

Η έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση

Δημήτρης Φίλης

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάρκετινγκ αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων»

**Σπάρτη
(2022)**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Βρόντου Ουρανία, Αναπλ. Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 13/02/2022

Ο Δηλών

Δημήτρης Φίλης

Copyright © Δημήτρης Φίλης, 2022

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Δημήτρης Φίλης: Η έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση

(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την έρευνα για την σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, εντός και εκτός ενός οργανισμού. Στην εργασία, ερευνώνται όλα τα απαραίτητα δομικά στοιχεία που πρέπει να πραγματοποιεί ένας οργανισμός έτσι ώστε να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του, στο εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό του περιβάλλον. Η εργασία αποσαφηνίζει έννοιες όπως η δημιουργία, η σημασία και η επίδραση του εταιρικού αφηγήματος, η σύνδεση του οράματος και των στόχων μίας εταιρείας με την επικοινωνιακή στρατηγική και επιτυχία της, καθώς και οι τρόποι ανάπτυξης ειλικρινών και αποτελεσματικών σχέσεων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού. Τα δύο πρώτα κεφάλαια εστιάζουν στην βιβλιογραφία των παραπάνω εννοιών και πρακτικών, ενώ το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, στοχεύει μέσω ενός πραγματικού παραδείγματος επικοινωνίας, στο οποίο ο γράφοντας έχει συμμετάσχει ενεργά από την πρώτη μέρα υλοποίησης του, να αποσαφηνίσει και να απεικονίσει με απλό, μεστό και κατανοητό τρόπο την σημασία της θεωρίας που αναπτύσσεται στα δύο πρώτα κεφάλαια.

Λέξεις κλειδιά: *Επικοινωνία, Εταιρικό Αφήγημα, Δημόσιες Σχέσεις*

ABSTRACT

Dimitris Filis: The meaning of effective communication within an organization and enterprise
(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

The purpose of this paper is to research the importance of effective communication, inside and outside an organization. The paper examines and researches all the necessary structural elements that an organization must carry out so that it can communicate effectively with all its stakeholders, both internally and externally. The paper clarifies theoretical terms and meanings such as the creation, importance and impact of the corporate narrative, linking a company's vision and goals with its communication strategy and success, as well as it tries to define ways to develop honest and effective relationships with all stakeholders in and outside an organization. The first two chapters focus on the literature of the above terms and practices, while the third and last chapter of the paper, aims through a real example of communication, in which the writer has actively participated from the first day of its implementation, to clarify and illustrate with simple, a rich and understandable way the importance and the practical meaning of the theory that has been developed in the first two chapters.

Keywords: Business communication, Corporate Narrative, Public Relations

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
Προσδιορισμός Προβλήματος.....	7
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	9
1. Αποτελεσματική επικοινωνία εταιρικού οράματος, αποστολής και κουλτούρας.....	9
1.1 Εταιρικό αφήγημα	11
1.2 Οικοδόμηση, αξιολόγηση και αντίκτυπος εταιρικού αφηγήματος	12
1.3 Το εταιρικό αφήγημα ως πυλώνας επικοινωνιακής στρατηγικής.....	16
1.3.1 Η σημασία της σωστής επιλογής σε σχέση με το χρόνο, το πρόσωπο και την ιστορία..	19
1.3.2 Η διαχρονική αποτελεσματικότητα ενός επιτυχημένου εταιρικού αφηγήματος	20
2. Αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό κοινό και το εξωτερικό κοινό.....	21
2.1 Αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό κοινό	21
2.2 Η αξία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο εσωτερικό κοινό	24
2.3 Το εξωτερικό κοινό μίας επιχείρησης.....	29
2.4 Αποτελεσματική επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσεων με τους καταναλωτές.....	31
2.5 Αποτελεσματική επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσεων με τους δημόσιους φορείς	33
2.6 Αποτελεσματική επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις.....	36
ΜΕΘΟΔΟΣ	41
Δευτερογενής Έρευνα	41
ΑΠΟΤΛΕΣΜΑΤΑ	44
3. Μελέτη περίπτωσης: LIVE A LEGACY	44
3.1 Το όραμα, η αρχική ιδέα και οι προκλήσεις της πρωτοβουλίας	44
3.2 Η στρατηγική προσέγγιση, η υλοποίηση και η εξέλιξη του Live A Legacy	46
3.3 Η επικοινωνιακή στρατηγική του Live A Legacy.....	49
ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	60

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προσδιορισμός Προβλήματος

Με ποιο τρόπο μπορεί η επικοινωνία εντός και εκτός ενός οργανισμού ή μία εταιρείας να την υποστηρίξει στην επίτευξη των στόχων της; Ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που καθιστούν την αποτελεσματική επικοινωνία μίας επιχείρησης με τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κοινά της ως σημαντική παράμετρο επιτυχίας; Τα δύο παραπάνω ερωτήματα αποτελούν τα βασικά ζητούμενα της παρούσας εργασίας, και μπορούν να θεωρηθούν ως η βάση της για την ανάλυση του σκοπού της, των στόχων της και της σημαντικότητας της.

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τα ενδιαφερόμενα κοινά τους, αλλά και το γιατί οφείλουν να το κάνουν για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η επικοινωνία μεταξύ της εταιρείας και των ενδιαφερόμενων μερών της, εσωτερικών ή εξωτερικών, πολλές φορές δεν λαμβάνει την πρέπουσα σημασία από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά υποβαθμίζουν αυτήν την ανάγκη, θεωρώντας την ως πολυτέλεια, και όχι ως ένα καθαριστικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων τους (Brady & Hanley, 2013).

Οι βασικοί στόχοι της παρούσας έρευνας μπορούν να αναλυθούν συνοπτικά στα παρακάτω ζητήματα:

α) Η ανάδειξη της σημασίας της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ της εκάστοτε εταιρείας ή οργανισμού και όλων των ενδιαφερόμενων κοινών.

β) Η αξία της δημιουργίας μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης γύρω από την αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος, του αφηγήματος και των στόχων μίας επιχείρησης με όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά της.

γ) Η παρουσίαση όλων των ενδιαφερόμενων κοινών μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού, για την σωστή κατανόηση των διαφορετικών επικοινωνιακών πρακτικών που απαιτούνται για την αποτελεσματική προσέγγιση τους.

δ) Η καταγραφή παραδειγμάτων και διαφορετικών τρόπων υλοποίησης τέτοιων στρατηγικών, μέσα από πρακτικά παραδείγματα της σύγχρονης βιβλιογραφίας, αλλά και μέσα από την

μελέτη περίπτωσης της πρωτοβουλίας της Mastercard με τίτλο «Live A Legacy», στην οποία ο γράφοντας λαμβάνει μέρος σε όλο το πλαίσιο στρατηγικής και υλοποίησης.

Η σημασία της έρευνας αλλά και των συμπερασμάτων της, μπορεί να αναδειχθεί από τις σύγχρονες επικοινωνιακές, και όχι μόνο, προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως χώρου ή κλάδου δραστηριοποίησης. Μάλιστα, το ξέσπασμα της πανδημίας, ενέτεινε αυτές τις προκλήσεις για τις εταιρείες και τους οργανισμούς, καθώς η αύξηση της διάρκειας παραμονής των ανθρώπων μέσα στο σπίτι τους, έφερε ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εταιρειών και των ενδιαφερόμενων κοινών τους. Παράλληλα, η σημαντικότητα της έρευνας μπορεί να αποσαφηνιστεί ακόμα καλύτερα, από τα παραδείγματα που καταγράφονται παρακάτω, τα οποία αναδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα της επίτευξης των στόχων κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.

Κυριότερος περιοριστικός παράγοντας για την συγγραφή της εργασίας υπήρξε η έλλειψη παραδειγμάτων από την σύγχρονη ελληνική επιχειρηματική κοινότητα. Με τον ορισμό σύγχρονη επιχειρηματική κοινότητα, ο γράφοντας εννοεί την τελευταία δεκαετία, κατά την οποία η άνοδος των ψηφιακών μέσων και εφαρμογών έχουν αρχίσει να αναπροσαρμόζουν πλήρως τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν και επιλέγουν να επικοινωνήσουν με τα ενδιαφερόμενα κοινά τους, τόσο στο εξωτερικό όσο και εσωτερικό τους περιβάλλον. Για αυτό το λόγο, η εργασία εστιάζει στην ξένη βιβλιογραφία, ώστε να μπορέσει να αποδώσει με παραδείγματα τα όσα καταγράφει η θεωρία, ενώ το τρίτο κεφάλαιο, αποτελεί μελέτη περίπτωσης μιας αμιγώς ελληνικής στρατηγικής, η οποία και θεωρήθηκε ως βέλτιστη πρακτική για την εταιρεία Mastercard, στρατηγική που δημιουργήθηκε και υλοποιήθηκε από την εταιρεία στην οποία εργάζομαι.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1. Αποτελεσματική επικοινωνία εταιρικού οράματος, αποστολής και κουλτούρας

Η παγκοσμιοποίηση, η εξέλιξη της τεχνολογίας και των μέσων της, καθώς και η άνοδος της σημασίας της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στις σημερινές κοινωνίες έχουν μεταβάλλει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσεγγίζουν το κοινό τους. Εσωτερικό αλλά και εξωτερικό. Σήμερα οι επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους τους, δεν αρκεί να παρέχουν ολοκληρωμένα, από κάθε άποψη, προϊόντα και υπηρεσίες. Οφείλουν να διαθέτουν όραμα, το οποίο θα μεταφράζεται και θα μεταφέρεται στην αποστολή αλλά και τη κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού ή επιχείρησης, και στη συνέχεια, για να επιτύχουν τους στόχους τους, πρέπει να το επικοινωνούν αποτελεσματικά και με συνέπεια.

Οι κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις, έχουν οδηγήσει τους καταναλωτές, αλλά και τους εργαζόμενους, να ζητούν από την επιχειρηματική κοινότητα να λαμβάνει, συνεχώς και ξεκάθαρα, θέση απέναντι σε οποιαδήποτε «απειλή», είτε αυτή αφορά το περιβάλλον και τον πλανήτη, είτε τα ανθρώπινα δικαιώματα, είτε ακόμα και για την εξυπηρέτηση κοινωνικών και υγειονομικών προβλημάτων και προκλήσεων.

Παράλληλα, η σημερινή αγορά θέτει μία νέα μορφή ανταγωνισμού, καθώς η επέκταση και διεύρυνση του ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς και η ύπαρξη πολλών διαφορετικών εθνικοτήτων εντός μιας κοινωνίας, έχει αλλάξει το σύγχρονο επιχειρείν. Για παράδειγμα, οι τοπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καλούνται να ανταγωνιστούν μεγάλους πολυεθνικούς ομίλους, ενώ το εσωτερικό αλλά και εξωτερικό κοινό όλων των επιχειρήσεων και οργανισμών, μεταβάλλεται συνεχώς καθώς γίνεται ολοένα και πιο πολυπολιτισμικό.

Αυτές οι αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία, κοινωνία και τεχνολογία, δημιουργούν εκτός από προκλήσεις και μια σειρά από ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, οι οποίες καλούνται να ενσωματώσουν στις λειτουργίες τους νέες μεθόδους προσέλκυσης και διαχείρισης των εσωτερικών και εξωτερικών κοινών τους, όπως είναι οι καταναλωτές, το ανθρώπινο δυναμικό, και οι συνεργάτες τους (Hulten, 2006).

Ανάμεσα στις διαφορετικές κουλτούρες και πολιτισμούς των ατόμων, υπάρχουν εγγενείς διαφορές που μπορεί να επηρεάσουν βαθιά μία επιχειρηματική σχέση, είτε αυτή αφορά σχέση εργαζόμενου-εργοδότη, είτε πελάτη-εμπόρου. Η ανικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των πολιτισμικών πεποιθήσεων και διαφορών που υπάρχουν στους ανθρώπους, αποτελεί συχνά τον λόγο αποτυχίας πολλών επιχειρήσεων (Johnson, Lenartowicz, & Apud, 2006).

Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, καθώς και τη δημιουργία και επικοινωνία ενός προφίλ που θα ταιριάζει με τα σύγχρονα πρότυπα, οι εταιρείες προχωρούν ένα βήμα παραπάνω, και επαναπροσδιορίζουν το όραμα τους, συνδέοντας το με έναν ή και περισσότερους κοινωνικούς σκοπούς. Με αυτό τον τρόπο, συνδέουν το εταιρικό τους όραμα με την επιχειρησιακή στρατηγική τους, και υιοθετούν στον τρόπο λειτουργίας τους μια σειρά από δράσεις με κοινωνικό χαρακτήρα.

Η έμπρακτη υποστήριξη σημαντικών κοινωνικών προκλήσεων, μέσα από το εταιρικό όραμα και την επιχειρησιακή λειτουργία των οργανισμών, κρίνεται απαραίτητη καθώς με αυτό τον τρόπο οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να ενσωματώνουν στην επικοινωνία τους τις θέσεις τους, να αναπτύξουν το εταιρικό τους προφίλ, και με αυτό τον τρόπο να μπορούν να απευθύνονται με ασφάλεια σε όλο και μεγαλύτερες και ποικιλόμορφες ομάδες ατόμων.

Η ενσωμάτωση αυτών των δράσεων στην επικοινωνία των οργανισμών, καταλήγει σήμερα να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα τους (Hugo & Vu, 2007). Η επιτυχία αυτή περιλαμβάνει και το εσωτερικό τους κοινό, το οποίο αναζητά να εργάζεται σε μία εταιρεία με ηθική, διαυγή εταιρική κουλτούρα με αξίες καθώς και ξεκάθαρες θέσεις σε ότι αφορά την σύγχρονη πραγματικότητα, αλλά και το εξωτερικό, το οποίο είναι έτοιμο να απορρίψει κάθε εταιρεία η οποία δεν συμβαδίζει με αυτή τη λογική, ανεξαρτήτως παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες επιλέγουν να ενσωματώσουν αυτές τις δράσεις στην επικοινωνία τους, αποτελεί το εταιρικό τους αφήγημα, το οποίο κατέχει καταλυτικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν με τα ενδιαφερόμενα κοινά.

1.1 Εταιρικό αφήγημα

Η δημιουργία εταιρικού αφηγήματος, αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς πυλώνες για τη βιωσιμότητα μίας εταιρείας. Η εταιρική κουλτούρα μίας εταιρείας, αποτελείται ουσιαστικά από το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων και της ηθικής που ορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι σε μία εταιρεία και διαχωρίζουν τις επιχειρήσεις μεταξύ τους (Brady & Hanley, 2013). Η διαδικασία εξερεύνησης και αποσαφήνισης της εταιρικής κουλτούρας, μπορεί να γίνει ευκολότερη μέσα από ένα καλό δομημένο και στέρεο αφήγημα. Το αφήγημα, και οι μικρές υπό-ιστορίες που διαθέτει ως έμπρακτα παραδείγματα, μπορούν να καταστήσουν σαφές το όραμα και την εταιρική κουλτούρα της εταιρείας, δημιουργώντας την απαραίτητη σύνδεση μεταξύ αυτής και των ενδιαφερόμενων κοινών της, ενώ παράλληλα σχηματίζουν γύρω από την εταιρεία ένα σύνολο αξιών που την προσδιορίζει και την διαχωρίζει από τους ανταγωνιστές της, αλλά και γενικότερο μέσα στην αγορά.

Το εταιρικό αφήγημα, όταν είναι ισχυρό και ευκρινές, μπορεί να επηρεάσει σε βάθος το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό κοινό μίας εταιρείας, και να δημιουργήσει συνδέσμους μεταξύ της εταιρείας και των ενδιαφερόμενων μερών της, που δεν θα υπήρχαν με άλλο τρόπο. Για παράδειγμα το αφήγημα μπορεί να ορίσει τον τρόπο με τον οποίο ντύνονται, λειτουργούν, αλληλοεπιδρούν και εργάζονται τα άτομα σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση (Brady & Hanley, 2013).

Σε ότι αφορά το εσωτερικό κοινό της εταιρείας, ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία αφηγείται το όραμα της, την αποστολή αλλά και τους στόχους της, είναι ικανός να δημιουργήσει ένα ενιαίο πλαίσιο και δομή, που λειτουργεί ευεργετικά στην απόδοση αλλά και την επικοινωνία των εργαζομένων της (Scott et al., 2016). Με άλλα λόγια, για να μπορέσει να αναπτυχθεί μία αυθεντική επικοινωνιακή στρατηγική και ένα δομημένο εταιρικό αφήγημα, οι εταιρείες οφείλουν να θέσουν ένα σαφές πλαίσιο δομών και πρακτικών, το οποίο θα υποστηρίζει αυτή τη στρατηγική και θα αποσαφηνίζει το αφήγημα στην πράξη, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν σε βάθος την εταιρεία και τον τρόπο λειτουργίας της, και με αυτό τον τρόπο να ενδιαφέρονται ενεργά και να αποκτούν πραγματικά κίνητρα για να συνεχίσουν να εργάζονται σε αυτή.

Ο τρόπος με τον οποίο μία εταιρεία επιλέγει να επικοινωνεί τις αξίες της στο εσωτερικό κοινό της επηρεάζει άμεσα και την επικοινωνία της προς τα εξωτερικά κοινά της, έμμεσα ή άμεσα.

Αρχικά το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός πομπός επικοινωνίας του εταιρικού αφηγήματος που επηρεάζει την επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις ενός οργανισμού (Kim and Rhee, 2011). Παράλληλα, η στρατηγική επικοινωνίας και οι μέθοδοι που επιλέγει μία εταιρεία να επικοινωνήσει με το εξωτερικό της κοινό επηρεάζει άμεσα και τους εργαζομένους της (Frandsen and Johansen, 2011), οι οποίοι, θετικά ή αρνητικά, θα έρθει η στιγμή που θα μιμηθούν αυτή τη στρατηγική.

Το ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρείας μπορεί μάλιστα να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην εικόνα της επιχείρησης ή του οργανισμού στα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι εργαζόμενοι, μέσα από τη συμπεριφορά και τις πράξεις τους, υποδεικνύουν την εταιρική κουλτούρα και μεταφέρουν το αφήγημα (Waters, 2010; Dowling, 2006). Για αυτό, το πρώτο και σημαντικότερο ενδιαφερόμενο μέρος μίας επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι της, γεγονός που γίνεται ακόμα περισσότερο αντιληπτό από τη σημασία που δίνουν οι σύμβουλοι επικοινωνίας, και τα αντίστοιχα τμήματα εντός της εταιρείας, στη αποτελεσματική επικοινωνία του αφηγήματος, την ευχάριστη καθημερινότητα και τις θετικές εμπειρίες που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι κατά την παρουσία τους στον οργανισμό (L'Etang, 2008).

1.2 Οικοδόμηση, αξιολόγηση και αντίκτυπος εταιρικού αφηγήματος

Η ιστορία, η αποστολή, οι δράσεις και η κατανόηση της κουλτούρας που υπάρχει σε έναν οργανισμό, αποτελούν τους πρώτους και σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν κατά τη δημιουργία του εταιρικού αφηγήματος (Scott et al., 2016). Η διάδοση αυτών, δηλαδή των ιστοριών, της αποστολής και των δράσεων, και η σωστή μεταφορά της σημασίας τους για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες για την εμπλοκή και ενεργή συμμετοχή του εργατικού δυναμικού με το όραμα και τους στόχους της εταιρείας (Scott et al., 2016).

Επιπροσθέτως, οι ιστορίες κατέχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς μπορούν να δημιουργήσουν έναν ισχυρό συναισθηματικό δεσμό μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης (Sole & Wilson, 2002) και αυτοί οι δεσμοί δημιουργούν ένα υγιές επαγγελματικό περιβάλλον. Οι ιστορίες που δίνουν έμφαση στην ενδυνάμωση των εργαζομένων καθώς και στο κοινωνικό ρόλο της εταιρείας στην πάροδο των ετών, μπορούν να αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα στην αποσαφήνιση μελλοντικών ευκαιριών δραστηριοποίησης για μία εταιρεία, ακόμα και να διευρύνουν τη στρατηγική της.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία Ford, κατά την περίοδο που βρέθηκε στο χείλος της οικονομικής χρεωκοπίας, και ενώ το ηθικό του εργατικού δυναμικού ήταν ιδιαίτερα χαμηλό. Η εταιρεία θέλησε να εισάγει νέες διαδικασίες στη καθημερινή λειτουργία της για μπορέσει να μειώσει τα κόστη της, ωστόσο οι εργαζόμενοι αντέδρασαν, μη θέλοντας να διαταράξουν την καθημερινότητά τους. Έτσι, το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας αποφάσισε να ξεκινήσει μια επικοινωνιακή καμπάνια. Ο στόχος της καμπάνιας ήταν να υπενθυμίσει στους εργαζομένους, τη δυναμική και τον ισχυρό και καινοτόμο χαρακτήρα της Ford στη πάροδο των χρόνων, με στόχο την αλλαγή της συμπεριφοράς και την αποδοχή των αλλαγών από το εργατικό δυναμικό. Η προσέγγιση που αποφασίστηκε, ήθελε να αναδείξει την ελπίδα, και το αίσθημα πως η εταιρεία ανήκει σε όλους όσους σε αυτή εργάζονται, ώστε διάφορα τμήματα που βρισκότουσαν σε εσωτερικές διαμάχες, για την είσοδο νέων διαδικασιών στη καθημερινή λειτουργία, να έρθουν πιο κοντά και να αφήσουν πίσω την προηγούμενη δύσκολη περίοδο. Το διοικητικό συμβούλιο αποφάσισε να μοιραστεί με όλους την ιστορία της αρχής της εταιρείας από τον Ford, το όραμα του δημιουργού αλλά και τον σκοπό του οργανισμού κατά τα πρώτα χρόνια της γέννησης του, ώστε να θυμηθούν, ή και να αντιληφθούν, οι εργαζόμενοι τι σήμαινε η εταιρεία για τον ιδρυτή της, αλλά και που θα μπορούσε να φτάσει, αν κατάφερνε να ανταπεξέλθει των δυσκολιών που αντιμετώπιζε.

Οι πληροφορίες που μοιράστηκαν με κάθε έναν εργαζόμενο, το ιστορικό τους περιεχόμενο αλλά και η οι λεπτομέρειες που επέλεξαν να γίνουν κοινώς γνωστές, ενέπνευσαν το προσωπικό. Οι νέες διαδικασίες έγιναν αποδεκτές, και μάλιστα οδήγησαν στη δημιουργία μίας νέας εταιρικής κουλτούρας (Hanley, & Brady, 2013), η οποία αποτέλεσε βασικό πυλώνα για την αναδημιουργία του εταιρικού αφηγήματος, του οποίου η πρωταρχική μορφή υφίσταται έως και σήμερα, και αναφέρει πως όραμα της εταιρείας είναι να γίνει η πιο αξιόπιστη αυτοκινητοβιομηχανία στον κόσμο, μέσα από την παροχή έξυπνων και καινοτόμων λύσεων.

Η εμπιστοσύνη που επέδειξαν τα ανώτερα στελέχη σε όλο το προσωπικό, ενίσχυσε την αξιοπιστία τους, η οποία με τη σειρά της ενίσχυσε την αξιοπιστία της εταιρείας στο εξωτερικό της κοινό, καταλήγοντας σήμα κατατεθέν του εταιρικού αφηγήματος.

Το παραπάνω παράδειγμα εμπεριέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την σωστή οικοδόμηση του εταιρικού αφηγήματος, με ουσιαστικό αντίκτυπο τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Το αφήγημα μπορεί να δημιουργηθεί μέσα από σκέψη και στρατηγική, ωστόσο μπορεί να αποτελέσει και έμπνευση της στιγμής, πάνω στην οποία θα δημιουργηθούν οι

σωστές βάσεις για το μέλλον. Η κοινή συνισταμένη σε κάθε εταιρικό αφήγημα, για την επιτυχία και τον ισχυρό αντίκτυπο του, είναι η αποτελεσματική επικοινωνία της αρχικής ιδέας.

Η αφήγηση, με την πάροδο των χρόνων, έχει μετατραπεί από μία αποτελεσματική τακτική σε επίκεντρο της στρατηγικής των εταιρειών. Οι οργανισμοί, όλο και συχνότερα, αναγνωρίζουν το αφήγημα και τις ιστορίες γύρω από αυτό, ως ένα ζωτικής σημασίας στρατηγικό εργαλείο που μπορεί να αναδείξει την κουλτούρα και το όραμα τους, εξασφαλίζοντας την προσοχή και τη θετική εντύπωση του κοινού για την εταιρεία (Goodman, 2015).

Για να μπορέσουν να έχουν τον μέγιστο δυνατό αντίκτυπο μέσα από τις ιστορίες τους, οι εταιρείες πρέπει να καλλιεργήσουν μια συνολική κουλτούρα αφήγησης. Το αφήγημα, για να μπορέσει να αναπτυχθεί σωστά, οφείλει να διαπερνά ολόκληρο τον οργανισμό, δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη, το προσωπικό και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και τους συνεργάτες. Κάθε στέλεχος οφείλει να γνωρίζει και να επικοινωνεί αποτελεσματικά το εταιρικό αφήγημα και την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού, τόσο κατά τη δράση του εντός όσο και εκτός της επιχείρησης. Επιπλέον, ο σχεδιασμός μιας κουλτούρας αφήγησης απαιτεί χρόνο και πρόθεση (Meyer Foundation, 2014).

Παράλληλα, ολόκληρος ο οργανισμός, και ιδιαίτερα η ηγετική ομάδα, οφείλει να επενδύει και να αναπτύσσει το αφήγημα, έτσι ώστε να παραμένει πάντα σύγχρονο και επιδραστικό. Τα ανώτερα στελέχη οφείλουν να αφιερώνουν το χρόνο τους, το ταλέντο τους αλλά και τους διαθέσιμους πόρους, για το σχεδιασμό στρατηγικών οι οποίες θα παράγουν συνεχώς νέο περιεχόμενο σε σχέση με το αφήγημα της εταιρείας (Rockefeller Foundation, 2014).

Η οικοδόμηση ενός σύγχρονου και επιδραστικού αφηγήματος, κατέχει εξέχουσα σημασία στη λειτουργία μίας εταιρείας, καθώς αποτελεί έναν ακόμα τρόπο για να καταστήσει με σαφήνεια ο οργανισμός την αποστολή και το όραμα του (Scott et al., 2016). Οι ιστορίες ενός οργανισμού, ειδικότερα μετά την πάροδο κάποιων χρόνων, αποτελούν έμπρακτες αποδείξεις για την επιτυχία εκπλήρωσης της αποστολής μίας εταιρείας, αλλά και του τρόπου και της στρατηγικής που επέλεξε για να πετύχει τους στόχους της. Επιπροσθέτως, αυτές οι ιστορίες πρέπει να αναπτύσσονται και να ανανεώνονται συνεχώς για να επιτευχθεί πλήρως ο επιθυμητός αντίκτυπος.

Ένας ακόμα τρόπος για την επιτυχημένη οικοδόμηση και επικοινωνία του εταιρικού αφηγήματος, είναι με την εκπαίδευση και σύσταση ενός ή και περισσότερων αφηγητών εντός του οργανισμού. Παραδείγματα αυτής της πρακτικής υπάρχουν σε πολλές εταιρείες, κερδοσκοπικές και μη, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την NIKE (Brady & Hanley, 2013). Η εταιρεία αθλητικών ειδών εκπαιδεύει συνεχώς τα ανώτερα στελέχη της έτσι ώστε να μπορούν να εκπληρώσουν τον ρόλο του αφηγητή που επικοινωνεί τα μηνύματα και τις δράσεις της εταιρείας. Μάλιστα, τα συγκεκριμένα στελέχη, περνούν μεγάλο μέρος της καθημερινότητας τους κάνοντας ακριβώς αυτή τη δουλειά: επικοινωνούν τις δράσεις και τις λειτουργίες της εταιρείας και τις συνδέουν με το κεντρικό όραμα και την αποστολή της.

Αυτή η πρακτική, επενδύει σημαντικά στο εταιρικό αφήγημα, καθώς θεωρεί πως τα πλεονεκτήματα τα οποία δημιουργούνται μέσα από τη συγκεκριμένη προσέγγιση, μπορούν να είναι καθοριστικά ως προς μια σειρά επικοινωνιακών δράσεων της εταιρείας, όπως η διαφήμιση, η επιτυχημένη πορεία των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, αυτή η στρατηγική απόφαση, συμβάλλει αποφασιστικά στην υποστήριξη των μηνυμάτων, των αξιών και των κανόνων, του οργανισμού, βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα.

Αυτό το επίπεδο επένδυσης στην αφήγηση 11 δημιουργεί έσοδα μέσω της δημιουργίας ορατής και συναρπαστικής διαφήμισης, μοιράζεται τις επιτυχίες των προϊόντων ή των υπηρεσιών και βοηθά επίσης τους οργανισμούς να μοιράζονται κανόνες και αξίες μεταξύ των γενεών των οργανισμών. Το άρθρο επεσήμανε ότι η αφήγηση ιστοριών καθορίζει τις οργανωτικές κουλτούρες δημιουργώντας ένα κοινό όραμα για τον οργανισμό.

Οι αφηγητές, μπορούν να επικοινωνήσουν το όραμα μέσα από πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Στο εσωτερικό κοινό ενδεικτικοί τρόποι είναι η επικοινωνία των μηνυμάτων στη καθημερινότητα των εργαζομένων, και κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, ή μέσα από παρουσιάσεις και εκδηλώσεις που προγραμματίζουν οι εταιρείες για το εργατικό δυναμικό τους, σε εορταστικές περιόδους ή σημαντικές χρονικές στιγμές της εταιρείας.

Στο εξωτερικό κοινό, τέτοιου είδους παραδείγματα περιλαμβάνουν την παρουσία των αφηγητών/στελεχών σε εταιρικές εκδηλώσεις, όπως συνέδρια ή συναντήσεις, ή ακόμα και η δημόσια τοποθέτηση ενός ανώτερου στελέχους μέσα από μία συνέντευξη σε διαδικτυακό, έντυπο ή και τηλεοπτικό μέσο.

Τέλος, η οικοδόμηση πολλών υποστηρικτικών μηνυμάτων, τα οποία θα λειτουργούν σε διαφορετικούς άξονες, κάτω από ένα ενιαίο όραμα, είναι αυτά τα οποία κάνουν τη διαφορά από μία επιτυχημένη εταιρική επικοινωνία, σε μία στρατηγική επικοινωνία με ουσιαστικό αντίκτυπο εντός και εκτός οργανισμού (Rockefeller Foundation, 2014). Κάθε ιστορία είναι μοναδική και αποτελεί μέρος της συνολικής εταιρικής κουλτούρας και ιστορίας, ενώ επικοινωνεί όλες τις πτυχές μίας επιχείρησης. Η πιο αποτελεσματική ιστορία, είναι αυτή η οποία θα συνδέεται άμεσα με την αποστολή της εταιρείας, καθώς και θα επικοινωνεί περιεχόμενο το οποίο θα αναδεικνύει με σαφήνεια το όραμα του οργανισμού (Scott et al., 2016). Αν αυτοί οι δύο παράγοντες δεν επιτυγχάνονται μέσα κάθε ιστορία που μοιράζεται η εταιρεία με τα κοινά της, τότε ο αντίκτυπος και η αποτελεσματικότητα του αφηγήματος δεν θα μπορέσει ποτέ να είναι ο μέγιστος δυνατός.

1.3 Το εταιρικό αφήγημα ως πυλώνας επικοινωνιακής στρατηγικής

Οι ιστορίες χρησιμοποιούνται από την αρχή της ανθρωπότητας ως μεταφορές οι οποίες μεταδίδουν γνώση, ενώ η αφήγηση αποτελεί ένα από τα αρχαιότερα εργαλεία μάθησης από τη γέννηση του κόσμου (Spagnoli, 1995). Αποτελούν ταυτόχρονα παράθυρο αλλά και καθρέφτη, επιτρέποντας στους ανθρώπους να αναζητήσουν νέους κόσμους, ενώ προσφέρουν και μία αντανάκλαση της δικής τους πραγματικότητας (Finlay & Hogan, 1995). Διαπολιτισμικά και διαχρονικά οι ιστορίες αποτελούν ένα ιδιαίτερα ισχυρό εργαλείο μετάδοσης μηνυμάτων και αυτό το εργαλείο, αποτελεί σήμερα ένα πολύτιμο στρατηγικό πυλώνα των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Οι ιστορίες αποτελούν τον ιστό της ζωής μας. Όταν στοχεύουμε να ερμηνεύσουμε τι συμβαίνει σε πολιτισμούς διαφορετικούς από τους δικούς μας, λαμβάνουμε πληροφορίες κυρίως μέσα από ιστορίες ή άλλες μορφές αφήγησης, που μας παρουσιάζονται με ποικίλους τρόπους, όπως για παράδειγμα τα μυθιστορήματα, οι ταινίες, ή οι εφημερίδες (Soin & Scheytt, 2006).

Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο αφηγούμαστε τις ιστορίες, επηρεάζει το πως οι άνθρωποι λαμβάνουν και αποδέχονται το μήνυμα και τις πληροφορίες που επιθυμούμε να μοιραστούμε μαζί τους. Σε πρωταρχικό επίπεδο, το κοινό και ο σκοπός της αφήγησης μας πρέπει να έχουν αποσαφηνιστεί με ακρίβεια, και στη συνέχεια ο τρόπος, ο τόπος και το ύφος της αφήγησης

πρέπει να κατασκευαστούν με στόχο την μέγιστη αποτελεσματικότητα μετάδοσης του νοήματος της ιστορίας μας. Η μεγαλύτερη πρόκληση σε κάθε απόπειρα αφήγησης, έγκειται στη σωστή μεταφορά μίας θεωρητικής ιδέας σε πρακτικό επίπεδο, καθώς και η απόδοση της για να είναι κατανοητή μέσα από καθημερινά παραδείγματα (Lämsä & Sintonen, 2006). Παράλληλα, σε ότι αφορά τον επιχειρηματικό κόσμο, σημαντικός παράγοντας επιτυχημένης και αποτελεσματικής επικοινωνίας, έχει αναδειχθεί η συμμετοχή όλων των μελών ενός οργανισμού κατά τη δημιουργία αλλά και αφήγηση μίας ιστορίας (Lämsä & Sintonen, 2006).

Πρέπει να σημειωθεί πως δεν υπάρχει σωστό αφήγημα, ή ακόμα καλύτερα σωστός τρόπος να ειπωθεί μία ιστορία (Denning, 2006). Ωστόσο υπάρχουν κατευθύνσεις που πρέπει να αποφεύγονται, όπως η αρνητική χροιά, ο επιθετικός τόνος ή μία γενικότερη αρνητική προσέγγιση ως προς το μήνυμα και τον τελικό του αποδέκτη. Τέτοιου είδους εργαλεία, μπορεί να απομακρύνουν το κοινό από το μήνυμα και να δημιουργήσουν συνθήκες αποτυχίας. Επιπλέον, ως προς τη δημιουργία των μηνυμάτων αλλά και των αφηγηματικών πρακτικών, έχει παρατηρηθεί πως όσοι οργανισμοί ή επιχειρήσεις επιχείρησαν να έχουν μια πιο αφαιρετική και γενική κατεύθυνση, που αφήνει τον αποδέκτη του μηνύματος, εργαζόμενο ή καταναλωτή, να μεταφράσει το μήνυμα με τον δικό του τρόπο, έχουν επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα.

Αυτό ορίζεται από τον Denning (2006) ως μινιμαλιστική προσέγγιση της ιστορίας και του τρόπου αφήγησης της, και έρχεται να πλαισιώσει την διαπίστωση των Lämsä & Sintonen (2006), πως δίνοντας τη δυνατότητα στους αποδέκτες του μηνύματος να χρησιμοποιήσουν την φαντασία τους, τους επιτρέπει μέσα από τα δικά τους βιώματα και εικόνες, να εκτεθούν και να αφομοιώσουν αποτελεσματικότερα το μήνυμα.

Για τη δημιουργία ενός ισχυρού αφηγήματος, το οποίο θα συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματική επικοινωνία εντός και εκτός ενός οργανισμού, υπάρχει και μία ακόμα προσέγγιση, που αναφέρει πως μία επιτυχημένη ιστορία μπορεί να δημιουργηθεί μέσα από την υιοθέτηση στοιχείων που έχουν αποδώσει αποτελεσματικά σε άλλες επιχειρηματικές και όχι μόνο ιστορίες. Παράλληλα στο ίδιο μήκος κύματος, αποτελεσματική τακτική είναι και η χρήση παλαιότερων επιτυχημένων επιχειρηματικών ιστοριών για μία εταιρεία, με ένα νέο πιο σύγχρονο φίλτρο, οι οποίες μπορούν να αναδείξουν νέες πτυχές για έναν οργανισμό σε διαφορετικό χρονικό πλαίσιο (Wylie, 1998).

Η αλήθεια είναι, πως ασχέτως τι πιστεύει ο περισσότερος κόσμος, ο επιχειρηματικός κόσμος εμπεριέχει και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία καλών ιστοριών. Ο τρόπος με τον οποίο ένας πωλητής επιτυγχάνει μια πώληση, ένας μάνατζερ επικοινωνεί με την ομάδα συνεργατών του και τους εμπνέει ή ένας CEO μεταφέρει την αποστολή της εταιρείας εντός και εκτός των ανθρώπων του οργανισμού για να τους εμπνεύσει και να τους κινητοποιήσει προς μία αγορά ή κατεύθυνση, εμπεριέχει πάντα μια μορφή αφήγησης και ιστορίας.

Ωστόσο ο καθοριστικότερος παράγοντας επιτυχίας αυτών των ιστοριών είναι η αυθεντικότητα τους, ανεξαρτήτως τι στοιχεία και κατευθύνσεις έχουν επιλέξει οι εκάστοτε αφηγητές τους, καθώς η αυθεντικότητα της ιστορίας και του αφηγητή κατά την εξιστόρηση της αποτελεί την πιο κρίσιμη αξία μίας ιστορίας (Guber, 2006).

Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι να ειπωθεί μία ιστορία, με βάση μια σειρά κριτηρίων όπως οι ανάγκες και η στόχευση του οργανισμού τη δεδομένη στιγμή, η δημιουργία μίας καλής και ξεκάθαρης αφήγησης δεν διαφέρει σε τίποτα για μία εταιρεία από κάθε άλλη επιχειρηματική διαδικασία, δηλαδή απαιτεί επένδυση χρόνου και προσπάθειας. Η σωστή προετοιμασία αποτελεί κλειδί και περιλαμβάνει προσεκτική ανάλυση του κοινού και του σκοπού για να διασφαλίσει πως η ιστορία θα απευθυνθεί στο κατάλληλο κοινό, με τον σωστό τρόπο, για να παράξει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, όπως κάθε άλλη αποτελεσματική επικοινωνιακή στρατηγική, το πλαίσιο και το ύφος της αφήγησης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο.

Σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα της αφήγησης, η δοκιμή της εξιστόρησης του νέου επιχειρηματικού αφηγήματος σε ένα μεικτό κοινό που περιλαμβάνει ανθρώπους με πολλά και διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά, έχει αποδειχθεί ευεργετική (Guber, 2006). Με αυτό τον τρόπο ο αφηγητής μπορεί να ελέγξει τυχόν κενά ή λάθη κατά την παρουσίαση του αφηγήματος, ώστε μπορέσει να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις και να επιτύχει τον σκοπό του. Παράλληλα ο Guber (2006), τονίζει πως όσο περισσότερο αφήνεις το κοινό να πιστεύει να συμμετέχει στην ιστορία, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η επικοινωνία σου μαζί τους, κάτι που αποτελεί και τον απώτερο στόχο μίας ιστορίας.

Για την πρακτική εξερεύνηση πετυχημένων και μη πρακτικών, ακολουθούν δύο από τον επιχειρηματικό κόσμο, που αναδεικνύουν όλες τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρέπει, ή δεν πρέπει, να διαθέτει μια ιστορία για να επιτύχει τον σκοπό της.

1.3.1 Η σημασία της σωστής επιλογής σε σχέση με το χρόνο, το πρόσωπο και την ιστορία

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας σε μία αφήγηση, εκτός από τα μέσα και τα εργαλεία της αφήγησης, είναι το χρονικό σημείο που επιλέγει μία εταιρεία ή ένας οργανισμός να πει μία ιστορία, δηλαδή να επικοινωνήσει το προϊόν ή την υπηρεσία της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτυχημένης επικοινωνίας, είναι η διαφήμιση και η συνολική επικοινωνιακή στρατηγική που επέλεξε η Pepsi το 2017, κατά την άνοδο του Black Lives Matter και των διαμαρτυριών και διαδηλώσεων. Με λίγα λόγια, η εταιρεία επέλεξε ως πρόσωπο της για εκείνη την περίοδο την Kyle Jenner, μία γυναίκα η οποία αν και έγχρωμη δεν διαθέτει υψηλά ποσοστά αποδοχής στις έγχρωμες κοινότητες, καθώς δεν εκπροσωπεί τον τρόπο ζωής του μέσου έγχρωμου ανθρώπου και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει στη καθημερινότητα του. Ωστόσο το πρόβλημα δεν ήταν μόνο η επιλογή του κατάλληλου προσώπου. Το βασικό διαφημιστικό σποτ της Pepsi, επικοινωνούσε την εξής ιστορία: Μια νεαρή έγχρωμη γυναίκα, η Kyle Jenner, πραγματοποιεί μία προωθητική φωτογράφιση, πριν αυτή διακοπεί από μία διαδήλωση. Η Jenner, σε μία πράξη η οποία υποτίθεται πως προσπαθούσε να κατευνάσει τα πνεύματα, βρίσκεται να αγοράζει μία Pepsi, την οποία και κάνει δώρο σε έναν αστυνόμο από αυτούς που επιτίθενται στους διαδηλωτές. Ο αστυνόμος αποδέχεται το δώρο της έγχρωμης γυναίκας, τα πνεύματα ηρεμούν ενώ διαδηλωτές και αστυνομικοί συμφιλιώνονται και αλληλόχειροκροτούνται.

Η συγκεκριμένη επικοινωνιακή καμπάνια που στόχευε να αναδείξει τη θέση της εταιρείας σε ένα μία από τις πιο προβληματικές στιγμές της σύγχρονης Αμερικής, αποτέλεσε παταγώδη αποτυχία και έκανε μεγάλη ζημιά στην εικόνα της Pepsi, που χαρακτηρίστηκε ως ανεύθυνη και εκτός πραγματικότητας. Όλα τα επικοινωνιακά υλικά αποσύρθηκαν αμέσως, ενώ πλέον το βίντεο δεν είναι διαθέσιμο στο διαδίκτυο.

Τα social media, διόγκωσαν το πρόβλημα, πολλοί χρήστες διαμαρτυρήθηκαν έντονα, ανάμεσα σε αυτούς και ομάδες εργαζομένων της εταιρείας, γεγονός που οδήγησε την εταιρεία να τοποθετηθεί δημοσίως, ζητώντας συγγνώμη από το προσωπικό αλλά και τους καταναλωτές.

1.3.2 Η διαχρονική αποτελεσματικότητα ενός επιτυχημένου εταιρικού αφηγήματος

Μία από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες στην οικοδόμηση και αποτελεσματική επικοινωνία του εταιρικού της αφηγήματος, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της κοινό, είναι η NIKE. Μάλιστα, η ιδιαιτερότητα της NIKE, και το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που κάνει την επιτυχία του εταιρικού της αφηγήματος ακόμα μεγαλύτερη, είναι η διαχρονικότητα της επιτυχημένης πορείας του αφηγήματος της.

Η αρχή έγινε το 1988, όταν για πρώτη φορά η NIKE λανσάρισε το μετέπειτα πασίγνωστο σλόγκαν της «Just Do It», ατάκα η οποία καθόρισε την μάρκα, και έγινε συνώνυμο όχι μόνο με τον αθλητικό κόσμο, δηλαδή την βασική αγορά της εταιρείας, αλλά με την ίδια τη ζωή και καθημερινότητα των απλών ανθρώπων. Η εταιρεία θέλησε να δημιουργήσει μία επικοινωνιακή στρατηγική για το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό κοινό της, η οποία είχε ως κύριο στόχο την αποδόμηση των στερεοτύπων μέσα από ένα απλό μήνυμα, το οποίο, σε ελεύθερη απόδοση, έλεγε πως ο αθλητισμός είναι για όλους, για αυτό απλά αθληθείτε.

Η επιλογή της φράσης «Απλώς κάν'το» είχε διττό χαρακτήρα, καθώς σκοπός της ήταν να επικοινωνεί ένα οικουμενικό αλλά και ταυτόχρονα προσωπικό μήνυμα για κάθε άνθρωπο. Αυτή ακριβώς η κατεύθυνση, έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με την θεωρητική προσέγγιση που αναλύθηκε νωρίτερα, και ορίζει πως όσο πιο γενικό είναι ένα μήνυμα, και όσο περισσότερα αφήνει στην φαντασία και την προσωπικότητα του ατόμου, τόσο πιο πετυχημένο είναι.

Η επιτυχία της φράσης αλλά και της στρατηγικής επικοινωνίας, οδήγησε στη γιγάντωση του μηνύματος τόσο εντός όσο και εκτός εταιρείας. Η φράση έγινε συνώνυμο της NIKE, μέρος της εταιρικής της κουλτούρας αλλά και το βασικό εταιρικό αφήγημα της εταιρείας. Στην πάροδο των χρόνων έως σήμερα, η γενική φύση της φράσης και του μηνύματος, βοήθησαν την NIKE να δέσει το μήνυμα με κάθε νέα επικοινωνιακή της στρατηγική και καμπάνια. Κάθε ιστορία που επέλεξε να αφηγηθεί η εταιρεία από το 1988 έως σήμερα εμπεριέχει το «Just Do It» καθώς το κοινό έχει συνδέσει το μήνυμα απόλυτα με την εταιρεία.

Για παράδειγμα, η NIKE, το 2017, δημιούργησε μία επικοινωνιακή καμπάνια για την ενδυνάμωση και ισότητα των γυναικών στον χώρο του αθλητισμού, την οποία και λανσάρισε σε πολλές διαφορετικές χώρες, με το ίδιο, παγκόσμιο, ενιαίο σλόγκαν, «Just Do It». Μέσα

από την καμπάνια της, η εταιρεία ωθούσε τις μικρές κοπέλες να συμμετέχουν σε οπουδήποτε άθλημα τις ευχαριστεί, κινητοποιώντας κάθε ενδιαφερόμενο να συμβάλλει σε αυτόν τον σκοπό.

Παράλληλα, το 2019 η NIKE επέλεξε να τοποθετηθεί για τον ρατσισμό και τον αποκλεισμό κοινωνικών ομάδων, ένα ζήτημα εξαιρετικά ευαίσθητο και επικίνδυνο για κάθε εταιρεία. Όταν δύο διάσημοι αθλητές της, ο αθλητής του Αμερικάνικου ποδοσφαίρου Κόλιν Καπέρνικ, και ο ποδοσφαιριστής Ραχίμ Στέρλινγκ, επέλεξαν να μιλήσουν δημοσίως για τα δικά του βιώματα, η NIKE αποφάσισε να τους στηρίξει, και να δημιουργήσει μια νέα επικοινωνιακή καμπάνια, με βάση το διαχρονικό εταιρικό της αφήγημα. Η συμμετοχή της στις ιστορίες των δύο διάσημων αθλητών αλλά και η ενίσχυση του μηνύματος κατά του φαινομένου του ρατσισμού, ενίσχυσε ακόμα περισσότερο την εικόνα της NIKE, ως εταιρεία, αλλά και ως πρεσβευτής των μειονοτήτων και των ανθρώπων που επιθυμούν να καταρρίπτουν τα σύγχρονα στερεότυπα.

Η NIKE αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα παραδείγματα αξιοποίησης του εταιρικού αφηγήματος για αποτελεσματική επικοινωνία της εταιρείας, των αξιών, της ηθικής και της εν γένει κουλτούρας της. Ο τρόπος με τον οποίο επιλέγει να αφηγείται ιστορίες, είναι εξίσου σημαντικός με την δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και λογίζεται από τα ανώτερα στελέχη της ως βασικός τομέας δραστηριοποίησης της, τομέας στον οποίο η εταιρεία οφείλει να επενδύει συνεχώς.

Το παράδειγμα της αναδεικνύει όλους τους λόγους για τους οποίους οι εταιρείες πρέπει να αφηγούνται ιστορίες για να επιτυγχάνουν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά τους, για να συνεχίσουν να τα εμπνέουν και να τα κινητοποιούν, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων τους.

2. Αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό κοινό και το εξωτερικό κοινό

2.1 Αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό κοινό

Ο επιχειρηματικός κόσμος σήμερα αντιμετωπίζει μια σειρά από προκλήσεις και κινδύνους, οι οποίοι καθιστούν την επίτευξη των στόχων και την οικονομική ανάπτυξη μίας επιχείρησης μία ιδιαίτερα δύσκολη, απαιτητική και διαρκώς μεταβαλλόμενη διαδικασία. Για να

μπορέσουν να πετύχουν τους στόχους τους, οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τις μεθόδους τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορούν να απευθύνονται αποτελεσματικά σε όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά τους, έτσι ώστε να μπορούν αξιοποιούν όλους τους διαθέσιμους πόρους τους, αλλιώς, σε διαφορετική περίπτωση, δημιουργείται κλίμα ανασφάλειας και αστάθειας μεταξύ των μερών της. (Martinez, Hurtado, 2018).

Πολλοί μελετητές και συγγραφείς (White, Vanc, Stafford, 2010; Almonaitiene, Zukauskas, 2015; Diaconu, Oancea, Brinzea, 2016; Martinez, Hurtado, 2018) έχουν αναδείξει μέσα από τις έρευνες και τα συγγράμματα τους πως οι επιχειρήσεις οφείλουν να επικοινωνούν συχνά και εντατικά με όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά τους, με τρόπο που να αναδεικνύει το υψηλό επίπεδο λειτουργίας τους καθώς και την ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων που παράγουν, ώστε να μπορέσουν να αναδείξουν στον ύψιστο βαθμό την αξία τους και τον τρόπο με τον οποίο διευκολύνουν το εσωτερικό και εξωτερικό κοινό τους. Με αυτό το δεδομένο, η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στην βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας αλλά και της απόδοσης των επιχειρήσεων (Rajhans, 2012; Almonaitiene, Zukauskas, 2015; Zerfass et al., 2015).

Τα αποτελέσματα μίας σειράς ερευνών (White, Vanc, Stafford, 2010; Almonaitiene, Zukauskas, 2015; Diaconu, Oancea, Brinzea, 2016; Martinez, Hurtado, 2018) φανερώνουν πως υπάρχει ιδιαίτερα θετική διασύνδεση μεταξύ της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο εσωτερικό κοινό της εταιρείας και στην επίδραση του μείγματος μάρκετινγκ που δημιουργεί η εταιρεία για το εξωτερικό κοινό της. Ωστόσο, οφείλουμε να σημειώσουμε πως η επιτυχημένη και αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό κοινό μίας εταιρείας, είναι αρκετά πιο δύσκολη και σύνθετη με το πέρασμα των χρόνων (Men, 2014; Sebastião et al., 2017).

Ακόμα και πριν λίγα χρόνια, η εσωτερική επικοινωνία δεν αποτελούσε προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, ούτε καν για τους ειδικούς στο χώρο του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, καθώς οι περισσότεροι επικεντρώνονταν στα εξωτερικά κοινά του εκάστοτε οργανισμού, που έχουν πιο ξεκάθαρη και άμεση συσχέτιση με την επίτευξη των οικονομικών, και όχι μόνο, στόχων. Ωστόσο, σήμερα, η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί μία μεγάλη ευκαιρία με απτά αποτελέσματα για πολλούς οργανισμούς, γεγονός που έχει οδηγήσει πολλούς θεωρητικούς και αναλυτές να επανεξετάσουν την επίδραση της αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας, καθώς βάσει μελετών η επιτυχία ενός οργανισμού συνδέεται όλο και

περισσότερο με το ηθικό και την αλληλεπίδραση μίας εταιρείας με τους εργαζομένους της (Welch, 2011; Karanges et al., 2015; Zerfass et al., 2015).

Παράλληλα, η ψηφιοποίηση των διαδικασιών έχει επιφέρει πλήθος αλλαγών στην εταιρική επικοινωνία. Η πολυπλοκότητα της νέας, ψηφιακής οικονομίας χαρακτηρίζεται από πολλές σύνθετες λειτουργίες και παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες και γνώση που δεν μπορούσε να επιτευχθεί παλαιότερα. Η αυξανόμενη αξία και σημασία που έχει αποκτήσει η πληροφορία και η ενημέρωση, δημιούργησε τις κατάλληλες προϋποθέσεις έτσι ώστε το περιεχόμενο της επικοινωνίας και του μάρκετινγκ να αποκτήσει την δική του ξεχωριστή, πολύτιμη και πολύπλοκη υπόσταση για τους πελάτες μίας εταιρείας (Gagnon, 2014; Holliman, Rowley, 2014; Hanafizadeh, Yarmohammadi, 2015). Ο τύπος του περιεχομένου που επικοινωνούν και μοιράζονται οι επιχειρήσεις, αποτελεί σήμερα ένα ξεχωριστό εργαλείο μάρκετινγκ το οποίο χρησιμοποιείται για να μπορέσουν οι οργανισμοί και επιχειρήσεις να διασυνδεθούν ακόμα πιο αποτελεσματικά με τα ενδιαφερόμενα κοινά τους.

Η άνοδος της αξίας της πληροφορίας, μέσω μίας κοινωνίας που ψηφιοποιείται όλο και περισσότερο, και της ανάγκης ενός οργανισμού να επικοινωνεί αποτελεσματικά με το εσωτερικό κοινό του, βρέθηκαν να αποτελούν συγκοινωνούντα δοχεία για την αποτελεσματική επικοινωνία εντός και εκτός μίας επιχείρησης. Το εσωτερικό κοινό μίας εταιρείας, αποτελεί το πρώτο κοινό που πρέπει να «πείσει» για το όραμα, τις αξίες, μία νέα υπηρεσία ή ένα νέο προϊόν, και το εσωτερικό κοινό αποτελεί έναν καταναλωτή, όπως όλοι οι άλλοι στους οποίους η εταιρεία τελικά θα απευθυνθεί. Η ποιότητα της επικοινωνιακής στρατηγικής, όπως άλλωστε και τα αποτελέσματά της, δεν διαφέρει και δεν πρέπει να διαφοροποιείται ανάλογα το κοινό στο οποίο η επιχείρηση απευθύνεται. Για αυτό το λόγο, η στρατηγική, οι πρακτικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για μία εσωτερική καμπάνια επικοινωνίας, παρουσιάζουν παρεμφερές, αν όχι ίδιο σε ορισμένες περιπτώσεις, περιεχόμενο με τα αντίστοιχα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία ενός οργανισμού με το εξωτερικό κοινό του.

Αυτή ακριβώς η νέα τάση, που ορίζει ως αναγκαία και απαραίτητη τη δημιουργία αποτελεσματικών εσωτερικών καμπανιών και δράσεων εντός ενός οργανισμού, αναδεικνύει στον απόλυτο βαθμό τη σημασία και την διαρκή άνοδο της αξίας της αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

2.2 Η αξία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο εσωτερικό κοινό

Η εσωτερική επικοινωνία ορίζεται συχνά ως το σύστημα των μεθόδων και των πρακτικών που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός για να απευθυνθεί στους εργαζομένους της, οι οποίοι θεωρούνται ένα από τα πιο δυναμικά ενδιαφερόμενα κοινά (Verčič, Verčič, Sriramesh, 2012). Διαφορετικοί ορισμοί για την εσωτερική επικοινωνία υπάρχουν κυρίως στην αγγλική γλώσσα, όπως “Employee Communication” (Nakamura, Umeki and Kato, 2017), “Organizational Communication (Marques, 2010), και “Internal Marketing” (Ahmed, Rafiq, 2003), ωστόσο στην ελληνική γλώσσα, όλοι οι ορισμοί μεταφράζονται ως «εσωτερική επικοινωνία».

Για την ευκρινέστερη αποσαφήνιση του όρου, οι K.Reka και A.Borza (2012) έχουν συνοψίσει την εσωτερική επικοινωνία στις παρακάτω πρακτικές:

- A. Η αποστολή και λήψη μηνυμάτων που δημιουργούν και διατηρούν ένα σύστημα συντεταγμένων δράσεων.
- B. Τα εργαλεία με τα οποία οι οργανωτικές δραστηριότητες μπορούν να ενοποιηθούν, καθώς ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν ασφαλέστερα τον ρόλο τους.
- C. Τα μέσα με τα οποία το προσωπικό αντιλαμβάνεται και δημιουργεί ξεκάθαρη αντίληψη και ταυτότητα για ότι αφορά τον οργανισμό, τον τρόπο ηγεσίας του, τις δράσεις και τη λειτουργία του.

Παρά το γεγονός πως στη βιβλιογραφία οι ορισμοί ποικίλουν, πολλοί συγγραφείς (Welch, Jackson, 2007; White et al., 2010; Nakamura et al., 2017; Martinez, Hurtado, 2018; and others) συμφωνούν πως η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί κλειδί και σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Τα πλεονεκτήματα από μία αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία, μπορούν να είναι πολλά.

Αρχικά, στην εποχή της πληροφόρησης, σημαντικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της είναι η αλληλεπίδραση, η επαφή και η γνώση των αναγκών των εργαζομένων της. Μέσω αυτής της επαφής με το εσωτερικό της κοινό, μία επιχείρηση μπορεί να λάβει πολλές και χρήσιμες πληροφορίες, αξιοποιώντας το πιο πολύτιμο περιουσιακό της στοιχείο, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της, για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία, μπορεί να αποτελέσει μια από τις βασικότερες διαδικασίες

δημιουργίας τέτοιας αξίας. Αυτή η προστιθέμενη αξία, δεν αναφέρεται μόνο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας με το εσωτερικό κοινό, αλλά μεταφράζεται και υλοποιείται και στον τρόπο που η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για τους καταναλωτές και πελάτες της, όπως σημειώνουν μία σειρά από διαφορετικούς συγγραφείς (Ruck, Welch, 2012; Zerfass et al., 2015; Belasen and Belasen, 2018). Επιπλέον, ένα ακόμα σημαντικό πλεονέκτημα που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση αναπτύσσοντας στρατηγικές αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφορά την εταιρική της φήμη και την αξιοπιστία της, καθώς οι εργαζόμενοι της, γνωρίζοντας σε βάθος τον οργανισμό, τον ρόλο τους, το αφήγημα και τις πρακτικές, θα μπορούν να αποτελέσουν αξιόπιστες πηγές και πρεσβευτές της εταιρείας στο εξωτερικό της κοινό. Άλλωστε, σήμερα εταιρική επικοινωνία, ως μέθοδος και πρακτική, δεν αφορά πλέον μόνο τις παραδοσιακές μορφές ανάπτυξης δημοσίων σχέσεων και πρακτικών μάρκετινγκ η οποία εμβαθύνει στη παραδοσιακή προσέγγιση επαφής με τα εξωτερικά κοινά μίας επιχείρησης.

Παράλληλα, η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί να λύσει πολλά από τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, ή μια επιχείρηση, όπως η επέκταση της σε μία νέα αγορά, η ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, η ανταγωνιστικότητα της, καθώς και η συνολική της ανάπτυξη στην διάρκεια των χρόνων (Martinez, Hurtado, 2018). Η εσωτερική επικοινωνία και η ουσιαστική αλληλεπίδραση μίας επιχείρησης με τους εργαζομένους, οφείλει να αποτελεί μέρος της κεντρικής στρατηγικής της, και του συνολικότερου τρόπου λειτουργίας της, με τον ίδιο τρόπο που μία εταιρεία εστιάζει στην παραγωγή και το κέρδος για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Από αυτή την οπτική γωνία, μπορεί να ειπωθεί με ασφάλεια πως η επιτυχημένη δημιουργία ενός συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας σε έναν οργανισμό, αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για την επίτευξη διαπροσωπικών σχέσεων εντός του οργανισμού, καθώς και την σύσταση ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, στόχους που κάθε επιχείρηση οφείλει να βάζει, αν και εφόσον επιθυμεί να επιτυγχάνει σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Τέλος, οι οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν με αυτό τον τρόπο, κυρίως σε περιόδους που υπάρχουν οικονομικές δυσκολίες στο σύνολο μίας περιοχής ή μίας χώρας, καθώς τότε οι πράξεις τους δείχνουν ακόμα πιο αυθεντικές ως προς την εταιρική τους κουλτούρα, και εκτιμώνται ακόμα περισσότερο από το προσωπικό (Ruck & Welch, 2012).

Η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων με το εσωτερικό κοινό μίας επιχείρησης και ο τρόπος που αυτή μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων της, απασχολεί όλο και

περισσότερο τους συγγραφείς αλλά και τα ηγετικά στελέχη των εταιρειών (Yeomans, & FitzPatrick, 2017). Η δημιουργία «σχέσεων δύο μερών» καθώς και οι «σχέσεις εμπιστοσύνης» αποτελούν ιδέες και αντιλήψεις που μπορούν πραγματικά να υποστηρίξουν την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Για αυτό το λόγο, ο στόχος της αλληλεπίδρασης με τους εργαζομένους, μέσω της οποίας η διοικητική ομάδα του οργανισμού θα τους οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση, αποτελεί ένα καίριο ζήτημα της εποχής μας, καθώς οι εργαζόμενοι εργάζονται όλο και περισσότερες ώρες.

Παράλληλα, πολλές μελέτες συνδέουν την εσωτερική εταιρική επικοινωνία με την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (White ,et al., 2010), ενώ η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση αποτελεί έναν ιδιόμορφο και σημαντικό παράγοντα, ο οποίος απασχολεί όλο και περισσότερο την επιστημονική αλλά και επιχειρηματική κοινότητα (Réka & Borza, 2012). Από την άλλη πλευρά, η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί μέθοδο η οποία χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για την διαμοίραση νέων και σημαντικών πληροφοριών εντός ενός οργανισμού, όπως η απόφαση για την δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή ακόμα και η δημιουργία μίας νέας διαφημιστικής καμπάνιας (Yeomans, & FitzPatrick, 2017).

Στη θεωρία, καθώς η πράξη διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι αναφέρονται ως οι πρώτοι οι οποίοι πρέπει να ενημερώνονται για μία επικείμενη αλλαγή, ώστε να μπορούν να γνωρίζουν τον ρόλο τους και να αποδίδουν ανάλογα με την εκάστοτε επιχειρησιακή αλλαγή. Ωστόσο, παρόλο το θεωρητικό ενδιαφέρον, τον 21^ο αιώνα, παρατηρείται συνεχής πτώση στα ποσοστά αποδοχής και εμπιστοσύνης των εργαζομένων απέναντι στις διοικητικές αποφάσεις ή αλλαγές.

Σε συνέχεια της ανάπτυξης των πλεονεκτημάτων και της προστιθέμενης αξίας που μπορεί να προσφέρει η εσωτερική επικοινωνία, η αποτελεσματικότητα της δεν είναι πάντοτε στα επιθυμητά επίπεδα. Η μη αποτελεσματική επικοινωνία, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κινήτρου, έλλειψη γνώσης και κατανόησης, μείωση του ταλέντου στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς δυσκολία εφαρμογής της εταιρικής στρατηγικής εκτός του οργανισμού (Nakamura, et al., 2017).

Τα ουσιαστικά και πραγματικά πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία, δεν αφορά μόνο τα προφανή παραδείγματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, και αφορούν την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένα

ευχάριστο και υγιές εργασιακό περιβάλλον, που αποτελείται από εργαζομένους που αλληλοεπιδρούν αποτελεσματικά μεταξύ τους, αλλά και με τους ανωτέρους τους, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό επικοινωνιακό εργαλείο για την εξωτερική επικοινωνία και της δημόσιες σχέσεις μίας επιχείρησης. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις πληροφορίες, μπορεί να τους οδηγήσει να είναι οι καλύτεροι πρεσβευτές ή οι πιο δυναμικοί επικριτές μίας εταιρείας.

Αν και δεν μπορεί να προκαθοριστούν με απόλυτη σαφήνεια και ευκρίνεια, καθώς κάθε οργανισμός έχει το δικό του προσωπικό αξιακό αλλά επικοινωνιακό σύστημα, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση που επιθυμεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά με το εσωτερικό της κοινό, χωρίζονται σε δύο υποσύνολα: α)τους παράγοντες κλειδιά για δομημένη και αποτελεσματική επικοινωνία και β) τις δυνατότητες μίας αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής. Μέσα από αυτά τα δύο υποσύνολα και την ανάλυση τους, μπορεί να απαντηθεί μια σειρά από ερωτήματα που αφορούν τον τρόπο που μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει μια επιτυχημένη στρατηγική επικοινωνίας για το εσωτερικό της κοινό.

Μια μερίδα αναλυτών και ερευνητών έχουν ασχοληθεί περισσότερο με το πρώτο χαρακτηριστικό (Ruck, & Welch, 2012; Martinez & Hurtado, 2018) και ορίζουν 9 παράγοντες-κλειδιά όπως παρακάτω:

1. Έγκαιρος Προγραμματισμός
2. Σαφήνεια
3. Ακρίβεια
4. Αξιοπιστία
5. Καταλληλότητα
6. Υπευθυνότητα
7. Συνοπτικότητα
8. Επαγγελματισμός
9. Ειλικρίνεια

Αυτά τα 9 στοιχεία αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία και αποτελεσματικότητα μίας εσωτερικής επικοινωνιακής στρατηγικής, ανεξαρτήτως κοινού προσέγγισης (μορφωτικό επίπεδο, ηλικία, εθνικότητα, κλπ) και κλάδου δραστηριοποίησης.

Παράλληλα μία άλλη ομάδα συγγραφέων (Welch & Jackson, 2007; Mazzei, 2014; Yeomans, & FitzPatrick, 2017) συνδέει την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας με βάση τις δυνατότητες της, ορίζοντας 6 διαφορετικούς στόχους που οφείλει να προσπαθεί να επιτύχει κάθε επικοινωνιακή στρατηγική για το εσωτερικό κοινό. Αυτοί οι στόχοι είναι οι εξής:

1. Η συνεισφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων
2. Η προώθηση του θετικού κλίματος και της αίσθησης του ανήκειν για τους εργαζομένους
3. Η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων
4. Η κατανόηση του οργανισμού και των δομών λειτουργίας του από τους εργαζομένους
5. Η εξασφάλιση της γνώσης των προσδοκιών και των στόχων του οργανισμού, από την πλευρά των εργαζομένων
6. Η προώθηση του οργανισμού στα εξωτερικά κοινά, από την πλευρά των εργαζομένων

Η σύνθεση και η διασύνδεση των δύο διαφορετικών υποσυνόλων, όπως αυτά έχουν οριστεί από τους αναλυτές που αναφέρθηκαν προηγουμένως, μπορεί να δημιουργήσει ένα σαφές, ξεκάθαρο και δομημένο στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης εσωτερικής επικοινωνίας εντός ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης.

Ωστόσο, εκτός από τη σύνθεση αυτών των δύο προσεγγίσεων η αξία μίας αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής για το εσωτερικό κοινό, μπορεί να προσεγγιστεί και με κάποια ακόμα κριτήρια και κατευθυντήριες γραμμές. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές είναι:

1. Η ανάγκη η επικοινωνία να προέρχεται και να ξεκινάει από την ανώτερη διοικητική κλίμακα, προς τα κάτω στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης
2. Η δυνατότητα οι υφιστάμενοι να μπορούν να επικοινωνούν με ειλικρίνεια και χωρίς φόβο όσα σκέφτονται με τους προϊσταμένους τους
3. Η δημιουργία περιεχομένου που δεν θα μεταφέρει απλώς πληροφορίες, αλλά θα προσεγγίζει τις ανάγκες του κοινού, με υπευθυνότητα και στόχευση.

Συνολικά, η αποτελεσματική διαχείριση των πρακτικών εσωτερικής επικοινωνίας, μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την διοίκηση, τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση των εργαζομένων, σε σχέση με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση (Martinez, Hurtado, 2018). Ακριβώς εκεί βρίσκεται και η προστιθέμενη αξία της αποτελεσματικής

επικοινωνίας, η οποία ουσιαστικά αποτελεί ένα αόρατο νήμα, ικανό να συνδέσει, ή να αποσυνδέσει, την λειτουργία μίας επιχείρησης.

Όπως έχει τονιστεί παραπάνω, αν και η σημασία της αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας αποκτάει όλο και πιο ξεκάθαρη θέση στους παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού, οι δράσεις και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί, όσο και αν καταγραφούν και μελετηθούν, παραμένουν ασαφής, λόγω της πολυπλοκότητας κάθε επιχείρησης, αλλά και κάθε εργαζομένου. Η αποτελεσματικότητα, προϋποθέτει ανοιχτή σκέψη, ευρηματικότητα και μελέτη των επιτυχημένων πρακτικών που έχουν δημιουργηθεί από άλλους οργανισμούς ή επιχειρήσεις.

2.3 Το εξωτερικό κοινό μίας επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις και οργανισμοί στην προσπάθεια να προσδιορίσουν με ακρίβεια τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα κοινά τους, τα οποία καταγράφονται σε τρία διαφορετικά υποσύνολα: α) τους πελάτες τους και τους εν γένει καταναλωτές της αγοράς στην οποία απευθύνονται, β) τους κυβερνητικούς και θεσμικούς φορείς με τους οποίους καλούνται να συνεργάζονται και να επικοινωνούν, καθώς και γ) τους λοιπούς ενδιαφερόμενους φορείς, οι οποίοι συνήθως περιλαμβάνουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τις εταιρείες και τους οργανισμούς της αγοράς στην οποία επιχειρούν (Scholten, 2002). Οι εταιρείες και οι οργανισμοί, για να μπορέσουν να απευθυνθούν και να προσεγγίσουν όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά τους, δημιούργησαν στην πάροδο των χρόνων ξεχωριστά τμήματα, τα οποία αναλαμβάνουν να δημιουργούν περιεχόμενο, δράσεις και δραστηριότητες για την ομαλή και αποδοτική επικοινωνία με το εξωτερικό κοινό. Αυτά τα τμήματα, αν και διαφοροποιούνται ή συγχωνεύονται ανάλογα το οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης, συνοπτικά χωρίζονται στα παρακάτω:

Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας: Μια ομάδα ανθρώπων, η οποία είναι υπεύθυνη να επικοινωνεί τις πρωτοβουλίες, και τις υπηρεσίες ή προϊόντα της εταιρείας με τους καταναλωτές.

Τμήμα Δημοσίων Υποθέσεων: Μια ομάδα ειδικών η οποία είναι υπεύθυνη για την βελτίωση των σχέσεων και της επικοινωνίας της εταιρείας με τους θεσμικούς, νομικούς, δημόσιους και άλλους κυβερνητικούς φορείς και εκπρόσωπους.

Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων: Μια ομάδα επαγγελματιών η οποία είναι υπεύθυνη για την ισχυροποίηση των σχέσεων και της επικοινωνίας της εταιρείας με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους δημοσιογράφους, εθελοντικές ομάδες και μη κυβερνητικούς/κερδοσκοπικούς φορείς.

Όπως και η εσωτερική επικοινωνία, η οποία διενεργείται από μια αντίστοιχη ομάδα ανθρώπων η οποία απασχολείται με τις ανάγκες των εργαζομένων και πολλές φορές αποτελεί υποσύνολο στις παραπάνω ομάδες/τμήματα, κάθε ένα από τα παραπάνω τμήματα έχει την δική του ξεχωριστή δυναμική (Grunig & Hunt, 1984). Η αναγνώριση και η διευκρίνιση της αναγκαιότητας και των επί μέρους διαδικασιών που καλείται κάθε τμήμα να αναλάβει, είναι εξέχουσας σημασίας, κατά την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο μία εταιρεία προσεγγίζει την αποτελεσματική επικοινωνία εντός και εκτός του οργανισμού. Οι λειτουργίες και οι στόχοι που η κάθε ομάδα καλείται να φέρει εις πέρας διαφέρουν, αν και αποτελούν μέρος μίας ενιαίας στρατηγικής της εταιρείας ή του οργανισμού. Κατά τη δημιουργία μίας καμπάνιας για την επικοινωνία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, ή μίας πρωτοβουλίας της εταιρείας, όλα τα παραπάνω έχουν να εκτελέσουν πολλές και διαφορετικές δράσεις, για την σωστή της ανάπτυξης.

Παρά τις διαφορετικές διαδικασίες και ειδικότητες, όλοι οι επαγγελματίες που απασχολούνται στα τμήματα επικοινωνίας ενός οργανισμού, επωφελούνται και αποδίδουν καλύτερα όταν: α) αντιλαμβάνονται και κατανοούν πλήρως την φήμη του και β) τους παρέχεται με σαφήνεια το όραμα, οι στόχοι και η επιχειρηματική ιστορία του οργανισμού (Grunig & Hunt, 1984). Τα δύο αυτά δημιουργούν την απαραίτητη συνέπεια στην μηνυματική πολιτική της εταιρείας, έτσι ώστε τα τμήματα αυτά να πετύχουν τους στόχους τους, δηλαδή να αυξήσουν την επίγνωση, την αντίληψη και την κατανόηση των ενδιαφερόμενων μερών, έτσι ώστε να δημιουργηθεί η απαραίτητη εμπιστοσύνη και σεβασμός μεταξύ αυτών και της εταιρείας. Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, αποτελούν τα ύψιστα επίπεδα αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ μίας εταιρείας και των ενδιαφερόμενων κοινών της.

2.4 Αποτελεσματική επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσεων με τους καταναλωτές

Στις περισσότερες εταιρείες, ένα μεγάλο, ή και το μεγαλύτερο κομμάτι, του διαθέσιμου προϋπολογισμού των τμημάτων επικοινωνίας, διατίθεται στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και των σχέσεων της επιχείρησης με τους καταναλωτές. Οι πρακτικές που ακολουθεί το τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας για την επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους καταναλωτές, μπορούν να χωριστούν (Kitchen, 1999) ως εξής:

Διαφήμιση: Ορίζεται ως κάθε μορφή πληρωμένης παρουσίασης και προώθησης των ιδεών, των αγαθών, και των υπηρεσιών μίας επιχείρησης.

Προώθηση πωλήσεων: Πρωτοβουλίες και δράσεις μικρής χρονικής διάρκειας, με στόχο την πώληση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας.

Προσωπικές πωλήσεις: Λεκτική παρουσίαση, σε μορφή συζήτησης, ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας με στόχο την πώληση του αγαθού ή της υπηρεσίας.

Μάρκετινγκ ενέργειες / πρωτοβουλίες: Προγράμματα ή δράσεις οι οποίες σχεδιάζονται για να βελτιώσουν, διατηρήσουν, ή προστατεύσουν την εικόνα μίας επιχείρησης, των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.

Πολλές έρευνες, αναδεικνύουν πως κατά τη πάροδο των ετών, οι επικοινωνιακές και μάρκετινγκ καμπάνιες αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών (Kitchen, 1999) Οι άνθρωποι, όλο και περισσότερο, αντιδρούν με σκεπτικισμό στις διαφημίσεις και κάθε άλλης μορφής πληρωμένη προώθηση των συμφερόντων μίας εταιρίας ή των αγαθών της. Λόγω της ανάγκης της αυτοαναφοράς, ένα μεγάλο μέρος των σύγχρονων καμπανιών μάρκετινγκ πάσχουν από έλλειψη αυθεντικότητας και αξιοπιστίας (Scholten, 2002). Η έλλειψη αξιοπιστίας αποτελεί αποτέλεσμα, τουλάχιστον μερικώς, της δημιουργίας καμπανιών οι οποίες συνδέονται λίγο έως καθόλου με τις υπόλοιπες επικοινωνιακές δράσεις της επιχείρησης. Για αυτό, καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική επικοινωνία μίας καμπάνιας μάρκετινγκ, διαδραματίζει η συνοχή μεταξύ αυτών και των εσωτερικών δράσεων επικοινωνίας μίας επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται συνεχώς ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για μάρκετινγκ καμπάνιες οι οποίες διαθέτουν βιωματικά ή εμπειρικά στοιχεία. Αυτή η προσέγγιση, βασίζεται στην ανάγκη οι καταναλωτές να επικοινωνήσουν και να έρθουν σε επαφή όχι μόνο με το προϊόν ή υπηρεσία που καλούνται να αγοράσουν αλλά να μπορέσουν να επικοινωνήσουν με την ίδια την εταιρεία πίσω από το προσφερόμενο αγαθό. Η προσωποποίηση της εμπειρίας, τείνει να αυξάνει την αποτελεσματικότητα της εκάστοτε καμπάνιας, καθώς με αυτό τον τρόπο ο καταναλωτής νιώθει το μήνυμα πιο αυθεντικό. Η αυθεντικότητα, αυξάνει τον δεσμό μεταξύ της εταιρείας και του καταναλωτή/πελάτη, αυξάνοντας την πίστη του στο αγαθό, με τελικό αποτέλεσμα να τον οδηγήσει να επαναλάβει την συγκεκριμένη αγορά, ή αγορά άλλου προϊόντος ή υπηρεσίας που προέρχεται από την εταιρεία. Για αυτό, ο τελικός στόχος μίας βιωματικής καμπάνιας μάρκετινγκ, είναι να δημιουργήσει την απαραίτητη συναισθηματική εμπλοκή μεταξύ της επιχείρησης και των καταναλωτών (Pine & Gilmore, 1999).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της προσέγγισης πως η εξωτερική και η εσωτερική επικοινωνία μίας επιχείρησης πρέπει να είναι κοινή, αλλά και της ανάγκης να υπάρχει κοινή γραμμή μεταξύ και των επί μέρους ενέργειων των εκάστοτε πρακτικών επικοινωνίας, αποτελεί η γνωστή εταιρεία κατασκευής παιδικών παιχνιδιών, LEGO (Fombrun & van Riel, 2004). Η εταιρεία, έχει δημιουργήσει ένα σύμπλεγμα δράσεων εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας γύρω από το κυρίαρχο σλόγκαν της, “The Power to Create”, παρουσιάζοντας το όχι μόνο στις διαφημίσεις της, αλλά και στα γραφεία της, τα καταστήματα της, τα θεματικά της πάρκα, το διαδικτυακό της περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία αναδεικνύει την ολιστική προσέγγιση που πρέπει να έχει η επικοινωνία ενός οργανισμού, έτσι ώστε να μπορέσει να δημιουργήσει την απαραίτητη εικόνα, όχι μόνο για τα προϊόντα της, αλλά για το σύνολο της εταιρείας.

Οι καταναλωτές δεν επιθυμούν απλώς να αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά αναζητούν νέες, ικανοποιητικές και αυθεντικές εμπειρίες. Το ίδιο και κάθε ενδιαφερόμενο κοινό της εταιρείας, εντός ή εκτός αυτής. Οι άνθρωποι επιθυμούν αγαθά για να καλύψουν μία ανάγκη τους, ή για να αποκτήσουν μία νέα εμπειρία (Abbott, 1955). Η δημιουργία μίας εμπειρίας, δεν μπορεί να εφαρμοστεί μέσα από την επιλογή μίας πρακτικής επικοινωνίας, αλλά απαιτεί ολιστική προσέγγιση (Scholten & Kranendonk, 2003). Για να μπορέσει να μεταδώσει αποτελεσματικά τα μηνύματα της, μία εταιρεία ή ένας οργανισμός πρέπει όχι μόνο να αφηγηθεί μια ιστορία, αλλά δημιουργήσει αφηγήσεις οι οποίες θα περιέχουν βιώματα και

εμπειρίες, έτσι ώστε να μπορέσουν να γίνουν αυθεντικές, αληθινές και συνδεθούν με όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά της. Όταν μια εταιρεία προσεγγίζει ολιστικά τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί με όλους τους πιθανούς ακροατές που θέλει να προσεγγίσει, αυτοί αναγνωρίζουν τη γνησιότητα και την δημιουργικότητα της, καταλήγοντας να την εμπιστεύονται και να την σέβονται. Αυτός, όπως προαναφέρθηκε είναι και ο απόλυτος στόχος της αποτελεσματικής επικοινωνίας ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης.

2.5 Αποτελεσματική επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσεων με τους δημόσιους φορείς

Ένα από τα πιο δυναμικά και ευαίσθητα ενδιαφερόμενα κοινά μίας επιχείρησης είναι οι δημόσιοι φορείς με τους οποίους καλείται να επικοινωνήσει, δηλαδή οι ρυθμιστικοί φορείς, οι νομικοί φορείς, η εκλεγμένη κυβέρνηση, καθώς και οι εκπρόσωποι μίας σειράς δημόσιων υπηρεσιών όπως είναι για παράδειγμα η τοπική αυτοδιοίκηση και οι φορολογικές αρχές. Όλοι αυτοί οι φορείς είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο όλων των διαδικασιών και λειτουργιών μίας εταιρίας και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, γεγονός που τους καθιστά μια ομάδα με την οποία πρέπει να διατηρούνται άριστες σχέσεις.

Για την αποτελεσματική επικοινωνία μίας εταιρίας ή ενός οργανισμού με τους δημόσιους φορείς, αρμόδιο είναι το τμήμα των δημόσιων υποθέσεων (Public Affairs), το οποίο ορίζεται από ένα σύνολο επαγγελματιών οι οποίοι έχουν εξειδικευτεί στην διατήρηση και βελτίωση των υφιστάμενων σχέσεων που έχει δημιουργήσει ή επιθυμεί να δημιουργήσει μία εταιρεία (Harris & Barnes, 2006). Ο ρόλος του τμήματος δημοσίων υποθέσεων έχει στρατηγικό χαρακτήρα για την εταιρεία, και προσεγγίζει καταστάσεις που συνιστούν ευκαιρία ή απειλή για αυτήν, οι οποίες συνδέονται με κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές, την διαμόρφωση της κοινής γνώμης καθώς και την λήψη πολιτικών αποφάσεων (Leyer, 1986).

Για τους περισσότερους ανθρώπους οι «κυβερνητικές σχέσεις» και οι «δημόσιες υποθέσεις» μίας επιχείρησης συνδέονται συχνά με την άσκηση παρασκηνιακής πολιτικής πίεσης. Μάλιστα, αυτή η άμεση σκέψη, διαθέτει συνήθως μια υποτιμητική χροιά, η οποία συνδέεται με παράνομες πράξεις, μέσω των οποίων οι εταιρείες προσπαθούν να χειραγωγήσουν τους δημόσιους φορείς για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Μια διαφορετική οπτική, ορίζει την ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους δημόσιους φορείς ως έναν νόμιμο τρόπο παροχής εξειδικευμένων πληροφοριών και γνώσεων,

σε μη ενημερωμένους κατά τα άλλα αρμόδιους που λαμβάνουν πολιτικές αποφάσεις. Σε αυτήν την εκδοχή, οι αρμόδιοι του εκάστοτε τμήματος δημοσίων υποθέσεων μίας εταιρείας, είναι υπεύθυνοι να διαβιβάζουν με σαφή και ευκρινή τρόπο τις απόψεις του ιδιωτικού τομέα στους κυβερνητικούς φορείς.

Στην πράξη, το τμήμα δημοσίων υποθέσεων κατέχει εξέχοντα ρόλο στο οργανόγραμμα των περισσότερων εταιρειών, όχι μόνο για να μπορεί να ασκεί επιτυχώς πολιτική πίεση στα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά και για τη ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας. Οι εταιρείες παροχής ενέργειας, οι εταιρείες τηλεπικοινωνίας, οι φαρμακευτικές εταιρείες ή τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, διατηρούν συχνή και σημαντική επαφή και επικοινωνία με τις ρυθμιστικές αρχές μίας χώρας για την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας τους. Σε κάθε δυτική χώρα, ανεξαρτήτως νομοθεσίας, κάθε κράτος διαθέτει τις αντίστοιχες αρχές (ενέργειας, τηλεπικοινωνιών, φαρμάκων, τραπεζικής) οι οποίες είναι υπεύθυνες για την εκάστοτε αγορά και τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον εκάστοτε κλάδο.

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας του τμήματος δημοσίων υποθέσεων μίας επιχείρησης, συνοψίζεται σε τρία διαφορετικά χαρακτηριστικά (Fombrun & van Riel, 2004).

Προσωπικές σχέσεις: Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος αποτελεί η ανάπτυξη ισχυρών και προσωπικών σχέσεων μεταξύ των στελεχών του τμήματος και των αντίστοιχων μερών, όπως είναι οι υπουργοί, οι περιφερειάρχες, οι δήμαρχοι, ή το νομικό συμβούλιο του κράτους. Η συχνή και προσωπική επαφή, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα επίτευξης μίας αποτελεσματικής επικοινωνίας και σχέσεις με όλους τους αρμόδιους λήψης αποφάσεων, και όπως σε όλες τις μορφές αποτελεσματικής επικοινωνίας, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός αποτελούν το ύψιστο επίπεδο της ανάπτυξης των εν λόγω σχέσεων.

Συγχρονισμός: Οι δράσεις του συγκεκριμένου τμήματος, απαιτούν μια ιδιαίτερη διαχείριση λήψης αποφάσεων και χρονικού πλαισίου που παίρνονται αυτές οι αποφάσεις, με χρονικά διαστήματα κατά τα οποία δεν προκύπτει κανένα ενδιαφέρον για το τμήμα, και συγκεκριμένες περιόδους, όπως για παράδειγμα η ψήφιση ενός νομοσχεδίου, που απαιτούν ταχύτητα και διορατικότητα κατά τη λήψη μίας απόφασης ή την εκπόνηση μίας στρατηγικής. Απόλυτος στόχος του τμήματος είναι να παρέχει στους αρμόδιους φορείς όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που οφείλουν να έχουν πριν προχωρήσουν στην λήψη μίας απόφασης που μπορεί να αφορά την αγορά, τον κλάδο ή τη συνολική λειτουργία της χώρας.

Αντικειμενικότητα: Οι πληροφορίες που δίνονται στους ενδιαφερόμενους φορείς, οφείλουν να διατηρούν την αντικειμενικότητα τους, να βασίζονται σε έρευνες ή επιστημονικά δεδομένα, να είναι σχετικές με το εκάστοτε ζήτημα και να μην διαθέτουν υποκειμενικά κριτήρια. Για αυτό το λόγο, τα στελέχη του τμήματος δημοσίων υποθέσεων οφείλουν να δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς και σχέσεις και με τα αντίστοιχα τρίτα μέρη, έτσι ώστε οι πληροφορίες που μοιράζονται να είναι αξιόπιστες.

Γίνεται κατανοητό πως οι εργαζόμενοι στο τμήμα δημοσίων υποθέσεων οφείλουν να διαθέτουν ένα ευρύ πλέγμα ικανοτήτων, το οποίο θα τους επιτρέπει να δημιουργούν διαπροσωπικές σχέσεις. Επιπλέον, πρέπει να κατέχουν εξειδικευμένες τεχνικές και γνώσεις οι οποίες να τους επιτρέπουν να συζητούν, και πολλές να επηρεάζουν με την άποψη τους, γύρω από συγκεκριμένα θέματα, όπως η νομοθεσία και το περιβάλλον.

Η αποτελεσματικότητα ενός εργαζόμενου, ή του τμήματος δημοσίων υποθέσεων, αποσαφηνίζεται σχετικά εύκολα, καθώς τις περισσότερες φορές είναι μετρήσιμη. Η ψήφιση ενός νέου νόμου που ευνοεί την εταιρεία, η αλλαγή ενός νόμου που δεν συνέφερε την εταιρεία, η συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα επιδότησης, ή αλλαγή στο πλαίσιο ενός ισχύοντος δανείου, θεωρούνται σημαντικές και πολύτιμες επιτυχίες για μία εταιρεία. Ωστόσο, η επιτυχία του τμήματος μπορεί να αφορά και τη μη ψήφιση ενός σκληρού μέτρου, γεγονός που μετριέται εξίσου ως ένας στόχος ο οποίος επετεύχθη. Επιπλέον, επιτυχής μπορεί να θεωρηθεί και μία επικοινωνιακή στρατηγική η οποία οδήγησε στην βελτίωση της φήμης και του ονόματος της εταιρείας.

Για αυτό το λόγο, όπως για κάθε τμήμα της εταιρείας, η επιτυχία ορίζεται από τα οικονομικά αποτελέσματα της, δηλαδή την αύξηση των κερδών της και την ελαχιστοποίηση της ζημίας της. Με βάση αυτό, αλλά και τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελεσματικής επικοινωνίας για το τμήμα, ο ρόλος του τμήματος είναι απόλυτα κρίσιμος στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης της εταιρείας(van Schendelen, 2002).

Τα στελέχη του τμήματος, διαχειρίζονται πληροφορίες και επηρεάζουν μια ιδιαίτερα σημαντική ομάδα ενδιαφερόμενων μερών, παρουσιάζοντας και επικοινωνώντας την εταιρεία, τις γνώσεις της, τα προϊόντα ή της υπηρεσίες, καθώς και τις ανάγκες της σε ένα ευρύ και δυναμικό φάσμα. Όπως κάθε υπό-σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών, έτσι και οι ρυθμιστικές και νομικές αρχές πρέπει να κατανοούν και να εκτιμούν την θέση, την εξειδίκευση, την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας. Γεγονός που γίνεται πράξη μόνο

μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία τους. Απόλυτος στόχος, όπως σε κάθε περίπτωση είναι η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και σεβασμού, στοιχεία που προέρχονται από την αυθεντικότητα και την αξιοπιστία ενός οργανισμού.

2.6 Αποτελεσματική επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις

Η κοινή γνώμη αποτελεί ίσως το δυσκολότερο ενδιαφερόμενο μέρος από όλα όσα καλείται μια εταιρία να επικοινωνήσει και να αλληλεπιδράσει. Αυτό συμβαίνει, κυρίως γιατί η κοινή γνώμη σπάνια απευθύνεται σε μία εταιρεία, εκφράζοντας τα συναισθήματα της, και αν αυτό συμβεί αφορά είτε μια μεγάλη επιτυχία ή μια μεγάλη κρίση για την εταιρεία. Το κοινό, υψώνει τη φωνή του για ζητήματα που αφορούν την πολιτική και κοινωνική ζωή του, ή δραστηριοποιείται για διάφορους σκοπούς μέσα από τη συμμετοχή του σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, που συνήθως μιλούν για το κοινό και τις ανάγκες του.

Αυτή η συνθήκη, ορίζει την κοινή γνώμη ως ένα σύνολο το οποίο προσδιορίζεται ιδιαίτερα δύσκολα, καθώς αποτελείται από πολλά και διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη. Άλλωστε, όλοι μας αποτελούμε μέρος της κοινής γνώμης, γεγονός που σημαίνει πως όλες οι ομάδες οι οποίες έχουν αναλυθεί νωρίτερα, δηλαδή καταναλωτές, εργαζόμενοι, ρυθμιστικοί φορείς, διαμορφώνουν την κοινή γνώμη.

Ο ρόλος του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων σε μία εταιρεία, καθώς και των στελεχών που το απαρτίζουν, αποτελεί ουσιαστικά η επικοινωνία της εταιρείας με την κοινή γνώμη. Η αποτελεσματικότητα αυτής της επικοινωνίας είναι η πιο δύσκολα μετρήσιμη αποτελεσματικότητα σε σχέση με όλα τα άλλα τμήματα που έχουν αναφερθεί στην παρούσα εργασία, γεγονός που φανερώνει και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει το τμήμα. Με βάση τα παραπάνω, οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν μια σειρά από δραστηριότητες και πρωτοβουλίες οι οποίες στοχεύουν να μεταδώσουν πληροφορίες για την εταιρεία σε όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά της. Αυτές οι δραστηριότητες, ενέργειες και πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν με τη σειρά τους, χορηγίες, δημιουργία events, διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης και της στάσης τους προς την εταιρεία, διαχείριση κρίσεων που μπορεί να αφορούν ένα ζήτημα της εταιρείας το οποίο έχει φτάσει να αφορά την κοινή γνώμη, ή ακόμα και τη δημιουργία συνεργασιών με ανθρώπους που μπορούν να επηρεάσουν την κοινή γνώμη, όπως είναι influencers και οι opinion leaders.

Η επίτευξη των στόχων και των επιθυμητών αποτελεσμάτων των τμημάτων δημοσίων σχέσεων, δεν μπορούν να προσδιοριστούν με ασφάλεια, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με το τμήμα δημοσίων υποθέσεων, όσο και αν τα δύο αυτά τμήματα, καθώς και τα υπόλοιπα τμήματα εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας μίας εταιρείας οφείλουν να συνεργάζονται και έχουν τον ίδιο τελικό στόχο. Πολλοί συγχέουν τις δράσεις του τμήματος με την διαφήμιση, ενώ αμφισβητείται συχνά και η ουσιαστική συνεισφορά των τμημάτων στην δημιουργία σχέσεων με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, χωρίς την ύπαρξη πληρωμένων συνεργασιών. Ωστόσο, στις επιτυχημένες περιπτώσεις, η δημιουργία καμπανιών και ιστοριών οι οποίες αναπαράγονται με θετικό τρόπο και διάθεση από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, χωρίς την ύπαρξη πληρωμένης συνεργασίας, αποτελούν την πιο επιτυχημένη μορφή αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ της εταιρείας και της κοινής γνώμης. Αυτό συμβαίνει, γιατί αν μία εταιρεία καταφέρει να αποτελέσει θετικό αντικείμενο συζήτησης ανάμεσα στην κοινή γνώμη, χωρίς να έχει επενδύσει για τη δημιουργία διαφημίσεων ή άλλων καμπανιών, τότε αυτές οι δράσεις της εντυπώνονται στην συνείδηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών περισσότερο από κάθε άλλη ενέργεια που μπορεί να πραγματοποιήσει.

Αν και ο βασικός ρόλος του τμήματος δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, αφορά τη στρατηγική και τις δράσεις που θα δυναμώσουν την παρουσία της εταιρείας στην κοινή γνώμη, αυτός δεν είναι και ο μοναδικός τους ρόλος. Με την πάροδο των χρόνων, οι εργαζόμενοι του τμήματος υποστηρίζουν και συμβουλεύουν όλο και περισσότερο την εταιρεία σε ζητήματα στρατηγικής και κατεύθυνσης, με στόχο τη δημιουργία ενεργειών και καμπανιών, ή ακόμα και νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, που στοχεύουν να εξελίξουν και να βελτιώσουν την εικόνα της εταιρείας μέσα σε μία κοινωνία. Για αυτό το λόγο, το τμήμα έχει αρχίσει να εμπλέκεται όλο και περισσότερο με την λειτουργία όλων των υπόλοιπων τμημάτων, εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας, ώστε να συνεισφέρει στη δημιουργία των απαραίτητων υποδομών, λειτουργιών και διαδικασιών που καλείται να πραγματοποιεί μια εταιρεία πριν λάβει μία στρατηγική απόφαση (Dutton and Ottensmeyer, 1987). Στρατηγικές αποφάσεις, ονομάζονται εκείνες οι οποίες καλούνται να λύσουν μια διαφορά που έχει προκύψει μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων, σε ζητήματα που αφορούν την λειτουργία μίας εταιρείας καθώς και την κατανομή των διαθέσιμων πόρων της (Cobb and Elder, 1972).

Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος του τμήματος δημοσιών σχέσεων, όταν το τμήμα διευρύνει τις άμεσες ευθύνες του που αφορούν την επικοινωνία και διαμόρφωση της κοινής γνώμης, μπορεί να αναλυθεί σε τρεις βασικές αρχές :

α) Την άμεση και έγκαιρη ανίχνευση ζητημάτων που μπορεί να αποτελούν ευκαιρία ή πρόκληση για μία εταιρεία ή έναν οργανισμό.

β) Την διαχείριση των εσωτερικών πόρων και δυνάμεων μίας εταιρείας, με τρόπο ο οποίος μπορεί να την προετοιμάσει καλύτερα για την αντιμετώπιση ενός ζητήματος

γ) Την υλοποίηση στρατηγικών οι οποίες να διευκολύνουν την εταιρεία στους τρόπους αντίδρασης της σε ζητήματα που προκύπτουν, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Η αναγνώριση μίας εν δυνάμει απειλής, ή και ευκαιρίας, για την εταιρεία, δεν αποτελεί μια διαδικασία η οποία μπορεί να αποσαφηνιστεί με ασφάλεια, καθώς διαφοροποιείται ανάλογα τη δομή, τα τμήματα και τις λειτουργίες του εκάστοτε οργανισμού. Οι εταιρείες μπορούν να αναγνωρίσουν τις εν δυνάμει ευκαιρίες ή απειλές που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν με τέσσερις κυρίως τρόπους: α)Μέσω του διαλόγου, β)μέσω της προώθησης των συμφερόντων τους, γ)μέσω της σιωπής, η οποία λειτουργεί ουσιαστικά ως μη αντίδραση σε μία τέτοια συνθήκη και δ)μέσα από την επικοινωνιακή διαχείριση του ζητήματος, κυρίως όταν αυτό αφορά απειλή (Heugens et al. 2002).

Η δυνατότητα μίας εταιρείας να βρίσκεται σε ανοιχτό διάλογο με ομάδες που ασκούν πολιτική πίεση, όπως για παράδειγμα οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί, δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη, ούτε και εύκολη. Για παράδειγμα, η πολυεθνική εταιρεία πετρελαίου Shell αντιστεκόταν στον επικείμενο διάλογο που έπρεπε να ανοίξει με ΜΚΟ όπως η Greenpeace, επιμένοντας κατά τη δεκαετία του 1990 να τους αντιμετωπίζει ως εξτρεμιστές. Αυτή η άρνηση της εταιρείας, την οδήγησε να βρίσκεται τελείως απροετοίμαστη στον διάλογο που αφορούσε το περιβάλλον και στους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία θα μπορούσε να βρίσκεται από την πλευρά της κοινής γνώμης, και όχι απέναντι της (Fombrun and van Riel, 2004). Η προετοιμασία και η ικανότητα μίας εταιρείας να συμμετέχει, ή ιδανικά να συντονίζει, τον διάλογο γύρω από ένα θέμα που αφορά τα συμφέροντα της, απαιτεί την εγκαθίδρυση πρακτικών αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους φορείς, η οποία με τη σειρά της προϋποθέτει την γνώση από πλευράς της εταιρείας, πως στη διάρκεια του διαλόγου θα ακουστούν και απόψεις τις οποίες δεν θα μπορεί, και δεν θα πρέπει να

μπαίνει στη διαδικασία, να ελέγξει. Η σωστή τους μετάφραση και αντίδραση είναι αυτή που θα κάνει τη διαφορά σε ένα ζήτημα που αφορά την κοινή γνώμη και τις δημόσιες σχέσεις μίας εταιρείας.

Παράλληλα, η υποστήριξη και προάσπιση των συμφερόντων μίας εταιρείας, απαιτεί ένα επίσης διευρυμένο πλέγμα ικανοτήτων από την πλευρά του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί τα επιχειρήματα που πρέπει να δημιουργήσει το τμήμα δημοσίων σχέσεων, οφείλουν να προασπίζουν τα συμφέροντα, αλλά να παραμένουν και αντικειμενικά, παρουσιάζοντας τα συμφέροντα της εταιρείας, ως παράλληλα με αυτά της κοινής γνώμης και της κοινωνίας. Για αυτό το λόγο, η μηνυματική πολιτική που δημιουργεί η εταιρεία σε αυτές τις περιπτώσεις, φιλτράρεται με τέτοιο τρόπο, ώστε οι όποια αντίδραση προκύψει να είναι όσο το δυνατόν πιο ήρεμη, χωρίς επιθετικότητα.

Επιπλέον, σε ότι αφορά την τακτική της σιωπής ή αποχής της εταιρείας από ένα ζήτημα που την αφορά, συνήθως αυτή η επιλογή όταν πραγματοποιείται αποτελεί μονόδρομο και απαιτεί πειθαρχία από την πλευρά του οργανισμού. Οι κίνδυνοι αυτής της στρατηγικής είναι πολλοί, καθώς αν το ζήτημα φτάσει να αφορά μεγάλο μέρος των ενδιαφερόμενων μερών της εταιρείας, η εταιρεία που δεν έχει αντιδράσει από νωρίς στο όποιο ζήτημα έχει προκύψει, δύσκολα μπορεί να επανακάμψει επικοινωνιακά, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει ζημία για την εταιρεία. Ωστόσο, στις αποτελεσματικές περιπτώσεις χρήσης αυτής της στρατηγικής τακτικής, η αποφυγή τοποθέτησης μπορεί να ωφελήσει την εταιρεία, δίνοντας της χρόνο να αξιολογήσει το ζήτημα και να δημιουργήσει μία πιο στέρεη επικοινωνιακή τακτική.

Τέλος, σε ότι αφορά τη διαχείριση, επικοινωνιακών, κρίσεων, οι εταιρείες για να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά το όποιο ζήτημα και να επικοινωνήσουν την ατζέντα τους με τα ενδιαφερόμενα κοινά τους, οφείλουν να δράσουν με ταχύτητα, αξιοποιώντας τις ήδη δημιουργημένες σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά τους, καθώς και λαμβάνοντας άμεσα αποφάσεις.

Συνολικά, τα τμήματα δημοσίων σχέσεων, για να μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με την κοινή γνώμη, οφείλουν να ισορροπούν τις δράσεις τους, ανάμεσα στα βραχυπρόθεσμα και τα μακροπρόθεσμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει μια εταιρεία, θέτοντας τις σωστές προτεραιότητες στον σωστό χρόνο. Παράλληλα οφείλουν να προϋπολογίζουν με ακρίβεια την ένταση και τον τόνο, με τον οποίο θα αποφασίσουν να επικοινωνήσουν με τα ενδιαφερόμενα κοινά τους, μέσα από τις επικοινωνιακές τους καμπάνιες και πρωτοβουλίες.

Όπως και με τη λειτουργία όλων των τμημάτων που αναφέρθηκαν και παραπάνω, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ορίζεται από τη δυνατότητα της εταιρείας ή του οργανισμού να διαθέτει μια κοινή επικοινωνιακή πολιτική που απαρτίζεται από το εταιρικό της αφήγημα, το όραμα της, τους στόχους της, και την κουλτούρα της. Οι στέρεες βάσεις σε αυτά τα ζητήματα, μπορούν να λύσουν τα χέρια του τμήματος δημοσίων σχέσεων ακόμα και στις δυσκολότερες επικοινωνιακές κρίσεις.

ΜΕΘΟΔΟΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μελετήσει τη θεωρία αλλά και τις πρακτικές άσκησης αποτελεσματικής επικοινωνίας, εντός και εκτός ενός οργανισμού.. Για τον σκοπό αυτό διετάχθη μια ποιοτική και παράλληλα περιγραφική έρευνα. Μια ποιοτική έρευνα παρέχει μια σε βάθος λεπτομερή κατανόηση όχι μόνο από ορατά και αόρατα φαινόμενα αλλά και από συμπεριφορές, θεωρίες και δράσεις στα πλαίσια μιας νατουραλιστικής έρευνας(Krueger,1994). Οι ποιοτικές μέθοδοι βασίζονται στην διερεύνηση ανοιχτών θεωρητικών πλαισίων (Padgett, 1998). Επίσης ο κύριος σκοπός μιας ποιοτικής προσέγγισης είναι να ερευνήσει πως μια θεωρία, μια ιδέα ή μια τακτική αλληλεπιδρούν σε συνδυαστικά με την πραγματικότητα (Silverman, 2010). Πως δηλαδή μια θεωρία εφαρμόζεται στην πράξη και αυτός είναι ο κύριος λόγος που επιλέχθηκε μια τέτοια προσέγγιση αφού αυτοσκοπός της παρούσας έρευνας δεν ήταν η παραγωγή στατιστικών δεδομένων αλλά η βιβλιογραφική μελέτη του φαινομένου.

Δευτερογενής Έρευνα

Δευτερογενείς πληροφορίες είναι αυτές που έχουν δημιουργηθεί από κάποιον άλλο πρόσωπο για δική του χρήση(Cohen et al,2011). Τέτοιες πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για αυτή την έρευνα αυτή περιλαμβάνουν: βιβλιογραφία και υλικό και ιστοσελίδες και αρθρογραφία από το διαδίκτυο. Οι αντλημένες από δευτερογενή έρευνα πληροφορίες, μπορούν να αποτελέσουν την βάση για ένα ολόκληρο ερευνητικό έργο (Krueger,1994). Η παρούσα εργασία, βασίστηκε σε δευτερογενείς πηγές, οι οποίες συμβάλουν στην κατανόηση των θεωρητικού υποβάθρου της έννοιας της αποτελεσματικής επικοινωνίας, καθώς και των στρατηγικών και πρακτικών αυτής στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μίας εταιρείας. Οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης προκύπτουν ως το αποτέλεσμα της επεξεργασίας των πρωτογενών πηγών πληροφόρησης: βιβλιογραφίες και ευρετήρια. Οι δευτερογενείς πηγές ουσιαστικά παρείχαν πληροφορίες για πρωτογενείς πηγές ή για πρωτότυπες πληροφορίες που έχουν τροποποιηθεί, επιλεγεί ή έχουν αποκτήσει νέα διάταξη, με στόχο να εξυπηρετήσουν το σκοπό της παρούσας εξέτασης. Μέσω μιας εμπειριστατωμένης έρευνας στον χώρο της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας ενός οργανισμού, καθώς και μέσα από την ανάλυση ενός πραγματικού παραδείγματος, στη παρούσα εργασία συλλέχθηκαν πλούσιες βιβλιογραφικές αναφορές προερχόμενες από άρθρα, βιβλία και ιστοσελίδες. Μια τέτοια διαδικασία θα μπορούσε να αποκαλείται ως έρευνα θεωρητικής αναπτυξιακής ανάλυσης δεδομένου ότι συμπεριλαμβάνει

επιλογή και συζήτηση αναφορικά με το θεωρητικό υπόβαθρο και το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και προβαίνει σε συγκριτική μελέτη των θεωριών στα πλαίσια που αυτή εφαρμόζεται (Silverman, 2010). Παρόλο που και οι πρωτογενείς και οι δευτερογενείς πηγές είναι εξίσου σημαντικές για μία μη πρωτότυπη έρευνα, στην συγκεκριμένη μελέτη επιλέχθηκε ο δευτερογενής παράγοντας πληροφόρησης για τα πρώτα δύο κεφάλαια της εργασίας καθώς επιτρέπει συγκρίσεις πηγών ανεξαρτήτως χρονιάς, κράτους ή προσέγγισης. Το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, περιέχει πληροφορίες και στοιχεία από ένα υπαρκτό παράδειγμα στο οποίο ο γράφοντας έχει λάβει ενεργητική συμμετοχή. Η έρευνα βασισμένη σε δευτερογενή δεδομένα είναι ο πιο γρήγορος και οικονομικός τρόπος να εξετάσεις μια πρόταση ή μια θεωρία λαμβάνοντας υπόψη ένα ευρύ μήκος έρευνας, ιδιαίτερα όταν αυτή γίνεται στα πλαίσια μιας πανεπιστημιακής μελέτης (Silverman, 2010).

Ο ερευνητής που επιλέγει μια τέτοια έρευνα επιθυμεί να συγκεντρώσει μακροσκελή δεδομένα από ένα όσο πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού γίνεται έτσι ώστε να μπορέσει να πει με στατιστική σιγουριά ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μιας θεωρίας παρατηρούνται στην πράξη και πως αυτά συνδέονται μεταξύ τους (Cohen et al, 2011). Ύστερα από μια ολοκληρωμένη και λεπτομερή αναφορά των ήδη δημοσιευμένων πηγών, ακολούθησε η ανάλυση τους μέσα από ένα πραγματικό παράδειγμα με σκοπό να εξυπηρετήσουν τους στόχους της παρούσας εργασίας. Το πλεονέκτημα που παρουσίασε η συγκεκριμένη ανάλυση ήταν ότι κυμαινόταν στα ίδια μήκη κύματος με παρόμοιες έρευνες στον χώρο, παρουσιάζοντας σχετικά δεδομένα του ίδιου ενδιαφέροντος. Παρόλο που συχνά μια τέτοια μέθοδος παρουσιάζει δυσκολίες όσον αφορά την ποιότητα των δεδομένων. Ωστόσο έγινε προσπάθεια να διατηρηθεί η αντικειμενικότητα, εγκυρότητα και αξιοπιστία των δεδομένων.

Συγκεκριμένα ερευνήθηκαν και παρατίθενται: αποτελεσματική επικοινωνία του εταιρικού οράματος της αποστολής και της κουλτούρας μίας εταιρείας, η εφαρμογή και ανάπτυξη επικοινωνιακών πρακτικών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μίας εταιρείας, καθώς και η μελέτη περίπτωσης της πρωτοβουλίας Live A Legacy, για την πρακτική απεικόνιση της βιβλιογραφικής θεωρίας. Στο πρώτο στάδιο της έρευνας, αυτό το οποίο αφορά το θεωρητικό μέρος της, ο συγγραφέας σύλλεξε τις πληροφορίες του από προ υπάρχουσες πηγές, που βρίσκονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Κατά το δεύτερο μέρος, στην μελέτη περίπτωσης της περίπτωσης της πρωτοβουλίας Live A Legacy, ο συγγραφέας χρησιμοποίησε τις γνώσεις του από τη συμμετοχή του στην δημιουργία και υλοποίηση της επικοινωνιακής στρατηγικής της πρωτοβουλίας. Τα κριτήρια με τα οποία επιλέχθηκαν οι πηγές στην ανασκόπηση της

βιβλιογραφίας αφορούσαν το περιεχόμενο των συγγραμμάτων σε σχέση με το θέμα που επιλέχθηκε να αναλυθεί, ενώ σε ότι αφορά την μελέτη περίπτωσης, η πρωτοβουλία που αναλύεται επιλέχθηκε καθώς περιέχει στρατηγική επικοινωνίας που απευθύνεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά που αναφέρεται η βιβλιογραφία.

ΑΠΟΤΛΕΣΜΑΤΑ

3. Μελέτη περίπτωσης: LIVE A LEGACY

Για την πρακτική απεικόνιση των χαρακτηριστικών που ορίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία εντός και εκτός μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού, το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, θα αναλύσει την πρωτοβουλία Live A Legacy, που πραγματοποιεί η Mastercard τα τελευταία τέσσερα χρόνια στη χώρα μας, την στρατηγική κατεύθυνση και υλοποίηση της οποίας πραγματοποιεί η εταιρεία επικοινωνίας V+O Communication.

Μέσα από την ανάλυση της αρχικής ιδέας, των στόχων, της στρατηγικής, των αποτελεσμάτων αλλά και της συνεχούς εξέλιξης του Live A Legacy, θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο μία εταιρεία μπορεί να απευθυνθεί σε όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά της, ενισχύοντας το εταιρικό της αφήγημα μέσα από μία πρακτική πρωτοβουλία.

Για την καλύτερη δυνατή κατανόηση της εταιρείας αλλά των δράσεων της, ακολουθεί μία σύντομη περιγραφή της: Η Mastercard αποτελεί μια από τις κορυφαίες εταιρείες τεχνολογίας στο χώρο των πληρωμών σε ολόκληρο τον κόσμο. Είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία ενός δικτύου επεξεργασίας συναλλαγών παγκοσμίως, μέσω του οποίου διασυνδέει καταναλωτές, εμπόρους, τράπεζες, κυβερνητικές υπηρεσίες και επιχειρήσεις σε περισσότερες από 210 χώρες και γεωγραφικές περιοχές. Τα προϊόντα και οι λύσεις της Mastercard στοχεύουν να κάνουν τις καθημερινές εμπορικές συναλλαγές – όπως τα ψώνια, τα ταξίδια, τη διαχείριση μιας επιχείρησης και των οικονομικών της – πιο εύκολες, πιο ασφαλείς και πιο αποδοτικές για όλους.

3.1 Το όραμα, η αρχική ιδέα και οι προκλήσεις της πρωτοβουλίας

Η διαφορετικότητα, η κοινωνική ένταξη και η ενδυνάμωση αποτελούν παγκόσμιες προτεραιότητες για τη Mastercard, τις οποίες η εταιρεία επιθυμεί να επικοινωνεί διαρκώς, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, ώστε να αποτελεί βασικό πυλώνα του εταιρικού της αφηγήματος. Στους πρωταρχικούς στόχους της εταιρείας περιλαμβάνονται οι ίσες ευκαιρίες και πρόσβαση στον εργασιακό τομέα μεταξύ των δύο φύλων, αλλά και η ενδυνάμωση των γυναικών σε όλο τον κόσμο, μέσα από δράσεις οι οποίες στοχεύουν να συμβάλλουν ουσιαστικά επί του ζητήματος.

Ο κλάδος της τεχνολογίας, στον οποίο δραστηριοποιείται η Mastercard, αποτελεί έναν από τους πλέον δύσκολους χώρους στην ανοχή της διαφορετικότητας, ενώ συγκεκριμένα οι γυναίκες δεν έχουν ίσες ευκαιρίες ανέλιξης. Οι γυναίκες, αν και αποτελούν το 52% του παγκόσμιου πληθυσμού, δυσκολεύονται να εργαστούν στο χώρο της επιχειρηματικότητας, και συγκεκριμένα της τεχνολογίας, αναλαμβάνοντας θέσεις μικρότερης δυναμικής, οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις αμείβονται χαρακτηριστικά λιγότερο σε σχέση με τους άντρες.

Επιπλέον, οι γυναίκες παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα, δεν απολαμβάνουν ακόμα τα προνόμια που τους αναλογούν αλλά και τις ευθύνες που αποζητούν. Ειδικά το 2018, όταν και η ιδέα για τη δημιουργία της πρωτοβουλίας τέθηκε επί τάπητος, το παγκόσμιο κίνημα του Me too δεν εκφραζόταν με την ίδια δυναμική στη χώρα μας.

Η Mastercard, ως ηγέτης του συγκεκριμένου κλάδου, θέλησε να δημιουργήσει μία πρωτοβουλία, η οποία θα συντελέσει ουσιαστικά στην προσπάθεια αλλαγής του ισχύοντος πλαισίου.

Το αφήγημα της εταιρείας, σε σχέση με την γυναικεία ενδυνάμωση, αλλά και το γενικότερο και συνολικότερο πλαίσιο της στρατηγικής, των πρωτοβουλιών της και των στόχων της, ορίζεται ως εξής: Ο κόσμος μας εμπεριέχει χιλιάδες ευκαιρίες και δυνατότητες για όλους μας, ωστόσο αυτές δεν είναι πάντα προσβάσιμες και διαθέσιμες προς όλους. Αυτή η συνθήκη μας κρατάει πίσω. Αποστολή της Mastercard είναι η ενδυνάμωση και διασύνδεση της παγκόσμιας ψηφιακής οικονομίας, χωρίς αποκλεισμούς, προς όφελος όλων, με μεθόδους που κάνουν τις ψηφιακές συναλλαγές και την καθημερινότητα των καταναλωτών, ασφαλέστερες, ευκολότερες και πιο προσβάσιμες. Παράλληλα, για το εσωτερικό της κοινό, η εταιρεία επιθυμεί τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα είναι δημιουργημένο με βάση το ήθος και την κουλτούρα της εταιρείας, με στόχο τον σεβασμό και την αλληλοεκτίμηση.

Με βάση τα παραπάνω, η βασική ιδέα της πρωτοβουλίας στηρίχθηκε στο αφήγημα και τις αξίες της εταιρείας, οδηγώντας την ένταξη του Live A Legacy στο παγκόσμιο στρατηγικό πύλωνα της Mastercard.

Οι προκλήσεις της πρωτοβουλίας, καθώς και της αποτελεσματικής της επικοινωνίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι φυσικό, έχουν αλλάξει, αναπροσαρμοστεί, ή εξελιχθεί με την πάροδο των τεσσάρων χρόνων υλοποίησης της.

Βασική πρόκληση και κινητήριος δύναμη του Live A Legacy, αποτελεί το κύριο ζητούμενο πραγματοποίησης του, που αφορά την συνεισφορά στο ζήτημα της επαγγελματικής ενδυνάμωσης των γυναικών, στο χώρο της τεχνολογίας.

Με την πάροδο των χρόνων, και καθώς οι δράσεις της Mastercard παγκοσμίως ενέταξαν και την υποστήριξη της εταιρείας στους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, η πρωτοβουλία, για να παραμείνει συμβατή με το εταιρικό αφήγημα, διεύρυνε τους στόχους της, εντάσσοντας ως ενδιαφερόμενο κοινό και τις γυναίκες που έχουν δημιουργήσει, ή επιθυμούν να δημιουργήσουν τη δική τους μικρομεσαία επιχείρηση. Παράλληλα, η έλευση της πανδημίας επέφερε νέες δυσκολίες και προβλήματα για τις γυναίκες, δυσκολεύοντας ακόμα περισσότερο το έργο τους, ανεξαρτήτως κλάδου, αντικειμένου ή θέσης, ειδικότερα για τις νέες γυναίκες που προσπαθούν να κάνουν τα πρώτα τους επαγγελματικά βήματα ή αυτές που επιθυμούν να δημιουργήσουν την δική τους επιχείρηση. Επιπλέον, η πανδημία δεν επέφερε νέες προκλήσεις στο βασικό κοινό που απευθύνεται η πρωτοβουλία, αλλά, όπως θα αναδειχθεί παρακάτω στην ανάλυση του τρόπου υλοποίησης της πρωτοβουλίας, μετέβαλλε επίσης τις δομές και τον τρόπο πραγματοποίησης της.

3.2 Η στρατηγική προσέγγιση, η υλοποίηση και η εξέλιξη του Live A Legacy

Βασικό και πρωταρχικό σημείο της στρατηγικής υπήρξε η εύρεση του σωστού στρατηγικού συνεργάτη ώστε να προσεγγιστεί με αξιοπιστία και σαφήνεια το κοινό που έχει ουσιαστική ανάγκη, συνδυάζοντας την απαραίτητη εξειδίκευση και την πρακτική γνώση. Παράλληλα, μέρος της στρατηγικής με αυξανόμενη δυναμική στην πάροδο των χρόνων αποτέλεσε και η παρακίνηση του δικτύου των συνεργατών της της Mastercard, με στόχο να δημιουργηθεί ουσιαστικός αντίκτυπος στο θέμα της γυναικείας ενδυνάμωσης, από πολλούς και διαφορετικούς οργανισμούς και εταιρείες που καλούνται κάθε χρόνο να προσφέρουν στην πρωτοβουλία.

Με αυτό το σκεπτικό, και στόχο την άρτια διοργάνωση της πρωτοβουλίας “Leave A Legacy” η Mastercard επέλεξε ως στρατηγικό συνεργάτη σε αυτή την ενέργεια τον μη Κερδοσκοπικό

Οργανισμό Women On Top (δίκτυο mentoring γυναικών). Για την καλύτερη κατανόηση του οργανισμού του Women On Top καθώς και του λόγου που επιλέχθηκε να αποτελέσει τον στρατηγικό συνεργάτη της πρωτοβουλίας, ακολουθεί μία σύντομη περιγραφή του.

Το Women On Top είναι ένας οργανισμός με στόχο την επαγγελματική ενδυνάμωση των γυναικών και την ισότητα στην εργασία. Έχει δημιουργήσει και συντονίζει πάνω από 1000 συνεργασίες mentoring προς όφελος άνεργων γυναικών, γυναικών που θέλουν να αλλάξουν επαγγελματική κατεύθυνση ή που θέλουν να εξελιχθούν μέσα σε ανδροκρατούμενα επαγγέλματα, γυναικών που θέλουν να επιχειρήσουν κ.ά., και έχει εκπαιδεύσει πάνω από 1500 άνεργες, μισθωτές και αυτοαπασχολούμενες γυναίκες σε σεμινάρια επαγγελματικής ανάπτυξης. Μέσα από την πρωτοβουλία Women On Top in Business, παρέχει εκπαίδευση, συμβουλευτική και υπηρεσίες διαχείρισης έργου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που επιθυμούν να κάνουν πράξη την ισότιμη εκπροσώπηση των γυναικών στην αγορά εργασίας. Τέλος, έχει αναπτύξει μία ευρεία πλατφόρμα επικοινωνίας και παραγωγής περιεχομένου, με στόχο το χτίσιμο δυναμικών κοινοτήτων γύρω από το στόχο της έμφυλης ισότητας, την προώθηση θετικών και ισχυρών γυναικείων προτύπων, αλλά και την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του ευρύτερου κοινού και των δομών λήψης αποφάσεων για τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν, ακόμα και σήμερα, οι γυναίκες στην ισότιμη συμμετοχή τους στη δημόσια ζωή.

Η επιλογή του συνεργάτη, υπήρξε μία ιδιαίτερα σημαντική επικοινωνιακή στρατηγική, καθώς μπόρεσε να μεταδώσει τα μηνύματα της πρωτοβουλίας μέσα από έναν οργανισμό ο οποίος είχε ήδη χτίσει την δική του πορεία στο ζήτημα. Παράλληλα προσέδωσε την αίσθηση αξιοπιστίας στην πρωτοβουλία και τους στόχους της Mastercard, προς σε κάθε ενδιαφερόμενο κοινό: εργαζόμενοι, νέες γυναίκες, δίκτυο συνεργατών, κοινή γνώμη.

Ως πρωταρχικοί στόχοι τέθηκαν η ανάπτυξη του διαλόγου στο ζήτημα της γυναικείας ενδυνάμωσης που αποτελεί τον κύριο πυρήνα της δράσης, καθώς επίσης η έμπνευση, η ενημέρωση και η πρακτική ενδυνάμωση γυναικών όλων των ηλικιών (κοινό στόχος γυναίκες 18-44).

Όλα τα παραπάνω αποτυπώθηκαν στη δημιουργία της πρώτης εκδήλωσης της πρωτοβουλίας, η οποία πραγματοποιήθηκε στις 20 Οκτωβρίου 2018, στο Ωδείο Αθηνών, με ελεύθερη συμμετοχή για το κοινό, και περιελάμβανε τη συμμετοχή 25 καταξιωμένων γυναικών οι οποίες παρέδωσαν inspirational speeches καθώς και speed training και speed mentoring

sessions. Η πρώτη αυτή εκδοχή της πρωτοβουλίας, για να μπορέσει να αποτυπώσει την πρακτική υποστήριξη της εταιρείας στις νέες γυναίκες, ολοκληρώθηκε με τη δυνατότητα διεκδίκησης δύο έμμισθων θέσεων πρακτικής εργασίας στα τμήματα τεχνολογίας και marketing της Mastercard, οι οποίες τέθηκαν σε ισχύ από τον Ιανουάριο του 2019.

Μετά την ολοκλήρωση της πρώτης εκδήλωσης, καθώς και την ολοκλήρωση των δύο πρακτικών ασκήσεων, από τις οποίες η μία οδήγησε σε συνεργασία πλήρους απασχόλησης, ήρθε η 2^η χρονιά της πρωτοβουλίας. Τον 2^ο χρόνο, η εκδήλωση πραγματοποιήθηκε ξανά στο Ωδείο Αθηνών, με τη συμμετοχή 40 καταξιωμένων γυναικών οι οποίες παρέδωσαν inspirational speeches καθώς και speed training και speed mentoring sessions, ενώ στο τέλος της εκδήλωσης δόθηκαν 4 θέσεις έμμισθης πρακτικής, 2 στην Mastercard και 2 σε συνεργάτες της που αποφάσισαν να συμμετέχουν στην πρωτοβουλία. Τέλος η πρωτοβουλία δημιούργησε ένα ακόμα πρόγραμμα ενδυνάμωσης, σε συνεργασία με τον στρατηγικό συνεργάτη Women On Top, το οποίο ονομάστηκε Mentoring Program, έδωσε 50 υποτροφίες συμμετοχής σε νέες γυναίκες και αποτελεί ένα πρόγραμμα ενδυνάμωσης διάρκειας 6 μηνών.

Την 3^η χρονιά η έλευση της πανδημίας αναπροσάρμοσε την πρωτοβουλία, η οποία μεταφέρθηκε στο διαδικτυακό περιβάλλον, προσεγγίζοντας ακόμα περισσότερες γυναίκες από όλη την Ελλάδα, αλλά και σημεία του εξωτερικού. Από μονοήμερη, η εκδήλωση μετατράπηκε σε διήμερη, για να μπορέσει να φιλοξενήσει τις ομιλίες καθώς και τα speed sessions ενδυνάμωσης των γυναικών. Η 3^η χρονιά περιλάμβανε τη συμμετοχή 34 καταξιωμένων γυναικών και αντρών, ενώ στο τέλος της δόθηκαν 6 θέσεις έμμισθης πρακτικής άσκησης, 2 στην Mastercard και 4 σε συνεργάτες της που αποφάσισαν να συμμετέχουν στην πρωτοβουλία. Παράλληλα το Live A Legacy Mentoring Program έδωσε 50 επιπλέον υποτροφίες, στηρίζοντας ακόμα περισσότερες νέες γυναίκες να επιτύχουν τους στόχους τους.

Το Δεκέμβριο του 2021 η πρωτοβουλία του Live A Legacy πραγματοποιήθηκε για 4^η συνεχόμενη χρονιά, ξανά σε διαδικτυακό περιβάλλον λόγω της πανδημίας, συνεχίζοντας να αναπτύσσεται και να εντάσσει όλο και περισσότερες γυναίκες ομιλήτριες και μέντορες, με στόχο την ενδυνάμωση των γυναικών στο χώρο εργασίας τους. Η 4^η χρονιά περιλάμβανε τη συμμετοχή 32 καταξιωμένων γυναικών και αντρών, ενώ αναμένεται να δοθούν 8 θέσεις έμμισθης πρακτικής άσκησης, 2 στην Mastercard και 6 σε συνεργάτες της που αποφάσισαν να συμμετέχουν στην πρωτοβουλία, καθώς και 50 ακόμα εξάμηνες υποτροφίες

Στη πρωτοβουλία έχουν παραθέσει ομιλίες στελέχη της Mastercard από όλα τα τμήματα της εταιρείας στην Ελλάδα, αλλά και από πολλά του εξωτερικού, ενώ παράλληλα στο Live A Legacy έχουν συμμετάσχει επαγγελματίες από πολλούς και διαφορετικούς χώρους και κλάδους, όπως ο τραπεζικός, ο επιχειρηματικός, ο δημοσιογραφικός ή ο πολιτιστικός. Μεταξύ άλλων, κατά τη διάρκεια της πρωτοβουλίας έχουν παραθέσει ομιλίες οι: Άσπα Παλημέρη, Country Manager για Ελλάδα, Κύπρο, Μάλτα, Mastercard, Νέλλυ Τζάκου, General Manager at National Bank of Greece, Αλεξάνδρα Τσάβου, Ολυμπιονίκης, Χριστίνα Θεοφιλίδη, Retail Banking Products General Manager at Eurobank, Ιωάννα Κουρμπέλλα, σχεδιάστρια μόδας, Κατερίνα Βρανά, κωμικός, Jeannette Liendo, Senior Vice President, Marketing and Communications Mastercard, Τζένη Λιβαδάρου, Engineer for New Technologies and Innovation, Researcher at University of Cambridge, Τάμτα, Τραγουδίστρια, Χρήστος Χαρπαντίδης, President & CEO of Papastratos, Χαρά Νταλέκου, General Manager Marketing & Communications · National Bank of Greece, Κατερίνα Ευαγγελάτου, Θεατρική Σκηνοθέτις και Διευθύντρια του Φεστιβάλ Αθηνών Επιδαύρου, Χριστίνα Φλαμπούρη, Ορειβάτρια, Χαρούλα Απαλαγάκη, Γενική Γραμματέας Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, Λένα Παπαλεξοπούλου, Αντιπρόεδρος Μη Κερδοσκοπικού Σωματίου ΔΕΣΜΟΣ, Γιώργος Καπουτζίδης, Σεναριογράφος, ηθοποιός, σκηνοθέτης και παρουσιαστής και Βικτώρια Χίσλοπ, Συγγραφέας.

3.3 Η επικοινωνιακή στρατηγική του Live A Legacy

Κατά τη διάρκεια των χρόνων που διενεργείται η πρωτοβουλία του Live A Legacy, δημιουργήθηκε και συνεχίζει να εξελίσσεται και να ενδυναμώνεται μέσα από καινούργιες δράσεις ένα πλέγμα επικοινωνίας, για να μπορέσει η πρωτοβουλία να απευθυνθεί σε όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά. Το πλέγμα επικοινωνίας περιλαμβάνει τους παρακάτω στόχους:

- a. Την έναρξη του διαλόγου για το θέμα της ενδυνάμωσης της γυναίκας στον εργασιακό χώρο
- b. Την επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας αλλά και των αξιών της εταιρείας, για ίσες ευκαιρίες και ενδυνάμωση της γυναικείας παρουσίας στο εργασιακό περιβάλλον
- c. Την ενδυνάμωση της εικόνας των γυναικών
- d. Γυναίκες όλων των πιθανών ηλικιών να έχουν τη δυνατότητα να ακούσουν, να εμπνευστούν, να ενημερωθούν και να λάβουν κατευθύνσεις από καταξιωμένες γυναίκες πολλών διαφορετικών επαγγελμάτων
- e. Την προώθηση της δράσης, της εκδήλωσης αλλά και των δύο θέσεων πρακτικής άσκησης

Για την ανάδειξη της μοναδικότητας της πρωτοβουλίας αλλά και του περιεχομένου της, δημιουργήθηκε και συνεχίζει να αναπτύσσεται ένα στρατηγικό πλάνο πολυκαναλικής επικοινωνίας με στόχο την άμεση επαφή με όλα τα κοινά που αποτελούσαν άμεσο ή έμμεσο στόχο όπως αυτά που περιγράφονται παρακάτω:

- a) Γυναίκες 18-30 που ενδιαφέρονται για την ανεύρεση εργασίας και την ενδυνάμωση της παρουσίας τους στον εργασιακό χώρο
- b) Οι άμεσοι συνεργάτες της Mastercard
- c) Key Stakeholders όπως τα Πανεπιστημιακά ιδρύματα, οι φορείς και οι Incubators
- d) Media και εκπρόσωποι τύπου
- e) Οι ίδιοι εργαζόμενοι της Mastercard

Οι δράσεις και ενέργειες που πραγματοποιούνται καλύπτουν ένα διευρυμένο πλαίσιο καναλιών επικοινωνίας για να προσεγγίσει με πιο αποτελεσματικό τρόπο τα διαφορετικά κοινά, καθώς και να επιτευχθούν οι εκάστοτε στόχοι ανά ενδιαφερόμενο κοινό.

Για την υποστήριξη όλων των παραπάνω στόχων αλλά και των αναγκών της πρωτοβουλίας, το ολιστικό πλάνο επικοινωνίας το οποίο αναπτύσσεται τα τελευταία 4 χρόνια περιλαμβάνει, τα παρακάτω επικοινωνιακά εργαλεία:

Δημιουργία διαδικτυακής πλατφόρμας, με σκοπό το Live A Legacy να γίνει ευρέως γνωστό και να επιτευχθεί ο μέγιστος δυνατός αριθμός συμμετοχών για κάθε εκδήλωση και δράση που πραγματοποιεί η πρωτοβουλία, η Mastercard έχει δημιουργήσει μια διαδικτυακή πλατφόρμα, στην οποία ο χρήστης είχε τη δυνατότητα να πάρει όλες τις πληροφορίες για την εκδήλωση, να γνωρίσει τις συμμετέχουσες ομιλήτριες και trainers, να δηλώσει συμμετοχή στο event αλλά και στα sessions και να κάνει upload το βιογραφικό του.

- a) Πληρωμένο διαφημιστικό πλάνο, για τα παραδοσιακά και μη μέσα ενημέρωσης με την παραγωγή περιεχομένου στο ραδιόφωνο, το διαδίκτυο καθώς και τα έντυπα τηλεοπτικά μέσα.
- β) Πλάνο δημοσίων σχέσεων, με την αποστολή Δελτίων Τύπου, καθώς και τη δημιουργία υλικών γύρω από την πρωτοβουλία, όπως συνεντεύξεις στελεχών και συμμετεχόντων, καθώς σειρά από άρθρα με στόχο την προώθηση των δράσεων της πρωτοβουλίας.
- γ) Δράσεις που απευθύνονται στα ενδιαφερόμενα κοινά της πρωτοβουλίας, μέσα από επικοινωνία με Πανεπιστήμια, φορείς και incubators για να αναπτυχθούν ευρύτερες συνεργασίες με σημαντικούς φορείς της χώρας.
- δ) Διαδικτυακές καμπάνιες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της Mastercard αλλά και των συμμετεχόντων με την πρακτική του Influencers Marketing

Μέχρι σήμερα, με τη χρήση των παραπάνω επικοινωνιακών εργαλείων, η πρωτοβουλία έχει επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα, τα οποία συνοψίζονται σε δύο έμπρακτα δεδομένα:

α) Περισσότερες από 2000 συμμετοχές νέων γυναικών στις εκδηλώσεις του Live A Legacy, καθώς και περισσότερες από 3.500 εγγραφές στην διαδικτυακή πλατφόρμα της πρωτοβουλίας και

β) προσφορά 20 θέσεων έμμισθης πρακτικής άσκησης στην Mastercard και το δίκτυο συνεργατών της, καθώς και 150 υποτροφίες mentoring για τα προγράμματα του στρατηγικού συνεργάτη Women On Top.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εργασία προσπάθησε να αναλύσει την έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα των επικοινωνιακών πρακτικών που ακολουθεί μία εταιρεία, για όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά της, δεν είναι εύκολο να καταμετρηθεί και να αποσαφηνιστεί πλήρως. Αυτό συμβαίνει γιατί όπως και στην καθημερινότητα μας, η αποτελεσματική επικοινωνία με τους δικούς μας ανθρώπους, δεν μπορεί να κερδηθεί και μετά να θεωρηθεί ως ένας στόχος που επετεύχθη. Η ιδιαιτερότητα και το μεγάλο ενδιαφέρον της επικοινωνίας, για έναν άνθρωπο, μία οικογένεια ή μία εταιρεία, έγκειται στο γεγονός πως η επιτυχία της απαιτεί συνεχή προσπάθεια, χωρίς απτά αποτελέσματα και χωρίς επανάπαυση. Αυτό το δεδομένο ισχύει για όλους όσους επιθυμούν να χτίσουν μια ειλικρινή και διάφανη σχέση. Για τις εταιρείες και τους οργανισμούς μάλιστα, αυτή η συνθήκη γίνεται ακόμα δυσκολότερη. Είτε αφορά το εσωτερικό της κοινό, τους εργαζομένους της και τα στελέχη που την αποτελούν, είτε το εξωτερικό της, όπως αυτό ορίζεται από όλα τα ενδιαφερόμενα κοινά της.

Η σύσταση και η δημιουργία ενός στέρεου εταιρικού αφηγήματος αποτελεί ίσως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό μίας επιτυχημένης και αποτελεσματικής επικοινωνίας, συστατικό το οποίο όχι μόνο θα δημιουργήσει σταθερές βάσεις, αλλά μετά από ένα χρονικό διάστημα αφήγησης θα βοηθήσει την εταιρεία να αποφύγει κινδύνους και να εξελιχθεί. Η ανάλυση των αναγκών όλων των ενδιαφερόμενων κοινών αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα, ενώ παράλληλα όσο σημαντικό είναι το εξωτερικό κοινό στο οποίο μία εταιρεία θέλει να απευθυνθεί για την επίτευξη των στόχων της, τόσο σημαντικό είναι και το εσωτερικό της τμήμα, το οποίο θα την οδηγήσει σε αυτή την επιτυχία. Για αυτό η δημιουργία επιτυχημένων επικοινωνιακών πρακτικών, πρέπει πάντα να ξεκινάει από την αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος και της κουλτούρας της εταιρείας στους εργαζομένους της.

Το παράδειγμα του Live A Legacy, χρησιμοποιείται στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας, καθώς αποτελείται και διαθέτει πολλά, αν όχι όλα, τα στοιχεία και τις δράσεις που πρέπει να πραγματοποιήσει μια εταιρεία ή ένας οργανισμός, όπως αυτά ορίζονται στην βιβλιογραφική έρευνα της εργασίας. Η ιδέα της πρωτοβουλίας, ξεκίνησε από τα στελέχη της στην Ελλάδα, γιατί αυτά κατανοούν πλήρως την κουλτούρα της εταιρείας. Η πρωτοβουλία αποτελεί μια προσπάθεια κινητοποιημένη από τα στελέχη της εταιρείας, τα οποία όχι μόνο την εκτελούν, όπως θα κάνανε σε κάθε περίπτωση, αλλά συμμετέχουν σε αυτή ενεργά ως ομιλητές, διευρύνοντας μάλιστα τον εταιρικό τους ρόλο. Επιπλέον, η πρωτοβουλία για τη σωστή της

ανάπτυξη στο εξωτερικό κοινό, έχει δημιουργήσει ένα μείγμα επικοινωνιακής στρατηγικής το οποίο περιέχει τα περισσότερα στοιχεία της βιβλιογραφίας, όπως η επικοινωνία: με το κοινό στόχος (καταναλωτής) που αποτελείται από νέες γυναίκες που βρίσκονται στην αναζήτηση εργασίας, β) με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς όπως τα Πανεπιστήμια και ο στρατηγικός συνεργάτης της πρωτοβουλίας, Women On Top, γ) η κοινή γνώμη μέσα από επικοινωνιακά μέσα και εργαλεία που απευθύνθηκαν στα μέσα μαζικής ενημέρωσης της χώρας και δ) το δίκτυο συνεργατών της εταιρείας. Όλα τα προαναφερόμενα κοινά, συντελούν στη δημιουργία ακόμα ισχυρότερων δεσμών με κάθε ενδιαφερόμενο μέρος της εταιρείας, αλλά και την εν γένει επικοινωνία ενός εταιρικού προφίλ το οποίο επιδιώκει την άμεση επαφή με την κοινή γνώμη, μέσα από την ενεργή στήριξη κοινωνικών ομάδων που αντιμετωπίζουν εργασιακά προβλήματα.

Οποιοσδήποτε θέλει να μελετήσει το ζήτημα της αποτελεσματικής επικοινωνίας εντός και εκτός ενός οργανισμού, δεν μπορεί παρά να αναγνωρίσει, το τεράστιο ενδιαφέρον των στρατηγικών και των τρόπων, ειδικότερα σήμερα, σε έναν κόσμο που ψηφιοποιείται διαρκώς, ανοίγοντας όλο και περισσότερους ορίζοντες. Η επικοινωνία, είναι και θα αποτελεί πάντα, μία από τις πλέον κυρίαρχες ανάγκες του ανθρώπου, για αυτό και η ενασχόληση μαζί της, κάτω από οποιοδήποτε σκοπιά, δεν θα πάψει ποτέ να είναι επίκαιρη για την δημιουργία μίας εργασίας.

Για την περαιτέρω ανάλυση του ζητήματος της αποτελεσματικής επικοινωνίας εντός και εκτός ενός οργανισμού, με στόχο να αποσαφηνιστεί ακόμα περισσότερο η αξία και η συμβολή της στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης, προτείνονται τα παρακάτω ερευνητικά πεδία:

α) Η διαδικασία της δημιουργίας του εταιρικού αφηγήματος, με βάση το όραμα της εταιρείας, είτε στα πρώτα χρόνια ύπαρξης ενός οργανισμού, είτε περιόδους που η εταιρεία αποφασίζει την αναδημιουργία της εταιρικής της ταυτότητας.

β) Μελέτη και ταυτοποίηση μεθόδων αφήγησης του εταιρικού οράματος προς και από τους μετόχους μιας επιχείρησης, που αποτελούν ένα δυναμικό εσωτερικό κοινό που δεν αναπτύχθηκε κατά την παρούσα εργασία.

γ) Η σημασία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να αποτελέσουν ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας.

δ) Η περαιτέρω μελέτη της επίδρασης της επικοινωνίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό κοινό, μέσα από ερωτηματολόγια τα οποία θα στοχεύουν να απεικονίσουν πρακτικά κατά πόσο η εταιρεία επικοινωνεί αποτελεσματικά με τα ενδιαφερόμενα κοινά της, δηλαδή κατά πόσο αυτά αναγνωρίζουν το αφήγημα της, το όραμα της, τις τελευταίες της καμπάνιες και δράσεις.

ε) Ανάλυση ακόμα περισσότερων επιχειρηματικών παραδειγμάτων τα οποία να αναδεικνύουν τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, καθώς μέσα από τα πρακτικά παραδείγματα σύγχρονων οργανισμών και εταιρειών της ελληνικής επιχειρηματικής κοινότητας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbott, L. (1955). *Quality and Competition*, New York: Columbia University Press
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Almonaitiene, J. & Zukauskas, D. (2015). Managerial Communication and Related Variables in a Food Retail Chain. *Social Sciences*, 88(2), 24-37.
- Belasen, A. T., & Belasen, A. R. (2018). Integrated corporate communication: A competing values perspective. Available at SSRN 3096046. Retrieved from file:///C:/Users/akour_000/Downloads/SSRN-id3096046.pdf
- Brady, W. H., & Shar Haley, R. N. (2013). Storytelling defines your organizational culture. *Physician executive*, 39(1), 40.
- Cobb, B.W. & Elder, C.D. (1972). *Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda Building*. Boston: Allyn & Becon.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011) *Research methods in education*. London: Routledge.
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: Strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), 42-48.
- Diaconu, M., Oancea, O., & Brinzea, M. (2016). Integrated Marketing Communication, Instrument of Modern Organizations Development in Terms of Sustainability. *Ecoforum Journal*, 5(2), 270-277.
- Dowling, G.R. (2006). Communicating corporate reputation through stories. *California Management Review*, 49(1), 82–100.
- Dutton, J. & Ottensmeyer, E. (1987). Strategic issue management systems: forums, function and context. *Academy of Management Review*, 12, 355–365.
- Finlay, M., & Hogan, C. (1995). Who will bell the cat? Storytelling techniques for people who work with people in organizations. *Training & Management Development Methods*, 9, 601-618.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2011). The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347-361.
- Gagnon, E. (2014). Goodbye, B2B Brand Marketing: Developing Content-Based Marketing Programs for the Post-Marketing Era. *International Management Review*. 10(2), 68-71.

- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Guber, P. (2007). The four truths of the storyteller. *Harvard Business Review*, 85, 52-59.
- Hansen, H. (2003). The creation of culture via interaction. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8, 48-64.
- Hanafizadeh, P., & Yarmohammadi, M., (2015). An Integrated Conceptualization of Content in an Information Society. *Information Development*, 10(1),1-10.
- Harris, J., & Barnes, B. K. (2006). Leadership storytelling. *Industrial and Commercial Training*, 38(7), 350-353.
- Hugo, M. L., & Vu, N. T. (2007). Subculture formation, evolution, and conflict between regional teams in virtual organizations—Lessons learned and recommendations. *Business Review, Cambridge*, 7(2), 189-193.
- Heugens, P. P., Van Den Bosch, F. A., & Van Riel, C. B. (2002). Stakeholder integration: Building mutually enforcing relationships. *Business & Society*, 41(1), 36-60.
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to Business Digital Content Marketing: Marketers Perceptions of Best Practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 8(4), 269-293.
- Hultén, P. (2006). Transfer of management practices in a cross-institutional setting: A case study on a western firm's subsidiary in the Ukraine. *International Journal of Commerce & Management*, 16, 197-211.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37, 525-543.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social 128 Aušra PAŽĖRAITĖ, Rūta REPOVIENĖ Exchange Perspective. *Journal of Business Marketing Management*. 7(2), 329- 353.
- Kim, J.N. & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
- Kitchen, P.J. (1999) *Marketing Communications: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
- Krueger, R. (1994) *Focus Group: A Practical Guide for Applied Research*. London: SAGE.

- Lämsä, A.-M., & Sintonen, T. (2006). A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation. *Journal of Workplace Learning*, 18, 106-120.
- Leyer, J. (1986). *Corporate communicatie in de strategie van ondernemingen in beweging*. Amsterdam: BVA.
- L'Etang, J. (2008). *Public relations. Concepts, practice and critique*. London: Sage.
- Martinez, L. A. M., & Hurtado, S. R. F. (2018). Internal Communication Issues in the Firms: Does It Affect the Productivity? *Review of European Studies*. 10(2), 1-13.
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Meyer Foundation. (2014). *A guide to strategic and sustainable nonprofit storytelling*. Meyer Foundations. Retrieved from <http://www.meyerfoundation.org/sites/default/files/files/SWT-Whitepaper-FINAL.pdf>
- Nakamura, H., Umeki, H., & Kato, T. (2017). Importance of Communication and Knowledge of Disasters in Community-based Disasterprevention Meetings. *Safety Science*. 99, 235-243.
- Padgett, D. K. (1998) *Qualitative methods in social work research: Challenges and rewards*. London: SAGE.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: A Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*. 2(2), 81-85.
- Réka, K., & Borza, A. (2012). Internal and External Communication within Cultural Organizations. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 7(4), 613-630.
- Riel, C.B.M. van, & Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication Implementing practices for effective reputation management*, 2nd ed. - Routledge
- Rockefeller Foundation. (2014). *Digital Storytelling for Social Impact*. Hattaway Communications. Retrieved from <https://www.rockefellerfoundation.org/app/uploads/Digital-Storytelling-forSocial-Impact.pdf>

- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Scott, A., Mulder, M., Kay, M., Hamby, A., Grau, S., & Furchheim, P. et al. (2016). Transformative stories: A framework for crafting stories for social impact organizations. *Journal Of Public Policy & Marketing*, 35(2), 237-248.
- Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal Communication and Organisational Culture: The Management Interplay in the View of the Portuguese Communication Consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871.
- Schendelen, M.P.C.M., van (ed.) (1993). *National Public and Private EC Lobbying*. Aldershot: Dartmouth.
- Scholten, H.N. & Kranendonk, B. (2003). *Concerning': het Huis van COR, de marketing van het nieuwe millennium*. DST Conceptancy, May 1.
- Soin, K., & Scheytt, T. (2006). Making the case for narrative methods in cross-cultural organizational research. *Organizational Research Methods*, 9, 55-77.
- Sole, D., & Wilson, D. G. (2002). Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *LILA, Harvard, Graduate School of Education*, 1-12.
- Spagnoli, C. (1995). Storytelling: A bridge to Korea. *Social Studies*, 86, 221-226.
- Stutts, N., & Barker, R. T. (1999). The use of narrative paradigm theory in assessing audience value conflict in image advertising. *Management Communication Quarterly*, 13, 209-244
- Silverman, D. (2010) *Doing Qualitative Research. A practical Handbook*. 3rd edn. London: SAGE.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Waters, R.D. (2010). The value of relationship and communication management in fundraising: Comparing donors' and practitioners' views of stewardship. *PRism*, 7(1). Retrieved December 1, 2010, from: http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/2010_general/Waters.pdf
- Welch, M. (2011). The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328- 346.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2),177-198.

- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- Wylie, A. (1998). Story telling: A powerful form of communication. *Communication World*, 15, 30-33.
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). *Exploring Public Relations*. 4th ed. - United Kingdom: Pearson Education.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015: Excellence in Strategic Communication: Creating Communication Value through Listening, Messaging and Measurement: Results of a Survey in 41 Countries*. Retrieved from: <https://dare.uva.nl/search?identifier=4318d1ae-effb-430fb784-25ab99d84f66>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΔΙΠΛΩΜΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ – ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ

Από
ΦΙΛΗ ΔΗΜΗΤΡΙΟ

ΑΔΤ: ΑΙ 099037
Ημ. Γεν. : 02/08/1992

Πρός
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ –
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ Α.Ε
ΒΙ ΕΝΤ Ο Α.Ε.
ΜΙΧΑΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ 91


Παρακαλώ για την χορήγηση Συγκατάθεσης -Συναίνεσης για την χρήση του ονόματος, την βεβαίωση συμμετοχής και την χρησιμοποίηση στοιχείων που αφορούν την προτοβουλία «Live A Legacy», για να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο ως Μελέτη Περίπτωσης για την εκπόνηση της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο “Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΑ Σ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ”.

Η συγκεκριμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε και συγγράφηκε από τον αιτών κ. Φίλη Δημήτριο στα πλαίσια της μερικής εκπλήρωσης των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού στην Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων» με επιβλέπων Καθηγητή τον κ. Κριεμμάδη Αθανάσιο και μέλη της τριμελούς επιτροπής τον Καθηγητή κ. Δουβή Ιωάννη και τον κ. Ουρανία Βρόντου.

Βασικός σκοπός της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας είναι να αναλύσει την σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, εντός και εκτός ενός οργανισμού. Στην εργασία, ερευνώνται όλα τα απαραίτητα δομικά στοιχεία που πρέπει να πραγματοποιεί ένας οργανισμός έτσι ώστε να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του.

Ολοκληρώθηκε και κατατέθηκε στις 12.02.2022 στην βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Σπάρτης και παραχωρήθηκε στη ΒΙΚΕΠ το μη αποκλειστικό δικαίωμα δημοσίευσης και διάθεσης της ηλεκτρονικής μορφής της μέσω του Ιδρυματικού Αποθετηρίου «@μητός», υπό την προϋπόθεση ότι διατίθεται για εκπαιδευτική ερευνητική χρήση μη κερδοσκοπικού/εμπορικού χαρακτήρα.

Επισυνάπτεται η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία.

ΜΠΟΝΙΣΙΟΝΚΑ ΝΤΟΥΡΑ
ACCOUNT DIRECTOR
V+O COMMUNICATION


Ο Αιτών
Φίλης Δημήτρης
