



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Μ.Β.Α.

76391



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :

Επικοινωνιακή Πολιτική και Εταιρική Εικόνα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Βεντούρα – Νεοκοσμίδη Ζωή
Επίκουρος καθηγήτρια
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Συγγραφή:
Γαλάρης Βασίλειος
Φοιτητής Μ.Β.Α
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΑΘΗΝΑ 2004



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



0 000000524230

A standard linear barcode is positioned above a series of ten digits. The barcode starts with a vertical line, followed by a series of thick and thin horizontal bars, and ends with a final vertical line.



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

76391

Η παρούσα διπλωματική εργασία διεξήχθη στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, το οποίο διοργανώνεται από κοινού με τα τμήματα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και μάρκετινγκ.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της εταιρική εικόνας και της επικοινωνιακής πολιτικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις.

Αναλυτικότερα, το πρώτο μέρος της εργασίας αποτελείται από πέντε κεφάλαια τα οποία έχουν ως στόχο την παροχή ενός γενικού και ολοκληρωμένου θεωρητικού υπόβαθρου. Στο πρώτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της εταιρικής εικόνας, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε θέματα όπως η διαδικασία σχηματισμού της και η στρατηγική διαχείριση της.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθούν οι σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις. Αναλύονται οι επιμέρους λειτουργίες και δραστηριότητες που αναπτύσσουν στα πλαίσια της επικοινωνίας τους καθώς επίσης παρουσιάζονται και ορισμένα μοντέλα που συνδέονται με την εικόνα και την ταυτότητα της επιχείρησης.

Ακολουθεί ιδιαίτερη αναφορά στις κρίσεις, δεδομένου της έντονης επίδρασης που έχουν στην εταιρική εικόνα καθώς και των επικοινωνιακών στρατηγικών που απαιτούνται για την διαχείρισης τους. Έμφαση δίνεται επίσης σε τρόπους προετοιμασίας των επιχειρήσεων από ενδεχόμενες κρίσεις.

Τέλος εξετάζονται η εταιρική διαφήμιση και η χορηγία ως δυο από τα πιο διαδεδομένα μέσα επικοινωνίας τα οποία χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση της εικόνας τους.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε στην επιχείρηση Kraft Foods Hellas. Στόχος ήταν η να δοθεί μια πρακτική διάσταση στο θεωρητικό υπόβαθρο που προηγήθηκε. Η επιλογή της Kraft Foods Hellas αποδείχτηκε πολύ χρήσιμη καθώς οι στρατηγικές της όσον αφορά την

επικοινωνία, την διαχείριση της εταιρικής της εικόνας αλλά και την πρόληψη ενδεχόμενων κρίσεων, προσέφεραν σημαντικές πληροφορίες για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Ζωή Βεντούρα, επίκουρο καθηγήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Ο χρόνος ο οποίος μου αφιέρωσε, η καθοδήγηση και οι συμβουλές που μου παρείχε καθώς επίσης και η προθυμία της να με βοηθήσει ανά πάσα στιγμή, αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχή και εποικοδομητική ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης τους καθηγητές κ. Γ.Πανηγυράκη και κ. Γ.Σιώμκο για τις εύστοχες παρατηρήσεις τους και το ισχυρό υπόβαθρο γνώσεων που μου προσέφεραν.

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω και την κα Εύη Δημητρακάκη, υπεύθυνη του τμήματος εταιρικών υποθέσεων της Kraft Foods Hellas, η οποία μου αφιέρωσε μέρος του πολύτιμου της χρόνου και υπήρξε ιδιαίτερα πρόθυμη και κατατοπιστική στις πληροφορίες τις οποίες μου παρείχε.





ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....2

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Εννοιολογική προσέγγιση εταιρικής εικόνας.....	8
1.3 Διαχωρισμός και σχέση με συγγενείς έννοιες.....	12
1.3.1 Εταιρική φήμη.....	12
1.3.2 Εταιρική ταυτότητα.....	14
1.4 Σημασία προώθησης εταιρικής εικόνας.....	16
1.5 Διαχείριση εταιρικής εικόνας.....	18
1.6 Διαδικασία σχηματισμού εταιρικής εικόνας	24
1.7 Συμπεράσματα.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 Εισαγωγή.....	30
2.2 Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	30
2.3 Στρατηγική διαχείριση επικοινωνιακής πολιτικής.....	31
2.4 Λειτουργίες εταιρικής επικοινωνίας.....	34
2.4.1 Εταιρική εικόνα και ταυτότητα.....	34
2.4.2 Εταιρική διαφήμιση.....	35
2.4.3 Σχέσεις με μέσα μαζικής ενημέρωσης.....	36
2.4.4 Επικοινωνία μάρκετινγκ.....	36
2.4.5 Σχέσεις με επενδυτές / μετόχους.....	37
2.4.6 Επικοινωνία με εργαζομένους.....	37
2.4.7 Σχέσεις με κοινότητα και φιλανθρωπικές σχέσεις.....	37
2.4.8 Σχέσεις με κυβέρνηση.....	38
2.4.9 Διαχείριση κρίσεων.....	38
2.5 Μοντέλα εταιρικής επικοινωνίας.....	39



2.5.1	Όνομα και επώνυμα προϊόντα.....	41
2.5.2	Γραφικός σχεδιασμός.....	41
2.5.3	Επίσημες δηλώσεις.....	42
2.5.4	Αρχιτεκτονική.....	42
2.5.5	Σχέσεις με τα ΜΜΕ.....	42
2.5.6	Καθημερινές σχέσεις.....	42
2.6	Συμπεράσματα.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΟΙ ΚΡΙΣΕΙΣ

3.1	Εισαγωγή.....	47
3.2	Χαρακτηριστικά κρίσεων.....	47
3.3	Πρόληψη κρίσεων.....	48
3.4	Διαχείριση κρίσεων και επικοινωνία.....	51
3.4.1	Άρνηση.....	52
3.4.2	Αποφυγή ευθύνης.....	52
3.4.3	Μείωση σοβαρότητας της πράξης.....	53
3.4.4	Διορθωτικές ενέργειες.....	53
3.4.5	Μεταμέλεια.....	53
3.5	Συμπεράσματα.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

4.1	Εισαγωγή.....	57
4.2	Είδη εταιρικής διαφήμισης.....	57
4.3	Λόγοι χρησιμοποίησης εταιρικής διαφήμισης.....	60
4.4	Οφέλη εταιρικής διαφήμισης.....	62
4.5	Διαδικασία ανάπτυξης εταιρικής διαφήμισης.....	63
4.6	Συμπεράσματα.....	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Η ΧΟΡΗΓΙΑ

5.1	Εισαγωγή.....	66
5.2	Φύση και είδη χορηγίας.....	66
5.3	Διαχείριση χορηγίας.....	68
5.4	Χορηγία και εταιρική εικόνα.....	70
5.5	Συμπεράσματα.....	72

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ KRAFT FOODS HELLAS

Στόχοι έρευνας.....	75
Μεθοδολογία.....	75
Η Kraft Foods Hellas.....	76
Η επικοινωνία.....	77
Η διαχείριση εικόνας	78
Η διαχείριση κρίσεων.....	80
Η κρίση με τις διοξίνες.....	82
 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	 84
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	 86
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	 91

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γενικά αποδεκτό, πως ακόμα και αν δύο άτομα κοιτάζουν το ίδιο αντικείμενο, είναι πολύ πιθανό να το δουν διαφορετικά. Στη συνέχεια, θα το περιγράψουν και σε άλλα άτομα, τα οποία και αυτά με τη σειρά τους θα το περιγράψουν σε τρίτους. Με αυτό τον τρόπο συντελείται μια διαδικασία όπου οδηγεί στον σχηματισμό εντυπώσεων. Αυτές οι εντυπώσεις προέρχονται από το τι γνωρίζει κάθε άτομο, ή καλύτερα από το τι νομίζει ότι γνωρίζει που άλλες φορές μπορεί να ταυτίζονται με την πραγματικότητα και άλλες όχι. Σε κάθε περίπτωση, οι εντυπώσεις αυτές είναι που προσδιορίζουν το είδος των εικόνων που σχηματίζονται, είτε αυτές οι εικόνες αφορούν άτομα, προϊόντα, χώρες ή επιχειρήσεις.

Γνωρίζοντας την πραγματικότητα αυτή, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει τα τελευταία χρόνια να αποδίδουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην μελέτη και διαχείριση της εταιρικής τους εικόνας. Ιδιαίτερα μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι επιχειρήσεις είναι εκτεθειμένες περισσότερο από ποτέ σε πολλές και διαφορετικές ομάδες κοινού, η εταιρική εικόνα μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό μέσω εξυπηρέτησης της στρατηγικής της επιχείρησης.

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου, αφού προσεγγίζεται εννοιολογικά ο όρος εταιρική εικόνα, και η σημασία της στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, ακολουθεί η ανάλυση εκείνων των παραγόντων και χαρακτηριστικών που συντελούν στο σχηματισμό της και προτείνονται στάδια τα οποία θα πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να υπάρχει μια αποτελεσματική διαχείριση αυτής της εικόνας.

1.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ

Η εταιρική εικόνα ως έννοια αναπτύχθηκε την δεκαετία του 50. Παρόλο που η ανάπτυξη της έννοιας αυτής δεν μπορεί να αποδοθεί σε κάποιο συγκεκριμένο

ερευνητή, η εταιρική εικόνα ως πεδίο μελέτης και ενδιαφέροντος εξελίχθηκε με γρήγορους ρυθμούς (S.H.Kennedy, 1977).

Ακόμα και σήμερα, παρόλο που οι μελέτες και οι προσεγγίσεις στο θέμα της εταιρικής εικόνας είναι πάρα πολλές, ο όρος εταιρική εικόνα παραμένει ασαφής καθώς όχι μόνο δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός του, αλλά και πολλές φορές συγχέεται με παραπλήσιους όρους, όπως για παράδειγμα η εταιρική ταυτότητα και η εταιρική φήμη (Russel Abratt, 1989).

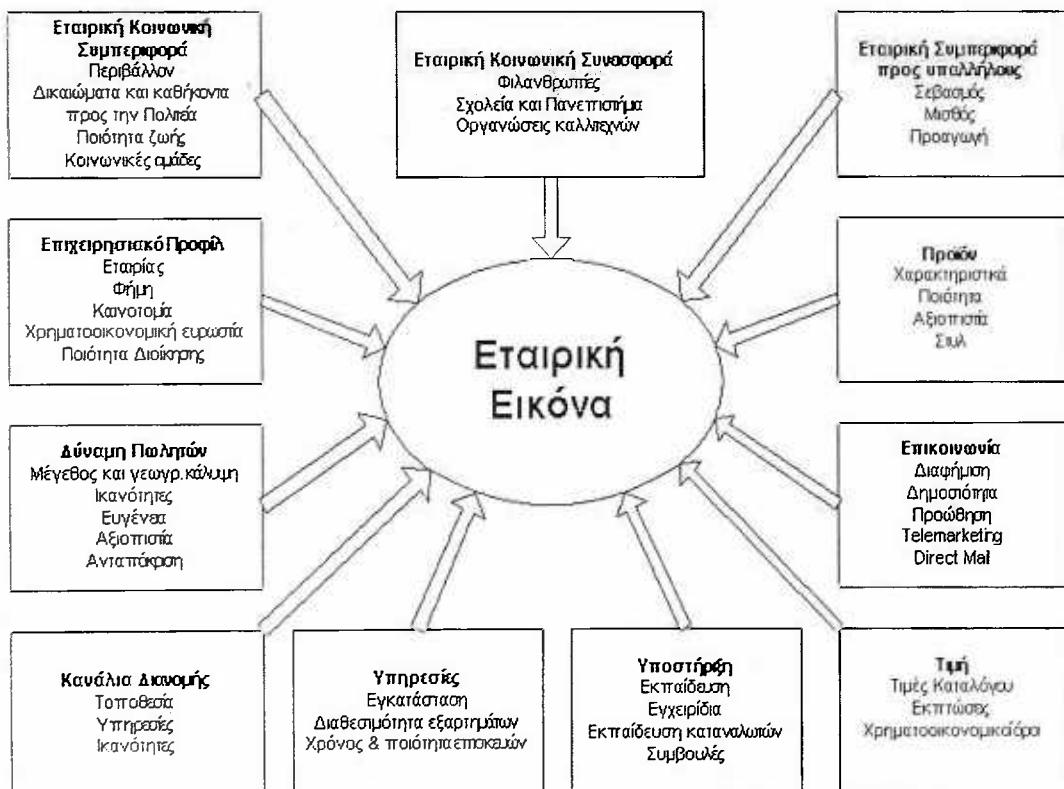
Γενικότερα, ο όρος εικόνα χρησιμοποιείται για να εκφράσει το σύνολο των αντιλήψεων, στάσεων και εντυπώσεων που έχει κάποιο άτομο για ένα αντικείμενο ή ένα πρόσωπο (Barich, Howard, Kkotler, 1991). Ειδικότερα, ένας από τους ορισμούς που έχουν προταθεί για την εταιρική εικόνα υποστηρίζει πως αυτή αντιπροσωπεύει την ολική εντύπωση που έχουν οι διαφορετικές ομάδες κοινού μιας επιχείρησης για αυτήν (Villanova, Zinkman and Hyman, 1990). Με τον όρο ολική εντύπωση τονίζεται το γεγονός ότι η εταιρική εικόνα είναι παραπάνω από ένα απλό σύνολο εντυπώσεων μεμονωμένων χαρακτηριστικών και περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες και τους ρόλους μιας επιχείρησης. Επίσης, οι διαφορετικές ομάδες κοινού που σχετίζονται αλλά και ενδιαφέρουν μια επιχείρηση αποτελούνται από τους μετόχους, τα διοικητικά στελέχη, τους τωρινούς και μελλοντικούς εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους διανομείς, την κοινότητα και φυσικά τους καταναλωτές των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.

Σύμφωνα με μια παρόμοια προσέγγιση η εταιρική εικόνα ορίζεται ως το σύνολο των αντιλήψεων ολόκληρης της επιχείρησης, των σχεδίων και των στόχων της. Περιλαμβάνει τόσο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, όσο και το στιλ διοίκησης, την επικοινωνιακή πολιτική και τις δράσεις της σε όλο τον κόσμο (Marken.G.A, 1990).

Σύμφωνα με τους Nha Nguyen και Ggaston Leblanc (2001), η εταιρική εικόνα συνδέεται με διάφορα υλικά και μη χαρακτηριστικά, παράδειγμα, το εταιρικό όνομα, την ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, την παράδοση, την κουλτούρα καθώς και τη σχηματισθείσα αντίληψη για την προσφερόμενη ποιότητα από πλευράς επιχείρησης. Έτσι, η εταιρική εικόνα αποτελείται από δύο κύρια συστατικά, το λειτουργικό (functional) και το συναισθηματικό (emotional).Το λειτουργικό συστατικό σχετίζεται με τα απτά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν εύκολα να μετρηθούν, ενώ το συναισθηματικό σχετίζεται με τις ψυχολογικές διαστάσεις οι οποίες εκδηλώνονται με συναισθήματα και στάσεις προς την επιχείρηση.

Στην προσέγγιση τους οι Barich, Howard και Kotler (1991) αναφέρουν έντεκα παράγοντες που σχετίζονται με την ύπαρξη της εταιρικής εικόνας καθώς και τα επιμέρους χαρακτηριστικά των παραγόντων αυτών. Οι παράγοντες αυτοί μαζί με τις επιμέρους διαστάσεις τους παρουσιάζονται συνοπτικά στο διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί. Για παράδειγμα, λαμβάνοντας υπόψη την εταιρική επικοινωνία, η εικόνα της επιχείρησης σχετικά με τον παράγοντα αυτό διαμορφώνεται από τις αντιλήψεις του κοινού για τις διαφημιστικές της ενέργειες, τις ενέργειες δημοσίων σχέσεων, προώθησης, direct mail και τηλεμάρκετινγκ. Εξετάζοντας κάθε χαρακτηριστικό ξεχωριστά θα μπορέσει η επιχείρηση να προσδιορίσει τυχών αδύνατα σημεία στο επικοινωνιακό της μείγμα που συντελούν αρνητικά στην εικόνα της.

Διάγραμμα 1.1: Παράγοντες εικόνας και τα χαρακτηριστικά τους



Πηγή: Barich, Howard, Kotler, (1991)

Οι Hatch, Mayjo, Schultz (1997) επιχειρώντας να προσεγγίσουν τον όρο εταιρική εικόνα αναγνωρίζουν την ύπαρξη δύο διαφορετικών σχολών προσέγγισης, την σχολή του μάρκετινγκ και αυτήν της οργανωσιακής θεωρίας. Η οργανωσιακή

θεωρία σε αντίθεση με αυτή του μάρκετινγκ εστιάζει σχεδόν αποκλειστικά σε εσωτερικά στοιχεία τα οποία συνδέονται με την εταιρική εικόνα. Για παράδειγμα οι Dutton και Dukerich(1991) ορίζουν την εταιρική εικόνα ως τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη μιας επιχείρησης πιστεύουν πως οι τρίτοι βλέπουν την επιχείρηση τους, ενώ από την μεριά του ο Kennedy (1977) εστιάζει στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης και τονίζει ότι μεγαλύτερη σημασία έχουν οι εταιρικές αρχές της επιχείρησης από ότι οι διαφημιστικές της καμπάνιες, όσον αφορά στην εταιρική εικόνα. Από την άλλη, η σχολή μάρκετινγκ επικεντρώνεται στην εξωτερική θεμελίωση του όρου εταιρική εικόνα. Έτσι, Ο Bernstein υποστηρίζει ότι η εικόνα μιας επιχείρησης δεν είναι αυτή που η ίδια πιστεύει πως είναι, αλλά αυτή που υπάρχει στο μυαλό των διαφόρων ομάδων κοινού της.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο, είναι το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση δεν προβάλει μια μοναδική εικόνα. Όταν άτομα από διαφορετικές ομάδες κοινού μιας επιχείρησης έρχονται σε επαφή με αυτή θα αρχίσουν αυτομάτως να διαμορφώνουν εντυπώσεις. Αυτές οι εντυπώσεις θα διαφέρουν από άτομο σε άτομο και αυτό γιατί οι αντιλήψεις, οι ιδέες και τα συναισθήματα κάθε ατόμου είναι και αυτά διαφορετικά μεταξύ τους. Έτσι, κάθε επιχείρηση δεν έχει μια και μοναδική εικόνα, αντιθέτως, έχει περισσότερες από μια και αυτό γιατί διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές εικόνες για αυτήν (Dowling R.Graham,1986).

Σε άρθρο του ο Ernest Dichler (1985) προχωρεί σε ορισμένες σημαντικές διαπιστώσεις χρήσιμες για την μελέτη και κατανόηση του όρου εικόνα. Αναφέρει πως οποιαδήποτε γραμμικά ή μονοδιάστατα μοντέλα για την προσέγγιση του όρου θα πρέπει να εγκαταλειφθούν καθώς οι εικόνες σχετίζονται κυρίως με εντυπώσεις παρά με συγκεκριμένα γεγονότα Επίσης, τονίζει το γεγονός ότι τα ανθρώπινα κίνητρα είναι περίπλοκα, συνεπώς δεν θα πρέπει να υπάρχουν υπεραπλουστευμένες υποθέσεις αναφορικά με αυτά. Ακόμα, υπογραμμίζει πως οι εικόνες αλλάζουν συνεχώς χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα τα τσιγάρα marlboro, όπου από γυναικείο τσιγάρο αρχικά, σήμερα απευθύνονται στο προφίλ του δυναμικού άνδρα. Προτείνει στη συνέχεια πως στα πλαίσια έρευνας της εικόνας δεν θα πρέπει να γίνεται το λάθος να εστιάζει και να αναλύει κανείς συνεχώς και αποκλειστικά το εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου αλλά να βλέπει την εικόνα σαν κοιμάτι ενός γενικότερου και ευρύτερου συστήματος δράσης, ανάδρασης και ανατροφοδότησης. Τέλος, αναγνωρίζει πως οι άνθρωποι έχουν την τάση να κάνουν ψυχολογικούς συσχετισμούς με διάφορους όρους. Για παράδειγμα ο όρος θερμός συνδέεται συνήθως με

ανεβασμένη ψυχολογική διάθεση, το μαύρο με το κακό ενώ το άσπρο με το καλό και το αγνό. Πολλές φορές η σημασία αυτών των συσχετισμών παραγνωρίζεται με αποτέλεσμα να συντελούν στον σχηματισμό αρνητικών ή αντικρουνόμενων εικόνων.

1.3 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.3.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΦΗΜΗ

Παρόλο που οι εννοιολογικές προσεγγίσεις του όρου εταιρική φήμη είναι πάρα πολλές, τείνει να υπάρχει συμφωνία ως προς την ουσία του όρου που έγκειται στο γεγονός πως η εταιρική φήμη είναι αποτέλεσμα παλαιοτέρων ενεργειών της επιχείρησης (Nha Nguyen, Ggaston Leblanc, 2001). Η εταιρική φήμη θα μπορούσε να ορισθεί, ως ο καθρέφτης της ιστορίας της επιχείρησης ο οποίος χρησιμοποιείτε για να επικοινωνήσει η επιχείρηση με το κοινό στόχο πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της (Yoon et.al., 1993). Σε ένα παρόμοιο ορισμό O Spence (1974) υποστηρίζει πως η εταιρική φήμη είναι το αποτέλεσμα μιας συνεχούς διαδικασίας κατά την οποία η επιχείρηση επικοινωνεί τα κύρια χαρακτηριστικά της, προκειμένου να μεγιστοποιήσει το κοινωνικό satus (Albert Garuana, 1997).

Οι Herbig and Milewicz (1993) ορίζουν την εταιρική φήμη ως μια εκτίμηση της συνέπειας της επιχείρησης διαχρονικά ως προς κάποιο χαρακτηριστικό. Συνεπώς κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει παραπάνω από μια φήμες, μια για κάθε χαρακτηριστικό, όπως για παράδειγμα για την ποιότητα των προϊόντων της, για τον βαθμό καινοτομίας της, για την ποιότητα της διοίκησης της ή για την παγκόσμια φήμη της. Ακόμα, η φήμη μιας επιχείρησης μπορεί να μην είναι η ίδια μεταξύ των διαφορετικών ομάδων κοινού της. Έτσι, μπορεί να έχει παραπάνω φήμες ανάλογα με τους συνδυασμούς των διαφόρων χαρακτηριστικών της και των ομάδων κοινού της.

Στην δικιά τους προσέγγιση οι Manto Gotsi και Alan M. Wilson (2001) συνοψίζοντας τα κοινά χαρακτηριστικά που συναντιούνται στους διάφορους ορισμούς για την εταιρική φήμη, τα συγκεντρώνουν στα εξής έξι σημεία:

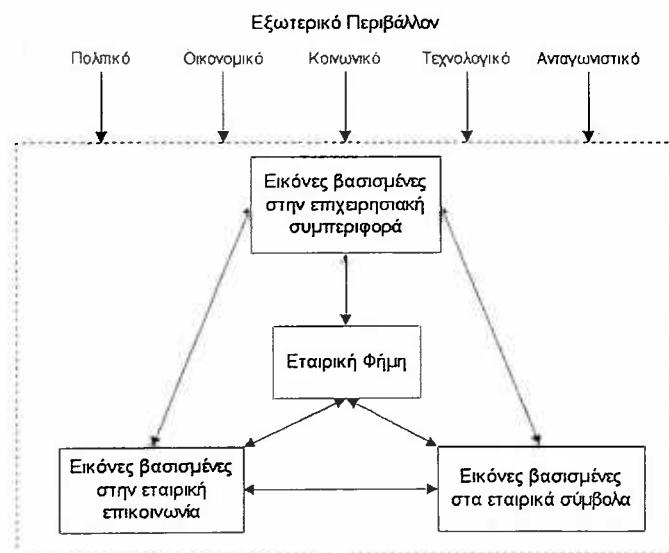
1. Η φήμη αποτελεί δυναμικό στοιχείο, δηλαδή μεταβάλλεται με το χρόνο (Barich-Kotler, 1997)
2. Χρειάζεται χρόνο για να αποκτηθεί και να διατηρηθεί (Gray-Balmer, 1998)
3. Η φήμη είναι άμεσα εξαρτώμενη από τις εικόνες που αποκτάει το κοινό μέσω της συμπεριφοράς, του συμβολισμού και της επικοινωνίας της επιχείρησης (Bromley 1993, Fombrun 1996, Gray and Balmer 1998, Rindova 1997,

Saxton 1998) αλλά και αντιστρόφως μπορεί να επηρεάσει τις εικόνες αυτές (Barich-Kotler 1997, Mason 1993)

4. Αποκρυσταλλώνει την αντιλαμβανόμενη κατάταξη μιας επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού στο μυαλό του κοινού.
5. Διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για την ίδια επιχείρηση οι οποίες να βασίζονται στο προσωπικό τους οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον (Bromley 1993, Forbrum 1996).

Επισήμως, επιχειρώντας ένα ορισμό καταλήγουν πως η φήμη είναι η ολική αποτίμηση μιας επιχείρησης διαχρονικά. Αυτή η αποτίμηση βασίζεται στην άμεση εμπειρία που έχει κάποιο άτομο με την επιχείρηση, σε οποιαδήποτε άλλη μορφή επικοινωνίας που παρέχει πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση και τέλος στην σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Τα ανωτέρω θα μπορούσαν να παρασταθούν σχηματικά στο διάγραμμα 1.2.

Διάγραμμα 1.2: Ορίζοντας την εταιρική φήμη



Πηγή: Manto Gotsi & Alan M. Wilson (2001)

Αν και το προηγούμενο διάγραμμα παρέχει μια προσέγγιση στο θέμα των συσχετισμού εταιρικής εικόνας και φήμης, εντούτοις οι απόψεις για την σχέση αυτών των δύο εννοιών διαφέρουν. Στην προσπάθεια τους να ταξινομήσουν αυτές τις διαφορετικές απόψεις οι Manto Gotsi και Alan M. Wilson (2001) κάνουν λόγο για δύο κύριες σχολές σκέψεις, η μία που υποστηρίζει πως εταιρική φήμη και εικόνα είναι έννοιες ταυτόσημες και η δεύτερη που υποστηρίζει πως αποτελούν ξεχωριστούς όρους. Στα πλαίσια της δεύτερης σχολής οι κυριαρχες προσεγγίσεις είναι επίσης δύο

αφού η μεν πρώτη υποστηρίζει πως η φήμη είναι μια μόνο διάσταση στα πλαίσια σχηματισμού της εταιρικής εικόνας, ενώ η δεύτερη το αντίθετο, δηλαδή, πως η φήμη επηρεάζεται από τις πολλαπλές εικόνες που έχουν διαμορφώσει οι διάφορες ομάδες κοινού μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Nha Nguyen και Gagston Leblanc (2001), η σχέση μεταξύ της εταιρικής φήμης και εικόνας είναι για πολλούς δυσδιάκριτη. Πρώτον, γιατί και οι δύο έννοιες είναι αποτέλεσμα εξωτερικών αντιλήψεων, αφού η εταιρική εικόνα είναι το πορτρέτο της επιχείρησης στο μυαλό του κοινού και η εταιρική φήμη ο βαθμός αξιοπιστίας της επιχείρησης ως προς κάποιο χαρακτηριστικό. Δεύτερον, γιατί ο ψυχολογικός παράγοντας είναι καθοριστικός και κοινός στη διαδικασία σχηματισμού τους. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με παλιότερα εμπειρικά αποτελέσματα έχει υποστηριχθεί πως μια καλή φήμη μπορεί να βοηθήσει μια πρωτοπόρα επιχείρηση στο κτίσμα μιας καινοτομικής εικόνας (Porter, 1985) ενώ σύμφωνα με τον Franklin (1984) η εταιρική φήμη είναι το γενικό και τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας σχηματισμού της εταιρικής εικόνας.

1.3.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

Σύμφωνα με τους ορισμούς των Topalian (1984), Downey (1986/87) και Lee (1983) η εταιρική ταυτότητα αποτελεί την προσωπικότητα μιας επιχείρησης καθώς υποδηλώνει το τι πραγματικά είναι και το τι κάνει, πραγματικότητα που αντανακλάται από στοιχεία όπως το μέγεθος της επιχείρησης, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της, οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται, οι δομές της, το στυλ και γενικότερα όλα εκείνα τα συστατικά που την ορίζουν, την υποκινούν και την περικλείουν.

Σε ένα παρόμοιο ορισμό οι Gray R.Edmund και Balmer M.T.John, (1998) δηλώνουν, ότι η εταιρική ταυτότητα αναφέρεται στα ξεχωριστά εκείνα χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν μια επιχείρηση και συνεπώς αντικατοπτρίζει αυτό το οποίο είναι πραγματικά η επιχείρηση. Η διαχείριση της εταιρικής ταυτότητας αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία η επιχειρησιακή στρατηγική, η κουλτούρα, η φιλοσοφία και ο οργανωσιακός σχεδιασμός της επιχείρησης αποτελούν τα κυριότερα συστατικά τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κατά ένα τρόπο δυναμικό. Η στρατηγική αποτελεί το σύνολο των στόχων αλλά και των πολιτικών και προγραμμάτων μέσω των οποίων η επιχείρηση δραστηριοποιείται στις διάφορες επιλεγείσες αγορές. Η εταιρική φιλοσοφία αναφέρεται στις αξίες και τις αντιλήψεις της ανώτατης ιεραρχίας και συνήθως αντικατοπτρίζεται στη δήλωση εταιρικού

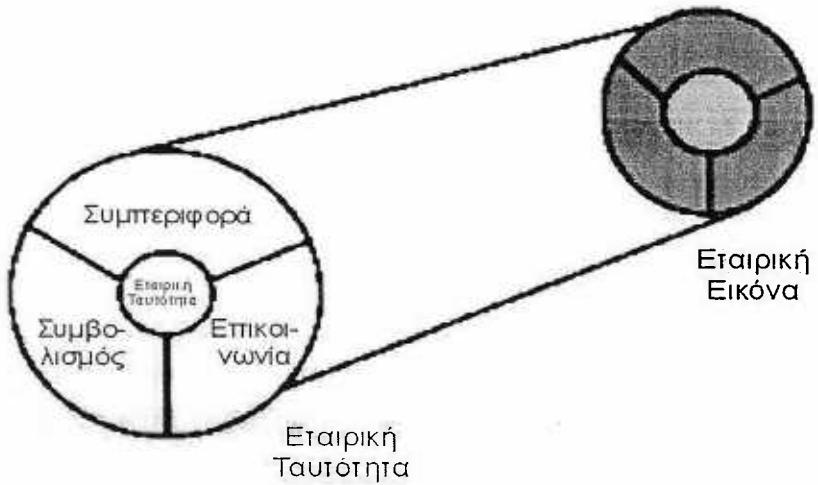
οράματος ενώ η εταιρική κουλτούρα στις κοινές αξίες και αντιλήψεις που διέπουν όλα τα μέλη μιας επιχείρησης. Τελευταίο στοιχείο της εταιρικής ταυτότητας αποτελεί ο οργανωσιακός σχεδιασμός και αναφέρεται στις αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες και τα συστήματα, τον βαθμό αποκέντρωσης, τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τον αριθμό των iεραρχικών επιπέδων και το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Όλα αυτά τα στοιχεία, καθώς και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους οδηγούν στην διαφοροποίηση της μιας επιχείρησης από τις άλλες.

Τέλος ο Joe Marconi στο βιβλίο του *image marketing* προσεγγίζοντας την εταιρική ταυτότητα μιλάει για οπτική εκδήλωση της εικόνας της επιχείρησης όπως διαμορφώνεται από τα λογότυπα της επιχείρησης, τα προϊόντα της, τα κτίρια της και γενικά όλα τα υλικά στοιχεία τα οποία δημιουργεί για να επικοινωνήσει με τις διάφορες ομάδες κοινού της

Παρόλο που οι όροι εταιρική εικόνα και εταιρική ταυτότητα δεν είναι ταυτόσημοι, εντούτοις συνδέονται στενά. Όπως υποστηρίζει και ο Morten Muller (2003) ενώ η εταιρική ταυτότητα σαν έννοια υποδηλώνει το σύνολο εκείνων που προβάλλει μια επιχείρηση, η εταιρική εικόνα αποτελεί το σύνολο των εντυπώσεων που σχηματίζει το κοινό από αυτά που προβάλλει η επιχείρηση. Άλλωστε σύμφωνα με τους Zinkman, Gganesh, Jaju και Hayes (2001), η εταιρική ταυτότητα είναι ένα μόνο από τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που σε συνδυασμό και με άλλα στοιχεία, τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα η συμπεριφορά των υπαλλήλων, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως η εικόνα του κλάδου, συντελούν στο σχηματισμό της εταιρικής εικόνας.

Επίσης, οι Birkigt και Stader (1986) ορίζουν την εταιρική ταυτότητα ως τα μηνύματα που μεταβιβάζει μια επιχείρηση εσωτερικώς και εξωτερικώς μέσω συμβόλων, συμπεριφορών και επικοινωνιών. Ο van Riel αναφέρεται σε αυτά τα τρία στοιχεία ως το μείγμα εταιρικής ταυτότητας και αναγνωρίζει πως η εταιρική προσωπικότητα εκδηλώνεται μέσω αυτών των στοιχείων. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.3 που ακολουθεί, η εταιρική εικόνα εμφανίζεται ως η αντανάκλαση της εταιρικής ταυτότητας. Κάθε άτομο έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση είτε άμεσα είτε έμμεσα μέσω αυτών των συμβόλων, συμπεριφορών και επικοινωνιακών δραστηριοτήτων και μέσω μιας πολύπλοκης διαδικασίας, αναπτύσσει ένα σύνολο εντυπώσεων για αυτήν (Peggy Simcic Bronn, 2002).

Διάγραμμα 1.3: Η εταιρική εικόνα ως αντανάκλαση της εταιρικής ταυτότητας



Πηγή: Peggy Simcic Bronn, 2002

1.4 ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ

Στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου η δύναμη των επωνυμιών μικραίνει, ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο οξύς, το ηθικό και η αφοσίωση των εργαζομένων διαρκώς εξασθενεί και το ευρύτερο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον μεταβάλλεται, η σημασία της εταιρικής εικόνας ως ξεχωριστό εργαλείο μάρκετινγκ γίνεται όλο και πιο έντονη καθώς τα πλεονεκτήματα τα οποία συνδέονται με την προώθηση μιας ισχυρής και θετικής εικόνας είναι πολλά. (Steven B. Howard, 1997).

Πρώτον, πολλές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την εικόνα που προβάλλουν γιατί θεωρούν πως μια καλή εικόνα επηρεάζει την γενικότερη συμπεριφορά των ανθρώπων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η εταιρική εικόνα θεωρείτε ένα εργαλείο δημιουργίας θετικής προδιάθεσης του κόσμου απέναντι σε μια επιχείρηση, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη πιστότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή στην προτίμηση της έναντι των ανταγωνιστριών (S.H.Kennedy, 1977).

Δεύτερον, στα πλαίσια του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, όπου ο διαχωρισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι πολλές φορές δύσκολος, η εταιρική εικόνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ο καθρέφτης της επιχείρησης στο ευρύ κοινό,

αντανακλώντας με αυτόν τον τρόπο το ποια πραγματικά είναι. Έτσι, η επιχείρηση παρέχει όλα εκείνα τα στοιχεία πάνω στα οποία το κοινό θα μπορεί να βασίσει τις αντιλήψεις του για αυτήν και αν αυτά τα στοιχεία το βρίσκουν σύμφωνο, τότε η εικόνα της επιχείρησης θα είναι θετική.

Από την άλλη, μια θετική εικόνα θα βοηθήσει την επιχείρηση να προσελκύσει αυτούς τους υποψήφιους εργαζόμενους που ταιριάζουν περισσότερο με το προφίλ της, αλλά και ταυτόχρονα να αποτελέσει μια διαβεβαίωση για αυτούς πως το εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο θα ήθελαν να εργαστούν.

Ακόμα, σύμφωνα με εκτιμήσεις ορισμένων ειδικών, οι μπράντες χάνουν όλο και περισσότερο την δύναμη τους και πολλές από αυτές που τώρα είναι ηγέτιδες στην κατηγορία τους θα χάσουν αυτήν την θέση σε μικρό χρονικό ορίζοντα, καθώς ο κύκλος ζωής των προϊόντων συνεχώς μειώνεται. Σε αυτή την περίπτωση, μια ισχυρή εταιρική εικόνα θα βοηθήσει στην επιμήκυνση της ζωής των προϊόντων παρέχοντας καλύτερες εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες, καλύτερη κατανόηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και των συνθηκών της αγοράς αλλά και καλύτερη τοποθέτηση της επιχείρησης στην αντίληψη των καταναλωτών (Marken G.A, 1990).

Στην δικιά του προσέγγιση, ο Dowling .R.Grahame (1986) αναγνωρίζοντας την σημασία προώθησης της εταιρικής εικόνας, τονίζει το γεγονός πως το πιο πιθανό είναι η μεγαλύτερη μερίδα του κοινού να μην έρθει ποτέ σε άμεση επαφή με μια επιχείρηση. Συνεπώς, η αξιολόγηση και η εκτίμηση τους για μια επιχείρηση θα διαμορφωθεί από εκείνα τα πληροφοριακά στοιχεία τα οποία είναι ενσωματωμένα μέσα σε μια θετική και ισχυρή εικόνα.

Επίσης, η προώθηση της εταιρικής εικόνας έρχεται να συμπληρώσει την έννοια του μέγα μάρκετινγκ για το οποίο μίλησε ο Kotler. Η έννοια αυτή υποστηρίζει πως το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται το μάρκετινγκ πρέπει να θεωρηθεί καλύτερα σαν ελεγχόμενη παρά σαν μη ελεγχόμενη μεταβλητή στα πλαίσια κατάστρωσης της στρατηγικής. Ο Kotler υποστηρίζει πως τα παραδοσιακά 4π του μάρκετινγκ θα πρέπει να επεκταθούν σε 6 λαμβάνοντας επιπλέον υπόψη την πολιτική δύναμη και τον σχηματισμό της κοινής γνώμης. Έτσι, προωθώντας και διατηρώντας μια θετική εταιρική εικόνα μεταξύ αυτών των ομάδων κοινού, όπως για παράδειγμα, στους κυβερνητικούς κύκλους, στη χρηματοοικονομική κοινότητα, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και σε άλλες, μπορεί η επιχείρηση να διαχειρισθεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.



1.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ

Όπως αναφέρθηκε, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις συνεχώς μεταβάλλεται. Κατά την τελευταία δεκαετία έχουν αναπτυχθεί ορισμένες τάσεις παγκοσμίως που έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις στο να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα στρατηγικής διαχείρισης της εταιρικής τους εικόνας. Η επιτάχυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων, οι ιδιωτικοποιήσεις και αποκρατικοποιήσεις, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις, η παγκοσμιοποίηση και η καθιέρωση περιοχών ελεύθερου εμπορίου, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, η περιορισμένη διαθεσιμότητα ικανού εργατικού δυναμικού, η απαίτηση από πλευράς κοινού για αυξημένη κοινωνική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων και η κατάργηση των συνόρων μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες που άλλοι σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλοι σε λιγότερο συντελούν στην αναγκαιότητα διαχείρισης της εταιρικής εικόνας (John.M.T.Balmer, Edmund.R.Gray, 2000).

Παρόλο που αρκετές μελέτες τονίζουν το γεγονός ότι η εταιρική εικόνα δεν δύναται να επηρεασθεί, ανεξαρτήτως του ποσού των χρημάτων που επενδύει μια επιχείρηση για την διαχείριση της, υπάρχει πλήθος ερευνητών που αντιτίθενται σε αυτήν την άποψη και προτείνουν σημεία τα οποία οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσέξουν στα πλαίσια διαχείρισης της εταιρικής τους εικόνας. Ένα από τα σημαντικότερα είναι η ανάγκη ύπαρξης μιας ξεκάθαρης εικόνας που θα αντανακλά το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης. Αυτή η εικόνα θα πρέπει να μην αφήνει περιθώρια για παρερμηνείες από το κοινό. Για παράδειγμα η δήλωση της Ford πως η ποιότητα είναι η νούμερο ένα δουλειά μας μεταβιβάζει μια ξεκάθαρη εικόνα πως η Ford είναι μια επιχείρηση όπου η ποιότητα παίζει τον πιο καθοριστικό ρόλο (Zinkhan,.Ganesh, Jaju,Hayes, 2001), (Larry.R.Smeltzer,EdmundR.Gray,1985).

Επίσης, η επιθυμητή εικόνα θα πρέπει να ορίζεται και να σχεδιάζεται προσεκτικά ακριβώς όπως και τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, όπως η τιμή, το προϊόν, η διανομή και η προβολή. Μια σε βάθος ανάλυση της υπάρχουσας εικόνας της επιχείρησης απαιτείται, προτού οποιοδήποτε πρόγραμμα διαχείρισης της εικόνας τεθεί σε εφαρμογή. Προκειμένου η επιχείρηση να είναι βεβαία πως η εικόνα που μεταβιβάζεται είναι η σωστή, θα πρέπει να εξακριβώσει πως όλα τα στοιχεία του προγράμματος διαχείρισης βρίσκονται σε συνέργια μεταξύ τους και δεν περνούν αντιφατικά μηνύματα.

Ακόμα, επειδή η εταιρική εικόνα έχει άμεση σχέση με τις αντιλήψεις και τις εντυπώσεις των διαφόρων ομάδων κοινού, ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η γνώση αυτών των ομάδων, των ιδιαιτεροτήτων τους, των αναγκών τους και το είδος των επαφών που αναπτύσσουν με την επιχείρηση. Έχοντας σαν δεδομένο πως οι ομάδες κοινού διαφέρουν μεταξύ τους, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο σε ποια πλευρά της επιχείρησης η κάθε μια από αυτές δίνει σημασία. Για παράδειγμα, οι καταναλωτές μπορεί να θεωρούν σαν σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία αξιολόγησης μιας επιχείρησης, το κατά πόσο είναι κοινωνικά ευαισθητοποιημένη, ενώ το ίδιο στοιχείο μπορεί να αποτελεί για τους μετόχους αιτία για λιγότερα κέρδη. Συνεπώς, ενώ το ίδιο γεγονός μπορεί να οδηγήσει σε θετικές στάσεις των καταναλωτών απέναντι στην επιχείρηση, μπορεί ταυτόχρονα να οδηγήσει και σε πτώση της τιμής της μετοχής της λόγο της μη αποδοχής του από την πλευρά των μετόχων. Έτσι, στα πλαίσια διαχείρισης της εταιρικής της εικόνας, μια επιχείρηση έχει σαν επιλογή να ακολουθήσει μια από τις τέσσερις στρατηγικές. Μπορεί, είτε να αναπτύξει μια μόνο εικόνα που να εστιάζει σε ένα μόνο χαρακτηριστικό σημαντικό για όλες τις ομάδες κοινού, είτε να εστιάζει στην κυριότερη για αυτήν ομάδα κοινού, είτε να συνδυάζει δύο ή περισσότερα χαρακτηριστικά, είτε τέλος να αναπτύξει διαφορετικές εικόνες για κάθε ομάδα κοινού.

Επίσης, σημαντικό είναι να υπάρχει συχνή ανατροφοδότηση έτσι ώστε να διασφαλίζει η επιχείρηση πως η εικόνα που έχει αρχίσει να διαμορφώνεται στις διάφορες ομάδες κοινού είναι όντως η επιθυμητή, διαφορετικά να προχωρήσει σε αλλαγές στο πρόγραμμα της.

Σε μια παρόμοια προσέγγιση O'Marken.G.A (1990) αναγνωρίζει την αναγκαιότητα ορισμένων σταδίων στο πρόγραμμα διαχείρισης της εικόνας με σημείο εκκίνησης την αξιολόγηση των ισχυρών και αδύνατων σημείων της υπάρχουσας εικόνας, καθώς και των παραγόντων που τα επηρεάζουν. Στη συνέχεια, η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει την επιθυμητή της εικόνα, όπως για παράδειγμα μιας επιχείρησης με προσανατολισμό την έρευνα ή την ποιότητα, και να σχεδιάσει ένα σύνολο ενεργειών που να απευθύνετε σε όσες το δυνατόν περισσότερες ομάδες κοινού της. Τέλος, απομένει η δημιουργία των κατάλληλων επικοινωνιακών μηνυμάτων καθώς και ο συντονισμός των καναλιών επικοινωνίας με σκοπό το χτίσιμο της επιθυμητής εικόνας.

Oi Barich, Howard, Kotler (1991) τονίζουν πως μια επιχείρηση στην προσπάθεια της να διαχειρισθεί την εταιρική της εικόνα οφείλει να αναπτύξει ένα

πρόγραμμα το οποίο να είναι εφικτό τόσο από άποψη πρακτικής εφαρμογής όσο και από άποψης επάρκειας πόρων. Υποστηρίζουν πως αυτό το πρόγραμμα αποτελείται από τέσσερα στάδια, το στάδιο του σχεδιασμού, της συλλογής δεδομένων, της ανάλυσης εικόνας και τέλος των δράσεων τροποποίησης εικόνας και παρακολούθησης των αλλαγών αυτών.

Στο στάδιο του σχεδιασμού, δεδομένου ότι μια επιχείρηση είναι σχεδόν αδύνατον να παρακολουθήσει όλα τα συστατικά της εικόνα της, για κάθε περιοχή και για κάθε ομάδα κοινού, θα πρέπει να αποφασίσει ποια συστατικά της εικόνας της την ενδιαφέρουν, ποιες ομάδες κοινού της, ποια μέλη τους, ποιοι ανταγωνιστές της αλλά και πόσο συχνά θα είναι σκόπιμο να παρακολουθεί την εικόνα της. Έτσι, αναφορικά με τα συστατικά της εταιρικής εικόνας, χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως οι ομάδες εστίασης και οι ατομικές συνεντεύξεις, οφείλει να αποφασίσει για το αν την ενδιαφέρει περισσότερο το προϊόν, η τιμή, τα κανάλια διανομής, οι επικοινωνιακές της τεχνικές ή οι υπηρεσίες υποστήριξης της προκειμένου να εστιάσει. σε κάποια από αυτά. Στη συνέχεια πρέπει να προσδιορίσει ποιες ομάδες κοινού είναι προτιμότερο να συμπεριληφθούν στο στάδιο του σχεδιασμού, απόφαση που έχει να κάνει με το προσφερόμενο προϊόν. Για παράδειγμα, για ακριβά προϊόντα που αγοράζονται σε αραιά χρονικά διαστήματα ή είναι σχετικά άγνωστα στον τελικό καταναλωτή, σημαντική είναι η προβολή και ενημέρωση τους. Σε αυτή την περίπτωση, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αναδεικνύονται ως η ομάδα κοινού κλειδί στο πρώτο στάδιο μελέτης της εικόνας. Σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως ο αριθμός των μελών κάθε ομάδας, η σημαντικότητα τους, η γεωγραφική κατανομή τους και άλλες σχετικές αποφάσεις. Η επόμενη απόφαση έχει να κάνει με τον καθορισμό των κύριων ανταγωνιστών. Μια από τις προσεγγίσεις που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί είναι η ερώτηση των πελατών ή των διανομέων σχετικά με το ποιοι νομίζουν αυτοί πως είναι οι κύριοι ανταγωνιστές. Τέλος, θα πρέπει να αποφασισθεί πόσο συχνά θα παρακολουθείται η εικόνα της επιχείρησης συνυπολογίζοντας τα οφέλη από μια έγκαιρη διάγνωση των αλλαγών των στάσεων που πραγματοποιούνται αλλά και του υψηλού κόστους που συνεπάγεται μια τέτοια τακτική. Είναι γεγονός ότι, σε περιόδους έντονων τεχνολογικών αλλαγών, διαφοροποιήσεων των στρατηγικών των ανταγωνιστών αλλά και σε ιδιαίτερα ασταθές περιβάλλον, ενδείκνυται η παρακολούθηση του προγράμματος διαχείρισης εταιρικής εικόνας συχνά.



Μετά το στάδιο του σχεδιασμού η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο που είναι η συλλογή δεδομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαφόρων τεχνικών όπως η τηλεφωνική ή η ταχυδρομική συμπλήρωση ερωτηματολογίων.

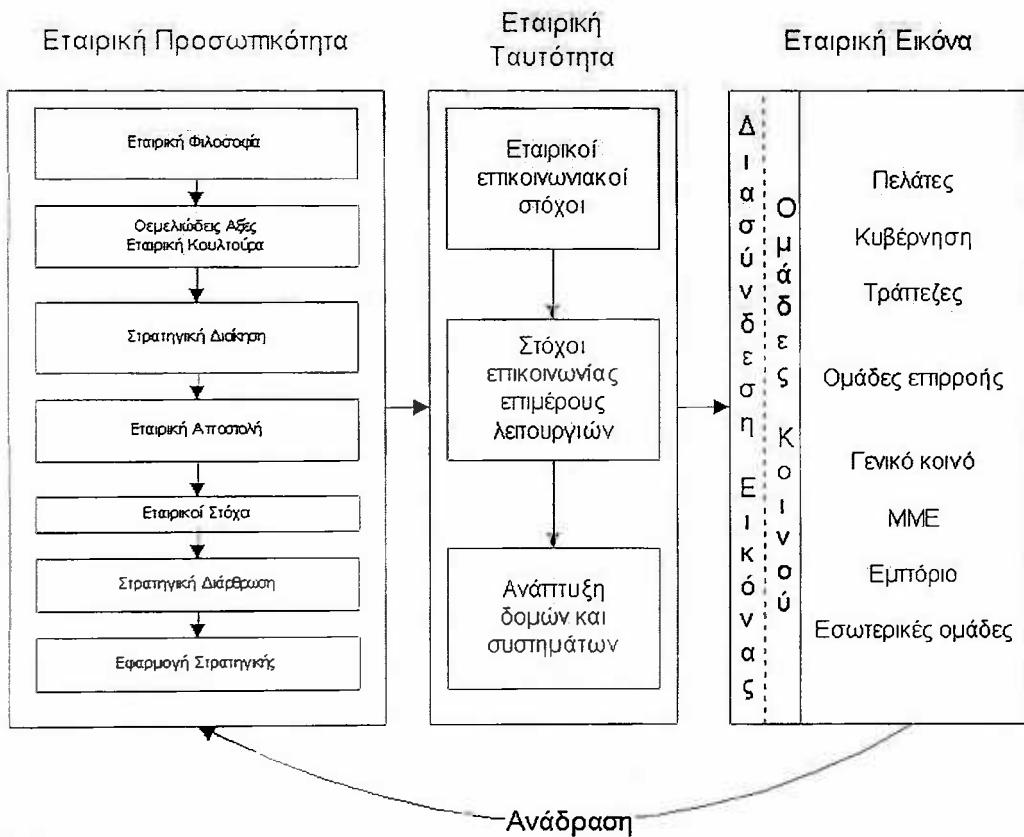
Αφού έχει ολοκληρωθεί και αυτό το στάδιο, ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων και η γραφική απεικόνιση της εικόνας της επιχείρησης. Το κάθε μετρούμενο χαρακτηριστικό αποτελείτε από δύο προφίλ τα οποία αποφασίζει η επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν αυτό το χαρακτηριστικό είναι το προϊόν της επιχείρησης, το προφίλ A μπορεί να αντικατοπτρίζει την εικόνα που έχουν οι μικροί αγοραστές ενώ το προφίλ B των μεγάλων ή το προφίλ A θα μπορούσε να ήταν η περσινή εικόνα για το προϊόν, ενώ το προφίλ B η φετινή. Για κάθε ένα προφίλ χρησιμοποιείτε πενταβάθμια κλίμακα για να μετρηθεί η απόδοση της επιχείρησης, όπου το ένα αντιπροσωπεύει φτωχή απόδοση ενώ το πέντε την καλύτερη δυνατή. Η ίδια τακτική με τα προφίλ ακολουθείτε για όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Έτσι, στόχος είναι η επιχείρηση να αποσπάσει την μεγαλύτερη δυνατή βαθμολογία σε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία αυτή κρίνει ως πιο σημαντικά.

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης του προηγούμενο σταδίου η επιχείρηση θα έχει μια ξεκάθαρη ιδέα των δυνατών αλλά και ασθενών της σημείων αναφορικά με την εικόνα της, όπως αυτά θα έχουν προκύψει από τις ερωτηθείσες ομάδες. Ωστόσο, πριν η επιχείρηση προχωρήσει σε οποιεσδήποτε διορθωτικές ενέργειες των αδύναμων εκείνων χαρακτηριστικών της, μια ανάλυση του ανταγωνισμού κρίνετε απαραίτητη. Για παράδειγμα αν και ο κύριος ανταγωνιστής υστερεί στο ίδιο χαρακτηριστικό, τότε ίσως να μην είναι και τόσο επιτακτικό για την επιχείρηση να προχωρήσει σε ενέργειες βελτίωσης της εικόνας της ως προς αυτό το χαρακτηριστικό. Παρόλα αυτά, θα μπορούσε να αποτελέσει μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αν η απόδοση της ήταν καλύτερη έναντι του ανταγωνισμού. Επίσης, τα σημεία στα οποία η επιχείρηση απολαμβάνει θετική εικόνα θα μπορούσαν να αποτελέσουν και την βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η επικοινωνιακή της πολιτική. Τέλος, πέρα από την αντιλαμβανόμενη βαθμολογία του κάθε χαρακτηριστικού, στην ανάλυση θα μπορούσε να συμπεριληφθεί και άλλη μια παράμετρος που θα αφορά την αντιλαμβανόμενη σημασία του κάθε χαρακτηριστικού από τις διάφορες ομάδες κοινού της επιχείρησης. Έτσι, σε χαρακτηριστικά στα οποία η επιχείρηση έχει μεγάλη βαθμολογία αλλά παρόλα αυτά δεν είναι πολύ σημαντικά σε κάποια ομάδα κοινού, θα πρέπει να προσπαθήσει να αυξήσει την

αντιλαμβανόμενη σημασία αυτού του χαρακτηριστικού σε αυτή την ομάδα. Αντιθέτως σε σημεία στα οποία η επιχείρηση υστερεί, αλλά θεωρούνται σημαντικά από το κοινό, τότε με αντίστοιχες ενέργειες θα μπορούσε να υποβαθμίσει την σημασία τους. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως η αλλαγή της αντιλαμβανόμενης σημασίας κάποιου χαρακτηριστικού της εταιρικής εικόνας είναι πολύ πιο δύσκολη από την αλλαγή της βαθμολογίας της επιχείρησης σε αυτό το χαρακτηριστικό (Barich, Howard, Kotler, 1991).

Ένα άλλο θεωρητικό μοντέλο το οποίο έχει προταθεί για την διαχείριση της εταιρικής εικόνας είναι αυτό του Russel Abratt (1989) το οποίο και παρουσιάζετε στο διάγραμμα 1.4.

Διάγραμμα 1.4: Διαχείριση εταιρικής εικόνας



Πηγή: Russel Abratt, 1989

Η διατύπωση της εταιρικής φιλοσοφία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την διαχείριση της εταιρικής εικόνας και επιτρέπει την ανάπτυξη των εταιρικών αρχών και αξιών που μαζί με την εταιρική φιλοσοφία αποτελούν την εταιρική κουλτούρα. Είναι το σημείο εκκίνησης γιατί η εταιρική εικόνα, προτού διαχειρισθεί, απαιτείται να κατανοηθεί το ποια είναι πραγματικά η επιχείρηση. Το επόμενο βασικό

στοιχείο αποτελεί η εταιρική στρατηγική, η οποία έρχεται να απαντήσει τρία καίρια ερωτήματα. Το πρώτο είναι το τι θα κάνει η επιχείρηση και για ποιους. Αυτό με τη σειρά του αποτελεί και την εταιρική αποστολή, η οποία σύμφωνα με τον Kotler, (1983) πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην αγορά, ξεκάθαρη, συγκεκριμένη, εφικτή και ικανή να κινητοποιήσει τους πάντες. Το δεύτερο ερώτημα αφορά στους στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι αντανακλούν τις προτεραιότητες της επιχείρησης και τα αναμενόμενα από αυτήν αποτελέσματα. Τέλος, αυτό που μένει είναι να προσδιορισθούν τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και η κατανομή των στόχων και των μέσων στα κύρια τμήματα της επιχείρησης.

Στο επόμενο στάδιο, η κύρια δραστηριότητα στα πλαίσια διαχείρισης της εικόνας είναι η ανάπτυξη των επικοινωνιακών στόχων. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα όπως το τι θα πει η επιχείρηση, σε ποιους θα το πει και πώς θα το πει. Από τη στιγμή που έχουν καθορισθεί οι στόχοι και οι στρατηγικές, θα πρέπει να διαχωριστούν στα επιμέρους τμήματα και λειτουργίες και να ενσωματωθεί το στοιχείο της επικοινωνίας σε κάθε ένα από αυτά μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων δομών και συστημάτων Η ανάπτυξη της επικοινωνιακής πολιτικής θα πρέπει να γίνει από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της επιχείρησης όπου υπάρχει καλύτερη εικόνα για το σύνολο αυτής, καθώς και για το επιθυμητό αποτέλεσμα. Τέλος, θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη και για την ανάπτυξη τμήματος επικοινωνίας, όπου αυτό το τμήμα θα είναι επιφορτισμένο με θέματα που θα έχουν σχέση με την διαχείριση και την παρακολούθηση της εικόνας και το οποίο θα αναφέρετε στον διευθύνοντα σύμβουλο.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, το κύριο στοιχείο είναι το σημείο επαφής της εικόνας με τις διαφορετικές ομάδες κοινού. Σε αυτό το σημείο είναι που οι εμπειρίες των διαφόρων ομάδων κοινού διαμορφώνονται από τα συστήματα που έχει αναπτύξει η επιχείρηση και στην ουσία αυτές οι εμπειρίες είναι που καθορίζουν και την εταιρική εικόνα. Διαφορετικές ομάδες κοινού θα έρθουν σε επαφή με διαφορετικά συστήματα της επιχείρησης, συνεπώς, κάθε επιχείρηση, διαχειρίζοντας με ένα μοναδικό τρόπο αυτά τα συστήματα, θα μπορεί να δημιουργήσει και να υποστηρίξει την εταιρική της εικόνα.

Τέλος, στα πλαίσια διαχείρισης της εικόνας, ο James Poon Teng Fat (1997) προτείνει συγκεκριμένα βήματα τα οποία θα πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

Πρωταρχικής σημασίας είναι η καθιέρωση επώνυμων προϊόντων τα οποία μπορούν να προσφέρουν εξαιρετική βοήθεια στις επιχειρήσεις. Τα επώνυμα προϊόντα

χρησιμοποιούνται για να επικοινωνήσουν στο κοινό την ανταγωνιστικότητα αλλά και την εικόνα της επιχείρησης. Συνεπώς, κάθε επιχείρηση όχι μόνο θα πρέπει να επενδύσει στη δημιουργία επωνύμων προϊόντων, αλλά και να ερευνήσει τους λόγους προτίμησης τους έναντι άλλων επωνυμιών καθώς επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και αξίες που είναι συνδεδεμένα με αυτά. Κάθε επωνυμία θα πρέπει να έχει μια τέτοια προσωπικότητα που να επικοινωνεί αποτελεσματικά την εικόνα της επιχείρησης καθώς και να της εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα οφέλη.

Σημασία θα πρέπει επίσης να δοθεί και στο εταιρικό όνομα, σύμβολα και λογότυπα καθώς αυτά αποτελούν τα πιο εμφανή και τα πιο οικεία συστατικά της εταιρικής ταυτότητας και βοηθούν με τη σειρά τους στην επικοινωνία της εικόνας της επιχείρησης.

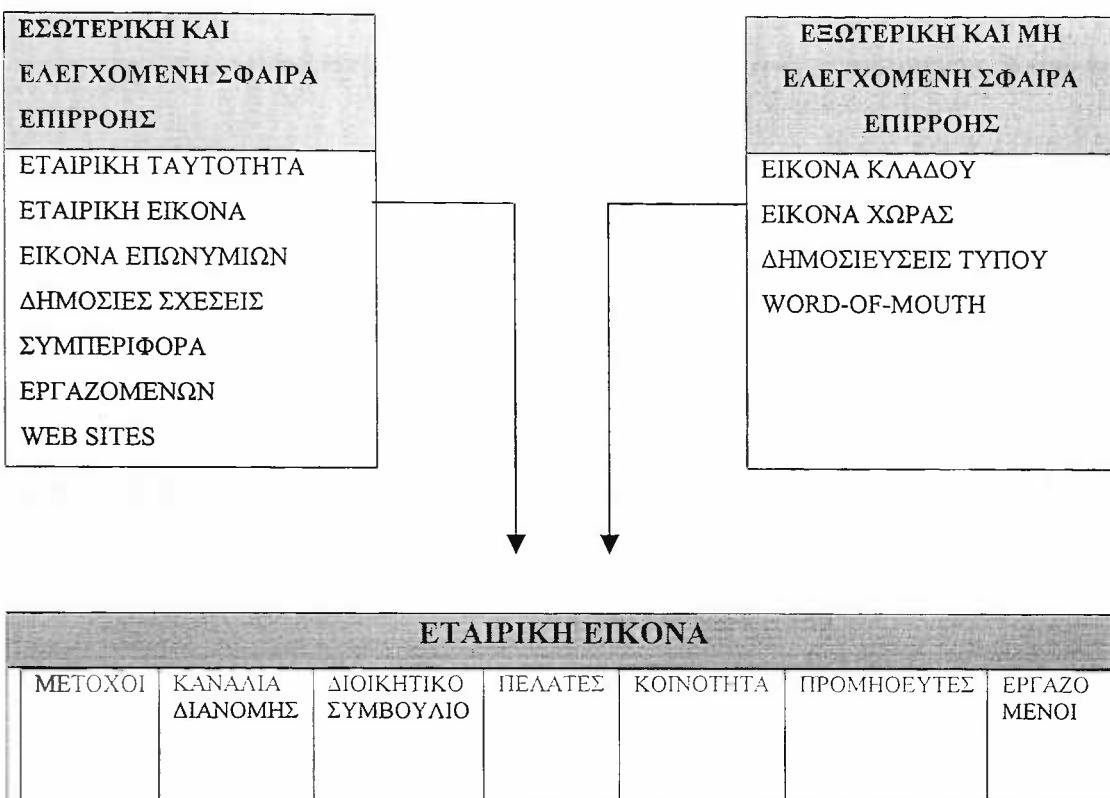
Μια ακόμη σημαντική παράμετρος, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων, είναι και η διατήρηση από πλευράς της επιχείρησης καναλιών επικοινωνίας με το κοινό. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να μεταβιβάσει στο κοινό την εικόνα μιας επιχείρησης που διατηρεί τον έλεγχο, δίνοντας έμφαση στα θετικά νέα ενώ ταυτόχρονα παραμένει ανοικτή και ειλικρινής.

Τέλος, θα πρέπει να οργανώνει και να εκτελεί καμπάνιες χτισίματος εικόνας που θα μπορούν να περιλαμβάνουν μια σειρά από διαφορετικά και χρήσιμα εργαλεία, όπως για παράδειγμα η διοργάνωση επισκέψεων για το κοινό στις εγκαταστάσεις της, η συμμετοχή σε εκθέσεις και η ανάπτυξη φιλανθρωπικής και χορηγικής δραστηριότητας. Για παράδειγμα, μια από τις επιτυχημένες καμπάνιες χτισίματος εικόνας αποτελεί αυτή των Marks and Spence όπου οι τέσσερις κύριοι άξονες της επικοινωνιακής στρατηγικής για το χτίσιμο της εικόνας τους είναι οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η διοργάνωση διαφόρων γεγονότων, οι διάφορες εκδόσεις και οι διαφημιστικές καμπάνιες.

1.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ

Προτού μια επιχείρηση προσπαθήσει να διαχειρισθεί την εταιρική της εικόνα είναι σκόπιμο να καταλάβει την διαδικασία μέσω της οποίας αυτή σχηματίζεται. Το διάγραμμα 1.5 που ακολουθεί αποτελεί ένα θεωρητικό υπόβαθρο της διαδικασίας σχηματισμού της εταιρικής εικόνας (Zinkham, Ganesh, Jaju, Hayes, 2001).

Διάγραμμα 1.5: Διαδικασία σχηματισμού εταιρικής εικόνας



Πηγή: Zinkhan, Ganesh, Jaju, Hayes, 2001

Η διαδικασία σχηματισμού της εικόνας αποτελείται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εικόνα ή τις εικόνες που θα σχηματίσουν οι διάφορες ομάδες κοινού για την επιχείρηση. Οι μεν εσωτερικοί ανήκουν στην σφαίρα επιρροής της επιχείρησης ενώ οι εξωτερικοί μπορούν να επηρεαστούν μόνο έμμεσα. Για παράδειγμα, μέσω μιας διαφήμιστικής καμπάνιας για την βελτίωση της δικής της εικόνας, μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την εικόνα ολόκληρου του κλάδου.

Όσον αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες, στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται η εταιρική ταυτότητα και προσωπικότητα, η εταιρική διαφήμιση, η εικόνα της επωνυμίας, οι δημόσιες σχέσεις, η συμπεριφορά των υπαλλήλων και η πρόσφατη ανάδειξη των ιστοσελίδων. Η εταιρική προσωπικότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών της επιχείρησης. Αποτελείται, τόσο από ποσοτικά στοιχεία, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, όσο και από ποιοτικά, όπως η φήμη για την ποιότητα και άλλα. Η εταιρική ταυτότητα, από την άλλη, είναι το σύνολο των επιλεγμένων από την επιχείρηση χαρακτηριστικών που προβάλλει στο

κοινό προκειμένου να επηρεάσει την αντίληψη του για αυτήν. Η εταιρική διαφήμιση έχει σαν στόχο την επικοινωνία της εταιρικής ταυτότητας με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολυνθεί η επίτευξη των εταιρικών στόχων Επίσης, σε μια εποχή όπου υπάρχει πληθώρα ανταγωνιστικών προϊόντων με μικρές ή πολλές φορές ανύπαρκτες λειτουργικές διαφορές, είναι προφανές πως η εικόνα της επωνυμίας είναι αυτή που κάνει την διαφορά και εξηγεί την προτίμηση του κόσμου υπέρ ενός προϊόντος έναντι κάποιου άλλου. Οι δημόσιες σχέσεις με την σειρά τους έρχονται να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό κλίμα απέναντι στην επιχείρηση. Μέσω της χορηγίας ή της υποστήριξης φιλανθρωπικών εκδηλώσεων, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να καλλιεργήσουν την εικόνα της κοινωνικά ευαισθητοποιημένης επιχείρησης, καταφέρνοντας έτσι το κτίσιμο μιας θετικής και ισχυρής εικόνας. Η εταιρική εικόνα επίσης επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό και από την συμπεριφορά των εργαζομένων που και αυτή με την σειρά της επηρεάζεται από την εταιρική κουλτούρα. Είτε ερχόμενοι σε άμεση, είτε σε έμμεση επαφή με το κοινό, η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζει την αντίληψη του κόσμου για την επιχείρηση. Τέλος, με την εμφάνιση του internet τα τελευταία χρόνια, η αντίληψη των επιχειρήσεων για την επικοινωνιακή τους πολιτική άλλαξε εντελώς. Σήμερα, η σχεδίαση ιστοσελίδων αντιμετωπίζεται σαν ένα ακόμη μέσο επικοινωνίας της επιχείρησης με τις διάφορες ομάδες κοινού της και μάλιστα με χαμηλό κόστος. Έτσι, οι επιχειρήσεις μπορούν μέσω μιας αμφίδρομης επικοινωνίας να ανταλλάξουν πληροφορίες και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς..

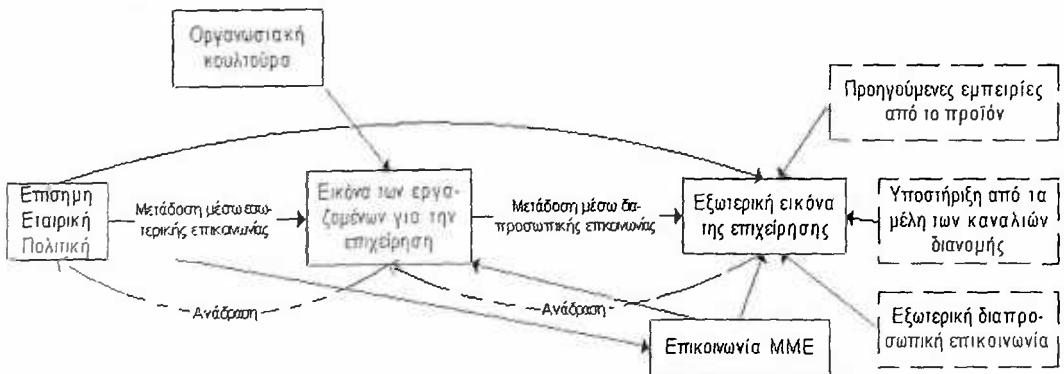
Πέρα από τους εσωτερικούς παράγοντες, η εταιρική εικόνα μπορεί να επηρεαστεί και από εξωτερικούς παράγοντες μεταξύ των οποίων οι κυριότεροι είναι η εικόνα του κλάδου, η εικόνα της χώρας προέλευσης, οι δημοσιεύσεις του τύπου και τέλος το word-of-mouth. Η ύπαρξη μιας θετικής ή αρνητικής εικόνας για τον κλάδο μπορεί να επηρεάσει σε καθοριστικό βαθμό την εικόνα για μια επιχείρηση, ιδίως σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση είναι λίγο ή καθόλου γνωστή. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης και η εικόνα της χώρας προέλευσης τόσο σε επίπεδο εταιρικής εικόνας όσο και σε επίπεδο εικόνας επωνυμίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις, όπου μόνο η αναγραφή της χώρας προέλευσης αποτελεί εγγύηση για την ποιότητα προϊόντων, όπως τα αμάξια ή οι ηλεκτρικές συσκευές. Ακόμα, υπάρχει μια σαφή σχέση μεταξύ των δημοσιευμάτων του τύπου και της εταιρικής εικόνας. Πολλές φορές το κοινό δεν έχει μια ξεκάθαρη εικόνα για μια επιχείρηση αλλά έχει πρόσβαση σε πληροφορίες που δημοσιεύονται στον τύπο, είτε με την μορφή δελτίων τύπου που ελέγχονται από την ίδια την επιχείρηση, είτε με

την μορφή άλλων δημοσιεύσεων. Έτσι, οι διάφορες ομάδες κοινού επηρεάζονται κατά τρόπο καθοριστικό από αυτό τον τρόπο επαφής. Τέλος σημαντικό ρόλο παίζει και το word-of-mouth που αποτελεί μορφή επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων. Σε περίπτωση έλλειψης άμεσης επαφής με τη επιχείρηση οι εντυπώσεις δύνανται να σχηματισθούν από αυτά τα οποία λένε άλλα άτομα για την επιχείρηση, όπως για παράδειρα οι φίλοι, οι συνάδελφοι, η οικογένεια και άλλοι. Αξίζει να σημειωθεί πως το word-of-mouth πρέπει να τύχει ιδιαίτερης προσοχής γιατί είναι μια πηγή επηρεασμού ιδιαίτερα αξιόπιστη και πειστική.

Μια διαφορετική προσέγγιση επιχειρεί ο S.H.Kennedy (1977), ο οποίος εξετάζει το θέμα σχηματισμού της εταιρικής εικόνας από την σκοπιά των άμεσων επαφών που αναπτύσσονται μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών ομάδων κοινού της επιχείρησης. Οι εξωτερικές ομάδες κοινού σχηματίζουν εντυπώσεις για την εικόνα της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης διαπροσωπικής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους της. Επίσης, μέσω της ύπαρξης ενός συστήματος ανατροφοδότησης υπάρχει ροή πληροφοριών και προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή από τις εξωτερικές ομάδες κοινού προς τους εργαζομένους. Έτσι, μέσω προτάσεων και κρίσεων από τις εξωτερικές ομάδες κοινού, δύνανται να επηρεασθεί τόσο η αντίληψη των εργαζομένων για την επιχείρηση όσο και ολόκληρη η επιχειρησιακή πολιτική.

Εξελίσσοντας το μοντέλο του Kennedy, ο Dowling (1986) συμπεριέλαβε και άλλους καθοριστικούς παράγοντες στην διαδικασία σχηματισμού της εταιρικής εικόνας. Το μοντέλο του παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.6.

Διάγραμμα 1.6: Το μοντέλο του Dowling



Πηγή: Grahame Dowling, 1986

Οι εταιρικές αρχές και πολιτικές μεταβιβάζονται στους εργαζομένους μέσω επίσημων και ανεπίσημων καναλιών εσωτερικής επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι με την σειρά τους θα αξιολογήσουν με βάση τις δικές τους αξίες αυτά τα στοιχεία, όπως για παράδειγμα την στάση της διοίκησης, τις βιομηχανικές σχέσεις, τις πρακτικές κινήτρων και ανταμοιβής καθώς και άλλα στοιχεία τα οποία στο σύνολο τους συνιστούν την εταιρική κουλτούρα. Στη συνέχεια, οι εξωτερικές ομάδες κοινού θα αξιολογήσουν και αυτοί με τη σειρά τους τα χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με το προϊόν αλλά και τη στάση της επιχείρησης προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Στο μοντέλο προστίθεται η επικοινωνιακή πολιτική που πραγματοποιείται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και έρχεται να επηρεάσει την εικόνα που έχουν οι ομάδες κοινού για την επιχείρηση. Αυτή η μορφή επικοινωνίας (διαφήμιση και δελτία τύπου) αντιπροσωπεύει την αντίληψη της ίδιας της επιχείρησης για την εικόνα της και συνεπώς την εικόνα που θέλει να προβάλλει. Αν δεν υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής εικόνας που έχει το κοινό για την επιχείρηση, τότε θα πρέπει να αναθεωρηθεί η στρατηγική μάρκετινγκ. Τέλος, επίδραση ασκούν στη εταιρική εικόνα οι προηγούμενες εμπειρίες με το προϊόν ή την υπηρεσία, η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων εξωτερικών ομάδων κοινού και η υποστήριξη που παρέχουν τα μέλη των καναλιών διανομής.

1.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει μια εικόνα στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή η εικόνα μπορεί να διαφέρει μεταξύ διαφόρων ομάδων κοινού ή και μεταξύ διαφορετικών ατόμων. Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση, το χτίσιμο μιας δυνατής εικόνας μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, την διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες και συντελεί στην δημιουργία ενός κλίματος θετικής προδιάθεσης και θετικών εντυπώσεων από πλευράς του κοινού. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναγνωρίσουν την σημασία στρατηγικής διαχείρισης της εικόνας τους και να την εντάξουν μεταξύ των υπολοίπων διαθεσίμων εργαλείων για την εξυπηρέτηση της ευρύτερης στρατηγικής τους.

Ωστόσο η διαχείριση της εικόνας δεν είναι εύκολη. Οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να παραγνωρίζουν το γεγονός πως οι εικόνες σχετίζονται με εντυπώσεις και συνεπώς μπορεί να διαφέρουν από την εικόνα που νομίζει πως προβάλλει η επιχείρηση, ή από την εικόνα που θα ήθελε να προβάλλει. Επίσης θα πρέπει να συνειδητοποιήσει πως η εικόνα της μπορεί να προέλθει από την επίδραση πολλών και διαφορετικών παραγόντων, πολλοί από τους οποίους είναι ελεγχόμενοι από την επιχείρηση και άλλοι όχι.

Συνεπάς, προκειμένου μια επιχειρήσει να διαχειρισθεί στρατηγικά την εικόνα της, θα πρέπει να προσέξει ορισμένα βασικά σημεία. Σε πρώτη φάση, η επιχείρηση οφείλει να εντοπίσει το κοινό που την ενδιαφέρει, να διερευνήσει τις στάσεις και τις ανάγκες του, να προσδιορίσει την εικόνα που επιθυμεί να προβάλλει καθώς και τις ενέργειες και τα μέσα που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει προκειμένου να καταφέρει να επικοινωνήσει την επιθυμητή εικόνα αποτελεσματικά.

Επίσης, θα πρέπει να βεβαιωθεί πως όλες οι πτυχές της, από τη συμπεριφορά των εργαζομένων της μέχρι τις διαφημιστικές της καμπάνιες και τα εταιρικά της σύμβολα, δεν θα πρέπει να μεταβιβάζουν στο κοινό αντικρουόμενα μηνύματα, αλλά να λειτουργούν συμπληρωματικά προκειμένου να υποστηρίζουν την εικόνα που θέλει να προβάλλει η επιχείρηση.

Τέλος θα πρέπει να διεξάγει ανά τακτά χρονικά διαστήματα έρευνες, προκειμένου να λαμβάνει πληροφόρηση σχετικά με την στάση και τις εντυπώσεις του κοινού απέναντι της. Σε περιπτώσεις όπου η επικρατούσα κατάσταση δεν είναι η επιθυμητή, το μείγμα επικοινωνίας της θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται προκειμένου οι διαφορές των αντιλήψεων να γεφυρωθούν.

2.Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής τόσο των επιχειρήσεων όσο και των ανθρώπων. Ειδικότερα, όσον αφορά μια επιχείρηση, οτιδήποτε αυτή κάνει ή λέει αποτελεί και μια μορφή επικοινωνίας. Από τον τρόπο που θα απαντήσουν οι εργαζόμενοι της στα τηλέφωνα, μέχρι και την εκτέλεση μιας διαφημιστικής καμπάνιας, η επιχείρηση μεταβιβάζει μηνύματα προς το κοινό της, τα οποία μπορεί να είναι συνεπή μεταξύ τους ή όχι, θετικά ή αρνητικά. Παρόλο που στο παρελθόν οι επιχειρήσεις έτειναν να δίνουν περισσότερη σημασία σε ορισμένες μόνο πλευρές της επικοινωνίας, τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αρχίζουν να ενσωματώνουν στην επικοινωνία τους πλήθος διαφορετικών λειτουργιών. Με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζουν τον καθοριστικό ρόλο που μπορεί να παίξει η επικοινωνία τους στην εξυπηρέτηση της ευρύτερης στρατηγικής τους.)

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου εξετάζεται η επικοινωνία ως διαδικασία καθώς και η στρατηγική αντιμετώπιση της. Επίσης, αναλύονται οι σύγχρονες λειτουργίες της επικοινωνίας ενώ παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ επικοινωνίας, εταιρικής ταυτότητας και εταιρικής εικόνας

2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία ως διαδικασία είναι τόσο παλιά όσο και η ύπαρξη της γλώσσας και είναι συνυφασμένη με τα πρώτα στάδια ανάπτυξης της κοινωνικής και πολιτικής ζωής του ανθρώπου. Η έννοια της επικοινωνίας, όπως χρησιμοποιούνται σήμερα, ήταν γνωστή στην αρχαία Ελλάδα ως ρητορική, δηλαδή η χρήση της γλώσσας προκειμένου να πειστεί κάποιος να κάνει κάτι. Ο Αριστοτέλης στο έργο του "Η τέχνη της ρητορικής" ορίζει ως τρία τα κύρια συστατικά του λόγου, τον ομιλητή, το μήνυμα και τον ακροατή. Πολλές από τις σύγχρονες θεωρίες που αναπτύχθηκαν

αργότερα σχετικά με την διαδικασία της επικοινωνίας προέρχονται από εκείνες τις ιδέες που παρουσίασε ο Αριστοτέλης (Paul Argenti, 1998).

Σε κάθε διαδικασία επικοινωνίας, δύο είναι τα βασικά μέρη που εμπλέκονται. Αυτός που στέλνει το μήνυμα και ονομάζεται πομπός και αυτός που αναμένεται ότι θα λάβει το μήνυμα και ονομάζεται δέκτης. Ο πομπός, προκειμένου να μεταβιβάσει το μήνυμα που επιθυμεί, το μετατρέπει σε μορφή που εκτιμάται ότι είναι κατανοητή από τον δέκτη. Αφού κωδικοποιήσει το μήνυμα, χρησιμοποιεί κανάλια επικοινωνίας τα οποία θα βοηθήσουν στην μεταφορά του μηνύματος, όπως για παράδειγμα ο προφορικός λόγος και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ο δέκτης, από τη μεριά του, λαμβάνει τον κώδικα που ο πομπός του έστειλε και το μετατρέπει σε αντιληπτές από αυτόν έννοιες, μέσω της αποκωδικοποίησης του.

Στην προσπάθεια του να επιβεβαιώσει ο πομπός πως ο δέκτης έλαβε το μήνυμα και το κατανόησε, αναπτύσσει την διαδικασία της ανατροφοδότησης, η οποία έρχεται να ελέγξει την ορθότητα της εφαρμογής της διαδικασίας και την σωστή χρήση των καναλιών επικοινωνίας.

Εκτός από τα κανάλια επικοινωνίας, που εμπλέκονται ανάμεσα στον πομπό και τον δέκτη και είναι πιθανόν να περιορίζουν την επαφή των δύο μερών, μπορεί επίσης να παρατηρούνται και μη προγραμματισμένες παρεμβολές την ώρα της επικοινωνίας, οι οποίες να εμποδίζουν την αποτελεσματική επαφή και ονομάζονται θόρυβος (Γ.Πανηγυράκης, 1999).

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Ανεξάρτητα από το αν μια επιχείρηση προσπαθεί να επικοινωνήσει την εικόνα της, να επικοινωνήσει με τους εργαζόμενούς της, να πείσει τους επενδυτές πως αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία επένδυσης, είτε απλά να πείσει τους καταναλωτές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική επικοινωνίας.

(Προκειμένου να αναπτυχθεί μια επιτυχημένη στρατηγική επικοινωνίας θα πρέπει να γίνει μια προσεκτική μελέτη τριών κύριων μεταβλητών που συνδέονται μεταξύ τους. Πρώτον, της ίδιας της επιχείρησης, μετά των ομάδων κοινού της και τέλος των μεταφερόμενων μηνυμάτων και εικόνων (Paul Argenti, 1998).)

Η πρώτη μεταβλητή του συστήματος επικοινωνιακής πολιτικής είναι η ίδια η επιχείρηση. Οι τρεις επιμέρους μεταβλητές που πρέπει να εξεταστούν εδώ είναι ο

καθορισμός των στόχων, η μελέτη των διαθεσίμων πόρων για την επίτευξη των στόχων και τέλος η διάγνωση της αξιοπιστίας της εταιρικής εικόνας.

Όπως και ένας άνθρωπος έτσι και μια επιχείρηση μπορεί να έχει διαφορετικούς λόγους για τους οποίους επικοινωνεί. Για παράδειγμα, μπορεί να θέλει να επικοινωνήσει στους εργαζόμενους της τα οφέλη από μια αλλαγή στην συσκευασία των προϊόντων της ή να θέλει να ανακοινώσει τον περιορισμό των πόρων για τα ασφαλιστικά προγράμματα της. Όποια και να είναι η αφορμή για την επικοινωνιακή της προσπάθεια, το ζητούμενο σε αυτή την φάση είναι η πραγματοποιηθείσα ανταπόκριση της ομάδας κοινού-στόχο. Όποτε, η βάση για τον καθορισμό του στόχου σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να είναι η απάντηση της επιχείρησης στην εξής ερώτηση: Πως θα ήθελε η κάθε ομάδα κοινού να ανταποκριθεί στην επικοινωνιακή προσπάθεια της?

Στη συνέχεια ακολουθεί εξέταση των αναγκαίων αλλά και των διαθεσίμων πόρων της επιχείρησης όσον αφορά τα χρηματικά κεφάλαια, τους ανθρώπινους πόρους αλλά και τον χρόνο.

Αναφορικά με τα χρηματικά κεφάλαια που απαιτούνται για μια επιτυχημένη επικοινωνιακή προσπάθεια, πολλές φορές οι επιχειρήσεις αδυνατούν να κοιτάξουν το συμφέρον τους μακροπρόθεσμα και συνεπώς νιοθετούν λύσεις με άξονα το βραχυχρόνιο οικονομικό τους συμφέρον που ωστόσο μπορεί να μην είναι και οι πιο αποτελεσματικές για την μεταφορά του μηνύματος. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που αποσκοπεί στην μείωση του ποσού των ασφαλιστικών καλύψεων των εργαζομένων της, θα μπορούσε να τους επικοινωνήσει αυτή την μείωση, είτε μέσω των εταιρικών εφημερίδων, είτε με την πρόσληψη ενός συμβούλου επικοινωνίας για να εξηγήσει τα συνεπαγόμενα οφέλη από μια τέτοια πολιτική. Αν και η πρώτη εναλλακτική είναι λιγότερο δαπανηρή, ωστόσο, σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι αντιδράσουν αρνητικά, λόγω ελλιπούς επικοινωνίας των συνεπαγόμενων πλεονεκτημάτων, μπορεί στο μακροχρόνιο διάστημα να αποδειχθεί δαπανηρότερη, ακόμα και αν από την αρχή η επιχείρηση είχε καταφύγει στην επιλογή του συμβούλου επικοινωνίας.

Το κομμάτι των ανθρωπίνων πόρων είναι εξίσου σημαντικό για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης στην προσπάθεια της να επικοινωνήσει αποτελεσματικά. Συνήθως, οι επιχειρήσεις αδυνατούν να δώσουν την σημασία που χρειάζεται όταν επικοινωνούν με τις διάφορες ομάδες κοινού τους με αποτέλεσμα το

ανθρώπινο δυναμικό που είναι επιφορτισμένο με αυτό το έργο να είναι ανεπαρκές είτε αριθμητικά, είτε από θέμα ικανοτήτων.

Τέλος, σημασία θα πρέπει να δοθεί και στο θέμα του απαιτούμενου χρόνου προκειμένου να οργανωθεί άρτια και προσεκτικά η επικοινωνιακή διαδικασία. Γενικότερα, αυτό το οποίο θα πρέπει να τονιστεί αναφορικά με τους πόρους είναι η ανάγκη για σωστή διαχείριση του από την αρχή της διαδικασίας. Το να προχωρά μια επιχείρηση σε διορθωτικές ενέργειες στην διάρκεια της επικοινωνιακής της πολιτικής μπορεί τελικά να αποβεί περισσότερο δαπανηρό.

Μετά την εξέταση των αναγκαίων πόρων, η επιχείρηση οφείλει να εξακριβώσει ποια είναι η αξιοπιστία της μεταξύ των διαφόρων ομάδων κοινού της. Η αξιοπιστία βασίζεται στη εντύπωση που έχει το κοινό για τη επιχείρηση και όχι στην εικόνα που έχει η ίδια η επιχείρηση για τον εαυτό της. Το χτίσιμο και η διαστήρηση μιας αξιόπιστης εικόνας, αν και δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε περιπτώσεις απλών και καθημερινών θεμάτων, εντούτοις, σε περιπτώσεις όπου το θέμα είναι μεγαλύτερης σημασίας, ο βαθμός στον οποίον η επιχείρηση θεωρείται αξιόπιστη μπορεί να αποτελέσει τον καθοριστικό εκείνο παράγοντα στην επικοινωνιακή της επιτυχία.

Η δεύτερη μεταβλητή του συστήματος είναι οι ομάδες κοινού της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο επιχειρείτε ανάλυση του ποιες είναι αυτές οι ομάδες, τι πιστεύουν για την επιχείρηση και τι γνωρίζουν για το θέμα το οποίο επικοινωνεί η επιχείρηση.

Αν και το θέμα του προσδιορισμού των ομάδων κοινού της επιχείρηση θεωρείται πολλές φορές απλό, παρόλα αυτά θα πρέπει να υπάρχει προσεκτικός καθορισμός τους κάθε φορά που η επιχείρηση προσπαθεί να επικοινωνήσει ένα διαφορετικό μήνυμα. Οι ομάδες κοινού διαχωρίζονται σε πρωτεύουσες, όπου σε αυτή την κατηγορία ανήκουν συνήθως οι υπάλληλοι, οι καταναλωτές και οι μέτοχοι και δευτερεύουσες, όπου ανήκουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι προμηθευτές οι διανομείς, οι πιστωτές και οι τοπικές και κυβερνητικές οργανώσεις. Ωστόσο, αυτός ο διαχωρισμός δεν είναι απόλυτος. Ανάλογα με το επιθυμητό μήνυμα, άλλες ομάδες μπορεί να θεωρούνται πρωτεύουσες και άλλες δευτερεύουσες κάθε φορά.

Αφού έχουν καθορισθεί οι ομάδες κοινού, ακολουθεί αξιολόγηση του κατά πόσο έχουν μια θετική στάση απέναντι στη επιχείρηση και του κατά πόσο γνωρίζουν το θέμα το οποίο επικοινωνείτε. Σε περιπτώσεις όπου η στάση απέναντι στη

επιχείρηση είναι αρνητική, αλλά και το θέμα όγνωστο, είναι προφανές πως η επιχείρηση θα έχει πρόβλημα να πετύχει τους στόχους της.

Τελευταία μεταβλητή του συστήματος είναι το μεταφερόμενο μήνυμα το οποίο αποτελεί την βάση της επικοινωνιακής προσπάθειας της επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση καλείτε να αποφασίσει το ποια κανάλια επικοινωνίας θα χρησιμοποιήσει προκειμένου να μεταφέρει αποτελεσματικά το μήνυμα και το ποια προσέγγιση θα ακολουθήσει στην διαμόρφωση του μηνύματος. Για την διαμόρφωση του μηνύματος υπάρχουν δύο μέθοδοι, η άμεση και η έμμεση. Στην άμεση μέθοδο αποκαλύπτετε πρώτα το κύριο μήνυμα και στην συνέχεια οποιοδήποτε υποστηρικτικό ενώ στην έμμεση το αντίστροφο. Σαν μέθοδος θα πρέπει να προτιμάτε η άμεση γιατί είναι ευκολότερα κατανοητή και δύσκολα παρερμηνεύσιμη.

Πέρα από τις τρεις μεταβλητές του συστήματος υπάρχει και η διαδικασία της ανατροφοδότησης που ενημερώνει την επιχείρηση το κατά πόσο η αντίδραση των ομάδων κοινού της στο μεταφερόμενο μήνυμα ήταν η επιθυμητή. Τέλος, πρέπει να τονιστεί πως εκτός του ότι οι τέσσερις μεταβλητές συνδέονται, η ροή μεταξύ τους είναι κυκλική και όχι γραμμική, πράγμα το οποίο σημαίνει πως το σύστημα της επικοινωνίας αποτελεί μια συνεχή διαδικασία παρά ένα σύστημα με αρχή και τέλος (Paul Argenti, 1998).

2.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η όλο και μεγαλύτερη ανάγκη των επιχειρήσεων για επικοινωνία με τις κυριότερες ομάδες κοινού τους σε συνδυασμό με τη συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, σηματοδότησαν την μετάβαση από το παραδοσιακό τμήμα των δημοσίων σχέσεων, όπου διαχειρίζόταν κυρίως τις σχέσεις με τον τύπο, στη σύγχρονη λειτουργία της εταιρικής επικοινωνίας. Η εταιρική επικοινωνία ως λειτουργία αποτελείτε από επιμέρους λειτουργίες η κάθε μια από τις οποίες έχει το δικό της στρατηγικό χαρακτήρα. Από θέμα ευρύτητας και στρατηγικής σημασίας αυτές οι επιμέρους πλευρές της εταιρικής επικοινωνίας είναι οι ακόλουθες (Paul Argenti, 1998).

2.4.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΚΑΙ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

Η στρατηγική διαχείριση της εταιρικής εικόνας και ταυτότητας αποτελεί μια από τις κυριότερες λειτουργίες της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης. Όπως

έχει αναφερθεί, μια επιχείρηση δύναται να έχει περισσότερες από μια εικόνες καθώς ο τρόπος με τον οποίον βλέπουν οι διάφορες ομάδες κοινού μια επιχείρηση μπορεί να διαφέρει. Για παράδειγμα, μπορεί η εικόνα της Philip Morris να είναι αρνητική μεταξύ των ατόμων που έχουν νιοθετήσει ένα υγιεινό τρόπο ζωής, αλλά ταυτόχρονα πολύ θετική μεταξύ των μετόχων της, οι οποίοι καρπούνται τα οφέλη από τις διεθνής πωλήσεις τσιγάρων της επιχείρησης.

Ο καθορισμός της εταιρικής εικόνας μεταξύ των διαφόρων ομάδων κοινού μπορεί να είναι λιγότερο προφανής από το παραπάνω παράδειγμα. Το τμήμα εταιρικής επικοινωνίας μπορεί να διεξάγει έρευνα αγοράς για να προσδιορίσει τις ανάγκες και τις στάσεις κάθε τμήματος κοινού της. Παρόλο που η ικανοποίηση κάθε ομάδας κοινού συνήθως δεν είναι εφικτή, η επιχείρηση οφείλει να ενεργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφύγει την δημιουργία εχθροτήτων με κάποια από τις ομάδες της.

Από την άλλη, αντίθετα με την εικόνα, η εταιρική ταυτότητα οφείλει να είναι ίδια μεταξύ των διαφόρων ομάδων κοινού της επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε, η εταιρική ταυτότητα αποτελεί την οπτική εκδήλωση της πραγματικότητας της επιχείρησης, όπως αυτή αντικατοπτρίζεται από το εταιρικό σήμα, το λογότυπο, τα κτίρια, τις στολές των εργαζομένων και άλλα στοιχεία. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν μια ταυτότητα η οποία, είτε έχει επιλεγεί συνειδητά, είτε όχι, συντελεί στη δημιουργία της εικόνας της. Συνεπώς, από τις κύριες λειτουργίες της επικοινωνιακής πολιτικής είναι ο καθορισμός της επιθυμητής αντίληψης του κοινού για την επιχείρηση, καθώς επίσης και η δημιουργία μιας συνεπούς ταυτότητας

2.4.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Η εικόνα μπορεί επίσης να αντικατοπτρίζεται και στην εταιρική διαφήμιση. Αυτή η λειτουργία της εταιρικής επικοινωνίας διαφέρει αρκετά από την προϊοντική διαφήμιση. Πρώτον, η εταιρική διαφήμιση δεν έχει σαν σκοπό την πώληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Αντιθέτως, έχει σαν στόχο να προωθήσει την ίδια την επιχείρηση και μάλιστα σε ένα κοινό το οποίο είναι συνήθως διαφορετικό από αυτό των καταναλωτών.

Ένα κομμάτι της εταιρικής διαφήμισης είναι και η issue advertising, η οποία είναι πιο εξειδικευμένη και αντί για την προώθηση της επιχείρησης, έχει σαν στόχο τον επηρεασμό του κοινού σχετικά με κάποιο θέμα το οποίο είναι σημαντικό για την επιχείρηση. Στο παρελθόν, μεγάλες επιχειρήσεις είχαν επενδύσει σε αυτό το είδος της

διαφήμισης για θέματα, όπως για παράδειγμα, η μη ανάμειξη τους σε σκάνδαλα που αφορούσαν τον κλάδο ή η προάσπιση των ποιοτικών προδιαγραφών των προϊόντων τους. Η issue advertising μπορεί ωστόσο να αποδειχθεί ριψοκίνδυνη ως επιλογή, καθώς με το να παίρνει στάση σε κάποιο θέμα η επιχείρηση μπορεί αυτομάτως να δημιουργήσει αρνητική εικόνα σε κάποιες από τις ομάδες κοινού της.

Επίσης αξίζει να αναφερθεί πως η εταιρική διαφήμιση συνήθως αντικατοπτρίζει τις θέσεις του προέδρου ή των ανωτέρων στελεχών της επιχείρηση και αποφασίζεται από αυτούς ή από τα τμήματα εταιρικής επικοινωνίας παρά από τα τμήματα μάρκετινγκ που είναι υπεύθυνα για την διαφήμιση των προϊόντων.

2.4.3 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΑ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

Παρόλο που η λειτουργία αυτή ήταν συνηφασμένη με το τμήμα δημοσιών σχέσεων του παρελθόντος, εξακολούθει να παραμένει στο επίκεντρο και να απασχολεί το περισσότερο προσωπικό του τμήματος εταιρικής επικοινωνίας. Στόχος είναι η διατήρηση των καλύτερων δυνατών σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και μέσων μαζικής ενημέρωσης δεδομένου ότι και τα δυο μέρη χρειάζονται το ένα το άλλο. Βέβαια, η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει καταστήσει περισσότερο από ποτέ απλή την επικοινωνία αυτή.

2.4.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

(Αποτελεί μια από τις κυριότερες λειτουργίες καθώς σχετίζεται με την διαχείριση και προώθηση νέων αλλά και υπαρχόντων προϊόντων αλλά και την διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες.)

Σήμερα, η δημοσιότητα σε σχέση με το προϊόν συνήθως συμπεριλαμβάνει την χορηγία κάποιου γεγονότος ή μεγάλης διοργάνωσης, όπως για παράδειγμα οι αγώνες δρόμου ή οι αγώνες αθλημάτων, ή την χρησιμοποίηση της εικόνας μιας διασημότητας για την προώθηση του προϊόντος. Επίσης, οι δραστηριότητες με βάση τις σχέσεις με τους πελάτες έχουν αυξηθεί σημαντικά στα πλαίσια της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης λόγω της συνεχώς αυξανόμενης διαπραγματευτικής δύναμης και πίεσης των καταναλωτών προς τις επιχειρήσεις. Ακόμα, πέρα από την απλή διασφάλιση της ικανοποίησης των καταναλωτών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο έρχονται σε επικοινωνία με οργανώσεις που προασπίζονται τα συμφέροντα των καταναλωτών.

2.4.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ / ΜΕΤΟΧΟΥΣ

Είναι από τις πλέον ταχύτερες λειτουργίες της επικοινωνιακής πολιτικής των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια καθώς υπήρξε στροφή του ενδιαφέροντος από την απλή δημοσίευση αριθμητικών δεδομένων στην επικοινωνία τους στις διάφορες ομάδες κοινού των επιχειρήσεων.

Ως λειτουργία, χειρίζεται τις σχέσεις με τους αναλυτές ομολόγων, καθώς αυτοί αποτελούν άμεση πηγή ενημέρωσης για τον χρηματοοικονομικό τύπο. Επίσης, χειρίζεται τις σχέσεις με τους επενδυτές καθώς επίσης ασχολείται και με τη κατάλληλη προετοιμασία και δημοσίευση των διαφόρων χρηματοοικονομικών καταστάσεων και ετήσιων εκθέσεων. Λόγω της ύπαρξης πολλών ποσοτικών δεδομένων, αλλά και της ανάγκης για προσεκτική τους επικοινωνία προς αποφυγή λαθών ή αποκάλυψης ευαίσθητων δεδομένων, υπάρχει ανάγκη συνεργασίας μεταξύ ειδικών επικοινωνιολόγων αλλά και του επικεφαλή του χρηματοοικονομικού τμήματος.

2.4.6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Καθώς οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονταν όλο και περισσότερο για την ικανοποίηση των εργαζομένων τους από το εργασιακό περιβάλλον, έπρεπε να εστιάσουν περισσότερο σε τρόπους επικοινωνίας με το προσωπικό τους μέσω της ανάπτυξης ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας. Σήμερα, οι επιχειρήσεις οφείλουν να εξηγούν στους εργαζόμενους τους αλλαγές που υφίστανται τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, να εκπαιδεύουν νέους υπάλληλους, αλλά και να βοηθούν υπαλλήλους που αποχωρούν από την επιχείρηση στην εύρεση νέας εργασίας, μια πραγματικότητα που όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ως υποχρέωση τους.

Παρόλο που πολλές από αυτές τις ενέργειες μπορούν να γίνουν από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, εντούτοις, το κομμάτι της επικοινωνίας και κυρίως της χάραξης της στρατηγικής επικοινωνίας οφείλει να γίνεται από ειδικούς επικοινωνιολόγους του αντίστοιχου τμήματος.

2.4.7 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι σχέσεις με την κοινότητα αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης, δεδομένου της σημασίας διατήρησης

καλών σχέσεων με την κοινότητα και την συμβολή της στο χτίσιμο και την διατήρηση μιας θετικής εταιρικής εικόνας.

Οι φιλανθρωπικές δραστηριότητες λαμβάνουν και αυτές όλο και μεγαλύτερη σημασία, καθώς οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τον κοινωνικό τους ρόλο, αλλά προσδοκούν και πιθανά οφέλη από μια τέτοια στάση. Για παράδειγμα, δωρεές στα πανεπιστήμια, μπορούν να ενισχύσουν την έρευνα που πραγματοποιούν τα ιδρύματα αυτά πάνω στον κλάδο της επιχείρησης.

2.4.8 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Παρόλο που καλές κυβερνητικές σχέσεις μπορούν να ευνοήσουν όλες τις επιχειρήσεις, ωστόσο η λειτουργία αυτή είναι σημαντικότερη σε ορισμένους κλάδους και ορισμένες περιοχές με έντονο νομοθετικό πλαίσιο. Πολλές επιχειρήσεις έχουν εγκαταστήσει γραφεία στην Washington προκείμενου να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις σε κυβερνητικό επίπεδο που ίσως τις αφορούν και ενδεχομένως να μπορούν να τις επηρεάσουν. Και σε αυτή την περίπτωση, η λειτουργία αυτή οφείλει να είναι στις αρμοδιότητες ενός ισχυρού τμήματος εταιρικής επικοινωνίας.

2.4.9 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Αντιδράσεις σε ενδεχόμενες κρίσεις οφείλουν να σχεδιάζονται και να συντονίζονται από το τμήμα επικοινωνίας της επιχείρησης. Η συμμετοχή στελεχών από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, καθώς και νομικών, θα ήταν επιθυμητή, προκειμένου να υπάρξει προγραμματισμός για την πρόληψη ή αντιμετώπιση τέτοιων ενδεχομένων

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι J.Hutton, M.Goodman, J.Alexander, C.Genest (2001) σε επιχειρήσεις του Fortune 500 με κύρια εστίαση στη σχέση μεταξύ εταιρικής φήμης και δαπανών σε επικοινωνιακές δραστηριότητες, βρέθηκε πως η πιο κοινή δραστηριότητα, στα πλαίσια των προϋπολογισμών εταιρικής επικοινωνίας, είναι οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης καθώς απαντήθηκε από το 96% των επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν. Στη δεύτερη θέση, με ποσοστό 89% απαντήθηκε η διαχείριση κρίσεων, ενώ ακολουθούν οι ετήσιες εκθέσεις και οι προϋπολογισμοί για τα εξωτερικά γραφεία δημοσίων σχέσεων με ποσοστό 85% και η επικοινωνία με τους υπαλλήλους με ποσοστό 82%.

Ένα άλλο σημείο της έρευνας, αποκαλύπτει την τάση για αποκέντρωση ορισμένων επιμέρους λειτουργιών της εταιρικής επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, το

τμήμα εταιρικής επικοινωνίας εξακολουθεί να χάνει την ευθύνη για την διαχείριση της επικοινωνίας με ορισμένες ομάδες κοινού κλειδιά για την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα, οι κυβερνητικοί αντιπρόσωποι καθώς και οι τωρινοί και μελλοντικοί επενδυτές. Η εξουσία για αυτές τις δραστηριότητες μεταβιβάζεται σε άλλα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Το σημαντικότερο πρόβλημα με αυτή την τάση είναι πως η επιχείρηση αδυνατεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την φήμη και την εικόνα της, καθώς και την αποτελεσματικότητα και το συντονισμό του συνόλου των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων της, λόγω αύξησης του βαθμού πολυπλοκότητας στις εσωτερικές δομές της.

Εν αντιθέσει με τα συμπεράσματα άλλων ερευνών του παρελθόντος, στην παρούσα έρευνα δεν βρέθηκε μια σταθερή και ισχυρή σχέση μεταξύ του ύψους των δαπανών για εταιρική επικοινωνία και της εταιρικής φήμης, καθώς ο βαθμός συσχέτισης τους αποδείχτηκε μικρός. Αντιθέτως, βρέθηκε σημαντική συσχέτιση μεταξύ εταιρικής φήμης και μεγέθους επιχείρησης, καθώς μεγαλύτερες επιχειρήσεις τείνουν να έχουν καλύτερη φήμη λόγω της αναγνωρισιμότητας τους από το κοινό.

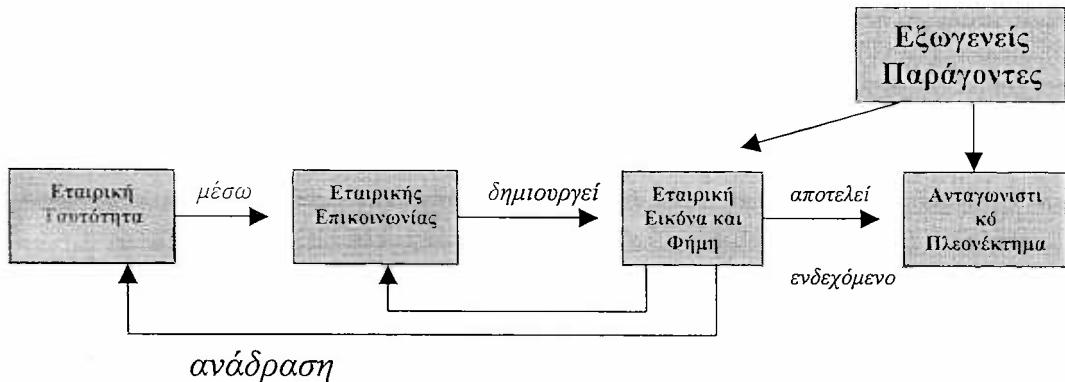
Τέλος, παρόλο που δεν βρέθηκε ισχυρός συσχετισμός μεταξύ φήμης και ύψους επικοινωνιακών δαπανών, ορισμένες επιμέρους επικοινωνιακές δραστηριότητες βρέθηκαν να έχουν σημαντική συσχέτιση με την εταιρική φήμη, όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων από την επιχείρηση.

2.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στα πλαίσια διαχείρισης της εταιρικής εικόνας έχουν προταθεί αρκετά μοντέλα τα οποία τονίζουν τον σημαντικό ρόλο της εταιρικής επικοινωνίας μεταξύ των μεταβλητών που συμπεριλαμβάνονται. Ένα από τα πιο διαδεδομένα είναι το λειτουργικό μοντέλο του οποίου οι κύριες μεταβλητές είναι η εταιρική ταυτότητα, η εταιρική εικόνα και φήμη καθώς και η εταιρική επικοινωνία. Το συγκεκριμένο μοντέλο το οποίο και παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1 εξετάζει την σχέση μεταξύ αυτών των τριών μεταβλητών καθώς επίσης τονίζει και την σημασία της ανατροφοδότησης και της λήψης διορθωτικών ενεργειών ως παράγοντες αποτελεσματικότητας του. Επίσης, προτείνει πως το αποτέλεσμα της διαδικασίας, δηλαδή η εταιρική εικόνα και φήμη, μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα για την επιχείρηση, παρότι αυτό δύναται να επηρεασθεί από εξωγενείς παράγοντες.

Διάγραμμα 2.1: Λειτουργικό μοντέλο



Πηγή: Edmund Gray, John Blamer, 1998

Όπως έχει αναφερθεί, η εταιρική ταυτότητα αντιπροσωπεύει την επιχείρηση.

Η σωστή διαχείριση των συστατικών στοιχείων της εταιρικής ταυτότητας, όπως για παράδειγμα η εταιρική στρατηγική, ο οργανωσιακός σχεδιασμός και άλλα, καθώς και ο αλληλοεπηρρεασμός τους έχουν σαν αποτέλεσμα την διαφοροποίηση της επιχείρησης από άλλες.

Η εταιρική εικόνα με τη σειρά της είναι η εντύπωση που έχει το κοινό για την επιχείρηση, δηλαδή όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία έρχονται στο μυαλό κάποιου όταν ακούει για την επιχείρηση ή βλέπει το λογότυπο της. Η εταιρική φήμη αποτελεί παραπλήσιο όρο και υποδηλώνει την εκτίμηση του κοινού για την επιχείρηση.

Η εταιρική επικοινωνία αντιπροσωπεύει το σύνολο των μηνυμάτων, τόσο από επίσημες, όσο και από ανεπίσημες πηγές, τα οποία μεταφέρονται στο κοινό από διάφορα μέσα επικοινωνίας και τα οποία η επιχείρηση χρησιμοποιεί για να μεταβιβάσει στις διάφορες ομάδες κοινού της, την ταυτότητα της.

Γενικώς, και τα τρία συστατικά στοιχεία του μοντέλου διαχειρίζονται με δύο κύριους στόχους ως βάση. Πρώτον, τη δημιουργία της επιθυμητής εικόνας της επιχείρησης στο μυαλό των διαφόρων ομάδων κοινού της. Συνήθως, αυτό συνεπάγεται την δημιουργία ενός διαδεδομένου εταιρικού ονόματος και την άμεση ανάκληση του τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης καθώς και των κύριων προϊόντων της. Για παράδειγμα, το Harrods κατάφερε να δημιουργήσει επιτυχώς παγκοσμίως την εικόνα ενός καταστήματος που πουλάει προϊόντα υψηλού κύρους.

Δεύτερον, τη δημιουργία μιας ευνοϊκής φήμης μεταξύ των διαφόρων ομάδων κοινού της. Γενικά, μια εξέχουσα εταιρική εικόνα μπορεί να δημιουργηθεί πιο γρήγορα και πιο εύκολα από ότι μια καλή φήμη. Μια ισχυρή εικόνα δεν μπορεί να δημιουργηθεί χωρίς την ύπαρξη ενός καλοσυντονισμένου προγράμματος χτισίματος εικόνας. Από την άλλη, μια θετική φήμη απαιτεί περισσότερα από μια αποτελεσματική επικοινωνιακή προσπάθεια. Απαιτεί την ύπαρξη μιας ξεχωριστής ταυτότητας η οποία εδραιώνεται μέσω συνεπής απόδοσης και συνήθως με την πάροδο αρκετών χρόνων.

Όπως προκύπτει και από το μοντέλο, η εταιρική επικοινωνία αποτελεί τον κρίσιμο συνδετικό κρίκο μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών. Οι μέθοδοι και τα κανάλια επικοινωνίας θα πρέπει να καθορισθούν όσο το δυνατόν ευρύτερα και αυτό γιατί οι ομάδες κοινού της επιχείρησης επηρεάζονται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Έχει υποστηριχθεί πως οτιδήποτε λέει ή κάνει μια επιχείρηση αποτελεί πηγή επικοινωνίας. Στη συνέχεια ακολουθεί μια ταξινόμηση των κυριοτέρων πηγών επικοινωνίας της επιχείρησης.

2.5.1 ONOMA KAI EΠΩΝΥΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Οι κυριότερες μεταβλητές που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία είναι το όνομα, το οποίο προσδιορίζει την επιχείρηση, τα τμήματα της καθώς και τα προϊόντα της. Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις άλλαξαν τα ονόματά τους στην προσπάθεια τους να επικοινωνήσουν μια μεγάλη αλλαγή στην ταυτότητα τους, όπως για παράδειγμα μια επέκταση σε άλλες δραστηριότητες πέρα από τις κύριες. Επίσης είναι δυνατόν μια επιχείρηση να χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα ονόματα όταν αποτελείται από μη συσχετιζόμενες μεταξύ τους επιχειρήσεις και/ή όταν οι θυγατρικές της έχουν περισσότερο γνωστά ονόματα από την ίδια.

2.5.2 ΓΡΑΦΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο γραφικός σχεδιασμός, ο οποίος αποτελούσε κατά το παρελθόν το κύριο πεδίο εστίασης για τους συμβούλους εικόνας, ασχολείται με την όλη οπτική παρουσίαση της επιχείρησης. Το σύστημα των γραφικών θα πρέπει να προσδιορίσει τον αριθμό και το είδος των λογοτύπων που χρησιμοποιούνται, καθώς και τον σχεδιασμό των εταιρικών σημάτων και της γραφικής ύλης. Το λογότυπο αποτελεί την βάση του συστήματος γραφικού σχεδιασμού και, εν αντίθεση με το όνομα, μπορεί να αλλάζει διαχρονικά στα πλαίσια επικοινωνίας μιας εξελισσόμενης εταιρικής ταυτότητας. Για άλλη μια φορά, το κύριο ζητούμενο σε αυτή την περίπτωση είναι το

αν η οπτική παρουσίαση της επιχείρησης είναι σύμφωνη με την ταυτότητα της και το αν την επικοινωνεί σωστά

2.5.3 ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΔΗΛΩΣΕΙΣ

Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται η εταιρική αποστολή της επιχείρησης, οι κώδικες αξιών της, οι ετήσιες εκθέσεις της και οι διαφημιστικές καμπάνιες της. Ειδικότερα οι δηλώσεις που χρησιμοποιεί στις διαφημίσεις της η επιχείρηση μπορούν να αποτελέσουν ένα ισχυρό δίαυλο επικοινωνίας με τις διάφορες ομάδες κοινού της.

2.5.4 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ

Ο σχεδιασμός των κτιρίων καθώς και η εσωτερική διαρρύθμιση των γραφείων και εργοστασίων της επιχείρησης μπορούν να αποκαλύψουν πολλά για αυτήν. Μια σειρά από κλειστά γραφεία υποδηλώνει μια διαφορετική κουλτούρα από ότι ένας μεγάλος χώρος με αντικριστά γραφεία

2.5.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΑ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

(Αποτελούν από τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής επικοινωνίας της επιχείρησης καθώς τα μέσα μαζικής ενημέρωσης παίζουν καθοριστικό ρόλο στο σχηματισμό της εταιρικής εικόνας.) Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι σχέσεις αυτές διαχειρίζονται από το αρμόδιο γραφείο των δημοσίων σχέσεων ή από το τμήμα εταιρικής επικοινωνίας ενώ σε μικρότερες επιχειρήσεις άτυπα από τα ανώτερα στελέχη.

2.5.6 ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Αυτή η κατηγορία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες καθώς πολλές από τις εντυπώσεις που σχηματίζονται προέρχονται από τις καθημερινές επαφές ρουτίνας των διαφόρων ατόμων με τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται αλλά και να τους παρέχονται κίνητρα για να μεταδίδουν προς τα έξω μια όσο το δυνατόν πιο θετική εικόνα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στις επιχειρήσεις υπηρεσιών όπου η ανθρώπινη επαφή αποτελεί τον παράγοντα κλειδί για την ικανοποίηση των πελατών.

Αναφέρθηκε πως το σύστημα ανατροφοδότησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του συστήματος. Στην ιδανικότερη περίπτωση το σύστημα

ανατροφοδότησης θα πρέπει να είναι συνεχές και οι εισροές του θα πρέπει να αφορούν τις αντιλήψεις του κοινού για την επιχείρηση και να παρέχονται από άτομα όπως οι πωλητές, οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων καθώς και από όλους τους εργαζόμενους που έρχονται σε καθημερινή επαφή με το ευρύτερο κοινό της επιχείρησης. Σε περιπτώσεις όπου κρίνεται αναγκαίο, αλλαγές θα πρέπει να γίνουν είτε στις μεθόδους επικοινωνίας, είτε στα μέσα, είτε στο μήνυμα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.

Επιπροσθέτως, η επιχείρηση θα πρέπει να διεξάγει επίσημες μελέτες σχετικά με την εικόνα και την φήμη της σε τακτική βάση όπως για παράδειγμα ανά πέντε χρόνια. Συνήθως σε τέτοιες περιπτώσεις οι μελέτες γίνονται από έμπειρους συμβούλους εικόνας ή γραφεία μελετών με την βοήθεια κατάλληλων μεθόδων όπως οι οιμαδικές, οι ατομικές ή οι σε βάθος συνεντεύξεις. Η παρεχόμενη πληροφόρηση θα πρέπει να περιλαμβάνει ανάλυση σχετικά με το βαθμό εκτίμησης της εταιρικής εικόνας καθώς και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής της προσπάθειας. Οι συστάσεις των ειδικών μπορεί να αφορούν, είτε μικρές προσαρμογές και αλλαγές στο πρόγραμμα επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης, είτε σημαντικές, όπως για παράδειγμα αλλαγές στην εταιρική ταυτότητα ή ακόμα και στην εταιρική αποστολή και φιλοσοφία.

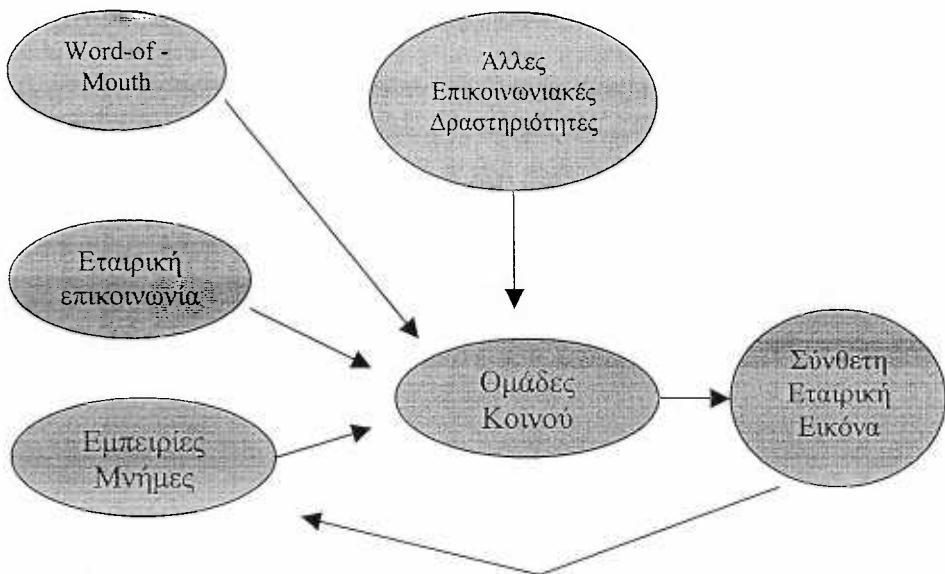
Τέλος, όπως φαίνεται και από το μοντέλο, παρόλο που μια θετική εικόνα ή φήμη μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, υπάρχουν και άλλες ενδεχόμενες πηγές στρατηγικού πλεονεκτήματος για αυτήν. Εξωγενείς παράγοντες, όπως η κατοχή κρίσιμων πόρων, η εξασφάλιση ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής και proprietary relationships μπορούν επίσης να παίζουν καθοριστικό ρόλο (Edmund R.Gray, John M.T.Balmer, 1998).

Κύριο συστατικό του παραδοσιακού μοντέλου που περιγράφηκε παραπάνω είναι η γραμμική σχέση μεταξύ της εταιρικής ταυτότητας και της εταιρικής εικόνας. Αντό ακριβώς το στοιχείο της γραμμικής σχέσης αποτελεί και την βάση κριτικής του παραδοσιακού μοντέλου.

Ένα από τα εναλλακτικά μοντέλά που έχουν προταθεί, έχει σαν στόχο να υπογραμμίσει τις διάφορες πηγές μηνυμάτων στα πλαίσια σχηματισμού της εταιρικής εικόνας. Το μοντέλο, το οποίο παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2 που ακολουθεί, εξετάζει την όλη διαδικασία από την πλευρά των ομάδων κοινού της επιχείρησης, οι οποίοι αποτελούν και τους δέκτες των μηνυμάτων. Υπογραμμίζεται πως οι διάφορες

ομάδες κοινού μπορούν να επιλέξουν το αν θα ανταποκριθούν στα μηνύματα τα οποία λαμβάνουν και αν ναι, σε ποιες πηγές μηνυμάτων θα δώσουν προσοχή.

Διάγραμμα 2.2: Νέο μοντέλο επικοινωνίας



Πηγή: Joep Cornelissen, 2000

Το μοντέλο αναγνωρίζει και αυτό με τη σειρά του τον καθοριστικό ρόλο της εταιρικής επικοινωνίας, παρόλα αυτά, την εντάσσει μεταξύ των υπολοίπων επικοινωνιακών μηνυμάτων στα οποία είναι δέκτες το κοινό της επιχείρησης. Συνεπώς το παραδοσιακό μοντέλο δεν υποβιβάζεται αλλά εμπλουτίζεται με νέες πηγές μηνυμάτων οι οποίες και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Έτσι, πέρα από την εταιρική επικοινωνία υπάρχουν άλλες τρεις πηγές μηνυμάτων που επιδρούν στο κοινό στα πλαίσια σχηματισμού της εικόνας μιας επιχείρησης.

Μια από αυτές, αποτελεί η επικοινωνιακή δραστηριότητα από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και από επιχειρήσεις με συναφείς δραστηριότητες καθώς και η κάλυψη αυτών των δραστηριοτήτων από τα μέσα ενημέρωσης. Τα στελέχη επικοινωνίας σε αυτή την περίπτωση προσπαθούν να επηρεάσουν την κάλυψη αυτών των γεγονότων από τα μέσα ενημέρωσης μέσω της παροχής ενδιαφερουσών πληροφοριών σε αυτά ή με την ανάπτυξη καλών σχέσεων μαζί τους.

Η δεύτερη πηγή μηνυμάτων περιλαμβάνει την διαπροσωπική επικοινωνία στην οποία επιδίονται άτομα ή ομάδες ατόμων μεταξύ τους αναφορικά με την επιχείρηση. Η διαπροσωπική επικοινωνία μπορεί να αφορά το επώνυμο προϊόν μιας

επιχείρησης, τις παρεχόμενες υπηρεσίες της ή την επιχείρηση στο σύνολο της. Οι Williams και Moffitt (1997) υποστηρίζουν ότι τα άτομα μέλη μιας ομάδας αναζητούν συστάσεις και πληροφορίες από άλλα άτομα που έχουν ή είχαν έρθει στο παρελθόν σε επαφή με την επιχείρηση. Με την σειρά του ο Buttle (1998) τονίζει πως αυτή η μορφή επικοινωνίας ασκεί μεγαλύτερη επιρροή στην συμπεριφορά ενός ατόμου παρά τα επικοινωνιακά μηνύματα τα οποία ελέγχονται από την επιχείρηση

Μια τρίτη πηγή μηνυμάτων αποτελούν οι μνήμες και οι προηγούμενες εμπειρίες που έχει σχηματίσει κάποιο άτομο στο μυαλό του σχετικά με την επιχείρηση και τις οποίες επαναφέρει κάθε φορά που έρχεται σε επαφή με αυτήν. Αυτές οι εμπειρίες σχηματίζονται από θετικά ή αρνητικά ερεθίσματα και είναι υπεύθυνες για το είδος των εντυπώσεων που αποκτάει κανείς.

Συνοπτικά, αυτό τα μοντέλο υπογραμμίζει το γεγονός πως η εταιρική εικόνα είναι αποτέλεσμα πολλαπλών διαφορετικών εντυπώσεων οι οποίες προκύπτουν από την επαφή των διαφόρων ομάδων κοινού της επιχείρησης με τα μηνύματα που προέρχονται από την επιχείρηση, τα μέσα ενημέρωσης, την διαπροσωπική εμπειρία αλλά και από παλαιότερα βιώματα.

Πρέπει επίσης να τονιστεί πως ο σχηματισμός εντυπώσεων αποτελεί μια συνεχή διαδικασία. Ακόμη, όταν σε μια δεδομένη στιγμή ένα άτομο σχηματίσει μια εικόνα για την επιχείρηση ως αποτέλεσμα των επιρροών που δέχεται από τις διάφορες πηγές μηνυμάτων, τότε αυτή η εικόνα φυλάσσεται ως εμπειρία στο μυαλό του και την επικαλείται κάθε φορά που θα φέρνει στο μυαλό του την συγκεκριμένη επιχείρηση.

Ένα ακόμη στοιχείο το οποίο τονίζεται από το συγκεκριμένο μοντέλο είναι η μοναδικότητα κάθε ατόμου και συνεπώς η μοναδικότητα της εικόνας που κάθε άτομο σχηματίζει για κάποια επιχείρηση. Συνεπώς, στα πλαίσια έρευνας για την διαδικασία σχηματισμού της εταιρικής εικόνας, υπάρχει ανάγκη διαχωρισμού των πολλαπλών εικόνων που έχουν σχηματίσει τα διαφορετικά άτομα ή οι διαφορετικές ομάδες κοινού για την επιχείρηση

Αξίζει επίσης να αναφερθεί πως η τυπολογία των διαφορετικών πηγών μηνυμάτων που παρουσιάζεται στο συγκεκριμένο μοντέλο υποδηλώνει πως υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι και ελέγχονται από την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η εταιρική επικοινωνιακή πολιτική, καθώς και άλλοι παράγοντες οι οποίοι δεν ελέγχονται από την επιχείρηση παρά μόνο μπορούν να επηρεασθούν από αυτήν, όπως για παράδειρα οι υπόλοιπες πηγές μηνυμάτων που παρουσιάστηκαν.

Τέλος, στα πλαίσια των αλληλοεπιδράσεων μεταξύ των διαφορετικών πηγών μηνυμάτων και της επιρροής τους στην διαδικασία σχηματισμού της εικόνας της επιχείρησης, μπορεί να ειπωθεί πως η εταιρική επικοινωνιακή δραστηριότητα που αναπτύσσει μια επιχείρηση εξακολουθεί να έχει κεντρικό ρόλο. Σε μελέτη των Williams και Moffitts (1997) παράγοντες οι οποίοι ελέγχονται από την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα, οι διαφημιστικές καμπάνιες, η φιλανθρωπική δραστηριότητα, οι χορηγίες καθώς και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, βρέθηκαν να έχουν μεγαλύτερη επιρροή στη διαδικασία σχηματισμού της εταιρικής εικόνας συγκριτικά με άλλες πηγές μηνυμάτων (Joep Cornelissen, 2000).

2.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

(Η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρήσεων. Ιδίως τα τελευταία χρόνια, όπου οι επιχειρήσεις οφείλουν να επικοινωνούν με όλο και περισσότερες ομάδες κοινού και για ποικιλία θεμάτων, επομένως, υπάρχει ανάγκη για στρατηγική διαχείριση της επικοινωνιακής τους πολιτικής.)

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διατυπώνουν στόχους αναφορικά με την επικοινωνιακή τους πολιτική. Αυτό συνεπάγεται τον προσδιορισμό των ομάδων κοινού με τις οποίες επιθυμούν να επικοινωνήσουν, την διατύπωση του μηνύματος που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της κάθε ομάδας και τέλος, την επιλογή του καταλληλότερου μέσου που θα εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Ιδίως στα πλαίσια διαχείρισης της εικόνας τους, ακριβώς επειδή το σύνολο των εντυπώσεων είναι εκείνο που μετράει, οι επιχειρήσεις οφείλουν να βεβαιωθούν, πως τα μηνύματα που μεταβιβάζουν στο κοινό από τις επικοινωνιακές τους δραστηριότητες, βρίσκονται σε συνέργια μεταξύ τους και συνεπώς δεν σχηματίζουν αντικρουόμενες εντυπώσεις. Σημαντικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση θα έπαιζε η ανάληψη του συνόλου των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων από το τμήμα επικοινωνίας σε συνδυασμό πάντα με την βοήθεια των επιμέρους τμημάτων και κυρίως του τμήματος μάρκετινγκ. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορεί να διασφαλιστεί ο συντονισμός των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

3. ΟΙ ΚΡΙΣΕΙΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, η συνεχή μεγέθυνση των επιχειρήσεων, οι έντονες αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο από ποτέ εκτεθειμένες σε αυτό, έχουν αυξήσει σε σημαντικό βαθμό την πιθανότητα να έρθουν αντιμέτωπες με μια ενδεχόμενη κρίση. Από ένα απειλητικό τηλέφωνο, σε ένα εταιρικό σκάνδαλο ή μια τρομοκρατική επίθεση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες για κάθε ενδεχόμενο το οποίο θα μπορούσε να διαταράξει την εύρυθμη λειτουργία τους και να απειλήσει την εταιρική τους εικόνα.

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου, αφού αναφερθούν τα κύρια χαρακτηριστικά των κρίσεων, εξετάζονται τα θέματα που έχουν σχέση με την προετοιμασία των επιχειρήσεων για τη διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων καθώς και οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνήσουν στρατηγικά όταν η κρίση έχει προκύψει.

3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΡΙΣΕΩΝ

Κρίση ορίζεται ως οποιοδήποτε γεγονός, αποκάλυψη, ισχυρισμός ή σύνολο περιστατικών τα οποία μπορούν να απειλήσουν την ακεραιότητα, την φήμη ή την επιβίωση ενός ατόμου ή μιας επιχείρησης. Η πραγματοποιηθείσα ή εν δυνάμει ζημιά που μπορεί να επιφέρει η κρίση σε μια επιχείρηση είναι σημαντική και η επιχείρηση από μόνη της δεν μπορεί να θέσει ένα άμεσο τέλος σε αυτή (Caroline Sapriel, 2003).

Σύμφωνα με τον ορισμό του Paul Argenti (1998), κρίση αποτελεί μια μεγάλη καταστροφή η οποία μπορεί να προκύψει, είτε τυχαία, είτε ως αποτέλεσμα ανθρώπινου σφάλματος. Σε επίπεδο επιχείρησης μπορεί να συνεπάγεται τόσο υλικές ζημιές, όπως για παράδειγμα η καταστροφή παγίων, όσο και μη υλικές ζημιές, όπως η απώλεια της αξιοπιστίας της επιχείρησης.

Παρόλο που κάθε κρίση είναι διαφορετική, υπάρχουν ωστόσο ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι κοινά. Ένα από αυτά είναι το στοιχείο της έκπληξης καθώς η κρίση έρχεται τόσο σε απροσδόκητο χρόνο, όσο και από κάποιο γεγονός το οποίο δεν είναι προβλέψιμο ή αναμενόμενο από την επιχείρηση. Επίσης, υπάρχει συνήθως έλλειψη πληροφοριών σχετικά με την κρίση, γεγονός το οποίο καθιστά δύσκολη τη δυνατότητα της επιχείρησης να αντιδράσει. Τέλος, υπάρχει γρήγορη ροή εξελίξεων και η ανάμειξη των μέσων μαζικής ενημέρωσης είναι άμεση και έντονη

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά οδηγούν συνήθως σε αναποτελεσματικές συμπεριφορές. Το στοιχείο της έκπληξης έχει σαν αποτέλεσμα το χάσιμο του ελέγχου. Είναι πολύ δύσκολο για τα ανώτερα στελέχη να σκεφτούν στρατηγικά όταν εξωτερικά γεγονότα είναι αυτά τα οποία καθορίζουν τις εξελίξεις. Σαν αποτέλεσμα, αρχίζει να επικρατεί η βραχυχρόνια λογική στην λήψη αποφάσεων και πολλές φορές ο πανικός που μπορεί με την σειρά του να επιδεινώσει την ήδη υπάρχουνσα δυσμενή κατάσταση

Μέρος του προβλήματος σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η τάση των επιχειρήσεων να αγνοούν το πόσο ευάλωτες είναι μέχρι την στιγμή που θα εμφανιστεί η κρίση. Αυτό είναι συνήθως απόρροια της ελλιπούς τους προετοιμασίας, αναφορικά με ενδεχόμενες κρίσεις, γεγονός το οποίο αντικατοπτρίζεται στην διαπίστωση πως οι περισσότερες κρίσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι αποτέλεσμα αδράνειας ή/και αμέλειας των διοικήσεων τους. Έτσι, υπάρχει μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση από πλευράς επιχειρήσεων για την ανάγκη συστηματικής πρόληψης και διαχείρισης τέτοιων περιστατικών μέσω της συμμετοχής όλων των κύριων τμημάτων της επιχείρησης και της σύνταξης επιχειρησιακών σχεδίων δράσης (Caroline Sapriel, 2003).

3.3 ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Αναφέρθηκε πως κάθε κρίση μπορεί να διαφέρει τόσο από πλευράς περιεχομένου, έντασης καθώς και πιθανότητας εμφάνισης. Δεδομένου της ζημιάς που μπορεί να προκαλέσει μια κρίση στην εταιρική εικόνα, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύξουν συστήματα διαχείρισης, δίνοντας ιδιοίτερη έμφαση στο σκέλος της προετοιμασίας

Το πρώτο βήμα στα πλαίσια προετοιμασίας για μια ενδεχόμενη κρίση είναι η κατανόηση από πλευράς των επιχειρήσεων πως όλες, ανεξαρτήτως κλάδου ή

τοποθεσίας, μπορούν να βρεθούν αντιμέτωπες με ένα τέτοιο ενδεχόμενο. Ωστόσο, υπάρχουν επιχειρήσεις που είναι δυνατόν να διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο σε σχέση με άλλες, γεγονός το οποίο καθιστά μια αξιολόγηση του βαθμού κινδύνου στον οποίο είναι εκτεθειμένη η κάθε επιχείρηση αναγκαία (D.Williams, B.A.Olaniran, 1998). Μέσω μιας διαδικασίας ανταλλαγής ιδεών θα μπορούσαν να προσδιορισθούν όλες εκείνες οι πηγές που είναι ικανές να φέρουν αντιμέτωπη μια επιχείρηση με μια ενδεχόμενη κρίση, είτε αυτές οι πηγές ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα οι ανταγωνιστές ή διάφορα φυσικά γεγονότα (Jennifer Wilson, 2004).

Αφού έχουν προσδιορισθεί οι ενδεχόμενες κρίσεις που μπορούν να πλήξουν την επιχείρηση καθώς και η πιθανότητα κινδύνου για κάθε μια από αυτές, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην εξέταση των εκτιμούμενων επιδράσεων που μπορούν να έχουν πάνω στις διαφορετικές ομάδες κοινού της επιχείρησης. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις ορισμένες ομάδες κοινού είναι σημαντικότερες από ότι άλλες. Συνεπώς, στα πλαίσια εκτίμησης του κινδύνου, η προσοχή οφείλει να στραφεί στις επιπτώσεις που θα έχει μια ενδεχόμενη κρίση στην πιο σημαντική ομάδα κοινού της επιχείρησης, τακτική που θα της επιτρέψει να κάνει καλύτερο επιμερισμό τόσο του χρόνου της όσο και των χρηματικών πόρων της στις ενδεχόμενες κρίσεις (Paul Argenti, 1998).

Καθοριστικό ρόλο στα πλαίσια προετοιμασίας της επιχείρησης απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις είναι ο σχηματισμός ειδικών ομάδων που θα είναι επιφορτισμένες με την διαχείριση σχετικών καταστάσεων. Η σύσταση της ομάδας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει στελέχη από όλα τα τμήματα της επιχείρησης καθώς επίσης και άτομα με επικοινωνιακές και ηγετικές ικανότητες. Αφού έχει προσδιορισθεί η σύσταση της ομάδας και έχουν ξεκαθαρισθεί οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της σχετικά με θέματα όπως η εκπροσώπηση της επιχείρησης, η εξασφάλιση συνεχούς πληροφόρησης και η διατήρηση των σχέσεων με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, θα πρέπει τα μέλη της να συναντιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να προγραμματίζουν για ενδεχόμενες μελλοντικές κρίσεις, να δοκιμάζουν τα ισχύοντα επιχειρησιακά προγράμματα και να τα αναθεωρούν σε περιπτώσεις όπου κρίνεται σκόπιμο (Jennifer Wilson, 2004).

Ο Paul Argenti (1998) αφού αναγνωρίζει και αυτός με τη σειρά του την αναγκαιότητα των ομάδων διαχείρισης κρίσεων, προτείνει τον καθορισμό εκ των

προτέρων του ποιος θα είναι αρμόδιος για κάθε ομάδα και για ποιες περιπτώσεις κρίσεων και αυτό γιατί κάθε κρίση απαιτεί διαφορετικές ικανότητες. Για παράδειγμα, αν μια ενδεχόμενη κρίση είναι πιθανόν να έχει σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις, τότε το καταλληλότερο άτομο για να ηγηθεί της ομάδας διαχείρισης της κρίσης θα είναι το αρμόδιο οικονομικό στέλεχος. Σε περιπτώσεις μεγαλύτερων και σοβαρότερων για την επιχείρηση κρίσεων, το αρμοδιότερο άτομο για την διαχείριση της κατάστασης αλλά και την εκπροσώπηση της επιχείρησης είναι ο πρόεδρος ή ο διευθύνων σύμβουλος της. Επομένως, η εξουσιοδότηση διαφορετικών ομάδων για την αντιμετώπιση διαφορετικών κρίσεων έχει σαν αποτέλεσμα την δραστηριοποίηση των κατάλληλων ατόμων για την αντιμετώπιση της κατάστασης και την επικοινωνία κατά τη διάρκεια αυτής. Όσο περισσότερα στελέχη συμμετέχουν στις ομάδες πρόληψης και διαχείρισης κρίσεων τόσο περισσότερο έτοιμη είναι η επιχείρηση για την αντιμετώπιση παρόμοιων περιστατικών στο μέλλον.

Πέρα από τις ομάδες διαχείρισης κρίσεων, σημαντικό ρόλο για την προετοιμασία της επιχείρησης παίζει και η κατάστρωση λεπτομερών επιχειρησιακών προγραμμάτων. Η μορφή τους θα πρέπει να είναι έντυπη και όλα τα αρμόδια στελέχη να είναι όχι απλώς ενημερωμένα για το περιεχόμενο τους αλλά και να συμφωνούν απόλυτα με αυτό. Το περιεχόμενο αυτών των προγραμμάτων θα πρέπει να περιλαμβάνει σενάρια σχετικά με ενδεχόμενες κρίσεις οι οποίες δύναται να πλήξουν την επιχείρηση καθώς και συγκεκριμένα βήματα τα οποία θα πρέπει να ακολουθηθούν για την αντιμετώπιση κάθε μιας από αυτές. Επίσης θα πρέπει να προσδιορίζονται τα άτομα που θα συμμετέχουν στις ομάδες αντιμετώπισης κρίσεων καθώς και ποιες από αυτές τις ομάδες θα είναι υπεύθυνες για κάθε ένα από τα σενάρια που έχουν αναπτυχθεί. **Θ**α πρέπει ακόμα να καθορισθεί ο επικεφαλής κάθε ομάδας, οι ρόλοι των υπολοίπων μελών της καθώς και η μεταξύ τους επικοινωνία. Ακολουθεί ο εντοπισμός των ομάδων κοινού της επιχείρησης που πλήττονται περισσότερο από κάθε κρίση και η αναγκαία επικοινωνιακή πολιτική για την καταλληλότερη προσέγγιση αυτών. Στα πλαίσια αυτής της επικοινωνιακής προσπάθειας θα πρέπει να εξεταστεί η ανάγκη για διαχείριση της προσπάθειας από ένα άτομο ή ομάδα ατόμων καθώς επίσης και η στρατηγική του μηνύματος. Τέλος, το πρόγραμμα θα πρέπει να τίθεται σε εφαρμογή προκειμένου να ελεγχθεί η ορθότητα του καθώς και να υπάρξουν οι απαραίτητες αλλαγές σε περιπτώσεις ατελειών του προγράμματος ή σε περιπτώσεις προσαρμογών του στις δομές της επιχείρησης (Jennifer Wilson, 2004).

Αναπόσπαστο κομμάτι της προετοιμασίας των επιχειρήσεων για ενδεχόμενες κρίσεις είναι και η διατήρηση καλών σχέσεων με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης τόσο πριν όσο και μετά την κρίση. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύουν στο κτίσμα και την διατήρηση υγιών σχέσεων με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης γιατί σε αυτή την περίπτωση τα μέσα θα είναι περισσότερο διατεθειμένα να κατανοήσουν την εμφάνιση ενός απροσδόκητου και αρνητικού γεγονότος για την επιχείρηση. Η διατήρηση των θετικών σχέσεων με τα μέσα είναι προτιμότερο να καλλιεργείται πριν οποιαδήποτε κρίση εμφανιστεί και προς αυτή την κατεύθυνση θα βοηθούσε η ύπαρξη μιας εικόνας για την επιχείρηση που να χαρακτηρίζεται από συνέπεια και αξιοπιστία. (Paul Argenti, 1998), (D. Williams, B.A.Olaniran, 1998).

Τέλος, σημασία πρέπει να δοθεί και στον καθορισμό των επικοινωνιακών στόχων για κάθε ενδεχόμενη κρίση. Ο καθορισμός των επικοινωνιακών στόχων διαφέρει από την ίδια την αντιμετώπιση της κρίσης. Παρόλο που οι επιχειρήσεις οφείλουν να φροντίζουν και τις δύο αυτές παραμέτρους, τα στελέχη τείνουν να αφιερώνουν συνήθως περισσότερο χρόνο στο τι θα κάνουν για την αντιμετώπιση της κρίσης παρά στο τι θα πουν και σε ποιόν. Ωστόσο, σε περιπτώσεις κρίσεων, όπου η εταιρική εικόνα της είναι αυτή που πλήγεται περισσότερο, τότε ο καθορισμός του τι θα ειπωθεί και σε ποιους αποκτάει μεγαλύτερη σημασία (Paul Argenti, 1998).

3.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Αναφέρθηκε πως όσο καλά και αν είναι προετοιμασμένη μια επιχείρηση, υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο εμφάνισης μιας κρίσης η οποία να είναι εντελώς απροσδόκητη για την επιχείρηση. Συνεπώς οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι συνεχώς σε ετοιμότητα έτσι ώστε να μπορούν να αντιδρούν άμεσα και αποτελεσματικά με σκοπό τον περιορισμό της έκτασης της κρίσης ή της ζημιάς που αυτή συνεπάγεται για την επιχείρηση (Caroline Sapriel, 2003).

Αναμφισβήτητα, ένα από τα σημαντικότερα συστατικά της προσπάθειας διαχείρισης της κρίσης είναι το κομμάτι της επικοινωνίας. Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση καλείται να προσδιορίσει την στρατηγική που θα ακολουθήσει προκειμένου να επικοινωνήσει με τον καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο αφού η κρίση έχει εμφανιστεί. Υπάρχουν γενικά πέντε εναλλακτικές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, η στρατηγική της άρνησης, η στρατηγική της

αποφυγής της ευθύνης, η στρατηγική της μείωσης της σοβαρότητας, η στρατηγική της επανόρθωσης και η στρατηγική της μεταμέλειας (William L.Benoit, 1997).

3.4.1 ΑΡΝΗΣΗ

Μια από τις προσεγγίσεις που χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην προσπάθεια της να επανορθώσει την εικόνα της στα πλαίσια μιας κρίσης είναι αυτή της άρνησης. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση μπορεί είτε να αρνηθεί την ύπαρξη του γεγονότος που προκάλεσε την κρίση, είτε πως η ίδια διέπραξε αυτό τα γεγονός είτε πως το γεγονός αυτό ήταν επιβλαβές σε οποιονδήποτε. Ένα δεύτερο είδος άρνησης είναι και η μετατόπιση της ευθύνης είτε σε άλλο πρόσωπο είτε σε άλλη επιχείρηση.

3.4.2 ΑΠΟΦΥΓΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

Αυτή η στρατηγική μπορεί με τη σειρά της να χωρισθεί σε τέσσερις επιμέρους. Σύμφωνα με την πρώτη, η επιχείρηση μπορεί να επικαλεσθεί πως η δράση της ήταν αποτέλεσμα μιας άλλης αρνητικής πράξης, συνεπώς η συμπεριφορά της ήταν δικαιολογημένη. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να ισχυρισθεί πως η μεταφορά του εργοστασίου της σε άλλη χώρα ή σε άλλη πολιτεία ήταν αποτέλεσμα δυσμενούς νομοθεσίας της πολιτείας ή χώρας που βρισκόταν και η οπία μείωνε σε σημαντικό βαθμό το περιθώριο κέρδους της.

Άλλη μια περίπτωση είναι η επιχείρηση να ισχυρισθεί έλλειψη πληροφοριών ή έλλειψη ελέγχου σχετικά με ορισμένα σημαντικά στοιχεία που συνιστούν το γεγονός. Για παράδειγμα, εάν κάποιο στέλεχος απουσιάσει κατά τη διάρκεια ενός συνεδρίου ισχυριζόμενο έλλειψη πληροφόρησης για την μεταφορά της ημερομηνίας διεξαγωγής του και αυτοί οι ισχυρισμοί είναι σωστοί, τότε αυτή η έλλειψη πληροφόρησης δικαιολογεί αυτήν την απουσία του.

Μια τρίτη εναλλακτική λύση, είναι να ισχυρισθεί η επιχείρηση πως το γεγονός προκλήθηκε κατά λάθος. Εάν η επιχείρηση καταφέρει να πείσει το κοινό πως όντως το συμβάν προκλήθηκε κατά λάθος τότε θα είναι αυτομάτως λιγότερο υπεύθυνη και η ζημιά στην εταιρική της εικόνας θα περιορισθεί σημαντικά.

Τέλος η επιχείρηση μπορεί να επικαλεσθεί πως η συγκεκριμένη ενέργεια έγινε με καλούς σκοπούς.

3.4.3 ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΟΒΑΡΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΡΑΞΗΣ

Μια επιχείρηση που κατηγορείται για κάποια συγκεκριμένη πράξη μπορεί να προσπαθήσει να μειώσει την αντιλαμβανόμενη προσβλητικότητα της πράξης αυτής. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής μπορούν να εντοπισθούν έξι επιμέρους εκδοχές.

Πρώτον, μια επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να τονίσει τα θετικά συναισθήματα που έχει το κοινό για την επιχείρηση με σκοπό να μειώσει την αρνητική εντύπωση που έχει συνδεθεί με την πράξη. Για παράδειγμα μπορεί να υπενθυμίσει τα θετικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εικόνα της ή να τονίσει θετικές πράξεις στις οποίες είχε συμμετάσχει στο παρελθόν.

Επίσης, μια επιλογή για την επιχείρηση είναι να προσπαθήσει να μειώσει να αρνητικά συναισθήματα τα οποία συνδέονται με την πράξη ή να προσπαθήσει να την διαφοροποιήσει από άλλες παρόμοιες αλλά πιο σοβαρές πράξεις.

Άλλη εναλλακτική λύση, είναι να προσπαθήσει να τοποθετήσει την υπεύθυνη για την κρίση πράξη σε ένα πιο ευνοϊκό πλαίσιο. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση η οποία χρησιμοποιεί πειράματα σε ζώα για την δοκιμή των προϊόντων της μπορεί να ισχυρισθεί τα συγκριτικά μεγαλύτερα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται μια τέτοια τακτική για τους ανθρώπους από τις όποιες αρνητικές συνέπειες σχετίζονται με τις δοκιμές στα ζώα.

Τέλος η επιχείρηση μπορεί να περάσει σε αντεπίθεση στρεφόμενη εναντίον αυτών που την κατηγορούν ή ακόμα να χρησιμοποιήσει την τακτική της αποζημίωσης προκειμένου να επανορθώσει και να βελτιώσει την πληγείσα εικόνα της.

3.4.4 ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Στα πλαίσια αυτής της εναλλακτικής η επιχείρηση αναλαμβάνει δράσεις προκειμένου να διορθωθεί το πρόβλημα το οποία προξένησε καθώς και υπόσχεται την λήψη μέτρων για την αποφυγή παρόμοιων περιστατικών στο μέλλον

3.4.5 ΜΕΤΑΜΕΛΕΙΑ

Η τελευταία στρατηγική που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση είναι να ομολογήσει το σφάλμα της και να παρακαλέσει το κοινό να την συγχωρήσει για αυτό της το λάθος. Ένα από τα μειονεκτήματα τα οποία συνδέονται με αυτήν την επιλογή είναι η πιθανότητα μηνύσεων από τα θύματα της κρίσης

Προτού μια επιχείρηση προχωρήσει σε κάποια ή σε κάποιες από τις στρατηγικές επικοινωνίας στα πλαίσια διαχείρισης της κρίσης θα πρέπει σε πρώτη φάση να εξετάσει την φύση αλλά και την σοβαρότητα των σχετικών κατηγοριών έτσι ώστε να μπορέσει να αποφασίσει το είδος της προσέγγισης και του μηνύματος που θα χρησιμοποιήσει. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει και τις ομάδες κοινού που είναι πιο πολύ επηρεασμένες από την κρίση και σε περίπτωση που την ενδιαφέρουν περισσότερες από μία, θα πρέπει να προχωρήσει σε μια ιεράρχηση αυτών και προσαρμογή του χρησιμοποιηθέντος μηνύματος σε κάθε μια από αυτές (William L.Benoit, 1997).

Επιπλέον, όποια και αν είναι η κατάσταση, η επιχείρηση δεν πρέπει να βιασθεί στην λήψη όποιας επικοινωνιακής προσπάθειας. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις, κάτω από την πίεση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, αλλά και της απαίτησης του κοινού για ενημέρωση, προχωρούν στην επικοινωνιακή τους πολιτική προτού να έχουν συγκεντρώσει όλες εκείνες τις αναγκαίες πληροφορίες που θα τις βιοθήσουν να κατανοήσουν πλήρως την κατάσταση. Σε μια τέτοια περίπτωση όπου οι επιχειρήσεις δεν κατέχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία θα ήταν προτιμότερο για αυτές να χρησιμοποιήσουν δηλώσεις όπου θα τονίζουν την αναγκαιότητα περαιτέρω χρόνου ή που θα ξεκαθαρίζουν πως προσπάθειες διαλεύκανσης της κατάστασης βρίσκονται σε εξέλιξη.

Ένα ακόμη σημείο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί προσοχή, είναι η αποφυγή οποιασδήποτε υπερβολής. Συνήθως, οι επιχειρήσεις τείνουν να αντιμετωπίζουν το ίδιο, τόσο τις κρίσεις, όσο και τα επείγοντα περιστατικά που μπορεί να τους τύχουν. Ο επιτυχημένος προγραμματισμός ξεκινάει με ένα διαχωρισμό των κρίσεων από τα επείγοντα περιστατικά. Επείγονται περιστατικά θεωρούνται εκείνα όπου έχουν επίπτωση στις λειτουργίες της επιχείρησης χωρίς ωστόσο να αποσπούν σε σημαντικό βαθμό την διοίκηση από τα συνηθισμένα καθήκοντα της ή χωρίς να εμποδίζουν την λειτουργία όλης της επιχείρησης. Από την άλλη, οι κρίσεις στρέφουν την προσοχή του κοινού πάνω στην επιχείρηση, εμποδίζουν την διοίκηση της επιχείρησης από την εκτέλεση των συνηθισμένων καθηκόντων της και καθιστούν αναγκαία μια εξειδικευμένη παρέμβαση ή ανταπόκριση της επιχείρησης για την αντιμετώπισης τους. Συνεπώς ένας αποτελεσματικός διαχωρισμός αυτών των δύο θα βοηθήσει την επιχείρηση σε μια καλύτερη προσπάθεια διευθέτησης τους και κατανομής πόρων.

Οποιαδήποτε και αν είναι η στρατηγική που θα ακολουθηθεί από την επιχείρηση, αυτό που είναι σημαντικό είναι να μην παραμείνει αδρανής. Παρά τα

πολλά προβλήματα που μπορούν να προκύψουν από μια τέτοια στάση, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να μην αντιδράσουν, πιστεύοντας πως με αυτόν τον τρόπο η κρίση θα ξεχαστεί. Ακόμα όμως και αυτό να συμβεί είναι σχεδόν βέβαιο πως οι συνέπειες για την εταιρική εικόνα και φήμη θα είναι ιδιαίτερα αρνητικές.

Τέλος, δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται και ο ρόλος της εσωτερικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αδυναμία να δοθεί σημασία στην εσωτερική επικοινωνία, ισοδυναμεί με αδυναμία συνειδητοποίησης του ρόλου των εργαζομένων ως φορείς επικοινωνίας. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων της επιχείρησης και η χρήση των κατάλληλων μηνυμάτων από αυτούς, αυξάνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής προσπάθειας της επιχείρησης με τις εξωτερικές ομάδες κοινού της (Peter V.Stanton, 2002)

Πέρα από το κομμάτι της επικοινωνίας, υπάρχουν και ορισμένα άλλα σημεία τα οποία πρέπει να τονιστούν στα πλαίσια διαχείρισης κρίσεων. Οι όλο και περισσότερες τεχνολογικές εξελίξεις συνεπάγονται την κάλυψη και μετάδοση των νέων σε χρόνους ρεκόρ. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της εμφάνισης μιας κρίσης και του χρόνου κάλυψης της από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης να είναι μηδαμινός, γεγονός το οποίο δεν αφήνει περιθώρια στις επιχειρήσεις για καθυστερήσεις (Linda S.Ashcroft, 1997).

Ακόμη, υπάρχει ανάγκη για διατήρηση του ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες από την επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η επιχείρηση οφείλει να πάρει υπεύθυνες πράξεις στα πλαίσια διαχείρισης της κρίσης αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο να αποκτηθεί ο έλεγχος από εξωτερικές πηγές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ύπαρξης ενός καλοσχεδιασμένου προγράμματος δράσης και μιας άρτιας επικοινωνιακής προσπάθειας.

Τέλος, πέρα από την κλασική προσέγγιση της σχολής των δημοσίων σχέσεων αναφορικά με την διαχείριση κρίσεων, η οποία τονίζει την εξέταση της κατηγορίας, την άμεση και γρήγορη επικοινωνία της επιχείρησης με το κοινό, την επίδειξη ειλικρίνειας, την παραδοχή του σφάλματος όταν για αυτό ευθύνεται η επιχείρηση και τελικά τη λήψη διορθωτικών μέτρων, υπάρχει και η νομική προσέγγιση που, εν αντιθέσει με αυτήν των δημοσίων σχέσεων, υποστηρίζει την μη αποκάλυψη στοιχείων ή την αποκάλυψη όσο των δυνατό λιγότερων καθώς επίσης και την άρνηση οποιασδήποτε ευθύνης, την μετατόπιση αυτής σε τρίτα μέρη ή, σε περίπτωση ανάγκης, την από κοινού με τρίτους ανάληψη της ευθύνης. (Kathleen A.Martinelli και William Briggs, 1998)

3.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αναμφισβήτητα, οι επιχειρήσεις σήμερα είναι αντιμέτωπες περισσότερο από ποτέ με το ενδεχόμενο μιας κρίσης. Νέες απειλές έχουν προστεθεί, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι οποίες θα πρέπει προσεκτικά να αξιολογούνται και ποτέ να μην υποβαθμίζονται. Από τη στιγμή που έχει προκύψει μια κρίση, ο αρνητικός αντίκτυπος στην εταιρική εικόνα είναι σημαντικός πολλές φορές ακόμα και αν η επιχείρηση καταφέρει να την αντιμετωπίσει αποτελεσματικά

Συνεπώς, η καλύτερη στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι να επενδύσει στην πρόληψη των κρίσεων. Παρόλο που όπως αναφέρθηκε, κύριο χαρακτηριστικό μιας κρίσης είναι το γεγονός πως έρχεται σε ανείπωτο χρόνο, υπάρχουν φορές όμως, που πριν εμφανιστεί μια κρίση, μπορεί να υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις που να προειδοποιούν γι' αυτήν. Μια επιχείρηση οφείλει να είναι σε ετοιμότητα προκειμένου να εντοπίσει ενδεχόμενες απειλές, να αξιολογήσει το βαθμό επικινδυνότητας τους και να ετοιμάσει σχέδια πρόληψης ή αντιμετώπισης τους έτσι ώστε, ακόμα και αν η κρίση εμφανιστεί, ο χρόνος που μεσολαβεί μέχρι την αντίδραση της επιχείρησης να είναι ο μικρότερος δυνατός.

Παρόλο που τις περισσότερες φορές οι κρίσεις είναι διαφορετικές μεταξύ τους, συνεπώς, απαιτείται διαφορετική στρατηγική διαχείρισης τους, υπάρχουν ωστόσο ορισμένα κοινά σημεία τα οποία θα πρέπει να προσεχθούν. Οποιαδήποτε και αν είναι η κατάσταση, η επιχείρηση δεν θα πρέπει να θεωρήσει πως με το να μην διαχειρισθεί την κατάσταση, η κρίση θα περάσει από μόνη της. Το πιο πιθανό είναι ότι όχι μόνο θα παραμείνει, αλλά η ζημιά στην εταιρική εικόνα θα είναι μεγαλύτερη απ' ότι αν η επιχείρηση είχε υιοθετήσει από την αρχή μια πιο ειλικρινή στάση. Επίσης, σημαντικό είναι η αντίδραση της επιχείρησης να είναι άμεση. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση θα αποτρέψει την κρίση από το να πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις, ενώ ταυτόχρονα θα αποκτήσει τον έλεγχο, αποκλείοντας με αυτόν τον τρόπο να εισχωρήσουν τρίτα άτομα και να την διαχειριστούν. Τέλος, σε περιπτώσεις κρίσεων όπου η επιχείρηση φέρει ευθύνη, προτιμότερο θα ήταν να την αποδεχθεί και να απολογηθεί. Παρόλο που η στάση του κοινού μπορεί να μην αλλάξει, ωστόσο, μια ειλικρινή μεταμέλεια μπορεί να εκτιμηθεί περισσότερο, μετριάζοντας με αυτό τον τρόπο τον αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα της επιχείρησης.

4. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια βρέθηκαν πολλές φορές στην ανάγκη να επικοινωνήσουν με το κοινό τους για θέματα τα οποία δεν σχετίζονται άμεσα με προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά επικεντρώνονται σε χαρακτηριστικά ή θέσεις της επιχείρησης. Επίσης, πολλές φορές στα πλαίσια διαχείρισης επώνυμων προϊόντων, η διαφήμιση αδυνατούσε να παίξει πρωταγωνιστικό ρόλο καθώς υπήρχε η ανάγκη για σύνδεση των προϊόντων αυτών με ορισμένες εταιρικές εικόνες ή χαρακτηριστικά. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια άρχισαν να κάνουν όλο και πιο συχνή χρήση της εταιρικής διαφήμισης αναγνωρίζοντας με αυτόν τον τρόπο τα οφέλη τα οποία αυτή συνεπάγεται.

Θέματα τα οποία θα εξεταστούν στο παρόν κεφάλαιο αφορούν την παρουσίαση των κυριοτέρων κατηγοριών εταιρικής διαφήμισης, τους λόγους χρησιμοποίησης της, τα συνεπαγόμενα οφέλη καθώς και τα στάδια τα οποία θα πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να διεξαχθεί με επιτυχία μια τέτοια καμπάνια.

4.2 ΕΙΔΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Η εταιρική διαφήμιση θα μπορούσε να ορισθεί ως εκείνη η διαφήμιση η οποία εκτελείται από την επιχείρηση με στόχο τη δημιουργία άμεσου οφέλους για την ίδια παρά για το όφελος μεμονωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών της (Thomas Garbett, 1983). Γενικότερα υπάρχουν τρεις κατηγορίες εταιρικής διαφήμισης. Πρώτον, η διαφήμιση που έχει σαν στόχο να αυξήσει ή να βελτιώσει την εικόνα της επιχείρησης. Δεύτερον, η διαφήμιση που χρησιμοποιείτε προκειμένου η επιχείρηση να πάρει θέση σε συγκεκριμένα, συνήθως αμφιλεγόμενα θέματα και τρίτον, αυτή που αποσκοπεί στο να ισχυροποιήσει η επιχείρηση τις σχέσεις της με τους επενδυτές.

Στην πρώτη κατηγορία, όπως αναφέρθηκε, ανήκει η διαφήμιση που στοχεύει στο χτίσιμο της εικόνας μιας επιχείρησης. Μερικά από τα πιο σημαντικά κίνητρα στις αποφάσεις των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε εταιρική διαφήμιση σχετίζονται με

την πληροφόρηση που λαμβάνουν από τις αναλύσεις εικόνας που πραγματοποιούν. Αν η επιθυμητή εικόνα μιας επιχείρησης είναι αρκετά διαφορετική από την αντίληψη του κοινού για αυτή, είναι πιθανό η επιχείρηση να θέλει να αλλάξει αυτές τις διαφορές στις αντιλήψεις μέσω της εταιρικής διαφήμισης.

Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν εταιρική διαφήμιση αποσκοπώντας κύρια στην ισχυροποίηση της εικόνας τους κυρίως μετά από μεγάλες δομικές αλλαγές. Καθώς οι επιχειρήσεις συγχωνεύονταν μεταξύ τους, αποκτώντας πολυπλοκότερες δομές και διευρύνοντας τα πεδία δραστηριοποίησης τους, έκριναν αναγκαίο να εξηγήσουν στο κοινό ποιες ακριβώς ήταν και να αποκαταστήσουν με αυτόν τον τρόπο την συγκεχυμένη τους εικόνα.

Αξίζει να τονιστεί πως η εταιρική διαφήμιση μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ αποτελεσματικό μέσο για την βελτίωση της εικόνας μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά, ακριβώς επειδή η μέτρηση του οφέλους από την διεξαγωγή μιας τέτοιας καμπάνιας είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί, η αξία αυτού του είδους της διαφήμισης τείνει να είναι αμφιλεγόμενη.

Μια δεύτερη κατηγορία εταιρικής διαφήμισης χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκείμενου να απαντήσουν σε εξωτερικές απειλές, είτε αυτές προέρχονται από την κυβέρνηση, είτε από ομάδες ειδικών συμφερόντων. Με αυτό το είδος διαφήμισης οι επιχειρήσεις παραθέτουν συνήθως επιχειρήματα σε συγκεκριμένα ζητήματα τα οποία τις αφορούν και τα οποία είναι αμφιλεγόμενα. Με αυτή την διαφήμιση, οι επιχειρήσεις που την χρησιμοποιούν παρουσιάζονται με ένα ιδιαίτερα θετικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα η αντίπαλη πλευρά με αρνητικό.

Πολλές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν αυτό το είδος της εταιρικής διαφήμισης στα τέλη της δεκαετίας του 70 προκειμένου να ανταποκριθούν στις συνεχώς αυξανόμενες προκλήσεις που προέρχονται από την αρνητική αντιμετώπισης τους από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Συνήθως οι επιχειρήσεις, μέσω των καταχωρήσεων σε μεγάλες εφημερίδες διεθνούς κύρους, μπορούν να εκφράσουν τα δικά τους επιχειρήματα και να υπερασπιστούν την θέση τους σε σημαντικά θέματα όπως για παράδειγμα το περιβάλλον, οι εξαγορές και άλλα αμφιλεγόμενα ζητήματα.

Ένα από τα προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται συνήθως σε αυτό το είδος της διαφήμισης είναι η επιφυλακτικότητα των επιχειρήσεων στην διατύπωση θέσεων τους σε επίμαχα ζητήματα. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις ακολουθούν αυτή την τακτική προκειμένου να μην προσβάλουν με την στάση τους κάποια από τις ομάδες

κοινού τους και αυτό γιατί στις μεγάλες επιχειρήσεις η διατήρηση καλών σχέσεων με όλες τις ομάδες κοινού αποτελεί βασικό τους στόχο. Συνεπώς, σε μια επιχείρηση που θα αποφασίσει να καταφύγει σε αυτό το μέσο επικοινωνίας, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να υπερασπιστεί δυναμικά τις θέσεις της επιχείρησης χωρίς να φοβάται να παραμερίσει τις αντιδράσεις κάποιας ή κάποιων από τις ομάδες κοινού της.

Μια τρίτη κατηγορία εταιρικής διαφήμισης που συναντιέται συχνά είναι αυτή που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση των σχέσεων με τους επενδυτές. Αυτό το είδος της διαφήμισης μπορεί να προκαλέσει το ενδιαφέρον νέων επενδυτών για τις μετοχές της επιχείρησης. Η ομάδα κοινού που αποτελεί συχνότερα το στόχο αυτής της διαφημιστικής προσπάθειας είναι οι χρηματοοικονομικοί αναλυτές. Δεδομένου του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων που κάθε αναλυτής έχει να μελετήσει, ο ρόλος της εταιρικής διαφήμισης μπορεί α αποδειχθεί καθοριστικός καθώς διεγείρει το ενδιαφέρον και προκαλεί θετικά σχόλια σχετικά με το δυναμισμό της επιχείρησης.

Επίσης, πολλοί αναλυτές πιστεύουν πως μια εταιρική διαφήμιση με προσανατολισμό το χρηματοοικονομικό προφίλ της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει αφορμή για την αύξηση της τιμής της μετοχής της. Οικονομετρική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε από καθηγητές του πανεπιστημίου Kellogg σχετικά με την σχέση μεταξύ εταιρικής διαφήμισης και τιμής της μετοχής απέδειξε πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αυτό το συμπέρασμα αποτελεί σημαντική πληροφόρηση για τους χρηματοοικονομικούς διευθυντές που θεωρούν υποτιμημένη την τιμή της μετοχής της επιχείρησης (Paul Argenti, 1998).

Πέρα από τις τρεις βασικές κατηγορίες που αναφέρθηκαν παραπάνω, συχνά συναντιέται άλλη μια μορφή εταιρικής διαφήμισης που σαν στόχο έχει την ταύτιση της επιχείρησης με ένα κοινωνικό θέμα το οποίο είναι σημαντικό για το κοινό της επιχείρησης και για το οποίο υπάρχουν ιδιαίτερα θετικά συναισθήματα. Σαν παραδείγματα τέτοιων διαφημιστικών καμπανιών είναι και αυτές της Toyota με ιύριο άξονα τους την προώθηση της μόρφωσης και αυτές της Benetton με χαρακτηριστικό την προώθηση της φυλετικής ισότητας.

Αξίζει να σημειωθεί πάντως πως ανεξαρτήτως του περιεχομένου σε κάθε ένα από αυτά τα είδη της εταιρικής διαφήμισης, απότερος στόχος σε όλες αυτές τις προσπάθειες παραμένει ο θετικός επηρεασμός του κοινού και η δημιουργία θετικών εντυπώσεων για την επιχείρηση. Επίσης, έρευνές που έχουν γίνει σχετικά με την εταιρική διαφήμιση τονίζουν την ανάγκη για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν

συμπεριφορές που να αποδεικνύουν μεγαλύτερη ενασχόληση και ευαισθητοποίηση τους σε κοινωνικά θέματα όπως για παράδειγμα η προστασία του περιβάλλοντος, η ανάπτυξη φιλανθρωπικής δραστηριότητας και η ίση αντιμετώπιση μειονοτήτων και γυναικών (Katrik Pashupati, Laura Arpan, Alexandre Nikolaev, 2002).

4.3 ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε η αξία της εταιρικής διαφήμισης είναι αμφιλεγόμενη κυρίως λόγω της αδυναμίας ποσοτικοποίησης του συνεπαγόμενου οφέλους της αλλά και του πολλές φορές μακροχρόνιου ή έμμεσου οφέλους που αυτή συνεπάγεται. Ωστόσο, υπάρχει μια σειρά από λόγους που υπαγορεύουν την αξία χρησιμοποίησης αυτού του εργαλείου επικοινωνίας.

Πέρα από την ανάγκη χτισίματος εικόνας ή οποία και αναφέρθηκε προηγουμένως, έναν από τους βασικότερους λόγους αποτελεί η αναγκαιότητα για μια επιχείρηση να γίνει περισσότερο γνωστή στο ευρύ κοινό ή σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του. Άρα, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο έντονος, πολλές φορές αρκετές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα αναγνωρισμότητας. Σε μια τέτοια περίπτωση η χρησιμοποίηση της εταιρικής διαφήμισης μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη.

Επίσης, τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αλλάζουν χαρακτήρα. Οι πολλές εξαγορές και συγχωνεύσεις του παρελθόντος, η εγκατάλειψη παραδοσιακών γραμμών παραγωγής, η είσοδος σε νέους τομείς δραστηριοποίησης και η αλλαγή του ονόματος ή του σήματος συνεπάγονται για τις επιχειρήσεις σημαντικές αλλαγές, γεγονός το οποίο τις ωθεί στην ανάγκη να επικοινωνήσουν αυτές τις αλλαγές στο κοινό.

Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε εταιρική διαφήμιση είναι για να προσελκύσουν ικανό εργατικό προσωπικό. Τονίζοντας την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, η επιχείρηση όχι μόνο προβάλει την ανθρώπινη διάσταση της, γεγονός το οποίο εκτιμάται πολύ από το κοινό, αλλά και βοηθάει στην εύρεση εργατικού δυναμικού υψηλού επιπέδου το οποίο και αποτελεί βασικό ζητούμενο για τις επιχειρήσεις σήμερα (Laurie Freeman, 1997).

Φυσικά δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η ανάγκη για προβολή ορισμένων χαρακτηριστικών που να αφορούν την ιδία την επιχείρηση. Συνήθως, η χρήση της προϊοντικής διαφήμισης αφήνει λίγα ή καθόλου περιθώρια για την αναφορά

ορισμένων στοιχείων τα οποία χαρακτηρίζουν την ίδια την επιχείρηση. Ακόμη και αν τέτοια χαρακτηριστικά συμπεριλαμβάνονται, το ταίριασμά τους με τη πρόταση πώλησης του προϊόντος δεν είναι κατά κανόνα επιτυχημένο. Για αυτό το λόγο, πολλά στελέχη επικοινωνίας συμφωνούν πως το ιδεώδες για την επιχείρηση είναι ο συνδυασμός τόσο προϊοντικής όσο και εταιρικής διαφήμισης. Η μεν πρώτη θα στοχεύει στην προβολή ενός ισχυρού μηνύματος πώλησης για το προϊόν, ενώ η δεύτερη θα έρχεται συμπληρωματικά δίνοντας στην επιχείρηση ένα πιο ελκυστικό προφίλ (Maureen F. Hartigan, Peter Finch, 1986).

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί πως ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην απόφαση της να χρησιμοποιήσει εταιρική διαφήμιση. Τυπικά, όσο πιο προβληματικός είναι ο κλάδος τόσο πιο πιθανό είναι για μια επιχείρηση να καταφύγει σε αυτού του είδους την διαφήμιση. Αυτό εξηγεί άλλωστε και τον λόγο για την μεγάλη χρήση της εταιρικής διαφήμισης σε κλάδους όπως η καπνοβιομηχανία, όπου τα θέματα τα σχετικά με την υγεία είναι πολλά, η βιομηχανία πετρελαίου, όπου ανακύπτουν θέματα προστασίας περιβάλλοντος, και άλλοι κλάδοι με παρόμοια ζητήματα (Paul Argenti, 1998).

Τέλος, ένας λόγος για τον οποίον συχνά τα στελέχη επικοινωνίας χρησιμοποιούν εταιρική διαφήμιση σχετίζεται με την επιθυμία τους να προστατέψουν την εικόνα της επιχείρησης τους από ενδεχόμενες κρίσεις αλλά και να την επανορθώσουν όταν η κρίση έχει προκύψει. Ωστόσο ο ρόλος αυτός της εταιρικής διαφήμισης έχει αμφισβητηθεί. Σε έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε από τους Kartik Pashupati, Laura Argrawal και Alexandre Nikolaev (2002) σχετικά με την ικανότητα της εταιρικής διαφήμισης να δημιουργεί θετικές εντυπώσεις οι οποίες να μπορούν να προστατέψουν μια επιχείρηση από ενδεχόμενα αρνητικά νέα, βρέθηκε πως η στάση αυτών που είχαν εκτεθεί σε εταιρική διαφήμιση δεν ήταν ευνοϊκότερη από αυτή όσων δεν είχαν δει κάποια διαφήμιση της επιχείρησης όταν και οι δύο πλευρές ήρθαν αντιμέτωπες με αρνητικά νέα για την επιχείρηση. Αντιθέτως, όσοι είχαν εκτεθεί σε εταιρική διαφήμιση πριν εκτεθούν στα αρνητικά νέα, έτειναν να έχουν λιγότερο ευνοϊκή στάση απέναντι στην επιχείρηση από ότι όσοι είχαν έρθει απευθείας σε επαφή με τα αρνητικά νέα για την επιχείρηση.

4.4 ΟΦΕΛΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε, κάθε επιχείρηση που αποφασίζει να επενδύσει σε εταιρική διαφήμιση έχει διαφορετικά κίνητρα και μπορεί να αποσκοπεί σε πολλαπλά για αυτήν οφέλη.

Ένα από τα οφέλη τα οποία μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από την χρησιμοποίηση της εταιρικής διαφήμισης είναι η αύξηση των πωλήσεων της. Η σχέση μεταξύ εταιρικής διαφήμισης και πωλήσεων είναι λιγότερο ξεκάθαρη από ότι αυτή μεταξύ πωλήσεων και προϊοντικής διαφήμισης και αυτό γιατί όπως αναφέρθηκε οι λόγοι χρησιμοποίησης της εταιρικής διαφήμισης είναι διαφορετικοί. Παρόλα αυτά, αν αυτοί οι στόχοι εκπληρωθούν, μπορούν να αποτελέσουν μια έμμεση ώθηση για τις πωλήσεις της επιχείρησης. Αυτή η πραγματικότητα αποτελεί πρόβλημα για τα στελέχη επικοινωνίας που προσπαθούν να πείσουν για την αποτελεσματικότητα αυτού του εργαλείου σε επιχειρήσεις όπου υπάρχει έντονος προσανατολισμός στα χρηματοοικονομικά μεγέθη και αυτό γιατί η έλλειψη άμεσης συσχέτισης μεταξύ εταιρικής διαφήμισης και πωλήσεων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την υιοθέτηση της.

Επίσης, η σχέση μεταξύ εταιρικής διαφήμισης και πωλήσεων εξαρτάται και από την φύση του προϊόντος. Σε περιπτώσεις καθημερινών και φτηνών προϊόντων η επίδραση της εταιρικής διαφήμισης είναι μικρότερη σε σχέση με πολυτελή και ακριβά προϊόντα Παρομοίως, προϊόντα χαμηλής τεχνολογίας δεν θα επωφεληθούν στον ίδιο βαθμό με αυτά τα οποία χρησιμοποιούν υψηλή τεχνολογία και είναι συνθετότερα και αυτό γιατί στα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας η φήμη του κατασκευαστή παίζει καθοριστικό ρόλο.

Πέρα από της πωλήσεις, η εταιρική διαφήμιση μπορεί να ωφελήσει τα μέγιστα μια επιχείρηση μέσω της συνεισφοράς της στο χτίσιμο της εικόνας. Έχει ειπωθεί πως όλες οι επιχειρήσεις έχουν μια εικόνα είτε το επιθυμούν είτε όχι και ανεξαρτήτως από το αν έχουν ακολουθήσει συγκεκριμένες ενέργειες για την διαχείριση της. Επίσης, όσο λιγότερο γνωρίζει το κοινό μια επιχείρηση τόσο πιο πιθανό είναι να υπάρχει κλίμα δυσπιστίας απέναντι της. Συνεπώς, είναι προτιμότερο για μια επιχείρηση να δημιουργήσει την εικόνα που αυτή θεωρεί καταλληλότερη, παρά να την αφήσει να διαμορφώνεται και να επηρεάζεται εξόλοκλήρου από εξωγενείς παράγοντες.

Μια από της σημαντικότερες λειτουργίες της επικοινωνίας της επιχείρησης είναι και αυτή που σχετίζεται με τους εργαζόμενους. Η επικοινωνία με αυτούς μέσω της εταιρικής διαφήμισης αποτελεί ένα έμμεσο τρόπο για την τόνωση του ηθικού τους συντελώντας ταυτόχρονα και στη μείωση του ποσοστού αποχώρησης των εργαζόμενων από την επιχείρηση. Ακόμα, από τη στιγμή που οι μεγάλες επιχειρήσεις σήμερα είναι τόσο πολύπλοκες, η εταιρική διαφήμιση μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της στρατηγικής της επιχείρησης από τους εργαζόμενους ενώ ταυτόχρονα συνεισφέρει και στην δημιουργία θετικών εντυπώσεων και στο ευρύ κοινό. Τέλος, πέρα όμως από τη επικοινωνία που πραγματοποιείται με τους υπάρχοντες εργαζόμενους, η εταιρική διαφήμιση μπορεί να προσελκύσει εργατικό δυναμικό υψηλού επιπέδου σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης (Paul Argenti, 1998).

4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Προκειμένου μια καμπάνια εταιρικής διαφήμισης να είναι επιτυχημένη θα πρέπει η επιχείρηση να την αντιμετωπίσει σαν μια διαδικασία που αποτελείται από διάφορα στάδια κάθε ένα από τα οποία έχει την δική του σημασία. Σύμφωνα με τον Thoma F.Garbett (1983) τα στάδια αυτά είναι η διατύπωση στόχων, η διατύπωση του οράματος, η διατύπωση της θέσης της επιχείρησης, η εκτέλεση της καμπάνιας και τέλος η αξιολόγηση της.

Το πρώτο στάδιο αφορά στην διατύπωση των στόχων. Οι στόχοι της καμπάνιας θα πρέπει να καθορίζονται από την διοίκηση της επιχείρησης και αυτό γιατί η διοίκηση είναι περισσότερο ενήμερη τόσο για τα προβλήματα, όσο και για τις ανάγκες της επιχείρησης. Πολλές φορές όμως η διατύπωση των στόχων δεν είναι εύκολη ή καταλήγει να είναι ασαφής. Προκειμένου η επιχείρηση να αποφύγει προβλήματα αυτού του είδους, θα πρέπει να προχωρήσει σε ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε παραμέτρους όπως ο βαθμός αναγνωρισμότητας της επιχείρησης αλλά και το είδος των αντιλήψεων που έχει το κοινό για αυτήν. Χρήσιμο εργαλείο σε αυτήν την προσπάθεια μπορεί να αποτελέσει η διεξαγωγή ομαδικών συνεντεύξεων με αντιπροσώπους διαφόρων ομάδων κοινού όπως για παράδειγμα οι χρηματοοικονομικοί αναλυτές, οι εργαζόμενοι, οι καταναλωτές, οι τοπικές και κυβερνητικές οργανώσεις και άλλες. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα καταφέρει

να αποκτήσει μια ξεκάθαρη γνώμη σχετικά με την εικόνα της αλλά και την θέση της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα σε αυτό το στάδιο είναι και η ιεράρχηση των ομάδων κοινού που αποτελούν τον στόχο της επιχείρησης. Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Charles Patti και John McDonald (1985) στις 500 μεγαλύτερες βιομηχανικές και 300 μη βιομηχανικές επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες, έδειξε πως οι τρεις ομάδες κοινού με την μεγαλύτερη σημασία για τις επιχειρήσεις αυτές ήταν κατά σειρά οι υπάρχοντες καταναλωτές, η χρηματοοικονομική κοινότητα και μετά οι εν δυνάμει καταναλωτές.

Ακολουθεί στο επόμενο στάδιο η διατύπωση του εταιρικού οράματος. Παράλληλα με την ανάλυση του περιβάλλοντος, θα πρέπει να υπάρξει γραπτή και ξεκάθαρη διατύπωση του οράματος, δηλαδή περιγραφή της φύσης της επιχείρησης και του που αποσκοπεί να φτάσει στο μέλλον. Υπεύθυνος για την τελική διατύπωση του είναι ο πρόεδρος της επιχείρησης, ωστόσο, μπορεί να δεχθεί συμβουλές και από άλλα στελέχη ή επικεφαλείς θυγατρικών επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί πάντως πως τα τελευταία χρόνια, όπου παρατηρείται μια συνεχής μεγέθυνση των επιχειρήσεων με επεκτάσεις σε νέες δραστηριότητες, επεκτάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και με εξαγορές και συγχωνεύσεις, η σημασία του σταδίου αυτού μεγαλώνει καθώς η διατύπωση του εταιρικού οράματος γίνεται όλο και πιο δύσκολη και πιο επιτακτική.

Έχοντας ολοκληρωθεί τα τρία προηγούμενα στάδια, το ζητούμενο για την επιχείρηση είναι να αποφασίσει για το ποια θέση θα προβάλει η επιχείρηση μέσω της διαφήμισης της. Όλες οι δυνατές θέσεις τις επιχείρησης θα πρέπει να εξεταστούν υπό το πρίσμα της αποτελεσματικότητας τους μεταξύ των διαφόρων ομάδων κοινού που έχουν κριθεί από την επιχείρηση ως πιο σημαντικές. Πολύτιμη βοήθεια θα μπορούσε να προσφέρει η πληροφόρηση από τα στελέχη μεσαίας γραμμής, όπου κατά κανόνα βρίσκονται κοντύτερα στο κοινό της επιχείρησης, συντελώντας με αυτόν τον τρόπο στο γεφύρωμα μεταξύ της γνώμης της διοίκησης για την εικόνα της επιχείρησης και της υπάρχουσας εικόνας από το κοινό.

Στα πλαίσια της εκτέλεσης της καμπάνιας θα πρέπει να εξεταστούν θέματα όπως η μορφή της διαφήμισης, η διαθεσιμότητα και η καταλληλότητα των μέσων επικοινωνίας, το ενδεχόμενο αλλαγής του περιεχομένου της διαφήμισης ή προσαρμογής του από μέσο σε μέσο καθώς και ζητήματα που αφορούν τον προϋπολογισμό και την χρονική διάρκεια της καμπάνιας.

Τελευταίο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης εταιρικής διαφήμισης είναι η αξιολόγηση της καμπάνιας. Σε αυτή την περίπτωση, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης μπορεί να πραγματοποιηθεί ευκολότερα σε σχέση με την αντίστοιχη διαφήμιση για το προϊόν. Αυτό ισχύει γιατί οι στόχοι για την εταιρική διαφήμιση είναι συγκεκριμένοι και εύκολα μετρήσιμοι, όπως για παράδειγμα η αναγνωρισμότητα της επιχείρησης ή η αλλαγή των αντιλήψεων, γεγονός που κάνει την αξιολόγηση απλούστερη. Προτιμότερο είναι οι επιχειρήσεις να μετρούν την αποτελεσματικότητα του προγράμματος κάθε χρόνο, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις κλάδων όπου είναι περισσότερο ευαίσθητοι. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να διασφαλιστεί πως η καμπάνια εκτελείται σύμφωνα με τους αρχικούς στόχους.

Στην ίδια έρευνα των Charles Patti και John McDonald (1985) βρέθηκε πως η πιο διαδεδομένη διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εταιρικής διαφήμισης ήταν η έρευνα στις ομάδες κοινού όπου στόχευε η καμπάνια.

4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αναμφισβήτητα, τα οφέλη τα οποία σχετίζονται με την εταιρική διαφήμιση είναι πολλά και ποικίλα. Ιδίως μέσα σε ένα περιβάλλον όπου η παρουσία και η προβολή των επιχειρήσεων είναι εξίσου σημαντική με αυτή των προϊόντων, η εταιρική διαφήμιση μπορεί να αποδειχθεί ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο επικοινωνίας για την εξυπηρέτηση της εικόνας των επιχειρήσεων.

Ωστόσο, τα οφέλη της εταιρική διαφήμιση μπορεί να μην είναι εύκολα μετρήσιμα, καθώς σχετίζονται κυρίως με ποιοτικά χαρακτηριστικά, αλλά και ούτε άμεσα, καθώς μπορεί να στοχεύουν στην δημιουργία και διατήρηση μιας θετικής εικόνας για την επιχείρηση στο μακροχρόνιο διάστημα.

Παρόλα αυτά, αν μια επιχείρηση αποφασίσει να επενδύσει σε εταιρική διαφήμιση, θα πρέπει να είναι απόλυτα πεπεισμένη τόσο για τα οφέλη όσο και για την αναγκαιότητα της. Επίσης, οφείλει να την αντιμετωπίσει με τον ίδιο στρατηγικό τρόπο που θα ακολουθούσε για οποιοδήποτε άλλο συστατικό του μείγματος επικοινωνίας της. Αυτό συνεπάγεται ξεκάθαρη διατύπωση στόχων και επιλογή κοινού, προσεκτική διατύπωση του μηνύματος, συμβατότητα της καμπάνιας με άλλες επικοινωνιακές δραστηριότητες που διεξάγει η επιχείρηση και τέλος χρήση σωστών καναλιών επικοινωνίας και εργαλείων μέτρησης της αποτελεσματικότητας της.

5. Η ΧΟΡΗΓΙΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η χορηγία αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία επικοινωνίας της επιχείρησης, καθώς τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αποφασίζουν να επενδύσουν σε αυτή. Η αναγνώριση της σημασίας της είναι ευρεία, δεδομένου ότι ως μέσω επικοινωνίας, μπορεί να απευθυνθεί σε ένα ευρύ κοινό και να εξυπηρετήσει πληθώρα στόχων που να σχετίζονται είτε με την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η ενίσχυση της αναγνωρισμότητας της επιχείρησης, είτε με το προϊόν όπως για παράδειγμα η βελτίωση τα εικόνας του. Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται θέματα που έχουν σχέση με την φύση, τα είδη και την διαχείριση της χορηγίας καθώς επίσης και την επίδραση που μπορεί να έχει στην εικόνα μιας επιχείρησης.

5.2 ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΧΟΡΗΓΙΑΣ

Χορηγία μπορεί να θεωρηθεί η παροχή βοηθείας από μια επιχείρηση σε μια δραστηριότητα προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι εμπορικοί στόχοι της, είτε σε υλική μορφή, είτε σε χρηματική (Meenagh, 1983). Ένας πιο λεπτομερής ορισμός είναι αυτός των Gross, Traylor, Shuman (1987) σύμφωνα με τους οποίους, χορηγία είναι η ανάληψη ενός ξεχωριστού γεγονότος ώστε να εξυπηρετηθούν οι εταιρικοί στόχοι, μέσω της βελτίωσης της εικόνας της επιχείρησης, της αύξησης της αναγνωρισμότητας των επώνυμων προϊόντων της ή μέσω της άμεσης αύξησης των πωλήσεων των προϊόντων και των υπηρεσιών. Γενικότερα, με βάση τους ορισμούς που έχουν προταθεί κατά καιρούς για την χορηγία, δύο είναι οι κύριες δραστηριότητες που συνδέονται με αυτήν. Πρώτον, η ανταλλαγή που πραγματοποιείται μεταξύ χορηγού και χορηγούμενου, όπου ο χορηγός παρέχει ένα αντίτιμο προκειμένου να αποκτήσει το δικαίωμα να συνδεθεί με τη χορηγούμενη δραστηριότητα και δεύτερον, η εμπορική εκμετάλλευση της σύνδεσης αυτής (Bettina Cornwell, Isabelle Maignan, 1998).

Η σημασία της χορηγίας, ως ένα από τα συστατικά του μείγματος επικοινωνίας της επιχείρησης, αυξάνει συνεχώς τα τελευταία χρόνια. Η όλο και μεγαλύτερη επένδυση των επιχειρήσεων σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας μπορεί να αποδοθεί στην εν μέρει απογοήτευση τους από την διαφήμιση και εν συνεχείᾳ, στην συγκριτικά μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της χορηγίας ως μέσου επικοινωνίας. Αυτή η αποτελεσματικότητα συνδέεται με την αντίληψη των καταναλωτών ότι η χορηγία συνεπάγεται οφέλη για την κοινωνία καθώς από αυτήν βοηθιούνται άμεσα τα σπορ, οι τέχνες και άλλες πολλές δραστηριότητες. Επίσης, το γεγονός ότι η χορηγία αποτελεί μία έμμεση μορφή επηρεασμού των καταναλωτών, συντελεί στην μείωση των μηχανισμών αντίστασης τους. Αντιθέτως, η διαφήμιση θεωρείται πιο εγωιστική, πιεστική και με αποκλειστικό σκοπό να εξινπηρετήσει τα συμφέροντα του διαφημιστή, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο τους μηχανισμούς αντίστασης των καταναλωτών στο μεταφερόμενο μήνυμα. (Tony Meenagh, 2001).

Οι χορηγίες διακρίνονται στις εξής κατηγορίες: τα αθλήματα, τις πολιτιστικές εκδηλώσεις, τις εκθέσεις, την παιδεία, τα επαγγελματικά βραβεία, τις εκδόσεις και τις τοπικές εκδηλώσεις.

Τα περισσότερα χρήματα των χορηγιών απορροφιούνται από τα αθλήματα και ο αδιαμφισβήτητος λόγος είναι, ότι πολλοί χορηγοί ενδιαφέρονται για τη μαζική καταναλωτική αγορά την οποία μπορούν να προσελκύσουν μέσω των αθλημάτων που προσελκύουν την κάλυψη των μέσων μαζικής επικοινωνίας, ιδιαίτερα μάλιστα της τηλεόρασης. (Frank Jefkins, 1999). Ο Thwaites (1995) αναφέρει πως πάνω από 75% του συνόλου των χορηγιών αφορούν αθλητικές δραστηριότητες, ενώ οι Nicholls και Roslow (1999) υποστηρίζουν πως η ελκυστικότητα των αθλητικών χορηγιών σχετίζεται με το γεγονός πως οι θεατές εκτίθενται στο μεταφερόμενο μήνυμα, ενώ βρίσκονται σε ιδιαίτερα ευνοϊκές συνθήκες, όπως για παράδειγμα ενθουσιασμός και χαρά, γεγονός που τους επιτρέπει να είναι πιο χαλαροί και συνεπώς πιο δεκτικοί στο μήνυμα που θέλει να τους μεταβιβάσει η επιχείρηση.

Μια ιδιαίτερη κατηγορία στα πλαίσια των αθλητικών χορηγιών είναι και οι Ολυμπιακοί αγώνες. Μεωρούμενοι από πολλούς ως η κορυφαία αθλητική οργάνωση, οι Ολυμπιακοί αγώνες είναι από τα πιο πρωθιούμενα παγκοσμίως γεγονότα. Τα χρηματικά ποσά τα οποία απαιτούνται από μια επιχείρηση προκειμένου να συνδεθεί το όνομα της με τους αγώνες είναι ιδιαιτέρως μεγάλα. Ωστόσο, η παγκόσμια φύση των ολυμπιακών αγώνων, αποτελεί ιδιαίτερο πόλο έλξης για πολλές επιχειρήσεις,

ιδίως στα πλαίσια προώθησης μιας παγκόσμιας εταιρικής ή προϊοντικής εικόνας (Miyazaki, Anthony D, 2001).

Τέλος, Οι Alain d'Astous και Pierre Bitz (1995) κάνουν λόγο για φιλανθρωπικές και εμπορικές χορηγίες. Η φιλανθρωπική χορηγία υποδηλώνει την υποστήριξη ενός κοινωνικού γεγονότος. Σε αυτού του είδους την χορηγία, η παρουσία του χορηγού δεν είναι τόσο εμφανής. Βέβαια, για πολλούς ερευνητές, η χρηματική υποστήριξη φιλανθρωπικής φύσης δεν θα πρέπει να συγκαταλέγεται μεταξύ των χορηγιών και αυτό γιατί σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση κάνει μια δωρεά χωρίς να περιμένει κάποια πλεονεκτήματα ως αντάλλαγμα. Ωστόσο, οι Fry et al (1991) έδειξαν πως οι εταιρικές δωρεές έρχονται να συμπληρώσουν τις διαφημιστικές προσπάθειες της επιχείρησης και εν μέρει έχουν ως βάση τους το κέρδος. Στις περισσότερες περιπτώσεις πάντως οι χορηγίες είναι εμπορικές, δηλαδή η επιχείρηση συνδέεται με ένα γεγονός προκειμένου να αντλήσει άμεσα εμπορικά πλεονεκτήματα, όπως η αύξηση της αναγνωρισμότητας της, η βελτίωση της εικόνας της, η αύξηση των πωλήσεων και άλλα. Σύμφωνα με τον Armstrong (1988), όταν στόχος είναι η βελτίωση της εταιρικής εικόνας, η φιλανθρωπική χορηγία είναι περισσότερο αποτελεσματική από την εμπορική. Ωστόσο, τονίζει πως στις περιπτώσεις των φιλανθρωπικών χορηγιών η κάλυψη των μέσων ενημέρωσης είναι μικρότερη.

5.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΟΡΗΓΙΑΣ

Η χορηγία, ως δραστηριότητα, θα πρέπει να τη διαχειρίζεται κανείς, όπως και τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος επικοινωνίας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Ken Parker (1991) η διαδικασία διαχείρισης της χορηγίας αποτελείται από τέσσερα στάδια: το στάδιο του καθορισμού της στρατηγικής, της επιλογής της χορηγούμενης δραστηριότητας, του συντονισμού του υποστηρικτικού υλικού και τέλος, της αξιολόγησης της απόδοσης.

Στο στάδιο του καθορισμού της στρατηγικής η επιχείρηση οφείλει να εξετάσει τα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας αναφορικά με την ικανότητα τους να υποστηρίξουν την χορηγία. Επίσης, θα πρέπει να απαντήσεις σχετικά με το που βρίσκεται η επιχείρηση καθώς και το που θα ήθελε να φτάσει. Ο καθορισμός των στόχων σε αυτό το σημείο είναι σημαντικός, καθώς πολλές επιχειρήσεις τείνουν να χορηγούν δραστηριότητες, επενδύοντας μεγάλα ποσά σε αυτές, στα πλαίσια

κυρίως της ρουτίνας, χωρίς να προσδιορίζουν σαφώς τους στόχους που θα ήθελαν να επιτύχουν με αυτή την επένδυση.

Στη συνέχεια, η επιχείρηση οφείλει να αποφασίσει την δραστηριότητα στην οποία θα είναι χορηγός. Η πιθανότητα μιας επιχείρησης να επικοινωνήσει με το κοινό στόχο της μέσω της χορηγίας εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο το κοινό αυτό ενδιαφέρεται για την συγκεκριμένη δραστηριότητα. Συνεπώς, προτού η επιχείρηση αποφασίσει να χορηγήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα, σκόπιμο θα ήταν να iεραρχήσει τις δραστηριότητες με βάση την ελκυστικότητα και την δημοτικότητα τους. Χρήσιμο προς αυτή την κατεύθυνση θα ήταν η εξέταση παλαιοτέρων χορηγιών σε διάφορες δραστηριότητες και η μελέτη του βαθμού επιτυχίας τους, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και σαν οδηγός για μελλοντικές χορηγίες.

Ένα ακόμη σημείο το οποίο θα πρέπει να προσεχθεί είναι η οργάνωση του συμπληρωματικού υποστηρικτικού υλικού, όπως για παράδειγμα η διαφήμιση, οι προωθητικές ενέργειες, η διενέργεια διαγωνισμών, στοιχεία που αν αποφασισθούν προσεκτικά, θα ενισχύσουν την προβαλλόμενη εικόνα της επιχείρησης.

Τέλος, αυτό το οποίο απομένει είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της χορηγίας. Από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, είναι η διενέργεια έρευνας στο κοινό στόχο της επιχείρησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπως για παράδειγμα πριν, μετά, ή και κατά τη διάρκεια της χορηγούμενης δραστηριότητας, προκειμένου να καταγραφεί η εξέλιξη σε θέματα βελτίωσης της αναγνωρισμότητας του χορηγού, αλλαγής των στάσεων προς την επιχείρηση χορηγό, βελτίωση της εικόνας της επωνυμίας και άλλοι παρεμφερείς στόχοι.

Όπως και με όλους τους επικοινωνιακούς στόχους, έτσι και στην περίπτωση της χορηγίας, η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει το επιθυμητό κοινό στόχο της. Πολλές επιχειρήσεις τείνουν να παραγνωρίζουν αυτό το σημείο καθώς στρέφουν την προσοχή τους στα επιθυμητά αποτελέσματα που θα ήθελαν να επιτύχουν από μια χορηγία, αλλά και όχι μεταξύ ποιών ομάδων κοινού θα επιθυμούσαν να τα επιτύχουν. Ο Schuman (1986), σε μια μελέτη του, βρήκε πως οι χορηγοί προσπαθούν να επικοινωνήσουν με μια ποικιλία ομάδων κοινού. Επιπλέον, επισημαίνει πως οι ομάδες κοινού για κάθε χορηγία καθώς και οι επιδιωκόμενοι στόχοι διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τυχαίο δείγμα 70 επιχειρήσεων στην Ιρλανδία, βρέθηκε πως 29% των επιχειρήσεων στην βιομηχανική αγορά επιδιώκουν την διαχείριση των

σχέσεων με την κοινότητα, ενώ οι αντίστοιχες στην καταναλωτική αγορά, με ποσοστό 22%, έχουν σαν στόχο την αναγνωρισμότητα τους. Όσον αφορά στο κοινό στόχο, βρέθηκε πως σε ποσοστό 75% οι στόχοι των επιχειρήσεων ήταν προσανατολισμένοι στους καταναλωτές, ενώ με 23% στο ευρύ κοινό (Martin G. Crowley, 1991).

Τέλος, οι Irwin και Asimakopoulos (1992) παρέχουν ένα πλαίσιο διαχείρισης της χορηγίας, το οποίο αποτελείται από έξι στάδια. Σε πρώτη φάση θα πρέπει να εξεταστούν οι στόχοι του μάρκετινγκ και να γίνει μια ιεράρχηση αυτών. Στην συνέχεια, προτείνουν τον καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης και τον διαχωρισμό των εναλλακτικών προτάσεων για χορηγία. Τέλος, ακολουθεί η εφαρμογή του προγράμματος και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του (Richard R. Dolphin, 2003).

5.4 ΧΟΡΗΓΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ

Παρόλο που πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα της χορηγίας όσον αφορά την προώθηση και τη βελτίωση της εικόνας μιας επιχείρησης, εντούτοις, οι έρευνες που θεμελιώνουν αυτήν την σχέση είναι περιορισμένες.

Μια από τις προσπάθειες που έχουν γίνει, είναι αυτή των Javalgi et al. (1994), οι οποίοι διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ χορηγίας και εταιρικής εικόνας. Για την μέτρηση της εταιρικής εικόνας χρησιμοποιήθηκαν έξι διαστάσεις: η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης της, η εστίαση της στο κέρδος, η σχέση με την κοινότητα, η ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών και τέλος, το εργασιακό περιβάλλον. Από τα στοιχεία που προέκυψαν από τη μελέτη πέντε διαφορετικών επιχειρήσεων, βρέθηκε πως η χορηγία μπορεί να ωφελήσει την εταιρική εικόνα, αλλά πολλές φορές αυτό ισχύει για ορισμένες διαστάσεις της μόνο, ενώ άλλες μπορεί να παραμείνουν ανεπιρέαστες ή και να επηρεαστούν αρνητικά. Ακόμα, βρέθηκε πως αν μια επιχείρηση έχει ήδη μια αρνητικά εικόνα προς τα έξω, η χορηγία θα τείνει να ενισχύσει αυτή την εικόνα, ενώ δεν μπορεί να βοηθήσει στην ανατροπή παλαιοτέρων αρνητικών αντιλήψεων για μια επιχείρηση. Τέλος, προέκυψε πως η αποτελεσματικότητα της χορηγίας μειώνεται με την πάροδο του χρόνου, καθώς επίσης και ότι η επίδραση της στην εικόνα της επιχείρησης θα είναι εντονότερη μεταξύ αυτών που ενθυμούνται από μόνοι τους μια χορηγία της επιχείρησης.

Οι Nigel Pope και Kevin Voges (1999) επανέλαβαν την προηγούμενη μελέτη ενσωματώνοντας επιπλέον στην έρευνα τους την επιρροή των επωνύμων προϊόντων μιας επιχείρησης. Βρέθηκε, πως όσοι από τους ερωτώμενους πίστευαν πως κάποιο επώνυμο προϊόν συμμετείχε ως χορηγός σε ένα άθλημα, αυτό συντελούσε σε βελτιωμένη εικόνα για την επιχείρηση που παράγει αυτό το προϊόν. Επιπλέον αποδείχτηκε πως όσοι από τους ερωτώμενους είχαν αναφέρει προηγούμενη χρήση του επώνυμου προϊόντος, κατείχαν ευνοικότερη εικόνα για την επιχείρηση από αυτούς που δεν είχαν ξαναχρησιμοποιήσει το επώνυμο προϊόν.

Ο J. Rajaretnam (1994) πραγματοποίησε μια έρευνα με κύριο ερευνητικό στόχο τον εντοπισμό των μακροχρόνιων επιδράσεων της χορηγίας στην εταιρική εικόνα. Για αυτήν την περίπτωση χρησιμοποίησε μια μεγάλη επιχείρηση ελαστικών στην Ινδία, η οποία αποφάσισε να χρησιμοποιήσει ως μέσω προβολής της την χορηγία και καθόλου την προϊοντική διαφήμιση. Από στοιχεία που συνέλεξε σταδιακά στην διάρκεια τεσσάρων χρόνων, προέκυψε πως η χορηγία έχει σημαντική μακροπρόθεσμη επίδραση στην εταιρική εικόνα. Ακόμα, αποδείχτηκε πως η συμβολή της στην αναγνωρισμότητα της επιχείρησης είναι άμεση και εντονότερη από ότι αυτή της προϊοντικής διαφήμισης. Παρόλα αυτά, και σε αυτή την περίπτωση βρέθηκε πως η χορηγία δεν έχει έλεγχο σε μεμονωμένες διαστάσεις της εταιρικής εικόνας. Συνεπώς, αν αυτές οι διαστάσεις δεν συμπληρωθούν με συγκεκριμένες διαφημιστικές καμπάνιες από την επιχείρηση, θα τείνουν να μετακινούνται προς οποιαδήποτε κατεύθυνση.

Στην δικιά τους έρευνα οι Alain d'Astous και Pierre Bitz (1995) εξετάζουν την επίδραση τεσσάρων διαστάσεων της χορηγίας στην εικόνα της επιχείρησης χορηγού. Αναφορικά με την φύση της χορηγίας, βρέθηκε πως οι φιλανθρωπικές χορηγίες έχουν μεγαλύτερη θετική επιρροή στις αντιλήψεις του κοινού για την επιχείρηση χορηγό από ότι οι εμπορικές. Ακόμα, βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ του ενδιαφέροντος που υπάρχει για μια χορηγούμενη δραστηριότητα και της θετικής επιρροής αυτής στις αντιλήψεις του κοινού για την επιχείρηση χορηγό. Αντιθέτως, δεν βρέθηκε έντονη συσχέτιση μεταξύ του αν η χορηγούμενη δραστηριότητα διοργανώνεται για πρώτη φορά από τον χορηγό ή προϋπάρχει και του αν η επιχείρηση χορηγεί την δραστηριότητα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η επιρροή της χορηγίας των ολυμπιακών αγώνων στην εικόνα του χορηγού. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Horst Stipp Nicolas P.Sciavone (1996) σε τυχαίο δείγμα 479 ερωτώμενων, που είχαν δηλώσει

πως είχαν παρακολουθήσει τους ολυμπιακούς αγώνες του 1992, βρέθηκε πως οι στάσεις τους απέναντι στους ολυμπιακούς χορηγούς ήταν ιδιαίτερα θετικές. Για παράδειγμα πάνω από 40% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα πως οι χορηγοί παρέχουν χρήματα που βοηθούν τους αθλητές στην προπόνηση τους καθώς και στην διεξαγωγή των αγώνων. Επίσης, οι περισσότεροι αναγνώρισαν πως οι χορηγοί ενδιαφέρονται για την προώθηση των επιχειρησιακών στόχων τους. Παρόλο όμως που είναι σε θέση να εντοπίσουν τις τεχνικές μάρκετινγκ που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις, ωστόσο, αναγνωρίζουν πως σε αυτή την περίπτωση συνδέονται και με την προώθηση ωφελειών για την κοινωνία.

5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού, όπου πολλές φορές η προβολή των επιχειρήσεων είναι δύσκολη και οι στόχοι που καλούνται να εξυπηρετήσουν πολλοί και διαφορετικοί, η χορηγία αποτελεί ένα μέσω επικοινωνίας της επιχείρησης με ιδιαίτερα θετικά χαρακτηριστικά. Δεδομένου της ικανότητας της να προσεγγίζει ένα μεγάλο μέρος του κοινού της επιχείρησης, αλλά και να την συνδέει με γεγονότα και δραστηριότητες σημαντικές για το κοινό, όπως για παράδειγμα τα σπορ και οι τέχνες, η χορηγία μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο προϊόντων.

Ωστόσο, πολλές φορές οι επιχειρήσεις αδυνατούν να αποκομίσουν οφέλη από αυτή τη μορφή επικοινωνίας, είτε γιατί αδυνατούν να την εντάξουν επιτυχώς στην επικοινωνιακή τους πολιτική, είτε γιατί καταφεύγουν σε αυτή ακολουθώντας τον ανταγωνισμό. Συνεπώς, προτού μια επιχείρηση αποφασίσει να δαπανήσει χρήματα σε μια χορηγία, θα πρέπει να την διαχειρισθεί όπως όλες τις μεταβλητές του μείγματος επικοινωνίας της. Σε πρώτη φάση θα πρέπει να διατυπώσει ξεκάθαρα τους στόχους που θα ήθελε να ικανοποιήσει, το μήνυμα που θα επικοινωνήσει καθώς και ποιες ομάδες κοινού θα είναι οι επιθυμητοί δέκτες αυτού του μηνύματος. Στη συνέχεια, ακολουθεί η επιλογή της δραστηριότητας, αφού πρώτα υπολογισθούν παράμετροι όπως η δημοτικότητα της ή η συμβατότητα της με την επιθυμητή εικόνα. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η χρήση άλλων υποστηρικτικών μέσων που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της καθώς και μια αξιολόγηση της όλης

προσπάθειας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο υπήρξε επιτυχής και άρτια οργανωμένη.

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ
KRAFT FOODS HELLAS**

ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας και προκειμένου να παρουσιασθεί μια πρακτική εφαρμογή του θεωρητικού υποβάθρου που προηγήθηκε, αποφασίστηκε να πραγματοποιηθεί μια μελέτη περίπτωσης. Οι κυριότεροι στόχοι της παρούσας μελέτης περίπτωσης είναι οι ακόλουθοι:

Πρώτον, να αναζητηθούν οι στόχοι που θέτουν οι μεγάλες επιχειρήσεις αναφορικά με τη διαχείριση της εταιρικής τους εικόνας και εν συνεχείᾳ, ποιες είναι οι ενέργειες που αναλαμβάνουν προκειμένου να εξυπηρετηθούν αυτοί οι στόχοι.

Δεύτερον, να προσδιορισθούν οι επικοινωνιακές δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκονται οι επιχειρήσεις και το πώς σχετίζονται αυτές με τη διαχείριση της εταιρικής τους εικόνας.

Τέλος, στα πλαίσια διαχείρισης των κρίσεων, να ερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται οι επιχειρήσεις προκειμένου να προφυλαχθούν από ενδεχόμενες κρίσεις καθώς και οι δραστηριότητες τις οποίες αναλαμβάνουν για την αντιμετώπιση τους.

Για την πραγματοποίηση της μελέτης περίπτωσης επιλέχθηκε η επιχείρηση Kraft foods Hellas. Σε αυτή την επιλογή συντέλεσαν το μέγεθος της επιχείρησης, το πλήθος των επώνυμων προϊόντων που διαχειρίζεται καθώς και η ισχυρή εικόνα που έχει σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, ο κλάδος τροφίμων στον οποίο δραστηριοποιείται και οι συνηνέσεις κρίσεις που τον πλήττουν, ευνοούν την μελέτη στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την συλλογή των απαραίτητων δεδομένων κρίθηκε σκόπιμο να ακολουθηθεί ως μέθοδος η συνέντευξη. Η επιλογή αυτή έγινε, αφενός λόγω της ολιγοπωλιακής δομής του κλάδου, γεγονός το οποίο δεν θα επέτρεπε την ύπαρξη ενός ικανοποιητικού δείγματος, αφετέρου δε, γιατί το εξεταζόμενο θέμα απαιτεί λιγότερο αυστηρές δομές από αυτές του ερωτηματολογίου προκειμένου να αναπτυχθεί πλήρως από τον ερωτώμενο. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με την Κυρία Εύη Δημητρακάκη, η οποία είναι υπεύθυνη του τμήματος εταιρικών υποθέσεων της Kraft foods Hellas. Για την κατεύθυνση της συζήτησης χρησιμοποιήθηκαν ως βάση τρία

θεματικά πεδία, τα οποία επιλέχθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετήσουν τους στόχους της μελέτης. Έτσι, η συνέντευξη ξεκίνησε με την ανάλυση των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων της Kraft Foods, συνέχισε με τις δραστηριότητες που ακολουθούνται από την επιχείρηση για την διαχείριση της εταιρικής της εικόνας και ολοκληρώθηκε με αναφορά στην διαχείριση κρίσεων και με ορισμένα παραδείγματα που δόθηκαν από την κα. Δημητρακάκη για να γίνει κατανοητός ο τρόπος, που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις κρίσεις..

Η συνέντευξη βασίστηκε σε ερωτήσεις που έγιναν προς την υπεύθυνη του τμήματος εταιρικών υποθέσεων, αλλά της δόθηκε και η ευκαιρία να αναπτύξει κάποια τμήματα από μόνη της, που τα θεώρησε σημαντικά.

Τέλος, οι πληροφορίες που παρουσιάζονται στο σκέλος της μελέτης που αφορά στην επιχείρηση, προέρχονται τόσο από στοιχεία που παρείχε η κυρία Δημητρακάκη, όσο και από πληροφορίες που βασίστηκαν στην εταιρική ιστοσελίδα της επιχείρησης στο Internet. (www.kraftfoods.gr)

A. Η KRAFT FOODS

Η Kraft είναι η μεγαλύτερη εταιρεία επώνυμων τροφίμων και αναψυκτικών στη Β. Αμερική και η δεύτερη μεγαλύτερη στον κόσμο. Σε περισσότερες από 140 χώρες λανσάρει τις παγκόσμιες σειρές τροφίμων και αναψυκτικών σε 4 κατηγορίες προϊόντων: σνακ, αναψυκτικά, τυρί και άλλα τρόφιμα. Η Kraft έχει πάνω από 200 επιχειρήσεις παραγωγής και επεξεργασίας προϊόντων σε 47 χώρες παγκοσμίως. Στην Ελλάδα η Kraft Foods International εκπροσωπείται από την Kraft Foods Hellas A.Ε. και τη Σοκολατοποιία Παυλίδου A.Ε., την οποία εξαγόρασε το 1991. Πρωταγωνιστεί στην ελληνική αγορά με μια μεγάλη ποικιλία επώνυμων τροφίμων, που καλύπτουν τέσσερις βασικές κατηγορίες προϊόντων: σοκολάτες- ζαχαρώδη, καφέ, τυρί και άλλα τρόφιμα. Μερικά μόνο από τα επώνυμα προϊόντα τα οποία διαχειρίζεται η Kraft Foods Hellas είναι η σοκολάτες Lacta και Παυλίδης, η Kiss, Lila Pause, τα σοκολατάκια Gioconda, η Merenda, ο καφές Jacobs, το τυρί Philadelphia και φυσικά οι μαγιονέζες Kraft.

Το όραμα της επιχείρησης είναι να βοηθάει τους ανθρώπους σε όλον τον κόσμο να τρέφονται και να ζουν καλύτερα, ενώ η αποστολή της είναι να αποτελεί τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη στην παγκόσμια αγορά τροφίμων. Τέλος, οι αξίες που διέπουν

την επιχείρηση είναι η καινοτομία, η ποιότητα, η ασφάλεια, ο σεβασμός, η ακεραιότητα και η δεκτικότητα

B. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Υπεύθυνο για την επικοινωνία της επιχείρησης είναι το τμήμα εταιρικών υποθέσεων. Τα τμήμα απασχολεί τρία άτομα και διευθύντρια του τμήματος είναι η Κυρία Εύη Δημητρακάκη. Είναι από τα βασικά τμήματα της επιχείρησης και εκπροσωπείτε στο διοικητικό συμβούλιο όπως και τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων, supply chain, οικονομικών, μάρκετινγκ, εργοστασίου και πωλήσεων. Αξίζει να σημειωθεί πως η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης έχει πάντοτε ως στόχο της την διαχείριση της εταιρικής εικόνας.

Οι επιμέρους λειτουργίες του τμήματος είναι πέντε: η εσωτερική επικοινωνία, η εξωτερική επικοινωνία, οι σχέσεις με την κοινότητα, το issues management και το brand stewardship.

Στα πλαίσια της εσωτερικής επικοινωνίας, το τμήμα διαχειρίζεται την επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Η συνεργασία με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι στενή. Όλες οι ανακοινώσεις του τμήματος ανθρωπίνων πόρων περνάνε πρώτα από το τμήμα εταιρικών υποθέσεων, όπου είτε γίνονται δεκτές, είτε επιστρέφονται πίσω και ξανασυζητιούνται από κοινού. Επίσης, το τμήμα είναι υπεύθυνο για την έκδοση του in house περιοδικού <<Πανόραμα>> το οποίο περιλαμβάνει τα εταιρικά νέα.

Όσον αφορά στο brand stewardship, το τμήμα συνεργάζεται στενά με το αντίστοιχο του μάρκετινγκ σε περιπτώσεις όπου κάποια επώνυμα προϊόντα έχουν ανάγκη μιας ιδιαίτερης διαφημιστικής επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα μια χορηγία. Το τμήμα μάρκετινγκ παραμένει υπεύθυνο για τις υπόλοιπες μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ.

Στην εξωτερική επικοινωνία, κυρίαρχη θέση έχει η επικοινωνία με τα μέσα. Παλαιότερα, όταν ο Παυλίδης ήταν ακόμη εισηγμένος στο χρηματιστήριο, σημαντικό κομμάτι ήταν και η επαφή με τους μετόχους. Γενικότερα, πέρα από τα μέσα, το τμήμα διαχειρίζεται επαφές με οποιεσδήποτε εξωτερικές ομάδες κοινού οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν κάποια στιγμή την επιχείρηση.

Οι σχέσεις με την κοινότητα επικεντρώνονται στην διαχείριση των σχέσεων με τους δήμους μέσα στους οποίους βρίσκεται και λειτουργεί η επιχείρηση. Η

προσοχή δίνεται στους δήμους Αθηνών, Μεταμόρφωσης και Θεσσαλονίκης, με τους οποίους διοργανώνονται πλήθος ενεργειών.

Τέλος, στα πλαίσια του issues management, το τμήμα ασχολείται με θέματα τα οποία προκύπτουν σε οποιοδήποτε τομέα, είτε οικονομικό, είτε κοινωνικό, είτε νομικό και μπορούν να αγγίξουν την επιχείρηση, είτε με τη μορφή απειλής είτε με τη μορφή ευκαιρίας. Στη συνέχεια, τα θέματα αυτά μεταβιβάζονται στα αντίστοιχα τμήματα, προκειμένου να υπάρξει η διαχείριση τους. Το issues management βρίσκεται στο κέντρο της πρόληψης κρίσεων γιατί η επιχείρηση, μέσω της διαχείρισης διαφόρων θεμάτων που προκύπτουν, μπορεί να προετοιμαστεί απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις.

Γ. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΚΟΝΑΣ

Μια από τις βασικές στρατηγικές της Kraft στα πλαίσια διαχείρισης της εικόνας της, είναι να ενεργεί σαν υπεύθυνος πολίτης απέναντι στις τοπικές κοινωνίες αλλά και ευρύτερα. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, οι προτεραιότητες της Kraft είναι η καταπολέμηση της πείνας (hunger), η προώθηση ενός υγιεινού τρόπου ζωής (healthy lifestyle) και η προστασία του περιβάλλον (environment sustainability).

Ειδικότερα, όσον αφορά την πείνα, η επιχείρηση διοργανώνει προγράμματα με τράπεζες τροφίμων σε όλο τον κόσμο, πραγματοποιεί δωρεές τροφίμων σε οποιεσδήποτε αδύναμες ομάδες και γενικότερα υποστηρίζει χρηματικά οτιδήποτε έχει σχέση με την καταπολέμηση της πείνας και την υποστήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων. Παραδείγματα τέτοιων πρωτοβουλιών είναι η στήριξη των προσφύγων, των τσιγγάνων στον Ασπρόπυργο, των σωματείων που ασχολούνται με τα παιδιά καθώς και των σεισμόπληκτων στους πρόσφατους σεισμούς της Τουρκίας.

Η προώθηση ενός υγιεινού τρόπου ζωής προστέθηκε πρόσφατα ως προτεραιότητα της Kraft επειδή παγκοσμίως και κυρίως στην Αμερική, η παχυσαρκία απειλεί τους πληθυσμούς των χωρών. Η κακή διατροφή όπως τονίζει η επιχείρηση είναι ένα θέμα στο οποίο βάλλεται. Παρόλο που ως επιχείρηση παράγει τρόφιμα με τις καλύτερες ποιοτικές προδιαγραφές, ωστόσο, οι τροφές της δεν μπορούν να καταναλωθούν σε μεγάλες ημερήσιες ποσότητες γιατί αυτό συνεπάγεται αρνητικές συνέπειες για την διατροφή και την υγεία του ανθρώπου. Για παράδειγμα, οι σοκολάτες, οι οποίες αποτελούν από τα κύρια προϊόντα για την επιχείρηση, παρόλο που στην σύνθεση τους δεν περιλαμβάνουν επικίνδυνα συστατικά, η κατανάλωση

τους δεν πρέπει να υπερβαίνει μια συγκεκριμένη ημερήσια ποσότητα. Έτσι, μέσα σε αυτό το πλαίσιο και προκειμένου να επιδείξει μια καλή εικόνα προς τα έξω, η Kraft αποφάσισε να κάνει ένα συνέδριο στην Αμερική όπου θα συμμετάσχουν επιφανείς επιστήμονες, ως επικεφαλείς, προκειμένου να δώσουν τις κατευθυντήριες γραμμές στο πώς η επιχείρηση θα αλλάξει τα προϊόντα της και θα παράγει προϊόντα υγιεινά, που να υποστηρίζουν αυτή την προτεραιότητα της.

Στο επίπεδο του μάρκετινγκ, εγκαταλείφθηκε οποιαδήποτε προωθητική ενέργεια που έχει σχέση με παιδιά και αυτό γιατί τα παιδία δεν έχουν ακόμα συνείδηση του τι πρέπει να φάνε και τι όχι. Στις διαφημίσεις σταμάτησε η προβολή των υπερβολικών μερίδων, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση του τυριού philadelphia, όπου απεικονίζοταν ένα παιδί να τρώει μια τεράστια μερίδα ψωμί με τυρί philadelphia απλωμένο από πάνω. Αυτή η πολιτική αποτελούσε επιβάρυνση για την επιχείρηση, συνεπώς αποφασίστηκε η στροφή στις λογικές ποσότητες και στην προβολή του μέτρου. Μέσα στο πλαίσιο της προώθησης ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής, είναι και το λανσάρισμα προϊόντων light.

Όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος, το εργοστάσιο του Παυλίδη περνάει από εσωτερικά και εξωτερικά audits ενώ, έχουν γίνει αρκετά τεχνικά προγράμματα για τους ρύπους και την ακουστική. Τέλος, γίνονται προγράμματα ανακύκλωσης στα σχολεία.

Ένας τομέας στον οποίο κάνει αρκετές ενέργειες η επιχείρηση στην Ελλάδα είναι αυτός της κουλτούρας (culture). Η Kraft στηρίζει οποιαδήποτε ενέργεια έχει να κάνει με τα παιδιά. Είναι για πολλά χρόνια σπόνσορας του ελληνικού παιδικού μουσείου, όπου κάνει πολλές ενέργειες με το μουσείο ελληνικής παιδικής τέχνης, ενώ συνεργάζεται και με το παιδικό θέατρο. Επίσης, διοργανώνει πολλά προγράμματα με το «Μαζί με το παιδί», το οποίο είναι μια οργάνωση κάτω από την οποία βρίσκονται όλα τα σωματεία που ασχολούνται με το παιδί, όπως για παράδειγμα η Ελπίδα, η Φλόγα και άλλα.

Στηρίζει ακόμα χρηματικά τους δήμους Παπάγου, Πετρούπολης και Αθήνας στην διεξαγωγή των καλοκαιρινών φεστιβάλ τους

Η χορηγία είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρηση καθώς μέσω της προβολής των χορηγών της προβάλλεται η εικόνα της κοινωνικά ευαισθητοποιημένης και υπεύθυνης επιχείρησης. Παρόλα αυτά, ένα σημείο το οποίο τονίζει η επιχείρηση αναφορικά με τις χορηγίες, είναι η ανάγκη προβολής τους από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Πολλές φορές, ενώ προβάλλεται η δραστηριότητα από

τα μέσα, εντούτοις δεν γίνεται αναφορά σον χορηγό, με αποτέλεσμα να δαπανούνται πολλά χρήματα χωρίς αντίστοιχη προβολή της επιχείρησης και αποκόμιση της δημοσιότητας για αυτήν.

Όσον αφορά το σκέλος της εταιρικής διαφήμισης, αξίζει να αναφερθεί πως η επιχείρηση δεν την χρησιμοποιεί στα πλαίσια διαχείρισης της εταιρικής της εικόνας. Η Kraft έχει προέλθει από πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές με αποτέλεσμα σε κάθε χώρα να μην είναι τόσο γνωστή όσο στην Αερική. Για παράδειγμα στην Ελλάδα, πολλοί δεν γνωρίζουν πως την σοκολάτα Lacta την βγάζει η Kraft. Επίσης, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες στο παρελθόν και έχει βρεθεί πως οι καταναλωτές δεν μπορούν να κάνουν συσχέτιση μεταξύ της Kraft και της Lacta, καθώς επίσης και μεταξύ και των υπολοίπων brand όπως ο καφές Jacobs, η mika και το tobleron. Συσχετισμός της επωνυμίας της επιχείρησης υπάρχει μόνο με την μαγιονέζα και την κέτσαπ. Μια σκέψη της επιχείρησης ήταν να ενημερωθεί ο καταναλωτής για την Kraft και πως θα μπορούσαν να ενωθούν ο Παυλίδης και οι άλλες επωνυμίες με την Kraft, ωστόσο, έρευνες έδειξαν πως χρειάζεται τουλάχιστον μια γενιά προτού οι καταναλωτές μπορέσουν να αρχίσουν να κάνουν αυτή την συσχέτιση. Άρα η επιχείρηση δεν προσπαθεί προς αυτή την κατεύθυνση της εταιρικής διαφήμισης και αφήνει τα brands της να λειτουργούν όπως τώρα. Αυτό βέβαια δεν είναι προς όφελος της επιχείρησης, γιατί με αυτόν τον τρόπο δεν μπορούν να συνειδητοποιήσουν οι καταναλωτές πως μια χορηγία της Kraft μπορεί να είναι οι σοκολάτες Παυλίδη ή ο καφές Jacobs.

Δ. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η Kraft δίνει ιδιαίτερη σημασία στην πρόληψη κρίσεων. Προς αυτή την αναγκαιότητα οδηγεί το γεγονός πως η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο όπου βάλλεται συχνά από διατροφικές κρίσεις, γεγονός που έχει κάνει τους καταναλωτές πιο σκεπτικούς. Έτσι, η επιχείρηση επενδύει στην πρόληψη κρίσεων μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων συστημάτων και δομών.

Όπως έχει αναφερθεί, κεντρικό ρόλο παίζει το issues management, όπου διαχειρίζεται ποικίλα θέματα που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση. Βέβαια, οι κρίσεις είναι απρόβλεπτες. Παρόλα αυτά, η επιχείρηση αναγνωρίζει πως σε ορισμένες περιπτώσεις, υπάρχουν από πριν στοιχεία στα οποία μπορεί να βασιστεί κάποιος. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η επιχείρηση οφείλει να διαχειρισθεί αυτά τα θέματα

προκειμένου να δημιουργήσει ένα υπόβαθρο που θα την βοηθήσει να είναι προετοιμασμένη και να μπορέσει να αντεπεξέλθει.

Ακόμα υπάρχει μια ομάδα, η οποία ονομάζεται special situation team και αποτελείται από 5-6 άτομα. Σε αυτή την ομάδα υπάρχει ο επικεφαλής, ο spokesperson, όπου είναι η υπεύθυνη του τμήματος επικοινωνίας, και τα υπόλοιπα μέλη. Η ομάδα συνέρχεται όποτε προκύπτει κάποια κατάσταση προκειμένου να αποφασιστεί πόσο σοβαρή είναι, πόσο μακριά μπορεί να φτάσει ή πόσο κοντά βρίσκεται στο να απειλήσει την επιχείρηση. Ανάλογα με την σοβαρότητα της κατάστασης, τα μέλη της ομάδας δίνουν οδηγίες στους υφιστάμενους τους, οι οποίοι έχουν υποστηρικτικό ρόλο. Πολλές φορές, μπορεί να μην συσταθεί ολόκληρη η ομάδα και να εμπλακούν 2-3 μέλη, τα οποία θα αποφασίσουν στη συνέχεια για το αν θα συσταθεί όλη η ομάδα ή θα διαχειρισθούν την κατάσταση μόνοι τους. Πέρα από τη λειτουργία της ομάδας, τα μέλη της ασχολούνται κανονικά στα τμήματα στα οποία ανήκουν έτσι ώστε να μην επηρεαστεί η συνεχής λειτουργία της επιχείρησης από την κρίση.

Αντίστοιχες ομάδες υπάρχουν σε κάθε χώρα και συνεργάζονται μεταξύ τους, καθώς επίσης υπάρχει και μια που είναι επικεφαλής ανά περιοχή, δηλαδή μια για την Ασία, μια για την Ευρώπη και μια για την Αμερική. Αυτές οι επικεφαλείς ομάδες δίνουν οδηγίες, διευκολύνσεις και κατευθύνσεις όταν ξεσπάσει μια κρίση που αφορά όλες τις χώρες, δεν μπορεί όμως αυτή η ομάδα που λειτουργεί σαν επικεφαλής να υπαγορέψει σε κάποια χώρα πώς να ενεργήσει, λόγω των διαφορετικών συνθηκών που επικρατούν αλλά και της διαφορετικής κουλτούρας που έχει κάθε χώρα.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεχής λειτουργία της επιχείρησης, η Kraft εξετάζει πολλά σενάρια, έτσι ώστε να υπάρχει ένα πλάνο για το τι θα κάνει σε κάθε περίπτωση και πώς θα αντεπεξέλθει. Για παράδειγμα, σε περίπτωση black out, εξετάζεται το τι θα κάνει το IS, πως θα λειτουργήσει και αν έχει back up για να δουλέψουν τα συστήματα του.

Επίσης, υπάρχει ειδική εκπαίδευση σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης που μπορεί να έρθει αντιμέτωπο με μια κρίση, όπως για παράδειγμα ένα απειλητικό τηλέφωνο, ή και οτιδήποτε άλλο, το οποίο μπορεί να είναι σοβαρό ή και να σβηστεί αμέσως. Η εκπαίδευση γίνεται τόσο εσωτερικά, από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με το τμήμα εταιρικών υποθέσεων, όσο και εξωτερικά. Ακόμα, σε ορισμένες περιπτώσεις, γίνεται ενημέρωση και από το εξωτερικό, σχετικά με θέματα που αφορούν την συμπεριφορά της επιχείρησης σε ενδεχόμενες κρίσεις.

Υπάρχει επίσης και συγκεκριμένο τμήμα το οποίο βρίσκεται στο Λονδίνο και το οποίο ασχολείται αποκλειστικά με θέματα πρόληψης και διαχείρισης κρίσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, το τμήμα αυτό εξετάζει θέματα ετοιμότητας, διάφορα πιθανά σενάρια, θέματα εκπαίδευσης και update καθώς και νέα θέματα τα οποία μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση, όπως το cyber crime και η τρομοκρατία. Το τμήμα του Λονδίνου, που είναι υπεύθυνο για όλη την Ευρώπη, οφείλει να βοηθήσει την όποια ευρωπαϊκή χώρα, όταν προκύψει η κρίση σ' αυτήν. Αποτελείται στη σύνθεση του από εκπροσώπους διαφόρων τμημάτων, οι οποίοι και έχουν διαφορετικές αρμοδιότητες. Για παράδειγμα, το R&D είναι υπεύθυνο να επικοινωνήσει με Μόναχο για να εξετάσει διατροφικά θέματα, ενώ το τμήμα επικοινωνίας να ετοιμάσει ερωτήσεις - απαντήσεις για κάθε κρίση.

Ε. Η ΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΟΞΙΝΕΣ

Μια από τις κρίσεις που χτύπησε την επιχείρηση, ήταν η κρίση με τις διοξίνες. Ξεκίνησε από το κοτόπουλο και σταδιακά επεκτάθηκε και στα αυγά με αποτέλεσμα να προκύψει θέμα για τις μαγιονέζες και ορισμένες σοκολάτες της επιχείρησης (nussini). Αυτό το οποίο βοήθησε πολύ στην κρίση με τις διοξίνες ήταν η επικοινωνία με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, όπως για παράδειγμα τη Nestle, τη Φάγε και τη Δέλτα, με τις οποίες η Kraft διατηρεί καλές σχέσεις. Η επικοινωνία μαζί τους επικεντρώθηκε σε επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών.

Επίσης, η Kraft επικοινώνησε με το κεντρικό τμήμα του Λονδίνου. Ήταν όμως πολύ δύσκολο για το κεντρικό να βοηθήσει, γιατί δεν επρόκειτο για μια τοπική κρίση, αλλά για μια παγκόσμια και επίσης, κάθε χώρα είχε τα δικά της προϊόντα.

Παράλληλα, έγινε απευθείας επικοινωνία της επιχείρηση με το Μόναχο, οπού βρίσκονται τα κεντρικά του R&D, για να εξακριβώσει κατά πόσο είχαν μολυνθεί οι μαγιονέζες. Το R&D από την πλευρά του ήθελε χρόνο για να εξετάσει όλες τις παρτίδες, ενώ στο ίδιο διάστημα έπαιρναν καταναλωτές και δημοσιογράφοι προκειμένου να ενημερωθούν σχετικά με το αν τα προϊόντα της επιχείρησης είχαν μολυνθεί. Εκείνη την περίοδο, η επιχείρηση δημιούργησε γραμμές καταναλωτών, όπου οι καταναλωτές έπαιρναν τηλέφωνο για να ενημερωθούν. Οι καταναλωτές πληροφορούνταν πως όλες οι παρτίδες εξετάζονταν, ενώ με το που τελείωσε ο έλεγχος και βρέθηκε πως δεν ήταν μολυσμένες, τότε ενημερώνονταν πως δεν υπήρχε κανένα απολύτως πρόβλημα.

Η επιχείρηση κατάφερε να ανακάμψει από την κρίση αναφορικά με τις μαγιονέζες της. Ωστόσο, δεν υπήρξε ανάλογη εξέλιξη και για το nussini, το οποίο, αν και ακολούθησε ενημέρωση και υποστήριξη, δεν κατόρθωσε να ανακάμψει και αποσύρθηκε οριστικά από τα ράφια.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Έχει γίνει κατανοητό πως τα τελευταία χρόνια όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους στην κατανόηση αλλά και στην διαχείριση της εταιρικής τους εικόνας. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, σε συνδυασμό με την συνειδητοποίηση των πλεονεκτημάτων που συνδέονται με μια ισχυρή και θετική εικόνα, έχει στρέψει τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση όλο και πιο αποτελεσματικών τρόπων για την διαχείριση της. Άλλωστε, οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι εκτεθειμένες περισσότερο από ποτέ στις διάφορες οιμάδες κοινού τους, γεγονός που κάνει ακόμα πιο αναγκαία την προβολή μιας υπεύθυνης και ισχυρής εικόνας από πλευράς τους.

Η διαχείριση όμως της εταιρικής εικόνας δεν είναι μια απλή διαδικασία και αυτό γιατί οι παράγοντες που την επηρεάζουν είναι πολλοί και διαφορετικοί μεταξύ τους. Δεδομένου του ότι λέει ή κάνει μια επιχείρηση αποτελεί και μια μορφή επικοινωνίας, είναι εύκολα κατανοητό πως σε αυτή την διαδικασία διαχείρισης της εταιρικής εικόνας, η επικοινωνία αποτελεί την πιο καθοριστική παράμετρο. Είτε μέσω επίσημης εταιρικής επικοινωνίας, είτε μέσω άτυπης, η επιχείρηση μεταφέρει μηνύματα προς το κοινό, τα οποία είτε αξιολογούνται θετικά είτε αρνητικά, συντελώντας με αυτόν τον τρόπο στο σχηματισμό μια θετικής ή αρνητικής εικόνας αντίστοιχα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ενσωματώσουν ένα πλήθος επικοινωνιακών δραστηριοτήτων, συντονισμένες κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προβάλουν και να ενισχύουν μια συνεπή εικόνα προς τα έξω.

Δυο από τα πιο χρήσιμα εργαλεία εταιρικής επικοινωνίας, αναφορικά με την διαχείριση της εικόνας, είναι η εταιρική διαφήμιση και η χορηγία. Η εταιρική διαφήμιση, μέσω της προβολή χαρακτηριστικών και μηνυμάτων που αφορούν την επιχείρηση στο σύνολο της και η χορηγία, μέσω της ταύτισης της επιχείρηση με κάποιο σημαντικό γεγονός, δραστηριότητα ή πρόσωπο, αποτελούν μια ευκαιρία για την επιχείρηση, αν τα διαχειρισθεί σωστά, να χτίσει την εικόνα της αποτελεσματικά και μακροχρόνια.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί πως κάθε επιχείρηση οφείλει να δώσει αρκετή προσοχή αναφορικά με την πρόληψη ενδεχόμενων κρίσεων. Το χτίσιμο της εικόνας μπορεί να αποτελεί μια μακροχρόνια και απαιτητική διαδικασία, ωστόσο, μια κρίση είναι αρκετή ώστε να την πλήξει ανεπανόρθωτα. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι διαρκώς προετοιμασμένες τόσο για την πρόληψη κάθε είδους κρίσεων, από τις πιο απλές, μέχρι τις πιο απρόβλεπτες. Σημαντικό ρόλο για άλλη μια φορά παίζει η επικοινωνία. Η σωστή επικοινωνιακή πολιτική ακόμα και να μια κρίση έχει προκύψει, είναι ο μόνος τρόπος προκειμένου η επιχείρηση να ανακάμψει από αυτή με το μικρότερο δυνατό κόστος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΑΠΟΡΑ

Abratt Russell, (1989), “ A New Approach to the Corporate Image Mnagement Process”, Journal of Marketing Management, vol 5, pp 63-76.

Ashcroft Linda S., (1997) “Crisis Management - Public Relations”, Jouurnal of Managerial Psychology, vol 12, pp 325-332.

Astous Alain & Bitz Pierre, (1995), “Consumer evaluations of sponsorship programmes”, European Journal of Marketing, vol 29, pp 6-22.

Balmer John M.T., Gray Edmund R., (1999) “Corporate Identity and Corporate Communications: creating a competitive advantage”, Industrial and Commercial Training, vol 32, pp 256-261.

Balmer John M.T., Gray Edmund R., (1998), ‘Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, Long Range Planning, vol 31, pp 695-702.

Barich, Howard, Kotler Philip, (1991), “A Framework For Image Management”, Sloan Management Review, vol 32.

Benoit William L., (1997), “Image Repair Discourse and Crisis Communication”, Publiv Relations Review, vol 23, pp 177-186.

Cornelissen Joep, (2000), “Corporate image: an audience cented model”, Corporate Communications:An international Journal, vol 5, pp119-125

Crowley Martin G., (1991), :Prioritisin the Sponsorship Audience”, European Journal of Marketing

Dichter Ernest, (1985), “Whats in an Image” The Journal of Consumer Marketing, vol 1, pp75-81.

Dolphin Richard R., (2003), “Sponsorship: Perspectives on its Strategic Role”, Corporate Communications:An international Journal.

Dowling Grahame R., (1986), “Managing Your Corporate Images”, Industrial Marketing Management, vol 15, pp 109-115.

Freeman Laurie, (1997) “Clearly Identifying Strategy is key in successful Image Advertising”, Business Marketing, vol 82.

Garbett Thomas F., (1983), “Researching Corporate Advertising”, Journal of Advertising Research, vol 23, pp33-37

Gotsi Manto & Wilson Alan M., (2001), “Corporate Reputation: seeking a definition” Corporate Communications:An international Journal, vol 6, pp 24-30

Hartigan Maureen F & Finch Peter, (1986), “The New Emphasis on Strategy in Corporate Advertising”, Business Marketing

Hatch, Mayjo, Schultz, Maijken, “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”, European Journal of Marketing, vol 31, pp 356-366.

Hutton James G., Goodman Michael B., Alexander Jill B., Genest Christina M., (2001), “Reputation Management: the new face of corporate public relations?”, Public Relations Review.

Javalgi, Rajshekhar, Traylor, Mark B, (1994), “Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation”, Journal of Advertising, vol 23, pp 47-59

Kennedy & Sherril H., (1977), “Nuturing Corporate Images”, European Journal of Marketing, vol 11, pp119-164.

Marken G.A., (1990), “Corporate Image- We all have one, but few work to project and protect it”, Public Relations Quarterly, vol 35.

Marziliano Nicola, (1998), “Managing the Corpoprate Image and Identity: A Borderline Between Fiction and Reality” International Studies of Management and Organization, vol 28.

McDoald Colin, (1991), “Sponsorship and the Image of the Sponsor”, European Journal of Marketing, vol 21, pp 31-38

Meenaghm Tony, (2001), “Understanding Sponsorship Effects”, Psychology and Marketing, vol 18, pp 95-122.

Meenaghm Tony, (2001), “Sponsorship and Advertisement: A Comparison of Consumer Perceptions”, Psychology and Marketing, vol 18, pp 191-215.

Miyazaki & Anthony D., (2001), “ Assesing market value of event sponsoring: Corporate Olympic Sponsorships”, Journal of Advertising Research, vol 41, pp 9-16.

Nguyen Nha & Leblanc Gaston, (2001), “Corporate Image and corporate reputation in customers retention decisions in services”, Journal of Reatiling and Consumer Services, pp 227-236.

Parker Ken, (1991), “Sponsorship: The research Contribution”, European Journal of Marketing.

Pashupati Katrik, Arpan Laura, Nikolaev Alexandre, (2002), “Corporate Advertising as Inoculation Against Negatrive News: An Experimental Investigation

of Efficacy and Presentation Order Effects”, Journal of Current Issues and Research in Advertising, vol 24.

Patti Charles H. & McDonald John, (1985) “ Corporate Advertising: Process, Practices, and Perspectives (1970-1989) ”, Journal of Advertising, vol 24, pp 42-48.

Poon Teng Fatt James, (1997), “Communicating a winning image”, Industrial Commercial Training, vol 29, pp 158-165.

Pope Nigel K.L & Voges Kevin E., (1999), “Sponsorship and Image: a replication and extension”, Journal of Marketing Communication, vol 5, pp 17-28.

Rajaretnam J., (1994), “The long term effects of sponsorship on corporate and product image: Findings of a unique experiment”, Marketing and Research today.

Sapriel Caroline, (2003), “Effective Crisis Management: Tools and best practice for the new millennium”, Journal of Communication Management, vol 7, pp 348-355.

Smeltzer Larry R. & Gray Edmund R., (1985) “ SMR Forum: Corporate Image-An Integral Part of Strategy”, Sloan Management Review, vol 26, pp73-79.

Stanton Peter V., (2002), “ Ten communication mistakes you can avoid when managing a crisis ”, Public Relations Quarterly, pp19-22

Stipp Horst & Schiavone Nicholas P., (1996), “Modeling the Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image” Journal of Advertising Research.

Stuart Helen, (1999), “Towards a definitive model of the corporate identity management process”, Corporate Communications: An international Journal, vol 4, pp200-207.

Zinkhan George, Jaishankar Ganesh, Anupam Jaju, Linda Hayes (2001) “Corporate Image: A Conceptual Framework for Strategic Planning ”, Proceedings of

AMA (Winter) Marketing Educators' Conference, eds. Stephen J. Grove and Greg W Marshall, Washington, DC, pp.152-160.

Williams David E. & Olaniran Bolanle A., (1998), “Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Communication to Crisis Communication Practice” *Public Relations Review*.

B. ΒΙΒΛΙΑ

Argenti Paul A., (1998), “Corporate Communication”, Irwin/McGraw-Hill.

Bronn P.S & Wiig R., (2002), “Corporate Communication: A strategic Approach to Building Reputation”, Gyldendal, Oslo.

Marconi Joe, (1997, “Image Marketing”, NTC.

Πανηγυράκης Γεώργιος Γ., (1999), «Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος», Σταμούλης, Αθήνα.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Ερώτηση

Ποιες είναι οι επικοινωνιακές δραστηριότητες της επιχείρησης; Υπάρχει κάποιο αντίστοιχο τμήμα το οποίο τις διαχειρίζεται; Αν ναι, ποια είναι η θέση του στην επιχείρηση;

Απάντηση

Την επικοινωνία για την επιχείρηση την κάνει το τμήμα corporate affairs, το οποίο στην ουσία είναι το τμήμα επικοινωνίας της επιχείρησης και λειτουργεί όπως το τμήμα μάρκετινγκ για τα προϊόντα. Το τμήμα επικοινωνίας είναι από τα βασικά τμήματα της επιχείρησης και ο υπεύθυνος του τμήματος είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Πέρα από το διευθύνοντα σύμβουλο, στο διοικητικό συμβούλιο εκπροσωπούνται τα τμήματα οικονομικών, ανθρωπίνων πόρων, επικοινωνίας, μάρκετινγκ, εργοστασίου, εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain) και πωλήσεων. Όσον άφορά το οργανόγραμμα, μετά τον διευθύνοντα σύμβουλο και το διοικητικό συμβούλιο, ακολουθούν οι διευθύνσεις των τμημάτων.

Όπως αναφέρθηκε το τμήμα επικοινωνίας είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία της επιχείρησης. Ήα μπορούσαμε να το παρομοιάσουμε με ένα σπίτι στην οροφή του οποίου βρίσκεται η εταιρική εικόνα και από κάτω βρίσκονται οι επιμέρους λειτουργίες του που είναι το brand stewardship, το community relations, το issues management και τέλος οι εσωτερικές και οι εξωτερικές επικοινωνίες.

Ερώτηση

Tι ακριβώς κάνει το brand stewardship;

Απάντηση

Προστέθηκε πρόσφατα και τώρα τελευταία έχει αρχίσει να εξελίσσεται η συνεργασία μας με το τμήμα μάρκετινγκ σε ορισμένα brands. Για παράδειγμα, κάποιο συγκεκριμένο brand μπορεί να χρειάζεται κάποια δική του διαφημιστική επικοινωνία. Βέβαια οι κατευθύνσεις έρχονται από την Αμερική και πρέπει να τηρηθούν. Παρόλα αυτά, αν υπάρχει ανάγκη για μια ιδιαίτερη επικοινωνία, όπως για παράδειγμα μια χορηγία για ένα brand, τότε υπάρχει συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ.

Ερώτηση

Ποιες άλλες επικοινωνιακές δραστηριότητες διαχειρίζεται το τμήμα;

Απάντηση

To internal communications διαχειρίζεται οτιδήποτε έχει να κάνει με την επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Εδώ συνεργαζόμαστε στενά με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Βέβαια, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων παραμένει υπεύθυνο για θέματα όπως η μισθοδοσία, οι προαγωγές, οι προσλήψεις και άλλα σχετικά. Η συνεργασία με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αφορά τις ανακοινώσεις που θέλει να κάνει. Όλες οι ανακοινώσεις περνάνε πρώτα από το τμήμα επικοινωνίας. Εκεί, η ανακοίνωση είτε θα εγκριθεί, είτε θα επιστραφεί πίσω όπου θα ξανασυζητηθεί.. Βέβαια οι περιπτώσεις όπου κάτι τέτοιο συμβαίνει είναι σπάνιες και αυτό γιατί κάθε τμήμα γνωρίζει καλά τι μπορεί να γραφτεί και τι όχι. Επίσης, το τμήμα επικοινωνίας είναι αποκλειστικά υπεύθυνο για την έκδοση του in house περιοδικού, το <<Πανόραμα>>, το οποίο ασχολείται με τα εταιρικά νέα. Μερικά από αυτά τα περιοδικά στέλνονται και σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Όσον αφορά το external communications, το τμήμα επικοινωνίας είναι υπεύθυνο να μιλήσει με τα μέσα. Παλαιότερα, όταν ο Παυλίδης ήταν ακόμη εισηγμένος στο χρηματιστήριο, σημαντικό κομμάτι ήταν και η επαφή με τους μετόχους. Πέρα από τα μέσα, το τμήμα διαχειρίζεται επαφές με όλα τα agencies, τους κοινωνικούς φορείς, τα υπουργεία, τους δήμους Αθήνας και Μεταμόρφωσης και γενικότερα με οποιαδήποτε εξωτερικά κοινά τα οποία μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση κάποια στιγμή.

Το community relations επικεντρώνεται σε οτιδήποτε έχει σχέση με το δημόσιο. Εδώ διαχειρίζονται οι σχέσεις με το δήμο μέσα στο οποίο βρίσκεται και λειτουργεί η επιχείρηση. Η προσοχή της επιχείρησης είναι επικεντρωμένη στους δήμους Αθηνών και Μεταμόρφωσης, με τους όποιους υπάρχουν πολύ καλές σχέσεις και οργανώνουμε μαζί τους πολλές ενέργειες, καθώς και στο δήμο Θεσσαλονίκης.

Στα πλαίσια του issue management, ασχολούμαστε με θέματα τα οποία μπορεί να αγγίζουν την επιχείρηση. Εδώ βρίσκεται το κεντρικό κομμάτι του πώς να διαχειρισθεί η επιχείρηση μια κρίση, γιατί εάν από πριν δεν έχεις δει το τι μπορεί να έρθει και να το διαχειρισθείς, τότε η επιχείρηση είναι δύσκολο ή αξεπέραστο να επανέλθει μετά από μια κρίση.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο βρίσκεται και η εταιρική κοινωνικά ευθύνη την οποία κάνουν τόσα χρόνια οι πολυεθνικές και έχει γίνει της μόδας. Έτσι οι καταναλωτές ακούν συνέχεια για εταιρική κοινωνική ευθύνη χωρίς να καταλαβαίνουν το τι ακριβώς είναι και έτσι γίνονται επιφυλακτικοί. Για παράδειγμα οι έλληνες καταναλωτές υπήρξαν πολύ αρνητικοί στην καμπάνια των McDonalds για τις υγιεινές

σαλάτες, μην δεχόμενοι το γεγονός πως μια επιχείρησης με τέτοιες τροφές θα μπορούσε να μιλάει για υγιεινή διατροφή.

Παλαιότερα υπήρχε ένα γραφείο στις Βρυξέλλες το οποίο ήταν υπεύθυνο για όλη την Ευρώπη σε θέματα τα οποία προέκυπταν ή για θέματα τα οποία διαφαινόταν ότι θα προκύψουν και θα επηρεάσουν την επιχείρηση. Όταν υπήρχαν τέτοια θέματα αυτό το γραφείο μας ενημέρωνε.

Ερώτηση

Στην ουσία το *issues management* διαχειρίζεται οποιοδήποτε θέμα το οποίο διαφαίνεται ότι θα επηρεάσει την επιχείρηση σε οποιοδήποτε τομέα, είτε οικονομικό είτε κοινωνικό είτε νομικό. Ότι θα μπορούσε να αγγίζει την επιχείρηση, είτε σε επίπεδο εικόνας / προϊόντος, είτε με την μορφή απειλής ή ευκαιρίας ώστε στη συνέχεια να μεταφερθεί στα αντίστοιχα τμήματα προκειμένου να υπάρξει η ανάλογη διαχείριση τους;

Απάντηση

Ακριβώς αυτό.

Ερώτηση

Υπάρχει κάποιο πλάνο διαχείρισης εικόνας;

Απάντηση

Υπάρχει στρατηγική διαχείριση εικόνας. Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό θέμα το οποίο διαχειρίζομαστε για αυτό άλλωστε αποτελεί και την σκεπή του σπιτιού μας. Ως επιχείρηση, έχουμε στρατηγικές, αξίες, οράματα. Μια από τις βασικές μας στρατηγικές είναι να δρούμε σαν υπεύθυνος πολίτης απέναντι και στις τοπικές κοινωνίες και ευρύτερα. Παρόλο που δεν είμαστε μια επιχείρηση που κάνει κακό στο περιβάλλον, ωστόσο, είμαστε μια επιχείρηση που δεν φτιάχνει και τόσο υγιεινά τρόφιμα, όπως για παράδειγμα η σοκολάτα, η οποία ναι μεν είναι υγιεινό προϊόν, παρόλα αυτά δεν μπορεί να καταναλώνει κανείς παραπάνω από μια ορισμένη συνιστώμενη ποσότητα ημερησίως. Άρα είμαστε από τις επιχειρήσεις που βάλλονται κατά κάποιο τρόπο, οπότε εκεί κοιτάμε να δείξουμε ένα πιο σωστό πρόσωπο προς τα έξω. Συνεπώς, οι τρεις προτεραιότητες μας για την εταιρική εικόνα είναι η πείνα, ο υγιεινός τρόπος ζωή και το περιβάλλον. Οτιδήποτε μεγάλο κάνουμε, το κάνουμε προς αυτή την κατεύθυνση. Το όραμα μας άλλωστε είναι πως θέλουμε να είμαστε η επιχείρηση που βοηθάει τους ανθρώπους να τρέφονται καλύτερα και πιο σωστά.

Ειδικότερα, όσον αφορά στη πείνα, βοηθάμε οπουδήποτε υπάρχει φτώχεια ή πείνα.

Κάνουμε προγράμματα με τράπεζες τροφίμων σε όλο τον κόσμο και δίνουμε δωρεές

τροφίμων σε οποιεσδήποτε αδύναμες ομάδες. Έχουμε προγράμματα με τους πρόσφυγες, με σωματεία που έχουν σχέση με παιδιά και επίσης κάναμε μια ενέργεια με το υπουργείο υγείας για τα τσιγγανόπουλα στον Ασπρόπυργο και για τον σεισμό στην Τουρκία. Γενικότερα υποστηρίζουμε χρηματικά οτιδήποτε έχει σχέση με την πείνα και τις αδύνατες κοινωνικά ομάδες.

Όσον αφορά τον υγιεινό τρόπο ζωής το βάλαμε πρόσφατα ως προτεραιότητα κυρίως λόγω των μεγάλων διαστάσεων που έχει πάρει η παχυσαρκία παγκοσμίως και κυρίως στην Αμερική. Είναι ένα μεγάλο πρόβλημα που έχει πάρει κοινωνικές διαστάσεις και φυσικά συνδέεται με τις μη υγιεινές τροφές. Ξεκίνησε πέρυσι, όπου ο διευθύνοντας σύμβουλος ανακοίνωσε την διεξαγωγή ενός συνεδρίου με δέκα επικεφαλείς επιστήμονες στην Αμερική οι οποίοι και θα δώσουν τις κατευθυντήριες γραμμές στο πώς θα περάσει η επιχείρηση σε πιο healthy lifestyle προϊόντα.

Στο επίπεδο του μάρκετινγκ σταμάτησε οποιαδήποτε πρωθητική ενέργεια που έχει σχέση με παιδιά, δηλαδή σταμάτησε οποιοδήποτε promotion μέσα και έξω από σχολεία σε παιδιά, γιατί δεν έχουν ακόμα συνείδηση του τι πρέπει να φάνε και τι όχι. Στις διαφημίσεις σταματάμε να προβάλουμε τις τεράστιες μερίδες. Για παράδειγμα, στο philadelphia, υπήρχε διαφήμιση που έδειχνε ένα παιδί με μια τεράστια μερίδα ψωμί και philadelphia απλωμένο από πάνω. Αυτό αποτελούσε επιβάρυνση για την επιχείρηση και οι αντιρρήσεις στο τμήμα μάρκετινγκ ήταν πολλές. Από εδώ και πέρα, θα δείχνουμε μόνο λογικές ποσότητες, χωρίς υπερβολές, όπως για παράδειγμα, βαρέλια σοκολάτας να τρέχουν. Σε γενικές γραμμές προσπαθούμε να τονίσουμε το μέτρο. Φυσικά στα πλαίσια του healthy lifestyle είναι και το λανσάρισμα προϊόντων light.

Όσον αφορά στο environment sustainability δεν γίνονται πολλά πράγματα στην Ελλάδα. Το εργοστάσιο του Παυλίδη περνάει από εσωτερικά και εξωτερικά audits, ενώ έχουν γίνει αρκετά προγράμματα τεχνικά για τους ρύπους και την ακουστική. Τέλος, γίνονται προγράμματα ανακύκλωσης στα σχολεία.

Ένας τομέας όπου κάνουμε πολλά στην Ελλάδα είναι το culture. Είμαστε για πολλά χρόνια σπόνσορες του ελληνικού παιδικού μουσείου. Κάνουμε πολλές ενέργειες με το μουσείο ελληνικής παιδικής τέχνης, ενώ συνεργαζόμαστε και με την Ρουγγέρη στο παιδικό θέατρο.

Στηρίζουμε ακόμα τους δήμους Παπάγου, Πετρούπολης και Αθήνας στην διεξαγωγή των καλοκαιρινών φεστιβάλ τους όπως και όσο μπορούμε κυρίως βέβαια με χρηματικά ποσά.

Είμαστε κοντά στο «Μαζί με το παιδί», το οποίο είναι μια οργάνωση κάτω από την οποία βρίσκονται όλα τα σωματεία που ασχολούνται με το παιδί, όπως για παράδειγμα η Ελπίδα, η Φλόγα και άλλα.

Ερώτηση

Υπάρχει εταιρική διαφήμιση στα πλαίσια διαχείρισης της εικόνας;

Απάντηση

Όχι δεν πραγματοποιούμε εταιρική διαφήμιση. Η Kraft έχει προέλθει από πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές με αποτέλεσμα σε κάθε χώρα να μην είναι τόσο γνωστή όσο στην Αερική. Για παράδειγμα στην Ελλάδα πολλοί δεν γνωρίζουν πως την σοκολάτα Lacta του Παυλίδη την βγάζει η Kraft. Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες στο παρελθόν και έχει βρεθεί πως δεν μπορεί να υπάρχει correlation μεταξύ Lacta και Kraft, όπως επίσης έχει βρεθεί πως δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ και των υπολοίπων brand όπως ο καφές Jacobs, η mika, το tobleron με τη Kraft. Συσχετισμός υπάρχει μόνο με την μαγιονέζα και την κέτσαπ. Μια σκέψη ήταν να ενημερωθεί ο καταναλωτής στο τι σημαίνει και πως θα μπορούσαν να ενωθούν ο Παυλίδης με την Kraft και οι άλλες επωνυμίες, ωστόσο, έρευνες έδειξαν πως ότι χρειάζεται τουλάχιστον μια γενιά προτού οι καταναλωτές μπορέσουν να αρχίσουν να κάνουν αυτή την συσχέτιση. Άρα δεν αξίζει να προσπαθούμε προς αυτή την κατεύθυνση όποτε αφήνουμε τα brands να λειτουργούν μόνα τους. Αυτό βέβαια δεν είναι καλό για την επιχείρηση γιατί με αυτόν τον τρόπο δεν μπορούν να συνειδητοποιήσουν οι καταναλωτές πως μια χορηγία της Kraft μπορεί να είναι οι σοκολάτες Παυλίδη ή ο καφές Jacobs.

Ερώτηση

Γίνονται έρευνες για την εικόνα της επιχείρησης;

Απάντηση

Όχι. Έρευνες γίνονται μόνο για τα brands και αυτές με υψηλό κόστος.

Ερώτηση

Υπήρχε διαχωρισμός του κοινού της επιχείρησης σε ομάδες και καθορισμός διαφορετικής εικόνας για κάθε μια από τις ομάδες αυτές;

Απάντηση

Όχι υπάρχει μια συγκεντρωτική εικόνα για όλο το κοινό.

Ερώτηση

Αναφορικά με την διαχείριση κρίσεων υπάρχει κάποιο πλάνο;

Ναι, υπάρχει πλάνο, σύστημα, ομάδα. Ειδικότερα η βιομηχανία τροφίμων βάλλεται, κυρίως λόγω των πρόσφατων διατροφικών κρίσεων ακόμα και σε τροφές που θεωρούνται παραδοσιακά υγιεινές, και ο καταναλωτής φοβάται. Γι' αυτό υπάρχει πλάνο για πρόληψη των κρίσεων. Υπάρχει όπως αναφέρθηκε το issues management, όπου όπως αναφέρθηκε διαχειρίζεται τα θέματα τα οποία συζητιούνται τώρα και σε διατροφικό επίπεδο και σε οικονομικό και σε κοινωνικό. Βέβαια οι κρίσεις είναι απρόβλεπτες. Παρόλα αυτά είναι περιπτώσεις όπου υπήρχαν από πριν στοιχεία στα οποία μπορούσε να βασιστείς. Δηλαδή υπήρχαν θέματα τα οποία συζητιόντουσαν στην Ευρώπη, στο ευρωποινοβούλιο σχετικά με ορισμένες τροφές. Αυτά τα issues, μια έξυπνη βιομηχανία τα έπιανε από πριν και έτσι ανά πάσα στιγμή μπορούσε να σου δώσει ένα background, για να σε έχει κάπως προετοιμασμένο και να μπορέσεις να αντεπεξέλθεις.

Ακόμα υπάρχει μια ομάδα, η special situation team, όπου αποτελείται από 5-6 άτομα. Αυτές οι ομάδες υπάρχουν σε κάθε χώρα και συνεργάζονται μεταξύ τους καθώς επίσης έχουν και μια που είναι επικεφαλής ανά περιοχή, δηλαδή μια για της Ασία, μια για την Ευρώπη και μια για την Αμερική. Αυτές οι επικεφαλείς ομάδες παρέχουν οδηγίες διευκολύνσεις και κατευθύνσεις ενώ δεν μπορούν κατευθύνοντας τη χώρα τι ακριβώς να κάνει λόγω των διαφορετικών συνθηκών και κουλτουρών που υπάρχουν σε κάθε χώρα. Σε αυτές τις ομάδες υπάρχει ο επικεφαλής, ο spokesperson, όπου είναι ο υπεύθυνος του τμήματος επικοινωνίας και για τα πολύ σοβαρά θέματα ο διευθύνων σύμβουλος.

Υπάρχει ειδικό training σε όλο το προσωπικό που μπορεί να έρθει αντιμέτωπο με μια κρίση όπως για παράδειγμα ένα απειλητικό τηλέφωνο ή και οτιδήποτε άλλο το οποίο μπορεί να είναι σοβαρό ή και να σβηστεί αμέσως.

Πέρα από τον coordinator υπάρχουν 4-5 μέλη τα οποία σκέφτονται πόσο σοβαρή μπορεί να είναι η κατάσταση, πόσο μακριά μπορεί να φτάσει ή πόσο κοντά βρίσκεται στο να απειλήσει την επιχείρηση. Ανάλογα με την σοβαρότητα της κατάστασης, αυτά τα μέλη δίνουν οδηγίες στους από κάτω τους, οι οποίοι έχουν υποστηρικτικό ρόλο. Πέρα από την ομάδα αυτά τα μέλη ασχολούνται κανονικά στα τμήματα στα οποία ανήκουν, έτσι ώστε να μην επηρεαστεί η λειτουργία της επιχείρησης από την κρίση. Άλλωστε στόχος της κάθε επιχείρησης είναι το business continuity. Σε αυτό το πλαίσιο άλλωστε υπάρχουν πολλά σενάρια τα οποία επεξεργάζεται η επιχείρηση, έτσι ώστε να υπάρχει πλάνο για το τι θα κάνει σε κάθε περίπτωση και πώς θα



αντεπεξέλθει. Για παράδειγμα, σε περίπτωση black out, τι κάνει το IS, πώς λειτουργεί, έχει back up για να δουλέψουν τα συστήματα του?

Ο coordinator αλλάζει κάθε δύο χρόνια, η εκπαίδευση γίνεται εξωτερικά και εσωτερικά στο άμεσα ενδιαφερόμενο κοινό όπως για παράδειγμα οι γραμματείς, οι receptionist, οι οποίοι μπορεί να λάβουν κάποιο απειλητικό τηλεφώνημα. Στο διοικητικό, η εκπαίδευση γίνεται από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με το τμήμα επικοινωνίας ενώ πολλές φορές γίνεται ενημέρωση update και από το εξωτερικό σχετικά με το πώς να συμπεριφερθεί η επιχείρηση.

Η ομάδα αποτελείτε από επικεφαλείς. Όταν προκύψει η κρίση συνέρχεται η ομάδα όπου και αν βρίσκεται, είτε από κοντά, είτε μέσω telecoference. Πολλές φορές, μπορεί να μην συσταθεί ολόκληρη η ομάδα και να εμπλακούν 2-3 μέλη, τα οποία θα αποφασίσουν για το αν θα συσταθεί όλη η ομάδα ή θα διαχειρισθούν το θέμα μόνοι τους.

Υπάρχει επίσης και συγκεκριμένο τμήμα το οποίο βρίσκεται στα κεντρικά στο Λονδίνο το οποίο ασχολείται αποκλειστικά με θέματα πρόληψης και διαχείρισης κρίσεων. Εξετάζονται θέματα ετοιμότητας, διάφορα πιθανά σενάρια, θέματα training και update καθώς και νέα θέματα τα οποία μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση όπως το cyber crime και η τρομοκρατία. Παλαιότερα, η επιχείρηση είχε να αντιμετωπίσει κατά κύριο λόγο μόνο διατροφικές κρίσεις, ωστόσο σήμερα, οι απειλές που πρέπει να εξετάζει είναι πολύ περισσότερες.

Η ομάδα του Λονδίνου που είναι υπεύθυνη για όλο το EU να βοηθήσει όταν προκύψει η κρίση αποτελείται στη σύνθεση της από εκπροσώπους διαφόρων τμημάτων, όπως για παράδειγμα, οικονομικό, ποιότητας, R&D, τα οποία έχουν και διαφορετικές ειδικότητες Το R&D είναι υπεύθυνο να επικοινωνήσει με το Μόναχο να δει θέματα που σχετίζονται με το διατροφικό, ενώ το τμήμα επικοινωνίας να ετοιμάσει ερωτήσεις - απαντήσεις για την κρίση

Μια από τις κρίσεις που χτύπησε τη επιχείρηση ήταν η κρίση με τις διοξίνιες. Ξεκίνησε από το κοτόπουλο και σταδιακά επεκτάθηκε και στα αυγά με αποτέλεσμα να προκύψει θέμα για τις μαγιονέζες και ορισμένες σοκολάτες της επιχείρησης (nussini). Αυτό το οποίο βοήθησε πολύ στην κρίση με τις διοξίνιες ήταν η επικοινωνία με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου με τις οποίες διατηρούνται καλές σχέσεις, όπως για παράδειγμα τη Nestle, τη Φάγε, και τη Δέλτα. Επικοινωνήσαμε μαζί τους για να τσεκάρουμε στοιχεία, να δούμε τι από αυτά που λένε μπορεί να αναλυθεί και γενικότερα ακολουθήθηκε συνεργασία σε επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών

Επίσης, επικοινωνήσαμε με τους δικούς μας στο εξωτερικό. Ήταν όμως πολύ δύσκολο γιατί δεν επρόκειτο για μια τοπική κρίση, όπου όλες οι υπόλοιπες χώρες θα μπορούσαν να βοηθούσαν εμάς, αλλά επρόκειτο για μια παγκόσμια. Επίσης, κάθε χώρα είχε τα δικά της προϊόντα. Συνεπώς, το κεντρικό δεν προλάβαινε να βοηθήσει. Παράλληλα γινόταν απευθείας επικοινωνία με το Μόναχο, οπού βρίσκονται τα κεντρικά του R&D, για να δούμε κατά πόσο είχαν μολυνθεί οι μαγιονέζες. Το R&D από την πλευρά του ήθελε χρόνο για να εξετάσει όλες τις παρτίδες ενώ στο ίδιο διάστημα έπαιρναν καταναλωτές και δημοσιογράφοι προκειμένου να ενημερωθούν σχετικά, με το αν τα προϊόντα της επιχείρηση είχαν μολυνθεί. Εκείνη την περίοδο, δημιουργήθηκαν γραμμές καταναλωτών, όπου οι καταναλωτές έπαιρναν τηλέφωνο για να ενημερωθούν. Οι καταναλωτές πληροφορούνταν πως όλες οι παρτίδες εξετάζονταν, ενώ με το που τελείωσε ο έλεγχος και βρέθηκε πως δεν ήταν μολυσμένες, τότε ενημερώνονταν πως δεν υπήρχε κανένα απολύτως πρόβλημα.

Ερώτηση

Εκείνη την περίοδο δεν θα ήταν χρήσιμο για τη επιχείρηση να πραγματοποιήσει μια εταιρική διαφήμιση όπου θα τόνιζε την πορεία των ερευνών και τελικά την ασφάλεια των προϊόντων;

Απάντηση

Ναι, ίσως να ήταν χρήσιμο. Παρόλα αυτά, στην περίπτωση του nussini, ακόμα και που έγιναν ανακοινώσεις από την εταιρεία και ακολούθησε support, το προϊόν καταστράφηκε και δεν ξαναβγήκε στα ράφια.





Δωρεά



80025 75540

