

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΣΥΝ/ΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΕΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η

ΘΕΜΑ: "Επικοινωνία και Σύγχρονη Επιχείρηση"



ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΠΑΝΤΕΛΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΚΑΣΙΜΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

Η ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ



Μεσολόγγι 1999

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	3
1. Το φαινόμενο της επικοινωνίας.....	3
2. Περιεχόμενο του όρου επικοινωνία.....	4
3 Φάσεις της επικοινωνίας.....	6
α. Κωδικοποίηση.....	6
β. Αποστολή.....	7
γ. Μεταβίβαση σημάτων.....	8
δ. Παραλαβή (λήψη).....	8
ε. Αποκωδικοποίηση.....	9
στ. Περί αναγκαιότητας κοινού γνωστικού πεδίου.....	10
4 Μέθοδοι της επικοινωνίας.....	11
5. Δίκτυα επικοινωνιών.....	16
6. Σκοποί της επικοινωνίας.....	18
7. Είδη της επικοινωνίας.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	25
1. Η επικοινωνία στην επιχείρηση.....	25
2. Ήθημασία της επικοινωνίας στην αποδοτικότητα της επιχειρήσεως.....	27
3. Γενικές αρχές της επικοινωνίας.....	28
4. Προβλήματα στην επικοινωνία.....	31
α. Προσωπικά προβλήματα.....	31
β. Διαπροσωπικά προβλήματα επικοινωνίας.....	32
γ. Προβλήματα επικοινωνίας σε επίπεδο επιχείρησης.....	35
δ. Σημερινές τάσεις.....	37
5 Τεχνικές για αποτελεσματική επικοινωνία.....	37
α. Σπουδαιότητα επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.....	41
β. Η κοινωνική θέση μέσα στην επιχείρηση.....	42

6. Διοίκηση και επικοινωνία.....	43
α. Πρακτικές ιδέες για πετυχημένη διοίκηση.....	45
β. Σημερινές τάσεις.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°.....	48
1. Λειτουργίες επικοινωνίας.....	48
2. Η επηρεαστικότητα της επικοινωνίας.....	49
3. Μίγμα επικοινωνίας.....	51
α. Λειτουργία του Marketing.....	52
β. Λειτουργία της Διαφήμισης.....	53
γ. Η λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων.....	54
4. Μέσα επικοινωνίας και τεχνικές.....	55
α. Τα μέσα επικοινωνίας των ΔΣ.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°.....	59
1. Η επιχείρηση και ο πελάτης.....	59
α. Σημερινές τάσεις.....	60
2. Διαδικασία διαπραγμάτευσης - προώθηση πωλήσεων.....	62
α. Σημερινές τάσεις - Εναλλακτικές προσεγγίσεις.....	64
3. Μορφές διαπραγμάτευσης.....	66
α. Τεχνική των ερωτήσεων.....	67
β. Τηλεφωνική επικοινωνία.....	69
4. Το GRID των πωλήσεων.....	70
α. Στρατηγικές πωλήσεων του GRID.....	71
β. Επικοινωνία στις στρατηγικές πωλήσεων του GRID.....	74
5. Η γνώση των ανταγωνιστών.....	75
Σημερινές τάσεις.....	76
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία η οποία συντονίζει τα μέρη που την απαρτίζουν και παρακινεί τους εργαζομένους να ενεργούν. Εξ' άλλου είναι αδύνατο να έχουμε ανθρώπινες σχέσεις χωρίς επικοινωνία. Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα ουσιωδέστερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοικήσεως και εργαζομένων.

Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά την διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο αλλά και μεταξύ των εργαζομένων, δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτύξει για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμων. Ωστόσο η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατό να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας.

Επιπλέον η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση. Η έλλειψή της Δε οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Η επικοινωνία βρίσκεται στην καρδιά της επιχείρησης και είναι το κυριότερο εργαλείο του διοικούντος, το έργο του οποίου επιτελείται κατά το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία.

Η βιωσιμότητα λοιπόν μιας επιχείρησης δημόσιας ή ιδιωτικής εξαρτάται αποκλειστικά σχεδόν από την σωστή επικοινωνία που θα έχει με τον εσωτερικό και εξωτερικό περίγυρο.

Είναι γεγονός άλλωστε ότι οι οικονομικόπολιτικές αλλαγές που συγκλονίζουν την πγκόσμια κοινωνία επηρεάζουν το μέλλον της σύγχρονης επιχείρησης.

Ο ισχυρισμός αυτός δεν είναι καθόλου υπερβολικός και θα πρέπει να δώσουμε στην έννοια επικοινωνία τη σημασία που της αρμόζει. Στην σύντομη αυτή μελέτη μας θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε σφαιρικά και να ορίσουμε τις πραγματικές διαστάσεις της επικοινωνίας μέσα στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Ξέρουμε ότι το θέμα δεν εξαντλείται σ' αυτή τη μελέτη. Υπάρχουν πολλοί τομείς που θα μπορούσαν να εξετασθούν μεμονωμένοι και να δοθεί στην έρευνα μεγαλύτερο βάθος.

Τομείς επί παραδείγματι όπως επικοινωνία εργαζομένου με το συνάδελφο ή του προϊσταμένου του, η επικοινωνία της επιχείρησης με άλλους εξωτερικούς επιχειρησιακούς παράγοντες και η επικοινωνία της ίδιας της επιχείρησης με το καταναλωτικό κοινό παρουσιάζουν τόσες ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες ώστε να απαιτούν χωριστή έρευνα.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι στις επιχειρήσεις που υπάρχει η δυνατότητα διαλόγου μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης κατά κύριο λόγο και κατ' επέκταση μεταξύ της επιχείρησης και τους

εξωτερικού περιβάλλοντός της, τα αποτελέσματα είναι θετικά και όχι μόνο για την επιβίωση της επιχείρησης αλλά και για την εξέλιξη της με γοργούς ρυθμούς.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να τονίσει τη σημασία της επικοινωνίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια:

Στο 1^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται η έννοια της επικοινωνίας, τα στοιχεία, οι φάσεις που την αποτελούν, οι μέθοδοι και τα είδη επικοινωνίας που ακολουθεί κάθε επιχείρηση ανάλογα με τους σκοπούς που θέλει να πετύχει.

Στο 2^ο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην επικοινωνία σαν μέσο υποκίνησης και στην εφαρμογή της μέσα στο χώρο της επιχείρησης και θα δούμε ότι ο πιο δύσκολος στο χειρισμό του είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων σε ατομικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο ομάδας παρατίθενται ορισμένες βασικές αρχές καθώς και στρατηγικές αποτελεσματικής ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας.

Επίσης θα εξετάσουμε το ρόλο της διοίκησης η οποία πρέπει να εξετάσει πιο είναι το μέγεθος της ανάγκης για επικοινωνία, ποιο πρέπει να επικοινωνούν και ποια είναι τα κατάλληλα μέσα για το σκοπό αυτό.

Στο 3^ο κεφάλαιο θα παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της επικοινωνίας καθώς και η επηρεαστικότητα της στη συμπεριφορά του καταναλωτή για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η επικοινωνία έχει δυναμικό χαρακτήρα. Αλλάζει όταν αλλάζουν και οι συνθήκες της αγοράς. Έχει γίνει αποδεκτός ότι το άτομο ή η ομάδα πρέπει να είναι ένας αξιό-τέβαστος παράγοντας στο πεδίο της κάθε επιχείρησης ; που βλέπει και ελπίζει στο μέλλον.

Τέλος στο 4^ο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην σπουδαιότητα της γνώσης της συμπεριφοράς του πελάτη, καθώς και στις μορφές διαπραγματεύσεων. Η γνώση του προϊόντος και των πελατών είναι οπωσδήποτε σημαντική αλλά δεν είναι όλη η ιστορία. Η γνώση που πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις για τους ανταγωνιστές, έχει ίση αξία και σημασία για την επιτυχία τους.

Άλλωστε καμιά επιχείρηση δεν πρόκειται να κερδίσει πωλήσεις αν δεν ανταποκρίνεται, καλύτερα από τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, στις ανάγκες των πελατών.

Προκειμένου να πραγματοποιήσουμε την εργασία αυτή χρησιμοποιήσαμε τη σχετική βιβλιογραφία όπως επίσης ερευνήσαμε στο μέτρο του δυνατού τα σχετικά άρθρα στον οικονομικό και εξειδικευμένο τύπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Το φαινόμενο της επικοινωνίας.

Γενικά.

Στην σχετική βιβλιογραφία συχνά συναντάται η άποψη ότι το φαινόμενο της επικοινωνίας έχει και άλλα πεδία εκτός από την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, όπως π.χ. την επικοινωνία μεταξύ της φύσεως και του ανθρώπου. Σ' αυτήν την εργασία θα εξεταστεί η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και μάλιστα μεταξύ ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ή γενικότερα στην οικονομική μονάδα.

Και φυσικά γράφοντας, αναλύοντας στοιχεία για το πως εφαρμόζεται η αποτελεσματική επικοινωνία (αν υπάρχει) σε κάθε μεγάλη επιχείρηση ή οργανισμό.

Σαν επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ή στην οικονομική μονάδα δεν θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Δηλαδή ο άνθρωπος, στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά την διάρκεια της εργασίας τους ένας εντελώς λογικός φορέας θέσεως εργασίας ο οποίος δεν επηρεάζεται στις εσωϋπηρεσιακές σχέσεις του από τα εξωεργασιακά ενδιαφέροντα και συναίσθηματά του. Γι' αυτό η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται στην μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός από αυτήν πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των διανθρώπινων σχέσεων.

- Κιανελλόπουλος Χ. *Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες*. Αθήνα (1995)

2. Περιεχόμενο του όρου επικοινωνία.

Πολλές επιστήμες έχουν αναλάβει διαχρονικά μια ολόπλευρη μελέτη του ανθρώπου, ως δυναμικού οργανισμού και ως εργαλείου που ενεργεί και αλληλεπηρεάζει τις κοινωνικές δυνάμεις που τον περιβάλλουν. Ανάμεσα σε αυτές τις επιστήμες και τους κλάδους τους είναι η ψυχολογία, η βιολογία, η κοινωνιολογία, η κοινωνική ψυχολογία, η επικοινωνία και η δυναμική ομάδων (group dynamics), καθώς ότι σχετίζεται με την ψυχιατρική, την ανθρωπολογία, την εκπαίδευση και τέλος τις πολιτιστικές και οικολογικές επιστήμες.

Η εργασία των κοινωνικών επιστημών χρησιμοποιείται για εφαρμογή στους τομείς των επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών και έτσι ανακαλύπτουμε πως η ανθρώπινη πράξη, οι ανθρώπινες φιλοδοξίες και η ανθρώπινη συμπεριφορά βρίσκουν διέξοδο με τους τρόπους ομιλίας της γλώσσας και της γραπτής αναφοράς.

Οι ανθρώπινες ενέργειες που προκύπτουν γενικά από την επικοινωνία καταλήγουν σε συμπεριφορά η οποία επηρεάζει την παραγωγική προσπάθεια προς την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Οι έρευνες συμφωνούν ότι τα αισθήματα των ανθρώπων σχετικά με την εργασία τους, οι πληροφορίες που λαμβάνουν από τους συναδέλφους και επίσης οι σχέσεις με τους συνεργάτες τους, μπορεί να είναι πιο σπουδαίες σχετικά με τις τελικά παραγωγικές προσπάθειες από άλλους οφθαλμοφανείς και πιο συγκεκριμένους παράγοντες όπως είναι τα υλικά, το φως, η θέρμανση ή τα συστήματα μισθών και ημερομισθίων, η ρουτίνα της εργασία και οι τρόποι ροής της εργασίας.

Στην βιβλιογραφία δεν υπάρχει ομοφωνία για τον ορισμό της επικοινωνίας. Κάθε συγγραφέας καθορίζει τον όρο αυτό ανάλογα με την σκοπιά από την οποία μελετά την επικοινωνία. Δεν υπάρχει καμία άποψη η οποία να έχει γίνει αποδεκτή σαν η μόνη σωστή.

Εμείς από την σχετική βιβλιογραφία θα προσπαθήσουμε να δώσουμε ορισμούς που είναι οι πιο κατάλληλοι στην κατανόηση του όρου επικοινωνία στην επιχείρηση.

Σαν επικοινωνία θεωρείται κάθε μεταβίβαση μιας "έννοιας" από έναν άνθρωπο σε άλλον ή σε άλλους ανθρώπους. Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο μεταφέρονται πληροφορίες που είναι σχετικές με την λήψη των αποφάσεων.

Κατά τον Merrihue επικοινωνία είναι: "οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη, αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά.

Επίσης «επικοινωνία είναι μία αμφίδρομη ροή πληροφοριών που διεξάγεται με δεδομένη διαδικασία και αποσκοπεί στην καλλιέργεια και βελτίωση της επαφής δύο τουλάχιστον μηχανισμών με τελικό σκοπό την αποκατάσταση ή την βελτίωση μιας ήδη δημιουργημένης σχέσης».

Επικοινωνία λοιπόν είναι η διαδικασία που διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, απαραίτητη στην σύγχρονη οριζόντια οργάνωση της επιχείρησης, ώστε όλα τα τμήματα να οδηγούνται παράλληλα στην επίτευξη του στόχου ή των στόχων.

Συστατικά στοιχεία της επικοινωνίας στην γενική της έννοια είναι:

1. Η ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη.
2. Η αποστολή μιας "έννοιας" από τον αποστολέα και
3. Η λήψη μιας "έννοιας" από τον παραλήπτη.

Για να υπάρξει επικοινωνία ο παραλήπτης πρέπει να λάβει όχι μόνο τα σήματα οποιασδήποτε μορφής, αλλά πρέπει να αντιληφθεί κάτι. Η απλή μεταβίβαση οπτικών, ακουστικών ή οποιασδήποτε άλλης φύσεως σημάτων δεν αποτελεί επικοινωνία, τουλάχιστον δεν αποτελεί σωστή επικοινωνία.

Τέλος πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο όρος επικοινωνία έχει μια ευρύτερη και μία στενότερη έννοια. Με την στενότερη του έννοια ο όρος επικοινωνία αναφέρεται σε μία διαδικασία επικοινωνία δηλαδή, στην μεταβίβαση μιας έννοιας (νοήματος) από ένα πρόσωπο σε άλλο. Με την ευρύτερη του έννοια ο όρος επικοινωνία περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών της επικοινωνίας σε ορισμένο τόπο, χρόνο ή οργανισμό. Έτσι μιλάμε για επικοινωνία ή συνηθέστερα για τις επικοινωνίες τις επιχειρήσεως, π.χ επιχειρηματική ή καλύτερα επιχειρησιακή επικοινωνία.

- Κανελλόπουλος Χ. *Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες*. Αθήνα (1995)
- Φαναριώτη Π. *Επιχειρησιακές επικοινωνίες*. Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ. Αθήνα (1995)

3. Φάσεις της επικοινωνίας.

Σαν φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας θεωρούνται στην παρούσα ανάλυση οι λειτουργικές και χρονικές βαθμίδες εξέλιξης της διαδικασίας επικοινωνίας, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

α. Κωδικοποίηση.

Σαν διαδικασία επικοινωνίας ορίστηκε η επικοινωνία στην στενή της έννοια δηλαδή η μεταβίβαση μιας "έννοιας" (σημασία) από ένα πρόσωπο σε άλλο. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό της επικοινωνίας στην παρούσα εργασία η αρχή της διαδικασίας επικοινωνίας συμπίπτει με την "Παραγωγή" της προς μεταβίβαση έννοιας. Σαν "παραγωγή" εννοείται, όχι μόνο η αποστολή σημάτων από τον αποστολέα αλλά επιπλέον και η πνευματική εργασία η οποία λαμβάνει χώρα προς την αποστολή και η οποία είναι απαραίτητη για να μεταφραστεί σε σήματα το νόημα (μήνυμα) το οποίο πρέπει να μεταβιβαστεί. Αυτό είναι π.χ. η περίπτωση όταν κάποιος, πριν να το πει κάτι δυνατά, σκέπτεται εκ των προτέρων ολόκληρη την φράση ή το κείμενο και τότε μόνο λει δυνατό το κείμενο. Αυτή η πνευματική εργασία θεωρείται σαν η πρώτη φάση της διαδικασίας επικοινωνίας και αποκαλείται κωδικοποίηση. Η κωδικοποίηση λοιπόν και η αποστολή των σημάτων αποτελούν την "παραγωγή" του μηνύματος.

Για να είναι η κωδικοποίηση αποτελεσματική, πρέπει ο αποστολέας καταρχήν να σκεφτεί για ποιο λόγο και με ποιον θέλει να επικοινωνήσει. Αυτά καθορίζουν την οδό επικοινωνίας (άμεση, έμμεση), το μέσον εκφράσεως. (προφορικός ή γραπτός λόγος), το είδος της επικοινωνίας (σκοπός και στυλ) και το χρόνο επικοινωνίας όπως επίσης και τα βοηθητικά μέσα επικοινωνίας, που πιθανώς πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί ο σκοπός της επικοινωνίας με τον παραλήπτη. Το με πόση ένταση ένα μήνυμα προσελκύει την προσοχή του παραλήπτη δεν εξαρτάται μόνο από τη λογική του μηνύματος. Η πηγή από την οποία προέρχεται και η οδός μεταβίβασης της επικοινωνίας παίζουν συχνά αποτελεσματικό ρόλο. Μηνύματα π.χ. τα οποία μεταβιβάζονται από μία τυπική οδό (η οποία καθορίζεται από τις ιεραρχικές κυρίως σχέσεις εργασίας), έχουν ένεκα του επίσημου χαρακτήρα τους, πολύ ισχυρότερη επίδραση. Η απόφαση περί του εάν το μήνυμα θα μεταδοθεί γραπτώς ή προφορικά, το ύψος, το επίπεδο της γλώσσας και τα λοιπά στοιχεία της επικοινωνίας πρέπει να προσαρμόζονται προς το πρόσωπο του παραλήπτη. Ο αποστολέας επιλέγει, οργανώνει και συντονίζει το είδος, την οδό και τα μέσα επικοινωνίας μεταξύ τους, σε τρόπο ώστε όλα αυτά να συμβάλουν αποτελεσματικά στην άμεμπτη διεξαγωγή της επικοινωνίας. Μόνο μετά την προσαρμογή της κωδικοποίησης στην οδό και τα μέσα επικοινωνίας που έχουν επιλεγεί, μπορεί αυτή να είναι αποτελεσματική. Είναι γενικά γνωστό ότι κανείς, π.χ. αλλιώς εκφράζεται όταν

ομιλεί και αλλιώς όταν γράφει και πέρα από αυτό, αλλιώς όταν απευθύνεται σε ένα πρόσωπο και αλλιώς όταν απευθύνεται σε ομάδα ανθρώπων. Τέλος, κατά διαφορετική τρόπο συντάσσει κανείς ένα τηλεγράφημα, κατά διαφορετικό τρόπο μια επιστολή και κατά διαφορετικό ένα βιβλίο.

β. Αποστολή.

Η δεύτερη φάση της επικοινωνίας είναι η αποστολή της προς μεταβίβαση έννοιας μέσω της δημιουργίας σημάτων η οποία επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ενός "περιφερικού οργάνου" του αποστολέα, π.χ. χέρια, γλώσσα, μάτια, κινησεις. Κατ' αυτή τη στιγμή λαμβάνει χώρα η αποστολή, δηλαδή τώρα εκφράζει ο αποστολέας την ιδέα του προφορικά, γραπτά με κώδικα, με χειρονομίες ή ακόμα με τη σιωπή του.

Οι δυο πρώτες φάσεις (κωδικοποίηση και αποστολή) αποδίδονται με τον συνολικό όρο παραγωγή (ABGABE). Στην πράξη βεβαίως οι δύο αυτές πρώτες φάσεις δεν παρουσιάζονται χρονικά διαχωρισμένες. Για να δημιουργήσει κανείς όμως μία θεωρητική πληρέστερη παρουσίαση πρέπει να τις θεωρήσει σαν δύο φάσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα διαδοχικά και ξεχωριστά η μία από την άλλη. Και πράγματι, παρ' ότι στην καθημερινή ζωή είναι συνήθες κανείς να σκέφτεται να κωδικοποιεί και να ομιλεί σχεδόν ταυτόχρονα, εν τούτοις η κωδικοποίηση και η αποστολή παραμένουν δύο ξεχωριστές μεταξύ τους φάσεις. Ως εκ τούτου είναι σκόπιμο να τηρείται αυτός ο διαχωρισμός των δύο φάσεων της επικοινωνίας γενικά και ειδικότερα κατά την επιχειρησιακή επικοινωνία, ώστε η επικοινωνία να διεξάγεται όσο το δυνατό πληρέστερα και να αποφεύγονται έτσι λάθη, απώλεια χρόνου και η δημιουργία προβλημάτων.

Από τη στιγμή που ο αποστολέας εκπέμπει τα σήματα του (λέξεις, ψηφία κ.λ.π.) μέχρι την παραλαβή αυτών από τον παραλήπτη λαμβάνει χώρα η πραγματική (κυριολεκτική) μεταβίβαση (από σημείο σε σημείο), η οποία αποτελεί την Τρίτη φάση της διαδικασίας επικοινωνίας και η οποία αποκαλείται μεταβίβαση.

γ. Μεταβίβαση σημάτων.

Στη φάση αυτή μετατοπίζεται υπό φυσική μορφή (ηχητικά κύματα κ.λ.π) ή π.χ. γραπτή μορφή η έννοια η οποία πρέπει να μεταβιβαστεί, δηλαδή γίνεται η μεταφορά της από ένα τόπο σε έναν άλλο. Ο αποστολέας πρέπει λοιπόν να επιλέξει την κατάλληλη οδό μεταβίβασης για την επικοινωνία του. Επίσης πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο χρόνο για την αποστολή του μηνύματος, διότι είναι γνωστό ότι δεν είναι όλες οι στιγμές εξίσου ευνοϊκές ή δυσμενείς για την μεταβίβαση ενός μηνύματος. Κάτι ακόμη για το οποίο πρέπει να λάβει πρόνοια ο αποστολέας είναι η τήρηση ελευθέρων των οδών επικοινωνίας προς όφελος της κατά τον επιθυμητό χρόνο και τρόπο λήψεως του αποστελλομένου μηνύματος.

Κάτω από ορισμένες συνθήκες, τα ανθρώπινα περιφερικά όργανα δεν είναι κατάλληλα για την λήψη των σημάτων. Στις περιπτώσεις αυτές ο άνθρωπος πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορα τεχνικά βοηθητικά μέσα (τηλέφωνο, τηλετύπο κ.α.). Μ' αυτόν τον τρόπο η φάση μεταβίβασης των σημάτων υποδιαιρείται περαιτέρω σε 3 τμήματα δηλαδή τον μετασχηματισμό, π.χ. της ομιλίας δια της χρήσεως του μικροφώνου ενός τηλεφώνου σε ηλεκτρομαγνητικούς παλμούς, η μεταφορά τους δια του καλωδίου, δηλαδή η κίνηση των σημάτων αυτών δια του φυσικού μέσου και ο ανασχηματισμός αυτών των παλμών δια του ακουστικού του τηλεφώνου σε ηχητικά κύματα τα οποία είναι δυνατό να συλληφθούν από το περιφερειακό όργανο του ανθρώπου, δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση το αυτί.

δ. Παραλαβή (λήψη).

Η επόμενη φάση είναι η παραλαβή του αποστέλλοντος μηνύματος, δηλαδή η σύλληψη των σημάτων με τις αισθήσεις. Εδώ δεν παίζει κανένα ρόλο αν η μεταβίβαση γίνεται με ή χωρίς την χρησιμοποίηση τεχνικών βοηθητικών μέσων. Ο παραλήπτης πρέπει κατά την φάση αυτή να δώσει προσοχή ώστε π.χ. να ακούσει αυτό το οποίο εκλεχθεί. Η παραλαβή, η λήψη είναι πλήρης όταν (υπό την προϋπόθεση μιας μεταβίβασης των σημάτων χωρίς ενοχλήσεις) εκείνα που λαμβάνει ο παραλήπτης συμπίπτει τελείως με εκείνο το οποίο απέστειλε ο αποστολέας. Εάν ο παραλήπτης δια των ληφθέντων σημάτων καταλαβαίνει κάτι ή όχι δεν παίζει κανένα ρόλο για την παραλαβή σαν ξεχωριστή φάση.

Το εάν κανείς μπορέσει και να καταλάβει κάτι, όπως επίσης και το θέμα της συμπτώσεως, δηλαδή ταύτισεως εκείνου που αντελήφθη ο παραλήπτης με εκείνο το οποίο εννοούσε ο αποστολέας παρουσιάζεται μόλις κατά την επόμενη (τελευταία) φάση, αποκωδικοποίηση. Για τη φάση της παραλαβής είναι λοιπόν σπουδαίο να παραληφθεί εκεί το οποίο απεστάλη. Η παραλαβή λαμβάνει χώρα μέσω ενός περιφερικού οργάνου λήψεως (αυτό, μάτι, μύτη κ.λ.π.). όταν το όργανο,

αυτό το οποίο στην περίπτωση μιας συνουμιλίας είναι η το αυτί, δεν λειτουργήσει, τότε χάνεται εκείνο το οποίο απεστάλη, εάν δεν λειτουργήσει ελαττωματικά η λήψη είναι αντιστοίχως αλλοιωμένη.

Οι φάσεις της παραλαβής και της αποκωδικοποίησης χωρίζονται μεταξύ τους μόνο για λόγους θεωρητικής παρουσιάσεως ενώ στην πράξη λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα. Ο χρόνος ο οποίος διαρρέει μεταξύ των δύο αυτών φάσεων είναι τόσο μικρός, ώστε αποβαίνει ασήμαντος. Οι διαδικασίες αυτές της μεταφράσεως και της μετατροπής γίνονται στιγμιαία και σχεδόν ταυτόχρονα. Έτσι δεν πρέπει να θεωρούμε ότι γίνεται πρώτα το ένα και ύστερα το άλλο. Εν τούτοις, για να μπορέσει κανείς να αντιληφθεί σε βάθος την διαδικασία επικοινωνίας χρειάζεται οι φάσεις αυτές να θεωρηθούν σαν ξεχωριστές διαδικασίες.

ε. Αποκωδικοποίηση.

Την παραλαβή ακολουθεί, σαν τελευταία φάση της διαδικασίας επικοινωνίας, η αποκωδικοποίηση. Κατά την τελευταία αυτή φάση τα ληφθέντα στοιχεία π.χ. οι ήχοι της ομιλούμενης γλώσσας ή τα σήματα Mors, μετατρέπονται σε μια πνευματική έννοια, π.χ. σε λέξεις. Το προϊόν της αποκωδικοποίησης, παρ' ότι έχει ένα νόημα, εν τούτοις μπορεί για τον παραλήπτη να είναι ακατανόητο. Το νόημα αυτό γίνεται κατανοητό όταν ο παραλήπτης, π.χ. τις λέξεις ή τις φράσεις τις οποίες έλαβε τις συνδέει με το γνωστικό του πεδίο, δηλαδή με τον κόσμο των εμπειριών και των γνώσεων του και μέσω αυτής της συνδέσεως και με το αλληλοεπηρεασμό μεταξύ του γνωστικού πεδίου και του ληφθέντος μηνύματος δίδεται κάποια κατανοητή έννοια στο τελευταίο. Τότε μόνο γίνεται μια πληροφορία κατάλληλη για κατανάλωση.

Η φάση λοιπόν της αποκωδικοποίησης είναι το κατώφλι μετά το οποίο η είδηση περνάει από την αντίληψη στην συναίσθηση, δηλαδή από έναν απλό ερεθισμό των αισθητηρίων οργάνων στην συνειδητή σύλληψη του θέματος (συνειδητή αναπαράσταση του θέματος στην φαντασία του παραλήπτη).

στ. Περί αναγκαιότητας κοινού γνωστικού πεδίου.

Για να καταλάβει και κάτι ο παραλήπτης πρέπει να έχει κάποιο αντίστοιχο γνωστικό πεδίο. Για να κατανοήσει όμως εκείνο το οποίο εννοούσε ο αποστολέας, πρέπει να κατέχει με εκείνον κοινό γνωστικό πεδίο. Σαν γνωστικό πεδίο χαρακτηρίζεται το σύνολο των μέσω κατανοήσεως, βασικών αντιλήψεων, γνώσεων και αξιών.

Το κοινό γνωστικό πεδίο δεν είναι απαραίτητο μόνο μετά τη φάση της αποκωδικοποίησης. Ακόμη και για να είναι δυνατό να αποκωδικοποιηθούν τα ληφθέντα σήματα ο παραλήπτης πρέπει να τα συνδέσει με το γνωστικό του πεδίο. Δεν είναι δυνατό π.χ. να αποκωδικοποιήσει κανείς με σειρά σήματα "Μορς" αν δεν κατέχει τον αντίστοιχο κώδικα ή δεν μπορεί να αντιληφθεί το νόημα των φράσεων μιας ξένης γλώσσας ή δεν γνωρίζει τη γλώσσα αυτή. Πρέπει ακόμη να συμπληρωθεί ότι η ύπαρξη κοινού γνωστικού πεδίου μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη αποτελεί προϋπόθεση για την αντιστοιχία μεταξύ του μηνύματος που έγινε αντιληπτό (δηλαδή του αποτελέσματος της αποκωδικοποίησης) και εκείνου το οποίο εννοούσε ο αποστολέας. Είναι π.χ. αναγκαίο δύο άνθρωποι να γνωρίζουν καταρχήν μια κοινή γλώσσα (κοινό γνωστικό πεδίο) για να είναι και δυνατό να υπάρξει επικοινωνία μεταξύ τους.

- Κανελλόπουλος Χ. *Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες. Αθήνα (1995)*

4. Μέθοδοι της επικοινωνίας.

Σε κάθε επιχείρηση η υπηρεσία πρέπει να χρησιμοποιεί πολλές μεθόδους επικοινωνίας η Δε εκλογή κάποιας εξαρτάται από το σκοπό που θέλουμε να πετύχουμε και από την πιθανότητα επιτυχίας που μας εγγυάται. Και συχνά, φρόνιμο είναι να χρησιμοποιούνται περισσότερες της μιας μεθόδου για διαβίβαση της ίδιας πληροφορίας κι έτσι που η μία να ενισχύει την άλλη.

Οι κυριότερες μέθοδοι για επικοινωνία είναι:

1. Η προφορική επικοινωνία.
2. Η γραπτή επικοινωνία.
3. Η μηχανική επικοινωνία.

Η προφορική επικοινωνία περιλαμβάνει την ομιλία και την ακρόαση, τις ιδιωτικές επαφές με την επίσημη οργάνωση (ιεραρχία) μεταξύ προϊσταμένου υφισταμένου, καθώς και ομαδικές συσκέψεις που κατευθύνονται από τον προϊστάμενο.

Η γραπτή επικοινωνία περιλαμβάνει όλα τα γραπτά κείμενα, διοικητικά δελτία τα οποία χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία εντός και εκτός του οργανισμού σύμφωνα με τις πιο κάτω ειδικότερες διακρίσεις ήτοι:

1. Κείμενα που απευθύνονται γενικά σε πρόσωπα.
2. Κείμενα που αναφέρονται στο νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται και δρα η επιχείρηση.
3. *Κείμενα που αφορούν στην εν γένει οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης.*

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν:

- Οι επιστολές.
- Τα υπομνήματα, υπηρεσιακά ή ενημερωτικά σημειώματα.
- Οι ανάφορες και οι εκθέσεις.

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν:

- Οι πάσης φύσεως προτάσεις.
- Οι συμφωνίες (συμβάσεις).
- Η έκδοση εντολών.

Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν:

- Τα διάφορα εγχειρίδια (κανονισμοί).
- Τα έντυπα.
- Οι οδηγίες.

Η μηχανική επικοινωνία περιλαμβάνει τα συστήματα αυτομάτου δακτυλογραφήσεως. Τα συστήματα επεξεργασίας στοιχείων, την τυπογραφία, τα συστήματα αναπαραγωγής εγγραφών.

Η επικοινωνία ανάλογα με τα πρόσωπα που συμμετέχουν σε αυτή μπορεί να διακριθεί σε κάθετη και οριζόντια.

Κάθετη επικοινωνία.

Είναι κάθε μορφή μεταβιβάσεως πληροφοριών και οδηγιών, μεταξύ των διαφόρων προσώπων ή τμημάτων μέσα στον οργανισμό, ανεξάρτητα αν κατευθύνεται από τα άνω προς τα κάτω ή και αντιθέτως.

Στην πρώτη περίπτωση, δηλαδή στην περίπτωση στην οποία οι πληροφορίες κατευθύνονται προς πρόσωπα που βρίσκονται σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, λέμε ότι έχουμε κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής, ενώ όταν οι πληροφορίες απευθύνονται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, λέμε ότι έχουμε κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής.

Στην πρώτη περίπτωση το ρεύμα των πληροφοριών αποτελείται από διαταγές ή οδηγίες, έχουν δε τη μορφή εισαγωγής νέων μέτρων πολιτικής εισαγωγής νέων διαδικασιών, μεταβολές στην οργανωτική διάρθρωση προγραμμάτων λειτουργίας της επιχειρήσεως, προϋπολογισμών ή οδηγιών εκτελέσεως της εργασίας κ.λ.π. Κατά κανόνα ο τύπος αυτός των πληροφοριών μεταβιβάζεται με γραπτά κείμενα:

- γιατί οι περιπτώσεις που αντιμετωπίζονται κάθε φορά είναι περίπλοκες,
- για την εξασφάλιση της ακρίβειας και την αποφυγή πιθανών αποκλίσεων και
- για την δημιουργία ενός μόνιμου αρχείου των πληροφοριών. Συνήθως ο τύπος αυτός των πληροφοριών περικλείει μια μορφή εντολής την οποία ακολουθεί η συμμόρφωση.

Κατά τον σχεδιασμό της μαζικής επικοινωνίας προς τους εργαζομένους πρέπει οι διοικούντες να μην αγνοήσουν τον άμεσο προϊστάμενό τους, γιατί πραγματικά είναι πολύ απογοητευτικό γι' αυτόν να πληροφορείται ότι οι υφιστάμενοί του έχουν μάθε κάτι σπουδαίο για την επιχείρηση πριν από αυτόν κάτι δηλαδή που μπορεί να αφήσει την εντύπωση ότι ο προϊστάμενος τους είναι χωρίς αξία και ότι ο διευθύνων την επιχείρηση αποτελεί το κλειδί για την λύση των προβλημάτων τους.

Για το λόγο αυτό οι επόπτες πρέπει να πληροφορούνται για το κάθε τι πριν από τους υφιστάμενους τους, όπως π.χ. για θέματα επεκτάσεως της επιχειρήσεως, αυξήσεως αμοιβών, απολύσεων και γενικά για κάθε μεταβολή. Μ' αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η θέση και το γόητρο του και επιπλέον ο επόπτης πληροφορημένος εκ των προτέρων μπορεί να απαντά με επιτυχία σε ενδεχόμενες ερωτήσεις των υπαλλήλων.

Στην δεύτερη περίπτωση, δηλαδή στην περίπτωση της κάθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής, η επικοινωνία έχει συνήθως τη μορφή αναφορών πάνω σε αποτελέσματα από τη λειτουργία της επιχειρήσεως, τα οποία συνήθως εκφράζονται σε ποσότητες που μπορούν να μετρηθούν όπως π.χ. δραχμές που αντιπροσωπεύουν έσοδα ή έξοδα, αριθμό πωληθέντων τεμαχίων, αριθμό ανθρωποωρών που έχουν διατεθεί ή αριθμό υπαλλήλων που χρησιμοποιήθηκαν για την εκτέλεση μιας εργασίας.

Πέρα από αυτά τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα της Διοικήσεως, μπορούν να υποβάλλουν αναφορές επί αποτελεσμάτων των εφαρμοζομένων προγραμμάτων ερεύνης, επί συστημάτων υποβολής υποδείξεων για την απλούστευση της εργασίας κ.λ.π.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις και υπηρεσίες φαίνεται ότι η μορφή αυτή επικοινωνίας είναι λιγότερη αποτελεσματική από την όμοια προς τα κάτω, όπως διαπιστώνεται από το γεγονός ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν είναι ενήμερα για την πραγματική κατάσταση της επιχειρήσεως, ιδίως σε θέματα που αναφέρονται στις δυσαρέσκειες, την κριτική και τις ιδέες των υπαλλήλων, ενώ συνήθως έχουν σχετικά καλά και γρήγορα στοιχεία που αναφέρονται σε θέματα αποστολής προϊόντων, παραγωγής κόστους και ποιότητας.

Εξίστοσο υπάρχουν μέθοδοι, που μπορούν να βοηθήσουν στην μορφή αυτή επικοινωνίας.

- Όπου οι εργαζόμενοι είναι συνδικαλισμένοι, το επίσημο σύστημα παραπόνων συντελεί ώστε η Διοίκηση να πληροφορηθεί κάτι για τη κατάσταση των υπαλλήλων της.
- Όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι συνδικαλισμένοι η διοίκηση καθιερώνει σύστημα παραπόνων σύμφωνα με το οποίο δίνεται το δικαίωμα στον εργαζόμενο να καταφεύγει στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας και να συζητά το πρόβλημα του, αφού βέβαια έχει πρώτα αναφερθεί στον άμεσο προϊστάμενο του.
- Η συζήτηση του γραφείου των βιομηχανικών σχέσεων (διοικήσεως προσωπικού) με συνδικαλιστικά στελέχη πάνω σε προβλήματα παραπόνων οδηγεί επίσης σε πρόβλεψη των αιτιών των προστριβών και λήψη αναγκαίων μέτρων, με προσοχή πάντοτε να ενημερώνεται ο άμεσος προϊστάμενος σχετικά με τα αποτελέσματα των συσκέψεων αυτών και των αποφάσεων.

Οριζόντια επικοινωνία.

Η μορφή αυτής της επικοινωνίας εκδηλώνεται κυρίως με την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μέσα στην επιχείρηση. Αυτή την μέθοδο την επιθυμεί η Διοίκηση, γιατί αποτελεί συντονισμό και συνεργασία που εξαρτάται, ωστόσο από τη φιλοσοφία της Διοικήσεως.

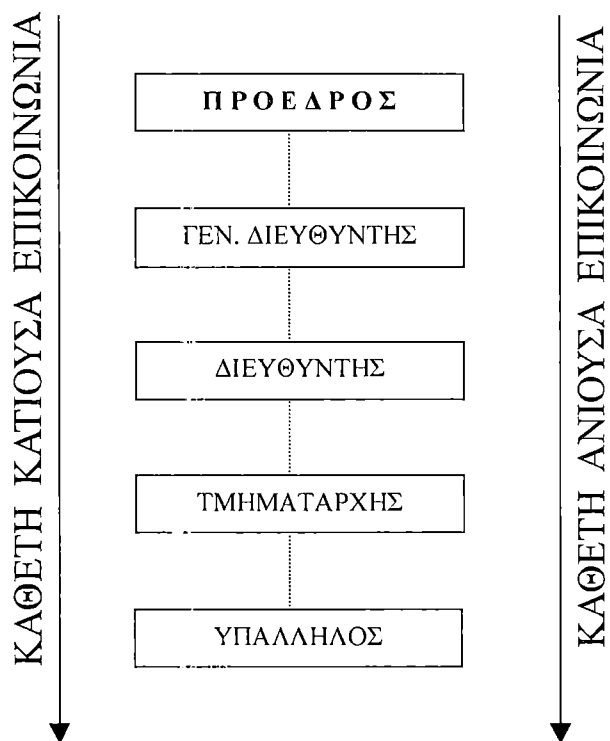
Η επικοινωνία μπορεί να έχει είτε επίσημη (τυπική) μορφή, είτε ανεπίσημη (άτυπη μορφή).

Η άτυπη επικοινωνία διεξάγεται είτε με τη μεταξύ δύο ατόμων επαφή (FACE TO FACE CONTACTS) εντός ή εκτός της επιχείρησης, είτε με το τηλέφωνο. Από την άλλη πλευρά η άτυπη επικοινωνία ενώ έχει ορισμένα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση κυρίως διότι παρέχει στη διοίκηση ένα σοβαρό δίαυλο μεταβίβασης των πληροφοριών και των οδηγιών, εντούτοις γίνεται σε ορισμένες περιπτώσεις και επικίνδυνη, εάν λάβει διαστάσεις, πράγμα που οδηγεί πολλές φορές στην ανεξέλεγκτη διάδοση απόψεων, η οποία περιέχει τον κίνδυνο της δημιουργίας φημών, οι οποίες μπορεί να έχουν δυσμενείς επιδράσεις πάνω στο ηθικό και την εν γένει αποδοτικότητα του προσωπικού.

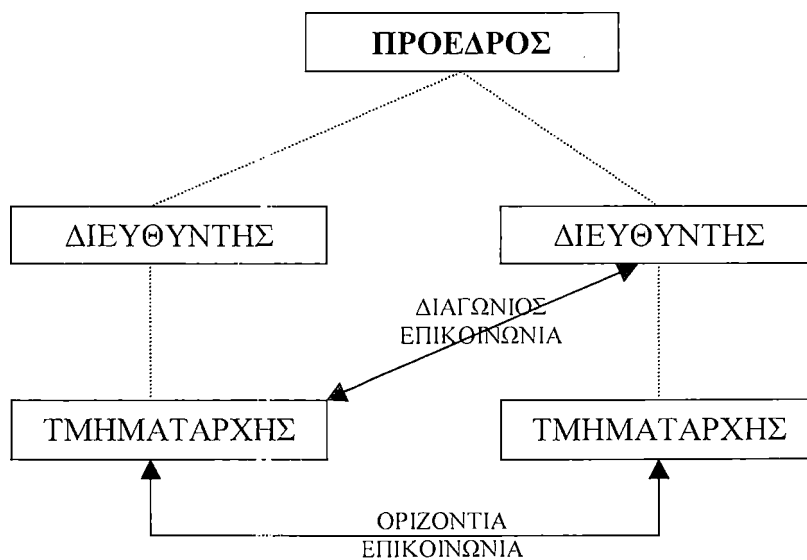
Η τυπική μορφή της οριζόντιας επικοινωνίας μπορεί να πραγματοποιείται μέσω των διαδικασιών, με την κυκλοφορία αντιγράφων των διαφόρων γραπτών κειμένων ή με τη δημιουργία κυκλοφορούντων φακέλων, οι οποίοι περιφέρονται μεταξύ των μελών του ίδιου οργανωτικού επιπέδου (τμήματος ή Διευθύνσεως) για ενημέρωση. Η καθιέρωση κατάλληλων διαύλων οριζόντιας επικοινωνίας μέσα σε ένα οργανισμό θεωρείται ως ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένα σύστημα Διοικήσεως.

- Φαναριώτης Π. *Επιχειρησιακές επικοινωνίες*. Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ. Αθήνα (1995)
- Κανελλόπουλος Χ. *Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες*. Αθήνα (1995)

Παράδειγμα κάθετης κατιούσας και ανιούσας επικοινωνίας



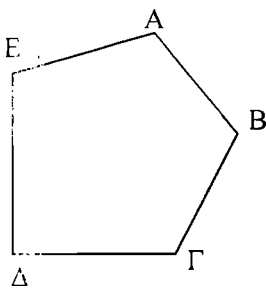
Παράδειγμα πλάγιας επικοινωνίας



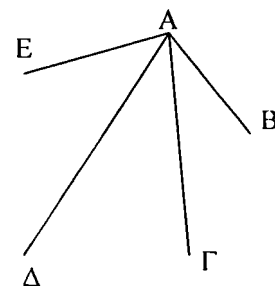
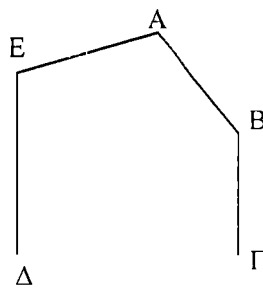
5. Δίκτυα επικοινωνιών.

Για μονοπάτια ή τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων καθώς και η διεύθυνση της επιδρούν τόσο στην απόδοση της ομάδας όσο και στο ηθικό της. Τρία δίκτυα επικοινωνιών απεικονίζονται στο πιο κάτω σχήμα. Οι τελείες αντιπροσωπεύουν άτομα, και οι γραμμές δρόμους διπλής επικοινωνίας. Το δίκτυο I είναι μια χωρίς αρχηγό ομάδα από πέντε ανθρώπους που σε μια σύσκεψη προσπαθούν να λύσουν ένα πρόβλημα. Πέντε είναι οι άνθρωποι και στο δίκτυο II, με μόνη τη διαφορά ότι ο A είναι ο διευθύνων, οι E και B επόπτες και οι Δ, Γ απλοί υπάλληλοι. Στο δίκτυο III εξάλλου ο A είναι ο επόπτης και οι υπόλοιποι όλοι τεχνικοί. Όταν δοθεί και στα τρία το ίδιο πρόβλημα παρατηρείται πως τα δίκτυα II και III είναι γρήγορα κι ακριβή στις λύσεις των προβλημάτων τους, ενώ το δίκτυο I είναι βραδύ και σε ακρίβεια λύσεων πολύ φτωχό. Όμως το ηθικό στο I είναι υψηλό, στο II φτωχό και στο III πολύ φτωχό.

ΔΙΚΤΥΟ I



ΔΙΚΤΥΟ II



Βέβαια σε μια επιχείρηση, μία υπηρεσία ή έναν οργανισμό τα δίκτυα επικοινωνίας είναι περισσότερο πολύπλοκα. Όμως τα διάφορα πειράματα και οι μελέτες οι σχετικές με το θέμα μέχρι σήμερα δείχνουν πως δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνίας αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις κι ότι ρόλο παίζουν η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, η ευχέρεια υπάρξεως διαφόρων λύσεων που έχει να ακολουθήσει μια ομάδα, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους. Οι υπάρχουσες πληροφορίες κι ένα σωρό άλλοι παράγοντες όπως ειδικές συνθήκες κι ηθικό.

Συνοπτικός πίνακας αποτελεσμάτων χρήσεως διαφόρων δικτύων επικοινωνίας.

	A	B	Γ
Ταχύτητα εκτελέσεως	αργά	γρήγορα	γρήγορα
Προβολή ηγέτη	φτωχή	καλή	καλή
Ηθικό	πολύ καλό	φτωχό	πολύ φτωχό
Ευελιξία σε αλλαγή έργου	πολύ γρήγορη	βραδεία	βραδεία

- Κανελλόπουλος Χ. Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες. Αθήνα (1995)

6. Σκοποί της επικοινωνίας.

Σκοπός της επικοινωνίας με τη ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως. Ως προς αυτό το στοιχείο υπάρχει πλήρης ομοφωνία στην γενική βιβλιογραφία.

Εν τούτοις, πολλοί από τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι εκτός από τον συντονισμό η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση (INTERGRIERUNG), την δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας (ZUGEHORIGKEI TSGEFUHL), την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία.

Από τα πιο πάνω συνάγεται συμπερασματικά ότι σκοπός της επικοινωνίας στην ευρεία της έννοια είναι:

1. Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχειρήσεως.
2. Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχειρήσεως βάση της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχειρήσεως είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν τη ζωτική σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοικήσεως για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος με ενθουσιασμό να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχειρήσεως.

- Φαναριώτης Π. *Επιχειρησιακές επικοινωνίες*. Αθήνα. Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ. Αθήνα (1995)

7. Είδη της επικοινωνίας.

Πρώτα θα πρέπει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι και οι περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας προξενούνται από ένα ή περισσότερους συγκεκριμένους σκοπούς, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες λαμβάνει χώρα μια επικοινωνία αυθόρμητα και χωρίς κανένα συγκεκριμένο σκοπό. Αυτές τις περιπτώσεις τις αποκαλούμε "ασυναίσθητη επικοινωνία". Η ασυναίσθητη αυτή (ασυνείδητη) επικοινωνία δεν συμπίπτει με την "μη εκ προθέσεων" επικοινωνία (UNINTENTIONAL COMMUNICATION), με την οποία εννοείται η μεταβίβαση ή η κατανόηση από τον αποδέκτη (παραλήπτη) μιας έννοιας (ή νοήματος) την οποία δεν είχε την πρόθεση να μεταβιβάσει ο αποστολέας, διότι είτε δεν ήθελε να μεταβιβάσει καμία έννοια είτε ήθελε να μεταβιβάσει κάποια διαφορετική από εκείνη που έλαβε ο αποδέκτης. Εν τούτοις δεν θα πρέπει η "μη εκ προθέσεως" επικοινωνία να θεωρείται σαν ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, αλλά μάλλον σαν μια αποτυχημένη προσπάθεια επικοινωνίας, άσχετα εάν το λάθος βρίσκεται στην πλευρά του αποστολέα ή του παραλήπτη.

Εκτός από την ασυναίσθητη αυτή επικοινωνία η οποία δεν έχει κανένα συγκεκριμένο σκοπό, κάθε άλλη διαδικασία επικοινωνίας γίνεται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό ο οποίος δίνει και ένα ορισμένο χαρακτηρισμό στην διαδικασία της επικοινωνίας. Με βάση αυτό το σκοπό τους, υπάρχουν τα ακόλουθα είδη επικοινωνίας.

- **Επικοινωνία πληροφόρησης:**

Σκοπός αυτού του είδους επικοινωνίας είναι η μεταβίβαση στοιχείων με πιθανώς πληροφοριακό χαρακτήρα για τον παραλήπτη, θέτοντας στην διάθεση του γνώσεις και πληροφορίες οι οποίες μπορεί να είναι σημαντικές για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του παραλήπτη.

- **Επικοινωνία παρακινήσεως:**

Σαν επικοινωνία παρακινήσεως αποκαλείται κάθε διαδικασία επικοινωνίας σκοπός της οποίας είναι να δραστηριοποιήσει τον παραλήπτη του μηνύματος προς μια ορισμένη κατεύθυνση. Με βάση το βαθμό με τον οποίο υποχρεώνεται ο παραλήπτης και ενεργήσει προς την ορισμένη αυτή κατεύθυνση και με βάση τα χρονικά και πραγματικά όρια τα οποία επιτρέπει στον παραλήπτη η επικοινωνία παρακινήσεως, ακόμα όμως και με βάση τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή η παρακίνηση. Το είδος αυτός της επικοινωνίας διακρίνεται σε επικοινωνία εντολών και σε επικοινωνία πειθούς.

- Επικοινωνία εντολών:

Σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει κάποια ιεραρχία π.χ. επιχειρήσεις, δημόσια διοίκηση, στρατός, εκκλησία, κ.λ.π. οι εκάστοτε προϊστάμενοι μεταβιβάζουν προς τους υφιστάμενους τους "έννοιες" με την πρόθεση να κατευθύνουν την συμπεριφορά τους. Πρόκειται για εντολές, διαταγές, υποδείξεις, οδηγίες και όπως αλλιώς και να τις αποκαλέσουμε, οι οποίες είναι περιπτώσεις επικοινωνίας οδηγιών, και οι οποίες περιορίζουν με βάση προδιαγραμμένους κανόνες την ελευθερία ενέργειας και αποφάσεων των υφισταμένων, επειδή είναι υποχρεωτικές για τον παραλήπτη και πρέπει να ακολουθηθούν οπωσδήποτε από αυτόν. Ακόμα και αν ο τόνος της διαταγής είναι ήπιος ή καλός, αυτό δεν αλλάζει τίποτε ως προς τον αναγκαστικό χαρακτήρα της εντολής. Με την επικοινωνία εντολών δημιουργούνται κάθετες σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχειρήσεως.

Στις περιπτώσεις επικοινωνίας εντολών δημιουργούνται θέματα περιεχομένου, τρόπου εκτύπωσης και προσθήσεως της μεταβιβάσεως. Σε ότι αφορά στο περιεχόμενο της επικοινωνίας, πρέπει η εντολή να έχει προσαρμοστεί στον παραλήπτη και στις δυνατότητες και τις συνθήκες εργασίας του. Δεν πρέπει να περιέχει περισσότερες λεπτομέρειες από όσες επιτρέπει ο βαθμός και η προσωπικότητα του παραλήπτη και η οργάνωση της εργασίας του, διότι διαφορετικά οι περισσότερες λεπτομέρειες περιορίζουν την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα του παραλήπτη. Από την άλλη πλευρά πάλι, η υπερβολική έλλειψη αναγκαίων λεπτομερειών προκαλεί πολλές φορές έλλειψη αποτελεσματικότητας των μέτρων και αδυναμία επιτεύξεως των επιδιωκόμενων στόχων.

Ο τρόπος εκφράσεως ή στυλ της εντολής εξαρτάται από το περιεχόμενο της, από τις επικρατούσες συνθήκες και από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία, θέματα τα οποία μπορούν να παρουσιάζουν πολλές διαφορές και παραλλαγές. Πέρα από αυτά, το στυλ της επικοινωνίας επηρεάζεται από την οδό επικοινωνίας (π.χ. άμεση ή έμμεση, τυπική ή άτυπη) και από το μέσο εκφράσεως (π.χ. προφορικό ή γραπτό λόγο, κ.λ.π.) και δεν μπορεί τα στοιχεία αυτά να μην ληφθούν υπόψη.

Για να μπορέσει να καταλάβει σωστά την εντολή ο παραλήπτης, πρέπει να ευνοήσει τις προθέσεις του αποστολέα. Ο παραλήπτης δηλαδή πρέπει να αντιληφθεί τι ακριβώς εννοεί ο αποστολέας και πόσο δεσμευτική είναι γι' αυτόν η συμμόρφωση προς το μήνυμα που έλαβε.

Η επιχειρησιακή πολιτική, π.χ. αποτελεί κατά κανόνα γενικές κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η εντολή εκτελέσεως μιας εργασίας συνήθως δίνει μικρά περιθώρια ευελιξίας στον παραλήπτη.

- **Επικοινωνία πειθούς:**

Με αυτό το είδος της επικοινωνίας, επιδιώκεται η δραστηριοποίηση του παραλήπτη ή η αλλαγή των απόψεων του όχι με την χρήση εξαναγκαστικών εντολών, αλλά με πειθώ και συμφωνία. Η επικοινωνία πειθούς έχει συνήθως τη μορφή μιας παρακλήσεως, μιας προτάσεως ή μιας συμβουλής και δίνει πολλά περιθώρια συζητήσεως και ανταλλαγής απόψεων στον παραλήπτη.

Συχνά είναι δύσκολο σε μια οικονομική μονάδα να αποχωριστεί το αποτέλεσμα της πειθούς από εκείνο της εξουσίας ή της δυνάμεως. Σαν επίδραση της πειθούς πρέπει να θεωρείται εκείνη την οποία θα μπορούσε να εξασκήσει ένα πρόσωπο επάνω σε ένα άλλο ακόμη και εάν δεν διαθέτετε εξουσία και ισχύ επάνω στο άλλο αυτό πρόσωπο ένεκα της θέσεως του.

Στην διαδικασία της πειθούς παίζουν πολύ ισχυρό ρόλο η ατομική ψυχολογική κατάσταση, οι ιδέες και αξίες, οι εμπειρίες οι γνώσεις και οι πεποιθήσεις του παραλήπτη. Η επίδραση των παραγόντων αυτών είναι μάλιστα δύσκολο ο παραλήπτης να την παραμερίσει ή σταματήσει έστω και για λίγο χρόνο.

Στην σχετική βιβλιογραφία παρατηρείται μια αυξανόμενη τάση εκ μέρους των ειδικών να προτείνουν όλο και περισσότερο την κατ'ελάχιστο δυνατό αντικατάσταση της επικοινωνίας εντολών. Η επικοινωνία πειθούς και την χρησιμοποίηση της πρώτης μόνο στις περιπτώσεις όπου είναι εντελώς αναγκαία. Ο Κολλιόλ μάλιστα φθάνει μέχρι του σημείου να θεωρεί σαν ένα από τα στοιχεία της καλής οργανώσεως την παρελή έλλειψη διαταγών.

- **Συνενωτική επικοινωνία:**

Στις σύγχρονες μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεως (οικονομικές μονάδες) συχνά συμβαίνει, σε περιπτώσεις που απαιτείται συνεργασία δύο ή περισσότερων θέσεων εργασίας ή τμημάτων, να διαπιστώνεται οι η εργασία δεν κυλά ομαλά. Στην πράξη συχνά αποδεικνύονται, οι θέσεις αυτές επαφής των διαφόρων μερών της οργανώσεως (π.χ. γραφείων) ότι είναι θέσεις που δημιουργούνται προστριβές. Το πρόβλημα σε αυτές τις θέσεις επαφής και προστριβών, είναι ότι τα μέλη και των δύο πλευρών (τμημάτων γραφείων, θέσεις εργασίας), έχουν μεταξύ τους πολύ λίγη επαφή, έτσι ώστε δίδεται η δυνατότητα στην φαντασία τους να μεγεθύνουν τα προβλήματα και να πιστεύουν ότι η άλλη πλευρά ενδιαφέρεται πολύ λίγο για την εργασία και για τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει η πρώτη, ακόμη και αν δεν είναι έτσι στην πραγματικότητα ή εάν η άλλη πλευρά δεν έχει και την ευκαιρία να πληροφορηθεί το πρόβλημα της πρώτης.

Μια βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας στα σημεία αυτά, ακόμη και αν φαινομενικά αποτελεί αυτοσκοπό φέρνει πολύ συχνά την επιθυμητή αρμονία στις σχέσεις. Με την επικοινωνία αυτή συνήθως αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης αποδοχής άλλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσεως των άλλων ανθρώπων. Συχνά μάλιστα δημιουργούνται στις οργανώσεις (οικονομικές μονάδες) επιτροπές οι οποίες δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο σκοπό εργασίας "Το νόημα του βρίσκεται κυρίως στην βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων, εν τούτοις όμως από τη δημιουργία ενός καλού κοινωνικού κλίματος μπορούν επίσης να πηγάσουν σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα". Η επικοινωνία η οποία λαμβάνει τώρα σε τέτοιες επιτροπές αποκαλείται "επικοινωνία συνενώσεως".

Μία άλλη μορφή επικοινωνίας συνενώσεως είναι εκείνη η οποία έχει σαν σκοπό όχι την συνένωση των μελών της οργάνωσης μεταξύ τους, αλλά την συνένωση του με την επιχείρηση στο σύνολο της. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η παρουσίαση εκ μέρους της διοικήσεως της επιχειρήσεως στοιχείων περί της δράσεως της, με μόνο στόχο να αυξήσει τη γενική γνώση των εργαζομένων γύρω από τον οργανισμό, την εργασία τους, με τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσει το αίσθημα συμμετοχής στα κοινά των εργαζομένων.

Εκτός από την προγραμματισμένη επικοινωνία στις οργανώσεις, η οποία αποσκοπεί στην καλλιέργεια των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και στη δημιουργία και διατήρηση ενός καλού κλίματος εργασίας, αποκαλείται επικοινωνία συνενώσεως και εκείνη η οποία προκύπτει στις καθημερινές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων (εντός και εκτός της επιχειρήσεως) και η οποία εκ πρώτης όψεως δεν φαίνεται να έχει τέτοιο σκοπό. Τέτοιες περιπτώσεις είναι π.χ. η επικοινωνία "ετικέτας ή πρωτοκόλλου". Επικοινωνία "ετικέτας ή πρωτοκόλλου" ονομάζεται εκείνη η οποία βασίζεται στην "ετικέτα ή στο πρωτόκολλο" δηλαδή στο σύνολο των καθιερωμένων σαν καλών τύπων κοινωνικής συμπεριφοράς. Είναι χαρακτηριστικό, π.χ. ότι θεωρείται σαν σωστή "ετικέτα" για έναν υφιστάμενο να τηλεφωνήσει εκ των προτέρων στον προϊστάμενο του και να ζητήσει ακρόαση για να τον επισκεφτεί. Ενώ ο προϊστάμενος θεωρείται ότι δρα εντός των σωστών και καθιερωμένων πλαισίων έχει αποφασίσει να "περάσει" από τον υφιστάμενο του, χωρίς καν να τον το ανακοινώσει εκ των προτέρων.

Η επικοινωνία αναγνώρισεως ή συγκαταθέσεως. Συχνά χρησιμοποιούνται εκφράσεις που παρουσιάζουν αισθήματα και ψυχικές καταστάσεις και που δείχνουν την εσωτερική πρόθεση να δώσουν σε μια σχέση μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Η κατεύθυνση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, π.χ. η δημιουργία, διατήρηση, βελτίωση ή επιδείνωση ή η ρήξη μιας σχέσεως.

Η τέχνη, (μουσική, γεωγραφική κ.λ.π.) είναι επικοινωνία και σκοπός της είναι η συνένωση των μελών μιας κοινωνίας με τη χρήση αισθητών οδών και με την αφύπνιση συναισθημάτων και συναισθηματικών καταστάσεων, όπως π.χ. η διασκέδαση.

Η επικοινωνία ετικέτας και συναινέσεως θα μπορούσαν να δώσουν την εντύπωση ότι είναι άσχετες και χωρίς ενδιαφέρον για μια ιδιωτικοοικονομική μελέτη του θέματος της επικοινωνίας. Εν τούτοις τα πράγματα δεν είναι έτσι: στις κοινωνικές του σχέσεις ο άνθρωπος και μέσα στην επιχείρηση και γενικότερα στην ενδοεπιχειρησιακή του ζωή παραμένει τόσο ατελής όσο και στην υπόλοιπη ιδιωτική του ζωή. Έτσι, ακόμα και μόνο μερικά ασήμαντα περιστατικά είναι αρκετά για να δημιουργήσουν συναισθήματα, να υπογραμμίσουν και να χρωματίσουν ήδη υπάρχουσες προκαταλήψεις και προσδοκίες, να δημιουργήσουν φήμες και να επηρεάσουν έντονα το κλίμα της επιχειρήσεως. Αρκεί κανείς να σκεφτεί και μόνο την συχνά παρουσιαζόμενη περίπτωση που κάποιος προϊστάμενος από απροσεξία χαιρετά κάποιον ή κάποιους από τους υφισταμένους του. Και μόνο αυτό το γεγονός μπορεί να δημιουργήσει υποψίες και δυσμενή σχόλια εκ μέρους των υφισταμένων και γενικότερα των συνεργατών του, πολύ περισσότερο μάλιστα αν συνδυαστεί με πιθανώς ήδη υπάρχουσες καταστάσεις ή εκφρασθείσες αρνητικές απόψεις του σχετικά με τους ανθρώπους αυτούς. Σε τέτοιες περιπτώσεις η φαντασία συχνά βρίσκει ελεύθερο πεδίο δράσεως και γεννά ιστορίες οι οποίες δεν έχουν κανένα ίχνος αλήθειας. Οι συνέπειες μπορεί να είναι πολύ σοβαρές για την επιχείρηση και πρέπει να τηρούνται κατά το δυνατόν υπό τον έλεγχο της επιχειρήσεως. Αυτά σημαίνουν ότι ακόμα και η επικοινωνία ετικέτας ή συναινέσεως μπορεί να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα και γι' αυτό δεν θεωρείται σκόπιμο να μη λαμβάνονται υπόψη.

- **Επικοινωνία αποφάσεων:**

Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξει σε μια απόφαση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας παρουσιάζεται στις περιπτώσεις συλλογικών φορέων αποφάσεων, π.χ. επιτροπών, συμβουλίων κ.λ.π.

Η επικοινωνία η οποία έχει σαν σκοπό τη λήψη μιας αποφάσεως δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε σαν πληροφόρησης, ούτε σαν παρακινήσεως (εντολών ή πειθούς) ούτε σαν επικοινωνία συνενώσεως. Κατά την επικοινωνία λήψεως αποφάσεων όλες οι πληροφορίες βρίσκονται ήδη στη διάθεση όλων. Έτσι δεν πρόκειται για απόκτηση νέων πληροφοριών, ούτε και για δεσμευτικές οδηγίες. Επίσης δεν είναι επικοινωνία πειθούς διότι δεν υπάρχει η πρόθεση

επηρεασμού της συμπεριφοράς του παραλήπτη αλλά η πρόθεση σταθμίσεως και συγκρίσεως μεταξύ τους των διαφορών εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος ώστε η άριστη λύση να καταστεί εμφανής και να επιλεγεί. Τέλος δεν πρόκειται να καταστεί εμφανής και να επιλεγεί. Τέλος δεν πρόκειται ούτε για επικοινωνία πληροφορήσεως, διότι με αυτήν ο αποστολέας, δηλαδή ο ομιλητής π.χ. δεν επιδιώκει την καλλιέργεια ή την βελτίωση των σχέσεων με το άλλο πρόσωπο με το οποίο επικοινωνεί.

Κατά την επικοινωνία λήψεως αποφάσεων πρόκειται για την συζήτηση διαφόρων συνδυασμών πληροφοριών και ιδεών, οι οποίες βασίζονται σε λογικούς συλλογισμούς και εκφράζονται σε λογικά επιχειρήματα, αλλά επίσης πρόκειται για αντιρρήσεις έναντι διαφόρων συζητούμενων προτάσεων οι οποίες προέρχονται από ορθολογικές σκέψεις και όχι από ανταγωνιστικό πάθος.

Η επικοινωνία λήψεως αποφάσεων, λοιπόν αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατό άριστη λύση (μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών λύσεων) για το υπό συζήτηση πρόβλημα.

- *Κανελλόπουλος Χ. Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες. Αθήνα (1995)*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

1. Η επικοινωνία στην επιχείρηση.

1. Ο ρόλος των επικοινωνιών.

Η επικοινωνία αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα της διοικήσεως των επιχειρήσεων. Οι επικοινωνίες παίζουν κύριο ρόλο στον προσδιορισμό του πόσο αποτελεσματικά συνεργάζονται οι άνθρωποι στην επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Η σχέση μεταξύ επικοινωνίας και παραγωγικότητας είναι άμεση. Οι εργαζόμενοι εργάζονται πιο αποτελεσματικά και με μεγαλύτερη ευχαρίστηση όταν κατανοούν όχι μόνο τους δικούς τους στόχους αλλά και εκείνους της ομάδας στην οποία ανήκουν και όλης της επιχείρησης.

Είναι απαραίτητο όμως να ξεκαθαρίσουμε μερικές βασικές έννοιες σχετικά με την επικοινωνία, όπως είναι οι εξής δύο:

- Επικοινωνίες τριπλής κατευθύνσεως (Tridimensional communications): αναφέρεται στο γεγονός ότι ο προϊστάμενος πρέπει να επικοινωνεί με τον προϊστάμενο του, με τους υφισταμένους του και τους άλλους προϊσταμένους άλλων τμημάτων.
- Επικοινωνίες διπλής κατευθύνσεως (Two-way communications): Τονίζει την ιδέα ότι για να υπάρξει κατανόηση πρέπει να υπάρχει ροή πληροφοριών προς τα πάνω και προς τα κάτω.

Όταν οι επικοινωνίες αγνοούνται ή παραβλέπονται, η επιχείρηση αποστερείται από μερικά πολύ σημαντικά οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν από ένα προοδευτικό πρόγραμμα επικοινωνιών. Ανεξάρτητα από το μέγεθος που έχει, μια οργάνωση αποτελείται από άτομα που το καθένα έχει ορισμένα καθήκοντα και ευθύνες. Για να επιτύχει τους στόχους της πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Όταν παραβλέπεται ή αγνοείται η επικοινωνία δημιουργείται ένα περιβάλλον παρανοήσεως.

Οι ανεπαρκείς επικοινωνίες μπορεί να οφείλονται στους εξής λόγους:

1. Σε κακές ή ασαφείς οδηγίες από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους σχετικά με την εργασία που περιμένουν να κάνουν.
2. Στη μη παροχή στους εργαζομένους σημαντικών πληροφοριών οι οποίες ίσως να μην έχουν άμεση σχέση με την εργασία που εκτελούν.

Οι εργαζόμενοι για να αισθάνονται σαν μέλη της επιχειρήσεως πρέπει να γνωρίζουν μερικά πράγματα σχετικά με την ιστορία της οργανώσεως (επιχειρήσεως) όπου εργάζονται. Γνωρίζοντας τι έκανε στο παρελθόν ο φορέας αυτός, τι κάνει τώρα και πως χρησιμοποιούνται τα προϊόντα του, το "ανήκειν" σε αυτόν αναπτύσσει ένα αίσθημα υπερηφάνειας. Ο βασικός αντικειμενικός σκοπός μιας επιχειρήσεως είναι πολύ στενά συνδεδεμένος με την ιστορία της και αποτελεί καλή πολιτική για την επιχείρηση να πληροφορεί τους υπαλλήλους της. Οι εργαζόμενοι πρέπει ειδήσεως να πληροφορούνται για τις προοπτικές του μέλλοντος. Επειδή η διοίκηση σχεδιάζει πάντα για το μέλλον, οι εργαζόμενοι πρέπει να πληροφορούνται όσο το δυνατό συχνότερα για τον ανταγωνισμό, τις οικονομικές τάσεις που μπορούν να επηρεάζουν τις εργασίες τις και τα σχέδια που υπάρχουν για βελτιώσεις στις εγκαταστάσεις ή μεταβολές στις μεθόδους.

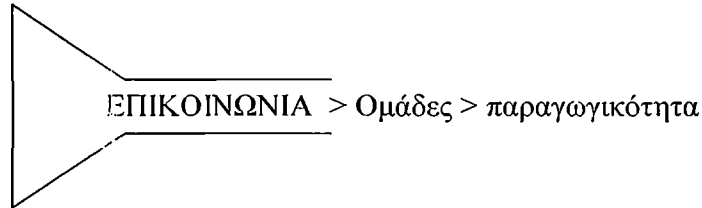
Έχει πολύ μεγάλη σπουδαιότητα να πληροφορούνται οι εργαζόμενοι για μεταβολές που τους επηρεάζουν άμεσα, επειδή οι αλλαγές που γίνονται χωρίς προηγούμενη προειδοποίηση προκαλούν υποψίες και έλλειψη εμπιστοσύνης. Εάν οι μελλοντικές αλλαγές είναι δυσμενείς, όπως είναι π.χ. η προοπτική προσωρινών απολύσεων, οι απώλειες μπορεί να είναι μεγαλύτερες με την αποκρυψη αυτών των πληροφοριών. Αυτού του τύπου οι πληροφορίες διαδίδονται, όπως είναι γνωστό, πολύ γρήγορα και είναι πολύ καλύτερα να ανακοινώνονται όσο το δυνατόν γρηγορότερα για να μπορούν οι εργαζόμενοι να κάνουν τα σχέδιά τους.

- Ζευγαρίδης Σ. - *Εηροτόρη - Κουφίδου Στυλιανή. Οργάνωση Επιχειρήσεων. Εκδοτικός οίκος "ΑΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ", Θεσσαλονίκη (1986)*

2. Σημασία της επικοινωνίας στην αποδοτικότητα της επιχειρήσεως.

Όπως είναι γνωστό, το μόνο μέσο για την επιτυχία ενός οποιουδήποτε προϊσταμένου είναι η διαδικασία της επικοινωνίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εφόσον οι προϊστάμενοι εργάζονται πάντοτε μέσω των ανθρώπων, διοχετεύουν όλη τη διευθυντική τους δραστηριότητα με τη χρήση του διαύλου των επικοινωνιών, (όπως προκύπτει και από το πιο κάτω σχήμα).

- Προγραμματίζει
- Οργανώνει
- Επιδρώνει
- Διατάσσει
- Ελέγχει
- κ.λ.π



Έχοντας λοιπόν υπόψη τα πιο πάνω οσοδήποτε μεγάλες ιδέες και αν έχει ο προϊστάμενος, αυτές παραμένουν απλές σκέψεις, μέχρι να μπουν σε ενέργεια με τη χρησιμοποίηση του συστήματος επικοινωνιών. Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία στην πράξη παίζει πολλούς ρόλους σε σχέση με την εξασφάλιση της αποδοτικότητας της επιχειρήσεως.

Έτσι η επικοινωνία αποτελεί:

- Μέσο για την πληροφόρηση της επιχειρήσεως γύρω από το κοινό με το οποίο συναλλάσσεται και τις συναφείς εξελίξεις στον τομέα της ειδικεύσεως της.
- Όργανο λήψεως αποφάσεων.
- Παράγοντα δημιουργίας μιας προοδευτικής ανταγωνιστικής και πρωτοπόρου επιχειρήσεως, στον τομέα της ειδικεύσεως της.

Με την έννοια αυτή η επικοινωνία εκτός από το ότι αποτελεί το νευρικό σύστημα της επιχειρήσεως, συμβάλει στη δημιουργία της απαραίτητης συνοχής της επιχειρήσεως διευκολύνοντας παράλληλα τη συνεργασία και το συντονισμό.

Έτσι η επικοινωνία δεν πρέπει να θεωρείται σαν μια δευτερεύουσα λειτουργία, αλλά σαν ουσία της οργανωμένης δράσεως.

Λόγω της συνεχώς αυξανόμενης σπουδαιότητας της επικοινωνίας, διαμορφώνονται σήμερα οργανωμένα συστήματα τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στη διαρκή πληροφόρηση των επιχειρήσεων σε όλα τα επίπεδα αυτής.

- Ζεβλάνος Μ. *Οργάνωση και Διοίκηση. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ. Αθήνα (1991)*

3. Γενικές αρχές της επικοινωνίας.

Για την εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού συστήματος επικοινωνιών, πρέπει να έχουμε υπόψη τις πιο κάτω βασικές αρχές, οι οποίες ισχύουν τόσο για την περίπτωση της προφορικής όσο και για την περίπτωση της γραπτής επικοινωνίας. Οι αρχές αυτές έχουν ως εξής:

Αρχή της ειλικρίνειας.

Έχει την έννοια ότι ανεξάρτητα από τον αν η επικοινωνία μας είναι γραπτή ή προφορική δεν είναι δυνατό να παρουσιάζουμε ψευδή πράγματα σαν αληθινά. Όταν η επικοινωνία δεν χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια γίνεται επικίνδυνη επειδή εξαφανίζει την ουσία της αποστολής της, διότι όπως γνωρίζαμε η επικοινωνία αποβλέπει στην αποκατάσταση της καλής πίστης και της αμοιβαίας κατανόησης. Συνεπώς για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη πρέπει να διακρίνεται από τα στοιχεία της τιμότητας και της ειλικρίνειας.

Το τελευταίο αυτό δεν ισχύει μόνο για τις σχέσεις της επιχειρήσεως με τους πελάτες της αλλά και για τις σχέσεις της με το προσωπικό. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις ή διογκώνουν ορισμένες καλές πλευρές της για να δημιουργήσουν εντυπώσεις στους πελάτες ή αποκρύπτουν από το προσωπικό ορισμένες δυσάρεστες καταστάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να έχουμε υπόψη ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, τις καλές και τις κακές πλευρές, επιτυχίες και αποτυχίες. Συνεπώς η υπερβολή στα επιχειρήματά μας, περικλείει τον κίνδυνο της διαψεύσεως που μπορεί να κλονίσει το κύρος της επιχειρήσεως. Για τον ίδιο λόγο και η απόκρυψη από το προσωπικό τυχόν δυσάρεστων καταστάσεων, δημιουργεί υποψίες ενώ από την άλλη πλευρά αποκλείει τη συμπάρασταση που μπορεί να δώσει το προσωπικό στην επιχείρηση σε τέτοιες περιπτώσεις.

Αρχή της σαφήνειας και της απλότητας.

Η χειρότερη απάντηση που μπορούμε να πάρουμε από τον αποδέκτη ενός γραπτού ή προφορικού μηνύματος είναι το να μας πει ότι δεν αντελήφθη τι εννοούμε.

Για να γίνει σαφές το μήνυμά μας πρέπει να έχουν υπόψη τα εξής:

- Να γράφουμε ευανάγνωστα.
- Να σχεδιάζουμε το κείμενο του μηνύματος που θέλουμε να μεταδώσουμε με τρόπο τέτοιο που να εξασφαλίζεται η συνοχή του κειμένου, η προοδευτική εξέλιξη και ο τονισμός των σημείων που θέλουμε να στρέψουμε περισσότερο την προσοχή του αναγνώστη.

- Να χρησιμοποιούμε κατάλληλο λεξιλόγιο και τονισμό και να εφαρμόζουμε τους κανόνες της γραμματικής και του συντακτικού.

Ειδικότερα:

Για να γίνει κατανοητό ένα κείμενο πρέπει:

- Να χρησιμοποιούμε λεξιλόγιο τέτοιο, που να είμαστε βέβαια ότι το αντιλαμβάνεται ο αποδέκτης και
- να αποφεύγουμε μακροσκελείς προτάσεις ή προτάσεις με υπονοούμενα καθώς και αφηρημένες έννοιες.

Αρχή της πειστικότητας.

Για να προσελκύσουμε την προσοχή του αποδέκτη μας πρέπει να διαμορφώνουμε το μήνυμά μας με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αφενός μεν ενδιαφέρον αφετέρου δε πειστικό.

Το ενδιαφέρον του αποδέκτη δεν προκαλείται με τη χρήση διαφόρων φραστικών σχημάτων, αλλά με τον τρόπο με τον οποίο θα δείξουμε σε αυτόν ότι έχει να ωφεληθεί από το μήνυμα που θέλουμε να του μεταβιβάσουμε.

Όταν κατά την σύνταξη μιας επιστολής που αφορά σε ένα προϊόν που θέλουμε να πουλήσουμε, ασχολούμαστε μόνο με την απλή περιγραφή των φυσικών χαρακτηριστικών του (π.χ. μέγεθος, σχήμα, χρώμα, πρώτη ύλη), τότε πρέπει να είμαστε βέβαιοι ότι το μήνυμα μας δεν θα προσελκύσει το ενδιαφέρον του παραλήπτη και το πιθανότερο είναι να μη διαβαστεί.

Όταν όμως αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά αυτά σε συνδυασμό με τα οφέλη που προκύπτουν για τον παραλήπτη, ώστε να μην του αφήνουμε καμιά αμφιβολία, τότε μπορούμε να είμαστε βέβαιοι ότι η επικοινωνία μας γίνεται ενδιαφέρουσα και πειστική.

Αρχή της συντομίας και της πληρότητας.

Κάθε λέξη που βγάζουμε από το κείμενο του μηνύματος μας χωρίς να μειώνεται η αποδοτικότητα θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν σπατάλη χρόνου και χώρου, εάν παρέμεινε μέσα στο κείμενο. Όταν για την διατύπωση ενός νοήματος μας χρησιμοποιούμε πολλές και σε ορισμένες περιπτώσεις δυσνόητες από τον παραλήπτη λέξεις ή φράσεις, τότε περιπλέκουμε τη σκέψη του συνομιλητή μας και τον κρατούμε σε μια κατάσταση αναμονής μέχρι να τελειώσουμε για να δει τι εννοούμε. Αντίθετα όταν στην προσπάθειά μας να πετύχουμε τη συντομία χρησιμοποιούμε πολύ λίγες λέξεις ή φράσεις τότε υπάρχει κίνδυνος να μη μπορέσουμε να αναπτύξουμε αρκετά όλα τα νοήματα μας με αποτέλεσμα να γινόμαστε δυσνόητοι και να αναγκαζόμαστε να δίνουμε στη

συνέχεια εξηγήσεις πάνω στο περιεχόμενο του μηνύματός μας. Έτσι πολλές φορές όταν θέλουμε να μεταδώσουμε ένα μήνυμα βρισκόμαστε στο δίλημμα, δηλαδή να αναπτύξουμε το κείμενο αρκετά ώστε να περιλάβουμε όλες τις λεπτομέρειες σε αυτό, ή να το περιορίσουμε, με κίνδυνο, βασικά σημεία του μηνύματός μας να παραλείπονται.

Το πρώτο βήμα για την απάντηση στο δίλημμα αυτό γίνεται με τη σαφή διάκριση μεταξύ της συντομίας και της πληρότητας. Συντομία όπως είναι γνωστό σημαίνει τον περιορισμό του κειμένου στα απόλυτα αναγκαία στοιχεία στα οποία πρέπει να δίνεται και η μεγαλύτερη έμφαση, ενώ όταν λέμε πληρότητα εννοούμε ότι κάθε λέξη που χρησιμοποιούμε συμβάλει άμεσα στην επίτευξη του αντικειμενικού μας σκοπού.

Έτσι εάν ένα μήνυμα με 50 λέξεις που μπορεί να θεωρείται σαν σύντομο το μεταβιβάσουμε με τη χρησιμοποίηση 25 μόνο λέξεων, τότε το μήνυμα αυτό δεν θα είναι πλήρες. Από την άλλη πλευρά ένα σε μία επιστολή με 400 λέξεις που κατά κανόνα μπορεί να θεωρείται μακροσκελής και όχι σύντομη, όλες οι λέξεις που περιέχονται σε αυτή συμβάλλουν με τρόπο άμεσο στην επίτευξη του σκοπού που επιδιώκουμε, πρέπει να θεωρείται σαν κανονική.

Έτσι η συντομία ενός μηνύματος δεν προκύπτει από την παράλειψη αναγκαίων πληροφοριών ή λεπτομερειών αλλά από την διατύπωση όλων όσων θέλουμε να πούμε με όσο το δυνατό λιγότερες λέξεις.

Η ικανότητα αυτή αποκτάται με την πείρα. Παρά ταύτα όμως πρέπει να έχουμε υπόψη ότι πρέπει:

1. Να αποφεύγουμε τη διατύπωση ιδεών ή σκέψεων που δεν συναρτώνται άμεσα με τον αντικειμενικό σκοπό στον οποίο αποβλέπει το μήνυμα και
2. να ελέγχουμε τα πρώτα σχέδια με σκοπό να αποφύγουμε λέξεις ή λέξεις χωρίς περιεχόμενο.

• Βαλασίδης Γ. *Επικοινωνία - Γενικές Αρχές*. Εκδόσεις: ΚΟΝΤΑΚΑ (1985)

4. Προβλήματα στην επικοινωνία.

Η επικοινωνία επομένως είναι κάτι περισσότερο από την απλή «μεταβίβαση» ή «ανταλλαγή» μηνυμάτων. Με την επικοινωνία προσπαθούμε να πετύχουμε «ταυτότητα απόψεων» και «ανταπόκριση» επηρεάζοντας (ή προσπαθώντας να επηρεάσουμε) με τη συμπεριφορά του άλλου/άλλων προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Είναι όμως πάντοτε αποτελεσματική η προσπάθεια για επικοινωνία στον εργασιακό χώρο; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι αρνητική λόγω μιας πλειάδας δυσκολιών/προβλημάτων που ενδέχεται να παρεμποδίσουν την αποτελεσματική ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να δημιουργηθούν σε ατομικό (προσωπικό και διαπροσωπικό) επίπεδο, σε επίπεδο ομάδας («ενδο-ομαδικά» και «δια-ομαδικά» προβλήματα επικοινωνίας), είτε σε οργανωσιακό επίπεδο (δηλαδή, σε επίπεδο επιχείρησης ή οργανισμού).

α. Προσωπικά προβλήματα.

Έχει υποστηριχθεί από ειδικούς της οργανωσιακής συμπεριφοράς και επικοινωνίας πως τα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση αποφασίζουν να επικοινωνήσουν ή να αποφυγουν την επικοινωνία για τους ίδιους λόγους που αποφασίζουν να συμπεριφερθούν για να ικανοποιήσουν βασικές ανάγκες τους. Αν κάποιο άτομο πιστεύει πως ορισμένες ενέργειες ή δραστηριότητες (όπως π.χ. η υποβολή μιας διευκρινιστικής ερώτησης, η έντιμη απάντηση σε μια υποβαλλόμενη ερώτηση, η παροχή των ζητούμενη πληροφοριών, η ενημέρωση των άλλων για κάποιο θέμα) θα έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του, τότε θα επιλέξει την επικοινωνία. Αν, αντίθετα, κρίνει πως οι ενέργειες αυτές δεν θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών που είναι σημαντικές γι' αυτό, τότε θα επιλέξει να αποφύγει την επικοινωνία.

Θεωρείται πως τα περισσότερα άτομα στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τρεις βασικές ομάδες αναγκών: Την ανάγκη για Αποδοχή, την ανάγκη για Αναγνώριση και την ανάγκη για Ασφάλεια. Η ανάγκη για αποδοχή αναφέρεται στην επιθυμία ενός ατόμου να αποτελεί ουσιαστικό τμήμα της επιχείρησης/οργανισμού που ανήκει και να γνωρίζει και να συμμετέχει σε αυτά που διαδραματίζονται γύρω του. Η ανάγκη για αναγνώριση αφορά την επιθυμία του ατόμου να αναγνωρίσει ο εργοδότης προϊστάμενος και το περιβάλλον του τη συνεισφορά του στην επιχείρηση/οργανισμό, παρέχοντας του διάφορες ηθικές και/ή υλικές αμοιβές. Ενώ, η ανάγκη για ασφάλεια περιλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου να νιώσει σιγουριά για τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση/οργανισμό.

Το γεγονός πως τα άτομα όχι μόνο χαρακτηρίζονται από διαφορετικές ανάγκες, αλλά και ιεραρχούν τις ανάγκες τους διαφορετικά, ενώ οι ανάγκες του ίδιου ατόμου μεταβάλλονται διαχρονικά μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην αποτελεσματική επικοινωνία αν:

- Τα άτομα που απασχολούνται σε μία επιχείρηση/οργανισμό διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό ως προς τις ανάγκες που είναι σημαντικές για αυτά και
- αν τα ατομικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή οι ανάγκες του προσωπικού μιας επιχείρησης δεν ταιριάζουν με το εργασιακό του περιβάλλον, όπως οργανωσιακά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, φιλοσοφία, δομή, διαδικασίες κ.λ.π.

Άλλα προβλήματα που ενδέχεται να δημιουργηθούν στο επίπεδο αυτό οφείλονται στην ανεπαρκή ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας του αποστολέα ή αποδέκτη του μηνύματος. Όπως για παράδειγμα, ασαφής ή λανθασμένη διατύπωση του μηνύματος από τον αποστολέα, χρήση ειδικευμένης ορολογίας, όταν ο αποδέκτης δεν κατέχει εξειδικευμένες γνώσεις (ανεπαρκής ενημέρωση του αποστολέα για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα/ανάγκες του αποδέκτη), ανεπιτυχής επιλογή του καναλιού επικοινωνίας για την αποστολή του μηνύματος, λανθασμένη κατανόηση του μηνύματος και ανταπόκρισή από την αποδέκτη κ.α. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να επιλυθούν με εκπαίδευση των ενδιαφερομένων για απόκτηση ή ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας, ταυτόχρονη χρήση διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας για αποστολή του ίδιου μηνύματος κ.λ.π.

β. Διαπροσωπικά προβλήματα επικοινωνίας.

Κατά την διάρκεια μεταβίβασης ή ανταλλαγής μηνυμάτων σε μία επιχείρηση συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της παραποίησης, αλλοίωσης ή στρέβλωσης του μηνύματος. Η παραποίηση αυτή μπορεί να είναι εκούσια ή ακούσια και να οφείλεται σε διάφορους λόγους ή αίτια, τόσο οργανωσιακά όσο και ψυχολογικά. Το κυριότερο, ίσως, οργανωσιακό αίτιο που ενδέχεται να προκαλέσει αλλοίωση των μηνυμάτων στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον είναι η ιεραρχία. Η ιεραρχία αποτελεί τη βάση για την δημιουργία κύρους (status), το οποίο συνδέεται άμεσα με την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκει (ή τη θέση εργασίας που κατέχει) ένα άτομο. Σύμφωνα με αυτή, η παραποίηση των μηνυμάτων που διακινούνται βάση της ιεραρχικής κλίμακας μπορεί να γίνεται και από τους προϊστάμενους και από τους υφιστάμενους.

- *Κανελλόπουλος Χ. Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες. Αθήνα (1995)*

Οι μεν προϊστάμενοι μπορεί να οδηγηθούν στην παραποίηση των μηνυμάτων, επειδή επιθυμούν «να διατηρήσουν τη θέση τους και το γόητρο που τους προσφέρει, ή για να παρεμποδίσουν τους υφισταμένους τους να πληροφορηθούν τυχόν λάθη ή παραλείψεις τους». Αλλά και οι υφιστάμενοι ενδέχεται να προβούν σε παραποίηση των μηνυμάτων όταν «κινδυνεύουν τα ατομικά τους συμφέροντα ή όταν είναι εγωιστές και ζηλότυποι». Παράλληλα, η θέση εργασίας που κατέχει ένα άτομο ή η βαθμίδα ιεραρχίας στην οποία ανήκει επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο (το οπτικό πρίσμα) με τον οποίο αντιλαμβάνεται το άτομο το περιβάλλον του.

Έτσι με βάση τα αποτελέσματα μιας κλασικής εμπειρίας έρευνας 76% των προϊσταμένων του δείγματος δήλωσε πως "πάντα" ή "σχεδόν πάντα" ζητούσαν τη γνώμη των υφισταμένων τους για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν. Όμως μόνο το 16% των υφισταμένων πίστευαν ότι οι προϊστάμενοι τους πράγματι ζητούσαν τη γνώμη τους.

Εκτός όμως από την θέση εργασίας και την βαθμίδα ιεραρχίας, υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται ή ερμηνεύει το περιβάλλον του (perception) και κατ' επέκταση επηρεάζουν την συμπεριφορά επικοινωνίας του:

⇒ **Τα χαρακτηριστικά του αποδέκτη.** Διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να αντιδράσουν με τελείως διαφορετικούς τρόπους στο ίδιο μήνυμα για διάφορους προσωπικούς λόγους. Επίσης τα κίνητρα και η προσωπικότητα του ατόμου μπορούν να επηρεάσουν την διαδικασία αποκωδικοποίησης (που είναι μια μορφή αντίληψης). Π.χ. ένας αισιόδοξος υπάλληλος, που αισθάνεται έντονη την ανάγκη να εξελιχθεί μέσα στην οργάνωση μπορεί να ερμηνεύσει ένα χαμόγελο και ένα τυχαίο σχόλιο του προϊσταμένου του ως ένδειξη ιδιαίτερης γι' αυτόν έννοιας.

⇒ **Επιλεκτική αντίληψη.** Η επιλεκτική αντίληψη συμβαίνει στην περίπτωση που ο αποδέκτης αξιολογεί το πλαίσιο της επικοινωνίας και επιλέγει όσα από αυτό ανταποκρίνονται στις ανάγκες, κλίσεις, τάσεις, δηλαδή στην προσωπικότητά του. Και τούτο οφείλεται στο ότι κατ' ανάλογο τρόπο, το μήνυμα αντικατοπτρίζει το ρόλο, της ταυτότητα, τις αξίες, την ψυχική διάθεση και τα κίνητρα του αποστολέα. Τα άτομα γενικά έχουν την τάση να αγνοούν νέες πληροφορίες που αντικρούουν ή αναιρούν ήδη εδραιωμένες μέσα τους πεποιθήσεις, αξίες και προσδοκίες.

⇒ **Σημασιολογικά προβλήματα.** Έχει ήδη λεχθεί ότι η επικοινωνία είναι ο χειρισμός και η ερμηνεία των συμβόλων. Το πρόβλημα όμως είναι ότι πολλές λέξεις που χρησιμοποιούνται συνήθως στην επικοινωνία έχουν εντελώς διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους. Μερικές λέξεις και φράσεις είναι τόσο γενικές και αφηρημένες που επιδέχονται διάφορες ερμηνείες.

⇒ **Χρονικές πιέσεις.** Ο χρόνος που διαθέτουν τα άτομα είναι πάντα περιορισμένος και αυτό συχνά οδηγεί σε παραμόρφωση της επικοινωνίας. Όταν το άτομο δεν έχει στη διάθεση του αρκετό χρόνο μπορεί να βραχυκυκλώσει τα επισημα κανάλια επικοινωνίας.

⇒ **Διαφορές στον τύπο του ακροατή.** Ο τύπος του ακροατή είναι πολύ σημαντικό θέμα για την αποτελεσματική επικοινωνία. Συχνά συμβαίνει ο ακροατής ακολουθώντας τη φυσική του τάση να βιάζεται να κρίνει, να κατακρίνει, να αξιολογήσει, να επιδοκιμάσει ή να απορρίψει αυτό που λει το άλλο πρόσωπο. Είναι όμως σκόταμο να ασκηθεί να ακούει με προσοχή μέχρι το τέλος χωρίς να προβαίνει σε βιαστικές κρίσεις. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προσπαθεί να καταλάβει το πλαίσιο αναφοράς του άλλου προσώπου ή την άποψη του. Να μην απαντά χωρίς να έχει ακούσει την άποψη του άλλου ατόμου. Τέλος όταν το άτομο βρίσκεται σε ένα περιβάλλον ελεύθερο που δεν το απειλεί, μπορεί να αποκτήσει καλύτερη αντίληψη γι' αυτά που λει ο συνομιλητής του.

⇒ **Προκατάληψη.** Η μεροληψία μπορεί επίσης να είναι εμπόδιο στην άμεση, πρόσωπο με πρόσωπο καθώς και στην γραπτή επικοινωνία.

Επιπλέον ένα κύριο πρόβλημα στην επικοινωνία αποτελεί και η υπερφόρτωση των καναλιών με πληροφορίες. Οι managers επιθεωρητές και άλλοι παραπονιούνται συχνά για την πληθώρα των εκθέσεων που φθάνουν καθημερινά στα γραφεία τους. Ο Miller επισημαίνει επτά πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από την υπερφόρτωση. Αυτά είναι:

1. Παράλειψη. Μια προσωρινή αδυναμία του διευθυντή να επεξεργαστεί μερικές πληροφορίες.
2. Σφάλμα. Ο διευθυντής μπορεί να επεξεργαστεί λανθασμένες πληροφορίες.
3. Συσσώρευση. Ο διευθυντής καθυστερεί να δώσει απαντήσεις σε περιόδους συμφόρησης.
4. Φιλτράρισμα. Ο διευθυντής ξεχνάει να επεξεργαστεί ορισμού τύπου πληροφορίες.
5. Πολλαπλά κανάλια. Διαχωρισμός των στελεχών κατά ομάδες για την επεξεργασία ορισμένων πληροφοριών, όπως μπορεί να συμβεί με την αποκέντρωση.
6. Γενίκευση. Ο διευθυντής συμπύσσει ορισμένες πληροφορίες.
7. Εγκατάλειψη. Ο διευθυντής εγκαταλείπει την εργασία.

Τα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω αντιπροσωπεύουν αυτά που συνήθως δύσκολα ξεπερνιούνται, γιατί υπεισέρχονται οι ιδιομορφίες της ανθρώπινης σχέσης των ατόμων μέσα στην ομάδα.

- Ζαβλάνος Μ. *Οργάνωση και Διοίκηση. Ειδόσεις "ΕΛΛΗΝ". (1991)*

γ. Προβλήματα επικοινωνίας σε επίπεδο επιχείρησης.

Εκτός, από τις δυσκολίες επικοινωνίας που ενδέχεται να δημιουργηθούν στα δύο προηγούμενα επίπεδα η αποτελεσματικότητα επικοινωνίας σε μια επιχείρηση ή οργανισμό επηρεάζεται σημαντικά από τέσσερις οργανωσιακές μεταβλητές:

1. Το μέγεθος της επιχείρησης (με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων).
 2. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διαρθρωτικής της δομής.
 3. Το σύστημα τεχνολογίας που χρησιμοποιείται και
 4. τη φιλοσοφία ή «κουλτούρα» της επιχείρησης.
1. Το μέγεθος μιας επιχείρησης προσδιορίζει την επιλογή των κατάλληλων διαύλων ή καναλιών επικοινωνίας. Η επικοινωνία σε μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως είναι γραπτή, έμμεση, απρόσωπη και περίπλοκη. Ενώ στις μικρές επιχειρήσεις οι διαδικασίες επικοινωνίας είναι σχετικά απλοποιημένες και βασίζονται κυρίως στη χρήση προφορικής, άμεσης και διαπροσωπικής επικοινωνίας.
 2. Η δομή (structure), όπως απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης (organization chart), προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό τη διαδρομή που θα πρέπει να ακολουθήσει η διακίνηση των τυπικών μηνυμάτων με βάση την ιεραρχία της επιχείρησης. Όταν η δομή μιας επιχείρησης είναι κάθετη, δηλαδή χαρακτηρίζεται από μεγάλο ιεραρχικών βαθμίδων, υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για αλλοίωση του περιεχομένου των διακινούμενων μηνυμάτων. Μάλιστα, όσο περισσότερα ενδιάμεσα στάδια παρεμβάλλονται μεταξύ του αρχικού αποστολέα ενός μηνύματος και του τελικού λήπτη, τόσο αυξάνει η πιθανότητα διαστρέβλωσης του περιεχομένου του μηνύματος. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να επιλυθεί με το σχεδιασμό μιας περισσότερο πλατιάς (flat) διαρθρωτικής δομής αυξάνοντας το εύρος ελέγχου ή όριο άσκησης εποπτείας (span of control) και μειώνοντας, κατ' αυτό τον τρόπο τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων. Επιπλέον, όταν το σύστημα διακίνησης μηνυμάτων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση βασίζεται αποκλειστικά στην κάθετη και ειδικότερα στην καθοδική (downward) μορφή επικοινωνίας, δηλαδή αποστολέας των μηνυμάτων είναι η διοίκηση της επιχείρησης και αποδέκτης το προσωπικό - ενδέχεται να παρουσιαστούν προβλήματα επαρκούς πληροφόρησης και ενημέρωσης του προσωπικού για θέματα ευρύτερου ενδιαφέροντος, τα οποία αν και δεν αναφέρονται στα συγκεκριμένα καθήκοντα, τα οποία θα πρέπει να εκτελέσουν επηρεάζαν την επιτυχία εκτέλεσής τους. Ακόμη στην περίπτωση αποκλειστικής χρήσης καθοδικής επικοινωνίας, υπάρχει το ενδεχόμενο η διοίκηση της επιχείρησης να μην ενημερωθεί από το

προσωπικό για κάποια προβλήματα ή δυσκολίες που αντιμετωπίζει, με αποτέλεσμα να μη σταθεί δυνατή η επίλυση των προβλημάτων στο αρχικό στάδιο δημιουργίας τους.

Για την αντιμετώπιση παρόμοιων προβλημάτων οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές, όπως εγκαθίδρυση τόσο κάθετης όσο και οριζόντιας επικοινωνίας, ενθάρρυνση της ανοδικής (upward) επικοινωνίας, εφαρμογή της τεχνικής της προσεκτικής και ενεργητικής ακρόασης (active-listening) - τα διευθυντικά στελέχη διαθέτουν περισσότερο χρόνο «ακούγοντας» αυτά που έχουν να πουν: οι άλλοι παρά μιλώντας οι ίδιοι κ.α., και επιπλέον αναζητούν να μάθουν τις απόψεις των άλλων για τα θέματα που τους ενδιαφέρουν.

3. Το σύστημα τεχνολογίας που εφαρμόζει μια επιχείρηση ενδέχεται να επηρεάσει την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία ποικίλ τρόπως. Αν το εφαρμοζόμενο σύστημα τεχνολογίας απαιτεί εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό ενδέχεται να δημιουργηθούν προβλήματα επικοινωνίας λόγω του αυξημένου βαθμού διαφοροποίησης και επιμέρους εξειδίκευσης του προσωπικού, ως προς το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο. Ακόμη, με την πληροφορική ενδέχεται να περιοριστεί η προσωπική επικοινωνία. Δεν αποκλείεται όμως και το αντίστροφο. Επικοινωνώντας μέσω Η.Υ δύο (ή και περισσότερα) άτομα μπορεί να νιώσουν ότι «γνωρίζονται» χωρίς να έχει υπάρξει ποτέ προσωπική επαφή.
4. Τέλος η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζεται ουσιαστικά από τη φιλοσοφία ή κουλτούρα που διέπει την επιχείρηση, όπως αυτή εκφράζεται μέσω των αξιών που ενστερνίζεται η διοίκηση της επιχείρησης, των συνηθειών που υπάρχουν και των πρακτικών που εφαρμόζονται. Παραδοσιακά δεν ήταν λίγες οι επιχειρήσεις που η φιλοσοφία τους εκφραζόταν μέσα από τις θέσεις της θεωρίας X του Mc Gregory, θεωρώντας την ανοδική επικοινωνία «χάσιμο χρόνου». Οι εκφραστές της άποψης αυτής πίστευαν πως «η γνώμη του προσωπικού δεν μετρά» πως το «προσωπικό δεν χρειάζεται να έχει γνώμη, ούτε και να την εκφράζει».

Πρόσφατα όμως οι παραδοσιακές αυτές αντιλήψεις έχουν αντικατασταθεί από την προσέγγιση της «συμμετοχικής διοίκησης» όπως εκφράζεται από τις θέσεις της θεωρίας Z. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, τα άτομα που απασχολούνται σε μία επιχείρηση/οργανισμό θα πρέπει να νιώθουν ελεύθερα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να διαφωνούν με τους προϊστάμενους τους, να συμμετέχουν ενεργά στον προσδιορισμό των οργανωσιακών στόχων και στη διαδικασία επίλυσης των διαφόρων προβλημάτων, ενώ θα πρέπει παράλληλα να επιδιώκεται η ενθάρρυνση υποβολής προτάσεων από το προσωπικό.

- Κανελλόπουλος Χ. *Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες*. Αθήνα (1995)

δ. Σημερινές τάσεις

Πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι στην σύγχρονη επιχείρηση κυριαρχεί, πια η λογική της οριζόντιας διοίκησης και όχι της «κλασικής» κάθετης ιεραρχικής διάρθρωσης των τμημάτων και των θέσεων. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι ο βασικότερος, ίσως τρόπος λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών είναι η εκπόνηση μελετών (project) για συγκεκριμένα θέματα από ομάδες εργασίας. Αυτές απαρτίζονται συνήθως από στελέχη τα οποία προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης και συχνά έχουν διαφορετική κατάρτιση και εμπειρία.

Κάθε στέλεχος μιας ομάδας εργασίας δεν «λογοδοτεί» στον προϊστάμενό του, αλλά στον υπεύθυνο της ομάδας. Οι ομάδες εργασίας όμως δημιουργούν νέους συσχετισμούς στις επιχειρήσεις. Ποιος θα κρίνει την απόδοση του στελέχους που συμμετέχει σε μια ομάδα εργασίας; Ποια θα είναι η εξέλιξη και η πορεία του στην επιχείρηση, έπειτα από αρκετές συμμετοχές σε διαφορετικές και συχνά διαδοχικές ομάδες εργασίας; Ποια θα είναι η εξέλιξη και η πορεία του στην επιχείρηση, έπειτα από αρκετές συμμετοχές σε διαφορετικές και συχνά διαδοχικές ομάδες εργασίας;

Η ανάληψη της ηγεσίας της ομάδας η οποία εκπονεί μια μελέτη είναι συχνά απρόσμενη. Βέβαια, για την επιλογή σε ομάδες εργασίας υπολογίζεται και η προηγούμενη εμπειρία του στελέχους σε κάποιο τομέα.

Το πιο δύσκολο, ίσως, σημείο στην εργασία σε ομάδες είναι η δυνατότητα όσων συμμετέχουν να εργάζονται παράλληλα ή διαδοχικά σε διαφορετικές μελέτες. Ωστόσο, το στέλεχος πρέπει να αντιμετωπίζει κάθε μελέτη ως ένα βήμα, το οποίο θα το οδηγήσει στην επόμενη μελέτη.

Πολλά στελέχη τα οποία συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας και ιδιαίτερα όσοι είχαν την εποπτεία κάποιας μελέτης, αναφέρουν ότι η θέση αυτή τους βοήθησε να αποκτήσουν κύρος, επιρροή και να προβάλλουν τις ικανότητές τους, κάτι που είναι δύσκολο να συμβεί μέσω της καθημερινής εργασίας ρουτίνας, όσο ταλέντο και αν διαθέτει κάποιος.

- *Οικονομικός ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ: Βαγγέλη Δ. Τσεκρέκου, Οι ομάδες εργασίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση, Φ47(2324), 19 Νοεμβρίου 1998.*

5. Τεχνικές για αποτελεσματική επικοινωνία.

Από την σχετική βιβλιογραφία βγάλαμε το συμπέρασμα ότι: πρώτο για να υπάρχει επικοινωνία πρέπει να υπάρχει κάποιος λήπτης. Το απλό αυτό γεγονός πολύ συχνά, είτε ξεχνιέται τελείως, είτε απλώς δεν θεωρείται σημαντικό. Αυτοί που παρέχουν πληροφορίες πολλές φορές νομίζουν ότι από τη στιγμή που έστειλαν ένα μήνυμα η διαδικασία ολοκληρώθηκε.

Για την αντιμετώπιση προβλημάτων σε ατομικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο ομάδας, παρατίθενται στρατηγικές αποτελεσματικής ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, μερικές από τις οποίες ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους.

1. Συνεχή ενημέρωση του προσωπικού, με την έκδοση δελτίων φυλλαδίων, ανακοινώσεων κ.λ.π. για τους οργανωσιακούς στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.
2. Αποσαφήνιση των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς του προσωπικού, με την συγγραφή σχετικών εγχειριδίων.
3. Περιοδική διερεύνηση των στάσεων του προσωπικού, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας από την εργασία και να ληφθούν τα ενδεδειγμένα μέτρα.
4. Εισαγωγή ενός συστήματος εισηγήσεων ή υποδείξεων, με βάση το οποίο προτάσεις του προσωπικού που μπορούν να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση επιβραβεύονται με την προαγωγή ηθικών αλλά και υλικών βραβείων.
5. Εφαρμογή της πολιτικής της «ανοικτής θύρας» με βάση την οποία κάθε εργαζόμενος, σε όποιο ιεραρχικό επίπεδο και αν ανήκει, γνωρίζει πως μπορεί να θέτει τις ιδέες και ενδεχομένως και τις αντιρρήσεις του υπόψη της ηγεσίας της επιχείρησης.
6. Αύξηση του ορίου άσκησης εποπτείας, για τη δημιουργία μιας πιο πλατιάς διαρθρωτικής δομής.
7. Εισαγωγή ενός συστήματος διευθέτησης παραπόνων στις περιπτώσεις εκείνες που κάποιος θεωρεί ότι αδικείται ή αντιμετωπίζει κάποιο άλλο πρόβλημα.
8. Μέσω περιοδικών συσκέψεων της ηγεσίας της επιχείρησης ή οργανισμού και εκπροσώπων των εργαζομένων, για ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών.
9. η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του. Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.

- *Κανελλόπουλος Χ. Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες. Αθήνα (1995)*

10. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων: Αυτός είναι ο τελικός στόχος της Οργάνωσης.
11. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος: Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους, μπορεί σε άλλη στιγμή να προκαλέσει καταστροφή.
12. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση: Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Επίσης ο αποδέκτης πρέπει να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι ίσως η πιο σημαντική διάσταση της επικοινωνίας, που όμως θα παραμένει ατελής στο μέτρο που ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης.
13. Η ειλικρίνεια: Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους, οι managers πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στη μετάδοση των πληροφοριών ή η έλλειψη της γρήγορα θα φανεί. Αν η διοίκηση έχει πάντοτε δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους, τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.
14. Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα: Για να υπάρχει μεγάλη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα.

Για να έχουμε λοιπόν μια επιτυχημένη επικοινωνία πρέπει να λάβουμε υπόψη τις παρακάτω προτάσεις-οδηγίες.

- Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή σε ότι λέει ο συνομιλητής μας. Πολλά προβλήματα που προκύπτουν στην επικοινωνία οφείλονται στο γεγονός ότι δεν δίνεται η δέουσα προσοχή κατά τη διάρκεια της συνομιλίας.
Γενικά η προσοχή που δίνεται στη συνομιλία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων επηρεάζεται από τα κίνητρα και τα αισθήματα που έχουν τα άτομα. Αυτά βεβαίως δεν είναι σταθερά και μεταβάλλονται. Το άτομο διαλέγει από τον συνομιλητή του αυτά τα λόγια που συνήθως είναι σχετικά και αφορούν τον ίδιο. Καλός ακροατής είναι αυτός που προσπάθεια γνωρίζει και να καταλαβαίνει αυτό που σκέπτεται και αισθάνεται το άλλο άτομο, αυτό όμως είναι μια δεξιότητα που απαιτεί άσκηση και πρακτική.
- Πρέπει να υπάρχει κατανόηση, ένα σπουδαίο στοιχείο καλής επικοινωνίας, ιδιαίτερα όταν είναι δυνατόν να γίνουν κατανοητά τα αισθήματα και η εσωτερική κατάσταση του συνομιλητή.

- Ζαβλάνος Μ. *Οργάνωση και Διοίκηση. Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ" . (1991)*

- Πρέπει το άτομο να υπολογίζει τον συνομιλητή του. Δεχόμαστε ότι τι άτομο έχει την δική του προσωπικότητα. Η εμπιστοσύνη στον άλλον είναι απαραίτητο στοιχείο για την καλή επικοινωνία. Η αποτελεσματική δεξιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων δεν γίνεται τυχαία αλλά μαθαίνεται, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

	Εγώ γνωρίζω	Εγώ δεν γνωρίζω
Εσύ γνωρίζεις	ΠΕΡΙΟΧΗ ΑΝΟΙΚΤΗ (καλή επικοινωνία)	ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΥΦΛΗ
Εσύ δεν γνωρίζεις	ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΡΥΜΕΝΟΥ ΜΥΣΤΙΚΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ ΑΓΝΩΣΤΟΥ

Στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, η ανοιχτή περιοχή είναι η καλύτερη για την επικοινωνία. Το πρόβλημα μας είναι να διερευνηθεί η τυφλή περιοχή και η περιοχή του κρυμμένου μυστικού και διεισθύσουμε δηλαδή σε αυτή και από κλειστή να γίνει ανοιχτή. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανατροφοδότηση. Υπάρχουν πέντε τύποι ανατροφοδότησης. Αυτοί είναι:

1. Περιγραφική ανατροφοδότηση: Σε αυτήν περιγράφεται μία κατάσταση.
2. Προσωπικό ανατροφοδότηση: Σε αυτή κάτι συνδέεται με μας προσωπικά και έχει σχέση με την ειλικρίνεια και το ενδιαφέρον.
3. Κριτική ανατροφοδότηση: Σε αυτή γίνεται κριτική μιας κατάστασης.
4. Επεξηγηματική ανατροφοδότηση: Σε αυτή εξηγούνται οι αιτίες και γίνεται προσπάθεια να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά.
5. Αναγκαστική ανατροφοδότηση: Σε αυτή παίρνουμε πληροφορίες για τον εαυτό μας, τις οποίες δεν γνωρίζαμε προηγουμένως.

- Ζαβλάνος Μ. *Οργάνωση και Διοίκηση. Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ"*. (1991)

α. Σπουδαιότητα επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.

Μια συζήτηση πρόσωπο - προς - πρόσωπο με κάποιον παίζει σπουδαίο ρόλο, αν θέλετε να του πουλήσετε μια ιδέα, να τον πείσετε και να τον επηρεάσετε. Η διαφορά από την γραπτή επικοινωνία βρίσκεται στο γεγονός ότι σε μία συνέντευξη, μια σύσκεψη ή μία συζήτηση μπορούμε να αντιληφθούμε τον τόνο της φωνής, τις εκφράσεις του προσώπου, τις χειρονομίες και τα συναισθήματα του άλλου, που όλα μαζί συντελούν στην κατανόηση της καταστάσεως και στην καλύτερη μεταβίβαση του μηνύματος. Κι αυτό γιατί στην περίπτωση αυτή έχουμε άμεση επανάτροφοδότηση και ο ομιλητής μπορεί να δει την επίδραση των λόγων του πάνω στο δέκτη καθώς και τις μεταβολές στη στάση του, κάτι δηλαδή που δεν παρατηρείται στη γραπτή επικοινωνία στην οποία η απάντηση συχνά καθυστερεί για μέρες ή και εβδομάδες.

Ύστερα από αυτά, σε μία επιχείρηση ή υπηρεσία ποιος είναι ο σχετικός ρόλος της προφορικής ή γραπτής επικοινωνίας.

Οι επαφές μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου πρέπει κυρίως να είναι πρόσωπο - προς - πρόσωπο. Επαφές μεταξύ των μελών μιας ομάδας εργασίας πρέπει απόλυτα να είναι του πρόσωπο - με - πρόσωπο προφορικού είδους. Τα άτομα που βρίσκονται στις υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας θα πρέπει να είναι προσιτά από τους υπαλλήλους και τα στελέχη των κατωτέρων βαθμίδων, γιατί η προσωπική επαφή διευκολύνει πολύ στην επίδραση μιας πάνω στη συμπεριφορά του άλλου. Κι επειδή η ανθρώπινη μνήμη πολλές φορές μιας παραπλανά, καλό είναι η πρόσωπο - προς - πρόσωπο επικοινωνία να ακολουθείται από γραπτές συμφωνίες, σημειώσεις, εγχειρίδια κ.λ.π. και τούτο γιατί η γραπτή επικοινωνία αποτελεί κάτι το οριστικό, στο οποίο μπορούμε να αναφερόμαστε ξανά και ξανά αν το φέρει η ανάγκη. Π.χ. Αν σε ένα χώρο πρέπει να απαγορευτεί το κάπνισμα, μια γραπτή σύντομη ανακοίνωση στον πίνακα των ανακοινώσεων θα είναι ερκετή; Η απάντηση είναι πως κάτι τέτοιο είναι σμφίβολο, να έχει δηλαδή το επιθυμητό αποτέλεσμα, ιδιαίτερα αν η απαγόρευση έρχεται ύστερα από μία μακροχρόνια πολιτική που επέτρεπε το κάπνισμα, οπότε οι υπάλληλοι θα επιθυμούν να γνωρίζουν τους λόγους για την αλλαγή όπως κι αν αφορά όλους τους χώρους κι όλους τους υπαλλήλους και επόπτες. Η ειδοποίηση η κολλημένη στον πίνακα των ανακοινώσεων αποτελεί κάτι το οριστικό που ισχύει για όλη την επιχείρηση.

- Κανελλόπουλος Χ. *Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες*. Αθήνα (1995)

β. Η κοινωνική θέση μέσα στην επιχείρηση.

Όταν μέσα σε μια επιχείρηση ή υπηρεσία δοθεί η ευκαιρία στους εργαζόμενους να διαλέξουν τα άτομα με τα οποία θέλουν να επικοινωνούν, παρατηρείται πως, αν δεν υπάρχουν ιδιαίτερες συμπάθειες για την επικοινωνία τους προτιμούν τους ανθρώπους της ομάδας τους και άλλα άτομα που κατέχουν θέσεις ανώτερες, αποφεύγοντας εκείνους που έχουν λιγότερη δύναμη, κατώτερες θέσεις και λιγότερο κύρος. Κι όλα αυτά γιατί οι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν τους σκοπούς τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Έτσι επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους γιατί έχουν τα ίδια προβλήματα και εμπειρίες, έχουν φιλοδοξίες και προαχθούν να αποκτήσουν μια ανώτερη κοινωνική θέση και να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Για αυτό και επιδιώκουν τις "ορθές" επαφές με τους "κατάλληλους" ανθρώπους να αποκτήσουν δηλαδή κοινωνικούς δεσμούς με ανθρώπους με δύναμη και επιρροή που θα τους βοηθήσουν στην καριέρα τους κι αποφεύγουν ανάμιξη με ανθρώπους μικρότερης θέσης ως και δυνάμεως, αφού σε τίποτα δεν μπορούν να βοηθήσουν.

Εξάιρεση αποτελεί ο επόπτης που επικοινωνεί με τους υφισταμένους του γιατί με αυτούς πετυχαίνει αποτελέσματα στη δουλειά του, κάτι που γνωρίζει καλά ότι εκτιμάται ιδιαίτερα από τον άμεσο προϊστάμενο του που τον κρίνει με βάση την ικανότητα να υποκινεί τους ανθρώπους του για να πετύχουν στην παραγωγή τους τεθέντες στόχους.

- Ζαβλάνος Μ. *Οργάνωση και Διοίκηση*. Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ". (1991)

6. Διοίκηση και επικοινωνία.

Για να γίνει η επικοινωνία πραγματικά αποτελεσματική πρέπει να είναι αναγκαία. Μη αναγκαία επικοινωνία αποτελεί απλώς σπατάλη χρόνου, χρημάτων και χαρτιού. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να εξετάσει προσεκτικά ποιο είναι το μέγεθος της ανάγκης για επικοινωνία, ποιο είναι το μέγεθος της ανάγκης για επικοινωνία, ποιοι πρέπει να επικοινωνούν και ποια είναι τα κατάλληλα μέσα για το σκοπό αυτό.

Η διοίκηση πρέπει να φροντίσει, να έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν οι κατώτεροι με τους ανώτερους, καθώς επίσης και για την έντιμη και σωστή μεταχείριση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους. Αν οι κατώτεροι managers δεχθούν μηνύματα σαφή και καταληπτά από τους ανωτέρους, όχι μόνο θα εργαστούν σωστά, αλλά θα ανταποδώσουν την πράξη αυτή με τις ανάλογες πληροφορίες και μηνύματα προς τα πάνω. Όταν η διοίκηση προσπαθήσει να βεβαιωθεί ότι το σύστημα επικοινωνίας είναι έντιμο και εξυπηρετεί ορισμένους σκοπούς, πολλά προβλήματα επικοινωνίας θα εξαφανιστούν. Η διοίκηση λοιπόν πρέπει να λαβαίνει σοβαρά υπόψη όλες τις προτάσεις για αλλαγές του συστήματος ή των μέσων επικοινωνίας.

Η πρωτοβουλία για αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να προέρχεται από το ανώτατο επίπεδο διοικήσεως. Πολύ συχνά, τα υποδείγματα επικοινωνίας σε ένα τμήμα ή μονάδα αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά στην επικοινωνία του προϊσταμένου. Εάν ο προϊστάμενος είναι σιωπηλός και απροσπέλαστος είναι πολύ πιθανόν να είναι το ίδιο και οι υφισταμένοι του.

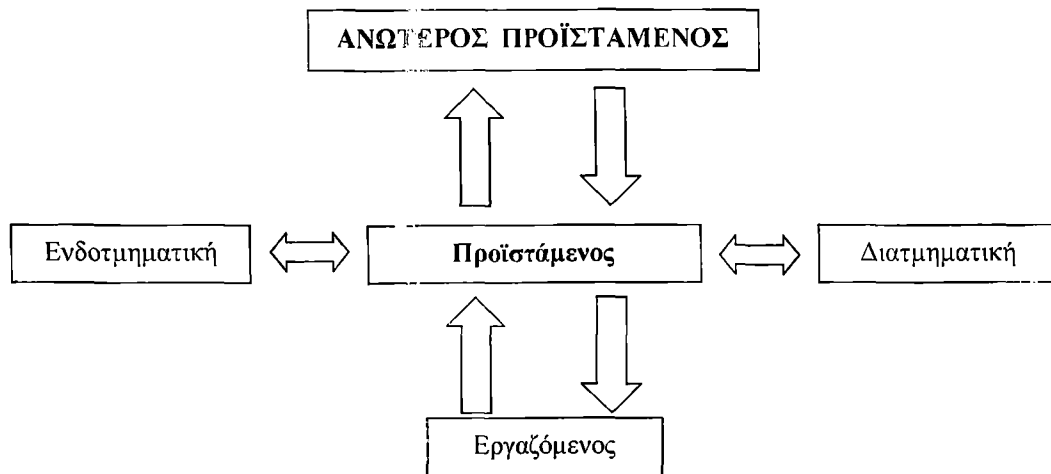
Οι λειτουργίες (εργασίες) κάθε προϊσταμένου μπορούν να περιγραφούν σαν μέσα σε ένα περιβάλλον επικοινωνίας διπλής και τριπλής κατευθύνσεως. Είναι τριπλής κατευθύνσεως, υπό την έννοια ότι ανεξάρτητα από τη θέση του προϊσταμένου στη διοικητική ιεραρχία, επικοινωνεί:

1. Με τους ανώτερούς του.
2. Με αυτούς που εποπτεύει άμεσα, και
3. με άλλα τμήματα με τα οποία πρέπει να έχει σχέσεις για να επιτύχει αποτελέσματα.

Η επικοινωνία διπλής κατευθύνσεως σημαίνει ότι ο προϊστάμενος πρέπει να ενδιαφέρεται για τη ροή πληροφοριών προς τα πάνω και προς τα κάτω.

- Ζευγαρίδης Σ. - Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ. *Οργάνωση Επιχειρήσεων. Εκδοτικός Οίκος "ΑΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ"*. Θεσσαλονίκη (1986)

Η επικοινωνία ως διαδικασία τριπλής κατευθύνσεως



Πολύ συχνά υπάρχει η τάση στον προϊστάμενο να κάθεται στην καρέκλα του και να μην κοιτάει παντού αλλά μόνο τον εαυτό του όταν προσδιορίζει προβλήματα επικοινωνίας. Παρ' όλα αυτά, ο προϊστάμενος είναι εκείνος που βρίσκεται στο σταυροδρόμι της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Για να επιτευχθεί επικοινωνία πρέπει αυτός να αναλάβει πρωτοβουλία. Εάν πρέπει να παίρνει από τον προϊστάμενο του τις πληροφορίες που θα ήθελε πρέπει να της ζητήσει. Εάν δεν προωθείται η αναπληροφόρηση από τους υφισταμένους τους, υπάρχουν θετικές ενέργειες που μαθαίνει να κάνει για να τη δραστηριοποιήσει. Εάν οι επικοινωνίες σε διατμηματική βάση δεν είναι ικανοποιητικές, θα μπορούσε ίσως να προτείνει βελτιώσεις. Μόνο όταν κάθε προϊστάμενος προσεγγίζει το πρόβλημα της αποτελεσματικής επικοινωνίας κατ' αυτόν τον τρόπο και δείχνει αυτή τη στάση μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια αλληλεξαρτώμενη διαδικασία διότι ο προϊστάμενος δεν μπορεί να καλύψει πλήρως την ευθύνη για επικοινωνία αν δεν καλύπτουν και άλλοι τις δικές τους συναφείς ευθύνες. Ο ίδιος πρέπει να παρέχει στους υφισταμένους του πληροφορίες σχετικά με το τι επιτυγχάνει το τμήμα σε κρίσιμες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας, ποσοτικά και ποιοτικά.

Επειδή είναι φανερό ότι αν ο προϊστάμενος του προϊσταμένου δε δίνει και αυτός τις πληροφορίες που πρέπει δεν μπορεί ο υφιστάμενος προϊστάμενος να τις προωθήσει στους υφισταμένους του, για το λόγο αυτό ο χαρακτήρας αλληλεξαρτήσεως της επικοινωνίας δημιουργεί μια κατάσταση, στην οποία καθένας μέσα στην επιχείρηση πρέπει να νιώθει ευσυνείδητα την ανάγκη της επικοινωνίας και να κατανοεί σε φώς τι πληροφορίες πρέπει να παρέχονται.

- Τσακλαγκάνος Α. *Οικονομική των Επιχειρήσεων*. Εκδοτικός Οίκος "ΑΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ". Θεσσαλονίκη (1985)

α. Πρακτικές ιδέες για πετυχημένη διοίκηση.

Οι σύγχρονοι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας τους, οφείλεται σε προσωπικούς παράγοντες και ιδιαίτερα στη σκληρή δουλειά και στις ικανότητές τους. Δεν προβλέπουν βέβαια και άλλους συντελεστές όπως: τύχη, πείρα, επιμονή, ικανοί συνεργάτες, καλή ποιότητα προϊόντων και εκμετάλλευση των κατάλληλων ευκαιριών.

Σε γενικές γραμμές η διοικητική πολιτική των επιχειρηματιών βασίζεται στον συγκεντρωτισμό. Όλοι πιστεύουν ότι όταν υπάρχει ικανό επιτελείο, η αποκέντρωση των ευθυνών δίνει θετικά αποτελέσματα.

Οι σχέσεις των επιχειρηματιών με το προσωπικό των εταιρειών τους είναι ανθρώπινες, με την έννοια ότι δεν είναι απρόσωπες. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από μία επιχείρηση για την πρόσληψη συνεργατών είναι προηγούμενη πείρα, τιμότητα, εργατικότητα, διάθεση για εξέλιξη.

Επιτυχημένοι επιχειρηματίες υποστηρίζουν, ότι για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση μιας επιχείρησης, οργάνωσης, πρέπει να:

1. Δίνει το καλό παράδειγμα οργάνωσης, δηλαδή να συνεπής στη δουλειά, να μην καθυστερεί στα ραντεβού.
2. Μάθει για τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται και να προσπαθεί να καταλάβει το θέλει ο καθένας από αυτούς. Μια έρευνα, αλλά πάντοτε διακριτικά, για τον τρόπο ζωής, τις συνήθειες, το περιβάλλον των υπαλλήλων θα βοηθήσει, τη διοίκηση να βγάλει τα συμπεράσματά της.
3. Ακούει με κατανόηση, προσοχή και αντικειμενικότητα τα προβλήματα των συνεργατών της. Η ώρα που θα αφιερώσει η Διοίκηση για να ακούσει τα προβλήματα ενός υπαλλήλου, ισοδυναμεί με δέκα ώρες παραγωγικής δουλειάς.
4. Είναι διακριτική. Με το κατάλληλο τρόπο να προσπαθήσει να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων. Δεν χρειάζονται ερωτήσεις σχετικά με την προσωπική τους ζωή.
5. Η διοίκηση είναι αυτή που πρέπει να δίνει την γενική κατεύθυνση της δουλειάς στους υπαλλήλους για να ξέρουν που πηγαίνουν, τι κάνουν και γιατί το κάνουν.
6. Οι κατευθύνσεις αυτές πρέπει να δίνονται όχι με τη μορφή διαταγών αλλά με τη μορφή προτάσεων, π.χ. αν ζητηθεί από τους υπαλλήλους να κάνουν μια δουλειά, πρέπει να ζητηθεί σαν εξυπηρέτηση και όχι σαν διαταγή.
7. Πρέπει να αναθέτονται πρωτοβουλίες στους συνεργάτες ώστε να είναι σε θέση να παίρνουν μόνοι τους υπεύθυνες αποφάσεις, αν παραστεί ανάγκη.

8. Η διοίκηση πρέπει να έρχεται σε άμεση επαφή με το προσωπικό, να τους δείχνει εμπιστοσύνη, με αυτό τον τρόπο θα αποκτήσουν αυτ. πεποίθηση και θα εργάζονται πιο σκληρά παρά ποτέ.
9. Οι υπάλληλοι πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις νέες εξελίξεις της δουλειάς, έτσι ώστε να αισθάνονται ενεργά μέλη της επιχείρησης και όχι ξένοι.
10. Οι υπάλληλοι πρέπει να επαινούνται δημόσια, έτσι ώστε να δημιουργείται κλίμα ανταγωνισμού στη δουλειά και να εντείνουν τις προσπάθειές τους.

Η διοίκηση εκτός από την επικοινωνία αυτή που θα έχει με το προσωπικό, πρέπει να παίρνει μέρος σε διαλέξεις, συσκέψεις, συναντήσεις, εκθέσεις ώστε να είναι πάντα ενήμερη για το τι συμβαίνει γύρω από τα θέματα που την αφορούν.

Πολλοί σύγχρονοι επιχειρηματίες παραδέχονται και υποστηρίζουν, ότι το 95% των αποτυχιών των επιχειρήσεων οφείλεται στην έλλειψη επικοινωνίας της διοικήσεως με τους εργαζομένους και στην έλλειψη γνώσης.

Η διοίκηση, λοιπόν ασκείται από τα ανώτατα διοικητικά όργανα της επιχείρησης που κατά περίπτωση έχουν ορισθεί για το σκοπό αυτό, και οι κύριες λειτουργίες της, είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο συντονισμός και ο έλεγχος.

- Μενουράς Ν. *Τεχνική Πωλήσεων*. Εκδόσεις: Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ. Πειραιάς (1992)

β. Σημερινές τάσεις.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι ανάμεσα στους βασικούς άξονες της πολιτικής για την αντιμετώπιση των κρίσεων που πλήττουν την οικονομία και τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, προτείνεται από κορυφαίους manager εκτός των άλλων ο σχεδιασμός μιας Επικοινωνιακής Πολιτικής: Σχεδιάστε την Επικοινωνιακή Πολιτική σας. «Αν δεν πληροφορήσετε τους εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες σας για την πραγματική διάσταση μιας κρίσιμης οικονομικής συγκυρίας, θα υποθέσουν τα χειρότερα», λει ο Chad Holliday. Η πληροφόρηση πρέπει να κατευθύνεται και προς τους μετόχους, οι οποίοι, όπως είναι φυσικό πανικοβάλλονται όταν διαβάζουν άσχημες οικονομικές ειδήσεις.

Το σημαντικότερο ίσως μήνυμα που μπορείτε να απευθύνεται στους εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες σας, σε οποιαδήποτε περίπτωση οικονομικής κρίσης είναι ότι η επιχείρηση είναι σταθερά προσανατολισμένη στους μακροπρόθεσμους στόχους της και ότι η οικονομική αναταραχή είναι παροδική.

- *Οικονομικός Ταχυδρόμος: Αθ. Χ. Παπανδρουπούλου, Η διοίκηση της Επιχείρησης στην Οικονομική καταγίδα φαίνεται. Φ3(2280) 15 Νοεμβρίου 1998.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

1. Λειτουργίες επικοινωνίας.

Αναφέραμε, λοιπόν, πόσο μεγάλη σημασία έχει η επικοινωνία στη σύγχρονη ζωή. Αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της καθημερινής πραγματικότητας. Η επιρροή της, στην συμπεριφορά των ανθρώπων και γενικότερα, στην επιχείρηση και τα κοινά της, είναι μεγάλη. Η επικοινωνία έχει ένα δυναμικό χαρακτήρα. Αλλάζει όταν αλλάζουν και οι συνθήκες της αγοράς.

Υπάρχουν πέντε λειτουργίες επικοινωνίας στις οποίες πρέπει να αναφερθούμε.

1. Η ενημέρωση.
2. Η προπαγάνδα.
3. Η διαφήμιση.
4. Το marketing.
5. Οι δημόσιες σχέσεις.

Η ενημέρωση, αποβλέπει στην λεπτομερή τακτική, πλήρη, ειλικρινή και υπεύθυνη γνωστοποίηση ενός θέματος με σκοπό τη συνειδητοποίησή του σε βάθος και πλάτος.

Η προπαγάνδα είναι η έκφραση γνώμης ή εκδήλωση δράσεως, που γίνεται σκόπιμα από άτομα ή ομάδες για να επηρεάσει τη γνώμη ή την δράση άλλων ατόμων ή ομάδων προς την κατεύθυνση προκαθορισμένων σκοπών.

Η διαφήμιση, αποβλέπει στην έξαρση των πλεονεκτημάτων ενός προσώπου ή πράγματος με σκοπό την αύξηση της αξίας του (ηθικής ή υλικής) καθώς και τη δημιουργία και τόνωση της φήμης του.

Το Marketing, είναι η διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών του καταναλωτή για ένα προϊόν ή υπηρεσία, η προώθησή του για πώληση και η διανομή του με τελικό σκοπό την επικερδή κατανάλωση.

Οι Δημόσιες σχέσεις, είναι η προγραμματισμένη προσπάθεια για τη δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ ενός ατόμου ή ομάδας και του κοινού.

- Frank Jefkins *Δημόσιες σχέσεις. Εκδόσεις "ΚΑΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ". (1994)*

2. Η επηρεαστικότητα της επικοινωνίας.

Η επικοινωνία έχει μια επηρεαστικότητα στη συμπεριφορά του καταναλωτή για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Η επηρεαστικότητα είναι διαφορετική και ανάλογη με τις λειτουργίες της επικοινωνίας.

Στο Marketing π.χ. η επηρεαστικότητα συνδέεται με τον προσανατολισμό της παραγωγής στις επιθυμίες του καταναλωτή, στην δημιουργία νέων προϊόντων για την ικανοποίηση αυτής της επιθυμίας, στην διευκόλυνση του καταναλωτή να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του με το συγκεκριμένο προϊόν δηλαδή την τοποθέτηση του στο σωστό τόπο, χρόνο, θέση, τιμή κ.λ.π., στην αύξηση του κέρδους όχι τόσο με την αύξηση των πωλήσεων, όσο με την μεγιστοποίηση του περιθωρίου ανάμεσα στο κόστος και στην τιμή πώλησεως.

Στην διαφήμιση, η επηρεαστικότητα συνδέεται με το βαθμό επιτυχίας και ανταποκρίσεως της προβολής. Ήδη πριν από 50 χρόνια ο J. Starch παρατήρησε ότι ο ρόλος της πετυχημένης διαφημίσεως είναι:

- Να τη δουν.
- Να την διαβάσουν.
- Να γίνει πιστευτή.
- Να την θυμούνται.
- Να δραστηριοποιεί.

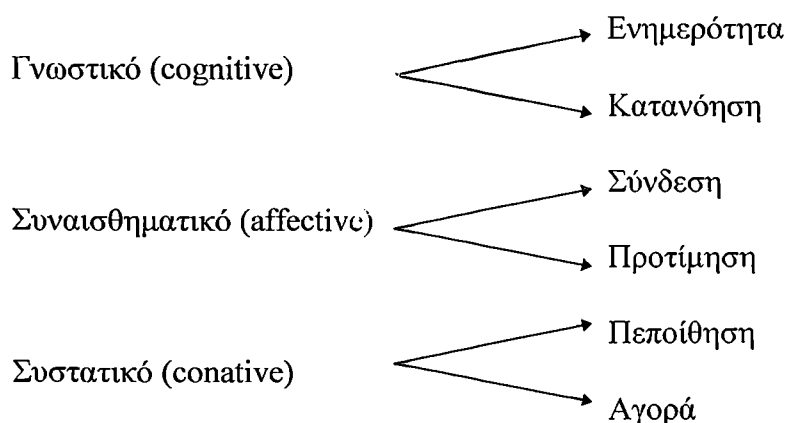
Στην σύγχρονη εποχή η διαφήμιση έχει προτυποποιηθεί. Ένα γνωστό πρότυπο διαφημίσεως, το AIDA, απαιτεί μια επιτυχημένη διαφήμιση να:

- Να τραβάει την προσοχή (Attention).
- Να προκαλεί το ενδιαφέρον (Interest).
- Να γεννά την επιθυμία (Desire).
- Να περνά στη δράση (Action).

Ένα άλλο πρότυπο διαφημίσεως, το DAGMAR, απαιτεί:

- Ενημερότητα (για το σήμα και την εταιρεία).
- Κατανόηση (για τι είναι το προϊόν και σε τι χρησιμεύει).
- Πεποίθηση (για την αγορά του προϊόντος).
- Δράση (για την πραγμάτωση της αγοράς).

Ένα άλλο, επίσης πρότυπο, το CAC απαιτεί τα εξής στάδια:



Εκτός όμως της προτυποποίησης, η διαφήμιση γίνεται και «καταναλωσμική» δηλαδή επηρεάζεται και δρα ανάλογα με την φιλοσοφία του καταναλωτισμού. Στην περίπτωση αυτή απαγορεύεται για προϊόντα που βλάπτουν την υγεία του καταναλωτή, π.χ. τσιγάρα, χρωστικές ουσίες κ.λ.π. Ακόμα οι νομοθεσίες πολλών χωρών φροντίζουν η διαφήμιση να μην βλάπτει τα συμφέροντα του καταναλωτή, να μην είναι παραπλανακτική και αθέμιτη κ.λ.π.

Στην κοινωνικοποίηση της διαφήμισης παρεμβαίνουν και Διεθνείς Οργανισμοί, όπως π.χ. η ΕΟΚ με την κατάρτιση του Ενιαίου Διαφημιστικού Κώδικα, εναρμονίζοντας σχετικά της νομοθεσίες των δέκα χωρών και θέτοντας τις γενικές αρχές για την προστασία του καταναλωτικού κοινού αλλά και την κατοχύρωση του ποιοτικού γοήτρου των προϊόντων της.

Η φύση και οι σκοποί της επικοινωνίας των Δημοσίων Σχέσεων, που είναι μια επικοινωνία πειθούς και ειλικρινούς αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ του ατόμου ή της ομάδας και του κοινού, εξασφαλίζουν ένα σημαντικό επίπεδο επηρεαστικότητας.

Το γεγονός αυτό αναγνωρίζεται καθημερινά περισσότερο από τις εταιρείες και τους οργανισμούς που διευρύνουν τα προγράμματα και τη δραστηριότητα των Δημοσίων Σχέσεών τους.

Οι Δημόσιες Σχέσεις, είναι η κοινωνική επικοινωνία μιας επιχειρήσεως. Μέσα στα πλαίσια του νέου πνεύματος και της κοινωνικοποίησης της επιχειρήσεως έχει ιδιαίτερη σημασία. Ήδη σε πολλές περιπτώσεις η προτεραιότητα του κοινωνικού παράγοντα έναντι του οικονομικού είναι μια πραγματικότητα.

- Frank Jefkins Δημόσιες σχέσεις. Εκδόσεις "ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ". (1994)

Έχει γίνει αποδεκτό ότι το άτομο ή η ομάδα πρέπει να είναι ένας αξιοσέβαστος παράγοντας στο πεδίο της κάθε επιχειρήσεως που βλέπει και ελπίζει στο μέλλον. Κι ακόμα ότι μια «πράξη αγοράς», σε πολλές περιπτώσεις ίσων ευκαιριών επηρεάζεται από την εικόνα που έχει ο καταναλωτής για την κοινωνική επένδυση του προϊόντος ή της εταιρείας. Όσο το επίπεδο της αξιολογήσεως του καταναλωτή θα ανεβαίνει τόσο μια απόφαση αγοράς θα ενέχει, ολόένα σε μεγαλύτερο βαθμό και πέρα από την κάλυψη μιας ανάγκης, την κοινωνική επιβράβευση.

3. Μίγμα επικοινωνίας.

Μίγμα επικοινωνίας, είναι ο κατάλληλος συνδυασμός των μεθόδων προώθησης και η συσχέτιση της αξίας και του κόστους τους κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες για την επίτευξη των στόχων επικοινωνίας.

Στοιχεία του μίγματος επικοινωνίας είναι:

- Η διαφήμιση.
- Η προώθηση των πωλήσεων.
- Οι προσωπικές πωλήσεως.
- Η δημοσιότητα.
- Οι Δημόσιες Σχέσεις.

Για τον καθορισμό του πλέον αποτελεσματικού μίγματος επικοινωνίας πρέπει να αναλυθούν:

- Ως προς το κοινό: Ποιοι είναι οι πελάτες μας. Ποιες ανάγκες τους προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε. Πως (με πιο τρόπο) το προϊόν ή η υπηρεσία τους παρέχει ικανοποίηση. Τι πληροφορίες πρέπει να τους δώσουμε.
- Ως προς το μήνυμα: Ποια συναισθηματική απήχηση θα ενισχύσει την πειθώ.
- Ως προς τα μέσα επικοινωνίας: Ποια είναι τα καταλληλότερα σε σχέση και με το κόστος τους μέσα επικοινωνίας για την μεταφορά μηνυμάτων στο "κοινό-στόχο" μας ή τους μεσολαβητές.

- Διακόπουλος Χ. Μάρκετινγκ. Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη πωλήσεων. Εκδόσεις: "Το ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ". Αθήνα (1986)

α. Λειτουργία του Marketing.

Είναι γνωστό ότι η κοινωνική αποστολή κάθε επιχειρηματικής μονάδας ή οργανισμού είναι η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Μια επιχείρηση υπάρχει εφόσον υπάρχει μια «αγορά» για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της. Επομένως η επιχείρηση παράγει προϊόντα για να καλύψει τις ανάγκες των ανθρώπων και ταυτόχρονα επιδιώκει την πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους.

Ο βασικός αντικειμενικός σκοπός του Marketing είναι ακριβώς η διερεύνηση και εκτίμηση του είδους και μεγέθους των αναγκών (προτιμήσεων των καταναλωτών) και η σχετική ενημέρωση των λοιπών συστημάτων της επιχείρησης. Οι ειδικές λειτουργίες του Marketing είναι:

- Έρευνα και προσδιορισμός της συγκεκριμένης αγοράς που έχει σαν αποτέλεσμα την εκτίμηση και πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης των προϊόντων ή υπηρεσιών (≈ έρευνα και σχεδίαση προϊόντων).
- Σχεδίαση και κατάρτιση των διαφημιστικών προγραμμάτων για την διατήρηση και/ή επέκταση της αγοράς και προώθηση των πωλήσεων (≈ δημιουργία σχέσεων του προϊόντος με τον καταναλωτή).
- Διαδικασία και μέθοδοι διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών (≈ τεχνική πωλήσεων).
- Εξυπηρέτηση των πελατών όσον αφορά την χρήση των προϊόντων (≈ δημιουργία σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες).

Ειδικότερα, οι υπεύθυνοι του Marketing θα πρέπει να δίνουν στους υπεύθυνους της παραγωγής τις παρακάτω πληροφορίες:

1. Το μέγεθος της αναμενόμενης ζήτησης.
2. Τον απαιτούμενο όγκο παραγωγής για την αντιμετώπιση της προβλεπόμενης ζήτησης.
3. Τα επιθυμητά αποθέματα τελικών προϊόντων.
4. τις προβλεπόμενες μεταβολές στην παραγωγή άλλων προϊόντων, λόγω μεταβολής των προτιμήσεων των καταναλωτών.
5. Τις προβλεπόμενες ημερομηνίες παράδοσης προϊόντων (ποσότητες χρόνος και τόπος παράδοσης).
6. Τις ανάγκες συσκευασίας.
7. Τα ειδικά χαρακτηριστικά που πρέπει να τονισθούν στα διαφημιστικά προγράμματα.

- *Διαρμακόπουλος Α. Διοίκηση Παραγωγής. Εκδόσεις "Ο.Ε.Δ.Β.". Αθήνα (1993)*

Σε μια ελεύθερη ανταγωνιστική οικονομία, η επιβίωση της επιχείρησης θα εξαρτηθεί από την δυνατότητα δημιουργίας νέων προϊόντων ή υπηρεσιών για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών της.

Συμπερασματικά, οι υπεύθυνοι του Marketing θα πρέπει να καταρτίσουν πλήρεις μελέτες αγοράς, να διατυπώσουν ασφαλείς προβλέψεις ζήτησης, να καταρτίσουν εναλλακτικά προγράμματα και να εξασφαλίσουν πληροφορίες όσον αφορά τις ανάγκες των καταναλωτών.

β. Λειτουργία της Διαφήμισης.

Η διαφήμιση συνίσταται στην μεταφορά μηνυμάτων μέσω διαφόρων μέσων επικοινωνίας τα οποία κυρίως ανήκουν και ελέγχονται από τρίτους φορείς ή επιχειρήσεις εκτός της διαφημιζόμενης εταιρείας π.χ. τύπος - ραδιόφωνο - τηλεόραση - αφίσες - κινηματογράφος.

Η χρησιμοποίηση της διαφήμισης σαν στοιχείο επικοινωνίας ενδείκνεται κυρίως στις ακόλουθες περιπτώσεις.

1. Όταν απαιτείται γρήγορη πληροφόρηση του κοινού σχετικά με την εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων ή με αλλαγές ή βελτιώσεις που έγιναν στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.
2. Όταν το κοινό με το οποίο πρέπει να επικοινωνήσουμε είναι μεγάλο σε αριθμό απρόσωπο και βρίσκεται γεωγραφικά διασκορπισμένο (π.χ. οι αγοραστές της καταναλωτικής αγοράς σε αντίθεση με τους αγοραστές της βιομηχανικής αγοράς που είναι επώνυμοι ή μπορούν εύκολα να εντοπισθούν).
3. Όταν η επικοινωνία αφορά προϊόν χαμηλού κόστους ευρείας κατανάλωσης.
4. Όταν το προϊόν έχει μεγάλη φήμη (γνωστή καλή μάρκα) και ευρίσκεται σε άνοδο στον κύκλο ζωής του.
5. Όταν θέλουμε να διατηρήσουμε τους υπάρχοντες πελάτες.
6. Όταν θέλουμε να δημιουργήσουμε ισχυρή φήμη της επιχείρησης μιας και των προϊόντων μας.

Όπως στο Marketing γενικά χρειάζεται ο κατάλληλος προγραμματισμός για την επίτευξη των στόων της επιχείρησης. Έτσι και στη διαφήμιση θα πρέπει να γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός (προγραμματισμός) που θα περιλαμβάνει τον καθορισμό:

- *Μαγνησάλη Κ. Η τεχνική γνώσεως της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Εκδόσεις "ΤΥΡΟΒΟΛΑ Θ". Αθήνα (1981)*

- α) Των αντικειμενικών στόχων της διαφήμισης π.χ. την γρήγορη πληροφόρηση.
- β) Του κοινού με το οποίο θέλουμε να επικοινωνήσουμε, δηλαδή τον καθορισμό του "κοινού στόχου".
- γ) Του μηνύματος που πρέπει να μεταφέρουμε, το οποίο προσαρμόζεται ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθυνόμαστε.
- δ) Του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσουμε για να προσεγγίσουμε το "κοινό - στόχο".
- ε) Του διαφημιστικού προϋπολογισμού δηλαδή του κονδυλίου που θα διαθέσουμε συνολικά και για κάθε επιμέρους μέσα επικοινωνίας.
- στ) Της διάρκειας και της συχνότητας της διαφήμισης στα πλαίσια του χρονικού προγραμματισμού.

γ. Η λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων.

Οι δημόσιες σχέσεις είναι η κοινωνική επικοινωνία μιας επιχειρήσεως. Ο ρόλος των ΔΣ μέσα στα πλαίσια των επιχειρήσεων είναι σημαντικός.

Γι' αυτό το λόγο, εμείς θα εξετάσουμε πως μπορεί να οργανωθεί ένα πρόγραμμα ΔΣ είτε μακροπρόθεσμα, για εργασία ενός έτους είτε βραχυπρόθεσμα, για κάποια σύντομη εκδήλωση, έτσι ώστε να παρουσιάσει επτά αποτελέσματα.

Οι σημαντικότεροι λόγοι για την οργάνωση προγραμμάτων ΔΣ είναι:

- Για να οριστούν οι στόχοι για τις δραστηριότητες ΔΣ με βάση τους οποίους μπορούν να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα.
- Για να υπολογιστούν οι ώρες εργασίας και οι άλλες σχετικές δαπάνες.
- Για να επιλεγούν οι προτεραιότητες που θα καθορίζουν (1) τον αριθμό (2) τον συγχρονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων του προγράμματος.
- Για να αποφασιστεί κατά πόσο είναι εφικτή η εκτέλεση των δεδηλωμένων στόχων σύμφωνα με τη διαθεσιμότητα (1) επαρκούς προσωπικού με τις κατάλληλες ικανότητες (2) εξοπλισμού, όπως μηχανές γραφείου, φωτογραφικές μηχανές ή οχήματα (3) κατάλληλου προϋπολογισμού.

Οι λέξεις που πρέπει να συγκρατήσουμε είναι ώρες εργασίας, προτεραιότητες, συγχρονισμός, πόροι, εξοπλισμός και προϋπολογισμός.

- *Μαχνησάλη Κ. Η τεχνική γνώσεως της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Εκδόσεις "ΤΥΡΟΒΟΛΑ Θ". Αθήνα (1981)*

Χωρίς οργανωμένο πρόγραμμα, ο σύμβουλος ΔΣ θα έπρεπε να δρα σε καθημερινή βάση. Θα ξεκινούσε πρώτα καινούργια πράγματα και πιθανόν θα άφηνε άλλα ημιτελή. Στο τέλος του χρόνου, θα ήταν πολύ δύσκολο να δείξει τι έκανε και με ποιο αποτέλεσμα. Οι μη επαγγελματικές ΔΣ είναι ακριβώς έτσι; άσκοπες και χωρίς νόημα.

4. Μέσα επικοινωνίας και τεχνικές.

Οι περισσότεροι επαγγελματίες σύμβουλοι ΔΣ δέχονται ότι, ένα μέσο μπορεί να είναι ο τύπος και με τεχνική μπορεί να είναι μια συνέντευξη τύπου. Μπορούμε ωστόσο να κάνουμε πέντε συγκρίσεις ανάμεσα στα μέσα επικοινωνίας των ΔΣ και στα διαφημιστικά μέσα:

- α) Χρησιμοποιούνται διαφορετικά μέσα για τις διαφημιστικές εκστρατείες και τις εκστρατείες των ΔΣ. Για παράδειγμα, η διαφήμιση μπορεί να δημοσιευτεί σε έγχρωμα περιοδικά του σαββατοκύριακού, όπου κανείς δεν στέλνει συνήθως δελτία τύπου να και υπάρχει περίπτωση να εισαχθεί υλικό ΔΣ σε κύρια άρθρα ή η διαφημιστική εκστρατεία μπορεί να επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στις λαϊκές καθημερινές εφημερίδες, ενώ η εκστρατεία των ΔΣ έχει μεγαλύτερο εύρος και μπορεί να καλύπτει επίσης, τοπικές απογευματινές εφημερίδες και περιοδικά στα οποία δε διαφημίζεται η εταιρεία.
- β) Ο σύμβουλος ΔΣ έρχεται σε επαφή με εκδότες δημοσιογράφους, παραγωγούς της τηλεόρασης και του ραδιοφώνου, ενώ ο διαφημιστής συναλλάσσεται με διευθυντές διαφήμισης, εκπροσώπους χώρου και διευθυντές πωλήσεων της τηλεόρασης και του ραδιοφώνου.
- γ) Ο χώρος και ο χρόνος εκπομπής διαφημίσεων πρέπει να αγοραστεί. Ο χώρος στα άρθρα και ο χρόνος εκπομπής προγραμμάτων δεν παύει και επομένως είναι ανεκτίμητος. Η δημοσίευση ή η αναμετάδοση υλικού ΔΣ δεν είναι δωρεάν διαφήμιση και δεν είναι δυνατόν να εκτιμηθούν με βάση το τιμολόγιο διαφημίσεων. Είναι λάθος να χρησιμοποιούμε αυτό το μέτρο σύγκρισης για την κάλυψη.
- δ) Οι διαφημιστικές εκστρατείες περιορίζονται στα μέσα που αναμένεται να παρουσιάσουν τα καλύτερα αποτελέσματα με το μικρότερο κόστος. Υπάρχουν διάφορες πηγές στατιστικών σχετικά με το μέγεθος του ακροατηρίου στο οποίο απευθύνεται.

- *Μαργησάλη Κ. Η τεχνική γνώσεως της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Εκδόσεις "ΤΥΡΟΒΟΛΑ Θ". Αθήνα (1981)*

Τα στοιχεία που αφορούν την κυκλοφορία των εντύπων εγκρίνονται από το Γραφείο Ελέγχου Κυκλοφορίας Τύπου / Audit Bureau of Circulations (ABS) και αντιπροσωπεύουν τις μέσες ημερήσιες, εβδομαδιαίες ή μηνιαίες καθαρές πωλήσεις τους. Το ABS συγκεντρώνει τα στοιχεία αυτά εφοδιάζοντας τους εκδότες μέλη με έντυπα ελέγχου, τα οποία επιστρέφονται μαζί με αναλυτική κατάσταση της δωρεάν και της πληρωμένης κυκλοφορίας κάθε έκδοσης στην περίπτωση των περιοδικών εκδόσεων εγγεγραμμένης κυκλοφορίας, το έντυπο ελέγχου θα δείξει τον αριθμό αντιτύπων που ζητήθηκαν από άτομα, που ζητήθηκαν από εταιρείες και που δεν ζητήθηκαν.

Τα προγράμματα ΔΣ χρησιμοποιούν γενικά πολύ περισσότερα μέσα επικοινωνίας από ότι η διαφήμιση, αν και πάλι είναι απαραίτητο η επιλογή τους να γίνεται με προσοχή.

Η διαφήμιση απευθύνεται σε ακροατήρια στόχους, τα οποία μπορεί να είναι οι λίγες ομάδες ανθρώπων που είναι οι πιο πιθανοί μελλοντικοί αγοραστές, αλλά στις δημόσιες σχέσεις οι κατηγορίες κοινού μπορεί να είναι πολλές και ποικίλες και να κυμαίνονται από μαθητές έως βουλευτές και όχι μόνο πελάτες.

- ε) Στις ΔΣ χρησιμοποιούνται ιδιωτικά μέσα, όπως εταιρικές εφημερίδες, τα οποία μπορεί να είναι αναγκαία σε μερικές περιπτώσεις, επειδή δεν υπάρχουν τα εμπορικά μέσα επικοινωνίας που θα χρησιμοποιούνταν για διαφημιστικούς σκοπούς. Αυτό μπορεί να ισχύει για μια αγορά εξαγωγών, ιδιαίτερα σε σχέση με τον εμπορικό και τεχνικό τύπο και ακόμα πιο ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες.

- *Μαγνησάλη Κ. Η τεχνική γνώσεως της περιπεριφοράς του καταναλωτή. Εκδόσεις "ΤΥΡΟΒΟΛΑ Θ". Αθήνα (1981)*

α. Τα μέσα επικοινωνίας των ΔΣ.

Αφού καταρτίσαμε ένα σύντομο κατάλογο με βασικούς και πρακτικούς στόχους θα πρέπει να επιλέξουμε τα μέσα επικοινωνίας. Τα παρακάτω είναι τα κύρια μέσα που χρησιμοποιούνται για σκοπούς ΔΣ:

- Ο τύπος: Εθνικές και τοπικές εφημερίδες, περιοδικά για καταναλωτές, επετηρίδες και ετήσιες εκδόσεις.
- Οπτικοακουστικά μέσα: διαφάνειες και βιντεοκασέτες.
- Ραδιοφωνία: Εθνική, τοπική, διεθνής, π.χ. οι κασέτες που προμηθεύεται η βρετανική τοπική ραδιοφωνία από την εταιρεία Two-ten Communications (πρώην UNS), τις διεθνείς υπηρεσίες του BBC.
- Τηλεόραση: Τοπικοί σταθμοί, διεθνείς. Επίσης συστήματα τελετέξ Prestel, Oracle και Ceefax με τα οποία εμφανίζονται πληροφορίες στην οθόνη της τηλεόρασης.
- Εκθέσεις: Ειδικές εκθέσεις ΔΣ υποστήριξη ΔΣ για εκθέματα σε εμπορικές ή γενικές εκθέσεις, διεθνείς εμπορικές εκθέσεις κ.λ.π.
- Έντυπο υλικό: έντυπα γόητρο, μορφωτικά, πληροφοριακά.
- Προσφερόμενα βιβλία: Είτε περί του αντικειμένου του οργανισμού, είτε ετήσιες εκδόσεις για χόμπι ή σπορ που εκδίδουν κατασκευαστές δημοφιλών προϊόντων.
- Άμεσο ταχυδρομείο: Για μεταβίβαση μηνυμάτων ΔΣ.
- Προφορικός λόγος: Στις ΔΣ δεν χρησιμοποιούνται μόνο τα μέσα μαζική επικοινωνίας, μπορεί να είναι αποτελεσματική και η προσωπική αντιμετώπιση ή η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο.
- Χορηγίες: για τέχνες, σπορ, αποστολές, πότε - πότε για φιλανθρωπικούς σκοπούς και μερικές φορές για σκοπούς ΔΣ. Υπάρχει γενικά ένα στοιχείο ΔΣ σε όλες τις χορηγίες, αφού δημιουργούν υπεραξία για την εταιρεία.
- Εταιρικές εφημερίδες: Κάποτε τις αποκλούσαν Εταιρικά Όργανα. Αυτές οι εφημερίδες είναι ιδιωτικές εκδόσεις, που διαχωρίζονται από τις εμπορικές εκδόσεις. Υπάρχουν δύο είδη:
 - ⇒ εσωτερικές: ειδησεογραφικά δελτία, περιοδικά, εφημερίδες που διανέμονται σε υπαλλήλους, συνταξιούχους, μετόχους, μέλη.
 - ⇒ εξωτερικές: παρόμοιες εκδόσεις που διανέμονται σε ειδικούς εξωτερικούς αναγνώστες, όπως διανομείς, χρήστες, καταναλωτές, ή καθοδηγητές γνώμης.
- Εταιρικό στυλ και εταιρική ταυτότητα. Αυτό μπορεί να έχει πολλές μορφές, ανάλογα με τη φύση του οργανισμού, αλλά γενικά σημαίνει πράγματα που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό. Οι

αεροπορικές εταιρείες χρωματίζουν το αεροσκάφη τους με χαρακτηριστικές "λιβρέες" το πλήρωμα φορά ειδικές στολές και συνήθως τυπώνεται ή ζωγραφίζεται κάποιο σύμβολο.

- Άλλες μορφές μέσων επικοινωνίας των ΔΣ. Τα νέα μέσα περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, τα αερόπλοια της Goodyear, που εξοπλίστηκαν με φωτεινά μηνύματα ΔΣ και πέταξαν πάνω από την Ευρώπη και την Βόρεια Αμερική.

Ο υπεύθυνος λοιπόν των ΔΣ για τα μέσα επικοινωνίας πρέπει να εξετάσει ποια μέσα εξυπηρετούν καλύτερα την προσέγγιση επιλεγμένων κατηγοριών κοινού υπολογίζοντας του περιορισμούς του προϋπολογισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

1. Η επιχείρηση και ο πελάτης.

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης - βιομηχανικής ή εμπορικής είναι η δημιουργία, επέκταση και εξασφάλιση σταθερών και μόνιμων κερδοφόρων σχέσεων με υποψήφιους πελάτες. Δεν ενδιαφέρει τώρα πλέον η μεμονωμένη παραγγελία, αλλά η κερδοφόρα διαρκής σχέση με τον πελάτη.

Αν δεχθούμε ότι ολόκληρη η οικονομική των επιχειρήσεων, ολόκληρη η επιστήμη και η τέχνη οργάνωσης και διοίκησης, βασίζονται στην «αποδοχή» των «προϊόντων» και υπηρεσιών που «παράγουν» τότε καταλαβαίνουμε πόσο πρωταρχικός είναι ο ρόλος του πελάτη και πόσο σημαντική η μελέτη της στάσεως του απέναντι στα προϊόντα.

Η έννοια της «ανάγκης» του πελάτη δύσκολα μπορεί να προσδιοριστεί γιατί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του.

Οι απαιτήσεις του πελάτη αποτελούν σημείο προσανατολισμού των επιχειρήσεων, γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις - αλλά και η δημόσια διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί από κοντά αυτές τις απαιτήσεις και τους λόγους που κάνουν να αλλάζουν. Τέτοιοι λόγοι μπορεί να είναι:

- η οικονομική άνεση του.
- η μόρφωσή του.
- η τεχνολογία και
- η ευκολία της επικοινωνίας.

Η γνώση της συμπεριφοράς του πελάτη έχει μεγάλη σημασία στο marketing αφού ο αντικειμενικός του στόχος, όπως αναφέραμε, είναι η ικανοποίηση της αγοράς.

Ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του πελάτη γίνεται με την έρευνα αγοράς. Αυτοί οι παράγοντες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Στους ατομικούς ψυχολογικούς παράγοντες ή εσωτερικούς (προσωπικότητα, μνήμη, μάθηση, αντίληψη, κίνητρα και στάσεις).
- Στους εξωτερικούς παράγοντες την επίδραση, δηλαδή του περιβάλλοντος (φυσικοί, πολιτιστικοί, κοινωνικοί).

- *Τσιμπόγου Χ. Πως να Δημιουργήσετε μια Δυναμική Επιχείρηση. Έκδοση "3^η". Αθήνα (1992)*

Η έρευνα αγοράς έχει σαν αντικείμενο την περιγραφή μιας υφιστάμενης καταστάσεως (π.χ. η διαπίστωση των καταναλωτών του προϊόντος της σχέσεως μεταξύ αγοραστών και καταναλωτών, των προτιμήσεων των καταναλωτικών ανάλογα με την κοινωνική τους θέση κ.λ.π.) χρήσιμη για τη διαφώτιση της διεύθυνσεως μιας μονάδας και τη συγκέντρωση, ανάλυση στοιχείων για την εξεύρεση των δυνατών λύσεων ενός προβλήματος. (π.χ. έρευνα για τη βελτίωση του προϊόντος, τον καθορισμό της τιμής, την βελτίωση του δικτύου πωλήσεων κ.λ.π.).

α. Σημερινές τάσεις.

Τα τελευταία χρόνια κυριαρχεί δύναμη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Φαίνεται να αναδεικνύεται η «προσέλκυση και ικανοποίηση του πελάτη». Αν παρατηρήσει κανείς την εξέλιξη των συστημάτων διοίκησης, θα δει ότι η προσπάθεια των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στο να προσελκύσουν πελάτες, να διατηρήσουν, αλλά και να επαυξήσουν τη συνεργασία τους με αυτούς. Στην προσπάθειά τους αυτή η οποία συντελείται πλέον σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις εμπλέκονται σε διαδικασίες, μεταξύ των οποίων η συνεχής βελτίωση της ποιότητας κατέχει κεντρικό ρόλο. Από πολλούς μάλιστα υποστηρίζεται ότι αυτή αποτελεί, ίσως τον πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης των οργανώσεων.

Η φιλοσοφία αυτή διοίκησης επικεντρώνεται τόσο στη βελτίωση της ποιότητας όσο και στην αποτελεσματική αξιοποίηση των εργαζομένων, γεγονός το οποίο καθιστά τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που διασφαλίζουν την ποιότητα, δεδομένου ότι, όπως υποστηρίζεται η διασφάλιση αυτή στηρίζεται σε καλές ανθρώπινες σχέσεις και σε διαδικασίες μείωσης κόστους. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας αυτής απαιτεί αυτοέλεγχο, αυτονομία και δημιουργικότητα, ικανότητες οι οποίες αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και όχι υποταγής.

Υποστηρίζεται ότι ξεκινώντας για το «ταξίδι της ποιότητας» μια οργάνωση περνά από διάφορες φάσεις, όπως η υιοθέτηση ποιότητας ελέγχου και η δημιουργία ενός τμήματος ποιότητας, η υιοθέτηση κύκλων ποιότητας και προγραμμάτων βελτίωσης ποιότητας, η υιοθέτηση διαδικασιών και πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας, με επιστέγασμα την υιοθέτηση και υλοποίηση της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας. Στοχεύοντας και προσεγγίζοντας το στάδιο της «καθολικής» ποιότητας, μια επιχείρηση μετατοπίζεται από τη διοίκηση προσωπικού, υιοθετώντας όλο και περισσότερο την προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τη θεμελιώδη φιλοσοφία με βάση την οποία θα διοικηθεί το προσωπικό μιας επιχείρησης.

Οι υπεύθυνοι διοίκησης ανθρώπινων πόρων συμμετέχουν στις διάφορες φάσεις βελτίωσης ποιότητας, διευκολύνοντας, συμβουλεύοντας τις προσπάθειες των στελεχών γραμμής.

Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η εμπλοκή της λειτουργίας διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας πραγματοποιείται με τρεις τρόπους:

- με την συμμετοχή στο σχεδιασμό, εισαγωγή και υποστήριξη των προσαθειών βελτίωσης ποιότητας.
- με την αλλαγή των παραδοσιακών πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να υποστηρίζουν μια κουλτούρα ποιότητας και
- με την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας στην εσωτερική λειτουργία του τμήματος ανθρώπινων πόρων.

Υπό αυτή την οπτική γωνία, η ποιότητα του προσωπικού παίζει μεγάλο ρόλο στους κλάδους της παροχής υπηρεσιών και ιδιαίτερα στο χρηματοπιστωτικό τομέα. Η «συνεχής βελτίωση» και η «συνεχής μάθηση» είναι στα πλαίσια αυτά δυο σημαντικά εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Η προσέλκυση και ικανοποίηση της πελατείας είναι πριν απ' όλα συνάρτηση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

- *Οικονομικός Ταχυδρόμος: Στέλλας Ευροτύρη - Κουφίδου. Η ποιότητα των ανθρώπων φέρνει πελάτες. Φ9(2286). 26 Φεβρουρίου 1998*

2. Διαδικασία διαπραγμάτευσης - προώθηση πωλήσεων.

Στην εποχή μας η θέση του πωλητή είναι αναβαθμισμένη. Τα στελέχη των πωλήσεων είναι τα σημαντικότερα σε κάθε επιχείρηση και αυτό αποδεικνύεται και από τις αμοιβές τους, οι οποίες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα είναι οι υψηλότερες. Γιατί, οι πωλητές αποτελούν τους βασικούς συντελεστές των εσόδων μιας επιχείρησης.

Είναι επομένως φυσικό, η σημασία που δίδεται από την επιχείρηση για τα στελέχη των πωλήσεων να εκφράζεται και με σωστή εκπαίδευση. Είναι δε αδιάφορο, εάν χρησιμοποιείται η έκφραση «πωλητής» ή «σύμβουλος πωλήσεων». Τα προβλήματά τους στην αγορά και στον πελάτη είναι ίδια. Και οι δύο πρέπει να πωλούν, να συμβουλεύουν και συμβουλεύοντας να πωλούν.

Για την πραγματοποίηση όμως αυτού του σκοπού πρέπει να γνωρίζει τους βασικούς κανόνες της επικοινωνίας. Ιδιαίτερα με ποιον τρόπο θα ξεκινήσει και ολοκληρώσει την διαπραγμάτευση με έναν πελάτη.

Η ψυχολογία καθώς και οι αποκτηθείσες μέχρι σήμερα εμπειρίες από την πράξη (πρέπει να) κατευθύνουν την συμπεριφορά κάθε πωλητή.

- Διακόπουλος Χ. Μάρκετινγκ. Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη πωλήσεων. Εκδόσεις: "Το ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ". Αθήνα (1986)

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στον τύπο πώλησης (π.χ. καταστήματα λιανικής πώλησης) ορισμένες τακτικές και έχουν κυρίως τους εξής βραχυπρόθεσμους στόχους:

- α) Να ενθαρρύνουν τους μεσολαβητές να αγοράσουν και προωθήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Μερικές από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται σε αυτή την περίπτωση είναι οι διάφορες εκπτώσεις ανάλογα με την ποσότητα αγαθών που οι μεσολαβητές αγοράσουν, η εξασφάλιση συνεργατικής διαφήμισης (επιμερισμός του κόστους μεταξύ παραγωγού - μεσολαβητού) η παροχή υλικού - τοποθέτησης και προβολής του προϊόντος (ράφια, βιτρίνες κ.λ.π.).
- β) Να πείσουν τους πελάτες να δοκιμάσουν ένα νέο προϊόν ή να αγοράσουν μια συγκεκριμένη μάρκα έναντι άλλων ανταγωνιστικών. Σε αυτή την περίπτωση που η προώθηση των πωλήσεων απευθύνεται κατ' ευθείαν στον καταναλωτή χρησιμοποιούνται οι εξής τεχνικές: Ειδικές προσφορές (χαμηλότερη τιμή προϊόντος), δωρεάν δειγματοδιανομή, κουπόνια, δώρο, διαγωνισμοί, ειδικές συσκευές με 2 προϊόντα στην τιμή του ενός κ.λ.π.
- γ) Να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό ώστε να μην χαθούν οι παλαιοί πελάτες αλλά και να αποκτηθούν καινούργιοι.
- δ) Να βελτιώσουν το υπάρχον δίκτυο διανομής με παροχές κινήτρων προς τους μεσολαβητές για κάλυψη τυχόν κενών του δικτύου.

Άλλωστε δεν αποτελεί υπερβολικό ασορισμό η ιδέα ότι κανένα προϊόν και καμιά υπηρεσία να πρόκειται να κερδίσει πωλήσεις αν δεν ανταποκρίνονται, καλύτερα από τα ανταγωνιστικά τους προϊόντα ή υπηρεσίες, τις ανάγκες των πελατών. Οι ανάγκες αυτές είναι μια περίπλοκη έννοια. Υπάρχουν ανάγκες πραγματικές, ανάγκες άσχετες, με το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία και ανάγκες φανταστικές. Κάθε μία πρέπει να αντιμετωπισθεί όπως είναι:

- *Τσεμπόγου Χ. Πως να δημιουργήσετε μια Δυναμική επιχείρηση. Έκδοση 3^η. Αθήνα (1992)*
- *Μαυνησάλη Κ. Η τεχνική γνώσεως της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Εκδόσεις "ΤΥΡΟΒΟΛΑ Θ". Αθήνα (1981)*
- *Ζεωγαρίδης Σ. Οργάνωση Επιχειρήσεων και Διοίκηση. Εκδόσεις "ΑΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ". Θεσσαλονίκη (1984)*

α. Σημερινές τάσεις - Εναλλακτικές προσεγγίσεις.

Στον επιχειρηματικό κόσμο σημειώνονται κοσμογονικές αλλαγές, έστω και αν δεν τις παρακολουθούμε καθημερινά ίσως επειδή οι περισσότεροι παρασυρόμαστε από τα τρέχοντα πολιτικά γεγονότα, αλλά και από τις δημοσιονομικές εξελίξεις, που δεν είναι και οι πιο ευχάριστες. Οι ελληνικές όμως επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν το κρίσιμο εκείνο μέγεθος που θα τις καταστήσει ανταγωνιστικές στην Ευρώπη.

Μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιοι τρόποι υπάρχουν για να επωφεληθεί από τις τελευταίες αλλαγές που συγκλονίζουν την παγκόσμια κοινωνία, και πως μπορεί να διαγνώσει τις επιπτώσεις των μεταβολών αυτών.

Ένας από τους κορυφαίους μελλοντολόγους της εποχής μας, ο άνθρωπος που προέβλεπε πολλά από τα σημερινά φαινόμενα, ο Αλβιν Τοφλερ, συγγραφέας του «Τρίτου κύματος» είναι κατηγορηματικός. Μέχρι το 2010, λει, θα γίνουν τόσες αλλαγές στον πλανήτη μας όσες δεν έγιναν τα 50 τελευταία χρόνια. Εκτός όμως από τον Τοφλερ και μια άλλη μελλοντολόγος στην ΗΠΑ προκάλεσε πολύ θόρυβο με τις προβλέψεις τις. Πρόκειται για την Faith Popcorn η οποία περιγράφει βασικές καταναλωτικές συμπεριφορές που ενδιαφέρουν κάθε επιχείρηση. Η Faith Popcorn προβλέπει «έναν πραγματικό κοινωνικό σεισμό που θα μεταμορφώσει τον κόσμο. Μια επανάσταση των καταναλωτών, που θα τηρήσει βαθιά σημάδια σε κάθε επιχείρηση και κάθε νοικοκυριό». Προβλέπει, επίσης, ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο σκέψης και στις παραδοσιακές συνήθειες των καταναλωτών, οι οποίες σε λίγα χρόνια θα αλλάξουν τόσο πολύ όσο την προηγούμενη χιλιετία. Ειδικά στις ΗΠΑ, οι καταναλωτές κρύβονται κάθε μέρα όλο και βαθιά στο προσωπικό τους καταφύγιο. «Μην περιμένετε πια οι πελάτες να έρθουν εκείνοι σε εσάς», λει ο Popcorn στους marketer. Πρέπει εσείς να πάτε να τους βρείτε, μέσα στη φωλιά τους. Ο τρόπος όμως να το πετύχετε είναι να προσφέρετε εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.

Ο κόσμος, προσθέτει η Αμερικανίδα συγγραφέας, δεν επιθυμεί σήμερα περισσότερα, αλλά λιγότερα. Στην εποχή μας ο καταναλωτής φωνάζει εναγωνίως: «Κάντε τη ζωή μου ευκολότερη και βοηθήστε μας να αξιοποιήσω όσο το δυνατόν καλύτερα το πιο πολύτιμο αγαθό που έχω τα χρήματα και τις ώρες της ζωής μου. Η λύση απαιτεί σύντομα και περιεκτικά μηνύματα σε κάθε προσπάθεια επικοινωνία σας με τους καταναλωτές.

- *Οικονομικός Ταχυδρόμος: Αθ. Χ. Παπανδροπούλου, κινδυνεύουν Επιχειρήσεις που δεν επικοινωνούν, Φ32(2309), 6 Αυγούστου 1998.*

Οι καταναλωτές θέλουν οι εταιρείες να υιοθετούν τις ανησυχίες της κοινωνίας. Μερικές ιδέες: οι εταιρείες ένδυσης θα μπορούσαν να προσφέρουν δωρεάν ρούχα σε απόρους. Δίνουν πολλά χρήματα για διάφορες περιττές εκδηλώσεις. Γιατί να μην κάνουν μια ουσιαστική χειρονομία.

Ο δυτικός κόσμος έχει μπει σε φάση «στασιμότητας στη δαπάνη και ύφεσης στις προοπτικές». Η Porcotti υποστηρίζει ότι η κρατούσα ψυχολογία των καταναλωτών μοιάζει με αυτήν της δεκαετίας του '30. J. μπορείτε να κάνετε: να αναδιαρθρώσετε το προϊόν της εταιρείας σας, να διαφοροποιήσετε το αντικείμενο της και να μην κρυβόμαστε πίσω από το δάκτυλό σας.

Για τις εταιρείες που θέλουν να επωφεληθούν από την επανάσταση αυτή των καταναλωτών, η Porcotti έχει μια συμβουλή.

- Αναπτύξτε την ψυχή της εταιρείας σας και δημοσιοποιήστε την. «Ο καταναλωτής θα θέλει να ξέρει ποιος είστε, προτού πάρει απόφαση να αγοράσει οτιδήποτε από εσάς».

Με άλλα λόγια, η Αμερικανίδα συγγραφέας, αλλά κι άνθρωπος του μάρκετινγκ, αγγίζει το ζωτικό σήμερα για τις επιχειρήσεις θέμα της σωστής και αποτελεσματικής επικοινωνίας με την ταυτόχρονη δημιουργία εικόνας. Και δεν έχει άδικο. Στην εποχή των δορυφόρων, της υπερπληροφόρησης, της υπερταχύτατης ροής αμέτρητων πληροφοριών και της εύκολης πρόσβασης σε ηλεκτρονικά δίκτυα και κυκλώματα, μια επιχείρηση χωρίς εικόνα είναι ένας πολίτης χωρίς ταυτότητα.

Από την πλευρά του, ο αμερικανός σύμβουλος επικοινωνίας, Μπόμπ Μουκ, υπογραμμίζει ότι η εικόνα βοηθάει την επιχείρηση όχι μόνο να γίνεται γνωστή, αλλά και να αποκαθιστά καλές σχέσεις με τους πελάτες της, τους μετόχους της, και βέβαια τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτήν. Επίσης η εικόνα της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο σε περιπτώσεις κρίσεων, όπως λόγω χάρη αυτές που έπληξαν την Γιούλιου Καρμπάντ, τη γαλλική «Περιέ». «Μέσα στο νέο περιβάλλον», τονίζει ο Μπόμπ Μουκ, «οι επιχειρήσεις που δεν επικοινωνούν ή έχουν βλακώδεις πολιτικές επικοινωνίες είναι καταδικασμένες, αργά ή γρήγορα, να πάνε στα ... πευκάκια».

Τα τελευταία δύο χρόνια, εφαρμόζεται, από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της Ευρώπης, αλλά και από τα υπουργεία οικονομικών και Γεωργίας της Ολλανδίας, η Εμπορική φιλοσοφία του Personal Pair».

- *Οικονομικός Ταχυδρόμος: Τζίνας Αλιμπουτάκη, Πρώτα πουλάς και μετά παράγεις, Φ38(2315), 17 Σεπτεμβρίου 1998.*

«Στην Αμερική το σύστημα χρησιμοποιείται από εκατοντάδες καταστήματα» διευκρίνισε ο εκπρόσωπος της Philips. «Οι πελάτες δίνουν τα μέτρα στην περίπτωση των ενδυμάτων ή τις ακριβείς προτιμήσεις τους στην περίπτωση άλλων προϊόντων, την παραγγελία, και η επιχείρηση δίνει την εντολή μέσω των computer στην βιομηχανία. Η εξελισσόμενη εμπορική μέθοδος στο χώρο των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων βασίζεται κυρίως στη γρήγορη αντίδραση για την εκτέλεση της παραγγελίας, στην ακριβή μεταφορά της στην παραγωγή στην αποφυγή του υψηλού κόστους και στην ταχύτητα της παράδοσης.

3. Μορφές διαπραγμάτευσης.

Ένας χαρακτηριστικός τύπος συνομιλίας ανάμεσα σε πωλητή και πελάτη δεν υπάρχει. Στην πράξη ξεχωρίζουν διάφορες μορφές διαπραγμάτευσης σύμφωνα με τα ακόλουθα πέντε (5) κριτήρια:

- Τα προϊόντα: ανάλογα με το είδος του προϊόντος ακολουθείται διαφορετική τακτική.
- Ο αριθμός των συνομιλητών: Γίνεται διάκριση, εάν η συζήτηση πραγματοποιείται ανάμεσα σε δύο ή σε περισσότερα πρόσωπα.
- Η θέση των συνομιλητών στην διαδικασία της διανομής: Ανάλογα εάν διεξάγεται η συζήτηση με τον μεταποιητή, τον έμπορο ή τον τελικό καταναλωτή.
- Ο τόπος διαπραγμάτευσης: Η προετοιμασία του πωλητή εξαρτάται από την πραγματοποίηση της συζήτησης εναλλακτικά στο δικό του χώρο, του πωλητή ή σε «ουδέτερο» χώρο.
- Το είδος της συνομιλίας: Ο διαχωρισμός γίνεται ανάμεσα σε πρώτη επίσκεψη, σε επαναληπτική ή επίσκεψη ρουτίνας. Επιπλέον σε συνομιλία ανάμεσα σε ειδικούς επαγγελματίες, σε τελική συνομιλία, σε συνομιλία όπου εκφράζεται παράπονα για παραληφθέντα προϊόντα, σε συνομιλία με την ευκαιρία κάποιας εκδήλωσης κ.α.

Τα κριτήρια αυτά επηρεάζουν ουσιαστικά μια διαπραγμάτευση και δείχνουν πόσο απαραίτητη είναι η ειδική προετοιμασία του πωλητή ανάλογα με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά.

Η διαπραγμάτευση αποτελεί μια διαδικασία αλληλοεπίδρασης ανάμεσα στον πωλητή και τον πελάτη. Συγκεκριμένα πρόκειται για μια προφορική και μη προφορική διαδικασία επικοινωνίας, στην οποία επιδρούν πολλά διαφορετικά στοιχεία.

- Τσιμπόγου Χ. Πως να δημιουργήσετε μια Δυναμική επιχείρηση. Έκδοση 3^η. Αθήνα (1992)

Ο πωλητής έχει κατά κανόνα επιτυχία στο βαθμό που μπορεί να προσαρμόσει την επικοινωνία του στον εκάστοτε συνομιλητή του.

Ήδη στην δεκαετία του '30 ο Buhler έδειξε, ότι η προφορική επικοινωνία επιδρά με (3) τρόπους, δηλαδή ως:

- επεξήγηση (σύμβολο) δεδομένων και αντικειμένων/
- έκφραση (σύμπτωμα) για τον εσωτερισμό του ομιλητή.
- επίκληση (σύνθημα) για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των συνομιλητών.

Παράλληλα πρέπει ο πωλητής να διατηρεί μια «φυσική στάση» απέναντι στον πελάτη του, δηλαδή να επικρατεί μια ισορροπία ανάμεσα στην συνείδηση, το εσωτερικό βίωμα και την επικοινωνία. Όσο περισσότερο «συμφωνούν» μεταξύ τους τόσο καλύτερη η επικοινωνία.

α. Τεχνική των ερωτήσεων.

Αποστολή του πωλητή είναι, να προσφέρει «βοήθεια» να αναγνωρίσει ο πελάτης ένα πραγματικό πρόβλημα, ιδιαίτερα όταν ο πελάτης δεν έχει εμπειρία σχετικά με το προϊόν, ή το προϊόν είναι πολύπλοκο.

Με την σωστή λοιπόν, χρησιμοποίηση ερωτήσεων ο πωλητής αποκτά πλεονεκτήματα σε μια διαπραγμάτευση. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται:

- στη μορφή των ερωτήσεων,
- στην συχνότητα των ερωτήσεων.

Η συχνή χρησιμοποίηση ερωτήσεων δεν συνίσταται γιατί μπορεί να δημιουργήσουν στον πελάτη αρνητικές εντυπώσεις. Επίσης πρέπει να αποφεύγονται ερωτήσεις, οι οποίες δεν προκαλούν σίγουρα μια θετική απάντηση από τον πελάτη.

Παράδειγμα: Στην ερώτηση του πωλητή «σας αρέσει η προσφοράς μας;» ο πελάτης μπορεί ανά απαντήσει «ναι», «όχι», «δεν γνωρίζω ακόμα».

- *Μαυρουλέας Ν. Τεχνική πωλήσεων. Εκδόσεις "ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Α". Πειραιάς (1992)*

Ο σωστός χειρισμός των ερωτήσεων προσφέρει σημαντικό βοήθημα στον πωλητή. Μέσω ερωτήσεων:

- ενεργοποιείται ο συνομιλητής,
- εξωτερικεύονται οι απόψεις του συνομιλητή,
- λαμβάνονται χρήσιμες πληροφορίες,
- φανερώνεται ενδιαφέρον για τον συνομιλητή που τον αναβαθμίζει,
- δυσχεραίνεται ο συνομιλητής να κρατήσει «κλειστή» στάση.

Οι ερωτήσεις διακρίνονται σε:

- πληροφοριακές
- υποκινητικές ή επιδραστικές
- εναλλακτικές
- αντερωτήσεις
- διαπιστωτικές
- διερευνητικές
- ενισχυτικές
- φαινομενικές ή υποθετικές.

Οι πληροφοριακές ερωτήσεις επιδιώκουν την ενημέρωση για την κατάσταση του συνομιλητή. Πρέπει να είναι σύντομες, ενώ μπορούν να διατυπώνονται «ανοικτά» ή «κλειστά».

Οι υποκινητικές ερωτήσεις προσκαθούν να επηρεάσουν το συνομιλητή. Πρέπει να χρησιμοποιούνται προσεκτικά για να μη δημιουργούν αρνητική επίδραση και οπωσδήποτε όχι συχνά.

Οι εναλλακτικές ερωτήσεις προσφέρουν στο συνομιλητή τη δυνατότητα της επιλογής, που είναι όμως όλες θετικές για τον πωλητή.

Οι αντερωτήσεις, παρέχουν τη δυνατότητα, μετά από μια ερώτηση να αναλάβει ο πωλητής με μια δεύτερη ερώτηση των πρωτοβουλία.

Οι διαπιστωτικές ερωτήσεις διευρύνουν εάν υπάρχει συμφωνία ανάμεσα στους συνομιλητές και διατυπώνονται συνήθως με «κλειστό» τρόπο.

Οι διερευνητικές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται για να λάβουν από τον συνομιλητή μια πληροφορία, δίχως να θέσουν άμεση ερώτηση.

Οι ενισχυτικές ερωτήσεις ανιχνεύουν τα πραγματικά κίνητρα του συνομιλητή και τον παραινούν να ενεργοποιηθεί.

Οι φαινομενικές ερωτήσεις διατηρούν ή προκαλούν το ενδιαφέρον και την προσοχή του συνομιλητή. Η απάντηση δίνεται από τον ίδιο που έθεσε την ερώτηση.

Οι τύπου αυτοί των ερωτήσεων πρέπει να χρησιμοποιούνται κατάλληλα, ανάλογα με τον συνομιλητή και την κατάσταση που επικρατεί. Η λανθασμένη ή συχνή χρησιμοποίησή τους μπορεί να προκαλέσει το αντίθετο αποτέλεσμα από το επιδιωκόμενο.

β. Τηλεφωνική επικοινωνία.

Η συνομιλία από το τηλέφωνο είναι ο προθάλαμος της κύριας διαπραγμάτευσης και η προσπάθεια του πωλητή επικεντρώνεται στο κλείσιμο μιας συνάντησης.

Η τηλεφωνική επικοινωνία παρουσιάζει τις ακόλουθες ιδιαιτερότητες σε σχέση με την προσωπική συνομιλία.

- Κατά τη διάρκεια του τηλεφωνήματος δεν εκπέμπεται κάποιο μήνυμα προσωπικής ακτινοβολίας με αποτέλεσμα να χάνονται βασικά πλεονεκτήματα του πωλητή.
- Δεν υπάρχει οπτικός έλεγχος της συγκεκριμένης κατάστασης και συμπεριφοράς του πελάτη.
- Ο πωλητής δεν έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει την προσοχή του πελάτη με τη χρησιμοποίηση οπτικών βοηθημάτων.
- Πολλές φορές ο ήχος του τηλεφώνου προκαλεί ενόχληση με συνέπεια τον πιθανό εκνευρισμό του απασχολημένου πελάτη.
- Η διάρκεια της τηλεφωνικής επικοινωνίας περιορίζεται ή διακόπτεται ευκολότερα από μια συζήτηση.

Αυτές οι ιδιαιτερότητες δείχνουν πόσο απαραίτητη είναι για τον πωλητή η μεθοδική προετοιμασία του για την τηλεφωνικά συζήτηση, ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει ευκολότερα πιθανές δυσκολίες ή αντιρρήσεις του πελάτη.

Στην πραγματικότητα, η τηλεφωνική επικοινωνία αναφέρεται στην πώληση μιας συνάντησης. Είναι όμως επικίνδυνο στη φάση αυτή να επιδιώξει ο πωλητής να πωλήσει περισσότερο από τη μια συνάντηση.

- Τσιμπόγου Χ. Πως να Δημιουργήσετε μια Δυναμική Επιχείρηση. Έκδοση "3". Αθήνα (1992)

4. Το GRID των πωλήσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό συγκεντρώσαμε την προσοχή μας στην σχέση καταναλωτή - πωλητή, και γενικά στις πωλήσεις που γίνονται με προσωπική ή και τηλεφωνική επικοινωνία. Οι πωλητές αν συνειδητοποιήσουν τις απόψεις και τα συναισθήματα του υποψήφιου πελάτη και τα χειριστούν σαν πραγματικότητα, τότε θα μπορέσουν να μεταβάλλουν την αδιαφορία σε ενθουσιασμό και την αντίσταση σε σεβασμό ως προς αυτούς. Η σκέψη και οι ενέργειες του πωλητή, καθώς και του πελάτη μπορούν να αναλυθούν χωριστά, όμως συχνά γίνονται ταυτόχρονα σαν ανταλλαγή πυρών.

Το GRID των πωλήσεων είναι ένα σύνολο θεωριών, που βοηθάει τον πωλητή να καταλάβει το στυλ των πωλήσεων του, τις αντιδράσεις του προς τον πελάτη και τις αντιδράσεις του πελάτη προς αυτόν. Οι θεωρίες αυτές είναι πολύτιμες γιατί βοηθούν να σχεδιαστούν εποικοδομητικοί τρόποι για το χειρισμό καταστάσεων.

Το GRID των πωλήσεων ανοίγει νέους τρόπους και επιλογές, στους πωλητές, για το χειρισμό των πελατών, που ίσως να μην είχαν σκεφτεί. Μόνο με την καλή θεωρία είναι δυνατό να αποκτήσουν οι πωλητές την ισχυρή διορκτικότητα, που είναι απαραίτητη για τις αποτελεσματικές πωλήσεις.

Εξετάζοντας τις βασικές αρχές των πωλήσεων βλέπουμε πως εφαρμόζονται οι θεωρίες. Οι αρχές περιλαμβάνουν την αρχική επαφή, την αναγνώριση του πραγματικού πελάτη, την ανάλυση των αναγκών του, τον καθορισμό σωστών προσδοκιών, το χειρισμό στόχων, το σχεδιασμό κλεισίματος, την διατήρηση και την επίτευξη των υπαρχόντων πελατών και το χειρισμό παραπόνων και βιαστικών παραγγελιών.

Κατά την διαδικασία πώλησης, δύο σκέψεις περνούν από το μυαλό του πωλητή. Η μία είναι το ενδιαφέρον για την πώληση και η άλλη το ενδιαφέρον για τον πελάτη σαν άτομο. Αυτές απεικονίζονται σε ένα διάγραμμα με δύο κλίμακες. Ο τρόπος που συνδέονται καθορίζει την στρατηγική των πωλήσεων.

Το ενδιαφέρον για την πώληση καλύπτει μεγάλη ποικιλία πραγμάτων. Μια φάση του είναι η εντόπιση νέων πελατών. Συχνά εκφράζεται σαν ο αριθμός των επισκέψεων που γίνονται, ο αριθμός των ωρών που έχει εργαστεί ο πωλητής, το είδος της εξυπηρέτησης που παρέχεται κ.λ.π.

- *Robert R. Blake - Jane Srygley Mountain. Ο αποτελεσματικός πωλητής. Εκδόσεις: "ΓΑΛΛΙΟΣ". (1986)*

Επομένως το «ενδιαφέρον» δείχνει όχι τα πραγματικά αποτελέσματα των πωλήσεων σε παραγγελίες, τιμολόγια ή προϊόντα που πουλήθηκαν, αλλά τον χαρακτήρα των σκέψεων και συναισθημάτων για τον τρόπο που θα επιτευχθούν αποτελέσματα. Ένας πωλητής μπορεί να έχει υψηλό βαθμό ενδιαφέροντος για να πετύχει πώληση, βασισμένο στην επιθυμία του να αποφέρει κέρδη στην εταιρεία του. Άλλος μπορεί να έχει υψηλό βαθμό ενδιαφέροντος μόνο για τον ενδιαφέρει να πετύχει μεγάλη προμήθεια. Όποιος και να είναι ο λόγος, ο βαθμός ενδιαφέροντος επηρεάζει πολύ τη συμπεριφορά και το πραγματικό όγκο των πωλήσεων.

Το ενδιαφέρον για τους πελάτες είναι άλλος ένας παράγοντας και φανερώνεται με διάφορους τρόπους. Ένα πωλητής εκφράζει ενδιαφέρον, παρέχοντας ειδικές υπηρεσίες ή κλείνοντας συμφωνία υπέρ του πελάτη. Υπάρχουν πολύ άλλοι τρόποι, αλλά αυτό που είναι σημαντικό είναι το πως ο πωλητής, με λόγια ή με έργα, εκφράζει το ενδιαφέρον του για τον πελάτη και πόσο επηρεάζει αυτό την προσωπική του αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις. Οι βαθμοί ενδιαφέροντος του κάθε πωλητή στις δύο αυτές κλίμακες - την πώληση και του πελάτη - σχετίζονται με τις υποθέσεις που κάνει.

α. Στρατηγικές πωλήσεων του GRID.

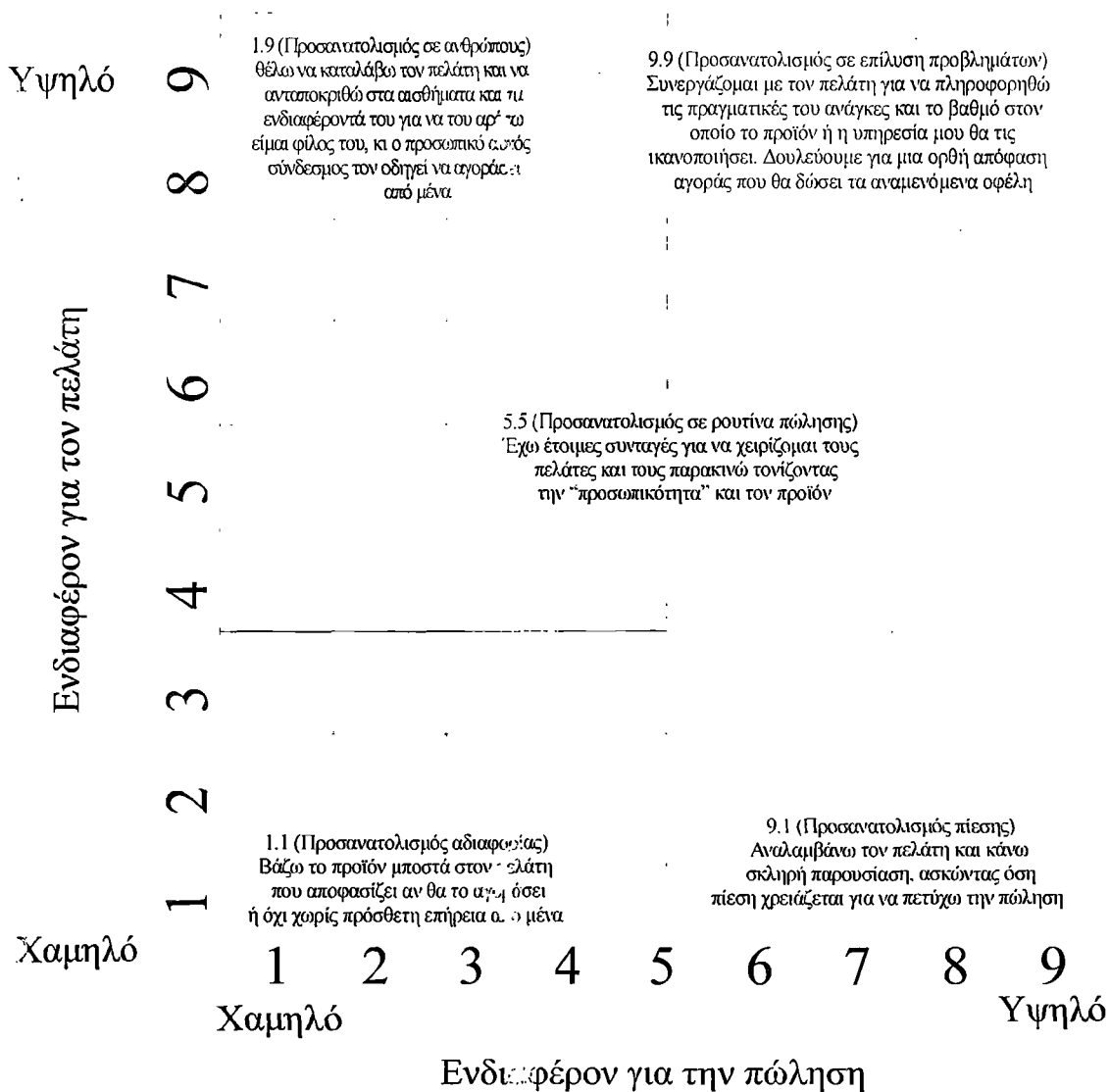
Το διάγραμμα της στρατηγικής GRID στον πίνακα 1 δείχνει αυτά τα δύο ενδιαφέροντα και τους πολλούς τρόπους με τους οποίους αλληλεπιδρούν. Ο οριζόντιος άξονας δείχνει το ενδιαφέρον για την πώληση, ο κάθετος το ενδιαφέρον για τον πελάτη. Ο κάθε άξονας έχει κλίμακα εννέα βαθμών. Ο αριθμός 1 αντιπροσωπεύει το ελάχιστο ενδιαφέρον, το 9 το μέγιστο και το 5 έναν ενδιάμεσο βαθμό. Οι άλλοι αριθμοί (2 μέχρι 4 και 6 μέχρι 8) δείχνουν μια αδιάκοπη διαδοχή βαθμών ενδιαφέροντος. Δεν αντιπροσωπεύουν κάτι που μετριέται με ακρίβεια.

Στην κάτω δεξιά γωνία είναι ο προσανατολισμός 9,1 όπου ένα υψηλό ενδιαφέρον για την πώληση συνδυάζεται με λίγο ή καθόλου ενδιαφέρον για τον πελάτη. Ο πελάτης θεωρείται σαν πράγμα που πρέπει να «ξεζουμιστεί». Τέτοιες υποθέσεις τύπου 9,1 μπορούν να καταλήξουν σε συμπεριφορά που αποδιώχνει τον πελάτη γιατί είναι σκληρή και πειστική. Σχεδόν όλοι οι αγοραστές κάποια φορά αντιμετώπισαν πωλητή τόσο αποφασισμένο να κάνει την πώληση, ή να προωθήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, που δεν πρόσεχε τι είχε στο νου του ο πελάτης, πως αισθανόταν, τι επιφυλάξεις ή αμφιβολίες οδηγούσαν στο δισταγμό του και αυτή η συμπεριφορά έκανε τελικά τον πελάτη να φύγει χωρίς να αγοράσει, αλλά αποκομίζοντας αρκετή εχθρότητα.

Η στρατηγική 1,9 είναι στην πάνω αριστερή γωνία. Εδώ ένα ελάχιστο ενδιαφέρον για την πώληση συνδυάζεται με μέγιστο ενδιαφέρον για τον πελάτη. Εδώ ο πωλητής εξασκεί λίγη επιρροή και πειθώ για να πείσει τον πελάτη να αγοράσει. Ο πωλητής ενδιαφέρεται τόσο πολύ για τα συναισθήματα του πελάτη που δαπανά τον περισσότερο χρόνο του προσπαθώντας να είναι

ευχάριστος. Ο πωλητής αγωνίζεται να πετύχει μια φιλική σχέση. Βλέπει την επιθυμητή πώληση σαν υποπροϊόν της φιλικότητας αντί σαν άμεσο επακόλουθο της πρωτοβουλίας του να πουλήσει.

Η επιθυμία να γίνει κανείς αρεστός μπορεί να κερδίσει φίλους, αλλά μπορεί επίσης να είναι μειονέκτημα για έναν πωλητή. Όταν αυτή η επιθυμία γίνεται με απόλυτο ενδιαφέρον και το άτομο βασίζεται στη φιλία για να πετύχει, τότε μπορεί να πιαστεί στην παγίδα που τόσο ωραία περιέγραψε ο Άρθουρ Μίλερ στο «θάνατος του εμπ. ράκου». Ο Γουίλλι Λόμαν δεν μπορούσε πια να κάνει πωλήσεις γιατί οι πελάτες «φίλοι τους» είχαν αποσυρθεί από τη δουλειά ή στράφηκαν σε άλλους προμηθευτές που καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες τους.



Στην κάτω αριστερή γωνία του GRID είναι η στρατηγική 1,1. Το ενδιαφέρον του πωλητή τόσο για την πώληση όσο και για τον πελάτη είναι χαμηλό. Αυτή η έλλειψη ενδιαφέροντος για τα δύο βασικά στοιχεία της πώλησης καταλήγει σε παθητική συμπεριφορά. Αρκεί ελάχιστη επιρροή κατά την πώληση, και δεν κάνει προσπάθεια να επιτύχει μια καλή σχέση με τον πελάτη ή αποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Είναι δύσκολο να ονομάσουμε ένα τέτοιο άτομο «πωλητής».

Στο κέντρο του GRID είναι η στρατηγική 5,5 «η μέση οδός», που περιέχει μισό ενδιαφέρον από κάθε είδος. Ο πωλητής δεν σπρώχνει δυναμικά. Η πίεση περιγράφεται καλύτερα σαν επιμονή παρακίνηση. Το ενδιαφέρον για τον πελάτη φαίνεται στην προσπάθεια να δημιουργήσει εγκάρδια ατμόσφαιρα κατά την συναλλαγή, που βασίζεται σε ελαφριά φιλική προσέγγιση και κουβεντούλα.

Η στρατηγική 9,9 είναι στην πάνω δεξιά γωνία, όπου ένα υψηλό ενδιαφέρον για την πώληση και ένα υψηλό για τον πελάτη συνδυάζονται σε ένα ενιαίο σύνολο. Το υψηλό ενδιαφέρον για την πώληση φαίνεται από τη βαθιά γνώση του προϊόντος που έχει ο πωλητής, η οποία συσχετίζεται πειστικά με τις απαιτήσεις του πελάτη όπως προκύπτουν κατά την συζήτηση. Έτσι ο προσανατολισμός 9,9 καθρεφτίζει βαθύ ενδιαφέρον για τα συμφέροντα του πελάτη και για την ικανοποίηση που θα αντλήσει όταν αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία.

Στο σύστημα των βαθμών 9 επί 9 αντιπροσωπεύονται ογδόντα ένας συνδυασμοί, αλλά δίνουμε έμφαση στην ανάλυση των θεωριών και των στρατηγικών της συμπεριφοράς που βρίσκονται στις τέσσερις γωνίες και στο κέντρο το GRID, γιατί αυτές είναι οι πιο ευκολονόητες.

- Robert R. Blake - Jane Srygley Mounier. *Ο αποτελεσματικός πωλητής*. Εκδόσεις: "ΓΑΛΛΙΟΣ". (1986)

β. Επικοινωνία στις στρατηγικές πωλήσεων του GRID.

Υπάρχουν πολλές πηγές από τις οποίες οι άνθρωποι αντλούν πληροφορίες. Πολλά από αυτά δεν είναι πολύ χρήσιμα για τον πωλητή γιατί δεν περιέχουν το είδος των στοιχείων που χρειάζεται για να κάνει μια πώληση. Αυτό που χρειάζεται να ξέρει είναι τι έχει ο κάθε πελάτης που τον κάνει μοναδικό σαν άτομο. Το κλειδί για να αποκτήσει τις πληροφορίες αυτές είναι οι ερωτήσεις που θα του δείξουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη, το πόσα ξέρει για το προϊόν, και το τι προσδοκίες έχει. Οι ερωτήσεις του επιτρέπουν να μάθει τι σκέπτεται ο πελάτης και γιατί. Αλλά οι ερωτήσεις είναι επικίνδυνες. Αν είναι καλές τότε παίρνει το είδος της πληροφορίας που χρειάζεται και μπορεί να συνεισφέρει στον πελάτη. Αν είναι αδύναμες και ακατάλληλες, τότε κάνουν ζημιά και στον πωλητή και στις προσπάθειες του να κάνει την πώληση.

Ο πωλητής και ο πελάτης φθάνουν ή δεν φθάνουν σε ένα επιτυχημένο κλείσιμο μιλώντας μεταξύ τους. Για τον πελάτη η προθυμία του πωλητή να καταλάβει την περίπτωση είναι πολύ σημαντική. Για παράδειγμα οι αντιρρήσεις και τα παράπονα είναι στο κέντρο των αισθημάτων του. Το ίδιο αληθεύει και για την συμμετοχή και την ανάμειξη, πόσο πρόθυμος είναι να επιτρέψει στον πελάτη να πάρει ενεργό μέρος και να σκεφτεί μαζί του αναλύοντας τι μπορεί να κάνει το προϊόν. Άσχετα από το δικό το στυλ GRID, ο πωλητής πρέπει να είναι τέλειος, ειλικρινής και να φροντίζει τις ανάγκες του πελάτη σαν να ήταν δικές του. Οι πελάτες πραγματικά πιστεύουν ότι έχουν πάντα δίκαιο.

Είδαμε λοιπόν πως η ικανότητα επικοινωνίας σχετίζεται με την αποτελεσματική πώληση. Στο κέντρο της επικοινωνίας υπάρχουν:

1. Οι ερωτήσεις.
2. Η ακρόαση.
3. Η ανταπόκριση στην άποψη του πελάτη.
4. Ο χειρισμός των συναισθημάτων του πωλητή.

5. Η γνώση των ανταγωνιστών.

Η γνώση του προϊόντος και των πελατών είναι οπωσδήποτε σημαντική, αλλά δεν είναι όλη η ιστορία. Η γνώση που έχουν οι πωλητές για τους ανταγωνιστές, έχει ίση αξία και σημασία για την επιτυχία τους. Η γνώση αυτή δεν περιορίζεται σε τεχνικές πληροφορίες για τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους, αλλά περιλαμβάνει πληροφορίες για τις μεθόδους τους και τις τεχνικές τους.

Σε κάθε πώληση που κάνει ο πωλητής ανταγωνίζεται άλλους άμεσα ή έμμεσα. Επιπλέον κάθε μόνιμος πελάτης είναι πιθανός πελάτης και για τους ανταγωνιστές.

Η φυσική τάση των πωλητών είναι να ταυτίζονται με το προϊόν τους, πράγμα που τους κάνει να πιστεύουν την αξία του. Έτσι βλέπουν τα προϊόντα των ανταγωνιστών λιγότερο ελκυστικά από ότι τα βλέπει ο πελάτης, με συνέπεια να τα αγνοούν ή να τα προσπερνούν και να μην συνειδητοποιούν τη σημασία που έχει να αποκτήσουν γνώσεις για τον ανταγωνιστή.

Οι πελάτες πριν πάρουν την απόφαση για την αγορά συγκρίνουν τα είδη, για να δουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, ώστε να κάνουν την καλύτερη επιλογή από ολόκληρο το φάσμα των εναλλακτικών λύσεων.

- *Robert R. Blake - Jane Srygley Mouton: Ο Αποτελεσματικός Πωλητής. Εκδόσεις "ΓΑΛΛΙΟΣ". (1986)*

Σημερινές τάσεις.

Για να ελπίζουν σε σταθερή και επιτυχημένη πορεία μέσα σε ένα διαρκώς αυξανόμενο και σκληρότερο ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν απλά διαφημιστικά μηνύματα και να επενδύσουν σε συναισθήματα.

Ασφαλώς όταν ο Δαρβίνος διατύπωσε την περίφημη θεωρία του για την εξέλιξη των ειδών, δεν είχε κατά νου το marketing και τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Δαρβίνου, από την πάλη των ειδών για επιβίωση θα επιζήσουν εκείνα τα είδη τα οποία αναπτύσσουν ορισμένα χαρακτηριστικά που τους επιτρέπουν να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να επιβιώσουν. Όσα είδη δεν διαθέτουν κάποιο πλεονέκτημα που να τους δίδει υπεροχή σε σχέση με άλλα, είναι καταδικασμένα σε αφανισμό.

«Είδος υπό εξαφάνιση είναι πλέον οι μεγάλες φίρμες, αν αναλογιστεί κανείς ότι από τις 100 μεγαλύτερες εταιρείες που υπάρχουν στις ΗΠΑ το 1990 μόνο οκτώ έχουν επιβιώσει μέχρι σήμερα» λέει στους «Financial Times» ο κ. M. Saatchi, Πρόεδρος της διαφημιστικής εταιρείας M κ' C. Saatchi.

Η αυξανόμενη γνώση και αντίληψη των καταναλωτών απαιτεί από το σύγχρονο marketing να συνοψίσει την επιχειρηματολογία του στα ουσιώδη σημεία της. Διαλέξτε ένα χαρακτηριστικό το οποίο θα στηρίζει τη μάρκα σας, μάθετε, οτιδήποτε για το σύνθημα στο οποίο ποντάρετε και τις κορφές με τις οποίες εκδηλώνεται ανά τον κόσμο και περάστε το στο διαφημιστικό σας μήνυμα με τρόπο απλό. Είναι ένας πολύ καλός τρόπος να αντιμετωπίσετε τους ανταγωνιστές και να αποφύγετε την περιθωριοποίηση, τονίζει ο κ Saatchi.

- *Οικονομικός Ταχυδρόμος: Η Διοίκηση της Επιχείρησης στην Οικονομική καταιγίδα φαίνεται. Φ3(2280), 15 Ιανουαρίου 1998.*

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως είδαμε και στην πράξη η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση και έχει σαν σκοπό τόσο την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης όσο και την δημιουργία παγίωση και διατήρηση των καλών σχέσεων τόσο μέσα όσο και έξω από αυτήν.

Προσπαθήσαμε να τονίσουμε την σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση και τα άτομα. Από την άποψη της επιχείρησης πρέπει να υπάρχει ένα πλήρως εμπεριστατωμένο και αποτελεσματικό πρόγραμμα επικοινωνίας. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοικήσεως για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος με ενθουσιασμό να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η επικοινωνία αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα της διοικήσεως των επιχειρήσεων. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους σαν ένα αδιαίρετο σύνολο.

Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται ποτέ ότι το βασικό καθήκον του διοικητικού στελέχους είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον κατάλληλο για την καλύτερη και πιο δημιουργική απόδοση των υφισταμένων του, και αυτό φυσικά, δεν μπορεί να γίνει χωρίς να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον ανθρώπινο συντελεστή.

Οι εργαζόμενοι εργάζονται πιο αποτελεσματικά και με μεγαλύτερη ευχαρίστηση όταν κατανοούν όχι μόνο τους δικούς τους στόχους αλλά και εκείνους της ομάδας στην οποία ανήκουν και όλης της επιχειρήσεως.

Έχει πολύ μεγάλη σπουδαιότητα να πληροφορούνται όσο το δυνατό συχνότερα για τις προοπτικές του μέλλοντος, τον ανταγωνισμό και τις οικονομικές τάσεις.

Η ύπαρξη λοιπόν ενός λειτουργικού οργανογράμματος που διευκολύνει την επικοινωνία σε συνδυασμό με μια αποτελεσματική διοίκηση θα προσφέρει συντονισμό της όλης επιχειρηματικής προσπάθειας, θα βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ διευθύνσεως και εργαζομένων, θα μπορέσει να αντιμετωπίζει συστηματικά τα προβλήματα των εργαζομένων, που έτσι η αλλιώς υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και εκτός των άλλων, οι εργαζόμενοι θα αναπτύσσουν καλύτερο ηθικό, μια και θα γνωρίζουν ότι υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για να ασχοληθεί με τα προβλήματά τους.

Από την ερευνά μας όμως φάνηκε, ότι η προσπάθεια για επικοινωνία στον εργασιακό χώρο δεν είναι πάντοτε αποτελεσματική. Ενδέχεται να δημιουργηθούν συχνά προβλήματα σε επίπεδο ομάδας, σε ατομικό επίπεδο είτε σε οργανωτικό επίπεδο.

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας επηρεάζεται επίσης από τις εξής οργανωσιακές μεταβλητές.

1. Το μέγεθος της επιχείρησης (με βάση τον αριθμό των απασχολουμένων).
2. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διαρθρωτικής της δομής.
3. Το σύστημα τεχνολογίας που χρησιμοποιείται και
4. Τη φιλοσοφία ή «κουλτούρα» της επιχείρησης.

Πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι ο βασικότερος, ίσως τρόπος λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών είναι η εκπόνηση μελετών για συγκεκριμένα θέματα από ομάδες εργασίας.

Πολλά στελέχη τα οποία συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας και ιδιαίτερα όσοι είχαν την εποπτεία κάποιας μελέτης αναφέρουν ότι η θέση αυτή τους βοήθησε να αποκτήσουν κύρος, επιρροή και να προβάλλουν τις ικανότητές τους. Κάτι που είναι δύσκολο να συμβεί μέσω της καθημερινής εργασίας ρουτίνας, όσο ταλένιο και αν διαθέτει κάποιος.

Πολλοί σύγχρονοι επιχειρηματίες παραδέχονται και υποστηρίζουν, ότι το 95% των αποτυχιών των επιχειρήσεων οφείλεται στην έλλειψη επικοινωνίας της διοικήσεως με τους εργαζομένους και στην έλλειψη γνώσης.

Επίσης αξίζει να αναφέρουμε ότι ανάμεσα στους βασικούς άξονες της πολιτικής για την αντιμετώπιση των κρίσεων που πλήττουν την οικονομία και τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο προτείνεται από κορυφαίους manager ο σχεδιασμός μιας επικοινωνιακής πολιτικής. Σχεδιάστε την επικοινωνιακή πολιτική σας. «Αν δεν πληροφορήσετε τους εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες σας για την πραγματική διάσταση μιας κρίσιμης οικονομικής συγκυρίας, θα υιοθέσουν τα χειρότερα», λέει ο Chad Holliday.

Η επικοινωνία λοιπόν έχει μεγάλη σημασία στη σύγχρονη επιχείρηση. Η επιρροή της, στην συμπεριφορά των ανθρώπων και γενικότερα, στην επιχείρηση και τα κοινά της, είναι μεγάλη. Η επικοινωνία έχει αναμφισβήτητα δυναμικό χαρακτήρα. Αλλάζει όταν αλλάζουν και οι συνθήκες της αγοράς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βαλασίδης Γ. Επικοινωνία - Γενικές Αρχές. Εκδόσεις: ΚΟΝΤΑΚΑ. (1985)
2. Διακόπουλος Χ. Μάρκετινγκ. Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη πωλήσεων. Εκδόσεις: "Το ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ". Αθήνα (1986)
3. Ζαβλάνος Μ. Οργάνωση και Διοίκηση. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ. Αθήνα (1991)
4. Ζευγαρίδης Σ. - Ξηροτύρη - Κουφίδου Στυλιανή. Οργάνωση Επιχειρήσεων. Εκδοτικός οίκος "ΑΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ", Θεσσαλονίκη. (1986)
5. Ζευγαρίδης Σ.. Οργάνωση Επιχειρήσεων και Διοίκηση. Εκδόσεις "ΑΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ". Θεσσαλονίκη (1984)
6. Κανελλόπουλος Χ. Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες. Αθήνα (1995)
7. Λιαρμακόπουλος Λ. Διοίκηση Παραγωγής. Εκδόσεις "Ο.Ε.Δ.Β.". Αθήνα (1993)
8. Μαυρουλέας Ν. Τεχνική Πωλήσεων. Εκδόσεις: Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ. Πειραιάς (1992)
9. Μαγνησάλη Κ. Η τεχνική γνώσεως της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Εκδόσεις "ΤΥΡΟΒΟΛΑ Θ". Αθήνα (1981)
10. Μαυρουλέας Ν. Τεχνική πωλήσεων. Εκδόσεις "ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Α". Πειραιάς (1992)
11. Τσακλαγκάνος Α. Οικονομική των Επιχειρήσεων. Εκδοτικός Οίκος "ΑΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ". Θεσσαλονίκη (1985)
12. Τριμπόγου Χ. Πως να Δημιουργήσετε μια Δυναμική Επιχείρηση. Έκδοση "3". Αθήνα (1992)
13. Φαναριώτη Π. Επιχειρησιακές επικοινωνίες. Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ. Αθήνα (1995)
14. Frank Jefkins Δημόσιες σχέσεις. Εκδόσεις "ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ." (1994)
15. Robert R. Blake - Jane Srygley Mouton. Ο Αποτελεσματικός Πωλητής. Εκδόσεις "ΓΑΛΛΙΟΣ". (1986)

Περιοδικά: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ

1. Οικονομικός Ταχυδρόμος. Στέλλας Ευροτύρη - Κουφίδου. Η ποιότητα των ανθρώπων φέρνει πελάτες Φ9(2286) 26 Φεβρουαρίου 1998.
2. Οικονομικός Ταχυδρόμος. Τζίνας Αλιμπουτάκη. Πρώτα πουλάς και μετά παράγεις, Φ38(2315) 17 Σεπτεμβρίου 1998.
3. Οικονομικός Ταχυδρόμος. Βαγγέλη Δ. Τσεκρέκου. Οι ομάδες Εργασίας στη σύγχρονη Επιχείρηση Φ47(2324). 19 Νοεμβρίου 1998.
4. Οικονομικός Ταχυδρόμος. Αθ. Χ. Παπανδροπούλου. Η Διοίκηση της επιχείρησης στην Οικονομική καταγίδα φαίνεται. Φ3(2280). 15 Ιανουαρίου 1998.