choices*, Pearson Education, Upper Saddle River, 2009, σελ. 73

<sup>98</sup> Kottler P., & Armstrong G., *Principles of Marketing*, Pearson Education, Upper Saddle River, 2008, σελ. 29

- Η πλήρης κατανόηση των αναγκών, των επιθυμιών και των συμπεριφορών του πελάτη πρέπει να είναι το επίκεντρο όλων των αποφάσεων μάρκετινγκ
- Οι προσπάθειες μάρκετινγκ (πωλήσεις, διαφήμιση, διαχείριση προϊόντων, τιμολόγηση) θα πρέπει να είναι ενσωματωμένες και σε αρμονία με τον πελάτη
- Οι νέες ιδέες προϊόντων θα πρέπει να προέρχονται από εκτεταμένη ανάλυση αγοράς και δοκιμές προϊόντων.<sup>99</sup>

Στα πλαίσια του Marketing μια άλλη σημαντική συνισταμένη δεν παύει να είναι και εκείνη που έχει σχέση με το λεγόμενο κοινωνικό marketing.

Η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι το καθήκον του οργανισμού είναι να προσδιορίσει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα συμφέροντα μιας αγοράς-στόχου και να προσφέρει τις επιθυμητές ικανοποιήσεις πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές με τρόπο που να διατηρεί ή να ενισχύει την ευημερία τόσο του ατόμου, του καταναλωτή και της κοινωνίας γενικότερα. Επομένως, οι έμποροι πρέπει να προσπαθήσουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των αγορών-στόχων τους με τρόπους που διαφυλάσσουν και ενισχύουν την ευημερία των καταναλωτών και της κοινωνίας στο σύνολό της. Συνδέεται στενά με τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της βιώσιμης ανάπτυξης.<sup>100</sup>

Η έννοια του κοινοτικού μάρκετινγκ υιοθετεί τη θέση ότι οι έμποροι έχουν μεγαλύτερη κοινωνική ευθύνη από το να ικανοποιούν απλώς τους πελάτες και να τους παρέχουν ανώτερη αξία. Αντίθετα, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ θα πρέπει να προσπαθούν να ωφελήσουν τη συνολική ευημερία της κοινωνίας. Οι οργανισμοί μάρκετινγκ που έχουν ενστερνιστεί την έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ συνήθως προσδιορίζουν βασικές ομάδες ενδιαφερομένων συμπεριλαμβανομένων: υπαλλήλων, πελατών, τοπικών κοινοτήτων, ευρύτερου κοινού και κυβέρνησης και εξετάζουν τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες μάρκετινγκ δεν βλάπτουν το περιβάλλον και δεν είναι επικίνδυνες για την ευρύτερη κοινωνία. Το κοινοτικό μάρκετινγκ εξελίχθηκε σε βιώσιμο

<sup>99</sup> McGee L.W. & Spiro R.L., (1988). "The Marketing Concept in Perspective" in Business Horizons, p.p. 40 -45

<sup>100</sup> Handelman J.M., & Stephen A.J., (1999). "The Role of Marketing Actions with a social dimension: appeals to the Institutional Environment". *Journal of Marketing*, 63(3): 33 -48

μάρκετινγκ. Το κοινωνικό μάρκετινγκ απαιτεί από τις επιχειρήσεις να περιλαμβάνουν κοινωνικές, ηθικές και οικολογικές εκτιμήσεις στο σχεδιασμό προϊόντων και αγοράς.<sup>101</sup>

Ο Kotler προσδιόρισε τέσσερις κατηγορίες προϊόντων, ταξινομημένων ως προς τα μακροπρόθεσμα οφέλη και την άμεση ικανοποίηση:

- Ελλιπή προϊόντα, τα οποία δεν αποφέρουν ούτε μακροπρόθεσμα ούτε βραχυπρόθεσμα οφέλη
- Ευχάριστα προϊόντα, που φέρνουν υψηλό επίπεδο άμεσης ικανοποίησης, αλλά μπορούν να προκαλέσουν βλάβη στην κοινωνία μακροπρόθεσμα
- Ευεργετικά προϊόντα, τα οποία φέρνουν χαμηλή βραχυπρόθεσμη ικανοποίηση, αλλά ωφελούν την κοινωνία μακροπρόθεσμα
- Επιθυμητά προϊόντα, που συνδυάζουν μακροχρόνιο όφελος και άμεση ικανοποίηση.<sup>102</sup>

Η έννοια του κοινοτικού μάρκετινγκ του Κότλερ πρότεινε ότι για την ευημερία της κοινωνίας, τα ελλιπή προϊόντα πρέπει να εξαιρεθούν από την αγορά, τα ευχάριστα και ευεργετικά προϊόντα θα πρέπει να περάσουν από μια διαδικασία τροποποίησης προϊόντος για να αποκτήσουν το επιθυμητό καθεστώς, ενσωματώνοντας βραχυπρόθεσμα οφέλη που λείπουν στα ευεργετικά προϊόντα και μακροπρόθεσμα οφέλη σε ευχάριστα προϊόντα και ο απώτερος στόχος των εταιρειών θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη επιθυμητών προϊόντων. Αντί να επικεντρώνονται στην πώληση προϊόντων, τα οποία μπορεί να είναι καλά ή κακά για τους καταναλωτές, οι εταιρείες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ευημερία των καταναλωτών και της κοινωνίας.<sup>103</sup>

Το κοινοτικό μάρκετινγκ δεν πρέπει να συγχέεται με το κοινωνικό μάρκετινγκ. Το κοινοτικό μάρκετινγκ είναι μια φιλοσοφία ή νοοτροπία που ενημερώνει τις αποφάσεις μάρκετινγκ, ενώ το κοινωνικό μάρκετινγκ είναι ένας ξεχωριστός κλάδος στην κατηγορία του μάρκετινγκ. Το κοινοτικό μάρκετινγκ ασχολείται με την εξέταση των κοινωνικών και ηθικών πτυχών του σχεδιασμού μάρκετινγκ. Παράλληλα, το κοινοτικό μάρκετινγκ ασχολείται με τη

---

<sup>101</sup> Kottler P., & Armstrong G., *Principles of Marketing*, Pearson Education, Upper Saddle River, 2008, σελ. 44

<sup>102</sup> Brown R., *Μάρκετινγκ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων*, απόδοση στα ελληνικά Κάτια Παραπαντάκη, εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, 1992, σελ. 51

<sup>103</sup> Παντουβάκης Αγγ., *Μάρκετινγκ*, εκδοτικός οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα, 2015, σελ. 60

διευκόλυνση της κοινωνικής αλλαγής. Μια βασική διαφορά είναι ότι το μεγαλύτερο «κοινωνικό καλό» είναι το κύριο μέλημα στο κοινοτικό μάρκετινγκ, ενώ τα κοινωνικά οφέλη είναι ένα από τα πολλά ζητήματα στο κοινωνικό μάρκετινγκ.<sup>104</sup>

Από την άλλη πλευρά, το κοινωνικό μάρκετινγκ είναι ένας υποκλάδος του μάρκετινγκ που ξεκίνησε το 1971, με τη δημοσίευση ενός άρθρου των Κότλερ και Ζάλτμαν, που έδινε έμφαση σε μια προγραμματισμένη προσέγγιση για την επίτευξη κοινωνικής αλλαγής. Ασχολείται κυρίως με την ενθάρρυνση φίλο - κοινωνικών συμπεριφορών (π.χ. ανακύκλωση, προστασία από τον ήλιο, πρακτικές ασφαλούς οδήγησης) και αποθάρρυνση αντικοινωνικών συμπεριφορών (π.χ. ρύπανση, οδήγηση υπό την επήρεια αλκοόλ). Ορίζεται ως «προσαρμογή των τεχνολογιών εμπορικού μάρκετινγκ σε προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να επηρεάσουν την εθελοντική συμπεριφορά του κοινού εκείνου, που παράλληλα αποτελεί στόχο του marketing μιας εταιρείας, με γνώμονα τη βελτίωση της προσωπικής του ευημερίας και της κοινωνίας της οποίας αποτελεί μέρος».<sup>105</sup>

Το 1971, γεννήθηκε το κοινωνικό μάρκετινγκ, όταν οι Kotler και Zaltman δημοσίευσαν την κορυφαία εργασία τους στο *Journal of Marketing* και συνειδητοποίησαν ότι οι ίδιες αρχές μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνταν για την πώληση προϊόντων στους πελάτες μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να «πουλήσουν» ιδέες, στάσεις και συμπεριφορές.<sup>106</sup> Ο Andreasen όρισε το κοινωνικό μάρκετινγκ ως: «Η εφαρμογή εμπορικών τεχνολογιών μάρκετινγκ στην ανάλυση, τον προγραμματισμό, την εκτέλεση και την αξιολόγηση προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί για να επηρεάσουν την εθελοντική συμπεριφορά του κοινού-στόχου με σκοπό τη βελτίωση της προσωπικής ευημερίας τους και της κοινωνίας τους».<sup>107</sup>

Ο Rothschild πίστευε ότι το κοινωνικό μάρκετινγκ χρησιμοποιεί τις αρχές του εμπορικού μάρκετινγκ για να επηρεάσει τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων των καταναλωτών και προσπαθεί να επηρεάσει την εθελοντική συμπεριφορά προσφέροντας ή ενισχύοντας κίνητρα και/ή συνέπειες σε ένα περιβάλλον που προσκαλεί στην ανάπτυξη ενός

---

<sup>104</sup> Παπαδάκης Β.Μ., *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2016, σελ.

<sup>105</sup> Brown R., *Μάρκετινγκ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων*, απόδοση στα ελληνικά Κάτια Παραπαντάκη, εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, 1992, σελ. 66

<sup>106</sup> Kotler P, Zaltman G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*. 35(3):3-12

<sup>107</sup> Andreasen A.R., (1994). Social Marketing: Its definition and domain. *Journal of Public Policy and Marketing*, 13(1): 108 - 114

συστήματος, το οποίο περιλαμβάνει τις εθελοντικές ανταλλαγές.<sup>108</sup> Τα Κέντρα Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (CDC) έχουν εισαγάγει το μάρκετινγκ υγείας ως μια καινοτόμο προσέγγιση που βασίζεται σε παραδοσιακές θεωρίες και αρχές μάρκετινγκ και προσθέτει επιστημονικές στρατηγικές στην πρόληψη, την προαγωγή της υγείας και την προστασία της υγείας. Το CDC όρισε το μάρκετινγκ υγείας ως: «Δημιουργία, επικοινωνία και παροχή πληροφοριών και παρεμβάσεων για την υγεία χρησιμοποιώντας πελατοκεντρικές και επιστημονικές στρατηγικές για την προστασία και την προώθηση της υγείας διαφορετικών πληθυσμών».<sup>109</sup>

Οι παρεμβάσεις στην υγεία για να θεωρηθούν προγράμματα κοινωνικού μάρκετινγκ πρέπει να πληρούν ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αναφοράς παρέχουν ένα χρήσιμο πλαίσιο για την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο μια παρέμβαση είναι συνεπής με την προσέγγιση του κοινωνικού μάρκετινγκ και για τον εντοπισμό ευκαιριών για πιθανή αύξηση του αντίκτυπου μιας παρέμβασης. Οι Kotler και Lee εξήγησαν ορισμένα χαρακτηριστικά της προσέγγισης του κοινωνικού μάρκετινγκ:

(1) εστίαση στην κατανόηση των προοπτικών του πλήρους φάσματος του κοινού-στόχου που είναι απαραίτητο για την αλλαγή.

(2) ανάπτυξη ενός προγράμματος που βασίζεται στην έρευνα, η οποία στηρίζεται σε διαμορφωτική έρευνα για την ανάπτυξη και τη δοκιμή εννοιών με μέλη του κοινού-στόχου και

(3) αναγνώριση της ανάγκης να συμπεριληφθούν όλα τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ ( προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση) για την αλλαγή συμπεριφοράς.<sup>110</sup>

Το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικού Μάρκετινγκ έχει αναπτύξει ένα σύνολο οκτώ κριτηρίων αναφοράς κοινωνικού μάρκετινγκ για την προώθηση της κατανόησης και της χρήσης των βασικών εννοιών του. Είναι η συμπεριφορά, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη, η θεωρία, η διορατικότητα, η ανταλλαγή, ο ανταγωνισμός, η τμηματοποίηση και ο συνδυασμός μεθόδων. Σύμφωνα με τα κριτήρια αναφοράς του Andreasen, για να χαρακτηριστεί μια

---

<sup>108</sup> Rothschild M.L., (1999). Carrots, sticks and promises. A conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors. *Journal of Marketing*, 63: 24 - 27

<sup>109</sup> Bernhardt JM. (2006). Improving health through health marketing. *Preventing Chronic Disease*. 3(3):A73

<sup>110</sup> Lee N., Kotler P., (2015). *Social Marketing: Changing Behaviors for Good*, London: SAGE Publications, p. 248

παρέμβαση ως κοινωνικό μάρκετινγκ, απαιτείται τουλάχιστον ένα από τα ακόλουθα στοιχεία, τα οποία θεωρούνται ως οι βασικές έννοιες της προσέγγισης κοινωνικού μάρκετινγκ:

- Αλλαγή συμπεριφοράς: Καθορισμός του στόχου με σκοπό την επίτευξη αλλαγής συμπεριφοράς ως κύριο επίκεντρο των παρεμβάσεων κοινωνικού μάρκετινγκ.
- Διαμορφωτική έρευνα: Χρήση έρευνας κοινού για την κατανόηση του κοινού-στόχου, τις προκαταρκτικές παρεμβάσεις και την παρακολούθηση της παράδοσής τους. Αποτελούν θεμελιώδεις στοιχεία στις παρεμβάσεις κοινωνικού μάρκετινγκ.
- Τμηματοποίηση: Διαίρεση ενός γενικού κοινού-στόχου σε μικρότερα και ομοιογενή τμήματα με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά.<sup>111</sup>

Πέραν όλων των παραπάνω στοιχείων και παραμέτρων, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η διαδικασία της ανάπτυξης του μάρκετινγκ συνδέεται άμεσα με το στοιχείο της ανάλυσης της αγοράς. Για την ανάλυση της αγοράς, προσδιορίζονται οι εταίροι, οι ανταγωνιστές και τα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ. Συνεργάτες είναι εκείνα τα άτομα ή οι οργανισμοί που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του προγράμματος.

Οι συνεργάτες, πιο συγκεκριμένα, έχουν κοινούς, αλλά όχι ίδιους, στόχους και μπορούν να παρέχουν τους πόρους και να υποστηρίζουν τις δραστηριότητες. Ανταγωνιστές είναι εκείνοι που παρέχουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες και ενδέχεται να χάσουν τα οφέλη τους κατά τη διάρκεια των προγραμμάτων. Έτσι, διεκδικούν τον χρόνο και την προσοχή των μεμονωμένων μελών του κοινού. Η ανάλυση αγοράς δεν ολοκληρώνεται χωρίς τη δημιουργία μείγματος μάρκετινγκ.<sup>112</sup>

Κεντρικές παράμετροι, που κατέχουν πρωταγωνιστικό ρόλο είναι το ίδιο το προϊόν, η τιμή, ο τόπος και η προώθηση του προϊόντος. Το προϊόν μπορεί να είναι υλικό αγαθό ή άυλο. Στην περίπτωση του κοινωνικού μάρκετινγκ, οι συμπεριφορές είναι κοινά προϊόντα. Το προϊόν μπορεί να περιλαμβάνει ιδέες και αλλαγές συμπεριφοράς ή κάτι που προσφέρεται στον καταναλωτή για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη. Παραδείγματα μπορεί να

---

<sup>111</sup> Andreasen A.R. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy and Marketing*, 21: 3 - 13

<sup>112</sup> Αλεξανδρής Κ., *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ: οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*, εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 2016, σελ. 90



περιλαμβάνουν εκπαιδευτικά προγράμματα, προβολές, περιβαλλοντικές αλλαγές, καθώς και προγράμματα αυτοεξυπηρέτησης.<sup>113</sup>

Η τιμή αναφέρεται στο κόστος για τα υποσχόμενα οφέλη ή τα εμπόδια που μπορεί να εμποδίσουν τον καταναλωτή να αναλάβει δράση. Αυτό το κόστος λαμβάνεται πάντα υπόψη από τη σκοπιά του καταναλωτή. Το κόστος μπορεί να περιλαμβάνει χρήματα, χρόνο, ευκαιρίες, ενέργεια, κοινωνικούς, συμπεριφορικούς, γεωγραφικούς, φυσικούς, δομικούς, ψυχολογικούς παράγοντες και ευκολία ή ευχαρίστηση. Έτσι, η τιμή δεν είναι πάντα χρηματική και συνήθως περιλαμβάνει άυλα κόστη. Κατά τον καθορισμό της σωστής τιμής, αξιολογείται εάν οι καταναλωτές προτιμούν να πληρώνουν περισσότερα για να αποκτήσουν οφέλη «προστιθέμενης αξίας» και εάν πιστεύουν ότι τα προϊόντα που διατίθενται με χαμηλή τιμή είναι κατώτερα από τα ακριβότερα.<sup>114</sup>

Για υλικά αγαθά, ο τόπος αναφέρεται στο σύστημα διανομής και την τοποθεσία των πωλήσεων ενώ για τα άυλα προϊόντα, όπως υπηρεσίες ή συμπεριφορές, αναφέρεται στην τοποθεσία όπου οι καταναλωτές μπορούν να λάβουν πληροφορίες για το προϊόν. Η προώθηση είναι συχνά το πιο ορατό συστατικό του μάρκετινγκ. Περιλαμβάνει τον τύπο της πειστικής επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι έμποροι για να προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι δραστηριότητες προώθησης μπορεί να περιλαμβάνουν διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, έντυπο υλικό, διαφημιστικά είδη, σήμανση, ειδικές εκδηλώσεις και εκθέσεις, πωλήσεις πρόσωπο με πρόσωπο και μέσα ψυχαγωγίας.<sup>115</sup>

### **3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ σε επιχειρήσεις εργαστηρίων οδοντοτεχνικής**

Για να νιώθει αυτοπεποίθηση ο ασθενής σχετικά με την προτεινόμενη θεραπεία στο χώρο επιχειρήσεων που προσφέρουν ιατρικές υπηρεσίες (αφορά και το πεδίο των εργαστηρίων οδοντοτεχνικής) είναι απαραίτητο να αναπτύσσονται στρατηγικές μάρκετινγκ,

---

<sup>113</sup> Στο ίδιο, σελ. 94

<sup>114</sup> Hill C.W., Schilling M., & Jones G.R., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση – Θεωρία και Μελέτες Περίπτωσης*, μετάφραση Ελένη Ανεξή & Ιωάννα Ε. Κατσέλλη, επιμέλεια έκδοσης Φώτης Χ. Κίτσιος & Γιάννης Α. Πολλάλης, Broken Hill Publishers, Λευκωσία, 2018, σελ. 166

<sup>115</sup> Στο ίδιο, σελ. 205

όπου οι ιδιοκτήτες τέτοιων επιχειρήσεων, μπορούν και πρέπει να βασίζονται και στην εμπειρία τους και άνεση με το συγκεκριμένο κλινικό περιβάλλον.<sup>116</sup>

Κάποιες βασικές παράμετροι, οι οποίες αποτελούν γενικότερους στόχους στα πλαίσια λειτουργίας μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, και οι οποίες πρέπει να ληφθούν άμεσα υπόψη και στα πλαίσια λειτουργίας ενός εργαστηρίου οδοντοτεχνικής είναι οι ακόλουθες: α) το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης, β) το σύστημα καθορισμού της τιμής ενός προϊόντος, γ) η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, δ) το σύστημα διανομής και ε) το σύστημα επικοινωνίας.<sup>117</sup>

Το πεδίο του μάρκετινγκ και μανάτζμεντ σε εργαστήρια οδοντοτεχνικής δεν παύει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το στοιχείο της ανάπτυξης ενός τέτοιου πεδίου στον τομέα της υγείας και της περίθαλψης. Σε αυτό το σημείο, προκύπτει και η ακόλουθη παράμετρος: η διαδικασία του μάρκετινγκ και του μανάτζμεντ στο χώρο των επιχειρήσεων παροχής υγείας και περίθαλψης, είναι κάτι συνυφασμένο και με την έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ.

Οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης διαθέτουν προϊόντα (π.χ. συμπληρώματα σιδήρου ή πολυβιταμινών για βρέφη, προφυλακτικά για εργαζόμενους σεξ και αντισυλληπτικά για εφήβους) και παρέχουν υπηρεσίες (π.χ. ακτινογραφία για ασθενείς με υποψία φυματίωσης). Όμως δεν είναι μόνο αυτό στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, οι άνθρωποι ως καταναλωτές ή πελάτες ενθαρρύνονται να επιτελούν υγιεινές συμπεριφορές και να αποφεύγουν μη υγιεινές συμπεριφορές.<sup>118</sup>

Οι επιχειρηματίες αυτών των κλάδων γενικότερα μπορεί να θέτουν μια σειρά από στόχους και ζητούμενα στους καταναλωτές των προϊόντων τους, όπως το να έχουν οι τελευταίοι αρκετή σωματική δραστηριότητα, να μειώσουν την πρόσληψη αλατιού, να καταναλώνουν αρκετά φρούτα και λαχανικά και να σταματήσουν το κάπνισμα. Η συμπεριφορά υγείας είναι μια συμπεριφορά που στοχεύει στην προαγωγή, την προστασία και τη διατήρηση της υγείας, καθώς και στη μείωση των κινδύνων ασθενειών και του πρόωρου θανάτου. Περιλαμβάνει προσωπικά χαρακτηριστικά όπως πεποιθήσεις, προσδοκίες,

---

<sup>116</sup> Lucciato D.A., Sagaz S.M., Zasso F.M., Freddo S.L., (2015). Marketing for Health: concepts, possibilities and trends, *Technological Magazine*, 3(2): 30 -51

<sup>117</sup> Petrof J., Τζωρτζάκη Κ., & Τζωρτζάκη Α., (2002). *Μανάτζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση*, Αθήνα: Rosili

<sup>118</sup> Lucciato D.A., Sagaz S.M., Zasso F.M., Freddo S.L., (2015). Marketing for Health: concepts, possibilities and trends, *Technological Magazine*, 3(2): 30 -51

αξίες, αντιλήψεις, πρόληψη, πρότυπα συμπεριφοράς, ενέργειες και συνήθειες που σχετίζονται με τη συντήρηση, την αποκατάσταση και τη βελτίωση της υγείας.<sup>119</sup>

Η υγεία μπορεί να θεωρηθεί ως μια πραγματική αγορά στην οποία οι καταναλωτές πληρώνουν το χρηματικό και μη χρηματικό κόστος και αποκομίζουν τα οφέλη των προϊόντων, υπηρεσιών ή συμπεριφορών υγείας. Εάν εφαρμοστούν οι αρχές και οι τεχνικές μάρκετινγκ, θα υπάρξει επιτυχία στην πώληση των προϊόντων και ιδιαίτερα στις συμπεριφορές υγείας.<sup>120</sup>

Στη δημόσια υγεία, η εκπαίδευση, το μάρκετινγκ και η επιβολή του νόμου είναι τρεις κύριες προσεγγίσεις που εφαρμόζονται για την επίτευξη αλλαγής συμπεριφοράς. Για τα άτομα που εξετάζουν την αλλαγή συμπεριφοράς αλλά δεν έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις ή δεξιότητες, η εκπαίδευση είναι αποτελεσματική. Η επιβολή των νόμων και των κανονισμών είναι κατάλληλη για τους εδραιωμένους ανθρώπους που δεν επιθυμούν να αλλάξουν και αντιστέκονται σκόπιμα. Το μάρκετινγκ μπορεί να είναι χρήσιμο για να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ αυτών των δύο προσεγγίσεων και θα είναι μια καλή λύση για όσους γνωρίζουν την ανάγκη να αλλάξουν αλλά δεν το έχουν σκεφτεί.<sup>121</sup>

Αξίζει να σημειωθεί, ότι εργαλεία, όπως είναι τα προγράμματα ψηφιοποίησης, Industry 4.0, Internet, Big Data, και διάφορες ψηφιακές τεχνολογίες, προσφέρουν μοναδικές ευκαιρίες και δυνατότητες προκειμένου ο επιχειρηματικός κόσμος να αλλάξει γρήγορα.<sup>122</sup> Η ψηφιακή αλλαγή δεν σταματά στο κατώφλι του οδοντοτεχνικού εργαστηρίου. Είναι πιθανό να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει χώρα η ίδια η τεχνική εργασία, όπως και με το πώς ένας επαγγελματίας μπορεί να οργανώσει το εργαστήριό του και να επικοινωνήσει παράλληλα με τους συναδέλφους του στον συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο.<sup>123</sup> Η

---

<sup>119</sup> Στο ίδιο, σελ. 45

<sup>120</sup> Maibach E.W., Rothschild M.L., Novelli W.D., "Social Marketing", in Glanz K, Rimer B.K., Lewis F.M. (2002). *Health Behavior and Health Education*, San Francisco CA: Jossey Boos, p. 87

<sup>121</sup> Olden P. *Management of Healthcare Organizations: An Introduction*, third edition, New York: Health Administration Press, 2012, p. 399

<sup>122</sup> De Lira, A. de L., & Magalhaes B.M., (2018). Digital Marketing in dentistry and ethical implications. *Brazilian Dental Science*, 2(2): 237 -246

<sup>123</sup> Miranda G, Radicchi R, Daruge Júnior E. (2013). Analysis of websites of dentists on ethical and legal aspects related to advertising. *Rev Bras Odontol.*, 70(1):80-4

ψηφιοποίηση όχι μόνο παρουσιάζει προκλήσεις, αλλά προσφέρει τεράστιες ευκαιρίες για αποτελεσματικότερο μάρκετινγκ.<sup>124</sup>

Ενώ στο παρελθόν οι καταχωρίσεις τηλεφωνικών καταλόγων, οι επιχειρηματικές λέσχες και τα καθιερωμένα δίκτυα ήταν αρκετά για να προσελκύσουν την προσοχή και τους νέους πελάτες, σήμερα είναι διαθέσιμη μια ποικιλία ψηφιακών εναλλακτικών λύσεων για τις επιχειρήσεις προκειμένου να προωθηθούν: ιστότοπος, Facebook, Twitter, εφαρμογές, διαφημίσεις Google, ενημερωτικό δελτίο. Εάν χρησιμοποιηθούν σωστά, αυτά τα εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν τον επιχειρηματία οδοντοτεχνίτη να απευθυνθεί και να αποκτήσει νέους οδοντιάτρους- συνεργάτες και να δημιουργήσει μακροχρόνιες συνεργασίες. Σαφώς, τα καλά νέα είναι ότι το μάρκετινγκ οδοντοτεχνικού εργαστηρίου είναι ευκολότερο στην εποχή της ψηφιοποίησης απ' ό,τι στο παρελθόν.<sup>125</sup>

Πολλοί ασθενείς επιλέγουν επαγγελματίες υγείας χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο, είτε μέσω ιστοσελίδων είτε μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η σχέση ενός οδοντοτεχνίτη με ενεργούς και δυνητικούς ασθενείς μπορεί να επηρεαστεί από τις αλληλεπιδράσεις των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τόσο ως εργαλείο μάρκετινγκ όσο και ως εργαλείο παροχής εκπαιδευτικών πληροφοριών. Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να αναλύσει την αντίληψη του κοινού για την επαγγελματική αξιοπιστία και την προθυμία να γίνει πελάτης, με βάση εικόνες που αναρτήθηκαν από οδοντοτεχνίτες στο Instagram.<sup>126</sup>

Πριν από τη διάδοση του Διαδικτύου, οι οδοντικοί τεχνολόγοι προσέλκυαν πιθανούς ασθενείς μέσω προφορικών συστάσεων από άλλους συναδέλφους. Στην ψηφιακή εποχή, ωστόσο, πολλοί ασθενείς βρίσκουν επαγγελματίες υγείας, είτε μέσω ιστοσελίδων είτε μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Με αυτό τον τρόπο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αποτελούν αποτελεσματικό εργαλείο μάρκετινγκ και επικοινωνίας για οδοντοτεχνικές πρακτικές.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Delaney N. (1998). The benefits of marketing in orthodontics. *Br J Orthod.*, 25(4):322-4

<sup>125</sup> Arcier N, Silva M, Arcieri R, Gabrin C. The importance of dental marketing to face a competitive market. *Araçatuba Dentistry Journal*. 2008;29(1):13-9

<sup>126</sup> Meira T.M., Prestes J., Gasparello G.G., Antelo O.M., Melo Pithon M., & Motohiro Tanaka Or., (2021). The effects of images posted to social media by orthodontists on public perception of professional credibility and willingness to become a client. *Prog Orthod*, 22(7): 1 -8

<sup>127</sup> Nelson K.L., Shroff B., Best A.M., Lindauer S.J., (2015). Orthodontic social media networks: the patient and practitioner's perspective. *Angle Orthodontics*, 85(6): 1035 -41

Στον οδοντιατρικό τομέα, οι αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης φαίνεται να είναι χρήσιμες για την καλλιέργεια και τη διατήρηση της πίστης των διαφόρων ασθενών και πελατών, καθώς και για την ενίσχυση της παροχής βοήθειας σε πιθανούς ασθενείς. Το μέσο κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιείται συχνότερα τόσο από τους οδοντοτεχνίτες όσο και από τους ασθενείς τους είναι το Facebook, όπου φαίνεται να σχετίζεται θετικά με την απόκτηση νέων ασθενών. Επιπλέον, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να λειτουργήσουν και ως εκπαιδευτικό εργαλείο για ασθενείς, οι οποίοι επιζητούν υπηρεσίες οδοντοτεχνικής.<sup>128</sup>

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Instagram έχει γίνει ένα κυρίαρχο κανάλι για τις επιχειρήσεις μάρκετινγκ που απευθύνεται σε νέους ενήλικες και η χρήση του στον τομέα της αισθητικής ιατρικής συνεχίζει να αυξάνεται. Instagram είναι ένα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιείται περισσότερο από τους έφηβους, έναν πληθυσμό που έχει προτίμηση στη λήψη οδηγιών στοματικής υγείας μέσω των social media.<sup>129</sup>

Το Instagram, όντας άλλωστε, παρόμοιο με το Facebook και το Twitter, χρησιμοποιεί hashtags που επιτρέπουν στους χρήστες να αναζητούν περιεχόμενο που τους ενδιαφέρει. Όταν χρησιμοποιείται ένα συγκεκριμένο hashtag, το Instagram αυτόματα παραθέτει επίσης τον συνολικό αριθμό των αναρτήσεων που χρησιμοποιούν αυτό το hashtag ως οι «κορυφαίες» ή πιο δημοφιλείς αναρτήσεις, ακολουθούμενες από τις υπόλοιπες αναρτήσεις, χρησιμοποιώντας αυτό το hashtag, οι οποίες είναι στη συνέχεια ταξινομημένες με χρονολογική σειρά.<sup>130</sup>

Λόγω της αυξημένης επιρροής των μέσων κοινωνικής δικτύωσης υγειονομικής περίθαλψης τα τελευταία χρόνια, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να διερευνούν τον αντίκτυπό της στην επαγγελματική αξιοπιστία και στην σχέση επαγγελματία-ασθενή. Έχουν επισημάνει ότι οι αντιλήψεις του κοινού για τον επαγγελματισμό και η αξιοπιστία είναι απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με τον επαγγελματισμό στα ψηφιακά

---

<sup>128</sup> Al Silwadi F.M., Gill D.S., Petrie A., Cunningham S.J., (2015). Effect on social media in improving knowledge among patients having fixed appliance orthodontic treatment: a single center randomized controlled trial. *American Journal of Orthodontic Dentofac. Orthop.*, 148(2): 231 -237

<sup>129</sup> Dorfman R.G., Vaca E.E., Mahmood E., Fine N.A., Schierle C.F., (2018). Plastic surgery – related hashtag utilization on Instagram: implications for education and marketing, *Aesthetic Surgery Journal*, 38(3): 332 - 8

<sup>130</sup> Al Silwadi F.M., Gill D.S., Petrie A., Cunningham S.J., (2015). Effect on social media in improving knowledge among patients having fixed appliance orthodontic treatment: a single center randomized controlled trial. *American Journal of Orthodontic Dentofac. Orthop.*, 148(2): 231 -237

μέσα και την ενθάρρυνση πρακτικών βέλτιστης χρήσης για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.<sup>131</sup>

Η ψηφιακή εποχή της οδοντιατρικής είναι σήμερα πραγματικότητα και αργά ή γρήγορα, όλοι οι οδοντικοί τεχνολόγοι θα κάνουν άμεση ή έμμεση χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Ωστόσο, είναι θεμελιώδους σημασίας να γνωστοποιείται εάν το περιεχόμενο που δημοσιεύεται από επαγγελματίες σε αυτόν τον τομέα δημιουργεί την αναμενόμενη αξιοπιστία σχετικά με τις αντιλήψεις των πιθανών ασθενών τους ή το γεγονός του κατά πόσο επηρεάζουν την πιθανότητα να γίνουν μελλοντικοί πελάτες τους. Αυτά τα ερωτήματα αποτελούν μια πρόδρομη μελέτη στην οδοντιατρική.<sup>132</sup>

Για να νιώθει αυτοπεποίθηση ο ασθενής σχετικά με την προτεινόμενη θεραπεία, είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν συγκεκριμένες στρατηγικές μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Paranhos et al. το μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο μελετών, στρατηγικών και πρακτικών που λανσάρουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στο κοινό, σύμφωνα με την ανάλυση των αναγκών τους, και επιδιώκει να διατηρήσει την επιτυχία της στην αγορά, αποτελώντας έτσι την επιτυχία της εταιρείας.<sup>133</sup>

Στις διάφορες επιχειρήσεις και αυτό αφορά και τις κλινικές οδοντοτεχνικές, τα είδη μάρκετινγκ και οι στρατηγικές που δημιουργούνται πρέπει να είναι ισοδύναμες, έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιτυχία σε μια ανταγωνιστική αγορά. Με αυτό τον τρόπο, η δομή και ο εκσυγχρονισμός σε μια κλινική, ο εντοπισμός των εσωτερικών αναγκών και οι οφειλόμενες επενδύσεις για την κάλυψη αυτών των αναγκών, η πρόκριση της ομάδας, η δημιουργία του brand και τα κανάλια επικοινωνίας στα ψηφιακά μέσα για την ενίσχυση της σχέσης ομάδας-πελάτη, πρέπει να είναι ένα σύνολο στόχων που θα λαμβάνονται σοβαρά υπόψη αναφορικά με την διαδικασία της ανάπτυξης του μάρκετινγκ της ζσιχείρησης.<sup>134</sup>

---

<sup>131</sup> Weijjs C., Coe J., Desmarais S., Majovicz S., Jones – Bitton A., (2019). Effects of mock Facebook workday comments on public perception of professional credibility: a field study in Canada. *Journal of Med Internet Res.*, 21(4): e12024

<sup>132</sup> Papadimitriou A., Kakali L., Pazera P., Doylis I., Kloukos D., (2019). Social Media and orthodontic treatment from the patient's perspective: a systematic review. *European Journal of Orthodontics*, 20: 231

<sup>133</sup> Sonachiado Junior E.C., Lopes LPB, Marangoni S.M., The application of marketing in the dental area. *Journal of Educational Theories Practice*, 16(1): 10 - 14

<sup>134</sup> Serra M., Garcia P., Dotta E., Goncalves P., Marketing tools used by dental surgeons, *RGO*, 53(2): 85 - 164

Σύμφωνα με τον Vasudevan η απόφαση αγοράς συνδέεται με τις ανάγκες, τις οποίες μπορεί να έχει ο καταναλωτής και το μάρκετινγκ πρέπει να είναι πάντα σύμφωνα με τις επιθυμίες του. Δεν πρέπει να περιορίζεται στη διαφήμιση και τις πωλήσεις, αλλά πρέπει να είναι ένα σύνολο διαδικασιών δημιουργίας, επικοινωνίας ενώ δεν παύει να περιλαμβάνει παράλληλα και την προσφορά αξιών για τον πελάτη, στοιχείο σημαντικό ως προς το στοιχείο της αίσθησης πως μπορούν να καλυφθούν οι επιθυμίες του καταναλωτή.<sup>135</sup>

Με βάση αυτό το στοιχείο, πρέπει να δίνεται μεγάλη αξία στο σχεδιασμό των στόχων, οι οποίοι πρέπει να ικανοποιούν τον πελάτη. Ο τελευταίος μάλιστα, με αυτό τον τρόπο θα τηρεί τη θεραπεία που του συστήνουν οι επαγγελματίες υγείας, χωρίς αμφιβολίες και ενδοιασμούς.<sup>136</sup>

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που αποτελούν ταυτόχρονα και δείγματα έντονου επαγγελματισμού και έχουν να κάνουν με στοιχεία μέσω των οποίων διασφαλίζεται η ασφάλεια των ίδιων των καταναλωτών – πελατών κι ασθενών.<sup>137</sup>

Τέτοια στοιχεία, αφορούν την χρήση масκών και γαντιών από τους γιατρούς και τους υπαλλήλους βοηθούς τους στα εργαστήρια οδοντοτεχνικής ή επίσης και την χρήση ειδικών στολών . Το γεγονός αυτό είναι άμεσα συνδεδεμένο με τη φύση ενός τέτοιου επαγγέλματος, όπου συγκεκριμένα ο πελάτης μιας οδοντοτεχνικής κλινικής δέχεται τέτοιες υπηρεσίες, οι οποίες είναι συναφείς με την κλινική του υγεία, υπηρεσίες που αν δεν πραγματοποιηθούν με τον σωστό τρόπο και με βάση κάποιων ειδικών κανόνων ασφαλείας, μπορεί να αποτελέσουν αιτίες σοβαρών προβλημάτων για τον πελάτη (πάντα ως προς το ζήτημα της προσωπικής του υγείας).<sup>138</sup>

Ορισμένοι ερευνητές, τόνισαν ότι ένα οργανωμένο σύστημα καταγραφής ασθενών, μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, είτε μέσω e mail, αποτελούν σημαντικά εργαλεία μάρκετινγκ. Επίσης, η διαδικασία προβολής των τίτλων σπουδών και των ειδικοτήτων του

---

<sup>135</sup> Vasudevan R., E- mail marketing. *Journal of Contemporary Res Management*, 5(3): 37 - 42

<sup>136</sup> Esperidião M, (2006). Trad L. User satisfaction rating: theoretical-conceptual considerations. *Public Health Cad.* 22(6):1267-76

<sup>137</sup> Al Silwadi F.M., Gill D.S., Petrie A., Cunningham S.J., (2015). Effect on social media in improving knowledge among patients having fixed appliance orthodontic treatment: a single center randomized controlled trial. *American Journal of Orthodontic Dentofac. Orthop.*, 148(2): 231 -237

<sup>138</sup> Garbin A., Garbin C., Tiano A., Carvalho M., Fagundes A., (2008). Marketing in dentistry: the perception of the client regarding the dental service of private clinic. *Revue of Odontol. UNESP.*, 37(2): 197 - 202

επαγγελματία οδοντοτεχνίτη, η προβολή των καθορισμένων τιμών, η χρήση σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού σε κλινικές και διαγνωστικές διαδικασίες θεωρούνται ένα είδος εσωτερικού εργαλείου για μάρκετινγκ.

Επιπλέον, η χρήση οπτικοακουστικών πολυμέσων για να εξηγούν κάθε φορά στους πελάτες και καταναλωτές τις επιλογές τους, αναφορικά με τις διάφορες θεραπείες και τα προληπτικά μέτρα ασφάλειας θεωρούνται διαδικασίες μάρκετινγκ. Για τον ίδιο σκοπό, η παροχή διαφόρων θεματικών έντυπων όπως φυλλαδίων και φακέλων που περιλαμβάνουν διάφορες επεξηγήσεις, μπορεί να είναι μια πολύ καλή λύση. Μια σωστή τακτική ταυτόχρονα είναι το να υφίσταται πάντα το λογότυπο της κλινικής, σε μια όσο το δυνατόν καλύτερη και πιο ευκρινή δημόσια προβολή.<sup>139</sup>

Ακόμα, κάτι άλλο που προτείνεται ως ένα αποτελεσματικό και φθινό μέσο για την διαδικασία της προσέλκυσης νέων ασθενών και τη διατήρηση αυτών που επισκέπτονται το εργαστήριο είναι η χρήση πόρων όπως η μουσική, το βίντεο κλιπ και οι ταινίες ως μια μορφή οπτικοακουστικού ερεθίσματος. Αυτό ανταποκρίνεται στην ανάγκη που έχει ο πελάτης να μιλήσει κατά τη διάρκεια των διαδικασιών. Στην πρακτική της οδοντιατρικής υπηρεσίας μάρκετινγκ, αυτό το σύνολο εργαλείων, ονομάζεται «μίγμα μάρκετινγκ», που δίνει έμφαση στο προϊόν (την υπηρεσία, την ποιότητά και όλα όσα θα ικανοποιήσουν τον πελάτη), στον τόπο (μέρος, όπου η υπηρεσία θα παρέχεται) και στην προώθηση (επικοινωνία, προσωπικό μάρκετινγκ, διαφήμιση).<sup>140</sup>

Στη δεκαετία του 1950, πίστευαν ότι το μάρκετινγκ πρέπει να βασίζεται στις ανάγκες των πελατών (relationship marketing). Αυτός ο τρόπος σκέψης είχε αναπτυχθεί σε μια εποχή, όπου οι πελατειακές σχέσεις ήταν περιορισμένες και αυτό οδήγησε σε μια πιο οικεία, με αμοιβαία εμπιστοσύνη σχέση μεταξύ των καταναλωτών και των παρόχων υπηρεσιών. Εκείνες τις δεκαετίες υφίστατο ένας μεγαλύτερος εξανθρωπισμός (δηλαδή μια πιο προσωπικού στυλ επικοινωνία), στοιχείο που σίγουρα και τότε εξασφάλιζε την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση τους.<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> Στο ίδιο, σελ. 199

<sup>140</sup> Delaney N. (1998). The benefits of marketing in orthodontics. *Br J Orthod.* 25(4):322-4

<sup>141</sup> Lun J., Sinclair S., Whitchurch E., Glenn C., (2007). (Why) do I think what you think? Epistemic social tuning and implicit prejudice. *J. Pers Soc Psychology*, 93(6): 957 - 72



Ωστόσο, αυτοί οι παλαιότεροι δεσμοί επικοινωνίας και σχέσεων μέσα από την ανάπτυξη μιας πιο μαζικής οικονομικής δραστηριότητας επρόκειτο να διακοπούν. Αυτό ήταν αποτέλεσμα της αύξησης της μαζικής παραγωγής και εμπορίας. Είναι σαφές, πως δεν υπάρχει χρόνος ή χώρος για οικειότητα στο εμπορικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα την ανάδειξη των μαζικών μέσων επικοινωνίας ως νέων εργαλείων επικοινωνίας με τον καταναλωτή και προβολής ταυτόχρονα και των προσφερόμενων υπηρεσιών ενός εργαστηρίου οδοντοτεχνικής.<sup>142</sup>

Ο εξανθρωπισμός και οι σχέσεις αξιοπιστίας μέσα σε μια επιχείρηση είναι στοιχεία που τονίζονται ολοένα και περισσότερο. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει, πως δεν δίνεται βαρύτητα και στην διατήρηση του επαγγελματισμού των παρεχόμενων υπηρεσιών μιας κλινικής αυτού του είδους.<sup>143</sup> Κάτι τέτοιο, μπορεί να λάβει χώρα, μέσα από τη διασφάλιση της διαφήμισης και της προβολής των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός εργαστηρίου οδοντοτεχνικής, σε όσο το δυνατόν πιο ευρεία κλίμακα.<sup>144</sup>

Με βάση όλες τις παραπάνω επισημάνσεις, καθίσταται σαφές ότι ένα εργαστήριο οδοντοτεχνικής δεν θα πρέπει να ασχοληθεί μόνο με την ύπαρξη τεχνολογικά προηγμένων υλικών, μεθόδων, εφοδίων, μηχανημάτων, ούτε μόνο με την επαγγελματική αρτιότητα των επιστημόνων, των υπαλλήλων – βοηθών, που μπορεί να εργάζονται στους χώρους, ούτε θα πρέπει να εστιάζει μονάχα στην καταλληλότητα του χώρου εντός του οποίου λειτουργεί ένα εργαστήριο οδοντοτεχνικής. Πέρα από όλα αυτά, είναι πολύ σημαντική και η διάσταση της ύπαρξης ενός συστήματος αποτελεσματικής συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού της κλινικής, γεγονός που συμβάλλει σε ένα αποτελεσματικό μάρκετινγκ. Μέσω της συνεργασίας, τα μέλη του προσωπικού επιδεικνύουν μεγαλύτερη ευθύνη και αφοσίωση στο καθήκον τους.<sup>145</sup>

Οι σχέσεις δεν αναπτύσσονται μόνο μέσω προσωπικών επαφών μέσα στο καθαυτό κλινικό περιβάλλον, αλλά επίσης μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα και από μια έντονη και καθημερινή εικονική διαδραστικότητα στο Διαδίκτυο. Αυτή η παράμετρος πρέπει να

---

<sup>142</sup> Στο ίδιο, σελ. 962

<sup>143</sup> Delaney N. (1998). The benefits of marketing in orthodontics. *Br J Orthod.* 25(4):322-4

<sup>144</sup> Medeiros F., Lima V., (2001). Relationship Marketing: A Competitive Advantage for Dentistry Professionals, *R. FARN*, 1(1): 33 - 44

<sup>145</sup> Viola N., Oliveira A., Dotta E., (2011). Marketing in Dentistry: a toll that makes the difference. *Revue of Brazilian Odontology*, 68(2): 248 251

λαμβάνεται σοβαρά υπόψη όταν γίνεται λόγος για το μάρκετινγκ σχέσεων σήμερα. Στις ψηφιακές πλατφόρμες, ένα εργαστήριο μπορεί να σχετίζεται με χιλιάδες άτομα, δημιουργώντας καλό περιεχόμενο, αξία και διατήρηση του ευρέος φάσματος προσέγγισης που απαιτεί μια όλο και πιο ανταγωνιστική αγορά.<sup>146</sup>

Μια ενδιαφέρουσα συνισταμένη στα πλαίσια ανάπτυξης του μάρκετινγκ στα εργαστήρια μπορεί να θεωρηθεί πως είναι επίσης και η περίπτωση του λεγόμενου “outbound marketing”, με άλλα λόγια, του «εξερχόμενου μάρκετινγκ». Το τελευταίο, με βάση άλλωστε σχετικές επιστημονικές και παρατηρήσεις διαφόρων ερευνητών, είναι η πιο συνηθισμένη μορφή μάρκετινγκ που πραγματοποιείται από επιχειρήσεις, όπως είναι τα συγκεκριμένα εργαστήρια. Συνηθισμένα εργαλεία για αυτού του είδους μάρκετινγκ είναι τα MME, μεταξύ των οποίων και τα διάφορα sites στο Internet. Αυτό γίνεται, με σκοπό η επιχείρηση που είναι γνωστή και εκπέμπει αξιοπιστία, να προβάλλεται όσο το δυνατόν περισσότερο μέσα από τη διαφήμιση.<sup>147</sup>

Πάντως, ακόμα και στη σημερινή εποχή των σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών, είναι γεγονός ότι η πιο χρησιμοποιούμενη στρατηγική προώθησης εξακολουθεί να είναι η διαφήμιση έντυπης εφημερίδας, ακολουθούμενη από φυλλάδια, διαφημιστικές πινακίδες, αποστολή φυλλαδίων κατ’ οίκον, τα διάφορα μαγνητοφωνημένα ηχητικά διαφημιστικά μηνύματα, οι υπάλληλοι τηλεόρασης και ραδιοφώνου. Εδώ μπορεί να προστεθεί, ακόμα και η πραγματοποίηση διαφημιστικής καμπάνιας μέσω κάποιων events έξω στο δρόμο από άτομα με τυποποιημένες στολές, καθώς και τυπωμένες κατά παραγγελία επαγγελματικές κάρτες. Άλλωστε, και οι τελευταίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο διαφημιστικής προβολής της επωνυμίας ενός εργαστηρίου οδοντοτεχνικής.<sup>148</sup>

Ένα άλλο αποτελεσματικό αλλά ελάχιστα εφαρμοσμένο εργαλείο επικοινωνίας είναι το άμεσο ταχυδρομείο, που περιέχει μια προσούρα γραμμένη με έναν επεξηγηματικό, έξυπνο και δημιουργικό τρόπο, και αποστέλλεται από το αρμόδιο τμήμα – γραφείο ενός εργαστηρίου. Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, είναι χαρακτηριστικό, πως μόνο το 26,46%

---

<sup>146</sup> Filipe S, Simões D. (2015). The use of the internet and social media by young people: an opportunity for marketing communication? *PRISMA.COM.*, 27: 38 - 56

<sup>147</sup> Viola N., Oliveira A., Dotta E., (2011). Marketing in Dentistry: a toll that makes the difference. *Revue of Brazilian Odontology*, 68(2): 248 251

<sup>148</sup> Guimaraes J.E., Silva S., Goncalves J., (2015). Marketing in dental services: practices and results from the perception of professionals. *Revista da UIIPS*, 3(2): 44 - 62

των επαγγελματιών οδοντιάτρων χρησιμοποιεί απευθείας ταχυδρομείο ως εργαλείο για την προώθηση του μάρκετινγκ των επιχειρήσεών τους. Μάλιστα, λόγω της ανάπτυξης και της ευκολίας που προσφέρεται μέσω του Διαδικτύου, η σχετική τάση είναι ότι αυτό το ποσοστό θα μειωθεί ακόμη περισσότερο. Το Merchandising εδώ μπορεί να αντικαταστήσει τη διαφήμιση σε ορισμένες περιπτώσεις. Η διαφήμιση και οι πωλήσεις μπορούν να λάβουν χώρα μέσω εμπορικών σημάτων και εικόνων. Η επιλογή του Merchandising συνήθως είναι το λεγόμενο κοινωνικό μάρκετινγκ, το οποίο ήδη αναφέρθηκε και πιο πάνω και που προσφέρει παράλληλα υποστήριξη σε κοινωνικούς λόγους και διαλέξεις. Η εθελοντική εργασία είναι ένας τρόπος αποτίμησης της αποτελεσματικότητας μιας τέτοιας επιχείρησης και μάλιστα, μπορεί να προβάλλει και να διαφημίσει ακόμα περισσότερο την εικόνα του επαγγελματία οδοντικού τεχνολόγου.<sup>149</sup>

Βέβαια σε κάθε περίπτωση, το ψηφιακό μάρκετινγκ (με βάση πλέον κάποια συγκεκριμένα και πολύ συνήθη δεδομένα στον τομέα της τεχνολογίας) είναι αυτό που μπορεί να καθορίσει την προβολή και διαφήμιση ενός εργαστηρίου. Η διαδικασία της εμπορικής σχέσης (μεταξύ του πελάτη και του πωλητή ενός προϊόντος), μετά την εμφάνιση και οριστικοποίηση της παρουσίας του Διαδικτύου, απαιτεί μεγάλες αλλαγές και ως προς το μάρκετινγκ.<sup>150</sup>

Κάτι τέτοιο, εκ των πραγμάτων, είναι αναγκαίο για την προσαρμογή σε αυτή τη νέα ψηφιακή πραγματικότητα, που σήμερα έχει εξερευνηθεί και εξεταστεί ευρέως από τους πιο διαφορετικούς τομείς της αγοράς. Το ψηφιακό μάρκετινγκ, ως ένα είδος εξωτερικού μάρκετινγκ, είναι μια αποτελεσματική και απλή επιλογή, μέσω της οποίας, ο επαγγελματίας εργαστηριούχος έχει την δυνατότητα να προβάλλει και να διαθέσει με ηθικό και νόμιμο τρόπο τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του.<sup>151</sup>

Είναι δυνατή η χρήση ψηφιακών μέσων, μέσω της οποίας γίνεται η εύρεση νέων πελατών και καλλιεργείται η αφοσίωση των ατόμων που εργάζονται σε αυτές τις επιχειρήσεις. Αυτό είναι εφικτό μέσα από την χρήση ιστοσελίδων του Διαδικτύου για την

---

<sup>149</sup> Filipe S., Simoes D., (2015). The use of the Internet and social media by young people: an opportunity for marketing communication? *PRISMA.COM*, 27: 38 - 56

<sup>150</sup> Στο ίδιο, σ.σ. 38 - 56

<sup>151</sup> De Lira, A. de L., & Magalhaes B.M., (2018). Digital Marketing in dentistry and ethical implications. *Brazilian Dental Science*, 2(2): 237 -246

ανεύρεση πληροφοριών, σχετικά με το εργαστήριο και τις υπηρεσίες του. Φυσικά σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντική και η προοπτική της προώθησης της κατάλληλης επικοινωνίας μεταξύ πιθανών πελατών και της επιχείρησης.<sup>152</sup>

Ωστόσο, είναι απαραίτητο να πραγματοποιείται η κατάλληλη έρευνα αγοράς σχετικά με τις επιθυμίες, και τις προσδοκίες των καταναλωτών των προϊόντων μιας οδοντοτεχνικής κλινικής. Αυτό επίσης, είναι άρρηκτα συνδεδεμένο και με τις διαδικασίες που αφορούν την ανάπτυξη της σχέσης ανάμεσα στον επαγγελματία και τον ασθενή. Για αυτό το λόγο μάλιστα, είναι αναγκαία και η εξέταση αναφορικά με ποιες είναι εκείνες οι ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται περισσότερο για την καταγραφή των ψηφιακών στοιχείων των ασθενών (κοινωνικά δίκτυα, ιστότοποι, διαδικτυακές ψηφιακές αποστολές).<sup>153</sup>

Η σημασία των σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών για την οργάνωση του μάρκετινγκ ενός σύγχρονου εργαστηρίου έγκειται στο ότι το Διαδίκτυο διαχρονικά υπήρξε ένας χώρος κοινωνικής δικτύωσης και αλληλεπίδρασης. Ο ρόλος του συνδέεται με τη δημιουργία και την κοινή χρήση περιεχομένου, που ενθαρρύνει την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφορήσης μεταξύ των χρηστών. Αυτό το νέο μέσο συμβολίζεται ως «μέσο κοινωνικής δικτύωσης», το οποίο λειτουργεί ως ένα βασικό συμπλήρωμα του ψηφιακού μάρκετινγκ.<sup>154</sup>

Οι επαγγελματίες υγείας μπορούν να επωφεληθούν χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως διαφημιστικό όχημα, μέσω του οποίου δημιουργείται ένα αίσθημα ασφάλειας και πίστης μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών. Γενικότερα, οι υπηρεσίες της αγοράς πλέον έχουν υποστεί αρκετές αλλαγές κατά τις προηγούμενες δεκαετίες. Μια τέτοια αλλαγή είναι συνδεδεμένη με έναν ολοένα περισσότερο εντεινόμενο ανταγωνισμό μεταξύ όλο και πιο καλά εκπαιδευμένων και εξειδικευμένων επαγγελματιών και παρόχων υπηρεσιών στο πεδίο της οδοντοτεχνικής. Μια άλλη παράμετρος είναι φυσικά και η αύξηση της ζήτησης των πελατών, καθιστώντας τις σχέσεις καθοριστικές για την δημιουργία επιχειρηματικής αξίας, προωθώντας έτσι το μάρκετινγκ σχέσεων.<sup>155</sup>

---

<sup>152</sup> Serra M., Garcia P., Dotta E., Goncalves P., Marketing tools used by dental surgeons, *RGO*, 53(2): 85 - 164

<sup>153</sup> Στο ίδιο, σ.σ. 85 - 164

<sup>154</sup> Στο ίδιο, σ.σ. 85 - 164

<sup>155</sup> Sassi C., Franceschini J.L., Fernandes M., Picapedra A., De Braganca D., Daruge Junior E., Effective use of dental marketing in the Uruguayan cooperative field, *Actas Odontology*, 8(1): 5 - 13

Μια άλλη επίσης πολύ βασική και σημαντική συνισταμένη, σχετικά με την διαδικασία της προβολής μιας τέτοιας επιχείρησης είναι και η διαδικασία της έκφρασης και ανταλλαγής απόψεων, ιδεών και βιωμάτων εκ μέρους των πελατών τέτοιων εργαστηρίων. Μέσω ερευνών, είναι χαρακτηριστικό ότι στα πλαίσια των διαφόρων site εργαστηρίων στο Διαδίκτυο δεν υφίσταται τόσο πολύ το στοιχείο της ανάδειξης των σχολίων και των επισημάνσεων διαφόρων πελατών αυτών των εργαστηρίων.<sup>156</sup> Μάλιστα, η ύπαρξη περισσότερων τέτοιων σχολιασμών θα ήταν εφικτό να λειτουργήσει ακόμα πιο θετικά για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, δεδομένου, ότι οι τελευταίες θα ήταν δυνατόν να επιφέρουν βελτιώσεις σε πεδία και στοιχεία, για τα οποία οι πελάτες μπορεί να θεωρούν, πως υπάρχουν προβλήματα.

Στην προκειμένη περίπτωση, η ανάδειξη αυτών των στοιχείων είναι συνυφασμένη με το λεγόμενο μάρκετινγκ περιεχομένου. Η στρατηγική αυτού του συγκεκριμένου είδους μάρκετινγκ, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο σε κοινωνικά δίκτυα, όσο και σε ιστοσελίδες, είναι αποτελεσματική στο γεγονός ότι το περιεχόμενο εστιάζεται στην πραγματική ανάγκη του αναγνώστη, παρά στο προϊόν ή στην υπηρεσία που πωλήθηκε. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία αλληλεπιδρά διακριτικά με τον καταναλωτή, που θα έχει θετική άποψη για το εργαστήριο.<sup>157</sup>

Σε αυτό το σημείο μπορούν να επισημανθούν τα ακόλουθα βασικά στοιχεία, ως προς τις κινήσεις που οφείλουν να κάνουν τα εργαστήρια προκειμένου να μπορέσουν στην πορεία να οργανώσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα μάρκετινγκ και μανάτζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, τα εργαστήρια οδοντοτεχνικής προβαίνουν στις ακόλουθες κινήσεις και ταυτόχρονα θέτουν και τα εξής ερωτήματα:

- Δημιουργούν και προσδιορίζουν μια σαφή εικόνα του πελάτη στον οποίο θέλουν να απευθυνθούν ιδανικά.
- Ποια προβλήματα, προκλήσεις και φόβοι απασχολούν τον πελάτη τους;
- Τι δίνει στον πελάτη τους μια αίσθηση επιτυχίας, μια αίσθηση ικανοποίησης;
- Σε ποιο περιβάλλον ζει και εργάζεται ο πελάτης τους;

<sup>156</sup> Miranda G., Radicchi R., Daruge Junior E., (2013). Analysis of websites of dentists on ethical and legal aspects related to advertising. *Revue of Brazilian Odontology*, 70(1): 80 - 84

<sup>157</sup> Paim A.P., Carnago A.C., Silva A.C.M., Nobrega F.M., Cardoso M.C., (2004). Marketing in Dentistry. *Biosciences Journal*, 10(4): 223 – 229

- Ποια (ψηφιακά) μέσα/κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιούν για τη λήψη πληροφοριών οι πελάτες ενός εργαστηρίου οδοντοτεχνικής;
- Με ποια μορφή και τρόπο προτιμούν να αποκτούν πληροφορίες για τις υπηρεσίες τους;
- Ποιες είναι οι πιο σημαντικές ερωτήσεις που έχουν σχετικά με τις υπηρεσίες και την προσφορά των εργαστηρίων;<sup>158</sup>

Ένα εργαστήριο ταυτόχρονα όμως, οφείλει να έχει και μια σαφή εικόνα, ως προς τις δυνατότητές του και επίσης και ως προς το ίδιο του το ιστορικό. Έτσι, μπορούν να τεθούν για ένα τέτοιο εργαστήριο τα ακόλουθα ερωτήματα (που μπορούν να αναδειχθούν σημαντικά για την επιτυχή πορεία του):

- Τί κάνουν οι οδοντοτεχνίτες και το προσωπικό των εργαστηρίων τους διαφορετικά και καλύτερα από τους άλλους;
- Σε τι είναι ιδιαίτερα καλό ένα τέτοιο εργαστήριο;
- Γιατί επιλέγουν οι οδοντίατροι να απευθυνθούν πολλές φορές σε ένα τέτοιο εργαστήριο;
- Ποιες προστιθέμενες αξίες ή οφέλη μπορούν να προσφέρουν οι υπεύθυνοι ενός τέτοιου εργαστηρίου στους πελάτες τους που δεν μπορούν να βρουν πουθενά αλλού ένα ανάλογο και τέτοιου είδους προϊόν;
- Πώς μπορούν να συνοψίσουν οι υπεύθυνοι αυτών των εργαστηρίων την ιστορία τους μέσα από μερικές εύστοχες και περιεκτικές φράσεις;
- Η ιστορία και πορεία τους εκτιμάται από την αγορά ή από τους πελάτες περισσότερο;
- Υπάρχει ζήτηση για το εκάστοτε συγκεκριμένο εργαστήριο;
- Τι υποσχέσεις δίνουν οι οδοντοτεχνίτες στους πελάτες τους;
- Ποια «αποδεικτικά στοιχεία», αναφορές και υποστηρικτές έχουν οι ιδιοκτήτες αυτών των εργαστηρίων και υπάλληλοι οδοντοτεχνίτες για να υποστηρίξουν την «ιστορία» τους;<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> “Digital Change: promote your dental lab with a sound marketing strategy”, 12 July 2018, in <https://www.blog.ivoclar.com/lab/en/digital-change-promote-your-dental-lab-with-a-sound-marketing-strategy>

<sup>159</sup> Στο ίδιο

Το μάρκετινγκ ενός εργαστηρίου δεν πρέπει να είναι αυτοσκοπός. Κάθε δραστηριότητα που ξεκινά απαιτεί επένδυση. Θα πρέπει επομένως να έχει σαφή σκοπό, από όφελος καθώς και μετρήσιμο αποτέλεσμα. Οι δραστηριότητες ψηφιακού μάρκετινγκ είναι ειδικά προορισμένες για αυτό, επειδή κάποιος μπορεί να μετρήσει, να αναλύσει και να παρακολουθήσει πολλές πτυχές τους στο διαδίκτυο. Οι δραστηριότητες δεν χρειάζεται να είναι περίπλοκες, αλλά θα πρέπει πάντα να στοχεύουν στη συμβολή και στην επίτευξη τουλάχιστον ενός από τους παρακάτω τέσσερις στόχους:

- να επιτύχει περισσότερη παρουσία / ορατότητα,
- να δημιουργήσει περισσότερες επαφές (δυναμικοί πελάτες),
- να αποκτήσει νέους πελάτες
- να κατορθώσει την ενίσχυση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες.<sup>160</sup>

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η Μεθοδολογία της έρευνας

#### 1.1 Ποιοτική Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία, η οποία έχει ακολουθηθεί στην προκειμένη περίπτωση, είναι αυτή της ποιοτικής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, έχει γίνει χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων. Θα πρέπει να σημειωθεί από την μια μεριά, το ότι η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε δεδομένα που λαμβάνονται από τον ερευνητή μέσω της παρατήρησης από πρώτο χέρι, από συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια (στα οποία οι συμμετέχοντες γράφουν περιγραφικά), ομάδες εστίασης, παρατήρηση συμμετεχόντων, ηχογραφήσεις σε φυσικά περιβάλλοντα, έγγραφα, μελέτες περιπτώσεων και τεχνουργήματα. Τα δεδομένα είναι γενικά μη αριθμητικά. Οι ποιοτικές μέθοδοι περιλαμβάνουν την εθνογραφία, τη θεμελιωμένη θεωρία, την ανάλυση λόγου και την ερμηνευτική φαινομενολογική ανάλυση. Οι μέθοδοι ποιοτικής έρευνας έχουν χρησιμοποιηθεί

---

<sup>160</sup> Στο ίδιο

στην κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, τις πολιτικές επιστήμες, την ψυχολογία, την κοινωνική εργασία και την εκπαιδευτική έρευνα.<sup>161</sup>

Η ποιοτική έρευνα έχει ενημερωθεί από διάφορα σκέλη της φιλοσοφικής σκέψης και εξετάζει πτυχές της ανθρώπινης ζωής, όπως ο πολιτισμός, η έκφραση, οι πεποιθήσεις, η ηθική, το άγχος της ζωής και η φαντασία. Η σύγχρονη ποιοτική έρευνα έχει επηρεαστεί από διάφορους κλάδους της φιλοσοφίας, για παράδειγμα, τον θετικισμό, τον μεταθετικισμό, την κριτική θεωρία και τον κονστρουκτιβισμό.<sup>162</sup>

Οι ιστορικές μεταβάσεις ή «στιγμές» στην ποιοτική έρευνα, μαζί με την έννοια των «παραδειγμάτων, έχουν λάβει ευρεία δημοτικότητα τις τελευταίες δεκαετίες.<sup>163</sup> Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι η υιοθέτηση παραδειγμάτων μπορεί να είναι αντιπαραγωγική και να οδηγήσει σε λιγότερο φιλοσοφικά δεσμευμένες κοινότητες. Από αυτή την άποψη, ο Pernecky πρότεινε έναν εναλλακτικό τρόπο για την εφαρμογή φιλοσοφικών προβληματισμών στην ποιοτική έρευνα, έτσι ώστε οι ερευνητές να είναι σε θέση να διατηρήσουν την απαιτούμενη πνευματική κινητικότητα και ελαστικότητα.<sup>164</sup>

Οι ποιοτικοί ερευνητές χρησιμοποιούν διαφορετικές πηγές δεδομένων για να κατανοήσουν το θέμα που μελετούν. Αυτές οι πηγές δεδομένων περιλαμβάνουν συνεντεύξεις σε βάθος, ομάδες εστίασης, τυποποιημένες συνεντεύξεις και αντικείμενα, όπως βιβλία ή έργα τέχνης. Η μέθοδος μελέτης περίπτωσης αποτελεί παράδειγμα της προτίμησης των ποιοτικών ερευνητών για το βάθος, τη λεπτομέρεια και το πλαίσιο. Ο τριγωνισμός δεδομένων είναι επίσης μια στρατηγική που χρησιμοποιείται στην ποιοτική έρευνα. Η αυτοεθνογραφία επίσης, με άλλα λόγια, η μελέτη του εαυτού, είναι μια ποιοτική μέθοδος έρευνας στην οποία ο ερευνητής χρησιμοποιεί την προσωπική του εμπειρία για να κατανοήσει ένα ζήτημα.<sup>165</sup>

---

<sup>161</sup> Alasuutari P., (2010). "The rise and relevance of qualitative research". *International Journal of Social Research Methodology*, 13(2): 139 -55

<sup>162</sup> McMullen W.C., *Five ways of doing qualitative analysis: Phenomenological Psychology. Grounded Theory, discourse analysis, narrative research and intuitive inquiry*, The Guilford Press, London, 2011, p.p. 16 - 18

<sup>163</sup> Guba E.G., & Lincoln Y.S., "Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging influences" In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks - California, 2005, pp. 191-215

<sup>164</sup> Pernecky T., *Epistemology and Metaphysics for Qualitative Research*, SAGE Publications, London, 2016, p. 122

<sup>165</sup> Given L.M., *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, SAGE Publications, London -New York, 2008, p. 156



Την ίδια στιγμή όμως, είναι ενδεικτικό το ότι υφίστανται και άλλες μορφές και διαδικασίες πραγματοποίησης μιας ποιοτικού τύπου έρευνας. Μια τέτοια περίπτωση που έχει ληφθεί υπόψη και στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, είναι η λεγόμενη θεμελιώδης θεωρία. Η τελευταία αποτελεί, πιο συγκεκριμένα, μια συστηματική μεθοδολογία που έχει εφαρμοστεί σε μεγάλο βαθμό στην ποιοτική έρευνα που διεξάγεται από κοινωνικούς επιστήμονες. Η μεθοδολογία περιλαμβάνει την κατασκευή υποθέσεων και θεωριών μέσω της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Η θεμελιωμένη θεωρία περιλαμβάνει την εφαρμογή επαγωγικού συλλογισμού. Η μεθοδολογία έρχεται σε αντίθεση με το υποθετικό-επαγωγικό μοντέλο που χρησιμοποιείται στην παραδοσιακή επιστημονική έρευνα.<sup>166</sup>

Η θεμελιωμένη θεωρία παρέχει μεθόδους για τη δημιουργία υποθέσεων από ποιοτικά δεδομένα. Αφού δημιουργηθούν υποθέσεις, εναπόκειται σε άλλους ερευνητές να προσπαθήσουν να υποστηρίξουν ή να απορρίψουν αυτές τις υποθέσεις. Οι ερωτήσεις που τίθενται από τον ποιοτικό ερευνητή που χρησιμοποιεί τη θεμελιωμένη θεωρία περιλαμβάνουν "Τι συμβαίνει;" και "Ποιο είναι το κύριο πρόβλημα των συμμετεχόντων και πώς προσπαθούν να το λύσουν;"<sup>167</sup>

Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν μεθόδους θεμελιωμένης θεωρίας δεν στοχεύουν στην «αλήθεια». Αντίθετα, αυτοί οι ερευνητές προσπαθούν να συλλάβουν τι συνέβαινε στη ζωή των συμμετεχόντων στη μελέτη. Κατά την εφαρμογή μεθόδων θεμελιωμένης θεωρίας, ο ερευνητής δεν διατυπώνει υποθέσεις πριν από τη συλλογή δεδομένων, όπως συμβαίνει συχνά στην παραδοσιακή έρευνα, διαφορετικά οι υποθέσεις θα ήταν αβάσιμες στα δεδομένα. Από τα δεδομένα υποτίθεται ότι προκύπτουν υποθέσεις.<sup>168</sup>

Σε αυτό το σημείο πέρα από την περίπτωση της θεμελιώδους θεωρίας, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, πάντα στα πλαίσια φυσικά της ποιοτικής μεθοδολογίας και διαδικασίες, όπως είναι αυτή της θεματικής ανάλυσης. Η τελευταία αφορά, την ανάλυση διαφόρων θεμάτων με βάση την σημασία και το περιεχόμενό τους. Μια άλλη περίπτωση είναι αυτή που έχει σχέση με

---

<sup>166</sup> Strauss A., & Corbin J., "Grounded Theory Methodology: An Overview". In N. Denzin & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, SAGE publications, New York, 2017, p.p. 273 - 284

<sup>167</sup> Guba E.G., & Lincoln Y.S., "Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging influences" In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks - California, 2005, pp. 191-215

<sup>168</sup> Strauss A., & Corbin J., "Grounded Theory Methodology: An Overview". In N. Denzin & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, SAGE publications, New York, 2017, p.p. 273 - 284

την ανάλυση που προκύπτει μέσα από την διαδικασία του διαλόγου μεταξύ των ερευνητών και των υποκειμένων που συμμετέχουν σε μια έρευνα. Αυτή η διαδικασία είναι συναφής με εκείνη της βιογραφικής έρευνας, κατά την οποία επίσης αναδεικνύεται έντονα το στοιχείο του διαλόγου μέσα από συνεντεύξεις. Εδώ συγχρόνως, όμοια συναφές είναι και η έρευνα μέσα από την διαδικασία της αφήγησης.<sup>169</sup>

Πέραν όλων αυτών των παραμέτρων κάτι άλλο που ελήφθη υπόψη στα πλαίσια και της παρούσας έρευνας και είναι κεντρικής σημασίας ως προς την ποιοτική μεθοδολογία, είναι η διάσταση περί αναδρομής. Στην ποιοτική έρευνα, η ιδέα της αναδρομικότητας αναφέρεται στην αναδυόμενη φύση του σχεδιασμού της έρευνας. Σε αντίθεση με τις τυποποιημένες μεθόδους έρευνας, η αναδρομικότητα ενσωματώνει την ιδέα ότι ο ποιοτικός ερευνητής μπορεί να αλλάξει τον σχεδιασμό μιας μελέτης κατά τη φάση συλλογής δεδομένων.<sup>170</sup>

Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται ενδεικτικά μια σειρά από τύπους μεθοδολογιών αναφορικά με την ποιοτική μεθοδολογία που παράλληλα ελήφθησαν υπόψη στην συγκεκριμένη έρευνα:

---

<sup>169</sup> Marshall C., & Rossman G.B., *Designing Qualitative Research*, SAGE Publications, Thousand Oaks CALIFORNIA, 1998, p. 176

<sup>170</sup> Given L.M., *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, SAGE Publications, London -New York, 2008, p. 162



Εικόνα 6: Τύποι μεθοδολογιών ποιοτικής έρευνας, Πηγή: <https://www.questionpro.com/blog/qualitative-research-methods/>

Η αναδρομικότητα στις διαδικασίες ποιοτικής έρευνας έρχεται σε αντίθεση με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιστήμονες που διεξάγουν πειράματα. Από τη σκοπιά του επιστήμονα, η συλλογή δεδομένων, η ανάλυση δεδομένων, η συζήτηση των δεδομένων στο πλαίσιο της ερευνητικής βιβλιογραφίας και η εξαγωγή συμπερασμάτων θα πρέπει να πραγματοποιούνται μία φορά (ή το πολύ λίγες φορές). Στην ποιοτική έρευνα, ωστόσο, τα δεδομένα συλλέγονται επανειλημμένα έως ότου πληρούνται μία ή περισσότερες συγκεκριμένες συνθήκες διακοπής, αντανακλώντας μια μη στατική στάση στο σχεδιασμό των ερευνητικών δραστηριοτήτων.<sup>171</sup>

Ένα παράδειγμα αυτού του δυναμισμού μπορεί να είναι όταν ο ποιοτικός ερευνητής αλλάζει απροσδόκητα το ερευνητικό του επίκεντρο ή τον σχεδιασμό του στα μέσα της μελέτης, με βάση την πρώτη του ενδιάμεση ανάλυση δεδομένων. Ο ερευνητής μπορεί ακόμη

<sup>171</sup> Στο ίδιο, σελ. 167

και να κάνει περαιτέρω απρογραμμάτιστες αλλαγές με βάση μια άλλη ενδιάμεση ανάλυση δεδομένων. Μια τέτοια προσέγγιση δεν θα επιτρεπόταν σε ένα πείραμα. Οι ποιοτικοί ερευνητές θα υποστήριζαν ότι η αναδρομικότητα στην ανάπτυξη των σχετικών στοιχείων επιτρέπει στον ερευνητή να είναι πιο ανοιχτός σε απροσδόκητα αποτελέσματα και αναδυόμενες νέες κατασκευές.<sup>172</sup> Αυτό εξάλλου, είναι επίσης και κάτι, το οποίο λαμβάνεται υπόψη στα πλαίσια της έρευνας.

Η ποιοτική έρευνα δεν είναι χωρίς περιορισμούς. Αυτοί οι περιορισμοί περιλαμβάνουν την αντιδραστικότητα των συμμετεχόντων, τη δυνατότητα για έναν ποιοτικό ερευνητή να υπερ-ταυτιστεί με έναν ή περισσότερους συμμετέχοντες στη μελέτη, «την πρακτικότητα της ιδέας Glaser-Strauss: ότι οι υποθέσεις προκύπτουν από δεδομένα αβλαβή από προηγούμενες προσδοκίες», την ανεπάρκεια της ποιοτικής έρευνας για δοκιμές υποθέσεις αιτίου-αποτελέσματος και ο Baconian χαρακτήρας της ποιοτικής έρευνας. Η αντιδραστικότητα των συμμετεχόντων αναφέρεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι συχνά συμπεριφέρονται διαφορετικά όταν γνωρίζουν ότι τους παρατηρούν. Η υπερβολική ταύτιση με τους συμμετέχοντες αναφέρεται σε έναν συμπονετικό ερευνητή που μελετά μια ομάδα ανθρώπων και αποδίδει, περισσότερα από όσα δικαιολογείται, μια αρετή ή κάποιο άλλο χαρακτηριστικό σε έναν ή περισσότερους συμμετέχοντες. Σε σύγκριση με την ποιοτική έρευνα, η πειραματική έρευνα και ορισμένοι τύποι μη πειραματικής έρευνας (π.χ. προοπτικές μελέτες), αν και δεν είναι τέλειες, είναι καλύτερα μέσα για την εξαγωγή συμπερασμάτων αιτίου-αποτελέσματος.<sup>173</sup>

Στο πλαίσιο, εν τω μεταξύ, αυτής της συγκεκριμένης έρευνας, είναι ενδεικτικό και το ότι ένα βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι η λεγόμενη ημιδομημένη συνέντευξη. Συγκεκριμένα, πραγματοποιείται η διεξαγωγή συνεντεύξεων σε βάθος, που είναι μια από τις πιο κοινές μεθόδους ποιοτικής έρευνας. Είναι μια προσωπική συνέντευξη που γίνεται με έναν ερωτώμενο κάθε φορά. Αυτή είναι καθαρά μια μέθοδος συνομιλίας, όπου αντλούνται λεπτομέρειες σε βάθος από τον ερωτώμενο.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Στο ίδιο, σελ. 171

<sup>173</sup> Schonfeld I.S., & Mazolla J.J., "Strengths and limitations of qualitative approaches to research in occupational health psychology. In R. Sinclair, M. Wang & L. Tetrick (eds.). *Research Methods in occupational health psychology: State of the art in measurement, design and data analysis*, Routledge, New York, 2013, p.p. 268 - 289

<sup>174</sup> Holliday A.R., *Doing and writing Qualitative Research*, SAGE Publications, London, 2007, p. 203

Ένα από τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι παρέχει μια μεγάλη ευκαιρία για τη συλλογή ακριβών δεδομένων σχετικά με το τι πιστεύουν οι άνθρωποι και ποια είναι τα κίνητρά τους. Εάν ο ερευνητής έχει καλή εμπειρία, το να κάνει τις σωστές ερωτήσεις μπορεί να τον βοηθήσει να συγκεντρώσει σημαντικά δεδομένα. Εάν χρειαστούν περισσότερες πληροφορίες, οι ερευνητές θα πρέπει να κάνουν τέτοιες ερωτήσεις παρακολούθησης που θα τους βοηθήσουν να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες.<sup>175</sup>

Αυτές οι συνεντεύξεις μπορούν να πραγματοποιηθούν πρόσωπο με πρόσωπο ή τηλεφωνικά και συνήθως μπορεί να διαρκέσουν από μισή έως δύο ώρες ή και περισσότερο. Όταν η σε βάθος συνέντευξη διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο, δίνει μια καλύτερη ευκαιρία να κατανοηθεί η γλώσσα του σώματος των ερωτηθέντων και να ταιριάξουν οι απαντήσεις.<sup>176</sup>

Πρέπει να σημειωθεί πως στην παρούσα έρευνα δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην όσο το δυνατόν πιο σωστή χρήση του εργαλείου της ημιδομημένης και σε βάθος συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις αυτές που γίνονται σε βάθος, είναι μια μέθοδος συλλογής ποιοτικών δεδομένων που επιτρέπει τη συγκέντρωση μεγάλου όγκου πληροφοριών σχετικά με τη συμπεριφορά, τη στάση και την αντίληψη των ερωτηθέντων. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων σε βάθος, οι ερευνητές και οι συμμετέχοντες έχουν την ελευθερία να εξερευνήσουν πρόσθετα σημεία και να αλλάξουν την κατεύθυνση της διαδικασίας όταν είναι απαραίτητο. Είναι μια ανεξάρτητη ερευνητική μέθοδος που μπορεί να υιοθετήσει πολλαπλές στρατηγικές σύμφωνα με τις ανάγκες της έρευνας.<sup>177</sup> Αυτό το στοιχείο μάλιστα σε κάποια σημεία της έρευνας, επιχειρήθηκε να υλοποιηθεί, όποτε αυτό κρίθηκε σκόπιμο κι αναγκαίο, Πέραν αυτού του παράγοντα και άλλα στοιχεία που ήδη αναφέρθηκαν πιο πάνω, ελήφθησαν σοβαρά υπόψη και στην παρούσα έρευνα.

Οι συνεντεύξεις γίνονται κυρίως στην ποιοτική έρευνα και λαμβάνουν χώρα όταν οι ερευνητές θέτουν σε έναν ή περισσότερους συμμετέχοντες γενικές ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και καταγράφουν τις απαντήσεις τους. Συχνά οι ηχητικές κασέτες χρησιμοποιούνται για να επιτραπεί πιο συνεπής μεταγραφή. Ο ερευνητής συχνά μεταγράφει και πληκτρολογεί τα δεδομένα σε ένα αρχείο υπολογιστή, προκειμένου να τα αναλύσει μετά από συνέντευξη. Οι

---

<sup>175</sup> Creswell J.W., Σχεδιασμός έρευνας: προσεγγίσεις ποιοτικών, ποσοτικών και μεικτών μεθόδων, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, 2019, σελ.

<sup>176</sup> Rosenthal G., *Interpretive Social Research: An Introduction*, Universitatverlag Gottingen, Gottingen -Germany,

<sup>177</sup> Hammersley M., *What is qualitative research*, Bloomsbury, London, 2013, p. 168

συνεντεύξεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την αποκάλυψη της ιστορίας πίσω από τις εμπειρίες ενός συμμετέχοντα και για την αναζήτηση εις βάθος πληροφοριών γύρω από ένα θέμα. Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι χρήσιμες για την παρακολούθηση μεμονωμένων ερωτηθέντων μετά από ερωτηματολόγια, όπως για την περαιτέρω διερεύνηση των απαντήσεών τους.

Στην ποιοτική έρευνα συγκεκριμένα, οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για την αναζήτηση των νοημάτων των κεντρικών θεμάτων στον κόσμο των θεμάτων τους. Το κύριο καθήκον στη συνέντευξη είναι να κατανοηθεί το νόημα αυτού που λένε οι ερωτώμενοι. Συνήθως οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου τίθενται κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων με την ελπίδα να ληφθούν αμερόληπτες απαντήσεις, ενώ οι ερωτήσεις κλειστού τύπου μπορεί να αναγκάσουν τους συμμετέχοντες να απαντήσουν με συγκεκριμένο τρόπο.

Μια ερώτηση ανοιχτού τύπου δίνει στους συμμετέχοντες περισσότερες επιλογές για απάντηση. Για παράδειγμα, μια ερώτηση ανοιχτού τύπου μπορεί να είναι, «Πώς εξισορροπείτε τη συμμετοχή στον αθλητισμό με τις σχολικές σας εργασίες». Μια ερώτηση κλειστού τύπου παρέχει μια προκαθορισμένη απάντηση. Για παράδειγμα, "Ασκείστε;" όπου οι απαντήσεις περιορίζονται στο ναι ή όχι

Σε κάθε περίπτωση, είναι σαφές το ότι με βάση τα όσα τόνισε ο καθένας εκ των συμμετεχόντων που έδωσε συνέντευξη για αυτήν την έρευνα, η διοίκηση όχι μόνο βοηθά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων αλλά και των προσωπικών στόχων των εργαζομένων. Με τη βοήθεια τεχνικών μιας προσωπικής παρακίνησης και ηγεσίας, η διοίκηση βοηθά τα άτομα να αναπτύξουν πνεύμα συνεργασίας, δέσμευσης και ομαδικού πνεύματος που τα βοηθούν να επιτύχουν και τους προσωπικούς τους στόχους.

## **1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Ο βασικός στόχος στα πλαίσια της έρευνας έχει να κάνει με την διαπίστωση του αν και κατά πόσο διάφορες βασικές αρχές του μάρκετινγκ επιχειρήσεων, είναι δυνατόν να παίξουν σημαντικό ρόλο, ως προς το θέμα περί προσέλκυσης πελατών και καταναλωτών των διαφόρων υπηρεσιών που προσφέρουν τα εργαστήρια οδοντοτεχνικής. Θα μπορούσε να σημειωθεί, πως η προσπάθεια σύνδεσης της έρευνας με τον συγκεκριμένο σκοπό γίνεται από την άποψη της επιθυμίας να αναδειχτούν τρόποι, διαδικασίες και ιδέες που θα μπορούσαν να

είναι όσο το δυνατόν πιο χρήσιμες, αναφορικά με την προσέλκυση πελατών σε αυτό το είδος επιχειρήσεων, αλλά και όσο το δυνατόν να είναι πιο ποιοτικές και οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Εδώ, με άλλα λόγια, περιλαμβάνεται η προσπάθεια της περιγραφής και κατανόησης των σχετικών διαδικασιών μάρκετινγκ.

Συγκεκριμένα, τέθηκαν ορισμένα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, σε συγκεκριμένα άτομα, τα οποία είναι σχετικά με το χώρο των εργαστηρίων οδοντοτεχνικής.

Αυτά τα ερωτήματα (και που αναφέρθηκαν ήδη πιο πάνω), έχουν ως εξής:

1. Κατά πόσο οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν, πως οι σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να προβάλλουν αποτελεσματικά την δουλειά και τα προϊόντα τους σε ένα ευρύ κοινό πελατών;
2. Η διαδικασία ανάπτυξης του marketing στα πλαίσια των εργαστηρίων οδοντοτεχνικής, είναι συνδεδεμένη με την στόχευση συγκεκριμένου κοινού;
3. Κρίνουν, πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στο πλαίσιο των επιχειρήσεών τους, αναφορικά με τον τρόπο ανάπτυξης του marketing και του management αντίστοιχα;

### **1.3 Χρονοδιάγραμμα**

Ως προς την έρευνα φυσικά, τέθηκε πολύ σοβαρά υπόψη και το ζήτημα της ύπαρξης και εφαρμογής ενός πολύ συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.

Εδώ υπήρξε ένα διάστημα καταρχάς 3 ως 4 μηνών αναφορικά με την διαδικασία της συγγραφής του θεωρητικού μέρους, όπου εξάλλου έγινε χρήση πλούσιας βιβλιογραφίας και άρθρων αναφορικά με το υπό εξέταση θέμα. Σε αυτή την φάση συγγραφής της πτυχιακής διατριβής, υπήρξαν επισκέψεις σε βιβλιοθήκες, με γνώμονα την συγκέντρωση υλικού, ενώ παράλληλα έγινε χρήση υλικού μέσα από το Διαδίκτυο. Όλο αυτό το υλικό και το σύνολο των ποικίλων πληροφοριών άλλωστε, επρόκειτο στη συνέχεια να τύχει μιας ειδικότερης επεξεργασίας και ανάλυσης, καθώς στόχος ήταν να συντεθεί και να δομηθεί με τέτοιο τρόπο, προκειμένου ταυτόχρονα να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο συναφές και με το

ερωτηματολόγιο των συνεντεύξεων που έλαβαν χώρα με επαγγελματίες – ιδιοκτήτες εργαστηρίων οδοντοτεχνικής.

Στη συνέχεια σε ένα διάστημα 3 εβδομάδων περίπου υπήρξαν επαφές με μια σειρά από ιδιοκτήτες διαφόρων εργαστηρίων οδοντοτεχνικής. Στάλθηκαν συγκεκριμένα μια σειρά από mails σε συνολικά 10 άτομα σε διάφορες περιοχές του Λεκανοπεδίου Αττικής. Εξ αυτών των 10 επαγγελματιών – ιδιοκτητών 2 δεν απάντησαν καθόλου, ενώ άλλοι δύο απάντησαν αρνητικά, λέγοντας ο ένας εξ αυτών πως δεν θα ήθελε να λάβει μέρος σε μια τέτοια έρευνα και ο άλλος αντίστοιχα πως θα ήθελε να λάβει μέρος, αλλά πως την ίδια στιγμή δεν είχε καθόλου χρόνο στη διάθεσή του. Τα υπόλοιπα έξι άτομα απάντησαν θετικά, ζητώντας μάλιστα τα τρία εξ αυτών προκαταβολικά και κάποιες επιπλέον πληροφορίες και στοιχεία, ως προς την έρευνα και ως προς τα πορίσματά της μέσα από το θεωρητικό κομμάτι.

Αντίστοιχα στην πορεία, μέσα σε ένα διάστημα 2 εβδομάδων έλαβε χώρα η επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν μέσα από αυτές τις έξι συνεντεύξεις. Στο πλαίσιο της επεξεργασίας έγινε η απομαγνητοφώνηση των λεγομένων και της συζήτησης που πραγματοποιήθηκε με αυτά τα έξι άτομα στην διάρκεια των συνεντεύξεών τους, και στη συνέχεια η καταγραφή τους.

#### **1.4 Δείγμα έρευνας και αξιοπιστία**

Αναμφίβολα, το ζήτημα του δείγματος παίζει σημαίνοντα ρόλο, στα πλαίσια μιας έρευνας, στοιχείο που ισχύει και εδώ. Θα πρέπει να σημειωθεί, πως η δειγματοληψία είναι συναφής με την μέθοδο που χρησιμοποιείται από τους ερευνητές για την επιλογή ενός συγκεκριμένου αριθμού ανθρώπων στην διάρκεια της σχετικής έρευνας. Η δειγματοληψία, με άλλα λόγια, είναι ένα είδος στρατηγικής που έχει να κάνει και με την επιλογή του δείγματος της έρευνας και το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πρακτικούς λόγους, δεδομένου ότι δεν είναι δυνατόν να συλλεχθούν στοιχεία από όλα τα άτομα ενός συγκεκριμένου πληθυσμού.

Ο όρος «πληθυσμός» αναφέρεται στο σύνολο διαφόρων περιπτώσεων που μπορεί να ενδιαφέρουν τους ερευνητές, είτε από την μια μεριά μπορεί να πρόκειται για ανθρώπους, είτε



για διάφορες ομάδες και οργανισμούς ή ακόμα και διάφορες καταστάσεις, γεγονότα, κοινωνικές ή και πολιτιστικές διαδικασίες ή από την άλλη μεριά ακόμα και για χρονικές περιόδους.<sup>178</sup>

Ως προς την περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας, ένας τρόπος δειγματοληψίας που επιλέγεται εδώ είναι αυτός που έχει να κάνει με το κριτήριο. Η δειγματοληψία κριτηρίου χρησιμοποιείται ως στρατηγική από έναν ερευνητή, όταν αυτός επιλέγει τις περιπτώσεις που θα αποτελέσουν το δείγμα του με βάση κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο. Εδώ, το κριτήριο αυτό, πιο συγκεκριμένα, έχει να κάνει με το ζήτημα περί της εύρεσης ατόμων που εργάζονται ή και που μπορεί να είναι οι ιδιοκτήτες εργαστηρίων οδοντοτεχνικής. Κάτι τέτοιο μάλιστα είναι συναφές και με το ότι δόθηκε έμφαση σε αυτήν την έρευνα στην ύπαρξη ενός ομοιογενούς δείγματος. Τα άτομα, με άλλα λόγια, που επιλέχθηκαν, αναφορικά με την όλη διαδικασία της συνέντευξης και της συλλογής στοιχείων και πληροφοριών ήταν όλα τους ιδιοκτήτες εργαστηρίων οδοντοτεχνικής (επρόκειτο, πιο συγκεκριμένα, για 6 άτομα με αυτή την ιδιότητα).

Σε αυτό το σημείο, ελήφθη υπόψιν και η περίπτωση της λεγόμενης κρίσιμης δειγματοληψίας. Σε αυτό το είδος δειγματοληψίας, είναι χαρακτηριστικό το ότι επιλέγονται οι περιπτώσεις εκείνες που μπορούν να προσφέρουν τα περισσότερα στοιχεία και πληροφορίες και μάλιστα κατά άμεσο τρόπο.<sup>179</sup> Κάτι τέτοιο εδώ άλλωστε, είναι κάτι άμεσα συμφέρον, υπό το βάρος του ότι αντλούνται συγκεκριμένα στοιχεία από συγκεκριμένα άτομα με συγκεκριμένη επαγγελματική εξειδίκευση στο χώρο της οδοντοτεχνικής.

Πάντα, ως προς το θέμα της δειγματοληψίας, είναι χαρακτηριστικό, πως σε κάποιο βαθμό υπήρξε και το στοιχείο της εφαρμογής μιας δειγματοληψίας ευκολίας. Αυτό σημαίνει το ότι επιλέχθηκαν περιπτώσεις ατόμων που έχουν εργαστήρια οδοντοτεχνικής και που ήταν άμεσα διαθέσιμοι να απαντήσουν στις ερωτήσεις και να αφιερώσουν κάποιο χρόνο, αναφορικά με την διαδικασία της συνέντευξης.

Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν συνολικά 6 (από 10 προς τα οποία αρχικά είχαν σταλεί mails με πρόσκληση για να λάβουν μέρος στην συνέντευξη

---

<sup>178</sup> Cohen L., Manion L., & Morrison K., *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 2008, σελ. 234

<sup>179</sup> Ίσαρη Φ., *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας: Εφαρμογές στην ψυχολογία και την εκπαίδευση*, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα, 2015, σελ. 87

με βάση επίσης το σχετικό ερωτηματολόγιο που είχε ετοιμαστεί). Από αυτούς, οι τρεις είναι γυναίκες και οι υπόλοιποι άνδρες και είναι ενδεικτικό πως όλοι τους είναι τουλάχιστον εδώ και έξι χρόνια ιδιοκτήτες εργαστηρίων οδοντοτεχνικής. Από αυτά τα άτομα, το ένα είναι ιδιοκτήτης τέτοιου εργαστηρίου εδώ και 15 χρόνια και πρόκειται για έναν άνδρα 50 ετών, ενώ ένα άλλο άτομο, συγκεκριμένα, μια γυναίκα 48 ετών, έχει τέτοια επιχείρηση εδώ και 10 χρόνια. Μια άλλη κυρία που είναι 45 ετών έχει εργαστήριο οδοντοτεχνικής εδώ και 9 χρόνια, ενώ μια τρίτη γυναίκα που συμμετείχε στην έρευνά μας, είναι ιδιοκτήτης εδώ και 3 χρόνια.

Οι ποιοτικοί ερευνητές μερικές φορές βασίζονται σε τεχνικές δειγματοληψίας χιονόμπαλας για τον εντοπισμό των συμμετεχόντων στη μελέτη. Σε αυτήν την περίπτωση, ένας ερευνητής μπορεί να γνωρίζει ένα ή δύο άτομα που θα ήθελε να συμπεριλάβει στη μελέτη του, αλλά στη συνέχεια βασίζεται σε αυτούς τους αρχικούς συμμετέχοντες για να βοηθήσει στον εντοπισμό πρόσθετων συμμετεχόντων στη μελέτη. Έτσι, το δείγμα του ερευνητή δημιουργείται και γίνεται μεγαλύτερο καθώς η μελέτη συνεχίζεται, όπως μια χιονόμπαλα χτίζεται και γίνεται μεγαλύτερη καθώς κυλάει μέσα στο χιόνι. Στην προκειμένη περίπτωση όμως, θεωρήθηκε σκόπιμο να μην υπάρξει επιλογή μιας τέτοιας μεθόδου, ως προς την δειγματοληψία.

Ένα κεντρικό ζήτημα στην ποιοτική έρευνα είναι η αξιοπιστία (σε ποσοτικές μελέτες, εγκυρότητα). Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να εδραιωθεί η αξιοπιστία, συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου των ατόμων που συμμετέχουν σε μια έρευνα, της επιβεβαίωσης της αξιοπιστίας από τρίτους, ανεξάρτητους παρατηρητές. Εδώ εξάλλου, είναι δυνατόν να ληφθεί υπόψη και η διαδικασία της ενημέρωσης από άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στα ζητήματα που μπορεί να αναλύει και να ερευνά με αυτή τη μεθοδολογία ένας ερευνητής.<sup>180</sup>

Φυσικά εδώ μέσω και της παρατεταμένης δέσμευσης, της ανάλυσης αρνητικών περιπτώσεων, της δυνατότητας ελέγχου, της επιβεβαίωσης ή επίσης και της ομαδικής σύγκρουσης και της ισορροπίας είναι δυνατόν ο ερευνητής να καταλήξει σε μια σειρά από χρήσιμα συμπεράσματα. Η τριγωνοποίηση δεδομένων και η απόσπαση παραδειγμάτων μέσα από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων είναι δύο από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες

---

<sup>180</sup> Lincoln Y., & Guba E.G., *Naturalistic Inquiry*, SAGE Publications, Newsbury Park, CALIFORNIA, 1985, p. 34

μεθόδους για τη διαπίστωση της αξιοπιστίας των ποιοτικών μελετών. Η δυνατότητα μεταφοράς των αποτελεσμάτων έχει επίσης θεωρηθεί ως δείκτης εγκυρότητας.<sup>181</sup>

Πάντα σε συνάρτηση και με το θέμα της αξιοπιστίας, εδώ συγχρόνως λήφθηκε υπόψη και ένα πλαίσιο γενικών ηθικών αρχών, με γνώμονα μια όσο το δυνατόν σωστότερη πραγματοποίηση της έρευνας. Κάτι τέτοιο, πιο συγκεκριμένα είχε να κάνει με την αποστολή καταρχάς σχετικών αιτημάτων προς τα άτομα από τα οποία πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις. Αυτό το στοιχείο περιλάμβανε την αποστολή σχετικών mail, με τα οποία ζητήθηκε από μια σειρά ατόμων ευγενικά να αφιερώσουν το πολύ 1 ώρα από το χρόνο τους, προκειμένου να συμμετέχουν στην συνέντευξη. Στα συγκεκριμένα mail είναι ενδεικτικό το ότι, μεταξύ άλλων, είχαν επισημανθεί οι στόχοι της έρευνας, ενώ ταυτόχρονα τονίστηκε και το ότι ένας κεντρικός σκοπός είχε να κάνει και με την προσπάθεια μια τέτοια ερευνητική διαδικασία να αποβεί όσο το δυνατόν περισσότερο αποτελεσματική μακροπρόθεσμα για επιχειρήσεις, όπως τα εργαστήρια οδοντοτεχνικής. Αυτή η επισήμανση, έγινε με το σκεπτικό, πως έτσι θα προσφερθεί ένα επιπλέον κίνητρο συμμετοχής των ατόμων αυτών.

Σε μια ποιοτική έρευνα, όπως η συγκεκριμένη, θα ήταν δυνατόν να τονιστεί το ότι μεταξύ των διαφόρων σημαντικών προκλήσεων, μια αναμφίβολα είναι το ότι οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζονται ως πρόσωπα στην ολότητά τους. Τα ψυχικά φαινόμενα εδώ δεν εξετάζονται ως διακριτές και αποσπασμένες μεταβλητές. Επίσης, τα άτομα, όπως αυτά που εξετάστηκαν και στην παρούσα έρευνα, δεν γίνονται αντιληπτά ως «αντικείμενα» ή αντιστοίχως ως «υποκείμενα», μέσω των οποίων με κατάλληλες τεχνικές επιδιώκεται να γίνει συλλογή χρήσιμων δεδομένων.<sup>182</sup>

Μια άλλη πολύ βασική συνισταμένη, σχετική με το ζήτημα γύρω από τις βασικές αρχές δεοντολογίας σε μια έρευνα, ήταν το θέμα περί ανωνυμίας των ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα. Η μη κοινοποίηση του ονόματος και συνακόλουθα και της επωνυμίας του εργαστηρίου οδοντοτεχνικής του κάθε ατόμου που πήρε μέρος, θεωρήθηκε εξ αρχής βασική προϋπόθεση κατά την επαφή με αυτά τα άτομα.

---

<sup>181</sup> Teeter P., Sandberg J., (2016). "Constraining or enabling green capability development? How Policy uncertainty affects organizational responses to flexible environmental regulations". *British Journal of Management*, 28(4): 649 - 665

<sup>182</sup> Howitt D., *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*, Pearson Education Limited, Harlow, 2010, p. 213

## Ερωτηματολόγιο

Στα πλαίσια της έρευνας αυτής δεν υπάρχει συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Ο σχεδιασμός του έγινε με γνώμονα την κάλυψη των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων που είχε θέσει η έρευνα και σε συνάρτηση φυσικά και προς τον βασικό επιδιωκόμενο σκοπό της. Επίσης, εδώ υπήρξε προσπάθεια σχετικά και με το ζήτημα περί της κάλυψης όλων των ειδικότερων παραμέτρων που αφορούν την περίπτωση του μανάτζμεντ και του μάρκετινγκ σε έναν επαγγελματικό χώρο, όπως ο συγκεκριμένος.

Ως προς το ερωτηματολόγιο, αυτό είχε ως ακολούθως:

1. Ως προς την προσέλκυση πελατών στο εργαστήριό σας, λαμβάνετε γενικά υπόψη σας τις βασικές αρχές περί μάρκετινγκ;
2. Γενικότερα δίνετε μεγάλη βαρύτητα στη διαδικασία της διαφήμισης και της προβολής του έργου και των προϊόντων του εργαστηρίου σας;
3. Θεωρείτε σημαντική την ικανοποίηση των υπαλλήλων σας, αναφορικά με το ζήτημα περί της ανάπτυξης ενός σωστού κι επιτυχημένου μανάτζμεντ στην επιχείρησή σας;
4. Γενικότερα, ποιος από τους τύπους ηγεσίας κρίνετε, πως είναι ο πλέον ενδεδειγμένος, αναφορικά με την οργάνωση ενός σωστού και κατάλληλου μανάτζμεντ εντός της επιχείρησής σας;
5. Κρίνετε το ότι είναι συμφέρουσα για το μανάτζμεντ της επιχείρησής σας η ύπαρξη γνώσεων εκ μέρους σας, πάνω στις νέες τάσεις περί μανάτζμεντ;
6. Πιστεύετε το ότι είναι αναγκαία η ύπαρξη ευελιξίας εκ μέρους σας, αναφορικά με το θέμα περί της κάλυψης των αναγκών των υπαλλήλων και αντίστοιχα και των πελατών, με γνώμονα το πετυχημένο μανάτζμεντ και μάρκετινγκ στην επιχείρησή σας;
7. Γενικότερα θεωρείτε πως είναι καλύτερο για την επιχείρησή σας το να έχει κάποιους σταθερούς πελάτες, σε σύγκριση με πολλούς διαφορετικούς πελάτες;
8. Αναφορικά με την προώθηση του μάρκετινγκ για την επιχείρησή σας, κρίνετε αναγκαία την χρήση μηχανισμών, όπως η διαφήμιση;
9. Σε ποια είδη προβολής και διαφήμισης του εργαστηρίου σας καταφεύγετε με στόχο την προσέλκυση πελατών (εφόσον κάνετε χρήση αυτής της διαδικασίας);

Θα πρέπει να τονιστεί, πως σε συνδυασμό και με την χρήση αυτού του ερωτηματολογίου, ακολουθήσαμε και μια σειρά συγκεκριμένων διαδικασιών κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων μας με τα εν λόγω άτομα:

- Εντάξαμε τους ερωτηθέντες στη συνέντευξη το συντομότερο δυνατό.
- Πριν ρωτήσουμε για την ουσία των ζητημάτων που μας απασχολούσαν, όπως συναισθήματα και συμπεράσματα, ρωτήσαμε πρώτα για ορισμένα γεγονότα.
- Χρησιμοποιήσαμε ερωτήσεις που βασίζονται σε γεγονότα σε όλη τη συνέντευξη.
- Κάναμε κάποιες ερωτήσεις για το παρόν πριν από ερωτήσεις για το παρελθόν ή το μέλλον.
- Οι τελευταίες ερωτήσεις είχαν ως στόχο τους, το να επιτρέψουν στους ερωτηθέντες να παράσχουν οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία θεωρούσαν ότι είναι σχετική, καθώς και τις εντυπώσεις τους από τη συνέντευξη.
- Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με την μεγαλύτερη δυνατή επιμέλεια.
- Οι ερωτήσεις έγιναν από μία κάθε φορά.
- Η διατύπωση ήταν ξεκάθαρα ανοιχτού τύπου.
- Οι ερωτώμενοι είχαν εξαρχής την ευκαιρία να επιλέξουν το δικό τους περιγραφικό λεξιλόγιο απαντώντας σε ερωτήσεις.
- Οι ερωτήσεις έγινε προσπάθεια να είναι όσο το δυνατόν πιο ουδέτερες.
- Οι ερωτήσεις έγινε προσπάθεια να διατυπωθούν με σαφήνεια.
- Ήμασταν προσεκτικοί όταν κάναμε ερωτήσεις του τύπου «γιατί». Αυτός ο τύπος ερώτησης μπορεί να ενθαρρύνει έναν συμμετέχοντα να απαντήσει αφύσικα ή να αισθάνεται αμυντικός

## **2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Απαντήσεις συνεντεύξεων – ανάλυση των αποτελεσμάτων**

Αναφορικά με το θέμα των απαντήσεων που δόθηκαν από τον καθένα από τους έξι ιδιοκτήτες, σχετικά με το πρώτο ερώτημα, με άλλα λόγια, «Ως προς την προσέλκυση πελατών στο εργαστήριο σας, λαμβάνετε γενικά υπόψη σας τις βασικές αρχές περί μάρκετινγκ», όλοι τους απάντησαν θετικά. Ένας από τους συνεντευξιαζόμενους απάντησε, πως εδώ και χρόνια, όχι μόνο έχει μελετήσει τις γενικές αρχές περί μάρκετινγκ, αλλά από την άλλη μεριά, εξετάζει και παρατηρεί και το σύνολο των διαφόρων νέων εξελίξεων και αλλαγών που μπορεί να

προκύπτουν σε έναν τομέα, όπως αυτός. Άλλα δύο άτομα επίσης είπαν πως σε κάποιο βαθμό εξετάζουν κατά καιρούς τις σχετικές τάσεις, αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα, αν και όχι στον ίδιο βαθμό.

Τα άλλα τρία άτομα αντίστοιχα, επισήμαναν το ότι επίσης θεωρούν, πως οι σχετικές αρχές περί μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικές και καίριες. Όμως, τόνισαν ταυτόχρονα εδώ και το ότι αν κι έχουν κάποιες πολύ γενικές γνώσεις του θέματος, εντούτοις, όλοι τους επισήμαναν ότι θα ήθελαν πραγματικά να εμβαθύνουν ακόμα περισσότερο στο όλο ζήτημα. Είναι ενδεικτικό, πως ένας από τους ερωτώμενους, συγκεκριμένα μια γυναίκα 42 ετών, η οποία είναι ιδιοκτήτρια εργαστηρίου οδοντοτεχνικής εδώ και περίπου πέντε χρόνια, είχε εκφράσει την επιθυμία της να ακολουθήσει κάποιες μεταπτυχιακές σπουδές, μέσω των οποίων θα αποκτούσε ακόμα μεγαλύτερες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ.

Αξίζει να σημειωθεί, πως ένας άλλος από τους συνεντευξιαζόμενους πριν 8 χρόνια είχε μπει στην διαδικασία να ασχοληθεί με τέτοιες σπουδές στα πλαίσια ενός εξ αποστάσεως προγράμματος σπουδών. Εντούτοις όμως, πολύ σύντομα και λόγω και των πολλών του υποχρεώσεων μέσα από την δουλειά του στο εργαστήριο, αναγκάστηκε να τις εγκαταλείψει. Τόνισε όμως πως και πάλι, αν είχε τη δυνατότητα, θα ασχολούνταν με την επανάληψη και ολοκλήρωση αυτών των σπουδών. Καταληκτικά, και οι έξι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν λοιπόν την σημασία και βαρύτητα στο ζήτημα περί μάρκετινγκ.

Σε συνάρτηση, με όλα τα παραπάνω, ενδεικτικό είναι όσα είχε σημειώσει ένα από αυτά τα άτομα: «Αναμφίβολα σχετικά με το θέμα περί της προσπάθειας για την προσέλκυση πελατών για το εργαστήριο μου, είναι αλήθεια το ότι αναγνωρίζω πλήρως τη σημασία του μάρκετινγκ. Είναι κάτι που όντως με ενδιαφέρει προσωπικά και κατά διαστήματα λιγάκι, όσο μπορούσα, είχα προσπαθήσει να αποκτήσω κάποιες γενικές γνώσεις και μια εικόνα, αναφορικά με βασικές αρχές του μάρκετινγκ, για να βοηθήσω την επιχείρησή μου. Η αλήθεια είναι πως δεν είχα κατορθώσει όμως να εμβαθύνω τόσο πολύ επί του όλου ζητήματος, αλλά το ενδιαφέρον μου ακόμα και σήμερα είναι αμείωτο, για να σου πω την αλήθεια. Θα μου πεις, αν γενικότερα είσαι όλη μέρα απασχολημένος με χίλια δυο πράγματα στη δουλειά, είναι δύσκολο να εστιάσεις πιο συγκεκριμένα σε κάτι τέτοιο. Κι εμείς έχουμε συνέχεια αρκετή δουλειά και πολλές υποχρεώσεις, είναι γεγονός αυτό, συν το ότι πρέπει να τρέχω και για την οικογένεια και

το σπίτι όλη μέρα. Όλα αυτά δηλαδή, όπως καταλαβαίνεις, δεν μου έχουν αφήσει και πολύ χρόνο στην ουσία, ώστε ίσως να έκανα κάτι σαν σπουδές πάνω στο αντικείμενο, για παράδειγμα...»

Ως προς το δεύτερο ερώτημα αντίστοιχα, δηλαδή το «γενικότερα δίνετε μεγάλη βαρύτητα στη διαδικασία της διαφήμισης και της προβολής του έργου και των προϊόντων του εργαστηρίου σας», επίσης όλοι οι ερωτώμενοι είναι χαρακτηριστικό, πως είχαν δώσει μεγάλη βαρύτητα στο θέμα της διαφήμισης και της προβολής της επιχείρησής τους και των προϊόντων τους. Είναι ενδεικτικά αυτά που μας είπε σε συνέντευξή της μια κυρία που έχει εργαστήριο οδοντοτεχνικής: Ναι βέβαια! Εννοείται, πως δίνω μεγάλη σημασία και βαρύτητα σε αυτό το θέμα και το θεωρώ ίσως το σημαντικότερο παράγοντα, σχετικά με την προβολή της επιχείρησής μου, όπως επίσης και ως προς το θέμα της προσέλκυσης πελατών. Για να είμαι ειλικρινής μάλιστα, εδώ και αρκετά χρόνια απευθύνομαι σε επαγγελματικό γραφείο διαφημιστών, προκειμένου να μου δίνουν όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες και πληροφορίες πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς μου...»

Αντίστοιχα, ένας άλλος από τους ερωτώμενους είχε απαντήσει τα ακόλουθα: «Ναι, δεν θα σου κρύψω πως κι εγώ αναγνωρίζω πλήρως τη σημασία και βαρύτητα, ως προς την διαφήμιση. Και επίσης, κατά διαστήματα έχω απευθυνθεί σε ένα συγκεκριμένο διαφημιστικό γραφείο, προκειμένου να προβάλλουν την επιχείρησή που έχω. Ωστόσο, ίσως διαχρονικά δεν έχω ασχοληθεί στο βαθμό που θα έπρεπε, με αυτό το συγκεκριμένο πεδίο. Κατά καιρούς είναι αλήθεια, πως κάπως το έχω αμελήσει.

Φαντάσου, πως για παράδειγμα, πριν από αρκετά χρόνια, συγκεκριμένα, πριν από περίπου 13 χρόνια, είχα βάλει να μου δημιουργήσουν έναν ιστότοπο στο Ίντερνετ, με τον οποίο διαφήμιζα το εργαστήριό μου. Ε, σκέψου, ότι από τότε δεν έχω ξανασχοληθεί με το να βάλω να μου φτιάξουν μια καινούργια ιστοσελίδα για την επιχείρησή. Κι ενώ από την άλλη μεριά, δεν έχω κανένα οικονομικό πρόβλημα. Βέβαια, συγχρόνως θα πρέπει να σου πω, πως και διάφοροι πελάτες, τους οποίους έχω από παλιά, είναι οι ίδιοι κάτι σαν διαφημιστές για λογαριασμό μου, καθώς μέσω αυτών μαθεύεται η επιχείρησή μου και η ποιότητα των υπηρεσιών της».

Σε ερώτηση προς τον συγκεκριμένο επαγγελματία αναφορικά με το αν έχει ασχοληθεί όλα αυτά τα χρόνια με άλλες μορφές προβολής και διαφήμισης για το εργαστήριό του, η

απάντηση του ήταν αρνητική. Μας είπε συγκεκριμένα, ως προς αυτό το θέμα: «Κοίτα...Για να σου πω την αλήθεια, παρόλο που όπως ανέφερα και πιο πριν, όντως ναι θεωρώ τον τομέα της διαφήμισης πολύ σημαντικό, σε συνάρτηση και με τον δικό μας επαγγελματικό χώρο, προσωπικά δεν έχω ασχοληθεί τόσο πολύ με αυτό το ζήτημα. Αυτό ίσως οφείλεται στο ότι διαθέτω έναν πολύ μεγάλο κύκλο πελατών που όπως ήδη σου ανέφερα και πιο πριν, είναι οι ίδιοι διαφήμιση για μένα και μέσω των οποίων εξαπλώνεται η φήμη του εργαστηρίου μου. Εδώ θα πρέπει ακόμα λίγο να σου τονίσω και το ακόλουθο: πέραν των πελατών μου, επίσης και κάποια οδοντιατρεία με τα οποία συνεργάζομαι, συμβάλλουν εδώ και πολλά χρόνια, ως προς την διαφήμιση του εργαστηρίου μου».

Σε αυτό το σημείο μάλιστα, θα πρέπει να επισημανθεί πως όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν, πως διάφοροι πελάτες τους εδώ και πολλά χρόνια συνιστούν ένα σημαντικό εργαλείο και μέσο, ως προς το ζήτημα διαφήμισης των εργαστηρίων τους. Εξάλλου, είναι ενδεικτικό όμως και το ότι και ορισμένοι εξ αυτών, και συγκεκριμένα, δύο άτομα (ένας άνδρας και μια γυναίκα) εδώ και κάποια χρόνια, και συγκεκριμένα, εδώ και ενάμιση χρόνο ο άνδρας κι αντίστοιχα, εδώ και έξι χρόνια η γυναίκα, βασίζονται και σε διαφημιστικά φυλλάδια για τα εργαστήριά τους.

Αντίθετα, οι υπόλοιποι συμμετέχοντες, όταν ρωτήθηκαν για το θέμα περί φυλλαδίων, απάντησαν αρνητικά, όχι μόνο ως προς το ότι δεν τα χρησιμοποιούν, αλλά παράλληλα και ως προς την προοπτική του να τα χρησιμοποιούσαν κάποια στιγμή, ως εργαλείο διαφήμισης. Εξάλλου, όλοι τους έδωσαν ξεκάθαρα βαρύτητα στο εργαλείο του Internet. Παρόλα αυτά όμως, την ίδια στιγμή, από τις έξι συμμετέχοντες, μόλις οι τρεις δήλωσαν πως προωθούν το εργαστήριό τους με την βοήθεια του Ίντερνετ. Ο ένας, από τα τρία άτομα μάλιστα, δήλωσε πως διαθέτει και αυτός αρκετές γνώσεις υπολογιστών και Ίντερνετ, με αποτέλεσμα να οργανώσει κατά καιρούς ο ίδιος το site της επιχείρησής του. Οι άλλοι δυο αντίστοιχα αναθέτουν την κατασκευή και ανανέωση του site των εργαστηρίων τους σε σχεδιαστές ιστότοπων και προγραμματιστές.

Οι άλλοι τρεις ερωτώμενοι, αν και δίνουν τεράστια σημασία φυσικά, ως προς την χρήση του Ίντερνετ, εντούτοις δεν το χρησιμοποιούν ως εργαλείο διαφήμισης, αναφορικά με τα εργαστήριά τους. Ο ένας εκ των ερωτώμενων είπε στην συνέντευξή του, πως δεν έχει ασχοληθεί ως σήμερα με το όλο θέμα της διαφήμισης με την βοήθεια του Διαδικτύου. Τόνισε



στην πορεία, ότι δεν θα έλεγε όχι αναφορικά με την προοπτική του να διαφημιστεί στο μέλλον μέσω του Ίντερνετ. Είπε, ότι δεν διαθέτει καθόλου γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της χρήσης του Διαδικτύου, αλλά, πως έχει γνωστούς που θα μπορούσαν να τον βοηθήσουν σχετικά με την συγκεκριμένη διαδικασία.

Το ίδιο επισήμαναν και τα άλλα δύο άτομα. Το ένα εξ αυτών είπε παράλληλα πως έχει κάποιες σχετικές γνώσεις πάνω στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, όπως επίσης και ως προς τη χρήση του Διαδικτύου, αλλά πως θα προτιμούσε να προβεί στην δημιουργία ενός site του εργαστηρίου του, με τη βοήθεια ατόμων που διαθέτουν γνώσεις του αντικειμένου. Αυτό που τον κρατάει πίσω, σχετικά με το όλο ζήτημα, είναι το θέμα του κόστους, παρόλο που δεν παύει να αναγνωρίζει την μελλοντική προοπτική από μια τέτοια χρήση. Το ίδιο επισημάνθηκε από την μεριά και του τρίτου ατόμου που επίσης κι αυτό δεν έχει ιδιαίτερες γνώσεις στο πεδίο της χρήσης του Διαδικτύου και της κατασκευής ενός ιστότοπου.

Από την άλλη μεριά, σχετικά με το τρίτο ερώτημα, δηλαδή το «θεωρείτε σημαντική την ικανοποίηση των υπαλλήλων σας, αναφορικά με το ζήτημα της ανάπτυξης ενός σωστού κι επιτυχημένου μανάτζμεντ στην επιχείρησή σας», από τους έξι ερωτηθέντες θετικά απάντησαν μόλις οι δύο. Μάλιστα και από αυτούς τους δύο, είναι χαρακτηριστικό, πως μόλις ο ένας υπερθεμάτισε, ενώ το δεύτερο άτομο θεώρησε εν μέρει σημαντικό το θέμα της ικανοποίησης των υπαλλήλων στην επιχείρησή του, αλλά όχι κάτι που είναι τόσο βαρύνουσας σημασίας. Ο πρώτος αντίθετα μας τόνισε τα ακόλουθα: «Ναι, θεωρώ την ικανοποίηση των υπαλλήλων μου πολύ σημαντική, αναφορικά με το ζήτημα ανάπτυξης ενός επιτυχημένου μανάτζμεντ στο εργαστήριό μου. Έχω τρεις υπαλλήλους εδώ και περίπου 15 χρόνια και όλοι τους θεωρώ πως είναι πολύ ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι από την στάση μου προς τα πρόσωπά τους. Μια τέτοια ικανοποίηση εδώ, πιο συγκεκριμένα, έχει να κάνει με το ότι πάντα τους πληρώνω στην ώρα τους, ενώ επίσης ποτέ, ακόμα και στην περίοδο της μεγάλης οικονομικής κρίσης, δεν τους έκανα περικοπές στους μισθούς τους. Τα αναφέρω όλα αυτά εδώ, από την άποψη, πως κατά την γνώμη μου, μέσα από τον σεβασμό που δείχνει κάποιος προς τους υπαλλήλους του, αντίστοιχα μπορεί να κερδίσει και το δικό τους σεβασμό, προσφέροντάς τους παράλληλα περισσότερα και ισχυρότερα κίνητρα, που σχετίζονται με την παραγωγικότητα.

Ο δεύτερος εκ των δύο αυτών ατόμων αντιστοίχως μας είπε τα ακόλουθα: «Κοίταξε, ναι σαφέστατα θεωρώ πως είναι σημαντική η ικανοποίηση των υπαλλήλων που έχω στο

εργαστήριό μου. Μέσω αυτής της ικανοποίησης, είναι αλήθεια, πως και αυτοί θα μπορούν πάντα να προσφέρουν με μεγαλύτερη όρεξη στη δουλειά τους. Ωστόσο, έχω την αίσθηση, πως αυτό το στοιχείο δεν είναι απαραίτητα το πλέον σημαντικό για την ανάπτυξη του κατάλληλου μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση, σαν αυτή που έχω».

Από τα άλλα τέσσερα άτομα, είναι χαρακτηριστικό, πως τα δύο δεν έχουν υπαλλήλους στην επιχείρησή τους, αν και είπαν παράλληλα, πως σε ένα μικρό βαθμό η ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι σημαντική για μια επιχείρηση, όπως ένα εργαστήριο οδοντοτεχνικής. Τα άλλα δύο άτομα αντίστοιχα, έχουν υπαλλήλους (ένα το ένα και δύο αντίστοιχα το άλλο), αλλά από τις απαντήσεις τους φάνηκε να μην δίνουν τόσο μεγάλη σημασία σε αυτό τον παράγοντα.

Το ένα άτομο, πιο συγκεκριμένα, τόνισε, πως σέβεται τους υπαλλήλους, αλλά θεωρεί, πως δεν έχει ιδιαίτερη σημασία το αν είναι οι ίδιοι ικανοποιημένοι ή όχι, καθώς το μόνο που τον απασχολεί, είναι το να κάνουν επακριβώς ό, τι τους λέει εκείνος κάθε φορά και χωρίς να φέρνουν την παραμικρή αντίρρηση. Θεωρεί άλλωστε, την ίδια στιγμή, και το ότι η ικανοποίηση από την μεριά του ατόμου που έχει μια επιχείρηση και η οποία προκύπτει από τη στιγμή που η επιχείρηση αυτή κινείται όσο το δυνατόν καλύτερα (προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων πελατών, ύπαρξη όσο το δυνατόν περισσότερων κερδών), είναι βασική προϋπόθεση, σχετικά με την ικανοποίηση και των υπαλλήλων του.

Στη συνέχεια, σε συνάρτηση προς το τέταρτο ερώτημα που έγινε στα πλαίσια των συνεντεύξεων, με άλλα λόγια, το «γενικότερα, ποιος εκ των τύπων ηγεσίας κρίνετε, πως είναι ο πλέον ενδεδειγμένος, αναφορικά με την οργάνωση ενός σωστού και κατάλληλου μάνατζμεντ εντός της επιχείρησής σας», μπορούμε να δούμε, πως υπήρξε μάλλον μια τάση οι ερωτηθέντες να δίνουν μεγαλύτερη σημασία και βαρύτητα στο δημοκρατικό είδος ηγεσίας, όπου ο ηγέτης είναι καλός, ως προς την διαδικασία της κατανομής ρόλων και καθηκόντων. Από την άλλη μεριά, μπορούμε να σημειώσουμε εδώ, πως ένα άτομο από τους έξι που πήραν μέρος στις συνεντεύξεις μας, είναι θιασώτης του μοντέλου της αυταρχικής ηγεσίας.

Από τους διάφορους ερωτώμενους, ένας αναφέρει ενδεικτικά, ως προς αυτό το θέμα: «α εννοείται πως αναγνωρίζω πλήρως τη σημασία που έχει γενικότερα η ύπαρξη ενός δημοκρατικού ηγέτη αναφορικά με το θέμα περί ηγεσίας. Κι εγώ η ίδια μάλιστα, προσπαθώ να είμαι πάντα έναντι των υπαλλήλων μου μέσα στο εργαστήριο, όσο το δυνατόν περισσότερο ανοικτή και δημοκρατική. Αυτό, πιο συγκεκριμένα, σημαίνει, πως σε πολλές περιπτώσεις

ακούω τις γνώμες και τις απόψεις τους πάνω σε θέματα δουλειάς. Παράλληλα, είμαι πάντα ανοικτή και θετική σε τυχόν προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν με κάποιο θέμα στη δουλειά και προσπαθώ να το λύσουμε από κοινού. Πιστεύω ακράδαντα στο ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης γενικότερα και αυτό περιλαμβάνει φυσικά και την περίπτωση ενός εργαστηρίου οδοντοτεχνικής, είναι κάτι που μπορεί να επέλθει καθαρά μέσα από την από κοινού συνεργασία μεταξύ του αφεντικού και των υπαλλήλων του.

Αυτή η συνεργασία, πιστεύω πραγματικά, πως είναι βασική προϋπόθεση, προκειμένου να αναπτυχθεί ένας βαθμός οικειότητας ανάμεσα στον υπεύθυνο ενός εργαστηρίου οδοντοτεχνικής και τους υπαλλήλους που εργάζονται εκεί. Μέσω αυτής της οικειότητας εξάλλου, είναι εφικτή συγχρόνως και η ύπαρξη μιας αμοιβαίας εμπιστοσύνης, με την οποία θεωρώ, πως οι υπάλληλοι θα έχουν την δυνατότητα να επιδείξουν στην πορεία μεγαλύτερη όρεξη για εργασία. Πιστεύω πως μέσα από το στυλ ηγεσίας που αναπτύσσω εδώ και χρόνια, αυτό το στοιχείο το έχω πετύχει. Ενδεικτικά θα σας αναφέρω εδώ εξάλλου, το ότι πάντα λαμβάνω υπόψη και τις διάφορες εργασιακές ανάγκες που μπορεί να έχουν οι υπάλληλοί ».

Αντίστοιχα, ένας άλλος ερωτώμενος είπε τα εξής: «Εννοείται πως υποστηρίζω την ιδέα ενός δημοκρατικού στυλ ηγεσίας αναφορικά με την σχέση μου με τους υπαλλήλους μου στο εργαστήριο οδοντοτεχνικής που έχω. Αυτό σημαίνει, πως πολλές φορές ακούω τις απόψεις τους και τις προτάσεις τους σχετικά με διάφορα ζητήματα, σχετικά με την εργασία μας ή ακόμα και σε σχέση με τυχόν αλλαγές που μπορεί να χρειαστεί να κάνουμε στο εργαστήριό μας, με γνώμονα την βελτίωση της δουλειάς μας και την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων μας. Για παράδειγμα, θα μπορούσα σε αυτό το σημείο να σας αναφέρω το ότι τις προάλλες, η μια από τις δύο κοπέλες που έχω ως υπαλλήλους στο εργαστήριό μου, μού ανέφερε το ότι θα έπρεπε να αλλάξουμε κάποια από τα εργαλεία μας και να πάρουμε καινούργια. Και πραγματικά, καθώς εκτίμησα και θεώρησα πολύ σημαντική την παρατήρησή της, προχώρησα άμεσα στην παραγγελία νέων υλικών και εργαλείων».

Μια άλλη ερωτώμενη επίσης αναγνωρίζει την σημασία και το ρόλο της δημοκρατικής ηγεσίας. Βέβαια την ίδια στιγμή, τόσο αυτή, όσο επίσης και άλλα δύο άτομα από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, τόνισε το ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου ηγεσίας στο χώρο εργασίας ουδόλως θα πρέπει να σημαίνει το ότι θα πρέπει αυτή η δημοκρατικότητα κι

ελευθερία να καταλήγει σε ασυδοσία. Αυτό σημαίνει επίσης και το ότι ένας εργοδότης, την ίδια στιγμή, οφείλει να διατηρεί κάποιες ισορροπίες και να έχει κάποια όρια.

Αναφορικά, με την ύπαρξη ορισμένων ορίων και ισορροπιών, μέσω των οποίων οι υπάλληλοι δεν θα φτάνουν σε ένα καθεστώς ασυδοσίας, αλλά θα αναγνωρίζουν το ρόλο ευθύνης και καθοδήγησης που θα πρέπει να έχει ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης, όπως ένα εργαστήριο οδοντοτεχνικής, είναι μια παράμετρος που είχε επισημανθεί σχεδόν από όλα τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα.

Σε συνάρτηση, με το ερώτημα για την ηγεσία, είναι ενδεικτικό εδώ και το ότι τέσσερις από τους ερωτηθέντες (τρεις άνδρες και μια γυναίκα) δήλωσαν, ότι το ενδιαφέρον τους περιστρέφεται γύρω από το ζήτημα για έναν τύπο ηγεσίας, με τον οποίο επιδιώκεται η ομαλή και αποτελεσματική κατανομή ρόλων και καθηκόντων στους υπαλλήλους της επιχείρησης. Μάλιστα, ένας εκ των ερωτώμενων, στο πλαίσιο των λεγομένων του είχε τονίσει το ότι κάτι τέτοιο αναγνωρίζει πως έχει έναν γραφειοκρατικό χαρακτήρα.

Οι γραφειοκρατικοί ηγέτες έχουν να κάνουν με κανόνες. Μπορούν να ορίσουν αυστηρές διαδικασίες που ακολουθούν με ακρίβεια, και περιμένουν από την ομάδα τους να κάνει το ίδιο. Αυτό συνήθως δεν είναι το καλύτερο στυλ ηγεσίας για επιχειρήσεις ή ομάδες που βασίζονται στην καινοτομία ή στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί να επιθυμείτε οι άνθρωποι να έχουν λίγη περισσότερη ελευθερία να σκέφτονται έξω από το κουτί και να μην ακολουθούν τις ίδιες ακριβώς διαδικασίες από μέρα σε μέρα. Αλλά για πιο συνηθισμένες δουλειές, αυτό το στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να είναι κατάλληλο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πολλοί εργαζόμενοι θα μπορούσαν να εκτιμήσουν ότι πρέπει να ακολουθήσουν ένα πολύ αυστηρό σύνολο κανόνων και διαδικασιών, έτσι ώστε να μην αφήνονται να μαντέψουν τι περιμένει ο εργοδότης τους από αυτούς.<sup>183</sup>

Είναι χαρακτηριστικό, πως ένας από τους ερωτώμενους, συγκεκριμένα εκείνος που είναι μεγαλύτερης ηλικίας εμφανίστηκε στη συνέντευξη ως θιασώτης μιας αυταρχικού τύπου ηγεσίας. Δήλωσε τα ακόλουθα: «Όχι, για να πω την αλήθεια, δεν πιστεύω πως σε μια επιχείρηση, όπως αυτή ενός εργαστηρίου οδοντοτεχνικής, πρέπει να υφίσταται η δημοκρατικού τύπου ηγεσία. Ακόμα και αν ο όρος «αυταρχικός τύπος ηγεσίας» ακούγεται

---

<sup>183</sup> Northouse G.P., *Ηγεσία -Θεωρία και Πράξη*, μετάφραση Νταλιάνη Βαρβάρα, Καπράνου Δανάη και Σινοπούλου Ροζαλί, επιμέλεια Νταλιάνης Φιλόθεος, εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα, 2019, σελ. 299

κάπως αρνητικός, θεωρώ πως είναι καλύτερος. Κι αυτό, επειδή σε μια επιχείρηση, όπως η συγκεκριμένη, είναι ανάγκη να υπάρχει ένα επίπεδο αυταρχισμού, φυσικά πάντοτε σε λογικά πλαίσια και όρια, προκειμένου η επιχείρηση και η δουλειά να οργανώνεται όσο το δυνατόν καλύτερα. Πάντα χρειάζεται ένα επίπεδο αυστηρότητας μέσω της οποίας οι υπάλληλοι θα γνωρίζουν πως υπάρχουν συγκεκριμένα όρια εντός των οποίων θα πρέπει να κινούνται.

Αυτά τα όρια έχουν σχέση με το σεβασμό που θα πρέπει να δείχνουν προς τον εργοδότη τους, όπως επίσης και με τα καθήκοντά τους και με τα όσα θα πρέπει να κάνουν στα πλαίσια της εργασίας τους. Κάτι τέτοιο άλλωστε, πιστεύω, πως είναι η βασικότερη προϋπόθεση, αναφορικά με έναν όσο το δυνατόν καλύτερο μάνατζμεντ για την επιχείρηση και επίσης και ως προς την οικονομική πρόοδο και τα κέρδη της επιχείρησης. Εξάλλου, αν κάποιος ή κάποια δεν μπορεί να αποδεχθεί κάτι τέτοιο, για μένα δεν είναι δύσκολο το να βρω άλλα άτομα ως υπαλλήλους...»

Την ίδια στιγμή, βλέπουμε, πως αναφορικά με το ερώτημα «κρίνετε το ότι είναι συμφέρουσα για το μάνατζμεντ της επιχείρησής σας η ύπαρξη γνώσεων εκ μέρους σας, πάνω στις νέες τάσεις περί μάνατζμεντ», όλοι οι ερωτώμενοι, εκτός από έναν, απάντησαν θετικά. Για παράδειγμα, ένας από τους συνεντευξιαζόμενους εδώ αναφέρει ενδεικτικά το ότι: «Και βέβαια θα ήθελα να αποκτήσω ακόμα περισσότερες γνώσεις πάνω στο μάνατζμεντ. Είναι κάτι που θεωρώ πως θα με βοηθούσε μάλιστα στο να επεκτείνω ακόμα περισσότερο την επιχείρησή μου». Αντίστοιχα, ένας άλλος συνεντευξιαζόμενος είχε δηλώσει τα εξής: «Μου φαίνεται πως όντως η ύπαρξη ορισμένων βασικών γνώσεων πάνω στον τομέα των αρχών περί μάνατζμεντ, θα ήταν δυνατόν να με ωφελήσει. Κάτι τέτοιο μάλιστα, προσωπικά θα ήθελα να το διερευνήσω κι εγώ ο ίδιος στο μέλλον ακόμα περισσότερο. Πιστεύω πως μέσω γνωστών, αλλά επίσης μέσω και κάποιων βιβλίων ή μέσα από το Διαδίκτυο, θα μπορούσα να εμβαθύνω ακόμα περισσότερο».

Μια από τις γυναίκες -ιδιοκτήτριες εργαστηρίου οδοντοτεχνικής δήλωσε από την μεριά της, τα ακόλουθα: «Σε ένα μικρό βαθμό κατά διαστήματα ήδη και από χρόνια πριν, είχα διαβάσει κάποια αποσπάσματα από βιβλία ή κάποια άρθρα και κείμενα στο Ίντερνετ, σχετικά με το ζήτημα περί μάνατζμεντ. Αυτή η ενασχόλησή μου όπως, είναι αλήθεια πως ως σήμερα έχει υπάρξει περιστασιακή και ίσως δεν έχω ασχοληθεί με το όλο ζήτημα τόσο πολύ όσο θα έπρεπε. Η αλήθεια επίσης εδώ είναι και το ότι ίσως στο μέλλον να ασχολούμουν με σπουδές

πάνω σε αυτό το αντικείμενο, ώστε να αποκτήσω μια καλύτερη εξειδίκευση που θεωρώ συγχρόνως πως μπορεί να με βοηθήσει στην εργασία και επιχείρησή μου».

Παρατηρούμε, πως και άλλα δύο από τα άτομα της έρευνας εξέφρασαν την ίδια επιθυμία, με άλλα λόγια, το να μπορέσουν κάποτε στο μέλλον να ασχοληθούν με σπουδές πάνω στο μάνατζμεντ. Τέλος ένα άλλο άτομο είπε πως το όλο ζήτημα δεν τον ενδιαφέρει καθόλου και παράλληλα, ότι δεν θεωρεί και τόσο σημαντικές τις αρχές περί μάνατζμεντ αναφορικά με την επιτυχή λειτουργία του εργαστηρίου του. Κι αυτό, επειδή θεωρεί ότι αυτό που είναι απαραίτητο σε κάθε περίπτωση είναι η προσωπική ικανότητα κάποιου σε μια δουλειά, όπως αυτή, και η ύπαρξη από την μεριά του μιας όσο το δυνατόν πιο στιβαρής και αυστηρής διαχείρισης και του προσωπικού, αλλά και του εργαστηρίου, γενικότερα.

Στο θέμα του επόμενου ερωτήματος στα πλαίσια της έρευνας μας: «πιστεύετε το ότι είναι αναγκαία η ύπαρξη ευελιξίας εκ μέρους σας, αναφορικά με το θέμα της κάλυψης των αναγκών των υπαλλήλων και αντίστοιχα και των πελατών, με γνώμονα το πετυχημένο μάνατζμεντ και μάρκετινγκ στην επιχείρησή σας», και πάλι υφίσταται περίπου το ίδιο πλαίσιο απαντήσεων. Ένα πλαίσιο δηλαδή ανάλογο με εκείνο που βλέπουμε στις απαντήσεις τους σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων τους σε συνάφεια με την προοπτική για ένα επιτυχημένο μάνατζμεντ στα εργαστήριά τους. Το ένα μόνο άτομο που απάντησε αρνητικά στην δεύτερη ερώτηση, επρόκειτο να απαντήσει αρνητικά και σε αυτήν αντίστοιχα, θεωρώντας πως δεν υπάρχει καμιά απολύτως ανάγκη ευελιξίας ως προς τις ανάγκες των υπαλλήλων.

Είναι γεγονός, ότι όλοι οι ερωτώμενοι ξεκάθαρα και με μεγάλη έμφαση έδωσαν βαρύτητα στο θέμα της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Ένας, είπε χαρακτηριστικά τα ακόλουθα: «Μπορεί να ακουστώ εδώ τώρα πολύ κοινότοπος, αλλά ναι, ο πελάτης έχει πάντα δίκιο. Η βαθύτερη σημασία μιας τέτοιας φράσης που μπορεί να ακούμε συχνά, είναι το ότι με βάση τις υποδείξεις, και τις ανάγκες των πελατών και των καταναλωτών μέσα στην αγορά, είναι δυνατόν να καθοριστεί ένα πλέγμα συγκεκριμένων κινήσεων που θα πρέπει να κάνει μια επιχείρηση. Βέβαια, για να σου πω την αλήθεια, κάθε επαγγελματικός κλάδος έχει κάποια δικά του ιδιαίτερα γνωρίσματα, όπως για παράδειγμα, ως προς το ζήτημα του κόστους των πόρων και των υλικών που μπορεί να χρησιμοποιεί, αλλά γενικότερα είναι γεγονός, πως».

Μια άλλη συνεντευξιαζόμενη είπε τα εξής: Ναι, αυτό, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό ισχύει. Είναι γεγονός, πως μια επιχείρηση, και δεν σου κρύβω ότι αυτό μου έχει τύχει κι εμένα

σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί να έρθει αντιμέτωπη με κάποιες περιπτώσεις «παράξενων» πελατών ή ακόμα και ατόμων που βγάζουν κάποιο είδος τοξικότητας προς τους άλλους γύρω τους. Ωστόσο ο ιδιοκτήτης και επαγγελματίας μιας επιχείρησης οφείλει να κρατάει κάποιες ισορροπίες, μέσω των οποίων ακόμα και σε τέτοιες περιπτώσεις θα μπορεί να ικανοποιήσει, πάντα φυσικά στο βαθμό του εφικτού, τις ανάγκες και θέλω ενός πελάτη».

Το ζήτημα σχετικά με την αντιμετώπιση υπερβολικών απαιτήσεων εκ μέρους κάποιων πελατών, είναι κάτι, το οποίο ανέφεραν όλα τα άτομα που μας έδωσαν συνέντευξη στα πλαίσια της έρευνας. Μάλιστα από τα έξι άτομα, είναι χαρακτηριστικό, πως εκείνα που έχουν υπαλλήλους στα εργαστήριά τους (δηλ. 3 άτομα) δήλωσαν ότι αν και προσπαθούν πάντα να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ευγενικοί και καταδεκτικοί προς τους πελάτες εκείνους που μπορεί να έχουν μια πιο αρνητική συμπεριφορά, εντούτοις πάντα προσπαθούν να προστατεύουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους υπαλλήλους τους, εξασφαλίζοντάς τους έτσι τόσο την προσωπική τους αξιοπρέπεια και τον σεβασμό που τους αξίζει, λόγω της προσπάθειας που καταβάλλουν οι τελευταίοι.

Αναφορικά με το ερώτημα «γενικότερα θεωρείτε πως είναι καλύτερο για την επιχείρησή σας το να έχει κάποιους σταθερούς πελάτες, σε σύγκριση με πολλούς διαφορετικούς πελάτες», θα λέγαμε, πως οι απόψεις εδώ διίστανται. Με άλλα λόγια, οι μισοί απάντησαν θετικά και οι άλλοι μισοί (τρεις και τρεις, με άλλα λόγια) απάντησαν αρνητικά. Εκείνοι που θεωρούν την προοπτική των σταθερών πελατών ως κάτι πιο θετικό για το εργαστήριό τους, πιστεύουν πως το πλεονέκτημα έχει να κάνει κυρίως με το ότι και σε εποχές οικονομικών κρίσεων και προβλημάτων, έχουν την δυνατότητα να κρατήσουν τις τιμές των προϊόντων τους περίπου στα ίδια επίπεδα. Κι αυτό καθώς, έχουν κερδίσει από καιρό πριν την εμπιστοσύνη αυτών των πελατών λόγω της ποιότητας της εργασίας τους. Πάντως το ένα από αυτά τα τρία άτομα κρίνει ότι σε δύσκολες εποχές σαφέστατα μπορεί να χρειαστεί να υπάρξει κάποια ευελιξία αναφορικά με θέματα, όπως η τιμή των προϊόντων της επιχείρησης, εφόσον κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο σχετικά με την προσέλκυση πελατών.

Συγχρόνως, τα άλλα τρία άτομα, ξεκάθαρα θεωρούν, μέσα από τα λεγόμενά τους, πως η διαδικασία της διεύρυνσης του κύκλου πελατών είναι κάτι που έχει περισσότερα πλεονεκτήματα. Κάτι τέτοιο μάλιστα, και οι τρεις τους θεωρούν, πως μπορεί να καλύψει τυχόν οικονομικές απώλειες, εξαιτίας της μείωσης των τιμών σε κάποια είδη από τις υπηρεσίες και

τα προϊόντα που παρέχει το εργαστήριό τους (σε περίπτωση οικονομικών κρίσεων και δυσκολιών).

Σχετικά με το ερώτημα «αναφορικά με την προώθηση του μάρκετινγκ για την επιχείρησή σας, κρίνετε αναγκαία την χρήση μηχανισμών, όπως η διαφήμιση», είναι χαρακτηριστικό, πως όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά. Σύμφωνα με την περίπτωση της τελευταίας ερώτησης που τέθηκε στο πλαίσιο των συνεντεύξεων μας, με άλλα λόγια «σε ποια είδη προβολής και διαφήμισης του εργαστηρίου σας καταφεύγετε με στόχο την προσέλκυση πελατών (εφόσον κάνετε χρήση αυτής της διαδικασίας)», ορισμένοι από τους ερωτηθέντες, έδωσαν συγχρόνως και κάποιες επιπλέον πληροφορίες και στοιχεία, σχετικά με το είδος διαφήμισης προς το οποίο καταφεύγουν. Κάποια από αυτά τα άτομα, συγκεκριμένα, εδώ και χρόνια ασχολούνται ιδιαίτερα με την προβολή της επιχείρησής τους μέσα από το Διαδίκτυο. Αυτά τα άτομα αφενός χρησιμοποιούν την πλατφόρμα Google, αλλά την ίδια στιγμή, δύο εξ αυτών των ατόμων, κάνουν χρήση παράλληλα και του LinkedIn αλλά και του Facebook. Υπό αυτό το πρίσμα, κάποιος είναι δυνατόν να αντιληφθεί και την ιδιαίτερη σημασία που φαίνεται να αποκτά στις μέρες μας, η χρήση των διαφόρων social media, ακόμα και ως προς το επαγγελματικό πεδίο.

## **Συμπεράσματα – Επίλογος**

Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω στοιχεία που έχουν αναφερθεί στα πλαίσια της παρούσης πτυχιακής εργασίας, καθίσταται εμφανές, ότι μια σειρά από βασικές αρχές του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ στο πεδίο των διαφόρων οικονομικών επιχειρήσεων, συνιστούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για αυτές. Η διαχείριση ήταν πάντα μια βασική πτυχή κάθε επιχείρησης. Αλλά σε αντίθεση με τα παλιά χρόνια, η διαχείριση του οργανισμού έχει γίνει πιο δύσκολη δουλειά λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η καλή διαχείριση μπορεί να αποφέρει κέρδη και τη φήμη της εταιρείας, ενώ η κακή διαχείριση μπορεί απλώς να πετάξει την εταιρεία εκτός ανταγωνισμού.

Η χρήση του κατάλληλου μάνατζμεντ είναι μια βασική παράμετρος, με βάση την οποία μια οποιαδήποτε επιχείρηση έχει την ευκαιρία να πετύχει τους διάφορους μακροπρόθεσμους



στόχους που μπορεί να θέτει. Αυτό εδώ άλλωστε, είναι συνυφασμένο και με το ότι οι διάφορες επιχειρήσεις δεν παύουν να αποτελούν οργανισμούς, στους οποίους και η ίδια η ομαδική συνεργασία επέχει ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα. Ο οργανισμός αποτελείται από έναν αριθμό ατόμων που εργάζονται ως ομάδα. Η διοίκηση βοηθά στην επίτευξη των στόχων της ομάδας δίνοντας κοινή κατεύθυνση στην ατομική προσπάθεια. Για παράδειγμα, ο στόχος ενός εργαζομένου είναι να κερδίσει μέγιστους μισθούς, ενώ ο στόχος του οργανισμού είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγή. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους μεγιστοποιώντας την απόδοση που βοηθά και στην επίτευξη του οργανωτικού στόχου. Αυτό προσπαθεί να πετύχει η διοίκηση.

Από την άλλη μεριά, βέβαια, θα πρέπει να λάβει υπόψη του κάποιος εδώ και το ότι το κατάλληλο μάνατζμεντ, όπως φάνηκε εξάλλου μέσα κι από τις απαντήσεις, όσων συμμετείχαν στην έρευνα, μπορεί να συμβάλει καθοριστικά και στην αύξηση της παραγωγής και της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης. Ο κύριος στόχος κάθε διευθυντή σε οποιονδήποτε οργανισμό είναι να ελαχιστοποιήσει το κόστος και να αυξήσει το αποτέλεσμα μέσω αποτελεσματικού σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, στελέχωσης, ελέγχου. Η αποτελεσματικότητα αυξάνεται όταν χρησιμοποιούμε λιγότερους πόρους (δηλαδή εισροές) και επιτυγχάνουμε περισσότερα οφέλη ή αποτελέσματα. Σε οποιονδήποτε οργανισμό, οι πόροι εισόδου είναι άνθρωποι, χρήματα, υλικά και μηχανήματα. Η διοίκηση χρησιμοποιεί αυτές τις εισροές αποτελεσματικά κατανέμοντας τις σωστά για να μειώσει τη σπατάλη που τελικά μειώνει το κόστος και έτσι οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη.

Όλα τα παραπάνω μάλιστα, είναι συναφή συγχρόνως και με το ότι έτσι αναδεικνύεται και η δυναμικότητα μιας επιχείρησης. Κι αυτό το στοιχείο, ήταν κάτι επίσης, το οποίο τονίστηκε εκ μέρους των συνεντευξιαζόμενων στην έρευνά μας. Μέσα από τις απαντήσεις τους, πιο συγκεκριμένα, φάνηκε το ότι το περιβάλλον, από το οποίο αποτελείται ένας οργανισμός υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές και τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό αντιστέκονται στην αλλαγή επειδή δεν θέλουν να μετακινηθούν από ένα οικείο και ασφαλές περιβάλλον σε ένα νέο περιβάλλον. Ένας οργανισμός πρέπει να αλλάξει τον εαυτό του και τον στόχο του σύμφωνα με τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες του περιβάλλοντος. Η διοίκηση βοηθά στην προσαρμογή σε αυτές τις αλλαγές προκειμένου να είναι επιτυχής.

Φυσικά την ίδια στιγμή, είναι σαφές ότι μέσω των απαντήσεών τους οι συνεντευξιαζόμενοι ανέδειξαν και την τεράστια σημασία του μάρκετινγκ, αναφορικά με την πορεία και την επιτυχία των επιχειρήσεών τους. Είναι ενδεικτικό, ότι το μάρκετινγκ είναι συνδεδεμένο με το ότι τα εργαστήρια οδοντοτεχνικής ασχολούνται με ένα αρκετά εξειδικευμένο προϊόν, η πώληση του οποίου προς τους πελάτες και το ευρύ κοινό, είναι κάτι που απαιτεί ειδικές γνώσεις και δεξιότητες. Κάποιοι από τους συμμετέχοντες, στα πλαίσια της έρευνας, έδειξαν ξεκάθαρα πως δεν διαθέτουν ακριβώς και τις πάρα πολλές γνώσεις και την κατάλληλη εξειδίκευση πάνω στο ζήτημα του μάρκετινγκ. Σε κάθε περίπτωση όμως, η έρευνα είχε δείξει το ενδιαφέρον όλων τους για το μάρκετινγκ και για ορισμένους εξ αυτών, ακόμα και την μελλοντική προοπτική του να συγκέντρωναν ορισμένες πληροφορίες και στοιχεία και να μάθαιναν περισσότερα πράγματα, πάντα προς όφελος της επιχείρησής τους.

Το μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική που κάνουν οι επιχειρήσεις για να διαφημιστούν. Κάθε επιχειρηματική οντότητα πρέπει να κατανοήσει μια τέτοια στρατηγική και πώς να την εφαρμόσει. Οι επιχειρηματικοί τομείς χρησιμοποιούν στρατηγικές μάρκετινγκ. Προσλαμβάνουν ακόμη και άτομα με γνώση του μάρκετινγκ για να τους βοηθήσουν να πουλήσουν τα προϊόντα τους.

Στα παραδείγματα των εργαστηρίων οδοντοτεχνικής είναι αλήθεια, πως κανένας εκ των ερωτώμενων δεν απευθύνθηκε ποτέ σε κάποιον ειδικό περί marketing, αλλά όπως είδαμε ορισμένοι εξ αυτών απλά είχαν εξετάσει και μελετήσει από μόνοι τους προσωπικά διάφορες διαδικασίες, τεχνικές και μεθόδους περί κατάλληλου marketing για τις επιχειρήσεις τους. Οι πιο πολλοί, δεν είχαν μπει σε μια τέτοια διαδικασία, αλλά δεν είχαν πάψει να αναγνωρίζουν τη σημασία της γνώσης και εμπάθυνσης στο πλέγμα των βασικών αρχών του Μάρκετινγκ.

Μέσω των απαντήσεων που δόθηκαν στην έρευνα αυτή, καθίσταται σαφές ότι το μάρκετινγκ είναι ένας τρόπος παροχής πληροφοριών στους καταναλωτές. Με αυτόν τον τρόπο, οι καταναλωτές θα έχουν μια βασική ιδέα για το τι είναι το προϊόν σας. Θα γνωρίζουν επίσης τα οφέλη από την αγορά των προϊόντων σας. Το μάρκετινγκ εκπαιδεύει πολλούς ανθρώπους για ένα συγκεκριμένο προϊόν. Όταν οι άνθρωποι είναι καλά ενημερωμένοι για το προϊόν, οι πωλήσεις μιας επιχείρησης θα αυξηθούν. Εδώ κάποιοι από τους συνεντευξιαζόμενους είναι σαφές, πως λαμβάνουν υπόψη τους το εργαλείο των σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών και των διαφόρων σημαντικών δυνατοτήτων που μπορεί να προκύψουν μέσω των χρήσεων, για

παράδειγμα, του Ίντερνετ. Η αλήθεια όμως είναι πως ορισμένοι εξ αυτών, ως σήμερα τουλάχιστον, δεν φαίνεται να έχουν δώσει την κατάλληλη προσοχή στο όλο ζήτημα.

Ακόμα, το μάρκετινγκ είναι μια μεγάλη βοήθεια για ένα είδος επιχείρησης, όπως είναι τα εργαστήρια οδοντοτεχνικής, σχετικά με τη δημιουργία επιλογών εσόδων. Κάτι τέτοιο, αναδεικνύεται ακόμα περισσότερο, όταν οι επιχειρηματικοί τομείς χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ για να αυξήσουν τα επιχειρηματικά κέρδη. Ένας τρόπος για να αυξηθεί το κέρδος είναι το να μειωθεί το κόστος του προϊόντος.

Με αυτόν τον τρόπο πολλοί περισσότεροι πελάτες θα αγοράσουν το προϊόν. Η μείωση του κόστους του προϊόντος θα αυξήσει τον αριθμό των πιθανών αγοραστών, με αποτέλεσμα συνακόλουθα τις περισσότερες πωλήσεις. Είναι καλύτερα να έχει κάποιος μικρότερα κέρδη αλλά σταθερές πωλήσεις, πράγμα που σημαίνει αντίστοιχα και την παρουσία ενός αριθμού σταθερών πελατών. Αυτό το στοιχείο αποδεικνύεται από το γεγονός, πως οι συγκεκριμένοι συνεντευξιαζόμενοι δεν φαίνεται να το επιδιώκουν τόσο πολύ, αν και σε ορισμένες από τις περιπτώσεις που εξετάστηκαν, είναι αλήθεια, πως εδώ και καιρό έχει δοθεί κάποια βαρύτητα, ως προς την επέκταση του πελατολογίου μέσα από την διαδικασία της γνωστοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων ενός εργαστηρίου σε πολύ περισσότερο κόσμο.

Η διεύρυνση του πελατολογίου σε ορισμένες περιπτώσεις φαίνεται να επιδιώκεται περισσότερο μέσα από την διάδοση της φήμης του κάθε εργαστηρίου. Αντιστοίχως, πάντα σε συνάρτηση με το θέμα του μάνατζμεντ, είναι χαρακτηριστικό ότι οι ερωτώμενοι λαμβάνουν σαφέστατα υπόψη τους και τις ανάγκες των υπαλλήλων τους. Αυτή η τελευταία παράμετρος είναι κάτι σημαντικό για τους περισσότερους εκ των συνεντευξιαζόμενων, από την άποψη, πως έτσι μπορεί να επιτευχθεί το στοιχείο της συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων, ενώ οι τελευταίοι έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και προς τον ίδιο τον εργοδότη τους. Αυτό συνακόλουθα είναι συνδεδεμένο με το στοιχείο της ύπαρξης περισσότερων κινήτρων για έναν εργαζόμενο, όπως θεωρούν οι περισσότεροι εξ αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Αυτό το στοιχείο επιπρόσθετα, όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε μέσα από τις συνεντεύξεις, είναι κάτι άμεσα συνδεδεμένο και με τη θεώρηση της πλειοψηφίας των ερωτώμενων της έρευνας, σχετικά με την προτίμηση τους στο προαναφερόμενο δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας. Είναι χαρακτηριστικό πως μόνο ένας ερωτώμενος έχει εντελώς αρνητική

άποψη σχετικά με αυτό το είδος μοντέλου ηγεσίας στις επιχειρήσεις. Ο ίδιος, όπως είδαμε εξάλλου, είναι θιασώτης του αυταρχικού μοντέλου, συνδυάζοντας αυτή την προτίμησή του και με μια αρνητική στάση, ως προς την κατανόηση και κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων.

Από την άλλη μεριά, είναι σαφές, πως η κάλυψη των αναγκών των πελατών σε μεγάλο βαθμό αναμφίβολα είναι σεβαστή και θεωρείται δεδομένο ότι θα πρέπει να υφίσταται όσο το δυνατόν περισσότερο. Κάποιοι από τους ερωτώμενους εξάλλου, κρίνουν, πως με την κάλυψη και το σεβασμό προς τις απαιτήσεις των πελατών, είναι χαρακτηριστικό, πως ένα είδος επιχείρησης, όπως τα εργαστήρια οδοντοτεχνικής, έχει την δυνατότητα να αποκτήσει και σταθερή πελατεία και να διευρύνει αντίστοιχα και τον κύκλο πελατών που έχει. Πάντως, όλα αυτά δεν σημαίνουν φυσικά και το ότι λόγω κάποιων τοξικών πελατών θα πρέπει να τίθενται στο περιθώρια τα δικαιώματα και η αξιοπρέπεια των εργαζομένων υπαλλήλων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Alasuutari P., (2010). “The rise and relevance of qualitative research”. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(2): 139 -55

Al Silwadi F.M., Gill D.S., Petrie A., Cunningham S.J., (2015). Effect on social media in improving knowledge among patients having fixed appliance orthodontic treatment: a single center randomized controlled trial. *American Journal of Orthodontic Dentofac. Orthop.*, 148(2): 231 -237

Andreasen A.R. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy and Marketing*, 21: 3 – 13

American Marketing Association, Definitions of Marketing, 2017

Arcier N, Silva M, Arcieri R, Gabrin C. The importance of dental marketing to face a competitive market. *Araçatuba Dentistry Journal*. 2008;29(1):13-9

Berg M., & Clifford H., (2007). "Selling Consumption in the Eighteenth-Century Advertising and the Trade Card in Britain and France". *The Journal of the Social History Society*, 4(2): 145 -170

Berghoff H., Scranton P., & Spiekemann U., *The Rise of Marketing and Market Research: Worlds of Consumption*, Palgrave MacMillan, New York -London, 2012

Chambers S., Johnston R., (200). "Experience Curves in Services", in *International Journal of Operations and Production Management*, 20: 842 -860

Chatterjee P., (2001). Beyond CPMs and Clickthroughs: Understanding Consumer Interaction with Web Advertising," in *Internet Marketing Research: Theory and Practice*, Ook Lee, ed., Hershey, PA: Idea Group, 209–16

Csikszentmihayli M., (2004). *Good Business: Leadership, flow and the making of meaning*, London: Penguin Books

Darroch J., Miles M.P., Jardine An., & Cooke E.F., (2004). The 2004 MA Definition of Marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn & Abercrombie. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4): 29 -38

"Digital Change: promote your dental lab with a sound marketing strategy", 12 July 2018, in <https://www.blog.ivoclar.com/lab/en/digital-change-promote-your-dental-lab-with-a-sound-marketing-strategy>

Dr. Edebe A.E., (2013). *Basic Principles and Practice of Business Administration*, New York: XLIBRIS

Enrighr M., (2002). "Marketing Conflicting Dates for its emergence: Hotchkiss, Bartels, the Fifties School and Alternative Accounts". *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, σ.σ. 445 -461

- Esperidião M, (2006). Trad L. User satisfaction rating: theoretical-conceptual considerations. *Public Health Cad.* 22(6):1267-76
- Filipe S., Simoes D., (2015). The use of the Internet and social media by young people: an opportunity for marketing communication? *PRISMA.COM*, 27: 38 - 56
- Given L.M., *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, SAGE Publications, London -New York, 2008
- Guba E.G., & Lincoln Y.S., "Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging influences" In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks -California, 2005, pp. 191-215
- Guimaraes J.E., Silva S., Goncalves J., (2015). Marketing in dental services: practices and results from the perception of professionals. *Revista da UIIPS*, 3(2): 44 - 62
- Hammersley M., *What is qualitative research*, Bloomsbury, London, 2013
- Handelman J.M., & Stephen A.J., (1999). "The Role of Marketing Actions with a social dimension: appeals to the Institutional Environment". *Journal of Marketing*, 63(3): 33 -48
- Holliday A.R., *Doing and writing Qualitative Research*, SAGE Publications, London, 2007
- Howitt D., *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*, Pearson Education Limited, Harlow, 2010
- Hybe A.C., *The proverbs of Total Quality Management: Recharting the path to quality improvement in the public sector. Public productivity and management review*, Aspen Publications, Colorado, 1992
- Kotler P., & Armstrong G., *Principles of Marketing*, Pearson Education, Upper Saddle River, 2008
- Lee N., Kotler P., (2015). *Social Marketing: Changing Behaviors for Good*, London: SAGE Publications
- Lincoln Y., & Guba E.G., *Naturalistic Inquiry*, SAGE Publications, Newsbury Park, CALIFORNIA, 1985

- Lucciato D.A., Sagaz S.M., Zasso F.M., Freddo S.L., (2015). Marketing for Health: concepts, possibilities and trends, *Technological Magazine*, 3(2): 30 -51
- Lun J., Sinclair S., Whitchurch E., Glenn C., (2007). (Why) do I think what you think? Epistemic social tuning and implicit prejudice. *J. Pers Soc Psychology*, 93(6): 957 – 72
- Luft H., Bunker J., & Enthoven A., (1979). “Should Operations be regionalized?” *New England Journal of Medicine*, 301: 1364 -1369
- Maibach E.W., Rothschild M.L., Novelli W.D., “Social Marketing”, in Glanz K, Rimer B.K., Lewis F.M. (2002). *Health Behavior and Health Education*, San Francisco CA: Jossey Boos
- Marshall C., & Rossman G.B., *Designing Qualitative Research*, SAGE Publications, Thousand Oaks CALIFORNIA, 1998
- McKendrick N., Brewer J., & Plumb J.H., *The Birth of the Consumer Society: The Commercialization of Eighteenth Century England*, SAGE, London, 1982
- McMullen W.C., *Five ways of doing qualitative analysis: Phenomenological Psychology. Grounded Theory, discourse analysis, narrative research and intuitive inquiry*, The Guilford Press, London, 2011
- Medeiros F., Lima V., (2001). Relationship Marketing: A Competitive Advantage for Dentistry Professionals, *R. FARN*, 1(1): 33 – 44
- Meira T.M., Prestes J., Gasparello G.G., Antelo O.M., Melo Pithon M., & Motohiro Tanaka Or., (2021). The effects of images posted to social media by orthodontists on public perception of professional credibility and willingness to become a client. *Prog Orthod*, 22(7): 1 -8
- Miranda G., Radicchi R., Daruge Junior E., (2013). Analysis of websites of dentists on ethical and legal aspects related to advertising. *Revue of Brazilian Odontology*, 70(1): 80 – 84
- Nelson K.L., Shroff B., Best A.M., Lindauer S.J., (2015). Orthodontic social media networks: the patient and practitioner’s perspective. *Angle Orthodontics*, 85(6): 1035 -41
- Olden P. *Management of Healthcare Organizations: An Introduction*, third edition, New York: Health Administration Press, 2012

Paim A.P., Carnago A.C., Silva A.C.M., Nobrega F.M., Cardoso M.C., (2004). Marketing in Dentistry. *Biosciences Journal*, 10(4): 223 – 229

Paliwoda S.J., Ryans J.K., *International Marketing – Modern and Classic Papers*, Cheltenham United Kingdom 2008

Papadimitriou A., Kakali L., Pazera P., Doylis I., Kloukos D., (2019). Social Media and orthodontic treatment from the patient’s perspective: a systematic review. *European Journal of Orthodontics*, 20: 231

Pernecky T., *Epistemology and Metaphysics for Qualitative Research*, SAGE Publications, London, 2016, p. 122

Pryor G., Mildred T.S., (2020). “Henri Fayol, practitioner and theoretician -revered and reviled”. *Journal of Management History*, 16(4): 489 -503

Schonfeld I.S., & Mazolla J.J., “Strengths and limitations of qualitative approaches to research in occupational health psychology. In R. Sinclair, M. Wang & L. Tetrick (eds.). *Research Methods in occupational health psychology: State of the art in measurement, design and data analysis*, Routledge, New York, 2013, p.p. 268 – 289

Strauss A., & Corbin J., “Grounded Theory Methodology: An Overview”. In N. Denzin & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, SAGE publications, New York, 2017

Tadajewski M., & Jones D.G.B., (2014). “Historical research in marketing theory and practice: a review essay”. *Journal of Marketing Management*, Vol. 30, p.p. 1239 -1291

Teeter P., Sandberg J., (2016). “Constraining or enabling green capability development? How Policy uncertainty affects organizational responses to flexible environmental regulations”. *British Journal of Management*, 28(4): 649 - 665

## **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αλεξανδρή Κ., *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ: οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*, εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 2016



Bateman Th., (2020). *Διοίκηση επιχειρήσεων: ηγεσία και συνεργασία σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο*, επιστημονική επιμέλεια Κατερία Κ. Σαρρή, Παύλος Δελιάς, Κωνσταντίνος Κωστόπουλος, μετάφραση Παύλος Γκάσης, Θεσσαλονίκη: Τζιόλας

Brown R., Μάρκετινγκ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, απόδοση στα ελληνικά Κάτια Παραπαντάκη, εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, 1992

Γιαννάτος Γ., & Αγγελετόπουλος Β., (1995). *Business Management*, Αθήνα: [χ.ο.]

Cohen L., Manion L., & Morrison K., *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 2008

Δενδρινός Μ., & Κεφάλας Ηλ., *Επικοινωνιακή Στρατηγική στο Μάνατζμεντ των Σύγχρονων Επιχειρήσεων (Θεματικό Πεδίο: Επιχειρησιακές Επικοινωνίες)*, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας -Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Αιγάλεω, 2014

Hill C.W., Schilling M., & Jones G.R., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση – Θεωρία και Μελέτες Περίπτωσης*, μετάφραση Ελένη Ανεξή & Ιωάννα Ε. Κατσέλλη, επιμέλεια έκδοσης Φώτης Χ. Κίτσιος & Γιάννης Α. Πολλάλης, Broken Hill Publishers, Λευκωσία, 2018

Ίσαρη Φ., *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας: Εφαρμογές στην ψυχολογία και την εκπαίδευση*, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα, 2015

Northouse G.P., *Ηγεσία -Θεωρία και Πράξη*, μετάφραση Νταλιάνη Βαρβάρα, Καπράνου Δανάη και Σινοπούλου Ροζαλί, επιμέλεια Νταλιάνης Φιλόθεος, εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα, 2019