

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
«ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ
ΑΓΡΟΓΙΑΝΝΗΣ ΕΥΘΥΜΙΟΣ
ΑΘΑΝΑΣΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
ΒΛΑΣΣΗ ΕΛΕΝΗ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΚΑΤΣΙΚΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ**

**ΤΟΠΟΣ – ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ
ΠΑΤΡΑ - 21 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2008**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	6
I. Κεφάλαιο 1	
«Επιχειρησιακές συγκρούσεις και καινοτομία»	
Πρόλογος.....	9
1.1. Οι διαστάσεις της καινοτομίας.....	10
1.1.1. Σε ποιές επιχειρήσεις προσιδιάζει η καινοτομία.....	10
1.1.2. Πόσο επιχειρηματικά επικίνδυνα είναι η καινοτομία.....	12
1.1.3. Ομαδική δραστηριότητα.....	13
1.2. Η συμβουλή της καινοτομίας στις επιχειρησιακές συγκρούσεις.....	16
1.2.1. Καινοτομία στα προϊόντα.....	16
1.2.2. Καινοτομία στον προγραμματισμό.....	19
1.3. Η αποφυγή επιχειρησιακών συγκρούσεων στην καινοτομία.....	22
1.3.1. Τι πρέπει να εφαρμόζεται.....	22
1.3.2. Τι δεν πρέπει να εφαρμόζεται.....	25
Επίλογος.....	29
II. Κεφάλαιο 2	
«Επιχειρησιακές συγκρούσεις και στρατηγική»	
Πρόλογος.....	30
2.1. Στρατηγική για την αποφυγή των επιχειρησιακών συγκρούσεων.....	31
2.2. Στρατηγική για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.....	36
2.3. Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή μιας στρατηγικής.....	42
Επίλογος.....	46
III. Κεφάλαιο 3	
«Επιχειρησιακές συγκρούσεις και οργανωτικές αλλαγές»	
Πρόλογος.....	47
3.1. Τα βασικά στάδια των οργανωτικών αλλαγών και η προσαρμογή των επιχειρήσεων σε αυτές.....	48
3.2. Οι επιχειρησιακές συγκρούσεις ως απόρροια των οργανωτικών αλλαγών.....	56
3.3. Ο ρόλος του χρόνου και οι διαστάσεις των αλλαγών.....	60
3.4. Πρόληψη και αντιμετώπιση των επιχειρησιακών συγκρούσεων.....	69
Επίλογος.....	73
IV. Κεφάλαιο 4	
«Επιχειρησιακές συγκρούσεις και ανταγωνισμός»	
Πρόλογος.....	74
4.1. Η δημιουργία επιχειρησιακών συγκρούσεων σαν αποτέλεσμα του ανταγωνισμού.....	75
4.2. Επιχειρησιακές συγκρούσεις στα πλαίσια του ανταγωνισμού.....	85
4.3. Επιχειρησιακές συγκρούσεις που προκαλούνται από την δραστηριότητα άλλων επιχειρήσεων.....	88

4.4. Επιχειρησιακές συγκρούσεις που προκαλούνται από άλλες επιχειρήσεις.....	91
4.5. Ο ανταγωνισμός στην σύγχρονη Ελληνική πραγματικότητα.....	93
Επίλογος.....	96
V. Κεφάλαιο 5	
«Επιχειρησιακές συγκρούσεις και επιχειρησιακή ηθική»	
Πρόλογος.....	97
5.1. Τύποι ηθικών επιχειρησιακών ζητημάτων.....	98
5.2. Τα αίτια των ηθικών συγκρούσεων στην επιχείρηση.....	105
5.3. Ποία είναι τα εμπόδια στη λήψη ηθικών αποφάσεων.....	114
Επίλογος.....	119
VI. Κεφάλαιο 6	
«Επιχειρησιακές συγκρούσεις και ολική ποιότητα»	
Πρόλογος.....	120
6.1. Οι επιχειρησιακές συγκρούσεις και αντίκτυπός τους στην ολική ποιότητα.....	121
6.2. Η ολική ποιότητα και επηρεασμός της συμπεριφοράς και θέσης της επιχείρησης.....	128
6.3. Η εφαρμογή των αρχών και των προγραμμάτων της ολικής ποιότητας ως μέσο για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.....	131
6.3.1. Οι γενικές αρχές της ολικής ποιότητας.....	131
6.3.2. Προγράμματα ολικής ποιότητας.....	137
6.3.3. Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων.....	139
Επίλογος.....	142
Τελικά συμπεράσματα.....	143
Συνολικός επίλογος.....	145
Βιβλιογραφία.....	149

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη εργασία θα προσπαθήσει να αναλύσει την έννοια των επιχειρησιακών συγκρούσεων και να καταδείξει το συσχετισμό αυτής της έννοιας με άλλες επιχειρηματικές έννοιες οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω.

Κατ' αρχήν, θα κάνουμε μια προσπάθεια να συσχετίσουμε την έννοια των επιχειρησιακών συγκρούσεων με αυτή της καινοτομίας. Η καινοτομία εμφανίζεται συχνά στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Αυτές οι καινοτομικές ιδέες βέβαια προκύπτουν πάντα μέσα από επιχειρηματικές συγκρούσεις. Αυτές οι συγκρούσεις δεν έχουν αποκλειστικά και μόνο αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση, αλλά μπορεί να συντελούν στην ευημερία και την περαιτέρω άνοδο της επιχείρησης όμως υπάρχουν και αρνητικές συνέπειες.

Ακόμα παρακάτω θα γίνει ένας συσχετισμός των επιχειρηματικών συγκρούσεων με τη στρατηγική. Για να καταφέρει μια επιχείρηση να αντέξει στο χρόνο και να ευημερήσει πρέπει να έχει μια ορθή στρατηγική έτσι ώστε να μπορεί να ελέγχει σωστά το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον. Έτσι μια λάθος στρατηγική είναι ικανή να καταστρέψει μια επιχείρηση ενώ μια σωστή στρατηγική μπορεί να απογειώσει μια επιχείρηση και να αυξήσει το κέρδη της.

Για να πετύχει η επιχείρηση αύξηση των κερδών της πρέπει να συντελεστούν κάποιες οργανωτικές αλλαγές στο εσωτερικό της περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές είναι αναγκαίες για κάθε επιχείρηση που έχει ως στόχο την ευημερία και την αντοχή στην πάροδο του χρόνου. Βέβαια βασική προϋπόθεση για να γίνουν όλες αυτές οι οργανωτικές αλλαγές είναι η σωστή μελέτη του εργασιακού περιβάλλοντος, η πρόληψη και η σωστή στρατηγική.

Επίσης στη συγκεκριμένη εργασία κρίνεται απαραίτητη η αναφορά στον ανταγωνισμό και στη σχέση του με τις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Έτσι λοιπόν μιας και τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός είναι σκληρός η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να γίνεται πιο ανταγωνιστική προσπαθώντας να κρατηθεί

ζωντανή. Στην προσπάθειά της αυτή δημιουργούνται όπως είναι αναμενόμενο διάφορες συγκρούσεις.

Συγκρούσεις όμως δεν δημιουργούνται μόνο ανάμεσα σε επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους αλλά και σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Οι συγκρούσεις αυτές επηρεάζουν την πορεία της κάθε επιχείρησης γι' αυτό πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο όπου οι συγκρούσεις μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σκόπιμες με απώτερο στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

Ακόμα κρίνεται αναγκαίο στα πλαίσια της ανάλυσης των επιχειρησιακών συγκρούσεων να αναλυθεί και η έννοια της επιχειρησιακής ηθικής. Έτσι λοιπόν κάθε επιχείρηση στο εσωτερικό της περιβάλλον διέπεται από κώδικες ηθικής. Βέβαια πολλές φορές αυτοί οι κώδικες ηθικής δεν είναι αποδεκτοί από όλους μίας και έρχονται σε αντίθεση τις περισσότερες φορές με τα ατομικά συμφέροντα στελεχών και ιδιοκτητών τα οποία έχουν σχέση με μεγαλύτερα κέρδη με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις στους κόλπους της επιχείρησης.

Τέλος θα γίνει αναφορά στην επίδραση που έχουν οι επιχειρησιακές συγκρούσεις στην ολική ποιότητα. Το στοιχείο αυτό είναι πολύ σημαντικό για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και για την πορεία που θα έχει στο μέλλον.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αρχικά θα ασχοληθούμε με την καινοτομία και τη σχέση της με τις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις αυτές λοιπόν εκτός από τις αρνητικές συνέπειες που προκαλούν στις επιχειρήσεις έχουν και θετικές συνέπειες οι οποίες αφορούν τις καινοτομικές ιδέες των επιχειρήσεων. Παρ' όλες τις συγκρούσεις η καινοτομία είναι μια έννοια η οποία απαιτεί ομαδικότητα για να πραγματοποιηθεί. Είναι πολύ πιθανό μέσα από την δράση των ομάδων να δημιουργούνται κάποιες εντάσεις και προστριβές, όμως αυτές οι διαφορετικές απόψεις, που προκύπτουν μέσα από τις ομάδες, μπορούν να κάνουν τα νέα προϊόντα πιο καινοτομικά και ανταγωνιστικά. Βέβαια υπάρχουν και τα αρνητικά στοιχεία που προκύπτουν από τις συγκρούσεις όμως αυτά μπορούν να αντιμετωπιστούν από πλευράς επιχειρήσεων με την εφαρμογή κάποιων αρχών.

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα γίνει λόγος για τις στρατηγικές τις οποίες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν και να εφαρμόσουν σωστά έτσι ώστε να είναι ικανές να αντιμετωπίσουν τυχόν συγκρούσεις που παρατηρούνται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Ένα πολύ σημαντικό θέμα που θα αναλυθεί σε αυτό το κεφάλαιο είναι τα στοιχεία που συντελούν ώστε μια στρατηγική να θεωρηθεί ορθή ή λανθασμένη. Για να γίνει σωστή εφαρμογή μιας στρατηγικής είναι απαραίτητο τα άτομα που την εφαρμόζουν να έχουν την αναγκαία εμπειρία και γνώσεις πάνω στο θέμα αυτό. Αν τα άτομα αυτά δεν γνωρίζουν σε βάθος το θέμα πάνω στο οποίο καλούνται να πάρουν αποφάσεις τότε η στρατηγική θα είναι λανθασμένη και σαφώς θα έχει αντίκτυπο στη βιολογική υπόσταση της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στις επιχειρησιακές συγκρούσεις και στη σχέση που έχουν με τις οργανωτικές αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτή η αναφορά είναι αναγκαία γιατί ορισμένες φορές συμβαίνουν κάποιες αλλαγές στην οργανωτική δομή των

επιχειρήσεων οι οποίες προκαλούν τις αντιδράσεις των εργαζομένων όπου αυτές οι αντιδράσεις με τη σειρά προκαλούν τις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Μέσα σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν τα στάδια των οργανωτικών αλλαγών και ο τρόπος αντίδρασης των επιχειρήσεων. Ακόμα θα γίνει αναφορά στα άτομα που ευθύνονται για αυτές τις αλλαγές και στον τρόπο με τον οποίο αυτά τα άτομα θα πρέπει να χειριστούν την κατάσταση ώστε οι εργαζόμενοι να δεχτούν αυτές τις αλλαγές χωρίς να δημιουργηθούν συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση.

Ακόμα πιο κάτω θα γίνει λόγος για τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον ανταγωνισμό και τις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε τις κυριότερες ανταγωνιστικές θεωρίες με τη δημιουργία συγκρούσεων στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Ακόμη θα αναλύσουμε τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων και τέλος θα γίνει λόγος για τις συγκρούσεις που εμφανίζονται στη προσπάθεια κάποιων επιχειρήσεων να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την αλληλεξάρτηση που έχουν οι κανόνες επιχειρησιακής ηθικής που δημιουργούνται στον εργασιακό χώρο, και αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες, τους προμηθευτές της και την κοινωνία αλλά και όλους όσους εμπλέκονται στο περιβάλλον της επιχείρησης, με τις συγκρούσεις που προκαλούνται από αυτές. Μετά από την ανάλυση της έννοιας της επιχειρησιακής ηθικής και των κύριων χαρακτηριστικών της, και αφού γίνει κατανοητό το πλαίσιο δράσης μιας επιχείρησης με βάση κάποιους κανόνες ηθικής, οι οποίοι επιβάλλονται από μια κοινή ηθική, θα συνεχίσουμε με μια γενική παρουσίαση των διαφόρων τύπων ηθικών ζητημάτων και στη συνέχεια θα γίνει λεπτομερής ανάλυση των κύριων αιτιών των ηθικών προβλημάτων.

Τέλος θα γίνει παρουσίαση και ανάλυση των εμποδίων που κάνουν την εμφάνιση τους όταν πρόκειται να ληφθούν κάποιες αποφάσεις που αφορούν την ηθική. Με αυτό τον τρόπο θα ολοκληρωθεί η ανάλυση γύρω από τα θέματα της

επιχειρησιακής ηθικής και των επιχειρησιακών συγκρούσεων που προκαλούνται μέσω αυτών των θεμάτων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι επιπτώσεις των επιχειρησιακών συγκρούσεων πάνω σε θέματα ολικής ποιότητας. Πρώτα θα γίνει αναφορά στις πηγές των συγκρούσεων και στις αρνητικές επιπτώσεις που έχουν αυτές οι συγκρούσεις στην ολική ποιότητα. Μετά θα αναλυθεί ο τρόπος που η ολική ποιότητα επηρεάζει τη θέση και τη συμπεριφορά της επιχείρησης και τέλος θα επικεντρωθούμε στο πως η ολική ποιότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση των επιχειρησιακών συγκρούσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρηματικοί φορείς που δρουν μέσα σε μια επιχείρηση πολύ συχνά αναγκάζονται είτε λόγω της συνειδητοποίησης κάποιου προβλήματος, είτε λόγω της λήψης κάποιου μηνύματος να στραφούν προς την αναζήτηση μιας καινοτομίας. Η καινοτομία μπορεί να έχει για την επιχείρηση είτε θετικά αποτελέσματα όπως είναι κάποια επιχειρηματική ευκαιρία, είτε αρνητικά όπως είναι ο κίνδυνος και η απειλή που προέρχονται συνήθως από τους χώρους της αγοράς και της τεχνολογίας.

Η καινοτομία όμως, όπως είναι αναμενόμενο προκαλεί συγκρούσεις τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχουν αντικρουόμενες γνώμες και συμφέροντα ανάμεσα στα άτομα που απαρτίζουν διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Στο σκέλος τώρα που αφορά τη σύγκρουση της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις είναι φανερό πως ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος και αυτό γιατί κάθε επιχείρηση επιθυμεί να είναι αυτή που θα καινοτομήσει και θα λανσάρει ένα προϊόν πρώτη στην αγορά έτσι ώστε να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο και να επιβληθεί των ανταγωνιστών της.

Φυσικά, μερικές από αυτές τις συγκρούσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αποφευχθούν αν εφαρμοστούν κάποιες «αρχές».

1.1: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η κάθε επιχείρηση προσπαθεί μέσω μια καινοτομίας να κρατηθεί στην αγορά νέων και βελτιωμένων προϊόντων. Η προσπάθεια αυτή των επιχειρήσεων για μια αδιάκοπη παρουσία και για συνεχή αναπροσαρμογή τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον αποβλέπει σε μεγαλύτερα κέρδη μέσω της προσέλευσης του ενδιαφέροντος του καταναλωτικού κοινού για τα προϊόντα τους. Σε μερικούς κλάδους προϊόντων όπως τα φαρμακευτικά, τα πλαστικά, τα ηλεκτρονικά και τα χημικά, αυτή η αναπροσαρμογή και η ανανέωση της παραγωγής μέσω της καινοτομίας είναι αδιάκοπη και πλέον τείνει να γίνει καθεστώς.

Τα τελευταία χρόνια τρεις είναι οι διαστάσεις της καινοτομίας που παρουσίασαν αξιόλογες εξελίξεις οι οποίες αναφέρονται, σε ποιές επιχειρήσεις προσιδιάζει η καινοτομία, πόσο επιχειρηματικά επικίνδυνη είναι η καινοτομία και στο ότι η καινοτομία δεν είναι ατομική δραστηριότητα αλλά ομαδική. Πάνω σε αυτές τις διαστάσεις θα γίνει εκτενή ανάλυση παρακάτω.

1.1.1: Σε ποιές επιχειρήσεις προσιδιάζει η καινοτομία

Παλιότερα σημαντικοί οικονομολόγοι υποστήριζαν την άποψη ότι μόνο οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες μπορούσαν να ασχοληθούν με την καινοτομία. Αυτή η άποψη σήμερα μοιάζει να μην ισχύει διότι παραδείγματα μας δείχνουν ότι οι περισσότερες επιτυχημένες καινοτομίες διεξάγονται κατά βάση από μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις μιας και αυτές είναι που έχουν την ανάγκη για μια επιτυχημένη καινοτομία που θα τις καθιερώσει στην αγορά και θα αυξήσει τα κέρδη τους.

Μια πλειάδα από τέτοιες επιχειρήσεις ξεκίνησαν στηριζόμενες σε μια εφεύρεση του ιδιοκτήτη τους ή ενός άλλου ανεξάρτητου εφευρέτη και με την πάροδο των χρόνων εξελίχθηκαν σε μεγάλους διεθνείς οργανισμούς.

Κατόπιν ερευνών εκείνο το οποίο μπορεί να ειπωθεί σε αυτό το σημείο είναι ότι δεν υπάρχει με σιγουριά κάποια σχέση αιτίας ανάμεσα στην καινοτομική δραστηριότητα και στο μέγεθος της επιχείρησης.

Σε ότι αφορά τις πηγές από τις οποίες αντλούνται οι καινοτομικές ιδέες έχει παρατηρηθεί ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις εξαιτίας της οικονομικής άνεσης που διαθέτουν μπορούν να διαθέσουν κεφάλαιο ώστε να συντηρήσουν ειδικευμένο προσωπικό που αντλεί τις ιδέες του τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά οι μικρές και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξαιτίας της οικονομικής τους δυστοκίας δεν μπορούν να συντηρήσουν εξειδικευμένο προσωπικό και αντλούν ιδέες από το εσωτερικό κυρίως περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις κυρίως αναπτύσσουν μακροχρόνια προγράμματα για τις καινοτομικές ιδέες τους με σκοπό να μπορούν πάντοτε να έχουν μια σειρά σχεδίων σε στάδιο επεξεργασίας ώστε να μπορούν σε κάθε στιγμή να έχουν έτοιμες καινοτομίες για παραγωγή αλλά και άλλες ημιτελής οι οποίες θα βρίσκονται σε διάφορα στάδια ωρίμανσης. Αυτό γίνεται για να μπορούν οι επιχειρήσεις οποιαδήποτε στιγμή παρουσιαστεί κάποια ανάγκη του κοινού να ανταποκριθούν πρώτες προλαμβάνοντας άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Όμως αυτή η λογική των επιχειρήσεων είναι η κύρια αιτία για τις περισσότερες διαμάχες και συγκρούσεις μεταξύ τους.

Τέλος, μπορούμε να προσθέσουμε ότι σε μη-ώριμες αγορές, όπου τα προϊόντα δεν έχουν φτάσει σε υψηλά επίπεδα λειτουργικότητας και μεγαλύτερη σημασία έχει η ποιότητα, τότε επωφελούνται οι εταιρίες με μεγάλο βαθμό καθετοποίησης. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν την IBM, την General Motors και την Microsoft. Αντίθετα, σε αγορές όπου η λειτουργικότητα των προϊόντων ξεπερνά τις μέσες απαιτήσεις του κοινού, σημασία έχουν η απλότητα, η ευκολία χρήσης και η ταχύτητα στην αγορά. Σε αυτή την περίπτωση ωφελείται μια στρατηγική χαμηλής καθετοποίησης και εκτενής χρήση του outsourcing. Τυπικά παραδείγματα είναι η Dell και η Cisco.

1.1.2: Πόσο επιχειρηματικά επικίνδυνα είναι η καινοτομία

Κατόπιν ερευνών έχει αποδειχθεί ότι μόνο 1 στις 60 ιδέες κρίνεται κατάλληλη ώστε να μπορέσει να εφαρμοστεί και αξιοποιηθεί εμπορικά ενώ οι υπόλοιπες απορρίπτονται. Άλλωστε από τα προϊόντα που προήλθαν από τέτοιες ιδέες και εισήχθησαν στην αγορά των Η.Π.Α, ένα υψηλό ποσοστό αποτυγχάνει. Από έρευνες που έχουν γίνει αυτό αποδίδεται στους παρακάτω λόγους:

1. Προβλήματα διαφόρων ειδών όπως τεχνικά και οικονομικά.
2. Πολύ πρόωμη ή πολύ αργοπορημένη εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά δηλαδή εισαγωγή είτε όταν το καταναλωτικό κοινό είναι απροετοίμαστο, είτε όταν η ανάγκη βρίσκεται σε λανθάνουσα φάση, είτε όταν η μόδα είναι ξεπερασμένη.
3. Απρόσμενη αντίδραση από τους ανταγωνιστές.
4. Το κόστος του προϊόντος διαμορφώθηκε πιο υψηλά επίπεδα απ' ότι είχε αρχικά προβλεφθεί.
5. Το προϊόν ήταν απομίμηση άλλων ήδη υπαρχόντων στην αγορά αδυνατώντας να καλύψει άλλες καταναλωτικές ανάγκες.
6. Ανεπαρκής διερευνήσεις των καταναλωτικών αναγκών για να διαπιστωθεί αν το προϊόν ανταποκρίνεται στις ανάγκες.

Παρ' όλες αυτές τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις η φύση της αγοράς τις εξαναγκάζει να επεξεργάζονται συνέχεια καινούργιες ιδέες και για την ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων. Αυτό βέβαια είναι αναγκασμένες να το κάνουν γιατί μόνο έτσι μπορούν να εξασφαλίσουν την μελλοντική τους ανάπτυξη και επιβίωση. Βέβαια δεν φτάνει μόνο αυτό καθώς ένα μεγάλο ποσοστό από ιδέες συνήθως δεν είναι κατάλληλες για προϊόντα αλλά και κατάλληλες να είναι πολλές φορές τα προϊόντα αποτυγχάνουν και αν όμως δεν αποτύχουν ο ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια προϊόντα θα κάνει τον κύκλο ζωής τους μικρότερο και θα τα καταστήσει ασύμφορα μιας και δεν θα αποδίδουν τα αναμενόμενα κέρδη.

Στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά είναι επιτακτική ανάγκη για την κάθε επιχείρηση να κάνει κάτι καινοτόμο χωρίς να λάβει υπόψη της το ρίσκο και την επικινδυνότητα που έχει μια τέτοια ενέργεια. Η κάθε επιχείρηση λοιπόν πρέπει να πάρει αυτό το ρίσκο αν θέλει να είναι ανταγωνιστική και να συνεχίσει την ανοδική και κερδοφόρο πορεία της στο μέλλον. Βέβαια σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες και δεν είναι πάντα αρνητικές για τον μέλλον μιας επιχείρησης καθώς μέσα από αυτές τις συγκρούσεις μπορεί να βγει κάτι θετικό, όπως είναι η βελτιωμένη ποιότητα ενός προϊόντος ή και η μεγαλύτερη χρησιμότητα του.

Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις που παράγουν κάποιο καινοτόμο προϊόν δεν πρέπει να εφησυχάζουν αφήνοντας το να κάνει το κύκλο ζωής του στην αγορά αλλά πρέπει να προσπαθούν συνέχεια για νέες καινοτομικές ιδέες οι οποίες θα είναι έτοιμες οποιαδήποτε στιγμή τις χρειαστεί η επιχείρηση. Αυτό ακριβώς το πράγμα προκαλούν οι συγκρούσεις. Πράγμα βέβαια το οποίο αναζητά το καταναλωτικό κοινό αφού υποστηρίζουν νέα προϊόντα που τους είναι χρήσιμα και καλύπτουν καλύτερα, από τα είδη υπάρχοντα, τις ανάγκες τους.

1.1.3: Ομαδική δραστηριότητα

Πολύ συχνά στο παρελθόν η καινοτομία ήταν στενά συνδεδεμένη με μια εφεύρεση. Η εφεύρεση ήταν αδύνατον να προγραμματιστεί και να προβλεφθεί μίας και γινόταν σε τυχαία και ακανόνιστα χρονικά διαστήματα και κάποιες φορές εντελώς συμπτωματικά.

Αυτό βέβαια ήταν ένα πρόβλημα και μια λύση ήταν οι επιχειρήσεις να προσλάβουν κάποια εξειδικευμένα άτομα τα οποία κατόπιν μιας πληροφόρησης σε βάθος και μιας κατάλληλης μεθόδευσης, πάνω στο θέμα στο οποίο θα ασχοληθούν, να συνδυάσουν τις γνώσεις τους μαζί με άλλα εξίσου εξειδικευμένα άτομα για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αυτό απάλλαξε τις επιχειρήσεις από την ανάγκη για ιδιοφυΐες. Όμως δημιούργησε προβλήματα

όπως είναι οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις μεταξύ αυτών των ειδικευμένων ατόμων μιας και ο καθένας είχε δικό του τρόπο σκέψης τελείως διαφορετικό από τους υπόλοιπους και υποστήριζε τη δική του άποψη ως σωστή και έγκυρη.

Αυτές οι συγκρούσεις τελικά αποδείχθηκαν ωφέλιμες γιατί βοήθησαν την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Μέσω αυτών των συγκρούσεων λοιπόν το κάθε άτομο εξέφραζε την άποψή του για κάποια βελτίωση πάνω σε μια συγκεκριμένη καινοτομία, η οποία μέσω αυτών των αντικρουόμενων απόψεων συχνά βελτιωνόταν, χωρίς βέβαια αυτά τα άτομα να καταλαβαίνουν πως αυτές οι συγκρούσεις ήταν ωφέλιμες για την πορεία της επιχείρησης. Όταν πια αυτή η αλήθεια έγινε αντιληπτή τότε όλα αυτά τα εξειδικευμένα άτομα άρχισαν να έχουν μια δημιουργική συνεργασία.

Η σημερινή εποχή διέπεται από ένα πνεύμα ορθολογισμού το οποίο έχει ως συνέπεια, η εφεύρεση νέων ιδεών να βασίζεται όχι στις διαφωνίες και στις συγκρούσεις αλλά στην προγραμματισμένη ομαδική εργασία. Μέσω της ομαδικής αυτής εργασίας συγκεντρώνεται η απαιτούμενη ποικιλία πληροφοριών, λόγω των διαφόρων ειδικοτήτων που συνεργάζονται, αλλά ο όγκος των πληροφοριών, καθώς ο μεγαλύτερος αριθμός των ατόμων προϋποθέτει και περισσότερο χρόνο επεξεργασίας. Η ομαδική εργασία άλλωστε οδηγεί σε υποχρεωτικό έλεγχο της αξιοπιστίας των ιδεών που εκφράζονται πράγμα που επιτυγχάνεται μέσω της ανοικτής αντιπαράθεσης ιδεών και απόψεων. Έτσι ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος λαθών και μειώνεται σημαντικά η αβεβαιότητα που θα είχε η μεμονωμένη κρίση ενός ατόμου.

Τέλος, το πνεύμα άμιλλας, που αναπτύσσεται μέσα στην ομάδα, ευνοεί την ένταση εκείνη των πνευματικών δυνάμεων και το δημιουργικό πυρετό, πράγματα που χωρίς δεύτερη σκέψη συντελούν στην επιτυχία.¹

1. «Καινοτομία και επιχειρηματικότητα: Θεωρίες και εφαρμογές», Πητερ Ντράκερ, 1990.

Οι ομάδες που επωμίζονται την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, αποτελούνται από έμπειρα και ικανά άτομα διαφόρων ειδικοτήτων, όπως τεχνικοί παραγωγής, μηχανολόγοι, ερευνητές, οικονομολόγοι, αναλυτές αγοράς, κοστολόγοι, μάνατζερ ειδικευμένοι στα χρηματοοικονομικά κ.α. Για αυτό και οι αρμοδιότητες ενός τέτοιου οργάνου, δεν εντάσσονται στα στενά όρια των βασικών επιχειρηματικών τομέων και αναφέρονται σε ολόκληρη την οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι η καινοτομία δεν μπορεί και δεν πρέπει να αναφέρεται μόνο σε ένα άτομο αλλά σε μια ομάδα ατόμων που συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους. Και αυτό γιατί η δύναμη της ομάδας σε τέτοιες περιπτώσεις υπερσχύει της μονάδας μιας και οι πολλοί γνωρίζουν περισσότερα απ' ότι ο ένας πετυχαίνοντας έτσι το καλύτερο αποτέλεσμα. Συνεπώς η καινοτομία ισούται με την ομαδική δραστηριότητα και όχι με την ατομική όπως πίστευαν παλαιότερα.

1.2: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Στη σημερινή σύγχρονη αγορά όπου ένα προϊόν μπορεί πολύ γρήγορα να θεωρηθεί παλαιωμένο είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να βρει τον τρόπο ώστε άμεσα να μπορεί να αποσύρει αυτό το προϊόν και να μπορεί να το αντικαταστήσει με ένα σε καλύτερη έκδοση και πιο βελτιωμένο. Ο χρόνος είναι ίσως ένας από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές για μια επιχείρηση καθώς τους ασκεί αφόρητες πιέσεις στο να παράγουν γρήγορα ένα νέο προϊόν αλλά και να το εισάγουν στη αγορά πιο νωρίς από τους ανταγωνιστές τους. Έτσι βρίσκονται συνεχώς κάτω από αυστηρές πιέσεις και λίγο θέλουν στο να έρθουν σε σύγκρουση μεταξύ τους.

Σε διάφορους κλάδους κάθε μέρα κάνουν την είσοδό τους και άλλες επιχειρήσεις κάνοντας τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο να νιώθουν ότι απειλούνται. Η είσοδος λοιπόν αυτών των νέων επιχειρήσεων αποτελεί πλήγμα για τις ήδη υπάρχουσες καθώς μειώνει τα έσοδά τους αφού οι καινούργιες προβάλλουν νέα προϊόντα στην αγορά γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα μια συνεχή σύγκρουση ανάμεσα σε νέες και παλιές για το ποια θα επικρατήσει στην αγορά.

1.2.1: Καινοτομία στα προϊόντα

Το σημαντικότερο στοιχείο που συνδέει μια επιχείρηση με το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον είναι τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει ή απλά αναζητεί, αγοράζει, αποθηκεύει και διαθέτει. Είναι γεγονός ότι ένα σημαντικό πρόβλημα για τις επιχειρήσεις είναι αυτό του νεωτερισμού και της συνεχούς ανανέωσης προϊόντων και υπηρεσιών το οποίο είναι και ένα 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 σε 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. Οι απόψεις αυτές είναι:

- 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 εξερευνήσει 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 μιαν 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 οι οποίες προσανατολίστηκαν για το αν πρέπει και πόσο συχνά:

- Ø Να παρουσιάζουν νέα προϊόντα.
- Ø Να επιφέρουν μεταβολές στα υπάρχοντα προϊόντα.
- Ø Να αντιγράφουν τους ανταγωνιστές τους.
- Ø Να συμπληρώνουν τη σειρά των προϊόντων τους.
- Ø 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. Εκείνο που τώρα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε είναι μέχρι ποίου 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 για ανανέωση των προϊόντων οφείλεται:

- 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 και
- στην ανάγκη διεύρυνσης της αγοράς.²

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.

1.2.2: Καινοτομία στον προγραμματισμό

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που ταλανίζουν τις επιχειρήσεις καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους είναι αυτό που αφορά την ανάπτυξη στρατηγικής και τον προγραμματισμό δράσης τους.

Σε συζητήσεις που αφορούν την επιχείρηση γίνεται λόγος για τον αν ένας αντικειμενικός σκοπός πρέπει είναι ιδεαλιστικός ή ρεαλιστικός. Δηλαδή αν

2. "Innovation and creativity at work", Michael A. West and James L. Farr, Wiley.

πρέπει να βασίζεται στις ελπίδες και τα αναμενόμενα επιθυμητά αποτελέσματα ή αν πρέπει να αποτελεί μια πραγματική έκφραση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Ωστόσο οι ιδεαλιστές υποστηρίζουν ότι αν προσβλέπεις σε περισσότερα θα πραγματοποιήσεις και περισσότερα.

Ανεξάρτητα του μεγέθους που έχει μια επιχείρηση οι μέθοδοι που αφορούν το σχεδιασμό και την υλοποίηση των στόχων της δεν μεταβάλλονται. Το μοναδικό πράγμα που αλλάζει είναι η περιοχή ενδιαφέροντος, οι διαθέσιμες πληροφορίες και τα μεγέθη..

Ο βαθμός συνέργιας που υπάρχει ανάμεσα σε επιμέρους προγράμματα και η πραγματοποίηση περισσότερων συνδυασμένων προγραμμάτων δίνει καλύτερο αποτέλεσμα σε σχέση με αυτό που δίνει το σύνολο επιτεύξεων των επιμέρους προγραμμάτων.

Η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην επιχείρηση και στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της μπορεί να εκφραστεί σαν ένα «γενικό σχέδιο» δράσης αποτελούμενο από τρία συστατικά - στοιχεία και ένα στοιχείο επαναξιολόγησης, ως ακολούθως:

- 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 συνδεδεμένων 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 ποίου 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 βασικές πηγές, από τις οποίες οι επιχειρηματικοί φορείς που ασχολούνται με τον προγραμματισμό της καινοτομίας μπορούν να αντλήσουν ιδέες για νέα προϊόντα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες.

- Σε εκείνες που είναι εντός της επιχείρησης όπως είναι το προσωπικό, οι μάνατζερ των τμημάτων μάρκετινγκ και έρευνας αγοράς και οι πλασιέ οι οποίοι κάνουν πολλές φορές υποδείξεις και συστάσεις που αποδεικνύονται εύστοχες.

- Και σε εκείνες που είναι εκτός της επιχείρησης όπως η πελατεία, ειδικές εκθέσεις, συνέδρια και επιστημονικές εκδηλώσεις, οι προμηθευτές, ειδικά 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.

1.3: Η ΑΠΟΦΥΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η μοναδική έννοια που μπορεί να εξεταστεί και να παρουσιαστεί ως πρακτική της καινοτομίας είναι η ίδια η καινοτομία η οποία όμως έχει ένα ξεκάθαρο στόχο και απορρέει ως αποτέλεσμα συστηματικής ανάλυσης και σκληρής εργασίας. Η καινοτομία λοιπόν αυτή γίνεται από κάποια εξειδικευμένα άτομα τα οποία είναι επιστήμονες και για να είναι αποτελεσματικοί και σωστοί στη δουλειά τους θα πρέπει να κινούνται εντός των ορίων της επιστήμης τους και να σίγουρα να την κατέχουν απολύτως.

Η καινοτομία λοιπόν ως επιστήμη είναι λογικό να διέπεται και από κάποιες βασικές αρχές, αλλά ποιές είναι αυτές; Οι αρχές λοιπόν αυτές είναι μια σειρά από πράγματα που πρέπει να εφαρμόζονται αλλά και μια σειρά από πράγματα που δεν πρέπει να εφαρμόζονται. Έτσι αν εφαρμόζονται αυτές οι αρχές από τις επιχειρήσεις οι καινοτομίες τους θα είναι επιτυχημένες και φυσικά θα μπορούν να αποφύγουν τυχόν επιχειρησιακές συγκρούσεις

1.3.1: Τι πρέπει να εφαρμόζεται

Η καινοτομία που εφαρμόζεται συστηματικά και έχει ένα προκαθορισμένο στόχο αρχίζει με την ανάλυση των ευκαιριών. Δηλαδή αρχίζει με ενδελεχή εξέταση των πηγών από τις οποίες προέρχονται οι καινοτομικές ευκαιρίες. Αυτές οι πηγές προέλευσης ποικίλουν αναλόγως τον κλάδο και ερμηνεύονται διαφορετικά αναλόγως την εποχή. 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 αυτές οι πηγές από τις οποίες προέρχονται καινοτομικές

ιδέες πρέπει να αναλύονται και να μελετούνται συστηματικά. Δεν αρκεί λοιπόν να τις λαμβάνει κανείς απλά υπόψη του αλλά πρέπει να περνούν από μια διαδικασία έρευνας και μελέτης η οποία πρέπει να γίνεται συστηματικά και να είναι οργανωμένη.

Η καινοτομία είναι ένα προϊόν τόσο σκέψης όσο και αντίληψης. Και όταν μιλάμε για αντίληψη εννοούμε το να βγει κανείς έξω και να ρωτήσει, να δει και να ακούσει. Όσο πιο συχνά γίνεται αυτό τόσο το καλύτερο. Ένας επιτυχημένος καινοτόμος λοιπόν πρέπει να επεξεργάζεται και να αναλύει τόσο τους αριθμούς όσο και τους ανθρώπους. Δηλαδή επιβάλλεται να επεξεργάζεται αναλυτικά το πώς πρέπει να είναι η καινοτομία. Και ύστερα πρέπει βγαίνει έξω και να παρατηρεί τη συμπεριφορά των πελατών έτσι ώστε να καταλάβει τις προσδοκίες και τις ανάγκες που έχουν αυτοί οι άνθρωποι ώστε να προσαρμόσει τις ιδέες του πάνω σε αυτές τις ανάγκες.

Οι αξίες και η δεκτικότητα του κοινού είναι κάτι που εύκολα μπορεί να γίνει αντιληπτό. Δηλαδή εύκολα μπορεί κάποιος να αντιληφθεί ότι μια άλλη προσέγγιση πάνω στο θέμα δεν θα ταίριαζε στις προσδοκίες και στις συνήθειες αυτών που θα χρησιμοποιήσουν τη συγκεκριμένη καινοτομία. Διαφορετικά διατρέχει κανείς τον κίνδυνο να έχει τη σωστή καινοτομία με τη λάθος μορφή.

Μια καινοτομία πρέπει να είναι απλή και συγκεκριμένη για να είναι αποτελεσματική. Θα πρέπει δηλαδή αν θέλει να επιτύχει να είναι απλή και εξυπηρετεί ένα σκοπό ώστε να μην προκαλεί σύγχυση. Όλα τα πράγματα που είναι σχετικά καινούργια δημιουργούν ορισμένα προβλήματα γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο απλά γίνεται αλλιώς δεν θα μπορούν να διορθωθούν. Γι' αυτό το λόγο και όλες οι επιτυχημένες καινοτομίες είναι πολύ απλές.

Ακόμη και οι καινοτομίες που ευθύνονται για τη δημιουργία νέων χρήσεων και αγορών θα πρέπει να έχουν ως στόχο τους μια συγκεκριμένη, ξεκάθαρη εφαρμογή. Θα πρέπει να εστιάζουν πάνω σε συγκεκριμένες ανάγκες,

που να τις ικανοποιούν και πάνω σε ένα συγκεκριμένο τελικό αποτέλεσμα που να το παράγουν.

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.

Για τις καινοτομίες είναι πιο ευνοϊκό να μπορούν να ξεκινούν μικρές, δηλαδή να απαιτούν στο ξεκίνημά τους λίγα χρήματα, λίγο ανθρώπινο προσωπικό και μια μικρή και περιορισμένη αγορά. Γιατί αν δεν ακολουθηθεί αυτή η πορεία ο χρόνος που χρειάζεται, για να γίνουν οι σχεδόν πάντα απαραίτητες ρυθμίσεις που απαιτούνται για να πετύχει μια καινοτομία, δεν θα είναι αρκετός. Οι καινοτομίες στην αρχή τους σπάνια είναι ολοκληρωμένες και απόλυτα σωστές γι' αυτό και οι απαραίτητες αλλαγές μπορούν να γίνουν μόνο αν η κλίμακα είναι μικρή και οι απαιτήσεις για ανθρώπους και χρήματα σχετικά περιορισμένες.

Για να είναι μια καινοτομία πετυχημένη πρέπει να έχει ως στόχο πάντα την πρωτοκαθεδρία. Δεν είναι απαραίτητα πάντα να στοχεύει να γίνει μια μεγάλη επιχείρηση γιατί έτσι κι αλλιώς κανένας δεν μπορεί να προβλέψει με σιγουριά ή να εγγυηθεί για το αν μια καινοτομία θα καταλήξει ως μια μεγάλη επιχείρηση ή ως ένα μέτριο επίτευγμα. Αλλά αν μια καινοτομία δεν έχει θέσει από τη αρχή ως στόχο την κορυφή το πιο πιθανό είναι να βρει ανταγωνιστές και κατά συνέπεια να μην μπορέσει να καθιερωθεί.

Οι στρατηγικές είναι απαραίτητες για την επιτυχία μιας καινοτομίας. Όλες οι στρατηγικές δεν είναι ίδιες μεταξύ τους. Υπάρχουν εκείνες που έχουν ως στόχο μόνο την εφεύρεση και μέσω αυτής την κατάκτηση ενός μικρού μεριδίου της αγοράς. Όμως όλες οι επιχειρηματικές στρατηγικές δηλαδή οι

στρατηγικές εκείνες που έχουν ως στόχο την εκμετάλλευση κάποιας καινοτομίας πρέπει να παλεύουν για την κατάκτηση της πρωτοκαθεδρίας σε μια δεδομένη αγορά. Γιατί αν δεν κινηθούν με αυτό το σκεπτικό το μόνο που μπορούν να επιτύχουν είναι η δημιουργία μιας πολύ καλής ευκαιρίας για τους ανταγωνιστές τους.

Τέλος υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που οι εφαρμογή τους θα οδηγούσε την επιχείρηση στην επιτυχία και θα την βοηθούσε να αποφύγει τυχόν επιχειρησιακές συγκρούσεις που προκαλούνται τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στη σχέση της με άλλες επιχειρήσεις.

Αυτοί οι παράγοντες που θα βοηθήσουν στην επιτυχία της επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:

- § Παροχή μιας καλής τεχνολογικής εξυπηρέτησης στους πελάτες.
- § Θέσπιση μιας καλής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας και εξασφάλιση αποτελεσματικών εξωτερικών πηγών με επιστημονική και τεχνολογική τεχνογνωσία.
- § Άσκηση πίεσης σε συγκεκριμένα άτομα.
- § Να απασχολούν στην επιχείρηση τους διοικητές υψηλής ποιότητας. Δηλαδή άτομα ανοιχτόμυαλα με πειθώ και δυναμικότητα.³

1.3.2: Τι δεν πρέπει να εφαρμόζεται

Αρχικά δεν πρέπει κανείς να κάνει τον έξυπνο ισχυριζόμενος ότι έχει γνώση πάνω σε κάθε θέμα. Και αυτό γιατί οι καινοτομίες πρέπει να χρησιμοποιούνται από απλούς καθημερινούς ανθρώπους και πρέπει να απευθύνονται ακόμα και στους λιγότερο έξυπνους ανθρώπους, αν βέβαια επιδιώκουν να επιτύχουν κάποιο μέγεθος την αγορά. Έτσι λοιπόν καθετί που

3. «Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία», Σπύρος Ζευγαρίδης, Θεσσαλονίκη 1990.

κρίνεται υπερβολικά έξυπνο στο σχεδιασμό του ή πολύπλοκο στη χρήση του, είναι σίγουρο ότι θα αποτύχει.

Δεν πρέπει να γίνονται πολλά πράγματα μαζί την ίδια στιγμή δηλαδή, δεν πρέπει να διασπάται ο στόχος. Οι καινοτομίες οι οποίες δεν είναι προσηλωμένες στο στόχο τους συχνά αποτυγχάνουν γιατί εφόσον δεν περιστρέφονται γύρω από ένα πυρήνα παραμένουν ιδέες και δεν υλοποιούνται ποτέ.. 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. Είναι ανάγκη όμως να υπάρχει ένας πυρήνας όπου να είναι συγκεντρωμένες οι καινοτομικές προσπάθειες και ιδέες αλλιώς υπάρχει ο κίνδυνος να χαθούν.

Ακόμα πρέπει τα άτομα που εφαρμόζουν την καινοτομία να καταλαβαίνονται μεταξύ τους πράγμα το οποίο απαιτεί ενότητα και ένα κοινό πυρήνα, ο οποίος ανά πάσα στιγμή κινδυνεύει από διάσπαση.

Τέλος δεν πρέπει μια καινοτομία να έχει ένα απόλυτα καθορισμένο χρονικό περιθώριο που αφορά το παρόν ή το μέλλον. Μια καινοτομία μπορεί να έχει μακροχρόνια επίδραση και ενδέχεται να μην φτάσει στην πλήρη ωριμότητα της τώρα, παρά αρκετά χρόνια αργότερα.

Υπάρχουν μερικές καινοτομίες που απαιτούν μακροχρόνια προετοιμασία. Όπως αυτές που έχουν να κάνουν με τη φαρμακευτική έρευνα οι οποίες πολλές φορές απαιτούν δεκαετή έρευνα και εξελικτική δράση. Παρ' όλα αυτά καμία φαρμακοβιομηχανία δεν θα ξεκινούσε μια έρευνα για κάτι το οποίο, ακόμα και αν ήταν επιτυχημένο, δεν θα είχε άμεση εφαρμογή σε ήδη υπάρχουσες ανάγκες.

Επίσης υπάρχουν και μερικά πράγματα τα οποία το επιχειρηματικό μάνατζμεντ μιας επιχείρησης δεν πρέπει να κάνει.

Το σημαντικό πράγμα που δεν πρέπει να γίνεται, είναι ότι δεν πρέπει να μπερδεύονται οι παραδοσιακές μονάδες με τις επιχειρηματικές. Δηλαδή δεν πρέπει να ασχολούνται με την καινοτομία άτομα τα οποία είναι επιφορτισμένα

με το μανάτζμεντ της επιχείρησης. Όταν όμως αυτό γίνεται τότε δημιουργούνται εντάσεις που έχουν ως αποτέλεσμα τις επιχειρησιακές συγκρούσεις.

Επίσης δεν πρέπει μια επιχείρηση να προσπαθεί να γίνει επιχειρηματική χωρίς πρώτα να έχει αλλάξει τις βασικές πολιτικές της. Έτσι αν κάποιος προσπαθεί παράλληλα με κάτι άλλο να κάνει και τον επιχειρηματία το μόνο που μπορεί να καταφέρει είναι συγκρούσεις στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχειρήσεις, πράγμα που δεν οδηγεί ούτε στην επιτυχία της καινοτομίας αλλά ούτε και της ίδιας της επιχείρησης.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες μόνο όταν χρησιμοποιούν τους δικούς τους ανθρώπους σε νέες προσπάθειες. Δηλαδή ανθρώπους που γνωρίζουν, που εμπιστεύονται και που καταλαβαίνουν. Έτσι καταφέρνουν να αποτρέψουν τις συγκρούσεις δουλεύοντας ομαδικά.

Οι καινοτομικές προσπάθειες που βγάζουν την υπάρχουσα επιχείρηση από τον κλάδο της και οδηγούν σε διαφοροποίηση σπάνια είναι επιτυχημένες. Ανεξάρτητα από τα οφέλη που μπορεί να έχει μια διαφοροποίηση δεν πρέπει να μπερδεύεται με την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Έτσι λοιπόν η κάθε επιχείρηση πρέπει να δραστηριοποιείται και να καινοτομεί σε χώρους που γνωρίζει και έχει εμπειρία, γνώση της αγοράς και της τεχνολογίας.

Για να πετύχει 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 για μια καινοτομία που στηρίζεται σε νέα γνώση, στην επιστήμη και στην τεχνολογία είναι μεγάλοι. Οι κίνδυνοι είναι βέβαιοι ακόμα μεγαλύτεροι όταν πρόκειται για καινοτομίες που γίνονται σε κλάδους οι οποίοι είναι μοντέρνοι.

Αντίθετα όταν μιλάμε για κλάδους οι οποίοι δεν τραβούν τόσο πολύ τη δημοσιότητα ενέχουν πιο μικρούς κινδύνους. Αυτό ισχύει και στις

επιχειρηματικές συγκρούσεις γιατί όσο πιο δημοφιλής είναι μια καινοτομία τόσο πιο πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να την αντιγράψουν γεγονός που αυτόματα προκαλεί συγκρούσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

Σαν συμπέρασμα τέλος μπορούμε να πούμε ότι όταν οι επιχειρήσεις κάνουν μια προσπάθεια να ακολουθήσουν όλα τα παραπάνω δηλαδή αν προσπαθήσουν να εφαρμόσουν τα πρέπει και τα δεν πρέπει τότε οι σχέσεις τόσο μέσα στο εσωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό τους σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις θα βελτιωθούν. Φυσικά ο ανταγωνισμός και οι συγκρούσεις έστω και στη πιο μικρή τους μορφή πάντα θα υπάρχουν, πράγμα θετικό, γιατί βοηθούν της επιχειρήσεις να βελτιώνονται και να είναι σε εγρήγορση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας την παραπάνω ενότητα στην οποία έγινε μελέτη του θέματος «επιχειρησιακές συγκρούσεις και καινοτομία» μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι επιχειρησιακές συγκρούσεις δεν αποτελούν πάντα αρνητικό στοιχείο για την επιχείρηση. Άλλωστε πολλές φορές μια σύγκρουση μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Επίσης όταν μιλάμε για καινοτομία αναφερόμαστε σε μια ομαδική δραστηριότητα. Γιατί μέσα από το πνεύμα ομαδικότητας, την ποικιλία απόψεων και ιδεών και την συνεργασία πάντα επιτυγχάνεται κάτι θετικό. Όμως ακόμη και όταν υπάρχουν κάποιες συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων μέσα στην ομάδα αυτό καταλήγει σε θετικά αποτελέσματα μιας και μέσα από τη διαφορετικότητα των απόψεων μπορεί να βγει κάτι θετικό.

Πάντα βέβαια υπάρχει ο κίνδυνος όσον αφορά μια επιχείρηση που θέλει να καινοτομήσει με κάτι νέο στην αγορά ή ακόμη να ανταγωνιστεί μια άλλη επιχείρηση που ήδη κυκλοφορεί και αυτή ένα καινούργιο προϊόν στην αγορά χτυπώντας τη με κάτι διαφορετικό.

Οι συγκρούσεις των επιχειρήσεων λοιπόν είτε εσωτερικές είναι αυτές είτε εξωτερικές μπορούν να αντιμετωπισθούν μέχρι ενός σημείου γιατί κάποιες απ' αυτές μπορεί να είναι και ωφέλιμες. Βέβαια υπάρχουν και κάποιοι παράγοντες που εφαρμόζοντας τους μπορεί η επιχείρηση να λειτουργήσει καλύτερα και να αποφύγει μεγάλες συγκρούσεις που πιθανόν θα λειτουργήσουν αρνητικά για αυτήν. Υπάρχουν όμως, και κάποια πράγματα που δεν πρέπει να γίνονται μέσα στις επιχειρήσεις τα οποία προκαλούν αυτές τις συγκρούσεις.

Έτσι λοιπόν κλείνοντας μπορούμε να πούμε κάθε επιχείρηση μπορεί να γίνει καλύτερη, ακολουθώντας μια ανοδική πορεία με τη βοήθεια κάποιων καινοτομικών ιδεών και απόψεων ακόμα και αν αυτές προέρχονται από επιχειρησιακές συγκρούσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η κάθε επιχείρηση δημιουργείται με σκοπό να πραγματοποιήσει ένα στόχο. Προκειμένου να μπορέσει να ικανοποιήσει αυτό το στόχο, πρέπει να εφαρμόσει μια σωστή στρατηγική βάσει της οποίας θα πορευτεί. Η στρατηγική αυτή πρέπει να είναι ικανή να αντιμετωπίσει τυχόν επιχειρησιακές συγκρούσεις, στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, που θα κάνουν την εμφάνισή τους κατά την πορεία που η συγκεκριμένη επιχείρηση θα ακολουθήσει προκειμένου να φέρει εις πέρας την αποστολή της. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει διαφορετική στρατηγική ανάλογα με τον αν οι συγκρούσεις κάνουν την εμφάνιση τους στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον. Η σωστή στρατηγική πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος, την αμοιβή που λαμβάνει, την ψυχολογία του καθώς και τις σχέσεις με τους συναδέλφους του.

Αρκετές φορές οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την αποφυγή των επιχειρησιακών συγκρούσεων δεν είναι αποτελεσματικές. Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να βρουν και να εφαρμόσουν άλλες στρατηγικές προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτές τις συγκρούσεις. Πολλές φορές βέβαια η επιχείρηση αδυνατεί να ακολουθήσει τη σωστή στρατηγική που θα δώσει τη λύση στο πρόβλημά της, εξαιτίας κάποιων λόγων οι οποίοι θα αναλυθούν παρακάτω. Τέλος η κάθε στρατηγική που εφαρμόζεται από μια επιχείρηση έχει κάποια αποτελέσματα για αυτή. Αν η στρατηγική είναι ορθή, τότε τα αποτελέσματα που θα επιφέρει θα είναι θετικά για την επιχείρηση. Αν πρόκειται για μια λανθασμένη στρατηγική τότε θα επιφέρει τα ανάλογα αρνητικά αποτελέσματα.

2.1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΦΥΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ο σκοπός για τον οποίο δημιουργούνται οι επιχειρήσεις είναι η πραγματοποίηση κάποιων στόχων. Έτσι λοιπόν η κάθε επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της πρέπει να εφαρμόσει μια ορθή στρατηγική βάση της οποίας θα προχωρήσει. Βέβαια ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στην πορεία της επίτευξης των στόχων τους, είναι οι επιχειρησιακές συγκρούσεις, οι οποίες εμφανίζονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και την επηρεάζουν αρνητικά. Για να αποφευχθούν λοιπόν αυτές οι συγκρούσεις πρέπει να λαμβάνονται κάποια μέτρα και να δίνεται μεγάλη σημασία σε κάποιους παράγοντες. Τα μέτρα αυτά περιλαμβάνονται στην στρατηγική που η κάθε επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει.

Οι επιχειρησιακές συγκρούσεις κάνουν την εμφάνιση τους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και φυσικά η κάθε επιχείρηση για να αντιμετωπίσει αυτές τις συγκρούσεις, αναλόγως σε ποιο περιβάλλον εμφανίζονται, εφαρμόζει διαφορετική στρατηγική. Έτσι λοιπόν οι συγκρούσεις που έχουν να κάνουν με το εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των χαμηλόμισθων υπαλλήλων, ή τις σχέσεις ανάμεσα σε χαμηλόμισθους και υψηλόμισθους υπαλλήλους ακόμη και του ίδιου του επιχειρηματία με τους εργαζόμενους.

Η στάση που θα κρατήσει η επιχείρηση απέναντι στα χαμηλόμισθα στελέχη της είναι ένας σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη. Έτσι τα υψηλόμισθα στελέχη πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά με τους απλούς εργάτες χωρίς να υποτιμούν την εργασία τους και την αξιοπρέπεια τους. Σε μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί να αποφύγει τις συγκρούσεις στο εσωτερικό της και να λειτουργήσει σωστά πρέπει τα άτομα τα οποία εργάζονται σε αυτή να είναι συνεργάτες και όχι εργάτες, προϊστάμενοι και επιχειρηματίας. Ο καθένας

που δουλεύει σε μια επιχείρηση και συνεργάζεται με άλλα άτομα πρέπει να γνωρίζει τις δικές του αρμοδιότητες αλλά και των υπολοίπων καθώς επίσης και τα δικαιώματα όλων.

Η αμοιβή είναι επίσης είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ως γνωστόν για ένα άτομο που εργάζεται η αμοιβή αποτελεί πρωταρχικό στόχο, ο οποίος αν δεν εκπληρώνεται έχει ως συνέπεια τη δυσαρέσκεια του εργαζόμενου. Ένας τρόπος με τον οποίο ο εκάστοτε επιχειρηματίας θα αποφύγει αυτή την κατάσταση είναι να αμείβει τον κάθε εργαζόμενο ανάλογα με την παραγωγικότητα, την εμπειρία και τις γνώσεις που διαθέτει. Ακολουθώντας αυτή την τακτική θα μπορέσει να δώσει στον κάθε εργαζόμενο αυτό που αξίζει.

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει τους εργαζόμενους είναι ο ψυχολογικός παράγοντας, ο οποίος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους. Οι συνθήκες εργασίας κάτω από τις οποίες δουλεύει ένα άτομο επιδρούν σημαντικά στην ψυχολογία και συνεπώς στην απόδοση του. Έτσι λοιπόν για να είναι αποδοτικοί οι αργάτες μέσα σε μια επιχείρηση πρέπει και οι συνθήκες εργασίας να είναι άριστες. Αυτό είναι γνωστό πλέον στους επιχειρηματίες οι οποίοι φροντίζουν να κατανέμουν την εργασία σωστά, να έχουν καθαρούς τους χώρους εργασίας και πάνω απ' όλα να δίνουν στον εργάτη την αίσθηση ότι είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για να λειτουργήσει η επιχείρηση. Οι καλές συνθήκες λοιπόν δεν αφορούν μόνο τις ανέσεις και την υποδομή των κτιρίων αλλά και τον τρόπο αντιμετώπισης των εργατών από τους ανωτέρους τους. Η επιβράβευση ενός εργάτη είτε μέσω προφορικού επαίνου είτε μέσω κάποιου χρηματικού ποσού είναι σημαντική γιατί κάνει τον εργάτη να νιώθει δικαιωμένος και να δουλεύει με μεγαλύτερη όρεξη.

Έκτός από τις συνθήκες εργασίας κάτω από τις οποίες δουλεύει ένα άτομο η ψυχολογία του επηρεάζεται σημαντικά και από τη συμπεριφορά των άλλων ατόμων που δουλεύουν μαζί του, τους στόχους που έχουν θέσει αυτά τα

άτομα, τα ενδιαφέροντα και τις αξίες τους. Ως γνωστόν ο άνθρωπος είναι από τη φύση του ων κοινωνικό και γι' αυτό το λόγο έχει ανάγκη από συντροφικότητα και επικοινωνία τόσο στην προσωπική του ζωή όσο και στο χώρο εργασίας. Η επικοινωνία αυτή με άλλα άτομα στον εργασιακό χώρο τον εξοικειώνει και τον κάνει να αισθάνεται πιο άνετα με το περιβάλλον μέσα το οποίο εργάζεται. Ο σωστός επιχειρηματίας γνωρίζοντας τα παραπάνω προσπαθεί να δημιουργήσει κάποιες ομάδες ατόμων οι οποίες θα αποτελούνται από άτομα με κοινές αξίες και ενδιαφέροντα και οι οποίες θα συνεργάζονται και θα δουλεύουν αρμονικά για την υλοποίηση ενός κοινού σκοπού.

Μέσα σε αυτές τις ομάδες των ατόμων είναι απαραίτητο να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που τις αποτελούν. Η επικοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το μέγεθος της κάθε ομάδας. Δηλαδή όσο λιγότερα άτομα απαρτίζουν μια ομάδα τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η επικοινωνία που θα έχουν αυτά τα άτομα μεταξύ τους, αντίθετα όσο περισσότερα άτομα απαρτίζουν μια ομάδα τόσο πιο μεγάλο θα είναι το χάσμα και η αποξένωση αυτών των ατόμων μεταξύ τους. Η επικοινωνία βοηθά τα άτομα να συνεργάζονται αρμονικά, να ανταλλάσσουν τις απόψεις τους και να παίρνουν ομαδικές λύσεις σε προβλήματα που απασχολούν την επιχείρηση. Σαν λογικό επακόλουθο αυτής της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων είναι η μείωση των διαφωνιών και συνεπώς των συγκρούσεων.

Άλλη μια στρατηγική σκέψη από πλευράς επιχειρηματία είναι η προσπάθεια για ταυτοποίηση και ομοιότητα των επιχειρησιακών και των ατομικών στόχων. Για να γίνει αυτή η σκέψη πραγματικότητα πρέπει οι στόχοι της επιχείρησης να είναι ξεκάθαροι και να μοιάζουν όσο το δυνατόν περισσότερο με τους στόχους των μελών της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτής της ταύτισης των στόχων θα είναι ότι τα άτομα στην προσπάθεια τους να ικανοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης θα ικανοποιούν παράλληλα και τους δικούς τους στόχους. Μια κοινή άποψη των μελών για το στίλ της ηγεσίας της ομάδος θα έφερνε πολύ κοντά τόσο τους εργαζόμενους μεταξύ τους, όσο

και τον επιχειρηματία με τους εργαζομένους. Το γεγονός αυτό θα ενθαρρύνει τους εργαζομένους στο να συζητούν ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τόσο στον προσωπικό τομέα όσο και στον επιχειρησιακό χώρο ο οποίος μας ενδιαφέρει περισσότερο.

Παράλληλα με τις στρατηγικές που εφαρμόζονται για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης γίνονται κινήσεις και για την εξομάλυνση του εξωτερικού περιβάλλοντος επίσης.

Τα προϊόντα που παράγει μια επιχείρηση απευθύνονται στους καταναλωτές οι οποίοι αποτελούν τον παράγοντα από τον οποίο μια επιχείρηση θα μπορέσει να ικανοποιήσει το στόχο της. Η έκπτωση αποτελεί επίσης ένα σημαντικό παράγοντα για να κερδίσει μια επιχείρηση πελάτες. Μερικές από τις στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση για να κερδίσει ένα πελάτη είναι ο ευγενικός τρόπος συμπεριφοράς του προσωπικού, η καλή και ταχεία εξυπηρέτηση και η σωστή προώθηση των προϊόντων. Όλα αυτά δείχνουν στον καταναλωτή ότι η επιχείρηση έχει ως κύριο μέλημά της, την εξυπηρέτηση και την κάλυψη των αναγκών του.

Παράλληλα οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν και τους προμηθευτές, δίνοντας τους κάποιες προκαταβολές και πληρώνοντας τους με λίγες δόσεις. Αυτό γίνεται για να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη τους και να έχουν μελλοντικές ευκολίες στην αποπληρωμή ή στην έκπτωση προϊόντων. Έτσι η επιχείρηση πρέπει πρώτα να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των προμηθευτών της, κάτι το οποίο θα καταφέρει αν είναι συστηματικός πελάτης στις πληρωμές και αν δεν αγοράζει ταυτόχρονα και από αλλού εμπορεύματα τουλάχιστον στα πρώτα στάδια της συνεργασίας τους.

Η επιχείρηση συνεργάζεται και με τις τράπεζες από τις οποίες παίρνει επενδυτικά δάνεια ή ανοίγει λογαριασμούς μέσω των οποίων πληρώνεται ή πληρώνει. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση πρέπει να έχει καλές σχέσεις με τις τράπεζες κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους. Γι' αυτό πρέπει να ξεπληρώνει έγκαιρα τα δάνεια της και να μην αφήνει ακάλυπτες επιταγές. Όλα αυτά βέβαια

οι επιχειρήσεις τα γνωρίζουν καλά και προσπαθούν να συμπεριφέρονται ανάλογα προκειμένου να κερδίσουν την εμπιστοσύνη της τράπεζας με την οποία επιθυμούν συνεργασία.

Επίσης μια επιχείρηση που θέλει να εμφανίσει ένα νέο προϊόν της αλλά θέλει και να αποφύγει τις συγκρούσεις με άλλες, προσπαθεί να μην αυξήσει τα κέρδη της σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό. Αυτό το κάνει προκειμένου να αποφευχθεί η αυξημένη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων. Πιθανό αποτέλεσμα της αυξημένης αυτής ανταγωνιστικότητας είναι η εκτόπιση πολλών επιχειρήσεων από τον κλάδο.

Μια σημαντική σχέση που αναπτύσσει η επιχείρηση και στην οποία πρέπει να δώσει μεγάλη βάση είναι αυτή με το κράτος. Η υποστήριξη των επιχειρήσεων από το κράτος είναι ένας παράγοντας βοήθειας στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν το κράτος με χρήμα και το κράτος σαν αντάλλαγμα τους δίνει τις παροχές και τους κανόνες του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Παράλληλα η πληρωμή των φόρων από τις επιχειρήσεις είναι μια από τις υποχρεώσεις τους την οποία δεν πρέπει να παραμελούν ποτέ.

Έτσι λοιπόν συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η εξεύρεση και η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής μέσω της οποίας θα αποφευχθούν οι συγκρούσεις αποτελεί μια κύρια δραστηριότητα την οποία πρέπει να απασχολεί όλες τις επιχειρήσεις. Οι συγκρούσεις είτε αυτές προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον, είτε από το εξωτερικό, αποτελούν μια από τις πιο σημαντικές απειλές για την διατήρηση μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο και για τη βιολογική της υπόσταση. Η προστασία μιας επιχείρησης από τυχόν απειλές και η διατήρηση της βιολογικής της υπόστασης αποτελεί τον σημαντικότερο στόχο της παρόλο που δεν αναφέρεται στους κύριους σκοπούς της.

2.2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την αποφυγή των συγκρούσεων πολλές φορές δεν είναι αποτελεσματικές και συνεπώς το μη επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση πραγματοποιείται. Η παραπάνω περίπτωση είναι και η πιο συνηθισμένη έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να εφαρμόσουν άλλες στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν αυτές τις συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις πολύ συχνά κάνουν την εμφάνισή τους σε μια επιχείρηση και συνεπώς η αρμονία διαταράσσεται.

Οι λόγοι οι οποίοι εμποδίζουν την προσπάθεια για μια ορθή στρατηγική είναι πολλοί, ορισμένοι από αυτούς θα αναλυθούν παρακάτω. Σε περιπτώσεις διαφωνίας μια επιχείρηση εφαρμόζει κάποιες στρατηγικές οι οποίες ενδέχεται πολλές φορές να είναι και λανθασμένες.

Συνήθως αυτές οι λανθασμένες στρατηγικές εφαρμόζονται όταν παίρνονται αποκλειστικά και μόνο από τον επιχειρηματία. Επειδή ο όγκος των προβλημάτων σε μια επιχείρηση σήμερα είναι τεράστιος είναι αδύνατον ο επιχειρηματίας, λόγω της έλλειψης συγκεκριμένων γνώσεων πάνω σε κάθε θέμα, να μπορέσει να αντιμετωπίσει μόνος του αυτά τα τόσα πολλά προβλήματα. Έτσι λοιπόν οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τον επιχειρηματία τις περισσότερες φορές είναι λανθασμένες. Η εμπειρία λοιπόν έχει δείξει ότι οι αποφάσεις που παίρνονται ομαδικά είναι περισσότερο σωστές απ' ό,τι οι ατομικές αποφάσεις.

Ένας ακόμα λόγος είναι ότι η διανομή των κινήτρων και των ανταμοιβών δίνονται σε μεμονωμένα άτομα και όχι στο σύνολο. Αυτές οι ανταμοιβές σωστό είναι να δίνονται σε όλα τα άτομα, πράγμα το οποίο δεν γίνεται πάντα και έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα της διάκρισης ορισμένων εργατών από κάποιους άλλους από πλευράς της διοίκησης. Το γεγονός αυτό ευνοεί το αρνητικό κλίμα από μέρους των εργατών απέναντι στη διοίκηση.

Παράλληλα ένα ακόμη γεγονός που ευνοεί το αρνητικό κλίμα στο εσωτερικό της επιχείρησης είναι η έντονη κριτική που ασκείται από τους προϊσταμένους στους χαμηλά αμειβόμενους εργαζόμενους σχετικά με την εργασία που προσφέρουν. Το σωστό είναι ο εργαζόμενος να ενθαρρύνεται από τους προϊσταμένους του έτσι ώστε να νιώθει ότι αποτελεί κομμάτι της επιχείρησης και ότι προσφέρει έργο μέσα σ' αυτή.

Συνεπώς το κλίμα που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο για την απόδοση των εργαζομένων. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου ένα ανταγωνιστικό κλίμα κάνει την εμφάνιση του και έχει σαν αποτέλεσμα να κουράζει τους εργαζόμενους και να τους κάνει να νιώθουν ότι το περιβάλλον που εργάζονται είναι εχθρικό με αποτέλεσμα την χαμηλή αποδοτικότητά τους.

Σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον το συνηθέστερο λάθος των επιχειρήσεων είναι ότι με την εμφάνιση ενός προϊόντος που ζητείται πολύ στην αγορά, επιδιώκουν αμέσως να αυξήσουν όσο περισσότερο μπορούν τα κέρδη τους. Το γεγονός αυτό δημιουργεί προβλήματα όπως, την προσπάθεια ορισμένων άλλων επιχειρήσεων να παράγουν ένα παρόμοιο προϊόν πράγμα που αμέσως δημιουργεί ανταγωνισμό στον κλάδο.

Εν αντιθέσει με τους παραπάνω παράγοντες μια οργανωμένη επιχείρηση καθίσταται ικανή να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται στο άμεσο περιβάλλον της αν ακολουθήσει ορισμένες στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι ακόλουθες.

Πρωτίστως η επιχείρηση πρέπει να παρατηρεί την συμπεριφορά των υπαλλήλων της και να είναι ικανή ανά πάσα στιγμή να λύσει οποιοδήποτε πρόβλημά τους. Υπάρχει η πιθανότητα οι εργαζόμενοι να συγκρούονται μεταξύ τους αν δεν γνωρίζουν τις δικές τους αρμοδιότητες αλλά και των υπολοίπων. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση που ακολουθεί μια σωστή στρατηγική αξιολογεί τα άτομα και καθορίζει τις αρμοδιότητές τους. Ακόμα παρακολουθεί διακριτικά την αποδοτικότητα του κάθε εργαζόμενου και θεσπίζει κάποιες ομάδες εργασίας

χρήζοντας κάποιο άτομο ως υπεύθυνο της κάθε ομάδας, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Μια ακόμη στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις είναι τα δώρα και η επιπλέον αμοιβή που προσφέρονται στους εργαζομένους για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και της επιπλέον εργασίας τους. Αυτά τα δώρα αυξάνουν την προθυμία για εργασία. Έτσι λοιπόν μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις μιας και ο καθένας θα προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγικότητά του χωρίς να τον απασχολεί τι κάνει ο άλλος.

Όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να θεσπίσει κάποιες ομάδες το έργο το οποίο θα ανατεθεί σε κάθε ομάδα θα πρέπει να είναι ολόκληρο. Γιατί η ολοκλήρωση ενός έργου προσδίδει ένα αίσθημα ικανοποίησης σε όλους τους εργαζομένους της ομάδας. Αυτή η ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος αυξάνει την αυτοπεποίθησή του και το αίσθημα του ότι είναι απαραίτητος στην επιχείρηση. Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι η καλύτερη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων οι οποίοι βοηθούν ο ένας τον άλλο.

Παράλληλα με όλα τα παραπάνω μια επιχείρηση πρέπει να ευνοεί την επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση έτσι ώστε να μπορούν να συζητηθούν και να λυθούν τυχόν προβλήματα που προκύπτουν. Για όλα αυτά τα προβλήματα πρέπει να παίρνονται γρήγορα αποφάσεις οι οποίες μέσα ε μια επιχείρηση λαμβάνονται όχι μόνο από τον επιχειρηματία αλλά και από στελέχη τα οποία είναι αντιπρόσωποι των χαμηλόμισθων εργατών. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα η σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων και των απόψεων που έχει ο επιχειρηματίας να πάρουν τέλος. Έτσι λοιπόν με την εφαρμογή μιας στρατηγικής μια διαφωνία είναι εποικοδομητική μιας και επιφέρει επιπλέον συζητήσεις μεταξύ των ομάδων μέσα από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Αυτή η συμβιβαστική διάθεση που υπάρχει και από τις δυο πλευρές, η διάθεση υποχώρησης και η προσπάθεια για την επίλυση ενός προβλήματος μέσα από τη συζήτηση είναι σημαντικά στοιχεία για την διευθέτηση μιας διαφωνίας. Οι διαπραγματεύσεις είναι μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία τα

συγκρουόμενα άτομα συζητούν προτάσεις που σχετίζονται με τους όρους μιας πιθανής διαφωνίας. Η τάση για ελαχιστοποίηση της φανεράς διάστασης των πραγμάτων και η έμφαση στα κοινά συμφέροντα, συμβάλουν στην μείωση της έντασης και του ανταγωνιστικού κλίματος.

Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση όπου υπάρχει έντονη ένταση μεταξύ δύο ατόμων και δεν μπορεί να βρεθεί μια συμβιβαστική λύση, ο επιχειρηματίας πρέπει να επέμβει δίνοντας αυτός τη λύση.

Επίσης κατανέμεται η αρμοδιότητα στους έμπειρους και ικανούς εργάτες να βοηθήσουν τους νέους εργάτες στο να μάθουν το αντικείμενο της δουλειάς. Αυτή η αλληλοβοήθεια των μελών βοηθά στην καλύτερη, αμεσότερη και πιο αξιόπιστη επικοινωνία μεταξύ τους.

Επίσης άλλη μια αιτία σύγκρουσης είναι η αποξένωση που μπορεί να νιώσει ένα άτομο από την ομάδα στην οποία ανήκει. Για να αποδώσει ένα άτομο μέσα σε μια ομάδα πρέπει να ταυτιστεί με τα άλλα μέλη της ομάδας και να έχει κοινά ενδιαφέροντα, όνειρα και απόψεις.

Ένας σημαντικός παράγοντας που προκαλεί συγκρούσεις είναι η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχει το κάθε άτομο στην κλίμακα της ιεραρχίας. Αυτή η αλληλεξάρτηση πηγάζει από το βαθμό εξάρτησης ενός ατόμου από ένα άλλο, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων τους. Για να αντιμετωπίσουν αυτό, το όχι και τόσο ασυνήθιστο φαινόμενο τα διοικητικά στελέχη αυξάνουν τον αριθμό των ατόμων προσπαθώντας έτσι να μειώσουν τις αρμοδιότητες που έχει το κάθε άτομο ξεχωριστά.

Οι παραπάνω τρόποι αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όμως μια επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει και συγκρούσεις οι οποίες κάνουν την εμφάνισή τους και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Τέτοιες συγκρούσεις εμφανίζονται πολύ συχνά μεταξύ των καταναλωτών και των επιχειρήσεων όσον αφορά τα προϊόντα των δεύτερων. Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή

γεγονός το οποίο δεν βρίσκει πάντα θετική ανταπόκριση. Έτσι λοιπόν σαν συνέπεια των παραπάνω είναι ο πελάτης να μην μένει ευχαριστημένος και να θέλει περισσότερα. Οι επιχειρήσεις που παίρνουν αυτό το μήνυμα προσπαθούν σε μικρό χρονικό διάστημα να βελτιώσουν τόσο την ποιότητα όσο και τη συσκευασία των προϊόντων τους. Τώρα στην περίπτωση που η δυσαρέσκεια δημιουργείται από καταναλωτές τους οποίους δεν τους εξυπηρετεί το προϊόν, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης προσπαθούν να κάνουν βελτιώσεις και να αυξήσουν τα είδη των προϊόντων τους.

Ακόμη οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσέξουν τη στάση τους απέναντι στους προμηθευτές τους από τους οποίους προμηθεύονται πρώτες ύλες και ημικατεργασμένα προϊόντα. Πρέπει λοιπόν να αποφύγουν τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις με τους προμηθευτές αν θέλουν να αποφύγουν προβλήματα βιολογικής σημασίας για την επιχείρηση.

Φυσικά τα διοικητικά στελέχη της κάθε επιχείρησης γνωρίζουν την παραπάνω απειλή και γι' αυτό το λόγο φροντίζουν να διατηρούν καλές σχέσεις με τους προμηθευτές λαμβάνοντας κάποια μέτρα. Όπως, ανταποκρίνονται πάντοτε στις απαιτήσεις των προμηθευτών συμφωνώντας από την αρχή για τον τρόπο πληρωμής και σε πολλές περιπτώσεις είναι πολύ διαλλακτικοί. Αν τώρα μια επιχείρηση έχει χάσει την εμπιστοσύνη των προμηθευτών της για να την ανακτήσει πρέπει να αγοράζει αποκλειστικά προϊόντα από αυτούς και να είναι υποχωρητική σε όλες τις απαιτήσεις τους.

Επίσης η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει μια σωστή στρατηγική σε περίπτωση που έρθει σε αντιπαράθεση με μια άλλη. Μια λύση που ίσως ηρεμίσει τα πράγματα είναι η προσπάθεια μεταξύ των δύο επιχειρήσεων για μια συμφωνία από κοινού. Αν τώρα η μια επιχείρηση θελήσει να εξοντώσει την άλλη θα πρέπει να γνωρίζει ότι παίρνει μέρος σε ένα σκληρό και δύσκολο πόλεμο που θα έχει αρνητικές συνέπειες και για τις δύο επιχειρήσεις.

Ένα τελευταίο πρόβλημα που εμφανίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η τυχόν απογοήτευση μιας τράπεζας από τη συνεργασία της

με τη συγκεκριμένη επιχείρηση.⁴ Γι' αυτό το λόγο μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι πάντα εντάξει στις υποχρεώσεις της με την τράπεζα, πληρώνοντας εγκαίρως τις δόσεις των δανείων της και κρατώντας αποκλειστική σχέση με την τράπεζα. Είναι εμφανές το γεγονός ότι η στρατηγική η οποία εφαρμόζει μια επιχείρηση επηρεάζει σημαντικά τις λειτουργίες της και τη στάση των άλλων παραγόντων απέναντι της.

4. «Εισαγωγή στη στρατηγική των επιχειρήσεων», John Grieve Smith, Compuress 1987.

2.3: ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική που εφαρμόζεται κάθε φορά σε μια επιχείρηση επιφέρει και αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά ποικίλουν ανάλογα με το είδος της στρατηγικής. Αν η στρατηγική είναι ορθή τότε θα έχουμε και θετικά αποτελέσματα αν είναι λανθασμένη τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα είναι αρνητικά για την επιχείρηση.

Ένα από τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν είναι η διατήρηση των κοινωνικών αξιών ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν μεταξύ των μελών της επιχείρησης δημιουργείται οικειότητα και το κλίμα είναι πιο κοινωνικό, πράγμα που δίνει την ευκαιρία στα άτομα να συνεργαστούν και να συζητήσουν τυχόν προβλήματα που τους απασχολούν. Συνεπώς τα άτομα μέσα στην επιχείρηση θα έχουν καλύτερη διάθεση και περισσότερη όρεξη για δουλειά, πράγμα που θα αυξήσει την αποδοτικότητά τους. Παράλληλα αυτό το κλίμα της κοινωνικότητας προσδίδει κύρος και ασφάλεια στα άτομα γιατί τους δίνεται η δυνατότητα να συζητούν με τον ίδιο τον επιχειρηματία τυχόν δυσκολίες και προβλήματα που αντιμετωπίζουν σχετικά με την εργασία τους. Έτσι λοιπόν οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να βάλουν τέλος τόσο σε εργασιακά όσο και σε διαπροσωπικά θέματα που τους απασχολούν.

Ένα ακόμη θετικό αποτέλεσμα που προκύπτει, είναι η σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στην επιχείρηση και στην τράπεζα με την οποία συνεργάζεται. Αυτή η σχέση δίνει την δυνατότητα στην τράπεζα να παρέχει στην επιχείρηση υψηλότερα δάνεια και να τη διευκολύνει στις συναλλαγές της. Συνεπώς αυτό το πράγμα δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να διευρύνει τις επενδύσεις της και να δραστηριοποιηθεί στην δημιουργία νέων προϊόντων.

Επίσης μια ορθή στρατηγική που έχει να κάνει με τη σχέση της επιχείρησης με μια άλλη έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός κλίματος

συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να μπορεί η μια επιχείρηση να αγοράσει από την άλλη μια καινοτομία παρέχοντας βέβαια ως αντάλλαγμα στην άλλη κάτι το οποίο θα είναι και για αυτή χρήσιμο.

Άλλη μια θετική συνέπεια είναι ότι μια ορθή στρατηγική που θα αφορά τους εργαζόμενους θα τους παροτρύνει να αγαπήσουν και να δεθούν με το προϊόν για του οποίου την παραγωγή δουλεύουν. Έτσι λοιπόν οι αρμοδιότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος αυξάνονται και μπορούν επίσης να διαφημίσουν το προϊόν για το οποίο δουλεύουν στα άτομα με τα οποία συναναστρέφονται. Ως γνωστόν η αποτελεσματικότερη μορφή διαφήμισης είναι η από «στόμα σε στόμα». Από την άλλη πλευρά βέβαια οι επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει μια λάθος στρατηγική μπορεί να είναι καταστροφικές για την επιχείρηση.

Μια σοβαρή επίπτωση που μπορεί να παρουσιαστεί από μια λάθος στρατηγική είναι η μη συνεργασία των εργατών και η μείωση της παραγωγικότητάς τους. Τα παραπάνω στοιχεία είναι ικανά να δημιουργήσουν ένα κλίμα αποξένωσης μέσα στην εταιρία πράγμα που λειτουργεί επιβραδυντικά για την πραγματοποίηση του τελικού στόχου της. Αυτό το κλίμα αποξένωσης καθίστα ανέκμη τη λειτουργία των ομάδων, περιορίζοντας έτσι τη γνώση και αυξάνοντας παράλληλα τον απαιτούμενο χρόνο για την πραγματοποίηση μιας λειτουργίας. Όλα αυτά λοιπόν έχουν σαν αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγής και συνεπώς της προσφοράς των προϊόντων, που παράγει η επιχείρηση, στην αγορά. Πράγμα που είναι ικανό να στρέψει τους καταναλωτές στην αγορά υποκατάστατων προϊόντων.

Παράλληλα μειώνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Δηλαδή η επιχείρηση δεν είναι ικανή να ανταγωνιστεί υποκατάστατα προϊόντα που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις. Έτσι λοιπόν η είσοδος άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο, στον οποίο δραστηριοποιείται και η συγκεκριμένη επιχείρηση, μπορεί να αποβεί μοιραία για την βιωσιμότητά της σημαίνοντας το τέλος της λειτουργίας της.

Ένας επιπλέον λόγος που λειτουργεί ανασταλτικά για τη επιχείρηση είναι η επιδίωξη υψηλών κερδών. Αυτά τα υψηλά κέρδη εντείνουν τις απαιτήσεις των εργατών για μεγαλύτερες αμοιβές και για συμμετοχή στον τρόπο διανομής του οικονομικού αποτελέσματος. Εξαιτίας αυτών των υψηλών κερδών αυξάνονται οι κοινωνικές συγκρούσεις και δημιουργείται μεταξύ των εργαζόμενων το κλίμα της αδικίας και της άνισης κατανομής του οικονομικού αποτελέσματος. Όλα αυτά συντελούν στην ανάπτυξη ενός ψυχρού κλίματος στο χώρο εργασίας και στην πτώση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και στη μείωση των κερδών για την επιχείρηση.

Επίσης μεγάλο αίσθημα πίεσης και άγχους προκαλείται στους εργαζόμενους εξαιτίας των χρονικών περιθωρίων τα οποία καθορίζουν μια λειτουργία και είναι πολύ περιορισμένα. Οι συνέπειες αυτής της πίεσης είναι η μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων η οποία μπορεί να προκαλέσει τις αντιδράσεις του επιχειρηματία αλλά και των διοικητικών στελεχών. Έτσι λοιπόν δημιουργούνται περισσότερα προβλήματα στην επιχείρηση και μειώνεται ακόμη περισσότερο η παραγωγή.

Η επιχείρηση επηρεάζεται αναλόγως με το βαθμό στον οποίο δημιουργούνται οι παραπάνω επιπτώσεις. Αν για αυτές τις επιπτώσεις, οι οποίες προκύπτουν από την εφαρμογή μιας λανθασμένης στρατηγικής, παρθούν κάποια άμεσα μέτρα τότε δεν θα απειλείται η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν τόσο οι επιστήμονες όσο και τα μέλη μιας επιχείρησης είναι αυτό της εφαρμογής μιας ορθής στρατηγικής πάνω σε θέματα που αφορούν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Και πιο συγκεκριμένα μια στρατηγική που θα αφορά το θέμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και αυτό γιατί τα άτομα που εργάζονται μέσα σε μια επιχείρηση είναι επιφορτισμένα με την υλοποίηση του στόχου που έχει τεθεί και έτσι μέσω μιας ορθής στρατηγικής μπορεί να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματική πραγματοποίηση

αυτού του στόχου και για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των ατόμων που εργάζονται για αυτή την υλοποίηση.

Έτσι λοιπόν όλα τα άτομα που δουλεύουν σε μια επιχείρηση τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα διοικητικά στελέχη πρέπει να δουλεύουν συλλογικά και να ενδιαφέρονται για την εξεύρεση και την εφαρμογή μιας ορθής στρατηγικής. Για να καταφέρουν αυτά τα άτομα να εφαρμόσουν αυτή τη στρατηγική πρέπει να έχουν γνώσεις και πείρα, να αφιερώσουν πολύ από το χρόνο τους και να μελετήσουν τον τρόπο με τον οποίο θα χειριστούν κάθε περίπτωση.

Έτσι λοιπόν για να καταφέρει κανείς να μελετήσει το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης πρέπει να γνωρίζει ότι ο βασικός στόχος της κάθε επιχείρησης είναι η επιβίωση της. Σαφώς η κάθε επιχείρηση για να πετύχει τον τελικό της στόχο πρέπει να είναι ικανή να εφαρμόζει σε κάθε περίπτωση μια ορθή στρατηγική. Η ορθή αυτή στρατηγική έχει να κάνει με το εύρος της πληροφόρησης που έχει ένα άτομο σε ότι αφορά τις μεταβλητές που στοιχειοθετούν το πρόβλημα του και των γνώσεων που κατέχει όσο αφορά τις εναλλακτικές λύσεις τις οποίες είναι δυνατόν να έχει μια κατάσταση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία στην πορεία μίας επιχείρησης είναι η στρατηγική την οποία επιλέγει. Η στρατηγική είναι αυτή που βοηθά την επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της, να μειώσει της συγκρούσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, να αυξήσει τα κέρδη, και το αγοραστικό της κοινό. Παράλληλα βοηθά την επιχείρηση να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και να παρατείνει τη βιωσιμότητα της η οποία απειλείται από τις εσωτερικές και εξωτερικές συγκρούσεις.

Έτσι λοιπόν η εφαρμογή μιας ορθής στρατηγικής, προκειμένου να αντιμετωπισθούν αυτές οι συγκρούσεις, αποτελεί εγγύηση για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την ορθή πορεία της στον κλάδο των πωλήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα γίνει λόγος για τις οργανωτικές αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν πολύ συχνά μέσα σε μια επιχείρηση και στις επιχειρησιακές συγκρούσεις που προκύπτουν βάσει αυτών των αλλαγών. Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από οργανωτικές αλλαγές οι οποίες οδηγούν σε νέες μορφές και τρόπους διοίκησης και οργάνωσης. Οι αλλαγές αυτές πολλές φορές επηρεάζουν το εργατικό προσωπικό μιας επιχείρησης το οποίο συνήθως εκφράζει έντονα τη δυσαρέσκεια του. Αυτό συμβαίνει διότι το προσωπικό είναι προκατειλημμένο ότι οι αλλαγές αυτές θα δημιουργήσουν ανεξέλεγκτες καταστάσεις για τους ίδιους και επειδή υποχρεούται βάσει των οργανωτικών αλλαγών να προβεί σε κάποιες αναπροσαρμογές.

Ακόμη θα γίνει λόγος για το πότε είναι σωστό, από άποψη χρόνου, να γίνεται η εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών και τι διαστάσεις αυτές θα έχουν. Κατόπιν θα προταθούν κάποια μέτρα πρόληψης των επιχειρησιακών συγκρούσεων, που δημιουργούνται βάσει των οργανωτικών αλλαγών, τα οποία οι υπεύθυνοι για τις οργανωτικές αλλαγές θα πρέπει να τα λάβουν σοβαρά υπόψη αν θέλουν το προσωπικό να δεχθεί αυτές τις αλλαγές χωρίς αντιδράσεις. Και μετά από αυτά θα παρατεθούν λύσεις πρόληψης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων τις οποίες καλό θα ήταν να λάβουν υπόψη τους οι υπεύθυνοι των αλλαγών ώστε να τις δεχθεί το προσωπικό σωστά και όχι με ανασφάλεια.

3.1: ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΑΥΤΕΣ

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα αναλυθούν τα βασικά στάδια των οργανωτικών αλλαγών αλλά πριν από αυτή τη ανάλυση καλό θα ήταν να αναφερθούμε στις οργανώσεις. Όταν μιλάμε για οργανώσεις λοιπόν εννοούμε συστήματα τα οποία βρίσκονται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με το επιχειρησιακό περιβάλλον. Αν λοιπόν αυτές οι οργανώσεις θέλουν να επιτύχουν μακροζωία, είναι υποχρεωμένες να προσαρμόζονται ανάλογα με τις εξελίξεις που συντελούνται μέσα σε αυτό το περιβάλλον. Οι αλλαγές λοιπόν που πολύ συχνά κάνουν την εμφάνιση τους μέσα σε μια επιχείρηση πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα τα οποία έχουν την μορφή επιχειρησιακών συγκρούσεων. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν το εργατικό προσωπικό μιας επιχείρησης σε όλες τις βαθμίδες του και αυτό γιατί διακυβεύονται τα συμφέροντά τους τα οποία συγκρούονται σε πολλά ζητήματα.

Για κάθε αλλαγή η οποία είναι προγραμματισμένη ακολουθούνται κάποια στάδια εκ των οποίων το κάθε ένα προηγείται χρονικά του επόμενου. Αυτά τα στάδια είναι τα ακόλουθα τέσσερα.

- 1) το διαγνωστικό στάδιο
- 2) το στάδιο του προγραμματισμού
- 3) το στάδιο της υλοποίησης
- 4) το στάδιο της αξιολόγησης της αλλαγής

Στο πρώτο στάδιο, δηλαδή το διαγνωστικό στάδιο διαπιστώνονται οι αλλαγές καθώς και οι επιπτώσεις που αυτές οι αλλαγές επιφέρουν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Κατόπιν γίνεται η διαπίστωση και η ανάλυση του χάσματος απόδοσης μεταξύ του τι μπορεί να κάνει ο οργανισμός βάση των διαθέσιμων πόρων του και των ευκαιριών που του παρουσιάζονται, και το τι τελικά κάνει στην πραγματικότητα. Αν ο οργανισμός αυτός επιδιώκει

να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τότε πρέπει να κάνει προσπάθεια να μικρύνει ή έστω να γεφυρώσει το συγκεκριμένο χάσμα. Στο διαγνωστικό λοιπόν στάδιο ο οργανισμός πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε τρία καίρια ερωτήματα «που βρισκόμαστε, που θέλουμε να βρεθούμε και το γιατί». Σε αυτό το πρώτο στάδιο, η διάγνωση των προβλημάτων που ίσως να υπάρχουν στον οργανισμό είναι απαραίτητη και καθοριστική. Βέβαια τις περισσότερες φορές η παραπάνω διάγνωση δεν γίνεται και αυτό γιατί οι φορείς οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τις αλλαγές επιθυμούν αποκλειστικά και μόνο να επιβάλλουν την αλλαγή και να επιτύχουν αποτελέσματα παραμερίζοντας την παραπάνω διάγνωση. Οι φορείς – ηγέτες θα πρέπει να απαντήσουν σε κάποια ερωτήματα όπως τα παρακάτω: Ποια είναι τα συγκεκριμένα προβλήματα που πρέπει να λυθούν, ποιες οι αιτίες-παράγοντες αυτών των προβλημάτων, τι πρέπει ν' αλλάξει για να λυθεί το πρόβλημα, ποιες δυνάμεις επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αλλαγή και τι συγκεκριμένοι στόχοι αναμένεται να επιτευχθούν και πως. Η ικανότητα ανάπτυξης συγκεκριμένων ερωτήσεων, συλλογής στοιχείων από τους υπεύθυνους αλλαγής κι ανάλυσης δεδομένων είναι καθοριστικής σημασίας. Παραδείγματος χάριν ώστε όταν στον οργανισμό κάνει την εμφάνιση του το πρόβλημα της μειωμένης απόδοσης του προσωπικού και επιδιώκεται κάποια αλλαγή προκειμένου να επιλυθεί. Το ερώτημα που τίθεται όμως αφορά το είδος και την έκταση της αλλαγής. Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα θα πρέπει πρώτα να δώσουμε απάντηση σε κάποια άλλα ερωτήματα που αφορούν την διάγνωση του προβλήματος όπως. Είναι πρόβλημα ηγεσίας; Λήψης αποφάσεων; Επικοινωνίας; Ωριμότητας εργαζομένων; Ικανοποίησης αναγκών τους; Είναι τεχνικό πρόβλημα; Επάρκειας και καταλληλότητας εξοπλισμού; Γιατί και πόσο αντιδρούν στην επιχειρούμενη αλλαγή οι εργαζόμενοι; Βέβαια οι αντιδράσεις και μάλιστα οι αρνητικές είναι αναμενόμενες σε κάθε αλλαγή. Γι' αυτό το λόγο λοιπόν θα πρέπει να ακολουθηθούν θα πρέπει λοιπόν να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα από τους υπεύθυνους της αλλαγής για τη μείωση αυτών

των αντιδράσεων ή το ξεπέρασμά τους. Η τεχνική της ανάλυσης των (προ)ωθητικών δυνάμεων και των δυνάμεων αντίστασης καθώς επίσης και η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών-βημάτων, θα βοηθήσουν προς αυτή τη κατεύθυνση.

Στο δεύτερο στάδιο, δηλαδή το στάδιο του προγραμματισμού της προσπάθειας για την επίτευξη μιας αλλαγής πρέπει αρχικά να καθοριστούν οι στόχοι της συγκεκριμένης αλλαγής. Και οι στόχοι αυτοί λοιπόν πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Πρέπει να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες και απαιτήσεις των εργαζομένων και τέλος πρέπει να συμβαδίζουν και να μην έρχονται σε σύγκρουση με τις πολιτικές που ακολουθεί ο οργανισμός. Οι στόχοι λοιπόν αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς στόχους. Οι εσωτερικοί στόχοι έχουν να κάνουν με τις αλλαγές που αφορούν άμεσα τους εργαζόμενους όπως είναι αλλαγή στις στάσεις, στις τεχνικές γνώσεις, στην ικανότητα λήψης αποφάσεων, στο βαθμό υποκίνησης, στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης ή στη συμπεριφορά. Οι εξωτερικοί στόχοι από την άλλη πλευρά αποτελούν κάποια κριτήρια αλλαγής μιας και ασχολούνται με την αλλαγή στο δείκτη απουσιών, με το ρυθμό της παραγωγής ή το ρυθμό της αγοράς.

Το τρίτο στάδιο είναι το στάδιο της υλοποίησης. Στο στάδιο της υλοποίησης όπως γίνεται κατανοητό και από το όνομά του, οι αλλαγές και οι στόχοι της επιχείρησης υλοποιούνται. Δηλαδή σε αυτό το στάδιο κάποια συμφέροντα των εργαζομένων μπορεί να ικανοποιηθούν και συντελούνται ουσιαστικές αλλαγές. Το βέβαιο είναι ότι αυτές οι αλλαγές θα είναι η αιτία για να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και στελεχών της επιχείρησης για το λόγο, ότι μερικοί είναι επιφυλακτικοί ή αντίθετοι σε αυτές και ακόμη γιατί νομίζουν ότι θα επηρεαστεί η θέση τους και η συνοχή της ομάδας στην οποία ανήκουν. Γι' αυτό λοιπόν το λόγο οι αλλαγές πρέπει να μελετούνται ενδελεχώς πριν εφαρμοστούν έτσι ώστε να υπόσχονται θετικά αποτελέσματα.

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι αυτό που έχει να κάνει με την αξιολόγηση της αλλαγής ή των αλλαγών. Η αξιολόγηση αυτή θα είναι σε θέση να γίνει μόνο εφόσον υλοποιηθεί το πρόγραμμα της αλλαγής, παρακολουθηθεί και υποστηριχθεί. Τέλος αυτό είναι το στάδιο όπου μπορούν να μελετηθούν, να καταγραφούν και να αξιολογηθούν οι ωφέλειες που προέκυψαν από την εφαρμογή της αλλαγής, οι αντιδράσεις που υπήρξαν καθώς και ο βαθμός κατά τον οποίο επιτεύχθηκαν οι τελικοί στόχοι της επιχείρησης.

Τα παρακάτω εννέα βήματα αποτελούν εν συντομία τα στάδια των αλλαγών:

1. Αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον.
2. Αναγνώριση και συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή στον οργανισμό.
3. Διάγνωση τυχόν προβλημάτων σε θέματα του οργανισμού προκειμένου να εισαχθεί η αλλαγή.
4. Ξεπέραςμα των αρνητικών αντιδράσεων που θα επιφέρει η αλλαγή.
5. Προγραμματισμός της πορείας της αλλαγής προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού, επιλογή των κατάλληλων ατόμων, καθορισμός του μεγέθους της αλλαγής και ορισμός των περιοχών που χρειάζονται αλλαγή.
6. Έρευνα κατάλληλων στρατηγικών και επιλογή της πλέον εφικτής, απόφαση προκειμένου να εισαχθούν οι αλλαγές.
7. Υλοποίηση του προγράμματος της αλλαγής, παρακολούθηση και υποστήριξη του προγράμματος αυτού.
8. Αξιολόγηση της αλλαγής.
9. Επαναπληροφόρηση.⁵

Όπως αναφέραμε και παραπάνω οι αλλαγές που υφίστανται σε έναν οργανισμό προκαλούν αντιδράσεις των εργαζομένων και αλλαγές στην συμπεριφορά τους. Οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων ενοχλούνται από τις

5. "Management", D. Hellriegel & J.W. Solum Jr., 1992.

αλλαγές διότι βάσει αυτών των αλλαγών είναι υποχρεωμένοι να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο ήταν συνηθισμένοι συμπεριφέρονται, να σκέφτονται και να ενεργούν. Τα άτομα τα οποία έχουν την ευθύνη των αλλαγών πρέπει να σκεφτούν και να πράξουν το καλύτερο σχετικά με τις καλύτερες σχέσεις των ανθρώπων, της δομής, του έργου και της τεχνολογίας και να κάνουν τις μεταβολές, με τέτοιο τρόπο ώστε η σχετική ανθρώπινη συμπεριφορά να μεταβληθεί όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Στην ουσία οι αλλαγές μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα μόνο εφόσον τα άτομα που εργάζονται μέσα σε έναν οργανισμό αλλάζουν την συμπεριφορά τους και συμμορφωθούν στις απαιτήσεις των αλλαγών. Τελικά όμως οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις αλλαγές καθώς και όλοι οι εργαζόμενοι.

Ο Schein ανέπτυξε μια θεωρία, σχετικά με τους παράγοντες που προκαλούν την αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων, η οποία μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμη στους managers. Βάσει αυτής της θεωρίας λοιπόν τα άτομα παρουσιάζουν αλλαγή στην συμπεριφορά τους εξαιτίας τριών διαφορετικών αλλά και, παράλληλα, σχετικών μεταξύ τους καταστάσεων που βιώνουν. Αυτές οι καταστάσεις είναι οι ακόλουθες τρεις:

- Ø Η αποδέσμευση.
- Ø Η αλλαγή.
- Ø Και η επανασύνδεση.

Η πρώτη εκ των τριών καταστάσεων, δηλαδή αυτή που αφορά την αποδέσμευση είναι μια κατάσταση όπου τα άτομα είναι προετοιμασμένα να δεχθούν νέες γνώσεις, να μάθουν και να αποκτήσουν νέους τρόπους συμπεριφοράς. Επίσης επειδή βιώνουν τη μειωμένη αποδοτικότητα του παρόντος τρόπου συμπεριφοράς είναι προετοιμασμένα να μάθουν και να υιοθετήσουν νέα συμπεριφορά που θα τα κάνει αποδοτικότερα. Βέβαια αυτή η αποδέσμευση των ατόμων από την παλιά τους συμπεριφορά δεν θα είναι καθόλου εύκολη υπόθεση.

Η δεύτερη κατάσταση είναι αυτή που έχει να κάνει με την αλλαγή των ατόμων. Δηλαδή τα άτομα που αποδεσμεύονται από τους παλιούς τρόπους συμπεριφοράς τους τώρα δοκιμάζουν και πειραματίζονται με νέες συμπεριφορές. Έτσι λοιπόν δοκιμάζουν νέους τρόπους συμπεριφοράς με την ελπίδα ότι θα βελτιώσουν το επίπεδο της αποδοτικότητάς τους και παράλληλα δοκιμάζονται μέσα απ' αυτούς. Κατά τον Schein η αλλαγή αυτή πραγματοποιείται καλύτερα όταν εμπλέκεται η ταύτιση με την εσωτερίκευση. Η ταύτιση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία τα άτομα που εκτελούν τις νέες συμπεριφορές επιχειρούν να χρησιμοποιήσουν τις συμπεριφορές αυτές σαν μέρος της συνολικής φυσιολογικής τους συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια τα άτομα προσπαθούν συνεχώς να κάνουν τις νέες συμπεριφορές χρήσιμες για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η Τρίτη και τελευταία κατάσταση είναι αυτή της επαναδέσμευσης. Δηλαδή είναι μια κατάσταση κατά την οποία τα άτομα που έχουν εφαρμόσει τους νέους τρόπους συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια της αλλαγής, συνειδητοποιούν ότι αυτοί οι νέοι τρόποι συμπεριφοράς αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι τους εαυτού τους. Έχουν αναπτύξει στάσεις που συμφωνούν με τις νέες συμπεριφορές και τις βλέπουν σαν ένα μέρος του κανονικού τους τρόπου λειτουργίας. Οι ανταμοιβές που λαμβάνουν τα άτομα αυτά για το συγκεκριμένο τύπο συμπεριφοράς, βοηθούν πάρα πολύ στην τελική υιοθέτηση και παγίωσή τους.

Ένα πολύ σημαντικό θέμα το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού της αλλαγής είναι αυτό που έχει να κάνει, με την επιλογή των κατάλληλων ατόμων τα οποία θα υλοποιήσουν και θα φέρουν εις πέρας την αλλαγή. Τα άτομα αυτά είναι:

§ Ο φορέας-ηγέτης της αλλαγής όποιος θα προτείνει την αλλαγή και θα προσπαθήσει μέσα από την πειθώ που θα πρέπει απαραίτητα να διαθέτει να αναλύσει και να κάνει γνωστά τα μειονεκτήματα της παρούσας, προ

αλλαγής, κατάστασης καθώς και τα πλεονεκτήματα της μελλοντικής, μετά αλλαγής, κατάστασης.

- Ο συντονιστής του προγράμματος αλλαγής. Πρόκειται για το άτομο εκείνο το οποίο, βάσει ενός στρατηγικού σχεδίου, είναι ικανό να συντονίσει τις επιμέρους ομάδες εργαζομένων και τα επιμέρους προγράμματα της αλλαγής. Επίσης πρόκειται για το άτομο που θα κατανείμει προτεραιότητες και ρόλους σε άλλα άτομα.
- Ο ειδικός. Πρόκειται για το άτομο εκείνο που θα αναλάβει την ευθύνη για τα τεχνικά θέματα και τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την αλλαγή.
- Οι εργαζόμενοι που υποστηρίζουν, με θέρμη, την αλλαγή. Αυτά τα άτομα θεωρούν ότι ο οργανισμός χρειάζεται μια αλλαγή και από της αρχή εκφράζουν τη θετική τους στάση απέναντι σε αυτή την αλλαγή. Οι εργαζόμενοι αυτοί, έχει αποδειχθεί από έρευνες, ότι είναι άτομα τα οποία νοιάζονται πολύ για την δουλειά και γι' αυτό το λόγο αντιδρούν θετικά στο άκουσμα μιας αλλαγής και την υποστηρίζουν ένθερμα.
- Και τέλος έχουμε τα άτομα που εκπροσωπούν τη διοίκηση και που θέλουν να υποστηρίξουν την αλλαγή και να βοηθήσουν παρέχοντας ηθική και υλική υποστήριξη.

Σαν συμπέρασμα λοιπόν όλων των παραπάνω μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι οργανωτικές αλλαγές είναι αναγκαίες και απαραίτητες για την πρόοδο των επιχειρήσεων και για την υλοποίηση των στόχων τους. Όμως όπως δείχνουν όλα τα παραδείγματα η εφαρμογή των αλλαγών είναι μαθηματικά σίγουρο πως θα επιφέρει αντιδράσεις και συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους όλων των βαθμίδων. Σε αυτό το σημείο καθοριστική σημασία παίζει ο ρόλος της εμφάνισης των ειδικών οι οποίοι είναι υπεύθυνοι να εφαρμόσουν και να στηρίξουν τις αλλαγές καθώς και να προσπαθήσουν να πείσουν τους εργαζομένους να αλλάξουν τρόπους συμπεριφοράς απέναντι στις οργανωτικές αλλαγές και να μην κρατούν αρνητική στάση λόγω συνήθειας, φόβου, τυχόν συμφερόντων ή και λόγω ψυχολογικών παραγόντων. Αυτό βέβαια που

απασχολεί όλους είναι το τελικό αποτέλεσμα που θα έχουν οι οργανωτικές αλλαγές να είναι θετικό για ολόκληρη την επιχείρηση, ώστε να την οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της και σε ευημερία.

3.2: ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΩΣ ΑΠΟΡΡΟΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Όπως έγινε γνωστό και από την προηγούμενη ενότητα ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους ανάπτυξης επιχειρησιακών συγκρούσεων μέσα σε μια επιχείρηση είναι οι οργανωτικές αλλαγές. Έτσι λοιπόν κάποια άτομα τα οποία απαρτίζουν την επιχείρηση θεωρούν ότι αυτές οι οργανωτικές αλλαγές που συμβαίνουν είναι άσκοπες και αποτελούν κίνδυνο για τα συμφέροντα τους. Για το λόγο αυτό εμφανίζονται αρνητικοί απέναντι στην εφαρμογή αυτών των αλλαγών μιας και γνωρίζουν από την αρχή ότι αν αυτές οι αλλαγές τελικά εφαρμοστούν θα είναι και αυτοί από την πλευρά τους αναγκασμένοι να προβούν σε αλλαγές και να προσαρμοστούν ανάλογα πράγμα που προκαλεί αδιαμφισβήτητα συγκρούσεις μεταξύ των εργαζόμενων και μείωση του ρυθμού εργασίας. Συμπερασματικά λοιπόν οι οργανωτικές αλλαγές και η εφαρμογή τους απαιτεί μια αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων που προβάλλουν οι εργαζόμενοι για αυτές.

Οι εργαζόμενοι λοιπόν όπως προηγουμένως είπαμε προβάλλουν κάποιες αντιστάσεις στις αλλαγές με αποτέλεσμα να κάνουν την εμφάνιση τους οι επιχειρησιακές συγκρούσεις. Οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι προβάλλουν τις παραπάνω αντιστάσεις θα αναλυθούν παρακάτω. Αρχικά ένας κύριος λόγος που προκαλεί αντίσταση είναι ο φόβος. Όταν γίνεται οποιαδήποτε αλλαγή λογικό είναι να δημιουργείται ένα κλίμα ανασφάλειας και αβεβαιότητας, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειες αυτής της νέας κατάστασης, στα άτομα. Σαν απόρροια λοιπόν αυτής της αβεβαιότητας έρχεται το συναίσθημα του φόβου το οποίο προκαλεί την αρνητική αντίδραση των ατόμων στην επικείμενη αλλαγή.

Ένας ακόμη λόγος αντίστασης είναι το αίσθημα της απώλειας το οποίο κάνει την εμφάνισή του σε περιόδους αλλαγών στα άτομα, τα οποία πιστεύουν ότι εξαιτίας της αλλαγής θα χάσουν κάποια πολύτιμα για αυτούς κερημένα.

Όπως η δύναμη, το κύρος, η αξία, η χρησιμότητα και το περιεχόμενο της εργασίας. Φυσικά ένας ακόμα λόγος είναι η συνήθεια. Η όμορφη πολλές φορές ρουτίνα της καθημερινότητας η οποία αποκαλείται συνήθεια οδηγεί σε αδράνεια και συνεπώς σε αντίσταση στις αλλαγές αφού είναι άμεσα συνδεδεμένη με κάποια στερεότυπα και με το αίσθημα της άνεσης. Πολλές φορές στις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, εξαιτίας τις ελλιπής επικοινωνίας και πληροφόρησης από τους υπευθύνους των αλλαγών, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να καταλάβουν τη χρησιμότητα των αλλαγών αυτών τόσο για τους ίδιους όσο και για το σύνολο. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να δεχτούν και να στηρίζουν τις παραπάνω αλλαγές.

Κάποιοι άλλοι λόγοι που προκαλούν αντιστάσεις είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις των ατόμων καθώς επίσης και η έλλειψη εμπιστοσύνης των ατόμων απέναντι στους φορείς που θέτουν τις αλλαγές. Ένας πολύ σημαντικός κίνδυνος που ελλοχεύει στην εφαρμογή μιας αλλαγής είναι αυτός της διάσπασης της συνοχής ολόκληρου του οργανισμού. Έτσι λοιπόν όταν συντελείται μια αλλαγή σε ένα συγκεκριμένο μέρος ενός οργανισμού είναι αδύνατο να αφήσει ανεπηρέαστα και τα υπόλοιπα μέρη του. Έτσι λοιπόν μια μεταβολή που αφορά τον τομέα της τεχνολογίας μπορεί για μια ομάδα εργαζομένων να είναι επωφελής αλλά μπορεί παράλληλα να είναι και επιζήμια για τις άλλες ομάδες που απαρτίζουν μια επιχείρηση προκαλώντας την αντίδρασή τους και συνεπώς κάποιες επιχειρησιακές συγκρούσεις. Για να αποφεύγονται λοιπόν αυτές οι συγκρούσεις πρέπει η κάθε προσπάθεια για την εισαγωγή νέων μεθόδων να εξετάζεται προσεκτικά.

Ακόμη ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που προκαλεί αντιδράσεις, και μάλιστα ανήκει στους εξωτερικούς παράγοντες, είναι τα επενδεδυμένα συμφέροντα. Δηλαδή αν ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων θεωρεί ότι εξαιτίας μιας οποιασδήποτε αλλαγής υπάρχει ο κίνδυνος να απειληθούν τα οικονομικά του συμφέροντα ή το γόητρο της θέσης του τότε είναι σίγουρο ότι θα προβάλλει αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση συγχώνευσης μεταξύ

δύο επιχειρήσεων όπου πολλοί διευθυντές τμημάτων φοβούνται ότι μέσω αυτής της συγχώνευσης θα χάσουν τις παλιές τους θέσεις και το κύρος που αυτές τους εξασφάλιζαν. Σε αυτή την περίπτωση, δηλαδή όταν πρόκειται για συγχώνευση δυο επιχειρήσεων, κάνουμε λόγο για εξωτερικές επιχειρησιακές συγκρούσεις γιατί οι συγκρούσεις γίνονται ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις και όχι στο εσωτερικό μιας.

Οι παραπάνω παράγοντες λοιπόν είναι αυτοί οι οποίοι προκαλούν τις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στις επικείμενες αλλαγές και αυτές οι αντιδράσεις έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εσωτερικών και εξωτερικών επιχειρησιακών συγκρούσεων. Όταν μιλάμε για εσωτερικές επιχειρησιακές συγκρούσεις εννοούμε αυτές που γίνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης μεταξύ των εργαζομένων για το λόγο ότι μερικοί από αυτούς συμφωνούν με τις αλλαγές και μερικοί άλλοι όχι, αντιδρώντας σε αυτές, φοβούμενοι ότι θα πληγούν τα συμφέροντα τους και θα χάσουν τη θέση τους. Από την άλλη πλευρά οι εξωτερικές επιχειρησιακές συγκρούσεις έχουν να κάνουν με τις συγκρούσεις μεταξύ των επιχειρήσεων. Όπως είδαμε και πιο πάνω αυτές οι συγκρούσεις παρατηρούνται σε περίπτωση συγχώνευσης μεταξύ δύο επιχειρήσεων και ειδικά όταν η μια νομίζει ότι αδικείται, αλλά και σε περιπτώσεις ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Έτσι λοιπόν αυτές οι επιχειρησιακές συγκρούσεις πρέπει να αποφευχθούν και αν αυτό δεν είναι δυνατόν τουλάχιστον να αντιμετωπισθούν με αποτελεσματικότητα. Για να γίνει αυτό, το εργατικό προσωπικό μια επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει την αλλαγή και να συμμετέχει στον προγραμματισμό της. Ο καθένας λοιπόν που δουλεύει σε έναν οργανισμό θα πρέπει να έχει συμμετοχή στη αλλαγή και να ανανεώνει τις γνώσεις του αν θέλει η αλλαγή να έχει γι' αυτόν θετικές συνέπειες. Όλα τα παραπάνω λοιπόν φαίνεται ότι ανταποκρίνονται στην υπάρχουσα επιχειρηματική πραγματικότητα όπου κάποιοι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές που συντελούνται μέσα σε μια επιχείρηση από το φόβο μήπως πληγούν τα οικονομικά τους συμφέροντα και το

γότητρο τους. Όλα τα παραπάνω λοιπόν οδηγούν σε επιχειρησιακές συγκρούσεις οι οποίες υπονομεύουν το κύρος της επιχείρησης και την παραγωγή της. Με την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και αυτών που θέτουν τις αλλαγές οι συγκρούσεις ξεπερνιούνται και η επιχείρηση καταφέρνει να εξελιχθεί.

Στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον τρεις είναι οι επιλογές που φαντάζουν ιδανικές για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Πρώτον να μην κάνουν αλλαγές και να παραμείνουν στάσιμες και τελικά να πεθάνουν. Δεύτερον να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές για να προσαρμοστούν στις εξελίξεις και να καταφέρουν να επιβιώσουν και τρίτον να γίνουν ηγέτες των εξελίξεων καταφέροντας τελικά να πετύχουν.

3.3: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα μελετηθεί ο ρόλος που παίζει ο παράγοντας του χρόνου στο θέμα των αλλαγών μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης και αυτό γιατί η εισαγωγή των οργανωτικών αλλαγών που πραγματοποιούνται μέσα σε μια επιχείρηση πρέπει να γίνεται την κατάλληλη χρονική στιγμή. Η κατάλληλη χρονική στιγμή λοιπόν για το συγκεκριμένο σκοπό είναι ο χρόνος ο οποίος δίνει τη μέγιστη απόδοση και παράλληλα τις λιγότερες αντιδράσεις από την πλευρά του εργατικού προσωπικού, πράγμα που οδηγεί στη μείωση των επιχειρησιακών συγκρούσεων. Οι πραγματοποιηθείσες αλλαγές από άποψη χρόνου ακολουθούν δύο τακτικές οι οποίες είναι αντίθετες μεταξύ τους.

Η πρώτη τακτική συνίσταται στην άμεση και ριζική πραγματοποίηση των αλλαγών ενώ η δεύτερη στην έμμεση και σταδιακή πραγματοποίηση των αλλαγών μέσα από μια μακρά χρονική περίοδο. Όπως όλα τα πράγματα έτσι και οι παραπάνω μέθοδοι έχουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Η πρώτη μέθοδος που είναι και η πιο συνηθισμένη αφορά τον διορισμό νέων managers, οι οποίοι έχουν τα δικά τους πιστεύω και αντιλήψεις πάνω στο θέμα της οργανωτικής διάρθρωσης ενός οργανισμού και εφαρμόζοντας αυτές τις αντιλήψεις προσπαθούν να κάνουν ένα νέο ξεκίνημα. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που έχει αυτή η μέθοδος είναι ότι πρόκειται για μια άμεση και αποφασιστική μέθοδο η οποία επιφέρει όλες τις αλλαγές ταυτόχρονα με σκοπό να ελαχιστοποιήσει τις αντιδράσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Βέβαια όπως είναι αναμενόμενο υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα σε αυτή τη μέθοδο. Το πρώτο είναι ότι η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ικανή να σταματήσει για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Ακόμη μπορεί να καταστρέψει τις αρμονικές σχέσεις που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό. Και τέλος επιδρά αρνητικά στο ηθικό του προσωπικού του οργανισμού αφού τους περιορίζει τις αρμοδιότητες και τους

στερεί το δικαίωμα να συμμετέχουν στην εισαγωγή των μεταβολών που πρόκειται να γίνουν.

Η δεύτερη μέθοδος από την άλλη πλευρά μειώνει την αγωνία του προσωπικού σχετικά με το τι θα συμβεί την επόμενη μέρα των αλλαγών, πράγμα το οποίο έχεις αρνητικές επιπτώσεις στο ρυθμό απόδοσης των εργαζομένων εξαιτίας του φόβου και της αβεβαιότητας που προκαλούν οι έμμεσες και σταδιακές αλλαγές.

Ξέχωρα από τα όσα ειπώθηκαν παραπάνω η σωστή χρονική στιγμή που πρέπει να γίνει μια αλλαγή εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την κρίση των αρμόδιων managers. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την κρίση τους σχετικά με τη σωστή χρονική στιγμή που πρέπει να εφαρμοστεί μια αλλαγή είναι οι εξής:

- Ø Οι ρυθμοί της επιχείρησης.
- Ø Η ανάπτυξη των αγορών και η ποικιλία των προϊόντων.
- Ø Η ανάπτυξη των διεθνών αγορών και
- Ø Τα ειδικά χαρακτηριστικά της παραγωγής.

Οι παραπάνω λοιπόν παράγοντες είναι αυτοί που λαμβάνει υπόψη του ο manager με σκοπό να εφαρμόσει τις αλλαγές την κατάλληλη χρονική στιγμή. Παρακάτω θα εξεταστεί ο καθένας από αυτούς παράγοντες ξεχωριστά και θα δούμε πως γίνεται να προέλθουν επιχειρησιακές συγκρούσεις μέσω αυτών. Ο πρώτος παράγοντας με τον οποίο θα ασχοληθούμε είναι ο ρυθμός της επιχείρησης. Στις περιπτώσεις που ο ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση είναι γρήγορος και οι δραστηριότητες του προσωπικού είναι διευρυμένες τότε ο οργανισμός μεγαλώνει και διογκώνεται και παράλληλα μεγαλώνουν τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να ασκείται η εποπτεία. Επειδή λοιπόν η πολλαπλότητα των διαδικασιών και των οργάνων αυξάνεται η επιχείρηση αρχίζει να μειώνει τους ρυθμούς λειτουργίας της και εξαιτίας του ότι στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης εμπλέκονται πολλά άτομα, επιβάλλεται η ανάληψη πρωτοβουλιών προκειμένου να εισαχθούν οι αλλαγές που είναι

απαραίτητες. Αυτές οι αλλαγές πολλές φορές αντιμετωπίζονται αρνητικά από κάποιους εργαζόμενους καθώς τους δημιουργούν ανασφάλεια για το μέλλον και απειλή για τα συμφέροντα τους. Είναι πολύ πιθανόν μέσω αυτών των αλλαγών κάποιοι εργαζόμενοι να δυσαρεστούνται γιατί χάνουν τις παλιές θέσεις που κατείχαν καταλαμβάνοντας αλλά λιγότερο αποδοτικές. Οι αποφάσεις όμως αυτές παίρνονται από τους managers οι οποίοι προσπαθούν μέσα από τις αποφάσεις να κάνουν ότι καλύτερο για την επιχείρηση. Οι managers έχουν την ικανότητα να βλέπουν μακροπρόθεσμα κάνοντας μια αλλαγή πράγμα το οποίο πολλοί εργαζόμενοι δεν κατανοούν με αποτέλεσμα να αντιδρούν αρνητικά και να δημιουργούν επιχειρησιακές συγκρούσεις τις οποίες καλούνται επίσης να λύσουν οι managers.

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά την ανάπτυξη των αγορών στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση και την ποικιλία των προϊόντων που παράγει. Εξαιτίας αυτού του παράγοντα οι αλλαγές, σε θέματα τεχνικού εξοπλισμού και στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, κρίνονται απαραίτητες. Οι αλλαγές λοιπόν αυτές είναι αναγκαίες προκειμένου η επιχείρηση να εκσυγχρονιστεί παράλο που κάποιοι έχουν αντίθετη άποψη θεωρώντας αυτό το βήμα της επιχείρησης παρακινδυνευμένο για την πορεία της. Η επιχείρηση όπως είπαμε και στην αρχή έχει ανάγκη από μια ποικιλία προϊόντων, η ανάπτυξη λοιπόν νέων προϊόντων από την επιχείρηση συνεπάγεται και ανάγκη συντονισμού των σχετικών δραστηριοτήτων. Δηλαδή η επιχείρηση θα πρέπει να αγοράσει νέο τεχνολογικό εξοπλισμό και να δημιουργήσει για κάθε προϊόν ξεχωριστή μονάδα παραγωγής. Η αποτυχία της επιχείρησης εξαιτίας του κακού υπολογισμού, εξαιτίας της άγνοιας των πραγματικών προτιμήσεων των καταναλωτών, εξαιτίας της λάθος πολιτικής τιμολόγησης και διανομής, ακόμη και αδυναμίας χειρισμού του νέου εξοπλισμού και κακής λειτουργίας των νέων μονάδων είναι πράγματα τα οποία προβληματίζουν τους εργαζόμενους και τους δημιουργούν την αίσθηση ότι μια τέτοια έκβαση θα είναι αρνητική για την πορεία τους και τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση. Τα παραπάνω αποτελούν αιτίες για

επιχειρησιακές συγκρούσεις αφού κάθε άτομο κάνει εικασίες εξαιτίας του φόβου και την αβεβαιότητας που επιφέρουν οι αλλαγές. Οι managers καλούνται και σε αυτή την περίπτωση να καθησυχάσουν τους εργαζόμενους ότι οι αλλαγές θα έχουν μόνο θετικά αποτελέσματα τόσο για του ίδιους όσο και για ολόκληρη την επιχείρηση.

Ο τρίτος κατά σειρά παράγοντας αφορά την ανάπτυξη των διεθνών αγορών. Δηλαδή αφορά τις αγορές στο εξωτερικό στις οποίες η επιχείρηση θέλει να απευθυνθεί. Αυτός ο παράγοντας λοιπόν θέλει ιδιαίτερη προσοχή και διευθέτηση διότι όταν η επιχείρηση αποφασίσει να κινηθεί σε ξένες αγορές πρέπει να κάνει πολύ προσεκτικές κινήσεις. Μια τέτοια κίνηση της επιχείρησης είναι λογικό να επιφέρει αλλαγές στον τρόπο παραγωγής της καθώς και σε θέματα που αφορούν πωλήσεις στο εξωτερικό αλλά στη δημιουργία νέων μονάδων παραγωγής στο εξωτερικό οι οποίες φυσικά θα εντάσσονται στο γενικότερο πλαίσιο της οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης. Όταν η παραγωγή του προϊόντος γίνεται σε ξένες χώρες τότε η οργάνωση της επιχείρησης γίνεται με κριτήριο την περιοχή ενώ η φορολογία και οι συναλλαγματικοί δασμοί συνηγορούν στη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων του εξωτερικού χωριστά από τις δραστηριότητες που αφορούν στην εσωτερική αγορά. Μια τέτοια κίνηση λοιπόν από πλευράς της επιχείρησης σίγουρα ανεβάζει το κύρος της αλλά ταυτόχρονα εγκυμονεί και πολλούς κινδύνους. Βέβαια και σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρησιακές συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες καθώς στην οργανωτική δομή της επιχείρησης υπάρχουν ανακατατάξεις ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη. Μια άλλη αιτία συγκρούσεων μπορεί επίσης να είναι και το ρίσκο που παίρνει η επιχείρηση και το ενδεχόμενο αποτυχίας που μπορεί να έχει. Βέβαια το άνοιγμα της επιχείρησης στο εξωτερικό ενδέχεται να είναι από μόνο του αίτιο για σύγκρουση, για το λόγο ότι ορισμένοι εργαζόμενοι φοβούνται ότι αυτό το άνοιγμα στο εξωτερικό δεν θα αποδώσει και θα έχει αρνητικές συνέπειες στην οικονομική και παραγωγική κατάσταση της επιχείρησης. Οι ευθύνες λοιπόν των managers είναι να

προωθήσουν την εφαρμογή των αλλαγών κάνοντας γνωστή στους εργαζόμενους την αναγκαιότητά τους. Είναι φυσικό να δημιουργούνται αντιδράσεις στη παραμονή εφαρμογής των αλλαγών από το προσωπικό, αλλά είναι απαραίτητες έστω και αν δεν γίνεται εξ αρχής αντιληπτό από όλους ειδικά σε μια τέτοια περίπτωση απαιτείται μια προσήλωση στα διεθνή πρότυπα.

Ο τέταρτος και τελευταίος παράγοντας με τον οποίο θα ασχοληθούμε είναι τα ειδικά χαρακτηριστικά της παραγωγής. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι αυτά που προσδιορίζουν την οργανωτική διάρθρωση ενός οργανισμού. Ανάλογα με το που βασίζεται μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί είτε ως εντάσεως εργασίας, κεφαλαίου, υπηρεσιών είτε ως εντάσεως υλικών. Από βέβαια είναι κάτι πολύ σωστό και φυσικό για την τοποθέτηση μιας επιχείρησης. Σε περίπτωση που μια επιχείρηση θέλει να μεταπηδήσει από μια κατάσταση σε μια άλλη, δηλαδή αν από εντάσεως εργασίας θέλει να γίνει εντάσεως υλικών, τότε είναι επιτακτική ανάγκη να γίνουν κάποιες αλλαγές όσον αφορά τη δομή, πράγμα που αμέσως προκαλεί επιχειρησιακές συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις αυτές προέρχονται από την διαφωνία των ατόμων στην συγκεκριμένη αλλαγή πιστεύοντας ότι αυτή η αλλαγή θα είναι ριψοκίνδυνο βήμα, το οποίο θα αποτύχει και θα τους στερήσει τις θέσεις που κατείχαν μέχρι πρότινος. Για ακόμη μια φορά ο ρόλος των managers είναι σημαντικός. Αυτοί είναι τα άτομα που πρέπει να στηρίζουν και να επισημάνουν τη σημαντικότητα της αλλαγής και να διώξουν ή να μετριάσουν το φόβο και την ανασφάλεια των εργαζόμενων.

Από τα παραπάνω έγινε κατανοητό ότι ο παράγοντας χρόνος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική ζωή. Οι παράγοντες λοιπόν που αναλύσαμε είναι αυτοί που συντελούν στο να διαμορφώσει κρίση ο manager για το ποιος είναι ο σωστός χρόνος εφαρμογής των αλλαγών. Βέβαια στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών οι επιχειρησιακές συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες μιας και η εφαρμογή τους συνήθως συνοδεύεται από τη δημιουργία αρνητικού κλίματος. Οι managers είναι οι άνθρωποι που πρέπει να αποδείξουν ότι αυτές οι

αλλαγές είναι θετικές και απαραίτητες για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν οι αλλαγές πρέπει να γίνονται όταν το προσωπικό είναι ψυχολογικά έτοιμο να τις δεχτεί.

Αφού ολοκληρώσαμε με την ανάλυση του παράγοντα χρόνου, παρακάτω θα γίνει αναφορά στις διαστάσεις των αλλαγών. Οι αλλαγές που αφορούν την οργάνωση μιας επιχείρησης συνήθως επιδρούν σε όλα τα μέρη του συστήματος και συχνά προσλαμβάνουν πολλές διαστάσεις. Η αλλαγή δηλαδή σε ένα οποιοδήποτε από τα μέρη έχει συνέπειες και στα υπόλοιπα. Οι διατάσεις τις οποίες μπορεί να προσλάβουν οι αλλαγές είναι οι εξής:

Τεχνική Διάσταση: Η κάθε αλλαγή όσον αφορά το σχεδιασμό και την υλοποίηση μίας νέας κατάστασης εμπεριέχει ένα τεχνικό μέρος. Όπως είναι τα συστήματα αμοιβής και πρόσληψης και η αλλαγή της οργανωτικής δομής. Πολλές φορές αυτό το τεχνικό μέρος δυσκολεύει το προσωπικό το οποίο αδυνατεί να προσαρμοστεί με ευκολία. Μπορεί για παράδειγμα η αλλαγή στο σύστημα αμοιβών να γίνει η αιτία για επιχειρησιακές συγκρούσεις. Μπορεί δηλαδή ορισμένοι εργαζόμενοι να νιώσουν ότι αδικούνται μιας και εκεί που πληρώνονταν ανά δεκαπενθήμερο τώρα να πληρώνονται ανά μήνα. Πράγμα βέβαια το οποίο εξαρτάται από τη κρίση του καθενός ανάλογα με το τι τον συμφέρει περισσότερο.

Διαχειριστική Διάσταση: Προκειμένου να σχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή πρέπει να διαχειριστούν αποτελεσματικά και κάποιες άλλες ενέργειες όπως είναι ο προγραμματισμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων. Αν όλα τα παραπάνω δεν γίνουν με σωστό τρόπο τότε εξαιτίας της ανασφάλειας και της αγωνίας των εργαζομένων δημιουργούνται επιχειρησιακές συγκρούσεις.

Οργανωτική Διάσταση: Συνήθως οι οργανωσιακές αλλαγές συνεπάγονται επαναπροσδιορισμό των ρόλων, των υπευθυνοτήτων και των καθηκόντων, αλλά και των θέσεων εργασίας, των διαδικασιών και των κανονισμών. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι εμφάνιση των επιχειρησιακών συγκρούσεων είναι ένα σύνηθες φαινόμενο και αυτό γιατί εξαιτίας των αλλαγών κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να χάσουν τις θέσεις που κατείχαν και να μεταφερθούν σε άλλες αναλαμβάνοντας διαφορετικές ευθύνες και χάνοντας κάποιες από τις παλιές τους αρμοδιότητες. Μέσω λοιπόν αυτών των αλλαγών οι εργαζόμενοι επηρεάζονται τόσο στον πρακτικό τομέα όσο και στην ψυχολογικό με αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων μέσα στην επιχείρηση.

Μαθησιακή Διάσταση: Όταν μιλάμε για αλλαγή εννοούμε κάποια νέα κατάσταση η οποία απαιτεί νέες συμπεριφορές, στάσεις και ικανότητες. Έτσι λοιπόν τα άτομα που βιώνουν μια αλλαγή πρέπει να προσαρμοστούν σε μια νέα κατάσταση. Αυτό είναι σίγουρο ότι θα δημιουργήσει κάποιες αντιδράσεις μιας και οι εργαζόμενοι είναι αναγκασμένοι να αποκτήσουν νέες γνώσεις ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν με τη νέα οργανωτική δομή της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν η νέα αυτή κατάσταση, δημιουργεί ανασφάλεια στους εργαζομένους για το μέλλον της επιχείρησης, και είναι ένας λόγος για την ανάπτυξη επιχειρησιακών συγκρούσεων.

Πολιτική Διάσταση: Οι οργανώσεις εκτός των άλλων χαρακτηρίζονται από δεσμούς δύναμης και αποτελούν ένα συνδυασμό συμφερόντων των ατόμων που τις αποτελούν. Οι αλλαγές λοιπόν δημιουργούν ανισορροπία και νέες ουτοπίες ως προς αυτά και με αυτήν την έννοια έχουν πολιτική διάσταση. Το πολιτικό στοιχείο λαμβάνει χώρα σε όλους τους επιχειρησιακούς χώρους αφού είναι ένα στοιχείο με το οποίο ασχολείται αρκετά ο άνθρωπος και τυχόν πολιτικές αλλαγές επηρεάζουν την επιχειρησιακή πραγματικότητα και μπορεί να δημιουργήσουν συγκρούσεις και συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση.

Πολιτισμική Διάσταση: Κάθε οργάνωση διέπεται από κάποιες αρχές σχετικά με τι κάνει, για ποίο λόγο το κάνει και ποιος είναι ο σωστός τρόπος για να το κάνει. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι οι οργανωσιακές αλλαγές συνδέονται άμεσα με την κουλτούρα. Δηλαδή για να πραγματοποιηθούν προϋποθέτουν μια υπάρχουσα κουλτούρα, αλλά και από μόνες τους οι αλλαγές αποτελούν έμπνευση δημιουργίας νέων στοιχείων που συντελούν στην κουλτούρα. Αν για κάποιο λόγο οι μελλοντικές αλλαγές βρεθούν αντίθετες με την υπάρχουσα κουλτούρα ή αν κάποιοι δεν συμφωνήσουν με την μελλοντική κουλτούρα, είναι σίγουρο ότι θα δημιουργηθούν επιχειρησιακές συγκρούσεις οι οποίες θα επηρεάσουν αρνητικά το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ψυχολογική Διάσταση: Τα μέλη από τα οποία αποτελείται μια οργάνωση είναι έμψυχα όντα τα οποία έχουν συναισθήματα. Οι οργανωσιακές αλλαγές επιδρούν πολύ σε αυτά αλλά ταυτόχρονα προσδιορίζονται από αυτά. Έτσι λοιπόν οι αλλαγές που συμβαίνουν μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δουλεύει ένα άτομο είναι ικανές να επηρεάσουν την ψυχολογία του. Πολλοί άνθρωποι είναι αυτοί που κινούνται βάσει συναισθημάτων. Έτσι λοιπόν μια οργανωτική αλλαγή μπορεί να κάνει έναν εργαζόμενο να απομονωθεί από τους υπόλοιπους με αποτέλεσμα τη δημιουργία επιχειρησιακών συγκρούσεων αφού ίσως κάποιοι υπάλληλοι νομίσουν ότι βάσει των αλλαγών θα παραμεριστούν και ότι κάποιος άλλος πάρει τη θέση του.

Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι μια οργανωσιακή αλλαγή είναι μια δύσκολη και πολύπλοκη υπόθεση πράγμα που κάνει τον υπεύθυνο να κοπιάσει πολύ προκειμένου αυτή η αλλαγή να έχει επιτυχία. Γι' αυτό το λόγο πρέπει ο manager να υπολογίσει όλες τις διαστάσεις γιατί αλλιώς θα δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων με αποτέλεσμα η αλλαγή να αποτύχει. Ο manager λοιπόν πρέπει να προετοιμάσει κατάλληλα τους εργαζομένους σε οποία επιχειρησιακή βαθμίδα και αν βρίσκονται ώστε να δεχτούν θετικά τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν και να

τους δώσει να καταλάβουν ότι οι αλλαγές είναι για το κοινό καλό και ότι τα πάντα θα γίνουν με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι να είναι οικονομικά, ψυχολογικά και ηθικά ικανοποιημένοι.

3.4: ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Παραπάνω αναλύσαμε με λεπτομέρεια τις επιχειρησιακές συγκρούσεις και τη σχέση τους με τις οργανωτικές αλλαγές, καθώς και τις παραμέτρους που τις επηρεάζουν. Σε αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε με την πρόληψη και την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών συγκρούσεων οι οποίες προκύπτουν ως απόρροια των οργανωτικών αλλαγών που γίνονται μέσα σε μια επιχείρηση.

Οι συγκρούσεις λοιπόν είναι αναπόφευκτες μέσα σε μια επιχείρηση στην οποία εφαρμόζονται κάποιες οργανωτικές αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές αφορούν όλους τους τομείς μιας επιχείρησης και προκαλούν αντιδράσεις και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων οι οποίες τελικά επηρεάζουν αρνητικά ολόκληρη την επιχείρηση. Όταν μια επιχείρηση φτάσει σε αυτό το σημείο πρέπει να ψάξει για τρόπους πρόληψης και αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος. Τα άτομα λοιπόν που είναι υπεύθυνα για τις αλλαγές είναι τα ίδια άτομα που πρέπει να βρουν αυτούς τους τρόπους πρόληψης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων που προκαλούνται από τις αλλαγές. Αυτά τα άτομα είναι οι managers οι οποίοι για να αποφύγουν την δημιουργία συγκρούσεων μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάποιες από τις παρακάτω τεχνικές.

- Ø Μια πρώτη τεχνική που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι managers είναι αυτή της υποστήριξης των στόχων της επιχείρησης έναντι των στόχων του κάθε τμήματος χωριστά. Η τεχνική αυτή βέβαια προϋποθέτει μια σωστή και συχνή επικοινωνία των managers με τα διάφορα τμήματα έτσι ώστε να είναι σίγουροι ότι όλα τα τμήματα εργάζονται με σκοπό την επίτευξη του βασικού στόχου της επιχείρησης και όχι των επιμέρους που αφορούν κάθε τμήμα ξεχωριστά.
- Ø Μια άλλη τεχνική είναι αυτή που αφορά την υποστήριξη της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Μέσω αυτής της τεχνικής καλλιεργείται ένα τμήμα υποστήριξης και

αλληλοκατανόησης μεταξύ των εργαζομένων ανεξάρτητα από το ποιο τμήμα ανήκει ο καθένας. Έτσι λοιπόν οι συγκρούσεις ελαχιστοποιούνται κατά τη διάρκεια της αλλαγής της οργανωτικής δομής της επιχείρησης αφού όλα τα άτομα νιώθουν ότι δουλεύουν σε ένα τμήμα και όχι σε διαφορετικά.

- Ø Μια ακόμη τεχνική είναι αυτή κατά την οποία οι διαθέσιμοι πόροι πρέπει να μοιράζονται σε κάθε τμήμα ανάλογα με τη δυναμικότητα που αυτό έχει. Μέσω αυτής της τεχνικής λοιπόν αποφεύγονται καταστάσεις κατά τις οποίες κάποιο τμήμα μπορεί να επωφεληθεί έναντι κάποιου άλλου με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιούνται οι επιχειρησιακές συγκρούσεις.
- Ø Μια τελευταία τεχνική είναι αυτή κατά την οποία γίνεται αρχικά μια ανάλυση και κατόπιν μια παρουσίαση των θετικών που θα προκύψουν από την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών. Πράγμα το οποίο κάμπτει τις αρχικές αρνητικές αντιστάσεις των εργαζομένων σε ότι έχει να κάνει με τις επικείμενες αλλαγές.

Ένα ακόμα σημαντικό θέμα που προβληματίζει είναι αυτό της αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Έτσι λοιπόν από τη στιγμή που οι συγκρούσεις κάνουν την εμφάνιση τους μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης για την αντιμετώπιση τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι ακόλουθες τεχνικές.

- Η καλύτερη λύση για την αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης είναι ο φυσικός διαχωρισμός των συγκρουόμενων ατόμων ή τμημάτων. Αυτή η τεχνική δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην περίπτωση όπου τα άτομα που συγκρούονται εργάζονται για τον ίδιο στόχο.
- Η εφαρμογή αυστηρών κανονισμών οι οποίοι αφορούν τη συμπεριφορά των μελών.
- Η παρουσία κάποιου ατόμου ως μεσολαβητή, το οποίο πρέπει να είναι αποδεκτό και από τις δυο αντιμαχόμενες πλευρές.
- Συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο των αντιμαχόμενων πλευρών για μια ανοιχτή και εφ' όλης της ύλης συζήτηση.

- Προσωρινή μεταφορά ατόμων από τη μια ομάδα στην άλλη με σκοπό τα άτομα να μάθουν τα προβλήματα και τις δυσκολίες της άλλης ομάδας.

Το πιο κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχία των αλλαγών είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση των αρνητικών αντιδράσεων των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Η μέθοδος ή οι μέθοδοι προκειμένου να αντιμετωπιστεί το παραπάνω πρόβλημα πρέπει να επιλεγούν με βάση τα αίτια που προκαλούν την αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές. Τέτοιες βασικές μέθοδοι είναι:

Η εκπαίδευση γιατί μέσω αυτής τα άτομα κατανοούν τα οφέλη και το περιεχόμενο της αλλαγής και αναπτύσσουν καινούργιες ικανότητες και στάσεις συμπεριφοράς ώστε να δεχτούν την νέα κατάσταση η οποία θα προκύψει μετά την αλλαγή.

Η επικοινωνία η οποία έχει ως στόχο εκτός από το να ενημερώσει τα άτομα για το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής ώστε να μειωθεί η ανασφάλεια των εργαζομένων.

Η συμμετοχή. Η συμμετοχή των ατόμων στο σχεδιασμό της αλλαγής αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων τους απέναντι στις αλλαγές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα μέσα από τη συμμετοχή τους στην αλλαγή νιώθουν ότι πρέπει να την υποστηρίξουν αφού έχουν εργαστεί για αυτή και τη θεωρούν ιδιοκτησία τους.

Η διευκόλυνση και η υποστήριξη είναι η μέθοδος η οποία βοηθά τα άτομα να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται μέσω κάποιων ενεργειών. Όπως είναι η εκπαίδευση προκειμένου τα άτομα να αποκτήσουν νέες ικανότητες και συμπεριφορές και η ψυχολογική υποστήριξη.

Η διαπραγμάτευση. Σε περίπτωση που αλλαγή επιφέρει αρνητικές συνέπειες στους εργαζομένους η κατάλληλη μέθοδος για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων είναι η διαπραγμάτευση με τους υπεύθυνους για την αλλαγή ώστε να αντισταθμιστούν οι απώλειες.

Η χειραγώγηση. Η μέθοδος αυτή συνίσταται σε περιπτώσεις «συγκαλυμμένου επηρεασμού» των αντιδρώντων. Κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η αποδοχή ηγετών των αντιδρώντων στην ομάδα της αλλαγής, η επιλεκτική χρήση πληροφοριών, η συνειδητή δόμηση και σύνθεση γεγονότων ώστε να επιδράσουν στους αντιδρώντες.

Η άσκηση δύναμης. Όταν αναφερόμαστε σε αυτή τη μέθοδο εννοούμε την άσκηση δύναμης από μέρους των φορέων των αλλαγών προς τους αντιδρώντες. Δηλαδή την άμεση ή έμμεση απειλή ότι η αντίδραση τους θα αποβεί επιζήμια για τους ίδιους.⁶

6. "Organization behavior and management", John Irancevich – Michael T. Mathess, 4η Έκδοση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κατόπιν λεπτομερούς ανάλυσης έγινε αντιληπτό ότι οι οργανωτικές αλλαγές που γίνονται μέσα σε μια επιχείρηση είναι υπεύθυνες για τις επιχειρησιακές συγκρούσεις που δημιουργούνται και οι οποίες με τη σειρά τους προκαλούν αυτές τις συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση αφού οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων γίνονται προβληματικές και υπάρχει αβεβαιότητα για το μέλλον της επιχείρησης. Μια αλλαγή που γίνεται μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να συμφέρει ένα τμήμα, αλλά υπάρχει περίπτωση η ίδια αλλαγή να θίγει ένα άλλο οικονομικά.

Για την αποφυγή λοιπόν των παραπάνω προτάθηκαν μέτρα για την πρόληψη και την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών συγκρούσεων, τα οποία πρέπει να λάβουν υπόψη τους και να εφαρμόσουν οι managers, τα άτομα δηλαδή που είναι υπεύθυνα για τις αλλαγές, αποδεικνύοντας ότι η κάθε αλλαγή γίνεται με σκοπό την πρόοδο και το συμφέρον της επιχείρησης.

Τελικά γίνεται φανερό ότι είτε αναφερόμαστε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρησιακές συγκρούσεις και στις οργανωτικές αλλαγές είναι άμεση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη ενότητα έχει ως στόχο την παρουσίαση της σχέσης, η οποία συνδέει τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται στους κόλπους της επιχείρησης με τον ανταγωνισμό. Θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε τις κυριότερες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για τον ανταγωνισμό και την ανταγωνιστική ικανότητα με τη δημιουργία επιχειρησιακών συγκρούσεων, όπως αυτές εμφανίζονται στη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Ακόμη θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τις ανταγωνιστικές σχέσεις που έχουν μεταξύ τους οι ελληνικές επιχειρήσεις. Μετά θα κάνουμε αναφορά για τις επιχειρησιακές συγκρούσεις οι οποίες εμφανίζονται κατά την προσπάθεια που κάνουν ορισμένες επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές έναντι των υπολοίπων.

Τέλος, θα γίνει αναφορά στις συγκρούσεις που δημιουργούνται στους κόλπους της επιχείρησης είτε ως αποτέλεσμα της δράσης ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, είτε ως αποτέλεσμα σκόπιμης πρόκλησης από άλλες επιχειρήσεις με σκοπό να βλάψουν τα συμφέροντα της επιχείρησης.

4.1: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΑΝ **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Η στρατηγική του ανταγωνισμού είναι το μέρος εκείνο της στρατηγικής, το οποίο ασχολείται με τους τρόπους που θα χρησιμοποιήσει κάποιος προκειμένου να ξεπεράσει τις επιδόσεις του ανταγωνισμού του. Ο Rumelt έχει προσδιορίσει τη στρατηγική αυτή σαν την «τέχνη της δημιουργίας ή της προβολής των πλεονεκτημάτων εκείνων τα οποία είναι εμφατικά, διαρκή και περισσότερα δύσκολα σε πιθανή αντιγραφή». Αποδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάποια από τις παρακάτω τρεις βάσεις εκκίνησης. Δηλαδή στις ανώτερες πηγές, στην μεγαλύτερη επιδεξιότητα ή στην καλύτερη τοποθέτηση. Η ιδέα του «πλεονεκτήματος θέσης» είναι περισσότερο γνωστή στη στρατιωτική στρατηγική, το σκάκι ή τη διπλωματία. Στον κόσμο των επιχειρήσεων το πλεονέκτημα θέσης αντανάκλα την επήρεια παραγόντων, όπως η καθιερωμένη θέση στην αγορά, οικονομίες κλίμακας ή τεχνολογική πρωτοπορία. Πλεονεκτήματα εξίσου σημαντικά στην προσπάθεια μείωσης του ανταγωνισμού ή και της πλήρους εξουδετέρωσής του. Για να αναφερθούμε στον παλαιότερο γνωστό οδηγό στρατηγικής, η τέχνη του πολέμου του Sun Tzu, γραμμένο πάνω από 2000 χρόνια πριν, «το απόγειο της επιδεξιότητας είναι αν καταλάβεις τον αντίπαλο χωρίς να δώσεις μάχη».

Μέχρι τη στιγμή που ένα προϊόν θα φτάσει από την παραγωγή στην κατανάλωση, δηλαδή στα χέρια του τελικού καταναλωτή, συνήθως πρέπει να περάσει από αρκετά στάδια της ενδιάμεσης παραγωγής και της ενδιάμεσης επεξεργασίας. Συνολικά αυτή η διαδικασία αναφέρεται συνήθως είτε ως «αλυσίδα εφοδιασμού», είτε ως «κανάλι διανομής». Η έννοια της στρατηγικής ανταγωνισμού εντός μιας μεταποιητικής αγοράς προϊόντος αναπτύχθηκε από τον οικονομολόγο Michael Porter το 1980, ο οποίος έδωσε έμφαση στην σπουδαιότητα της ανάλυσης της φύσης του ανταγωνισμού και των δομών της αγοράς στον εξεταζόμενο τομέα, καθώς και τις πιθανές αντιδράσεις των

ανταγωνιστικών εταιριών στις στρατηγικές κινήσεις μιας άλλης εταιρίας, και η χρήση του περιορίζεται σε συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας στο «κανάλι της διανομής» ενός προϊόντος. Ο Porter λοιπόν επιδίωξε να εξηγήσει τις διαφορές απόδοσης ανάμεσα στους διάφορους τομείς, επί τη βάση πέντε παραγόντων οι οποίοι οδηγούν σε αποκλίσεις από την κλασική αντίληψη των οικονομολόγων για τον ελεύθερο ανταγωνισμό. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Φραγμοί στην είσοδο και στην έξοδο κάποιων επαγγελματιών, δηλαδή δυνητικοί ανταγωνιστές.
2. Ο βαθμός ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες εταιρίες του κλάδου.
3. Ο ανταγωνισμός από την πίεση των υποκατάστατων προϊόντων.
4. Η δυνατότητα των αγοραστών να διαπραγματευτούν.
5. Καθώς και η δυνατότητα των προμηθευτών να διαπραγματευτούν.⁷

Οι φραγμοί εισόδου και εξόδου κάποιων επαγγελματιών δηλαδή οι δυνητικοί ανταγωνιστές: Η παρουσία ή μη παρουσία δυνητικών ανταγωνιστών σχετίζεται άμεσα με τα υπάρχοντα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων, καθώς και από τα υφιστάμενα εμπόδια εξόδου επιχειρήσεων στον κλάδο. Υψηλά εμπόδια εισόδου αποθαρρύνουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο και εξασφαλίζουν μία ασφαλή κερδοφορία για τις επιχειρήσεις που παράγουν το προϊόν. Ο Porter ορίζει έξι κύριους τρόπους παρεμπόδισης της εισόδου.

1. Οικονομίες κλίμακας, στην παραγωγή, τη διανομή, την έρευνα και την ανάπτυξη που είναι δυνατόν να υπάρχουν στον κλάδο, και να καθιστούν απαραίτητη την έναρξη λειτουργίας σε μεγάλο μέγεθος παραγωγής για την επίτευξη χαμηλού κόστους.
2. Διαφοροποίηση προϊόντων, δηλαδή η δημιουργία και η καθιέρωση ενός νέου εταιρικού ονόματος μπορεί να κοστίζει πολύ.
3. Κόστος εφαρμογής. Υπάρχει περίπτωση οι αγοραστές να χρειασθεί να απαλλαγούν από δεδομένο εξοπλισμό και μεθοδολογίες λειτουργίας για να χρησιμοποιήσουν ένα νέο προϊόν.

4. Πρόσβαση σε κανάλια διανομής, δηλαδή ο νεοεισερχόμενος πρέπει να πείσει, ή να προσφέρει ένα κίνητρο στο διανομέα για τη διακίνηση του προϊόντος πολύ πριν φτάσει στον τελικό καταναλωτή.
5. Πλεονεκτήματα κόστους των καθιερωμένων παραγωγών: αυτό είναι δυνατόν να συντίθεται από δεδομένο know – how, μερικώς αποσβεσμένα στοιχεία ενεργητικού, πρόσβαση σε εξαρτήματα πρώτες ύλες ή εργατικό δυναμικό.
6. Κυβερνητικοί κανονισμοί ή υποχρεώσεις έκδοσης σχετικής άδειας είναι δυνατό να λειτουργήσουν προστατευτικά για τους υπάρχοντες παραγωγούς.

Το άλλο σημαντικό εμπόδιο για την είσοδο είναι η απειλή της εκδίκησης από τους υπάρχοντες παραγωγούς. Η σωστή εκτίμηση της απειλής αυτής αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης. Εξαρτάται από το μέγεθος και την οικονομική ισχύ των υπαρχουσών εταιριών και το βαθμό στον οποίο οι νεοεισερχόμενες απειλούν τις προοπτικές κέρδους τις οποίες έχουν. Οι υπάρχοντες παραγωγοί είναι πολύ περισσότερο ευαίσθητοι στην απειλή που στρέφεται εναντίον των καθιερωμένων τιμών, παρά στην απώλεια μεριδίου της αγοράς. Έτσι οι νεοεισερχόμενοι των οποίων ο όγκος της παραγωγής είναι μικρός δεν αποκλείεται να θεωρήσουν σαν απειλή αν πιθανολογεί την πιθανότητα τους να κατεβάσουν το υφιστάμενο επίπεδο τιμών.

Η παρουσία ή μη παρουσία δυνητικών ανταγωνιστών σχετίζεται επίσης και με τα υπάρχοντα εμπόδια εξόδου επιχειρήσεων στον κλάδο. Υψηλά εμπόδια εξόδου μπορεί να σχετίζονται με κεφαλαιουχικό εξοπλισμό που δεν είναι δυνατόν να μεταπωληθεί εάν μια επιχείρηση επιθυμεί να φύγει από τον κλάδο ή δύναται να αναφέρονται σε υψηλές διαφημιστικές, που δεν είναι δυνατόν να επανακτηθούν από μια επιχείρηση σε περίπτωση εξόδου της από τον κλάδο. Σύμφωνα με την Θεωρία των Διεκδικήσιμων Αγορών όταν δεν υπάρχουν

7. «Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων», Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Αθήνα 1990.

εμπόδια εισόδου και εξόδου στον κλάδο τα κέρδη των επιχειρήσεων είναι στο επίπεδο πλήρους ανταγωνισμού (δηλαδή δεν υπάρχει οικονομικό κέρδος στον κλάδο), ανεξάρτητα από τον αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου. Ανεξάρτητα από την θεωρία των διεκδικησιμων αγορών, η ύπαρξη εμποδίων εξόδου αποθαρρύνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο και προσφέρει την δυνατότητα ικανοποιητικής κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.⁸

Ο βαθμός ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Ο βαθμός ανταγωνισμού εξαρτάται εν μέρει από τον αριθμό και τα σχετικά μεγέθη των εταιριών που καλύπτουν τον συζητούμενο τομέα. Ένας κατατεμαχισμένος τομέας με μεγάλο αριθμό μικρών εταιριών τείνει να γίνει ιδιαίτερα ανταγωνιστικός. Η κατάσταση σ' ένα τομέα συγκεντρωμένο στα χέρια λίγων, μπορεί να εξαρτάται από την ύπαρξη στην ηγετική θέση κάποιας εταιρίας ανάμεσα τους και, ιδιαιτέρως, από την πιθανότητα αυτή να ηγείται των άλλων σε θέματα πολιτικής τιμών. Δηλαδή ο βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου είναι μια εκ' των σημαντικότερων παραμέτρων στον υφιστάμενο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων του κλάδου. Καθώς όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων στον κλάδο, τόσο πιο εύκολη γίνεται η δυνατότητα επίτευξης άτυπων συμφωνιών για τον καθορισμό της τιμής του προϊόντος μεταξύ των επιχειρήσεων. Βέβαια στην εποχή μας αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι το απόλυτο ύψος του αριθμού των επιχειρήσεων δεν αποτελεί απόδειξη, αλλά ένδειξη ανταγωνιστικής συμπεριφοράς μιας και είναι δυνατόν να έχουμε ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων, αλλά παρόλα αυτά ο μεταξύ τους ανταγωνισμός να είναι μεγάλος. Για παράδειγμα ακόμα και σε περίπτωση λειτουργίας δύο εταιριών (δυοπώλιο) σε μία αγορά, όπως αποτελούν σε παγκόσμια βάση η Coca Cola και η Pepsi Cola, είναι δυνατή η ύπαρξη ανταγωνισμού πάνω στις τιμές για την προσέλκυση πελατών. Η διαφοροποίηση του προϊόντος μέσα στον κλάδο

8. «Ασκήσεις και εφαρμογές στην μικροοικονομική», Κωνσταντίνος Μπουρλάκης, εκδόσεις Ενάλιος.

αποτελεί αιτία και αφορμή για έναυσμα διαφημιστικών πολέμων, που μπορεί να βλάψουν ή να ωφελήσουν τα επίπεδα κερδοφορίας των εταιριών.

Στον κλάδο των ολιγοπωλίων τις περισσότερες φορές αποφεύγονται οι πόλεμοι τιμών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, διότι ένας συνεχής και επίμονος πόλεμος τιμών μπορεί να έχει καταστροφικά για τις επιχειρήσεις χαμηλές τιμές προϊόντων οι οποίες θα επηρεάζουν το βαθμό κερδοφορίας του κλάδου. Η πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα αναφέρεται σε απύλητα αποθέματα προϊόντων που είναι δυνατόν να οφείλονται είτε σε χαμηλή ζήτηση λόγω ύφεσης στην αγορά, είτε σε «κακό σχεδιασμό» από την πλευρά των επιχειρήσεων. Η κερδοφορία πάντως του κλάδου θα μειωθεί αν οι επιχειρήσεις δεν καταφέρουν να διαθέσουν τα πλεονάζοντα αποθέματα για τα προϊόντα τους στις διεθνείς αγορές.

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε μεγάλες επιχειρήσεις που κινούνται στα ίδια επίπεδα ισχύος είναι δυνατόν να ευνοήσει τη δημιουργία μιας ιδιαίτερα ασταθούς κατάστασης. Παράγοντες οι οποίοι ευνοούν τον έντονο ανταγωνισμό είναι η αργή ανάπτυξη του τομέα που αναλύεται, το υψηλό σταθερό κόστος, τα καταναλωτικά προϊόντα που είναι δύσκολο να διαφοροποιηθούν και οι ενισχύσεις παραγωγικού δυναμικού που πρέπει να γίνουν σε μεγάλες δόσεις. Ο ανταγωνισμός είναι επίσης τεταμένος όταν οι εταιρίες είναι ανακατεμένες σε μεγάλα στρατηγικά παιχνίδια και στις περιπτώσεις όπου τα εμπόδια εξόδου είναι δυσκολοδιάβατα.

Ανταγωνισμός από την πίεση των υποκατάστατων προϊόντων: Ο ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα σχετίζεται άμεσα και με την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή του προϊόντος και με την σταυροειδή ελαστικότητα της ζήτησης μέσα σε μια αγορά προϊόντος. Η απουσία στενών υποκατάστατων προϊόντων κάνει τον καταναλωτή λιγότερο «ευαίσθητο» σε αλλαγές στην τιμή του προϊόντος από τις επιχειρήσεις του κλάδου και την ζήτηση για το προϊόν λιγότερο ελαστική (ανελαστική ζήτηση). Από την άλλη πλευρά η παρουσία στενών υποκατάστατων προϊόντων,

συνοδευόμενα και από έντονες διαφημιστικές εκστρατείες, κάνει τον καταναλωτή περισσότερο «ευαίσθητο» σε αλλαγές στην τιμή του προϊόντος από τις επιχειρήσεις του κλάδου, και την ζήτηση για το προϊόν περισσότερο ελαστική (ελαστική ζήτηση). Εμφανώς, σε περίπτωση απουσίας στενών υποκατάστατων προϊόντων οι επιχειρήσεις (ή η επιχείρηση σε περίπτωση μονοπωλίου) του κλάδου έχουν την δυνατότητα να αυξήσουν την τιμή του προϊόντος και το συνολικό τους έσοδο αφού η ζήτηση για το προϊόν είναι ανελαστική ως προς την τιμή.

Η δυνατότητα των προμηθευτών να διαπραγματευτούν: Αυτή η διαπραγματευτική ικανότητα που έχουν οι προμηθευτές έναντι των αγοραστών (όπου την θέση του αγοραστή μπορεί να κατέχει και μια βιομηχανία), είναι πολύ σημαντική. Αν ένας προμηθευτής κατέχει μια πρώτη ύλη η οποία είναι απαραίτητη για την μεταποίηση ενός προϊόντος γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι η διαπραγματευτική δύναμη αυτού του προμηθευτή έναντι των αγοραστών είναι μεγάλη. Πρόκειται δηλαδή για περίπτωση μονοπωλίου ή ολιγοπωλίου που πουλά το προϊόν του σε μονοψώνιο ή ολιγοψώνιο σχετικά ανήμπορο να αντιδράσει. Και το προϊόν αυτό πωλείται σε υψηλή τιμή στις επιχειρήσεις του κλάδου. Σε περίπτωση που οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα πρόσβασης για την αγορά της πρώτης ύλης και σε άλλους προμηθευτές, τότε η αγορά της πρώτης ύλης γίνεται σε χαμηλότερη τιμή.

Η δυνατότητα των αγοραστών να διαπραγματευτούν: Με παράλληλη μεταφορά της μεθοδολογίας που αναπτύχθηκε στην περίπτωση της διαπραγματευτικής δυνατότητας των προμηθευτών μπορούμε να αναλύσουμε την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Η δυνατότητα λοιπόν διαπραγμάτευσης των αγοραστών έναντι των προμηθευτών (που στην προκειμένη περίπτωση είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου), είναι και εδώ πολύ σημαντική. Αν λοιπόν οι προμηθευτές κατέχουν ένα πολύ σημαντικό και μοναδικό προϊόν και οι αγοραστές έχουν ανελαστική ζήτηση ως προς την τιμή αυτού του προϊόντος τότε η δύναμη διαπραγμάτευσης που έχουν οι

προμηθευτές έναντι αυτής των αγοραστών είναι μεγάλη. Δηλαδή πάλι έχουμε την ίδια περίπτωση δηλαδή την περίπτωση μονοπωλίου ή ολιγοπωλίου που πουλά το προϊόν του σε μονοψώνιο ή ολιγοψώνιο σχετικά ανήμπορο να αντιδράσει. Οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου πωλούν το προϊόν σε υψηλή τιμή και έτσι καταφέρνουν να αυξήσουν τα κέρδη τους. Όταν ο αγοραστής είναι το καταναλωτικό κοινό και όχι οι επιχειρήσεις, το προϊόν πρέπει να θεωρείται αρκετά ανελαστικό από το καταναλωτικό κοινό ώστε να πληρώσει για την αγορά του ένα σχετικά υψηλό αντίτιμο.

Από όλα τα παραπάνω μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να γίνουν όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστικές εμπλέκονται διάφοροι παράγοντες και διάφορες ομάδες συμφερόντων. Αυτοί οι παράγοντες και οι ομάδες συμφερόντων θα προσπαθήσουν να ηγηθούν και να μεγιστοποιήσουν τους στόχους τους σε βάρος των υπολοίπων ομάδων. Τελικά βέβαια καμία ομάδα δεν θα πραγματοποιήσει την επίτευξη των στόχων της στο μέγιστο βαθμό, αλλά σε χαμηλότερους βαθμούς υλοποίησης που θα προκύψουν ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας συμβιβασμού και αμοιβαίων υποχωρήσεων. Στην προσπάθεια να επιτύχουν τους στόχους τους και κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας είναι απόλυτα φυσικό και αναμενόμενο να κάνουν την εμφάνιση τους διάφορες συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων συμφερόντων. Αυτές μπορεί να είναι συγκρούσεις μεταξύ επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο ή είναι δυνατόν να δραστηριοποιηθούν στον ίδιο κλάδο (δυνητικοί ανταγωνιστές). Επίσης μπορεί να είναι συγκρούσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων ή μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της. Αυτές οι συγκρούσεις βέβαια επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και την ανταγωνιστική της θέση.⁹

Έχοντας προσφέρει ένα πλαίσιο που καθορίζει τις δυνάμεις που επιδρούν στον επηρεασμό της κερδοφορίας μέσα σε μια αγορά προϊόντος, όπως είναι το

9. "Comperative Advantage: Creating and Sustaining superior performancr", M.E. Porter, Free Press, New York.

υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού, ο Porter (1985) προχώρησε στο επόμενο βήμα ανάλυσης της φύσης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, τον τρόπο που ανταγωνίζονται για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η πρόταση του Porter είναι παγκόσμια γνωστή ως «οι τρεις στρατηγικές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Σύμφωνα λοιπόν με τον Porter οι επιχειρήσεις έχουν δύο πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είτε χαμηλό κόστος, είτε διαφοροποίηση του προϊόντος, αλλά και οι δύο προσβάσεις στη αγορά σε σχέση με το εύρος του ανταγωνισμού, που μεταφράζεται είτε στο να πωλήσουν σε ολόκληρη την αγορά, είτε στο να πωλήσουν σε τμήμα της αγοράς. Όμως στην ουσία οι επιχειρήσεις έχουν μόνο τρεις επιλογές στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά που πωλούν το προϊόν τους. Πιο συγκεκριμένα ο Porter (1985) στήριξε ότι οι επιχειρήσεις έχουν δύο πηγές από τις οποίες μπορούν να πάρουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα δηλαδή είτε να αγωνίζονται για το προϊόν τους με χαμηλό κόστος, είτε να ανταγωνίζονται μέσω υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος.¹⁰ Πρέπει να διευκρινίσουμε ότι στην παραγωγή ενός προϊόντος, το χαμηλό κόστος δεν είναι δυνατόν να συνυπάρχει με υψηλή διαφοροποίηση του προϊόντος. Πρέπει επίσης να διευκρινίσουμε, ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με το χαμηλό κόστος, δεν σημαίνει ότι «πουλάω φθηνά», αλλά ότι η χαμηλή τιμή του προϊόντος είναι απόρροια χαμηλού κόστους στην παραγωγή του προϊόντος. Όσον αφορά την πρόσβαση στην αγορά σε σχέση με το εύρος του ανταγωνισμού, είναι δυνατόν να επιτευχθεί με την τοποθέτηση του προϊόντος είτε σε ολόκληρη την αγορά, είτε σε ένα καθορισμένο κομμάτι της αγοράς.

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τον Porter προκειμένου να αποκτήσουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων, καταλήγουν να έχουν τρεις επιλογές.

10. "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", M.E. Porter, Free Press. New York.

Η πρώτη τους επιλογή είναι αυτή που τους επιβάλλει να ανταγωνίζονται σε ολόκληρη την αγορά του προϊόντος με χαμηλό κόστος. Η δεύτερη επιλογή τους είναι αυτή κατά την οποία πρέπει να ανταγωνίζονται μέσω υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος σε ολόκληρη την αγορά του προϊόντος. Και η τρίτη και τελευταία επιλογή τους, είναι αυτή που τους λέει ότι πρέπει να ανταγωνίζονται είτε με χαμηλό κόστος, είτε μέσω υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος σε τμήμα της αγοράς του προϊόντος. Ο Porter (1980 και 1985) κάνει μια τελική διευκρίνιση υποστηρίζοντας ότι αν μια επιχείρηση επιθυμεί την απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων, πρέπει να ακολουθήσει υποχρεωτικά μία από τις προαναφερθείσες επιλογές ειδάλως θα αποτύχει να εδραιωθεί σαν αξιόλογος ανταγωνιστής στην αγορά του προϊόντος. Αν επιπρόσθετα μια επιχείρηση προσπαθήσει να ανταγωνιστεί με ταυτόχρονη επιλογή χαμηλού κόστους και υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος θα περιέλθει σε μια δυσμενή περιοχή με χαμηλή κερδοφορία στην αγορά προϊόντος. Στην συγκεκριμένη μειονεκτική ανταγωνιστική θέση ο Porter (1980 και 1985) της έδωσε την χαρακτηριστική ονομασία «επιχείρηση κολλημένη ανταγωνιστικά στην μέση».

Κάθε επιχείρηση λοιπόν εάν επιθυμεί να είναι ανταγωνιστική έναντι των υπολοίπων και να αυξήσει το μέγεθος των κερδών της (πράγμα που ασφαλώς θα πρέπει να επιθυμεί αν θέλει να θεωρείται σοβαρή επιχείρηση) είναι αναγκασμένη να επιλέξει μια από τις παραπάνω στρατηγικές. Είναι σίγουρο βέβαια ότι στην προσπάθεια που θα κάνει προκειμένου να εφαρμόσει τη στρατηγική που επέλεξε θα έρθει αντιμέτωπη με κάποια προβλήματα. Στην προσπάθεια της η επιχείρηση να διατηρήσει το κόστος παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα θα προσπαθήσει να διατηρήσει χαμηλά τους μισθούς των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό είναι σίγουρο ότι θα βρει αντίθετους τους εργαζομένους μιας και δεν θα είναι καθόλου σύμφωνοι με την διατήρηση των μισθών σε χαμηλά επίπεδα και την μείωση (στην ουσία) της αγοραστικής τους δύναμης λόγω της, δεδομένης στην σύγχρονη οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο, παρουσία του

πληθωρισμού, και κατ' επέκταση την πτώση του επιπέδου διαβίωσης τους. Πολλές θα είναι οι φορές που η επιχείρηση θα αναγκαστεί να κάνει μείωση του εργατικού δυναμικού της και θα προβεί σε απολύσεις εργατικού δυναμικού στην προσπάθεια εφαρμογής υψηλότερης τεχνολογίας και μείωσης του κόστους. Αυτό, όπως είναι από όλους αντιληπτό, θα οδηγήσει την διοίκηση σε συγκρούσεις με τις διάφορες ενώσεις των εργαζομένων και τα εργατικά συνδικάτα. Τέλος, στην προσπάθεια εφαρμογής πολιτικής διαφοροποίησης του προϊόντος, είναι πολύ πιθανό η διοίκηση να γίνει πολύ πειστική απέναντι στους εργαζομένους, γεγονός που θα την οδηγήσει σε ρήξη μαζί τους και θα αποτελέσει αιτία για την διατάραξη των σχέσεών τους. Για όλα αυτά βέβαια θα μιλήσουμε αναλυτικότερα στα επόμενα κεφάλαια.

4.2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Όπως προαναφέρθηκε με την πάροδο των χρόνων ο ανταγωνισμός αυξάνεται με ταχύτατους ρυθμούς σε όλες τις χώρες του κόσμου. Αυτό το γεγονός λοιπόν στέκεται εμπόδιο στην προσπάθεια που κάνουν οι επιχειρήσεις να αυξήσουν τα κέρδη τους ή ακόμη και να τα διατηρήσουν σε ικανοποιητικά επίπεδα. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές έρχονται σε σύγκρουση με άλλες επιχειρήσεις ομοίων συμφερόντων οι οποίες προσπαθούν και αυτές από την πλευρά τους να πετύχουν τους ίδιους στόχους στον ίδιο χώρο.

Η συχνότερη και πιο βασική σύγκρουση, που παρουσιάζεται στην προσπάθεια που κάνει μια επιχείρηση να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική, είναι αυτή μεταξύ των στελεχών των τμημάτων της ανώτατης ιεραρχίας με το εργατικό προσωπικό. Οι λόγοι για τους οποίους κατά κύριο λόγο γίνονται αυτές οι συγκρούσεις είναι η προσπάθεια για ελαχιστοποίηση του εργατικού κόστους και ο πιεστικός και στενός έλεγχος που ασκεί η διοίκηση μιας επιχείρησης στους εργαζομένους των διαφόρων τμημάτων.

Έτσι λοιπόν προκειμένου μια επιχείρηση να γίνει πιο ανταγωνιστική και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων κάνει προσπάθειες να διατηρήσει το κόστος παραγωγής της σε χαμηλά επίπεδα. Η μείωση του κόστους παραγωγής αποτελεί διακαή πόθο για τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Για να γίνει όμως αυτός ο πόθος πραγματικότητα οι επιχειρήσεις πρέπει να μειώσουν διάφορα άλλα είδη κόστους όπως είναι το κόστος της λειτουργίας των μηχανημάτων ή το κόστος των πρώτων υλών. Ένα ακόμη πολύ σημαντικό κόστος το οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν είναι το εργατικό κόστος. Όλες οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο επιθυμούν να κρατούν το κόστος των εργατών, δηλαδή τις αμοιβές και τους μισθούς τους, σε όσο πιο χαμηλά επίπεδα γίνεται. Όπως είναι λογικό οι

εργαζόμενοι από την πλευρά τους δεν συμφωνούν ποτέ με αυτή την πρακτική. Έτσι λοιπόν συνασπίζονται και με την βοήθεια των εργατικών συνδικάτων και ενώσεων απαιτούν από την διοίκηση χορήγηση αυξήσεων και σεβασμό των δικαιωμάτων τους. Έτσι δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στην ανώτατη διοικητική ιεραρχία και στο εργατικό δυναμικό που μόνο κακό κάνουν στην επιχείρηση και στην προσπάθεια να πετύχει τους στόχους της. Κατόπιν αυτών των πιέσεων οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να κάνουν δεκτά κάποια από τα αιτήματα των εργαζομένων κάνοντας τους μικρές στο σύνολο τους αυξήσεις, προκειμένου να αποφύγουν το ενδεχόμενο της απεργίας και της παύσης της παραγωγής για ένα χρονικό διάστημα. Γεγονός όμως είναι ότι δεν επιθυμούν να χορηγήσουν αυξήσεις στους εργαζομένους, και όταν το κάνουν αυτές είναι όσο το δυνατόν μικρότερες. Αυτό βέβαια έχει σαν συνέπεια την δημιουργία των παραπάνω συγκρούσεων.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν στην προσπάθεια τους να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν την πίεση και των ανταγωνισμό που ασκείται από την δραστηριοποίηση άλλων όμοιων επιχειρήσεων στον κλάδο γίνονται αφόρητα πιεστικές απέναντι στους εργαζομένους ανεξαρτήτως βαθμίδος και τμήματος. Δηλαδή διεξάγουν πολύ συχνούς ελέγχους στο εργατικό προσωπικό της επιχείρησης προκειμένου να διαπιστώσουν αν οι εργαζόμενοι εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους. Ακόμα είναι περισσότερο απαιτητικοί και θέτουν υψηλούς στόχους απόδοσης στους εργαζομένους, με αποτέλεσμα η προσπάθεια την οποία είναι ικανοί να καταβάλουν οι εργαζόμενοι να μην είναι αρκετή ώστε να παραχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα που θα ικανοποιήσει τη διοίκηση. Τα παραπάνω λοιπόν έχουν σαν συνέπεια η διοίκηση να δυσαρεστείται από τους εργαζομένους και να κρίνει απαραίτητη και αναγκαία την επίπληξη και τις υποδείξεις προς συμμόρφωση. Αυτό το γεγονός έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Επίσης οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με δυσφορία αυτόν τον τόσο στενό έλεγχο που τους γίνεται με αποτέλεσμα να είναι προκατειλημμένοι

απέναντι στη διοίκηση και να αντιδρούν ακόμα πολλές φορές και για ασήμαντους λόγους δημιουργώντας συγκρούσεις.

Επίσης όταν μια επιχείρηση πετυχαίνει υψηλά κέρδη τότε και οι απαιτήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι της είναι εξίσου μεγάλες. Δηλαδή οι εργαζόμενοι, εξαιτίας της αύξησης των κερδών της επιχείρησης, απαιτούν συμμετοχή ξεκινώντας από την αύξηση των μισθών τους. Αν η επιχείρηση δεν ικανοποιήσει το αίτημά τους για αύξηση της αμοιβής τους τότε οι εργαζόμενοι νιώθοντας αδικημένοι συγκρούονται με τη διοίκηση. Αυτές οι συγκρούσεις επιδρούν αρνητικά στο κλίμα που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και τελικά στην παραγωγή. Ακόμα αυτό το γεγονός θίγει την εικόνα και την φήμη που έχει η επιχείρηση καθώς και τις πελατειακές σχέσεις. Όπως είναι λογικό αυτή η κατάσταση είναι ανεπιθύμητη από τη διοίκηση της επιχείρησης η οποία προκειμένου να αποφύγει να βρεθεί αντιμέτωπη με αυτή την κατάσταση προτιμά να πραγματοποιήσει πιο χαμηλά κέρδη. Δηλαδή να διεκδικήσει ένα πιο μικρό μερίδιο αγοράς και να αρκεστεί σε μικρότερο μέγεθος πωλήσεων. Με τον συγκεκριμένο τρόπο η επιχείρηση καταφέρνει να περιορίσει την επιθυμία των εργαζομένων για αυξήσεις και όλες τις αρνητικές συνέπειες που είδαμε ότι έχει η άρνηση αυτών των αυξήσεων από μέρους της διοίκησης. Δηλαδή η επιχείρηση προτιμά να μην αυξήσει το επίπεδο των πωλήσεων και των κερδών της και να διατηρήσει την καλή εικόνα και φήμη της καθώς και τις καλές πελατειακές της σχέσεις.

4.3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΑΛΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ένας ακόμη λόγος που προκαλεί επιχειρησιακές συγκρούσεις είναι η δραστηριότητες και οι διάφορες πολιτικές που αναπτύσσουν άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Τις περισσότερες φορές οι εταιρίες αυτές άθελα τους γίνονται η αιτία που προκαλεί συγκρούσεις στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Αυτές οι συγκρούσεις συμβαίνουν συνήθως ανάμεσα στις διάφορες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας ή ανάμεσα στα άτομα που απαρτίζουν το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης και στη διοίκηση. Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν θα μελετηθούν αναλυτικά αυτές οι συγκρούσεις.

Αρκετά συχνά συμβαίνει, κατόπιν προσπάθειας, μια εταιρία να καταφέρει να μειώσει το κόστος παραγωγής της σε πιο χαμηλό επίπεδο από εκείνο των υπόλοιπων επιχειρήσεων. Όπως είναι λογικό η επιχείρηση αυτή καταφέρνει να αποκτήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Οι υπόλοιπες λοιπόν επιχειρήσεις αν θέλουν να καταφέρουν να την ανταγωνιστούν και να μην δουν τα κέρδη τους και τον κύκλο εργασιών τους να μειώνονται δραματικά θα πρέπει είτε να επιχειρήσουν την λύση της διαφοροποίησης του προϊόντος, η οποία είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία και σπάνια ακολουθείται, είτε να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους, που αποτελεί και την συνηθέστερη αντίδραση. Προσπαθώντας λοιπόν οι επιχειρήσεις για να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους όχι μόνο δεν κάνουν αυξήσεις στους εργαζομένους αλλά προσπαθούν να μειώσουν και τους μισθούς. Αυτή η κίνηση δεν φαίνεται να βρίσκει σύμφωνους τους εργαζόμενους οι οποίοι επιθυμούν τις αυξήσεις των μισθών τους. Το αποτέλεσμα αυτών των συνθηκών είναι η αιτία για τη δημιουργία συγκρούσεων ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διοίκηση της επιχείρησης.

Πολλές φορές συμβαίνει ανάμεσα σε επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο να διαφέρουν όσον αφορά τις συνθήκες

εργασίας. Δηλαδή είναι πιθανό μια επιχείρηση να ένα έχει θέσει εξ' αρχής σαν βασικό της στόχο την διατήρηση καλών σχέσεων με τους εργαζομένους της ενώ μια άλλη επιχείρηση μπορεί να μην θεωρεί το συγκεκριμένο ζήτημα ουσιαστικό και να επικεντρώνεται σε κάτι άλλο. Μόλις βέβαια οι εργαζόμενοι της δεύτερης επιχείρησης διαπιστώσουν την ύπαρξη της παραπάνω κατάστασης είναι απόλυτα φυσιολογικό και αναμενόμενο να δυσφορήσουν. Και είναι απολύτως λογικό να απαιτήσουν από τη διοίκηση να αλλάξει τις υπάρχουσες συνθήκες εργασίας προς το καλύτερο. Αν το παραπάνω αίτημα των εργαζομένων δεν γίνει αποδεκτό και δεν ικανοποιηθεί από τη διοίκηση η σύγκρουση ανάμεσα στις δύο πλευρές θα είναι αναπόφευκτη.

Όλα αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω ισχύουν και στην περίπτωση που μια επιχείρηση προσφέρει στους εργαζομένους της υψηλότερη αμοιβή για την πραγματοποίηση του ίδιου έργου για το οποίο μια δεύτερη επιχείρηση προσφέρει χαμηλότερη αμοιβή. Το συγκεκριμένο φαινόμενο παρατηρείται τις περισσότερες φορές στα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης. Δηλαδή μια επιχείρηση προσφέρει καλύτερη θέση με υψηλότερη αμοιβή και κύρος στους managers άλλων εταιριών προσπαθώντας να τους προσελκύσει από μια άλλη επιχείρηση και να τους εντάξει στο δυναμικό της.

Συχνά παρατηρείται ότι μια επιχείρηση εξαιτίας της αδυναμίας της να ανταγωνιστεί τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο με αυτή, υποχρεώνεται να μειώσει την παραγωγή της προκειμένου τα προϊόντα που παράγει να απορροφούνται από την αγορά. Αυτή η μείωση της παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης μιας και ένα μεγάλο τμήμα από αυτό δεν είναι πλέον απαραίτητο και δεν εξυπηρετεί την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα προχωρήσει σε απολύσεις οι οποίες όπως είναι αναμενόμενο θα προκαλέσουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι λοιπόν θα συσπειρωθούν μέσω των διαφόρων εργατικών συνδικάτων και θα αντιδράσουν μαζικά και οργανωμένα.

Οι λόγοι οι οποίοι οδηγούν τους εργαζομένους σε αυτή την αντίδραση είναι οι εξής δύο. Ο πρώτος λόγος είναι ότι κάποια μέλη των ενώσεων χάνουν την δουλειά τους και αυτό έχει βέβαια ως αποτέλεσμα να θίγονται τα συμφέροντά τους. Και ο δεύτερος λόγος είναι ότι και τα υπόλοιπα μέλη των ενώσεων αυτών αισθάνονται να απειλούνται και προσπαθούν να προασπίσουν τα συμφέροντά τους πριν να είναι πολύ αργά για να προβούν σε μια τέτοια ενέργεια. Η διοίκηση της επιχείρησης εκτός του ότι δεν θέλει, δεν είναι και ικανή να ικανοποιήσει τα αιτήματα των εργαζομένων. Τυχόν ικανοποίηση αυτών των αιτημάτων είναι πολύ πιθανό να έχει καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση, την ύπαρξή της και την θέση της από απόψεως επιβιώσεως. Παρόλο που οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τη λογική ορθότητα της απόφασης της διοίκησης, παρόλα αυτά θα εναντιωθούν σε αυτή για τους παραπάνω λόγους. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού. Βέβαια όπως προαναφέρθηκε οι συγκρούσεις αυτές είναι αναπόφευκτες όταν συμβαίνουν τα παραπάνω και η διοίκηση της επιχείρησης δεν μπορεί να κάνει κάτι για να τις αποτρέψει. Το μόνο που είναι ικανή να κάνει είναι να ελπίζει ότι οι εργαζόμενοι θα δείξουν κατανόηση όσον αφορά τις αποφάσεις της.

4.4: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ

ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο χώρος μέσα στον οποίο κινούνται και δρουν οι επιχειρήσεις είναι καθαρά ανταγωνιστικός, αφού η κάθε επιχείρηση νοιάζεται μόνο για το ατομικό της συμφέρον και η πτώση μιας επιχείρησης σημαίνει την άνοδο μιας άλλης. Έτσι λοιπόν η πτωτική πορεία των πωλήσεων μιας επιχείρησης σημαίνει την ανοδική πορεία μιας άλλης. Είναι συχνό το φαινόμενο μια επιχείρηση να προσπαθεί σκόπιμα να δημιουργήσει προβλήματα σε μια άλλη ανταγωνιστική της επιχείρηση. Μία κατηγορία των προβλημάτων αυτών είναι και οι επιχειρησιακές συγκρούσεις.

Είναι σύνηθες το φαινόμενο μια επιχείρηση να πλησιάζει κάποια από τα ανώτερα στελέχη μιας άλλης επιχείρησης τα οποία θεωρούνται επιτυχημένα προτείνοντας τους εργασία. Προκειμένου αυτή η επιχείρηση να κάνει τα ανώτερα αυτά στελέχη να δεχτούν την εργασία σε αυτή και να αφήσουν την επιχείρηση που εργάζονταν μέχρι τώρα, τους προσφέρει μια καλύτερη θέση η οποία θα τους εξασφαλίζει υψηλότερο μισθό, κύρος και αναγνώριση καθώς και καλύτερες συνθήκες εργασίας. Το πιο πιθανό είναι τα άτομα αυτά να μην δεχτούν την προσφορά και να μην θέλουν να αλλάξουν επιχείρηση. Αλλά είναι σίγουρο ότι μετά από αυτή την προσφορά θα απαιτήσουν από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται υψηλότερη αμοιβή καθώς και όλα τα προνόμια που τους πρόσφερε η ανταγωνιστική επιχείρηση. Αν αυτά τα αιτήματά τους δεν ικανοποιηθούν η σύγκρουση τους με την διοίκηση είναι δεδομένη και είναι πολύ πιθανό να αποχωρήσουν από την επιχείρηση. Έτσι λοιπόν το αποτέλεσμα που θα έχει αυτή η προσφορά είναι η επιχειρησιακή σύγκρουση μεταξύ των στελεχών των διαφόρων τμημάτων και της διοίκησης.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω είναι πολύ πιθανό μια επιχείρηση να επιθυμεί τα στελέχη μιας άλλης επιχείρησης τα οποία είναι πολύ ικανά. Όμως παρόλο που επιθυμεί αυτά τα στελέχη να εργαστούν για αυτή είναι πολύ πιθανό

πολλές φορές, είτε λόγω έλλειψης κενών θέσεων εργασίας είτε λόγω του ότι δεν μπορεί να καλύψει το κόστος τους, να μην μπορεί να τα προσλάβει. Παρ' όλα αυτά όμως είναι γεγονός πως θα επιθυμούσε τουλάχιστον να μην απασχολούνται ούτε στην ανταγωνιστική της επιχείρηση. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση θα προσπαθήσει να απομακρύνει τα άτομα αυτά από τις δουλειές τους. Προκειμένου να τα καταφέρει θα κοινοποιήσει μια αγγελία με σκοπό να προσελκύσει αυτά τα άτομα. Οι εργαζόμενοι αυτοί λοιπόν είναι πολύ πιθανό να απαντήσουν στην αγγελία μιας και αυτή προβάλλει ως δέλεαρ καλύτερες αποδοχές και συνθήκες εργασίας. Όταν λοιπόν η ανώτατη διοίκηση μάθει αυτή την κίνηση των εργαζομένων της θα δυσαρεστηθεί με αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να καταλήξουν ακόμα και σε απόλυση των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Παρόλο που η συγκεκριμένη ενέργεια, δηλαδή η αγγελία, της επιχείρησης είναι απαράδεκτη εν τούτοις συμβαίνει μέσα στα πλαίσια του στυγνού ανταγωνισμού.

4.5: Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Τα τελευταία χρόνια έχει διαπιστωθεί ότι ανταγωνισμός στον Ελλαδικό χώρο έχει παρουσιάσει μεγάλη άνοδο. Και είναι γεγονός ότι η αύξηση αυτή του ανταγωνισμού είναι εμφανής στους περισσότερους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας. Παρατηρείται μάλιστα ραγδαία αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο.

Δύο είναι λοιπόν τα αίτια εμφάνισης αυτού του φαινομένου. Το πρώτο έχει να κάνει με την ένταξη της Ελλάδας στην Ε.Ε. χάρη της οποίας καταργήθηκαν αρκετά από τα μέτρα προστατευτισμού που εφάρμοζαν μέχρι τότε οι Ελληνικές κυβερνήσεις. Το κυριότερο μέτρο που καταργήθηκε είναι αυτό που αφορούσε τους διαφόρων ειδών δασμούς. Όπως είναι λογικό μετά από αυτό η εισαγωγή προϊόντων από διάφορες χώρες στην ελληνική αγορά έγινε σαφώς ευκολότερη, με αποτέλεσμα ένας μεγάλος αριθμός ξένων προϊόντων να κατακλύσει τα ελληνικά καταστήματα. Το γεγονός αυτό προκάλεσε αύξηση του ανταγωνισμού. Και αυτό γιατί η κάθε ελληνική επιχείρηση είχε να ανταγωνιστεί εκτός από τις εγχώριες και τις ξένες επιχειρήσεις οι οποίες είναι συνήθως πιο αναπτυγμένες και περισσότερο προηγμένες τεχνολογικά σε σύγκριση με τις ελληνικές με αποτέλεσμα οι ελληνικές να μην μπορούν να τις ανταγωνισθούν με ευκολία.

Το δεύτερο αίτιο αύξησης του φαινομένου του ανταγωνισμού έχει να κάνει με την κατάρρευση των μονοπωλίων που υπήρχαν μέχρι πρότινος στην ελληνική οικονομία. Μετά την κατάρρευση των μονοπωλίων σε κλάδους όπου πριν δραστηριοποιούνταν μόνο μία επιχείρηση τώρα μπορεί να δραστηριοποιηθούν δύο ή και παραπάνω. Κατά συνέπεια λοιπόν σε κλάδους όπου πριν δεν υπήρχε ανταγωνισμός τώρα υπάρχει και μάλιστα αυξημένος. Όλα αυτά λοιπόν έχουν σαν αποτέλεσμα την ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού στην ελληνική οικονομία.

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της δεύτερης κατηγορίας αποτελεί ο κλάδος που σχετίζεται με την σταθερή τηλεφωνία στην Ελλάδα. Έως το 2002 στην χώρα μας υπήρχε μόνο μία εταιρία σταθερής τηλεφωνίας που μονοπωλούσε αυτό τον κλάδο, ο γνωστός σε όλους μας Ο.Τ.Ε. Μετά την κατάρρευση αυτού του μονοπωλίου στην αγορά της σταθερής τηλεφωνία έκαναν και άλλες εταιρίες την εμφάνισή τους, όπως είναι η Telepasport, η Tellas, η Forthenet και η Vivodi. Αυτές οι εταιρίες είναι ιδιαιτέρως ανταγωνιστικές μιας και είτε δεν έχουν καθόλου πάγιο, είτε το πάγιο που έχουν είναι πολύ πιο χαμηλό σε σχέση με αυτό του Ο.Τ.Ε. και επίσης οι χρεώσεις που προσφέρουν στις κλήσεις είναι πολύ χαμηλές. Αυτό σημαίνει ότι αποτελούν μια μεγάλη απειλή για τον Ο.Τ.Ε., για την θέση στην αγορά, για την κερδοφορία του, και σε περίπτωση μη αλλαγής της τιμολογιακής ή γενικότερης πολιτικής ακόμα και για την μελλοντική του επιβίωση.

Ένας άλλος κλάδος στον οποίο, κυρίως στα μέσα τα προηγούμενης δεκαετίας, παρατηρήθηκε αύξηση του ανταγωνισμού είναι αυτός που σχετίζεται με τις αεροπορικές εταιρίες. Για πολλά χρόνια η μοναδική αεροπορική εταιρία ελληνικών συμφερόντων ήταν η Ολυμπιακή αεροπορία. Μιας και ήταν η μοναδική ελληνική αεροπορική εταιρία στον κλάδο ο μόνος ανταγωνισμός που είχε να αντιμετωπίσει ήταν αυτό των ξένων αεροπορικών εταιριών οι οποίες εκτελούσαν δρομολόγια μόνο για το εξωτερικό και δεν πρόσφεραν πτήσεις εσωτερικού. Τα πράγματα όμως άλλαξαν από την δεκαετία του ενενήντα και μετά αφού η είσοδος στην αγορά εταιριών όπως η Minoan Air Lines προκάλεσε την αύξηση του ανταγωνισμού στον κλάδο, έτσι η παρουσία τους σημαίνει προσφορά στον καταναλωτή επιλογής και περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, γεγονός που σημαίνει αναπόφευκτη μείωση των τιμών.

Κατά τη δεκαετία του 1990 στην χώρα μας οι επιχειρήσεις που δρούσαν σε διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας έφταναν τον αριθμό των 4000 περίπου, το γεγονός αυτό από μόνο είναι ικανό εξηγήσει την αύξηση που παρουσιάζει ο ανταγωνισμός στην ελληνική οικονομία. Από αυτές τις συνολικά

4000 επιχειρήσεις οι 2822 φέρνουν κέρδη στους ιδιοκτήτες τους και σαφώς στην ελληνική οικονομία, ενώ οι υπόλοιπες 986 παρουσιάζουν ζημίες. Το γεγονός βέβαια ότι κάποιες επιχειρήσεις είναι κερδοφόρες δεν σημαίνει ότι αυτές πετυχαίνουν τους στόχους τους και ότι βρίσκονται στην ανταγωνιστική θέση στην οποία θα επιθυμούσαν να βρίσκονται. Αυτές οι επιχειρήσεις λοιπόν που παρουσιάζουν κέρδη φαίνεται να απασχολούν 192000 άτομα είναι οι υπόλοιπες με της ζημίες απασχολούν 71000 άτομα συνολικά. Επίσης, διαπιστώνουμε ότι το ποσοστό απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων για τις κερδοφόρες επιχειρήσεις είναι 22.8%, το οποίο αποτελεί ένα σχετικά ικανοποιητικό ποσοστό. Όμως όλα τα παραπάνω στοιχεία αναφέρονται στην τελευταία δεκαετία του 1990. Σήμερα όπως φάνηκε και πιο πάνω υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις καθώς ο αριθμός των επιχειρήσεων ελληνικών και ξένων, των οποίων τα προϊόντα προσφέρονται στην ελληνική αγορά, έχει αυξηθεί. Αυτό λοιπόν σημαίνει ότι το άνοιγμα της ψαλίδας ανάμεσα στις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κέρδος και σε αυτές που παρουσιάζουν ζημίες έχει μειωθεί, όπως επίσης έχει μειωθεί και το ποσοστό απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων.

Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω είμαστε σε θέση να αναφέρουμε ότι η αύξηση του ανταγωνισμού στην σημερινή ελληνική οικονομία οφείλεται στην είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) και στην κατάρρευση των μονοπωλίων, και ότι η αύξηση αυτή ευνοεί τους καταναλωτές και είναι βέβαια ανεπιθύμητη για τις επιχειρήσεις.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σαν συμπέρασμα λοιπόν από όλα τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η κάθε επιχείρηση έχει τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις οποίες είναι αναγκασμένη να επιλέξει μια. Η στρατηγική αυτή που θα επιλέξει πολλές φορές γίνεται η αιτία που προκαλεί διάφορες επιχειρησιακές συγκρούσεις.

Στον ελλαδικό χώρο τα τελευταία χρόνια εξαιτίας κυρίως της κατάρρευσης των μονοπωλίων και της ένταξης της χώρας μας στην Ε.Ε. παρατηρείται μια ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού.

Πολλές επιχειρησιακές συγκρούσεις δημιουργούνται εξαιτίας της προσπάθειας που καταβάλλουν ορισμένες επιχειρήσεις προκειμένου να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Ακόμη αρκετές επιχειρησιακές συγκρούσεις οφείλονται στην δραστηριότητα κάποιων επιχειρήσεων οι οποίες άθελα τους δημιουργούν εδώ επιχειρησιακές συγκρούσεις σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Και τέλος κάποιες άλλες επιχειρησιακές συγκρούσεις οφείλονται στην σκόπιμη προσπάθεια κάποιων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη τους και το μερίδιο αγοράς τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται λόγος για την έννοια της ηθικής η οποία είναι μια πολύ σημαντική έννοια για κάθε οργανισμό και πρέπει να διέπει όλους τους τομείς και τις λειτουργίες του. Η ηθική αφορά πολλά ζητήματα μέσα σε μια επιχείρηση τα οποία όμως δεν είναι όλα ίδια μεταξύ τους.

Παρακάτω λοιπόν θα γίνει λόγος για την έννοια της επιχειρησιακής ηθικής, τα χαρακτηριστικά της, τις δυσκολίες εφαρμογής αλλά και τις συγκρούσεις που προκύπτουν στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν κάποιες αποφάσεις με βάση κάποιους κοινούς κανόνες ηθικής.

Πιο συγκεκριμένα αρχικά γίνεται μια ανάλυση των τυπικών ηθικών επιχειρησιακών ζητημάτων, με την μορφή με την οποία τα συναντάμε συνήθως στον επιχειρησιακό χώρο. Μετά από αυτή την κατηγοριοποίηση αυτών των ηθικών ζητημάτων αναλύονται με λεπτομέρεια οι αιτίες που προκαλούν τις ηθικές συγκρούσεις. Έτσι λοιπόν μετά από αυτή την ανάλυση, γίνεται κατανοητό πως προσωπικοί στόχοι, τάσεις για υπερβολικά κέρδη και κερδοσκοπία, αλλά και πολιτισμικές αλλαγές, μπορούν να δημιουργήσουν ηθικό πρόβλημα και να σταθούν εμπόδιο στο το έργο λήψης αποφάσεων. Τέλος, έγινε αντιληπτή η δυσκολία λήψης αποφάσεων, όταν ανακύπτουν ηθικά ζητήματα, με τη χρήση μιας πλειάδας παραδειγμάτων.

5.1 ΤΥΠΟΙ ΗΘΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ

Η ηθική είναι μια έννοια η οποία είναι πολύ σημαντική για κάθε οργανισμό και πρέπει να διέπει όλους τους τομείς και τις λειτουργίες του. Η ηθική αφορά πολλά ζητήματα μέσα σε μια επιχείρηση τα οποία όμως δεν είναι όλα ίδια μεταξύ τους. Ορισμένα από αυτά κάνουν την εμφάνισή τους στην μεταξύ των ανθρώπων επικοινωνία, στα πλαίσια της δουλειάς. Αυτά τα παραπάνω ηθικά ζητήματα εξαιτίας του ότι έχουν μια προσωπική και ανθρώπινη διάσταση είναι ικανά να προκαλέσουν εσωτερικές επιχειρησιακές συγκρούσεις. Κάποια άλλα ηθικά ζητήματα ασχολούνται, εκτός από τα παραπάνω προβλήματα, και με κάποια άλλα μεγαλύτερα και πιο σημαντικά όπως είναι η επικίνδυνη σπατάλη αποβλήτων, η συμπεριφορά της επιχείρησης σχετικά με την ειλικρίνεια στη διαφήμιση ή στη χορηγία τηλεοπτικών προγραμμάτων που προβάλλουν τη βία. Αυτά τα σημαντικά προβλήματα συνήθως εστιάζουν σε ένα υψηλότερο, απ' ότι τα συνηθισμένα, επίπεδο οργανωτικής εξουσίας και προκειμένου να λυθούν απαιτούν πολιτικές αποφάσεις ανωτέρων στελεχών. Επίσης κάποια άλλα ηθικά ζητήματα κάνουν την εμφάνισή τους σε διάφορους τομείς της επιχείρησης, όπως είναι το μάρκετινγκ και η λογιστική. Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι οι τύποι των ηθικών ζητημάτων που προαναφέρθηκαν, συγκεντρωτικά είναι τρεις και είναι εξίσου υπεύθυνοι για την δημιουργία επιχειρησιακών συγκρούσεων. Οι τρεις λοιπόν τύποι ηθικών ζητημάτων αναλυτικά είναι οι εξής:

- i. Προσωπικής φύσεως ηθικά ζητήματα (Face to face ethics).
- ii. Επιχειρησιακής πολιτικής ηθικά ζητήματα (Corporate policy ethics).
- iii. Λειτουργικής φύσεως ηθικά ζητήματα (Functional-area ethics).

Προσωπικής φύσεως ηθικά ζητήματα

Οι περισσότερες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίζουν προβλήματα ηθικής φύσεως τα οποία κάνουν συχνά την εμφάνισή τους. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της εμπλοκής του ανθρώπινου στοιχείου στις περισσότερες συναλλαγές που κάνουν οι επιχειρήσεις. Παραδείγματος χάριν ένας επιθεωρητής εργασίας που δουλεύει επί καθημερινής βάσεως με τα άτομα μιας ομάδας είναι φυσικό, να αρχίζει να γνωρίζει πράγματα σχετικά με την προσωπική ζωή των ατόμων αυτών. Δηλαδή αν έχουν οικογένεια και παιδιά ή ηλικιωμένους γονείς, ποιοι είναι οι επαγγελματικοί τους στόχοι καθώς επίσης και τα τυχόν οικογενειακά και προσωπικά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν. Ένα ανάλογο είδος προσωπικής επαφής και σχέσης είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μεταξύ ενός αντιπροσώπου αγορών και ενός αντιπροσώπου πωλήσεων που είναι υπεύθυνος για τις προμήθειες σε έναν οργανισμό. Πολλές φορές αυτά τα άτομα γνωρίζονται μεταξύ τους, μιλούν στο τηλέφωνο, επικοινωνούν και αναπτύσσουν φιλικές σχέσεις. Άλλωστε οι καλύτεροι πελάτες μιας επιχείρησης μπορεί να είναι πολύ γνωστοί στους ανθρώπους που δουλεύουν στο τμήμα παραγωγής, πράγμα θετικό για την επιχείρηση καθώς τη βοηθά να καταλάβει αν τα προϊόντα της, προσαρμόζονται στις ανάγκες των καταναλωτών της.

Πολλούς εκπλήσσει το γεγονός ότι ενώ στην επιχείρηση υπάρχουν και αναπτύσσονται αυτές οι ανθρώπινες επαφές και σχέσεις παρόλα αυτά προσωπικής φύσεως ηθικά ζητήματα κάνουν κατά καιρούς την εμφάνισή τους. Αυτό συμβαίνει γιατί τις περισσότερες φορές οι σχέσεις μεταξύ πελατών, εργαζομένων και προμηθευτών γεννούν αυτού του είδους τα ηθικά διλήμματα και οδηγούν σε συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση.

Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με αυτές τις συγκρούσεις όταν οι προσωπικές φιλοδοξίες και επιδιώξεις του καθενός διαφέρουν από τις απαιτήσεις της δουλειάς. Δηλαδή όταν στην επιχείρηση κυριαρχούν ανήθικες συμπεριφορές από μερικά άτομα απέναντι σε συναδέλφους προκειμένου να ανέλθουν στην κλίμακα της ιεραρχίας, όταν

υπάρχει άδικη και άνιση μεταχείριση καθώς και μόνιμες ή προσωρινές αντιλήψεις. Όλα αυτά λοιπόν αποτελούν αιτίες που δυσχεραίνουν το επιχειρησιακό καθήκον και δημιουργούν επιχειρησιακές συγκρούσεις. Έτσι λοιπόν οι ανήθικες αυτές πρακτικές που σαν επιθυμία τους έχουν να εξαλείψουν τα επιχειρησιακά στελέχη και σαν αποτέλεσμά τους έχουν τις επιχειρησιακές συγκρούσεις μπορεί ακόμη να είναι η άδικη τιμολόγηση, η εξαπάτηση πελατών και η αδικία απέναντι στους εργαζόμενους.

Επιχειρησιακής πολιτικής ηθικά ζητήματα

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ηθικά ζητήματα τα οποία επηρεάζουν τις λειτουργίες όλων των τμημάτων και των βαθμίδων τους. Τα διοικητικά στελέχη και οι ηγέτες των επιχειρήσεων αναγκάζονται να καθιερώσουν επιχειρησιακές πολιτικές για να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα. Τέτοιου είδους ζητήματα έχουν να κάνουν με αποφάσεις που πρέπει να πάρει η επιχείρηση. Δηλαδή αν μια επιχείρηση θα έπρεπε να ακολουθήσει μια πολιτική κατά των ναρκωτικών, η οποία θα περιελάμβανε ακόμη και τον έλεγχο των ίδιων των εργαζομένων της για χρήση. Όμως εδώ τίθεται το ερώτημα αν αυτή η πρακτική παραβιάζει ή όχι τα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων. Ένα άλλο ζήτημα έχει να κάνει με τον αν μια επιχείρηση είναι ηθικά υποχρεωμένη να ακολουθήσει και να προωθήσει κοινωνικούς στόχους οι οποίοι δεν επιβάλλονται από τον νόμο. Δηλαδή αν πρέπει μια επιχείρηση, παρόλο που δεν χρηματοδοτείται από την κυβέρνηση, να αναπτύξει ένα πρόγραμμα δράσης για την πρόσληψη αλλά και την προαγωγή ατόμων, και συγκεκριμένα γυναικών, που προέρχονται από ξένες χώρες.

Προκειμένου να τεθεί και να ακολουθηθεί μια συλλογική επιχειρησιακή πολιτική την ηθική ευθύνη την αναλαμβάνουν τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. Τα ανώτερα αυτά διοικητικά στελέχη έχουν την αποκλειστική ευθύνη για την δημιουργία σχεδίων πολιτικής και για την επίβλεψη της εκτέλεσης τους. Το ηθικό περιεχόμενο των πολιτικών τους μπορεί να έχει

τεράστια επίδραση μέσα στην επιχείρηση. Αυτό το ηθικό περιεχόμενο λοιπόν είναι ικανό να δώσει ένα ισχυρό μήνυμα σε όλους τους υπαλλήλους καθώς και στους μετόχους, διευθετώντας παράλληλα τις συγκρούσεις.

Λειτουργικής φύσεως ηθικά ζητήματα

Εξαιτίας του ότι οι λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένες, τα ζητήματα ηθικής φύσεως μπορούν να κάνουν την εμφάνισή τους σε κάθε μια από τις λειτουργικές περιοχές αυτής της επιχείρησης. Η κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες έχει τα δικά της ξεχωριστά και συγκεκριμένα ηθικά διλήμματα τα οποία κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Λογιστικής φύσεως ηθικά διλήμματα.
- Εμπορικής φύσεως ηθικά διλήμματα.
- Οικονομικής φύσεως ηθικά διλήμματα.
- Άλλες λειτουργικές επιχειρησιακές περιοχές

Λογιστικής φύσεως ηθικά διλήμματα

Η λογιστική είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης και αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό για την επιτυχία της. Οι λογιστικές καταστάσεις είναι αυτές που ενημερώνουν τους ιδιοκτήτες και τους διευθυντές των επιχειρήσεων πότε αυτές πάνε καλά και πότε όχι. Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι εφοριακοί υπάλληλοι και οι εργατικές οργανώσεις βασίζονται πάντα σε λογιστικά δεδομένα προκειμένου να πάρουν σημαντικές αποφάσεις. Η τιμιότητα, η ακεραιότητα και η ακρίβεια είναι απόλυτες απαιτήσεις της λογιστικής λειτουργίας.

Στη σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα οι επαγγελματικοί λογιστικοί οργανισμοί έχουν την ικανότητα, μέσω κάποιων γενικά αποδεκτών λογιστικών αρχών, να καταφέρνουν να καθιερώνουν πρότυπα τα οποία αφορούν την σωστή έκθεση των λογιστικών στοιχείων και τον έλεγχο των δεδομένων. Στις περιπτώσεις που αυτά εφαρμόζονται, είναι ικανά να εγγωθηθούν και να

εξασφαλίσουν ένα υψηλό επίπεδο τιμιότητας και λογιστικής ηθικής. Από την άλλη πλευρά η αποτυχία στον παραπάνω τομέα είναι ικανή να προκαλέσει αρκετά προβλήματα όπως είναι οι συγκρούσεις συμφερόντων, κάποια πρόστιμα και προτάσεις των πελατών για μεταβολή των φόρων αλλά και των οικονομικών τους δηλώσεων. Όλα τα αυτά κατά συνέπεια δημιουργούν στην επιχείρηση σοβαρό πρόβλημα και υφίστανται και σε άλλα κράτη τα όποια είναι όπως είναι οι χώρες μέλη της ευρωπαϊκής ένωσης. Για παράδειγμα στις Η.Π.Α. γίνονται έντονες συζητήσεις προκειμένου να υιοθετηθούν λογιστικές διαδικασίες οι οποίες θα εγγυώνται την πλήρη αποκάλυψη των σχέσεων της εταιρείας με τους αντιπροσώπους πωλήσεων και κυβερνητικούς επισήμους. Όλα αυτά λοιπόν στοχεύουν στο να βάλουν φρένο σε ανήθικες πράξεις όπως είναι η δωροδοκία καθώς και σε κάποιες μη νόμιμες πληρωμές.

Εμπορικής φύσεως ηθικά διλήμματα

Πολλές φορές οι σχέσεις που έχει μια επιχείρηση με τους πελάτες της αποτελούν αιτία για την δημιουργία πολλών ηθικών προβλημάτων. Δηλαδή η τιμολόγηση, η διαφήμιση, η προώθηση, οι σχέσεις μεταξύ διαφημιστικών οργανισμών και επιχειρήσεων καθώς και η έρευνα αγοράς για την προώθηση των προϊόντων αποτελούν πηγές συγκρούσεων και πιθανόν προβλημάτων για την επιχείρηση.

Προκειμένου να βελτιωθεί το μάρκετινγκ, το έτος 1987 η Αμερικανική ένωση μάρκετινγκ θέσπισε και υιοθέτησε ένα κοινό κώδικα ηθικής για τα μέλη της. Ο συγκεκριμένος κώδικας φαίνεται να αναγνωρίζει την ηθική υπευθυνότητα που έχουν οι ειδικοί που ασχολούνται με το μάρκετινγκ απέναντι στο αγοραστικό κοινό και καταδικάζει πρακτικές ψευδείς πληροφορίες για το προϊόν, παραπλανητικοί ισχυρισμοί των διαφημιστικών μηνυμάτων, δωροδοκία καθώς και αδικαιολόγητη τιμολόγηση. Αυτός ο κώδικας τελικά βοηθά τα άτομα που ασχολούνται με το μάρκετινγκ να καταλάβουν τις γενικές ηθικές αρχές και να τις μεταφράσουν με αποτέλεσμα την αποφυγή των επιχειρησιακών συγκρούσεων.

Οικονομικής φύσεως ηθικά διλήμματα

Ο τομέας των οικονομικών είναι υπεύθυνος για την δημιουργία μερικών από τα πιο τρανταχτά ηθικά σκάνδαλα στη δεκαετία 1980 – 1990 στον επιχειρησιακό χώρο. Στην περίπτωση του τραπεζικού οργανισμού E.F.Hutton στην Αμερική, εκατοντάδες καταθέσεις και δάνεια απέτυχαν, αφού οι διαχειριστές τους καταχράστηκαν τους πόρους των καταθετών, αντάμειψαν τους εαυτούς τους και τα μέλη των οικογενειών τους με πλουσιοπάροχους μισθούς και οφέλη, παραπλάνησαν τους τραπεζικούς επιτηρητές, δημοσίευσαν ψευδείς λογιστικές αναφορές και άφησαν στους αμερικανούς φορολογούμενους να πληρώσουν το κόστος των μεγαλύτερων χρηματικών εγγυήσεων στην ιστορία του έθνους μέχρι τότε.

Άλλες Λειτουργικές Περιοχές

Άλλες λειτουργικές περιοχές στις οποίες κάνουν την εμφάνισή τους ηθικά διλήμματα – ζητήματα είναι και τα τμήματα της αγοράς στα οποία ασκούνται ισχυρές πιέσεις προκειμένου να αποκτηθούν οι χαμηλότερες δυνατές τιμές από πλευράς προμηθευτών και στα οποία οι προμηθευτές αισθάνονται την έντονη ανάγκη και επιθυμία να καταφέρουν να επιτύχουν επικερδείς συμφωνίες.

Επίσης οι λειτουργίες παραγωγής και συντήρησης, που σαν πρώτο άκουσμα μπορεί να φαίνονται άσχετες με τη δημιουργία ηθικών προβλημάτων, είναι ικανές να γίνουν πολλές φορές η αιτία για κάποια σοβαρά ηθικά προβλήματα. Τα ελαττωματικά προϊόντα είναι ικανά ορισμένες φορές να προκαλέσουν σοβαρά ή λιγότερο σοβαρά προβλήματα σε αθώους ανθρώπους και οι τοξικές και ανθυγιεινές διαδικασίες παραγωγής μπορεί να απειλήσουν την υγεία εργαζομένων και καταναλωτών.

Τέλος ένα από τα πιο νέα, συγκριτικά με τα παραπάνω, πεδία ηθικού ενδιαφέροντος είναι το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης και οι τράπεζες δεδομένων μέσω των οποίων ανακύπτουν σημαντικά ηθικά ζητήματα όπως

είναι η εχεμύθεια, η εμπιστευτικότητα και η κακή χρήση των προσωπικών δεδομένων.¹¹

Όλα τα παραδείγματα που αναφέρθηκαν παραπάνω κάνουν σαφές το εξής. Ότι όλοι οι επιχειρησιακοί τομείς, όλα και τα άτομα που εργάζονται μέσα σε μια επιχείρηση και όλα τα επίπεδα εξουσίας της επιχείρησης, θα έρθει κάποια στιγμή που θα κλιθούν να αντιμετωπίσουν κάποια ηθικά διλήμματα, τα οποία είναι υπεύθυνα για την δημιουργία διαφωνιών και επιχειρησιακών συγκρούσεων. Σαν συμπέρασμα λοιπόν μπορούμε να αναφέρουμε ότι τα ηθικά διλήμματα – ζητήματα σε μια επιχείρηση αποτελούν μια λεπτή γραμμή.

11. “Business ethics”, De George, Richard T., 1999.

5.2:ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΗΘΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στην σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα πολύ συχνά κάνουν την εμφάνισή τους κάποια ηθικά προβλήματα, τα οποία παρατηρούνται σε πολλές και διάφορες μορφές. Προκειμένου αυτά τα προβλήματα να τεθούν υπό έλεγχο πρέπει να βρεθούν οι αιτίες που τα προκαλούν. Βρίσκοντας λοιπόν αυτές τις αιτίες οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν ένα βήμα πιο πέρα καθώς είναι ικανές να ελαττώσουν την επιρροή που έχουν αυτά τα προβλήματα στις επιχειρησιακές λειτουργίες και στα άτομα που εργάζονται σε αυτές. Ορισμένες από τις κύριες αιτίες των ηθικών προβλημάτων θα αναλυθούν παρακάτω.

Προσωπικό όφελος και συμφέροντα

Το προσωπικό όφελος και τα ατομικά συμφέροντα κάποιων είναι μια αιτία ικανή να προκαλέσει κάποια ηθικά προβλήματα. Όταν μια επιχείρηση προσλαμβάνει κάποια άτομα δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει το ήθος και την προσωπικότητά τους για αυτό το λόγο κάποιες φορές μπορεί να προσλάβει και άτομα των οποίων οι προσωπικές αξίες δεν είναι οι επιθυμητές. Αυτά τα άτομα θα έβαζαν πάνω απ' όλα την εξυπηρέτηση των δικών τους επιδιώξεων και την εξασφάλιση της δικής τους ευημερίας ασχέτως από τη ζημία που αυτή θα προσκαλούσε στους συναδέλφους τους, στην επιχείρηση ή και στο σύνολο της κοινωνίας. Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις είναι πολύ προσεκτικές κατά τη διαδικασία των προσλήψεων και κάνουν προσπάθειες προκειμένου να ξεχωρίσουν τους μη ηθικά σωστούς. Βέβαια αυτή η διαδικασία είναι πολύ δύσκολη μιας και οι ηθικές αξίες δεν μπορούν να προσδιοριστούν και να μετρηθούν με αποτέλεσμα άτομα επιζήμια για την επιχείρηση να καταφέρουν να προσληφθούν.

Στα πλαίσια ενός οργανισμού ένα άτομο που έχει ως κύριο γνώμονα την ικανοποίηση του προσωπικού του συμφέροντος αποκαλείται ηθικός εγωιστής. Κάποια από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα τέτοιο άτομο είναι η εστίαση

στο προσωπικό του συμφέρον, η αυτοπροβολή, η απληστία και ο εγωισμός. Αυτά τα άτομα επίσης αγνοούν τις κοινά αποδεκτές ηθικές αρχές και πιστεύουν ότι οι ισχύοντες κανόνες ηθικές αφορούν όλους τους άλλους εκτός των ίδιων.

Η συγκεκριμένη συμπεριφορά όλων αυτών των ατόμων έχει ως συνέπεια, τα άτομα αυτά να μην καταφέρνουν τελικά να προσαρμοστούν στα ηθικά όρια τα οποία θέτει μια επιχείρηση με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις των ατόμων αυτών με άλλα στελέχη της επιχείρησης ή και ακόμα συγκρούσεις με την ίδια την κοινωνία, σε περίπτωση που οι προσωπικές επιδιώξεις αυτών των ατόμων οδηγούν σε ανήθικες και παράνομες πράξεις που την αφορούν.

Ανταγωνιστικές πιέσεις στα κέρδη

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες ο ανταγωνισμός, που πολλές φορές είναι ανελέητος πιέζει τις επιχειρήσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να προστατεύσουν τα κέρδη τους καταφεύγουν σε ανήθικες δραστηριότητες.

Αυτό το φαινόμενο συχνά παρατηρείται σε επιχειρήσεις όπου η οικονομική τους απόδοση, δηλαδή τα κέρδη τους είναι ήδη κάτω από το μέσο όρο. Από έρευνες που έχουν γίνει φαίνεται πως οι επιχειρήσεις με χαμηλά κέρδη είναι περισσότερο επιρρεπείς στο να διαπράξουν μια ανήθικη και παράνομη πράξη απ' ό,τι αυτές που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα κέρδους. Παρόλα αυτά όμως μια δυσμενής οικονομική θέση είναι ένας μόνο λόγος για την υιοθέτηση παράνομης και ανήθικης συμπεριφοράς από πλευράς επιχειρήσεων, μιας και δεν είναι απίθανο και επικερδείς επιχειρήσεις να ακολουθήσουν την ίδια ή παρόμοια συμπεριφορά. Στην πραγματικότητα μπορεί να αποτελεί απλά μια στενόμυαλη μέθοδο για επίτευξη κερδών, άσχετα με την οικονομική θέση της επιχείρησης που δημιουργεί κλίμα για ανήθικες δραστηριότητες.

Από την άλλη πλευρά ο καθορισμός των τιμών είναι άλλη μια πρακτική που πολύ συχνά χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις οι οποίες ανταγωνίζονται

έντονα σε ένα περιορισμένο κομμάτι της αγοράς. Αυτή η συμπεριφορά από μέρους των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο παράνομη αλλά και ανήθικη καθώς η πρακτική του καθορισμού των τιμών υποχρεώνει τους πελάτες να πληρώσουν σε υψηλότερες τιμές, προκειμένου να αποκτήσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, απ' ό,τι θα πλήρωναν αν οι τιμές καθορίζονταν βάσει του ελεύθερου ανταγωνισμού. Η υιοθέτηση αυτής της πρακτικής έχει ως συνέπεια τη δημιουργία και την εμφάνιση επιχειρησιακών συγκρούσεων μιας και ορισμένα στελέχη επιμένουν στην τήρηση των ηθικών κανόνων που έχει θέσει η επιχείρηση και στην εφαρμογή των ηθικών κανόνων συμπεριφοράς.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να αποφύγουν τον ανταγωνισμό και στην προσπάθεια να προστατέψουν τα κέρδη τους είναι ικανές να προχωρήσουν και σε άλλες πρακτικές όπως στην ακόλουθη περίπτωση.

Το παράδειγμα της Miniscribe, μιας επιχείρησης ηλεκτρονικών συστημάτων, είναι χαρακτηριστικό. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις ώθησαν την συγκεκριμένη επιχείρηση να παρανομήσει και να παραποιήσει τα στοιχεία των πωλήσεων της, να μαγειρέψει τα νούμερα στους καταλόγους απογραφής, να μεταφέρει οδηγούς δίσκων που δεν είχαν παραγγελθεί και να συσσωρεύσει ελαττωματικούς δίσκους που είχαν επιστραφεί και να τους μεταπωλεί σαν καινούργιους. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη αυτής της επιχείρησης στράφηκαν σε αυτές τις τακτικές από τα έτος 1985 μέχρι το 1988, την περίοδο δηλαδή κατά την οποία η βιομηχανία ηλεκτρονικών υπολογιστών υπέφερε από γενική πτώση και ταυτόχρονα, η συγκεκριμένη εταιρία είχε χάσει μιας από τις μεγαλύτερες πελάτισσές της, την εταιρία IBM.

Τέλος κάποια άλλα είδη ανήθικης συμπεριφοράς παρατηρούνται επίσης, κάτω από ανταγωνιστικές πιέσεις. Σε περιπτώσεις που τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης κινούνται και παίρνουν αποφάσεις βάση μιας στρατηγικής, η οποία έχει ως γνώμονα τον ανταγωνισμό, τότε είναι πολύ πιθανό αυτά τα στελέχη να παραβλέψουν τους ηθικούς ισχυρισμούς των μετόχων τους. Κατ' αυτό τον τρόπο λοιπόν η επιχείρηση πολλές φορές παρανομεί και

στρέφεται εναντίον της κοινωνίας με αποτέλεσμα να δημιουργούνται επιχειρησιακές συγκρούσεις.

Επιχειρησιακοί Στόχοι Εναντίον Προσωπικών Αξιών

Δεν είναι λίγες οι φορές που σε μια επιχείρηση κάνουν την εμφάνισή τους κάποιες ηθικές συγκρούσεις εξαιτίας του γεγονότος ότι αυτή η επιχείρηση στην επιδίωξη κάποιων στόχων της μπορεί να χρησιμοποιήσει μεθόδους οι οποίες δεν γίνονται αποδεκτές από μια μερίδα εργαζομένων της.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό με τον υπάλληλο της γνωστής αυτοκινητοβιομηχανίας Ford. Ο υπάλληλος αυτός ο οποίος κατείχε την θέση του διευθύνοντά μηχανικού προέβη σε αγωγή κατά της συγκεκριμένης επιχείρησης, διότι αρχικά τον υποβίβασε και στην συνέχεια των απέλυσε εξαιτίας της αντίθεσής που εξέφρασε σχετικά με κάποια επικίνδυνα χαρακτηριστικά που αφορούσαν τον σχεδιασμό του παρμπρίζ και του ντεπόζιτου βενζίνης ενός συγκεκριμένου μοντέλου αυτοκινήτου. Η τοποθέτηση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών φερόταν ως υπεύθυνη για πολλά ατυχήματα που κόστισαν τις ζωές των αγοραστών του συγκεκριμένου μοντέλου. Στην κατάθεσή του ο συγκεκριμένος υπάλληλος, δήλωσε μεταξύ άλλων ότι “ο κύριος σκοπός μας σαν εργαζόμενοι της Ford, ήταν να αυξήσουμε τα εταιρικά κέρδη...παράλληλα αναγκαζόμασταν να καταφεύγουμε σε φτωχές μηχανικές πρακτικές και έπρεπε να αναλαμβάνουμε την ευθύνη για συστατικά που γνωρίζαμε ότι ήταν ακατάλληλα στο σχεδιασμό ή χειρότερα».

Ένα άλλο παράδειγμα είναι αυτό του πιλότου της αεροπορικής εταιρίας Eastern Airlines, ο οποίος στην κατάθεση του ενώπιον του δικαστηρίου ότι αρχικά η εταιρία του ανέθετε ανεπιθύμητες πτήσεις και στην συνέχεια τον απέλυσε επειδή επέμενε, ανεπιτυχώς, στην άποψη ότι θα έπρεπε η εταιρία να προβεί στην πραγματοποίηση συγκεκριμένων βελτιώσεων ασφάλειας στον εξοπλισμό του πιλοτηρίου, που είχε αναμιχθεί στην συνέχεια σε μοιραία αεροπορική σύγκρουση.

Βάσει και των παραπάνω παραδειγμάτων μπορούμε να βγάλουμε το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι που εξέφρασαν την αντίθεσή τους και διαμαρτυρήθηκαν δεν ήταν ταραχοποιά στοιχεία αλλά το αντίθετο. Δηλαδή κατέβαλαν προσπάθειες, μέσα από κάποιες εσωτερικές διεργασίες, να επιλύσουν ορισμένα προβλήματα. Το ηθικό δίλημμα σε αυτές τις περιπτώσεις προέκυπτε εξαιτίας του ότι οι στόχοι και οι μέθοδοι που ακολουθούσαν οι επιχειρήσεις προκειμένου να τους πραγματοποιήσουν, ανάγκαζαν τους εργαζομένους να ακολουθούν διαταγές που δεν ταίριαζαν στην ηθική τους, καθώς αυτοί πίστευαν ότι πρόκειται για διαταγές που θα έβλαπταν τους ίδιους τους εργαζομένους, τους συναδέλφους τους, τους πελάτες, την ίδια την επιχείρηση και γενικά όλο το κοινό. Όσον αφορά τους ίδιους, τους ζητούνταν να κάνουν κάτι ανήθικο, ενάντια στις αρχές τους και την επιχειρησιακή ηθική που οι ίδιοι θεωρούσαν ως πρόπουσα με αποτέλεσμα να είναι αναπόφευκτες οι επιχειρησιακές συγκρούσεις.

Πολιτισμικές αντιθέσεις

Ορισμένα από τα πιο δύσκολα και περίπλοκα επιχειρησιακά προβλήματα τα οποία προκαλούν επιχειρησιακές συγκρούσεις είναι αυτά που δημιουργούνται κατά την προσπάθεια που κάνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να επεκταθούν και να δραστηριοποιηθούν σε άλλες κοινωνίες. Σε αυτές τις κοινωνίες τα ηθικά πρότυπα, η κουλτούρα και ο πολιτισμός διαφέρουν σε σχέση με τα δεδομένα της χώρας στην οποία έχει την βάση της η επιχείρηση. Στην σημερινή εποχή τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τον σχεδιασμό της πολιτικής και την χάραξη της στρατηγικής σε όλους τους πολυεθνικούς οργανισμούς, αντιμετωπίζουν αυτού του είδους τα ηθικά διλήμματα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που εξηγεί αυτού του είδους τα διλήμματα είναι το ακόλουθο.

Κάποια αμερικάνικη επιχείρηση που κατασκεύαζε πυτζάμες και γενικά ρουχισμό για ύπνο, ανακάλυψε ότι τα χρώματα και οι χημικές ουσίες που χρησιμοποιούσε για την κατασκευή αυτών των ρούχων, μπορούσαν να

προκαλέσουν ακόμη και καρκίνο, αν απορροφούταν από το δέρμα του ανθρώπου που θα τα φόραγε. Σαν συνέπεια των παραπάνω ήταν να απαγορευθεί η πώληση αυτών των ρούχων στις Η.Π.Α., τότε κάποιοι κατασκευαστές σκέφτηκαν να πουλήσουν το υλικό κατασκευής σε διανομείς άλλων κρατών, στα οποία δεν υπήρχαν νομικές δυσκολίες και περιορισμοί οι οποίοι απαγόρευαν την χρήση αυτών των υλικών. Βέβαια το ερώτημα που τίθεται σε αυτή την περίπτωση είναι ότι ακόμη και αν οι πωλήσεις στο εξωτερικό ήταν νόμιμες παρόλα αυτά ήταν και ηθικά σωστές. Ή ακόμη θεωρείται ανήθικη η πώληση μη αφαλών προϊόντων σε ξένη χώρα παρόλο που δεν υπάρχει σχετική απαγόρευση βάσει νόμου από το συγκεκριμένο κράτος.

Από τα παραπάνω λοιπόν μπορεί να γίνει κατανοητό ότι ένα δίλημμα που αφορά την επιχειρησιακή συνείδηση των διοικούντων της επιχείρησης και τη σημασία που δίνουν αυτά τα άτομα στους κανόνες της επιχειρησιακής ηθικής είναι η αιτία διαφόρων επιχειρησιακών συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις αυτές που εμφανίζονται στους κόλπους μιας επιχείρησης, δημιουργούνται ανάμεσα στα στελέχη εκείνα που προτιμούν να μείνουν πιστά στους κανόνες της επιχειρησιακής ηθικής και σε εκείνα που βάζουν υπεράνω όλων την ικανοποίηση των προσωπικών τους επιδιώξεων και προτιμούν το δρόμο του εύκολου κέρδους. Έτσι λοιπόν μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται δύο στρατόπεδα που συγκρούονται μεταξύ τους, με διαχωριστική γραμμή την επιχειρησιακή ηθική

Ένα παράδειγμα αναφέρει ότι την εποχή που η γνωστή αυτοκινητοβιομηχανία της Honda στην Αμερική, ξεκίνησε να κατασκευάζει αυτοκινητιστικές εγκαταστάσεις στην πολιτεία του Οχάιο, τις τοποθέτησε σε δύο καθαρά αγροτικές περιοχές και στην συνέχεια ευνόησε μόνο τις αιτήσεις των μελλοντικών εργατών της που έμεναν σε ακτίνα 30 χιλιομέτρων μακριά από τις εγκαταστάσεις. Βάσει αυτών των πολιτικών που ακολούθησε η επιχείρηση αποκλείστηκαν από τις συγκεκριμένες ευνοϊκές ρυθμίσεις οι μαύροι που ζούσαν στο Columbus, την πιο κοντινή μεγαλούπολη και παράλληλα

ευνοήθηκε οι πρόσληψη ηλικιωμένων ατόμων. Το ερώτημα που μπορεί να τεθεί εδώ, περί ηθικής, είναι το εξής, αν οι πολιτικές πρόσληψης που ακολούθησε η συγκεκριμένη επιχείρηση , και οι οποίες θα προκαλούσαν ελάχιστα προβλήματα στην Ιαπωνία, ήταν ανήθικες για το Οχάιο.

Αυτά τα επεισόδια προκαλούν προβληματισμούς ηθικής φύσεως όπως. Θα έπρεπε οι ηθικές αρχές να παίρνουν το νόημα τους αυστηρά και μόνο από τον τρόπο με τον οποίο η κάθε χώρα προσδιορίζει το νόημα της ηθικής; Είναι οι συμπεριφορές της Ιαπωνίας, απέναντι στις ευκαιρίες εργασίας για τις μειονότητες, τους ηλικιωμένους και τις γυναίκες τόσο ηθικά βάσιμες και σωστές όσο είναι αυτές της Αμερικής; Έδρασαν οι κατασκευαστές παιδικών ενδυμάτων σύμφωνα με την επιχειρησιακή ηθική, όταν πουλούσαν το επικίνδυνο και ύποπτο για καρκίνο ύφασμα στις χώρες των οποίων η κυβέρνηση δεν είχε προειδοποιήσει τους γονείς για τον πιθανό κίνδυνο, ούτε είχε πάρει τα ανάλογα μέτρα;

Τα παραπάνω ερωτήματα καθώς και πολλά άλλα τέτοιου είδους θα κάνουν την εμφάνισή τους πολύ συχνότερα. Και αυτό εξαιτίας του ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις γίνονται με γρήγορο ρυθμό παγκόσμιες, καθώς όλο και πιο πολλοί σε αριθμό οργανισμοί εισχωρούν και δραστηριοποιούνται σε ξένες αγορές, οι οποίες έχουν δικούς τους πολιτισμούς και ξεχωριστές ηθικές αξίες. Για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές αυτών των επιχειρήσεων χρειάζονται συγκεκριμένη καθοδήγηση πάνω σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής που κάνουν την εμφάνισή τους, από μια καθορισμένη πολιτική της εταιρίας.

Ένας Αμερικανός διευθυντής κάποιας επιχείρησης έδωσε έμφαση στο σημείο αυτό λέγοντας ότι ο ίδιος και η εταιρεία του «αναγνωρίζουν ότι ο κόσμος αποτελείται από μια πλειάδα από φυλές, θρησκείες, γλώσσες, κουλτούρες, πολιτικά συστήματα και οικονομικές πηγές. Δεχόμαστε αυτές τις διαφορές σαν νόμιμες και επιθυμητές. Αναγνωρίζουμε ότι η κάθε χώρα πρέπει να προσδιορίσει τον τρόπο της.....ωστόσο, δεν πρέπει να χρησιμοποιούμε τις

τοπικές συνήθειες σαν μια δικαιολογία για την καταπάτηση εφαρμόσιμων νόμων και συλλογικών πολιτικών. Θεωρούμε ότι ο τοπικός νόμος θα πρέπει να αποτελεί το ελάχιστο αποδεκτό όριο διαγωγής. Τα πρότυπα της PPG πολύ συχνά μας υποχρεώνουν να προχωρήσουμε πέρα από το νόμιμο όριο και να διευθύνουμε τα ζητήματά μας με βάση ένα ανώτερο όριο».

Κάποια άτομα τα οποία έχουν γνώσεις πάνω στην διεθνή επιστημονική ηθική αναφέρουν ότι υπάρχουν ήδη υψηλότερα επίπεδα ηθικής. Συγκεκριμένα αναφέρουν τις πολυπληθείς συμφωνίες και τους κώδικες ηθικής που ρυθμίζουν τις δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων σχετικά με θέματα όπως είναι:

- Η περιβαλλοντική προστασία.
- Η ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων.
- Οι νόμοι ενάντια στη δωροδοκία και σε άλλες αμφισβητήσιμες πληρωμές στο διεθνές εμπόριο και
- Η προστασία των βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο.¹²

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά ζητήματα τα οποία έχουν να κάνουν με την περιβαλλοντική προστασία, μια επιχείρηση που δεν σέβεται το περιβάλλον είναι ικανή να θέσει σε κίνδυνο ολόκληρη την περιβαλλοντική ισορροπία. Τέτοια δείγματα ασέβειας από πλευράς επιχείρησης είναι η άρνησή της να προσαρμόσει τον παραγωγικό της εξοπλισμό με βάση τις διεθνείς περιβαλλοντικές συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί, για λόγους μείωσης του κόστους προφανώς. Με αποτέλεσμα να μολύνει με βιομηχανικά απόβλητα τον υδροφόρο και τον εναέριο ορίζοντα, είτε να προκαλεί προβλήματα με άλλους τρόπους. Σαν αποτέλεσμα όλα αυτά έχουν την αντίδραση κάποιων στελεχών της επιχείρησης που πράττουν σύμφωνα με την επιχειρησιακή ηθική, με βάση την

12. "Business ethics", Hoffman, W. Michael, 1995.

οποία ο περιβαλλοντικός σεβασμός επιβάλλεται κατά την άσκηση επιχειρησιακής πολιτικής. Τα άτομα αυτά λοιπόν αντιτίθενται σε αυτά τα σχέδια και συγκρούονται ακόμη και με κίνδυνο να χάσουν τις δουλειές τους όπως είδαμε σε παραδείγματα παραπάνω, με στελέχη που δε συναινούν.

Όσον αφορά στη συνέχεια την ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων, το τελευταίο παράδειγμα με την Honda είναι ιδιαίτερος κατατοπιστικό. Έτσι λοιπόν το κάθε άτομο που εργάζεται μέσα σε μια επιχείρηση έχει το δικαίωμα να απαιτεί από την ηγεσία και γενικά από τους ανωτέρους του ισότιμη μεταχείριση, βάσει των εργασιακών συμβάσεων που έχουν υπογραφεί. Ο κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να αντιδράσει και να διεκδικήσει όλα όσα βάσει νόμου του ανήκουν, όταν βλέπει ότι τα δικαιώματά του καταπατούνται από την πλευρά της διοίκησης. Όλα αυτά βέβαια έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία προστριβών και συγκρούσεων ανάμεσα σε διοίκηση και εργαζομένους. Τα εργατικά δικαιώματα δεν πρέπει να είναι διαπραγματεύσιμα από κανέναν, αν και πολλές φορές η ανάγκη για οικονομικά οφέλη οδηγεί στο συμβιβασμό. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για την προστασία των βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο. Τα παιδιά και γενικά ανήλικα άτομα θα έπρεπε να προστατεύονται βάσει συγκεκριμένων νομοθεσιών, καθώς δεν είναι λίγες οι φορές που κάποιες πολυεθνικές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τα κέρδη τους, σε υποανάπτυκτες κυρίως χώρες, εκμεταλλεύονται τα φτηνά εργατικά χέρια και βάζουν ακόμη και ανήλικους να εργάζονται σκληρά, προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το κόστους του εργατικού προσωπικού. Ο Thomas Donaldson, ένας εξέχων μελετητής πάνω στην ηθική, έχει υπογραμμίσει ένα σύνολο θεμελιωδών ανθρωπίνων δικαιωμάτων – περιλαμβάνοντας το δικαίωμα στην ασφάλεια, στην ελευθερία στη δημιουργία κινήματος, στο μισθό συντήρησης και άλλα που θα έπρεπε να είναι σεβαστά από όλες τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς η μη τήρησή τους, συνεπάγεται σοβαρές συγκρούσεις στα πλαίσια της επιχείρησης, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης με την κοινωνία.

5.3 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΗΘΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .

Το πρώτο εμπόδιο που συναντάται προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση που αφορά θέματα ηθικής είναι το ακόλουθο. Οι διευθυντές μιας επιχείρησης έρχονται αντιμέτωποι με τις διακρίσεις που γίνονται ανάμεσα σε γεγονότα και αξίες κατά τη διάρκεια της λήψης ηθικών αποφάσεων. Τα γεγονότα αποτελούν δηλώσεις σχετικά με το τι συμβαίνει και είμαστε σε θέση να το παρατηρήσουμε και να το επιβεβαιώσουμε. Από την άλλη μεριά οι ηθικές αξίες, οι οποίες είναι ανεξάρτητες από τα γεγονότα είναι δηλώσεις σχετικά με το τι θα έπρεπε να συμβαίνει.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό που συνέβη κάποια χρόνια πριν με μια βρετανική φίρμα την Burroughs wellcome co, η οποία κατηγορήθηκε ότι υπερχρέωνε το AZT, ένα φάρμακο το οποίο καθυστερούσε την εξάπλωση του υιού aids (HIV). Μια κάψουλα η οποία είχε κόστος κατασκευής 0,30 \$, πωλούνταν στο αγοραστικό κοινό σε τιμή από 1,60 – 1,80 \$. Για τα άτομα που έπασχαν από τον υιό το κόστος έφτανε τα 10.000 \$. Επειδή το συγκεκριμένο φάρμακο ήταν ακριβό στην κατασκευή του η επιχείρηση θεωρούσε δικαιολογημένη την υψηλή τιμή πώλησης του. Εδώ όμως τίθεται το ερώτημα αν η συγκεκριμένη επιχείρηση δικαιολογημένα πουλάει αυτό το φάρμακο σε τόσο υψηλές τιμές ή εκμεταλλεύεται την ανάγκη των ασθενών για το συγκεκριμένο φάρμακο. Σε τέτοιες περιπτώσεις λοιπόν όπου οι ηθικές αξίες και τα γεγονότα συγκρούονται, δημιουργούνται συγκρούσεις σχετικά με τη λήψη της σωστότερης ηθικά απόφασης.

Ένα δεύτερο εμπόδιο το οποίο παρατηρείται πολύ συχνά είναι το καλό και το κακό να συνυπάρχουν ταυτόχρονα και να αλληλοσυνδέονται.

Για παράδειγμα οι πωλήσεις της Nestle σε παιδική τροφή για βρέφη σε χώρες του τρίτου κόσμου όπως η Ζιμπάμπουε και η Κένυα έχουν οδηγήσει σε θανάτους βρεφών, για το λόγο ότι οι μητέρες τους αναμιγνύουν την παιδική τροφή με μολυσμένο νερό και τα βρέφη πεθαίνουν από λοιμώξεις. Από την

άλλη πλευρά όμως τα στοιχεία δείχνουν ότι οι πωλήσεις τις συγκεκριμένης τροφής έχουν σώσει ζωές άλλων βρεφών όταν η μητέρα δεν υπάρχει πια, όταν δεν γίνεται θηλασμός ή όταν απαιτούνται διατροφικά πρόσθετα.

Από το παραπάνω παράδειγμα γίνεται αντιληπτό πως σε περιπτώσεις όπου το κακό και το καλό αναμιγνύονται και συνυπάρχουν οι επιχειρησιακές συγκρούσεις, για την λήψη ηθικά σωστών αποφάσεων, είναι αναπόφευκτες καθώς υπάρχει μεγάλη δυσκολία και απαιτείται μεγάλη υπευθυνότητα για τη λήψη τέτοιου είδους αποφάσεων. Όσοι αγηγήσουν τις αρνητικές συνέπειες, θα συγκρουστούν με εκείνους που θα βάλουν την επιχειρησιακή ηθική πάνω από τα κέρδη της επιχείρησης και θα προτάξουν την ασφάλεια των καταναλωτών απέναντι στα επιχειρησιακά συμφέροντα.

Το τρίτο στοιχείο που αποτελεί εμπόδιο στην λήψη ηθικών αποφάσεων είναι η περιορισμένη γνώση των συνεπειών που έχει η λήψη μια τέτοιας απόφασης. Πολλές ηθικές θεωρίες, όπως μια από αυτές είναι και η ωφελμιστική θεωρία, υποθέτουν ότι οι συνέπειες μιας απόφασης είναι γνωστές. Στον περίπλοκο όμως επιχειρησιακό κόσμο που ζούμε, η επιρροή της επιχειρησιακής πολιτικής είναι αβέβαιη.

Για παράδειγμα η επιχείρηση General Motors το έτος 1977, υποκατέστησε τις μηχανές Chevrolet με Pontiacs και Buicks, ακολουθώντας μια πολιτική που επέκτεινε μια παλιά βιομηχανική πρακτική, αυτή των μερών, μετατρέποντας τα σε ολόκληρες μηχανές. Ακολουθώντας λοιπόν η εταιρία αυτήν την πολιτική κατάφερε να κατασκευάσει μεγαλύτερες μηχανές οι οποίες ήταν διαθέσιμες σε μεγαλύτερη ποικιλία αυτοκινήτων προκειμένου να ικανοποιηθεί το αγοραστικό κοινό. Από την πλευρά όμως οι αγοραστές είδαν ,αναπάντεχα ίσως, είδαν την αλλαγή της μηχανής σαν μια προσπάθεια να επηρεάσουν προς όφελός τους, τους παραγωγούς. Δηλαδή σαν μια ηθική ενοχοποίηση της εταιρίας, ίσως ολοκληρωτικά αντίθετη με τα επιχειρησιακά της κίνητρα.

Ένα άλλο, τέταρτο, στοιχείο το οποίο στέκεται εμπόδιο στη λήψη ηθικά σωστών αποφάσεων είναι το γεγονός ότι τα ανταγωνιστικά συμφέροντα μεταξύ των επιχειρήσεων συχνά οδηγούν αυτές τις επιχειρήσεις στην χρήση μη ηθικά ορθών επιχειρημάτων προκειμένου να αιτιολογήσουν τις προθέσεις τους. Ωστόσο, οι ηθικές αρχές μιας επιχείρησης συχνά βασίζονται εξ' ολοκλήρου σε διαφορετικές προτάσεις απ' ότι αυτές των κριτικών ή των συντακτικών ομάδων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί μια αμερικάνικη φιλοζωική οργάνωση, η οποία λέγεται «μέτωπο της ελευθερίας των ζώων». Αυτή η οργάνωση βασισμένη στα πιστεύω της ότι τα ζώα έχουν τα ίδια δικαιώματα με τους ανθρώπους, όπως είναι το δικαίωμα στη ζωή και στην ελευθερία, εισέβαλε σε μια φάρμα στην Καλιφόρνια και απελευθέρωσε 100 γαλοπούλες. Αυτή η πράξη χάρισε στα ζώα την ελευθερία τους αλλά κόστισε στους ιδιοκτήτες της φάρμα 12.000\$. Για τον παραπάνω λόγο οι ιδιοκτήτες της φάρμα υποστήριξαν ότι η εκτροφή των ζώων δεν αποτελεί ηθική παρανομία μιας και έχει όφελος για την ανθρωπότητα αφού προορίζεται για ανθρώπινη τροφή. Είναι φανερό ότι το επιχείρημα αυτό εκ μέρους των αγροτών της φάρμα, ήταν ασύμβατο ηθικά τουλάχιστον με βάση τις αρχές των διαμαρτυρομένων. Για το λόγο λοιπόν αυτό δημιουργούνται επιχειρησιακές συγκρούσεις.

Ένα πέμπτο εμπόδιο για τη λήψη ηθικών αποφάσεων αποτελεί το γεγονός ότι τα πρότυπα ηθικής ποικίλουν ανάλογα με τον τόπο και το χρόνο. Δηλαδή σε χώρες της Ασίας, της Αφρικής και της Λατινικής Αμερικής κάποιες παράνομες πληρωμές ή δωροδοκίες, αποτελούν επιτρεπτές πράξεις και δεν θίγουν την κοινή ηθική, πράγμα όμως που δεν ισχύει και για της Η.Π.Α. Το να έχει κανείς συναλλαγές με φίλους και οικογενειακά πρόσωπα, είναι μια συνηθισμένη πράξη στον αραβικό κόσμο, ενώ στην Ευρώπη και τις Η.Π.Α. οι ίδιες πράξεις συχνά εκλαμβάνονται ως οικογενειοκρατία. Δηλαδή κάτι που για κάποιες χώρες της Μέσης Ανατολής μπορεί να αποτελεί συνηθισμένη τακτική σε χώρες της Ευρώπης και των Η.Π.Α. μπορεί να θεωρείται παράνομο και κόντρα στους κανόνες της κοινής ηθικής με αποτέλεσμα να δημιουργούνται

συγκρούσεις. Επίσης η δωροδοκία είναι κάτι ανήθικο και μπορεί να προκαλέσει αναστάτωση στους κόλπους μιας επιχείρησης και να επιφέρει συγκρούσεις στις Η.Π.Α., όχι όμως και σε επιχειρήσεις της Ασίας, όπως προαναφέρθηκε. Η ποικιλία συνεπώς ηθικών αρχών αποτελεί ένα αξιοπρόσεχτο εμπόδιο στη λήψη αποφάσεων που ενδέχεται να εγείρει ζήτημα επιχειρησιακών συγκρούσεων.

Το έκτο κατά σειρά εμπόδιο συναντάται στο γεγονός ότι η ηθική συμπεριφορά διαπλάθεται βάσει των ανθρώπινων ατελειών. Δηλαδή όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης, ακόμη και εκείνα που έχουν τις καλύτερες προθέσεις, μπορεί να σφάλουν όσων αφορά τα κίνητρα και τις κινήσεις τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ένα ανώτατο στέλεχος της Wall Street, ο Dennis Levine, ο οποίος αν και ξεκίνησε χωρίς πολλά κέρδη τελικά κατάφερε να έχει συνολικά ετήσια κέρδη που έφταναν τα 1.000.000 \$. Παρόλα αυτά για 7 χρόνια εκμεταλλευόταν κάποιες εσωτερικές πληροφορίες μιας τράπεζας της Ελβετίας. Ο συγκεκριμένος άνθρωπος τελικά διώχθηκε από το νόμο και οδηγήθηκε στην φυλακή. Ο άνθρωπος αυτός κατόπιν παραδέχθηκε ότι έπεσε θύμα της φιλοδοξίας του παρόλο που ποτέ δεν είχε σκεφτεί να κάνει κάτι παράνομο ο πειρασμός για εύκολο κέρδος νίκησε την τιμιότητά του.

Έβδομο και τελευταίο εμπόδιο στην λήψη ηθικά σωστών αποφάσεων είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια κάνουν την εμφάνιση τους νέα ηθικά προβλήματα που απασχολούν τους μάνατζερ των επιχειρήσεων και τα οποία δεν είναι εύκολο να διευθετηθούν βάσει των παραδοσιακών ηθικών κατευθύνσεων. Για παράδειγμα η μοντέρνα ηθική θεωρία δεν έχει αναπτύξει ακόμα μια επαρκή αρχή για να σταθμίζει την ανθρώπινη ζωή σε σχέση με τους οικονομικούς παράγοντες σε μια απόφαση. Δηλαδή κάποιες έρευνες είναι ικανές να προβλέψουν ότι ένα ποσοστό ατόμων που ασχολούνται με χημικά στο μέλλον θα προσβληθούν από καρκίνο. Το ερώτημα που προκύπτει εδώ είναι πως αυτή η πληροφορία θα ήταν δυνατόν να εξισορροπηθεί σε σχέση με το κόστος των ρυθμίσεων, τις επενδύσεις κεφαλαίου ή την απώλεια εργασίας.

Επίσης προκύπτουν και άλλα προβλήματα που προκαλούν συγκρούσεις όπως για παράδειγμα οι απομιμήσεις επώνυμων και ακριβών αρωμάτων. Επειδή ένα άρωμα δεν μπορεί να έχει εμπορικό σήμα όπως μία επώνυμη μάρκα, οι απομιμήσεις είναι νόμιμες και μπορούν να πουληθούν φθηνά ώστε να συναγωνίζονται την καθιερωμένη. Φυσικά, οι απομιμήσεις προϊόντων αποτελούν ένα πανάρχαιο πρόβλημα. Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως τέτοιου είδους νέας φύσεως προβλήματα οδηγούν τα στελέχη σε ηθική σύγχυση και κάνουν τις συγκρούσεις αναπόφευκτες στην προσπάθεια επίλυσής τους.¹³

13. "Corporate cosial responsibility", Merritt, Giles Nourick, Shari, 2001.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η ηθική είναι μια πολύ σημαντική έννοια, η οποία πρέπει να διέπει, να απασχολεί και να προβληματίζει κάθε επιχείρηση σε οποιαδήποτε ενέργειά της. Η επιχειρησιακή ηθική λοιπόν αφορά μια πλειάδα, ανόμοιων μεταξύ τους, ζητημάτων μέσα σε μια επιχείρηση και ευθύνεται συχνά για την δημιουργία επιχειρησιακών συγκρούσεων.

Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν κάποιες ηθικά σωστές αποφάσεις, προκειμένου να αποφευχθούν οι συγκρούσεις, πρέπει να γνωρίζουν του τύπους των ηθικών επιχειρησιακών ζητημάτων. Οι τύποι αυτοί έχουν να κάνουν με την προσωπική και την λειτουργική φύση των ηθικών ζητημάτων, αλλά και με την επιχειρησιακή πολιτική αυτών των ηθικών ζητημάτων που αφορούν μια επιχείρηση και ευθύνονται για την δημιουργία συγκρούσεων.

Αιτίες όπως προσωπικοί στόχοι και συμφέροντα, ανταγωνιστικές πιέσεις στα κέρδη και πολιτισμικές αντιθέσεις δημιουργούν ηθικά προβλήματα και στέκονται εμπόδιο στη λήψη ηθικά σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων.

Τέλος λοιπόν γίνεται λόγος για τα εμπόδια, που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, στην λήψη ηθικών αποφάσεων και μέσα από μια πλειάδα παραδειγμάτων γίνονται καλύτερα κατανοητά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρακάτω ενότητα θα γίνει λόγος για την ολική ποιότητα, η οποία αφορά τις επιχειρήσεις και σαν σκοπό της έχει την συνεχή βελτίωση τους σε κάθε τομέα. Η ολική ποιότητα δέχεται επιδράσεις από παράγοντες που επηρεάζουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα ο ρόλος των παραγόντων, πάνω στους οποίους κυριαρχεί το ανθρώπινο στοιχείο, είναι σπουδαίος στην εφαρμογή αυτής της προσέγγισης. Η οποία είναι καθοριστική για την συμπεριφορά και την εικόνα της επιχείρησης.

Όπως είναι λογικό σε ένα χώρο που δραστηριοποιούνται πολλοί άνθρωποι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες και αναμενόμενες. Αυτό συμβαίνει γιατί ο καθένας πρεσβεύει διάφορες ιδέες, αντιλήψεις, και αξίες και επιδιώκει να πραγματοποιήσει τους δικούς του στόχους. Όμως αυτοί οι στόχοι πολλές φορές είναι διαφορετικοί και δεν συμπίπτουν μεταξύ τους. Πράγμα που δικαιολογεί την εμφάνιση του φαινομένου των συγκρούσεων των ατόμων, των ομάδων μιας επιχείρησης ή ακόμα και των ίδιων των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Αυτή η κατάσταση έχει επιπτώσεις τόσο στην λειτουργία και την υπόσταση της επιχείρησης καθώς και στην ολική ποιότητα.

Παρακάτω λοιπόν θα ασχοληθούμε με τις επιπτώσεις των επιχειρησιακών συγκρούσεων στην ολική ποιότητα. Έπειτα θα αναλύσουμε τις επιδράσεις που έχει η ολική ποιότητα στην συμπεριφορά και την πορεία της επιχείρησης και τέλος μέσω της εφαρμογής της ολικής ποιότητας από μέρους των επιχειρήσεων θα προταθούν κάποιοι τρόποι αντιμετώπισης των επιχειρησιακών συγκρούσεων.

6.1: ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η ολική ποιότητα έχει να κάνει κυρίως με την ποιότητα του ανθρώπου ανάλογα με την προσωπικότητα και τη θέση που αυτός κατέχει μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή είτε είναι ένας απλός εργαζόμενος, είτε είναι ένα διοικητικό στέλεχος ή ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Δηλαδή πρόκειται για την ποιότητα της αντίληψης και της συμπεριφοράς του στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας. Όταν γίνεται λόγος για ομαδική εργασία οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων της ομάδας είναι αναμενόμενες όπως και αναπόφευκτες. Οι συγκρούσεις και οι διαφωνίες πηγάζουν από τη συμπεριφορά των ατόμων καθώς το κάθε άτομο προσπαθεί με κάθε τρόπο να ικανοποιήσει τους δικούς του στόχους, συμπεριφορά που έρχεται σε σύγκρουση με αυτή των άλλων ατόμων της ομάδας. Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό όλες αυτές οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις έχουν αντίκτυπο στην ποιότητα, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εικόνα και τη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν θα αναλύσουμε τον αντίκτυπο που έχουν οι διαφωνίες των ατόμων και κατά συνέπεια οι επιχειρησιακές συγκρούσεις πάνω στην ολική ποιότητα.

Οι πηγές των επιχειρησιακών συγκρούσεων, οι οποίες επηρεάζουν την ποιότητα, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες στις ενδογενείς και στις εξωγενείς. Οι ενδογενείς πηγές διακρίνονται ως εξής:

1. Συγκρούσεις που προέρχονται από τον τρόπο ηγεσίας:

Η πηγή αυτών των επιχειρησιακών συγκρούσεων είναι ο τρόπος συμπεριφοράς της ηγεσίας μιας επιχείρησης καθώς και η στάση του ηγέτη απέναντι στις ομάδες ατόμων που δουλεύουν μέσα στην επιχείρηση καθώς και στα άτομα που απαρτίζουν την κάθε ομάδα. Δηλαδή κάποιες φορές ο ηγέτης παρουσιάζει διαφορετική συμπεριφορά απέναντι σε μια ομάδα έναντι κάποιων

άλλων, καθώς επίσης κάποιες φορές αντιμετωπίζει με διαφορετικό τρόπο τα μέλη που απαρτίζουν μια ομάδα δείχνοντας την εύννοια του σε κάποια εξ αυτών. Στην πρώτη περίπτωση, δηλαδή όταν ο ηγέτης διαφοροποιεί την συμπεριφορά του απέναντι σε μια ομάδα, δημιουργείται σύγκρουση μεταξύ του ηγέτη και της ομάδα. Ενώ στη δεύτερη περίπτωση, όπου ο ηγέτης ευνοεί ορισμένα από τα άτομα μιας ομάδας έναντι άλλων, τότε η σύγκρουση περιορίζεται εντός των πλαισίων της ομάδας με αντιδράσεις προς το πρόσωπο του ηγέτη. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα ο ηγέτης να αποπροσανατολιστεί από τους στόχους της επιχείρησης, όπου ένας από αυτούς είναι και η βελτίωση της ποιότητας. Λόγω αυτού του αποπροσανατολισμού του, ο ηγέτης δυσκολεύεται να πραγματοποιήσει σωστό έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Όλα αυτά βέβαια έχουν αντίκτυπο στην ποιότητα του τελικού προϊόντος μιας και ο έλεγχος που πρέπει να διενεργείται για τη ποιότητα είναι αναποτελεσματικός.

Αυτός ο μη αποτελεσματικός έλεγχος από πλευράς ηγεσίας σε συνδυασμό με τον αποπροσανατολισμό και την επικέντρωση της προσοχής του ηγέτη με θέματα άσχετα με την ποιότητα, έχουν ως αποτέλεσμα την αδυναμία του ηγέτη να κατευθύνει την επιχείρηση και να δίνει σωστές εντολές πράγμα που επιφέρει την αύξηση ελαττωματικών προϊόντων. Αυτά τα ελαττωματικά προϊόντα η επιχείρηση πρέπει να είναι ικανή να τα εντοπίζει πριν φτάσουν στα χέρια του τελικού καταναλωτή, αν βέβαια επιθυμεί να βρίσκεται σε ευνοϊκή θέση. Και αυτό διότι η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια του καταναλωτή αποτελούν καθοριστικά στοιχεία για την επιχείρηση. Σε ένα αρχικό στάδιο η μη βελτίωση της ποιότητας είναι πιθανό να μην γίνει αντιληπτή από τον καταναλωτή, αν όμως αυτό συνεχιστεί τότε ολόκληρη η επιχείρηση θα έρθει αντιμέτωπη με ανυπέρβλητα εμπόδια τα οποία δεν θα είναι σε θέση να τα υπερβεί με αποτέλεσμα να μην μπορεί να συνεχίσει την ορθή της πορεία.

Την ίδια στιγμή ο ηγέτης δεν είναι ικανός να παρακολουθήσει τις αλλαγές που παρουσιάζονται στις μεταβλητές του περιβάλλοντος καθώς επίσης είναι

ανίκανος να συγκρίνει τις απαιτήσεις της αγοράς με τις δυνατότητες που εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Με αντίκτυπο την μη οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και σεμιναρίων για το προσωπικό με αποτέλεσμα την αδυναμία προσαρμογής της επιχείρησης στις ανάγκες της αγοράς για προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας.

2. Συγκρούσεις που προέρχονται από την σύνθεση και το μέγεθος της επιχείρησης:

Η πηγή αυτών των συγκρούσεων προέρχεται από την σύνθεση της επιχείρησης και από το μέγεθος αυτής. Όταν μιλάμε για σύνθεση εννοούμε τις ομάδες που δραστηριοποιούνται μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες αποτελούνται από άτομα τα οποία έχουν διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς, διαφορετικές απόψεις, ιδέες και αξίες. Αυτή λοιπόν η ανομοιογένεια των ομάδων σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το κάθε άτομο προσπαθεί με κάθε τρόπο να ικανοποιήσει τους ατομικούς στόχους και επιδιώξεις οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μιας και οι εργασίες αυτών των ομάδων δεν πραγματοποιούνται σωστά, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες και οι επιχειρήσεις έχουν πρόβλημα.

Από την άλλη πλευρά και το μέγεθος της ομάδας αποτελεί πηγή επιχειρησιακών συγκρούσεων. Και αυτό συμβαίνει γιατί ο μεγάλος αριθμός ατόμων ευνοεί την ανάπτυξη υποομάδων δηλαδή άτυπων ομάδων οι οποίες συνασπίζονται προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα τους με αποτέλεσμα να έρχονται σε σύγκρουση με τα υπόλοιπα άτομα. Επίσης όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα τόσο δυσκολότερο είναι να επιτευχθεί η συναίνεση μεταξύ των ατόμων που την απαρτίζουν. Και όσο βραδύτερη η κίνηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να εμφανιστεί μόνιμη δυσλειτουργία στην ομάδα. Δηλαδή όσο μεγαλύτερο είναι το αρχικό μέγεθος της ομάδας, τόσο δυσχεραίνεται η διαμόρφωση των τύπων επικοινωνίας και ο προσανατολισμός είναι στην επίλυση προβλημάτων της εργασίας και όχι των διαπροσωπικών σχέσεων με αποτέλεσμα οι συγκρούσεις να μένουν ανεπίλυτες.

Όλες αυτές οι συγκρούσεις έχουν σαν φυσικό επακόλουθο την δημιουργία ανταγωνιστικού κλίματος στην ομάδα και την προσπάθεια της επιβολής από την πλευρά της μιας ομάδας απέναντι στην άλλη. Αυτό το ανταγωνιστικό κλίμα καταργεί οποιαδήποτε ιδέα για συνεργασία, οδηγεί στην αποκέντρωση των ατόμων από τον κοινό στόχο και στην εμπλοκή τους σε μια προσπάθεια για εξόντωση του ενός από τον άλλον. Αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την παραγωγή προϊόντων με στόχο την καλύτερη δυνατή ποιότητα.

Όλη αυτή την κατάσταση την ενισχύει και το μέγεθος των ομάδων, το οποίο αποτελεί ένα αντικείμενο στοιχείο για την συγκέντρωση των μελών των ομάδων στο στόχο και την δημιουργία προϊόντων που να συμβαδίζουν ποιοτικά με τα πρότυπα.

3. Συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων

Οι συγκρούσεις δεν δημιουργούνται αποκλειστικά και μόνο ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας αλλά κάνουν την εμφάνιση τους και μεταξύ των ομάδων. Οι συγκρούσεις λοιπόν μεταξύ των ομάδων δημιουργούνται γιατί αυτές οι διάφορες ομάδες που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση επιδιώκουν να αποκομίσουν από τη διοίκηση της επιχείρησης όσους περισσότερους πόρους μπορούν με σκοπό να καταφέρουν να υλοποιήσουν τους στόχους που έχουν θέσει. Αυτή η κατάσταση είναι ικανή να οδηγήσει τις ομάδες σε ανταγωνισμό, να τις ωθήσει να αναπτύξουν επιθετικές τάσεις απέναντι στις άλλες ομάδες με αποτέλεσμα να διαλυθεί ο διάυλος επικοινωνίας και συνεννόησης μεταξύ των ομάδων. Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό όλη αυτή η κατάσταση δεν προάγει τους στόχους της επιχείρησης και συνεπώς αποτελεί και ανασταλτικό παράγοντα στην βελτίωση της ολικής ποιότητας. Αυτό συμβαίνει γιατί η παραγωγή προϊόντων που υπακούουν στα πρότυπα απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ των ατόμων στα πλαίσια της οποίας εντάσσεται η αλληλοβοήθεια,

ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων όσον αφορά τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

4. Συγκρούσεις απο εξωτερικές πηγές

Στην περίπτωση κατά την οποία μια ομάδα δέχεται απειλές από το εξωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή από εξωγενείς παράγοντες, τα μέλη αυτής της ομάδας προκειμένου να αντιμετωπίσουν την απειλή ξεχνούν τις οποίες διαφορές και αντιπαραθέσεις έχουν και συνασπίζονται κάτω από την ιδέα του κοινού οφέλους. Όταν όμως οι διαφορές και οι συγκρούσεις που υπάρχουν μέσα την ομάδα είναι μεγάλες τότε η παρουσία μιας εξωτερικής απειλής αποτελεί ευνοϊκό παράγοντα των εσωτερικών συγκρούσεων. Μια τέτοια περίπτωση αποτελεί μια καλή ευκαιρία για τους αντιπάλους, οι οποίοι εκμεταλλευόμενοι την δύσκολη θέση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, θα προσπαθήσουν να διασπάσουν την εσωτερική οργάνωσή της. Η διατήρηση μιας τέτοιας συμπεριφοράς είναι φανερό ότι ενισχύει δυναμικά το πλήγμα που δέχεται η επιχείρηση και ειδικότερα η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται.

Σαν συμπέρασμα όλων των παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η ολική ποιότητα είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις ομάδες που υπάρχουν μέσα στις επιχειρήσεις αλλά και με τα άτομα που απαρτίζουν αυτές τις ομάδες. Οποιαδήποτε λοιπόν ενέργεια δημιουργεί εντάσεις και συγκρούσεις ανάμεσα στις ομάδες αλλά και στα άτομα αυτών των ομάδων, τότε ταυτόχρονα δημιουργεί και αρνητικές συνέπειες στην ολική ποιότητα των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών που φτάνουν στο τελικό καταναλωτή. Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι η ποιότητα συνδέεται και με άλλα στοιχεία της επιχείρησης τα οποία επηρεάζονται και αυτά από τις επιχειρησιακές συγκρούσεις εξίσου με τα παραπάνω.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η κάθε σύγκρουση έχει την αφετηρία της στις διαφορές στόχων, προσπαθειών, συμφερόντων, προσέγγισης, χρονισμού

και στάσης. Οι συγκρούσεις σε μεγάλο βαθμό προκαλούνται ενσυνείδητα από τους εμπλεκόμενους και παράγονται σκόπιμα. Πολλές φορές οι συγκρούσεις αργούν να εκδηλωθούν, αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν. Μπορεί τα μέλη μιας ομάδας να συγκαλύπτουν τις συγκρούσεις που έχουν δημιουργηθεί και η απόδοση της ομάδας να μην φτάνει ποτέ στο βέλτιστο σημείο. Από την άλλη, με πάρα πολλές συγκρούσεις γίνεται υπερβολική διοχέτευση ενέργειας σε αντιπαραθέσεις και άσκηση εξουσίας σε βάρος των καθηκόντων της ομάδας. Οι συγκρούσεις αυτές έχουν πολλές αιτίες (κατά Walton & Dutton, 1969) αυτές περιλαμβάνουν:

- i. Αλληλεξάρτηση καθηκόντων: Δηλαδή όταν οι διαδικασίες αλληλεξαρτώνται και τα άτομα που τις εκτελούν βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση. Μια βάση προκειμένου το παραπάνω να γίνει κατανοητό αποτελεί το φαινόμενο της αναλογίας της μηχανής με είσοδο – διεργασία – έξοδο. Κατά συνέπεια, αποτυχίες σε ένα τμήμα της διεργασίας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα σε ένα άλλο. Ένας τύπος αλληλεξάρτησης καθηκόντων είναι η σειριακή αλληλεξάρτηση των διεργασιών. Καταλήγει σε άμεσες συγκρούσεις σχετικά με αστοχίες στην έξοδο της διεργασίας. Ένας άλλος τύπος είναι η αμοιβαία αλληλεξάρτηση, όπου η διεργασία και η έξοδος εξαρτώνται από άλλη διεργασία που ελέγχεται από άλλη ομάδα. Τότε, ο μάνατζερ πρέπει να εξετάσει την οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ των ομάδων.
- ii. Διαφορετικοί κεντρικοί στόχοι: Οι ομάδες που βρίσκονται μαζί για μεγάλο χρονικό διάστημα αναπτύσσουν διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας και τελικά μπορεί να αναπτύξουν “σκέψη ομάδας”. Ο συγχρονισμός τους μπορεί να αποσυγχρονιστεί από εκείνον του τμήματος ή όλου του οργανισμού και να δημιουργηθεί σύγκρουση, όχι λόγω της διαφορετικής λειτουργίας αλλά της διαφοράς στις κατευθύνσεις.
- iii. Δομές ανταμοιβής: Όταν σε μια δομή ένα άτομο ανταμείβεται καλύτερα για την ίδια ποσότητα και ποιότητα παραγωγής, δημιουργείται δυσαρέσκεια

στους άλλους λόγω του αισθήματος αδικίας που τους διακατέχει. Η ανάπτυξη ισότιμων συστημάτων πληρωμής μπορεί να είναι πολύ δύσκολο εγχείρημα, αλλά οι μάνατζερ ανθρώπινων πόρων πρέπει να φροντίσουν ότι οποίο σύστημα και αν εφαρμόσουν δεν θα δημιουργεί σύγκρουση από την άποψη αυτή. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο στην περίπτωση ανάπτυξης δομών ανταμοιβής που ισχύουν για πολλές αλληλοεξαρτώμενες και τμήματα της επιχείρησης.¹⁴

14. "Conflict Resolution Heidi Burgess", Guy M. Burgess.

6.2: Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Ο ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για να λειτουργήσει σωστά και επιτυχημένα μια επιχείρηση πρέπει όλα τα στοιχεία της να συνδέονται στενά όχι μόνο μεταξύ τους αλλά και με στοιχεία του περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσεται η επιχείρηση. Στον παραπάνω κανόνα δεν θα μπορούσε, σε καμία περίπτωση, να αποτελεί εξαίρεση η ολική ποιότητα. Οι επιπτώσεις λοιπόν που υφίσταται η ολική ποιότητα από τις επιχειρησιακές συγκρούσεις προχωρούν ακόμα παραπέρα επιδρώντας και σε άλλους παράγοντες οι οποίοι με τη σειρά τους επιδρούν στην μετέπειτα πορεία της επιχείρησης. Σε αυτό το δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στις αλλαγές που πραγματοποιούνται μέσα σε μια επιχείρηση και σε άλλα στοιχεία και το πώς τελικά διαμορφώνεται η συμπεριφορά και η θέση της επιχείρησης.

Οι επιπτώσεις που δημιουργούνται από την κακή ποιότητα των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης κάνουν αισθητή την εμφάνιση τους όχι μόνο στο εσωτερικό περιβάλλον αυτής της επιχείρησης αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή στην αγορά.

Η πρώτη, και κατά πάσα πιθανότητα, η πιο σημαντική αρνητική συνέπεια είναι η αύξηση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων που παράγονται. Αυτή η αύξηση των ελαττωματικών προϊόντων έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση κάποιων ειδικών εξόδων για την επιχείρηση και όταν κάνουμε λόγο για ειδικά έξοδα εννοούμε τα έξοδα αποθήκευσης. Εξαιτίας των παραπάνω παρουσιάζεται μείωση στην παραγωγικότητα η οποία ταυτίζεται με την αύξηση του κόστους παραγωγής. Στην αύξηση του κόστους παραγωγής τώρα έρχεται να προστεθεί με τη σειρά της και η αύξηση του κόστους από τη δημιουργία ελαττωματικών προϊόντων εντός και εκτός της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει για το λόγο ότι υπάρχει μεγάλη χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που θα παραχθούν τα προϊόντα μέχρι τη στιγμή εκείνη που οι ειδικοί θα εντοπίσουν τα ελαττωματικά

και θα τα αποσύρουν από την αγορά. Όλη αυτή η διαδικασία λοιπόν είναι αρκετά χρονοβόρα και αφήνει ένα μεγάλο ποσό κόστους στην επιχείρηση.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η μείωση της παραγωγικότητας ταυτίζεται με την αύξηση του κόστους παραγωγής. Όλα λοιπόν αυτά σε συνδυασμό με τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση των περιθωρίων κέρδους και τη μείωση του οικονομικού κέρδους της επιχείρησης. .

Από όσα αναφέραμε παραπάνω μπορεί να γίνει κατανοητό ότι ένας πιστικός ορισμός για την έννοια της ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση των αναγκών του τελικού καταναλωτή. Εύκολα μπορεί να γίνει κατανοητό ότι προκειμένου μια επιχείρηση να είναι ικανή να ικανοποιήσει τους πελάτες πρέπει να διαθέτει, και αν δεν διαθέτει να προσπαθήσει να αναπτύξει, ένα κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας στο εσωτερικό περιβάλλον της. Αυτό το κλίμα είναι δύσκολο να αναπτυχθεί σε επιχειρήσεις οι οποίες αντιμετωπίζουν συγκρούσεις. Αυτή η παραπάνω δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι οι συγκρούσεις που πραγματοποιούνται δεν αφήνουν χρόνο και χώρο στις επιχειρήσεις προκειμένου να διεξάγουν τις κατάλληλες έρευνες αγοράς και να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις των αναγκών που έχουν οι καταναλωτές αλλά και να εντοπίσουν τις νέες ανάγκες που θα κληθούν να καλύψουν. Σε περιπτώσεις όπως η παραπάνω η επιχείρηση, παλεύοντας να ξεπεράσει τις συγκρούσεις, αναγκάζεται πολλές φορές να αντιμετωπίσει τους πελάτες της ως αναγκαίο κακό και να διατηρεί απέναντί τους μια παθητική στάση η οποία, τις περισσότερες φορές, γίνεται αντιληπτή από το αγοραστικό κοινό. Αυτό βέβαια έχει αρνητικά αποτελέσματα για την ίδια την επιχείρηση μιας και πελάτης παύουν πλέον να έχουν μια σχέση εμπιστοσύνης με την επιχείρηση, επηρεάζονται με αρνητικό τρόπο και συνεπώς αναζητούν άλλη επιχείρηση που θα καλύψει τις ανάγκες και τα θέλω τους. Όταν λοιπόν οι καταναλωτές κάνουν την απειλή τους πραγματικότητα τότε η επιχείρηση παίρνει την κατιούσα. Κύρια αίτια αυτής της καθοδικής πορείας που θα ακολουθήσει από εδώ και πέρα η επιχείρηση είναι η έλλειψη σταθερών εσωτερικών και εξωτερικών

πελατών. Πράγμα που οδηγεί την επιχείρηση σε μείωση της ισχύς της στην αγορά καθώς και σε μείωση του μεριδίου αγοράς που μέχρι τώρα κατείχε. Τέλος είναι φανερό ότι η μείωση της δύναμης και της υπεροχής της επιχείρησης στην αγορά θα επιφέρει μείωση του κέρδους της.

Η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε φάση παρακμής και σε κατάρρευση εξαιτίας του ότι πολλές φορές προσφέρει στους καταναλωτές προϊόντα και υπηρεσίες χαμηλής και κακής ποιότητας, αλλά και εξαιτίας της μείωσης της ανταγωνιστικότητας που μπορεί να έχει. Όλη αυτή η κατάσταση δεν δίνει στην επιχείρηση την ευκαιρία να μπορέσει να αυξήσει, έστω και για μικρό χρονικό διάστημα, τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών της, ούτε και να βάλει μακροχρόνιους και ριψοκίνδυνους στόχους. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση περιορίζεται, μιας και δεν μπορεί να κάνει αλλιώς, σε βραχυπρόθεσμους, συντηρητικούς και εν μέρει ικανοποιητικούς, για την δύσκολη και δυσμενή κατάσταση στην οποία βρίσκεται, στόχους.

Τέλος η ποιότητα που έχουν τα προϊόντα και υπηρεσίες μιας επιχείρησης καθώς και οι διαδικασίες τις καθορίζουν όχι μόνο το βαθμό κατά τον οποίο μένουν ικανοποιημένοι οι τελικοί αγοραστές αλλά και την οικονομική απόδοση και συνεπώς την επιβίωση του οργανισμού. Η ποιότητα λοιπόν είναι ένας παράγοντας διαφοροποίησης της αγοράς και αποτελεί επίσης και το κλειδί για την βελτιστοποίηση των οικονομικών πόρων. Η κακή ποιότητα λοιπόν αποτελεί της αρχή για μια πτωτική και συνεπώς, δυσάρεστη κατάσταση για την επιχείρηση.

6.3: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Όσον αφορά το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, πολλές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ανάγκη από μια αλλαγή. Η αλλαγή αυτή μπορεί άλλες φορές να έχει ως σκοπό την καλύτερη προσαρμογή της επιχείρησης στα εξωτερικά δεδομένα της, και άλλες φορές να αφορά το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και την αντιμετώπιση κάποιων προβλημάτων, όπως οι συγκρούσεις που συντελούνται μέσα σε αυτή.

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω έχουν ως βάση τους την ανθρώπινη συμπεριφορά, την ομαδική εργασία και την καλύτερη ικανοποίηση των τελικών καταναλωτών. Σε αυτό το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο αυτής της ενότητας θα εστιάσουμε στον τρόπο με τον οποίο η ολική ποιότητα είναι ικανή να βοηθήσει στα παραπάνω προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Αυτό το κεφάλαιο περιλαμβάνει τρία υποκεφάλαια. Το πρώτο από αυτά αναφέρεται στις γενικές αρχές που διέπουν, και πρέπει να διέπουν, την ολική ποιότητα, ενώ το δεύτερο ασχολείται με τα προγράμματα της ολικής ποιότητας, δηλαδή μας εξηγεί πως μπορούν να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις που συμβαίνουν στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων με την εφαρμογή των προγραμμάτων της ολικής ποιότητας. Ενώ το τρίτο προτείνει κάποιους τρόπους αντιμετώπισης των επιχειρησιακών συγκρούσεων οι οποίες υπονομεύουν την ολική ποιότητα.

6.3.1 Οι γενικές αρχές της ολικής ποιότητας.

Παρακάτω θα αναλυθούν και θα μελετηθούν οι γενικές αρχές της ολικής ποιότητας. Αυτές λοιπόν οι θεμελιώδεις αρχές που διέπουν την ολική ποιότητα, αποτελούν το εφελτήριο προκειμένου να πραγματοποιηθούν σημαντικές

αλλαγές και διαφοροποιήσεις, οι οποίες αφορούν δραστηριότητες που προσδιορίζουν την λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι γενικές αυτές αρχές είναι ικανές να δώσουν έμμεσες λύσεις στα προβλήματα που δημιουργούν στις επιχειρήσεις οι συγκρούσεις, και θα αναλυθούν λεπτομερώς παρακάτω.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι μια από τις πρώτες γενικές αρχές της ολικής ποιότητας. Κατά συνέπεια λοιπόν ο άνθρωπος αποτελεί καθοριστικό παράγοντα προκειμένου να γίνει εφαρμογή της αρχής της ολικής ποιότητας μέσα σε έναν οργανισμό. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί και να εστιάζει το ενδιαφέρον της στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών από τους ανθρώπους για τους ανθρώπους. Βέβαια κανένα μοντέλο δεν είναι απόλυτα ικανό να διασφαλίσει την επιτυχία σε έναν οργανισμό. Μπορεί όμως να ανοίξει το δρόμο στον ανθρώπινο παράγοντα ακολουθώντας μεθόδους σκέψης και έτσι να καταφέρει τελικά ένας οργανισμός, μέσω της ολικής ποιότητας να αγγίξει την κορυφή της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα γίνεται πιο εύκολη η αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι τεχνολογίες και πιο αποτελεσματικές οι μέθοδοι οργάνωσης. Τα παραπάνω λοιπόν στοιχεία είναι ικανά να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποφύγει ή ακόμη και να επιλύσει τα προβλήματα που δημιουργούνται από τις συγκρούσεις και αυτό 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. Κατά συνέπεια όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση καθώς και οι ομάδες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε χαμηλά επίπεδα της ιεραρχικής δομής δεν διακατέχονται από το αίσθημα της αδικίας, της ανασφάλειας και της καταπίεσης με αποτέλεσμα να μην δημιουργούνται συγκρούσεις και ξεσπάσματα ενάντια στα υψηλότερα, ιεραρχικά, μέλη.

Μια άλλη αρχή από την οποία πρέπει να διέπεται η ολική ποιότητα είναι ο προσανατολισμός προς τον πελάτη. Δηλαδή η κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ως απώτερο στόχο της, την όσο το δυνατόν καλύτερη ικανοποίηση των

προσδοκιών και των απαιτήσεων των καταναλωτών της. Ο στόχος αυτός της επιχείρησης πραγματοποιείται κατά ένα μεγάλο μέρος με την προσφορά υψηλά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η έννοια του πελάτη δεν περιορίζεται σε στενά όρια αλλά παίρνει ευρύτερες διαστάσεις καλύπτοντας όχι μόνο τον εξωτερικό αλλά και τον εσωτερικό πελάτη. Παρόλο που αυτή η ιδέα είναι πολύ σημαντική, η αλήθεια είναι ότι δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή από το σύνολο των εργαζομένων μιας επιχείρησης, για το λόγο ότι ο καθένας εστιάζει την προσοχή και το ενδιαφέρον του σε καθαρά ατομικούς στόχους οι οποίοι ευθύνονται για την δημιουργία των επιχειρησιακών συγκρούσεων.

Όλοι λοιπόν οι εργαζόμενοι πρέπει να αφήσουν τα ατομικά τους οφέλη και να νοιαστούν για ένα συγκεκριμένο στόχο, ο οποίος είναι ένας κοινός στόχος και έχει όφελος για όλους, αλλά ταυτόχρονα είναι και ατομικός στόχος δηλαδή εξυπηρετεί τον καθένα ξεχωριστά. Το παραπάνω συμβαίνει γιατί εσωτερικός πελάτης είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος, άρα θέτοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών, οι εργαζόμενοι, αναφέρονται στους εαυτούς τους, έχοντας μάλιστα το πλεονέκτημα να δημιουργήσουν το προϊόν σύμφωνα και με τις δικές τους προδιαγραφές. Αν λοιπόν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν την ουσία αυτού του στόχου, τότε οι συγκρούσεις που κάνουν την εμφάνισή τους στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον θα μειωθούν ή θα εκλείψουν και το προσωπικό της επιχείρησης θα είναι ικανοποιημένο.

Μια άλλη γενική αρχή της ολικής ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση. Η επιχείρηση προκειμένου να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των καταναλωτών της με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο γίνεται, επιδιώκει σημαντικές βελτιώσεις τόσο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών της, δηλαδή βελτιώσεις που αφορούν την οικονομία, την ασφάλεια και την ευκολία στη χρήση, όσο και στον τρόπο εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Όταν κάνουμε λόγο λοιπόν για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση εννοούμε και την

συνεχή βελτίωση του προσωπικού που εργάζεται για αυτό το σκοπό. Προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας στον οργανισμό οι δημιουργικότητα και οι καινοτομίες κρίνονται απαραίτητες.

Στην συγκεκριμένη διεργασία πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το προσωπικό της επιχείρησης διότι όπως αναφέραμε και παραπάνω το προσωπικό αποτελεί τους εσωτερικούς πελάτες της, οι οποίοι μπορούν με τη συμπεριφορά τους να την επηρεάσουν. Η διοικητική ομάδα έχει καθήκον να εκμεταλλευτεί σωστά την ιδιότητα του προσωπικού ως πελάτη λαμβάνοντας σοβαρά υπ' όψιν τη γνώμη του όσον αφορά την ποιότητα και διευρύνοντας του το δικαίωμα της συμμετοχής στις αποφάσεις της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν οι εσωτερικοί αυτοί πελάτες έχουν την ικανότητα να οδηγήσουν την επιχείρηση πιο κοντά στις πραγματικές απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού. Αυτή η ενέργεια είναι ικανή να κρατήσει το ενδιαφέρον του προσωπικού αμείωτο και αναπόσπαστο από το στόχο της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί ο κάθε εργαζόμενος νιώθει ότι είναι σημαντικός για την επιχείρηση και ότι η γνώμη και η παρουσία του έχει βαρύτητα. Το αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να αποφυγή διαφωνιών και συγκρούσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Στην συνέχεια άλλη μια θεμελιώδης αρχή της ολικής ποιότητα είναι η δέσμευση ηγεσίας. Έτσι λοιπόν η δέσμευση και η συμμετοχή του προσωπικού μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη γενική διεύθυνση αυτής, η οποία πρέπει να είναι σε θέση να δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές, να θέτει στόχους, να προωθεί και να στηρίζει οράματα, να παρακινεί και να επιβραβεύει. Το κορυφαίο στέλεχος πρέπει να έχει εμφανή συμμετοχή και να διαδίδει την ολική ποιότητα. Τα στελέχη είναι τα άτομα εκείνα τα οποία θα διαμορφώσουν τις οργανωτικές αξίες των συνεργατών τους και θα ασχολούνται ανελλιπώς με την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και την επίλυση των προβλημάτων της ολικής ποιότητας. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να εκτελούν όσο το δυνατόν καλύτερα το έργο που έχουν αναλάβει γιατί εκτός των άλλων, η συμπεριφορά τους αποτελεί ένα καλό παράδειγμα προς μίμηση για το προσωπικό το οποίο

μέσω αυτού του τρόπου προσανατολίζεται καλύτερα στην εργασία του. Παράλληλα καλλιεργείται ένα αίσθημα σεβασμού από πλευράς προσωπικού προς την διοίκηση, πράγμα θετικό γιατί περιορίζονται οι επιθετικές, επαναστατικές πράξεις των εργατών έναντι της ηγεσίας καθώς και οι εκδηλώσεις παραπόνων του προσωπικού στα πλαίσια της συζήτησης και συνεπώς οι συγκρούσεις δεν κάνουν την εμφάνισή τους.

Η εκπαίδευση είναι μια ακόμη αρχή της ολικής ποιότητας. Από πολύ παλιά μέχρι και σήμερα η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει την άποψη ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες, για την κάθε θέση, δραστηριότητες για τις οποίες έχουν επιλεγθεί. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι αυτή που σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει, αξιολογεί και θέτει κατευθύνσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να κινηθούν. Δηλαδή η διοίκηση δίνει εντολές τις οποίες οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτελέσουν.

Αυτό το σκεπτικό όμως κάπου χωλαίνει καθώς αφήνει ανεκμετάλλευτη την εμπειρία, την κρίση και την δημιουργικότητα που μπορεί να διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Οι διοικούντες πρέπει να καταλάβουν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένας πολύτιμος συντελεστής για την παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμισή και ανάπτυξη του, μέσω της διευρύνσεις του ρόλου του και την συνεχή του εκπαίδευση είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την επικράτηση ενός αρμονικού κλίματος μέσα στην επιχείρηση. Εξαιτίας αυτού το προσωπικό της επιχείρησης έρχεται σε επαφή και κατανοεί το αντικείμενο εργασίας των υπολοίπων και καθίσταται ικανό, μέσω της επιχείρησης, να συνδυάζει τις πληροφορίες και τις γνώσεις που διαθέτει με τις συνθήκες που υπάρχουν, κατανοώντας καλύτερα την συμπεριφορά της επιχείρησης. Έτσι το προσωπικό απαλλαγμένο πλέον από συμπλέγματα είναι ικανό να αντιμετωπίσει με ωριμότητα κάποιες καταστάσεις δίνοντας σε κάθε κατάσταση τις σωστές διαστάσεις.

Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών είναι μια ακόμη γενική αρχή της ολικής ποιότητας. Η φιλοσοφία αυτή προϋποθέτει άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό στον εντοπισμό των προβλημάτων και στην επίλυση τους. Έτσι λοιπόν η παραπάνω φιλοσοφία θεωρείται ως σταθερή συνέπεια της ορθής και αποτελεσματικής εκπαίδευσης του προσωπικού. Κατά την εκπαίδευσή του αυτή το προσωπικό πασχίζει και προσπαθεί να τελειοποιηθεί και να ανακαλύψει και να εξαλείψει τυχόν λάθη και ατέλειες. Η εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας στην επιχείρηση από πλευράς ηγεσίας και η επικράτησή της στο γενικό κλίμα της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα αφενός την πλήρη εστίαση του προσωπικού στους στόχους που έχει θέσει η ομάδα και αφετέρου, την καθιέρωση αυτής της φιλοσοφίας ως ατομικό στόχο του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Εξαιτίας όλων των παραπάνω καλλιεργείται και τελικά κυριαρχεί στο εσωτερικό της επιχείρησης ένα κλίμα ομόνοιας και συνεργασίας το οποίο προάγει την εξέλιξη της επιχείρησης και συνεπώς την ολική ποιότητα.

Μια τελευταία αρχή που διέπει την ολική ποιότητα είναι η διασφάλιση αυτής της ποιότητας. Τα τελικά προϊόντα μιας επιχείρησης, δηλαδή αυτά που φτάνουν στα χέρια του καταναλωτή, πρέπει να είναι ανάλογα των δεσμεύσεων και των υποσχέσεων που έχει δώσει η επιχείρηση στις απαιτήσεις των πελατών της. Για τον λόγο αυτό όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την διασφάλιση πιστοποίησης για την διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων που προσφέρουν, αποκτώντας με αυτό τον τρόπο την εμπιστοσύνη του καταναλωτή. Τόσο το «ISO 9000» όσο και το «ISO 14000» είναι στην πραγματικότητα σειρές προτύπων που αναφέρονται για ευκολία με αυτούς τους γενικούς όρους. Και οι δύο ομάδες αποτελούνται από πρότυπα και κατευθυντήριες οδηγίες όπου έχουν άμεσες σχέσεις με τα συστήματα διοίκησης, καθώς και από βοηθητικά πρότυπα που αφορούν την ορολογία αλλά και συγκεκριμένες διαδικασίες, όπως η αξιολόγηση .

Αυτά τα συστήματα ποιότητας είναι σχεδιασμένα ώστε να προσφέρουν τόσο την υποστήριξη όσο και το μηχανισμό για την αποτελεσματική διεξαγωγή

δραστηριοτήτων ποιότητας σε έναν οργανισμό. Δηλαδή πρόκειται για συστηματικά μέσα για την διαχείριση της ποιότητας στον οργανισμό. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός φροντίζει και λειτουργεί αποτελεσματικά ένα σύστημα μάνατζμεντ της ποιότητας.¹⁵

Έτσι λοιπόν τα συστήματα ποιότητας και οι σειρές αυτών των προτύπων καθιερώνουν διεργασίες για την εσωτερική επικοινωνία στον οργανισμό, οι οποίες αφορούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Μέσω αυτή της διαδικασίας οι αποφάσεις που παίρνονται από τη διοίκηση γίνονται γνωστές σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και αντίστροφα, δηλαδή προτάσεις και αποφάσεις των εργαζομένων γίνονται γνωστές στην διοίκηση. Επιπλέον, απαιτεί τη μέτρηση, την ανάλυση και την βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού, ενώ υποδεικνύει σαν τρόπους βελτίωσης αυτής, την παροχή κινήτρων αλλά και τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, μέρος των οποίων είναι και η υγιεινή με την ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας

6.3.2: Προγράμματα ολικής ποιότητας

Για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των προγραμμάτων ολικής ποιότητας έχουν χρησιμοποιηθεί, κατά καιρούς, πάρα πολλές μέθοδοι. Τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά των προγραμμάτων αυτών εφαρμόζονται πολύ συχνά τόσο σε πολλές επιχειρήσεις όσο και σε ακαδημαϊκά ιδρύματα. Παρακάτω ακολουθεί μια περιγραφή των χαρακτηριστικών των προγραμμάτων ολικής ποιότητας:

Σχέσεις Εργασίας: Μέσα στους κόλπους ενός οργανισμού η ποιότητα είναι ευθύνη όλων και όχι ατομική ευθύνη, δηλαδή δεν εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την ατομική βούληση αλλά έρχεται σαν αποτέλεσμα της καλής

15. «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Μια εισαγωγή», Paul T. James, Κλειδάριθμος 1998.

διαχείρισης. Η ευθύνη για την ποιότητα πρέπει να ανήκει κατά κύριο λόγο στην διοίκηση ενός οργανισμού και κατόπιν στους εργαζομένους, οι οποίοι έχουν λιγότερες δυνατότητες για τον αποτελεσματικό έλεγχο και την βελτίωση της ολικής ποιότητας. Η ποιότητα λοιπόν πρέπει να αποτελεί κοινή ευθύνη για όλους. Η ανάθεση αυτής της κοινής ευθύνης συμβάλει θετικά και βοηθάει στο να αναπτυχθεί ένα κλίμα καλύτερης συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, δηλαδή μεταξύ των άμεσα ενδιαφερομένων για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο οι προσπάθειες της επιχείρησης εστιάζονται στην επίτευξη κοινών στόχων αντί στην επίλυση προσωπικών διαφορών οι οποίες προκαλούν διαφωνίες και συγκρούσεις και υπονομεύουν έτσι θέματα ποιότητας.

Ακριβής μέτρηση: Στην σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα ο κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί με ευκολία τις υπάρχουσες στατιστικές, προκειμένου να αναλύσει σημαντικές μεταβλητές που αφορούν τις διαδικασίες λειτουργίας του. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να εντοπίσουν, με περισσότερη ευκολία, αλλά και να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα. Βέβαια ο εντοπισμός και η επίλυση των προβλημάτων γίνεται ευκολότερη καθώς μέσω αυτών των μεθόδων το κάθε άτομο καλείται να αναλάβει τις ευθύνες του και σε περίπτωση εμφάνισης λάθους η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει τον υπαίτιο για κάθε λάθος. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται οι επιχειρησιακές συγκρούσεις μιας και δεν διαταράσσεται η γαλήνη και η αρμονία της επιχείρησης.

Αξιολόγηση – Βαθμολόγηση επιδόσεων (benchmarking): Ο όρος benchmarking σχετίζεται με την ποιοτική μέτρηση των απόψεων των πελατών μιας επιχείρησης καθώς επίσης και με τη μέτρηση και την οριοθέτηση αυτής της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Δηλαδή όταν μιλάμε για benchmarking εννοούμε την βαθμολόγηση των επιδόσεων ενός οργανισμού. Ο όρος benchmarking είναι

ένα πολύ σημαντικό εργαλείο μάθησης, μιας και επικεντρώνεται στις επιδράσεις των πρώτων προκειμένου να μάθει την εμπειρία των άλλων και να υιοθετήσει τις καλύτερες μεθόδους, με στόχο να βελτιώσει τις λειτουργίες της επιχείρησης και να πετύχει μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα. Στην σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα ως benchmarking μπορούμε να θεωρήσουμε την επιλογή στόχων οι οποίοι βασίζονται στις επιδόσεις των επιτυχημένων ανταγωνιστών της επιχείρησης στο χώρο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται

Το benchmarking αποτελεί ένα είδος διοικητικού εργαλείου το οποίο είναι ικανό να βελτιώσει την απόδοση μιας επιχείρησης. Για αυτό το λόγο λοιπόν, αλλά και πολλούς άλλους οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να το εφαρμόσουν. Οι επιχειρήσεις βλέπουν αυτό το διοικητικό εργαλείο ως ένα είδος άσκησης βαθμολόγησης, και το χρησιμοποιούν προκειμένου να λύσουν συγκεκριμένα προβλήματα που έχουν κατά διαστήματα. Ακόμη το χρησιμοποιούν γιατί το benchmarking αποτελεί ένα τρόπο προκειμένου να μετρήσουν την επίδοση τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό, να τους δοθούν ευκαιρίες βελτίωσης και να εφαρμόσουν αποτελεσματικότερους στόχους.

Συμπερασματικά λοιπόν η διαχείριση της ποιότητας ισοδυναμεί με τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο γνωρίζει και είναι σε θέση να κάνει εφαρμογή κάποιων ειδικών μεθόδων, και το οποίο αποτελεί μια πειθαρχία διαχείρισης που εκτείνεται σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Έτσι, η ορθή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μέσω της εφαρμογής των προγραμμάτων ολικής ποιότητας είναι ο κυριότερος τρόπος αντιμετώπισης των επιχειρησιακών συγκρούσεων.

6.3.3 Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Υπάρχουν πολλοί τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων σε μια ομάδα. Τρεις βασικοί τρόποι είναι η αλλαγή των παραγόντων της κατάστασης, η θέσπιση ανώτερων στόχων και η διαπροσωπική αντιμετώπιση.

1. Παράγοντες της κατάστασης: Η αλλαγή των παραγόντων αυτών περιλαμβάνει τη διαχείριση των πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνονται οι συγκρούσεις, π.χ. με αύξηση των οικονομικών, υλικών ή ανθρώπινων πόρων. Η τροποποίηση του μίγματος των πόρων ώστε να μειωθεί η σύγκρουση ενδέχεται στην πραγματικότητα να προκαλέσει μεγαλύτερη σύγκρουση μακροπρόθεσμα, διότι τα άτομα ενισχύονται στις συγκρουσιακές ενέργειές τους.

2. Θέσπιση ανώτερων στόχων: Η μείωση των εσωτερικών συγκρούσεων μιας ομάδας με την επικέντρωση σε υψηλότερα ιδανικά και στόχους από τις πραγματικές απαιτήσεις της ομάδας. Πρόκειται για μια διαδικασία όπου όλη η ενεργητικότητα επιστρατεύεται για την επίλυση προβλημάτων που έχουν ανακύψει εκτός της ομάδας, και έτσι τα εσωτερικά προβλήματα και οι διαφορές παραμερίζονται. Το μέτρο αυτό είναι προσωρινό, δεδομένου ότι ο εξωτερικός προσανατολισμός πολύ γρήγορα θα υποχωρήσει μπροστά στην ενδο-ομαδική και διομαδική σύγκρουση που δεν έχει πάψει να υπάρχει.

3. Διαπροσωπική αντιμετώπιση: Η αντιμετώπιση διαπροσωπικών συγκρούσεων είναι αντιμετώπιση της σύγκρουσης, διότι τα άτομα είναι που δημιουργούν τη σύγκρουση. Ο Thomas (1967) εισηγήθηκε την άποψη ότι η αντιμετώπιση διαπροσωπικών συγκρούσεων συνεπάγεται τη χρήση ενός ή περισσότερων στυλ αντιμετώπισης σύγκρουσης τα οποία είναι:

Ø Αποφυγή – όπου τα άτομα επιδιώκουν να μην πάρουν απόφαση για μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα, προκειμένου να αποφύγουν τη σύγκρουση, έστω και αν είναι σε θέση να πάρουν την απόφαση εφόσον έχουν κατάλληλη υποστήριξη και πόρους.

Ø Παρέμβαση – η επιβολή μιας λύσης από κάποιον που έχει την εξουσία να την επιβάλλει. Μειονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι αυτός που κατέχει την εξουσία είναι πολύ πιθανό να μην πετύχει τη συνεργασία του εξουσιαζόμενου.

Ø Προσαρμογή – η προσαρμογή της θέσης των άλλων χωρίς κατάκτηση νέας θέσης ή νέου εδάφους.

Ø Συμβιβασμός – η εξεύρεση λύσης που σε κάποιο βαθμό ικανοποιεί τις ανάγκες και των δύο πλευρών.

Ø Συνεργασία – εξεύρεση λύσης που εξυπηρετεί απολύτως και τα δύο μέρη. Απαιτεί ευστροφία σκέψης, αναζήτηση λύσεων έξω από τα όρια δύο αλληλοαποκλειόμενων εναλλακτικών ενδεχομένων, εμπιστοσύνη, ανταλλαγή σωστών πληροφοριών και πίστη στο ότι η διαδικασία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα δύο νικητές και όχι μόνο ένα.¹⁶

16. «Διοίκηση ολικής ποιότητας. Δεύτερη έκδοση», Denniw Lock, μετάφραση Νίκος Σάρρης, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1997.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις βρίσκονται πολλές φορές σε δύσκολη θέση καθώς είναι αναγκασμένες να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα που κάνουν, συχνά την εμφάνισή τους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένα από αυτά τα προβλήματα, το οποίο είναι και το πιο συνηθισμένο, είναι οι επιχειρησιακές συγκρούσεις οι οποίες κάνουν την εμφάνιση τους στο εσωτερικό περιβάλλον και είναι πολύ δύσκολο για την επιχείρηση να τις αντιμετωπίσει. Η δυσκολία αυτή έγκειται στο γεγονός ότι αυτές οι συγκρούσεις προκαλούνται από ομάδες ατόμων που εργάζονται μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή έχουν ως βάση τους την ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία είναι απρόβλεπτη και δεν μπορεί εύκολα να προβλεφθεί και να μελετηθεί.

Τα παραπάνω προβλήματα αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησης και αφήνουν τον αντίκτυπό τους σε όλους τους τομείς και τα στοιχεία της επιχείρησης. Ένα από τα σημαντικότερα αυτά στοιχεία είναι και η ολική ποιότητα η οποία χαρακτηρίζει την εικόνα και την θέση της επιχείρησης. Αν δηλαδή η επιχείρηση δεν παράγει ποιοτικά προϊόντα οι πελάτες δυσαρεστούνται με αποτέλεσμα η εικόνα, η θέση και ευημερία της επιχείρησης να απειλείται.

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας σαν κοινό γνώμονα τις επιχειρησιακές συγκρούσεις και το βαθμό στον οποίο αυτές επηρεάζουν την επιδίωξη των επιχειρήσεων για εφαρμογή και ανάπτυξη καινοτομιών καταλήξαμε στα ακόλουθα συμπεράσματα.

Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να διακατέχονται από ομαδικό πνεύμα για το λόγο ότι πολλά άτομα μαζί μπορούν να καταφέρουν περισσότερα απ' ότι ένα άτομο μόνο του. Αυτό το πλήθος ατόμων στην ομάδα είναι η αιτία για την ύπαρξη πολλών και διαφορετικών απόψεων, οι οποίες με τη σειρά τους ευθύνονται για την δημιουργία συγκρούσεων. Όμως όλες αυτές οι διαφορετικές και πολύ συχνά αντικρουόμενες απόψεις βοηθούν στην αποφυγή των σφαλμάτων και μειώνουν την αβεβαιότητα. Συνεπώς λοιπόν η καινοτομία προϋποθέτει και την ομαδική εργασία. Δηλαδή μέσα από τη συνεργασία και την ομαδική δουλειά η επιχείρηση καταφέρνει να πετύχει τα καλύτερα γι' αυτή αποτελέσματα.

Οι επιχειρησιακές συγκρούσεις, είτε αυτές έχουν θετικά αποτελέσματα είτε αρνητικά, υπήρχαν και θα υπάρχουν τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις. Υπάρχουν συγκρούσεις οι οποίες προωθούν και εξελίσσουν τις καινοτομικές ιδέες και φέρνουν την επιχείρηση πρώτη, αλλά υπάρχουν και άλλες που αδρανοποιούν μια καινοτομική ιδέα και έχουν αρνητικά αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις όμως είναι ικανές να προλάβουν ή και να ελαττώσουν αυτές τις αρνητικές συνέπειες. Αυτό μπορούν να το επιτύχουν εφαρμόζοντας κάποιες αρχές, οι οποίες ορίζουν τα πρέπει και τα δεν πρέπει για μια επιχείρηση.

Εύκολα γίνετε αντιληπτό ότι οι οργανωτικές αλλαγές είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις επιχειρησιακές συγκρούσεις. Οι αλλαγές αυτές είναι ικανές να επηρεάσουν όλους όσους δουλεύουν μέσα σε μια επιχείρηση, ανεξαρτήτως βαθμίδας και αξιώματος, τόσο ψυχολογικά όσο και οικονομικά. Οι αλλαγές

γίνονται πάντα για καλό σκοπό αφού έχουν ως στόχο την εξέλιξη της επιχείρησης. Αυτές οι αλλαγές όμως φοβίζουν τους εργαζόμενους και προκαλούν τις αντιδράσεις τους. Οι αντιδράσεις αυτές οφείλονται στο φόβο των εργαζομένων ότι θα χάσουν αυτά που έχουν. Οι υπεύθυνοι για να αντιμετωπίσουν αυτούς τους φόβους και για προετοιμάσουν το έδαφος είναι οι μάνατζερ. Έτσι λοιπόν γίνετε αντιληπτό ότι αν και οι επιχειρησιακές συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες μέσα σε μια επιχείρηση, η πρόληψη και η αντιμετώπισή τους δεν είναι κάτι το ακατόρθωτο.

Παρακάτω θίγονται έννοιες όπως είναι η επιχειρησιακή ηθική, τα χαρακτηριστικά της, οι δυσκολίες εφαρμογής αλλά και οι συγκρούσεις που προκύπτουν στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν ηθικές αποφάσεις. Πιο συγκεκριμένα αρχικά γίνετε μια ανάλυση των τυπικών ηθικών επιχειρησιακών ζητημάτων, με την μορφή με την οποία τα συναντάμε συνήθως στον επιχειρησιακό χώρο. Μετά από αυτή την κατηγοριοποίηση αυτών των ηθικών ζητημάτων αναλύονται με λεπτομέρεια οι αιτίες που προκαλούν τις ηθικές συγκρούσεις. Έτσι λοιπόν μετά από αυτή την ανάλυση, κατανοήσαμε πως προσωπικοί στόχοι, τάσεις για υπερβολικά κέρδη και κερδοσκοπία, αλλά και πολιτισμικές αλλαγές, μπορούν να δημιουργήσουν ηθικό πρόβλημα και να σταθούν εμπόδιο στο το έργο λήψης αποφάσεων. Τέλος, έγινε αντιληπτή η δυσκολία λήψης αποφάσεων , όταν ανακύπτουν ηθικά ζητήματα, με τη χρήση μιας πλειάδας παραδειγμάτων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της συγκεκριμένης εργασίας γίνετε λόγος για θέματα που αφορούν την ολική ποιότητα της παραγωγής, η οποία πρέπει πάση θυσία να προστατεύεται και να αποτελεί πρωταρχικό στόχο της κάθε επιχείρησης.

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σαν κατακλείδα για όλα τα παραπάνω μπορούμε να παραθέσουμε ορισμένες τρόπους οι οποίοι θα βοηθήσουν στη επίλυση των επιχειρησιακών συγκρούσεων που αποτελούν έναν μόνιμο πρόβλημα για κάθε οργανισμό, σε συσχετισμό με έννοιες όπως καινοτομία, στρατηγική, οργανωτικές αλλαγές, ανταγωνισμός, ηθική και ολική ποιότητα.

Οι σημαντικότεροι τρόποι επίλυσης των επιχειρησιακών συγκρούσεων είναι οι εξής:

Προσδιορισμός της σύγκρουσης

Σαν πρώτο βήμα για την επίλυση των συγκρούσεων προτείνεται ο προσδιορισμός και η διάγνωση του προβλήματος. Αρχικά λοιπόν κανείς πρέπει να δώσει βάσεις στους λόγους που προκάλεσαν την σύγκρουση. Πρέπει δηλαδή να δώσει βάση όχι μόνο στα μέρη που επηρεάζονται από τη σύγκρουση με εμφανή τρόπο αλλά και σε οποιοδήποτε άλλο μέρος επηρεάζεται με έμμεσο τρόπο. Επίσης πολύ σημαντικό είναι ο προσδιορισμός του αιτίου που ευθύνεται για τη σύγκρουση. Δηλαδή πρέπει να γίνει ξεκάθαρο αν η σύγκρουση οφείλεται στην αδυναμία και την έλλειψη επικοινωνίας ή στην ασυμβατότητα των επιδιωκόμενων στόχων και των δύο πλευρών.

Μετά πρέπει να προσδιοριστεί ο συσχετισμός που υπάρχει ανάμεσα στις ομάδες που συγκρούονται. Αν αυτές οι ομάδες συνδέονται τότε είναι πολύ πιθανό να έχουν αναπτύξει κάποιες μορφές αλληλεπίδρασης. Ανάλογα με την τακτική που έχουν επιλέξει, πρέπει να προσδιοριστεί ποια αντίδραση θα ήταν η πιο παραγωγική για την επίλυση της σύγκρουσης.

Διαπραγμάτευση

Ένας από τους πιο συνηθισμένους τρόπους, βάσει του οποίου είναι ικανή να επιλυθεί μια σύγκρουση, είναι η διαπραγμάτευση. Η διαπραγμάτευση είναι ένας συγχυσμένος ρόλος καθώς μπορεί για κάθε άνθρωπο να σημαίνει διαφορετικά πράγματα. Δηλαδή μπορεί η διαπραγμάτευση άλλοτε να είναι μια συμπεριφορά ανταγωνιστική, άλλες φορές επιμεριστική και άλλες συνεργασιακή.

Παρεμβάσεις Τρίτων

Είναι συχνό το φαινόμενο μια σύγκρουση να μην μπορεί να επιλυθεί από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη σε αυτή, αλλά να χρειάζεται την παρέμβαση κάποιων τρίτων ατόμων τα οποία έχουν μια ουδέτερη σχέση απέναντι στη σύγκρουση καθώς δεν έχουν να αποκομίσουν οφέλη από αυτή. Μια τέτοια παρέμβαση μπορεί να είναι επίσημη ή ανεπίσημη. Ανεξάρτητα όμως αν η παρέμβαση αυτή θα είναι επίσημη ή ανεπίσημη ο στόχος πρέπει να είναι ίδιος, δηλαδή η βοήθεια για την επίλυση της σύγκρουσης. Η διαδικασία παρέμβασης τρίτων, επίσημη ή ανεπίσημη, χαρακτηρίζεται από κάποια στάδια:

- **Αναγνώριση από τις αντικρουόμενες ομάδες τρίτων.**

Βέβαια δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που μόνο η μια ομάδα δίνει τη συγκατάθεσή της προκειμένου να γίνει η παρέμβαση.

- **Απόφαση.**

Σε αυτό το στάδιο και συγκεκριμένα στην επίσημη παρέμβαση κινήσεις όπως η ρύθμιση του προβλήματος και η επιλογή της σωστής ομάδας παίζουν σημαντικό ρόλο. Δηλαδή γίνεται κατανοητό ότι πρέπει να γίνει πολύ προσεκτική εξέταση του πλαισίου, για την επίλυση της σύγκρουσης.

- **Διαπραγματευτικός ρόλος.**

Ο ρόλος του ατόμου εκείνου που θα αναλάβει να κάνει την διαπραγμάτευση είναι πολύ σημαντικός. Ο διαπραγματευτής λοιπόν πρέπει από την πρώτη στιγμή να καταλάβει ότι η σύγκρουση δεν θίγει και δεν αφορά τα δικά του συμφέροντα και πως μπορεί να επιλέξει να μην αναμιχθεί. Οι επίσημοι παρεμβαίνοντες συνήθως διατηρούν μια ουδέτερη στάση, σε αντίθεση με τους ανεπίσημους, που πρέπει να είναι πολύ προσεχτικοί.

- **Προσδιορισμός της σύγκρουσης.**

Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τη διαδικασία συγκέντρωσης στοιχείων προκειμένου να προσδιοριστεί η φύση της σύγκρουσης.

- **Σχεδιασμός.**

Μια παρέμβαση κάποιου τρίτου προσώπου προκειμένου να επιλυθεί μια σύγκρουση μπορεί να ποικίλει στο σχεδιασμό της. Δηλαδή μπορεί να αφορά είτε μια εντελώς ανεπίσημη παρέμβαση, όπως είναι αυτή του γονέα για την επίλυση της διαμάχης μεταξύ παιδιών, είτε μια επίσημη παρέμβαση όπως είναι ένας δικαστικός αγώνας.

- **Τακτικές.**

Πολύ βασικό σημείο στην τεχνική που θα ακολουθήσει ο διαπραγματευτής είναι η ικανότητά του να επικοινωνεί με τα άτομα των δύο συγκρουόμενων πλευρών. Δηλαδή η ικανότητά του να ακούει, να καταλαβαίνει, να κρίνει και να παρεμβαίνει.

- **Έξοδος.**

Στις περιπτώσεις που η παρέμβαση είναι επιτυχημένη, το άτομο που έχει κάνει αυτή την παρέμβαση στο τέλος πρέπει να εξέλθει από το σύστημα που περιλαμβάνει τις ομάδες σύγκρουσης, και να επιστρέψει αργότερα κάποια

στιγμή. Επιτυχημένος, είναι εκείνος ο παρεμβαίνων ο οποίος δεν έχει επίλυσει απλά τη σύγκρουση, αλλά έχει δημιουργήσει ένα μηχανισμό για την επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων στο μέλλον, χωρίς να είναι αναγκαία η παρέμβαση τρίτων.

Επικοινωνία

Η επικοινωνία έχει δύο μορφές την προφορική και την μη προφορική. Η προφορική επικοινωνία, ξεκινά με την ακουστική, δηλαδή με το να ακούς κάποιον. Η μη προφορική επικοινωνία ξεκινά από τη στιγμή που δύο άτομα έρχονται σε επαφή. Αυτά τα άτομα πριν ακόμη μιλήσουν μεταξύ τους επικοινωνούν μέσω μηνυμάτων, στα οποία δυστυχώς λίγοι δίνουν σημασία

Πειθαρχία Εργαζομένων

Μια από τις πλέον συνηθισμένες συγκρούσεις μέσα σε μια επιχείρηση είναι αυτή ανάμεσα στο διευθυντή και σε ένα εργαζόμενο, ο οποίος έχει παραβεί κάποιους επιχειρησιακούς κανόνες. Τις περισσότερες φορές, προκειμένου να αποκατασταθεί η τάξη και να εφαρμοστεί η πειθαρχία μέσα σε μια επιχείρηση, οι διοικούντες φροντίζουν να φτιάξουν λογικούς εργασιακούς κανόνες, να δώσουν στους εργαζόμενους να καταλάβουν αυτούς τους κανόνες και τις συνέπειες που θα έχει η παραβίασή τους, να διεξάγουν λεπτομερή μελέτη της παραβίασης αν συμβεί και τέλος να κάνουν προσπάθειες προκειμένου να υπάρχει ίση μεταχείριση μεταξύ των εργαζομένων.

Θετική πειθαρχία

Μιλώντας για θετική πειθαρχία εννοούμε την πειθαρχία που είναι ικανή να διορθώσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα από το σεβασμό, τη στήριξη και τη διοίκηση με προσανατολισμό τον άνθρωπο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Εισαγωγή στη σύγχρονη επιχειρηματική Ψυχολογία», Π. Φαναριώτης.
- 2) «Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων», Κωνσταντίνος Ν. Δερβιτσιώτης, Αθήνα 1990.
- 3) «Ασκήσεις και εφαρμογές μικροοικονομικής», Κωνσταντίνος Μπουρλάκης, εκδόσεις Ενάλιος.
- 4) «Διοίκηση ολικής ποιότητας. Δεύτερη έκδοση», Dennis Lock, μετάφραση Νίκος Σάρρης, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1997.
- 5) «Εισαγωγή στο μάρκετινγκ», Πέτρος Γ. Μαλλιάρης, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2001.
- 6) «Εισαγωγή στη στρατηγική των επιχειρήσεων», John Grieve Smith, compupress 1987.
- 7) «Εργασιακές σχέσεις, εργασιακό περιβάλλον και παραγωγικότητα-μια διεθνής επισκόπηση», Τζεκίνης Χρήστος, 1988.
- 8) «Η τέχνη του ανταγωνισμού», Bruce F. Webster, εκδόσεις Anubis.
- 9) «Καινοτομία και επιχειρηματικότητα: θεωρίες και εφαρμογές», Πήτερ Ντράκερ, 1990.
- 10) «Μάνατζμεντ – θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές», Μπουράντας Δημήτρης, εκδόσεις Μπένου 2001.
- 11) «Μάνατζμέντ ολικής ποιότητας. Μια εισαγωγή», Paul T. James, Κλειδάριθμος 1998.
- 12) «Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία», Σπύρος Ζευγαρίδης, Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη 1990.
- 13) «Συνεργασία ή ανταγωνισμός», Βαλβίδας Αθανάσιος, εκδόσεις Χελιδονία 1986.

- 14) «Management. Μια σύγχρονη άποψη», Εμμανουήλ Στειακάκης, εκδόσεις Ζήση.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) “Business and society”, Frederick, William, Crittenden Post, James E, 1992.
- 2) “Business ethics”, De George, Ritchard T, 1990.
- 3) “Business ethics”, Hoffman, W. Michael, 1995.
- 4) “Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance”, M.E. Porter, Free Press, New York.
- 5) “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, M.E. Porter, Free Press, New York.
- 6) “Conflict management and industrial relations”, Gerard B., J. Bomers, Richard B. Peterson, Kluwer - Nijhoff Publishing, 1982.
- 7) “Conflict Resolution Heidi Burgess”, Guy M. Burgess.
- 8) “Cooperative management and administration”, 2nd ed.rev.-Geneva: ILO 1988.
- 9) “Corporate ethics”, French Peter A., 1995.
- 10) “Corporate social responsibility”, Merritt, Giles Nourick, Shari, 2001.
- 11) “Fundamentals of organizational behaviour”, Carell Michael R, Jennings Daniel F, Heavrin Christina, Prentice Hall, 1997.
- 12) “Improning organizational effectiveness through transformatational leadership”, Bass, Bernand M., Avolio Bruces, SAGE publicationw 1994.
- 13) “Innovation and creativity at work”, Michael A. West and James L. Farr, Wiley.
- 14) “Management”, D. Hellriege & J.W. Slocum Jr., 1992.

- 15) “Managing planned change”, Nutt Paul C., Macmilliam publising New York, 1992.
- 16) “Organizational behavior and management”, John M.Irancevich-Michael T.Mathess, 4^η Έκδοση.

INTERNET

Ø [http:// www.prenhall.com](http://www.prenhall.com)