



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Οι Δημόσιες Σχέσεις στα Ξενοδοχεία Πολυτελείας στο
Λεκανοπέδιο Αττικής**

**Χρονοπούλου Β. Σωτηρία - Σοφία
Πειραιάς, 2013**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο

«Οι Δημόσιες Σχέσεις στα Ξενοδοχεία Πολυτελείας στο Λεκανοπέδιο Αττικής»
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... *Χρυσή Γούλα Σωτηρία-Σοφία*

Ημερομηνία..... *24/10/2013*

Αφιερώνεται στους γονείς μου

Βασίλη και Βασιλική

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Οι Δημόσιες Σχέσεις στα Ξενοδοχεία Πολυτελείας στο Λεκανοπέδιο Αττικής

Σωτηρία – Σοφία Β. Χρονοπούλου

Σημαντικοί Όροι : Δημόσιες Σχέσεις, Διαχείριση Κρίσεων, Αντίληψη (Perception), Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Ξενοδοχεία Πολυτελείας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Είμαι ευρέως παραδεκτό πως ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο έντονος με τις εταιρίες να αναζητούν νέους τρόπους προσέγγισης των κοινών τους που θα τις ξεχωρίσουν και θα τις διαφοροποιήσουν. Φαίνεται, λοιπόν, πως οι δημόσιες σχέσεις κερδίζουν ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων, που τις χρησιμοποιούν σαν μέσο προώθησης της εταιρικής εικόνας και των προϊόντων του, με στόχο την αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της αποδοχής της από τα επιμέρους κοινά.

Κύριος στόχος της εργασίας αυτής είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των ΔΣ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και συγκεκριμένα σε εκείνες που εντάσσονται στην κατηγορία των 5 *, και αν ακολουθούν ένα σωστά οργανωμένο πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρει ως ένα από τα πλέον ισχυρά επικοινωνιακά μέσα.

Αδιαμφισβήτητα, υπάρχει μια τάση αναγνώρισης της αξίας των ΔΣ και αξιοποίησής τους ως ένα χρήσιμο εργαλείο προώθησης για μια επιχείρηση ακόμη κι αν δεν τηρείται κατά γράμμα το πρόγραμμα των ΔΣ. Στην πράξη ασχολούνται με τις διαδικασίες που ορίζονται, με μικρές αποκλίσεις. Τα αποτελέσματα, όμως, καταδεικνύουν ταυτόχρονα και μια σύγχυση που επικρατεί ανάμεσα στις ΔΣ και παρόμοιες επικοινωνιακές λειτουργίες, όπως οι πωλήσεις και συχνά φαίνεται να μην είναι απόλυτα ξεκάθαρη η σχέση των ΔΣ με την προώθηση και το μάρκετινγκ. Αυτό, ενδεχομένως, να οφείλεται στην ελλιπή γνώση κα κατάρτιση στο αντικείμενο των ΔΣ των στελεχών που τις αναλαμβάνουν αλλά και στο γεγονός ότι συνήθως δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στα άμεσα, σύντομα αποτελέσματα και λιγότερη στα μακροπρόθεσμα αλλά σίγουρα πιο σταθερά που προσφέρει ένα καλό και συντονισμένο πρόγραμμα ΔΣ.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Πανηγυράκη Γεώργιο για την καθοδήγησή του και την συμβολή του στην περάτωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον κ. Σωτηρόπουλο Άγγελο, στην κα. Τορίμπαμπα Τίνα, στην κα. Λαζαράκου Βάνα, στην κα. Τσώνου Κων/να και στην κα. Τσούρα Έλλη για τον χρόνο που μου αφιέρωσαν στις συνεντεύξεις αλλά και για την θετική τους διάθεση.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου για την αμέριστη κατανόηση και συμπαράσταση σε κάθε ακαδημαϊκή μου επιλογή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο, ραγδαία μεταβαλλόμενο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναζητούν σε συνεχή βάση τους τρόπους εκείνους που θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν αλλά και να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Προσπαθούν, λοιπόν, να καινοτομούν, γεννώντας και υιοθετώντας νέες ιδέες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, αναδιαμορφώνουν τη δομή και τη λειτουργία τους ώστε να περιορίζουν στο ελάχιστο τη σπατάλη παραγωγικών πόρων που διεκδικούν τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Προς αυτήν την κατεύθυνση, λοιπόν, προσανατολίζονται όλες οι επιχειρησιακές λειτουργίες, μεταξύ αυτών και εκείνη των δημοσίων σχέσεων.

Οι δημόσιες σχέσεις διαδραματίζουν ρόλους καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς συμβάλλουν στη δημιουργία ευνοϊκής εικόνας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Οι δημόσιες σχέσεις αναπτύσσονται πλέον ως ανεξάρτητο κομμάτι στο πεδίο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και αποτελούν αυτοδύναμη λειτουργία στο πλαίσιο της σύγχρονης επιχείρησης. Ένας κλάδος επιχειρηματικής δραστηριότητας στον οποίο οι δημόσιες σχέσεις και η επικοινωνία γενικότερα κατέχουν σημαντική θέση είναι ο ξενοδοχειακός. Το αντικείμενο του κλάδου είναι πολυδιάστατο καθώς προσφέρει ένα συνονθύλευμα από υπηρεσίες και αγαθά, τα οποία πλαισιώνονται και από πληθώρα υποστηρικτικών διαδικασιών.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα εξεταστεί ως κεντρικό θέμα η θέση και ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων στα ξενοδοχεία πολυτελείας και, πιο συγκεκριμένα, σε εκείνα που δραστηριοποιούνται στο λεκανοπέδιο της Αττικής. Για την ανάπτυξη του εν λόγω θέματος θα γίνει τόσο θεωρητική ανασκόπηση βασικών ζητημάτων όσο και έρευνα σε συγκεκριμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η μορφή έρευνας που θα αξιοποιηθεί είναι η ποιοτική και οι απαραίτητες πληροφορίες θα ληφθούν μέσα από συνεντεύξεις με αρμόδια διοικητικά στελέχη των υπό εξέταση ξενοδοχειακών μονάδων.

Η εργασία αυτή εμπίπτει ταυτόχρονα στο πεδίο των δημοσίων σχέσεων αλλά και της διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η πρωτοτυπία της, λοιπόν, έγκειται στην ενασχόληση με συγκεκριμένο τμήμα του ξενοδοχειακού κλάδου, δηλαδή τα ξενοδοχεία πολυτελείας στην Αττική και για το οποίο θα εξεταστεί το βασικό ζήτημα της εφαρμογής των δημοσίων σχέσεων. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα

μπορούσαν να αποβούν χρήσιμα για τα στελέχη δημοσίων σχέσεων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με έμφαση σε εκείνες του λεκανοπεδίου που κατατάσσονται ως ξενοδοχεία πολυτελείας, αλλά και για τον ακαδημαϊκό χώρο, ως αφετηρία για περαιτέρω μελέτες.

Η διπλωματική αυτή εργασία διαρθρώνεται σε δύο βασικά μέρη - θεωρητικό πλαίσιο και εμπειρική έρευνα - και περιλαμβάνει τρία βασικά κεφάλαια. Η δομή, λοιπόν, θα είναι, εν συντομία, η ακόλουθη:

Το πρώτο κεφάλαιο διακρίνεται σε τέσσερα βασικά μέρη: στο πρώτο γίνεται παρουσίαση ζητημάτων σχετικών με το αντικείμενο των ΔΣ, ποια είναι η σχέση του με το μάρκετινγκ και με άλλες επικοινωνιακές λειτουργίες και πώς δημιουργείται ισχυρή συνέργεια για τη δημιουργία χρηματοοικονομικής αξίας. Στο δεύτερο μέρος, γίνεται λόγος για τους διαφορετικούς ρόλους που ενέχει το αντικείμενο αυτό και περιγράφονται αναλυτικά τα βασικά στάδια ενός προγράμματος ΔΣ. Στην τρίτη ενότητα δίνεται έμφαση στο θέμα της διαχείρισης κρίσεων, με τη συμβολή των δημοσίων σχέσεων και τα κατάλληλα προγράμματα διαχείρισης κρίσεων. Στην τελευταία ενότητα του πρώτου κεφαλαίου περιγράφονται έννοιες όπως η Διαχείριση Αντιλήψεων, Εμπειριών, Εκδηλώσεων, Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης και Lobbying, και πώς οι ΔΣ, μέσω αυτών των εργαλείων, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση του ξενοδοχειακού κλάδου. Αρχικά, θα γίνει μια σύντομη αναφορά στις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών, καθώς τα ξενοδοχεία προσφέρουν ως κεντρική υπηρεσία τη διαμονή και τη φιλοξενία, η οποία πλαισιώνεται από πολλά σχετικά αγαθά. Έπειτα, θα γίνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή στον κλάδο, στα βασικά του χαρακτηριστικά από την παρουσία του στην Ελλάδα. Μετά από μια ιδιαίτερη αναφορά στα ξενοδοχεία πολυτελείας, θα παρουσιαστεί το εξωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τόσο το μακρο-περιβάλλον όσο και το μικρο-περιβάλλον, αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον, με αναφορά στη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους των εν λόγω επιχειρήσεων. Έπειτα, θα δοθεί έμφαση σε στρατηγικά ζητήματα, όπως οι ακολουθούμενες από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στρατηγικές, τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα αλλά και οι προοπτικές του κλάδου για το μέλλον.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας σε μια προσπάθεια να εξεταστεί το θέμα της εφαρμογής των Δημοσίων Σχέσεων στα

Ξενοδοχεία Πολυτελείας της Αττικής. Αρχικά θα παρουσιαστεί η ακολουθούμενη μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας με στοιχεία αναφορικά με τους στόχους, το δείγμα, το ερωτηματολόγιο και τον τρόπο διεξαγωγής της. Έμφαση, στη συνέχεια, θα δοθεί στα συμπεράσματα που θα προκύψουν και τα οποία θα αφορούν σε τέσσερα βασικά πεδία: το ρόλο του υπεύθυνου των δημοσίων σχέσεων, το πρόγραμμα των ΔΣ, την αντιμετώπιση κρίσεων και τα ζητήματα στρατηγικής. Θα ακολουθήσει, φυσικά, η περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων, ώστε να διατυπωθούν τα απαραίτητα και κρίσιμα συμπεράσματα καθώς και ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Τέλος, θα παρουσιαστούν βασικά συμπεράσματα για το σύνολο της εργασίας, τα οποία θα ενσωματωθούν στον επίλογο. Στόχος σε όλο το κείμενο είναι να γίνονται εύκολα κατανοητές όλες οι πληροφορίες και τα συμπεράσματα που παρατίθενται, ώστε να μπορέσουν να αποτελέσουν αφορμή για σκέψη και ενδεχομένως για περαιτέρω έρευνα. Η βιβλιογραφία και αρθρογραφία που χρησιμοποιήθηκε ήταν, κατά κύριο λόγο, ξενόγλωσση ενώ χρησιμοποιήθηκαν πηγές αποδεδειγμένα αντικειμενικές ώστε να μην τίθενται υπό σοβαρή αμφισβήτηση τα στοιχεία που αναφέρονται.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ
ΜΕΡΟΣ Ι : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

1.0	Εισαγωγή	σελ 1
1.1	Αντικείμενο Δημοσίων Σχέσεων	σελ 2
1.1.1	Ορισμοί και Έννοιες	σελ 2
1.1.2	Ιστορική Αναδρομή	σελ 3
1.1.3	Σημασία Εννοιών: Αντίληψη - Στάση - Κοινό	σελ 5
1.1.4	Μίγμα Προβολής και Δημόσιες Σχέσεις	σελ 10
1.1.5	Δημόσιες Σχέσεις και άλλες επικοινωνιακές λειτουργίες	σελ 16
1.1.6	Λειτουργίες Δημοσίων Σχέσεων και Αποτέλεσμα Συνέργειας κατά Tosun	σελ 20
1.1.6.1	Λειτουργίες Δημοσίων Σχέσεων	σελ 20
1.1.6.2	Αλληλεπίδραση Συνέργειας μεταξύ των Λειτουργιών των ΔΣ για τη Δημιουργία Χρηματοοικονομικής Αξίας	σελ 24
1.2	Υπεύθυνοι Διαχείρισης ΔΣ & Πρόγραμμα ΔΣ	σελ 26
1.2.1	Επαγγελματίες / Υπεύθυνοι Δ.Σ.	σελ 26
1.2.1.1	Σύμβουλοι ΔΣ	σελ 26
1.2.1.2	Στέλεχος ΔΣ	σελ 26
1.2.2	Απαραίτητα Προσόντα Υπεύθυνου ΔΣ	σελ 29
1.2.3	Ρόλοι του Υπεύθυνου ΔΣ	σελ 31
1.2.4	Στάδια Προγράμματος Δημοσίων Σχέσεων	σελ 35
1.3	Διαχείριση Κρίσεων	σελ 41
1.3.1	Ορισμός Κρίσης	σελ 41
1.3.2	Αξιολόγηση Κρίσεων	σελ 42
1.3.3	Πρόγραμμα Διαχείρισης Κρίσης (CCP)	σελ 43
1.4	Οι Δ.Σ. ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα	σελ 49
1.4.1	Διαχείριση Αντιλήψεων (Perception Management)	σελ 49
1.4.2	Διαχείριση Εμπειρίας (Experiential Management)	σελ 52
1.4.3	Διαχείριση Εκδηλώσεων (Event Management)	σελ 52
1.4.4	Διαχείριση Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media Management)	σελ 55
1.4.5	Lobbying	σελ 56
	Βιβλιογραφία Α΄ Κεφαλαίου	σελ 58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

2.0	Εισαγωγή	σελ 63
2.1	Ιδιαιτερότητες του Κλάδου Υπηρεσιών	σελ 64
2.2	Ιστορική Αναδρομή	σελ 71
2.3	Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα	σελ 73
2.4	Τα Ξενοδοχεία Πολυτελείας	σελ 80
2.5	Το Περιβάλλον των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	σελ 82
2.5.1	Το Μακροπεριβάλλον Της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης	σελ 83
2.5.2	Το Μικροπεριβάλλον Της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης	σελ 85
2.5.3	Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης	σελ 88
2.6	Οι Στρατηγικές των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	σελ 90
2.6.1	Επιχειρησιακές Στρατηγικές	σελ 91
2.6.2	Επιχειρηματικές Στρατηγικές	σελ 93
2.6.3	Λειτουργικές Στρατηγικές	σελ 95
2.7	Ξενοδοχειακή Επιχείρηση και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	σελ 96
2.8	Οι Προοπτικές για τον Ξενοδοχειακό Κλάδο	σελ 98
	Βιβλιογραφία Β΄ Κεφαλαίου	σελ 100

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.0	Εισαγωγή	σελ 102
3.1	Σχεδιασμός Έρευνας	σελ 102
3.1.1	Σκοπός Έρευνας	σελ 102
3.1.2	Επιλογή δείγματος	σελ 104
3.1.3	Μέθοδος Έρευνας	σελ 104
3.1.4	Ανάλυση ερωτηματολογίου	σελ 106
3.2	Διεξαγωγή Έρευνας	σελ 107
3.2.1	Crown Plaza Hotel – Athens City Center	σελ 109
3.2.2	King George Palace Hotel	σελ 114
3.2.3	Hilton Athens Hotel	σελ 118
3.2.4	N.J.V Athens Plaza Hotel	σελ 123
3.2.5	Athens Ledra Marriott Hotel	σελ 126
3.3	Συμπεράσματα Έρευνας	σελ 130
3.4	Ανάλυση Αποτελεσμάτων	σελ 132
3.4.1	Ρόλος του υπεύθυνου των ΔΣ	σελ 134
3.4.2	Εφαρμογή του προγράμματος των ΔΣ	σελ 137

3.4.3 Κρίσεις και Αντιμετώπιση	σελ 143
3.4.4 Ζητήματα Στρατηγικής	σελ 146
3.5. Αδυναμίες της έρευνας	σελ 147
3.6. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	σελ 148
Βιβλιογραφία Γ' Κεφαλαίου	σελ 151
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	σελ 152
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	σελ 156

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΡΟΣ Ι: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

1.0 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, οι δημόσιες σχέσεις αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως ένα σημαντικό εργαλείο, στα χέρια των υψηλόβαθμων στελεχών, για τη δυναμική προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχουν. Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν ένα μέρος του μίγματος προβολής, το οποίο με την σειρά του, είναι μέρος του μίγματος μάρκετινγκ.

Αναμφίβολα πρόκειται για μια ιδιαίτερα παρεξηγημένη έννοια στη χώρα μας και γι' αυτό μέσα στο πρώτο αυτό κεφάλαιο επιχειρείται μια παρουσίαση και ανάλυση των δημοσίων σχέσεων, στο βαθμό που το επιτρέπει μια διπλωματική εργασία, για την αποσαφήνιση εννοιών και την προσπάθεια ανίχνευσης του ρόλου τους μέσα στην επιχείρηση.

Το κεφάλαιο αυτό διακρίνεται σε τέσσερις ενότητες: στην πρώτη παρουσιάζεται το αντικείμενο των ΔΣ, γίνεται επεξήγηση κάποιων βασικών ορισμών και εννοιών, προκειμένου να αποσαφηνιστεί τι ακριβώς συμπεριλαμβάνει, μια ιστορική ανασκόπηση από το παρελθόν έως σήμερα αλλά και αναφορά στις έννοιες *αντίληψη*, *στάση* και *κοινό*, που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις δημόσιες σχέσεις. Δίνεται μια ξεκάθαρη εικόνα της σχέσης των ΔΣ με το Μίγμα Προβολής αλλά και με άλλες παρόμοιες επικοινωνιακές λειτουργίες, καθώς επικρατεί γενικά μια σύγχυση ως προς το περιεχόμενο και τα πλαίσια της καθεμιάς.

Ακολούθως αναλύονται οι λειτουργίες των ΔΣ κατά Τοςυη, αλλά και η αλληλεπίδραση που δημιουργείται μεταξύ τους, καθώς το τρίπτυχο των εταιρικών ΔΣ, των χρηματοοικονομικών ΔΣ και των ΔΣ του μάρκετινγκ φαίνεται να λειτουργεί τόσο μεμονωμένα προσφέροντας σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση αλλά και διαδραστικά, με αποτέλεσμα να διαμορφώνει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την κάθε επιχείρηση, που τη διαφοροποιεί.

Εν συνεχεία, παρουσιάζονται ζητήματα που αφορούν τους επιμέρους ρόλους των στελεχών των ΔΣ καθώς και τα απαραίτητα προσόντα αλλά γίνεται και μια αναλυτική περιγραφή των έξι βασικών σταδίων ενός προγράμματος ΔΣ. Στην τρίτη ενότητα γίνεται αναφορά στις περιπτώσεις που αποτελούν κρίση για μια επιχείρηση και στους τρόπους με τους οποίους οφείλει να αντιδράσει του στέλεχος των ΔΣ, καθώς η διαχείριση κρίσεων εντάσσεται στις ΔΣ. Στο τελευταίο μέρος γίνεται παρουσίαση ορισμένων σύγχρονων εννοιών και μοντέρνων τεχνικών, που βοηθούν μια επιχείρηση να ενισχύσει το στοιχείο της διαφορετικότητάς της, να ξεχωρίσει σημαντικά από τον ανταγωνισμό και να εξασφαλίσει ένα ή και περισσότερα συγκριτικά πλεονεκτήματα.

1.1 Αντικείμενο Δημόσιων Σχέσεων

1.1.1 Ορισμοί και Έννοιες

Κατά μια γενική άποψη των ανθρώπων που ασχολούνται με τις Δημόσιες Σχέσεις αυτές αποτελούν τη διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει, εδραιώνει και διατηρεί αμοιβαία ωφέλιμες σχέσεις ανάμεσα σε μια επιχείρηση – οργανισμό και τις επιμέρους ομάδες κοινού της και από τις σχέσεις αυτές εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία της (Kitchen Ph., 1996, σελ. 5). Οι Lages & Simkin, συνδέουν τις Δημόσιες Σχέσεις με την επιχειρησιακή πειθαρχία, υπό την έννοια ότι πρόκειται για την μετάβαση από την παραδοσιακή αντίληψη για τις Δημόσιες Σχέσεις σε μια επικοινωνιακή δραστηριότητα (Lages C. & Simkin L., 2000, σελ. 299). Ένας ακόμη ορισμός είναι εκείνος των Grunig & Hunt ο οποίος αναφέρει ότι πρόκειται για τη διαχείριση της επικοινωνίας ανάμεσα σε έναν οργανισμό και το κοινό του, επομένως εξισώνονται οι δημόσιες σχέσεις με την διοίκηση επικοινωνίας (Grunig J. & Hunt T., 1984, σελ. 6).

Οι Δημόσιες Σχέσεις θα πρέπει να συμβάλουν στη δημιουργία μιας σταθερής γνώσης στα διοικητικά στελέχη για την ευθύνη του οργανισμού απέναντι σε όλες τις ομάδες κοινού, μεταξύ των οποίων μπορούν να αναφερθούν οι πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι εκπαιδευτικοί φορείς, οι μέτοχοι, οι αναλυτές, η κοινωνία, οι ανταγωνιστές κλπ. (Stone J., 2005, σελ. 32). Γενικότερα, ο ρόλος των στελεχών των Δημοσίων Σχέσεων είναι να βοηθούν την επιχείρηση να αναπτύξει και να διατηρήσει καλές σχέσεις με το κοινό-στόχο παρουσιάζοντάς του την πιο αρεστή αλλά και αληθινή πληροφόρηση (Lordan E., 2005, σελ. 41).

Ένας ορισμός, ο οποίος αποδίδει έμφαση στην επιχειρηματική διάσταση των δημοσίων σχέσεων και για τον οποίο συμφώνησαν οι εκπρόσωποι τριάντα εθνικών και τοπικών ενώσεων δημοσίων σχέσεων σε σχετική συνάντηση στο Μεξικό το 1978 είναι ο ακόλουθος: Δημόσιες Σχέσεις είναι η τέχνη και η κοινωνική επιστήμη για την ανάλυση τάσεων, την πρόβλεψη των επιπτώσεών τους, την υποστήριξη της ηγεσίας της επιχείρησης και την εφαρμογή προγραμμάτων δράσης που εξυπηρετούν τόσο τα συμφέροντά της όσο και εκείνα του κοινού (Kitchen Ph., 2004, σελ. 7).

Η Βρετανική Εταιρία Δημοσίων Σχέσεων (The British Institute of Public Relations - IPR) δίνει τον παρακάτω ορισμό: «Οι Δημόσιες Σχέσεις συνίστανται από την προμελετημένη, προδιαγραμμένη και συστηματική προσπάθεια για τη δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού του» (Kitchen Ph., 2004, σελ. 7).

Ο Frank Jefkins, διατυπώνει τη δική του άποψη δίνοντας τον ακόλουθο ορισμό: «Οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούνται από όλες τις μορφές οργανωμένης επικοινωνίας, εσωτερικής και εξωτερικής, μεταξύ ενός οργανισμού και των κατηγοριών του, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σχετικών με την αμοιβαία κατανόηση» (Jefkins F., 1994, σελ. 16).

Ο Jefkins στον ορισμό του αυτόν αξιοποιεί και διευρύνει τον αντίστοιχο ορισμό του IPR (Institute of Public Relations) τονίζοντας ότι ο σκοπός δεν είναι απλά «η αμοιβαία κατανόηση αλλά η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων». Στους στόχους αυτούς περιλαμβάνεται η επίλυση προβλημάτων επικοινωνίας, όπως της μετατροπής αρνητικών στάσεων σε θετικές (Jefkins F., 1994 σελ. 16). Στις Δημόσιες Σχέσεις εφαρμόζεται η διαχείριση με βάση τους στόχους. Μόνο όταν υπάρχουν στόχοι μπορεί να υπάρξει και εκτίμηση των αποτελεσμάτων ως προς αυτούς, μετατρέποντας τις ΔΣ σε συγκεκριμένη δραστηριότητα.

1.1.2 Ιστορική Αναδρομή

Η πρώτη εμφάνιση των Δημοσίων Σχέσεων, φαίνεται να καταγράφεται στην Αμερική του 1903. Τον 19^ο αιώνα, και μάλιστα τα τελευταία του χρόνια, το κοινό της Αμερικής άρχισε να δυσανασχετεί έντονα απέναντι στις πολιτικές που υιοθετούσε η κυβέρνηση κατά των εργαζομένων. Εξοντωτικά ωράρια, υψηλοί φόροι, το μονοπώλιο των προϊόντων, η αισχροκέρδεια είχαν γίνει δυσβάσταχτα για εκείνους και ένιωθαν πως γίνονταν αντικείμενο πλήρους εκμετάλλευσης.

Επιπλέον, ο Τύπος στηλίτευε, μέσω των άρθρων του, την αντικανονική οικονομική πολιτική που εφαρμόζε η αμερικάνικη κυβέρνηση, γεγονός που βοήθησε και την κοινή γνώμη να αρχίσει να εκφράζει την έντονη αντίδρασή της απέναντι σε όλη αυτήν την καταπίεση που βίωνε. Σιγά-σιγά, λοιπόν, η ηγεσία της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού άρχισε να συνειδητοποιεί ότι δεν είναι προς το συμφέρον της να έχει την κοινή γνώμη απέναντί της αλλά αντίθετα θα έπρεπε να βρει τρόπους να την έχει θετικά προσκείμενη, καθώς ήταν πλέον ξεκάθαρο πως η δύναμη του καταναλωτικού κοινού ήταν πολύ ισχυρή.

Οι πρώτοι άνθρωποι που ασχολήθηκαν με τις δημόσιες σχέσεις ήταν ο Αιβί Λη και ο Έντουαρντ Μπερνάους και κύριος στόχος τους ήταν να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα για τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς. Για να το επιτύχει αυτό μια επιχείρηση, θα έπρεπε να έρθει σε μεγαλύτερη επικοινωνία με το κοινό της, να το πληροφορήσει για τα προϊόντα της και να το πείσει ότι η ίδια μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στο κοινωνικό σύνολο. Οι δυο τους, λοιπόν, βελτίωσαν την τεχνική επηρεασμού της κοινής γνώμης σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, το 1923, ο Μπερνάους, έγραψε και ειδικό βιβλίο για τον επηρεασμό της κοινής γνώμης με τίτλο “Crystallizing the Public Opinion” , ενώ την ίδια χρονιά άρχισε να παραδίδει μαθήματα δημοσίων σχέσεων στο Πανεπιστήμιο της Ν. Υόρκης. Ο Άιβι Λη, είναι ο πρώτος που άνοιξε γραφείο δημοσίων σχέσεων το 1903 και λίγο αργότερα, το 1906, δουλεύοντας για τους σιδηρόδρομους της Πενσυλβάνια, έκανε γνωστά στη χώρα του τα εξαιρετικά αποτελέσματα που μπορούν να επιφέρουν οι δημόσιες σχέσεις.

Μέχρι το 1919 επικρατούσε ο όρος «σύμβουλος δημοσιότητας», ενώ ο όρος «δημόσιες σχέσεις» χρησιμοποιήθηκε από τον Αμερικανό Πρόεδρο Τόμας Τζέφερσον για πρώτη φορά, το 1872, σε μια διακήρυξη στο Κογκρέσο. Εν συνεχεία, αναδύθηκαν κι άλλοι σύμβουλοι δημοσίων σχέσεων, οι οποίοι συνέβαλαν στη διάδοσή τους σε όλη την Αμερική, σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Στη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου, η αμερικάνικη κυβέρνηση τις χρησιμοποιούσε για τη διαφώτιση των πολιτών, γύρω από τους σκοπούς του πολέμου και για την ανύψωση του ηθικού των στρατιωτών (Σκλαβούνης Γ., 1995, σελ. 23).

Το 1929, την εποχή της μεγάλης οικονομικής κρίσης, τόσο οι επιχειρηματίες όσο και ο Αμερικανός Πρόεδρος Φραγκλίνος Ρούσβελτ, εφαρμόσαν τις δημόσιες σχέσεις με επιτυχία.

Στη διάρκεια του Β΄ παγκοσμίου πολέμου οι δημόσιες σχέσεις καλλιεργήθηκαν και πάλι μεταξύ των Αμερικανών πολιτών και στρατιωτών. Με το τέλος του πολέμου, φαίνεται ότι οι δημόσιες σχέσεις έχουν κερδίσει πολύ αναγνωρισιμότητα με αποτέλεσμα ο θεσμός τους να εφαρμόζεται σε πολλές χώρες. Στη χρονική περίοδο 1946-1955 οι δημόσιες σχέσεις εμφανίζονται στη Γαλλία, Αγγλία, Ιταλία, Ελλάδα, Ιαπωνία, Αυστραλία, Ν. Ζηλανδία, Κορέα, Ν. Αφρική, Κεντρική και Ν. Αμερική.

Το 1955 ιδρύεται η «Διεθνής Ένωση Δημοσίων Σχέσεων» (IPRA) και λίγο αργότερα το «Ευρωπαϊκό Κέντρο Δημοσίων Σχέσεων» (CEPR). Στα δύο αυτά διεθνή σώματα η συμβολή της Ελλάδας υπήρξε τεράστια· ο Μάνος Παυλίδης ήταν για τέσσερα χρόνια (1973-1976) πρόεδρος της IPRA και αντιπρόεδρος του CEPR ενώ ο Μαρσέλ Γιοέλ υπήρξε έξι χρόνια ταμίας της IPRA και αντιπρόεδρος του CEPR (Σκλαβούνης Γ., 1995, σελ. 23 κ.ε.).

1.1.3 Σημασία Εννοιών: Αντίληψη - Στάση - Κοινό

Στη σημερινή εποχή, οι καταναλωτές λαμβάνουν καθημερινά μεγάλη ποσότητα πληροφορήσης. Έτσι, λοιπόν, μπαίνουν σε μια διαδικασία επεξεργασίας όλων αυτών των νέων δεδομένων, προκειμένου να αποφασίσουν ποιες θα κρατήσουν και ποιες όχι. Η αντίληψη (*perception*) και η στάση (*attitude*) είναι δύο έννοιες που, όχι μόνο επηρεάζουν, αλλά και επηρεάζονται από το επικοινωνιακό πρόγραμμα προώθησης που διαμορφώνει και ακολουθεί μια επιχείρηση ή αλλιώς *ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ* (*integrated communication marketing*) της επιχείρησης (Fill C., 2009) :

Αντίληψη (*perception*) είναι ο τρόπος με τον οποίο ο καθένας μας «βλέπει» και «μεταφράζει» το περιβάλλον του. Η έννοια αυτή συμπεριλαμβάνει :

- i. Την προσέλκυση της προσοχής του καταναλωτή, μέσω μουσικής, με την προσφορά δωρεάν δειγμάτων κ.α.
- ii. Τη δημιουργία κινήτρων για αγορά, μέσω των χρωμάτων στη συσκευασία του προϊόντος, της πακετοποίησης, της επωνυμίας του προϊόντος κ.α.
- iii. Την προσπάθεια για τη σωστή μετάφραση των μηνυμάτων, όπως το να κατανοήσει ο καταναλωτής τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

Στάση (*attitude*) είναι ο τρόπος με τον οποίο εκφράζει ο καθένας μας το τι αισθάνεται απέναντι σε κάποιο προϊόν ή πώς το αντιμετωπίζει. Η στάση που θα κρατήσει κανείς

εξαρτάται από τις προηγούμενες εμπειρίες του αλλά και διαμορφώνεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η ηλικία, το φύλο, η κοινωνική τάξη, η παιδεία κ.α.

Το ολοκληρωμένο μάρκετινγκ στοχεύει να επιδράσει :

- i. Σε αυτό που ο καταναλωτής γνωρίζει ήδη ή έχει μάθει στο παρελθόν για το προϊόν (cognition)
- ii. Στο πώς αισθάνεται απέναντι γι' αυτό το προϊόν (affection)
- iii. Στο τι θα κάνει τελικά σε σχέση με αυτό το προϊόν, δηλ. αν θα προβεί σε αγορά ή όχι (conation)

Τα παραπάνω στηρίζονται στην παραδοχή ότι όταν κάποιος έρχεται σε επαφή με ένα προϊόν, πρώτα ενημερώνεται γι' αυτό, στη συνέχεια «αισθάνεται» κάπως γι' αυτό (θετικά ή αρνητικά) και τελικά αυτό θα έχει κάποιο αποτέλεσμα (θα αγοράσει ή δεν θα αγοράσει το προϊόν) (Fill C., 2009).

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα εργαλεία του ολοκληρωμένου μάρκετινγκ προκειμένου να έρθουν σε επαφή με τα διάφορα κοινά τους. Προσπαθούν να αναπτύξουν και να επικοινωνήσουν μηνύματα προς τις ομάδες που έχουν ορίσει ως κοινά – στόχο και στη συνέχεια αξιολογούν και προγραμματίζουν τις επόμενες δραστηριότητές τους βάσει της ανταπόκρισης του κάθε κοινού. Η μεταφορά των μηνυμάτων προτρέπει το κοινό να αντιδράσει, κάτι που εκφράζεται μέσω των στάσεων και των συμπεριφορών.

«Κοινό είναι οποιαδήποτε ομάδα που έχει είτε πραγματικό ή δυνητικό ενδιαφέρον είτε κάποια επιρροή στην ικανότητα της επιχείρησης να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς» (Kotler P. & Keller K., 2006, p.593). Με τον όρο «κοινό» δεν εννοούμε μόνο εκείνους που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης αλλά και τους ανθρώπους ή τους οργανισμούς που μπορούν να την επηρεάσουν, να την βοηθήσουν ή και να την υποστηρίξουν παρέχοντας, για παράδειγμα, εργασία, νομικές συμβουλές, καταστήματα διανομής κ.α. Τόσο οι μικρές όσο και οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την μεταφορά μηνυμάτων προκειμένου να γνωστοποιήσουν τη σημασία των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών στα κοινά τους. Κάθε μία αποτελεί μέρος ενός δικτύου επιχειρήσεων, προμηθευτών, λιανέμπορων, χονδρέμπορων, μεταπωλητών, διανομέων, οι οποίοι συνήθως συνεργάζονται για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ειδικές κατηγορίες κοινού με τις οποίες πρέπει να επικοινωνεί. Αυτό το κοινό θα μπορούσε να διακριθεί σε εσωτερικό και εξωτερικό κοινό, ενώ περιλαμβάνει σημαντικές ομάδες ατόμων που σχετίζονται, είτε άμεσα είτε έμμεσα, με την επιχείρηση και είναι, εν συντομία, οι ακόλουθες (Wells B., Spinks N., 1999, σελ. 108 κ.ε.):

- *Οι εργαζόμενοι:* Οι σχέσεις επικοινωνίας με τους εργαζόμενους είναι πολυδιάσπατες. Πέρα από τους καθαρά λειτουργικούς λόγους (συνεννόηση για καθημερινά ζητήματα εργασιακού ενδιαφέροντος), οι εργαζόμενοι επηρεάζονται σημαντικά και από την εικόνα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Καθώς θα πρέπει να ζουν και να λειτουργούν μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, επιθυμούν η επιχείρηση να έχει καλό κοινωνικό πρόσωπο και να είναι δημοφιλής. Μάλιστα, οι Wells και Spinks (1999) αναφέρουν ότι η αποδοχή των εργαζομένων από την κοινωνία είναι ένας λόγος που οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα και η αποδοχή αυτή εξαρτάται και από το «πρόσωπο» της επιχείρησης στο κοινωνικό περιβάλλον.
- *Οι επενδυτές:* Οι επενδυτές και πιο συγκεκριμένα οι μέτοχοι μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικοί καθώς με τα κεφάλαιά τους χρηματοδοτούνται οι ενέργειες και οι αναπτυξιακές προσπάθειες μιας επιχείρησης. Οι κάτοχοι κεφαλαίων, λοιπόν, θα είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε μια επιχείρηση για την οποία τόσο οι ίδιοι όσο και η κοινωνία γενικότερα τρέφει εκτίμηση. Η κοινωνική εικόνα της επιχείρησης αποτελεί, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ένα επενδυτικό κριτήριο καθώς η εικόνα αυτή μπορεί εν μέρει να διαμορφώσει και την επιτυχημένη ή την αποτυχημένη πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.
- *Οι πιστωτές:* Οι πιστωτές επηρεάζονται από την εικόνα της επιχείρησης στην κοινωνία, όπως και οι επενδυτές. Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί δεν θα ήταν διατεθειμένοι να πιστώσουν έναν οργανισμό ο οποίος έχει «φτωχή» εικόνα στην κοινωνία, καθώς αναγνωρίζουν ότι η εικόνα αυτή θα είναι ένας παράγοντας ο οποίος, σε σημαντικό βαθμό, προσδιορίζει τους κινδύνους τους οποίους καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση.
- *Οι καταναλωτές:* Μια επιχείρηση για να μπορέσει να εξασφαλίσει και να διατηρήσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών θα πρέπει να παρουσιάζει σε αυτούς μια άριστη εικόνα. Όπως αναφέρουν οι Wells και Spinks (1999), πολλοί είναι οι καταναλωτές οι οποίοι θα υποστήριζαν μια επιχείρηση με καλή φήμη, ακόμα και αν αυτή δεν

προσφέρει τις χαμηλότερες δυνατές τιμές. Επίσης, η καλή εικόνα ενισχύεται από την ικανοποίηση των πελατών και από τον βαθμό διατηρησιμότητας αυτών, δηλαδή από τις επαναλαμβανόμενες αγορές τους. Η προσέλκυση νέων πελατών και η έναρξη των αγορών τους είναι σημαντική, αλλά είναι περισσότερο σημαντική η επανάληψη των αγορών, καθώς από εκεί προκύπτει η πλειοψηφία των πωλήσεων των επιχειρήσεων.

- *Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε):* Η επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε είναι μια λειτουργία ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση. Η εικόνα μιας επιχείρησης συνδέεται στενά με το κατά πόσο είναι αρεστή και προβάλλεται αναλόγως από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Όταν μια επιχείρηση είναι ηθική και τίμια στις επιμέρους εκδηλώσεις της, τότε η έκθεσή της στα Μ.Μ.Ε θα είναι θετική. Το ίδιο επιτυγχάνεται και όταν οι ροές επικοινωνίας στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, στις σχέσεις με τους καταναλωτές, τους πελάτες και την κοινωνία γενικότερα χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια.
- *Το κοινό:* Καθώς οι άνθρωποι «μιλούν», δηλαδή αναπτύσσουν τις απόψεις τους για αγαθά και υπηρεσίες και τις διαδίδουν σε άλλους ανθρώπους, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει προσοχή στον εν λόγω παράγοντα. Η καλή εικόνα, λοιπόν, σε άτομα που είναι εν δυνάμει εργαζόμενοι, μέτοχοι, πιστωτές ή ομάδες ατόμων που με οποιονδήποτε τρόπο θα μπορούσαν να συνδιαλλαχθούν με την επιχείρηση, είναι σημαντική. Επομένως, δεν θα πρέπει να δίνεται έμφαση αποκλειστικά στην επικοινωνία με τους άμεσα εμπλεκόμενους αλλά και με εκείνους που θα μπορούσαν έστω και έμμεσα να έρθουν σε επαφή μαζί της.

Οι επιχειρήσεις, όπως γίνεται κατανοητό, έρχονται σε επαφή με τα κοινά τους προκειμένου να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς της σκοπούς. Επιλέγουν το κοινό – αποδέκτη, διαμορφώνουν το μήνυμα και επιλέγουν τα κατάλληλα μέσα για να το επικοινωνήσουν. Μέσα από τη διαδικασία της επικοινωνίας αναμένουν να δουν τις αντιδράσεις του κοινού και να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα, η διαδικασία αυτή δεν μπορεί να μπει απόλυτα και να λειτουργήσει μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια, καθώς ο τρόπος αντίδρασης των ατόμων ποικίλλει βάσει διαφόρων χαρακτηριστικών και η στάση και συμπεριφορά τους δεν μπορεί να προβλεφθεί.

Οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούνται ουσιαστικά από πλήθος ενεργειών μαζικής επικοινωνίας, οι οποίες, για να είναι αποτελεσματικές, θα πρέπει να ενσωματώνουν

κάποια συγκεκριμένα βασικά βήματα, τα οποία σύμφωνα με τον Kotler θα πρέπει να είναι τα ακόλουθα (Kotler Ph., 2000, σελ. 957 κ.ε.):

1. Αναγνώριση του ακροατηρίου στο οποίο στοχεύει η επικοινωνία. Το ακροατήριο μπορεί να περιλαμβάνει πιθανούς αγοραστές ενός προϊόντος, τωρινούς χρήστες, απλές ή ειδικές ομάδες ή ακόμα και το γενικό κοινό. Ο ρόλος του είναι καθοριστικός καθώς θα επηρεάζε τις αποφάσεις του αποστολέα σχετικά με το τι θα πει, τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει αυτό, τη χρονική στιγμή που θα ειπωθεί, το μέρος στο οποίο θα γίνει αυτό κλπ.
2. Καθορισμός των στόχων επικοινωνίας σχετικά κυρίως με την επιθυμητή ανταπόκριση του ακροατηρίου, δηλαδή την αγορά και τη σχετική ικανοποίηση που θα προκύψει. Ένας επιχειρηματίας μπορεί να επιδιώκει από το κοινό τη γνωστική ικανότητα για το προϊόν, τη συγκίνηση ή την εκδήλωση κάποιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς.
3. Σχεδιασμός του μηνύματος, ώστε να διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό μήνυμα, το οποίο να εξασφαλίζει την προσοχή, να διατηρεί το ενδιαφέρον, να διεγείρει την επιθυμία και να εκμαιεύει την ενέργεια. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο, τη δομή, τη μορφή και την πηγή του μηνύματος.
4. Επιλογή των καναλιών επικοινωνίας για την μετάδοση του μηνύματος. Τα κανάλια αυτά γενικώς μπορεί να είναι προσωπικά (απευθείας επικοινωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων που επικοινωνούν) είτε μη προσωπικά (μετάδοση μηνυμάτων χωρίς προσωπική επαφή ούτε αλληλεπίδραση). Στην περίπτωση της μαζικής επικοινωνίας χρησιμοποιούνται έντυπα μέσα, εκπέμποντα μέσα όπως ραδιόφωνο και τηλεόραση, ηλεκτρονικά μέσα και μέσα έκθεσης όπως αφίσες, αναρτήσεις σε πίνακα ανακοινώσεων κλπ.
5. Καθορισμός και κατανομή του Συνολικού Προϋπολογισμού Προώθησης. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του ύψους των δαπανών προώθησης είναι πολλές όπως η μέθοδος του εφικτού, του ποσοστού επί των πωλήσεων, η μέθοδος της αγωνιστικής ισοτιμίας και η μέθοδος στόχου και ενεργειών.

6. Λήψη απόφασης για το μείγμα προώθησης, ώστε να κατανεμηθεί ο συνολικός προϋπολογισμός στα επιμέρους εργαλεία προώθησης, όπως η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις και η δύναμη των πωλήσεων. Προκειμένου, λοιπόν, να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα του μείγματος μάρκετινγκ, τα εργαλεία αυτά θα πρέπει να εναλλάσσονται ή να συνδυάζονται κατάλληλα.
7. Μέτρηση των αποτελεσμάτων της προώθησης. Προκειμένου να γίνει αυτό θα πρέπει να ερωτηθεί το ακροατήριο-στόχος εάν αναγνωρίζει ή θυμάται το μήνυμα, τι ένιωσε όταν το έλαβε, πόσες φορές καθώς και ποια είναι η στάση που είχε πριν το λάβει και ποια η τωρινή του στάση, τόσο απέναντι στο προϊόν όσο και απέναντι στην εταιρεία.
8. Άσκηση μανάτζμεντ για τον συντονισμό της διαδικασίας των επικοινωνιών μάρκετινγκ. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να διοριστεί ένα διευθυντής επικοινωνιών μάρκετινγκ, να διαμορφωθεί μια άρτια φιλοσοφία για τον ρόλο και την έκταση χρησιμοποίησης των διαφόρων εργαλείων προώθησης, να παρακολουθούνται οι επιμέρους δαπάνες και να συντονίζονται χρονικά οι ενέργειες προώθησης όταν λαμβάνουν χώρα σημαντικές καμπάνιες.

1.1.4 Μίγμα Προβολής και Δημόσιες Σχέσεις

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στην ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ, η οποία αποτελεί την προγραμματισμένη και ολοκληρωμένη διαδικασία επικοινωνίας της επιχείρησης με τα κοινά της. Με άλλα λόγια, αποτελεί έναν από τους τέσσερις παράγοντες του μίγματος μάρκετινγκ, καθώς συμπεριλαμβάνει το σύνολο των προωθητικών ενεργειών μιας επιχείρησης προκειμένου να έρθει σε επαφή με τα κοινά της για το προϊόν ή την υπηρεσία που διαθέτει και να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της σκοπούς.

Ως *μίγμα μάρκετινγκ* ορίζεται ο κατάλληλος συνδυασμός των τεσσάρων στοιχείων που αποτελούν την καρδιά του προγράμματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης και τα τέσσερα αυτά στοιχεία είναι τα εξής (Kotler & Keller, 2006, σελ.19):

- Το Προϊόν
- Η Τιμή
- Ο Τόπος Διανομής
- Η Προώθηση

Το Προϊόν : Το πρωταρχικό μέλημα της επιχείρησης είναι να εντοπίσει τις ανάγκες των πελατών και να διαμορφώσει ένα τέτοιο προϊόν που θα τις ικανοποιεί. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να του προσδώσουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που θα του εξασφαλίσουν την κατάλληλη ποιότητα, θα προσφέρουν αξία στον πελάτη και θα καλύπτουν τις ανάγκες του.

Η Τιμή: Στη συνέχεια, η επιχείρηση πρέπει να ορίσει μια τιμή για το προϊόν αυτό, η οποία καθορίζεται από το είδος, από την πολιτική που θέλει να ακολουθήσει ή ακόμη και από τις τιμές των ανταγωνιστών. Η τιμή αυτή θα πρέπει να είναι ανταγωνιστική όχι απαραίτητα η χαμηλότερη αλλά να είναι τουλάχιστον ελκυστική για αυτά που παρέχει στον αγοραστή. Είναι το μόνο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ που αποτελεί έσοδο για την επιχείρηση.

Η Διανομή: Τα σημεία αγοράς ενός προϊόντος και τα μέσα με τα οποία διανέμεται πρέπει να είναι τα κατάλληλα για τον πελάτη και να διευκολύνουν την αγορά τους. Πρέπει να είναι διαθέσιμα στο σωστό σημείο, τη σωστή στιγμή και στην σωστή ποσότητα. Επίσης, πρέπει να διατηρούνται τα αποθέματα σε χαμηλά επίπεδα και να υπάρχει έλεγχος του κόστους διανομής.

Η Προώθηση (ή Μίγμα Προβολής): Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επικοινωνεί το τι ακριβώς κάνει και το τι προσφέρει στους πελάτες της. Οι ενέργειες για την προώθηση πρέπει να κερδίζουν την προσοχή του κοινού, να είναι ελκυστικές, να επικοινωνούν ένα σταθερό μήνυμα και να προσφέρουν ένα σημαντικό κίνητρο στον πελάτη να επιλέξει το συγκεκριμένο προϊόν έναντι άλλου. Το μίγμα προβολής περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως (Fill C., 2009) :

➤ Διαφήμιση : συμπεριλαμβάνει κάθε μορφή επικοινωνίας επί πληρωμή είτε προϊόντων είτε υπηρεσιών είτε ιδεών, μέσω της τηλεόρασης, του ραδιοφώνου, των περιοδικών, του κινηματογράφου κλπ. Στόχος της είναι να πείσει και να πληροφορήσει. Σαν εργαλείο επικοινωνίας συγκεντρώνει πολλά πλεονεκτήματα: πρώτα απ' όλα, αποτελεί ένα ισχυρότατο μέσο μαζικής

επικοινωνίας, καθώς επιδρά άμεσα στο ευρύ κοινό λόγω της μεγάλης απήχησης που έχει. Επιπλέον, είναι χρήσιμη στο να «χτίζει» την αναγνωρισιμότητα, καθώς η συνεχής επανάληψη της επωνυμίας σε συνδυασμό με την τοποθέτηση προϊόντος συμβάλλουν στη δημιουργία της εταιρικής εικόνας. Σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί και το γεγονός ότι παρέχει στους αρμόδιους τη δυνατότητα για πλήρη έλεγχο τόσο στο σχεδιασμό όσο και στον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνηθούν τα διαφημιστικά μηνύματα στο κοινό. Βέβαια, τα μειονεκτήματά της, πέρα από το πολύ υψηλό κόστος, είναι ότι η επίδραση που έχει στις πωλήσεις δεν είναι εύκολα μετρήσιμη αλλά και το γεγονός ότι τα άτομα αντιμετωπίζουν πλέον με αρκετή δυσπιστία τα μηνύματα που προέρχονται από τη διαφήμιση εν συγκρίσει με άλλα εργαλεία.

➤ Προώθηση Πωλήσεων : αποτελεί μια άμεση μέθοδο προσέγγισης στον πελάτη και περιλαμβάνει διάφορες τεχνικές μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν προστιθέμενη αξία, στοχεύοντας στην άμεση αύξηση των πωλήσεων. Τέτοια παραδείγματα είναι: εκπτώτικα κουπόνια, εκπτώσεις, δείγματα, δωρεάν δοκιμή προϊόντος ή υπηρεσίας, ειδικές προβολές με stand, προωθητικό υλικό και άλλα, τα οποία μπορούν να ενσωματωθούν σε διάφορα κανάλια διανομής και να προκύψουν συνδυασμοί όπως δωρεάν δείγματα σε περιοδικά ή με χειροδιανομή ή παρουσιάσεις σε καταστήματα λιανικής πώλησης κ.α. Είναι ένα καλό εργαλείο για βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα καθώς μπορεί να επιφέρει άμεσα αύξηση των πωλήσεων, είναι κι αυτό απόλυτα ελεγχόμενο από τους υπεύθυνους για την προώθηση και είναι αποδοτικότερο όταν απευθύνεται σε περιορισμένα και μικρά σε αριθμό κοινά.

➤ Προσωπική Πώληση : Είναι ένα ιδιαίτερα διαπροσωπικό στοιχείο επικοινωνίας, καθώς πρόκειται για προφορική επικοινωνία με τους εν δυνάμει αγοραστές ενός προϊόντος, με στόχο την πραγματοποίηση μιας πώλησης. Η προσωπική πώληση μπορεί αρχικά να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη μιας σχέσης με τον εν δυνάμει πελάτη αλλά πάντα θα ολοκληρωθεί με την προσπάθεια του κλεισίματος μιας πώλησης. Οι σχετικές δραστηριότητες έχουν σαν στόχο να ενημερώσουν, να πείσουν ή και να υπενθυμίσουν στον πελάτη γιατί να προβεί στην αγορά. Εδώ η επικοινωνία ανάμεσα στον πωλητή και στον αγοραστή είναι άμεση και αμφίδρομη. Είναι το ιδανικό μέσο προώθησης για το «χτίσιμο» σχέσεων και για την επικοινωνία πολύπλοκων χαρακτηριστικών και πληροφοριών που αφορούν το προϊόν. Διαφέρει από τα δύο πρώτα εργαλεία στο ότι ο βαθμός ελέγχου είναι χαμηλότερος γιατί εξαρτάται κατά πολύ από τον

ίδιο τον πωλητή. Εξίσου αρνητικό είναι και το υψηλό κόστος σε χρόνο και σε χρήμα ιδιαίτερα όταν μειώνονται οι πιθανότητες πώλησης και προκύπτουν καθυστερήσεις.

➤ Οι Δημόσιες Σχέσεις : είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας που δημιουργεί και συντηρεί την εικόνα, το προφίλ και την επωνυμία επιχειρήσεων αλλά και προσώπων. Η αυξανόμενη χρήση των ΔΣ και της δημοσιότητας αντισταθμίζει την υψηλή αξιοπιστία αυτής της μορφής επικοινωνίας. Η δημοσιότητα περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών στα ΜΜΕ χωρίς να χρεώνεται ο χώρος ή ο χρόνος, αν και υπάρχουν τα κόστη που προκύπτουν από την παραγωγή των υλικών. Παραδείγματα δημοσιότητας είναι μια μελέτη που προτείνει τη χρήση ενός προϊόντος ή ένα άρθρο που εκθειάζει κάποια προσωπικότητα. Οι ΔΣ δεν ταυτίζονται με την δημοσιότητα αλλά πολλές καμπάνιες των δημοσίων σχέσεων εμπεριέχουν τη δημοσιότητα. Το σημαντικό πλεονέκτημά τους είναι ότι, επειδή το μήνυμα προέρχεται από ένα τρίτο μέρος, θεωρείται πιο αξιόπιστο και αντικειμενικό, γι' αυτό και οι ΔΣ ασκούν συνήθως μεγαλύτερη επίδραση από οποιοδήποτε άλλο εργαλείο του μίγματος προώθησης. Επιπλέον, αν η δημοσιότητα επιτευχθεί μέσω των κατάλληλων μέσων, θα είναι ο πλέον οικονομικότερος τρόπος για την προσέγγιση πολλών πελατών ταυτόχρονα.

➤ Άμεσο Μάρκετινγκ : η αυξανόμενη χρήση του τα τελευταία χρόνια είναι εμφανής και σηματοδοτεί μια στροφή από την μαζική επικοινωνία στην πιο προσωποποιημένη και περιλαμβάνει την χρήση του άμεσου email. Το άμεσο μάρκετινγκ στοχεύει στον κάθε πελάτη μεμονωμένα, προσπαθεί να χτίσει μια προσωπική σχέση με τον καθένα ατομικά, επικοινωνώντας με τον πελάτη σε μια άμεση και προσωπική βάση. Τα μέσα που δίνουν τη δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης από τον πελάτη είναι τα κυρίαρχα εργαλεία επικοινωνίας όπως, για παράδειγμα, το internet, το οποίο είναι ένα κανάλι διανομής και μέσο επικοινωνίας που επιτρέπει στους καταναλωτές και στις επιχειρήσεις να επικοινωνούν με διαφορετικούς τρόπους. Επιτρέπει τη διαδραστικότητα και είναι το καλύτερο μέσο για διάλογο. Αποτελεί μια γρήγορη και αμφίδρομη επικοινωνία δίνοντας τη δυνατότητα σε άτομα και επιχειρήσεις να αντλούν πληροφόρηση και να προβαίνουν σε συναλλαγές με τρόπο που οι παραδοσιακές τεχνικές δεν μπορούσαν.

Η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ είναι, αδιαμφισβήτητα, μια περίπλοκη διαδικασία και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, ικανότητες και ακρίβεια από τα στελέχη

που αναλαμβάνουν αυτό τον ρόλο της επικοινωνίας με τα κοινά. Από τα παραπάνω, συμπεραίνει εύκολα κανείς ότι οι Δημόσιες Σχέσεις είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο επικοινωνιακό εργαλείο για την επιχείρηση και αναπόσπαστο κομμάτι του συνόλου των προωθητικών ενεργειών αυτής. Η χρήση του είναι αρκετά διαδεδομένη, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, και παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα έναντι των υπόλοιπων προωθητικών εργαλείων, όπως θα δούμε και αναλυτικότερα παρακάτω.

Η σωστή πρακτική εφαρμογή των Δημοσίων Σχέσεων προϋποθέτει την τήρηση ορισμένων άτυπων κανόνων. Ειδικότερα, τα μηνύματα πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένα και ξεκάθαρα στο κοινό, ώστε να αποφεύγεται, κατά το μέγιστο δυνατό, η παρανόηση ή η σύγχυση. Επιπλέον, το μήνυμα που διοχετεύεται στο ένα μέσο θα πρέπει να συνάδει με κάθε άλλο μήνυμα που διοχετεύεται σε οποιοδήποτε άλλο μέσο, ώστε να επικοινωνείται μια ενιαία εικόνα, φήμη ή πολιτική του οργανισμού. Για παράδειγμα, θα πρέπει το λογότυπο που χρησιμοποιείται στην ιστοσελίδα της εταιρίας να είναι το ίδιο με αυτό που βρίσκεται πάνω στο προϊόν ή αυτό που βρίσκεται στα e-mails προς τους πελάτες. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να οριστεί ένας στόχος - ή περισσότεροι- όπως, για παράδειγμα, το χτίσιμο μιας συγκεκριμένης εικόνας για την οικολογική συνείδηση ενός οργανισμού, βάσει της στρατηγικής που θέλει να ακολουθήσει και όλα τα μηνύματα και τα προωθητικά εργαλεία να αξιοποιούνται προς την κατεύθυνση επίτευξης αυτού.

Η ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ βασίζεται στη χρήση και αξιολόγηση των δεδομένων που «μαρτυρούν» τις προτιμήσεις των καταναλωτών και διαμορφώνει μια στρατηγική που συνδυάζει κατάλληλα τα μέσα που θα συνεισφέρουν στην ενδυνάμωση της σχέσης του καταναλωτή με την επωνυμία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο καίριος και καθοριστικός αυτός ρόλος των υπεύθυνων επικοινωνίας είναι που κάνει τα καθήκοντά τους τόσο σημαντικά για πορεία της επιχείρησης.

Η επιτυχία του προγράμματος των Δημοσίων Σχέσεων απαιτεί υπομονή και κρίνεται σε βάθος χρόνου, καθώς πρόκειται για μια διαδικασία αργή αλλά και σε διαρκή εξέλιξη. Κι είναι λογικό, αφού το να χτίσει κανείς μια σταθερή σχέση και εμπιστοσύνη ανάμεσα σε μια επιχείρηση και τους καταναλωτές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει είναι κάτι δύσκολο και χρονοβόρο. Αναμφισβήτητα, όμως, τα θετικά της αποτελέσματα θα φανούν, όχι μόνο σε καλούς καιρούς αλλά, κυρίως, σε δύσκολες καταστάσεις όπως, για παράδειγμα, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ή στην αντιμετώπιση κάποιας κρίσης. Τότε, ακριβώς, είναι που μια επιχείρηση που

εφαρμόζει σωστά και προγραμματισμένα τις Δημόσιες Σχέσεις της ανταμείβεται γι' αυτό που έχει «χτίσει» μέχρι τη δεδομένη στιγμή.

Ο προσεκτικός σχεδιασμός μιας καμπάνιας ΔΣ και η πραγματοποίησή της εξασφαλίζει τη σωστή μετάδοση του μηνύματος από την πλευρά του οργανισμού και αντιμετωπίζει και διορθώνει τυχόν παρανοήσεις που έχουν γίνει στο παρελθόν, οφειλόμενες είτε στην μία είτε στην άλλη πλευρά.

Βασικά κριτήρια για τη στάση και αντίδραση των καταναλωτών και, κατ' επέκταση, για την αποτελεσματικότητα των εργαλείων προώθησης είναι τα ακόλουθα (Fill C., 2009):

- Ο βαθμός ελέγχου που μπορεί να έχει το αρμόδιο στέλεχος πάνω στο κάθε μέσο
- Το αν καλύπτει ή όχι το κόστος χρήσης του μέσου η διαφημιζόμενη επιχείρηση
- Το αν η επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω ενός μαζικού μέσου ή σε πιο προσωπική βάση
- Η άποψη και στάση του αποδέκτη του μηνύματος για την αξιοπιστία της πηγής από την οποία προέρχεται

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε την μεγάλη σημασία του προγράμματος προώθησης και, πιο συγκεκριμένα, των Δημοσίων Σχέσεων μας επιχείρησης. Αδιαμφισβήτητα, και οι τέσσερις παράγοντες του μίγματος μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικοί. Όμως, το σύνολο των προγραμματισμένων και ολοκληρωμένων δραστηριοτήτων επικοινωνίας της επιχείρησης είναι αυτό που θα τη βοηθήσει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά με κάθε ομάδα από τα κοινά της. Μάλιστα, παρ' ότι το επικοινωνιακό μάρκετινγκ είναι περισσότερο συνυφασμένο με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, μια επιχείρηση δεν πρέπει να ξεχνά πόση σημασία έχει η καλή επικοινωνία και με το εσωτερικό κοινό της, όπως οι εργαζόμενοι, αν ενδιαφέρεται να δημιουργήσει μια θετική εικόνα, στάση και αντίληψη απέναντί της μακροπρόθεσμα.

Η επιχείρηση δεν ελέγχει πλήρως την εικόνα που έχουν, για την ίδια ή για τα προϊόντα της, στο μυαλό τους οι καταναλωτές, όμως, μέσω του μίγματος μάρκετινγκ μπορεί να τις επηρεάσει σημαντικά (Μάλλιαρης Π., 2001). Η απόφαση για κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά επηρεάζει και τα υπόλοιπα, ενώ μια λανθασμένη απόφαση θα

επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα και για τα υπόλοιπα στοιχεία ακόμα και αν εκείνα δεν χαρακτηρίζονται από κάποιο λάθος. Βασικό στόχο, λοιπόν, της επιχείρησης πρέπει να αποτελεί η όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση όλων των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ, ώστε και να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών αλλά και να εξασφαλίζεται η κερδοφορία της επιχείρησης.

1.1.5 Δημόσιες Σχέσεις και Άλλες Επικοινωνιακές Λειτουργίες

Οι Δημόσιες Σχέσεις, κυρίως κατά τα πρώτα χρόνια εμφάνισής τους και έως ότου να εδραιωθούν στην πραγματικότητα των επιχειρήσεων, εμπλέκονται εννοιολογικά με άλλες επικοινωνιακές λειτουργίες όπως εκείνες της διαφήμισης, του μάρκετινγκ, της προώθησης πωλήσεων και άλλες. Με το πέρασμα των ετών, όμως, καθώς οι Δημόσιες Σχέσεις εξελίχθηκαν και αναπτύχθηκαν ως ανεξάρτητος κλάδος ενδιαφέροντος, η σύγχυση των εννοιών περιορίστηκε σε σημαντικό βαθμό.

Πολλοί είναι εκείνοι οι οποίοι ταύτιζαν τις Δημόσιες Σχέσεις με το Μάρκετινγκ. Αναμφίβολα και οι δύο αποτελούν τις βασικότερες εξωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης και παρ' όλο που ο προγραμματισμός και η ανάλυσή τους έχουν ως βάση τον κοινό σκοπό της ικανοποίησης των ομάδων του εξωτερικού κοινού (πελάτες, κοινωνία κλπ.), στην πραγματικότητα λειτουργούν ξεχωριστά αλλά μπορούν και οι δύο να επιφέρουν σημαντικές απώλειες στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εάν γίνουν σχετικά λάθη (Kotler Ph. & Mindak W., 1978, σελ. 13).

Όσον αφορά στις επιμέρους απόψεις που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί σχετικά με τη σχέση των λειτουργιών των Δημοσίων Σχέσεων και του Μάρκετινγκ, οι σημαντικότερες από αυτές είναι οι ακόλουθες (Kotler Ph. & Mindak W., 1978, σελ. 17-18):

- Το Μάρκετινγκ και οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν διαφορετικές λειτουργίες ίσου όμως μεγέθους και σπουδαιότητας, είτε ότι παρουσιάζουν επικαλυπτόμενες δραστηριότητες, είτε ότι το Μάρκετινγκ αποτελεί την κυρίαρχη λειτουργία σε σχέση με τις Δημόσιες Σχέσεις είτε το αντίστροφο ή ακόμα ότι αποτελούν και την ίδια λειτουργία.

Τα τελευταία χρόνια όμως, το Μάρκετινγκ και οι Δημόσιες Σχέσεις έχουν καταφέρει και οι δύο να εδραιωθούν ως απαραίτητες επιχειρησιακές λειτουργίες. Η μεταξύ τους

σχέση ενδέχεται να είναι διαφορετική σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό και αυτό εξαρτάται, κατά κύριο λόγο, από τις εξωτερικές πιέσεις καθώς και από τις ιδιαίτερες εσωτερικές συνθήκες και τις επικρατούσες διοικητικές αντιλήψεις. Έτσι, ανά περίπτωση θα προκύψει εάν η επιχείρηση θα πρέπει να ενδυναμώσει τη λειτουργία του Μάρκετινγκ ή τη λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων ή τελικώς να διαμορφώσει νέους τρόπους για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος (Kotler & Mindak, 1978, σελ. 20). Οι δύο αυτές λειτουργίες συγχέονται πολλές φορές καθώς για τις προωθητικές ενέργειες του μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται εργαλεία των δημοσίων σχέσεων.

Οι ΔΣ βοηθούν το μάρκετινγκ με το να μεταφέρουν τις απόψεις, τις κατευθύνσεις και τις τάσεις της κοινής γνώμης από και προς την επιχειρηματική μονάδα και θα μπορούσαν να θεωρηθούν άτυπη μορφή έρευνας αγοράς. Το μάρκετινγκ αποβλέπει στη διατήρηση και βελτίωση των σχέσεων με την αγορά-στόχο, ενώ οι ΔΣ αποβλέπουν στην επικοινωνία με ευρύτερες ομάδες κοινού που επηρεάζουν την επιχείρηση (Cutlip s., Center A. & Boom G., 1985). Αυτό που κάνουν είναι να δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα για την επιχείρηση ώστε να μπορέσει να αναπτύξει πιο εύκολα τις στρατηγικές της (Πανηγυράκης Γ. & Βεντούρα Ζ., 2001).

Μερικές από τις λειτουργίες που επιτελούν οι δημόσιες σχέσεις είναι οι ακόλουθες (Σκλαβούνης Γ., 1995, σελ. 67-68):

- Συμβουλεύουν το τμήμα Μάρκετινγκ για θέματα προώθησης και επικοινωνίας
- Πραγματοποιούν για το τμήμα Μάρκετινγκ σειρά ειδικών ερευνών
- Αντιπροσωπεύουν τη Γενική Διεύθυνση ή ακόμα και τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ στους λεγόμενους «Μεγάλους Πελάτες» (π.χ. Οργανισμοί, Τράπεζες)
- Εκπροσωπούν τους πωλητές της Διεύθυνσης Πωλήσεων σε θέματα διαπραγματευτικής πολιτικής
- Συντάσσουν, παράγουν και επιμελούνται όλων των ενημερωτικών εντύπων της επιχείρησης
- Πραγματοποιούν εκθεσιακές εκδηλώσεις για την υποστήριξη του εμπορικού τμήματος
- Συντάσσουν ρεπορτάζ και συνεντεύξεις για τη δημοσίευσή τους σε περιοδικά και εφημερίδες εξειδικευμένου χαρακτήρα και επιπλέον ενημερώνουν το οποιοδήποτε ΜΜΕ για την τρέχουσα εμπορική φιλοσοφία της επιχείρησης.

Ανεξάρτητα, από την οργάνωση της κάθε επιχείρησης στον τομέα των δυο αυτών λειτουργιών εκείνο που, εν τέλει, έχει σημασία είναι η αποτελεσματικότητα της μεταξύ τους συνεργασίας, με κοινό στόχο τον συντονισμό ενός προγράμματος μάρκετινγκ, όπως η δημιουργία και διατήρηση μιας θετικής επιχειρησιακής εικόνας, η ενίσχυση της εικόνας των προϊόντων της επιχείρησης και η ενίσχυση των συγκριτικών της πλεονεκτημάτων (Πανηγυράκης Γ. & Βεντούρα Ζ., 2001).

Οι Δημόσιες Σχέσεις, όμως, συγχέονται πολλές φορές και με τη Διαφήμιση. Η βασική τους διαφορά είναι ότι οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης ενώ αντίθετα η διαφήμιση προϋποθέτει τη διαμόρφωση και αποστολή ενός μηνύματος, επομένως πρόκειται για μονόδρομη επικοινωνία (Marken G. A., 2001, σελ. 31). Γενικότερα, ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων όσο και ο ρόλος της διαφήμισης διαφέρουν ουσιαστικά μεταξύ τους, όπως προκύπτει και από τα εξής:

- Οι δημόσιες σχέσεις χρησιμοποιούν τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας χωρίς να είναι χρηματοδοτούμενα ενώ για τη διαφήμιση βασική προϋπόθεση αποτελεί η αγορά χώρου και χρόνου.
- Οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων επιδιώκουν ευνοϊκή εικόνα και εμπιστοσύνη για τον οργανισμό που τους κατευθύνει, ενώ οι επαγγελματίες διαφημιστές είναι προσανατολισμένοι στο μάρκετινγκ και γενικότερα στην αύξηση των πωλήσεων.
- Στις δημόσιες σχέσεις η επικοινωνία είναι αμφίδρομη ενώ στη διαφήμιση είναι μονόδρομος.
- Το μήνυμα των δημοσίων σχέσεων είναι με κοινωνικό και ανθρώπινο περιεχόμενο ενώ της διαφήμισης είναι καθαρά εμπορικό.
- Οι δημόσιες σχέσεις βασίζονται στην πραγματικότητα ενώ η διαφήμιση στην εξιδανίκευση.
- Οι λειτουργίες των δημοσίων σχέσεων είναι πλατύτερες ενώ το εύρος των λειτουργιών της διαφήμισης δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλο.

Επιπλέον, οι δημόσιες σχέσεις βασίζονται στην ειλικρίνεια ενώ η διαφήμιση προβαίνει σε ενέργειες που αποβλέπουν στην παρακίνηση του κοινού να αγοράσει προϊόντα, χρησιμοποιώντας άφθονη υπερβολή που διοχετεύεται κατάλληλα μέσα από τα κανάλια των μέσων επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, προσφέρουν καθαρή ενημέρωση χωρίς τις υπερβολές της διαφήμισης. Ο κύριος στόχος της διαφήμισης είναι η πώληση ενώ των δημοσίων σχέσεων είναι η πληροφόρηση, μόρφωση και η δημιουργία κατανόησης μέσω της γνώσης. Έτσι, με την ειλικρινή επικοινωνιακή

πολιτική που εφαρμόζουν οι δημόσιες σχέσεις, εξασφαλίζουν στην επιχείρηση έναν σταθερό αριθμό πελατών, που έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη στα προϊόντα που παράγει.

Η σχέση των ΔΣ με τη διαφήμιση είναι συμπληρωματική γιατί τη βοηθά να γίνει πιο αξιόπιστη και πιο αυθεντική, καθώς οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο δύσπιστοι και πιο καχύποπτοι ως προς τη διαφήμιση. Άλλωστε, η διαφήμιση έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας όταν προηγουμένως οι δραστηριότητες των ΔΣ έχουν δημιουργήσει γνώση και κατανόηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προωθείται. Αυτό είναι γνωστό και ως «εκπαίδευση αγοράς» (market education) και δείχνει πρακτικά πώς οι ΔΣ βοηθούν τη στρατηγική μάρκετινγκ. Επιπλέον, το γεγονός ότι για τις δραστηριότητες των ΔΣ δεν καταβάλλεται κάποιο αντίτιμο από την εταιρία αλλά αυτό που παράγεται είναι η έκφραση και η στάση κάποιου τρίτου μέρους, προσδίδει σε αυτές μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και αξιοπιστία από την πλευρά του καταναλωτή σε σύγκριση με τη διαφήμιση (Fill C., 2009).

Οι δημόσιες σχέσεις δεν αποτελούν μια μορφή διαφήμισης αλλά έχουν ένα πολύ πιο ευρύ πεδίο δραστηριοτήτων, σχετίζονται με όλες τις επικοινωνιακές λειτουργίες ολόκληρου του οργανισμού γι' αυτό και έχουν μεγαλύτερη εμβέλεια, ενώ η διαφήμιση περιορίζεται κυρίως στην λειτουργία του μάρκετινγκ. Η διαφήμιση είναι ένα εργαλείο που μπορούν οι δημόσιες σχέσεις να χρησιμοποιήσουν γι' αυτό και οι δύο καίριες αυτές λειτουργίες πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά για την παραγωγή και πραγματοποίηση μιας οποιασδήποτε επικοινωνιακής εκστρατείας.

Οι Δημόσιες Σχέσεις συγχέονται, συχνά, και με την Προώθηση Πωλήσεων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η προώθηση πωλήσεων είναι το σύνολο ορισμένων επικοινωνιακών ενεργειών που στοχεύουν στην άμεση αύξηση των πωλήσεων ενός προϊόντος. Κι ενώ η διαφήμιση προβάλλει τα μηνύματά της στο καταναλωτικό κοινό χρησιμοποιώντας τη δυναμική των επικοινωνιακών της μέσων, η προώθηση των πωλήσεων προσπαθεί να βοηθήσει το καταναλωτικό κοινό να έρθει όσο το δυνατό πιο κοντά στο προϊόν. Η διαφήμιση απευθύνεται στο πλήθος των καταναλωτών γενικά και απρόσωπα και η επικοινωνιακή της λειτουργική διαρκεί ελάχιστα δευτερόλεπτα. Αντίθετα, η προώθηση πωλήσεων επιδιώκει με ειδικούς τρόπους εμπορικής προσέγγισης να φέρει τον καταναλωτή σε στενή επαφή με το προϊόν.

Παρ' ότι η προώθηση πωλήσεων χρησιμοποιεί τα ίδια σχεδόν επικοινωνιακά μέσα με τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από αυτές. Οι

δημόσιες σχέσεις δεν έχουν σαν στόχο άμεσα την αύξηση των πωλήσεων αλλά προσπαθούν να κερδίσουν την εκτίμηση του κοινού με την καλλιέργεια της αλήθειας, της ειλικρίνειας και της πραγματοποίησης διαφόρων κοινωνικών και επιμορφωτικών εκδηλώσεων. Εν συνεχεία, συνεισφέρουν, με τη δική τους επικοινωνιακή τεχνική, στη γενικότερη προσπάθεια πώλησης του προϊόντος.

Η προπαγάνδα τέλος, είναι «η συστηματική προσπάθεια επηρεασμού των στάσεων , πεποιθήσεων, αντιλήψεων και συμπεριφοράς ενός ατόμου, ομάδας ή κοινού , για την επιβολή με θεμιτά ή αθέμιτα μέσα μιας αρχής, ενός συστήματος μίας ιδέας ή ενός μύθου που αποσκοπεί σε όφελος του ασκούντος την προπαγάνδα» (Παπατριανταφύλλου Γ., 2011, <http://georgeparatriantafyllou.wordpress.com/about/>). Είναι μια επιστημονική τεχνική που βασίζεται στην μεθοδικότητα και στον προγραμματισμό και επιδιώκει να παραπλανήσει την κοινή γνώμη ή το καταναλωτικό κοινό να υπακούσει ή να πιστέψει ή να συμμορφωθεί με το μήνυμα που προβάλλει.

Οι Δημόσιες Σχέσεις και η προπαγάνδα, σαν λειτουργίες, έχουν ως μοναδικό κοινό στοιχείο τον σκοπό να επηρεάσουν την αντίληψη του κοινού, προκειμένου να αντλήσουν την επιθυμητή αντίδραση από αυτό, η οποία είναι είτε να αγοράσει το προϊόν είτε να αποκτήσει θετική εικόνα για την επωνυμία του. Η διαφορά τους, όμως, είναι πολύ βασική και βασίζεται στην ειλικρίνεια. Σύμφωνα με τον Κώδικα Ηθικής της Αμερικάνικης Κοινότητας των ΔΣ τα μέλη της οφείλουν να ερευνούν την εγκυρότητα και την ακρίβεια των πληροφοριών που ανακοινώνουν (<http://www.trankin.com/advisor/propaganda.asp>). Οι αρμόδιοι των ΔΣ δεν έχουν δύναμη επιρροής σε κάποιο μέσο ούτε σταθερό έλεγχο σε αυτό και χρησιμοποιούν ηθικούς και αποδεκτούς τρόπους σε σχέση με τις τακτικές της προπαγάνδας.

1.1.6 Λειτουργίες Δημοσίων Σχέσεων και Αποτέλεσμα Συνέργειας κατά Tosun

1.1.6.1 Λειτουργίες Δημοσίων Σχέσεων

Στη σύγχρονη, δυναμική και συνεχώς εξελισσόμενη αγορά του χρηματιστηρίου είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να αναζητούν την διατήρηση ή ανάπτυξη της χρηματοοικονομικής αξίας τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πρέπει να καλύψουν τις ανάγκες τους σε ρευστότητα, να μεγιστοποιήσουν την αξία της εταιρίας, να «χτίσουν» και να διατηρήσουν την επωνυμία της καθώς και την αξιοπιστία της.

Επίσης, πρέπει να διατηρούν τον έλεγχο στη διαδικασία συσσώρευσης κεφαλαίου για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση μετόχων.

Οι δημόσιες σχέσεις έχουν 3 διακριτούς ρόλους όσον αφορά την λειτουργία τους ως διαμορφωτές της εταιρικής εικόνας η οποία αντανακλάται στη χρηματιστηριακή αξία της εταιρίας (Tosun, 2004, pp. 202-205).

I) Χρηματοοικονομικές Δημόσιες Σχέσεις (Χ.Δ.Σ.) –
Financial Public Relations (F.P.R)

Είναι οι δημόσιες σχέσεις που αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της διαπραγματευτικής αξίας των επιχειρήσεων που ανταλλάσσουν τις μετοχές τους στο χρηματιστήριο. Για το λόγο αυτό, μάλιστα, στοχεύουν στην επικοινωνία με μεσίτες μετοχών, χρηματοοικονομικούς αναλυτές, θεσμικούς και μη θεσμικούς επενδυτές, τον οικονομικό Τύπο καθώς και σε Δελτία Τύπου σχετικά με την επιχειρηματική επίδοση, στα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας. Μια από τις καίριες λειτουργίες των Χ.Δ.Σ είναι να εδραιώσει την εμπιστοσύνη του κοινού για τα χρηματοοικονομικά προϊόντα της εταιρίας ώστε να αυξήσει την αξία των μετοχών της.

Τα σημαντικότερα κριτήρια μέτρησης των αποτελεσμάτων των Χ.Δ.Σ είναι η αξία της μετοχής, η ζήτηση μετοχών, η σταθερότητά τους και η κατάταξη της σε σχέση με την δανειοληπτική της ικανότητα. Σύμφωνα με τον Hanrahan (1997, p.154) είναι πολύ σημαντική η παρουσίαση ενός στρατηγικού πλάνου ή κάποιου μηχανισμού που να παρέχει χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Παρ' όλ' αυτά, οι οικονομικοί αναλυτές φαίνεται να έχουν καίριο ρόλο στο πώς γίνονται αντιληπτές οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης, καθώς αυτούς συμβουλευόμαστε οι μέτοχοι προκειμένου οι τελευταίοι να έχουν έγκυρη πληροφόρηση.

Ο ρόλος του επικοινωνιακού προγραμματισμού διακρίνεται σε 3 σχετικά πεδία (Hart N., 1995, p.56):

- i. Αυτό που χρειάζεται είναι ένα πρόγραμμα επικοινωνίας για τους υπάρχοντες και τους δυνητικούς μετόχους μέσα στο χρηματοοικονομικό σύστημα προσαρμοσμένο στις ανάγκες των χρηματιστών και χρηματοοικονομικών αναλυτών. Το πλάνο αυτό λειτουργεί ως ένας χρηματοοικονομικός χάρτης που βοηθά τόσο το εργατικό δυναμικό εσωτερικά της επιχείρησης όσο και τους εξωτερικούς συνεργάτες-ενδιαφερόμενους. Η διακίνηση όλων των πληροφοριών

μέσα στο χρηματοοικονομικό σύστημα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αν γίνουν λάθη ή δοθεί λάθος πληροφόρηση, οι χρηματοοικονομικές δραστηριότητες και οι μετοχές της επιχείρησης θα έχουν τις συνέπειες ενός σοβαρού πλήγματος που σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να διαρκέσει και χρόνια. Η πληροφόρηση προς τους υπάρχοντες και τους μελλοντικούς μετόχους πρέπει να αντιστοιχεί στις ανάγκες τους για έσοδα από την επένδυση. Οι τακτικές που χρησιμοποιούν κυρίως οι Χ.Δ.Σ. είναι οι ετήσιες αναφορές (annual reports) και η παρουσίαση των χρηματοοικονομικών νέων στα μέσα.

- ii. Το 2^ο πεδίο αφορά τον χρηματοοικονομικό Τύπο. Το κύριο έργο των Χ.Δ.Σ. για τον Τύπο είναι να παρέχει στους αναγνώστες τα μελλοντικά πλάνα και έναν επιχειρηματικό χρηματοοικονομικό χάρτη από τους μανάτζερς της εταιρίας. Αυτοί οφείλουν να παρέχουν την απαιτούμενη πληροφόρηση και απαντήσεις σε βασικές ερωτήσεις, όταν και όπως ζητηθούν.
- iii. Το 3^ο πεδίο αφορά ένα εσωτερικό πλάνο επικοινωνίας για τους εργαζομένους, το οποίο παρέχει πληροφόρηση για τη χρηματοοικονομική επίδοση και σταθερότητα του οργανισμού.

Οι Χ.Δ.Σ. στοχεύουν στην απόδοση χρηματοοικονομικής και εμπορικής αξίας στα χρηματοοικονομικά προϊόντα των επιχειρήσεων και πρέπει να είναι ένας συνδυασμός κατάλληλων στρατηγικών και τακτικών που στοχεύουν στην πραγματοποίησή τους.

II) Δημόσιες Σχέσεις του Μάρκετινγκ (Δ.Σ.Μ.) - Marketing Public Relations (M.P.R.)

Η σχέση μεταξύ των Δημοσίων Σχέσεων και του Μάρκετινγκ μεγαλώνει ολοένα και περισσότερο, καθώς τα στελέχη μάρκετινγκ αναγνωρίζουν τη σημασία της θεμελίωσης ισχυρών σχέσεων ανάμεσα στα επώνυμα προϊόντα και τους καταναλωτές. Οι Δ.Σ.Μ. είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στο «χτίσιμο» του καλού ονόματος της εταιρίας χάρη στη δύναμη που έχουν να βελτιώσουν τα στοιχεία εκείνα που προσφέρουν αξία στην επωνυμία. Αυτά τα στοιχεία είναι: η αναγνώριση της επωνυμίας, πίστη στη συγκεκριμένη επωνυμία και όλες εκείνες οι παράμετροι που διαφοροποιούν το συγκεκριμένο όνομα από τα άλλα (Harris T., 1998, p.19)

Ο κύριος στόχος των Δ.Σ.Μ. είναι να δημιουργήσουν πίστη στην επωνυμία (brand loyalty) μέσω της δημιουργίας της εταιρικής εικόνας και αυτό έχει 2 πλεονεκτήματα: παρέχει αξία αγοράς (market value) και επιπλέον αποδίδει χρηματοοικονομική αξία (financial value) στην αξία της επωνυμίας (brand value).

Όλα αυτά που συνιστούν τον όρο «επώνυμο προϊόν» όπως το όνομα, το σήμα, το σύμβολο ή το σχέδιο, το καθιστούν αναγνωρίσιμο στο μυαλό των καταναλωτών και κατ' επέκταση το καθιστούν επιτυχημένο. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να προηγηθούν κάποιες δραστηριότητες προώθησης του «ονόματος», ενθαρρύνοντας έτσι την αναγνώρισή του δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά του. Οι δραστηριότητες αυτές πρέπει είναι σχεδιασμένες ανάλογα με τα κοινά στα οποία γίνεται η στόχευση και το αντικείμενο ενδιαφέροντός τους. Η εικόνα της επωνυμίας που έχει δημιουργηθεί δίνει στο όνομα αγοραστική και χρηματοοικονομική αξία. Αυτό, εν συνεχεία, προσφέρει δικαιώματα επωνυμίας, το οποίο αυξάνει αυτόματα το κόστος. Παράλληλα, με το που εδραιωθεί το όνομα και αποκτήσει τη θέση του στην αγορά αυξάνεται και η χρηματιστηριακή αξία του.

III) Εταιρικές Δημόσιες Σχέσεις (Ε.Δ.Σ.) - Corporate Public Relations (C.P.R.)

Έχουν την ευθύνη για την εδραίωση της κατανόησης και της εμπιστοσύνης στα κοινά της επιχείρησης ή ακόμα και στα κοινά που εν δυνάμει θα ενδιαφερθούν γι' αυτήν (Kitchen Ph., 1997, p.246). Με άλλα λόγια, οι εταιρικές Δ.Σ. είναι η διαχείριση της επικοινωνίας ανάμεσα στον οργανισμό και τα κοινά του (Grunig J, 1992).

Μια ισχυρή ή αδύναμη εταιρική εικόνα έχει και τις ανάλογες επιπτώσεις στην αξία αγοράς και στη χρηματιστηριακή αξία της εταιρίας. Επιπλέον, οι εταιρικές Δ.Σ. υπηρετούν τους σκοπούς των Δημοσίων Σχέσεων του Μάρκετινγκ, καθώς η καλή φήμη της εταιρίας δημιουργεί μια θετική αντίληψη και στάση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας (Harris T., 1998, p.22).

Μια θετική εταιρική εικόνα δημιουργεί μια συναισθηματική κάλυψη, κάτι που μπορεί να εξασφαλίσει πιο σταθερό συγκριτικό πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα απ' ότι ένα οποιοδήποτε χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Γενικά, η εταιρική εικόνα είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις των οποίων οι πελάτες δεν έχουν υψηλού βαθμού ανάμιξη με την κατηγορία των προϊόντων που αυτές παράγουν. Αλλά ακόμα κι όταν ο πελάτης έχει υψηλό βαθμό ανάμιξης αλλά δεν έχει την

ικανότητα να κρίνει την αξία αυτών που προσφέρει η επιχείρηση, η εταιρική εικόνα μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα στην απόφαση του πελάτη (Persmacker et al, 2001, p18.)

Σύμφωνα με τον Ριγυη, ακόμα κι αν η ποιότητα του προϊόντος δεν είναι τόσο καλή, αν η εταιρική εικόνα είναι δυνατή τότε ο καταναλωτής θα σκεφτεί ότι το προϊόν γενικά είναι καλό (Tosun, 2004, pp. 202-205)

1.1.6.2 Αλληλεπίδραση Συνέργειας μεταξύ των Λειτουργιών των ΔΣ για τη Δημιουργία Χρηματοοικονομικής Αξίας

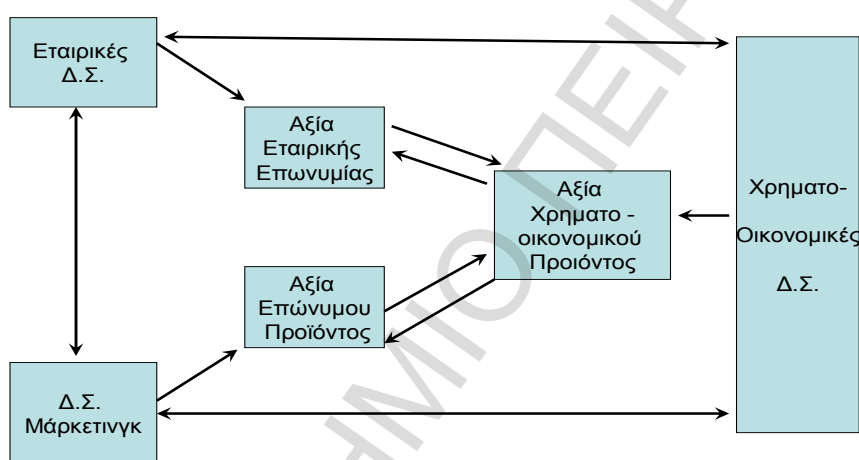
Οι χρηματοοικονομικές, οι εταιρικές και οι δημόσιες σχέσεις του μάρκετινγκ πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους με στόχο τη δημιουργία χρηματικής αξίας και να χρησιμοποιούν προσεκτικά σχεδιασμένες τακτικές και στρατηγικές για να αλληλοστηρίζονται. Τα τρία αυτά διαφορετικά πεδία δραστηριοτήτων των δημοσίων σχέσεων και ο συντονισμός μεταξύ τους δημιουργεί μια ισχυρή συνέργεια. Προκειμένου για τη δημιουργία μετοχικής αξίας, το να αναπτύσσει κάποιος τις Χ.Δ.Σ. μόνο, αγνοώντας τις άλλες 2 κατηγορίες, είναι λάθος και θα αποδειχθεί ανεπαρκές για την επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδιασμού, που θα αναπτύσσει τη συνέργεια ανάμεσα σε αυτές τις 3 δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων, η οποία θα οδηγήσει στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας (Tosun, 2004, pp. 206-208).

Οι Χ.Δ.Σ. μπορεί να στοχεύουν στη δημιουργία αξιοπιστίας και μιας καλής εικόνας της επιχείρησης αλλά ταυτόχρονα στηρίζουν και βοηθούν τους στόχους των Ε.Δ.Χ και των Δ.Σ.Μ. Επίσης, υψηλές μετοχικές αξίες σημαίνουν ότι η χρηματοοικονομική αξία των δικαιωμάτων ταυτότητας της εταιρίας και των προϊόντων είναι επίσης υψηλά.

Η επιτυχία των Ε.Δ.Σ. επιδρά άμεσα στα άλλα πεδία δημιουργώντας χρηματοοικονομική αξία στα πεδία των Χ.Δ.Σ. και των Μ.Δ.Σ. Επίσης, αν μια επιχείρηση έχει καλή φήμη η μετοχική αξία θα είναι υψηλή και άρα τα δικαιώματα ταυτότητας του προϊόντος ισχυρά. Έτσι, μια σταθερή και ισχυρή εταιρική εικόνα, η λειτουργία των Χ.Δ.Σ. και των Δ.Σ.Μ. μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη επιτυχία.

Οι Δ.Σ.Μ. παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη δημιουργία χρηματοοικονομικής αξίας. Μια ισχυρή εικόνα επώνυμου προϊόντος κάνει τα εταιρικά δικαιώματα επωνυμίας επίσης ισχυρά και καθιστά πιο εύκολη την αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας του προϊόντος.

Για να φτάσει η επωνυμία της εταιρίας, του προϊόντος και το χρηματοοικονομικό προϊόν τους ζητούμενους στόχους, σε όρους χρηματικής αξίας απαιτείται πολύς χρόνος και συστηματική δουλειά. Η απαραίτητη διαδικασία προκειμένου να είναι πετυχημένη είναι αυτή που περιγράφεται ακολούθως (Tosun, 2004, pp. 206-208) :



Πηγή: Tosun N., 2004

Σχήμα 1 : το εμβρυϊκό μοντέλο διαδικασίας για την αλληλεπίδραση συνέργειας

Για τη δημιουργία χρηματοοικονομικής αξίας, είτε από την επωνυμία της εταιρίας, είτε του προϊόντος, θα πρέπει πρώτα να επιλεγούν οι κατάλληλοι εταιρικοί στόχοι. Όπου κρίνεται απαραίτητο, βάσει της εταιρικής στρατηγικής, θα πρέπει να δουλέψουν περισσότερο οι Δ.Σ.Μ. για τη βελτίωση της επωνυμίας του προϊόντος και όταν η φήμη έχει φτάσει στο απαιτούμενο επίπεδο, θα πρέπει να συνεισφέρουν και οι Χ.Δ.Σ. Από την άλλη, οι Χ.Δ.Σ. πρέπει ούτως ή άλλως να γίνουν σε δεύτερο επίπεδο, καθώς είναι ευκολότερο να παράγει μια επιχείρηση χρηματοοικονομική αξία προϊόντος όταν η αξία της εταιρικής επωνυμίας είναι υψηλή, χάρη στη συνέργεια που δημιουργείται στο σύστημα.

Τόσο η καλή εταιρική εικόνα όσο και η επωνυμία του προϊόντος μπορούν να μεταφερθούν στα χρηματοοικονομικά προϊόντα από την υποστηρικτική λειτουργία

των Χ.Δ.Σ. Έτσι, η εικόνα που διαμορφώνεται από το χρηματοοικονομικό προϊόν μεταφέρεται στην επωνυμία της εταιρίας και του προϊόντος.

Εν κατακλείδι, για να αυξηθεί η μετοχική αξία της εταιρίας, θα πρέπει να λειτουργήσουν οι Ε.Δ.Σ. και οι Δ.Σ.Μ. Έτσι, μόλις επιτευχθεί το ζητούμενο αποτέλεσμα, πρέπει να ακολουθήσουν οι τακτικές και οι στρατηγικές των Χ.Δ.Σ. Οι επιμέρους αυτές λειτουργίες θα πρέπει να λειτουργήσουν διαδραστικά έτσι ώστε, μέσω της συνέργειας αυτής, να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας και σε άλλα χρηματοοικονομικά πεδία.

1.2. Υπεύθυνοι Διαχείρισης ΔΣ & Πρόγραμμα ΔΣ

1.2.1 Επαγγελματίες / Υπεύθυνοι Δ.Σ.

Το άτομο ή τα άτομα που θα επωμιστούν τις ευθύνες ανάπτυξης ενός προγράμματος ΔΣ, δηλαδή τα στελέχη ή οι σύμβουλοι, θα πρέπει να βρίσκονται σε άμεση επαφή και συνεχή επικοινωνία και με τα μεσαία και κατώτερα στελέχη αλλά και με τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Προκειμένου για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός προγράμματος δραστηριοτήτων δημοσίων σχέσεων μια επιχείρηση θα πρέπει είτε να προσλάβει ένα στέλεχος ως μόνιμο υπάλληλο είτε να αναθέσει το πρόγραμμα σε ένα εξωτερικό γραφείο συμβούλων, το οποίο να εξειδικεύεται στην παροχή υπηρεσιών Δημοσίων Σχέσεων και Δημοσιότητας.

1.2.1.1 Σύμβουλοι ΔΣ

Η συνεργασία μιας επιχείρησης με ένα εξωτερικό γραφείο συμβούλων μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καθώς ένα τέτοιο γραφείο διαθέτει πολλά στελέχη, αρκετή εμπειρία, σύγχρονα τεχνικά μέσα και πολλές προσβάσεις σε φορείς και ομάδες κοινού. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση αναθέτει σε ένα δικό της στέλεχος την καθημερινή φροντίδα των επαφών και της συνεργασίας με ένα αντίστοιχο πρόσωπο από το εξωτερικό γραφείο συμβούλων.

Σύμφωνα με την Ένωση Συμβούλων Δημοσίων Σχέσεων (Public Relations Consultants Association), αντικείμενο μιας εταιρίας συμβούλων ΔΣ είναι η προσφορά συγκεκριμένων τεχνικών και δημιουργικών υπηρεσιών από ένα άτομο ή μια ομάδα

ατόμων, που έχει την πείρα και την εκπαίδευση για να προσφέρει αυτές τις υπηρεσίες και έχει νομική εταιρική ταυτότητα καταχωρισμένη για το σκοπό της επιχείρησης (Jefkins F., 1994, σελ. 37). Ολόκληρο ή το κύριο εισόδημα του εταιρικού σώματος που σχηματίζεται με αυτόν τον τρόπο θα προέρχεται από επαγγελματικές αμοιβές που θα δίνονται για τις υπηρεσίες του από πελάτες συμβεβλημένους με την εταιρία.

«Πελάτης είναι ο οργανισμός, το εταιρικό σώμα, το άτομο ή η ομάδα ατόμων που εξασφαλίζει τις επαγγελματικές υπηρεσίες κάποιας εταιρίας συμβούλων δημοσίων σχέσεων έναντι αμοιβής, για ένα συμφωνημένο πρόγραμμα (ή έργο) συμβουλών ή δραστηριοτήτων, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, με όρους που έχουν συμφωνηθεί μεταξύ της εταιρίας συμβούλων και του πελάτη, και οι οποίοι είναι δεσμευτικοί και για τα 2 μέρη». (Ένωση Συμβούλων Δημοσίων Σχέσεων) (Jefkins F., 1994, σελ. 39).

Με τον όρο «εξασφάλιση» εννοούμε μια προκαταβολή, μια συμβολική αμοιβή που δίνεται σε έναν σύμβουλο, έτσι ώστε να είναι έτοιμος να εξυπηρετήσει έναν συγκεκριμένο πελάτη οποιαδήποτε στιγμή, εξασφαλίζοντας έτσι την αποκλειστικότητα (Jefkins F., 1994, σελ. 39). Οι προκαταβολές δε χρησιμοποιούνται συχνά στις ΔΣ, καθώς οι αμοιβές υπολογίζονται με τρόπο που να καλύπτουν την πραγματική εργασία. Το «έργο» είναι μια βραχυπρόθεσμη, ειδική εργασία, όπως ο χειρισμός των ΔΣ για κάποιον εκθέτη σε μια έκθεση. Η «χρονική περίοδος» είναι συνήθως ένας χρόνος, με συμφωνημένη περίοδο προειδοποίησης ακύρωσης, πχ τρεις μήνες.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από την εταιρία συμβούλων δημοσίων σχέσεων μπορεί να περιλαμβάνουν, συνολικά ή εν μέρει, τα εξής: «Δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με το κοινό ή τις κατηγορίες κοινού του πελάτη, επικοινωνία με τη διαχείριση, δραστηριότητες σχετικές με το μάρκετινγκ και την προώθηση πωλήσεων, συμβουλές ή υπηρεσίες σχετικές με πολιτικές, κρατικές ή δημόσιες υποθέσεις, χρηματοοικονομικές δημόσιες σχέσεις, υπαλληλικές και εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση για πρόσληψη υπαλλήλων και υψηλότερη και τεχνική εκπαίδευση (Jefkins F., 1994, σελ. 39).

Καμία εταιρία συμβούλων δημοσίων σχέσεων δεν ισχυρίζεται ότι είναι ειδική σε όλους τους τομείς. Μερικές περιορίζουν τις υπηρεσίες τους σε ορισμένες βιομηχανίες ή συμφέροντα, ενώ άλλες μπορεί να προσφέρουν συμβουλευτικές αλλά όχι

εκτελεστικές υπηρεσίες. Πάντως, όλα τα μέλη της Ένωσης που δεν παρέχουν πλήρεις υπηρεσίες στους πελάτες, αλλά ειδικεύονται σε ορισμένους τομείς, πρέπει να είναι σε θέση να συστήσουν στους πελάτες τους άλλα μέλη τα οποία μπορούν να καλύψουν όλες τις υπηρεσίες, αν τους ζητηθεί από τον πελάτη». (Ένωση Συμβούλων Δημοσίων Σχέσεων) (Jefkins F., 1994, σελ. 39).

Από τα παραπάνω, λοιπόν, βλέπει κανείς ότι οι εταιρίες συμβούλων ΔΣ δεν περιορίζονται στις σχέσεις με τον τύπο αλλά μπορούν να προσφέρουν πολυάριθμες υπηρεσίες. Επίσης, για πολλούς οργανισμούς που έχουν δικό τους τμήμα ΔΣ είναι προτιμότερο να επιλέξουν κάποιο εξειδικευμένο γραφείο ΔΣ. Θα ήταν πιο αποτελεσματικό και οικονομικό να συνεργαστούν με μια εξωτερική μονάδα ΔΣ είτε για περιστασιακή είτε για συγκεκριμένη εργασία.

Ο σύμβουλος περιορίζεται στην παροχή συμβουλών, που σημαίνει ότι θα μελετήσει το πρόβλημα επικοινωνίας και θα κάνει ορισμένες υποδείξεις αλλά δε θα εκτελέσει ο ίδιος την προτεινόμενη εργασία. Την ίδια την εργασία μπορεί να την εκτελέσει ο υπεύθυνος ΔΣ ή κάποιος σύμβουλος ΔΣ που προσφέρει εκτελεστικές υπηρεσίες (Jefkins F., 1994, σελ. 39-40).

1.2.1.2 Στέλεχος ΔΣ

Η πρόσληψη μόνιμου ειδικού στελέχους που ασχολείται με τον τομέα των Δημοσίων Σχέσεων έχει ορισμένα πλεονεκτήματα συγκριτικά με το εξωτερικό Γραφείο Συμβούλων. Ένα μόνιμα απασχολούμενο στέλεχος βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση σε συνεχή βάση, γνωρίζει άτομα και καταστάσεις, εξοικειώνεται με τα προβλήματα, τις επιδιώξεις, τη φιλοσοφία των εργοδοτών και τις ικανότητες των συνεργατών του. Μπορεί, έτσι, με βάση αυτή τη γνώση, να προβάλλει μια πιο άρτια, πιο εμπειριστατωμένη και πιο επιθυμητή και σύμφωνη με τις ανάγκες της επιχείρησης εικόνα προς τα έξω.

Ακόμη, υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός προσλαμβάνει μόνιμα ένα εξειδικευμένο στέλεχος για να αναπτύξει και να εφαρμόσει προγράμματα δημοσίων σχέσεων και για να συνεργαστεί δημιουργικά και παραγωγικά με ένα εξωτερικό Γραφείο Συμβούλων Δημοσίων Σχέσεων με την μορφή της ανάληψης συγκεκριμένης εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα κάνει χρήση των υπηρεσιών αυτού του γραφείου για συγκεκριμένες, ειδικές περιπτώσεις ή

δραστηριότητες που απαιτούν το εύρος και το βάθος των γνώσεων, επαφών και τεχνικών μέσων που διαθέτουν τα καλά οργανωμένα Γραφεία Συμβούλων ΔΣ.

1.2.2 Απαραίτητα Προσόντα Υπεύθυνου ΔΣ

Στη σύγχρονη εποχή, ολοένα και περισσότερο η πρακτική των δημοσίων σχέσεων αντιμετωπίζεται ως μια διοικητική διαδικασία που έχει έναν σημαντικό ρόλο όσον αφορά τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κοινά της. Η σωστή και αποτελεσματική πρακτική των ΔΣ προϋποθέτει την ύπαρξη πολλών και διαφορετικών ικανοτήτων και προσόντων, τα βασικότερα εκ των οποίων είναι τα εξής (Pinkham D., 2004) :

1. Γνώση και κατανόηση των ΔΣ: είναι απαραίτητο ο υπεύθυνος των ΔΣ να γνωρίζει τη λειτουργία τους και πώς αυτές μπορούν να στηρίξουν τους επιχειρηματικούς στόχους. Οφείλει να είναι σε θέση να μετρήσει και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των προγραμμάτων των ΔΣ και αυτά να συμβάλλουν στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.
2. Ικανότητα να διδάσκει / εκπαιδεύει: αναλαμβάνοντας, κατά μία έννοια, ένα μέρος του ρόλου του υπεύθυνου Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να κινητοποιήσει τους εργαζομένους για μια καλύτερη συνεργασία και υψηλότερη απόδοση. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να μπει στη θέση του δασκάλου και να υιοθετήσει πρακτικές εκμάθησης σε ενήλικες. Στη διαδικασία αυτή, η εμπειρία αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή αλλά η κυριότερη είναι η σχέση του υπεύθυνου των ΔΣ με το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, η οποία αποδίδει καλύτερα όταν είναι συνεργατική.
3. Έλεγχο των μηνυμάτων – κλειδιά που επικοινωνεί: Σε μια μεγάλη επιχείρηση είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εξασφαλίσει κανείς ότι οι επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες συντονίζουν την επικοινωνία τους με τον εξωτερικό κόσμο. Είναι αλήθεια ότι, τόσο οι καταναλωτές όσο και οι κάθε είδους ομάδες ενδιαφέροντος για την επιχείρηση δεν μπορούν να διακρίνουν τις διαφορετικές συμπεριφορές των διαφόρων επιχειρήσεων ενός ομίλου. Και αν κάποια από αυτές συμπεριφέρεται ανήθικα ή με τρόπο που δε συνάδει με τις αρχές της, τότε στέλνει ανάμικτα κι όχι ξεκάθαρα μηνύματα στο κοινό της, γεγονός που αντικατοπτρίζει όλον τον όμιλο.

4. Ικανότητα πειθούς ώστε να είναι σε θέση να επηρεάζει. Αυτό δε σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι έντονα πολιτικοποιημένος ή να δείχνει ξεκάθαρα την προτίμησή του για το ένα ή το άλλο κόμμα. Άλλωστε το να υποστηρίζει έκδηλα μια συγκεκριμένη πλευρά δεν προσφέρει κάποιο όφελος, αλλά αντίθετα θα δημιουργήσει αντιπαλότητες. Η ουδέτερη πολιτική είναι η καλύτερη τακτική σε αυτή την περίπτωση.
5. Ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης σχέσεων: Το να χτίσει κανείς σωστές σχέσεις με τους εργαζόμενους στην εταιρία δεν είναι κάτι εύκολο. Σε μια εταιρία μικρή, οικογενειακού χαρακτήρα, ενδεχομένως να είναι πιο απλό, καθώς είναι μικρός ο αριθμός των εργαζομένων, είναι πιο στενή η επαφή μεταξύ τους και παραμένουν πολλά χρόνια στην ίδια εταιρία. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις όμως, ή και πολυεθνικές ακόμα, είναι δύσκολο να διαμορφώσεις και, εν συνεχεία, να διατηρήσεις καλές και ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζομένους.

Οι σχέσεις που θέλουν ακόμα μεγαλύτερη προσοχή και μεθόδευση είναι αυτές με τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας. Όσο αυτά τα μέσα αποτελούν το βασικότερο και ισχυρότερο εργαλείο των ΔΣ πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και να καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια προκειμένου να καλλιεργηθούν σχέσεις καλές, ουσιαστικές και χρήσιμες, που θα προσφέρουν αμοιβαίο όφελος και στις δύο πλευρές.

6. Ικανότητα να «χτίζει» εμπιστοσύνη: Οι άνθρωποι με τους οποίους υπάρχει αλληλεπίδραση πρέπει να εισπράττουν την αίσθηση της ακεραιότητας, της αξιοπιστίας και της εντιμότητας. Κάθε θετική αλληλεπίδραση δημιουργεί εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη προκύπτει από τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης και είναι ένα συνολικό αποτέλεσμα. Είναι κάτι που θέλει οργανωμένη προσπάθεια για να επιτευχθεί, κερδίζεται δύσκολα αλλά είναι πολύ εύκολο να χαθεί.
7. Ικανότητα να διαμορφώνει εταιρική κουλτούρα: Η κουλτούρα μιας εταιρίας μπορεί να αλλάξει αλλά αυτή η αλλαγή πρέπει να επέλθει ομαλά, σταδιακά κι όχι ακαριαία. Είναι μια διαδικασία που θέλει το χρόνο της και επειδή δε γίνεται συχνά οφείλει να είναι προσεγμένη, καθώς η κουλτούρα ακολουθεί το όνομα της εταιρίας για πολλά χρόνια, προκαλώντας θετική ή αρνητική στάση από την πλευρά των διαφόρων κοινών της.
8. Ικανότητα ενοποίησης λειτουργιών και τμημάτων: Ο υπεύθυνος των ΔΣ πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ενοποιεί όλες τις επικοινωνιακές λειτουργίες καθώς και όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Αυτό βοηθά, όχι μόνο στην αποτελεσματικότητα

της λειτουργίας της επιχείρησης σε καθημερινή βάση, αλλά και στην άμεση αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης, όπου η ανάγκη για συλλογική συνδρομή και συνέργεια είναι επιτακτική.

9. Ικανότητα να συνθέτει, να φιλτράρει και να αξιολογεί την πληροφόρηση που λαμβάνει:
Σήμερα, περισσότερο παρά ποτέ, η πληροφόρηση είναι πολύ εύκολο να αντληθεί σε σύντομο χρόνο και από πλούσιες πηγές. Η δυσκολία έγκειται στο να διακρίνει κανείς ποιες από αυτές είναι σωστές και χρήσιμες και πώς μπορούν να αξιοποιηθούν λειτουργικά για την επίτευξη των στόχων που η επιχείρηση ορίζει.
10. Ικανότητα αξιολόγησης αντιπάλων: Θα πρέπει να μπορεί να κρίνει ποιοι από τους αντιπάλους είναι σημαντικοί και άρα, εν δυνάμει, επικίνδυνοι για την επιχείρηση. Αυτό προϋποθέτει, βέβαια, έρευνα του κλάδου και συνεχή παρακολούθηση του ανταγωνισμού μέσα σε αυτόν.
11. Ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας της πληροφορίας: Στη σύγχρονη πραγματικότητα το διαδίκτυο είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητο καθώς δεν υπάρχει πλέον καμπάνια δημοσίων σχέσεων που να μην έχει διαμορφώσει μια στρατηγική σχέση με το διαδίκτυο. Η τεχνολογία είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός δικτύου που θα υποστηρίζει τη συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων, την παρουσίαση της εταιρίας σε κάθε ενδιαφερόμενο και την αποστολή οποιουδήποτε μηνύματος θέλει κάθε φορά η επιχείρηση να αποστείλει προς τα διάφορα κοινά της.
12. Ικανότητα ευρείας οπτικής: Μια εταιρία οφείλει να γνωρίζει καλά τις χώρες στις οποίες κατασκευάζει ή προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Έτσι, μπορεί να δημιουργεί σχέσεις αμοιβαίου οφέλους όχι μόνο με τις τοπικές κοινωνίες αλλά και σε εθνικό επίπεδο, ώστε να επωφεληθούν όλοι από την οικονομική ανάπτυξη. Αυτό προϋποθέτει ειδικές γνώσεις πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα μιας χώρας, γι' αυτό και ο υπεύθυνος ΔΣ πρέπει να έχει ένα ευρύ πνεύμα και θέληση για συνεχή διερεύνηση σε παγκόσμιο επίπεδο.

1.2.3 Ρόλοι του Υπεύθυνου ΔΣ

Είναι ευρέως αποδεκτή η άποψη ότι καθένας από εμάς έχει διάφορους ρόλους στην καθημερινή του συμπεριφορά. Η θεωρία των ρόλων έχει αναπτυχθεί με βάση την κοινωνιολογική παράδοση και αφορά τα στοιχεία που οδηγούν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον. Οι άνθρωποι

λειτουργούν, κατά μία έννοια, κοινωνικά, ως ηθοποιοί, που μαθαίνουν και υιοθετούν συμπεριφορές ανάλογες με τη θέση που κατέχουν στην κοινωνία. Κατ' αυτήν την έννοια, οι ΔΣ είναι στενά συνδεδεμένες με την *συμβολική αλληλεπίδραση*.

Για τους μελετητές της θεωρίας της συμβολικής αλληλεπίδρασης, τα άτομα υιοθετούν ρόλους αναφορικά με την θέση τους στην κοινωνία και, ταυτόχρονα, εξετάζοντας κανείς τους ρόλους που έχουν υιοθετήσει, μπορεί να βγάλει συμπεράσματα για την κοινωνική τους θέση. Ξεκινώντας με την αποδοχή αυτή, βλέπουμε ότι υπάρχουν και επεκτάσεις σχετικά με το βαθμό στον οποίο είναι κάποιος πιστός στο ρόλο του, με την ανταγωνιστικότητα στην απόδοσή του, τη δέσμευση στο ρόλο του και την ταυτότητα του ίδιου του ρόλου.

Οι βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν το ρόλο ενός υπεύθυνου ΔΣ και τις αρμοδιότητες που αυτός ο ρόλος ενέχει είναι (Panigyrakis G., 2001, σελ. 23 κ.ε.) :

1. *Δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία*: το προφίλ του κάθε ατόμου, η ηλικία του, οι σχετικές σπουδές που έχει κάνει και σε ποιο επίπεδο καθώς και η σχετική προϋπηρεσία.
2. *Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία του, όπως* :
 - i) Αβεβαιότητα για το εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή ξαφνικές αλλαγές που μπορεί να συμβούν με άμεσες επιπτώσεις στη θέση τους
 - ii) Σύγκρουση ρόλων : κατά πόσο συνάδουν οι προσδοκίες για τον συγκεκριμένο ρόλο και τις αρμοδιότητές του με τις πραγματικές
 - iii) Σύγχυση ρόλου: δηλαδή οι αντιθέσεις ανάμεσα στις αρμοδιότητες της θέσης και στην αξιολόγηση της απόδοσης
 - iv) Ικανοποίηση από την εργασία: τα συναισθήματα ή οι αντιδράσεις στα στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή κατάσταση
 - v) Πρόθεση εγκατάλειψης ή μη της θέσης εργασίας
 - vi) Πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας ότι αποδίδει στη δουλειά του
3. Οι αρμοδιότητες που ενέχει ο ρόλος τους και πώς οι ίδιοι τους αξιολογούν με βάση τη σπουδαιότητα του καθενός από τους διαφορετικούς αυτούς ρόλους

Η θεωρία των ρόλων έχει εφαρμοστεί και δοκιμαστεί εκτενώς στον τομέα των ΔΣ. Η έρευνα για τους ρόλους που διαδραματίζει ένας υπεύθυνος ΔΣ είχε ξεκινήσει για

πρώτη φορά στην Αμερική το 1979 από τους Broom & Smith, οι οποίοι βασιζόμενοι στην τυπολογία του Steele (1982) για τα βασικά υποδείγματα ρόλων κατέληξαν στην ακόλουθη τυπολογία ρόλων (Hogg & Doolan, 1999, σελ. 597-611):

- *Ειδικός Σύμβουλος (Expert Prescriber)*

Ο υπεύθυνος ΔΣ αναζητά και προσδιορίζει το πρόβλημα, οργανώνει το πρόγραμμα και αναλαμβάνει την κύρια ευθύνη για την εφαρμογή του. Αυτός ο ρόλος μπορεί να γίνει προβληματικός γιατί αν κάτι δεν εξελιχθεί σωστά φέρει ο ίδιος όλη την ευθύνη.

- *Διευκολυντής Επικοινωνίας (Communicator Facilitator)*

Εδώ, το κύριο ενδιαφέρον είναι στην ποιότητα και ποσότητα της ροής των πληροφοριών ανάμεσα στη Διοίκηση και τα διάφορα κοινά της. Αυτός ο ρόλος έχει να κάνει περισσότερο με την επικοινωνία παρά με την ευρύτερη πολιτική ή με ζητήματα που άπτονται της λειτουργίας της επιχείρησης.

- *Διευκολυντής Διαδικασίας Επίλυσης Προβλημάτων (Problem-Solving Process Facilitator)*

Εδώ, ο υπεύθυνος ΔΣ μπαίνει σε μια διαδικασία ορθολογικής επίλυσης προβλημάτων που ενέχει το σχεδιασμό και συντονισμό των δραστηριοτήτων των ΔΣ με τα υψηλά στελέχη σε μια επιχείρηση, συνήθως την Ανώτατη Διοίκηση. Κι ενώ ο ρόλος ως ειδικού συμβούλου πλαισιώνεται από μια μονόδρομη επικοινωνία, δηλαδή βασίζεται στη ροή της πληροφόρησης από τον σύμβουλο στον ανώτερο μάνατζερ, ο ρόλος ως διευκολυντή διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων σημαίνει ότι οι μάνατζερς συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων που αφορούν τις δραστηριότητες των ΔΣ.

- *Τεχνικός Επικοινωνίας (Communicator Technician)*

Αυτοί που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία αλλά όχι και στην χάραξη πολιτικής ή στον προγραμματισμό. Γι' αυτό οι τεχνικοί εφαρμόζουν τα προγράμματα ΔΣ αξιοποιώντας ικανότητες όπως: συγγραφή, έκδοση και οργάνωση συνεντεύξεων αλλά εξαρτάται από την ικανότητα των άλλων στελεχών

να εντοπίσουν, να αξιολογήσουν και να πάρουν αποφάσεις για ζητήματα που αφορούν την επιχείρηση.

Έρευνα για το ρόλο των υπευθύνων των ΔΣ στον τομέα των προϊόντων και των υπηρεσιών (Panigyrakis G., 2001, σελ. 26 κ.ε.) κατέδειξε ότι:

Οι υπεύθυνοι των ΔΣ και στους δύο τομείς θεωρούν ότι ο ρόλος τους ως διευκολυντής διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων δεν είναι τόσο σημαντικός όσο οι υπόλοιποι τρεις. Ο ρόλος ως τεχνικός επικοινωνίας θεωρείται πολύ σημαντικός ενώ αντίστοιχη σημασία αποδίδουν στον ρόλο του διευκολυντή επικοινωνίας για τον τομέα των προϊόντων και στο ρόλο του ειδικού συμβούλου για τον τομέα των υπηρεσιών.

Πολλές φορές οι υπεύθυνοι των ΔΣ δεν συμμετέχουν στις συζητήσεις για ζητήματα στρατηγικής ή για προσδιορισμό προβλημάτων και αναζήτηση λύσεων. Ασχολούνται με την ανάπτυξη και την εφαρμογή προγραμμάτων επικοινωνίας χωρίς να γνωρίζουν απόλυτα τις προθέσεις, τα κίνητρα και τους στόχους της επιχείρησης, γι' αυτό και ο ρόλος του ως διευκολυντής διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων είναι περιορισμένος σε σχέση με αυτόν του ειδικού συμβούλου.

Οι περισσότεροι έχουν ένα τουλάχιστον πτυχίο και στον τομέα των προϊόντων φαίνεται να έχουν ασχοληθεί περισσότερο με κοινωνικές επιστήμες, ενώ στις υπηρεσίες το πτυχίο τους έχει οικονομική κατεύθυνση. Συνήθως, οι θέσεις που κατείχαν ξεκινώντας την επαγγελματική τους σταδιοδρομία είναι η δημοσιογραφία, το μάρκετινγκ και η διαφήμιση. Διαθέτουν αρκετή εμπειρία καθώς δεν ξεκινούν στη θέση των ΔΣ αλλά έχουν προηγηθεί συνήθως 1-4 έτη σε διάφορα άλλα πόστα που τους δίνουν την απαραίτητη προϋπηρεσία.

Οι υπεύθυνοι των ΔΣ στον τομέα των προϊόντων είναι μικρότερης ηλικίας απ' ότι στις υπηρεσίες αλλά οι τελευταίοι διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία. Επίσης, οι επαγγελματίες στον τομέα των υπηρεσιών είναι πολύ περισσότερο ικανοποιημένοι από το πώς αναγνωρίζει τις ΔΣ και τις ενισχύει η επιχείρηση σε σύγκριση με τον τομέα των προϊόντων. Έτσι εξηγείται και το γεγονός ότι στον τομέα των υπηρεσιών είναι υψηλότερη η αποδοτικότητα των υπευθύνων των ΔΣ.

Οι τελευταίοι κατατάσσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται σε υψηλότερη θέση απ' ότι στον τομέα των προϊόντων καθώς αισθάνονται λιγότερο ανασφαλείς όσον αφορά την εξέλιξη και το μέλλον της δουλειάς τους.

Σύμφωνα με τους Broom & Dozier (1986), η δουλειά του υπεύθυνου των ΔΣ ενέχει και τους 4 αυτούς ρόλους σε διάφορους βαθμούς, αναδεικνύοντας το προφίλ του ρόλου του. Μέσα σε αυτό το προφίλ, υπάρχει ένας ρόλος κυρίαρχος ο οποίος ενεργοποιείται πιο συχνά απ' ότι οι άλλοι. Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες που ακολούθησαν η τυπολογία αυτή μετατράπηκε έτσι ώστε τελικά να συνίσταται στους εξής 2 τύπους:

1. τον μάνατζερ των ΔΣ που ενσωματώνει τους 3 πρώτους ρόλους
2. τον τεχνικό ΔΣ

Σε άλλη έρευνα ο Acharya (1983), απέδειξε ότι υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στους ρόλους που έχει ο υπεύθυνος των ΔΣ και στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο τεχνικός επικοινωνίας κυριαρχεί σε επιχειρήσεις με περιβάλλον σταθερό, που δεν απειλείται, ενώ οι μάνατζερς συνδέονται συνήθως με επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από ασταθές ή απειλητικό περιβάλλον (Hogg & Doolan, 1999, σελ. 597-611).

Οι υπεύθυνοι των ΔΣ έχουν διαφορετικούς ρόλους σε διαφορετικά είδη περιβάλλοντος επιχειρήσεων αλλά ο συγκερασμός όλων αυτών των ρόλων επηρεάζεται από παράγοντες που συνδέονται όχι μόνο με τον οργανισμό αλλά και το ίδιο το άτομο. Βέβαια, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ένα τμήμα ΔΣ θα είναι χρήσιμο στη Διοίκηση της επιχείρησης κατά τρόπο και στο βαθμό που η ίδια το επιθυμεί. Αν η Διοίκηση θεωρεί την λειτουργία των ΔΣ σημαντική θα εξασφαλίσει το κατάλληλο μέρος και θα το στελεχώσει επαρκώς έτσι ώστε η συνεισφορά του να είναι σημαντική (Cutlip et al, 1985, σελ. 80).

1.2.4 Στάδια Προγράμματος Δημοσίων Σχέσεων

Η εφαρμογή των δημοσίων σχέσεων πρέπει να γίνεται προγραμματισμένα, βάσει ενός οργανωμένου προγράμματος, γιατί διαφορετικά θα ήταν άσκοπες και χωρίς αποτελέσματα.

Το μοντέλο οργάνωσης που δέχονται οι περισσότεροι επαγγελματίες των ΔΣ αποτελείται από τα ακόλουθα 6 βήματα (Jefkins F., 1994, σελ. 56-63):

I. Εκτίμηση της Κατάστασης

Πριν γίνει ο σχεδιασμός του προγράμματος είναι απαραίτητο να ξεκαθαριστεί ποιο είναι το σημείο εκκίνησής του. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει ποια είναι η υπάρχουσα κατάσταση, ποια είναι η παρούσα θέση της στην αγορά, ποια η αποτελεσματικότητά της και κατά πόσο είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του αύριο. Φυσικά, αυτή η γνώση απαιτεί χρόνο και πολύ δουλειά για τη συγκέντρωση όλων αυτών των πληροφοριών. Η συμβολή των ΔΣ ξεκινά με τη δημιουργία και την εφαρμογή των εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών. Μόνο σε αυτό το επίπεδο μπορούν να προαχθούν οι στρατηγικοί στόχοι των ΔΣ και έτσι να αρχίσει το ενδιαφέρον για τη χρήση της επικοινωνίας ώστε να γίνει ο επηρεασμός της συμπεριφοράς.

II. Καθορισμός Στόχων

Είναι πολύ σημαντικό, αφού κατανοήσει πλήρως την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρία, να προσδιορίσει το πώς θέλει να γίνει, τι αλλαγές θέλει να κάνει, και, κατ' επέκταση, να ορίσει τους συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς που θέλει να πετύχει. Οι σκοποί αυτοί θα πρέπει να είναι:

- 1) *Συγκεκριμένοι* : ξεκάθαροι, εύκολοι προς κατανόηση και να καλύπτουν έναν και μόνο σκοπό
- 2) *Μετρήσιμοι* : να υπάρχει δυνατότητα μέτρησής τους
- 3) *Επιτεύξιμοι* : να υπάρχει δυνατότητα πραγματοποίησής τους, καθώς οι άνθρωποι μπορούν να εργάζονται για έναν δύσκολο στόχο, όχι όμως και για έναν αδύνατο
- 4) *Σχετικοί* : ένας σκοπός θα πρέπει να είναι σχετικός με το θέμα ή το πρόβλημα που χρειάζεται να λυθεί
- 5) *Στον κατάλληλο χρόνο* : ένας σκοπός θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσα στο χρονικό ορίζοντα που έχει προγραμματιστεί, διαφορετικά χάνει την αξιοπιστία του

Οι στόχοι των ΔΣ είναι πιο γενικοί και περιλαμβάνουν την εκπαίδευση των καταναλωτών ή χρηστών, την πληροφόρηση, τη γνωστοποίηση, την υπενθύμιση, την ενίσχυση της γνώσης ή ακόμα και κάποιες ενέργειες.

Μερικοί από τους στόχους που μπορεί να θέτει μια επιχείρηση είναι οι εξής:

- Η αλλαγή της εικόνας της εταιρίας, λόγω διεύρυνσης ή αλλαγής των δραστηριοτήτων της
- Να γίνει γνωστή η ιστορία της εταιρίας και να αναγνωριστούν τα επιτεύγματά της
- Η ενημέρωση των χρηστών και των καταναλωτών για το προϊόν της εταιρίας
- Η εδραίωση νέας εταιρικής ταυτότητας
- Η υποστήριξη κάποιου σχεδίου χορηγίας
- Η ανάκτηση της εμπιστοσύνης του κοινού μετά από μια κρίση που αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η εταιρία
- Η βελτίωση των σχέσεων με την τοπική κοινότητα
- Να γίνουν γνωστές οι δραστηριότητες που πραγματοποιεί η εταιρία στον τομέα της έρευνας

III. Καθορισμός Κατηγοριών Κοινού

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο οι κατηγορίες κοινού είναι 2 και διακρίνονται στο εσωτερικό κοινό και στο εξωτερικό κοινό. Η ανάγκη για τον καθορισμό των κατηγοριών κοινού προκύπτει από την ανάγκη για:

- Τον προσδιορισμό όλων των ομάδων που έχουν σχέση με κάποιο πρόγραμμα ΔΣ
- Να τεθούν προτεραιότητες μέσα στα όρια του προϋπολογισμού και των πόρων
- Για την επιλογή των μέσων επικοινωνίας και τεχνικών
- Για την προετοιμασία του μηνύματος με αποδεκτή και αποτελεσματική μορφή

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να επιλεγούν τα επιμέρους κοινά στα οποία θα στοχεύσει η επιχείρηση για να επικοινωνήσει κάποιο μήνυμα. Πολλές φορές, οι κατηγορίες κοινού είναι πολυποίκιλες και η καθεμιά μπορεί να χρειάζεται άλλο χειρισμό ή τη χρήση άλλου μέσου για την αποτελεσματική προσέγγιση του. Σ' αυτήν την

περίπτωση ενδεχομένως να χρειαστεί να θυσιαστούν κάποιες και να δοθεί προτεραιότητα σε μερικές άλλες ομάδες κοινού (Jefkins F., 1994, σελ. 58).

IV. Επιλογή Μέσων Επικοινωνίας & Τεχνικών

Αφού εκτιμηθεί η παρούσα κατάσταση και καταρτιστεί ένας σύντομος κατάλογος με τους βασικούς στόχους της επιχείρησης και καθοριστούν οι ομάδες κοινού στις οποίες θα απευθυνθεί, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή των μέσων επικοινωνίας. Τα κύρια μέσα που χρησιμοποιούνται για τους σκοπούς των ΔΣ είναι τα ακόλουθα (Jefkins F., 1994, σελ. 60-61):

- Ο τύπος: εθνικές και τοπικές εφημερίδες, δωρεάν εφημερίδες, περιοδικά για καταναλωτές, ειδικού ενδιαφέροντος
- Οπτικοακουστικά Μέσα: διαφάνειες, βιντεοκασέτες, CD, DVD για αναπαραγωγή σε τηλεοπτικές συσκευές
- Ραδιοφωνία: εθνική, τοπική, διεθνής
- Τηλεόραση: τοπικοί σταθμοί, διεθνείς σταθμοί
- Εκθέσεις: ειδικές εκθέσεις ΔΣ, υποστήριξη δημοσίων σχέσεων για εκθέματα σε εμπορικές ή γενικές εκθέσεις, διεθνείς εμπορικές εκθέσεις κλπ
- Έντυπο Υλικό: έντυπα γοήτρου, μορφωτικά, πληροφοριακά, εκπαιδευτικά έντυπα όλων των ειδών
- Προσφερόμενα βιβλία: είτε σχετικά με το αντικείμενο του οργανισμού όπως εγχειρίδια οδηγιών για κατασκευές στο σπίτι, που προσφέρονται από εταιρίες ηλεκτρικών εργαλείων, βιβλία μαγειρικής που προσφέρονται από εταιρίες τροφίμων, ετήσιες εκδόσεις για χόμπι ή σπορ που εκδίδουν κατασκευαστές δημοφιλών προϊόντων
- Άμεσο ταχυδρομείο: όταν χρησιμοποιούνται ιδιωτικές επιστολές για την μεταβίβαση ενός μηνύματος ΔΣ όπως η αποστολή πληροφοριών σε βουλευτές
- Προφορικός λόγος: μέσο χρήσιμο, αποτελεσματικό και ιδιαίτερα άμεσο καθώς εμπεριέχει την προσωπική επαφή και την πρόσωπο-με- πρόσωπο επικοινωνία
- Χορηγίες: για τέχνες, σπορ, αποστολές, πανεπιστημιακές υποτροφίες και αγαθοεργίες. Σε όλες τις χορηγίες υπάρχει γενικά ένα στοιχείο δημοσίων

σχέσεων είτε πρόκειται για καθαρά διαφημιστικούς σκοπούς, είτε για λόγους μάρκετινγκ είτε για φιλανθρωπικούς σκοπούς, αφού δημιουργούν υπεραξία για την εταιρία.

- Εταιρικές εφημερίδες: διακρίνονται σε 2 είδη: τις *εσωτερικές*, που περιλαμβάνουν τα ειδησεογραφικά δελτία, περιοδικά, εφημερίδες, που διανέμονται σε υπαλλήλους, συνταξιούχους, μετόχους, μέλη, συνδρομητές και τις *εξωτερικές*, που περιλαμβάνουν παρόμοιες εκδόσεις που διανέμονται σε ειδικούς εξωτερικούς αναγνώστες, όπως διανομείς, χρήστες, καταναλωτές ή καθοδηγητές γνώμης. Σήμερα, βέβαια, έχει αναπτυχθεί και εξελιχθεί η όλη διαδικασία της παραγωγής και παραλαβής των εταιρικών εφημερίδων χάρη στους υπολογιστές, τα ηλεκτρονικά συστήματα έκδοσης, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τη δορυφορική μετάδοση σε διεθνές επίπεδο
- Εταιρικό στυλ και εταιρική ταυτότητα: το σύνολο των στοιχείων εκείνων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό, όπως οι ειδικές στολές που μπορεί να φορούν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ή το σύμβολο της εταιρίας με τα ιδιαίτερα χρώματα ή το ιδιαίτερο σχήμα.

V. Κατάρτιση Προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός είναι σημαντικός σε όλα τα έργα της διοίκησης. Παρουσιάζει ακριβώς το τι πρέπει να γίνει και πώς θα υποστηριχθεί οικονομικά το κάθε πλάνο. Ο προϋπολογισμός είναι ένα επίσημο έγγραφο, το οποίο καταγράφει τους αντικειμενικούς στόχους της κάθε εταιρίας που μπορούν να υλοποιηθούν και για τους οποίους υπάρχει η απόφαση υλοποίησης, καθώς και τις πηγές από όπου θα ληφθούν τα μέσα για την υλοποίησή τους (Jefkins F., 1994, σελ. 62).

Η διαδικασία του προϋπολογισμού στηρίζεται στους στόχους που έχουν θεσπιστεί και υπολογίζει τις πηγές που χρειάζονται για την επίτευξή τους. Αν οι στόχοι έχουν θεσπιστεί χωρίς σύνδεση με τον προϋπολογισμό τότε η επίτευξή τους θα είναι είτε εξαιρετικά δαπανηρή είτε αδύνατη.

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού έχει μεγάλη σημασία καθώς είναι απαραίτητος προκειμένου να βεβαιώσει:

- Την αποτελεσματική χρήση οικονομικών ή άλλων πηγών
- Ότι το πρόγραμμα των Δημοσίων Σχέσεων είναι οικονομικά συμφέρον
- Ότι υπάρχουν τα διαθέσιμα μέσα

- ο Ότι η αξιολόγηση είναι δυνατή

Κάποια από τα βασικά κόστη τα οποία σχετίζονται με τη λειτουργία των δημοσίων σχέσεων, κατά κύριο λόγο, είναι: το κόστος του χρόνου που απαιτείται για να πείσουν και να υλοποιήσουν εκείνα που έχουν προγραμματιστεί, λειτουργικά κόστη και κόστη για υλικοτεχνικό εξοπλισμό, έξοδα για οργάνωση εκθέσεων και εκδηλώσεων, έξοδα φιλοξενίας, έξοδα για διατήρηση αρχείου, έξοδα μεταφοράς και διατροφής και άλλα.

VI. Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων

Για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων έχει μεγάλη σημασία όχι μόνο το σύνολο κάλυψης στα μέσα αλλά και η ποιότητα της κάλυψης. Τα στελέχη, λοιπόν, θα πρέπει να έχουν δύο ειδών πληροφόρηση: σχεδιασμό και έλεγχο.

Ο σχεδιασμός πληροφόρησης τείνει να είναι μακροπρόθεσμος, διότι επηρεάζει τους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους καθώς και τις λειτουργικές στρατηγικές και τακτικές. Τα στελέχη ενδιαφέρονται για την πληροφόρηση σχετικά με το επιχειρηματικό περιβάλλον του κλάδου, τον ανταγωνισμό και τα ενδοεπιχειρησιακά ζητήματα. Ο έλεγχος πληροφόρησης είναι βραχυπρόθεσμος και λεπτομερής και θα πρέπει να είναι συνδεδεμένος με τον προϋπολογισμό και με κάθε στόχο μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού. Για τους επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων είναι ζωτικής σημασίας να παρέχουν γρήγορες, ακριβείς και αξιόπιστες πληροφορίες κατά την πρόοδο του πλάνου τους.

Οι πληροφορίες είναι είτε ποσοτικές είτε ποιοτικές και η Διοίκηση χρειάζεται και τις δύο. Μια τυπική ποσοτική πληροφόρηση είναι τα αριθμητικά στοιχεία πωλήσεων (μονάδες που έχουν πωληθεί, κόστος, τιμή πώλησης), τα οικονομικά στοιχεία (κέρδη, ρευστά, ισοζύγιο), η διανομή (χρήση αυτοκινήτων ανά χιλιόμετρο, χρόνος διανομής) οι Δημόσιες Σχέσεις (αριθμός στηλών, εμφανίσεων, συχνότητας, κάλυψης). Αυτού του είδους η πληροφόρηση είναι εύκολη προς συγκέντρωση, μπορεί να παρουσιαστεί σε γραφήματα και είναι ευρέως διαθέσιμη (Jefkins F., 1994, σελ. 145).

Η ποιοτική πληροφόρηση μετράει την ποιότητα, κάτι που είναι δύσκολο να κριθεί και να εξηγηθεί. Οι επαγγελματίες των ΔΣ εργάζονται κυρίως με ποιοτικά θέματα καθώς ασχολούνται με συμπεριφορές, κάτι που από τη φύση του δεν μπορεί να

ποσοτικοποιηθεί. Άρα, καλούνται να βρουν τρόπους επικοινωνίας των ποιοτικών τους στόχων και αποτελεσμάτων με τέτοιο τρόπο που να γίνουν άμεσα κατανοητοί.

Οι βασικότεροι τρόποι συγκέντρωσης ποιοτικής πληροφόρησης είναι οι κλίμακες αξιολόγησης και οι τεχνικές προβολής. Ο όγκος, είναι και θα παραμένει ένα βασικό μέτρο σύγκρισης, αλλά πρέπει να είναι συνδεδεμένο με την ποιότητα της κάλυψης για να είναι πραγματικά αποτελεσματικό. Μια αναφορά όγκου συνήθως χρησιμοποιείται με γραφικά και περιλαμβάνει :

- *όγκο* – τον χρόνο των εκπομπών, την κάλυψη στα έντυπα μέσα, το μέτρημα των λέξεων
- *κάλυψη* – τον αριθμό των ανθρώπων που είχαν τη δυνατότητα να διαβάσουν, να ακούσουν ή να δουν το μήνυμα
- *θέση* – πού φαίνεται το μήνυμα στα μέσα (ποια σελίδα, θέση ή πρόγραμμα)
- *ποιότητα* – προσέγγιση της ποιότητας της κάλυψης
- *σύνδεση* – οποιαδήποτε σύνδεση με ποιοτική δήλωση
- *τόνος* – ο τόνος που χρησιμοποίησε ο δημοσιογράφος στην παρουσίασή του

Είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΣ με στόχο να επιφέρει κάτι θετικό για την επιχείρηση, το οποίο θα είναι απτό όταν επιτευχθεί. Τα αποτελέσματα αυτού εξαρτώνται από τους αντικειμενικούς στόχους, των οποίων η επιτυχία ή αποτυχία είναι δυνατόν να μετρηθεί με την παρατήρηση, την εμπειρία ή με τη χρήση μεθόδων έρευνας μάρκετινγκ.

1.3 Διαχείριση Κρίσεων

1.3.1 Ορισμός Κρίσης

Ως *κρίση*, σύμφωνα με τον Hermann (1972, σελ. 13), ορίζεται η κατάσταση η οποία θέτει υπό απειλή τους υψηλούς στόχους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίοι εξάλλου τίθενται σε προτεραιότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, περιορίζει το διαθέσιμο χρόνο για ανταπόκριση και εκπλήσσει με την εμφάνισή της τα διοικητικά στελέχη τα οποία συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης απόφασης.

Κατά τον Jonathan Bernstein, *κρίση* είναι κάθε κατάσταση που είναι απειλητική, ή μπορεί να αποτελέσει απειλή, για το άτομο ή για την περιουσία, να διακόψει σε

σημαντικό βαθμό τις εργασίες της επιχείρησης, να προκαλέσει ζημιά στη φήμη της ή να έχει αρνητική επίδραση στην αξία της μετοχής της.

Οι κρίσεις γενικά, μπορούν να λάβουν διεθνείς, εγχώριες, τοπικές ή επιχειρησιακές – οργανωσιακές διαστάσεις, όπως είναι ένα εμπάργκο στην εξαγωγή πετρελαίου, ο κίνδυνος από τη ραγδαία αύξηση των τιμών των πρώτων υλών, μια δυσμενής οικονομική κατάσταση κλπ. Επίσης, οι κρίσεις μπορεί να λάβουν πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό χαρακτήρα, αλλά και να διακρίνονται σε εκείνες που προέρχονται από τον ανθρώπινο παράγοντα ή από ανεξέλεγκτους παράγοντες, όπως είναι οι φυσικές καταστροφές (Rosenthal & Kouzmin , 1997, σελ. 279).

1.3.2 Αξιολόγηση Κρίσεων

Τα περιστατικά που είναι ικανά να προκαλέσουν μια κρίση στην επιχείρηση ή τον οργανισμό διακρίνονται, με βάση το βαθμό επιρροής τους, σε απλά, μέτρια και κρίσιμα περιστατικά. Ως απλά περιστατικά θα μπορούσαμε να ορίσουμε εκείνα τα οποία λαμβάνουν χώρα στις εγκαταστάσεις μιας επιχείρησης, δεν επηρεάζουν σημαντικά το περιβάλλον της και άτομα ή ομάδες ατόμων που ανήκουν σε αυτό, ενώ οι ζημιές που προκαλούν είναι συνήθως ασήμαντες. Ως μέτρια περιστατικά ορίζονται εκείνα που λαμβάνουν χώρα είτε εντός είτε εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης αλλά ελέγχονται από αυτήν, προκαλούν όμως μέτριες επιπτώσεις στο περιβάλλον της και σε τρίτους. Τα κρίσιμα περιστατικά είναι εκείνα τα οποία έχουν ισχυρές επιπτώσεις στο περιβάλλον της επιχείρησης και σε τρίτους, δεν είναι εύκολο να ελεγχθούν από αυτή, μπορούν να προκαλέσουν ακόμη και ανθρώπινες απώλειες, ενώ δημιουργούν ισχυρή κινητοποίηση των αρχών και προκαλούν το ισχυρό ενδιαφέρον του κοινού και των Μ.Μ.Ε.

Πολύ πριν διαγνωστεί η ύπαρξη μιας κρίσης, η οποία απειλεί την επιχείρηση, θα πρέπει να έχει κάνει την κατάλληλη προετοιμασία, η οποία θα επιτρέψει την έγκαιρη και επιτυχημένη αντιμετώπιση του κάθε κινδύνου. Σύμφωνα με τον Purdum (1995, σελ. 11), θα πρέπει να γίνουν τα ακόλουθα βήματα:

1. Προσδιορισμός των διοικητικών στελεχών τα οποία θα συνθέσουν την ομάδα διαχείρισης της κρίσης, ορισμός του υπεύθυνου της ομάδας και εξασφάλιση για το ότι όλα τα μέλη θα λάβουν την κατάλληλη καθοδήγηση.

2. Επιβεβαίωση για την άμεση πρόσβαση στα στοιχεία των ανώτατων στελεχών από όλα τα στελέχη τα οποία μπορεί να τα χρειαστούν.
3. Εδραίωση ενός γραφείου ελέγχου το οποίο θα είναι ανεξάρτητο από τα γραφεία στα οποία λαμβάνουν χώρα οι καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης. Το γραφείο αυτό θα πρέπει να διαθέτει τον απαραίτητο εξοπλισμό όπως είναι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τηλεόραση, ραδιόφωνο κλπ
4. Θα πρέπει να γίνει εξάσκηση των στελεχών σε συνθήκες προσομοίωσης κρίσεων που θα περιλαμβάνουν και την διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης υπό πίεση.
5. Θα πρέπει να εκπαιδευτεί καταλλήλως και το βοηθητικό προσωπικό όπως οι υπάλληλοι που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών, με τις γραμματειακές εργασίες και εκείνα τα άτομα που δέχονται πρώτα τα τηλεφωνήματα από το εξωτερικό περιβάλλον.
6. Τα πλάνα διαχείρισης κρίσεων δεν θα πρέπει να παραμένουν άκρως εμπιστευτικά αλλά θα πρέπει να γνωστοποιούνται σε μια επιλεγμένη ομάδα στελεχών. Όλο, όμως, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει τις διαδικασίες που πρέπει να λαμβάνουν χώρα σε κάθε περίπτωση κρίσης.

1.3.3 Πρόγραμμα Διαχείρισης Κρίσης (CCP)

Η κρίση είναι ένα σημαντικό πρόβλημα για την εταιρία αλλά κάθε πρόβλημα δεν αποτελεί απαραίτητα και κρίση, καθώς η τελευταία είναι πολύ σοβαρότερη. Οι κρίσεις είναι από τη φύση τους απρόβλεπτες και ποικίλλουν. Γι' αυτό είναι απαραίτητη η προετοιμασία για το χειρισμό μιας έκτακτης ανάγκης μέσω της ανάπτυξης ενός προγράμματος διαχείρισης κρίσης (Crisis Communication Plan – CCP).

Ένα μελετημένο και σωστά ανεπτυγμένο CCP είναι μια μέθοδος για σχεδιασμό και προγραμματισμό, που αφορά καταστάσεις σε καθημερινές λειτουργίες, τις εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες κοινού της επιχείρησης καθώς και την προετοιμασία των ανθρώπων στην επιχείρηση να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις μιας κρίσης. Παρακάτω παρατίθενται μερικά βασικά χαρακτηριστικά ενός CCP (Stanton, 2002, p.19-22) :

1. Οι κρίσεις αναιρούν την κανονική ιεραρχία της επιχείρησης. Το CCP πρέπει να έχει τη δική του οργανωσιακή δομή και διαδικασία, χρησιμοποιώντας προσωπικό ειδικά εκπαιδευμένο για άμεση ανταπόκριση στην κρίση.
2. Το CCP επιτρέπει σε αυτούς που διαχειρίζονται την επικοινωνία μέσα στην εταιρία να συνεισφέρουν στην επίλυση του τρέχοντος ζητήματος, να αλληλεπιδράσουν με τα αντίστοιχα εμπλεκόμενα κοινά κατά την εξέλιξη της κατάστασης και να διατηρήσουν τις κανονικές επιχειρησιακές δραστηριότητες, όπως τις αναμένει ο πελάτης.
3. Οι περισσότερες κρίσεις υποβάλλουν την εταιρία σε έναν έντονα εξουχιστικό έλεγχο από τα μέσα. Αυτός ο έλεγχος θα αξιολογήσει την διαχείριση της κρίσης όσο εκτενώς αξιολογεί και την αιτία αυτής. Γι' αυτό το CCP επικεντρώνεται σε διαδικασίες και πρωτόκολλα για τη διαχείριση της κρίσης και προετοιμάζει την εταιρία να καθοδηγήσει τα μέσα και τις προσδοκίες του κοινού σχετικά με τη διαχείριση αυτή.
4. Το CCP είναι μια επέκταση των διαδικασιών που περιγράφονται στο εταιρικό εγχειρίδιο έκτακτης ανάγκης (Corporate Emergency Manual) και λειτουργεί σαν ένα βοηθητικό κομμάτι καθώς οι κρίσεις, ξεκινούν ως μια επείγουσα κατάσταση αλλά συνήθως επιδεινώνονται. Έτσι, το εγχειρίδιο έκτακτης ανάγκης σε συνδυασμό με το CCP αποτελούν ένα πακέτο εργαλείων για την άμεση αντίδραση σε καταστάσεις. Επιπλέον, παρέχουν έναν χρήσιμο οδηγό για λήψη αποφάσεων και ανάληψη ενεργειών κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Όταν συμβεί μια κρίση, ο υπεύθυνος επικοινωνίας καλείται να πάρει περίπλοκες αποφάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα. Υπό αυτές τις συνθήκες, πρέπει να έχει στη διάθεσή του ένα πλάνο, προκαθορισμένο, με τις διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν βήμα προς βήμα. Αναπτύσσοντας, εκ των προτέρων, ένα σύστημα επικοινωνίας για την εφαρμογή του κατά τη διάρκεια της κρίσης εξασφαλίζει μια έγκαιρη, άμεση και μεθοδευμένη αντίδραση σε κάθε περίπτωση. Ένα καλά ανεπτυγμένο CCP βοηθά στην αποφυγή ορισμένων κοινών λαθών που συνήθως διαπράττουν οι υπεύθυνοι των ΔΣ, όπως είναι τα ακόλουθα (Stanton, 2002, σελ. 19-22):

1. Βιαστικές Δηλώσεις

Είναι σημαντικό, πριν εμπλακεί μια εταιρία στη διαδικασία της επικοινωνίας να κατανοήσει πρώτα τα πραγματικά γεγονότα της κατάστασης. Μερικές φορές, η πίεση από την εξονυχιστική εξέταση από τα μέσα και το κοινό είναι τόσο έντονη που οι εταιρίες ξεκινούν την επικοινωνιακή λειτουργία πριν αποκαλυφθούν όλα τα γεγονότα. Είναι πολύ πιο δύσκολο να ανασκευάσει κανείς δηλώσεις που έχει ήδη κάνει από το να τις πει σωστά από την αρχή που θα ειπωθούν. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, και ειδικά στα αρχικά της στάδια, όπου η πληροφόρηση είναι ανεπαρκής ή η εταιρία χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να διαμορφώσει μια στάση, χρήσιμη θα ήταν μια σταθερή δήλωση. Η δήλωση αυτή (Holding Statement) θα πρέπει να γίνει άμεσα προκειμένου για τη γνωστοποίηση της κατάστασης στα μέσα και να εδραιωθούν κάποιοι κανόνες για δελτία τύπου με επιπρόσθετες λεπτομέρειες.

2. Υπερβολική Αντίδραση

Μια συχνή και εύκολη παγίδα είναι να αντιδρά κανείς σε κάθε δυσκολία ή πρόβλημα που προκύπτει σαν να ήταν κρίση. Για έναν πετυχημένο σχεδιασμό βασική προϋπόθεση είναι να είναι απόλυτα ξεκάθαρο πότε μια κατάσταση αποτελεί κρίση και πότε απλά περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Οι περιπτώσεις αυτές είναι καθημερινά περιστατικά που επιδρούν στις λειτουργίες, αλλά δεν αποσπούν τη συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά, οι κρίσεις ενεργοποιούν και ελκύουν την προσοχή των ατόμων για τη εταιρεία, εμποδίζουν τη διοίκηση από το να λειτουργήσει κανονικά και καθιστούν αναγκαίο ένα ιδιαίτερο επίπεδο παρέμβασης και αντίδρασης. Για να γίνει η διάκριση πιο εύκολη είναι χρήσιμα τα παρακάτω κριτήρια.

Κρίσεις έχουμε:

- Όταν υπάρχει κίνδυνος για τη ζωή, την υγεία, την ασφάλεια, το περιβάλλον
- Όταν απαιτούνται πηγές πέραν των εσωτερικών δυνατοτήτων της επιχείρησης
- Όταν η διοίκηση και το προσωπικό δεν ασχολείται με τις καθημερινές δραστηριότητες ρουτίνας για εκτεταμένη χρονική περίοδο
- Όταν οι απαιτήσεις για την εταιρική επικοινωνία ξεπερνούν τις ανάγκες σε καθημερινή βάση

3. Αποτυχία Δράσης

Πολλές εταιρίες χειρίζονται μια κρίση με το σκεπτικό ότι αν την αγνοήσουν θα εξαφανιστεί και θα σβήσει μόνη της. Αν, όντως, η κρίση εξαφανιστεί το πιο πιθανό είναι να πάρει μαζί κι ένα σημαντικό κομμάτι της εταιρικής εικόνας και φήμης.

Ο κυρίαρχος στόχος σε μια κρίση είναι να ξαναχτιστεί η σχέση εμπιστοσύνης που υπήρχε με όλες τις ομάδες κοινού. Το κοινό είναι πολύ πιο ενημερωμένο για τις κρίσεις και για τις διάφορες περιπτώσεις αντιμετώπισης κρίσεων από κάποιες εταιρίες ή οργανισμούς που είναι ειδήμονες στην αξιολόγηση της ανταπόκρισης που θα έχει μια εταιρία. Το να προβαίνει σε ενέργειες δείχνοντας υπευθυνότητα, ακόμα κι αν αυτές οι ενέργειες δε λύνουν άμεσα το πρόβλημα, προετοιμάζουν το έδαφος για να χτιστεί η πίστη και η εμπιστοσύνη με το κοινό της.

4. Αλλοίωση των Γεγονότων

Η λειτουργία της επικοινωνίας δεν επιτρέπει να γίνονται λάθη αλλά ούτε και να δημιουργεί γεγονότα που δεν υπάρχουν. Στις περισσότερες περιπτώσεις η κοινή γνώμη επιβραβεύει την ειλικρίνεια και την ευθύτητα. Όταν καθορίζει κανείς την επικοινωνιακή λειτουργία κατά την κρίση πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα εξής 5 βασικά μηνύματα:

- i. Καθορισμός του προβλήματος, της πηγής του και του βαθμού επίδρασής του
- ii. Περιγραφή του τι μπορεί να κάνει το κοινό για να αποφύγει το πρόβλημα ή να περιορίσει τυχόν επιδράσεις
- iii. Περιγραφή των ενεργειών της Διοίκησης
- iv. Καθορισμός του πότε είναι πιθανόν να λυθεί το πρόβλημα
- v. Εντοπισμός τυχόν θετικών σημείων

Τα παραπάνω στοιχεία παρέχουν ένα σημείο αφετηρίας για την εταιρία που θέλει να διαχειρίζεται σωστά και αποτελεσματικά μια κρίση, επικοινωνώντας ολοένα και περισσότερη πληροφόρηση όταν αυτή διατίθεται, χτίζοντας ισχυρά θεμέλια.

5. Έλλειψη ενδιαφέροντος και συμπαράστασης

Είναι λογικό το ενδιαφέρον της επιχείρησης για τους μετόχους, την κερδοφορία και την απόδοση των επενδύσεων. Εξίσου αναμενόμενο, όμως, είναι και το ενδιαφέρον

της όταν οι ζωές ορισμένων ανθρώπων έχουν επηρεαστεί. Η εταιρία πρέπει να διατηρεί ένα ανθρώπινο πρόσωπο, απευθυνόμενη σε ανθρώπους κι όχι σε κοινά, εκφράζοντας το συναίσθημα με ειλικρίνεια. Η ανάληψη ενεργειών της Διοίκησης που επιδεικνύουν υπευθυνότητα είναι η πιο δυνατή μορφή επικοινωνίας. Πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και κατανόηση για εκείνους που έχουν επηρεαστεί, προβαίνοντας σε παροχές για τα θύματα και τις οικογένειές τους. Έτσι, γίνεται σαφές ότι κύρια προτεραιότητα για την επιχείρηση είναι η αντιμετώπιση των αναγκών τους και η συμβολή της για την καλύτερη δυνατή βελτίωση της κατάστασής τους.

6. Μετάθεση / Καταλογισμός Ευθυνών

Στις περισσότερες περιπτώσεις κρίσεων τα κοινά της εταιρίας αναμένουν να έχουν κάποια άμεση και ακριβή πληροφόρηση για την συγκεκριμένη κατάσταση, τη σοβαρότητά της και την εξέλιξή της. Η επιχείρηση απ' την πλευρά της οφείλει, αντί να καταλογίζει ευθύνες, να προετοιμάζει το κομμάτι της επικοινωνίας που περιγράφεται στο πλάνο ενεργειών. Το πλάνο αυτό θα πρέπει να περιγράφει πώς η εταιρία σχεδιάζει να αντιμετωπίσει την κατάσταση, πώς να συνεργαστεί με τις αρχές που διεξάγουν την έρευνα, πώς να αξιοποιήσει τις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, δηλ. τους πόρους της, για την ανάπτυξη στρατηγικών αποζημίωσης που θα είναι δίκαιες και ανάλογες των ζημιών που έχουν προκληθεί. Αυτές οι δηλώσεις θα φανερώσουν ότι η εταιρία είναι επικεντρωμένη στο συγκεκριμένο ζήτημα, και «εργάζεται» για τον χειρισμό και την αντιμετώπισή του.

7. Διατήρηση Εσωστρέφειας

Οι περισσότερες εταιρίες έχουν ομάδες ατόμων που είναι ειδικά εκπαιδευμένοι να αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις. Αυτοί οι επαγγελματίες έχουν την εταιρική οπτική και δεν μπορούν να δουν το γεγονός ως τρίτοι, κάτι που μπορεί να αποφευχθεί με τη χρήση ειδικών συμβούλων ή ομάδων εστίασης ενδιαφέροντος (focus groups). Οι καλύτερα προετοιμασμένες εταιρίες στην αντιμετώπιση κρίσεων είναι αυτές που έχουν εντοπίσει εκ των προτέρων τους εξωτερικούς αυτούς παράγοντες που μπορούν να συμβουλέψουν τη Διοίκηση και να λειτουργήσουν σαν μια τρίτη άποψη. Οι εξωτερικοί αυτοί παράγοντες είναι: ο φόβος, επικίνδυνα υλικά, γενική ιατρική / επιδημιολογία, ανθρώπινοι πόροι, αρχιτεκτονική/ μηχανολογία, προστασία περιβάλλοντος, νομικό συμβούλιο, γενική ασφάλεια.

8. Έλλειψη Ομαδικότητας

Μια συχνή τάση είναι να χειρίζεται ένα άτομο όλα τα μέτωπα της επικοινωνιακής διαδικασίας. Αυτό συνεπάγεται συνεχή δουλειά που επηρεάζει την ικανότητα καθαρής σκέψης και υψηλής απόδοσης. Πρέπει να υπάρχει μια βασική ομάδα που να κινείται υπό την καθοδήγηση του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κρίσης, ο οποίος φέρει την μεγαλύτερη ευθύνη και έχει την μεγαλύτερη δικαιοδοσία για το χειρισμό της. Λειτουργεί ως η Αρχή Αποφάσεων για την ενεργοποίηση του CCP (και για την απενεργοποίηση όταν το πρόβλημα έχει λυθεί) καθώς και για όλες τις στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων. Με την βασική αυτή ομάδα συνδέεται το υπόλοιπο προσωπικό, το οποίο ασχολείται με τομείς όπως: Διαχείριση Αποθήκης, Διοικητική Υποστήριξη, Παρακολούθηση Δεδομένων, Έρευνα και Ανάπτυξη κ.α. Σε αυτή τη δομή ο κάθε συμμετέχων παραμερίζει προσωρινά τις καθημερινές αρμοδιότητές του και λειτουργεί μέσα σε αυτή την βασική ομάδα μέχρι να ξεπεραστεί η κρίση και να απενεργοποιηθούν οι μηχανισμοί αντίδρασης. Το αποτέλεσμα είναι να είναι ξεκάθαρες οι γραμμές επικοινωνίας και αρμοδιοτήτων τη στιγμή της κρίσης και ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει πώς θα πρέπει να λειτουργήσει. Εκείνοι που δεν ανήκουν στη βασική ομάδα μπορούν να συνεχίσουν τις καθημερινές διαδικασίες που πρέπει να ολοκληρώσουν ανεξαρτήτως της κρίσης.

9. Περιορισμός της εσωτερικής πληροφόρησης

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση αποτελούν το σημαντικότερο κανάλι επικοινωνίας και, άρα, μεταφοράς μηνυμάτων θετικών ή αρνητικών για την ίδια. Αυτό οφείλει να το αναγνωρίσει ο υπεύθυνος των ΔΣ και να δουλέψει πάνω στην εσωτερική επικοινωνία. Μπορεί να ελέγξει κατά πόσο τα μηνύματα που θέλει να επικοινωνήσει γίνονται κατανοητά, ποιες είναι οι απόψεις τους, τι εικόνα σχηματίζεται γύρω από την εταιρία από τα εσωτερικά κοινά. Έτσι, έχοντας αυτή τη γνώση μπορεί να δουλέψει πιο καλά με τα εξωτερικά κοινά αυξάνοντας τις πιθανότητες επιτυχίας του προγράμματος ΔΣ.

10. Αποτυχία Σχεδιασμού

Είναι αδύνατο να χτίσει κανείς ένα πλάνο διαχείρισης κρίσης για κάθε πιθανό σενάριο. Το πιο αποτελεσματικό είναι ο προγραμματισμός του τρόπου με τον οποίο θα ληφθούν αποφάσεις σε μια κρίση. Πρέπει να καθοριστεί ποιοι θα αναμιχθούν στη

διαδικασία λήψης αποφάσεων καθώς και οι συγκεκριμένοι ρόλοι και αρμοδιότητες που θα αναλάβει ο καθένας.

Η οργάνωση μιας τέτοιας δομής, αποτελούμενη από μια βασική ομάδα χειρισμού της κατάστασης και η ανάπτυξη συγκεκριμένων συστημάτων για τη λήψη αποφάσεων κατά την κρίση, εξασφαλίζει στον υπεύθυνο επικοινωνίας τη δυνατότητα να ακολουθεί σταθερά την γραμμή της πολιτικής που έχει οριστεί, προγραμματισμένα και στοχευμένα. Έτσι, η εταιρία θα έχει μια εικόνα ελέγχου και πειθαρχίας πριν προκύψει οποιοδήποτε τυχαίο γεγονός γνωρίζοντας ότι έχει όλα τα εχέγγυα και την κατάλληλη προετοιμασία για την άμεση, ψύχραιμη και αποτελεσματική αντιμετώπισή του.

1.4 Οι Δ.Σ. ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα

Ο τομέας των Δημοσίων Σχέσεων κερδίζει σταδιακά ολοένα και περισσότερη αναγνώριση στον επιχειρηματικό κόσμο. Ένας οργανισμός, για να κερδίσει συγκριτικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας τις δυνατότητες των ΔΣ, απαιτείται μια μακροπρόθεσμη προσπάθεια για τη δημιουργία κύρους και φήμης, που επιτυγχάνονται με την δημιουργία και προβολή των ιδιαίτερων και μοναδικών της δεξιοτήτων (Fombrun C., 1996).

Σύγχρονες τάσεις, όπως είναι αυτές που περιγράφονται στην παρούσα ενότητα, αξιοποιούν εργαλεία των δημοσίων σχέσεων προκειμένου οι επιχειρήσεις να εξελίσσουν τις πρακτικές προώθησης των προϊόντων τους αλλά και της εταιρικής επωνυμίας τους, να ενισχύουν τη διαφορετικότητά τους από τις υπόλοιπες εταιρίες και να αποκτήσουν ισχυρή θέση στην αγορά. Όλα αυτά θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση ένα ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα, κάτι που, στο σύγχρονο απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον κρίνεται απολύτως αναγκαίο.

1.4.1 Διαχείριση Αντιλήψεων (Perception Management)

Η Διαχείριση Αντιλήψεων ενός οργανισμού (Organizational Perception Management) είναι μια στρατηγική που στοχεύει στο να κατευθύνει κίνητρα, συναισθήματα και συμπεράσματα κάποιου με τη χρήση διαφορετικών προσεγγίσεων, για να αλλάξει θετικά την αντίληψή του, αποκτώντας μια πιο ευνοϊκή εικόνα για τον ίδιο τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, πρόκειται για ένα σύνολο τακτικών που χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν θετικά τις αντιλήψεις του κοινού.

Σύμφωνα με την Elsbach (2003), η Διαχείριση Αντιλήψεων ενός οργανισμού είναι σχεδιασμένη για να επηρεάζει τις αντιλήψεις για αυτόν τον οργανισμό ως οντότητα και συμπεριλαμβάνει την εικόνα, την φήμη και την ταυτότητα της εταιρίας.

- 1) Η Εταιρική Εικόνα είναι μικρή σε χρονική διάρκεια και αποτελείται από συγκεκριμένες αντιλήψεις για έναν οργανισμό, γι' αυτό και οι οργανισμοί μπορούν να έχουν διάφορες διακριτές μεταξύ τους εικόνες την ίδια στιγμή. Έρευνες που έχουν γίνει κατέδειξαν ότι η εικόνα ενός οργανισμού αποτελείται από προσωρινές και σύντομες αντιλήψεις για τον ίδιο, που σχηματίζονται το εσωτερικό και το εξωτερικό κοινό. Η εικόνα που σχηματίζει το εσωτερικό ή εξωτερικό κοινό για κάποιον οργανισμό εξαρτάται από το πώς συμπεριφέρεται αυτός αναφορικά με τις εξής κατηγορίες διάκρισης: την εταιρική νομιμότητα, την εταιρική ορθότητα και συνέπεια καθώς και την εταιρική αξιοπιστία.
 - i. Εταιρική νομιμότητα : είναι μια γενικευμένη αντίληψη ή υπόθεση ότι οι ενέργειες μιας οντότητας είναι κατάλληλες και αρμόζουσες σύμφωνα με ένα κοινωνικά δομημένο σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και ορισμών. Οι οργανισμοί που λειτουργούν με βάση την νομιμότητα θεωρούνται πιο αξιόλογοι, πιο σημαντικοί και πιο αξιόπιστοι απ' ότι εκείνοι που λειτουργούν χρησιμοποιώντας αθέμιτα μέσα. Κατ' επέκταση, είναι πιο πιθανό να έχουν και την υποστήριξη από τα κοινά τους και να κερδίσουν την αναγνώριση, την πίστη και την αφοσίωση αυτών. Μάλιστα, οι εταιρίες χρησιμοποιούν συχνά την νομιμότητα αυτή ως πόρο προσέλκυσης και διατήρησης αξιόλογων ομάδων ενδιαφέροντος όπως αναλυτές κλάδου, εργαζόμενους, πελάτες κ.α., καθώς οι απόψεις τους επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την επιβίωση του οργανισμού. Η αξία της νομιμότητας για έναν οργανισμό και για τους εκπροσώπους του φαίνεται να είναι ακόμη πιο σημαντική σε περιόδους κρίσης ή αμφισβήτησης, όταν η νομιμότητα απειλείται, γιατί τότε και θα είναι και αρνητική η απεικόνιση του οργανισμού στα μέσα.
 - ii. Εταιρική ορθότητα και συνέπεια : έρευνες έχουν καταδείξει ότι η συνέπεια στις αποφάσεις των υψηλών στελεχών μάνατζμεντ οδηγεί τα κοινά, σε βάθος χρόνου, να δουν τον οργανισμό ως πιο σταθερό γενικότερα και ως πιο σωστό στις δραστηριότητές του στο παρελθόν. Άλλες έρευνες έδειξαν ότι όσο περισσότεροι είναι οι υπεύθυνοι μάνατζερς τόσο μεγαλύτερη είναι και η ανάγκη διαχείρισης της εν λόγω εικόνας, καθώς οι μεγάλες ομάδες έχουν την

τάση να διαφωνούν και να καθυστερούν να καταλήξουν σε κάποιες ενέργειες του οργανισμού.

- iii. **Εταιρική Αξιοπιστία** : είναι η αντίληψη ότι ένας οργανισμός επιδεικνύει επάρκεια, αγαθοεργίες και ακεραιότητα στη συμπεριφορά και στις πεποιθήσεις της. Η επάρκεια αναφέρεται στην ικανότητα και στη δεξιότητα που διαθέτει ένας οργανισμός και που βοηθά να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους, η αγαθοεργία στην προθυμία του να κάνει κάτι καλό και η ακεραιότητα στην προσκόλλησή του στις αρχές και στα ιδεώδη που «επιβάλλουν» οι κοινωνικές νόρμες. Σύμφωνα με έρευνες, το εξωτερικά κοινά, όπως οι μέτοχοι, μετρούν την αξιοπιστία ενός οργανισμού με βάση την κουλτούρα του και τα συστήματα ελέγχου που αυτός διαθέτει και με βάση το αν οι ενέργειές του διέπονται από αξίες και αρχές σωστής συμπεριφοράς. Αντίθετα, το εσωτερικό κοινό των εργαζομένων, αναγνωρίζει την ακεραιότητα και αξιοπιστία ενός οργανισμού από ενέργειες όπως, για παράδειγμα, η πρακτική των αποζημιώσεων που ακολουθεί.

- 2) **Η Εταιρική Φήμη** : είναι γενικότερη από την εταιρική εικόνα. Η εικόνα αντανακλά ένα σύνολο σχετιζόμενων πραγμάτων ενώ η φήμη αποτελεί μια γενική κρίση με βάση το πόσο ψηλά κατατάσσεται μια εταιρία. Είναι οι σταθερές αντιλήψεις του εξωτερικού της κοινού για το πώς είναι τα προϊόντα της, οι στρατηγικές και οι προοπτικές της σε σύγκριση με των άλλων ανταγωνιστών της. Έχουν αναπτυχθεί δύο προσεγγίσεις σχετικά με την χρήση και διαχείρισή της: αυτή που την θεωρεί ως έναν πόρο και αυτή που την αναγνωρίζει ως στοιχείο στρατηγικής. Η πρώτη επικεντρώνεται στις δυνατότητες, τις ικανότητες και τους πόρους της εταιρίας, που αποτελούν στοιχεία διάκρισης, με διάρκεια και με δυσκολία να αντιγραφούν. Ένας τέτοιος πόρος είναι και η εταιρική φήμη που συμβάλλει σημαντικά στη διαφοροποίησή της από τις ανταγωνίστριες και που δεν μπορεί να γίνει αντικείμενο συναλλαγής. Η δεύτερη επικεντρώνεται στην φήμη ως στοιχείο στρατηγικής που οι εταιρίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν προκειμένου να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια θετική εταιρική φήμη βελτιώνει τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης με άλλους οργανισμούς, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία να ορίσει πολιτική υψηλών τιμών αλλά και τη βοηθά να κερδίσει υποστήριξη και πόρους από κάποιες ομάδες ενδιαφέροντος. Σύγχρονες έρευνες δείχνουν ότι η σταθερότητα και η θετική διάκριση μιας επιχείρησης σε όρους αποδοτικότητας βοηθά στο να σχηματίσει το κοινό αντιλήψεις με διάρκεια για την ίδια. Επίσης, όταν μια εταιρία υιοθετεί νέες

τεχνικές διοίκησης, όπως προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας, αποκτά τη φήμη της καινοτόμου επιχείρησης σε σχέση με άλλες παρόμοιες που δεν το πράττουν. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις οι τεχνικές αυτές δεν έχουν τελικά κάποια επίδραση στην αποδοτικότητα αλλά υιοθετούνται από τις εταιρίες για να προσφέρουν ένα ισχυρό πρόσθετο στοιχείο στη φήμη τους.

Η φήμη δεν είναι κάτι απτό, γι' αυτό και εξαρτάται από την κρίση, τη στάση και τα συναισθήματα που πηγάζουν από την ψυχολογία του ατόμου περισσότερο παρά αμιγώς από τα γεγονότα. Η φήμη είναι κάτι δύσκολο να αποκτηθεί αλλά ακόμα κι όταν αυτό γίνει, είναι πολύ εύθραυστη, καθώς ένα μικρό λάθος είναι ικανό να καταστρέψει όλη την πολυετή προσπάθεια δημιουργίας της.

- 3) Η Εταιρική Ταυτότητα: απαντά στο ερώτημα «ποιοι είμαστε». Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο εκφράζει η επιχείρηση την φιλοσοφία της και τη στρατηγική της μέσω της επικοινωνίας, της συμπεριφοράς και του συμβολισμού. Έχει κι αυτή διάρκεια στο χρόνο αλλά δεν είναι αμετάβλητη και μπορεί μια εταιρία, ακολουθώντας σωστή διαχείριση, να την βελτιώσει με επιτυχία.

1.4.2 Διαχείριση Εμπειρίας (Experiential Management)

Στη σύγχρονη εποχή έχουν αλλάξει πολύ τα δεδομένα της οικονομίας και πολλοί θεωρούν ότι πως οδηγούμαστε στην οικονομία της εμπειρίας (experience economy). Η σημασία της διαχείρισης της εμπειρίας του πελάτη γίνεται εμφανής στο πεδίο του μάρκετινγκ και έχει ήδη αναγνωριστεί ως ένας σημαντικός τομέας στην φάση του σχεδιασμού. Μια «εμπειρία» λαμβάνει χώρα όταν μια εταιρία χρησιμοποιεί προϊόντα σαν βάση και υπηρεσίες υποστηρικτικά, για να επιτύχει την προσωπική εμπλοκή του κάθε μεμονωμένου πελάτη, με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσει ένα αξέχαστο γεγονός (Pine & Gilmore, 1998).

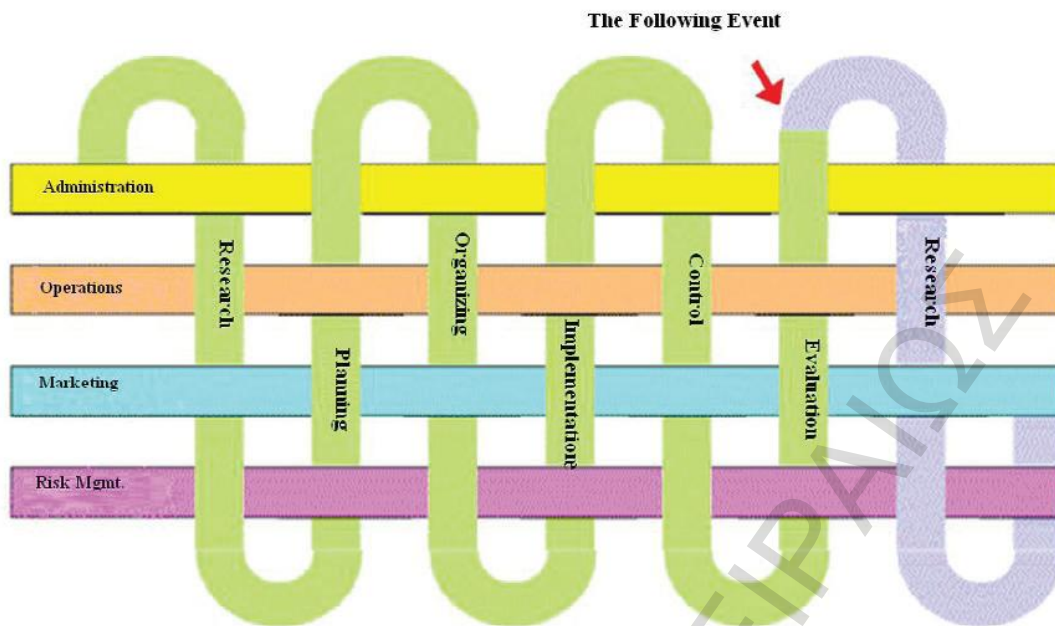
Το βιωματικό μάρκετινγκ (experience marketing) είναι μια διεθνώς αναπτυσσόμενη τάση που βασίζεται στην άποψη ότι όταν κάποιος επιλέγει μια εμπειρία, πληρώνει για να ζήσει ευχάριστα μια σειρά από αξέχαστα γεγονότα, με τρόπο πιο προσωπικό. Με άλλα λόγια, περιγράφει τις πρωτοβουλίες που προσφέρουν στους καταναλωτές ουσιαστικές και δυνατές εμπειρίες, που θα τους παρέχουν αρκετή πληροφόρηση, για να προβούν σε μια απόφαση αγοράς. Είναι το να παίρνει κανείς την ουσία ενός προϊόντος και να την διευρύνει με ένα σύνολο από απτές, φυσικές, διαδραστικές εμπειρίες, που ενισχύουν το προσφερόμενο προϊόν.

Σύμφωνα με τον Petkus (2002) οι σύγχρονες οικονομίες έχουν μεταβεί από την παροχή προϊόντων στην παροχή αγαθών, από τα αγαθά στις υπηρεσίες και τώρα από τις υπηρεσίες στις εμπειρίες. Καθώς οι υπηρεσίες έχουν εμπορευματοποιηθεί, οι εταιρίες καλούνται να κάνουν περισσότερα για να κερδίσουν την ικανοποίηση των πελατών αλλά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η προσφορά εμπειριών ενέχει την άμεση εμπλοκή των πελατών κατά τρόπο που τους μένει αξέχαστος. Όλες οι ενέργειες του οργανισμού συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της παροχής τέτοιων εμπειριών, προκειμένου να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με τους Holbrook & Hirschman (1982), οι πελάτες αναζητούν, όχι μόνο την λειτουργική αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών, δηλ. το τι προσφέρουν, αλλά και την συμβολική ή βιωματική αξία αυτών, δηλ. το τι εκφράζουν και το οποίο αποκαλούν *ηδονική κατανάλωση* (Hedonic Consumption). Οι λειτουργικές πλευρές αξιολογούνται με την λογική αλλά η εμπειρία από τη διαδικασία αγοράς αξιολογείται σε όρους συναισθηματικής αντίδρασης. Οι δύο τύποι αξίας φέρνουν διαφορετικά αποτελέσματα αλλά τα πραγματικά επιθυμητά αποτελέσματα, όπως η διαφήμιση από στόμα σε στόμα και η δημιουργία πρόβλεψης για την επανάληψη ή μη κάποιας αγοραστικής συμπεριφοράς, προέρχονται από την βιωματική πλευρά της υπηρεσίας. Τα βιωματικά οφέλη αντιπροσωπεύουν τη βασική πηγή δημιουργίας αξίας για τους καταναλωτές και γι' αυτό θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση από τα στελέχη προκειμένου να αξιοποιήσουν την ευκαιρία αυτή για να δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.4.3 Διαχείριση Εκδηλώσεων (Event Management)

Πρόκειται για την διαδικασία που αφορά τον σχεδιασμό, την εκτέλεση και την αξιολόγηση εκδηλώσεων εταιρικών, διαφόρων ενώσεων, κυβερνητικών οργανισμών, μη κερδοσκοπικών οργανισμών κ.α. Σύμφωνα με τον Rutherford, η διαδικασία διοίκησης μιας εκδήλωσης είναι ένα σταυροειδές σύμπλεγμα, αποτελούμενο από ροές διαδικασιών διοίκησης και λειτουργίες διοίκησης και μάρκετινγκ και είναι το ακόλουθο:



Πηγή: Rutherford, I.S. *Risk management for Meetings & Events*, Publishing House, Oxford, UK, 2008

Σχήμα 2: Διαδικασία Διαχείρισης Εκδήλωσης

Αυτή η διαδικασία ξεκινά με την έρευνα, συνεχίζει με τον σχεδιασμό του πλάνου της εκδήλωσης, την οργάνωση και την εφαρμογή του, με τη χρήση διαδικασιών ελέγχου ώστε στο τέλος της να μπορεί να γίνει αξιολόγηση και ο κύκλος να επαναληφθεί με το ξεκίνημα μιας νέας έρευνας. Τα τμήματα διοίκησης, λειτουργιών, μάρκετινγκ και διαχείρισης κινδύνου συμμετέχουν ενεργά, αντιμετωπίζοντας διαφορετικά προβλήματα το καθένα και προσφέροντας διάφορες λύσεις και προτάσεις.

Τα πέντε στάδια διαχείρισης μιας εκδήλωσης είναι τα εξής (Daniel et al, 2012):

1. Η Απόφαση: ξεκινά την όλη διαδικασία και καθορίζει το αν τελικά θα πραγματοποιηθεί ή όχι
2. Το αποτέλεσμα: είναι η απόφαση για το αν θα γίνει, αν θα αναβληθεί για κάποια άλλη στιγμή ή αν θα ακυρωθεί
3. Ο λεπτομερής σχεδιασμός
4. Η εφαρμογή του, που πραγματοποιείται με την παρακολούθηση της εξέλιξής του, καθιερώνοντας διαδικασίες για αναμενόμενα αλλά και ξαφνικά συμβάντα, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά το τέλος της εκδήλωσης
5. Η αξιολόγηση, που είναι απαραίτητη προκειμένου να μάθει κανείς πώς θα μπορούσε να την οργανώσει καλύτερα

Ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνεται η εκδήλωση θα πρέπει να είναι οργανωμένη έτσι ώστε να αξιοποιήσει η επιχείρηση όλα τα οφέλη που προκύπτουν

από τη δυνατότητα αυτή, όπως να είναι διαδραστικά και να απαιτούν την συμμετοχή των καλεσμένων κατά το μέγιστο δυνατό, ή στο τέλος να δίνονται προωθητικά δώρα στους συμμετέχοντες παρέχοντας εκπτώσεις και κίνητρα για αυτούς που θα προβούν σε αγορά. Επίσης, το πρόγραμμα να είναι ευέλικτο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες του συγκεκριμένου κοινού, να προωθεί έντονα την εκδήλωση χρησιμοποιώντας κανάλια προώθησης και επικοινωνώντας την ελκυστικότητά του, εκθέτοντας το οφέλη των συμμετεχόντων από αυτήν. Να είναι απλό και ξεκάθαρο το μήνυμα που θα επικοινωνεί και να έχει άμεση προσέγγιση.

Η τεράστια δύναμη προσέλκυσης που έχει μια εκδήλωση, αν είναι σωστά προετοιμασμένη και όλες οι ενέργειες γίνονται βάσει του πλάνου, αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για την εταιρία να προβληθεί, να επικοινωνήσει τα μηνύματα που θέλει σε ένα κλίμα πιο χαλαρό και τελικά να πετύχει μια καλύτερη προσέγγιση πελατών απ' ό,τι με τη διαφήμιση. Κι εδώ τα οφέλη από την εμπλοκή των συμμετεχόντων και της βιωματικής εμπειρίας που θα έχουν ενδεχομένως προσφέρει μια άλλη διάσταση στην επικοινωνία, δημιουργεί πίστη από την πλευρά του πελάτη και ενδυναμώνει την αίσθηση της ομαδικότητας.

1.4.4 Διαχείριση Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media Management)

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (ή αλλιώς social media) είναι διαδικτυακές πλατφόρμες, που χρησιμοποιούνται για τη διάχυση της πληροφόρησης, μέσω κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Μερικά παραδείγματα μηχανισμών των social media είναι ομάδες συνομιλίας (forums) σε απευθείας σύνδεση διαδικτυακά αλλά και ιστοσελίδες, blogs, e-mail, πλατφόρμες διαλόγου και ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, όπως Facebook, Instagram, You Tube, Twitter. Αυτά παρέχουν στους χρήστες μια πλατφόρμα για να μοιραστούν και να λάβουν πληροφορίες αλλά δίνουν και στον οργανισμό την ευκαιρία να διαχέει πληροφορίες μέσα από πολλά διαφορετικά πρόσωπα.

Τα social media παρέχουν στις ομάδες ενδιαφερομένων διάφορα οφέλη, όπως συμπληρωματικές υπηρεσίες, στοιχεία ανά τοποθεσία, απόψεις χρηστών και εσωτερική πληροφόρηση μεταξύ των στελεχών, γνώση που θα αξιολογηθεί για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Επιπλέον, οι εταιρίες μπορούν να πάρουν πληροφορίες για τα άτομα, όπως τις προτιμήσεις τους, τις κοινωνικές επιρροές και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Μέσω διαφόρων εφαρμογών και δυνατοτήτων όπως news feeds, blog posts tweets, τα social media παρέχουν πολλά στοιχεία. Η ανταλλαγή των

πληροφοριών γίνεται γρήγορα, με χαμηλό κόστος και αποτελεσματικό τρόπο. Έχουν μηδενικό κόστος εγγραφής και μπορεί να τα διαχειριστεί οποιοσδήποτε με απλές βασικές δεξιότητες στην πλοήγηση στο διαδίκτυο.

Πολλές εταιρίες υιοθετούν τα social media ως μια νέα τάση, προκειμένου να κερδίσουν αξία για την επιχείρησή τους, όπως το να μπορούν να «καθοδηγούν» την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών, να βελτιώσουν την πίστη (loyalty) του πελάτη και τη διατήρηση της, να αυξήσουν τις πωλήσεις και τα έσοδα, να βελτιώσουν την ικανοποίηση του πελάτη, να δημιουργήσουν αναγνώριση της επωνυμίας και να χτίσουν τη φήμη της. Μερικές δραστηριότητες που υποστηρίζονται από τις εφαρμογές των social media είναι δημιουργία επώνυμου προϊόντος (branding), διαφήμιση, πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών και υποστήριξη, ανάπτυξη προϊόντος και καινοτομία. Τα στελέχη μπορούν να αντλήσουν πολύ χρήσιμα δεδομένα όπως να δουν πόσο δημοφιλής είναι η συγκεκριμένη επωνυμία, να κατανοήσουν τι κάνουν οι ανταγωνιστές και πώς αλλάζει ο κλάδος και να χρησιμοποιήσουν τα συμπεράσματα αυτά για να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων μπορούν να αξιοποιήσουν τα συμπεράσματα που προέκυψαν για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και να πάρουν στρατηγικές και λειτουργικές αποφάσεις βάσει των νέων πληροφοριών.

1.4.5 Lobbying

Το *lobbying* είναι μια επικοινωνιακή διαδικασία, η οποία προσπαθεί να πείσει το στοχευόμενο κοινό, στη συγκεκριμένη περίπτωση αυτού που διαμορφώνουν τη δημόσια πολιτική, για κάποιο πελάτη τους ή μια ομάδα συμφερόντων. Είναι η πράξη της δημόσιας εκπροσώπησης ενός ατόμου, οργανισμού ή μιας ιδέας με στόχο να πείσει τα στοχευόμενα κοινά να δουν θετικά, ή να δεχτούν, την άποψη του ατόμου, του οργανισμού ή την ιδέα (Edgett, 2002).

Σύμφωνα με τους Cutlip, Center & Broom (2000), πρόκειται για μια λειτουργία των δημοσίων σχέσεων που χτίζει και διατηρεί σχέσεις με την κυβέρνηση, πρωτίστως για να επηρεάσει την νομοθεσία και τους κανονισμούς. Κατά τους Donero & Lunch (2005), οι άνθρωποι που ασχολούνται με το lobbying εκτελούν τρεις βασικές λειτουργίες στο νομοθετικό πλαίσιο · πρώτον: διαδίδουν πληροφορίες που είναι απαραίτητες για μια διαμορφωμένη νομοθεσία στους νομοθέτες και το προσωπικό τους, δεύτερον: ενισχύουν την κοινή γνώμη σχετικά με σημαντικά ζητήματα που επηρεάζουν την εταιρία ή τον όμιλο εταιριών και τρίτον: θέτουν την πολιτική ατζέντα

δημιουργώντας συνασπισμούς για να υποστηρίξουν ή να αντιταχθούν σε συγκεκριμένα νομοσχέδια.

Οι κυβερνητικές αποφάσεις επηρεάζουν τις εταιρίες με δύο τρόπους: πρώτον γιατί διαχειρίζονται τους νόμους και τους κανονισμούς που οι πολιτικοί έχουν θεσπίσει και δεύτερον γιατί θέτουν τα θεμέλια για μελλοντικές πολιτικές αποφάσεις. Οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων σε ορισμένες περιπτώσεις μεγάλων ομίλων εταιριών παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις προσπάθειες για lobbying των ιδιωτικών επιχειρήσεων, εκπαιδεύοντας και υποστηρίζοντας τα συμφέροντα αυτών. Έτσι, αναπτύσσουν διάφορες μεθόδους, στρατηγικές και τακτικές για να κερδίσουν πρόσβαση, να ενημερώσουν, να επηρεάσουν και να πιέσουν τους διαμορφωτές των νόμων που λαμβάνουν πολιτικές αποφάσεις, οι οποίες επηρεάζουν την ευημερία των εν λόγω εταιριών, τις τοπικές εθνικές και διεθνείς κοινότητες καθώς και τις παρούσες και μελλοντικές γενιές πολιτών.

Οι προσπάθειες για lobbying έχουν εξελιχθεί κι έχουν γίνει πολυδιάστατες, βασιζόμενες σε μια πολύπλοκη σειρά από διάφορους μηχανισμούς πειθούς. Βέβαια, μέσα σε μια τέτοια συμμαχία, μερικές φορές δημιουργούνται προβλήματα εσωτερικά, είτε γιατί το κάθε μέλος έχει άλλες ανάγκες είτε γιατί κάποιο ζήτημα μπορεί να αφορά μία μόνο εταιρία, οπότε δεν μπορεί να εξασφαλίσει και την συμμετοχή των άλλων εταιριών για τη δημιουργία του lobby. Όπως γίνεται κατανοητό, όμως, η συντονισμένη δράση των εταιριών σχηματίζοντας πολιτικές ομάδες πίεσης, για τη λήψη πολιτικών αποφάσεων, αποτελεί ένα ισχυρό χαρτί στα χέρια τους, το οποίο τους προσδίδει σημαντικά πλεονεκτήματα που θα την ισχυροποιήσουν ακόμη περισσότερο στην πολιτική αρένα.

Αδιαμφισβήτητα, οι ΔΣ, εάν γίνονται σωστά, αποτελούν ένα πολύ σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για τον οργανισμό καθώς μπορούν να συμβάλλουν δυναμικά στην δημιουργία της επωνυμίας, στη διαμόρφωση και διατήρηση της φήμης της και να επικοινωνήσουν την εικόνα που θέλουν να έχουν τα κοινά της για την ίδια. Τα στελέχη των ΔΣ θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν όλα τα διαθέσιμα εργαλεία και μέσα, προκειμένου να διαφοροποιηθούν, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που παρέχει η διαχείριση αντιλήψεων, εμπειριών, μέσων κοινωνικής δικτύωσης κ.α. Για να το επιτύχει, όμως, αυτό χρειάζεται υπομονή, προσεκτικός σχεδιασμός του προγράμματος που θα ακολουθηθεί και θα εκφράζει την στρατηγική της επιχείρησης αλλά και υιοθέτηση πρακτικών βασιζόμενων στον κώδικα ηθικής και στην ανάπτυξη καλών, μακροχρόνιων σχέσεων με τα ΜΜΕ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Α΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Acharya, L.,(1983), "Practioner representations of environmental uncertainty", Proceedings of Association for Education in Journalism, August

Argenti P., "Corporate Communication and the HR Professional" στο βιβλίο "The Essentials of Corporate Communications and Public Relations", The Society for Human Resource Management and Harvard Business School Press, 2006

Argenti P., "Developing an Integrated Corporate Communication Strategy" στο βιβλίο "The Essentials of Corporate Communications and Public Relations", The Society for Human Resource Management and Harvard Business School Press, 2006

Beltagui A., Candi M. & Riedel J., "Design in the Experience Economy: Using Emotional Design for Service Innovation", 2012, Advances in International Marketing, Emerald, Vol.23, pp. 111-135

Berg K., "Finding Connections Between lobbying, Public Relations and Advocacy", Public Relations Journal Vol.3, No 3, summer 2009, Public Relations Society of America

Bradley L. R., "The Connection between Public Relations and Competitive Advantage", Winter 2004, Public Relations Quarterly

Broom M. G. & Dozier M. D., "Advancement for public relations role models", Public Relations Review: Volume 12, issue 1, Spring 1986, p. 37-56

Buck R., "The evolutionary bases of social and moral emotions: Dominance, submission, and true love",2006, (paper that was presented at the 9th Sydney Symposium of Social Psychology: The evolution of the social mind: Evolutionary psychology and social cognition), <http://www.sydneysymposium.unsw.edu.au/2006/Chapters/BuckSydney06Draft01-06-06.doc>

Cutlip M. Scott, Center H. Allen, Broom M. Glen, "Effective Public Relations", 1985, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 6th edition, p. 80

Elsbach K., "Organizational Perception Management", Research in Organizational Behaviour, Elsevier, 2003, Vol. 25, pp.297-332

Fill C., "Marketing Communications – Interactivity, Communities and Content", 5th edition, Prentice Hall, 2009

Fill C., Jamieson B., "Marketing Communications", Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, February 2011

Fombrun C., "Reputation – Realizing Value from the Corporate Image", Harvard Business School Press, 1996

Goodman M., "Current Issues in Corporate Communication", Corporate Communications: an International Journal, Vol. 6, No 3, 2001, pp. 117-123, MCB University Press

Grunig J.. "Excellence in Public Relations and Communications Management", 1992, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ

Grunig J., Hunt T., "Managing Public Relations", Holt, Rinehart and Winston, New York 1984

Hanrahan John, "Financial and investors relations", Pubic Relations: Principles and Practice, 1997, Thomson Publishing, London

Harris T., "Value-added public relations", 1998, Business Book, p.19, Chicago, IL

Hart N., "Strategic Public Relations", 1995, Macmillan Business, London

Haug M. & Koppang H., "Lobbying and Public Relations in a European Context", 1997, Public Relations Review, Vol.23, No 3

Herman C., "International Crises: Insights from Behavioral Research", New York, Free Press, 1972

Hogg G., Doolan D., "Playing the part : Practitioner Roles in Public Relations", 1999, European Journal of Marketing, Volume 33, No 5/6, pp. 597-611

Jefkins W. Frank, «Δημόσιες Σχέσεις», 1994, εκδόσεις Κλειδάριθμος

Kitchen J. Ph., “Public Relations: Principles and Practice”, 1997 & 2004, International Tomson Business Press

Kitchen Ph., “Public Relations in the promotional mix: a three-phase analysis”, Marketing Intelligence & Planning, 14:2, 1996

Kotler Ph., Keller K.L., “Marketing Management”, 12th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006

Kotler Ph., Mindak W., “Marketing and Public Relations: should they be partners or rivals?”, Marketing Association, 1978 , Journal of Marketing, Vol.42, No 4

Lages C., Simkin L., “The dynamics of public relations: key constructs and the drive for professionalism at the practitioner, consultancy and industry levels”, EJM 37:1/2, European Journal of Marketing, 2000

Lordan E., “Defining Public Relations and Press Roles in the Twenty-First Century” Public Relations Quarterly, New York 2005

Marken G.A. “PR Has to be more involved in branding”, Public Relations Quarterly, New York, 2001

Moise D., Georgescu B. & Zgura D., “The use of event marketing management strategies”, Procedia – Social and Behavioral Sciences 46, Elsevier,2012, pp.5409-5413

Panigyrakis G, “Public Relation Manager’s Role and Effectiveness in Product and Service Firms in Six European Countries”, 2001, Journal of promotion Management, Vol.7

Pelsmacker, Genes Maggie, Joeri Van den Bergh, “Marketing Communications: A European Perspective”, 2001, 3rd edition, Prentice Hall Financial Time, p.18

Perry D., “Theory and Research in mass communication: contexts and consequences”, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2002

Pinkham D., "What it takes to work in Public Affairs and Public Relations", Public Relations Quarterly, 2004

Purdum N., "Training to be calm in a crisis", PR Week, 17/2, 1995, p.11-14

Ries A. & Ries L., "The Fall of Advertising & the Rise of PR", Harper Business, 2002

Ries A. & Ries L., "The 22 Immutable laws of Branding", Harper Collins Publishers Inc, New York, 2009

Rosenthal U. & Kouzmin A., "Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making", Journal of Public Administration Research and Theory, volume 7, issue 2, pp 277-304

Schick A. Thomas, "Truth, Accuracy and Withholding Information", Public Relations Quarterly, 1995

Schniederjans D., Cao E. & Schniederjans M., "Enhancing financial performance with social media: An impression management perspective", Decision support systems, Elsevier, 2013

Stanton V. P., "Ten Communication Mistakes You Can Avoid when managing a crisis", Public Relations Quarterly, Summer 2002, p.19-22

Stanton W., Futrell Ch., "Fundamentals of Marketing", 8th edition, Mc Graw-Hill International Editions, 1987

Stone J., "Public Relations and Public Responsibility", Public Relations Quarterly, New York, 2005

Tosun N., "Financial Value and Public Relations", 2004, Corporate Communication: An International Journal, Vol. 9, issue 3, pp. 202-208

Wells B., Spinks N., "Communicating with the Community", 1999, Career Development International, pp. 108-116

Kotler Ph., «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», Interbooks, Αθήνα 2000

UNESCO, Λεξικό Κοινωνικών Επιστημών, Τόμος Ι

Μαγκλιβέρας Δ., «Δημόσιες Σχέσεις», 10^η έκδοση, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997

Μάλλιαρης Π., «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», 2001, εκδόσεις Σταμούλης, Γ΄ έκδοση, 2001

Πανηγυράκης Γ., Βεντούρα Ζ., «Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων», 2001, εκδόσεις Μπένου

Σκλαβούνης Γ., «Δημόσιες σχέσεις και ελληνική πραγματικότητα», 1995, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

“Defining Propagande and PR”, Divya Kapoor

<http://insidepublicrelations.blogspot.gr/2010/01/defining-propaganda-and-pr.html>

Hitesh B., “Communication Tools”, 2011,

<http://www.marketing91.com/communication-tools/>

“Marketing Communications – Meaning and its process”, Management Study Guide

<http://www.managementstudyguide.com/marketing-communications.htm>

“PR and Propaganda : On the ethics of truth”, Tom Rankin

<http://www.trankin.com/advisor/propaganda.asp>

“PR as communication tool”, <http://paprakacanvas.blogspot.gr/2011/05/pr-as-communication-tool.html>

“Promotion - Introduction to the promotional mix”,

http://tutor2u.net/business/marketing/promotion_mix.asp

Παπατριανταφύλλου Γ., «Τα πάντα για τις Δημόσιες Σχέσεις», 2011,

<http://georgepatriantafillou.com/about-2/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

2.0 Εισαγωγή

Ο ξενοδοχειακός κλάδος εντάσσεται στο πεδίο του τριτογενούς τομέα ο οποίος περιλαμβάνει τις υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις του εν λόγω κλάδου, όμως, δεν προσφέρουν απλά μια συγκεκριμένη υπηρεσία αλλά ένα σύνολο από υπηρεσίες που υποστηρίζονται από πληθώρα αγαθών. Ο κλάδος αυτός συνήθως περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους και προσφέρει πολλές και διαφορετικές υπηρεσίες. Μια κατηγορία στον κλάδο είναι τα ξενοδοχεία πολυτελείας, στα οποία θα γίνει ιδιαίτερη μνεία.

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση δραστηριοποιείται μέσα στο περιβάλλον του κλάδου της, όπως και οι ανταγωνιστές της, αλλά και σε ένα ευρύτερο περιβάλλον που περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές μεταβλητές, όπως οι οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, οι κοινωνικές αντιλήψεις και άλλες. Εξετάζοντας η κάθε επιχείρηση τις δύο επιμέρους διαστάσεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος είναι σε θέση να εντοπίσει τις απειλές που θα πρέπει να αντιμετωπίσει αλλά και τις ευκαιρίες που θα πρέπει να εκμεταλλευτεί για να είναι επιτυχημένη. Στο πλαίσιο αυτό θα διαμορφώσει και τις κατάλληλες στρατηγικές που θα της επιτρέψουν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά θα τις υποδεικνύουν και τον τρόπο προκειμένου να διατηρεί το πλεονέκτημα αυτό.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος, όπως και ο ευρύτερος τουριστικός κλάδος, υπόκειται σε σημαντικές δυσκολίες στην παρούσα χρονική περίοδο λόγω της οικονομικής κρίσης που πλήττει τη χώρα μας. Πρόκειται όμως για έναν από τους λίγους ισχυρούς κλάδους στην Ελλάδα, ο οποίος εάν λειτουργήσει σωστά μπορεί να επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τη χώρα γενικότερα. Οι κινήσεις και οι αποφάσεις στην παρούσα φάση θα πρέπει να γίνονται με μεγάλη προσοχή καθώς το περιβάλλον μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς και η αβεβαιότητα χαρακτηρίζει τη ζωή ανθρώπων και επιχειρήσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στις ιδιαιτερότητες του κλάδου υπηρεσιών γενικά αλλά και στα ξενοδοχεία πολυτελείας ειδικότερα. Αναλύεται το εξωτερικό, περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης, δηλ. το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον (μοντέλο Porter), καθώς και το εσωτερικό της, δηλ η εσωτερική δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της. Ακολουθούν λίγα λόγια για τις στρατηγικές των ξενοδοχειακών

επιχειρήσεων, το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και για τις προοπτικές που διαφαίνονται.

2.1 Ιδιαιτερότητες Κλάδου Υπηρεσιών

Όπως ισχύει για τα προϊόντα, έτσι και για τις υπηρεσίες, τα στελέχη που είναι αρμόδια για την προβολή και προώθησή τους στο κοινό οφείλουν να επιλέξουν και να αναλύσουν τις αγορές στις οποίες θα στοχεύσουν και να διαμορφώσουν ένα στρατηγικό πλάνο επικοινωνίας με τις διάφορες ομάδες κοινού που ενδιαφέρουν τον οργανισμό.

Παρ' όλ' αυτά, όμως, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που διαφοροποιούν την *υπηρεσία* από το *προϊόν* και αυτό οφείλεται σε ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν και από τα οποία μάλιστα μπορούν να προκύψουν ευκαιρίες μάρκετινγκ και είναι τα εξής (Stanton W., Futrell Ch., 1987, σελ. 499):

1. *Η άυλη φύση των υπηρεσιών* : μια υπηρεσία χαρακτηρίζεται από μη απτά στοιχεία με αποτέλεσμα ο αγοραστής να μην μπορεί να εξετάσει την υπηρεσία πριν την καταναλώσει όπως συμβαίνει με το προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι για την προώθηση μιας υπηρεσίας θα πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση στα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν παρά στην υπηρεσία αυτή καθαυτή και προς αυτήν την κατεύθυνση πρέπει να στοχεύει και το πρόγραμμα προώθησης της επιχείρησης.
2. *Η αδυναμία αποθήκευσης* : μια υπηρεσία δεν μπορεί να διαχωριστεί από το πρόσωπο που την προσφέρει. Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα και ο καταναλωτής εμπλέκεται πάντα στη δημιουργία της και γι' αυτό το μόνο δίκτυο διανομής από άποψη μάρκετινγκ είναι συνήθως η άμεση πώληση.
3. *Η ετερογένεια* : μια υπηρεσία είναι αδύνατο να τυποποιηθεί καθώς η ποιότητά της εξαρτάται από το ποιος την παρέχει, πότε και πού. Αυτό σημαίνει ότι η ίδια υπηρεσία δεν παρέχεται σχεδόν ποτέ με τον ίδιο τρόπο σε κάθε αγοραστή. Η, εκ των προτέρων, αξιολόγηση της ποιότητας μιας υπηρεσίας είναι επίσης δύσκολη καθώς δεν μπορεί κανείς εύκολα να την προβλέψει αν δεν προβεί στην κατανάλωσή της. Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο υπηρεσίες πρέπει να προσπαθούν να εξασφαλίζουν συνέπεια στην

ποιότητα τους και υψηλού επιπέδου έλεγχο ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους.

4. *Φθαρτότητα* : η αδυναμία αποθήκευσης μιας υπηρεσίας που αναφέρθηκε παραπάνω σημαίνει ότι δεν είναι δυνατή η διατήρησή της για μελλοντική χρήση. Για παράδειγμα, τα διαθέσιμα δωμάτια ενός ξενοδοχείου που θα παραμείνουν κενά το βράδυ, τα ελεύθερα τραπέζια ενός εστιατορίου, οι άδειες θέσεις σε μια θεατρική παράσταση κλπ μεταφράζονται σε έσοδα που χάθηκαν οριστικά.

Μια ακόμη σημαντική διαφοροποίηση που υπάρχει ανάμεσα στο προϊόν και την υπηρεσία βρίσκεται και στη σύνθεση του μίγματος μάρκετινγκ. Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, μια επιχείρηση οφείλει να καταστρώνει σχέδια και να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το προϊόν που παράγει και πουλάει, την τιμολόγησή του, το πού και πώς θα διανεμηθεί καθώς και τους τρόπους προώθησής του. Όταν μιλάμε, όμως, για υπηρεσία το μίγμα μάρκετινγκ διευρύνεται και έρχονται να προστεθούν τρεις ακόμη παράγοντες που παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ποιότητας της υπηρεσίας και είναι οι εξής (The Chartered Institute of Marketing, 2009, σελ. 6-7):

1. *Οι Άνθρωποι* : Ο παράγοντας άνθρωπος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της εικόνας και της φήμης μιας επιχείρησης, καθώς η συμβολή τους είναι καίρια κατά την παροχή της υπηρεσίας. Πολλοί πελάτες, μάλιστα, δεν ξεχωρίζουν την υπηρεσία από το προσωπικό που την προσφέρει γι' αυτό και πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε αυτό από τα διοικητικά στελέχη. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει το προσωπικό να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, να έχει σωστή στάση και συμπεριφορά που να συνάδει με την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες και να του παρέχονται κίνητρα από την πλευρά της Διοίκησης. Επιπρόσθετα, ο συμβουλευτικός χαρακτήρας και το επίπεδο υποστήριξης μετά την πώληση που παρέχει η επιχείρηση μπορούν να προσθέσουν αξία στην προσφερόμενη υπηρεσία και να προσφέρουν έτσι ένα σημαντικό προβάδισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

2. *Οι Διαδικασίες* : οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την παροχή της υπηρεσίας και η συμπεριφορά αυτών που την παρέχουν παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη. Ο χρόνος αναμονής προκειμένου να εξυπηρετηθεί κάποιος, οι πληροφορίες που θα δοθούν στους πελάτες καθώς και το πόσο εξυπηρετικός είναι ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλουν στη σωστή και

αποτελεσματική παροχή της. Συνήθως, οι διαδικασίες είναι ένα στοιχείο που παραβλέπουν οι επιχειρήσεις και ο λόγος είναι ότι τα συστήματα αυτά δεν είναι σχεδιασμένα από τα στελέχη μάρκετινγκ και γι' αυτό στοχεύουν στη διευκόλυνση της επιχείρησης κι όχι του πελάτη. Επειδή, όμως, οι διαδικασίες αφορούν και την πρώτη επαφή του πελάτη με την επιχείρηση, αναμφίβολα μπορεί να αποτελέσει μια ακόμη ευκαιρία για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3. *Φυσική Υποδομή* : Όπως προαναφέρθηκε, η επιλογή χρήσης μιας υπηρεσίας ενέχει κάποιο ρίσκο για τον πελάτη καθώς δεν έχει τη δυνατότητα να δει εκ των προτέρων αυτό που αγοράζει. Η επιχείρηση, λοιπόν, πρέπει να μειώσει την αβεβαιότητα αυτή με το να βοηθά τους εν δυνάμει αγοραστές να δημιουργήσουν μια εικόνα αυτού που θα αγοράσουν. Και βέβαια, σε αυτή τη διαδικασία βοηθά πολύ η προηγούμενη εμπειρία που μπορεί να έχει κάποιος άλλος πελάτης από τη χρήση της στο παρελθόν και να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά την επιλογή ενός εν δυνάμει πελάτη. Η μαρτυρία του θα έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από την ίδια την επιχείρηση, καθώς θεωρείται πιο αντικειμενική. Εν κατακλείδι, σημασία έχει οι φυσικές υποδομές να καλύπτουν τις προσδοκίες του πελάτη. Για παράδειγμα, μια υπηρεσία που σχετίζεται με χρηματοοικονομικά προϊόντα πρέπει να παρέχεται σε ένα πλαίσιο σοβαρό κι επίσημο, ή σε ένα εστιατόριο θεωρείται δεδομένο από τον πελάτη η καθαριότητα και το ευχάριστο περιβάλλον.

Με βάση τα παραπάνω, εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η διαχείριση των προϊόντων είναι συγκριτικά πιο εύκολη απ' ότι των υπηρεσιών, καθώς τα προϊόντα μπορούν να τυποποιηθούν ενώ οι υπηρεσίες ενέχουν πολλούς παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη (Service Marketing Mix: The 7 p's, <http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm>).

Καθένα από τα παραπάνω στοιχεία του διευρυμένου μίγματος μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικό, καθώς μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για την επιτυχία σε οποιαδήποτε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Θα πρέπει, όμως, να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες συνδυαστικά, ώστε το αποτέλεσμα να είναι το καλύτερο δυνατό για την επιχείρηση, την εικόνα της και κατ' επέκταση την πορεία και κερδοφορία της.

Ένα άλλο, εξίσου σημαντικό, στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, είναι η διανομή, δηλαδή το μέρος όπου ο αγοραστής θα βρει διαθέσιμο το προϊόν ή την υπηρεσία που θα χρειαστεί. Μάλιστα, πολλές φορές το μέρος και, πιο συγκεκριμένα, η ατμόσφαιρα του περιβάλλοντος αυτού

μπορεί να λειτουργήσει πιο καταλυτικά στην απόφαση ενός καταναλωτή για το αν θα προβεί σε κάποια αγορά ή όχι. Η ατμόσφαιρα αυτή, (στην αγγλική διατυπώνεται ως “atmospherics”), είναι «η προσπάθεια για το σχεδιασμό ενός τέτοιου αγοραστικού περιβάλλοντος ώστε να προκαλεί ιδιαίτερη συναισθηματική επίδραση στον αγοραστή, με αποτέλεσμα να αυξάνει την πιθανότητα αγοράς» (Kotler, 1973).

Οι παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση αυτού του περιβάλλοντος που περιλαμβάνει την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ομαδοποιούνται στις εξής 5 κατηγορίες (Turley L. & Milliman R, 2000, σελ. 195):

- Εξωτερικές Μεταβλητές : είναι το σύνολο των μεταβλητών που βρίσκονται στον εξωτερικό χώρο του καταστήματος ή γενικότερα του χώρο όπου προσφέρεται το προϊόν ή η υπηρεσία, όπως η βιτρίνα, η είσοδος, ο εξωτερικός φωτισμός, η αρχιτεκτονική του κτιρίου, ο περιβάλλοντας χώρος, το πάρκινγκ κ.α. Η πρωτοτυπία στο σχεδιασμό του καταστήματος σύμφωνα με τους Ward, Bitner & Barnes, η εξωτερική βιτρίνα σύμφωνα με τους Edwards και Shackley, καθώς και το πάρκινγκ και η τοποθεσία σύμφωνα με τους Pinto & Leonidas, επηρεάζουν την συμπεριφορά του καταναλωτή.
- Εσωτερικές Μεταβλητές : είναι το σύνολο των μεταβλητών που βρίσκονται στον εσωτερικό χώρο, όπως η καθαριότητα, η θερμοκρασία, τα χρώματα στους τοίχους και η υφή τους, το δάπεδο, ο φωτισμός, η μουσική, οι μυρωδιές κ.α. Η αντίληψη που έχει ο αγοραστής για τον εσωτερικό χώρο του καταστήματος επηρεάζει και την αγοραστική του συμπεριφορά. Η μουσική που παίζεται συνδέεται με μεγαλύτερους χρόνους παραμονής του στο κατάστημα και περισσότερες αγορές από μέρους του. Οι μυρωδιές που κυριαρχούν επηρεάζουν τον χρόνο που διαρκούν οι διαδικασίες και τις πωλήσεις και μάλιστα διαφορετικοί τύποι αρωμάτων μπορεί να οδηγήσουν σε διαφορετικές συμπεριφορές σύμφωνα με τους Mitchell και Hirsch. Τα χρώματα φαίνεται να επηρεάζουν τους ρυθμούς κατανάλωσης, το χρόνο παραμονής στο κατάστημα, δημιουργούν ευχάριστα συναισθήματα κατά τους Bellizzi και Hite, επιδρούν στη διαμόρφωση της εικόνας του καταστήματος, καθώς και στην προσέλκυση ενός πελάτη στην παρουσίαση κάποιου προϊόντος, όπως υποστηρίζουν οι Bellizzi, Crowley και Hasty. Τέλος, και ο φωτισμός επιδρά στη διαμόρφωση της εικόνας αλλά χωρίς να αυξάνει τα επίπεδα πωλήσεων όπως αναφέρουν σχετικά οι Areni και Kim.

- Διαρρύθμιση Καταστήματος και Σχεδιασμός : εδώ συμπεριλαμβάνεται η κατανομή του χώρου, η ομαδοποίηση των προϊόντων, το πού βρίσκεται κάθε επιμέρους τμήμα, η κίνηση εντός του μαγαζιού κ.α. Έχει παρατηρηθεί, λοιπόν, ότι όταν δεν γνωρίζει πολύ καλά την εσωτερική διαρρύθμιση ο καταναλωτής και δεν έχει πίεση χρόνου θα προβεί σε περισσότερες από τις προβλεπόμενες αγορές όπως επισημαίνει ο Iyer. Όταν, όμως, οι αγορές του γίνονται υπό την πίεση του χρόνου τον κάνει να αλλάζει εύκολα την μάρκα του προϊόντος.
- Σημεία Αγοράς και Διακόσμηση : αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις βιτρίνες προϊόντων, την παρουσίαση και το στήσιμο των προϊόντων στα σημεία αγοράς, τις ενδείξεις πάνω σε αυτά, τη διακόσμηση στους τοίχους κ.α. Μια πολύ καλή βιτρίνα ενός προϊόντος έχει τη δυνατότητα να αυξήσει σημαντικά τις πωλήσεις όπως επισημαίνουν πολλοί μελετητές όπως ο Curhan, ο Chevalier, οι Gagnon & Osterhaus, και πολλοί άλλοι. Όσον αφορά τις ενδείξεις που συνήθως φέρουν τα προϊόντα στη συσκευασία τους φαίνεται να προτιμώνται αυτά που αναγράφουν τα οφέλη του από αυτά που απλά αναγράφουν την τιμή, ακόμη κι αν πρόκειται για τιμή προσφοράς σύμφωνα με τους McKinnon, Kelly και Robinson. Γενικά ο Patton υποστηρίζει πως όταν δύο προϊόντα είναι ισάξια ποιοτικά θα προτιμηθεί εκείνο που παρέχει την περισσότερη πληροφόρηση .
- Ανθρώπινος Παράγοντας : εδώ συμπεριλαμβάνεται η πολυκοσμία ή πυκνότητα αγοραστών, τα χαρακτηριστικά του πελάτη, τα χαρακτηριστικά του προσωπικού καθώς και οι στολές του προσωπικού. Εδώ, η επίδραση στην καταναλωτική συμπεριφορά μπορεί να προέρχεται τόσο από τους άλλους καταναλωτές όσο και από τη συμπεριφορά του υπαλληλικού προσωπικού. Αυτό που αντιλαμβάνεται ως πολυκοσμία ο αγοραστής έχει αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση που θα πάρει από την εμπειρία των αγορών του σύμφωνα με τους Eroglou και Machleit, στο πλήθος των αγορών του, θα τον κάνει να αναβάλει κάποιες αγορές του ή ακόμη να πάει σε άλλο κατάστημα. Όσον αφορά το παρουσιαστικό των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικό αφού αποτελεί μέσο για να επικοινωνήσει η επιχείρηση τα ιδεώδη της και τα χαρακτηριστικά της στους καταναλωτές, όπως υποστηρίζει ο Solomon. Όσο περισσότερα στοιχεία κοινωνικότητας παρουσιάζει το προσωπικό (πχ. φιλικότητα, ευγένεια, εξυπηρετικότητα κλπ) τόσο μεγαλύτερο είναι και το ερέθισμα για κατανάλωση, καθώς αυτά βελτιώνουν την ποιότητα στην προσφερόμενη υπηρεσία στο μυαλό του καταναλωτή.

Αναμφισβήτητα, είναι πολύ σημαντική, για την αγοραστική συμπεριφορά. η διαμόρφωση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο προβάλλεται και τελικά πωλείται το αγαθό ή υπηρεσία καθώς σε πολλές περιπτώσεις η ατμόσφαιρα που το συνοδεύει επιδρά περισσότερο απ' ό,τι, ίσως, το ίδιο το προϊόν ή η υπηρεσία.

Παρ' όλ' αυτά, η σημασία της δημιουργίας μιας ατμόσφαιρας που να συνοδεύει την πώληση του προϊόντος δεν έχει την ίδια βαρύτητα σε όλες τις αγορές, όπως αναλύεται ακολούθως (Kotler 1973):

- Στη χονδρική πώληση ή στη βιομηχανία δεν παίζει ιδιαίτερο ρόλο η ατμόσφαιρα καθώς δεν μπορεί να υπάρχει έλεγχος του περιβάλλοντος των εγκαταστάσεων όπου πραγματοποιείται η λιανική πώληση. Ελέγχεται κυρίως η διαδικασία επιλογής των καταστημάτων των οποίων όμως η ατμόσφαιρα συνάδει με τα προϊόντα τους. Αντίθετα, στη λιανική πώληση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς οι καταναλωτές έχουν να επιλέξουν μέσα από μια ευρεία γκάμα σημείων αγοράς και η ατμόσφαιρα αποτελεί μέρος του προϊόντος. Βέβαια, κι εδώ ακόμα υπάρχουν περιπτώσεις όπου δεν έχει ιδιαίτερη σημασία όπως στις πωλήσεις μέσω τηλεφώνου, μέσω email ή πόρτα-πόρτα.
- Όσο αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών τόσο μεγαλύτερη είναι και η σπουδαιότητα της διαμόρφωσης της απαραίτητης ατμόσφαιρας. Αν υπάρχει ένα μόνο κατάστημα που διαθέτει το προϊόν ή την υπηρεσία τότε, ενδεχομένως, να μην είναι απαραίτητη μια επένδυση στην δημιουργία της ατμόσφαιρας. Αναμφίβολα, όμως, μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του ρυθμού κατανάλωσης του αγοραστή, καθώς οι καταναλωτές μπορούν να ξοδέψουν τα χρήματά τους με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Καθώς αυξάνεται ο αριθμός των καταστημάτων που παρέχουν το προϊόν ή την υπηρεσία οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το στοιχείο της ατμόσφαιρας που συνοδεύει την πώληση. Έτσι, μετατρέπεται σε ένα πολύ βασικό εργαλείο προσέλκυσης και διατήρησης ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.
- Έχει μεγάλη σπουδαιότητα σε κλάδους όπου το προϊόν ή η τιμή του παρουσιάζουν πολύ μικρές διαφοροποιήσεις. Προκειμένου να επιλέξουν μεταξύ κάποιων προϊόντων, οι καταναλωτές, τα αξιολογούν με βάση την τιμή και τις διαφορές τους. Όταν αυτές οι διαφορές είναι πολύ μικρές, για την απόφασή τους χρησιμοποιούν περαιτέρω κριτήρια, όπως: ευκολία πρόσβασης στο κατάστημα, δυνατότητα πάρκινγκ, ατμόσφαιρα καταστήματος. Σε πολλές περιπτώσεις, η

διαφοροποίηση στην ατμόσφαιρα που έχει το κατάστημα μπορεί να είναι τέτοια που να δικαιολογεί ακόμα και υψηλότερη τιμή σε προϊόντα που στην ουσία δεν έχουν άλλη διαφοροποίηση.

- Έχει μεγαλύτερη σπουδαιότητα όταν το προϊόν απευθύνεται σε κάποια ειδική κοινωνική τάξη ή είναι συνυφασμένο με έναν συγκεκριμένο τρόπο ζωής καθώς τότε είναι πιο έντονη η προσπάθεια δημιουργίας μιας γενικής ατμόσφαιρας τέτοιας που να ταιριάζει με αυτό το τμήμα της αγοράς. Η ατμόσφαιρα παρέχει μηνύματα στο –προς στόχευση- κοινό αλλά και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του προϊόντος, αφού ο καταναλωτής θέλει να απολαύσει τις υψηλού επιπέδου ιδιότητες αυτού του προϊόντος. Γι' αυτό πολλά καταστήματα που απευθύνονται στις υψηλές εισοδηματικές τάξεις είναι, συνήθως, πιο ευρύχωρα και εμπεριέχουν λιγότερα προϊόντα, λειτουργώντας κατά κάποιον τρόπο ως μεγάλες βιτρίνες. Αντίθετα, εκείνα που απευθύνονται στο νεανικό κοινό έχουν πιο έντονα χρώματα, πιο νεανική και μοντέρνα μουσική και το κατάστημα είναι εξοπλισμένο με πολύ περισσότερο εμπόρευμα.

Αδιαμφισβήτητα, λοιπόν, οι μεταβλητές που παρουσιάστηκαν παραπάνω όπως οι εξωτερικές και οι εσωτερικές μεταβλητές, η διαρρύθμιση, η διακόσμηση, το σημείο αγοράς και ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάζουν, άλλοτε λιγότερο και άλλοτε περισσότερο τον καταναλωτή. Ανεξάρτητα, όμως, από τον βαθμό επίδρασης, η διαδικασία με την οποία επιδρά η διαμόρφωση της ατμόσφαιρας που συνοδεύει το προϊόν στην καταναλωτική συμπεριφορά είναι η ίδια και σύμφωνα με τον Kotler είναι η εξής:

1. το –προς πώληση- προϊόν τοποθετείται σε έναν χώρο που χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες οργανοληπτικές ιδιότητες, όπως μυρωδιές, ήχοι, καθαρότητα χώρου, χρώματα, θερμοκρασία κ.α.
2. Κάθε αγοραστής αντιλαμβάνεται μερικές μόνο από τις ιδιότητες του χώρου και η αντίληψή του, βέβαια, είναι υποκειμενική
3. Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο αγοραστής τις ιδιότητες αυτές επηρεάζει τις πληροφορίες που δέχεται αλλά και την συναισθηματική του κατάσταση.
4. Οι νέες, λοιπόν, πληροφορίες και η νέα συναισθηματική του κατάσταση αυξάνουν την πιθανότητα να προβεί σε αγορά.

Η παραπάνω διαδικασία αποτελεί την αλυσίδα αιτιώδους συνάφειας ανάμεσα στην ατμόσφαιρα και την πιθανότητα αγοράς και περιγράφει την άποψη του Kotler ότι η προσπάθεια σχεδιασμού ενός τέτοιου αγοραστικού περιβάλλοντος που να παράγει συγκεκριμένη συναισθηματική επίδραση στον καταναλωτή αυξάνει την πιθανότητα ή τον ρυθμό κατανάλωσης.

2.2. Ιστορική Αναδρομή

Όπως το τουριστικό φαινόμενο, έτσι και η ύπαρξη του ξενοδοχείου ανάγεται στο μακρινό παρελθόν. Η έννοια της φιλοξενίας ήταν πολύ σημαντική για τους Αρχαίους Έλληνες και ο σεβασμός προς τους φιλοξενούμενους ήταν ιδιαίτερος. Αντιπροσωπευτική είναι η αντίληψη σύμφωνα με την οποία οι ξένοι προστατεύονταν από τον Ξένιο Δία αλλά και την Αθηνά, οι οποίοι τιμωρούσαν οποιονδήποτε καταπατούσε το ιερό δικαίωμα της φιλοξενίας (Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1998, σελ. 215).

Τα πανδοχεία αποτέλεσαν πριν από αιώνες την πρώτη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας. Τα πανδοχεία ήταν αρχικά εγκατεστημένα σε κεντρικές οδούς και διασταυρώσεις προκειμένου να ικανοποιούν τις ανάγκες των ταξιδιωτών. Η μετεξέλιξη των πανδοχείων επήλθε με ιδιωτική πρωτοβουλία ενσωματώνοντας όλο και περισσότερα στοιχεία από τα ξενοδοχεία με τη νεότερη μορφή τους. Ο θεσμός των ξενοδοχείων προωθήθηκε σημαντικά κατά τη βυζαντινή εποχή. Το ξενοδοχείο που χτίστηκε στο Ναύπλιο το 1821 για τη φιλοξενία ξένων επιστημών έμοιαζε κατά πολύ με τα σημερινά. Στην Αθήνα λειτούργησε λίγα χρόνια αργότερα το ξενοδοχείο «Μεγάλη Βρετανία» που υπάρχει έως και σήμερα στην Πλατεία Συντάγματος. Η αλματώδης βελτίωση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στη σημερινή της μορφή επήλθε κατά κύριο λόγο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, τόσο ως προς της οργάνωση όσο και ως προς την ποικιλία και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (ICAP, 2005, σελ. 3-4).

Σε παγκόσμιο επίπεδο, η Γαλλία διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην πορεία του ξενοδοχειακού κλάδου. Εκεί, κατά το Μεσαίωνα δημιουργήθηκαν, με πρωτοβουλία της Εκκλησίας, χάνια και υποτυπώδη ξενοδοχεία σε μοναστήρια ή συγκοινωνιακούς κόμβους, ενώ σταδιακά άρχισαν να ιδρύονται ξενοδοχεία με δύο ή τρεις ορόφους, τα οποία διέθεταν και εστιατόριο (Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1998, σελ. 217). Η Ελβετία φημίζεται μέχρι και σήμερα για τα ξενοδοχεία της, τα οποία συγκέντρωναν, και εξακολουθούν να συγκεντρώνουν, την κοσμική κίνηση της περιοχής τους.

Γενικότερα, η ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου στις περισσότερες χώρες ήταν αντίστοιχη, ενώ η ανάπτυξη των δικτύων μεταφορών είναι εκείνη που οδήγησε στην ραγδαία εξέλιξη και του ξενοδοχειακού κλάδου καθώς οι ανάγκες για υποδομές διαμονής αυξήθηκαν σημαντικά.

Στις μέρες μας, με τον όρο *ξενοδοχειακές επιχειρήσεις* γίνεται αναφορά σε κάθε επίσημη μορφή τουριστικού καταλύματος. Σε γενικές γραμμές αυτά μπορούν να διαχωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες: τα *κύρια* και τα *μη κύρια* ξενοδοχειακά καταλύματα (Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1998, σελ.220 κ.ε.). Στην κατηγορία των «κύριων» ξενοδοχειακών καταλυμάτων εντάσσονται τα ξενοδοχεία, τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων, τα motels, τα υδροθεραπευτήρια, τα κέντρα παραθερισμού γυμνιστών, τα χιονοδρομικά κέντρα, τα ξενοδοχεία σε αεροδρόμια και σε μαρίνες, τα ξενοδοχεία μακράς διαμονής, οι ξενώνες, τα bungalows και άλλα. Στην κατηγορία των «μη κύριων» ξενοδοχειακών καταλυμάτων εντάσσονται οι ξενώνες νεότητας, οι οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (camping), τα αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα, οι πανσιόν, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα τουριστικά καταλύματα σε παραδοσιακούς οικισμούς και άλλα.

Κάθε μια από τις προαναφερθείσες μορφές καταλυμάτων λειτουργεί με πρωταρχικό της σκοπό το κέρδος. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί η επιθυμητή κερδοφορία, είναι απαραίτητο να τεθούν στόχοι όπως είναι οι ακόλουθοι (Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1998, σελ.232-233):

- Η αναζήτηση των αναγκών των υποψηφίων πελατών ώστε να διαμορφωθούν οι συνθήκες για την κάλυψη των αναγκών αυτών.
- Η διαμόρφωση του προϊόντος – υπηρεσίας έτσι ώστε να μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών. Έτσι, η υπηρεσία διαμονής (δωμάτιο με κρεβάτι) πλαισιώνεται από μια σειρά πρόσθετων υπηρεσιών – ανέσεων όπως είναι το εστιατόριο, το μπαρ, το ψυγείο μέσα στο δωμάτιο, η πισίνα, το γυμναστήριο και άλλα.
- Ο έλεγχος, τόσο της πάγιας περιουσίας του ξενοδοχείου, όσο και των κυκλοφορούντων αναλώσιμων αλλά και των χρηματικών του κεφαλαίων ώστε να μην χρηματοδοτείται η αναπτυξιακή τους πορεία, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο, αλλά και να μπορούν οι ιδιοκτήτες – μέτοχοι να απολαμβάνουν το μερίδιο που τους αναλογεί από τα κέρδη.

- Ο ορθολογικός χειρισμός των οικονομικών ζητημάτων της επιχείρησης με καταγραφή των δραστηριοτήτων, διαμόρφωση των μελλοντικών σχεδίων και ενημέρωση των σχετικών ενδιαφερόμενων φορέων (π.χ. χρηματοδότες, πελάτες, κράτος).
- Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της ξενοδοχειακής μονάδας, στόχος πολύ σημαντικός καθώς η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων του ξενοδοχειακού κλάδου ειδικότερα αλλά και του τουριστικού κλάδου γενικότερα αποτελούν τομείς εντάσεως ανθρώπινης εργασίας.

Με τη συνδρομή όλων των ανωτέρω παραγόντων και την αποτελεσματική διοίκηση ολόκληρης της ξενοδοχειακής επιχείρησης δημιουργούνται οι συνθήκες εκείνες οι οποίες θα συμβάλουν στην υλοποίηση του πρωταρχικού σκοπού της κερδοφορίας. Ακόμα όμως και αν το κέρδος είναι ο προορισμός, στην πορεία δεν θα πρέπει να χάνονται τα απαιτούμενα επίπεδα ποιότητας καθώς αν συμβεί αυτό ο πελάτης θα το αντιληφθεί κάποια στιγμή και, όπως είναι φυσικό, θα δυσαρεστηθεί. Έτσι, η επιχείρηση θα αποδειχθεί χαμένη και το αποτέλεσμα θα είναι να χάσει και την καλή φήμη που ενδεχομένως θα διέθετε.

2.3 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

Ο τουρισμός αποτελεί για την Ελλάδα έναν κινητήριο μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας. Η γεωγραφική μορφή της χώρας με τα πολυάριθμα νησιά, τις απέραντες παραλίες αλλά και το γραφικό ορεινό τοπίο συμβάλλουν ώστε να προσφέρει η χώρα ένα ιδιαίτερα δελεαστικό τουριστικό προϊόν, το οποίο όμως θα πρέπει να πλαισιώνεται από μια πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών των επισκεπτών. Η δραστηριότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων διαφέρει κατά πολύ από εκείνη των λοιπών βιομηχανικών επιχειρήσεων, ενώ το προσφερόμενο προϊόν ταυτίζεται περισσότερο με την έννοια της υπηρεσίας.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, όπως και οι αντίστοιχες βιομηχανικές, χαρακτηρίζονται από μια σειρά λειτουργιών οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο διαφορετικών τμημάτων. Έτσι, γίνεται λόγος για λειτουργίες όπως η διοικητική, η οικονομική, η εφοδιαστική, η πώληση και άλλες, οι οποίες συνδέονται με τα αντίστοιχα τμήματα (οικονομικών, μάρκετινγκ, προμηθειών κλπ.). Τα ξενοδοχεία όμως διαφέρουν ως προς τις βιομηχανικές και βιοτεχνικές επιχειρήσεις ως προς πολλά σημεία μεταξύ

των οποίων μπορούν να αναφερθούν τα εξής (Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1998, σελ.236 κ.ε.):

- Το κεφάλαιο που αφορά σε πάγιο εξοπλισμό των ξενοδοχείων είναι υψηλό σε σχέση με το κεφάλαιο κίνησης που είναι σημαντικότερο για τις βιοτεχνίες και τις βιομηχανίες.
- Στο ξενοδοχείο υπάρχουν πολλά και διαφορετικά κέντρα πωλήσεων, όπως για παράδειγμα η υποδοχή και η ρεσεψιόν, το εστιατόριο, το μπαρ και άλλα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι συνεχής και πολύπλοκη η διακίνηση χρημάτων και αναλώσιμων μέσα στα τμήματα αλλά και από τμήμα σε τμήμα. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ενός τμήματος εσωτερικών ελέγχων το οποίο θα ρυθμίζει και θα ελέγχει τις προαναφερθείσες ροές.
- Σε αντίθεση με τις βιομηχανίες, τα ξενοδοχεία μετασχηματίζουν τρόφιμα και ποτά και τα πωλούν επί τόπου, επομένως η άμεση πώληση στα ξενοδοχεία εξασφαλίζει την πώληση των μετασχηματιζόμενων πρώτων υλών.
- Τα ξενοδοχεία δεν έχουν τη δυνατότητα να αποθηκεύουν το προσφερόμενο προϊόν για μελλοντική πώληση καθώς αν το δωμάτιο δεν νοικιαστεί σήμερα δεν μπορούμε να μεταθέσουμε τη δυνατότητα κάλυψης για την επόμενη μέρα.
- Τα ξενοδοχεία δεν διανέμουν το προϊόν τους εκτός των εγκαταστάσεων, αλλά πρέπει οι ίδιοι οι πελάτες να έρθουν και να το καταναλώσουν επί τόπου την ώρα που παράγεται. Το πρόβλημα που προκύπτει στην περίπτωση αυτή είναι ότι δεν μπορεί να προηγηθεί πλήρους έλεγχος ώστε το προϊόν να παραδοθεί στον πελάτη με άριστο τρόπο. Για παράδειγμα δεν μπορεί να προβλεφθεί και να αντιμετωπιστεί εκ των προτέρων το να σκοντάψει ο σερβιτόρος και να του πέσει ο δίσκος.

Το προϊόν του κλάδου φέρει την πλειοψηφία των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας, αν και ο όρος που του αποδίδεται συνήθως στη βιβλιογραφία είναι «*ξενοδοχειακό προϊόν*». Το προϊόν αυτό έχει αρκετές ιδιαιτερότητες οι οποίες κάνουν επιτακτική την ανάγκη για ακόμα πιο προσεκτικές κινήσεις και επιλογές όσον αφορά στην προβολή του, το επίπεδο ποιότητας, την τιμή του και άλλα. Οι ιδιαιτερότητες αυτές είναι συνοπτικά οι ακόλουθες (Χρήστου Ε., 2002, σελ. 91):

- Η φύση του είναι άυλη , επομένως δεν μπορεί να παρουσιαστεί εκ των προτέρων ως δείγμα και ο πελάτης δεν μπορεί να αξιολογήσει την τιμή και την ποιότητα πριν από την αγορά της υπηρεσίας.

- Η στενή σύνδεση του προϊόντος με τον ανθρώπινο παράγοντα. Για να μπορέσει, λοιπόν, να προσφερθεί ένα ξενοδοχειακό προϊόν, θα πρέπει να παρευρίσκονται τόσο ο παραγωγός όσο και ο πελάτης στο χώρο και η πώληση να γίνεται άμεσα.
- Το ξενοδοχειακό προϊόν περιλαμβάνει πολλά επιμέρους προϊόντα τα οποία χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία και ετερογένεια.
- Υπάρχει ασάφεια στην ιδιοκτησία των ξενοδοχειακών προϊόντων, καθώς ο πελάτης δικαιούται να χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις της μονάδας, δεν έχει όμως δικαίωμα στην ιδιοκτησία των εγκαταστάσεων αυτών.
- Η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο είναι σημαντικός κίνδυνος καθώς η προσφορά δεν μπορεί να ισορροπεί την αντίστοιχη ζήτηση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Τα δυο πιο βασικά συστατικά στοιχεία του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι σύμφωνα με τους Vallen J., Abbey J. και Sapienza D., η *φιλοξενία* και η *μοναδικότητα* (Vallen J. et al., 1977, σελ. 205). Κάθε ξενοδοχείο, ανεξάρτητα από το μέγεθος, το είδος και την κλάση του παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας, οι οποίες χαρακτηρίζουν κάθε φάση, τόσο στην παροχή της υπηρεσίας όσο και στη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας. Καθώς πρόκειται για υπηρεσία με κάποια απτά χαρακτηριστικά συνδυάζεται με εικόνες και αισθήσεις που δημιουργούνται στους πελάτες στο πλαίσιο πάντα της φιλοξενίας: ένα άνετο κρεβάτι, η απόλαυση ενός ζεστού μπάνιου ή ενός γευστικού καλά προετοιμασμένου πρωινού και άλλα. Η φιλοξενία είναι στην ουσία μια πληθώρα από μικρές υπηρεσίες από την είσοδο του πελάτη στο χώρο κατά την άφιξή του μέχρι και την αποχώρησή του από αυτόν. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι και εδώ ο ρόλος του προσωπικού αλλά και της διοίκησης. Το ξενοδοχείο, στην ουσία, παρουσιάζει τις αντιλήψεις των ιδιοκτητών και των διοικούντων, γι' αυτό εξάλλου μπορούν και επιβιώνουν ακόμα και πολύ μικρά ξενοδοχεία, τα οποία όμως φέρνουν σε άμεση επαφή τους ιδιοκτήτες με τους πελάτες και η φιλοξενία είναι ακόμα πιο πλήρης.

Όσον αφορά στη μοναδικότητα, και αυτή διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την εικόνα του προϊόντος. Βέβαια, αρκετά χαρακτηριστικά είναι κοινά για όλες ή τουλάχιστον για τις περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες, είναι απαραίτητα όμως και εκείνα τα οποία θα προσφέρουν την επιπλέον ικανοποίηση στον πελάτη και θα τον κάνουν να αναγνωρίσει τη διαφορά με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, ενώ θα τον ωθήσει να επαναλάβει στο μέλλον την επίσκεψή του στο ξενοδοχείο. Στοιχεία μοναδικότητας και πρωτοτυπίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν, για παράδειγμα, κάποιοι πρόσθετοι χώροι άθλησης και ψυχαγωγίας (γήπεδα τένις,

γκολφ, μπάσκετ, παιδική χαρά, νεροτσουλήθρες, ντίσκο και άλλα), η ιδιαίτερη διακόσμηση των δωματίων, η μεγάλη ποικιλία γεύσεων στο εστιατόριο και πολλά άλλα.

Όπως είναι κατανοητό, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού προϊόντος κάνουν ακόμα δυσκολότερο το έργο των στελεχών, καθώς θα πρέπει να βρουν τους τρόπους για να αποκτήσει το ξενοδοχείο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο. Βασικό κλειδί για την επιτυχία θα αποτελέσει, αναμφίβολα, και το μάρκετινγκ, καθώς θα πρέπει να αποδοθούν στο προϊόν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία δεν διαθέτει λόγω της άυλης φύσης του. Η πρόκληση, λοιπόν, στην περίπτωση αυτή είναι να δημιουργηθεί μια όσο το δυνατόν πιο απτή και πειστική εικόνα για το προϊόν στο ευρύ κοινό, η οποία θα ανταποκρίνεται σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών ώστε να τους εντυπωσιάσει και να τους ικανοποιήσει (Troy D., 1985, σελ. 12).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το ξενοδοχειακό προϊόν προκύπτει ως αποτέλεσμα της προσπάθειας πολλών ατόμων τα οποία εντάσσονται σε αρκετά διαφορετικά τμήματα. Τα τμήματα αυτά μπορεί να προσφέρουν υπηρεσίες, να μεταποιούν πρώτες ύλες, ενώ όλα έχουν ως κοινό τους στόχο την κερδοφορία της επιχείρησης. Τα τμήματα αυτά, που χαρακτηρίζονται ως «τμήματα εκμετάλλευσης» είναι τα υπνοδωμάτια, το εστιατόριο, το μπαρ, το τηλεφωνείο και τα λοιπά τμήματα (κέντρο διασκέδασης, γκαράζ, καταστήματα και άλλα). Υπάρχουν όμως και τμήματα για την υποστήριξη των βασικών λειτουργιών του ξενοδοχείου όπως είναι η διεύθυνση, το τμήμα ασφαλείας, το τμήμα συντήρησης, το λογιστήριο, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα δημοσίων σχέσεων, το τμήμα προμηθειών, το τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης κλπ. (Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1998, σελ.239-240).

Προκειμένου να κατανοηθούν τα βασικότερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα θα γίνει αναφορά σε κάποια σημαντικά στατιστικά δεδομένα, τα οποία αφορούν στον αριθμό των καταλυμάτων ανά κατηγορία, στη γεωγραφική τους κατανομή, στις αφίξεις αλλοδαπών και ημεδαπών τουριστών και άλλα. Στο πλαίσιο αυτό θα γίνει προσπάθεια για σύγκριση μεταξύ των στοιχείων αυτών για τα τελευταία χρόνια ώστε στη συνέχεια να αναφερθούν και κάποια συμπεράσματα για τις τάσεις και τις προοπτικές του κλάδου.

Η Ελλάδα, σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (www.statistics.gr) για το 2009, διαθέτει συνολικά 9.559 ξενοδοχεία και ομοειδή

καταλύματα και 319 τουριστικά κάμπινγκ. Σε σύγκριση με τα αντίστοιχα στοιχεία για το 2005, αύξηση έχει σημειωθεί στην κατηγορία των ξενοδοχείων και ομοειδών καταλυμάτων, ενώ μείωση σε εκείνη των τουριστικών κάμπινγκ. Πιο συγκεκριμένα, η αύξηση στην πρώτη κατηγορία ανέρχεται στο 5,8% (9.036 το 2005) και η μείωση στη δεύτερη κατηγορία στο 6,45% (341 κάμπινγκ το 2005). Τα 9.559 ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα το 2009 προσέφεραν συνολικά 732.279 κλίνες, κατά 7,4% περισσότερες με το 2005. Αντίστοιχα, τα κάμπινγκ προσφέρουν 87.892 κλίνες, έναντι 95.560 το 2005, μείωση της τάξεως του 8%. Ο μεγαλύτερος αριθμός κλινών στα ξενοδοχεία και λοιπά καταλύματα προσφέρεται στην Κρήτη και ανέρχεται σε 155.322 κλίνες.

Από τα καταλύματα που προαναφέρθηκαν, τα περισσότερα ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα βρίσκονται στα Νησιά του Αιγαίου και την Κρήτη (3.929 εκ των οποίων 407 στο Βόρειο Αιγαίο, 1.985 στο Νότιο Αιγαίο και 1.537 στην Κρήτη) και ακολουθούν η Κεντρική Ελλάδα με 2.657, η Βόρεια Ελλάδα με 2.283 και η Αττική με 690 ξενοδοχεία και λοιπά καταλύματα. Όπως είναι αναμενόμενο, οι νομοί με τα περισσότερα ξενοδοχεία είναι εκείνοι της Δωδεκανήσου και των Κυκλάδων, όπου από κοινού διαθέτουν το 21% περίπου των καταλυμάτων. Όσον αφορά στα τουριστικά κάμπινγκ, τα περισσότερα βρίσκονται στην Κεντρική Ελλάδα και σε περιοχές όπως τα Ιόνια Νησιά, η Ηλεία, η Μεσσηνία αλλά και τα νησιά του Νοτίου Αιγαίου.

Όσον αφορά στο ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας ανά κατηγορία, από 9.559 ξενοδοχεία και λοιπά καταλύματα, τα 1.568 είναι της κατηγορίας 1* (ποσοστό 16,4%), τα 4.368 της κατηγορίας 2** (ποσοστό 45,7%), τα 2.197 της κατηγορίας 3*** (ποσοστό 22,8%), τα 1.164 της κατηγορίας 4**** (ποσοστό 12,2%) και τα 280 της κατηγορίας 5***** (ποσοστό 2,9%). Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η κατανομή των δωματίων και των κλινών ανά κατηγορία:

Κατηγορία	Αριθμός Ξενοδοχείων	Αριθμός Δωματίων	Αριθμός Κλινών
5*****	280	46.186	91.770
4****	1.164	97.432	187.494
3***	2.179	89.749	171.202
2**	4.368	120.733	226.707
1*	1.568	28.908	55.106
Σύνολο	9.559	383.008	732.279

Όπως παρατηρούμε στον ανωτέρω πίνακα, η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών καταλυμάτων ανήκει στην κατηγορία 2** και προσφέρει τον μεγαλύτερο αριθμό δωματίων και κλινών. Η κατηγορία 4****, αν και διαθέτει σχεδόν τον μισό αριθμό καταλυμάτων από εκείνη των 3***, προσφέρει μεγαλύτερο αριθμό δωματίων και κλινών, ενώ αναλογικά σημαντικός είναι και ο αριθμός των κλινών που προσφέρεται από τα καταλύματα της κατηγορίας 5*****, τα οποία πολλές φορές είναι μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα.

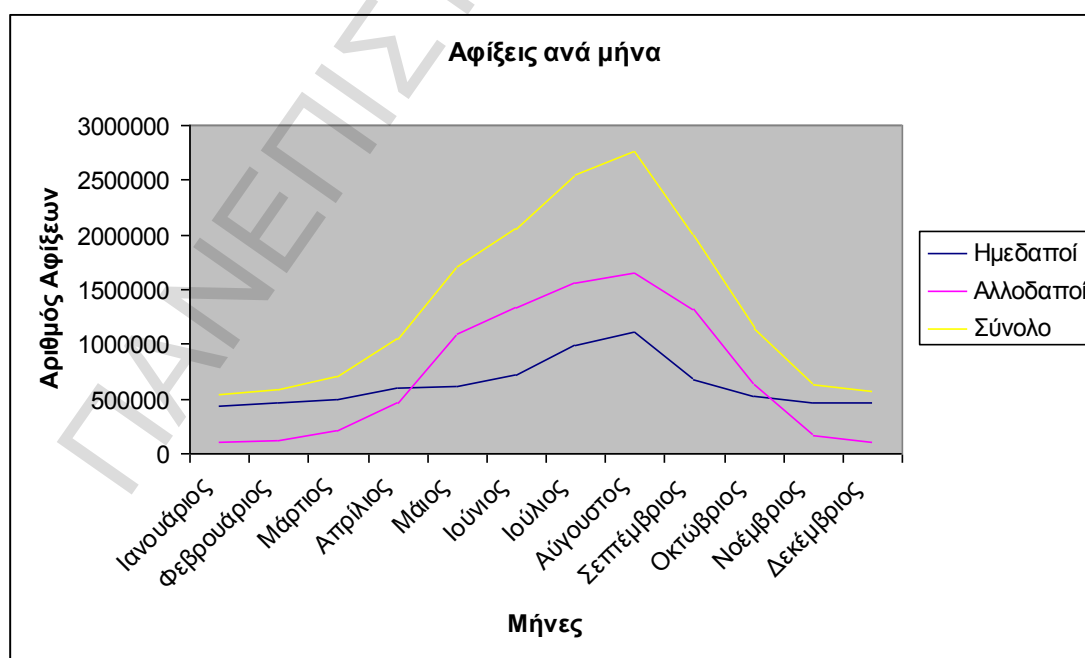
Τα περισσότερα από τα ξενοδοχεία της κατηγορίας 1* βρίσκονται στη Μακεδονία (491 ξενοδοχεία σε σύνολο 1.568) και κυρίως στη Χαλκιδική και την Πιερία. Τα περισσότερα καταλύματα της κατηγορίας 2** βρίσκονται στην Κρήτη (693 ξενοδοχεία σε σύνολο 4.368) και κυρίως στα Χανιά και στο Ηράκλειο. Η πλειοψηφία των καταλυμάτων της κατηγορίας 3*** βρίσκεται στη Μακεδονία (354 καταλύματα σε σύνολο 2.179) και κυρίως στη Χαλκιδική, την Πιερία και τη Θεσσαλονίκη. Για την κατηγορία 4**** πιο δυναμική παρουσία έχει και πάλι η Κρήτη με 232 καταλύματα (σε σύνολο 1.164), εκ των οποίων τα μισά περίπου βρίσκονται στο Ηράκλειο. Τέλος, στην κατηγορία των 5***** επικρατεί η Κρήτη με 67 ξενοδοχειακά καταλύματα (σε σύνολο 280), εκ των οποίων τα 24 βρίσκονται στο Ηράκλειο, τα 21 στο Λασίθι, τα 15 στα Χανιά και τα 7 στο Ρέθυμνο.

Όσον αφορά στα δύο μεγαλύτερα αστικά κέντρα, την Αθήνα και την Θεσσαλονίκη, στην πρωτεύουσα υπάρχουν συνολικά 246 καταλύματα με 16.275 δωμάτια και 29.912 κλίνες, εκ των οποίων 53 ανήκουν στην κατηγορία 1*, 97 στην κατηγορία 2**, 43 στην κατηγορία 3***, 39 στην κατηγορία 4**** και 14 στην κατηγορία 5*****. Αντίστοιχα, στην συμπρωτεύουσα υπάρχουν 141 καταλύματα με 7.725 δωμάτια και 14.277 κλίνες, εκ των οποίων 38 ανήκουν στην κατηγορία 1*, 32 στην κατηγορία 2**, 14 στην κατηγορία 3***, 14 στην κατηγορία 4**** και 13 στην κατηγορία 5*****.

39 στην κατηγορία 3***, 19 στην κατηγορία 4**** και 13 στην κατηγορία 5*****. Σε σύγκριση με τα στοιχεία για το 2005, η Αθήνα είχε 256 ξενοδοχειακά καταλύματα, δηλαδή 10 περισσότερα από αυτά του 2009, ενώ στη Θεσσαλονίκη τα καταλύματα αυξήθηκαν την περίοδο 2005-2009 από 125 σε 141.

Κατά το 2009, ο αριθμός των συνολικών αφίξεων τουριστών, τόσο ημεδαπών όσο και αλλοδαπών, στα καταλύματα της χώρας ανήλθαν σε 16.304.677 άτομα. Από τις αφίξεις αυτές, οι 15.894.490 διέμειναν σε ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα, ενώ οι 410.187 σε τουριστικά κάμπινγκ. Οι περισσότερες αφίξεις αφορούν σε αλλοδαπούς επισκέπτες, 8.781.095 σε αριθμό, εκ των οποίων οι 8.542.307 έμειναν σε ξενοδοχειακά καταλύματα (ποσοστό 97,3%) και οι 238.788 σε κάμπινγκ (ποσοστό 2,7%). Αντίστοιχα, για τους ημεδαπούς επισκέπτες, από τους 7.532.582, οι 7.352.183 διέμειναν σε ξενοδοχειακά καταλύματα και οι 171.399 σε κάμπινγκ (ποσοστό 2,3%).

Οι μήνες κατά τους οποίους σημειώνεται ο μεγαλύτερος αριθμός αφίξεων είναι εκείνοι του καλοκαιριού με τον Αύγουστο να κορυφώνονται φτάνοντας τις 2.761.375 αφίξεις. Οι μήνες με τις λιγότερες αφίξεις για το 2009 ήταν ο Ιανουάριος και ο Δεκέμβριος με 534.200 και 570.924 αφίξεις, αντίστοιχα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η μηνιαία κίνηση τόσο στο σύνολο των αφίξεων όσο και για τους αλλοδαπούς και τους ημεδαπούς ξεχωριστά:



Σχετικά με τις χώρες από τις οποίες προέρχονται οι αλλοδαποί που καταλύουν τόσο στα ξενοδοχεία όσο και στα κάμπινγκ, την πρωτιά κατέχουν οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (6.405.312 αφίξεις το 2009) και ακολουθούν εκείνες της Βορείου Αμερικής (701.449 αφίξεις το 2009), της Ασίας (374.621 αφίξεις το 2009), της Ωκεανίας (128.569 αφίξεις το 2009), της Νότιας και Κεντρικής Αμερικής (86.394 αφίξεις το 2009) και τέλος της Αφρικής (37.504 αφίξεις το 2009). Από τις ευρωπαϊκές χώρες, εκείνες με τον μεγαλύτερο αριθμό αφίξεων για το 2009 είναι οι ακόλουθες:

Χώρα	Αριθμός Αφίξεων
Γερμανία	1.195.325
Ηνωμένο Βασίλειο	1.073.564
Γαλλία	790.787
Ιταλία	639.105
Ολλανδία	385.918

2.4. Ξενοδοχεία Πολυτελείας

Αν και η χώρα μας διανύει μια δύσκολη περίοδο επηρεασμένη από την κρίση που πλήττει σε σημαντικό βαθμό τις παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές αγορές, τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει σημαντικά τον κλάδο των ξενοδοχείων πολυτελείας, τόσο με την πρωτοβουλία Ελλήνων επιχειρηματιών, όσο και με την εισροή ξένων κεφαλαίων υπό την μορφή των σχετικών επενδύσεων. Έτσι, μπορούμε να επισκεφθούμε αρκετά πολυτελή ξενοδοχεία στην πρωτεύουσα αλλά και πολλούς τουριστικούς προορισμούς είτε σε νησιά (Μύκονος, Ρόδος, Σαντορίνη, Κρήτη) είτε και στην ηπειρωτική Ελλάδα (Δυτική Πελοπόννησος, Καρπενήσι κλπ.). Τα ξενοδοχεία αυτά προσφέρουν στον επισκέπτη μια πλήρη γκάμα πρωτοποριακών υπηρεσιών ώστε να έχει όλες τις απαιτούμενες ανέσεις. Πέρα από τους υπερπολυτελείς χώρους, οι υπηρεσίες που πλαισιώνουν τη διαμονή είναι πάρα πολλές και μπορεί να αφορούν στη διατροφή, την άθληση, τη διασκέδαση, τις μετακινήσεις και άλλα.

Το 2006, ο τουρισμός πολυτελείας αντιπροσώπευε σε παγκόσμια κλίμακα περίπου το 3% των τουριστικών αφίξεων διεθνώς με τον σχετικό αριθμό των τουριστών να αγγίζει τα 25 εκατομμύρια αφίξεις και να αποφέρει περίπου το 25% των διεθνών τουριστικών εσόδων (Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού, <http://www.mygnto.gr/Default.aspx?id=3166&nt=18&lang=1>). Η Ελλάδα δεν έχει

ακόμα αναγνωριστεί ως προορισμός πολυτελείας. Στην προσπάθειά τους για ανάπτυξη και κερδοφορία οι επιχειρηματίες αποζητούν εκείνους τους παράγοντες που θα τους φέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και θα τους βοηθήσουν να το αναπτύξουν και να το διατηρούν. Κάποιοι από τους τρόπους που χρησιμοποιούνται ώστε να γίνει πιο αναγνωρίσιμος ο ελληνικός τουρισμός πολυτελείας είναι η δημιουργία εγκαταστάσεων αθλητισμού όπως γήπεδα τένις και γκολφ, η απόδοση έμφασης στη γαστρονομία, η αξιοποίηση των πολλών ιαματικών πηγών που διαθέτει η χώρα, η δημιουργία εγκαταστάσεων spa και γυμναστηρίων, η διευκόλυνση πρόσβασης σε αεροδρόμια και λιμάνια, η εξασφάλιση αυτοκινήτου στους πελάτες του ξενοδοχείου για τις μετακινήσεις τους (Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού, <http://www.mygnto.gr/Default.aspx?id=3166&nt=18&lang=1>).

Επίσης, απόδειξη για το ότι η αγορά των ταξιδιών πολυτελείας ευημερεί διεθνώς, είναι η αύξηση της προσφοράς προϊόντων υψηλής τουριστικής δαπάνης, η οποία συνοδεύεται και από την ανάλογη αυξημένη ζήτηση. Έτσι, η πληρότητα στα πολυτελή ξενοδοχεία είναι αυξημένη, ομοίως και στα θέρετρα και κρουαζιερόπλοια, ενώ και η αύξηση στις πωλήσεις εισιτηρίων business class στα αεροπλάνα και πρώτης θέσης στα πλοία είναι γεγονός. Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και η Βρετανία αποτελούν τις πιο σημαντικές αγορές για τον τουρισμό πολυτελείας, με τη Ρωσία να διεκδικεί μια θέση ανάμεσά τους με ραγδαίους ρυθμούς αύξησης. Όσον αφορά στην Ευρώπη, ως κορυφαίοι προορισμοί πολυτελείας αναδεικνύονται η Γαλλία, η Ιταλία, η Ισπανία, ενώ η Μαγιόρκα και η Κροατία τείνουν να διεκδικούν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά (Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού, <http://www.mygnto.gr/Default.aspx?id=3173&nt=18&lang=1>).

Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά των ταξιδιών πολυτελείας είναι η μικρή τους διάρκεια συνήθως, η ομαδικότητα των συμμετεχόντων (όπως ταξίδια με φίλους ή συναδέλφους), ενώ αυξητική είναι η πορεία των ομαδικών γυναικείων ταξιδιών όπως τα Σαββατοκύριακα σε spa resorts. Κατά βάση, η απαραίτητη ενημέρωση λαμβάνεται μέσα από το διαδίκτυο, ενώ τα κίνητρα για την επιλογή του τουριστικού προϊόντος πολυτελείας είναι η απόλαυση, η βελτίωση της ποιότητας ζωής, η εικόνα της μάρκας, η προσωπική ικανοποίηση αλλά και η προσωπική προβολή (Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού, <http://www.mygnto.gr/Default.aspx?id=3173&nt=18&lang=1>).

Οι περιοχές στην Ελλάδα οι οποίες χαρακτηρίζονται σήμερα ως πολυτελείς προορισμοί είναι η Ελούντα, η Μύκονος και η Σαντορίνη, ενώ τα βασικά στοιχεία που αποδίδονται στη χώρα ως προς την αγορά τουρισμού πολυτελείας είναι ο μικρός

αριθμός πραγματικών ξενοδοχείων πολυτελείας, η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται εκτός ξενοδοχείου αλλά πλαισιώνουν το «προϊόν» (π.χ. εστιατόρια, συγκοινωνίες κλπ.), η περιορισμένη προβολή μέσω των διαφημιστικών μέσων και η απουσία από σημαντικά κανάλια διανομής καθώς και η ελλιπής υποδομή των περιφερειακών αεροδρομίων. Όπως προκύπτει, η Ελλάδα στερείται σημαντικά της αναγκαίας ανταγωνιστικότητας όχι τόσο εξαιτίας της έλλειψης πολυτελών ξενοδοχείων όσο λόγω της κακής ποιότητας των συνοδευτικών υπηρεσιών. Προτεραιότητα, λοιπόν, θα μπορούσε να δοθεί, όπως προαναφέραμε, στην γαστρονομία, την ενίσχυση των εγκαταστάσεων αλλά και στη διενέργεια αξιολογών πολιτιστικών και καλλιτεχνικών δρώμενων, τα οποία θα μπορούσαν να διεγείρουν το ενδιαφέρον των υποψήφιων πελατών.

2.5. Το περιβάλλον των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως και κάθε άλλη κερδοσκοπική επιχείρηση, διαμορφώνει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει στην πορεία της με βάση το σκοπό και τους στόχους που θέλει να επιτύχει. Γνωρίζοντας, λοιπόν, πού βρίσκεται, δηλαδή ποια είναι η παρούσα κατάσταση της, και πού θέλει να φτάσει, αναζητά τον τρόπο για να τα καταφέρει. Η στρατηγική, βοηθά κάθε επιχείρηση να λάβει αποφάσεις σχετικά με τους τρόπους που πρέπει να υιοθετήσει για να αναπτύξει την επιχείρηση, να ικανοποιήσει τους πελάτες, να ανταγωνιστεί τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, να αντιδράσει στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να διοικήσει τα τμήματά της αναπτύσσοντας τις ικανότητες των στελεχών της, να επιτύχει τους στρατηγικούς αλλά και τους χρηματοοικονομικούς της στόχους κλπ. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 30).

Το ραγδαία μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρήσεις, οι οποίες καλούνται να προσαρμόζονται άμεσα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους. Και η ξενοδοχειακή επιχείρηση, λοιπόν, θα πρέπει να μελετά προσεκτικά τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της και λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της να διαμορφώνει τις πολιτικές εκείνες που θα τη βοηθήσουν να επιτύχει. Το περιβάλλον κάθε επιχείρησης διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες: στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον με τη σειρά του διακρίνεται σε μακρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον (περιβάλλον του κλάδου δραστηριότητας της επιχείρησης). Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στους παράγοντες που συνθέτουν το περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και σε θέματα στρατηγικής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

2.5.1. Το Μακρο-περιβάλλον Της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Το μακρο-περιβάλλον είναι το περιβάλλον που επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια οικονομία και το συνθέτει ένα σύνολο μεταβλητών, οι οποίες διαμορφώνουν το πλαίσιο, εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση. Οι μεταβλητές αυτές, αν κι έχουν διαφορετικό βαθμό επίδρασης η καθεμιά στην επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικές και η δυνατότητα της επιχείρησης να τις περιορίσει είναι περιορισμένη. Οι μεταβλητές αυτές διακρίνονται ως εξής:

I) Οικονομικοί Παράγοντες (Οικονομικό Περιβάλλον)

Στην παρούσα χρονική περίοδο είναι σαφές το μέγεθος της επιρροής των οικονομικών συνθηκών στην πορεία των επιχειρήσεων, λόγω της οικονομικής κρίσης που πλήττει τη χώρα αλλά και πολλές άλλες χώρες στην παγκόσμια σκηνή. Η οικονομική δυσπραγία του πληθυσμού έπληξε σημαντικά τον τουριστικό κλάδο, με αποτέλεσμα και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν έλλειψη ζήτησης για τις υπηρεσίες τους. Γενικότερα, κάποιοι από τους οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ, τα ποσοστά πληθωρισμού και ανεργίας, το ύψος των επιτοκίων, η φάση του οικονομικού κύκλου που διανύει η οικονομία (π.χ. ανάπτυξη, ύφεση κλπ.) και το διαθέσιμο εισόδημα από τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 74).

Όπως είναι φυσικό, ο ξενοδοχειακός κλάδος επηρεάζεται από οικονομικούς παράγοντες όπως είναι το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, το οποίο συνδέεται στενά και με παράγοντες όπως το ποσοστό ανεργίας, το επίπεδο πληθωρισμού, καθώς και η οικονομική κατάσταση της χώρας αλλά και άλλων χωρών, οι πολίτες των οποίων επισκέπτονται τη χώρα μας,

II) Πολιτικό – Νομικοί Παράγοντες (Πολιτικοοικονομικό Περιβάλλον)

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας καθώς και στην κυβερνητική νομοθεσία. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, επηρεάζονται από την πολιτική των επιδοτήσεων, την τελωνειακή πολιτική, την πολιτική ανταγωνισμού, την απασχόληση, την νομισματική και τη δημοσιονομική πολιτική, τις δημόσιες δαπάνες, την πολιτική για το περιβάλλον κλπ. (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 74).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος, όπως και ο τουρισμός γενικότερα, είναι φυσικό να επηρεάζεται από τις πολιτικές συνθήκες διαφόρων χωρών, πέρα από εκείνη στην οποία δραστηριοποιούνται. Για παράδειγμα, η ύπαρξη πολιτικών εντάσεων σε γειτονικές ως προς τη χώρα μας περιοχές μπορεί να δημιουργεί ανασφάλεια στους τουρίστες, αποτρέποντάς τους από το να την επισκεφθούν.

III) Κοινωνικό-πολιτιστικοί Παράγοντες (Κοινωνικό-πολιτιστικό Περιβάλλον)

Ως κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε το σύνολο των αξιών, των «πιστεύω», των ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 95). Στην έννοια αυτή, λοιπόν, μπορούν να συμπεριληφθούν παράγοντες όπως δημογραφικά στοιχεία (ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού, αριθμός γεννήσεων και θανάτων κλπ.), η μέση διάρκεια ζωής, ο μέσος αριθμός παιδιών ανά οικογένεια, οι αγοραστικές συνήθειες, οι κοινωνικές και φυλετικές διακρίσεις, το μορφωτικό επίπεδο των πολιτών, οι νέες τάσεις και τα κοινωνικά πρότυπα κλπ. (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 74).

Ένα παράδειγμα σχετικό είναι το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία θα επιλέξουν να συμπεριλάβουν στις εγκαταστάσεις τους λιγότερα τετράκλινα ή και ακόμα μεγαλύτερα δωμάτια, όσο ο αριθμός των παιδιών στις οικογένειες παραμένει πολύ χαμηλός (πρόβλημα υπογεννητικότητας). Επίσης, επικρατεί η τάση δημιουργίας boutique – hotels, επομένως είναι αναμενόμενο τα ξενοδοχεία που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο να διαφοροποιήσουν το στυλ τους προκειμένου να ανταποκριθούν στην τάση αυτή.

IV) Τεχνολογικοί Παράγοντες (Τεχνολογικό περιβάλλον)

Οι τεχνολογικοί παράγοντες σχετίζονται με τις τάσεις που επικρατούν στην τεχνολογία ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν με οποιοδήποτε τρόπο την επιχείρηση και τη στρατηγική της (Παπαδάκης Β., 2002, σελ. 60-61). Οι τεχνολογικές αυτές εξελίξεις μπορεί να αφορούν στις πρώτες ύλες και τις πηγές ενέργειας, τον βιομηχανικό εξοπλισμό και τις μεταφορές και επικοινωνίες. Οι επιδράσεις των τεχνολογικών μεταβολών μπορούν να προκύψουν με πολλούς τρόπους, όπως είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά ή η εύρεση νέων χρήσεων για τα υπάρχοντα προϊόντα, η βελτίωση των μεθόδων

παραγωγής, οι αλλαγές στον κύκλο ζωής των προϊόντων και των υπηρεσιών ή οι μεταβολές στη ζήτηση κλπ. (Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., 2001, σελ. 43-45).

Κάποια παραδείγματα της υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών στα ξενοδοχεία είναι η δημιουργία ιστοσελίδας και η δυνατότητα πραγματοποίησης κρατήσεων μέσω αυτής, η δυνατότητα χρήσης υπηρεσιών wi-fi internet στους πελάτες τους, ο εξοπλισμός των δωματίων με σύγχρονα συστήματα ήχου και εικόνας καθώς και δορυφορικής τηλεόρασης κλπ.

2.5.2. Το Μικρο-περιβάλλον Της Επιχείρησης

Το μικρο-περιβάλλον είναι εκείνο με το οποίο η επιχείρηση έρχεται σε άμεση επαφή καθώς μέσα σε αυτό δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται. Το περιβάλλον αυτό, λοιπόν, περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία ή τις ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 83-84). Βασικό ρόλο στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης κατέχει η θεωρία των δυνάμεων του Porter, οι οποίες είναι: η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 83 κ.ε.).

1) Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων Στον Κλάδο

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο προκαλεί ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται σε αυτόν, οι οποίες με τη σειρά τους θα πρέπει να δημιουργήσουν τις συνθήκες εκείνες που θα αποτρέπουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να συνδέονται με στοιχεία όπως οι οικονομίες κλίμακας, οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια, ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος, η ύπαρξη κυβερνητικών και νομικών περιορισμών, η δυσκολία πρόσβασης στα ήδη υπάρχοντα κανάλια διανομής, η επικράτηση πλεονεκτημάτων κόστους για τις παλιές επιχειρήσεις και άλλα (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 83-84).

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι στον ξενοδοχειακό κλάδο σε γενικές γραμμές, μπορεί με σχετική ευκολία να δραστηριοποιηθεί μια νέα επιχείρηση. Έτσι, για ένα

μικρό ξενοδοχείο σε μια επαρχιακή πόλη, τα κεφάλαια που απαιτούνται δεν είναι απαγορευτικά, όπως και δεν υπάρχουν ιδιαίτεροι νομικοί ή κυβερνητικοί περιορισμοί. Εάν όμως πρόκειται για ένα αστικό κέντρο όπως είναι η Αθήνα, όπου και ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι υψηλότερος, τότε είναι πιθανόν να έχουν δημιουργηθεί οικονομίες κλίμακας για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια να είναι πιο υψηλές καθώς και η προσέλκυση των πελατών να είναι δυσκολότερη αφού αυτοί θα προτιμούν ξενοδοχεία που είναι ήδη στον κλάδο.

II) Διαπραγματευτική Δύναμη Των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές παίζουν σημαντικό ρόλο για κάθε επιχείρηση και η διαπραγματευτική δύναμη που αναπτύσσουν μπορεί να την επηρεάσει άμεσα. Η διαπραγματευτική αυτή δύναμη είναι μεγαλύτερη συνήθως όταν υπάρχει κάποιος, ή κάποιοι, από τους ακόλουθους λόγους: όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός και οι επιχειρήσεις εξαρτώνται σημαντικά από αυτούς ή όταν η επιχείρηση δεν απορροφά μεγάλο μέρος των προϊόντων και υπηρεσιών του προμηθευτή, επομένως, δεν θα τον επηρεάσει σημαντικά μια ενδεχόμενη διακοπή στη συνεργασία τους, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν δεν έχουν πολλά υποκατάστατα, η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός είναι μεγάλη και μπορούν να λάβουν εύκολα το ρόλο της επιχείρησης (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 85).

Τα ξενοδοχεία συνεργάζονται με μια πληθώρα από προμηθευτές, καθώς για τη λειτουργία τους θα πρέπει να εξασφαλίζουν τον απαραίτητο εξοπλισμό σε έπιπλα, ηλεκτρικές συσκευές, λευκά είδη, είδη υγιεινής αλλά και να καλύπτουν τις καθημερινές ανάγκες σε τρόφιμα, ποτά και λοιπά αναλώσιμα είδη. Συνήθως, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ πολλών προμηθευτών ανά κατηγορία προϊόντος, γεγονός που τις καθιστά σχετικά ισχυρές. Υπάρχουν όμως και ξενοδοχεία τα οποία αναπτύσσουν ιδιαίτερες συνεργασίες ώστε να επιτύχουν σε θέματα ποιότητας ή μοναδικότητας, επομένως ο βαθμός εξάρτησής τους είναι μεγαλύτερος.

III) Διαπραγματευτική Δύναμη Των Αγοραστών

Οι αγοραστές – πελάτες μιας επιχείρησης είναι φυσικό να επιδιώκουν να αγοράζουν προϊόντα στη χαμηλότερη δυνατή τιμή αλλά με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα.

Αυτός είναι ένας από τους λόγους που τους προσφέρει τη δύναμη ώστε να διεκδικούν από την επιχείρηση τις απαιτήσεις τους και να αναπτύσσουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Η δύναμη αυτή ενισχύεται από παράγοντες όπως είναι ο μικρός τους αριθμός, που τους καθιστά πολύτιμους για κάθε επιχείρηση, ο μεγάλος όγκος των αγορών που πραγματοποιούν από την επιχείρηση, ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος και η δυνατότητα για κάθετη ολοκλήρωση του αγοραστή προς τα πίσω (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 85).

Οι πελάτες των ξενοδοχείων έχουν συνήθως υψηλή διαπραγματευτική δύναμη καθώς έχουν τη δυνατότητα της επιλογής μεταξύ των επιμέρους επιχειρήσεων. Έτσι, εάν κρίνουν, για παράδειγμα, ότι οι τιμές σε ένα ξενοδοχείο είναι υψηλές και δεν ανταποκρίνονται στο επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τότε μπορούν να επιλέξουν κάποιο άλλο που να συμφωνεί με τα κριτήριά τους. Επίσης, οι πελάτες έχουν στα χέρια τους ένα σημαντικό «όπλο», την γνώμη τους σχετικά με την επιχείρηση, την οποία θα μεταφέρουν και στον κοινωνικό τους περίγυρο. Η προσωπική εμπειρία, παρόλο που είναι φυσικό να χαρακτηρίζεται από υποκειμενικότητα, είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την τελική απόφαση.

IV) Απειλή Από Υποκατάστατα Προϊόντα

Η ένταση της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα σχετίζεται με παράγοντες όπως είναι η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, τα οποία μπορεί με ευκολία να βρίσκει ο ενδιαφερόμενος και τα οποία μπορούν να ικανοποιούν με τον ίδιο τρόπο μια ανάγκη, η τιμή τους καθώς και η συμπεριφορά των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα αυτά, δηλαδή η επιθυμία τους να τα δοκιμάσουν.

Τα υποκατάστατα για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι σχετικά περιορισμένα, μεταξύ των οποίων θα μπορούσαν να αναφερθούν τα κάμπινγκ. Οι επιμέρους κατηγορίες ξενοδοχείων και οι διαφορετικές μορφές τους θα μπορούσαν από κάποιους να θεωρηθούν ως υποκατάστατα, αυτό όμως δεν είναι πάντα σωστό, καθώς δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Ακόμα και αν δεν μπορεί κάποιος να διαμένει σε ένα ξενοδοχείο της κατηγορίας των 5*****, θα επιλέξει κάποιο από μια χαμηλότερη κατηγορία, δηλαδή από τον ίδιο κλάδο.

Υ) Η Ένταση Του Ανταγωνισμού Μεταξύ Των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η ύπαρξη υψηλού βαθμού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο μπορεί να περιορίζει σημαντικά την επιχείρηση από το να πραγματοποιεί κέρδη. Κάποιοι από τους παράγοντες που καθορίζουν τον βαθμό αυτό είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και η φάση του κύκλου ζωής στην οποία βρίσκεται τόσο η αγορά όσο και το προϊόν, η ύπαρξη μεγάλου αριθμού ανταγωνιστών, η ύπαρξη υψηλού σταθερού κόστους για τις επιχειρήσεις, οι έντονες προσπάθειες για αύξηση των μεριδίων αγοράς, η διαφοροποίηση ή μη των προϊόντων, η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου από τον κλάδο κλπ. (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 84).

Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο αναδύει, πιθανότατα, τον μεγαλύτερο κίνδυνο για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Αναμφίβολα, ο κλάδος περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Στοιχεία όπως η γεωγραφική συγκέντρωση, η ομοιότητα ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες και άλλα, εντείνουν περισσότερο τον ανταγωνισμό και ωθούν τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα τους εξασφαλίσουν την ηγετική τους θέση.

2.5.3. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Πέρα από το εξωτερικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να αποδίδεται και στην εξέταση των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό της. Οι συνθήκες αυτές αναδεικνύουν για κάθε επιχείρηση τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, δηλαδή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της, ώστε να μπορέσει να αξιοποιήσει τα πρώτα και να αντιμετωπίσει τα δεύτερα.

Οι τρεις βασικοί παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η *δομή* της, η *κουλτούρα* της και οι *πόροι* της. Οι παράγοντες αυτοί, αν και φαίνονται ανεξάρτητοι, έχουν στενή σχέση μεταξύ τους. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν κάποια βασικά στοιχεία για κάθε έναν από τους παράγοντες, καθώς η σπουδαιότητα τους είναι αναμφίβολη για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης.

1) Δομή

Η *δομή* μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση έχει οργανωθεί ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας (Γεωργόπουλος

N., 2006, σελ. 142). Στην πραγματικότητα αποτελεί τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο γίνεται η διάταξη των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων ώστε να μπορέσουν από κοινού να οδηγηθούν στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης.

Η δομή της επιχείρησης διακρίνεται συνήθως σε απλή, λειτουργική και δομή κατά τμήματα (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 114 κ.ε.). Στην απλή δομή δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων, γι' αυτό το λόγο είναι κατάλληλη για τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες διοικούνται από τον ιδιοκτήτη τους και λειτουργούν σε περιορισμένο τμήμα της αγοράς. Η λειτουργική δομή είναι καταλληλότερη για τις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους. Στην λειτουργική δομή οι επικεφαλές των τμημάτων λογοδοτούν στον Γενικό Διευθυντή, ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι εξειδικεύονται στις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες. Τέλος, η δομή κατά τμήματα είναι κατάλληλη για τις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αρκετές γραμμές παραγωγής. Και στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι αλλά εντάσσονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Έτσι, σε ένα ξενοδοχείο η δομή θα καθοριστεί από το μέγεθος και την κατηγορία στην οποία ανήκει, από το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών (για παράδειγμα, αν διαθέτει εστιατόρια, χώρους ψυχαγωγίας κλπ.) και μπορεί να είναι απλή σε ένα μικρό ξενοδοχείο το οποίο λειτουργεί ως οικογενειακή επιχείρηση ή λειτουργική και κατά τμήματα για τα μεγάλα ξενοδοχεία στα οποία οι εργαζόμενοι αλλά και οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι πολυάριθμες, και συνεπώς είναι απαραίτητη η σαφής κατανομή των αρμοδιοτήτων.

II) Κουλτούρα

Η *κουλτούρα* είναι το σύνολο των προσδοκιών, των «πιστεύω» και των αξιών που είναι κοινά για τα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες (Γεωργόπουλος N., 2006, σελ. 144). Στο πλαίσιο της κουλτούρας διαμορφώνονται κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά της αποδεκτής συμπεριφοράς όλων όσοι εργάζονται σε αυτήν, σε όποιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας και αν εντάσσονται. Η κουλτούρα έχει ως σκοπό της να μεταδώσει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζόμενους της, να βοηθήσει τους εργαζόμενους στην επίτευξη υψηλότερων στόχων, να υποστηρίξει τη σταθερότητα της επιχείρησης ως κοινωνικό σύστημα, να εδραιωθεί ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων και να τους καθοδηγεί για την κατάλληλη συμπεριφορά.

Οι βασικές πτυχές της κουλτούρας ενός ξενοδοχείου θα μπορούσαν να είναι η απόδοση έμφασης στον πελάτη, η εξασφάλιση της μέγιστης ικανοποίησής του, η κυριαρχία της ποιότητας σε κάθε δραστηριότητα, η επικράτηση κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, και η απόδοση κινήτρων στους εργαζόμενους για αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

III) Πόροι

Οι *πόροι* μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία τα οποία διαθέτει για να μπορέσει να επιτύχει το στόχο της. Οι πόροι των επιχειρήσεων διακρίνονται σε υλικούς και άυλους (Παπαδάκης Β., 2002, σελ. 198). Οι υλικοί πόροι διακρίνονται σε *χρηματοοικονομικούς* (δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, ικανότητά της να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια κλπ), *φυσικούς* (τοποθεσία εργοστασίου, πρόσβαση σε πρώτες ύλες κλπ.), *ανθρώπινους* (εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση στις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης) και *οργανωτικούς πόρους* (δομή επιχείρησης, συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού κλπ). Στους άυλους πόρους περιλαμβάνονται οι *τεχνολογικοί πόροι* (τεχνολογική ικανότητα, γνώση, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά κλπ.), οι *πόροι καινοτομίας* (ερευνητικές, εγκαταστάσεις κλπ.) και στη *φήμη* που επιδιώκεται να αποκτηθεί μεταξύ των πελατών (για ποιότητα, διάρκεια, αξιοπιστία, καλές τιμές κλπ), ή μεταξύ των προμηθευτών της επιχείρησης (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία).

Τα ξενοδοχεία στηρίζουν ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας τους στους υλικούς πόρους που διαθέτουν. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι θα βοηθήσουν την ξενοδοχειακή επιχείρηση να αποκτήσει τους αναγκαίους ανθρώπινους πόρους και τον εξοπλισμό που χρειάζεται για τη λειτουργία της. Τα ικανά και έμπειρα στελέχη, τα όμορφα και ποιοτικά έπιπλα, η άριστη ποιότητα στα προσφερόμενα γεύματα κλπ., αποτελούν λίγα μόνο από τα στοιχεία που μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο ξενοδοχείο.

2.6. Οι Στρατηγικές των Επιχειρήσεων

Όταν η επιχείρηση εξετάσει τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον και θέσει το σκοπό και τους στόχους για την μελλοντική της πορεία, καλείται να επιλέξει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει

προκειμένου να εξασφαλίσει την επιτυχία της. Οι στρατηγικές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις κατανέμονται σε τρία επίπεδα: το επίπεδο της *επιχειρησιακής* στρατηγικής, της *επιχειρηματικής* ή *ανταγωνιστικής* στρατηγικής και της *λειτουργικής* στρατηγικής. Η επιχειρησιακή στρατηγική εξετάζει τις δραστηριότητες στις οποίες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί και στο πώς αυτές θα πρέπει να δομηθούν. Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ η λειτουργική αφορά στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 183 – 186).

2.6.1. Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει και αποφασίζει για τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της, τη διοίκηση και το είδος των διαφόρων δραστηριοτήτων και γραμμών παραγωγής που θα επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και άλλων πόρων προς τις Διευθύνσεις, τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες αλλά και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές επιλέγονται με βάση της παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τους στόχους που αυτή έχει θέσει για την πορεία της στο μέλλον. Όταν, λοιπόν, βρίσκεται σε πορεία ανάπτυξης, θα ακολουθήσει αναπτυξιακές στρατηγικές, ενώ αν αντιμετωπίζει προβλήματα, ανάλογα με το βαθμό σοβαρότητας τους, θα ακολουθήσει είτε στρατηγικές σταθερότητας είτε περισυλλογής.

Μια επιχείρηση η οποία αναπτύσσεται έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ διαφόρων στρατηγικών ανάλογα βέβαια με τους απώτερους σκοπούς της. Οι πιο συνηθισμένες στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι ακόλουθες (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 165 κ.ε.):

α) *Συγχωνεύσεις*, όταν δύο επιχειρήσεις αποφασίζουν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε ισάξια βάση ώστε από κοινού να δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

β) *Εξαγορές*, όταν μια επιχείρηση αγοράζει εξ' ολοκλήρου ή κατά μεγαλύτερο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση.

γ) *Στρατηγικές συμμαχίες*, όταν δύο ή και περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να πετύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους και να δημιουργήσουν ιδανικές συνθήκες για τη μελλοντική τους πορεία.

δ) *Συγκέντρωση*, όταν η επιχείρηση αποφασίζει να εξειδικευθεί σε ένα μόνο προϊόν ή μια γραμμή παραγωγής, μέσα από την εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων, των εργαζομένων ή της παραγωγικής της δυναμικότητας.

ε) *Οριζόντια ολοκλήρωση*, όταν η επιχείρηση εξαγοράζει ή συγχωνεύεται με επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας με αυτήν π.χ. μια τράπεζα εξαγοράζει μια άλλη τράπεζα.

στ) *Κάθετη ολοκλήρωση*, όταν η επιχείρηση εισέρχεται σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν από το στάδιο που δραστηριοποιείται ως τώρα (π.χ. παράγοντας πρώτες ύλες που ως τώρα αγόραζε από τους προμηθευτές της), είτε μετά από αυτό (π.χ. με τη δημιουργία ιδιόκτητων καταστημάτων για τη διάθεση των προϊόντων της και όχι μέσα από χονδρέμπορους και λιανέμπορους).

ζ) *Διεύρυνση ή Διαποίκιση*, όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαφοροποιηθεί σε νέα πεδία, είτε σε νέα προϊόντα είτε σε νέες αγορές για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της.

Όσον αφορά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, λόγω των ιδιαίτερων οικονομικών συνθηκών στην Ελλάδα στην παρούσα χρονική περίοδο, αναμένεται ότι το αρνητικό κλίμα που έχει κλονίσει ακόμη και μεγάλες και παραδοσιακές αλυσίδες, θα προκαλέσει κύμα εξαγορών από ξένες εταιρείες και tour operators (Βασιλείου Μ., 2010, <http://www.tanea.gr/default.asp?pid=2&ct=3&artid=4598262>).

Στον εν λόγω κλάδο συνηθίζονται οι εξαγορές, κυρίως, από την πλευρά των μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων που επιλέγουν να ενσωματώσουν μικρότερες επιχειρήσεις υπό την επωνυμία τους. Συγχωνεύσεις δεν γίνονται κι επίσης δεν ακολουθούνται στρατηγικές καθετοποίησης καθώς είναι δύσκολο για ένα ξενοδοχείο να παράγει, για παράδειγμα, τα έπιπλα των δωματίων του. Φαίνεται ότι πιο εύκολα αναπτύσσονται στρατηγικές συμμαχίες, όπως για παράδειγμα μεταξύ ξενοδοχείων και αεροπορικών εταιριών.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση επιλέξει να μην προβεί σε κάποια σημαντική αλλαγή λόγω ικανοποιητικής επίδοσης ή αμετάβλητου περιβάλλοντος, τότε μπορεί να

ακολουθήσει τη στρατηγική της συνέχισης με προσοχή ή εκείνη της καμίας αλλαγής. Εάν όμως η πορεία της είναι δύσκολη και πρέπει άμεσα να περιορίσει το μέγεθός της ή την ποικιλία των οργανωτικών της λειτουργιών προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της, τότε θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια από τις στρατηγικές περισυλλογής, όπως είναι εκείνη της διάσωσης ή αναστροφής για την αναχαίτιση των αδυναμιών της, εκείνη της αποεπένδυσης (πώληση ενός τμήματος ή μιας επιχειρηματικής μονάδας της επιχείρησης), εκείνη της ρευστοποίησης με την πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων ή ακόμα και εκείνη της χρεοκοπίας (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 205 κ.ε.).

2.6.2. Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Η Επιχειρηματική Στρατηγική ενεργοποιείται σε επίπεδο Διεύθυνσης και στοχεύει κυρίως στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Με τον όρο Διεύθυνση εννοούμε από μια Ανώτατη Διοίκηση έως μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα, η οποία έχει τη δικαιοδοσία να αναπτύξει τη δική της στρατηγική, η οποία βέβαια αναπτύσσεται στα πλαίσια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και υπηρεσίες που αυτή παράγει καθώς και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Οι στρατηγικές οι οποίες αποφέρουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η *ηγεσία κόστους*, η *στρατηγική διαφοροποίησης* και η *εστίαση*. Η διάκριση αυτή των στρατηγικών προέρχεται από τον Porter ο οποίος αναφέρεται εκτενώς στη σύνδεση των στρατηγικών αυτών με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την γενικότερη ανταγωνιστική προοπτική των επιχειρήσεων. Πριν από την επιλογή μεταξύ των στρατηγικών αυτών τα αρμόδια στελέχη θα πρέπει να επιλέξουν τα προϊόντα που θα παράγονται, τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν, τις ομάδες των αγοραστών στις οποίες θα πρέπει να απευθύνονται, τις γεωγραφικές περιοχές που θα καλυφθούν και τους συναφείς κλάδους στους οποίους ενδέχεται να εμπλακούν στο πλαίσιο του ανταγωνισμού (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 147).

Με την στρατηγική της ηγεσίας κόστους η επιχείρηση αποσκοπεί στο να αναδειχθεί ο «παραγωγός» με το χαμηλότερο κόστος μεταξύ όλων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο (Θερίου Ν., 2005, σελ. 180). Εφόσον η επιχείρηση

αυτή έχει το χαμηλότερο κόστος, έχει τη δυνατότητα να προσφέρει το προϊόν της και σε χαμηλότερη τιμή, γεγονός που την καθιστά περισσότερο ανταγωνιστική. Η ηγεσία κόστους προκύπτει από παράγοντες όπως είναι ο αποδοτικός εξοπλισμός παραγωγής, ο αυστηρός έλεγχος του κόστους, η συσσωρευμένη εμπειρία, η εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες, η ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος, η κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς, οι οικονομίες κλίμακας κλπ.

Με τη στρατηγική διαφοροποίησης η επιχείρηση επιδιώκει να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν το οποίο θα τη βοηθήσει να ξεχωρίζει έναντι των ανταγωνιστών της. Η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται στην υπεροχή η οποία διακρίνει ένα προϊόν είτε ως προς την καινοτομία του, την ποιότητά του και το μοναδικό τρόπο με τον οποίο καλύπτει μια ανάγκη. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που θα το κάνουν, λοιπόν, να υπερέχει μπορεί να σχετίζονται με την ποιότητα, την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας κλπ., ενώ συνήθως τα αποτελέσματα είναι το προϊόν αυτό να προσφέρεται σε υψηλότερη τιμή. Η υψηλότερη τιμή αποφέρει στην επιχείρηση ικανοποιητικά έσοδα καθώς τα περιθώρια κέρδους είναι υψηλότερα ενώ και ο όγκος παραγωγής είναι μεγαλύτερος λόγω της αποκλειστικής διάθεσης του προϊόντος (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 148)

Η στρατηγική της εστίασης αφορά στην κατάληψη ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς είτε με χαμηλό κόστος είτε με διαφοροποίηση. Το μικρό αυτό τμήμα μπορεί να αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό, σε μια γεωγραφική περιοχή, σε ένα τμήμα του πληθυσμού με ιδιαίτερες ανάγκες ή επιθυμίες κλπ. Στην περίπτωση κατά την οποία έχουμε εστίαση με βασικό άξονα το κόστος, η επιχείρηση εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι αγοραστών ή σε μια συγκεκριμένη γεωγραφικά αγορά αποσκοπώντας στην κάλυψη των αναγκών τους αλλά με περιορισμό του κόστους, π.χ. με περιορισμένες δαπάνες προώθησης και διαφήμισης (Wheelen Th., Hunger J. 2006, σελ. 149). Εναλλακτικά, όταν η εστίαση γίνεται με σκοπό τη διαφοροποίηση, η επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου μέρους της αγοράς, μέσα από την διάθεση προϊόντος με σημαντικά χαρακτηριστικά για αυτό το μέρος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι εταιρείες που διαθέτουν ρούχα για εγκύους, επομένως το κοινό στο οποίο απευθύνονται είναι περιορισμένο και με ιδιαίτερες ανάγκες.

Τα ξενοδοχεία θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οποιαδήποτε από τις στρατηγικές αυτές, ανάλογα βέβαια με τους στόχους και τον γενικό τους σκοπό. Για παράδειγμα, κάποια ξενοδοχεία σε νησιά θα μπορούσαν να ακολουθήσουν τη στρατηγική ηγεσίας

κόστους προσφέροντας απλά τη διαμονή στους πελάτες, χωρίς πρόσθετες παροχές όπως η διατροφή, καταφέροντας έτσι να κρατήσει την τιμή σε χαμηλά επίπεδα αλλά και να ικανοποιήσει την ανάγκη των τουριστών που δεν επιζητούν ούτως ή άλλως πρόσθετες παροχές. Αντίθετα, τα ξενοδοχεία πολυτελείας ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης, προσφέροντας στους πελάτες τους μοναδικές ανέσεις, όπως spa, γήπεδα τένις, εστιατόρια υψηλής γαστρονομίας κλπ. Ένα ξενοδοχείο, όμως, θα μπορούσε να ακολουθήσει και τη στρατηγική εστίασης· για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο για άτομα με ειδικές ανάγκες, ένα ξενοδοχείο για οικογένειες με μικρά παιδιά, ένα ξενοδοχείο για Γάλλους τουρίστες κλπ.

2.6.3. Λειτουργικές Στρατηγικές

Οι λειτουργικές στρατηγικές είναι εκείνες που βοηθούν στην πραγματοποίηση τόσο των επιχειρησιακών όσο και των επιχειρηματικών στρατηγικών και αποσκοπούν στην αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση των πόρων. Τα επιμέρους τμήματα αναπτύσσουν τις δικές τους λειτουργικές στρατηγικές, οι οποίες πρέπει να συμβαδίζουν με την κύρια στρατηγική της επιχείρησης. Έτσι, μπορεί να γίνει αναφορά στην στρατηγική του τμήματος μάρκετινγκ, του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, του χρηματοοικονομικού τμήματος κλπ. Στο πλαίσιο των στρατηγικών αυτών περιλαμβάνονται περισσότερο τεχνικές λεπτομέρειες, οι οποίες διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών ενός τμήματος και καθοδηγούν τη δράση τους ακόμα και σε καθημερινή βάση.

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η οποία ενσωματώνει σημαντικό αριθμό τμημάτων, θα μπορούσαν να διαμορφωθούν λειτουργικές στρατηγικές από τα τμήματα που ασχολούνται με τη σίτιση, από εκείνα που φροντίζουν για τη διαμονή, από τις υπηρεσίες καθαριότητας κλπ. Όλοι έχουν ως πρωταρχικούς στόχους την εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής ικανοποίησης του πελάτη και τη συμβολή τους στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Προκειμένου, όμως, να επιτευχθούν αυτά θα πρέπει να λαμβάνονται επιμέρους αποφάσεις βασιζόμενες στην στρατηγική του κάθε επιμέρους τμήματος. Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να έχουν ως πυρήνα τους την αποδοτική χρήση των παραγωγικών πόρων ώστε να μην γίνεται σπατάλη ή να παραμένουν κάποιοι πόροι αχρησιμοποίητοι, περιορίζοντας έτσι την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.

2.7. Ξενοδοχειακή Επιχείρηση και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η απόκτηση αλλά και η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους για κάθε επιχείρηση. Έτσι, αναζητά τρόπους που θα την κάνουν πιο αποδοτική αλλά και θα την αναδείξουν πρώτη στις προτιμήσεις του κοινού. Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πολλοί και συνδέονται με παράγοντες όπως η ποιότητα, το ανθρώπινο δυναμικό, η υιοθέτηση της σύγχρονης τεχνολογίας, η αποτελεσματική οργάνωση των λειτουργιών κλπ. Εφόσον, όμως αποκτηθεί, η επιχείρηση θα πρέπει σε συνεχή βάση να αναζητά τρόπους για την διαρκή αναζωογόνησή του, καθώς είναι αρκετά εύκολο οι άλλες επιχειρήσεις να τη μιμηθούν και να απειλήσουν τη μοναδικότητα της.

Ο παράγοντας «ποιότητα» είναι πολύ σημαντικός για την επιτυχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, ενώ λόγω της ιδιαίτερης φύσης των υπηρεσιών, το έργο της είναι ακόμα πιο δύσκολο, καθώς ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται την ποιότητα είναι διαφορετικός. Έτσι, για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να θεωρεί ως ένδειξη των ποιοτικών υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου την πολυτέλεια των επίπλων και του λοιπού εξοπλισμού στα δωμάτια, ενώ ένας άλλος την καθαριότητα ή την άνεση που προσφέρει ο χώρος. Η τάση που επικρατεί στις μέρες μας για την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δίνει στις επιχειρήσεις μια νέα βάση λειτουργίας και δράσης, όπου όλες οι ενέργειες χαρακτηρίζονται για την ποιότητα τους: ποιότητα στη λήψη αποφάσεων, στους υλικούς και ανθρώπινους πόρους που επιλέγονται, στις προσφερόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες, στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προβάλλεται στο κοινό κλπ. Έτσι, όταν ένας πελάτης μείνει ικανοποιημένος από τα ποιοτικά δεδομένα, θα επιλέξει να επαναλάβει την επίσκεψη του αλλά και θα μεταφέρει στα άτομα του περιβάλλοντός του την εμπειρία του, παροτρύνοντάς τους να βιώσουν την εμπειρία αυτή.

Ένας, επίσης, σημαντικός παράγοντας είναι η υιοθέτηση της σύγχρονης τεχνολογίας. Τα ξενοδοχεία μπορούν αξιοποιώντας τα τεχνολογικά επιτεύγματα να διευκολύνουν τη ροή των διαδικασιών για την εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και να προσφέρουν πρόσθετες ανέσεις σε αυτούς. Όσον αφορά στις διαδικασίες, με τη δημιουργία ιστοσελίδας για την επιχείρηση παρέχεται όλη η απαραίτητη πληροφόρηση στους υποψήφιους πελάτες, ενώ η ενσωμάτωση του συστήματος πραγματοποίησης κρατήσεων διευκολύνει τον πελάτη και επιτρέπει στους εργαζόμενους να ασχοληθούν με πιο σύνθετες και σημαντικές αρμοδιότητες. Επίσης, μπορεί η

επιχείρηση να πραγματοποιεί ευκολότερα τις παραγγελίες προς τους προμηθευτές της, να επικοινωνεί με τους πελάτες και να τους ενημερώνει για νέες προσφορές κλπ. Όσον αφορά στις πρόσθετες ανέσεις των πελατών, αυτές μπορεί να αφορούν στον εξοπλισμό του δωματίου με υπηρεσίες διαδικτύου, με συστήματα υδρομασάζ, στον καθαρισμό των χώρων με εξελιγμένα μηχανήματα κλπ.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός για κάθε επιχείρηση, ιδιαίτερα μάλιστα όταν αυτή προσφέρει υπηρεσίες, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου. Η υψηλή απόδοση των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη και πρέπει να επιδιώκεται μέσα από την απόδοση κινήτρων σε αυτούς αλλά και από την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών συνθηκών εργασίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιδεικνύει προσοχή σε κάθε λειτουργία που σχετίζεται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, από τον τρόπο προγραμματισμού και προσέλκυσης των υποψηφίων, την επιλογή των καλύτερων από αυτούς, την μισθοδοσία, την εκπαίδευση μέχρι και την αξιολόγηση της απόδοσής τους ώστε να εντοπίζονται τυχόν προβλήματα και να αντιμετωπίζονται άμεσα. Η δύναμη της ανάπτυξης του προσωπικού δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοείται, ενώ η επένδυση στον τομέα αυτό δεν θα πρέπει να θεωρείται ως δαπάνη (Payne K., 1998). Επίσης, οι εργαζόμενοι σε ένα ξενοδοχείο έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, μπορούν να εντοπίζουν τυχόν ελλείψεις ή παράπονα και να τα μεταφέρουν στη διοίκηση, ώστε να λαμβάνονται άμεσα τα κατάλληλα μέτρα. Όμως, επειδή ακριβώς αποτελούν και το πρόσωπο της διοίκησης προς το κοινό, θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να επιδιώκουν την μέγιστη ικανοποίηση του.

Τέλος, η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να διοικείται από στελέχη τα οποία να διαθέτουν τη γνώση αλλά και την εμπειρία ώστε να διαμορφώνουν τις λειτουργίες της με άρτιο τρόπο. Έτσι, λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός ή ο έλεγχος δεν θα πρέπει να απουσιάζουν, ακόμα και αν πρόκειται για μια μικρή οικογενειακή ξενοδοχειακή μονάδα. Η επιχείρηση θα πρέπει, λοιπόν, να βασίζεται σε ένα πλάνο και να επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως δεν πρέπει να εντοπίζει στο περιβάλλον της τις ενδεχόμενες ευκαιρίες αλλά και πιθανές απειλές και να έχει την ικανότητα να τις διαχειρίζεται πραγματοποιώντας τις απαραίτητες αλλαγές. Το άνοιγμα προς τις εξελίξεις είναι σημαντικό και μπορεί να επιτρέψει στην επιχείρηση να καινοτομήσει και να ξεχωρίσει μεταξύ των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

2.8. Οι προοπτικές για τον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Η οικονομική κρίση που πλήττει σε σημαντικό βαθμό την Ελλάδα αλλά και πολλές χώρες στην παγκόσμια σκηνή έχει επηρεάσει τον τουρισμό και όλους τους κλάδους που συνδέονται άμεσα με αυτόν (ξενοδοχεία, αεροπορικές και ναυτιλιακές εταιρείες, εστιατόρια κλπ.). Πολλές ανησυχίες εκφράζονται στη χώρα μας, καθώς ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους κλάδους στους οποίους βασίζεται η ελληνική οικονομία και ο οποίος απασχολεί σημαντικό αριθμό εργαζομένων. Η οικονομική δυσπραγία είναι φυσικό να θέτει την ανάγκη για διακοπές στο περιθώριο, με αποτέλεσμα ένα μέρος του πληθυσμού είτε να μην πραγματοποιεί καθόλου διακοπές είτε να περιορίζει τη διάρκεια των διακοπών και να επιλέγει όσο το δυνατό πιο οικονομικούς προορισμούς. Από την άλλη όμως, η Ελλάδα αποτελεί αγαπημένο προορισμό πολλών ξένων τουριστών. Έτσι, η μείωση των τιμών η οποία κρίνεται αναγκαία για την ενεργοποίηση της ζήτησης θα μπορούσε να αποτελέσει παράγοντα έλξης γι' αυτούς.

Τα βασικότερα προβλήματα τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει ο ξενοδοχειακός κλάδος αφορούν στην μεγάλη εξάρτηση από τους tour operators, τη χαμηλή εξειδίκευση των εργαζομένων στον κλάδο, την προσέγγιση τουριστών οι οποίοι εντάσσονται στη χαμηλή ή τη μεσαία εισοδηματική τάξη, τον κορεσμό των δημοφιλών προορισμών, τις αδυναμίες του χωροταξικού πλαισίου, την έντονη εποχικότητα του κλάδου και άλλα (Hellastat, http://www.hellastat.com/resources/hotels_el2.pdf). Επίσης, υπάρχουν και οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι έχουν επιφέρει τη δυσφήμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος γενικότερα, όπως οι υπέρογκες χρεώσεις, η παράνομη λειτουργία μικρών ξενοδοχείων, οι ανεπαρκείς υποδομές, ή οι «κακοί» επαγγελματίες, με αποτέλεσμα το ενδιαφέρον να στρέφεται σε άλλους προορισμούς, μεταξύ των οποίων η Τουρκία, η Αλβανία και άλλοι.

Προκειμένου, λοιπόν, να μπορέσει η Ελλάδα να στηρίξει τους επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες για την αποτελεσματική προβολή της χώρας στο εξωτερικό. Επίσης, λόγω της κρίσιμης περιόδου που διανύουμε, θα ήταν αναγκαία η στήριξη των επαγγελματιών, για παράδειγμα με τη διευκόλυνση τους σε ζητήματα φορολογικού και γενικότερα οικονομικού ενδιαφέροντος. Οι ίδιοι οι επαγγελματίες θα πρέπει να φροντίζουν για την ικανοποίηση των πελατών τους παρέχοντας τους ποιοτικές υπηρεσίες σε λογικές

τιμές, έτσι ώστε να δημιουργήσουν το έδαφος για την επανάληψη των επισκέψεων τους στο μέλλον αλλά και την καλή φήμη που αυτοί θα μεταφέρουν στη χώρα τους (Χατζηχριστοδούλου.Η,<http://www.champier.gr/pieria/articles/article.jsp?context=103&categoryid=2&articleid=3327>). Οι στρατηγικές «ξαφρίσματος» των πελατών δεν ευνοεί σε καμία περίπτωση τη ζήτηση για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, επομένως οι «κακοί» επαγγελματίες θα πρέπει να αλλάξουν νοοτροπία.

Τέλος, η συνειδητοποίηση του κινδύνου που απειλεί κάθε μια από τις επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου αλλά και πιο συγκεκριμένα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, παράλληλα με την αναγνώριση της σπουδαιότητας τους για την ελληνική οικονομία είναι αναγκαία ώστε να ληφθούν μέτρα για την προστασία από την αρνητική οικονομική συγκυρία. Όλοι οι επιχειρηματίες πρέπει να αγωνιστούν για το μέλλον του κλάδου και όχι για την εξασφάλιση του πρόσκαιρου κέρδους. Υπό αυτές τις συνθήκες οι προοπτικές για το μέλλον θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως αισιόδοξες, ιδιαίτερα μάλιστα όταν η χώρα θα ξεπεράσει τα προβλήματα και θα ξεκινήσει εκ νέου την αναπτυξιακή της πορεία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Β' ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Kotler. P, "Atmospherics as a Marketing tool", Journal of Retailing, Vol.49 No 4, Winter 1973

Payne K., «Invest in your staff for big dividends», Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1998

Stanton W., Futrell Ch., "Fundamentals of Marketing", 8th edition, Mc Graw-Hill International Editions, 1987

Troy D., "Strategic Hotel / Motel Marketing", Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1985

Turley L.W., Milliman R.E., "Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence", Journal of Business Research 49, New York, 2000, pg 193-211

Vallen J., Abbey J. και Sapienza D., «The Art & Science of Managing Hotels – restaurants Institutions», Hayden Book Company, INC, New Jersey, 1977

Wheelen Th, Hunger J., "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th edition, Pearson Prentice Hall, 2006, New Jersey

Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

Θερίου Ν., «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

ICAP, "Κλαδική Μελέτη για τις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις", Αθήνα 2005

Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., «Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2001

Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998

Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Χατζηχριστοδούλου Η., «Στηρίζουμε τον εσωτερικό τουρισμό», μέρος μελέτης για τον τουρισμό που παρουσιάστηκε στην Γ.Σ. της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων Ελλάδος, 10/04/2009, <http://www.champier.gr/pieria/articles/article.jsp?context=103&categoryid=2&articleid=3327>

Χρήστου Ε., «Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ: στρατηγικός σχεδιασμός και εφαρμογές», Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, 2002

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Hellastat, «Ανάλυση Αγοράς 2009: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», http://www.hellastat.com/resources/hotels_el2.pdf

“Service Marketing Mix / Extended Marketing Mix”
<http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm>

The Chartered Institute of Marketing, “Marketing and the 7P’s: A brief summary of marketing and how it works”, 2009, <http://www.cim.co.uk/searchResults.aspx?Type=site&subType=Full&Searchvalue=7Ps>

Βασιλείου Μ., «Ανατροπές στο επιχειρηματικό τοπίο: Επεκτάσεις, γάμοι και λουκέτα» <http://www.tanea.gr/default.asp?pid=2&ct=3&artid=4598262>

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, www.statistics.gr

Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού, «Τουρισμός Πολυτελείας: Πραγματικότητα ή Ουτοπία;» <http://www.mygnto.gr/Default.aspx?id=3166&nt=18&lang=1>

Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού, «Τουρισμός Πολυτελείας: Οι διεθνείς τάσεις και οι προοπτικές στην Ελλάδα», <http://www.mygnto.gr/Default.aspx?id=3173&nt=18&lang=1>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ ΣΤΟ ΛΕΚΑΝΟΠΕΔΙΟ ΑΤΤΙΚΗΣ

3.0 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται τα βασικά στοιχεία για την ολοκλήρωση της έρευνας, η οποία έχει σαν σκοπό να εξετάσει σε ποιο βαθμό τα στελέχη των ΔΣ στα ξενοδοχεία πολυτελείας κατέχουν την γνώση και διαχειρίζονται σωστά τις ΔΣ, ως ένα ισχυρό εργαλείο προώθησης το οποίο εντάσσεται στα πλαίσια του μίγματος μάρκετινγκ.

Γίνεται αναφορά στη διαδικασία επιλογής του δείγματος, στην μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων και ακολουθεί περιγραφή της προετοιμασίας των ερωτήσεων και της δομής του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται η έρευνα, όπου γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης των σημαντικότερων και πιο χρήσιμων, για την μελέτη, δεδομένων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις σε καθένα από τα πέντε ξενοδοχεία. Ακολούθως, αναλύονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν για κάθε επιμέρους ενότητα του ερωτηματολογίου σε σύγκριση με τα αναμενόμενα από την ερευνήτρια αποτελέσματα.

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η παρούσα έχει τα τρωτά της σημεία, που αναφέρονται παρακάτω, και τέλος παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις της ερευνήτριας για περαιτέρω μελλοντική έρευνα και βαθύτερη ανάλυση, που θα προσφέρουν πλουσιότερα και λεπτομερέστερα στοιχεία για τον τρόπο που εφαρμόζονται οι ΔΣ στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς.

3.1 Σχεδιασμός Έρευνας

3.1.1 Σκοπός Έρευνας

Για την διεξαγωγή μιας έρευνας αφορμή αποτελεί συνήθως ένα ερευνητικό ερώτημα. Στη συγκεκριμένη μελέτη η ερευνήτρια προσπαθεί να ανακαλύψει κατά πόσο η πρακτική εφαρμογή των Δημοσίων Σχέσεων συνάδει με τις θεωρητικές αρχές και προγράμματα, προκειμένου για την καλύτερη αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων σε

μια επιχείρηση μέσω, ώστε να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους ως προς τα κοινά της. Απώτερος στόχος είναι να καταδείξει κατά πόσο, μεγάλες και σημαντικές επιχειρηματικές μονάδες, όπως είναι τα ξενοδοχεία πολυτελείας εφαρμόζουν τις πρακτικές των ΔΣ.

Επιλέγεται η ποιοτική έρευνα, καθώς αυτή παρουσιάζει κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά που εξυπηρετούν τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι ότι δίνει έμφαση περισσότερο στην ερμηνεία και επεξήγηση των δεδομένων που προκύπτουν και όχι τόσο στην αποτύπωσή τους με ποσοτικά στοιχεία, υπάρχει ευελιξία στη διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας, με κατεύθυνση προς τη διαδικασία περισσότερο παρά στο συμπέρασμα και βασίζεται στο γενικό ευρύτερο πρίσμα που θέλει την συμπεριφορά και την κατάσταση άρρηκτα συνδεδεμένες έννοιες για τη δημιουργία μιας εμπειρίας (Cassell. C & Symon G., 1995, σελ. 7) .

Το ζήτημα που πραγματεύεται, κατά κύριο λόγο, η παρούσα εργασία είναι οι Δημόσιες Σχέσεις, ως ένα πολύ χρήσιμο και δυναμικό εργαλείο στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι Δημόσιες Σχέσεις έχουν μεγάλη σημασία γι' αυτήν, καθώς εμπεριέχουν όλες τις δραστηριότητες εκείνες που αποβλέπουν στη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας προς το κοινό της. Κι ενώ στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται μια ανάλυση των δημοσίων σχέσεων για το τι ακριβώς είναι και πώς οφείλει μια επιχείρηση να τις διαχειρίζεται μέσω των αρμόδιων υπεύθυνων στελεχών της, εδώ θα εξεταστεί ο συσχετισμός μεταξύ του θεωρητικού πλαισίου και της πρακτικής εφαρμογής των Δημοσίων Σχέσεων, έτσι όπως ασκούνται στην πραγματικότητα μέσα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Με άλλα λόγια, στόχος της έρευνας είναι να δούμε αν εφαρμόζονται και σε ποιο βαθμό οι αρχές των Δημοσίων Σχέσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο, και πιο συγκεκριμένα στα ξενοδοχεία πολυτελείας εντός Αττικής, με όλες τις ιδιαιτερότητες που αυτά συνεπάγονται. Ο γενικός αυτός στόχος αναλύεται περαιτέρω στα εξής ερωτήματα:

- Τα στελέχη που τελικά διαχειρίζονται τις ΔΣ στα ξενοδοχεία πολυτελείας έχουν το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο και βαθιά γνώση του αντικειμένου;
- Πόσο ανεπτυγμένες είναι οι αρμοδιότητες τους που αφορούν τις δημόσιες σχέσεις και κατ' επέκταση πόσο εξειδικευμένο είναι το τμήμα που ασχολείται με τις ΔΣ;

- Ακολουθούν τα βασικά βήματα δημιουργίας ενός προγράμματος ΔΣ στην πράξη και πώς αξιολογούν την αποτελεσματικότητά του;

3.1.2 Επιλογή Δείγματος

Σε μια έρευνα έχει μεγάλη σημασία ο προσδιορισμός του δείγματος από το οποίο θα αντληθούν τα δεδομένα. Έτσι λοιπόν, στη συγκεκριμένη έρευνα το δείγμα συνθέτουν πέντε ξενοδοχειακές μονάδες, οι τέσσερις είναι μεγάλες και παρόμοιου μεγέθους και η πέμπτη λίγο μικρότερη, οι οποίες κατατάσσονται στην κατηγορία των ξενοδοχείων πολυτελείας εντός Αττικής. Οι τέσσερις από τις πέντε ανήκουν σε μεγάλους ομίλους, κοινό σημείο και των πέντε είναι ότι αποτελούν ξενοδοχεία πολυτελείας 5 αστέρων και είναι τα εξής :

- Ledra Marriott Athens
- King George Palace
- Crowne Plaza – Athens City Center
- Hilton Athens
- N.J.V. Athens Plaza

Πρόκειται για δείγμα ευκολίας, καθώς επιλέχθηκε με κριτήριο την εύκολη προσβασιμότητα, τη διαθεσιμότητα και θετική διάθεση που είχαν οι συνεντευξιαζόμενοι να αφιερώσουν τον απαιτούμενο χρόνο για να συμμετάσχουν στην έρευνα. Λόγω ειδικών συνθηκών, η έρευνα έπρεπε να περιοριστεί στην Αττική. Το δείγμα θεωρείται κατάλληλο για τη συγκεκριμένη έρευνα γιατί αποτελείται από ξενοδοχεία που βρίσκονται στην Αττική, αν και περιορίζονται στο κέντρο της Αθήνας, και είναι από τα πιο μεγάλα και πιο πολυτελή στο λεκανοπέδιο της Αττικής. Η ερευνήτρια απευθύνθηκε και σε τέσσερα ακόμη ξενοδοχεία παρόμοιου μεγέθους αλλά δυστυχώς δεν υπήρξε θετική ανταπόκριση λόγω φόρτου εργασίας.

3.1.3 Μέθοδος Έρευνας

Η επιλογή της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε έχει σαν γνώμονα το ζήτημα που ερευνάται. Για τη συγκεκριμένη μελέτη, η εις βάθος συνέντευξη επιλέχθηκε από την ερευνήτρια ως η καταλληλότερη μέθοδος συγκέντρωση δεδομένων. Σκοπός είναι να προσφέρει χρήσιμα στοιχεία, στην πιο αξιόλογη μορφή, ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αξιοποιήσιμα.

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, η ερευνήτρια πραγματοποιεί μια πρόσωπο – με – πρόσωπο συνέντευξη με τον ερωτώμενο. Το κυριότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η δυνατότητα που παρέχει να συλλέγονται πληροφορίες που χαρακτηρίζονται από ανεξάντλητο πλούτο, πολλές λεπτομέρειες και αποκάλυψη ουσιαστικών διαφοροποιήσεων που είναι αδύνατο να συγκεντρωθούν διαφορετικά (Β. Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 101). Μια προσωπική συνέντευξη ενέχει το στοιχείο της συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο μερών, είναι πιο έντονη και ζωντανή και δημιουργεί μια «δέσμευση» από την πλευρά του ερωτώμενου, με αποτέλεσμα να καλλιεργείται μια σχέση πιο οικεία. Έτσι επιτυγχάνεται μια ουσιαστικότερη διεξόδυση στα ζητήματα που αναφέρονται κατά τη συζήτηση. Ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι σε πολλούς ανθρώπους αρέσει να μιλούν για τη δουλειά τους με ανθρώπους που δείχνουν σίγουρο ενδιαφέρον να μάθουν σχετικά, θεωρώντας το ως μια καλή ευκαιρία, είτε για να μοιραστούν τον ενθουσιασμό τους για τη δουλειά αυτή είτε για να εκφράσουν κάποια παράπονα ή δυσαρέσκεια. Πολλές φορές, μάλιστα, οι ερωτηθέντες απολαμβάνουν τη διαδικασία αυτή η οποία, σε πολλές περιπτώσεις, βοηθά και τους ίδιους να ξεκαθαρίσουν ορισμένες σκέψεις τους σε συγκεκριμένα θέματα που άπτονται της δουλειάς τους (Cassell. C & Symon G., 1995, σελ. 7). Επιπλέον, ο ερευνητής μπορεί να αντιληφθεί καλύτερα το νόημα και τη λογική των απόψεων, καθώς έχει τη δυνατότητα να ζητήσει διευκρινήσεις για συγκεκριμένες απαντήσεις, να επεκτείνει τη συζήτηση προς την κατεύθυνση που θέλει, να δημιουργήσει ερωτήσεις που προκύπτουν από το περιεχόμενο των απαντήσεων που λαμβάνει και γενικότερα να συλλέξει τις καλύτερες δυνατές πληροφορίες.

Η, σε βάθος, συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών, μεταξύ άλλων περιπτώσεων, και για τις συνεντεύξεις με επαγγελματίες για τη φύση της δουλειάς τους (Β. Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 101). Για το λόγο αυτό αλλά και για τους παραπάνω, επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος ποιοτικής έρευνας για την παρούσα μελέτη.

Από την άλλη πλευρά, βέβαια ακριβώς λόγω της φύσης και της ιδιαιτερότητας της προσωπικής συνέντευξης, προκειμένου για την αποτελεσματικότητά της είναι απαραίτητη η καλή διάθεση και η συνεργασία από την πλευρά του ερωτώμενου. Το επιλεγμένο δείγμα, με άλλα λόγια, θα πρέπει να είναι ικανό και να έχει την πρόθεση να απαντήσει στις ερωτήσεις. Ένα ακόμη σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι πρόκειται για μια χρονοβόρα διαδικασία εν συγκρίσει με άλλες, δημιουργώντας πρόβλημα όχι τόσο στον ερευνητή όσο στον ερωτώμενο. Κάποιοι μπορεί να μην έχουν, ή ακόμη και

να μη θέλουν, να διαθέσουν τον απαιτούμενο χρόνο για τη σωστή διεξαγωγή της συνέντευξης, με αποτέλεσμα να βιάζονται να δώσουν κάποιες απαντήσεις εις βάρος της ποιότητας της πληροφόρησης που τελικά συγκεντρώνει ο ερευνητής.

Επιπλέον, είναι πιθανό ο τελευταίος, άθελά του, να καθοδηγεί τον ερωτώμενο στις απαντήσεις του και να γίνεται έτσι μεροληπτικός, γι' αυτό και επιβάλλεται η πολύ προσεκτική διατύπωση των ερωτήσεων τόσο του ερωτηματολογίου όσο και οι προφορικές ερωτήσεις που ενδεχομένως θα προκύψουν. Η έρευνα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξαλείφεται η επιρροή του ερευνητή για να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητά της στον μέγιστο δυνατό βαθμό (Uwe Flick, 1998, σελ. 3).

3.1.4 Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Σε μια έρευνα, είτε πρόκειται για ποιοτική είτε για ποσοτική, το ερωτηματολόγιο αποτελεί το βασικό εργαλείο για την απόκτηση όλων των απαραίτητων δεδομένων. Μάλιστα, η σημασία του γίνεται ακόμη μεγαλύτερη όταν η χρησιμοποιούμενη μέθοδος είναι η προσωπική συνέντευξη, όπως στην παρούσα εργασία. Για τον λόγο αυτόν, λοιπόν, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου οφείλει να γίνεται προσεκτικά καθώς άστοχες ή ασαφείς ερωτήσεις θα οδηγήσουν σε μη αξιόλογες απαντήσεις και ελλιπή συμπεράσματα.

Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι είτε ανοιχτού τύπου, που είναι πιο ελεύθερες και ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει με δικά του λόγια, είτε κλειστού τύπου, που προσφέρουν συγκεκριμένες απαντήσεις από τις οποίες καλείται να επιλέξει. Εδώ επιλέχθηκαν οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις επειδή παρέχουν πιο πλούσια ποιοτικά δεδομένα, καθώς προσφέρουν τη δυνατότητα για ανάπτυξη της σκέψης και ελευθερία στην έκφραση. Βέβαια, η πλήρης αυτή ελευθερία μπορεί να αποτρέψει κάποιους, γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος να σκεφτεί κανείς και να διατυπώσει μια δική του απάντηση από το να επιλέξει μια από τις προσφερόμενες (<http://www.lboro.ac.uk/library/skills/Advice/Questionnaire%20design.pdf>).

Δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στο μέγεθος του ερωτηματολογίου ώστε να μην είναι ούτε πολύ μεγάλο ώστε να κουράσει και να αποτρέψει κάποιον από την ενασχόλησή του με αυτό, αλλά ούτε και πολύ μικρό με λίγες ερωτήσεις, κάτι που θα παρείχε ελλιπή πληροφόρηση. Επίσης, οι ερωτήσεις είναι ξεκάθαρες και σαφείς, περιεκτικές σε νόημα ώστε να μην επιτρέπουν κάποια παρανόηση ή να έχουν διφορούμενα νοήματα. Κι αυτό γιατί αν κάθε ερωτώμενος τις ερμηνεύει με διαφορετικό τρόπο θα

είναι σαν να απαντούν σε διαφορετικές ερωτήσεις. Επιπλέον, είναι συγκεκριμένες, χωρίς να ζητούν περιττά στοιχεία γιατί είναι λογικό κάτι τέτοιο να κουράσει τον ερωτώμενο με δυσμενή αποτελέσματα στην ποιότητα της πληροφόρησης που θα δώσει. Όπου υπήρξε ανάγκη για κάποια διευκρίνιση αυτή συμπεριλήφθηκε στο παράρτημα που συνόδευε το ερωτηματολόγιο. Τέλος, η διατύπωσή τους είναι ουδέτερη ώστε να μην εκφράζεται κάποια προτίμηση ή μεροληψία από την πλευρά του ερευνητή.

Λαμβάνοντας υπόψη, λοιπόν, όλα τα παραπάνω και με γνώμονα την άντληση των κατάλληλων δεδομένων για τη διεξαγωγή ορθών συμπερασμάτων, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου για την παρούσα έρευνα έγινε προσεκτικά και με τα εξής χαρακτηριστικά: πρώτα απ' όλα είναι χωρισμένο σε 5 κύριες θεματικές ενότητες· η πρώτη κατηγορία αφορά κάποιες γενικές ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται ως εισαγωγή στη συνέντευξη και που ταυτόχρονα δίνουν μια εικόνα των θεμάτων που θα συζητηθούν στη συνέχεια. Η δεύτερη κατηγορία αφορά στο ρόλο του υποκειμένου ως υπεύθυνο Δ.Σ. ενώ στην τρίτη διεισδύουμε πιο αναλυτικά πια στις αρμοδιότητές του και στον τρόπο εφαρμογής των ΔΣ· με άλλα λόγια, στο τι ακριβώς κάνει σε κάθε στάδιο του προγράμματος των ΔΣ. Στην τέταρτη κατηγορία εξετάζονται κάποια θέματα για τις κρίσεις σε μια ξενοδοχειακή μονάδα και τους τρόπους αντιμετώπισης ενώ στην πέμπτη και τελευταία θίγονται κάποια ζητήματα στρατηγικής.

3.2 Διεξαγωγή Έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας δείγμα ευκολίας, το οποίο συνθέτουν 5 ξενοδοχεία πολυτελείας εντός Αττικής: το Ledra Marriott, το King George Palace το Crowne Plaza, το Hilton Athens και το NJV Athens. Η αρχική προσέγγιση έγινε τηλεφωνικά, αναζητώντας το αρμόδιο πρόσωπο που διαχειρίζεται τις δημόσιες σχέσεις μέσα στο ξενοδοχείο, προκειμένου να του δοθούν αναλυτικές εξηγήσεις για το τι ακριβώς πραγματεύεται η συγκεκριμένη μελέτη και να οριστεί κάποιο ραντεβού στο χώρο του ξενοδοχείου προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη.

Βέβαια, υπήρξαν και κάποιες δυσκολίες στην προσπάθεια προσέγγισης ορισμένων ξενοδοχείων, καθώς σε 4 άλλες περιπτώσεις ξενοδοχείων της ίδιας κατηγορίας, αποκλείστηκε κατ' ευθείαν το ενδεχόμενο της συνέντευξης, λόγω υψηλού φόρτου εργασίας τη δεδομένη περίοδο. Ακόμη όμως και σε εκείνα που αποτέλεσαν το τελικό δείγμα, το αρμόδιο πρόσωπο ήταν λίγο διστακτικό στην τηλεφωνική επικοινωνία όσον αφορά τον χρόνο που θα χρειαζόταν να αφιερώσει σε μια τέτοια διαδικασία.

Ο χρόνος που χρειάστηκε, από την αρχική στιγμή της αναζήτησης του υπεύθυνου μέχρι τη στιγμή διεξαγωγής της προσωπικής συνέντευξης ήταν μικρός· από τέσσερις έως οχτώ ημέρες. Η διάρκεια της συνέντευξης ήταν από πενήντα λεπτά έως μιάμιση ώρα.

Σημαντικό, επίσης, είναι το γεγονός ότι αμέσως μετά την αρχική τηλεφωνική συνομιλία η ερευνήτρια έστειλε email με το ερωτηματολόγιο, ώστε να έχουν μια εικόνα για το τι επρόκειτο να συζητηθεί στην προσωπική συνέντευξη, μια κίνηση που δημιούργησε πολύ θετική εντύπωση. Επίσης, έστειλε τα στοιχεία της μαζί με κάποια ευχαριστήρια λόγια για την προθυμία τους και την καλή τους διάθεση να συμβάλουν στην έρευνα αυτή. Και παρ' ότι δεν είχαν χρησιμοποιήσει το ερωτηματολόγιο για να προετοιμάσουν κάποιες απαντήσεις τους, ήταν θετικό το ότι γνώριζαν σε ποια πλαίσια θα κινηθεί η συζήτηση, και αυτό συνέβαλε στο να είναι άνετοι και ανοιχτοί.

Θετική επίδραση φάνηκε ότι είχε και η εισαγωγή της ερευνήτριας ξεκινώντας τη συζήτηση, αναφέροντας και πάλι τον στόχο της έρευνας και τη διαδικασία που ακολουθεί προκειμένου να ολοκληρώσει την παρούσα εργασία. Εξάλλου, μέσα σε αυτήν την αλληλεπίδραση που, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, ενέχει η προσωπική συνέντευξη δεν μπορεί το υποκείμενο να αφηθεί στις ερωτήσεις αν ο ίδιος ο ερευνητής δεν δώσει ορισμένα στοιχεία για τον εαυτό του πρώτα, εάν δεν αρχίσει να αποκαλύπτεται ο ίδιος κατά μία έννοια (http://www.openedu.gr/share/magaz_files/7-new/7-%20Special%20Issue.pdf)

Επίσης, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, σε ορισμένες ερωτήσεις χρειάστηκε να δοθούν επεξηγήσεις. Πολλές φορές, οι συνεντευξιαζόμενοι φαίνονταν τόσο άνετοι και χαλαροί που η συζήτηση προχωρούσε και βαθύτερα σε κάποια θέματα ή παρείχε πρόσφορο έδαφος για επιπλέον ερωτήσεις εκτός ερωτηματολογίου, γεγονός που συνέβαλε στην άντληση περισσότερων ουσιαστικών στοιχείων. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ο αρχικός φόβος και η επιφυλακτικότητα για τη διάρκεια της συνέντευξης φαινόταν να εξαλείφονται κατά την εξέλιξή της και σ' αυτό βοήθησε το καλό και ευχάριστο κλίμα που δημιουργήθηκε από τα πρώτα κιόλας λεπτά. Μάλιστα, στο κλίμα αυτό οφείλεται και η ευελιξία στις ερωτήσεις, καθώς δεν ακολουθήθηκε απόλυτα πιστά η σειρά των ερωτήσεων αλλά πολύ συχνά η ροή της συζήτησης μετέφερε τον συνεντευξιαζόμενο και την ερευνήτρια σε διάφορα σημεία του ερωτηματολογίου.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι για την αποτύπωση της συζήτησης χρησιμοποιήθηκε ψηφιακό μαγνητόφωνο στις 4 από τις 5 περιπτώσεις, το οποίο βοήθησε στην αναλυτική και ακριβή καταγραφή των δεδομένων που αντλήθηκαν. Οι αυτολεξεί απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα για την αξιόπιστη μεταφορά των λεγομένων στις συνεντεύξεις σε σύγκριση με τα φτωχότερα και πιο αμφισβητήσιμα δεδομένα που προέρχονται από απλές προσωπικές σημειώσεις του ερευνητή.

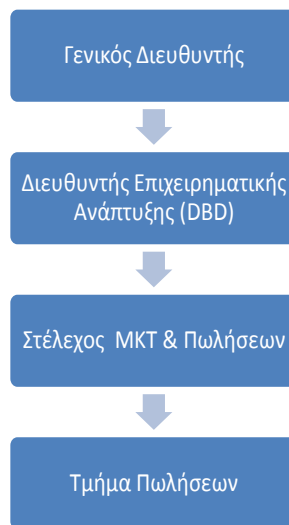
Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα σημαντικότερα στοιχεία που συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης για το καθένα από τα πέντε ξενοδοχεία:

3.2.1 Crown Plaza Hotel – Athens City Center

Το ξενοδοχείο Crown Plaza βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας, στην οδό Μιχαλακοπούλου. Ανήκει διεθνώς στον όμιλο Intercontinental. Η παλιά του ονομασία είναι Holiday Inn Athens, ενώ από τον Μάιο το 2008 λειτουργεί με την νέα του ονομασία και τον Οκτώβριο του 2010 πραγματοποιήθηκαν τα εγκαίνια. Ο ιδιοκτήτης έχει διατηρήσει τις προδιαγραφές και το όνομα του ομίλου Intercontinental. Το Crown Plaza, μαζί με τα ξενοδοχεία Holiday Inn στο αεροδρόμιο και το Holiday Suites συγκροτούν τον όμιλο στην Ελλάδα υπό την επωνυμία Αφοί Μουσαμά ΑΞΕ. Μάλιστα, στα πλαίσια της μεγάλης αυτής αλλαγής, ανακατασκευάστηκε πλήρως το ξενοδοχείο από τον πρώτο όροφο και πάνω, προκειμένου να αποκτήσει την εικόνα ενός νέου, εντελώς διαφορετικού και πιο νεανικού ξενοδοχείου.

Ο βασικός λόγος γι' αυτήν την αλλαγή είναι ότι το όνομα Crown Plaza είναι πιο αναγνωρίσιμο διεθνώς σε σχέση με το Holiday Inn και επειδή το συγκεκριμένο ξενοδοχείο, πέρα από τα groups και τους μεμονωμένους πελάτες, εξυπηρετεί κυρίως τον συνεδριακό τουρισμό, από την Ελλάδα αλλά και από το εξωτερικό, στόχος ήταν η προσέλκυση περισσότερων διεθνών συνεδρίων.

Το στέλεχος που ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις του ξενοδοχείου είναι το Στέλεχος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων και η θέση του στο οργανόγραμμα φαίνεται παρακάτω:



Η παραπάνω δομή αφορά συλλογικά και τα 3 ξενοδοχεία του Ομίλου. Το τμήμα Πωλήσεων αποτελείται από έξι άτομα: τη Διευθύντρια Ανάπτυξης, την Υπεύθυνη Εκδηλώσεων, την Υπεύθυνη Πωλήσεων και Εκδηλώσεων, με εσωτερικό ρόλο, την γραμματέα του τμήματος και δύο άτομα υπεύθυνα για τα εξωτερικά ραντεβού σε εταιρίες, σε τουριστικά γραφεία, σε πιθανούς πελάτες κ.α.

Όσον αφορά την σχετική κατάρτιση, έχει ολοκληρώσει σπουδές στο ΤΕΙ Τουριστικών Επιχειρήσεων και η προϋπηρεσία της στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η ακόλουθη: 4 έτη ως Υπεύθυνη Πωλήσεων σε άλλο ξενοδοχείο, 1,5 έτος ως Στέλεχος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων και 7 μήνες ως Στέλεχος Εκδηλώσεων και Πωλήσεων στο Crowne Plaza. Θεωρεί ότι είναι απολύτως απαραίτητη τόσο η ακαδημαϊκή μόρφωση για την θέση αυτή όσο και οι σπουδές στον ξενοδοχειακό τομέα, καθώς απαιτείται η γνώση του συγκεκριμένου κλάδου.

Για τη διαχείριση των ΔΣ, δεν συνεργάζονται με κάποιο γραφείο εξωτερικών συμβούλων, αλλά διαχειρίζεται όλες τις ενέργειες η ίδια, και μάλιστα θεωρεί καλύτερο, το στέλεχος που ασχολείται με τις ΔΣ, να εργάζεται μόνιμα εντός του ξενοδοχείου, διότι έτσι αντιλαμβάνεται καλύτερα τις ανάγκες και τις αδυναμίες αυτού αλλά και μπορεί να προωθήσει καλύτερα το ξενοδοχείο και τις υπηρεσίες του.

Επίσης, πιστεύει ότι δεν χρειάζονται επιπλέον άτομα κι ότι ένα άτομο είναι αρκετό για τον όγκο των αρμοδιοτήτων της θέσης αυτής.

Οι ενέργειες που κάνει σε καθημερινή βάση, εμπεριέχουν ενέργειες δημοσίων σχέσεων του μάρκετινγκ αλλά και εταιρικές όχι όμως και χρηματοοικονομικές, καθώς τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, άπτονται της αρμοδιότητας του Γενικού Διευθυντή. Η άποψή της αναφορικά με τα απαραίτητα προσόντα που θα πρέπει να έχει ένα στέλεχος ΔΣ είναι μια καλή και επαγγελματική εμφάνιση, σοβαρότητα, σωστός χειρισμός της ελληνικής και της αγγλικής γλώσσας, γνώση μιας δεύτερης ξένης γλώσσας, να είναι επικοινωνιακό και οργανωτικό και να μπορεί να κάνει καταμερισμό ευθυνών και εργασιών.

Σχετικά με τα επιμέρους βήματα του προγράμματος των ΔΣ συζητήθηκαν τα εξής: Ο ανταγωνισμός σήμερα στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλός και υπάρχει υπερπροσφορά ξενοδοχείων, καθώς η Αθήνα έχει μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων συγκριτικά με οποιαδήποτε άλλη ευρωπαϊκή χώρα, αναλογικά με τον εισερχόμενο τουρισμό. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια τάση να κλείνουν πολλά ξενοδοχεία και παρατηρείται πτώση του τουρισμού τόσο του συνεδριακού όσο και ως επιλογή για αναψυχή. Βέβαια, μερίδιο ευθύνης θεωρεί ότι έχουν και πολλά ξενοδοχεία, ιδίως αυτά που στηρίζονται στον καλοκαιρινό τουρισμό, γιατί προσβλέπουν στο εφήμερο κέρδος, είτε εις βάρος της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους είτε θέτοντας υπερβολικά υψηλά τιμές. Πολλά από αυτά τα ξενοδοχεία, θεωρεί ότι δεν θα καταφέρουν μελλοντικά να επιβιώσουν.

Η κρίση έχει επηρεάσει και το Crown Plaza γι' αυτό και επιλέγει διαφόρους τρόπους για την αντιμετώπισή της όπως:

- διατήρηση χαμηλών τιμών χωρίς να επιδρά στην ποιότητα
- διατήρηση χαμηλού λειτουργικού κόστους
- περιορισμός μεγάλων δαπανών όπως η διαφήμιση σε έντυπα
- πιο στοχευμένη διαφήμιση

Η συγγραφή των διαφόρων κειμένων γίνεται από την ίδια στα ελληνικά και στα αγγλικά · τέτοια κείμενα είναι τα δελτία τύπου που αποστέλλονται στους δημοσιογράφους, συνοδευτικά κείμενα διαφημιστικών καταχωρήσεων σε περιοδικά, κείμενα μέσα στην εταιρική ιστοσελίδα κ.α. Επίσης, βρίσκεται στη διαδικασία τριών

εταιρικών ιστοσελίδων, οι οποίες θα είναι διαθέσιμες στα ελληνικά, αγγλικά, γαλλικά και γερμανικά.

Σε καθημερινή βάση εξετάζει τον ανταγωνισμό με πολλούς τρόπους όπως με το να παρακολουθεί τις προσφορές και τις διαφημίσεις στα μέσα και στις ιστοσελίδες των ανταγωνιστών, να παρακολουθεί τα reports που έρχονται από διεθνείς Ομίλους (πχ Intercontinental) και από εταιρίες όπως η travelclick και αφορούν στοιχεία για όλη την ξενοδοχειακή αγορά. Επίσης, διατηρεί καθημερινή επικοινωνία με τα πρακτορεία για άντληση στοιχείων όπως το πώς κινείται η αγορά, στοιχεία επισκεψιμότητας κ.α. Θεωρεί ότι η συνεχής αυτή παρακολούθηση είναι απαραίτητη, προκειμένου να καταστρωθεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο πωλήσεων και ανάπτυξης. Μάλιστα, μέσω ενός εσωτερικού συστήματος μπορεί να βλέπει και να γνωρίζει κάθε στιγμή από πού προέρχονται οι κρατήσεις τους, που είναι σημαντικό και για την αξιολόγηση των ενεργειών μάρκετινγκ. Βέβαια, δεν μπορεί να είναι απόλυτα ακριβής η σύγκριση γιατί με τα ξενοδοχεία Hilton και Caravel, που αποτελούν τους βασικούς ανταγωνιστές του, έχουν σημαντικές διαφορές, όπως μικρότερο αριθμό δωματίων και ισχυρότερη επωνυμία του Hilton.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, από τον Μάιο του 2008 έγιναν διαθρωτικές αλλαγές οπότε στόχος των ΔΣ, σε εκείνη την περίοδο, ήταν η εδραίωση του ξενοδοχείου στο χώρο με τη νέα φιλοσοφία του Crowne Plaza. Με άλλα λόγια, θα έπρεπε να επικοινωνηθεί προς τα έξω ως ένα αναβαθμισμένο προϊόν, που αναφέρεται τόσο τα δωμάτια όσο και τις υπηρεσίες, και να δικαιολογήσει την υψηλότερη τιμή. Άλλος στόχος αναφέρθηκε ότι ήταν η διατήρηση των σταθερών πωλήσεων για το πρώτο διάστημα της αλλαγής και αργότερα η αύξηση των πωλήσεων. Οι στόχοι δημοσιοποιούνται στο τμήμα Πωλήσεων και στον Προϊστάμενο του Τμήματος που εμπλέκεται στους στόχους που θέτει κάθε φορά το ξενοδοχείο.

Στο Crowne Plaza απευθύνονται κυρίως εταιρίες που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν συνέδρια ή εκπαιδευτικά σεμινάρια, όπως διάφορες φαρμακευτικές, καθώς διαθέτει 14 αίθουσες συνεδρίων και, μάλιστα, με τις περισσότερες εταιρίες έχουν σταθερές συνεργασίες.

Μερικές από τις ενέργειες που κάνει η υπεύθυνη των ΔΣ είναι οι εξής:

- Διαφήμιση μέσω internet: με μια μόνιμη συνήθως καταχώρηση με κάποιο banner σε ιστοσελίδες κρατήσεων ή σε ενημερωτικές ιστοσελίδες

- Στοχευμένη διαφήμιση σε όλα τα έντυπα, όπως περιοδικά, εφημερίδες, συγκεκριμένους οδηγούς, φυλλάδια
- Διαφήμιση στο ραδιόφωνο είτε με spot διαφημιστικά είτε με προσφορές που προβάλλονται σε ραδιοφωνικές εκπομπές.
- Δελτία Τύπου στους δημοσιογράφους είτε για νέα και καινοτομίες του ξενοδοχείου είτε για βραβεύσεις του
- Χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (facebook & twitter)

Για τις ενέργειες των ΔΣ δεν υπάρχει ακόμη συγκεκριμένος προϋπολογισμός γιατί λόγω των πρόσφατων αλλαγών δεν είναι ακόμη πλήρως οργανωμένα, αλλά οι διαδικασίες της πρότασης μιας ενέργειας και της έγκρισής της γίνονται ακόμα προφορικά και ανεπίσημα ανάμεσα στο στέλεχος των ΔΣ, τον Γενικό Διευθυντή και τον ιδιοκτήτη. Αφού αποφασιστούν, όμως, οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, φέρει η ίδια όλη την ευθύνη του συντονισμού και της εφαρμογής τους.

Αναφορικά με την αξιολόγηση των ενεργειών των ΔΣ, το στέλεχος ανέφερε κυρίως τις ενημερώσεις που αποστέλλουν από το ραδιόφωνο για την ακροαματικότητα, τον μέσο όρο ηλικίας του κοινού και άλλες στατιστικές πληροφορίες καθώς και τα διαφημιστικά έντυπα που αποστέλλουν το τιράζ, τον μέσο όρο ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου των αναγνωστών τους.

Σχετικά με τα περιστατικά που αποτελούν κρίση στο ξενοδοχείο, το συχνότερο φαινόμενο που καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι οι απεργίες, που εμποδίζουν την πρόσβαση στην είσοδο του ξενοδοχείου. Επίσης, μετά τη βομβιστική επίθεση κατά της Marfin, τον Μάρτιο του 2010 και την απώλεια τριών ανθρώπων, είχε δημιουργηθεί έντονη ανησυχία για την κατάσταση που επικρατούσε στη χώρα μας, τόσο εντός Ελλάδος όσο και στο εξωτερικό. Γι' αυτό, πριν την πραγματοποίηση ενός συνεδρίου που είχε κλειστεί, ζητήθηκε από το ξενοδοχείο να δώσει γραπτή εγγύηση, μέσω επιστολής, ότι οι σύνεδροι δε θα διατρέξουν κάποιον κίνδυνο, ότι η χώρα είναι ασφαλής και ότι δε θα αντιμετωπίσουν κάποιο πρόβλημα σε περίπτωση που παρευρεθούν. Δυστυχώς, σε τόσο σημαντικές και δύσκολες περιστάσεις τα ΜΜΕ επιδεινώνουν την κατάσταση, παρουσιάζοντας υπερβολές, αναπαράγοντας άσχημο κλίμα. Για άλλα περιστατικά, όπως σεισμό ή πυρκαγιά υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο έκτακτης ανάγκης που αναλαμβάνει το Τεχνικό Τμήμα.

Όσον αφορά την στρατηγική που ακολουθεί το ξενοδοχείο είναι αυτή της σταθερότητας. Το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα θεωρεί ότι είναι το ότι βρίσκεται σε κομβικό σημείο, προσφέρει ένα νέο και καλό προϊόν καθώς πρόκειται για το νεότερο ανακαινισμένο αθηναϊκό ξενοδοχείο με τα καλύτερα δωμάτια, που πληρούν κάποια συγκεκριμένα υψηλά standards, όπως στρώματα χιλίων ελατηρίων, επίπεδες οθόνες τηλεόρασης, κορυφαία συστήματα ασφάλειας, δέρμα και ξύλο βέγκε στα έπιπλα, μοντέρνα διακόσμηση, αυτόματη ενημέρωση στη ρεσεψιόν για το αν βρίσκεται ή όχι στο δωμάτιο ο πελάτης κ.α.

Η προοπτική που διαβλέπει είναι θετική και αισιόδοξη, ότι δηλ. θα ανακάμψει η Ελλάδα ως τουριστικός προορισμός και ότι τα ξενοδοχεία που θα επιβιώσουν από την κρίση θα λειτουργήσουν σωστά και οργανωμένα. Μπορούν, όμως, και τα ξενοδοχεία να συμβάλλουν σημαντικά για να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκότερο κλίμα για τον κλάδο, όπως με το να κάνουν προσπάθειες για συνεχή βελτίωση, να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στους επαναλαμβανόμενους πελάτες (repeated customers) και να έρθουν πιο κοντά στα δεδομένα και στις ανάγκες του εισερχόμενου τουρισμού. Η Πολιτεία, απ' την πλευρά της μπορεί, μέσω του Υπουργείου Τουρισμού, να προγραμματίσει εντονότερες προωθητικές ενέργειες για τη χώρα μας, αλλά και ιδιαίτερα για την Αθήνα.

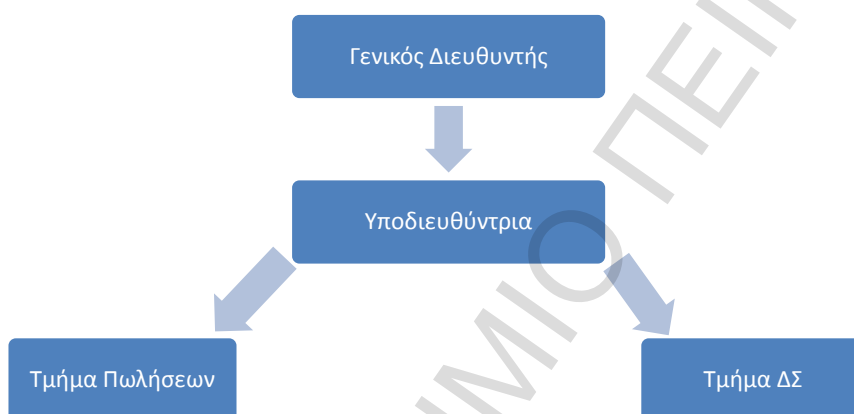
3.2.2 King George Palace Hotel

Το King George Palace βρίσκεται στην περιοχή του Συντάγματος, στο κέντρο της Αθήνας. Συνορεύει από την μια πλευρά με το ξενοδοχείο N.J.V. Athens και από την άλλη με το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία. Το κομβικό σημείο στο οποίο βρίσκεται αποτελεί ταυτόχρονα και πλεονέκτημα, καθώς είναι ακριβώς στο κέντρο της πόλης και είναι σε άμεση πρόσβαση αλλά και μειονέκτημα, ειδικά σε περιόδους έντονων πολιτικών αναταραχών και διαδηλώσεων.

Σαν ξενοδοχειακή μονάδα, έχει επικεντρωθεί περισσότερο στην διοργάνωση εκδηλώσεων και τις διανυκτερεύσεις και λιγότερο στο εστιατόριο. Μάλιστα, όταν συνδυάζει κανείς κάποια εκδήλωση με διανυκτερεύσεις, το ξενοδοχείο παρέχει πολύ ελκυστικές τιμές, χαμηλότερες από εκείνες που μπορεί να βρει μέσω ταξιδιωτικού πρακτορείου ή μέσω ιστοσελίδων. Προσεγγίζουν όλους τους δυνητικούς πελάτες όπως εταιρίες, πρεσβείες, συλλόγους, κυβερνητικούς φορείς, δημόσιους οργανισμούς κ.α. Επίσης, έχει και πολύ συνεδριακό τουρισμό από κατασκευαστικές, φαρμακευτικές, εταιρίες ΔΣ αλλά απευθύνεται συχνά και στις wedding planners,

παρουσιάζοντας το ξενοδοχείο και τις δυνατότητες φιλοξενίας μιας οργανωμένης και ολοκληρωμένης εκδήλωσης. Έχει επαφές ακόμη με πρεσβείες αλλά και με δημόσιους φορείς. Ποσοστό πάνω από 40% της πελατείας του προέρχεται από την Κύπρο.

Το στέλεχος που ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις του ξενοδοχείου είναι ένα μόνο άτομο, είναι σε άμεση συνεργασία με το Τμήμα Πωλήσεων και η θέση του στο οργανόγραμμα φαίνεται παρακάτω:



Το τμήμα Πωλήσεων αποτελείται από την Υπεύθυνη Εκδηλώσεων, την Υπεύθυνη των Groups και ένα άτομο στην γραμματειακή υποστήριξη. Το στέλεχος των ΔΣ έχει ολοκληρώσει σπουδές στο ΤΕΙ Τουριστικών Επιχειρήσεων και μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση Ξενοδοχείου (Hotel Management). Η προϋπηρεσία της είναι 1 έτος στον ναυτιλιακό κλάδο και 7 έτη στον ξενοδοχειακό σε διάφορες θέσεις.

Για τη διαχείριση των ΔΣ δεν συνεργάζεται με κάποιο γραφείο και η ίδια πιστεύει ότι το άτομο που τις διαχειρίζεται πρέπει να είναι μόνιμο στέλεχος εντός του ξενοδοχείου και να το ζει σε καθημερινή βάση, γιατί ο ξενοδοχειακός κλάδος γενικά αλλά και το κάθε ξενοδοχείο ειδικότερα, έχει κάποιες ιδιαιτερότητες που μια εξωτερική εταιρία ΔΣ δεν μπορεί να κατανοήσει και να λάβει υπόψη της. Επιπλέον, θεωρεί πως ένα άτομο είναι αρκετό για να φέρει εις πέρας τις αρμοδιότητες της θέσης αυτής.

Οι ενέργειές της εντάσσονται στα πλαίσια των ΔΣ του μάρκετινγκ και των εταιρικών ΔΣ αλλά με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις ασχολούνται τα ανώτερα στελέχη. Σχετικά με τα απαραίτητα προσόντα θεωρεί ότι είναι σημαντική η θέληση και η αγάπη για το αντικείμενο κι ότι θα πρέπει να είναι μια συνειδητή κι όχι τυχαία επιλογή η ενασχόληση κάποιου με αυτό, διότι είναι ιδιαίτερα απαιτητικό. Βέβαια, τόνισε ότι δεν είναι πάντα ζητούμενο η προϋπηρεσία, καθώς συχνά δίνονται ευκαιρίες και σε άτομα που δεν τη διαθέτουν γιατί αυτά έχουν περισσότερη όρεξη και ενέργεια.

Επιμελείται η ίδια όλα τα κείμενα στα ελληνικά και στα αγγλικά, που αφορούν την προώθηση του ξενοδοχείου στα διάφορα μέσα αλλά και τα δελτία τύπου. Η υπεύθυνη ΔΣ είναι απαραίτητη στην επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος προκύψει και το διαχειρίζεται άμεσα, παρ' όλ' αυτά όμως τα σημαντικά ζητήματα αναφέρονται στην Υποδιευθύντρια και επιλύονται είτε από εκείνη είτε από τον Γενικό Διευθυντή. Μερικές από τις ενέργειες που αναλαμβάνει είναι να μιλά με τους δημοσιογράφους καναλιών, όταν αυτοί χρειάζονται να κλείσουν κάποιο χώρο του ξενοδοχείου για γυρίσματα ή με δημοσιογράφους περιοδικών για να κλειστεί κάποια φωτογράφιση. Και στις δύο περιπτώσεις ο δημοσιογράφος θα αναφέρει το ξενοδοχείο εκφράζοντας τις ευχαριστίες του προς αυτό, κίνηση που αποτελεί μια σημαντική προβολή χωρίς κόστος για το ξενοδοχείο. Επίσης, εκδίδεται σε τρίμηνη βάση ένα περιοδικό το οποίο διανέμεται μόνο εντός της επιχείρησης στους εργαζόμενους. Επιπλέον, όταν επισκέπτεται μια μεγάλη διασημότητα το ξενοδοχείο, όπως έγινε με την Madonna και την Beyonce, μετά την αποχώρηση του προσώπου από το ξενοδοχείο, διαδίδει το νέο, ανακοινώνοντάς το σε διευθυντές μεγάλων εταιριών, σε δημοσιογράφους καναλιών και περιοδικών που θα ασχοληθούν εκτενώς με το θέμα κάνοντας ρεπορτάζ και θα το διαδώσουν.

Θεωρεί ότι ο ανταγωνισμός είναι πολύ ψηλός την τρέχουσα περίοδο γιατί υπάρχουν πολλά ξενοδοχεία πολυτελείας και όλα προβαίνουν στη δημιουργία νέων πακέτων προσφορών ή νέων ιδεών και πως υπάρχει ένα κατώτατο όριο που μπορεί το ξενοδοχείο να θέσει τις τιμές αλλά και ένα ανώτατο όριο στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο κλάδος βρίσκεται 30-40% πίσω και έχει υποστεί μεγάλο πλήγμα. Η παρακολούθηση του ανταγωνισμού γίνεται καθημερινά, κοιτάζοντας τις προσφορές και τα δελτία τύπου των άλλων πολυτελών ξενοδοχείων. Λαμβάνουν, όμως, ενημέρωση και από κάποιους πελάτες τους για τις προσφορές που τους γίνονται από άλλα ξενοδοχεία και θεωρεί ότι είναι επιτυχία των ΔΣ το γεγονός ότι νιώθει άνετα ο πελάτης να το συζητήσει.

Οι τρόποι που επιλέγει το King George Palace να αντιμετωπίσει την δύσκολη κατάσταση της οικονομικής κρίσης είναι η διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών, η προσπάθεια για πιο προσωποποιημένη σχέση μαζί τους, η μείωση των τιμών με διατήρηση της υψηλής ποιότητας και η προσφορά ελκυστικών πακέτων που θα τονώσουν την ζήτηση. Πολλές φορές, μάλιστα, ζητούν από τον πελάτη να ορίσει το ποσό που διαθέτει και δημιουργούν μια προσφορά προσαρμοσμένη στις ανάγκες του και στις δυνατότητές του.

Σαν βασικό στόχο έχουν θέσει την εύρεση νέων πελατών και νέων εταιριών. Επίσης, ενδιαφέρονται πολύ και για τα loyalty programs, έχοντας θέσει στόχο, τη δεδομένη χρονική περίοδο, τα 30-40 μέλη τον μήνα. Οι στόχοι της μονάδας δημοσιοποιούνται σε όλα τα σχετικά τμήματα γιατί αποτελούν μια συλλογική προσπάθεια και πρέπει να γνωρίζουν όλοι τις επιτυχίες της εταιρίας, γιατί αποτελεί επιτυχία όλων, ή που χρειάζεται να καταβάλλουν παραπάνω προσπάθεια.

Ένα σημαντικό κοινό είναι οι δημοσιογράφοι καναλιών, οι οποίοι κλείνουν κάποιο χώρο για γύρισμα μιας εκπομπής ή για φωτογράφιση, συνήθως στη βασιλική σουίτα καθώς και οι δημοσιογράφοι περιοδικών, και σαν αντάλλαγμα κάποιας φωτογράφισης αναφέρουν το ξενοδοχείο ή γράφουν κάποια ευχαριστήρια επιστολή γι' αυτό. Άλλο σημαντικό κοινό είναι οι πρεσβείες και πολλές εταιρίες που πραγματοποιούν συνέδρια όπως κατασκευαστικές, φαρμακευτικές, εταιρίες ΔΣ ή ακόμα και wedding planners.

Για τις ενέργειες των ΔΣ πάντα καταρτίζεται προϋπολογισμός αλλά δεν είναι λίγες οι φορές που προκύπτουν έξοδα μη προβλεπόμενα. Σε καθημερινή βάση τίθενται υπό έγκριση από τα κεντρικά του Ομίλου στο Λονδίνο, τόσο οι ενέργειες όσο και τα κόστη που απορρέουν από αυτές. Με άλλα λόγια, το King George στην Ελλάδα θα κάνει μια πρόταση βλέποντας την κίνηση και τις τάσεις της αγοράς και το King George του Λονδίνου θα την εγκρίνει ή θα την απορρίψει.

Σχετικά με τα περιστατικά κρίσης, τα μεγαλύτερα προβλήματα φαίνεται να αποτελούν οι πορείες και οι απεργίες, καθώς καταλήγουν στην πλατεία Συντάγματος αλλά και οι βομβιστικές επιθέσεις. Στην πρώτη περίπτωση η αντιμετώπιση είναι άμεση κατεβάζοντας τα ρολά για προστασία και ασφάλεια. Στην περίπτωση των βομβιστικών επιθέσεων, όμως, υπάρχουν συγκεκριμένες οδηγίες που ακολουθούνται από το γραφείο Ασφάλειας. Οι υπόλοιπες περιπτώσεις αντιμετωπίζονται ad hoc, από τον Γενικό Διευθυντή. Αρνητική συμμετοχή σε αυτές τις περιπτώσεις έχουν τα μέσα

μαζικής ενημέρωσης, τα οποία μεγαλοποιούν τις καταστάσεις προκαλώντας μεγαλύτερη ανησυχία. Σε μια περίπτωση εκδήλωσης ενός συλλόγου όπου ήταν καλεσμένα 100 άτομα, αναγκάστηκε να τηλεφωνεί στον κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά για να τους καθησυχάσει, με τελικό αποτέλεσμα να έρθουν μόνο οι 30.

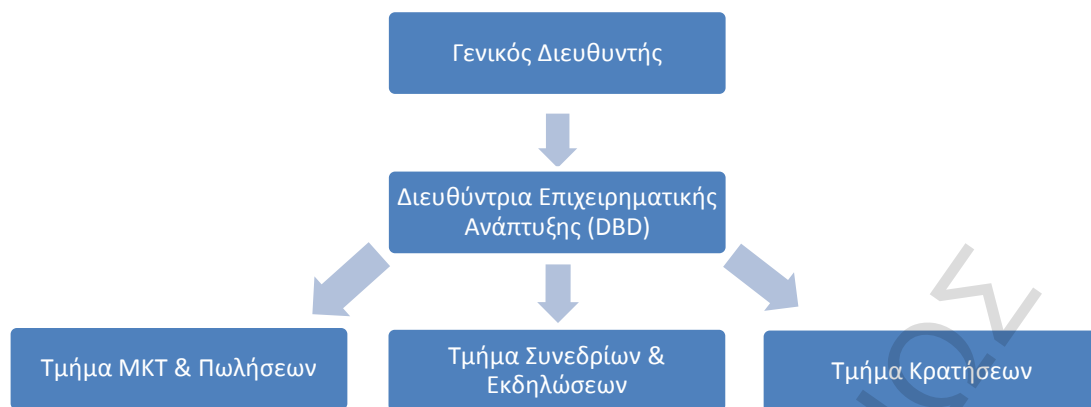
Η στρατηγική που ακολουθεί είναι αυτή της σταθερότητας και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θεωρεί πως είναι ότι ανήκει στον όμιλο LHW (Leading Hotels of the World), που έχουν συγκεκριμένα και υψηλά standards, η τοποθεσία του, επειδή είναι στο κέντρο της Αθήνας καθώς και το ότι είναι πολύ καλή η αναλογία τιμής – προϊόντος για τον πελάτη σε σχέση με τα υπόλοιπα του ανταγωνισμού.

Για να βελτιωθεί η κατάσταση στον ξενοδοχειακό κλάδο θεωρεί ότι οφείλουν πρώτα τα ίδια τα ξενοδοχεία να συμμορφωθούν με την τάση της αγοράς και να κάνουν καλύτερη διαχείριση εσόδων-εξόδων και καλύτερη προσέγγιση πελατών για να μπορέσουν να επιβιώσουν. Επιπλέον, θα πρέπει να ακολουθήσουν τις νέες τάσεις που προστάζει η σημερινή κατάσταση και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα διαμορφώνοντας το προϊόν τους στις ανάγκες, προτιμήσεις και δυνατότητες του πελάτη.

3.2.3 Hilton Athens Hotel

Το Hilton Athens ανήκει στον όμιλο Hilton Hotels & Resorts και βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας, στη Βασιλίσσης Σοφίας, με θέα στην Ακρόπολη. Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο που λειτουργεί ως πολυχώρος, όπου πραγματοποιούνται κοινωνικές εκδηλώσεις, συνέδρια, πάρτυ, φεστιβάλ γαστρονομίας, εκθέσεις ζωγραφικής και γλυπτικής και ως ένα σημείο συνάντησης, ψυχαγωγία ή χαλάρωσης.

Το στέλεχος που ασχολείται με τις ΔΣ είναι στο τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων και η θέση του στο οργανόγραμμα φαίνεται ακολούθως:



Όσον αφορά την σχετική κατάρτιση έχει ολοκληρώσει σπουδές Δημοσιογραφίας και ΜΜΕ στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο και μεταπτυχιακές σπουδές Επικοινωνίας και Πολιτιστικής Διαχείρισης στο Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο. Η προϋπηρεσία της έχει ως εξής: έχει εργαστεί 1 έτος σε διαφημιστική εταιρία, 2 έτη σε Γραφείο Τύπου στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και 7 έτη στο Hilton, αλλάζοντας 2 θέσεις. Θεωρεί ότι η γνώση στην τομέα της επικοινωνίας είναι πιο σημαντική από την γνώση στα τουριστικά, γιατί αυτά μπορεί κανείς να τα μάθει στην πορεία εργαζόμενος πάνω στο αντικείμενο.

Η υπεύθυνη των ΔΣ στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα ασχολείται με τις Δημόσιες Σχέσεις, με το Μάρκετινγκ και με το Γραφείο Τύπου. Το Τμήμα Συνεδρίων και Εκδηλώσεων ασχολείται με τις εκδηλώσεις πελατών, με τις γαμήλιες δεξιώσεις και με τα συνέδρια.

Σχετικά με τις ενέργειες των ΔΣ τις αναλαμβάνει εκείνη εξ ολοκλήρου αλλά μερικές φορές χρησιμοποιούν κάποιο γραφείο συμβούλων ΔΣ, ad hoc, όχι σε μόνιμη βάση. Αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, όταν επρόκειτο να πραγματοποιήσει μια χριστουγεννιάτικη εκδήλωση και δεν έχει η ίδια χρόνο να ασχοληθεί με αυτό. Τότε το αναθέτει σε κάποιο γραφείο, που θα αναλάβει να φέρει εις πέρας όλη την οργάνωσή της. Άλλοτε απευθύνεται σε αυτό για να δημιουργήσει και να παρακολουθεί την εξέλιξη μιας διαφημιστικής καμπάνιας. Θεωρεί πως η χρήση ενός εξωτερικού γραφείου ΔΣ, προσφέροντας επικουρικά σε συγκεκριμένες περιστάσεις είναι προς όφελος του ξενοδοχείου, καθώς θα δει το θέμα με λίγο πιο έμπειρη ματιά και πιο ανοιχτά. Απολύτως απαραίτητη κρίνει την ανάγκη για περισσότερα άτομα στον τομέα

των ΔΣ γιατί είναι πολλές οι αρμοδιότητες που έχει και πολλές φορές δεν υπάρχει χρόνος για να γίνουν όλες όπως θα ήθελε. Μάλιστα, άμεσος στόχος του ξενοδοχείου είναι να αυξήσει τα άτομα που εργάζονται στο αντικείμενο αυτό.

Επιμελείται η ίδια προσωπικά όλα τα κείμενα (δελτία τύπου, κείμενα στην ιστοσελίδα και στις διαφημιστικές καταχωρήσεις) στα ελληνικά και στα αγγλικά. Μάλιστα, εκτός της βασικής ιστοσελίδας τους (www.athens.hilton.com) θα κατασκευάσουν μία δεύτερη (www.hiltonathens.gr), όπου θα προβάλλεται περισσότερο η φιλοσοφία του ξενοδοχείου και η εικόνα του ως πολυχώρος. Η νέα αυτή ιστοσελίδα θα είναι πιο δυναμική και θα μπορεί να «ανεβάζει» διάφορες χρήσιμες πληροφορίες, όπως τα δελτία τύπου, ποιες εκθέσεις γίνονται στην πόλη, ποιες θεατρικές παραστάσεις και άλλες πολιτιστικού χαρακτήρα πληροφορίες. Επίσης, αξιοποιεί τις δυνατότητες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αν και πιστεύει ότι έχουν περιορισμένη χρησιμότητα στον τομές των υπηρεσιών σε σχέση με των προϊόντων. Αν προκύψει κάποιο πρόβλημα ή παράπονο, έρχεται εκείνη σε μια πρώτη επαφή με τον πελάτη αλλά ανάλογα με το είδος και το μέγεθος του προβλήματος μπορεί να το επιλύσει είτε η ίδια είτε η Διευθύντρια Επιχειρηματικής Ανάπτυξης.

Οι ενέργειες που αναλαμβάνει εντάσσονται στα πλαίσια των ΔΣ του μάρκετινγκ και των εταιρικών ΔΣ, ενώ με τα στοιχεία που αφορούν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις ασχολείται αποκλειστικά ο Γενικός Διευθυντής. Απαραίτητα προσόντα για τη θέση που κατέχει μέσα στο ξενοδοχείο θεωρεί ότι είναι να είναι κανείς κοινωνικός, αληθινός, με διαπραγματευτικές ικανότητες, με συνέπεια και να έχει την ετοιμότητα και την εξυπνάδα να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί κάθε ευκαιρία προβολής. Εξίσου σημαντικό είναι να είναι αληθινός, να μην παρουσιάζει κάτι επίπλαστο και υπερβολικό στην επικοινωνία με τα διάφορα κοινά του ξενοδοχείου γιατί είναι θέμα χρόνου να γίνει αντιληπτό, με αποτέλεσμα να χαθεί η εμπιστοσύνη που προσπαθεί να χτίσει τόσα χρόνια.

Σχετικά με τα επιμέρους βήματα του προγράμματος των ΔΣ συζητήθηκαν τα εξής: ο ανταγωνισμός είναι αναμφισβήτητα υψηλός και το Hilton Athens προσπαθεί πάντα να διαφοροποιείται και να ξεχωρίζει και η συμβολή των ΔΣ σε αυτό είναι πολύ βασική, με μια σειρά από ενέργειες που δείχνουν και μια έντονη κοινωνική ευαισθησία. Μερικές από τις ενέργειες αυτές είναι οι εξής:

- Συμμετέχει στο φιλανθρωπικό έργο, μέσω των προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Το ίδρυμα στην Αγγλία (Hilton Foundation) δίνει

κατευθύνσεις στο Hilton Athens για τον τρόπο με τον οποίο θα κινηθεί και ποιες ομάδες να στηρίξει στην Ελλάδα. Επιπλέον, συμμετέχοντας σε κάποια παγκόσμια καμπάνια (όπως αυτή με τα μικρά παπάκια για την μπανιέρα) ενισχύει το ίδρυμα του εξωτερικού το οποίο λαμβάνει μέρος των εσόδων αυτών και το ίδρυμα με την σειρά του ενισχύει οικονομικά διάφορα σωματεία.

- Η καμπάνια *Small Change Big Difference* που γίνεται τρεις μήνες το χρόνο και καλούν τους πελάτες του ξενοδοχείου να συνεισφέρουν από 1 ευρώ για κάποιον οργανισμό, όπως το Χαμόγελο του Παιδιού ή τη Φλόγα
- Ενέργειες για το περιβάλλον όπως η κομποστοποίηση των τροφίμων που περισσεύουν από το εστιατόριο του προσωπικού καθώς και νέα ειδικά μηχανήματα εξοικονόμησης ενέργειας, ρύθμιση στα φώτα και στο νερό για εξοικονόμηση χωρίς αυτό βέβαια να επιδρά στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ή να γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη
- Έκδοση περιοδικού *lifestyle* και περιοδικού για τα 50 χρόνια λειτουργίας του Hilton Athens, προσφέροντας ενημέρωση για το τι μπορεί να δει κανείς στην πόλη της Αθήνας και προβολή της σαν τουριστικό προορισμό γενικότερα.
- Κάθε Χριστούγεννα παραθέτει ένα *brunch* για τους δημοσιογράφους με τους οποίους συνεργάζεται, όπου τους ευχαριστεί για αυτή την σχέση
- Διάφορες χορηγίες σε events της Αθήνας, από τα οποία εξασφαλίζεται και η προβολή του ξενοδοχείου, είτε με λογότυπο στο πρόγραμμα του φεστιβάλ Αθηνών είτε με συνέντευξη κάποιου διάσημου σε περιοδικό, είτε με δελτίο τύπου.

Επίσης, τα διάφορα πακέτα προσφορών που ορίζονται από το κεντρικό Hilton στην Αγγλία είτε προσαρμόζονται στα τοπικά δεδομένα είτε προτείνει νέα ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς. Μερικά από αυτά είναι :

- *Cultural weekend for 2* (προσφορά δύο διανυκτερεύσεων για δύο άτομα με διάφορες παροχές και εισιτήρια για τα 6 σημαντικότερα μουσεία της Αθήνας)
- *Anniversary Package*, λόγω του ότι γιορτάζει για τα 50 χρόνια (προσφορά χαμηλής τιμής για διανυκτέρευση με πλήθος παροχών)
- *Jetlag Package*, (κάποιες παροχές για τους σταθερούς πελάτες που κάνουν υπερπόντια ταξίδια)

Έχοντας υπό την ευθύνη της και το γραφείο Τύπου, αναλαμβάνει η ίδια την επικοινωνία με τους δημοσιογράφους και με τα ΜΜΕ. Όταν γράφει ένα δελτίο τύπου,

το αποστέλλει σε όλους τους δημοσιογράφους στη βάση δεδομένων που διατηρεί αλλά ο καθένας από αυτούς μπορεί να της ζητήσει επιπλέον πληροφορίες ανάλογα με την ειδικότητα του και το ενδιαφέρον του. Για παράδειγμα, όταν στέλνει ένα δελτίο τύπου για τα 50 χρόνια του ξενοδοχείου ένας οικονομικός συντάκτης μπορεί να ζητήσει στοιχεία για το ύψος της επένδυσης ή για το κόστος της ανακαίνισης, ένας gourmet δημοσιογράφος μπορεί να ζητήσει τη συνεισφορά του Hilton στη γαστρονομία της Ελλάδας κι ένας δημοσιογράφος lifestyle περιοδικού μπορεί να ζητήσει πληροφορίες για το ποιοι διάσημοι έχουν περάσει από το ξενοδοχείο.

Μερικά μόνο από τα κοινά του Hilton Athens είναι οι δημοσιογράφοι, η τοπική κοινότητα (Δήμος Αθηναίων), μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, μεμονωμένοι πελάτες κ.α. Οι δημόσιες σχέσεις που αφορούν το εσωτερικό κοινό, δηλ οι σχέσεις με τους εργαζόμενους, είναι αρμοδιότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού κι όχι του στελέχους των ΔΣ. Επίσης, με το τμήμα πωλήσεων δεν έχουν ιδιαίτερα μεγάλη συνεργασία παρά μόνο στη δημιουργία των εντύπων για τις εκθέσεις και για τα θέματα προβολής που αφορούν τα ραντεβού με τους tour operators του εξωτερικού.

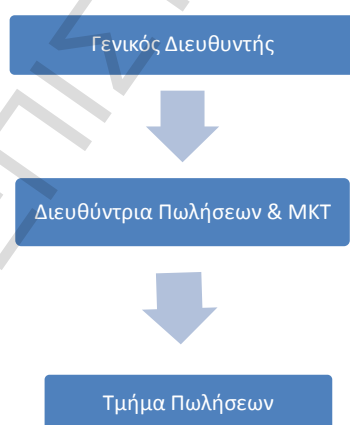
Είναι σημαντικό να αναφερθεί και η διαφορετική φιλοσοφία που έχει στο θέμα της προώθησης του ξενοδοχείου· δίνει μεγαλύτερη σημασία στην προώθηση της Ελλάδας πρωτίστως και της Αθήνας πιο συγκεκριμένα σαν προορισμό και ακολούθως την προώθηση του ίδιου του ξενοδοχείου. Αυτό φαίνεται κυρίως από τη νέα εταιρική ιστοσελίδα όπου θα δίνονται αναλυτικές πληροφορίες για τα πολιτιστικά δρώμενα στην πόλη και για τα σημεία ενδιαφέροντος της Αθήνας που πρέπει οπωσδήποτε ένας τουρίστας να δει. Επίσης, φαίνεται και από την προσπάθεια για έντονη προώθηση της Αθήνας σαν τόπο προορισμού στους μεγάλους tour operators στις εκθέσεις του εξωτερικού.

Για τις ενέργειες των ΔΣ υπάρχει συγκεκριμένος ετήσιος προϋπολογισμός και προκύπτει σε συνεργασία με την Διευθύντρια Επιχειρηματικής Ανάπτυξης. Σχετικά με τις κρίσεις στο ξενοδοχείο φαίνεται ότι η βασικότερη ανησυχία είναι για τις βομβιστικές επιθέσεις, που αντιμετωπίζεται με ένα mail στον Τύπο, που θα καθησυχάσει το κοινό και θα του εμπνεύσει ασφάλεια και εμπιστοσύνη για να αποτραπεί ακύρωση των κρατήσεων. Για άλλα περιστατικά όπως σεισμό ή πυρκαγιά ή κλοπές υπάρχει εγχειρίδιο αντιμετώπισης που ακολουθείται. Σε οποιοσδήποτε άλλες περιπτώσεις αναλαμβάνει ο Γενικός Διευθυντής, ο οποίος είναι ιδιαίτερα εκπαιδευμένος σε θέματα κρίσεων.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου είναι ότι λειτουργεί ως πολυχώρος, με πολλούς χώρους που ο καθένας έχει το δικό του κεντρικό θέμα και τη δική του μορφή. Σημαντική είναι και η φιλοσοφία του για έντονο δεσμό με την τοπική κοινότητα, την κοινωνική του ευαισθητοποίηση, την συμμετοχή του σε φιλανθρωπικά έργα αλλά και την οικολογική συνείδηση που δείχνει να έχει. Όλα αυτά τα στοιχεία, όταν επικοινωνούνται σωστά και οργανωμένα δημιουργούν το στοιχείο της διαφορετικότητας και στα μάτια των πολιτών και της παρέχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα.

3.2.4 N.J.V Athens Plaza Hotel

Το ξενοδοχείο ανήκε παλιότερα στη γαλλική πολυεθνική αλυσίδα Le Meridien και επειδή οι ιδιοκτήτες γνώριζαν την μεγάλη σημασία των ΔΣ είχαν επενδύσει στον τομέα αυτόν από νωρίς. Υπήρχε από παλιά ξεχωριστό τμήμα ΔΣ, γιατί στηριζόταν στη γαλλική φιλοσοφία. Αντίθετα με τα περισσότερα ξενοδοχεία που στο παρελθόν ήταν περισσότερα οικογενειοκρατικά και δεν είχαν αναπτυγμένες δημόσιες σχέσεις καθώς ο ιδιοκτήτης έκανε ότι χρειαζόταν μόνος του. Το στέλεχος που ασχολείται με τις ΔΣ του ξενοδοχείου είναι η Διευθύντρια Πωλήσεων και Μάρκετινγκ και η θέση της στο οργανόγραμμα φαίνεται παρακάτω:



Όσον αφορά την σχετική κατάρτιση έχει ολοκληρώσει σπουδές στο ΤΕΙ Τουριστικών Επιχειρήσεων και μεταπτυχιακές σπουδές για τις ΔΣ σε κολέγιο στην Ελλάδα. Η προϋπηρεσία της είναι στον ξενοδοχειακό κλάδο και μάλιστα μόνο στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, συνολικά 29 έτη. Περνώντας από διάφορες θέσεις όπως ρεσεψιόν,

τμήμα κρατήσεων και τμήμα πωλήσεων, δουλεύει ως Υπεύθυνη ΔΣ για 12 χρόνια και τους τελευταίους 6 μήνες άλλαξε απλά ο τίτλος της. Θεωρεί ότι οι ΔΣ είναι ένα κομμάτι των πωλήσεων.

Πιστεύει ότι είναι απαραίτητη η τουριστική παιδεία αλλά και η γνώση κι από άλλα τμήματα ενός ξενοδοχείου πριν ξεκινήσει κανείς να διαχειρίζεται τις ΔΣ. Ανάμεσα στα ζητούμενα προσόντα ενός τέτοιου στελέχους συγκαταλέγει το ταλέντο στην επικοινωνία, και την οργανωτικότητα γιατί πολλές φορές χρειάζεται να συντονίσεις πολλές διαφορετικές ενέργειες και να υποστηρίζεις ακόμη και δραστηριότητες στις οποίες δεν «φαίνεσαι». Κρίνει πως ένα άτομο είναι αρκετό για τις αρμοδιότητες που έχει δεδομένου, βέβαια, ότι έχει και υποστήριξη από το τμήμα πωλήσεων.

Επιμελείται η ίδια όλα τα κείμενα που αφορούν την προώθηση του ξενοδοχείου, στα ελληνικά και στα αγγλικά, αλλά συμμετέχει ενεργά στην επίλυση των όποιων προβλημάτων, τόσο αυτών που άπτονται του μάρκετινγκ και των δημοσίων σχέσεων όσο και πιο σημαντικών που θα συζητήσει με τον Γενικό Διευθυντή. Φέρει όλη την ευθύνη για την εφαρμογή των ενεργειών ΔΣ και τον συντονισμό των ενεργειών του τμήματος πωλήσεων, με το οποίο είναι σε άμεση συνεργασία.

Οι ενέργειες που αναλαμβάνει αφορούν ενέργειες εταιρικών ΔΣ και ΔΣ του μάρκετινγκ, όμως με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και τους ισολογισμούς ασχολείται αποκλειστικά ο Οικονομικός Διευθυντής. Για τις ενέργειες ΔΣ, μερικές μόνο φορές απευθύνεται σε κάποιο γραφείο συμβούλων, για συγκριμένες ενέργειες, όπως πχ για να φτιάξουν ένα δελτίο τύπου και να το επικοινωνήσουν ή να αναλάβουν εξ ολοκλήρου την πραγματοποίηση ενός event. Μάλιστα, μπορεί να μην είναι το ίδιο γραφείο πάντα αλλά να διαφέρει με βάση το είδος του έργου που θέλει να αναθέσει το ξενοδοχείο, όπως μια διαφημιστική καμπάνια. Δεν είναι υπέρ του να αναθέσει ένα ξενοδοχείο όλο το πεδίο των ΔΣ σε εξωτερικό γραφείο αλλά το καλύτερο είναι να υπάρχει ένας συνδυασμός, καθώς ένα εξωτερικό γραφείο ΔΣ γνωρίζει τις τάσεις της αγοράς και μπορεί να προσφέρει φρέσκιες και έξυπνες ιδέες ή ακόμα να έχει μια πιο ευρεία οπτική.

Κρίνει τον ανταγωνισμό πολύ υψηλό, ιδιαίτερα στο κέντρο της Αθήνας, και θεωρεί ότι σαν κλάδος έχει υποστεί μεγάλο πλήγμα. Παρακολουθεί τον ανταγωνισμό κοιτάζοντας τις ιστοσελίδες των άλλων ξενοδοχείων, και μέσα από reports που παρέχουν πληροφόρηση για τις διανυκτερεύσεις, τις κρατήσεις, τις διαθεσιμότητες κ.α. Για την αντιμετώπιση της τρέχουσας δύσκολης κατάστασης έχει στραφεί σε

χαμηλότερες δαπάνες διαφήμισης όπως η ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και μεγαλύτερη προβολή μέσω της ιστοσελίδας booking.com.

Αναφορικά με τους στόχους που θέτει το ξενοδοχείο θεωρεί ότι είναι πάντα οικονομικοί. Γενικά, προωθούνται όλοι οι επιμέρους τομείς, συχνά όμως δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην προώθηση του εστιατορίου με κάποια σχετική καμπάνια ή των δωματίων, ανάλογα την περίοδο ή τις επιδιώξεις. Λόγω μικρού μεγέθους της μονάδας, οι στόχοι γνωστοποιούνται σε όλο το προσωπικό. Επίσης, αναφέρθηκε στη συγγραφή δελτίου τύπου για κάποιο νέο μενού που δημιούργησαν και θέλουν να το επικοινωνήσουν, ή για αλλαγή του σεφ κ.α. Επιπλέον, ανέφερε τη δημιουργία φυλλαδίων, διαφημιστικών βίντεο για την τηλεόραση καθώς και την συνεχή ανανέωση της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου.

Για τις ενέργειες των ΔΣ υπάρχει ένας ετήσιος προϋπολογισμός που κατανέμεται στο έτος ανάλογα με τις διαφορετικές ανάγκες κάθε μήνα, και προκύπτει σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή. Αναφορικά με την αξιολόγηση των ενεργειών, ανέφερε ότι οι ενέργειες των ΔΣ δεν φέρνουν άμεσα μετρήσιμα αποτελέσματα. Μπορεί κανείς να κρίνει μόνο από την απήχηση στους δημοσιογράφους από τα κείμενα, τα έντυπα και τα αποκόμματα των εφημερίδων. Επίσης, μπορεί κανείς να αξιολογήσει μια καμπάνια ή ένα επιχειρηματικό δείπνο, αφού ολοκληρωθεί, κρίνοντας από την πελατεία που θα έρθει στο ξενοδοχείο το αμέσως επόμενο διάστημα

Όσον αφορά περιστατικά κρίσης όπως φωτιά ή σεισμό υπάρχει κι εδώ η ομάδα Τεχνικών που αναλαμβάνει. Σε περίπτωση επιθέσεων ή κινητοποιήσεων στην περιοχή του Συντάγματος, που είναι αρκετό συχνό φαινόμενο, συνεργάζονται με τα άλλα δύο ξενοδοχεία, το King George Palace και την Μεγάλη Βρετανία, για να στείλουν από κοινού κάποιο mail καθησυχαστικό προς όλα τα κοινά τους ότι δεν συντρέχει λόγος πανικού ή ανησυχία και ότι θα είναι όλοι ασφαλείς. Έτσι, φαίνεται πιο αξιόπιστο το μήνυμα αλλά και είναι πιο δυναμική κίνηση που άλλωστε εξυπηρετεί έναν κοινό, και για τα τρία ξενοδοχεία, στόχο. Για παράδειγμα, το 2008 είχαν βάλει φωτιά στο lobby του ξενοδοχείου και έκαψαν τα χριστουγεννιάτικα δέντρα που υπήρχαν εκεί. Έπειτα από αυτό το συμβάν, το ξενοδοχείο τοποθέτησε ρολά, τα οποία κλείνουν ερμητικά, ώστε να παρέχουν πλήρη ασφάλεια.

Λόγω του μικρού μεγέθους της μονάδας έχει τη δυνατότητα να διατηρεί πιο προσωποποιημένες σχέσεις με τους πελάτες της, κυρίως τους επαναλαμβανόμενους (repeated customers) και αυτοί να γνωρίζουν και να αισθάνονται άνετα με το

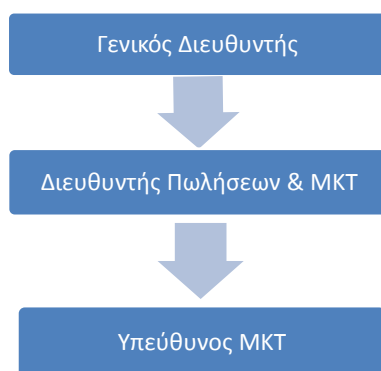
προσωπικό του ξενοδοχείου. Έχει μια πιο οικογενειακή και λιγότερο τεχνοκρατική μορφή, συγκριτικά με τον ανταγωνισμό, γεγονός που θεωρεί ότι αποτελεί και ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άλλο ένα εξίσου σημαντικό, αποτελεί και η φιλοσοφία του να κάνουν συνεχώς μικρές και οικονομικές ανακαινίσεις, αναβαθμίζοντας, έτσι, τα δωμάτια αλλά και τους κοινούς χώρους, δημιουργώντας την αίσθηση της ανανέωσης χωρίς υψηλά κόστη.

Ακολουθείται κι εδώ η στρατηγική της σταθεροποίησης, καθώς θεωρεί πως η ανάπτυξη θα πρέπει να ξεκινήσει από το ίδιο το κράτος για να μπορέσει και ο ξενοδοχειακός κλάδος να αναπλάσει την εικόνα του σαν προορισμός. Πιστεύει, όμως, πως τα επόμενα χρόνια θα ανακάμψει και πως το κακό κλίμα είναι αναστρέψιμο. Το σημαντικό είναι να είμαστε εμείς καλοί πρεσβευτές της χώρας μας και να την προωθούμε όσο το δυνατόν περισσότερο και καλύτερα και είναι σίγουρο πως κι εκείνοι θα γίνουν καλοί πρεσβευτές στη χώρα τους. Άλλωστε η κρίση είναι παγκόσμια, γι' αυτό και δεν πιστεύει ότι έχει μειωθεί ο τουρισμός απλά καταναλώνει λιγότερα και χρησιμοποιεί την Αθήνα σαν ένα ενδιάμεσο σταθμό για να πάει στα νησιά. Χρειάζεται, λοιπόν, μεγαλύτερη προώθηση της Αθήνας σαν επιλογή προορισμού για τους τουρίστες.

3.2.5 Athens Ledra Marriott Hotel

Το Athens Ledra Marriott ανήκει στον όμιλο Ledra Marriott, του οποίου τα κεντρικά γραφεία βρίσκονται στην Ουάσινγκτον (Αμερική). Το ελληνικό Ledra Marriott βρίσκεται στην Συγγρού. Οι γενικές κατευθυντήριες γραμμές για το μάρκετινγκ και τις ΔΣ δίνονται από εκεί και το τμήμα ΔΣ στην Ελλάδα παίρνει έγκριση, για οποιαδήποτε ενέργεια που προτείνει για την τοπική αγορά, από το Ledra Marriott στο Λονδίνο, που είναι το αμέσως επόμενο στη δομή του Ομίλου.

Το στέλεχος που ασχολείται με τις ΔΣ του ξενοδοχείου είναι ο Διευθυντής ΜΚΤ και Πωλήσεων, και η θέση στο οργανόγραμμα παρουσιάζεται ακολούθως:



Όσον αφορά την σχετική κατάρτιση, έχει τελειώσει το Γυμνάσιο και το Λύκειο στην Μεμβούρνη, και κολέγιο τουριστικών σπουδών στην Ελλάδα. Έχει διατελέσει Διευθυντής ΜΚΤ & Πωλήσεων 2 έτη και 3,5 έτη σε δύο διαφορετικά ξενοδοχεία και 1 χρόνο στο συγκεκριμένο. Θεωρεί ότι οι σχετικές σπουδές βοηθούν πολύ στην κατανόηση των εννοιών και της αγοράς και στους τρόπους δράσης. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο σπουδών στο σχετικό αντικείμενο, τόσο καλύτερη θα είναι και η επαφή στην πράξη. Η προϋπηρεσία είναι απαραίτητη, αν και μερικές φορές προτιμώνται άτομα χωρίς καθόλου προϋπηρεσία, προκειμένου να μπορέσει να «πλαστεί» ο εκπαιδευόμενος κατά τρόπο χρήσιμο για τις ανάγκες του ξενοδοχείου.

Σε ό,τι σχετίζεται με το μάρκετινγκ η γενική καθοδήγηση γίνεται από τα κεντρικά γραφεία του Ομίλου στην Αμερική. Το ελληνικό Ledra Marriott ασχολείται μόνο με τις τοπικές ενέργειες και για ό,τι χρειάζεται ή για οτιδήποτε αποφασίζει να κάνει απαιτείται πρώτα η έγκριση από το Ledra Marriott του Λονδίνου. Επειδή το στέλεχος των ΔΣ έχει ζήσει πολλά χρόνια στο εξωτερικό, είναι πολύ καλός στη συγγραφή κειμένων και στα αγγλικά, οπότε έχει αναλάβει πλήρως την επιμέλεια όλων των κειμένων που χρειάζονται για τα δελτία τύπου, για τις διαφημίσεις κλπ. Επίσης, για πολλές από τις ενέργειες των ΔΣ κάνει εκείνος τις προτάσεις στο Λονδίνο και έχει ο ίδιος τη γενική επίβλεψη για την εφαρμογή τους.

Σε καθημερινή βάση λαμβάνουν reports από τα κεντρικά του Ομίλου για την χρηματοοικονομική κατάσταση και αναλυτικά στοιχεία για την πορεία της. Στα απαραίτητα προσόντα για τη θέση του στελέχους των ΔΣ συγκαταλέγει τις σχετικές σπουδές κι τη σχετική προϋπηρεσία σε συνδυασμό με το χάρισμα, τη θέληση και τη φιλοδοξία να εξελιχθεί και να κάνει καριέρα στον κλάδο αυτόν. Υπάρχει πολύ καλή οργάνωση και όλα λειτουργούν βάσει συγκεκριμένων κανόνων και γι' αυτό θεωρεί ότι δεν χρειάζονται περισσότερα άτομα στο τμήμα.

Ο έλεγχος για τον ανταγωνισμό γίνεται κοιτάζοντας τις διαφημίσεις των άλλων ξενοδοχείων και τα reports με τα διάφορα στατιστικά στοιχεία όπως πληρότητα κ.α. Για να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες της τρέχουσας περιόδου προβαίνουν σε προσφορές, κυρίως στον τομέα του εστιατορίου, καθώς και σε loyalty programs. Για κάθε ενέργεια καταρτίζεται ένα αναλυτικό πλάνο δράσης (action plan), όπου περιγράφονται αναλυτικά: ποιες ενέργειες θα γίνουν, από ποιους, πότε και αναρτάται εσωτερικά προκειμένου να γνωστοποιηθεί σε όλα τα τμήματα και τους εργαζόμενους.

Σχετικά με τις ενέργειες ΔΣ, το στέλεχος αναφέρθηκε στο χτίσιμο της εικόνας της επωνυμίας (brand image) σε τοπικό επίπεδο αλλά και σε άλλες όπως το να φτιάξουν καρτούλες-προσκλήσεις που καλούν τον κόσμο να επισκεφτεί το εστιατόριο μια βραδιά αφιερωμένη σε λιβανέζικες γεύσεις, με στόχο την αύξηση των κρατήσεων στο εστιατόριο. Όταν γίνεται κάποια γαμήλια εκδήλωση, τοποθετούν διαφημιστικό φυλλάδιο στα αυτοκίνητα των καλεσμένων του γάμου και ρωτούν το ζευγάρι από πού ενημερώθηκαν ή πώς επέλεξαν το Ledra Marriott για την εκδήλωσή τους. Επιπλέον, παρέχουν κίνητρα στους εργαζόμενους να «φέρουν» συγγενείς και γνωστούς τους για να κλείσουν τις δικές τους εκδηλώσεις στο ξενοδοχείο. Σαν στόχους θέτουν την μεγαλύτερη ανάπτυξη στο internet, μιας και η ιστοσελίδα τους είναι στις δέκα καλύτερες στον κόσμο, όπως ισχυρίζεται το στέλεχος, και να αξιοποιήσει περισσότερο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το Ledra Marriott στην Ελλάδα έχει αγοράσει δύο ιστοσελίδες: την www.athensmarriott.com και την www.athensledramarriott.com, οι οποίες όμως βασίζονται στην κεντρική σελίδα του Ledra Marriott στην Αμερική.

Μερικά από τα κοινά στα οποία στοχεύει είναι οι δημοσιογράφοι, για τους οποίους υπάρχει μια πλήρης βάση και τους καλεί για γευσιγνωσία, τους αποστέλλει δελτία τύπου κ.α., οι πρεσβείες, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, τα σχολεία με κοινότητες αλλοεθνών κλπ.

Οι ενέργειες των ΔΣ εξαρτώνται πάντα από του προϋπολογισμό και καθορίζονται με βάση αυτόν. Σχετικά με την αξιολόγηση, ειπώθηκε πως είναι αρκετά δύσκολη καθώς δεν γνωρίζεις πώς επέλεξε κάποιος το ξενοδοχείο για τον γάμο του ή για κάποιο συνέδριο. Το μόνο που μπορεί κανείς να κάνει είναι να ρωτάει τους ίδιους τους πελάτες προκειμένου να αξιολογήσει ποια ενέργεια ήταν αποτελεσματικότερη και «έφερε» περισσότερους πελάτες.

Κι εδώ φαίνεται ότι τα συχνότερα προβλήματα κρίσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι οι βομβιστικές επιθέσεις, οι απεργίες που έχουν σαν αποτέλεσμα να κλείνουν κεντρικοί δρόμοι της Αθήνας καθώς και οι απεργίες στα λιμάνια, όπως έγινε τον Μάιο του 2010, οπότε και ακυρώθηκε συνέδριο επιχειρηματιών επειδή δεν είχαν πρόσβαση στον Πειραιά. Για περιστατικά σεισμού ή πυρκαγιάς ή βομβιστικής επίθεσης υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο αντιμετώπισης, που ορίζεται από το κεντρικό Ledra Marriott στο Λονδίνο.

Την τρέχουσα περίοδο, το ξενοδοχείο επιλέγει την στρατηγική σταθερότητας, λόγω της κρίσης και του αβέβαιου περιβάλλοντος. Τα δυνατά σημεία του ξενοδοχείου είναι: ο συγκριμένος ενιαίος τρόπος branding που ακολουθούν όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου και τα συγκεκριμένα standards που εξασφαλίζουν μια ομοιομορφία και δίνουν τη δυνατότητα στον πελάτη να γνωρίζει τι να περιμένει ανεξάρτητα από το σε ποια χώρα επιλέγει να πάει. Επίσης, ισχυρίζεται ότι διαθέτει τα καλύτερα και πιο άνετα κρεβάτια, γι' αυτό μάλιστα πολλοί μεμονωμένοι πελάτες έρχονται μόνο και μόνο για διανυκτέρευση.

Ο σκληρός ανταγωνισμός στον ξενοδοχειακό κλάδο σε παγκόσμιο επίπεδο σε συνδυασμό με το ότι είναι πολύ ευάλωτη βιομηχανία ο τουρισμός αποτελούν τις μεγαλύτερες δυσκολίες. Επιπλέον, η έλλειψη υποδομής στο ελληνικό Ledra Marriott σε σχέση με των άλλων χωρών είναι ένα σημαντικό αρνητικό στοιχείο, όπως για παράδειγμα, η έλλειψη μεγάλου συνεδριακού κέντρου. Εξίσου μεγάλο πρόβλημα αποτελεί και το γεγονός ότι η Πολιτεία δεν δημιουργεί αξία για το ξενοδοχειακό προϊόν που θέλει να προβάλλει, αλλά κοιτάζει κοντόφθαλμα. Αυτό που πρέπει να κάνει είναι να επενδύει σε ενέργειες που μελλοντικά θα αποφέρουν έσοδα στον τουρισμό. Επιπλέον, θεωρεί ότι λείπει ο επαγγελματισμός και η συνέπεια σε πολλά ελληνικά ξενοδοχεία, στοιχεία απαραίτητα για να διοικήσει κανείς ένα ξενοδοχείο. Πρέπει, λοιπόν, για να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω προβλήματα, πρωτίστως η Πολιτεία να ασχοληθεί ουσιαστικά και προγραμματισμένα με το θέμα της ανάπτυξης

του τουρισμού στη χώρα μας αλλά και οι ίδιοι οι ξενοδόχοι να αλλάξουν νοοτροπία και να αποκτήσουν μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση.

3.3 Συμπεράσματα Έρευνας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έρευνα διεξήχθη λαμβάνοντας δείγμα από πέντε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5 αστέρων εντός Αττικής, προκειμένου να τις εξετάσει ως προς θέματα σχετικά με τις δημόσιες σχέσεις και τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται ως εργαλείο προώθησης από την κάθε επιχείρηση. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν με βάση τα στοιχεία της έρευνας που διεξήχθη θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

Το στέλεχος που ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις στα ξενοδοχεία πολυτελείας βρίσκεται είτε στη δεύτερη είτε στην τρίτη βαθμίδα στην ιεραρχία και φαίνεται να έχει έναν σχετικά συνδυαστικό ρόλο, καθώς είναι το στέλεχος που αναλαμβάνει ταυτόχρονα και τις πωλήσεις στις περισσότερες περιπτώσεις. Γενικά, το άτομο αυτό προτιμάται να είναι στέλεχος που εργάζεται εντός της επιχείρησης, και κατά συνέπεια τη γνωρίζει πολύ καλά, παρά κάποιος εξωτερικός συνεργάτης που να παρέχει τις ανάλογες υπηρεσίες.

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις φαίνεται να μην έχουν ξεκαθαρίσει το ακριβές αντικείμενο που πραγματεύονται οι δημόσιες σχέσεις και πώς πρέπει να τις διαχειριστεί σωστά το αρμόδιο στέλεχος. Από τις περισσότερες συνεντεύξεις προέκυψε ότι ακόμα και οι ίδιοι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων, αντί να τις αντιλαμβάνονται ως ένα εργαλείο επικοινωνίας του μίγματος προώθησης που λειτουργεί υπέρ της δημιουργίας σχέσεων με τα διάφορα κοινά της και της ενδυνάμωσης της επωνυμίας της επιχείρησης, τις αντιμετωπίζουν ως ένα σύνολο ενεργειών που θα επιφέρει άμεσα αύξηση στις πωλήσεις. Με άλλα λόγια, στο μυαλό τους είναι κάτι παρόμοιο με τη λειτουργία της διαφήμισης και της προώθησης πωλήσεων, γι' αυτό και οι ενέργειές τους είναι, κυρίως, ενέργειες μάρκετινγκ κι όχι δημοσίων σχέσεων. Εξάιρεση αποτέλεσε μια περίπτωση, όπου η υπεύθυνη ασχολείται κυρίως με τις ΔΣ, το μάρκετινγκ και το Γραφείο Τύπου της μονάδας, έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένες δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων και συνεργάζεται ελάχιστα με το τμήμα πωλήσεων. Σε αυτήν την περίπτωση φαίνεται ότι έχει δοθεί από τη διοίκηση ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα των ΔΣ και μάλιστα λόγω έντονου φόρτου εργασίας κρίνεται απαραίτητη και η πρόσληψη επιπλέον ατόμων στο τμήμα.

Εδώ η υπεύθυνη των ΔΣ φάνηκε καλύτερα καταρτισμένη και λίγο πιο ξεκάθαρη για τα όρια που διαχωρίζουν το αντικείμενο αυτό από τα υπόλοιπα.

Η σύγκυση που φάνηκε ότι επικρατεί στην πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων πολλές φορές, έχει αφετηρία την ίδια την επιχείρηση, καθώς η άγνοια οδηγεί στην πρόσληψη στελεχών για τη θέση αυτή, που δεν γνωρίζουν ποιες ακριβώς θα πρέπει να είναι οι αρμοδιότητές τους ή, πολύ περισσότερο, οι αρχές που διέπουν αυτές τις δραστηριότητες. Γίνεται φανερό, λοιπόν, η ελλιπής εκπαίδευση στο αντικείμενο αυτό, τόσο από τα αρμόδια στελέχη που αναλαμβάνουν το συγκεκριμένο ρόλο όσο και από τα ανώτατα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την πρόσληψη των υπεύθυνων δημοσίων σχέσεων.

Όσον αφορά τις λειτουργίες των ΔΣ, όπως ορίζονται από τον Tosun (2004) τις χρηματοοικονομικές αναλαμβάνει η Κεντρική Διοίκηση του Ομίλου τόσο για την προώθηση της καλής της εικόνας στους χρηματοοικονομικούς κύκλους όσο και για την ενημέρωση που παρέχει εσωτερικά του ομίλου της, δηλαδή στο εσωτερικό της κοινό. Οι δραστηριότητες που αφορούν τις εταιρικές ΔΣ και τις ΔΣ του μάρκετινγκ συνήθως διεξάγονται από το αρμόδιο στέλεχος, χωρίς όμως να γίνεται κάποια διάκριση, καθώς σχεδόν πάντα στοχεύουν παράλληλα και στην προώθηση των πωλήσεων αλλά οπωσδήποτε και στο «χτίσιμο» μιας ισχυρής επωνυμίας και φήμης. Σε κάποιες περιπτώσεις, ένα στέλεχος γι' αυτές τις αρμοδιότητες θεωρείται πως είναι αρκετό, καθώς λειτουργεί σε άμεση συνεργασία με ένα πολυπληθές τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ορίζονται συγκεκριμένες οδηγίες από την Κεντρική Διοίκηση που πρέπει να ακολουθηθούν, με αποτέλεσμα να αφήνονται λιγότερα περιθώρια πρωτοβουλιών και λιγότερα καθήκοντα στο αρμόδιο στέλεχος.

Παρ' όλο που ασχολούνται, στην ουσία, με την εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης, με τον καθορισμό των στόχων που επιδιώκει η ξενοδοχειακή μονάδα να πετύχει, με την κατάρτιση προϋπολογισμού και γενικότερα με όλα τα επιμέρους στάδια του προγράμματος των ΔΣ, προκύπτει από την έρευνα ότι όλη αυτή η διαδικασία δεν περιχαρακώνεται από ένα πλαίσιο αυστηρών κατευθυντήριων γραμμών αλλά γίνονται όλα με μια πιο ανεπίσημη και ίσως, σε κάποιες περιπτώσεις, πιο πρόχειρη μορφή. Επιπλέον, φαίνεται ότι υπάρχει μια σύγκυση ανάμεσα στους στόχους των ΔΣ και τους στόχους πωλήσεων. Όσον αφορά την επιλογή των μέσων, υπάρχει μια έντονη στροφή προς οικονομικότερους τρόπους προβολής και αξιοποίησης των δυνατοτήτων του διαδικτύου, μεγαλύτερη ανάπτυξη των σχέσεων με τους

δημοσιογράφους και η υλοποίηση πιο στοχευμένων ενεργειών. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού γίνεται σε ετήσια βάση, μέσα στα πλαίσια που ορίζει η μητρική εταιρία πρωτίστως αλλά και η ανώτερη Διοίκηση της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας, είτε αυτή είναι η Γενική Διεύθυνση είτε ο Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης.

Όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων στις υπό εξέταση επιχειρήσεις προέκυψε ότι δεν διαθέτουν οργανωμένα πλάνα καθώς θεωρούν ότι καλύπτονται από την τήρηση των προδιαγραφών ποιότητας που ορίζει ο ξενοδοχειακός όμιλος στον οποίο ανήκουν και τις οποίες ακολουθούν κατά γράμμα. Υπάρχουν μόνο κάποιες γενικές οδηγίες για τις περιπτώσεις σεισμού ή φωτιάς αλλά για οτιδήποτε σημαντικότερο αναλαμβάνει ad hoc ο Γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου.

Στον τομέα της στρατηγικής φαίνεται να ακολουθούν τη στρατηγική σταθερότητας και προσπαθούν να κάνουν αργά και σταθερά βήματα μέχρι να επέλθει ισορροπία στον κλάδο. Κοινή άποψη ήταν η ανάγκη για υιοθέτηση μιας πιο πελατοκεντρικής προσέγγισης και η προσπάθεια διατήρησης των υπαρχόντων πελατών.

3.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Όσον αφορά τα ξενοδοχεία αυτού του τύπου υπάρχει σαφώς μια ιδιαιτερότητα, καθώς ο υπεύθυνος των ΔΣ αλλά και όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτό έχουν να διαχειριστούν πελάτες με υψηλές απαιτήσεις, οι οποίοι γνωρίζουν ότι έρχονται σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας και έχουν υψηλές προσδοκίες για το επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών που θα λάβουν. Στόχος, λοιπόν του ξενοδοχείου είναι να ανταποκριθεί σε αυτές τις υψηλές προσδοκίες του πελάτη αλλά και στο όνομα και τη φήμη που έχει η συγκεκριμένη επωνυμία της αλυσίδας στην οποία ανήκει. Για τις ΔΣ συγκεκριμένα, εκεί που θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση είναι οι σχέσεις που αναπτύσσονται με τα ΜΜΕ και η επικοινωνία με τους δημοσιογράφους, διότι αυτό αποτελεί ένα μέσο από το οποίο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η δημοσιότητα που θα λάβει το ξενοδοχείο, είτε μέσω ενός event είτε μέσω μιας αναφοράς του σε άρθρο, είτε μέσω μιας ευχαριστήριας επιστολής κα.

Επίσης, ένα ξενοδοχείο πολυτελείας μπορεί να στοχεύει περισσότερο στον συνεδριακό τουρισμό ή στο εστιατόριό του, ή ακόμη και να αποφασίζει, κατά καιρούς, να δώσει αλλού την προσοχή του, είτε για να προωθήσει τις πωλήσεις σε κάποιον τομέα που ενδεχομένως να παρουσιάζει πτωτική τάση είτε γιατί παρουσιάζονται κάποιες ευκαιρίες στην αγορά, είτε για εσωτερικούς διοικητικούς λόγους. Παρά τους

επιμέρους στόχους, όμως, θα πρέπει όλα τα επιμέρους τμήματα να είναι εξίσου καλά προσεγμένα ώστε να υπάρχει μια συνέπεια και μια ισορροπία σε όλα τα διαφορετικά είδη των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Τέλος, δεν πρέπει να παραλείψουμε ότι ο τουρισμός αποτελεί μια πολύ ευάλωτη βιομηχανία, ειδικά στη χώρα μας, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός, επηρεάζεται από τον παράγοντα της εποχικότητας και είναι γεγονός ότι σταδιακά, τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα χάνει την ανταγωνιστικότητά της ως προορισμός, κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης.

Κοινή άποψη όλων των ερωτώμενων ήταν ότι ο άνθρωπος που διαχειρίζεται τις Δ.Σ. πρέπει να εργάζεται εντός του ξενοδοχείου, διότι έτσι έχει καλύτερη εικόνα της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, τη ζει σε καθημερινή βάση, γνωρίζει πολύ καλά τις ανάγκες της, τα δυνατά της σημεία και τις αδυναμίες της. Ταυτόχρονα, γνωρίζοντας καλά το προϊόν μπορεί να το προωθήσει και αποτελεσματικότερα.

Ακριβώς επειδή ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει πολλές ιδιαιτερότητες, μια εταιρία Δ.Σ. ή τυχόν εξωτερικοί σύμβουλοι χωρίς εξειδίκευση στον συγκεκριμένο τομέα είναι λογικό να μην είναι εξίσου αποτελεσματικοί στη διαχείρισή τους, διότι δεν μπορούν να κατανοήσουν το ίδιο καλά τις ανάγκες του τουριστικού προϊόντος. Για παράδειγμα, υπάρχουν πελάτες απ' όλον τον κόσμο, οπότε οι διαφορετικές εθνικότητες και προελεύσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν με ιδιαιτερότητα. Επίσης, υπάρχουν και θρησκευτικές διαφορές, οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με σεβασμό και προσοχή. Κάποια ξενοδοχεία, όμως, συνεργάζονται μερικές φορές, ad hoc, με ένα ή περισσότερα γραφεία συμβούλων ΔΣ, που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας ένα project. Αυτό μπορεί να συμβεί εκτάκτως, για παράδειγμα για την πραγματοποίηση μιας εκδήλωσης, που θα την αναλάβει εξ ολοκλήρου από την δημιουργία των προσκλήσεων έως και την αξιολόγηση μέσω γραπτών αναφορών προς τον υπεύθυνο των ΔΣ του ξενοδοχείου. Συχνά η επιλογή αυτή είναι η καλύτερη καθώς η ευρύτερη οπτική που μπορεί να έχει ένα γραφείο ΔΣ ανεξάρτητο και η γνώση των νέων τάσεων της εποχής μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά και με καινοτόμο τρόπο στην επιτυχημένη προώθηση του ξενοδοχείου.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο υπεύθυνος των ΔΣ είναι και το άτομο που ασχολείται και με τις πωλήσεις και με το μάρκετινγκ συνολικά, οπότε είναι το καταλληλότερο άτομο για να διαχειριστεί και τις Δ.Σ. Στις δύο από τις πέντε περιπτώσεις, το στέλεχος είναι άνω των 50 ετών και φέρει τον τίτλο του διευθυντή

Πωλήσεων και Μάρκετινγκ και ανήκει στη δεύτερη βαθμίδα αμέσως μετά τον Γενικό Διευθυντή. Στις άλλες τρεις περιπτώσεις, το στέλεχος είναι μεταξύ 27- 33 ετών , και ανήκει στην τρίτη βαθμίδα · οι δύο ανήκουν στο τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων ενώ η τελευταία ανήκει στο τμήμα των ΔΣ.

Στη γενική ιεραρχία στα ξενοδοχεία, το άτομο που είναι αρμόδιο για τις Δ.Σ. καταλαμβάνει συνήθως την τρίτη θέση, μετά τον Γενικό Διευθυντή και τον Υποδιευθυντή (ή Διευθυντή Ανάπτυξης). Σε κάθε περίπτωση, το άτομο αυτό, αν δεν ασχολείται το ίδιο με τις πωλήσεις, βρίσκεται ιεραρχικά ακριβώς στην ίδια βαθμίδα με το τμήμα Πωλήσεων και, μάλιστα, συνεργάζεται άμεσα με αυτό.

Αναφορικά με την αναγκαιότητα των σχετικών σπουδών και της σχετικής προϋπηρεσίας προκειμένου για την σωστή, επαγγελματική και αποτελεσματική διαχείριση των αρμοδιοτήτων τους όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν στο ότι η ακαδημαϊκή μόρφωση είναι απαραίτητη. Στο σημείο αυτό διαφαίνεται ένα στοιχείο υποκειμενικότητας, καθώς τα στελέχη που ερωτήθηκαν συνέδεσαν τις απαραίτητες, για τη θέση, σπουδές με το δικό τους ακαδημαϊκό υπόβαθρο, με επικρατούσες σπουδές στον τουριστικό κλάδο. Κοινή άποψη είναι ότι όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο τόσο το καλύτερο, καθώς οι σχετικές σπουδές βοηθούν στην κατανόηση των εννοιών και της αγοράς και στους τρόπους δράσης και αντιμετώπισης καταστάσεων. Εξίσου απαραίτητη, όμως, είναι και η προϋπηρεσία σε ξενοδοχεία αντίστοιχου επιπέδου, καθώς πάντα η πρακτική εξάσκηση και η εφαρμογή λειτουργούν συμπληρωματικά στη θεωρητική κατάρτιση. Πολύ σημαντικά στοιχεία, επίσης, είναι εκείνα που καταδεικνύουν δυναμική προσωπικότητα, όπως η ισχυρή θέληση, το πείσμα, η φιλοδοξία να επιτύχει κανείς στον τομέα αυτόν και το χάρισμα που ο ίδιος μπορεί να διαθέτει. Οι συνθήκες εργασίας είναι δύσκολες και απαιτητικές και γι' αυτό θα πρέπει ο επαγγελματικός αυτός προσανατολισμός να αποτελεί μια συνειδητή επιλογή του ατόμου κι όχι μια τυχαία και επιπόλαιη ενασχόλησή του με το αντικείμενο.

3.4.1 Ρόλος του Υπεύθυνου των Δημοσίων Σχέσεων

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, σχετικές έρευνες που έχουν γίνει κατέδειξαν ότι οι ρόλοι του ειδικού συμβούλου, για τον τομέα των υπηρεσιών, και του τεχνικού επικοινωνίας είναι εξίσου σημαντικοί ενώ ο ρόλος τους ως διευκολυντής διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων δεν είναι και τόσο σημαντικός.

Πράγματι, τα αποτελέσματα της μελέτης αναφορικά με το ρόλο που αναλαμβάνει ο υπεύθυνος των ΔΣ, προέκυψε ότι λειτουργεί, κυρίως, ως ειδικός σύμβουλος, καθώς το βασικό του μέλημα είναι η οργάνωση των δραστηριοτήτων των ΔΣ και φέρει παράλληλα όλη την κύρια ευθύνη συντονισμού και εφαρμογής του, είτε τις αναλαμβάνει ο ίδιος είτε αναθέτει αρμοδιότητες βοηθητικά και σε άλλα άτομα. Βέβαια, επειδή συνήθως πρόκειται για το άτομο που ασχολείται και με το μάρκετινγκ, στην πράξη καλείται να οργανώσει και να συντονίσει ενέργειες που ανήκουν σε όλο το πλαίσιο του μάρκετινγκ. Κατά συνέπεια, ο ίδιος φέρει μεγάλη ευθύνη αφού ο ρόλος του περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων μεγίστης σημασίας για την προβολή και προώθηση της εταιρίας, των προϊόντων της και της εικόνας της.

Ο δεύτερος πιο σημαντικός ρόλος του είναι ως τεχνικός επικοινωνίας, καθώς είναι το άτομο που θα γράψει τα δελτία τύπου, τα κείμενα για την ιστοσελίδα, θα οργανώσει κάποιες συνεντεύξεις, θα γράψει προσκλήσεις ή μηνύματα για να αποστείλει στους πελάτες και άλλες ενέργειες επικοινωνίας που απαιτούν ορθή σκέψη, καλή σύνταξη, πλούσιο λεξιλόγιο και ικανότητα συγγραφής. Εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος ως διευκολυντή επικοινωνίας, καθώς αποτελούν τον μεσάζοντα ανάμεσα στον οργανισμό και τα διάφορους ενδιαφερόμενους όσον αφορά την επικοινωνία αλλά πολλές φορές και τον εκπρόσωπο της ξενοδοχειακής μονάδας στον Τύπο. Ο ρόλος του διευκολυντή διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων, είναι λιγότερο σημαντικός καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις, οι κατευθυντήριες γραμμές για τις ενέργειες των ΔΣ ορίζονται από τα κεντρικά γραφεία του κάθε ομίλου, με αποτέλεσμα να έχουν περιορισμένες δυνατότητες για πρωτοβουλίες ή για παρεκκλίσεις, για τις οποίες βέβαια και πάλι καλούνται να πάρουν την απαραίτητη έγκριση. Αλλά και στις περιπτώσεις μικρότερου μεγέθους ο ρόλος αυτός ανήκει στην Ανώτερη Διοίκηση, που λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις.

Όσον αφορά τις λειτουργίες των ΔΣ, θα περίμενε κανείς, βάσει της θεωρίας του Tosun (2004) οι υπεύθυνοι των ΔΣ να ασχολούνται με τους 3 διακριτούς ρόλους τους: τις ΔΣ του μάρκετινγκ, τις εταιρικές και τις χρηματοοικονομικές ΔΣ. Αυτό που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι, αν και δεν κάνουν ονομαστικά ή ξεκάθαρα κάποια διάκριση, στην ουσία, οι ενέργειές τους θα μπορούσαν να ακολουθήσουν την κατηγοριοποίηση αυτή, αλλά μόνο στους δύο πρώτους ρόλους. Ο υπεύθυνος των ΔΣ δεν ασχολείται ποτέ με ενέργειες που αφορούν χρηματοοικονομικά στοιχεία, καθώς συνήθως όλη η σχετική ενημέρωση προέρχεται από τα κεντρικά κάθε Ομίλου και ουσιαστικά ανακοινώνεται στις επιμέρους ξενοδοχειακές μονάδες. Ακόμη και σε καθημερινή βάση, πολλές φορές, αποστέλλονται χρηματοοικονομικά στοιχεία από

την Διεύθυνση του Ομίλου, υπό μορφή αναφορών (reports), σε όλα τα ξενοδοχεία του, ώστε να έχουν και οι συνεργάτες μια σαφή εικόνα της θέσης του Ομίλου στην χρηματιστηριακή αγορά. Τα στέλεχος εντός της μονάδας που ασχολείται με αυτά είναι είτε ο Γενικός Διευθυντής, στις περισσότερες περιπτώσεις είτε ο Οικονομικός Διευθυντής. Σχετικά με τις ΔΣ του μάρκετινγκ, φαίνεται ότι, όπως κάθε άλλη επιχείρηση έτσι και τα ξενοδοχεία στοχεύουν στο χτίσιμο μιας δυνατής επωνυμίας και εταιρικής εικόνας που θα είναι αναγνωρίσιμη στο μυαλό του κοινού και θα την επιλέγει.

Τέλος, οι εταιρικές ΔΣ, ως η διαχείριση της επικοινωνίας ανάμεσα στον οργανισμό και στα κοινά του, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των ΔΣ σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Γενικά, όμως, θα λέγαμε πως στην πράξη δε γίνεται κάποια διάκριση. Όλες οι ενέργειες των ΔΣ γίνονται πάντα με απώτερο στόχο την επικοινωνία με τα κοινά για τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας και, κατ' επέκταση, την αύξηση των κερδών αλλά δεν τις διαχωρίζουν με το να τις κατατάσσουν ονομαστικά σε κατηγορίες.

Τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει το στέλεχος που αναλαμβάνει τις ΔΣ σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας, έτσι όπως αναφέρθηκαν, είναι να είναι επικοινωνιακό, ευχάριστο και κοινωνικό, να έχει μια μετρημένη και σοβαρή εμφάνιση, και να είναι οργανωτικό, καθώς πολλές φορές μπορεί να χρειαστεί να κάνει καταμερισμό ευθυνών και εργασιών. Επίσης, πρέπει να χειρίζεται πολύ καλά την ελληνική και την αγγλική γλώσσα, απαραίτητο πλέον είναι να μιλά άπταιστα και μια δεύτερη ξένη γλώσσα και να έχει γενική παιδεία και μόρφωση, με την έννοια του ότι παρακολουθεί την καθημερινότητα, τις εξελίξεις στην αγορά αλλά και στην κοινωνία γενικότερα.

Δεδομένης της δομής του κάθε ξενοδοχείου, συνήθως το ένα άτομο που απασχολεί γι' αυτήν τη θέση είναι αρκετό. Σε μια περίπτωση μόνο είναι άμεση η ανάγκη για περισσότερα άτομα, αλλά αυτό οφείλεται στο ότι έχουν ιδιαίτερα αναπτυγμένες δημόσιες σχέσεις απέναντι στην τοπική κοινότητα, κάνοντας πολλές καμπάνιες, παρουσιάζοντας συνεχώς μεγάλο φιλανθρωπικό έργο κλπ, ώστε τελικά ένα άτομο να μην είναι επαρκές για τις απαιτούμενα καθήκοντα. Στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει και το Τμήμα Πωλήσεων ή το Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ, το οποίο λειτουργεί με πολλά άτομα και άρα βοηθά σημαντικά στις δραστηριότητες προώθησης που γίνονται είτε σε καθημερινή βάση είτε που αφορούν κάποιο νέο πλάνο. Σε άλλες, πάλι, περιπτώσεις είναι τόσο καλά οργανωμένες και τυποποιημένες οι διαδικασίες από τα κεντρικά γραφεία του Ομίλου και είναι τόσο ξεκάθαρες οι

κατευθυντήριες γραμμές δράσης που βοηθούν στο να γίνονται ταχύτερα κάποιες ενέργειες, με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο και, κατά συνέπεια, χωρίς να απαιτείται επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό.

3.4.2 Πρόγραμμα των Δημοσίων Σχέσεων

i) *Εκτίμηση της Κατάστασης*

Σχετικά με το πρόγραμμα των ΔΣ, απ' ό,τι κατέδειξε η έρευνα, όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες ασχολούνται εκτενώς με όλα τα επιμέρους στάδια αυτού χωρίς, όμως, και εδώ να κάνουν συνειδητά και ξεκάθαρα κάποιον διαχωρισμό. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούν πώς είναι η τρέχουσα κατάσταση κάθε τόσο· ο ανταγωνισμός είναι υψηλός καθώς υπάρχει υπερπροσφορά ξενοδοχειακών μονάδων. Είναι γεγονός ότι η Αθήνα διαθέτει έναν μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων συγκριτικά με οποιαδήποτε άλλη ευρωπαϊκή πόλη, αναλογικά με τον εισερχόμενο τουρισμό της. Επίσης, η ιδιαιτερότητα του προϊόντος θέτει επιπλέον περιορισμούς, δηλαδή υπάρχει συγκεκριμένο όριο που μπορεί κανείς να φτάσει στην προσπάθειά του να μειώσει τις τιμές σε τέτοιου τύπου ξενοδοχεία και συγκεκριμένο όριο που μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών. Η έλλειψη των απαραίτητων υποδομών σε σχέση με αντίστοιχα ξενοδοχεία του εξωτερικού, οι συχνές κοινωνικές αναταραχές ειδικά στο κέντρο της Αθήνας, το ενδιαφέρον πολλών ξενοδόχων για το ευκαιριακό κέρδος εις βάρος της ποιότητας αλλά και η ελλιπής προώθηση του τουρισμού στις χώρες του εξωτερικού είναι λίγα μόνο από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον κλάδο στην παρούσα φάση. Η κρίση στον ξενοδοχειακό κλάδο καταγράφεται με σταδιακή μείωση της πληρότητας στα ξενοδοχεία, καθώς τα τελευταία χρόνια παρατηρείται πτώση τόσο στον συνεδριακό τουρισμό όσο και στις κρατήσεις για διανυκτέρευση αφού η Ελλάδα βρίσκεται αρκετά χαμηλά στην κατάταξη ως επιλογή τόπου αναψυχής.

Σε όλο αυτό το φαινόμενο κάθε επιχείρηση επιλέγει τους δικούς της τρόπους δράσης αν και γενικά όλες κινούνται σε παρόμοιες λύσεις. Μερικές από αυτές είναι: η αποφυγή των μεγάλων δαπανών, όπως η διαφήμιση σε έντυπα, και η αντικατάστασή τους από άλλες μορφές διαφήμισης πιο οικονομικές όπως μέσω διαδικτύου. Επίσης, πιο στοχευμένη διαφήμιση, διατηρώντας μια βάση πελατών με τους οποίους έρχονται σε επικοινωνία για οτιδήποτε νέο που μπορεί να τους ενδιαφέρει. Πολύ έντονη, επίσης, είναι και η τάση για προσφορές και εκπτώτικα πακέτα προκειμένου να δοθεί μια ώθηση στις πωλήσεις.

ii) Καθορισμός Στόχων

Στο σημείο αυτό, επίσης, εντοπίζεται ιδιαίτερα η μεγάλη σύγχυση που επικρατεί με το μάρκετινγκ, καθώς οι περισσότεροι στόχοι που θέτουν αναφέρονται το μάρκετινγκ κι όχι στις ΔΣ.

Αναφορικά με τους στόχους ενός ξενοδοχείου πέντε αστέρων, όπως είναι φυσικό, θέτουν τόσο κάποιους βραχυπρόθεσμους στόχους όσο και μακροπρόθεσμους. Παρ' όλ' αυτά, οι στόχοι ενός προγράμματος ΔΣ δεν μπορεί να είναι απόλυτα μετρήσιμοι, καθώς είναι μακροπρόθεσμοι και απαιτούν μια σταθερή στάση, προσπάθεια για την εταιρική εικόνα, και μεγάλη συνέπεια από την πλευρά της διοίκησης σε βάθος χρόνου. Στις τρεις από τις πέντε περιπτώσεις, αν και τα στελέχη αναγνωρίζουν αυτό το γεγονός, στις απαντήσεις τους αναφορικά με τους στόχους ανέφεραν και στόχους προώθησης πωλήσεων, όπως πακέτα προσφορών, ειδικές τιμές, loyalty programs. Στις άλλες δύο φάνηκε ότι υπήρχε πλήρης σύγχυση για το ποιοι στόχοι εντάσσονται στο μάρκετινγκ και ποιοι στις ΔΣ συγκεκριμένα.

Κάποιοι από τους βραχυπρόθεσμους στόχους που ανέφεραν, οι οποίοι είναι συνήθως είναι πιο συγκεκριμένοι, απόλυτα μετρήσιμοι και αφορούν στην επίτευξη καθορισμένων πραγμάτων είναι για παράδειγμα, μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα να πραγματοποιηθεί συγκεκριμένος αριθμός συνεδρίων ή γαμήλιων εκδηλώσεων ή την ημέρα των Χριστουγέννων να επιτύχει συγκεκριμένο αριθμό κρατήσεων ή μέσω των loyalty programs να κατορθώσει να έχει 30-40 μέλη σταθερά κάθε μήνα.

Ο καθορισμός των στόχων επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως:

- *Από την κατάσταση του ξενοδοχειακού κλάδου και την γενικότερη οικονομική κατάσταση:* Στις μέρες μας, λόγω της κυρίαρχης κρίσης που βρίσκεται σε εξέλιξη και που κανείς δεν μπορεί να προβλέψει πόσο βαθιά θα είναι και πόσο θα πλήξει την κάθε επιχείρηση, μια ξενοδοχειακή μονάδα δεν μπορεί να προσδιορίσει επακριβώς τους στόχους της με ποσοστά και σε απόλυτα μεγέθη καθώς η αγορά είναι πολύ ρευστή. Έτσι, λοιπόν, θέτει λίγο πιο αόριστους στόχους ώστε να είναι πιο επιτεύξιμοι.
- *Από την τρέχουσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται το ίδιο το ξενοδοχείο:* Για παράδειγμα, σε μια περίπτωση ξενοδοχειακής μονάδας που άλλαξε την

επωνυμία της και κάποιες σημαντικές προδιαγραφές στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της, το αποτέλεσμα ήταν οι στόχοι που όρισε να είναι πιο γενικοί σε σχέση με πριν. Αυτό συνέβη γιατί η νέα ανάγκη που προέκυψε ήταν, τουλάχιστον, για τα πρώτα 2-3 χρόνια, η εδραίωσή της στο χώρο με τη νέα της φιλοσοφία, η προσπάθειά της δηλαδή να αντιληφθεί το κοινό της την υψηλή ποιότητα που προσφέρει και το αναβαθμισμένο προϊόν της. Αυτός, φυσικά, είναι ένας στόχος που απαιτεί χρόνο, υπομονή και σταθερή πολιτική, από την πλευρά της επιχείρησης, για να τον επιτύχει.

- *Από το σημείο που θέλει να εστιάσει κάθε φορά:* Για παράδειγμα, να προβάλλει μια νέα εταιρική εικόνα λόγω κάποιας νέας δραστηριότητας ή να βελτιώσει τις σχέσεις με την κυβέρνηση για μεγαλύτερη προστασία από τις αναταραχές.
- *Από το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα, στο οποίο συνήθως βασίζεται μια επιχείρηση και προσπαθεί να το διατηρήσει σε βάθος χρόνου.* Έτσι, μια ξενοδοχειακή μονάδα της οποίας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι στη λειτουργία του εστιατορίου της και τα περισσότερα κέρδη προέρχονται από εκεί, φυσικά θα στοχεύει σε ολοένα και καλύτερα αποτελέσματα σε αυτόν τον τομέα, σε ολοένα και καλύτερη ποιότητα στις τροφές που προσφέρει και μεγάλη ποικιλία στα προσφερόμενα μενού, με απώτερο στόχο την αύξηση των κρατήσεων.

Όταν ορίζονται κάποιοι στόχοι δεν δημοσιοποιούνται μόνο στα στελέχη αλλά και σε όλα τα σχετικά τμήματα που εμπλέκονται με αυτούς. Συνήθως, για τους βραχυπρόθεσμους στόχους που είναι πιο συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι, ενημερώνεται το Τμήμα Πωλήσεων και οι υπεύθυνοι των αρμόδιων τμημάτων, οι οποίοι με την σειρά τους θα πρέπει να ενημερώσουν τους εργαζόμενους του τμήματος. Η λογική είναι ότι η επίτευξη ενός στόχου αποτελεί μια συλλογική προσπάθεια οπότε, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη οφείλουν να γνωρίζουν τους στόχους κάθε φορά τόσο γιατί μ' αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να συνεισφέρουν και με περισσότερο ζήλο και πιο εποικοδομητικά αλλά και θα αισθάνονται ότι η Διοίκηση βασίζεται και στη δουλειά τους.

Βέβαια, πιο ιδιαίτεροι στόχοι είναι οι μακροπρόθεσμοι, οι οποίοι δεν αφορούν τους επιμέρους εργαζομένους γι' αυτό και παραμένουν συνήθως ανάμεσα στον Γενικό Διευθυντή και τα υψηλόβαθμα στελέχη. Τέτοιοι στόχοι είναι η εδραίωση της επιχείρησης στο χώρο μετά από αλλαγές στη δραστηριότητά της, η διατήρηση καλών

σχέσεων με τους εργαζομένους όλων των τμημάτων και τόνωση των σχέσεων με τους δημοσιογράφους για την εξασφάλιση περισσότερης δημοσιότητας.

iii) Επιλογή Μέσων Επικοινωνίας και Τεχνικών

Όσον αφορά στην επιλογή των μέσων που χρησιμοποιούνται για τις ενέργειες των Δ.Σ. προέκυψε από την έρευνα ότι εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Για παράδειγμα, η διατήρηση των επαφών με τους δημοσιογράφους, που αποτελεί μια από τις σημαντικότερες σχέσεις ενός οργανισμού στην προσπάθεια επικοινωνίας του, καθώς έχουν μεγάλη απήχηση και επιρροή. Έτσι, λοιπόν, στέλνουν δελτία τύπου στους δημοσιογράφους σχετικά με κάποιο νέο που αφορά είτε το ίδιο το ξενοδοχείο είτε γενικότερα τον κλάδο. Επίσης, πολύ συχνά τους καλούν σε βραδιές γευσιγνωσίας ώστε να γράψουν μετά κάποιο άρθρο για το προσφερόμενο μενού, για τους χώρους του εστιατορίου και γενικότερα για να το προβάλλουν θετικά. Μάλιστα, πολλά ξενοδοχεία έχουν επαφές και με δημοσιογράφους καναλιών που κλείνουν συνήθως κάποιον ή κάποιους χώρους του ξενοδοχείου για γυρίσματα σε σίριαλ ή ακόμη και φωτογραφήσεις μοντέλων ή διάσημων προσώπων στις πολυτελείς σουίτες που αυτά διαθέτουν.

Ακόμη, ένα στέλεχος Δ.Σ. οφείλει να παρακολουθεί και τις τεχνολογικές εξελίξεις και να τις αξιοποιεί ως χρήσιμο εργαλείο στη δουλειά του. Έτσι, όλα τα υπό εξέταση ξενοδοχεία διαθέτουν τη δική τους ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, την οποία προσπαθούν να έχουν πάντα ενημερωμένη, να παρέχουν τις απαραίτητες δυνατότητες για άμεση κράτηση δωματίου, να είναι εύκολη και κατανοητή η πλοήγηση μέσα σε αυτήν και φυσικά να έχει μια διαρκή εξέλιξη καθώς έχει έναν δυναμικό κι όχι στατικό χαρακτήρα.

Επίσης, τα περισσότερα ξενοδοχεία, ακολουθώντας τη νέα μόδα και τις νέες συνήθειες έχουν αρχίσει να στρέφονται προς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) δημιουργώντας τη δική τους σελίδα στο facebook και στο twitter, κάτι που τους προσφέρει άμεση επαφή και επικοινωνία με ένα μεγάλο μέρος του κοινού τους. Αντίστοιχα, βέβαια, λαμβάνει και πληροφόρηση από αυτή τη διαδικασία, όπως για τις προτιμήσεις του, τι του αρέσει και τι όχι, τι θα ήθελε παραπάνω στις υπηρεσίες και όλα αυτά είναι πολύ χρήσιμα για την περεταίρω ανάπτυξη και βελτίωση της κάθε μονάδας. Μια καλή διαχείριση των παραπάνω σελίδων με σταθερή παρακολούθηση και τακτική ανανέωση είναι ικανή να προσελκύσει το ενδιαφέρον και να συμβάλλει

στο να επικοινωνήσει την εταιρική της εικόνα και φιλοσοφία. Μάλιστα, τα παραπάνω στοιχεία είναι κοινά σε όλα τα υπό εξέταση ξενοδοχεία.

Ένα ακόμη κριτήριο για την επιλογή του μέσου αποτελεί το πού στοχεύει κάθε φορά ο οργανισμός για ανάπτυξη ή για προσέλκυση πελατών και αύξηση των πωλήσεων. Για παράδειγμα, τα ξενοδοχεία που θέλουν να αυξήσουν τις γαμήλιες δεξιώσεις προσεγγίζουν τις wedding planners οργανώνοντας παρουσιάσεις σε αυτές για την προώθηση των χώρων του ξενοδοχείου ή συμμετέχουν σε εκθέσεις μελλονύμφων. Άλλα ξενοδοχεία που βασίζονται στον ξενοδοχειακό τουρισμό περισσότερο διατηρούν μια βάση εταιρικών πελατών, στους οποίους αποστέλλουν email με προσφορές για την πραγματοποίηση ενός συνεδρίου ή και σε συνδυασμό, πολλές φορές, με κάποια γεύματα ή διανυκτερεύσεις.

Όπως είναι φυσικό, δεν θα μπορούσε να παραβλεφθεί, κατά την επιλογή του μέσου προώθησης, και το κόστος που τη συνοδεύει. Μάλιστα, ειδικά στην παρούσα φάση που φαίνεται ότι η αναγκαιότητα για μείωση του λειτουργικού κόστους είναι μεγαλύτερη από ποτέ επιλέγονται λύσεις πιο οικονομικές σε σχέση με πριν. Γι' αυτό και υπάρχει μια στροφή προς τον προγραμματισμό και αξιοποίηση ενεργειών ΔΣ σε σχέση με το παρελθόν.

iv) Κατάρτιση Προϋπολογισμού

Όσον αφορά την κατάρτιση του προϋπολογισμού, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, συνήθως, γίνεται μια πρόβλεψη των εξόδων που θα πραγματοποιηθούν από τη λειτουργία του ξενοδοχείου, για όλο το έτος, η οποία εμπεριέχει και τα προβλεπόμενα έξοδα που συνεπάγονται οι ενέργειες των ΔΣ. Οι προτάσεις αυτές θα πρέπει να είναι μέσα στα οικονομικά πλαίσια που ορίζουν από πριν τα κεντρικά του κάθε Ομίλου. Μάλιστα, στις τρεις από τις πέντε περιπτώσεις τα κεντρικά του Ομίλου βρίσκονται σε άλλη χώρα με αποτέλεσμα να μην μπορούν εκείνοι να κάνουν κάποια πρόβλεψη για το κόστος και τις ανάγκες για τις προωθητικές ενέργειες των ΔΣ στη χώρα μας. Οπότε, το τμήμα των ΔΣ στο ελληνικό ξενοδοχείο διαμορφώνει ένα πλάνο δράσης, μια πρόταση, με βάση την κίνηση και την τάση της αγοράς κάθε φορά, τους στόχους που θέλει να επιτύχει και τα εμπόδια που καλείται να υπερπηδήσει και στέλνει τα αντίστοιχα κόστη στο κεντρικό τμήμα των ΔΣ, προκειμένου να εγκριθούν. Βέβαια, ο έλεγχος από τα κεντρικά για όλα τα κόστη της λειτουργίας της μονάδας γίνεται και σε καθημερινή βάση στις περισσότερες περιπτώσεις.

Στην περίπτωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, η οποία έχει ένα σχετικά νεοσύστατο τμήμα Δ.Σ., οι διαδικασίες γίνονται λίγο πιο ανεπίσημα. Δεν υπάρχει προκαθορισμένος προϋπολογισμός με συγκεκριμένα όρια αλλά για κάθε ανάγκη που προκύπτει, συζητείται πρώτα η προτεινόμενη ενέργεια ή ενέργειες και αποφασίζεται ad hoc συνήθως, μεταξύ του υπεύθυνου των ΔΣ που έχει καταθέσει την πρόταση, μερικές φορές του τμήματος Πωλήσεων, και του Γενικού Διευθυντή.

Αυτό που σε κάθε περίπτωση γίνεται, πριν τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης, είναι μια ανάλυση κόστους – οφέλους, δηλαδή να εξετάζεται αν αυτό που θα κερδίσει η επιχείρηση είναι περισσότερο από το κόστος που επωμίστηκε σε χρόνο και, κυρίως, σε χρηματικούς όρους, για την ολοκλήρωση της ενέργειας ή του πλάνου αυτού.

ν) Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων

Όπως είναι φυσικό, ο έλεγχος είναι ένα απαραίτητο και αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας αυτής. Έτσι, στο τέλος της ενέργειας, του πλάνου ή του έτους γίνεται αξιολόγηση των ενεργειών ΔΣ, γίνεται έλεγχος αν τηρήθηκαν τα κόστη και αν κάπου έγιναν υπερβάσεις, εξετάζεται τι τις προκάλεσε, αν μπορούσαν, ενδεχομένως, να αποφευχθούν και τι θα μπορούσαν να κάνουν την επόμενη φορά για την αποφυγή τους.

Είναι γενικά παραδεκτό από όλες τις επιχειρήσεις ότι συνήθως η αξιολόγηση μιας ενέργειας ΔΣ είναι δύσκολη διότι δεν γίνεται να απομονώσει κανείς μια ενέργεια και να μετρήσει σε απόλυτα μεγέθη την αύξηση των πωλήσεων που αυτή είχε σαν αποτέλεσμα. Κι αυτό γιατί οι δραστηριότητες των ΔΣ και του Μάρκετινγκ λειτουργούν όλες μαζί, συνδυαστικά, διαδραστικά και αλληλοσυμπληρώνονται. Μάλιστα, τα αποτελέσματά τους μπορεί να τα δει κανείς όχι άμεσα αλλά έπειτα από χρόνια, όπως είναι για παράδειγμα η συμμετοχή της σε χορηγία για φιλανθρωπικό σκοπό. Από την έρευνα προέκυψε ότι δύο μόνο από τα πέντε στελέχη γνώριζαν ότι η αξιολόγηση τέτοιων ενεργειών γίνεται μόνο σε βάθος χρόνου.

Παρ' όλ' αυτά υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους προσπαθεί το κάθε ξενοδοχείο να αντλήσει πληροφορίες και, όσο το δυνατόν, περισσότερα στοιχεία για τις πωλήσεις του. Και πάλι εδώ φαίνεται ότι συγχέεται η αξιολόγηση μιας ενέργειας ΔΣ με την αξιολόγηση μιας ενέργειας προώθησης πωλήσεων. Συνήθως, ο υπεύθυνος κάθε τμήματος ενημερώνει σε καθημερινή βάση για τα αποτελέσματα του τμήματός του τον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος οφείλει να συγκεντρώνει όλη αυτήν την

πληροφόρηση. Μάλιστα, σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει και σύστημα αυτοματοποιημένο το οποίο δημιουργεί καθημερινά αναφορές (reports) για το πόσες διανυκτερεύσεις έγιναν, πόσες κρατήσεις είχε το εστιατόριο, πόσες εκδηλώσεις διεξήχθησαν ή πόσα συνέδρια πραγματοποιήθηκαν. Άλλος τρόπος είναι η καταμέτρηση των «πιστών» πελατών ή των returning customers, μέσω των loyalty programs με τις προτιμήσεις τους, όπως το πόσο συχνά έρχονται, πόσες βραδιές διανυκτερεύουν, τι κατανάλωση κάνουν κλπ, στοιχεία που μπορούν να αντληθούν από την κάρτα τους. Επίσης, μπορούν να μετρήσουν την επισκεψιμότητα στην εταιρική ιστοσελίδα, τον αριθμό των κρατήσεων μέσω αυτής αλλά και την επισκεψιμότητα από άλλες σχετικές ιστοσελίδες στις οποίες εμφανίζονται να μετρήσουν πόσοι από αυτούς που μπήκαν έγιναν πραγματικά πελάτες. Επιπλέον, από τα έντυπα όπου διαφημίζονται λαμβάνουν πληροφορίες για το τιράζ, για τον μέσο όρο ηλικίας των αναγνωστών, για το μορφωτικό επίπεδο κλπ αλλά και οι ραδιοφωνικοί σταθμοί στέλνουν στοιχεία για τις ακροαματικότητες, τους μέσους όρους ηλικίας των ακροατών και κατά πόσο αντιδρούν στο διαφημιστικό μήνυμα καθώς και άλλες στατιστικές πληροφορίες.

Πιο σαφή και μετρήσιμα αποτελέσματα μπορεί να έχει μια ενέργεια πιο στοχευμένη όπως, για παράδειγμα, μια προσφορά ενός δείπνου λιβανέζικης κουζίνας, μια συγκεκριμένη βραδιά, για την οποία η προωθητική ενέργεια ήταν μια ειδική κάρτα που τυπώθηκε αναγράφοντας τις απαραίτητες λεπτομέρειες και μοιράστηκε στοχευμένα στην πρεσβεία μιας συγκεκριμένης χώρας, σε σχολεία με κοινότητες από τη χώρα αυτή και σε ταξιδιωτικά πρακτορεία που προωθούν ταξίδια προς αυτήν.

3.4.3 Κρίσεις και Αντιμετώπιση

Αναφορικά με τις κρίσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων η έρευνα κατέδειξε ότι τελικά το μεγαλύτερο πλήγμα προκαλείται από τις απεργίες, τις πορείες και τις διαδηλώσεις των διαφόρων συνδικάτων. Δυστυχώς, στη χώρα μας το φαινόμενο αυτό προκαλεί μόνιμα ανησυχία, τόσο λόγω της συχνότητας με την οποία εμφανίζεται, όσο και της έντασής του, καθώς, λόγω των διαδηλώσεων, πολύ συχνά κλείνουν κεντρικοί δρόμοι, δυσχεραίνοντας έτσι την πρόσβαση των πελατών προς και από το ξενοδοχείο. Αν και τα περισσότερα ξενοδοχεία πολυτελείας στην Αττική βρίσκονται σε κομβικά σημεία που εξυπηρετούν πολύ τα μέσα μαζικής μεταφοράς, όπως το τρένο και το μετρό, πολλές φορές, η αδυναμία λειτουργίας τους, είτε λόγω απεργιών και πάλι είτε λόγω έργων, δυσκολεύει ιδιαίτερα τις μετακινήσεις των επισκεπτών – πελατών του ξενοδοχείου. Ένα ακόμη στοιχείο κοινωνικής αναταραχής

ιδιαίτερα έντονο είναι και η δράση των διαφόρων αναρχικών ομάδων, οι οποίες με τις βομβιστικές, κυρίως, επιθέσεις τους προκαλούν φόβο και ανησυχία σε Έλληνες και ξένους τουρίστες στη χώρα μας. Σε όλα τα παραπάνω, βέβαια, έρχεται να προστεθεί η λειτουργία των Μ.Μ.Ε. που, προκειμένου να διαμορφώσουν πιο ακραίες και ενδιαφέρουσες ειδήσεις που θα τραβήξουν την προσοχή του ακροατή, προβαίνουν σε εξαιρετικές υπερβολές και ακρότητες και μεγαλοποιούν προβλήματα και καταστάσεις. Και καθώς τα νέα μεταφέρονται ταχύτατα και άμεσα και από τα ξένα ειδησεογραφικά δελτία το αποτέλεσμα είναι να προκαλείται μια υπερβολική ταραχή και φοβία για την κατάσταση στη χώρα γενικότερα αλλά και στην Αθήνα, κάτι που αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για κάθε ενδιαφερόμενο που θέλει να την επισκεφτεί.

Ενδεικτικό παράδειγμα είναι αυτό που συνέβη κατά την οργάνωση μιας εκδήλωσης ενός συλλόγου σε χώρο του ξενοδοχείου, και λόγω διαδηλώσεων και αναταραχών, από τους 100 καλεσμένους ήρθαν μόνο οι 30 και αυτό ύστερα από τηλεφωνική επικοινωνία που πραγματοποίησε η υπεύθυνη εκδηλώσεων στον καθένα ξεχωριστά, προκειμένου να τους εξηγήσει πώς έχει η κατάσταση και να τους καθησυχάσει. Σε άλλη περίπτωση, κάποιοι επιχειρηματίες που είχαν κάνει κράτηση όσο θα παρέμεναν στην Ελλάδα για κάποιο project που θα γινόταν τον Μάιο, λόγω των απεργιών στα λιμάνια της Αθήνας, ακύρωσαν την κράτησή τους και επέλεξαν άλλη χώρα σαν προορισμό.

Για αυτού του τύπου, λοιπόν, τις κρίσεις δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο ή πλάνο το οποίο να ακολουθείται κατά γράμμα. Αναλόγως με την κατάσταση που προκύπτει και την έντασή της λαμβάνονται εκείνη την ώρα, ad hoc, οι αποφάσεις για την αντιμετώπισή της και, φυσικά, τον τελευταίο λόγο έχει ο Γενικός Διευθυντής. Βέβαια, εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ποιότητα ενός ξενοδοχείου που ανήκει σε κάποια αλυσίδα, συνεπάγεται την λειτουργία του με βάση τα διεθνή πρότυπα, και τις προαπαιτούμενες πιστοποιήσεις σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες όπως, για παράδειγμα, ποιότητα στο φαγητό, ποιότητα στρωμάτων στα δωμάτια και άλλα. Έτσι, οι τυποποιημένες υπηρεσίες ή διαδικασίες, μέχρι ένα βαθμό, δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για άλλου τύπου κρίσεις, όπως θα μπορούσε, ενδεχομένως, να είναι μια τροφική δηλητηρίαση στο εστιατόριο από μια τροφή που δεν είχε συντηρηθεί σωστά. Για την αντιμετώπιση, όμως, μιας φωτιάς ή ενός σεισμού ή ακόμη και της τοποθέτησης μιας βόμβας υπάρχει συνήθως ένα συγκεκριμένο πλάνο διαχείρισης από τα κεντρικά γραφεία ΔΣ του κάθε Ομίλου ή από το Τμήμα Ασφαλείας και το

Τεχνικό Τμήμα της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Το προσωπικό καταρτίζεται πλήρως και μαθαίνει πώς πρέπει να συμπεριφερθεί σε κάθε περίπτωση.

Κάθε οργανισμός έχει, ή οφείλει να έχει, ένα δυνατό σημείο στο οποίο διαφέρει από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και στο οποίο τις ανταγωνίζεται. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα στα ξενοδοχεία που πήραν μέρος στην έρευνα, όπως είναι φυσικό, ποικίλλουν: Στη μια περίπτωση είναι το εστιατόριο, λόγω του πλούσιου μενού και της μεγάλης ποικιλίας γεύσεων σε συνδυασμό με την θέα που διαθέτει ή ακόμη και τα πολυτελή δωμάτια με τις συγκεκριμένες ξεχωριστές προδιαγραφές τους. Η επικοινωνία με το κοινό του συμπεριλαμβάνει την ενημέρωση για την ποικιλία των μενού, τη διεύρυνσή του σε μεγαλύτερη ποικιλία γεύσεων διαφόρων χωρών και την προώθηση μέσω διαφήμισης σε τηλεοπτικές εκπομπές ή μέσω κάποιου περιοδικού γαστρονομίας ή συνέντευξης. Σε άλλη περίπτωση, μπορεί να έχει ένα πολύ καλό και λειτουργικό website δίνοντας περισσότερο βάση στις επαφές με τους πελάτες μέσω της ιστοσελίδας τους στο διαδίκτυο · επενδύει συνεχώς πάνω σε αυτό καθώς λόγω της φύσης του, ούτως ή άλλως, είναι κάτι δυναμικό. Μέσα από την ιστοσελίδα πραγματοποιούνται οι κρατήσεις και παρέχονται πολλές άλλες δυνατότητες που διευκολύνουν τον χρήστη να ενημερωθεί για το ξενοδοχείο, τις παροχές του, την ψυχαγωγία, τις μετακινήσεις του και πολλά άλλα. Μάλιστα, μέσα από αυτή τη διαδικασία μπορεί και η Διοίκηση του ξενοδοχείου να αντλήσει και να αξιοποιήσει περισσότερα στοιχεία για τους ενδιαφερόμενους από την περιήγησή τους στην ιστοσελίδα.

Σε άλλη περίπτωση, η ξενοδοχειακή μονάδα προβάλλει περισσότερο τις προδιαγραφές του δωματίου τονίζοντας ότι δε θα τις συναντήσουν αλλού και το επικοινωνεί στα διάφορα μέσα με φωτογραφικό υλικό από το εσωτερικό των δωματίων, με ανάλυση και επεξήγηση των προδιαγραφών αυτών και με προσφορές διανυκτερεύσεων. Δύο άλλες ξενοδοχειακές μονάδες είχαν μια διαφορετική φιλοσοφία προώθησης, που δίνει προτεραιότητα στην προβολή της Αθήνας σαν προορισμό, με όλα τα πλούσια αξιοθέατα και τα πολιτιστικά δρώμενα που συμβαίνουν και μετά στην προβολή του ίδιου του ξενοδοχείου. Άλλη ξενοδοχειακή μονάδα θεωρεί ότι έχει καθιερωθεί ως μια δυνατή επωνυμία στο μυαλό του πελάτη, που δύσκολα μπορεί να την φτάσει κάποιος ανταγωνιστής.

Ανεξάρτητα, όμως, από το υπάρχον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης, είναι πολύ βασικό να αναζητά διαρκώς σημεία διαφοροποίησης και υπεροχής και να προσπαθεί να εξελισσεται σε αυτά, ενισχύοντας την μοναδικότητά

της. Εξίσου σημαντική, βέβαια, για έναν οργανισμό είναι να την προβάλλει κιόλας ώστε να γίνεται αντιληπτή και από τα κοινά του.

3.4.4 Ζητήματα Στρατηγικής

Η στρατηγική που φαίνεται να ακολουθούν οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες στην παρούσα φάση είναι η στρατηγική σταθερότητας, καθώς όλες συμφώνησαν στο ότι η περίοδος που διανύουμε είναι από τις χειρότερες για τον συγκεκριμένο κλάδο και κρίνεται αρκετά ριψοκίνδυνη η όποια προσπάθεια για μεγάλα «ανοίγματα». Βέβαια, όλες προσπαθούν να αναπτύξουν κάποιους τομείς προκειμένου να προσελκύσουν επιπλέον πελατεία αλλά γενικά προχωρούν με πολύ αργά και σταθερά βήματα, παρατηρώντας συνεχώς την αγορά.

Όσον αφορά την προοπτική της λειτουργίας των πολυτελών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων η κυρίαρχη άποψη είναι ότι πολλές θα αναγκαστούν να κλείσουν. Όπως συμβαίνει σε κάθε κλάδο, έτσι και στον ξενοδοχειακό, θα γίνει ένα «ξεκαθάρισμα» της αγοράς με αποτέλεσμα να επιβιώσουν μόνο εκείνες που θα έχουν εργαστεί οργανωμένα, και σωστά απέναντι στον πελάτη, εκείνες που προσδίδουν την ανάλογη αξία στο προϊόν και στις υπηρεσίες που προσφέρουν και που έχουν στοχεύσει εμπράκτως στην μακροβιότητα της επιχείρησης, έχοντας δημιουργήσει μια ισχυρή επωνυμία και έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού. Βέβαια, κάτι τέτοιο ήταν αναμενόμενο και αναπόφευκτο να συμβεί, λόγω της υπερπροσφοράς των ξενοδοχείων αλλά, όπως είναι φυσικό, η κρίση επισπεύδει ορισμένες καταστάσεις.

Παρ' ολ' αυτά, υπήρξε και μια μεμονωμένη αισιόδοξη άποψη, σύμφωνα με την οποία η κρίση θα ξεπεραστεί μέσα στα επόμενα 2-3 χρόνια και θα ανακάμψει η οικονομική κατάσταση γενικώς αλλά και ειδικότερα στον τουριστικό κλάδο.

Για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν στο ότι μπορούν, και πρέπει, να πάρουν δραστικά μέτρα τόσο τα ίδια τα ξενοδοχεία όσο και η Πολιτεία. Όσον αφορά τα ξενοδοχεία, θα πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να συμμορφωθούν με την τάση της αγοράς. Αυτό σημαίνει, κατ' αρχήν, μια περισσότερο πελατοκεντρική προσέγγιση με την έννοια να γίνεται πρώτα μια συζήτηση σχετικά με τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις οικονομικές δυνατότητες του πελάτη και μετά να διαμορφώνεται ένα πακέτο προσφοράς ειδικά γι' αυτόν. Επίσης, θα πρέπει συνειδητά η Διοίκηση να διατηρεί χαμηλές τιμές, στα πλαίσια βέβαια που

επιτρέπει το προϊόν και χωρίς αυτό να ευτελίζεται. Μια ακόμη έξυπνη κίνηση είναι και η πιο στοχευμένη διαφήμιση, που εξοικονομεί χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση και μάλιστα η προσέγγιση των πελατών που έχουν ξαναέρθει, καθώς είναι πιο εύκολο να κερδίσεις έναν ήδη ικανοποιημένο πελάτη παρά να αποκτήσεις κάποιον καινούριο. Παράλληλα, θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια για μείωση του λειτουργικού κόστους της κάθε επιχείρησης, αν και είναι αρκετά δύσκολο λόγω του ότι η υψηλή ποιότητα συνεπάγεται και κάποιες προδιαγραφές που κοστίζουν.

Σημαντικός, όμως, είναι και ο ρόλος της Πολιτείας, που μπορεί να συνδράμει σημαντικά με πολλούς τρόπους: πρώτα απ' όλα θα πρέπει να ασχοληθεί πιο ουσιαστικά και οργανωμένα με την προώθηση και προβολή της χώρας μας και του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στο εξωτερικό. Επίσης, να φροντίσει να διαμορφώσει ένα καλύτερο και ασφαλέστερο γενικότερο κλίμα σταθερότητας και ασφάλειας, αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά όλες τις αναταραχές που δυσχεραίνουν την εικόνα της χώρας μας στο εξωτερικό και προκαλούν φόβο και ανησυχία. Τέλος, οφείλει να δημιουργήσει μηχανισμούς ελέγχου που θα εξασφαλίζουν ένα δίκαιο ανταγωνισμό ανάμεσα στα ξενοδοχεία πολυτελείας, ώστε να είναι και το επίπεδο υψηλό και ανάλογο του ονόματός του αλλά ταυτόχρονα να μην γίνεται χρήση αθέμιτων μέσων. Έτσι, μόνο μπορούμε να ελπίζουμε ότι κάτι θα αλλάξει προς το καλύτερο και ότι θα κερδίσουμε το «χαμένο έδαφος» στον τουριστικό τομέα.

3.5 Αδυναμίες της έρευνας

Κάθε ερευνητική προσπάθεια κάνει επιτακτική την ανάγκη για αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων τα οποία ο ερευνητής θα συναντήσει. Τα προβλήματα ή οι αδυναμίες αυτές εφόσον γίνουν αντικείμενο σωστής διαχείρισης δεν θα αποτελέσουν σοβαρούς κινδύνους για την ορθότητα και την αντικειμενικότητα των παρεχόμενων πληροφοριών και των συμπερασμάτων που θα διατυπωθούν. Η συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάζει ορισμένες αδυναμίες όπως:

- Η έρευνα εστιάστηκε μόνο σε ξενοδοχεία πολυτελείας εντός λεκανοπεδίου Αττικής, που αποτελούν ένα μικρό μόνο μέρος του συνόλου του ξενοδοχειακού κλάδου. Μεγαλύτερο δείγμα και από διάφορες περιοχές της Αττικής, ενδεχομένως να έδινε πιο ασφαλή συμπεράσματα, καθώς θα ήταν περισσότερο αντιπροσωπευτικό του συνόλου.

- Οι συνεντεύξεις, και κατ' επέκταση και η συλλογή των δεδομένων, έγιναν σε δύο διαφορετικές χρονικές περιόδους, γεγονός που σημαίνει ότι τα ευρήματα δεν λαμβάνουν υπόψη τους τυχόν χρονικές επιδράσεις. Βέβαια, για το ζήτημα που πραγματεύεται η έρευνα, η χρονική διαφορά είναι μικρή ώστε να μην δημιουργεί μεγάλες μεταβολές στην οργάνωση και στις διαδικασίες των ΔΣ στα ξενοδοχεία.
- Η χρήση των συνεντεύξεων σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους συλλογής δεδομένων, όπως η μέθοδος της παρατήρησης, θα οδηγούσε σε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα και θα έδινε μεγαλύτερη βαρύτητα στην έρευνα. Βέβαια, κάτι τέτοιο θα ήταν αρκετά δύσκολο καθώς απαιτεί την παρακολούθηση του στελέχους καθ' όλη τη διάρκεια των αρμοδιοτήτων του μέσα στην ημέρα για κάποιες ημέρες τουλάχιστον.

Πρέπει να αναφερθεί, τέλος, ότι παρ' όλες τις αδυναμίες, τα αποτελέσματα χαρακτηρίζονται από σημαντικό βαθμό αντικειμενικότητας και οι αδυναμίες, αν και είναι σημαντικές, δεν έχουν καταφέρει να επηρεάσουν σημαντικά την έρευνα.

3.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ένας από τους στόχους που τίθεται κατά την έναρξη μιας διπλωματικής εργασίας, όπως και στην περίπτωση της συγκεκριμένης, είναι να εξετάσει όσο το δυνατόν πιο διεξοδικά το θέμα που πραγματεύεται αλλά και να δώσει αφορμές για προβληματισμό και για περαιτέρω έρευνα. Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο ή αφετηρία για περαιτέρω διερεύνηση όσον αφορά :

- Σε μεγαλύτερο δείγμα: με άλλα λόγια, να εξεταστεί η διαχείριση των δημοσίων σχέσεων από τα αρμόδια στελέχη σε περισσότερα ξενοδοχεία πολυτελείας, έτσι ώστε να προκύψουν πιο ασφαλή συμπεράσματα που μπορεί να εξασφαλίσει ένας μεγαλύτερος αριθμός συνεντευξιαζόμενων αλλά και η τυχαιότητα του δείγματος
- Σε μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη: δηλαδή σε ξενοδοχεία όπου η εποχικότητα σαν μεταβλητή παίζει καθοριστικό ρόλο, όπως, για παράδειγμα, σε νησιά
- Σε βάθος χρόνου: να εξεταστεί, για παράδειγμα, η εξέλιξη - αν αλλάζει και πώς η αντιμετώπιση και διαχείριση των δημοσίων σχέσεων στη διάρκεια μιας δεκαετίας ή εικοσαετίας

- Σε άλλους κλάδους υπηρεσίας πέραν του ξενοδοχειακού ή ακόμα και σε τομείς προϊόντος
- Σε μια συγκριτική μελέτη αντιπαραβολής με άλλες χώρες της Ευρώπης
- Σε μελέτη των αιτιών αυτής της ανεπάρκειας και της έλλειψης κατάρτισης των στελεχών που αναλαμβάνουν τον ρόλο της διαχείρισης των ΔΣ

Το πρόβλημα της μερικής ανεπάρκειας που διαπιστώθηκε στον τομέα των ΔΣ από τα αρμόδια στελέχη συνιστά μια κατάσταση που δεν μπορεί να αναμένει κανείς να αλλάξει άμεσα από την μια μέρα στην άλλη. Παρ' όλ' αυτά, θα πρέπει να γίνουν κάποια βήματα έτσι ώστε σταδιακά να επιτευχθεί μια καλύτερη γνώση του αντικειμένου και μια πιο επαγγελματική στάση και διαχείριση από τα αρμόδια στελέχη. Προς αυτή την κατεύθυνση θα βοηθούσε η πραγματοποίηση σεμιναρίων :

- για τους ήδη εργαζόμενους σε αυτές τις θέσεις, προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους, με στόχο την καλύτερη κατάρτιση τους και, κατ' επέκταση, την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.
- για τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού, που θα τους βοηθήσουν να εξετάζουν ακριβώς αυτά που χρειάζεται κατά τη διαδικασία πρόσληψης ενός στελέχους που επρόκειτο να ασχοληθεί με την διαχείριση των δημοσίων σχέσεων. Έτσι, θα εξασφαλίζεται, κατά το δυνατό, η καταλληλότητα του στελέχους για τη θέση αυτή, γεγονός που εξοικονομεί και στην εταιρία χρόνο και οικονομικά οφέλη και επιταχύνει την αποτελεσματικότητα και κερδοφορία μακροπρόθεσμα.

Μια άλλη ιδέα είναι η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων που να ενημερώνουν και να εκπαιδεύουν για τη σωστή διαχείριση των ΔΣ. Στα προγράμματα αυτά, πέρα από την θεωρητική γνώση, που είναι απαραίτητη, θα μπορούσαν να ενταχθούν κάποιες ενότητες που αφορούν στην πρακτική τους άσκηση, όπως, για παράδειγμα, η μελέτη περιπτώσεων (case studies) και η προσομοίωση καταστάσεων, ώστε να μπαίνει ο ίδιος ο εκπαιδευόμενος στη διαδικασία να παίρνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποφάσεις και να τις εκτελεί για να προωθήσει την εικόνα της επιχείρησης ή για να αντιδράσει σε κάποιο κρίσιμο περιστατικό κ.α.

Επιπλέον, σε τέτοιου είδους εκπαιδευτικά προγράμματα είναι χρήσιμη και η εμπειρία κορυφαίων επαγγελματιών των ΔΣ, οι οποίοι εργάζονται πολλά χρόνια σε μεγάλες

εταιρίες με ανεπτυγμένο τμήμα ΔΣ, κυρίως στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα. Τα άτομα αυτά, μάλιστα, θα μπορούσαν να δώσουν μια ακριβέστερη πληροφόρηση για το τι κάνουν στην πράξη, ποιες είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθημερινά, πόσο εύκολο είναι να φτιάξεις και να ακολουθήσεις ένα πλάνο αποτελούμενο από πολλές διαφορετικές δραστηριότητες και κατά πόσο φέρνει, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα, τα επιθυμητά, κάθε φορά, αποτελέσματα.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να συμβάλουν σημαντικά προς την κατεύθυνση της ουσιαστικής κατανόησης του αντικείμενου των ΔΣ, της χρησιμότητάς τους και πώς ακριβώς διαφέρουν από άλλες παρόμοιες επικοινωνιακές λειτουργίες, με τις οποίες συνήθως συγχέονται, όπως του μάρκετινγκ, της προώθησης των πωλήσεων, της διαφήμισης κ.α. Επιπλέον, μπορούν να διδάξουν το πώς μπορούν να αποφευχθούν τα μικρά και μεγάλα λάθη στην επικοινωνία, πώς να διαχειρίζεται κανείς τις ΔΣ στηριζόμενος στις βασικές αρχές που τις διέπουν, πώς να διαμορφώνουν ένα σωστά οργανωμένο πρόγραμμα ΔΣ και πώς να παρεμβαίνουν άμεσα, αποτελεσματικά και προγραμματισμένα σε περίπτωση ενός κρίσιμου περιστατικού.

Όλη αυτή η οργανωμένη προσπάθεια κατανόησης και διάδοσης της σωστής πρακτικής των ΔΣ θα επιφέρει πολλαπλά οφέλη · τα στελέχη στις επιχειρήσεις θα είναι πληρέστερα ενημερωμένα και περισσότερο καταρτισμένα, θα διευρύνεται η γνώση και κατανόηση και, άρα, θα αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο η αξία και σπουδαιότητα των ΔΣ ως ένα κρίσιμο κανάλι επικοινωνίας. Σταδιακά, αυτό θα δημιουργήσει νέα θέσεις εργασίας που θα άπτονται του αντικείμενου αυτού, εξειδικεύοντας περισσότερο τις ενέργειες προώθησης αλλά και θα προσδώσει περισσότερο επαγγελματισμό και γόητρο στις επιχειρήσεις που έως τώρα αντιμετωπίζουν πιο επιφανειακά και επιπόλαια, ή ακόμη και παρερμηνεύουν, τη λειτουργία των ΔΣ. Η βαθύτερη αυτή γνώση και ο σωστός επαγγελματισμός εξασφαλίζουν στην επιχείρηση ένα ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα, την κάνουν πιο ανταγωνιστική, παγιώνουν και ισχυροποιούν τη θέση της στον κλάδο και επιταχύνουν την αποδοτικότητα και την κερδοφορία της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Γ' ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Cassell Catherine & Gillian Symon, "Qualitative Methods in Organisational Research", A Practical Guide, Sage publications, 1995

Uwe Flick, "An Introduction to Qualitative Research", Sage publications, 1998

Σταθακόπουλος Βλ., «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2005

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

http://www.cc.gatech.edu/classes/cs6751_97_winter/Topics/quest-design/

<http://www.lboro.ac.uk/library/skills/Advice/Questionnaire%20design.pdf>

http://www.openedu.gr/share/magaz_files/7-new/7-%20Special%20Issue.pdf

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη σύγχρονη εποχή, όπου το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει γίνει ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, η επικοινωνία, ως έννοια και ως διαδικασία, έχει αποκτήσει εξαιρετική σημασία. Μέσω της διαδικασίας της επικοινωνίας η επιχείρηση μπορεί να έρθει σε επαφή με τα κατάλληλα κοινά που η ίδια επιθυμεί, χρησιμοποιώντας τα κανάλια που θεωρεί πιο αποτελεσματικά, για να προβάλλει τα μηνύματα που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών της σκοπών. Στόχος της είναι να αλλάξει αντιλήψεις και στάσεις των ομάδων ενδιαφέροντος, κερδίζοντας μια ευνοϊκότερη αντιμετώπιση, καλύτερη εταιρική εικόνα και να επηρεάσει το γενικότερο κλίμα της αγοράς προς όφελός της.

Όλα τα παραπάνω επιτυγχάνονται με ένα σωστά σχεδιασμένο και οργανωμένο πρόγραμμα ΔΣ, που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του μίγματος μάρκετινγκ, καθώς οι ΔΣ είναι ένα από τα εργαλεία του μίγματος προώθησης. Ο επαγγελματίας που θα ασχοληθεί με τις ΔΣ μπορεί να είναι είτε κάποιος εξωτερικός σύμβουλος είτε μόνιμο στέλεχος εντός της ίδιας, όπως γίνεται συνήθως στη χώρα μας. Πρόκειται για ένα αρκετά δύσκολο καθήκον και τα απαιτούμενα προσόντα είναι : η καλή γνώση το αντικείμενου, η ικανότητα εκπαίδευσης άλλων ατόμων, η ικανότητα της πειθούς, της δημιουργίας και διατήρησης σχέσεων, της εδραίωσης της εμπιστοσύνης, του συντονισμού διαφόρων τμημάτων και της λειτουργίας τους, η ευρεία οπτική κ.α. Οι ρόλοι που ενέχει η συγκεκριμένη θέση είναι: του *Ειδικού Συμβούλου*, του *Διευκολυντή Επικοινωνίας*, του *Διευκολυντή Διαδικασίας Επίλυσης Προβλημάτων και του Τεχνικού Επικοινωνίας*, οι οποίοι επηρεάζονται από ορισμένες μεταβλητές όπως τα δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία του, από μεταβλητές που αφορούν την εργασία του και από τις αρμοδιότητες που έχει η θέση τους στην πράξη.

Στις αρμοδιότητες αυτές συμπεριλαμβάνεται και η δημιουργία ενός προγράμματος αντιμετώπισης ενός προγράμματος διαχείρισης κρίσεως, το οποίο θα καθορίζει την επικοινωνία με τα κοινά σε περίπτωση κάποιου κρίσιμου περιστατικού. Οι ΔΣ διακρίνονται στις Χρηματοοικονομικές ΔΣ, που εδραιώνουν την εμπιστοσύνη του κοινού για τα χρηματοοικονομικά της προϊόντα ώστε να αυξήσουν την αξία των μετοχών, οι ΔΣ του Μάρκετινγκ, που δημιουργούν πίστη στην επωνυμία και χτίζουν το καλό όνομα και οι Εταιρικές ΔΣ, που εδραιώνουν την κατανόηση και εμπιστοσύνη στα κοινά της, ισχυροποιώντας την εταιρική εικόνα. Αυτές συνεργάζονται μεταξύ του και η επιτυχημένη λειτουργία της μιας υποβοηθά και την επιτυχία της άλλης και αποφέρουν πολλαπλά οφέλη αθροιστικά. Έτσι, προκύπτει και το συγκριτικό

πλεονέκτημα που μπορεί μια επιχείρηση να αναπτύξει, σε βάθος χρόνου, μέσω των Δ.Σ., διαφοροποιώντας την από τους ανταγωνιστές της.

Ιδιαίτερα ανταγωνιστικό είναι και το περιβάλλον στον ξενοδοχειακό κλάδο, ειδικά στη χώρα μας, όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων αναλογικά με τον εισερχόμενο τουρισμό. Παρ' ότι η Ελλάδα δεν έχει αναγνωριστεί ακόμα ως προορισμός πολυτελείας, φαίνεται ότι υπάρχουν ευκαιρίες ανάδειξης καθώς η αγορά ταξιδιών πολυτελείας ευημερεί διεθνώς.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως και κάθε επιχείρηση, μελετούν τις συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, για την χάραξη της στρατηγικής τους. Η οικονομική κρίση μειώνει το διαθέσιμο εισόδημα των ατόμων και αυξάνει την ανεργία σταδιακά, η ύπαρξη πολλών εντάσεων, κυρίως πολιτικών, στη χώρα μας ή σε γειτονικές αποτρέπουν τον τουρισμό, αλλά τα νέα τεχνολογικά μέσα και εξελίξεις που υιοθετούνται στον κλάδο μπορούν να προσφέρουν πολλά. Όσον αφορά το μικρο-περιβάλλον, για τις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η προσέλκυση νέων πελατών είναι δύσκολη λόγω υψηλού ανταγωνισμού, ιδιαίτερες συνεργασίες με προμηθευτές δημιουργούν υψηλό βαθμό εξάρτησης και οι δυσσαρεστημένοι πελάτες έχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές. Από το εσωτερικό της περιβάλλον και αξιοποιώντας κυρίως τους πόρους της όπως εργατικό δυναμικό, χρηματοοικονομικοί, φήμη κ.α. μπορεί να χτίσει και να εδραιώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα την ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό.

Η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας και αναλυτική παρουσίαση των συμπερασμάτων που προκύπτουν, η οποία εξετάζει κατά πόσο η καθημερινή πρακτική, που χρησιμοποιούν τα στελέχη των Δ.Σ, στην άσκηση των καθηκόντων τους, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολυτελείας εντός Αττικής, είναι σύμφωνη με και στηρίζεται στη θεωρητική βάση που καθορίζει και πλαισιώνει τις Δ.Σ.

Το βασικότερο συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι επικρατεί μια σύγχυση σχετικά με τις Δ.Σ, κυρίως με το μάρκετινγκ, ακόμα και από τα ίδια τα στελέχη. Φαίνεται να μην ξεχωρίζουν ποιες ενέργειες εντάσσονται στο κάθε αντικείμενο και πού διαφοροποιούνται. Στο μυαλό τους είναι συγκεχυμένες οι δύο έννοιες, γι' αυτό και σε ερωτήσεις που αφορούσαν τους στόχους Δ.Σ και τις ενέργειες Δ.Σ που κάνουν οι απαντήσεις τους αφορούσαν στόχους και ενέργειες του μάρκετινγκ.

Για τη διαμόρφωση του προγράμματος των ΔΣ δεν ακολουθούν αυστηρά βήμα προς βήμα κάθε διαδικασία όπως προβλέπεται, παρ' όλ' αυτά όμως ασχολούνται εκτενώς με τα επιμέρους στάδια. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζουν κάθε τόσο την τρέχουσα κατάσταση, ο καθορισμός των στόχων αφορά κυρίως το μάρκετινγκ, τα μέσα επικοινωνίας επιλέγονται συνήθως με κριτήριο την καταλληλότητά τους ως προς το κοινό και ως προς το μήνυμα, και την μείωση του κόστους. Σε ορισμένες ξενοδοχειακές μονάδες, η κεντρική Διοίκηση ορίζει τα οικονομικά πλαίσια μέσα στα οποία θα κινηθεί όλη η δράση των ΔΣ, οπότε διαμορφώνεται ένα πλάνο προσαρμοσμένο σε αυτά, ενώ σε άλλες περιπτώσεις οι διαδικασίες γίνονται πιο ανεπίσημα, κρίνοντας και αξιολογώντας την κάθε ανάγκη και τα αντίστοιχα κόστη τη στιγμή που προκύπτουν.

Για την αντιμετώπιση των σοβαρών περιστατικών κρίσεως, όπως μια βομβιστική επίθεση, μιας φωτιά ή σεισμό υπάρχει προκαθορισμένο πλάνο που ακολουθείται κατά γράμμα. Όμως, για μικρότερης σημασίας περιστατικά αποφασίζει ad hoc ο Γενικός Διευθυντής.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, άλλες ισχυροποιώντας την ιστοσελίδα τους, άλλες προβάλλοντας την τοποθεσία και την ιδιαίτερη θέα, όμως, το κοινό - σε όλες - στοιχείο είναι η αντίληψη ότι υπερέχει σε πολυτέλεια από τα άλλα, γεγονός που μαρτυρά μια υποκειμενικότητα από την πλευρά των συνεντευξιαζόμενων στελεχών για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Ένα άλλο κοινό σημείο αφορά τη στρατηγική σταθερότητας που επιλέγουν να επακολουθήσουν λόγω της οικονομικής κρίσης γενικά αλλά και της κρίσης του ξενοδοχειακού κλάδου ειδικότερα, που δεν επιτρέπει τολμηρά βήματα.

Αδιαμφισβήτητα, η ρευστότητα και η αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα των ξενοδοχείων πολυτελείας, με όλες τις ιδιαιτερότητες που προκύπτουν από τη φύση των υπηρεσιών και των προϊόντων που ενέχονται, απειλεί την ομαλή λειτουργία τους και δυσχεραίνει την εξέλιξή τους. Γι' αυτό, ακριβώς, κάθε επιχείρηση οφείλει να αξιοποιεί, κατά το μέγιστο δυνατό, τις δυνατότητες που τους παρέχουν οι ΔΣ όσο πιο οργανωμένα και επαγγελματικά γίνεται. Έτσι μόνο θα αναπτύξει αποτελεσματική επικοινωνία με τα κοινά της και θα προωθήσει την εταιρική εικόνα και φήμη της, να ισχυροποιήσει την επωνυμία της στην αγορά όπου δραστηριοποιείται, επιτυγχάνοντας τους επιχειρηματικούς της σκοπούς. Μ' αυτόν τον τρόπο, χτίζει σταδιακά ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα πρέπει να αναζωογονεί και να συντηρεί σε βάθος χρόνου,

με αποτέλεσμα να εξασφαλίσει την επιβίωση και μακροβιότητά της. Η αξιολόγηση των ΔΣ δεν μπορεί να γίνει άμεσα, λόγω της φύσης τους, καθώς η επιτυχία ή αποτυχία τους κρίνεται σε βάθος χρόνου και τα αποτελέσματα, συνήθως, δεν είναι μετρήσιμα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

1. Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, η ιδιαιτερότητα των Δημοσίων Σχέσεων (ΔΣ) για ένα ξενοδοχείο πολυτελείας σε αστικό κέντρο ;
2. Για τη διαχείριση των Δ.Σ. στο ξενοδοχείο σας συνεργάζεστε με κάποιο εξωτερικό σύμβουλο (ή κάποια εταιρία ΔΣ) ή υπάρχει στέλεχος ΔΣ που ανήκει στο ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου; Αν η απάντηση στο πρώτο είναι θετική, σε ποιες περιπτώσεις έχετε συνεργαστεί ;
3. Τι πιστεύετε ότι είναι προτιμότερο από τα 2 παραπάνω για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ΔΣ και για ποιο λόγο;
4. Ποια είναι η θέση σας μέσα στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ;
5. Κατά πόσο θεωρείτε απαραίτητες τις σχετικές σπουδές και την σχετική προϋπηρεσία για να μπορεί ο υπεύθυνος των ΔΣ να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά και επαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης ;
6. Ποια είναι η κατάρτισή σας όσον αφορά την εκπαίδευσή σας (π.χ. σχετικές σπουδές) και την εργασία σας (πχ. προϋπηρεσία) ;

ΡΟΛΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΣ:

7. Οι λειτουργίες των ΔΣ είναι 3 (κατά Tosun) : Χρηματοοικονομικές ΔΣ, ΔΣ του Μάρκετινγκ και Εταιρικές ΔΣ. Εσείς συμφωνείτε με την παραπάνω διάκριση? Αν ναι, τι ενέργειες κάνετε στην κάθε κατηγορία? Αν όχι, τι είδους διάκριση κάνετε εσείς και ποιες αντίστοιχα ενέργειες στην κάθε κατηγορία ; (Υπόσημ.: 1)
8. Ποια θεωρείτε ότι πρέπει να είναι τα απαραίτητα στοιχεία / προσόντα ενός υπεύθυνου ΔΣ ;
9. Ποιες ακριβώς είναι οι αρμοδιότητές σας ως υπεύθυνος ΔΣ ; Πιστεύετε ότι για τον όγκο των αρμοδιοτήτων που ενέχει ο ρόλος σας είναι αρκετό ένα άτομο ή κρίνετε απαραίτητη την απασχόληση περισσοτέρων ατόμων ;

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΔΣ

10. Ακολουθείτε τα κλασικά στάδια προγράμματος των ΔΣ και αν ναι τι κάνετε στο καθένα από τα παρακάτω :

Εκτίμηση της Κατάστασης

11. Ποια η παρούσα θέση της εταιρίας στην αγορά σε σχέση με τους μεγάλους ανταγωνιστές της ; (Υποσημ.:2) Ποιους θεωρείται πιο δυνατούς ανταγωνιστές σας και γιατί ;
12. Πώς κρίνετε την τρέχουσα κατάσταση στον κλάδο ; (πχ. ευκολία/δυσκολία εισόδου νέας επιχείρησης στον κλάδο, ένταση ανταγωνισμού, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών / πελατών κλπ)
13. Θεωρείτε πως ο ξενοδοχειακός κλάδος και το ξενοδοχείο σας συγκεκριμένα έχει πληγεί από την γενικότερη οικονομική κρίση των τελευταίων ετών στη χώρα μας κι αν ναι πώς το αντιμετωπίζετε ;

Καθορισμός Στόχων

14. Τι είδους αλλαγές θέλετε να κάνετε? Ποιοι είναι οι στόχοι σας (βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι) ;
15. Πώς καθορίζετε τους στόχους σας κάθε φορά? Είναι ξεκάθαροι, επιτεύξιμοι και με χρονοδιάγραμμα ή είναι πιο γενικοί και αόριστοι ;
16. Όταν ορίζονται κάποιοι στόχοι, αυτοί γνωστοποιούνται σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, στα αντίστοιχα τμήματα που τους αφορούν, ή μόνο στα στελέχη ΔΣ;

Καθορισμός Κατηγοριών Κοινού

17. Ποιες είναι οι ενέργειες των ΔΣ που κάνετε απέναντι στο εσωτερικό σας κοινό (πχ. εργαζομένους) και ποιες στο εξωτερικό σας κοινό (πχ πελάτες) ;

Επιλογή Μέσων Επικοινωνίας & Τεχνικών

18. Ποια μέσα χρησιμοποιείτε συνήθως ; Είναι πάντα τα ίδια ή διαφέρουν ανάλογα με το μήνυμα που θέλετε να επικοινωνήσετε ; Αναφέρετε μερικά παραδείγματα.
19. Με ποια κριτήρια γίνεται η επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν κάθε φορά ; Επηρεάζει σημαντικά την απόφασή σας το ζήτημα του κόστους των μέσων ;

Κατάρτιση Προϋπολογισμού

20. Πριν προβείτε σε οποιαδήποτε ενέργεια ΔΣ καταρτίζετε έναν προϋπολογισμό ή ακολουθείτε κάποια απλούστερη διαδικασία;
21. Αν ναι, ποιοι συμμετέχουν στην κατάρτισή του και ποια είναι τα συνήθη κόστη που συμπεριλαμβάνονται σε αυτόν ;
22. Γίνεται έλεγχος στο τέλος μιας ενέργειας ΔΣ ή ενός πλάνου ΔΣ αν τα πραγματοποιηθέντα έξοδα είναι μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού ; Αν διαπιστώσετε ότι δεν είναι, προβαίνετε σε κάποιες ενέργειες και αν ναι ποιες είναι αυτές ;

Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων

23. Πώς γίνεται η συγκέντρωση της ποιοτικής και της ποσοτικής πληροφόρησης;
24. Πώς εξετάζετε αν έχει επιτευχθεί και τότε ένας στόχος ;
25. Τι μεθοδολογία ακολουθείτε για να αξιολογήσετε το αποτέλεσμα κάποιας ενέργειας ΔΣ ; Αναφέρετε μερικά παραδείγματα.

ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ :

26. Ποιες καταστάσεις θεωρείτε ότι αποτελούν «κρίση» για ένα ξενοδοχείο πολυτελείας εντός Αττικής ; Πώς ορίζετε εσείς την έννοια αυτή ;
27. Υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πλάνο για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων κρίσεων ή όταν συμβεί κάτι λειτουργείτε αυθόρμητα ;
28. Αναφέρετε μερικά παραδείγματα κρίσεων που έχουν λάβει χώρα. Είχατε προσχεδιασμένο πλάνο ή όχι ; Αν ναι, το ακολουθήσατε κατά γράμμα και ποια ήταν τα αποτελέσματα ;

ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ:

29. Πιστεύετε πως το ξενοδοχείο έχει κάποιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που το διαφοροποιεί σημαντικά από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία του κλάδου κι αν ναι ποιο είναι αυτό ;
30. Πώς οι ΔΣ συμβάλλουν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού αυτού πλεονεκτήματος και στην διαρκή αναζωογόνησή του ;
31. Ποια στρατηγική ανάπτυξης υιοθετεί το ξενοδοχείο και πώς αυτή υποστηρίζεται από το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων; (Υποσημ.:3)
32. Ποια βλέπετε ότι είναι γενικά η προοπτική για το μέλλον των ξενοδοχείων πολυτελείας αλλά και για τον ξενοδοχειακό κλάδο ευρύτερα ;
33. Ποιες είναι οι δικές σας σκέψεις για κάποιες μελλοντικές αλλαγές ή βελτιώσεις, σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης της τρέχουσας κατάστασης ;

Υποσημ.:1

Οι δημόσιες σχέσεις έχουν 3 διακριτούς ρόλους όσον αφορά την λειτουργία τους ως διαμορφωτές της εταιρικής εικόνας η οποία αντανακλάται στη χρηματιστηριακή αξία της εταιρίας.

2. Χρηματοοικονομικές Δημόσιες Σχέσεις (Χ.Δ.Σ.)

Είναι οι δημόσιες σχέσεις που αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της διαπραγματευτικής αξίας των επιχειρήσεων που ανταλλάσσουν τις μετοχές τους στο

χρηματιστήριο. Για το λόγο αυτό, μάλιστα, στοχεύουν στην επικοινωνία με μεσίτες μετοχών, χρηματοοικονομικούς αναλυτές, θεσμικούς και μη θεσμικούς επενδυτές, τον οικονομικό Τύπο καθώς και σε Δελτία Τύπου σχετικά με την επιχειρηματική επίδοση, στα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας. Τα σημαντικότερα κριτήρια μέτρησης των αποτελεσμάτων των Χ.Δ.Σ είναι η αξία της μετοχής, η ζήτηση μετοχών, η σταθερότητά τους και η κατάταξη της σε σχέση με την δανειοληπτική της ικανότητα

3. Δημόσιες Σχέσεις του Μάρκετινγκ (Δ.Σ.Μ.)

Η σχέση μεταξύ των Δημοσίων Σχέσεων και το Μάρκετινγκ μεγαλώνει ολοένα και περισσότερο καθώς οι μάρκετερς αναγνωρίζουν τη σημασία της θεμελίωσης ισχυρών σχέσεων ανάμεσα στα επώνυμα προϊόντα και τους καταναλωτές. Οι Δ.Σ.Μ. είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στο «χτίσιμο» του καλού ονόματος της εταιρίας χάρη στη δύναμη που έχουν να βελτιώσουν τα στοιχεία εκείνα που προσφέρουν αξία στην επωνυμία. Αυτά τα στοιχεία είναι: η αναγνώριση της επωνυμίας, πίστη στη συγκεκριμένη επωνυμία και όλες εκείνες οι παράμετροι που διαφοροποιούν το συγκεκριμένο όνομα από τα άλλα. Η εικόνα της επωνυμίας που έχει δημιουργηθεί δίνει στο όνομα αγοραστική και χρηματοοικονομική αξία. Αυτό, εν συνεχεία, προσφέρει δικαιώματα επωνυμίας, το οποίο αυξάνει αυτόματα το κόστος. Παράλληλα, με το που εδραιωθεί το όνομα και αποκτήσει τη θέση του στην αγορά αυξάνεται και η χρηματιστηριακή αξία του.

4. Εταιρικές Δημόσιες Σχέσεις (Ε.Δ.Σ.)

Οι εταιρικές Δ.Σ. είναι η διαχείριση της επικοινωνίας ανάμεσα στον οργανισμό και τα κοινά του. Μια ισχυρή ή αδύναμη εταιρική εικόνα έχει και τις ανάλογες επιπτώσεις στην αξία αγοράς και στη χρηματιστηριακή αξία της εταιρίας. Επιπλέον, οι εταιρικές Δ.Σ. υπηρετούν τους σκοπούς των Δημοσίων Σχέσεων του Μάρκετινγκ, καθώς η καλή φήμη της εταιρίας δημιουργεί μια θετική αντίληψη και στάση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας. Γενικά, η εταιρική εικόνα είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις των οποίων οι πελάτες δεν έχουν υψηλού βαθμού ανάμιξη με την κατηγορία των προϊόντων που αυτές παράγουν. Ακόμα κι αν η ποιότητα του προϊόντος δεν είναι τόσο καλή, αν η εταιρική εικόνα είναι δυνατή τότε ο καταναλωτής θα σκεφτεί ότι το προϊόν γενικά είναι καλό.

Υποσημ.2

Ως αγορά θεωρούμε τα ξενοδοχεία πολυτελείας εντός Αττικής

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ