

**Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ  
& ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**



## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ -  
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ- ΗΘΙΚΗ**

**Σπουδάστριες:**

**ΙΩΑΝΝΙΔΟΥ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ  
ΣΙΟΝΤΗ ΑΡΤΕΜΙΣ  
ΣΤΑΜΑΤΗ ΜΑΡΙΑ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: ΚΑΤΣΙΚΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2005**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	7001
----------------------	------

---

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΕΦ. 1 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ. 2
2	ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	Σελ. 2
2.1	ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	Σελ. 2
2.2	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ	Σελ. 4
2.3	ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ	Σελ. 5
2.4	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ	Σελ. 5
2.5	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΛΟΚΛΗΡΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	Σελ. 6
2.6	ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ Η' ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Σελ. 6
3	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΑΥΤΗ	Σελ. 10
4	ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	Σελ. 12
4.1	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	Σελ. 12
4.2	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΠΟΡΩΝ	Σελ. 13
4.3	ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΝΟΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	Σελ. 13
4.4	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Σελ. 14
4.5	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	Σελ. 15
5	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	Σελ. 16
5.1	ΑΠΟΦΥΓΗ	Σελ. 16
5.2	ΣΥΓΚΑΛΥΨΗ	Σελ. 19
5.3	ΕΠΙΒΟΛΗ Η' ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	Σελ. 19
5.4	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	Σελ. 20
5.5	ΑΜΕΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	Σελ. 21
6	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	Σελ. 22

## ΕΦ. 2 ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΩΣ ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ. 26
2	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	Σελ. 27
3	ΑΛΛΑΓΗ: ΈΝΑ ΣΥΝΕΧΕΣ ΚΑΙ ΜΙΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ	Σελ. 29
4	ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΟΡΘΗΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΟΡ. ΑΛΛΑΓΩΝ	Σελ. 32
4.1	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	Σελ. 32
4.2	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ	Σελ. 33
4.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝ.ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΜΕ ΣΥΝΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ	Σελ. 34
4.4	ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΙΑΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΛΥΣΗΣ	Σελ. 35
4.5	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	Σελ. 35
4.6	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	Σελ. 37
5	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	Σελ. 38

### ΕΦ. 3 Η Δ.Ο.Π. ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ. 41
2	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 42
3	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 45
4	ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 48
5	ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 49
6	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 53
7	ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 56

### ΕΦ. 4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ. 59
2	ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Σελ. 60
3	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	Σελ. 65
4	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ	Σελ. 67
5	ΕΠΤΑ ΚΥΡΙΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ	Σελ. 69
6	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Σελ. 70
7	ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧ/ΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Σελ. 74
7.1	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Σελ. 74
7.2	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ	Σελ. 75
8	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Σελ. 78
9	ΑΠΟΦΥΓΗ ΕΠΙΧ/ΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Σελ. 79
9.1	ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ	Σελ. 79
9.2	ΤΙ ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ	Σελ. 81

### ΕΦ. 5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ. 87
2	ΕΝΝΟΙΑ - ΟΡΙΣΜΟΣ	Σελ. 87
3	ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	Σελ. 88
4	ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	Σελ. 89
5	ΘΕΜΙΤΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	Σελ. 92
6	ΑΘΕΜΙΤΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	Σελ. 93
7	ΔΥΝΑΜΕΙΣ Η ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	Σελ. 94
8	ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER	Σελ. 95
9	ΔΟΜΗ ΑΓΟΡΑΣ	Σελ. 97
10	ΔΟΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	Σελ. 99
11	ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	Σελ. 100
12	ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	Σελ. 101
12.1	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Σελ. 103
12.2	ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	Σελ. 104
13	Η ΝΕΑ ΜΟΡΦΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	Σελ. 105
14	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	Σελ. 106

## **ΕΦ. 6 ΗΘΙΚΗ**

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ. 109
2	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ	Σελ. 109
3	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ	Σελ. 111
4	ΓΙΑΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΗΘΙΚΕΣ	Σελ. 114
5	ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΗΘΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΜΦΑΝΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	Σελ. 117
6	ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΗΣΗΣ ΑΝΗΘΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΘΩΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΙΣΜΟΥ	Σελ. 120
6.1	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	Σελ. 120
6.2	ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	Σελ. 122
7	ΗΘΙΚΗ ΥΓΕΙΑ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Σελ. 125
8	ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΗΣΗΣ ΠΑΡΑΝΟΜΗΣ ΕΠΙΧ/ΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	Σελ. 127
9	ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΗΘΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	Σελ. 135
	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	Σελ. 141
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	Σελ. 143

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η προϊστορική περίοδος πριν αρχίσουν οι άνθρωποι να τηρούν γραπτά αρχεία γεγονότων, χαρακτηριζόταν, κατά πάσα πιθανότητα, από πολλές συγκρούσεις ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Η κύρια αιτία αυτών των συγκρούσεων, όπως καταλαβαίνουμε από την μελέτη των αρχαίων γλωσσών, φαίνεται να ήταν ο ανταγωνισμός για την προμήθεια τροφής. Ανεξάρτητα από τις αιτίες των συγκρούσεων, αυτό το φαινόμενο είναι τόσο παλιό όσο η ίδια η ανθρωπότητα.

Επομένως, είναι φυσιολογικό να υπάρχουν συγκρούσεις στις σύγχρονες κοινωνίες και στις επιχειρήσεις. Ο Τζωρτζάκης Κώστας (1995), στο βιβλίο του «Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση», αναφέρει ότι «μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, σαν σύγκρουση ορίζεται η διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών, ή μεταξύ δύο ή περισσότερων θέσεων, σχετικά με τον καλύτερο τρόπο με τον οποίο μπορεί ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους του». Αυτός ο ορισμός έχει δύο όψεις, τις οποίες θα αναλύσουμε παρακάτω.

## 1.2. ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Μια σύγκρουση σχετίζεται με δύο ή περισσότερες πλευρές, οι οποίες μπορεί να είναι άτομα, ομάδες, τμήματα, υποκαταστήματα, εταιρείες, πολιτικά κόμματα, ή ακόμα και ολόκληρα έθνη. Οι συγκρούσεις μεταξύ δύο πλευρών είναι δυνατόν να έχουν τις εξής μορφές: ανάμεσα σε άτομα, ανάμεσα σε άτομα και ομάδες, ανάμεσα σε ομάδες, και ανάμεσα σε ολόκληρους οργανισμούς. Αρχικά θα παρουσιάσουμε την φαινομενικά μοναδική περίπτωση σύγκρουσης, στην οποία εμπλέκεται μία μόνο πλευρά.

### 1.2.1 ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οι μονόπλευρες συγκρούσεις σχετίζονται με δύο αντίθετες απόψεις που μπορεί να έχει το ίδιο άτομο. Το σύστημα αξιών ενός στελέχους, είναι δυνατόν να έρχεται σε αντίθεση με τις αξίες του οργανισμού: για παράδειγμα, ένα στέλεχος μπορεί να πιστεύει στο «τίμιο παιχνίδι», αλλά η εταιρεία να υποστηρίζει ότι «όλα επιτρέπονται στην αγάπη, στον πόλεμο και στις επιχειρήσεις».

Τα άτομα που εμπλέκονται σε καταστάσεις όπου οι αξίες τους συγκρούονται με τις προσδοκίες του οργανισμού, ή όταν η ηθική τους διαφέρει ριζικά από τις αξίες που έχουν υιοθετηθεί από την εταιρεία, μπορεί να νιώσουν εσωτερικές συγκρούσεις, οι οποίες είναι δυνατόν να πάρουν επικίνδυνες διαστάσεις. Παραδείγματα ασθενειών ή προβλημάτων που έχουν συσχετιστεί με προσωπικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας είναι: έλκη, αϋπνίες, υπέρταση, έλλειψη προσοχής, αυξημένος ρυθμός ατυχημάτων και οικογενειακά άγχη. Η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να μην ενδιαφέρεται για το άτομο που έχει έλθει σε σύγκρουση με τον εαυτό του, επειδή πιστεύει ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να «ακολουθεί το πρόγραμμα», ή θα πρέπει να συμβιβαστεί με τις προσδοκίες του οργανισμού ή θα φύγει.

Μια μονόπλευρη σύγκρουση είναι επίσης δυνατόν να προκύψει στις περιπτώσεις που υπάρχουν δύο τρόποι επίτευξης ενός οργανωτικού στόχου και το άτομο δεν μπορεί να αποφασίσει ποιον από τους δύο να επιλέξει. Σε αυτήν την περίπτωση οι δύο τρόποι μπορεί να είναι αντιφατικοί για το στέλεχος που πρέπει να κάνει την επιλογή και να χρειαστεί και μια τρίτη πλευρά, όπως ένα ανώτερο στέλεχος για την επίλυση της σύγκρουσης.

Μια άλλη περίπτωση μονόπλευρης σύγκρουσης μπορεί να αφορά ένα άτομο που έχει δύο επιλογές δράσης, οι οποίες όμως είναι το ίδιο κακές. Για παράδειγμα, ας θεωρήσουμε ένα στέλεχος που έχει τις εξής επιλογές: (1) να συμφωνήσει με τη λειτουργία μιας επιχείρησης που παρουσιάζει ζημίες, ή (2) να θεωρήσει ότι η επιχείρηση έχει χρεοκοπήσει. Επειδή καμιά από τις δύο ενέργειες δεν είναι ευνοϊκή, ο ιδιοκτήτης της αποτυχημένης επιχείρησης μπορεί να έχει μεγάλη δυσκολία επιλογής μιας από αυτές. Σε αυτό το παράδειγμα, ένας δυσαρεστημένος πιστωτής, μπορεί να εξαναγκάσει την εταιρεία να προχωρήσει σε μη ηθελημένη χρεοκοπία για να επιλυθεί η σύγκρουση.

Οι συγκρούσεις, ιδιαίτερα οι μονόπλευρες, θεωρούνται καταστροφικές επειδή δαπανούν τον περιορισμένο χρόνο και την ενέργεια ενός στελέχους. Επίσης, είναι δυνατόν να επηρεάζουν την ομαλή ροή και την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής επικοινωνίας. Τελικά η επιθυμία αποφυγής των συγκρούσεων μπορεί να οδηγεί στη λήψη μη αμφιλεγόμενων αποφάσεων, οι οποίες «ανήκουν» στην αποδεκτή περιοχή οργανωτικής συμπεριφοράς.

Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι οι συγκρούσεις είναι δυνατόν να οδηγήσουν και σε καινοτόμες λύσεις ενός προβλήματος, και επομένως να είναι ωφέλιμες για τον οργανισμό. Τα άτομα που βρίσκονται σε μονόπλευρη σύγκρουση



μπορεί να γίνουν ιδιαίτερα δημιουργικά στην ανεύρεση μιας ικανοποιητικής λύσης που θα συμβιβάζει αποτελεσματικά τους δύο αντίθετους τρόπους ενέργειας. Συνήθως μια έντονη διαφωνία οδηγεί σε κριτική και έλεγχο των απόψεων, με συνέπεια να προκύπτει κάποια καλύτερη λύση. Η ανάγκη ανεύρεσης μιας συμβιβαστικής λύσης στις περιπτώσεις των πολύπλευρων συγκρούσεων μπορεί να προκαλέσει διαφωνίες ανάμεσα στα άτομα, αλλά είναι δυνατό να οδηγήσει σε εφαρμογή νέων λύσεων, που σε κάποια άλλη κατάσταση θα είχαν αγνοηθεί από όλες τις πλευρές. Η συναισθηματική ταραχή των στελεχών που βρίσκονται σε προσωπική σύγκρουση αντισταθμίζεται από την εφαρμογή καλύτερων λύσεων και διοικητικών ενεργειών.

### **1.2.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ**

Ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί, κατά βάση, σαν ένα σύνολο ατόμων. Δεν είναι λοιπόν παράξενο που η βασικότερη μορφή σύγκρουσης είναι ανάμεσα σε άτομα. Παραδοσιακά οι συγκρούσεις ανάμεσα στα άτομα θεωρούνταν αποτέλεσμα προσωπικών διαφορών. Αυτή η άποψη έχει κάποια λογική και ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης αυτών των συγκρούσεων ήταν η απόλυση ή η μετάθεση του κατωτέρου ή του λιγότερο χρήσιμου ατόμου.

Ωστόσο, μια πιο σύγχρονη άποψη, (Φίλιου Β, «Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα», 1997), σχετικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό, θεωρεί ότι αυτές οι διαφορές είναι προϊόν των οργανωτικών ρόλων που έχουν αναλάβει τα άτομα και ότι δεν σχετίζονται με τις προσωπικότητές τους. Δηλαδή τα άτομα καθώς εκπληρώνουν τους επαγγελματικούς τους ρόλους, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους γιατί ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων οργανωτικών πόρων. Έτσι, ένα στέλεχος της διεύθυνσης προώθησης πωλήσεων και ο αντιπρόεδρος της διεύθυνσης έρευνας και ανάπτυξης μπορούν να έχουν εξαιρετικές προσωπικές σχέσεις, αλλά να έρχονται σε έντονη σύγκρουση όταν απαιτούν περισσότερους πόρους για τα τμήματά τους. Όσο έγκυρη και λογική κι αν φαίνεται αυτή η αντίληψη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχει εκτιμηθεί ότι περισσότερες από τις μισές αποχωρήσεις στελεχών από επιχειρήσεις δεν οφείλονται στην κακή απόδοση των εργαζομένων, αλλά σε προσωπικές συγκρούσεις.

### **1.2.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ**

Δύο παράγοντες, που αναφέρθηκαν και παραπάνω, συμβάλλουν στην δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων. Η συμπεριφορά μιας ομάδας εντάσσεται σε κάποια αποδεκτά όρια και οι οργανισμοί αναπτύσσουν ένα διακεκριμένο επιχειρηματικό κλίμα. Τα άτομα που δεν συμφωνούν με τους κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας ή με τις αξίες στις οποίες βασίζεται η νοοτροπία της επιχείρησης θα έλθουν σε σύγκρουση με την ομάδα εργασίας ή με ολόκληρο τον οργανισμό. Ένα από τα πρώτα καθήκοντα ενός νέου υπαλλήλου θα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός του αν υπάρχει συμφωνία απόψεων ανάμεσα στις προσωπικές του αξίες από την μια και τους κανόνες συμπεριφοράς και τις προσδοκίες της επαγγελματικής του ομάδας από την άλλη. Αν υπάρχει ασυμφωνία, τότε υπάρχει σύγκρουση.

Ο οργανισμός, μέσω των διαδικασιών πρόσληψης και παρακολούθησης των υπαλλήλων, προσπαθεί να καθορίσει αν υπάρχει ασυμφωνία απόψεων. Ωστόσο, επειδή η αρχική συνέντευξη και παρακολούθηση γίνεται σε περιορισμένο χρονικό διάστημα, κατά τη διάρκεια του οποίου τόσο η εταιρεία όσο και ο υπάλληλος προσπαθούν να δημιουργήσουν αμοιβαία τις καλύτερες δυνατές εντυπώσεις, ούτε το άτομο ούτε ο οργανισμός μπορούν να αποκτήσουν αρκετές πληροφορίες για να προσδιορίσουν με ακρίβεια τη φύση και την ποιότητα αυτής της συμφωνίας.

Τα αποτελέσματα των παραπάνω διαδικασιών μπορεί να είναι ότι το άτομο που επιλέγεται για μια θέση εργασίας δε θα είναι το κατάλληλο. Επίσης, οι αξίες και οι προσδοκίες ενός στελέχους αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και κάποια στιγμή μπορεί να μη συμφωνούν μ' εκείνες του οργανισμού. Σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω περιπτώσεις δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στο άτομο και την ομάδα.

### **1.2.4 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ**

Όπως προαναφέραμε, ένας οργανισμός αποτελείται τόσο από πολλές όσο και από διαφορετικές ομάδες και πως η σύγκρουση μεταξύ αυτών είναι αναπόφευκτη. Αυτό συμβαίνει για τους εξής λόγους:

1. Οι ομάδες ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων πόρων και

2. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι διεύθυνσης για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων ενός οργανισμού.

Τα συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια για την ολοκλήρωση κάποιας εργασίας σ' ένα τμήμα μπορεί να ποικίλλουν και επομένως είναι δυνατόν να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και πλαίσια προγραμματισμού. Επίσης, διαφορετικές οργανωτικές ομάδες μπορεί να εφαρμόζουν διαφορετικούς τρόπους διεύθυνσης, εξαιτίας της φύσης των εργασιών τους. Για παράδειγμα, η διοίκηση μιας οικονομικής διεύθυνσης διαφέρει από την διεύθυνση ενός τμήματος προώθησης πωλήσεων. Οι διαφορές στις πολιτικές και στις πρακτικές διοίκησης μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού, γιατί οι υπάλληλοι συγκρίνουν τις εργασίες τους και τον τρόπο ανταμοιβής τους από τον οργανισμό.

### **1.2.5 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΛΟΚΛΗΡΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Στα σύγχρονα οικονομικά συστήματα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και αυτό το φαινόμενο προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ των οργανισμών. Συχνά αυτές οι συγκρούσεις ενθαρρύνονται από τις κυβερνήσεις, οι οποίες θεσπίζουν νόμους που προάγουν τον ανταγωνισμό και απαγορεύουν τη μη ανταγωνιστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Η κατάργηση των μονοπωλίων είναι ένα παράδειγμα των ρυθμίσεων της νομοθεσίας για την αποφυγή μη ανταγωνιστικής συμπεριφοράς. Η αγορά ανταμείβει τις δυναμικές επιχειρήσεις με οικονομική ενίσχυση και δυνατότητα επιβίωσης. Αντίθετα, οι οργανισμοί που δεν ανταγωνίζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα. Υπάρχουν εταιρείες που διαλύονται ή χάνουν την ταυτότητά τους γιατί εξαγοράζονται από άλλους πιο επιτυχημένους οργανισμούς. Η επιβίωση δεν εξασφαλίζεται εύκολα στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και υπάρχουν παραδείγματα πολλών γνωστών εταιρειών που διαλύθηκαν γιατί έπαψαν να είναι ανταγωνιστικές.

### **1.2.6 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ Η ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Υπάρχει βασική διαφωνία για το μέγεθος της συμβολής του ατόμου, ή της ομάδας στην επίλυση των διοικητικών προβλημάτων.

Η σχετική έρευνα στην κατεύθυνση αυτή, έχει διαγνώσει ορισμένες μεταβλητές που έχουν διεξοδικώς μελετηθεί, ιδίως ορισμένα στοιχεία τους, τα οποία αναφέρονται σε θέματα που περικλείουν το στοιχείο του κινδύνου, στα οποία οι ομαδικές αποφάσεις ήταν πιο συντηρητικές από τις ατομικές, ενώ πολύ συχνά έχει διαπιστωθεί ότι συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο.

Πιστεύεται ακόμη, ότι η ομάδα δεν παράγει ιδέες, αλλά αυτές δημιουργούνται στα άτομα, τα οποία τις υποβάλλουν στις ομάδες και γίνεται συζήτηση πάνω σε αυτές. Αυτό μπορούμε να πούμε ότι μέχρι ενός σημείου είναι ορθόν, ότι δηλαδή σε πολλές περιπτώσεις οι ομάδες διαμορφώνουν λύσεις, με τις οποίες παρουσιάζεται η ιδέα σαν ατομικό έργο, ενώ η υλοποίηση αυτής σαν προϊόν συζήτησης μέσα στην ομάδα.

Επικρατεί επίσης και η άποψη, ότι οι ομάδες κινούνται πολύ αργά και συνεπώς δεν είναι αποδοτικές όσο τα άτομα. Έχει όμως αποδειχτεί, ότι αν μια ομάδα αποτελείται από μέλη τα οποία κατέχονται από πνεύμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και γνωρίζουν τον τρόπο ομαδικής εργασίας, μπορούν να εργάζονται πιο γρήγορα και περισσότερο αποδοτικά από ότι θα μπορούσε ένα απλό άτομο, γιατί η ομάδα έχει πιο μεγάλη ευχέρεια να συγκεντρώσει τις πληροφορίες, τις οποίες σε κάθε περίπτωση χρειάζεται και να επεξεργαστεί με τρόπο πιο άρτιο τις πληροφορίες αυτές, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για λήψη αποφάσεων.

Είναι όμως αληθές, ότι αν η ομάδα δεν έχει καλή οργάνωση ή λείπει το αίσθημα της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της συνεργασίας των μελών της, τότε οι ομάδες αυτές γίνονται βραδυκίνητες και όχι αποδοτικές.

Επιπρόσθετα, εκτός από τα παραπάνω, ότι οι ομάδες είναι πιο πολύ δημιουργικές από τα άτομα, επειδή τονώνεται αμοιβαίως το ηθικό. Αυτό μπορεί να είναι αληθινό μόνο αφού εκπληρωθούν ορισμένες προϋποθέσεις.

Προκειμένου να καθοριστεί η συμμετοχή για λήψη απόφασης της ομάδας ή του ατόμου, πρέπει να προηγείται πάντοτε μια εκτίμηση γύρω από τη σημαία του τρόπου εφαρμογής και της χρησιμοποίησης της συγκεκριμένης απόφασης.

Σχετικά με την ανταγωνιστικότητα των ομάδων, μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, πρέπει να πούμε ότι το πρόβλημα δημιουργείται κυρίως, από το γεγονός ότι όταν οι ομάδες αναλαμβάνουν την ευθύνη της εκτέλεσης μιας αποστολής, αναπτύσσουν συνήθως μεταξύ τους διαφορές ανταγωνιστικές τάσεις, οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα να υποσκάπτουν η μία την άλλη και έτσι, με τις

συνθήκες αυτές οι ομάδες που ανταγωνίζονται, αποτελούν αρνητικό παράγοντα για τον οργανισμό.

Επιβάλλεται συνεπώς, η χρησιμοποίηση μεθόδων, αρχών και συστημάτων, για την πρόληψη των συγκρούσεων και αυτό ανήκει στην αρμοδιότητα των φορέων εκείνων, που έχουν επιφορτηθεί με το σχεδιασμό της οργάνωσης κάθε οργανισμού. Βασική αρχή που επιβάλλεται να εφαρμόζεται για την αποφυγή συγκρούσεων, μεταξύ των ομάδων είναι, η αρχή της ορθής κατανομής των έργων, ώστε να αποφεύγεται η πιθανότητα επικαλύψεων, παραλήψεων, ή παράλληλων ενεργειών στην άσκηση του έργου των διαφόρων ομάδων.

Εκτός όμως από την παραπάνω βασική αρχή, οι οργανωτές ενός οργανισμού, πρέπει να έχουν υπόψη τους και τα εξής:

1. Είναι ανάγκη να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην αποδοτικότητα του οργανισμού στο σύνολό του. Ο ρόλος των διαφόρων τμημάτων στην περίπτωση αυτή, πρέπει να αξιολογείται από το βαθμό συμβολής του στην πραγματοποίηση των σκοπών του οργανισμού.
2. Πρέπει να ενθαρρύνεται η εξασφάλιση υψηλού βαθμού αλληλοεπίδρασης και συνεχούς επικοινωνίας, μεταξύ των διαφόρων ομάδων.
3. Ενδείκνυται να καταβάλλεται προσπάθεια συχνής μετακίνησης του προσωπικού από τη μία ομάδα στην άλλη, έτσι, που να εξασφαλίζεται ένας υψηλός βαθμός αμοιβαίας κατανόησης των προβλημάτων των διαφόρων ομάδων.
4. Πρέπει να αποφεύγεται η τοποθέτηση των ομάδων με τρόπο που να δημιουργεί προϋποθέσεις ανταγωνισμού για την απόκτηση ορισμένων αμοιβών. Σε αυτήν την περίπτωση είναι σκόπιμο να δίνεται έμφαση στην εξερεύνηση των καταλλήλων μέσων για μεγαλύτερη αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας μετριέται από την επιτυχία εκπλήρωσης των σκοπών της και από τον τρόπο που ακολουθεί για να τους εκπληρώσει.

Μπορούμε να πούμε, ότι όσο πιο λίγες είναι οι διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας, τόσο περισσότερο αποτελεσματική είναι η ομάδα.

Ο Mc Gregor (Wild R, «Διοίκηση και Παραγωγή», 1984) συνοψίζει τα χαρακτηριστικά ομάδων, αποτελεσματικής και μη αποτελεσματικής ως εξής:

1. Η ατμόσφαιρα που επικρατεί είναι πιο πολύ ανεπίσημη, άνετη και ανακουφιστική.	1. Η ατμόσφαιρα είναι ανιαρή δίνει το αίσθημα της αδιαφορίας, είναι καταπιεστική.
2. Συμμετέχει κάθε μέλος στη συζήτηση, η οποία είναι σχετική με το έργο της ομάδας.	2. λίγοι άνθρωποι συμμετέχουν και επικρατούν στη συζήτηση.
3. Το έργο της ομάδας είναι απολύτως αντιληπτό και γίνεται αποδεκτό από τα μέλη της.	3. διάφορα μέλη έχουν διάφορους σκοπούς που πολλές φορές είναι αντίθετοι με τα συμφέροντα και το έργο της ομάδας.
4. Τα μέλη ακούνε το ένα το άλλο.	4. Οι ιδέες αγνοούνται και τα μέλη δίνουν ιδέες με σκοπό να εντυπωσιάσουν.
5. Υπάρχει ασυμφωνία στο διάλογο, πολλές φορές, όχι όμως και περιορισμό έκφρασης της βούλησης των μελών.	5. Οι ασυμφωνίες, είτε καταπνίγονται από τον αρχηγό που φοβάται τις διαμάχες, είτε προξενούν ανοικτό πόλεμο, είτε επιλύονται με ψήφο.
6. Οι πιο πολλές αποφάσεις λαμβάνονται με κοινή συμφωνία. Δηλαδή, το κάθε μέρος της ομάδας αυτής, είτε συμφωνεί, είτε όχι, είναι πρόθυμο να συμμορφωθεί με αυτές.	6. Οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς να εξεταστούν, ή να επιλυθούν οι πραγματικές καταστάσεις.
7. Η κριτική είναι συχνή, ειλικρινής και εποικοδομητική.	7. Η κριτική είναι ενοχλητική και δημιουργεί ένταση.
8. Τα μέλη είναι ελεύθερα να εκφράσουν τα αισθήματά τους, χωρίς καμιά καταπίεση.	8. Τα προσωπικά αισθήματα κρύβονται και δεν φανερώνονται.
9. Όταν η εργασία μπαίνει στην πράξη, τα καθήκοντα του κάθε μέλους της ομάδας είναι καθορισμένα και παραδεκτά από όλους.	9. Οι αποφάσεις συχνά, είναι ακαθόριστες, έτσι που κανένας δεν γνωρίζει τι πραγματικά πρόκειται να γίνει.
10. Δεν παίζει ρόλο ποιος έχει την εξουσία, δηλαδή ποιος ελέγχει, αλλά πως θα πετύχουν τα μέλη της ομάδας, η εργασία που εκτελείται να γίνει όπως έχει προγραμματιστεί, δηλαδή όπως πρέπει.	10. Ο προϊστάμενος μπορεί να είναι ικανός ή ανίκανος, αλλά πάντοτε παραμένει στην κορυφή με τους τρόπους και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί στα μέλη της ομάδας που ηγείται.

## 1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙ-ΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΑΥΤΗ

Είναι φυσικό κάθε ομάδα να έχει την τάση να οργανώνεται. Η οργάνωση αυτή είναι δυνατόν να πάρει ένα επίσημο σχήμα, ή να αναπηδήσει αυθόρμητα από την ομάδα και να ρυθμίζει στην πραγματικότητα την αλληλεπίδραση, μεταξύ των μελών και του έργου, το οποίο το έχει εκπληρώσει.

Στην πρώτη περίπτωση, την οργάνωση ονομάζουμε επίσημη – τυπική, πράγμα που σημαίνει ότι έχει καθοριστεί εσκεμμένα και ορθολογικά.

Στη δεύτερη περίπτωση, λέμε ότι η οργάνωση είναι ανεπίσημη – άτυπη, οπότε εκφράζει μια κατάσταση που υπάρχει.

Πρέπει να διευκρινιστεί ότι υπάρχουν πάντα ορισμένες σχέσεις και δραστηριότητες, οι οποίες παραμένουν έξω από την επίσημη οργάνωση μιας ομάδας και συνεπώς μια ανεπίσημη οργάνωση συνυπάρχει πάντα με μία οργάνωση επίσημη.

Είναι όμως δυνατόν και αυτό συμβαίνει σε πολλές περιπτώσεις, η άτυπη οργάνωση να αντιτίθεται στην επίσημη. Μπορεί επίσης και να αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμά της που να επιτρέπει στην επίσημη οργάνωση να διατηρηθεί.

Κάθε ομάδα επιδιώκει βασικά δύο αντικειμενικούς σκοπούς και από αυτή τη διπλή δραστηριότητα, παράγονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.

1. Αντικειμενικός σκοπός του έργου είναι ο τελικός σκοπός για τον οποίο έχει συσταθεί η ομάδα. Δηλαδή, η εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου.
2. Αντικειμενικός σκοπός της επιβίωσης είναι η επιθυμία της ομάδας να διατηρηθεί σαν ομάδα. Διότι και η ομάδα αισθάνεται την ανάγκη της αυτοσυντήρησης.

Ο σκοπός του έργου για να αποτελέσει κίνητρο στα μέλη της ομάδας, πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες:

- Να είναι σαφής.
- Να είναι ανάλογος, δηλαδή να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες της ομάδας και των μελών της.
- Να είναι αποδεκτός, δηλαδή να συμφωνεί με τα προσωπικά κίνητρα των μελών της ομάδας.

Ο σκοπός της ομάδας, για να αποτελέσει κίνητρο για τα μέλη της δεν πρέπει να αποτελεί το άθροισμα, ή τη σύνθεση των αντικειμενικών σκοπών των μελών, αλλά να είναι το ερέθισμα, διαφορετικό από κάθε άλλο μέρος που θα του επιτρέψει στο τέλος να πετύχει τον προσωπικό του αντικειμενικό σκοπό.

Η δομή είναι το χώρισμα των δραστηριοτήτων μέσα στην ομάδα. Πρέπει να γνωρίζουμε τη δομή κάθε ομάδας, για να τοποθετήσουμε κάθε μέλος σε μία θέση που να έχει την πιο μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας.

Η δομή εντάσσει κάθε άτομο σε ένα σημείο καθορισμένο που λέγεται θέση. Με βάση αυτή τη θέση, θα παίξει ο καθένας και ένα ρόλο, δηλαδή θα παρουσιάσει έναν τύπο ιδιαίτερο συμπεριφοράς. Έτσι, κάθε ρόλος, ή κάθε συμπεριφορά καθορίζεται από την προσωπικότητα του μέλους και από τη θέση που κατέχει μέσα στην ομάδα. Όταν η δομή δεν είναι σαφής, υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν συγκρούσεις ρόλων.

Ο Τζωρτζάκης Κώστας, στο βιβλίο του «Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση», το 1995, προσδιόρισε πέντε κριτήρια για τη διάρθρωση της δομής. Αυτά είναι τα εξής:

- Η εξουσία: Έτσι η δομή καθορίζεται σε συνάρτηση, με τις σχέσεις εξουσίας.
- Η συμπάθεια: Η δομή καθορίζεται σε συνάρτηση με τις σχέσεις συμπάθειας, οπότε την λέμε κοινωνιομετρική δομή.
- Η δυνατότητα ενέργειας: Στην περίπτωση αυτή η δομή καθορίζεται σε συνάρτηση με τη δυνατότητα ενέργειας των διαφόρων μελών της ομάδας, με τα μέσα που διαθέτει η ομάδα.
- Σε συνάρτηση με την επικοινωνία.
- Σε συνάρτηση με τον διάφορο βαθμό αλληλεγγύης, ή συνταύτισης κάθε μέλους έναντι της ομάδας.

Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, όπως προαναφέραμε, παράγονται από το διπλό σκοπό που έχει η ομάδα και συνεπώς από τη διπλή της δραστηριότητα. Δηλαδή:

1. Από τη δραστηριότητα που σχετίζεται με το έργο της ομάδας για το οποίο έχει συσταθεί και
2. Από τη δραστηριότητα που σχηματίζεται με την επιβίωση της ομάδας σαν ομάδα.



Έτσι, κάθε φορά που θα συνέρχεται η ομάδα για να επιλύσει ένα οποιοδήποτε πρόβλημα αντικειμενικό, θα υπάρχει πάντα διπλή ημερήσια διάταξη της συγκέντρωσης, δηλαδή η επίσημη και η συγκαλυμμένη ημερήσια διάταξη.

## **1.4 ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που συντελούν στην εμφάνιση των συγκρούσεων. Το σημαντικό δεν είναι να δούμε τις αφορμές, αλλά να εξετάσουμε με λεπτομέρεια τις κύριες αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Οι διαφορετικοί στόχοι.
- ✓ Ο ανταγωνισμός απόκτησης πόρων.
- ✓ Η κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού.
- ✓ Η παρανόηση των πληροφοριών.
- ✓ Η σύγκρουση σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης.
- ✓ Η σύγκρουση σχετικά με την οργανωτική δομή.

### **1.4.1 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ**

Στη διαδικασία του προγραμματισμού μιας επιχείρησης η ιδανική περίπτωση είναι πως δεν θα πρέπει να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες ή διευθύνσεις μεταξύ των μελών που τις απαρτίζουν. Η ανώτερη διοίκηση καθορίζει σε γενικές γραμμές τους επιχειρηματικούς στόχους. Τα στελέχη του μεσαίου ιεραρχικού επιπέδου καθορίζουν τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους και τα κατώτερα στελέχη επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες στην κατεύθυνση επίτευξης των στόχων.

1. Τα στελέχη δεν αντιμετωπίζουν αυτήν την διαδικασία με ουδετερότητα – έχουν τους δικούς τους στόχους, οι οποίοι έρχονται σε σύγκρουση, ή τουλάχιστον επηρεάζουν, το χρονικό προγραμματισμό και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
2. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους στόχους των μονάδων μιας επιχείρησης. Όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης δεν έχουν τους ίδιους στόχους, τα ίδια χρονικά πλαίσια επίτευξής τους, ή τα ίδια πρότυπα απόδοσης.

Επομένως, αυτό που θεωρείται επιτυχία για ένα νέο τμήμα μπορεί να αποτελεί καθαρή αποτυχία για ένα άλλο τμήμα που υπάρχει από πολύ καιρό. Οι διαφορές μεταξύ των μονάδων είναι η αιτία των συγκρούσεων ανάμεσα σε ομάδες.

#### **1.4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΠΟΡΩΝ**

Μια άλλη αιτία σύγκρουσης μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, είναι ο ανταγωνισμός για τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Η ανώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα τμήματα και τις μονάδες της επιχείρησης. Αυτή η κατανομή δεν είναι πάντα εύκολη, γιατί κάθε τμήμα απαιτεί την υποστήριξη της επιχείρησης στις δικές του εργασίες και δραστηριότητες. Επομένως, όταν οι επιχειρήσεις δημιουργούν τμήματα υπηρεσιών που προσφέρουν μια κοινή αλλά με περιορισμένους πόρους υπηρεσία σε πολλά άλλα τμήματα, ο ανταγωνισμός για την απόκτηση αυτών των πόρων αυξάνεται. Ένα παράδειγμα ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων είναι οι απαιτήσεις αξιοποίησης των μέσων επεξεργασίας δεδομένων καθώς και του τμήματος δακτυλογράφησης. Οι συγκρούσεις σχετίζονται συνήθως με την απόκτηση των εξής πόρων:

- Χρηματοδότηση εργασιών.
- Εργασιακός χώρος.
- Χρόνος εμπειρογνώμονα.
- Χρήση μέσων, εργαλείων, εξοπλισμού κτλ.
- Ευκαιρίες έργων.

Όταν η ανώτερη διοίκηση κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους ανάμεσα σε ανταγωνιζόμενα τμήματα, μπορεί να υπάρχουν ορισμένοι που να πιστεύουν ότι αδικήθηκαν. Αυτά τα άτομα ή οι ομάδες, δε θα ενεργήσουν με έναν φανερό επιθετικό τρόπο, αλλά με έναν παθητικό επιθετικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι θα ανταποδώσουν την αδικία με έλλειψη συνεργασίας, απόκρυψη απαραίτητων δεδομένων και ελάχιστη δυνατή απόδοση. Μια ομάδα που πιστεύει ότι δεν πήρε τους οργανωτικούς πόρους που άξιζε μπορεί να αποδιοργανώσει την αποτελεσματική διεύθυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

### 1.4.3 ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΝΟΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Είναι απίθανο όλα τα τμήματα και τα άτομα μέσα σε μια επιχείρηση να αφομοιώνουν με τον ίδιο τρόπο μια πληροφορία. Οι ομάδες κατέχουν διαφορετικές πληροφορίες, λόγω της φύσης των εργασιών κάθε τμήματος. Ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων. Επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε ένα τμήμα μπορεί να μην είναι γνωστά σε ένα άλλο, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πρώτο τμήμα μπορεί να μην είναι κατανοητές από το δεύτερο. Η έλλειψη πληροφοριών και η μη κατανόηση των αποφάσεων μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα.

Επιπλέον, ακόμα κι όταν τα τμήματα έχουν τις ίδιες πληροφορίες, μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις. Για παράδειγμα, το τμήμα προώθησης πωλήσεων μπορεί να υποστηρίζει μια αύξηση των πωλήσεων, αλλά το τμήμα παραγωγής να θεωρεί ότι αυτή η αύξηση είναι αδύνατη επειδή ο μηχανολογικός εξοπλισμός του εργοστασίου δεν είναι σε θέση να παραγάγει τα απαιτούμενα προσόντα. Επομένως, οι διαφορετικές πληροφορίες και απόψεις οδηγούν σε συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού.

Παραθέτουμε το παρακάτω παράδειγμα, (Εξαδάκτυλος Νίκος, «Δημόσιες Σχέσεις», 1995), για να δείξουμε την διαφορετική προσέγγιση που μπορούν να έχουν διαφορετικά άτομα για το ίδιο θέμα. Το παράδειγμα είναι αυτό του γνωστού σκηνοθέτη *Akira Kurosawa* που δημιούργησε το 1951 την ταινία *Rashomon*, η οποία έφερε την αναγέννηση στον ιαπωνικό κινηματογράφο. Αυτή η ταινία, που θεωρείται ένα από τα πιο αξιόλογα έργα, και προβάλλεται ακόμα και σήμερα, μισό αιώνα αργότερα, έχει σαν κεντρικό θέμα μια βίαιη πράξη, όπως παρουσιάζεται από τέσσερις διαφορετικούς μάρτυρες. Καθώς εκτυλίσσεται η υπόθεση του έργου, ο θεατής έρχεται αντιμέτωπος με τέσσερις διαφορετικές απόψεις για το ίδιο γεγονός. Αυτές οι απόψεις διαφέρουν τόσο πολύ που ο θεατής στο τέλος δεν είναι ακριβώς βέβαιος για το τι ακριβώς έγινε. Αυτό που ήθελε να δείξει ο Kurosawa είναι ότι οι διαφορετικές απόψεις κατανοούνται από τον κάθε θεατή με έναν ιδιαίτερο τρόπο.

#### **1.4.4 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Η σχέση ανάμεσα στα τμήματα ενός σύγχρονου οργανισμού βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Επειδή η απόδοση ενός τμήματος επιδρά στην απόδοση ενός άλλου, είναι απαραίτητο να υπάρχει συμβατότητα στα πρότυπα απόδοσης των δύο τμημάτων. Αν δεν υπάρχει αυτή η συμβατότητα, τότε είναι δύσκολο να επιτευχθούν οι εργασίες του ενός ή και των δύο τμημάτων.

Για παράδειγμα, το τμήμα προγραμματισμού μιας μεγάλης επιχείρησης χρειάζεται πληροφορίες από το τμήμα μάρκετινγκ. Το τμήμα προγραμματισμού έχει την ευθύνη να υποβάλλει σχέδια σε τριμηνιαία βάση – δηλαδή την πρώτη Ιανουαρίου, Απριλίου, Ιουλίου και Οκτωβρίου. Το τμήμα μάρκετινγκ όμως, υποβάλλει τις εκτιμήσεις του δύο φορές το χρόνο – δηλαδή στις 10 Ιανουαρίου και στις 10 Ιουλίου. Αυτά τα δύο τμήματα έχουν διαφορετικά πρότυπα απόδοσης, δηλαδή διαφορετικές ημερομηνίες παράδοσης. Επομένως, δεν υπάρχει συγχρονισμός και η απόδοση του τμήματος μάρκετινγκ θα έχει άμεση επίδραση στην επιτυχία του τμήματος προγραμματισμού. Με άλλα λόγια, οι διαφορές στα πρότυπα απόδοσης θα οδηγήσουν κατά πάσα πιθανότητα τα δύο τμήματα σε σύγκρουση.

Οι διαφονίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης μπορεί να αφορούν μόνο ένα άτομο, όπως φάνηκε από πολλά στελέχη αμερικανικών επιχειρήσεων που εργάζονται στην Ιαπωνία. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το στέλεχος επαινείται όταν δουλεύει αποτελεσματικά και ολοκληρώνει τις εργασίες που έχει αναλάβει κατά τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας. Ένα στέλεχος στην Ιαπωνία πρέπει συχνά, να επιστρέφει στην εργασία του μετά το δείπνο και να δουλεύει μέχρι τις βραδινές ώρες. Οι αμερικανοί μάνατζερ έμαθαν να αφήνουν ένα μέρος της δουλειάς τους για να το ολοκληρώσουν τις βραδινές ώρες, ώστε να ακολουθήσουν τα ιαπωνικά πρότυπα εργασίας. Τα στελέχη που δεν καταφέρνουν να κατανοήσουν τα διαφορετικά πρότυπα απόδοσης ενώ εργάζονται στην Ιαπωνία θεωρούνται μη ικανοί υπάλληλοι.

#### **1.4.5 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ**

Η οργανωτική δομή μπορεί να αποτελεί αιτία σύγκρουσης. Πιο πάνω είδαμε τις διαφορές ανάμεσα στο οργανικό και στο επιτελικό προσωπικό μέσα σε μια

επιχείρηση. Δεν είναι λοιπόν παράξενο που οι διαφορές στην οργανωτική εξουσία οδηγούν σε συγκρούσεις. Το επιτελικό προσωπικό αντλεί την εξουσία του από την αναγνωρισμένη αξία των μοναδικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του. Η εξουσία του οργανικού προσωπικού ορίζεται από την επιχείρηση, συμβολίζεται στο Οργανόγραμμα και έχει εκχωρηθεί σε αυτό τόση εξουσιοδότηση όσο και ευθύνη. Το επιτελικό προσωπικό, χρησιμοποιώντας τις ικανότητές του, συμβουλεύει το οργανικό που παίρνει τις αποφάσεις. Συχνά όμως το επιτελικό πρόσωπο πιστεύει ότι θα πρέπει εκείνο να παίρνει ορισμένες αποφάσεις και όχι μόνο να τις επηρεάζει. Όταν οι συμβουλές του επιτελικού προσωπικού δεν εφαρμόζονται, δημιουργούνται συγκρούσεις.

Αυτές οι συγκρούσεις έχουν κάποια καθορισμένη μορφή. Το οργανικό προσωπικό παραπονιέται ότι το επιτελείο δεν κατανοεί ή δεν αναλαμβάνει την ευθύνη διεκπεραίωσης των καθημερινών λειτουργιών. Επίσης, το επιτελικό προσωπικό κατηγορεί το οργανικό ότι αγνοεί τις συμβουλές του και δε γνωρίζει πώς να αξιοποιεί σωστά τους εμπειρογνώμονες. Αυτά τα δύο τμήματα, ανεξάρτητα από τις διαφορετικές κατευθύνσεις τους, μπορεί να συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία ολόκληρου του οργανισμού. Αυτή η επιτυχία όμως προϋποθέτει συνεργασία και όχι συγκρούσεις.

## **1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Επειδή οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικής ζωής, τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να τις αντιμετωπίζουν. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης μπορεί να αυξηθεί σημαντικά με διάφορες μεθόδους. Μερικές γνωστές και αποτελεσματικές μέθοδοι είναι η αποφυγή, η συγκάλυψη, η επιβολή ή η παρέμβαση εξουσίας, ο συμβιβασμός και η άμεση αντιμετώπιση. Στη συνέχεια γίνεται μια σύγκριση αυτών των μεθόδων.

### **1.5.1 ΑΠΟΦΥΓΗ**

Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει τη μέθοδο της αποφυγής για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

1. Η διοίκηση θα πρέπει να είναι πρόθυμη να αγνοήσει τις αιτίες της σύγκρουσης.
2. Η σύγκρουση ή η επίλυσή της δε θα πρέπει να είναι ζωτικά ζητήματα για την επιχείρηση.

Αν η διοίκηση δεν είναι πρόθυμη να αγνοήσει τις αιτίες ή αν μία από τις συνέπειες της σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα καταστροφική για την εταιρεία, τότε η μέθοδος της αποφυγής δεν είναι κατάλληλη. Επειδή οι δύο παραπάνω συνθήκες ισχύουν σπάνια ταυτόχρονα, υπάρχει μια κλιμάκωση των τρόπων αποφυγής μιας σύγκρουσης. Οι τρόποι αποφυγής κυμαίνονται από ηθελημένη άγνοια μέχρι μερικό διαχωρισμό, που επιτρέπει την περιορισμένη επικοινωνία των αντίθετων πλευρών και τον πλήρη διαχωρισμό των εμπλεκομένων.

### ➤ **Ηθελημένη άγνοια:**

Σε αυτόν τον τρόπο αποφυγής η διοίκηση αγνοεί ηθελημένα τη σύγκρουση και δεν ασχολείται με τις αιτίες που την προκάλεσαν. Μερικά στελέχη πιστεύουν ότι, αν ένα πρόβλημα αγνοηθεί, σαν να μην υπάρχει, τότε θα επιλυθεί τελικά μόνο του. Μέχρι ένα σημείο, αυτή η άποψη είναι αληθινή. Με την πάροδο του χρόνου, ορισμένες συγκρούσεις επιλύονται ή συνήθως φαίνεται ότι έχουν επιλυθεί. Ακόμα και στην ιδανική περίπτωση που μια σύγκρουση επιλυθεί με την μέθοδο της ηθελημένης άγνοιας, η διοίκηση δεν αντιμετωπίζει ποτέ τις αιτίες που προκάλεσαν τη σύγκρουση. Για παράδειγμα, στη ιατρική, ο πυρετός είναι σύμπτωμα κάποιας ασθένειας. Αν η ασθένεια δεν αντιμετωπιστεί, τότε μπορεί να εμφανιστεί κάποιο άλλο σύμπτωμα. Με την ίδια λογική, μια σύγκρουση είναι ένα σύμπτωμα που, αν αγνοηθεί, η αιτία μπορεί αργότερα να προκαλέσει ένα διαφορετικό σύμπτωμα.

Συχνά, η ηθελημένη άγνοια μπορεί να χειροτερέψει μια σύγκρουση. Αυτό επιβάλλει στη διοίκηση να εφαρμόσει κάποια άλλη μέθοδο, όπως μερικό ή πλήρη διαχωρισμό των διαφωνούντων. Σύμφωνα με αυτές τις μεθόδους, η διοίκηση αναγνωρίζει την ύπαρξη μιας σύγκρουσης αλλά δεν την αντιμετωπίζει άμεσα.

### ➤ **Μερικός Διαχωρισμός:**

Όταν η διοίκηση δεν μπορεί να αγνοήσει την ύπαρξη μιας σύγκρουσης ανάμεσα σε δύο τμήματα ή άτομα, αλλά και δε θέλει να αντιμετωπίσει τις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος, μπορεί να επιβάλλει μερικό διαχωρισμό των διαφωνούντων. Σύμφωνα

με αυτή την μέθοδο, για να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση και η εκδήλωση των διαφορών, η διοίκηση περιορίζει την επαφή ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται και περιορισμένη επικοινωνία, γιατί οι αντίθετες πλευρές δεν επικοινωνούν συχνά και μερικές φορές, έρχονται σε επαφή μόνο κάτω από επίβλεψη. Αυτή η επικοινωνία καλύπτει συνήθως μόνο τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού και είναι πολύ τυπική. Οι συναντήσεις ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές ακολουθούν ένα κατάλογο θεμάτων για συζήτηση και δεν επιτρέπονται παρεκκλίσεις από αυτόν. Αυτός ο κατάλογος χρησιμεύει για τον έλεγχο της επικοινωνίας και προστατεύει τις δύο πλευρές από έντονες διαφωνίες και συγκρούσεις. Επειδή δεν αντιμετωπίζει τις αιτίες του προβλήματος αλλά μόνο τα συμπτώματα του, λέμε πως η επικοινωνία γίνεται με την μέθοδο της ηθελημένης άγνοιας. Το πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί ξανά και να εκδηλωθεί με διαφορετικά συμπτώματα.

Κατά τον Τζωρτζάκη Κώστα, («Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση», 1995) υπάρχουν δύο βασικές δυσκολίες στην εφαρμογή της μεθόδου του μερικού διαχωρισμού:

1. Ο έλεγχος της περιορισμένης επαφής και επικοινωνίας των αντίθετων πλευρών απαιτεί δαπάνη πολύτιμου διοικητικού χρόνου, προσπάθειας και οργανωτικών πόρων.
2. Η συνεχής ένταση ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές μπορεί να επηρεάσει με αρνητικό τρόπο τον υπόλοιπο οργανισμό και τις καθημερινές του λειτουργίες.

Τέλος, η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης είναι αδύνατη όταν οι δύο συγκρουόμενες ομάδες είναι απαραίτητο να έρχονται σε συχνή επαφή. Σε αυτήν την περίπτωση, η στενή επίβλεψη που απαιτείται για να αποφευχθεί η σύγκρουση μπορεί να δαπανά πολύτιμους πόρους της οργάνωσης και να αποσπά την προσοχή της διοίκησης.

### ➤ Πλήρης Διαχωρισμός:

Ο πλήρης διαχωρισμός είναι η τελευταία μέθοδος αποφυγής συγκρούσεων που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση μιας επιχείρησης. Αυτή η μέθοδος επιβάλλει έναν ολικό φυσικό διαχωρισμό των διαφωνούντων. Είναι εφικτή μόνο όταν δεν απαιτείται πραγματική επικοινωνία ανάμεσα στις δύο πλευρές για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού. Αν τα δυο αντίθετα τμήματα ή ομάδες εξαρτώνται το ένα από το άλλο, έστω και ελάχιστα, τότε η επικοινωνία μεταξύ τους θα είναι απαραίτητη

και η εφαρμογή του πλήρους διαχωρισμού θα είναι αδύνατη. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η σύγκρουση θα αποφευχθεί εντελώς αν οι δύο πλευρές δεν επικοινωνούν καθόλου.

Τα κύρια μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου αντιμετώπισης συγκρούσεων είναι σχεδόν όμοια με εκείνα του μερικού διαχωρισμού: δημιουργείται ένταση, η οποία μπορεί να ενισχυθεί όταν εφαρμοστεί ο πλήρης διαχωρισμός γιατί οι ομάδες χωρίζονται σε «αυτούς» και «εμάς». Επίσης, μέσα στον οργανισμό θα κυκλοφορήσουν σχετικά με την άλλη ομάδα φήμες και διαδόσεις, οι οποίες επαναφέρουν, τονίζουν και ίσως δημιουργούν μια μυθολογία για λάθη και παραπτώματα του παρελθόντος. Επειδή οι βαθύτερες αιτίες της σύγκρουσης δεν αντιμετωπίζονται, το πρόβλημα δεν επιλύεται και συνεχίζει να απειλεί τον οργανισμό. Επιπλέον, ο πλήρης διαχωρισμός απαιτεί συνεχή επίβλεψη της διοίκησης, δαπάνη χρόνου και ενέργειας των στελεχών και κατανάλωση πόρων του οργανισμού.

### **1.5.2 ΣΥΓΚΑΛΥΨΗ**

Σε αντίθεση με τις μεθόδους που αναφέρθηκαν προηγουμένως, οι οποίες αποφεύγουν το πρόβλημα, η μέθοδος της συγκάλυψης ή του «κουκουλώματος» όπως είναι η κοινή της ονομασία, αναγνωρίζει καταρχήν ότι υπάρχει σύγκρουση. Δίνεται όμως, έμφαση στις αρμονικές και ειρηνικές σχέσεις μέσα τον οργανισμό, όπου η σύγκρουση «κουκουλώνεται» και η διοίκηση τονίζει τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά των διαφωνούντων και όχι τις διαφορές τους. Η διοίκηση επιδιώκει να δημιουργήσει στις δύο ομάδες την εντύπωση ότι έχουν περισσότερα κοινά από όσα νομίζουν.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι διατηρεί μια επιφανειακή αρμονία και ειρήνη (αυτό όμως αποτελεί και το κυριότερο μειονέκτημά της). Η επιφανειακή αρμονία χρησιμοποιείται συχνά για την απόκρυψη του προβλήματος. Η σύγκρουση, όμως, θα συνεχίσει να υπάρχει κάτω από την επιφάνεια. Υπάρχει η πιθανότητα, ίσως και βεβαιότητα, η συγκαλυμμένη σύγκρουση να εκδηλωθεί σε κάποια άλλη χρονική στιγμή. Τότε όμως το πρόβλημα θα έχει γίνει ακόμα πιο σοβαρό από ότι στην αρχική σύγκρουση. Επομένως, η μέθοδος της συγκάλυψης είναι αποτελεσματική μόνο για βραχυχρόνια αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Σε



μακροχρόνια βάση δεν αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο, γιατί δεν εντοπίζει τις αιτίες της σύγκρουσης και δεν επιλύει το πρόβλημα πραγματικά.

### **1.5.3 ΕΠΙΒΟΛΗ Η ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

Η απλούστερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης είναι η επιβολή κάποιας λύσης στις δύο πλευρές από ένα ανώτερο στέλεχος. Αυτή η λύση είναι η παρέμβαση εξουσίας και ονομάζεται και επιβολή εξουσίας γιατί κάποιο ανώτερο στέλεχος επιβάλλει τη δική του άποψη στις δύο αντίθετες πλευρές. Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτού του τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων είναι:

1. Είναι η ταχύτερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης.
2. Ταιριάζει και επιβεβαιώνει την υπάρχουσα δομή εξουσίας του οργανισμού.

Η παρέμβαση εξουσίας όμως έχει και δυο βασικά μειονεκτήματα τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη που σκέφτονται να τη χρησιμοποιήσουν:

- Παρά το γεγονός ότι επιλύει μια σύγκρουση γρήγορα, μπορεί να μην αντιμετωπίζει τις αιτίες του προβλήματος. Η σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί ξανά σε κάποια μελλοντική χρονική στιγμή με πιο σοβαρή μορφή.
- Η μία ή και οι δύο πλευρές μπορεί να κρίνουν άσχημα την παρέμβαση του ανώτερου στελέχους, γιατί θεωρούν τη διαφορά τους σαν «δικό τους πρόβλημα». Δηλαδή, οι δύο αντίθετες πλευρές είναι δυνατόν να θεωρήσουν ότι η ανώτερη διοίκηση «ανακατεύεται» και αφού επιλυθεί η σύγκρουση, να παραμείνει η κακή εντύπωση της παρέμβασης.

Στην ιδανική περίπτωση, όταν η μία πλευρά πιστεύει ότι η λύση που επιβλήθηκε δικαιώνει τη θέση της, η άλλη πλευρά μπορεί να αισθάνεται ότι αδικήθηκε ή ταπεινώθηκε. Για κάθε νικητή θα υπάρχει κι ένας χαμένος. Αν η λύση αδικεί και τις δύο πλευρές, τότε όλοι πιστεύουν ότι έχασαν. Αυτό το συναίσθημα του χαμένου, που επικρατεί όταν παρεμβαίνει η διοίκηση σε μια σύγκρουση, έκανε πολλά στελέχη να αποφεύγουν την παρέμβαση εξουσίας και να καταφεύγουν στο συμβιβασμό.

### **1.5.4 ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ**

Ο συμβιβασμός είναι μια στρατηγική του μάνατζμεντ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, η οποία έχει σαν στόχο να ικανοποιήσει ένα μέρος τουλάχιστον των

θέσεων κάθε πλευράς. Αυτή η τεχνική δίνει μερική ικανοποίηση σε κάθε πλευρά και κανείς δε θεωρείται ολοκληρωτικός νικητής ή ηττημένος. Με άλλα λόγια, ο συμβιβασμός δίνει έμφαση στην ανεύρεση μιας λύσης που επιλύει ικανοποιητικά τη σύγκρουση. Γι' αυτό το λόγο, αν χρησιμοποιηθεί η τεχνική του συμβιβασμού, μπορεί να εφαρμοστεί κάποια λύση που θα περιλαμβάνει τα κοινά σημεία των δύο ομάδων σε μια προσπάθεια να συμβιβάσει τις αντίθετες απόψεις. Καμιά από τις αντίθετες ομάδες δε θα ικανοποιηθεί απόλυτα και αυτή η έλλειψη ικανοποίησης είναι ένα από τα αρνητικά σημεία αυτής της μεθόδου.

Υπάρχουν αρκετά μειονεκτήματα σε αυτήν την προσέγγιση. Πρώτον, συνήθως δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις αιτίες της σύγκρουσης μια και δίνει έμφαση μόνο στη λύση. Δεύτερον, εξαιτίας της ίδιας της φύσης του, ο συμβιβασμός δεν μπορεί να ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές. Τέλος, για να γίνει δυνατός ο συμβιβασμός, υπάρχει πιθανότητα να μην επιλυθεί καν το πραγματικό πρόβλημα μια και το κριτήριο για τη λήψη απόφασης είναι αυτό του συμβιβασμού. Έτσι, αν η αποτελεσματικότερη λύση σε ένα πρόβλημα είναι να επωφεληθεί η μια ομάδα σε βάρος της άλλης, με τη μέθοδο του συμβιβασμού αυτή η λύση δεν πρόκειται να επιλεγεί ποτέ.

Το πρόβλημα με αυτή τη μέθοδο είναι ακόμη ότι, επειδή δεν εξετάζονται οι αιτίες του προβλήματος, κανένας δεν ικανοποιείται απόλυτα. Επιπλέον, επειδή μπορεί το πρόβλημα να μην επιλυθεί πραγματικά, μπορεί να απομείνουν κρυφές πηγές δυσαρέσκειας και ορισμένες φορές και φανερά παράπονα. Υπάρχει ακόμα και η εσφαλμένη αντίληψη ότι για να είναι δυνατός ο συμβιβασμός θα πρέπει οι δύο πλευρές να είναι σχετικά ισοδύναμες σε ότι αφορά τη θέση τους στον οργανισμό, τις ικανότητές τους στην επικοινωνία και τις διαπροσωπικές και διαπραγματευτικές τους δεξιότητες. Τίποτε όμως από όλα αυτά δεν είναι σωστό. Αν η μία ομάδα έχει σαφώς περισσότερες δεξιότητες από την άλλη, ο συμβιβασμός είναι μάλλον απίθανος επειδή η ισχυρή ομάδα θα επιβάλλει απλώς τη θέλησή της στη λιγότερη ισχυρή.

### **1.5.5 ΑΜΕΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ**

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες τεχνικές χειρισμού συγκρούσεων, στη μέθοδο άμεσης αντιμετώπισης αντιμετωπίζονται οι αιτίες μιας σύγκρουσης. Αυτή η διαδικασία δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και στην επίτευξη των οργανωτικών

στόχων και όχι στους προσωπικούς στόχους των αντίθετων πλευρών. Σύμφωνα με αυτήν την μέθοδο, η μια πλευρά προσπαθεί να κατανοήσει τις θέσεις της άλλης. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ομάδες μπορούν να ανταλλάξουν κάποια μέλη του προσωπικού τους για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η ανταλλαγή διευκολύνει την κατανόηση και ονομάζεται αμοιβαία ανταλλαγή προσωπικού. Αυτό δε βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων, αλλά δημιουργεί ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα στις ομάδες.

Μια άλλη χρήσιμη τεχνική άμεσης αντιμετώπισης είναι να δοθεί έμφαση στους οργανωτικούς στόχους που είναι σημαντικότεροι ή ανώτεροι από τους στόχους της ομάδας. Η Φίλιου Β, («Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα», Αθήνα 1997), αναφέρει ότι αυτή η έμφαση στους στόχους ανωτέρου επιπέδου προϋποθέτει δύο ενέργειες από την πλευρά της διεύθυνσης:

1. Οι υπάλληλοι πρέπει να κατανοούν τους στόχους του οργανισμού.
2. Η διοίκηση πρέπει να πείσει τις αντίθετες πλευρές ότι καμιά από τις δύο ομάδες δεν μπορεί να πετύχει μόνη της τον οργανωτικό στόχο. Χρειάζεται απαραίτητα να συνεργαστούν και οι δύο πλευρές μεταξύ τους.

Η άμεση αντιμετώπιση είναι χρήσιμη όταν οι δύο πλευρές είναι πρόθυμες να συμμετέχουν στην διαδικασία, αυτή η μέθοδος δεν μπορεί να επιβληθεί, γιατί αυτό θα σήμαινε εφαρμογή της τεχνικής της επιβολής ή παρέμβαση της εξουσίας. Κάθε πλευρά θα πρέπει να είναι πρόθυμη να προχωρήσει σε μια ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων και να κάνει μια πραγματική προσπάθεια κατανόησης των θέσεων της άλλης πλευράς. Τα οφέλη της μεθόδου άμεσης αντιμετώπισης υπερτερούν απέναντι στα συναισθηματικά ξεσπάσματα που εκδηλώνονται. Η εφαρμογή αυτή της μεθόδου απαιτεί την προσοχή και την προσπάθεια της διοίκησης. Αν ο οργανισμός δεν έχει την δυνατότητα και την προθυμία να αφιερώσει τους απαραίτητους πόρους (χρόνο και προσοχή), τότε η άμεση αντιμετώπιση θα πρέπει να αποφεύγεται.

## 1.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συγκρούσεις υπάρχουν σε όλους τους οργανισμούς και κάθε εταιρεία ωφελείται και ζημιώνεται από αυτές. Οι συγκρούσεις μπορεί να δαπανούν σημαντική προσπάθεια και πόρους, αλλά, μπορεί επίσης και να ενισχύουν τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων. Οι ικανότητες κάθε στελέχους και η δέσμευση του οργανισμού στη

διαδικασία και στις μεθοδολογίες χειρισμού των συγκρούσεων καθορίζουν την επίδραση των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση.

Οι συγκρούσεις, οι διαφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών, ή μεταξύ δύο ή περισσότερων θέσεων, δεν είναι πάντα αρνητικό φαινόμενο, ακόμα κι αν απαιτούν πολύτιμη διοικητική προσπάθεια και οργανωτικούς πόρους. Οι συγκρούσεις μπορεί να προκαλέσουν μια «έκρηξη» δημιουργικής ενέργειας στην επίλυση προβλημάτων και να οδηγήσουν σε πραγματικές καινοτομίες μέσα στον οργανισμό. Η διοίκηση θα πρέπει να θεωρεί τις συγκρούσεις σαν μια σταθερή δύναμη μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις και να τις χειρίζεται με παραγωγικό τρόπο.

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα, ομάδες ή και ολόκληρους οργανισμούς αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι άνθρωποι και οι ομάδες ανταγωνίζονται για την απόκτηση των απαραίτητων πόρων σε έναν οργανισμό και οι εταιρείες ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την αύξηση των μεριδίων τους στην αγορά.

Οι αιτίες των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση είναι πολλές και μια διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιήσει μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων που στοχεύουν στην επίλυσή τους και όχι στην αντιμετώπιση των αιτιών τους. Η άμεση αντιμετώπιση ως η πιο γνωστή στρατηγική του *μάνατζμεντ* για το χειρισμό των συγκρούσεων, συνίσταται στην προσεκτική και ειλικρινή συζήτηση των αιτιών και του είδους των συγκρούσεων και στην αναζήτηση μιας λύσης που θα είναι προς το μέγιστο συμφέρον της ομάδας, αλλά που μπορεί να στοιχίσει στη μία ή και σε όλες τις συγκρουόμενες πλευρές. Αυτή η στρατηγική προσανατολίζεται περισσότερο στην αυθεντική και αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων. Αν δεν αντιμετωπιστούν οι αιτίες μιας σύγκρουσης, τότε αυτή μπορεί να εκδηλωθεί ξανά με διαφορετική μορφή.

Η μέθοδος αποφυγής αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης μπορεί να κυμαίνεται από μερικό διαχωρισμό (περιορισμένη επικοινωνία), μέχρι πλήρη διαχωρισμό. Αυτές οι τεχνικές αναγνωρίζουν την ύπαρξη του προβλήματος αλλά επιδιώκουν μόνο τον έλεγχο των συγκρουόμενων πλευρών. Η διοίκηση μπορεί να αγνοήσει εντελώς το πρόβλημα με την τεχνική της ηθελημένης άγνοιας, με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα επιλυθεί μόνο του. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτή η προσέγγιση είναι ρεαλιστική. Συνήθως όμως οι συγκρούσεις δεν επιλύονται εκτός και αν εφαρμόσει η διοίκηση μια δυναμικότερη προσέγγιση, η οποία θα αντιμετωπίσει τις αιτίες της σύγκρουσης και όχι μόνο τα συμπτώματά της.

Η μέθοδος της συγκάλυψης ή του «κουκουλώματος» προσπαθεί να πετύχει αρμονία μέσα σε μια επιχείρηση. Παρά το γεγονός ότι αυτή η μέθοδος αναγνωρίζει την ύπαρξη της σύγκρουσης, δεν αντιμετωπίζει τις βαθύτερες αιτίες της. Γι' αυτό το λόγο, έχει περιορισμένη χρησιμότητα αλλά μπορεί να είναι η κατάλληλη τεχνική όταν ο σημαντικότερος στόχος της διοίκησης είναι η αρμονία.

Η παρέμβαση εξουσίας είναι μια τεχνική χειρισμού των συγκρούσεων σύμφωνα με την οποία η λύση επιβάλλεται από την ανώτερη διοίκηση. Αυτή η μέθοδος είναι ένας γρήγορος τρόπος επίλυσης μιας σύγκρουσης, αλλά είναι πιθανό να αφήνει κατάλοιπα κακών εντυπώσεων στους υπαλλήλους. Παρά το γεγονός ότι η ανώτερη διοίκηση γνωρίζει καλύτερα τους οργανωτικούς στόχους, μπορεί να μην έχει λεπτομερή γνώση της συγκεκριμένης σύγκρουσης.

Η στρατηγική του συμβιβασμού προσπαθεί να ικανοποιεί ένα μέρος τουλάχιστον των θέσεων κάθε πλευράς. Καμία πλευρά, όμως, δεν ικανοποιείται εντελώς και όπως και οι μέθοδοι που αναλύσαμε νωρίτερα, η τεχνική του συμβιβασμού δεν αντιμετωπίζει τις αιτίες της σύγκρουσης.

Η στρατηγική της άμεσης αντιμετώπισης, εξετάζει τις αιτίες της σύγκρουσης και δίνει έμφαση στους στόχους ανώτερου επιπέδου που έχουν να κάνουν με ολόκληρη την επιχείρηση. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, οι συγκρούσεις μπορεί να επιλυθούν, αλλά δεν αποφεύγονται τα συναισθηματικά ξεσπάσματα και η δαπάνη σημαντικής ενέργειας. Αυτή η μέθοδος δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και όχι στους προσωπικούς στόχους των αντίθετων πλευρών. Η μία πλευρά προσπαθεί να κατανοήσει τις θέσεις της άλλης. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ομάδες μπορεί να ανταλλάσσουν κάποια μέλη του προσωπικού τους για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα.

Η μεθοδολογία υποδειγματικών θεμάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα στελέχη για τη συστηματική ανάλυση ενός επιχειρηματικού προβλήματος - μιας σύγκρουσης. Επιπλέον, η ανάλυση προβλημάτων του παρελθόντος και η εξέταση του τρόπου επίλυσής τους βοηθά τα στελέχη να αποκτήσουν πολύτιμη πείρα επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων χωρίς πραγματική ανάλυση σε αυτά.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ  
ΑΛΛΑΓΕΣ ΩΣ ΑΙΤΙΑ  
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αλλαγές γίνονται καθημερινά στις επιχειρήσεις, προγραμματισμένα, έκτακτα, ή εξ' ορισμού. Η αλλαγή αναφέρεται στο μέλλον. Κάθε μεμονωμένη αλλαγή μπορεί να προκαλέσει αντίδραση, που με τη σειρά της θα προκαλέσει μια άλλη μελλοντική αντίδραση. Κατά συνέπεια, μια αλλαγή αποτελεί συχνά έναυσμα για μια αλυσίδα γεγονότων στο μέλλον.

Καμιά αλλαγή δεν είναι τελική. Αυτό στην πραγματικότητα σημαίνει ότι δεν υπάρχει στατικό μάνατζμεντ. Η επιχείρηση που αποφασίζει, είτε σκόπιμα είτε εξ' ορισμού, να μην προσαρμόζεται στις ευκαιρίες και στο περιβάλλον που αλλάζουν, μπορεί να καταστραφεί επιχειρηματικά. Κάθε αλλαγή προκαλεί μια σειρά άλλων αλλαγών.

Η αλλαγή είναι δύσκολη. Οι περισσότεροι άνθρωποι και οι περισσότεροι οργανισμοί αισθάνονται άνετα με τον τρόπο τον οποίο κάνουν τη δουλειά τους. Ο τρόπος «έτσι γινόταν πάντα», είναι συχνά ο ευκολότερος για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Μια αλλαγή συνεπάγεται αλλαγή στις συνήθειες των ανθρώπων, στις συμπεριφορές τους και μερικές φορές στη στάση τους απέναντι στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών.

Η έννοια της αλλαγής, από τη φύση της, αναφέρεται στο μέλλον, δηλαδή στο άγνωστο. Η αλλαγή συνεπάγεται αβεβαιότητα, οπότε κάθε δράση στην κατεύθυνση της αλλαγής προκαλεί αντίδραση. Μια ανακοίνωση της διεύθυνσης που μπορεί να αφορά μια αλλαγή στις ώρες εργασίας, ένα νέο σύστημα παραγγελιοληψίας πωλήσεων, ή μια νέα μέθοδος χειρισμού παραπόνων είναι βέβαιο ότι θα προκαλέσει συζητήσεις ανάμεσα σε αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση της αλλαγής.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την αλλαγή στους οργανισμούς, τον τρόπο που διαπιστώνεται η ανάγκη αλλαγής, το πώς αξιολογούνται οι εναλλακτικές δυνατότητες αλλαγών και παίρνονται οι αποφάσεις και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να γίνει προσπάθεια προσέγγισης στην εφαρμογή τους.

Μια αλλαγή μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση. Όπως προαναφέραμε, μια αλλαγή είναι δυνατό να δημιουργήσει αντιδράσεις που μπορούν να αντιμετωπιστούν μερικώς από τη διοίκηση αν η αλλαγή εφαρμοστεί σταδιακά. Οι άνθρωποι αντιδρούν στις αλλαγές, όσο κι αν αυτές γίνονται με αγαθή πρόθεση, επειδή αισθάνονται ότι απειλείται το κατεστημένο, δηλαδή αυτό που τους είναι

γνωστό. Τα άτομα ενεργούν εγωιστικά στις αλλαγές, γιατί προτιμούν να διατηρείται η κατάσταση που γνωρίζουν και στη οποία αισθάνονται άνετα. Αυτή η νοοτροπία —ονομάζεται παρωχημένη αντίληψη. Μερικές φορές, οι αντιδράσεις οφείλονται σε έλλιπή πληροφόρηση και αυτό συμβαίνει όταν το περιεχόμενο και ο σκοπός της ανταλλαγής δεν γίνονται γνωστά. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτής της έλλειψης είναι η ενημέρωση των εργαζομένων από τη διοίκηση.

Επειδή ο επιχειρηματικός κόσμος αλλάζει συνεχώς και οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι ανταγωνιστικές, οι αλλαγές είναι απαραίτητες. Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις αλλαγές με ένα συστηματικό και προμελετημένο τρόπο, ο οποίος ονομάζεται οργανωτική ανάπτυξη.

## 2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Μερικές επιχειρήσεις προσαρμόζονται σε νέες αγορές, εκμεταλλεύονται ευκαιρίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, συγκεντρώνουν ή αποκεντρώνουν τις διοικητικές δομές τους και αναπτύσσουν προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους τους, ενώ άλλες επιχειρήσεις συνεχίζουν στα ίδια και τα ίδια για πολλά χρόνια. Οι Κιόχος Π & Παπανικολάου Γ (2001), στο σύγγραμμά τους «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων», κάνουν διαχωρισμό των δυνάμεων αλλαγής σε δύο είδη: εξωτερικές και εσωτερικές. Η αναγνώριση και η αποδοχή των δυνάμεων της αλλαγής, εξωτερικών ή εσωτερικών, αποτελεί στοιχείο – κλειδί για την πρόβλεψη των αλλαγών.

### ➤ Εξωτερικές Δυνάμεις:

Οι δυνάμεις αλλαγής μπορεί να είναι εξωτερικές όπως η ίδια η αγορά, οι νόμοι, οι κανονισμοί και η τεχνολογία, ή εσωτερικές, που προέρχονται από τη δομή της εξουσίας της επιχείρησης και τους ανθρώπινους πόρους της.

Η σημαντικότερη ανάμεσα στις εξωτερικές δυνάμεις αλλαγής είναι η αναγνώριση για περισσότερα, λιγότερα, ή διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών αλλάζουν. Άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αλλάζουν τις πολιτικές τιμολόγησης ή προώθησης των πωλήσεών τους. Επίσης, μπορεί να συμβούν αλλαγές στην αγοραστική δύναμη διαφόρων ομάδων καταναλωτών. Το στέλεχος και η εταιρεία που αποφεύγουν να αναγνωρίσουν αυτές τις αλλαγές μπορεί



να ξεπεραστούν από άλλους, οι οποίοι είδαν έγκαιρα αυτές τις τάσεις και προσάρμοσαν τη λειτουργία τους έτσι ώστε να επωφεληθούν από μια ευκαιρία στην αγορά.

Οι αλλαγές σε νόμους ή κανονισμούς μπορεί επίσης να είναι μια ισχυρή εξωτερική δύναμη για αλλαγές. Εδώ συνήθως, οι επιλογές συμμόρφωσης είναι λιγότερες. Η αλλαγή όμως, μπορεί να επηρεάζει την ποσότητα των πόρων που δαπανά μια εταιρεία, τον αριθμό και το είδος των στοιχείων που πρέπει να κρατά και τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί ένας προϊστάμενος. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ένας νέος κανονισμός ασφάλειας απαιτεί τη χρήση γυαλιών ασφαλείας στα μηχανουργεία. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τα γυαλιά (έστω και με δική τους δαπάνη) και ότι τα φορούν. Αν η εισαγωγή αυτού του νέου μέτρου δε γίνει με προσοχή και μετά από συνεννόηση με τους εργαζομένους, η ανάγκη συμμόρφωσης με αυτήν την εξωτερική δύναμη μπορεί να αντιμετωπιστεί πολύ αρνητικά.

Μια τρίτη εξωτερική δύναμη μπορεί να αποδοθεί με τον όρο «τεχνολογία». Τα παραδείγματα είναι άφθονα γύρω μας: αισθητήρες που διαβάζουν κώδικες στα ταμεία των σούπερ μάρκετ, φωτογραφίδες που διαβάζουν ετικέτες με κωδικούς είδους και τιμές σε εμπορικά καταστήματα, αυτόματες αποθήκες, ρομπότ που εκτελούν εργασίες σε χαλυβουργεία και γραμμές συναρμολόγησης αυτοκινήτων, αυτόματα διοίκηση εμπορευμάτων σε κοντέινερ και άλλα πολλά. Τέτοιες τεχνολογικές εφαρμογές συνεχίζουν να εμφανίζονται με ταχύ ρυθμό. Τα στελέχη που τις αγνοούν διατρέχουν τον κίνδυνο να βρεθούν αντιμέτωπα με καθυστερήσεις στις διεργασίες, χρήση απαρχαιωμένων μεθόδων και αυξημένο κόστος.

### ➤ **Εσωτερικές Δυνάμεις:**

Μια από τις ισχυρότερες εσωτερικές δυνάμεις αλλαγής είναι η δομή εξουσίας ή η οργανωτική δομή μιας εταιρείας. Θέματα όπως τα συστήματα ελέγχου, η τυπική δομή εξουσιοδοτήσεων, τα κανάλια πληροφοριών και τα συστήματα ανταμοιβής, έχουν την τάση να προκαλούν τα στελέχη να αναπτύσσουν ιδέες για αλλαγές και να εφαρμόζουν αυτές τις ιδέες. Θεωρήστε, για παράδειγμα, μια εταιρεία με πολύ άκαμπτα συστήματα ελέγχου, ιεραρχική δομή εξουσίας και αποφάσεων και σύστημα αμοιβών που δίνει ελάχιστες αυξήσεις στους μισθούς. Τέτοια χαρακτηριστικά της επιχείρησης, το καθένα μόνο του ή σε συνδυασμό με τα άλλα, μπορούν να αποτελούν

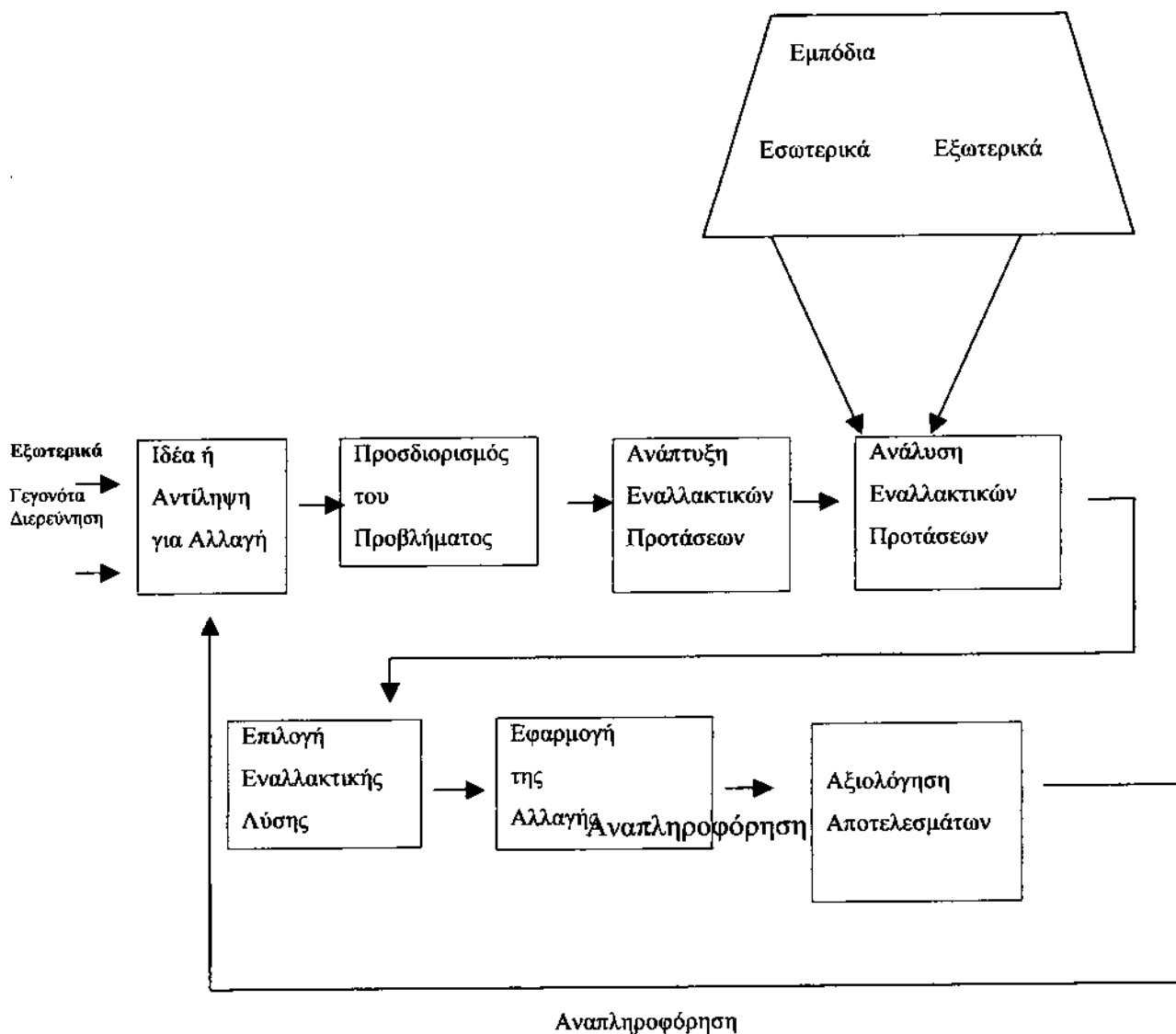
σημαντικό εμπόδιο σχεδίασης ή εφαρμογής αλλαγών. Πολλές φορές, χρειάζεται μια κρίση για να «ξυπνήσει» μια τέτοια επιχείρηση.

Μια δεύτερη εσωτερική δύναμη που ασκεί πίεση ενάντια στις αλλαγές είναι η δύναμη των ανθρώπων. Οι άνθρωποι – οι ανθρώπινοι πόροι, είναι γενικά απαραίτητοι για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Πολλοί άνθρωποι προτιμούν τα πράγματα να παραμένουν अपαράλλαχτα και φέρνουν αντίσταση στις αλλαγές. Άλλοι, αντίθετα, είναι ανυπόμονοι για νέες ιδέες και αναζητούν συνεχώς νέους και καλύτερους τρόπους. Φανταστείτε την περίπτωση ενός προσώπου του τύπου των «νέων και καλύτερων τρόπων» να επιβλέπει μια ομάδα υφισταμένων του τύπου των «απαράλλαχτων πραγμάτων». Είναι βέβαιο ότι σύντομα θα δημιουργηθεί μια σύγκρουση που θα χρειαστεί παρέμβαση για την επίλυσή της.

## **2.3 ΑΛΛΑΓΗ: ΕΝΑ ΣΥΝΕΧΕΣ ΚΑΙ ΜΙΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ.**

Ένας από τους πιο θεμελιώδεις φυσικούς νόμους είναι ο νόμος της δράσης και της αντίδρασης. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Κάθε αλλαγή, ανεξάρτητα από το αν αφορά την εισαγωγή ενός νέου συστήματος υπολογιστών, μια νέα γραμμή συναρμολόγησης στο εργοστάσιο, ή το σύστημα παροχής αυξήσεων στους μισθούς, προκαλεί μια διαφορετική σειρά συμπεριφορών από τα πρόσωπα που επηρεάζει. Αν δεν επιτευχθεί η επιθυμητή σειρά συμπεριφορών, τότε είναι πιθανό να χρειαστεί κι άλλη παρέμβαση με αλλαγές σε μια προσπάθεια να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος. Αυτό οδηγεί σε μια συνέχεια αλλαγών ή αν το διατυπώσουμε διαφορετικά, στην απουσία μονοτονίας.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν να εφαρμόζουν αλλαγές με συστηματικό τρόπο και τάξη. Γενικά, κάποια ερεθίσματα αλλαγών (εσωτερικά ή εξωτερικά) γεννούν μια ιδέα ή προκαλούν την αναγνώριση ενός προβλήματος. Αναπτύσσονται κατόπιν εναλλακτικές προτάσεις που αναλύονται και τέλος λαμβάνεται και εφαρμόζεται μια απόφαση. Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα αξιολογούνται και τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για αναπληροφόρηση και παραπέρα αλλαγές, όπως φαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα:



**Μια συστηματική προσέγγιση στην αντιμετώπιση της αλλαγής**

(Τζωρτζάκης Κώστας, «Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Rosili, 1995).

- Ερέθισμα για αλλαγή

Όπως προαναφέραμε, διάφορα γεγονότα, εξωτερικά ή εσωτερικά στην επιχείρηση, μπορεί να αποτελέσουν ερέθισμα για τη διαπίστωση ότι υπάρχει ανάγκη για αλλαγή.

Όπως ήδη αναφέραμε στη προηγούμενη υποενότητα, ιδέες για αλλαγή μπορεί να προκλήθούν από εξωτερικές δυνάμεις ή κατά την ανασκόπηση των εσωτερικών συστημάτων ελέγχου, κατά τη διάρκεια τακτικών ή έκτακτων αξιολογήσεών τους. Η αλλαγή, σε αυτήν την συστηματική διεργασία, μπορεί να αναφέρεται κυρίως στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, την παραγωγή, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, ή οποιαδήποτε άλλη πλευρά της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η ιδέα ή η αντίληψη αλλαγής, που αναφέρεται μερικές φορές και σαν αντιληπτή ανάγκη, είναι η ανάγκη της επιχείρησης ή οντότητας να κάνει μια αλλαγή ή να αλλάξει τη συμπεριφορά της. Είναι η αίσθηση ότι «κάτι πάει στραβά», ότι ο συνηθισμένος τρόπος ενεργειών πρέπει να διαφοροποιηθεί, ή ότι μπορεί να γίνει αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη. Η διαφορά τους είναι η ακόλουθη:

Αποδοτική επιχείρηση σημαίνει να γίνονται τα πράγματα σωστά και αποτελεσματική σημαίνει να γίνονται τα σωστά πράγματα.

Η Τζεκίνη Χ., («Εργασιακές Σχέσεις, Εργασιακό Περιβάλλον και Παραγωγικότητα στην Ελλάδα», Αθήνα 1990) παραθέτει τα παρακάτω παραδείγματα ιδεών για αλλαγή στο περιβάλλον της εργασίας:

- Ένας νέος κανονισμός ασφαλείας επιβάλλει στους εργαζόμενους να κάνουν ντους όταν μπαίνουν ή βγαίνουν από ένα χώρο στον οποίο παράγονται μπαταρίες μολύβδου.
- Τα δεδομένα μιας εσωτερικής έρευνας δείχνουν ότι το ποσοστό απουσιών και αργοποριών του προσωπικού ενός τμήματος αυξάνεται ή μειώνεται.
- Ένα εργοστάσιο συναρμολόγησης αυτοκινήτων διαπιστώνει ότι οι μετρήσεις ποιοτικού ελέγχου που γίνονται σε αυτό είναι λιγότερες από ότι σε όλα τα άλλα συγκρίσιμα εργοστάσια της χώρας. Στην πραγματικότητα, ένα τέτοιο εργοστάσιο μιας αγροτικής περιοχής των Ηνωμένων Πολιτειών έκλεισε, απολύοντας χιλιάδες εργαζόμενους στην αυτοκινητοβιομηχανία.
- Μια εταιρεία κάνει ανασκόπηση των οικονομικών της στοιχείων και αποφασίζει ότι ο κεφαλαιουχικός της εξοπλισμός είναι ανεπαρκής για τα προβλεπόμενα ύψη παραγωγής.

- Μια αναθεώρηση του φορολογικού κώδικα μπορεί να επηρεάσει την πολιτική επενδύσεων μιας επιχείρησης, ή τις κεφαλαιουχικές της δαπάνες, ή τον τρόπο με τον οποίο αποκτά ή εκποιεί πάγια στοιχεία.

## **2.4 ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΟΡΘΗΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ**

### **2.4.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

Μια από τις δυσκολότερες και κρίσιμότερες φάσεις της διαδικασίας αλλαγής είναι ο προσδιορισμός του προβλήματος. Μερικές φορές, αυτό αναφέρεται και σαν διάγνωση του προβλήματος. Σε αυτήν την φάση επίσης, γίνεται ανάλυση του προβλήματος, διαχωρίζονται τα συμπτώματα από το πρόβλημα και διατυπώνονται οι ερωτήσεις για το επιθυμητό αποτέλεσμα και τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί το τελευταίο.

Σε έναν οργανισμό, είναι μερικές φορές δύσκολο για ένα στέλεχος να προσδιορίσει ένα πρόβλημα με σαφήνεια και συντομία. Ας επιστρέψουμε σε ένα από τα προηγούμενα παραδείγματα ιδεών για αλλαγή, αυτό στο οποίο ένας νέος κανονισμός ασφαλείας επιβάλλει στους εργαζόμενους να κάνουν ντους όταν μπαίνουν ή βγαίνουν από έναν χώρο στον οποίο παράγονται μπαταρίες μολύβδου. Ποιο από τα ακόλουθα αποτελεί το πρόβλημα:

1. Ο κανονισμός είναι απαράδεκτος και θα πρέπει να καταργηθεί.
2. Δεν υπάρχουν καθόλου ντουζιέρες, δεν είναι αρκετές, ή υπάρχει μόνο μία στα αποδυτήρια των ανδρών και μία σε αυτά των γυναικών. Για να συμμορφωθεί η επιχείρηση με τον κανονισμό χρειάζονται περισσότερες ντουζιέρες.
3. Οι εργάτες αρνούνται να κάνουν ντους και απειλούν με απεργία. Για να εφαρμοστεί αυτή η αλλαγή χρειάζεται η παρέμβαση της διεύθυνσης προσωπικού.

Η ισορροπία της διαδικασίας αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος και από τον τρόπο αντιμετώπισής του. Οι εναλλακτικές

λύσεις, τα εμπόδια και οι μέθοδοι υλοποίησής τους διαφέρουν σημαντικά, ανάλογα με τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος ή της ανάγκης για αλλαγή.

#### **2.4.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ**

Σε κάθε σύνθετο πρόβλημα υπάρχει συνήθως μια απλή λύση του, που τις περισσότερες φορές, είναι λάθος. Η αντιμετώπιση της αλλαγής στο σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι σύνθετη και μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση πολλών εναλλακτικών προτάσεων, κάθε μια από τις οποίες μπορεί να απαιτεί διαφορετικούς πόρους και να έχει διαφορετική πιθανότητα επιτυχίας. Δηλαδή ανάλογα με τον προσδιορισμό του προβλήματος, διατυπώνονται εναλλακτικές προτάσεις αλλαγών.

Μετά από τη διαπίστωση της ανάγκης για αλλαγή και τον προσδιορισμό του προβλήματος, το επόμενο βήμα, είναι η ανάπτυξη εναλλακτικών προσεγγίσεων για τη λύση του που έχουν να κάνουν με τα: ποιος, τι, που, πως και πότε. Αν δεν υπήρχαν εμπόδια, η διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων θα ήταν εύκολη ανάλογα με τον τρόπο προσδιορισμού του προβλήματος.

Αν για παράδειγμα το πρόβλημα είναι ότι ο κανονισμός είναι απαράδεκτος, ένα στέλεχος θα μπορούσε να σκεφτεί μερικές εναλλακτικές λύσεις:

1. Να ασκήσει πιέσεις προς την κυβέρνηση μαζί με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.
2. Να συμβουλευτεί έναν εκπρόσωπο της αρμόδιας υπηρεσίας για πιθανές ενέργειες.
3. Να αγνοήσει τον κανονισμό, διακινδυνεύοντας ένα πιθανό πρόστιμο και να ζητήσει από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου να κάνουν το ίδιο.

Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών προτάσεων προς την κατεύθυνση της αλλαγής, τα στελέχη μπορούν αν θέλουν, να χρησιμοποιήσουν την τεχνική της «ομαδικής παραγωγής ιδεών» (brainstorming), (Κιόχος Π, Παπανικολάου Γ, «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων», 2001). Σύμφωνα με αυτή, μια ομάδα ανθρώπων συγκεντρώνεται για να βρει τρόπους λύσης ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Αρχικά, ενθαρρύνεται η διατύπωση οποιωνδήποτε εναλλακτικών προτάσεων, ανεξάρτητα από το πόσο απίθανες μπορεί να φαίνονται. Αφού ολοκληρωθεί η διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων, ακολουθεί η αξιολόγησή τους.

### 2.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΜΕ ΣΥΝΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ

Η ανάλυση των εναλλακτικών προτάσεων αλλαγών θα πρέπει να γίνεται σε σχέση με τα εμπόδιά τους. Κάθε εναλλακτική πρόταση μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική, ανάλογα με τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει και ανάλογα με την πιθανότητα επιτυχίας της.

Το κλειδί στην ανάλυση των εναλλακτικών προτάσεων, είναι η αναγνώριση της ύπαρξης εσωτερικών και εξωτερικών εμποδίων. Αυτά μπορεί να έχουν σχέση με:

- Τους Ανθρώπους: τα πρότυπα και τις αξίες που το προσωπικό φέρνει στην εργασία..
- Τη Δομή: τις γραμμές επικοινωνίας και εξουσίας, τυπικές και άτυπες.
- Το Περιβάλλον: τις τεχνολογικές δυνάμεις που περιορίζουν ή προωθούν τις αλλαγές.
- Τα Κόστη και Οφέλη: τους οικονομικούς πόρους που απαιτούνται ή προβλέπονται για την πραγματοποίηση μιας αλλαγής.

Κατά την αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων αλλαγών, θα πρέπει να εξετάζονται κάθε μια από τις περιοχές. Επιστρέφοντας στο παράδειγμα της αντίδρασης στον κανονισμό επιβολής των ντους, ο «παράγων άνθρωπος» μπορεί να υποστηρίξει τη θέση της επιχείρησης για κατάργησή της με γράμματα ή τηλεγραφήματα (ή μπορεί και να μην το κάνει).

Από την άλλη πλευρά, ας υποθέσουμε ότι ο άμεσος προϊστάμενος μιας επιχείρησης είχε λάβει μέρος στην επιτροπή που διατύπωσε το προσχέδιο του κανονισμού. Τότε είναι απίθανο ότι μια τέτοια εναλλακτική λύση θα μπορούσε έστω και να διατυπωθεί. Αυτό είναι ένα παράδειγμα εμποδίου που προέρχεται από άτυπες δομές. Τα κόστη και τα οφέλη είναι σχετικά απλά: και τα δύο μπορεί να είναι υλικά ή άυλα. Για παράδειγμα, θεωρούμε την περίπτωση που οι εργατές ενός τμήματος ζητούσαν τα ντους επί χρόνια. Αν η διοίκηση πάρει τώρα την απόφαση να τα εγκαταστήσει για να εφαρμόσει το νέο κανονισμό, το άυλο όφελος μπορεί να είναι η ικανοποίηση του προσωπικού, η βελτίωση του ηθικού του και ίσως και της παραγωγικότητάς του από αυτόν το λόγο.

#### **2.4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΙΑΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΛΥΣΗΣ**

Οι αποφάσεις από την ιεραρχία της επιχείρησης μπορεί να είναι τυπικές, ή άτυπες και από ομάδες ανθρώπων με κοινά ενδιαφέροντα. Η μη λήψη απόφασης αποτελεί στην ουσία απόφαση να παραμείνουν τα πράγματα στην επιχείρηση όπως έχουν.

Μετά την ανάλυση των εναλλακτικών προτάσεων, η διοίκηση πρέπει να επιλέξει την προσέγγιση με την οποία θα αντιμετωπίσει την ανάγκη για αλλαγή. Η διαδικασία λήψης της απόφασης μπορεί να είναι τυπική (για παράδειγμα εξέταση της πρότασης από την ανώτατη διοίκηση, από τον διευθυντή μιας διεύθυνσης, από μια επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου, ή από το ίδιο το διοικητικό συμβούλιο) ή μπορεί να είναι άτυπη (για παράδειγμα μια συμφωνία μεταξύ των εργατών και του προϊστάμενου ενός τμήματος για την αλλαγή της σειράς των εργατών σε μια σειρά παραγωγής). Γενικά, όσο μεγαλύτερο είναι το πρόβλημα ή όσο περισσότερο κοστίζει η λύση του σε χρήματα, ευαισθησία, ή μέγεθος αλλαγών, τόσο πιο τυπική είναι συνήθως η διαδικασία επιλογής.

#### **2.4.5 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Η εφαρμογή μιας προγραμματισμένης αλλαγής είναι ένα στοιχείο – κλειδί οποιασδήποτε διευθυντικής εργασίας και περιλαμβάνει την υλοποίηση μιας απόφασης της ανώτερης διοίκησης με πράξεις που θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της δουλειάς ενός στελέχους.

Κατά την εφαρμογή των αλλαγών, είναι σκόπιμο να γνωρίζουμε τους διαφορετικούς τύπους της ηγεσίας. Αυτοί ποικίλουν ανάμεσα στα δύο άκρα που είναι ο αυταρχικός και ο συμμετοχικός τύπος. Ο αυταρχικός τύπος ηγεσίας θεωρεί ότι οι αλλαγές εφαρμόζονται επειδή υπάρχει τέτοια εντολή από την ανώτατη διοίκηση. Αυτή η εντολή μπορεί να έχει τη μορφή υπηρεσιακού σημειώματος, βιντεοταινίας, κασέτας ή επιστολής. Η αλλαγή αρχίζει με μια γραπτή ή προφορική επικοινωνία με το προσωπικό, από το οποίο ζητείται να αλλάξει ορισμένες από τις συμπεριφορές του. Είναι μια μονόδρομη επικοινωνία, που υποθέτει ότι τα κατώτερα στελέχη και το προσωπικό θα αλλάξουν πράγματι τη συμπεριφορά τους και θα πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μια τέτοια αυταρχική προσέγγιση δεν παίρνει υπόψη ορισμένους παράγοντες, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:



- Η φυσική αντίδραση στις αλλαγές.
- Η ανάγκη να προηγηθεί ένα «ξεπάγωμα» των τωρινών τρόπων συμπεριφοράς.
- Η τάση να συνεχίζονται οι δραστηριότητες όπως συνήθως.

Μια διαφορετική προσέγγιση στην αντιμετώπιση της αλλαγής είναι η συμμετοχή των υφισταμένων στη σχεδίαση και εφαρμογή των αλλαγών (Τζωρτζάκης Κώστας, «Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση», 1995). Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση μοιράζει την ευθύνη και την εξουσιοδότηση για την αλλαγή, γιατί οι εργαζόμενοι παίρνουν μέρος από τα πρώτα κιόλας στάδια της διαδικασίας. Αυτή η αρχή είναι στην πραγματικότητα, η κεντρική ιδέα των κύκλων ποιότητας, μιας τεχνικής που αναπτύχθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες στα μέσα του 1940 και που υιοθετήθηκε και έγινε πολύ δημοφιλής στη βιομηχανία της Ιαπωνίας στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της επόμενης. Για να είναι επιτυχής αυτή η συμμετοχική προσέγγιση, θα πρέπει να ισχύουν μερικές συνθήκες:

1. Οι εργαζόμενοι πρέπει να θέλουν να συμμετέχουν. Πρέπει να υπάρχει ήδη ένα τέτοιο κλίμα στην επιχείρηση, το οποίο να τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στις λύσεις των προβλημάτων της επιχείρησης. Πρέπει επίσης να πιστεύουν ότι η συμμετοχή τους δεν είναι απλώς μια πρόφαση για την υποστήριξη λύσεων που έχουν ήδη προαποφασιστεί από τη διοίκηση.
2. Τα στελέχη πρέπει να έχουν πειστεί για το ποιος είναι ο ρόλος τους. Κανονικά, ένα στέλεχος θεωρεί ότι είναι δική του / της ευθύνη η επίλυση προβλημάτων. Η ιδέα της συμμετοχής του προσωπικού, που μπορεί ίσως να βρει και καλύτερη λύση, χρειάζεται μεγάλη πειθώ και κατανόηση του ευρύτερου ρόλου ενός στελέχους.
3. Οι εργαζόμενοι πρέπει να θέλουν να διατυπώσουν καινούριες ιδέες και τα στελέχη πρέπει να θέλουν να τις ακούσουν. Αυτές είναι δύο συνθήκες που συμπληρώνουν η μία την άλλη. Αν η μία δεν υπάρχει, τότε και η άλλη είναι άχρηστη. Σαν στέλεχος μπορεί να αντιμετωπίσετε μια κατάσταση στην οποία θέλετε τη συμμετοχή και του προσωπικού, αλλά ο προκάτοχός σας ασκούσε αυταρχική διοίκηση, οπότε οι υφιστάμενοί σας δεν έμαθαν να συμμετέχουν. Στην πρώτη ευκαιρία συμμετοχής τους, είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι να κάνουν ελάχιστες, ή και καθόλου, προτάσεις για την επίλυση των προβλημάτων. Χρειάζεται συνεχής εφαρμογή αυτής της πολιτικής με συνέπεια, έτσι ώστε αυτή η σχέση να αναπτυχθεί με τον καιρό.

Αφού τόσο οι υφιστάμενοι όσο και τα στελέχη αποκτήσουν εμπιστοσύνη στη συμμετοχική προσέγγιση, τα προβλήματα μπορεί να παρουσιάζονται και να συζητούνται οι λύσεις. Η εφαρμογή των λύσεων γίνεται πιο εύκολη λόγω της προηγούμενης συμμετοχής και επειδή οι υφιστάμενοι λαμβάνουν μέρος στο πρόβλημα, τη διαδικασία και τη λύση.

#### **2.4.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Η αξιολόγηση παρέχει πολύτιμα δεδομένα σε ότι αφορά το βαθμό επιτυχίας των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων. Παρέχει επίσης αναπληροφόρηση, με την βοήθεια της οποίας είναι δυνατό να διατυπωθούν και να αναλυθούν νέες ανάγκες αλλαγών στο μέλλον. Η αξιολόγηση πρέπει να απαντά στα εξής βασικά ερωτήματα:

- ⇒ Καταφέραμε να πετύχουμε τους αντικειμενικούς στόχους;
- ⇒ Πότε; Έγινε η αλλαγή μέσα στον κατάλληλο ή τον προγραμματισμένο χρόνο;
- ⇒ Μήπως επιβλήθηκε κάποιος άλλος πιο επαχθής κανονισμός;
- ⇒ Πραγματοποιήθηκαν τα κόστη και τα οφέλη;

Στην καθημερινή πρακτική στις επιχειρήσεις, οι τεχνικές αξιολόγησης περιλαμβάνουν αναφορές όπως: δεδομένα πωλήσεων, αναλύσεις προϋπολογισμών, δεδομένα παραγωγής, αναλύσεις ποσοστών απουσιών και δεδομένα μετρήσεων ποιοτικού ελέγχου. Αυτές οι τεχνικές παρέχουν στα στελέχη πληροφορίες για το κατά πόσο η αλλαγή ήταν επιτυχής σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα και δίνουν επίσης μετρήσεις του βαθμού επιτυχίας.

Η αξιολόγηση εξυπηρετεί επίσης και έναν άλλο σκοπό. Δίνει αναπληροφόρηση που μπορεί να αξιοποιηθεί σε ιδέες αλλαγών στο μέλλον. Αν η αρχική προσπάθεια αλλαγών δεν ήταν επιτυχής, οι μελέτες ή αναφορές αξιολόγησης θα το δείξουν. Στη συνέχεια, αυτά τα δεδομένα βοηθούν στον εντοπισμό πιθανών αναγκών για αλλαγές στο μέλλον. Η διαδικασία αλλαγών μπορεί να ξαναρχίσει με την ανάπτυξη και την ανάλυση μελλοντικών παρεμβάσεων αλλαγών.

## 2.5 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η οργανωτική ανάπτυξη αποτελεί μια δυναμική προσέγγιση στο χειρισμό των συγκρούσεων. Φέρνει τα άτομα και τις ομάδες κοντά για να συζητούν τις αιτίες των συγκρούσεων. Αυτές οι συναντήσεις είναι προσεκτικά οργανωμένες, έτσι ώστε να είναι δυνατή η παρουσίαση και η κριτική των απόψεων και των γνωμών κάθε ατόμου. Επειδή ο συντονισμός αυτών των συναντήσεων είναι δύσκολος, η διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης μπορεί να διευκολύνεται από έναν ειδικό. Αυτό το άτομο μπορεί να ανήκει στη διεύθυνση διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ή στη διεύθυνση προσωπικού, ή μπορεί να είναι δαπανηρή επιλογή, αλλά έχει το πλεονέκτημα της χρήσης κάποιου ατόμου που δεν έχει προσωπικά συμφέροντα από το αποτέλεσμα της συνάντησης.

Οι σύμβουλοι οργανωτικής ανάπτυξης μπορεί να χρησιμοποιούν τα πιο σύγχρονα ευρήματα της επαγγελματικής και ατομικής ψυχολογίας για την αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό τεχνικές έρευνες για την συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού και των υπαλλήλων. Επίσης θα πρέπει να τονιστεί ότι η οργανωτική ανάπτυξη είναι μια επιλεκτική προσέγγιση, η οποία χρησιμοποιεί μια ποικιλία τεχνικών εφαρμογής των αλλαγών. Δεν είναι μια περιεκτική θεωρία και δε βασίζεται σε αναλυτικές έρευνες. Παρά το γεγονός ότι η θεωρία της οργανωτικής ανάπτυξης είναι προβληματική, αυτή η μέθοδος είναι ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης γιατί έχει πρακτική επιτυχία.

Η τεχνική της οργανωτικής ανάπτυξης χρησιμοποιεί συχνά περιγραφές προηγούμενων καταστάσεων για να δείξει στα στελέχη τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίστηκαν και επιλύθηκαν άλλα συγκεκριμένα προβλήματα. Αυτές οι περιγραφές ονομάζονται υποδειγματικά θέματα και η μεθοδολογία υποδειγματικών θεμάτων έχει τα εξής οφέλη για το εκπαιδευόμενο στέλεχος:

1. Τα στελέχη μαθαίνουν να αναλύουν ένα επιχειρηματικό πρόβλημα ή σύγκρουση και να εντοπίζουν πιθανές εναλλακτικές λύσεις.
2. Τα στελέχη μαθαίνουν πως επιλύθηκαν συγκεκριμένα προβλήματα στο παρελθόν και έτσι μαθαίνουν πώς να αξιολογούν την πείρα άλλων ατόμων.

Αυτή η μεθοδολογία χρησιμοποιείται επίσης στα περισσότερα πανεπιστήμια στον τομέα διοίκησης επιχειρήσεων.

---

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΕΣΟ  
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ  
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα. Ένα από αυτά είναι και οι συγκρούσεις οι οποίες αναπτύσσονται στο εσωτερικό της και είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν διότι στηρίζονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά η οποία δεν είναι εύκολο να προβλεφθεί. Τα προβλήματα αυτά αφήνουν τον αντίκτυπο τους σε όλα τα στοιχεία της επιχείρησης. Ένα από τα σημαντικότερα είναι η ολική ποιότητα η οποία επηρεάζει με τη σειρά της άλλα στοιχεία.

Οι θεμελιώδεις αρχές της ολικής ποιότητας αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την πραγματοποίηση σημαντικών διαφοροποιήσεων σε όλες τις δραστηριότητες που προσδιορίζουν την σωστή λειτουργία της επιχείρησης έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις

Για την εφαρμογή της αρχής της ολικής ποιότητας, σημαντικό παράγοντα αποτελεί ο άνθρωπος. Η προσπάθεια μιας επιχείρησης επικεντρώνεται στο να παράγονται υπηρεσίες και προϊόντα από τους ανθρώπους για τους ανθρώπους. Κανένα μοντέλο δεν διασφαλίζει την επιτυχία. Ανοίγει όμως τον δρόμο στον ανθρώπινο παράγοντα, ακολουθώντας μεθόδους σκέψης, να συντελέσει στο να καταστεί ένας οργανισμός, κορυφή στην αγορά μέσω της ολικής ποιότητας. Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα γίνεται πιο εύκολη η αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι τεχνολογίες και πιο αποτελεσματικές οι μέθοδοι οργάνωσης. Αυτό βοηθά στην επίλυση και την αποφυγή των προβλημάτων σύγκρουσης γιατί καθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα το σημαντικότερο μέλος της επιχείρησης δίνοντας του με αυτό τον τρόπο αξία και κίνητρα για την καλύτερη συνέχιση της εργασίας τους. Έτσι, όλα τα μέλη της επιχείρησης αλλά κυρίως οι ομάδες που βρίσκονται στα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα δεν διακατέχονται από συμπλέγματα ή αισθήματα καταπίεσης πράγμα που οδηγεί στην απουσία ξεσπασμάτων ενάντια στα υψηλότερα μέλη.

Γνωρίζοντας ότι η δέσμευση και η συμμετοχή του προσωπικού εξαρτάται από την Γενική Διεύθυνση της επιχείρησης που δημιουργεί και συντηρεί τα οράματα, θέτει στόχους, παρακινεί και επιβραβεύει, για αυτό το κορυφαίο στέλεχος πρέπει να έχει εμφανή συμμετοχή και να διαδίδει την ολική ποιότητα. Τα στελέχη αυτά είναι που θα διαμορφώσουν τις οργανωτικές αξίες των συνεργατών τους και θα διαθέτουν

καθημερινά μέρος του χρόνου τους για την επίλυση των προβλημάτων της ποιότητας. Εκτελώντας η διοίκηση, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, το έργο που ανέλαβε γίνεται παράδειγμα προς μίμηση για το προσωπικό το οποίο με αυτό το τρόπο προσανατολίζεται περισσότερο στην εργασία του. Ταυτόχρονα δημιουργείται το αίσθημα του σεβασμού από μέρους του προσωπικού προς την ηγεσία, πράγμα που παρεμποδίζει τις επιθετικές, επαναστατικές πράξεις των εργατών έναντι της ηγεσίας, αλλά περιορίζει τις εκδηλώσεις των παραπόνων του προσωπικού στα πλαίσια της συζήτησης.

### 3.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη Κώστα, στο βιβλίο του «Διοίκηση Παραγωγής», 1991, «η ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από δύο συναφή χαρακτηριστικά, την ποιότητα και το κόστος παραγωγής του». Οι εξελίξεις των τελευταίων δύο δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στο συμπέρασμα ότι συχνά η ποιότητα είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο επιτυχίας. Τούτο εξηγεί την ευχέρεια διείσδυσης σε ξένες αγορές πολλών προϊόντων της Δ. Γερμανίας και της Ιαπωνίας που καθιερώνονται για την υψηλή ποιότητα που προσφέρουν σε σχέση με το κόστος τους.

Ορισμένες έρευνες που έχουν γίνει με στοιχεία της Τράπεζας Δεδομένων PIMS (Gale B.T & R. Klavans, Formulating Quality Improvement Strategy, The Journal of Business Strategy) αποκάλυψαν τα ακόλουθα :

1. Η αύξηση και η διατήρηση του μεριδίου αγοράς που έχει μια επιχείρηση απορρέει κυρίως από την σχετική ποιότητα των προϊόντων της, όπως την αντιλαμβάνονται οι αγοραστές. Ο όρος «σχετική ποιότητα» περιγράφει την παρεχόμενη ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
2. Μεταβολές στην σχετική ποιότητα έχουν πολύ πιο σημαντικές επιπτώσεις στο μερίδιο αγοράς από τις μεταβολές στην τιμή του προϊόντος.
3. Επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα κρίνονται από πλευράς σχετικής ποιότητας ότι ανήκουν στο υψηλότερο 33% της αγοράς, δηλαδή ότι υπερέρχουν των υπολοίπων 67% των ανταγωνιστών εμφανίζουν μεγαλύτερα κέρδη, σε αναλογία 2 προς 1, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στο χαμηλότερο 33% της αγοράς.

Μια σφυγμομέτρηση της εταιρείας Gallup το 1985, για λογαριασμό της Αμερικάνικης Εταιρείας Ελέγχου Ποιότητας, ASQC, διαπίστωσε ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν σημαντικά περισσότερο για την αγορά προϊόντων υψηλής ποιότητας, σε σύγκριση με αυτό για προϊόντα μέσης ποιότητας. Ειδικότερα, τα διπλάσια για ένα καλό ζευγάρι παπούτσια, 50% και πάνω για μια καλή τηλεόραση ή οικιακή συσκευή, 30% ή περισσότερο για ένα καλό αυτοκίνητο, κ.λ.π..

Έχει παράλληλα εξακριβωθεί ότι με την κατάλληλη οργάνωση της παραγωγής οι βελτιώσεις στην ποιότητα ενός προϊόντος συνοδεύονται συχνά και από σημαντικές αυξήσεις της παραγωγικότητας εργασίας, υλικών, κ.ά.( Schonberger R., «Work – Class Manufacturing», Free Press, 1986). Συνεπώς, η διοίκηση κάθε επιχείρησης που επιθυμεί όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να αναπτυχθεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι απαραίτητο να αντιμετωπίσει το πρόβλημα βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων της, ως θέμα απόλυτης προτεραιότητας.

Μια συστηματική προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας απαιτεί αρχικά μια αποσαφήνιση της έννοιας της ποιότητας. Κι εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο όρος «ποιότητα» προκαλεί συχνά σύγχυση διότι ερμηνεύεται με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την σκοπιά από την οποία εξετάζεται. Πέρα από μια καθαρά φιλοσοφική προσέγγιση που ορίζει την ποιότητα ως έννοια απλή, διαχρονική και απόλυτη, όπως ο Πλάτωνας την ομορφιά, οι κυρίαρχες ερμηνείες κατά τον Garvin D.A, στο βιβλίο «What Does Product Quality Mean», Sloan Management Review, Fall 1984, είναι :

1. Η έννοια της ποιότητας που στηρίζεται στο προϊόν.
2. Η έννοια της ποιότητας που στηρίζεται στον αγοραστή.
3. Η έννοια της ποιότητας που στηρίζεται στην παραγωγή.
4. Η έννοια της ποιότητας που στηρίζεται στην προσφερόμενη αξία.

**Έννοια ποιότητα στηριζόμενη στο προϊόν:** Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση η έννοια της ποιότητας είναι ακριβής και μετρήσιμη. Οι υπάρχουσες διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν διαφορές σε κάποιο συστατικό ή κάποια ιδιότητα του προϊόντος. Έτσι η ποιότητα του κρέατος ποικίλει ανάλογα με την περιεκτικότητα του σε λίπος, αυτή των διαμαντιών ανάλογα με τον αριθμό καρατίων, κ.λ.π.. αυτή η ερμηνεία της ποιότητας δημιουργεί προβλήματα όταν διαφορετικοί αγοραστές αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο την ιδιότητα του προϊόντος που μας ενδιαφέρει. Το πρόβλημα οξύνεται ακόμα περισσότερο, όταν η ποιότητα που προϊόντος αξιολογείται με γνώμονα διαφορετικές ιδιότητες ή κριτήρια, κάτι αρκετά



σύνηθες για πολλά είδη. Δυσκολίες επίσης δημιουργούνται από τις έμμεσες παραδοχές ότι η ποιότητα είναι αντικειμενική και το κόστος της αυξάνεται σε συνάρτηση με την επιθυμητά ιδιότητα.

**Έννοια ποιότητας στηριζόμενη στον αγοραστή:** Σε αντίθεση με την προηγούμενη ερμηνεία, η έννοια της ποιότητας που σχετίζεται με τον αγοραστή είναι καθαρά υποκειμενική και εξαρτάται από τις προσωπικές του ανάγκες και προτιμήσεις. Συνεπώς, κατά τον αγοραστή, η έννοια της ποιότητας είναι συνυφασμένη με τη «καταλληλότητα για χρήση». Και με αυτήν την προσέγγιση υπάρχουν προβλήματα, διότι ο βαθμός ικανοποίησης του αγοραστή δεν είναι πάντοτε σε αντιστοιχία με την ποιότητα. Το ό,τι σε δεδομένη στιγμή μας ικανοποιεί περισσότερο να φάμε ένα σουβλάκι από ένα φιλέτο δεν σημαίνει ότι το πρώτο είναι καλύτερης ποιότητας από το δεύτερο.

**Έννοια ποιότητας στηριζόμενη στην παραγωγή:** Στη προσέγγιση αυτή ένα προϊόν είναι «καλής ποιότητας» όταν έχει κατασκευαστεί σύμφωνα με τις τεχνικές προδιαγραφές και η κατασκευή του ήταν σωστή τη πρώτη φορά. Αυτή τη έννοια της ποιότητας ουσιαστικά αναφέρεται στο πόσο ικανοποιητικά οι ικανότητες μιας παραγωγικής διαδικασίας (προσωπικού, εξοπλισμού, κ.λ.π.) ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις που επιβάλλει η σχεδίαση, δηλαδή οι προδιαγραφές του προϊόντος. Από πλευράς ελέγχου της ποιότητας παραγωγής η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες στατιστικές τεχνικές για την παρακολούθηση των διακυμάνσεων σε κρίσιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Σε ό,τι αφορά την βελτίωση της ποιότητας παραγωγής, η διοίκηση επιδιώκει την μείωση του εύρους των παραπάνω διακυμάνσεων με τροποποιήσεις στη σχεδίαση τόσο του προϊόντος όσο και της παραγωγικής διαδικασίας.

**Έννοια ποιότητας στηριζόμενη στην προσφερόμενη αξία:** ως πιο κατάλληλη προσέγγιση της έννοιας της ποιότητας, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης αρχίζει να καθιερώνεται αυτή που συνδυάζει την απόδοση του προϊόντος, δηλαδή τον βαθμό τον οποίο ικανοποιεί τον αγοραστή, με την τιμή του. Αυτή η σχέση ρυθμίζει και την προσφερόμενη αξία στον αγοραστή, δηλαδή το τι παίρνει για αυτό που πληρώνει, και προσδιορίζει την θέση μιας επιχείρησης ε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Σε αυτή την προσέγγιση οφείλεται η επιτυχία πολλών επιχειρήσεων να διεισδύουν σε ξένες αγορές και έχει χρησιμοποιηθεί για αρκετά χρόνια από την Ιαπωνία και πιο πρόσφατα από την Ν. Κορέα, την Ταϊβάν και την Σιγκαπούρη, για αυτοκίνητα, τηλεοράσεις, στερεοφωνικά,

κομπιούτερ, κ.ά. (Ζευγαρίδης Νίκος, «Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία», Θεσσαλονίκη 1990).

Παρόμοια στρατηγική ακολουθεί με επιτυχία τα τελευταία χρόνια και η Τουρκία για την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου, προσφέροντας συγκριτικά καλύτερη ποιότητα τουριστικών υπηρεσιών για το κόστος, μεταξύ των μεσογειακών χωρών.

### 3.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατά την κρίσιμη φάση σχεδίασης νέων προϊόντων και υπηρεσιών που συνήθως καθορίζει το 85% περίπου του κόστους παραγωγής, όπως αναφέρει ο Δερβιτσιώτης Κώστας, στο βιβλίο «Διοίκηση Παραγωγής», 1991, είναι σκόπιμο η ποιότητα για προϊόντα η ποιότητα για προϊόντα να προσδιορίζεται με βάση τις ακόλουθες 8 διαστάσεις που είναι διαφορετικές και αυτοδύναμες:

1. *Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος:* Η ορθή σχεδίαση ενός προϊόντος πρέπει να αρχίζει με μια προσεκτική ανάλυση των αναγκών των πελατών. Μια μεγάλη συμβολή του παγκόσμιος αναγνωρισμένου ιδικού σε θέματα ποιότητας J. M. Juran ήταν η αναγνώριση ότι στην ανάλυση των αναγκών πελατών θα πρέπει να περιλαμβάνονται όχι μόνο οι εξωτερικοί πελάτες, δηλαδή αγοραστές (χρήστες ή καταναλωτές) ενός προϊόντος, αλλά και οι εσωτερικοί πελάτες, δηλαδή όλοι εκείνοι που έχουν την ευθύνη της παραγωγής του.

Τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης ενός προϊόντος είναι τα χαρακτηριστικά ή οι λειτουργίες εκείνες του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών. Για μία τηλεόραση τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης είναι η καθαρότητα της εικόνας και του ήχου, η ποιότητα των χρωμάτων της εικόνας, η ικανότητα λήψης μακρινών σταθμών και η δυνατότητα λειτουργίας με διαφορετικά συστήματα. Τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης είναι συνήθως μετρήσιμα και καθορίζονται από ορισμούς βαθμών ποιότητας σχετικών με το προϊόν ή τον χρήστη.

2. *Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος:* Αυτά υποβοηθούν ή συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και είναι και αυτά συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα. Ο αυτόματος επιλογέας καναλιών για μια

τηλεόραση, το πλαστικό κυπελλάκι στο κουτί απορρυπαντικού, κτλ, είναι ενδεικτικά παραδείγματα δευτερευόντων χαρακτηριστικών που συχνά διευκολύνουν τον πελάτη και καθιστούν ένα προϊόν περισσότερο ανταγωνιστικό, αν και δεν συμβάλουν στην ουσιαστική κάλυψη των αναγκών των πελατών.

3. *Αξιοπιστία προϊόντος*: Για ένα προϊόν η αξιοπιστία του προσδιορίζεται από την πιθανότητα βλάβης για ένα προκαθορισμένο διάστημα και κάτω από κανονικές συνθήκες χρήσης. Η αξιοπιστία έχει ιδιαίτερη σημασία για διαρκή και σχετικά περίπλοκα προϊόντα. Ως κύριοι δείκτες αξιολόγησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος χρησιμοποιούνται: 1) Ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη και 2) Ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών. Είναι προφανές ότι όσο πιο απομακρυσμένος είναι ο κατασκευαστής από μια αγορά, τόσο μεγαλύτερη σημασία έχει και για αυτόν και για τους αγοραστές η αξιοπιστία του προϊόντος. Αυτός είναι και ο λόγος που αυτή η διάσταση αξιοποιήθηκε τόσο αποτελεσματικά από επιχειρήσεις της Δ. Γερμανίας, Ιαπωνίας, Ν. Κορέας κ.ά. για επιτυχή διεξόδου και επικράτηση στις διεθνείς αγορές.
4. *Ποιότητα παραγωγής*: Μαζί με την αξιοπιστία, η ποιότητα παραγωγής ενός προϊόντος αναφέρεται στην έννοια της ποιότητας που στηρίζεται στην παραγωγή. Όπως την περιγράψαμε, η ποιότητα παραγωγή προσδιορίζει τον βαθμό που στις μονάδες του προϊόντος που κατασκευάζονται τηρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές για ένα αριθμό κρίσιμων χαρακτηριστικών (αντοχή υλικών, χρόνος εξυπηρέτησης πελατών, κ.ά.). Μέσα στο σύστημα παραγωγής η ποιότητα παραγωγής παρακολουθείται με δείκτες όπως το ποσοστό των ελαττωματικών, ο αριθμός ελαττωμάτων ανά 100 μονάδες, κ.ά. Μετά την πώληση ενός προϊόντος η ποιότητα παραγωγής παρακολουθείται με δείκτες όπως ο αριθμός κλήσεων για επισκευή βλαβών, ο αριθμός επισκευών στο χρόνο χρήσεως που καλύπτει η εγγύηση, κ.ά. Αντίστοιχοι δείκτες διαμορφώνονται για συστήματα παροχής υπηρεσιών.
5. *Αναμενόμενη διάρκεια ζωής προϊόντος*: Για διαρκή αγαθά και αρκετά καταναλωτικά (είδη ένδυσης, υποδήματα, κ.ά.) η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος, ως διάσταση της προσφερόμενης ποιότητας, είναι συνάρτηση του χρόνου ή της έντασης χρήσης του. Η διάσταση αυτή συνδέεται στενά με αυτή της αξιοπιστίας.

Όταν δεν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής μετριέται από τον χρόνο χρήσης μέχρι να χρειαστεί αντικατάσταση, π.χ. για κοπτικά εργαλεία, ξυραφάκια, λάμπες φωτισμού κ.ά.

Στην περίπτωση που υπάρχει δυνατότητα επισκευής η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος αντιστοιχεί στο χρόνο χρήσης μέχρι του σημείου που θεωρείται προτιμότερη η αντικατάστασή του από την επισκευή. Αυτό ισχύει για αυτοκίνητα, τηλεοράσεις, οικιακές συσκευές, κ.ά. Είναι φυσικό ο χρόνος αντικατάστασης να επηρεάζεται από το οικονομικό περιβάλλον. Έτσι, σε βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες η αντικατάσταση ενός επιβατικού ιδιωτικού αυτοκινήτου γίνεται κάθε 3–4 χρόνια, ενώ σε άλλες χώρες κάθε 10–15 χρόνια.

6. *Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος:* Αυτή η διάσταση της ποιότητας για ένα είδος προσδιορίζεται από την διαθεσιμότητα ανταλλακτικών και ικανού τεχνικού προσωπικού, από την ταχύτητα και το κόστος αποκατάστασης βλαβών και συντήρησης του προϊόντος και από την συνέπεια και ευγένεια στις συναλλαγές με τους αγοραστές. Για πολλά είδη η ποιότητα εξυπηρέτησης παρακολουθείται από κάποιο δείκτη παραπόνων πελατών και από τον μέσο χρόνο αποκατάστασης βλαβών.
7. *Αισθητικά χαρακτηριστικά:* Πέρα από τις παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας που είναι συνήθως αντικειμενικές και μετρήσιμες, ο αγοραστής αντιδρά ανάλογα και με τα ερεθίσματα που δέχεται από αισθητικής πλευράς. Οι ποικίλοι τρόποι που ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επηρεάζουν τις αισθήσεις, συμβάλουν σημαντικά στην αντίληψη ποιότητας που διαμορφώνει ο πελάτης. Χρήσιμη σε αυτό είναι η έννοια των «ιδανικών σημείων» (ideal points) στο μάρκετινγκ, που στοχεύει στον συνδυασμό εκείνο των χαρακτηριστικών του προϊόντος που προσελκύουν αποτελεσματικότερα τις προτιμήσεις των πελατών.
8. *Υποκειμενική αντίληψη ποιότητα προϊόντος:* Ο μέσος καταναλωτής έχει συχνά περιορισμένη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που τον ενδιαφέρει. Αυτός είναι ο λόγος που συχνά οδηγείται σε μια επιλογή όχι από την αντικειμενική αξιολόγηση ανταλλακτικών προϊόντων, αλλά από την χρήση έμμεσων ενδείξεων ποιότητας, όχι μόνο του ίδιου προϊόντος, αλλά και του κατασκευαστή.

Στις ενδείξεις αυτές περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικές με την γενική φήμη των προϊόντων μιας επιχείρησης, π.χ. η IBM φτιάχνει καλούς υπολογιστές, η

εμφάνιση των γραφείων ή του εργοστασίου της, η συμπεριφορά και η εμφάνιση των υπαλλήλων κ.ά. Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν μια γενική εικόνα (image) ποιότητας του προϊόντος που επηρεάζει σημαντικά την φήμη του και την επιλογή.

Ανάλογα με την επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση θα τονισθούν και οι διαφορετικές διαστάσεις ποιότητας που προαναφέραμε. Γενικότερος στόχος στην σχεδίαση ενός προϊόντος θα πρέπει να είναι η προσφορά μεγαλύτερης αξίας για το κόστος. Το τελευταίο όμως θα πρέπει να καλύπτει όχι μόνο το κόστος αγοράς, αλλά και το κόστος λειτουργίας και συντήρησης του προϊόντος στο σύνολο της διάρκειας που υπηρετεί τον αγοραστή.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), γνωστή επίσης ως TQM (total Quality Management) είναι ένας νέο τρόπος μανάτζμεντ, δηλαδή μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει τόσο Οργανισμούς και Υπηρεσιακούς στο δημόσιο τομέα.

Ως βασικό προσανατολισμό η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση, διότι είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

- Οι εξωτερικοί πελάτες είναι τελικοί καταναλωτές ή χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν επίσης και οι υπεύθυνοι για τη διανομή και διάθεση του προϊόντος.
- Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση.

### **3.4 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Κατά την Μπούκη-Σ., στο βιβλίο «Μανάτζμεντ, οι λειτουργίες του και ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα», 1995, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της ΔΟΠ για ένα ή περισσότερους από τους ακόλουθους λόγους:

1. Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.

2. Η αδυναμία των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας.

3. Η αναποτελεσματικότητα «μηχανιστικών διαδικασιών», όπως π.χ. οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδοχή για τη βελτίωση της.

Χωρίς την εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι αδύνατο να πετύχουμε σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη.

### **3.5 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας, κατά τον Dennis Lock, στο βιβλίο του «Gower Handbook of Quality Management», 1994, στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διεξαγωγή των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης.

**Αρχή 1<sup>η</sup>: Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της.**  
Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μάνατζμεντ. Με λίγες εξαιρέσεις, η διοίκηση δίνει την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος, τη δεύτερη στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως τρίτη σε σημασία. Η ιεράρχηση αυτή των παραπάνω στρατηγικών στόχων απορρέει συνήθως από μια ευρέως διαδεδομένη αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Αυτό κάνει τη διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας, επιτρέποντας έτσι την προώθηση στην αγορά ενός σημαντικού ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων. Κάτι ανάλογο παρατηρούμε και στον τομέα των υπηρεσιών.

Προτεραιότητα	Με συμβατικό μάνατζμεντ	Προσέγγιση διοίκηση ολικής ποιότητας
Πρώτη	Κόστος	Ποιότητα
Δεύτερη	Έγκαιρη Παράδοση	Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης
Τρίτη	Ποιότητα	Κόστος

**Πίνακας: Ιεράρχηση κριτηρίων αποτελεσματικότητας με συμβατικό τρόπο διοίκησης και με διοίκηση ολικής ποιότητας.**

Μακροχρόνια, η αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων κι υπηρεσιών, την μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με την νέα προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχική ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει κάθε φορά την πρώτη προτεραιότητα. Αυτό συνήθως ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, διότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.

**Αρχή 2<sup>η</sup>: Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.** Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια ή περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Τούτο είναι παράδοξο, αν σκεφθεί κανείς ότι ο κυρίαρχος σήμερα ορισμός της ποιότητας είναι η *ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη*. Είναι ευνόητο ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει:

- A. Ποιοι είναι οι πελάτες της;
- B. Ποιες είναι οι ανάγκες τους;
- Γ. Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους;

Τα αποτελέσματα ορισμένων ερευνών και η εμπειρία πολλών επιχειρήσεων που έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή της ΔΟΠ επιβεβαιώνουν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της ιεράρχησης των κριτηρίων αποτελεσματικότητας με τον τρόπο που προτείνεται στο παρακάτω πίνακα.

Κατά το σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησης τους, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι να διεξάγουν τις απαραίτητες έρευνες της αγοράς που θα δώσουν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα. Ενδεικτικά, ορισμένες αυτοκινητοβιομηχανίες, όπως η Ford, η Honda και η Toyota κατά τη σχεδίαση νέων μοντέλων αυτοκινήτων, πραγματοποίησαν διεξοδικές έρευνες της αγοράς. Τα στοιχεία που συνέλεξαν από μεγάλα δείγματα πιθανών πελατών τους αποδείχθηκαν πολύτιμα για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των νέων αυτών προϊόντων. Η συλλογή τέτοιων στοιχείων είναι σκόπιμο να επαναλαμβάνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα μετά την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, ώστε να είναι γνωστές οι επιθυμητές αλλαγές στα χαρακτηριστικά του για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών.

Είναι αρκετά συνηθισμένο για διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους σε πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, οι πελάτες να αντιμετωπίζονται σαν αναγκαίο κακό. Τα σχόλια που γίνονται για αυτούς αποκαλύπτουν συχνά μια στάση αδιαφορίας, περιφρόνησης, αν όχι ενόχληση στην προσπάθεια τους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες της επιχείρησης. Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας που θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη κι όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Όταν η ανάγκη για εστίαση στις ανάγκες του πελάτη γίνει κατανοητή όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς, τότε η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και την στήριξη της. Σε κάθε θέση εργασίας ο εργαζόμενος τώρα λειτουργεί ως «πελάτης» αυτού στην προηγμένη και ως «προμηθευτής» αυτού στην επόμενη. Η λειτουργία κάθε διαδικασίας διεξάγεται αποτελεσματικά μόνον όταν σε αυτή την αλυσίδα αλληλεξάρτησης ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες του άλλου. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενων του, όπως επίσης και μεταξύ του ενός τμήματος της επιχείρησης με τα άλλα, π.χ. μεταξύ παραγωγής και μάρκετινγκ.



**Αρχή 3<sup>η</sup>: Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας, δηλαδή στη πρόληψη σφαλμάτων κι ελαττωματικών.** Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μη δημιουργεί ελαττωματικά.

Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία. Ο έλεγχος της ποιότητας μετά την παραγωγή όχι μόνον αυξάνει το κόστος από τη δυνατότητα εντοπισμού των αιτιών. Με την πάροδο του χρόνου χάνεται η ικανότητα συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν.

Συνεπώς, η αντίληψη για την ενσωμάτωση της καλής ποιότητας στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της παραγωγής διαδικασίας στον τομέα που αρχικά έχουν σχεδιαστεί, οδηγεί δε πολύ καλύτερα αποτελέσματα από την προσπάθεια ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας μετά την παραγωγή και πώληση του προϊόντος στον πελάτη.

**Αρχή 4<sup>η</sup> : Μάνατζμεντ στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία.** Η συλλογή και η αντικειμενική ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τα ακόλουθα:

- A. Τον προσδιορισμό του προβλήματος.
- B. Την σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα.
- Γ. Την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου χρειάζεται.

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία:

- Πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.
- Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.
- Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων, αντί της συνήθους αντιδράσεως προς τους αγγελιοφόρους κακών μηνυμάτων.

**Αρχή 5<sup>η</sup>: Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.** Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και

χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτή της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους. Πρώτα, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Δεύτερο, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα, διότι χάνουν τα ίχνη του «κακοποιού» της ποιότητας.

Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιότητας τους εργαζόμενους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα.

Το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας περιορίζεται έτσι στον έλεγχο για ποιότητα που δεν είναι τεχνικά εφικτός στις διάφορες θέσεις εργασίας και σε συμβουλευτικό ρόλο στις ομάδες βελτιώσεων των εργαζομένων που επιδιώκουν συστηματικά την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες.

**Αρχή 6<sup>η</sup>: Μάνατζμεντ με μικτές διαλειτουργικές ομάδες.** Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας αφορά την ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πελάτες της. Η παραδοσιακή προσέγγιση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων έρευνας της αγοράς, σχεδίαση του προϊόντος, σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, κ.ά. από ειδικές ομάδες δε διαδοχικές φάσεις οδηγεί συχνά σε προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού διαφορετικών λειτουργιών μιας επιχειρήσεως που επιβαρύνουν το κόστος, επιμηκύνουν το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και δημιουργούν πολλές ευκαιρίες για προβλήματα με την ποιότητα. Η προσέγγιση αυτή μοιάζει με αγώνα σκυταλοδρομίας.

Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, ακόμα και οι προμηθευτές της, συμβάλλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπισή τους με τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή που μοιάζει με αγώνα κωπηλασίας περιορίζει εντυπωσιακά τον απαιτούμενο χρόνο από την λήψη της ιδέας για ένα νέο προϊόν μέχρι της εισαγωγής του στην αγορά. Το κόστος παραγωγής του και την ποιότητά του. Αυτό οφείλεται στην ολοκληρωμένη και ταυτόχρονη θεώρηση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα.

### **3.6 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με τον νέο τρόπο μánατζμεντ η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κατά τον Λογοθέτη Ν., στο σύγγραμμά του «Μánατζμεντ Ολικής Ποιότητας», 1992, είναι οι ακόλουθοι:

#### **1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.**

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα την διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν – εξυπηρέτηση». Η ευχέρεια πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

#### **2. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.**

Για την ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στη λειτουργία), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησής του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε όπι αφορά την εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή του. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές αγορές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις.

**3. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.**

- A. Με την μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικά με το ποσοστό ελαττωματικών, με περιττές εσωτερικές μεταφορές, κ.λ.π.
- B. Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

**4. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές.**

- A. Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών.
- B. Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.

**5. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών.**

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Μεγάλοι χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

- A. Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα θέματα ποιότητας.
- B. περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοστεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.
- Γ. δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις και ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

**6. Η βελτίωση της αξιοποίησης και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.**

Μέχρι τώρα η επικρατούσα αντίληψη της διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Δηλαδή, η διοίκηση σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν.

Η νοοτροπία αυτή αφήνει αναξιοποίητη τη μελέτη τη μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση. Η αναγνώριση του ανθρώπινου

παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με τη διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **7. Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης νέας τεχνολογίας , δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού.**

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών, κ.ά. και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόληση τους.

## **3.7 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

Η συνεχώς αυξανόμενη απήχηση του νέου τρόπου μανάτζμεντ που εκφράζει η διοίκηση ολικής ποιότητας συνδέεται με τα αποτελέσματα που συνοδεύουν την επιτυχή εφαρμογή του. Για τις επιχειρήσεις που ξεπέρασαν τις δυσκολίες προσαρμογής της οργανωτικής διάρθρωσης και των διοικητικών συστημάτων για την ανάπτυξη νέων τρόπων αντιμετώπισης της ποιότητας και άλλων κριτηρίων ανταγωνιστικότητας, τα σημαντικά οφέλη παίρνουν δύο μορφές. Από την μία πλευρά ενισχύθηκαν περισσότερο τα θετικά χαρακτηριστικά που επιδιώκει να αναπτύξει η κάθε επιχείρηση και από την άλλη περιορίστηκαν τα αρνητικά εκείνα χαρακτηριστικά που θέλει να εξουδετερώσει. Αυτά παρουσιάζονται στη συνέχεια.

### **Ενίσχυση Θετικών Χαρακτηριστικών**

1. Αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων κατά 40%.
2. Δυνατότητα αύξησης της παραγωγής χωρίς πρόσθετους οικονομικούς πόρους κατά 20%.
3. Αύξηση της ικανότητας ανάπτυξης καινοτομιών χωρίς πρόσθετους οικονομικούς πόρους κατά 20%.

4. Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης που εκδηλώνεται με μείωση αδικαιολόγητων απουσιών και παραιτήσεων.
5. Αύξηση της αφοσίωσης των πελατών της επιχείρησης που επιτρέπει καλύτερη διάθεση των περιορισμένων οικονομικών πόρων στη βελτίωση της ποιότητας σε σχέση με τη διαφήμιση για την προσέλκυση νέων πελατών για την αντικατάσταση των δυσαρεστημένων πελατών που οδηγήθηκαν σε ανταγωνιστές.

#### **Περιορισμός Αρνητικών Συνεπειών.**

1. Μείωση του κόστους παραγωγής κατά 20% - 50%.
2. Μείωση αναγκαιών αποθεμάτων για συγκρίσιμα επίπεδα εξυπηρέτησης κατά 40%.
3. Συμπίεση του χρόνου παραγωγής κατά 60% - 70%.
4. Μείωση των προστριβών μεταξύ εργαζομένων από νέους τρόπους δραστηριοποίησης και ενδυνάμωσης τους με αυξημένες ευθύνες.
5. Μείωση των προστριβών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης από την επίλυση προβλημάτων με μικτές ομάδες βελτίωσης στις οποίες εκπροσωπούνται όλοι οι ενδιαφερόμενοι και από αλλαγή έμφαση στους στρατηγικούς στόχους αντί στους στόχους του κάθε τμήματος.

Με την κατάλληλη στρατηγική αποτελεσματικών οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινήτρων η διοίκηση ολικής ποιότητας συμβάλλει στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη αυξημένης υπευθυνότητας και σε μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις αλλαγές στο περιβάλλον. Είναι φυσικό οι παραπάνω αλλαγές να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες και να αντιμετωπίζει καλύτερα τον ανταγωνισμό.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

## ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

## 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, ταχύτατες μεταβολές στο τεχνολογικό – και όχι μόνο σε αυτό – περιβάλλον, εισήγαγαν στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ την έννοια της καινοτομίας και οδήγησαν τους ειδικούς στα θέματα αγοράς, αλλά και άλλους επιστήμονες της μελλοντολογίας, στην άποψη ότι η σταθερότητα θα υποκατασταθεί από την επικαιρότητα.

Με εξομολογητική διάθεση οι υπεύθυνοι του Hudson Institute, H. Kahn – A. Wiener δήλωναν το 1967 ότι «Η ηλεκτρονική τεχνολογία μεταβάλλεται τόσο γρήγορα ώστε είναι αδύνατον να πούμε κάτι χρήσιμο με ό,τι πρόκειται να συμβεί το έτος 2010. Σχεδόν όλες οι μεταβολές τις οποίες μπορούμε να προβλέψουμε, θα πραγματοποιηθούν πολύ προ της ημερομηνίας αυτής». Και πραγματικά δεν μπόρεσαν να προβλέψουν την επανάσταση των «προσωπικών υπολογιστών, που σημειώθηκε ύστερα από μόλις 10 χρόνια

Η καινοτομία σαν όρος εμφανίστηκε στην Ελλάδα πριν 23 χρόνια περίπου και ήλθε να συμπληρώσει ή καλύτερα να περιλαμβάνει στην έννοια της την ως τότε γνωστή έννοια της ευρεσιτεχνίας ή εφεύρεσης. Η καινοτομία όμως είναι όρος ευρύτερος, και ένα κύριο χαρακτηριστικό της, είναι αναπόσπαστα δεμένο με τις δυνατότητες εμπορικής αξιοποίησης του δημιουργήματος της.

Η επιλογή, ανάπτυξη και σχεδίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών καλύπτουν μια από τις πιο σημαντικές αποφάσεις της διοίκησης με στρατηγική σημασία για την επιχείρηση. Σε συνδυασμό με την επιλογή της αγοράς στην οποία θα απευθυνθεί το προϊόν και την τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή του, η επιλογή ενός προϊόντος καλύπτει τα κυρίαρχα στοιχεία της επιχειρηματικής στρατηγικής με την οποία η διοίκηση επιδιώκει την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Είναι φυσικό συνεπώς, η δημιουργία νέων προϊόντων να απαιτεί την συμμετοχή όχι μόνο της ανώτατης διοίκησης, αλλά και των υπευθύνων για τις βασικές λειτουργίες μίας επιχείρησης, δηλαδή του μάρκετινγκ, της παραγωγής και της χρηματοοικονομικής. Με την επιλογή και σχεδίαση προϊόντων που θα διαθέσει μια επιχείρηση προσδιορίζεται το κύριο μέσο με το οποίο θα επιδιώξει να πραγματοποιήσει τους στρατηγικούς της στόχους. Η επιλογή όμως αυτή περιορίζεται από, ή επιβάλλει και τον τρόπο παραγωγής, δηλαδή την παραγωγική διαδικασία.



Συνεπώς, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε την σοβαρή αλληλεξάρτηση στην σχεδίαση προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται από το πρώτο στάδιο ο ενδεδειγμένος συντονισμός τους. Μόνο από την δημιουργία προϊόντων που προσφέρουν μεγάλη αξία στον αγοραστή σε σχέση με το κόστος τους, είναι εφικτή η ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι άλλες λειτουργίες του μάρκετινγκ και της χρηματοοικονομικής είναι σημαντικές και απαραίτητες, αλλά δύσκολα μπορούν μόνες τους να αποτελέσουν μια σταθερή βάση που θα εξασφαλίζει υψηλή ανταγωνιστικότητα ή αποτελεσματικότητα.

Παραδείγματα χωρών που με συνέπεια και επιτυχία εφαρμόζουν από την δεκαετία του 1970 και την στρατηγική αυτή είναι η Ιαπωνία και η Δ. Γερμανία (Ζευγαρίδης Σπύρος, «Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία», 1990). Πιο πρόσφατα στα βήματα τους ακολουθούν η Ν. Κορέα, η Ταϊβάν και η Σιγκαπούρη. Αντίθετα, χώρες όπως οι Η.Π.Α., στο ίδιο διάστημα έχασαν σημαντική δύναμη και επιρροή στο διεθνές εμπόριο, όταν από πλευράς ποιότητας και κόστους ξεπεράστηκαν από τις παραπάνω χώρες σε προϊόντα πολλών βιομηχανικών κλάδων.

Συνεπώς, ενόψει των ραγδαίων εξελίξεων ιδιαίτερα αυτών που πηγάζουν από νέες τεχνολογίες ο μόνος τρόπος επιβίωσης και διατήσεως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων με συχνές καινοτομίες. Ακόμα και αν το βασικό προϊόν διατηρεί τα ίδια εξωτερικά χαρακτηριστικά, υπάρχει η δυνατότητα βελτίωσης του με νέες τεχνολογίες ή με νέα υλικά για αυξημένη αξιοπιστία.

## 4.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Οι κλασικοί των οικονομικών επιστημών, αναλύοντας την οικονομική συγκυρία, είχαν επισημάνει επανειλημμένα την εμφάνιση και το ρόλο των νέων προϊόντων και των συναφών αλλαγών στην οικονομική ζωή, εισάγοντας την έννοια της καινοτομίας.

Κατά τον J. Schumpeter πρόκειται για μια περιπλοκή διεργασία που ξεκινά από τη βασική έρευνα και συνεχίζεται μέχρι και τη δημιουργία μιας δομής εμπορίας από μια νέα επιχείρηση. Συνεπάγεται τη συνεργασία πολλών παραγόντων, ειδικοτήτων, οικονομικών, τεχνικών και νομικών. Αυτό σημαίνει μια διαφορά σε σχέση με το παλαιό, μια διαφορά που μπορεί εύκολα να την αντιληφθεί ο καταναλωτής.

Επιπρόσθετα, ο όρος καινοτομία είναι περισσότερο οικονομικός ή κοινωνικός και λιγότερο τεχνικός, σύμφωνα με τον Drucker P, «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα», 1990. Η συστηματική καινοτομία συνίσταται στο οργανωμένο και με συγκεκριμένο στόχο ψάξιμο για αλλαγές και στη συστηματική ανάλυση των ευκαιριών που αυτές οι αλλαγές ενδέχεται να προσφέρουν για οικονομική ή κοινωνική καινοτομία.

Μπορεί επίσης να ορισθεί με τον τρόπο που όρισε ο Ζ. Μπ. Σέι την επιχειρηματικότητα ως αυτή που αλλάζει την απόδοση των οικονομικών πόρων). Η σύμφωνα με τους σύγχρονους οικονομολόγους μπορεί να ορισθεί με όρους της ζήτησης αντί με όρους της προσφοράς, ως αλλάζουσα δηλαδή, την αξία και την ικανοποίηση που παίρνει ο καταναλωτής από τους οικονομικούς πόρους.

Ο J. Schumpeter μιλά για καινοτόμες επιχειρήσεις και αναφέρεται στους νέους συνδυασμούς (new combinations), δηλαδή τις νέες συναρτήσεις παραγωγής, που τους κατατάσσει στις παρακάτω πέντε μορφές:

- A. Παραγωγή νέων προϊόντων ή νέας ποιότητας (φθηνότερης, πολυτελέστερης) ήδη παραγομένων προϊόντων.
- B. Εφαρμογή νεότερων και τελειότερων μεθόδων παραγωγής.
- Γ. Άνοιγμα νέων αγορών, στις οποίες τα προϊόντα δεν ήταν προηγουμένως γνωστά.
- Δ. Ανεύρεση νέων πηγών προμηθείας πρώτων και ημικατεργασμένων υλικών.
- Ε. Οργάνωση ενός βιομηχανικού κλάδου επί νέων βάσεων. Παραδείγματος χάριν δημιουργία ή διάλυση ενός μονοπωλίου.

Απ' αυτές τις παρατηρήσεις του J. Schumpeter συνάγεται ότι καινοτομία έχουμε τριών ειδών: α) στα προϊόντα (ή υπηρεσίες)  
β) στις μεθόδους παραγωγής και  
γ) στις αγορές.

Αυτό σημαίνει ότι ο χώρος εφαρμογής της καινοτομίας στις επιχειρήσεις δεν περιορίζεται μόνο στην παραγωγή, αλλά επεκτείνεται και στις πωλήσεις και γενικότερα οπουδήποτε παράγεται και παρέχεται κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Η πιστωτική κάρτα στις Τράπεζες, η αυτοεξυπηρέτηση στο εμπόριο, οι ασφάλειες ζωής, το άνοιγμα αγορών για τηνείτζερς, χορτοφάγους κ.λ.π. αποτελούν μερικά από τα παραδείγματα που συναντάμε κάθε μέρα στη ζωή μας, σαν καινοτομίες «άρσης εμποδίων».

Οι συνδυασμοί μεταξύ των τριών ειδών καινοτομίας είναι συνηθισμένοι, αλλά όχι και υποχρεωτικοί. Έτσι συναντάμε καινοτομίες όπου νέα προϊόντα παράγονται με

νέες μεθόδους, άλλες τέλος όπου τα νέα προϊόντα παράγονται με παλιές συνηθισμένες μεθόδους. Από την άλλη πλευρά, μεταξύ της καινοτομίας σε προϊόντα και εκείνες σε αγορές, υφίσταται χρονικά μια σχέση προηγούμενου – επακόλουθου. Προηγείται δηλαδή η παρουσίαση των νέων προϊόντων σε μια γνωστή αγορά.

Αναφορικά με τα νέα προϊόντα, διευκρινίζεται ότι αυτά είναι δυνατόν να δίνουν λύση είτε σε ένα νέο πρόβλημα με τα υπάρχοντα τεχνικά μέσα ή μεθόδους, είτε όμως και σε ένα παλιό πρόβλημα με νέα μέσα, π.χ. τα ρολόγια με μηχανισμό Quartz.

Ένα άλλο, που προκύπτει από τις παραπάνω μορφές καινοτομίας του J. Schumpeter, είναι ότι οι περιπτώσεις α, β και δ αναφέρονται άμεσα στην τεχνολογία, σημαίνουν δηλαδή μια αλλαγή στο φάσμα των χρησιμοποιουμένων τεχνολογικών. Σε αντίθεση με αυτές, οι άλλοι νέοι συνδυασμοί, όπως το άνοιγμα νέας αγοράς και η σύσταση ή η διάλυση ενός καρτέλ, επιτυγχάνουν το οικονομικό τους αποτέλεσμα χωρίς να είναι απαραίτητη η χρησιμοποίηση τεχνολογίας. Ακόμα όμως και οι περιπτώσεις αυτές αποτελούν «καινοτομίες». Αλλά όμως και στις περιπτώσεις α, β και δ που επειδή αναφέρονται στην τεχνολογία, ονομάζονται και «τεχνολογικές καινοτομίες», η καινοτομία δεν εξομοιώνεται με την τεχνολογία, αλλά αποτελεί την για πρώτη φορά εφαρμογή της.

Ενώ η εφεύρεση και η επινόηση είναι επίτευγμα του εφευρέτη ή ερευνητή, η αξιοποίηση των εφευρέσεων και επινοήσεων είναι έργο του καινοτόμου επιχειρηματία.

Έτσι η καινοτομία είναι δυνατόν να θεωρηθεί ως συνεχής διαδικασία που ξεκινά από τη σύλληψη μιας ιδέας και περνώντας από τα στάδια υλοποίησης (έρευνα, ανάπτυξη και πιθανή κατασκευή σε εμπορική κλίμακα), φθάνει στην εμπορία. Η καινοτομία, συνεπώς, περιέχει και την έννοια της εφεύρεσης (δημιουργία νέου προϊόντος).

Η καινοτομία έχει δυο κύριες πηγές: Είναι δυνατόν να στηρίζεται σε μια τελείως εμπειρική πράξη, ή να αξιοποιεί τα αποτελέσματα θεωρητικής ή εφαρμοσμένης έρευνας. Επίσης, καινοτομίες μπορεί να εμπνεύσει και η τέχνη, όταν το σχέδιο προέρχεται από διασταύρωση αισθητικών και τεχνικών ενδιαφερόντων. Ακόμη και όταν η καινοτομία αντλεί από γνώσεις που προέρχονται από την έννοια, απαιτεί εξωγενείς προς την έρευνα πρωτοβουλίες. Συνεπώς ο όρος καινοτομία είναι ευρύτερος από τον όρο εφεύρεση. Πρόκειται για μια περίπλοκη διεργασία που ξεκινά από τη βασική έρευνα και συνεχίζεται μέχρι και τη δημιουργία μιας δομής εμπορίας

από μια νέα επιχείρηση. Συνεπάγεται τη συνεργασία πολλών παραγόντων, ειδικοτήτων, οικονομικών, τεχνικών και νομικών.

— Όταν προσπαθούμε να ορίσουμε την καινοτομία πρέπει ίσως να απαντήσουμε στο ερώτημα «πόσο» πρωτότυπη και «για ποιόν» είναι πρωτότυπη η καινοτομία. Συχνά γίνεται διάκριση μεταξύ καινοτομίας βάσης και καινοτομίας ρουτίνας ή ήπιων καινοτομιών, ανάλογα με το βαθμό πρωτοτυπίας της καινοτομίας. Οι εφαρμογές του τρανζίστορ, της ατομικής ενέργειας και των ακτινών λέιζερ, είναι μερικές από τις λιγότες επαναστατικές καινοτομίες, που είδαν το φως τα τελευταία χρόνια. Αντίθετα πολυάριθμες και συνηθισμένες είναι οι καινοτομίες ρουτίνας, που ως βελτιώσεις και τελειοποιήσεις ακολουθούν σαν αλυσιδωτές αντιδράσεις την εμφάνιση των καινοτομικών βάσης. Οι βελτιώσεις τελειοποιήσεις αυτές επιφέρουν αφενός μεν στον τρόπο παραγωγής με αυτοματισμό ή ορθολογική οργάνωση, ώστε να περιορισθεί το κόστος παραγωγής του νέου προϊόντος. Αφετέρου δε, στα λειτουργικά (τεχνικά) και μορφολογικά (εμπορικά) χαρακτηριστικά του προϊόντος συχνά με τη βοήθεια της μεθόδου της value analysis (ανάλυσης ωφελιμότητας).

Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τα λειτουργικά χαρακτηριστικά των καινοτομιών όπου επιφέρονται εξελίξεις, εκσυγχρονισμοί κ.λ.π. (η τηλεόραση γίνεται έγχρωμη, τα φωτοαντίγραφα σε κοινό χαρτί, η μαγνητοταινία κασέτα). Σε βιομηχανίες όπως των αυτοκινήτων, των ηλεκτρικών ειδών, των ειδών ένδυσης κ.λ.π. η διαφοροποίηση των μορφολογικών προπάντων χαρακτηριστικών, τύπος (γραμμή, στυλ, χρώμα), μέγεθος (μάξι, μίνι), αποτελούν και πραγματοποιούνται με ρυθμό επαναλαμβανόμενου και προγραμματισμένου.

Σχετικά με την περιοδική αυτή ανανέωση διευκρινίζεται ότι είναι δυνατόν να αφορά σε κάτι νέο ή να επαναφέρει «στη μόδα» κάτι παλαιότερο που έχει ξεχασθεί. Για αυτό και στην πράξη διαχωρίζεται η πρωτότυπη, πρωτοεμφανιζόμενη καινοτομία, από την μη πρωτότυπη, «δήθεν» καινοτομία. Η τελευταία δίνει μεν την εντύπωση του καινούργιου αλλά στην ουσία προκύπτει για την εκ νέου ανακάλυψη ενός παλαιότερου πράγματος που ξαναέρχεται στη μόδα είτε αυτούσιο, είτε εκσυγχρονισμένο και ανανεωμένο.

Αυτή η σύνδεση της καινοτομίας, με την αίσθηση του καινούργιου, αίσθηση που πολύ εύκολα προκαλείται με διαφοροποίηση των ορατών χαρακτηριστικών του προϊόντος, δίνει στον A. Kieser την αφορμή να υπενθυμίσει ότι καινοτομία απεικονίζει εξίσου αν όχι περισσότερο και το προϊόν εκείνο, που διατηρώντας την παλιά του συνήθη εμφάνιση, λειτουργεί όμως με νέα τεχνολογία, κατασκευάζεται με

νέα υλικά ή μεθόδους επεξεργασίας. Κατά συνέπεια, η καινοτομία στα προϊόντα, εμφανίζεται με δύο όψεις, την τεχνολογική και την εμπορική.

Σχετικά με την διάσταση «για ποιόν» μπορούμε να διακρίνουμε τρεις διαφορετικού εύρους έννοιες της καινοτομίας:

- A) Η εντελώς νέα καινοτομία, που πουθενά σε παγκόσμια κλίμακα δεν προϋπήρχε.
- B) Η καινοτομία στην συγκεκριμένη αγορά, που ίσως όμως να κυκλοφορούσε πριν σε άλλη αγορά, π.χ. στο εξωτερικό.
- Γ) Η καινοτομία για το παραγωγικό πρόγραμμα της κάθε επιχείρησης, π.χ. ένα προϊόν που η επιχείρηση δεν παρήγε μεν προηγουμένως, αλλά όμως που ήταν γνωστό και κυκλοφορούσε από άλλους στην αγορά.

Τέλος πολύ χρήσιμη για τις ανάγκες της παρούσας είναι και η διάκριση μεταξύ καινοτομίας και μίμησης (imitation). Είναι γνωστό ότι με αφετηρία την επιχείρηση που πρωτοκαινοτομεί, η καινοτομία διαδίδεται από παραγωγική μονάδα σε παραγωγική μονάδα και από τόπο σε τόπο μέσω του σχήματος: Εντοπισμός → Προσέλευση ενδιαφέροντος → Πληροφόρηση → Συνειδητοποίησης της σημασίας → Υιοθέτηση. Η διαδικασία αυτής της διάχυσης της καινοτομίας, όπως συνήθως αποκαλείται, είναι δυνατόν, καταρχήν, να πραγματοποιηθεί με βάση μια σύμβαση αγοράς της ευρεσιτεχνίας των δικαιωμάτων της παραγωγής. Όταν, αντίθετα η υιοθετούσα την καινοτομία επιχείρηση είναι σε θέση να την παράγει αυτοδύναμα, χωρίς να προέλθει σε αγοραστική διαπραγμάτευση με τον κάτοχο των δικαιωμάτων, τότε μιλάμε για μύηση.

Η καινοτομία μπορεί να παρουσιασθεί σε κάθε εκδήλωση επιχειρηματικής δράσης:

- Στην γένεση, επεξεργασία και αξιοποίηση πληροφοριών η καινοτομία της πληροφορικής παρομοιάζεται με την επανάσταση που έφερε η εφεύρεση της γραφής.
- Στο σχεδιασμό.
- Στην έρευνα / ανάπτυξη νέων εργαλείων και τεχνικών διοίκησης, δηλαδή «αναγνωρισμένων μεθόδων ανάλυσης και λύσης ενός προβλήματος διοίκησης».
- Στα συστήματα ελέγχου και μέτρησης της απόδοσης, ιδιαίτερα όταν η μέτρηση αυτή αναφέρεται σε ποιοτικά μεγέθη.

- Στην επικοινωνία και στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της εξουσίας και των κινήτρων απασχόλησης.

### 4.3 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Το πιο σημαντικό «σημείο επαφής» μιας επιχείρησης με το περιβάλλον της είναι τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει ή απλά αναζητεί, αγοράζει, αποθηκεύει και διαθέτει. Όλοι γνωρίζουν ότι το πρόβλημα του νεωτερισμού και της συνεχούς ανανέωσης των προϊόντων και υπηρεσιών είναι από τα πιο σημαντικά θέματα του μάρκετινγκ και της διοίκησης επιχειρήσεων γενικά, τόσο που αποτέλεσε αντικείμενο ειδικού διεθνούς συνεδρίου της Διεθνούς Ομοσπονδίας του μάρκετινγκ. Στο συνέδριο αυτό επισημάνθηκαν τα εξής:

Η ανανέωση σ' όλους τους τομείς δράσης θεωρείται από τους μελετητές της εποχής μας, σαν πανάκεια, σαν μοναδική θεραπεία, η οποία θα μας βγάλει από το αδιέξοδο, που δημιούργησε η τρομακτική τεχνική πρόοδος και ο ανηλεής ανταγωνισμός.

Ο Octave Gelinier είχε από το 1972 συνοψίσει τους κανόνες του παιχνιδιού για την επιβίωση. Οι κανόνες αυτοί συνθέτουν μια φιλοσοφία διοίκησης, μια τοποθέτηση απέναντι στην αξία της καινοτομίας και με την ευρεία έννοια, στην αξία των νέων προϊόντων. Τις απόψεις αυτές τις συναντάμε στο βιβλίο του Ζευγαρίδη Νίκου, «Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία», 1990, και είναι οι ακόλουθες:

- Η επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει βασισμένη μόνο στην αναπαραγωγή του παρελθόντος
- Δεν μπορεί να αναγεννήσει τις πηγές της δημιουργίας του κέρδους παρά με την καινοτομία. Έτσι μόνο θα ανταποκριθεί στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες της αγοράς και στις νέες δυνατότητες της τεχνικής.
- Πρέπει, λοιπόν, η επιχείρηση να εγκαταλείψει τον πραγματικό κόσμο και να εξερευνησει τον κόσμο του πιθανού. Έτσι θα ανακαλύψει ευκαιρίες για χρήσιμες καινοτομίες, θα επισημάνει από αυτές τις πιο αποδοτικές, και μάλιστα εκείνες που ανταποκρίνονται καλύτερα στα σημεία υπεροχής της στην αγορά, θα επιλέξει μετά εκείνες που πρέπει να υλοποιήσει.
- Ευκαιρίες που αξίζουν μια επένδυση, είναι εκείνες οι οποίες θα έχουν σαν συνέπεια, σε σχέση με τις προηγούμενες λύσεις, την αύξηση της

χρησιμότητας και την απασχόληση των δυνάμεων της επιχείρησης με τρόπο που να είναι δύσκολη η άμεση απομίμηση από μέρους των ανταγωνιστών.

- Για να πάρει τέτοιες αποφάσεις για τη διακινδύνευση των δυνάμεων της, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει όχι μόνο οικονομική δύναμη αλλά και δημιουργική δύναμη.

Η στάση της διοίκησης απέναντι στις νέες καταστάσεις, η φιλοσοφία της, ο μηχανισμός και τα κίνητρα αποφάσεων της, επηρεάζουν αποφασιστικά ολόκληρη την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Το πρώτο δίλημμα, για το αν πρέπει ή δεν πρέπει να αναπτυχθούν νέα προϊόντα, είναι δίλημμα της ανώτερης διοίκησης.

Η τρομακτική παιδική θνησιμότητα των νέων προϊόντων και η ακόμα μεγαλύτερη θνησιμότητα των νέων ιδεών για προϊόντα, σε συνδυασμό με το μεγάλο κόστος σχεδιασμού και λανσαρίσματος των νέων προϊόντα προβληματίζουν τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η στάση τους θα κριθεί από τις απόψεις οποίες προσανατολίστηκαν για το αν πρέπει και πόσο συχνά:

- ✓ Να παρουσιάζουν νέα προϊόντα,
- ✓ Να επιφέρουν μεταβολές στα υπάρχοντα προϊόντα,
- ✓ Να αντιγράφουν τους ανταγωνιστές τους,
- ✓ Να συμπληρώνουν τη σειρά των προϊόντων τους,
- ✓ Να προσπαθήσουν να κρατούν στη ζωή με διάφορες μεθόδους τα παλιά προϊόντα τους.

Το γεγονός ότι πολλές ιδέες δεν φτάνουν να γίνουν προϊόντα, όσα φτάνουν στην αγορά δεν επιτυγχάνουν και όσα επιτυγχάνουν δεν μένουν για πολύ στην αγορά, ανάγκασε τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, σε πολλές περιπτώσεις, να αναζητήσουν τη σωστή μεθόδευση του *management of innovation* (Holt D. & Dryden P., «International Management: text and cases», 1998). Εκείνο που τώρα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε είναι μέχρι ποιου σημείου η ιδέα της καινοτομίας αποτελεί μια γενική ανάγκη του «επιχειρηματικού οργανισμού», όπως η ανανέωση των κυττάρων αποτελεί μιαν ανάγκη επιβίωσης του ανθρώπινου οργανισμού. Καινοτομία, όπως είδαμε, δεν σημαίνει μόνο νέα προϊόντα, παρότι το πνεύμα της ανανέωσης βρίσκει την καλύτερη και την πιο δραματική του έκφραση στα νέα προϊόντα.

Η ανανέωση και η καινοτομία είναι ιδιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν πρώτα τη φιλοσοφία της διοίκησης και εφόσον τη χαρακτηρίζουν, τότε θα βρεθούν οι απαραίτητες τεχνικές, με τις οποίες θα εκφραστούν σαν στόχοι και σαν έργο των

στελεχών. Η ευθύνη ανήκει πάντα στην ανώτατη διοίκηση, στον επιχειρηματία που κατάφερε ή δεν κατάφερε να χωνέψει την ανάγκη της ανανέωσης.

— Η ανάγκη το να ανανεώνονται τα προϊόντα οφείλονται:

- στην απαρχαίωση τους, που αποκαλύπτεται με τις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών ή με το προβάδισμα των ανταγωνιστών
- στην ανάγκη να αντιμετωπισθεί ένας ανταγωνιστής που παρουσιάζει δυνατότητες σε άλλους τομείς
- στην ανάγκη διεύρυνσης της αγοράς

Η παρουσίαση νέων προϊόντων είναι τουλάχιστον παρακινδυνευμένη. Εντούτοις, οι πιθανότητες επιτυχίας μπορούν να βελτιωθούν αν η επιχείρηση μελετήσει όχι μόνο τους πιθανούς πελάτες, αλλά και τα μέσα διανομής, τα οποία θα χρησιμοποιήσει για να φέρει το προϊόν στα χέρια του καταναλωτή. Κατά τη καθιέρωση της πολιτικής του προϊόντος, είναι απαραίτητο να μελετηθεί η βασική στρατηγική. Έχει η επιχείρηση σκοπό να προηγηθεί ή να ακολουθεί την ανανέωση των προϊόντων; Και οι δύο θέσεις έχουν τα πλεονεκτήματα και τους κινδύνους τους. Οι τιμές της θα καθορίσουν για να προσελκύσουν την «αφρόκρεμα» της αγοράς, για να δημιουργήσουν μία συνεχή ζήτηση, ή για να καταστήσουν την αγορά απρόσιτη σε νέους ανταγωνιστές.

## 4.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

Το πρόβλημα της στρατηγικής της ανάπτυξης και του προγραμματισμού της δράσης των επιχειρήσεων είναι από τα κεντρικά προβλήματα της ζωής τους.

Στην οργανωτική φιλολογία διεξάγεται συζήτηση για το αν ένας αντικειμενικός σκοπός πρέπει να είναι ιδεαλιστικός, δηλαδή να βασίζεται στις ελπίδες και τα επιθυμητά αποτελέσματα, ή ρεαλιστικός, δηλαδή να αποτελεί μια έκφραση των αποτελεσμάτων, που πραγματικά αναμένονται να επιτευχθούν. Οι οπαδοί της πρώτης άποψης πιστεύουν ότι οι άνθρωποι πραγματοποιούν περισσότερα όταν προσβλέπουν σε περισσότερα.

Οι μέθοδοι σχεδιασμού και μορφοποίησης των γενικών στόχων δεν μεταβάλλονται βασικά είτε πρόκειται για πολύ μεγάλη επιχείρηση είτε πρόκειται για μικρή. Εκείνο που αλλάζει, είναι η περιοχή ενδιαφέροντος, η κλίμακα των μεγεθών και οι διαθέσιμες πληροφορίες.



Ο βαθμός συνέργιας ανάμεσα στα επιμέρους προγράμματα: η επίτευξη περισσότερων συνδυασμένων προγραμμάτων αποδίδει αποτέλεσμα ανώτερο από το άθροισμα των επιτεύξεων των επιμέρους προγραμμάτων. Στις επιχειρήσεις, τα συνεργατικά αποτελέσματα είναι πιθανότερο να προέλθουν εκεί όπου μπορούμε σωστά να εφαρμόσουμε «δοκιμασίες συνέργιας» στα κατάλληλα σημεία της διαδικασίας σχεδιασμού.

Ο Ζευγαρίδης Νίκος, το 1990 στο βιβλίο του «Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία», αναφέρει ότι «η σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της εκφράζεται σαν «γενικό σχέδιο» δράσης, με τρία συστατικά στοιχεία και ένα στοιχείο επαξιολόγησης» και τα αναλύει ως εξής:

1. Οικονομική αποστολή: το στοιχείο αυτό αφορά στο είδος του επιχειρηματικού κλάδου μέσα στον οποίο κινείται η επιχείρηση και το είδος των επιτεύξεων που μπαίνουν σαν αντικειμενικοί σκοποί
2. Ανταγωνιστική στρατηγική: το στοιχείο αυτό συνίσταται στην εξεύρεση του ορθού συνδυασμού «πωλήσεων» και «προϊόντων» για αποτελεσματική εκπλήρωση της οικονομικής αποστολής και των συνδεμένων στόχων, που προέρχονται από αυτήν και συνδέονται με διάφορες λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης
3. Πρόγραμμα δράσης: το στοιχείο αυτό συνεπάγεται την αναζήτηση αποτελεσματικών μέσων πραγματοποίησης της ανταγωνιστικής στρατηγικής
4. Επαναξιολόγηση: στη φάση αυτή προσπαθεί η επιχείρηση να απαντήσει στο πότε και μέχρι ποιου σημείου το «γενικό σχέδιο» πρέπει να μεταβληθεί.

Όταν καθοριστούν οι τέσσερις μεγάλες φάσεις τότε μπορούμε να σχεδιάσουμε το πλαίσιο εργασίας της ανώτατης διοίκησης. Η τέταρτη φάση μετατρέπεται σε πρώτο βήμα της συνολικής διαδικασίας, πράγμα που οφείλεται στο ότι όλες οι μεγάλες «επιχειρήσεις» έχουν, στην πράξη, κάποιο «γενικό σχέδιο» που προσανατολίζει τη δράση τους. Αυτή η τέταρτη φάση σκοπεύει στον έλεγχο του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στην αναζήτηση προβλημάτων και ευκαιριών, που αποτελούν το έναυσμα μιας πιθανής μεταβολής του ισχύοντος «γενικού σχεδίου». Η φάση αυτή είναι αποτελεσματική εφόσον συντηρεί το «γενικό σχέδιο» της επιχείρησης σε κατάσταση τέτοια, που να διατηρεί την αξία του.

Οι κυριότερες πηγές, από όπου οι επιχειρηματικοί φορείς του προγραμματισμού της καινοτομίας είναι δυνατόν να αντλήσουν ιδέες για νέα προϊόντα κατατάσσονται σε δύο ομάδες:

- Εκείνες που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση, όπως το προσωπικό, οι μάντζερ των τμημάτων μάρκετινγκ και έρευνας αγοράς, της κοστολόγησης και οι πλασιέ κάνουν συχνά εύστοχες υποδείξεις, συστάσεις και ευρεσιτεχνίες ιδιοκτησίας και επιχείρησης και
- εκείνες που είναι εκτός επιχείρησης, όπως η πελατεία, ειδικές εκθέσεις, συνέδρια και άλλες επιστημονικές εκδηλώσεις, οι προμηθευτές, ειδικά τεχνικά περιοδικά, σύμβουλοι επιχειρήσεων, ινστιτούτα, κέντρα ερευνών, επιμελητήρια, άλλες επιχειρήσεις, που είναι σε θέση να παρέχουν τεχνική βοήθεια ή δικαιώματα παραγωγής, ο ανταγωνισμός και διάφοροι ανεξάρτητοι εφευρέτες, που αναζητούν επιχειρήσεις για την αξιοποίηση των εφευρέσεων τους.

## **4.5 ΕΠΤΑ ΚΥΡΙΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ**

Ο Drucker P, στο βιβλίο του «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα», 1990, προσδιόρισε επτά κύριες πηγές μέσα από τις οποίες πηγάζουν οι καινοτομικές ευκαιρίες.

Οι πρώτες τέσσερις πηγές βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση- είτε πρόκειται για κερδοσκοπική επιχείρηση, είτε για δημόσια υπηρεσία – ή μέσα σε ένα βιομηχανικό κλάδο ή τομέα υπηρεσιών κοινής ωφέλειας. Κατά συνέπεια, γίνονται ορατές πρώτα στους ανθρώπους, που βρίσκονται μέσα σε αυτόν τον βιομηχανικό κλάδο ή τον τομέα υπηρεσιών. Πρόκειται βασικά περί συμπτωμάτων. Τα οποία όμως αποτελούν ιδιαίτερα αξιόπιστες ενδείξεις αλλαγών, που έχουν ήδη συμβεί ή μπορεί να συμβούν με λίγη προσπάθειά. Αυτές οι τέσσερις πηγές προέλευσης είναι:

- Το απρόσμενο- η απρόσμενη επιτυχία, η απρόσμενη αποτυχία, το απρόσμενο εξωτερικό γεγονός.
- Η δυσαρμονία – ανάμεσα στην αντικειμενική πραγματικότητα και στην υποτιθέμενη πραγματικότητα ή στην πραγματικότητα όπως «θα έπρεπε να είναι».

- Καινοτομία βασισμένη σε λειτουργική ανάγκη.
- Αλλαγές στη δομή του κλάδου της οικονομίας ή στην δομή της αγοράς, οι οποίες βρίσκουν τους πάντες απληροφόρητους.

Η δεύτερη ομάδα πηγών προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών, έχει να κάνει με αλλαγές έξω από την επιχείρηση ή τον κλάδο της βιομηχανίας, και είναι η ακόλουθη:

- Δημογραφικά στοιχεία (πληθυσμιακές αλλαγές).
- Αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις και στο νόημα.
- Νέα γνώση, και επιστημονική και μη – επιστημονική.

Οι γραμμές ανάμεσα σε αυτές τις επτά πηγές προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών είναι θολές και μεταξύ τους υπάρχει μια σημαντικού βαθμού αλληλοεπικάλυψη.

Οι επτά πηγές απαιτούν ξεχωριστή ανάλυση, καθώς η κάθε μια έχει τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά. Καμία πηγή προέλευσης, πάντως, δεν είναι ευγενώς πιο σημαντική ή πιο παραγωγική από κάποια άλλη. Σημαντικές καινοτομίες ενδέχεται να προκύψουν εξίσου και από μια ανάλυση συμπτωμάτων αλλαγής (όπως η απρόσμενη επιτυχία κάποιας αλλαγής σε ένα προϊόν ή σε μια τιμολόγηση, που έχει θεωρηθεί ασήμαντη) και από μια μαζική εφαρμογή νέας γνώσης, αποτέλεσμα κάποιας μεγάλης επιστημονικής ανακάλυψης. Ιεραρχήθηκαν ανάλογα με την αξιοπιστία και την προβλεψιμότητά τους.

Γιατί, αντίθετα με την σχεδόν παγκοσμίως επικρατούσα άποψη, η νέα γνώση- και ιδίως η νέα επιστημονική γνώση- δεν αποτελεί την πιο αξιόπιστη ή την πιο προβλέψιμη πηγή επιτυχημένων καινοτομιών. Παρ' όλη την δημοσιότητα, την λάμψη και τη σημασία των καινοτομιών, που στηρίζονται στην επιστήμη, στην πραγματικότητα πρόκειται για τις λιγότερο αξιόπιστες και προβλέψιμες. Αντίστροφα, οι κοινότοπες και πεζές αναλύσεις συμπτωμάτων, που κρύβουν αλλαγές, είτε πρόκειται για απρόσμενες επιτυχίες, είτε πρόκειται για απρόσμενες αποτυχίες, ενέχουν σημαντικά χαμηλό ρίσκο και αβεβαιότητα. Και οι καινοτομίες, που προέρχονται από αυτού του είδους τις αναλύσεις έχουν, χαρακτηριστικά τις πιο βραχύχρονες εισαγωγικές περιόδους ανάμεσα στο ξεκίνημα της επιχείρησης και σε επιδεκτικά αξιολόγησης αποτελέσματά της, είτε επιτυχημένα είτε αποτυχημένα.

## 4.6 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η ίδια η καινοτομία υπόκειται στους νόμους μιας καινοτόμου (ανανεωτικής) διαδικασίας. Ο ανταγωνισμός κατακλύζει με νέα προϊόντα την αγορά, εκδιώκοντας έτσι παραδοσιακά και «πιασμένα» προϊόντα. Αυτό κατέκτησε επιτακτική την ανάγκη της αποτελεσματικής αντιμετώπισης των κινδύνων εξοστρακισμού, που απειλούν τον επιχειρηματικό κόσμο. Η απάντηση στην ανάγκη αυτή, δόθηκε με την ανάληψη εκ μέρους των επιχειρήσεων ουσιαστικής προσπάθειας για προσαρμογή στο τόσο γρήγορο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Με βάση την χωρίς διακοπή παρουσίαση στην αγορά νέων και συνεχώς βελτιωμένων προϊόντων, η προσπάθεια αυτή των επιχειρήσεων είχε σαν σκοπό την προσέλκυση και διατήρηση αδιάπτωτου του ενδιαφέροντος του καταναλωτικού κοινού στα προϊόντα τους.

Από μια σχετική στατιστική προκύπτει ότι το 1/3 των προϊόντων, που υπήρχαν το 1960 ήταν άγνωστα δέκα χρόνια νωρίτερα, ενώ το 60% περίπου των προϊόντων του 1970 δεν υπήρχαν το 1960 (Ζευγαρίδης Νίκος, «Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία», 1990). Η κατάσταση στην δεκαετία του 1980 επιδεινώθηκε. Σε ορισμένους κλάδους, όπως τα ηλεκτρονικά, τα χημικά – φαρμακευτικά, τα πλαστικά και η αεροδιαστημική, το φαινόμενο της ανανέωσης του παραγωγικού προγράμματος με καινοτομίες συντελείται «επί συνεχούς βάσεως» και έχει πλέον καθιερωθεί ως θεσμός κάτι που είχαν διαβλέψει οι March και Simon πριν από πολλά χρόνια.

Υπάρχουν τρεις τουλάχιστον διαστάσεις της καινοτομίας που παρουσίασαν σημαντικές εξελίξεις, κατά τα τελευταία χρόνια :

### 1. ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΙΔΙΑΖΕΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ:

Η άποψη, την οποία διατύπωσαν παλαιότερα σημαντικοί οικονομολόγοι ότι η καινοτομία είναι ζήτημα που μπορούν να αντιμετωπίσουν μόνο οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, φαίνεται οριστικά ξεπερασμένη. Σήμερα αντίθετα είναι πολλοί εκείνοι που υποστηρίζουν ότι φορείς των περισσότερων επιτυχημένων καινοτομικών είναι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και τούτο λόγω της δημιουργικότητας, το δυναμισμού και της ευελιξίας που τις διακρίνει. Εκείνο το οποίο μπορούμε να αναφέρουμε εδώ σαν συμπέρασμα είναι ότι από τις έρευνες, που

έγιναν δεν κατέστη δυνατό να διαπιστωθεί κάποια αιτιώδης σχέση μεταξύ καινοτομικής δραστηριότητας και μεγέθους των επιχειρήσεων.

Διαπιστώνουμε ότι, οι μεγάλες επιχειρήσεις κυρίως, φροντίζουν να προγραμματίζουν μακροχρόνια τις καινοτομίες τους, ώστε να βρίσκονται ταυτόχρονα υπό επεξεργασία σειρά σχεδίων, έτσι ώστε σε κάθε στιγμή, να υπάρχουν όχι μόνο καινοτομίες «στο συρτάρι» έτοιμες για παραγωγή, άλλα και αριθμός άλλων κλιμακωμένων σε διάφορα στάδια ωρίμανσης.

Όταν κάποια από αυτές αποδοθεί έτοιμη για αξιοποίηση, άλλες θα πάρουν τη θέση της, τη θέση εκείνων άλλες και ούτω καθεξής. Αυτό ίσως είναι το μόνο συγκριτικό πλεονέκτημα των μεγάλων επιχειρήσεων.

## **2. ΠΟΣΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΗ ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ:**

Παλαιότερες έρευνες δείχνουν ότι 1 μόνο στις 58 ιδέες κατά μέσον όρο κρίνεται κατάλληλη για παραπέρα εμπορική αξιοποίηση, ενώ οι υπόλοιπες απορρίπτονται ως μη εφαρμόσιμες. Από τα προϊόντα εξάλλου, που προήλθαν από τέτοιες ιδέες και εισήχθησαν στην αγορά των Η.Π.Α. ένα υψηλό ποσοστό, που κυμαίνεται από 30% έως και 89% αποτυγχάνουν. Κατά τις έρευνες που κατά καιρούς διεξήχθησαν τούτο αποδίδεται στους εξής λόγους, με σειρά φθίνουσας σπουδαιότητας :

1. Ανεπαρκής διερεύνηση των αναγκών του καταναλωτή για να διαπιστωθεί, αν το προϊόν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του.
2. Το προϊόν μιμείται απλώς τα άλλα και δεν προσφέρει στον καταναλωτή κανένα πλεονέκτημα τιμής, απόδοσης.
3. Το κόστος του προϊόντος διαμορφώθηκε σε υψηλότερα επίπεδα από ότι είχε προβλεφθεί αρχικά.
4. Απρόβλεπτη αντίδραση του ανταγωνισμού (π.χ. μείωση τιμών υποκατάστατων, ένταση προσπαθειών διάδοσης του προϊόντος).
5. Πολύ πρόωμη ή πολύ αργοπορημένη εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, δηλαδή εισαγωγή είτε όταν ακόμη το καταναλωτικό κοινό δεν είναι εξοικειωμένο με την ανάγκη ή η ανάγκη βρίσκεται σε «λανθάνουσα» κατάσταση, είτε όταν η μόδα και οι συνθήκες έχουν μεταβληθεί. Παράδειγμα, τα μοντέλα των αυτοκινήτων και αεροπλάνων (Concorde) με μεγάλη κατανάλωση καυσίμων, που λανσαρίστηκαν στην αγορά μετά την πετρελαική κρίση του 1973 απέτυχαν.

6. Προβλήματα διαφόρων ειδών π.χ. τεχνικά (παραγωγής, προσωπικού) ή οικονομικά (μάρκετινγκ, χρηματοδότηση).

Όμως παρ' όλους αυτούς τους κινδύνους, που διατρέχουν οι επιχειρήσεις και την έντονη αβεβαιότητα, είναι αναγκασμένες εκ των πραγμάτων να επεξεργάζονται συνεχώς νέες ιδέες και σχέδια για ανάπτυξη νέων προϊόντων, εάν βέβαια επιθυμούν να έχουν εξασφαλισμένη την επιβίωση και ανάπτυξη τους στο μέλλον, διότι ένα μεγάλο ποσοστό από τις ιδέες αυτές δεν είναι κατάλληλες για προϊόντα ή διότι σαν προϊόντα αποτυγχάνουν και διότι ακόμη κι αν ένα προϊόν αποδειχθεί επιτυχές, τούτο λόγω του ανταγωνισμού άλλων παρόμοιων και βελτιωμένων προϊόντων που προσελκύονται, «γερνάει» ταχύτερα, φθίνει ο κύκλος της ζωής του και γρήγορα καθίσταται μη επικερδές. Έτσι οι επιχειρήσεις αντί να εφησυχάζουν για την επιτυχία ενός προϊόντος τους, αντιμετωπίζουν τη συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων τους με μια αντίρροπη προσπάθεια για παρουσίαση επιτυχέστερων και πιο συχνών καινοτομιών, πράγμα που προϋποθέτει τη διατήρηση καινοτομιών σε εφεδρεία.

### **3. ΟΜΑΔΙΚΗ ΚΑΙ ΟΧΙ ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Στο παρελθόν η εμφάνιση μιας καινοτομίας εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό, από την εμφάνιση μιας εφεύρεσης, δηλαδή από τη διαίσθηση ενός ιδιοφυούς εφευρέτη. Η εφεύρεση δεν ήταν δυνατόν ούτε να προβλεφθεί και να προγραμματισθεί, διότι συνέβαινε σε ακανόνιστα, τυχαία χρονικά διαστήματα και πολύ συχνά εντελώς συμπτωματικά. Μια λύση στο πρόβλημα αυτό, ήταν οι επιχειρήσεις να πληροφορήσουν κοινούς ανθρώπους και μετά μέσω κατάλληλης μεθόδευσης, να κανονίσουν ώστε να συνδυασθούν οι γνώσεις τους με εκείνες άλλων ειδικευμένων, αλλά εξίσου κοινών ανθρώπων. Αυτό απάλλαξε τις επιχειρήσεις από την ανάγκη για ιδιοφυίες.

Με το πνεύμα του ορθολογισμού, που διέπει την εποχή μας, η έρευνα προς την κατεύθυνση της εφεύρεσης νέων ιδεών και λύσεων, βασίζεται σήμερα σε προγραμματισμένη ομαδική εργασία. Εργασία με τη βοήθεια της οποίας αντλείται και συγκεντρώνεται όχι μόνο όγκος πληροφοριών διότι απλούστατα οι πολλοί γνωρίζουν μαζί περισσότερα από όσα ο καθένας μόνος του αλλά και η απαιτούμενη ποικιλία πληροφοριών, λόγω των διαφόρων ειδικοτήτων που συνεργάζονται. Η εργασία εξάλλου, σε ομάδες με την ανοικτή αντιπαράθεση απόψεων, γνώσεων κ.λ.π., οδηγεί σε υποχρεωτικό συλλογικό έλεγχο της αξιοπιστίας και σημασίας των ιδεών που

εκφράζονται. Έτσι αποφεύγεται ο κίνδυνος σφαλμάτων και ελαχιστοποιείται σημαντικά η αβεβαιότητα, που συνοδεύει την υποκινούμενη κρίση ενός εκάστου μέλους της ομάδας ξεχωριστά. Τέλος, το πνεύμα άμιλλας που αναπτύσσεται σχεδόν πάντοτε μέσα την ομάδα, ευνοεί την ένταση εκείνη των πνευματικών δυνάμεων, τον δημιουργικό πυρετό, που αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας.

Οι ομάδες που επιφορτίζονται με την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, αποτελούνται από πεπειραμένα και ικανά στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων, π.χ. τεχνικοί παραγωγής, μηχανολόγοι, οικονομολόγοι και αναλυτές αγοράς.

## **4.7 ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

### **4.7.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

Όπως η δημιουργική σκέψη αναπτύσσεται σταδιακά έτσι και η καινοτομία, αναπτύσσεται με κάποια βηματική λογική. Τα θέματα αυτά της παραγωγής των καινοτομιών ερεύνησε η διοικητική φιλολογία για να διαπιστώσει ότι η διαδικασία της καινοτομίας συνήθως χωρίζεται στις εξής κύριες φάσεις :

- A) Εντοπισμός του προβλήματος.
- B) Ανάπτυξη και επιλογή των ιδεών για το νέο προϊόν.
- Γ) Τεχνικοοικονομική μελέτη σκοπιμότητας.
- Δ) Δοκιμή στην αγορά.
- E) Παραγωγή και διάθεση του νέου προϊόντος σε σειρά.
- ΣΤ) Μίμηση του νέου προϊόντος από τον ανταγωνισμό.

Με την διερεύνηση του προβλήματος της καινοτομίας συνδέονται κυρίως οι πρώτες δυο και η τελευταία φάση (α, β και στ), διότι είναι φάσεις καθαρά προγραμματιστικές. Οι υπόλοιπες τρεις φάσεις (γ, δ και ε), διεξαγωγής της καινοτομίας αποτελούν το γνωστικό αντικείμενων του Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Προϊόντων και της Χρηματοοικονομικής ανάλυσης.

Το κέντρισμα για την αναζήτηση μιας καινοτομίας τη δίνει στους αρμόδιους επιχειρηματικούς φορείς η συνειδητοποίηση κάποιου προβλήματος, η λήψη κάποιου μηνύματος ή πληροφορίας από το εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η αφορμή αυτή εμφανίζεται θετικά, με τη μορφή κάποιας

επιχειρηματικής ευκαιρίας, είτε αρνητικά, με τη μορφή του κινδύνου, της απειλής και προέρχεται συνήθως από δύο μεγάλους χώρους: την αγορά και την τεχνολογία.

Πιο συγκεκριμένα από το χώρο της αγοράς αφορμές για καινοτομίες μπορούν να μας δώσουν :

- A) Η διάσπαση μιας εμφανούς (ή λανθασμένης κατάστασης) ανάγκης, που δεν έχει ακόμα ικανοποιηθεί. Μεταξύ των αναγκών, που επέβαλε η εξέλιξη του πολιτισμού.
- B) Η αλλαγή των συνηθειών των καταναλωτών. Μαζί με την άνοδο του βιοτικού επιπέδου δημιουργείται ανάγκη για μεγαλύτερη άνεση, για κάλυψη του ελεύθερου χρόνου, για ψυχαγωγία κ.ά.
- Γ) Μια πτώση των πωλήσεων λόγω της ταχείας τεχνικής ή οικονομικής, προγραμματισμένης ή μη, παλαίωσης των προϊόντων.
- Δ) Επιτυχημένα προϊόντα του ανταγωνισμού, τα οποία η επιχείρηση καλείται να μιμηθεί.
- Ε) Η μεταβολή των διατάξεων της νομοθεσίας, της οικονομικής και της δημοσιονομικής πολιτικής.

Από το χώρο της τεχνολογίας και της τεχνικής παραγωγής του προϊόντος αφορμές μπορούν να δώσουν :

- A) Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών σε αντικατάσταση των παλαιών.
- B) Η χρησιμοποίηση νέων υλικών όταν τα συνηθισμένα σπανίζουν ή γίνονται ακριβότερα.
- Γ) Η αξιοποίηση πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας, know-how, υπολειμμάτων παραγωγής.
- Δ) Η ορθολογικότερη οργάνωση της παραγωγής, η υποκατάσταση χειρωνακτικής εργασίας με τον αυτοματισμό.
- Ε) Η αξιοποίηση ιδεών εφευρέσεων και ευρεσιτεχνιών που αποκτήθηκαν.

#### **4.7.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ**

Από την μελέτη των παραπάνω εντοπίσαμε το πρόβλημα στον χώρο της αγοράς και της τεχνολογίας. Τώρα που εντοπίσαμε το πρόβλημα πρέπει:

- 1) Να αναπτύξουμε διάφορες ιδέες για τη λύση του



2) Να επιλέξουμε την καλύτερη ιδέα

### 1) Ανάπτυξη ιδεών.

Συχνά αναφέρεται ο κανόνας ότι «ο μεγαλύτερος αριθμός ιδεών δίνει καλύτερες λύσεις», δηλαδή η ποσότητα προηγείται της ποιότητας. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι της επιχείρησης οφείλουν να ερευνούν συνεχώς και σφαιρικά, για έγκαιρη ανίχνευση και άντληση, κατά το δυνατόν, περισσοτέρων ιδεών για λύσεις. Οι μέθοδοι που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση, είναι δυο: η «Μέθοδος Α» και η «Μέθοδος Β».

Στην «Μέθοδο Α», οι ιδέες και λύσεις για νέα προϊόντα δημιουργούνται, αναπτύσσονται συστηματικά από το ανθρώπινο ερευνητικό δυναμικό της επιχείρησης. Στην «Μέθοδο Β», οι ιδέες που μπορούν να οδηγήσουν στην καινοτομία, υπάρχουν ήδη έτοιμες και αυτό που οι φορείς επιτελούν, είναι να τις συλλέξουν από πηγές μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Οι κυριότερες πηγές από όπου οι επιχειρηματικοί φορείς του προγραμματισμού της καινοτομίας είναι δυνατόν να αντλήσουν ιδέες για νέα προϊόντα, κατατάσσονται σε δύο ομάδες:

*A) εκείνες που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση*

*B) εκείνες που είναι εκτός επιχείρησης*

Αναλυτικότερα μεταξύ των πολυάριθμων τέτοιων πηγών καταλέγονται με τη σειρά σημασίας τους:

*A) Εκτός της επιχείρησης πηγές αποτελούν :*

- Η πελατεία. Επιθυμίες και υποδείξεις καταναλωτών καθώς και αναφορές των υπευθύνων του μάρκετινγκ, των λιανέμπορων και χονδρεμπόρων, μεταφέρουν τις τάσεις της αγοράς (εσωτερικού ή εξωτερικού).
- Ειδικές εκθέσεις, συνέδρια και άλλες επιστημονικές εκδηλώσεις όπου διακρίνει τις τάσεις της αγοράς.
- Οι προμηθευτές, οι οποίοι μεταφέρουν πληροφορίες για τις τάσεις των άλλων πελατών τους.
- Ειδικά τεχνικά περιοδικά, ινστιτούτα, κέντρα ερευνών, επιμελητήρια, άλλες επαγγελματικές οργανώσεις, οργανισμοί δημοσιότητας και μάρκετινγκ και διαφημιστικές εταιρείες.
- Σύμβουλοι επιχειρήσεων, που είναι σε θέση να παρέχουν τεχνική βοήθεια ή δικαιώματα παραγωγής ή να βοηθούν στη μεταφορά τεχνολογίας.

- Ο ανταγωνισμός (για μίμηση).
- Διάφοροι ανεξάρτητοι εφευρέτες, που αναζητούν επιχειρήσεις για την αξιοποίηση των εφευρέσεων τους.

B) Εντός της επιχείρησης πηγές αποτελούν:

- Το προσωπικό, οι μάνατζερ των τμημάτων μάρκετινγκ και έρευνας της αγοράς, της κοστολόγησης και οι πλασιέ κάνουν εύστοχες υποδείξεις, συστάσεις.
- Ευρεσιτεχνίες ιδιοκτησίας και επιχείρησης.

Όσον αφορά στην προέλευση των ιδεών, πρέπει να προσθέσουμε ότι όπως παρατηρήθηκε, οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις επειδή διαθέτουν το ειδικευμένο προσωπικό, κατά κύριο λόγο ανατρέχουν στην άντληση ιδεών από διάφορες πηγές, τόσο έξω όσο και μέσα στην επιχείρηση. Αντίθετα οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, λόγω της αδυναμίας τους να συντηρήσουν τμήματα με εξειδικευμένο προσωπικό, χρησιμοποιούν, κατά κανόνα, δικές τους πηγές από μέσα από την επιχείρηση.

## 2) Επιλογή ιδεών.

Στο πλαίσιο μιας διαδικασίας διαλογής που διαδοχικά περιορίζει τον αριθμό των χρησίων ιδεών, κατά τη φάση αυτήν εξετάζονται ειδικότερα τα εξής.

Από πλευράς οικονομικής δυνατότητας, αν το προϊόν έχει μέλλον και αν συμφέρει η παραγωγή του. Το μέλλον των νέων προϊόντων εξαρτάται συνήθως από δύο παράγοντες:

- I. Ποιο είναι το μέγεθος της μελλοντικής αγοράς του προϊόντος, πράγμα που σχετίζεται προς το είδος του προϊόντος, το είδος της ανάγκης, τη γεωγραφική και δημογραφική της κατανομή, την εξέλιξη της ζήτησης σε συνάρτηση με πιθανά υποκατάστατα, τις τάσεις της τεχνολογίας και τέλος την προβλεπόμενη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος.
- II. Ποια είναι τα προβλεπόμενα κέρδη από προϊόν που με τη σειρά τους εξαρτώνται από το μελλοντικό κόστος του προϊόντος και την μελλοντική εξέλιξη των τιμών πώλησης του προϊόντος.

## 4.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Κατά την διάρκεια της έρευνας μας, συμπεράναμε ότι σήμερα ένα μεγάλο ποσοστό αυτού που αποκαλούμε καινοτομία είναι από τους μικρούς ή μεγάλους πρωτοπόρους, από αυτούς δηλαδή που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της έρευνας για την ανάπτυξη των προϊόντων. Πίσω από αυτούς ακολουθεί με κάποια μικρή ή μεγαλύτερη καθυστέρηση, μεγάλος αριθμός από μιμητρίες εταιρείες. Οι στρατηγικές που ακολουθούν οι εταιρείες αυτές κατά την μίμηση, μπορούν σύμφωνα με μια συστηματοποίηση των Ansoff και Stewart να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

### **A) Κατά πόδας παρακολούθηση του πρωτοπόρου.**

Η στρατηγική αυτή συνήθως επιλέγεται από επιχειρήσεις, που διαθέτουν ισχυρό αναπτυξιακό δυναμικό και έχουν την ικανότητα να αντιδράσουν αμέσως σε μια νέα καινοτομία. Με τις πρώτες ενδείξεις κάποιας επιτυχίας του ξένου προϊόντος αυτές παρουσιάζουν το δικό τους. Τέτοια παραδείγματα είναι η Pepsi-Coia την Coco-Coia, η Agfa την Kodak στις φωτογραφικές μηχανές.

### **B) Προσαρμογή των νέων προϊόντων σε ειδικευμένη ζήτηση.**

Οι χρήσιμες βελτιώσεις και μικροεξελίξεις μαζί με το ανάλογο μηχανισμό στην ώριμη καινοτομία, επιτρέπουν σε αυτή να ικανοποιήσει ανάγκες μικρότερων ομάδων καταναλωτών. Έτσι επιμηκύνεται ο κύκλος ζωής της καινοτομίας.

### **Γ) Δραστηριοποίηση κατά το «γιατί όχι και εγώ».**

Όσοι επιλέγουν τη στρατηγική αυτή βασίζονται στην αποτελεσματικότητα της παραγωγικής τους διαδικασίας, στο χαμηλό τους κόστος, όπως επίσης και στην ικανότητα τους στην αντιγραφή.

Η εφαρμογή μιας από τις στρατηγικές μίμησης των προϊόντων προϋποθέτει κάτι που πιο πάνω υπονοείται, αλλά δεν αναφέρεται ρητά πουθενά, ότι δηλαδή δεν ορθώνεται νομικά ή τεχνολογικά εμπόδια στη μίμηση. Όπου αντίθετα υφίσταται κατοχυρωμένες ευρεσιτεχνίες και μεγάλη τεχνολογική αποστολή μεταξύ πρωτοπόρων και μιμητών, τότε η μίμηση εμποδίζεται. Με την πάροδο όμως του χρόνου και όσο η καινοτομία διαχέεται περισσότερο τα προβλήματα αυτά παραμερίζονται είτε με την βοήθεια της μεταφοράς τεχνολογίας, είτε με τη συνεργασία με τεχνολογικά προηγμένες επιχειρήσεις, ή ακόμη απλά με την πείρα που αποκτάται. Παράλληλα οι καινοτομίες βαθμιαία χάνουν το «νεωτεριστικό» τους στοιχείο, καθίστανται κοινά,

δοκιμασμένα προϊόντα και έτσι οι μιμητές διατρέχουν μικρότερους κινδύνους αποτυχίας.

— Στην Ελλάδα ο τεράστιος κλάδος της παραγωγής έτοιμων ενδυμάτων ακολουθεί και τις τρεις μεθόδους μίμησης. Γίνεται λόγος περί «βιομηχανικής μόδας» σε αντίθεση προς την «υψηλή μόδα».

## **4.9 ΑΠΟΦΥΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

Η καινοτομία που έχει στόχο και είναι αποτέλεσμα ανάλυσης, συστηματικής και σκληρής εργασίας, είναι η μόνη που μπορεί να εξεταστεί και να παρουσιαστεί ως η πρακτική της καινοτομίας. Αλλά αυτό είναι και το μόνο που χρειάζεται να παρουσιαστεί αφού καλύπτει αναμφισβήτητα το 90% τουλάχιστον, όλων των αποτελεσματικών καινοτομιών. Και ο εξαιρετικός καινοτόμος, όπως και ο εξαιρετικός επιστήμονας, θα είναι αποτελεσματικός, μόνον αν κινείται μέσα στα όρια της επιστήμης του και την κατέχει άριστα.

Ο Drucker P, στο βιβλίο του «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα», 1990 διατύπωσε το εξής ερώτημα: Ποιες, λοιπόν, είναι οι αρχές της καινοτομίας που αντιπροσωπεύουν την πεμπτουςία αυτής της επιστήμης; Είναι μια σειρά από «πρέπει» πράγματα που πρέπει να γίνονται. Και είναι επίσης μία σειρά από «δεν πρέπει», πράγματα που θα είναι καλύτερα να μην γίνονται, έτσι εφαρμόζοντας αυτές τις αρχές να αποφεύγονται επιχειρησιακές συγκρούσεις και οι καινοτομίες των επιχειρήσεων να είναι επιτυχημένες.

### **4.9.1 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ**

Η με συγκεκριμένο στόχο, συστηματική καινοτομία αρχίζει με την ανάλυση των ευκαιριών. Αρχίζει με τη σε βάθος εξέταση των πηγών προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών. Σε διαφορετικούς κλάδους, διαφορετικές πηγές προέλευσης θα έχουν διαφορετική σημασία σε διαφορετικές εποχές. Τα δημογραφικά στοιχεία, για παράδειγμα, μπορεί να έχουν πολύ μικρή σημασία για τους καινοτόμους στις βασικές βιομηχανικές διαδικασίες. Η νέα γνώση, αντίστοιχα, ενδέχεται να μην έχει παρά ελάχιστη σημασία για κάποιον, που καινοτομεί σε ένα κοινωνικό φορέα για να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη δημιουργούμενη από δημογραφικές αλλαγές. Όλες όμως

οι πηγές προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών πρέπει να αναλύονται και να μελετούνται συστηματικά. Δεν αρκεί το να τις παίρνει κανείς απλά υπόψη του. Η έρευνα πρέπει να είναι οργανωμένη και πρέπει να γίνεται πάνω σε τακτική, συστηματική βάση.

Η καινοτομία αποτελεί προϊόν και της σκέψης και της αντίληψης. Η δεύτερη επιταγή, λοιπόν, είναι να βγει κανείς έξω να δει, να ρωτήσει, να ακούσει. Αυτό δεν βλάπτει όσες φορές κι αν το επαναλάβουμε. Οι επιτυχημένοι καινοτόμοι χρησιμοποιούν και τη δεξιά και την αριστερή πλευρά του εγκέφαλου τους. Κοιτάζουν αριθμούς αλλά και ανθρώπους. Επεξεργάζονται αναλυτικά το πως πρέπει να είναι η καινοτομία, ώστε να ανταποκρίνεται σε μια ευκαιρία. Κι έπειτα βγαίνουν έξω και παρατηρούν τους πελάτες, τους χρήστες, για να δουν ποιες είναι οι προσδοκίες, οι αξίες και οι ανάγκες αυτών των ανθρώπων.

Η δεκτικότητα του κοινού μπορεί να γίνει αντιληπτή, το ίδιο και οι αξίες. Μπορεί να αντιληφθεί κανείς ότι αυτή η άλλη προσέγγιση δε θα ταιριάζει στις προσδοκίες ή στις συνήθειες των ανθρώπων που θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τη συγκεκριμένη καινοτομία. Διαφορετικά διατρέχει κανείς τον κίνδυνο να έχει τη σωστή καινοτομία με τη λάθος μορφή.

Για να είναι αποτελεσματική μια καινοτομία πρέπει να είναι απλή και συγκεκριμένη. Θα πρέπει να κάνει μόνο ένα πράγμα, διαφορετικά προκαλεί σύγχυση. Αν δεν είναι απλή δε θα δουλέψει. Όλα τα καινούργια πράγματα δημιουργούν προβλήματα. Αν είναι πολύπλοκα, δεν θα μπορούν να επισκευαστούν ή να διορθωθούν. Όλες οι αποτελεσματικές καινοτομίες είναι συγκλονιστικά απλές.

Ακόμη και η καινοτομία που δημιουργεί νέες χρήσεις και νέες αγορές θα πρέπει να έχει για στόχο της μια συγκεκριμένη, ξεκάθαρη εφαρμογή. Θα πρέπει να είναι εστιασμένη πάνω σε μια συγκεκριμένη ανάγκη, που να την ικανοποιεί, πάνω σε ένα συγκεκριμένο τελικό αποτέλεσμα που να το παράγει.

Οι αποτελεσματικές καινοτομίες ξεκινούν μικρές. Δεν είναι μεγαλομανείς. Προσπαθούν να κάνουν ένα συγκεκριμένο πράγμα. Αυτό μπορεί να είναι η απόκτηση της δυναμικότητας ενός κινούμενου οχήματος να παίρνει ηλεκτρικό ρεύμα, ενώ κινείται πάνω σε ράγες, η καινοτομία που κατέστησε εφικτό το ηλεκτρικό τραμ. Οι μεγαλομανείς ιδέες και τα σχέδια που στοχεύουν να προκαλέσουν «επανάσταση σε κάποιο βιομηχανικό κλάδο», είναι μάλλον απίθανο να πετύχουν.

Είναι καλύτερα οι καινοτομίες μπορούν να ξεκινούν μικρές, απαιτώντας στην αρχή λίγα χρήματα, λίγους ανθρώπους και μόνο μια μικρή και περιορισμένη αγορά.

Διαφορετικά, δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να γίνουν οι ρυθμίσεις και οι αλλαγές που είναι σχεδόν πάντα απαραίτητες για να πετύχει μια καινοτομία. Στην αρχή οι καινοτομίες σπάνια είναι κάτι περισσότερο από «σχεδόν σωστές». Οι απαραίτητες αλλαγές μπορούν να γίνουν, μόνο αν η κλίμακα είναι μικρή και οι απαιτήσεις για ανθρώπους και χρήματα σχετικά περιορισμένες.

Μια επιτυχημένη καινοτομία πρέπει να στοχεύει στην πρωτοκαθεδρία. Δεν χρειάζεται να στοχεύει απαραίτητα στο να γίνει τελικά μια «μεγάλη επιχείρηση». Στην πραγματικότητα, κανένας δεν μπορεί να προδικάσει αν μια δεδομένη καινοτομία θα καταλήξει ως μια μεγάλη επιχείρηση ή ως ένα μέτριο επίτευγμα. Αλλά αν μια καινοτομία δεν στοχεύει από την αρχή στην πρωτοκαθεδρία, είναι απίθανο να είναι αρκετά καινοτομική και κατά συνέπεια, είναι απίθανο να μπορέσει να καθιερωθεί.

Οι στρατηγικές ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό. Από εκείνες που στοχεύουν στην εύρεση και στην κατάκτηση κάποιας μικρής «προνομιούχου θέσης» σε μια διαδικασία ή αγορά. Όλες όμως οι επιχειρηματικές στρατηγικές, όλες οι στρατηγικές, δηλαδή, που στοχεύουν στην εκμετάλλευση κάποιας καινοτομίας, πρέπει να κατακτούν την πρωτοκαθεδρία μέσα σε κάποιο δεδομένο περιβάλλον. Διαφορετικά, θα δημιουργήσουν απλά μια ευκαιρία για τους ανταγωνιστές.

Τέλος, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που θα ήταν καλό να εφαρμόζονταν ώστε να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία και φυσικά στην αποφυγή των επιχειρησιακών συγκρούσεων είτε μέσα στην επιχείρηση είτε με άλλες επιχειρήσεις.

Αυτοί οι παράγοντες, επιτυχίας, μπορούν να ονομασθούν, είναι οι εξής:

- Παροχή μιας καλής τεχνολογικής εξυπηρέτησης στους πελάτες
- Εγκαθίδρυση μιας καλής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας, αποτελεσματικές εξωτερικές πηγές με επιστημονική και τεχνολογική τεχνογνωσία
- Να ασκείται πίεση σε συγκεκριμένα άτομα
- Να απασχολούν στην επιχείρηση τους διοικητές υψηλής ποιότητας. Χαρακτηριστικά τους είναι η δυναμικότητα, είναι ανοικτά μυαλά και έχουν την ικανότητα να πείθουν και να προσελκύουν με την εξυπνάδα τους.

#### **4.9.2 ΤΙ ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ**

Το πρώτο λέει απλά ότι δεν πρέπει να προσπαθεί κανείς να κάνει τον έξυπνο. Οι καινοτομίες πρέπει να χρησιμοποιούνται από απλούς ανθρώπους και αν πρόκειται να πετύχουν κάποιο μέγεθος ή σημασία, πρέπει να απευθύνονται και σε ηλίθιους και σε σχεδόν ηλίθιους. Οτιδήποτε υπερβολικά έξυπνο, είτε στο σχεδιασμό του είτε στη χρήση του, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αποτύχει.

Δεν πρέπει να διασπάται ο στόχος, δεν πρέπει να γίνονται πολλά πράγματα ταυτόχρονα. Καινοτομίες που απομακρύνονται από τον πυρήνα, έχουν την τάση να διαχέονται. Παραμένουν ιδέες και δεν γίνονται καινοτομίες. Ο πυρήνας δεν χρειάζεται να ανήκει στην τεχνολογία ή στη γνώση. Στην πραγματικότητα, η γνώση της αγοράς προσφέρει έναν καλύτερο πυρήνα ενότητας σε οποιαδήποτε επιχείρηση, είτε κερδοσκοπική είτε κοινής ωφελείας, από οποιαδήποτε άλλη γνώση ή τεχνολογία. Πρέπει όμως να υπάρχει ένας πυρήνας ενότητας στις καινοτομικές προσπάθειες, διαφορετικά έχουν την τάση να διασπώνται. Η καινοτομία χρειάζεται τη συγκεντρωμένη ενέργεια μιας ενοποιημένης προσπάθειας από πίσω της.

Απαιτεί επίσης από τους ανθρώπους, που την εφαρμόζουν, να καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλον, κι αυτό, επίσης, απαιτεί ενότητα, έναν κοινό πυρήνα, ο οποίος κινδυνεύει από τη διάσπαση.

Τέλος δεν πρέπει να γίνεται προσπάθεια καινοτομίας για το μέλλον, καινοτομία για το παρόν. Μια καινοτομία μπορεί να έχει μακροχρόνια επίδραση, ενδέχεται να μην φτάσει στην πλήρη ωριμότητα της παρά είκοσι χρόνια αργότερα.

Μερικές φορές οι καινοτομικές ευκαιρίες χρειάζονται μακροχρόνια προετοιμασία. Στην φαρμακευτική έρευνα, δέκα χρόνια έρευνας και εξελικτικού έργου δεν θεωρούνται καθόλου ασυνήθιστα ή ιδιαίτερα πολλά. Εν τούτοις, καμία φαρμακευτική εταιρία δεν θα διανοητό να ξεκινήσει ερευνητικό έργο για κάτι το οποίο, αν επιτύχει, δεν θα έχει άμεση εφαρμογή ως φάρμακο για θεραπευτικές ανάγκες, που ήδη υπάρχουν.

Επίσης, υπάρχουν μερικά πράγματα που το επιχειρηματικό μάντζμεντ μιας υπάρχουσας επιχείρησης δεν πρέπει να κάνει.

Η σημαντικότερη προειδοποίηση είναι ότι δεν πρέπει να ανακατεύονται οι παραδοσιακές μονάδες με τις επιχειρηματικές. Δεν πρέπει να μπαίνει ο επιχειρηματικός φορέας μέσα στον υπάρχοντα φορέα. Δεν πρέπει η καινοτομία να γίνεται αντικείμενο ανθρώπων επιφορτισμένων με το μάντζμεντ, την εκμετάλλευση,

τη βελτίωση αυτού που ήδη υπάρχει. Όταν αυτό γίνεται τότε δημιουργούνται εντάσεις και τέλος φτάνουμε στις συγκρούσεις.

Δεν συνίσταται επίσης, σε μια επιχείρηση να προσπαθεί να γίνει επιχειρηματική χωρίς να αλλάζει τις βασικές πολιτικές και πρακτικές της. Το να προσπαθεί κανείς να κάνει τον επιχειρηματία παράλληλα με κάτι άλλο σπάνια φέρνει αποτέλεσμα. Το μόνο που καταφέρνει να γίνει είναι να συγκρούονται στελέχη και υπάλληλοι της επιχείρησης και να δημιουργούνται συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση, πράγμα που δεν βοηθά καθόλου στην επιτυχία μιας καινοτομίας, ούτε και της ίδιας της επιχείρησης.

Εν γένει, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν υπάρξει επιτυχημένες ως επιχειρηματίες, μόνο όταν χρησιμοποίησαν τους δικούς τους ανθρώπους σε νέα εγχειρήματα. Υπήρξαν επιτυχημένες μόνο όταν χρησιμοποίησαν ανθρώπους τους οποίους καταλαβαίνουν και οι οποίοι τους καταλαβαίνουν, ανθρώπους τους οποίους εμπιστεύονται και οι οποίοι, με τη σειρά τους, ξέρουν πως να πετυχαίνουν πράγματα μέσα στην επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονταν οι συγκρούσεις μεταξύ τους, αφού λειτουργούσαν ομαδικά και με ομαδικό πνεύμα. Αυτό, όμως, προϋποθέτει ότι ολόκληρη η εταιρία είναι διαποτισμένη με το πνεύμα της επιχειρηματικότητας, ότι θέλει την καινοτομία και την αναζητεί, θεωρώντας την αναγκαιότητα και ευκαιρία.

Οι καινοτομικές προσπάθειες που βγάζουν την υπάρχουσα επιχείρηση από τον κλάδο της, σπάνια είναι επιτυχημένες. Είναι καλύτερα η καινοτομία να μην οδηγεί σε «διαφοροποίηση». Όποια κι αν είναι τα οφέλη της διαφοροποίησης, αυτή δεν πρέπει να μπερδεύεται με την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Το καινούργιο είναι πάντα αρκετά δύσκολο για να το αποπειράται κανείς σε ένα χώρο τον οποίο δεν καταλαβαίνει. Η υπάρχουσα επιχείρηση καινοτομεί εκεί όπου έχει εμπειρία, γνώση της αγοράς ή γνώση της τεχνολογίας.

Για να είναι επιτυχημένη μια καινοτομία, πρέπει να είναι «ώριμη», πρέπει να υπάρχει μια δεκτικότητα από το κοινό για αυτήν. Αυτό το ρίσκο ενυπάρχει μέσα στην καινοτομία και αποτελεί μια διάσταση της ξεχωριστής δύναμης της. Όλες οι καινοτομίες εκμεταλλεύονται κάποια αλλαγή που έχει ήδη συμβεί. Ικανοποιούν κάποια ανάγκη, που ήδη υπάρχει.

Οι κίνδυνοι είναι μεγάλοι για τις καινοτομίες, που στηρίζονται σε νέα γνώση στις επιστήμες και στην τεχνολογία. Οι κίνδυνοι είναι ιδιαίτερα υψηλοί, βέβαια, όταν πρόκειται για καινοτομίες σε κλάδους που είναι ακόμη «μοντέρνοι».



Αντίθετα, κλάδοι, που δεν τραβούν τους προβολής της δημοσιότητας, ενέχουν πολύ μικρότερους κινδύνους. Αυτό ισχύει στις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Όσο πιο δημοφιλής είναι η καινοτομία, τόσο περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να την αντιγράψουν και έτσι υπάρχουν συγκρούσεις και προστριβές μεταξύ των επιχειρήσεων.

Εν τούτοις, ακόμη και οι κίνδυνοι της καινοτομίας υψηλής τεχνολογίας μπορούν να περιοριστούν σημαντικά ενσωματώνοντας την στη γνώση, που αποτελεί πηγή προέλευσης της καινοτομίας σε μια από τις άλλες πηγές προέλευσης.

Τελειώνοντας, όταν οι επιχειρήσεις προσπαθήσουν έστω και λίγο να εφαρμόσουν κάποια από τα «πρέπει» και «δεν πρέπει», τότε οι σχέσεις τους και μέσα στην ίδια την επιχείρηση, αλλά και οι σχέσεις τους με τις άλλες επιχειρήσεις θα βαίνουν σε ένα καλύτερο δρόμο, δρόμο δημιουργίας και επιτυχίας των καινοτομιών τους. Φυσικά ο ανταγωνισμός και οι μικροσυγκρούσεις πάντα θα υπάρχουν και είναι καλό να υπάρχουν, ώστε οι επιχειρήσεις να βρίσκονται σε εγρήγορση και να βελτιώνονται.

Υπάρχουν τέλος, τρεις όροι. Και οι τρεις τους είναι προφανείς αλλά συχνά δεν λαμβάνονται υπόψη.

1. *Η καινοτομία είναι δουλειά.* Απαιτεί γνώσεις. Συχνά απαιτεί μεγάλη εφευρετικότητα. Σίγουρα, υπάρχουν άνθρωποι, οι οποίοι είναι πιο ταλαντούχοι καινοτόμοι από άλλους. Επίσης, οι καινοτόμοι σπάνια δουλεύουν σε περισσότερους από έναν τομείς. Στην καινοτομία, όπως και σε οποιαδήποτε άλλη δουλειά, χρειάζεται ταλέντο, χρειάζεται εφευρετικότητα και χρειάζεται ευνοϊκή προδιάθεση. Πέρα όμως από αυτά, η καινοτομία θέλει σκληρή, εστιασμένη, με συγκεκριμένο στόχο δουλειά, με πολύ μεγάλες απαιτήσεις για επιμέλεια, επιμονή και δέσμευση. Αν απουσιάζουν αυτά, καμία ποσότητα ταλέντου, εφευρετικότητας ή γνώσεων δεν πρόκειται να ωφελησει.
2. *Για να πετύχουν, οι καινοτόμοι πρέπει να στηρίζονται στα προσόντα τους.* Οι επιτυχημένοι καινοτόμοι εξετάζουν ένα πλατύ φάσμα ευκαιριών. Έπειτα, όμως, θέτουν το ερώτημα : «Ποια από αυτές τις ευκαιρίες ταιριάζουν σε μένα, ταιριάζουν σε αυτή την εταιρεία, αξιοποιεί αυτό στο οποίο εμείς (ή εγώ) είμαστε καλοί κι έχουμε δείξει ικανότητα εκτέλεσης;». Από αυτήν την άποψη, φυσικά, η καινοτομία δεν διαφέρει καθόλου από τις άλλες δουλειές. Είναι, όμως, πιο σημαντικό να στηρίζεται η καινοτομία σε δεδομένα προσόντα, λόγω των κινδύνων της καινοτομίας και των επακόλουθων απαιτήσεων της για ειδικές γνώσεις και ικανότητα εκτέλεσης. Και στην καινοτομία, όπως και

σε οποιαδήποτε άλλη νέα επιχείρηση, πρέπει να υπάρχει, επίσης, ένα «ταίριασμα» της ιδιοσυγκρασίας. Οι επιχειρήσεις δεν τα πηγαίνουν πολύ καλά σε κάτι το οποίο δεν σέβονται στην πραγματικότητα. Αντίστοιχα, οι καινοτόμοι πρέπει να είναι, ιδιοσυγκρασιακά, συντονισμένοι με την καινοτομική ευκαιρία. Η καινοτομία πρέπει να είναι σημαντική για αυτούς, όπως επίσης και να έχει νόημα για αυτούς. Διαφορετικά δεν θα είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν την επίμονη, σκληρή, γεμάτη απογοητεύσεις δουλειά, που πάντα απαιτεί μια επιτυχημένη καινοτομία.

3. *Η καινοτομία είναι μια επίδραση στην οικονομία και στην κοινωνία.* Είναι μια αλλαγή στην συμπεριφορά των πελατών, των δασκάλων, των αγροτών – των ανθρώπων γενικότερα. Ή είναι μια αλλαγή σε κάποια διαδικασία – στον τρόπο δηλαδή, με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται και παράγουν κάτι. Άρα η καινοτομία πρέπει να βρίσκεται κοντά στην αγορά, να έχει στην ουσία για στόχο της την αγορά.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

## ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

## 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο ανταγωνισμός είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Δεδομένης της σπουδαιότητας του θα περίμενε κανείς πως θα είχαν ασχοληθεί διεξοδικά με αυτό το θέμα, κάτι που δεν έγινε μέχρι την τελευταία δεκαετία.

Αν και φαινομενικά παράδοξη η κατάσταση αυτή έχει την εξήγησή της γιατί ο ανταγωνισμός έπεσε θύμα της καθημερινότητάς του.

Η κατάσταση αυτή άρχισε να αλλάζει τα τελευταία χρόνια και ιδίως την τελευταία δεκαετία όταν έγινε αντιληπτό ότι οι υπάρχουσες γνώσεις, μέθοδοι και τεχνικές ήταν εντελώς ανεπαρκείς για να βοηθήσουν την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της ορθολογικά και αποτελεσματικά.

Τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκε μια ολόκληρη σειρά από μεθόδους και τεχνικές για τη μελέτη και αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών συνθηκών.

## 5.2 ΕΝΝΟΙΑ – ΟΡΙΣΜΟΣ

Η προσπάθεια που καταβάλλουν πολλοί για να πετύχουν το ίδιο αποτέλεσμα, καλείται συναγωνισμός ή ανταγωνισμός.

Επομένως, ανταγωνισμός ονομάζεται η άμιλλα, η οποία αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων του ίδιου επαγγέλματος, και προπαντός μεταξύ των εμπόρων του ίδιου είδους και γενικά στην οικονομία σημαίνει ύπαρξη «αγοράς» μέσα στην οποία λειτουργεί ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης και οι τιμές διαμορφώνονται βάσει του νόμου αυτού. Γι' αυτό όταν λέμε Ανταγωνιστική Οικονομία, εννοούμε Οικονομία Αγοράς.

Ο συναγωνισμός βρίσκεται σε όλους τους κλάδους της παραγωγής και εμφανίζεται σε όλες τις πράξεις του εμπορίου κατά την πραγματοποίηση των εργασιών του. Π.χ. σε ενοικίαση καταστήματος, στην απόκτηση καλού και ειδικευμένου προσωπικού, στην συμφέρουσα προμήθεια και πώληση των εμπορευμάτων κλπ.

Σε όλα αυτά παίζει ρόλο η ικανότητα, οι τεχνικές και επιστημονικές γνώσεις και η πείρα του εμπόρου.

Ο συναγωνισμός όμως, αναφέρεται κυρίως στην πώληση των εμπορευμάτων, διότι η επιτυχία της εμπορικής εργασίας εξαρτάται από την έκταση και το πόσο επωφελής θα είναι η διάθεση των εμπορευμάτων.

Τα κυριότερα από τα πιο συνηθισμένα μέσα που διαθέτει σήμερα ο έμπορος για την κατάκτηση της αγοράς, είναι:

- Η διαφήμιση.
- Η βελτίωση της ποιότητας.
- Η μείωση της τιμής.
- Ο περιορισμός του κέρδους.
- Η καλή συσκευασία.
- Η πρόθυμη εξυπηρέτηση.
- Οι ευκολίες πληρωμής.
- Η παράδοση των εμπορευμάτων στο σπίτι ή στο κατάστημα του αγοραστή κλπ.

### **5.3 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Ο ανταγωνισμός που προκαλείται μεταξύ των εμπόρων, οφείλεται σε πολλούς λόγους, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

1. Η προσπάθεια διάδοσης ενός εμπορεύματος ή η προσπάθεια κατάκτησης.
2. Οι πωλήσεις που πραγματοποιούνται στις αγορές.
3. Οι πωλήσεις που γίνονται λόγω έλλειψης ρευστού χρήματος κάλυψη άμεσων αναγκών.
4. Οι πωλήσεις που γίνονται λόγω διάλυσης μιας επιχείρησης, π.χ. λόγω θανάτου του επιχειρηματία.
5. Η ίδρυση πρατηρίων από βιομηχανίες με τα οποία επιδιώκουν άμεση επαφή με το καταναλωτικό κοινό, στο οποίο πωλούν εμπορεύματα σε τιμές πιο χαμηλές από εκείνες του μικρεμπορίου.
6. Το εμπόριο που πραγματοποιείται από τους πλανόδιους εμπόρους.

Οι πλανόδιοι έμποροι που δεν επιβαρύνονται με έξοδα λειτουργίας και οι περιφερόμενοι από συνοικία σε συνοικία, από πόλη σε πόλη και από χωριό σε χωριό, προσφέρουν εμπορεύματα σε χαμηλότερες τιμές από εκείνες που προσφέρουν στους κατοίκους με μόνιμη εγκατάσταση. Συνήθως, οι πλανόδιοι έμποροι, αγοράζουν

εμπορεύματα ελαττωματικά ή περασμένης εποχής και τα μεταπωλούν σε τιμές πολύ χαμηλές.

## 5.4 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Οι αγορές στις οποίες οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους είτε σαν πωλητές των προϊόντων που παράγουν, είτε σαν αγοραστές των συντελεστών παραγωγής που χρησιμοποιούν, διακρίνονται σε διάφορες μορφές, ανάλογα με το είδος και τον βαθμό των ανταγωνιστικών συνθηκών που επικρατούν σε αυτές.

Συγκεκριμένα οι αγορές διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο μεμονωμένοι πωλητές και αγοραστές μπορούν με ανεξάρτητες δραστηριότητες να επηρεάζουν τις τιμές. Η έκταση μιας τέτοιας επίδρασης εξαρτάται βασικά από τους εξής τέσσερις παράγοντες: από την ομοιογένεια του προϊόντος ή του συντελεστή της παραγωγής, τον αριθμό πωλητών, τον αριθμό αγοραστών και τον αριθμό της συντονισμένης δράσης ή της αλληλεξάρτησης που υπάρχει μεταξύ διαφόρων αγοραστών και διαφόρων πωλητών.

Η ομοιογένεια του προϊόντος ή του συντελεστή της παραγωγής αυξάνει τις ανταγωνιστικές συνθήκες των αντίστοιχων αγορών, εφόσον περιορίζει σημαντικά την ελευθερία με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να δράσουν ανεξάρτητα από τους ανταγωνιστές τους. Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερη είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος, τόσο λιγότερο οι καταναλωτές θα μετακινούνται από το προϊόν μιας επιχείρησης στο προϊόν μιας άλλης σε ανταπόκριση των μεταβολών στις τιμές. Έτσι, οι επιχειρήσεις έχουν ένα βαθμό ελευθερίας στην άσκηση μιας ανεξάρτητης, αναφορικά με τους ανταγωνιστές τους, επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο αριθμός των αγοραστών και των πωλητών καθορίζει την έκταση κατά την οποία κάθε αγοραστής ή πωλητής είναι ενήμερος των συνεπειών της δικιάς του πολιτικής στις αντίστοιχες δραστηριότητες των ανταγωνιστών του και έτσι, προσδιορίζει την έκταση των μεταβολών στις τιμές και στις παραγόμενες ποσότητες των ανταγωνιστών, την οποία κάθε ένας προσδοκά σαν αποτέλεσμα της μεταβολής της δικής του δραστηριότητας. Τέλος, οι συμφωνίες μεταξύ των επιχειρήσεων ως προς τις τιμές, το προϊόν και του ελέγχου τμημάτων της αγοράς είναι βασικής σημασίας για τον χαρακτήρα των ανταγωνιστικών συνθηκών και των αγορών. Η δυνατότητα τέτοιων συμφωνιών εξαρτάται όχι μόνο από τον αριθμό των

επιχειρήσεων, αλλά και από την φύση των προϊόντων, από τις απόψεις των διοικούντων τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις προς τις συμφωνημένες δραστηριότητες, — από τις σχέσεις των επιχειρήσεων στο παρελθόν και από την κρατική αντί — μονοπωλιακή πολιτική.

Ο αριθμός των διαφορετικών μορφών αγοράς και έτσι των ανταγωνιστικών συνθηκών είναι πολύ μεγάλος, λόγω του διαφορετικού βαθμού διαφοροποίησης των προϊόντων ή των συντελεστών, του διαφορετικού αριθμού αγοραστών και πωλητών και των διαφορετικών σχέσεων μεταξύ τους (Ευθυμόγλου Πρόδρομος, στο βιβλίο «Επιχειρησιακή στρατηγική», 1990). Συνήθως όμως οι αγορές διακρίνονται στις εξής μορφές:

- 1. Στις αγορές πλήρους ανταγωνισμού:** οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται από ένα πολύ μεγάλο αριθμό ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων και αγοραστών. Τα προϊόντα των επιχειρήσεων είναι ομοιογενή και δεν υφίσταται δυνατότητα συμφωνιών μεταξύ των επιχειρήσεων και μεταξύ των αγοραστών. Συνεπώς κανένας αγοραστής και καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ασκήσει έλεγχο στις τιμές που προσδιορίζονται αποκλειστικά από το μηχανισμό της αγοράς.
- 2. Στις αγορές του ατελούς ανταγωνισμού:** οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται από ένα μεγάλο αριθμό αγοραστών και ένα σχετικά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, αλλά όμως υπάρχει ένας αρκετά σημαντικός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος. Η δυνατότητα πραγματοποίησης συμφωνιών δεν υφίσταται και κάθε επιχείρηση μπορεί σε ένα βαθμό να αναπτύξει την δραστηριότητά της ανεξάρτητα από τις δραστηριότητες των ανταγωνιστικών της δεδομένου ότι οι συνέπειες δεν θα είναι σημαντικές.
- 3. Στις αγορές του ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού:** οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι αρκετά μικρός ώστε να υπάρχει μια αμοιβαία αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τα προϊόντα τους σε ολιγοπωλιακές αγορές, προκειμένου να προσδιορίσουν την πολιτική τους, λαμβάνουν υπόψη όλες τις δυνατές συνέπειες, τις οποίες η πολιτική τους πιθανόν να έχει στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα των διαφόρων επιχειρήσεων μπορεί να είναι είτε ομοιογενή (πλήρες ολιγοπώλιο) είτε διαφοροποιημένα (διαφοροποιημένο ολιγοπώλιο). Σημειώνεται ότι η μεγάλη παρουσία ολιγοπωλιακών αγορών στη σύγχρονη οικονομία είναι βασικά το αποτέλεσμα της σχέσεως μεταξύ της εξέλιξης των τεχνολογικών

συνθηκών παραγωγής και της συνολικής παραγωγής που μπορεί να διατεθεί στην αντίστοιχη αγορά. Συγκεκριμένα, με αναφορά σε ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων, η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί, εκτός αν η επιχείρηση παράγει μια σημαντικά μεγάλη ποσότητα προϊόντος. Εάν αυτή η ποσότητα συνιστά ένα υψηλό ποσοστό της ολικής αγοράς του προϊόντος, τότε ο αριθμός των επιχειρήσεων θα είναι αναγκαστικά μικρός. Π.χ. η παραγωγή σιδήρου, αλουμινίου, αυτοκινήτων, κ.λ.π. η οποία απαιτεί τεχνικές παραγωγικές διαδικασίες εντάσεως κεφαλαίου, θα πρέπει να πραγματοποιείται σε μεγάλη κλίμακα, προκειμένου να επιτευχθεί χαμηλό κόστος. Επομένως ο αριθμός των επιχειρήσεων θα είναι μικρός. Όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι δύο τότε η αγορά λέγεται διοπώλιο.

4. **Στις αγορές που είναι πλήρη μονοπώλια:** οι αγορές αυτές κυριαρχούνται κάθε φορά από μία μόνο επιχείρηση που διαθέτει στην αντίστοιχη αγορά το προϊόν της, το οποίο είναι σαφώς διαφοροποιημένο από τα άλλα προϊόντα. Σημειώνεται ότι το πλήρες μονοπώλιο είναι σπάνιο και αποτελεί ένα φαινόμενο που είναι περισσότερο συνηθισμένο βραχυχρόνια παρά μακροχρόνια, όταν υποκατάστατα είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα εμφανιστούν στην αγορά με αποτέλεσμα η αγορά αυτή να διαμορφωθεί τελικά σαν ένα διαφοροποιημένο ολιγοπώλιο.
5. **Στις αγορές που είναι μονοψωνιστικές:** στις αγορές αυτές ασκείται επίδραση στις τιμές από την πλευρά των αγοραστών. Η επίδραση αυτή ασκείται είτε γιατί ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός π.χ. η Δ.Ε.Η. στην αγορά μετρητών ηλεκτρικού ρεύματος, ή στην αγορά εργασίας ηλεκτρολόγων μηχανικών, ο Ο.Τ.Ε. στην αγορά τηλεπικοινωνιακού υλικού, οι μεταλλευτικές επιχειρήσεις στην αγορά εργασίας μεταλλειολόγων κ.λ.π., είτε γιατί οι πωλητές έχουν προτιμήσεις να διαπραγματευθούν με συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών (π.χ. λόγω του υψηλού κόστους μετακίνησης σε άλλες ομάδες αγοραστών.)

Από την άλλη πλευρά οι αγορές που περιλαμβάνουν μονοψωνιστικά στοιχεία είναι δυνατόν να λειτουργούν από την πλευρά των πωλητών με συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού ή με οποιαδήποτε άλλη μορφή ανταγωνισμού (ατελούς, ολιγοπωλιακού ή ως μονοπώλια).



Παρακάτω παραθέτουμε ένα πίνακα με τις κυριότερες μορφές που μπορεί να συναντήσει κανείς μεταξύ προσφοράς και ζήτησης για ένα και το ίδιο αγαθό με τους αντιστοίχους χαρακτηρισμούς.

ΜΟΡΦΕΣ	ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ	ΖΗΤΟΥΝ	ΑΝΤΙ/ΣΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡ/ΜΟΙ
1 <sup>η</sup>	ΠΟΛΛΟΙ	ΠΟΛΛΟΙ	=	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ)
2 <sup>η</sup>	ΛΙΓΟΙ	ΠΟΛΛΟΙ	=	ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟ
3 <sup>η</sup>	ΕΝΑΣ	ΠΟΛΛΟΙ	=	ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ
4 <sup>η</sup>	ΠΟΛΛΟΙ	ΛΙΓΟΙ	=	ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟ
5 <sup>η</sup>	ΠΟΛΛΟΙ	ΕΝΑΣ	=	ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ
6 <sup>η</sup>	ΛΙΓΟΙ	ΛΙΓΟΙ	=	ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟ
7 <sup>η</sup>	ΛΙΓΟΙ	ΕΝΑΣ	=	ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ
8 <sup>η</sup>	ΕΝΑΣ	ΛΙΓΟΙ	=	ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ
9 <sup>η</sup>	ΕΝΑΣ	ΕΝΑΣ	=	ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ

## 5.5 ΘΕΜΙΤΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Για να πετύχουν το σκοπό τους οι έμποροι και για να επικρατήσουν στην αγορά, χρησιμοποιούν διάφορα μέσα. Ανάλογα όμως με τα μέσα που χρησιμοποιούν, ο συναγωνισμός χαρακτηρίζεται σαν θεμιτός ή αθέμιτος. Ο James E. Dougherty Robert L. Pfaltzgraff JR, στο βιβλίο του «Ανταγωνιστικές Θεωρίες Διεθνών Σχέσεων», 1995, χαρακτηρίζει σαν θεμιτός ανταγωνισμός εκείνο, στον οποίο χρησιμοποιούνται από αυτούς που τον πραγματοποιούν με θεμιτά μέσα, δηλαδή:

1. Η ελάττωση των τιμών, με τον περιορισμό του κέρδους. Οι χαμηλές τιμές προσελκύουν το καταναλωτικό κοινό.
2. Η καλή ποιότητα. Η καλή ποιότητα προσελκύει και διατηρεί την πελατεία.
3. Η παροχή διευκολύνσεων. Ο έμπορος δέχεται επιστροφή από τα εμπορεύματα που πώλησε και παρέχει πολλές φορές πιστώσεις σε τακτικούς πελάτες του.
4. Η καλή εμφάνιση του εμπορεύματος. Η κατασκευή, το χρώμα, το σχέδιο καθώς και άλλα χαρακτηριστικά του, θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες και τις προτιμήσεις των αγοραστών.

5. Η επιμελημένη συσκευασία. Ο τρόπος της συσκευασίας, η καλή ποιότητα και η εμφάνιση του περικαλύμματος, επιδρούν ψυχολογικά στον πελάτη.
6. Η εμφάνιση του καταστήματος, η επίπλωση, ο φωτισμός, ο χώρος και η τοποθέτηση των εμπορευμάτων μέσα στο κατάστημα, η ύπαρξη προθηκών και η καλή εξωτερική εμφάνιση (βιτρίνα), επιδρούν ψυχολογικά στον πελάτη, διότι σχηματίζεται η πεποίθηση ότι δεν είναι δυνατόν να εξαπατηθεί από ένα τέτοιο κατάστημα.
7. Η καλή συμπεριφορά του εμπόρου προς τους πελάτες του.
8. Η διαφήμιση του καταστήματος και των εμπορευμάτων. Οι ιδιότητες της διαφήμισης είναι το μέσο με το οποίο γίνεται η επιβολή της φήμης του καταστήματος.

Ο ανταγωνισμός αυτός όχι μόνο επιτρέπεται, αλλά ενδείκνυται και επιβάλλεται από το καταναλωτικό κοινό που κοιτά το συμφέρον του.

## 5.6 ΑΘΕΜΙΤΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Όπως σε κάθε αγώνα λαμβάνουν μέρος αγωνιστές οι οποίοι επιδιώκουν με πολλά και δόλια μέσα να πετύχουν υπεροχή έναντι των αντιπάλων τους, έτσι και εμπόριο η πλεονεξία σπρώχνει - οδηγεί πολλούς στη χρησιμοποίηση μεθόδων με τις οποίες επιδιώκουν να παραπλανήσουν το κοινό. Ο ανταγωνισμός που γίνεται με αυτόν τον τρόπο ονομάζεται αθέμιτος ανταγωνισμός. Σαν αθέμιτος ανταγωνισμός χαρακτηρίζονται:

1. Οι προσπάθειες του εμπόρου να προσθέσει κάτι στο εμπόρευμα.
2. Η υποτίμηση του ανταγωνισμού, του προσώπου ή του εμπορεύματός του, η οποία μπορεί να επιφέρει ζημιά στη διάθεση των προϊόντων του ή της αξιοπιστίας του.
3. Η δόλια διαφήμιση, με την οποία είναι δυνατό να προκληθούν ανακριβείς πληροφορίες σχετικά με κάποιο προϊόν.
4. Η μείωση της ποσότητας. Προσφέρεται εμπόρευμα συσκευασμένο, μειωμένου βάρους από το κανονικό (ψεύτικη ζύγιση του εμπορεύματος).
5. Οι ψεύτικες δημοπρασίες και οι αναληθείς ισχυρισμοί περί κατεδάφισης του καταστήματος ή για πτώχευση, οι οποίες προκαλούν στο κοινό την εντύπωση χαμηλών τιμών. Στην περίπτωση της κατεδάφισης, αν αληθεύει ο ισχυρισμός,

ο έμπορος για να αποφύγει τα έξοδα μεταφοράς των εμπορευμάτων του συμπέζει το κέρδος του και πωλεί φθηνότερα και κάτω πολλές φορές από το κόστος. Εάν αντίθετα δεν αληθεύει ο ισχυρισμός, ο έμπορος συγκεντρώνει με τον τρόπο αυτό μεγάλη πελατεία και πωλεί στις ίδιες τιμές, όπως έκανε πρώτα. Στην περίπτωση της πτώχευσης, εάν η πτώχευση είναι αληθινή, η πώληση των εμπορευμάτων με πλειστηριασμό γίνεται πολλές φορές και κάτω από το κόστος, εάν όμως δεν είναι αληθινή αλλά εικονική, η πώληση των εμπορευμάτων γίνεται στην τιμή που γινόταν και προηγουμένως.

6. Η προδοσία συναλλακτικών μυστικών ή μυστικών εκμεταλλεύσεων στους ανταγωνιστές, ή η χρησιμοποίηση μυστικών από ανταγωνιζόμενη επιχείρηση.

Οι συνέπειες του αθέμιτου ανταγωνισμού είναι:

A) Ζημιώνεται το κοινό από άποψη τιμής, ποιότητας και υγείας.

B) Προσβάλλονται τα συμφέροντα τρίτων προσώπων (των ανταγωνιστικών), προκειμένου περί παραποίησης σημάτων, επωνυμιών κλπ.

Γ) Περιορίζεται η κυκλοφορία καλών εμπορευμάτων από τα υποκατάστατά τους, παραποίηση ή νόθευση, με ζημία των παραγωγών και των καταναλωτών, π.χ.

Ο έμπορος λαδιού νοθεύει το ελαιόλαδο με σπορέλαιο και το πωλεί σαν ελαιόλαδο ή πωλεί το λίπος ως βούτυρο κλπ.

## 5.7 ΔΥΝΑΜΕΙΣ Ή ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο πρώτος βασικός παράγοντας που προσδιορίζει την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης είναι η ελκυστικότητα της αγοράς στην οποία διαθέτει τα προϊόντα της. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθεί η επιχείρηση πρέπει να προκύπτει από μια πλήρη γνώση των συνθηκών ανταγωνισμού που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα αυτή. Ο τελικός σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι από τη μια πλευρά η προσαρμογή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προς τις συνθήκες ανταγωνισμού της αγοράς και από τη άλλη, η μεταβολή των συνθηκών αυτών προς όφελος της επιχείρησης.

Το 1980, ύστερα από εκτεταμένη έρευνα σε θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων, ο καθηγητής M. Porter του Harvard Business School, δημοσίευσε ένα βιβλίο με τίτλο «Ανταγωνιστική Στρατηγική» (Competitive Advantage) στο οποίο

αναλύει την έννοια της αλυσίδας – αξίας στον καθορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

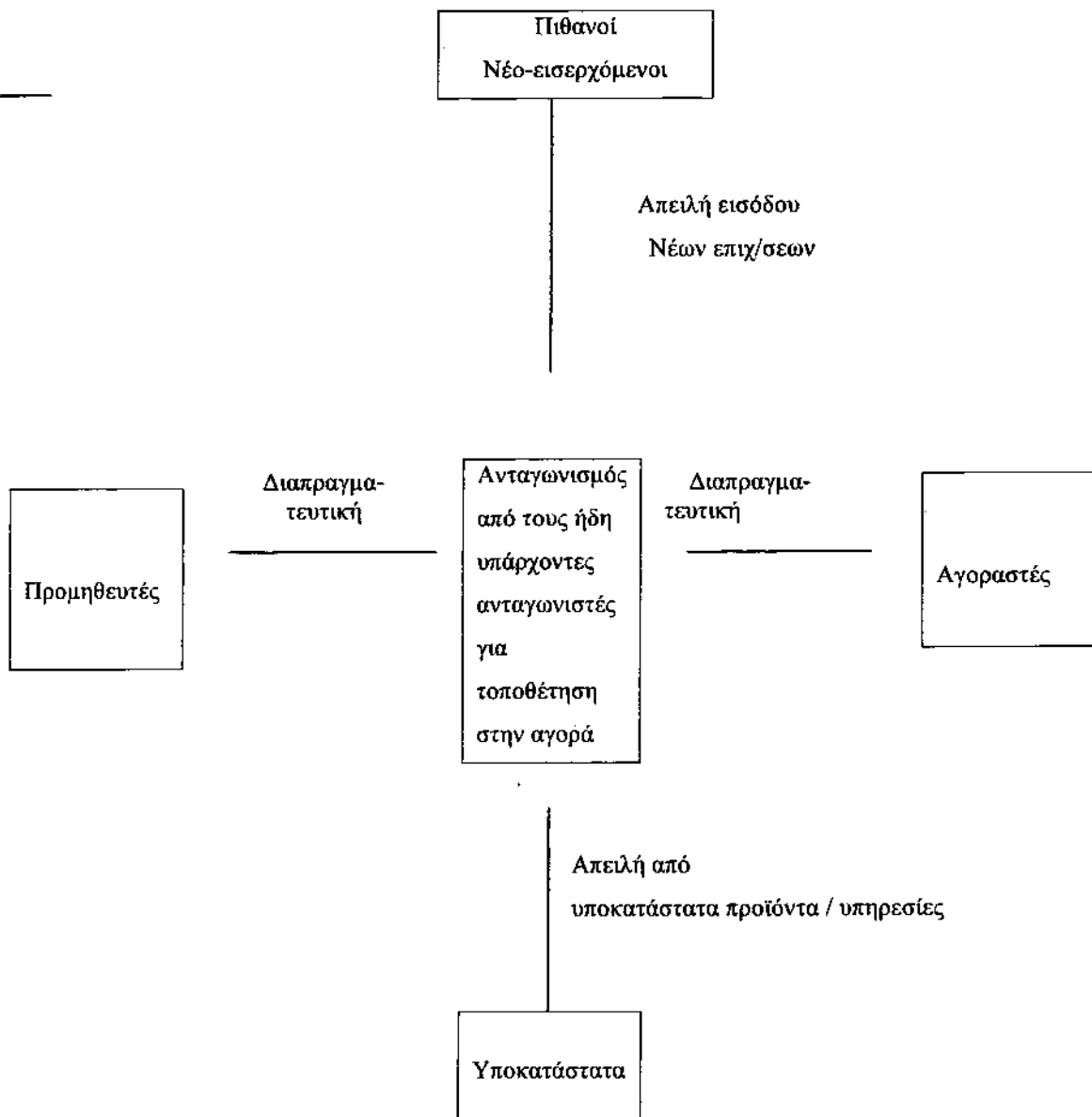
Αντίθετα με την ανάλυση των κύριων δυνάμεων ανταγωνισμού που αναφέρεται σε ολόκληρο το βιομηχανικό κλάδο, η ανάλυση της αλυσίδας – αξίας αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ενός βιομηχανικού κλάδου.

## 5.8 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

Η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται **δυνάμεις ανταγωνισμού**. Στο υπόδειγμα του Porter αναφέρονται οι εξής πέντε κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού (Ευθυμόγλου Πρόδρομος, στο βιβλίο «Επιχειρησιακή στρατηγική», 1990).

- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων, και
- Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Οι δυνάμεις αυτές εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Για την διαμόρφωση της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τόσο την δομή του βιομηχανικού κλάδου όσο και την μορφή των επιπτώσεων που συνεπάγονται σε αυτή.



**Δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό.**

**Πηγή : M. Porter, «Competitive Strategy», 1980.**

Σημειώνεται ότι τα συμπεράσματα της έρευνας του Porter ενδιαφέρουν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα τα στελέχη εκείνα που είναι υπεύθυνα για την χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας (top management). Ο Porter, (Ευθύμογλου Πρόδρομος Γ, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Θεσσαλονίκη 1990), υποστηρίζει ότι

ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων δεν εξετάζει τον ανταγωνισμό σε βάθος, γιατί οι μέχρι τώρα θεωρίες βασίζονται κυρίως σε προβλέψεις του μεριδίου αγοράς και του βαθμού ανάπτυξης της αγοράς. Σύμφωνα με τον Porter, ο ανταγωνισμός στην αγορά ενός προϊόντος βασίζεται στις υφιστάμενες οικονομικές δυνατότητες του βιομηχανικού κλάδου και για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο να εξετασθούν και οι άλλοι ανταγωνιστικοί παράγοντες εκτός από τον ανταγωνισμό με τη στενή έννοια του όρου. Πράγματι, εκτός από τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στην αγορά, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι νεοεισερχόμενοι, και τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν επίσης να επηρεάσουν κατά ένα μικρό ή μεγάλο βαθμό τον ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά.

Ένας βιομηχανικός κλάδος, δηλαδή ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα τα οποία συνήθως είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους έχει μια συγκεκριμένη δομή που προσδιορίζεται από ορισμένα στοιχεία με ιδιαίτερα οικονομικά και τεχνικά χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζουν τους παράγοντες ανταγωνισμού. Τα διοικητικά στελέχη που έχουν αναλάβει τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής πρέπει να εξετάσουν και να αναλύσουν προσεκτικά τα στοιχεία αυτά, ώστε να καταστεί η επιχείρηση ικανή να αμυνθεί από τους παράγοντες ανταγωνισμού και επίσης να τους επηρεάσει προς δικό της όφελος.

Η μεθοδολογία του Porter, αν και σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και για την ανάλυση του περιβάλλοντος αγοράς και για τον προσδιορισμό των κύριων παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική των περισσότερων κερδοσκοπικών και μη οργανισμών. Σύμφωνα με τους σκοπούς της ανάλυσης, η μεθοδολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και σε επιμέρους τμήματα της αγοράς που ορίζονται κατά διάφορους τρόπους.

## **5.9 ΔΟΜΗ ΑΓΟΡΑΣ**

Ο βαθμός επίδρασης του κάθε παράγοντα ανταγωνισμού είναι συνάρτηση της δομής της αγοράς ή με άλλα λόγια, των υφιστάμενων οικονομικών και τεχνικών χαρακτηριστικών της. Η δομή της αγοράς μπορεί να μεταβληθεί διαχρονικά καθώς η αγορά εξελίσσεται. Οι μεταβολές αυτές μετατοπίζουν το γενικό και σχετικό βαθμό επίδρασης των παραγόντων ανταγωνισμού με αποτέλεσμα να επηρεάζουν θετικά ή

αρνητικά την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Οι εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στην αγορά και οι οποίες είναι σημαντικές για την διαμόρφωση της στρατηγικής ανταγωνισμού των επιχειρήσεων είναι εκείνες που επιδρούν στη δομή της αγοράς αυτής.

Εάν οι παράγοντες ανταγωνισμού και οι συνθήκες που προσδιορίζουν τη συγκρότηση τους σχετίζονται μόνο με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς, τότε η στρατηγική ανταγωνισμού θα βασιζόταν κυρίως στην επιλογή της σωστής αγοράς και στην καλύτερη κατανόηση των παραγόντων αυτών σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Όμως, η επιχείρηση δεν είναι συνήθως δέσμια της συγκεκριμένης δομής της αγοράς, δεδομένου ότι με τη στρατηγική της μπορεί να επηρεάσει τους παράγοντες ανταγωνισμού. Έτσι, εάν μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει την δομή, μπορεί ταυτόχρονα να μεταβάλει και την ελκυστικότητα της αγοράς προς το καλύτερο ή το χειρότερο. Πολλές αποτελεσματικές στρατηγικές έχουν επιτύχει την μετατόπιση των κανόνων ανταγωνισμού με αυτόν τον τρόπο.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε μια συγκεκριμένη αγορά όλοι οι παράγοντες ανταγωνισμού δεν είναι εξίσου σημαντικοί. Το αποτέλεσμα είναι ότι κάθε αγορά είναι μοναδική και έχει την δική της δομική μορφή. Το αναλυτικό πλαίσιο που διαμορφώνουν οι παράγοντες ανταγωνισμού επιτρέπει στην επιχείρηση να διαπιστώσει και να επιλέξει εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι είναι κρίσιμοι στον ανταγωνισμό της, όπως επίσης να πιστοποιήσει εκείνες τις στρατηγικές καινοτομίες οι οποίες θα βελτίωναν την οικονομική απόδοσή. Έτσι, μέσα στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσονται οι δημιουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης προς εκείνους τους παράγοντες της δομής της αγοράς οι οποίοι είναι οι περισσότερο σημαντικοί για την διασφάλιση της μακροχρόνιας απόδοσης και για την διαμόρφωση μιας επιθυμητής στρατηγικής καινοτομίας.

## **5.10 ΔΟΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Οι στρατηγικές ανταγωνισμού που αλλάζουν την δομή της αγοράς μπορεί να έχουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα αφού η επιχείρηση μπορεί να χειροτερεύσει την δομή της αγοράς και την απόδοσή της όπως επίσης μπορεί να την βελτιώσει. Π.χ. η σχεδίαση ενός νέου προϊόντος που περιορίζει τα εμπόδια εισόδου νέων

επιχειρήσεων στην αγορά ή αυξάνει την επιθετικότητα των ανταγωνιστών είναι πιθανό να μειώσει την μακροχρόνια απόδοση της αγοράς παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση που εισήγαγε το νέο αυτό προϊόν μπορεί να απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη προσωρινά. Επίσης, η συνεχιζόμενη μείωση των τιμών στην διάρκεια μιας περιόδου μπορεί να υποβαθμίσει στην σημασία της διαφοροποίηση του προϊόντος. Έτσι η εμφάνιση στην αγορά ενός γενικευμένου προϊόντος είναι μια ενδεχόμενη σοβαρή απειλή για την δομή της αγοράς αυτής, λόγω της αύξησης της ευαισθησίας των αγοραστών ως προς τις τιμές, της ενίσχυσης του ανταγωνισμού τιμών και της μείωσης των υψηλών διαφημιστικών εμποδίων που δεν επιτρέπουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

Συχνά οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν στρατηγικές επιλογές χωρίς να εξετάζουν τις μακροχρόνιες συνέπειες στη δομή της αγοράς. Διαπιστώνουν μια βελτίωση στην ανταγωνιστική τους θέση, εφόσον η επιλογή είναι επιτυχής, πλην όμως αποτυγχάνουν στο να προβλέψουν τις συνέπειες των αντιδράσεων των ανταγωνιστών τους. Έτσι, εάν η επιλογή ακολουθηθεί από αντίστοιχες αντιδράσεις των ανταγωνιστών που υποβαθμίζουν την δομή της αγοράς, τότε η θέση όλων θα γίνει χειρότερη. Τέτοιες συνθήκες δημιουργούνται συνήθως από μικρότερες επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν τα μειονεκτήματα που τους δημιουργεί η παρουσία στην αγορά των μεγαλύτερων ανταγωνιστών, ή που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα βιωσιμότητας και απεγνωσμένα ψάχνουν για τρόπο επίλυσης τους.

Η δυνατότητα που έχουν οι επιχειρήσεις να διαμορφώσουν με στρατηγικές επιλογές την δομή της αγοράς, καθορίζει την ιδιαίτερη ευθύνη των ηγετών της αγοράς. Οι ενέργειες αυτών μπορεί να συνεπάγονται μια σημαντική επίδραση στην δομή της αγοράς λόγω του μεγέθους τους και του επηρεασμού που ασκούν στους αγοραστές, στους προμηθευτές και στους άλλους ανταγωνιστές.

Ταυτόχρονα, το μεγάλο μερίδιο της αγοράς που έχουν οι ηγέτες εξασφαλίζει ότι οτιδήποτε μεταβάλλει την γενική δομή της αγοράς θα επηρεάσει και αυτούς επίσης. Ένας ηγέτης πρέπει επομένως να σταθμίζει την δική του ανταγωνιστική θέση έναντι των υγιών συνθηκών της αγοράς στο σύνολό της. Συχνά η θέση των ηγετών βελτιώνεται με δραστηριότητες που βελτιώνουν ή προστατεύουν την δομή της αγοράς παρά με δραστηριότητες που βελτιώνουν ή προστατεύουν την δομή της αγοράς παρά με δραστηριότητες που επιδιώκουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους ίδιους.



## 5.11 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Οι ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς αποτελούν τον πυρήνα της επιτυχίας ή της αποτυχίας των επιχειρήσεων. Η στρατηγική ανταγωνισμού είναι ένας συνδυασμός από στόχους τους οποίους θέτει η επιχείρηση και από πολιτικές με τις οποίες επιθυμεί να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Με άλλα λόγια, η στρατηγική ανταγωνισμού μιας επιχείρησης αποσκοπεί στην επίτευξη και διατήρηση μιας επιθυμητής ανταγωνιστικής θέσης στη θεμελιώδη περιοχή στην οποία ο ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα δηλαδή στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι με την στρατηγική ανταγωνισμού η επιχείρηση επιδιώκει την δημιουργία μιας κερδοφόρας και μόνιμης θέσης έναντι των δυνάμεων που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στην αντίστοιχη αγορά.

Δύο είναι τα θέματα που προσδιορίζουν το πρόβλημα της επιλογής της στρατηγικής ανταγωνισμού (Ευθυμόγλου Πρόδρομος, στο βιβλίο «Επιχειρησιακή στρατηγική», 1990). Το πρώτο θέμα είναι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς για μακροχρόνια κέρδη και οι παράγοντες οι οποίοι την καθορίζουν. Το δεύτερο θέμα είναι η κατανόηση των κύριων παραγόντων που καθορίζουν την σχετική ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μέσα στον αντίστοιχο βιομηχανικό κλάδο. Η δομή του μοντέλου του Porter (παράγοντες που οδηγούν στον ανταγωνισμό) δίνει μια απάντηση και στα δυο θέματα.

Έτσι, ευθύς ως τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης κατανοήσουν και διαμορφώσουν τις αναγκαίες απαντήσεις στα θέματα αυτά, η προσοχή τους στη συνέχεια στρέφεται στη χρησιμοποίηση της γνώσης που αποκτήθηκε για την δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προκύπτει από την αξία την οποία η επιχείρηση αυτή μπορεί να δημιουργήσει στους καταναλωτές της και εξειδικεύεται με την διαφορά μεταξύ της αξίας αυτής και του απαιτούμενου κόστους της επιχείρησης για τη δημιουργία της. Αξία είναι το ότι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν για την απόκτηση του προϊόντος της επιχείρησης. Το μέγιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν η επιχείρηση προσφέρει το προϊόν της με τις χαμηλότερες δυνατές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της για ίσες αξίες στους καταναλωτές, ή όταν η επιχείρηση δημιουργεί στους καταναλωτές υψηλότερες αξίες από ότι οι ανταγωνιστές της οι οποίες

αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή του προϊόντος. Έτσι, υπάρχουν δύο τύποι ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων : ηγεσίας στο κόστος και διαφοροποίηση.

— Η ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή αλλά και μόνο εξετάζοντας την επιχείρηση στο σύνολο της, δηλαδή σαν μια ολοκληρωμένη οντότητα. Αντίθετα, μπορεί να διαπιστωθεί η ύπαρξη και το μέγεθος του, εξετάζοντας τις συγκεκριμένες δραστηριότητες της επιχείρησης που αφορούν το σχεδιασμό, την παραγωγή, το marketing, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Π.χ. ένα πλεονέκτημα κόστους, μπορεί να οφείλεται σε διαφορετικούς παράγοντες όπως χαμηλό κόστος παραγωγής, αποτελεσματικό σύστημα διανομής, γραμμή παραγωγής υψηλής αποδοτικότητας κ.λ.π. Από την άλλη πλευρά, η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να έχει τις ρίζες της σε ποικίλους παράγοντες, όπως στην προμήθεια πρώτων υλών άριστης ποιότητας, στην ύπαρξη ενός πολύ αποτελεσματικού συστήματος παραγγελιών, στην καλύτερη σχεδίαση του προϊόντος κ.λ.π..

## **5.12 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιάσουμε τέσσερις επιθετικές και αμυντικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Για όλες αυτές ισχύουν οι ακόλουθες γενικές αρχές (Πτυχιακή εργασία «Επιτυχής Διοίκηση και Διαχείριση μιας Μικρομεσαίας Επιχείρησης», Σπουδάστριες: Λέζου Αναστασία, Γιαλέλη Ελένη, Πάτρα 1996):

- 1) Πολλές φορές οι ανταγωνιστικές ενέργειες οδηγούν στην χρεοκοπία – εξαφάνιση κάποιου αντιπάλου. Αυτό όμως δεν είναι σκοπός αλλά υποπροϊόν της ανταγωνιστικής δραστηριότητας. Εκείνο που προέχει είναι η προστασία του ανταγωνισμού, με την έννοια ότι υπάρχει η δυνατότητα ύπαρξης διαφόρων αντιπάλων που εξασκούν ενεργό ανταγωνισμό, έστω και αν ορισμένοι υποχρεώνονται κατά καιρούς να εγκαταλείψουν τον ανταγωνισμό.
- 2) Υπό κανονικές συνθήκες οι περισσότεροι κλάδοι χαρακτηρίζονται από την «ειρηνική συνύπαρξη» των επιχειρήσεων που τους αποτελούν. Όταν ξεσπάει πόλεμος (όταν μια επιχείρηση εντοπίζει ορισμένες απειλές ή ευκαιρίες και

αποφασίζει να δράσει ανάλογα) αυτό γίνεται για έναν από τρεις κύριους λόγους:

- Όταν κάποιος αντίπαλος επιτίθεται σε μια αγορά όπου οι υπάρχοντες ανταγωνιστές δεν ικανοποιούν πλήρως τις αγοραστικές ανάγκες (π.χ. τα εστιατόρια fast-food που ικανοποιούν την ανάγκη για γρήγορη εξυπηρέτηση, η οποία δεν καλυπτόταν από τα παραδοσιακά εστιατόρια).
  - Όταν η αγοραστική δύναμη ενός τμήματος αρχίζει να φθίνει και οι μονάδες που το εξυπηρετούν αρχίζουν την αναζήτηση για νέες αγορές για να αντικαταστήσουν τις πωλήσεις τους.
  - Τέλος όταν ένας ανταγωνιστής ξεκινάει μια αναπτυξιακή πορεία μέσα στον κλάδο, πιθανώς βασισμένη σε κάποιο πλεονέκτημα (π.χ. ένα καλύτερο προϊόν).
- 3) Πριν ξεκινήσει η διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι απαραίτητο να προσδιορισθεί ο στόχος. Ο στόχος έχει τρεις διαστάσεις:
- *Επιλογή του εχθρού:* Ανάλογα με την ανάλυση του ανταγωνισμού και με τη δική της θέση, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τις εταιρείες ή την εταιρεία στην οποία θα επιτεθεί.
  - *Προσδιορισμός του σκοπού:* Ο τελικός σκοπός της κάθε ανταγωνιστικής ενέργειας είναι φυσικά η πιο ευνοϊκή τοποθέτηση του προϊόντος της εταιρείας. Όμως κάθε εκστρατεία πρέπει να έχει και κάποιο συγκεκριμένο λειτουργικό στόχο. Ενδεικτικά αναφέρονται ο εκφοβισμός, η «υποκλοπή μεριδίου».
  - *Επιλογή του πεδίου μάχης:* Καμιά επιχείρηση δεν είναι το ίδιο ισχυρή σε όλες τις λειτουργίες της. Πριν ξεκινήσει επομένως μια οποιαδήποτε ενέργεια πρέπει να εντοπισθεί ο τομέας ή οι τομείς όπου το έδαφος είναι πιο ευνοϊκό για την διεξαγωγή της μάχης (π.χ. τιμή, διανομή, διαφήμιση).
- 4) Οι περισσότεροι βιομηχανικοί και εμπορικοί κλάδοι αποτελούνται από τεσσάρων ειδών εταιρείες:
- Μια εταιρεία που έχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στη κατηγορία προϊόντος. Ας ονομάσουμε την εταιρεία αυτή «ηγέτη» ή «κορυφαία».
  - Δύο ή τρεις εταιρείες που έχουν τα επόμενα σε μέγεθος μερίδια αγοράς. Αυτά είναι μικρότερα μεν από του κορυφαίου, αλλά βρίσκονται σε απόσταση αναπνοής από αυτό. Ας ονομάσουμε τις εταιρείες αυτές «μνηστήρες» εφόσον εποφθαλμιούν τη θέση του κορυφαίου.

➤ Μερικές επιχειρήσεις με μικρότερα μερίδια αγοράς τις ονομάσουμε «ακόλουθες».

— ➤ Πολλές μικρές μονάδες με ελάχιστα μερίδια αγοράς που στηρίζουν την επιβίωσή τους σε κάποιο πλεονέκτημα περιορισμένης έκτασης υπό την γεωγραφική (π.χ. κατάσταση γειτονιάς), νομική (π.χ. αποκλειστική αντιπροσωπεία) ή εμπορική (π.χ. ιδιαίτερη σχέση με εξειδικευμένα κανάλια διανομής). Ας ονομάσουμε τις επιχειρήσεις αυτές «αντάρτες» εφόσον μοιράζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά με την αντίστοιχη στρατιωτική έννοια (ευελιξία, μικρό μέγεθος κ.λ.π.).

Η ταξινόμηση αυτή χρειάζεται γιατί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής από αυτές που θα παρουσιασθούν πιο κάτω εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από την κατηγορία στην οποία θα τοποθετήσει τον εαυτό της κάθε επιχείρησης. Προέχει επομένως η ανάλυση των ανταγωνιστικών συνθηκών σε σύγκριση με τις ικανότητες της ίδιας της εταιρείας προκειμένου να της δοθεί ο χαρακτηρισμός του κορυφαίου, μνηστήρα, ακολούθου, αντάρτη.

### **5.12.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Το Μάρκετινγκ είναι εκλεκτική επιστήμη. Εκτός από τις βασικές αρχές, θεωρίες και εφαρμογές που αναπτύχθηκαν μέσα στον ίδιο τον κλάδο, η ανάπτυξη της γνώσης έχει βασιστεί και στον εκτενή δανεισμό από άλλες επιστήμες όπως η οικονομική, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία και άλλες επιστήμες. Το πιο πρόσφατο πεδίο από όπου γίνεται δανεισμός εννοιών με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, είναι η στρατιωτική τεχνική. Η τάση αυτή δεν υποδηλώνει καμία «πολεμόχαρη διάθεση» με πραγματική στρατιωτική έννοια.

Όπως εύστοχα δήλωσε ο A.W EMERY το Μάρκετινγκ είναι μια πολιτισμένη μορφή πολέμου όπου οι μάχες κερδίζονται με λέξεις, ιδέες και πειθαρχημένη σκέψη. Ο δανεισμός οφείλεται στις ομοιότητες που υπάρχουν ανάμεσα στο στρατιωτικό και επιχειρηματικό ανταγωνισμό και στην συνειδητοποίηση ότι η στρατιωτική τεχνική έχει τελειοποιηθεί μετά από πολλούς αιώνες.

## 5.12.2 ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

### ► Κατά μέτωπο επίθεση:

Η κατά μέτωπο επίθεση χαρακτηρίζεται από την «στρατιωτική αρχή της ισχύος». Για να πετύχει η κατά μέτωπο επίθεση, πρέπει να είναι σε θέση να αντιπαρατάξει ανάλογους πόρους με τον αμυνόμενο (ποιότητα προϊόντος). Οι επιθέσεις αυτές μπορούν να αναληφθούν κατά κανόνα από μια επιχείρηση εναντίον ανταγωνιστών του αυτού ή κατώτερου επιπέδου και σπάνια πετυχαίνουν αν ο αμυνόμενος κατέχει υψηλότερη θέση στην ιεραρχία του ανταγωνισμού. Η επίθεση θα πρέπει να στηρίζεται σε κάποιο ισχυρό πλεονέκτημα, όπως μια σημαντική καινοτομία στην απόδοση του προϊόντος, η δυνατότητα παραγωγής πραγματικά εφάμιλλων προϊόντων σε σημαντικά χαμηλό κόστος.

Μια άλλη σημαντική αρχή της κατά μέτωπο επίθεσης είναι ότι ο επιτιθέμενος πρέπει να έχει τη δυνατότητα καταδίωξης. Η επιχείρηση που κάνει την επίθεση δεν θα πρέπει να αφήνει την αμυνόμενη να ανασυγκροτηθεί. Η παραμέληση αυτής της αρχής είναι πιο συχνή αιτία αποτυχίας των κατά μέτωπο επιθέσεων.

Πολλές μικρές εταιρείες ξεκινούν μια δραστηριότητα με ανεπαρκή χρηματοδότηση. Μετά από μια έντονη αρχική παρουσία (π.χ. διαφήμιση) οι πόροι τελειώνουν και η επιτιθέμενη μονάδα υποκύπτει στη δύναμη ανάστασης των αμυνόμενων επιχειρήσεων. Αυτό συνήθως εκφράζεται με διακοπή ή περιορισμό της διαφήμισης, παραμέληση ή σκόπιμη μείωση της ποιότητας κ.λ.π. και καταλήγει στην αποχώρηση ή την χρεοκοπία.

### ► Πλευρική Επίθεση:

Η πλευρική επίθεση στηρίζεται στην αρχή ότι ο αμυνόμενος συγκεντρώνει τις δυνάμεις του εκεί που περιμένει την επίθεση. Τη στρατηγική αυτή επιλέγουν συνήθως οι επιχειρήσεις που διαθέτουν λιγότερες δυνάμεις από τους αντιπάλους τους. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής εξαρτάται από δύο παράγοντες:

- A) Τον εντοπισμό μιας απροφύλακτης περιοχής.
- B) Τη συγκέντρωση όλων των δυνάμεων σε μια δυναμική «μάζα».

Οι ακάλυπτες περιοχές μπορούν να προσδιορισθούν με βάση το γεωγραφικό ή αγοραστικό καταμερισμό (τμηματοποίηση). Δηλαδή η πλευρική επίθεση μπορεί να

γίνει ένα τμήμα των αγοραστών των οποίων οι ανάγκες δεν εξυπηρετούνται ικανοποιητικά από τα υπάρχοντα προϊόντα.

Εφαρμόζοντας την αρχή της συγκεντρωμένης δυναμικής μάζας στην επίθεση η εταιρεία συνόδευσε την τοποθέτηση με πρωτότυπη συσκευασία.

Γενικότερα πεδία μαχών για πλευρικές επιθέσεις είναι η χαμηλότερη τιμή, τα προϊόντα ελαφρά κατώτερης ποιότητας, τα προϊόντα πολυτελείας, η καινοτομία στα προϊόντα και άλλα.

## 5.13 Η ΝΕΑ ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο ανταγωνισμός τείνει να αλλάξει όχι μόνο ως προς το βαθμό εμφάνισής του, αλλά και προς τη μορφή του. Αυτό οφείλεται σε τρεις κύριους λόγους:

1. Στην τάση συγκεντρωτισμού στην επιχειρηματική δραστηριότητα όπου δεκάδες χιλιάδες μικροί ανταγωνιστές τείνουν να εγκαθίστανται από λίγες μονάδες. Η τάση αυτή προς το ολιγοπώλιο έχει διεθνή χαρακτήρα.
2. Με την ανάπτυξη των μέσων μαζικής ενημέρωσης ο καταναλωτής είναι σε θέση να συγκρίνει την πληθώρα των προσφερόμενων ειδών. Σαν αποτέλεσμα στην βιομηχανική αγορά όπου οι νέες μέθοδοι της πληροφορικής και η εισαγωγή ορθολογικών μεθόδων στις προμήθειες επιτρέπουν στους αγοραστές να εξετάζουν εύκολα διάφορες πηγές προμήθειας χωρίς να είναι «δέσμιου» ενός ή δύο παραγωγών.
3. Η τάση προς το στρατηγικό μάνατζμεντ, σημαίνει ότι η χρήση των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης από μία μονάδα του κλάδου, υποχρεώνει και τις άλλες να εκσυγχρονιστούν αν θέλουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Είναι προφανές ότι αυτό επεκτείνεται και στη χρήση στρατηγικών μεθόδων αντιμετώπισης του ανταγωνισμού. Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει τους ανταγωνιστές διεξοδικά και μεθοδευμένα, η τυχόν εμμονή των υπολοίπων στην ευκαιριακή και αυτοσχδιαστή αντιμετώπιση, δεν μπορεί παρά να έχει αρνητικές συνέπειες.

Με βάση όλα όσα προαναφέραμε, συμπεραίνουμε πως ο ανταγωνισμός θα είναι το πιο ουσιαστικό στοιχείο της επιχειρηματικής ζωής στις μετέπειτα δεκαετίες.

## 5.14 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο ανταγωνισμός στηρίζεται στην ελευθερία των συναλλαγών και παρουσιάζεται μόνο μεταξύ των ατόμων του ίδιου είδους. Στηρίζεται στην ελευθερία των συναλλαγών και επιδρά άλλοτε με ευμενή και άλλοτε με δυσμενή αποτελέσματα.

### → Ευμενή Αποτελέσματα (Θετικά):

Τα θετικά αποτελέσματα του ανταγωνισμού είναι τα ακόλουθα:

1. Ο παραγωγός προσπαθεί να επεκτείνει την κατανάλωση των προϊόντων του και για να το πετύχει αυτό, καταβάλλει όλες του τις δυνάμεις για τη βελτίωση της ποιότητας χρησιμοποιώντας νέους τρόπους και νέες μεθόδους στην παραγωγή. Έτσι, με την άμιλλα πραγματοποιούνται εφευρέσεις και τελειοποιούνται τα προϊόντα.
2. Ο έμπορος, ο οποίος έχει ελεύθερο πεδίο δράσης, συλλαμβάνει νέα σχέδια και αναπτύσσει ενέργεια και δράση επωφελή για την διάδοση των προϊόντων.
3. Αυξάνονται οι συναλλαγές μεταξύ των διαφόρων χωρών και έτσι επιτυγχάνεται ο καταμερισμός των έργων και η μεταφορά των διαφόρων προϊόντων της οικουμένης, από τη μια χώρα στην άλλη.
4. Επιτυγχάνεται ισορροπία προσφοράς και ζήτησης.
5. Επιτυγχάνεται ισορροπία των τιμών, ώστε αυτές να ανταποκρίνονται στις δαπάνες της παραγωγής και να μην φτάνουν στα ύψη, σε βάρος της κατανάλωσης.

### → Δυσμενή Αποτελέσματα (Αρνητικά):

Ο ανταγωνισμός έχει και αρνητικά αποτελέσματα, μεταξύ των οποίων είναι και τα πιο κάτω:

1. Η χειροτέρευση της ποιότητας .
2. Η νοθεία για κάθε είδος εμπορεύματος, η οποία μπορεί να καταστήσει πολλά από αυτά –ειδικότερα τρόφιμα- επιβλαβή για την υγεία.
3. Ο εξευτελισμός των τιμών.

Στην πράξη ο ανταγωνισμός αποτελεί μορφή αγοράς κατά την οποία τόσο στην πλευρά της προσφοράς όσο και στην πλευρά της ζήτησης, υπάρχουν πολλοί που προσφέρουν και πολλοί που ζητούν το ίδιο αγαθό, του οποίου η τιμή διαμορφώνεται

με βάση το νόμο προσφοράς και ζήτησης. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει Ελεύθερος Ανταγωνισμός.

----- Στον ελεύθερο ανταγωνισμό η τιμή διαμορφώνεται με βάση το νόμο προσφοράς και ζήτησης, αλλά και με την παρέμβαση του κράτους για την προστασία των καταναλωτών και την αποφυγή της εκμετάλλευσής τους από αυτούς που προσφέρουν το αγαθό.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

## ΗΘΙΚΗ

## 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Συχνά οι άνθρωποι που εργάζονται σε επιχειρήσεις – διευθυντές και υπάλληλοι- αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα τα οποία πρέπει και να εξετάζουν. Η εκμάθηση και η γνώση για το πώς να αναγνωρίζουν τα διαφορετικά είδη των ηθικών διλημμάτων που εμφανίζονται είναι μια σημαντική επιχειρησιακή ικανότητα. Το κόστος στην επιχείρηση και στην κοινωνία της ανήθικης και παράνομης συμπεριφοράς είναι πολύ μεγάλο. Μια επιχειρησιακή εταιρεία είναι πιθανότερο να κερδίσει την δημόσια έγκριση και κοινωνική νομιμότητα αν εμμένει στις βασικές ηθικές αρχές και τους νόμους της κοινωνίας.

Οι βασικές ερωτήσεις που πρέπει να μας απασχολήσουν σε αυτό το πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο είναι :

- Τι είναι ηθική; Τι είναι επιχειρησιακή ηθική; Είναι το ίδιο πράγμα;
- Γιατί θα πρέπει η επιχείρηση να είναι ηθική;
- Γιατί τα προβλήματα ηθικής εμφανίζονται στην επιχείρηση;

Στόχος μας είναι να εξερευνήσουμε την έννοια της ηθικής, να προσδιορίσουμε τους διαφορετικούς τύπους ηθικών προβλημάτων που εμφανίζονται στην επιχείρηση και να εξηγήσουμε γιατί προκύπτουν αυτά τα διλήμματα.

## 6.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

Όπως προαναφέραμε στην ιστορική αναδρομή, πολλοί φιλόσοφοι ανά τους αιώνες, διαμόρφωσαν θεωρίες σχετικά με το τι είναι ηθική και σχεδόν όλοι έφτασαν στο ίδιο συμπέρασμα, ότι ηθικό είναι «ό,τι είναι καλό για το σύνολο».

Σύμφωνα με τους George Chrussides και John Kaler, στο βιβλίο τους «Essentials of Business Ethics», η «έννοια της ηθικής είναι μια σύλληψη της σωστής και λανθασμένης συμπεριφοράς. Η ηθική μας λέει πότε μια συμπεριφορά είναι ηθική και πότε είναι λανθασμένη». Επίσης εξετάζονται οι θεμελιώδεις σχέσεις –πως σκεφτόμαστε προς τους άλλους και πως θέλουμε να σκεφτούνε και να ενεργήσουνε οι άλλοι προς εμάς. Οι αρχές της ηθικής αποτελούν τους οδηγούς της ηθικής συμπεριφοράς. Παραδείγματος χάριν, πολλές κοινωνίες στις οποίες παρατηρούνται κλοπές, εξαπατήσεις και σωματικές βλάβες άλλων ανθρώπων θεωρούνται ότι είναι ανήθικες. Ενώ αντίθετα η τιμιότητα, ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η

παροχή βοήθειας στον συνάνθρωπο θεωρείται ως μια ηθικά επιθυμητή συμπεριφορά. Έτσι, βασικοί κανόνες συμπεριφοράς είναι ουσιαστικοί για την συντήρηση και την —συνέχεια της οργανωμένης ζωής.

Προσωπικά πιστεύουμε ότι η ηθική είναι ακριβώς αυτό: η υπεράσπιση του καλού σε παγκόσμιο επίπεδο, η συνειδητοποίηση της σημασίας του αγαθού της ζωής σε κάθε μορφή παρουσίας στη γη και ο σεβασμός για το πολύτιμο αγαθό του βίου.

Οι έννοιες «σωστός» και «λανθασμένος» προέρχονται από πολλές πηγές. Οι θρησκευτικές πεποιθήσεις είναι μια σημαντική πηγή ηθικής καθοδήγησης. Η οικογενειακή δομή —είτε δύο γονείς, είτε ένας γονέας, ή μια μεγάλη οικογένεια με τους αδελφούς και τις αδελφές, τους παππούδες και τις γιαγιάδες, τις θείες, τα ξαδέρφια και άλλο σόι— μεταδίδει στα παιδιά καθώς μεγαλώνουν μια αίσθηση του τι είναι «σωστό» και τι «λανθασμένο». Τα σχολεία και οι δάσκαλοι, οι γείτονες, οι φίλοι, τα πρότυπα, οι εθνικές ομάδες και φυσικά η πάντα παρούσα τηλεόραση, επηρεάζουν το τι θεωρούμε «σωστό» και «λανθασμένο» στην ζωή. Το σύνολο αυτής της εκμαθησιακής εμπειρίας δημιουργεί σε κάθε πρόσωπο μια έννοια της ηθικής, της ανηθικότητας και γενικότερα της κοινωνικά αποδεκτής συμπεριφοράς.

Οι παραπάνω ηθικές πεποιθήσεις ενεργούν αργότερα ως μια ηθική πυξίδα που καθοδηγεί κάθε πρόσωπο όταν προκύπτουν τα ηθικά διλήμματα. Οι ηθικές ιδέες είναι παρούσες σε όλες τις κοινωνίες, όλες τις οργανώσεις και όλα τα μεμονωμένα πρόσωπα αν και μπορούν να ποικίλουν πολύ από το ένα στο άλλο. Η ηθική μας μπορεί να μην είναι ίδια με τον γείτονα μας, ή μία έννοια της ιδιαίτερης θρησκευτικής ηθικής μπορεί να μην είναι ίδια με κάποια άλλη, ή ακόμα και το τι μια κοινωνία θεωρεί ηθικό μπορεί σε μια άλλη κοινωνία να είναι απαγορεύσιμο.

Αυτές οι διαφορές αυξάνουν το σημαντικό και αμφισβητούμενο ζήτημα του ηθικού σχεδιασμού, ο οποίος αναφέρεται στην ερώτηση εάν οι ηθικές αρχές πρέπει να καθορίζονται από την προσωπική άποψη, τις παραδόσεις μιας κοινωνίας, τις διαφορετικές χρονικές περιόδους στην ιστορία, ή τις ειδικές περιστάσεις της στιγμής.

Στην μια περίπτωση η έννοια που δίνεται στην ηθική θα ήταν σχετική με τον χρόνο, την περίσταση και το πρόσωπο το οποίο περιλαμβάνεται σε αυτήν. Στην άλλη περίπτωση δεν θα υπήρχε κανένα συγκεκριμένο καθολικό ηθικό πρότυπο με το οποίο οι περισσότεροι άνθρωποι θα μπορούσαν να συμφωνήσουν. Για τα στελέχη που διευθύνουν τις επιχειρήσεις σε διάφορες κοινωνίες, αυτό το δίλημμα είναι ζωτικής σημασίας.

Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι παρά τις διαφορετικές διαστάσεις που παίρνει η ηθική μέσα στην κοινωνία μας και σε όλον τον κόσμο, όλοι οι άνθρωποι παντού —εξαρτώνται από τις ηθικές αρχές οι οποίες προσδιορίζουνε το αν οι ενέργειες τους είναι «σωστές» ή «λανθασμένες», ηθικές ή ανήθικες, εγκριμένες ή αποδοκιμασμένες. Η ηθική από αυτήν την άποψη είναι ένα ανθρώπινο χαρακτηριστικό γνώρισμα, το οποίο λαμβάνει χώρα παντού.

### 6.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

Οι περισσότεροι συγγραφείς που έχουν ασχοληθεί με το θέμα συμφωνούν σε αυτό: Η *επιχειρησιακή ηθική* είναι η εφαρμογή των γενικών ηθικών ιδεών στην επιχειρησιακή συμπεριφορά.

Η επιχειρησιακή ηθική δεν είναι ένα ειδικό σύνολο ηθικών ιδεών διαφορετικών από την γενικά αποδεκτή έννοια της ηθικής και συνεπώς εφαρμόσιμων μόνο στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, εάν η απιστία θεωρείται ανήθικη σε κάποια επιχείρηση, κατόπιν καθέννας σε αυτή την επιχείρηση που είναι ανέντιμη με τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους μετόχους, ή τους ανταγωνιστές, ενεργεί ανήθικα και κακοηθώς. Επίσης εάν η προστασία πελατών από την ζημία θεωρείται ηθική, μια επιχείρηση που παράγει ένα επικίνδυνα ελαττωματικό προϊόν θα ενεργήσει με έναν ανήθικο τρόπο.

Για να θεωρηθεί ηθική η επιχείρηση, πρέπει να υιοθετήσει την κατάλληλη γενικά αποδεκτή ηθική συμπεριφορά. Η επιχείρηση δεν πρέπει να προσπαθήσει να καθορίσει από μόνη της σύμφωνα με το δικό της συμφέρον το τι είναι «σωστό» και «λανθασμένο». Οι υπάλληλοι και διευθυντές μπορούν να θεωρήσουνε κατά περιόδους, ότι είναι επιτρεπόμενο να εφαρμόσουνε ηθικούς κανόνες στις επιχειρησιακές καταστάσεις, σύμφωνα με το δικό τους συμφέρον. Αλλά η κοινωνία δεν συγχωρεί και δεν επιτρέπει τέτοιου είδους συμπεριφορές. Οι άνθρωποι που εργάζονται στην επιχείρηση δεσμεύονται από τις ίδιες ηθικές αρχές που εφαρμόζονται στην κοινωνία.

Ο Frederick W., στο βιβλίο του «*Business and Society*», το 1997, αναφέρεται και σε μια άλλη πτυχή της ηθικής, την «εννοιολογική ηθική», όπως καλείται μερικές φορές και η οποία αποτελείται όπως αναφέρει χαρακτηριστικά: «από μια ανάλυση

των κεντρικών όρων στην ηθική, σε μία προσπάθεια να γίνουν κατανοητά τα θεμέλια των ηθικών συστημάτων, και τις λειτουργίες της ηθικής σε ένα κοινωνικό σύστημα».

— Σε μια έρευνα που έγινε σε 300 ανωτέρους υπαλλήλους Αμερικάνικων εταιρειών στις Η.Π.Α. για το τι θεωρούνται ηθικά ζητήματα στην επιχείρηση, σχεδόν τα μισά (45%) από τα ζητήματα περιλαμβάνουν τις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων. Με άλλα λόγια ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν ο ένας στον άλλον και αντιμετωπίζουν την εργασία.

Περίπου το 1/5 των ζητημάτων εξετάζει την σχέση επιχείρησης – πελατών και άλλο 1/5 του αποτελέσματος αναφέρεται στις κοινωνικές ηθικές ανησυχίες. Αυτοί οι ίδιοι ανώτεροι υπάλληλοι, όταν ερωτήθηκαν για να ονομάσουν τα ηθικά ζητήματα που θεώρησαν ότι θα ήταν πολύ σημαντικά στα επόμενα 5 έτη, προσδιόρισαν 6 ως ιδιαίτερα σημαντικά:

1. Περιβαλλοντικά ζητήματα (86% είπαν ότι θα ήταν ένα σοβαρό ή κρίσιμο ζήτημα).
2. Ασφάλεια προϊόντων (78% το σημείωσαν ως σοβαρό ή κρίσιμο).
3. Διαλογή υγείας των υπαλλήλων (77%).
4. Ασφάλεια των αρχείων της επιχείρησης (73%).
5. Των ενδιαφερόντων μετόχων (70%).
6. Την ασφάλεια εργασιακών χώρων (70%).

Αυτές είναι οι ερχόμενες ηθικές προκλήσεις στην επιχείρηση.

**Οι απόψεις 300 ανωτέρων υπαλλήλων στις Η.Π.Α., Καναδά, Ευρώπη,  
Ιαπωνία και Αυστραλία το 1987**

<b>Ζητήματα απαντήσεων</b>	<b>Ποσοστό θετικών</b>
<b>Διαδεδομένη συμφωνία (πλειοψηφία)</b>	
Σύγκρουση συμφερόντων των υπαλλήλων	91
Ακατάλληλα δώρα στο προσωπικό της εταιρείας	91
Σεξουαλικές παρενοχλήσεις	85
Αναρμόδιες πληρωμές	84
Καταφατική δράση	84
Ιδιωτικότητα υπαλλήλων	84
Περιβαλλοντικά ζητήματα	82
<b>Μέτριο επίπεδο συμφωνίας (υψηλής για να συγκρατήσει την πλειοψηφία)</b>	
Διαλογή υγείας υπαλλήλων	79
Οι συγκρούσεις η ηθική της επιχείρησης και ξένος	77
Επιχειρησιακές πρακτικές	76
Ασφάλεια των αρχείων επιχείρησης	76
Ασφάλεια εργασιακών χώρων	74
Περιεχόμενο διαφήμισης	74
Πρότυπα ασφάλειας προϊόντων	68
Εταιρικές συνεισφορές	68
Ενδιαφέροντα μετόχων	65
Εταιρική οφειλόμενη διαδικασία	63
Ζητήματα κυβερνητικών συμβάσεων (π.χ. υπερφορτώνοντας)	59
Τιμολόγηση προϊόντων	42
Συγκρίσιμη αξία (των εργασιών των ανδρών και των γυναικών, των μισθών)	43

**Πηγή: Chrussides G. και Kaler J., (1996), *Essential of Business Ethics*, Mc Craw-hill International (UK) Limited.**

## 6.4 ΓΙΑΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΗΘΙΚΕΣ

Μια σωστή ερώτηση είναι γιατί οι επιχειρηματίες άνδρες και οι γυναίκες πρέπει να δείχνουν ένα τέτοιο ενδιαφέρον για την επιχειρησιακή ηθική.

Οι κυνικοί προτείνουν ότι ο στόχος τους είναι να «κοιμίσουν» την κοινωνία, προσφέροντάς της τη ψεύτικη αίσθηση της ασφάλειας, που δηλώνει ότι οι επιχειρηματίες είναι υπεύθυνοι και εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους στους ανταγωνιστές, τους πελάτες και το περιβάλλον. Το ενδιαφέρον τους για την επιχειρησιακή ηθική, θα υποστηρίξουν, προσδιορίζεται μόνο μέσα από την αξιόπιστη επιχειρησιακή ιδιότητα. Το να εμφανίζεσαι ηθικός, μπορεί να υποδηλώσει, ότι πρόκειται απλά για μια καλή επιχείρηση: Οι καταναλωτές είναι αναμφισβήτητα πιθανότερο να αγοράσουν από μια επιχείρηση που μπορεί να φανεί ηθική. Οι πτυχιούχοι είναι πιθανότερο να προσελκυστούν από τις επιχειρήσεις που συμπεριφέρονται σωστά στους υπαλλήλους τους και προσφέρουν στους πελάτες μια δίκαιη συμφωνία. Άλλοι μπορούν να υποστηρίξουν ότι η ανησυχία για την επιχειρησιακή ηθική είναι ένας τρόπος προφύλαξης από την νομοθεσία: οι επιχειρηματίες δεν θέλουν εξωτερικούς περιορισμούς ή νέες πιθανότητες για ποινικές διώξεις και νομικές διαδικασίες.

Εκείνοι που είναι λιγότερο απογοητευμένοι με την ανθρώπινη φύση, θα χαιρετήσουν αυτό το ενδιαφέρον για μια υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά ως απόδειξη ότι υπάρχει μια γνήσια ανησυχία μέσα στον επιχειρησιακό κόσμο, ότι οι καταναλωτές παίρνουν μια δίκαιη συμφωνία, ότι η περιβαλλοντική ρύπανση τίθεται υπό έλεγχο, ενώ άνδρες και γυναίκες απασχολούνται σε αποδεκτές συνθήκες εργασίας και τα λοιπά.

Υπάρχει εντούτοις, κάτι ελαφρώς περίεργο στην ερώτηση γιατί πρέπει να ενεργήσουμε ηθικά. Για να ζητήσουμε μια εξήγηση για να κάνουμε κάτι υποδηλώνεται ότι υπάρχει κάτι ποιο θεμελιώδες, προφανώς σημιάντικότερο από αυτό για το οποίο επιδιώκουμε την εξήγηση. Παραδείγματος χάριν «γιατί γράφεται ένα δοκίμιο;» μπορεί να εξηγηθεί επαρκώς από το «επειδή μελετώ για ένα επιχειρηματικό πτυχίο», και «γιατί μελετάς για ένα επιχειρηματικό πτυχίο» μπορεί να εξηγηθεί, «επειδή θέλω μια καλή εργασία». αν ακολουθήσουμε αυτή την γραμμή των ερωτήσεων «γιατί», θα μπορούσαμε να επεκτείνουμε αυτή την αλυσίδα των

εξηγήσεων, σε κάτι σαν τον ακόλουθο τρόπο: δοκίμιο – πτυχίο – εργασία – σταδιοδρομία – χρήμα – υλική ευημερία – ευτυχία. Αλλά αν συνεχίζουμε να ρωτάμε —γιατί (όπως μερικά παιδιά, ενοχλητικά, ορισμένες φορές) έρχεται ένα σημείο που δεν υπάρχει καμία κατάλληλη απάντηση: η μόνη απάντηση είναι, «δεν βλέπεται το γιατί;» Μόλις προσπαθήσουμε να ρωτήσουμε, «γιατί θέλετε να είστε ευτυχείς;» δεν υπάρχει καμία κατανοητή απάντηση: εάν αυτός που ρωτά δεν μπορεί να δει γιατί η ευτυχία είναι επιθυμητή, κατόπιν δεν υπάρχει κάτι περισσότερο που μπορούμε να κάνουμε για να δια φωτίσουμε αυτό το μάλλον περίεργο πρόσωπο. Έχουμε φτάσει στην τελευταία εξήγηση, δεν υπάρχει απλά τίποτα περισσότερο.

Η ερώτηση «γιατί να είμαστε ηθικοί;» είναι παρόμοια. Θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε αυτό με την θεώρηση ότι η ύπαρξη ηθικής σημαίνει καλή επιχείρηση. Αλλά εάν κάνουμε αυτό, είναι σαν να προτείνουμε ότι είναι ίσως σημαντικότερο να έχουμε επιχειρησιακή επιτυχία από το να ενεργούμε ηθικά. Μπορούμε να έχουμε μεταγενέστερα κίνητρα για να ενεργήσουμε ηθικά, αλλά τα μεταγενέστερα κίνητρα δεν είναι βεβαίως τα ίδια με τα αρχικά σωστά κίνητρα, και τα μεταγενέστερα κίνητρα γενικά μειώνουν την αξία της ηθικής συμπεριφοράς.

Εάν οι συντάκτες αυτής της εργασίας (και ελπίζουμε, οι αναγνώστες επίσης) ρωτηθούν γιατί δεν είναι δολοφόνοι ή κλέφτες, η τελική απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις είναι ότι τέτοιες ενέργειες είναι λανθασμένες. αν απέχουμε μόνο από την δολοφονία και την κλοπή επειδή φοβόμαστε την αποκάλυψη, ή επειδή έχουμε ποιο ενδιαφέροντα πράγματα να κάνουμε, δεν μπορούμε να υπερηφανευθούμε για τα ηθικά μας πρότυπα καθόλου: στην πραγματικότητα θα παραδεχόμασταν ότι θα το κάναμε εάν μπορούσαμε, ή εάν το θέλαμε.

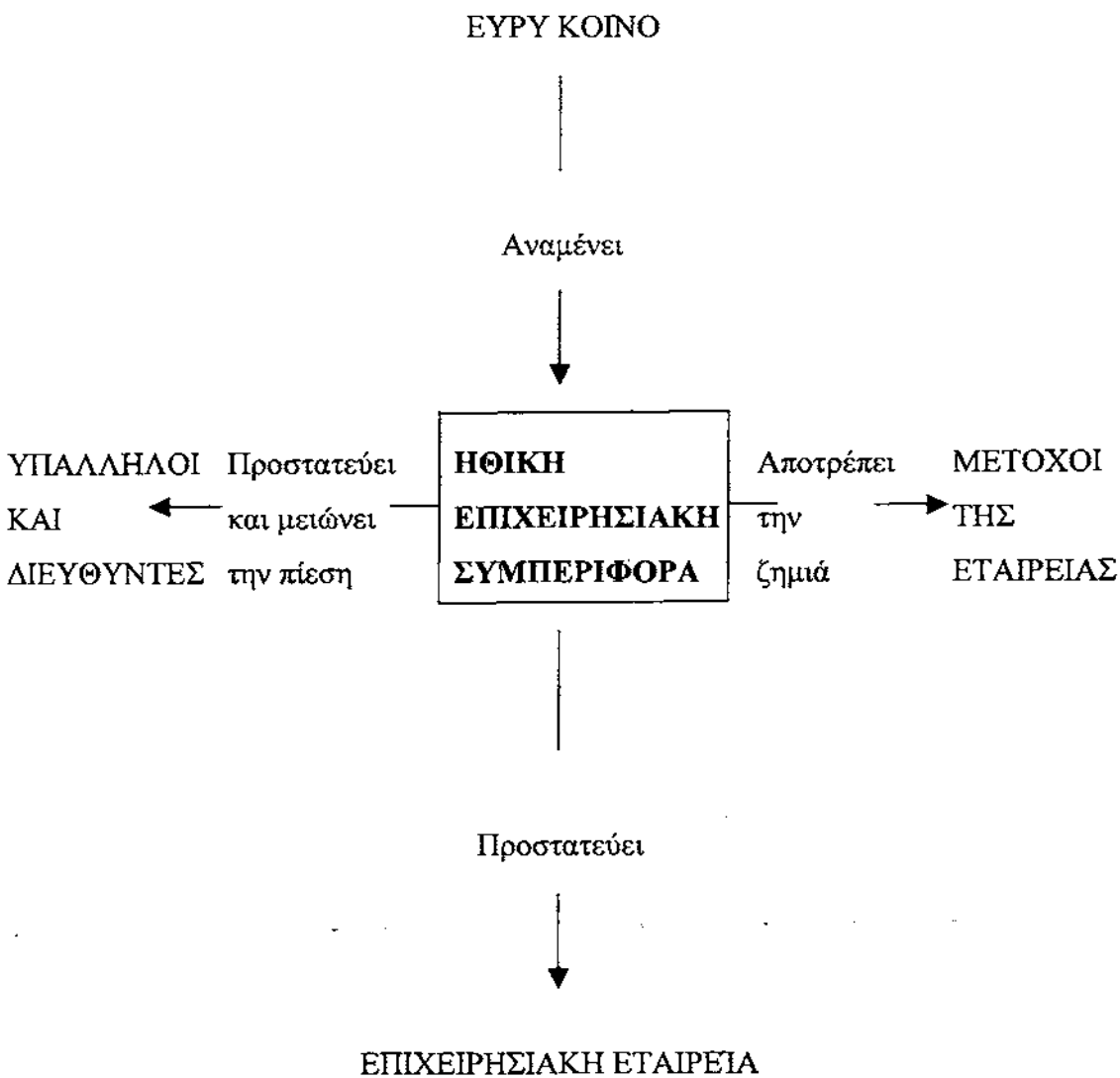
Ομοίως, εκείνοι οι επιχειρηματίες άνδρες και γυναίκες που υποστηρίζουν ότι πρέπει να είναι ηθικοί, επειδή αυτό είναι καλό για την επιχείρηση, ή επειδή αποτρέπει τις ποινικές διαδικασίες, μπορεί να διέπονται από προσωπικά κίνητρα για να ενεργούν ηθικά. Επίσης αποκαλύπτουν ότι θεωρούν ότι τα κέρδη και η ελευθερία από την κρατική επέμβαση είναι σημαντικότερα από τα ηθικά. Επίσης προτείνουν ότι δεν θα ενεργούσαν με τέτοιο τρόπο εάν αυτά τα κίνητρα δεν υπήρχαν.

Επιπρόσθετα, το γενικό κοινό αναμένει από τις επιχειρήσεις να εκθέσουν τα υψηλά επίπεδα ηθικής απόδοσης και κοινωνικής ευθύνης. ι επιχειρήσεις που περιφρονούν αυτή την δημόσια τοποθέτηση, μπορεί να βρεθούν στο επίκεντρο, να επικριθούν και να τιμωρηθούν. Η μέτρηση των δημόσιων προσδοκιών για την υψηλή ηθική συμπεριφορά είναι ένας τρόπος για την επιχείρηση να κερδίσει την



πολυπλόγητη δημόσια έγκριση. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση και η κοινωνία όταν συνεργάζονται έχουν βρει τους τρόπους να εξασφαλίσουν τα οικονομικά οφέλη της επιχείρησης, ενώ συγχρόνως εμμένουν στις ηθικές αρχές της συμπεριφοράς. Ένας δεύτερος λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις και οι υπάλληλοι τους πρέπει να ενεργούν ηθικά, είναι να αποτρέπονται οι ζημιές στους υπαλλήλους και στους πολλούς συμμετόχους της εταιρείας. Ο Robert J.Nash, στο σύγγραμμα του «Real World Ethics», ισχυρίζεται ότι, μια από τις ισχυρότερες ηθικές αρχές δηλώνεται πολύ απλά: «Μην κάνετε καμία ζημιά».

Παρακάτω παραθέτουμε ένα σχεδιάγραμμα, το οποίο μας βοηθάει να κατανοήσουμε καλύτερα το πώς επιδρά η επιχειρησιακή ηθική στην κοινωνία.



Πηγή: ( J Nash R. foreword by F. Soltis J., (1996), *Real World Ethics*, Teachers College, Columbia University New York and London).

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που είναι απρόσεκτη στην διάθεση των τοξικών χημικών αποβλήτων, που προκαλούν την νόσο και τον θάνατο, σπάει την ηθική εντολή «Μην κάνετε καμία ζημιά». Άλλοι ηθικοί κανόνες λειτουργούν για να προστατεύσουν την κοινωνία, ενάντια στους διαφόρους τύπους ζημιάς, και η επιχείρηση αναμένεται να παρατηρήσει αυτές τις ηθικές αρχές κοινής λογικής. Ένας άλλος λόγος για να υποστηρίξουμε την ηθική συμπεριφορά, είναι να προστατευτούν οι επιχειρησιακές εταιρείες από την κατάχρηση, από τους ανήθικους υπαλλήλους και τους ανήθικους ανταγωνιστές.

Μια μελέτη που διεξήχθη από την Διεθνή Εμπορική Ένωση εξέθεσε ότι μια μέση εταιρεία έχασε 21 εκ. \$ το 1989 από την κλοπή των υπαλλήλων. Άλλες εκτιμήσεις βάζουν το συνολικό ποσό κλοπής υπαλλήλων από όλα τα λιανικά καταστήματα σε 4 δις \$ ή και ακόμα σε 25 δις \$ ετησίως.

Οι ανήθικοι ανταγωνιστές μπορούν να προκαλέσουν επίσης ζημιές στις επιχειρήσεις. Αυτά είναι καθημερινά πρόσωπο με πρόσωπο ηθικά διλήμματα σχετικά με τις εργασίες των ανθρώπων. Τα διλήμματα ηθικής σε αυτό το επίπεδο συχνά έχουν μια πολύ ανθρώπινη, προσωπική διάσταση. Άλλα ζητήματα ηθικής εξετάζουν τα μεγάλης κλίμακας προβλήματα όπως τα χυσίματα πετρελαίου, η επικίνδυνη διάθεση αποβλήτων και οι τοποθετήσεις μιας επιχείρησης για την τιμότητα σε τηλεοπτικά προγράμματα διαφήμισης ή υποστήριξης που χαρακτηρίζονται από την βία. Αυτά τα επιχειρησιακά προβλήματα στρέφονται σε ένα υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής επιτροπής και απαιτούν ορθολογικές αποφάσεις. Ακόμα άλλα είδη ηθικών γρίφων εμφανίζονται στις διαφορετικές λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης, όπως η λογιστική, το marketing, η χρηματοδότηση και άλλες.

## **6.5 ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΗΘΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΜΦΑΝΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Προφανώς, τα προβλήματα ηθικής στις επιχειρήσεις εμφανίζονται σε πολλές διαφορετικές μορφές. Το ποιος είναι αρμόδιος για την πρόκληση τους είναι ένα βήμα που μπορεί να ληφθεί προς την ελαχιστοποίηση του αντίκτυπου τους επιχειρησιακές διαδικασίες.

Οι ανταγωνιστικές πιέσεις στα κέρδη —όταν απειλούνται οι επιχειρήσεις από τον σκληρό ανταγωνισμό— τις δεσμεύουν μερικές φορές σε ανήθικες δραστηριότητες

προκειμένου να προστατεύσουν τα κέρδη τους. Αυτό μπορεί να είναι αληθινό, ειδικά στις επιχειρήσεις των οποίων η οικονομική απόδοση είναι ήδη κάτω του μετρίου. Η έρευνα έχει εμφανίσει ότι οι επιχειρήσεις με τα χαμηλότερα κέρδη όταν συγκρίνονται με άλλες με υψηλότερα κέρδη, είναι πιο επιρρεπείς να παρανομήσουν.

Εντούτοις, μια αβέβαιη οικονομική θέση είναι μόνο ένας λόγος για την παράνομη και ανήθικη επιχειρησιακή συμπεριφορά, επειδή και οι κερδοφόρες επιχειρήσεις μπορούν επίσης να ενεργήσουν αντίθετα προς τις ηθικές αρχές. Στην πραγματικότητα, μπορεί να είναι απλά μια μεμονωμένη κίνηση για τα κέρδη, ανεξάρτητα από το χρηματοοικονομικό όρο της επιχείρησης, ο οποίος δημιουργεί ένα κλίμα για ανήθικες δραστηριότητες. Η σταθεροποίηση των τιμών είναι μια πρακτική που εμφανίζεται συχνά όταν ανταγωνίζονται σθεναρά οι επιχειρήσεις σε μια περιορισμένη αγορά. Η σταθεροποίηση των τιμών ωστόσο είναι ανήθικη συμπεριφορά προς τους πελάτες, οι οποίοι πληρώνουν υψηλότερες τιμές από ότι θα πλήρωναν αν αυτές τις είχε καθορίσει – θέσει ο ελεύθερος ανταγωνισμός στην αγορά.

Οι επιχειρήσεις καθορίζουν τις τιμές για να αποφύγουν το δίκαιο ανταγωνισμό και για να προστατεύσουν τα κέρδη τους, όπως στην ακόλουθη περίπτωση. Οι δύο μεγαλύτεροι μεταφορείς αποβλήτων της Αμερικής, σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, η «Διαχείριση αποβλήτων» και το «Ferris», κρίθηκαν ένοχοι το 1987 στην σταθεροποίηση των τιμών και στην δέσμευση των πελατών τους στο Τολέδο του Οχάιο, με αποτέλεσμα να πληρώσουν 1 εκ \$ η κάθε επιχείρηση.

Μια παρόμοια δαπάνη το 1984 οδήγησε την πεποίθησή τους για τη σταθεροποίηση των τιμών στην Ατλάντα. Το 1988 ακόμα μια δίκη παρουσιάστηκε εναντίον τους – αυτή τη φορά από μερικούς από τους μεγαλύτερους πελάτες τους – χρεώνοντας μια συνομοσία για να καθορίσει τις τιμές σε εθνικό επίπεδο. Οι δύο εταιρείες αρνήθηκαν αυτές τις πιο πρόσφατες δαπάνες δεδομένου ότι είχαν την πιο πρόωρη σταθεροποίηση των τιμών.

Λόγος	Φύση του ηθικού Προβλήματος	Χαρακτηριστική προσέγγιση	Τοποθέτηση
Προσωπικό κέρδος και εγωιστικό ενδιαφέρον	Εγωιστικό ενδιαφέρον εναντίον των άλλων ενδιαφερόντων	Επηρεμένη νοοτροπία	«Το θέλω!»
Ανταγωνιστική πίεση στα κέρδη	Ενδιαφέρον εταιρείας εναντίον των άλλων ενδιαφερόντων	Νοοτροπία κατώτατων γραμμών	«Πρέπει να χτυπήσουμε τους άλλους οπωσδήποτε!»
Επιχειρησιακοί στόχοι εναντίον των προσωπικών αρχών	Ενδιαφέροντα προϊσταμένου εναντίον των αρχών των υφισταμένων	Αυταρχική νοοτροπία	«Να κάνει όπως λέω ειδήλλως...!»
Διαγώνιες πολιτιστικές αντιφάσεις	Ενδιαφέροντα επιχείρησης εναντίον των διαφορετικών πολιτιστικών παραδόσεων και των αξιών	Εθνοκεντρική νοοτροπία	«Οι αλλοδαποί έχουν μια αστεία έννοια για δικαιώματα έχουν!»

Πηγή: Chrussides G. και Kaler J., (1996), *Essential of Business Ethics*, Mc Craw-hill International (UK) Limited.

Μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, δεν είναι το μόνο είδος ανήθικης συμπεριφοράς που μπορεί να εμφανιστεί. Οι προμηθευτές μπορεί να αναγκαστούν να χαμηλώσουν τις τιμές τους στις επιχειρήσεις, λαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο λιγότερα από μια δίκαιη τιμή. Ακόμα, οι επιχειρησιακοί στόχοι εμφανίζονται μερικές φορές ενάντια στις ηθικές του προσωπικού της επιχείρησης, όταν μια εταιρεία χρησιμοποιεί μεθόδους που είναι απαράδεκτες σε μερικούς από τους υπαλλήλους της.

Μια προσφυγή για τους υπαλλήλους που έρχονται αντιμέτωποι με τέτοιες καταστάσεις είναι η δίκη. Ένας πλότος για τις ανατολικές γραμμές κατέθεσε στο δικαστήριο ότι του ήταν ανεπιθύμητες οι αναθέσεις πτήσεων με την αιτιολογία ότι έπρεπε να γίνουν ορισμένες βελτιώσεις ασφάλειας στον εξοπλισμό πιλοτηρίων. Εφόσον κατέφυγε στο δικαστήριο ανεστάλη από την εργασία του για λίγο χρονικό διάστημα και αργότερα μπλέχτηκε σε μια μοιραία συντριβή αεροπλάνων.

Παραδείγματα υπάρχουν χιλιάδες και είναι άλλες τόσες οι περιπτώσεις που συχνά αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να έρθουν αντιμέτωπες με κάθε λογής ηθικά διλήμματα.

## **6.6 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΑΝΗΘΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΜΕΘΟΔΟΙ ΗΘΙΚΟΥ ΣΥΛΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Στην έρευνα που διεξαγάγαμε, διακρίναμε δύο βασικές μεθόδους ηθικού συλλογισμού: αυτή που προκύπτει όταν συγκρούονται τα δικαιώματα των εργαζομένων ή των ηγετικών στελεχών των επιχειρήσεων και μια άλλη η οποία σχετίζεται με την δικαιοσύνη.

### **6.6.1 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ**

Η πρώτη μέθοδος ηθικού συλλογισμού αναφέρεται στα διλήμματα που προκύπτουν όταν συγκρούονται τα διάφορα δικαιώματα. για την καλύτερη κατανόηση της είναι σκόπιμο να αναλύσουμε το παρακάτω ερώτημα: Συγκρίνοντας τα οφέλη και το κόστος, μια εταιρεία πρέπει να προάγει μια απόφαση ή ενέργεια της όταν αυτή έρχεται αντιμέτωπη με το γενικό καλό; Παραδείγματος χάριν θα έπρεπε μια επιχείρηση να κλείσει μια από τις παλαιότερες εγκαταστάσεις της και να μετακινήσει την παραγωγική της ικανότητα σε ένα άλλο μέρος της χώρας (ή του κόσμου);.

Η απάντηση θα εξαρτιόταν από το πόσο θα είχε αυτό αντίκτυπο στα ανθρώπινα δικαιώματα. Ο καθορισμός και η αξία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι μια άλλη βάση για τις ηθικές κρίσεις. Ένα δικαίωμα σημαίνει ότι ένα πρόσωπο ή μια ομάδα έχουν δικαίωμα σε κάτι ή έχουν το δικαίωμα να αντιμετωπίσουν ένα γεγονός με έναν ορισμένο τρόπο. Τα πιο βασικά ανθρώπινα δικαιώματα είναι εκείνες οι αξιώσεις ή εξουσιοδοτήσεις, που επιτρέπουν σε ένα πρόσωπο να επιζήσει και να κάνει ελεύθερες επιλογές. Η άρνηση αυτών των δικαιωμάτων, ή η αποτυχία να προστατευθούν για κάποια πρόσωπα ή ομάδες, θεωρείται ανήθικη. Σεβόμενοι τα δικαιώματα των άλλων, ακόμα και εκείνα που διαφωνούμε ή αντιπαθούμε, στηρίζουμε την ουσία του ανθρώπινου είδους, υπό τον όρο ότι και οι άλλοι κάνουν το ίδιο πράγμα με εμάς. Αυτή η προσπέλαση στον ηθικό συλλογισμό, δείχνει ότι τα άτομα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πολύτιμα μέλη ακριβώς επειδή είναι άνθρωπινα όντα.

Η χρησιμοποίηση άλλων ατόμων για να επιτεύξουμε τους σκοπούς μας είναι ανήθικη εάν συγχρόνως αρνούμαστε τους δικούς τους στόχους και σκοπούς. Παραδείγματος χάριν, μια ένωση που αρνείται σε μια ομάδα υπαλλήλων γυναικών μια ευκαιρία να προσφέρει εργασίες στις οποίες είναι κατάλληλη, τους στερεί μερικά από τα δικαιώματά τους. Ή μια επιχείρηση, που ξεφορτώνεται απρόσεχτα τα επικίνδυνα απόβλητα, μπορεί να είναι ένοχη για αδιαφορία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, αλλά και για την χρησιμοποίηση του περιβάλλοντος για εγωιστικούς σκοπούς. Ο βασικός περιορισμός της χρησιμοποίησης των δικαιωμάτων ως βάση του ηθικού συλλογισμού είναι η δυσκολία στα συγκρουόμενα δικαιώματα. Παραδείγματος χάριν το δικαίωμα ενός υπαλλήλου στην ιδιωτικότητα μπορεί να διαφωνεί με το δικαίωμα ενός εργοδότη να προστατεύσει τα μετρητά της εταιρείας με τη δοκιμή της τιμότητας του υπαλλήλου.

Ένα άλλο είδος προβλημάτων που έχει εμφανιστεί είναι ότι οι γυναίκες έχουν ανταγωνιστεί με τους άνδρες στο δικαίωμα να κρατήσουν τις εργασίες τους στις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις. Τα δικαιώματα συγκρούονται, επίσης, όταν οι πολυεθνικές εταιρείες μετακινούν την παραγωγή τους σε ένα άλλο έθνος, προκαλώντας τις απώλειες εργασίας στο προηγούμενο, αλλά και δημιουργώντας τις νέες θέσεις στο εξωτερικό. Σε τέτοιες περιπτώσεις που τα δικαιώματα εργασίας πρέπει να είναι σεβάσμιμα παρά αυτό το είδος προβλήματος, η προστασία και η προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι μια σημαντική ηθική συγκριτική μέτρηση επιδόσεων για την κρίση της συμπεριφοράς των ατόμων και των

οργανώσεων. Σίγουρα οι περισσότεροι άνθρωποι θα συμφωνούσαν ότι είναι ανήθικο να αμφισβητηθεί το θεμελιώδες δικαίωμα ενός προσώπου στην ζωή, την ελευθερία, την ιδιωτικότητα και την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Από τον καθορισμό του ανθρώπινου όρου και την υπόδειξη του τρόπου για το πώς θα αξιοποιηθούν οι ανθρώπινες δυνατότητες, τέτοια δικαιώματα γίνονται ένα είδος κοινού παρανομαστή του ηθικού συλλογισμού, εκθέτοντας τους ουσιαστικούς όρους για τις ηθικές ενέργειες και τις αποφάσεις.

## 6.6.2 ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Μια δεύτερη μέθοδος ηθικού συλλογισμού έχει σχέση με την δικαιοσύνη. Το κατά πόσο μια ενέργεια είναι δίκαιη ή όχι αποτελεί κοινή ερώτηση στις ανθρώπινες υποθέσεις. Οι υπάλληλοι θέλουν να ξέρουν εάν οι κλίμακες αμοιβής είναι δίκαιες. Οι καταναλωτές ενδιαφέρονται να γνωρίζουν αν οι τιμές είναι δίκαιες όταν ψωνίζουν. Η δικαιοσύνη υφίσταται όταν διανέμονται δίκαια (εξίσου) τα οφέλη και οι υποχρεώσεις, σύμφωνα με μερικό αποδεκτό κανόνα.

Για την κοινωνία συνολικά, η κοινωνική δικαιοσύνη σημαίνει ότι το εισόδημα και ο πλούτος μιας κοινωνίας διανέμονται μεταξύ των μελών της σε δίκαιες αναλογίες. Μια δίκαιη διανομή δεν είναι απαραίτητα και μια ίση διανομή. Τα μερίδια που παραλαμβάνουν οι άνθρωποι από τον πλούτο μιας κοινωνίας, εξαρτώνται από τους εγκεκριμένους κανόνες της κοινωνίας για το εισόδημα και αυτοί οι κανόνες ποικίλουν από κοινωνία σε κοινωνία. Οι περισσότερες κοινωνίες προσπαθούν να προσδιορίσουν τις ανάγκες των μελών τους, τις δυνατότητες τους, τις προσπάθειες που αυτοί καταβάλουν και τη συμβολή τους στην ευημερία της κοινωνίας. Δεδομένου ότι αυτοί οι παράγοντες είναι σπάνια ίσοι, τα δίκαια μερίδια θα ποικίλουν από πρόσωπο σε πρόσωπο και από ομάδα σε ομάδα.

Ο καθορισμός του τι ακριβώς είναι άδικο, είναι συχνά ένα πολύ λεπτό ζήτημα. Δεδομένου ότι οι κανόνες διανομής, χορηγούν συνήθως τα προνόμια σε μερικές ομάδες που βασίζονται στην παράδοση και την συνήθεια, οι αιχμηρές ανισότητες μεταξύ των ομάδων μπορούν να παραγάγουν κοινωνικές εντάσεις και ζητήσεις για ένα δικαιότερο σύστημα. Ένας κανόνας «ίσης ευκαιρίας» – δηλαδή ένας κανόνας που δίνει στον καθένα τα ίδια αρχικά πλεονεκτήματα στη ζωή (στην υγεία, στην εκπαίδευση και στην επαγγελματική σταδιοδρομία) – μπορεί να οδηγήσει σε μια δικαιότερη διανομή των οφελών και των υποχρεώσεων στην κοινωνία.

Μέθοδος	Κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες	Μια δράση είναι ηθική όταν....	Περιορισμοί
Χρησιμότητα	Σύγκριση των κερδών και των δαπανών.	Τα καθαρά οφέλη υπερβαίνουν τις καθαρές δαπάνες.	Δυσκολία μέτρησης ορισμένων ανθρώπινων και κοινωνικών δαπανών, η πλειοψηφία μπορεί να μην λάβει υπόψη τα δικαιώματα της μειονότητας.
Δικαιώματα	Σεβασμός των δικαιωμάτων.	Υπάρχει σεβασμός στα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα.	Δυσκολία να ισορροπηθούν συγκρουόμενα δικαιώματα.
Δικαιοσύνη	Διανομή των σημαντικών μεριδίων.	Τα κέρδη και οι δαπάνες είναι δίκαια διανεμημένα.	Δυσκολία να μετρηθεί η έλλειψη κερδών και δαπανών.

Πηγή: ( J Nash R. foreword by F. Soltis J., (1996), *Real World Ethics*, Teachers College, Columbia University New York and London).

Εφαρμόζοντας τον ηθικό συλλογισμό στις επιχειρησιακές δραστηριότητες, κάθε επιχείρηση στον επιχειρησιακό κόσμο μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις δύο μεθόδους ηθικού συλλογισμού για να κερδίσει μια καλύτερη κατανόηση των ηθικών ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Και οι δύο μέθοδοι μπορούν να εφαρμοστούν συγχρόνως. Η χρησιμοποίηση μόνο μιας από τις δύο μεθόδους είναι



επικίνδυνη και μπορεί να οδηγήσει σε μια ελλιπή κατανόηση όλων των ηθικών πολυπλοκοτήτων που μπορεί να είναι παρούσες. Μπορεί επίσης να παραγάγει ένα ηθικό αποτέλεσμα που θα είναι απαράδεκτο. Το ερώτημα που προκύπτει είναι ποια μέθοδο ηθικού συλλογισμού είναι ένα ηθικό πρόβλημα ή ζήτημα.

Δύο γενικοί κανόνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια τέτοια περίπτωση. Ο κανόνας ομοφωνίας όταν γνωρίζουμε εάν μια απόφαση, μια πολιτική ή μια δραστηριότητα είναι ηθική ή ανήθικη. Σε αυτό βοηθάει η δημιουργία ενός είδους λίστας ή ερωτηματολογίου για το τι είναι ηθικό ή ανήθικο. Ο λόγος είναι ότι οι διαφορετικοί άνθρωποι και ομάδες μπορεί να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές πηγές πληροφοριών, να μετρήσουν διαφορετικά το κόστος και τα οφέλη, να μην μοιράζονται την ίδια έννοια της δικαιοσύνης και να ταξινομήσουν τα διάφορα δικαιώματα με διαφορετικούς τρόπους. Όταν ένας αναλυτής όμως – που έχει σχεδιάσει τη «λίστα» λαμβάνει ομόφωνες απαντήσεις στα διάφορα ερωτήματα που έχει θέσει, αυτό είναι μια ένδειξη ότι μπορούν να δοθούν ισχυρά επιχειρήματα για ένα ηθικό ή ανήθικο συμπέρασμα.

Τι συμβαίνει όμως, όταν ένας κανόνας ομοφωνίας δεν μπορεί για διάφορους λόγους να εφαρμοστεί; Σε αυτήν την περίπτωση μια επιλογή, είναι απαραίτητη.

Ένας διευθυντής ή ένας υπάλληλος πρέπει να αναθέσει προτεραιότητες στις δύο μεθόδους ηθικού συλλογισμού. Τι είναι το σημαντικότερο για τον διευθυντή, τον υπάλληλο και γενικότερα για την επιχείρηση; Μια κρίση πρέπει να γίνει και οι προτεραιότητες πρέπει να καθοριστούν. Αυτές οι κρίσεις και προτεραιότητες, θα επηρεαστούν έντονα από το ηθικό κλίμα μιας επιχείρησης και τον πολιτισμό της. Μια επιχείρηση με ένα οργανικό ηθικό κλίμα θα ανέθετε πιθανώς την υψηλότερη αξία σε μια χρηστική προσπέλαση που υπολογίζει το κόστος και τα οφέλη της επιχείρησης. Ένα ηθικό κλίμα, θα φέρει εμπρός ένα μεγαλύτερο σεβασμό για τα δικαιώματα των υπαλλήλων και τη δίκαιη μεταχείριση όλων των συμμετεχόντων. Η υπακοή του νόμου θα εφαρμοζόταν σε ένα ηθικό κλίμα μιας επιχείρησης που στηρίζεται στο κλίμα «νόμου – κώδικα».

Η μέθοδος ηθικού συλλογισμού που επιλέγεται εξαρτάται επίσης, κατά ένα μεγάλο βαθμό από τις αξίες των διευθυντών, ειδικά εκείνων που διαχειρίζονταν τα κορυφαία τμήματα μιας επιχείρησης και από τον προσωπικό χαρακτήρα όλων των ειδικών λήψεων αποφάσεων. Μερικοί θα είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες και τα δικαιώματα των ανθρώπων ενώ άλλοι θα θέσουν την επιχείρηση τους μπροστά από όλες τις άλλες εκτιμήσεις.

## 6.7 ΗΘΙΚΗ ΥΓΕΙΑ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η εμπειρία και οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η ηθική υγεία δημιουργείται με μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία τεσσάρων βαθμίδων.

**Βήμα 1 - Ηθική γνώση:** Ευαισθησία στα ηθικά ζητήματα που προκύπτουν και θέληση εντοπισμού των ευρύτερων επιπτώσεών τους. Αυτή η γνώση βοηθά στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης που επιτρέπει στους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και να ερμηνεύουν το ηθικό βαρόμετρο έξυπνα και με ακρίβεια.

**Βήμα 2 - Ορισμός των αξιών:** Προσδιορισμός και κατανόησης των βασικών, διαπολιτισμικών, κοινών αξιών που υποκινούν κάθε ηθική δραστηριότητα, ανεξάρτητα από την κουλτούρα ή τη γεωγραφική θέση.

**Βήμα 3 - Ηθική ανάλυση:** Προσδιορισμός και κατηγοριοποίηση διαφόρων παραδειγμάτων διλημμάτων του τύπου «καλό έναντι καλού» που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι και οι οργανισμοί στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και αλλού.

**Βήμα 4 - Επίλυση του διλήματος:** Εφαρμογή ενός συνόλου αρχών με στόχο την κατάληξη σε μια ορθολογική, αποδεκτή και βάσιμη επιλογή μεταξύ των δυο ορθών οδών δράσης που τίθενται από ένα ηθικό δίλημμα.

Στη συνέχεια διερευνούνται αυτά τα τέσσερα στοιχεία ηθικής υγείας και τα εφαρμόζουμε στη σύγχρονη διεθνή επιχειρηματική κουλτούρα.

#### **Βήμα 1 - Ηθική γνώση**

Τα ηθικά παραπτώματα συμβαίνουν όταν οι άνθρωποι αδυνατούν να αντιληφθούν τις ηθικές επιπτώσεις μιας κατάστασης και προσπερνούν τους ηθικούς προβληματισμούς. Δεν αντιλαμβάνονται ότι μπορεί να υπάρξει κάποιο πρόβλημα. Τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό στην υποστήριξη ενός ηθικού επιχειρηματικού κλίματος από αυτό: τη βελτίωση της ηθικής γνώσης των μάνατζερ, έτσι ώστε να βλέπουν τα ηθικά διλήμματα καθώς τα πλησιάζουν και όχι αφού έχουν πέσει επάνω σε αυτά. Η ηθική γνώση προϋποθέτει τρία στοιχεία: σπουδαιότητα, εμπιστοσύνη και ανάγνωση του ηθικού βαρόμετρου.

## **Βήμα 2 - Κοινές βασικές αρχές**

Η αίσθηση των αξιών αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της συζήτησης της ηθικής γνώσης. Ο προσδιορισμός «αυξανόμενων» και «μειούμενων» κατηγοριών συμπεριφοράς υπονοεί ένα σύνολο προτύπων αξιολόγησης της ηθικής ενός ζητήματος ή γεγονότος. Ποια εγγύηση όμως έχουμε ότι οι αξίες αυτές δεν είναι προσωπικές, εξατομικευμένες και μοναδικά εφαρμόσιμες σε εμάς; Έχουμε κοινές αξίες ή οι δικές σας κρίσεις ισχύουν μόνο για εσάς και οι δικές μου μόνο για μένα;

Έρευνες του Ινστιτούτου Διεθνούς Ηθικής (IGE) κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας καταδεικνύουν την παρουσία ενός κοινού πυρήνα, διεθνών αξιών στο χώρο της ηθικής. Σε μια μελέτη με αντικείμενο τις κοινές αξίες, 24 παραδείγματα από 16 έθνη όρισαν τις αξίες που θα περιλαμβάνονται σε έναν διεθνή κώδικα ηθικής για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Μεταξύ του συνόλου των αξιών, οκτώ απόσπασαν την υψηλότερη βαθμολογία, καθιερώνοντας τις ως οικουμενικές: αγάπη, αλήθεια, ελευθερία, δικαιοσύνη, ενότητα, ανοχή, υπευθυνότητα και σεβασμό για τη ζωή.

## **Βήμα 3 - Ηθική ανάλυση**

Αν η κατανόηση από όλους είναι σημαντικότερη από τις επίσημες διακηρύξεις, τότε πως θα μπορέσουν οι οργανισμοί να ενσωματώσουν τις βασικές αξίες τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αναδείξουν την κατανόηση περισσότερο από την τυποκρατία; Η απάντηση είναι ότι θα πρέπει να δημιουργήσουν στα γραφεία των μάντζερ συνθήκες καλλιέργειας ηθικής υγείας. Η δυνατότητα αυτή ξεκινά με την αναγνώριση της σχέσης μεταξύ των βασικών αρχών και των ηθικών διλημάτων.

## **Βήμα 4 - Επίλυση δύσκολων διλημάτων**

Γιατί είναι σημαντικό να αποσαφηνίζουμε τα ηθικά παραδείγματα; Οι λόγοι είναι τρεις:

- Διευκολύνει στην απομυθοποίηση της διαδικασίας, μεταφέροντας την ηθική από το πεδίο του αορίστου και του παράξενου στο χώρο των αναλυτικών δομών, της κριτικής σκέψης και της ορθολογιστικής κατανόησης.
- Μας βοηθά να κατανοήσουμε γιατί το πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε φαίνεται τόσο προκλητικό - καθώς και οι δύο πλευρές προτείνουν πειστικά ηθικά επιχειρήματα.
- Ανοίγει το δρόμο της επίλυσης.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον μια από τις βασικότερες δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένα ανώτερο στέλεχος επιχείρησης είναι η λήψη αποφάσεων. Πρώτα από όλα, οι επιχειρήσεις εκείνες που παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και σε ταχύτερους χρόνους, έχουν ένα τεράστιο πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Επιπλέον, στις επιχειρήσεις δεν υπάρχει χώρος για τους διευθυντές που δε μπορούν να είναι αποφασιστικοί.

Αν και είναι δύσκολο να ληφθεί η τελική απόφαση έρχεται η στιγμή που κάτι πρέπει να γίνει. Βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης, συναφούς διαδικασίας με την οποία θα είναι δυνατή η επίλυση δύσκολων διλημάτων.

## **6.8 ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΝΟΜΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Καταρχήν θα πρέπει να συλλάβουμε την σωστή και τη λανθασμένη συμπεριφορά καθορίζοντας το πότε οι ενέργειες μας είναι ηθικές και πότε όχι. Αναφέραμε, ότι η επιχειρησιακή ηθική είναι η εφαρμογή των γενικών ηθικών ιδεών στην επιχειρησιακή συμπεριφορά. Όταν η ηθική εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις είναι αποδεκτή από το κοινωνικό σύνολο, αποτρέπει τις ζημιές στην κοινωνία, προστατεύει την επιχείρηση από αδίστακτους υπαλλήλους και ανταγωνιστές, προστατεύει τους υπαλλήλους της από επιβλαβείς ενέργειες των εργοδοτών τους και επιτρέπει στο να ενεργήσουν οι άνθρωποι στην επιχείρηση με συνέπεια και σύμφωνα με τις προσωπικές ηθικές πεποιθήσεις τους.

Τα μέτρα για την βελτίωση της ηθικής απόδοσης δεν μπορούν να ληφθούν μόνο από την ίδια την επιχείρηση. Τα σημαντικότερα συστατικά που οδηγούν στην ηθική μεταρρύθμιση είναι οι αξίες και ο προσωπικός χαρακτήρας των υπαλλήλων μιας επιχείρησης ειδικά των διευθυντών της. Ο εταιρικός πολιτισμός και το ηθικό κλίμα διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο. Μια θετική προσέλαση περιλαμβάνει μια προσεκτική ανάλυση των ηθικών ζητημάτων, καθώς επίσης, σχεδιασμό και ανάλυση των τρόπων με τους οποίους θα αντιμετωπιστούν αυτά τα ζητήματα όταν προκύπτουν.

Τα εύλογα ερωτήματα που γεννιούνται όμως είναι τα εξής:

- ♦ Ποιο ρόλο διαδραματίζει ο προσωπικός χαρακτήρας στην επιχειρησιακή ηθική;

- ◆ Ποιο ρόλο διαδραματίζει ο χαρακτήρας των διευθυντών και ποιοι είναι οι σημαντικοί στόχοι και οι αξίες τους;
- ◆ Ποιες είναι οι επιπτώσεις στην ηθική απόδοση μιας επιχείρησης;
- ◆ Πώς οι συνθήκες και το κλίμα εργασίας επηρεάζουν τις ηθικές όψεις των διευθυντών και των υπαλλήλων;
- ◆ Ποιο ρόλο παίζει η υπευθυνότητα των επιχειρησιακών διευθυντών και των υπαλλήλων;
- ◆ Στην ανάλυση των ζητημάτων ηθικής πόσο βάρος θα έπρεπε να δοθεί στις ζημιές και τα οφέλη, στα ανθρώπινα δικαιώματα και στην κοινωνική δικαιοσύνη;
- ◆ Ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των κωδικών ηθικής;

#### **A. Προσωπικός χαρακτήρας και ηθική ανάπτυξη:**

Είναι σημαντική η συνειδητοποίηση του ότι κανένας δεν μπορεί να αποφύγει τις αποφάσεις για τις επιχειρηματικές αξίες. Το να συμφωνεί κανείς με την άποψη ότι «η επιχείρηση είναι επιχείρηση, επομένως έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα» είναι από μόνη της μια απόφαση που απεικονίζει τις αξίες κάποιου (σε αυτήν την περίπτωση πιθανώς η αξία είναι το να πρέπει κάποιος να μεγιστοποιεί το δικό του προσωπικό κέρδος).

Η δοκιμή προϊόντων σε ζώα συνεπάγεται την κρίση αξίας, όταν μάλιστα είναι αποδεκτό ότι μια τέτοια έρευνα είναι ηθικά δικαιολογήσιμη (εκτός αν, φυσικά, οι διευθυντές έχουν συμφωνήσει ότι είναι απαράδεκτο, αλλά παρά όλα αυτά θα συνεχίσουν να το κάνουν). Το να μην γίνεται τίποτα για την επιχειρησιακή ηθική μπορεί να αναλυθεί ως ηθική απόφαση: όταν λαμβάνουμε μια κληρονομιά μπορούμε να επιλέξουμε να μη ενημερωθούμε για τις προερχόμενες πηγές των διαφόρων μερισμάτων. Τελικά, η απόφαση να μείνουμε μέσα στην επιχείρηση και να μην κάνουμε τίποτα είναι η ίδια με την απόφαση να βγούμε έξω από αυτήν.

Ακόμη και η απόφαση να μελετούμε μια επιχείρηση είναι η ίδια μια ηθική απόφαση: Το άτομο που σπουδάζει την επιχειρηματικότητα έχει λάβει ήδη την απόφαση ότι αξίζει να εισχωρήσει στον κόσμο της επιχείρησης, παρά τα προβλήματα που διέπουν τον επιχειρηματικό κόσμο. Εάν μια τέτοια κρίση αξίας φαίνεται πάρα πολύ προφανής ώστε να αξίζει, θα πρέπει να σκεφτούμε ότι με κανέναν τρόπο δεν πιστεύει κανείς στην αξία ελάττωσης της διάρκειας (worthwhile ness) της

επιχειρησιακής δραστηριότητας: είναι δυνατό να επιλέξει κανείς να ζει όπως, για παράδειγμα, ένας βουδιστής μοναχός - που δεν επιτρέπεται να έχει στην κατοχή του χρήματα - παρά ένας «επιχειρηματίας» σπουδαστής. Πραγματικά, μερικοί άνθρωποι αποφασίζουν να διαχωρίσουν τον εαυτό τους από τον υπόλοιπο κόσμο κατά αυτόν τον τρόπο, υποστηρίζοντας ότι υπάρχουν στόχοι που είναι απείρως ανώτεροι από την απόκτηση του υλικού πλούτου.

### **B. Διευθυντικός χαρακτήρας και ηθική ανάπτυξη:**

Ο Clarence Walton ένας παρατηρητής της διευθυντικής συμπεριφοράς, λέει ότι ο προσωπικός χαρακτήρας είναι το κουμπί στα υψηλότερα ηθικά πρότυπα στην επιχείρηση. «Οι άνθρωποι τις ακεραιότητας, παράγουν οργανώσεις με ακεραιότητα. Όταν αυτοί γίνονται ηθικοί διευθυντές καθιστούν τις κοινωνίες καλύτερες». Άλλοι 8 μελετητές συμφώνησαν, συμπεριλαμβανομένου και ενός επιχειρησιακού ανωτέρου υπαλλήλου που έκανε μια σε βάθος μελέτη είκοσι τεσσάρων επιχειρησιακών διευθυντών, οι οποίοι αποτελούσαν υψηλής ποιότητας πρότυπα ηθικής στις επιχειρήσεις τους. Υπογραμμίζει την στενή σχέση που συνδέει το προσωπικό με ένα ηγετικό πρόσωπο με ηθικές αξίες. Οι ενάρετοι ηγέτες, είναι πρόσωπα της τιμότητας, της ακεραιότητας και της εμπιστοσύνης. Όπως γενικά καθορίζεται σήμερα στην επιχειρησιακή λογοτεχνία είναι πρόσωπα που αγγίζουν την τελειότητα. Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και οι πειρασμοί του εκθέτουν το ηθικό θάρρος.

Οι στόχοι και οι αξίες των διευθυντών είναι ένα από τα πλήκτρα για το αν η επιχείρηση θα ενεργήσει ηθικά ή ανήθικα. Σαν στελέχη της λήψης αποφάσεων, έχουν τις περισσότερες ευκαιρίες από άλλους στο να δημιουργήσουν ένα ηθικό τόνο για την επιχείρησή τους. Η τιμότητα που χαρακτηρίζει αυτούς τους διευθυντές ειδικά τους κορυφαίους θα λειτουργήσει ως πρότυπο και για τους άλλους υπαλλήλους που εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Το σημαντικότερο για τους διευθυντές είναι να είναι αποτελεσματικός ο τρόπος με τον οποίο οργανώνουν την επιχείρησή τους. Επιδιώκουν επίσης υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας προκειμένου να σταθεί η επιχείρηση στην ανταγωνιστική αγορά.

Οι διευθυντές σαφώς θέλουν να προαγάγουν τους κεντροθετιμένους στόχους της επιχείρησης. Ανησυχούν σε αυτήν τους την προσπάθεια έμμεσα για την αξία της επιχείρησης τους στην κοινωνία ή τις υπηρεσίες της στο κοινωνικό σύνολο. Αυτή εμφανίζεται σαν μια αδιάφορη τοποθέτηση προς την κοινωνία, αλλά οι διευθυντές τείνουν να θεωρούν ότι οι υπηρεσίες στο κοινό θα είναι αποτέλεσμα μια καλά

ρυθμισμένης αποδοτικής επιχείρησης. Επίσης οι στόχοι των διευθυντών μπορούν να αλλάζουν κατά τη διάρκεια του χρόνου και να ταξινομούνται σε μια διαφορετική κατάταξη παρόλο που το γενικό πρότυπο της επιχείρησης μπορεί να παραμένει το ίδιο.

Μια μελέτη που έγινε στα μέσα της δεκαετίας του '60 στις ΗΠΑ (Πηγή: «Essentials of business ethics», by George Chrussides and John Kaler, 1996, McGraw-hill International (UK) Limited.), έδειξε ότι οι δημοφιλέστεροι στόχοι είναι εκείνοι που προάγουν την ευημερία της επιχείρησης. Η ευημερία υπαλλήλων και η κοινωνική ευημερία ταξινομούνται στο κατώτατο σημείο. Η ίδια τάση αποκαλύφθηκε όταν ρωτήθηκαν και οι ίδιοι διευθυντές να προσδιορίσουν τις σημαντικότερες για αυτούς εργασίες.

Στην παραπάνω μελέτη, στα μέσα της δεκαετίας του '60, οι κορυφαίες τρεις ομάδες κατά τους διευθυντές ήταν η επιχείρηση τους, οι πελάτες και οι υποδιευθυντές, μέχρι την δεκαετία του '80, όπου οι ομάδες που θεωρήθηκαν ως περισσότερο σημαντικές ήταν οι πελάτες, η επιχείρηση, οι υφιστάμενοι και κατόπιν οι υπάλληλοι. Αυτή η τοποθέτηση είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του μεγαλύτερου ποσοστού των διευθυντών αν και μπορεί να ποικίλει από έθνος σε έθνος. Εντούτοις, αυτή η κεντροθετιμένη τάση της επιχείρησης είναι ένα κομμάτι μόνο των στόχων και των αξιών των διευθυντών. Στην καθημερινή εργασία τους οι διευθυντές έχουν ένα υψηλό σεβασμό για την ακεραιότητα των συναδέλφων τους και μπορούν να επηρεάσουν τους άλλους γύρω τους με προσωπικά παραδείγματα ηθικής συμπεριφοράς.

Οι επανειλημμένες μελέτες στη διάρκεια των ετών έχουν καταλήξει στο ίδιο συμπέρασμα: Η συμπεριφορά και οι ηθικές τοποθετήσεις ενός προϊστάμενου φαίνονται ως οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθορίζουν εάν ο υπάλληλος θα συμπεριφερθεί ανήθικα στους διευθυντές. Για αυτό το λόγο, πρέπει οι προϊστάμενοι να βάλουν τα ενδιαφέροντα της επιχείρησης πριν από όλες τις άλλες εκτιμήσεις. Αυτή η ύπαρξη ευαισθησίας στις ηθικές προοπτικές, ιδιαίτερα από τους πολλούς συμμετέχοντες στην εταιρεία, είναι ένα βήμα προς την σωστή κατεύθυνση.

**ΗΘΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ (ΗΠΑ)**

ΠΡΟΤΥΠΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ (%)
Δίκαιη μεταχείριση των υπαλλήλων, των πελατών, των προμηθευτών, των συναδέλφων και άλλων διευθυντών	30.1
Θετικός ανταγωνισμός σχετικά με την τιμολόγηση, την εξέταση των προμηθευτών και των πελατών και την αποφυγή του.	29.5
Τιμιότητα στις επικοινωνίες σχετικά με τις αξιολογήσεις εργασίας που διαφημίζουν, που ονομάζουν, απολογισμός δαπάνης και δημόσιες σχέσεις.	25.9
Οργανωτική ευθύνη που προωθεί την αποδοτικότητα, μειώνει τα απόβλητα και προωθεί την οργάνωση.	21.2
Ειδική εκτίμηση σχετικά με τα προσωπικά προβλήματα των υπαλλήλων, των ανάπηρων υπαλλήλων, των μακροπρόθεσμων σχέσεων πελατών και προμηθευτών και των παρόμοιων μοναδικών καταστάσεων.	15.0
Σεβασμός του νόμου συμπεριλαμβανόμενης της υπακοής και του πνεύματος και της επιστολής του νόμου.	9.3
Κοινωνική ευθύνη σχετικά με τις κοινοτικές επιδράσεις, την περιβαλλοντική ρύπανση, τα επικίνδυνα καταναλωτικά εμπορεύματα και την εταιρική φιλανθρωπία	5.7



**Πηγή: («Essential of Business Ethics», George Chrussides and John Kaler, 1966, McGraw-hill International (UK) Limited).**

Με άλλα λόγια οι διευθυντές είναι σε μια επιχείρηση εκτεθειμένοι στα διάφορα στάδια της ηθικής ανάπτυξης. Μερικοί θα διαλογιστούν σε ένα υψηλό επίπεδο, άλλοι σε χαμηλότερο επίπεδο.

Μια περίληψη του τόπου που οι άνθρωποι αυξάνονται και αναπτύσσονται ηθικά είναι η εξής: Από την παιδική ηλικία περνάνε στην ενηλικίωση, και κατά τη διάρκεια του χρόνου, γίνονται ανεπτυγμένοι και προηγμένοι στον ηθικό συλλογισμό. Πρώτα είναι σχεδόν εξ' ολοκλήρου εγωκεντρικοί. Αργά και μερικές φορές οδυνηρά, το νήπιο μαθαίνει κατά κανόνα από τους γονείς – για το τι θεωρείται σωστό και τι λανθασμένο. Καθώς επακολουθεί η εφηβεία και το παιδί εισάγει έναν ευρύτερο κόσμο, η αμοιβαία παραχώρηση της ομαδικής ζωής μεταξύ των παρόμοιων στενών ομάδων και αυτή η διαδικασία συνεχίζεται στη νεολαία και στην πρόωρη ενηλικίωση. Σε αυτό το σημείο επέρχεται και η ευχαρίστηση άλλων και ο θαυμασμός για τις σημαντικές ενδείξεις στην κατάλληλη συμπεριφορά. Οι περισσότεροι άνθρωποι τώρα κατευθύνονται από την γενικά αποδεκτή συμπεριφορά παρά από τα προσωπικά τους πιστεύω σε αυτό το θέμα.

Επάνω στην πλήρη ενηλικίωση οι περισσότεροι αποδέχονται τις συνήθειες, τις παραδόσεις και τους νόμους της κοινωνίας ως τους πιο κατάλληλους για να καθορίσουν το τι είναι σωστό και τι όχι. Σε αυτή τη φάση επιτελείται και ένα ειδικό είδος ηθικού συλλογισμού. Αυτός γίνεται σύμφωνα με τις ευρείες αρχές και τις σχέσεις, όπως είναι τα ανθρώπινα δικαιώματα, οι συνταγματικές εγγυήσεις της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, των ίσων δικαιωμάτων και της ελευθερίας της έκφρασης.

Στο υψηλότερο στάδιο της ηθικής ανάπτυξης, η έννοια σωστός και λανθασμένος καθορίζεται από τις καθολικές αρχές της δικαιοσύνης και των κοινών δικαιωμάτων της ανθρωπότητας. Η έρευνα έχει δείξει ότι στους περισσότερους ανθρώπους, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών, οι ηθικοί τους ορίζοντες καθορίζονται από την οικογένεια, τους στενούς φίλους, τις γειτονικές τους ομάδες, τους νόμους και τις συνήθειες της κοινωνίας. Για τους διευθυντές, για τους οποίους γίνεται λόγος, οι κανόνες της επιχείρησης και οι συνήθειες τρόποι που επικρατούν εκεί γίνονται η βασική ηθική τους πυξίδα. Ενώ στην εργασία, η επιχείρηση είναι η ηθική ομάδα αναφοράς τους. Επομένως, για να γίνει η επιχείρηση ηθική πρέπει να συμβάλλουν σε

αυτό τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων και οι συνάδελφοί τους, εφόσον αυτοί εμφανίζουν σεβασμό προς τους νόμους της κοινωνίας.

— Αλλά, η αρετή εκτός από τις τεχνικές απαιτεί και την προσωπική ακεραιότητα. Η αρετή απαιτεί την αποδοχή της δικαιοσύνης στις ανθρώπινες σχέσεις και μια υποχρέωση να ενεργήσουμε αναλόγως. Οι σημαντικότερες διαμορφωτικές επιρροές που ανακαλύφθηκαν από μια μελέτη ήταν η θρησκευτική ανατροφή ενός προσώπου, κρίσιμα γεγονότα κατά τη διάρκεια της ζωής τους, οικογενειακό περιβάλλον, δάσκαλοι, φίλοι και άλλες. Ο προσωπικός χαρακτήρας σφυρηλατείται κατά τη διάρκεια μιας μακράς περιόδου ετών και εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από τις επαφές και τις εμπειρίες. Τα σχολεία παίζουν επίσης ρόλο στην διαμόρφωση του προσωπικού χαρακτήρα των σπουδαστών, ενισχύοντας μερικές φορές επιχειρησιακές τοποθετήσεις και αξίες.

Ο προσωπικός χαρακτήρας των διευθυντών καθώς και οι ηθικές τους αξίες ασκούν μια ισχυρή επιρροή στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα επιχειρησιακά ηθικά ζητήματα. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές προσωπικές ιστορίες και έχουν αναπτύξει τον χαρακτήρα και τις αρχές τους με διαφορετικούς τρόπους, σκέφτονται και αντιμετωπίζουν διαφορετικά τα ηθικά προβλήματα. Αυτό ισχύει τόσο για τους διευθυντές των επιχειρήσεων όσο και για όλους τους ανθρώπους.

### **Γ. Ηθική απόδοση μιας επιχείρησης.**

Ο προσωπικός χαρακτήρας του κάθε ατόμου και κατ' επέκταση ο χαρακτήρας των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης, διαμορφώνεται όπως αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής κάθε ανθρώπου. Είναι θέμα εμπειριών του καθενός, αλλά και άλλων παραγόντων. Αναμφίβολα, ο χαρακτήρας των ηγετικών στελεχών μιας εταιρείας διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στην «επιχειρησιακή συμπεριφορά», χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αποτελεί και το μοναδικό παράγοντα που θα καθορίσει την ηθική απόδοση ή όχι μιας επιχείρησης στην αγορά! Υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που συντελούν ουσιαστικά στην ηθική απόδοση μιας επιχείρησης.

Οποιαδήποτε επιχείρηση που επιθυμεί να βελτιώσει την ποιότητα της ηθικής της απόδοσης, απαιτείται να κάνει δύο θεμελιώδη βήματα. Το πρώτο βήμα, είναι να νομιμοποιηθεί η συζήτηση περί ηθικής ομιλίας. Το δεύτερο βήμα, απαιτεί μια επιχείρηση που θα χτίσει τις ηθικές προστασίες στις καθημερινές ρουτίνες της

εταιρείας. Είναι ωφέλιμο μια εταιρεία να μιλήσει με τη γλώσσα της ηθικής – δηλαδή για τα δικαιώματα, την δικαιοσύνη, την τιμιότητα, την ακεραιότητα – η οποία είναι μια ξένη γλώσσα στις περισσότερες επιχειρησιακές εταιρείες. Η ηθική χρειάζεται να παρουσιαστεί και να αναγνωριστεί συλλογικά, ως σημαντική διάσταση του πολιτισμού μιας οργάνωσης και ως σημαντική πτυχή της καθημερινής επιχειρησιακής ζωής των διευθυντών, έως ότου αισθάνονται οι άνθρωποι στην επιχείρηση να μιλούν άνετα για την ηθική.

Οι ηθικές προσαρμογές οικοδόμησης στους διευθυντές και τους υπαλλήλους της επιχείρησης χρειάζονται καθοδήγηση σχετικά με το πώς θα χειριστούν τις καθημερινές ηθικές καταστάσεις, γιατί μπορεί η προσωπική τους ηθική να είναι ανεπτυγμένη αλλά πρέπει να λάβουν τα κατευθυντικά σήματα από την επιχείρηση. Μπορούν να ληφθούν οργανωτικά μέτρα για να παρέχουν τέτοιου είδους ηθικά συνειδητοποιημένες κατευθύνσεις. Οι κορυφαίες διοικητικές υποχρεώσεις και η συμμετοχή των υπαλλήλων σχετικά με το τι θεωρείται ηθική, πρέπει να έχουν υψηλή προτεραιότητα σε όλες τις επιχειρησιακές αποφάσεις, έτσι ώστε να γίνει ένα γιγαντιαίο βήμα προς την βελτίωση της ηθικής απόδοσης σε όλη την επιχείρηση. Από το προσωπικό παράδειγμα, μέσω των πολιτικών δηλώσεων, και από την προθυμία να υποστηριχθούν οι λέξεις με ενέργειες οι κορυφαίοι διαχειριστές μπορούν να πάρουν το μήνυμα.

#### **Δ. Η αξιοπιστία είναι αποτέλεσμα της υπευθυνότητας.**

Ποιο ρόλο παίζει όμως η υπευθυνότητα που πρέπει να χαρακτηρίζει τόσο τα ανώτερα όσο και τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης; Καταρχήν, στο επίκεντρο κάθε διαχείρισης της ηθικής των εταιρειών βρίσκεται η υπευθυνότητα, δηλαδή η θέληση των επιχειρησιακών διευθυντών και των υπαλλήλων τους να «λογοδοτήσουν» στην κοινωνία γενικότερα για τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Αυτό το παραπάνω, μπορούν να το επιτύχουν με τη συγκέντρωση στοιχείων για τους ίδιους τους προμηθευτές της επιχείρησης. Ένας αρκετά μεγάλος αριθμός εταιρειών δεν γνωρίζει ουσιαστικά ποιοι είναι οι προμηθευτές τους ούτε σε ποια περιοχή αυτοί δραστηριοποιούνται. Πολλές από τις πληροφορίες που αφορούν συμβάσεις και άλλες τεχνικές πληροφορίες για την δημιουργία μιας πλήρους βάσης δεδομένων μπορούν να προέλθουν από τα αρχεία του προμηθευόμενου, καθώς επίσης και από τους υπαλλήλους της κεντρικής διοίκησης και των εξωτερικών

δραστηριοτήτων (π.χ. πωλητές). Πολλές όμως από τις αναλυτικές λειτουργικές πληροφορίες θα πρέπει να προέλθουν από τους ίδιους τους προμηθευτές. Συχνά οι εταιρείες, συγκεντρώνουν πληροφορίες μέσω ερωτηματολογίων αυτό-αξιολόγησης τα οποία διανέμουν στους προμηθευτές τους.

Εντούτοις η αδυναμία της αυτό-αξιολόγησης είναι προφανής. Μια εταιρεία προμηθειών είναι πολύ δύσκολο εάν όχι και αδύνατο να παραδεχτεί ότι χρησιμοποιεί, για παράδειγμα, παιδική εργασία ή ότι οι μισθοί της είναι ανεπαρκείς ή τέλος ότι παρέχει μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Όμως, ο τρόπος με τον οποίο διατυπώνονται οι ερωτήσεις μπορεί να κάνει την διαφορά. Παραδείγματος χάριν, αν υποβάλλουμε την ερώτηση πόσα άτομα απασχολούνται στις διάφορες ηλικιακές ομάδες (άνω των 65, 30-65, 26-30, κάτω των 16), έχουμε περισσότερες πιθανότητες να αποκαλύψουμε περιστατικά παιδικής εργασίας, από την απευθείας υποβολή της ερώτησης: «Πόσα παιδιά κάτω των 16 ετών απασχολείται;».

Μια αυτό-αξιολόγηση, η οποία εισάγεται διακριτικά και υποστηρίζεται από ένα πλήρες πρόγραμμα επικοινωνίας, έχει περισσότερες πιθανότητες να εξασφαλίσει την δέσμευση του προμηθευτή και να δημιουργήσει μια αποτελεσματική βάση περαιτέρω βελτιώσεων. Ακόμα και εάν οι πληροφορίες αποδειχτούν ότι δεν είναι αληθείς, όπως συμβαίνει συχνά, θα έχει δημιουργηθεί τουλάχιστον το πλαίσιο για έναν περαιτέρω ανεξάρτητο έλεγχο.

Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για τη δημιουργία ενός προγράμματος κοινωνικής ευθύνης και ενός σταθερού προγράμματος συνεχούς βελτίωσης. Το επόμενο βήμα είναι η σύνταξη και η εφαρμογή των κωδικών ηθικής συμπεριφοράς με τους οποίους ασχολούμαστε αναλυτικότερα στην παρακάτω ενότητα.

### **Ε. Επιτροπές ηθικής**

Μερικές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει μια επιτροπή ηθικής που σκοπός της είναι να καθοδηγεί σχετικά με τα θέματα της ηθικής. Μπορεί να είναι υψηλού επιπέδου επιτροπή που προεδρεύετε συνήθως από ένα εξωτερικό μέλος για να δημιουργήσει τη σχέση ενός βραχίονα με την κορυφαία διαχείριση. Σε άλλες περιπτώσεις, τα μέλη της επιτροπής προέρχονται από τις κορυφαίες τάξεις της διαχείρισης. Επιπρόσθετα ορισμένες επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ένα τμήμα «διαμεσολαβητών». Η λειτουργία του είναι να δώσει μια ιδιωτική και εμπιστευτική ακρόαση στις καταγγελίες ηθικής των υπαλλήλων που είναι απρόθυμοι να εκθέσουν τις ανησυχίες τους στον άμεσο επόπτη τους. Επίσης και το προσωπικό μπορεί να

παίζει το ρόλο του μεσολαβητή. Ένα μέλος της επιτροπής ή ο πρόεδρος της λαμβάνει την εμπιστευτική κλήση και έπειτα ερευνά ήσυχα την κατάσταση. Διαμορφώνει έτσι τα βήματα ώστε να προστατεύσει τη ταυτότητα του «επισκέπτη», και να ενθαρρύνει τους υπόλοιπους υπαλλήλους να εκθέσουν τις ηθικά αμφισβητούμενες δραστηριότητες. Με άλλα λόγια, οι άμεσες επικοινωνίες ηθικής ενθαρρύνουν το προσωπικό να εκθέσει τις απόψεις του το οποίο είναι καλύτερο για μια επιχείρηση από το να έχει δυσαρεστημένους υπαλλήλους.

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις που παίρνουν την ηθική στα σοβαρά, παρέχουν την κατάρτιση ηθικής για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους τους στις μεθόδους λογιστικής, τις τεχνικές μάρκετινγκ και τις διαδικασίες ασφάλειας. Με αυτόν τον τρόπο εξοικειώνεται το προσωπικό της επιχείρησης με την επίσημη πολιτική της επιχείρησης για τα ηθικά ζητήματα και δείχνουν πως αυτή η πολιτική μπορεί να μεταφραστεί στις λεπτομέρειες της καθημερινής παραγωγικής διαδικασίας. Τα μέλη της επιτροπής ηθικής της επιχείρησης, συναντιούνται με τους υπαλλήλους για να συζητήσουν τα προβλήματα ηθικής όπως οι ανταποδώσεις στους αντιπροσώπους πωλήσεων ή πώς να εξετάζουν τις ρυθμιστικές αντιπροσωπείες σε μια ξένη θέση. Αυτές οι πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις μετατρέπουν τις ευρείες αρχές των κωδικών στις πρακτικές εργασιακές διαδικασίες.

## **6.9 ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΗΘΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ: SA8000**

Η δημιουργία του διεθνούς προτύπου κοινωνικής ευθύνης SA8000 για τον έλεγχο συμμόρφωσης των εταιρειών και άλλων οργανισμών, με τα βασικά εργατικά πρότυπα αλλά και τις πρακτικές αναφορικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, αποτελεί ένα ουσιαστικό βήμα προόδου για την διαχείριση της ηθικής.

Δημιουργήθηκε ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης αναγνώρισης του γεγονότος ότι οι διεθνείς αλυσίδες προμηθειών πρέπει να υποβάλλονται σε ανεξάρτητες αντικειμενικές αξιολογήσεις. Ο ανεξάρτητος έλεγχος βοηθά στην βελτίωση των ηθικών προτύπων της αλυσίδας προμηθειών και αποδεικνύει στον έξω κόσμο ότι οι εταιρείες λαμβάνουν μέτρα για την διασφάλιση κατάλληλων προτύπων για τις αλυσίδες προμηθειών τους.

Το πρότυπο SA8000 βασίζεται στις διατάξεις του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO) που αφορούν ζητήματα όπως είναι η καταναγκαστική εργασία και η ελευθερία

του συνεταιρίζεστε, καθώς επίσης και στην Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και στις Συμβάσεις των Ηνωμένων Εθνών για τα Δικαιώματα του Παιδιού ([www.ilo.org](http://www.ilo.org)). Για παράδειγμα αναφέρεται στην παιδική εργασία, την οποία ορίζει ως την εργασία παιδιών κάτω των 15 ετών, και διακηρύσσει ότι:

- ◆ Η εταιρεία δεν θα εμπλέκεται ή δεν θα υποστηρίζει και εκμεταλλεύεται την παιδική εργασία.
- ◆ Η εταιρεία θα ορίζει, τεκμηριώνει, διατηρεί και διαδίδει αποτελεσματικά πολιτικές και διαδικασίες, όπου αυτό απαιτείται, για την προώθηση της εκπαίδευσης μη εκτοπισμένων παιδιών τα οποία είτε υπόκεινται στους τοπικούς εκπαιδευτικούς νόμους ή εγκαταλείπουν το σχολείο, συμπεριλαμβάνοντας τα μέσα για την διασφάλιση:
  - Ότι δεν απασχολούνται ανάλογα άτομα σαν εργάτες κατά την διάρκεια του κανονικού σχολικού ωραρίου.
  - Ότι η συνολική διάρκεια της καθημερινής εργασίας, του σχολείου και του χρόνου μετακίνησης από και προς κάθε δραστηριότητα δεν θα υπερβαίνει τις οκτώ ώρες.
  - Ότι για τις σχετικές εργασιακές δραστηριότητες, η εργασία δεν θα επιτρέπεται για ανάλογους εργάτες κατά τις περιόδους εκείνες της ημέρας οι οποίες θεωρούνται ανθυγιεινές, μη ασφαλείς και επικίνδυνες για παιδιά, συμπεριλαμβανομένης και της μετακίνησης τους.

Η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του SA8000 έχει σαν αποτέλεσμα την πιστοποίηση από κάποιον ανεξάρτητο ελεγκτή: αξιόπιστα και εμφανή στοιχεία πιστοποιούν ότι η εταιρεία ικανοποιεί τα συμφωνημένα πρότυπα κοινωνικής υπευθυνότητας. Ο Διεθνής Οργανισμός Υπευθυνότητας (SAI) ίδρυσε το 1997 το Συμβούλιο Έγκρισης Φορέων Οικονομικών Προτεραιοτήτων (CEPAA), το οποίο έχει εγκρίνει έναν αριθμό φορέων πιστοποίησης. Ο πρώτος ήταν ο SGS-ICS (Διεθνής Υπηρεσίες Πιστοποίησης) στις ΗΠΑ, για να ακολουθήσει ο BVQI (Διεθνές Γραφείο Πιστοποίησης Ποιότητας) στην Μ. Βρετανία, ο DNV (Det Norske Veritas) του Χονγκ-Κονγκ και η ITS (Intertek Testing Service) στις ΗΠΑ. Οι υπηρεσίες αυτές ελέγχου εκδίδουν τα πιστοποιητικά SA8000 ευθύς μόλις διασφαλιστεί ότι οι εταιρείες έχουν συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις των προτύπων. Αντίστοιχα στην Ελλάδα συναντούμε τον Ελληνικό Οργανισμό Πιστοποίησης (ΕΛΟΤ).

Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Chris Moon και Clive Bonny στο βιβλίο τους Επιχειρησιακή ηθική, αντιμέτωποι με το ζήτημα σελ 208: «Εκατοντάδες έλεγχοι κοινωνικής υπευθυνότητας έχουν πραγματοποιηθεί από τους παραπάνω εξειδικευμένους φορείς σε ολόκληρο τον κόσμο εκ μέρους ευρωπαϊκών και αμερικανικών εταιρειών. Η εμπειρία μας δείχνει ότι οι έλεγχοι κοινωνικής ευθύνης είναι κατά κανόνα σύνθετοι, κυρίως λόγω του εύρους και του αριθμού των άμεσα ενδιαφερόμενων (υπαλλήλων, μάνατζερ και εκπροσώπων των τοπικών κοινωνιών) από τους οποίους λαμβάνονται συνεντεύξεις σε ειδικές ομάδες.»

Κατά την διάρκεια ενός τέτοιου ελέγχου αξιολογούνται διαδικασίες και πρακτικές στα πλαίσια των τοπικών κανονισμών και προτύπων. Για παράδειγμα, καθώς πολλοί υπάλληλοι στην Ασία ζουν σε χώρους που τους παρέχει το εργοστάσιο, οι ελεγκτές δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις συνθήκες διαβίωσης στα καταλύματα καθώς και σε άλλα σχετικά ζητήματα, εστίασης κ.λ.π. Καθώς όμως ορισμένες καταστάσεις αποτελούν για έναν τόπο αποδεκτό πρότυπο, οι ελεγκτές έχουν την δυνατότητα να αποφασίσουν ότι αυτό αποτελεί μια αποδεκτή κατάσταση. Οι τουαλέτες βέβαια πρέπει να πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις καθαριότητας, του αριθμού ατόμων που εξυπηρετούνται, και της ατομικότητας, όμως όσον αφορά όλους τους άλλους παράγοντες αυτοί αξιολογούνται σύμφωνα με τα τοπικά πρότυπα και όχι τα πρότυπα που συναντάμε, για παράδειγμα, στο Λονδίνο ή την Νέα Υόρκη.

Οι σχέσεις των ελεγκτών με τους συμμετέχοντες στις ειδικές ομάδες μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολες. Κυριαρχούν προβλήματα επικοινωνίας που έχουν σχέση με την διαφορετικότητα των πολιτισμών καθώς και με τα προβλήματα της γλώσσας. Θα πρέπει να καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια και προσοχή ώστε να διασφαλίζεται ότι οι ελεγκτές συγκεντρώνουν χρήσιμες αντικειμενικές πληροφορίες και ότι δεν επιτυγχάνουν απλώς μια παραμορφωμένη προσωπική εκτίμηση. Συχνά πρέπει να χρησιμοποιούνται εναλλακτικές μέθοδοι συγκέντρωσης πληροφοριών, ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα των πληροφοριών που αποσπώνται από τις ειδικές ομάδες.

Εφόσον μια ελεγχόμενη εταιρεία κρίνεται ότι αδυνατεί να συμμορφωθεί στα διεθνή πρότυπα, οι ελεγκτές προχωρούν σε ποικίλες συστάσεις βελτίωσης. Η ελεγχόμενη εταιρεία μπορεί να υιοθετήσει τις συστάσεις αυτές ως μέρος μιας διαδικασίας βελτίωσης και στη συνέχεια να υποβάλλει εκ νέου αίτηση για πιστοποίηση SA8000. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζεται ενώ είναι ευρύτατα διαδεδομένη η άποψη ότι το πρότυπο SA8000 πρέπει να χρησιμοποιείται

περισσότερο για την ενθάρρυνση και υποστήριξη των προμηθευτών που δεν συμμορφώνονται και όχι τόσο για την επιβολή ποινών ή για την απώλεια σημαντικών επιχειρηματικών συμβάσεων για τους ίδιους. Ο εξοστρακισμός των συγκεκριμένων προμηθευτών το μόνο που θα επιτύγχανε θα ήταν να ζημιώσει τους ανθρώπους εκείνους που επιδιώκει να βοηθήσει: τους εργάτες δηλαδή, που βρίσκονται ήδη σε μειονεκτική θέση. Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η βελτίωση και όχι η απόρριψη.

Παρ' όλα αυτά, η δημιουργία του προτύπου SA8000 έχει προκαλέσει πολλές αμφισβητήσεις. Ορισμένοι οργανισμοί φοβήθηκαν ότι ένα τέτοιο πρότυπο θα έδινε υπερβολική έμφαση στα συμφέροντα των επιχειρήσεων και ότι θα αδυνατούσε να επιστήσει την προσοχή στα συμφέροντα των ευρύτερων ενδιαφερόμενων ομάδων, όπως είναι οι μη κυβερνητικές οργανώσεις και οι κοινωνικές ομάδες. Άλλοι πάλι φοβήθηκαν ότι τα προτεινόμενα πρότυπα θα αποσπούσαν την προσοχή από ζητήματα όπως είναι ο περιβαλλοντικός έλεγχος.

Στην πράξη οι φόβοι αυτοί αποδείχτηκαν αβάσιμοι. Το πρότυπο SA8000 αποδεικνύεται ότι είναι ένα στέρεο και ευέλικτο εργαλείο πρακτικής της ηθικής διαχείρισης, ενώ τα κριτήρια του μπορούν να χρησιμοποιηθούν από εταιρείες που δεν έχουν βελτιώσει ακόμα τα πρότυπά τους σε αυτό το επίπεδο, ώστε να μπορέσουν να διευρύνουν τις εργασίες τους. Οι ομάδες διαχείρισης έχουν την δυνατότητα, για παράδειγμα, να χρησιμοποιήσουν τα πρότυπα για να πραγματοποιήσουν τον δικό τους έλεγχο στην αλυσίδα προμηθειών τους και έτσι να εντοπίσουν τις αναγκαίες βελτιώσεις και ελέγχους προκειμένου να καταφέρουν να αποκτήσουν την πιστοποίηση SA8000.

Εξυπακούεται βέβαια, ότι η επιτυχία κάθε προγράμματος εξαρτάται άμεσα από το βαθμό συνεργασίας και εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται μεταξύ των εταιρειών και των προμηθευτών τους. Η δημιουργία τέτοιων συνεργασιών απαιτεί χρόνο και προσπάθεια, καθώς απαιτεί από εταιρείες – οι λειτουργίες των οποίων χαρακτηρίζονται από διαφορετικές εργασιακές πρακτικές και διαφορετικές γλώσσες, κουλτούρες και αξίες – να υιοθετήσουν κοινούς ηθικούς στόχους.

Μια έρευνα που διεξήχθη σε επιχειρησιακή σχολή του Πανεπιστημίου του Sheffield, φανερώνει ότι ο τρόπος διαχείρισης των σχέσεων των ατόμων, εξωτερικά και εσωτερικά, είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας. Οι κώδικες και οι οδηγίες θα επιφέρουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Όμως, πολλά μπορούν να επιτευχθούν αν συνδυαστούν με μια προσωπική υποστήριξη καθώς και με δημιουργικές πρακτικές, για συνεχή παρακολούθηση και ειλικρινή συμμετοχή.



Η διατήρηση των σχέσεων με τους προμηθευτές αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση, ακόμη και για τις πολυσύνθετες διεθνείς επιχειρήσεις. Οι δυσκολίες και η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την διαχείριση μιας τέτοιας σχέσης συχνά υποτιμάται ή ακόμα αγνοείται. Τα λειτουργικά εμπόδια πρέπει να παραβλέπονται για την ανάπτυξη ενός πνεύματος συνεργασίας, το οποίο να επεκτείνεται σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης και το οποίο θα επιτρέπει την λήψη ευαίσθητων αποφάσεων. Η ανώτερη διοίκηση παίζει έναν ιδιαίτερης σημασίας ρόλο στην διατήρηση της αφοσίωσης όλων στην προσήλωση στους στόχους και τις πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε έναν κόσμο αυξανόμενου ανταγωνισμού τιμών, οι εταιρείες υφίστανται ολοένα μεγαλύτερες πιέσεις για μείωση του κόστους των διεθνών αλυσίδων προμηθειών τους. Ο αυξανόμενος αριθμός των διερευνητικών πελατών και οι διεισδυτικές ομάδες πίεσης ασκούν μια ισχυρή πίεση με αντίστροφη φορά. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες έχουν το δύσκολο καθήκον να εξισορροπήσουν αυτές τις αντιφατικές δυνάμεις. Σε κάποιο στάδιο θα πρέπει να αποφασίσουν εάν οι εργασίες τους θα πρέπει να χαρακτηρίζονται ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνες. Αν προχωρήσουν σε αυτό το βήμα θα πρέπει να δεχτούν ότι η ηθική διαχείριση είναι μια εφαρμόσιμη δραστηριότητα, η οποία μπορεί να βοηθήσει τόσο στην καθοδήγηση των αποφάσεων που αφορούν την στρατηγικής άντλησης προμηθειών σε διεθνές επίπεδο όσο και στην φύση των σχέσεων συνεργασίας τους με τους προμηθευτές. Επιπλέον, οι εμπειρίες που έχουν αποκομίσει μέχρι σήμερα οι λιγότες πρωτοπόρες εταιρείες αποδεικνύουν ότι η άντληση προμηθειών σε διεθνές επίπεδο διαθέτει το δυναμικό για να αποτελέσει μια ενεργή δύναμη που θα επιφέρει πολλές βελτιώσεις και καινοτομίες σε προϊόντα και διαδικασίες κατά μήκος των διεθνών αλυσίδων προμηθειών.

Οι εταιρείες που αποφασίζουν να ακολουθήσουν τον δρόμο της κοινωνικής υπευθυνότητας μπορούν να εφαρμόσουν ορισμένα πρακτικά βήματα ώστε να μετασχηματίσουν τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες με ξένους προμηθευτές. Η καλύτερη διασφάλιση των εταιρειών έναντι όχι ευπρόσδεκτων σχολίων περί εκμετάλλευσης της αλυσίδας προμηθειών τους είναι:

- ◆ Η δημιουργία ενός κώδικα δεοντολογίας
- ◆ Η σκιαγράφηση και εξήγηση του οράματος τους σχετικά με την άντληση πόρων σε διεθνές επίπεδο
- ◆ Η συγκέντρωση πληρέστερων στοιχείων για τους προμηθευτές τους και
- ◆ Η εισαγωγή ενός πλήρους προγράμματος ελέγχου κατά μήκος της αλυσίδας προμηθειών, το οποίο θα υλοποιείται από ανεξάρτητους ελεγκτές.

Οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο αξιοποίησης της εμπειρίας ανεξάρτητων ελεγκτικών φορέων, καθώς αυτή αποτελεί την ασφαλέστερη μέθοδο για την διεξαγωγή ελέγχων στους προμηθευτές. Οι οργανισμοί ελέγχου διαθέτουν μεγάλη

εμπειρία στον τομέα της κοινωνικής και ηθικής υπευθυνότητας και η έγκρισή τους πλέον απολαμβάνει διεθνούς κύρους και αναγνώρισης.

— Καθώς οι εταιρείες αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη εμπειρία σε προγράμματα ηθικής βάσης, θα πρέπει να αρχίσουν να στοχεύουν στην δημιουργία στενότερων σχέσεων με τους προμηθευτές τους. Για να διασφαλίσουν την αποδοτικότητα των σχέσεων αυτών θα πρέπει να αποκτήσουν εμπειρία στην διαχείριση των σχέσεων, διαφορετικά οι διαμαρτυρίες από τους πελάτες των εταιρειών για εκμετάλλευση της αλυσίδας προμηθειών θα αποφεύγονται ή θα αγνοούνται από τους ιδιοκτήτες τους στην προσπάθειά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, εστιάζοντας λανθασμένα την προσοχή τους αποκλειστικά στην εξεύρεση χαμηλότερων τιμών. Στις βελτιωμένες σχέσεις με τους προμηθευτές που ήδη χαρακτηρίζουν την αγορά, τέτοιου είδους συνεργασίες έχουν αρχίσει να υφίστανται, αλλά, στο μέλλον, θα πρέπει να αποτελούν τον κανόνα και όχι απλά την εξαίρεση.

Οι σχέσεις εκείνες με τους προμηθευτές οι οποίες προάγουν την συνεχή βελτίωση, καθίστανται με γρήγορους ρυθμούς η βάση της επιτυχούς διαχείρισης κινδύνου στην στρατηγική εξασφάλισης προμηθειών. Οι εταιρείες που επιλέγουν να παραμείνουν στο σκοτάδι σχετικά με τις πρακτικές των προμηθευτών τους θα αντιμετωπίσουν σύντομα τον κίνδυνο εξαφάνισης.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βούτσης Κωνσταντίνος, «Προστασία της Επιχειρήσεως», Εκδόσεις Καραμπερόπουλος, Αθήνα 1987.
2. Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., «Διοίκηση Παραγωγής», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1991.
3. Εξαδάκτυλος Νίκος, «Δημόσιες Σχέσεις», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1995.
4. Ευθύμογλου Πρόδρομος Γ, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Θεσσαλονίκη 1990.
5. Ζευγαρίδης Νίκος, «Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία», Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη 1990.
6. Καρδακάρης Κωνσταντίνος, «Τεχνική των Συναλλαγών», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1990.
7. Κιόχος Π, «Αρχές Οικονομικής Επιστήμης», Πειραιάς 1985.
8. Κιόχος Π, Παπανικολάου Γ, «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης Αθ., Αθήνα 2001.
9. Κιόχος Π, «Οικονομική της Διοίκησης», Πειραιάς 1985.
10. Κριτσιώτης Ι., «Εμπορικές Εκθέσεις», Αθήνα 1992.
11. Λογοθέτης Ν., «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1992.
12. Μαγνήσαλης Κώστας, «Ο προγραμματισμός στις Δημόσιες Σχέσεις», Εκδόσεις Interbooks, 1995.
13. Μαρματάκης Ν, «Οικονομική θεωρία και Παραγωγικότητας», Εκδόσεις ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., Αθήνα 1995.
14. Μπούκη Σ, «Μάνατζμεντ, οι λειτουργίες του και ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα», Εκδόσεις Οργανισμού Προώθησης Εξαγωγών, Αθήνα 1995.
15. Πετρόπουλος Ν., «Βασικά Οικονομικά», Εκδόσεις ANUBIS, Αθήνα 1992.
16. Προβοπούλου Γ, «Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί, Οικονομική Θεωρία και Ελληνική Πραγματικότητα», Εκδόσεις IOBE, Αθήνα 1992.
17. Σκαρλάτου Ε. & Καλογράνης Αναστάσιος, (2000). «Ηθική & κοινωνική ευθύνη και αναγκαιότητα», (384) ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ, Διοίκηση Επιχειρήσεων.

18. Ταλιαδούρος Σπύρος ΑΘ, «Παραχώρηση Τεχνογνωσίας ( Know-how) στην Κοινοτική Έννομη Τάξη του Ανταγωνισμού», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1987.
19. Τζεκίνη Χ, «Εργασιακές Σχέσεις, Εργασιακό Περιβάλλον και Παραγωγικότητα στην Ελλάδα», Εκδόσεις ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ, Αθήνα 1990.
20. Τσιμαράς Μ, «Εισαγωγή στην Οικονομική των Επιχειρήσεων», Έκδοση Β', Αθήνα 1990.
21. Τζωρτζάκης Κώστας, «Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Rosili, 1995.
22. Φαναριώτης Παναγιώτης, «Επιχειρησιακές Επικοινωνίες», Λάρισα 1976.
23. Φύλιου Β, «Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα», ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ, Αθήνα 1997.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Buchholz R., Prentice H., Rosenthal S., (1998), «Business ethics: (the) pragmatic beyond principles to process», New Jersey: Prentice Hall.
2. Chryssides G., Kaler J., McGraw H., (1996), «Essentials of Business Ethics», London: McGraw Hill.
3. Dennis Lock, «Gower Handbook of Quality Management», 2<sup>nd</sup> Edition , Gower Publishing Ltd 1994.
4. Donald R. Lehmann, Russel S. Winer, «Ανάλυση του Σχεδιασμού Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Τρίαινα, Αθήνα 1993.
5. Druker P, «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα», Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, 1990.
6. Frederick R., Hoffman W., McGraw H., (1995), «Business Ethics: Reading and cases in corporate morality», New York: McGraw Hill.
7. Frederick W., Post J., Davis K., «Business and Society», (1997), McGraw Hill International Editions.
8. Hartman L., (1998), «Perspectives in business ethics», Chicago: Irwin/ McGraw Hill.
9. Holt D. & Dryden P., (1998), «International Management: text and cases», Philadelphia: Dryden Press.

10. James A. Waters, Frederick Bird, and Peter D. Chant, *Everyday Moral Issues Experienced by Managers*, *Journal of Business Ethics*, vol. 5, (1986), pp.376-378. Ανατυπωμένο από την άδεια της Kluwer Academic Publishers.
11. James E. Dougherty Robert L. Pfaltzgraff JR, «Ανταγωνιστικές Θεωρίες Διεθνών Σχέσεων», Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα 1995.
12. John Grieve Smith, «Εισαγωγή στην Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις COMPUPRESS, Αθήνα 1989.
13. Moon C. & Bonny C., μετάφραση Παπαδάκης Θ., (2004), «Ηθική στις επιχειρήσεις», Εκδόσεις Κέρκυρα.
14. Nash R., (1996), «Real world ethics: Frameworks for educators and human professionals», New York: Teachers College Press.
15. Wild R, «Διοίκηση και Παραγωγή», Εκδόσεις « ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ», Αθήνα 1984.

## ΑΡΘΡΑ

1. Παλασπηλιοπούλου Σ, «Οι Θεωρίες των Οικονομικών Κρίσεων», *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 3 Ιουνίου 1993.
2. Χατζή Γ, «Το Ανθρώπινο Δυναμικό και η Παραγωγικότητα», *Οργάνωση και Οικονομία*, Μάρτιος – Απρίλιος 1992, Τεύχος 16.

## ΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

1. Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος, Σπουδάστριες: Λέξου Αναστασία, Γιαλέλη Ελένη, «Επιτυχής Διοίκηση και Διαχείριση μιας Μικρομεσαίας Επιχείρησης», Πάτρα 1996
2. Επιβλέπων Καθηγητής: Τσεκούρας Κ.Δ., Σπουδάστριες: Γκριτσέλη Γεωργία, Καραβασίλη Γεωργία, Σπανού Άννα, «Μάρκετινγκ Καταναλωτικών Προϊόντων», Πάτρα Οκτώβριος 1991
3. Επιβλέπων Καθηγητής: Παναγόπουλος Ιωάννης, Σπουδαστής: Σιδέρης Χρήστος, «Ανταγωνισμός: Το Εθνικό Δίκαιο, Το Δίκαιο Της Ε.Ο.Κ.», Το Άρθρο 86, Ο Κανονισμός 4064/89., Πάτρα 1992.

