

**Ο ρόλος  
των Δημοσίων Σχέσεων  
στη διαδικασία λήψης αποφάσεων  
στον τομέα των επιχειρήσεων**

**Πτυχιακή εργασία: Ελένη Μπώλου  
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
Τμήμα Λογιστικής  
Α.Μ.: 6252**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Εισαγωγή</b> .....	σελ. 1
<b>Κεφάλαιο 1</b> Ιστορική αναδρομή.....	σελ. 4
<b>Κεφάλαιο 2</b> Οι Δημόσιες Σχέσεις στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	
2.1.1 Είδη κοινού.....	σελ. 10
2.1.2 Κοινή γνώμη.....	σελ. 14
2.2 ΜΜΕ.....	σελ. 17
2.3 Καταναλωτές.....	σελ. 19
2.4 Χρηματοοικονομικές σχέσεις.....	σελ. 22
2.5 Προμηθευτές.....	σελ. 25
2.6 Κυβέρνηση.....	σελ. 26
2.7 Εργαζόμενοι.....	σελ. 27
<b>Κεφάλαιο 3</b> Τα μέσα που χρησιμοποιούν οι Δημόσιες Σχέσεις για την επίτευξη των στόχων	σελ. 33
<b>Κεφάλαιο 4</b> Ο ρόλος των Δημοσίων Σχέσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	
4.1 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	σελ. 45
4.2 Τα θέματα για τα οποία αποφασίζει το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων.....	σελ. 54
<b>Κεφάλαιο 5</b> Μελέτη περίπτωσης	
5.1 SPECIFAR.....	σελ. 58
5.2 TOYOTA.....	σελ. 63
<b>Επίλογος</b> .....	σελ. 66
<b>Παράρτημα 1</b> .....	σελ. 67
<b>Παράρτημα 2</b> .....	σελ. 69
<b>Παράρτημα 3</b> .....	σελ. 71
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	σελ. 72

## Εισαγωγή

Αν κανείς ακούσει τον όρο «Δημόσιες Σχέσεις» και προσπαθήσει να τον εντάξει σε μία χρονική περίοδο της ιστορίας, τότε συνειρμικά θα του έρθει στο νου η σύγχρονη εποχή δεδομένου ότι οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν ένα σχετικά πρόσφατα αναπτυγμένο (και αναπτυσσόμενο) κλάδο που τείνει να κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος, όπως γίνεται φανερό από την συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση επαγγελματιών του συγκεκριμένου κλάδου. Όμως, παρ'ότι οι ρίζες των Δημοσίων Σχέσεων μετά από επιφανειακή σκέψη θα φάνταζαν να ταυτίζονται με τη νεότερη εποχή, μία πιο προσεκτική ματιά στην ιστορία θα μας αποδείκνυε ακριβώς το αντίθετο.

Από την εποχή του Ομήρου<sup>1</sup> ήδη το ιδεώδες ήταν να είναι ένας άντρας καλός στην πολεμική τέχνη, αλλά ταυτόχρονα και καλός ρήτορας.<sup>2</sup> Φαίνεται ότι η ρητορική δεινότητα και η δυνατότητα επηρεασμού της μάζας μέσω του προφορικού λόγου αποτελούσε αναπόσπαστο κομμάτι του αρχαίου ιδεώδους. Αυτό βέβαια δεν είναι παρά μόνο η αρχή. Πολύ πιο ξεκάθαρη γίνεται η απαρχή της ιδεολογίας των Δημοσίων Σχέσεων κατά τη διάρκεια του χρυσού αιώνας του Περικλή, όταν, όπως αναφέρει και ο ίδιος ο Θουκυδίδης<sup>3</sup> στο έργο του, αναφερόμενος στον ίδιο τον Περικλή: «είχε μεγάλο κύρος και μεγάλες ικανότητες και αποδείχθηκε ανώτερος χρημάτων. Ήταν σε θέση να συγκρατεί το λαό χωρίς να επηρεάζει την ελευθερία του. Καθοδηγούσε το λαό ασκώντας επιρροή χωρίς να χρησιμοποιεί παράνομα μέσα ή κολακειές. Ήξερε να συγκρατεί το λαό στην υπερβολική τόλμη, ενώ τον ενθάρρυνε με τα λόγια του όταν έβλεπε το λαό φοβισμένο. Έτσι, η πολιτεία φαινομενικά ήταν δημοκρατία, ενώ στην πραγματικότητα κυβερνούσε ο πρώτος πολίτης». Αυτό το κείμενο αποτελεί ένα πρόδρομο της νοοτροπίας των Δημοσίων Σχέσεων, οι οποίες λειτουργούν ακριβώς με τον τρόπο που ενεργούσε ο Περικλής: στόχος τους είναι να επηρεάσουν τη μάζα χωρίς, όμως, να περιορίζουν την ελευθερία βούλησης των ανθρώπων. Οι Δημόσιες Σχέσεις δε σχετίζονται καθόλου με τη δημαγωγία, διότι δε στερούν από τους ανθρώπους την ελευθερία τους κι όμως καταφέρνουν να έρχονται σε επαφή μαζί τους και να τους επηρεάζουν προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Με τον ίδιο τρόπο κι ο Περικλής χάρη στις ρητορικές του ικανότητες κατάφερε να ελέγχει και να καθοδηγεί την κοινή γνώμη με τη θέλησή της. Όπως σημειώνει, λοιπόν, κι ο Σπ.Ζομπανάκης: «ο αρχαίος κόσμος, καλύτερα παντός άλλου κατενόησε, εσυνειδητοποίησε και εφήρμοσε τας αρχάς των Δημοσίων Σχέσεων. Επειδή δε ούτος αποτελείτο από άτομα με ελευθέραν την βούλησίν και το φρόνημα, η έφεσις προς την πειθώ, η τάσις του πληροφορείν και πληροφορείσθαι και η

<sup>1</sup> Παπαγιάννη Α.-Ν. Σηφάκι, *Ομήρου Ιλιάς*, εκδ. Πάπυρος, Αθήνα, 1957, σελ. 407

<sup>2</sup> Πανηγυράκης Γεώργιος, Βεντούρη-Νεοκοσμίδη Ζωή, *Σύγχρονη διοικητική των Δημοσίων Σχέσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001, σελ. 41

<sup>3</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκησή του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ. 69

ανάπτυξης των σχέσεων κατέστησαν αναγκαία και αναπόσπαστα στοιχεία της τότε δημόσιας και ιδιωτικής ζωής.»

Με αυτή λοιπόν τη μορφή έκανε αρχικά την εμφάνισή της η ιδεολογία που διαποτίζει τις Δημόσιες Σχέσεις. Όμως, τι σημαίνει άραγε σήμερα αυτός ο όρος; Στην πραγματικότητα είναι πολύ δύσκολο να καταφέρει να ορίσει κανείς με ακρίβεια την έννοια του συγκεκριμένου όρου. Αυτό οφείλεται στην ίδια την υφή του κλάδου, ο οποίος απαιτεί τη συνεχή αναπροσαρμογή του στις ανάγκες της κοινωνίας. Αυτός ο προαναφερόμενος παράγοντας δυσκολεύει τους ειδικούς να δώσουν έναν ορισμό που να διακρίνεται για την ακρίβειά του. Σε ένα πιο γενικό επίπεδο, βέβαια, θα λέγαμε ότι οι Δημόσιες Σχέσεις είναι μια λειτουργία Διοίκησης που βοηθά στον καθορισμό των οργανωτικών σκοπών και της φιλοσοφίας της ανάπτυξης σχέσεων. Η Ελληνική Εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων υιοθέτησε τον ακόλουθο ορισμό: «Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι κοινωνικό λειτούργημα αμφίδρομης επικοινωνίας, που μετά από έρευνα και μελέτη των αντικειμενικών στοιχείων του δεδομένου περιβάλλοντος και σωστή πληροφόρηση των διαλεγόμενων προσπαθεί μέσω ελεύθερου διαλόγου να συντελέσει στην παρουσίαση της αληθινής εικόνας του ενός προς τον άλλο, για να πετύχει, σε κλίμα αλληλοκατανόησης, την ανάπτυξη των σχέσεών τους σε βάση αμοιβαίου συμφέροντος.»<sup>4</sup> Ρόλος των επαγγελματιών των Δημοσίων Σχέσεων είναι να διασφαλίζουν την επιτυχή και αποτελεσματική επικοινωνία που σχετίζεται τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (εργαζόμενοι εντός της επιχείρησης) όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον (αγοραστικό κοινό, προμηθευτές, επενδυτές, ξένες κυβερνήσεις κτλ) με απώτερο στόχο την επίτευξη ύπαρξης συνέπειας ανάμεσα στους σκοπούς του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται και των προσδοκιών της κοινωνίας από αυτόν. Κύριος στόχος τους είναι να φέρουν σε επαφή τις διάφορες ομάδες κοινού αποτρέποντας ή αμβλύνοντας τυχόν προβλήματα που προκύπτουν κατά τη μεταξύ τους πληροφόρηση. Στην ουσία, βέβαια, υποστηρίζουν τον οργανισμό με την προπαρασκευή, κατάρτιση, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων έχοντας πάντα ως στόχο την εδραίωση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης με το κοινό. Ειδικότερα στον επιχειρησιακό χώρο, αποστολή των επαγγελματιών των Δημοσίων Σχέσεων είναι να προσδώσουν στην οικονομική μονάδα μία άλλη απαραίτητη-μετά τις θεμελιώδεις ανακατατάξεις στις κοινωνικές δομές, στο διεθνή χώρο- διάσταση: την κοινωνική. Πρωταρχικός αντικειμενικός σκοπός τους είναι η αποδοχή της επιχείρησης από την κοινωνία στην οποία λειτουργούν. Προσπαθούν, συνεπώς, οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων να επιτύχουν τη σωστή ισορροπία ανάμεσα στο κέρδος και την κοινωνική αποδοχή συνδυάζοντας το ιδιωτικό με το κοινωνικό συμφέρον. Για να το

---

<sup>4</sup> Πανηγυράκης Γεώργιος, Βεντούρη-Νεοκοσμίδη Ζωή, *Σύγχρονη διοικητική των Δημοσίων Σχέσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001, σελ. 64-65

πραγματοποιήσουν αυτό οφείλουν να συλλαμβάνουν τα μηνύματα του κοινού, να τα αποκωδικοποιούν, να τα μεταφράζουν σε συγκεκριμένους στόχους και να τους προσαρμόζουν στην επιχειρησιακή πραγματικότητα. Οι αρμοδιότητες του επαγγελματία των Δημοσίων Σχέσεων δεν περιορίζεται, όμως, μόνο στη διαδικασία του επικοινωνείν, εφόσον η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί όχι μόνο σχεδιασμό, αλλά και εφαρμογή προγραμμάτων στο πλαίσιο του οργανισμού. Έτσι, οφείλει να είναι ικανός να επηρεάζει αποφάσεις πολιτικής και στρατηγικής ανάπτυξης του οργανισμού και να δύναται να τις υλοποιήσει.<sup>5</sup> Οι Δημόσιες Σχέσεις δραστηριοποιούνται σε οργανισμούς που κυμαίνονται από τεράστιες πολυεθνικές επιχειρήσεις μέχρι μικρές ανθρωπίνου δυναμικού επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα, συγκεκριμένα, οι πρώτες εταιρίες που διέθεταν τμήμα Δημοσίων Σχέσεων ήταν οι πολυεθνικές Shell Hellas, BP Hellas, Interamerican και κάποιες πρωτοποριακές ελληνικές, όπως η ΦΑΓΕ.

Ο ίδιος ο όρος «Δημόσιες Σχέσεις» δεν αποτελεί, όπως γίνεται αντιληπτό και από την ανωτέρω περιγραφή του ρόλου των επαγγελματιών αυτού του κλάδου, την ορθότερη από εννοιολογικής πλευράς φράση για την περιγραφή του έργου που επιτελείται. Ο όρος «Δημόσιες Σχέσεις» παρ'ότι αποτελεί γραμματική μετάφραση του αμερικανικού όρου «Public Relations» δε συνιστά μια ακριβή εννοιολογική μεταφορά. Σωστότερο θα ήταν να χρησιμοποιείται αντί αυτού ο όρος «Ανάπτυξη Σχέσεων» ή «Σχέσεις με το κοινό». Μία τέτοια φράση θα μπορούσε να αποδίδει πλήρως το περιεχόμενο των σήμερα αποκαλούμενων «Δημοσίων Σχέσεων» εφόσον ο κλάδος αυτός ασχολείται με τη λειτουργία επικοινωνίας μεταξύ ενός υποκειμένου Δημοσίων Σχέσεων (είτε ατόμου είτε ομάδας) και του κοινού με στόχο τη δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., *Δημόσιες Σχέσεις, Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001, σελ. 23-24

<sup>6</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκησή του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ. 22

# Κεφάλαιο 1

## Ιστορική αναδρομή

Από τα ήδη αναφερθέντα στοιχεία γίνεται φανερό ότι οι στοιχειώδεις βάσεις των αρχών των Δημοσίων Σχέσεων άρχισαν να τίθενται ήδη από την αρχαία εποχή. Πότε, όμως, ξεκίνησε η εφαρμογή τους με ένα τρόπο που να προσομοιάζει περισσότερο τη σύγχρονη εποχή; Η αλήθεια είναι ότι καλύτερες συνθήκες για τη διάδοση των Δημοσίων Σχέσεων άρχισαν να δημιουργούνται ήδη από την Αναγέννηση, όμως, η πραγματική εφαρμογή αυτών των αρχών και η εκμετάλλευσή τους ξεκίνησε να πραγματοποιείται κατά την περίοδο του Μεσαίωνα. Κατά την αναγεννησιακή περίοδο πολλοί άρχοντες και αυτοκράτορες της εποχής χρησιμοποιούσαν τα καλλιτεχνικά δημιουργήματα (ποίηση, ζωγραφική κτλ) γνωστών καλλιτεχνών με στόχο την ενίσχυση της εικόνας τους. Οι καλλιτέχνες καλούνται με τα έργα τους να επαινέσουν το έργο και τη διακυβέρνηση των αρχόντων, ώστε να προδιαθέτουν και να επηρεάζουν θετικά τη μάζα προς το αντίστοιχο πρόσωπο της εξουσίας στην αυλή του οποίου συχνά διέμεναν. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Γ΄ Συμφωνία «Ηρωική» του Λούντβιχ Βαν Μπετόβεν που ήταν αφιερωμένη στο Ναπολέοντα Βοναπάρτη, το μεγάλο Γάλλο επαναστάτη, εκφράζοντας τις φιλελεύθερες και προοδευτικές ιδέες του που έρχονταν σε σύγκρουση με τις προσταγές της Αυλής, και είχε παράλληλα ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του προφίλ του μελλοντικού Αυτοκράτορα-Δυνάστη της Γαλλίας. Με αυτό το παράδειγμα γίνεται κατανοητό ότι στην Αναγέννηση οι Δημόσιες Σχέσεις βασιζόνταν στην παραδοχή ότι η κοινή γνώμη είναι πολύ ισχυρή και στην προσπάθεια των εκάστοτε μοναρχών να καλλιεργούν ισχυρές σχέσεις με το λαό φοβούμενοι τις εξεγέρσεις. Γι' αυτό το λόγο έθεταν στις υπηρεσίες τους διάσημους καλλιτέχνες εκείνης της εποχής που έχαιραν της εύνοιας και του σεβασμού του λαού. Αρκετοί ηγέτες παλαιότερα νομίζοντας ότι είχαν απόλυτη δύναμη και ήταν άτρωτοι στην πίεση της κοινής γνώμης, αργότερα έχασαν την εξουσία τους και πολλές φορές ακόμη και τη ζωή τους<sup>7</sup>. Μαθαίνοντας, λοιπόν, οι ηγέτες ότι η κοινή γνώμη αποτελεί μια δύναμη που καθορίζει τα γεγονότα προσπαθούσαν με κάθε τρόπο να καλλιεργούν στο λαό τους θετικά συναισθήματα, για να ενισχύσουν την προσωπική τους δύναμη και να κερδίσουν υποστήριξη για τις ενέργειές τους. Κατά το Μεσαίωνα το Βατικανό χρησιμοποιεί τις «Δημόσιες Σχέσεις» για την ενίσχυση της εξουσίας του. Έτσι, επιδιώκει να προσηλυτίσει ανθρώπους με την μέθοδο του εκφοβισμού ή με τα συγχωροχάρτια.

---

<sup>7</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκησή του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ. 51

Η πραγματική αλλαγή στον τρόπο εφαρμογής των Δημοσίων Σχέσεων σηματοδοτήθηκε από την εφεύρεση της γραφομηχανής και της τυπογραφίας από τον Gutenberg . Οι Δημόσιες Σχέσεις είχαν πλέον ένα τεχνολογικό επίτευγμα στη διάθεσή τους που τους επέτρεπε να αυξήσουν το μέγεθος του κοινού που μπορούσαν να επηρεάσουν. Το 17<sup>ο</sup> αιώνα, λοιπόν, εκδόθηκε η πρώτη καθημερινή εφημερίδα στη Φραγκφούρτη, πράγμα που αποτέλεσε ένα γεγονός- σταθμό στο τομέα του επηρεασμού της κοινής γνώμης. Η κυκλοφορία των εφημερίδων βοήθησε τις Δημόσιες Σχέσεις και αποτέλεσε απαραίτητη προϋπόθεση για την εμφάνιση και διάδοση της διαφήμισης στις μέρες μας.

Οι Δημόσιες Σχέσεις με τη σύγχρονη μορφή τους εμφανίζονται στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Τότε ιδρύεται το πρώτο γνωστό γραφείο Δημοσίων Σχέσεων (1903) στις ΗΠΑ από τον Ivy Ledbetter Lee, ο οποίος θεωρείται σήμερα ο πατέρας των Δημοσίων Σχέσεων. Έτσι, θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι η πατρίδα των Δημοσίων Σχέσεων με τη σύγχρονη μορφή τους είναι η Αμερική. Μερικές από τις πρώτες ενέργειες Δημοσίων Σχέσεων που υλοποιήθηκαν εκεί ήταν η καμπάνια του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ που ξεκίνησε το 1641, καθώς επίσης και το πρώτο Δελτίο Τύπου που εξέδωσε το 1758 το King's College, σημερινό Πανεπιστήμιο της Κολούμπια για να αναγγείλει τις εξετάσεις αποφοίτησης.<sup>8</sup> Αυτά αποτέλεσαν και την πρώτη εφαρμογή μέσων που αποτελούν και σήμερα εργαλεία των Δημοσίων Σχέσεων.

Η πρώτη συνειδητοποίηση της ανάγκης στήριξης των οργανισμών από τις Δημόσιες Σχέσεις έγινε το 1883, όταν ο πρόεδρος της AT & T (American Telephone & Telegraph) Theodore Vail εξέφρασε την ανησυχία του για τις σχέσεις της εταιρείας με το κοινό και τις αντιθέσεις του κοινού με την εταιρεία. Το 1889, μάλιστα, ο George Westinghouse, ιδρυτής του βιομηχανικού γίγαντα που ακόμη φέρει το όνομά του, έδωσε την πρώτη κατευθυντήρια γραμμή για τη θέσπιση των Δημοσίων Σχέσεων στον επαγγελματικό χώρο με την ίδρυση του πρώτου Εταιρικού Τμήματος Δημοσίων Σχέσεων, του οποίου τη διεύθυνση ανέθεσε σε ένα δημοσιογράφο, τον E. Heinrich.

Οι μαζικές και οικονομικές αλλαγές στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και οι αναπόφευκτες πιέσεις που ασκήθηκαν στις επιχειρήσεις εξαιτίας αυτών των αλλαγών μετέβαλαν ριζικά τις διαθέσεις των επιχειρηματιών. Η φιλοσοφία του ανταγωνισμού αναπτύχθηκε και συνειδητοποιήθηκε ότι τόσο τα κοινωνικά όσο και τα οικονομικά οφέλη έπρεπε να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή των προτεραιοτήτων και των επιχειρηματικών στόχων. Έτσι, καθώς άρχιζε ο 20<sup>ος</sup> αιώνας οι ασχολούμενοι με τις Δημόσιες Σχέσεις έστρεψαν τη σκέψη και τις ενέργειές τους σε αυτή την πλευρά της εταιρικής νομιμότητας.

---

<sup>8</sup> Ξύγγη Ι. Μαντώ, *Δημόσιες Σχέσεις, προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2000, σελ. 24

Μέσα από αυτή τη σύντομη ιστορική αναδρομή γίνεται αντιληπτό ύστερα από προσεκτική παρατήρηση ότι οι Δημόσιες Σχέσεις υπήρξαν στην πραγματικότητα το προϊόν τριών παραγόντων: της αναγνώρισης της δύναμης της κοινής γνώμης, του διαρκούς ανταγωνισμού για δημόσια υποστήριξη και της ανάπτυξης των μέσων μαζικής ενημέρωσης, που αποτελούν πλέον το κυριότερο μέσο προσέγγισης του κοινού. Αυτοί οι τρεις λόγοι αποτέλεσαν απαραίτητους συντελεστές τόσο για τη συνειδητοποίηση της ανάγκης ύπαρξης του τομέα των Δημοσίων Σχέσεων όσο και για την διάδοση και αποτελεσματική τους εφαρμογή.

Οι Δημόσιες Σχέσεις στο πέρασμα των ετών πραγματοποίησαν μία πορεία που διήλθε από τρία διαδοχικά στάδια, που μερικώς συμπίπτουν κατά τη μετάβασή τους από το ένα στο άλλο. Αυτά είναι: το στάδιο του επιτήδειου χειρισμού και της χειραγώγησης, το στάδιο της πληροφόρησης και τέλος, το στάδιο της αμοιβαίας επιρροής και κατανόησης. Οι Δημόσιες Σχέσεις, γενικά, κινήθηκαν από τη φάση της χρησιμοποίησης κάθε διαθέσιμου μέσου για την εξασφάλιση της επιθυμητής κοινής γνώμης προς τη φάση, όπου βασική τους επιδίωξη ήταν η πληροφόρηση του κοινού. Στη συνέχεια, κατευθύνθηκαν στη φάση της πληροφόρησης και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στον κλάδο του μάνατζμεντ. Ας δούμε, όμως, αυτά τα στάδια ένα-ένα μιλώντας με περισσότερες λεπτομέρειες για το καθένα από αυτά.

1. Επιτήδειος χειρισμός ή χειραγώγηση (Manipulation). Σε αυτό το στάδιο οι Δημόσιες Σχέσεις χρησιμοποιούν οποιοδήποτε διαθέσιμο μέσο για να διαμορφώσουν ευνοϊκή κοινή γνώμη. Παραδοσιακά, οι προσανατολισμένοι σε αυτού του τύπου την πρακτική έχουν ονομαστεί Press Agents (Πράκτορες Τύπου).

2. Πληροφόρηση (Information). Οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν έναν αγωγό πληροφόρησης, τον οποίο χρησιμοποιούν οι διάφοροι οργανισμοί και φορείς προκειμένου να προσεγγίσουν το κοινό και να προκαλέσουν το ενδιαφέρον, τη συμπάθεια και τη στήριξη του προς αυτούς. Όσοι ασκούν αυτή τη μορφή των Δημοσίων Σχέσεων ονομάζονται Publicity Agents (Πράκτορες Δημοσιότητας).

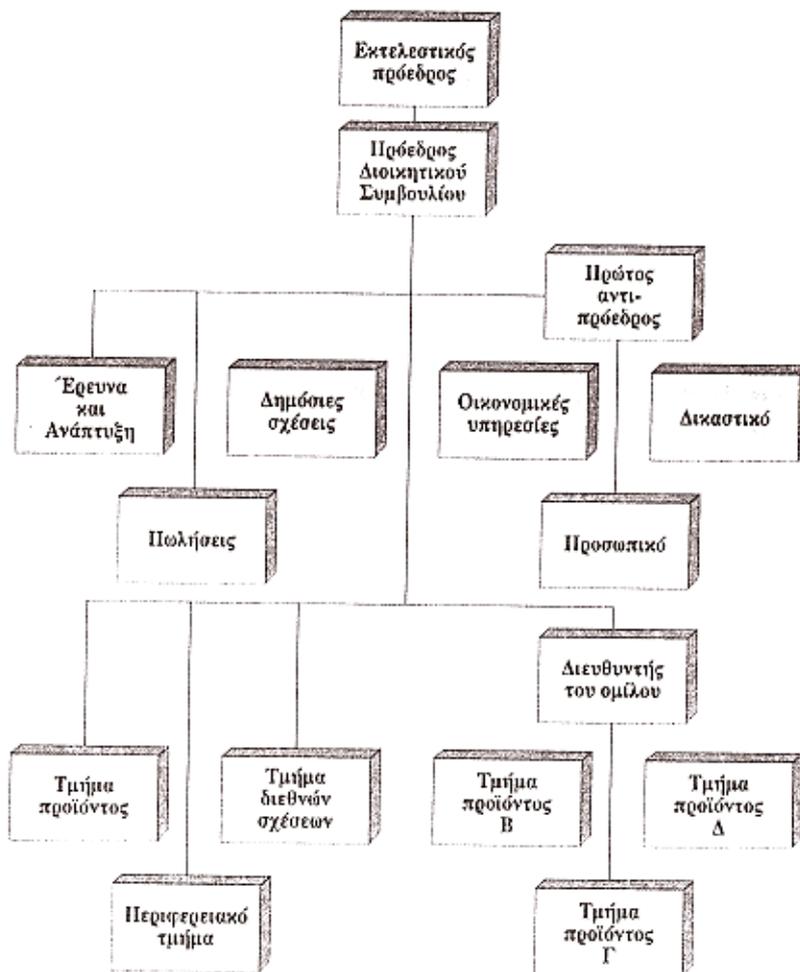
3. Αμοιβαία επιρροή και κατανόηση (Mutual Influence and Understanding). Σε αυτό το τελικό στάδιο οι Δημόσιες Σχέσεις αναλαμβάνουν τις ευθύνες του δεύτερου σταδίου, αλλά ταυτόχρονα παρέχουν πληροφόρηση και συμβουλευτικές υπηρεσίες στον κλάδο του μάνατζμεντ ως προς τη φύση και τις διαθέσεις της κοινής γνώμης. Ταυτόχρονα, υποδεικνύουν τις μεθόδους βάσει των οποίων ο κάθε οργανισμός ή φορέας μπορεί να εγκαθιδρύσει την προσωπική του πολιτική δράσης, να πάρει αποφάσεις και να αναλάβει δράση υπό το πρίσμα της κοινής γνώμης. Τα άτομα που ακολουθούν αυτή την

προσέγγιση ονομάζονται Σύμβουλοι Δημοσίων Σχέσεων και βέβαια οφείλουμε να παραδεχτούμε ότι δεν αξίζουν αυτόν τον τίτλο όσοι τον αποκτούν.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η πειθώ και οι Δημόσιες Σχέσεις είναι δυνάμεις που ανέκαθεν έπαιζαν ρόλο στα ανθρώπινα γεγονότα. Αντιθέτως, η ευρεία πρακτική των Δημοσίων Σχέσεων, ως μια απαραίτητη και σεβαστή οργανωτική λειτουργία, είναι κατά κύριο λόγο ένα αμερικανικό προϊόν του 20<sup>ου</sup> αιώνας.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση των υπηρεσιών των Δημοσίων Σχέσεων από τις επιχειρήσεις, οι οποίες τείνουν να θεωρούν αυτό το τμήμα απαραίτητο για την λειτουργία της εταιρίας με αποτέλεσμα το οργανόγραμμα πολλών επιχειρήσεων να αποκτά την παρακάτω μορφή:

### Τυπική οργάνωση ενός οργανισμού



Οι αιτίες μιας τέτοιας στροφής στη συμπεριφορά των οργανισμών οφείλονται στην αλλαγή της όλης δομής των κοινωνιών κυρίως μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Τα κύρια γεγονότα που συντέλεσαν στην αύξηση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων προς τις Δημόσιες Σχέσεις είναι τα ακόλουθα:

1. Διεθνοποίηση της οικονομίας. Η διεθνοποίηση αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να προβάλλουν την εικόνα τους, αλλά και τα προϊόντα τους με τον καλύτερο και πλέον προσοδοφόρο τρόπο.

2. Αύξηση του ανταγωνισμού. Τα τελευταία κυρίως χρόνια η δομή των αγορών αλλάζει και τείνει στον ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό. Αυτό σημαίνει αύξηση του ανταγωνισμού και προσπάθεια των επιχειρήσεων για προβολή μέσω του μείγματος μάρκετινγκ και των στρατηγικών του, όπως οι Δημόσιες Σχέσεις.

3. Αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης. Πριν το 1950 το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων τους έδινε τη δυνατότητα άμεσης επαφής με το κοινό τους (καταναλωτές), οι οποίοι βρίσκονταν σε μικρή κυρίως απόσταση μεταξύ τους. Μετά το 1950 η παραγωγή των προϊόντων γίνεται μαζική και συγκεντρώνεται στα χέρια λίγων μεγάλων επιχειρήσεων. Η μεγάλη, όμως, αυτή συγκέντρωση της αγοράς δημιουργεί ανάγκες επαφής της απρόσωπης επιχείρησης με το εσωτερικό και εξωτερικό της κοινό, αλλά και την αντιμετώπιση των παρουσιαζόμενων κρίσεων.

4. Ανάγκη σύγχρονης οργάνωσης. Οι μεγάλες σύγχρονες επιχειρήσεις παράγουν πληθώρα προϊόντων, τα οποία έχουν ανάγκη παρακολούθησης εκ μέρους των υπευθύνων του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, αλλά και άμεσης προβολής τους. Με την προβολή και τη γνωστοποίηση του προϊόντος στην αγορά ασχολείται και το τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων.

5. Η αύξηση των απαιτήσεων των καταναλωτών. Στο πλαίσιο του διευρυμένου ανταγωνισμού ο καταναλωτής δεν είναι σε θέση να εστιάσει το ενδιαφέρον του στα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Οι Δημόσιες Σχέσεις έρχονται, λοιπόν, να επικουρήσουν την ποιότητα των προϊόντων που αποτελεί τα τελευταία χρόνια βασικό χαρακτηριστικό αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής και χαμηλής ποιότητας.

6. Διαφοροποιημένα προϊόντα. Για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στον έντονο ανταγωνισμό επιβάλλεται να επενδύουν μεγάλα κονδύλια για έρευνα και ανάπτυξη (R & D) και επικοινωνία προκειμένου να διαφοροποιούν τα προϊόντα τους και να αντιμετωπίζουν τους ανταγωνιστές τους. Η διαφοροποίηση, όμως, των προϊόντων δημιουργεί την ανάγκη τμήματος Δημοσίων Σχέσεων, που θα πληροφορεί και θα

ενημερώνει τους καταναλωτές για την εν λόγω επιχειρησιακή εικόνα. Οι Δημόσιες Σχέσεις κατ' αυτόν τον τρόπο φέρνουν τον καταναλωτή σε επαφή με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης συνδυάζοντας όλες τις άλλες μορφές προώθησης πωλήσεων.

Για τους προαναφερθέντες λόγους από το 1950 οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν σημαντικό εργαλείο του τμήματος μάρκετινγκ στην Ευρώπη. Όσον αφορά δε στην Ελλάδα, η πρώτη επίσημη και επώνυμη εφαρμογή Δημοσίων Σχέσεων έγινε το 1951 από το Δημόσιο Τομέα. Παρά το γεγονός ότι ο κλάδος των Δημοσίων Σχέσεων στην Ελλάδα δεν είναι ούτε τόσο διαδεδομένος ούτε τόσο ανεπτυγμένος όσο στο εξωτερικό, γίνεται φανερό ότι στις μέρες μας αυξάνεται συνεχώς η ανάγκη για το συγκεκριμένο τμήμα, που αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι όλων των μεγάλων επιχειρήσεων.

## Κεφάλαιο 2

### Οι Δημόσιες Σχέσεις στο εξωτερικό και Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

#### 2.1.1 Είδη κοινού

Βασική αποστολή των Δημοσίων Σχέσεων είναι να καταφέρουν να εξασφαλίσουν την εμπιστοσύνη του κοινού απέναντι στην επιχείρηση προβάλλοντας την αξιοπιστία της. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να μεταβιβάζουν τις ανάγκες της κοινωνίας στην εταιρία και να λειτουργούν σαν ένας παροχέας πληροφοριών που καθοδηγεί τη διοίκηση της εταιρίας προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι υπεύθυνες για την επικοινωνία ανάμεσα στην επιχείρηση και στο κοινό. Στην προκειμένη περίπτωση η λέξη κοινό δεν αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στο αγοραστικό-καταναλωτικό κοινό, αλλά συναποτελείται τόσο από το εξωτερικό όσο κι από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει την επικοινωνία με τους εργαζομένους, την έννοια του εργασιακού κλίματος, καθώς και τον καταλυτικό ρόλο των Δημοσίων Σχέσεων στην αποφυγή απεργιών από μέρους των εργαζομένων. Από την άλλη μεριά, το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει την κατανόηση της κοινής γνώμης, τις σχέσεις με τους καταναλωτές και την προώθηση των προϊόντων, καθώς και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του επενδυτή. Πιο συγκεκριμένα το κοινό-στόχος των Δημοσίων Σχέσεων συναποτελείται από τις ακόλουθες έξι ομάδες:

1. Ευρύ κοινό.

Το ευρύ κοινό αποτελείται από το καταναλωτικό-αγοραστικό κοινό και από τα ΜΜΕ, που αποτελούν τους κύριους διαμορφωτές της κοινής γνώμης κι έτσι, μπορούν να προιδεάσουν το ευρύ κοινό ευνοϊκά απέναντι στην εταιρία και τα προϊόντα της προβάλλοντας τόσο την αξιοπιστία της όσο και την ποιότητα και αποτελεσματικότητα των παραγόμενων από εκείνη προϊόντων. Γι' αυτό το λόγο το τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων αναλαμβάνει να ανταποκρίνεται στα προβλήματα και στα παράπονα των καταναλωτών προωθώντας με αυτό τον τρόπο τις πωλήσεις των προϊόντων της εταιρίας.

## 2. Εσωτερικό κοινό.

Βασική προϋπόθεση για την εδραίωση μιας επιτυχημένης επιχείρησης αποτελεί η ύπαρξη καλής επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους και στην επιχείρηση. Η εξομάλυνση των μεταξύ τους σχέσεων είναι επιτακτική, εφόσον όσο πιο ευχάριστο είναι το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η παραγωγικότητά τους, πράγμα που θα συντελέσει στην αύξηση των προσόδων της εταιρίας. Επιπροσθέτως, η αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζομένους μπορεί να διεγείρει τη δημιουργικότητά τους, να ενισχύσει το ηθικό τους, να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Σε αυτή τη μερίδα κοινού περιλαμβάνονται φυσικά και τα στελέχη της επιχείρησης τα οποία οφείλουν επίσης να είναι όσο το δυνατό καλύτερα ενημερωμένα για την πορεία της εταιρίας.

3. Εμπορικό κοινό. Εξέχουσα σημασία για μία εταιρία είναι και η ομαλότητα στις σχέσεις της με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους συνεταίρους με τους οποίους συνεργάζεται. Κάθε επιτυχημένη συνεργασία πρέπει να στηρίζεται σε μία σχέση εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης των αναγκών και απαιτήσεων του ενός συνεργάτη από τον άλλο. Με αυτό τον τρόπο αμβλύνονται και ξεπερνώνται γρήγορα κι εύκολα όποιες τυχόν δυσκολίες προκύψουν.

4. Χρηματοοικονομικό κοινό. Μία σημαντική μερίδα για την ίδια την εταιρία αποτελούν επιπλέον οι μέτοχοι, οι χρηματιστές και οι τράπεζες, εφόσον όλοι αυτοί αποτελούν απαραίτητους συνεργάτες για την ύπαρξη μιας πετυχημένης εταιρίας.

5. Κράτος. Η επιχείρηση έχει ανάγκη και από την απευθείας επικοινωνία της με το κράτος για την προώθηση νομοθετικών και άλλων θεμάτων. Οι σχέσεις με την κυβέρνηση επηρεάζουν απευθείας την ευελιξία και την ικανότητα διοίκησης στις επιχειρήσεις. Οι κανονιστικές πράξεις, η φορολογία, το εργατικό δίκαιο και η διεθνής εμπορική πολιτική είναι μόνο ορισμένοι από τους τρόπους με τους οποίους οι κυβερνητικές δράσεις περιορίζουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να λάβουν αποφάσεις, καθώς επίσης και την επιτυχία των σχεδίων τους.

6. Κοινό εξωτερικού. Όσο σημαντικό είναι για μια επιχείρηση να δικτυώνεται εντός της χώρας εξίσου σημαντικό και πολύ πιο δύσκολο είναι να συνεργάζεται με διεθνείς τράπεζες και κυβερνήσεις. Αυτό το δύσκολο έργο της προώθησης των συμφερόντων της εταιρίας στο εξωτερικό το αναλαμβάνουν οι Δημόσιες Σχέσεις οδηγώντας πολλές φορές στη δημιουργία διεθνών επιχειρήσεων κολοσσών.



Ο τρόπος με τον οποίο τα διάφορα είδη κοινού βλέπουν τη δραστηριότητα της επιχείρησης επηρεάζει την επιτυχία της. Έτσι, οι σωστές επιχειρήσεις ενεργούν κατά τρόπο ώστε να προβλέψουν τις αντιδράσεις του κοινού και να δημιουργήσουν καλές σχέσεις με αυτό. Για να εξασφαλίσει το ενδιαφέρον αυτού του κοινού η επιχείρηση θα πρέπει να επικοινωνεί τακτικά μαζί του και να δίνει πληροφορίες για τις δραστηριότητές της. Μία μεγάλη επιχείρηση θέλει να γνωστοποιεί την εμπειρία, το μερίδιο αγοράς και το βαθμό τεχνολογίας της στους πελάτες της, τα καλά προγράμματα εκπαίδευσης, τις προοπτικές καριέρας και το καλό περιβάλλον εργασίας στους υποψήφιους υπαλλήλους και στις τοπικές κοινότητες, όπου λειτουργεί. Θέλει ακόμη να είναι ξεκάθαρα για την Πολιτεία και τους μετόχους ο οικονομικός έλεγχος και η πολιτική επενδύσεων που έχει.

Οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν, λοιπόν, ένα μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις προσδοκούν να καλυτερεύσουν την ικανότητά τους να δραστηριοποιούνται. Οι αποτελεσματικές Δημόσιες Σχέσεις διευκολύνουν τις εργασίες μιας εταιρίας και αυξάνουν τις πωλήσεις της. Ακόμη, επιτρέπουν σε μία εταιρία να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στις τάσεις της κοινωνίας βελτιώνοντας ταυτόχρονα το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.

Ορισμένες φορές σε μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες και τα διευθυντικά στελέχη παίζουν το ρόλο των ειδικών επί των Δημοσίων Σχέσεων. Γι' αυτό το λόγο και οφείλουν να είναι σε θέση να ασχολούνται με τα ΜΜΕ, την τοπική κοινότητα, τους υπαλλήλους και τους προμηθευτές. Αυτές οι προσπάθειες προωθούν τις μικρές επιχειρήσεις και αυξάνουν τα κέρδη τους. Οι Δημόσιες Σχέσεις, βέβαια, δραστηριοποιούνται ιδιαίτερα

στις μεγάλες εταιρίες σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό και με μεγαλύτερη επιρροή από οπουδήποτε αλλού.

## 2.1.2 Κοινή γνώμη

Η κοινή γνώμη των πρωτόγονων κοινωνιών διαμορφωνόταν πάνω στη μορφή της κοινωνίας πλήθους. Ήταν εκδήλωση της ομαδικής ψυχής της κοινωνίας, διαμορφωμένη με δέσμες ψυχικών επαφών που παρατάχτηκαν κυρίως με τη σωματική συμπαρουσία.

Οι απαρχές της μελέτης των φαινομένων της κοινής γνώμης αναζητούνται στην κλασική ελληνική σκέψη με κύριο εκπρόσωπό τους τον Αριστοτέλη. Στη Ρώμη η κοινή γνώμη δεν πρέπει να διαμορφώνεται και να λειτουργεί έξω από τους νόμους της πολιτείας. Στο Μεσαίωνα η ρήση «*vox populi, vox dei*» (=φωνή λαού, φωνή Θεού) είχε το νόημα της κοινής γνώμης, μια που υποδήλωνε λαϊκή διαμορφωτική δύναμη.

Αναφέρεται ότι τον όρο «κοινή γνώμη» χρησιμοποίησε για πρώτη φορά ο Μακιαβέλι λέγοντας ότι ο συνετός άρχοντας δεν πρέπει να αγνοεί ποτέ την κοινή γνώμη πάνω σε συγκεκριμένα θέματα, όπως στη διανομή των αξιωμάτων. Αργότερα, ο Ζαν-Ζακ Ρουσό ασχολήθηκε κι αυτός με την κοινή γνώμη και ήταν ο πρώτος που κατάφερε να κάνει τη διάκριση ανάμεσα στη «γενική θέληση» και στη «θέληση όλων» (δηλαδή την άθροιση των προσωπικών επιθυμιών και συμφερόντων του καθενός).

Σήμερα η κοινή γνώμη διαμορφώνεται με δέσμη ψυχικών επαφών που παράγεται κυρίως με την πνευματική επικοινωνία. Αυτή πρέπει να θεωρηθεί νέος κοινωνικός σύνδεσμος των ατόμων, που δημιουργεί σχετική ταυτότητα απηχίσεων των ομαδικών παραστάσεων και που ασκεί μεγάλη επιρροή στη διαμόρφωση της νοοτροπίας του ατόμου.<sup>9</sup>

Θα πρέπει, όμως, σ' αυτό το σημείο να διευκρινιστεί η σημασία της λέξης «κοινή» στον όρο «κοινή γνώμη», η οποία χρησιμοποιείται συνήθως με την έννοια ότι η γνώμη αυτή είναι κοινή, επειδή ανήκει στους πολλούς. Ο καθιερωμένος ξενόγλωσσος όρος *Opinion Publique* στα γαλλικά ή *Public Opinion* στα αγγλικά έχει μεταφραστεί μερικές φορές ως «Δημόσια Γνώμη». Η πιο σωστή προσέγγιση, όμως, του όρου «κοινή γνώμη» είναι η γνώμη που αφορά ένα συγκεκριμένο κοινό.

Το κάθε μέλος του κοινού διαμορφώνει μια γνώμη στα θέματα που ενδιαφέρουν το σύνολο των μελών. Η γνώμη είναι μια άποψη ατομική κι αποτελεί πεποίθηση που επιδέχεται αμφισβήτηση. Είναι δυνατόν να είναι τόσο καλά θεμελιωμένη σε γεγονότα και μελέτες, που να φτάσει στη γνωσιολογική αξία μιας επιστημονικής υπόθεσης. Είναι δυνατόν πάλι να είναι ένα επιπόλαιο συμπέρασμα.

---

<sup>9</sup> Μαγήσαλης Κώστας Γ., Θεωρία και Τεχνική των Δημοσίων Σχέσεων με το κοινό, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2002, σελ. 142-143

Στα άτομα υπάρχει μια εσωτερική κοινή γνώμη που περιμένει την ευκαιρία να εκδηλωθεί. Τότε μεταβάλλεται σε εξωτερική κοινή γνώμη. Το παν για τη μεταβολή αυτή εξαρτάται από τις εξωτερικές συνθήκες που κινητοποιούν τον εσωτερικό κόσμο και προκαλούν τις αντιδράσεις του.

Για τον ακριβή προσδιορισμό της έννοιας της κοινής γνώμης έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί, οι επικρατέστεροι από τους οποίους είναι οι ακόλουθοι:

- Κοινή γνώμη είναι το σύνολο των απόψεων των μελών μιας ομάδας ανθρώπων σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος.
- Κοινή γνώμη είναι οι δοξασίες, πεποιθήσεις ή απόψεις των ατόμων σε ζητήματα ευρείας δημοσιότητας ή σχετικά με το δημόσιο ενδιαφέρον.
- Κοινή γνώμη είναι το σύνολο των απόψεων που διαμορφώνουν τα άτομα για ζητήματα, τα οποία επηρεάζουν ή ενδιαφέρουν την κοινότητα.
- Κοινή γνώμη είναι η γνώμη που σχηματίζεται σε συγκεκριμένη κοινωνία με την οποία δεσμεύεται στις πράξεις του κάθε μέλος της, δίχως ωστόσο το υποκείμενο που την έχει να είναι δυνατόν να προσδιοριστεί.

Σύμφωνα με τις παραπάνω απόψεις, με τον όρο «κοινή γνώμη» πρέπει να θεωρηθεί κάτι το διαφορετικό από τα ήθη και έθιμα τα οποία παρουσιάζουν σχετική στασιμότητα. Ένα ζήτημα το οποίο εμπίπτει στη σφαίρα των ηθών και εθίμων μιας χώρας δεν άγεται προς λύση από την κοινή γνώμη, γιατί πάνω σ' αυτό υπάρχει ήδη εκφρασμένη αντίληψη της κοινωνίας για την ηθική και το έθιμο. Επίσης, πρέπει να διευκρινιστεί η αντίληψη κατά την οποία κοινή γνώμη είναι η γνώμη του Τύπου, ο οποίος κατά τεκμήριο θεωρείται ότι απηχεί και εκφράζει την κοινή γνώμη. Αυτό αποτελεί «δημοσιογραφική πλάνη». Η δημοσιογραφική πλάνη έγκειται στο γεγονός ότι συγχέεται η κοινή γνώμη με το πιο συνηθισμένο μέσο έκφρασής της, τον Τύπο. Είναι, βέβαια, δυνατό ο Τύπος να απηχεί την κοινή γνώμη, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι η γνώμη του Τύπου είναι κοινή, γιατί με την ίδια αναλογία είναι δυνατό να μην την απηχεί.

Η κοινή γνώμη πρέπει να θεωρηθεί διάσταση συμφωνίας για τυχόν ζητήματα της ημέρας. Εν ολίγοις, η κοινή γνώμη παρουσιάζει με τη μορφή οργανικής λειτουργίας της διαβίωσης των ατόμων μέσα στην κοινωνία. Στη διαμόρφωσή της ως λειτουργία, βασικό ρόλο παίζει η από απόσταση υποβολή. Η κοινή γνώμη μετά την υπεισέλευση του παράγοντα της από απόσταση υποβολής αποτελεί εκδήλωση του σημερινού κοινωνικού βίου άγνωστη

στο παρελθόν. Ο ρόλος της από απόσταση υποβολής πρέπει να θεωρηθεί όχι μόνο βασικός, αλλά και γενεσιουργός της κοινής γνώμης.<sup>10</sup>

Η έρευνα για την κατανόηση της κοινής γνώμης είναι ένα μεγάλης σημασίας τμήμα της διαδικασίας των Δημοσίων Σχέσεων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσω προσεκτικής έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός σχεδιασμού για αξιολόγηση αποτελεσμάτων και για άμεση χρήση στον προγραμματισμό των ενεργειών. Οι αποτελεσματικές τεχνικές έρευνας περιλαμβάνουν τόσο επίσημες όσο και ανεπίσημες μεθόδους.

Η καλή ποιότητα έρευνας των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να είναι αρκετά ευαίσθητη, ώστε να αναγνωρίζει το κοινό ως μια ευκρινώς διακρινόμενη ομάδα ατόμων και όχι ως μάζες ανθρώπων χωρίς καμιά μεταξύ τους σχέση. Αποτελεσματικές μέθοδοι έρευνας για το σχεδιασμό και την αξιολόγηση των Δημοσίων Σχέσεων είναι ο κοινωνικός έλεγχος, ο επικοινωνιακός έλεγχος και η παρακολούθηση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα προβλέπουν με τρόπο λογικό τις μελλοντικές ανάγκες, βοηθούν στην ανάπτυξη στρατηγικής πολιτικής και είναι σε θέση να επηρεάσουν τις αποφάσεις της διοίκησης.<sup>11</sup>

Τέλος, είναι φανερό ότι όταν υπάρχει η δυνατότητα επηρεασμού της κοινής γνώμης, το θέμα της κοινωνικής υπευθυνότητας αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Πολλοί σκεπτικιστές παρατηρητές πιστεύουν ότι οι άνθρωποι που στηρίζουν ή και δημιουργούν θεσμούς θα πρέπει να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους για τις συνέπειες των πράξεών τους. Μέσα στο πλαίσιο των Δημοσίων Σχέσεων και σύμφωνα με το Donald Wright αυτό συνεπάγεται ότι «οι άνθρωποι των Δημοσίων Σχέσεων θα πρέπει να ενεργούν πάντοτε έχοντας υπόψη τους το μεγαλύτερο δυνατό συμφέρον της κοινωνίας.»<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Μαγνήσαλης Κώστας Γ., *Θεωρία και Τεχνική των Δημοσίων Σχέσεων με το κοινό*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2002, σελ. 140-141

<sup>11</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκηση του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ.85

<sup>12</sup> Ξύγγη Ι. Μαντώ, *Δημόσιες Σχέσεις, προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2000, σελ. 48

## 2.2 ΜΜΕ

Η επιτυχία των Δημοσίων Σχέσεων εξαρτάται από τις καλές και δημιουργικές σχέσεις που έχουν οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων με τον Τύπο. Στην έννοια της λέξης Τύπος περιλαμβάνονται όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης από την εφημερίδα, ραδιόφωνο και τηλεόραση μέχρι την ηλεκτρονική μορφή ειδήσεων.

Οι σχέσεις με τον Τύπο είναι αμφίδρομες. Σκοπός είναι να δημιουργηθεί ανάμεσα στον υπεύθυνο των Δημοσίων Σχέσεων και σε αυτόν που αντιπροσωπεύει τον Τύπο σχέση κατανόησης και γνώσης. Δημοσιότητα ή επικοινωνία για τις Δημόσιες Σχέσεις σημαίνει πληροφορίες για την επιχείρηση που γίνονται γνωστές μέσω του Τύπου. Η δημοσιότητα δε σχετίζεται με τη διαφήμιση που πραγματοποιεί η επιχείρηση για τις εργασίες και τα προϊόντα – υπηρεσίες που διαθέτει.<sup>13</sup>

Τα ΜΜΕ είναι επιχειρήσεις που συλλέγουν, επεξεργάζονται και πωλούν πληροφορίες. Οι δημοσιογράφοι αντιμετωπίζουν τους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων με μικτά συναισθήματα. Τους υποπτεύονται για χειραγώγηση. Αν και την ίδια στιγμή εξαρτώνται από αυτούς για πληροφόρηση. Από την άλλη μεριά, οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων βλέπουν τους δημοσιογράφους ως ένα κοινό, ως ένα μέσο για να προσεγγίσουν το γενικότερο κοινό και ως άτομα που αντιπροσωπεύουν και καλύπτουν την ανάγκη του κοινού για πληροφόρηση.

Οι σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εχεμύθειας που δημιουργούνται ανάμεσα στους δημοσιογράφους και στους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων μπορούν να οδηγήσουν σε αμοιβαία και θετική αλληλεπίδραση. Οι τρόποι για απευθείας προσέγγιση των ΜΜΕ περιλαμβάνουν τα δελτία Τύπου, συνεντεύξεις με δημοσιογράφους, συνεντεύξεις Τύπου και κάθε τρόπο με τον οποίο παρέχονται ελεγμένες οι πληροφορίες.

Η επικοινωνία μεταξύ συγκεκριμένων επαγγελματιών των Δημοσίων Σχέσεων και δημοσιογράφων μπορεί να είναι εκτενής, συνεχής. Ορισμένοι σύμβουλοι Δημοσίων Σχέσεων εκδίδουν δελτία τύπου επί καθημερινής βάσης. Επιπλέον, το κάθε μέλος μπορεί να πάρει την πρωτοβουλία δημιουργίας προσωπικής επαφής και επικοινωνίας. Η ποσότητα της επικοινωνίας μεταξύ δημοσιογράφων και επαγγελματιών των Δημοσίων Σχέσεων αποτελεί το μέτρο της αλληλεξάρτησής τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων δίνουν στα ΜΜΕ πληροφορίες πολύ μεγαλύτερης σημασίας από αυτές που παρέχονται από τους ίδιους τους δημοσιογράφους στο ευρύ κοινό.

---

<sup>13</sup> Jenkins F. W., Δημόσιες Σχέσεις, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1994<sup>4</sup>, σελ. 167

Μέσω των προσπαθειών των επαγγελματιών των Δημοσίων Σχέσεων, τα ΜΜΕ είναι σε θέση να λαμβάνουν μια συνεχή ροή δωρεάν πληροφοριών. Γεγονότα που οι δημοσιογράφοι δε θα μπορούσαν να έχουν πληροφορηθεί με άλλο τρόπο τους προσφέρονται σε μια συμπυκνωμένη μορφή. Κατόπιν, ο δημοσιογράφος ή ο εκδότης μπορούν να αποφασίσουν αν αξίζει να δημοσιευτεί η πληροφορία που τους δόθηκε.

Η αξιολόγηση της δημοσιογραφικής αξίας της πληροφορίας από τον εκδότη είναι δυνατή μόνο όταν οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων και οι δημοσιογράφοι δεν εξαρτώνται οι μεν από τους δε. Όταν υπάρχει εξάρτηση, οι δημοσιογράφοι δεν έχουν τη δύναμη να ασκήσουν το δικαίωμα άρνησης/απόρριψης στις πληροφορίες που λαμβάνουν, αλλά αναθέτουν το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για τη λήψη των σχετικών αποφάσεων στους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων, οι οποίοι επιλέγουν και ελέγχουν την κυκλοφορία των πληροφοριών. Αν και οι δημοσιογράφοι μπορεί να απορρίπτουν τα δελτία τύπου, εξακολουθούν να εξαρτώνται από τη συνεχή εισροή πληροφοριών που προέρχονται από εκπροσώπους σημαντικών οργανισμών. Σε ένα μεγάλο βαθμό οι δημοσιογράφοι αποτελούν επεξεργαστές πληροφοριών που τους χορηγούνται από τους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων, οι οποίοι κατέχουν σε αρχικό στάδιο τις πληροφορίες.

Υπό αυτές τις συνθήκες, ο κύριος τρόπος ελέγχου που διαθέτουν οι δημοσιογράφοι είναι η δυνατότητα να αρνούνται να ασχολούνται με εκείνους τους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων που δεν τηρούν τα αντικειμενικά καθιερωμένα πρότυπα.<sup>14</sup> Εν ολίγοις ένας δημοσιογράφος μπορεί να αρνηθεί να συνεργαστεί με κάποιον που δεν τον σέβεται ή που του παρέχει ασήμαντες ή ανακριβείς πληροφορίες. Η αξιοπιστία των παρεχόμενων πηγών και η δυνατότητα ύπαρξης εμπιστοσύνης και εχεμύθειας ανάμεσα στο δημοσιογράφο και στον επαγγελματία των Δημοσίων Σχέσεων είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας καλής επικοινωνίας.

---

<sup>14</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκηση του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ. 116

## 2.3 Καταναλωτές

Αυτοί οι οποίοι αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των διαφόρων οργανισμών είναι οι καταναλωτές. Αυτό συνεπάγεται ότι η πρόοδος των οργανισμών είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεών τους. Για μία εταιρία, όμως, σημασία δεν έχει φυσικά μόνο η απόκτηση νέων καταναλωτών, αλλά αντίστοιχα εξέχουσας σημασία είναι και η διατήρηση στενότερων δεσμών με αυτούς.<sup>15</sup>

Η σχέση μεταξύ καταναλωτών και επαγγελματιών των Δημοσίων Σχέσεων σε ένα οργανισμό είναι πολύ σημαντική, γιατί οι καταναλωτές είναι μια από τις ομάδες κοινού που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα της εταιρίας και σε αυτούς κυρίως απευθύνονται οι οργανισμοί. Για την επίτευξη αυτού του στόχου οι λειτουργίες των Δημοσίων Σχέσεων και της προώθησης πωλήσεων σε οποιονδήποτε οργανισμό πρέπει να αλληλουποστηρίζονται για να υπάρχουν τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η δραστηριότητα των Δημοσίων Σχέσεων περιλαμβάνει τη βασική πολιτική προώθησης προϊόντων. Η συμβολή τους στη διαδικασία προώθησης προϊόντων, που περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την τιμολόγηση και τη διανομή προϊόντων, καθώς και την επικοινωνία μπορεί να αυξήσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε στρατηγικής εφαρμοστεί με στόχο το λανσάρισμα των προϊόντων. Ας δούμε, όμως, πιο αναλυτικά τα στάδια από τα οποία συναποτελείται η πολιτική προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών.<sup>16</sup>

1. Οικονομικός Προγραμματισμός. Η οικονομική διοίκηση έχει την ευθύνη της κοστολόγησης των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Η διαμόρφωση τιμολογιακής τιμής, όμως, στηρίζεται στα δεδομένα της αγοράς που προκύπτουν από τις έρευνες του τμήματος των Δημοσίων Σχέσεων και του μάρκετινγκ. Έτσι, η τιμή διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η διατήρηση της βιωσιμότητας και οι επιδιώξεις της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα στόχο αποτελεί ο καθορισμός τιμών προσιτών στο αγοραστικό κοινό.

2. Έρευνα Αγοράς. Πρόκειται για λειτουργία της επιχείρησης που αφορά στη συστηματική συγκέντρωση, στατιστική επεξεργασία και ανάλυση πληροφοριών σχετικών με τα δεδομένα της αγοράς. Κυρίως η έρευνα αγοράς εστιάζεται στη διάγνωση αναγκών και τη μελέτη της συμπεριφοράς των καταναλωτών, στην εξέλιξη και την πρόβλεψη της ζήτησης και της

---

<sup>15</sup> Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία, *Αρχές Μάρκετινγκ, Η ελληνική προσέγγιση*, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2002, σελ. 228

<sup>16</sup> Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warrenk Agee, *Δημόσιες Σχέσεις, Στρατηγικές και τεχνικές*, εκδ. Έλλην, Αθήνα., 1996, σελ. 444

προσφοράς, στην ανάλυση του ανταγωνισμού, στην ικανοποίηση των πελατών, στις δομές των δικτύων διανομής και στα νομικά, πολιτικά και κοινωνικά δεδομένα της αγοράς.

3. Ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών. Πρόκειται για τη νοητική σύλληψη και την ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσω των οποίων ικανοποιούνται μια σειρά από ανάγκες των καταναλωτών και πελατών. Η λειτουργία του μάρκετινγκ με τη βοήθεια των Δημοσίων Σχέσεων περιλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος των ενεργειών που αφορούν κυρίως στη διαμόρφωση της πολιτικής του προϊόντος με την έννοια του προσδιορισμού των βασικών χαρακτηριστικών των προϊόντων, τη σύνθεση της ποικιλίας, της συσκευασίας κτλ.

4. Προβολή-Προώθηση. Βασικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων είναι η προβολή και η προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους στους πελάτες-καταναλωτές ή και στους ενδιάμεσους πελάτες που συνιστούν τα δίκτυα διανομής. Η διαφήμιση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η τοποθέτηση στο χώρο των σημείων πώλησης (merchandising), οι προσφορές και οι εκπτώσεις, οι διαγωνισμοί και η διανομή των προϊόντων αποτελούν βασικές προωθητικές ενέργειες που σχεδιάζονται και υλοποιούνται στο πλαίσιο λειτουργίας των Δημοσίων Σχέσεων.

5. Διάθεση. Η λειτουργία της διάθεσης περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και αποφάσεις που αφορούν τη ροή του προϊόντος ή της υπηρεσίας μόνο σχετικά με τη φυσική διάθεση (αποθήκευση, μεταφορά, διανομή) των προϊόντων. Πολύ ουσιαστικά ζητήματα στη λειτουργία της διάθεσης είναι η επιλογή των δικτύων διανομής και των σημείων πώλησης, η εξυπηρέτηση των πελατών πριν ή μετά την πώληση και η γεωγραφική κάλυψη των αγορών. Συχνά τη λειτουργία της διάθεσης αναλαμβάνει ξεχωριστό τμήμα, το τμήμα Πωλήσεων και Εμπορίας.<sup>17</sup>

Επειδή οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων διατηρούν συνεχή επαφή με τις διάφορες ομάδες κοινού που αφορούν τους οργανισμούς, είναι σε θέση να παρέχουν την πολύτιμη διορατικότητά τους σε ζητήματα συμπεριφοράς των καταναλωτών. Αυτό το είδος της ανεπίσημης έρευνας μπορεί να αποτελέσει ένα μηχανισμό ελέγχου άλλων δεδομένων που χρησιμοποιούνται για τη σχεδίαση των προϊόντων και υπηρεσιών. Η συχνή παρακολούθηση των ΜΜΕ και η χρήση υπηρεσιών για κοινωνική πρόβλεψη οδηγούν στο να θεωρούνται οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων σημαντικές πηγές πληροφόρησης στη διαδικασία της προώθησης προϊόντων.

Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων βρίσκουν τρόπους για να καλυτερεύσει η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ οργανισμού και ομάδας καταναλωτών τροφοδοτώντας με

---

<sup>17</sup> Μπουραντάς Δημήτριος, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1998, σελ. 73

πληροφορίες τους υπαλλήλους που ασχολούνται με την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών σχετικά με τις απόψεις των καταναλωτών, ούτως ώστε τα προβλήματα να μπορούν να διορθωθούν προτού επηρεάσουν την κοινή γνώμη. Ακόμη, χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να δίνουν στους καταναλωτές τις απαραίτητες και χρήσιμες πληροφορίες. Η ολοκληρωμένη επικοινωνία αποτελεί μια συνολική επικοινωνιακή προσπάθεια μέσα σε έναν οργανισμό συνδέοντας την προώθηση προϊόντων, τη διαφήμιση και τις Δημόσιες Σχέσεις σε μια ενιαία οργανωτική ενότητα.

Όταν λανσάρεται ένα προϊόν, οι ειδικές εκδηλώσεις και η δημοσιότητα μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία θετικού κλίματος υποδοχής. Κατά τη διάρκεια του σταδίου κυκλοφορίας του προϊόντος, η δημοσιότητα μπορεί να αυξήσει τις αντίστοιχες γνώσεις των καταναλωτών. Όταν το προϊόν έχει πετύχει το προσδοκώμενο μερίδιο στην αγορά, οι Δημόσιες Σχέσεις είναι σε θέση να διατηρήσουν ένα ισχυρό προφίλ ανάμεσα στους ανταγωνιστές τους.

Η διατήρηση στενών σχέσεων με τους καταναλωτές-πελάτες εξαρτάται από την εφαρμογή των παρακάτω στρατηγικών:

1. Είναι πολύ σημαντικό ο Διευθύνων Σύμβουλος να αφιερώνει λίγο από το χρόνο του στην επίσκεψη διαφόρων καταστημάτων-σημείων διάθεσης του προϊόντος της εταιρίας που αντιπροσωπεύει για να έχει μια άμεση επαφή με τους πελάτες.

2. Η εταιρία πρέπει να διατηρεί υψηλά κριτήρια στην εξυπηρέτηση των πελατών, ώστε να μένουν ικανοποιημένοι. Θα πρέπει να υπάρχουν καθαρά καταστήματα, ενημερωμένο και πρόθυμο προσωπικό έτοιμο να βοηθήσει ή να συμβουλευτεί τον πελάτη-καταναλωτή, όποτε χρειαστεί.

3. Η εταιρία πρέπει να προβλέπει πιθανές αλλαγές προτιμήσεων του πελάτη, να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες του και να είναι έτοιμη να τις αντιμετωπίσει γνωρίζοντας την κατεύθυνση των αλλαγών-προτιμήσεων των καταναλωτών.

4. Οφείλει, επίσης, να μεριμνά η εταιρία για τα παράπονα που εκφράζουν τυχόν δυσαρέσκειες των καταναλωτών και να προτείνει τρόπους επίλυσης των προβλημάτων τους, έτσι ώστε στο τέλος η εταιρία να κερδίσει και πάλι την εμπιστοσύνη των καταναλωτών της.

Με την υιοθέτηση των ανωτέρω μέτρων και με τη σωστή προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων της μέσω των ΜΜΕ μπορεί να επιτευχθεί μια πραγματικά καλή επικοινωνία ανάμεσα στον οργανισμό και στους καταναλωτές με τα συνεπαγόμενα θετικά οφέλη για την εταιρία.

## 2.4 Χρηματοοικονομικές Σχέσεις

Οι οικονομικές Δημόσιες Σχέσεις δημιουργούν, αλλά και διατηρούν την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Χτίζουν θετικές σχέσεις με την οικονομική κοινότητα μέσω της παροχής πληροφοριών σχετικά με την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, τα ισχυρά προγράμματα οικονομικών σχέσεων που χαρακτηρίζονται από ανταπόκριση, ευθύτητα και τακτική επικοινωνία βοηθούν στο να μειωθεί το κόστος κεφαλαίου για τις εταιρίες.<sup>18</sup> Μια καίριας σημασίας λειτουργία για τις Δημόσιες Σχέσεις είναι η ταχεία διάχυση των εταιρικών ειδήσεων που είναι σημαντικές για τη χρηματοοικονομική κοινότητα.<sup>19</sup>

Οι «εχθρικές» εξαγορές επιχειρήσεων, είτε μέσω προσφοράς αγοράς μετοχών είτε μέσω προσπαθειών για επηρεασμό της διοίκησης αποτελούν δύο καίριες κρίσεις στις οικονομικές Δημόσιες Σχέσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει μια εταιρία. Οι Δημόσιες Σχέσεις πρέπει να αναμειχθούν άμεσα στη μάχη όταν λαμβάνουν χώρα τέτοιου είδους καταστάσεις κρίσεων. Οι ομάδες κοινού που απασχολούν τις οικονομικές σχέσεις περιλαμβάνουν τους μεμονωμένους μετόχους, τους οικονομικούς αναλυτές και τους δημοσιογράφους του οικονομικού ρεπορτάζ.

Η επιτυχία ενός οργανισμού στηρίζεται στην ικανότητά του να προσελκύει πόρους από το περιβάλλον του. Ένας από τους πιο σημαντικούς πόρους είναι τα κεφάλαια, δηλαδή τα χρήματα με τα οποία μπορούν να αγοραστούν άλλοι πόροι. Οι επιχειρήσεις συλλέγουν κεφάλαια με διάφορους τρόπους, όπως η διάθεση μετοχών, η σύναψη δανείων και η έκδοση ομολόγων. Σε κάθε περίπτωση μια επιχείρηση θα μπορέσει να εξασφαλίσει κεφάλαια μόνο εάν οι επενδυτές έχουν εμπιστοσύνη σε αυτήν και στη διοίκησή της. Τα επιτόκια δανεισμού και οι τιμές των μετοχών δεν είναι απλώς ένα θέμα διαπραγματεύσεων μεταξύ των οικονομικών διευθυντών ενός οργανισμού και των τραπεζών με τις οποίες συνεργάζεται. Οι διαπραγματεύσεις αυτές βασίζονται στην τρέχουσα οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, καθώς επίσης και στις μελλοντικές δυνατότητές της. Τα διάφορα στοιχεία πρέπει να μεταδίδονται με πειστικό τρόπο και ακριβώς εκεί έγκειται ο ρόλος που καλούνται να παίξουν οι Δημόσιες Σχέσεις.

Ο κλάδος των Οικονομικών σχέσεων περιλαμβάνει τις σχέσεις μιας εταιρίας με τους μετόχους της, το επενδυτικό κοινό, την οικονομική κοινότητα (τραπεζίτες, χρηματιστές, συμβούλους επενδύσεων, οικονομικούς παράγοντες), το ευρύ οικονομικοεπιχειρηματικό κοινό, τους οργανισμούς οικονομικής στατιστικής, τους οργανισμούς αμοιβαίου κεφαλαίου και τον οικονομικοεπιχειρηματικό τύπο.

---

<sup>18</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκηση του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ. 165

<sup>19</sup> Έυγγη Ι. Μαντώ, *Δημόσιες Σχέσεις, προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2000, σελ. 164

Η υποστήριξη και η καλή θέληση των μετόχων μιας εταιρίας είναι πολύ σημαντικά, γεγονός που καθιστά τον προγραμματισμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών οικονομικών σχέσεων απαραίτητα. Αυτά σχεδιάζονται και εφαρμόζονται από ένα σύμβουλο-επαγγελματία Δημοσίων Σχέσεων με πρόσθετες γνώσεις και ειδικευση, επειδή το έργο αυτό είναι πολύ δύσκολο και παράλληλα αποφασιστικής σημασίας για την τύχη και το οικονομικό μέλλον της εταιρίας.

Το μεγαλύτερο και βασικότερο ρόλο και σε αυτόν τον τομέα των Δημοσίων Σχέσεων παίζει η επικοινωνία, η οποία επιτυγχάνεται με ποικίλους τρόπους. Μερικοί από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- Γενικές συνελεύσεις. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η ευκαιρία στους μετόχους να πληροφορηθούν άμεσα τον απολογισμό της διοίκησης και τη γενικότερη πορεία της επιχείρησης, να ελέγξουν το έργο της και να ασκήσουν κριτική.
- Οικονομική διαφήμιση. Η συνεργασία με τα οικονομικά στελέχη και τη διαφημιστική εταιρία προετοιμάζουν την οικονομική διαφήμιση που αφορά ανακοινώσεις μερισμάτων ή ισολογισμού και τη διαφήμιση κύρους που περιέχει ανακοινώσεις επεκτάσεων ή νέων εγκαταστάσεων κτλ.
- Επισκέψεις. Οργανώνονται επισκέψεις των μετόχων στις εγκαταστάσεις της εταιρίας, όπου ξεναγούνται, πληροφορούνται και βλέπουν την πρόοδο που έχει επιτελεστεί.
- Ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων. Παρουσιάζεται ο ισολογισμός της εταιρίας, τα επιτεύγματά της, τα μελλοντικά σχέδια και οι στόχοι της.
- Επιστολές προς τους μετόχους.
- Διάφορα έντυπα. Απολογισμού τριμήνων, φυλλάδια που αναλύουν την πολιτική της εταιρίας, ανάτυπα ομιλιών, άρθρων, διαλέξεων, βιογραφικά σημειώματα ανώτερων στελεχών της εταιρίας, ημερολόγια, κατάλογοι προϊόντων κτλ.
- Γενική δημοσιότητα. Έκδοση δελτίων τύπου (για θέματα που ενδιαφέρουν τους μετόχους), ομιλίες των στελεχών της επιχείρησης ενώπιον επιχειρηματικών κύκλων, συνεντεύξεις, παροχή πληροφοριών στους εκπροσώπους του τύπου και των μέσων μαζικής επικοινωνίας, συγκεντρώσεις τύπου οικονομικού περιεχομένου, δημιουργία και διατήρηση καλών σχέσεων με εκδότες και οικονομικούς συντάκτες, με ειδησεογραφικά πρακτορεία, το ραδιόφωνο και την τηλεόραση.
- Παράλληλα πρέπει να ανακοινώνονται διάφορα θέματα ιδιαίτερης σημασίας, όπως μερίσματα-κέρδη, υπογραφή σημαντικών συμφωνιών ή συμβολαίων, παραγωγή νέων

προϊόντων-νέες ανακαλύψεις, διοικητικές αλλαγές, συγχωνεύσεις ή εξαγορές εταιριών, δανειοδοτήσεις, αγορές ή πωλήσεις σημαντικών παγίων κτλ.<sup>20</sup>

Οι αποτελεσματικές οικονομικές Δημόσιες Σχέσεις οδηγούν σε ενισχυμένη υποστήριξη της διοίκησης της επιχείρησης, σε υψηλότερες τιμές των μετοχών της και μεγαλύτερη άνεση στην εξασφάλιση νέων κεφαλαίων.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκησή του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ. 166-167

<sup>21</sup> Ξύγγη Ι. Μαντώ, *Δημόσιες Σχέσεις, προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2000, σελ. 165

## 2.5 Προμηθευτές

Κατά μεγάλο ποσοστό η πρόοδος κάθε οργανισμού εξαρτάται από τους προμηθευτές του. Γι' αυτό και είναι απαραίτητη η υγιής συνεργασία μεταξύ του οργανισμού και των προμηθευτών του, η οποία θα πρέπει να στηρίζεται στην καλή θέληση, στην αλληλοεκτίμηση και από την οποία θα πρέπει να ωφελούνται και τα δύο μέρη. Η υγιής συνεργασία εξασφαλίζεται μέσω της επικοινωνίας. Κάθε οργανισμός θα πρέπει να επικοινωνεί τακτικά με τους προμηθευτές του, ενημερώνοντάς τους για τα μελλοντικά του σχέδια, τα νέα προϊόντα και την πορεία του έχοντας βέβαια μελετήσει τον καθένα ξεχωριστά, τις ιδιαιτερότητές του και τα προβλήματά του, έτσι ώστε να μπορεί να περνά κάθε φορά τα μηνύματα που επιθυμεί. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, κάθε οργανισμός μπορεί να στέλνει στους προμηθευτές διάφορα έντυπα, περιοδικά, δελτία πληροφοριών κτλ. και από την άλλη μεριά θα ήταν χρήσιμο να υιοθετήσει ένα σύστημα επιβράβευσης της πίστης, μακροχρόνιας και καλής συνεργασίας μαζί τους. Συγχρόνως, κάθε εταιρία οφείλει να μεριμνήσει ώστε να είναι συνεπής στην εκπλήρωση των οικονομικών της υποχρεώσεων απέναντι στους προμηθευτές της και να τους ενημερώνει έγκαιρα όταν αντιμετωπίζει διάφορες δυσκολίες.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., *Δημόσιες Σχέσεις, Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001, σελ. 37

## 2.6 Κυβέρνηση

Είναι εύλογο η ζωή ενός οργανισμού να εξαρτάται καθημερινά από τις Αρχές, οι οποίες καθορίζουν τις τύχες του και τη γενικότερη πορεία που πρόκειται να διαγράψει. Ένας από τους κύριους στόχους των επαγγελματιών των Δημοσίων Σχέσεων μιας εταιρίας είναι και η διασφάλιση αρμονικής συνεργασίας μεταξύ της εταιρίας και των Αρχών δημιουργώντας και αναπτύσσοντας σχέσεις καλής θέλησης και εμπιστοσύνης. Η δημιουργία των σχέσεων αυτών περιλαμβάνει υψηλού επιπέδου διαπροσωπικές σχέσεις, προσωπικές γνωριμίες, δικτύωση της εταιρίας στα ανώτερα κυβερνητικά κλιμάκια, τη γνωστοποίηση της σπουδαιότητας του ρόλου της εταιρίας μέσα στο πλαίσιο της τοπικής ή εθνικής ζωής κ.ά. Βέβαια για τη δημιουργία των σχέσεων αυτών απαγορεύονται οι τακτικές παράνομων ελιγμών ή αθέμιτων άμεσων ή έμμεσων δωροδοκιών.

Είναι καθήκον των επαγγελματιών των Δημοσίων Σχέσεων να ενημερώνουν τις αρχές σχετικά με την οποιαδήποτε έκτακτη συμβολή του οργανισμού στην πρόοδο του κοινωνικού συνόλου. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με τους ακόλουθους τρόπους:

- Προσκαλώντας τους εκπροσώπους των αρμόδιων αρχών σε διάφορες εκδηλώσεις, όπως εγκαίνια εγκαταστάσεων, γιορτές, επετείους λειτουργίας του οργανισμού, εκδηλώσεις κοινωνικών προσφορών κ. ά.
- Προβολή των επιτευγμάτων του οργανισμού και της συμβολής του στο κοινωνικό σύνολο μέσω των ΜΜΕ
- Στέλνοντας σε τακτικά χρονικά διαστήματα ειδικά έντυπα στους εκπροσώπους των αρχών
- Κεντρίζοντας τα βλέμματα της δημοσιότητας με στόχο την προβολή του οργανισμού<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., *Δημόσιες Σχέσεις, Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001, σελ. 41-42

## 2.7 Εργαζόμενοι

Για να πετύχει μια επιχείρηση επικοινωνιακή επικοινωνία με τους υπαλλήλους της πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες των υπαλλήλων και να ενδιαφερθεί να δώσει τα κίνητρα που θα είναι προσαρμοσμένα στον κάθε υπάλληλο προσωπικά ανάλογα με την προσφορά του στην εταιρία, έτσι ώστε να διατηρείται αμείωτο το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για εργασία και κατά συνέπεια το προσωπικό να καθίσταται περισσότερο παραγωγικό και αποδοτικό.

Η διεύρυνση των αναγκών και οι προτεραιότητές ικανοποίησής τους αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας του αμερικανού ψυχολόγου A.Maslow, ο οποίος από τη θεωρία του περί της ανθρώπινης υποκίνησης παρουσίασε μια συστηματική των ανθρώπινων αναγκών. Μέσα από απαντήσεις εργαζομένων σε ερωτηματολόγια κατέληξε στην πολυσυζητημένη πυραμίδα των αναγκών, στην οποία διέκρινε πέντε κατηγορίες αναγκών, τις οποίες κατέταξε ιεραρχικά και διεχώρησε σε δύο ομάδες: την ομάδα των βασικών αναγκών και την ομάδα των αναγκών ανάπτυξης.

- Στο πρώτο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κτλ. Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωση.

- Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες για ασφάλεια, που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσεως και γενικά για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κτλ. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο τύποι ασφάλειας: η φυσική και η οικονομική. Από τη στιγμή που ένα άτομο φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σ' αυτό και δε θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του και ταυτόχρονα θέλει να πετύχει ένα επίπεδο διαβίωσης που θεωρεί λογικό.

- Στο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με τους άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει, αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη και αποδοχή.

- Στο τέταρτο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Εδώ προβάλλει επιτακτική ανάγκη για εκτίμηση τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του όσο και από το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει

αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση και δύναμη. Αν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αυτές, τότε είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί σε απογοήτευση, ίσως και απάθεια.

▪ Στο πέμπτο και τελευταίο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Ο Maslow υποστηρίζει ότι ακόμη κι αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανό να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως, δυσαρεστημένο εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε κι αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. «Ένα άτομο πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι», τονίζει χαρακτηριστικά ο A.Maslow. Αυτό σημαίνει ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων του, έχει δηλαδή ολοκληρώσει τους στόχους, τις φιλοδοξίες, καθώς και την προσωπικότητά του.<sup>24</sup>

«Μέχρι να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες δε μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου», υποστηρίζει ο Herzberg. Πραγματικά, εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζομένου είναι τόσο χαμηλό ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των βασικών φυσικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια, υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες να ανταποκριθεί σε κίνητρα που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση κοινωνικών, ψυχολογικών ή αναγκών για αυτοεκπλήρωση. Πρέπει γι' αυτό να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες μέσω ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού πριν καταβληθούν προσπάθειες για αποτελέσματα σε άλλες κατευθύνσεις.

Οι ανάγκες από άτομο σε άτομο διαφέρουν. Τα άτομα παραμένουν τα ίδια και ως εργαζόμενοι. Καμία θεωρία κινήτρων δε μπορεί να αναλύσει τις ανάγκες των υφισταμένων όσο το ίδιο το διοικητικό στέλεχος. Αυτό γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες του κάθε συνεργάτη-υφισταμένου του. Εάν δε τις γνωρίζει, τότε θα πρέπει να τις μάθει για να εφαρμόσει τη δική του πολιτική παρακίνησης.<sup>25</sup>

Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους εξαρτάται από την εδραίωση ενός θετικού κλίματος. Το ιδανικό εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από αισθήματα εμπιστοσύνης, υποστήριξης, ασφάλειας, ικανοποίησης, συμμετοχής, ειλικρίνειας και από υψηλές προσδοκίες. Οι προσπάθειες των Δημοσίων Σχέσεων οφείλουν να είναι προσανατολισμένες στην αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως ζωτικού τμήματος της επιχείρησης, ώστε οι τελευταίοι να ενημερώνονται για το χώρο στον οποίο εργάζονται και να ενθαρρύνονται να εκφράζουν τις απόψεις τους στη διοίκηση.

Όταν οι επιχειρήσεις οικοδομούν αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους τους, θέτουν γερές βάσεις για την καλύτερη λειτουργία τους. Οι καλά πληροφορημένοι υπάλληλοι

---

<sup>24</sup> Ξηροτύρη Στέλλα, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδ. Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ. 197

<sup>25</sup> Τζωρτζιάκης Κώστας, Τζωρτζιάκη Αλεξία, *Οργάνωση και Διοίκηση*, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2002, σελ. 249

συνήθως είναι ικανοποιημένοι υπάλληλοι. Είναι πιο πρόθυμοι, περισσότερο παραγωγικοί και γίνονται ένα με τη δουλειά τους. Όπου οι γραμμές επικοινωνίας είναι ανοιχτές, οι επιχειρησιακοί στόχοι επιτυγχάνονται καλύτερα και ευκολότερα. Η επιτυχής επικοινωνία με τους υπαλλήλους δεν είναι ένα εύκολο καθήκον. Στο πλαίσιο των εταιρικών αλλαγών των τελευταίων ετών, συμπεριλαμβανομένων των συγχωνεύσεων, της περικοπής εξόδων, της ανάπτυξης της τεχνολογίας, οι Δημόσιες Σχέσεις αντιμετωπίζουν τεράστιες προκλήσεις ως προς τη διαπραγμάτευση με τους υπαλλήλους.

Το εργασιακό κλίμα είναι ένα σύνολο ιδιοτήτων που προκύπτουν απ'τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται με τα μέλη τους και με το περιβάλλον τους. Στην πραγματικότητα, το επιχειρησιακό περιβάλλον αντιπροσωπεύει την υποκειμενική αντίληψη των υπαλλήλων για την πραγματικότητα που βιώνουν μέσα στην επιχείρηση, με άλλα λόγια την εικόνα που έχουν για τη δομή, την ηγεσία, τις πολιτικές, τις προδιαγραφές, τις αξίες και τους κανόνες της επιχείρησης. Διάφοροι ερευνητές έχουν σημειώσει σημαντικές διασυνδέσεις ανάμεσα σε εργασιακό κλίμα και σε ώθηση για μεγαλύτερη απόδοση, από τη μία, και ανάμεσα σε εργασιακό κλίμα και σε δημιουργική ικανότητα, από την άλλη.<sup>26</sup>

Το προσωπικό των Δημοσίων Σχέσεων μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά σε ένα θετικό εργασιακό κλίμα μέσω των εισερχομένων μηνυμάτων (inputs) που παρέχει στις επιχειρηματικές αποφάσεις μέσω του ρόλου του ως εσωτερικού συμβούλου επικοινωνίας και ίσως το πιο σημαντικό, μέσω των προσπαθειών του να εγκαθιδρύσει μια επιχειρηματική πολιτική επικοινωνίας προσανατολισμένη στους στόχους της εταιρίας. Ακόμη, το προσωπικό των Δημοσίων Σχέσεων βοηθά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων επιχειρησιακών αλλαγών.

Για να διασφαλίσει την κατανόηση της επιχειρηματικής φιλοσοφίας, πολιτικής και ενεργειών, το προσωπικό των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να επιμένει στην ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης. Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι καλά πληροφορημένοι για τις υποθέσεις της επιχείρησης και πρέπει να έχουν τη δυνατότητα και τα μέσα να εκφράζουν τις απόψεις τους στο μάνατζμεντ.

Σήμερα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη μεγαλύτερη πρόκληση σε θέματα επιχειρηματικής πολιτικής κι έτσι «επιστρατεύονται» οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων για να διατελέσουν ρόλο επιχειρησιακών επικοινωνιολόγων, ώστε να επιτευχθούν οι εξής στόχοι:

---

<sup>26</sup> Εύγγη Ι. Μαντώ, *Δημόσιες Σχέσεις, προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2000, σελ.143

1. Μετάδοση και επικοινωνία των εταιρικών σκοπών. Τα διάφορα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι σίγουρα ότι τόσο οι ωρομίσθιοι όσο και ο μόνιμοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τους εταιρικούς σκοπούς και τις στρατηγικές που υλοποιούνται για την επίτευξή τους. Αυτή η αρχή είναι ιδιαίτερης σημασίας λόγω των πολύ μεγάλων πολιτιστικών και δομικών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς. Ακόμα πιο σημαντικό είναι να πληροφορείται ο κάθε εργαζόμενος με ποιο τρόπο ταυτίζεται με αυτές τις στρατηγικές και πόσο σημαντικός είναι ο προσωπικός του ρόλος στην εκπλήρωση των διαφόρων σκοπών του οργανισμού.

2. Διευκόλυνση προσπαθειών συμμετοχικής διοίκησης. Αν και πάντοτε εκτιμούνται οι εργαζόμενοι και η αντίστοιχη συνεισφορά τους, η τάση για μια περισσότερο συμμετοχική διοίκηση αποτελεί οικονομική αναγκαιότητα. Η παραχώρηση μεγαλύτερης εξουσίας στους εργαζομένους αυξάνει την ανάγκη για ισχυρή εσωτερική επικοινωνία. Δεν είναι μυστικό ότι οι απαιτήσεις που έχει η διοίκηση από τους εργαζομένους συνεχώς αυξάνονται. Καθώς, λοιπόν, οι απαιτήσεις αυξάνονται, θα πρέπει να δοθούν στο εργατικό δυναμικό οι απαιτούμενες πληροφορίες. Οι διευθύνοντες πρέπει να δημιουργήσουν σταθερά, αποτελεσματικά, εσωστρεφή και αξιόπιστα κανάλια μέσω των οποίων οι πληροφορίες μπορούν να μεταφερθούν.

Εξίσου σημαντικό είναι να ζητείται η παροχή πληροφοριών από τους εργαζομένους, γιατί αυτοί είναι πιο κοντά στα προϊόντα, στους πελάτες και στις διαδικασίες παραγωγής. Καθώς η ευθύνη διαχέεται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό, είναι απαραίτητο να υπάρχουν συστήματα επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω, ώστε τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να ενημερώνονται με σωστό τόπο από τις «γραμμές του μετώπου».

3. Συνεχής παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού πρέπει να αναλάβουν προσωπικά την ευθύνη για την παρακολούθηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και τη μετάδοση των πληροφοριών, όταν αυτές μπορούν να βοηθήσουν την εταιρία να ανταγωνίζεται τις άλλες περισσότερο αποτελεσματικά. Παρ'όλ'αυτά δεν είναι αρκετό να περιορίζονται μόνο στην παρακολούθηση του περιβάλλοντος. Οι σημαντικές πληροφορίες πρέπει να γνωστοποιούνται στα ανώτατα διοικητικά στελέχη με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και για το λόγο αυτό απαιτούνται στρατηγικές για να αντιμετωπιστούν οι ανησυχίες των εργαζομένων, να απαντηθούν οι απορίες, να διορθωθούν οι τυχόν παρεξηγήσεις και να μεγιστοποιηθούν οι θετικές στάσεις.

Οι στάσεις, αντιλήψεις, πεποιθήσεις και ανησυχίες των εργαζομένων μπορούν να έχουν εξαιρετικά μεγάλη επιρροή στην παραγωγικότητα και στην ικανότητα ανταγωνισμού της επιχείρησης. Όσο οι πρωτοβουλίες συμμετοχικής διοίκησης θεμελιώνονται περισσότερο στον εργασιακό χώρο, τόσο η σημασία της θα γίνεται ακόμα περισσότερο σημαντική.

4. Δημιουργία περιβάλλοντος πίστης και εμπιστοσύνης. Προκειμένου να διευκολυνθεί η δυνατότητα αποτελεσματικής ηγεσίας, οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστεύουν, να αποδεχθούν και να υποστηρίζουν τις αποφάσεις της διοίκησης. Εάν δεν επιτευχθεί αυτό, τότε όχι μόνο κινδυνεύει η πίστη και η εμπιστοσύνη, αλλά κινδυνεύει να καταστραφεί η υπερηφάνεια και το ηθικό των εργαζομένων. Αυτή η αρνητική κατάσταση συνήθως οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε ανεπανόρθωτη ζημιά στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων οφείλουν να υπερπηδήσουν τα οργανωτικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να ενισχύσουν την πίστη και την εμπιστοσύνη τους στην επιχείρηση. Οι προσδοκίες των εργαζομένων πρέπει να είναι σωστά τοποθετημένες και να γίνονται γνωστές με εντιμότητα. Η μη ικανοποίηση των προσδοκιών τους μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την υποστήριξη και εμπιστοσύνη του εργατικού δυναμικού.

5. Η δυνατότητα ύπαρξης ευκαιριών για την αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Ορισμένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα τα διευθυντικά στελέχη πηγάζουν από την έλλειψη επαφής με τους εργαζομένους. Σε μια εταιρία, όπου παρατηρείται συνεχής στροφή προς τις συμμετοχικές πρωτοβουλίες και προς την αντιμετώπιση των τυχόν αρνητικών επιπτώσεων, η διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τους εργαζομένους αποτελεί επιτακτική ανάγκη.

Η διατήρηση άμεσων σχέσεων με τους εργαζομένους και τις υπόλοιπες λειτουργικές ομάδες του οργανισμού προσφέρει ένα μέσο δια του οποίου ο οργανισμός μπορεί να ενθαρρύνει και να εμπυχώνει το προσωπικό και παράλληλα να εισακούει τις ανάγκες και τις ιδέες του. Επιπροσθέτως, η συμμετοχή σε μια ελεύθερη και αμφίδρομη επικοινωνία επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο να προτείνει με θετικό τρόπο αλλαγές στον οργανισμό. Τίποτα δεν έχει μεγαλύτερη σημασία σε μια εταιρία από το να ακούει απευθείας τα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζομένους και να πληροφορείται τις ανάγκες τους.

Όταν γίνει δεκτή η φιλοσοφία ότι ο ενημερωμένος εργαζόμενος έχει μια άριστη δυνατότητα να συμβάλλει θετικά στην επιτυχία της εταιρίας, κάθε μορφή επικοινωνίας αποκτά σημασία. Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων, ως μέλη της ομάδας στρατηγικής, παλεύουν σκληρά προκειμένου να δημιουργήσουν τις ιδανικές αρχές επικοινωνίας προσαρμοσμένες στην πολιτική της εταιρίας. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν είναι να βρίσκουν συνεχώς τρόπους με τους οποίους η επικοινωνία μπορεί να συμβάλλει με πιο αποτελεσματικό τρόπο στην ολική παραγωγικότητα του οργανισμού. Πρέπει να διακρίνουν τα εμπόδια επικοινωνίας, τόσο τα προφορικά όσο και τα μη προφορικά, και να τα διαλύουν. Πρέπει

να παράγουν μηνύματα με σημαντικό περιεχόμενο για τους εργαζομένους με τρόπο αποτελεσματικό και οικονομικό. Η ανταγωνιστικότητα θα κριθεί από αυτό.

Τα αποτελέσματα της σωστής επικοινωνίας με τους εργαζομένους είναι: περισσότερο ικανοποιημένοι και παραγωγικοί υπάλληλοι, καλύτερη προσέγγιση των στόχων της εταιρίας και καλύτερες σχέσεις με τους παράγοντες που συγκροτούν το εξωτερικό περιβάλλον, όπως προμηθευτές, πελάτες, επενδυτές κτλ <sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκησή του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ. 130-131

## Κεφάλαιο 3

### Τα μέσα που χρησιμοποιούν οι Δημόσιες Σχέσεις για την επίτευξη των στόχων

Η επικοινωνία αποτελεί ένα φαινόμενο που ανάγεται στους πρώτους χρόνους της ιστορίας της ανθρωπότητας κι αυτό γιατί αποτελεί βασική προϋπόθεση της συγκρότησης ομάδων, φυλών, μεγάλων εθνικοτήτων και τελικά ολόκληρου του κόσμου. Έτσι, η επικοινωνία αποτέλεσε τη βάση για τη σύνδεση, συνεννόηση και ενότητα μεταξύ των ανθρώπων. Βέβαια, η ίδια η επικοινωνία ήταν πάντοτε συνδεδεμένη με τα μέσα και τις τεχνικές που ήταν διαθέσιμες κατά εποχή για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Στην αρχαιότητα η επικοινωνία πραγματοποιείτο με αγγελιαφόρους, που μετέδιδαν τις πληροφορίες προφορικά ή με συμβατική σηματοδότηση με φωτιές και δάδες. Αργότερα, οι πληροφορίες άρχισαν να μεταδίδονται γραπτώς κι αυτό αποτέλεσε την απαρχή των σημερινών ταχυδρομικών επικοινωνιών. Οι αναπτυσσόμενοι ρυθμοί της βιομηχανικής περιόδου και των εμπορικών πράξεων έκανε εφικτή τη δημιουργία νέων τρόπων επικοινωνίας, οι οποίοι προσφέρουν τη δυνατότητα σημαντικής αύξησης της ταχύτητας μετάδοσης των πληροφοριών.

Η ανάπτυξη της επικοινωνίας αρχίζει το 18<sup>ο</sup> αιώνα, όταν με τις μεγάλες εφευρέσεις παρουσιάζονται νέα μέσα επικοινωνίας (εφεύρεση ατμομηχανής, τελειοποίηση τηλεγραφίας κ.ά.) Από τότε και κυρίως από τον 20<sup>ο</sup> αιώνα ακολούθησαν νέες εφευρέσεις και τεχνικές που ανέπτυξαν αφάνταστα την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, όπως το τηλέφωνο, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής κ. ά. Φτάνοντας στο σημείο να εξασφαλίσουν επικοινωνία σε όλα τα σημεία του κόσμου και να δημιουργήσουν μια ενότητα της ανθρώπινης κοινωνίας.<sup>28</sup>

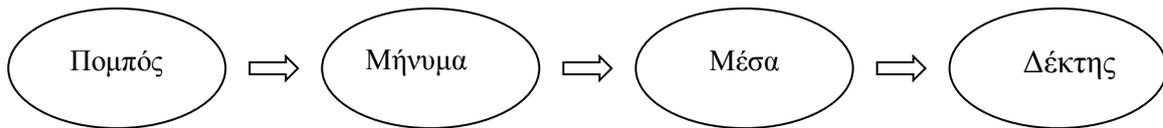
Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που προσδιορίζουν την έννοια της επικοινωνίας. Ο πιο κατάλληλος από τους ορισμούς αυτούς είναι αυτός που αντιμετωπίζει την επικοινωνία ως μία διαδικασία κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα σε ένα κοινό σύστημα συμβόλων, σημείων και συμπεριφοράς. Η επικοινωνία έχει ως συνώνυμά της την έκφραση συναισθημάτων, τη διάλεξη, την ομιλία, την ανταπόκριση, τη γραφή, την ακοή και την ανταλλαγή.

---

<sup>28</sup> Μαγνήσαλης Κώστας Γ., Θεωρία και Τεχνική των Δημοσίων Σχέσεων με το κοινό, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2002, σελ. 159

Οι άνθρωποι επικοινωνούν θέλοντας να ικανοποιήσουν ανάγκες τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ζωή. Θέλουν οι άλλοι να τους ακούνε, να τους εκτιμούν και να τους αναζητούν. Θέλουν επίσης να εκπληρώνουν καθήκοντα και να επιτυγχάνουν στόχους. Είναι, λοιπόν, φανερό ότι ο βασικός σκοπός της επικοινωνίας είναι να βοηθά τους ανθρώπους να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις με επιτυχία.

### Διαδικασία επικοινωνίας



Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων αποτελούν το συνδεδετικό κρίκο επικοινωνίας μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού-εσωτερικού περιβάλλοντός του. Σκοπός των Δημοσίων Σχέσεων είναι να πληροφορούν, να ενημερώνουν και να προσπαθούν να πείσουν με επίκληση στη λογική και όχι στο συναίσθημα επιδιώκοντας έτσι τη σύμφωνη γνώμη των δεκτών των μηνυμάτων τους με την ελεύθερη βούλησή τους.<sup>29</sup>

Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων στο πλαίσιο της επικοινωνίας τους με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μεταχειρίζονται πολυάριθμα μέσα για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Όσον αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον, τα οχήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι τα εξής:

#### 1. Η επικοινωνία για την κατανόηση της κοινής γνώμης

Η έρευνα για την κατανόηση της κοινής γνώμης είναι μεγάλης σημασίας και χρησιμοποιείται από τους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων για να προσεγγίσουν την κοινή γνώμη. Στην πραγματικότητα, ο όρος «έρευνα» αναφέρεται στη συλλογή πληροφοριών που μπορεί να κυμαίνεται από τη συγκέντρωση των ονομάτων των εκδοτών εφημερίδων σε μια περιοχή της χώρας μέχρι τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς ανάμεσα στα άτομα αυτά σχετικά με τη γνώμη τους για ένα θέμα. Η έρευνα δεν είναι πάντοτε αναλυτική ή λεπτομερώς διαρθρωμένη. Ορισμένες μέθοδοι έρευνας που χρησιμοποιούνται είναι οι ακόλουθες:

#### A. Η τήρηση αρχείων

Μια από τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο επιτυχημένος επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων είναι η ικανότητά του να τηρεί αναλυτικά και

<sup>29</sup> Πανηγυράκης Γεώργιος, Βεντούρη-Νεοκοσμίδη Ζωή, *Σύγχρονη διοικητική των Δημοσίων Σχέσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001, σελ. 127

ακριβή αρχεία. Συχνά, οι επαγγελματίες καλούνται να δώσουν σε ένα εξαιρετικά μικρό χρονικό διάστημα αποφασιστικής σημασίας πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν είτε εντός είτε εκτός του οργανισμού. Έτσι, όταν ο εκδότης μιας εφημερίδας ή ένα διευθυντικό στέλεχος ζητήσει πληροφορίες ο επαγγελματίας Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να παραδώσει σε περιορισμένο χρόνο τα ζητούμενα στοιχεία, διαφορετικά χάνει την αξιοπιστία του. Αποκτώντας τη φήμη μιας αξιόπιστης πηγής πληροφοριών μπορεί να δημιουργήσει ένα κύκλο από χρήσιμους εσωτερικούς και εξωτερικούς πληροφοριοδότες-συνεργάτες.

#### B. Σημαντικές γνωριμίες

Συχνά ο επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων μπορεί να χρησιμοποιεί ως πηγές πληροφόρησης τις σημαντικές γνωριμίες του, είτε επαγγελματικές είτε διαπροσωπικές, με άτομα που διαμορφώνουν τη γνώμη μέσα στην κοινότητα, στη βιομηχανία ή στον οργανισμό. Επιπλέον, καλές πηγές αποτελούν και άλλα άτομα, όπως δημοσιογράφοι εξειδικευμένοι σε δημοσκοπήσεις, που κατέχουν ειδικές γνώσεις ή που επικοινωνούν συχνά με το παντοδύναμο κοινό.

#### Γ. Ειδικές επιτροπές

Προκειμένου να αποκτήσουν τις απαιτούμενες πληροφορίες αρκετοί επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων οργανώνουν εσωτερικές και εξωτερικές ειδικές επιτροπές. Τέτοιες επιτροπές που αποτελούνται από επικοινωνιολόγους, άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις και διαμορφωτές της κοινής γνώμης είναι σε θέση να υποδείξουν ζητήματα, πριν εξελιχθούν σε προβλήματα και να προτείνουν διάφορους τρόπους αντιμετώπισης.

#### Δ. Ομάδες επικέντρωσης

Η ποιοτική έρευνα προσφέρει έναν ανεπίσημο τρόπο για να αποκτήσει κανείς βαθιά γνώση ενός κοινού χωρίς να απαιτείται η ένταση των πιο επίσημων μεθόδων έρευνας. Η πιο συχνά χρησιμοποιημένη τεχνική για ποιοτική έρευνα είναι η ομάδα επικέντρωσης. Η ομάδα αυτή αποτελείται από ένα μικρό δείγμα ατόμων που έχουν κυρίως κοινά δημογραφικά χαρακτηριστικά και που χρησιμοποιούνται ως ομάδα μία μόνο φορά.

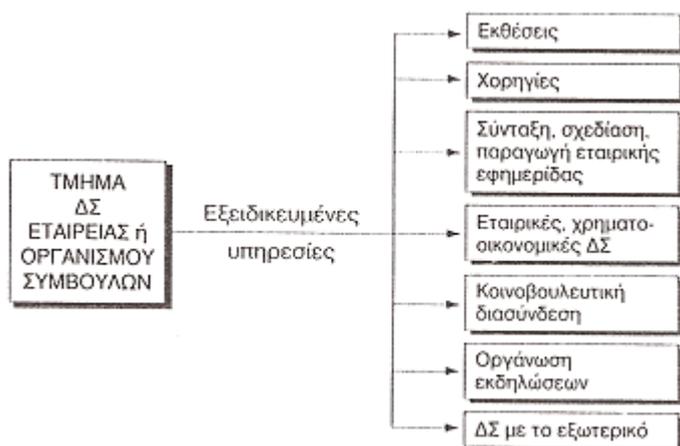
#### Ε. Μέτρηση της κοινής γνώμης

Η μέτρηση της κοινής γνώμης γίνεται μέσω των δημοσκοπήσεων σε ορισμένα τμήματα του πληθυσμού, τα οποία έχουν επιλεγεί προσεκτικά. Ο επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να διαιρεί το κοινό σε ουσιαστικές υπο-ομάδες με κριτήριο την ηλικία, την περιοχή, το μορφωτικό επίπεδο κ.ά., και να σχεδιάσει συγκεκριμένο

πρόγραμμα επικοινωνίας για καθεμιά από αυτές. Η δημοσκόπηση της κοινής γνώμης έχει αξία μόνο όταν αντικατοπτρίζει με ακρίβεια τα αισθήματα της κάθε υπο-ομάδας.<sup>30</sup>

## 2.Επικοινωνία με τα ΜΜΕ

Βασική πηγή ενημέρωσης του κοινού για τις λειτουργίες και τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης είναι η παρουσίαση από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ). Κάθε επαφή με τα ΜΜΕ είναι μια ευκαιρία για ανατροφοδότηση, για να πληροφορήσουν και να δημιουργήσουν μια θετική ανταπόκριση.



Η προετοιμασία για μια συνάντηση με τα ΜΜΕ είναι ουσιαστική τόσο για τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή όσο και για τις επιχειρήσεις. Ο επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων πριν έρθει σε επαφή με τα ΜΜΕ θα πρέπει να έχει αναπτύξει θετική διάθεση για διάλογο. Με αυτόν τον τρόπο η συνέντευξη διαμορφώνεται σε ένα κλίμα συνεργασίας και ειλικρίνειας.<sup>31</sup> Οι τρόποι που χρησιμοποιούν οι Δημόσιες Σχέσεις για να επικοινωνήσουν με τα ΜΜΕ είναι οι ακόλουθοι:

### 1) Μοντέλο Γραφείου τύπου (Press Agency)

Αυτό το μοντέλο αποτελείται από μια ομάδα επαγγελματιών των Δημοσίων Σχέσεων που αναλαμβάνει το συντονισμό των σχέσεων με τον τύπο (εκδηλώσεις, ανακοινώσεις τύπου κτλ.). Χρησιμοποιεί την πειθώ για να φέρει το κοινό με το μέρος του οργανισμού που ασκεί τις Δημόσιες Σχέσεις. Το γεγονός αυτό φανερώνει ότι το κύριο αντικείμενο των

<sup>30</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκησή του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ. 86-89

<sup>31</sup> Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warrenk Agee, *Δημόσιες Σχέσεις, Στρατηγικές και τεχνικές*, εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1996, σελ. 463

Δημοσίων Σχέσεων εκφράζεται στην ανάπτυξη ευνοϊκών σχέσεων με τα ΜΜΕ και στην επίτευξη δημοσιότητας μέσω αυτών. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι στο μοντέλο αυτό εμπίπτει η πρακτική των περισσότερων οργανισμών.

### 2) Μοντέλο της Δημοσιότητας Πληροφόρησης

Το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζει εκείνους τους οργανισμούς που ασκούν Δημόσιες Σχέσεις μέσω μόνιμων δημοσιογράφων. Αυτοί διαδίδουν ακριβείς και θετικές πληροφορίες με απώτερο σκοπό το όφελος του οργανισμού μέσω των ΜΜΕ και άλλων ελεγχόμενων μέσων, όπως περιοδικά, ενημερωτικά δελτία, εφημερίδες, ειδικές έντυπες εκδόσεις, φυλλάδια και ταχυδρομικές επιστολές.<sup>32</sup>

### 3) Δελτία Τύπου

Τα δελτία τύπου αποτελούν την πιο απλή και λιγότερο ακριβή μέθοδο επικοινωνίας με τα ΜΜΕ. Τα δελτία τύπου αποτελούν την «ψυχή» της δημοσιότητας και μπορούν να αναπαραχθούν και να σταλούν σε όλα τα μέσα ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά, τηλεοπτικούς σταθμούς κτλ.). Τα δελτία τύπου πρέπει να προκαλούν το ενδιαφέρον του κοινού και να είναι πάντα επίκαιρα και προσαρμοσμένα στο ύφος του μέσου στο οποίο πρόκειται να δημοσιευτούν. Ο επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να χρησιμοποιεί έναν πρακτικό τρόπο γραψίματος για τα δελτία τύπου, έτσι ώστε να είναι προσιτά και να έχουν επιτυχία απαντώντας στις ερωτήσεις ποιος, τι, γιατί, πού, πότε και πώς.

Ένα υπόδειγμα γραφής ενός δελτίου τύπου προϋποθέτει να μελετά ο επαγγελματίας το ύφος των ειδήσεων του μέσου το οποίο πρόκειται να χρησιμοποιήσει. Αν ένα δελτίο τύπου απευθύνεται σε μια εφημερίδα, τότε θα πρέπει το ύφος του να είναι προσαρμοσμένο στους κανόνες γραφής της εφημερίδας. Η πρώτη παράγραφος θα πρέπει να αποτελεί μια περίληψη όλου του κειμένου, ώστε ο συντάκτης και κατ'επέκταση το κοινό να αντιληφθεί αμέσως το θέμα, το οποίο πραγματεύεται. Τα στάδια γραφής ενός δελτίου τύπου είναι τα εξής:

**Θέμα:** Να αναφερθεί με λίγα λόγια το θέμα της ιστορίας που διαπραγματεύεται

**Όνομα:** Το όνομα και τα στοιχεία της επιχείρησης για λογαριασμό της οποίας κάνει τις Δημόσιες Σχέσεις.

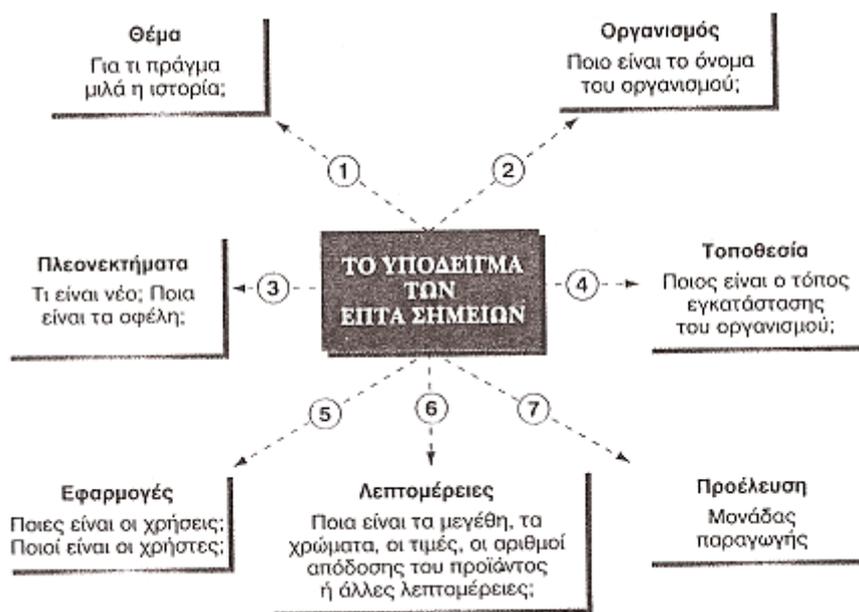
**Πλεονεκτήματα:** Ποιο είναι το γεγονός ή το προϊόν στο οποίο αναφέρεται; Ποια είναι τα οφέλη τους;

---

<sup>32</sup> Jenkins F. W., Δημόσιες Σχέσεις, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1994<sup>4</sup>, σελ. 132

Τοποθεσία: Αναφέρεται ο τόπος που είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση

Εφαρμογές: Ποιες είναι οι χρήσεις του προϊόντος και ποια μερίδα του κοινού είναι η ενδιαφερόμενη



#### 4) Ανακοίνωση τύπου

Η ανακοίνωση τύπου αποτελεί το κείμενο που συνοδεύει το δελτίο τύπου και αποτελεί είτε προάγγελο-περίληψη του δελτίου τύπου είτε διευκρινιστικό του. Το σύνηθες μέγεθός του δεν υπερβαίνει τη μία σελίδα και αποστέλλεται σε δημοσιογράφους και εφημερίδες. Προορίζεται για ενημέρωση του αρχείου του δημοσιογράφου, ώστε όταν χρειαστεί να γράψει για την εταιρία να ανατρέξει σ' αυτό για πληροφορίες. Όταν αποστέλλονται για παράδειγμα σε μια εφημερίδα ισολογισμοί, κατάλογοι ή προσχέδια ομιλιών, αυτά συνοδεύονται από ένα συνοπτικό δελτίο με περίληψη των θεμάτων, έτσι ώστε ο συντάκτης να έχει μια ιδέα για το θέμα και να είναι σε θέση να αποφασίσει αν τον ενδιαφέρει. Διαφορετικά, υπάρχει κίνδυνος να μη δώσει σημασία σε τόσα πολλά έγγραφα.

#### 5) Εκδηλώσεις για τον τύπο

Η επιχείρηση μέσω του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να έχει καλές και συχνές επαφές με τον τύπο. Για το λόγο αυτό διοργανώνει διάφορες εκδηλώσεις με κυριότερες τις εξής:

α. Συνέντευξη τύπου, που είναι η συνάντηση των δημοσιογράφων με τα στελέχη της επιχείρησης για ανακοίνωση σημαντικών πληροφοριών. Ο χώρος συνάντησης ορίζεται από την επιχείρηση είτε εντός είτε εκτός αυτής. Στη συνέντευξη τύπου η επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη να ετοιμάσει δεξίωση για τους δημοσιογράφους.

β. Δεξίωση τύπου είναι μια οργανωμένη κοινωνική εκδήλωση, όπου προσφέρεται γεύμα ή μπουφές. Γίνονται ομιλίες ή επιδείξεις συνοδευόμενες ενίοτε από κάποια παρουσίαση, όπου οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων μιλούν για τα επιτεύγματα της εταιρίας.

γ. Επισκέψεις στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, όπου ένας ή πολλοί δημοσιογράφοι καλούνται να επισκεφτούν την επιχείρηση ή προσκαλούνται στα εγκαίνια νέων κτηρίων ή σε μια επίδειξη. Σ' αυτή την περίπτωση η επιχείρηση οφείλει να φροντίσει για τη μεταφορά, τη διατροφή και τη διανυκτέρευση των προσκεκλημένων της.

Οι εκδηλώσεις αυτές πρέπει να προετοιμάζονται αρκετό καιρό, γιατί η επιτυχία οφείλεται στην καλή οργάνωση. Τα σημεία που οφείλει να προσέξει ο υπεύθυνος των Δημοσίων Σχέσεων είναι πολλά και ποικίλα. Η προετοιμασία των προσκλήσεων πρέπει να είναι οργανωμένη, ώστε να μην υπάρχουν παραλείψεις. Στην πρόσκληση αναφέρεται όλο το πρόγραμμα της συνάντησης που αναγράφει τα θέματα των ομιλιών και τα ονόματα των ομιλητών, για να είναι σε θέση ο δημοσιογράφος να αποφασίσει αν τον ενδιαφέρουν τα θέματα.

Από πλευρά οργάνωσης θα πρέπει να γίνει πρόβα για να χρονομετρηθούν οι ομιλητές, ώστε να μην υπάρχουν κενά. Η ώρα της εκδήλωσης πρέπει να είναι καθορισμένη και να μην υπερβεί τα όρια που έχουν τεθεί, ώστε να μην κουραστούν οι καλεσμένοι, που σημειωτέον έχουν ελάχιστο χρόνο. Για να έχει επιτυχία μια συνάντηση θα πρέπει οι οικοδεσπότες να είναι πολλοί και να φροντίζουν, ώστε να γνωριστούν οι καλεσμένοι μεταξύ τους. Η επιλογή του τρόπου επαφής με τον τύπο εξαρτάται από τον προϋπολογισμό που διαθέτει το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων. Το πιο δαπανηρό μέσο επικοινωνίας με τα ΜΜΕ είναι η εκδήλωση που συνοδεύεται από μπουφέ, ενώ το σύνθητες και λιγότερο δαπανηρό μέσο είναι τα δελτία τύπου. Η προσέγγιση του υπεύθυνου των Δημοσίων Σχέσεων με τον τύπο δημιουργεί γνώση και κατανόηση του κοινού σχετικά με την επιχείρηση που αντιπροσωπεύει.<sup>33</sup>

### 3. Επικοινωνία με τους καταναλωτές

Η επικοινωνία με τους καταναλωτές επιτυγχάνεται μέσα από άρθρα, που προωθούν οι υπεύθυνοι των Δημοσίων Σχέσεων, για υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση προς τους καταναλωτές. Πολλές εφημερίδες και περιοδικά αλλά και ορισμένοι τηλεοπτικοί σταθμοί, όπως ιστοσελίδες του διαδικτύου δημοσιεύουν ή μεταδίδουν στοιχεία και πληροφορίες που έχουν σχεδιαστεί με γνώμονα την εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Η πληροφόρηση

---

<sup>33</sup> Πανηγυράκης Γεώργιος, Βεντούρη-Νεοκοσμίδη Ζωή, *Σύγχρονη διοικητική των Δημοσίων Σχέσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001, σελ. 170-176

για σχεδόν όλα τα καταναλωτικά προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να οδηγήσουν τόσο στη δημοσιότητα προϊόντων όσο και στη δημοσιότητα της επιχείρησης. Ένας άλλος τρόπος επικοινωνίας με τους καταναλωτές είναι μέσω των άρθρων για τα προϊόντα. Συχνά η δημοσιότητα των προϊόντων έχει πληροφοριακή αξία και αυτό είναι αρκετό για να επιλέγει από τους υπεύθυνους ειδήσεων. Θέματα που αφορούν προϊόντα θα πρέπει να απευθύνονται σε περιοδικά, ένθετα εφημερίδων και ραδιοτηλεοπτικά προγράμματα που ειδικεύονται στην πληροφόρηση για καταναλωτικά προϊόντα. Οι εκδότες και άλλα πρόσωπα που χρησιμοποιούν αυτού του είδους τη δημοσιότητα ενδιαφέρονται για πληροφορίες σχετικά με τις ιδιότητες, σύνθεση, επίδοση και εφαρμογές των προϊόντων, δηλαδή πληροφορίες που θα βοηθήσουν τους καταναλωτές στη λήψη αποφάσεων για αγορές. Αυτού του είδους η δημοσιότητα μπορεί να δημιουργήσει την καλή εικόνα, να ενισχύσει την πίστη των καταναλωτών προς μια εταιρεία ή ένα προϊόν και να δώσει συγκεκριμένα στοιχεία για το προϊόν στους αντιπροσώπους, διανομείς και πωλητές.

#### 4. Επικοινωνία με τους επενδυτές και μετόχους της επιχείρησης

##### ➤ Αφιερώματα σε εταιρείες.

Ένας σημαντικός τρόπος επικοινωνίας για δημοσιότητα, ο οποίος θεωρείται πολύτιμος από ορισμένους οργανισμούς, είναι τα άρθρα-αφιερώματα που δημοσιεύονται σε οικονομικές, εμπορικές ή τεχνικές εκδόσεις. Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί ο αριθμός των εξειδικευμένων εκδόσεων που απευθύνονται σε αυστηρά επιλεγμένες ομάδες κοινού και που επιτρέπουν στους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένες ομάδες κοινού, πετυχαίνοντας με τον τρόπο αυτό τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Τα άρθρα-αφιερώματα επιτρέπουν στους εκδότες να έχουν το είδος και το ύφος του περιεχομένου που επιθυμούν. Αυτές οι εξειδικευμένες εκδόσεις συνήθως δημοσιεύουν άρθρα που αναφέρονται σε κοινά προβλήματα συγκεκριμένων επαγγελματιών ή εταιρειών και περιγράφουν τις προσπάθειες ενός οργανισμού για την αντιμετώπισή τους. Άλλα συχνά αντικείμενα αυτών των εκδόσεων είναι η χρησιμότητα υφισταμένων προϊόντων ή η δημιουργία νέων προϊόντων που επιλύουν μακροχρόνια προβλήματα. Πολλές φορές, οι υπεύθυνοι των Δημοσίων Σχέσεων απασχολούν ελεύθερους συγγραφείς που ειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο τομέα του περιοδικού. Οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν μια πλειάδα δυνατοτήτων γι' αυτόν τον τύπο της δημοσιότητας, όπως εσωτερικές τεχνικές εκδόσεις, ομιλίες για νέες τεχνολογίες ή προϊόντα και εκθέσεις που απευθύνονται σε επαγγελματικές ενώσεις.

##### ➤ Άρθρα οικονομικού περιεχομένου

Οι περισσότερες εφημερίδες και τηλεοπτικοί σταθμοί αλλά και ορισμένα περιοδικά και ραδιόφωνικοί σταθμοί, όπως ιστοσελίδες του διαδικτύου, δημοσιεύουν ή μεταδίδουν οικονομικές πληροφορίες και άρθρα με αποτέλεσμα ένας ολόκληρωμένος αυξανόμενος αριθμός εκδόσεων να ειδικεύεται στον τομέα αυτό. Αυτού του είδους η δημοσιότητα μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο για τις συμμετοχικές σχέσεις, επειδή οι επενδυτές (σημερινοί και μελλοντικοί) δίνουν μεγαλύτερη πίστη σε πληροφορίες όταν ένας ανεξάρτητος εκδότης τις επιλέγει για δημοσίευση. Πιθανές πηγές οικονομικής δραστηριότητας αποτελούν οι ανακοινώσεις για κέρδη και μερίσματα, συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων, νέα προϊόντα, σημαντικές συμβάσεις, αλλαγές στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, σημαντικές ερευνητικές δραστηριότητες και άλλα γεγονότα που θα μπορούσαν να ενδιαφέρουν την οικονομική κοινότητα.<sup>34</sup>

#### ➤ Ετήσιες Εκθέσεις

Η κύρια αποστολή των ετησίων εκθέσεων είναι να εκπληρωθεί η νομική υποχρέωση να γνωστοποιούνται τα πεπραγμένα της εταιρείας στους μετόχους της στο τέλος του έτους. Οι ετήσιες εκθέσεις που τίθενται στη διάθεση τόσο των υφισταμένων, αλλά και των μελλοντικών επενδυτών, αποτελούν την πιο σημαντική πηγή πληροφοριών για την εταιρία, αφού περιέχουν λεπτομερείς πληροφορίες για την κατάσταση της εταιρίας κατά το προηγούμενο οικονομικό έτος, για τα σχέδιά της και την ανάπτυξή της και για την έλλειψη αυτών. Ορισμένες εταιρίες αρκούνται στην παροχή αυτού του συνόλου πληροφοριών. Σχεδόν όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται την ευκαιρία των ετησίων εκθέσεων για να αυξήσουν την αξιοπιστία τους, να καθιερώσουν μια σαφή ταυτότητα και να εδραιώσουν την εμπιστοσύνη, την υποστήριξη και την πίστη των επενδυτών. Με τον τρόπο αυτό οι ετήσιες εκθέσεις γίνονται η ταυτότητα των επιχειρήσεων, μια σύνοψη του τι πραγματοποίησε η εταιρία και ποια είναι τα πιστεύω της. Είτε συμπτωματικά είτε προσχεδιασμένα οι εκθέσεις συνήθως εκφράζουν πολλά πράγματα αναφορικά με την προσωπικότητα και την ποιότητα της διοίκησης της εταιρίας.

#### 5.Επικοινωνία με τις αρχές- κυβέρνηση

Οι υπεύθυνοι των Δημοσίων Σχέσεων μέσω οργανωμένων προγραμμάτων προσπαθούν να επικοινωνήσουν με τις εκάστοτε κυβερνήσεις για την προάσπιση των συμφερόντων του οργανισμού που εκπροσωπούν για την εξασφάλιση της υποστήριξής

---

<sup>34</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκηση του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ. 120-121

τους. Αυτή προϋποθέτει νομοθετικές ρυθμίσεις ή φοροελαφρύνσεις που είναι πολύ σημαντικές για τη βιωσιμότητα του οργανισμού.<sup>35</sup>

#### 6. Επικοινωνία με τους εργαζομένους

Στο εσωτερικό περιβάλλον υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας. Τα κανάλια αυτά είναι μηχανισμοί μετάδοσης μηνυμάτων μεταξύ των αποστολέων και των παραληπτών με δύο μορφές: τα κάθετα κανάλια τα οποία μεταφέρουν μηνύματα από τη βάση της ιεραρχίας προς την κορυφή και αντίστροφα δια μέσου των αποστολέων και παραληπτών στις διάφορες οργανωτικές ιεραρχίες και οριζόντια κανάλια επικοινωνίας, τα οποία μεταφέρουν μηνύματα δια μέσου των ίδιων επιπέδων ιεραρχίας. Η κάθετη επικοινωνία είναι κυρίως επίσημη, εκ των άνω προς τα κάτω σχετικά με την περιγραφή των νέων προϊόντων και των θέσεων εργασίας, με αναφορές για τα οράματα, τις τεχνολογίες, τους στόχους των πωλήσεων και η εκ των κάτω προς τα πάνω με εκθέσεις για τις πωλήσεις, έρευνες για νέα προϊόντα και νέες τεχνικές. Η οριζόντια επικοινωνία είναι κυρίως ανεπίσημη, προσωπική επικοινωνία από και προς τα διαφορετικά μέλη αυτού του επιπέδου της ιεραρχίας.<sup>36</sup>

Η κάθετη και οριζόντια επικοινωνία επιτυγχάνονται μέσω προγραμμάτων ειδικά προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις της επιχείρησης που προάγουν την ενδοεπικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Το τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων για να μπορέσει να συνεργαστεί με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης χρησιμοποιεί συγκεκριμένα προγράμματα που είναι βασισμένα στα επιτεύγματα της πληροφορικής. Τα πιο εύχρηστα προγράμματα που επιτρέπουν την ομαλή επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια) και που απαντώνται στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι τα ακόλουθα:

- Σύστημα επικοινωνιών γραφείου (OCS)

Τα συστήματα επικοινωνιών γραφείου είναι συστήματα βασισμένα σε δίκτυα υπολογιστών με σκοπό τη διευκόλυνση της μεταφοράς και ανταλλαγής πληροφοριών, κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταξύ των διοικητικών στελεχών, όπως είναι το στέλεχος του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων και του υπαλληλικού προσωπικού. Μερικές φορές τα συστήματα αυτά διευκολύνουν, επίσης, τη μεταφορά και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων και του εξωτερικού του περιβάλλοντος, όπως είναι οι εκδότες εφημερίδων, περιοδικών κτλ. Τα σύγχρονα συστήματα επικοινωνίας έχουν τη δυνατότητα παραγωγής,

---

<sup>35</sup> Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκηση του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001, σελ. 167, 220

<sup>36</sup> Μουρδουκούτας Πανάς, *Επικοινωνιακή στρατηγική*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 2005, σελ. 270

αποθήκευσης, διαμόρφωσης και επεξεργασίας καθώς και διακίνησης πληροφοριών σε διαφορετικές μορφές, όπως κειμένου, εικόνας κ.ά.<sup>37</sup>

- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Ο χρήστης δημιουργεί ένα έγγραφο στον υπολογιστή και έχει τη δυνατότητα να το στείλει μέσω του υπολογιστή άμεσα και γρήγορα σε έναν ή και περισσότερους αποδέκτες έχοντας τη δυνατότητα για μόνιμη καταγραφή της αποστολής και λήψης των μηνυμάτων της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο δίνει τη δυνατότητα στο στέλεχος των Δημοσίων Σχέσεων να σχεδιάζει καμπάνιες ή δελτία τύπου και να τα αποστέλει άμεσα και με ασφάλεια στους συνεργάτες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.<sup>38</sup>

- Ιδεατοί πίνακες ανακοινώσεων

Αυτοί είναι πίνακες, όπου ανακοινώσεις, ταξινομημένες ανά θέμα είναι καταχωρημένες σε έναν υπολογιστή και το ενδιαφερόμενο προσωπικό της επιχείρησης μπορεί να τις δει, να ενημερωθεί και να επικοινωνήσει μέσω του διαδικτύου χωρίς να χρειαστεί να μετακινηθεί από το χώρο-τόπο εργασίας του. Με αυτόν τον τρόπο καταργείται η εγκατάσταση ενός πίνακα ανακοινώσεων.

- Ιδεατές υπηρεσίες πληροφόρησης

Αποτελούν παροχή πληροφοριών που πραγματοποιείται μέσω του διαδικτύου και με τον ίδιο τρόπο μπορεί να γίνει και η απάντηση σε τυχόν ερωτήματα, η διεκπεραίωση υποθέσεων μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης κ.ά.

- Ταχυδρομείο φωνής

Μηνύματα αφήνονται και ανακτώνται μέσω της τεχνολογίας σύνθεσης φωνής (τηλεφωνητής) ή τηλεφώνου. Τα μηνύματα μπορούν να αναθεωρηθούν, να αποθηκευτούν και να προωθηθούν.

- Σύσκεψη μέσω υπολογιστή

Επιτρέπει τη σύγχρονη ή ασύγχρονη συμμετοχή όλων των μελών του διοικητικού συμβουλίου, όπου κι αν βρίσκονται αυτά, σε μια σύσκεψη με συγκεκριμένο θέμα. Κατά κανόνα περιλαμβάνει την ικανότητα να αυξάνει κανείς τα μέλη και να διατηρεί πρακτικά των συνεδριάσεων.

- Δικτύωση υπολογιστών

---

<sup>37</sup> Υψηλάντης Δ., *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 89

<sup>38</sup> Miller Katherine, *Οργάνωση και Επικοινωνία*, εκδ. Δίαυλος, Αθήνα, 2006, σελ. 363

Υπολογιστική επεξεργασία που διανέμεται μεταξύ πολλών κατεσπαρμένων μηχανημάτων ενωμένων σε δίκτυο με στόχο την υποβοήθηση κυρίως σε περιπτώσεις που απαιτούν άμεση ενημέρωση όλων των εργαζόμενων σχετικά με ένα ζήτημα. Αυτό μειώνει την εξάρτηση από μεγάλης ισχύος υπολογιστές.

- Τηλεσυνεδρίαση/Τηλεδιάσκεψη

Η ηλεκτρονική αλληλογραφία αποτελεί εναλλακτική λύση των γραπτών και προφορικών μηνυμάτων, των επιστολών ή των αναφορών. Η τηλεσυνεδρίαση/τηλεδιάσκεψη αποτελεί εναλλακτική λύση των διαπροσωπικών συναντήσεων μεταξύ του υπαλληλικού προσωπικού και των στελεχών της επιχείρησης και επιτρέπει σε όσους από αυτούς βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες να επικοινωνούν ηλεκτρονικά σε πραγματικό χρόνο. Αυτό το σύστημα μπορεί να μειώσει το υψηλό κόστος των διαπροσωπικών συναντήσεων που απαιτούν ταξίδια, ξενοδοχεία και χαμένο χρόνο κατά τη μεταφορά.<sup>39</sup>

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων έχουν στη διάθεσή τους πολυποίκιλα μέσα για την επίτευξη των στόχων τους και για την επικοινωνία τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η χρήση αυτών των μέσων γίνεται μετά από σχεδιασμό κι επιλέγεται κάθε φορά ο καταλληλότερος κατά περίπτωση τρόπος επικοινωνίας που δύναται να επιτύχει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους επιθυμητούς στόχους του τμήματος.

---

<sup>39</sup> Himstreet Baty Lehman, *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, εκδ. Έλλην, Αθήνα, 2002, σελ. 112

## Κεφάλαιο 4

### Ο ρόλος των Δημοσίων Σχέσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

#### 4.1 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων

Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών επιλογών. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό η λήψη των αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η αναγκαιότητα αυτής της επιλογής προκύπτει από την απόσταση που υπάρχει μεταξύ μιας υφιστάμενης και μιας επιθυμητής κατάστασης. Οι πολλές εναλλακτικές αναφέρονται στους τρόπους μέσω των οποίων η υφιστάμενη κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή ή μη επιθυμητή κατάσταση. Ο M.Simon δίνει ένα πληρέστερο ορισμό της λήψης αποφάσεων. Υποστηρίζει ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία η οποία συνίσταται στην εξεύρεση ευκαιριών για τη λήψη μιας απόφασης (διαφορά υφιστάμενης-επιθυμητής κατάστασης) στην εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης (εναλλακτικές) και στην επιλογή μεταξύ τρόπων δράσης (απόφαση).

Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων επικεντρώνονται στη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και στον μετέπειτα σχεδιασμό της στρατηγικής για την επιλογή των πιο καταλλήλων και χρήσιμων για την επιχείρηση αποφάσεων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολύπλοκη και απαιτεί το συνδυασμό ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών, γνώσεων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων, τεχνικών και συνεπάγεται αποτελέσματα, τα οποία προσδιορίζονται δύσκολα.<sup>40</sup>

Τα στάδια για την διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι τα ακόλουθα:

#### 1. Διαπίστωση του προβλήματος / ευκαιρίας

Το σημείο εκκίνησης ή το πρώτο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι ο εντοπισμός του προβλήματος (ή ευκαιρίας) για το οποίο απαιτείται απόφαση. Σύμφωνα με τον ορισμό ο εντοπισμός του προβλήματος αποτελεί ουσιαστικά τη σύλληψη του ερεθίσματος του περιβάλλοντος από το άτομο για την λήψη απόφασης και δράσης. Με τον όρο ευκαιρία εννοείται το κόστος που αντιστοιχεί στα έσοδα που χάνονται από τη λήψη μιας απόφασης έναντι μιας άλλης για μια επένδυση.<sup>41</sup> Ο εντοπισμός των προβλημάτων /ευκαιριών απαιτεί συστηματική προσπάθεια και σωστή αξιοποίηση ενός

<sup>40</sup> Μπουραντάς Δημήτριος, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1998, σελ. 157

<sup>41</sup> Samuelson Nordhaus, *Οικονομική*, εκδ. Παπαζήση, τ. Β', Αθήνα, 2000, σελ. 141

αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών σχετικών με την επιχείρηση και το περιβάλλον της από τον επαγγελματία των Δημοσίων Σχέσεων.<sup>42</sup>

## 2. Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων

Μετά τον ορισμό του προβλήματος/ευκαιρίας ακολουθεί το στάδιο της συγκέντρωσης των εναλλακτικών. Σε αυτό το στάδιο ερευνούνται όλες οι μεταβλητές που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το πρόβλημα, εντοπίζονται και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών με σκοπό να εντοπισθούν δυνατές εναλλακτικές μέσα στις οποίες θα προκύψει η απόφαση. Εναλλακτική σημαίνει δυνατή πορεία, ενέργεια, μέσο που μπορεί να μειώσει ή να εξαλείψει τη διαφορά μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, να αντιμετωπίσει δηλαδή το πρόβλημα σύμφωνα με τον ορισμό του. Ο επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων επιδιώκει την εξεύρεση και συγκέντρωση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού εναλλακτικών, έτσι ώστε να αυξάνεται η πιθανότητα λήψης της σωστής-ικανοποιητικής απόφασης. Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων διαδραματίζει ο επαγγελματίας-στέλεχος των Δημοσίων Σχέσεων που διαθέτει γνώσεις, εμπειρία, ευφυΐα και δημιουργική σκέψη, στοιχεία που βοηθούν ουσιαστικά στην πρόταση εναλλακτικών λύσεων και στην περαιτέρω λήψη σωστών αποφάσεων.

## 3. Ανάλυση και αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων

Το τρίτο στάδιο για τη λήψη αποφάσεων είναι η ανάλυση και αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή εκείνης που θα συμβάλλει καλύτερα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Κάθε εναλλακτική λύση θα πρέπει να εξετάζεται ως προς τις αδυναμίες και τις δυνατότητες που παρουσιάζει, το κόστος, το πιθανό κέρδος, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, επειδή κάθε εναλλακτική λύση είναι πιθανό να έχει και αρνητικά και θετικά στοιχεία, στην αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ποια θα είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από κάθε λύση. Η ανάλυση και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων μπορεί να είναι ενστικτώδης ή βάσει επιστημονικών μεθόδων, όπως με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και επιστημονικής έρευνας. Πιθανόν να χρησιμοποιούνται και οι δύο μέθοδοι ανάλογα με το ύφος της απόφασης. Οποιαδήποτε, όμως, μέθοδος κι αν επιλεγεί αυτό που έχει σημασία είναι η σωστή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων.

## 4. Επιλογή της καλύτερης λύσης

---

<sup>42</sup> Κυριαζόπουλος Π. Γ., *Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην τρίτη βιομηχανική επανάσταση*, εκδ. Συγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 2002, σελ. 203

Από τη στιγμή που οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις έχουν προσδιοριστεί και αξιολογηθεί, τότε το διοικητικό στέλεχος των Δημοσίων Σχέσεων θα επιλέξει εκείνη την εναλλακτική που έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες για επιτυχία. Το τέταρτο στάδιο αποτελεί το αποκορύφωμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κι είναι εκείνο ακριβώς το στάδιο στο οποίο αρχίζει ο προγραμματισμός των διαφόρων ενεργειών για την υλοποίηση της απόφασης.<sup>43</sup>

#### 5. Εφαρμογή του προγράμματος

Με την υιοθέτηση του προγράμματος δράσης, πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για τη σωστή υλοποίησή του. Η εφαρμογή είναι το πέμπτο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού και αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης. Το καλύτερο πρόγραμμα δράσης μπορεί να αποβεί άχρηστο αν δεν υλοποιηθεί σωστά. Η ορθή υλοποίηση, όμως, απαιτεί διοικητικές ικανότητες. Ο επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την εφαρμογή του προγράμματος μόλις αυτό επιλεγεί. Όλοι όσοι θα ασχοληθούν με το πρόγραμμα πρέπει να ενημερωθούν λεπτομερώς και να τους διατεθούν τα απαραίτητα μέσα.

#### 6. Αξιολόγηση του προγράμματος

Ο μηχανισμός της αξιολόγησης αρχίζει μόλις το πρόγραμμα υλοποιηθεί. Η αξιολόγηση είναι το τελικό στάδιο του προγραμματισμού και είναι βασική για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Η αξιολόγηση του προγράμματος παρέχει τη δυνατότητα επανεξέτασης ενεργειών στα διάφορα στάδια εφαρμογής του προγράμματος, έτσι ώστε να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η υλοποίηση ενός προγράμματος είναι μια συνεχής πρόκληση. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι παράγοντες που θα βοηθήσουν στην προώθηση μιας σωστής εφαρμογής ενός προγράμματος είναι οι ακόλουθοι:

ο Σωστή επικοινωνία. Η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητη γιατί επιτρέπει στους συμμετέχοντες να ζητούν διευκρινίσεις για το πρόγραμμα, καθώς και για τα διάφορα προβλήματα που τυχόν θα προκύψουν.

ο Συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων. Ένας άλλος παράγοντας που θα βοηθήσει ώστε να εξαλειφθεί η αντίδραση είναι να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα οι εργαζόμενοι, ήδη από το στάδιο του σχεδιασμού.

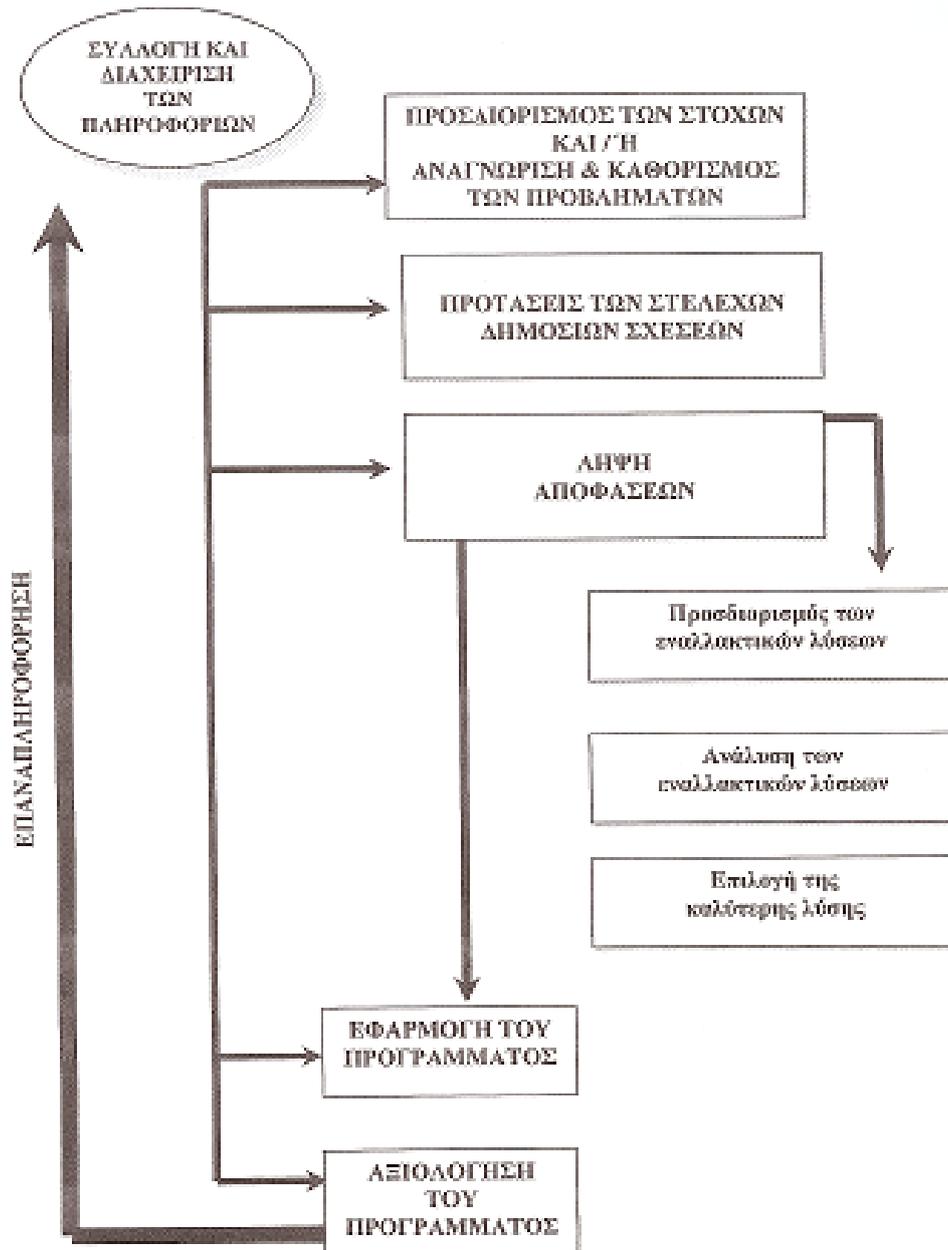
---

<sup>43</sup> Μπουραντάς Δημήτριος, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1998, σελ. 163

οΠαροχή των απαραίτητων μέσων. Τέσσερα μέσα είναι απαραίτητα: χρήματα, προσωπικό, τεχνικοί και χρόνος.

οΠρόγραμμα υλοποίησης. Στο πρόγραμμα υλοποίησης αναφέρεται με λεπτομέρεια ποιος θα κάνει τι, πώς και πότε πρέπει να το ολοκληρώσει. Η γνώμη του επαγγελματία-στελέχους των Δημοσίων Σχέσεων επηρεάζει όλα τα παραπάνω στάδια κατά περίπτωση.

### Σηματική αναπαράσταση τρόπου λήψης αποφάσεων



Σημαντικό ρόλο στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων και στην αξιολόγησή τους παίζουν τα πληροφοριακά συστήματα, που είναι πληροφοριακά προγράμματα ειδικά προσαρμοσμένα

στις υψηλές απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Μερικά από αυτά που συμβάλλουν σημαντικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι τα ακόλουθα:

❖ Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης

Τα συστήματα αυτά χαρακτηρίζονται από τη δυνατότητα επεξεργασίας δεδομένων με σκοπό την έκδοση συγκεντρωτικών πληροφοριακών καταστάσεων (αναφορές, γραφικές παραστάσεις) για τα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Ένα μέρος των πληροφοριακών καταστάσεων που παράγονται από τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης έχουν προκαθορισμένο περιεχόμενο και μορφή. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα για άμεση πρόσβαση στις αποθηκευμένες πληροφορίες και αναζήτηση πληροφοριών (on line inquiry). Το είδος των πληροφοριών που παράγεται είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της διοίκησης για το σχεδιασμό και έλεγχο των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.<sup>44</sup>

❖ Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων χαρακτηρίζονται από τη δυνατότητα χρησιμοποίησης μαθηματικών μοντέλων (συνήθως μοντέλων επιχειρησιακής έρευνας) για την ανάλυση των δεδομένων με στόχο την εκτίμηση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την υιοθέτηση διαφορετικών εναλλακτικών σεναρίων της επιχειρηματικής δράσης. Η εφαρμογή τους συμβάλλει στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων, σε προβλέψεις πωλήσεων, τακτικών προώθησης προϊόντων, καθορισμό πολιτικής μάρκετινγκ κ.ά. Τα προβλήματα που καλούνται να λύσουν δεν εντάσσονται στις απλές καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, γι' αυτό το λόγο η χρήση τους δεν είναι συνεχής, αλλά εφαρμόζονται μόνο για την επίλυση-αντιμετώπιση προβλημάτων όταν αυτά δημιουργηθούν.

❖ Έμπειρα συστήματα

Τα έμπειρα συστήματα είναι μια ειδική κατηγορία πληροφοριακών συστημάτων, που είναι σχεδιασμένα για την παροχή συμβουλών και βοήθειας σε περιπτώσεις, όπου η λήψη κάποιας απόφασης δεν είναι δυνατόν να βασιστεί σε πληροφορίες ποσοτικής μορφής, πληροφορίες οι οποίες θα μπορούσαν να παραχθούν από την ανάλυση και την επεξεργασία δεδομένων. Με αυτό το σύστημα μπορεί να υπολογιστεί για παράδειγμα η αξιοπιστία του πελάτη.

Ένα χαρακτηριστικό πρόγραμμα που εξάγεται από το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και απαιτεί ένα σχεδιασμό παρόμοιο με αυτόν που περιγράφηκε παραπάνω είναι οι καμπάνιες. Αυτές συνήθως σχεδιάζονται για να πετύχουν μεμονωμένους στόχους, πρέπει να βασίζονται σε εκτός ρουτίνας διαδικασίες και σε μη προγραμματισμένες αποφάσεις. Η σύνταξη ενός εγγράφου

---

<sup>44</sup> Υψηλάντης Δ., *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 70-85

που αφορά το σχεδιασμό μιας καμπάνιας καλό είναι να βασίζεται σε κάποιες γενικά αποδεκτές κατευθυντήριες γραμμές και να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1) Η έκθεση του προβλήματος (problem statement). Αυτή η έκθεση οφείλει να αντανακλά την έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί, για να περιορίσει το έργο σε ελεγχόμενο μέγεθος. Πρέπει να ορίζει τον τελικό σκοπό της προσπάθειας και να αναγνωρίζει πιθανές ειδικές ανάγκες της επιχείρησης, ομάδες κοινού και μέσα επίτευξης στόχων.

2) Έκθεση του σκοπού (purpose statement) Σε αυτό το τμήμα του εγγράφου πρέπει να παρουσιάζεται μια ρεαλιστική άποψη του σκοπού που η επιχείρηση έχει θέσει. Οι επιμέρους στόχοι θα πρέπει να είναι ευδιάκριτοι, αντικειμενικοί και με μετρήσιμα αποτελέσματα, ώστε να μπορεί να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητα της προσπάθειας.

3) Ανάλυση κοινού (audience analysis). Με βάση την προκαταρκτική έρευνα το έγγραφο θα πρέπει να περιγράφει τον πρωταρχικό κοινό στόχο, να αναγνωρίζει τα σημεία ενδιαφέροντος που θα προκαλέσουν την προσοχή, να καθορίζει τους τρόπους ζωής του κοινού και τη δύναμη κάθε πιθανής ένστασης.

4) Συνιστώμενες ενέργειες (recommended actions). Το έγγραφο θα πρέπει να αναφέρει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί ο στόχος σε συνάρτηση με το κοινό που έχει αναγνωριστεί. Θα πρέπει επίσης, να προτείνει ειδικές τακτικές και εναλλακτικές, να ορίζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και να εξειδικεύει τα μέσα επικοινωνίας, τις δραστηριότητες και τα κανάλια επικοινωνίας που θα χρησιμοποιηθούν.

5) Χρονοδιάγραμμα (time frame). Θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σχεδιάγραμμα δραστηριοτήτων, το οποίο, εκτός των άλλων, θα βοηθήσει και στη σταδιακή και συνεχιζόμενη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (on-going evaluation of results).

6) Προβαλλόμενα κόστη (projected costs). Τα προγράμματα δεν μπορούν να αξιολογηθούν αν δεν περιλαμβάνουν ένα ρεαλιστικό προϋπολογισμό. Θα πρέπει, λοιπόν, να παρασχεθεί αρκετή τεκμηρίωση, για να αποδείξει ότι τα προβαλλόμενα έξοδα και αμοιβές είναι ρεαλιστικά.

7) Σχέδιο αξιολόγησης (evaluation design). Θα πρέπει να έχει οριστεί προκαταβολικά μια μέθοδος η οποία θα καθορίζει την έκταση στην οποία οι στόχοι επιτεύχθηκαν. Όλοι οι αντικειμενικοί στόχοι θα πρέπει να υποβάλλονται σε διαδικασία αξιολόγησης, η οποία και προσδίδει αξιοπιστία στην υπό έγκριση καμπάνια.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Εύγγη Ι. Μαντώ, *Δημόσιες Σχέσεις, προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2000, σελ.86

Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων βέβαια δεν έχει πάντα το χρονικό περιθώριο να εξετάσει τόσο αναλυτικά κάθε πρόβλημα πριν αποφασιστεί ο τρόπος δράσης. Μερικές φορές απαιτείται να ληφθούν άμεσες αποφάσεις και τότε ο επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων στρέφεται σε αυτό που ονομάζεται *standing plans*. Αυτά παρέχουν απαντήσεις ρουτίνας σε επαναλαμβανόμενες καταστάσεις και επιτρέπουν στο μάνατζερ να κάνει πιο αποτελεσματική χρήση του χρόνου σχεδιασμού επειδή δε χρειάζεται να μορφοποιεί ένα νέο σχέδιο για κάθε παρόμοια κατάσταση. Όμως, από την άλλη πλευρά η υπερβολική χρήση των *standing plans* ενδέχεται να περιορίσει την ανταπόκριση του οργανισμού στο περιβάλλον του, ένα κρίσιμο σημείο για τις δημόσιες σχέσεις. Παρ'όλ'αυτά τα *standing plans* έχουν τη θέση τους στη λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων. Υπάρχουν δε τρεις τύποι:

➤ Πολιτικές (*policies*) . Οι πολιτικές γενικά εγκαθιδρύονται από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης ως κατευθυντήριες οδηγίες για την λήψη αποφάσεων. Οι συντάκτες μιας πολιτικής συνήθως προσπαθούν να καθοδηγήσουν τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων με τρόπους συνεπείς ως προς τους επιχειρηματικούς στόχους. Άλλοι στόχοι περιλαμβάνουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή την επιβολή των αξιών της ανώτατης διοίκησης . Συχνά οι πολιτικές σχεδιάζονται άτυπα από χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα, τα οποία ακολουθούν ένα συγκεκριμένο πρότυπο λήψης αποφάσεων για πολύ μεγάλη χρονική περίοδο. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις η πολιτική μπορεί να εγκαθιδρύεται είτε έμμεσα ως αποτέλεσμα συστάσεων από τα πιο χαμηλόβαθμα στελέχη, είτε άμεσα , ως απεύθειας αντιμετώπιση του προβλήματος από την ανώτατη διοίκηση.

Τα τμήματα Δημοσίων Σχέσεων, όπως και όλες οι άλλες υπο-μονάδες των επιχειρήσεων, πρέπει να σχεδιάζουν τις καθημερινές τους λειτουργίες αποφεύγοντας συγκρούσεις με πολιτικές. Είναι δε πολύ σημαντικό οι συντάκτες μιας πολιτικής να περιλαμβάνουν στο σχεδιασμό της τους ανθρώπους των Δημοσίων Σχέσεων για να εξασφαλίσουν την απαραίτητη ευαισθησία απέναντι στο συμφέρον των ομάδων κοινού στις οποίες και απεύθυνονται. Για παράδειγμα, πολιτικές που διευθύνουν όλες τις επαφές με τον τύπο μέσω του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων, θα οφείλαν να υφίστανται αναθεώρηση από το προσωπικό των Δημοσίων Σχέσεων.

➤ Πρότυπες διαδικασίες (*procedures*). Οι λεπτομερείς κατευθυντήριες οδηγίες για την εκτέλεση αποφάσεων πολιτικής ονομάζονται *standard procedures*. Οι στερεότυπες αυτές διαδικασίες παρέχουν λεπτομερείς οδηγίες για την εκτέλεση μιας σειράς ενεργειών οι οποίες προκύπτουν σε τακτικά διαστήματα. Τα περισσότερα

τμήματα Δημοσίων Σχέσεων διαθέτουν πρότυπες διαδικασίες για δελτία τύπου, για εσωτερικές εκδόσεις και για πολλές άλλες δραστηριότητες που επαναλαμβάνονται από καιρο σε καιρό. Επιπλέον κάθε επιχείρηση χρειάζεται μια πρότυπη διαδικασία για επείγουσες ανάγκες ή απρόοπτες καταστάσεις. Τέτοιες καταστάσεις, αν και όχι πολύ συχνές, οφείλουν να αντιμετωπίζονται μέσω δεδομένων διαδικασιών εξαιτίας της ανάγκης για γρήγορη και αποτελεσματική παρέμβαση. Όταν έχει ήδη αρχίσει να πραγματοποιείται μια καταστροφή, είναι πολύ αργά για να ξεκινήσει μια διαδικασία σχεδιασμού που θα λαμβάνει υπόψη της όλες τις εναλλακτικές πριν να ανταποκριθεί στην κατάσταση κρίσης. Όμως, η συντονισμένη και αποτελεσματική ανταποκριση είναι ζωτικά σημαντική. Όταν υπάρχει μια καταστασή ανάγκης, ο χρόνος γίνεται το στοιχείο-κλειδί στην επικοινωνία. Τα προγράμματα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί εκ των προτέρων, ώστε η αντίδραση να είναι άμεση.

Ειδικότερα τέσσερις είναι οι περιοχές που θα όφειλαν να προγραμματιστούν εκ των προτέρων:

- Η ειδοποίηση των υπευθύνων. Πρόκειται για ακριβή σχεδιασμό του ποιος θα πρέπει να ειδοποιηθεί και με ποια προτεραιότητα. Γενικά, χρησιμοποιείται ως βάση το «ποιος πρέπει να λάβει γνώμη». Για παράδειγμα, ένα ατύχημα σε κάποιο τμήμα θα πρέπει γενικά να αναφερθεί άμεσα και όσο το δυνατόν συντομότερα στο διευθυντή του τμήματος και κατόπιν σε συγκεκριμένα άτομα της διοίκησης συμπεριλαμβανομένου του διευθυντή Δημοσίων Σχέσεων.
- Η ύπαρξη εκπροσώπου. Η καλύτερη στρατηγική για την αποφυγή αντικρουόμενων αναφορών και για να μη δημιουργείται εντύπωση συγκάλυψης των γεγονότων είναι να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις, ειδικότερα δε εκείνες που προέρχονται από τον τύπο, από ένα πρόσωπο. Γενικά, αυτή η λειτουργία αναλαμβάνεται από το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων, το οποίο επίσης μπορεί να χρειαστεί να μεριμνήσει για δηλώσεις άλλων στελεχών της επιχείρησης.
- Ενημέρωση των ΜΜΕ. Καταρχάς, ειδοποιούνται όλοι οι εκπρόσωποι μέσω των που αναφέρονται στο αρχείο των επείγουσών διαδικασιών και άμεσα παρέχονται όλα τα διαθέσιμα γεγονότα στους εκπροσώπους του τύπου. Ποτέ δεν πρέπει να γίνεται προσπάθεια επιτήδειων χειρισμών, καθυστέρησης ή απόκρυψης πληροφόρησης. Οτιδήποτε λιγότερο από την

πλήρη αποκάλυψη των γεγονότων σε τέτοιες συγκυρίες διατρέχει τον κίνδυνο να θεωρηθεί προσπάθεια συγκάλυψης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε ότι οι δημοσιογράφοι θέλουν να έχουν πλήρη πληροφόρηση και όσο το δυνατόν συντομότερα. Εάν το προσωπικό των Δημοσίων Σχέσεων μπορεί να διευκολύνει αυτή τη διαδικασία, η επιχείρηση θα ευεργετηθεί από μια αντικειμενική τουλάχιστον κάλυψη. Εάν, από την άλλη πλευρά, οι εκπρόσωποι της επιχείρησης δείξουν ότι δεν αποκαλύπτουν πληροφορίες, ο τύπος θα αντιδράσει με καχυποψία. Η παροχή στους δημοσιογράφους της πληροφόρησης που επιθυμούν ( μέσα στο πλαίσιο της νομικής ευθύνης), η ενημέρωση για τα άτομα που εμπλέκονται στο γεγονός και η μεγαλύτερη δυνατή πληροφόρηση σχετικά με τις υπόλοιπες περιστάσεις και συγκυρίες που πλαισιώνουν το γεγονός, αποτελούν ενέργειες υψίστης σημασίας που συνεπάγονται σοβαρές συνέπειες. Ενώ είναι σημαντικό ο επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων να συνεργάζεται στενά με το νομικό σύμβουλο της επιχείρησης ή του οργανισμού σε τέτοιες καταστάσεις, δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι το νομικό προσωπικό μπορεί να μην είναι τόσο ευαίσθητο σε θέματα που ενέχουν το δημόσιο αίσθημα και τις σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Μπορεί επίσης να αντιδράσει με υπερβολικό συντηρητισμό και να προκαλέσει επιπλέον προβλήματα αν του επιτραπεί ο έλεγχος της κατάστασης. Για όλους τους παραπάνω λόγους είναι πολύ σημαντικό οι Δημόσιες Σχέσεις να έχουν μια «ανοιχτή γραμμή» επικοινωνίας σε καταστάσεις κρίσεων.

- Η ειδοποίηση των οικογενειών. Αν η επείγουσα ή απρόβλεπτη κατάσταση έχει προκαλέσει τραυματισμούς ή θανάτους, οι οικογένειες των θυμάτων θα πρέπει να ενημερωθούν πριν την ανακοίνωση των ονομάτων στα μέσα ενημέρωσης. Αυτό απαιτεί λεπτό χειρισμό, ο οποίος θα πρέπει να γίνεται με τακτ και ευαισθησία, αλλά παράλληλα και με πολλή προσοχή εξαιτίας περιορισμών νομικής ευθύνης. Οποιαδήποτε παραδοχή ευθύνης ή ένδειξη λάθους θα πρέπει πρώτα να διευκρινίζεται μέσω του νομικού τμήματος.

➤ Κανόνες (rules).Ενώ οι πολιτικές και οι πρότυπες διαδικασίες χρησιμοποιούνται ως κατευθυντήριες οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων, οι κανόνες υποκαθιστούν τις αποφάσεις. Οι κανόνες είναι εκθέσεις που εξειδικεύουν τη δράση ή ενέργεια που πρέπει να πραγματοποιηθεί σε μια ιδιαίτερη κατάσταση. Οι κανόνες μπορεί να είναι απαραίτητοι όταν κάποιες διαδικασίες είναι κρίσιμες. Για παράδειγμα, ένας πολύ

σοφός κανόνας είναι να παρέχονται τα υπογεγραμμένα δελτία τύπου πριν δοθούν στη δημοσιότητα, φωτογραφίες και άλλες προσωπικής υφής πληροφορίες.<sup>46</sup>

#### **4.2 Τα θέματα για τα οποία αποφασίζει το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων**

Το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων συγκαταλέγεται ανάμεσα στα τμήματα που αποτελούν τη βάση στη διαδικασία της διοικητικής λειτουργίας. Αυτό συμβαίνει γιατί το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων σχετίζεται άμεσα με τις πωλήσεις μέσω της προώθησης των προϊόντων/υπηρεσιών προβάλλοντας πάντα τον οργανισμό στο σύνολό του τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό του περιβάλλον. Τα θέματα για τα οποία καλείται να πάρει αποφάσεις αφορούν τις ακόλουθες περιπτώσεις:

1. Το ετήσιο πρόγραμμα των Δημοσίων Σχέσεων. Το ετήσιο πρόγραμμα των Δημοσίων Σχέσεων περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων και την εξεύρεση τρόπων υλοποίησής τους. Για έναν οργανισμό οι στόχοι που τίθενται από το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων είναι οι ακόλουθοι:

- Αλλαγή εικόνας του οργανισμού λόγω νέων δραστηριοτήτων
- Να καταστούν γνωστά το όνομα και η εικόνα της επιχείρησης σε νέες αγορές του εξωτερικού
- Να βελτιώνει την επικοινωνία με υποψήφιους εργαζομένους/υπαλλήλους/στελέχη
- Να προετοιμάσει την αγορά για εισαγωγή στο χρηματιστήριο
- Να βελτιώσει τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία
- Να εκπαιδέψει-ενημερώσει τους καταναλωτές, πελάτες, ενδιαμέσους για κάποιο προϊόν/εφαρμογή/υπηρεσία
- Να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού μετά από μια κρίση
- Να εδραιώσει μια νέα εταιρική ταυτότητα
- Να γνωστοποιήσει τη συμμετοχή του προέδρου ή διευθυντή-συμβούλου της επιχείρησης στα «κοινά»
- Να υποστηρίξει μια ενέργεια χορηγίας
- Να ενημερώσει τους πολιτικούς για τις δραστηριότητες της επιχείρησης

---

<sup>46</sup> Εύγγη Ι. Μαντώ, *Δημόσιες Σχέσεις, προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2000, σελ., σελ. 87-89

- Να γνωστοποιήσει τις τυχόν ερευνητικές προσπάθειες της επιχείρησης
- Να επιτευχθεί επικοινωνία με τα ΜΜΕ για τα επιτεύγματα/κατορθώματα του οργανισμού
- Να αναφερθεί η θέση του οργανισμού όταν υπάρχουν αντίθετες απόψεις
- Να πετύχει μεγαλύτερη κάλυψη των ΜΜΕ απ'ότι οι ανταγωνιστές
- Να διατηρήσει μια ευνοϊκή δημοσιότητα όσο το δυνατόν περισσότερο
- Να πλησιάσει συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες
- Να κατορθώσει να κάνει το εξωτερικό και εσωτερικό κοινό του οργανισμού να δει τον οργανισμό με πιο ευνοϊκό τρόπο
- Να πετύχει τη δημοσίευση δελτίων τύπου του οργανισμού

Οι στόχοι ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό. Ο τρόπος υλοποίησης των στόχων εξαρτάται από το περιεχόμενο του προϋπολογισμού για το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στον οποίο προσδιορίζεται αναλυτικά το πρόγραμμα των Δημοσίων Σχέσεων.<sup>47</sup>

## 2. Ο προϋπολογισμός

Επειδή ο ετήσιος προϋπολογισμός είναι «το μήλον της έριδος» για κάθε υπομονάδα του οργανισμού-επιχείρησης δημιουργείται αναπόφευκτος ανταγωνισμός και ειδικότερα στην περίπτωση περιορισμένων πόρων. Κατά συνέπεια, μια από τις πιο σημαντικές εργασίες του διευθυντή του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων είναι να εξασφαλίσει ότι το τμήμα του θα αποσπάσει ένα δίκαιο μερίδιο. Αυτό σημαίνει ότι ο υπεύθυνος των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τους ισολογισμούς πολύ καλά.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις η διαδικασία του προϋπολογισμού είναι αποκεντρωμένη. Οι προϋπολογισμοί σχεδιάζονται σε ένα αρχικό στάδιο από εκείνους που θα τους χρησιμοποιήσουν. Οι επόπτες υποβάλλουν τις δικές τους προτάσεις στους διευθυντές τμημάτων, οι οποίοι με τη σειρά τους ετοιμάζουν τους προϋπολογισμούς των τμημάτων για να τους υποβάλλουν στους δικούς τους επόπτες για έγκριση. Αυτή η διαδικασία συνεχίζεται προς τα πάνω έως ότου ο ελεγκτής ή ο budget director συναρμολογήσει όλους τους προϋπολογισμούς σε ένα ολοκληρωμένο πακέτο και το υποβάλλει στον πρόεδρο ή στην επιτροπή προϋπολογισμού. Τελικά, ο γενικός προϋπολογισμός (master budget) πηγαίνει στο διοικητικό συμβούλιο (board

<sup>47</sup> Πανηγυράκης Γεώργιος, Βεντούρη-Νεοκοσμίδη Ζωή, *Σύγχρονη διοικητική των Δημοσίων Σχέσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001, σελ. 118

of directors) για έγκριση. Σε κάθε βήμα αυτής της διαδικασίας γίνονται διαπραγματεύσεις και τροποποιήσεις.

Αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι κανείς δε μπορεί να φέρει εις πέρας επιτυχώς τη δουλειά του χωρίς τα απαραίτητα κεφάλαια. Επίσης, γεγονός είναι ότι το προσωπικό των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να αγωνίζεται επί μονίμου βάσεως για να διατηρήσει την επιρροή του στη δομή της επιχείρησης. Η δεξιά του στην προετοιμασία προτάσεων προϋπολογισμών και στη λήψη κεφαλαίων είναι συχνά και ένα μέτρο επιρροής στην επιχείρηση, ενώ δεν υπάρχει υποκατάστατο της βασικής γνώσης οικονομικού σχεδιασμού, υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες εξίσου σημαντικοί στην κατανόηση της όλης διαδικασίας του προϋπολογισμού. Ο ανταγωνισμός για τα κεφάλαια μεταξύ των υπομονάδων/υποτμημάτων περιλαμβάνει μερικές ζωτικές πλευρές επιχειρησιακής πολιτικής. Είναι πολύ σημαντικό να επισημαίνεται ότι οι Δημόσιες Σχέσεις πρέπει να πωλούν συνεχώς την αξία των υπηρεσιών τους στην επιχείρηση. Ατυχώς, πολλά τμήματα Δημοσίων Σχέσεων αποτυγχάνουν να κατανοήσουν τις ανάγκες των δικών τους εσωτερικών ομάδων κοινού και δεν επικοινωνούν με αυτές όσο και όπως θα έπρεπε. Ο εργαζόμενος στις Δημόσιες Σχέσεις μιας επιχείρησης πρέπει να διατηρεί μια επαγγελματική εικόνα ως μέλος της διοικητικής ομάδας. Οι άνθρωποι των Δημοσίων Σχέσεων θα πρέπει να αναγνωρίζουν ότι τα στελέχη της επιχείρησης επίσημα ή ανεπίσημα επηρεάζουν την κατανομή των πόρων και θα πρέπει να επικοινωνούν με αυτό συστηματικά, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα και στον επαγγελματισμό με τον οποίο λειτουργούν οι Δημόσιες Σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα σχετικά με τον προϋπολογισμό των Δημοσίων Σχέσεων θα λέγαμε ότι οι μονάδες Δημοσίων Σχέσεων γενικά θεωρούνται κέντρα εξόδων, γιατί οι προϋπολογισμοί τους αντανακλούν μόνο δαπάνες. Τα κέντρα εξόδων είναι δύο τύπων: μηχανικά ή σχεδιασμού και προαιρετικά. Τα πρώτα συχνά χρησιμοποιούνται για κατασκευαστικές λειτουργίες, ενώ τα προαιρετικά χρησιμοποιούνται για Δημόσιες Σχέσεις και πολλές άλλες διαχειριστικές λειτουργίες.

Οι προϋπολογισμοί των Δημοσίων Σχέσεων τυπικά αφορούν δύο βασικά έξοδα: διαχειριστικά κόστη (μισθοί, γενικά έξοδα) και κόστη προγράμματος (έρευνα, εκδόσεις, ειδικά γεγονότα, φίλμ και άλλες δραστηριότητες που συνδέονται με τα προγράμματα). Οι προϋπολογισμοί συνήθως δικαιολογούνται από έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Συνολικοί διαθέσιμοι πόροι. Στις Δημόσιες Σχέσεις απονέμεται ένα ποσοστό των διαθέσιμων προσόδων.

- Ανταγωνιστική αναγκαιότητα. Καμια φορά οι Δημόσιες Σχέσεις λαμβάνουν ένα τμήμα του προϋπολογισμού που έχει σχεδιαστεί για να ταιριάζει ή να εξισορροπεί τον προϋπολογισμό Δημοσίων Σχέσεων μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης.
  - Καθήκον που πρέπει να επιτευχθεί. Οι Δημόσιες Σχέσεις παίρνουν ένα τμήμα του συνολικού προϋπολογισμού για την επίτευξη ενός ιδιαίτερου στόχου. Η διαφήμιση και το μάρκετινγκ, για παράδειγμα, θα μπορούσαν επίσης να παίρνουν από αυτούς τους πόρους.
  - Κέρδος ή πλεόνασμα επί των εξόδων. Ο προϋπολογισμός μπορεί να κυμαίνεται προς τα πάνω ή προς τα κάτω, ανάλογα με το ποσό του κέρδους ή του πλεονάσματος που δημιουργείται.
- Η προετοιμασία των απαιτήσεων προϋπολογισμού

Οι αιτήσεις προϋπολογισμού οφείλουν να περιέχουν συνεχιζόμενα προγράμματα, νέα προγράμματα και απρόβλεπτες καταστάσεις. Τα συνεχιζόμενα προγράμματα είναι προγράμματα που μεταφέρονται από την προηγούμενη χρήση για ολοκλήρωση. Τέτοιες μεταφορές θα πρέπει να δικαιολογούνται. Οι αιτήσεις για νέα προγράμματα θα πρέπει να παρουσιάζονται με πλήρη τεκμηρίωση, ειδικότερα σε δύσκολες οικονομικές περιόδους. Η ανάγκη για το κάθε νέο πρόγραμμα θα πρέπει να εξειδικεύεται σε όρους που συνδέονται με τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ η προβολή των δυνητικών αποτελεσμάτων ενός προγράμματος θα πρέπει να εξασφαλίζεται και από τα υπόλοιπα τμήματα και όχι μόνο από το προσωπικό των Δημοσίων Σχέσεων.<sup>48</sup>

Κατα συνέπεια, γίνεται αντιληπτό από όλα τα αναφερόμενα σε αυτό το κεφάλαιο στοιχεία πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει στην πραγματικότητα το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

---

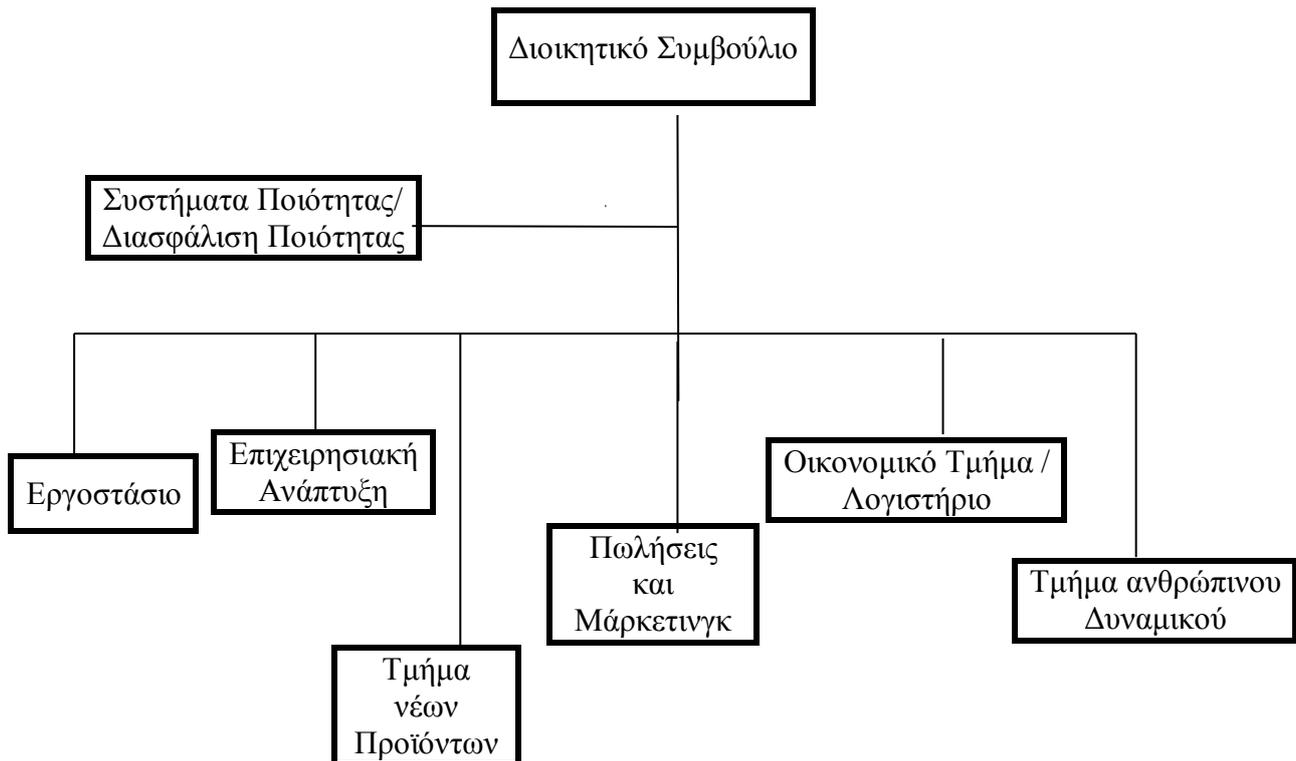
<sup>48</sup> Εύγγη Ι. Μαντώ, *Δημόσιες Σχέσεις, προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2000, σελ. 82

## Κεφάλαιο 5

### Μελέτη περίπτωσης

#### 6.1 Εταιρία SPECIFAR

Η φαρμακευτική εταιρία SPECIFAR απαρτίζεται από έναν αριθμό τμημάτων που συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας και επιτυχίας της εταιρίας. Αυτά τα τμήματα απεικονίζονται στο παρακάτω οργανόγραμμα.



Η SPECIFAR, όπως και αρκετές άλλες φαρμακευτικές εταιρίες, δεν διαθέτει αυτούσιο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων, αλλά τον αντίστοιχο ρόλο επιτελεί αντ' αυτού το τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ, στο οποίο είναι συχνά ενσωματωμένο το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων. Έτσι, το τμήμα Πωλήσεων και μάρκετινγκ αναλαμβάνει εν τέλει να προωθήσει όχι μόνο το προϊόν, αλλά και το προφίλ της εταιρίας, την εταιρική της ευθύνη, την αγάπη και το σεβασμό προς το περιβάλλον και τους ανθρώπους. Αυτό συμβαίνει διότι το αντικείμενο των δύο αυτών τμημάτων σε μερικά σημεία τυχαίνει να συμπίπτει. Τέτοιες περιοχές που φαίνεται να εμπίπτουν στις δικαιοδοσίες τόσο του ενός τμήματος όσο και του άλλου είναι, για παράδειγμα, διάφορα ερευνητικά προγράμματα. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι οι στόχοι των δύο τμημάτων επίσης ταυτίζονται μερικώς δεδομένου ότι στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του ανθρώπου-καταναλωτή με στόχο το κέρδος και την ανάπτυξη της επιχείρησης, στην εδραίωση επικοινωνίας με το κοινό και στην εύρεση

αποτελεσματικών μεθόδων προώθησης των προϊόντων. Έτσι, σε εταιρίες, όπως η SPECIFAR, το τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ επωμίζεται και τις λειτουργίες που σε άλλη περίπτωση θα ενέπιπταν στις υποχρεώσεις του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων.

Οι λειτουργίες ενός τμήματος Δημοσίων Σχέσεων είναι υψίστης σημασίας για τη συγκεκριμένη, όπως και για όλες άλλωστε τις εταιρίες. Ο στόχος που επιτελεί είναι η προβολή της ίδιας της εταιρίας και η ενημέρωση του κοινού για την ποιότητα των προϊόντων της. Ακόμη, ρόλος του τμήματος αυτού είναι να οδηγήσει το κοινό να διαμορφώσει μία θετική εικόνα για την εταιρία θεωρώντας την αξιόπιστη και αξιοσέβαστη. Έτσι, το όνομα της εταιρίας γίνεται ευρέως γνωστό κι εκείνη αποκτά το κύρος που επιζητά προβάλλοντας τη διασφαλισμένη ποιότητα παραγωγής φαρμάκων και κερδίζοντας με αυτόν τον τρόπο την εμπιστοσύνη των πελατών της.

Πολυάριθμα μέσα χρησιμοποιούνται από την εταιρία SPECIFAR με στόχο την προώθηση των προϊόντων και την επικοινωνία με το ιατρικό-φαρμακευτικό κοινό. Η συνεργασία με δημοσιογράφους στους οποίους δίδονται πληροφορίες σχετικά με την πορεία της εταιρίας, αλλά και με τυχόν νέες ανακαλύψεις ή νέα προϊόντα αποτελεί ένα συνήθη και αποτελεσματικό τρόπο για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων. Η πληροφόρηση αυτή πραγματοποιείται με την αποστολή δελτίων τύπου και ανακοινώσεων τύπου. Το αποτέλεσμα αυτής της επικοινωνίας των δημοσιογράφων με την εταιρία οδηγεί στην δημοσίευση διαφημιστικών καταχωρήσεων και επιστημονικών άρθρων σχετικών με επιτεύγματα της φαρμακοβιομηχανίας σε εφημερίδες και περιοδικά του ιατροφαρμακευτικού κλάδου. Μία συγκεκριμένη ομάδα φαρμάκων που ανήκει στην κατηγορία φαρμάκων OTC (Over the counter), δηλαδή φάρμακα ευρείας κατανάλωσης που μπορούν να χορηγηθούν στο κοινό χωρίς ιατρική συνταγή, μπορεί να προωθηθεί μέσω των MME σε αντίθεση με προϊόντα που επιτρέπεται να αγοραστούν μόνο με την επίδειξη ιατρικής συνταγής κι άρα απαγορεύεται μία αντίστοιχη προώθησή τους. Άλλη μορφή ενημέρωσης του ενδιαφερόμενου κοινού είναι η διοργάνωση συνεδρίων και σεμιναρίων επιστημονικού περιεχομένου, ώστε να επιτευχθεί η εξοικείωση τόσο γιατρών όσο και φαρμακοποιών με την διοχέτευση στην αγορά νέων φαρμάκων. Ακόμη, πολλές φορές πραγματοποιούνται εκθέσεις φαρμάκων διαφόρων εταιριών, τα λεγόμενα εκθεσιακά stands, στο πλαίσιο συνεδρίων. Σε περίπτωση που η οικονομική δυνατότητα ορισμένων ιατρών είναι περιορισμένη κι εκείνοι αδυνατούν να παραστούν στο χώρο της εκδήλωσης, τότε η εταιρία αναλαμβάνει να πληρώσει τα έξοδα μεταφοράς και διαμονής των εν λόγω γιατρών. Το κύριο βέβαια μέτρο προώθησης φαρμάκων για την εταιρία συνιστούν οι ιατρικοί επισκέπτες, οι οποίοι ενημερώνουν τους εκάστοτε ιατρούς (ή ορισμένες φορές και

φαρμακοποιούς) σχετικά με τα νέα προϊόντα. Επιπροσθέτως, η εταιρία φροντίζει να λαμβάνει μέρος σε κλινικές μελέτες και να ενισχύει το επιστημονικό πρόγραμμα του πανεπιστημίου ή μιας κλινικής ή ενός νοσοκομείου.

Ρόλος των Δημοσίων Σχέσεων βέβαια δεν είναι μόνο η επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και με το εσωτερικό. Αυτή είναι εξίσου σημαντική με την πρώτη. Η εταιρία φροντίζει να ενημερώνει τους εργαζομένους της για την πορεία της και να τους πληροφορεί για διάφορα σημαντικά θέματα, όπως επέκταση της εταιρίας. Για αυτό το λόγο η εταιρία δημοσιεύει ένα μηνιαίο περιοδικό υπό τον τίτλο «Specifar Internal», ώστε το προσωπικό να μαθαίνει τα νέα και να δημιουργείται ένα κλίμα ασφάλειας. Εκτός από αυτό, η Specifar φροντίζει για την ασφάλειά των εργαζομένων σε αυτή με τη διεξαγωγή ασκήσεων που πληροφορούν το προσωπικό για τις κινήσεις που πρέπει να γίνουν σε περίπτωση εκτάκτου ανάγκης, για παράδειγμα σεισμός ή πυρκαγιά. Η συνειδητοποίηση από μέρους τους ότι η εταιρία ενδιαφέρεται για την ασφάλειά τους αναπτρώνει το ηθικό του προσωπικού και το κάνει να αισθάνεται ασφάλεια μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ακόμη στο πλαίσιο αυτό μεριμνά η επιχείρηση για το κτηριακό περιβάλλον με ανακαινίσεις ή μεταφορά σε νέες εγκαταστάσεις όταν αυτό είναι αναγκαίο, ενώ συχνά φροντίζει να παρέχει μαθήματα ασφαλούς οδήγησης για τη διασφάλιση της ομαλής μετακίνησης από και προς την εταιρία. Επιπλέον, στην εταιρία υπάρχει πάντα ένας γιατρός για να φροντίσει τους εργαζομένους σε περίπτωση που προκύψει κάποια ιατρική ανάγκη.

Ο ρόλος της επικοινωνίας τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον είναι της ίδιας περιόδου βαρύτητας, διότι μπορεί τα έσοδα της εταιρίας να προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, όμως, δεν παύει να είναι αλήθεια ότι ένα ευχαριστημένο προσωπικό μπορεί να συνεπάγεται μια αύξηση της παραγωγής και κατά συνέπεια μια αύξηση του κέρδους και φυσικά, μπορεί να οδηγήσει στην προώθηση μιας θετικής εικόνας για την ίδια την εταιρία, το κύρος και τη σοβαρότητά της προς το κοινό.

Το συγκεκριμένο τμήμα δεν έχει άμεση σχέση με το τμήμα λήψης αποφάσεων, όμως, τα πορίσματα των ερευνών που διεξάγει, για παράδειγμα τα αποτελέσματα μιας έρευνας αγοράς, δύνανται να επηρεάσουν τη λήψη μιας σημαντικής για την εταιρία απόφασης δεδομένου ότι σφυγμομετρά τις τάσεις, ανάγκες και επιθυμίες του αγοραστικού κοινού. Εφόσον, λοιπόν, στόχος της εταιρίας είναι να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών και να βελτιώνει τυχόν αναφερόμενες από το κοινό αδυναμίες της, είναι αδύνατο η λήψη των αποφάσεών της να μείνει πλήρως ανεπηρέαστη από τα ερευνητικά αποτελέσματα του τμήματος. Συνεπώς, θα ήταν σωστό να υποστηρίξει κανείς ότι παρ'ότι το τμήμα δεν επιδρά άμεσα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η έμμεση επιρροή της σε

αυτή είναι σαφώς αναπόφευκτη. Καθοριστικό μάλιστα ρόλο διαδραματίζουν οι Δημόσιες Σχέσεις στην αντιμετώπιση κρίσεων (crisis management), όχι τόσο οικονομικής φύσεως, αλλά κρίσεων γοήτρου που απειλούν την εικόνα που η εταιρία θέλει να προβάλλει στο κοινό. Εδώ επεμβαίνουν οι Δημόσιες Σχέσεις, ώστε να επαναδομηθεί μία σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στο κοινό και την ποιότητα των παραγόμενων φαρμάκων της εταιρίας.

Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων δεν είναι καθόλου αυτόνομο, διότι αποτελεί ένα μέλος του σώματος της εταιρίας. Όλα τα τμήματα αλληλοσυνεργάζονται σε όποιο τομέα απαιτείται με απώτερο στόχο την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος για την εταιρία.

Για την επίτευξη όλων των στόχων της εταιρίας απαιτείται η δαπάνηση ενός ποσού από την εταιρία. Συγκεκριμένα στη Specifar δε διατίθεται το ίδιο χρηματικό ποσό για κάθε παραγόμενο προϊόν, αλλά αυτό εξαρτάται από τη σταθερότητά του στην αγορά. Όταν ένα φάρμακο έχει μόλις κατασκευαστεί και βρίσκεται στο ξεκίνημα της προώθησής του είναι λογικό να αφιερωθούν περισσότερα χρήματα για την ενημέρωση του κοινού απ'ότι για ένα παλαιότερο προϊόν. Για ένα καινούργιο φάρμακο, λοιπόν, μπορεί να διατεθεί ακόμη και το 70% του προϋπολογισμού της επιχείρησης. Καθώς σταδιακά αυτό καθιερώνεται στην αγορά, δηλαδή γίνεται established, αντίστοιχα μειώνεται και το δαπανώμενο χρηματικό ποσό όσο το δυνατόν περισσότερο. Σε ένα καθιερωμένο φάρμακο θα αφιερωθεί μόνο το 20%, ενώ κάποια προϊόντα που κινούνται στην αγορά χωρίς την ανάγκη προώθησης μπορεί να αγγίζουν και το 0%. Επομένως, το χρηματικό ποσό που διατίθεται ετησίως για κάθε προϊόν κυμαίνεται από 0% - 70%.

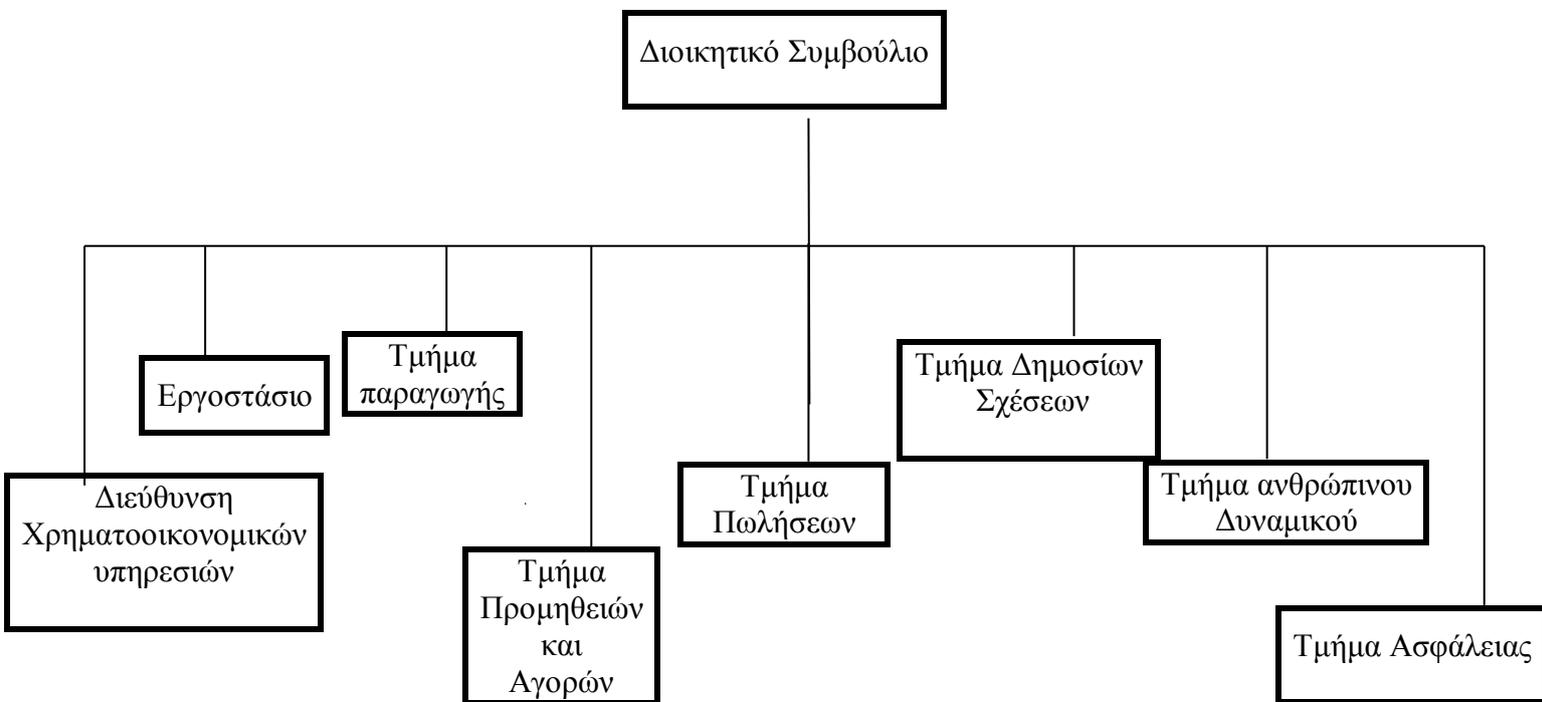
Όταν υπάρχει στην εταιρία μεγάλο κέρδος, τότε τα τμήματα που επωφελούνται από αυτή την οικονομική ευημερία είναι κυρίως το τμήμα παραγωγής και το τμήμα πωλήσεων. Σε περίπτωση μάλιστα που μετά από εντατική εργασία σε κάποιο έργο που ίσως αρχικά να φάνταζε δύσκολο έως ακατόρθωτο τα αποτελέσματα του προσωπικού είναι εντυπωσιακά, τότε η εταιρία μπορεί να δώσει ένα μικρό bonus στους εργαζομένους πάνω σε αυτό το έργο ως ένδειξη ευγνωμοσύνης για να τους ευχαριστήσει για την αποδοτικότητά τους και τη σκληρή τους δουλειά. Τέτοιου είδους bonus χορηγούνται συνήθως στο τμήμα Πωλήσεων και κατ'επέκταση στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων. Σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει δραστικά στην επίτευξη των στόχων και στην ύπαρξη κέρδους στην εταιρία είναι το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων. Οι άνθρωποι των Δημοσίων Σχέσεων με τους οποίους έρχεται σε επαφή ο γιατρός και μέσω των οποίων γίνεται η προώθηση των φαρμακευτικών προϊόντων είναι η κύρια αιτία του κέρδους της εταιρίας, εφόσον αυτοί αποτελούν τους

μεσολαβητές ανάμεσα στους γιατρούς και στη Specifar προβάλλοντας πειστικά επιχειρήματα με τα οποία κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους τόσο προς την εταιρία όσο και προς τα παραγόμενα προϊόντα της.

Ένας επαγγελματίας των Δημοσίων Σχέσεων χρειάζεται να έχει μία ευρεία καλλιέργεια και μόρφωση πέρα από τη σχολή Δημοσίων Σχέσεων από την οποία θα έχει αποφοιτήσει. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει είναι η κοινωνικότητα και η ευχέρεια στη συναναστροφή του με ανθρώπους. Μία καλή εμφάνιση κι ένας ευχάριστος, χαμογελαστός άνθρωπος συνδυαζόμενα με έναν ανοιχτό χαρακτήρα που διακρίνεται για τη αισιοδοξία του και για την όρεξή του για ζωή αποτελούν τη μαγική συνταγή για την επιτυχία στο συγκεκριμένο επάγγελμα.

## 6.2 TOYOTA

Ο όμιλος TOYOTA αποτελείται από ένα σύνολο τμημάτων που το καθένα συνεισφέρει με το δικό του τρόπο στην επιτυχή εκπλήρωση των στόχων και σκοπών της εταιρίας. Αυτά τα τμήματα διαφαίνονται στο παρακάτω οργανόγραμμα:



Ο ρόλος του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων είναι να εδραιώσει μία σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στο κοινό και στην εταιρία, γι' αυτό το λόγο οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν ένα τέτοιο τμήμα. Η προβολή της εικόνας του ομίλου και η απόκτηση κύρους από μέρους της είναι έργα που διεκπεραιώνονται από το συγκεκριμένο τμήμα, το οποίο επιπροσθέτως φροντίζει για την βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπλέον, η ύπαρξη του τμήματος αυτού είναι αναγκαία για την προώθηση των αυτοκινήτων που κατασκευάζονται στην εταιρία. Τέλος, μία περαιτέρω λειτουργία του τμήματος είναι η μέριμνα για να αναπτύξει οικολογική συνείδηση στο κοινό. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προβολής των αυτοκινήτων που παράγονται από τον όμιλο και τα οποία η ίδια η εταιρία φροντίζει να είναι φιλικά προς το περιβάλλον φροντίζοντας τα παραγόμενα οχήματα να καταναλώνουν λιγότερη βενζίνη κατά τη λειτουργία τους και να περιορίζουν στο ελάχιστο δυνατό τις εκπομπές καυσαερίου στην ατμόσφαιρα.

Όπως γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό από τα παραπάνω οι Δημόσιες Σχέσεις μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εφόσον ερχόμενοι σε

επαφή με το ευρύ κοινό μπορούν να γνωρίζουν τις ανάγκες του και να φροντίζουν να ενημερώνουν τη διοίκηση για αυτές, ούτως ώστε οι αποφάσεις του ομίλου στηριζόμενες στις πληροφορίες που δόθηκαν από το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων να είναι οι ορθότερες και οι πιο επικερδείς για τον όμιλο. Σε μια περίπτωση κρίσης του γοήτρου του ομίλου ή σε μία οικονομική κρίση το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων αναλαμβάνει την αποκατάσταση του κύρους και της αξιοπιστίας της επιχείρησης φροντίζοντας να έρθει σε επαφή με τους δημοσιογράφους ενημερώνοντάς τους για όποιο τυχόν πρόβλημα έχει προκύψει και εξηγώντας τους τα μέτρα που σκοπεύει να λάβει για την αντιμετώπιση της κατάστασης.

Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων παρ'ότι για την ομαλή και επιτυχή ανάπτυξη της εταιρίας συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα τμήματα έχει τη δική του προσωπική αυτονομία όσον αφορά στην επιλογή των συνεργατών του, για παράδειγμα επιλογή προμηθευτών για τη διεκπεραίωση λειτουργιών του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων, αρκεί να είναι σε θέση να αιτιολογήσει αυτή του την επιλογή σε εκάστοτε περίπτωση.

Η υλοποίηση του στόχου αυτού πραγματοποιείται με την επιστράτευση πολλών μεθόδων επικοινωνίας με το κοινό. Η εταιρία φροντίζει να ενημερώσει το αγοραστικό της κοινό για τα προϊόντα της μέσω διαφημίσεων ή άρθρων σε περιοδικά ή εφημερίδες ή μέσω προβολής τους στην τηλεόραση και στα άλλα ΜΜΕ. Αυτό βέβαια δεν αποτελεί το μοναδικό μέσο για την προσέλκυση του κοινού, αλλά η επαφή με τους δημοσιογράφους που στηρίζεται στα δελτία τύπου αποτελεί σημαντικό τμήμα της προβολής της εταιρίας εφιστώντας την προσοχή των δημοσιογράφων τόσο στην πορεία του ίδιου του ομίλου όσο και στα παραγόμενα από αυτή προϊόντα. Η διεξαγωγή συνεδρίων για τα νέα επιτεύγματα του ομίλου φροντίζει να κρατά ενήμερο το κοινό για τις νέες εξελίξεις. Επίσης, συχνά οργανώνονται εκθέσεις αυτοκινήτου, όπου ο καταναλωτής μπορεί να ενημερωθεί για τα διαθέσιμα οχήματα και τις λειτουργίες τους. Στην παρούσα χρονική στιγμή μάλιστα η εταιρία φροντίζει να προωθεί μία νέα ιδέα της με έναν κάπως διαφορετικό τρόπο, δηλαδή πουλάει σε χαμηλή τιμή το νέο της μοντέλο TOYOTA πόλις που έχει σα στόχο την διευκόλυνση των μετακινήσεων του κοινού στις μεγάλες πόλεις, ενώ ταυτόχρονα φέρει το λογότυπο της εταιρίας επιτελώντας με αυτό τον τρόπο και διαφημιστική λειτουργία.

Σημαντική είναι επίσης η επικοινωνία του ομίλου με το εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή με τους εργαζομένους μέσα στην εταιρία. Το τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων φροντίζει, λοιπόν, να προωθήσει τα προϊόντα της και στο προσωπικό της παρέχοντας του την ευκαιρία αγοράς αυτοκινήτου με μία επιπλέον έκπτωση. Με αυτόν τον τρόπο το ίδιο το αγορασμένο όχημα αποτελεί μέσο διαφήμισης και ενημέρωσης του κοινού κατά την κυκλοφορία του στους δρόμους. Επιπλέον, αυτή η πολιτική δείχνει στους εργαζομένους ότι η εταιρία ενδιαφέρεται

γι' αυτούς κι ότι εκτιμά τη συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία. Τέτοιου είδους μέτρα συνοδευόμενα και από την ύπαρξη ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος συμβάλουν στην εδραίωση καλών σχέσεων και οδηγούν σε αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Γενικά, ο ρόλος των Δημοσίων Σχέσεων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός. Όμως, εφόσον το κέρδος της εταιρίας προέρχεται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον θα λέγαμε ότι αυτό αποτελεί τον κύριο στόχο των Δημοσίων Σχέσεων.

Για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι ο όμιλος αφιερώνει ετησίως ένα χρηματικό ποσό στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων, διότι αυτό συνιστά ένα σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας της εταιρίας. Το μέγεθος του ποσού αυτού εξαρτάται από το ποσοστό εκπλήρωσης των στόχων. Αν το τμήμα υλοποιήσει το 100% των στόχων του οι διευθυντές των τμημάτων θα πάρουν 15% αύξηση των ετήσιων αποδοχών τους, αν όμως πετύχουν 11% των στόχων τότε η αύξηση θα είναι το 30% των ετήσιων αποδοχών τους.

Ένα επιτυχημένο στέλεχος των Δημοσίων Σχέσεων οφείλει να είναι επικοινωνιακός, κοινωνικός και να χαρακτηρίζεται από ευθυκρισία. Θα πρέπει, επίσης, να του αρέσει να έρχεται σε επαφή με τους ανθρώπους και να είναι εξαιρετικός συγγραφέας και να χαρακτηρίζεται από ρητορική δεινότητα και δυνατότητα να σαγηνεύει και να πείθει το συνομιλητή του. Εκτός φυσικά από τις ακαδημαϊκές σπουδές του γύρω από τις Δημόσιες Σχέσεις θα πρέπει να είναι καλός γνώστης δύο ή περισσότερων ξένων γλωσσών και φυσικά άριστος χειριστής του κυβερνοχώρου. Φυσικά αυτά δεν αρκούν στο συγκεκριμένο επάγγελμα, αλλά χρειάζεται ο επαγγελματίας να είναι πάντα ενήμερος για τις τρέχουσες εξελίξεις και να διαθέτει διευρυμένο πνεύμα.

## Επίλογος

Το τμήμα των Δημοσίων Σχέσεων και οι λειτουργίες που αυτό επιτελεί αποτελούν απαραίτητο συστατικό για την ορθή και επιτυχή πορεία μιας εταιρίας. Αυτό αναλαμβάνει την προώθηση του ονόματος της εταιρίας και των προϊόντων που αυτή παράγει χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα κατά περίπτωση. Έτσι, εξασφαλίζει στην επιχείρηση αξιοπιστία και κύρος, ενώ διασφαλίζει την εμπιστοσύνη του κοινού στην εταιρία και στην ποιότητα των παραγομένων προϊόντων, τα οποία χάρη στη δική του έρευνα και παρέμβαση ικανοποιούν τις ανάγκες του αγοραστικού κοινού. Αυτός της ο ρόλος γίνεται επιτακτικής σημασίας όταν η επιχείρηση λόγω κάποιου προβλήματος που προκύπτει στην εταιρία αρχίζει να χάνει το γόητρό της. Τότε το τμήμα δραστηριοποιείται αποφασιστικά για να διορθώσει τα κακώς κείμενα και να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη του κοινού στην εταιρία και τα προϊόντα/υπηρεσίες της. Για να είναι ικανός ένας επαγγελματίας Δημοσίων Σχέσεων χρειάζεται να έχει δημιουργική σκέψη, να είναι επικοινωνιακός και να καταφέρνει να γοητεύσει το ακροατήριό του.

Ήδη οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν ένα τμήμα Δημοσίων Σχέσεων. Ο ανταγωνισμός της σύγχρονης εποχής ωθεί ακόμη και τις μικρότερες επιχειρήσεις να επιθυμούν να αποκτήσουν κι αυτές ένα τμήμα με τις αντίστοιχες λειτουργίες. Έτσι, το μέλλον φαντάζει αισιόδοξο για τον τομέα των Δημοσίων Σχέσεων, των οποίων η διάδοση αναμένεται να είναι ραγδαία στα επερχόμενα χρόνια.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### Ερωτηματολόγιο της SPECIFAR

1. Από ποια τμήματα αποτελείται η SPECIFAR που εκπροσωπείτε; (οργανόγραμμα της φαρμακευτικής εταιρείας που εκπροσωπείτε )
2. Για ποιο λόγο ένα τμήμα δημοσίων σχέσεων είναι αναγκαίο στη φαρμακευτική εταιρεία σας;
3. Ποιος είναι ο στόχος των δημοσίων σχέσεων στη φαρμακευτική εταιρεία και ποια μέσα χρησιμοποιεί για την επίτευξή του;
4. Στην πράξη πώς ο στόχος αυτός υλοποιείται σε μια φαρμακευτική εταιρεία;
5. Ποιος είναι ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία σας ;
6. Όταν μια φαρμακευτική εταιρεία υφίσταται μεγάλη οικονομική κρίση, τότε με ποιο τρόπο οι δημόσιες σχέσεις θα προσπαθήσουν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αντεπεξέλθει;
7. Με ποιο τρόπο λειτουργούν οι δημόσιες σχέσεις στο εσωτερικό της φαρμακευτικής και πώς ένα καλό εργασιακό περιβάλλον συνεισφέρει στη βελτίωση παραγωγικότητας του εργατικού προσωπικού και στην αύξηση του κέρδους της επιχείρησης;
8. Πόσο αυτόνομο σε επίπεδο συνεργατών μπορεί να είναι το τμήμα δημοσίων σχέσεων στη SPECIFAR;
9. Με ποιους τρόπους οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων επιλέγουν τα κατάλληλα οχήματα προώθησης φαρμακευτικών σκευασμάτων των οποίων η διαφήμιση απαγορεύεται;
10. Ποιο είναι περίπου το χρηματικό ποσό που διατίθεται ετησίως για τη λειτουργία του τμήματος των δημοσίων σχέσεων στην εταιρεία σας;
11. Αναλογεί κάποιο μερίδιο(bonus) από το συνολικό κέρδος της επιχείρησης στο τμήμα των δημοσίων σχέσεων όσον αφορά στον προϋπολογισμό που επενδύεται σε αυτό; Σε περίπτωση κέρδους για την SPECIFAR από τις πωλήσεις ποια τμήματα της επιχείρησης επωφελούνται με επιπλέον κεφάλαια που προκύπτουν από τα κέρδη για τη βελτίωση της λειτουργίας τους;
12. Όταν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους, δηλαδή έχει κέρδος, τότε σημαντικός παράγοντας αυτής της επιτυχίας είναι και η συμβολή του τμήματος δημοσίων σχέσεων; Αν ναι, ποιο είναι το ποσοστό συμβολής των δημοσίων σχέσεων στην επίτευξη αυτού του κέρδους;

13. Η ύπαρξη ενός τμήματος δημοσίων σχέσεων είναι απαραίτητη μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις ή θεωρείται απαραίτητη και για μικρότερες;
14. Για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικός ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων στο εσωτερικό (εξομάλυνση των σχέσεων μεταξύ των τμημάτων) ή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και γιατί;
15. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για να γίνει κάποιος επιτυχημένο στέλεχος των δημοσίων σχέσεων και ποια στοιχεία της προσωπικότητας ενός ατόμου είναι πιο σημαντικά για κάποιον που θέλει να επιτύχει στις δημόσιες σχέσεις;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

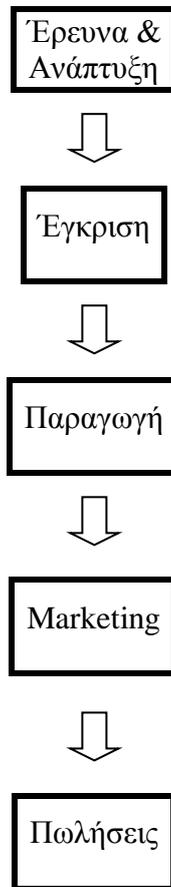
### Ερωτηματολόγιο της TOYOTA

1. Από ποια τμήματα αποτελείται η TOYOTA ΕΛΛΑΣ που εκπροσωπείτε; (οργανόγραμμα της εταιρείας που εκπροσωπείτε )
2. Για ποιο λόγο ένα τμήμα δημοσίων σχέσεων είναι αναγκαίο στην εταιρεία σας;
3. Ποιος είναι ο στόχος των δημοσίων σχέσεων και ποια μέσα χρησιμοποιεί για την επίτευξή του;
4. Στην πράξη πώς ο στόχος αυτός υλοποιείται στην εταιρεία;
5. Ποιος είναι ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία σας ;
6. Όταν μια εταιρεία υφίσταται μεγάλη οικονομική κρίση, τότε με ποιο τρόπο οι δημόσιες σχέσεις θα προσπαθήσουν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αντεπεξέλθει;
7. Με ποιο τρόπο λειτουργούν οι δημόσιες σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης και πώς ένα καλό εργασιακό περιβάλλον συνεισφέρει στη βελτίωση της παραγωγικότητας του εργατικού προσωπικού και στην αύξηση του κέρδους της επιχείρησης;
8. Πόσο αυτόνομο σε επίπεδο συνεργατών μπορεί να είναι το τμήμα δημοσίων σχέσεων στην TOYOTA;
9. Ποια μέσα και ποιους τρόπους χρησιμοποιούν και επιλέγουν οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων για την ενημέρωση του κοινού όσον αφορά στην προώθηση των νέων προϊόντων;
10. Ποιο είναι περίπου το χρηματικό ποσό που διατίθεται ετησίως για τη λειτουργία του τμήματος των δημοσίων σχέσεων στην εταιρεία σας;
11. Αναλογεί κάποιο μερίδιο(bonus) από το συνολικό κέρδος της επιχείρησης στο τμήμα των δημοσίων σχέσεων όσον αφορά στον προϋπολογισμό που επενδύεται σε αυτό; Σε περίπτωση κέρδους για την TOYOTA από τις πωλήσεις ποια τμήματα της επιχείρησης επωφελούνται με επιπλέον κεφάλαια που προκύπτουν από τα κέρδη για τη βελτίωση της λειτουργίας τους;
12. Όταν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους, δηλαδή έχει κέρδος, τότε σημαντικός παράγοντας αυτής της επιτυχίας είναι και η συμβολή του τμήματος δημοσίων σχέσεων; Αν ναι, ποιο είναι το ποσοστό συμβολής των δημοσίων σχέσεων στην επίτευξη αυτού του κέρδους;

13. Η ύπαρξη ενός τμήματος δημοσίων σχέσεων είναι απαραίτητη μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις ή θεωρείται απαραίτητη και για μικρότερες;
14. Για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικός ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων στο εσωτερικό (εξομάλυνση των σχέσεων μεταξύ των τμημάτων) ή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και γιατί;
15. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για να γίνει κάποιος επιτυχημένο στέλεχος των δημοσίων σχέσεων και ποια στοιχεία της προσωπικότητας ενός ατόμου είναι πιο σημαντικά για κάποιον που θέλει να επιτύχει στις δημόσιες σχέσεις;

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Η αλυσίδα του φαρμακευτικού προϊόντος της SPECIFAR



## Βιβλιογραφία

1. Παπαγιάννη Α.-Ν. Σηφάκι, *Ομήρου Ιλιάς*, εκδ. Πάπυρος, Αθήνα, 1957
2. Πανηγυράκης Γεώργιος, Βεντούρη-Νεοκοσμίδη Ζωή, *Σύγχρονη διοικητική των Δημοσίων Σχέσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001
3. Otis Baskin-Graig Aronoff-Dan Lattimore, *Δημόσιες Σχέσεις: Το επάγγελμα και η άσκησή του*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2001
4. Πανηγυράκης Γεώργιος, Βεντούρη-Νεοκοσμίδη Ζωή, *Σύγχρονη διοικητική των Δημοσίων Σχέσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001
5. Παπαλεξανδρή Νάνσυ Ά., *Δημόσιες Σχέσεις, Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001
6. Ξύγγη Ι. Μαντώ, *Δημόσιες Σχέσεις, προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, εκδ. Προπομπός, Αθήνα, 2000
7. Μαγνήσαλης Κώστας Γ., *Θεωρία και Τεχνική των Δημοσίων Σχέσεων με το κοινό*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2002
8. Jefkins F. W., *Δημόσιες Σχέσεις*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1994<sup>4</sup>
9. Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warrenk Agee, *Δημόσιες Σχέσεις, Στρατηγικές και τεχνικές*, εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1996
10. Μπουραντάς Δημήτριος, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 1998
11. Ξηροτύρη Στέλλα, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδ. Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, 2001
12. Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία, *Οργάνωση και Διοίκηση*, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2002
13. Μουρδουκούτας Πανάς, *Επικοινωνιακή στρατηγική*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 2005
14. Υψηλάντης Δ., *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα
15. Miller Katherine, *Οργάνωση και Επικοινωνία*, εκδ. Δίαυλος, Αθήνα, 2006
16. Himstreet Baty Lehman, *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, εκδ. Έλλην, Αθήνα, 2002
17. Samuelson Nordhaus, *Οικονομική*, εκδ. Παπαζήση, τ. Β', Αθήνα, 2000
18. Κυριαζόπουλος Π. Γ., *Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην τρίτη βιομηχανική επανάσταση*, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 2002
19. Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία, *Αρχές Μάρκετινγκ, Η ελληνική προσέγγιση*, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2002
20. Παπαδάκης Βασίλης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002
21. Μιχαλάς Τάσος, *Δημόσιες Σχέσεις, Εργαλείο δημιουργίας επιτυχίας*, εκδ. Ίων, Αθήνα, 1999
22. Λαμπρόπουλος Β.Α., Διονυσόπουλος Στ., *Εγχειρίδιο εφαρμοσμένων Δημοσίων Σχέσεων*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα-Πειραιάς, 1994