

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΩΣ ΜΕΣΟΝ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΤΙΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΩΣ ΜΕΣΟΝ



ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 10 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.

ΠΡΟΤΕΙΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΑΓΓΕΛΟΣ ΠΟΥΛΩΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ
ΑΛΕΞΙΟΣ ΝΤΑΛΑΜΑΡΑΣ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΡΕΒΕΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2005



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΤΙΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΩΣ ΜΕΣΟΝ
ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 10 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΑΓΓΕΛΟΣ ΠΟΛΥΔΩΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ
ΑΛΕΞΙΟΣ ΝΤΑΛΑΜΑΡΑΣ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΡΕΒΕΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2005

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ζούμε σε μια εποχή που οι σχέσεις του ατόμου και οι ρόλοι του στην κοινωνία συνεχώς αυξάνονται και περιπλέκονται. Ο καταγιγισμός πληροφοριών που δεχόμαστε δημιουργεί πληθώρα ερεθισμών, ενδιαφερόντων και συμφερόντων, που μας ωθούν στην επίσημη συμμετοχή μας σε οργανώσεις, εταιρείες, ενώσεις, σωματεία κλπ., αλλά και στην ανεπίσημη συσπείρωσή μας σε άτυπες ομαδοποιήσεις. Σ' όλους αυτούς τους κοινωνικούς σχηματισμούς αναλαμβάνουμε, περισσότερο ή λιγότερο, σαφείς και διακεκριμένους ρόλους. Κυρίως όμως, βέβαιη είναι η εργασία μας για βιοποριστικούς και δημιουργικούς λόγους σε επιχειρήσεις, οργανισμούς, υπηρεσίες κλπ., δηλαδή σε οικονομικές μονάδες.

Ευνόητο είναι, ότι η παντελής άγνοια του τρόπου με τον οποίο είναι οργανωμένες και λειτουργούν οι οικονομικές μονάδες, με τις οποίες άλλωστε είναι συνυφασμένη η καθημερινή μας ζωή, η ατομική και κοινωνική μας πρόοδος, αλλά και η επιβίωσή μας, μόνο να βλάψει μπορεί τους στόχους αυτούς της επιβίωσης και της προόδου. Αντίθετα η ενημέρωση των νέων ατόμων που σύντομα πρόκειται να μπουν με ενεργότερη συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία βοηθά τα ίδια στην ευκολότερη κατανόηση του περιβάλλοντος τους και της κοινωνίας που ζουν και στην αξιοποίηση των προσόντων τους στα πλαίσια οικονομικών μονάδων, προς όφελος των ιδίων και της κοινωνίας. Σήμερα στην εποχή της «Κοινωνίας της Πληροφορίας» ευνόητο είναι ότι η ενημέρωση αυτή πρέπει να είναι συνεχιζόμενη ώστε η κοινωνία να λειτουργεί αρτιότερα και να αποφεύγεται σε κάποιο βαθμό η σπατάλη των πεπερασμένων πόρων που διαθέτει.

Επιγραμματικά, σκοπός της εργασίας αυτής είναι να καταγράψει ό,τι αφορά στην επικοινωνία και ειδικότερα στις μορφές εκείνες που λειτουργούν ως μέσον για

αποτελεσματικότερη διοίκηση και αύξηση της παραγωγής. Η δομή της αποτελείται από τρία κυρίως μέρη: το Γενικό στο οποίο γίνεται αναφορά στη Διοικητική Επιστήμη και στις σύγχρονες τάσεις της, το Ειδικό στο οποίο αναλύεται η Επικοινωνία σε όλες τις μορφές της όπως και οι τρόποι με τους οποίους γίνεται αυτή η τελευταία αποτελεσματικότερη στην κατεύθυνση της ανθρωποκεντρικής διοίκησης και της αύξησης της παραγωγής και στο Ερευνητικό στο οποίο περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη από πλευράς μας σε εργαζόμενους ελληνικών επιχειρήσεων και σε καταναλωτές με συγκεκριμένα ερωτηματολόγια.

Κατά τη συγγραφή της εργασίας καταβλήθηκε προσπάθεια να αναπτυχθούν με απλό, τρόπο οι σημαντικότερες πτυχές του θέματος. Για το σκοπό αυτό κι επειδή ακριβώς οι μέθοδοι και τα είδη επικοινωνίας στις επιχειρήσεις αποτελούν ένα ζήτημα εν πολλοίς, έγινε επιλογή τόσο στα κεφάλαια του Γενικού όσο και στα κεφάλαια του Ειδικού Μέρους, οι όποιες αναφορές να περιστρέφονται γύρω από το ζήτημα της επικοινωνίας.

Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε επιλέχθηκε από συγγράμματα που διδάσκονται ή προτείνονται από τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη χώρα μας και από ενδιαφέροντα άρθρα στο Διαδίκτυο. Για όλα υπάρχει σχετική παραπομπή στα κείμενα και αναφορά στο τέλος κάθε κεφαλαίου αλλά και συγκεντρωτικά στο τέλος της εργασίας.

Θέλουμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους μας βοήθησαν στην εκπόνηση της εργασίας, αλλά ιδιαίτερα τον εισηγητή του θέματος και καθηγητή μας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πατρών, κύριο Πολυδωρόπουλο Άγγελο ο οποίος μας καθοδήγησε σε κάθε βήμα.

Νταλαμάρας Αλέξιος

Ρέβελος Γεώργιος

Πάτρα 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
---------------	---

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	5
-------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1.	Στην ανατολή του πολιτισμού.....	7
1.2.	Στην αρχαιότητα.....	8
1.3.	Στο Μεσαίωνα και στην Αναγέννηση.....	9
1.4.	Η Βιομηχανική Επανάσταση.....	10
1.5.	Η εξέλιξη της διοίκησης επιχειρήσεων και η βιομηχανική επανάσταση.....	12
1.6.	Καθιέρωση της χρήσης στατιστικών μεθόδων.....	18
1.7.	Η κίνηση των «ανθρωπίνων σχέσεων».....	19
1.8.	Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων.....	19
1.9.	Οι θεωρίες Χ και Ψ.....	20
1.10.	Το ιαπωνικό μάνατζμεντ.....	21
1.11.	Η τελευταία εικοσαετία.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

2.1.	Παραγωγικά συστήματα.....	23
2.2.	Από την παραγωγή προϊόντων στην παραγωγή υπηρεσιών.....	25
2.3.	Διοίκηση παραγωγικών συστημάτων.....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

3.1.	Γενικές τάσεις του περιβάλλοντος.....	31
3.2.	Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών-Έκρηξη γνώσεων.....	31
3.3.	Παγκοσμιοποίηση.....	32
3.4.	Νέες μορφές εργασίας.....	33
3.5.	Το νέο οικονομικό περιβάλλον.....	33
3.6.	Το νέο κοινωνικό περιβάλλον.....	34
3.7.	Προοπτικές στη Διοίκηση Παραγωγής.....	34
3.8.	Απαντήσεις των επιχειρήσεων στις νέες προκλήσεις.....	37
3.9.	Logistics.....	38
3.10.	Logistics Management.....	39
3.11.	Σχεδιασμός του συστήματος Logistics.....	41
3.12.	Η σημασία της εξυπηρέτησης και η συσχέτισή της με τις Πωλήσεις.....	42
3.13.	Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των logistics.....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°**ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ**

4.1.	Ο κοινωνικός προσδιορισμός της ανθρώπινης συμπεριφοράς.....	47
4.2.	Οι ανθρώπινες ανάγκες.....	48
4.3.	Η ομάδα και οι ρόλοι.....	50
4.4.	Ο ρόλος του ηγέτη.....	51
4.5.	Κοινωνική αντίληψη.....	52
4.6.	Οι στάσεις: προκαταλήψεις, στερεότυπα.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ**

5.1.	Ιστορική αναδρομή.....	55
5.2.	Η επικοινωνία στην καθημερινότητα.....	61
5.3.	Ορισμοί.....	62
5.4.	Σκοποί της επικοινωνίας.....	65
5.5.	Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°**ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

6.1.	Θεμελιώδεις αρχές της επικοινωνίας.....	73
6.2.	Αξιώματα της Επικοινωνίας.....	75
6.3.	Είδη επικοινωνίας.....	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°**Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

7.1.	Γενικά.....	79
7.2.	Το φαινόμενο της επικοινωνίας στην επιχείρηση.....	81
7.3.	Μέθοδοι επικοινωνίας.....	82
7.4.	Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία (Internal Communication).....	83
7.5.	Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία ατομική και συλλογική.....	84
7.6.	Εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία (External Communication).....	86
7.7.	Διαπροσωπική επικοινωνία.....	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8°**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

8.1.	Γενικά.....	89
8.2.	Διαδικασία επικοινωνίας στο Μάρκετινγκ.....	90
8.3.	Στόχοι επικοινωνίας στα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος-υπηρεσίας.....	91
8.4.	Τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και η στρατηγική τους.....	93
8.5.	Αξιολόγηση της επικοινωνίας από τον καταναλωτή.....	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

9.1.	Εισαγωγή	97
9.2.	Προβλήματα επικοινωνίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης.....	97
9.3.	Επικοινωνιακά προβλήματα επιχειρήσεων -καταναλωτικού κοινού	99
9.4.	Αποτελεσματική ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία.....	100
9.5.	Αποτελεσματική επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό.....	107
9.6.	Αποτελεσματική επικοινωνία στο διεθνές μάρκετινγκ	111
9.7.	Οι σύγχρονες τάσεις των επιχειρήσεων και η επικοινωνία	112
9.8.	Επικοινωνιακές τάσεις του σύγχρονου καταναλωτή.....	113

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	119
-------------------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ

10.1.	Έρευνα στο καταναλωτικό κοινό σε επιχειρήσεις.....	121
10.2.	Έρευνα σε επιχειρήσεις	134

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	149
---------------------------------------	-----

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ	155
----------------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	160
---------------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	161
--------------------------	-----

Στοιχεία έρευνας
Στοιχεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας
Δημοσιεύματα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1.	Οι μεγάλες εφευρέσεις της Βιομηχανικής Επανάστασης.....	11
Πίνακας 2.1.	Χαρακτηριστικές διαφορές μεταξύ συστημάτων παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών.....	26
Πίνακας 2.2.	Χαρακτηριστικά διαφόρων τύπων παραγωγικών συστημάτων.....	27
Πίνακας 2.3.	Αντικείμενο της διοίκησης παραγωγής.....	29
Πίνακας 8.1.	Στόχοι Επικοινωνίας στα πλαίσια του Κύκλου Ζωής του Προϊόντος στο Διεθνές Περιβάλλον.....	92
Πίνακας 9.1.	Προβλήματα στην επικοινωνία σε μια επιχείρηση.....	98
Πίνακας 9.2.	Είδη επικοινωνίας με το καταναλωτικό κοινό και προβλήματα που προκύπτουν.....	99
Πίνακας 9.3.	Οι εντολές καλής ακρόασης.....	103
Πίνακας 9.4.	Αποτελεσματικότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας κατά περίπτωση.....	105
Πίνακας 9.5.	Όροι αποτελεσματικής επικοινωνίας από επάνω προς τα κάτω και αντίθετα.....	106
Πίνακας 9.6.	Λόγοι εκτίμησης ή όχι της διαφήμισης από πλευράς του καταναλωτικού κοινού.....	109
Πίνακας 9.7.	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ΜΜΕ.....	111
Πίνακας 9.8.	Κανόνες αποτελεσματικής επικοινωνίας στο διεθνές μάρκετινγκ....	112

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ

ΕΙΚΟΝΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1.	Πυραμιδοειδές σύστημα ιεραρχικών σχέσεων των οργανώσεων και διαφορετική άποψη, μελέτης και ανάλυσης των διοικητικών θεμάτων από τους M. Weber, F. W. Taylor και H. Fayol.....	18
Σχήμα 2.1.	Μοντέλο παραγωγικού συστήματος.....	28
Σχήμα 3.1.	Η Εξέλιξη της Σκέψης και της Πρακτικής του Μάνατζμεντ ...	36
Σχήμα 3.2.	Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στις σύγχρονες προκλήσεις του περιβάλλοντος.....	38
Σχήμα 3.3.	Συνδεδειγμένος Ρόλος Logistics με τα τμήματα Μάρκετινγκ και Παραγωγής.....	40
Σχήμα 4.1.	Τα επίπεδα αναγκών και η σχέση τους.....	49
Εικόνα 5.1.	Σουμεριακός κατάλογος τροφίμων-3000 π.Χ.	56
Σχήμα 5.2.	Μοντέλο επικοινωνίας του Shannon.....	71
Σχήμα 7.1.	Σχηματική απεικόνιση των δυνατών ενδοεπιχειρησιακών Επικοινωνιών.....	84
Σχήμα 9.1.	Επικοινωνίες που απαγορεύονται στον προϊστάμενο	100
Σχήμα 9.2.	Επικοινωνίες που επιτρέπονται στον προϊστάμενο	101
Σχήμα 9.3.	Το παράθυρο Johari.....	104
Γράφημα 10.1.	Κατανομή καταναλωτών με βάση το φύλο	123
Γράφημα 10.2.	Κατανομή καταναλωτών με βάση το επίπεδο σπουδών	123
Γράφημα 10.3.	Τρόπος επιλογής προϊόντος /φύλο	124
Γράφημα 10.4.	Τρόπος επιλογής προϊόντων/ επίπεδο σπουδών.....	124
Γράφημα 10.5.	Διαφήμιση εμπιστοσύνης/φύλο.....	125
Γράφημα 10.6.	Διαφήμιση εμπιστοσύνης/επίπεδο σπουδών	125
Γράφημα 10.7.	Κριτήριο αγορών/φύλο.....	126
Γράφημα 10.8.	Κριτήριο αγορών/επίπεδο σπουδών	126
Γράφημα 10.9.	Σύνδεση επικοινωνίας και ποιότητας/φύλο.....	127
Γράφημα 10.10.	Σύνδεση επικοινωνίας και ποιότητας/επίπεδο σπουδών	127
Γράφημα 10.11.	Τρόπος ενοχλητικής προώθησης/φύλο.....	128
Γράφημα 10.12.	Τρόπος ενοχλητικής προώθησης/φύλο.....	128
Γράφημα 10.13.	Εμπιστοσύνη στις προσφορές/φύλο	129
Γράφημα 10.14.	Εμπιστοσύνη στις προσφορές/επίπεδο σπουδών	129
Γράφημα 10.15.	Τρόπος εξυπηρέτησης/φύλο	130
Γράφημα 10.16.	Τρόπος εξυπηρέτησης/επίπεδο σπουδών	130
Γράφημα 10.17.	Πρόβλημα επικοινωνίας/φύλο.....	131
Γράφημα 10.18.	Πρόβλημα επικοινωνίας/επίπεδο σπουδών	131
Γράφημα 10.19.	Πρόβλημα με πωλητές/φύλο	132
Γράφημα 10.20.	Πρόβλημα με πωλητές/επίπεδο σπουδών.....	132
Γράφημα 10.21.	Κατανομή εργαζομένων σε σχέση με το φύλο.....	135
Γράφημα 10.22.	Κατανομή εργαζομένων σε σχέση με το επίπεδο σπουδών	136
Γράφημα 10.23.	Κατανομή εργαζομένων σε σχέση με την ηλικία	136
Γράφημα 10.24.	Άποψη για την έννοια της επικοινωνίας/φύλο	137
Γράφημα 10.25.	Άποψη για την έννοια της επικοινωνίας/επίπεδο σπουδών.....	137

Γράφημα 10.26.	Άποψη για την έννοια της επικοινωνίας/ηλικία	138
Γράφημα 10.27.	Αποτελεσματική επικοινωνία/φύλο	139
Γράφημα 10.28.	Αποτελεσματική επικοινωνία/επίπεδο σπουδών	139
Γράφημα 10.29.	Αποτελεσματική επικοινωνία/ηλικία	140
Γράφημα 10.30.	Ρόλος άτυπης επικοινωνίας/φύλο	140
Γράφημα 10.31.	Ρόλος άτυπης επικοινωνίας/επίπεδο σπουδών	141
Γράφημα 10.32.	Ρόλος άτυπης επικοινωνίας/ηλικία.....	141
Γράφημα 10.33.	Πρόβλημα επικοινωνίας προϊσταμένου-υφιστάμενου/φύλο	142
Γράφημα 10.34.	Πρόβλημα επικοινωνίας προϊστ.-υφιστ./επ. σπουδ	143
Γράφημα 10.35.	Πρόβλημα επικοινωνίας προϊσταμένου-υφιστάμενου/ηλικ	143
Γράφημα 10.36.	Πρόβλημα επικοινωνίας καταναλωτή-πωλητή/φύλο	144
Γράφημα 10.37.	Πρόβλημα επικοινωνίας καταναλωτή-πωλητή/επ. σπουδ	144
Γράφημα 10.38.	Πρόβλημα επικοινωνίας καταναλωτή-πωλητή/ηλικία.....	145
Γράφημα 10.39.	Προοπτική αύξησης παραγωγικότητας/φύλο	146
Γράφημα 10.40.	Προοπτική αύξησης παραγωγικότητας/επίπεδο σπουδών	146
Γράφημα 10.41.	Προοπτική αύξησης παραγωγικότητας/ηλικία.....	147

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ είναι μια λέξη συναρπαστική με μακρά και αμφιλεγόμενη πορεία, που άλλοι την κατέκριναν, άλλοι την απέρριψαν, την καταδίκασαν και άλλοι την πίστεψαν, την εγκωμίασαν, τη δόξασαν, τη ζήλεψαν. **Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ** αντίθετα είναι μια λέξη άχρωμη, με μακρά επίσης ιστορία, χωρίς όμως μείζονες αμφισημίες και εξάρσεις. Μια λέξη που συνειρμικά παραπέμπει στη σταθερότητα, στη σιγουριά, πιθανώς στο οικείο αλλά συνάμα στο καταναγκαστικό, στο επαναλαμβανόμενο, στο βαρετό. Ίσως ο συνδυασμός των δύο όρων να φανεί εκ πρώτης όψεως παράταιρος, μια που το εξαιρετικό συνδυάζεται με το τετριμμένο. Παρ' όλα αυτά οι δυο όροι συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους, γιατί ενέχουν τη σημασία του «μετέχω σε κάτι». Η επικοινωνία περιέχει τη γλωσσική ρίζα του «κοινωνώ», δηλαδή μοιράζομαι, σχετίζομαι, μετέχω, που είναι ίδια με εκείνη της λέξης «κοινωνία». Ο όρος οργάνωση σηματοδοτεί τη συνδυασμένη δράση, τη συμμετοχή των ατόμων στη δράση αυτή, δηλαδή στην κοινωνία.

Από μία άλλη οπτική η σχέση μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας επηρεάζεται από το γνωστό δίλημμα της θεωρίας των οργανώσεων. Δηλαδή ως ποιο βαθμό το δομημένο σύστημα λειτουργίας μιας οργάνωσης επιδρά και εν πολλοίς καθορίζει τη δράση των ατόμων ή ως ποιο σημείο τα άτομα με τη συμπεριφορά τους διαμορφώνουν τα περιθώρια δράσης μιας οργάνωσης. Μολονότι δεν μπορεί να δοθεί μια ξεκάθαρη, μονοσήμαντη απάντηση στο ζήτημα αυτό, η επικοινωνία διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο, γιατί είναι μια αδιάλειπτη κοινωνική διεργασία που κοινοποιεί, συνενώνει και συντονίζει πολλούς και διάφορους τρόπους έκφρασης (π.χ. λόγο, κίνηση κ.ά.). Ο

συντονισμός αυτός εκφράζεται μέσα από τη θέσμιση της δράσης και την ένταξή της σε προκαθορισμένα πλαίσια, δηλαδή μέσα στα πλαίσια των οργανώσεων.

Η σημασία του φαινομένου της οργάνωσης των διανθρώπινων σχέσεων και δραστηριοτήτων, ως αποτέλεσμα μίας προσχεδιασμένης κατάστασης πραγμάτων ή ως κοινωνική κατασκευή, που χαρακτηρίζεται από μία προσχεδιασμένη τάξη, διαγνώστηκε ήδη κατά τις διαδικασίες συγκρότησης των πρώτων κοινωνιών. Όμως η ανάπτυξη της μαζικής βιομηχανικής παραγωγής ήταν εκείνη που συνέβαλε στο να διαφανεί η αναγκαιότητα επιστημονικής διερεύνησης του φαινομένου των διαφόρων μορφών οργανώσεων.

Αρχικά η μελέτη των ζητημάτων που αφορούσαν τις οργανώσεις προσανατολίστηκε στην εξεύρεση λύσεων στα καθημερινά προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις καθώς επίσης οι δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες: τάση που οδήγησε στη συγκρότηση της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων. Είναι γνωστό ότι το φαινόμενο του «οργανώνεσθαι», με την έννοια του συμμετέχειν και του συνενώνεσθαι με άλλα άτομα για την υποστήριξη ή επίτευξη ορισμένων συμφερόντων, είναι θεμελιώδες κοινωνικό φαινόμενο που συγκροτεί τις κοινωνικές σχέσεις και αποτέλεσε ανέκαθεν πεδίο ενασχόλησης των κοινωνικών επιστημών και ιδιαίτερα της κοινωνιολογίας και της -ψυχολογίας.

Παράλληλα προς τη **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ** αναπτύχθηκαν νέες επιστημονικές κατευθύνσεις και νέα γνωστικά αντικείμενα τα οποία εμπλούτισαν και εξειδίκευσαν τη διερεύνηση του φαινομένου των οργανώσεων. Σήμερα, με την εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι σύγχρονες θεωρίες των οργανώσεων έχουν προσλάβει διεπιστημονική εμβέλεια, απασχολούν πλέον πολλούς κλάδους των επιστημών και προσφέρουν ένα ευρύτατο φάσμα προσεγγίσεων, το οποίο αποπειράται να καλύψει ένα εξίσου ευρύ πεδίο ποικίλων οργανωσιακών μορφών.¹

Σήμερα ένα πολύ σημαντικό μέρος του χρόνου των ανθρώπων αφιερώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, προσδοκιών, επιθυμιών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Στο χώρο της επιχείρησης, έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη «δαπανούν» πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία. Η ικανότητά τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία τους, αφού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των αποφάσεων και των ανθρώπινων σχέσεων, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, της καθοδήγησης κ.λπ.²

Οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών, αναιρώντας εν πολλοίς τους χωρικούς και χρονικούς περιορισμούς, προσφέρουν το υπόβαθρο, για να εξελιχθούν διαφορετικές μορφές και είδη οργανώσεων με την εισαγωγή νέων τρόπων οργάνωσης της εργασίας. Βρισκόμαστε στη φάση όπου το νέο έχει μεν γεννηθεί, αλλά δεν έχει σχηματοποιηθεί ακόμα. Είναι πασιδηλό ότι στο πεδίο των οργανώσεων επίκεινται μεγάλες μεταβολές στο εγγύς μέλλον, στις οποίες η επικοινωνία αναλαμβάνει πλέον πρωταγωνιστικό ρόλο. Το γεγονός αυτό καθιστά τη μελέτη των επιδράσεων της επικοινωνίας στις οργανώσεις ακόμα πιο επίκαιρη, ακόμα πιο επιτακτική.

Ενδεικτικό των επικείμενων ανακατατάξεων αποτελεί το γεγονός ότι σε παγκόσμιο επίπεδο καταγράφονται στο χώρο της θεωρίας των οργανώσεων σημαντικές εξελίξεις, οι οποίες εκφράζονται με εντυπωσιακή αύξηση του αριθμού των δημοσιευμάτων, του ερευνητικού ενδιαφέροντος και του σχετικού επιστημονικού διαλόγου.

Στην Ελλάδα η θεωρητική ενασχόληση και ο επιστημονικός διάλογος σχετικά με τα ζητήματα των οργανώσεων μόλις τα τελευταία χρόνια φαίνεται να ανακινείται από τη στασιμότητα που διακρίνει το πεδίο ήδη από τη δεκαετία του '60. Η σχετική ελληνική βιβλιογραφία είναι πολύ περιορισμένη. Μόνο εξειδικευμένα κείμενα που αναφέρονται σε επί μέρους ζητήματα ή μεταφράσεις ξενόγλωσσων εγχειριδίων της οργανωσιακής θεωρίας προσφέρονται στο ελληνικό αναγνωστικό κοινό. Μόλις τα τελευταία χρόνια άρχισαν να εμφανίζονται σποραδικά ορισμένα βιβλία και εξειδικευμένα περιοδικά τα οποία αναφέρονται κατά κύριο λόγο σε προβλήματα της δημόσιας διοίκησης και της διοικητικής επιστήμης και δευτερευόντως σε γενικότερα προβλήματα των ελληνικών οργανώσεων. Ίσως η εξάπλωση της κρατικής παρέμβασης σε πολλούς τομείς της δημόσιας σφαίρας να αιτιολογεί τη μονόπλευρη στροφή του ενδιαφέροντος προς την κατεύθυνση αυτή.

Εκτός αυτού οι **ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ** είναι στη συντριπτική τους πλειονότητα μικρές, ολιγομελείς, οικογενειακής μορφής και περιορισμένης ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεις με πολύ χαμηλό επίπεδο τεχνολογικού εξοπλισμού και ανεπάρκεια κεφαλαίων. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την έλλειψη στοιχειωδών γνώσεων διοίκησης και οργάνωσης, τουλάχιστον στους πιο ηλικιωμένους επιχειρηματίες, καθώς και με την κυριαρχούσα νοοτροπία που προωθεί ανορθολογικές

και συχνά αποσπασματικές επιλογές, όσον αφορά τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, δεν προώθησε την επιστημονική ενασχόληση με τέτοιου είδους θέματα. Σήμερα που το αίτημα για εκσυγχρονισμό και αύξηση της ανταγωνιστικότητας είναι πλέον επιτακτικό η στροφή προς τη μελέτη τόσο εφαρμοσμένων προβλημάτων διοίκησης όσο και γενικότερων θεωρητικών προβλημάτων οργάνωσης αρχίζει να κερδίζει το ενδιαφέρον ολοένα και περισσότερων ατόμων.¹

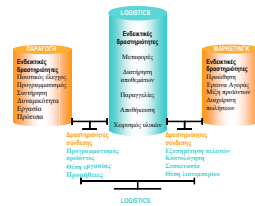
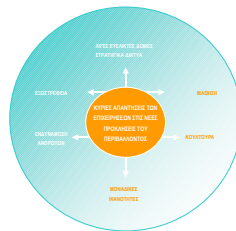
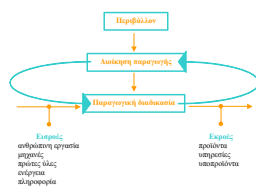
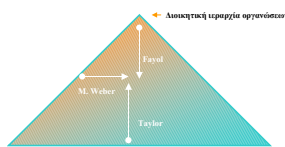
Άλλωστε συχνά, τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, συγκρούσεων, κακής συνεργασίας, λανθασμένων αποφάσεων, έλλειψης συντονισμού, παρακίνησης κ.λπ. έχουν τις ρίζες τους στην ανεπαρκή επικοινωνία. Η αποτελεσματικότητα των τυπικών και άτυπων ομάδων και ιδιαίτερα των ευρύτερων κοινωνικών οργανώσεων είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού αυτή προσδιορίζει, σ' ένα σημαντικό βαθμό, την ανάπτυξη και την μορφή των ανθρώπινων σχέσεων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αποτελεί λοιπόν ένα από τα κεντρικά ζητήματα της Διοίκησης, το οποίο όμως συχνά υποβαθμίζεται. Ιδιαίτερα για την ηγετική λειτουργία, η διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί σημαντικό μέσο άσκησης της, αφού η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων επιτυγχάνεται ουσιαστικά μέσω αυτής.²



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ρόη Παναγιωτοπούλου, Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 1997, σελ. 15-24
2. Δημήτρης Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές-, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.427

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ



ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1. Στην ανατολή του πολιτισμού

Στις πρωτόγονες κοινωνίες, κάθε άνθρωπος ή κάθε οικογενειάρχης φροντίζει για την κάλυψη των βασικών αναγκών του ίδιου και των εξαρτημένων από αυτόν ατόμων. Χρησιμοποιώντας υλικά της φύσης και πολύ απλά εργαλεία, παράγει ο ίδιος τα μέσα που εξασφαλίζουν μια έστω στοιχειώδη κάλυψη των αναγκών της οικογένειάς του. Όταν ο ίδιος και τα μέλη της οικογένειάς του αποκτήσουν κάποια μεγαλύτερη δεξιότητα στην παραγωγή ορισμένων ειδών, τότε αρχίζει να δημιουργείται πλεόνασμα στα είδη αυτά και δημιουργείται η δυνατότητα ανταλλαγής των πλεονασμάτων μεταξύ των παραγωγών διαφορετικών προϊόντων. Η μορφή αυτή της παραγωγής και διανομής προϊόντων λέγεται ανταλλακτική οικονομία. Αργότερα, η οικογένεια (ή το άτομο), της οποίας η εξειδίκευση στην παραγωγή ορισμένου είδους είναι πια αναγνωρισμένη, αναλαμβάνει να παράγει και για λογαριασμό άλλων, κατόπιν παραγγελίας και με κάποιο αντάλλαγμα. Αυτή είναι η χειροτεχνική μορφή παραγωγής, κατά την οποία ο παραγωγός βάζει μόνο την τέχνη και τα εργαλεία και παράγει με υλικά αυτού που παραγγέλνει ή ακόμα χρησιμοποιεί υλικά που ανήκουν στον ίδιο και παίρνει από εκείνον που παραγγέλνει μόνο τις προδιαγραφές. Αυτή είναι η «με αποκοπή» στο σπίτι διενεργούμενη χειροτεχνική παραγωγή, τη διάθεση της οποίας αναλαμβάνει ο παραγγέλων. Όταν κάποιος αποκτήσει αρκετή εξειδίκευση και αρχίσει να ασχολείται επαγγελματικά με την παραγωγή κάποιου είδους ή ειδών, συνήθως αναζητεί επαγγελματική στέγη, δηλ. έναν ιδιαίτερο χώρο μόνο για την παραγωγική εργασία και

αν είναι επιθυμητή η αύξηση της παραγωγής, συγκεντρώνονται στο χώρο αυτό περισσότεροι τεχνίτες και βοηθοί που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στον αρχιμάστορα-επιχειρηματία για κάποιο αντάλλαγμα. Εδώ πρόκειται πια για βιοτεχνικό εργαστήριο.

Η συγκέντρωση σε ένα μεγάλο εργαστήριο, μεγάλου αριθμού εργαζομένων και η χρησιμοποίηση μηχανημάτων δημιουργεί την έννοια του εργοστασίου και της παραγωγής προϊόντων για το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό. Στα πιο πρωτόγονα εργοστάσια, η κίνηση των μηχανών (που και αυτά είναι πολύ απλά και πρωτόγονα) γίνεται με ανθρώπινη ή ζωική δύναμη. Μια κάπως καλύτερη μορφή κινητηρίου δύναμης είναι η φυσική (υδάτινη ή αιολική), ακολουθεί η με τον ατμό (και κάρβουνο), η θερμική (μηχανές εσωτερικής καύσης, προϊόντων αργού πετρελαίου και φυσικών αερίων) και τέλος η ηλεκτρική και η ατομική.

Μια ακόμα ενδιαφέρουσα διαφορά μεταξύ διαφόρων εργοστασίων είναι η σχέση του αριθμού των εργαζομένων προς τις μηχανές. Όσο περισσότεροι εργαζόμενοι υπάρχουν κατά μηχανή, τόσο πιο πρωτόγονο είναι το εργοστάσιο, ενώ όσο μικρότερη είναι η σχέση αυτή τόσο πιο τελειοποιημένα μηχανήματα χρησιμοποιούνται και φθάνουμε μέχρι τον αυτοματισμό της παραγωγής -μερικό ή ολοκληρωτικό. Η ανθρώπινη εργασία, σε τέτοια εργοστάσια, είναι ποσοτικά πολύ περιορισμένη, αλλά ποιοτικά πάρα πολύ εξειδικευμένη, με απαιτήσεις για πολύ προηγμένη και πολύ ακριβή τεχνική εκπαίδευση.¹

1.2. Στην αρχαιότητα

Τα γνωστά μνημεία των αρχαίων πολιτισμών αποδεικνύουν ότι ακόμα και πριν από δυόμισι αλλά και τεσσερισήμισι χιλιάδες χρόνια, οι άνθρωποι είχαν την ικανότητα όχι μόνο να αναπτύξουν τις απαιτούμενες τεχνικές γνώσεις, αλλά ήταν επίσης σε θέση να χρησιμοποιήσουν κατάλληλα και προφανώς πολύπλοκα διοικητικά συστήματα, με τα οποία κατέστρωσαν και πραγματοποίησαν τα «θαύματα» εκείνων των εποχών. Στις πρώτες εκείνες μορφές μεταποιητικής δραστηριότητας, το ενδιαφέρον των υπεύθυνων, λόγω του πολύ μικρού μεγέθους των μεταποιητικών μονάδων, συγκεντρωνόταν σχεδόν αποκλειστικά γύρω από αυτήν, ενώ αργότερα η μεταποιητική δραστηριότητα διευρύνθηκε σταδιακά και περιλαμβάνει σήμερα, στην εργοστασιακή μορφή της, εκτός από την παραγωγή καθεαυτή και σειρά άλλων δραστηριοτήτων, βοηθητικών μεν, αλλά

απαραίτητων για την πραγματοποίηση ορθολογικής και αποτελεσματικής μεταποιητικής παραγωγής. Παρά το γεγονός ότι η μεταποιητική δραστηριότητα περιοριζόταν στην παραγωγή καθεαυτή, υπάρχουν σαφείς ενδείξεις, ότι ήδη από την εποχή εκείνη οι άνθρωποι είχαν αντιληφθεί ορισμένες αρχές οργάνωσης και διοίκησης που διέπουν την αποτελεσματικότητα των συλλογικών προσπαθειών και είχαν καθιερώσει μεθόδους για τη συστηματικότερη οργάνωση της εργασίας. Τέτοια στοιχεία -όπως καταμερισμού της εργασίας, τρόπο αμοιβής, ειδίκευση του προσωπικού και αξιοποίησης των ικανοτήτων του κλπ. -έχουν εντοπισθεί σε όλους τους μεγάλους αρχαίους πολιτισμούς (Μινωικό, Βαβυλωνιακό, Κινέζικο, Αιγυπτιακό, Μυκηναϊκό, Ισραηλιτικό, δηλ. Φοινικικό, Αθηναϊκό κλπ.).

Ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων παραγωγής των αρχαίων πολιτισμών είναι ότι στις περισσότερες περιπτώσεις κατασκευής μεγάλων έργων που απαιτούσαν την εργασία μεγάλου αριθμού ανθρώπων, χρησιμοποιούνταν εργάτες, οι οποίοι άσχετα αν αποκαλούνταν ή όχι σκλάβοι ή δούλοι στερούνταν εντελώς πολιτικής, οικονομικής και κοινωνικής ελευθερίας.¹

1.3. Στο Μεσαίωνα και στην Αναγέννηση

Η μεγάλη εξάρτηση των εργατών από την εργασία τους διατηρήθηκε και κατά το μεγαλύτερο μέρος του Μεσαίωνα (περίπου 400 έως 140 π.Χ.). Η μοίρα των εργατών εκείνης της εποχής ήταν πραγματικά τραγική. Σκοπός τους ήταν να διατηρηθούν στη ζωή, αλλά συχνά δεν το κατόρθωναν. Η δυνατότητα βελτίωσης της μοίρας τους ήταν δύσκολο να περάσει καν απ' το μυαλό τους και έτσι όλες τους οι προσπάθειες είχαν σαν μόνο σκοπό τη διατήρηση της ύπαρξής τους. Αυτήν την περίοδο η βασική μονάδα παραγωγής ήταν η οικογένεια, με αρχηγό τον πατέρα, που γνώριζε καλά την τέχνη του και τη μάθαινε στους γιους του. Η περισσότερη εργασία γινόταν στο σπίτι με βασικό χαρακτηριστικό την κυριαρχία των συντεχνιών, δηλαδή ενώσεων των τεχνιτών των διαφόρων επαγγελμάτων, που είχαν σαν σκοπό να προστατεύουν τα συμφέροντά τους. Σταδιακά ορισμένοι τεχνίτες, για να αυξήσουν την παραγωγή τους, χρησιμοποίησαν, εκτός από τους γιους τους, και άλλους τεχνίτες, στους οποίους πλήρωναν ημερομίσθιο. Επίσης χρησιμοποιούνταν ανειδίκευτοι εργάτες, οι οποίοι μαθήτευαν δίπλα στο μάστορα-αφεντικό για να μάθουν την τέχνη. Η θέση τους και η συμπεριφορά των αφεντικών προς αυτούς ήταν μόλις λίγο καλύτερη από εκείνη προς ένα σκλάβο, η δε

αμοιβή τους ήταν τροφή, κατάλυμα και καμιά φορά ένα μικρό ημερομίσθιο. Παρότι συχνά χρησιμοποιούνταν αρκετά άτομα στην παραγωγή, η ζήτηση ήταν σχεδόν πάντοτε μεγαλύτερη από τις δυνατότητες παραγωγής των τεχνιτών και έτσι συχνά απαιτήθηκε να καθοριστούν πρότυποι τρόποι εκτέλεσης εργασιών, που καμιά φορά έφθαναν στη χρησιμοποίηση μηχανών.¹

1.4. Η Βιομηχανική Επανάσταση

Το εμπόριο και η παραγωγή αναπτύχθηκαν και οι ανεξάρτητοι τεχνίτες αναγκάστηκαν να παραχωρήσουν σιγά σιγά τη θέση τους σε ένα σύστημα παραγωγής που όλο και περισσότερο έβγαινε από τις περιορισμένες δυνατότητες των ατόμων και των οικογενειών. Το σύστημα παραγωγής και διάθεσης προϊόντων επεκτεινόταν συνεχώς, γινόταν πιο πολύπλοκο και αναγκαστικά κατέληγε σε μεγαλύτερο κατακερματισμό και κατανομή της εργασίας, και τέλος, σε περισσότερη εξειδίκευση των κινήσεων των εργαζομένων και περιορισμό σ' ένα μικρό μέρος της. Στο τέλος της περιόδου αυτής και μέχρι την εποχή εκείνη που ο Τοynbee αργότερα αποκάλεσε Βιομηχανική Επανάσταση είχαν δημιουργηθεί σχετικά μεγάλες παραγωγικές μονάδες με συγκέντρωση αρκετών εργατών σε ιδιαίτερους χώρους εργασίας. Παρ' όλα αυτά όμως, οι μονάδες αυτές δεν μπορούν να θεωρηθούν σαν βιομηχανικές, με τη σημερινή πραγματική έννοια του όρου, αλλά μάλλον σαν σχετικά μεγάλες βιοτεχνικές μονάδες, εφόσον τους έλειπε το στοιχείο της ευρείας χρήσης μηχανών.

Η παραγωγική δραστηριότητα των εργαζομένων οργανώθηκε κανονικά σε εργοστάσια μόνο μετά τη βιομηχανική επανάσταση. Αυτές οι εξελίξεις, που άρχισαν κυρίως στη μεσαιωνική Ιταλία και επεκτάθηκαν προς βορρά (Γερμανία, Γαλλία, Ολλανδία), αποτελούν σημεία βιομηχανικής αλλαγής, όχι όμως και βιομηχανικής επανάστασης. Με την πάροδο του χρόνου τα στοιχεία της βιομηχανοποίησης της παραγωγής αυξάνονταν και ταυτόχρονα μεγάλο μέρος των ικανοτήτων των εργατών μεταβιβαζόταν σε μηχανές. Εφόσον οι περισσότεροι τεχνίτες δεν είχαν τη δυνατότητα να αγοράσουν τα απαιτούμενα μηχανήματα ή τη γη για να αρχίσουν παραγωγή μόνοι τους, ήταν υποχρεωμένοι να εργαστούν για εκείνον που διέθετε το αναγκαίο κεφάλαιο. Ακόμα πιο σπουδαίο όμως για την ίδρυση εργοστασίων ήταν το γεγονός ότι τα μηχανήματα ήταν ογκωδέστατα, δυσκίνητα και εξαρτιόνταν απόλυτα από την πηγή ενέργειας, που τότε ήταν συνήθως οι υδατοπτώσεις. Γι' αυτούς τους λόγους, η μόνη

λύση ήταν η παραγωγή σε εγκαταστάσεις που περιλάμβαναν μηχανήματα, σκευή και υλικά.

Το έτος 1769, κατά το οποίο ο Άγγλος James Watt βελτίωσε την ατμομηχανή, θεωρείται δικαίως το έτος γέννησης της σύγχρονης βιομηχανίας. Στα επόμενα 30 χρόνια (1770 - 1800) μια σειρά γεγονότων που έλαβαν χώρα κυρίως στην Αγγλία οδήγησαν στη δημιουργία εργοστασίων και επίσης αποτελούν βασικά στοιχεία της Βιομηχανικής Επανάστασης. Τα γεγονότα αυτά αποκαλούνται γενικά «μεγάλες εφευρέσεις» και έφεραν την εποχή της μηχανής και μαζί της μεγάλη αναστάτωση στη «βιομηχανία» της Αγγλίας και κάπως αργότερα και στην Ηπειρωτική Ευρώπη και στη Βόρεια Αμερική. Οι μεγάλες εφευρέσεις είναι οκτώ. Απ' αυτές έξι έγιναν στην Αγγλία, μία στη Γαλλία και μία στις Η.Π.Α. Οι περισσότερες από αυτές αναφέρονται στην κλώση νημάτων και στην ύφανση υφασμάτων. Αυτό είναι λογικό από την άποψη ότι τα υφάσματα αποτελούσαν το κύριο εξαγωγίμο προϊόν της Αγγλίας κατά την εποχή εκείνη και η παραγωγή δεν επαρκούσε, ένεκα της μεγάλης επέκτασης της αγγλικής αποικιακής αυτοκρατορίας και του εμπορίου της.

Πίνακας 1.1. : Οι μεγάλες εφευρέσεις της Βιομηχανικής Επανάστασης

Εφεύρεση	Έτος	Εφευρέτης
Πολυκλωστική μηχανή (Spinning Jenny)	1764	James Hargreaves
Υδροκίνητη κλωστική μηχανή (Water Frame)	1771	Richard Arkwright
Πολυσύνθετη κλωστική μηχανή (Mule = Ημίονος)	1779	Samuel Crompton
Ενεργειακός αργαλειός (Power Loom)	1785	Edmund Cartwright
Ατμομηχανή	1769	James Watt
Χλωρική λεύκανση	1785	Claude Louis Berthollet
Λευκαντική σκόνη από χλωρίνη	1798	Charles Tennant
Τόρνος	1797	Henry Maudslay
Παραγωγή εναλλασσομένων μερών	1798	Eli Whitney

Πηγή: X. Κανελλόπουλος, 1994

Η Αγγλία θεωρείται η γενέτειρα της Βιομηχανικής Επανάστασης. Αλλά γιατί αυτή να συμβεί στην Αγγλία; Ένα ολόκληρο πλέγμα παραγόντων δίνει την εξήγηση. Η Αγγλία διέθετε πολύ άνθρακα και ανεξάντλητες και φτηνές πρώτες ύλες από τις

αποικίες της, έναν αυξανόμενο πληθυσμό με υψηλή ανεργία, περιορισμένη γεωργική παραγωγή, αρκετό κεφάλαιο για επενδύσεις, επιβολή στο διεθνές εμπόριο με τον τεράστιο εμπορικό και πολεμικό στόλο της, ενδιαφέρον και πίστη στις επιστημονικές μεθόδους και τέλος μια σειρά από μεγάλες αλλά και μικρές εφευρέσεις.

Η Βιομηχανική Επανάσταση εξαπλώθηκε αργότερα στην Ηπειρωτική Ευρώπη και ακόμα βραδύτερα έφθασε στις Η.Π.Α. Βασικοί λόγοι αυτής της καθυστέρησης του νέου κόσμου ήταν αφενός ο αγροτικός χαρακτήρας της αμερικανικής οικονομίας κατά την εποχή εκείνη, η σχετικά πλήρης απασχόληση και επίσης το γεγονός ότι η Αγγλία φρόντιζε να εμποδίζει τη βιομηχανοποίηση της αποικίας της.

Έτσι, κατά την εποχή της αμερικανικής απελευθερωτικής επανάστασης, δεν υπήρχε καμιά σύγκριση μεταξύ της αγγλικής και της αμερικανικής οικονομίας. Στην εκβιομηχάνιση των Η.Π.Α. μεγάλη θεωρείται η συμβολή του Samuel Slater ο οποίος πέτυχε να παρακάμψει τους αγγλικούς ελέγχους μαθαίνοντας και απομνημονεύοντας τα σχέδια πολύπλοκων μηχανών.¹

1.5. Η εξέλιξη της διοίκησης επιχειρήσεων και η βιομηχανική επανάσταση

Πριν ακόμα από τη Βιομηχανική Επανάσταση είχε αρχίσει να παρουσιάζεται η ανάγκη για ξεχωριστή και λεπτομερέστερη μελέτη και προσοχή στα θέματα διοικητικών και εποπτικών εργασιών. Παρότι όμως η ανάγκη αυτή ήταν καταφανής, η διοικητική πλευρά της μεγάλης αυτής βιομηχανικής μεταμόρφωσης παρέμεινε σε λήθαργο. Υπήρχαν βέβαια επιχειρήσεις διαφόρων ειδών, αλλά στο μεγαλύτερο ποσοστό τους ήταν πολύ μικρές, και οι εργαζόμενοι ήταν συνήθως και επιχειρηματίες και δε θεωρούσαν τους εαυτούς τους διευθυντικά στελέχη με τη σημερινή έννοια. Εντούτοις είχαν διατυπωθεί, από τον 16ο ήδη αιώνα, σταδιακά, ορισμένες αρχές για τον τρόπο διοίκησης των τότε επιχειρήσεων, που αναφέρονταν κυρίως σε σταθερές οδηγίες εκτέλεσης, στα προγράμματα πρόνοιας για το προσωπικό (welfare), στην αναγνώριση της αρχής των γενικών εξόδων κλπ.

Όταν άρχισε να δημιουργείται το σύστημα παραγωγής σε εργοστάσια, η διοικητική φιλοσοφία που επικρατούσε ήταν δανεισμένη από τη στρατιωτική οργάνωση που αποτελούσε το πιο μεθοδικό και λογικό σύστημα οργάνωσης της εποχής. Με σημερινά κριτήρια, τα πρώτα εργοστάσια ήταν πράγματι πολύ μικρά, αλλά εισήγαγαν το συνδυασμό πολλών μεταποιητικών διαδικασιών ή τη συνάθροιση πολλών ομοειδών

μηχανών που επέτρεψαν και ώθησαν την ανάπτυξη της κεντρικής εποπτείας και διεύθυνσης εργαζομένων. Η συνάθροιση όμως μεγάλου σχετικά αριθμού ανθρώπων και πρώτων υλών σ' ένα τόπο δημιούργησε προβλήματα διοίκησης που δεν είχαν άλλοτε αντιμετωπιστεί. Κανείς δεν ήξερε πως θα έπρεπε να οργανωθούν, να διευθυνθούν ή να ελεγχθούν οι διάφορες ενέργειες. Οι επιχειρηματίες φρόντιζαν με προσωπικά κριτήρια για την επίλυση προβλημάτων σχετικά με τις μηχανές, τα υλικά και τις εγκαταστάσεις και πολύ λίγο για τις διοικητικές δραστηριότητες καθαυτές. Στους εργάτες δινόταν πολύ λίγη προσοχή σαν άτομα και η διοίκηση σαν διαδικασία που αναφέρεται σε ανθρώπους δεν είχε ελκύσει καθόλου το ενδιαφέρον.

Το 1776, ο Σκοτσέζος οικονομολόγος Adam Smith δημοσίευσε στο βιβλίο του «Ο Πλούτος των Εθνών» (The Wealth of Nations), στο οποίο περιέγραψε την οικονομική σκέψη και πολιτική του παρελθόντος και πρότεινε την εγκατάλειψη παραδοσιακών μεθόδων που είχαν γίνει πλέον ακατάλληλες για τα τότε προβλήματα. Ο ίδιος ανέπτυξε την ιδέα ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από την κατανομή της και από τους μισθούς και τα ημερομίσθια που πληρώνονται στους εργαζόμενους παρατηρώντας ότι υπήρχαν τρία βασικά οικονομικά πλεονεκτήματα από την κατανομή της εργασίας: α) ανάπτυξη δεξιοτήτων με την επανειλημμένη εκτέλεση μιας μεμονωμένης εργασίας, β) εξοικονόμηση του χρόνου, που κανονικά χάνεται με την αλλαγή από τη μια εργασία στην άλλη και γ) επινόηση μηχανών ή εργαλείων που φαίνεται ότι συνήθως γινόταν, όταν οι εργαζόμενοι εξειδίκευαν τις προσπάθειες τους σε περιορισμένης έκτασης εργασίες. Με αυτές τις παρατηρήσεις του ο Smith επιτάχυνε και ενέτεινε την κατανομή της εργασίας, η οποία, όπως είναι γνωστό, αναπτύχθηκε γρήγορα στα χρόνια μας σε τέτοιο σημείο, που πολλοί πιστεύουν ότι έφθασε σε υπερβολικό βαθμό και έτσι συχνά καταλήγει σε μονοτονία, σε ανία και σε συνθήκες εργασίας όχι κατάλληλες για το σύγχρονο άνθρωπο.

Την ίδια εποχή και άλλοι συνέβαλαν στη βελτίωση της διοίκησης της παραγωγής, όπως ο Quesney, ο οποίος ασχολήθηκε επίσης με την παραγωγικότητα (1766), ο Fourrier (1772-1837) με την εναλλαγή του εκτελουμένου έργου, ο Lavoisier με τη μέτρηση της κόπωσης, ο Coulomb με το ανώτερο όριο χρόνου αποδοτικής ημερήσιας εργασίας (1798), ο Owen με τη μέθοδο αξιολόγησης της εργασίας (1800), ο Say επίσης με τον καταμερισμό της εργασίας (1803), ο Thunen με τη θεωρία επιλογής του τόπου εγκατάστασης των επιχειρήσεων (1826), ο Mill (1806-1837) κ.ά. Θα πρέπει

ασφαλώς, να σταθούμε στη συμβολή στη διοίκηση βιομηχανικών μονάδων του Robert Owen και στην κατάργηση της παιδικής εργασίας. Ακόμα πιο μεγάλη μορφή της εποχής εκείνης που συνέβαλε αποφασιστικά στην εξέλιξη της διοίκησης της παραγωγής είναι ο Charles Babbage καθηγητής μαθηματικών στο Πανεπιστήμιο του Cambridge (1792-1871), τον οποίο παραδέχονται όλοι σαν ένα από τους θεμελιωτές της Διοικητικής Επιστήμης. Ο Babbage τόνισε την αμοιβαιότητα του ενδιαφέροντος του εργοδότη και του εργαζόμενου και ότι η ενσυνείδητη εργασία και η υψηλή παραγωγικότητα θα κατέληγαν σε ικανοποιητικούς μισθούς για τον εργάτη και σε υψηλότερα κέρδη για τον εργοδότη. Σκέφτηκε ότι θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν επιστημονικές μέθοδοι για τη διοίκηση μιας επιχείρησης και υποστήριξε ένα οργανωτικό σχήμα πολύ παραπλήσιο προς το σημερινό μικτό γραμμικό και επιτελικό σύστημα. Τέλος, ο Babbage έδειξε ενδιαφέρον για τη διαφήμιση, τις πωλήσεις και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Σαν επακόλουθο της Βιομηχανικής Επανάστασης, αλλά επίσης και της Γαλλικής Επανάστασης του 1789 με τη διακήρυξη των δικαιωμάτων του ανθρώπου και του πολίτη, εμφανίστηκαν σταδιακά τεράστιες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές σ' ολόκληρο τον κόσμο. Η μαζική παραγωγή και κατανάλωση εξάπλωσαν την ευημερία σε ευρύτερα στρώματα του πληθυσμού, αναπτύχθηκαν νέες μορφές τραπεζικής χρηματοδότησης, οι κυβερνήσεις έγιναν πιο συγκεντρωτικές, οι εργαζόμενοι οργανώθηκαν σε συνδικάτα και παρουσιάστηκαν πολλές ακόμα και βασικές αλλαγές, που μαζί με την και ένεκα της εκβιομηχάνισης δημιούργησαν νέα και μέχρι τότε άγνωστα οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα στις νέες τεράστιες και πολύπλοκες σε σχέση με το παρελθόν οργανώσεις. Η λύση αυτών των πολύπλοκων προβλημάτων επιδιώχθηκε με την εφαρμογή ορθολογισμού σε κάθε τομέα της οικονομίας, για να επιτευχθεί αύξηση της αποτελεσματικότητας των καταβαλλομένων προσπαθειών και των κάθε είδους θυσιών. Με αυτή την έννοια, ο ορθολογισμός ταυτίζεται με την εφαρμογή της βασικής οικονομικής αρχής και στην πράξη θέτει την τεχνική στην υπηρεσία της οικονομίας. Σκοπός του τεχνικού ορθολογισμού ήταν (και παραμένει ακόμα) η αύξηση της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών για την επίτευξη της επιθυμίας για «καλή» ζωή για τον καθένα, προϋποθέσεις της οποίας αποτελούσαν η ανάπτυξη της οικονομίας, η αφθονία των υλικών αγαθών και η χρησιμοποίησή τους από το κοινό. Η υλική αυτή ευμάρεια εθεωρείτο σαν βάση της σύμπνοιας των ατόμων

και της ηρεμίας στην κοινωνία. Η νέα προϋπόθεση μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση είναι ότι το όνειρο της καλής ζωής μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με μοντέρνες οικονομικές μονάδες (οργανώσεις) και με το διοικητικό τους μηχανισμό.

Η ανάγκη ορθολογισμού στις οικονομικές μονάδες επιβάλλει σαν «απόλυτο νόμο» την επιτακτική ανάγκη διατήρησης ισορροπίας ανάμεσα στην κατανομή της εργασίας και στο συντονισμό. Ο πρώτος που πραγματεύθηκε τον τεχνικό ορθολογισμό με συστηματικό τρόπο ήταν ο Max Weber (1864-1920) που πίστευε ότι ο ορθολογισμός απαιτεί τη δημιουργία ενός συστήματος διοίκησης βασιζόμενου στην κατανομή της εργασίας και στο συντονισμό. Ο Weber πίστευε πως οι παλιές οργανωτικές μορφές ήταν κατάλληλες μόνο για τη φεουδαρχική ή την αγροτική κοινωνία. Για την τότε σύγχρονη κοινωνία πίστευε ότι ταίριαζε η «Γραφειοκρατία». Γραφειοκρατία αποκαλούσε τη διοίκηση μέσω γραφείων και όχι αυτό που εννοούμε σήμερα. Το σύστημά του αυτό αποτελεί και τη μεγάλη του συμβολή στην οργανωτική θεωρία. Η γραφειοκρατία μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλες τις οργανώσεις (κρατικές και ιδιωτικές) που είχαν τα εξής χαρακτηριστικά: (1) Μεγάλο αριθμό απασχολούμενων, (2) Οι περισσότεροι απασχολούμενοι να ήταν ανειδίκευτοι ή μισο-ειδικευμένοι, (3) Σχετικά απλή τεχνολογία μαζικής παραγωγής και (4) Σχετικά απλό προϊόν.

Επειδή οι πιο πολλές από τις οργανώσεις, τον καιρό εκείνο, είχαν αυτά τα χαρακτηριστικά, φαινόταν ότι η Γραφειοκρατία σαν μέθοδος οργανωτικής ανάλυσης είχε ευρεία εφαρμογή. Σ' αυτές τις οργανώσεις ο Weber έβλεπε πέντε κύρια χαρακτηριστικά, που τις ξεχώριζαν από τις παλιές οργανώσεις:

- ▣ Κατανομή της εργασίας
- ▣ Συγκέντρωση της εξουσίας.
- ▣ Ορθολογικό πρόγραμμα διεύθυνσης προσωπικού
- ▣ Κανονισμοί
- ▣ Έγγραφα στοιχεία

Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά, ο Weber κατάρτισε ένα αναλυτικό μοντέλο των οικονομικών μονάδων που το αποκάλεσε «ιδανικό τύπο». Λίγο πριν μπούμε στον 20ό αιώνα συνηθιζόταν να ζητείται από τους εργάτες να παράγουν χωρίς περισσότερες διευκρινίσεις και οι ίδιοι έπρεπε να αποφασίσουν για τα μέσα που θα χρησιμοποιούσαν για το σκοπό αυτό. Την εποχή εκείνη άρχιζε η Διοικητική να παίρνει περιεχόμενο και ανάπτυξη. Οι ιδέες του Babbage δεν είχαν γίνει ακόμα συνείδηση των διοικούντων και

δεν είχαν εξαπλωθεί σε μεγάλη έκταση ούτε καν στην Αγγλία. Έτσι ο Taylor είχε τη δυνατότητα ουσιαστικά πρώτος να αναπτύξει τις βασικές ιδέες της Διοικητικής και να ηγηθεί της εκστρατείας για την υιοθέτηση τους από τη βιομηχανία. Ο Taylor ανέπτυξε μια διοικητική φιλοσοφία, την οποία ονόμασε Επιστημονική Διοίκηση (Scientific Management). Η διοικητική αυτή φιλοσοφία την οποία συνέχισαν και άλλοι πρωτοπόροι της διοίκησης, είχε τέτοια επίδραση ώστε πιστεύεται, πως χωρίς εκείνη «η βιομηχανική μας τεχνολογία θα ήταν κατώτερη από ότι είναι σήμερα». Έτσι δίκαια τον αποκαλούν «πατέρα της επιστημονικής διοίκησης». Αν και ουσιαστικά ακολούθησε το δρόμο που χάραξαν άλλοι, όπως ο Babbage και ο Towne, εντούτοις είναι ο πρώτος που υποστήριξε μια επιστήμη της Διοίκησης όπως ακριβώς υπήρχαν επιστήμες για άλλους κλάδους.

Οι «πρωτοπόροι» της Διοικητικής (Management Pioneers) όπως αποκλήθηκαν, δηλαδή ο Taylor και οι συνεργάτες του ή σύγχρονοι του που ασχολήθηκαν με παρεμφερή θέματα, προσπαθούσαν να λύσουν το γρίφο ενός διπλού προβλήματος: Πώς μια κοινωνία αυξάνει τη βιομηχανική της παραγωγή και πώς η διοίκηση των επιχειρήσεων σ' αυτή την κοινωνία αυξάνει το επίπεδο παρακίνησης (ή δραστηριοποίησης) των εργαζομένων. Οι πρωτοπόροι έβλεπαν τη λύση των προβλημάτων αυτών σαν μια εξίσωση: Λύνοντας το ένα πρόβλημα, ταυτόχρονα θα λυνόταν και το άλλο. Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει η εργασία του Gantt, των Gilbreths και του Emerson, οι οποίοι εργάστηκαν πολύ για να επεκτείνουν τις ιδέες της «επιστημονικής διοίκησης», πέρα από το εργοστάσιο όπου ο Taylor έκανε το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας του. Υπάρχουν βέβαια και αρκετοί άλλοι, που συνέβαλαν κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο στην εξέλιξη της Διοικητικής και σε μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό, αλλά σκοπός του παρόντος κειμένου δεν είναι να παρουσιάσει αναλυτική και πλήρη ιστορία της διοίκησης παραγωγής. Γι' αυτό το σκοπό έχουν εκπονηθεί άλλες μελέτες.

Ο Gantt είναι σήμερα περισσότερο γνωστός από αυτούς κι αυτό οφείλεται στο διάγραμμα φόρτισης ή προγραμματισμού έργου, που παρουσιάζει σε γραφική παράσταση την εργασία που πρέπει να γίνει και εκείνη που έχει ήδη τελειώσει. Το ζεύγος Gilbreths ενδιαφέρθηκε ιδιαίτερα και για τους εργαζόμενους σαν άτομα, και έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην ψυχολογική πλευρά της διοίκησης. Οποσδήποτε σ' αυτό

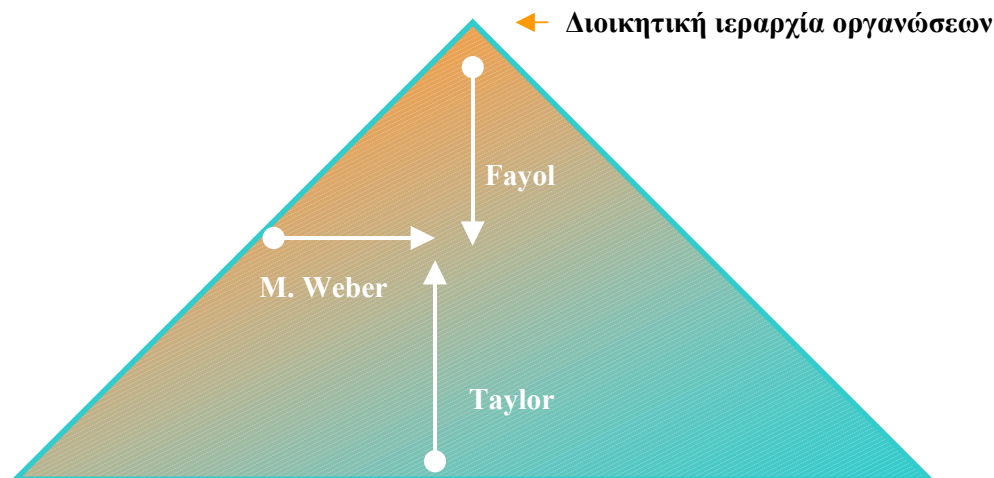
έπαιξε μεγάλη σημασία το γεγονός ότι η Lillian Motler Gilbreth (1878-1972) ήταν ψυχολόγος, η δε διδακτορική της διατριβή είχε τίτλο «Η Ψυχολογία της Διοίκησης».

Ο Emerson (1835-1931) ήταν πολύ πιο ευέλικτος στον τρόπο αντιμετώπισης των διαφόρων προβλημάτων και προσπάθησε να εφαρμόσει τις ιδέες της Επιστημονικής Διοίκησης σε ευρύτερο κύκλο ειδών οικονομικών μονάδων. Ενδιαφερόταν ιδιαίτερα για την αποδοτικότητα, έγραψε αρκετά γι' αυτό το θέμα, οι δε αρχές αποδοτικότητας τις οποίες καθόρισε, ισχύουν ακόμα και σήμερα. Επίσης τόνισε την ανάγκη για ισχυρή ηγεσία, η οποία να συμβιβάζει τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της Διοίκησης. Ακόμα ασχολήθηκε με τη σωστή οργάνωση των προσπαθειών, για να επιτυγχάνεται υψηλή παραγωγικότητα, και υποστήριξε το γραμμικό και επιτελικό σύστημα διάρθρωσης της οικονομικής μονάδας, το οποίο είναι χαρακτηριστικό των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Δεν πρέπει να κλείσουμε τον κατάλογο των πρωτοπόρων, χωρίς μικρή έστω μνεία του Henry Ford (1863 -1947) ο οποίος συνέβαλε αποτελεσματικά στη βελτίωση της διοίκησης της παραγωγής με την επινόηση και χρησιμοποίηση το 1904 της κινητής γραμμής συναρμολόγησης στο εργοστάσιο του παραγωγής αυτοκινήτων. Βασιζόμενος στην πλήρη κατανόηση της αρχής εναλλακτικότητας του Whitney, ο Ford πέτυχε σχεδόν πλήρη συγχρονισμό στις διαδικασίες της παραγωγής και θεωρείται πατέρας της γραμμής συναρμολόγησης.

Οι πρωτοπόροι της Επιστημονικής Διοίκησης και μαζί τους εκείνοι που συνέβαλαν επίσης κατά την αρχή του αιώνα μας στην ανάπτυξη της Διοικητικής (π.χ. Fayol, Urwick κλπ.) έπαιξαν αποφασιστικό ρόλο στην καθιέρωση του νέου τρόπου Διοίκησης της Παραγωγής. Έτσι δημιουργήθηκε το σύστημα διοίκησης της παραγωγής μέσω διευθυντικών στελεχών. Η ανάπτυξη και χρησιμοποίηση θέσεων διευθυντικών στελεχών βασικά προήλθε από τους εξής λόγους:

- ▣ Δημιουργία εργοστασιακού συστήματος παραγωγής.
- ▣ Δημιουργία μεγάλων εταιρειών με πολλούς ιδιοκτήτες και υποχρεωμένων να προσλάβουν ανθρώπους για να λειτουργήσουν την επιχείρηση.
- ▣ Εργασία πολλών πρωτοπόρων της επιστημονικής οργάνωσης, οι οποίοι πέτυχαν να αποδείξουν την αξία, από την άποψη επίδοσης και κέρδους, μερικών από τις τεχνικές που ανέπτυξαν.¹



Σχήμα 1.1. Πυραμιδοειδές σύστημα ιεραρχικών σχέσεων των οργανώσεων και διαφορετική άποψη, μελέτης και ανάλυσης των διοικητικών θεμάτων από τους M. Weber, F. W. Taylor και H. Fayol. Πηγή: Χ. Κανελλόπουλος, 1994

1.6. Καθιέρωση της χρήσης στατιστικών μεθόδων

Ενώ συνεχιζόταν αμείωτο το ενδιαφέρον για την ανάλυση των διοικητικών εργασιών της παραγωγής και ταυτόχρονα καταβάλλονταν προσπάθειες για ακόμα περισσότερη ορθολογικοποίηση των ενεργειών και χειρισμών των εργατών, σταδιακά δόθηκε έμφαση και στην ιδέα της διαδικασίας που αποτελείται από πολλούς χειρισμούς. Έτσι δόθηκε περισσότερη σημασία στον προγραμματισμό των διαδικασιών. Η στατιστική και οι πιθανότητες κίνησαν το ενδιαφέρον και έγιναν θέματα διαρκούς μελέτης. Χωρίς αμφιβολία, η μεγαλύτερη επίδραση από απόψεως διοίκησης παραγωγής προήλθε από την επινόηση του «στατιστικού ελέγχου ποιότητας» (ΣΕΠ) από τον Walter Shewhart στις Η.Π.Α. στις αρχές της δεκαετίας του 1920. Η επινόηση αυτή έλυne βασικά προβλήματα από την εφαρμογή της εναλλακτικότητας των μερών (του Whitney). Με την πάροδο του χρόνου, έγινε σαφές ότι ο σχεδιασμός του προϊόντος, τα υλικά, ο μηχανικός εξοπλισμός, η επιδεξιότητα, αλλά και η στάση των εργαζομένων, η ροή της εργασίας και διάφοροι παράγοντες του περιβάλλοντος αλληλεπιδρούσαν με τις απαιτήσεις των καταναλωτών για ποιότητα και τιμή και με τους οικονομικούς υπολογισμούς που καθορίζουν την κατανομή των πόρων και όλα μαζί αποτελούν ένα σύστημα.¹

1.7. Η κίνηση των «ανθρώπινων σχέσεων»

Με την πρόοδο των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του άρχισε και η κίνηση της επιστημονικής διοίκησης να ρίχνει περισσότερο βάρος της στον εργαζόμενο και στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του, την εργασία και την επιχείρηση. Στα πρώτα βήματα της Επιστημονικής Διοίκησης επικρατούσε η εντύπωση στους επιχειρηματίες και τα στελέχη, ότι μπορούσαν να διαισθανθούν τις αντιδράσεις των εργατών χωρίς να χρειάζεται να μελετήσουν τη συμπεριφορά τους. Στις αρχές της δεκαετίας του 1920, οι επιστήμονες και τα ηγετικά στελέχη έδειχναν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και για το ρόλο που έπαιζαν διάφοροι παράγοντες του περιβάλλοντος στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στα πλαίσια των ενδιαφερόντων εκείνων, ο τότε έκτακτος καθηγητής του Πανεπιστημίου του Harvard, (George) Elton Mayo (1880-1949) μετά από μία σειρά πειραμάτων, που διήρκεσαν επτά χρόνια, έφτασαν στο συμπέρασμα ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται μάλλον από κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες παρά από το φυσικό περιβάλλον. Αφού κατανοήθηκε το γεγονός ότι η παρακίνηση των εργαζομένων δεν επέρχεται μόνο με οικονομικά κίνητρα, αλλά ότι είναι πολύ πιο πολύπλοκη διαδικασία και αφού δημοσιεύτηκαν τα συμπεράσματα των σημαντικών αυτών ερευνών, άρχισε να λαμβάνεται πολύ περισσότερο υπόψη ο ανθρώπινος χαρακτήρας των επιχειρήσεων. Έτσι ο Elton Mayo κέρδισε τον τίτλο του «πατέρα των ανθρώπινων σχέσεων». Ένας άλλος θεωρητικός και πρακτικός της Διοίκησης που έδωσε έμφαση στην κοινωνιολογική πλευρά της διοίκησης ήταν ο Chester I. Barnard (1886-1961), ο οποίος ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τα θέματα της εξουσίας, της σπουδαιότητας, της επικοινωνίας και της φύσης των άτυπων οργανώσεων. Αρκετές από τις σημερινές αντιλήψεις περί των θεμάτων αυτών ανάγονται κατευθείαν στον Barnard.¹

1.8. Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων

Ο Αμερικανός Οικονομολόγος και Κοινωνιολόγος Herbert Simon και οι συνεργάτες του, συνέβαλαν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του Μάνατζμεντ και στη θεμελίωση της θεωρίας των αποφάσεων. Για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού κάθε οικονομικής μονάδας, κάθε άτομο που ανήκει οργανικά σε αυτή είναι ανάγκη να λαμβάνει αποφάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Ειδικότερα τα

άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις λαμβάνουν καθημερινά ατομικές ή συλλογικές αποφάσεις και η λήψη απόφασης είναι ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντά τους. Η λήψη απόφασης είναι μία ενέργεια, η οποία προϋποθέτει τον καθορισμό του προβλήματος, τη συλλογή πληροφοριών, την ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της καλύτερης λύσης. Πριν από τον Simon, επικρατούσε η άποψη των θεωρητικών του Μάνατζμεντ, ότι οι αποφάσεις των ηγετικών και διευθυντικών στελεχών στηρίζονταν σε βάσιμες πληροφορίες και ότι ήταν οι περισσότερο αποτελεσματικές για τον οικονομικό οργανισμό. Με αυτή την προσέγγιση οι οπαδοί της επιστημονικής απόφασης ξαναενεργοποίησαν τη λογική της επιστημονικής μεθόδου, που είχε υποταχθεί στην κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων από το 1930 μέχρι το 1950 περίπου. Έτσι βοήθησαν τους διοικούντες για αποτελεσματικό προγραμματισμό και αξιολόγηση και έλεγχο. Η κίνηση της επιστημονικής απόφασης με τις μεθόδους αξιολόγησης των αποφάσεων, σε συνδυασμό με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχουν προσθέσει καινούργια πολυπλοκότητα στον τομέα της διοίκησης.¹

1.9. Οι θεωρίες X και Ψ

Ο McGregor Douglas (1906-1964), σύμβουλος μεγάλων επιχειρήσεων, ψυχολόγος, διατύπωσε τις θεωρίες X και Ψ σχετικά με την διοίκηση των επιχειρήσεων. Στηρίχθηκε στις ανάγκες του εργατικού δυναμικού και στην ψυχολογία στον εργασιακό χώρο. Ειδικότερα οι παρατηρήσεις του αναφέρονται, αφενός στην τυπική-κλασική θεωρία του Taylor και την ονόμασε θεωρία X και αφετέρου στην θεωρητική προσέγγιση συμπεριφοράς του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση και την ονόμασε θεωρία Ψ.

Η κλασική θεωρητική προσέγγιση του Taylor ενδιαφέρεται για την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και στηρίζεται στην «επιστημονική διοίκηση», στην αρμονία στο χώρο των εργαζομένων, στην εξειδίκευση τους, στη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους καθώς και στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι μάνατζερς για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, χρησιμοποιούσαν ως μέσο την τιμωρία και τον αποτελεσματικό μισθό. Η θεωρητική προσέγγιση συμπεριφοράς του Mayo, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί και να αυξηθεί και από τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται, μεταξύ

των ατόμων, σε μία οικονομική μονάδα καθώς και από την ψυχολογία των εργαζομένων.¹

1.10. Το ιαπωνικό μάνατζμεντ

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, στις βιομηχανικές επιχειρήσεις της Ιαπωνίας, εφαρμόστηκε ένας άλλος τρόπος διοίκησης με καταπληκτικά αποτελέσματα και ενίσχυσε τη θέση της Ιαπωνίας στην παγκόσμια οικονομία. Τα θετικά αυτά αποτελέσματα των ιαπωνικών βιομηχανιών θέλησαν να εξετάσουν οι θεωρητικοί της διοίκησης καθώς και πολλοί Σύμβουλοι Επιχειρήσεων. Ο William G. Ouchi ονόμασε τον διαφορετικό τρόπο προσέγγισης της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων θεωρία «Z». Η θεωρία «Z» εξετάζει τη βάση των αποτελεσματικών αποφάσεων, στην οποία στηρίχθηκαν οι ιαπωνικές βιομηχανίες και ανήλθαν οικονομικά σε μεγάλο βαθμό που προκάλεσαν τον παγκόσμιο θαυμασμό. Οι ρίζες της θεωρίας «Z» μπορεί να αναζητηθούν στον τρόπο ζωής για συλλογική προσπάθεια και ομαδοποίηση των εργασιών που χαρακτηρίζει τους Ιάπωνες, όπως μαρτυρούν τα ήθη, τα έθιμα και ο πολιτισμός τους. Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε ότι η θεωρία «Z» είναι προϊόν συλλογικών και ομαδοποιημένων δραστηριοτήτων και πρακτικών τεχνικών λήψης αποφάσεων και λιγότερο μία θεωρητική προσέγγιση. Η προσέγγιση ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται ομαδικά από τα άτομα που ασκούν διοίκηση, είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τις μεμονωμένες αποφάσεις, που παίρνει κάθε στέλεχος που ασκεί διοίκηση, ονομάζεται συναινετικός τρόπος λήψης αποφάσεων.¹

1.11. Η τελευταία εικοσαετία

Αν έπρεπε να χαρακτηρίσει κανείς τις θεωρίες που αναφέρονται στην εξέλιξη των οργανώσεων κατά την τελευταία εικοσαετία με μία και μόνο λέξη, εκείνη που αρμόζει καλύτερα είναι η ασυνέχεια. Ασυνέχεια τόσο στις θεωρητικές αναζητήσεις περί την οργάνωση και το οργανώσεων όσο και σχετικά με τις μορφές που λαμβάνουν αλλά και με τις πρακτικές που ακολουθούν οι σημερινές οργανώσεις.

Τα σύγχρονα θεωρητικά παραδείγματα στο πεδίο των οργανώσεων που εμφανίστηκαν από τα τέλη της δεκαετίας του '70 προβάλλουν ως κοινό σημείο αναφοράς τη ρήξη με τη λειτουργική-θετικιστική αντίληψη, τις εναλλακτικές προτάσεις, τους προσδιορισμούς σημαντικών «παραγόντων επίδρασης» καθώς και τις

βασικές υποθέσεις ενός μεγάλου αριθμού εμπειρικών ερευνών. Στη μεταστροφή προς την αναζήτηση νέων θεωρητικών ερμηνευτικών σχημάτων συνέβαλε από τη μία πλευρά η τεχνολογική εξέλιξη των τελευταίων δεκαετιών που προσέφερε το υπόβαθρο, για να εξελιχθούν διαφορετικές μορφές και είδη οργανώσεων (π.χ. σύστημα δικαιόχρησης [franchising], ιδιωτικοποιήσεις, εξαγορές, συγχωνεύσεις, κατατιμήσεις μεγάλων επιχειρήσεων σε «ημι-αυτόνομες» μονάδες συχνά διασπαρμένες ανά την υφήλιο κ.ά.) και παράλληλα πολλαπλασίασε τα τεχνικά μέσα που διευκολύνουν τις οργανώσεις να υιοθετήσουν νέα πρότυπα οργάνωσης της εργασίας (αυξανόμενη χρήση μηχανοργάνωσης, κυρίως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, δίκτυα επικοινωνίας κλπ.). Από την άλλη πλευρά ενισχύθηκαν οι γενικότερες τάσεις κοινωνικής μεταβολής που επέφεραν αλλαγές στις αντιλήψεις σχετικά με τις «τυπικές» και «σύνθετες» οργανώσεις και τις επιδράσεις τους στο κοινωνικό σύνολο. Οι νέες αναζητήσεις στο πεδίο της θεωρίας των οργανώσεων ακολουθούν, όπως άλλωστε ήταν αναμενόμενο, τις γενικότερες τάσεις που διαγράφονται στην κοινωνική και στην πολιτική θεωρία. Βέβαια οι αντιπαραθέσεις δεν αποτελούν νέο φαινόμενο στο χώρο της θεωρίας των οργανώσεων και μάλιστα υφίστανται σχεδόν από τη συγκρότηση του επιστημονικού αυτού πεδίου, δηλαδή ήδη πριν από τη δεκαετία του '30.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 η πόλωση έχει φτάσει στο αποκορύφωμα και η απλή διαπίστωση ότι επικρατεί ασυνέχεια και διαφοροποίηση δεν εξυπηρετεί πλέον κανέναν. Μέσα σ' όλο αυτό το θεωρητικό «νεφέλωμα» οι επιχειρήσεις κυρίως αλλά και οι υπόλοιπες οργανώσεις εξακολουθούν να μεταβάλλονται με ταχείς ρυθμούς και να αναζητούν θεωρητικές ερμηνείες και πρακτικές συμβουλές, για να αντιμετωπίσουν τα καθημερινά προβλήματα, για να μπορέσουν να σχεδιάσουν μακροπρόθεσμα τις στρατηγικές επιβίωσης και ανάπτυξής τους.²

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα 1994, σελ.: 13-50
2. Ρόη Παναγιωτοπούλου, Η επικοινωνία στις Οργανώσεις, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1997, σελ. 25-31

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

2.1. Παραγωγικά συστήματα

Με τον όρο «παραγωγή» ορίζεται κάθε οργανωμένη δραστηριότητα που αποσκοπεί στην αύξηση της αξίας ή της χρησιμότητας υλικών πραγμάτων ή την παροχή υπηρεσιών με την ανάλωση κάποιων πόρων (υλικών, εργασίας, κλπ.). Αντίστοιχα, με τον όρο «παραγωγικό σύστημα» ορίζεται κάθε σύστημα, δηλαδή κάθε οργανωμένο σύνολο στοιχείων, που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες.

Τα παραγωγικά συστήματα αποτελούνται συνήθως από κάποια κύρια υποσυστήματα, που εκτελούν τις κύριες παραγωγικές λειτουργίες του συστήματος, και από κάποια δευτερεύοντα υποσυστήματα, που υποστηρίζουν τα πρώτα. Έτσι, ένα εργοστάσιο περιλαμβάνει τα παραγωγικά τμήματα, δηλαδή εκείνα όπου επιτελείται η κύρια λειτουργία του συστήματος «εργοστάσιο», της παραγωγής προϊόντων. Η λειτουργία αυτή υποστηρίζεται από τα υποσυστήματα προμηθειών, μεταφορών, επικοινωνιών, λογιστικής, δικτύων ενέργειας, νερού και ατμού κλπ. Τα δευτερεύοντα υποσυστήματα αποτελούν παραγωγικά συστήματα, που με τη λειτουργία τους (λειτουργία υποστήριξης ή support function) υποστηρίζουν τις κύριες λειτουργίες (λειτουργίες γραμμής ή line functions) ενός συστήματος.

Η σημασία του σωστού σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου της λειτουργίας των παραγωγικών συστημάτων που εξυπηρετούν τις ανθρώπινες κοινωνίες είναι μεγάλη εξαιτίας του ρόλου τους στη ζωή των κοινωνιών και, φυσικά, του κόστους τους. Κάθε παραγωγικό σύστημα συνδέεται με ένα κόστος κατασκευής και λειτουργίας και με ένα αντίστοιχο επίπεδο παραγωγικότητας που καθορίζουν τα περιθώρια επιβίωσης του. Ένα αποτελεσματικό, όσον αφορά το κόστος παραγωγής και την ποιότητα των προϊόντων του, παραγωγικό σύστημα είναι ένας οργανισμός που μπορεί καταρχήν να

επιβιώσει και να αναπτυχθεί στο σύγχρονο, έντονα ανταγωνιστικό, εθνικό και διεθνές περιβάλλον.

Όπως έχει αναφερθεί οι σύγχρονες εθνικές οικονομίες χαρακτηρίζονται από θεαματικές ανακατατάξεις. Νέοι παραγωγικοί κλάδοι εμφανίζονται με αυξανόμενο ρυθμό τόσο στη μεταποίηση όσο και στις υπηρεσίες καταλαμβάνοντας στρατηγική θέση. Τα παραδείγματα των τεχνολογιών της πληροφορικής, της βιοτεχνολογίας, της ρομποτικής, των νέων υπηρεσιών που προσφέρονται στο χώρο της υγείας, της παιδείας, των τραπεζικών, ασφαλιστικών και τουριστικών εργασιών, είναι χαρακτηριστικά. Από την άλλη μεριά μειώνεται η σημασία κλάδων που παραδοσιακά κυριαρχούσαν. Ανάλογα φαινόμενα εμφανίζονται μεταξύ των κρατών.

Χαρακτηριστικό εδώ είναι το παράδειγμα της Ιαπωνίας, που έχει αναδειχθεί κυρίαρχη βιομηχανική δύναμη. Η εντυπωσιακή αυτή βιομηχανική ανάπτυξη της Ιαπωνίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην υψηλή παραγωγικότητα που επιτρέπει να παράγονται σχετικά φθηνά και καλής ποιότητας προϊόντα. Η πρόοδος της Ιαπωνίας σε σχέση, για παράδειγμα, με την καθυστέρηση των ΗΠΑ τα τελευταία χρόνια, οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η πρώτη παρουσίασε πολύ υψηλότερη αύξηση της παραγωγικότητας. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Ιαπωνία παρουσίασε μια μέση ετήσια ποσοστιαία αύξηση 5,9% στην περίοδο 1960-1983, όταν το αντίστοιχο ποσοστό για τις ΗΠΑ ήταν μόνο 1,2%.

Η υψηλή παραγωγικότητα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις αποτελεσματικές μεθόδους σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου της λειτουργίας των παραγωγικών συστημάτων, δηλαδή στην αποτελεσματική διοίκηση παραγωγής. Η διοίκηση, όπως σημειώνει ο Drucker, είναι πλέον ο αποφασιστικός συντελεστής της παραγωγής, και όχι η γη (πρώτες ύλες) ή η εργασία, με τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που εξασφαλίζουν. Η Ιαπωνία αύξησε τη βιομηχανική παραγωγή της κατά 2,5 φορές μεταξύ του 1965 και του 1985, αυξάνοντας ελάχιστα την κατανάλωση πρώτων υλών και ενέργειας. Όσον αφορά την εργασία, εξάλλου, σημειώνεται επίσης από τον Drucker ότι το 1988 η ίδια ποσότητα αγαθών που παραγόταν το 1973 μπορούσε πλέον να παραχθεί με τα 2/5 των εργαζομένων.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό η σημασία της μελέτης των παραγωγικών συστημάτων. Τόσο για τη μεμονωμένη επιχείρηση (με την ευρύτερη δυνατή έννοια του όρου) όσο και για την εθνική οικονομία στο σύνολο της, η ύπαρξη ικανών

επιστημονικών στελεχών παραγωγής αποτελεί όρο επιβίωσης και προόδου. Τα στελέχη αυτά θα αναλάβουν στην πράξη τη διεύθυνση της παραγωγής και το σχεδιασμό παραγωγικών συστημάτων, από τα πιο απλά μέχρι τα πιο σύνθετα, και η ανάγκη εξοπλισμού τους με σύγχρονες επιστημονικές γνώσεις διοίκησης παραγωγής είναι βασική.¹

2.2. Από την παραγωγή προϊόντων στην παραγωγή υπηρεσιών

Μέχρι πρόσφατα, η μελέτη των παραγωγικών συστημάτων επικεντρωνόταν στα βιομηχανικά συστήματα. Όπως έχει αναφερθεί με την έναρξη της Βιομηχανικής Επανάστασης η προσοχή συγκεντρώθηκε στην παραγωγή υλικών αγαθών για την ικανοποίηση αντίστοιχων ανθρώπινων αναγκών. Αντίστοιχα, τα πρώτα στοιχεία μιας θεωρίας διοίκησης παραγωγής που άρχισαν να διαμορφώνονται, με σημαντική καθυστέρηση, αφορούσαν τα βιομηχανικά παραγωγικά συστήματα.

Η δημιουργία μεγάλων συστημάτων παραγωγής υπηρεσιών είναι σχετικά πρόσφατο φαινόμενο. Η ανάπτυξη, για παράδειγμα, του τουρισμού σε μεγάλη «εθνική βιομηχανία» με τεράστια σημασία στην απασχόληση, το εθνικό εισόδημα και το συναλλαγματικό ισοζύγιο είναι φαινόμενο των τελευταίων δεκαετιών στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες. Η ίδια γοργή ανάπτυξη χαρακτηρίζει όλα τα συστήματα υπηρεσιών που αφορούν την υγεία, την εκπαίδευση, τις τράπεζες, την ψυχαγωγία, τις συγκοινωνίες, τις επικοινωνίες κλπ. Η αναλογία του εθνικού εισοδήματος που διατίθεται στις υπηρεσίες συνεχώς αυξάνεται. Στις ΗΠΑ, από 30% που ήταν λίγο μετά το 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο σήμερα έχει σχεδόν διπλασιαστεί.

Αντίστοιχες μεταβολές έχουν σημειωθεί και στην Ελλάδα. Είναι χαρακτηριστικό ότι στη χώρα μας το ποσοστό των απασχολούμενων στον τομέα των υπηρεσιών από 31% στο σύνολο των απασχολούμενων, που ήταν το 1971, έφθασε το 54,8% το 1991.

Τα συστήματα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, εκτός από ομοιότητες, έχουν χαρακτηριστικές διαφορές, που προκύπτουν από αντίστοιχες διαφορές στις ιδιότητες των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στον Πίνακα 2.1 φαίνονται μερικές από αυτές τις διαφορές.

Πίνακας 2.1.: Χαρακτηριστικές διαφορές μεταξύ συστημάτων παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών

Προϊόντα	Υπηρεσίες
Απτά	Μη απτές, αναλώνονται στη διάρκεια της παραγωγής τους
Ελάχιστη επαφή του παραγωγικού συστήματος με τον τελικό καταναλωτή	Άμεση επαφή με τον πελάτη
Μπορούν να αποθεματοποιούνται και να διατίθενται από απόθεμα	Μπορούν να διατεθούν μόνο στη διάρκεια παραγωγής τους
Σύνθετη παραγωγική διαδικασία	Απλή παραγωγική διαδικασία
Η ζήτηση από το σύστημα ποικίλλει σε βάση εβδομαδιαία, μηνιαία ή εποχιακή	Η ζήτηση ποικίλλει σε βάση ωριαία, ημερήσια ή εβδομαδιαία
Οι αγορές που εξυπηρετούνται από το σύστημα είναι περιφερειακές, εθνικές και διεθνείς	Οι αγορές είναι συνήθως τοπικές
Το σύστημα είναι συνήθως μεγάλο και μπορεί να πετύχει «οικονομίες κλίμακας»	Το σύστημα είναι συνήθως μικρό
Η τυποποίηση είναι κανόνας	Μικρή τυποποίηση

Πηγή: Κ. Παπής, 2001

Στην πράξη, τα παραγωγικά συστήματα μπορούν να ταξινομηθούν κατά το είδος του τελικού προϊόντος (υλικά αγαθά ή υπηρεσίες) και κατά το βασικό σκοπό (επίτευξη κερδών ή ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών). Ενδιαφέρον έχει η διάκριση τους κατά τον τύπο της παραγωγικής διαδικασίας. Διακρίνονται τρεις βασικοί τύποι:

(α) Τα συστήματα παραγωγής συνεχούς ροής (flow shop). Στα συστήματα αυτά παράγεται μεγάλο πλήθος τυποποιημένων προϊόντων που προορίζονται για ευρεία κατανάλωση. Κάθε προϊόν ακολουθεί την ίδια διαδρομή για να παραχθεί, περνώντας από μια σειρά εξειδικευμένων μηχανών συνήθως με τη μεσολάβηση κάποιου αυτοματοποιημένου συστήματος εσωτερικών μεταφορών. Το παραγωγικό σύστημα οργανώνεται έτσι ώστε να επιτρέπει τη συνεχή «ροή» κάθε κομματιού στην αλυσίδα παραγωγής,

(β) Τα συστήματα παραγωγής κατά παραγγελία (job shop). Τα συστήματα αυτά συνήθως παράγουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων σε όχι μεγάλες ποσότητες και με

προδιαγραφές που ορίζονται από τον πελάτη. Ο εξοπλισμός τους είναι όχι εξειδικευμένος και κάθε παρτίδα ακολουθεί διαφορετική διαδρομή στο χώρο παραγωγής,

(γ) **Τα συστήματα κατασκευής έργων (projects).** Τα συστήματα αυτά παράγουν συνήθως ένα προϊόν μεγάλου μεγέθους και αξίας, όπως είναι μια γέφυρα, ένα δεξαμενόπλοιο ή ένα διαστημικό όχημα, που στη διάρκεια της παραγωγής του παραμένει ακίνητο ενώ κινούνται γύρω από αυτό τα μέσα παραγωγής του. Στον Πίνακα 2.2 συνοψίζονται οι χαρακτηριστικές διαφορές μεταξύ των παραπάνω τύπων παραγωγικών συστημάτων.¹

Πίνακας 2.2: Χαρακτηριστικά διαφόρων τύπων παραγωγικών συστημάτων

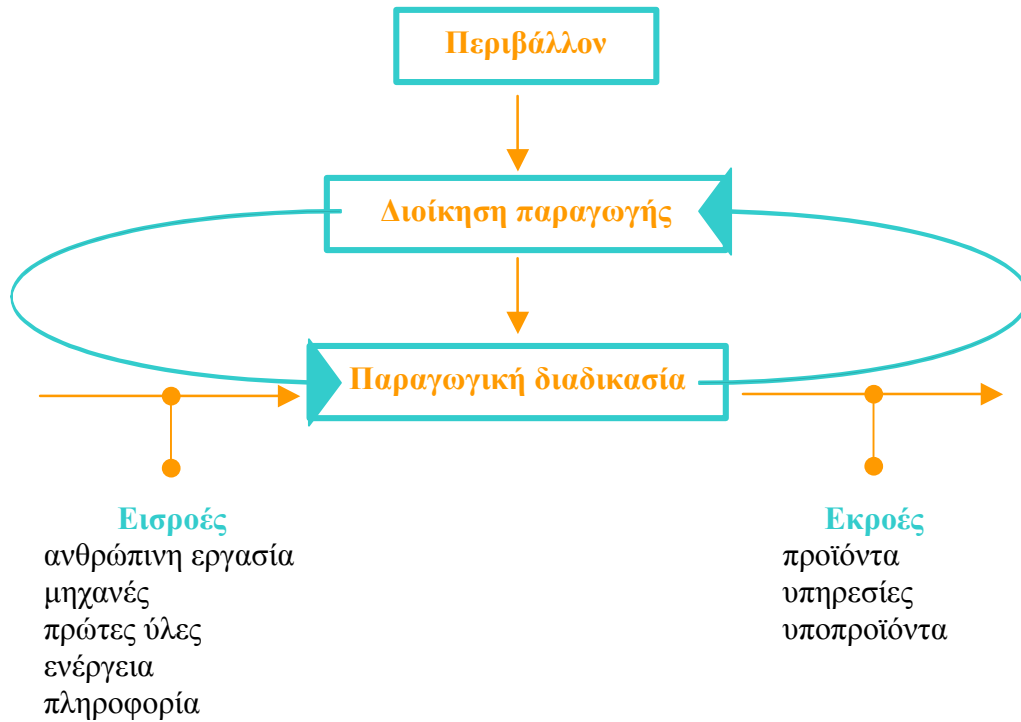
Χαρακτηριστικά	Παραγωγή συνεχούς ροής (flow shop)	Παραγωγή κατά παραγγελία (job shop)	Κατασκευή έργου ροής (project)
Όγκος παραγωγής	μεγάλος	μικρός	μια μονάδα
Ποικιλία προϊόντων	περιορισμένη	μεγάλη	μια
Κατασκευή προϊόντος για συγκεκριμένο πελάτη	όχι	ναι	ναι
Ροή προϊόντος στο σύστημα	ίδια για κάθε κομμάτι	διαφορετική για το προϊόν	κάθε παρτίδα κινείται
Χωροταξική οργάνωση	γραμμική διάταξη	λειτουργική διάταξη	διάταξη γύρω από το προϊόν
Μηχανικός εξοπλισμός	ειδικής χρήσης	γενικής χρήσης	γενικής χρήσης
Βαθμός αυτοματοποίησης	μεγάλος	περιορισμένος	μικρός

Πηγή: Κ. Παπής, 2001

2.3. Διοίκηση παραγωγικών συστημάτων

Η διοίκηση παραγωγικών συστημάτων είναι μια από τις βασικές διοικητικές λειτουργίες που περιλαμβάνονται σε κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα. Αποσκοπεί στο σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής

διαδικασίας, δηλαδή της διαδικασίας με την οποία κάποιοι πόροι (ανθρώπινη εργασία, μηχανές, πρώτες ύλες, ενέργεια, πληροφορία) μετατρέπονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες που προορίζονται για την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.



Σχήμα 2.1.: Μοντέλο παραγωγικού συστήματος. Πηγή: Κ. Παππής, 2001

Κύριο έργο της διοίκησης παραγωγικών συστημάτων είναι η εξασφάλιση της παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών στις ποσότητες που απαιτούνται, σύμφωνα με ορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές, σε συγκεκριμένες προθεσμίες και με το μικρότερο δυνατό κόστος, υπακούοντας φυσικά στους περιορισμούς και τις απαγορεύσεις που προέρχονται από το περιβάλλον.

Οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση παραγωγικών συστημάτων διακρίνονται σε στρατηγικές (μακροπρόθεσμες), τακτικές (μέσο- και βραχυπρόθεσμες) και λειτουργικές (καθημερινή λειτουργία). Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν θέματα σχεδιασμού παραγωγικών συστημάτων ενώ οι τακτικές και λειτουργικές αφορούν την οργάνωση και τον έλεγχο της λειτουργίας τους. Οι τρεις λειτουργίες της επιχείρησης παραγωγική, εμπορική και χρηματοοικονομική δεν βρίσκονται πάντα σε αρμονική σχέση μεταξύ τους και όχι σπάνια αναπτύσσουν ανταγωνιστικές σχέσεις ως

αποτέλεσμα της επιδίωξης να επιτύχουν επιμέρους στόχους που βελτιστοποιούν τις επιμέρους λειτουργίες, όχι όμως κατ' ανάγκην τους συνολικούς στόχους του οργανισμού.

Πίνακας 2.3.: Αντικείμενα της διοίκησης παραγωγής

Σχεδιασμός (στρατηγικές αποφάσεις)	Προγραμματισμός (τακτικές και λειτουργικές αποφάσεις)
Επιλογή και σχεδιασμός προϊόντος	Προβλέψεις
Παραγωγική ικανότητα	Σωρευτικός και χρονικός προγραμματισμός παραγωγής
Επιλογή θέσης εργοστασίου	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
Σύστημα διανομής	Συντήρηση εξοπλισμού
Παραγωγική διαδικασία	Έλεγχος αποθεμάτων
Μελέτη εργασίας	Ποιοτικός έλεγχος κλπ.
Χωροταξικός σχεδιασμός κλπ.	

Πηγή: Κ. Παπής, 2001

Η εναρμόνιση των επιμέρους επιδιώξεων ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα για τον οργανισμό στο σύνολο του είναι συνήθως έργο του υψηλότερου επιπέδου της διοίκησης του οργανισμού, που συντονίζει και ελέγχει τις επιμέρους λειτουργίες και θέτει στόχους για ολόκληρο τον οργανισμό. Στα συστήματα με δημοκρατική διοίκηση η εναρμόνιση αυτή γίνεται με συλλογικές διαδικασίες. Η διοίκηση παραγωγής ασκείται με επιτυχία όταν ικανοποιεί τους γενικούς στόχους του οργανισμού και τους ειδικούς στόχους του παραγωγικού συστήματος. Οι στόχοι αυτοί σχετίζονται με τη βέλτιστη χρήση των παραγωγικών πόρων, πράγμα που σημαίνει ελαχιστοποίηση του κόστους και βελτιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων και ταυτόχρονα τήρηση των προθεσμιών παράδοσης τους. Είναι, βέβαια, σαφές ότι οι παραπάνω στόχοι είναι ανταγωνιστικοί.¹

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κ. Παπής, Διοίκηση Παραγωγής, Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001, σελ. 15-23.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

3.1. Γενικές τάσεις του περιβάλλοντος

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Συνεπώς, βασική προϋπόθεση επιβίωσης τους είναι η παρακολούθηση και η προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό, πολιτικό, οικολογικό περιβάλλον.

Ζούμε πλέον σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από συνεχείς, ταχύτατες, μη γραμμικές και σημαντικές αλλαγές. Τα επιτυχημένα στελέχη είναι υποχρεωμένα να παρακολουθούν συστηματικά τις σημαντικές αυτές εξελίξεις και να τις παίρνουν σοβαρά υπόψη τους κατά τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση της διοίκησης. Αυτές αποτελούν κινητήρια δύναμη οργανωσιακών αλλαγών, βελτιώσεων και προόδου.¹

3.2. Η Εμφάνιση νέων τεχνολογιών - Έκρηξη γνώσεων

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης θα είναι όλο και πιο εκρηκτική στο μέλλον. Περίπου το 80% της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιούμε τα επόμενα δέκα χρόνια δεν έχει ακόμη ανακαλυφθεί. Οι τεχνολογικές καινοτομίες της επόμενης δεκαετίας θα είναι πολύ πιο σημαντικές από αυτές που συνέβησαν σε ολόκληρη την περασμένη χιλιετία. Οι τομείς οι οποίοι θα αποτελούν το πεδίο των πιο σημαντικών αλλαγών είναι η βιοτεχνολογία, η γενετική, η ψηφιακή τεχνολογία, η ρομποτική, η πληροφορική σε συνδυασμό με τις τηλεπικοινωνίες και την τηλεματική. Σε πολύ λίγο χρόνο, το τηλέφωνο μας θα είναι και τηλεόραση και computer, θα ακούει και θα

αναγνωρίζει τη φωνή μας και θα αποτελεί μέσο επικοινωνίας, ψυχαγωγίας, ενημέρωσης, μάθησης, κ.λπ.

Η γνώση απαξιώνεται πλέον με πολύ γρήγορους ρυθμούς, κατά συνέπεια η ικανότητα να μαθαίνουμε και να προσαρμοζόμαστε γρήγορα στις αλλαγές είναι κρίσιμη για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία μας. Η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης στην προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι περισσότερο σημαντική απ' ό,τι ήταν η ικανότητα του διαβάσματος πριν αρκετές δεκαετίες. Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί πλέον βασική προϋπόθεση επιβίωσης και πεδίο δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.¹

3.3. Παγκοσμιοποίηση

Ο κόσμος γίνεται όλο και περισσότερο ένα μεγάλο πλανητικό χωριό. Οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί. Από τα Φάρσαλα μπορεί κανείς σε λίγα λεπτά της ώρας να βρεθεί στη βιβλιοθήκη της Ουάσινγκτον. Σε δευτερόλεπτα τα χρήματα από το ταμείο μιας τράπεζας στην Αθήνα μπορούν να περάσουν στο ταμείο μιας τράπεζας στην Αφρική. Τα νέα από την Ασία φτάνουν σε λίγα δευτερόλεπτα στην Ευρώπη. Τα διοικητικά σύνορα των χωρών ανοίγουν όλο και περισσότερο (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση). Το ίδιο συμβαίνει με τα πολιτισμικά σύνορα. Όλοι ντυνόμαστε περίπου το ίδιο, τρώμε τα ίδια φαγητά, ακούμε τα ίδια τραγούδια, βλέπουμε τις ίδιες ταινίες. Οι επιχειρήσεις είναι εγκατεστημένες σε πολλές χώρες έξω από τη χώρα προέλευσης τους και τα προϊόντα τους καταναλώνονται σε όλον τον πλανήτη.

Ειδικά για την Ελλάδα, οι συνέπειες της «παγκοσμιοποίησης» της οικονομίας και της κοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, τα στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να πετύχουν, αν σκέφτονται μόνο με σημείο αναφοράς τα εθνικά σύνορα. Η Ευρωπαϊκή Ενοποίηση, η οποία ολοκληρώνεται όλο και περισσότερο, προσδίδει νέες διαστάσεις στην εργασία, την αγορά, την εκπαίδευση, τη λειτουργία του κράτους, τις επιχειρήσεις και τον πολιτισμό. Για τις ελληνικές, ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις η αναγκαιότητα διεθνοποίησης τους μέσω της επέκτασης στις αγορές των Βαλκανίων, των πρώην σοσιαλιστικών χωρών και της υπόλοιπης Ευρώπης, θα αποτελεί όλο και περισσότερο ισχυρή πρόκληση.¹

3.4. Νέες μορφές εργασίας

Οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας θα είναι επίσης σημαντικές στο άμεσο μέλλον. Η θέση εργασίας, όπως αυτή εννοείται σήμερα, έχει αρχίσει να αργοπεθαίνει. Η σταθερότητα, η σιγουριά, η καριέρα, το σαφές και σταθερό περιεχόμενο της εργασίας θα σβήσουν σιγά - σιγά. Μια νέα μορφή εργασίας διαφαίνεται, η οποία χαρακτηρίζεται από την ευέλικτη απασχόληση, την πολλαπλή καριέρα, την εργασία από το σπίτι (τηλεργασία), τη μερική απασχόληση και την πολυδύναμη κατάρτιση. Ασφαλώς αρκετά επαγγέλματα θα αλλάξουν εντελώς μορφή (π.χ. των τραπεζικών λόγω της αυτοματοποίησης), ενώ άλλα θα πάνε να υπάρχουν και θα εμφανιστούν νέα.¹

3.5. Το νέο οικονομικό περιβάλλον

Σημαντικές αλλαγές αναμένονται να γίνουν στο μέλλον και στο οικονομικό περιβάλλον. Εκτός από τη συνεχή επέκταση της διεθνοποίησης των αγορών, γίνεται όλο και πιο έντονη η οικονομική αλληλεξάρτηση μεταξύ των διάφορων οικονομιών. Για παράδειγμα, παραιτείται ο Υπουργός Οικονομικών της Ιαπωνίας και πέφτουν οι τιμές των μετοχών του Χρηματιστηρίου των Αθηνών.

Ο ρόλος της γεωργικής παραγωγής και της βιομηχανίας θα μειώνεται συνεχώς ενώ ο τομέας των υπηρεσιών θα είναι ο πλέον σημαντικός οικονομικός τομέας. Η σημασία των παραδοσιακών συντελεστών παραγωγής θα μειώνεται συνεχώς, ενώ θα αυξάνεται η σημασία της γνώσης και της πληροφορίας. Στα πλαίσια αυτού αναδεικνύονται νέοι στρατηγικοί οικονομικοί κλάδοι, που θα αφορούν κυρίως σε υπηρεσίες που θα έχουν να κάνουν με την ποιότητα ζωής του ανθρώπου και την υψηλή τεχνολογία (π.χ. υγεία, αθλητισμός, ψυχαγωγία, τουρισμός κ.λπ.).

Οι επιχειρήσεις επίσης θα αλλάξουν μορφές οργάνωσης και διοίκησης. Από την πυραμιδοειδή δομή οδεύουμε προς μια πιο επίπεδη, δικτυωτή, χαλαρή μορφή, που ενισχύει την αυτονομία, την πρωτοβουλία και την επιχειρηματικότητα των εργαζομένων. Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων διαμορφώνουν ένα όλο και περισσότερο πολύπλοκο στρατηγικό πλέγμα (στρατηγικές συμμαχίες, δίκτυα, outsourcing κ.λπ.) ενώ οι λειτουργικές τους σχέσεις και οι συναλλαγές γίνονται όλο και περισσότερο εικονικές (e-business, e-commerce). Ταυτόχρονα, η συγκέντρωση της οικονομικής δραστηριότητας και της δύναμης σε μικρό αριθμό ομίλων επιχειρήσεων συνεχίζεται με γρήγορους ρυθμούς (π.χ. εξαγορές, συγχωνεύσεις).

Η αγορά ως μηχανισμός οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας θα επεκτείνεται συνεχώς και θα αποτελεί όλο και περισσότερο τον κύριο μηχανισμό ελέγχου και αξιολόγησης, ακόμη και στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα (π.χ. εσωτερικές τιμολογήσεις, outsourcing, αμοιβή με βάση τα αποτελέσματα, οργάνωση με κέντρα κέρδους κ.λπ.). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων θα αφορά περισσότερο την ποιότητα, την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, την ταχύτητα, την ευελιξία, την εξυπηρέτηση των πελατών και λιγότερο το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Τέλος, το περιβάλλον (όχι μόνο το οικονομικό) θα γίνεται όλο και περισσότερο παράδοξο και αντιφατικό. Οι αντιφάσεις μεταξύ των αξιών, των αναγκών, των συμφερόντων θα γίνουν όλο και πιο ανησυχητικές και δύσκολα χειραγωγήσιμες.¹

3.6. Το νέο κοινωνικό περιβάλλον

Οι εξελίξεις στο κοινωνικό περιβάλλον που αφορούν άμεσα τις επιχειρήσεις και το μάνατζμεντ είναι επίσης σημαντικές. Στη Δύση, ο πληθυσμός γίνεται όλο και περισσότερο γερασμένος. Η ανεργία ως κοινωνικό πρόβλημα συνεχίζει να επιμένει. Οι κοινωνικές διαφορές μπορεί να μειώνονται ως προς τα ποσοστά του πληθυσμού που αφορούν, αλλά μεγεθύνονται ως προς το περιεχόμενο τους (κοινωνία των δύο τρίτων). Το επίπεδο των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων αυξάνει συνεχώς. Οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό ενώ οι ανώτερες ανάγκες αποτελούν όλο και περισσότερο πηγές κινήτρων. Οι απαιτήσεις των πολιτών για κοινωνική και οικολογική υπευθυνότητα από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς επίσης θα αυξάνονται. Οι εργαζόμενοι από τις επιχειρήσεις απαιτούν περισσότερη εκτίμηση, αναγνώριση, σεβασμό, συμμετοχή και ποιότητα εργασιακής ζωής. Οι καταναλωτές - πελάτες είναι περισσότερο ενημερωμένοι και απαιτούν υψηλή ποιότητα, χαμηλό κόστος και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.¹

3.7. Προοπτικές στη Διοίκηση Παραγωγής

Αποτέλεσμα των όσων αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια σχετικά με την εξέλιξη των επιχειρήσεων και της Διοικητικής Επιστήμης είναι το γεγονός ότι η παραγωγικότητα, που γνώρισε πρωτοφανείς ρυθμούς αύξησης από την εφαρμογή του Ταηλορισμού και του Φορντισμού στην οργάνωση της παραγωγής, έχει φτάσει στα

όρια της. Για το ξεπέρασμα της στασιμότητας αξιοποιούνται όλες οι δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας. Έτσι, η αυτοματοποίηση, που ως Φορντική μηχανοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας χαρακτηρίζεται «σκληρή», μπαίνει και στις διαδικασίες ελέγχου με τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή και ειδικότερα του μικροεπεξεργαστή. Νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται και μπαίνουν στην παραγωγή, όπως:

- ▣ Η ρομποτική.
- ▣ Οι μηχανές NC (αριθμητικά ελεγχόμενες μηχανές με εργαλεία που ελέγχονται από υπολογιστές).
- ▣ Τα ευέλικτα βιομηχανικά συστήματα (FMS) που εισάγουν τη ρομποτική και τη Φορντική αυτοματοποίηση στην παραγωγή μικρής κλίμακας (job shop) εξασφαλίζοντας ευελιξία αλλά και υψηλή παραγωγικότητα.
- ▣ Τα συστήματα CAD/CAM.
- ▣ Τα έμπειρα συστήματα ή συστήματα εμπειρογνομώνων (experts systems).
- ▣ Τα συστήματα CIM (Computer Integrated Manufacturing) όπου όλες οι λειτουργίες της παραγωγής υποστηρίζονται από μια βάση δεδομένων που αφορούν τη σχεδίαση των προϊόντων και τη βιομηχανοποίηση.
- ▣ Τα συστήματα GT (Group Technology) που οργανώνουν την παραγωγή μικρών παρτίδων ομαδοποιώντας εξαρτήματα και προϊόντα που απαιτούν τις ίδιες επεξεργασίες και χρησιμοποιώντας μηχανές NC, ρομπότ ή άλλες προηγμένες τεχνολογίες.

Η πληροφορική, που ως όρος παραπέμπει, βέβαια, στον ηλεκτρονικό υπολογιστή αλλά χαρακτηρίζει μιαν ευρύτερη επιστημονική, τεχνολογική και οικονομική πραγματικότητα, αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο των σύγχρονων εξελίξεων στον τομέα της παραγωγής. Ταυτόχρονα, σφραγίζει τόσο έντονα τη ζωή των σύγχρονων κοινωνιών, ώστε να γίνεται λόγος για «πληροφορική επανάσταση», σε αναλογία με τους όρους «αγροτική» και «βιομηχανική επανάσταση». Μελλοντολόγοι όπως ο Toffler βλέπουν στις σημερινές εξελίξεις, που σε σημαντικό βαθμό βασίζονται στην πληροφορική, τις αρχές ενός «τρίτου κύματος» που αντιστοιχεί σε ένα νέο τύπο ανθρώπινου πολιτισμού, με οργάνωση των κοινωνιών εντελώς διαφορετική από την τυπική φορντική οργάνωση των βιομηχανικών κοινωνιών που γνωρίσαμε μέχρι πρόσφατα. Το πιθανότερο είναι ότι οι νέες τεχνολογίες, χρησιμοποιούμενες με σκοπό

το κέρδος μέσω της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας, δεν συνιστούν τους όρους μιας μετάβασης σε ένα νέο τύπο πολιτισμού που να απελευθερώνει τον άνθρωπο. Αντίθετα, εκείνο που προωθείται είναι η παραπέρα αυτοματοποίηση των παραγωγικών λειτουργιών, δηλαδή ο φορντισμός στα όρια του. Όσον αφορά τον ίδιο τον άνθρωπο και τη σχέση του με την εργασία, οι νέες τεχνολογίες, με τον τρόπο που χρησιμοποιούνται από τις σύγχρονες κοινωνίες, δεν συνεπάγονται παρά την αλλαγή του πεδίου της καταπόνησης, όχι όμως και τη μείωση της ανθρώπινης φθοράς. Έτσι, με τις νέες τεχνολογίες, ο σωματικός μόχθος γίνεται όλο και περισσότερο διανοητική και νευρική καταπόνηση: μεταφέρεται από το χώρο αμέσως μπροστά στη μηχανή σε άλλους χώρους, εκεί όπου προγραμματίζεται και ελέγχεται η παραγωγή (γραφείο προγραμματισμού, θέση ελέγχου).²

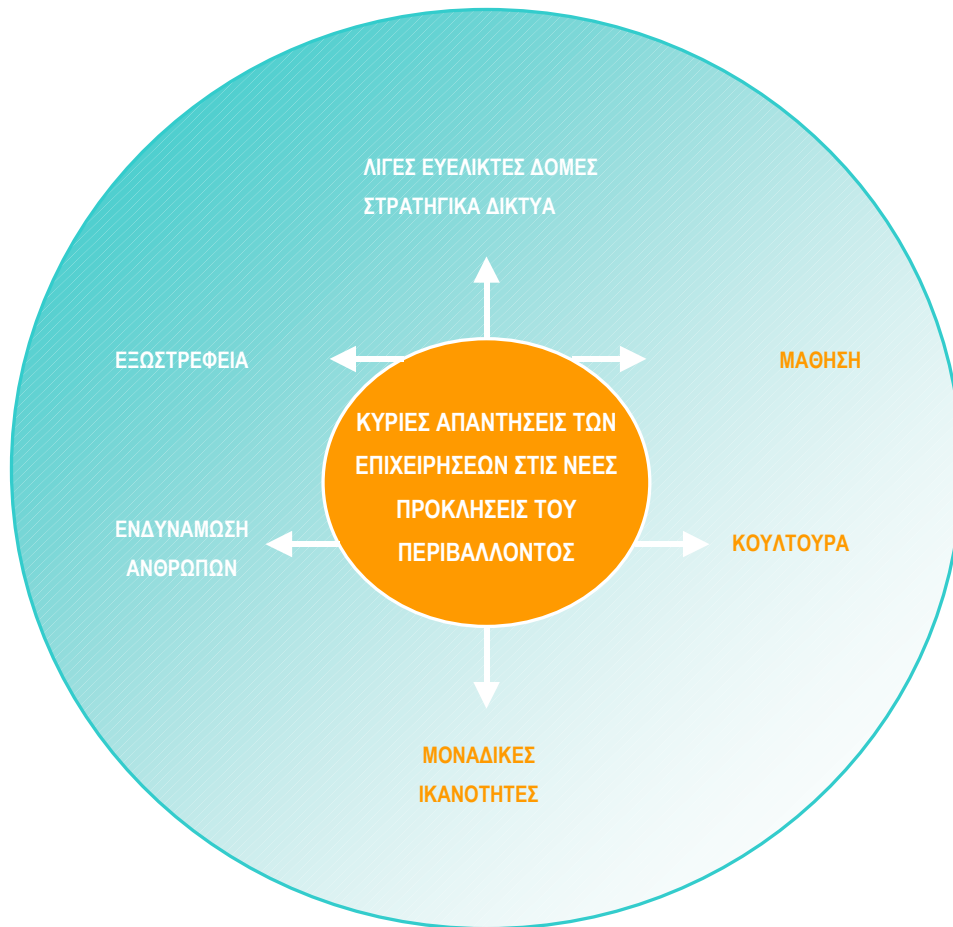


Σχήμα 3.1.: Η Εξέλιξη της Σκέψης και της Πρακτικής του Μάνατζμεντ. Πηγή: Δ.Μπουραντάς, 2002.

3.8. Απαντήσεις των επιχειρήσεων στις νέες προκλήσεις

Οι γενικές τάσεις του περιβάλλοντος, που παρουσιάστηκαν με συντομία πιο πάνω, συνεπάγονται τη συνεχή ενίσχυση των βασικών χαρακτηριστικών του. Γίνεται όλο και περισσότερο δυναμικό, παγκόσμιο, πολύπλοκο, αντιφατικό, αβέβαιο, εικονικό, εχθρικό και κυριαρχείται από το μηχανισμό της αγοράς. Σε αυτές τις νέες προκλήσεις, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να απαντήσουν με νέες αλληλοσυμπληρούμενες λογικές και προσεγγίσεις.

- ▣ Πρώτον, προσπαθούν να ενισχύσουν την εξωστρέφειά τους με μηχανισμούς διαχείρισης των πιέσεων και απαιτήσεων. Η έμφαση στην παρακολούθηση, στην προσαρμογή και στη δημιουργία των εξελίξεων, στην εξυπηρέτηση του πελάτη και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, αποτελούν βασικά στοιχεία αυτής της λογικής. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, το Benchmarking, η Balanced Scorecard, και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός συνδυάζονται κυρίως με αυτή τη λογική.
- ▣ Δεύτερον, προσπαθούν να δημιουργήσουν εσωτερικά λιτές και ευέλικτες δομές και εξωτερικά στρατηγικά δίκτυα όπως Ανασχεδιασμό Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Διαλειτουργικές Ομάδες, Κυτταρικές Δομές, Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων (outsourcing), Εξαγορές και Στρατηγικές.
- ▣ Τρίτον, δίνουν έμφαση στη μάθηση ως βασική προσέγγιση αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας, του δυναμισμού και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Μαθησιακή Οργάνωση και Διοίκηση της Γνώσης είναι χαρακτηριστικά ρεύματα αυτής της προσέγγισης.
- ▣ Τέταρτον, οι επιχειρήσεις δίνουν πλέον μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη και κινητοποίηση των ανθρώπων τους. Η ενδυνάμωση των ανθρώπων αποτελεί κύρια πρακτική προς αυτή την κατεύθυνση.
- ▣ Πέμπτον, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις αναπτύσσοντας στο εσωτερικό τους μοναδικές ικανότητες.¹



Σχήμα 3.2.: Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στις σύγχρονες προκλήσεις του περιβάλλοντος. Πηγή: Δ. Μπουραντάς, 2002.

3.9. Logistics

Από τις αρχές της εμπορικής του δραστηριότητας ο άνθρωπος αντιμετώπισε το πρόβλημα της απόστασης μεταξύ των σημείων παραγωγής και κατανάλωσης, και της έλλειψης των πρώτων υλών και αγαθών τη στιγμή που τα επιθυμούσε. Η ανυπαρξία ανεπτυγμένων συστημάτων μεταφοράς και αποθήκευσης περιόριζε την κίνηση των αγαθών, και ανάγκαζε τους ανθρώπους να ζουν κοντά στις τοποθεσίες παραγωγής καταναλώνοντας μια περιορισμένη ποικιλία προϊόντων.

Καθώς τα δίκτυα μεταφορών άρχισαν να βελτιώνονται, έγινε εφικτός ο γεωγραφικός διαχωρισμός της παραγωγής και της κατανάλωσης, με αποτέλεσμα να γίνεται εκμετάλλευση της διαφορετικής αποδοτικότητας που εμφανίζει κάθε περιοχή. Το σύνολο των δραστηριοτήτων, που στόχο έχουν να γεφυρώσουν τη γεωγραφική και χρονική απόσταση των σημείων παραγωγής και κατανάλωσης, αποτελεί το αντικείμενο των Logistics (απόδοση του όρου στα ελληνικά: εφοδιαστική).

Ο όρος Logistics αν και υφίσταται επί μακρού σε ολόκληρο τον κόσμο έχει τις ρίζες του στις Ένοπλες Δυνάμεις των Η.Π.Α. καθώς ήταν συνδεδεμένος με την υποστήριξη τους (SUPPORT) και ιδιαίτερα με τον εφοδιασμό - τροφοδοσία και μεταφορά των στρατευμάτων. Μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο ο όρος Logistics απέκτησε ευρύτερη έννοια, ιδιαίτερα στις Η.Π.Α., περιλαμβάνοντας τη συνολική υποστήριξη ενός προϊόντος κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής (LIFE CYCLE) αυτού. Στο βιομηχανικό κόσμο τα Logistics ορίζονται πλέον σαν το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τη ροή των υλικών (Material Flow), τη διανομή (Distribution) των προϊόντων, το χειρισμό των υλικών (Handling), τις μεταφορές, την αποθήκευση και την αποθεματοποίηση των υλικών, τη συντήρηση, τη συσκευασία, την αριστοποιημένη χρήση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, τις προμήθειες, κ.λπ.³

3.10. Logistics Management

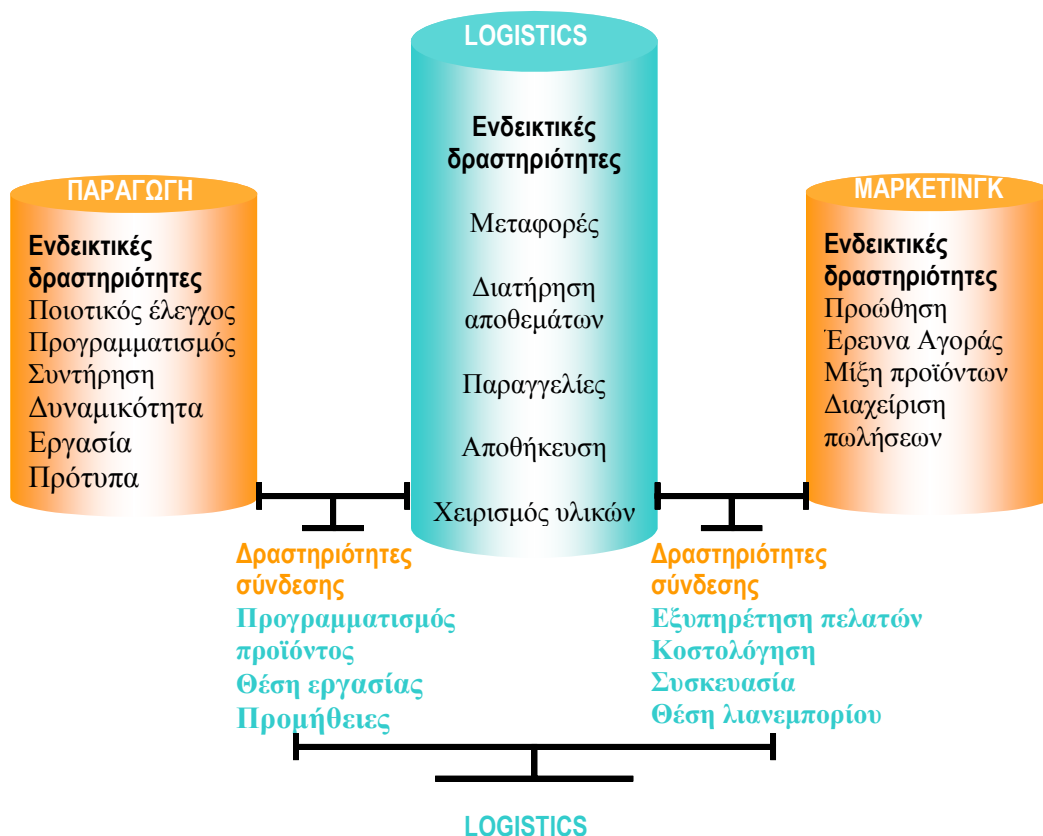
Το πραγματικό κόστος των προϊόντων, όπως αυτό διαμορφώνεται τελικά στον καταναλωτή, δεν απαρτίζεται μόνο από το κόστος παραγωγής, αλλά και από πρόσθετα κόστη λειτουργίας της επιχείρησης (αποθήκευσης, μεταφοράς, διανομής, διοίκησης κ.λπ.). Έχει υπολογιστεί ότι το ευρύτερο κόστος διακίνησης σε ορισμένες βιομηχανικές παραγωγές μπορεί να ανέλθει στο 75% του κόστους των προϊόντων και μάλιστα χωρίς αυτό να προσθέτει τίποτα στην αξία τους.

Στο σύγχρονο περιβάλλον του υψηλού ανταγωνισμού, του μεγάλου αριθμού προϊόντων και της συχνής αλλαγής καταναλωτικών προτύπων, προκύπτει η ανάγκη ελαχιστοποίησης του κόστους. Μέχρι πρόσφατα τα κόστη διακίνησης που ανέκυπταν από τις δραστηριότητες των Logistics αντιμετωπίζονταν ανεξάρτητα μεταξύ τους. Η σύγχρονη προσέγγιση στο Logistics Management απαιτεί την αναγνώριση όλων των σχετικών δαπανών διακίνησης, ώστε να γίνει προσπάθεια ελαχιστοποιήσεώς τους στο σύνολο και όχι ανεξάρτητα.³

Οι βασικές κατηγορίες κόστους οι οποίες περιλαμβάνονται στις δραστηριότητες των Logistics είναι:

- ▣ Δαπάνες μεταφορών
- ▣ Δαπάνες αποθήκευσης και συσκευασίας
- ▣ Κόστος διατήρησης αποθέματος
- ▣ Κόστος φυσικής διακίνησης υλικών και πληροφοριών

Συμπερασματικά, η καινοτομία που εισάγει το Logistics Management είναι το γεγονός ότι προσεγγίζει τις δραστηριότητες της φυσικής διακίνησης συνολικά και όχι από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Στις παραδοσιακές οργανωσιακές δομές η έλλειψη κεντρικού οργάνου και η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων τμηματικά, μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο.³



Σχήμα 3.3.: Συνδετικός Ρόλος Logistics με τα τμήματα Μάρκετινγκ και Παραγωγής. Πηγή: Γ. Τσιότρας, 1999.

3.11. Σχεδιασμός του συστήματος Logistics

Η σχεδίαση του συστήματος Logistics απαιτεί τη λήψη αποφάσεων σε θέματα μεταφοράς, ύψους αποθεμάτων, επιλογής θέσης εγκαταστάσεων και αγορών έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο εξής στόχος: Επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης με το ελάχιστο δυνατό ύψος επενδύσεων και κόστος διακίνησης. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του Logistic Management έπαιξε η έννοια «εξυπηρέτηση πελατών», η οποία μπορεί να οριστεί ως η αλυσίδα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που στοχεύουν στην πώληση με ταυτόχρονη ικανοποίηση του πελάτη, που ξεκινούν από τη λήψη της παραγγελίας, τη διανομή του προϊόντος και συνεχίζουν με τη μετά την πώληση υποστήριξη. Η έννοια της εξυπηρέτησης μπορεί να αναλυθεί σε τρεις φάσεις ως προς το χρόνο συναλλαγής μεταξύ επιχείρησης - πελάτη:

Πριν τη συναλλαγή. Στη φάση αυτή η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες θα διασφαλίσουν το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης. Η σύνταξη γραπτής δήλωσης προσανατολισμένη στον πελάτη με ταυτόχρονη οργανωσιακή ανάπτυξη που να την υποστηρίζει, η υιοθέτηση μεθόδων χειρισμού απρόβλεπτων καταστάσεων (επιστροφές, απεργίες, φυσικές καταστροφές), συνεισφέρουν για τη δημιουργία κλίματος ευνοϊκού για τις συναλλαγές.

Κατά τη συναλλαγή. Η εξυπηρέτηση στο στάδιο αυτό επικεντρώνεται στην προσπάθεια μείωσης του χρόνου παράδοσης, στην ακρίβεια, στην εκτέλεση των παραγγελιών (order filling), στην κατάσταση των αγαθών κατά την παράδοση και στη διαθεσιμότητα των προϊόντων. Για την ικανοποιητική απόδοση στους παραπάνω τομείς, η επιχείρηση καλείται να πάρει αποφάσεις στρατηγικής σημασίας όσον αφορά την επιλογή του επιπέδου των αποθεμάτων, τους φορείς των μεταφορών και των μεθόδων επεξεργασίας των παραγγελιών.

Μετά τη συναλλαγή. Το στάδιο αυτό αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν μετά την πώληση, όπως η προστασία των καταναλωτών από ελαττωματικά προϊόντα και οι διαδικασίες χειρισμού παραπόνων και επιστροφών.

Η ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση μπορεί να νοηθεί ως το άθροισμα όλων των παραπάνω μεταβλητών, καθώς ο πελάτης αντιδρά στο σύνολο των μηνυμάτων που δέχεται. Ο βαθμός ικανοποίησης τους εξαρτάται από το κόστος που είναι διατεθειμένη να υποστεί η επιχείρηση ώστε να εξασφαλίσει ένα συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης.³

3.12. Η σημασία της εξυπηρέτησης και η συσχέτισή της με τις Πωλήσεις

Αποτελέσματα ερευνών ενισχύουν την άποψη ότι οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται διαφορές στην εξυπηρέτηση που δέχονται από τους προμηθευτές τους. Παρατηρήθηκε ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην εξυπηρέτηση, ο πελάτης είναι πολύ πιθανό να προβεί σε πράξεις «τιμωρίας» του προμηθευτή του. Για παράδειγμα, σε έρευνα που έγινε στις Η.Π.Α. για τη συμπεριφορά των καταναλωτών που δε βρίσκουν στο super - market της αρεσκείας τους κάποιο γνωστό και διαφημιζόμενο είδος, διαπιστώθηκε ότι το 60% των καταναλωτών θα πήγαινε σε άλλο κατάστημα, το 28% θα αγόραζε άλλο είδος και μόνο το 12% θα ανέβαλε για άλλη μέρα την αγορά αυτού του είδους από το ίδιο κατάστημα. Είναι φανερό λοιπόν ότι η σημασία της εξυπηρέτησης για την επιχείρηση είναι πάρα πολύ μεγάλη. Μπορούμε να θεωρήσουμε τις πωλήσεις ως συνάρτηση του επιπέδου εξυπηρέτησης σύμφωνα με παρακάτω:

Στο στάδιο όπου οι υπηρεσίες Logistics που προσφέρονται είναι χαμηλού επιπέδου και υποδεέστερες των ανταγωνιστών, ελάχιστες πωλήσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν. Στο στάδιο όπου οι παρεχόμενες υπηρεσίες αρχίζουν να ξεπερνούν τον ανταγωνισμό, κάθε επιπλέον βελτίωση οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων αλλά με φθίνοντες ρυθμούς.

Είναι τέλος πιθανό, υπερβολική βελτίωση της εξυπηρέτησης να οδηγήσει στη μείωση των πωλήσεων. Η υπερβολική επισκευσιμότητα των πωλητών για λήψη παραγγελιών για παράδειγμα, μπορεί να γίνει καταπιεστική για κάποιους πελάτες. Πάντως το φαινόμενο αυτό μπορεί να συμβεί μόνο σε υπερβολικά υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης όταν οι πελάτες κορεσθούν από την υπερβολική τελειότητα των καταστάσεων.³

3.13. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των logistics

Σε μια επιχείρηση η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος Logistics, εκτός από τη σημαντική εξοικονόμηση κόστους, προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα:

- 1) Κεντρική παρακολούθηση όλων των υλικών από πρώτες ύλες μέχρι έτοιμο προϊόν.
- 2) Κεντρική παρακολούθηση των στοιχείων κόστους διαχείρισης -αποθήκευσης και διακίνησης υλικών που επιβαρύνουν σε μεγάλο βαθμό το τελικό κόστος οποιουδήποτε εμπορεύματος.

3) Κεντρική λήψη αποφάσεων σε θέματα που σχετίζονται άμεσα με τον πελάτη, όπως χρόνος παράδοσης, ποιότητα παραδιδόμενου προϊόντος, ανταπόκριση σε έκτακτες συνθήκες κ.λπ.

4) Ποιοτικό έλεγχο.

Ιδιαίτερα στο χώρο της αποθήκης, η οποία μέσα στην αλυσίδα διακίνησης των προϊόντων είναι ο κρίκος με το μεγαλύτερο κόστος, η εφαρμογή των Logistics επιδιώκει τους εξής στόχους:

- ▣ Μέγιστη χρήση και αξιοποίηση της εργασίας.
- ▣ Αποτελεσματική αξιοποίηση της εργασίας.
- ▣ Ορθή επιλογή και αξιοποίηση του εξοπλισμού.
- ▣ Σωστή ταξινόμηση των προϊόντων.
- ▣ Αποτελεσματική μετακίνηση - διακίνηση των προϊόντων.
- ▣ Ασφάλεια.
- ▣ Καθαριότητα - τάξη.
- ▣ Αποτελεσματική επικοινωνία.

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι ο Logistics Manager πρέπει να είναι ένας First Line Manager. Πρέπει δηλαδή να έχει την ίδια θέση με τον υπεύθυνο Πωλήσεων, Λογιστηρίου, Marketing. Στη θέση αυτή πρέπει να έχει υπό την άμεση ή έμμεση εποπτεία του και να επικοινωνεί με τα τμήματα που έχουν κύριο έργο:

- ▣ τον προγραμματισμό παραγωγής,
- ▣ την προμήθεια πρώτων υλών,
- ▣ τη διαχείριση αποθεμάτων, έτοιμων προϊόντων και πρώτων υλών,
- ▣ τη διανομή εμπορευμάτων στους πελάτες και είσπραξη των αντίστοιχων ποσών,
- ▣ τη διοίκηση του προσωπικού που στελεχώνει τις αντίστοιχες θέσεις,
- ▣ τον υπολογισμό κόστους διανομής και αποθήκευσης.

Εκείνο πάντως που πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα είναι το γεγονός ότι ο Logistics Manager στην πράξη δεν ασχολείται με την εκτέλεση των εργασιών αλλά με το σχεδιασμό του ολικού συστήματος ροής των προϊόντων, με την εκτίμηση του κόστους κάθε ξεχωριστού παράγοντα που συμμετέχει στην εκτέλεση της φυσικής ροής των προϊόντων και τέλος με την εξεύρεση οικονομικών λύσεων.

Στην Ελλάδα πολύ λίγες εταιρείες έχουν εφαρμόσει θέση Logistics Manager και αυτές είναι παραρτήματα πολυεθνικών που βασίζουν την πείρα τους στις Μητρικές εταιρείες.

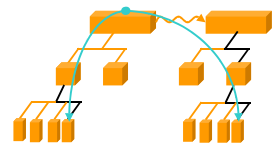
Οι ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων εστιάζονται κυρίως στον τομέα οργάνωσης αποθήκης και ειδικότερα σε θέματα όπως:

- ▣ Χωροταξική, λειτουργική, διοικητική και μηχανογραφική οργάνωση αποθήκης.
- ▣ Σχεδιασμός νέων αποθηκευτικών χώρων.
- ▣ Αυτοματοποίηση των διαδικασιών παλετοποίησης και διαλογής.
- ▣ Σχεδιασμός στη διαδικασία ενδοεργοστασιακής διακίνησης και αποθήκευσης υλικών.
- ▣ Επιλογή τεχνολογίας για τον εξοπλισμό (λογισμικό, αυτόματα συστήματα ανάκλησης - αποθήκευσης, Flow storage system, συστήματα bar - code, κ.λπ.).³

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δημήτρης Μπουραντάς, Μάνατζμεντ –Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές-, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 464-471
2. Κ. Παππής, Διοίκηση Παραγωγής, Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001, σελ. 23-30.
3. Γεώργιος Τσιότρας, Διοίκηση Παραγωγής, Production Operations Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 332-337 και 364-365.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ



ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

4.1. Ο κοινωνικός προσδιορισμός της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Είναι άραγε δυνατό να υπάρξει ανθρώπινη ζωή έξω από την κοινωνία; Και υπάρχει συμπεριφορά που να μην καθορίζεται απ' αυτήν την ίδια την κοινωνία; Ο άνθρωπος δημιουργείται από την επικοινωνία δύο ανθρώπων και ως βρέφος είναι τόσο ανίκανος και εξαρτημένος από αυτούς, που αν δεν τον φροντίσουν δεν πρόκειται να επιζήσει. Η φύση στα πρώτα του βήματα τον έχει πολύ λίγο εξοπλίσει για τη ζωή. Είναι ικανός μόνο να κλαίει, και να συγκινεί έτσι τους άλλους γύρω του, οι οποίοι και τον φροντίζουν. Κι όταν μεγαλώνει λίγο και καταλαβαίνει, του βάζουν όρια και όρους, του μαθαίνουν κανόνες συμπεριφοράς. Κι αυτός προσαρμόζεται. Σε αντίθεση με τα ζώα που διαθέτουν πολλούς αυτόματους μηχανισμούς (ένστικτα) από την αρχή, αλλά και περιορίζονται ή παραμένουν σ' αυτούς, ο άνθρωπος διαθέτει την ικανότητα του λόγου και της γλωσσικής επικοινωνίας με την οποία και διαφοροποιείται από τα ζώα. Φαίνεται ότι η επικοινωνία με άλλους ανθρώπους παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανθρώπινη ζωή και συμπεριφορά. Είναι χαρακτηριστικές οι περιπτώσεις μικρών παιδιών που βρέθηκαν σε απομόνωση (Αμερική) ή σε φωλιές-σπηλιές ζώων (Ινδίες) χωρίς να έχουν κάποιο επίπεδο ανθρώπινης ανάπτυξης και συμπεριφοράς. Αντίθετα ήταν προσαρμοσμένα απόλυτα τόσο σωματικά (κινήσεις, μεγέθη) όσο και νοητικά στη συμπεριφορά των ζώων και ή πέθαναν έπειτα από μερικά χρόνια ή χρειάστηκαν πολλά χρόνια για να φτάσουν σε στοιχειώδη ανθρώπινη συμπεριφορά (όρθιο βάδισμα, ομιλία κτλ.). Από τα παραπάνω γίνεται ακόμη φανερό ότι κάθε τρόπος αντιμετώπισης της ζωής περιορίζεται κοινωνικά από τους άλλους ανθρώπους, αρχικά ασφαλώς από τους γονείς και την οικογένεια και μετέπειτα από το σχολείο.

Η γενική προετοιμασία του ατόμου, που γίνεται στο σχολείο, περιλαμβάνει και την ανάληψη ρόλων από μέρους του στην κοινωνία και παίρνει με το επάγγελμα συγκεκριμένη μορφή. Γι' αυτό το επάγγελμα είναι επίσης ένας άλλος σημαντικός παράγοντας κοινωνικοποίησης του ατόμου έχει βασική υπαρξιακή σημασία για την παραπέρα ζωή του. Αυτό φαίνεται στην άσκηση του επαγγέλματος, που πετυχημένη ή αποτυχημένη, επηρεάζει ανάλογα την εκτίμηση και τη θέση του ατόμου στην κοινωνία.

Γενικά στην επικοινωνία του το άτομο επιδιώκει να προσαρμοστεί σε τρόπους συμπεριφοράς και κανόνες άλλων και να προσαρμόσει τους άλλους στους δικούς του ικανοποιώντας τις ποικίλες ανάγκες του και πραγματοποιώντας συνειδητά ή ασυνείδητα τους εκάστοτε σκοπούς του. Αυτό δηλώνεται και με την έννοια της «αυτοπραγμάτωσης» ως γενικής και σταθερά ενεργοποιημένης τάσης για πλήρη αυτοτέλεια του ίδιου του ατόμου απέναντι στον έλεγχο και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος. Η επικοινωνία είναι ανάγκη και δυνατότητα για ανακοίνωση και έκφραση, για ανταλλαγή γνώμων και γνώσεων ανάμεσα στους ανθρώπους και η βάση και το μέσο σύνδεσης τους. Μόνο με την επικοινωνία επιδρά κανείς πάνω στον άλλο άνθρωπο και δέχεται τις επιδράσεις του (κοινωνική αλληλεπίδραση).¹

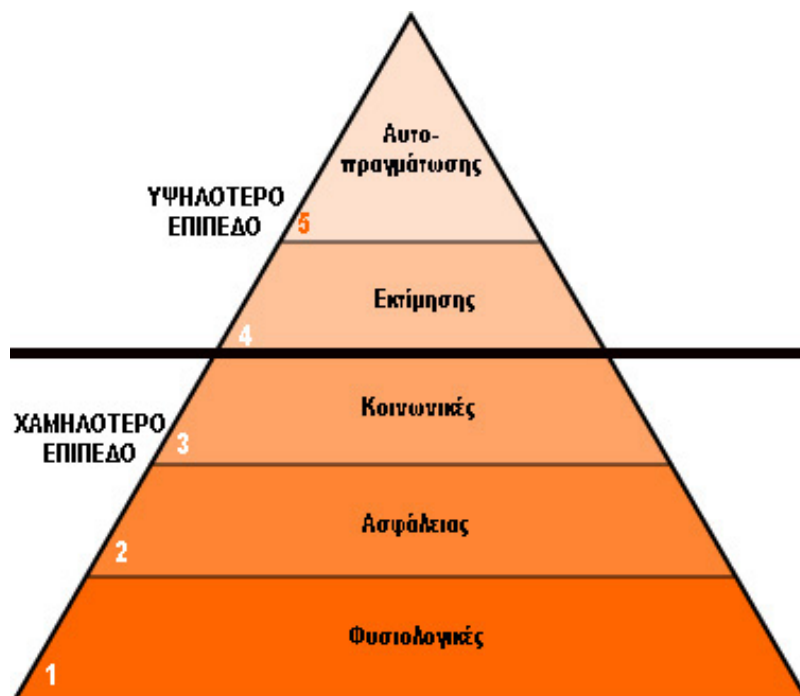
4.2. Οι ανθρώπινες ανάγκες

Μία από τις πιο γνωστές θεωρίες περί ανθρώπινης δραστηριοποίησης παρουσιάστηκε από τον Abraham H. Maslow το 1943. Η θεωρία αυτή βασίζεται στις ακόλουθες προτάσεις:

- ▣ Οι ανάγκες του ανθρώπου έχουν μια ιεράρχηση σπουδαιότητας από τη χαμηλότερη ανάγκη (τη φυσιολογική), στην ασφάλεια, στην αγάπη (κοινωνική), στην εκτίμηση (εγώ) και τέλος στην αυτοεκπλήρωση. Αυτή η ιεράρχηση του επείγοντος των αναγκών σημαίνει ότι η πιο επείγουσα ανάγκη θα μονοπωλεί την προσοχή του ατόμου, ενώ οι υπόλοιπες σχεδόν ξεχνιούνται. Ο Maslow θεωρούσε τη δραστηριοποίηση του ατόμου σαν μια προκαθορισμένη τάξη αναγκών. Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι πιο επιτακτικές, αλλά η ψυχολογική ανάγκη για αυτοπραγμάτωση είναι πολύ σπουδαία για κάθε άτομο.
- ▣ Ο άνθρωπος διαρκώς θέλει. Ως εκ τούτου, ποτέ δεν ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες. Μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη μέχρι ένα βαθμό, σταματάει να έχει επείγοντα χαρακτήρα και αποκαλύπτεται κάποια επόμενη ανάγκη, η οποία

προβάλλει πλέον σαν η πιο επείγουσα. Αυτή η διαδικασία συνεχίζεται διαρκώς και έτσι ο άνθρωπος πάντοτε όσα και να αποκτήσει προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

- ▮ Ο άνθρωπος βαδίζει από τις κατώτερες προς τις ανώτερες ανάγκες ικανοποιώντας τη μία μετά την άλλη. Εάν κάποιος ασχολείται με την κάλυψη ανωτέρων αναγκών και ξαφνικά απειληθεί η ικανοποίηση κάποιας χαμηλότερης ανάγκης που είχε ήδη καλυφθεί, τότε ο άνθρωπος στρέφεται προς την αντίθετη κατεύθυνση (προς την κατώτερη ανάγκη) για την ικανοποίησή της. Για κάποιον, που κοιμάται κανονικά και αρκετά, ο ύπνος δεν αποτελεί κίνητρο για τη συμπεριφορά του. Εάν όμως δεν κοιμηθεί δύο ημερονύκτια συνεχώς, τότε οι ανάγκες του για συντροφιά, αυτοεκτίμηση και αναγνώριση πέφτουν στο ελάχιστο και η ανάγκη του για ανάπαυση γίνεται πρωταρχικό κίνητρο.
- ▮ Οι ανάγκες αλληλεξαρτώνται και αλληλοεπικαλύπτονται. Επειδή μια ανάγκη δεν εξαφανίζεται, όταν παρουσιάζεται μια άλλη, όλες οι ανάγκες τείνουν να είναι εν μέρει ικανοποιημένες κάθε φορά.



Σχήμα 4.1.: Τα επίπεδα αναγκών και η σχέση τους. Πηγή:Χ. Κανελλόπουλος 2001.

Όταν ξεπεραστεί η κορυφή μιας ανάγκης, η ανάγκη αυτή παύει να παίζει ρόλο πρωταρχικού κινήτρου στη συμπεριφορά του ατόμου. Τότε αρχίζει να κυριαρχεί το επόμενο επίπεδο αναγκών. Ακόμη και όταν ικανοποιηθεί μια ανάγκη, και πάλι επηρεάζει τη συμπεριφορά, επειδή οι ανάγκες αλληλοεξαρτώνται και επικαλύπτονται.

Ειδικότερα οι κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνουν την επιθυμία να ανήκει κανείς κάπου, να συνδέεται με κάποιους, να γίνεται αποδεκτός από τους συναδέλφους του και να δίνει και να δέχεται φιλία και αγάπη (το σεξ είναι φυσιολογικό στοιχείο, όχι κοινωνικό). Παρά το γεγονός ότι γνωρίζουν τις ανάγκες αυτές, μερικά ηγετικά στελέχη κακώς υποθέτουν ότι οι ανάγκες αυτές και οι άτυπες σχέσεις και ομάδες που προκύπτουν απ' τις ανάγκες αυτές αποτελούν κίνδυνο για τους στόχους της τυπικής οργάνωσης. Τότε προσπαθούν να περιορίσουν και να θέσουν υπό έλεγχο τις σχέσεις αυτές με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιδρούν, να μη συνεργάζονται μαζί τους και να συγκρούονται κεκαλυμμένα ή ανοικτά. Τότε αυτή η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα και όχι αιτία των ενεργειών του ηγετικού στελέχους.

Η ιεράρχηση αυτών των αναγκών ισχύει σε κανονικές περιπτώσεις, δηλ. σε αναπτυγμένες κοινωνίες (στις υπανάπτυκτες σπανίως υπάρχουν ανάγκες πέρα των φυσιολογικών) και για όχι εξαιρετικούς ανθρώπους.

Κατά μία άποψη που βασίζεται στην άποψη των κλασικών, το χρήμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ικανοποιήσει όλα τα επίπεδα αναγκών, με μόνη εξαίρεση τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, για τις οποίες έχει μικρή σπουδαιότητα, αφού το μόνο, που μπορεί να προσφέρει είναι να εξαλείψει τα εμπόδια για αυτοπραγμάτωση.²

4.3. Η ομάδα και οι ρόλοι

Ο άνθρωπος ζει αναπόφευκτα μέσα σε ομάδα ή ομάδες. Η σύνδεση του με αυτές είναι πολλαπλή και δυναμική. Οι ομάδες διακρίνονται σε πρωτογενείς (οικογένεια, ομάδα φίλων, συνεργατών κ.ά.) και σε δευτερογενείς (εθνικές ομάδες, επαγγελματικοί σύλλογοι, κόμματα κ.ά.). Οι πρώτες είναι συνήθως άτυπες, οι δεύτερες έχουν τυπικό (επίσημο, οργανωμένο) χαρακτήρα. Οι άτυπες μπορεί να είναι ενισχυτικές ή και διαλυτικές για τις τυπικές ομάδες. Η ομάδα έχει κάποια οργάνωση και κάποιο σκοπό. Σ' αυτά διαφέρει από το πλήθος.

Η μάζα είναι πλήθος ενεργοποιημένο για κάποιο σκοπό. Υποτιμητική και κατακριτική αναφορά σε μια μάζα γίνεται με τους όρους όχλος (έλλειψη οργάνωσης,

θορυβώδικο συμπεριφορά) και συρφετός (επιπλέον βία και καταστροφική συμπεριφορά). Η μάζα είναι δυνατό να παρουσιάσει μια περισσότερο ενιαία συμπεριφορά και να αναπτύξει ως κάποιο σημείο συλλογική δράση για αναμόρφωση και αλλαγή.

Άτομα μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ή επαγγελματικής ιδιότητας αποτελούν τάξη. Κάθε ομάδα παίζει μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στο άτομο και την κοινωνία γενικά. Το άτομο ενισχύεται πολλαπλά από την ένταξή του σε μια ομάδα, αλλά και περιορίζεται.

Κάθε άτομο μπορεί να έχει και έχει ταυτόχρονα πολλούς ρόλους σε μια ομάδα υπάρχει πάντως ο κίνδυνος να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις και στις προσδοκίες των άλλων ως κάτοχος κάποιου ρόλου και ακόμη το ενδεχόμενο να εμποδίζει άλλους στο να αναλάβουν ένα ρόλο και να ικανοποιήσουν και εκείνοι την ανάγκη τους για κοινωνική αναγνώριση και προσφορά. Έτσι, οι συγκρούσεις σε μια ομάδα -και στην κοινωνία γενικότερα - είναι πολύ εύκολες και καθημερινές.

Υπάρχουν ρόλοι που αναλαμβάνει κανείς αυτόματα (παιδιού, πατέρα κτλ.) και ρόλοι που επιδιώκει ή του αναθέτουν. Οι κανόνες μιας ομάδας αλλάζουν προκειμένου τα μέλη της να διευκολυνθούν στην προσαρμογή. Έτσι, οι ρόλοι δεν είναι άκαμπτοι ή απόλυτοι και πάντοτε σταθεροί. Οι ρόλοι και οι προσδοκίες από αυτούς είναι θέμα αγωγής και μπορούν να αλλάζουν, όταν αλλάζουν οι συνθήκες και οι ανάγκες της ζωής.¹

4.4. Ο ρόλος του ηγέτη

Σε κάθε ομάδα ο ρόλος του ηγέτη είναι βασικός. Από τη συμπεριφορά του, τον τρόπο αντιμετώπισης της ομάδας, την ποιότητα των σχέσεων του μ' αυτήν και τα μέλη της χωριστά εξαρτάται η λειτουργία και η αποδοτικότητα της ομάδας. Ο Λεβίν πρώτος έκανε σχετικά πειράματα εφαρμόζοντας τρεις βασικούς τρόπους ηγεσίας και συμπεριφοράς.

- ▣ Ο αυταρχικός τρόπος που ελέγχει απόλυτα τη συμπεριφορά του μέλους της ομάδας, προκαλεί ένταση, ευερεθιστότητα, υποτακτικότητα ή επιθετικότητα.
- ▣ Ο δημοκρατικός τρόπος, που βασίζεται στο διάλογο, την κατανόηση και την υπομονή, βάζοντας όμως όρια στη συμπεριφορά, δημιουργεί φιλικές σχέσεις, συναίσθηση ομαδικής συμμετοχής, συνεργατικότητα και θετικές επιδόσεις.

- ▣ Ο ανταυταρχικός ανεξέλεγκτος τρόπος, που χαρακτηρίζεται από παθητικότητα, αμεριμνησία και πλήρη ελευθερία, δεν εξυπηρετεί ούτε τα άτομα ούτε τους σκοπούς της ομάδας και προκαλεί αδιαφορία και εγωιστική συμπεριφορά στα άτομα.¹

4.5. Κοινωνική αντίληψη

Η συμπεριφορά μας επηρεάζεται από τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε το κοινωνικό μας περιβάλλον και η αντίληψή μας για τον «άλλο» εξαρτάται από τις προσωπικές εμπειρίες, επιθυμίες, ανάγκες, προσδοκίες, αλλά και από την παράδοση, τους κοινωνικοπολιτισμικούς κανόνες και τις αξίες του περιβάλλοντος μας.

Ακόμη και η στιγμιαία διάθεσή μας, η κατάσταση μας και η κοινωνική μας θέση και προέλευση παίζουν σημαντικό ρόλο στη ν αντίληψη μας για τον «άλλο» και στις σχέσεις μας με τους άλλους ανθρώπους. Η ανασφάλεια και η κοινωνική πίεση επηρεάζουν επίσης τη γνώμη μας. Αλλά και η συσχέτιση των πραγμάτων που κρίνουμε μας επηρεάζει. Επιπλέον η πρώτη εντύπωση και η συμπάθεια ή αντιπάθεια, καθορίζουν την κρίση μας για τους άλλους και τις σχέσεις μας μαζί τους.¹

4.6. Οι στάσεις: προκαταλήψεις, στερεότυπα

Οι στάσεις μας ως εσωτερική (ψυχική) διαδικασία δεν είναι δυνατόν να αποτελέσουν άμεσο αντικείμενο παρατήρησης. Εκδηλώνονται όμως κατά ποικίλους τρόπους στην εξωτερική μας συμπεριφορά. Η στάση είναι μια συνολική ψυχική τοποθέτηση απέναντι όχι μόνο σε ένα πρόσωπο, αλλά και σε ένα αντικείμενο ή και σε ένα ορισμένο θέμα, γεγονός, μια συνήθεια, ακόμη μια θεωρία. Με τη στάση μας δείχνουμε συμφωνία ή διαφωνία, συμπάθεια ή αντιπάθεια, υποστήριξη, αδιαφορία ή επιθετικότητα. Η στάση δεν ταυτίζεται με τη «γνώμη» ή την «πεποίθηση». Με αυτές εκφράζουμε κυρίως μια απλή ή έντονη (αντίστοιχα) νοητική τοποθέτηση.

Αν μια στάση μας είναι έντονα θετική ή έντονα αρνητική, χωρίς όμως να συνοδεύεται από επαρκή και αντικειμενική πληροφόρηση (αποδεικτικά στοιχεία), τότε μιλούμε για προκατάληψη. Μια στάση που εκδηλώνεται απόλυτα και δεν αφήνει περιθώρια διαφοροποίησης, είναι πολύ εύκολο να μεταβληθεί σε προκατάληψη, σε εσφαλμένη δηλ. τοποθέτηση. Με άλλα λόγια, όταν νέες πληροφορίες - γνώσεις οδηγούν σε αναθεώρηση της στάσης αναγκαστικά και ολοφάνερα, αυτή όμως η αλλαγή δε

γίνεται από ένα άτομο, τότε μιλούμε για προκατειλημμένη στάση. Τα άτομα που δείχνουν τέτοια συμπεριφορά, δεν μπορούν να είναι καλοί και θετικοί συζητητές, ούτε φαίνεται να σέβονται το διάλογο. Και όμως είναι εκείνα που τον χρειάζονται πιο πολύ, γιατί μέσω του διαλόγου μπορούν να πληροφορηθούν για τη λαθεμένη στάση τους, που στηρίζεται συνήθως σε ανεπαρκείς γνώσεις ή σε εσφαλμένη γενίκευση γνώσεων. Γι' αυτό και όσοι γενικεύουν, κινδυνεύουν να γίνουν δογματικοί και φανατικοί. Οι κρίσεις και γενικά οι στάσεις τους μοιάζουν με έτοιμες από πριν «ετικέτες», που απλώς τις κολλούν οπουδήποτε ανεξάρτητα από το αν ταιριάζουν ή όχι («ετικετοποίηση»).

Στην προκατάληψη η συναισθηματική συμμετοχή είναι εντονότερη από ό,τι στο στερεότυπο. Η στάση μας αυτή σχετίζεται με μια ανάγκη απλοποίησης, αφού δεν μπορούμε να έχουμε τόσο ακριβείς ή διαφοροποιημένες πληροφορίες ή γνώσεις. Στερεότυπα, δηλαδή λανθασμένες και άκαμπτες γνώμες έχουμε όχι μόνο για τους άλλους, «ετεροστερεότυπα» αλλά και για τους εαυτούς μας, «αυτοστερεότυπα». Συνήθως τα στερεότυπά μας, για τους άλλους είναι αρνητικά, ενώ τα αυτοστερεότυπα είναι, τις περισσότερες φορές, θετικά πρόκειται για ένα είδος ψυχικής αυτοάμυνας και αυτοβεβαίωσης.¹

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Νίκος Παπαδόπουλος, Ψυχολογία Σύγχρονη Πειραματική, Αθήνα, 2003, σελ. 170-202.
2. Χ. Κανελόπουλος, Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1994, σελ. 222-224.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

5.1. Ιστορική αναδρομή

Η πρώτη επανάσταση στις ανθρώπινες επικοινωνίες έγινε όταν οι Σουμέριοι, και λίγο αργότερα οι Αιγύπτιοι, επινόησαν τη γραπτή γλώσσα. Οι επιπτώσεις ήταν εκπληκτικές. Με τη γραφή ο άνθρωπος μπόρεσε να καταγράψει τις πράξεις του και τις ανταλλαγές του, να δώσει μορφή στη σκέψη του και στα οράματά του και να διατηρήσει τους νόμους, τις εντολές και τις παραδόσεις, να επικοινωνήσει.

Η γραφή αποδείχθηκε ένα πανίσχυρο κίνητρο για την πρόοδο και επιτάχυνε σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη και διάδοση του πολιτισμού. Το σύστημα γραφής των Σουμερίων πέρασε διάφορα στάδια εξέλιξης. Μερικά από αυτά ήταν κατά κάποιον τρόπο παράλληλα με εκείνα των Αιγυπτίων. Το πρώτο στάδιο της σουμερικής γραφής ήταν καθαρά εικονογραφικό, με εικόνες-σύμβολα που παρίσταναν συγκεκριμένα αντικείμενα και πράξεις. Στην πρωτοσουμερική, μια σχηματοποιημένη απεικόνιση ανθρώπινης κεφαλής σήμαινε «κεφαλή», δύο κυματοειδείς γραμμές σήμαιναν «νερό». Σύντομα όμως αυτό το περιορισμένο σύστημα επεκτάθηκε: ορισμένες εικόνες παρουσίασαν τότε έννοιες που μπορούσαν να αποδοθούν λιγότερο εύκολα. Το σουμερικό σημείο για το «στόμα» κατέληξε να σημαίνει επίσης «ομιλώ». Λίγο αργότερα το σύστημα διευρύνθηκε και πάλι με το συνδυασμό των συμβόλων: ένας εγγράμματος γύρω στο 2800 π.Χ. γνώριζε ότι τα συνδυασμένα σημεία για το «στόμα» και για την «τροφή» σήμαιναν το ρήμα «τρώω».

Η σημαντικότερη αλλαγή επήλθε όταν τα εικονιστικά σύμβολα άρχισαν ολοένα και πιο συχνά να αποκτούν φωνητική αξία. Τότε η εικόνα σήμαινε γενικά τον πρώτο ήχο της λέξης που σήμαινε παλιότερα. Αυτός ο μετασχηματισμός δεν ήταν ολοκληρωμένος. Πολλοί σουμερικοί χαρακτήρες και αιγυπτιακά ιερογλυφικά

διατήρησαν την εικονιστική τους σημασία. Αλλά γύρω στο 2400 π.Χ. και τα δύο συστήματα γραφής απέδιδαν το μεγαλύτερο μέρος των ομιλούμενων γλωσσών. Με την αλλαγή της λειτουργίας πολλών γραπτών συμβόλων μεταβαλλόταν και η μορφή τους. Τα τυπικά αιγυπτιακά ιερογλυφικά, προσφερόμενα για εγχάραξη σε λίθινα μνημεία και ναούς επέτρεψαν την εμφάνιση μιας λιγότερο εικονιστικής γραφής που λεγόταν ιερατική, η οποία προσφερόταν καλύτερα για γραφή με μελάνι πάνω σε παπύρους. Τα απλά εικονογράμματα μεταμορφώθηκαν σε σχηματοποιημένους χαρακτήρες.

Επιπρόσθετα, η χρηστικότητα της γραφής έτεινε να αλλάξει με τους αιώνες. Οι πολύ παλιές σουμερικές πινακίδες αναγράφουν πρακτικά θέματα, όπως οι κατάλογοι της αγροτικής παραγωγής. Άλλα είδη γραφής εκτελούσαν καθήκοντα πολύ σοβαρότερα: βασιλικά διατάγματα, κώδικες νόμων, φιλολογικά έργα.



Εικόνα 51. : Σουμεριακός κατάλογος τροφίμων-3000 π.Χ. Πηγή: Time Life, 1989

Αλλά όποια και να ήταν η χρήση της γραφής, είχε γίνει ένα τεράστιο ποιοτικό άλμα: οι άνθρωποι βρήκαν έναν τρόπο να δώσουν μονιμότητα στις πρόσκαιρες σκέψεις τους, να τις μεταβιβάσουν στο χώρο σε μακρινούς τόπους και στο χρόνο σε όλες τις μέλλουσες γενεές. Στους αιώνες που ακολούθησαν πολλοί πολιτισμοί επινόησαν τις δικές τους γραφές, αλλά η επόμενη επανάσταση στην επικοινωνία, η εφεύρεση της τυπογραφίας, θα εμφανιζόταν μόνο μετά από 5.000 χρόνια περίπου.

Τα πρώτα σπέρματα της μαζικής πληροφόρησης με την έννοια της δημοσιογραφίας διακρίνονται ήδη στην αρχαία Ελλάδα (μερικοί θεωρούν πατέρα της δημοσιογραφίας τον Ηρόδοτο), αλλά τα στενά όρια της πόλης-κράτους, όπου όλη η ζωή

κυλούσε γύρω από την αγορά, δεν δημιουργούσαν την ανάγκη να χρησιμοποιηθεί πληροφοριακό μέσο άλλο από τον προφορικό λόγο. Με την επέκταση όμως του ελληνισμού, εμφανίστηκαν με τη μορφή επίσημων ημερολογίων οι πρώτες Βασίλειοι εφημερίδες, που χρησιμοποιούσαν τον όρο περίπου με τη σημερινή του σημασία. Τέτοιες ήταν αυτές που συντάσσονταν στο στρατηγείο του Μεγάλου Αλεξάνδρου και ανέγραφαν τα καθημερινά συμβάντα της εκστρατείας.

Στη Ρώμη, όπου με τα *acta diurna* υπήρχε η επίσημη εφημερίδα του κράτους, είχε αναπτυχθεί πάρα πολύ καλή κρατική ταχυδρομική υπηρεσία (όπως παλαιότερα στην Περσική αυτοκρατορία) και διατηρούσε την επικοινωνία μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των επαρχιών. Αργότερα εκτός από ένα είδος επίσημης εφημερίδας που έβγαινε στο Βυζάντιο δεν υπήρχε για αιώνες ίχνος επικοινωνίας με την έννοια της δημοσιογραφίας.

Στην πρώιμη περίοδο του Μεσαίωνα το μοναδικό είδος έντυπης-πληροφόρησης ήταν το χρονικό, ενώ οι δημόσιοι κήρυκες διάβαζαν τις επίσημες διαταγές και τις ειδήσεις, οι οποίες ενδιέφεραν ολόκληρη την κοινότητα. Μεταξύ 13ου και 14ου αι. σημαντική πηγή πληροφοριών άρχισαν να αποτελούν τα γράμματα των εμπόρων που δεν είχαν σχέση μόνο με εμπορικές υποθέσεις, αλλά και με τα πολιτικά γεγονότα που θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στο εμπόριο και στις συναλλαγές.

Με την Αναγέννηση, μεγάλωσε η περιέργεια του ανθρώπου για τη ζωή των συνανθρώπων του και για όσα συνέβαιναν στον κόσμο. Ήταν η εποχή των *fogli d' avviso*, χειρόγραφων φύλλων με ειδήσεις, τα οποία αναπτύχθηκαν κυρίως στη Ρώμη, έδρα του παπισμού. Στη Βενετία, τα χειρόγραφα αυτά φύλλα πωλούνταν στη γέφυρα του Ριάλτο προς μία γκαζέτα, νόμισμα 2 σολδίων ενώ μέσω ταχυδρόμων μεταφέρονταν σε Γαλλία, Γερμανία και Ολλανδία. Από εκεί, πιθανότατα, η εφημερίδα ονομάστηκε γκαζέτα στην Ιταλία και η ονομασία πέρασε και στις άλλες χώρες.

Η ανακάλυψη της τυπογραφίας δεν έφερε άμεσες αλλαγές παρά μόνο έπειτα από αρκετές δεκαετίες. Στα τέλη του 16ου αι., με την ευκαιρία της εξάμηνης εμποροπανήγυρης της Φρανκφούρτης, άρχισαν να κυκλοφορούν τα *Messrelationen*, καλοτυπωμένα φύλλα τα οποία περιείχαν όλες τις ειδήσεις που, κατά τη γνώμη του εκδότη τους, μπορούσαν να ενδιαφέρουν τους εμπορευόμενους. Την περίοδο αυτή διαμορφώθηκε ο χαρακτήρας και ο ρόλος του περιοδικού Τύπου, που αποκτούσε σιγά-σιγά μια νέα φυσιογνωμία.

Σήμερα παρ' όλη την τεχνολογική εξέλιξη θα μπορούσαμε να πούμε ότι η γραπτή επικοινωνία υπερισχύει όλων των άλλων μορφών δεδομένου ότι όπως θα δούμε και στη συνέχεια ακόμη κι αυτή η ηλεκτρονική επικοινωνία δεν είναι τίποτε άλλο παρά ψηφιοποίηση του γραπτού λόγου. Ιδιαίτερα για την επικοινωνία τις επιχειρήσεις έχουν καταγραφεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της γραπτής επικοινωνίας κι ως εκ τούτου και οι καταστάσεις στις οποίες ενδείκνυται ή όχι.^{1,2}

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία έδωσαν μια νέα διάσταση στην ανθρώπινη επικοινωνία. Στα χρόνια μας οι τόποι και οι χρόνοι δεν έχουν σημασία. Η επικοινωνία είναι άμεση, το εμπόριο διενεργείται μέσα από τα ηλεκτρονικά μέσα, η είδηση κάνει το γύρω του κόσμου σε μερικά δευτερόλεπτα.

Στη συνέχεια για παρατίθεται ένας χρονολογικός κατάλογος στον οποίο περιγράφεται η ιστορία των επικοινωνιών από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα.³

Αρχαία Χρόνια (π.Χ.)

- 3500** Οι Σουμέριοι αναπτύσσουν τη σφηνοειδή γραφή, οι Αιγύπτιοι την ιερογλυφική
- 2900** και οι Φοίνικες το πρώτο αλφάβητο.
- 1775** Οι Έλληνες χρησιμοποιούν ένα φωνητικό αλφάβητο που γράφεται από αριστερά προς τα δεξιά.
- 1400** Η παλαιότερη ένδειξη γραφής στην Κίνα, επί οστών.
- 1270** Η πρώτη εγκυκλοπαίδεια στη Συρία.
- 900** Η πρώτη ταχυδρομική υπηρεσία για κυβερνητική χρήση στην Κίνα.
- 776** Η πρώτη καταγραμμένη χρήση ταχυδρομικών περιστεριών. Χρησιμοποιούνται για να στείλουν το μήνυμα ποιος ήταν ο νικητής των ολυμπιακών αγώνων στους Αθηναίους.
- 530** Οι Έλληνες οργανώνουν την πρώτη βιβλιοθήκη.
- 500** Οι πρώτοι πάπυροι και οι πρώτες φορητές και ελαφριές επιφάνειες γραφής
- 200** Αγγελιοφόροι πεζοί ή ιππείς εμφανίζονται στην Αίγυπτο και την Κίνα. Μερικές φορές μηνύματα φωτιάς χρησιμοποιούνται από σταθμό σε σταθμό αντί των ανθρώπων.
- 105** Ο Tsai Lun από την Κίνα εφευρίσκει το χαρτί.

Τα μ.Χ. χρόνια

- 14** Οι Ρωμαίοι καθιερώνουν τις ταχυδρομικές υπηρεσίες.

- 37** Ηλιογράφοι - πρώτη καταγραμμένη χρήση των καθρεφτών για την αποστολή μηνυμάτων από το Ρωμαίο αυτοκράτορα Τιβέριο.
- 100** Τα πρώτα βιβλία
- 305** Τα πρώτα ξύλινα στοιχεία τυπογραφίας εφευρίσκονται στην Κίνα.
- 1049** Τα πρώτα κινητά στοιχεία –από άργιλο- εφευρίσκονται από τον Pi Sheng στην Κίνα.
- 1450** Οι εφημερίδες εμφανίζονται στην Ευρώπη.
- 1455** Ο Johannes Gutenberg εφευρίσκει μια μέθοδο εκτύπωσης με κινητά μεταλλικά στοιχεία.
- 1560** Εμφανίζεται η Camera Obscura - πρωτόγονη παραγωγή εικόνας.
- 1714** Ο Άγγλος, Henry Mill παίρνει δίπλωμα ευρεσιτεχνίας για μια γραφομηχανή.
- 1793** Ο Claude Charpe εφευρίσκει τον πρώτο μεγάλης απόστασης τηλέγραφο.
- 1814** Ο Joseph Nicéphore Niépce επιτυγχάνει την πρώτη φωτογραφική εικόνα.
- 1821** Ο Charles Wheatstone αναπαράγει τον ήχο - το πρώτο μικρόφωνο.
- 1831** Ο Joseph Henry εφευρίσκει τον πρώτο ηλεκτρικό τηλέγραφο.
- 1835** Ο Samuel Morse εφευρίσκει τον ομώνυμο κώδικα.
- 1843** Ο Samuel Morse εφευρίσκει τον ηλεκτρικό τηλέγραφο μεγάλων αποστάσεων. Ο Alexander Bain κατοχυρώνει την πρώτη μηχανή fax με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.
- 1861** Στις ΗΠΑ ξεκινούν τα Pony Express για την παράδοση ταχυδρομείου. Ο Coleman Sellers εφευρίσκει το Kinetoscope, μια μηχανή που προβάλλει μια σειρά φωτογραφιών επάνω σε οθόνη.
- 1867** Ο Αμερικανός Sholes κατασκευάζει την πρώτη επιτυχή γραφομηχανή.
- 1876** Ο Thomas Edison εφευρίσκει τον πολύγραφο. Ο Alexander Graham Bell εφευρίσκει το τηλέφωνο. Ο Melvyl Dewey παρουσιάζει το σύστημά του για την ταξινόμηση των βιβλίων.
- 1877** Ο Thomas Edison εφευρίσκει το φωνόγραφο - με έναν κύλινδρο κεριών ως μέσο καταγραφής. Ο Eadweard Muybridge εφευρίσκει τη φωτογραφική μέθοδο υψηλής ταχύτητας, δημιουργώντας την πρώτη κινούμενη φωτογραφία.
- 1887** Ο Emile Berliner εφευρίσκει το γραμμόφωνο
- 1888** Ο George Eastman παρουσιάζει την Kodak κάμερα με ρολό φιλμ.
- 1889** Ο Almon Strowger κατοχυρώνει το τονικό τηλέφωνο.
- 1894** Ο Guglielmo Marconi βελτιώνει την ασύρματη τηλεγραφία.

- 1898** Οι πρώτοι τηλεφωνικοί αυτόματοι τηλεφωνητές.
- 1899** Ο Valdemar Poulsen εφευρίσκει την πρώτη μαγνητική καταγραφή. Εφευρίσκεται και το μεγάφωνο.
- 1902** Ο Guglielmo Marconi μεταδίδει ραδιοσήματα από την Κορνουάλλη στη Νέα Γη - το πρώτο ραδιο - σήμα πέρα από τον Ατλαντικό.
- 1904** Τα πρώτα βιβλία comics.
- 1906** Ο Lee Deforest εφευρίσκει την τριόδο – επιτρέποντας την ενίσχυση όλων των ηλεκτρονικών σημάτων.
- 1910** Ο Thomas Edison παρουσιάζει την πρώτη ομιλούσα ταινία.
- 1914** Το πρώτο ηπειρωτικό τηλεφώνημα με απάντηση.
- 1916** Τα πρώτα ραδιόφωνα με δέκτες - διαφορετικοί σταθμοί.
- 1923** Η τηλεόραση ή εικονοσκόπηση (καθοδικός σωλήνας) παρουσιάζεται από τον Vladimir Kosma Zworykin.
- 1925** Ο John Logie Baird μεταδίδει το πρώτο πειραματικό τηλεοπτικό σήμα.
- 1926** Στα Warner Brothers Studios εφευρίσκουν έναν τρόπο να καταγραφεί ο ήχος χωριστά από την ταινία σε μεγάλους δίσκους με συγχρονισμό - βελτίωση της ανακάλυψης του Edison.
- 1927** Το NBC αρχίζει να λειτουργεί με δύο ραδιοδίκτυα. Ιδρύεται και το CBS. Πρώτες τηλεοπτικές - ραδιοφωνικές μεταδόσεις στην Αγγλία. Οι Warner Brothers παρουσιάζουν την πρώτη επιτυχή ομιλούσα ταινία με τίτλο «Ο τραγουδιστής της τζαζ».
- 1930** Η πρώτη τηλεοπτική μετάδοση στις ΗΠΑ.
- 1934** Ο Joseph Begun εφευρίσκει το πρώτο σύστημα καταγραφής ταινιών για ραδιοφωνική αναμετάδοση.
- 1938** Τηλεοπτικές ραδιοφωνικές μεταδόσεις ικανές να αποθηκευτούν σε ταινία και να εκδοθούν.
- 1939** Ξεκινούν οι τηλεοπτικές μεταδόσεις.
- 1944** Υπολογιστές όπως ο Mark I του Χάρβαρντ χρησιμοποιούνται σε κυβερνητικές κυρίως υπηρεσίες των ΗΠΑ. Τίθενται τα θεμέλια της επιστήμης των πληροφοριών.
- 1948** Εφευρίσκεται ο δίσκος βινυλίου 33 στροφών. Εφευρίσκεται το τρανζίστορ
- 1949** Τηλεοπτικά δίκτυα στις ΗΠΑ. Δίσκος βινυλίου 45 στροφών

- 1951 Αρχίζει η πώληση υπολογιστών.
- 1958 Ο Chester Carlson εφευρίσκει τη φωτοαντιγραφική μέθοδο ή μηχανή Xerox. Εφευρίσκονται τα ολοκληρωμένα κυκλώματα.
- 1963 Κώδικες zip εφευρίσκονται στις ΗΠΑ.
- 1966 Η Xerox εφευρίσκει τον τηλέτυπο - η πρώτη επιτυχής μηχανή fax.
- 1969 ARPANET –το πρώτο διαδικτυακό σύστημα.
- 1971 Εφευρίσκεται η δισκέτα υπολογιστών και ο μικροεπεξεργαστής (τσιπ).
- 1972 Η HBO εφευρίσκει την υπηρεσία καλωδιακής τηλεόρασης.
- 1976 Apple I- ο πρώτος υπολογιστής. Πρώτος σε εθνικό επίπεδο (ΗΠΑ) προγραμματισμός - μέσω δορυφόρου εφαρμόζεται από τον Ted Turner.
- 1979 Πρώτο κυψελοειδές δίκτυο τηλεφωνικής επικοινωνίας στην Ιαπωνία.
- 1980 Εφευρίσκεται το Sony Walkman.
- 1981 Ο IBM Pc. Το πρώτο laptop. Το πρώτο mouse.
- 1983 Το περιοδικό Time ανακηρύσσει τον κομπιούτερ ως «Άνδρα της χρονιάς». Το πρώτο κυψελοειδές τηλεφωνικό δίκτυο στις ΗΠΑ.
- 1984 Παρουσιάζονται ο υπολογιστής Apple Macintosh και ο IBM PC AT.
- 1985 Διαδίδονται τα κυψελοειδή τηλέφωνα στα αυτοκίνητα. Ανακαλύπτεται το CD-ROM.
- 1994 Γεννιέται το διαδίκτυο στις ΗΠΑ.

5.2. Η επικοινωνία στην καθημερινότητα

Η επικοινωνία είναι κάτι καθημερινό στη ζωή του ανθρώπου, όταν αυτή έχει κανονική μορφή. Και όταν είμαστε μόνοι μας, νοητικά έχουμε σύνδεση με τους άλλους ανθρώπους. Επικοινωνούμε λεκτικά (γλώσσα) ή συμβολικά (άλλα μέσα, σύμβολα, γραφή κτλ.). Στην επικοινωνία μας είμαστε ο καθένας πομπός και δέκτης ενός μηνύματος, μιας πληροφορίας.

Η γλώσσα είναι το κατεξοχήν μέσο επικοινωνίας του ανθρώπου. Κάθε γλώσσα αποτελεί σύστημα συμβόλων με τα οποία μεταδίδονται σημασίες και μηνύματα ανάμεσα σε άτομα που επικοινωνούν. Η γλώσσα χαρακτηρίζει και την απόσταση στις ανθρώπινες σχέσεις («μιλούν σαν ξένοι» ή «σαν φίλοι»). Υπάρχουν γλωσσικά όρια επικοινωνίας και αυτά καθορίζονται από τις ιδιαίτερες πολιτισμικές και

συναισθηματικές αποχρώσεις και συνδέσεις της γλώσσας. Η γλώσσα και η νόηση βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης.

Κάθε επικοινωνία παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα που αφορούν τη δυσκολία κατανόησης των συμβόλων. Στα μέσα μαζικής επικοινωνίας δεν έχουμε άμεση και αμοιβαία ανθρώπινη επικοινωνία.

Κάθε πληροφορία έχει ένα περιεχόμενο και μια αναφορά. Βασικές μορφές της επικοινωνίας είναι η άμεση και η έμμεση, η μονομερής (ή μόνο εξωτερική), η διμερής και η πολυμερής. Βασικές μορφές της αλληλεπίδρασης είναι η ασύμμετρη, η αντιδραστική, η αμοιβαία. Μπορεί να υπάρχει (εξωτερικά) επικοινωνία, αλλά η αλληλεπίδραση να είναι σχεδόν ανύπαρκτη ή ψεύτικη («ψευδαλληλεπίδραση»).

Από τα παραπάνω φάνηκε κιάλας πόσο λεπτές είναι και πόσο εύκολα διαταράσσονται οι σχέσεις στην ανθρώπινη επικοινωνία. Οι διαταραχές της ανθρώπινης επικοινωνίας σχετίζονται τόσο με τη μετάδοση και την αποδοχή μιας πληροφορίας (τον «πομπό» και το «δεκτή») όσο και με τα μέσα και τις μορφές της επικοινωνίας αυτής. Τα προβλήματα αυτά θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

Περίληπτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι πέρα από τις καθημερινές ποικίλες δυνατότητες επικοινωνίας και διανθρώπινων σχέσεων καθένας μας έχει σχεδόν σταθερή κάποια επικοινωνία στην οικογένεια (ως σύζυγος ή παιδί), στο σχολείο ή στην εργασία του. Η επικοινωνία του αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Αυτό εξαρτάται από τον ίδιο αρχικά, αλλά βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση και με τον άλλο.⁴

5.3. Ορισμοί

Ο όρος επικοινωνία χρησιμοποιείται συχνά από τον κάθε άνθρωπο στη σημερινή κοινωνία. Όμως δεν υποδηλώνει μια συγκεκριμένη έννοια για όλους. Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ομοφωνία για τον ορισμό της επικοινωνίας.⁵ Κάθε συγγραφέας καθορίζει τον όρο αυτό ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία μελετά την επικοινωνία. Δεν υπάρχει καμιά άποψη η οποία να έχει γίνει αποδεκτή σαν η μόνη σωστή, με βάση την οποία πρέπει να μελετάται η επικοινωνία. Η ιδέα επάνω στην οποία βασίζεται κάθε φορά η μελέτη της επικοινωνίας παρουσιάζει μερικές φορές μηδαμινές διαφορές μεταξύ διαφόρων ερευνητών, αλλά θα μπορούσε κανείς σχεδόν να πει ότι υπάρχουν τόσες τέτοιες ιδέες γύρω από την επικοινωνία όσοι είναι και οι συγγραφείς οι οποίοι ασχολούνται με το θέμα αυτό. Εντούτοις, η ποικιλία αυτή των

ιδεών στις οποίες βασίζεται η μελέτη της επικοινωνίας θα πρέπει μάλλον να ενθαρρύνει παρά να αποθαρρύνει την περαιτέρω μελέτη και έρευνα της επικοινωνίας. Στην παρούσα ανάλυση του θέματος της επικοινωνίας δε θα ασχοληθούμε με τις διάφορες εκδοχές και απόψεις από τις οποίες εξετάζεται το θέμα αυτό, αλλά για να περιοριστεί η σχετική ύλη θα αρκεστούμε μόνο στην παρουσίαση των ορισμών εκείνων οι οποίοι θεωρούνται στην παρούσα εργασία ως κατάλληλοι για την περαιτέρω ανάλυση του θέματος.⁶

Ο μεγάλος αριθμός ορισμών δε σημαίνει ότι μπορεί κανείς να περιγράψει συνολικά το περιεχόμενο του όρου επικοινωνία. Αυτοί θα μπορούσαν να διακριθούν σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει εκείνους που περιορίζουν την έννοια της επικοινωνίας στη διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Αυτή η προσέγγιση, χωρίς να είναι λανθασμένη, δεν λαμβάνει υπόψη της την ουσία της επικοινωνίας που είναι η επίδραση της ανταλλαγής μηνυμάτων ή πληροφοριών στη συμπεριφορά των επικοινωνούντων. Η δεύτερη κατηγορία ορισμών έρχεται να τονίσει τούτη τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτούς, η επικοινωνία είναι η διαδικασία, με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη.⁵

Δύο ορισμοί της επικοινωνίας που λίγο ή πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί του πλήθους ορισμών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω:

- ▣ Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.
- ▣ Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ενέργεια, σε ένα δέκτη με στόχο να ενεργήσει πάνω του έτσι ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι επίσης διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή ομάδων.⁵

Ως επικοινωνία στην παρούσα εργασία θεωρείται κάθε μεταβίβαση μιας «έννοιας» (νοήματος) από έναν άνθρωπο σε άλλον ή σε άλλους ανθρώπους.⁶

Επικοινωνία με αυτή την έννοια είναι λοιπόν μια διαδικασία, η «διαδικασία επικοινωνίας». Εκτός από αυτή τη στενή έννοια της επικοινωνίας που ταυτίζεται με τη διαδικασία επικοινωνίας, ο όρος επικοινωνία έχει επίσης και μια ευρύτερη έννοια κατά την οποία επικοινωνία είναι ο συλλογικός όρος για περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας (π.χ., οι επικοινωνίες μιας επιχείρησης). Όταν μάλιστα το περιεχόμενο του όρου επικοινωνία περιοριστεί σε ένα «αντικείμενο», π.χ. ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, τότε αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση.⁶

Άρα συστατικά στοιχεία της επικοινωνίας στη γενική της έννοια είναι:

- ▣ η ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη
- ▣ η αποστολή μιας «έννοιας» από τον αποστολέα και
- ▣ η λήψη μιας «έννοιας» από τον παραλήπτη.

Εάν ο παραλήπτης καταλαβαίνει ότι εννοούσε ο αποστολέας είναι ένα θέμα το οποίο αφορά στην ύπαρξη επικοινωνίας. Για να υπάρξει επικοινωνία, ο παραλήπτης πρέπει να λάβει όχι μόνο σήματα οποιασδήποτε μορφής, αλλά πρέπει να αντιληφθεί κάτι. Η απλή μεταβίβαση οπτικών, ακουστικών ή οποιασδήποτε άλλης φύσης σημάτων δεν αποτελεί επικοινωνία. Πέρα από αυτά όμως ο παραλήπτης δεν πρέπει απλώς να αντιληφθεί ορισμένες λέξεις ή προτάσεις οι οποίες σε σύνολο δε δίνουν νόημα, αλλά πρέπει να λάβει μία κατανοητή σ' αυτόν έννοια.⁶

Και μια μεμονωμένη ακόμη μεταβίβαση μιας έννοιας (σημασίας) είναι επικοινωνία. Δηλαδή δεν είναι αναγκαίο η μεταβίβαση αυτή να λαμβάνει χώρα τακτικά. Η μεταβίβαση αυτή μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση (π.χ., μέσω ενός τρίτου προσώπου), και να γίνει ενσυνείδητα ή ασυνείδητα. Περίπτωση ασυνείδητης (υποσυνείδητης) μεταβίβασης μιας σημασίας έχουμε όταν κάποιος χωρίς να έχει την πρόθεση να γνωστοποιήσει ένα γεγονός ή ένα συναίσθημα του, με τον τρόπο που εκφράζεται ή με τις λέξεις που χρησιμοποιεί, αποκαλύπτει χωρίς ο ίδιος να το θέλει τα γεγονότα ή συναισθήματα αυτά.⁶

Επικοινωνία λαμβάνει χώρα άσχετα αν η «σημασία» που μεταβιβάστηκε είναι για τον παραλήπτη κάτι μέχρι τότε άγνωστο σ' αυτόν, ή αν αναφέρεται σε ήδη

υπάρχουσες γνώσεις. Το περιεχόμενο, ο χρόνος (π.χ., σε περίπτωση αλληλογραφίας), ο χώρος και τα μέσα της μεταβίβασης όπως και η επίδραση της «σημασίας» στον παραλήπτη δεν αποτελούν συστατικά στοιχεία της έννοιας επικοινωνία. Με αυτή την έννοια η επικοινωνία είναι τοπική μετατροπή της «σημασίας» και πρέπει να διακρίνεται από τη χρονική (= αποθήκευση ή φύλαξη) και την πραγματική μετατροπή (= επεξεργασία).⁶

Τέλος, πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο όρος επικοινωνία έχει μια ευρύτερη και μια στενότερη έννοια. Με τη στενότερη του έννοια ο όρος επικοινωνία αναφέρεται σε μια διαδικασία επικοινωνίας, δηλ. στη μεταβίβαση μιας έννοιας (νοήματος) από ένα πρόσωπο σε άλλο. Με την ευρύτερη του έννοια ο όρος επικοινωνία περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας σε ορισμένο τόπο, χρόνο ή οργανισμό. Έτσι, π.χ., μιλάμε για επικοινωνία ή (συνηθέστερα) για τις επικοινωνίες της επιχείρησης, π.χ. επιχειρηματική ή καλύτερα επιχειρησιακή επικοινωνία.⁶

5.4. Σκοποί της επικοινωνίας

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ως προς αυτό το στοιχείο υπάρχει πλήρης ομοφωνία στη γενική βιβλιογραφία.

Εντούτοις, πολλοί από τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι, εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση (Intergrierung), τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικό-τητας (Zugehörigkeitsgefühl), την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών¹⁸, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία.

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

- ▣ **Ο συντονισμός των ενεργειών** όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.

- ▣ **Ευνοϊκό κλίμα εργασίας**, δηλ. θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων, και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Σκοπός της επικοινωνίας στη στενή της έννοια, δηλ. σκοπός των μεμονωμένων διαδικασιών επικοινωνίας, μπορεί να είναι ένας ή περισσότεροι από τους λόγους οι οποίοι θα αναλυθούν στη συνέχεια και οι οποίοι αποτελούν τα είδη της επικοινωνίας ανάλογα του σκοπού της.⁶

5.5. Η διαδικασία της επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή (άτομο - ομάδα) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη κ.λπ. Στη συνέχεια, ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει, με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων, σχηματίζοντας ένα μήνυμα. Με την βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, την ενέργεια, τη συμπεριφορά κ.λπ. του δέκτη. Τέλος, με το μηχανισμό ελέγχου – feed back - ο πομπός πληροφορείται για την τύχη του μηνύματος του. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- ▣ η πηγή (πομπός),
- ▣ ο κώδικας του πομπού - κωδικοποίηση,

- ▣ το μήνυμα,
- ▣ τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων,
- ▣ η σύλληψη (δέκτης),
- ▣ ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση),
- ▣ η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα.

Στα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι χρήσιμο να προστεθούν και οι «θόρυβοι» που αν και δεν είναι ένα συστατικό στοιχείο της διαδικασίας, είναι όμως σημαντικό, διότι χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη παρεμβαίνει από μόνο του, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.⁵

Κώδικας - Κωδικοποίηση

Ο, τιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από τη φωνή (τόνος, ένταση, χρώμα) τη γλώσσα (το σύνολο των λέξεων), τα σύμβολα, τις κινήσεις του σώματος, την οπτική επαφή, τις στάσεις του σώματος.⁵

Κατά τον πιο πάνω ορισμό της επικοινωνίας, η αρχή της διαδικασίας συμπίπτει με την «παραγωγή» της προς μεταβίβαση έννοιας. Σαν «παραγωγή» εννοείται, όχι μόνον η αποστολή σημάτων από τον αποστολέα, αλλά επιπλέον και η πνευματική εργασία η οποία λαμβάνει χώρα πριν την αποστολή και η οποία είναι απαραίτητη για να μεταφραστεί σε σήματα το νόημα (μήνυμα) το οποίο πρέπει να μεταβιβαστεί. Αυτό είναι, π.χ., η περίπτωση όταν κάποιος, πριν να πει κάτι δυνατά, σκέπτεται εκ των προτέρων ολόκληρη τη φάση ή το κείμενο (ή πριν να σταλεί κάποια επιστολή, πρώτα τη γράφει πρόχειρα και κατόπιν διορθώνει τα γραμματικά, συντακτικά και αισθητικά λάθη) και τότε μόνο λέει δυνατά το κείμενο ή αντίστοιχα καθαρογράφει την επιστολή του και την αποστέλλει. Αυτή η πνευματική εργασία θεωρείται σαν η πρώτη φάση της διαδικασίας επικοινωνίας και αποκαλείται κωδικοποίηση.⁶

Η κωδικοποίηση, λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος. Είναι μια διανοητική διαδικασία.⁵

Μήνυμα - Αποστολή

Το μήνυμα είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης. Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση ή αναπαράσταση του νοήματος. Αποτελείται από γραπτές ή προφορικές λέξεις, κινήσεις ή στάσεις του σώματος, γραφικές παραστάσεις και σύμβολα που μπορεί να είναι αντικείμενα, χρώματα, ήχοι, χρώμα - ένταση φωνής κ.λπ.⁵

Οι δύο πρώτες φάσεις (κωδικοποίηση και αποστολή) αποδίδονται με τον συλλογικό όρο παραγωγή (Abgabe). Στην πράξη βέβαια οι δύο αυτές πρώτες φάσεις δεν παρουσιάζονται χρονικά διαχωρισμένες. Για να δημιουργήσει κανείς όμως μια θεωρητικά πληρέστερη παρουσίαση πρέπει να τις θεωρήσει σαν δύο φάσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα διαδοχικά και ξεχωριστά η μία από την άλλη.⁶

Και πράγματι, παρ' ότι στην καθημερινή ζωή είναι συνηθισμένο κανείς να σκέφτεται, να κωδικοποιεί και να μιλάει σχεδόν ταυτόχρονα, εντούτοις η κωδικοποίηση και η αποστολή παραμένουν δύο ξεχωριστές μεταξύ τους φάσεις. Ως εκ τούτου είναι σκόπιμο να τηρείται αυτός ο διαχωρισμός των δύο φάσεων της επικοινωνίας γενικά και ειδικότερα κατά την επιχειρησιακή επικοινωνία, ώστε η επικοινωνία να διεξάγεται όσο το δυνατόν πληρέστερα και να αποφεύγονται έτσι λάθη, απώλεια χρόνου και η δημιουργία προβλημάτων. Χαρακτηριστικό είναι για την περίπτωση αυτή ένα παλιό κινέζικο ρητό το οποίο λέει: «είσαι κύριος των λόγων σου, αλλά άπαξ και ομιλήσεις τα λόγια σου πλέον σε κυριεύουν».⁶

Από τη στιγμή που ο αποστολέας εκπέμπει τα σήματα του (λέξεις, ψηφία κ.λπ.) μέχρι την παραλαβή αυτών από τον παραλήπτη λαμβάνει χώρα η πραγματική (κυριολεκτική) μεταβίβαση (από σημείου σε σημείο), η οποία αποτελεί την τρίτη φάση της διαδικασίας επικοινωνίας και η οποία αποκαλείται μεταβίβαση.⁶

Μεταβίβαση σημάτων-Κανάλια

Στη φάση αυτή μετατοπίζεται υπό φυσική μορφή (ηχητικά κύματα ή φωτός κ.λπ.) ή π.χ. γραπτή μορφή ή έννοια η οποία πρέπει να μεταβιβαστεί, δηλ. γίνεται η μεταφορά της από ένα τόπο σ' έναν άλλο. Ο αποστολέας πρέπει λοιπόν να επιλέξει την κατάλληλη οδό μεταβίβασης για την επικοινωνία του. Επίσης πρέπει να επιλέξει τον κατάλληλο χρόνο για την αποστολή του μηνύματος, διότι είναι γνωστό ότι δεν είναι όλες οι στιγμές εξίσου ευνοϊκές ή δυσμενείς για τη μεταβίβαση ενός μηνύματος. Κάτι

ακόμη για το οποίο πρέπει να λάβει πρόνοια ο αποστολέας είναι η τήρηση ελεύθερων των οδών επικοινωνίας προς όφελος της κατά τον επιθυμητό χρόνο και τρόπο λήψης ίου αποστελλόμενου μηνύματος.⁶

Τα κανάλια μεταβίβασης είναι τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως η φωνή, τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών, γραπτά κείμενα ή διαπροσωπική επαφή.⁵ Κάτω από ορισμένες συνθήκες, τα ανθρώπινα περιφερικά όργανα δεν είναι κατάλληλο για τη λήψη των σημάτων. Στις περιπτώσεις αυτές ο άνθρωπος πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορα τεχνικά βοηθητικά μέσα (τηλέφωνο, τηλέτυπο, τηλεγραφο κ.ά.).⁶

Σύλληψη του δέκτη - Παραλαβή

Η επόμενη φάση είναι η παραλαβή του μηνύματος που έχει αποσταλεί, δηλαδή η σύλληψη των σημάτων.⁶ Ο δέκτης με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση και κατά δεύτερο με τις υπόλοιπες, συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός έχει στείλει.⁵ Εδώ, δεν παίζει κανένα ρόλο αν η μεταβίβαση γίνεται με ή χωρίς τη χρησιμοποίηση τεχνικών βοηθητικών μέσων. Ο παραλήπτης πρέπει κατά τη φάση αυτή να δώσει προσοχή ώστε, π.χ. να ακούσει αυτό το οποίο λέχθηκε. Η παραλαβή ή λήψη είναι πλήρης, όταν (υπό την προϋπόθεση μιας μεταβίβασης των σημάτων χωρίς ενοχλήσεις) εκείνο που λαμβάνει ο παραλήπτης συμπίπτει τελείως με εκείνο το οποίο απέστειλε ο αποστολέας. Εάν ο παραλήπτης δια των ληφθέντων σημάτων καταλαβαίνει κάτι ή όχι δεν παίζει κανένα ρόλο για την παραλαβή σαν ξεχωριστή φάση.⁵

Το αν κανείς μπορέσει καν να καταλάβει κάτι, όπως επίσης και το θέμα της σύμπτωσης, δηλαδή ταύτισης εκείνου που αντιλήφθηκε ο παραλήπτης με εκείνο το οποίο εννοούσε ο αποστολέας, παρουσιάζεται μόλις κατά την επόμενη (τελευταία) φάση, την αποκωδικοποίηση. Για τη φάση της παραλαβής είναι λοιπόν σπουδαίο να παραληφθεί εκείνο το οποίο στάλθηκε. Οι φάσεις της παραλαβής και της αποκωδικοποίησης χωρίζονται μεταξύ τους μόνο για λόγους θεωρητικής παρουσίασης, ενώ στην πράξη λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα. Ο χρόνος ο οποίος διαρρέει μεταξύ των δύο αυτών φάσεων είναι τόσο μικρός, ώστε αποβαίνει ασήμαντος. Οι διαδικασίες αυτές της μετάφρασης και της μετατροπής γίνονται στιγμιαία και σχεδόν ταυτόχρονα. Έτσι, δεν πρέπει να θεωρούμε ότι γίνεται πρώτο το ένα και ύστερα το άλλο. Εντούτοις, για να

μπορέσει κανείς να αντιληφθεί σε βάθος τη διαδικασία επικοινωνίας χρειάζεται οι φάσεις αυτές να θεωρηθούν σαν ξεχωριστές διαδικασίες.⁶

Κώδικας του δέκτη – Αποκωδικοποίηση

Την παραλαβή ακολουθεί, σαν τελευταία φάση της διαδικασίας επικοινωνίας, η αποκωδικοποίηση.⁶ Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και μέσω διανοητικής διεργασίας αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλαδή σε νόημα, δίνοντας σημασίες στα κωδικοποιημένα στοιχεία του μηνύματος.⁵ Το προϊόν της αποκωδικοποίησης, παρ' ότι έχει ένα νόημα, εντούτοις μπορεί για τον παραλήπτη να είναι ακατανόητο. Το νόημα αυτό γίνεται κατανοητό όταν ο παραλήπτης συνδέει το περιεχόμενο του μηνύματος με το γνωστικό του πεδίο, ώστε να γίνει κατανοητό. Τότε μόνο γίνεται μια πληροφορία κατάλληλη για κατανάλωση. Η φάση λοιπόν της αποκωδικοποίησης είναι το κατώφλι μετά το οποίο η είδηση περνάει από την αντίληψη στη συναίσθηση, δηλ. από έναν απλό ερεθισμό των αισθητηρίων οργάνων στη συνειδητή σύλληψη του θέματος (συνειδητή αναπαράσταση του θέματος στη φαντασία του παραλήπτη).⁶

Κατανόηση του μηνύματος - Αποτέλεσμα

Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κ.λπ., που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.⁵ Πρέπει να επισημανθεί ότι για να καταλάβει κάτι ο παραλήπτης πρέπει να έχει κάποιο αντίστοιχο γνωστικό πεδίο. Για να κατανοήσει όμως εκείνο το οποίο εννοούσε ο αποστολέας, πρέπει να κατέχει με εκείνον κοινό γνωστικό πεδίο. Σαν γνωστικό πεδίο χαρακτηρίζεται το σύνολο των μέσων κατανόησης, βασικών αντιλήψεων, γνώσεων και αξιών. Το κοινό γνωστικό πεδίο δεν είναι απαραίτητο μόνο μετά τη φάση της αποκωδικοποίησης. Ακόμη και για να είναι δυνατό να αποκωδικοποιηθούν τα ληφθέντα σήματα, ο παραλήπτης πρέπει να τα συνδέσει με το γνωστικό του πεδίο. Δεν είναι δυνατό π.χ. να αποκωδικοποιήσει κανείς μια σειρά σημάτων «μορς» αν δεν κατέχει τον αντίστοιχο κώδικα ή δεν μπορεί να αντιληφθεί το νόημα φράσεων μιας ξένης γλώσσας αν δε γνωρίζει τη γλώσσα αυτή.⁶

Πρέπει ακόμη να συμπληρωθεί ότι η ύπαρξη κοινού γνωστικού πεδίου μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη αποτελεί προϋπόθεση για την αντιστοιχία μεταξύ του μηνύματος που έγινε αντιληπτό (δηλ. του αποτελέσματος της αποκωδικοποίησης) και

εκείνου το οποίο εννοούσε ο αποστολέας. Είναι π.χ. αναγκαίο δύο άνθρωποι να γνωρίζουν κατ' αρχήν μια κοινή γλώσσα (κοινό γνωστικό πεδίο) για να είναι καν δυνατόν να υπάρξει επικοινωνία μεταξύ τους.⁶

Επαναπληροφόρηση - Feed back

Κανείς δεν μπορεί ποτέ να είναι βέβαιος ότι έλαβε χώρα η επικοινωνίας, εκτός αν υπάρχει κάποιου είδους επιβεβαίωση, κάποιου είδους ανατροφοδότηση από τον αποστολέα προς τον αποστολέα.⁷

Έτσι, το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας, μεταφέρεται στο πομπό, με το μηχανισμό ελέγχου της επαναπληροφόρησης (feed back) και εδώ ολοκληρώνεται η διαδικασία, η οποία επαναλαμβάνεται όσο διαρκεί η επικοινωνία.⁵



Σχήμα 5.2.: Μοντέλο επικοινωνίας του Shannon. Πηγή: Μ. Ζαβλανός, 2002.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Εγκυκλοπαίδεια Δομή, Δομή ΑΕ, Αθήνα, 2004.
2. Παγκόσμια Ιστορία, Τόμος Α', Οι Πρώτοι Πολιτισμοί, 3000-1500 π.Χ., Καπόπουλος -Time Life, Αθήνα, 1989.
3. The History of Communication, Mary Bellis, μτφ α.μ., http://inventors.about.com/library/inventors/bl_history_of_communication.htm.
4. Νίκος Παπαδόπουλος, Ψυχολογία Σύγχρονη Πειραματική, Αθήνα, 2003, σελ. 169.
5. Δημήτρης Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 427-428, 430-433.
6. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα 2003, σελ.: 502.-505, 512-517.
7. Μύρων Ζαβλανός, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2002, σελ. 412.

ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

6.1. Θεμελιώδεις αρχές της επικοινωνίας

Ο κάθε διοικών, για να μπορέσει να εφαρμόσει αποτελεσματικά την επικοινωνία στον τόπο της εργασίας θα πρέπει να ενημερωθεί πάνω στις βασικές αρχές και τα προβλήματά της που είναι:

- ▣ **Οι λέξεις δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία.** Μια λέξη είναι απλώς ένα σύμβολο, ένα σημείο που αντιπροσωπεύει ένα πράγμα, μια πράξη ή ένα συναίσθημα. Με την εκπαίδευση δε και την «κοινωνικοποίηση» μας μαθαίνουμε ν' αποδίδουμε σημασία στις λέξεις, σημασία η οποία σε ανθρώπους που ζουν κι αναπτύσσονται στον ίδιο τόπο μπορεί να είναι η ίδια, αλλά και που μπορεί ίσως να διαφέρει σ' ανθρώπους διαφορετικών περιοχών.
- ▣ **Λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διάφορους ανθρώπους.** Συχνά συμβαίνει ο άλλος ν' αποδίδει στις λέξεις μας διάφορη σημασία από τη δική μας. Περισσότερο είναι να λεχθεί ακόμα πως πολλές λέξεις απαρχαιώνονται βαθμιαία και φεύγουν από το λεξιλόγιο κι άλλες αποκτούν διαφορετική έννοια. Ένας καλός τρόπος να ξεπεράσει κανείς τις δυσκολίες αυτές είναι να συλλάβει την έννοια από την πρόταση και την κατάσταση μέσα στην οποία χρησιμοποιείται η λέξη.
- ▣ **Η αντίληψη της πραγματικότητας διαφέρει.** Πολλές φορές δύο άνθρωποι που αντιμετωπίζουν την ίδια περίπτωση μπορεί να νομίζουν πως κι οι δύο καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα. Όμως δεν είναι έτσι, γιατί η αντίληψή μας κυβερνάται από τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρά μας. Το ίδιο κι η συμπεριφορά μας. Δηλαδή αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω μας σύμφωνα

με τις εμπειρίες, τις στάσεις και τις γνώσεις μας που συσσωρεύονται από το χρόνο της γέννησής μας.

- ▣ **Τα συναισθήματα επιδρούν στην κατάσταση.** Οι άνθρωποι κατά το πλείστον σκέπτονται με την καρδιά κι όχι με το μυαλό. Πολλά είναι τα παραδείγματα στη ζωή και σπάνια μπορεί κανείς να εξαφανίσει τα αισθήματα από τις επικοινωνίες. Όμως, ο αποστολέας ή πομπός μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίσει τις στάσεις και τις προκαταλήψεις των ακροατών του και στη συνέχεια να εκφράσει τις ιδέες του με τέτοιο τρόπο, ώστε η αληθινή έννοια να γίνει κατανοητή από το δέκτη.
- ▣ **Τα γεγονότα διαφέρουν από τις γνώμες.** Εύκολα οι άνθρωποι σχηματίζουν γνώμες και συνήθως είναι έτοιμοι να εκφράσουν τις απόψεις τους. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο με τα γεγονότα που για να κατανοηθούν απαιτούν ανάλυση, μελέτη, έρευνα και συλλογή δεδομένων. Γι' αυτό και ο προσεκτικός ομιλητής πρέπει να κάνει τη διάκριση μεταξύ γνώμης και γεγονότων, οπότε εισάγει τη γνώμη του με το «πιστεύω τούτο κι εκείνο» ή «μου φαίνεται κ.λπ.». Σχετικά όμως με τα γεγονότα πρέπει να σημειωθεί πως πολλές φορές αυτό που είναι για τον ένα γεγονός δεν είναι το ίδιο για τον άλλο. Κι εδώ βρίσκεται η αιτία της διαμάχης μεταξύ του ελεύθερου κόσμου και του ολοκληρωτισμού, ότι δηλαδή τα βασικά γεγονότα που αναφέρονται στην ελευθερία, στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην ανθρώπινη πρόοδο και οικονομία απορρίπτονται από την άλλη πλευρά, για να προτιμηθούν κάποια άλλα αγαθά.
- ▣ **Επαναπληροφόρηση.** Το πλείστον της επικοινωνίας στον κόσμο τούτο είναι μιας κατεύθυνσης, δηλαδή πηγαίνει από τον αποστολέα στον αποδέκτη μόνο, κι έτσι ο πομπός δε γνωρίζει τις αντιδράσεις των ακροατών του. Καταλαβαίνουν; Συμφωνούν; Διαφωνούν; Επί αιώνες τώρα η διδασκαλία στις ανώτερες σχολές γίνεται στον τύπο της διάλεξης, που είναι επικοινωνία μιας μόνο κατεύθυνσης. Από τα διάφορα πειράματα και τις έρευνες αποδείχτηκε πως η διπλή επικοινωνία έχει τα καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με την κατανόηση του μηνύματος. Πολύ φτωχή, η φτωχότερη, είναι η επικοινωνία με μηδέν επαναπληροφόρηση, λίγο καλύτερη όταν υπάρχει ορατό ακροατήριο, πιο καλύτερη αν επιτρέπουμε έστω απάντηση με ένα ναι ή όχι κι άριστη όταν υπάρχει ελεύθερη επαναπληροφόρηση.

- ▣ **Οι πράξεις μιλάνε δυνατότερα παρά οι λέξεις.** Ζούμε σε μια εποχή κατά την οποία η τέχνη κι η επιστήμη της επικοινωνίας έχει πολύ προοδεύσει. Ειδικοί στις δημόσιες σχέσεις προσλαμβάνονται από πολιτικούς για να βελτιώσουν την εικόνα τους στους ψηφοφόρους τους, έτσι ώστε να εκλεγούν. Μεγάλες επιχειρήσεις ξοδεύουν εκατομμύρια σε προγράμματα δημοσίων σχέσεων, για να τους αναπτύξουν το επιθυμητό «γόητρο της επιχείρησης». Μ' όλα αυτά δίνεται έμφαση μεγάλη σε λέξεις, συνθήματα, κλίμα, εικόνα και δημόσιες σχέσεις κατά τρόπο που πολλοί διοικούντες πέφτουν θύματα μιας ψευδαίσθησης, παραμελώντας την ουσία. Οι πράξεις όμως πρέπει να είναι σύμφωνες με τις υποσχέσεις και τα έργα πρέπει ν' ανταποκρίνονται στα λόγια.
- ▣ **Το ασαφές και το δυσνόητο.** Πολλοί άνθρωποι εκφράζονται κατά τρόπο δυσνόητο και με ασάφεια. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη βασικής προπαρασκευής και κατανόησης των θεμάτων πάνω στα οποία προσπαθούν να μιλήσουν ή να γράψουν. Η καθαρότητα στη σκέψη κι η καθαρότητα και σαφήνεια στη γλώσσα πηγαίνουν μαζί.¹

6.2. Αξιώματα της Επικοινωνίας

Κάθε μονάδα επικοινωνίας ονομάζεται μήνυμα. Ακόμα και η συμπεριφορά του σχιζοφρενούς ατόμου που αρνείται να μιλήσει και μένει σιωπηλός είναι μια μορφή επικοινωνίας. Επομένως, το πρώτο αξίωμα της επικοινωνίας λέει ότι: **Κανείς δεν μπορεί να αποφύγει την επικοινωνία.**

Οποιαδήποτε επικοινωνία περιέχει μια δέσμευση, μια υποχρέωση, δηλαδή ορίζει κάποια σχέση. Επομένως, η επικοινωνία δε μεταφέρει μόνο μια πληροφορία, αλλά ταυτόχρονα επιβάλλει και μια συμπεριφορά. Αυτές οι δυο αντίθετες λειτουργίες ονομάζονται «αναφορά» και «διαταγή». Η «αναφορά» έχει σχέση με το μήνυμα που μεταφέρει την πληροφορία, δηλαδή με το περιεχόμενο του μηνύματος, Η «διαταγή» αναφέρεται στο είδος του μηνύματος που λαμβάνεται και άρα ορίζει τη σχέση μεταξύ των επικοινωνούντων ατόμων. Έστω ότι λαμβάνουμε τα παρακάτω δυο μηνύματα: (α) «Είναι αναγκαίο και απαραίτητο να κλείνετε στην αρχή το διακόπτη» και (β) «σας παρακαλώ στην αρχή να κλείνετε το διακόπτη». Τα δυο αυτά μηνύματα έχουν κατά προσέγγιση το ίδιο περιεχόμενο πληροφορίας, αλλά προσδιορίζουν όμως διαφορετική

σχέση. Επομένως το δεύτερο αξίωμα της επικοινωνίας λέει ότι: **Κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ορίζει μια σχέση.**

Άλλο γνώρισμα της επικοινωνίας είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των επικοινωνούντων ατόμων. Δηλαδή κάθε μήνυμα είναι συγχρόνως ερέθισμα, απάντηση και ενδυνάμωση. Οι διαφορετικές ομαδοποιήσεις μπορούν να μελετηθούν με τη χρησιμοποίηση της σειράς του Bernard Bolzano, από το βιβλίο του «Τα παράδοξα του απείρου» που έγινε κλασικό για τη μαθηματική επιστήμη. Η πιο απλή μορφή σειράς είναι η ακόλουθη: $S = \alpha - \alpha + \alpha + \alpha - \alpha - \alpha + \dots$

Για την επικοινωνία η σειρά αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδοχή από βεβαιώσεις και αρνήσεις ενός μηνύματος, που παρίσταται με α . Ο Bolzano απέδειξε ότι η παραπάνω σειρά είναι δυνατόν να ομαδοποιηθεί κατά διαφορετικούς τρόπους που είναι όλοι σωστοί. Οι διαφορετικές ομαδοποιήσεις με τα αποτελέσματα τους είναι:

$$\alpha. \quad S = (\alpha - \alpha) + (\alpha - \alpha) + (\alpha - \alpha) + \dots = 0 + 0 + 0 + \dots = 0$$

$$\beta. \quad S = \alpha - (\alpha - \alpha) - (\alpha - \alpha) - (\alpha - \alpha) - \dots = \alpha - 0 - 0 - 0 = \alpha$$

$$\gamma. \quad S = \alpha - (\alpha - \alpha + \alpha - \alpha + \alpha - \alpha + \dots)$$

$$S = ct - S$$

$$2S = \alpha \text{ και } S = \alpha/2$$

Επομένως, το τρίτο αξίωμα της επικοινωνίας λέει ότι: **Η φύση της σχέσης εξαρτάται από την ομαδοποίηση της πληροφορίας - επικοινωνίας μεταξύ των επικοινωνούντων ατόμων.**²

6.3. Είδη επικοινωνίας

Πρώτα θα πρέπει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι αν και οι περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας προξενούνται από ένα ή περισσότερους συγκεκριμένους σκοπούς, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες λαμβάνει χώρα μια επικοινωνία αυθόρμητα και χωρίς κανένα συγκεκριμένο σκοπό. Αυτές τις περιπτώσεις τις αποκαλούμε «ασυναίσθητη επικοινωνία». Η ασυνείδητη αυτή επικοινωνία δε συμπίπτει με τη «μη εκ προθέσεως» επικοινωνία (Unintentional Communication), με την οποία εννοείται η μεταβίβαση ή η κατανόηση από τον αποδέκτη μιας έννοιας την οποία δεν είχε την πρόθεση να μεταβιβάσει ο αποστολέας, διότι, είτε δεν ήθελε να μεταβιβάσει καμιά έννοια, είτε ήθελε να μεταβιβάσει κάποια διαφορετική από εκείνη που έλαβε ο αποδέκτης. Εντούτοις δεν θα πρέπει η «μη εκ προθέσεως» επικοινωνία να θεωρείται

σαν ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, αλλά μάλλον σαν μια επικοινωνία κακής ποιότητας. Εκτός από την ασυναίσθητη αυτή επικοινωνία, ή οποία δεν έχει κανένα συγκεκριμένο σκοπό, κάθε άλλη διαδικασία επικοινωνίας γίνεται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, ο οποίος δίνει και ένα ορισμένο χαρακτηριστικό στη διαδικασία της επικοινωνίας. Με βάση αυτόν το σκοπό τους υπάρχουν τα ακόλουθα είδη επικοινωνίας:

- ▣ **Επικοινωνία πληροφόρησης.** Πρόθεση του αποστολέα είναι να βοηθήσει τον παραλήπτη, θέτοντας στη διάθεσή του γνώσεις και πληροφορίες οι οποίες μπορεί να είναι σημαντικές για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του.
- ▣ **Επικοινωνία παρακίνησης.** Σκοπός της είναι να δραστηριοποιήσει τον παραλήπτη του μηνύματος προς μια ορισμένη κατεύθυνση. Με βάση το βαθμό με τον οποίο υποχρεώνεται ο παραλήπτης να ενεργήσει προς την ορισμένη αυτή κατεύθυνση και με βάση τα χρονικά και πραγματικά όρια τα οποία επιτρέπει στον παραλήπτη η επικοινωνία παρακίνησης, ακόμη όμως και με βάση τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή η παρακίνηση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας διακρίνεται σε επικοινωνία εντολών και σε επικοινωνία πειθούς.
- ▣ **Συνενωτική επικοινωνία.** Με την επικοινωνία αυτή συνήθως αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης, αποδοχής άλλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσης των άλλων ανθρώπων. Συχνά μάλιστα δημιουργούνται, στις οργανώσεις, επιτροπές οι οποίες δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο σκοπό εργασίας. Το νόημα τους βρίσκεται κυρίως στη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων. Η επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα σε τέτοιες επιτροπές αποκαλείται «επικοινωνία συνένωσης». Μια άλλη μορφή επικοινωνίας συνένωσης είναι εκείνη που έχει σκοπό όχι τη συνένωση των μελών της οργάνωσης μεταξύ τους, αλλά τη συνένωσή τους με την επιχείρηση συνολικά.
- ▣ **Η επικοινωνία αναγνώρισης ή συγκατάθεσης.** Συχνά χρησιμοποιούνται εκφράσεις που παρουσιάζουν αισθήματα και ψυχικές καταστάσεις και που δείχνουν την εσωτερική πρόθεση να δώσουν σε μια σχέση μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Η κατεύθυνση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, π.χ., η δημιουργία, διατήρηση, βελτίωση ή επιδείνωση ή η ρήξη μιας σχέσης. Σε τέτοιες περιπτώσεις η φαντασία συχνά βρίσκει ελεύθερο πεδίο δράσης και γεννά ιστορίες οι οποίες δεν έχουν κανένα ίχνος αλήθειας. Οι συνέπειες μπορεί να είναι

πολύ σοβαρές για την επιχείρηση και πρέπει να τηρούνται κατά το δυνατόν υπό τον έλεγχο της επιχείρησης.

- ▣ **Επικοινωνία αποφάσεων.** Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξει σε μια απόφαση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας παρουσιάζεται στις περιπτώσεις συλλογικών φορέων αποφάσεων π.χ. επιτροπών, συμβουλίων κ.λπ. Η επικοινωνία η οποία έχει σαν σκοπό τη λήψη μιας απόφασης δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε σαν πληροφόρησης, ούτε σαν παρακίνησης ούτε σαν επικοινωνία συνένωσης. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων όλες οι πληροφορίες βρίσκονται ήδη στη διάθεση όλων. Έτσι δεν πρόκειται για την απόκτηση νέων πληροφοριών, αλλά ούτε και για δεσμευτικές οδηγίες. Επίσης δεν είναι επικοινωνία πειθούς, διότι δεν υπάρχει η πρόθεση επηρεασμού της συμπεριφοράς του παραλήπτη, αλλά η πρόθεση στάθμισης και σύγκρισης μεταξύ τους των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος, ώστε η άριστη λύση να καταστεί εμφανής και να επιλεγεί. Τέλος, δεν πρόκειται ούτε για επικοινωνία πληροφόρησης, διότι με αυτήν ο αποστολέας, δηλ. ο ομιλητής, π.χ. δεν επιδιώκει την καλλιέργεια ή τη βελτίωση των σχέσεων με το άλλο πρόσωπο με το οποίο επικοινωνεί. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων πρόκειται για τη συζήτηση διαφόρων συνδυασμών πληροφοριών και ιδεών, οι οποίες βασίζονται σε λογικούς συλλογισμούς και εκφράζονται σε λογικά επιχειρήματα, αλλά επίσης πρόκειται για αντιρρήσεις έναντι διαφόρων συζητούμενων προτάσεων, οι οποίες προέρχονται από ορθολογικές σκέψεις και όχι από ανταγωνιστικό πάθος. Η επικοινωνία λήψης αποφάσεων, λοιπόν, αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς, με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατόν άριστη λύση για το υπό συζήτηση πρόβλημα. στους οργανισμούς.¹

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Μάντατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Εκδόσεις, Αθήνα, 2003, σελ.: 523-529.
2. Μύρων Ζαβλανός, Μάντατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002, σελ.: 410-411

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

7.1. Γενικά

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία. Ο Barnard, θεωρεί σαν την πιο βασική και πρωταρχική λειτουργία του διοικητικού στελέχους τη δημιουργία όλων των απαραίτητων συνθηκών για την ανάπτυξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη, κατά μέσο όρο, «δαπανούν» πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία στον εργασιακό χώρο.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος, δύο από τις λειτουργίες του μανάτζμεντ, βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς δεν είναι ποτέ δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεση τους, η κατανόηση των στόχων από τους εργαζομένους των πολιτικών, των τακτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης, η «ενοποίηση» των αντιλήψεων, η γνώση και η κατανόηση από τον προϊστάμενο και την επιχείρηση των στόχων, των απόψεων, των αναγκών, των αδυναμιών και των δυνατοτήτων των εργαζομένων κ.λπ., δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία. Επίσης, η παρακολούθηση του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, η προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτό, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με

το περιβάλλον της. Σε ό,τι αφορά ιδιαίτερα τη χρησιμότητα της επικοινωνίας για την ηγετική λειτουργία του προϊσταμένου, αυτή είναι απαραίτητη για:

- ▣ να ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεση τους,
- ▣ να περάσουν οράματα, να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τον υφιστάμενο οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης,
- ▣ να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοση τους και να γίνει η επιβράβευση της,
- ▣ να «ενοποιούνται» οι αντιλήψεις και να διαμορφώνεται εταιρική κουλτούρα,
- ▣ να επιτευχθεί η εκπαίδευση και συνολική ανάπτυξη του ατόμου,
- ▣ να γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων,
- ▣ να αναπτυχθούν καλές σχέσεις, κλίμα και ομαδικό πνεύμα,
- ▣ να λυθούν διαφορές και να υπάρξει συναίνεση και συνεργασία.

Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και της επιχείρησης, λίγη προσοχή δίδεται σε αυτή, τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Αυτό έχει ως συνέπεια τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας, από την πλευρά των στελεχών, και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Έτσι, πολλές φορές, τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, έλλειψης συντονισμού, κακών αποφάσεων, έλλειψης παρακίνησης, δημιουργίας παρεξηγήσεων, ύπαρξης φτωχών ανθρώπινων σχέσεων και κοινωνικών συγκρούσεων έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα γεγονός που διαπιστώθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι ένα μήνυμα (100%) που στέλνεται από τον πρόεδρο της εταιρείας, φθάνει μόνο το 20% του νοήματος του στο τελευταίο ιεραρχικό επίπεδο. Το υπόλοιπο 80% αλλοιώνεται στα ενδιάμεσα ιεραρχικά επίπεδα.

Επιπλέον η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, έλλειψή της δε οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Βρίσκεται η επικοινωνία στην καρδιά της οργάνωσης κι είναι το κυριότερο εργαλείο του διοικούντος, το έργο του οποίου γι' αυτό αποτελείται κατά το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία.¹

Για τον διοικούντα, η δεξιότητα σε ομιλία, σε ακρόαση, σε διάβασμα και γράψιμο είναι ζωτικής σημασίας. Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: αδυναμία παράδοσης αγαθών σ' ορισμένη προθεσμία ή φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Φυσικά, πολλές φορές ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως, η αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη. Οι αποτυχίες δε αυτές αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα, όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτώχη συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλασιασμός προσπάθειας, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση.

Αποτέλεσμα λοιπόν της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές.

Χρειάζονται λοιπόν επαγγελματικές γνώσεις για μια καλύτερη επικοινωνία, δηλαδή η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες (σε αντίθεση με τις ενέργειες που γίνονται με βάση απλώς τη διάθεση του καθενός) μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά στη βελτίωση της επικοινωνίας. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται: (α) μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας και κοινωνική συμβίωση, αρμονία αλλά και άμβλυση αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και επιχειρήσεων, (β) μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία και (γ) ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω κ.λπ.²

7.2. Το φαινόμενο της επικοινωνίας στην επιχείρηση

Σαν επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ή στην οικονομική μονάδα δε θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Δηλαδή ο άνθρωπος στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας του ένας εντελώς λογικός φορέας θέσης εργασίας ο οποίος δεν επηρεάζεται στις εσωπηρεσιακές σχέσεις του από τα εξωεργασιακά ενδιαφέροντα και συναισθήματα του. Ο άνθρωπος είναι πάντοτε μία και η αυτή προσωπικότητα και παραμένει στην

επιχείρηση ταυτόχρονα ένας φορέας θέσης εργασίας και ένα ανεξάρτητο άτομο. Γι' αυτό η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται στη μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός από αυτήν πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των διανθρώπινων σχέσεων.²

Όταν μέσα σε μια επιχείρηση ή υπηρεσία δοθεί η ευκαιρία στους εργαζόμενους να διαλέξουν τ' άτομα με τα οποία θέλουν να επικοινωνούν, παρατηρείται πως, αν δεν υπάρχουν ιδιαίτερες συμπάθειες, για την επικοινωνία τους προτιμούν τους ανθρώπους της ομάδας τους και άλλα άτομα που κατέχουν θέσεις ανώτερες, αποφεύγοντας εκείνους που έχουν λιγότερη δύναμη, κατώτερες θέσεις και λιγότερο κύρος. Κι όλα αυτά, γιατί οι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν τους σκοπούς τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Έτσι, επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους γιατί έχουν τα ίδια προβλήματα κι εμπειρίες και με τους άλλους, γιατί έχουν φιλοδοξίες να προοδεύσουν, να προαχθούν ν' αποκτήσουν μια ανώτερη κοινωνική θέση και να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Γι' αυτό κι επιδιώκουν τις «ορθές» επαφές με τους «κατάλληλους» ανθρώπους, ν' αποκτήσουν δηλ. κοινωνικούς δεσμούς μ' ανθρώπους με δύναμη κι επιρροή που θα τους βοηθήσουν στην καριέρα τους κι αποφεύγουν ανάμειξη μ' ανθρώπους κατώτερης θέσης και δύναμης, αφού σε τίποτα δεν μπορούν να βοηθήσουν. Μια εξαίρεση αποτελεί μόνο ο επόπτης, που επικοινωνεί με τους υφισταμένους του, γιατί μ' αυτούς πετυχαίνει αποτελέσματα στη δουλειά του, κάτι που γνωρίζει καλά ότι εκτιμάται ιδιαίτερα από τον άμεσο προϊστάμενο του που τον κρίνει με βάση την ικανότητα να υποκινεί τους ανθρώπους του για να πετύχουν στην παραγωγή τους τεθέντες στόχους.²

7.3. Μέθοδοι επικοινωνίας

Η επικοινωνίας στις επιχειρήσεις μπορεί να είναι:

- ▣ **Ελεύθερη**, όταν εξαρτάται μόνο από τη βούληση αυτών που επικοινωνούν ή **αναγκαστική**, που επιβάλλεται από άλλους λόγους (οργανωτικούς, υπηρεσιακούς).
- ▣ Εσωτερική ή **ενδοεπιχειρησιακή** που γίνεται στο εσωτερικό της επιχείρησης και **εξωεπιχειρησιακή**, που γίνεται ανάμεσα σε πρόσωπα που ανήκουν στην επιχείρηση και σε άλλα που είναι έξω απ' αυτή.

- ▣ Προφορική επικοινωνία, ή γραπτή επικοινωνία, και τεχνική ή μηχανική επικοινωνία, που γίνεται με τη χρησιμοποίηση διάφορων τεχνολογικών μέσων.³

7.4. Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία (Internal Communication)

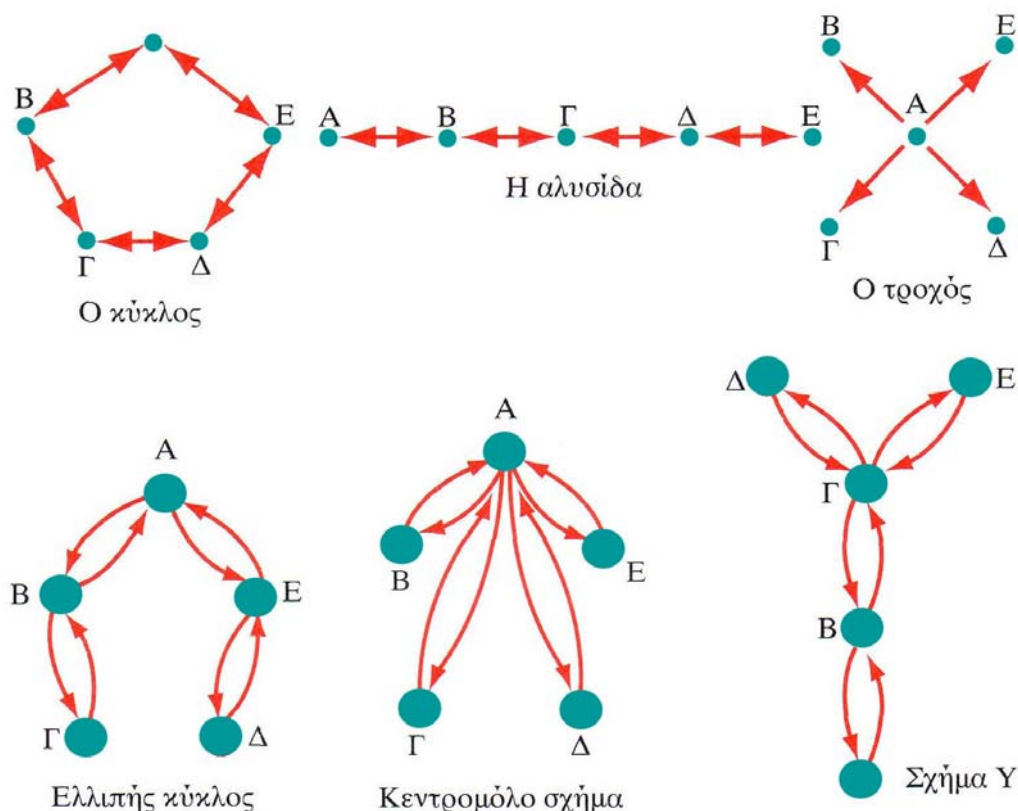
Με κριτήριο τις διοικητικές θέσεις αυτών που επικοινωνούν η επικοινωνία διακρίνεται, σε **κάθετη**, που είναι η επικοινωνία υψηλότερων διοικητικών θέσεων με χαμηλότερες, **οριζόντια**, που είναι η επικοινωνία μεταξύ προσώπων που βρίσκονται στο ίδιο διοικητικό επίπεδο και **ανιούσα**, που είναι η επικοινωνία μεταξύ χαμηλότερων προς υψηλότερες θέσεις. Η **κάθετη** επικοινωνία παίρνει τις μορφές:

- ▣ της χορήγησης εντολών και οδηγιών,
- ▣ της ενημέρωσης και
- ▣ της εξωτερίκευσης σκέψεων και επιθυμιών. Η οριζόντια επικοινωνία:
- ▣ της ενημέρωσης,
- ▣ της θέσης ερωτημάτων και
- ▣ της διευκόλυνσης της συνεργασίας. Και, η ανιούσα επικοινωνία:
- ▣ της υποβολής αναφορών,
- ▣ της διατύπωσης προτάσεων και
- ▣ της προβολής αιτημάτων.

Με κριτήριο τη **σχέση** που δημιουργείται με την επικοινωνία, αυτή διακρίνεται σε **άμεση** και **έμμεση**. Με κριτήριο το **σχήμα** που παίρνει η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση διακρίνεται σε κυκλική, αλυσιδωτή, σχήματος τροχού, σχήματος ελλειπούς κύκλου, κεντρομόλου σχήματος, σχήματος Υ, κ.λπ. Με κριτήριο τη **σημαντικότητα** της επικοινωνίας σε συνδυασμό με το στοιχείο του επείγοντος, αυτή διακρίνεται σε:

- ▣ σημαντική και επείγουσα,
- ▣ σημαντική μη επείγουσα,
- ▣ επείγουσα μη σημαντική και
- ▣ μη σημαντική και μη επείγουσα.

Με κριτήριο τον **τυπικό ή άτυπο χαρακτήρα** της διακρίνεται αντίστοιχα σε τυπική και άτυπη. Τυπική είναι η επικοινωνία που γίνεται μέσω των καθιερωμένων από τη διοίκηση «καναλιών» και με τη θεσπισμένη διαδικασία. Άτυπη είναι η επικοινωνία όταν γίνεται ή στο πλαίσιο των άτυπων εργασιακών ομάδων.³



Σχήμα 7.1.: Σχηματική απεικόνιση των δυνατών ενδοεπιχειρησιακών επικοινωνιών. Πηγή: Γ. Χολέβας, 1995

7.5. Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία ατομική και συλλογική

Η **ατομική επικοινωνία** γίνεται προφορικά και γραπτά. Η προφορική επικοινωνία γίνεται με συνομιλία και με συνέντευξη. Η κάθετη γραπτή επικοινωνία γίνεται με έγγραφες προσωπικές εντολές και οδηγίες, η οριζόντια με σημειώματα και η ανιούσα με γραπτές αναφορές - αιτήματα. Η επικοινωνία με τεχνικά μέσα γίνεται με εσωτερικά τηλέφωνα και ενδόφωνα.

Η **προφορική συλλογική επικοινωνία** γίνεται με συνεδριάσεις, συζητήσεις, συσκέψεις, διαλέξεις και σεμινάρια και **γραπτή συλλογική ενδοεπικοινωνία** γίνεται με εγκυκλίους που έχουν πολλούς παραλήπτες.

Ιδιάζουσα μορφή συλλογικής προφορικής επικοινωνίας είναι ο «καταιγισμός ιδεών» (Brainstorming) που επινόησε ο Osborn και συνίσταται στα εξής: Επιλέγεται

τυχαία μια ομάδα από 10-12 στελέχη διάφορων επιπέδων Μάνατζμεντ, που διακρίνονται για ευφυΐα και χωρίς καμιά προειδοποίηση και προπαρασκευή, τίθεται αιφνιδιαστικά ένα πρόβλημα που απασχολεί την επιχείρηση (π.χ. η εισαγωγή μιας καινοτομίας ή η παραγωγή ενός νέου προϊόντος, η ονομασία του, ο τρόπος διάθεσης του κ.λπ.). Οι απαντήσεις δίνονται αυθόρμητα με εμπνεύσεις της στιγμής, που όμως πολλές φορές αποδεικνύονται πολύ εύστοχες. Μετά τη λήξη της φάσης του «καταιγισμού», η μαγνητοταινία με όσα διατυπώθηκαν μελετάται και επιλέγονται οι θεωρούμενες ως πιο επιτυχείς προτάσεις, που συνοδεύονται και με ηθική και υλική αμοιβή των εμπνευστών τους.

Ξεχωριστός τρόπος ανιούσας ενδοεπικοινωνίας είναι οι υποδείξεις (Suggestions) του προσωπικού. Τοποθετείται σ' ένα προσιτό σ' όλους τους εργαζομένους σημείο, ένα κιβώτιο στο οποίο οποιοσδήποτε από το προσωπικό μπορεί μ' ένα σημείωμα, επώνυμο ή ανώνυμο, να κάνει υποδείξεις (όχι καταγγελίες) στη διοίκηση για διάφορα θέματα, οργανωτικά, διοικητικά, παραγωγικότητας της εργασίας, συνθηκών περιβάλλοντος, εξοικονόμησης υλών, οικονομίας χρόνου, βελτίωσης μεθόδων κ.λπ. Η διοίκηση, όχι μόνο δέχεται, αλλά και επιδιώκει και παρακινεί το προσωπικό να κάνει υποδείξεις βγαλμένες από τις εμπειρίες του και θεσπίζει κίνητρα υλικά και ηθικά για τις πιο χρήσιμες και αξιοποιήσιμες υποδείξεις (γι' αυτό είναι προτιμότερες οι επώνυμες υποδείξεις).

Στο πλαίσιο των ενδοεπιχειρησιακών συλλογικών επικοινωνιών τοποθετούνται και οι σχετικές με τις Ανθρώπινες Σχέσεις (Human Relations), που αποβλέπουν στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας μεταξύ όλων των μελών του προσωπικού, με βάση το σεβασμό της προσωπικότητας τους.

Επίσης περιλαμβάνεται και η έκδοση και κυκλοφορία από την επιχείρηση ειδικών εντύπων (φυλλαδίων, εφημερίδων, περιοδικών) - House Organs - που περιέχουν νέα από τη ζωή μέσα στην επιχείρηση και τα σημαντικότερα γεγονότα από την προσωπική και οικογενειακή ζωή των εργαζομένων σ' αυτή.

Η ενδοεπιχειρησιακή συλλογική επικοινωνία μέσω μηχανημάτων γίνεται με τη χρησιμοποίηση μικροφώνων και μεγαφωνικών εγκαταστάσεων, σημάτων ακουστικών, οπτικών και οπτικοακουστικών μέσων, όπως η τηλεόραση εσωτερικού κυκλώματος κ.λπ.³

7.6. Εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία (External Communication)

Αυτή εξαρτάται, από το, σε ποιον στέλνονται πληροφορίες και από ποιον λαμβάνονται. Συνήθως, η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία γίνεται με πελάτες, προμηθευτές, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ομοειδείς επιχειρήσεις, ομοιο-επαγγελματικές οργανώσεις, με πρόσωπα ή εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες στην επιχείρηση (π.χ. συνεργεία επισκευών, διαφημιστικές εταιρίες, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες συμβούλων), με διάφορες αρχές (διοικητικές, δημοτικές, αστυνομικές), με συνδικαλιστικές οργανώσεις (εργατικά σωματεία στα οποία ανήκει το προσωπικό), με Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, έντυπα και ηλεκτρονικά κ.λπ.

Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία συνήθως είναι **ατομική** και γίνεται ανάμεσα σε ένα αρμόδιο εκπρόσωπο της επιχείρησης και σ' ένα πρόσωπο από τα παραπάνω που αναφέραμε. Προφορικά γίνεται με συνομιλία και συνέντευξη. Γραπτά γίνεται με έγγραφα διάφορων τύπων. Με τεχνικά μέσα γίνεται μέσω τηλεφώνου, FAX, TELEX, Computers, κ.λπ.. Η **συλλογική** εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται, σ' αυτή με ομάδα περιορισμένου αριθμού και με ομάδα μεγάλου αριθμού προσώπων. Όταν γίνεται με μικρή ομάδα η προφορική επικοινωνία παίρνει τη μορφή της σύσκεψης ή της συνεδρίασης. Η γραπτή επικοινωνία παίρνει τη μορφή επιστολής με περιορισμένο αριθμό αντίτυπων. Και η επικοινωνία με τεχνικά μέσα γίνεται με την αποστολή είτε μαγνητοταινιών είτε video - ταινιών που περιέχουν μηνύματα της επιχείρησης.

Όταν η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία γίνεται με μεγάλο αριθμό προσώπων, χρησιμοποιούνται τα ΜΜΕ. Για την εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα τις Δημόσιες Σχέσεις (Public Relations), οι οποίες αποβλέπουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και γενικότερα αποβλέπουν στη δημιουργία μιας ευνοϊκής για την επιχείρηση εικόνας στην κοινή γνώμη, που έχει μεγάλη σημασία.³

7.7. Διαπροσωπική επικοινωνία

Η διαπροσωπική επικοινωνία έχει ήδη περιγραφεί ως η διαδικασία από τη στιγμή που ένα άτομο (πομπός) επιθυμεί να μεταβιβάσει μια πληροφορία σε ένα άλλο άτομο (δέκτης). «Στυλ» διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι το σύνολο των ειδικών συμπεριφορών που τη χαρακτηρίζουν. Το «στυλ» αυτό μπορεί να είναι:

Το «ελεγκτικό στυλ» (Controlling Style). Χαρακτηρίζεται από τον άμεσο έλεγχο στις συμπεριφορές των άλλων. Τα άτομα ενδιαφέροντα πιο πολύ για την αποστολή παρά για τη λήψη πληροφοριών και μηνυμάτων.

Το «εξισωτικό στυλ» (Equalitarian Style). Χαρακτηρίζεται από διπλής κατεύθυνσης ροή πληροφοριών. Τα δυο μέρη εκθέτουν τις δικές τους και δέχονται τις απόψεις των άλλων.

Το «διαρθρωτικό στυλ» (Structuring Style). Σ' αυτό χρησιμοποιούνται προφορικά μηνύματα που αφορούν στην τάξη, την οργάνωση, την κατάρτιση πινάκων κ.λπ. στην επιχείρηση.

Το «δυναμικό στυλ» (Dynamic Style). Είναι το στυλ των χαρισματικών ηγετών. Χρησιμοποιεί την παρακίνηση - παρότρυνση με συνέπεια την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων.

Το «στυλ της εγκατάλειψης» (Reinquishing Style). Αυτό παρατηρείται όταν ο αποστολέας μιας πληροφορίας εγκαταλείπει άλλες σχετικές μ' αυτή ενέργειες και αφήνει την ευθύνη γι' αυτές στους άλλους.

Το «στυλ της αποχώρησης» (Withdrawal Style). Αυτό εμφανίζεται όταν ο αποστολέας μιας πληροφορίας δεν έχει ενδιαφέρον για την τύχη της και φεύγει από τη μέση, δείχνοντας μια αποστασιοποίηση ως προς αυτή.³

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δημήτρης Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ.: 428-431, 449.
2. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα, 2003, σελ.: 499-502, 529.
3. Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995, σελ.:252-259.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

8.1. Γενικά

Σκοπός και στόχος του μάρκετινγκ είναι η αναγνώριση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών και η ικανοποίησή τους, μέσω της αγοράς, με την παραγωγή, προσφορά και διάθεση των κατάλληλων προϊόντων-υπηρεσιών. Ο ορισμός αυτός δεν κάνει διάκριση μεταξύ εθνικού και διεθνούς μάρκετινγκ κι αυτό γιατί οι βασικές αρχές του έχουν τη δυνατότητα εφαρμογής και σε περιπτώσεις διεθνών συναλλαγών. Επειδή σε κάθε χώρα υπάρχουν διαφορετικές συνθήκες και διαφορετικοί τρόποι λειτουργίας της αγοράς είναι αναγκαίο να γίνεται ανάλυση των ειδικών στοιχείων που επηρεάζουν τις διεθνείς ανταλλαγές και το διεθνές μάρκετινγκ.

Η γενικότερη θεωρία περί μάρκετινγκ αναφέρει ότι αυτό μπορεί να διαπερνά όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως έρευνα, ανάπτυξη, παραγωγή, χρηματοδότηση και τα προσωπικό και ιδιαίτερα την τάση ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών και της βιομηχανίας. Όπως παραθέτει ο Drucker στο βιβλίο «The Practice of Management», το Μάρκετινγκ δεν είναι μόνο έννοια ευρύτερη από την πώληση, δεν είναι καν μια εξειδικευμένη δραστηριότητα. Περιλαμβάνει όλο το φάσμα της δράσης. Είναι ολόκληρη η επιχείρηση, αν τη δούμε από την άποψη του τελικού της αποτελέσματος, δηλαδή από την άποψη του καταναλωτή. Το ενδιαφέρον και η ευθύνη για το Μάρκετινγκ πρέπει γι' αυτό το λόγο να διεισδύσει σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλές συναφείς έννοιες, όπως η συμπεριφορά και προτίμηση του αγοραστή, η εμφάνιση προϊόντος, η συσκευασία και διαδικασία των τρόπων επιλογής προώθησης και επικοινωνίας, όπως και προσπάθειες επηρεασμού του καταναλωτή.¹

8.2. Διαδικασία επικοινωνίας στο Μάρκετινγκ

Η επικοινωνία χρησιμοποιείται από τους marketers ως ένα εργαλείο για να πείθουν τους καταναλωτές να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο επιθυμητό τρόπο, να αγοράσουν το διαφημιζόμενο προϊόν, να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους σ' ένα συγκεκριμένο κατάστημα. Στο μάρκετινγκ η επικοινωνία με τους καταναλωτές - δέκτες γίνεται όπως έχει ήδη περιγραφεί με την επιχείρηση στη θέση του πομπού και τον καταναλωτή στη θέση του δέκτη. Το μήνυμα ξεκινά από κάποια πηγή - επιχείρηση που επιθυμεί να προβάλλει το προϊόν της διαφημιζοντάς το. Η πηγή-επιχείρηση με τη βοήθεια κάποιου ειδικευμένου διαφημιστικού γραφείου πρέπει να βρει τρόπους να μεταδώσει το διαφημιστικό μήνυμα με ακρίβεια στην αγορά-στόχο, οι καταναλωτές της οποίας είναι οι επιθυμητοί δέκτες του μηνύματος.

Το διαφημιστικό γραφείο αναλαμβάνει την ευθύνη για την κωδικοποίηση του διαφημιστικού μηνύματος. Δηλαδή χρησιμοποιεί λέξεις, εικόνες, εκφράσεις προσώπου, άλλους κώδικες, σύμβολα και σημεία γνωστά στους καταναλωτές-δέκτες προκειμένου οι τελευταίοι να κατανοήσουν το μήνυμα με τον τρόπο που επιθυμεί η επιχείρηση-χορηγός του μηνύματος. Η πηγή στη συνέχεια, και αφού το μήνυμα έχει κωδικοποιηθεί, θα χρειαστεί να επιλέξει το κατάλληλο μέσο ή μέσα (διαύλους επικοινωνίας, π.χ. τηλεοπτικά κανάλια, εφημερίδες, περιοδικά) για τη μετάδοση του μηνύματος. Ο δέκτης τέλος θα πρέπει να είναι έτοιμος και να επιθυμεί να δεχθεί το μήνυμα. Με τη λήψη του μηνύματος ο δέκτης-καταναλωτής αποκωδικοποιεί το μήνυμα, του προσδίδει δηλαδή κάποιο νόημα με βάση τις γνώσεις και εμπειρία του με ανάλογα προϊόντα. Η τελευταία διαδικασία είναι απαραίτητο να συμβαίνει πάντοτε.

Στο βασικό υπόδειγμα επικοινωνίας μάρκετινγκ υπάρχει όμως και μια σημαντική σύνδεση πηγής-δέκτη που ξεκινά από το δέκτη. Ο δέκτης τροφοδοτεί την πηγή με πληροφορίες σχετικές με την απόδοση της προσπάθειας προβολής του προϊόντος (feedback). Η επιχείρηση δηλαδή που προβάλλει το προϊόν της μέσω διαφήμισης ή ακόμη και διανομής εκπαιδευτικών κουπονιών, παρακολουθώντας τις πωλήσεις του για είναι σε θέση να γνωρίζει με κάποιον ανεκτό βαθμό ασφάλειας πόσο απέδωσαν οι προσπάθειες προβολής. Η έρευνα μάρκετινγκ επικουρεί με τη χρήση μεθόδων συλλογής στοιχείων, όπως ερωτηματολόγια ή και ερωτήσεις με ή χωρίς βοήθεια ανάκλησης του διαφημιζόμενου προϊόντος.

Συνήθως η ανατροφοδότηση καθυστερεί. Σπάνια το μάρκετινγκ έχει την ευκαιρία να εξακριβώσει αμέσως το βαθμό αποτελεσματικότητας της διαφήμισης που χρησιμοποιεί. Οι επιχειρήσεις λοιπόν προσφεύγουν στην αγορά πληροφοριακών στοιχείων από εταιρείες έρευνας μάρκετινγκ που ειδικεύονται στην παρακολούθηση ακόμη και σε εβδομαδιαία βάση των κινήσεων των πωλήσεων, τιμών και μεριδίων αγοράς που αντιστοιχούν στις διάφορες μάρκες μιας κατηγορίας προϊόντων. Οι επιχειρήσεις - πηγές μηνυμάτων συχνά προσπαθούν να συμπεράνουν την αποτελεσματικότητα των διαφημιστικών τους μηνυμάτων με τη διεξαγωγή έρευνας ακροατηρίου (audience research). Με τέτοιου είδους έρευνα είναι σε θέση να εξακριβώσουν ποια έντυπα μέσα επικοινωνίας διαβάζουν οι καταναλωτές της αγοράς-στόχου, ποια τηλεοπτικά προγράμματα παρακολουθούν και ποιες διαφημίσεις θυμούνται και μπορούν να ανακαλέσουν στη μνήμη τους.

Άλλη μια μορφή ανατροφοδότησης που επιδιώκουν επιχειρήσεις είναι η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή και απογοήτευσης των καταναλωτών από την αγορά και χρήση του προϊόντος τους. Για παράδειγμα, η επιχείρηση P & G ήταν από τις πρώτες που καθιέρωσαν ειδικές τηλεφωνικές γραμμές («γραμμές καταναλωτών») όπου δέχονται σε 24ωρη βάση παράπονα, ερωτήσεις, απορίες και προτάσεις από καταναλωτές. Οι αριθμοί τηλεφώνου αναγράφονται στη συσκευασία των προϊόντων των εταιρειών και για τις τηλεφωνικές συνδιαλέξεις χρεώνεται η ίδια η επιχείρηση.

Η όλη διαδικασία επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσα σε ένα περιβάλλον από το οποίο δεν μπορεί να λείπει ο «θόρυβος». Μπορεί δηλαδή να εκτρέπεται η προσοχή του καταναλωτή-δέκτη εξαιτίας ενός ερεθίσματος και έτσι αυτός να μην ολοκληρώνει την αποκωδικοποίηση του μηνύματος που εκείνη τη στιγμή δέχεται. Μπορεί επίσης να μην έχει γίνει σωστά η διαδικασία παραγωγής και δημιουργικού -κωδικοποίησης του μηνύματος, μπορεί να υπάρξει κάποιο τεχνικό πρόβλημα με ένα από τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την προβολή του μηνύματος κ.ο.κ. ²

8.3. Στόχοι επικοινωνίας στα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος-υπηρεσίας

Ο Mayo μας δίνει τον παρακάτω πίνακα ο οποίος παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον, γιατί συνδυάζει τους ειδικότερους στόχους της επικοινωνίας στα διάφορα στάδια του κύκλου της ζωής ενός προϊόντος-υπηρεσίας.

Πίνακας 8.1.: Στόχοι Επικοινωνίας στα πλαίσια του Κύκλου Ζωής του Προϊόντος στο Διεθνές Περιβάλλον

Κύκλος ζωής προϊόντος υπηρεσίας	Κυριότερη έμφαση στην επικοινωνία	Κατάλληλες μορφές επικοινωνίας σε κάθε στάδιο
Εισαγωγή	Γνωριμία Γνώση	Αναγγελίες «περιγραφική διαφήμιση SLOGANS» ταξινομημένες διαφημίσεις κτλ.
Ανάπτυξη	Αρέσκεια	Ανταγωνιστικές διαφημίσεις-ανάπτυξη επιχειρημάτων στις διαφημίσεις μας· διαφημίσεις «IMAGE» κτλ.
Ωρίμανση	Προτίμηση	
Κορεσμός	Πειθώ Αγορά	Διαφήμιση στα σημεία πωλήσεων ειδικές προσφορές· διαφημίσεις μέσα στα καταστήματα λιανικής πώλησης κτλ.
Πτώση πωλήσεων	Απομάκρυνση γνωστικής ασυμφωνίας (Εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια)	Διαφημίσεις με επιχειρήματα με στόχο την απαλλαγή του πελάτη από τη «γνωστική ασυμφωνία» που αισθάνεται.

Πηγή: Δ. Πατρινός, 2002

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται η διαφορετική έμφαση που θα πρέπει να δίνεται στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος και αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για το διεθνές Μάρκετινγκ, εφόσον το ίδιο προϊόν-υπηρεσία μπορεί να έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά κύκλου ζωής στις διάφορες αγορές. Ένα προϊόν που πιθανόν να βρίσκεται στο στάδιο της πτώσεως των πωλήσεων σε μια χώρα, είναι πιθανό να προσεγγίζει την ωρίμανση σε άλλη χώρα, ενώ σε μια τρίτη χώρα πιθανό να βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης.

Έχει διαπιστωθεί τα τελευταία χρόνια ότι το κενό που υπάρχει μεταξύ του σταδίου και πτώσεως των πωλήσεων σε μια αναπτυσσόμενη χώρα και της εισαγωγής του προϊόντος-υπηρεσίας σε μια υπανάπτυκτη έχει μικρύνει αρκετά. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ομογενοποίηση των στόχων επικοινωνίας της επιχειρήσεως και έτσι θα έχουμε μεγαλύτερο βαθμό τυποποίησης. Ως παράδειγμα, στην περίπτωση αυτή έχουμε την Coca Cola, της οποίας το προϊόν βρίσκεται περίπου στο ίδιο στάδιο της ζωής του σε όλο τον κόσμο.

Οι σπουδαιότεροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επικοινωνία στο διεθνές μάρκετινγκ μπορούν να καταταγούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- ▣ Οι γενικότεροι στόχοι της επιχείρησης
- ▣ Ο κλάδος της επιχείρησης και τα προϊόντα της
- ▣ Το Οργανόγραμμα της επιχείρησης
- ▣ Νομικοί περιορισμοί
- ▣ Διαθεσιμότητα διαφημιστικών μέσων.¹

8.4. Τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και η στρατηγική τους

Η στρατηγική των ΜΜΕ είναι βασικός συντελεστής του στρατηγικού σχεδίου επικοινωνίας (communications plan). Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η τοποθέτηση διαφημίσεων σε συγκεκριμένα μέσα τα οποία διαβάζονται, παρακολουθούνται ή ακούγονται από επιλεγμένα κοινά-στόχους. Για την επίτευξη της σωστής τοποθέτησης οι διαφημιστές αναπτύσσουν μέσω έρευνας το προφίλ των καταναλωτών της αγοράς-στόχου που περιλαμβάνει τα ειδικά μέσα που διαβάζουν ή παρακολουθούν. Τα μέσα επίσης ερευνούν το δικό τους κοινό προκειμένου να αναπτύξουν περιγραφικά το προφίλ των δικών τους πελατών.

Μερικές κατηγορίες μέσων είναι περισσότερο ενδεδειγμένες για ορισμένα προϊόντα ή είδη μηνυμάτων από ό,τι άλλες. (π.χ. λιανέμπορος της επαρχίας επιλέγει τις τοπικές εφημερίδες για την προώθηση των προϊόντων του σε αντίθεση). Πολλοί διαφημιστές χρησιμοποιούν στρατηγικές διαφημιστικής εκστρατείας που στηρίζονται σε περισσότερα από ένα μέσα, δίνοντας βέβαια το κύριο βάρος τους σε ένα από αυτά.²

8.5. Αξιολόγηση της επικοινωνίας από τον καταναλωτή

Σε μία μελέτη του ο Mittal (1994) κατέγραψε τη δημόσια γνώμη για διάφορες μορφές διαφήμισης. Η διαφήμιση από την τηλεόραση ήταν εκείνη που συγκέντρωσε τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια των καταναλωτών. Λίγοι ήταν αυτοί που θεώρησαν την τηλεοπτική διαφήμιση σαν αναγκαία ενόχληση, ενώ περισσότεροι του 1/3 των ερωτηθέντων τη χαρακτήρισαν ανούσια και χωρίς σημασία. Η πλειοψηφία θεωρεί ότι από την τηλεοπτική διαφήμιση λείπουν τα στοιχεία της πληροφόρησης, της διασκέδασης και της πειστικότητας, ενώ οι περισσότερες τηλεοπτικές διαφημίσεις έχουν μολυνθεί από τα αρνητικά χαρακτηριστικά της απάτης (δόλου), της ανίας, της

ενόχλησης και της ασημαντότητας. Τέλος οι 9 στους 10 ερωτηθέντες πίστευαν ότι η τηλεοπτική διαφήμιση αυξάνει το κόστος προϊόντος και εκμεταλλεύεται την αθωότητα των παιδιών-καταναλωτών. Στην ίδια έρευνα του Mittal η διαφήμιση από ραδιοφώνου θεωρείται από τους καταναλωτές παρόμοια με αυτήν της τηλεόρασης σε όλες τις αρνητικές διαστάσεις εκτός από το ότι θεωρείται οριακά καλύτερη στο ό,τι απατά λιγότερο από την τηλεοπτική διαφήμιση. Τέλος η έντυπη διαφήμιση (περιοδικά-εφημερίδες) τα πήγε πολύ καλύτερα. Χαρακτηρίστηκε περισσότερο πληροφοριακή, λιγότερο απατηλή και σαφώς λιγότερο ενοχλητική.

Οι LaBarbera et al. (1998) διαπίστωσαν ότι οι διαφημίσεις είναι πιο αποτελεσματικές, όταν ταιριάζουν με τις προτιμήσεις προσωπικού τύπου που έχουν σχετικά με την επεξεργασία πληροφοριών. Οι Batra και Stayman (1990) έδειξαν ότι η καλή διάθεση (good mood) του καταναλωτή διευκολύνει την ανάπτυξη από αυτόν θετικής πάσης ως προς το διαφημιζόμενο προϊόν. Η θετική διάθεση δημιουργεί πιο περιορισμένη επεξεργασία πληροφοριών από τον καταναλωτή. Αυξομειώνει το βαθμό στον οποίο η αξιολόγηση του μηνύματος επηρεάζει τη στάση του καταναλωτή για τη διαφημιζόμενη μάρκα.

Όταν πρόκειται για τηλεοπτική διαφήμιση, η διάθεση που επιβάλλει στο δέκτη το ίδιο το τηλεοπτικό πρόγραμμα μέσα στο οποίο προβάλλεται η διαφήμιση καθορίζει την έκβαση της διαδικασίας αξιολόγησης του μηνύματος από τον καταναλωτή-δέκτη (Goldberg and Corn 1987). Ευχάριστα τηλεοπτικά προγράμματα (σε αντίθεση με λυπηρά) δημιουργούν στους δέκτες μεταξύ άλλων και πιο ευχάριστη διάθεση, μεγαλύτερα αντιληπτή αποτελεσματικότητα του μηνύματος και καλύτερη ανάκληση του. Επίσης οι ίδιοι ερευνητές επισήμαναν ότι γενικά οι συγκινησιακές τηλεοπτικές διαφημίσεις (emotional ads) οδηγούν τους δέκτες σε θετικότερες αντιδράσεις από ό,τι οι πληροφοριακές διαφημίσεις.

Ακόμη και το ζάπινγκ βρέθηκε από τους Zufryden et al. (1993) να επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών σε ό,τι αφορά την αγορά απ' αυτούς συγκεκριμένων μαρκών. Τα αποτελέσματα της μελέτης οδήγησαν σε ορισμένα πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Βρέθηκε ότι η πλειονότητα των νοικοκυριών που άλλαζαν τηλεοπτικά κανάλια συχνότερα είχαν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά: ήταν πολυμελείς οικογένειες, ανωτέρου εισοδήματος, τα παιδιά των οικογενειών αυτών κάτω των 18 ετών, χρησιμοποιούσαν βίντεο και τουλάχιστον ένα παιδί των οικογενειών ήταν

απόφοιτος πανεπιστημίου. Επίσης διαπιστώθηκε ότι το περισσότερο ζάπινγκ συμβαίνει στη διάρκεια του τηλεοπτικού προγράμματος και όχι κατά τα διαστήματα (ζώνες) που διαφημίζεις. Το ζάπινγκ είναι βέβαια συχνότερο στα που έχουν τηλεόραση με τηλεχειριστήριο. Το πιο εντυπωσιακό αποτέλεσμα ήταν ότι οι τηλεοπτικές διαφημίσεις τις οποίες οι καταναλωτές-δέκτες «έκοψαν» με ζάπινγκ ήταν σημαντικά πιο αποτελεσματικές από ό,τι οι διαφημίσεις που δε διακόπηκαν από το ζάπινγκ στο να επηρεάσουν την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών-δεκτών (ως προς τις μάρκες που επέλεξαν για αγορά). Ένας λόγος που εξηγεί, το κατά τα άλλα παράδοξο, αυτό φαινόμενο είναι ότι τη στιγμή που ο καταναλωτής αποφασίζει να κάνει ζάπινγκ βρίσκεται σε πολύ αυξημένο επίπεδο προσοχής στην τηλεόραση Αυτό κατά συνέπεια οδηγεί σε περισσότερο ενεργητική επεξεργασία των διαφημίσεων που προβάλλονται κατά τη στιγμή του ζάπινγκ, άρα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα αυτών των διαφημίσεων.

Ο van Meurs (1998) μελέτησε τη συμπεριφορά αλλαγής καναλιών από Ολλανδούς τηλεθεατές στη διάρκεια διαφημιστικών διαλειμμάτων Συμπέρανε ότι γενικά το ζάπινγκ, άσχετα με το λόγο για τον οποίο γίνεται, έχει αρνητικές συνέπειες για την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης. Επίσης διαπίστωσε ότι ένας από τους προφανείς λόγους για αλλαγή καναλιών από τους τηλεθεατές είναι η μεγάλη διάρκεια του διαφημιστικού διαλείμματος. Όσο περισσότερο διαρκεί, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα το τηλεοπτικό κοινό να ξεκινήσει το ζάπινγκ. Όπως και ο ίδιος ο van Meurs επισημαίνει, ένα από τα πιο χτυπητά ευρήματα της έρευνας ήταν ότι η ύπαρξη τηλεοπτικών διαφημίσεων που προκαλούσαν ενόχληση στους δέκτες εξαιτίας «υπερφόρτωσης» από τη πολύ συχνή προβολή τους και εξαιτίας της συνακόλουθης φθοράς της διαφημιστικής καμπάνιας, δεν είχε άμεση επίδραση στη συμπεριφορά αλλαγής καναλιών (ζάπινγκ) στη διάρκεια του διαφημιστικά διαλείμματος.²

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δημήτριος Πατρινός, Διεθνές και Εξαγωγικό Marketing στα Πλαίσια της Παγκοσμιοποίησης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2002, σελ.: 19-30, 146-147
2. Γεώργιος Σιώμκος, Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002, σελ: 629-630, 634-637.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

9.1. Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια έχει αναφερθεί ήδη ό,τι αφορά στην επικοινωνία. Στο κεφάλαιο αυτό θα παρατεθούν όλοι οι κανόνες που πρέπει να τηρούνται ώστε τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας που σχετίζονται τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης να είναι αποτελεσματικά στην κατεύθυνση της ανάπτυξής της.

Για την καλύτερη παρουσίαση των κανόνων αποτελεσματικής επικοινωνίας, θεωρήθηκε απαραίτητο να εντοπισθούν αρχικά τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία αυτή.

9.2. Προβλήματα επικοινωνίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης

Για να είναι η επικοινωνία απόλυτα επιτυχημένη, πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα που στάλθηκε και στο μήνυμα που ελήφθη. Πρέπει δηλαδή ο αποδέκτης να ερμηνεύει τα σύμβολα με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που έχει υπόψη του ο αποστολέας. Στην πράξη όμως δυο λειτουργίες της διαδικασίας της επικοινωνίας παρεμβαίνουν ανάμεσα σε δυο ή περισσότερους ανθρώπους με αποτέλεσμα να οδηγούν σε ατελή επικοινωνία. Αυτές είναι: (1) ο χειρισμός των συμβόλων (κωδικοποίηση) και (2) η ερμηνεία των συμβόλων (αποκωδικοποίηση).¹

Πράγματι, η έλλειψη ικανοτήτων επικοινωνίας των ανθρώπων είτε ως πομποί είτε ως δέκτες αποτελεί την πηγή μιας σειράς εμποδίων (φυσιολογικά εμπόδια). Επίσης η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση του ατόμου συχνά δημιουργεί σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία (ψυχοσυγκινησιακά εμπόδια). Παράλληλα, το περιβάλλον αποτελεί

πολλές φορές σημαντική πηγή εμποδίων τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία παρά τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνήσουν (περιβαλλοντολογικά εμπόδια). Η κάθε μια από αυτές τις τρεις κατηγορίες περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό συγκεκριμένων εμποδίων των οποίων η επιστημονική τεκμηρίωση απαιτεί εκτεταμένη και διεπιστημονική θεωρητική ανάλυση. Στον πίνακα 9.1. παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά εμπόδια επικοινωνίας που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον σε μια επιχείρηση.²

Πίνακας 9.1.: Προβλήματα στην επικοινωνία σε μια επιχείρηση

Πρόβλημα	Παρατηρήσεις
Ασαφείς στόχοι	Έλλειψη συγκεκριμένων και σαφών στόχων επικοινωνίας (ατόμου ή επιχείρησης).
Μη σωστά μηνύματα Αναξιοπιστία	Λόγω πίεσης χρόνου, αδιαφορίας, ανικανότητας κ.λπ. Από πλευράς του πομπού, θέτει σε αμφισβήτηση το μήνυμα από το δέκτη.
Φόβος	Διαρροής ή εκμετάλλευσης πληροφοριών (συνήθως από τους υφισταμένους).
Κακή επιλογή χρόνου- χώρου Κακή επιλογή τρόπου-μέσου	Σε κακή στιγμή ή σε ακατάλληλο χώρο. Γραπτή ή προφορική ή οπτική-τηλέφωνο, πρόσωπο με πρόσωπο κ.λπ.
Απροσεξία-μη ενδιαφέρον Βιαστικά συμπεράσματα	Από πλευράς του δέκτη. Έλλειψη υπομονής, χρόνου από πλευράς του δέκτη για την ολοκλήρωση του μηνύματος.
Προδιάθεση - προκατάληψη	Φιλτράρισμα από απόψεις δέκτη με συνέπεια την αλλοίωση του μηνύματος.
Υπερευαισθησία	Του δέκτη σε ορισμένες λέξεις ή φράσεις (επιλεκτική σύλληψη).
Διαφορετικές αντιλήψεις Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη Δομές -διαδικασίες	Ανάλογη αξιολόγηση και ερμηνεία Κακή σχέση, αυταρχική εξουσία, ανταγωνισμός, πόλωση. Πολλά ιεραρχικά επίπεδα, χρονοβόρες διαδικασίες, κανονισμοί επικοινωνίας κ.λπ.
Υπερφόρτωση	Μεγάλος όγκος καθημερινά με συνέπεια αδυναμία σύλληψης, λανθασμένη, καθυστερημένη, επιλεκτική επεξεργασία και αποφυγή πληροφοριών.
Κλίμα-Παιδεία	Καχυποψία, μη ελεύθερη έκφραση, έλλειψη σεβασμού κ.λπ.
Κώδικες	Επαγγελματική ορολογία και σημασία φράσεων.
Ικανότητα επικοινωνίας	Διανοητικές, φυσικές, μορφωτικές.
Κανόνες και θέση	Σχετίζονται με την ιεραρχία και το είδος της οργάνωσης.

Πηγή: Δ. Μπουραντάς, 2002.

9.3. Επικοινωνιακά προβλήματα επιχειρήσεων- καταναλωτικού κοινού

Η επιλογή των μέσων προβολής από πλευράς των επιχειρήσεων γίνεται με βάση ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου. Από τις μέχρι σήμερα μελέτες τα μεγαλύτερα επικοινωνιακά προβλήματα που σχετίζονται με τη διαφήμιση εντοπίστηκαν στην τηλεόραση και στα περιοδικά.

Το διαφημιστικό μήνυμα το οποίο διακρίνεται σε πληροφοριακό και συγκινησιακό (προβάλλει κυρίως ειδυλλιακά τοπία και σκηνές) προσεγγίζουν με διάφορους τρόπους τον καταναλωτή. Στον πίνακα 9.2. παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρόποι προσέγγισης και τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτά στην επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό.³

Πίνακας 9.2.: Είδη επικοινωνίας με το καταναλωτικό κοινό και προβλήματα που προκύπτουν

Είδος μηνύματος	Πρόβλημα
Πληροφοριακό	Με το κοινό χαμηλού μορφωτικού επιπέδου.
Συγκινησιακό	Με το κοινό υψηλού μορφωτικού επιπέδου.
Φόβου	Στην περίπτωση που δεν προτείνει λύση.
Με χιούμορ	Μικρός χρόνος ζωής (εφήμερο) και απόσπαση της προσοχής από το προϊόν.
Ενοχλητικό	Όταν δεν προτείνει λύση.
Υποσυνείδητο	Αποδεδειγμένα αρνητικά αποτελέσματα.
Σεξουαλικό	Με το γυναικείο φύλο.

Πηγή: Γ. Σιώμκος, 2002.

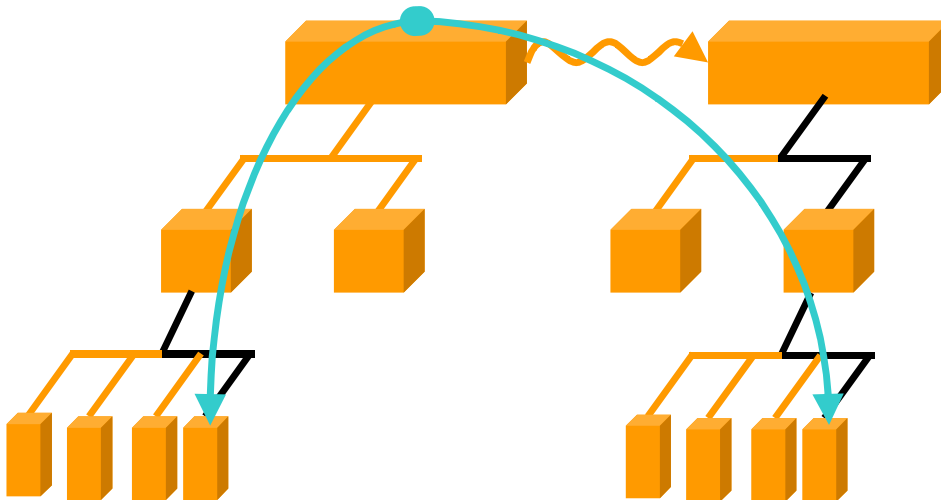
Όσον αφορά στα προβλήματα επικοινωνίας που προκύπτουν από τη λεγόμενη «εισαγόμενη διαφήμιση», αυτά σχετίζονται κυρίως με τη μετάφραση των μηνυμάτων. Δηλαδή πέρα από τα εμπόδια που αφορούν σε αυτό καθαυτό το εισαγόμενο προϊόν υπάρχουν τα γνωστά μας γλωσσικά, θεσμικά, οικονομικά, κοινωνικά, πολιτιστικά και φυσικά εμπόδια. Σχετικά με αυτό καθαυτό το προϊόν αναφέρουμε το παράδειγμα του μηνύματος της εταιρείας PERSODENT «για κάτασπρα δόντια» το οποίο δε σημείωσε καμία επιτυχία στη Ν.Α. Ασία επειδή εκεί μαύρα ή χρυσά δόντια θεωρούνται ότι προσδίδουν ιδιαίτερη αξία και κύρος. Σχετικά με το θέμα της μετάφρασης των

μηνυμάτων το πρόβλημα προκύπτει όταν αυτό αποδίδεται πιστά και όχι ελεύθερα και αντίστοιχα με τα πολιτιστικά και γλωσσικά γνωρίσματα του κοινού-στόχου.⁴

9.4. Αποτελεσματική ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία

Οι εσωτερικές επικοινωνίες για έναν οργανισμό ή οικονομική μονάδα παίζουν το ρόλο που παίζει το κυκλοφορικό σύστημα του ανθρωπίνου σώματος. Χωρίς να ρέουν οι πληροφορίες και οι οδηγίες μεταξύ των κέντρων λήψης αποφάσεων στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας ενός οργανισμού δεν είναι δυνατόν να επιβιώσει επί μακρό ο οργανισμός αυτός. Κάθε άτομο μέσα σε μια σχετικά μεγάλη οικονομική μονάδα αγωνίζεται συνεχώς για μια σωστή πληροφόρηση. Ο καθένας θα ήθελε να ξέρει πως πάει η επιχείρηση αλλά ακόμη περισσότερο ο καθένας πρέπει να ξέρει θέματα τα οποία έχουν άμεση σχέση με τη δική του εργασία.

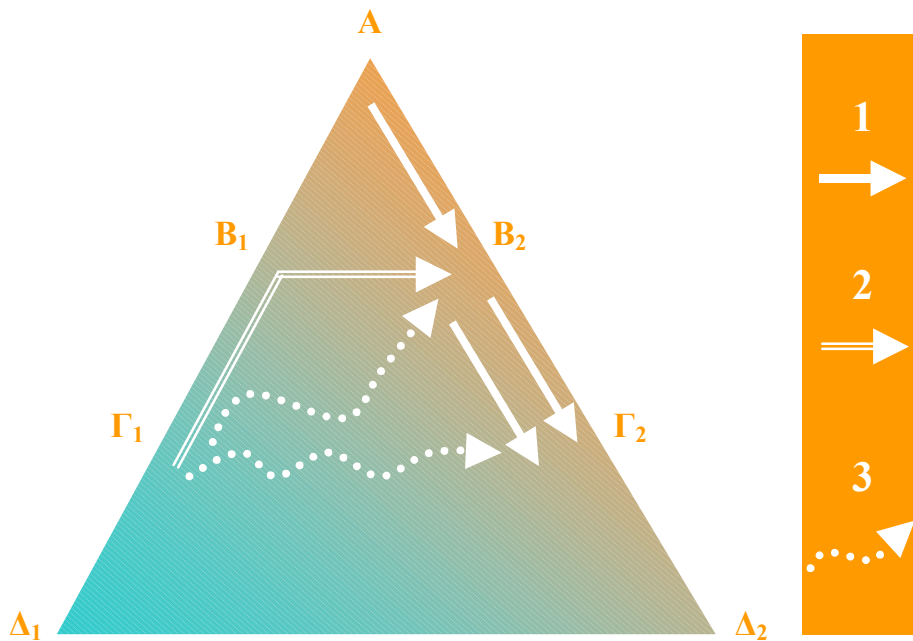
Ένας προϊστάμενος που έχει λανθασμένες πληροφορίες είναι επόμενο να ρέπει προς λανθασμένες αποφάσεις, από τις οποίες σε τελική ανάλυση πάλι υποφέρουν οι υφιστάμενοι.



Σχήμα 9.1.. Επικοινωνίες που απαγορεύονται στον προϊστάμενο. Ένας προϊστάμενος δεν επιτρέπεται ούτε να υπερπηδά ενδιάμεσες θέσεις κατά την επικοινωνία του, ούτε να επεμβαίνει στα εσωτερικά άλλων τμημάτων, αλλά όταν δίνει οδηγίες, πρέπει να τηρεί τις επίσημες οδούς επικοινωνίας.

Οι υφιστάμενοι επίσης επιθυμούν να είναι σωστά πληροφορημένοι για κάθε σημαντικό θέμα μέσα στην οικονομική μονάδα όπου εργάζονται. Η ελλιπής πληροφόρηση των υφισταμένων τους οδηγεί συχνά σε ανάπτυξη φημών και γεννά την

εντύπωση ότι υπάρχει κάτι, το οποίο θα πρέπει να παραμείνει κρυφό ή ότι ο προϊστάμενος λόγω εγωισμού δε θέλει να μοιραστεί μαζί τους πληροφορίες που έχει ή ότι δεν τους εμπιστεύεται αρκετά. Το θέμα της σωστής πληροφόρησης δεν αναφέρεται βέβαια στη μεταβίβαση φημών και πληροφοριών για προσωπικά θέματα των συνεργατών.⁶



Σχήμα 9.2.: Επικοινωνίες που επιτρέπονται στον προϊστάμενο. (1) η τυπική οδός επικοινωνίας πρέπει να τηρείται απαρέγκλιτα σ' όλα τα σημαντικά θέματα όπως και σε διαταγές και οδηγίες, (2) τρέχοντα θέματα μπορούν να διευθετηθούν με απευθείας επικοινωνία μεταξύ των αρμοδίων φορέων θέσεων εργασίας, (3) ενημέρωση, προστάτες κλπ. μπορούν, εφόσον συμφωνεί ο προϊστάμενος, να μεταβιβαστούν μέσω της κατευθείαν οδού.

Εξίσου σημαντικό με την αμφίπλευρη πληροφόρηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου του είναι και το θέμα της «οριζόντιας μεταβίβασης πληροφοριών». Μέσω της αλληλοπληροφόρησης. Μέσω αυτής διευκολύνεται η συνεργασία, αποφεύγονται επικαλύψεις και συγκρούσεις. Η οργανωσιακή ασθένεια που παρουσιάζεται όταν δεν υπάρχει καλό σύστημα πληροφοριών μπορεί να περιγραφεί σαν «κυκλοφοριακό πρόβλημα».

Συμπτώματα μιας τέτοιας κατάστασης είναι ότι δημιουργούνται χρονοβόρες οδοί επικοινωνίας μεταξύ των συνεργαζομένων τμημάτων, επίσης δε απασχολούν άσκοπα το προσωπικό, από το οποίο διέρχονται και τελικά μπορεί να διαστρεβλώσουν

αρκετά τις πληροφορίες. Αντίδοτο για τα ανεπιθύμητα αυτά συμπτώματα είναι ο διαχωρισμός των θεμάτων επικοινωνίας: (α) σε σημαντικά θέματα και οδηγίες ή εντολές, οι οποίες πρέπει να τηρήσουν την ιεραρχική οδό επικοινωνίας, (β) σε τρέχουσες πληροφορίες που μπορεί να μεταβιβαστούν κατευθείαν μεταξύ των ενδιαφερομένων θέσεων, (γ) σε πληροφορίες, προτάσεις και ειδήσεις που μπορούν εφόσον συμφωνούν και οι προϊστάμενες θέσεις με αυτό να μεταβιβαστούν μέσω της κατευθείαν οδού προς τις άλλες θέσεις, μέσω δηλ. της οδού που παρακάμπει την ιεραρχία. Με τον τρόπο αυτό για τα μεν σημαντικά θέματα τηρούνται ενήμερες οι αρχικά ανώτερες θέσεις για τα δε δευτερευούσης σημασίας επιτυγχάνεται επιτάχυνση της πληροφόρησης μεταξύ των ενδιαφερομένων θέσεων.⁶

Η συνεχής βελτίωση της επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα του διοικητικού στελέχους αφού είναι μια σημαντική προσδιοριστική παράμετρος της διοικητικής αποτελεσματικότητας του. Σε ποσοτικό επίπεδο, η προσπάθεια συγκεντρώνεται στην αύξηση της ποσότητας των πληροφοριών που μεταβιβάζονται ώστε να τείνει προς την αναγκαία για την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης. Σε ποιοτικό επίπεδο, επιδιώκεται ο περιορισμός των αποκλίσεων μεταξύ αυτών, που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται.²

Η American Management Association εξέδωσε ένα πίνακα με τίτλο «**10 εντολές για καλή επικοινωνία**» (Ten Commandments for Good Communication) που είναι οι εξής και τις θεωρούμε πολύ σημαντικές για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία:

1. Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία.
2. Να προηγείται μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
3. Να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.
4. Στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούεται η συμβουλή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα.
5. Να γίνεται εκτίμηση της ικανοποίησης και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας.
6. Να γίνεται η επικοινωνία για κάτι που βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας.
7. Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, αξιώνει την ύπαρξη συνέχειας.

8. Οι πληροφορίες που μεταδίδονται με τις επικοινωνίες πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
9. Οι ενέργειες που ακολουθούν να είναι σύμφωνες με το αντικείμενο της επικοινωνίας.
10. Αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής.⁷

Γενικά οι **βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας** θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: (α) ζητήματα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος, (β) ζητήματα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική «ακοή». Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος από τον πομπό βελτιώνεται σημαντικά αν ακολουθηθούν τα βασικά βήματα της διαδικασίας που είναι: (α) καλή προετοιμασία επικοινωνίας, (β) ικανότητα μετάδοσης και (γ) feed back.²

Η **σπουδαιότητα της ακοής** είναι το ίδιο σημαντική με τη σπουδαιότητα της γλώσσας όπως έχει αναφερθεί. γλώσσας σώματος δικαιολογεί την περιγραφή της με λίγες γραμμές εδώ. Στον πίνακα 9.3. παρουσιάζονται οι εντολές^{5,2} για καλή ακρόαση.

Πίνακας 9.3.: Οι εντολές καλής ακρόασης

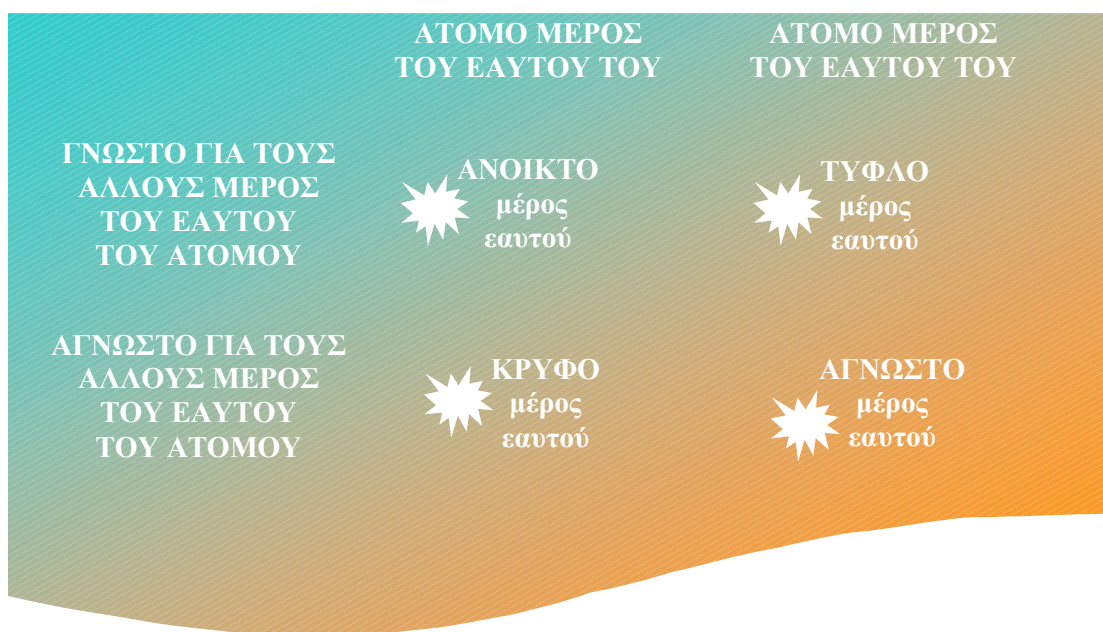
1. Σταμάτα να μιλάς	δεν ακούς όταν μιλάς
2. Βοήθησε τον ομιλητή	δημιούργησε κατάλληλο περιβάλλον
3. Απομάκρυνε τις ενοχλήσεις	μην ασχολείσαι με κάτι άλλο, κλείσε την πόρτα
4. Δείξε ότι θες να ακούσεις	δείξε την προσοχή σου σε αυτό που ακούς
5. Βάλε τον εαυτό σου στη θέση του	για να κατανοήσεις καλύτερα αυτά που ακούς
6. Δείξε υπομονή	μην διακόπτεις, δώσε χρόνο, μη φεύγεις
7. Δείξε φρόνηση	επιχειρήματα και κρίσεις δημιουργούν άμυνα
8. Κάνε ερωτήσεις	ενθάρρυνε και δείξε προσοχή
9. Μην δείχνεις ψυχρότητα	αποθαρρύνεις τον άλλο

Πηγή: X. Κανελλόπουλος, 2003, Δ. Μπουραντάς, 2002

Τα **μήνυμα** προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η σύνταξη, η μορφή, το ύφος, το μέγεθος του, η ένταση του προσδιορίζουν τις δυνατότητες σύλληψης και κατανόησης του. Η σαφήνεια, η ακρίβεια, η πληρότητα., η περιεκτικότητα, η συντομία, η ορθότητα και η αλήθεια του μηνύματος κάνουν αποτελεσματικότερη την επικοινωνία.

Σχετικά με τη **διαπροσωπική επικοινωνία**, υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητά της βελτιώνεται όταν τα άτομα γνωρίζουν καλά τους εαυτούς

τους, το πώς οι άλλοι τους «βλέπουν» αλλά και τους άλλους. Πάνω σε αυτό το ζήτημα οι Joseph Luft και Harry Ingham ανέπτυξαν το μοντέλο - εργαλείο γνωστό ως παράθυρο Johari. Σύμφωνα με αυτό, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες πληροφοριών που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας όπως περιγράφονται στο σχήμα 9γ: (α) υπάρχουν στοιχεία του ατόμου (όνομα, επάγγελμα τα οποία γνωρίζει και το άλλο ή άλλα άτομα. -ανοιχτό μέρος του παραθύρου για όλους, (β) υπάρχουν ατομικά στοιχεία τα οποία για το άλλο ή τα άλλα άτομα είναι άγνωστα (ανάγκες, αξίες)- κλειστό μέρος του παραθύρου για τους άλλους, (γ) υπάρχουν στο άτομο πράγματα τα οποία το ίδιο δεν γνωρίζει για τον εαυτό του ενώ το άλλο ή άλλα άτομα γνωρίζουν για αυτό (ενοχλητική ή ευχάριστη συμπεριφορά)- «τυφλό»μέρος του εαυτού και (δ) υπάρχουν πράγματα που είναι άγνωστα τόσο για το ίδιο το άτομο όσο και για τους άλλους- άγνωστος εαυτός ή υποσυνείδητο. Με βάση αυτό το πλαίσιο, η επικοινωνία μεταξύ των δύο ατόμων μπορεί να γίνει πιο ουσιαστική και αποτελεσματική όταν και τα δύο άτομα ανοίξουν το «κρυφό» και το «τυφλό» μέρος του παραθύρου Johari, επιταχύνοντας την αμοιβαία κατανόηση.²



Σχήμα 9.3.. Το παράθυρο Johari. Πηγή: Δ.. Μπουραντάς, 2002.

Πάντως μια συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο παίζει σπουδαίο ρόλο, αν ο στόχος είναι η πώληση μιας ιδέας, η πειθώ ή ο επηρεασμός. Η διαφορά από τη γραπτή

επικοινωνία βρίσκεται στο γεγονός ότι σε μια συνέντευξη, μια σύσκεψη ή μια συζήτηση μπορούμε αφενός ν' αντιληφθούμε τον τόνο της φωνής, τις εκφράσεις του προσώπου, τις χειρονομίες και τα συναισθήματα του άλλου, που όλα μαζί συντελούν στην κατανόηση της κατάστασης και στην καλύτερη μεταβίβαση του μηνύματος και αφετέρου να υπάρξει η ανατροφοδότηση.

Οι επαφές μεταξύ προϊσταμένου κι υφισταμένων όπως και μεταξύ των μελών μιας ομάδας εργασίας. Τα άτομα που βρίσκονται στις υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας θα πρέπει να είναι προσιτά από τους υπαλλήλους και τα στελέχη των κατωτέρων βαθμίδων, γιατί η προσωπική επαφή διευκολύνει πολύ στην επίδραση μας πάνω στη συμπεριφορά του άλλου. Κι επειδή η ανθρώπινη μνήμη πολλές φορές μας παραπλανά, καλό είναι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία να ακολουθείται από γραπτές συμφωνίες, σημειώσεις, εγχειρίδια κ.λπ. και τούτο γιατί η γραπτή επικοινωνία αποτελεί κάτι το οριστικό, στο οποίο μπορούμε ν' αναφερόμαστε ξανά και ξανά, αν το φέρει η ανάγκη.⁵

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται η αποτελεσματικότητα της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας όπως και οι οδηγίες για αποτελεσματικότερη επικοινωνία ανάλογα με το είδος αυτής.

Πίνακας 9.4.: Αποτελεσματικότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας κατά περίπτωση

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ
ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ	Επίπληξη εργαζομένων Λύση προβλημάτων - διαφορών μεταξύ εργαζομένων	Πληροφορίες μελλοντικής δράσης υφισταμένων Γενικές πληροφορίες Οδηγίες- διαταγές Πληροφορίες για σημαντικές αλλαγές Προώθηση ασφάλειας
ΓΡΑΠΤΗ	Πληροφορίες μελλοντικής δράσης υφισταμένων Γενικές πληροφορίες	Πληροφορίες άμεσης δράσης υφισταμένων Διαταγές για σημαντική εργασία Επίπληξη Λύση παρεξηγήσεων

Πηγή: Δ. Μπουραντάς, 2002

Πίνακας 9.5.: Όροι αποτελεσματικής επικοινωνίας από επάνω προς τα κάτω και αντίθετα

ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ	ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΠΑΝΩ
Σαφής στόχος	Συστηματικότητα
Μήνυμα απλό, ακριβές, συγκεκριμένο, ανάλογο του δέκτη.	Συνέχεια
Βέλτιστος τρόπος μεταβίβασης	Στόχευση όχι αγγαρεία
Υπολογισμός διαφοράς αξιών	Συνεπαγωγή δράσης
Συχνές συναντήσεις με υφισταμένους	

Πηγή: Δ. Μπουραντάς, 2002

Άλλα στοιχεία της αποτελεσματικής ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας είναι:

Η θετική επικοινωνία, η οποία σε αντίθεση με την επιθετική είναι αρνητική διότι προσβάλλει, αφού επεισέρχεται σε ένα «απαραβίαστο» μέρος του εαυτού του άλλου ατόμου και το κάνει να αισθάνεται δυσάρεστα. Επιπλέον η αμυντική - παθητική επικοινωνία είναι διστακτική, απολογητική, φοβισμένη και δεν επιτρέπει στο άτομο να διεκδικήσει τα βασικά του δικαιώματα και να εκφράσει τα συναισθήματά του, τις γνώσεις, τις ιδέες του και τη σημασία τους για το ίδιο και γενικότερα. Η θετική επικοινωνία είναι εκείνος ο τρόπος - στυλ επικοινωνίας που αναγνωρίζει και διεκδικεί τα βασικά δικαιώματα του ατόμου - πομπού χωρίς να παραβιάζει-προσβάλλει τα βασικά δικαιώματα του ατόμου - δέκτη.⁵

Η αναπληροφόρηση (feed back) όπως έχει ήδη αναλυθεί και αφορά στο τυφλό μέρος του παραθύρου Johari. Πράγματι σε πολλές περιπτώσεις, τόσο της προσωπικής όσο και της επαγγελματικής ζωής, είναι απαραίτητο και ιδιαίτερα χρήσιμο να πληροφορούμε τους άλλους για τα θετικά και τα αρνητικά που «βλέπουμε» σε αυτούς, ώστε να αισθανθούν ευχαρίστηση και να συνεχίσουν ή να ενδυναμώσουν τα θετικά, είτε να βελτιώσουν τα αρνητικά τους σημεία. Όταν πρόκειται όμως να δώσουμε σε άλλους πληροφόρηση για τα αρνητικά σημεία τους τότε χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή διότι μπορεί να προκαλέσουμε αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που επιθυμούμε. Για αυτό είναι απαραίτητο να δίνουμε αναπληροφόρηση στον άλλον μόνο για τα αρνητικά σημεία του που μπορούν να βελτιωθούν, να αξιολογούμε πάντα πράξεις, γεγονότα, συμπεριφορές, στάσεις, αποτελέσματα αλλά ποτέ την προσωπικότητα του άλλου, να κάνουμε κριτική τεκμηριωμένη και σαφή και η αναπληροφόρηση να γίνεται με γνήσιο ενδιαφέρον για τη βελτίωση του άλλου χωρίς υποτίμηση, επίπληξη ή κατηγορία και σε θετικό - ευνοϊκό κλίμα.⁵

Επιπλέον αυτοί που επικοινωνούν για να επικοινωνούν αποτελεσματικά πρέπει να έχουν την **ίδια καλή διάθεση** για το αποτέλεσμα της επικοινωνίας, να υπάρχει **συνεχής έλεγχος των μέσων επικοινωνίας**, να επιτελείται συνεχής **εκπαίδευση** σχετικά με την επικοινωνία και να υπάρχει **πλήρης γνώση** των τρόπων επικοινωνίας.⁷

Τέλος όσον αφορά στην άτυπη ή ανεπίσημη επικοινωνία, δηλαδή την επικοινωνία που δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Αυτό το φαινόμενο θεωρήθηκε και θεωρείται ακόμη από πολλούς σαν αρνητικό για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανώσεων. Κύρια επιχειρήματα για τον αρνητικό του ρόλο είναι: (α) ότι διαδίδονται πληροφορίες ανακριβείς ή μερικώς ανακριβείς, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζουν τους ανθρώπους, να παρεμποδίζουν την αποτελεσματική καθοδήγηση και τον έλεγχο, (β) ότι εμποδίζουν και διαστρεβλώνουν τα μηνύματα της τυπικής (επίσημης) επικοινωνίας.

Τα παραπάνω επιχειρήματα όμως δεν έχουν αντέξει στην έρευνα. Στο 80% των περιπτώσεων, οι πληροφορίες που μεταβιβάζονται με την άτυπη επικοινωνία, μπορεί να μην είναι πλήρεις όμως είναι ακριβείς. Τα επιχειρήματα που αναπτύσσονται υπέρ της άτυπης επικοινωνίας είναι ότι έχει πολύ μικρότερο κόστος, είναι ταχύτερη από την τυπική και η κατανόηση των μηνυμάτων πολλές φορές πιο σωστή.

Στην πραγματικότητα, η άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά, είναι συμπληρωματική της τυπικής. Όσο πιο περιορισμένη ή μη αποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατανοήσει αυτό το ρόλο της άτυπης επικοινωνίας, να την αντιλαμβάνεται και να τη χειρίζεται ρεαλιστικά και προς όφελος της οργάνωσης και όχι αρνητικά.⁵

9.5. Αποτελεσματική επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό

Εάν γνωρίζουμε τη σειρά με την οποία οι καταναλωτές μιας ομάδας-στόχου συγκεντρώνουν και επεξεργάζονται πληροφορίες για τις διάφορες μάρκες προκειμένου να καταλήξουν στην αγορά μιας από αυτές, είναι ευκολότερο να παρουσιάσουμε τα στοιχεία της μάρκας μας (χαρακτηριστικά, περιεχόμενο κλπ.) πάνω στη συσκευασία - πακέτο της με την ίδια σειρά, διευκολύνοντας έτσι την επεξεργασία των πληροφοριών από τους καταναλωτές.

Πιο συγκεκριμένα, εάν το προϊόν μας αξιολογείται από τους καταναλωτές που μας ενδιαφέρουν, κάτω από τα κριτήρια που έχουν θέσει, θα απορρίπτεται συχνά από αυτούς. Επομένως θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια να αλλάξουν οι στάσεις των καταναλωτών με βάση βελτιώσεις-τροποποιήσεις ορισμένων χαρακτηριστικών του.

Στις περιπτώσεις που γνωρίζουμε ότι οι καταναλωτές-στόχος χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο τον διαζευκτικό κανόνα (επιλογή προϊόντος με βάση αν πληροί ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης-μεταίχιμο για κάθε χαρακτηριστικό του), είναι σημαντικό να επιδιώξουμε να ξεπεράσουμε τις ελάχιστες απαιτήσεις τους σε κάθε κριτήριο. Αυτό το πλεονέκτημα του προϊόντος πρέπει ανάλογα να προβάλλεται και στα διαφημιστικά μηνύματα και στη συσκευασία του. Η εντατική διανομή και ο μεγάλος χώρος στα ράφια και εδώ είναι σημαντικά. Επιπλέον, επειδή οι καταναλωτές αγοράζουν την πρώτη μάρκα που πληροί τα κριτήρια, απαιτείται παράλληλα όσο το δυνατόν εντατικότερη διανομή του προϊόντος και μεγαλύτερος χώρος στα ράφια του καταστήματος.

Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι σημαντικό ρόλο παίζει ο βαθμός στον οποίο ο καταναλωτής (δέκτης πληροφοριών-μηνυμάτων) ελέγχει τη ροή των πληροφοριών που χρησιμοποιεί για να λάβει οποιαδήποτε αγοραστική απόφαση. Ο βαθμός ελέγχου της ροής πληροφοριών επηρεάζει την ποιότητα της απόφασης που τελικά παίρνει ο καταναλωτής, τη μνήμη, τις σχετικές γνώσεις και την εμπιστοσύνη που έχει σ' αυτήν (Ariely 2000).

Ως ένα βαθμό τα απαιτούμενα για μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος και ειδικότερα ότι αφορά στις επικοινωνιακές ενέργειες των στελεχών της έχει ήδη περιγραφεί. Από αυτά που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, το είδος της επικοινωνίας το οποίο παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι εκείνο που αφορά στο καταναλωτικό κοινό, δηλαδή η διαφήμιση.

Οι διαφορές στη συμπεριφορά, τις προτιμήσεις αλλά και γενικότερα στο προφίλ, των αγοραστών είναι ακριβώς αυτές που απαιτούν ιδιαίτερα προσεκτικές επιλογές, στις μεθόδους και στα μέσα της επικοινωνίας ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική, δηλαδή να επιτυγχάνει το σκοπό της που είναι η προώθηση του προϊόντος. Μια άλλη ιδιαιτερότητα της επικοινωνίας μεταξύ πελάτη και επιχείρησης είναι η σωστή επιλογή του μέσου προώθησης του προϊόντος, στα οποία τις τελευταίες δεκαετίες έχουν προστεθεί τα ηλεκτρονικά μέσα -τηλεόραση και διαδίκτυο, όπου η διαφήμιση έχει ενταχθεί πλέον και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του χρόνου τους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται οι λόγοι εκείνοι που κάνουν αποτελεσματικότερη την επικοινωνία των επιχειρήσεων και του καταναλωτικού κοινού, μέσω του διαφημιστικού μηνύματος³.

Πίνακας 9.6.: Λόγοι εκτίμησης ή όχι της διαφήμισης από πλευράς του καταναλωτικού κοινού.

ΛΟΓΟΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ (θετική στάση)	ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ (αρνητική στάση)
Ενημέρωση για προϊόντα-υπηρεσίες	Ψευδής εικόνα προϊόντος
Στήριξη για τη σωστή επιλογή προϊόντων	Πλύση εγκεφάλου
Καλή ποιότητα	Δημιουργία ψευδών αναγκών
Βοήθεια στην κατανάλωση των προϊόντων	Δημιουργία υπερκαταναλωτισμού
Ξεκούραση - Διασκέδαση	Στόχος μόνο η πώληση
Έξυπνη - Πρωτότυπη διαφήμιση	Υποτίμηση της νοημοσύνης του καταναλωτή
Επάγγελμα με μέλλον	Χαμηλή ποιότητα, επανάληψη και κουραστική διαφήμιση

Πηγή: Γ. Σιώμοκος, 2002

Η έρευνα έχει δείξει ότι η **αποτελεσματικότητα των διαφημίσεων** επηρεάζεται από τις στάσεις που έχουν οι καταναλωτές για τη διαφήμιση γενικά και μάλιστα ότι οι καταναλωτές με θετικότερες στάσεις για τη διαφήμιση, σε σχέση με καταναλωτές με λιγότερο θετικές, ήταν σε θέση να ανακαλέσουν μεγαλύτερο αριθμό διαφημιστικών μηνυμάτων μια ημέρα μετά την έκθεσή τους σε αυτά.

Η **θεωρία της συνοχής ή ισορροπίας** υποστηρίζει ότι τα άτομα επιζητούν πληροφορίες που είναι συνεπείς με τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις στάσεις τους και συγχρόνως αποφεύγουν πληροφορίες που δεν είναι συνεπείς με αυτά. Πολλές φορές οι καταναλωτές και μετά την αγορά του προϊόντος αποφεύγουν πληροφορίες που διαφωνούν ή αντίκεινται σε αυτά που πιστεύουν. Επιζητούν αντίθετα πληροφορίες που συμφωνούν, συμβαδίζουν με τα πιστεύω τους και αποφεύγουν θεωρήσεις αντίθετες με τις δικές τους, υπάρχουν φορές που είναι λογικό οι επιχειρήσεις να διαφημίζουν σε «**εχθρικό κοινό**» με στόχο όχι την αλλαγή των πιστεύω αυτών αλλά την πρόληψη της «μόλυνσης» από τον ίδιο βαθμό «εχθρικότητας» των υπολοίπων.

Για τον **ψυχολογικό θόρυβο**, που όπως αναφέρθηκε αποτελεί ένα πρόβλημα στη διαφήμιση, ο αποτελεσματικότερος τρόπος για τον αποστολέα του μηνύματος να

τον ξεπεράσει είναι η απλή επανάληψη του μηνύματος αρκετές φορές και ειδικότερα η επανάληψη του κεντρικού θέματος με άλλες συναφείς εκφράσεις.

Το **συγκριτικό μήνυμα** έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, επειδή είναι πιο κατανοητό και προκαλεί την προσοχή του καταναλωτή με συνέπεια την ευκολότερη αποδοχή του μηνύματος. Πρέπει να επισημανθεί ότι αυτός ο κατά τ' άλλα αποτελεσματικός τρόπος προώθησης ενός προϊόντος δεν επιτρέπεται σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. (Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία).

Το **μονόπλευρο μήνυμα** είναι αποτελεσματικότερο όταν απευθύνεται σε κοινό που είναι φιλικό προς τη μάρκα ή σε κοινό που είναι πιθανό να εκτεθεί σε αντίθετα επιχειρήματα. Το **δίπλευρο μήνυμα**, αν και δεν χρησιμοποιείται συχνά, δημιουργούν υψηλά επίπεδα προσοχής και κίνητρα για επεξεργασία πληροφοριών και συνεπώς είναι αποτελεσματικά μόνο αν ο καταναλωτής γνωρίζει ήδη τις αρνητικές πληροφορίες που παρουσιάζονται.

Τα **μηνύματα φόβου** (όπως αναφέρθηκε δεν είναι αποτελεσματικά όταν δεν προτείνουν λύση), διεγείροντας το φόβο και δημιουργώντας ανησυχία στοχεύουν να πείσουν τον καταναλωτή να μειώσει ενεργώντας κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Αποτελεσματικά είναι μόνο όταν προτείνουν λύση στο πρόβλημα που θίγουν.

Τα **χιουμοριστικά μηνύματα** αν και γενικά θεωρούνται πιο αποτελεσματικά πρέπει για να μην εμποδίσουν την κατανόηση του μηνύματος να σχετίζονται άμεσα με το προϊόν, να συνδέονται με ευχαρίστηση ή ευθυμία, να αφορούν σε προϊόντα χαμηλής σχετικά τιμής ή και σε προϊόντα που σχετίζονται με τη διασκέδαση και την απόλαυση και τέλος να ανανεώνεται συχνά.

Οι **ενοχλητικές διαφημίσεις** μπορεί να είναι αποτελεσματικές δεδομένου ότι βασίζονται στον κανόνα των Δημοσίων Σχέσεων που προτείνει: «σημαντικό δεν είναι το αν πιστεύουν για σένα ότι είσαι καλός, αλλά σημασία έχει να θυμούνται το όνομά σου». Έχει αποδειχθεί ότι μετά την πάροδο αρκετού χρόνου δε μένει στη μνήμη του καταναλωτή το ενοχλητικό περιεχόμενο του μηνύματος, παρά μόνο το όνομα του προϊόντος.

Οι διαφημίσεις που περιλαμβάνουν **στοιχεία σεξ** είναι περισσότερο αποτελεσματικές στην προσέλκυση της προσοχής του κοινού στο επίπεδο της ανάκλησης του διαφημιζόμενου προϊόντος και μόνο όταν τα σεξουαλικά στοιχεία εκφράζονταν με τρόπο ιδιαίτερα συμβολικό. Σε κάθε πάντως περίπτωση για να είναι

αποτελεσματική η διαφήμιση που στηρίζεται στο σεξ θα πρέπει το σεξ να σχετίζεται με το προϊόν.⁸

Όσον αφορά στο είδος ΜΜΕ που επιλέγεται για την προώθηση ενός προϊόντος, υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία κάνουν αντίστοιχα αποτελεσματική και αναποτελεσματική μια διαφήμιση. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτά.

Πίνακας 9.7.: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ΜΜΕ

ΜΜΕ	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Έντυπα	Διαφήμιση υψηλής ποιότητας Λεπτομερής περιγραφή Μεγάλη γεωγραφική κάλυψη Αξιοπιστία, κύρος Ανταγωνιστικότητα Διάρκεια στο χρόνο (περιοδικά) Εξειδικευμένο κοινό-στόχος	Μεγάλος χρόνος μεταξύ υποβολής και δημοσίευσης Μικρός χρόνος ζωής (εφημερίδες)
Ραδιόφωνο	Ευρεία χρήση Γεωγραφική προσαρμοστικότητα Χαμηλό κόστος	Χρήση μόνο της ακοής
Τηλεόραση	Εικόνα, ήχος, κίνηση Ερεθίσματα με οπτικά εφέ	Υψηλό κόστος Συνωστισμός (clutter) Παθητική επεξεργασία
Διαδίκτυο	Δικαίωμα επιλογής Μεγάλος χρόνος προβολής	Μικρός αριθμός καταχωρήσεων προϊόντων Ειδικός εξοπλισμός

Πηγή: Γ. Σιώμκος, 2002 και ίδια εμπειρία

Όπως γίνεται αντιληπτό από τον παραπάνω πίνακα η αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με το καταναλωτικό κοινό εξαρτάται και από τη σωστή επιλογή του μέσου επικοινωνίας που έχει σχέση με τη φύση και το κόστος του προϊόντος.

9.6. Αποτελεσματική επικοινωνία στο διεθνές μάρκετινγκ

Η επικοινωνία στη διεθνές μάρκετινγκ παρουσιάζει εξαιρετικές δυσκολίες, όπως αυτές αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο. Επιπλέον υπάρχει και το στοιχείο των κόστους το οποίο είναι υψηλότερο αφού ο σχεδιασμός μιας διαφημιστικής καμπάνιας και η οργάνωση των δημοσίων σχέσεων σε μια ξένη χώρα μπορεί να ακολουθεί τους κανόνες που εφαρμόζονται στην εγχώρια αγορά σχετίζεται όμως με τη διαφορετική,

ενδεχομένως, νομισματική μονάδα, με την ποιότητα και το εύρος των ΜΜΕ, με το κόστος ζωής αλλά και ιδιαίτερα με τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του κοινού στο οποίο απευθύνεται η διεθνής επιχείρηση. Στον πίνακα 9.8. παρουσιάζονται οι κανόνες που πρέπει να τηρούνται από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο ώστε η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική.

Πίνακας 9.8.: Κανόνες αποτελεσματικής επικοινωνίας στο διεθνές μάρκετινγκ

Κανόνας	Σχόλια
Εντοπισμός κοινού-στόχου	Τα χαρακτηριστικά διαφέρουν από χώρα σε χώρα
Άριστη γνώση της γλώσσας και των αξιών των κατοίκων	Για την κατάλληλη απόδοση και προσαρμογή των μηνυμάτων
Αξιολόγηση διαθέσιμων μέσων	Το είδος, το εύρος και η απήχηση των ΜΜΕ διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η αποτελεσματική επικοινωνία στηρίζεται στη βέλτιστη επιλογή τους.
Αξιολόγηση διαθέσιμου προϋπολογισμού	Σε σχέση με το διαθέσιμο και το ζητούμενο και στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας
Έγκαιρη επικοινωνία	Για την αναγνώριση του προϊόντος
Αξιολόγηση τυποποίησης	Κάποια προϊόντα απαιτούν τυποποιημένη επικοινωνία (π.χ. Η/Υ) και κάποια όχι (μόδα)
Αποκέντρωση επικοινωνίας	Κατά τόπους υπεύθυνοι με ανταλλαγές απόψεων για τυχόν νέες ιδέες.
Τήρηση νομικών περιορισμών	Διαφέρουν από χώρα σε χώρα (π.χ. φάρμακα) και μπορούν να διαταράξουν την επικοινωνία
Εκπαίδευση πωλητών	Όστε να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά της χώρας και κατ' επέκταση να προσαρμόζουν το επικοινωνιακό προφίλ.
Ακρίβεια και ποιότητα	Για την αποτελεσματική ανταπόκριση στην επικοινωνία
Μέτρηση αποτελεσμάτων	Η καταχώρηση ή η προσωπική επαφή δε σημαίνει πάντα αποτελεσματική επικοινωνία. Είναι δύσκολο να μετρηθούν τα αποτελέσματα των δημοσίων σχέσεων αλλά πρέπει να βρεθεί τρόπος υπολογισμού τους.
Διαφύλαξη εικόνας εταιρείας	Με καλή εντύπωση προς τα έξω (κοινό και ΜΜΕ) και καλή διαχείριση μέσα.
Χορηγίες	Κατάλληλη επιλογή φορέων-εκδηλώσεων

Πηγή: Δ. Πατρινός, 2002

9.7. Οι σύγχρονες τάσεις των επιχειρήσεων και η επικοινωνία

Η τάση της Οργάνωση και Διοίκησης Επιχειρήσεων όπως διαγράφονται σήμερα και με τις γενικότερες προβλέψεις για τις συνθήκες του μέλλοντος έχουν δύο κατευθύνσεις οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την επικοινωνία και τις σύγχρονες μορφές

της: (α) η πρώτη έχει να κάνει με το εσωτερικό των επιχειρήσεων και (β) η δεύτερη αφορά στις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Σήμερα σε αντίθεση με το παρελθόν υπάρχει η τάση να δημιουργούνται ενδεχομένως περισσότερα εργοστάσια, αλλά μικρότερα από αυτά των προηγούμενων ετών, υπό το διεθνές σύνθημα «**small is beautiful**», με αποτέλεσμα τη δημιουργία καλύτερου εργασιακού κλίματος και καλύτερη ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού. Αυτή η βελτίωση οφείλεται κυρίως στη μείωση της αποξένωσης των εργαζομένων που σε κάθε άλλη περίπτωση (εργοστάσια γίγαντες) ήταν απλοί αριθμοί.

Η ποιότητα των εργαζομένων, η πολυπλοκότητα των οργανώσεων, η ανάγκη ταχείας αντίδρασης στο περιβάλλον, όπως επίσης και η ανάγκη χρήσης της ατομικής κρίσης των εργαζομένων επιβάλλουν στην οικονομική μονάδα να χρησιμοποιεί ένα αρτιότερο σύστημα επικοινωνιών και επιπλέον να υπάρχει η διάθεση και το κλίμα για εντονότερες και αποτελεσματικότερες επικοινωνίες μεταξύ των ατόμων που τις απαρτίζουν. Σήμερα πια μπορούμε να πούμε ότι:

Η **οργάνωση της εργασίας** είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική στην κατεύθυνση της συνεργασίας και του συνδυασμού μεταξύ των ατόμων διαφορετικών θέσεων εργασίας και στην κατεύθυνση των σχέσεων του ατόμου μ' αυτή καθαυτή την εργασία του.

Η **χρήση νέων τεχνολογιών** είναι εντονότερη και ραγδαία εξελισσόμενη έχει σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την υψηλή ποιότητα αλλά και την αύξηση της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτικού κοινού.

Η **αποκέντρωση της εξουσίας**, μπορεί να αποτελεί ένα αποτέλεσμα της αύξησης του μορφωτικού επιπέδου αλλά δεν πρέπει να παραβλεφθεί ο ρόλος της επικοινωνίας και των σύγχρονων μορφών της σε αυτήν. Με τη βελτίωση και την εντατικοποίηση του συστήματος επικοινωνιών έγινε δυνατή η αποφυγή των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση.

Ο **αμφίδρομος προγραμματισμός** στηρίζεται στο σύνολό του στην επικοινωνία μεταξύ των στελεχών διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων. Παλαιότερα ο προγραμματισμός γινόταν από επάνω προς τα κάτω. Τα οφέλη όμως της επικοινωνίας ανέδειξαν ως αποτελεσματικότερο τον προγραμματισμό-αποτέλεσμα της ανταλλαγής απόψεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Η εφαρμογή **συνεχιζόμενης εκπαίδευσης** βρήκε κι αυτή τρόπο να καθιερωθεί και να αναγνωριστεί με τη βελτίωση της επικοινωνίας. Η επαφή με το «νέο αίμα» των επιχειρήσεων αποτελεί συνήθως το έναυσμα προς τους παλαιότερους να «εκσυγχρονισθούν» με τα θετικότερα για μια επιχείρηση αποτελέσματα.

Ο **σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος** από πλευράς των επιχειρήσεων αποτελεί ένα άλλο επίτευγμα των σύγχρονων μεθόδων επικοινωνίας. Πράγματι η δημοσιότητα που μπορεί να δοθεί σε ένα τόσο σοβαρό θέμα και η ταχύτητα με την οποία μπορεί να ταξιδέψει ένα σχετικό μήνυμα δεν αφήνουν και πολλά περιθώρια στις μη οικολογικής φιλοσοφίας επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν.

Για τους ίδιους λόγους οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να δίνουν σημασία σε θέματα **ασφάλειας** των προϊόντων τους, **λειτουργίας** τους και **ηθικής** τους.

Πέρα από την ανάπτυξη της τεχνολογίας γενικά η ανάπτυξη των μέσων επικοινωνίας έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να απασχολούν πλέον **άτομα με κινητικά προβλήματα**.

Η **διοικητική πληροφόρηση**, απόρροια της καθιέρωσης πλέον των υπολογιστικών συστημάτων στην παραγωγή προϊόντων-υπηρεσιών, επέφερε την κοινή συμμετοχή στη διάθεση και χρήση των πληροφοριών σε αντίθεση με το παρελθόν οπότε η πληροφορία ήταν διαθέσιμη μόνο στα κέντρα δύναμης. Επιπλέον τα συστήματα εσωτερικής επικοινωνίας συνδέονται με τα συστήματα επικοινωνίας των προμηθευτών και των πελατών, επιτρέποντας τη σημαντική βελτίωση της διεκπεραίωσης και εξυπηρέτησης, καθώς οι παραγγελίες και οι άλλες επικοινωνίες μπορούν να εγγραφούν ηλεκτρονικά, εξαλείφοντας τη γραφική εργασία και τις καθυστερήσεις του ταχυδρομείου.

Μία άλλη επιπρόσθετη λειτουργία συστημάτων πληροφόρησης είναι η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που αφορά στους πελάτες για τον ταχύτερα δυνατό εντοπισμό των αλλαγών ή προτιμήσεών του, καθώς και για την καταλληλότητα των προϊόντων της εταιρείας να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τους. Τα συστήματα πληροφόρησης εμπεριέχουν πληροφορίες που αφορούν στον ανταγωνισμό και σε άλλους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού.

Η παραδοσιακή επιχείρηση στηρίζεται σε μεγάλο αριθμό διαδικασιών, ρυθμίσεων και ελέγχων του προϋπολογισμού, που οι διευθυντές καλούνται να

εφαρμόσουν. Συχνά, οι διευθυντές υποχρεούνται να υπακούουν και να δημιουργούν ένα συντηρητικό κλίμα, που επιβραβεύει την τήρηση των «κανόνων» και ενθαρρύνει το συντηρητικό τρόπο σκέψης. Στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας, της μεγάλης αβεβαιότητας και των ραγδαίων αλλαγών, αυτό το είδος κλίματος και συμπεριφοράς γίνεται δυσλειτουργικό. Οι εταιρείες αναλογίζονται πως δεν υπάρχει τρόπος αποφυγής της αβεβαιότητας και πως η έκθεση σε κινδύνους είναι απαραίτητη και αναπόφευκτη.

Χρειάζεται να επινοηθούν νέες σκέψεις και πρωτοποριακά σχήματα επιχειρήσεων, καθώς τα ήδη υπάρχοντα έχουν αναπτυχθεί και στοχεύουν αποκλειστικά προς τις ιεραρχικές δομές που αγωνίζονται για τα πλεονεκτήματα μεγέθους, την ολοκλήρωση ή/και το πεδίο δραστηριοτήτων, και τα οποία προϋποθέτουν ένα σχετικά σταθερό και προβλεπόμενο περιβάλλον συνεχούς ανάπτυξης. Επιπλέον, σήμερα και κυρίως λόγω της ανάπτυξης σύγχρονων μέσων επικοινωνίας, η εργασία θεωρείται συνήθως ισότιμη της φυσικής παρουσίας σε κάποιους χώρους (ή ταξιδεύοντας για την επιχείρηση) οκτώ ώρες την ημέρα, πέντε ημέρες την εβδομάδα.⁶

9.8. Επικοινωνιακές τάσεις του σύγχρονου καταναλωτή

Οι καταναλωτές συλλέγουν πληροφορίες μετά την αναγνώριση κάποιας ανικανοποίητης ανάγκης ή αγοραστικού προβλήματος για λύση. Έχουμε ήδη αναφερθεί στα προβλήματα που προκύπτουν από την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις σε σχέση με το καταναλωτικό κοινό αλλά και στους τρόπους εκείνους με τους οποίους μπορούν να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά και να κάνουν αποτελεσματική την επικοινωνιακή τους τακτική. Στη συνέχεια θα δούμε ποιες είναι οι επικοινωνιακές τάσεις του σύγχρονου καταναλωτή, δεδομένου ότι ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές μιας ομάδας επεξεργάζονται πληροφορίες στη διάρκεια λήψης αγοραστικών αποφάσεων επηρεάζει τη συσκευασία, τη διαφήμιση της καθώς και τη γενικότερη διαδικασία πειθούς.

Συμπεράσματα από τη μελέτη των Keller και Staelin (1987), στην οποία μελετήθηκαν οι ρόλοι της ποιότητας και της ποσότητας των πληροφοριών που έχει στη διάθεσή του ο καταναλωτής, όταν αποφασίζει, έδειξαν ότι τελικά η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στις επιλογές τους επηρεάζεται μεταξύ άλλων και από το μέσο επίπεδο ποιότητας προϋπαρχουσών πληροφοριών, αλλά και από την ποσότητα, την ποιότητα και τη μορφή των πρόσφατων πληροφοριών πριν από τη λήψη της απόφασης.

Αύξηση της ποιότητας των πληροφοριών με την ποσότητα σταθερή οδηγεί στην αύξηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στις αποφάσεις του. Αύξηση της ποσότητας των πληροφοριών, με σταθερή ποιότητα, οδηγεί τον καταναλωτή στη μείωση της εμπιστοσύνης που προσδίδουν στις επιλογές του.

Οι αποφάσεις των σύγχρονων καταναλωτών διαφέρουν ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τον τρόπο επικοινωνίας (παρουσίαση προϊόντος), την προσωπική εμπειρία τους, από το χρόνο που έλαβαν την πληροφορία αλλά κυρίως από το χρόνο που σπατάλησε στην αναζήτηση πληροφοριών. Στο σημείο αυτό φαίνεται η τάση στην αναζήτηση ταχύτερων και βέλτιστων τρόπων επικοινωνίας με το καταναλωτικό κοινό. Άλλωστε σήμερα οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τεράστιο όγκο πληροφοριών, με τη βοήθεια των συνεχώς εξελισσόμενων λογισμικών, προκειμένου να προσελκύσουν τους καταναλωτές.

Οι Hagel και Rayport (1997) δίνουν μια σημαντική διάσταση στην όλη συζήτηση περί πληροφοριών σχετικών με καταναλωτές. Συγκεκριμένα, πιστεύουν ότι οι καταναλωτές ως «ιδιοκτήτες» των πληροφοριών που τους αφορούν σιγά-σιγά θ' αρχίσουν να απαιτούν κάποια αξία σε αντάλλαγμα για τις πληροφορίες που οι ίδιοι δίνουν στις επιχειρήσεις σχετικά με προσωπικά τους χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Οι καταναλωτές αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι όλες αυτές οι πληροφορίες που τόσο απλόχερα και δωρεάν παρέχουν στις εταιρίες έχουν κάποια αξία την οποία όμως δεν εισπράττουν, διότι η ισχύς βρίσκεται ακόμη στις επιχειρήσεις και όχι στους ίδιους.

Η ισορροπία αυτή όμως, προβλέπουν οι Hagel και Rayport, θα αλλάξει υπέρ του καταναλωτή, με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών. Οι τελευταίες θα επιτρέπουν στον καταναλωτή να επιλέξει εάν θα δίνει στις επιχειρήσεις ή θα κρατάει για τον εαυτό του πληροφορίες που τον αφορούν προσωπικά, ανάλογα με το τι αντάλλαγμα θα του προσφέρουν οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται γι' αυτές. Είναι πολύ δύσκολο όμως οι καταναλωτές μόνοι τους να διαπραγματεύονται με τις επιχειρήσεις για την παροχή πληροφοριών σ' αυτές.

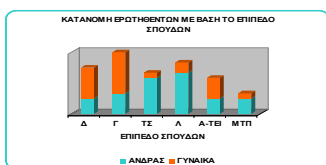
Επομένως, θα προκύψει ένα νέο είδος ενδιάμεσων, οι οποίοι θα αναλαμβάνουν το ρόλο των αντιπροσώπων καταναλωτών και οι οποίοι θα κάνουν το μάρκετινγκ των πληροφοριών, χαρακτηριστικών και συμπεριφοράς καταναλωτών σε ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Οι ενδιάμεσοι αυτοί, γνωστοί ως infoaediaries ("πληροφοριοενδιάμεσοι")

θα είναι ειδικές επιχειρήσεις που θα λειτουργήσουν ως καταλύτες για τη διεκδίκηση αξίας για λογαριασμό των καταναλωτών σε αντάλλαγμα προσωπικών πληροφοριών προς τις επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα επίσης και οι ίδιες οι επιχειρήσεις-αγοραστές αυτών των πληροφοριών θα πρέπει να επανεκτιμήσουν την ποσότητα, την ποιότητα, το είδος κλπ. των πληροφοριών που θα συλλέγουν και θα αναλύουν, αφού πλέον αυτές δε θα τους είναι διαθέσιμες δωρεάν.³

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μύρων Ζαβλανός, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002, σελ. 415.
2. Δημήτρης Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ.: 436-453.
3. Γεώργιος Σιώμκος, Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, Αθήνα, 2002, σελ.: 72-79, 96-97, 359-360, 634-654.
4. Δημήτριος Πατρινός, Διεθνές και εξαγωγικό marketing στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2002, σελ.:156-161, 331-353.
5. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα, 2003, σελ. 529-540.
6. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1994, σελ.: 183-186
7. Γιάννης Χολέβας, Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995, σελ.: 259-260.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ



ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ ΚΑΙ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

10.1. Έρευνα σε καταναλωτές

Για την έρευνα σε καταναλωτές δεν ήταν εφικτό, με τα μέσα που διαθέτουμε, να εστιάσουμε σε πληθυσμιακές ομάδες γεγονός όμως που ίσως καθιστά την έρευνα πιο αξιόπιστη και ίσως επεκτάσιμη.

Και σε αυτήν την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο πρέπει να επισημανθεί ότι δημιουργήθηκε με βάση τα όσα εκτίθενται στην εργασία αυτή και αφορούν στο καταναλωτικό κοινό, στην επικοινωνία των επιχειρήσεων, στο ρόλο της διαφήμισης αλλά και στην συμπεριφορά του γενικότερα. Επίσης για τη σύνταξη των ερωτήσεων χρήσιμα μας φάνηκαν και τα στοιχεία που δίνει η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας σε σχέση με την αγοραστική κίνηση, τη χρήση των ΜΜΕ κ.ά., στοιχεία τα οποία επισυνάπτονται επίσης στο Τεύχος του Παραρτήματος.

Δεν προηγήθηκε καμία συνέντευξη, ούτε δόθηκαν οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε κανέναν από τους ερωτώμενους. Επιλέχθηκαν σημεία στα οποία θεωρήσαμε (κυρίως λόγω προσωπικής σχέσης με τον επιχειρηματία) ότι θα ήταν πιο εύκολη διάθεση των ερωτηματολογίων. Έτσι 50 συνολικά ανώνυμα ερωτηματολόγια, αφέθηκαν στα ταμεία ή στα λογιστήρια 10 καταστημάτων: 1 καφετέρια, 1 βιβλιοπωλείο, 1 κατάστημα εσωρούχων, 1 mini market, 1 περίπτερο, 1

λογιστικό γραφείο, 1 κατάστημα υποδημάτων, 1 κατάστημα γυναικείων ειδών ένδυσης και 1 ανδρικών και 1 κατάστημα πώλησης ηλεκτρικών συσκευών.

Έτσι εκτιμούμε ότι η έρευνά μας προσέγγισε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το σφυγμό και τις προτιμήσεις του καταναλωτή του καταναλωτή. Πρέπει να επισημανθεί ότι κάποια από αυτά χρειάστηκε να καθαρογραφούν ώστε να καταστούν ευανάγνωστα για την συμπερίληψή τους στο παράρτημα μαζί με το ασυμπλήρωτο φύλο ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια ακολουθούν και σχολιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στα επιμέρους ερωτήματα, με βάση το φύλο και το επίπεδο σπουδών.

Πρέπει να επισημανθεί ότι ο παράγοντας «ηλικία», δεν συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο επειδή: αφενός δεν είχαμε στοχεύσει σε συγκεκριμένο πληθυσμό και αφετέρου από όσα μέχρι τώρα έχουν αναφερθεί στην εργασία αυτή, ο παράγοντας αυτός είναι ελάσσων σε σχέση με το φύλο αλλά και το επίπεδο σπουδών στην καταναλωτική συμπεριφορά και στις απόψεις για το είδος και τις μεθόδους επικοινωνίας.

Οι απαντήσεις σχολιάζονται στη συνέχεια και παρουσιάζονται υπό μορφή διαγραμμάτων στο Excel, με βάση τους πίνακες που δημιουργήθηκαν ξεχωριστά για κάθε ερώτημα και γνώμονα το φύλο και το επίπεδο σπουδών.

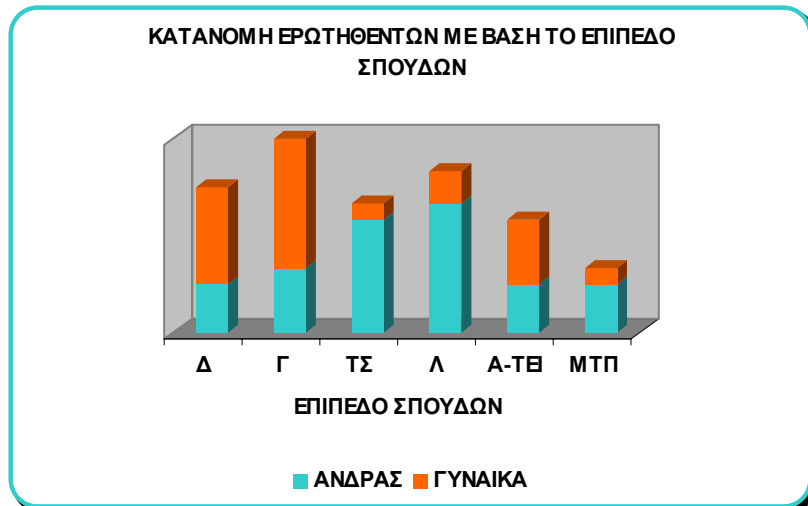
Το πρότυπο ερωτηματολόγιο, τα στοιχεία (πίνακες) από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια των 50 καταναλωτών περιλαμβάνονται στο Παράρτημα και τα ερωτηματολόγια αφού αντιγράφηκαν-καθαρογράφηκαν για το ευανάγνωστο της παρουσίασης, επισυνάπτονται σε φάκελο.

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ: Απάντησαν συνολικά πενήντα (50) καταναλωτές: 28 άνδρες, 22 γυναίκες.



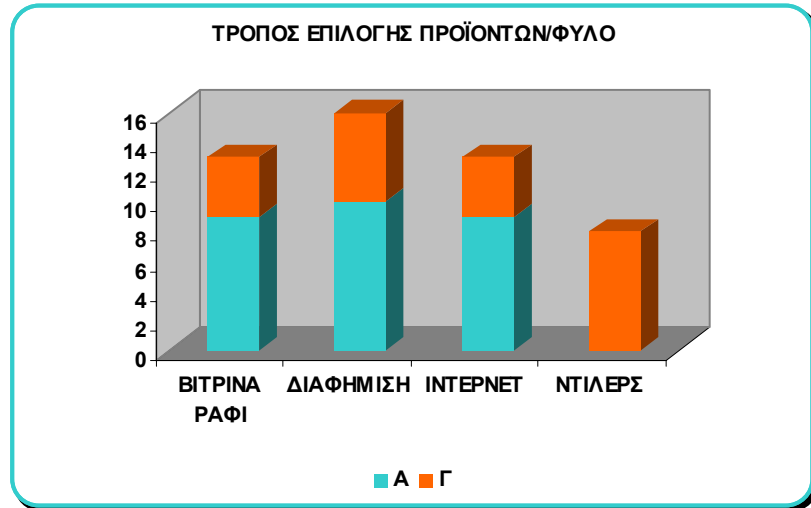
Γράφημα 10.1.

Από αυτούς οι 9 ήταν απόφοιτοι δημοτικού (3 άνδρες, 6 γυναίκες), οι 12 γυμνασίου (4 άνδρες, 8 γυναίκες), οι 8 τεχνικής σχολής (7 άνδρες, 1 γυναίκα) οι 10 λυκείου (8 άνδρες, 2 γυναίκες), και 7 ΑΕΙ-ΤΕΙ (3 άνδρες, 4 γυναίκες), ενώ οι 4 είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (3 άνδρες, 1 γυναίκα).



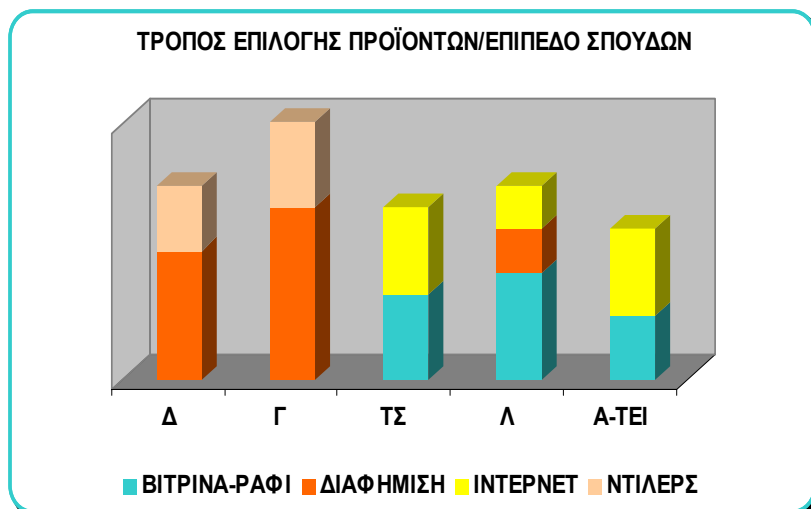
Γράφημα 10.2.

ΕΡΩΤΗΜΑ 1: Στο ερώτημα που αφορά το συνηθέστερο τρόπο επιλογής των προϊόντων, στους άνδρες επικρατεί η επιλογή της διαφήμισης (10/28). Τρεις άνδρες μάλιστα από αυτούς προσδιόρισαν την έντυπη διαφήμιση. Οι επιλογές «βιτρίνα-ράφι» και «ίντερνετ» επιλέχθηκαν από 9 άνδρες η κάθε μία.. Η πλειοψηφία των γυναικών (8/22) προτιμούν την επίδειξη από πωλητή κατ' οίκον ή στον επαγγελματικό χώρο (ντίλερς), οι 6 τη διαφήμιση και από 4 τις άλλες επιλογές.



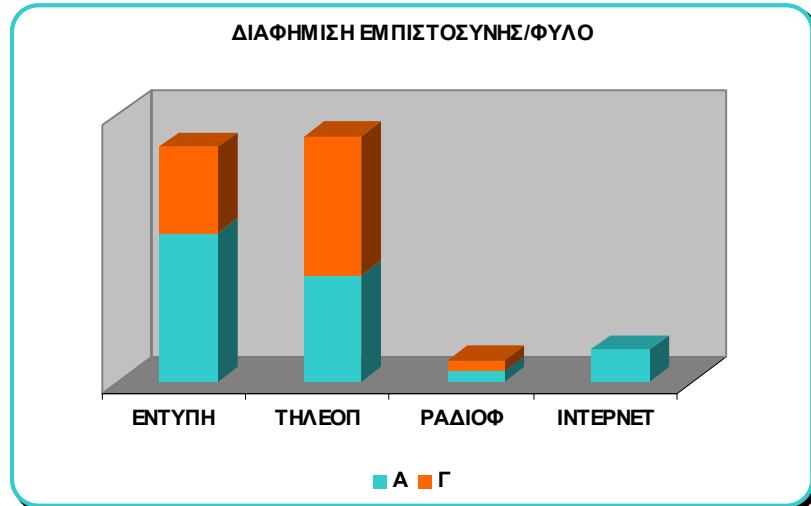
Γράφημα 10.3.

Στους απόφοιτους δημοτικού (6/9) και γυμνασίου (8/12) κυριαρχεί ως επιλογή η διαφήμιση, οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών επιλέγουν τα προϊόντα είτε από βιτρίνα (4/4) είτε από το internet (4/4), οι απόφοιτοι λυκείου κυρίως από τη βιτρίνα (5/5) και οι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ (4/7) όπως και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού (3/4) προτιμούν το διαδίκτυο για την επιλογή των προϊόντων τους.



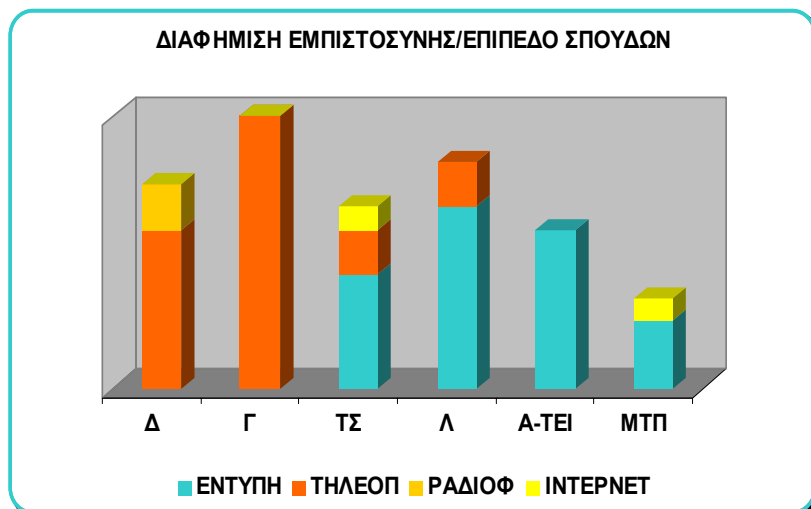
Γράφημα 10.4.

ΕΡΩΤΗΜΑ 2: Στο ερώτημα για το είδος της διαφήμισης που εμπιστεύονται κυρίως οι καταναλωτές, η έντυπη διαφήμιση κυριαρχεί στους άνδρες (14/28) και η τηλεοπτική στις γυναίκες (13/22). Συνολικά υπερισχύει η τηλεοπτική διαφήμιση (23/50) με ακόλουθη την έντυπη (22/50) ενώ η ραδιοφωνική επιλέχθηκε από 1 άνδρα και 1 γυναίκα και η διαδικτυακή από 3 άνδρες.



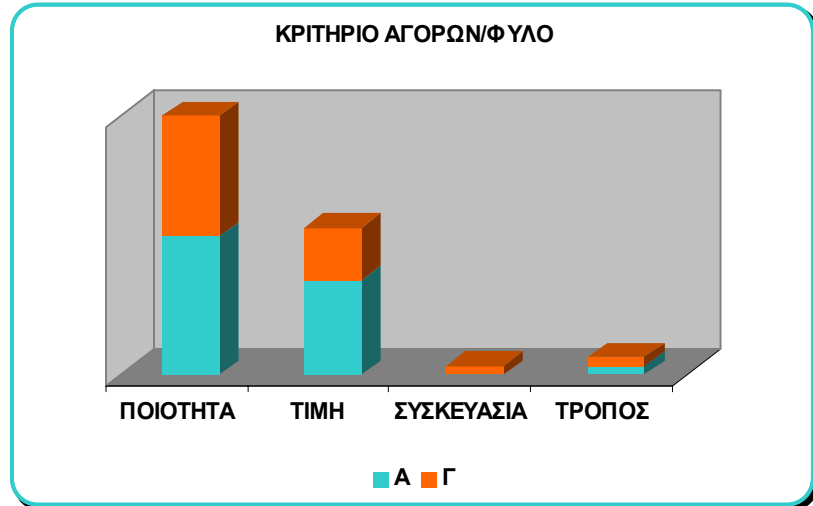
Γράφημα 10.5.

Η έντυπη διαφήμιση φαίνεται να προτιμάται από τους έχοντες μορφωτικό επίπεδο υψηλότερο από το λύκειο, σε αντίθεση με την τηλεοπτική που προτιμάται από αποφοίτους δημοτικού και γυμνασίου. Όλοι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών επέλεξαν είτε την έντυπη διαφήμιση (3/4) είτε τη διαδικτυακή (1/4). Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών προτίμησαν επίσης την έντυπη διαφήμιση (5/8) και λιγότερο την τηλεοπτική (2/8) και διαδικτυακή (1/8). Οι απόφοιτοι γυμνασίου στο σύνολό τους (12/12) εμπιστεύονται την τηλεοπτική διαφήμιση και οι απόφοιτοι δημοτικού προτίμησαν την τηλεοπτική (7/9) και τη ραδιοφωνική (2/9).



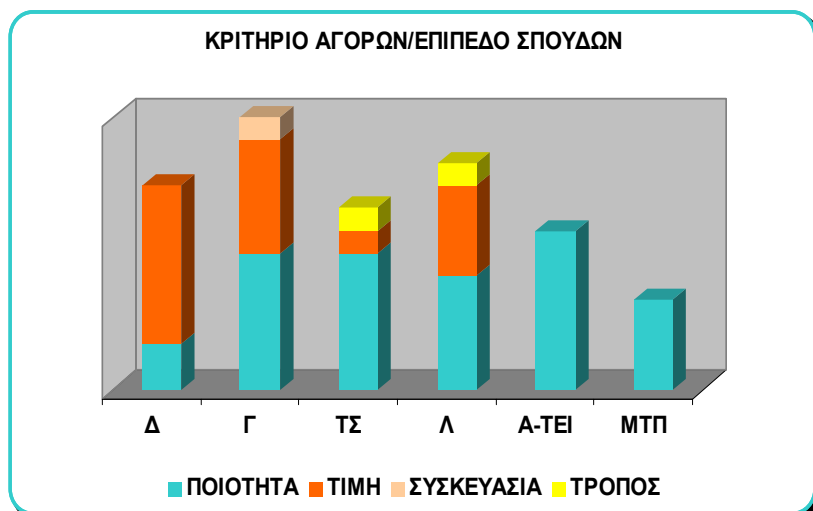
Γράφημα 10.6.

ΕΡΩΤΗΜΑ 3 : Στο ερώτημα αυτό που αφορά στο χαρακτηριστικό του προϊόντος το οποίο θεωρούν σημαντικότερο οι καταναλωτές, κυριαρχεί η ποιότητα, τόσο στους άνδρες (16/28) όσοι και στις γυναίκες (14/22) με επόμενο την τιμή (11/28 άνδρες και 6/22 γυναίκες). Η συσκευασία και ο τρόπος εξυπηρέτησης φαίνεται να μην απασχολούν ιδιαίτερα τους καταναλωτές (συνολικά 3 στους 50 ερωτηθέντες).



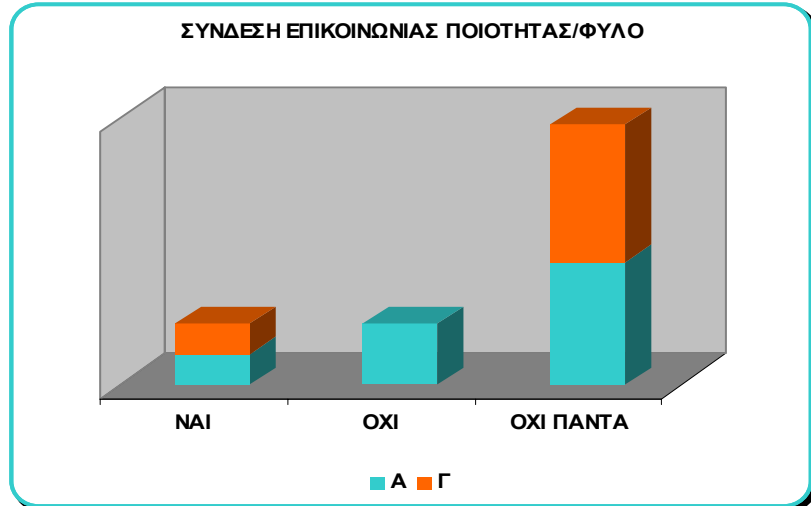
Γράφημα 10.7.

Η ποιότητα φαίνεται να κυριαρχεί σε όλους τους καταναλωτές ανεξάρτητα από το επίπεδο σπουδών τους και ιδιαίτερα τους αποφοίτους ΑΕΙ-ΤΕΙ (7/7) και τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (4/4). Στους απόφοιτους δημοτικού κυριαρχεί το κριτήριο της τιμής (7/9) αντίθετα με τους απόφοιτους τεχνικών σχολών επίσης (6 ποιότητα, 1 τιμή και 1 τρόπος εξυπηρέτησης). Οι απόφοιτοι γυμνασίου εμφανίζονται να θεωρούν σημαντικά κυρίως δύο κριτήρια (6 ποιότητα, 5 τιμή και 1 συσκευασία) όπως και οι απόφοιτοι λυκείου (5 ποιότητα, 4 τιμή και 1 συσκευασία).



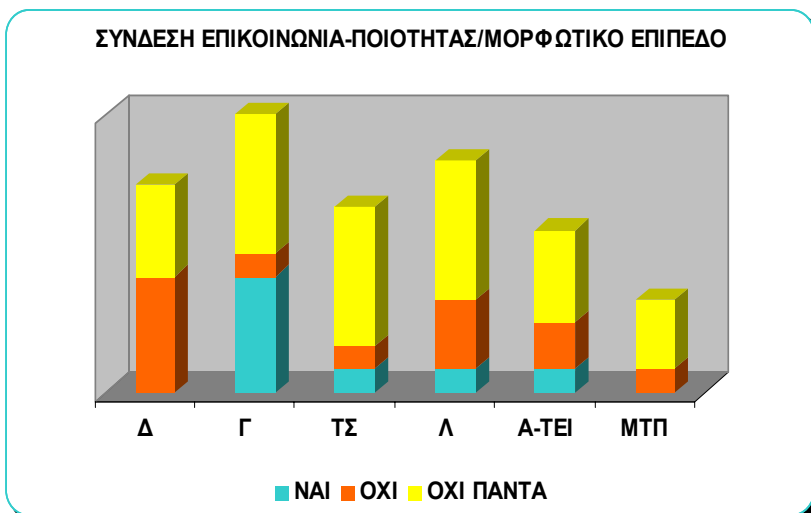
Γράφημα 10.8.

ΕΡΩΤΗΜΑ 4 : Οι καταναλωτές, φαίνεται να μην θεωρούν ότι η επικοινωνιακή πολιτική μιας εταιρείας δίνει πάντα το στίγμα για την ποιότητα των προϊόντων της σύμφωνα με τις απαντήσεις των 34 από τους 50 (16 άνδρες και 18 γυναίκες).



Γράφημα 10.9.

Την επιλογή «όχι πάντα» επέλεξε το σύνολο των αποφοίτων του δημοτικού (9/9), 6 από τους 12 αποφοίτους γυμνασίου, 6 από τους 8 αποφοίτους λυκείου και 6 από τους αποφοίτους τεχνικής σχολής, όπως επίσης 4 στους 7 πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ και 3 στους 4 κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Οκτώ (8) από τους ερωτηθέντες ήταν κατηγορηματικά αρνητική στη σχέση προβολής και ποιότητας (1 γυμνασίου, 1 τεχνικής σχολής, 3 λυκείου, 2 ΑΕΙ-ΤΕΙ και 1 μεταπτυχιακού). Τέλος επίσης 8 ήταν απόλυτα σύμφωνοι με τη θετική σχέση προβολής και ποιότητας (5 γυμνασίου, 1 τεχνικής σχολής, 1 λυκείου και 1 ΑΕΙ).



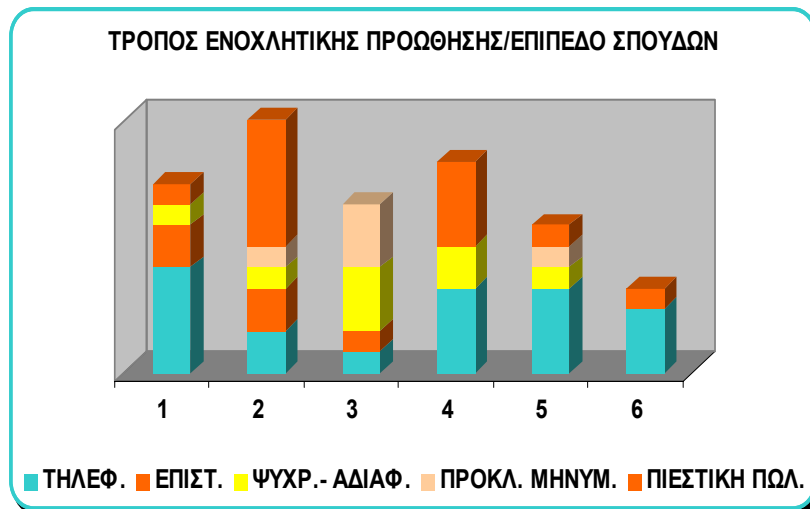
Γράφημα 10.10.

ΕΡΩΤΗΜΑ 5 : Στο ερώτημα για τον τρόπο προώθησης προϊόντων που ο καταναλωτής θεωρεί ενοχλητικό κυριαρχεί η τηλεφωνική προβολή (10 άνδρες και 9 γυναίκες) και ακολουθεί η πειστική πώληση (7 άνδρες και 5 γυναίκες). Η αδιαφορία-ψυχρότητα των πωλητών αποτελεί επιλογή 4 ανδρών και 4 γυναικών. Η προώθηση μέσω λογαριασμών φαίνεται να μην ενοχλεί ιδιαίτερα τους καταναλωτές (2 άνδρες-3 γυναίκες), όπως άλλωστε και τα προκλητικά τηλεοπτικά-ραδιοφωνικά μηνύματα (5 άνδρες-1 γυναίκα).



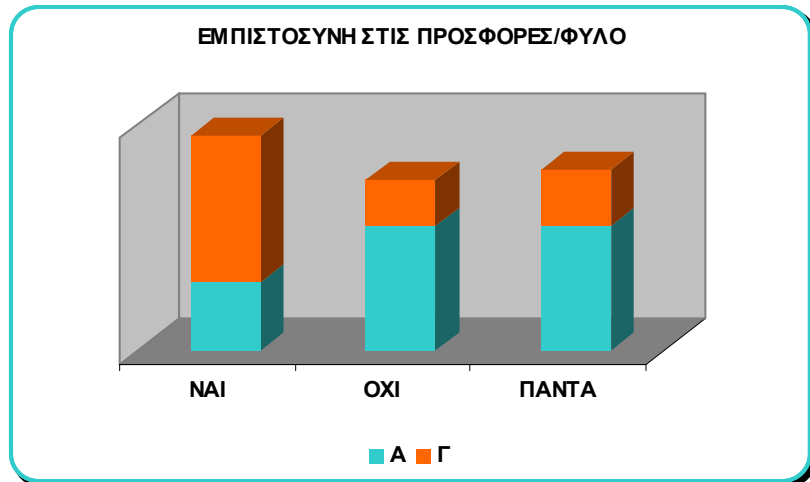
Γράφημα 10.11.

Η τηλεφωνική προώθηση ενοχλεί κυρίως τους απόφοιτους δημοτικού (5/9), ενώ 2 από αυτούς επέλεξαν τις επιστολές και από 1 την ψυχρότητα-αδιαφορία των πωλητών και την πειστική πώληση. Οι απόφοιτοι γυμνασίου αντιδρούν κυρίως στην πειστική πώληση (6/12) και στα άλλα ως εξής: από 2 τηλεφωνική και επιστολές και από 1 αδιαφορία-ψυχρότητα πωλητών και προκλητικά μηνύματα. Στην κατηγορία αποφοίτων τεχνικών σχολών κυριαρχούν με ίδιο αριθμό επιλογών (3) η ψυχρότητα-αδιαφορία των πωλητών και τα προκλητικά μηνύματα και ακολουθούν με ίδιο αριθμό επιλογών (1) η τηλεφωνική προώθηση και οι επιστολές. Οι απόφοιτοι λυκείου δήλωσαν ότι ενοχλούνται από τηλεφωνικές διαφημίσεις (4) και πειστική πώληση (4) και λιγότερο από την αδιαφορία-ψυχρότητα των πωλητών (2). Στους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ και τους κατόχους μεταπτυχιακού κυριαρχεί η επιλογή «τηλεφωνική προώθηση» (4-3), ακολουθεί η αδιαφορία των πωλητών (1 ΑΕΙ-ΤΕΙ) και τα προκλητικά μηνύματα (από 1 σε κάθε κατηγορία).



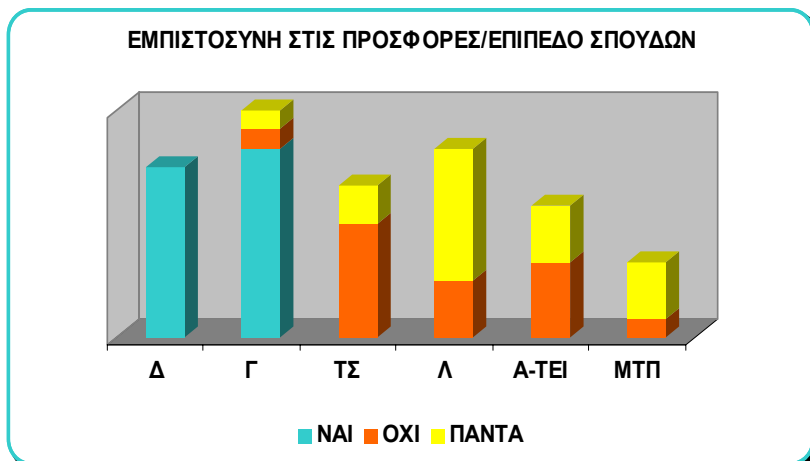
Γράφημα 10.12.

ΕΡΩΤΗΜΑ 6: Όσον αφορά στην εμπιστοσύνη των καταναλωτών στις προσφορές οι συνολικές απαντήσεις παρουσιάζονται σχεδόν ισότιμα κατανομημένες. Συγκεκριμένα εμπιστεύονται τις προσφορές συνολικά 19 άτομα (6 άνδρες και 13 γυναίκες), δεν τις εμπιστεύονται 15 άτομα (11 άνδρες και 4 γυναίκες) και δεν τις εμπιστεύονται πάντα 16 άτομα (11 άνδρες και 5 γυναίκες). Επισημαίνεται η διαφορά στη θετική απόκριση στις προσφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών (6/28 και 13/22 αντίστοιχα), όπως και οι διαφορές τόσο στην αρνητική απόκριση (11/28 άνδρες και 4/22 γυναίκες) όσο και στην απάντηση «όχι πάντα» (11/28 άνδρες και 5/22 γυναίκες).



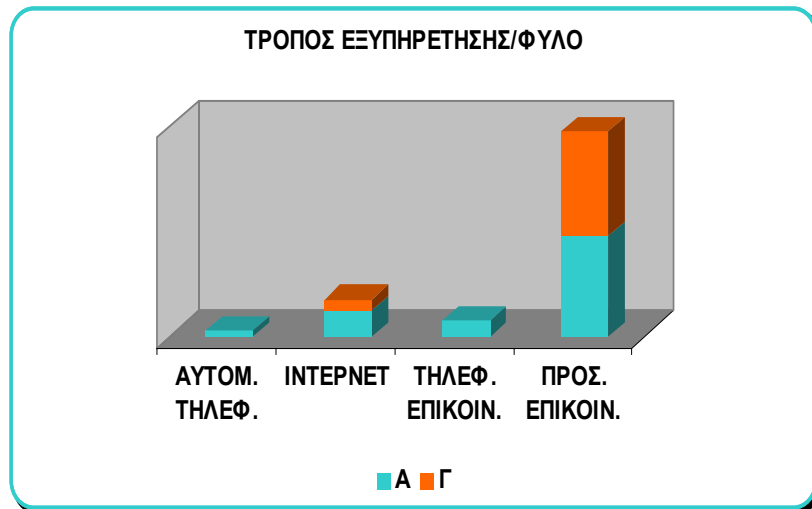
Γράφημα 10.13.

Οι απόφοιτοι δημοτικού στην απόλυτη πλειοψηφία τους (9/9) εμπιστεύονται τις προσφορές, οι απόφοιτοι γυμνασίου τις εμπιστεύονται κατά πλειοψηφία (10/12) και 2 από αυτούς δηλώνουν «όχι» και «όχι πάντα», οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών είναι πιο επιφυλακτικοί (6/8 όχι και 2/8 όχι πάντα) όπως και οι απόφοιτοι λυκείου (3/10 όχι και 7/10 όχι πάντα). Οι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ δεν εμπιστεύονται τις προσφορές ποτέ σε αναλογία 4/7 και όχι πάντα σε αναλογία 3/10 ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών δεν εμπιστεύονται ποτέ τις προσφορές σε αναλογία 1/4 και όχι πάντα 3/4.



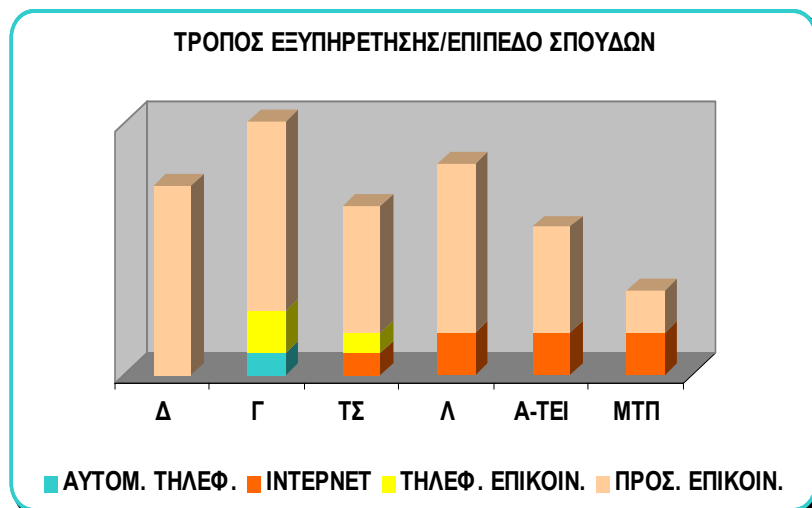
Γράφημα 10.14.

ΕΡΩΤΗΜΑ 7: Στο ερώτημα για εκείνον τον τρόπο εξυπηρέτησης από μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών που προτιμούν οι καταναλωτές κυριαρχεί με 39 σχετικές απαντήσεις η προσωπική επικοινωνία (19/28 άνδρες και 20/22 γυναίκες). Η διαδικτυακή εξυπηρέτηση προτιμήθηκε από 5 άνδρες και δύο γυναίκες, η τηλεφωνική από 3 άνδρες και ο αυτόματος τηλεφωνητής μόνο από 1 άνδρα.



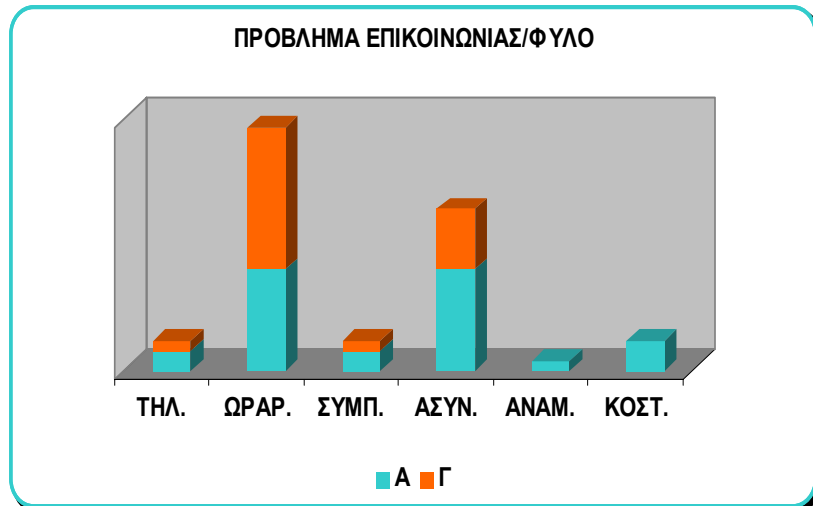
Γράφημα 10.15.

Οι απόφοιτοι δημοτικού στην απόλυτη πλειοψηφία τους (9/9) προτιμούν την προσωπική επικοινωνία, οι απόφοιτοι γυμνασίου κυρίως την ίδια μορφή (9/12) και λιγότερο την τηλεφωνική (2/12) και τον αυτόματο τηλεφωνητή (1/12) ενώ οι απόφοιτοι λυκείου ακολουθούν τις ίδιες επιλογές με 10 από αυτούς να επιλέγουν την προσωπική επικοινωνία και 2 τη διαδικτυακή, ως βέλτιστο τρόπο εξυπηρέτησης των καταναλωτών. Στα ίδια περίπου κυμαίνονται και οι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ (5/7 προσωπική, 2/7 διαδικτυακή) όπως και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ((2/4 προσωπική και 2/4 διαδικτυακή).



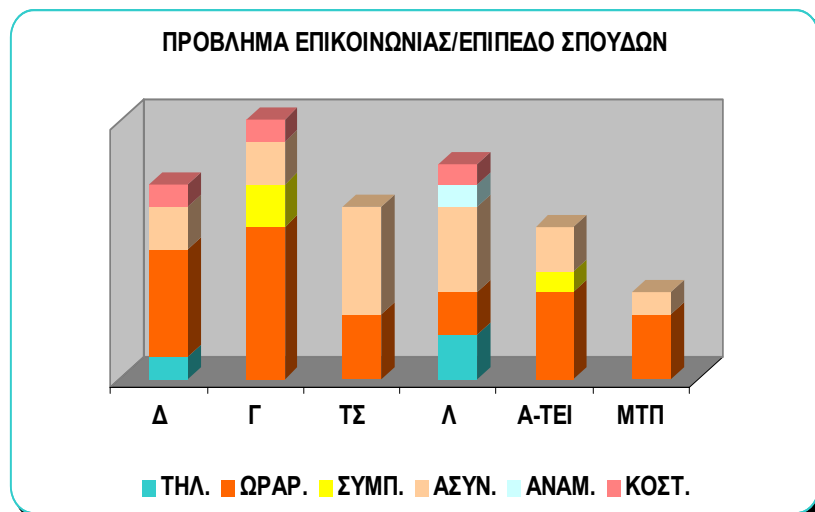
Γράφημα 10.16.

ΕΡΩΤΗΜΑ 8: Στο ερώτημα για εκείνον τον παράγοντα που δημιουργεί πρόβλημα στους καταναλωτές στην επικοινωνία τους με τις επιχειρήσεις κυριαρχούν επί συνόλου το ωράριο λειτουργίας τους (24/50) και η ασυνέπεια (16/50). Από τους 28 ερωτηθέντες άνδρες οι 10 επέλεξαν το ωράριο, επίσης 10 την ασυνέπεια, 3 το κόστος παροχής υπηρεσιών, από 2 τον απρόσωπο τηλεφωνητή και την άσχημη συμπεριφορά των υπαλλήλων και 1 το μεγάλο χρόνο αναμονής. Από τις 22 γυναίκες οι 14 ενοχλούνται από το ωράριο λειτουργίας, οι 6 από την ασυνέπεια και 2 από τον απρόσωπο τηλεφωνητή και την ασυνέπεια.



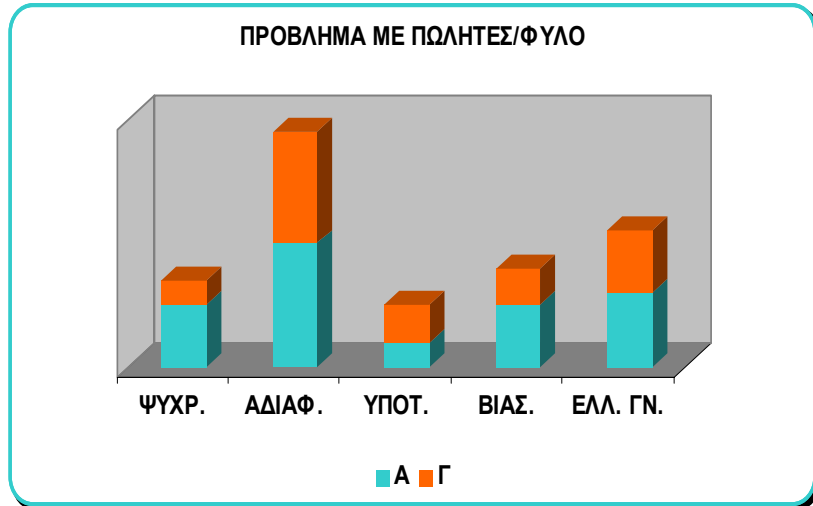
Γράφημα 10.17.

Στους απόφοιτους δημοτικού κυριαρχεί το ωράριο (5/9), ακολουθεί η ασυνέπεια (2/9), ο απρόσωπος τηλεφωνητής (1/9) και το κόστος (1/9), ενώ στους αποφοίτους γυμνασίου επίσης κυριαρχεί το ωράριο (7/12), ακολουθεί η άσχημη συμπεριφορά των υπαλλήλων (2/12), η ασυνέπεια (2/12) και το κόστος (1/12). Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών φαίνεται να ενοχλούνται κυρίως από την ασυνέπεια (5/8) και λιγότερο από το ωράριο (3/8), όπως και οι απόφοιτοι λυκείου (4/10 ασυνέπεια, από 2/10 ωράριο και τηλεφωνητής και από 1/10 χρόνος αναμονής και κόστος εξυπηρέτησης). Τέλος οι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ εμφανίζονται με επιλογές 4/7 ωράριο, 2/7 ασυνέπεια και 1/7 άσχημη συμπεριφορά και κάτοχοι μεταπτυχιακού με 3/4 επιλογές ωράριο και 1 επιλογή την ασυνέπεια.



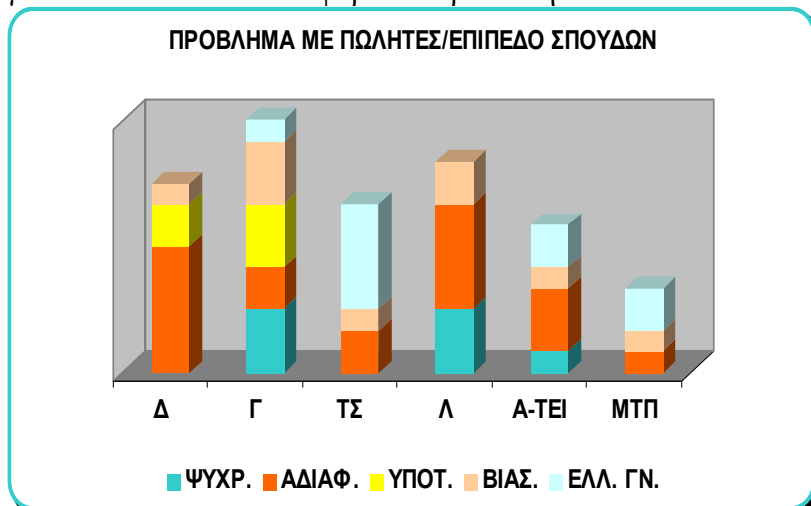
Γράφημα 10.18.

ΕΡΩΤΗΜΑ 9: Στο ερώτημα για εκείνον τον παράγοντα που δημιουργεί πρόβλημα στους καταναλωτές στην επικοινωνία τους με τους πωλητές κυριαρχεί η αδιαφορία (10/28 άνδρες, 9/22 γυναίκες) και ακολουθούν η έλλειψη σχετικών με το προϊόν γνώσεων (6 άνδρες, 5 γυναίκες), η βιασύνη (5 άνδρες, 3 γυναίκες), η ψυχρότητα (5 άνδρες, 2 γυναίκες) και η υποτίμηση του πελάτη (2 άνδρες, 3 γυναίκες).



Γράφημα 10.19.

Οι απόφοιτοι δημοτικού ενοχλούνται κυρίως από την αδιαφορία (6/9) και δευτερευόντως από την υποτίμηση στο πρόσωπό τους (2) και τη βιασύνη (1), ενώ οι απόφοιτοι γυμνασίου επιλέγουν από 3 την ψυχρότητα, την υποτίμηση και τη βιασύνη, 2 την αδιαφορία και 1 την έλλειψη γνώσεων. Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών δηλώνουν ενοχλημένοι κυρίως από την έλλειψη γνώσεων των πωλητών (5/8) αλλά και από την αδιαφορία (2) και τη βιασύνη (1). Οι απόφοιτοι λυκείου ενοχλούνται από την αδιαφορία (5/10) την ψυχρότητα (3) και τη βιασύνη (2). Τέλος οι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ επιλέγουν 1 ψυχρότητα, 3 αδιαφορία, 1 βιασύνη και 2 έλλειψη γνώσεων ενώ οι μεταπτυχιακοί: 2 έλλειψη γνώσεων και από 1 αδιαφορία και βιασύνη.



Γράφημα 10.20.

ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ: Τα σχόλια των καταναλωτών σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ αυτών και των εταιρειών – καταστημάτων επικεντρώνονται στην επίλυση 6 κυρίως προβλημάτων που εμφανίζονται κατά τη διαδικασία πώλησης προϊόντων. Τα προβλήματα αυτά αφορούν είτε στο χώρο των καταστημάτων, είτε στην αντιμετώπιση των πελατών αλλά, και σημαντικό, στις ψευδείς προσφορές.

Συγκεκριμένα οι καταναλωτές έθιξαν τα παρακάτω προβλήματα, μεμονωμένα ή και συνδυασμένα, τα οποία θεωρούν ότι αν λυθούν θα βελτιώσουν την επικοινωνία τους με τις επιχειρήσεις και τους πωλητές.

- ▣ Έλλειψη ευγένειας
- ▣ Έλλειψη γνώσεων
- ▣ Έλλειψη καθαριότητας
- ▣ Έλλειψη τάξης
- ▣ Αδιαφορία
- ▣ Ψευδείς προσφορές

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Από τις παραπάνω απαντήσεις εκείνο που συνάγεται είναι ότι ανεξάρτητα από το φύλο και το επίπεδο σπουδών, ο σημερινός καταναλωτής φαίνεται να είναι προβληματισμένος και καχύποπτος απέναντι στις εταιρείες, ενώ απαιτεί σεβασμό και ορθή πληροφόρηση κατά τη διάρκεια της συναλλαγής του με τους πωλητές για την προμήθεια οποιουδήποτε προϊόντος. Επιπλέον η έντυπη και τηλεοπτική διαφήμιση εξακολουθούν να βρίσκονται σταθερά πρώτες στις προτιμήσεις του με μεγάλη διαφορά από τη ραδιοφωνική και τη διαδικτυακή, ίσως επειδή στη χώρα μας το ραδιόφωνο έχει συνδυαστεί με την αναγκαστικού τύπου ψυχαγωγία (ελλείπει άλλης) και η πρόσβαση στο διαδίκτυο είναι εφικτή σε πολύ λίγες οικογένειες (βλ. σχετικά στατιστικά στο παράρτημα). Τέλος η προσωπική επικοινωνία αναδεικνύεται ως η κατεξοχήν προτιμώμενη από τους καταναλωτές ανεξάρτητα από το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης. Τα παραπάνω δεδομένα της μικρής αυτής έρευνας θα πρέπει να προβληματίσουν τις επιχειρήσεις εκείνες που επιθυμούν αύξηση των πωλήσεών τους.

10.2. Έρευνα σε στελέχη επιχειρήσεων

Για την ποιοτική έρευνα στις επιχειρήσεις εστιαστήκαμε σε μια ομάδα 10 εταιρειών με χαρακτηριστικό την εταιρική μορφή τους. Και οι 10 εταιρείες είναι Ανώνυμες (ΑΕ) με διαφορετικά αντικείμενα δραστηριότητας. Ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτές τις επιχειρήσεις επιλέχθηκε επίσης ώστε να καλύπτει όλα τα ιεραρχικά αλλά και τα μορφωτικά επίπεδα.

Στη φάση της ποιοτικής έρευνας που αποτελεί και την αρχική της όλης ερευνητικής διαδικασίας έλαβε μέρος συνέντευξη με κάθε έναν από τους εργαζόμενους, ώστε να παραχθούν τα πρώτα συμπεράσματα για τις απόψεις, τα ισχύοντα αλλά και τους προβληματισμούς τους, σε ό,τι αφορά στην επικοινωνία.

Οι συνεντεύξεις δεν έγιναν με μια συγκεκριμένη δομή ούτε ακολούθησαν μια αυστηρά προδιαγεγραμμένη διαδικασία ώστε να εκφραστούν ελεύθερα όλα εκείνα τα στοιχεία που τελικά βοήθησαν στη σύνταξη του ερωτηματολογίου για την ποσοτική έρευνα.

Ακολούθησε η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο επισυνάπτεται στο παράρτημα της εργασίας αυτής μαζί με τα στοιχεία από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Τόσο τα χαρακτηριστικά των εταιρειών όσο και οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια παρατίθενται και σχολιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια. Δύο στοιχεία που πρέπει να αναφερθούν είναι: (α) η έρευνα διεξήχθη σε πολύ μικρό αριθμό εταιρειών (10) κι ως εκ τούτου τα συμπεράσματά της δεν μπορούν να γενικευθούν (β) το σύνολο των στελεχών μάς δήλωσαν εξ αρχής ότι δεν επιθυμούν να δημοσιοποιηθούν καθ' οιονδήποτε τρόπο τα στοιχεία τους, ενώ τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από εταίρους της επιχείρησης, συμπληρώθηκαν με τον ίδιο όρο, δηλαδή της μη εμφάνισης των στοιχείων τους (γ) στο στάδιο αυτό τόσο από πλευράς ανώτερων διοικητικών στελεχών όσο και από πλευράς χαμηλόβαθμων εκφράστηκε μια επιφυλακτικότητα, διαφορετική σε κάθε περίπτωση. Για τους παραπάνω λόγους σε πολλά ερωτηματολόγια υπάρχει διακριτική διαγραφή στην επωνυμία της εταιρείας.

Μας απάντησαν συνολικά 23 άτομα (13 άνδρες και 10 γυναίκες), με επίπεδο σπουδών από τεχνική σχολή έως μεταπτυχιακό και ηλικία από 30-50+ ετών. Αναλυτικότερα τα στοιχεία παρουσιάζονται στη συνέχεια, ενώ όπως αναφέρθηκε το πρότυπο ερωτηματολόγιο, οι πίνακες των αποτελεσμάτων από τα οποία προέκυψαν τα

γραφήματα που ακολουθούν, βρίσκονται στο παράρτημα ενώ τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια επισυνάπτονται σε φάκελο μαζί με αυτά των καταναλωτών.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ: Η έρευνα διεξήχθη σε 10 εταιρείες με τη συμμετοχή 23 εργαζομένων (13 άνδρες και 10 γυναίκες). Από αυτές οι οκτώ (8) έχουν έδρα την Αθήνα και οι δύο (2) πόλη της περιφέρειας (Πύργος Ηλείας). Επίσης οι 2 έχουν παραρτήματα (1 στην Ελλάδα και 1 στο Εξωτερικό).

Το αντικείμενο των εταιρειών είναι: 1 ιδιωτική κλινική, 1 βιβλιοπωλείο, 1 εταιρεία πληροφορικής, 1 εκπαιδευτήριο όλων των βαθμίδων, 1 τυποποίησης ξηρών καρπών, 1 οινοπαραγωγική, 1 συστημάτων αποχετεύσεων, 1 εφημερίδα, 1 εισαγωγική-εξαγωγική τροφίμων και 1 εκδοτικός οίκος.

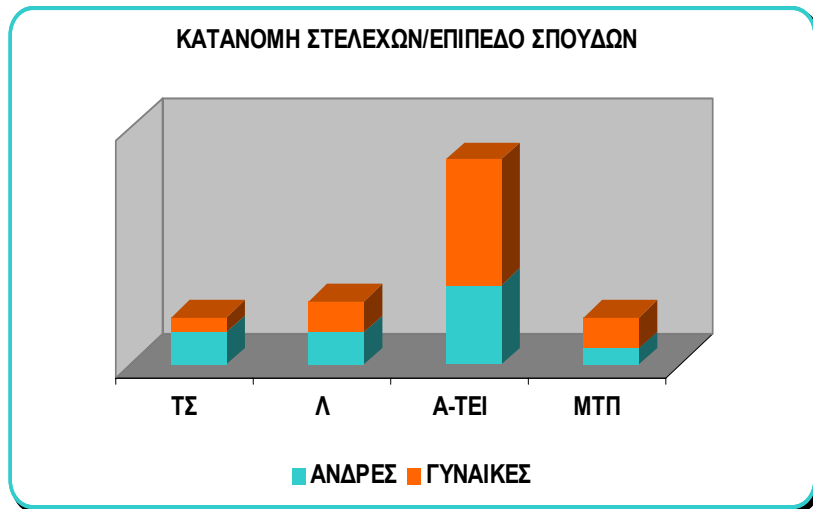
Ο αριθμός των εργαζομένων ανά επιχείρηση έχει ως εξής: 4 εταιρείες έχουν λιγότερους από 50 εργαζόμενους, 3 από 50 έως 100 και 3 από 150 μέχρι 300. Τέσσερις (4) επιχειρήσεις έχουν τμηματοποίηση διαδικασίας, 4 κατηγορίας πελατών και 2 σκοπού ενώ όλες δήλωσαν ότι διαθέτουν σύστημα μηχανοργάνωσης.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ: Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 13 άνδρες και 10 γυναίκες, των οποίων οι ηλικίες ήταν από 30-+50 έτη: Ο συνολικός χρόνος εργασίας τους στις υπό έρευνα επιχειρήσεις κυμαινόταν από 2 μέχρι 20 έτη.

13 από αυτούς είναι απόφοιτοι ΤΕΙ-ΑΕΙ (8 άνδρες, 5 γυναίκες), 3 είναι απόφοιτοι Τεχνικής Σχολής (1 άνδρας, 3 γυναίκες), 4 είναι απόφοιτοι Λυκείου (2 άνδρες, 2 γυναίκες), ενώ 3 έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (2 άνδρες, 1 γυναίκα).

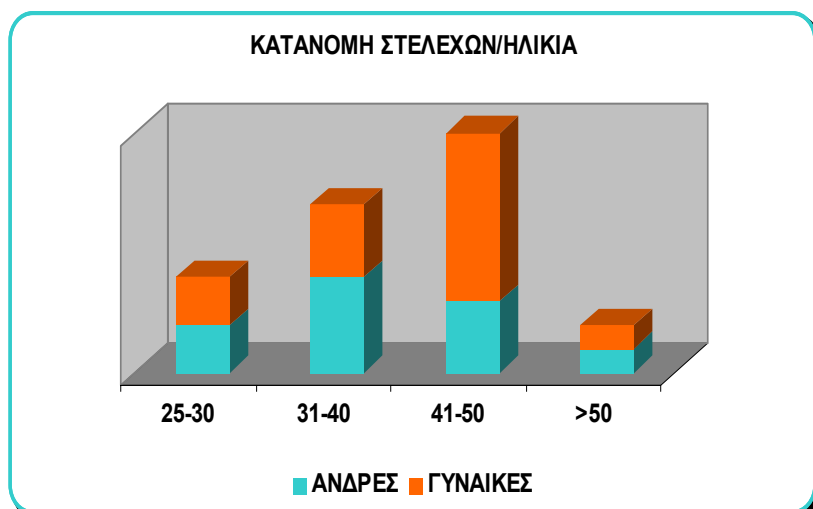


Γράφημα 10.21.



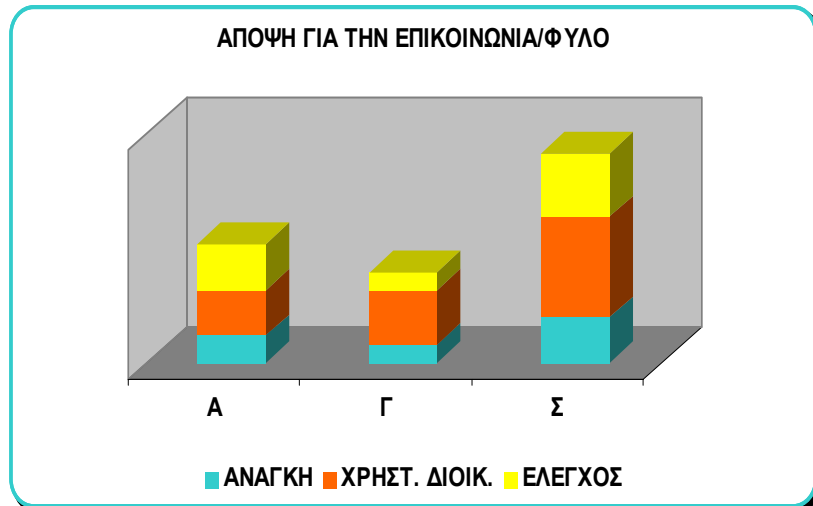
Εικόνα 10.22

Ακολουθούν οι απαντήσεις στα ερωτήματα με βάση τα στοιχεία του συμπληρώσαντος δηλαδή την ηλικία, το επίπεδο σπουδών και το φύλο, οι οποίες πινακοποιήθηκαν στο Excel ώστε να γίνει εφικτή και η γραφική παρουσίασή τους με εξαίρεση κάποια ερωτήματα τα οποία απλώς σχολιάζονται επειδή οι απαντήσεις δεν αντιστοιχούν ουσιαστικά σε άποψη των ερωτηθέντων αλλά σε δεδομένη κατάσταση (ερωτήματα 2,3,6).



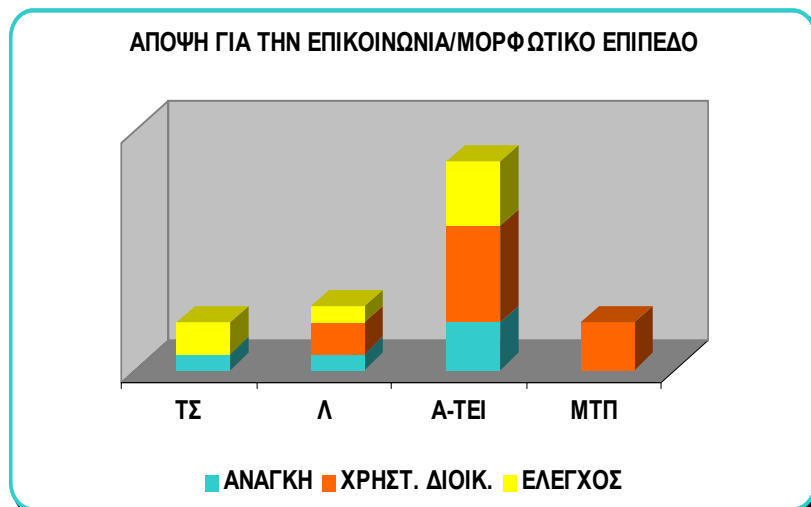
Γράφημα 10.23.

ΕΡΩΤΗΜΑ 1: Στο ερώτημα αυτό οι περισσότεροι απάντησαν ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα εργαλείο χρηστής διοίκησης. Συγκεκριμένα την άποψη αυτή έχουν 5 άνδρες και 6 γυναίκες στο σύνολο των 23 στελεχών. Απλώς ανθρώπινη ανάγκη θεωρούν ότι αποτελεί η επικοινωνία 3 άνδρες και 2 γυναίκες ενώ ένα εργαλείο ελέγχου 5 άνδρες και 2 γυναίκες.



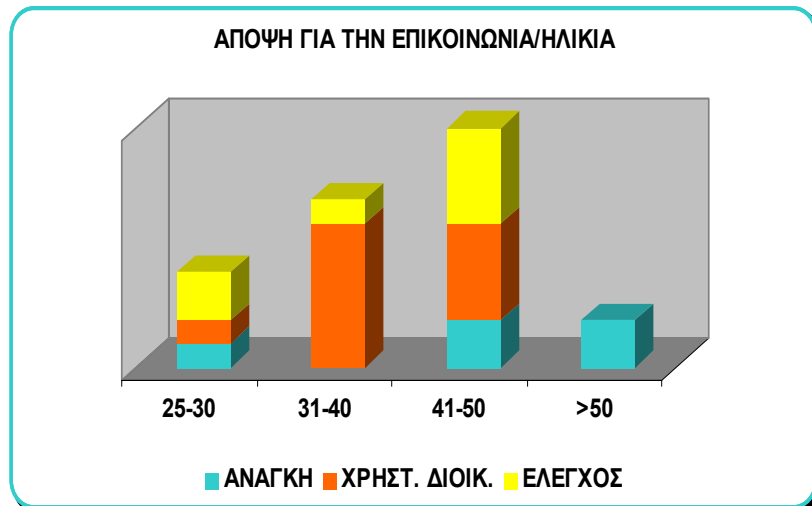
Γράφημα 10.24

Η άποψη ότι η επικοινωνία αποτελεί εργαλείο χρηστής διοίκησης επικρατεί στους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ, (6/14) από τους οποίους 4 τη θεωρούν ένα εργαλείο ελέγχου και 3 απλώς μια ανθρώπινη επικοινωνία. Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών τη θεωρούν κυρίως ως ένα εργαλείο ελέγχου (2/3) και 1 από αυτούς μια ανθρώπινη ανάγκη, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου απάντησαν ως εξής: 1/4 ανθρώπινη ανάγκη, 2/4 εργαλείο χρηστής διοίκησης και 1/4 εργαλείο ελέγχου. Τέλος οι κάτοχοι μεταπτυχιακού στο σύνολό τους (3/3) τη θεωρούν εργαλείο χρηστής διοίκησης.



Γράφημα 10.25.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων ηλικίας 25-30 ετών απάντησαν ότι η επικοινωνία αποτελεί μια ανθρώπινη ανάγκη (1/4), οι ηλικίας 31-40 στην πλειοψηφία τους ότι αποτελεί ένα εργαλείο χρηστής διοίκησης (6/7) και μόνο ένας τη θεωρεί εργαλείο ελέγχου, οι ηλικίας 41-50 ετών φαίνονται μοιρασμένοι στις απόψεις (2/10 ανάγκη, 4/10 χρηστή διοίκηση, 4/10 έλεγχος) και τέλος οι δύο μεγαλύτεροι των 50 ετών θεωρούν την επικοινωνία απλώς μια ανθρώπινη ανάγκη.



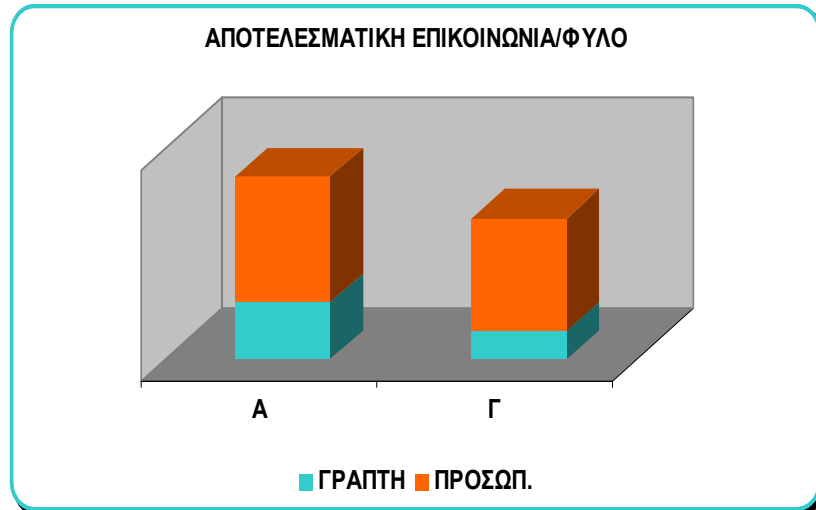
Γράφημα 10.26.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Στο ερώτημα ποιου είδους επικοινωνία εφαρμόζεται στην εταιρεία 2 εταιρείες βρέθηκαν να εφαρμόζουν επικοινωνία πληροφόρησης, 3 λήψης αποφάσεων, 1 πληροφόρησης και λήψης αποφάσεων, ενώ εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι στις υπόλοιπες εταιρείες οι επιλογές των εργαζομένων (της ίδιας εταιρείας) διαφέρουν μεταξύ τους (π.χ. ο ένας/μία δηλώνει λήψης αποφάσεων και ο άλλος/η υποκίνησης) πράγμα που σημαίνει ή ότι η εταιρεία έχει «θολό» είδος επικοινωνίας, ή ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται σωστά το είδος της επικοινωνίας είτε όλα μαζί. Πάντως οι απαντήσεις στο ερώτημα δηλώνουν πρόβλημα στην επικοινωνία από μόνες τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Στην πλειοψηφία τους οι εταιρείες εφαρμόζουν τη μέθοδο της προς τα κάτω επικοινωνίας (6/10) και οι υπόλοιπες 4 την οριζόντια. Στην ερώτηση αυτή υπήρξε ομοφωνία των απαντήσεων των στελεχών (της ίδιας εταιρείας).

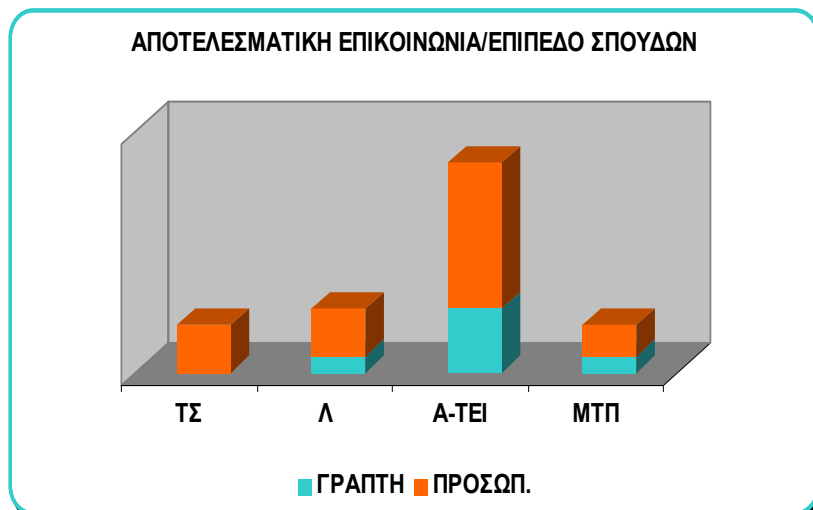
ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Στο ερώτημα για τον τρόπο επικοινωνίας τόσο οι άνδρες (9/13) όσο και οι γυναίκες (8/10) επέλεγον τη διαπροσωπική ως αποτελεσματικότερη ενώ 4 άνδρες και 2 γυναίκες επέλεγον τη γραπτή.

Γράφημα 10.27.



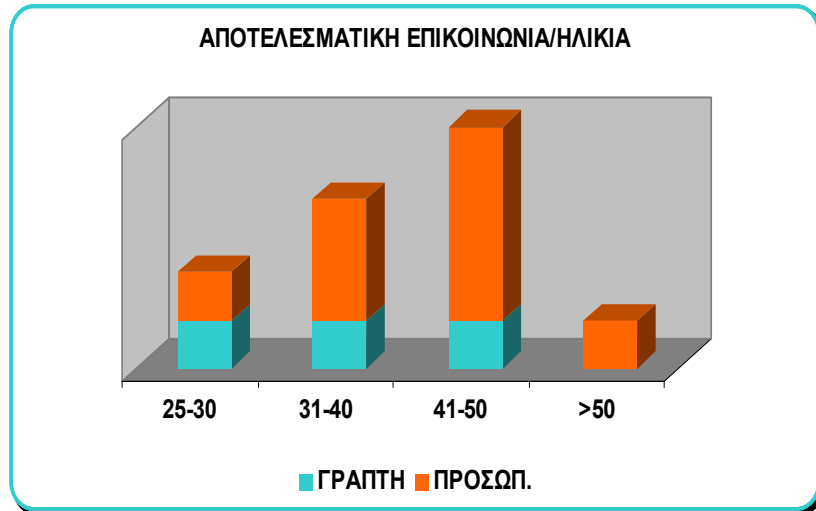
Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολής επέλεγον στο σύνολό της τη διαπροσωπική επικοινωνία ως την αποτελεσματικότερη (3/3), όπως και 3/4 από τους απόφοιτους λυκείου (ο 1 επιλέγει τη γραπτή). Από τους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ οι 4/13 επέλεγον τη γραπτή και οι 9 τη διαπροσωπική, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου φαίνεται να προτιμούν και αυτοί τη διαπροσωπική (2/3) με μόνο έναν να επιλέγει τη γραπτή.

Γράφημα 10.28.



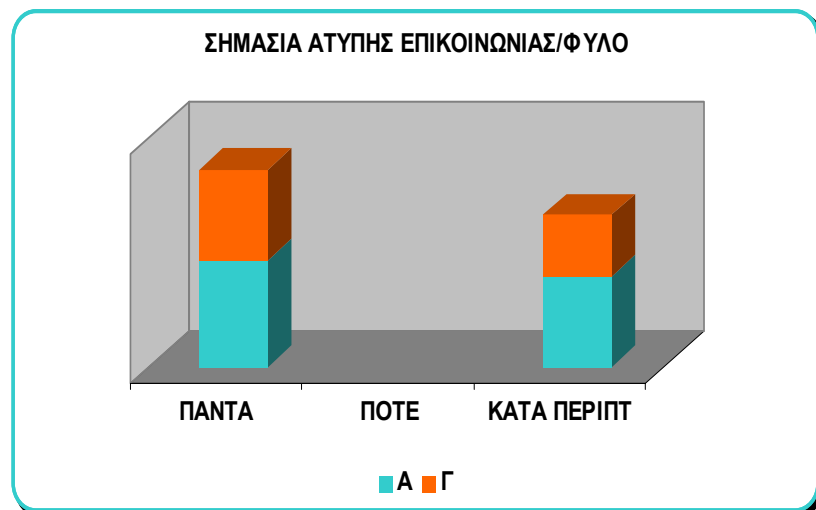
Στην ηλικιακή κλάση 25-30 οι απόψεις είναι ισότιμα κατανεμημένες (2/4 γραπτή και 2/4 διαπροσωπική), αντίθετα με τα στελέχη ηλικίας 31-40 από τα οποία 5/7 προτιμούν τη διαπροσωπική και 2 μόνο τη γραπτή. Την ίδια άποψη φαίνεται να έχουν και αυτοί

της ηλικιακής κλάσης 41-50 από τους οποίους οι 8/10 επιλέγουν την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο και οι 2 μόνο τη γραπτή. Τέλος, οι μεγαλύτεροι από 50 ετών στην απόλυτη πλειοψηφία τους επιλέγουν τη διαπροσωπική ως την πλέον αποτελεσματική μέθοδο επικοινωνίας (2/2).



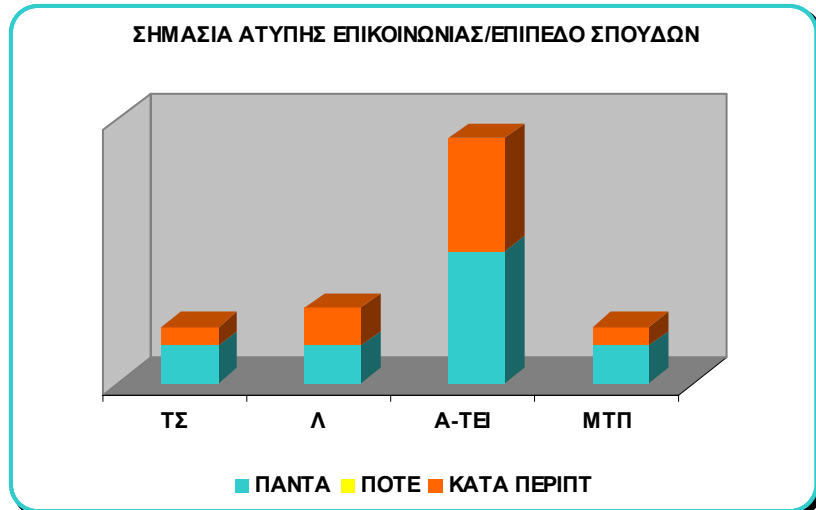
Γράφημα 10.29.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Η άτυπη επικοινωνία φαίνεται ότι διευκολύνει την εργασία αν λάβουμε υπ' όψιν μας ότι κανένας από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε το «ποτέ». Συγκεκριμένα 13 (7/13 άνδρες και 6/10 γυναίκες) έχουν την άποψη ότι η άτυπη επικοινωνία διευκολύνει πάντα την εργασία, ενώ 6 γυναίκες και 4 άνδρες δεν απέκλεισαν το ενδεχόμενο (κατά περίπτωση).



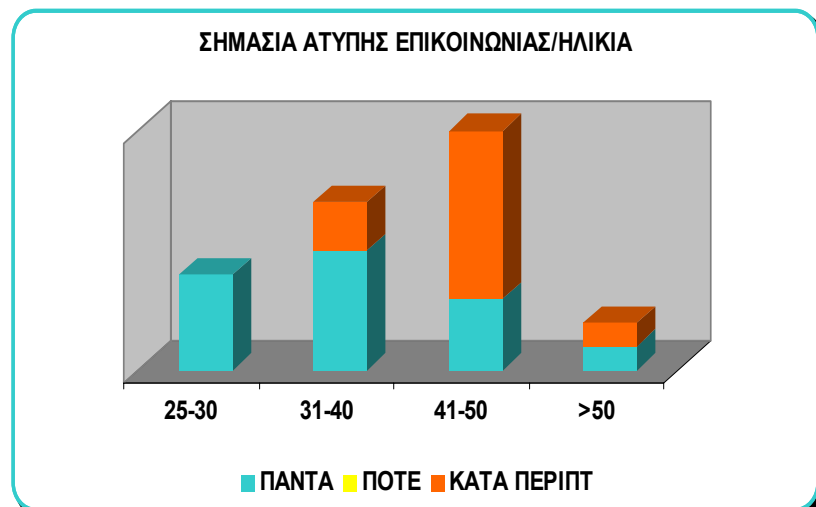
Γράφημα 10.30.

2/3 απόφοιτοι τεχνικών σχολών θεωρούν την άτυπη επικοινωνία πάντα σημαντική και ένας κατά περίπτωση, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου απαντούν: 2/4 «πάντα» και 2/4 «κατά περίπτωση». Οι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ απαντούν «πάντα» σε αναλογία 7/13 και 6/13 «κατά περίπτωση» και τέλος 2/3 μεταπτυχιακούς τη θεωρούν πάντα σημαντική και 1 κατά περίπτωση.



Γράφημα 10.31.

Οι νεώτεροι εργαζόμενοι θεωρούν πάντα σημαντική την άτυπη επικοινωνία (4/4 της ομάδας 25-30), αυτοί της ηλικιακής ομάδας 31-40 δηλώνουν «πάντα» οι 5 στους 7 και οι άλλοι 2 «κατά περίπτωση», αντίθετα από αυτούς της κλάσης 31-40 που δηλώνουν κατά περίπτωση με αναλογία 7/10 και πάντα με αναλογία 3/10. Τέλος από εκείνους που είναι άνω των 50 ετών οι μισοί (1/2) θεωρούν ότι η άτυπη επικοινωνία διευκολύνει πάντα και οι άλλοι μισοί (1/2) ότι διευκολύνει κατά περίπτωση.



Γράφημα 10.32.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Τα στελέχη των 10 επιχειρήσεων αυτοί που εργάζονται στις 7 απάντησαν ότι υπάρχει επαναπληροφόρηση σε αυτές. Από τις τρεις όμως για τις οποίες επιλέχθηκε η απάντηση «όχι πάντα» η μία είναι εκπαιδευτήρια και η άλλη ιδιωτικό θεραπευτήριο κι ως εκ τούτου, η απάντηση μπορεί να αφορά σε ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, στα οποία όπως είναι γνωστό δεν μπορεί να έχει πρόσβαση (πόσο μάλλον feed back) ο κάθε ένας.

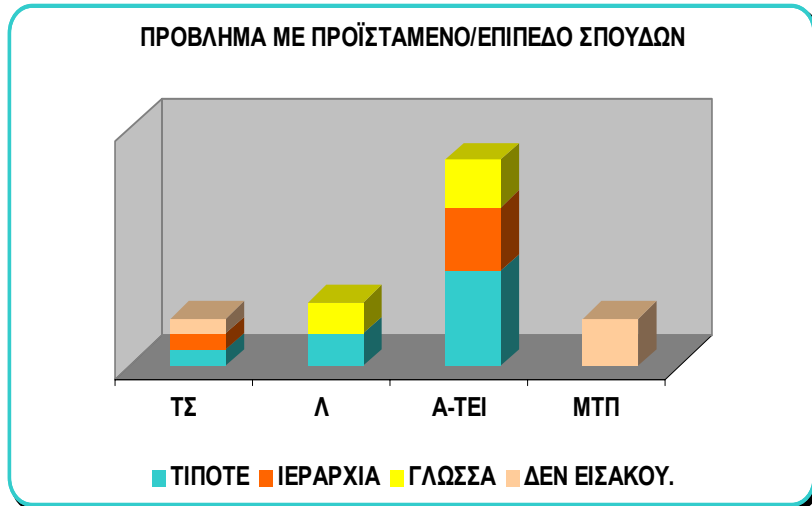
ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Τα στελέχη των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στην έρευνά μας θεωρούν στην πλειοψηφία τους ότι το δίκτυο επικοινωνίας στο χώρο τους είναι αποτελεσματικό (9/13 άνδρες και 6/10 γυναίκες). Αναποτελεσματικό δεν χαρακτηρίστηκε από κανέναν, ενώ η επιλογή «όχι πάντα», επιλέχθηκε από 4 γυναίκες και 4 άνδρες. Γενικά οι απαντήσεις κατανέμονται ανάλογα με αυτές της προηγούμενης ερώτησης, προφανώς επειδή οι εργαζόμενοι συσχέτισαν την επαναπληροφόρηση στην επικοινωνία με την αποτελεσματικότητά της.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Στο ερώτημα για τον προσδιορισμό της αιτίας του προβλήματος (αν υπάρχει) μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων 6/13 άνδρες και 3/10 γυναίκες απάντησαν ότι δεν έχουν πρόβλημα, 2 άνδρες και 3 γυναίκες θεωρούν ως αιτία την ιεραρχική δομή, 5 άνδρες και 3 γυναίκες τη γλώσσα και 1 γυναίκα το γεγονός ότι δεν θα εισακουστεί.



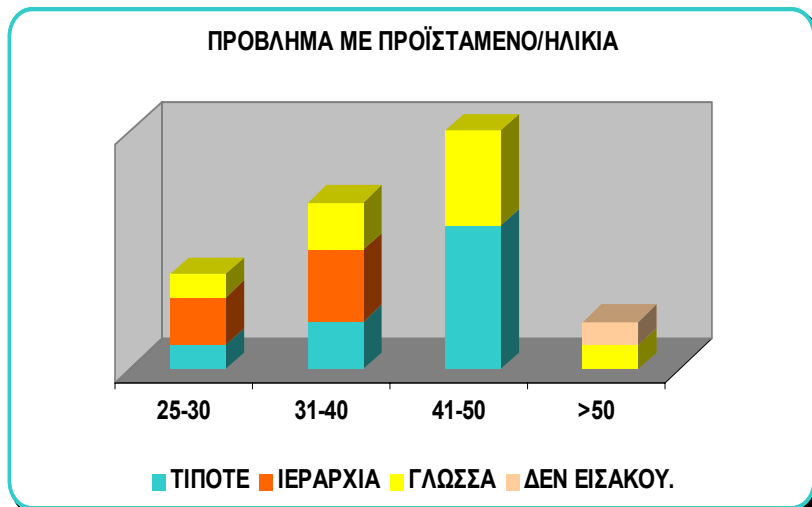
Γράφημα 10.33.

Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών απαντούν στο ερώτημα ως εξής: 1 τίποτε, 1 «γλώσσα», 1 ότι δεν θα εισακουστεί, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου: 2 τίποτε και 2 η «γλώσσα». Οι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ επιλέγουν: 6/13 τίποτε, 4 ιεραρχική δομή και 3 «γλώσσα» και οι μεταπτυχιακοί στην απόλυτη πλειοψηφία τους (3/3) θεωρούν ότι η «γλώσσα», τους δημιουργεί πρόβλημα στην επικοινωνία με τους προϊσταμένους.



Γράφημα 10.34.

Στην ηλικιακή ομάδα 25-30 υπερισχύει η απάντηση για την ιεραρχική δομή (2/4) με ακόλουθες το τίποτε (1) και τη «γλώσσα» (1), όπως και στην ομάδα 31-40 ετών (2/7 η ιεραρχική δομή, 2 τίποτε και 2 «γλώσσα»). Στην επόμενη ηλικιακή ομάδα 41-50 φαίνεται ότι δεν υπάρχει κατά πλειοψηφία πρόβλημα στην επικοινωνία προϊσταμένου-υφισταμένου (6/10) και αν υπάρχει αφορά στη «γλώσσα» (4/10) και τέλος οι μεγαλύτεροι των 50 ετών δηλώνουν ο 1 ότι υπάρχει διαφορά «γλώσσας» και η άλλη ότι δεν θα εισακουστεί.



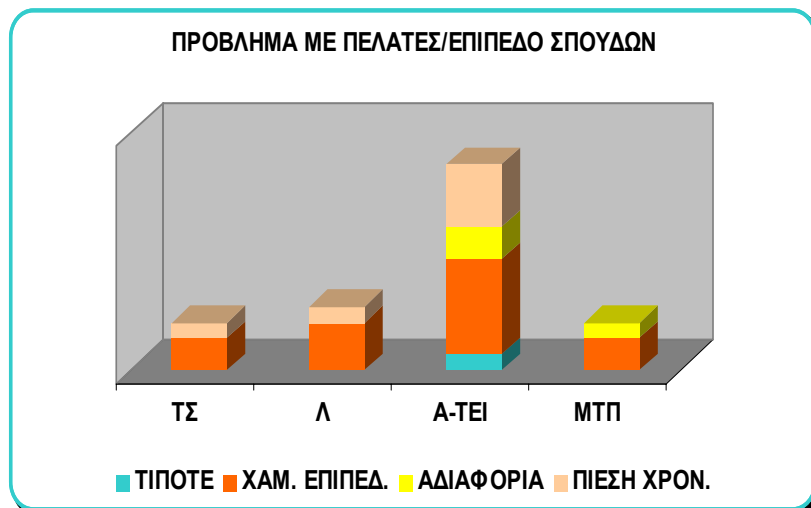
Γράφημα 10.35.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Στο ερώτημα για τον προσδιορισμό της αιτίας του προβλήματος (αν υπάρχει) μεταξύ εργαζομένων και πελατών επικρατεί το χαμηλό επίπεδο (6/13 άνδρες και 7/10 γυναίκες), με ακόλουθη επιλογή την πίεση χρόνου (3 άνδρες και 3 γυναίκες), την αδιαφορία (3 άνδρες) και τίποτε (1 άνδρας).



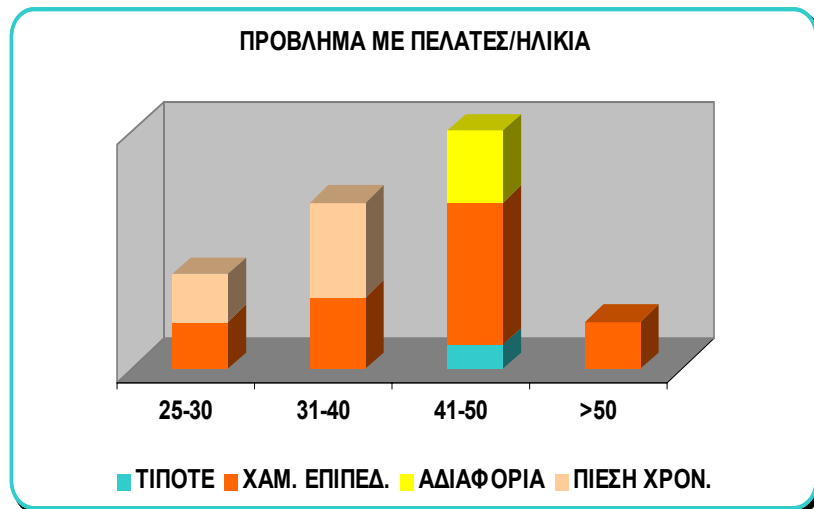
Γράφημα 10.36.

Οι απόφοιτοι τεχνικής σχολής ενοχοποιούν κυρίως το χαμηλό επίπεδο (2/3 και 1 την πίεση χρόνου), οι απόφοιτοι λυκείου επίσης (3/4 χαμηλό επίπεδο και 1 πίεση χρόνου) όπως άλλωστε και οι πτυχιούχοι ΑΕΙ – ΤΕΙ (6/13 χαμηλό επίπεδο, 4 πίεση χρόνου, 2 αδιαφορία και 1 τίποτε) και οι μεταπτυχιακοί (2/3 χαμηλό επίπεδο και 1 αδιαφορία).



Γράφημα 10.37.

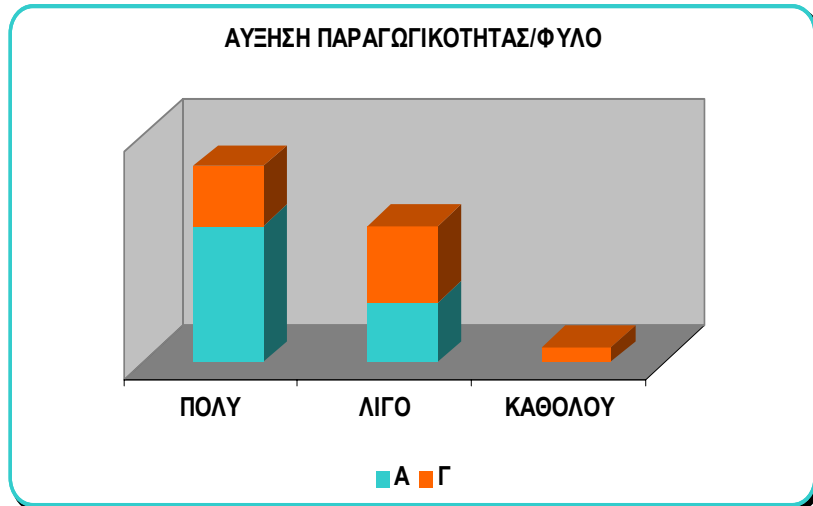
Στην ηλικιακή ομάδα 25-30 οι απαντήσεις μοιράζονται ανάμεσα στο χαμηλό επίπεδο (2/4) και στην πίεση χρόνου (2/4), όπως σχεδόν και στην επόμενη ομάδα (31-40) όπου επιλέγουν 3/7 το χαμηλό επίπεδο και 4 την πίεση χρόνου. Στις επόμενες ηλικιακές ομάδες η πίεση χρόνου δεν εμφανίζεται ως επιλογή. Συγκεκριμένα στην ομάδα 41-50 οι απαντήσεις είναι: 1/10 τίποτε, 6/10 χαμηλό επίπεδο και 3/10 αδιαφορία) και οι 2 μεγαλύτεροι των πενήντα ετών δηλώνουν το χαμηλό επίπεδο ως αιτία για την προβληματική επικοινωνία τους με τους πελάτες.



Γράφημα 10.38.

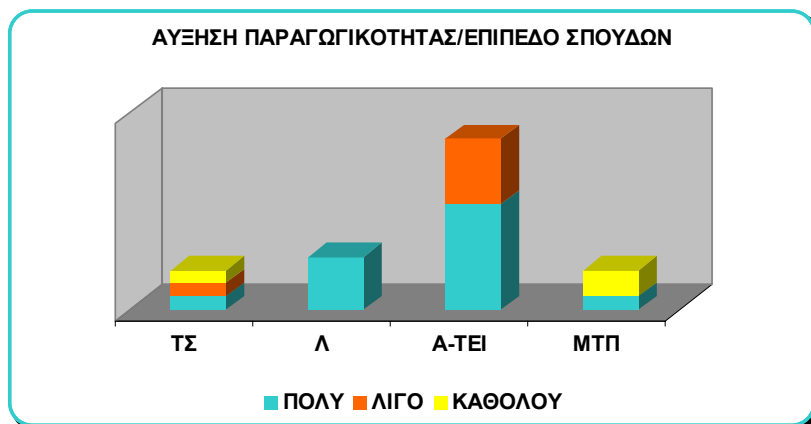
ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Στο ερώτημα για τα μορφές της σύγχρονης επικοινωνίας που θα λειτουργήσουν αναπτυξιακή στην κατεύθυνση της αύξησης της παραγωγής οι εργαζόμενοι απάντησαν: 10/23 την ψηφιακή και 8/23 τη διαπροσωπική. Επισημαίνεται ότι οι απαντήσεις: ανθρώπινη, ομαδική, πρόσωπο με πρόσωπο, κατάλληλο άτομο προς κατάλληλο άτομο, κ.λπ, ομαδοποιήθηκαν όλες και χαρακτηρίστηκαν από εμάς ως διαπροσωπική μορφή επικοινωνίας και ότι το θέμα δεν σχολιάστηκε από 3 άνδρες και 2 γυναίκες (1 τεχνική σχολή, 3 λύκειο και 1 ΑΕΙ-ΤΕΙ, 2 στην ομάδα 25-30, 1 στην ομάδα 31-40 και 2 στην ομάδα 41-50 ετών. Οι άνδρες στην πλειοψηφία τους θεωρούν την ψηφιακή επικοινωνία ως αναπτυξιακή (8/13) ενώ οι γυναίκες τη διαπροσωπική (5/10). Από τους απόφοιτους τεχνικών σχολών απάντησε 1 την ψηφιακή και 1 τη διαπροσωπική, από τους αποφοίτους λυκείου 1 την ψηφιακή, από τους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ 7/12 την ψηφιακή και 5/12 τη διαπροσωπική.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11: Στο τελευταίο ερώτημα που αποτελεί ουσιαστικά και το κεντρικό θέμα της εργασίας μας, τα αποτελέσματα είναι λίαν ενθαρρυντικά, ειδικά στους άνδρες. Η ερώτηση απαιτούσε να ληφθούν υπ' όψιν οι προηγούμενες απαντήσεις. Συγκεκριμένα πολύ απάντησαν 9/13 άνδρες και 4/10 γυναίκες, λίγο 4 άνδρες και 5 γυναίκες και καθόλου 1 γυναίκα.



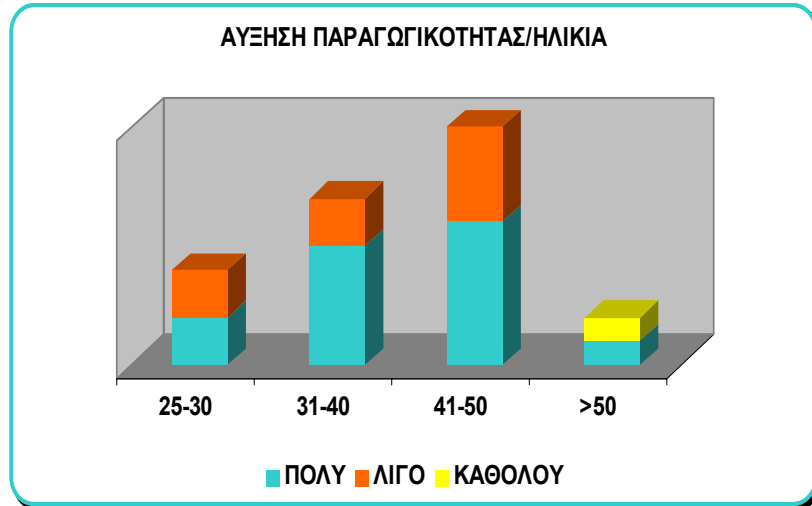
Γράφημα 10.39.

Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών μοιράζουν την αισιοδοξία-απαισιοδοξία (1 πολύ, 1 λίγο, 1 καθόλου), οι απόφοιτοι λυκείου είναι πολύ αισιόδοξοι (4/4 πολύ), οι πτυχιούχοι είναι στην πλειοψηφία τους βέβαιοι (8/13 πολύ και 5/8 λίγο) ενώ οι μεταπτυχιακοί είναι λιγότερο αισιόδοξοι (1/3 πολύ και 2/3 λίγο).



Γράφημα 10.40.

Τα στελέχη της ηλικιακής ομάδας 25-30 απαντούν 2/3 πολύ και 2/3 λίγο, από αυτούς της ομάδας 31-40 οι 5 απάντησαν πολύ και οι 2 λίγο, αυτοί της ομάδας 41-50 ετών οι 6 απάντησαν πολύ και 4 λίγο, ενώ οι μεγαλύτεροι από 50 ετών 1 απάντησε πολύ και 1 καθόλου.



Γράφημα 10.41.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο προκύπτει ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια των εργαζομένων για την απόδοσή τους. Λίγοι είναι εκείνοι που αντιμετωπίζουν την επικοινωνία ως εργαλείο ελέγχου και πολλοί εκείνοι που επιθυμούν ακόμη τη διαπροσωπική επαφή και την ομαδική δουλειά. Επίσης πολλοί είναι κι εκείνοι που θεωρούν την άτυπη επικοινωνία ως εργαλείο για την κοινωνική και επαγγελματική τους αναρρίχηση κι αυτό επιβεβαιώνεται και από το ερώτημα που σχετίζεται με το αίτιο των δυσκολιών στην επικοινωνία τους με τους προϊσταμένους, στο οποίο επιλέχθηκε από πολλούς η «γλώσσα». Οι νεότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να υφίστανται περισσότερο την πίεση του χρόνου όπως κι εκείνοι που δουλεύουν σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης (βιβλιοπωλείο). Πιο φιλικά προσκείμενοι στη διαπροσωπική επικοινωνία είναι οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις με πελάτες ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες (σχολείο, θεραπευτήριο) και σε θηλυκού γένους εργαζόμενους. Οι άποψη ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο για αύξηση της παραγωγικότητας επικρατεί στους άνδρες, στους αποφοίτους λυκείου και πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ και στις πλέον παραγωγικές ηλικιακές ομάδες (31-50).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΟΛΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΣ αποτελείται ουσιαστικά από ένα πολύπλοκο σύμπλεγμα οικονομικών μονάδων. Ο καθένας παίζει σε κάποια φάση της ζωής κάποιο ρόλο, ως φορέας εξουσίας, διευθύνοντας άλλους ανθρώπους. Ακόμη όμως κι αν μείνει για πάντα φορέας απλής εκτελεστικής εργασίας, και πάλι συμμετέχει σε οργανώσεις και στη διοίκησή τους ως διοικούμενος.

Η οργάνωση είναι απαραίτητη για τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων όμως η υπερβολική οργάνωση, όχι μόνο της δομής αλλά και των διαδικασιών που ακολουθούνται, δημιουργεί ανελαστικότητα, στενεύει πάρα πολύ τα περιθώρια πρωτοβουλίας και καινοτόμων αποφάσεων των στελεχών και των εργαζομένων γενικότερα και ως εκ τούτου τελικά μπορεί να αποβαίνει εξίσου επιζήμια με την παντελή ή σε μεγάλο βαθμό έλλειψή της. Για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων πρέπει να καθορίζονται μόνο οι γενικές οργανωτικές αρχές και όχι ο λεπτομερής τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να εργάζονται τα άτομα. Ακόμη χρήσιμη είναι η φροντίδα προσαρμογής προς τις εκάστοτε νέες συνθήκες και προς το εξελισσόμενο ανθρώπινο στοιχείο.

Καμία ανθρώπινη ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Γι' αυτό απαιτείται η κλιμάκωση στην ικανοποίησή τους. Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς στο κάθε άτομο και συχνά δεν είναι καν συνειδητές. Επιπρόσθετα συχνά έχουν σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται.

Ανθρώπινη επικοινωνία είναι η μετάδοση και η λήψη πληροφοριών μεταξύ ατόμων και ομάδων και είναι παρούσα στο σύνολο των ανθρωπίνων σχέσεων. Ακόμα και η δομή της οργάνωσης, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τη βάση, επιδρά πάρα πολύ στην ικανότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν εύκολα και γρήγορα. Ευκολονόητο είναι ότι τα μονοπάτια ή τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων καθώς κι η διεύθυνσή της επιδρούν τόσο στην απόδοση της ομάδας όσο και στο ηθικό της. Βέβαια, σε μια επιχείρηση, μια υπηρεσία ή έναν οργανισμό, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι περισσότερο πολύπλοκα. Όμως, τα διάφορα πειράματα κι οι μελέτες οι σχετικές με το θέμα μέχρι σήμερα δείχνουν πως δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνιών αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις κι ότι ρόλο παίζουν η πολυπλοκότητα των

προβλημάτων, η ευχέρεια ύπαρξης διαφόρων λύσεων, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες κι ένα σωρό άλλοι παράγοντες όπως ειδικές συνθήκες κι ηθικό.

Η γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ ανθρώπων που έχουν κοινές απόψεις. Όταν τα άτομα νιώθουν σιγουριά μπορούν εύκολα να μιλούν το ένα στο άλλο, ενώ όπου υπάρχει δυσaráσκεια εκεί υπάρχει παρανόηση, παρερμηνεία, ψίθυροι και διαστρέβλωση. Έτσι, μ' αυτήν την έννοια, η επικοινωνία είναι ένας εξαρτημένος παράγοντας. Όπου υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και καλές ανθρώπινες σχέσεις η επικοινωνία είναι εύκολη κι όπου υπάρχει δυσπιστία είναι σχεδόν αδύνατη. Ωστόσο, το πρόβλημα της επικοινωνίας με ακρίβεια κι αποτελεσματικότητα σε κάθε επαφή κάνει το έργο του προϊσταμένου περισσότερο δύσκολο, γιατί πρέπει να είναι προσεκτικός στη φυσική τάση της σημερινής τόσο βερμπαλιστικής κοινωνίας μας να υποθέσει ότι απλώς αν λέμε κάτι σε κάποιον, είναι αρκετό να εξασφαλίσει επιτυχημένη επικοινωνία.

Χρειάζεται όμως, προσοχή για να μην καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα ότι είναι σωστό το «όση περισσότερη επικοινωνία τόσο το καλύτερο». Υπάρχουν όρια για το πόση επικοινωνία μπορεί ένα άτομο να δεχτεί και ν' ανταποκριθεί σ' αυτήν. Οι υπάλληλοι πρέπει να προστατευτούν από όχι αναγκαία επικοινωνία κι έτσι ώστε να συγκεντρωθούν σε δεδομένα με σπουδαιότητα. Επίσης, ίσως υπάρχουν σε μια επιχείρηση προσωπικοί φόβοι, ελπίδες και εχθρότητες που δε θα πρέπει να διοχετεύονται γιατί μπορεί να προκαλέσουν αντίθετες αντιδράσεις.

Η σύγχρονη θεωρία και πρακτική της επικοινωνίας είναι διαφορετική από εκείνη των παλιότερων περιόδων κυρίως επειδή: (α) δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της όλης επικοινωνίας ως δεσμού των εργαζομένων με την επιχείρηση, (β) παραδέχεται πως μ' αυτή διοικούντες και διοικούμενοι αποκτούν την ίδια αντίληψη για την αποστολή, την εξουσία και τη δομή της ιεραρχίας, (γ) δίνει ερμηνείες για παράγοντες και συνθήκες που πιστεύει πως επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της, (δ) αναγνωρίζει την αμοιβαιότητα της μεταβίβασης και λήψης, (ε) επισημαίνει πολυάριθμα εμπόδια, (στ) θεωρεί τον ψίθυρο και τις φήμες σαν ένδειξη κατά κάποιο τρόπο ανικανοποίητων αναγκών της επικοινωνίας.

Μια πολύ σημαντική παράμετρος της επικοινωνίας είναι η καλή ακρόαση. Σε μια προφορική επικοινωνία η ακρόαση είναι σπουδαία και για τα δύο μέρη και αποτελεί διπλή ευθύνη για τον ομιλητή και τον ακροατή.

Η σωστή επικοινωνία -ποσοτικά και ποιοτικά- λειτουργεί αναμφισβήτητα στην κατεύθυνση της ανάπτυξης της επιχείρησης, δεδομένου ότι ομαλοποιούνται οι ανθρώπινες σχέσεις και οι εργαζόμενοι αποκτούν δεσμούς και με την ίδια την επιχείρηση. Ακόμη και το πολύπλοκο πρόβλημα της εφαρμογής συστημάτων ελέγχου, με τη σωστή επικοινωνιακή τακτική, μπορεί εύκολα να λυθεί και να γίνει κατανοητός ο πραγματικός του ρόλος: η ασφάλεια, η ποιότητα και η διευκόλυνση της εργασίας.

Προσωπική μας άποψη είναι ότι η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία για να λειτουργήσει σαν εργαλείο ανάπτυξης και κατ' επέκταση αύξησης της παραγωγής θα πρέπει οι πληροφορίες:

- ▣ Να συγκεντρώνονται και να διοχετεύονται κατάλληλα και ισότιμα
- ▣ Να επεξεργάζονται με σκοπό την εκπαίδευση όταν σχετίζονται με καινοτομίες και υποκίνηση
- ▣ Να μην παίζουν το ρόλο της συντήρησης καταστάσεων και να αξιοποιούνται όταν οδηγούν στην αναγκαιότητα αναδιοργάνωσης
- ▣ Να είναι έτσι διατυπωμένες ώστε να μην προκαλούν σύγχυση, έριδες και αθέμιτο ανταγωνισμό
- ▣ Να μην ακολουθούν μονόδρομο.
- ▣ Να αξιολογούνται ακόμη κι αν προέρχονται από άτυπες ομάδες.

Για τον ίδιο λόγο πιστεύουμε ότι η επικοινωνία πρέπει να γίνεται με τρόπο ώστε τουλάχιστον:

- ▣ Να μην προσβάλλει το άτομο και το σύνολο
- ▣ Να μην είναι μονόδρομη
- ▣ Να υποκινεί το άτομο

Μέσα για την επίτευξη των παραπάνω θεωρούμε ότι αποτελούν όλες οι ενέργειες που αποσκοπούν στη συνεύρεση –επαγγελματική και μη- των εργαζομένων όλων των βαθμίδων σε μια επιχείρηση. Οι σύγχρονες αυτές μορφές επικοινωνίας θα μπορούσαν ίσως να είναι:

Συμμετοχή της επιχείρησης στα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων, με συμμετοχή στα έξοδα για τη νοσηλεία του, τη φοίτηση των παιδιών του. Στην

επικοινωνιακή πολιτική άλλωστε εντάσσονται όλες οι χορηγίες και οι δωρεές των επιχειρήσεων.

Οδηγίες και επιβράβευση του έργου γραπτώς. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει ασφάλεια και παράλληλα ενισχύει την αυτοπεποίθησή του.

Περιοδικά εκδιδόμενα από την επιχείρηση και ενδεχομένως σε συνεργασία με εθελοντές υπαλλήλους ή σωματεία εργαζομένων, σε τακτά χρονικά διαστήματα με ποικίλη ύλη όπως: νέα προϊόντα, σχέδια της επιχείρησης, προσωπικά περιστατικά, ιστορίες και διαγωνισμοί υπαλλήλων, χόμπι, ψυχαγωγία, αθλήματα, πληροφορίες για τις προσωπικότητες της επιχείρησης, γράμματα εργαζομένων, όπου εκφράζουν γνώμες κι ενδεχομένως μηνύματα από τον πρόεδρο.

Αθλητικές ομάδες, ως μέσο και για την έξω από την επιχείρηση επικοινωνία και τη συνένευση των εργαζομένων σε κοινωνικές και όχι επαγγελματικές δραστηριότητες.

Ελκυστικοί πίνακες ανακοινώσεων κοινωνικών γεγονότων, αφισών, μικρών αγγελιών, φωτογραφιών κ.λπ. τη φροντίδα των οποίων πρέπει να έχει χρεωθεί η επιχείρηση και ενδεχομένως υπάλληλοι ή/και σωματεία.

Θήκες πληροφοριακού υλικού για την τοποθέτηση πάσης φύσεως ενημερωτικών φυλλαδίων (χόμπι, μαγειρική, υγεία, φόρους κ.λπ.), ακόμη και των δωρεάν διατιθέμενων φύλλων του ημερήσιου τύπου (π.χ. εφημερίδα ΜΕΤΡΟ).

Κουτιά ιδεών για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Αποτελούν ένα τρόπο έκφρασης και επικοινωνίας που αποκλείει τις εντάσεις. Απαραίτητη βέβαια είναι και η λειτουργία επιτροπής για την αξιολόγηση των προτάσεων αυτών στην οποία δόκιμο είναι να συμμετέχουν και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων.

Θεματικές επιτροπές για την ανταλλαγή, απόψεων και πληροφοριών σε ζητήματα όπως η οικολογία, η υγιεινή και η ασφάλεια, κ.λπ.

Κοινωνικές εκδηλώσεις (π.χ. γεύματα, εκδρομές, χοροί) που διευκολύνουν επιπλέον επαφές κι ελεύθερες ανταλλαγές ιδεών και γνώμων.

Μελέτη του ηθικού, των εργαζομένων με ανώνυμα ερωτηματολόγια προς τους εργαζόμενους.

Πακέτα προσφορών για διακοπές ή πακέτα ασφαλιστικά, κινητής τηλεφωνίας κ.λπ. που προσελκύουν τον εργαζόμενο και αποτελούν άτυπη πριμοδότηση.

Ιστοσελίδα της εταιρείας με προσωπικό e mail για τον κάθε εργαζόμενο και ταυτόχρονη λειτουργία χώρου συζητήσεων και ανταλλαγής απόψεων.

Η εφαρμογή των Δημόσιων Σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και παραγόντων έξω απ' αυτή αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την εξασφάλιση της αναπτυξιακής πορείας της και λίγο πολύ ακολουθεί τους κανόνες συμπεριφοράς της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Εκείνο όμως το σημείο της εξωεπιχειρησιακής επικοινωνίας το οποίο έχει τύχει μεγάλης έρευνας είναι το σημείο που η επικοινωνία αυτή γίνεται με το καταναλωτικό κοινό.

Η διαφήμιση μπήκε στη ζωή μας και αποτελεί το σημαντικότερο τρόπο προώθησης των προϊόντων μιας επιχείρησης. Απ' ότι φάνηκε και από τη δική μας έρευνα τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας είναι εκείνα που προβάλλουν κυρίως τα προϊόντα. Όπως προκύπτει από αυτά που έχουν αναφερθεί στην εργασία αλλά και από το ερωτηματολόγιο ο καταναλωτής επιθυμεί:

- Να τον σέβονται
- Να τον υπολογίζουν
- Να προστατεύουν τα προσωπικά του δεδομένα
- Να του παρέχουν ασφάλεια και ποιότητα
- Να του παρέχουν εγγυήσεις
- Να τον αντιμετωπίζουν με συνέπεια
- Να μπορεί να επικοινωνεί με την επιχείρηση για κάθε πρόβλημά του σχετικό με το προϊόν της

Προσωπική μας άποψη είναι ότι κάθε επιχείρηση στην επικοινωνία της με το καταναλωτικό κοινό θα πρέπει:

Να πουλά αυτό που λέει ότι πουλά. Τα προϊόντα που υπερεκτιμώνται στην προβολή τους, μόνο αμφισβήτηση μπορούν να δημιουργήσουν και ιδιαίτερα όταν το προϊόν δοκιμαστεί.

Να σέβεται την προσωπικότητα και τις αξίες του κοινού. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις (ειδικά στις εισαγόμενες διαφημίσεις) που για κάποιους λόγους που σχετίζονται με τις αξίες και την ηθική οι καταναλωτές νιώθουν προσβεβλημένοι και μπουκοτάρουν ενσυνείδητα, αν και όχι πάντα συντονισμένα, ένα προϊόν.

Να φροντίζει να ενημερώνει ακόμη και στις πιο δύσκολες περιστάσεις τους πελάτες για την αλήθεια χωρίς να αποκρύπτει οτιδήποτε που θα μπορούσε να

μεγαλώσει την ενδεχόμενη δυσπιστία. Πρόσφατη είναι η περίπτωση της εταιρείας ΦΑΓΕ η οποία προέβη σε καταχωρήσεις δίνοντας εξηγήσεις, αποδεχόμενη το πρόβλημα που είχε προκύψει με τα προϊόντα της.

Όσον αφορά στην επίδραση της τεχνολογίας των πληροφοριών, είναι βέβαιο ότι αυτή έχει επιδράσει σημαντικά στις μεθόδους επικοινωνίας που διαθέτουν οι επιχειρήσεις. Τον τελευταίο καιρό έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα επικοινωνίας με κυριότερο το διαδίκτυο.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αποτελεί την πιο γρήγορη, φθηνή, αποδοτική και ασφαλή μέθοδο επικοινωνίας. Το internet είναι ένα συνεχώς αυξανόμενο web το οποίο με τα χιλιάδες και διάφορων ειδών δίκτυα υπολογιστών και τα ποικίλα μονοπάτια του αποτελεί ένα νέο τρόπο προώθησης και διάθεσης προϊόντων που υπόσχεται πολλά στο καταναλωτικό κοινό, στο βαθμό που θα αυξηθεί η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτό.

Τέλος, τα συμπεράσματα της μικρής έρευνας που διεξήχθη στο πλαίσιο αυτής της εργασίας, όπως αναφέρθηκαν, συγκλίνουν στο ότι η συμμετοχή των εργαζομένων, η αυστηρή τήρηση από πλευράς των εργοδοτών των βέλτιστων συνθηκών εργασίας και η άτυπη, διαπροσωπική επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλουν στην απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση αποτελούν τη σημαντικότερη επένδυση της επιχείρησης στην κατεύθυνση της αύξησης της παραγωγικότητας.



ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

ΜΟΝΟ ΤΟ 80% ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΦΑΙΝΕΤΑΙ

Woody Allen

Σαν επιχειρηματίας συμφωνώ απολύτως, και είμαι σίγουρος ότι οι επιχειρηματίες, διεθνώς, θα συμφωνούσαν κι αυτοί, βλέποντας τις διεθνείς επιχειρησιακές προσπάθειές τους. Σαν εθνικός επαγγελματίας εντούτοις, αποδίδω άμεσα το υπόλοιπο 20% της επιτυχίας στην επικοινωνία που απεικονίζει ό,τι μοναδικό θέλουν και χρειάζονται οι τοπικές αγορές από την άποψη του πολιτισμού, της γλώσσας και των απαιτήσεων του κοινού.

Οι επιχειρήσεις που μπαίνουν στις διεθνείς αγορές για να στηρίξουν επιθετικά τους στόχους αύξησης των κερδών συνεχίζουν να κάνουν το ιστορικό λάθος να παρακάμπτουν τις διαφορές, τα τοπικά χαρακτηριστικά τυποποιώντας τις επικοινωνίες στο μάρκετινγκ για λόγους οικονομικής αποδοτικότητας. Αν και οι αγορές μπορούν να μοιραστούν τις θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες και μπορούν να δικαιολογήσουν την τυποποίηση ενός προϊόντος για να εμπορευτεί κανείς με επιτυχία σε αυτές, οι ανάγκες δεν είναι ποτέ καθολικές. Οι επιχειρηματίες πρέπει να εστιάσουν τα σχέδια και τις στρατηγικές τους στα διεθνή ακροατήρια που έχουν διαφορετικές αξίες, στάσεις και αγοραστικές συμπεριφορές, και να μην θεωρήσουν ότι οι τυποποιημένες επικοινωνίες θα είναι αποτελεσματικές σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον.

Η κατανόηση των αξιών του πολιτισμού καθώς επίσης και των μεμονωμένων πολιτιστικών διαφορών και ομοιοτήτων ενός συνόλου επιτάσσει να συνειδητοποιήσουν οι επιχειρηματίες ότι ένα καθολικό μήνυμα -είτε λεκτικό είτε οπτικό- δεν μπορεί ποτέ να φθάσει στο σύνολο του ακροατηρίου. Σφαιρικός πολιτισμός αποτελούμενος από ανθρώπους με τις ίδιες αξίες δεν μπορεί να υπάρχει ούτε ακόμη και μέσα στα όρια της χώρας μας, όπως έδειξαν και οι πρόσφατες εκλογές. Οι διαφορές στην εκμάθηση και τη σκέψη επηρεάζουν τις πληροφορίες, όπως καταδεικνύεται από τις αυθόρμητες απαντήσεις του κοινού στο επικοινωνιακό μάρκετινγκ. Τα ακροατήρια διαφέρουν όσον αφορά στον τρόπο που αντιλαμβάνονται και εκτιμούν τις έννοιες του χρόνου, του

διαστήματος, των χρημάτων, των σχέσεων, της δύναμης, του κινδύνου, και ακόμη και των πρωτοκόλλων των ρόλων του γένους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στην προσπάθεια να προσαρμοστούν οι επικοινωνίες στις πολιτιστικές διαφορές, είναι εξίσου σημαντικό να αναγνωρισθούν οι πολιτιστικές ομοιότητες. Όσο κι αν οι επικοινωνιολόγοι επιθυμούν να δώσουν υπερβολική έμφαση στην «ακραία προσαρμογή», πολιτιστικές ομοιότητες υπάρχουν, και σχετίζονται πολύ με τις τιμές των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών.

Οι ψεύτικες υποθέσεις για τον πολιτισμό είναι πολύ κοινές -και συχνά χτισμένες στα προϊόντα και τις εμπορικές στρατηγικές- όπως φαίνεται από το σφάλμα που συνεχώς διαπράττουν οι επιχειρήσεις στις ξένες αγορές. Ο πολιτισμός είναι μια πανταχού παρούσα εξέλιξη των κοινωνικών συμπεριφορών που μετασχηματίζεται συνεχώς και δεν περιορίζεται στα όρια των χωρών, αλλά μάλλον στις υποομάδες μέσα στις χώρες. Αυτό είναι μια διαφορετική έννοια από την παράδοση, η οποία δεν αλλάζει αλλά μπορεί να επηρεάζει τις κοινωνικές συμπεριφορές. Συχνά, δημιουργούνται ψεύτικες υποθέσεις επειδή δίνεται πολλή έμφαση στην παράδοση παρά στον πολιτισμό, ο οποίος οδηγεί σε μια αρνητική κατάσταση το μάρκετινγκ. Παραδείγματος χάριν, μια γερμανική επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας θα γινόταν αμέσως δεκτή από ένα άτομο με παραδοσιακή γερμανική φορεσιά, αλλά μπορεί να λειτουργεί όταν δεν θα υποστηρίζει την πολιτιστική ταυτότητά του. Έτσι είναι σημαντικό όχι να γίνει κατανοητός ακριβώς ο πολιτισμός της χώρας, αλλά ο πολιτισμός της υποομάδας μέσα στη χώρα αυτή.

Οι επιχειρηματίες πρέπει να θυμηθούν ότι οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα και τις επικοινωνίες που έχουν τα τοπικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τον πολιτισμό τους. Οι άνθρωποι αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία που τους ικανοποιεί, όχι επειδή το προϊόν και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά του ανήκουν στους επιχειρηματίες.

Ιστορικά, ο τοπικισμός είναι μια ύστερη σκέψη στους παραδοσιακούς κύκλους ανάπτυξης προϊόντων. Σήμερα, οι έμπειρες διεθνείς επιχειρήσεις, οι υπεύθυνοι ανάπτυξης προϊόντων, και οι διευθυντές παραγωγής εξετάζουν τα πρότυπα και γενικά τις καλύτερα αποδεκτές πρακτικές, θέτοντας επιτυχώς τον τοπικισμό ως θεμελιώδες στοιχείο στις διαδικασίες προγραμματισμού και ανάπτυξης προϊόντων. Δεδομένου ότι οι επιχειρηματίες συμμετέχουν στα περισσότερα στάδια του κύκλου ανάπτυξης ενός μαζικού προϊόντος, πρέπει να αναλάβουν την ίδια ευθύνη για τα ζητήματα του

τοπικισμού Ο Richard Ishida αναφέρει σε άρθρο του ότι επειδή όλα έχουν κέντρο τον πελάτη, ο διεθνής ανταγωνισμός διευκολύνει πάρα πολύ το καταναλωτικό κοινό να στραφεί σε μια άλλη πηγή προσαρμοσμένη στις μοναδικές ανάγκες του. Σήμερα, οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες αγορές τους. Οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων πρέπει ενεργά να παραμένουν ευαίσθητοι στους πολιτιστικούς παράγοντες από τα αρχικά στάδια ενός προϊόντος και να εξετάσουν αμέσως οποιεσδήποτε εθνοκεντρικές ιδιότητες .

Η δυνατότητα της διάκρισης μεταξύ των διαφορετικών μορφών επικοινωνίας είναι το πρώτο βήμα στην κατανόηση γιατί ένα μήνυμα δεν μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματικό σε όλους τους πολιτισμούς. Για μερικούς, οι εικόνες περιέχουν περισσότερες πληροφορίες από τις λέξεις, και για άλλους, ο μόνος τρόπος να μεταβιβαστεί η έννοια είναι ο λεκτικός. Η ταξινόμηση των πολιτισμών είναι μια πρακτική που προσδιορίζει αντικειμενικά τις διαφορές και τις ομοιότητες πριν αναπτύξει τις προσδιορισμένες επικοινωνίες μάρκετινγκ. Ο Δρ Edward Hall, ένας σεβαστός ανθρωπολόγος που καθιέρωσε τα διαπολιτισμικά συμπεριφοριστικά σχολεία σκέψης, διαιρεί τους πολιτισμούς σε πολιτισμούς υψηλού και χαμηλού πλαισίου. Η επικοινωνία σε έναν πολιτισμό υψηλού πλαισίου εξαρτάται σημαντικά από το πλαίσιο, ή τις μη λεκτικές πτυχές των επικοινωνιών. Οι πολιτισμοί χαμηλού πλαισίου τείνουν να εξαρτηθούν περισσότερο από τις ρητές, προφορικά εκφρασμένες μορφές επικοινωνίας. Οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι ένας πολιτισμός χαμηλού πλαισίου που στηρίζεται γενικά σε μεγάλο ποσοστό στις πληροφορίες που μεταβιβάζονται ρητά από τις λέξεις. Οι ασιατικοί και ισπανικοί πολιτισμοί, σε αντίθεση, μοιάζουν με υψηλού πλαισίου πολιτισμούς οι οποίοι δέχονται γενικά επικοινωνίες που είναι βαθύτερες και πιο σύνθετες από τις προφορικές ή τα γραπτά μηνύματα.

Η διαφορά μεταξύ των πολιτισμών υψηλού και χαμηλού πλαισίου μας βοηθά να καταλάβουμε γιατί, παραδείγματος χάριν, οι ιαπωνικές και αμερικανικές μορφές διαφήμισης είναι τόσο διαφορετικές. Γενικά, οι Ιάπωνες προτιμούν την έμμεση λεκτική επικοινωνία και το συμβολισμό πέρα από τις άμεσες-προσωπικές προσεγγίσεις επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από Αμερικανούς. Η αμερικανική διαφήμιση στηρίζεται παραδοσιακά στις λέξεις για να εξηγήσει το προϊόν και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά του και πώς το προϊόν διαφέρει από τα άλλα ανταγωνιστικά. Αντίθετα, οι επικοινωνίες διαφήμισης που χρησιμοποιούνται στις χώρες υψηλού πλαισίου όπως η

Ιαπωνία στηρίζονται στις αποχρώσεις και τις γενικές διαφορές στον τόνο, στη μουσική, στο τοπίο, και σε άλλα μη λεκτικά συνθήματα για να διαφοροποιήσουν το προϊόν.

Οι εκφράσεις του πολιτισμού είναι ιδιαίτερα αναγνωρίσιμες με τη χρήση των μεταφορικών εννοιών. Η χρήση των μεταφορικών εννοιών είναι η κοινή αιτία των παρανοήσεων και των ατελέσφορων επικοινωνιών στο μάρκετινγκ. Οι Αμερικανοί είναι ένοχοι της χρησιμοποίησης των αθλητικών ακατανόητων μεταφορικών εκφράσεων επειδή πολλά από τα αθλήματα τους δεν παίζονται αλλά και δεν παρακολουθούνται από άλλους λαούς. Παραδείγματος χάριν, όταν με ρωτούν οι πελάτες μου για μια «ballpark εκτίμηση» σε ένα συγκεκριμένο τοπικό πρόγραμμα, καταδεικνύουν πραγματικά τις αμερικανικές πολιτιστικές επιρροές τους όπως αυτές αφορούν στο αμερικανικό μπίζ-μπόλ. Είναι καλύτερο να αποφύγουμε να παίζουμε με τις λέξεις της καθομιλουμένης, και να κρατηθεί το μήνυμα απλό, σύντομο και άμεσο.

Η γλώσσα που μιλά ένα πρόσωπο αποτελεί μέρος του πολιτισμού στον οποίο μεγάλωσε. Επομένως, η γλώσσα που χρησιμοποιείται σε όλες τις επικοινωνίες μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της διαφήμισης, των δημόσιων σχέσεων, και των γενικών επικοινωνιών, πρέπει να απεικονίζει τις μοναδικές πολιτιστικές εκφράσεις και τις αξίες του τοπικού συνόλου. Γι' αυτό η μετάφραση των μηνυμάτων μάρκετινγκ για μια διεθνή εκστρατεία οδηγεί συχνά σε ατελέσφορο αντίγραφο, αφού οι λέξεις που εκφράζουν τις αξίες των ανθρώπων δεν μπορούν να μεταφραστούν εύκολα. Επομένως, οι απλές λέξη προς λέξη μεταφράσεις δεν είναι ικανοποιητικές. Οι γλωσσικές οξύνσεις καθιστούν δύσκολο να αποδοθεί το αντίγραφο χωρίς εκτενή δημιουργική γραφή και πολιτιστική ανάλυση. Στην πραγματικότητα, μερικές λέξεις είναι τόσο πολιτιστικά σημαντικές που δεν μπορούν να μεταφραστούν. Ένα μαρκαρισμένο σύνθημα που έχει κατακτήσει τις εγχώριες αγορές, μεταγράφεται σπάνια σε μια άλλη γλώσσα με την ίδια δύναμη και ακρίβεια.

Για να εξασφαλιστεί συνολική ποιότητα και αποτελεσματικότητα στο μάρκετινγκ των επικοινωνιών, είναι κρίσιμο οι μεταφράσεις να ολοκληρώνονται όχι μόνο από τους εμπειρογνώμονες μεταφράσεων σε κάθε γλώσσα αλλά μάλλον, από εμπειρογνώμονες μεταφράσεων που γνωρίζουν να γράφουν ορολογία του μάρκετινγκ. Είναι κοινό το λάθος των επιχειρήσεων να απευθύνονται σε τεχνικούς συγγραφείς για τις μεταφράσεις μάρκετινγκ των σχετικών επικοινωνιών, όμως αυτό είναι ένας εξαιρετικά ατελέσφορος τρόπος στις επικοινωνίες μάρκετινγκ. Το αντίγραφο-

μάρκετινγκ προοριζόμενο για διαφορετικά τοπικά σύνολα πρέπει πάντα να συντεθεί από κειμενογράφο της αγοράς στόχων. Το γράψιμο σε μια ιδιαίτερη γλώσσα απαιτεί συγγραφέα που να σκέπτεται από την άποψη εκείνης της γλώσσας και του συγκεκριμένου πολιτισμού.

Θυμηθείτε, ότι οι άνθρωποι θέλουν διαφορετικά πράγματα από το ίδιο προϊόν (στην αγγλική γλώσσα του μάρκετινγκ τα διάσημα τέσσερα “p”): προϊόν (product) , τιμή (price), θέση (place) και προώθηση (promotion).¹



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

http://www.translate.com/technology/multilingual_standard/marketing_communications_culture.html. Marketing Communications, Culture, and Localization by Yves Lang, VP Sales and Marketing, ENLASO Corporation, μτφ. για την παρούσα εργασία α.μ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

1. Ζαβλανός Μύρων, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002.
2. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1994.
3. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα, 2003
4. Μπουραντάς Δημήτρης, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002.
5. Παναγιωτοπούλου Ρόη, Η επικοινωνία στις Οργανώσεις, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1997, σελ. 25-31
6. Παπαδόπουλος Νίκος, Ψυχολογία Σύγχρονη Πειραματική, Αθήνα, 2003.
7. Παπλής Κώστας, Διοίκηση Παραγωγής, Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001.
8. Πατρινός Δημήτριος, Διεθνές και εξαγωγικό marketing στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2002.
9. Σιώμκος Γεώργιος, Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, Αθήνα, 2002.
10. Τσιότρας Γεώργιος, Διοίκηση Παραγωγής, Production Operations Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 199Χολέβας Γιάννης Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995.

ΕΓΚΥΚΛΟΠΑΙΔΕΙΕΣ

11. ΔΟΜΗ Εγκυκλοπαίδεια, Δομή ΑΕ, Αθήνα, 2004.
12. Παγκόσμια Ιστορία, Τόμος Α΄, Οι Πρώτοι Πολιτισμοί, 3000-1500 π.Χ., Καπόπουλος -Time Life, Αθήνα, 1989.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

13. The History of Communication, Mary Bellis, μτφ α.μ., http://inventors.about.com/library/inventors/bl_history_of_communication.htm, μτφ. για την παρούσα εργασία α.μ.
14. Marketing Communications, Culture, and Localization by Yves Lang, VP Sales and Marketing, ENLASO Corporation, http://www.translate.com/technology/multilingual_standard/marketing_communications_culture.html. μτφ. για την παρούσα εργασία α.μ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΑ

- ❏ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ
- ❏ ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- ❏ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
- ❏ ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
- ❏ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
- ❏ ΑΡΘΡΑ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ INTERNET
- ❏ ΑΡΘΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνεται στους καταναλωτές, είναι ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί για την εκπόνηση πτυχιακής εργασίας.

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΗΜΟΤΙΚΟ

ΓΥΜΝΑΣΙΟ

ΛΥΚΕΙΟ

ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΑΕΙ-ΤΕΙ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

1. Με ποιο τρόπο συνηθίζετε να ΕΠΙΛΕΓΕΤΕ τα προϊόντα;

- ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΤΡΙΝΑ ή ΤΑ ΡΑΦΙΑ
- ΑΠΟ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ
- ΑΠΟ ΤΟ INTERNET
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε).....

2. Ποιου είδους ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ εμπιστεύεστε περισσότερο;

- ΕΝΤΥΠΗ
- ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΗ
- ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΚΗ
- INTERNET
- ΦΥΛΛΑΔΙΑ ΠΟΥ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΥΝΤΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΕ ΕΣΑΣ (5)
- ΦΥΛΛΑΔΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΟΔΕΥΟΥΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥΣ
- ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε).....

3. Τι είναι ΣΗΜΑΝΤΙΚΌΤΕΡΟ για εσάς τη στιγμή που ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΤΕ να προμηθευτείτε ένα προϊόν;

- Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ
- Η ΤΙΜΗ ΤΟΥ
- Η ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΤΟΥ
- Ο ΤΡΌΠΟΣ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙΣΤΕ (4)

4. Κατά τη γνώμη σας ο τρόπος ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ μια εταιρείας δίνει και το στίγμα για την ΠΟΙΟΤΗΤΑ του προϊόντος της;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ

5. Ποιος από τους παρακάτω τρόπους ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ προϊόντων μιας εταιρείας είναι για σας ενοχλητικός;

- ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ
- ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ ΣΕ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥΣ
- ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ - ΨΥΧΡΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ
- ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΑ ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΑ – ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΚΑ ΜΗΝΥΜΑΤΑ
- ΠΙΕΣΤΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

6. Εμπιστεύεστε τις ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ

7. Ποιος είναι ο καταλληλότερος τρόπος κατά τη γνώμη σας, για την εξυπηρέτηση του κοινού από μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών;

- ΑΥΤΟΜΑΤΟΣ ΤΗΛΕΦΩΝΗΤΗΣ
- ΙΝΤΕΡΝΕΤ
- ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΥΠΑΛΛΗΛΟ
- ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

8. Τι είναι εκείνο που σας δημιουργεί πρόβλημα στην ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ με τις εταιρείες;

- ΑΠΡΟΣΩΠΟΣ ΤΗΛΕΦΩΝΗΤΗΣ
- ΩΡΑΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
- ΑΣΧΗΜΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
- ΑΣΥΝΕΠΕΙΑ
- ΜΕΓΑΛΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΑΜΟΝΗΣ
- ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε).....

9. Τι είναι εκείνο που σας δημιουργεί πρόβλημα στην ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ με τους πωλητές στα καταστήματα;

- ΨΥΧΡΟΤΗΤΑ
- ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ
- ΥΠΟΤΙΜΗΣΗ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΣΑΣ
- ΒΙΑΣΥΝΗ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε):.....

Στη συνέχεια μπορείτε να καταχωρήσετε τυχόν παρατηρήσεις, απόψεις ή σχόλια σχετικά με την ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ σας με τις εταιρείες και τα καταστήματα.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Α: άνδρας, Γ: γυναίκα Σ: σύνολο

Δ: δημοτικό, Γ: γυμνάσιο, Λ: λύκειο, Α-ΤΕΙ: ΑΕΙ-ΤΕΙ, ΜΤΠ: μεταπτυχιακό

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

ΦΥΛΟ	ΠΛΗΘΟΣ
ΑΝΔΡΑΣ	28
ΓΥΝΑΙΚΑ	22
ΣΥΝΟΛΟ	50

ΦΥΛΟ	Δ	Γ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΑΝΔΡΑΣ	3	4	7	8	3	3	28
ΓΥΝΑΙΚΑ	6	8	1	2	4	1	22
ΣΥΝΟΛΑ	9	12	8	10	7	4	50

ΕΡΩΤΗΣΗ 1

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Α	Γ	Σ
ΒΙΤΡΙΝΑ ΡΑΦΙ	9	4	13
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	10	6	16
ΙΝΤΕΡΝΕΤ	9	4	13
ΝΤΙΛΕΡΣ		8	8
ΣΥΝΟΛΑ	28	22	50

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Δ	Γ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΒΙΤΡΙΝΑ-ΡΑΦΙ			4	5	3		12
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	6	8		2		1	17
ΙΝΤΕΡΝΕΤ			4	2	4	3	13
ΝΤΙΛΕΡΣ	3	4					7
ΣΥΝΟΛΑ	9	12	8	9	7	4	49

ΕΡΩΤΗΣΗ 2

ΕΙΔΟΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	Α	Γ
ΕΝΤΥΠΗ	14	8
ΤΗΛΕΟΠ	10	13
ΡΑΔΙΟΦ	1	1
ΙΝΤΕΡΝΕΤ	3	
ΣΥΝΟΛΑ	28	22

ΕΙΔΟΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	Δ	Γ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΕΝΤΥΠΗ	0	0	5	8	7	3	23
ΤΗΛΕΟΠ	7	12	2	2			23
ΡΑΔΙΟΦ	2	0					2
ΙΝΤΕΡΝΕΤ	0	0	1			1	2
ΣΥΝΟΛΑ	9	12	8	10	7	4	50

ΕΡΩΤΗΣΗ 3

ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΓΟΡΩΝ	Α	Γ	Σ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	16	14	30
ΤΙΜΗ	11	6	17
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ		1	1
ΤΡΟΠΟΣ	1	1	2
ΣΥΝΟΛΑ	28	22	50

ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΓΟΡΩΝ	Δ	Γ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	2	6	6	5	7	4	30
ΤΙΜΗ	7	5	1	4			17
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ		1					1
ΤΡΟΠΟΣ			1	1			2
ΣΥΝΟΛΑ	9	12	8	10	7	4	50

ΕΡΩΤΗΣΗ 4

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ-ΠΟΙΟΤΗΤΑ	Α	Γ	Σ
ΝΑΙ	4	4	8
ΟΧΙ	8		8
ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ	16	18	34
ΣΥΝΟΛΑ	28	22	50

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ-ΠΟΙΟΤΗΤΑ	Δ	Γ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΝΑΙ		5	1	1	1		8
ΟΧΙ	5	1	1	3	2	1	13
ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ	4	6	6	6	4	3	29
ΣΥΝΟΛΑ	9	12	8	10	7	4	50

ΕΡΩΤΗΣΗ 5

ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ	Α	Γ	Σ
ΤΗΛΕΦ.	10	9	19
ΕΠΙΣΤ.	2	3	5
ΨΥΧΡ.- ΑΔΙΑΦ.	4	4	8
ΠΡΟΚΛ. ΜΗΝΥΜ.	5	1	6
ΠΙΕΣΤΙΚΗ ΠΩΛ.	7	5	12
ΣΥΝΟΛΑ	28	22	50

ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ	Δ	Γ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΤΗΛΕΦ.	5	2	1	4	4	3	19
ΕΠΙΣΤ.	2	2	1				5
ΨΥΧΡ.- ΑΔΙΑΦ.	1	1	3	2	1		8
ΠΡΟΚΛ. ΜΗΝΥΜ.		1	3		1		5
ΠΙΕΣΤΙΚΗ ΠΩΛ.	1	6		4	1	1	13
ΣΥΝΟΛΑ	9	12	8	10	7	4	50

ΕΡΩΤΗΣΗ 6

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ	A	Γ	Σ
ΝΑΙ	6	13	19
ΟΧΙ	11	4	15
ΠΑΝΤΑ	11	5	16
ΣΥΝΟΛΑ	28	22	50

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ	Δ	Γ	ΤΣ	Λ	A-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΝΑΙ	9	10					19
ΟΧΙ		1	6	3	4	1	15
ΠΑΝΤΑ		1	2	7	3	3	16
ΣΥΝΟΛΑ	9	12	8	10	7	4	50

ΕΡΩΤΗΣΗ 7

ΕΙΔΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	A	Γ	Σ
ΑΥΤΟΜ. ΤΗΛΕΦ.	1		1
ΙΝΤΕΡΝΕΤ	5	2	7
ΤΗΛΕΦ. ΕΠΙΚΟΙΝ.	3		3
ΠΡΟΣ. ΕΠΙΚΟΙΝ.	19	20	39
ΣΥΝΟΛΑ	28	22	50

ΕΙΔΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	Δ	Γ	ΤΣ	Λ	A-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΑΥΤΟΜ. ΤΗΛΕΦ.		1					1
ΙΝΤΕΡΝΕΤ			1	2	2	2	7
ΤΗΛΕΦ. ΕΠΙΚΟΙΝ.		2	1				3
ΠΡΟΣ. ΕΠΙΚΟΙΝ.	9	9	6	8	5	2	39
ΣΥΝΟΛΑ	9	12	8	10	7	4	50

ΕΡΩΤΗΣΗ 8

ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	A	Γ	Σ
ΤΗΛ.	2	1	3
ΩΡΑΡ.	10	14	24
ΣΥΜΠ.	2	1	3
ΑΣΥΝ.	10	6	16
ΑΝΑΜ.	1		1
ΚΟΣΤ.	3		3
ΣΥΝΟΛΑ	28	22	50

ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	Δ	Γ	ΤΣ	Λ	A-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΤΗΛ.	1			2			3
ΩΡΑΡ.	5	7	3	2	4	3	24
ΣΥΜΠ.		2			1		3
ΑΣΥΝ.	2	2	5	4	2	1	16
ΑΝΑΜ.				1			1
ΚΟΣΤ.	1	1		1			3
ΣΥΝΟΛΑ	9	12	8	10	7	4	50

ΕΡΩΤΗΣΗ 9

ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΜΕ ΠΩΛΗΤΕΣ	Α	Γ	Σ
ΨΥΧΡ.	5	2	7
ΑΔΙΑΦ.	10	9	19
ΥΠΟΤ.	2	3	5
ΒΙΑΣ.	5	3	8
ΕΛΛ. ΓΝ.	6	5	11
ΣΥΝΟΛΑ	28	22	50

ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΜΕ ΠΩΛΗΤΕΣ	Δ	Γ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΠ	Σ
ΨΥΧΡ.		3		3	1		7
ΑΔΙΑΦ.	6	2	2	5	3	1	19
ΥΠΟΤ.	2	3					5
ΒΙΑΣ.	1	3	1	2	1	1	9
ΕΛΛ. ΓΝ.		1	5		2	2	10
ΣΥΝΟΛΑ	9	12	8	10	7	4	50

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνεται στους εργαζόμενους, είναι ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί για την εκπόνηση πτυχιακής εργασίας.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ

ΜΟΡΦΗ

ΕΔΡΑ ΑΘΗΝΑ(ΔΕΚΑΝΟΠΕΔΙΟ)..... ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ ΝΑΙ ΟΧΙ ΕΛΛΑΔΑ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ <50 50-100 100-150
150-300 300-500 >500

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΚΟΠΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
ΧΩΡΟΥ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΤΟΠΟΥ ΜΙΚΤΗ
(περιγράψτε).....

ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΙ ΟΧΙ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΑΝΤΟΣ

ΦΥΛΟ ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ 25-30 31-40 41-50 >50

ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....

ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ..... ΕΤΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ.....

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΛΥΚΕΙΟ ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΑΕΙ-ΤΕΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΑΛΛΟ (αναφέρατε).....

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Συμφωνείτε στην ανακοίνωση των στοιχείων της εταιρείας σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

1. Θεωρείτε ότι η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ αποτελεί:

- ΑΠΛΩΣ ΜΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ
- ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε).....

2. Τι είδους ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ εφαρμόζεται στην εταιρεία σας;

- ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
- ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ
- ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- ΚΑΜΙΑ.....
- ΑΛΛΟΥ ΕΙΔΟΥΣ (περιγράψτε).....

3. Ποια μέθοδος ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ εφαρμόζεται στην εταιρεία σας;

- ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ
- ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΠΑΝΩ
- ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ

4. Κατά τη γνώμη σας η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ είναι αποτελεσματικότερη όταν γίνεται:

- ΓΡΑΠΤΩΣ
- ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε).....

5. Η άτυπη ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ κατά τη γνώμη σας διευκολύνει την εργασία;

- ΠΑΝΤΑ
- ΠΟΤΕ
- ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

6. Υπάρχει ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ στην εταιρεία σας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ

7. Το ΔΙΚΤΥΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ στην εταιρεία σας είναι αποτελεσματικό;

- ΟΧΙ
- ΝΑΙ
- ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ

Αν «όχι» ή «όχι πάντα» γιατί; (σχολιάστε):.....
.....
.....

8. Τι είναι εκείνο που σας δημιουργεί πρόβλημα στην ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ με τους προϊσταμένους σας;

- ΤΙΠΟΤΕ
- Η ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΔΟΜΗ
- Η «ΓΛΩΣΣΑ»
- ΤΟ ΓΕΓΟΝΟΣ ΟΤΙ ΔΕΝ ΘΑ ΕΙΣΑΚΟΥΣΤΕΙΤΕ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε):.....

9. Τι είναι εκείνο που σας δημιουργεί πρόβλημα στην ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ με τους πελάτες;

- ΤΙΠΟΤΕ
- ΤΟ ΧΑΜΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
- Η ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ
- Η ΠΙΕΣΗ ΧΡΟΝΟΥ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε):.....

10. Κατά τη γνώμη σας ποιες είναι οι σύγχρονες μορφές επικοινωνίας, οι οποίες εφαρμοζόμενες θα λειτουργήσουν αναπτυξιακά στη διοίκηση και αυξητικά στην παραγωγή (σχολιάστε):

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

11. Από τις προηγούμενες επιλογές σας στις αντίστοιχες ερωτήσεις σε τι ποσοστό κατά τη γνώμη σας μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα στην εταιρεία σας;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΦΥΛΟ	ΠΛΗΘΟΣ
ΑΝΔΡΕΣ	10
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	13
ΣΥΝΟΛΑ	23

ΦΥΛΟ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΑΝΔΡΕΣ	2	2	5	1	10
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	1	2	8	2	13
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	13	3	23

ΦΥΛΟ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΑΝΔΡΕΣ	2	4	3	1	10
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2	3	7	1	13
ΣΥΝΟΛΑ	4	7	10	2	23

ΕΡΩΤΗΜΑ 1

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Α	Γ	Σ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ	3	2	5
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	5	6	11
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	5	2	7
ΣΥΝΟΛΑ	13	10	23

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ	1	1	3		5
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		2	6	3	11
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	2	1	4		7
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	13	3	23

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ	1		2	2	5
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1	6	4		11
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	2	1	4		7
ΣΥΝΟΛΑ	4	7	10	2	23

ΕΡΩΤΗΜΑ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Α	Γ	Σ
ΓΡΑΠΤΗ	4	2	6
ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ	9	8	17
ΣΥΝΟΛΑ	13	10	23

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΓΡΑΠΤΗ		1	4	1	6
ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ	3	3	9	2	17
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	13	3	23

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΓΡΑΠΤΗ	2	2	2		6
ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ	2	5	8	2	17
ΣΥΝΟΛΑ	4	7	10	2	23

ΕΡΩΤΗΜΑ 5

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Α	Γ	Σ
ΠΑΝΤΑ	7	6	13
ΠΟΤΕ			
ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ	6	4	10
ΣΥΝΟΛΑ	13	10	23

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΠΑΝΤΑ	2	2	7	2	13
ΠΟΤΕ					
ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ	1	2	6	1	10
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	13	3	23

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΠΑΝΤΑ	4	5	3	1	13
ΠΟΤΕ					
ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ		2	7	1	10
ΣΥΝΟΛΑ	4	7	10	2	23

ΕΡΩΤΗΜΑ 8

ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	Α	Γ	Σ
ΤΙΠΟΤΕ	6	3	9
ΙΕΡΑΡΧΙΑ	2	3	5
ΓΛΩΣΣΑ	5	3	8
ΔΕΝ ΘΑ ΕΙΣΑΚΟΥΣΤΩ		1	1
ΣΥΝΟΛΑ	13	10	23

ΠΡΟΒΛ. ΠΡΟΪΣ	ΤΣ	Α	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΤΙΠΟΤΕ	1	2	6		9
ΙΕΡΑΡΧΙΑ	1		4		
ΓΛΩΣΣΑ		2	3		
ΔΕΝ ΘΑ ΕΙΣΑΚΟΥΣΤΩ	1			3	4
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	13	3	23

ΠΡΟΒΛ. ΠΡΟΪΣ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΤΙΠΟΤΕ	1	2	6		9
ΙΕΡΑΡΧΙΑ	2	3			
ΓΛΩΣΣΑ	1	2	4	1	
ΔΕΝ ΘΑ ΕΙΣΑΚΟΥΣΤΩ				1	1
ΣΥΝΟΛΑ	4	7	10	2	23

ΕΡΩΤΗΜΑ 9

ΠΡΟΒΛ. ΠΕΛ.	Α	Γ	Σ
ΤΙΠΟΤΕ	1		1
ΧΑΜΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	6	7	13
ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ	3		3
ΠΙΕΣΗ ΧΡΟΝΟΥ	3	3	6
ΣΥΝΟΛΑ	13	10	23

ΠΡΟΒΛ. ΠΕΛ.	ΤΣ	Α	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΤΙΠΟΤΕ			1		1
ΧΑΜΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	2	3	6	2	13
ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ			2	1	3
ΠΙΕΣΗ ΧΡΟΝΟΥ	1	1	4		6
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	13	3	23

ΠΡΟΒΛ. ΠΕΛ.	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΤΙΠΟΤΕ			1		1
ΧΑΜΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	2	3	6	2	13
ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ			3		3
ΠΙΕΣΗ ΧΡΟΝΟΥ	2	4			6
ΣΥΝΟΛΑ	4	7	10	2	23

ΕΡΩΤΗΜΑ 10

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Α	Γ	Σ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ	8	2	10
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	3	5	8
ΣΥΝΟΛΑ	11	7	18

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ	1	1	7	1	10
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	1		5	2	8
ΣΥΝΟΛΑ	2	1	12	3	18

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ	1	3	4	1	9
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	1	3	3	1	8
ΣΥΝΟΛΑ	2	6	7	2	17

ΕΡΩΤΗΜΑ 10

ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	Α	Γ	Σ
ΠΟΛΥ	9	4	13
ΛΙΓΟ	4	5	9
ΚΑΘΟΛΟΥ		1	1
ΣΥΝΟΛΑ	13	10	23

ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΠΟΛΥ	1	4	8	1	14
ΛΙΓΟ	1		5		
ΚΑΘΟΛΟΥ	1			2	3
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	13	3	23

ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΠΟΛΥ	2	5	6	1	14
ΛΙΓΟ	2	2	4		8
ΚΑΘΟΛΟΥ				1	1
ΣΥΝΟΛΑ	4	7	10	2	23

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Χδ. Τηλεπικοινωνίες

	1971	1981	1991	2001	2002	2003
Εγκατεστημένη χωρητικότητα (παροχές αυτόματων τηλεφωνικών κέντρων – σε χιλιάδες)	1.204	2.686	4.436	6.071	6.068	6.028
Αυτόματα τηλετυπικά κέντρα (παροχές) . .	3.710	17.213	32.030

ΧΙ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Χια. Μέσοι ετήσιοι υποδείκτες ομάδων, ειδών ΔΤΚ

(1999=100,0)

Ομάδες αγαθών και υπηρεσιών	Σταθμίσεις %	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Γενικός δείκτης	1.000,00	87,9	92,8	97,2	99,7	102,9	106,4	110,2	114,1	117,4
Διατροφή και μη αλκοολούχα ποτά	184,89	90,1	93,8	97,9	100,3	102,2	107,4	113,1	118,8	119,4
Αλκοολούχα ποτά και καπνός	38,87	81,4	88,5	95,6	100,0	102,8	110,6	118,6	123,5	129,3
Ένδυση και υπόδηση . .	99,06	85,1	91,0	96,2	100,0	102,1	105,5	109,3	111,5	116,0
Στέγαση	117,13	94,9	97,6	100,7	102,0	108,3	110,2	113,8	118,9	124,6
Διαρκή αγαθά, είδη νοικοκυριού και υπηρεσίες	86,41	86,5	91,9	97,1	99,9	101,4	103,7	105,4	107,5	109,2
Υγεία	69,07	87,8	91,6	95,1	99,7	103,0	105,9	111,0	115,7	121,1
Μεταφορές	129,81	92,1	97,0	99,8	98,4	104,7	105,8	106,7	109,9	113,7
Επικοινωνίες	37,55	97,0	101,6	103,2	99,6	89,1	88,4	84,3	80,8	77,3
Αναψυχή, πολιτιστικές δραστηριότητες	49,01	86,2	91,7	96,3	99,8	101,1	104,6	108,1	111,2	114,4
Εκπαίδευση	27,43	84,6	91,4	96,4	99,9	103,1	106,8	111,0	116,0	121,1
Ξενοδοχεία, καφέ και εστιατόρια	96,61	81,3	87,4	93,9	100,2	104,9	109,7	117,1	122,7	127,9
Άλλα αγαθά και υπηρεσίες	64,17	84,9	92,1	97,6	100,5	102,7	106,7	110,6	114,0	116,6

XIII. ΔΑΠΑΝΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ

Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών κατά αστικές, ημιαστικές και αγροτικές περιοχές (Έρευνα 1998/99)

σε δραχμές

	Όλες οι περιοχές	Αστικές	Ημιαστικές	Αγροτικές
Σύνολο αγορών	471.338	519.117	408.806	354.720
Είδη διατροφής και μη οινοπνευματώδη ποτά	82.000	85.153	80.703	72.775
Οινοπνευματώδη ποτά και καπνός	17.240	18.068	15.822	15.400
Είδη ένδυσης και υπόδησης	43.937	48.411	39.965	31.999
Στέγαση, ύδρευση, καύσιμα και φωτισμός: κύριας και δευτερεύουσας ή εξοχικής κατοικίας	47.609	54.748	40.829	28.799
Διαρκή αγαθά οικιακής χρήσης, οικιακά είδη άμεσης κατανάλωσης και υπηρεσίες	38.324	43.799	29.637	25.783
Υγεία	32.132	36.337	25.402	22.533
Μεταφορές	57.383	63.701	53.567	39.557
Επικοινωνίες	16.654	18.904	13.717	11.158
Αναψυχή και πολιτισμός	23.173	26.943	18.582	13.783
Εκπαίδευση	13.181	16.159	9.634	5.725
Ξενοδοχεία, καφενεία και εστιατόρια ...	44.094	49.113	34.977	33.221
Διάφορα αγαθά και υπηρεσίες	55.611	57.781	45.971	53.987

XIIIα. ΔΑΠΑΝΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ

Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών κατά αστικές, ημιαστικές και αγροτικές περιοχές (Έρευνα 1998/99)

σε δραχμές

	Όλες οι περιοχές	Αστικές	Ημιαστικές	Αγροτικές
Σύνολο αγορών	471.338	519.117	408.806	354.720
Είδη διατροφής και μη οινοπνευματώδη ποτά	82.000	85.153	80.703	72.775
Οινοπνευματώδη ποτά και καπνός	17.240	18.068	15.822	15.400
Είδη ένδυσης και υπόδησης	43.937	48.411	39.965	31.999
Στέγαση, ύδρευση, καύσιμα και φωτισμός: κύριας και δευτερεύουσας ή εξοχικής κατοικίας	47.609	54.748	40.829	28.799
Διαρκή αγαθά οικιακής χρήσης, οικιακά είδη άμεσης κατανάλωσης και υπηρεσίες	38.324	43.799	29.637	25.783
Υγεία	32.132	36.337	25.402	22.533
Μεταφορές	57.383	63.701	53.567	39.557
Επικοινωνίες	16.654	18.904	13.717	11.158
Αναψυχή και πολιτισμός	23.173	26.943	18.582	13.783
Εκπαίδευση	13.181	16.159	9.634	5.725
Ξενοδοχεία, καφενεία και εστιατόρια ...	44.094	49.113	34.977	33.221
Διάφορα αγαθά και υπηρεσίες	55.611	57.781	45.971	53.987

XIIIβ: Χρήση συσκευών τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας: Α' τρίμηνο 2004

Είδος συσκευής	Σύνολο	Συμμετοχή %
Νοικοκυριά	3.324.647	100,0
<i>από τα οποία διαθέτουν:</i>		
Κινητό τηλέφωνο με δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο	772.847	23,3
Κινητό τηλέφωνο χωρίς σύνδεση στο διαδίκτυο	1.942.364	58,4
Τηλεόραση	3.309.096	99,5
Τηλεόραση με δορυφορικό «πίατο»	166.885	5,0
Καλωδιακή τηλεόραση	—	—
Κονσόλα ηλεκτρονικών παιχνιδιών	195.125	5,9
Προσωπικό ηλεκτρονικό υπολογιστή και φορητό ηλεκτρονικό υπολογιστή	963.612	29,0
Ηλεκτρονικό υπολογιστή παλάμης	21.862	0,7

ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΑ

Είδος... πολυτελείας το Ίντερνετ

Στους ουραγούς της Ευρώπης και λόγω κόστους οι Έλληνες, πρώτοι όμως στα κινητά ΚΩΣΤΑΣ ΝΤΕΛΕΖΟΣ

Πρώτοι στα κινητά τηλέφωνα και τελευταίοι στο Ίντερνετ είναι οι Έλληνες. Το 85% του πληθυσμού της Ελλάδας δεν κάνει βήμα χωρίς το κινητό του, ωστόσο την ίδια στιγμή οι χρήστες του Διαδικτύου δεν ξεπερνούν τα δύο εκατομμύρια - αριθμός που κατατάσσει τη χώρα μας στους ουραγούς της Ευρώπης.

Σημαντικό ρόλο στην κατάταξη της χώρας μας στη β9(!) κατηγορία της Ευρώπης εξακολουθεί να παίζει το απαγορευτικό κόστος. Παρά τις εξαγγελίες των εταιρειών για μείωση στα 45 ευρώ του μηνιαίου κόστους του «γρήγορου Ίντερνετ», το συνολικό κόστος για μια γραμμή ADSL παραμένει περίπου στα 60 ευρώ. Το κόστος αυτό για τους Έλληνες παραμένει υψηλό σε σχέση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα, όπου οι τιμές έχουν κυριολεκτικά καταρρακωθεί - κυμαίνονται πλέον μεταξύ 25 και 35 ευρώ.

Ο βαθμός διείσδυσης του «γρήγορου Ίντερνετ» στα ευρωπαϊκά νοικοκυριά άγγιξε το 20% στα τέλη του περασμένου χρόνου, ενώ την ίδια στιγμή η Ελλάδα εμφανιζόταν να διαθέτει μόλις 50.000 γραμμές ADSL, δηλαδή ποσοστό κάτω του 1%!

Στάσιμο το απλό Ίντερνετ

Ακόμα και το απλό Ίντερνετ παραμένει στάσιμο στην Ελλάδα, καθώς η πραγματική διείσδυσή του στα ελληνικά νοικοκυριά δεν ξεπερνά το 20%, τη στιγμή που στην υπόλοιπη Δυτική και Κεντρική Ευρώπη φτάνει κατά μέσο όρο στο 47%!

«Για την κατάσταση αυτή ευθύνεται η καθυστέρηση στην απελευθέρωση της ελληνικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς, σε συνδυασμό με τη χαμηλή διείσδυση των προσωπικών υπολογιστών», επισημαίνουν από την πλευρά τους τα στελέχη της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών και προσθέτουν: «Ο χαμηλός βαθμός διείσδυσης των γραμμών DSL βοηθά στο να διατηρούνται ψηλά οι τιμές, δυσκολεύοντας την επέκταση του Ίντερνετ».

Εξάλλου, το υψηλό κόστος διασύνδεσης με το διεθνές Ίντερνετ και η ανάγκη για διαρκή τεχνολογική αναβάθμιση του εξοπλισμού από πλευράς των παροχών αυξάνουν ακόμα περισσότερο το κόστος παροχής υπηρεσιών Διαδικτύου. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση υψηλότερων τιμών όσον αφορά τις συνδρομές στο Ίντερνετ, σε σχέση με άλλες χώρες για τον τελικό χρήστη. Η μοναδική «δικαιολογία» των εγχώριων εταιρειών είναι ότι περιμένουν πρώτα να διευρυνθεί το πελατολόγιο των ευρυζωνικών υπηρεσιών και μετά να προχωρήσουν σε ακόμη ταχύτερη πτώση των τιμών.

Και μείωση το 2004

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε για λογαριασμό του Εθνικού Δικτύου Έρευνας και Τεχνολογίας, η χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και Ίντερνετ στην Ελλάδα μειώθηκε οριακά το 2004, ενώ αντίθετα αυξήθηκε η κατοχή και χρήση κινητού στο σύνολο του πληθυσμού! Συγκεκριμένα, τον περασμένο χρόνο, χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή έκανε το 25,9% (έναντι 27,1% το 2003), ενώ χρήση του Διαδικτύου έκανε το 19,7% (έναντι 19,9% το 2003). Αντίστοιχα, οι κάτοχοι κινητών τηλεφώνων άγγιξαν το 85% του ελληνικού πληθυσμού (έναντι 64,7% το 2003). **Στις επιχειρήσεις, τα ποσοστά διείσδυσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του Ίντερνετ είναι επίσης σε χαμηλά επίπεδα (36% και 20%, αντίστοιχα).**

Μόνο το 4% των Ελλήνων το εμπιστεύεται για αγορές

ΜΟΛΙΣ το 4% των Ελλήνων χρηστών έχει αγοράσει έστω και μία φορά κάποιο αγαθό ή υπηρεσία μέσα από το Διαδίκτυο, γεγονός που δείχνει ότι οι Έλληνες δεν φαίνεται να εμπιστεύονται και να έχουν εξοικειωθεί με τη χρήση του Ίντερνετ. Σύμφωνα με τελευταία έρευνα του ευρωβαρομέτρου για τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το ποσοστό αυτό (μέσος όρος) στην Ε.Ε. είναι τουλάχιστον πενταπλάσιο, φθάνοντας στο 20%.

Η έρευνα αυτή για τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου κατατάσσει την Ελλάδα στην τελευταία θέση, ενώ σε επίπεδα χαμηλότερα του 10% είναι μόνο η Πορτογαλία, η Ιταλία και η Ισπανία. Στην πρώτη θέση βρίσκεται η Σουηδία, όπου το 37% των χρηστών χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Ωστόσο, ήδη περισσότερες από 5 στις 10 επιχειρήσεις έχουν δυνατότητα να δεχθούν παραγγελίες είτε από μεμονωμένους χρήστες είτε από επιχειρήσεις. Όμως, οι σελίδες των εμπορικών καταστημάτων στο ελληνικό Διαδίκτυο λειτουργούν περισσότερο σαν προσπέκτους και διαφημιστικά φυλλάδια σύγκρισης τιμών, παρά σαν εικονικά καταστήματα.

ΤΑ ΝΕΑ , 17/05/2005 , Σελ.: N13

Κωδικός άρθρου: A18239N131

ID: 467972

Διαδίκτυο: Τελευταίοι e-Έλληνες στη χρήση του Ίντερνετ
Ημερομηνία καταχώρησης Τετάρτη, Ιανουάριος 26 @ 14:31:42 EET
Θεματική Ενότητα: Ειδήσεις και Επικαιρότητα

INTERNET χρησιμοποιεί μόνο το 20% των νοικοκυριών και επιχειρήσεων, έναντι 47% στην Ευρώπη

Στάσιμο παραμένει το Ίντερνετ στην Ελλάδα, καθώς η πραγματική διείσδυσή του στα ελληνικά νοικοκυριά δεν ξεπερνά το 20%, τη στιγμή που στην υπόλοιπη Δυτική και Κεντρική Ευρώπη φτάνει κατά μέσο όρο στο 47%! Αλλά και στις επιχειρήσεις, τα ποσοστά διείσδυσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του Ίντερνετ είναι επίσης σε χαμηλά επίπεδα (36% και 20%, αντίστοιχα).

Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνονται σε μελέτη του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΣΕΠΕ). Ειδικότερα, για τη χρήση του Ίντερνετ, η εικόνα που προέκυψε από την έρευνα ήταν ιδιαίτερα δυσάρεστη, καθώς η Ελλάδα κατατάσσεται στην τελευταία θέση των 15 χωρών μελών της Ε.Ε., τόσο σε ό,τι αφορά την οικιακή χρήση όσο και στην επιχειρηματική.

Όπως αναφέρεται στην έρευνα, η μέχρι τώρα στρατηγική που έχει ακολουθήσει η Πολιτεία (με κύριο φορέα την Κοινωνία της Πληροφορίας) «έχει λειτουργήσει ως τροχοπέδη στην αύξηση της διείσδυσης του Ίντερνετ».

Συγκεκριμένα, στον δημόσιο τομέα δεν αξιοποιείται η δυνατότητα παροχής πολλών υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου, δυνατότητα που θα εξασφάλιζε την εξοικονόμηση πόρων και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Επιπλέον, το σύνολο των έργων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών του Γ' ΚΠΣ παραμένει στάσιμο. Για την ενίσχυση της διείσδυσης του Ίντερνετ από το κράτος, ο ΣΕΠΕ ζητά μέσα στα επρόχονα τρία χρόνια να διατεθούν κονδύλια συνολικού ύψους 86,3 εκατ. ευρώ.

Στον τομέα των επιχειρήσεων - αναφέρει η έρευνα του ΣΕΠΕ - δεν αξιοποιείται η δυνατότητα της άμεσης επικοινωνίας με τους υποψήφιους πελάτες-προμηθευτές, η αυτοματοποίηση των εργασιών, η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, η ανταγωνιστικότητα και η εξοικονόμηση πόρων.

Ποιοι το χρησιμοποιούν

Την ίδια στιγμή, στην υπόλοιπη Ευρώπη το ποσοστό των νοικοκυριών που έχουν πρόσβαση στο Ίντερνετ ανέρχεται κατά μέσο όρο στο 46,8%!

Στην Ελλάδα, οι χρήστες είναι κυρίως άνδρες (24% των ανδρών έναντι 16,2% των γυναικών), έχουν ανώτερη (47,6%) και μέση (25,3%) εκπαίδευση, ζουν σε αστικές περιοχές (25,3%), χρησιμοποιούν το Ίντερνετ μόνο από το σπίτι (37,7%) ή μόνο από τη δουλειά (19,2%) ή και από το σπίτι και από τη δουλειά (17,7%), ενώ η συντριπτική πλειονότητα (90%) το χρησιμοποιεί τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα.

Είναι ακριβές οι υπηρεσίες

Το ΥΨΗΛΟ κόστος διασύνδεσης με το διεθνές Ίντερνετ και η ανάγκη για διαρκή τεχνολογική αναβάθμιση του εξοπλισμού από πλευράς των παροχών, αυξάνουν ακόμα περισσότερο το κόστος παροχής υπηρεσιών του Διαδικτύου. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση υψηλότερων τιμών όσον αφορά τις συνδρομές στο Ίντερνετ σε σχέση με άλλες χώρες. Άλλωστε, είναι αυτός που καλείται να επενδύσει και στον απαραίτητο εξοπλισμό (PC, modem) προκειμένου να απολαύσει υπηρεσίες, τις οποίες ο Ευρωπαίος απολαμβάνει σε χαμηλότερες τιμές.

TA NEA , 26-01-2005

Το Ελληνικό Πρόγραμμα της Κ.Π. EQUAL χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο σε ποσοστό 75% και το Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Ασφαλίσεων σε ποσοστό 25%.

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα τελευταία χρόνια ο όρος "παραγωγικότητα" έγινε πολύ συνηθισμένος, όχι μόνο στην επιχειρηματική γλώσσα αλλά και στην καθομιλουμένη. Συνοδευόμενος από την πολυδιαφημισμένη "ανταγωνιστικότητα" υποδηλώνει ευρωστία της οικονομίας και προβάλλεται - όχι άδικα- ως όρος επιβίωσης των επιχειρήσεων στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η σημασία της παραγωγικότητας αναγνωρίζεται ως θεμελιώδης, δεδομένου ότι αποτελεί συστατικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας και αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την παραμονή των επιχειρήσεων στην αγορά. Σε εθνικό επίπεδο αύξηση της παραγωγικότητας σημαίνει βελτίωση των μεγεθών της εθνικής οικονομίας και κατά συνέπεια του επιπέδου ευημερίας. Ενδεικτικά αναφέρονται ωφέλειες που προκύπτουν από την αύξηση της παραγωγικότητας για:

- Τους εργαζόμενους που εκτελούν την εργασία τους με καλύτερα μέσα, παρακινούνται περισσότερο και, σε περιπτώσεις σύνδεσης της παραγωγικότητας με τις αμοιβές, βελτιώνουν τα εισοδήματά τους
- Τους καταναλωτές που προμηθεύονται προϊόντα και υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας και σε καλύτερες τιμές
- Τις επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν συμπίεση του κόστους τους, βελτιώνουν την ποιότητά τους και αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε τοπική ή ευρύτερη κλίμακα
- Την πολιτεία που παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες, συγκρατεί τον πληθωρισμό, καταπολεμά την ανεργία και ελαττώνει το δημόσιο χρέος

Παρά όλες τις σημαντικές επιπτώσεις που προαναφέρθηκαν, η πλήρης κατανόηση του όρου "παραγωγικότητα" είναι αμφίβολη και είναι βέβαιο ότι συχνά συγχέεται με την παραγωγή, το μέγεθός της ή το κόστος της

Ουσιαστικά η παραγωγικότητα είναι ένας δείκτης που υποδηλώνει πόσο καλά μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέπει τους πόρους και τις πηγές της (πρώτες ύλες, εργασία, κεφάλαια, εγκαταστάσεις κλπ) σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Παρά το γεγονός ότι το σημείωμα αυτό αναφέρεται σε μεμονωμένες επιχειρήσεις, πρέπει να διευκρινιστεί ότι η έννοια της παραγωγικότητας έχει ευρύτερη εφαρμογή σε επίπεδο κλάδου της οικονομίας (π.χ. παραγωγικότητα του κλάδου των μαρμάρων, παραγωγικότητα του κλάδου των μεταφορών κλπ), αλλά και σε επίπεδο εθνικών ή υπερεθνικών οικονομιών (παραγωγικότητα της ελληνικής ή της ευρωπαϊκής οικονομίας κλπ)

Συνήθως η παραγωγικότητα εκφράζεται ως λόγος της αξίας των εκροών (προϊόντα ή υπηρεσίες) προς την αξία των πόρων που χρησιμοποιούνται.

Όπως γίνεται κατανοητό, η παραγωγικότητα βελτιώνεται είτε όταν η αξία των πόρων που περιλαμβάνονται στο πλαίσιο Α ελαττώνεται (δηλαδή παράγεται ίδιο αποτέλεσμα με μικρότερη ανάλωση πόρων), είτε όταν η αξία των εκροών του πλαισίου Β μεγαλώνει (επίτευξη προϊόντων ή υπηρεσιών μεγαλύτερης αξίας με ίδια ανάλωση πόρων)

Αξίζει, στο σημείο αυτό, να αναφερθεί ότι στη γενική εξέταση της παραγωγικότητας, η έννοια της αξίας είναι ευρύτερη από τη στενή της οικονομική σημασία. Για παράδειγμα, στην εκτίμηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης συνυπολογίζονται οι επιπτώσεις της στην οικονομική και κοινωνική ζωή ή στο φυσικό περιβάλλον, το κατά πόσο η επιχείρηση αυτή αξιοποιεί ήπιες μορφές ενέργειας κλπ

Μετά από αυτά, αν εστιάσουμε την προσοχή μας στα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε ότι βελτίωση της παραγωγικότητας μπορεί να σημαίνει:

· **Ποιοτική ή/και ποσοτική αύξηση της παραγωγής χωρίς αντίστοιχη αύξηση της εργασίας (επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους όπως η καλύτερη οργάνωση της εργασίας, η εφαρμογή βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής, η παρακίνηση των εργαζομένων κλπ)**

· Διατήρηση της παραγωγής με μείωση των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών (καλύτερα υλικά, ελάτπωση της φύρας, ανακύκλωση)

· Αύξηση της παραγωγής με ταυτόχρονη μείωση των απαραίτητων κεφαλαίων κίνησης (βελτίωση του χρόνου εισπράξεων)

· Αυτοματοποίηση της παραγωγής

· Εφαρμογή συστημάτων ποιότητας· κλπ

Από την άλλη πλευρά, για την εξάλειψη τυχόν παρανοήσεων ή την κατάρριψη μύθων που έχουν δημιουργηθεί γύρω από την έννοια της παραγωγικότητας, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε τι δεν σημαίνει κατ' ανάγκη βελτίωση της παραγωγικότητας:

· Αύξηση της παραγωγής όταν αυτή προκύπτει από αντίστοιχη αύξηση ανάλωσης πόρων και όχι από βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας ή της οργάνωσης της επιχείρησης.

· Εντατικοποίηση της εργασίας. Μελέτες έχουν αποδείξει ότι τα αποτελέσματα της εντατικοποίησης της εργασίας είναι πενιχρά σε σχέση με τους πόρους που καταναλώνονται

· Επενδύσεις σε πάγια στοιχεία (κτίρια, μηχανήματα κλπ). Όταν δεν συνοδεύονται με ανάλογες πολιτικές αξιοποίησης, τότε οι επενδύσεις σε πάγια είναι δυνατό να είναι αμφίβολης αποδοτικότητας· κλπ

Όπως συχνά αναφέρουν θεωρητικοί της οικονομικής επιστήμης αλλά και κορυφαίοι επιχειρηματίες, η παραγωγικότητα είναι πλέον ο λόγος ύπαρξης και ο εστιασμένος στόχος του σημερινού management. Είναι επομένως φυσικό και αναμενόμενο να τίθεται το ερώτημα αν υπάρχουν πρακτικές οδηγίες ή μέθοδοι για τη βελτίωση της στις επιχειρήσεις. Δυστυχώς, όπως συμβαίνει τις περισσότερες φορές, δεν υπάρχουν μαγικές συνταγές που να οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Δεδομένου ότι οι παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα δεν είναι ίδιοι για όλους τους κλάδους και για όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων, φαίνεται αναγκαίο η κάθε επιχείρηση να εξετάσει το δικό της "μοντέλο" για την παραγωγικότητα και να καθορίσει τις δικές της μεθόδους για τη βελτίωσή της. **Πάντως, όπως έχει προκύψει από μελέτες σε διεθνή κλίμακα, το σημαντικότερο ρόλο παίζει σχεδόν πάντα ο ανθρώπινος παράγοντας (εργαζόμενοι, οργάνωση, παρακίνηση, εκπαίδευση).** Παρόλα αυτά στη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων εμφανίζεται το παράδοξο να γίνονται επενδύσεις σε πάγια στοιχεία (κτίρια, μηχανήματα, αυτοματισμοί) ενώ οι επενδύσεις στον ανθρώπινο παράγοντα να είναι ανύπαρκτες ή, στην καλύτερη περίπτωση, αμελητέες.

Όπως προκύπτει από τις παραπάνω αναφορές αλλά και από την πρακτική εμπειρία κάθε επιχείρησης, η παραγωγικότητα είναι πολύ σοβαρή υπόθεση για να αφεθεί στην τύχη ή στις συγκυρίες. Αντίθετα, γίνεται φανερό ότι οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να εστιάσουν την προσοχή και την προσπάθειά τους στη βελτίωσή της, έχοντας κατά νου ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που επιδρά σ' αυτή είναι οι άνθρωποι. Διότι όπως αναφέρθηκε και στην αρχή αυτού του σημειώματος, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η συνεπακόλουθη απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος δεν είναι πλέον πολυτέλεια αλλά αναγκαίος όρος επιχειρηματικής επιβίωσης.

<http://www.xanthinews.gr/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=834>