



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ – ΤQM)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η
διάσταση της Δέσμευσης, της Συμμετοχής και του Ομαδικού
πνεύματος των εργαζομένων

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΠΑΠΑΔΟΓΓΟΝΑ ΧΡΥΣΑΝΘΗ του Θεοδώρου

Πτυχιούχος τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, Παντείου
Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΠΕΚΚΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2013

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (MBA - TQM)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα (MBA –TQM) με τίτλο *“Οι προσδιοριστικοί παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη επιχείρηση”* έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρης αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή μεταπτυχιακού φοιτητή/τριας.....

Οναμετεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Βικτώρια Πέκκα – Οικονόμου για την αμέριστη υποστήριξη και συμπαράστασή της, όχι μόνο κατά την διάρκεια συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας αλλά και καθ' όλη την διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους φοίτησής μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Αθηνά Βεργάδου για την πολύτιμη βοήθεια της.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στους γονείς μου, τον πατέρα μου Θεόδωρο Παπαδόγγονα και την μητέρα μου Ιωάννα Φωτοπούλου, για την ανεξάντλητη και ανιδιοτελή αγάπη και υποστήριξη που μου προσφέρουν για την ολοκλήρωση των ακαδημαϊκών σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
Η Έννοια της Ανταγωνιστικότητας.....	12
1.1 Εισαγωγή.....	12
1.2 Ανάλυση της Ανταγωνιστικότητας.....	13
1.2.1 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο χώρας/έθνους (Country).....	15
1.2.2 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο βιομηχανίας/κλάδου (Industry).....	18
1.2.3 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης.....	34
1.3 Επίλογος – Συμπεράσματα.....	43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	
ΞΕΝΗ.....	45
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	46
ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	48
2.1 Εισαγωγή.....	48
2.2 Ορισμός και Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	49
2.3 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	53
2.4 Από το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στο Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	54
2.4.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (δυνάμεις – αδυναμίες).....	58
2.4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες – απειλές).....	66
2.5 Επίλογος – Συμπεράσματα.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	
ΞΕΝΗ.....	73
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως παράγοντας θεμελίωσης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	76

3.1 Εισαγωγή.....	76
3.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η σχέση της με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των επιχειρήσεων.....	77
3.2.1 Ορίζοντας την Ποιότητα.....	77
3.2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Αρχές, Πρακτικές και Τεχνικές.....	80
3.2.3 Ολική Ποιότητα και Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα....	85
3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Από το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στην Ανώτερη Επίδοση.....	91
3.4 Επίλογος – Συμπεράσματα.....	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	
ΞΕΝΗ.....	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η Δέσμευση, η Συμμετοχή και το Ομαδικό πνεύμα των υπαλλήλων ως παράγοντες θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	96
4.1 Εισαγωγή.....	96
4.2 Η Δέσμευση των υπαλλήλων (Employee Engagement).....	98
4.2.1 Μέτρηση της Δέσμευσης.....	102
4.3 Συμμετοχή (Participation).....	103
4.3.1 Έννοια και ορισμοί.....	103
4.3.2 Τα είδη της Συμμετοχής.....	109
4.4 Ομαδική εργασία (Teamwork).....	112
4.4.1 Ομαδική εργασία και ομάδες: έννοια και ορισμοί.....	112
4.4.2 Οι παράγοντες επιτυχίας των ομάδων.....	114
4.4.3 Η Ετερογένεια στις ομάδες:παράγοντας με πολλαπλά αποτελέσματα.....	118
4.4.4 Τα συλ ηγεσίας των ομάδων.....	120
4.5 Ομαδική εργασία και μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM: η περίπτωση του μοντέλου TEaM.....	122
4.5.1 Μέτρηση της απόδοσης των ομάδων: το μοντέλο TEaM (Teamwork Excellence Model).....	123

4.5.2 Το μοντέλο TEaM και η σχέση του με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	128
4.6 Επίλογος – Συμπεράσματα.....	130

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΗ.....	132
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	135
ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	135

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Μελέτη περίπτωσης σχετικά με την Δέσμευση των υπαλλήλων (Case Study).....	136
5.1 Η Έρευνα του Corporate Leadership Council 2004 σχετικά με την Δέσμευση... 136	
5.1.1 Το Ερωτηματολόγιο.....	136
5.1.2 Τα Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας.....	139
5.1.3 Τα Συμπεράσματα της έρευνας.....	143
5.1.4 Η σύνδεση μεταξύ Δέσμευσης και Απόδοσης του οργανισμού.....	148
5.2 Μελέτη περίπτωσης σχετικά με την Δέσμευση των υπαλλήλων: Ελληνική πραγματικότητα (Case Study).....	150
5.2.1 Τα Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας.....	151
5.2.2 Το Ερωτηματολόγιο – Η Έρευνα.....	156
5.2.3 Τα Αποτελέσματα της Έρευνας.....	159
5.3 Επίλογος – Συμπεράσματα.....	164

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΗ.....	167
ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	167

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	168
----------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ.....	173
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	180
ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	181

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Οι πτυχές και οι παράγοντες Ανταγωνιστικότητας.....	21
Πίνακας 1.2: Τα κυριότερα εμπόδια εισόδου νοεισερχομένων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	26
Πίνακας 1.3: Παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	28
Πίνακας 1.4: Παράγοντες που ενισχύουν την ένταση της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα.....	30
Πίνακας 1.5: Παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	31
Πίνακας 1.6: Παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών.....	33
Πίνακας 2.1: Ανάλυση Μάκρο Περιβάλλοντος.....	68
Πίνακας 5.1: Ποσοστά Δέσμευσης και μη Δέσμευσης με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων-υπαλλήλων.....	148

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Η βασική ιδέα πρόσθεσης αξίας στον βιομηχανικό κλάδο.....	20
Διάγραμμα 1.2: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Ανταγωνισμού του Porter.....	23
Διάγραμμα 1.3: Πηγές Ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.....	36
Διάγραμμα 1.4: Ανταγωνιστικές Στρατηγικές.....	38
Διάγραμμα 2.1: Τα δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	50
Διάγραμμα 2.2: Αξία, Τιμή και Κόστος.....	51
Διάγραμμα 2.3: Ο ρόλος της δημιουργίας Αξίας και του Κόστους στο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	52
Διάγραμμα 2.4: Η σχέση μεταξύ “Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών” και τα Μοντέλα “Πόρων και Ικανοτήτων”, “Ελκυστικότητας Κλάδου”.....	58
Διάγραμμα 2.5: Η αλληλεπίδραση μεταξύ των Πόρων, των Ικανοτήτων και της Υπεροχής.....	61

Διάγραμμα 2.6: Η σχέση μεταξύ Πόρων & Ικανοτήτων, Αξίας – Σπανιότητας – αδυναμίας Αντιγραφής – αδυναμίας Υποκατάστασης ή δυνατότητας Εκμετάλλευσης και Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	61
Διάγραμμα 2.7: Η Αλυσίδα Αξίας.....	63
Διάγραμμα 2.8: Το Σύστημα Αξίας.....	65
Διάγραμμα 2.9: Το στρατηγικό ταίριασμα (Strategic Fit) των Δυνάμεων – Αδυναμιών με τις Ευκαιρίες – Απειλές.....	70
Διάγραμμα 2.10: Το Περιβάλλον των επιχειρήσεων (Εξωτερικό και Εσωτερικό)....	70
Διάγραμμα 3.1: Ποιότητα και Κερδοφορία.....	85
Διάγραμμα 4.1: Οι δύο τύποι, τα τέσσερα κομβικά σημεία και οι εκροές της Δέσμευσης.....	101
Διάγραμμα 4.5.1: Το μοντέλο αριστείας των ομάδων TEaM.....	128
Διάγραμμα 5.1: Ερωτηματολόγιο σχετικά με τη Δέσμευση των υπαλλήλων, Corporate Leadership Council 2004.....	138
Διάγραμμα 5.2: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο Διοίκησης.....	139
Διάγραμμα 5.3: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο Λειτουργιών της επιχείρησης.....	140
Διάγραμμα 5.4: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο γεωγραφικής προέλευσης.....	141
Διάγραμμα 5.5: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο ηλικιακής ομάδας.....	142
Διάγραμμα 5.6: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο φύλου.....	142
Διάγραμμα 5.7: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο διάρκειας θητείας.....	143
Διάγραμμα 5.8: Το επίπεδο της Δέσμευσης.....	145
Διάγραμμα 5.9 (α) και (β): Τα ποσοστά Δέσμευσης της «Γενιάς Χ», των Μονογονεϊκών οικογενειών και των Μάνατζερς που εργάζονται σκληρά.....	146
Διάγραμμα 5.10 (α) και (β): Η σχέση μεταξύ της Δέσμευσης του εργαζομένου και της Απόδοσης.....	149
Διάγραμμα 5.2.1: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο εργασιακού τομέα.....	152

Διάγραμμα 5.2.2: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο χρόνων εργασιακής εμπειρίας.....	153
Διάγραμμα 5.2.3: Δημογραφικά στοιχεία σε επίπεδο ηλικίας.....	154
Διάγραμμα 5.2.4: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο φύλου.....	155
Διάγραμμα 5.2.5: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο μόρφωσης.....	155
Διάγραμμα 5.2.6: Η Συναισθηματική Δέσμευση.....	160
Διάγραμμα 5.2.7: Η Ορθολογική Δέσμευση.....	161
Διάγραμμα 5.2.8: Διακριτική Προσπάθεια.....	163
Διάγραμμα 5.2.9: Η Πρόθεση Παραμονής στον οργανισμό.....	164

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τους παράγοντες εκείνους που μπορούν να οδηγήσουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τί είναι αυτό που δημιουργεί αξία στους πελάτες των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση γεννά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα; Μέσα από ποιες μεθόδους διοίκησης και τεχνικές οι επιχειρήσεις και τα στελέχη δύνανται να ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους και να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους; Τί σημαίνει τελικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πώς μπορεί να καταστεί διατηρήσιμο; Αυτά είναι κάποια από τα ερωτήματα που προσπαθεί να απαντήσει η παρούσα διπλωματική εργασία. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί τον προθάλαμο για την ανάπτυξη του ζητήματος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα αναλυθεί η έννοια της Ανταγωνιστικότητας. Αρχικά, θα δοθούν οι απαραίτητοι ορισμοί για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας και, εν συνεχεία, η έννοια θα διακριθεί στα τρία επίπεδα της. Κοινός παρονομαστής και των τριών επιπέδων της Ανταγωνιστικότητας – χώρας, βιομηχανίας, επιχείρησης – αποτελεί η Παραγωγικότητα. Κατά συνέπεια, τα όρια της παραγωγικής δυναμικότητας ενός έθνους, ενός βιομηχανικού κλάδου και μιας επιχείρησης, είναι αυτό ακριβώς που προσδιορίζει την Ανταγωνιστικότητα. Εν συνεχεία, στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούν και κάποιες πηγές ανταγωνιστικότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία, την πληροφόρηση, την ευελιξία, την αλλαγή και την αποτελεσματική στρατηγική. Έχοντας ήδη αναφερθεί στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter, όταν τονίσθηκε η ανταγωνιστικότητα κλάδου, θα εξετασθούν και οι τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές – ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης – που δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για κάθε μια από αυτές τις τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές θα παρατεθούν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δίνονται οι απαραίτητοι ορισμοί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διακρίνεται στα δύο είδη του: το πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Αφού παρουσιασθούν κάποιες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τίθεται το κομβικό ερώτημα «Πώς από το απλό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι επιχειρήσεις περνούν στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, σε εκείνο το σημείο αναλύεται η θεωρία του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάλυση στηρίζεται τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον (δυνάμεις, αδυναμίες, υπόδειγμα πόρων και ικανοτήτων, αλυσίδα και σύστημα αξίας), όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές). Η ανάλυση του δεύτερου κεφαλαίου ολοκληρώνεται με το στρατηγικό ταίριασμα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο θεωρείται σημαντικό για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο τρίτο κεφάλαιο, μελετώνται οι παράγοντες εκείνοι που προσδιορίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ταυτίζονται με την Ολική Ποιότητα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δηλαδή, υποστηρίζεται ότι αποτελεί μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο κεφάλαιο αυτό η μελέτη επικεντρώνεται στο περιβάλλον της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσα από το οποίο υποστηρίζεται ότι δημιουργούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Έτσι, αφού ορισθεί η ποιότητα και διατυπωθούν οι αρχές, οι πρακτικές και οι τεχνικές της, θα παρουσιασθεί η σχέση της με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και μάλιστα, θα τονισθούν σημεία της Ολικής Ποιότητας που συμβάλλουν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το τέταρτο κεφάλαιο συνδέεται άμεσα με το τρίτο και μάλιστα αποτελεί τη συνέχεια και ολοκλήρωση της ανάλυσης, η οποία ξεκίνησε από το τρίτο κεφάλαιο. Στο τέταρτο κεφάλαιο, λοιπόν, συνεχίζεται η διερεύνηση για το πώς σε περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γεννώνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά εδώ δίνεται ξεχωριστή έμφαση στην διάσταση εκείνη που αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα. Η ανάλυση του τέταρτου κεφαλαίου επικεντρώνεται εξ ολοκλήρου στην δεύτερη αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία αφορά τη Δέσμευση, τη Συμμετοχή και την ομαδική εργασία των εργαζομένων, και εξετάζεται κατά πόσο αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εδώ, δηλαδή, τονίζεται η ανάγκη για μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τις τεχνολογίες, τα κόστη και τα χρηματοοικονομικά, και επικέντρωση του ενδιαφέροντος στον άνθρωπο – εργαζόμενο, ο οποίος αποτελεί μοναδικό και πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για κάθε επιχείρηση.

Τέλος, για την καλύτερη κατανόηση και πληρέστερη ανάλυση του ζητήματος της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τον ανθρώπινο παράγοντα, παρατίθεται μια μελέτη περίπτωσης, η οποία χωρίζεται σε δύο μέρη και έχει ως αντικείμενο την αξιολόγηση της Δέσμευσης του εργαζομένου προς τον οργανισμό που εργάζεται. Το πρώτο μέρος αφορά μια έρευνα που διεξήχθη από το Corporate Leadership Council το 2004 σχετικά με την μέτρηση της Δέσμευσης του εργαζομένου σε παγκόσμιο επίπεδο. Ενώ το δεύτερο μέρος αφορά την Ελληνική πραγματικότητα και μελετά την Δέσμευση των εργαζομένων στην Ελλάδα. Η έρευνα και στα δύο μέρη διεξήχθη υπό την μορφή ερωτηματολογίου και ουσιαστικά αποκαλύπτει ότι όταν οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλή Δέσμευση με τον οργανισμό όπου εργάζονται, παρατηρείται αύξηση της Απόδοσης, κάτι που τελικά οδηγεί στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Η έννοια της Ανταγωνιστικότητας

1.1. Εισαγωγή

Αδιαμφισβήτητα η ανταγωνιστικότητα αποτελεί μια πολυδιάστατη και σύνθετη έννοια ιδιαίτερα στις μέρες μας όπου οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ασταθές παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Εξαιτίας αυτού του παγκοσμιοποιημένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι σύγχρονες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αλλαγές όχι μόνο του τρόπου επένδυσης, παραγωγής και διανομής των προϊόντων τους αλλά και του τρόπου με τον οποίο ανταγωνίζονται. Με αυτό τον τρόπο προσπαθούν να εξασφαλίσουν την επιτυχημένη ύπαρξη και παραμονή τους στην επιχειρηματική αρένα και ταυτόχρονα να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα είτε αυξάνοντας ολόένα και περισσότερο το μερίδιο αγοράς τους είτε αποκτώντας ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αναπόφευκτο αποτέλεσμα αυτής της διεθνοποίησης των αγορών και των οργανισμών αποτελεί η μεταβολή στον τρόπο αλληλεπίδρασης όχι μόνο επιχειρήσεων με άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αλλά και επιχειρήσεων με τους πελάτες και προμηθευτές τους. Αλλάζει, δηλαδή, ολοκληρωτικά η φύση του ανταγωνισμού αναγκάζοντας τους οργανισμούς να κινούνται σε ένα πιο δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον. Για το λόγο αυτό θεωρείται αναγκαίο οι οργανισμοί να επιδεικνύουν ευελιξία (*flexibility*), κατάλληλη οργάνωση καθώς και γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς και των προτιμήσεων των καταναλωτών έτσι ώστε να επωφεληθούν των ευκαιριών που θα αναδυθούν. Απαραίτητο εργαλείο στην παραπάνω προσπάθεια των επιχειρήσεων να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες νωρίς και με το χαμηλότερο δυνατό ανά μονάδα κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους αποτελεί ένας κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός. Ο τελευταίος όχι μόνο θα συμβάλει στην ανάπτυξη (*growth*) της επιχείρησης αλλά παράλληλα θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα και θα διαμορφώσει εκείνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα την κάνει να ξεχωρίσει έναντι των άλλων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2005, σελ. 1-2).

Έτσι, λοιπόν, στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στο ζήτημα της Ανταγωνιστικότητας. Αρχικά, θα καταγραφούν κάποιοι κοινά αποδεκτοί ορισμοί, όπως έχουν διατυπωθεί από τους ερευνητές. Έπειτα, θα γίνει διάκριση της Ανταγωνιστικότητας σε τρία επίπεδα και συγκεκριμένα σε επίπεδο χώρας, σε επίπεδο βιομηχανίας-κλάδου στην ανάλυση του οποίου θα παρουσιασθεί και το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter, και τέλος σε επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης. Εν συνεχεία, θα αναφερθούν κάποιες πηγές ανταγωνιστικότητας με ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία, την πληροφόρηση, την ευελιξία, την αλλαγή και την αποτελεσματική στρατηγική. Τέλος, η ανάλυση του κεφαλαίου θα ολοκληρωθεί εξετάζοντας τις τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές – ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης – στις οποίες μπορεί να προβεί μια επιχείρηση ώστε να θεμελιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

1.2 Ανάλυση της Ανταγωνιστικότητας

Όπως είναι φυσικό, σε μια παγκοσμιοποιημένη και άκρως ανταγωνιστική οικονομία όπου τα βιομηχανικά όρια συνεχώς επεκτείνονται, οι ανταγωνιστές προσπαθούν να επιβιώσουν, να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τόσο το μερίδιό τους στην αγορά όσο και την κερδοφορία τους. Ο Porter (1985) πάνω στο θέμα αυτό υποστηρίζει πως μέσω της παγκοσμιοποίησης προωθείται η διεθνής ένταξη των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα ενισχύεται το φάσμα των απειλών και ευκαιριών τους. Ο διεθνής ανταγωνισμός αποτελεί ένα συστηματικό και οργανωμένο μοτίβο της θέσης που κατέχει ο κάθε οργανισμός στην αγορά καθώς και των ξένων επενδύσεων (Pekka-Economou και Lykogianni, 2009, σελ. 4).

Συνεπώς, αντιλαμβάνεται κανείς, μελετώντας την βιβλιογραφία και την αρθρογραφία πως δίνεται μια πληθώρα ορισμών που προσπαθούν να περιγράψουν τη δυναμική και σύνθετη έννοια της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με τον Αγαπητό (2002, σελ. 29) ορίζεται ότι η ανταγωνιστικότητα αναφέρεται «στο βαθμό αντοχής μιας οικονομίας στον διεθνή ανταγωνισμό ή ενός προϊόντος που παράγεται στο εσωτερικό μιας χώρας έναντι ενός όμοιου προϊόντος που παράγεται στο εσωτερικό ή εξωτερικό». Παράλληλα, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001), όταν κυριαρχεί ο

θεσμός της επιχείρησης στην αγορά, ανταγωνισμός σημαίνει ότι δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις-ομάδες-άτομα διεκδικούν το ίδιο αποτέλεσμα (μεγιστοποίηση κέρδους, προτίμηση καταναλωτών, μερίδιο αγοράς κ.α.), τότε «ως ανταγωνιστικότητα ορίζεται η σχετική ικανότητα του καθενός να αποκτήσει αυτό που διεκδικεί» (Ζουγανέλη, 2009, σελ. 18). Ένας άλλος ορισμός της ανταγωνιστικότητας αναφέρεται στο εξής: « η εθνική ανταγωνιστικότητα είναι το πλέγμα εκείνο των παραγόντων, πολιτικών και θεσμών που προσδιορίζουν το επίπεδο της παραγωγικότητας μιας χώρας. Το επίπεδο της παραγωγικότητας, με τη σειρά του, προσδιορίζει το διατηρήσιμο επίπεδο ευημερίας, που μπορεί να απολαμβάνει μια οικονομία. Με άλλα λόγια, οι πιο ανταγωνιστικές οικονομίες τείνουν να είναι σε θέση να προσφέρουν υψηλότερα επίπεδα εισοδήματος στους πολίτες τους. Το επίπεδο της παραγωγικότητας προσδιορίζει, επίσης, την απόδοση των επενδύσεων σε μια οικονομία. Καθώς οι αποδόσεις είναι οι καθοριστικοί προσδιοριστικοί παράγοντες στη μεγέθυνση των οικονομιών, μια πιο ανταγωνιστική οικονομία είναι μια οικονομία που, πιθανότατα, θα αναπτυχθεί ταχύτερα στον μέσο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα» (World Economic Forum 2007:3). Επιπρόσθετα, η ανταγωνιστικότητα περιλαμβάνει στοιχεία παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας. Θα πρέπει επίσης να τονισθεί ότι μέσω της ανταγωνιστικότητας αυξάνεται σημαντικά το βιοτικό επίπεδο και η κοινωνική ευημερία ενώ παράλληλα υλοποιούνται οι στόχοι. Άρα, στα πλαίσια της διεθνούς εξειδίκευσης, αν αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την αύξηση των εισοδημάτων κατά μη πληθωριστικό τρόπο (Competitiveness Advisory Group, June 1995, σελ.2-3). Σύμφωνα με μια άλλη άποψη, γίνεται αναφορά στην ανταγωνιστικότητα όταν ένας οργανισμός ή μια εθνική οικονομία έχει τη δυνατότητα να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τα κριτήρια τόσο της εθνικής όσο και της διεθνούς αγοράς ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται η αύξηση του πραγματικού εισοδήματος των εργαζομένων κάτω από ελεύθερες και δίκαιες συνθήκες αγοράς (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2005, σελ. 2).

Αρκετοί ερευνητές που ασχολούνται με το θέμα της ανταγωνιστικότητας την διακρίνουν σε τρία επίπεδα: χώρας (country), βιομηχανίας (industry) και επιχείρησης (firm). Έτσι, ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο γίνεται αναφορά, η

ανταγωνιστικότητα αποκτά διαφορετικό ορισμό. Για παράδειγμα, σε επίπεδο χώρας ανταγωνιστικότητα είναι «η ικανότητα των κατοίκων της χώρας να διαμορφώσουν ένα υψηλό επίπεδο ζωής». Σε επίπεδο βιομηχανίας, ως ανταγωνιστικότητα ορίζεται «η ικανότητα των επιχειρήσεων της χώρας να πραγματοποιήσουν μια σταθερή επιτυχία κατά των ξένων ανταγωνιστών χωρίς προστασία ή επιδοτήσεις». Τέλος, σε επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης, ως ανταγωνιστικότητα ορίζεται «η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της» (Anukoonwattaka, 2009, σελ.4).

1.2.1 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο χώρας / έθνους (Country)

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο M. Porter στο σύγγραμμα του «The Competitive Advantage of Nations» (1990, σελ.73) η ευημερία ενός έθνους δημιουργείται, δεν κληρονομείται. Όταν τα όρια της παραγωγικής δυναμικότητας μιας βιομηχανίας επαρκούν ώστε αυτή να μπορεί να καινοτομεί και να αναβαθμίζεται, τότε μπορούμε να μιλάμε για ανταγωνιστικότητα έθνους. Στην παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική εποχή που διανύουν τα κράτη έχουν έρθει στο προσκήνιο και καθίστανται περισσότερο, και όχι λιγότερο, σημαντικά. Αυτό συμβαίνει διότι πλέον η βάση του ανταγωνισμού μετακινείται ολοένα και περισσότερο στη δημιουργία και αφομοίωση της γνώσης (knowledge). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας χώρας καθίσταται πλέον «τοπική» υπόθεση αφού κάθε έθνος έχει έναν δικό του τομέα στη βιομηχανία που ευδοκιμεί. Για παράδειγμα η Γερμανία δραστηριοποιείται με επιτυχία στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας και των χημικών, η Ιαπωνία σε ημιαγωγούς και σε VCRs, η Ελβετία στον τραπεζικό τομέα και στην φαρμακοβιομηχανία, τέλος οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής στην βιομηχανία εμπορικών αεροσκαφών και του κινηματογράφου. Η παραπάνω παρατήρηση οφείλεται στο γεγονός ότι το κάθε έθνος έχει διαφορετικές αξίες, διαφορετική κουλτούρα, οικονομική δομή, υποδομή και ιστορία και αυτό ακριβώς είναι που του δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Λόγω, λοιπόν, αυτής της διαφορετικότητας των εθνών κανένα έθνος δεν δύναται να είναι ανταγωνιστικό σε όλους τους τομείς. Άρα, τα έθνη δραστηριοποιούνται και επιτυγχάνουν σε αυτούς τους τομείς στους οποίους προσβλέπουν μακροπρόθεσμα

και οι οποίοι χαρακτηρίζονται από δυναμικότητα και πρόκληση (Porter, 1990, σελ.73).

Αδιαμφισβήτητα, λοιπόν, η ανταγωνιστικότητα έθνους απασχολεί σημαντικά τις κυβερνήσεις και τον κλάδο της βιομηχανίας, παρόλο που δεν έχει διατυπωθεί ακόμα ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για να την περιγράψει (Porter 1990, σελ.76). Πολλοί παρομοιάζουν την ανταγωνιστικότητα έθνους με μακροοικονομικό φαινόμενο που επηρεάζεται από μεταβλητές όπως οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα επιτόκια και τα ελλείμματα. Όμως, μελέτες έχουν δείξει ότι χώρες όπως η Ιαπωνία, η Ιταλία, η Νότιος Κορέα, η Γερμανία και η Ελβετία απολαμβάνουν ένα υψηλό επίπεδο ζωής παρά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στα μακροοικονομικά τους μεγέθη. Μια άλλη άποψη που κυριαρχεί είναι ότι η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με φθινό και πολυπληθές εργατικό δυναμικό. Παρόλα αυτά, η Γερμανία, η Ελβετία και η Σουηδία ευημερούν παρά τους υψηλούς μισθούς που επικρατούν και τις περικοπές σε εργατικό δυναμικό. Εξάλλου, στόχος μιας χώρας για να είναι ανταγωνιστική δεν θα πρέπει να είναι η παροχή υψηλών μισθών στους εργαζομένους; Επιπρόσθετα, κάποιοι θεωρούν ότι οι ανεξάντλητες πηγές φυσικών πόρων καθιστούν μια χώρα ανταγωνιστική. Το παράδοξο εδώ είναι ότι η Γερμανία, η Ελβετία, η Ιαπωνία καθώς και κάποιες άλλες χώρες είναι ανταγωνιστικές παρά τις περιορισμένες πηγές τους σε φυσικούς πόρους. Τέλος, μια αρκετά δημοφιλής άποψη σχετικά με το πώς μια χώρα μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικότητα αναφέρει ότι οι διαφορές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων είναι το κλειδί ως βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Ωστόσο, η απάντηση εδώ είναι ότι σε διαφορετικές επιχειρήσεις υπάρχει και διαφορετικό στυλ διοίκησης. Ο κάθε οργανισμός είναι ξεχωριστός κάτι που σαφέστατα σημαίνει ότι και το management μεταξύ των εταιριών διαφέρει. Είτε γίνεται αναφορά σε μικρές, μεσαίες, μεγάλες επιχειρήσεις, κρατικές ή ιδιωτικές, του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου της οικονομίας, η διαχείριση και ο τρόπος διοίκησης διαφέρει. Συνεπώς, μέσα από αυτή την ανάλυση γίνεται αντιληπτό ότι καμία από αυτές τις εξηγήσεις δεν μπορεί να δώσει μια πλήρως ικανοποιητική απάντηση στο περιεχόμενο της ανταγωνιστικότητας μιας χώρας.

Κατά συνέπεια, αναδεικνύονται τα παρακάτω ερωτήματα: «Τι σημαίνει τελικά ανταγωνιστικότητα έθνους»; «Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι μια χώρα είναι

ανταγωνιστική αν όλες οι επιχειρήσεις της είναι ανταγωνιστικές»; «Μπορεί να χαρακτηριστεί μια χώρα ανταγωνιστική όταν οι τιμές των προϊόντων της είναι διεθνώς ανταγωνιστικές λόγω των συναλλαγματικών διαθεσίμων»; «Είναι το θετικό ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών αυτό που προσδίδει ανταγωνιστικότητα σε μια χώρα»; και τελικά «Η ανταγωνιστικότητα έθνους προέρχεται από το χαμηλό εργατικό κόστος»; Σύμφωνα με τον Porter η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα είναι η παραγωγικότητα (productivity). Η παροχή εκ μέρους του κράτους ενός υψηλού επιπέδου ζωής στους πολίτες του αποτελεί θεμελιώδη και πρωταρχικό σκοπό. Αυτό καθίσταται δυνατό μέσα από την παραγωγικότητα, η οποία προκύπτει από την απασχόληση κεφαλαίου-εργασίας. Για τον Porter παραγωγικότητα σημαίνει «η αξία της εκροής που παράγεται από μια μονάδα κεφαλαίου ή εργασίας». Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η παραγωγικότητα εξαρτάται τόσο από την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος όσο και από την αποτελεσματικότητα με την οποία παράγεται το προϊόν.

Άρα, καθοριστικός παράγοντας του βιοτικού επιπέδου μιας χώρας μακροπρόθεσμα αποτελεί η παραγωγικότητα. Πέραν αυτού, αποτελεί και την κύρια προσδιοριστική αιτία του εθνικού κατά κεφαλήν εισοδήματος. Γίνεται φανερό ότι το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας συνδέεται με την δυνατότητα των επιχειρήσεων της χώρας αυτής να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Το σημαντικό είναι να παρατηρείται μια διατηρήσιμη παραγωγικότητα, η οποία φυσικά προϋποθέτει ότι η οικονομία συνεχώς αναβαθμίζεται. Συνεπώς, είναι μέγιστης σημασίας οι επιχειρήσεις μιας χώρας να βελτιώνουν διαρκώς τα επίπεδα παραγωγικότητας τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, με την προσθήκη αυτών των χαρακτηριστικών που επιθυμεί ο πελάτης, με την βελτίωση της τεχνολογίας ή καθιστώντας την παραγωγική διαδικασία πιο αποτελεσματική.

Συμπερασματικά, προκειμένου να εξηγηθεί η έννοια της ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο χώρας θα πρέπει να διευκρινισθεί το ακόλουθο σημείο. Η παγκόσμια οικονομία δεν είναι ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος (The Global Competitiveness Report, 2008-2009, σελ. 44). Τα έθνη μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσα από την βελτίωση της παραγωγικότητας. Το σημαντικό εδώ είναι η απάντηση να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένους τομείς της

βιομηχανίας και όχι στην οικονομία ως σύνολο. Μόνο έτσι θα γίνει αντιληπτό πώς πραγματικά μοχθούν οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, κάτι που ταυτόχρονα θα διασαφηνίσει και πώς τελικά αποκτάται η παραγωγικότητα (Porter, 1990, σελ. 76-77).

1.2.2 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο βιομηχανίας / κλάδου (Industry)

Όπως προαναφέρθηκε, η έννοια της ανταγωνιστικότητας διακρίνεται σε τρία επίπεδα: χώρα, βιομηχανία, μεμονωμένη επιχείρηση. Είναι αλήθεια ότι τόσο στην ανταγωνιστικότητα μιας χώρας όσο και στην ανταγωνιστικότητα μεμονωμένης επιχείρησης πολλά έχουν αναφερθεί, ενώ αντίθετα σχετικά με την ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο βιομηχανίας / κλάδου υπάρχει μια σχετική υστέρηση. Για το λόγο αυτό θα γίνει προσπάθεια να περιγραφεί με σύντομο αλλά εμπειριστατωμένο τρόπο τι τελικά σημαίνει ανταγωνιστικότητα βιομηχανίας.

Παρά την όχι και τόσο διαδεδομένη σημασία της ανταγωνιστικότητας κλάδου, ο ρόλος της φαίνεται να είναι καταλυτικός και να διαχέεται και στα υπόλοιπα επίπεδα ανταγωνιστικότητας (Momaya, 1998, σελ.40). Σύμφωνα με τον Momaya (1998), αυτό συμβαίνει διότι, πρώτον, η πολιτική σχετικά με την βιομηχανική αναδιάρθρωση βασίζεται στον τομέα της βιομηχανίας. Δεύτερον, διότι οι διεθνείς εμπορικές συμφωνίες κατά κύριο λόγο αναφέρονται σε συγκεκριμένους τομείς της βιομηχανίας. Τρίτον, διότι υπάρχει μια άποψη κατά την οποία η διεθνής ανταγωνιστικότητα υφίσταται μόνο σε επίπεδο βιομηχανίας.

Ένας πρώτος ορισμός, σύμφωνα με τον Momaya (1998), ορίζει την ανταγωνιστικότητα βιομηχανικού κλάδου ως «το αποτέλεσμα της στρατηγικής και των δράσεων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο». Στο σημείο αυτό θεωρείται σκόπιμο να τονιστεί ότι οι όροι «κλάδος» και «βιομηχανία» έχουν την ίδια σημασία και χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

Βέβαια, εκτός από τους οργανισμούς που ασκούν επιχειρηματική δράση, δηλαδή τις επιχειρήσεις, υπάρχουν και οργανισμοί που συστάθηκαν για άλλον σκοπό. Τέτοιοι είναι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και ιδρύματα κατάρτισης, τα

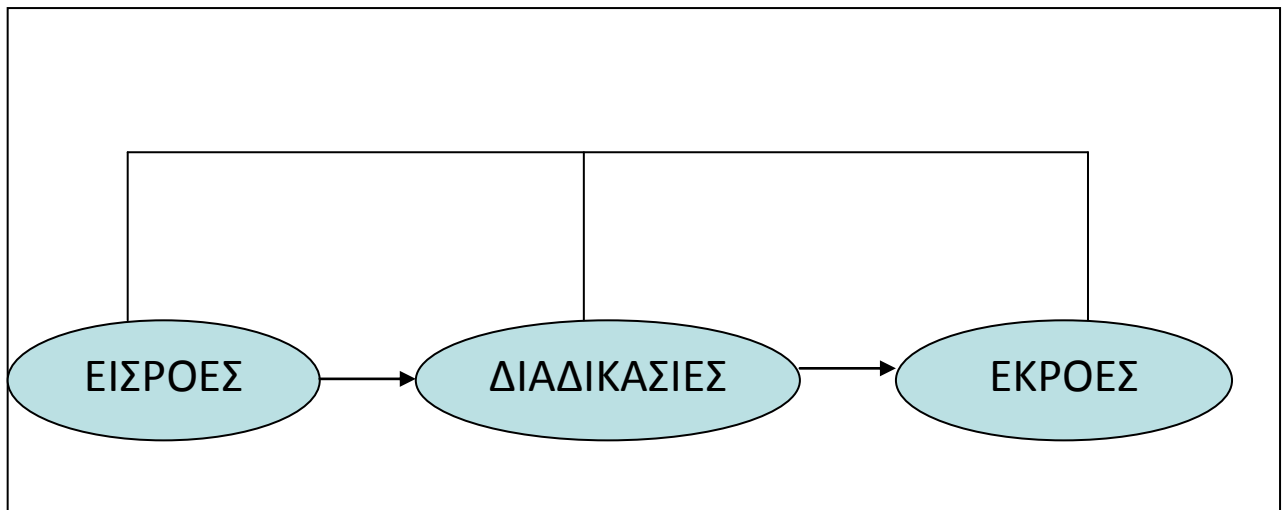
ιδρύματα έρευνας και ανάπτυξης (R&D), οι ενώσεις – τα σωματεία, οι κυβερνήσεις. Υπό αυτή τη σκοπιά, η ανταγωνιστικότητα κλάδου αναφέρεται και στις αυτές καθαυτές επιχειρήσεις αλλά και σε οργανισμούς με μη επιχειρηματική υποδομή.

Με βάση την παραπάνω διάκριση των οργανισμών έχουν δοθεί κάποιοι επιπρόσθετοι ορισμοί σχετικά με την ανταγωνιστικότητα κλάδου: «Η συλλογική ικανότητα των επιχειρήσεων του κλάδου να ανταγωνίζονται διεθνώς» και « Ο βαθμός στον οποίο ένας κλάδος προσφέρει την δυνατότητα για πιθανή ανάπτυξη και ελκυστική απόδοση της επένδυσης». Ο τελευταίος ορισμός μπορεί να ακούγεται ικανοποιητικός στα αυτιά των επενδυτών αλλά αποτυγχάνει να κεντρίσει το ενδιαφέρον σημαντικών ενδιαφερομένων (stakeholders) μέσα στον κλάδο.

Τελικά, από τις παραπάνω παρατηρήσεις προκύπτει ο ακόλουθος ορισμός: «Ανταγωνιστικότητα βιομηχανίας είναι ο βαθμός με τον οποίο ένας κλάδος:

- ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών μέσα από τον κατάλληλο συνδυασμό των ακόλουθων χαρακτηριστικών προϊόντος/υπηρεσίας: τιμή, ποιότητα, καινοτομία
- ικανοποιεί τις ανάγκες αυτών στους οποίους απευθύνεται, για παράδειγμα κίνητρα στους εργαζομένους για συμμετοχή, προγράμματα αμοιβών, εκπαίδευση και ασφάλεια εργασιακού περιβάλλοντος
- προσφέρει ελκυστική απόδοση της επένδυσης
- προσφέρει τη δυνατότητα για πιθανή μελλοντική κερδοφόρα ανάπτυξη» (Momya, 1998, σελ.40).

Προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια της ανταγωνιστικότητας βιομηχανίας, θεωρείται σκόπιμο να γίνει αναφορά στη βασική ιδέα της βιομηχανίας ή αλλιώς κλάδου. Βασικά, αυτό που παρατηρεί κανείς σε μια βιομηχανία είναι η λειτουργία της ως μηχανισμός πρόσθετης αξίας (value-adding) λαμβάνοντας εισροές (inputs) από άλλες βιομηχανίες και μέσα από διάφορες διαδικασίες (processes) να τις μετασχηματίζει σε εκροές (outputs). Με τη σειρά τους αυτές οι εκροές θα χρησιμοποιηθούν είτε από τους τελικούς χρήστες είτε από άλλες βιομηχανίες για περαιτέρω επεξεργασία. Με άλλα λόγια, οι εκροές ενός κλάδου γίνονται εισροές για κάποιον άλλον κλάδο. Το παρακάτω διάγραμμα 1.1 κάνει πιο κατανοητά τα όσα αναφέρθηκαν.



Πηγή: Κ. Momaya, (1998, σελ. 41)

Διάγραμμα 1.1: Η βασική ιδέα πρόσθεσης αξίας στον βιομηχανικό κλάδο

Άρα, η ικανότητα μιας βιομηχανίας να αποκτά εισροές με ανταγωνιστικούς όρους, να δημιουργεί αξία μέσα από αποδοτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες και να διαθέτει επιτυχημένα τις εκροές της σε άλλες βιομηχανίες, είναι αυτό που την κάνει ανταγωνιστική.

Παράλληλα, ο Momaya (1998, σελ.41) διακρίνει τις συνιστώσες της βασικής ιδέας, δηλαδή τις εισροές, τις διαδικασίες και τις εκροές, σε τρεις πτυχές ανταγωνιστικότητας: στοιχεία που θεμελιώνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive assets), ανταγωνιστικές διαδικασίες (competitive processes) και ανταγωνιστική επίδοση (competitive performance). Με αυτό τον τρόπο, η ανταγωνιστικότητα «σπάει» σε πολλά διακριτά κριτήρια, τα οποία μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Ταυτόχρονα, γίνεται και μια αντιστοιχία μεταξύ των τριών συνιστωσών της βασικής ιδέας και των τριών πτυχών ανταγωνιστικότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι εισροές (inputs) της βασικής ιδέας γίνονται στοιχεία που θεμελιώνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive assets) στις πτυχές ανταγωνιστικότητας. Τα περιουσιακά αυτά στοιχεία (assets), που ταυτόχρονα αποτελούν και στοιχεία που θεμελιώνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive assets), δεν είναι άλλα από το κεφάλαιο, την εργασία και τους φυσικούς πόρους, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην κλασική οικονομική θεωρία. Εν συνεχεία, οι διαδικασίες (competitive processes) απεικονίζονται ως πρακτικές του στρατηγικού management, δηλαδή ως «αρμονικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ σημαντικών

ενδιαφερομένων, ώστε να δημιουργηθούν και να αναβαθμιστούν τα περιουσιακά στοιχεία του κλάδου για μια βιώσιμη επίδοση». Τέλος, όσον αφορά την επίδοση οι μελετητές τη συσχετίζουν με το κόστος ή τα κέρδη, δηλαδή τα αποτελέσματα. Όμως, μόνο αυτά δεν αρκούν, για αυτό όταν μιλάμε για επίδοση λαμβάνεται υπόψη η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η τεχνολογία (Μομαγα, 1998, σελ. 41-42). Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει και απεικονίζει όσα αναλύθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 1.1: Οι πτυχές και οι παράγοντες Ανταγωνιστικότητας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΘΕΜΕΛΙΩΝΟΥΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ (COMPETITIVE ASSETS)	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ (COMPETITIVE PROCESSES)	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ (COMPETITIVE PERFORMANCE)
ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (FACTOR COST)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (STRATEGIC MANAGEMENT): ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (NORMAL PLAN)	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ (PRODUCTIVITY)
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ (HUMAN RESOURCES)	ΕΦΑΡΜΟΓΗ (IMPLEMENTATION)	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ (HUMAN RESOURCES)
ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ (INDUSTRY INFRASTRUCTURE)	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ (HUMAN RESOURCE)	ΠΟΙΟΤΗΤΑ/ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (QUALITY/EFFECTIVENESS)
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ (TECHNOLOGY)	ΑΝΑΠΤΥΞΗ (DEVELOPMENT)	ΚΟΣΤΟΣ (COST)

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΖΗΤΗΣΗΣ (DEMAND CONDITIONS)	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (R & D)	ΔΙΕΘΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ (FINANCIAL INTERNATIONAL)
ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (GOVERNMENT)	ΣΥΝΕΡΓΕΙΕΣ (SYNERGIES)	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ (TECHNOLOGICAL)

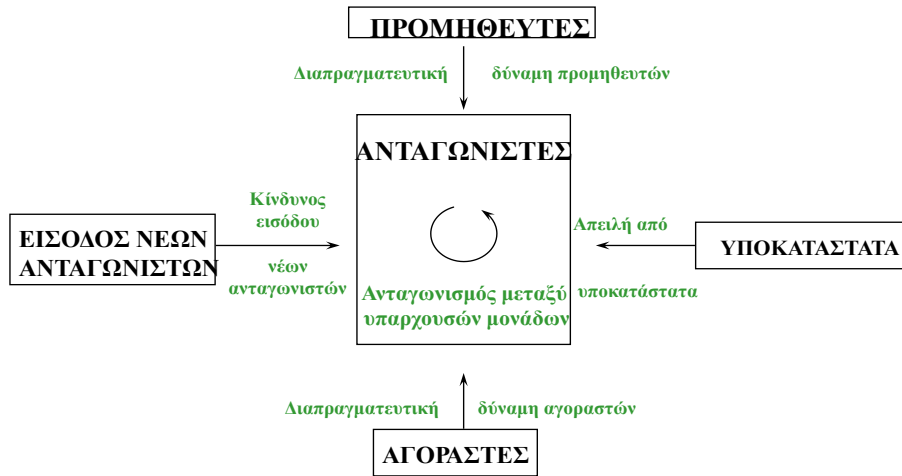
Πηγή: Momaya (1998, σελ.41)

Ίσως, ο καλύτερος τρόπος για να κατανοηθεί ο ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο είναι η ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter. Το υπόδειγμα χρησιμοποιεί την ανάλυση κλάδου και απεικονίζει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, ο Porter (1997, σελ.13) ισχυρίζεται ότι η δομή ενός κλάδου αποτελείται από πέντε δυνάμεις. Η σχετική ισχύς των δυνάμεων αυτών προσδιορίζει την ανταγωνιστικότητα μέσα στον κλάδο. Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

- i. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- ii. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου
- iii. Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων
- iv. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- v. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Το παρακάτω διάγραμμα 1.2 απεικονίζει τις πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter.

*Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter
(Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού)*



Πηγή: Παπαδάκης, (2007, σελ. 71)

Διάγραμμα 1.2: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Ανταγωνισμού του Porter.

Στο σημείο αυτό, θα εξετασθούν αναλυτικά οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού.

ι. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η απειλή εισόδου αντιστοιχεί στα εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις προκειμένου να μπουν στον κλάδο, είναι τα λεγόμενα «εμπόδια εισόδου» (Porter, 1997, σελ. 13). Όσο χαμηλότερα είναι τα εμπόδια εισόδου, τόσο ευκολότερα μπαίνουν οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο, με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός (αιματηρός ανταγωνισμός). Εύλογα, λοιπόν, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θέτουν φραγμούς στην είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών (Παπαδάκης, 2007, σελ.72). Τα εμπόδια εισόδου σύμφωνα με το M. Porter (1997, σελ. 13) είναι:

- Οι οικονομίες κλίμακας: Εδώ απαραίτητη προϋπόθεση για την είσοδο των νέων επιχειρήσεων είναι ο μεγάλος όγκος παραγωγής. Η μεγάλη ποσότητα προϊόντων που παράγεται θα μειώσει το ανά μονάδα κόστος

παραγωγής. Όμως, οι νέες επιχειρήσεις που προσπαθούν να εισχωρήσουν στον κλάδο χαρακτηρίζονται από όγκο παραγωγής. Αυτό δεν τους επιτρέπει να εκμεταλλευτούν τα οφέλη των οικονομιών κλίμακας, με συνέπεια να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα κόστους και, ως εκ τούτου, λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα (εφόσον όλοι οι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί) από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, (Παπαδάκης, 2007, σελ. 72-73).

- Διαφοροποίηση προϊόντος: Τα προϊόντα των καινούργιων επιχειρήσεων πρέπει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Έτσι, η πραγματική (actual/delivered) ή η αντιλαμβανόμενη (perceived) διαφοροποίηση των προϊόντων του κλάδου είναι ένα εμπόδιο που πρέπει να ξεπεράσουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007) «Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα/μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούριους ανταγωνιστές της αγοράς να προσελκύσουν πελάτες». Έτσι, για να μπορέσουν οι νεοεισερχόμενοι να ανταγωνιστούν «επί ίσοις όροις», προβαίνουν σε αρκετά κοστοβόρες επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη, στην προώθηση, στη δημιουργία δικτύων διανομής, (Παπαδάκης, 2007, σελ.73).
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια: Για να καταφέρει μια νέα επιχείρηση να μπει στον κλάδο, πρέπει να επενδύσει υψηλά χρηματικά ποσά (κεφάλαια), τόσο για να κατασκευάσει τις εγκαταστάσεις της και να αγοράσει τον απαραίτητο μηχανολογικό εξοπλισμό, όσο και για την διεξαγωγή των επιχειρησιακών της δραστηριοτήτων. Συνεπώς, όσο ελκυστικός και αν είναι ο κλάδος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια ενδέχεται να είναι απαγορευτικές, (Παπαδάκης, 2007, σελ. 73).
- Κόστος αλλαγής του πελάτη: Εδώ εξετάζεται κατά πόσο «κοστίζει» στον πελάτη να αλλάξει τις προτιμήσεις του σχετικά με τα υπάρχοντα

προϊόντα του κλάδου και να αναζητήσει εκείνα των νέων επιχειρήσεων. Μελετάται, δηλαδή, η ευκολία ή δυσκολία αλλαγής της εμπιστοσύνης στα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτό εξαρτάται είτε από ψυχολογικούς είτε από τεχνολογικούς λόγους, (Παπαδάκης, 2007, σελ. 74).

- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: Οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να εξασφαλίσουν την είσοδο τους κάποιο κανάλι διανομής για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν. Όμως, τα κανάλια διανομής αρκετές φορές διστάζουν να αναλάβουν την διακίνηση των προϊόντων των νέων επιχειρήσεων, προτιμώντας τα ήδη υπάρχοντα. Πολλές φορές, μάλιστα, είναι οι ίδιες οι επιχειρήσεις του κλάδου που δυσκολεύουν την είσοδο των νεοεισερχομένων στα κανάλια διανομής, χρησιμοποιώντας το μέγεθός τους, (Παπαδάκης, 2007, σελ.73).
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα (ανεξαρτήτως μεγέθους): Τα πλεονεκτήματα αυτά πηγάζουν από την μακροχρόνια πορεία των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο. Συνήθως είναι η γνώση («know-how») παραγωγής προϊόντων, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η τοποθεσία (location), οι κυβερνητικές επιδοτήσεις, η τεχνολογική υπεροχή, η καμπύλη εμπειρίας και, γενικότερα, η καλύτερη γνώση του κλάδου, που εκ των πραγμάτων μια νεοεισερχόμενη στον κλάδο επιχείρηση δεν κατέχει (Porter, 1997, σελ. 13 και Παπαδάκης, 2007, σελ. 73).
- Νομικοί περιορισμοί: Αφορούν σε περιορισμούς σχετικά με περιβαλλοντικές πρακτικές, πρότυπα ποιότητας και πρόσβαση σε υλικά (Porter, 1997, σελ.13).

Πίνακας 1.2: Τα κυριότερα εμπόδια εισόδου νεοεισερχομένων επιχειρήσεων στον κλάδο

Τα κυριότερα εμπόδια εισόδου νεοεισερχομένων επιχειρήσεων στον κλάδο
<ul style="list-style-type: none">• Οικονομίες κλίμακας• Διαφοροποίηση προϊόντος• Απαιτήσεις σε κεφάλαια• Κόστος αλλαγής του πελάτη• Πρόσβαση στα κανάλια διανομής• Κοστολογικά πλεονεκτήματα (ανεξαρτήτως μεγέθους)• Νομικοί περιορισμοί

Πηγή: Παπαδάκης, 2007 σελ. 72

ii. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

Μέσα σε έναν κλάδο οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτημένες. Κάθε στρατηγική κίνηση της μιας ανιχνεύεται από την άλλη και έχει σημαντικές επιπτώσεις (Wheelen και Hunger, 2006, σελ. 84). Αυτές οι σημαντικές στρατηγικές κινήσεις για την βελτίωση της θέσης στην αγορά έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού (Παπαδάκης, 2007, σελ. 78). Σύμφωνα με τον Porter (1997, σελ. 13), οι παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου είναι οι εξής:

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών με ίση δυναμικότητα και μέγεθος: Σε αυτή την περίπτωση ο ανταγωνισμός είναι έντονος διότι οι επιχειρήσεις έχουν τους απαραίτητους πόρους για να καταλάβουν όλο και μεγαλύτερα κομμάτια της αγοράς καθώς και για να προσελκύσουν όλο και περισσότερους πελάτες.

- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Όταν ο ρυθμός αυτός είναι υψηλός σημαίνει ότι ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν τις πωλήσεις αναζητώντας νέους καταναλωτές. Δηλαδή, δεν είναι απαραίτητη η προσέλκυση των πελατών των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου (Παπαδάκης, 2007, σελ. 78-79). Στην αντίθετη, όμως, περίπτωση, όταν δηλαδή ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς επιβραδύνεται, ο ανταγωνισμός γίνεται αιματηρός, αφού η μια επιχείρηση προσπαθεί να αποσπάσει πελάτες από την άλλη. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Παπαδάκης (2007, σελ. 79): «... η αύξηση του μεριδίου της αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται σε βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών».
- Υψηλά σταθερά κόστη: Αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να λειτουργούν στα όρια της παραγωγικής τους δυναμικότητας (capacity). Τυχόν διακυμάνσεις της ζήτησης οδηγούν σε πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, που έχουν ως αποτέλεσμα τη δραστική μείωση των τιμών (Porter, 1997, σελ. 14).
- Έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων: Στην περίπτωση αυτή οι πελάτες μπορούν εύκολα να υποκαταστήσουν ένα προϊόν με ένα άλλο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το κόστος αλλαγής να είναι χαμηλό (Παπαδάκης, 2007, σελ. 79). Έτσι, το χαμηλό κόστος αλλαγής οδηγεί, κατά τον Porter (1997, σελ. 14), σε «αυξημένη ευαισθησία των τιμών από την πλευρά του καταναλωτή».
- Ταχεία επέκταση της παραγωγής: Συχνά οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε ταχεία επέκταση της παραγωγικής τους δυναμικότητας προσδοκώντας να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Αυτό, όμως, τελικά μπορεί να οδηγήσει σε πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα (Porter, 1997, σελ. 14)
- Υψηλά εμπόδια εξόδου: Αρκετά συχνά, κοστίζει – χρηματικά ή συναισθηματικά – στην επιχείρηση πιο πολύ να εξέλθει παρά να εισέλθει

στον κλάδο (Porter, 1997, σελ. 14). Έτσι, η επιχείρηση συνεχίζει την δραστηριότητα της στον κλάδο, ακόμα και με μειωμένα κέρδη ή ζημιά (Παπαδάκης, 2007, σελ. 79).

Πίνακας 1.3: Παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

Παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου
<ul style="list-style-type: none">• Ο αριθμός των ανταγωνιστών με ίση δυναμικότητα και μέγεθος• Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς• Υψηλά σταθερά κόστη• Έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων• Ταχεία επέκταση της παραγωγής• Υψηλά εμπόδια εξόδου

Πηγή: Παπαδάκης, 2007, σελ. 78

iii. Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Ένα προϊόν θεωρείται υποκατάστατο ενός άλλου, όταν μπορεί να το αντικαταστήσει σε μια συγκεκριμένη χρήση (Παπαδάκης, 2007, σελ.77). Δηλαδή, πρόκειται για ένα προϊόν που ενώ εξωτερικά φαίνεται διαφορετικό, εντούτοις ικανοποιεί την ίδια ανάγκη. Ο Porter αναφέρει: «Τα υποκατάστατα περιορίζουν τις δυνητικές αποδόσεις μιας βιομηχανίας με τον καθορισμό ανωτάτων ορίων για τις τιμές που οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να χρεώνουν επικερδώς». Τα υποκατάστατα παίζουν ισχυρό ρόλο στον κλάδο, ιδιαίτερα, όταν το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό. Κάποια παραδείγματα υποκατάστατων προϊόντων είναι η ζάχαρη και η φρουκτόζη, τα γυαλιά μυωπίας και οι φακοί επαφής, το τσάι και καφές. Αν,

λοιπόν, για παράδειγμα ανέβει η τιμή του καφέ, οι καταναλωτές καφέ θα το υποκαταστήσουν με τσάι. Η τιμή του τσαγιού, δηλαδή, θα θέσει ένα ανώτατο όριο στην τιμή του καφέ (Wheelen και Hunger, 2006, σελ. 85). Κάποιοι παράγοντες ενισχύουν την ένταση της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι εξής:

- Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων: Η απειλή υποκατάστασης αυξάνεται, όταν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα που έχει η επιχείρηση.
- Επίδραση της τιμής: Όπως προαναφέρθηκε, όταν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα, τίθεται ένα ανώτατο όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Συνεπώς, όπως είδαμε και στο παράδειγμα του τσαγιού με τον καφέ, όταν η τιμή του προϊόντος αυξάνεται σε σχέση με του υποκατάστατου, τότε οι καταναλωτές θα προτιμήσουν το υποκατάστατο.
- Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Αρκεί και μόνο η προθυμία των καταναλωτών να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα για να ενισχύσει την ένταση του ανταγωνισμού. Άμεσα συνδεδεμένη με την ροπή αυτή των πελατών είναι το κόστος για αυτή την αλλαγή. Έτσι, οι πελάτες θα στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα, αν το κόστος αλλαγής είναι υψηλό (Παπαδάκης, 2007, σελ. 77-78)

Πίνακας 1.4: Παράγοντες που ενισχύουν την ένταση της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα

Παράγοντες που ενισχύουν την ένταση της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα
<ul style="list-style-type: none">• Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων• Επίδραση της τιμής• Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Πηγή: Παπαδάκης, 2007, σελ. 77

iv. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σύμφωνα με τον Porter (1997, σελ.15), η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών επηρεάζει το συνολικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Αυτή η ισχύς των προμηθευτών προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- Αριθμός των προμηθευτών: Όταν οι προμηθευτές είναι λίγοι αλλά μεγάλοι σε μέγεθος, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγάλη και οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς (Παπαδάκης, 2007, σελ. 75).
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: Προϊόντα που είναι μοναδικά – διαφοροποιημένα αυξάνουν το κόστος αλλαγής για τους πελάτες. Αυτό κατά συνέπεια αυξάνει παράλληλα και την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Παπαδάκης, 2007, σελ.75 ; Wheelen και Hunger, 2006, σελ.85).
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: Η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μειώνεται, όταν πρόκειται για ισχυρό σε μέγεθος και δύναμη αγοραστή (Παπαδάκης, 2007, σελ.75).

- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Όταν οι αγοραστές βρίσκουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τα προμηθεύονται από άλλες πηγές και έτσι η δύναμη των προμηθευτών μειώνεται (Παπαδάκης, 2007, σελ.75).
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: Παρατηρείται όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να μπουν σε δραστηριότητες ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων (αγοραστών). Έτσι, η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται, γιατί γίνονται οι άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους (Παπαδάκης, 2007, σελ.75).

Πίνακας 1.5: Παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός των προμηθευτών • Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών • Μέγεθος και σημασία του αγοραστή • Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών • Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Πηγή: Παπαδάκης, 2007, σελ. 75

v. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η ικανότητα των αγοραστών να πιέζουν για μειώσεις τιμών, για βελτίωση της ποιότητας, για παροχή περισσότερων υπηρεσιών καθώς και να προτιμούν κάθε φορά και διαφορετικά ανταγωνιστικά προϊόντα, αναφέρεται ως «διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών» (Wheelen και Hunger, 2006, σελ.85). Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι παρακάτω (Παπαδάκης, 2007, σελ.76):

- Το μέγεθος του αγοραστή: Η διαπραγματευτική ισχύς του αγοραστή είναι μεγάλη, όταν αυτός είναι μεγάλος και σημαντικός για τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Ο αριθμός των προμηθευτών: Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, η δύναμη των αγοραστών περιορίζεται.
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: Ασκούνται πιέσεις από τους πελάτες για μείωση των τιμών, όταν στο προϊόν απεικονίζεται ένα μεγάλο ποσοστό του κόστους τους.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος: Αν το προϊόν της επιχείρησης δεν είναι διαφοροποιημένο – μοναδικό, τότε οι πελάτες έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: Σε αυτή την περίπτωση οι αγοραστές μπαίνουν σε ανταγωνιζόμενες δραστηριότητες των άλλων αγοραστών. Παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα αντί να τα αγοράζουν.

Πίνακας 1.6: Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
<ul style="list-style-type: none">• Το μέγεθος του αγοραστή• Ο αριθμός των προμηθευτών• Ευαισθησία των αγοραστών στη τιμή• Χαρακτηριστικά του προϊόντος• Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Πηγή: Παπαδάκης, 2007, σελ. 76

vi. Τα συμπληρωματικά προϊόντα ως μια έκτη δύναμη στην ανάλυση κλάδου

Τελευταία επικρατεί η άποψη πως υπάρχει και μια έκτη δύναμη ανταγωνισμού, αυτή των συμπληρωματικών αγαθών. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Παπαδάκης: «Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά, όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα». Θα αναφέρουμε δύο παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την δύναμη (Παπαδάκης, 2007, σελ.81-82):

- Ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα: Όταν αυξάνεται η ζήτηση για ένα προϊόν, ταυτόχρονα αυξάνεται η ζήτηση και για το συμπληρωματικό του.
- Επίδραση της τεχνολογίας: Είναι γνωστό το παράδειγμα της Intel και της Microsoft στον κλάδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπου η μεν Intel είναι

η εταιρία παραγωγής μικροεπεξεργαστών, η δε Microsoft είναι η εταιρία παραγωγής λογισμικού κυρίως.

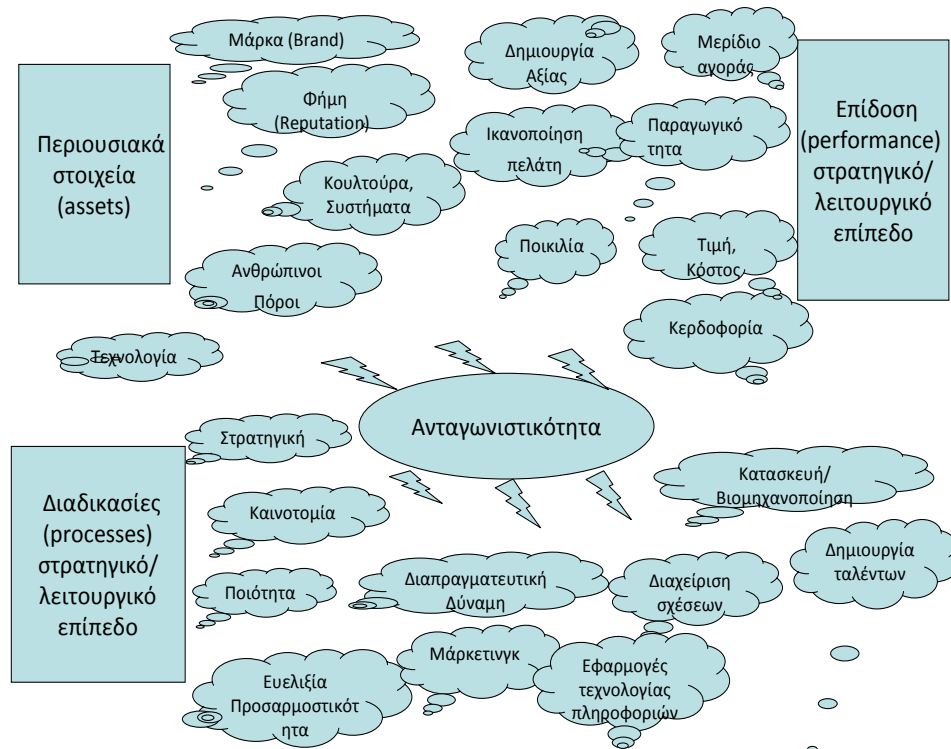
1.2.3 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης

Έχοντας εξετάσει τα δύο προηγούμενα επίπεδα ανταγωνιστικότητας (χώρας και βιομηχανίας), στο σημείο αυτό θα ασχοληθούμε με την έννοια της ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης. Βέβαια, στο θέμα των επιχειρήσεων έγινε αναφορά και στην ανάλυση της ανταγωνιστικότητας μιας χώρας και βιομηχανίας. Εκεί παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις, μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας, καθιστούν μια χώρα ή μια βιομηχανία ανταγωνιστική και αντιστρόφως, αν μια χώρα ή βιομηχανία δημιουργεί ένα πρόσφορο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τότε αυτομάτως και οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικότητα. Πάνω στο θέμα αυτό ο Christensen από το Harvard Business School υποστηρίζει: «Τα έθνη μπορούν να ανταγωνιστούν, μόνο αν οι επιχειρήσεις τους μπορούν να ανταγωνιστούν» (Ambastha και Momaya, 2002, σελ.47), ενώ ο Porter (1990, σελ.5) τονίζει: «Είναι οι επιχειρήσεις, όχι τα έθνη, οι οποίες ανταγωνίζονται διεθνώς». Και όμως, τα χαρακτηριστικά της χώρας που εδράζεται η επιχείρηση παίζουν κυρίαρχο ρόλο για την διεθνή επιτυχία της. Η χώρα όπου εδράζεται η επιχείρηση μπορεί να της προσφέρει την ικανότητα να καινοτομήσει, για παράδειγμα στον τομέα της τεχνολογίας, και άρα να την βοηθήσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βέβαια, η επιτυχία λόγω της έδρας στην χώρα δεν είναι εξασφαλισμένη. Χρειάζεται ασφαλώς η κάθε επιχείρηση να χαράξει μια αποτελεσματική στρατηγική. Συνεπώς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα προκύψει τόσο από την εκμετάλλευση των ευκαιριών της χώρας, όσο και από τη στρατηγική της επιχείρησης (Porter, 1990, σελ.5).

Για να κατανοηθεί ευκολότερα η έννοια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων πρέπει να εντοπισθούν οι πηγές ανταγωνιστικότητας. Αυτές οι πηγές έχουν κατηγοριοποιηθεί (όπως και στο κεφάλαιο 2.2) σε περιουσιακά στοιχεία (Assets), διαδικασίες (Processes) και επίδοση (Performance) και αφορούν τόσο το στρατηγικό όσο και το λειτουργικό επίπεδο. Αυτή την κατηγοριοποίηση τη συναντά κανείς και στο World Competitive Yearbook (2002), στο οποίο η ανταγωνιστικότητα

αποτελεί έναν συνδυασμό από τα υπάρχοντα και δημιουργηθέντα περιουσιακά στοιχεία (assets) της επιχείρησης και τις διαδικασίες της, οι οποίες μετασχηματίζουν τα περιουσιακά στοιχεία σε αποτελέσματα (results), (Ambastha και Momaya, 2002, σελ.50). Το διάγραμμα 1.3 που παρατίθεται παρακάτω βοηθά στην καλύτερη κατανόηση της κατηγοριοποίησης των πηγών ανταγωνιστικότητας.

Ωστόσο, κάποιοι συγγραφείς της ανταγωνιστικότητας επικεντρώνονται στους παράγοντες που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τη στρατηγική, τη δομή, τις ικανότητες (competencies), την καινοτομία καθώς και άλλους φυσικούς και μη πόρους. Αυτή η άποψη εντάσσεται κυρίως στη βασισμένη στους πόρους και ικανότητες (resource and capabilities) έκφραση της ανταγωνιστικότητας (Ambastha και Momaya, 2002, σελ.50). Υπό αυτή την έννοια, η ανταγωνιστικότητα σχετίζεται με την ευχέρεια μιας επιχείρησης να αναπτύξει και να κάνει πράξη ικανότητες πολύ πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της. Αυτό ακριβώς είναι που θα προσδώσει αξία (value) στους πελάτες της και μάλιστα μεγαλύτερη από αυτή που δίνουν οι ανταγωνιστές. Γίνεται, δηλαδή, αναφορά στην «καρδιά» της ανταγωνιστικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως, για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να εφοδιάσουν τους πελάτες τους με μεγαλύτερη αξία απ' ό,τι οι ανταγωνιστές θα πρέπει να λειτουργούν με τον πλέον αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, τόσο ως προς το κόστος όσο και ως προς τις καθημερινές λειτουργίες καθώς και να αναπτύξουν μια κουλτούρα γύρω από την ποιότητα. Ας μην ξεχνάμε, εξάλλου, ότι η Αποτελεσματικότητα μαζί με την Αποδοτικότητα οδηγούν σε μια ανώτερη Επίδοση, δηλαδή σε μια ανώτερη Ανταγωνιστικότητα. Ταυτόχρονα, οφείλουν να χαράξουν τις κατάλληλες στρατηγικές Marketing, να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στον τομέα του Information Technology και να αναπτύξουν Καινοτομίες (Ambastha και Momaya, 2002, σελ.50).



Πηγή: K Momaya (2002, σελ. 49)

Διάγραμμα 1.3: Πηγές Ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Όπως επισημαίνει ο Porter στο έργο του «The Competitive Advantage of Nations» (1990), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων αποκτάται μέσα από την καινοτομία (*innovation*). Η καινοτομία μπορεί να αφορά τόσο την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών όσο και ενός νέου τρόπου λειτουργίας. Τα στελέχη είτε αναζητούν μια νέα βάση πάνω στην οποία καινοτομώντας επιθυμούν να ανταγωνιστούν είτε βελτιώνουν τους ήδη υπάρχοντες τρόπους άσκησης ανταγωνιστικότητας. Έτσι, τελικά, η καινοτομία μπορεί να εκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα, στο σχεδιασμό νέων προϊόντων, μιας νέας παραγωγικής διαδικασίας, μιας νέας στρατηγικής marketing ή και στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παράλληλα, καινοτομία μπορεί να είναι η εκμετάλλευση μιας εντελώς νέας ευκαιρίας στην αγορά ή η εξυπηρέτηση ενός τμήματος της αγοράς που οι άλλοι ανταγωνιστές το αγνοούν, κάτι που αυτομάτως επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Όταν, λοιπόν, οι ανταγωνιστές αργούν να ανταποκριθούν στις παραπάνω ενέργειες, τότε

αυτές οι καινοτομίες επιφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1990, σελ.75).

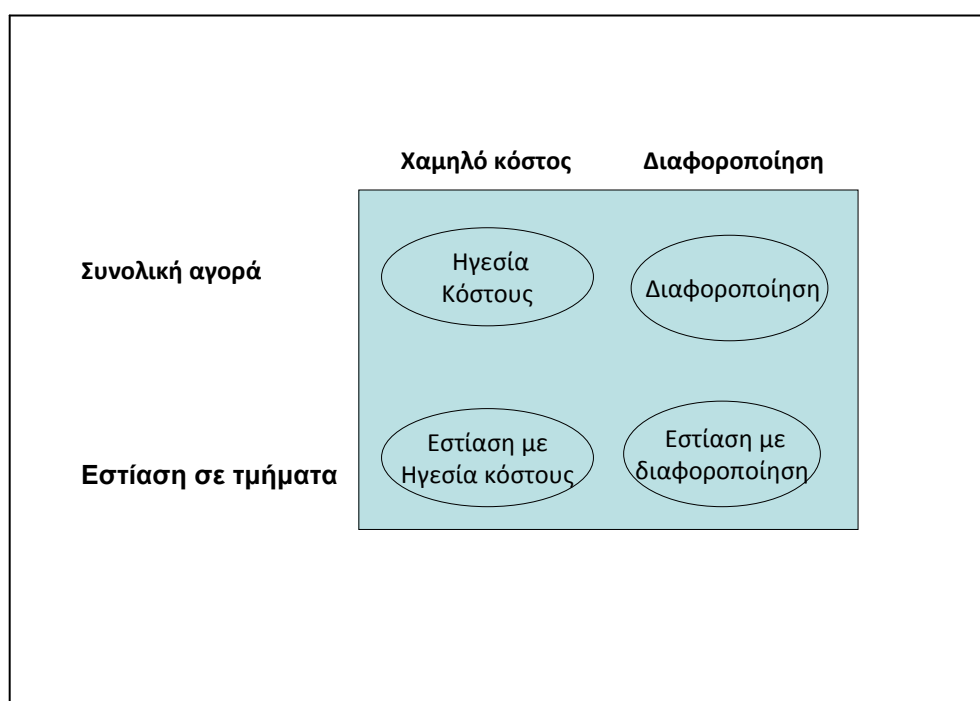
Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να καινοτομήσουν και να βελτιωθούν παίζει σπουδαίο ρόλο η *πληροφόρηση (information)*. Αυτή μπορεί να αφορά είτε σε πληροφορία που δεν είναι διαθέσιμη στους ανταγωνιστές είτε σε πληροφορία που δεν ενδιαφέρει τους ανταγωνιστές (Porter, 1990, σελ.75). Πηγές πληροφόρησης ενδέχεται να είναι μια μικρή επένδυση στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης ή η καταβολή μιας προσπάθειας, ένα άνοιγμα, ένας προσανατολισμός στο κατάλληλο περιβάλλον, χωρίς προκαταλήψεις.

Για αυτό, τα καινοτόμα στελέχη προέρχονται, συνήθως, από διαφορετικό κλάδο ή διαφορετική χώρα. Έτσι, η καινοτομία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μια νέα επιχείρηση, που ο ιδρυτής της να είναι απαλλαγμένος από κάθε τι παλιό και απαρχαιωμένο. Απ' την άλλη μεριά, μπορεί να έρθει από μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση, που όμως τα στελέχη της είναι νεοαπεκτηθέντα και πιο ικανά να αντιληφθούν και να εκμεταλλευτούν τις εν δυνάμει ευκαιρίες (Porter, 1990, σελ.75).

Πέρα, όμως, από το να καινοτομούν, τα στελέχη οφείλουν να αναπτύξουν ευελιξία (flexibility) ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται άμεσα στις αλλαγές της αγοράς. Αυτό θα συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, με την ανάπτυξη της συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking) καθώς και της εξωτερίκευσης – ανάθεσης διεργασιών (Outsourcing) τα στελέχη βρίσκονται ένα βήμα πιο κοντά στην ανταγωνιστικότητα αφού με τις δύο αυτές δραστηριότητες όχι μόνο θεμελιώνουν κάποιες «καλές πρακτικές» (best practices) αλλά κερδίζουν και σε αποδοτικότητα (Porter, 1996, σελ. 61).

Σύμφωνα με τον Porter (1996, σελ. 62): «Μια επιχείρηση μπορεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, μόνο αν καθιερώσει μια αλλαγή που να μπορεί να διατηρήσει». Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη χάραξη και την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής. «Ανταγωνιστική στρατηγική σημαίνει να είσαι διαφορετικός. Σημαίνει να επιλέγεις σκόπιμα ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων για να δημιουργείς ένα μοναδικό συνδυασμό αξίας» (Porter, 1996, σελ. 64). Ασκώντας τη στρατηγική της, η επιχείρηση θα καταφέρει να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία (value) για τους πελάτες της. Άρα, εκτελώντας

παρόμοιες δραστηριότητες καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, δηλαδή, πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά, είναι αυτό που θα της επιτρέψει να δημιουργήσει πλεονεκτήματα στις τιμές και στο κόστος. Ως συνέπεια, είναι αυτό που θα την κάνει πιο ανταγωνιστική. Ο Porter (1996, σελ. 16-17) αναγνωρίζει τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές που δύναται να ασκήσει μια επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα: Η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης με βάση είτε το κόστος είτε τη διαφοροποίηση.



Πηγή: Παπαδάκης, (2007, σελ. 320)

Διάγραμμα 1.4: Ανταγωνιστικές στρατηγικές

- **Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους**

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους προσπαθούν να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους με το να επιτυγχάνουν το χαμηλότερο δυνατό κόστος στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Πρόκειται, δηλαδή, για «προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου». Έτσι, η επιχείρηση βελτιώνει την απόδοση, αφού χαμηλό κόστος δεν σημαίνει και χαμηλή τιμή. Ο τυπικός ηγέτης κόστους έχει ως στόχο του το σύνολο της αγοράς και προσδοκά σε μεγάλους όγκους παραγωγής για τη μείωση του κόστους. Παράλληλα, εφαρμόζει τεχνικές μαζικής παραγωγής, προβαίνει σε επενδύσεις που θα του μειώσουν το κόστος, προσπαθεί να βρίσκεται κοντά σε πρώτες ύλες και περιορίζει τα έξοδα διαφήμισης των προϊόντων του (Παπαδάκης, 2007, σελ. 323-324).

- Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση στρατηγικής ηγεσίας κόστους

Η επιχείρηση μέσα από την υιοθέτηση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους προστατεύεται από ενδεχόμενες μειώσεις κόστους των λιγότερο αποτελεσματικών ανταγωνιστών, αφού το περιθώριο κέρδους της θα είναι μεγαλύτερο από των ανταγωνιστών σε οποιαδήποτε τιμή και αν διαμορφωθεί. Επίσης, ο ηγέτης κόστους βρίσκεται σε καλύτερη θέση μέσα στον κλάδο και μπορεί να αντιμετωπίσει την απειλή από υποκατάστατα μειώνοντας τις τιμές. Ακόμα και αν εμφανιστούν νέοι ανταγωνιστές, δεν θα αποτελεί απειλή διότι για να εισέλθουν και να παραμείνουν στον κλάδο πρέπει να χαμηλώσουν κατά πολύ το κόστος τους. Τέλος, οι καταναλωτές δεν ασκούν σημαντικές πιέσεις για μείωση των τιμών, αφού αυτές είναι αισθητά πιο χαμηλές από των ανταγωνιστών (Porter, 1997, σελ. 16 και Παπαδάκης, 2007, σελ.331-332).

- Μειονεκτήματα από την υιοθέτηση στρατηγικής ηγεσίας κόστους

Αρχικά, οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν την τεχνολογία και τη διαδικασία παραγωγής του ηγέτη χαμηλού κόστους. Παράλληλα, μπορούν να χρησιμοποιήσουν φθινό εργατικό δυναμικό και να πραγματοποιήσουν χαμηλότερο κόστος. Επίσης, η άκρατη προσήλωση στην επίτευξη χαμηλού κόστους μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες απόψεις σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών και άρα στην παραγωγή προϊόντων που δεν επιθυμεί ο πελάτης. Το τελευταίο συνδέεται άμεσα και με τη μείωση του επιπέδου της ποιότητας του προϊόντος, δημιουργώντας ένα χάσμα μεταξύ της προσδοκώμενης (expected) και αντιλαμβανόμενης ποιότητας (perceived), (Παπαδάκης, 2007, σελ. 332).

- **Στρατηγική Διαφοροποίησης**

Αναφέρεται στην απόκτηση μοναδικού πλεονεκτήματος, το οποίο προκύπτει από την παραγωγή και προσφορά μοναδικών – διαφοροποιημένων προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες διακρίνουν στα προϊόντα των επιχειρήσεων που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης, υψηλής ποιότητας χαρακτηριστικά, τα οποία κάνουν τα προϊόντα μοναδικά. Μάλιστα, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακριβά για να τα αποκτήσουν. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις τιμολογούν τα διαφοροποιημένα προϊόντα τους σε τιμή υψηλότερη από τη μέση τιμή της αγοράς. Τα προϊόντα αυτά είναι κατά κύριο λόγο αγαθά πολυτελείας και σύμβολα κύρους και status. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ακριβά ρολόγια και κοσμήματα καθώς και τα πολυτελή αυτοκίνητα. Μέσα, λοιπόν, από την διαφοροποίηση ικανοποιούνται και οι ψυχολογικές ανάγκες του καταναλωτή (Παπαδάκης, 2007, σελ.332-335).

- Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση Διαφοροποίησης

Σύμφωνα με τον Porter (1997, σελ. 17), οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη διαφοροποίηση αντισταθμίζουν την ευαισθησία των καταναλωτών ως προς την τιμή μέσω της εμπιστοσύνης στο σήμα – την επωνυμία του προϊόντος καθώς και της

αντιληπτής (perceived) προστιθέμενης αξίας που απολαμβάνουν. Παράλληλα, τα περιθώρια για αύξηση του κέρδους που θα προκύψουν μέσω της διαφοροποίησης, θα αντισταθμίσουν την επίπτωση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Τέλος, λόγω αυτών των υψηλών περιθωρίων κέρδους, η πίεση από τους προμηθευτές δεν θα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις επιχειρήσεις.

- Μειονεκτήματα από την υιοθέτηση Διαφοροποίησης

Ένα πρώτο μειονέκτημα αποτελεί η περίπτωση αντιγραφής – απομίμησης των προϊόντων της επιχείρησης από άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Παράλληλα, ενδέχεται ο καταναλωτής να μην ενδιαφέρεται πλέον για μοναδικά προϊόντα και έτσι η ζήτηση τους να μειωθεί. Επίσης, οι προτιμήσεις του καταναλωτή μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη ζήτηση για διαφοροποιημένα προϊόντα. Παράλληλα, η στρατηγική αυτή προϋποθέτει υψηλό κόστος τόσο εκκίνησης όσο και λειτουργίας. Ταυτόχρονα, λόγω του ότι η διαφοροποίηση απαιτεί ένα κοινό με εξειδικευμένες προτιμήσεις, αυτό οδηγεί σε αύξηση του κόστους ικανοποίησης του. Τέλος, συνέπεια του αμέσως προηγούμενου μειονεκτήματος αποτελεί η πιθανή απώλεια του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης, αφού ασκώντας διαφοροποίηση ικανοποιεί ένα μόνο τμήμα και όχι το σύνολο της αγοράς (Porter, 1997, σελ. 17).

- **Στρατηγική Εστίασης**

Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε στρατηγική με εστίαση κόστους και σε στρατηγική με εστίαση στη διαφοροποίηση. Η βασική διαφορά μεταξύ της στρατηγικής εστίασης και των προηγούμενων δύο στρατηγικών ανταγωνισμού που αναλύσαμε είναι, σύμφωνα με τον Παπαδάκη, ότι: «η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς». Συνεπώς, αν μια επιχείρηση επιθυμεί να υιοθετήσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ικανοποίηση των απαιτήσεων ενός μόνο τμήματος της αγοράς και να ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες αυτού του τμήματος πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Για το λόγο αυτό, θεωρείται επιβεβλημένη η

τμηματοποίηση της αγοράς και η επιλογή αυτού του τμήματος που ταιριάζει καλύτερα στις ικανότητες της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007, σελ. 339-341).

- **Στρατηγική Εστίασης με ηγεσία κόστους**

Με βάση τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση θα επιλέξει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (αγορά – στόχος) και μέσα σ' αυτό, προσαρμόζοντας την αλυσίδα αξίας προς την ικανοποίηση των αναγκών του, θα λειτουργήσει με το μικρότερο δυνατό κόστος. Συνήθως, η αγορά – στόχος που απευθύνεται η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μεγάλη ελαστικότητα ως προς τη τιμή. Άρα, οι καταναλωτές της είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές της τιμής, (Παπαδάκης, 2007, σελ. 340).

- **Στρατηγική Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση**

Όπως και προηγουμένως στην εστίαση με βάση το κόστος, έτσι και εδώ οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς. Εδώ, θα πρέπει να ανακαλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των καταναλωτών του τμήματος και παράγοντας μοναδικά προϊόντα, να τις ικανοποιήσουν. Μέσα, δηλαδή, από τη διαφοροποίηση αναπτύσσουν «τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό» (Παπαδάκης, 2007, σελ.341).

- **Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση στρατηγικής εστίασης**

Οι επιχειρήσεις με το να στοχεύουν στην ικανοποίηση ενός μόνο τμήματος της αγοράς αποφεύγουν τις απειλές του ανταγωνισμού, των υποκατάστατων και των νεοεισερχόμενων που χαρακτηρίζουν τη συνολική αγορά. Επίσης, η στρατηγική ευνοεί την δημιουργία εμπιστοσύνης στην επωνυμία της εταιρίας και αυξάνει το κόστος αλλαγής για τον πελάτη. Παράλληλα, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να επικεντρωθεί σε τμήματα της αγοράς που θα της αποφέρουν κέρδος. Τέλος, αν η επιχείρηση καταφέρει να μονοπωλήσει τα κανάλια διανομής στο τμήμα που απασχολείται, θα αυξήσει το μερίδιο αγοράς της μέσα σ' αυτό (Porter, 1997, σελ.17).

- Μειονεκτήματα από την υιοθέτηση στρατηγικής εστίασης

Αρχικά, υπάρχει η δυνατότητα μίμησης των διαφοροποιημένων προϊόντων κυρίως λόγω της τεχνολογικής προόδου. Έπειτα, η αγορά – στόχος ενδέχεται να μην αναπτύσσεται το ίδιο με την συνολική αγορά. Έτσι, αν για παράδειγμα η αγορά – στόχος αναπτύσσεται με χαμηλότερους ρυθμούς απ’ ότι η συνολική αγορά, η επιχείρηση που χρησιμοποιεί στρατηγική εστίασης θα αντιμετωπίσει προβλήματα (Παπαδάκης, 2007, σελ. 343).

1.3 Επίλογος – Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε αναφορά στην έννοια της Ανταγωνιστικότητας. Αρχικά, δόθηκε το γενικό πλαίσιο και κάποιοι ορισμοί που καταγράφονται στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία. Έπειτα, γίνεται διάκριση της Ανταγωνιστικότητας στα τρία της επίπεδα και υπογραμμίστηκε η σημασία της για τις χώρες, τις βιομηχανίες και τις επιχειρήσεις. Κοινός παρονομαστής και των τριών επιπέδων της Ανταγωνιστικότητας – χώρας, βιομηχανίας, επιχείρησης – αποτελεί η Παραγωγικότητα. Κατά συνέπεια, τα όρια της παραγωγικής δυναμικότητας ενός έθνους, ενός βιομηχανικού κλάδου και μιας επιχείρησης, είναι αυτό ακριβώς που προσδιορίζει την Ανταγωνιστικότητα. Μάλιστα, εδώ τονίζεται ότι η παραγωγικότητα του βιομηχανικού κλάδου επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα έθνους, ενώ ταυτόχρονα, η παραγωγικότητα των μεμονωμένων επιχειρήσεων επηρεάζει τόσο την ανταγωνιστικότητα του κλάδου όσο και την ανταγωνιστικότητα έθνους. Παρατηρείται, δηλαδή, το φαινόμενο των συγκοινωνούντων δοχείων, όπου η παραγωγικότητα παίζει τον πρωταρχικό ρόλο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας σε όλα τα επίπεδα. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις είναι ικανές να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες τους από ότι οι ανταγωνιστές τους, κάτι που θα τους οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη συνέχεια, αναφέρθηκαν οι πηγές της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα τονίσθηκε το θέμα της καινοτομίας, της πληροφόρησης,

της ευελιξίας, της αλλαγής και της αποτελεσματικής στρατηγικής. Έπειτα, έχοντας ήδη αναφερθεί στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter, εξετάσθηκαν οι τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές στις οποίες δύναται να προβεί μια επιχείρηση ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Για την κάθε μια ανταγωνιστική στρατηγική τίθενται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, ώστε να δημιουργηθεί μια πλήρης εικόνα του θέματος. Συμπερασματικά, λοιπόν, το κεφάλαιο αυτό αποτέλεσε τον προθάλαμο για την ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα εξετασθεί διεξοδικά στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΗ

Ambastha A. and Momaya K., 2002 “Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models”, Indian Institute of Technology, Singapore Management Review, Vol. 26, No 1, pp. 45- 61.

Anukoonwattaka W., 2009 : Capacity Building Workshop on Primary Data Collection and Competitiveness Analysis, Faculty of Economics and Business Management, National University of Laos, pp. 1-13

Competitiveness Advisory Group, *Enhancing European Competitiveness*, First Report to the President of the Commission, the Prime Ministers and Heads of State, June 1995.

Momaya K., 1998 “Evaluating International Competitiveness at the Industry Level”, Indian Institute of Technology, Vol.23, No. 2, pp. 39-46.

Pekka-Economou V., Chatzikonstantinou V., 2009 “Gaining Company’s Sustained Competitive Advantage, is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM”, European Research Studies, Vol. XII, Iss: 3, pp. 83-100.

Pekka-Economou V., Lykogianni V., 2005 “The Human Factors as a Source of Competitive Advantage in the new Globalized Markets”, 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10: “Globalization, Union Involvement and Participation”, Stockholm, Sweden, 2005.

Porter M., 1996 “What is Strategy? “, Harvard Business Review, pp. 61-78

Porter M., 1997 “Competitive Strategy”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 1, Iss: 2 pp. 12-17.

Porter M., 1990 “The Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review*, pp.73-91.

Porter M., Delgado M., Ketels C., Stern S., 2008 “Moving to a New Global Competitiveness Index”, *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, World Economic Forum 2008.

Wheelen T., Hunger D., 2006 “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall.

WCY 2002, *World Competitiveness Yearbook*, IMD Lausanne, Switzerland.

World Economic Forum 2007, “The Future of the Global Financial System: A Near – Term Outlook and Long – Term Scenarios.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αγαπητός Ι. Γ., 2002, «Οικονομικό Λεξικό, Σύγχρονο & Αναλυτικό», Ιδία Έκδοση, Αθήνα.

Ζουγανέλη Σ., 2009, «Ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών», διπλωματική εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Νέες Αρχές στην Διοίκηση Επιχειρήσεων /MBA»

Μπουραντάς, Δ., 2001, *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Γ. Μπένου

Παπαδάκης Β., 2007, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α΄: θεωρία, εκδ. Ε. Μπένου.

ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

www.weforum.org

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2.1 Εισαγωγή

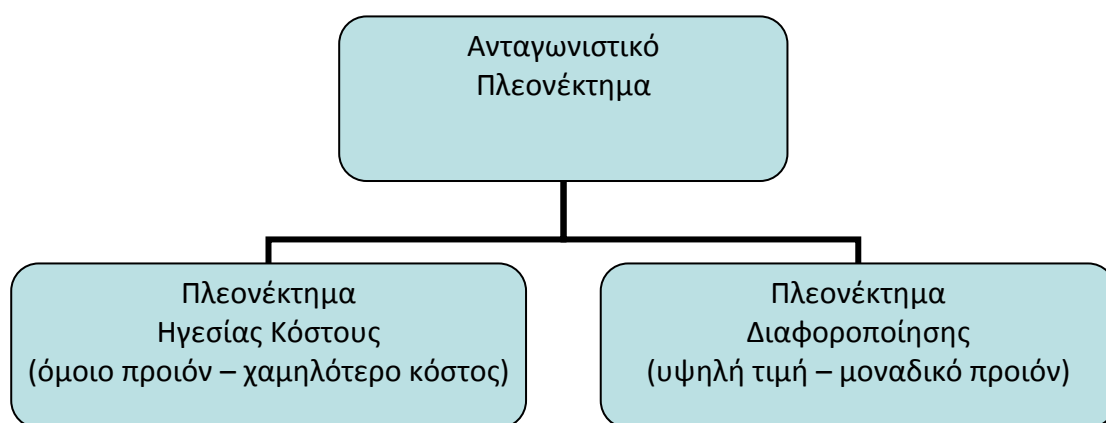
Εξαιτίας της σημαντικής συμβολής του στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης, γίνεται εκτενής αναφορά στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, σημαντικές θεωρούνται και οι πηγές θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και οι διαφορετικές στρατηγικές απόκτησης του (Hoffman, 2000, σελ.1). Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετηθεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αρχικά, αφού ορισθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα γίνει διάκριση στα δύο βασικά του είδη που είναι το πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Έπειτα, θα υπογραμμισθούν κάποιες πηγές μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις δύνανται να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές οι πηγές, σύμφωνα με τους ερευνητές, είναι η ιδιοκτησία, η πρόσβαση στους συντελεστές παραγωγής και η γνώση-δεξιότητες-ικανότητες. Εν συνεχεία, θα ακολουθήσει η εξέταση του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, αφού αναφερθούν οι τρεις σχολές σκέψης που αναπτύχθηκαν γύρω από το ζήτημα του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (νεοκλασική, δομική και δυναμική σχολή) θα αναλυθεί πώς οι επιχειρήσεις μετατρέπουν το απλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διατηρήσιμο. Έτσι, θα εξετασθεί τόσο το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο περιλαμβάνει δυνάμεις-αδυναμίες, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τις ευκαιρίες και απειλές. Παράλληλα, στη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος θα παρουσιασθεί το υπόδειγμα πόρων και ικανοτήτων, η αλυσίδα αξίας και το σύστημα αξίας, τα οποία συμβάλλουν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πέρα, όμως, από αυτή την ανάλυση, θα υπογραμμισθεί και η συμβολή της ανάλυσης του εξωτερικού γενικευμένου ή μάκρο περιβάλλοντος (PESTLE) καθώς και αυτής του εξωτερικού μικρο περιβάλλοντος, στη δημιουργία του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάλυση θα ολοκληρωθεί μόλις συσχετισθεί το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον (το λεγόμενο στρατηγικό ταίριασμα) ώστε να καταδειχθεί πώς δημιουργείται το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.2 Ορισμός και Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σχετικά με τον ορισμό του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, σύμφωνα με τον Hao Ma (1999, σελ. 259), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, τα οποία τις επιτρέπουν να δημιουργούν μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές. Παρόμοια, ο Hao Ma συνεχίζει για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέροντας ότι αυτό αποτελεί την «ασυμμετρία ή την διαφορετικότητα που υπάρχει στα χαρακτηριστικά ή στους παράγοντες της κάθε επιχείρησης που της επιτρέπει να εξυπηρετεί τους πελάτες καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και ως αποτέλεσμα να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία στους πελάτες και να επιτυγχάνει μια ανώτερη επίδοση». Βέβαια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν πρέπει να συνδέεται πάντα με την ανώτερη επίδοση. Πιο συγκεκριμένα, η απόκτηση ενός συγκεκριμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών σε ένα συγκεκριμένο τομέα, δε σημαίνει αυτόματα και ανώτερη επίδοση, αλλά απλώς ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών σε αυτόν τον τομέα. Η ανώτερη επίδοση προϋποθέτει ότι η επιχείρηση κατέχει μια πληθώρα από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Συνεπώς, αυτό που θα προσδώσει μια ανώτερη επίδοση στην επιχείρηση δεν είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από μόνο του αλλά μια δέσμη από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, την οποία διαρκώς θα ανανεώνει (Hao Ma, 1999, σελ. 259). Πάνω στο θέμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο Porter (1985, σελ.3) αναφέρει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αξία στους πελάτες, η οποία ξεπερνά το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι αυτό που προτίθενται να πληρώσουν οι καταναλωτές και η ανώτερη αξία δημιουργείται από την προσφορά προϊόντων με παρόμοια χαρακτηριστικά σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές ή από την προσφορά μοναδικών προϊόντων που υπεραντισταθμίζουν την υψηλότερη τιμή. Υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης» (Hao Ma, 2000, σελ.16).

Στο προηγούμενο κεφάλαιο μελετήθηκαν λεπτομερώς οι τρεις στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εδώ, παρατίθενται τα δύο βασικά ήδη

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους (cost leadership) και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης (differentiation). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους αφορά την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει και να προσφέρει τα προϊόντα της στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Απ' την άλλη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση τη διαφοροποίηση έχει να κάνει με την μοναδικότητα και διαφορετικότητα κάποιων χαρακτηριστικών του προϊόντος, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη, καθιστώντας τον πρόθυμο να πληρώσει μια υψηλή τιμή για να το αποκτήσει (Παπαδάκης, 2007, σελ. 319). Το παρακάτω (1) απεικονίζει τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

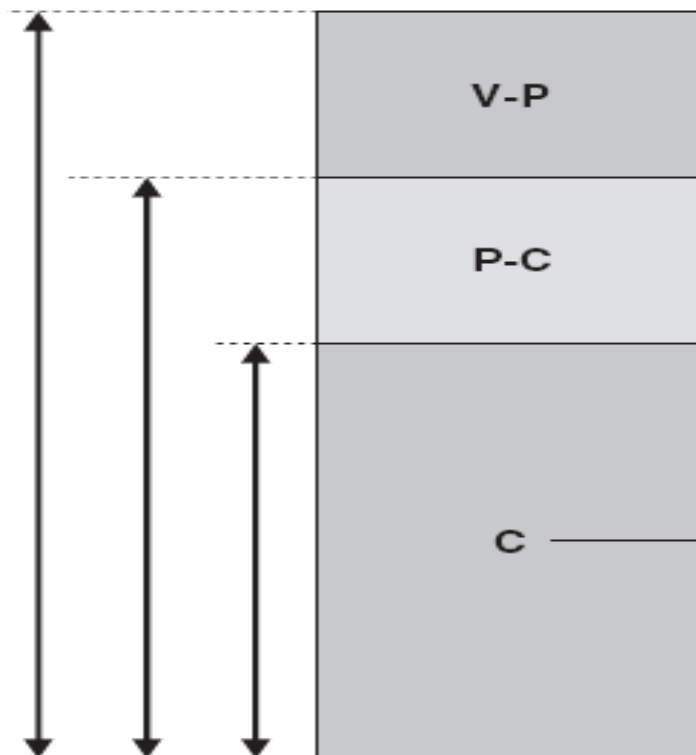


Πηγή: Παπαδάκης, 2007, σελ. 320.

Διάγραμμα 2. 1: Τα δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

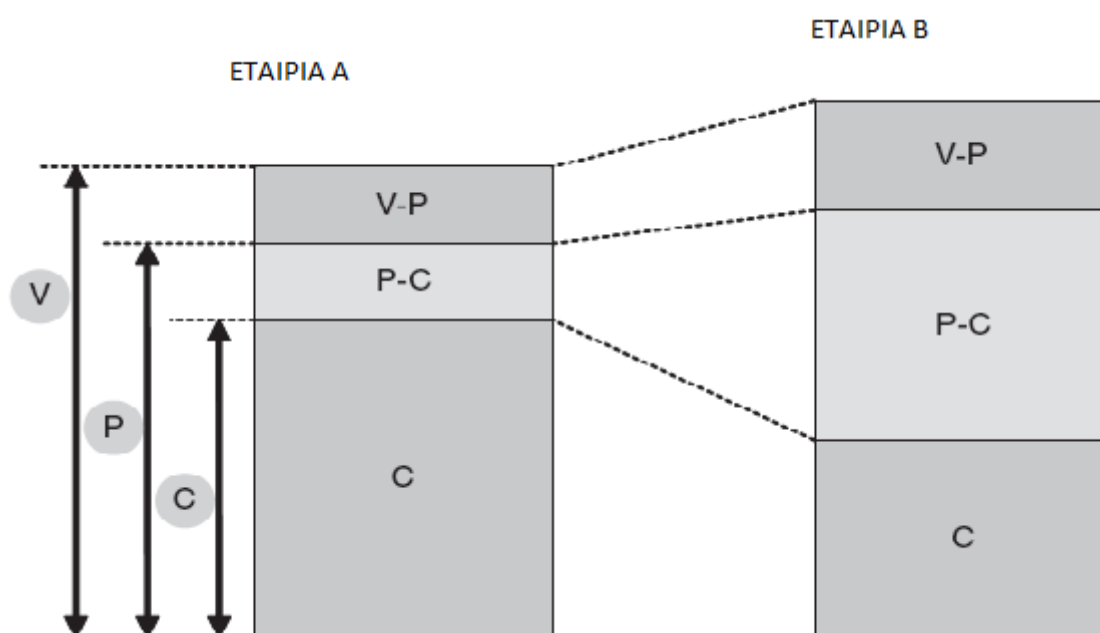
Σε γενικές γραμμές θα μπορούσε να ειπωθεί ότι «μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν δημιουργεί μεγαλύτερη οικονομική αξία από τους ανταγωνιστές της» (Rothaermel, 2008, σελ. 204). Με τον όρο «οικονομική αξία» εννοείται η διαφορά μεταξύ της αξίας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και του συνολικού ανά μονάδα κόστους (συμπεριλαμβανομένου του κόστους του κεφαλαίου) του προϊόντος. Άρα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσδιορίζεται από τη διαφορά μεταξύ της αντιληπτής από τους πελάτες αξίας (perceived value) και του κόστους (cost) προκειμένου να παραχθεί το προϊόν, πάντα συγκρινόμενα με τους

ανταγωνιστές. Έτσι, λοιπόν, αν η οικονομική αξία που δημιουργεί μια επιχείρηση είναι μεγαλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών της, τότε η επιχείρηση αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν η αξία που δημιουργείται είναι ίση με των ανταγωνιστών τότε δημιουργείται η λεγόμενη ανταγωνιστική ισοτιμία. Τέλος, αν η οικονομική αξίας της επιχείρησης είναι μικρότερη από των ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση αντιμετωπίζει ανταγωνιστικά μειονεκτήματα (competitive disadvantages). Το ζήτημα της οικονομικής αξίας απεικονίζεται σχηματικά παρακάτω στο Διάγραμμα 2.2. Όπου V είναι η αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή, C το κόστος ανά μονάδα του προϊόντος και P είναι η τιμή. Άρα, $V-P$ είναι η αξία που απολαμβάνει ο καταναλωτής (πλεόνασμα καταναλωτή) και $P-C$ είναι το περιθώριο κέρδους (Rothaermel, 2008, σελ. 205).



Πηγή: Rothaermel, 2008, σελ. 205
Διάγραμμα 2.2: Αξία, Τιμή και Κόστος

Και όμως, μερικές επιχειρήσεις απαλλάσσονται από το δίλημμα επιλογής μεταξύ δημιουργίας αξίας ή πραγματοποίησης κόστους για την δημιουργία αυτής της αξίας. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό αποτελεί η υιοθέτηση διάφορων τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota, η οποία κατάφερε μέσω της Ορθολογικής Παραγωγής (Lean Production) όχι μόνο να αυξήσει την αξία για τους πελάτες της κατασκευάζοντας ανώτερης ποιότητας αυτοκίνητα αλλά ταυτόχρονα και να μειώσει το κόστος της συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της (Rothaermel, 2008, σελ. 205). Ενδεικτικό είναι το παρακάτω διάγραμμα 2.3, όπου η εταιρία B αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και από άποψη αξίας αλλά και από άποψη κόστους. Συγκεκριμένα, επιτυγχάνει μεγαλύτερη αξία από την επιχείρηση A και παράλληλα μικρότερο κόστος. Το γεγονός αυτό, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία B να θέτει υψηλότερες τιμές από την A και την καθιστά περισσότερο κερδοφόρα.



Πηγή: Rothaermel (2008, σελ. 206).

Διάγραμμα 2.3: Ο ρόλος της δημιουργίας Αξίας και του Κόστους στο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

2.3 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο Hao Ma (1999, σελ. 261) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πρώτη βασίζεται στα περιουσιακά στοιχεία που έχει στην κατοχή της η επιχείρηση (Ownership – based source of advantage) και τα οποία της δίνουν το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών. Δηλαδή, η κατοχή συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ή το κύρος που ενδεχομένως έχει μια επιχείρηση, της δίνει το πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια, η πηγή αυτή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση και έχει ως βάση την *ιδιοκτησία* της (ownership). Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν το ισχυρό μερίδιο αγοράς, οι σπάνιοι πόροι, η ανώτερη οργανωσιακή κουλτούρα και η θετική εταιρική φήμη. Όλα αυτά ή κάποια από αυτά, ενδέχεται να περιέρχονται στην κατοχή της επιχείρησης δίνοντας της ταυτόχρονα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δεύτερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τον Hao Ma (1999, σελ. 206) είναι η δυνατότητα πρόσβασης της επιχείρησης στους συντελεστές παραγωγής (Access – based source of advantage). Εδώ συνεκτιμάται και το κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να πλησιάσει τον καταναλωτή και να αφουγκραστεί τις ανάγκες του (πρόσβαση στον καταναλωτή). Αυτή η πρόσβαση μπορεί να είναι καλύτερη από εκείνη των ανταγωνιστών ή και να μην την διαθέτουν καθόλου. Αυτό που έχει σημασία εδώ είναι η επιχείρηση να κατοχυρώσει τους πόρους, τις ικανότητες, τη γνώση και την πρόσβαση στην αγορά καθώς και να περιορίσει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις από το να αποκτήσουν την πρόσβαση αυτή. Η σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως τους προμηθευτές της, τους εταίρους της, τους διανομείς και τους κυβερνητικούς οργανισμούς, καθορίζουν σημαντικά την πηγή αυτή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Άρα, η επιχείρηση υπερέχει των ανταγωνιστών της με το να «χτίζει» μια πύλη που την καθιστά πιο εύκολα προσβάσιμη στις αγορές παραγωγικών συντελεστών και την φέρει πιο κοντά στους καταναλωτές.

Τέλος, η τρίτη πηγή απόκτησης πλεονεκτήματος βασίζεται στη Γνώση, στις Δεξιότητες και Ικανότητες (Proficiency – based source of advantage). Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση διενεργεί τις επιχειρησιακές της δραστηριότητες πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές. Όπως και η πρώτη, έτσι και αυτή η

πηγή βρίσκεται στο εσωτερικό της επιχείρησης, με τη διαφορά ότι η πρώτη βασίζεται στην κατοχή – ιδιοκτησία – κύρος (ownership) ενώ η τρίτη πηγή αφορά τη διενέργεια δραστηριοτήτων όπως την κατασκευή, την πώληση και τη διανομή. Εδώ, παίζουν καταλυτικό ρόλο οι διαδικασίες που διενεργεί το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, το λεγόμενο *know-how* των εργαζομένων και η αναγνώριση των ευκαιριών της αγοράς (Hao Ma, 1999, σελ. 264).

2.4 Από το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στο Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Alderson το 1937 υποστήριζε ότι η ικανότητα των προμηθευτών να καλύψουν τις διακυμάνσεις στη ζήτηση του αγοραστή είναι ένα βήμα προς την υιοθέτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αργότερα, το 1965 σε σχετικό του άρθρο ο Alderman τόνιζε πως οι επιχειρήσεις πρέπει να φαίνονται ξεχωριστές και διαφοροποιημένες στα μάτια των καταναλωτών σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, για αυτό και θα πρέπει να υιοθετούν μοναδικά χαρακτηριστικά. Περίπου δύο δεκαετίες αργότερα, οι Hamel, Prahalad και ο Dickson (1989, 1992) πραγματεύονταν το ζήτημα υιοθέτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από πλευράς επιχειρήσεων, που θα τις οδηγήσουν ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές (Hoffman, 2000, σελ. 5).

Ο Baaij, ο Reinmoeller και ο Nierce (2007), υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τρεις σχολές σκέψης σχετικά με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι οποίες μάλιστα διαφέρουν μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη *νεοκλασική σχολή (neoclassical school of thoughts)*, η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αδύνατη. Αυτό συμβαίνει διότι, στις αγορές όπου κυριαρχεί ο τέλει ανταγωνισμός οι δυνάμεις της ζήτησης και προσφοράς εξουδετερώνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και δεν επιτρέπουν ούτε την ανώτερη επίδοση ούτε την επίτευξη κερδών πάνω από το κανονικό. Το αντίθετο υποστηρίζει η δεύτερη σχολή, η λεγόμενη *δομική σχολή σκέψης (structural school of thoughts)*. Σύμφωνα με αυτή τη σχολή, υπάρχει δυνατότητα επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Απ' τη μια πλευρά η βιομηχανική οργάνωση και η άποψη που βασίζεται στην αγορά, και απ' την άλλη η θεωρία που βασίζεται στους πόρους, καθιστούν ικανή την πραγματοποίηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και ως εκ τούτου, ανώτερης επίδοσης. Η θεωρία που βασίζεται στην αγορά τονίζει ότι οι οργανισμοί αποκτούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αναγνωρίζουν και εκμεταλλεύονται ευκαιρίες στο εξωτερικό τους περιβάλλον, είτε σε νέες είτε σε υπάρχουσες αγορές, ακόμα και σε τμήματα της αγοράς, και τις προσαρμόζουν στο εσωτερικό τους. Απ' την άλλη πλευρά, η θεωρία που βασίζεται στους πόρους υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν κατέχουν πόρους που είναι πολύτιμοι από άποψη δημιουργίας αξίας (valuable) και σπάνιοι (rare) ενώ ταυτόχρονα δεν μπορούν να αντιγραφούν (inimitable) ούτε να υποκατασταθούν (non-substitutable). Τέλος, η τρίτη σχολή σκέψης, η επονομαζόμενη *δυναμική σχολή (dynamic school of thoughts)*, στηρίζεται κυρίως στην ιδέα του *υπερανταγωνισμού (hypercompetition)* και των *εξελικτικών οικονομικών (evolutionary economics)*. Εδώ, υποστηρίζεται η άποψη ότι οι οργανισμοί που λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον δεν μπορούν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Δηλαδή, εδώ τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι παροδικά, όμως οι οργανισμοί ενδέχεται να διατηρήσουν την ανώτερη επίδοση τους αν συλλέξουν τα παροδικά αυτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Pekka – Economou & Sigalas, 2008, σελ. 1041).

Συνοψίζοντας τις τρεις σχολές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρατηρείται ότι η νεοκλασική σχολή προϋποθέτει τέλειες αγορές ενώ τόσο η δομική όσο και η δυναμική σχολή αναφέρονται στις ατέλειες της αγοράς. Παράλληλα, η νεοκλασική και η δομική σχολή υποστηρίζουν την ύπαρξη αλλαγών στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, που όμως είναι σταθερές και αναμενόμενες. Αντιθέτως, η δυναμική σχολή αναφέρεται σε αλλαγές μη αναμενόμενες που προκαλούν διαταραχές στο οικονομικό σύστημα. Ο λόγος που παρατηρούνται όλες αυτές οι διαφορές μεταξύ των τριών σχολών εντοπίζεται στο ότι και οι τρεις σχολές προβαίνουν σε διαφορετικές παραδοχές σχετικά με τη λειτουργία της αγοράς και την αλλαγή στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Με την πάροδο του χρόνου, η δομική και δυναμική σχολή καταρχήν συμφωνούν ότι οι ατελείς αγορές οδηγούν σε διαμόρφωση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού

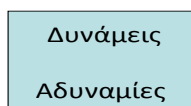
πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η δυναμική σχολή σκέψης εκτιμά και άλλους παράγοντες διατήρησης της ανώτερης επίδοσης. Επηρεασμένη από τα οικονομικά των Αυστριακών καθώς και τις επιδράσεις του υπερανταγωνισμού, υποστηρίζει ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαμορφώνονται είναι παροδικά και ότι ο μόνος τρόπος να τα διατηρήσει ένας οργανισμός είναι να τα υιοθετήσει και να τα αναζωογονεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Μόνο έτσι θα μπορέσει να οδηγηθεί στην διατήρηση της ανώτερης επίδοσης (Pekka – Economidou και Sigalas, 2008, σελ. 1041).

Η ιδέα, όμως, για τη διατύπωση και επισημοποίηση του όρου «διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» εμφανίστηκε εντονότερα όταν ο Day (1984) υποστήριζε ότι κάποια είδη στρατηγικών συμβάλλουν στο να διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα χρόνο αργότερα, Porter (1985) καθιέρωσε τον όρο «διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» μέσα από την παρουσίαση των επιχειρηματικών στρατηγικών – κόστους και διαφοροποίησης – τις οποίες αν υιοθετήσει μια επιχείρηση θα θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παραδόξως, ο Porter τότε δεν διατύπωσε κάποιο επίσημο ορισμό. Ήταν ο Barney (1991), ο οποίος προσπάθησε να δώσει έναν επίσημο ορισμό λέγοντας: «Μια επιχείρηση λέγεται ότι έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν υιοθετεί μια στρατηγική δημιουργίας αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να υιοθετηθεί από ισχύοντες ή μελλοντικούς ανταγωνιστές, και όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις δεν δύνανται να αναπαράγουν τα οφέλη της στρατηγικής αυτής» (Hoffman, 2000, σελ. 1). Λαμβάνοντας υπόψη τον ορισμό του Barney (1991) καθώς και την ετυμολογία που δίνεται από τα λεξικά, η Hoffman (2000, σελ. 1) στο άρθρο της «An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, Future», παραθέτει τον ακόλουθο ορισμό: «Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το παρατεταμένο όφελος από την εφαρμογή μιας στρατηγικής δημιουργίας μοναδικής αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να υιοθετηθεί από ισχύοντες ή μελλοντικούς ανταγωνιστές, ενώ παράλληλα οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αναπαράγουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής» (Hoffman, 2000, σελ. 5).

Άρα, λέγεται ότι μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν «εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να εφαρμοστεί από τους ισχύοντες ή τους μελλοντικούς ανταγωνιστές». Ενώ, μια

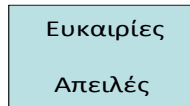
επιχείρηση αποκτά το *διατηρήσιμο* ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν «εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να εφαρμοστεί από τους ισχύοντες ή τους μελλοντικούς ανταγωνιστές και ταυτόχρονα όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις δεν δύνανται να αναπαράγουν τα οφέλη της στρατηγικής αυτής» (Barney, 2000, σελ. 206). Η τελευταία πρόταση είναι και αυτή που διαφοροποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το *διατηρήσιμο* ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βέβαια, με τον όρο «διατηρήσιμο» ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εννοείται κάποια ημερολογιακή περίοδος μέσα στην οποία η επιχείρηση απολαμβάνει το πλεονέκτημα. Αυτό που κάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μετατρέπεται σε «διατηρήσιμο» είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να βρίσκεται ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές της. Με άλλα λόγια, να μην δίνεται η δυνατότητα στους ανταγωνιστές να την αντιγράψουν και να αποκομίσουν τα οφέλη της στρατηγικής της. Η απόκτηση του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν αποτελεί και εγγύηση ότι θα διαρκέσει εις το διηνεκές (Barney, 2000, σελ. 206). Για να συμβεί αυτό η επιχείρηση πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της τόσο στο εξωτερικό (ευκαιρίες – απειλές) όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον (δυνάμεις – αδυναμίες). Έτσι, οι επιχειρήσεις θα θεμελιώσουν και θα διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα αν υιοθετήσουν στρατηγικές που θα αναδείξουν τις δυνάμεις τους, εκμεταλλευόμενες και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με τον περιορισμό των εν δυνάμει αδυναμιών τους (Barney, 2000, σελ. 204). Το ακόλουθο διάγραμμα 2.4 διευκολύνει την ανάλυση.

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος



Μοντέλο Πόρων
& Ικανοτήτων

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος



Μοντέλα εξωτερικού
περιβάλλοντος –
ελκυστικότητα κλάδου

Πηγή: Barney, 2000, σελ. 204

Διάγραμμα 2.4: Η σχέση μεταξύ «Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών» και τα Μοντέλα «Πόρων και Ικανοτήτων», «Ελκυστικότητα Κλάδου»

2.4.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (δυνάμεις – αδυναμίες)

i. Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες συνδέονται άμεσα με τους Πόρους (Resources), τις Ικανότητες (Capabilities) και την Υπεροχή (Competencies). Μια *ικανότητα* (capability) θεωρείται μια «δέσμη» πόρων (resources) για την εκτέλεση μιας επιχειρησιακής διαδικασίας. Να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι ως Πόροι (Resources) θεωρούνται τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και ενδέχεται να είναι απτά ή υλικά (το οικόπεδο, τα κτίρια, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός) και μη απτά ή άυλα (η φήμη, η επωνυμία, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, το *know-how* των εργαζομένων) (Rothaermel, 2008, σελ. 208). Παράλληλα, πόροι μπορεί να είναι και οι Ανθρώπινοι, δηλαδή οι εργαζόμενοι στον οργανισμό, η οργάνωσή τους και η προσαρμοστικότητα τους, καθώς και τα Συστήματα, δηλαδή η καλή οργάνωση των πόρων σε συστήματα για την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. (Παπαδάκης, 2007, σελ. 107). Όλες οι επιχειρήσεις έχουν ικανότητες, όμως μια επιχείρηση εστιάζει σε θεμελιώδεις ικανότητες, οι οποίες είναι συνεπείς προς τη

στρατηγική της. Έτσι, οι πλέον σημαντικές ικανότητες αποτελούν μια *υπεροχή* (competency). Αυτή η υπερροχή είναι που θα εφοδιάσει την επιχείρηση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως υπερροχή, λοιπόν, χαρακτηρίζεται μια εσωτερική ικανότητα που η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές ικανότητες. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν και οι Wheelen και Hunger (2008, σελ. 106), η υπερροχή είναι οι ικανότητες της επιχείρησης, που εκτελούνται εξαιρετικά καλά. Ένα σημείο υπερροχής είναι οι ικανότητες που είναι θεμελιώδεις για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα, την κερδοφορία της επιχείρησης. Το σημείο υπερροχής (Core Competencies) είναι το εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη, υπάρχει και η λεγόμενη «Διακριτή» υπερροχή (Distinctive Competence), η οποία προσδίδει μια *διατηρήσιμη* αξία στην επιχείρηση. Εδώ, η επιχείρηση κάνει κάτι καλύτερα από τον ανταγωνιστή της, τη γνώση την έχει μόνο η συγκεκριμένη επιχείρηση και δεν μπορεί κανείς άλλος να την αντιγράψει. Το γεγονός αυτό προσφέρει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Αυτό που διαφοροποιεί το Σημείο Υπεροχής (Core Competency) από τη Διακριτή Υπεροχή (Distinctive Competency) είναι οι τέσσερις μεταβλητές: Αξία (Value), Σπανιότητα (Rareness), αδυναμία Αντιγραφής (Inimitability) και αδυναμία Υποκατάστασης (Substitutability) ή δυνατότητα Εκμετάλλευσης (Organized to be Exploit), (Barney, 2000, σελ. 210-217).

Έτσι, με τον όρο *Αξία* εξετάζουμε το ερώτημα «Οι πόροι και οι ικανότητες προσδίδουν μια αξία στο προϊόν και μετέπειτα στους πελάτες, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα?» (Wheelen και Hunger, 2008, σελ. 106). Όταν οι Πόροι έχουν *αξία* τότε βελτιώνεται η Αποδοτικότητα και η Αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Barney, 2000, σελ. 211). Παράλληλα, η αξία επιτρέπει στην επιχείρηση να εξουδετερώνει τις απειλές και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον.

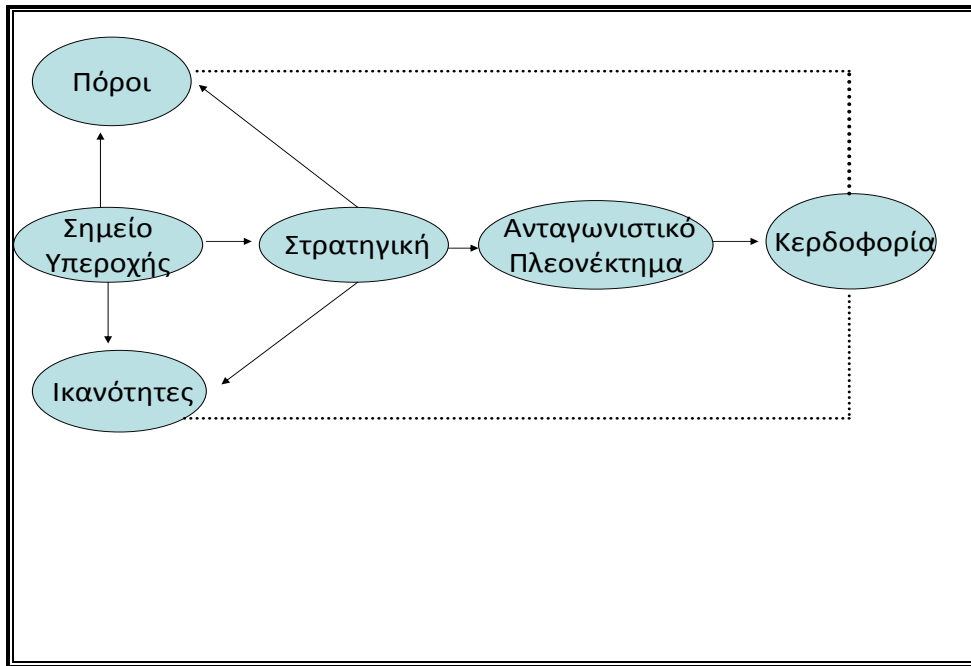
Όσον αφορά τη *Σπανιότητα*, μια επιχείρηση εξετάζει κατά πόσο οι ίδιοι πόροι και ικανότητες εντοπίζονται και στις άλλες επιχειρήσεις. Αν συμβαίνει αυτό, τότε δεν απολαμβάνει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι όπως είπαμε, το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την ικανότητα μιας επιχείρησης να ασκεί μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που οι άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν να υιοθετήσουν (Barney, 2000, σελ. 211). Άρα, απαραίτητη

προϋπόθεση για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι πόροι και οι ικανότητες να βρίσκονται σε σπανιότητα.

Εν συνεχεία, η δυνατότητα αντιγραφής αναφέρεται στο κατά πόσο «κοστίζει» στις επιχειρήσεις να αντιγράψουν ή να αποκτήσουν πόρους και ικανότητες που οι ίδιες δεν διαθέτουν ενώ διαθέτουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Να τονισθεί ότι ο άκρατος μιμητισμός δεν ευνοεί ούτε το προϊόν ούτε το κύρος μιας επιχείρησης, καθώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται το γνήσιο και το μοναδικό και το προτιμούν κατά κόρον. Έτσι, αυτή η προτίμηση των καταναλωτών σε επιχειρήσεις που είναι ηγέτες στον κλάδο τους, προσδίδει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

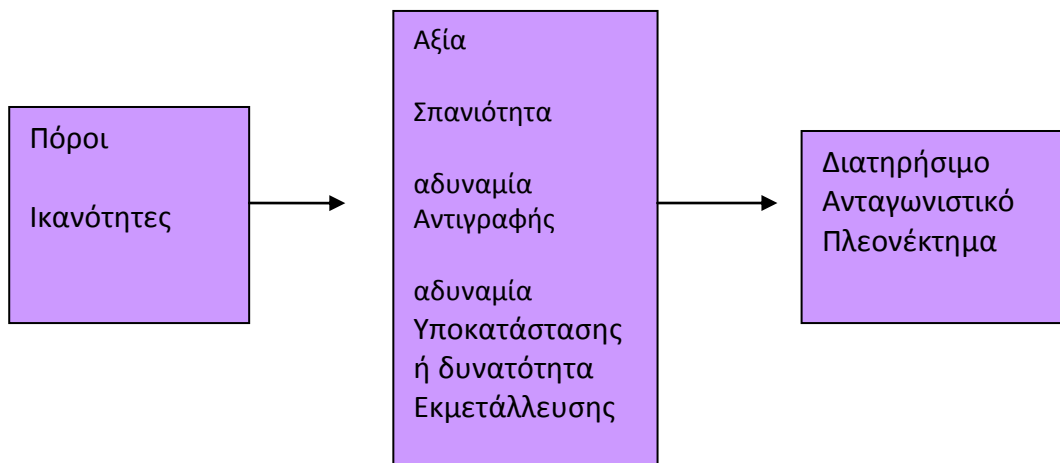
Τέλος, η δυνατότητα υποκατάστασης ή η δυνατότητα εκμετάλλευσης αναφέρεται στο κατά πόσο δύο ή περισσότερες ικανότητες (ή πόροι) είναι στρατηγικά ισότιμες και άρα μπορούν να αξιοποιηθούν ξεχωριστά για την άσκηση της ίδιας στρατηγικής (Barney, 2000, σελ.216). Γενικότερα, η τέταρτη μεταβλητή απαντά στο ερώτημα κατά πόσο ο οργανισμός είναι έτοιμος και ικανός να αξιοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητες. Με άλλα λόγια, κατά πόσο υποστηρίζεται από την κατάλληλη δομή, κατά πόσο παρέχονται κίνητρα και ανταμοιβές και αν διεξάγονται οι κατάλληλοι έλεγχοι.

Συμπερασματικά, οι τέσσερις μεταβλητές που εξετάστηκαν (V.R.I.S ή V.R.I.O) περιγράφουν τους πόρους, σε συνδυασμό με τις ανώτερες ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση, αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Rothaermel, 2008, σελ.209). Τα παρακάτω διαγράμματα 2.5 και 2.6 απεικονίζουν τα όσα αναφέρθηκαν.



Πηγή: Rothaermel (2008, σελ. 209)

Διάγραμμα 2.5: Η αλληλεπίδραση μεταξύ των Πόρων, των Ικανοτήτων και της Υπεροχής



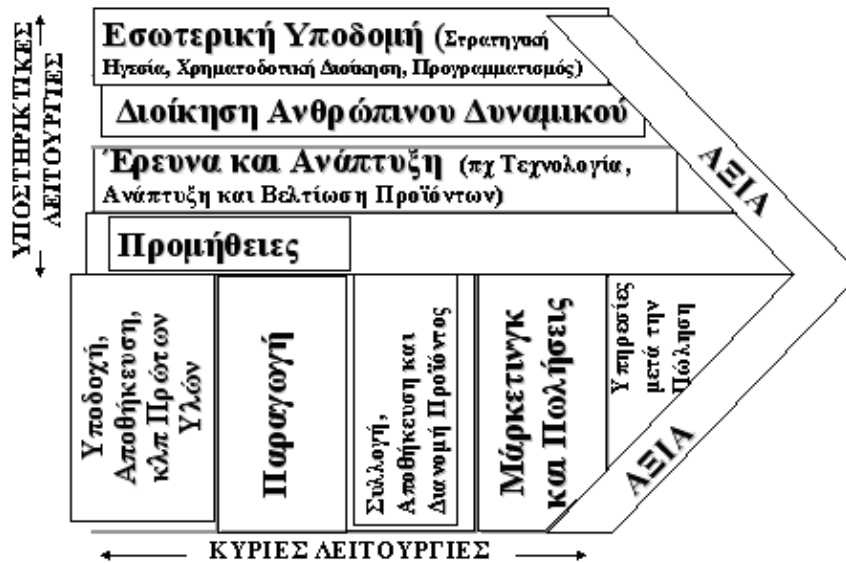
Πηγή: Barney (2000, σελ. 218)

Διάγραμμα 2.6: Η σχέση μεταξύ Πόρων & Ικανοτήτων, Αξίας – Σπανιότητας – αδυναμίας Αντιγραφής – αδυναμίας Υποκατάστασης ή δυνατότητας Εκμετάλλευσης και Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

ii. Αλυσίδα Αξίας – Σύστημα Αξίας

Παρατηρήθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι οι οργανισμοί προβαίνουν σε δραστηριότητες (διαδικασίες) μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επίσης, τονίσθηκε ότι η διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές προσθέτει αξία σε κάθε στάδιο. Οι δραστηριότητες αυτές αν ταξινομηθούν δημιουργούν την λεγόμενη *Αλυσίδα Αξίας* (Value Chain). Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2008, σελ.111), η αλυσίδα αξίας είναι «ένα συνδεδεμένο σύνολο δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας που αρχίζουν με τις βασικές πρώτες ύλες που προέρχονται από τους προμηθευτές, συνεχίζουν με μια σειρά δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας που εμπλέκονται στην παραγωγή και εμπορία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και ολοκληρώνονται με τους διανομείς να παρέχουν τα τελικά προϊόντα στα χέρια των τελικών καταναλωτών». Έτσι, την αλυσίδα αξίας συνθέτουν μια σειρά από διακριτές δραστηριότητες όπως Διαχείριση εισροών (υποδοχή, αποθήκευση, εσωτερική διακίνηση πρώτων υλών), Λειτουργίες (παραγωγή), Διαχείριση εκροών (συλλογή, αποθήκευση και φυσική διανομή του προϊόντος), Μάρκετινγκ και Πωλήσεις και Υπηρεσίες μετά την πώληση. Αυτές οι δραστηριότητες καλούνται *κύριες δραστηριότητες*, διότι προσθέτουν άμεσα αξία στα στάδια της διαδικασίας. Τις δραστηριότητες αυτές περιβάλλουν οι *υποστηρικτικές*, οι οποίες υποστηρίζουν τις κύριες και προσθέτουν έμμεσα αξία στη διαδικασία μετασχηματισμού (Rothaermel, 2000, σελ. 210). Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν Προμήθειες (πρώτες ύλες), Έρευνα & Ανάπτυξη (Τεχνολογία), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (στελέχωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη στελεχών) και Εσωτερική Υποδομή (στρατηγική ηγεσία, στρατηγικός προγραμματισμός), (Παπαδάκης, 2007, σελ. 119). Το παρακάτω διάγραμμα 2.7 απεικονίζει μια κλασική αλυσίδα αξίας.

Η Αλυσίδα Αξίας



Πηγή: Παπαδάκης, 2007, σελ. 119.

Διάγραμμα 2.7: Η Αλυσίδα Αξίας

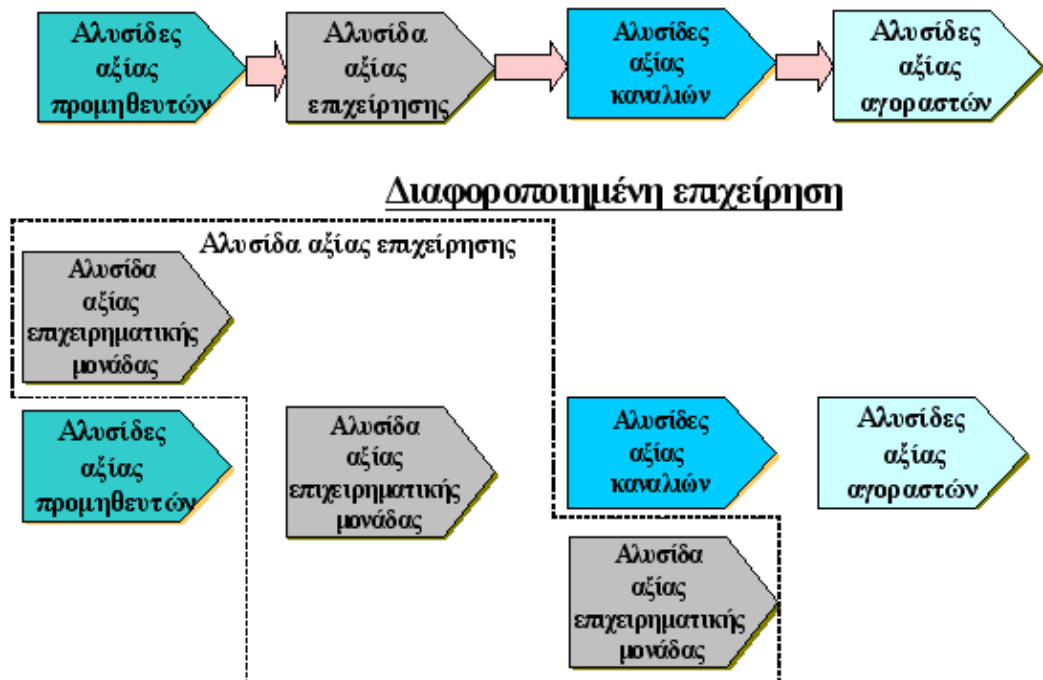
Η αλυσίδα αξίας απεικονίζει σε τι εσωτερικές λειτουργίες – δραστηριότητες προβαίνει η επιχείρηση προκειμένου να δημιουργήσει αξία στους πελάτες της. Έτσι, επιτυγχάνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όταν εκτελεί αυτές τις δραστηριότητες είτε με το χαμηλότερο κόστος ή με καλύτερο τρόπο απ’ ότι οι ανταγωνιστές της (Porter, 1985, σελ. 34). Μάλιστα, σημαντική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενδέχεται να είναι οι διαφορές στην αλυσίδα αξίας μεταξύ διαφόρων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Όλες αυτές οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας αντανακλούν τις πιθανές δυνάμεις και αδυναμίες ενός οργανισμού. Όπως παρατηρεί και ο Παπαδάκης «οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Έτσι, κάθε οργανισμός που προβαίνει σε αυτές τις δραστηριότητες λαμβάνει υπόψη του την οικονομική τους σημασία για να καθορίσει τη κοστολογική του θέση έναντι των ανταγωνιστών και ταυτόχρονα εξετάζει κατά πόσο οι δραστηριότητες αυτές ταυτίζονται με τις ανάγκες των πελατών, ώστε μέσω της διαφοροποίησης, να τις ικανοποιήσει. Επομένως, η μελέτη της αλυσίδας αξίας κατευθύνει τα στελέχη να εκτιμήσουν την

αποδοτικότητα του οργανισμού και να εντοπίσουν δραστηριότητες που χρειάζονται βελτίωση (Παπαδάκης, 2007, σελ.121-122).

Παρόλα αυτά, «η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών». Δηλαδή, η αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού αποτελεί ένα κρίκο μιας μεγαλύτερης αλυσίδας που καλείται *σύστημα αξίας* (value system). Το σύστημα αξίας προκύπτει από το γεγονός ότι δεν μπορεί μόνη της μια επιχείρηση να εκτελεί όλες τις δραστηριότητες αξίας. Για το λόγο αυτό, το προϊόν εναλλάσσεται από τη μια αλυσίδα αξίας στην άλλη, αποτελώντας κάθε φορά ένα μέσο παραγωγής. Έτσι, η τεχνογνωσία της εκάστοτε επιχείρησης, από την αλυσίδα αξίας της οποίας περνάει το προϊόν, αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για αυτό και είναι ευθύνη της κάθε επιχείρησης να μεγιστοποιεί και να συντονίζει τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της στα πλαίσια του συστήματος αξίας (Passemar και Kleiner, 2000, σελ. 113). Ας δούμε για παράδειγμα την αλυσίδα αξίας επιχείρησης και την αλυσίδα αξίας προμηθευτή. Σύμφωνα με τον Porter, δημιουργούνται σημαντικές ευκαιρίες ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, μέσα από τη σύνδεση των δύο αλυσίδων αξίας. Μάλιστα, δεν είναι απίθανο να επωφεληθεί και ο προμηθευτής. Αυτό θα συμβεί μέσα από τη διαμόρφωση της αλυσίδας αξίας του προμηθευτή, προς μια κατεύθυνση κοινής αριστοποίησης ή συντονισμού των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας επιχείρησης – προμηθευτή. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Porter (1985, σελ. 51) στο βιβλίο του «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», «οι δεσμοί με τους προμηθευτές δεν είναι ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος, στο οποίο ο ένας κερδίζει εις βάρος του άλλου, αλλά μια σχέση που και οι δύο κερδίζουν». Όταν, για παράδειγμα, ο παραγωγός σοκολάτας συμφωνεί να στέλνει στην επιχείρηση σοκολάτας χύμα τη σοκολάτα αντί σε στερεές ράβδους, τότε η επιχείρηση εξοικονομεί το κόστος χύτευσης και συσκευασίας της σοκολάτας, ενώ απ' την άλλη πλευρά, ο παραγωγός εξοικονομεί το κόστος δέσμευσης και τήξης. Έτσι, παρατηρείται μια κατανομή της ωφέλειας μεταξύ επιχείρησης – προμηθευτή, η οποία είναι αποτέλεσμα της διαπραγματευτικής δύναμης του προμηθευτή, κάτι που γίνεται αισθητό στα κέρδη

του. Συνεπώς, τόσο ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης με αυτή των προμηθευτών όσο και η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή να εκμεταλλευτεί τα οφέλη, δημιουργεί τις συνθήκες για ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διαφορετικά, χωρίς αυτή την αλληλεπίδραση θα χαθούν σημαντικές ευκαιρίες. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, παραθέτουμε το παρακάτω διάγραμμα 2.8.

Το σύστημα αξίας (Value System)



Πηγή: Παπαδάκης, (2007,σελ. 122)

Διάγραμμα 2.8: Το Σύστημα Αξίας (Value System)

2.4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (Ευκαιρίες και Απειλές)

i. Ανάλυση εξωτερικού γενικευμένου ή Μάκρο-περιβάλλοντος (PESTLE ανάλυση)

Πέρα από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων για την εξέταση του θέματος του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι το ίδιο σημαντικό να εξετασθεί και το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό καθίσταται δυνατό μέσα από την αναγνώριση ευκαιριών και απειλών με απώτερο σκοπό την εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών και την ελαχιστοποίηση των απειλών. Οι απειλές και οι ευκαιρίες διαμορφώνονται μέσα από μια σειρά αλλαγών στο δημογραφικό, κοινωνικοπολιτιστικό, τεχνολογικό, νομικό, μακροοικονομικό, πολιτικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (Rothaermel, 2008, σελ. 212). Η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών αποτελεί μια σύνθετη ενέργεια, καθώς αυτό χωρίζεται σε δύο επίπεδα: το Γενικευμένο – Μάκρο περιβάλλον και το Άμεσο – Μίκρο περιβάλλον ή αλλιώς τον κλάδο (task environment). Έτσι, στο Γενικευμένο περιβάλλον εφαρμόζεται η ανάλυση *PEST*, η οποία προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Πολιτικό (Political), Οικονομικό (Economical), Κοινωνικό (Social), Τεχνολογικό (Technological). Βέβαια, το ίδιο αντιστοιχεί και στην ελληνική ορολογία. Μάλιστα, κάποιοι μελετητές εκτός από το Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικοπολιτιστικό και Τεχνολογικό περιβάλλον, προσθέτουν στην ανάλυση και το Νομικό (Legal) και το Ηθικό (Ethical) περιβάλλον. Άρα, η ανάλυση μετατρέπεται αυτόματα σε *PESTLE*.

Πιο συγκεκριμένα, το Πολιτικό περιβάλλον αφορά στις πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα περιβάλλον. Δηλαδή τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις ομάδες συμφερόντων που επηρεάζουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι επικρατούσες πολιτικές συνθήκες παίζουν καθοριστικό ρόλο για τη λειτουργία των επιχειρήσεων διότι αφορούν θέματα φορολογίας, συναλλαγματικών ελέγχων, απασχόλησης, περιβαλλοντική πολιτική, ιδιωτικοποιήσεις. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τον πολιτικό κίνδυνο που μπορεί να επικρατεί σε μια χώρα και προέρχεται από ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, νομισματικούς & φορολογικούς ελέγχους,

κρατικοποιήσεις/αποκρατικοποιήσεις. Για το λόγο αυτό είναι επιτακτικό οι συμφωνίες να εξετάζονται σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο (Σούλος, 2011, σελ. 10-11).

Το Οικονομικό περιβάλλον αφορά τα διάφορα μακροοικονομικά μεγέθη όπως τον πληθωρισμό, τα επιτόκια, την ανεργία, το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, τις μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, τους Δείκτες του Χρηματιστηρίου και το Στάδιο Επιχειρηματικού Κύκλου. Οικονομικά γεγονότα όπως η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και η διεθνής οικονομική κρίση επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν εις βάθος την κατάσταση των οικονομικών μεγεθών της χώρας, τα επίπεδα ανεργίας, τις τάσεις του πληθωρισμού, την προσφορά χρήματος, τη διαθεσιμότητα και το κόστος α' υλών καθώς και μια σειρά από άλλους παράγοντες (Σούλος, 2011, σελ. 16).

Εν συνεχεία, το Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις αξίες και τα ιδανικά μιας κοινωνίας (Σούλος, 2011, σελ. 20). Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν τόπο θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την κοινωνία και να ενημερώνονται σχετικά με τις δράσεις της, οι οποίες ενδέχεται με τη σειρά τους να επηρεάσουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, στις συνθήκες εργασίας, στη μόρφωση καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους οργανισμούς.

Η Τεχνολογική διάσταση αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή αλλιώς τα επιτεύγματα της τεχνολογίας. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελέσουν είτε μια καλή ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που έχουν την υποδομή να τις εκμεταλλευτούν και να τις προσαρμόσουν στις δραστηριότητες τους, όμως μπορούν να αποτελέσουν και μια σοβαρή απειλή για εκείνες που θα αποτύχουν να την εντάξουν αρμονικά στο εσωτερικό τους (Παπαδάκης, 2007, σελ.64). Οι ανακαλύψεις της επιστήμης, η αυτοματοποίηση των διεργασιών και οι βελτιώσεις των μεθόδων παραγωγής και εξοπλισμού είναι κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα τεχνολογικής προόδου. Για αυτό χρειάζεται η δέουσα προσοχή από πλευράς επιχειρήσεων, ώστε να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν προς όφελός τους την πρόοδο της τεχνολογίας.

Τώρα, το Νομικό και Ηθικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αφορά απ' τη μια πλευρά τη Νομοθεσία, τη νομική υποχρέωση, την υπακοή στους νόμους, τα

«πρέπει» των οργανισμών και απ' την άλλη την Επιχειρηματική Ηθική, την Κοινωνική Υπευθυνότητα, την ευαισθητοποίηση των οργανισμών πάνω σε κοινωνικοπολιτιστικά θέματα. Άρα, στο Νομικό της περιβάλλον η επιχείρηση ακολουθεί πιστά κανόνες και νόμους για την εύρυθμη λειτουργία της ενώ στην Ηθική της διάσταση προβαίνει σε ενέργειες που να μην δεν επιβάλλει ο Νόμος, όμως τις ορίζουν οι κοινωνικές επιταγές και έτσι αυτομάτως βελτιώνει την εικόνα της. Ένας τρόπος προβολής της Ηθικής της διάσταση είναι η έκδοση ετήσιου εταιρικού Απολογισμού ή η συμμετοχή σε κοινωνικές δράσεις, όπως η συνεργασία των υπαλλήλων της επιχείρησης με τους κατοίκους της περιοχής όπου βρίσκεται η επιχείρηση για την δημιουργία δανειστικής βιβλιοθήκης.

Πίνακας 2.1: Ανάλυση Μάκρο Περιβάλλοντος

ΜΑΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ			
ΠΟΛΙΤΙΚΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
Σταθερότητα Κυβέρνησης	Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ	Αλλαγές Τρόπου Ζωής	Ανάπτυξη νέων Τεχνολογιών
Οικονομική Πολιτική	Διαθέσιμο Εισόδημα	Σύνθεση Πληθυσμού	Ταχύτητα Διάχυσης Νέων Τεχνολογιών
Φορολογία	Ανταγωνιστικότητα χώρας	Συνήθειες Αγοραστών	Κρατικές Δαπάνες σε έρευνα
Απελευθέρωση αγορών	Πληθωριστικές Τάσεις	Δομή Οικογένειας	Προστασία Πατέντας
Εργατική Νομοθεσία	Ποσοστό Ανεργίας	Επίπεδο Μόρφωσης	Πρόοδοι Αυτοματοποίησης
Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος	Διαμορφωμένα Επιτόκια	Προσδοκίες Καριέρας	Ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών
Αντιμετώπιση Ξένων Επενδυτών	Οικονομικός Κύκλος	Δημογραφικά Στοιχεία	Διάδοση του Διαδικτύου

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2006

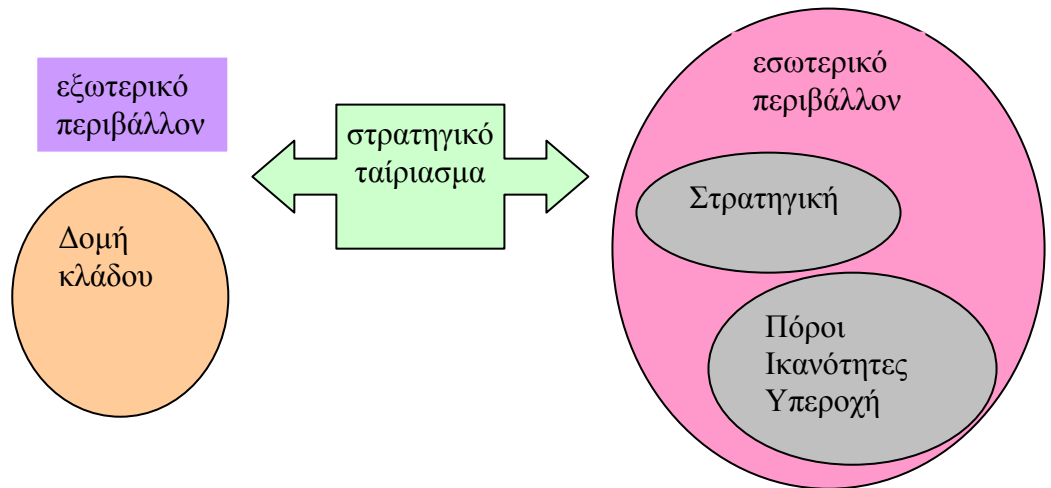
ii. *Ανάλυση εξωτερικού Μίκρο-περιβάλλοντος (Κλάδος)*

Το εξωτερικό Μίκρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων αφορά στον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ως κλάδος νοείται «ένα σύνολο επιχειρήσεων που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες» (Rothaermel, 2008, σελ. 212). Άρα, ο κλάδος απεικονίζει την αγορά από την πλευρά της προσφοράς (supply). Καθώς, όμως, οι κλάδοι συγκλίνουν γίνεται ολοένα και πιο δύσκολο να καθοριστούν τα όριά του. Για παράδειγμα τα όρια μεταξύ των κλάδων της πληροφορικής, της βιοτεχνολογίας και της νανοτεχνολογίας είναι αρκετά στενά και δυσδιάκριτα. Επιπλέον, οι βιομηχανίες παρουσιάζουν και διαφορετικά επίπεδα κερδοφορίας μεταξύ τους λόγω κυρίως της διαφορετικής δομής της κάθε μιας και του ότι κάποιες προτιμώνται περισσότερο από τους καταναλωτές από κάποιες άλλες. Εδώ, επίσης, παίζει ρόλο και το μέγεθος και ο αριθμός των ανταγωνιστών, οι ομοιότητες ή οι διαφορές στα προϊόντα, η ευκολία ή η δυσκολία εισόδου – εξόδου, οι οικονομίες κλίμακας καθώς και θέματα κόστους υπέρβασης αυτών των εμποδίων (Rothaermel, 2008, σελ. 212). Για τον κλάδο έχει γίνει αναφορά διεξοδικά στο πρώτο κεφάλαιο. Αυτό που έχει σημασία να τονισθεί είναι ότι η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter είναι εκείνη που θα μας αναδείξει τη δομή και το επίπεδο ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Για το υπόδειγμα του Porter έχει γίνει λεπτομερής αναφορά στο πρώτο κεφάλαιο, απλά υπενθυμίζονται οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού:

- i. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- ii. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου
- iii. Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων
- iv. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- v. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

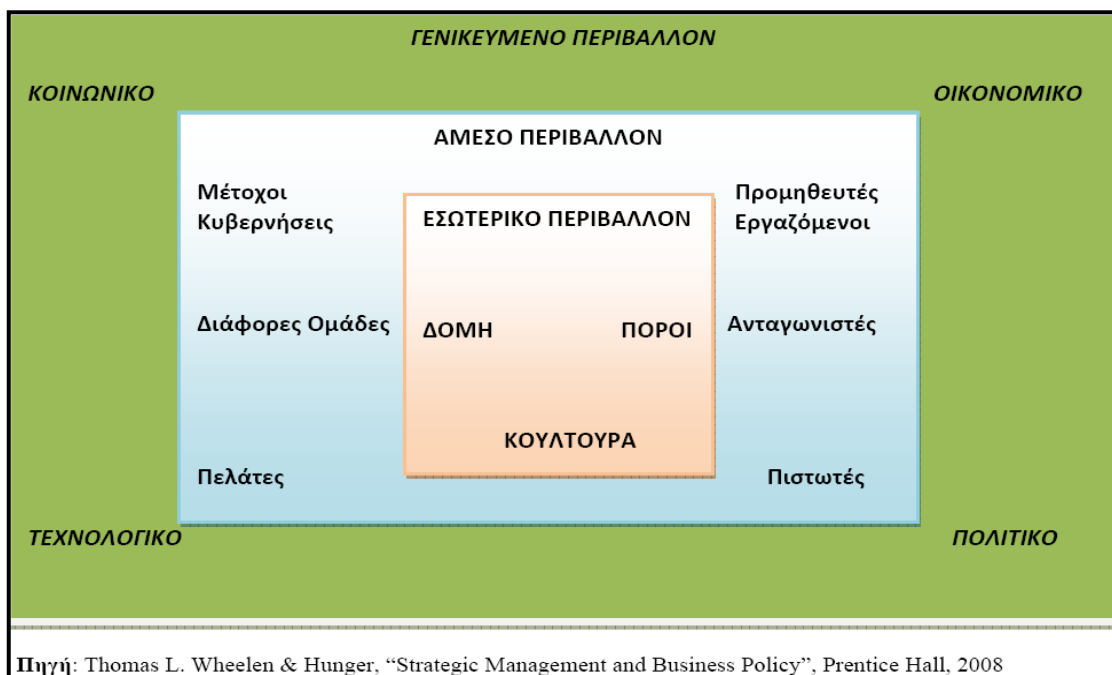
Συμπερασματικά, η μελέτη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων έχει μεγάλη σημασία τόσο για την απόκτηση όσο και για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η κατάλληλη στρατηγική προσαρμογή (strategic fit) των δυνάμεων – αδυναμιών με τις ευκαιρίες – απειλές θα

προσδώσει στις επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμούν. Οι παραπάνω έννοιες καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις περιλαμβάνονται στα παρακάτω διαγράμματα 2.9 και 2.10.



Πηγή: Rothaermel, (2008, σελ. 207)

Διάγραμμα 2.9: Το στρατηγικό ταίριασμα (Strategic Fit) των Δυνάμεων – Αδυναμιών με τις Ευκαιρίες – Απειλές



Πηγή: Thomas L. Wheelen & Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, 2008

Διάγραμμα 2.10: Το περιβάλλον των επιχειρήσεων (εξωτερικό και εσωτερικό)

2.5 Επίλογος – Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε αναφορά στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα τονίσθηκε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τα διαφορετικά γνωρίσματα των επιχειρήσεων, τα οποία επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να δημιουργούν αξία μεγαλύτερη από τους ανταγωνιστές. Αυτή η ανώτερη αξία μπορεί να προέρχεται είτε μέσα από την προσφορά προϊόντων με παρόμοια χαρακτηριστικά σε χαμηλότερες τιμές, είτε μέσα από την προσφορά μοναδικών και διαφοροποιημένων προϊόντων που για να αποκτηθούν ο πελάτης είναι πρόθυμος να καταβάλει μια υψηλή τιμή. Έτσι, λοιπόν, έγινε διάκριση μεταξύ των δύο βασικών ειδών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι το πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Στη συνέχεια υπογραμμίσθηκαν οι τρεις πηγές άντλησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίες βασίζονται στα εξής χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων: στην ιδιοκτησία περιουσιακών στοιχείων, στη πρόσβαση σε συντελεστές παραγωγής και στη γνώση, τις ικανότητες και τις δεξιότητες. Εν συνεχεία αναλύθηκε το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσα από την ιστορική επισκόπηση εντοπίσθηκαν οι διάφοροι ορισμούς και πτυχές του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, εξετάσθηκαν οι τρεις σχολές σκέψης που αναφέρονται στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως είναι η νεοκλασική, η δομική και η δυναμική σχολή. Αυτές οι τρεις σχολές σκέψης άλλοτε συγκλίνουν και άλλοτε διαφοροποιούνται στις απόψεις τους. Τελικά, παρατηρήθηκε ότι διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να αποκτήσει μια επιχείρηση όταν «υιοθετεί μια στρατηγική δημιουργίας αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να υιοθετηθεί από ισχύοντες ή μελλοντικούς ανταγωνιστές, και όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις δεν δύνανται να αναπαράγουν τα οφέλη της στρατηγικής αυτής». Δηλαδή, αυτό που διαφοροποιεί το απλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ανικανότητα των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης να αντιγράψουν τη στρατηγική της, η οποία δημιουργεί αξία. Όταν, επομένως, μια επιχείρηση είναι ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές της, όταν αναζωογονεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και κατέχει πόρους και ικανότητες που δημιουργούν αξία, οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν

από τους ανταγωνιστές, ταυτόχρονα βρίσκονται σε σπανιότητα και μπορούν εύκολα να αξιοποιηθούν, τότε η επιχείρηση από το απλό πλεονέκτημα περνάει στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να διατηρήσει, λοιπόν, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα η σύγχρονη επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στο εσωτερικό και εξωτερικό της επιχειρηματικό περιβάλλον. Όπως τονίσθηκε, το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αναφέρεται στις δυνάμεις και αδυναμίες τους καθώς και στους πόρους, τις ικανότητες και την αλυσίδα αξίας, μέσα από τα οποία αντλεί διατηρήσιμα πλεονεκτήματα. Στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οι ευκαιρίες και απειλές και διακρίνεται σε δύο επίπεδα: το εξωτερικό γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον και το εξωτερικό μικρο περιβάλλον ή αλλιώς κλάδος. Για το γενικευμένο περιβάλλον εξετάσθηκε η ανάλυση PESTLE ενώ για τον κλάδο την ανάλυση των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter. Τέλος, υποστηρίζεται ότι τόσο για την απόκτηση όσο και για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σημαντικό ρόλο παίζει το στρατηγικό ταίριασμα εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΗ

Alderson W., 1937, "A Marketing View of Competition." *Journal of Marketing* 1 (January): 189-190.

Alderson W., 1965. "Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing", Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Baaij, M., Reinmoeller, P., Niepce, N. 2007, "Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda", *Strategic Change*, 16: 87–95.

Barney J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1): 99-120.

Barney B.J., 2000 "Firms resources and sustained competitive advantage", Joel A.C Baum, Frank Dobbin, in (ed.) *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 203-227

Day G.S., 1984, "Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage", St. Paul, MN: West Publishing Company.

Dickson P.R., 1992, "Toward a General Theory of Competitive Rationality." *Journal of Marketing* 56 (January): 69-83.

Hamel G., Prahalad C.K., 1989, "Strategic Intent." *Harvard Business Review* 67 (May-June): 63-76.

Hoffman N.P., 2000 "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, Future", Academy of Marketing Science Review, Vol.2000 no. 4

Ma H., 1999 "Creation and preemption for competitive advantage", Management Decision, Vol. 37 Iss: 3 pp. 259-267

Ma H., 2000 "Competitive Advantage and Firm Performance", Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, Vol. 10 Iss: 2 pp. 15-32

Passemard D., Kleiner B.H., 2000 "Competitive advantage in global industries", Management Research News, Vol. 23 Iss: 7 pp. 111-117.

Pekka Economou V., Sigalas C., 2008 "Searching for a new paradigm in Competitive Strategy: The use of financial statements in mapping strategy", Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting and Finance, August 28-29, Thessaloniki, Greece

Porter M., 1985 "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.

Rothaermel F.T., 2008 "Chapter 7 Competitive advantage in technology intensive industries", Gary D. Libecap, Marie C. Thursby, in (ed.) Technological Innovation: Generating Economics Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, Volume 18), Emerald Group Publishing Limited, pp. 201-225

Wheelen T., Hunger D., 2008 "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall 2008

Wheelen T., Hunger D., 2006 "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γεωργόπουλος Ν., 2006 «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδ. Μπένου, Αθήνα.

Παπαδάκης Β., 2007, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α': θεωρία, εκδ. Ε. Μπένου.

Σούλος Λ., 2011: «Ανάλυση του Ανταγωνισμού στον κλάδο της Οινοποιίας και Χρηματοοικονομική Ανάλυσή της Κτήμα Χατζημιχάλη Α.Ε.», Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας Συνεργαζόμενο τμήμα: Επιστήμης και Τεχνολογίας Τροφίμων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως παράγοντας θεμελίωσης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

3.1 Εισαγωγή

Θίγοντας το θέμα της Ανταγωνιστικότητας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, τονίσθηκαν διάφοροι παράγοντες ανάδειξής τους. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της αγοράς, η κατάλληλη πληροφόρηση, η καινοτομία, η αποτελεσματική στρατηγική, η αύξηση της παραγωγικότητας, η κατάλληλη οργάνωση, ο στρατηγικός σχεδιασμός, είναι κάποιοι από τους παράγοντες που αναφέρθηκαν και τονώνουν την Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Παράλληλα, οι ενέργειες των επιχειρήσεων προκειμένου να δημιουργήσουν αξία στους πελάτες τους, και μάλιστα μεγαλύτερη από τους ανταγωνιστές, τα περιουσιακά τους στοιχεία, η φήμη, το κύρος, η γνώση, η τεχνολογία, η εύκολη πρόσβαση σε πόρους, οι μοναδικές ικανότητες που κατέχουν, η εξέταση και ο επαναπροσδιορισμός της αλυσίδας αξίας τους και η προσεχτική μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού τους περιβάλλοντος είναι παράγοντες που αναδεικνύουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Πέρα, όμως, από αυτούς τους σημαντικούς παράγοντες, οι σύγχρονες επιχειρήσεις για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα χρειάζεται να υιοθετήσουν και κάποια άλλα χαρακτηριστικά όπως, η προσήλωση στον πελάτη (*customer focus*), ο προσανατολισμός στη συνεχή βελτίωση (*continuous improvement*), η υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών. Χαρακτηριστικά, δηλαδή, που συνδέονται άμεσα με την έννοια της *ποιότητας* και που υποδηλώνουν ότι αυτή μπορεί να αποτελέσει μια μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο, παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 3).

Ταυτόχρονα με την υιοθέτηση των αρχών και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της *ποιότητας*, πολλές επιχειρήσεις στις μέρες μας εξετάζουν πώς το παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζει τον εργασιακό χώρο και τους εργαζομένους. Με άλλα λόγια, προβληματίζονται σχετικά

με τις επιρροές που δέχονται τόσο οι οργανισμοί όσο και ο ανθρώπινος παράγοντας από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Είναι γεγονός ότι οι περισσότεροι οργανισμοί που επιτυγχάνουν δεν βασίζονται μόνο στη τεχνολογία ή στις κατάλληλες στρατηγικές αλλά διαμορφώνουν ένα σύστημα πολιτικών και πρακτικών σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα που τις εξοπλίζει με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συμβαίνει διότι, ο κάθε εργαζόμενος φέρνει τις δικές του μοναδικές γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, κουλτούρα. Έτσι, η οργάνωση, διοίκηση και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού (workforce) αποτελεί σπουδαία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pekka-Economou και Lykogianni, 2005, σελ. 6).

Συνεπώς, με βάση τα προαναφερθέντα, αν και όλοι οι παράγοντες προσδιορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων είναι σημαντικοί και συμβάλλουν ο καθένας με τον δικό του τρόπο στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, θα γίνει ειδική αναφορά στο περιβάλλον της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και θα εξετασθούν οι διαστάσεις του Ανθρώπινου Παράγοντα (Human Resource, HR) που θεμελιώνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δηλαδή, θα υπογραμμιστούν οι διαστάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αναφέρονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, αφού πρώτα αναλυθεί το πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα τονισθεί εκείνη η διάσταση του ανθρώπινου παράγοντα που αφορά τη δέσμευση, τη συμμετοχή και το ομαδικό πνεύμα του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, που σχετίζεται, όμως, άμεσα με το περιβάλλον Ολικής Ποιότητας.

3.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η σχέση της με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των επιχειρήσεων

3.2.1 Ορίζοντας την Ποιότητα

Για πολλούς η ποιότητα δεν είναι μια ξεκάθαρη έννοια. Ίσως αυτό να οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι ο καθένας βλέπει με έναν δικό του τρόπο τις διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας καθώς και τα πολυάριθμα κριτήρια. (Evans και Lindsay, 2011, σελ. 14). Έτσι, η ποιότητα αποκτά πολλαπλούς ορισμούς, εκ των οποίων οι πιο

συνηθισμένοι και σημαντικοί αφορούν στην τελειότητα, στην αξιοπιστία, στην εξάλειψη ή ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών προϊόντων κατά την παραγωγική διαδικασία, στην ταχύτητα παράδοσης ή διανομής των προϊόντων, στην προσαρμοστικότητα και υπακοή στις πολιτικές και στις διαδικασίες, στην παροχή μοναδικών – άριστων προϊόντων που προορίζονται για χρήση, στην πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σωστά εξ αρχής, δηλαδή στην αναγκαιότητα για πρόληψη και όχι εκ των υστέρων επιδιόρθωση, στην ικανοποίηση και τον ενθουσιασμό του πελάτη και στη συνεχή υποστήριξη του πελάτη (after sales service) (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 7).

Με την πάροδο των χρόνων έγιναν προσπάθειες να δοθούν πιο ξεκάθαροι ορισμοί που θα αποσαφήνιζαν την έννοια της ποιότητας. Έτσι, σύμφωνα με την υπερβατική-υπερέχουσα άποψη (judgmental-transcendent perspective), η ποιότητα θεωρείται συνώνυμο της ανωτερότητας, της τελειότητας και της αριστείας. Μια άλλη άποψη, η οποία βασίζεται στο προϊόν (product-based perspective) υποστηρίζει ότι η ποιότητα απεικονίζεται ως μια συγκεκριμένη και μετρήσιμη μεταβλητή και τονίζει πως η ποσότητα κάποιων χαρακτηριστικών του προϊόντος εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα. Εδώ, δηλαδή, υπονοείται ότι όσα περισσότερα χαρακτηριστικά προστίθενται στο προϊόν τόσο μεγαλύτερη ποιότητα επιτυγχάνουμε. Επίσης, η άποψη που βασίζεται στον χρήστη προσδιορίζει την ποιότητα με βάση τις ανάγκες του πελάτη. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, ο κάθε καταναλωτής έχει τις δικές του μοναδικές ανάγκες που τον διαφοροποιούν από τους άλλους. Έτσι, τα πρότυπα ποιότητας για τον κάθε πελάτη διαφέρουν. Ο ορισμός, λοιπόν, που δίνεται από τους υποστηρικτές της άποψης αυτής είναι: «Η Ποιότητα ορίζεται ως καταλληλότητα για την προοριζόμενη χρήση, ή το πόσο καλά το προϊόν εκτελεί την προβλεπόμενη λειτουργία του». Η σύνδεση της ποιότητας με την αξία που δημιουργεί στον πελάτη διαμορφώνει την τέταρτη άποψη σχετικά με την ποιότητα, η οποία, ως επακόλουθο, στηρίζεται στην αξία (value-based perspective). Εδώ ο πελάτης κρίνει αν ένα προϊόν είναι ποιοτικό ή όχι εξετάζοντας τη χρησιμότητα του και την τιμή του σε σχέση με τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα. Έτσι, οι πελάτες έχουν να επιλέξουν είτε ανάμεσα σε προϊόντα με χαμηλότερη τιμή είτε σε διαφοροποιημένα προϊόντα με υψηλότερη τιμή. Τέλος, η προσέγγιση που βασίζεται στην κατασκευή (manufacturing-based perspective) συνδέει την ποιότητα με την επιθυμητή εκροή

της παραγωγικής διαδικασίας (της κατασκευής). Πιο συγκεκριμένα, εδώ παίζει σπουδαίο ρόλο η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, κάτι που αποτελεί θεμελιώδη αρχή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ως προδιαγραφές (specifications) ορίζονται οι στόχοι ως προς την ανοχή (tolerance) της παραγωγικής διαδικασίας. Έτσι, η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές είναι στοιχείο που προσδίδει συνοχή στα προϊόντα και στις υπηρεσίες (Evans και Lindsay, 2011, σελ. 15-16).

Επιπρόσθετα, η ποιότητα αφορά τόσο τα προϊόντα όσο και τις υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό μπορεί να ορισθεί μέσα από τις διαστάσεις της στα αγαθά και στις υπηρεσίες. Οι διαστάσεις ποιότητας του προϊόντος είναι η επίδοση (performance), τα χαρακτηριστικά (features), η αξιοπιστία (reliability), η προσαρμοστικότητα (conformance), η αντοχή (durability), η επισκευασιμότητα (serviceability) και η αισθητική (aesthetics). Όσον αφορά τις διαστάσεις ποιότητας μιας υπηρεσίας, αυτές είναι η αξιοπιστία (reliability), η αίσθηση της ασφάλειας (assurance), τα απτά χαρακτηριστικά που τη συνοδεύουν (tangibles), η ενσυναίσθηση (empathy) και η ανταπόκριση (responsiveness). Αυτές οι διαστάσεις άλλοτε παρατηρούνται σε υψηλά επίπεδα και άλλοτε σε χαμηλά. Μάλιστα, η βελτίωση σε μια διάσταση μπορεί παράλληλα να επιφέρει την επιδείνωση μιας άλλης (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 7).

Συνεπώς, οι παραπάνω ορισμοί αποτελούν μια πρώτη ένδειξη ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και οδηγεί σε μια ανώτερη επίδοση. Αυτό το ιαπωνικής έμπνευσης μοντέλο διοίκησης προσανατολίζεται στην ολοκληρωτική δέσμευση (commitment) του οργανισμού προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Έχοντας ως επίκεντρο τον άνθρωπο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσπαθεί να ικανοποιήσει τους πελάτες και ταυτόχρονα να μειώσει το κόστος. Παράλληλα, είναι ένα σύστημα διοίκησης που διασχίζει οριζόντια τους οργανισμούς, δηλαδή αναφέρεται σε κάθε λειτουργία και τμήμα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, θεωρεί θεμελιώδη τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως της διοικητικής πυραμίδας και εκτείνεται σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας. Τέλος, η ανατροφοδότηση (feedback) και η αξιολόγηση θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα στάδια της συνεχούς βελτίωσης προκειμένου να επέλθει η επιτυχία (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 8).

3.2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Αρχές, Πρακτικές και Τεχνικές

Στη διεθνή βιβλιογραφία η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται έντονα από τις Αρχές της (Principles), τις Πρακτικές της (Practices) και τις Τεχνικές της (Techniques). Έτσι, η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνεται στις Αρχές της, η εφαρμογή των Αρχών αυτών καθίσταται εφικτή μέσα από τις Πρακτικές και τέλος, οι τεχνικές περιλαμβάνουν εργαλεία μέσα από τα οποία εκτελούνται οι πρακτικές (Evans & Lindsay, 2011, σελ. 20). Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους όλα τα παραπάνω και επανασχεδιάζουν τις δραστηριότητες προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες της ανταγωνιστικής αγοράς. Αντίθετα, επιχειρήσεις που δεν προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και δεν προσανατολίζουν τις ενέργειές τους προς την ικανοποίηση των εξωτερικών αλλά και των εσωτερικών τους πελατών, υπολείπονται διαχρονικά στον επιχειρηματικό στίβο (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 9).

- **Αρχές της Ολικής Ποιότητας**

- ❖ Προσανατολισμός στον πελάτη (Customer focus)
- ❖ Η δέσμευση, η συμμετοχή και το ομαδικό πνεύμα των υπαλλήλων του οργανισμού (employee engagement, participation and teamwork)
- ❖ Διοίκηση βάσει Διαδικασιών μέσα από τις οποίες επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση και η μάθηση (process management)

Αν και οι Αρχές αυτές δεν φαίνεται να είναι δυσνόητες και δύσκολες ως προς την εφαρμογή τους, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις δεν φαίνεται να τις γνωρίζουν και να τις εφαρμόζουν. Αντιθέτως, δίνουν ελάχιστη προσοχή τόσο στους εξωτερικούς όσο και στους εσωτερικούς πελάτες τους, προωθούν ένα σύστημα ιεραρχίας που βασίζεται στις εντολές και διαταγές των ανώτερων στελεχών, οι υπάλληλοι απλώς εκτελούν δίχως να ζητείται η γνώμη τους, η ομαδική εργασία είναι ανύπαρκτη και τυχόν έλεγχοι και βελτιώσεις της παραγωγής γίνονται αφού διαπιστωθούν τα λάθη. (Evans & Lindsay, 2011, σελ. 20). Έτσι, φαίνεται ξεκάθαρα η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών αυτών από τις σύγχρονες επιχειρήσεις για τη συνεχή

βελτίωση, η οποία θα προσδώσει ένα αναμφισβήτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια θα γίνει μια αναφορά στις αρχές αυτές.

❖ Προσανατολισμός στον πελάτη (Customer focus)

Ισχυρό σημείο εκκίνησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί η ικανότητα ενός οργανισμού να ικανοποιεί αλλά και να ξεπερνά τις ανάγκες των πελατών. Η ικανοποίηση και προτίμηση του πελάτη στα προϊόντα της επιχείρησης είναι το κλειδί στην επίτευξη της λεγόμενης *πιστότητας* του πελάτη (customer loyalty). Το να είναι οι καταναλωτές πιστοί πελάτες των προϊόντων μιας επιχείρησης αναδεικνύει μια συμπεριφορά τους, η οποία θεωρείται πολύτιμη και πολυπόθητη για τις επιχειρήσεις, καθώς συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και άρα στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με έρευνες, κοστίζει πολύ περισσότερο σε μια επιχείρηση να προσεγγίσει νέους πελάτες απ' ό,τι να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες. Αυτό που διαφοροποιεί τον πιστό πελάτη από έναν απλά ικανοποιημένο πελάτη είναι ότι ενώ ο ικανοποιημένος πελάτης θα στραφεί και στα ανταγωνιστικά προϊόντα, για δικούς του προσωπικούς λόγους, ο πιστός πελάτης δεν θα αλλάξει την προτίμηση του για τα προϊόντα της επιχείρησης και μάλιστα είναι διατεθειμένος να πληρώσει και υψηλότερη τιμή καθώς και να προτείνει τα προϊόντα και σε άλλους καταναλωτές. Βέβαια, εκτός από τους εξωτερικούς πελάτες, σπουδαίο ρόλο στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης παίζουν και οι εσωτερικοί πελάτες της, δηλαδή οι εργαζόμενοι. Οι οργανισμοί που συμπεριφέρονται στους εργαζομένους τους ως πελάτες συμβάλλουν στη δημιουργία ενός κλίματος υπευθυνότητας απέναντι στο προϊόν και στον εξωτερικό πελάτη, ικανοποιώντας έτσι με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο τις προσδοκίες των εξωτερικών πελατών (Evans και Lindsay, 2011, σελ. 21). Προκειμένου, λοιπόν, να ικανοποιηθούν στον μέγιστο βαθμό οι πελάτες, οι σύγχρονες επιχειρήσεις εφαρμόζουν ένα σύστημα διοίκησης που επικεντρώνεται στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management, CRM). Με αυτό τον τρόπο βελτιώνεται η πιστότητα των πελατών καθώς κύρια αρμοδιότητα είναι η διαχείριση των παραπόνων, η ανατροφοδότηση από τους πελάτες, η χρήσιμη πληροφόρηση η οποία θα χρησιμοποιηθεί κατά τη χάραξη στρατηγικής

προκειμένου να ικανοποιηθούν καλύτερα οι πελάτες. Μάλιστα, η πληροφόρηση αυτή καθίσταται πολύτιμη για τις επιχειρήσεις διότι έτσι πληροφορούνται σχετικά με τα ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Με άλλα λόγια, μέσα από τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM) βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, σελ. 10-11).

❖ **Η δέσμευση, η συμμετοχή και το ομαδικό πνεύμα των υπαλλήλων του οργανισμού (employee engagement, participation and teamwork)**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται επιτυχημένα όταν οι οργανισμοί ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων καθώς και να αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Τα σύγχρονα στελέχη οφείλουν να εμπιστεύονται τους εργαζομένους και να τους εφοδιάζουν με όλα τα απαραίτητα εργαλεία, ώστε να είναι σε θέση να πραγματοποιούν παρεμβάσεις που θα βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων (Evans και Lindsay, 2011, σελ. 21). Είναι σημαντικό η ηγεσία να δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους ώστε είτε μόνοι τους είτε σε ομάδες να βρίσκουν τρόπους εξυπηρέτησης των πελατών και ικανοποίησης των αναγκών τους. Ταυτόχρονα, μέσα από ενέργειες αυτοβελτίωσης, οι εργαζόμενοι θα γίνουν και οι ίδιοι πιο «ποιοτικοί». Η ενδυνάμωση του ρόλου του εργαζόμενου είναι θεμελιώδες γνώρισμα τόσο στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όσο και στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτό συμβαίνει διότι ο ανθρώπινος παράγοντας δε δύναται να αντιγραφεί και παίζει καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Πάνω στο θέμα αυτό ο Deming υποστηρίζει ότι «καμία επιχείρηση ή οργανισμός δεν μπορεί να επιβιώσει δίχως ποιοτικούς εργαζομένους». Η δέσμευση (commitment) του υπαλλήλου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται σημαίνει ότι ο υπάλληλος νιώθει οικεία και ευχάριστα μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον και δεν θέλει να αποχωρήσει. Αυτό συμβαίνει όταν τα στελέχη δίνουν αρμοδιότητες στους εργαζομένους παραπάνω από τις συμβατικές ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ελευθερία να πράξει ο εργαζόμενος κατά βούληση σχετικά με την διεκπεραίωση της εργασίας του (Pekka-Economou & Chatzikonstantinou, 2009, σελ.11).

❖ **Διοίκηση βάσει Διαδικασιών μέσα από τις οποίες επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση και η μάθηση (process management)**

Η Διαδικασία αποτελεί μια θεμελιώδη έννοια στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μέσα από την εκτέλεση διαδικασιών δημιουργείται η αξία στους πελάτες. Με τον όρο «διαδικασία» εννοούμε «μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν ως στόχο να επιτύχουν κάποια αποτελέσματα». Η διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές αποτελεί τη βασικότερη δραστηριότητα των επιχειρήσεων προκειμένου να επιτύχουν μια ανώτερη επίδοση. Στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σύμφωνα με τις επιταγές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι διαδικασίες εκτελούνται οριζόντια και όχι κάθετα. Δηλαδή, οι διαδικασίες αφορούν ταυτόχρονα πολλά τμήματα του οργανισμού και δεν παρατηρείται η αυστηρή κάθετη ιεραρχική μορφή, όπου το κάθε τμήμα εκτελεί τα καθήκοντα του ανεξάρτητα και αποκομμένα από τα άλλα. Με αυτό τον τρόπο, όλες οι δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους δημιουργώντας ένα σύστημα. Η Διοίκηση βάσει Διαδικασιών οδηγεί αναμφίβολα στη συνεχή βελτίωση (continuous improvement), έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την Ολική Ποιότητα. Η συνεχής βελτίωση μπορεί να αφορά είτε μικρές και σταδιακές βελτιώσεις είτε ριζοσπαστικές και επαναστατικές. Υπό αυτή την έννοια, η δημιουργία ποιοτικών προϊόντων που δημιουργούν αξία στον πελάτη, η ελαχιστοποίηση των λαθών, των ελαττωματικών και του επακόλουθου κόστους, η βελτίωση στην παραγωγικότητα καθώς και η ταχύτητα επίλυσης των παραπόνων των πελατών, αποτελούν μια σειρά από διαδικασίες που στοχεύουν στη διαρκή βελτίωση. Όμως, οι οργανισμοί που είναι ολοκληρωτικά προσανατολισμένοι προς τη διαρκή βελτίωση βασίζονται στις προσπάθειες τους στη *μάθηση (learning)*. Η ανατροφοδότηση είναι υψίστης σημασίας για τους οργανισμούς που βασίζονται στη μάθηση καθώς οδηγούνται σε νέες προσεγγίσεις σχετικά με τα αποτελέσματα. Η μάθηση μπορεί να παρομοιαστεί με έναν κύκλο που αποτελείται από τέσσερα στάδια: Σχεδιασμός, Εφαρμογή των σχεδίων, Αξιολόγηση της προόδου και Αναθεώρηση των σχεδίων που βασίζεται στην αξιολόγηση των ευρημάτων (Evans και Lindsay, 2011, σελ. 22-24).

- **Πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Για κάθε επιχείρηση που ακολουθεί τις επιταγές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι Πρακτικές (Practices) θεωρούνται βασικό σημείο αναφοράς. Έξι είναι οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνονται οι Πρακτικές και είναι οι εξής:

1. Ηγεσία (Leadership)
2. Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic planning and design of organizational and work systems)
3. Προσήλωση στον πελάτη (Customer Focus)
4. Διαχείριση του Εργατικού Δυναμικού
5. Διαχείριση Διαδικασιών (Process Management)
6. Διαχείριση της Πληροφορίας και της Γνώσης (Information and Knowledge Management)

Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνονται και στα κριτήρια του Malcolm Baldrige και θεωρούνται θεμελιώδεις για την επίτευξη άριστων επιδόσεων (performance excellence). Προκειμένου οι Πρακτικές να καταστούν πιο κατανοητές, ας δούμε κάποια παραδείγματα. Η πρώτη κατηγορία, που αφορά την Ηγεσία (Leadership) έχει να κάνει με θέματα δημιουργίας οράματος (vision) και θέσπισης κοινών αξιών (values). Η δεύτερη κατηγορία, αυτή του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning), αφορά την κατάλληλη κατανομή των πόρων ώστε να επιτευχθούν τα σχέδια δράσης (action plans) που θα στηρίξουν τη στρατηγική του οργανισμού. Όσον αφορά στην Προσήλωση στον πελάτη (Customer Focus), ενέργειες όπως η διαχείριση παραπόνων (customer complaint management), η αναγνώριση των αναγκών τους (customer needs) και η μέτρηση της ικανοποίησής τους (customer satisfaction measurement) θεωρούνται επιβεβλημένες. Οι πρακτικές που αφορούν το Εργατικό Δυναμικό (Workforce Management Practices) σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων (employee satisfaction), την ενδυνάμωση του ρόλου τους (employee empowerment), την παροχή κινήτρων για συμμετοχή (participation), τη δέσμευση με τον οργανισμό (engagement) . Στη διαχείριση των

διαδικασιών (Process Management) ο συντονισμός έχει τον πρωτεύοντα ρόλο, καθώς η σχεδίαση, η παραγωγή και η διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας πρέπει να συντονιστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρξουν επιπλοκές και προβλήματα. Τέλος, η διαχείριση της Πληροφορίας και της Γνώσης (Information and Knowledge Management) συνδέεται άμεσα με τον εντοπισμό και την ανάλυση της οργανωσιακής επίδοσης (Evans και Lindsay, 2011, σελ. 25).

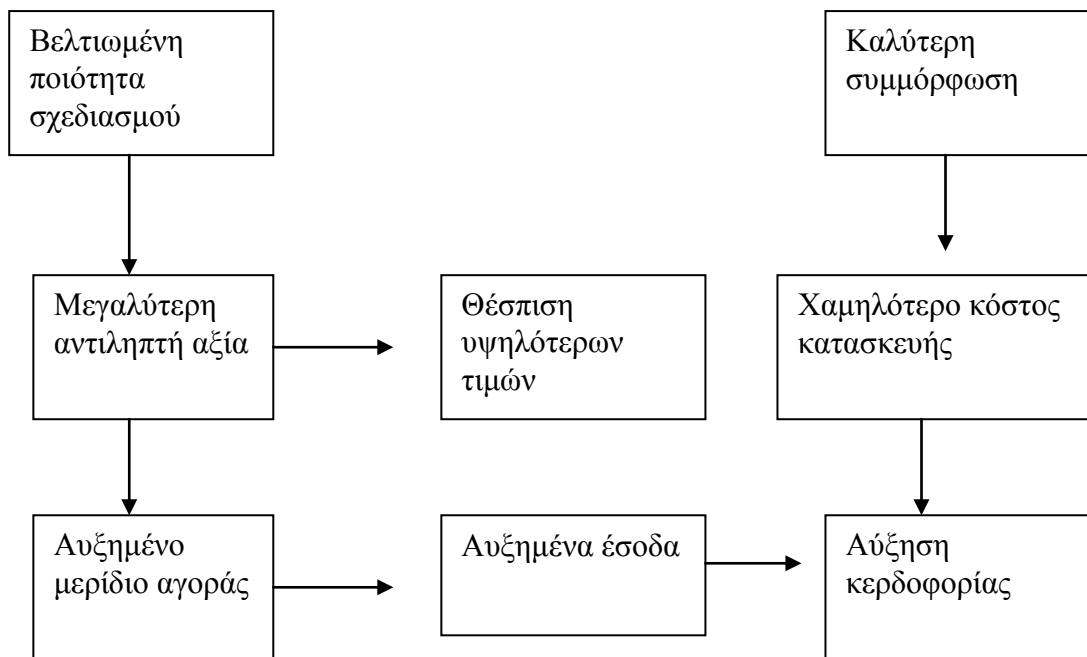
- **Τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Μια πληθώρα από εργαλεία και στατιστικές μεθόδους αποτελούν τις Τεχνικές (Techniques) της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε επτά εργαλεία διοίκησης και σχεδιασμού (seven management and planning tools) όπως για παράδειγμα το δεντρόγραμμα (tree diagram), το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος (cause and effect diagram), το διάγραμμα συγγένειας (affinity diagram), το διάγραμμα συσχέτισης (interrelationship diagram) και άλλα χρήσιμα διαγράμματα που έχουν ως σκοπό τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση αποτελεσμάτων και τον έλεγχο διαδικασιών. Αυτά τα εργαλεία καθώς και οι διάφορες στατιστικές μέθοδοι αποτελούν ένα ισχυρό όπλο για τους οργανισμούς που επιθυμούν την οργάνωση, τον έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών (Evans και Lindsay, 2011, σελ. 25).

3.2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Μια επιχείρηση δύναται να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την άσκηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής, η οποία θα δημιουργεί αξία με ένα τρόπο που οι ανταγωνιστές της δεν θα μπορούν, ενώ παράλληλα μέσα από την ικανότητα της να αναζωογονεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, θα μπορεί να το διατηρεί. Είναι κοινώς αποδεκτό από τους μεγαλύτερους και σημαντικότερους ερευνητές, ότι οργανισμοί που λειτουργούν με βάση την Ολική Ποιότητα μπορούν να θεμελιώσουν πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, έναντι των άλλων οργανισμών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με άλλα

λόγια, θεωρείται σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό συμβαίνει διότι η Ολική Ποιότητα επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction), στην καλύτερη ποιότητα των προϊόντων (product quality), στο ρόλο της ηγεσίας (leadership) , της οργανωσιακής κουλτούρας (organizational culture), της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, καθώς και σε μια σειρά από άλλες αρχές, οι οποίες διαμορφώνουν το κατάλληλο περιβάλλον όχι μόνο για την άθηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αλλά και για τη διατήρησή τους (Ρεκκα-Εconomou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 14). Άλλωστε, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαίνει υπεροχή στην αγορά (market superiority). Με άλλα λόγια, σημαίνει ότι η επιχείρηση επικεντρώνεται στις ανάγκες των πελατών προσφέροντας αξία μεγαλύτερη από τους ανταγωνιστές της. Επίσης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δίνει κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση και συμμόρφωση με προδιαγραφές και συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχία της επιχείρησης. Όλα αυτά τα γνωρίσματα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να αναδειχθούν με τον καλύτερο τρόπο μέσα από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Επιχειρήσεις που προσφέρουν ανώτερης ποιότητας προϊόντα αυξάνουν τη κερδοφορία τους, το μερίδιό τους στην αγορά, τις αποδόσεις τους και έχουν τη δυνατότητα να θέτουν υψηλές τιμές (Evans & Lindsay, 2011, σελ. 25-26). Οι βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων θα διαφοροποιήσουν την επιχείρηση από τις άλλες, θα βελτιώσουν τη φήμη της και θα της επιτρέψουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Αυτό θα της προσδώσει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το διάγραμμα (3.1) που ακολουθεί συνοψίζει την ανάλυση.



Πηγή: Evans & Lindsay, (2011, σελ. 26).

Διάγραμμα3.1: Ποιότητα και Κερδοφορία

Όπως αναφέρεται εκτενώς στη βιβλιογραφία, ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι διττός. Αφενός, η βελτίωση της ποιότητας και αφετέρου η μείωση του κόστους. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται: «Ο πελάτης καθορίζει την ποιότητα και αντίστοιχα η ποιότητα δημιουργεί την ικανοποίηση στον πελάτη κάτι που οδηγεί σε καλύτερη ανταγωνιστική θέση» (Reed et al. 2000, σελ. 7). Παράλληλα, τόσο ο Reed *et al.* όσο και ο Powell (1995, σελ. 17) συμφωνούν ότι η Ολική Ποιότητα συμβάλει καθοριστικά στην ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών, των σφαλμάτων και ως επακόλουθο μειώνεται το κόστος της σπατάλης και της επανάληψης της εργασίας (cost of waste and rework).

Επιπρόσθετα, υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μάλιστα διατηρήσιμου. Αυτό καθίσταται εφικτό διότι, σύμφωνα με τον Powell: «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δημιουργεί αξία» και παράλληλα «δεν είναι εύκολα μιμητή» (Powell, 1995, σελ. 18, 21). Τα δύο αυτά γνωρίσματα, δηλαδή η αξία και η αδυναμία αντιγραφής – μίμησης, περιλαμβάνονται στο υπόδειγμα πόρων και ικανοτήτων και υποδηλώνουν στοιχεία θεμελίωσης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εκτός, όμως, από αυτά τα δύο γνωρίσματα, οι ερευνητές αναγνωρίζουν τέσσερα

στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που οδηγούν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα στοιχεία αυτά είναι η ηγεσία και η δέσμευση των ανώτερων στελεχών, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η εργασία σε ομάδες και η οργανωσιακή κουλτούρα (Reed et al., 2000, σελ. 12-13).

1. Ηγεσία και δέσμευση των ανώτερων στελεχών

Έρευνες έχουν δείξει ότι συγκεκριμένες διοικητικές ικανότητες που δημιουργούν αξία στον οργανισμό και δεν μπορούν να αντιγραφούν, όπως για παράδειγμα η ικανότητα να διοικείς καθώς και η δέσμευση των στελεχών στους οργανωσιακούς σκοπούς, αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reed et al., 2000, σελ. 12-13). Παράλληλα, υποστηρίζεται έντονα ότι το *όραμα (vision)* της διοίκησης του οργανισμού μπορεί να δημιουργήσει το πλαίσιο γύρω από τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 15). Άλλωστε, όπως υποστηρίζουν και οι Puffer και McCarthy (1996), η δημιουργία οράματος και η θέληση για αλλαγή (change) αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Reed et al., 2000, σελ. 13-14). Έτσι, οι υποστηρικτές της θεωρίας των πόρων (resource based view) υπογραμμίζουν ότι το όραμα των στελεχών δεν μπορεί να αντιγραφεί, ταυτόχρονα, όμως, για να δημιουργηθεί χρειάζεται τις μοναδικές ηγετικές ικανότητες χαρισματικών στελεχών (Reed et al., 2000, σελ. 14). Επομένως, για αυτούς τους λόγους, οδηγεί στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τον ίδιο σπουδαίο ρόλο στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παίζει και η δέσμευση των ανώτατων στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη δεσμεύονται απέναντι σε κοινές αξίες, συμμετέχουν στη διαδοχή και στην δημιουργία των μελλοντικών στελεχών και αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο για την προώθηση μιας ανώτερης επίδοσης προσανατολισμένης στον πελάτη και στον εργαζόμενο (Evans & Lindsey, 2006, σελ. 159-160).

2. Η εκπαίδευση των εργαζομένων

Η εκπαίδευση (training) του εργατικού δυναμικού συνδέεται άμεσα με την άσκηση ποιοτικής διοίκησης και αντανακλά την προσπάθεια των στελεχών να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Reed et al., 2000, σελ. 14). Μάλιστα, μια έρευνα που διεξήχθη από τον Kimmerling (1993) φανερώνει στενή σχέση μεταξύ του κόστους εκπαίδευσης και της επίδοσης (performance) του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι το 3.3% του κόστους μισθοδοσίας οι επιτυχημένες επιχειρήσεις το κατέβαλαν για τις ανάγκες της εκπαίδευσης, την ίδια στιγμή που στον κλάδο το αντίστοιχο μέσο κόστος δεν ξεπερνούσε το 1.5%. Την ίδια στιγμή, μια άλλη έρευνα των Brown και Karagozoglu (1993) σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας έδειξε ότι η εκπαίδευση είναι θεμελιώδης για την ανταγωνιστικότητα (Reed et al., 2000, σελ. 14). Την αδιαμφισβήτη προσφορά της εκπαίδευσης τονίζει και ο Pfeffer (1995, σελ. 62) υποστηρίζοντας ότι συμβάλει καθοριστικά στη βελτίωση της ποιότητας των οργανισμών. Τελικά, από την μελέτη της σύγχρονης βιβλιογραφίας σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας φαίνεται ότι η εκπαίδευση (training) δεν αντικατοπτρίζεται μόνο μέσα από τα στενά πλαίσια της διδασκαλίας δεξιοτήτων και γνώσεων για δημιουργία υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών αλλά αφορά κάτι πολύ πιο βαθύτερο και ουσιαστικότερο. Αφορά την επικοινωνία μιας φιλοσοφίας, αυτής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 15).

3. Η εργασία σε ομάδες

Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως είναι αυτό των επιχειρήσεων, η ομαδική εργασία (teamwork) θεωρείται επιβεβλημένη για την καλή επίδοση των επιχειρήσεων. Αυτό υποστηρίζεται και από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, κατά την οποία όταν τα άτομα ενός οργανισμού δουλεύουν σε ομάδες και όχι μεμονωμένα, επιτυγχάνεται η ανώτερη επίδοση. Αυτό συμβαίνει διότι, μέσα στην ομάδα (team) γεννώνται πιο δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες. Επιπρόσθετα, η διαφορετικότητα στη σύνθεση της ομάδας οδηγεί σε μια σειρά από πλεονεκτήματα, όπως καλύτερη

πληροφόρηση, λήψη ορθολογικότερων αποφάσεων και τελικά σε καλύτερα αποτελέσματα (results). Πέρα από αυτό, ακόμα και αν εμφανιστούν διαφωνίες μεταξύ των μελών της ομάδας, θεωρείται ευεργετικό για τις επιχειρήσεις διότι έτσι τα μέλη καταλήγουν σε καλύτερες προτάσεις και λύσεις των προβλημάτων που προκύπτουν (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 16). Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει η χημεία των μελών της ομάδας, η οποία δεν αποτελεί στοιχείο που να μπορεί να αντιγραφεί και έτσι δημιουργείται ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις (Reed et al., 2000, σελ. 15).

4. Κουλτούρα

Η κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζεται από τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τα πρότυπα που ισχύουν μέσα σε αυτόν και καθορίζουν τη συμπεριφορά όλων των εργαζομένων. Το πώς η διοίκηση εκτιμά ότι πρέπει να αντιδρούν οι εργαζόμενοι αλλά και τα στελέχη απέναντι σε διάφορα ζητήματα που προκύπτουν μέσα στην επιχείρηση, συνθέτουν την κουλτούρα. Αφορά δηλαδή, κοινά πρότυπα συμπεριφοράς, που όλοι οι εμπλεκόμενοι μέσα στον οργανισμό γνωρίζουν, αποδέχονται και επιδεικνύουν καθημερινά. Μέσα σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εξασκήσουν τα ταλέντα τους ωφελώντας έτσι τον οργανισμό. Έτσι, η κουλτούρα δημιουργεί τη λεγόμενη δέσμευση του εργαζόμενου με την επιχείρηση, και συνθέτει ένα περιβάλλον πρόκλησης, κινητοποίησης και ανταμοιβής (Sharkie, 2003, σελ. 20). Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή άσκηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία σύμφωνα με τον Barney (1986) δημιουργεί αξία στον οργανισμό, είναι σπάνια και ξεχωριστή για κάθε οργανισμό και δεν μπορεί να αντιγραφεί από άλλον οργανισμό. Συνεπώς, δημιουργεί ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Reed et al., 2000, σελ. 15).

3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Από το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στην Ανώτερη Επίδοση

Η Ολική Ποιότητα αποτελεί ένα καινοτόμο σύστημα διοίκησης που προσανατολίζεται στην απόλυτη δέσμευση ολόκληρου του οργανισμού προκειμένου να παραχθούν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Για πολλούς οργανισμούς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει γίνει τρόπος ζωής και όλοι οι εργαζόμενοι καθώς και τα ανώτερα στελέχη έχουν δεσμευτεί στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη ακολουθώντας μια πορεία συνεχούς βελτίωσης, με τον άνθρωπο ως κύριο μοχλό και επίκεντρο αυτής της προσπάθειας. Η επιτυχημένη σχεδίαση και εφαρμογή μιας στρατηγικής που λαμβάνει υπόψη την Ολική Ποιότητα στοχεύει στην επίτευξη της άριστης επίδοσης, που στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σημαίνει επίτευξη των άριστων επιπέδων ποιότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 16, 17). Σύμφωνα με μελέτες, οι περισσότεροι οργανισμοί που εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σημείωσαν θετικά οικονομικά αποτελέσματα και υψηλές επιδόσεις στη λειτουργία τους.

Πιο συγκεκριμένα, ο Powell (1995, σελ. 22-31) μέσα από την εξέταση κάποιων υποθέσεων κατέληξε ότι οι επιχειρήσεις που ασκούν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπερτερούν έναντι των άλλων. Βέβαια, χρειάζεται χρόνος προτού εμφανιστούν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις που μακροπρόθεσμα ακολουθούν τις επιταγές της Ολικής Ποιότητας απολαμβάνουν καλύτερα τα οφέλη από αυτές που πρόσφατα υιοθέτησαν τις αρχές της. Παράλληλα, ο Powel (1995, σελ. 25) κατέληξε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχετίζεται θετικά με άριστες οικονομικές επιδόσεις.

Άλλο ένα δείγμα της ευεργετικής επίδρασης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ανταγωνιστικότητα (Competitiveness) και στην Επίδοση (Performance) των επιχειρήσεων αποτελεί η έρευνα που διεξήγαγε το Αμερικάνικο Γενικό Λογιστήριο (American General Accounting Office, GAO, 1995), κατά την οποία επιχειρήσεις που ακολούθησαν προγράμματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σημείωσαν βελτιώσεις στα επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης πελατών, υψηλά επίπεδα διατήρησης πελατών, λιγότερα κρούσματα παραπόνων από πελάτες καθώς και βελτιώσεις στην

ανταγωνιστικότητα αφού κατόρθωσαν να αυξήσουν τα μερίδια τους στην αγορά και να ενισχύσουν τα κέρδη τους. Τέλος, πολλαπλά ήταν τα οφέλη σε οργανωσιακό επίπεδο, μέσα από προγράμματα ενίσχυσης της ικανοποίησης του εργαζομένου, με έμφαση στην υγεία και ασφάλεια του, κάτι που παράλληλα ενίσχυσε και την παραγωγικότητα ενώ μείωσε το κόστος (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 17).

Μια άλλη έρευνα που διεξήχθη το 2002 από τους Hansson και Eriksson (2002) και αφορούσε τη σύγκριση μεταξύ Σουηδικών επιχειρήσεων και άλλων ανταγωνιστών τους, που είχαν κερδίσει βραβεία ποιότητας, έδειξε ότι οι πρώτες σημείωναν μεγαλύτερη και καλύτερη επίδοση από τους ανταγωνιστές τους. Παράλληλα, μέσα από τις πρακτικές εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κατάφεραν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, το ποσοστό απασχόλησης, καθώς και το συνολικό ρυθμό αύξησης του Ενεργητικού τους.

Τέλος, πάνω στο θέμα της σύνδεσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό των επιχειρήσεων, ασχολήθηκε ο Fuentes (2006). Συγκεκριμένα, αφού εξέτασε αρκετές ισπανικές επιχειρήσεις, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι εφαρμόζοντας τις επιταγές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε συνδυασμό με την αποτελεσματική χάραξη και εφαρμογή της Στρατηγικής, οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε υψηλά επίπεδα οργανωσιακής επίδοσης. Πέρα από αυτό, έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση (Pekka-Economou και Chatzikonstantinou, 2009, σελ. 18).

3.4 Επίλογος – Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε το ζήτημα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναφορικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, ορίστηκε ως προσδιοριστικός παράγοντας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για τον ισχυρισμό αυτό διατυπώθηκαν οι τρεις βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας, που είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη, η δέσμευση, η συμμετοχή και το ομαδικό πνεύμα των υπαλλήλων του οργανισμού και η διοίκηση βάσει Διαδικασιών μέσα από τις οποίες επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση και η μάθηση. Έπειτα, αφού πρώτα ορίστηκε η Ολική Ποιότητα, αναφέρθηκαν οι πρακτικές και τεχνικές της και παράλληλα μελετήθηκε πώς αυτή συμβάλει στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Εν συνεχεία, εξετάστηκε ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όχι μόνο στη δημιουργία αλλά και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, υπογραμμίστηκε ότι μέσα από την ηγεσία και τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, την εκπαίδευση των εργαζομένων, τον ρόλο των ομάδων και την οργανωσιακή κουλτούρα, μπορεί να επέλθει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, βάσει ερευνών και εμπειρικών δεδομένων που παρουσιάστηκαν, τονίστηκε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενισχύει την οργανωσιακή επίδοση και δυναμώνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Εν κατακλείδι, μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση προέκυψε το συμπέρασμα ότι η σχέση που συνδέει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ιδιαίτερα στενή. Ο ισχυρισμός αυτός επιβεβαιώνεται και από τους μεγαλύτερους ερευνητές του ζητήματος αυτού, όπως οι Hansson και Eriksson (2002), Reed et al., (2000) και Powell (1995), οι οποίοι συμφωνούν ότι οι παρεμβάσεις της ποιότητας αποτελούν καθοριστική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κερδίζοντας μια ισχυρή θέση απέναντι στον διεθνή ανταγωνισμό. Συνεπώς, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζει το πλαίσιο μέσα από το οποίο δημιουργούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η διατήρησή τους οφείλεται στις τέσσερις βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας, οι οποίες είναι μοναδικές για κάθε οργανισμό και δεν μπορούν να αντιγραφούν. Με τον τρόπο αυτό, μια επιχείρηση μπορεί να καθιερώσει τη θέση της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΗ

Barney J. B. 1986, "Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage"? *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665.

Brown W. B., & Karagozoglou, N. 1993, "Leading the way to faster new product development", *The Academy of Management Executive*, 7 (1), pp. 36-47.

Evans J.R., Lindsay W.M., "The Management and Control of Quality", 8th ed. Thomson South-Western, 2011.

Fuentes F., Montes J., Fernandez M., "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the case of Spanish Companies", *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 303-323, April 2006.

Hansson J., Eriksson H., 2002, "The impact of TQM on Financial Performance", *Measuring Business Excellence* 6, 4, pp. 44-54.

Kimmerling G. 1993, "Gathering best practices", *Training and Development*, 47 (9), pp. 38-47.

Pekka-Economou V., Lykogianni V., 2005, "The Human Factors as a Source of Competitive Advantage in the new Globalized Markets", 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10: "Globalization, Union Involvement and Participation", Stockholm, Sweden, 2005.

Pekka-Economou V., Chatzikonstantinou V., 2009 "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM", *European Research Studies*, Vol. XII, Iss: 3, pp. 83-100.

Pfeffer J. 1995, "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, 9 (1), pp. 55-69.

Powell T.C., (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 1 pp.15-37

Richard R., Lemak D.J., Mero N.P., 2000, "Total quality management and sustainable competitive advantage", *Journal of Quality Management*, Vol. 5 pp.5-26

Sharkie R., 2003, "Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage", *Journal of knowledge Management*, Vol. 7 Iss:1 pp. 20-31.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Η Δέσμευση, η Συμμετοχή και το Ομαδικό πνεύμα των υπαλλήλων ως παράγοντες θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

4.1 Εισαγωγή

Οι ερευνητές που ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υποστηρίζουν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας συμβάλλει ενεργά στην καλή επίδοση των επιχειρήσεων (Barney & Wright, 1997, σελ.3). Μάλιστα, παραδέχονται ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Καθώς το περιβάλλον των επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, οι σύγχρονοι μάνατζερς αναζητούν μια πηγή δημιουργίας αξίας πέρα από τις συμβατικές (Pekka-Economou και Lykogianni, σελ.6). Έτσι, στο προσκήνιο έρχεται η σημασία των ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τον Barney (1991), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να δημιουργηθεί από τρεις βασικούς τύπους πόρων. Πρώτον, το κεφάλαιο που αποτελείται από φυσικούς πόρους και περιλαμβάνει τις φυσικές εγκαταστάσεις (κτίρια), τον εξοπλισμό και τα οικονομικά (finances) της επιχείρησης. Δεύτερον, οι οργανωτικοί πόροι όπως η δομή, ο σχεδιασμός, ο έλεγχος, ο συντονισμός και τα συστήματα ανθρώπινων πόρων. Τρίτον, το κεφάλαιο των ανθρώπινων πόρων που αποτελείται από τις δεξιότητες, τις ικανότητες, την κρίση και την νοημοσύνη των υπαλλήλων μιας εταιρίας (Barney & Wright, 1997, σελ.4). Στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπάρχει η ανάγκη μετατόπισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τη βάση των τεχνολογιών, των χρηματοοικονομικών και των στρατηγικών μάρκετινγκ. Πλέον, τα καινοτόμα στελέχη που επιζητούν μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που να τους διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές αλλά και να ανατροφοδοτεί την επιχείρηση, προσανατολίζονται σε πρακτικές και πολιτικές που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα (Pekka-Economou και Lykogianni, σελ.6). Αναζητούν μη απτά περιουσιακά στοιχεία, όπως το ταλέντο των εργαζομένων και το πνευματικό κεφάλαιο που θα δημιουργήσει αξία για τον οργανισμό και για τους μετόχους (Pekka-Economou και Lykogianni, σελ.6). Το σημαντικότερο, όμως, είναι ότι θα δημιουργήσει αξία στους πελάτες μέσα από την άριστη εξυπηρέτηση. Έτσι, λοιπόν, σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναδειχθεί η σημασία της δέσμευσης, της συμμετοχής και του ομαδικού πνεύματος

των υπαλλήλων ενός οργανισμού, ο οποίος λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον προσανατολισμένο στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Επίσης, στόχος είναι να αναδειχθεί η σημασία που έχει η ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων, η σωστή και ουσιαστική εκπαίδευσή τους καθώς και η δίκαιη ανταμοιβή τους, ώστε αυτοί να αναπτύξουν ένα αίσθημα δέσμευσης με την επιχείρηση καθώς και τη θέληση να συμμετέχουν ενεργά στα καθήκοντά τους και να δημιουργούν οφέλη στον οργανισμό μέσα από την ομαδική εργασία. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις θα εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Έτσι, λοιπόν, αρχικά θα εξετασθεί το αίσθημα της Δέσμευσης που αναπτύσσει ο εργαζόμενος με τον οργανισμό. Παράλληλα, θα παρουσιασθεί μια μελέτη περίπτωσης του Corporate Leadership Council 2004 που αφορά στην μέτρηση και αξιολόγηση της Δέσμευσης, καθώς και τη σχέση της με την απόδοση του οργανισμού. Εν συνεχεία, θα αναλύσουμε την έννοια της Συμμετοχής του εργαζομένου σε καθήκοντα και αρμοδιότητες. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιασθούν τα δύο είδη της Συμμετοχής, τα οποία είναι η άμεση συμμετοχή και η συμμετοχή εξ αποστάσεως. Ειδικότερα, για τη συμμετοχή εξ αποστάσεως θα αναπτυχθεί μια περίπτωση της που καλείται Συνδιαχείριση (Codetermination). Τέλος, θα τονισθεί το ζήτημα της ομάδας και της ομαδικής εργασίας που αναπτύσσεται στους οργανισμούς. Ξεκινώντας με την ανάλυση της έννοιας και την παράθεση των απαραίτητων ορισμών για την ομάδα και την ομαδική εργασία, θα αναλυθούν κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν τις ομάδες στην επιτυχία. Έπειτα, θα εξετασθεί η Ετερογένεια των ομάδων ως χαρακτηριστικό δημιουργίας αξίας, και άρα, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εν συνεχεία, θα παρουσιασθούν κάποια συλλήψεις των ομάδων, όπως, το δικτατορικό, το συμβιβαστικό, το συμμετοχικό και το συνεργατικό, και θα δούμε την επίδραση που ασκούν στις ομάδες. Αμέσως μετά, θα επιχειρηθεί η σύνδεση της ομαδικής εργασίας με το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Μέσα από τη σύνδεση αυτή θα εξαχθεί ένα νέο μοντέλο, το οποίο αφορά την αριστεία των ομάδων και καλείται TEaM. Μέσα από αυτό το μοντέλο TEaM, θα εξετασθεί πώς τα στελέχη μπορούν να αξιολογήσουν και να μετρήσουν την απόδοση των ομάδων του οργανισμού και να προβούν σε βελτιώσεις. Τέλος, θα παρουσιασθεί πώς το μοντέλο TEaM συμβάλλει στην ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.2 Η Δέσμευση των υπαλλήλων (employee engagement)

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να καλλιεργήσουν μια σχέση με το εργατικό δυναμικό. Υποστηρίζεται ότι όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους και το εργασιακό τους περιβάλλον, τότε παρατηρούνται λιγότερες απουσίες και παραιτήσεις ενώ αυξάνεται η παραγωγικότητα. Έτσι, τα στελέχη για να δημιουργήσουν ικανοποιημένους εργαζομένους προσπαθούν να τους εντάξουν πλήρως στο εργασιακό περιβάλλον, στις απαιτήσεις της δουλειάς καθώς και να τους δημιουργήσουν το αίσθημα ότι αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του οργανισμού. Άρα, η δέσμευση δείχνει το κατά πόσο ο εργαζόμενος αισθάνεται και είναι σημαντικός για τον οργανισμό, επιδεικνύοντας έτσι τη θέληση και την πραγματική προσπάθεια (συναισθηματική και πνευματική) να εκπληρώσει την εργασία του, την αποστολή και το όραμα του οργανισμού (Evans & Lindsey, 2011, σελ. 272). Με άλλα λόγια, δέσμευση σημαίνει ότι ο εργαζόμενος βρίσκει νόημα και κίνητρο μέσα από τη δουλειά του, αφοσιώνεται στην εργασία του, αναπτύσσει ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς μαζί της και έχει τη θέληση να δραστηριοποιείται ενεργά σε θέματα που αφορούν τον οργανισμό. Παράλληλα, θεωρεί την εργασία του σημαντική και σπουδαία και καταβάλλει προσπάθεια για να την ολοκληρώσει επιτυχημένα. Πολλές φορές, μάλιστα, αναλαμβάνει ευθύνες πέρα από τις συμβατικές για να ωφελήσει τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Επίσης, γνωρίζει ότι δεν είναι ένας απλός εκτελεστής εντολών και καθηκόντων αλλά ότι έχει το δικαίωμα να εκφράζει τη γνώμη του και τις ιδέες του πάνω στη δουλειά και ότι αυτές έχουν αξία και είναι σεβαστές. Δέσμευση, λοιπόν, σημαίνει ότι ο εργαζόμενος έχει αναπτύξει δεσμούς με την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και νιώθει ότι εκείνη αποτελεί το καλύτερο μέρος να εργαστεί κανείς. Αυτό προκύπτει και από το γεγονός ότι αναπτύσσει δεσμούς εμπιστοσύνης και φιλίας με τους συναδέλφους δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα συναδελφικότητας και ομαδικότητας (Corporate Leadership Council, 2004, σελ. 2).

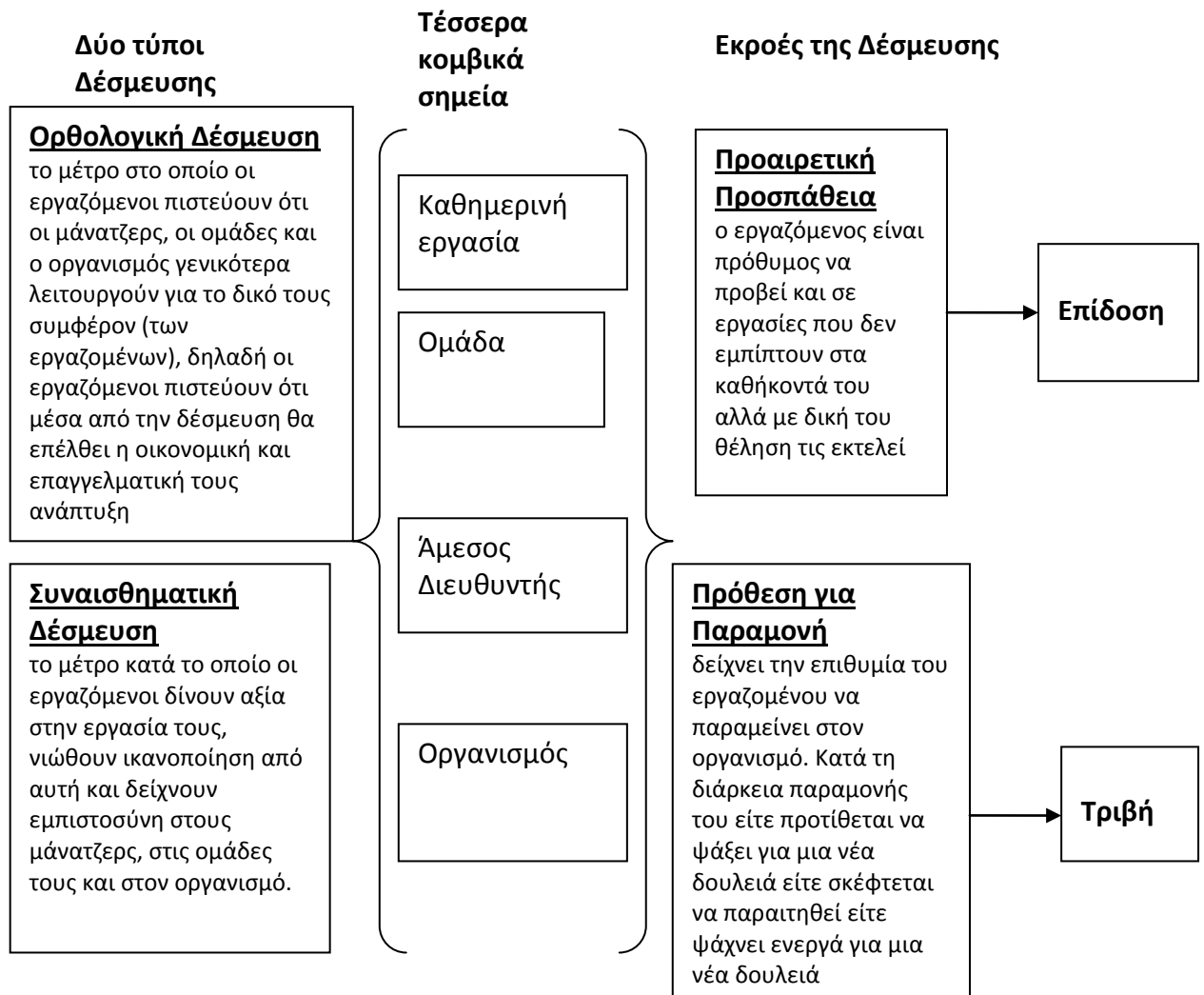
Έγκειται στην ευθύνη του οργανισμού να διασφαλίσει εκείνο το εργασιακό περιβάλλον, όπου ο εργαζόμενος θα καταβάλλει την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια καθημερινώς. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από την ανάθεση ουσιαστικών

καθηκόντων και όχι εργασιών χωρίς νόημα που θα αποπροσανατολίζουν τον εργαζόμενο και δεν θα του κινούν το ενδιαφέρον. Επίσης, χρειάζεται η ορθή κατεύθυνση από τα στελέχη ή τους υπεύθυνους του οργανισμού ώστε να εντοπιστούν οι οργανωσιακοί σκοποί και να επιτευχθούν οι στόχοι. Πολύ σημαντικό είναι τα στελέχη να εμφυσήσουν στους υπαλλήλους το αίσθημα της ευθύνης (accountability) χωρίς όμως να δημιουργείται ο φόβος και η άρνηση ανάληψης καθηκόντων. Τέλος, η παροχή ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος θα εκτελεί τις εργασίες του απρόσκοπτα και χωρίς κίνδυνο ατυχημάτων θεωρείται αν όχι αυτονόητο, επιβεβλημένο για κάθε σοβαρή επιχείρηση που σέβεται τους υπαλλήλους αλλά και τη φήμη της. Το περιβάλλον αυτό, λοιπόν, προωθεί τη δέσμευση των υπαλλήλων – τη δημιουργία δεσμών με τον οργανισμό (Evans & Lindsey, 2011, σελ. 272).

Η σημασία της δέσμευσης του εργαζομένου φανερώνεται και από μια σειρά πλεονεκτημάτων που δημιουργεί στους οργανισμούς. Επιγραμματικά, τα πλεονεκτήματα είναι: 1) η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας έναντι των αντιπαραθέσεων, 2) η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ηγετικών ικανοτήτων στα άτομα για την χάραξη αποστολής, 3) η ενίσχυση της ηθικής των εργαζομένων και η ανάληψη υποχρεώσεων προς όφελος του οργανισμού, 4) η προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, στοιχεία που αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, 5) η κατανόηση των αρχών της ολικής ποιότητας και η ενσωμάτωσή τους στην οργανωσιακή κουλτούρα, 6) η έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων και τέλος 7) η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας (Evans & Lindsey, 2011, σελ. 273).

Σύμφωνα με το Corporate Leadership Council, υπάρχουν δύο τύποι δέσμευσης. Ο πρώτος τύπος ονομάζεται «Ορθολογική Δέσμευση» (Rational Commitment) και αφορά το μέτρο στο οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι μάντζερς, οι ομάδες και ο οργανισμός γενικότερα λειτουργούν για το ίδιο συμφέρον, δηλαδή για την οικονομική και χρηματοοικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης και για καθαρά επαγγελματικούς σκοπούς. Απ' την άλλη, ο δεύτερος τύπος καλείται «Συναισθηματική Δέσμευση» (Emotional Commitment) και φανερώνει το μέτρο κατά το οποίο οι εργαζόμενοι δίνουν αξία στην εργασία τους, νιώθουν ικανοποίηση από αυτή και δείχνουν εμπιστοσύνη στους μάντζερς, στις ομάδες τους και στον

οργανισμό. Παράλληλα, η Δέσμευση αναφέρεται σε τέσσερα κομβικά σημεία: στην καθημερινή δουλειά, στην ομάδα, στον άμεσο διευθυντή και στον οργανισμό. Εκροές ή αλλιώς αποτελέσματα της Δέσμευσης αποτελούν η Προαιρετική Προσπάθεια (Discretionary Effort) και η Πρόθεση για Παραμονή στον οργανισμό (Intent to stay). Πιο αναλυτικά, η Προαιρετική Προσπάθεια φανερώνει κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι πρόθυμος να προβεί και σε εργασίες που δεν εμπίπτουν στα καθήκοντά του αλλά με δική του θέληση τις εκτελεί. Πρόκειται για καθαρά εθελοντικές εργασίες, που έγκεινται στη διακριτική ευχέρεια του εργαζομένου και αφορούν την παροχή βοήθειας σε συναδέλφους με βαρύ φόρτο εργασίας, τον εθελοντισμό για ανάληψη παραπάνω καθηκόντων και τη βελτίωση της εργασίας μέσα από νέους και πιο αποδοτικούς τρόπους εκτέλεσης. Έτσι, όπως είναι φυσικό, η Προαιρετική Δέσμευση οδηγεί τον οργανισμό σε ανώτερες επιδόσεις (Performance). Απ' την άλλη πλευρά, η Πρόθεση για Παραμονή στον οργανισμό ναί μεν δείχνει την επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό αλλά κατά τη διάρκεια του διαστήματος παραμονής του ο εργαζόμενος είτε έχει την πρόθεση να ψάξει για μια νέα δουλειά είτε σκέφτεται να παραιτηθεί. Μπορεί, όμως, και να ψάχνει ενεργά για μια νέα δουλειά και να προβαίνει σε όλες τις ενέργειες που απαιτούνται όπως να στέλνει βιογραφικά. Συνεπώς, η Πρόθεση για Παραμονή δείχνει ότι ο εργαζόμενος υπέστη μια τριβή (Attrition), κάτι που, όπως είναι φυσικό, δεν είναι προς όφελος του οργανισμού (Corporate Leadership Council 2004, σελ.3). Το παρακάτω σχήμα (1) απεικονίζει το συλλογισμό.



Διάγραμμα 4.1: Οι δύο τύποι, τα τέσσερα κομβικά σημεία και οι εκροές της Δέσμευσης

Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ.3.

4.2.1 Μέτρηση της Δέσμευσης

Οι επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μέτρηση και αξιολόγηση της δέσμευσης είναι σε θέση να καθορίσουν την προσήλωση και συνεισφορά του εργατικού δυναμικού στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων καθώς και να αναγνωρίσουν σημεία προς βελτίωση. Μάλιστα, οι ερευνητές συμφωνούν ότι η μέτρηση της δέσμευσης οδηγεί τον οργανισμό στην επίτευξη μεγαλύτερων αποδόσεων. Πολλοί υποστηρίζουν ότι οργανισμοί που διεξάγουν έρευνες προκειμένου να μετρήσουν τη δέσμευση των υπαλλήλων τους, οδηγούνται σε καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με τη λήψη αποφάσεων. Οι έρευνες αυτές, τις πιο πολλές φορές, διεξάγονται υπό τη μορφή ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ομάδες που να αφορούν την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, την ομαδική εργασία, την επικοινωνία, τα οφέλη και την εταιρία. Άλλες φορές, οι ερωτήσεις ενδέχεται να επικεντρώνονται στη συμπεριφορά των ατόμων ή των ομάδων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν το αίσθημα της ενότητας για την εκπλήρωση ενός κοινού σκοπού, η αναγνώριση της συνεισφοράς των άλλων, το κατά πόσο συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας, η κατανομή της ευθύνης και η αναγνώριση των οργανωσιακών σκοπών για τη βελτίωση της ποιότητας. Επιπρόσθετα, οι έρευνες που αφορούν τους εργαζομένους δίνουν την δυνατότητα στα στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα «τη φωνή του εργαζόμενου» (“voice of the employee”) αναφορικά με την ικανοποίησή του, με τις πολιτικές της διοίκησης και τις σχέσεις με τους εσωτερικούς πελάτες και προμηθευτές. Με αυτό τον τρόπο, εξασφαλίζεται μια χρήσιμη ανατροφοδότηση (feedback) ώστε οι επιχειρήσεις να προβούν σε βελτιώσεις των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Evans & Lindsey, 2011, σελ. 303, 304).

4.3 Η Συμμετοχή (Participation)

4.3.1 Έννοια και Ορισμοί

Όπως έχει τονισθεί, στις επιχειρήσεις που λειτουργούν με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το τμήμα που είναι υπεύθυνο για το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσει πρακτικές που ωθούν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος καθώς και στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Μάλιστα, το κίνητρο για συμμετοχή του εργατικού δυναμικού αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τους Blackburn και Rosen (1993), οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να συνειδητοποιήσουν ότι ανάμεσα στους διάφορους στρατηγικούς τους στόχους πρέπει να συμπεριλαμβάνεται και η διάδοση της σημασίας της συμμετοχής του υπαλλήλου μέσα σε ένα περιβάλλον επίτευξης ανώτερης ποιότητας (Pekka-Economou & Chatzikonstantinou, σελ. 11, 12). Αυτό θα προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιζητούν οι οργανισμοί και θα τους οδηγήσει σε μια σειρά από οφέλη για την δημιουργία μιας ανώτερης απόδοσης.

Έτσι, λοιπόν, οι επιχειρήσεις που προωθούν και επιζητούν τη συμμετοχή των υπαλλήλων τους, διαμορφώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον που βασίζεται στην ελευθερία επιλογής, στη λήψη αποφάσεων και στην ανάληψη περισσότερων αρμοδιοτήτων.

Συνεπώς, η Συμμετοχή αφορά «κάθε διαδικασία στην οποία οι εργαζόμενοι έχουν λόγο στις διοικητικές αποφάσεις του οργανισμού». Με άλλα λόγια, Συμμετοχή σημαίνει «όλες οι διαδικασίες στις οποίες συνεισφέρουν με θετικό τρόπο οι εργαζόμενοι και όχι οι μάνατζερς, ώστε να επιτευχθούν οι αποφάσεις της Διοίκησης που επηρεάζουν την δουλειά τους». Παράλληλα, μπορεί επίσης να ορισθεί η συμμετοχή και ως «η επιρροή στη λήψη αποφάσεων που ασκείται μέσα από μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ υπαλλήλων και υψηλόβαθμων στελεχών και που βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών» (Pekka-Economou και Lykogianni, σελ. 8).

Από τον τελευταίο ορισμό εξάγονται τα τρία βασικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της Συμμετοχής. Αυτά είναι η επιρροή, η αλληλεπίδραση και η ανταλλαγή πληροφοριών. Η επιρροή σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων διαδραματίζοντας σπουδαίο ρόλο. Δείχνει τον βαθμό στον οποίο οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες κατά τη λήψη των αποφάσεων κατανέμονται ισότιμα μεταξύ των μάντζερς και των υπαλλήλων, δίχως η γνώμη του ενός να υπερισχύει έναντι της γνώμης του άλλου. Όσον αφορά την αλληλεπίδραση μεταξύ των μάντζερς και του εργατικού δυναμικού, οι ερευνητές του θέματος υποστηρίζουν ότι, ειδικά σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που προσανατολίζεται και ασπάζεται την Ολική Ποιότητα και τις αρχές της, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της Συμμετοχής, καθώς μέσα από την επικοινωνία διαφορετικών απόψεων και ιδεών προωθείται η καλύτερη και αποτελεσματικότερη επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν. Η αλληλεπίδραση έχει να κάνει με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών και των υπαλλήλων, προκειμένου οι σχέσεις να εξομαλυνθούν με έναν διαλλακτικό και δημοκρατικό τρόπο και όχι με επιβολή εξουσίας εις βάρος των εργαζομένων. Τέλος, όσοι ασχολούνται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και πιο συγκεκριμένα με αυτή τη διάσταση που αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα συμφωνούν ότι μέσα στις επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώνεται ένα περιβάλλον όπου ο υπάλληλος να γνωρίζει πλήρως τα καθήκοντα του. Πέρα από αυτό, τα στελέχη οφείλουν να μεταβιβάζουν στους εργαζομένους τους όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για να μπορούν και εκείνοι να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθώς και να εκφέρουν τη γνώμη τους στη Διοίκηση. Άρα, λοιπόν, παρατηρείται ότι η ανταλλαγή πληροφοριών ενισχύει τη Συμμετοχή των εργαζομένων (Pekka-Economou και Lykogianni, σελ. 8-9).

Βέβαια, η Συμμετοχή για τη λήψη αποφάσεων προϋποθέτει, αφενός τα υψηλόβαθμα στελέχη να επιθυμούν να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και, αφετέρου, οι υπάλληλοι να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν παραπάνω ευθύνες ώστε να προβούν σε αποφάσεις που θα επηρεάζουν την καθημερινότητα τους στην δουλειά (Pekka-Economou και Lykogianni, σελ. 9).

Ωστόσο, η Συμμετοχή του εργαζομένου δεν θα πρέπει να θεωρείται η λύση για κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Επίσης, είναι λάθος τα στελέχη να δημιουργούν την ψευδαίσθηση στους υπαλλήλους κατώτερων ιεραρχικών

επιπέδων ότι λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους κατά τη λήψη των αποφάσεων, ενώ στην πραγματικότητα δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Σφάλμα, παρομοίως, αποτελεί και η άποψη ότι η Συμμετοχή αποτελεί απειλή για την γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα. Αντιθέτως, η Συμμετοχή του εργαζομένου πρέπει να εκτιμάται ως ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις, ως η απόδειξη της Διοίκησης ότι έχει δεσμευτεί να ακολουθεί πιστά τις αρχές της συνεχούς βελτίωσης και να μεριμνά για την ευημερία του εργαζομένου. Όταν η επιχείρηση αντιληφθεί την αξία της Συμμετοχής, τότε θα καταφέρει να υπερνικήσει τους ανταγωνιστές της. Και αυτό θα συμβεί διότι, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι μοναδικός για κάθε επιχείρηση και δε δύναται να αντιγραφεί ή να υποστεί μίμηση. Οι άνθρωποι για κάθε οργανισμό αποτελούν πολύτιμο και σπάνιο περιουσιακό στοιχείο. Μέσα από τις ξεχωριστές και μοναδικές ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, ιδέες και απόψεις τους οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μια σειρά από οφέλη. Για το λόγο αυτό, όχι μόνο αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και δημιουργούν όλες τις προϋποθέσεις ώστε αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να καταστεί διατηρήσιμο (Barney & Wright, 1997, σελ. 4-6). Έτσι, λοιπόν, τα σύγχρονα στελέχη οφείλουν να συνειδητοποιήσουν ότι η Συμμετοχή αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο, το οποίο αν το χρησιμοποιήσουν ορθά και ρεαλιστικά θα επιτύχουν πολλαπλά οφέλη. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται μια δημοκρατική διοίκηση που να αναθέτει αρμοδιότητες στους εργαζομένους και να αισθάνεται αλληλεξάρτηση μαζί τους (Pekka-Economou και Lykogianni, σελ. 9). Είναι αποδοτικότερο να αποφεύγεται ένα απαρχαιωμένο στυλ διοίκησης που βασίζεται στις διαταγές και στην επιβολή και να υιοθετείται μια πιο φιλελεύθερη προσέγγιση που να αφήνει τα περιθώρια στον εργαζόμενο να δημιουργήσει, να σκεφτεί νέους τρόπους εκτέλεσης της εργασίας και να συμμετέχει σε αλλαγές που τον αφορούν (Evans & Lindsey 2011, σελ. 273).

Ένας έξυπνος τρόπος ενίσχυσης της Συμμετοχής του εργαζομένου αποτελεί το «*σύστημα προτάσεων*». Το σύστημα προτάσεων εκ μέρους των εργαζομένων αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης σύμφωνα με το οποίο δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να υποβάλλουν, να αξιολογούν και να εφαρμόζουν προτάσεις και ιδέες για τη μείωση του κόστους, την βελτίωση της ποιότητας, ακόμα και για θέματα που αφορούν την ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Για τις προτάσεις τους αυτές, οι εργαζόμενοι ανταμείβονται από τις επιχειρήσεις. Το

σύστημα προτάσεων, δηλαδή, είναι τις πιο πολλές φορές συνδεδεμένο με κίνητρα, αμοιβές και μπόνους. Γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι για να ενισχυθεί η Συμμετοχή και να προβαίνουν σε συγκεκριμένες προτάσεις οι εργαζόμενοι, καθοριστικό ρόλο παίζει τόσο η Κινητοποίηση (Motivation) όσο και η Ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων (Empowerment). Η Κινητοποίηση ενδέχεται να είναι αφενός εσωτερική, φυσική, ουσιαστική και αφετέρου εξωτερική υπό τη μορφή κινήτρων και μπόνους. Ο Saul W. Gellerman υποστηρίζει ότι *Κινητοποίηση* είναι «η τέχνη να δημιουργείς συνθήκες οι οποίες επιτρέπουν στον καθένα μας να εκτελεί την εργασία του σύμφωνα με το δικό του επίπεδο μέγιστης απόδοσης». Στη βιβλιογραφία εντοπίζεται ακόμα ένας ορισμός σύμφωνα με τον οποίο Κινητοποίηση είναι «η αντίδραση ενός ατόμου σε μια αισθητή ανάγκη». Οι μη απτοί παράγοντες της Κινητοποίησης όπως η αναγνώριση, η πρόοδος, τα επιτεύγματα ακόμα και το ίδιο το φυσικό αντικείμενο της δουλειάς, μπορούν να ωθήσουν τους εργαζομένους να συμμετέχουν περισσότερο σε διαδικασίες και την ίδια στιγμή να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους και αυτή τους τη συμμετοχή (Evans & Lindsey 2011, σελ. 274-276). Ταυτόχρονα, υπάρχουν και απτά κίνητρα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να εξασφαλίσουν την απρόσκοπτη συμμετοχή του εργαζομένου. Οφέλη όπως η αύξηση μισθού, η παροχή μπόνους, η αμοιβή με το κομμάτι, εφόσον αναφερόμαστε σε εργατοϋπαλλήλους, τα βραβεία, καθώς και άλλες μορφές ανταμοιβής αποτελούν κάποια από τα απτά κίνητρα που παρακινούν το προσωπικό για Συμμετοχή (Χυτήρης, 2001, σελ. 188). Με άλλα λόγια, οι δραστηριότητες ανταμοιβής και αναγνώρισης στις οποίες προβαίνουν οι οργανισμοί, λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους εργαζομένους και εξασφαλίζουν τη Συμμετοχή του εργαζόμενου στις διαδικασίες που αφορούν την εργασία του καθώς και την ικανοποίησή του, δημιουργώντας έτσι ένα γενικότερο κλίμα για Συμμετοχή μέσα στον οργανισμό. Μάλιστα, στον παραπάνω ισχυρισμό κατέληξαν και οι O'Driscoll et al. (1999) ύστερα από έρευνα που διεξήγαν για το θέμα της Συμμετοχής μέσα από δραστηριότητες ανταμοιβής και αναγνώρισης σε δείγμα αποτελούμενο από 350 εργαζομένους στην Ιρλανδία και τη Νέα Ζηλανδία. Εκτός από τις ανταμοιβές και την αναγνώριση, εξίσου σημαντικό ρόλο στην αύξηση της Συμμετοχής του εργαζόμενου διαδραματίζει και η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος εκπαίδευσης (training) και ανάπτυξης (development) του εργαζόμενου.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και μάλιστα με τη διάσταση εκείνη που αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα. Δηλαδή, για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και κατ' επέκταση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, απαιτείται η εκπαίδευση των εργαζομένων. Τα προγράμματα εκπαίδευσης όχι μόνο ενισχύουν τη θέληση του εργαζόμενου για Συμμετοχή, αλλά παράλληλα βελτιώνουν τις δεξιότητές του, τονώνουν το αίσθημά του ότι ανήκει και έχει μια θέση στον οργανισμό, συμβάλλουν στην ευημερία του μέσα στον εργασιακό χώρο και αυξάνουν το επίπεδο Δέσμευσης με τον οργανισμό. Ως, αποτέλεσμα, παρατηρείται βελτίωση και ενδυνάμωση της Ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Ο Cherrington (1995) υποστηρίζει ότι μέσα από τα προγράμματα εκπαίδευσης αναδύονται πιο επιθυμητές και ευνοϊκές συμπεριφορές του υπαλλήλου, όπως για παράδειγμα η πιστότητα (*loyalty*), (Boon *et al.*, 2007, σελ. 945, 946).

Μέσα από τα προγράμματα ανταμοιβής και αναγνώρισης καθώς και από τα προγράμματα εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού φανερώνεται η θέληση των στελεχών να ενδυναμώσουν τον ρόλο των υπαλλήλων, ώστε αυτοί να είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις για θέματα που τους απασχολούν και να δίνουν λύσεις σε προβλήματα που αναδεικνύονται και αφορούν τα καθήκοντα τους (Boon *et al.*, 2007, σελ. 945). Τι σημαίνει, όμως, ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων (*employee empowerment*); Ενδυνάμωση σημαίνει μεταβίβαση ευθυνών και αρμοδιοτήτων από τα ανώτερα προς τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού, δηλαδή, από την ανώτατη διοίκηση προς τους υπαλλήλους. Αυτοί οι υπάλληλοι ενδέχεται να εργάζονται είτε στο τμήμα παραγωγής, είτε στον τομέα των υπηρεσιών, δηλαδή να έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη (*front line employees*). Με άλλα λόγια, η Ενδυνάμωση (*Empowerment*) αποτελεί ένα ισχυρό όπλο ενθάρρυνσης της Συμμετοχής, της Κινητοποίησης, της Ικανοποίησης και της Πιστότητας του εργαζομένου (Boon *et al.*, 2007, σελ. 943). Βασική προϋπόθεση είναι οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν νέους ρόλους και να λαμβάνουν αποφάσεις οι ίδιοι για τα θέματα που τους απασχολούν και όχι τα στελέχη. Με απλά λόγια, η ενδυνάμωση αφορά την χορήγηση εξουσίας – αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους για να λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις δικές τους αντιλήψεις, τις δικές τους ανάγκες, έχοντας οι ίδιοι τον έλεγχο της δουλειά τους, ώστε να μάθουν από τα λάθη

τους και να οδηγηθούν σε αλλαγές. Αυτή είναι η λεγόμενη Συμπεριφορική (Behavioral) διάσταση της Ενδυνάμωσης, η οποία αντανακλά το ρόλο της Ανώτατης Διοίκησης ενός οργανισμού προκειμένου να ενδυναμωθεί ο ρόλος του εργαζομένου. Υπάρχει, όμως, και η Ψυχολογική (Psychological) διάσταση. Αυτή αφορά την αντίληψη του ίδιου του εργαζομένου σχετικά με τις ενέργειες των στελεχών. Δηλαδή, η Συμπεριφορική διάσταση επικεντρώνεται στην πλευρά του εργαζομένου και εξετάζει την δική του άποψη σχετικά με τις συνθήκες που διαμορφώνουν τα στελέχη για να ενδυναμώσουν τον ρόλο τους. Εδώ το ενδιαφέρον εστιάζεται στο πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι και όχι τί πρέπει να κάνουν τα στελέχη (Pelit *et al.*, 2011, σελ. 786). Ανεξάρτητα από την παραπάνω άποψη, η εμπιστοσύνη στους ανθρώπους αποτελεί βασικό σημείο της Ενδυνάμωσης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να οπλίζονται με αυτοπεποίθηση και με τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη οφείλουν να παραχωρούν ένα μέρος της εξουσία τους και να καθιστούν κοινωνούς του οράματός τους και τους εργαζομένους. Καθίσταται δε εφικτό μέσα από την παροχή εκπαίδευσης, προγραμμάτων επιμόρφωσης, καθώς και πόρων και πληροφοριών σχετικά με τα οικονομικά της επιχείρησης (Evans & Lindsey 2011, σελ. 282). Τέλος, τα στελέχη οφείλουν να συνειδητοποιήσουν ότι ενδυναμώνοντας τον ρόλο του εργατικού δυναμικού, αποκτούν και εκείνοι νέες ευθύνες. Έτσι, πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί κατά την διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υποψηφίων – εργαζομένων, ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν υπαλλήλους ικανούς να διαχειριστούν την επιπλέον ευθύνη και την ανάληψη ρίσκου. Για το λόγο αυτό, θεωρείται αναγκαία η αποβολή του φόβου, η δημιουργία εμπιστοσύνης και η προώθηση μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στην καινοτομία (Evans & Lindsey 2011, σελ. 281-283).

4.3.2 Τα είδη της Συμμετοχής

Όταν απαιτούνται αλλαγές σε διαδικασίες, υπάρχει έντονος προβληματισμός για το τί είδους Συμμετοχή είναι η κατάλληλη στην κάθε περίπτωση. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι κατά τη διαδικασία των αλλαγών είναι ωφέλιμο να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι που επηρεάζονται από αυτές. Δηλαδή, συμφωνούν ότι το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να εκφράζει την άποψή του σχετικά με τις αλλαγές που θα επέλθουν και να συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό των στόχων και στην εφαρμογή της αλλαγής. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών που θα επιφέρουν αλλαγές είναι η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων. Αυτό συμβαίνει διότι, όταν οι υπάλληλοι εμπλέκονται ενεργά σε τέτοιες διαδικασίες, μειώνεται η αντίστασή τους στην αλλαγή, ελέγχεται καλύτερα η όλη διαδικασία προς την αλλαγή και έτσι όλοι είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν στο να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Pekka-Economidou και Lykogianni, σελ. 9).

Παρόλα αυτά, δεν συμφωνούν όλα τα ανώτερα στελέχη στο να μοιράζονται τις αρμοδιότητές τους και ένα μέρος της εξουσία τους με τους υπαλλήλους. Κάποια στελέχη θεωρούν ότι η δημοκρατία και η αυτονομία στον εργασιακό χώρο απειλούν το ηγετικό τους στυλ διοίκησης. Αυτό συνδέεται, αφενός, με την τάση των στελεχών να μην διαδίδουν την πληροφορία σε υπαλλήλους χαμηλότερων ιεραρχικών στρωμάτων και, αφετέρου, με τη νοοτροπία τους ότι οι αποφάσεις πρέπει να ορίζονται σε διευθυντικό επίπεδο, αφού εκεί βρίσκεται όλη η διαθέσιμη πληροφορία. Υπάρχει μια άποψη σύμφωνα με την οποία ο βαθμός και το είδος της συμμετοχής πρέπει να διαφέρει ανάλογα με την περίπτωση που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, την προηγούμενη εμπειρία των εργαζομένων και το ηγετικό στυλ που εφαρμόζεται από τους Διοικούντες.

Έτσι, διακρίνονται δύο είδη Συμμετοχής: η *άμεση συμμετοχή* (immediate participation) και η *συμμετοχή εξ αποστάσεως* (distant participation). Στις περιπτώσεις που τα στελέχη και οι διευθυντές παρακινούν τους εργαζομένους των χαμηλότερων ιεραρχικά επιπέδων να συμμετέχουν στις αποφάσεις της καθημερινότητας του οργανισμού, αναφερόμαστε στην *άμεση συμμετοχή*. Δηλαδή, η άμεση συμμετοχή αφορά τους απλούς υπαλλήλους και τη συμμετοχή τους σε

θέματα της καθημερινής δουλειάς, όπως τα ωράρια, τα προγράμματα εκπαίδευσης, τις τεχνικές και μεθόδους εργασίας καθώς και το σύστημα αμοιβών. Μάλιστα, έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται ακόμα χαμηλά στην ιεραρχία, στη συντριπτική τους πλειοψηφία επιθυμούν και επιδιώκουν να εμπλέκονται σε τέτοιου είδους αποφάσεις. Με αυτόν τον τρόπο νιώθουν ικανοποίηση και πληρότητα μέσα από την εργασία τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παραγωγικότητα.

Αντίθετα, η συμμετοχή εξ αποστάσεως αφορά τη συμμετοχή υπαλλήλων που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία, δηλαδή εκπροσώπους υπαλλήλων, διευθυντές, σύμβουλους και ενώσεις εργαζομένων. Όπως γίνεται αντιληπτό, εδώ οι αποφάσεις που λαμβάνονται αφορούν στρατηγικής σημασίας ζητήματα και όχι θέματα της καθημερινότητας των εργαζομένων. Συνεπώς, οι απλοί εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να συμμετέχουν σε τέτοιου είδους αποφάσεις και έτσι αναθέτουν σε κάποιο εκπρόσωπό τους να παρευρεθεί. Με άλλα λόγια, οι απλοί εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται άμεσα και σε μεγάλο βαθμό για ζητήματα που αφορούν τη Στρατηγική και κατ' επέκταση ολόκληρο τον οργανισμό αλλά νοιάζονται περισσότερο για ζητήματα που αφορούν την δική τους καθημερινή εργασία (Pekka-Economou και Lykogianni, σελ. 9-11).

Παράλληλα, διακρίνονται τρία επίπεδα συμμετοχής μέσα στην επιχείρηση. Στο πρώτο επίπεδο η προσοχή εστιάζεται στους εργαζομένους τόσο μεμονωμένα όσο και σαν ομάδα. Εδώ η συμμετοχή είναι άμεση και σχετίζεται με παράγοντες ικανοποίησης εργαζομένων. Στο μέσο οργανωτικό επίπεδο παρατηρούνται οι επιτροπές των εργαζομένων που επηρεάζουν τις αποφάσεις. Εδώ η συμμετοχή είναι έμμεση και ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία προκειμένου να μπορέσει η επιτροπή να επηρεάσει τη διοίκηση προς όφελος των εργαζομένων. Τέλος, το ανώτερο επίπεδο συμμετοχής, αφορά το διοικητικό συμβούλιο, όπου και εδώ οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται (έμμεση συμμετοχή) και με συγκεκριμένες διαδικασίες επηρεάζουν τις αποφάσεις (Νίνα-Παζαρχή, 2006, σελ. 155).

Όσον αφορά τη συμμετοχή εξ αποστάσεως, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Συνδιαχείριση – Συναπόφαση μέσω συμβούλων (Codetermination). Ο θεσμός των Συμβούλων (Councils) γεννήθηκε και αναπτύχθηκε στην Γερμανία, από όπου προέρχεται από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Συχνά, παρατηρείται στην Ευρώπη,

ενώ χρησιμοποιείται κατά κόρον σε χώρες όπως η Αυστρία, η Γιουγκοσλαβία και η Σουηδία. Έτσι, στη Γερμανία χρησιμοποιούνται οι σύμβουλοι, οι οποίοι μάλιστα λαμβάνουν το δικαίωμα να συναποφασίζουν με τις επιχειρήσεις σε ζητήματα στρατηγικής. Πολλοί, μάλιστα, υποστηρίζουν ότι η οικονομική σταθερότητα και η κοινωνική ευημερία στη Γερμανία υφίστανται λόγω του δικαιώματος της Συναπόφασης.

Σε ένα συμβούλιο εργασίας συμμετέχουν από 15 μέχρι 200 εκλεγμένοι αντιπρόσωποι του εργατικού δυναμικού με διάρκεια θητείας τα τέσσερα χρόνια. Οι νόμιμες αρμοδιότητες ενός συμβουλίου είναι να καθορίζει και να συναποφασίζει με τον οργανισμό για θέματα Στρατηγικής και Πολιτικής. Παράλληλα, του δίνεται το δικαίωμα να εκλέγει και να ελέγχει δικές του επιτροπές, να διορίζει δικούς του διευθυντές και να μελετά τις εκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Εκτός από αυτές τις αρμοδιότητες, έχει τη δυνατότητα να εμπλέκεται και σε θέματα που αφορούν τους απλούς εργαζομένους, όπως τα ωράρια, την εκπαίδευση και την ασφάλεια του εργασιακού χώρου. Η διοίκηση του οργανισμού τροφοδοτεί τους συμβούλους με όλη την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με διαδικασίες και αποφάσεις που βρίσκονται σε εξέλιξη (Pekka-Economou και Lykogianni, σελ. 11-13). Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι ένα Συμβούλιο μπορεί να έχει κοινωνικούς, τεχνικούς και οικονομικούς σκοπούς συγκρότησης (Νίνα-Παζαρζή, 2006, σελ. 146).

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν θετικά τα συμβούλια. Η συμμετοχή στις εκλογές για τα μέλη των συμβουλίων ξεπερνά το 80% ενώ ένα 50% με 80% των υπαλλήλων υποστηρίζει τέτοιου είδους θεσμικά όργανα. Επιπλέον, την επιτυχία ή την αποτυχία των συμβουλίων μοιράζονται εξίσου τόσο οι μάνατζερς όσο και οι αντιπρόσωποι. Έτσι, μια επιτυχία γεμίζει με ικανοποίηση στελέχη και αντιπροσώπους ενώ μια αποτυχία απογοητεύει αντίστοιχα και τα δύο μέρη.

Η Συνδιαχείριση (Codetermination) δύναται να έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη έχει μια ευρύτερη έννοια και αφορά «όλα τα δικαιώματα που προκύπτουν από τη διαβούλευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, όταν οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται στο εποπτικό συμβούλιο». Αντίθετα, σε μια πιο «στενή» της διάσταση, η Συνδιαχείριση καλύπτει συγκεκριμένα δικαιώματα από τη διαβούλευση των εργαζομένων, όπως τη συναπόφαση μεταξύ στελεχών και

εργαζομένων των χαμηλότερων ιεραρχικά στρωμάτων. Συνεπώς, ενισχύεται ο ρόλος των εργαζομένων, αφού μέσα από τη συναπόφαση μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις που αφορούν την εργασία τους. Γίνεται αντιληπτό, ότι η Συνδιαχείριση συνδέεται στενά με την έννοια της Δημοκρατίας, αφού και οι δύο έννοιες αναφέρονται και αφορούν σε μεγάλες μάζες ανθρώπων (εργαζόμενοι / λαός) και όχι σε λίγους (στελέχη / κυβέρνηση). Με άλλα λόγια, η Συνδιαχείριση αποτελεί μια καθαρά δημοκρατική έννοια που εκτείνεται σε όλο το εύρος του οργανισμού, όπως η Δημοκρατία εκτείνεται σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας του πολίτη.

Τέλος, το συμβούλιο των εργαζομένων αποκτά μια σειρά από δικαιώματα, τα οποία λειτουργούν προς όφελος των εργαζομένων και του οργανισμού ως σύνολο. Πρώτον, μέλη του συμβουλίου των εργαζομένων συμμετέχουν και στο εποπτικό συμβούλιο ενδυναμώνοντας με αυτό τον τρόπο τη θέση των εργαζομένων έναντι της διοίκησης. Δεύτερον, έχει παρατηρηθεί ότι μέσα από τα συμβούλια επιτυγχάνεται μια ισορροπία μεταξύ των πολλές φορές αντιτιθέμενων συμφερόντων των ενώσεων, των εργαζομένων και της διοίκησης. Τρίτον, μέσα από τη Συνδιαχείριση διαχέεται ευκολότερα και καλύτερα η πληροφόρηση προς όλες τις κατευθύνσεις, με αποτέλεσμα να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις και να ευνοείται η επικοινωνία εσωτερικά και εξωτερικά (Pekka-Economou και Lykogianni, σελ. 11-13).

4.4 Ομαδική εργασία (Teamwork)

4.4.1 Ομαδική εργασία και ομάδες: έννοια και ορισμοί

Η εργασία σε ομάδες αποτελεί μια ριζοσπαστική αρχή που καθιερώθηκε μέσα από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και άλλαξε τα δεδομένα μέσα στις επιχειρήσεις. Στις μέρες μας αναδεικνύεται εντονότερα η ανάγκη των επιχειρήσεων για την επίτευξη άριστων επιδόσεων, κάτι που καθίσταται πλέον εφικτό μέσα από τον ρόλο των ομάδων και όχι των ατόμων. Έχει παρατηρηθεί ότι σπανίως ένα μόνο άτομο κατέχει την επαρκή γνώση ή την εμπειρία για να επιτεύξει τους εκάστοτε στόχους του οργανισμού. Αντίθετα, η ομάδα έχει όλα τα απαραίτητα εχέγγυα να λειτουργήσει καλύτερα από τα άτομα και να πετύχει την επιχειρηματική αριστεία.

Έτσι, παράγοντες όπως η συνεργασία, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων σε ομαδικό επίπεδο αναδεικνύουν την υπεροχή των ομάδων έναντι των ατόμων στην προσπάθεια επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών. Μέσα από την ομάδα γκρεμίζονται τα τοίχοι μεταξύ ατόμων, τμημάτων και λειτουργιών και αναδεικνύονται λύσεις σε προβλήματα που τα άτομα μεμονωμένα δεν θα ήταν σε θέση να σκεφτούν (Evans & Lindsey 2011, σελ. 283).

Τι σημαίνει «ομάδα» και τι «ομαδική εργασία»; Προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά, διαπιστώθηκε ότι τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία οι συγγραφείς συγκλίνουν σε παρόμοιους ορισμούς. Έτσι, «ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου» (Χυτήρης, 2001, σελ. 183). Σύμφωνα με τους Catwright και Zander «ομάδα είναι ένα δυναμικό σύνολο ατόμων με κάποιο σκοπό, που κάτω από συνθήκες που ευνοούν την ενότητα, εξελίσσεται σε ένα οργανωμένο σύστημα με αλληλοεξαρτώμενους ρόλους, θεσμούς, κοινούς στόχους, αξίες, στάσεις και ομοιογενή συμπεριφορά, που ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών» (Νίνα-Παζαρζή, 2005, σελ. 170-171). Σύμφωνα με το Oxford English Dictionary, ομάδα είναι «ένας αριθμός ατόμων που συνδέονται με κάποια κοινή δράση» (Ingram και Desombre, 1999, σελ. 18). Σε άλλο σημείο της βιβλιογραφίας εντοπίζεται ότι «η ομάδα σχετίζεται με ένα μικρό αριθμό ανθρώπων με συμπληρωματικές δεξιότητες, που δεσμεύονται σε έναν κοινό σκοπό, σε στόχους και προσεγγίσεις ανώτερης επίδοσης για τα οποία θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους» (Al-Rawi, 2008, σελ.94). Παράλληλα, οι Conti και Kleiner (1997, σελ. 26) καθώς και οι Ingram και Desombre (1999, σελ. 18) υποστηρίζουν ότι «η ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα, έχει συγκεκριμένους στόχους απόδοσης ή έναν γνωστό στόχο προς επίτευξη και απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της για να λειτουργήσει ως ομάδα». Απ' την άλλη, η ομαδική εργασία (teamwork) αφορά τις κοινές δραστηριότητες στις οποίες προβαίνει μια ομάδα ανθρώπων, η οποία εργάζεται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού μέσα από την αμοιβαία επικοινωνία, συνεργασία και οργάνωση (Jackson et al., 2006, σελ. 29). Επίσης, άλλοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ομαδική εργασία αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την καλύτερη προσέλκυση και αξιοποίηση των εργαζομένων, ώστε αυτοί να επιτύχουν τους οργανωσιακούς σκοπούς, ενώ

αργότερα, η ομαδική εργασία θεωρήθηκε ότι ικανοποιεί την ανάγκη των εργαζομένων για έλεγχο της εργασίας τους (Marks & Richards, 2012, σελ. 228-229). Κατά τους Marks και Richards (2012, σελ. 229) η εργασία σε ομάδες αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδέεται αυτόματα με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και επιτρέπει στους εργαζομένους να μοιράζονται τη γνώση και να συμβάλλουν στην οικονομική επιτυχία του οργανισμού. Κάποιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ενώ η ομαδική εργασία (teamwork) σχετίζεται άμεσα με την ομάδα (team), παρόλα αυτά, δεν μπορεί η μία έννοια να χρησιμοποιηθεί στη θέση της άλλης. Αυτό συμβαίνει διότι, η ομάδα αποτελεί για τους οργανισμούς το μέσο για τη δημιουργία και την προώθηση του κλίματος αλληλεξάρτησης και συνεργασίας. Η ομαδική εργασία, όμως, μπορεί να αφορά και αμοιβαία καθήκοντα, στόχους και δραστηριότητες μεταξύ ανθρώπων που να μην αποτελούν αυτό που λέγεται «ομάδα» υπό την στενή της έννοια, αλλά να είναι αλληλοεξαρτώμενοι εργαζόμενοι, οι οποίοι, όμως, την ίδια στιγμή απασχολούνται και σε διαφορετικά αντικείμενα (projects). Συμμετέχουν, δηλαδή, σε ένα δίκτυο συνεργασίας με μια ευρεία έννοια. Υπό αυτή την ευρεία έννοια, η ομαδική εργασία περιλαμβάνει τις πολλές μορφές αλληλεξάρτησης των εργαζομένων που παρουσιάζονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις (Jackson et al., 2006, σελ. 30).

4.4.2 Οι παράγοντες επιτυχίας των ομάδων

Συνεπώς, με βάση τους παραπάνω ορισμούς διακρίνονται κάποιοι παράγοντες επιτυχίας των ομάδων. Ένας τέτοιος πρώτος παράγοντας είναι η *ικανότητα (competence)* των μελών της ομάδας. Ως ικανότητα νοείται το ταλέντο, η γνώση και η εμπειρία που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η δουλειά. Έτσι, μια ομάδα για να είναι αποτελεσματική πρέπει να αποτελείται από μέλη που συγκεντρώνουν τέτοιες ικανότητες, μέσα από τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι. Σε περιπτώσεις που παρατηρείται το αντίθετο, διακυβεύεται η ολοκλήρωση των στόχων. Όμως, οι επιτυχημένες και δοκιμασμένες μέσα στο χρόνο ομάδες μπορούν να το αντιμετωπίσουν είτε μέσα από την βελτίωση των αδυναμιών τους είτε μέσω της πρόσληψης νέου μέλους που κατέχει ικανότητες που τα άλλα μέλη δεν έχουν. Ένας

δεύτερος παράγοντας επιτυχίας των ομάδων αποτελεί η *θέσπιση κοινών σκοπών και ξεκάθαρων μετρήσεων (μέτρων) της απόδοσης*. Συχνά, οι ομάδες αποτυγχάνουν διότι δεν γνωρίζουν επακριβώς τον σκοπό σύστασή τους. Το φαινόμενο χειροτερεύει όταν τα στελέχη που δημιουργούν και καθοδηγούν τις ομάδες έχουν άγνοια επί του σκοπού σύστασης. Ερωτήσεις όπως, «Μπορεί ο καθένας στην ομάδα σας να διατυπώσει τον σκοπό της ομάδας με ευκρίνεια και σαφήνεια»; και «Διατυπώνουν όλα τα μέλη της ομάδας τον ίδιο σκοπό»; πρέπει να απαντώνται με καταφατικό τρόπο και με αίσθηση σιγουριάς τόσο από τα στελέχη όσο και από τα μέλη της ομάδας. Σε αντίθετη περίπτωση, χάνονται η κατεύθυνση, η ενέργεια και οι πόροι της ομάδας και δημιουργούνται συγκρούσεις. Αφού, λοιπόν, όλοι οι εμπλεκόμενοι στην ομάδα (στελέχη και μέλη) έχουν συνειδητοποιήσει και ξεκαθαρίσει τους σκοπούς, πρέπει τώρα να ορισθούν μετρητές (metrics) της απόδοσης. Μέσα από το παρακάτω παράδειγμα θα κατανοηθεί καλύτερα η έννοια της μέτρησης της απόδοσης. Κατά τον ανασχεδιασμό μιας χημικής διαδικασίας η μέτρηση της απόδοσης ορίζεται ως εξής: «Αύξηση της απόδοσης των χημικών που χρησιμοποιούνται κατά 80% ενώ την ίδια στιγμή αυξάνεται η ταχύτητα της διαδικασίας χημικής παραγωγής με έναν παράγοντα τέσσερα μέσα σε δύο χρόνια». Άρα, η επιτυχία της ομάδας καθορίζεται από τους μετρητές της απόδοσης. Επιπρόσθετα, η επιτυχής πορεία μιας ομάδας εξαρτάται και από τη *δέσμευση σε έναν κοινό σκοπό*. Πιο συγκεκριμένα, δεν αρκεί μόνο η κατανόηση του σκοπού αλλά εξίσου σημαντικό είναι τα μέλη να δεσμευτούν ολοκληρωτικά προς την εκπλήρωση του σκοπού αυτού. Η δέσμευση στον κοινό σκοπό αφορά μια εσωτερική ποιότητα του χαρακτήρα του κάθε μέλους, που θα τους ωθήσει όλους μαζί να συνεχίσουν την προσπάθεια ακόμα και όταν τα πράγματα χειροτερεύσουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ομάδας που δεσμεύεται σε έναν κοινό σκοπό αποτελεί η στρατιωτική ομάδα. Σε αυτή την περίπτωση, το ιδιωτικό συμφέρον παραμερίζεται και όλοι εργάζονται για τη σωτηρία και την επιτυχία του έργου που έχουν αναλάβει. Αντίστοιχα, και στον επιχειρηματικό στίβο, όταν οι εργαζόμενοι παραμερίζουν το «εγώ» και χρησιμοποιούν το «εμείς», η δέσμευση αποτελεί μια οργανωσιακή κουλτούρα. Επιπλέον, *όταν κάθε μέλος της ομάδας συνεισφέρει, όλα τα μέλη επωφελοούνται*. Αυτό αποτελεί βασική αρχή επιτυχίας της ομάδας. Όλα τα μέλη πρέπει να καταβάλλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια για να ολοκληρωθεί ο

σκοπός που υπηρετούν. Δεν υπάρχει χώρος για άτομα που δεν ακολουθούν τον ρυθμό της ομάδας. Άτομα που φαινομενικά ασχολούνται με τα ζητήματα της ομάδας αλλά ουσιαστικά δεν εργάζονται και δεν καταβάλλουν προσπάθεια, είναι ζημιογόνα για την απόδοση αλλά και για τους υπόλοιπους της ομάδας. Παράλληλα, πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαροι ρόλοι και αντίστοιχες αρμοδιότητες. Το κάθε μέλος αναλαμβάνει ένα ρόλο με συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Ο αρχηγός της ομάδας, παραδείγματος χάριν, οφείλει να γνωρίζει καλά τον ρόλο του, να κρατά τις ισορροπίες και να ξεχωρίζει τις στιγμές που πρέπει να ενεργεί ως αρχηγός και ως μέλος αντίστοιχα. Όσον αφορά το πολύ σημαντικό ζήτημα των ωφελειών, ο κανόνας είναι απλός: όποιος συνεισφέρει, ανταμείβεται. Υπάρχουν πολλοί τρόποι ανταμοιβής όπως η συναισθηματική – ψυχολογική κατά την οποία το μέλος αισθάνεται ότι εκπλήρωσε ένα ουσιαστικό έργο. Επίσης, η εμπειρία που αποκτά κάποιος μπορεί να αποτελέσει ωφέλεια για εκείνον σε μελλοντική εργασία ή να του αναβαθμίσει τον μισθό. Όπως και να έχει, τα οφέλη αυτά πρέπει να προκύπτουν από την συνεισφορά του στην ομάδα και όχι από τα καθιερωμένα καθήκοντά του, γιατί τότε θα τον αποθαρρύνουν να δουλέψει σε ομαδικό επίπεδο. Έπειτα, για να οδηγηθεί μια ομάδα στην επιτυχία πρέπει να διαμορφωθεί ένα *υποστηρικτικό περιβάλλον*. Οι ομάδες δεν λειτουργούν στο κενό αλλά αποτελούν ένα μικρό κομμάτι μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον επιχειρησιακών μονάδων και τμημάτων. Με άλλα λόγια, οι ομάδες λειτουργούν μέσα σε μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, έγκειται στην ευθύνη του οργανισμού να δημιουργήσει ένα κατάλληλο επιχειρηματικό περιβάλλον για την ορθή λειτουργία της ομάδας. «Κατάλληλο» σημαίνει ότι στις ομάδες θα παρασχεθούν όλοι οι απαραίτητοι πόροι, οι πληροφορίες, οι υποδομές και οποιαδήποτε άλλης μορφής βοήθεια. Ακόμα, η αδιαφορία, η υποστήριξη ή και η εχθρότητα που πιθανώς να δέχεται μια ομάδα, συνθέτουν το περιβάλλον της και επηρεάζουν σημαντικά την απόδοσή της (Holtzman & Anderberg, 2011, σελ. 77, 80).

Έτσι, οι υπεύθυνοι δημιουργίας των ομάδων θα πρέπει να εξασφαλίσουν τους παρακάτω παράγοντες για την απρόσκοπτη λειτουργία των ομάδων. Πρώτον, η ηγεσία οφείλει να δείχνει την υποστήριξή της στην ομάδα. Μέσα από την υποστήριξη της ηγεσίας εξασφαλίζονται οι πόροι και αναδεικνύονται τα κατάλληλα άτομα που θα αποτελέσουν τα μέλη της ομάδας. Παράλληλα, η ηγεσία δύναται να προστατέψει τους σκοπούς της ομάδας, όταν αυτοί κινδυνεύουν να μην

υλοποιηθούν εξαιτίας της δράσης των μάνατζερς και των διευθυντών διάφορων τμημάτων. Δεύτερον, είναι καλό η ομάδα να δημιουργείται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η ιεραρχία μέσα στον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο, τα μέλη είναι περισσότερο πρόθυμα να μοιραστούν και να ανταλλάξουν πληροφορίες, ενισχύεται η συνεργασία ώστε να ξεπεραστούν τα οργανωτικά εμπόδια και ενδυναμώνεται ο ρόλος των εργαζομένων. Τρίτον, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβών, ειδικά σε επιχειρήσεις που δεν έχουν ακόμα εμπειρία στην ομαδική εργασία. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν ότι το σύστημα ανταμοιβών της ομάδας είναι διαφορετικό από εκείνο των μεμονωμένων εργαζομένων και άρα πρέπει να προσανατολιστούν διαφορετικά για να αναζητήσουν τη χρηματοδότηση μιας ομάδας. Τέλος, εκείνο που πρέπει να ληφθεί υπόψη ώστε να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που θα υποστηρίζει τις ομάδες και την ομαδική εργασία είναι η ύπαρξη εμπειρίας πάνω στην ομαδική εργασία. Η εμπειρία πάνω στην ομαδική εργασία ωφελεί σημαντικά τόσο τον οργανισμό όσο και την ίδια την ομάδα, αφού τα μέλη γνωρίζουν τι λειτουργεί και τι όχι μέσα στην ομάδα, μπορούν να οργανώσουν καλύτερα το αντικείμενο της δουλειά τους, συνεργάζονται καλύτερα και δύνανται να προβούν σε τροποποιήσεις της ομάδας αν χρειαστεί. Επίσης, κάποιες επιχειρήσεις για να βοηθήσουν πάνω στο κομμάτι αυτό, εκπαιδεύουν τα μέλη των ομάδων πάνω σε μεθόδους που αφορούν την ομαδική εργασία, όπως την επικοινωνία, την ικανότητα να ακούνε τον συνομιλητή τους, να συνεργάζονται τόσο μεταξύ τους όσο και με ανθρώπους έξω από την ομάδα που βρίσκονται σε διάφορα τμήματα και, τέλος, να παραμένουν πιστοί στον κοινό σκοπό τους (Holtzman & Anderberg, 2011, σελ. 80).

Ολοκληρώνοντας τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια ομάδα για να οδηγηθεί στην επιτυχία, αναφέρονται η συνοχή, η ευθυγράμμιση και η αρμονία που πρέπει να αναδεικνύει. Η συνοχή απεικονίζεται μέσα από τον συντονισμό των πλάνων, των προσπαθειών, των ανταμοιβών με την επίτευξη του ανώτερου σκοπού. Έτσι, η ομάδα είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Υψηλά επίπεδα συνοχής σημαίνει ομοψυχία, αλληλεγγύη και ταύτιση των μελών με την ομάδα (Νίνα-Παζαρζή, 2005, σελ. 173). Μέσα από τη συνοχή γίνονται κατανοητοί τόσο οι στόχοι του οργανισμού όσο και της κάθε μονάδας-τμήματος ξεχωριστά. Έτσι, όλοι εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση και ενθαρρύνονται μέσα από τα

προγράμματα αμοιβών για αυτό τον σκοπό. Άρα, είναι σημαντικό και οι στόχοι της ομάδας να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού. Παράλληλα, θα πρέπει οι στόχοι των μελών της ομάδας να εναρμονίζονται με τους στόχους της ομάδας (Holtzman & Anderberg, 2011, σελ. 80). Μάλιστα, ο Khalid Al-Rawi (2008, σελ. 102-103) μέσα από έρευνα που διεξήγαγε κατέληξε ότι η συνοχή της ομάδας συνδέεται θετικά με αρκετές μεταβλητές της ομαδικής εργασίας όπως, τη δέσμευση για επίτευξη ανώτερων επιδόσεων (performance commitment), τη νοημοσύνη και τις δεξιότητες των μελών (intelligence & skills), τη δέσμευση για δημιουργία αξίας (value commitment), την μείωση των συγκρούσεων (reduce conflict), τις δεξιότητες της ηγεσίας (leadership commitment), τη συνεργασία (cooperative behavior), τη θέληση για συμμετοχή (participation propensity) και, τέλος, την θέληση να είναι κάποιος μέλος της ομάδας (being a team player). Ειδικότερα η δημιουργία αξίας και οι ανώτερες επιδόσεις φάνηκαν να συνδέονται με μεγαλύτερα ποσοστά με τη συνοχή της ομάδας (Al-Rawi 2008, σελ.103). Η στενή αυτή σχέση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η συνοχή μέσα σε μια ομάδα επιφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

4.4.3 Η Ετερογένεια στις ομάδες: παράγοντας με πολλαπλά αποτελέσματα

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες που εξετάστηκαν οδηγούν μια ομάδα στην επιτυχία και δημιουργούν αξία στον οργανισμό. Παρόλα αυτά, υπάρχει ένα ξεχωριστό χαρακτηριστικό των ομάδων που τις καθιστά επαναστατικές. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι η Ετερογένεια και συμβάλλει καθοριστικά στην μεγιστοποίηση των πόρων, στην επίτευξη πρωτοποριακών καινοτομιών και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, επιχειρήσεις που επιθυμούν να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό δημιουργούν ομάδες με κύριο χαρακτηριστικό την ετερογένεια, δηλαδή «ομάδες που αποτελούνται από άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο και ικανότητες». Μέσα από την ετερογένεια των ομάδων αναδύονται τρία βασικά οφέλη για τις επιχειρήσεις: η ανώτερη απόδοση και ποιότητα, η μείωση των πλεονασμάτων και η αύξηση των καινοτομιών.

Ξεκινώντας, η ανώτερη απόδοση προκύπτει από το γεγονός ότι στις ομάδες που παρουσιάζουν ετερογένεια, κάθε μέλος συγκεντρώνεται στον τομέα που έχει

την εμπειρία και την τεχνογνωσία. Έτσι, εξασφαλίζεται ότι όλα τα θέματα και καθήκοντα που έχει αναλάβει η ομάδα θα καλυφθούν. Αντίθετα, σε μια ομοιογενή ομάδα υπάρχει ο κίνδυνος τα μέλη να προσανατολιστούν σε ένα μόνο ζήτημα, εκεί δηλαδή που είναι όλοι καλοί, και να παραμελήσουν όλα τα υπόλοιπα. Αν, για παράδειγμα, σε μια ομάδα υπάρχουν μόνο μηχανικοί, θα κατέληγαν σε ένα πολύ καλό προϊόν, όμως, κανείς τους δεν θα γνώριζε αν υπήρχε ζήτηση για αυτό το προϊόν. Επιπρόσθετα, υποστηρίζεται έντονα ότι υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ του καθήκοντος που ικανοποιεί τους εργαζομένους και εκείνου πάνω στο οποίο πραγματικά είναι άριστοι. Με άλλα λόγια, το αντικείμενο εργασίας που αρέσει σε κάθε υπάλληλο είναι και αυτό που πράγματι εκτελεί εξαιρετικά καλά. Έτσι, δημιουργείται μια κατάσταση «κερδίζω-κερδίζεις», κατά την οποία το κάθε μέλος ενεργώντας με τον πλέον αποδοτικό τρόπο, συμβάλλει στην επιτυχία της ομάδας αλλά, παράλληλα, εκτελεί καθήκοντα που του δημιουργούν το αίσθημα της ικανοποίησης και ολοκλήρωσης. Μέσα από αυτό το κλίμα ενισχύεται περαιτέρω η παραγωγικότητα (productivity) και το αίσθημα του ανήκειν (ownership) με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας και να ικανοποιούνται οι προσδοκίες.

Έπειτα, η μείωση των πλεονασμάτων αφορά σε ενέργειες που προβαίνει η διοίκηση ώστε να εξαλείφονται η αλληλοεπικαλύψεις στα καθήκοντα. Πιο συγκεκριμένα, σε μια ομοιογενή ομάδα τα μέλη έχουν παρόμοιο γνωστικό υπόβαθρο και εκτελούν τα καθήκοντα και παρόμοιο τρόπο μεταξύ τους. Έτσι, γεννάται ο κίνδυνος ο ένας να επικαλύπτει την δουλειά του άλλου ή να υπάρχουν πλεονασμοί επειδή όλοι καταλήγουν στα ίδια αποτελέσματα. Αυτή η κατάσταση αυξάνει υπερβολικά το κόστος και οδηγεί σε κακή οικονομική διαχείριση. Συνεπώς, η Διοίκηση οφείλει να τοποθετεί τον κατάλληλο αριθμό ατόμων, με τις κατάλληλες ικανότητες στις ομάδες, ώστε αυτές να χαρακτηρίζονται από επάρκεια. Παράλληλα, πρέπει να προβαίνει σε αναλύσεις της εκάστοτε κατάστασης μέσα από την εξέταση των στόχων, των σκοπών και της φύσης της δουλειάς, ώστε να είναι σε θέση να κατανέμει ορθά τους πόρους για να μην παρατηρούνται πλεονασμοί.

Τέλος, διάφοροι ερευνητές υποστηρίζουν ότι μέσα σε ετερογενείς ομάδες τα άτομα σκέφτονται πιο δημιουργικά και αντιμετωπίζουν τα ζητήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Αυτό οδηγεί στην επίτευξη καινοτομιών. Ο Πρόεδρος

και Διευθύνων Σύμβουλος της Boston Consulting Group υποστηρίζει ότι προβλήματα που αρχικά φαίνονταν άλυτα, βρήκαν λύσεις μέσα από τα διαφορετικά ταλέντα των μελών των ομάδων και μάλιστα πολύ καλύτερες από αυτές που πρότειναν οι ομοιογενείς ομάδες. Παράλληλα, τον θεσμό των ετερογενών ομάδων υποστήριξε σε διαφήμιση της στην εφημερίδα *Economist* και η Goldman Sachs το 2000, λέγοντας: «τα καλά νέα είναι ότι τα μεγάλα πνεύματα δεν σκέφτονται με τον ίδιο τρόπο ... πιστεύουμε ότι οι καλύτερες ιδέες προέρχονται όταν σε ένα δωμάτιο υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις. Μέσα από τους σημαντικούς παγκόσμιους πόρους μας, μπορούμε να προσελκύσουμε διαφορετικές απόψεις και κουλτούρες. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός τρόπου σκέψης έξω από τα στενά όρια και όχι οι συμβατικές λύσεις». Επιπρόσθετα, ο Fleming (2004) σε έρευνά του σε πάνω από 17.000 διπλώματα ευρεσιτεχνίας διαπίστωσε ότι οι καινοτομίες σχετίζονται περισσότερο με ομάδες που αποτελούνται από ανθρώπους από διαφορετικές ειδικότητες. Ειδικότερα, όσον αφορά την ανάπτυξη προϊόντος που περιλαμβάνει την αβεβαιότητα σε μεγάλο βαθμό, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η εμπλοκή ατόμων από διαφορετικούς κλάδους στα πρώτα στάδια του κύκλου ανάπτυξης του προϊόντος μπορεί να μειώσει αυτή την αβεβαιότητα. Έτσι, όταν οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν πως θα αντιμετωπιστεί το προϊόν στην αγορά, αν θα είναι δηλαδή το κατάλληλο προϊόν, στην κατάλληλη αγορά, στην κατάλληλη τιμή, τότε η συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα θα βοηθήσει στην παραγωγή ενός επιτυχημένου προϊόντος. Αυτό συνδέεται με το βασικό εργαλείο σχεδιασμού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που δεν είναι άλλο από το *Σπίτι της Ποιότητας* ή αλλιώς Quality Function Deployment (μοντέλο QFD), που έχει ως βασικό σκοπό να αποκαλύψει τις ανάγκες του καταναλωτή ώστε να σχεδιαστούν τα σωστά προϊόντα, κάτι που απαιτεί τη συνεργασία των κατασκευαστών, των μηχανικών και των ανθρώπων του μάρκετινγκ (Holtzman & Anderberg, 2011, σελ. 81-83).

4.4.4 Τα στυλ ηγεσίας των ομάδων

Σε κάθε ομάδα υπάρχει ένας συντονιστής ή αλλιώς ένα ηγέτης που δίνει τις κατευθύνσεις και προνοεί για την ομαλή λειτουργία και αγαστή συνεργασία της ομάδας. Ο κάθε ηγέτης επιλέγει να διοικεί την ομάδα του σύμφωνα με κάποια

πρότυπα και συμπεριφορές, που αποτελούν αυτό που λέμε στυλ ηγεσίας της ομάδας. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι (στυλ) διοίκησης των ομάδων και είναι ο αυταρχικός, ο συμβιβαστικός, ο συμμετοχικός και ο συνεργατικός.

Ξεκινώντας με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας μιας ομάδας, αναφέρουμε ότι στην ουσία δεν υφίσταται ούτε ομάδα ούτε ομαδική εργασία. Ένα μόνο πρόσωπο επιβάλλει τις απόψεις του στην ομάδα και δεν επιτρέπει στα υπόλοιπα μέλη να εκφράσουν τις ιδέες τους. Με άλλα λόγια, εδώ η ομάδα δεν έχει λόγο πουθενά διότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται με αυταρχικό τρόπο από τον ηγέτη της.

Έπειτα, το συμβιβαστικό στυλ διοίκησης της ομάδας προϋποθέτει ότι γίνονται συμβιβασμοί και ότι επιλέγεται μια μέση λύση που ικανοποιεί τα δύο μέρη. Παρόλα αυτά, το αποτέλεσμα του συμβιβασμού είναι σαφώς κατώτερο από την καλύτερη δυνατή λύση που θα μπορούσε να είχε δοθεί. Σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Χυτήρη (2001, σελ. 229): στο συμβιβασμό «κάθε πλευρά παραχωρεί κάτι που θέλει για να προστατεύσει-διατηρήσει κάτι που θέλει πιο πολύ. Συνήθως ο συμβιβασμός σημαίνει ότι καμία πλευρά δεν παίρνει εξολοκλήρου αυτό που θέλει». Όταν ασκείται το συμβιβαστικό στυλ διοίκησης, τότε η ομάδα έχει κοινούς αλλά παράλληλα και συγκρουόμενους στόχους, για αυτό και επιλέγεται ο συμβιβασμός ως ο ακρογωνιαίος λίθος των διαπραγματεύσεων ώστε να ληφθεί μια μέση λύση (Χυτήρης 2001, σελ. 229).

Εν συνεχεία, με τον όρο συμμετοχικό στυλ διοίκησης εννοούμε ότι όλοι οι πόροι μιας ομάδας συγκεντρώνονται ώστε να επιτευχθεί ένα συνολικό και ολοκληρωμένο αποτέλεσμα. Αν και ακούγεται απλό, στην πραγματικότητα δεν είναι έτσι διότι εδώ απαιτείται η ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας, η δυνατότητα να ακουστούν όλα τα μέρη, να γίνουν αποδεκτές όλες οι διαφορετικές απόψεις, να παρουσιαστούν με τον καλύτερο τρόπο όλες οι ιδέες, και έπειτα, όλα αυτά να επικοινωνηθούν μέσα στην ομάδα με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Εδώ δεν χωρούν βεντετισμοί και επίδειξη δύναμης και εξουσίας αλλά χρειάζεται υπομονή και χρόνος ώστε οι πόροι και η πληροφορία να γνωστοποιηθούν στην ομάδα για να προκύψει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Επειδή μέσα από την επιλογή αυτού του τρόπου διοίκησης δημιουργείται μια διαδικασία εκμάθησης και άσκησης των μελών, το αποτέλεσμα ή η λύση που προκύπτει αποτελεί την καλύτερη δυνατή,

δηλαδή, το αποτέλεσμα αντιπροσωπεύει το 100% της προσπάθειας των μελών. Με άλλα λόγια, η ομάδα έχει καταφέρει να προσθέσει αξία (value) στον οργανισμό.

Τέλος, κατά το συνεργατικό στυλ διοίκησης η ομάδα οδηγείται εξολοκλήρου σε νέα αποτελέσματα που δεν εξαρτώνται από τους επιπρόσθετους πόρους που έχει στην κατοχή της. Το αποτέλεσμα δημιουργείται κατά την διαδικασία της ομαδικής εργασίας, δηλαδή κατά την συνεργασία των μελών και τον συνδυασμό των απόψεων με έναν μοναδικό και δημιουργικό τρόπο. Αυτό ακριβώς είναι που δημιουργεί μοναδικά αποτελέσματα και νέες λύσεις που κανένα από τα μέλη δεν μπορούσαν να σκεφτούν πριν τη συνεργασία. Αυτός ο τρόπος διοίκησης αποτελεί τον πιο παραγωγικό και συνάμα καινοτόμο, ενώ παράλληλα το αποτέλεσμα που προκύπτει υπερβαίνει το 100% του επιθυμητού. Κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ομάδων που βασίζονται στο συνεργατικό στυλ είναι ο ενθουσιασμός, η δέσμευση, η κινητοποίηση, η υπερηφάνεια, η αδιαφορία για τους κανόνες και άλλα πολλά ακόμη, για τα οποία ανταμείβονται και επιβραβεύονται (Nurmi, 1996, σελ. 11-12).

4.5 Ομαδική εργασία και μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM: η περίπτωση του μοντέλου TEaM

Η κουλτούρα που δημιουργεί το ομαδικό πνεύμα των εργαζομένων θεωρείται ισχυρό όπλο για να αντιμετωπιστεί το ταραχώδες επιχειρηματικό περιβάλλον και για να δημιουργηθούν ευέλικτοι οργανισμοί υψηλής απόδοσης που να προωθούν και να ανταποκρίνονται στην ανάγκη για αλλαγή (Castka et al., 2003, σελ. 149). Παράλληλα, μέσα από την χρήση των ομάδων ενισχύεται η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση και υποστηρίζεται εντονότερα η ανάγκη για καινοτομίες (Castka et al., 2003, σελ. 29).

Όμως, η ανάγκη για δημιουργία ομάδων δεν απασχολεί μόνο τους μάνατζερς των εταιριών αλλά και τους επενδυτές, αφού η απόφαση τους να επενδύσουν στην εταιρία ή όχι βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη ομάδων, οι οποίες θα προσθέσουν αξία στο χαρτοφυλάκιο τους. Άρα, τα πλεονεκτήματα που έχουν να κερδίσουν οι οργανισμοί μέσα από την ανάπτυξη και προώθηση της ομαδικότητας είναι δύο ειδών. Πρώτον, οι ομάδες συμβάλλουν στην βελτίωση και αύξηση της

οργανωσιακής απόδοσης, μέσα από την συμμετοχή, την μάθηση και την επικοινωνία. Δεύτερον, οι οργανισμοί που είναι σε θέση να αποδείξουν ότι μέσα από τις ομάδες που δημιουργούν βελτιώνεται η απόδοσή τους, ελκύουν τους επενδυτές ευκολότερα διότι αυξάνεται η αξία τους.

Οι ερευνητές του θέματος υποστηρίζουν ότι μια ομάδα περνάει από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Τα στάδια αυτά σύμφωνα με τους Tuckman και Jensen (1997) είναι τέσσερα και είναι τα εξής: το στάδιο της μορφοποίησης (*form*), το στάδιο των εντάσεων και διαφωνιών (*storm*), το στάδιο της δημιουργίας κανόνων (*norm*) και το στάδιο της εκτέλεσης (*perform*). Τα στάδια αυτά, που με βάση τα αρχικά των αγγλικών όρων δημιουργούν το μοντέλο FSNP, περιγράφουν τα βασικά χαρακτηριστικά ανάπτυξης μιας ομάδας. Δηλαδή, η ομάδα διανύει κάποια βήματα προοδευτικά μέχρι να φτάσει στο σημείο όπου θα ενωθεί ολοκληρωτικά σε μια δύναμη που θα είναι σε θέση να λύνει προβλήματα και να επιτυγχάνει στόχους (Castka et al., 2003, σελ. 29-30).

Επιπλέον, η σύνθεση της ομάδας αποτελεί ακόμη ένα σημαντικό ζήτημα. Υποστηρίζεται ότι δεν υπάρχει κάποιος άνθρωπος που να συγκεντρώνει πάνω του όλα τα καλά χαρακτηριστικά. Όμως, σε επίπεδο ομάδας, τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να εντοπιστούν σε μεγάλο βαθμό. Παράλληλα, οι ρόλοι που αναλαμβάνει το κάθε μέλος της ομάδας, οι προτιμήσεις, οι συνήθειες, οι συμπεριφορές, οι προσωπικότητες και η διαφορετικότητα των μελών παίζουν καθοριστικό ρόλο και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη σύνθεση των ομάδων (Castka et al., 2003, σελ. 150). Έτσι, η κατανόηση των στάσεων αυτών αντανακλούν τον τρόπο λειτουργίας των ομάδων.

4.5.1 Μέτρηση της απόδοσης των ομάδων: το μοντέλο TEaM (*Teamwork Excellence Model*)

Όπως είδαμε, η προσπάθεια των επιχειρήσεων να διαμορφώσουν μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην ομαδική εργασία δεν είναι εύκολη υπόθεση. Μάλιστα, μέσα από την προσπάθεια αυτή γεννώνται μια σειρά από ερωτήματα, που μέχρι και σήμερα παραμένουν αναπάντητα. Ένα από τα πιο κρίσιμα ερωτήματα είναι πως μετράται, ελέγχεται και αξιολογείται η ομαδική εργασία ώστε να εξασφαλιστεί η

διαρκής βελτίωση (Castka et al., 2003, σελ. 149). Το ερώτημα φαίνεται να γίνεται ακόμη πιο περίπλοκο διότι για να μετρήσουμε την απόδοση, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα άτομα, την ομάδα, τον οργανισμό και να ευθυγραμμίσουμε αυτές τις διαστάσεις (Castka et al., 2003, σελ. 30).

Ο κύριος λόγος που τα στελέχη προβαίνουν σε μετρήσεις της απόδοσης είναι για να διασφαλίσουν ότι τόσο ο οργανισμός όσο και τα υποσυστήματά του, όπως για παράδειγμα οι διαδικασίες, οι ομάδες, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, λειτουργούν αρμονικά και ευθυγραμμίζονται ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Rummier και Bracher (1995), η μέτρηση συμβάλλει στην βελτίωση των αποτελεσμάτων και στον συντονισμό των υποσυστημάτων του οργανισμού για την εκπλήρωση των οργανωσιακών σκοπών.

Αν και η μέτρηση της απόδοσης θεωρείται σημαντική ενέργεια για την ανάπτυξη του οργανισμού και των ομάδων, ωστόσο, οι ομάδες τις περισσότερες φορές δεν γνωρίζουν πώς να αξιολογήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Παράλληλα, πολλές φορές οι οργανισμοί προσπαθούν να αλλάξουν την κουλτούρα τους και να υιοθετήσουν πρακτικές προώθησης της ομαδικότητας και του ομαδικού πνεύματος, χωρίς όμως την ίδια στιγμή να μεταβάλλουν τους τρόπους μέτρησης της απόδοσης, ώστε να ανταποκρίνονται στην αλλαγή αυτή. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ομάδα συνδέεται με την απόδοση, με την έννοια ότι η ομάδα συμβάλλει στην απόδοση. Όμως, οι ομάδες που μετρούν την απόδοσή τους είναι ελάχιστες. Έτσι, καθίσταται κρίσιμο για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη των ομάδων να δημιουργήσουν ένα σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης. Με αυτόν τον τρόπο, οι μάνατζερς και τα μέλη των ομάδων θα είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις εργασίες της ομάδας και να εντοπίσουν διαδικασίες που δεν λειτούργησαν ορθά έτσι ώστε, έχοντας τη γνώση μέσα από τις μετρήσεις, να προβούν σε βελτιώσεις και διορθώσεις.

Σύμφωνα με τους Syer και Connoly (1996), υπάρχουν δύο τρόποι μέσα από τους οποίους κάποιος μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση της ομάδας. Ο πρώτος είναι να εξετάσει τα διαφορετικά στάδια μέσα από τα οποία περνάει μια ομάδα για να ωριμάσει και να βγάλει συμπεράσματα χρησιμοποιώντας το μοντέλο FSNP, που προαναφέρθηκε. Ο δεύτερος τρόπος είναι διακρίνει την δομή της ομάδας, δηλαδή τους ρόλους που έχει αναλάβει ο καθένας (αρχηγός, συντονιστής, αξιολογητής,

υπεύθυνος υλοποίησης, ερευνητής πόρων, τελικός επεξεργαστής) και μέσα από αυτούς να προβεί σε μετρήσεις της απόδοσης. Η μόνη βελτίωση που μπορεί να εξαχθεί από αυτούς τους δύο τρόπους είναι η αντικατάσταση των μελών που δεν κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα, με άλλα μέλη που διαπιστώθηκε ότι κατέχουν τα προσόντα που ζητούνται.

Μια πιο ολοκληρωμένη άποψη σε σχέση με την μέτρηση της απόδοσης των ομάδων τονίζουν οι Chang et al. (1995), με την οποία υποστηρίζεται ότι αυτό που θα έπρεπε να μετράται στις ομάδες είναι η ικανότητα τους να πετύχουν ή όχι τους στόχους καθώς και ο τρόπος μέσα από τον οποίο θα το καταφέρουν αυτό. Άρα, η εφικτότητα των στόχων και η δυναμική των ομάδων αποτελούν το στόχαστρο της μέτρησης της απόδοσης, η οποία μπορεί να καταστεί εφικτή μέσα από τη σαφήνεια σε σκοπούς και στόχους, την υποστήριξη της ηγεσίας, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, την δημιουργικότητα, την κατανόηση των ρόλων, την επιβράβευση και ενθάρρυνση, την διαχείριση των συγκρούσεων και την δημιουργία αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας. Τα μέτρα αυτά, που είναι ποιοτικά και ποσοτικά, βοηθούν τις ομάδες να προβούν σε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που κατέληξαν και να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους. Κάποια ποσοτικά μέτρα είναι η έρευνα, η παρατήρηση και η χρήση των δεδομένων. Απ' την άλλη, κάποια ποιοτικά μέτρα είναι η συνέντευξη, η παρατήρηση και τα κρίσιμα περιστατικά.

Παράλληλα, ο Zigon (1997), τονίζει ότι για να πραγματοποιηθεί επιτυχημένα η μέτρηση της απόδοσης της ομάδας χρειάζονται ξεκάθαρα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει μια ομάδα, καθώς και τα πρότυπα επίδοσης για κάθε αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα, πρέπει να προσδιορισθούν και τα αποτελέσματα που θα πετύχει το κάθε μέλος ξεχωριστά, μαζί με τα μέτρα και τα πρότυπα απόδοσης για κάθε αποτέλεσμα. Έπειτα, είναι σημαντικό να ταξινομηθούν κατάλληλα οι προτεραιότητες και να τονισθεί η σημασία των αποτελεσμάτων τόσο της ομάδας όσο και του κάθε μέλους ξεχωριστά. Τέλος, σημαντική θεωρείται η συλλογή όλων των δεδομένων που σχετίζονται με την απόδοση, έτσι ώστε η ομάδα να μπορεί να συγκρίνει την απόδοσή της με βάση τα πρότυπα.

Η σημασία και η σπουδαιότητα των μετρήσεων της απόδοσης της ομάδας απεικονίζεται και στα βραβεία που έχουν δημιουργηθεί για την επιβράβευση των ομάδων που αριστεύουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το National Society

for Quality through Teamwork (NSQT), το οποίο έχει αναπτύξει ένα μοντέλο που αποτελείται από επτά στάδια και περιέχει στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αριστείας των ομάδων. Οι περιοχές ενδιαφέροντος που καλύπτει το μοντέλο NSQT είναι η δέσμευση της διοίκησης και ο σχεδιασμός, κατάρτιση και εκπαίδευση, εφαρμογή-εκτέλεση, μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση, αναγνώριση-επιβράβευση, αναζωογόνηση και, τέλος, επικοινωνία.

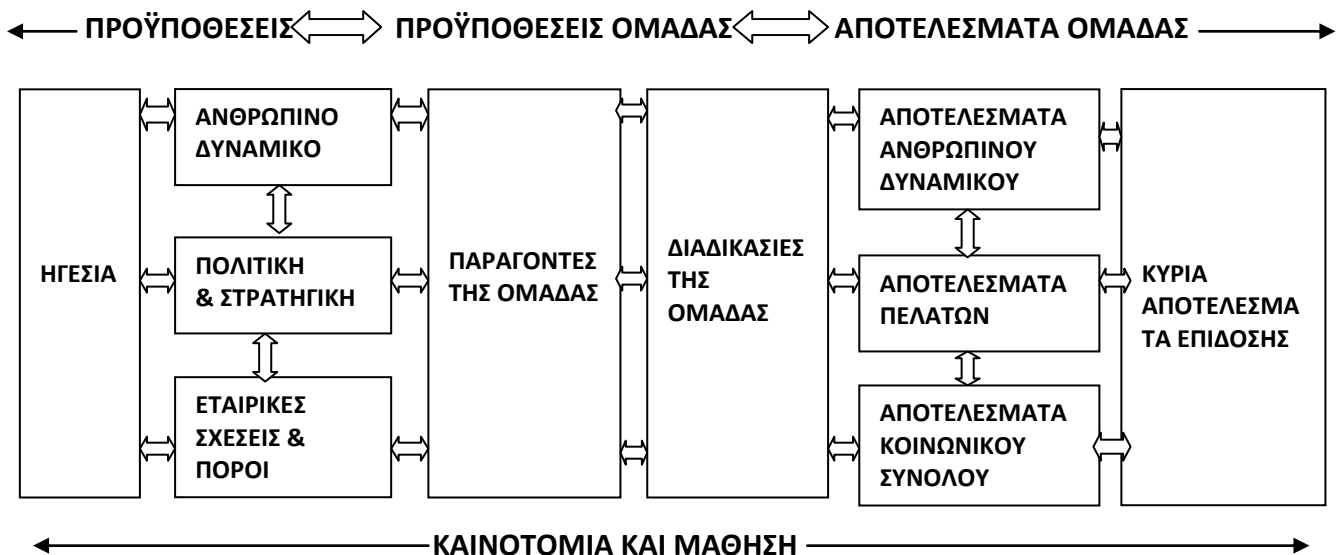
Προηγουμένως τονίσθηκε η αναγκαιότητα της ευθυγράμμισης και του συντονισμού της ομάδας με εξωτερικούς φορείς και παράγοντες. Έχοντας αυτό ως κεντρικό σημείο αναφοράς παρατηρείται ότι τελικά η μέτρηση της απόδοσης της ομάδας δεν είναι εύκολη υπόθεση, κάτι που φανερώνεται έντονα και από τις διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις μεταξύ των συγγραφέων που αναφέρθηκαν. Έτσι, έρχεται τώρα μια άλλη άποψη, η οποία προσπαθεί να αναδείξει την σημασία της μέτρησης της απόδοσης με τη βοήθεια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Υπάρχουν πολλοί που υποστηρίζουν ότι το εθνικό βραβείο ποιότητας του Malcolm Baldrige καθώς και το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας αποτελούν τα κατάλληλα εργαλεία για την μέτρηση επιδόσεων καθώς και για τον καθορισμό προσπαθειών που στοχεύουν στην υιοθέτηση και εφαρμογή της ολικής ποιότητας . Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η αξιολόγηση δίνει την δυνατότητα στους οργανισμούς να κατανοούν καλύτερα πώς πρέπει να μετρούν σημαντικές δραστηριότητες, να αξιολογούν διαδικασίες, προϋποθέσεις και αποτελέσματα, να χρησιμοποιούν την μέτρηση για να βελτιώνονται όχι για να προβαίνουν σε σκληρούς ελέγχους, για να επικοινωνούν και να σχεδιάζουν τα επόμενα στρατηγικά τους βήματα. Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM καθιερώνει την αυτό-αξιολόγηση, η οποία δημιουργεί έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας σε ολόκληρο τον οργανισμό και τα υποσυστήματα αυτού, όπως είναι οι ομάδες, ώστε να μπορούν να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους. Η εκροή της αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιείται ως εισροή για τον στρατηγικό σχεδιασμό και για τα προγράμματα δράσης, ώστε να επέλθει η βελτίωση. Έτσι, δημιουργούνται νέες αξίες για τον οργανισμό, όπως η ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη, η διαχείριση των διαδικασιών, η σημαντικότητα των ανθρώπων του οργανισμού. Επιχειρήσεις που υιοθέτησαν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM υποστήριξαν ότι πράγματι τις οδήγησε στην επιχειρηματική αριστεία και ότι μπορεί να υιοθετηθεί και από επιχειρήσεις που

ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους. Μάλιστα, παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις που ακολούθησαν τους κανόνες του μοντέλου EFQM ήταν ιδιαίτερα δεσμευμένες και προσηλωμένες στην κουλτούρα της ομαδικής εργασίας, της ομάδας, του ομαδικού πνεύματος. Για το λόγο αυτό, κάποιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ένα τροποποιημένο μοντέλο EFQM θα μπορούσε να παρέχει την δυνατότητα για μετρήσεις και αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων. Υποστηρίζεται, επίσης, ότι επιχειρήσεις που ήδη ακολουθούν και εφαρμόζουν τις αρχές του EFQM θα μπορούσαν ευκολότερα να προσαρμοστούν σε ένα τροποποιημένο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, το οποίο θα προορίζεται για την μέτρηση της απόδοσης των ομάδων (Castka et al., 2003, σελ. 154-160).

Συνεπώς, προτείνεται το τροποποιημένο μοντέλο αριστείας των ομάδων "TEaM". Το μοντέλο TEaM στηρίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM και αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης των ομάδων και της ομαδικής εργασίας μέσα στους οργανισμούς. Το μοντέλο TEaM αποτελείται από δέκα κριτήρια: έξι προϋποθέσεις και τέσσερα αποτελέσματα. Παρατηρείται ότι τα πρωτότυπα κριτήρια του EFQM έχουν τροποποιηθεί ώστε να εξυπηρετείται καλύτερα ο σκοπός της αξιολόγησης των ομάδων, για αυτό και στο μοντέλο προστέθηκε ένα νέο κριτήριο «οι παράγοντες που αφορούν την ομαδική εργασία» (teamwork factors). Τόσο η μεθοδολογία όσο και η ερμηνεία του τροποποιημένου μοντέλου TEaM μοιάζουν αρκετά με το μοντέλο EFQM. Πιο συγκεκριμένα, οι προϋποθέσεις αφορούν σε μεθόδους που καταφεύγει η ομάδα για την ικανοποίηση του κριτηρίου, καθώς και τα εργαλεία και οι τεχνικές που χρησιμοποιεί και η καταλληλότητα όλων αυτών, ώστε να παρατηρήσει κατά πόσο η προσέγγιση είναι συστημική. Παράλληλα, εδώ η ομάδα εξετάζει κατά πόσο η προσέγγιση εφαρμόζεται πλήρως. Έτσι, οι προϋποθέσεις διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: οργανωσιακές προϋποθέσεις (organizational enablers) και προϋποθέσεις της ομάδας (team enablers). Στις οργανωσιακές προϋποθέσεις η ομάδα εξετάζει οργανωτικές διαστάσεις που παίζουν ρόλο στην ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας. Τα κριτήρια που υπήρχαν στο EFQM τροποποιήθηκαν για να ταιριάζουν στην εξέταση της ομάδας. Έτσι, εδώ περιγράφεται πώς επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα μέσα στον οργανισμό, στα πλαίσια, όμως, της ομαδικής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, κάθε ομάδα ή μέλος ομάδας αξιολογεί τον ρόλο και

την επίδραση που ασκεί ο οργανισμός για την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας σε σχέση με την ηγεσία, τους ανθρώπους, τις πολιτικές και τη στρατηγική, τις συνεργασίες και τους πόρους. Όσον αφορά τις προϋποθέσεις της ομάδας, αυτές σχετίζονται με τους παράγοντες επιτυχίας των ομάδων και παράλληλα εξετάζεται πώς αυτές οι προϋποθέσεις συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των ομάδων. Στο σημείο αυτό προστέθηκε ένα νέο κουτί με τις διαδικασίες των ομάδων (team processes), οι οποίες δείχνουν πώς επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα μέσα στις ομάδες (Castka et al., 2003, σελ. 32).

Απ' την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα (team results) βασίζονται σε θετικές τάσεις, συγκρίσεις με στόχους και περιγράφουν τί κατάφερε να επιτύχει και τί όχι η ομάδα και αν κατάφερε να καλύψει όλες τις σχετικές περιοχές του οργανισμού. Τέλος, το βέλος που αναφέρει την καινοτομία (innovation) και την μάθηση (learning) απεικονίζεται ως η ανατροφοδότηση (feedback), η οποία οδηγεί στην επιχειρηματική αριστεία, καθώς η καινοτομία και η μάθηση αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Castka et al., 2003, σελ. 160).



Διάγραμμα 4.5.1: Το μοντέλο αριστείας των ομάδων TEmM

Πηγή: Castka et al., 2003, σελ. 32

4.5.2 Το μοντέλο TEmM και η σχέση του με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το μοντέλο αριστείας των ομάδων TEaM έχουν στη διάθεση τους δύο τρόπους μέσα από τους οποίους δημιουργούν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προβαίνοντας σε εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking).

Ο πρώτος τρόπος αφορά την διάχυση της γνώσης (knowledge) και των βέλτιστων πρακτικών (best practices) που προκύπτουν από το μοντέλο TEaM και αφορούν την απόδοση των ομάδων. Αυτή η ενέργεια είναι αδύνατον να αντιγραφεί από τις άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όταν αναφερόμαστε στην έμφυτη γνώση, στη γνώση που δεν προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες (tacit knowledge). Είναι αποδεδειγμένο ότι η έμφυτη γνώση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ιδιαίτερα όταν ένας οργανισμός αξιοποιεί αυτή τη γνώση. Έτσι, μέσα από τη χρήση του μοντέλου TEaM, οι οργανισμοί προβαίνουν σε αξιολόγηση των ομάδων, ενώ παράλληλα και οι ίδιες οι ομάδες προβαίνουν στην αυτοαξιολόγησή τους, και αξιοποιώντας την γνώση που λαμβάνουν από το μοντέλο, προβαίνουν σε συγκρίσεις, εντοπίζουν τάσεις, ομοιότητες και διαφορές, καλές ή κακές πρακτικές. Συνεπώς, μέσα από αυτή την αξιοποίηση της γνώσης, τα στελέχη είναι σε θέση να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις για να νέους πόρους, ώστε να συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης των ομάδων.

Δεύτερον, μέσα από την αυτοαξιολόγηση των ομάδων, οι επιχειρήσεις προωθούν τη συνεχή καινοτομία, δημιουργώντας ανώτερες ικανότητες για την ανάπτυξη της ομάδας. Η αυτοαξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων δημιουργεί το έδαφος για την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε διάστασης του μοντέλου TEaM. Ως αποτέλεσμα αυτής της συνολικής αξιολόγησης είναι η εμφάνιση της καινοτομίας και της μάθησης. Παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα στα στελέχη να καθιερώσουν την αλλαγή και άρα να οδηγηθούν σε σημαντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα που θα δημιουργήσουν οργανισμούς με υψηλές επιδόσεις. Συμπερασματικά, η καινοτομία, η γνώση και η μάθηση προκύπτουν μέσα από την καθημερινή επαφή και ενασχόληση με το μοντέλο TEaM αλλά αφορούν κάτι πολύ περισσότερο. Αφορούν την καθημερινή επαφή, τα πρότυπα συμπεριφοράς, την ρουτίνα των ομάδων, κάτι που χρειάζεται πολύ χρόνο για να εμπεδωθεί και θεσμοθετηθεί, ενώ παράλληλα καθίσταται δύσκολο να αντιγραφεί ή να μεταφερθεί σε άλλες επιχειρήσεις. Η καθημερινή τριβή, σχέση, συνεργασία, ανταλλαγή

γνώσεων μεταξύ των μελών των ομάδων, είναι αυτό που δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπό αυτή την άποψη, το μοντέλο TEaM μπορεί να θεωρηθεί το εργαλείο εκείνο που προωθεί την μάθηση και καθιερώνει θετικά πρότυπα συμπεριφοράς, ώστε να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Castka et al., 2003, σελ. 34).

4.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό τονίστηκε η σημασία και η αξία του ανθρώπινου παράγοντα για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι η Δέσμευση, η Συμμετοχή και η Ομαδικότητα είναι παράγοντες θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα από την ανάλυση εντοπίστηκε ότι η Δέσμευση δημιουργεί μια πληθώρα πλεονεκτημάτων. Αρχικά, ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η συνεργασία μέσα στους οργανισμούς, κάτι που οδηγεί στην μείωση των αντιπαραθέσεων. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δεξιότητες και ηγετικές ικανότητες που τους ενθαρρύνουν να προβούν σε ανάληψη υποχρεώσεων. Επίσης, ενισχύεται η ηθική και προωθείται η καινοτομία. Επιπλέον, κατανοούνται καλύτερα οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως η πρόληψη και έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων. Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε ότι οι ισχυροί δεσμοί που αναπτύσσει ο εργαζόμενος με τον οργανισμό δεν του επιτρέπουν να αποχωρήσει από αυτόν διότι νιώθει ικανοποίηση στο περιβάλλον εργασίας του. Άρα, ένα ακόμα σημαντικό πλεονέκτημα της Δέσμευσης είναι η μείωση των απουσιών και των παραιτήσεων. Τέλος, η Δέσμευση συμβάλλει στην αύξηση της Παραγωγικότητας και αυτόματα στην εμφάνιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εν συνεχεία εξετάστηκε η έννοια της Συμμετοχής του εργαζομένου. Τονίστηκε ότι η ενεργός Συμμετοχή του εργαζομένου είναι σημαντική στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης και εξυπηρέτησης του πελάτη. Παράλληλα, υπογραμμίστηκε ότι μέσα από την Συμμετοχή του εργαζομένου αναδύονται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία καθίστανται διατηρήσιμα, αφού ο ανθρώπινος παράγοντας είναι μοναδικό περιουσιακό στοιχείο για την κάθε επιχείρηση και κατέχει ξεχωριστές ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, ιδέες και εμπειρίες που

δημιουργούν αξία και δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Έπειτα, αναλύθηκε ο ρόλος των κινήτρων και εξετάστηκε το *Σύστημα Προτάσεων*, το οποίο συνδέεται άμεσα με αμοιβές, κίνητρα και μπόνους. Επιπρόσθετα, τονίσθηκαν οι έννοιες της Κινητοποίησης και Ενδυνάμωσης του ρόλο των εργαζομένων, οι οποίες παρασυστάσθηκαν, μεταξύ άλλων, σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα ενός αποτελεσματικού συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων. Τέλος, αναφέρθηκαν τα δύο είδη της Συμμετοχής, όπως η άμεση και η εξ αποστάσεως Συμμετοχή, με ιδιαίτερη έμφαση στη Συνδιαχείριση, η οποία αποτελεί περίπτωση της εξ αποστάσεως Συμμετοχής.

Η ανάλυση των εννοιών «ομάδα» και «ομαδική εργασία» αποτέλεσε, επίσης, αντικείμενο εξέτασης του παρόντος κεφαλαίου. Συγκεκριμένα, τονίσθηκε ότι οι άριστες επιδόσεις επιτυγχάνονται μέσα από την ομάδα και όχι από μεμονωμένα άτομα. Επιπλέον, υπογραμμίσθηκαν κάποιοι παράγοντες επιτυχίας των ομάδων. Για παράδειγμα, οι ικανότητες, το ταλέντο, η γνώση, η εμπειρία, η θέσπιση και η δέσμευση και κοινά αποδεκτούς σκοπούς, οι ξεκάθαρες μετρήσεις της απόδοσης της ομάδας, η συνεισφορά στην ομάδα από όλα τα μέλη, η δίκαιη κατανομή των ωφελειών που προκύπτουν σε όλα τα μέλη, και η συνοχή και αρμονία μέσα στην ομάδα. Ως ξεχωριστός παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχή πορεία μιας ομάδας αναλύθηκε η Ετερογένεια των μελών, η οποία διαπιστώθηκε ότι οδηγεί στην ανώτερη επίδοση, στην ανώτερη ποιότητα, στη μείωση των πλεονασμάτων και στην εμφάνιση καινοτομιών. Έπειτα, αναλύθηκαν τα τέσσερα στυλ ηγεσίας των ομάδων, όπως το διδακτορικό, συμβιβαστικό, συμμετοχικό και συνεργατικό. Επιπρόσθετα, η ομαδική εργασία εξετάστηκε μέσα από το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε πως το μοντέλο EFQM μπορεί να επηρεάσει και να συνδεθεί με την ομαδική εργασία, δημιουργώντας ένα νέο τροποποιημένο μοντέλο αριστείας των ομάδων, το λεγόμενο TEaM. Έτσι, διαπιστώθηκε ότι το μοντέλο TEaM συμβάλλει στην μέτρηση, αξιολόγηση και έλεγχο της απόδοσης των ομάδων και εξασφαλίζει την διαρκή βελτίωση. Τέλος, υπογραμμίσθηκε ότι μοντέλο TEaM συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσα από την καθιέρωση της αυτοαξιολόγησης, της μάθησης, της καινοτομίας και της γνώσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΗ

Al-Rawi K., 2008, "Cohensiveness within teamwork: the relationship to performance effectiveness – case study", *Education, Bussiness and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 1 Iss:2 pp. 92-106.

Barney J. B., Whright P. M., 1997, "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", CAHRS working paper. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resources Studies.

Blackburn R., Rosen B., 1993, "Total Quality and Human Resource Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies", *Academy of Management Executive* 7, no. 3, pp. 49-66.

Boon O. K., Arumugam V., Safa M. S., Bakar N. A., 2007, "HRM and TQM: association with job involvement", *Personnel Review*, Vol. 36 Iss: 6 pp. 939-962.

Cartwright D., Zander A., 1968, "Group dynamics", 3rd edition, New York: Harper and Row.

Castka P., Bamber C. J., Sharp J. M., 2003, "Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model", *Journal of Management Development*, Vol. 22 Iss: 2 pp.149-170.

Castka P., Sharp J. M., Bamber C. J., 2003, "Assessing teamwork development to improve organizational performance", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 Iss: 4 pp. 29-36.

Chang R., Bader G., Bloom A., 1995, "Measuring team performance", Kogan Page, London.

Cherrington D. J., 1995, "The Management of Human Resources, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Conti B., Kleiner B., H., 1997, "How to increase teamwork in organizations", Training for Quality, Vol. 5 Iss: 1 pp. 26-29.

Corporate Leadership Council, 2004, "Driving Performance and Retention Through Employee Engagement: *A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies*, Corporate Executive Board, pp. 1-45.

Evans J. R., Lindsay W. M., "The Management and Control of Quality", 8th ed. Thomson South-Western, 2011.

Fleming L., 2004, "Perfecting cross-pollination", Harvard Business Review, September, pp. 22-40.

Holtzman Y., Anderberg J., 2011, "Diversify your teams and collaborate: because great minds don't think alike", Journal of Management Development, Vol. 30 Iss:1 pp. 75-92.

Ingram H., Desombre T., 1999, "Teamwork: comparing academic and practitioner's perceptions", Team Performance Management, Vol. 5 Iss: 1 pp. 16-22.

Jackson S. E., Chuang C. H., Harden E. E., Jiang Y., 2006, "Toward developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork", Joseph J. Martocchio, in (ed.) 25 (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 25), Emerald Group Publishing Limited, pp. 27-70.

Marks A., Richards J., 2012, "Developing ideas and concepts in teamwork research: where do we go from here?", *Employee Relations*, Vol. 34 Iss: 3 pp. 228-234.

Nurmi R., 1996, "Teamwork and team leadership", *Team Performance Management*, Vol. 2 Iss: 1 pp. 9-13.

O'Driscoll M.P., Randall D.M., 1999, "Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employees job involvement and organizational commitment", *Applied Psychology*, Vol. 48 No. 2.

Pekka-Economou V., Lykogianni V., 2005, "The Human Factors as a Source of Competitive Advantage in the new Globalized Markets", 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10: "Globalization, Union Involvement and Participation", Stockholm, Sweden, 2005.

Pekka-Economou V., Chatzikonstantinou V., 2009, "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM", *European Research Studies*, Vol. XII, Iss: 3, pp. 83-100.

Pelit E., Ozturk Y., Arslanturk Y., 2011, "The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A case study on hotels in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Iss: 6 pp. 784-802.

Rummler G., Brache A., 1995, "Improving performance. How to Manage the White Space on the Organizational Chart", Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, CA.

Zigon J., 1997, "Team performance measurement: a process for creating team performance standards", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 29 No. 1 pp. 38-47.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Νίνα-Παζαρζή Ε., 2005, “Κοινωνική Ψυχολογία”, ISBN, Β΄ Έκδοση.

Νίνα-Παζαρζή Ε., 2006, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

Χυτήρης Λ., 2001, “Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις”. Εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα.

Χυτήρης Λ., 2001, “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

www.corporateleadershipcouncil.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο Μελέτη περίπτωσης σχετικά με την Δέσμευση των υπαλλήλων

5.1 Η Έρευνα του Corporate Leadership Council 2004 σχετικά με την Δέσμευση

5.1.1 Το ερωτηματολόγιο

Το Corporate Leadership Council (2004, σελ. 4) διεξήγαγε έρευνα στην οποία αξιολόγησε το επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων μέσα από σαράντα επτά ερωτήσεις που είχαν ως στόχο να μετρήσουν την ένταση της Ορθολογικής και Συναισθηματικής Δέσμευσης σε σχέση με την καθημερινή εργασία, τις ομάδες, τον άμεσο διευθυντή και τον οργανισμό, και παράλληλα, να εξετάσουν τη Διακριτική Προσπάθεια και την Πρόθεση για Παραμονή. Στο ερωτηματολόγιο αυτό συμμετείχαν πάνω από πενήντα χιλιάδες εργαζόμενοι από πενήντα εννέα επιχειρήσεις (NOKIA, STERLING FINANCIAL CORPORATION, SIEBEL, EXELON, BRASIL TELECOM, WOODSIDE, SMURFIT-STONE, H&R BLOCK κ.α.), τριάντα χώρες και δεκατέσσερις βιομηχανικούς κλάδους. Ένα μικρό δείγμα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου παρατίθεται παρακάτω. Οι απαντήσεις των εργαζομένων κυμαίνονταν σε μια κλίμακα πέντε επιπέδων όπου μπορούσαν να επιλέξουν από το «Διαφωνώ απόλυτα» μέχρι το «Συμφωνώ απόλυτα».

**Δείγμα ερωτήσεων για τη
Συναισθηματική Δέσμευση**

- Πιστεύω σε αυτό που κάνω καθημερινά στην εργασία μου

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

- Απολαμβάνω να εργάζομαι με την ομάδα μου

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

- Όταν μιλάμε για τους άλλους, αναφέρομαι εξαιρετικά για τον επόπτη μου

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

- Είμαι περήφανος/η που εργάζομαι για την επιχείρησή μου

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Δείγμα ερωτήσεων για την Ορθολογική Δέσμευση

- Ο καλύτερος τρόπος για να αναπτύξω τις ικανότητές μου στον οργανισμό είναι να μείνω με την ομάδα μου

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

- Ο καλύτερος τρόπος για να προοδεύσω στον οργανισμό είναι να μείνω με τον ισχύοντα επόπτη

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

- Ο καλύτερος τρόπος για να αναβαθμίσω την καριέρα μου είναι να παραμείνω στον οργανισμό

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

- Η απόδοσή μου θα μειωθεί να δουλέψω σε άλλη ομάδα

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Δείγμα ερωτήσεων για τη Διακριτική Προσπάθεια

- Συχνά βοηθώ άλλους με μεγάλο φόρτο εργασίας

 Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα
- Υπάρχουν μέρες που δεν καταβάλω πολύ προσπάθεια στη δουλειά μου

 Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα
- Συνεχώς ψάχνω τρόπους να βελτιώσω την δουλειά μου

 Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα
- Όταν χρειαστεί, είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω παραπάνω προσπάθεια για να ολοκληρωθεί η δουλειά

 Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Δείγμα ερωτήσεων για την Πρόθεση Παραμονής στον οργανισμό

- Προτίθεμαι να ψάξω για νέα δουλειά σε άλλον οργανισμό μέσα στον επόμενο χρόνο

 Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα
- Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από την δουλειά μου και να φύγω από τον οργανισμό

 Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα
- Ψάχνω ενεργά για νέα δουλειά σε άλλον οργανισμό

 Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα
- Πρόσφατα έκανα τηλεφωνήματα και έστειλα βιογραφικά για να βρω δουλειά σε άλλο οργανισμό

 Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

**Σημείωση: Η Ορθολογική Δέσμευση αναφορικά με την καθημερινή εργασία δεν μετρήθηκε λόγω της ομοιότητας της με την ομάδα, τον άμεσο διευθυντή και τον οργανισμό.*

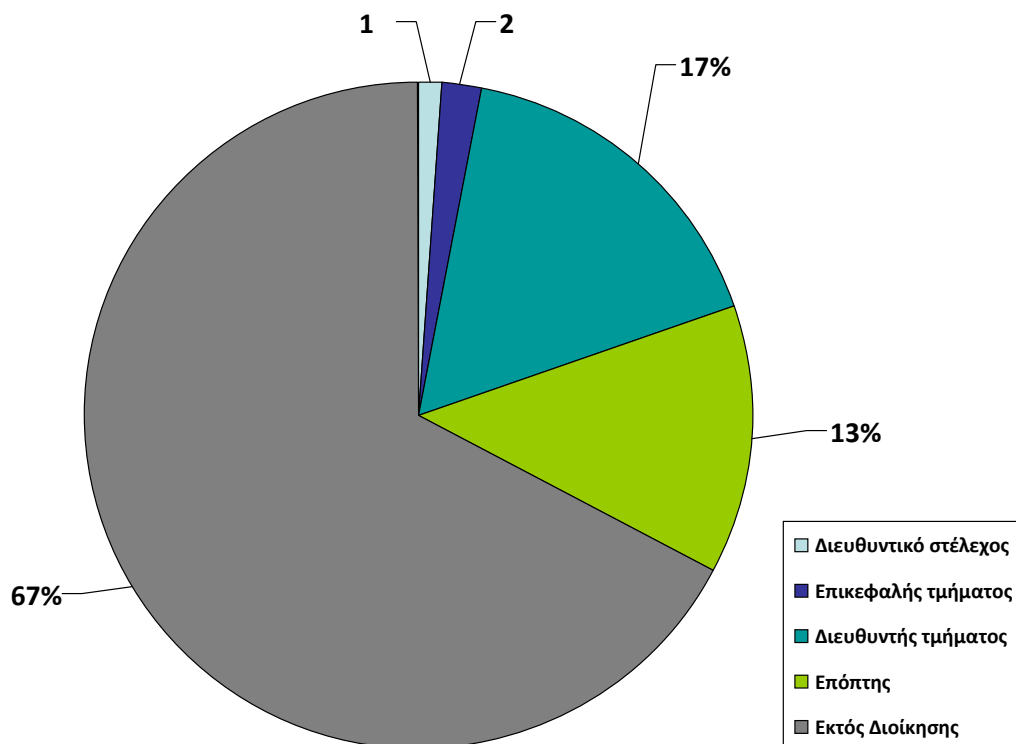
Διάγραμμα 5.1: Ερωτηματολόγιο σχετικά με τη Δέσμευση των υπαλλήλων, Corporate Leadership Council 2004

Πηγή: Corporate Leadership Council, 2004, σελ.4

5.1.2 Τα Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας

Στο σημείο αυτό θεωρείται σκόπιμο να παρατεθούν τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας που σχετίζονται με το επίπεδο διοίκησης, τις λειτουργίες του οργανισμού, την χώρα από την οποία προέρχονται οι συμμετέχοντες, την ηλικία, το φύλο και την θητεία στην εταιρία. Τα στοιχεία αυτά θα απεικονιστούν υπό την μορφή διαγράμματος πίτας και θα ακολουθήσει μια μικρή ανάλυση. Να σημειωθεί ότι ενδέχεται το άθροισμα των ποσοστών να μην προκύπτει 100% λόγω στρογγυλοποίησης.

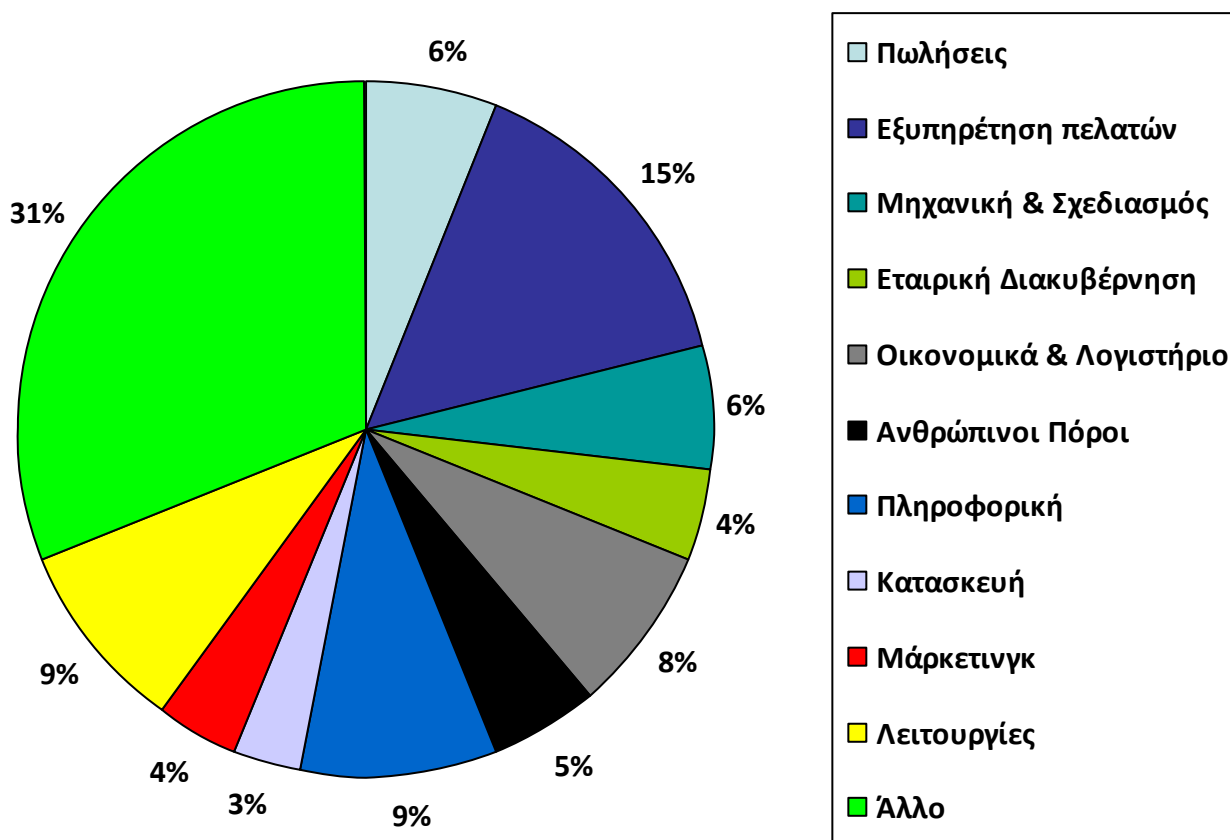
Το πρώτο διάγραμμα αφορά το επίπεδο διοίκησης. Οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν ανάλογα με το αν συμμετέχουν ή όχι στη Διοίκηση. Έτσι, το 1% των ερωτηθέντων αποτελεί τα διευθυντικά στελέχη, το 2% αποτελεί τους επικεφαλείς τμημάτων, το 13% απεικονίζει τους επόπτες, το 17% αποτελεί τους διευθυντές και το 67% αφορά υπαλλήλους που δεν ανήκουν στη Διοίκηση (non-management).



Διάγραμμα 5.2: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο Διοίκησης

Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ. 6

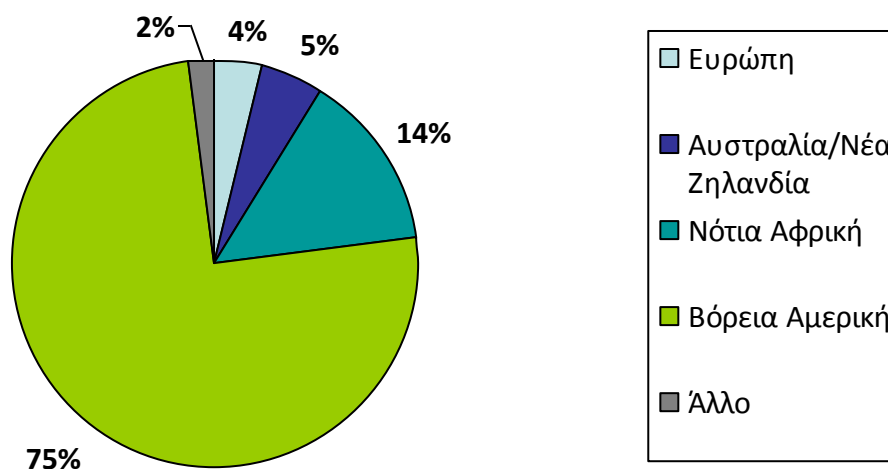
Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι – ερωτηθέντες χωρίστηκαν με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης στις οποίες συμμετέχουν. Πιο συγκεκριμένα οι απαντήσεις κατατάσσονται ως προς τις Πωλήσεις (6%), την Εξυπηρέτηση Πελατών (15%), την Μηχανική και τον Σχεδιασμό (6%), την Εταιρική Διακυβέρνηση (4%), τα Οικονομικά και το Λογιστήριο (8%), τους Ανθρώπινους Πόρους (5%), την Πληροφορική (9%), την Κατασκευή (3%), το Μάρκετινγκ (4%), τις Λειτουργίες (Operations) (9%) και άλλες δραστηριότητες (31%) όπως για παράδειγμα την Έρευνα και Ανάπτυξη, τον Ποιοτικό Έλεγχο, τις Προμήθειες, τη Στρατηγική και τον Σχεδιασμό, τα Νομικά, τις Επικοινωνίες κλπ. Τα παραπάνω ποσοστά αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 5.2.



Διάγραμμα 5.3: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο Λειτουργιών της επιχείρησης.

Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ. 6

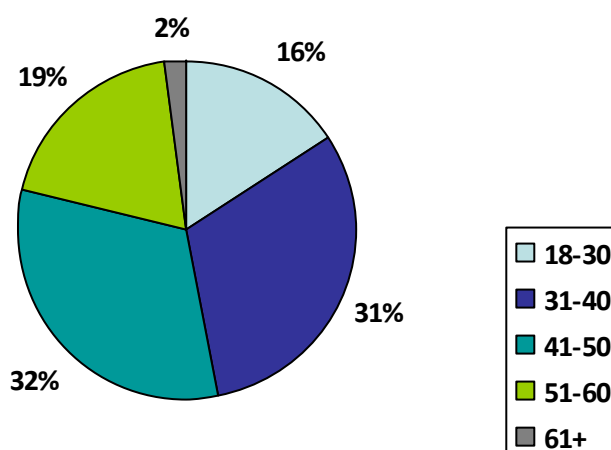
Περαιτέρω, τα στοιχεία της έρευνας αφορούσαν τη γεωγραφική προέλευση. Έτσι στην Ευρώπη αντιστοιχεί ένα ποσοστό ερωτηθέντων 4%, στην Αυστραλία/Νέα Ζηλανδία ένα ποσοστό 5%, στην Νότια Αφρική ένα ποσοστό 14%, στην Βόρεια Αμερική ένα ποσοστό 75% και τέλος στα άλλα γεωγραφικά τμήματα αντιστοιχεί το 2%, όπως για παράδειγμα στην Ασία (1%), στην Νότια Αμερική (1%), και στον Ειρηνικό (<1%). Τα παραπάνω ποσοστά αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 5.3.



Διάγραμμα 5.4: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο γεωγραφικής προέλευσης.

Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ. 6

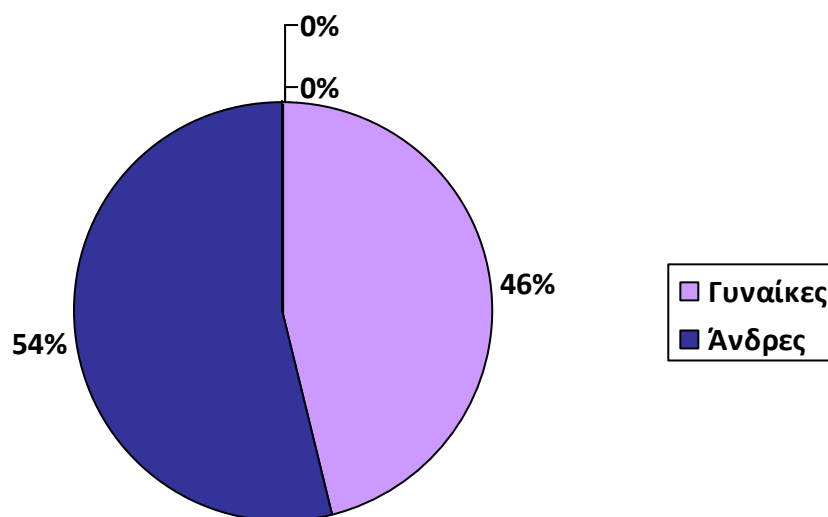
Επιπρόσθετα, η έρευνα περιελάμβανε και στοιχεία που αφορούν στην ηλικία των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, οι ηλικιακές ομάδες έχουν ως εξής: 18-30 ετών, 31-40 ετών, 41-50 ετών, 51-60 ετών και από 61 ετών και άνω. Το Διάγραμμα 5.4 που ακολουθεί παρουσιάζει τις ηλικιακές ομάδες με τα αντίστοιχα ποσοστά τους.



Διάγραμμα 5.5: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο ηλικιακής ομάδας

Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ. 6

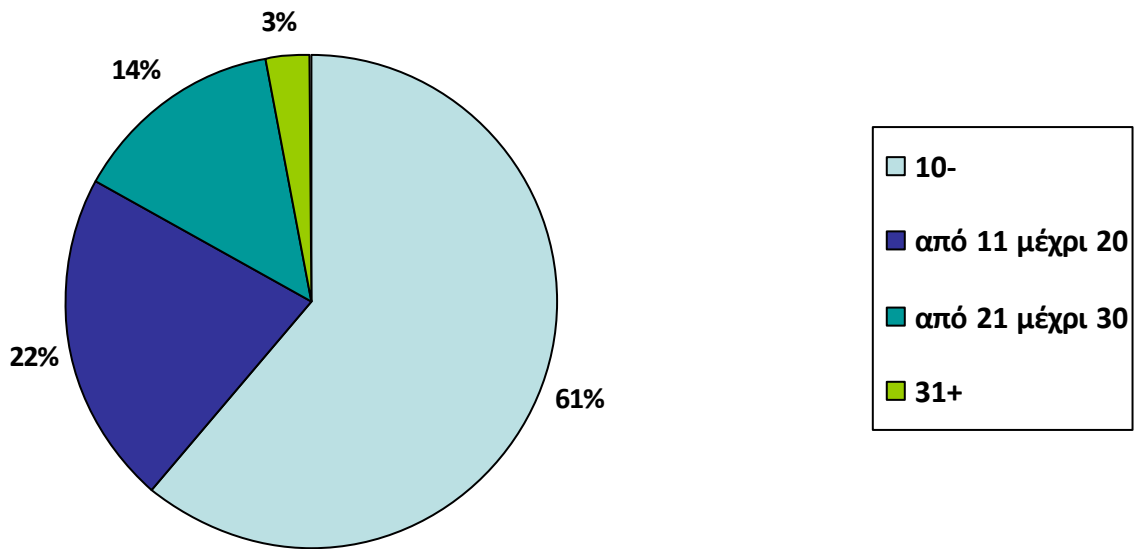
Εκτός από τις ηλικίες, ελήφθη υπόψη και το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Έτσι, το 46% των συμμετεχόντων αντιπροσωπεύει τις γυναίκες και το 54% αναφέρεται στους άντρες, στοιχεία που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5.5.



Διάγραμμα 5.6: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο φύλου

Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ. 6

Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα διακρίθηκαν και με βάση τη διάρκεια της θητείας τους στον οργανισμό. Έτσι, διακρίνονται οι εξής κατηγορίες, από 10 ή λιγότερα χρόνια, από 11-20 χρόνια, από 21-30 χρόνια και από 31 χρόνια και άνω. Το Διάγραμμα 5.6 που ακολουθεί απεικονίζει τα χρόνια θητείας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους με τα αντίστοιχα ποσοστά.



Διάγραμμα 5.7: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο διάρκειας θητείας
Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ. 6

5.1.3 Τα Συμπεράσματα της έρευνας

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι περίπου το 13% του συνολικού εργατικού δυναμικού παρουσιάζει πολύ υψηλά επίπεδα μη δέσμευσης με τον οργανισμό όπου απασχολείται. Παράλληλα, το 76% βρέθηκε να έχει αναπτύξει κάποια επίπεδα δέσμευσης με τον οργανισμό αλλά όχι σε αξιοσημείωτη ένταση, ενώ το υπόλοιπο 11% διαπιστώθηκε ότι αισθάνεται υψηλή δέσμευση με τον οργανισμό και τον χώρο εργασίας του.

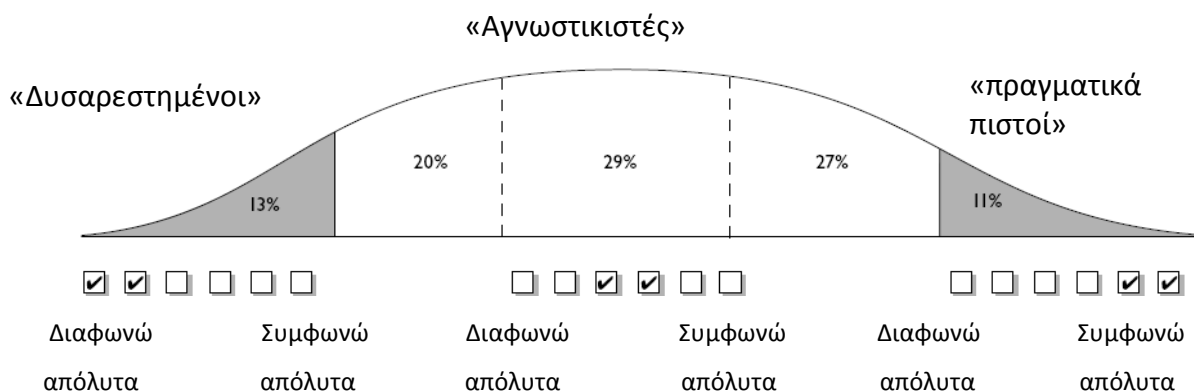
Έτσι, η πρώτη ομάδα, δηλαδή το 13%, καλούνται «δυσανεστημένοι». Αυτοί δεν έχουν αναπτύξει κανένα επίπεδο δέσμευσης με τον οργανισμό. Μάλιστα, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας, επιδεικνύουν ισχυρή Ορθολογική και Συναισθηματική μη Δέσμευση και με τα τέσσερα κομβικά σημεία της που μελετήθηκαν παραπάνω, όπως με την καθημερινή εργασία, την ομάδα, τον άμεσο διευθυντή και τον οργανισμό (Corporate Leadership Council 2004, σελ. 7). Παράλληλα, παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά: Έχουν χαμηλή απόδοση και δεν καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, η πιθανότητα να παραιτηθούν από τον οργανισμό είναι τέσσερις φορές μεγαλύτερη από αυτή του μέσου εργαζόμενου και εννιά φορές μεγαλύτερη από αυτή των ικανοποιημένων εργαζομένων που πραγματικά πιστεύουν και είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και τον οργανισμό.

Η δεύτερη ομάδα, η οποία αντιπροσωπεύει το 76%, ονομάζονται «αγνωστικιστές» υπό την άποψη ότι δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην έννοια της Δέσμευσης. Το επίπεδο της Δέσμευσής τους βρίσκεται σε μια μέτρια ένταση δηλώνοντας ότι ούτε αισθάνονται την απόλυτη Δέσμευση ούτε όμως νιώθουν δυσανεστημένοι από τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, επιδεικνύουν ισχυρή συναισθηματική και ορθολογική δέσμευση για ένα κομβικό σημείο (π.χ. την ομάδα), ενώ δείχνουν μέτρια δέσμευση για τα υπόλοιπα σημεία. Επιπρόσθετα, από αυτό το 76%, το 20% πλησιάζει στη μη Δέσμευση, το 27% πλησιάζει στην ισχυρή Δέσμευση ενώ το 29% είναι πραγματικά διφορούμενο. Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της ομάδας είναι ότι ούτε καταβάλλουν ιδιαίτερο ζήλο για την εργασία τους ούτε όμως και αδιαφορούν. Επίσης, παρατηρείται σημαντική διακύμανση στην πρόθεση τους να παραμείνουν στον οργανισμό (Corporate Leadership Council 2004, σελ. 7).

Τέλος, η τρίτη ομάδα, που αντιπροσωπεύει το 11%, ονομάζονται «πραγματικά πιστοί» διότι επιδεικνύουν μια ισχυρή Δέσμευση με τον οργανισμό, την ομάδα τους, τον άμεσο διευθυντή τους και την καθημερινή τους εργασία. Κύρια χαρακτηριστικά τους αποτελούν οι αυξημένες αποδόσεις, η προθυμία τους να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους με μεγάλο φόρτο εργασίας, η εθελοντική συμμετοχή τους στην ανάληψη επιπρόσθετων καθηκόντων και η επίτευξη βελτιώσεων στον τρόπο εκτέλεσης της εργασία τους. Παράλληλα, οι πιθανότητες να αφήσουν τον οργανισμό είναι μισές σε σχέση με τον μέσο εργαζόμενο, ενώ οι

αντίστοιχες πιθανότητες να μείνουν είναι εννιά φορές περισσότερες σε σχέση με τους «δυσारेσθημένους» (Corporate Leadership Council 2004, σελ. 7).

Στο παρακάτω διάγραμμα 5.7 της κανονικής κατανομής απεικονίζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν σχετικά με το επίπεδο της Δέσμευσης των εργαζομένων.

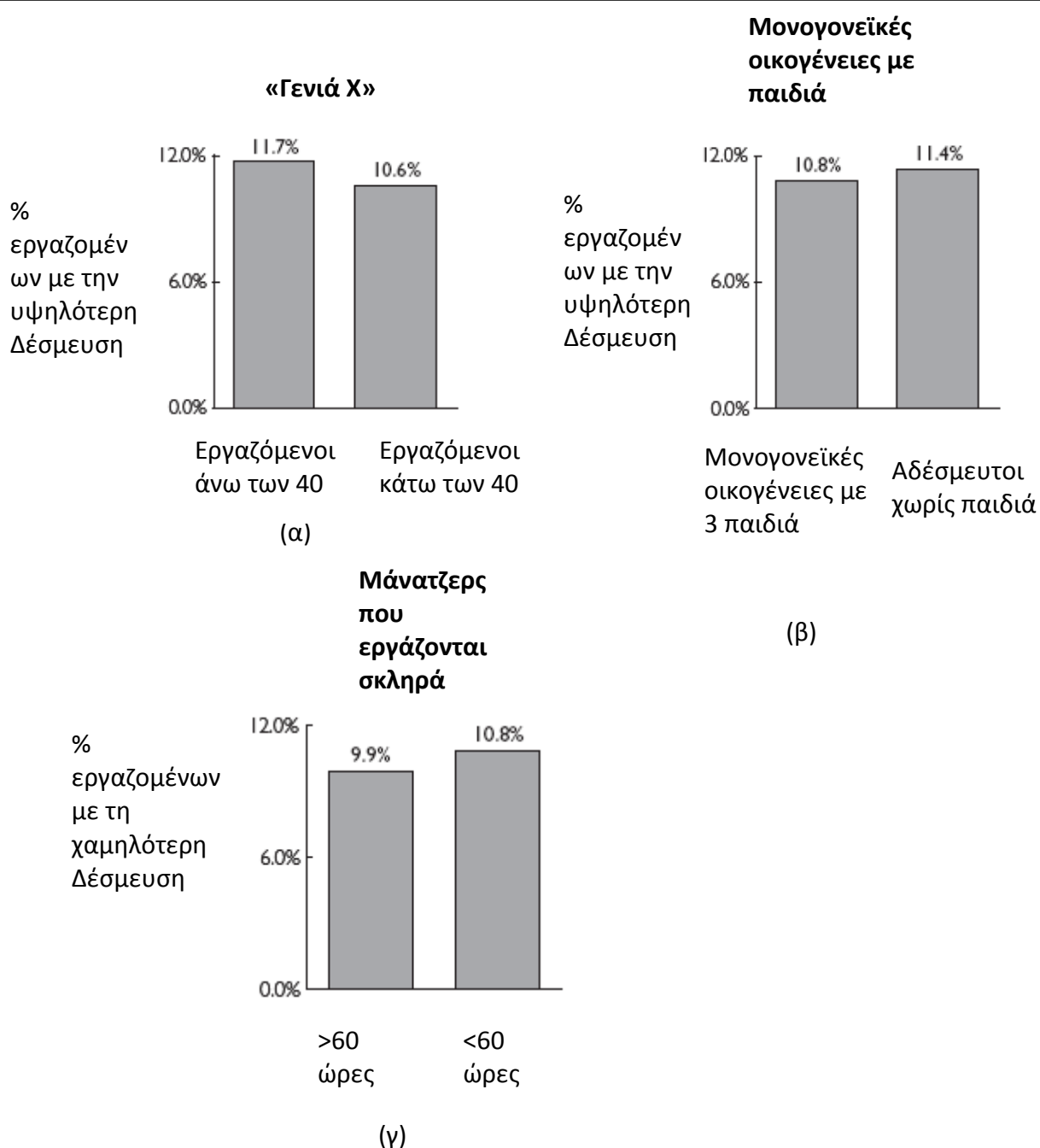


Διάγραμμα 5.8: Το επίπεδο της Δέσμευσης

Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ. 7

Πέρα από τις παραπάνω διακρίσεις, οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν και σε άλλες ομάδες, όπως τη «γενιά Χ» που αποτελείται από άτομα ηλικίας πάνω και κάτω των 40 ετών, τις μονογονεϊκές οικογένειες και τους Διευθυντές που εργάζονται σκληρά. Αυτές οι νέες διακρίσεις έχουν ως στόχο να δείξουν ότι η Δέσμευση και η αξιολόγηση της δεν μπορούν να καθοριστούν σε στενά πλαίσια και ότι μπορούν να κατανεμηθούν σε μια ευρεία γκάμα κατηγοριών. Μελετώντας, λοιπόν, τα ποσοστά των εργαζομένων που επιδεικνύουν τα υψηλότερα επίπεδα Δέσμευσης, παρατηρούμε ότι, αναφορικά με τη «γενιά Χ», οι εργαζόμενοι άνω των 40 ετών παρουσιάζουν ποσοστό Δέσμευσης 11.7% έναντι των εργαζομένων κάτω των 40 ετών που παρουσιάζουν ποσοστό Δέσμευσης 10.6%. Παράλληλα, από τις μονογονεϊκές οικογένειες, αυτές που έχουν τρία παιδιά παρουσιάζουν επίπεδο Δέσμευσης που αγγίζει το 10.8% ενώ το ποσοστό Δέσμευσης των αδέσμευτων χωρίς παιδιά αγγίζει το 11.4%. Τέλος, για τους μάντζερς που εργάζονται σκληρά υπολογίστηκε το χαμηλότερο επίπεδο Δέσμευσης που μπορούν να επιδείξουν. Έτσι,

οι μάνατζερς που δουλεύουν λιγότερο από 60 ώρες την εβδομάδα, το χαμηλότερο ποσοστό Δέσμευσης που μπορούν να επιδείξουν αγγίζει το 9.9%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους μάνατζερς που δουλεύουν περισσότερο από 60 ώρες την εβδομάδα αγγίζει το 10.8%. Ακολουθούν τα παρακάτω διαγράμματα 5.8 (α), (β) και (γ).



Διάγραμμα 5.9 (α), (β) και (γ): Τα ποσοστά Δέσμευσης της «Γενιάς Χ», των Μονογονεϊκών οικογενειών και των Μάνατζερς που εργάζονται σκληρά.

Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ. 8

Επιπρόσθετα, οι ερευνητές μέτρησαν τα ποσοστά Δέσμευσης αλλά και μη Δέσμευσης χωρίζοντας τους συμμετέχοντες σε ομάδες με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Έτσι, οι ομάδες διαμορφώθηκαν σε «Παντρεμένοι-Ανύπαντροι», «Με 3 έτη θητείας-Με 10 έτη θητείας», «Πωλήσεις-Εταιρική Διακυβέρνηση», «Τηλεπικοινωνίες-Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες» και «Διοίκηση-Εκτός Διοίκησης» (Corporate Leadership Council 2004, σελ. 8). Ο παρακάτω πίνακας δείχνει ξεκάθαρα τις ομάδες και τα αντίστοιχα ποσοστά Δέσμευσης αλλά και μη Δέσμευσης για την κάθε μια ξεχωριστά. Έτσι, από τους Παντρεμένους το 10,8% δηλώνει ότι έχει αναπτύξει υψηλή Δέσμευση με τον οργανισμό ενώ το 12,2% δηλώνει το αντίθετο. Απ' την άλλη πλευρά, το 11,7% των ανύπαντρων υποστηρίζει ότι αισθάνεται υψηλή Δέσμευση με τον οργανισμό ενώ το 13% αισθάνεται το αντίθετο. Από τους εργαζόμενους με θητεία 3 έτη, το 11,5% νιώθει υψηλή Δέσμευση για τον οργανισμό, ενώ το 12,9% δεν αισθάνεται ιδιαίτερη Δέσμευση με τον οργανισμό. Το 10,5% των συμμετεχόντων με 10 έτη θητείας παρουσιάζουν υψηλή Δέσμευση ενώ το 13,7% της ίδιας ομάδας δηλώνουν ότι δεν έχουν αναπτύξει Δέσμευση. Από τους εργαζόμενους που δουλεύουν στις Πωλήσεις, το 13,4% δηλώνει πως έχει αναπτύξει Δέσμευση ενώ, το 10,8% δηλώνει το αντίθετο. Από τους εργαζόμενους που ασχολούνται με την Εταιρική Διακυβέρνηση το 12,8% υποστηρίζει ότι αισθάνεται Δέσμευση με τον οργανισμό, ενώ το 10,6% νιώθει το αντίθετο. Παράλληλα, άτομα που εργάζονται στις Τηλεπικοινωνίες δηλώνουν Δέσμευση σε ποσοστό 10,7% ενώ το 13,7% δηλώνει το αντίθετο. Όσον αφορά τις Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, το 11,5% υποστηρίζει πως αισθάνεται Δέσμευση, ενώ το 12,1% υποστηρίζει το αντίθετο. Τέλος, το 11,1% των συμμετεχόντων στη Διοίκηση δηλώνουν υψηλή Δέσμευση, ενώ το αντίθετο συμβαίνει για το 10,7% της ίδιας ομάδας. Στους εκτός Διοίκησης, το 11,2% αισθάνεται Δέσμευση, ενώ το 12,5% όχι. Στον παρακάτω πίνακα 5.2 παρουσιάζονται τα ποσοστά δέσμευσης και μη δέσμευσης των υπαλλήλων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Πίνακας 5.1: Ποσοστά Δέσμευσης και μη Δέσμευσης με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων-υπαλλήλων.

Δημογραφικά χαρακτηριστικά	Ποσοστό Δέσμευσης	Ποσοστό μη Δέσμευσης
Παντρεμένοι	10,8%	12,2%
Ανύπαντροι	11,7%	13,0%
Με 3 έτη θητείας	11,5%	12,9%
Με 10 έτη θητείας	10,5%	13,7%
Πωλήσεις	13,4%	10,8%
Εταιρική Διακυβέρνηση	12,8%	10,6%
Τηλεπικοινωνίες	10,7%	13,3%
Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες	11,5%	12,1%
Διοίκηση	11,1%	10,7%
Εκτός Διοίκησης	11,2%	12,5%

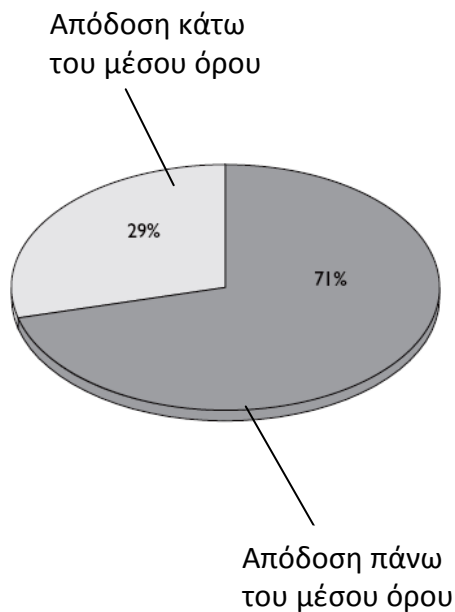
Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ. 8

5.1.4 Η σύνδεση μεταξύ Δέσμευσης και Απόδοσης του οργανισμού

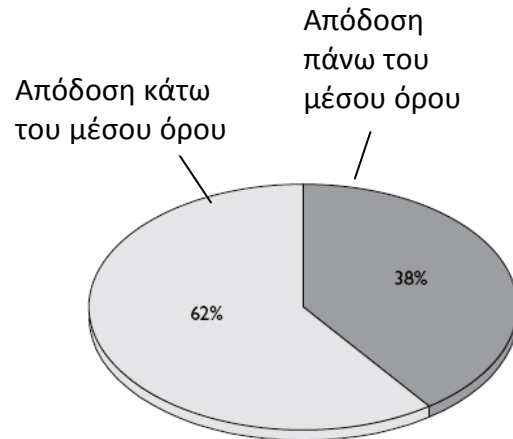
Από την έρευνα που διεξήχθη από το Corporate Leadership Council (2004) για την μέτρηση της Δέσμευσης, εξετάστηκε και το κατά πόσο η δημιουργία Δέσμευσης εκ μέρους των υπαλλήλων συμβάλλει στην βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Organizational Performance). Έτσι, παρατηρήθηκε ότι επιχειρήσεις στις οποίες το επίπεδο της Δέσμευσης ήταν πάνω από το επίπεδο του μέσου εργαζομένου, εμφάνισαν ενός έτους αύξηση κερδών μεγαλύτερη από εκείνη των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου και μάλιστα εκείνων των επιχειρήσεων στις οποίες η Δέσμευση παρατηρήθηκε κάτω από το επίπεδο του μέσου εργαζομένου (Corporate Leadership Council 2004, σελ. 16).

Οργανισμοί που παρουσιάζουν επίπεδο Δέσμευσης μεγαλύτερο από αυτό του μέσου εργαζομένου

Οργανισμοί που παρουσιάζουν επίπεδο Δέσμευσης χαμηλότερο από αυτό του μέσου εργαζομένου



(α)



(β)

Διάγραμμα 5.10 (α) και (β): Η σχέση μεταξύ της Δέσμευσης του εργαζομένου και της Απόδοσης

Πηγή: Corporate Leadership Council 2004, σελ. 8

Από το διάγραμμα 5.9 (α) και (β) φαίνεται ότι σε οργανισμούς που το επίπεδο Δέσμευσης είναι μεγαλύτερο από εκείνο του μέσου εργαζομένου, η Απόδοση των υπαλλήλων αγγίζει το 71%, δηλαδή ξεπερνά την μέση Απόδοση. Αντιθέτως, σε οργανισμούς που το επίπεδο Δέσμευσης είναι μικρότερο από εκείνο του μέσου εργαζομένου, η Απόδοση πέφτει κάτω από τον μέσο όρο σε ποσοστό 62%. Συνεπώς, όταν οι οργανισμοί παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα Δέσμευσης των εργαζομένων, τότε αυξάνεται και η Απόδοση.

5.2 Μελέτη περίπτωσης σχετικά με την Δέσμευση των υπαλλήλων: Ελληνική πραγματικότητα

Αφού εξετάσθηκε η ύπαρξη ή μη Δέσμευσης των εργαζομένων σε παγκόσμιο επίπεδο, θεωρείται εξίσου σημαντικό αλλά και ενδιαφέρον να εξετασθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα θεωρούν ότι έχουν αναπτύξει κάποιο επίπεδο Δέσμευσης με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, είτε αυτός αφορά τον ιδιωτικό είτε τον δημόσιο τομέα. Μέσα από αυτήν την έρευνα, η οποία διεξήχθη υπό τη μορφή ερωτηματολογίου και συμμετείχαν αποκλειστικά εργαζόμενοι που εργάζονται μέσα στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών, κατά το τελευταίο τρίμηνο του έτους 2012, θα αναδειχθεί κατά πόσο τελικά οι ίδιοι έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και κατά συνέπεια, κατά πόσο πιστεύουν πραγματικά και είναι υπερήφανοι για την εργασία τους, κατά πόσο απολαμβάνουν να εργάζονται στο εργασιακό τους περιβάλλον με τους συναδέλφους, τον διευθυντή και την ομάδα τους. Παράλληλα, μέσα από την έρευνα θα εντοπισθεί αν πιστεύουν ότι μέσα από τον οργανισμό και τις συνθήκες που τους παρέχει καθώς και από το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον (διευθυντές, ομάδες), έχουν την δυνατότητα να προοδεύσουν και να εξελιχθούν επαγγελματικά. Επίσης, οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι μια αλλαγή στη σύνθεση της ομάδας τους ή μια αλλαγή Διευθυντή θα μειώσει την απόδοσή τους ή θα χειροτερέψει την πρόοδο τους στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, η έρευνα θα αναδείξει πτυχές του χαρακτήρα των εργαζομένων που συνδέονται άμεσα με την τάση τους να προσφέρουν οικειοθελώς βοήθεια στους συναδέλφους τους, να αναλαμβάνουν παραπάνω καθήκοντα ή να βελτιώνουν την εργασία τους. Επιπλέον, θα διερευνηθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι επιθυμούν να φύγουν από τον οργανισμό και να εργασθούν σε άλλον, κατά πόσο ψάχνουν ενεργά νέα εργασία, αν προέβησαν σε τηλεφωνήματα και αποστολές βιογραφικού. Κατά συνέπεια, η έρευνα μελετά και δίνει αποτελέσματα για τα επίπεδα Συναισθηματικής και Ορθολογικής Δέσμευσης, για τα επίπεδα Διακριτικής Προσπάθειας καθώς και για την Πρόσθεση Παραμονής στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, η έρευνα θα αναδείξει κατά πόσο οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα έχουν αναπτύξει υψηλά επίπεδα Δέσμευσης

με τον οργανισμό και αν αυτό το γεγονός επηρεάζει θετικά την απόδοσή τους και την τάση τους για παραμονή στον οργανισμό.

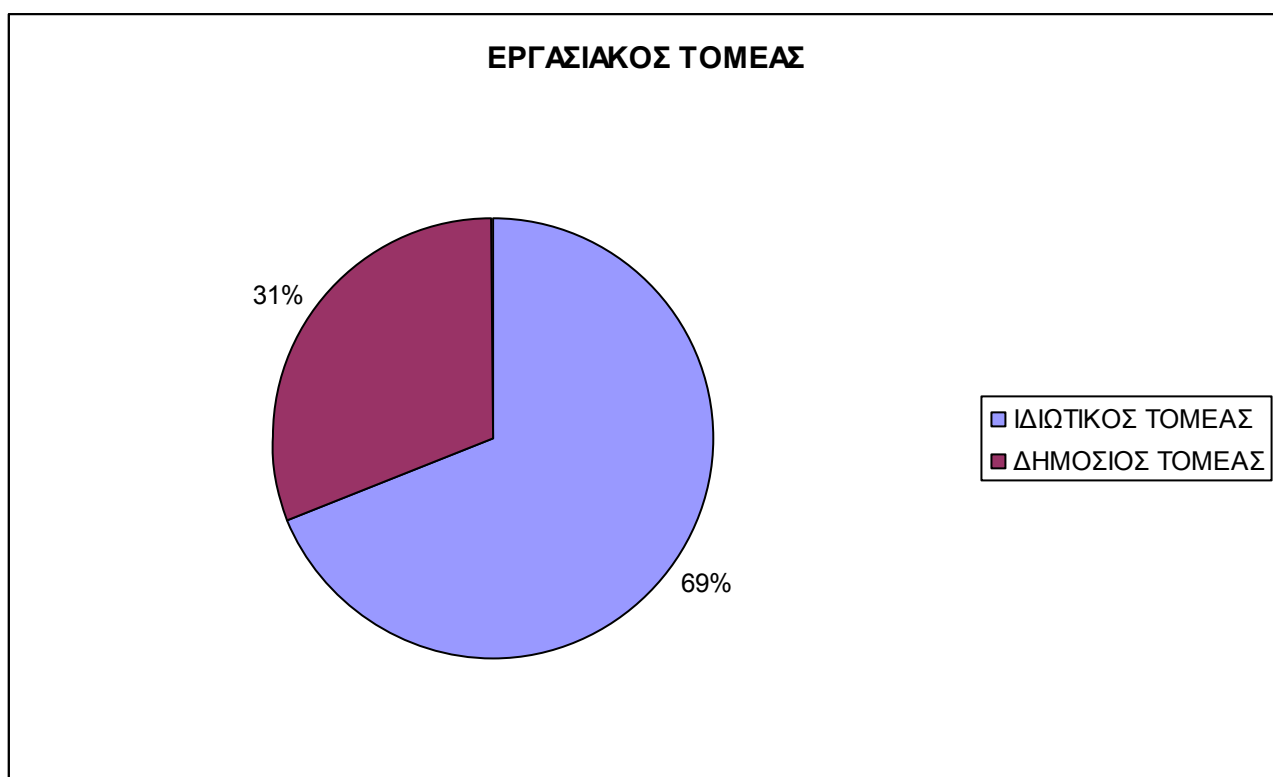
5.2.1 Τα Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας

Η έρευνα αποτελεί μια απόπειρα αποτύπωσης της Ελληνικής πραγματικότητας, όσον αφορά τη Δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό όπου εργάζονται και διενεργείται με βάση το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην πρότυπη έρευνα σχετικά με την Δέσμευση, η οποία παρατέθηκε παραπάνω, για αυτό και το αντικείμενο, η προσέγγιση καθώς και οι ερωτήσεις παραμένουν οι ίδιες. Το διαφορετικό στην παρούσα έρευνα είναι ότι απευθύνεται στην Ελληνική πραγματικότητα, άρα το δείγμα και τα δημογραφικά στοιχεία είναι διαφορετικά. Κατά συνέπεια, στην έρευνα συμμετείχαν από τους 1.800 συνολικά οι 200 εργαζόμενοι, δηλαδή ένα ποσοστό 9%, που ζουν και εργάζονται στην Ελλάδα και ειδικότερα στη Νομαρχία Αθηνών και οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε δέκα έξι (16) συνολικά ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων είχαν μια κλίμακα βαθμολογίας από το 1 μέχρι το 5. Δηλαδή, οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν στις ερωτήσεις βαθμολογώντας από το 1 που αντιστοιχεί στο Διαφωνώ Απόλυτα, μέχρι το 5 που αντιστοιχεί στο Συμφωνώ Απόλυτα. Οι δέκα έξι ερωτήσεις έχουν παρουσιασθεί σε προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου. Να σημειωθεί ότι το άθροισμα ενδέχεται να μην προκύπτει 100% λόγω στρογγυλοποίησης. Το χρονικό διάστημα που έλαβε χώρα η παραπάνω έρευνα ήταν το τελευταίο τρίμηνο του 2012.

Μέσα από την έρευνα αυτή θα εξετασθεί κατά πόσο υπάρχουν ή όχι κοινά στοιχεία με την πρότυπη έρευνα, έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν οι δύο έρευνες καταλήγουν στα ίδια ή σε διαφορετικά συμπεράσματα. Το ζητούμενο είναι να διαπιστωθεί και σε αυτή την έρευνα που βασίζεται στην Ελληνική πραγματικότητα, αν παρουσιάζεται υψηλή Δέσμευση των εργαζομένων και άρα παρατηρείται αύξηση της Απόδοσης του οργανισμού, η οποία τελικά θα οδηγήσει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με άλλα λόγια, η μελέτη περίπτωσης έχει ως στόχο να αναδείξει τη σημασία της Δέσμευσης του εργαζομένου με τον

οργανισμό, τον Διευθυντή, την ομάδα και το εργασιακό καθήκον, αφού με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η Απόδοση τόσο του εργαζομένου όσο και του οργανισμού γενικότερα, κάτι που οδηγεί στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

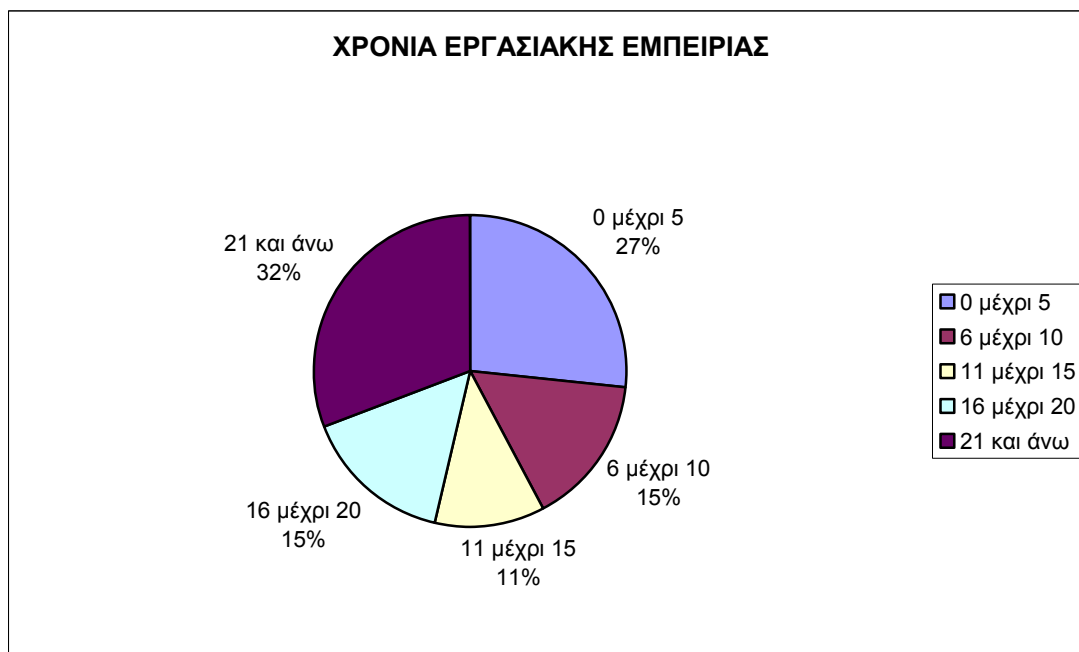
Αρχικά, οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν ανάλογα με το αν εργάζονται στον Ιδιωτικό ή στον Δημόσιο τομέα. Έτσι, προέκυψε ότι το 69% των ερωτηθέντων εργάζονται στον Ιδιωτικό τομέα και το 31% εργάζεται στον Δημόσιο τομέα. Το παρακάτω διάγραμμα (1) σε μορφή πίτας απεικονίζει τα ποσοστά εργαζομένων στον Ιδιωτικό και στον Δημόσιο τομέα αντίστοιχα.



Διάγραμμα 5.2.1: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο εργασιακού τομέα.

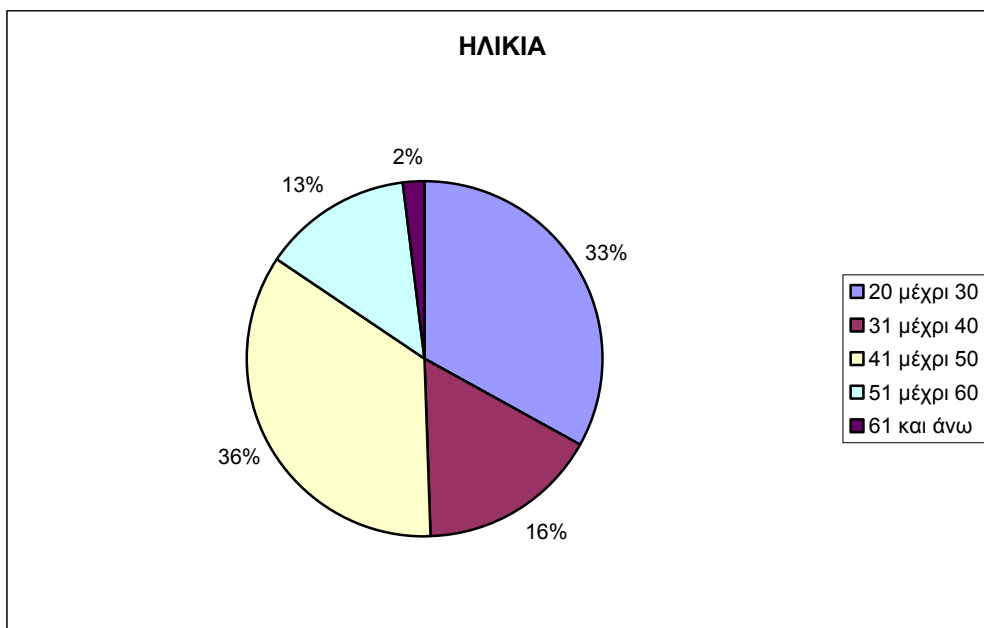
Παράλληλα, οι εργαζόμενοι χωρίστηκαν ανάλογα με τα χρόνια της εργασιακής τους εμπειρίας. Έτσι, το 26% ανήκε στην κατηγορία από 0 μέχρι 5 εργασιακά χρόνια εμπειρίας, το 15% αφορούσε την κατηγορία από 6 μέχρι 10 εργασιακά έτη, το 11% αντιπροσώπευε την κατηγορία από 11 μέχρι 15 εργασιακά έτη, το 15% αφορούσε

εργασιακή εμπειρία από 16 μέχρι 20 χρόνια και τέλος ένα 30% απάντησε ότι κατέχει εργασιακή εμπειρία από 21 χρόνια και πάνω. Ακολουθεί το σχετικό διάγραμμα (2).



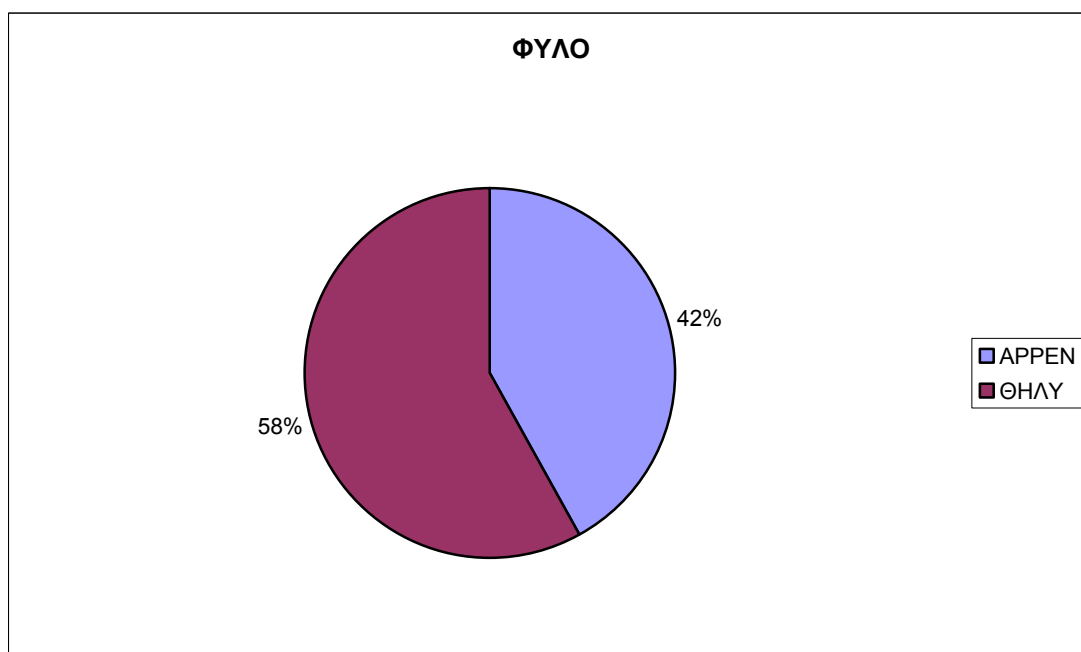
Διάγραμμα 5.2.2: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο χρόνων εργασιακής εμπειρίας.

Έπειτα, οι ερωτηθέντες διακρίθηκαν ανάλογα με την ηλικία τους. Βρέθηκε ότι το 32% των συμμετεχόντων είναι ηλικίας από 20 μέχρι 30 ετών, το 16% αφορά ηλικίες από 31 μέχρι 40 ετών, το 34% αφορά την ηλικιακή ομάδα από 41 μέχρι 50 ετών, το 13% έχει ηλικία από 51 μέχρι 60 έτη και τέλος το 2% των ερωτηθέντων έχουν ηλικία άνω των 61 ετών. Ακολουθεί το Διάγραμμα 3.



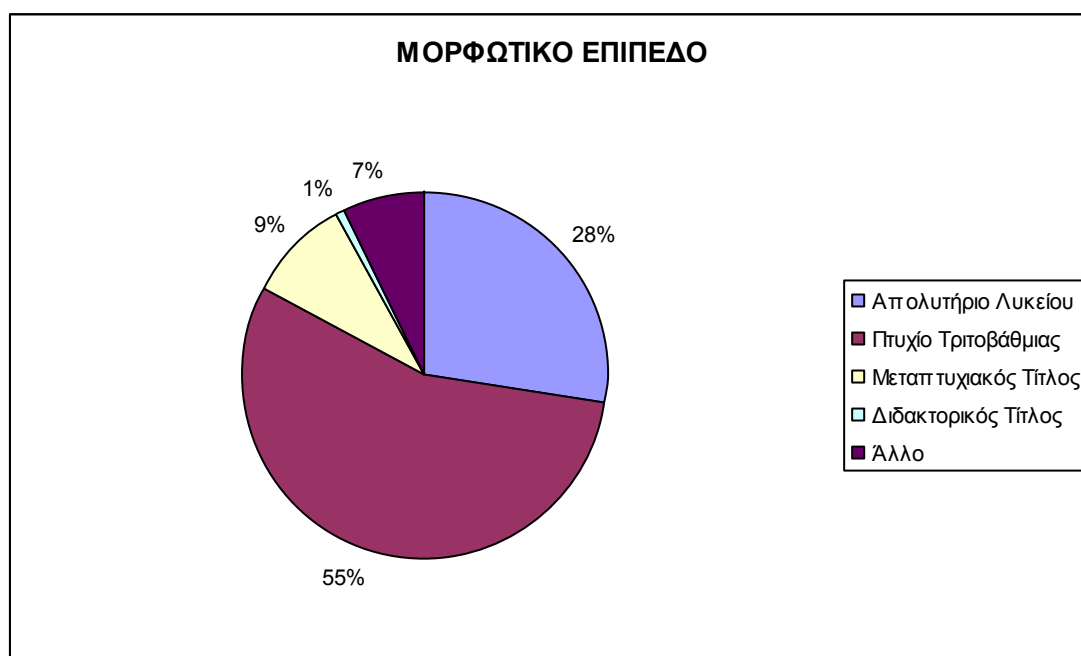
Διάγραμμα 5.2.3: Δημογραφικά στοιχεία σε επίπεδο ηλικίας

Εν συνεχεία, οι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο χωρίστηκαν ανάλογα με το φύλο σε άντρες και γυναίκες. Διαπιστώθηκε ότι το 42% των συμμετεχόντων ήταν οι άντρες και το 58% αντιπροσώπευε τις γυναίκες. Ακολουθεί το Διάγραμμα 4.



Διάγραμμα 5.2.4: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο φύλου.

Τέλος, οι συμμετέχοντες απάντησαν σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο. Βρέθηκε ότι το 27% κατέχει απολυτήριο λυκείου, το 54% έχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 9% έχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 1% έχει διδακτορικό τίτλο και τέλος ένα 7% έχει απαντήσει στην κατηγορία «Άλλο», η οποία αφορά για παράδειγμα σχολή ΣΕΛΕΤΕ, σχολή ΠΣΕΑ, Ιδιωτικές σχολές και Τεχνικές Σχολές. Για την κάθε κατηγορία των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας (τομέας εργασίας, χρόνια εργασιακής εμπειρίας, ηλικία, φύλο και μορφωτικό επίπεδο) έχει δημιουργηθεί και το αντίστοιχο διάγραμμα σε μορφή πίτας. Ακολουθεί το διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 5.2.5: Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε επίπεδο μόρφωσης.

5.2.2 Το Ερωτηματολόγιο – Η Έρευνα

Όπως επισημάνθηκε, οι ερωτήσεις είναι στο σύνολο δέκα έξι (16) και χωρίζονται σε τέσσερις (4) κατηγορίες, οι οποίες αφορούν τη Συναισθηματική Δέσμευση, την Ορθολογική Δέσμευση, την Διακριτική Προσπάθεια και την Πρόθεση Παραμονής στον οργανισμό. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαβαθμίζονται σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, και πιο συγκεκριμένα αφορούν το «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Είμαι αδιάφορος/η», «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα». Για την κάθε ερώτηση τέθηκαν κωδικοί αναγνώρισης ανάλογα με τη σειρά και την κατηγορία στην οποία βρίσκονται. Για παράδειγμα, στην κατηγορία «Συναισθηματική Δέσμευση» η πρώτη ερώτηση έχει κωδικό ΣΔ1. Στην κατηγορία «Ορθολογική Δέσμευση» η πρώτη ερώτηση έχει κωδικό ΟΔ1. Έπειτα, στην κατηγορία «Διακριτική Προσπάθεια» η πρώτη ερώτηση έχει κωδικό ΔΠ1. Τέλος, στην κατηγορία «Πρόθεση Παραμονής» η πρώτη ερώτηση έχει κωδικό ΠΠ1. Με τον ίδιο τρόπο συνεχίζεται η κωδικοποίηση και η αρίθμηση στις υπόλοιπες ερωτήσεις. Παρακάτω παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο με τους κωδικούς της κάθε ερώτησης για την καλύτερη κατανόηση.

Ερωτήσεις για τη Συναισθηματική Δέσμευση (Σ.Δ)

ΣΔ1. Πιστεύω σε αυτό που κάνω καθημερινά στην εργασία μου

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

ΣΔ2. Απολαμβάνω να εργάζομαι με την ομάδα μου

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

ΣΔ3. Όταν μιλάμε για τους άλλους, αναφέρομαι εξαιρετικά για τον επόπτη μου

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

ΣΔ4. Είμαι περήφανος/η που εργάζομαι για την επιχείρησή μου

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Ερωτήσεις για την Ορθολογική Δέσμευση (Ο.Δ)

ΟΔ1. Ο καλύτερος τρόπος για να αναπτύξω τις ικανότητές μου στον οργανισμό είναι να μείνω με την ομάδα μου

...
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

ΟΔ2. Ο καλύτερος τρόπος για να προοδεύσω στον οργανισμό είναι να μείνω με τον ισχύοντα επόπτη

...
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

ΟΔ3. Ο καλύτερος τρόπος για να αναβαθμίσω την καριέρα μου είναι να παραμείνω στον οργανισμό

....
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

ΟΔ4. Η απόδοσή μου θα μειωθεί αν δουλέψω σε άλλη ομάδα

....
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Ερωτήσεις για τη Διακριτική Προσπάθεια (Δ.Π)

ΔΠ1. Συχνά βοηθώ άλλους με μεγάλο φόρτο εργασίας

....
Διαφωνώ Συμφωνώ
απόλυτα απόλυτα

ΔΠ2. Υπάρχουν μέρες που δεν καταβάλω πολύ προσπάθεια στη δουλειά μου

... ..
Διαφωνώ Συμφωνώ
απόλυτα απόλυτα

ΔΠ3. Συνεχώς ψάχνω τρόπους να βελτιώσω την δουλειά μου

... ..
Διαφωνώ Συμφωνώ
απόλυτα απόλυτα

ΔΠ4. Όταν χρειαστεί, είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω παραπάνω προσπάθεια για να ολοκληρωθεί η δουλειά

....
Διαφωνώ Συμφωνώ
απόλυτα απόλυτα

Ερωτήσεις για την Πρόθεση Παραμονής στον οργανισμό (Π.Π)

ΠΠ1. Προτίθεμαι να ψάξω για νέα δουλειά σε άλλον οργανισμό μέσα στον επόμενο χρόνο

....
Διαφωνώ Συμφωνώ
απόλυτα απόλυτα

ΠΠ2. Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από την δουλειά μου και να φύγω από τον οργανισμό

.....
Διαφωνώ Συμφωνώ
απόλυτα απόλυτα

ΠΠ3. Ψάχνω ενεργά για νέα δουλειά σε άλλον οργανισμό

.....
Διαφωνώ Συμφωνώ
απόλυτα απόλυτα

ΠΠ4. Πρόσφατα έκανα τηλεφωνήματα και έστειλα βιογραφικά για να βρω δουλειά σε άλλο οργανισμό

.....
Διαφωνώ Συμφωνώ
απόλυτα απόλυτα

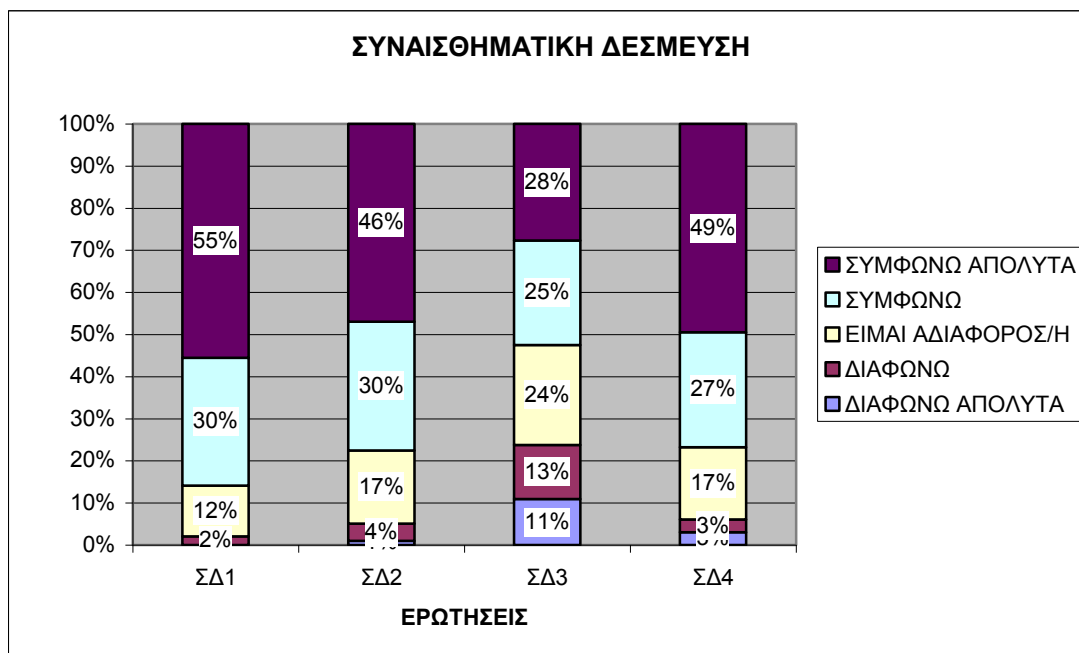
*Σημείωση: Η Ορθολογική Δέσμευση αναφορικά με την καθημερινή εργασία δεν μετρήθηκε λόγω της ομοιότητας της με την ομάδα, τον άμεσο διευθυντή και τον οργανισμό.

Διάγραμμα 5.1: Το Ερωτηματολόγιο

Πηγή: Corporate Leadership Council, 2004, σελ.4

5.2.3 Τα Αποτελέσματα της Έρευνας

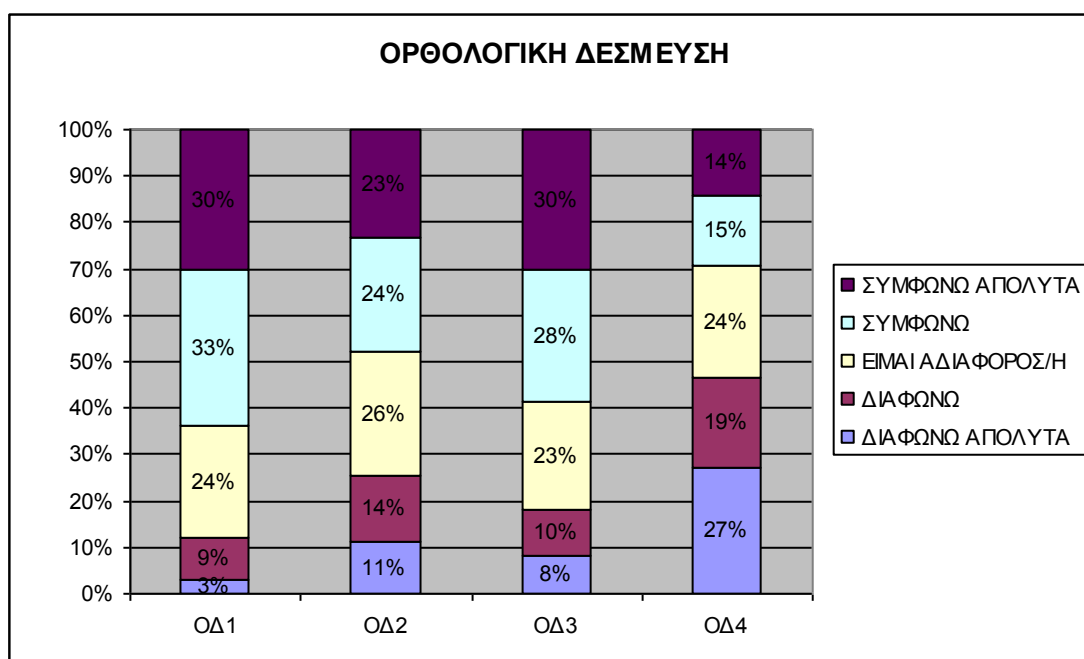
Για την κάθε κατηγορία ερωτήσεων δημιουργήθηκαν διαγράμματα, τα οποία απεικονίζουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε ποσοστά για την κάθε ερώτηση ξεχωριστά. Έτσι, όσον αφορά τη Συναισθηματική Δέσμευση, φαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό ερωτηθέντων της τάξης του 25% μέχρι και 55%, απάντησε ότι συμφωνεί έως και απόλυτα με τις ερωτήσεις που τέθηκαν. Άρα, το ποσοστό αυτό των ερωτηθέντων παρουσιάζει μεγάλη συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά και σε μεγάλο ποσοστό σε ερωτήσεις που αφορούν το αντικείμενο εργασίας τους, την ομάδα τους και το αίσθημα υπερηφάνειας για τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο αισθάνονται πραγματικά μέλη του οργανισμού όπου εργάζονται, κάτι που μεταφράζεται σε υψηλά ποσοστά Συναισθηματικής Δέσμευσης. Μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 2% με 13% απάντησε στις ερωτήσεις με «Διαφωνώ» έως και «Διαφωνώ Απόλυτα». Το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνίας σε αυτή την κατηγορία είναι το 13% και αφορά την ερώτηση «Όταν μιλάμε για τους άλλους, αναφέρομαι εξαιρετικά για τον επόπτη μου». Με άλλα λόγια, ένα 13% των συμμετεχόντων απάντησαν «Διαφωνώ», ενώ το 11% απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα» για τη συγκεκριμένη ερώτηση, κάτι που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται δέσμευση με τον διευθυντή τους, για αυτό και η ερώτηση πήρε τις περισσότερες αρνητικές ψήφους σε σχέσεις με όλες τις υπόλοιπες της κατηγορίας. Πάντως, ως γενική εικόνα φαίνεται ότι η κατηγορία «Συναισθηματική Δέσμευση» παρουσιάζει υψηλά θετικά ποσοστά, δηλαδή οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων απάντησαν στις ερωτήσεις με «Συμφωνώ απόλυτα» έως και «Συμφωνώ» κάτι που δηλώνει αυξημένη Δέσμευση. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τις ερωτήσεις που αφορούν τη Συναισθηματική Δέσμευση και τα ποσοστά που κατέχει η κάθε μια ξεχωριστά σε μια κλίμακα από το «Διαφωνώ απόλυτα» μέχρι το «Συμφωνώ απόλυτα».



Διάγραμμα 5.2.6: Η Συναισθηματική Δέσμευση

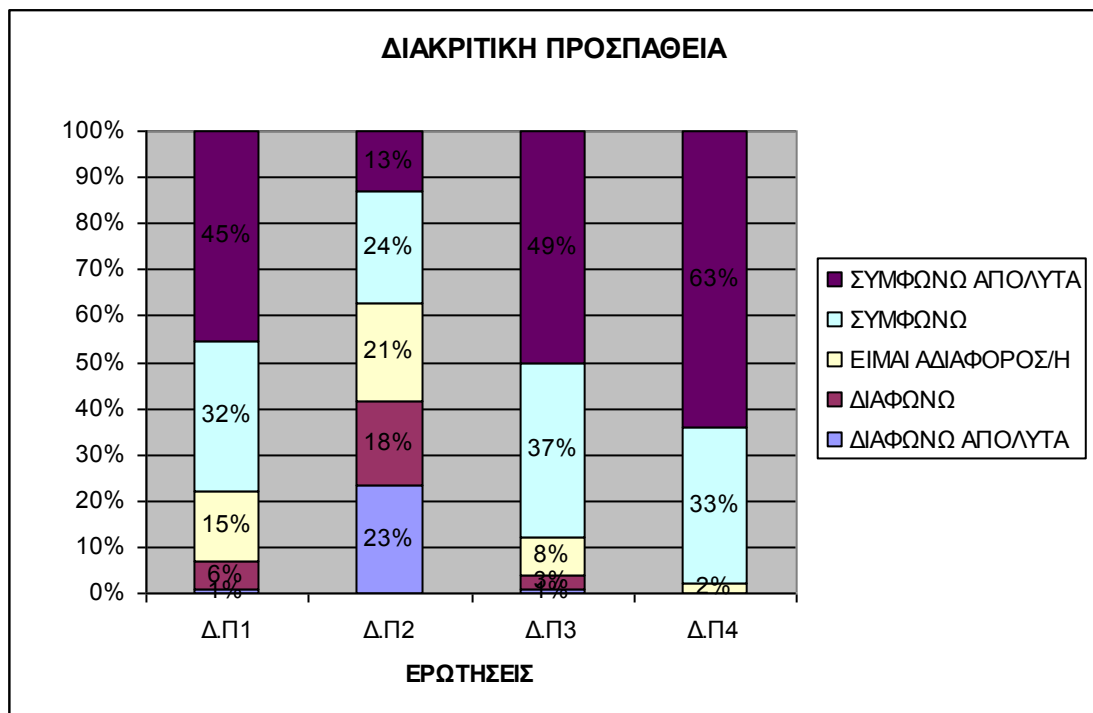
Εξετάζοντας τα ποσοστά για την Ορθολογική Δέσμευση παρατηρείται και πάλι ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά, δηλαδή από το «Συμφωνώ απόλυτα» έως και το «Συμφωνώ». Πιο συγκεκριμένα, τα ποσοστά θετικών απαντήσεων κυμαίνονται από 23% μέχρι 33%, κάτι που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει την Ορθολογική Δέσμευση. Με άλλα λόγια πιστεύουν ότι προκειμένου να προοδεύσουν, να αναπτύξουν τις ικανότητες τους, να αναβαθμίσουν την καριέρα τους και να αυξήσουν την απόδοσή τους χρειάζεται να παραμείνουν στον οργανισμό με τον ισχύοντα διευθυντή και την ίδια ομάδα. Βέβαια, χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το 27% απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα» ενώ μόλις το 14% «Συμφωνώ απόλυτα» στην ερώτηση «Η απόδοσή μου θα μειωθεί αν δουλέψω σε άλλη ομάδα», κάτι που φανερώνει μια τάση ανεξαρτητοποίησης των εργαζομένων από την ομάδα τους. Παρόλα αυτά, σε παρόμοια ερώτηση που αφορά και πάλι στην ομάδα («Ο καλύτερος τρόπος για να αναπτύξω τις ικανότητες μου στον οργανισμό είναι να μείνω με την ομάδα μου»), οι εργαζόμενοι απάντησαν με τα μεγαλύτερα ποσοστά «Συμφωνώ» έως και «Συμφωνώ απόλυτα», δηλαδή με 33% και 30% αντίστοιχα. Όσον αφορά την Ορθολογική Δέσμευση με τον ισχύοντα Διευθυντή, οι συμμετέχοντες εμφανίστηκαν «Αδιάφοροι» με ποσοστό 26%, γεγονός

που δείχνει ότι ούτε συμφωνούν ούτε όμως και διαφωνούν με την ερώτηση που τους τέθηκε («Ο καλύτερος τρόπος για να προοδεύσω στον οργανισμό είναι να μείνω με τον ισχύοντα επόπτη»). Συμπερασματικά, σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο έχουν αναπτυγμένη την Ορθολογική Δέσμευση, δηλαδή πράγματι πιστεύουν ότι με το να παραμένουν στον οργανισμό και να συνεργάζονται με την ομάδα τους και τον Διευθυντή τους είναι προς το δικό τους όφελος, κάτι που, όμως, ταυτόχρονα ωφελεί και τον οργανισμό, όπως θα παρατηρηθεί παρακάτω. Το διάγραμμα 2 απεικονίζει τα ποσοστά Ορθολογικής Δέσμευσης για την κάθε ερώτηση.



Διάγραμμα 5.2.7: Η Ορθολογική Δέσμευση.

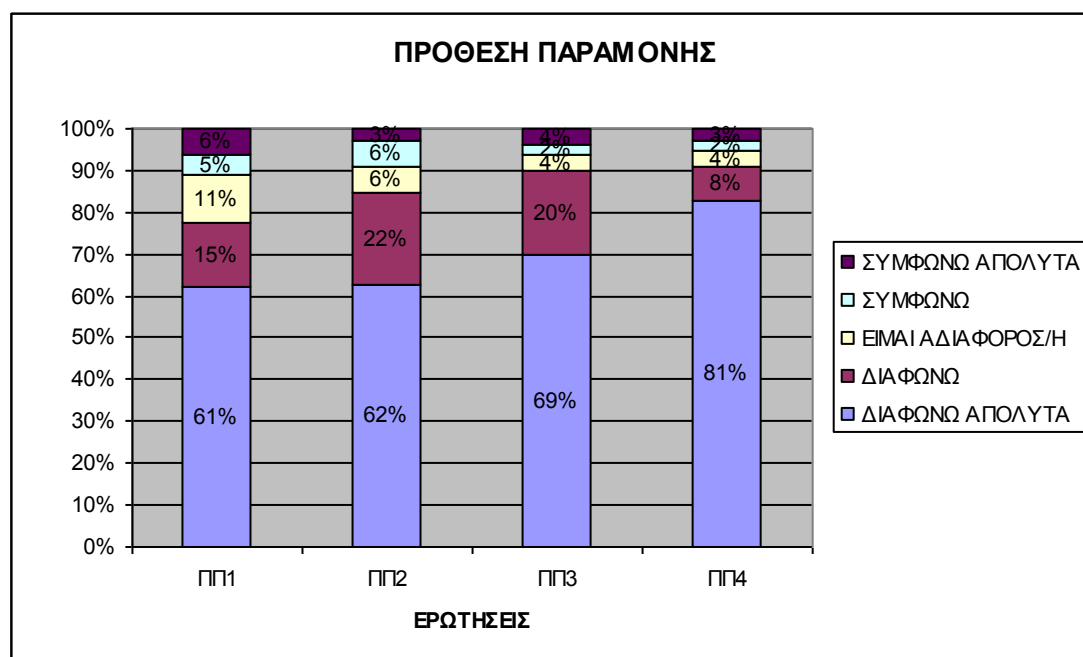
Όσον αφορά την Διακριτική Προσπάθεια, τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων είναι και πάλι υψηλά, αφού οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων απάντησαν «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα» στις ερωτήσεις της κατηγορίας αυτής. Αυτή η τάση των συμμετεχόντων στην έρευνα να βοηθούν οικειοθελώς τους συναδέλφους τους, να καταβάλλουν παραπάνω προσπάθεια για να ολοκληρωθεί η δουλειά και να ψάχνουν νέους τρόπους βελτίωσης της εργασίας τους δείχνει ότι έχουν αναπτύξει αρκετά τη Δέσμευση και πραγματικά έχουν δημιουργήσει δεσμούς με τον οργανισμό που εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα, το 49% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα» όταν ερωτήθηκε για την προθυμία του να βοηθά τους συναδέλφους με αυξημένο φόρτο εργασίας, ενώ μόλις το 1% απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα» σε αυτή την ερώτηση. Μάλιστα, στην ερώτηση «Συνεχώς ψάχνω τρόπους να βελτιώσω την δουλειά μου» το 49% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 37% απάντησε «Συμφωνώ» ενώ μόλις το 6% απάντησε «Διαφωνώ» και το 1% απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα». Επίσης, εντυπωσιακά είναι τα ποσοστά απαντήσεων και στην ερώτηση «Όταν χρειαστεί, είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω παραπάνω προσπάθεια για να ολοκληρωθεί η δουλειά» καθώς το 63% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα» ενώ κανένας από τους συμμετέχοντες δεν απάντησε «Διαφωνώ» ή «Διαφωνώ απόλυτα». Βέβαια, στην ερώτηση «Υπάρχουν μέρες που δεν καταβάλω πολύ προσπάθεια στη δουλειά μου» τα ποσοστά έχουν μικρή διαφορά μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, το 23% δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα με αυτήν την ερώτηση ενώ το 24% απαντά ότι συμφωνεί. Επιπλέον, το 18% δηλώνει ότι διαφωνεί με την ερώτηση, το 21% βρίσκεται κάπου ανάμεσα στο «Διαφωνώ» και «Συμφωνώ», δηλαδή απάντησε «Είμαι αδιάφορος/η», ενώ μόλις το 13% δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα. Το διάγραμμα (3) που ακολουθεί βοηθά στην κατανόηση της ανάλυσης.



Διάγραμμα 5.2.8: Διακριτική Προσπάθεια

Η τέταρτη και τελευταία κατηγορία Δέσμευσης που μελετήθηκε στην έρευνα ονομάζεται «Πρόθεσης Παραμονής στον οργανισμό» και αφορά το κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι διατεθειμένος να παραμείνει στον οργανισμό και να συνεχίζει να εργάζεται εκεί. Κατ' επέκταση η Πρόθεση Παραμονής αντικατοπτρίζει τους ισχυρούς δεσμούς που έχει αναπτύξει ο εργαζόμενος μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον, καθώς και την ικανοποίηση και ευχαρίστησή του να εργάζεται εκεί. Οι ερωτήσεις στην κατηγορία αυτή αφορούσαν την αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και τυχόν ενέργειες στις οποίες προέβησαν οι συμμετέχοντες προκειμένου να εργαστούν σε άλλον οργανισμό. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων απάντησε «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα» με τις ερωτήσεις, κάτι που σημαίνει ότι θέλουν να παραμείνουν στον οργανισμό και να συνεχίσουν να εργάζονται εκεί. Ειδικότερα, η ερώτηση «Πρόσφατα έκανα τηλεφωνήματα και έστειλα βιογραφικά για να βρω δουλειά σε άλλο οργανισμό» πήρε το μεγαλύτερο ποσοστό «Διαφωνώ απόλυτα» που αγγίζει το 81% ενώ μόλις το 3% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα». Το ίδιο παρατηρήθηκε και στις υπόλοιπες ερωτήσεις καθώς τα ποσοστά που φανερώνουν διαφωνία με την αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος

είναι της τάξης του 61% με 69%, ενώ μόλις το 4% με 6% επιθυμεί να παραιτηθεί και να αναζητήσει εργασία σε άλλον οργανισμό. Το παρακάτω διάγραμμα (4) παρουσιάζει τα ποσοστά των απαντήσεων για κάθε μια από τις ερωτήσεις που τέθηκαν στους συμμετέχοντες σχετικά με την πρόθεση παραμονής τους στον οργανισμό ή την αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 5.2.9: Η Πρόθεση Παραμονής στον οργανισμό

5.3 Επίλογος – Συμπεράσματα

Η μελέτη περίπτωσης που παρουσιάστηκε είχε ως στόχο να εξετάσει κατά πόσο ο εργαζόμενος στην Ελλάδα έχει αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Με άλλα λόγια, μέσα από την έρευνα εξετάστηκε το επίπεδο Δέσμευσης (Engagement) του εργαζομένου με τον οργανισμό, τον Διευθυντή, την ομάδα και το εργασιακό καθήκον. Αισθάνεται ο εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό όπου εργάζεται σαν στο σπίτι του ή νιώθει αποκομμένος, αδιάφορος και ξένος με την κουλτούρα του οργανισμού; Έχει αναπτύξει αυτούς τους ισχυρούς δεσμούς που θα του επιτρέψουν να δημιουργήσει σχέσεις αगाστής συνεργασίας ή ακόμα και φιλίας με τους ανωτέρους και συναδέλφους του ή

αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως απλό εντολοδόχο των διαταγών και αποφάσεων των άλλων καθώς και έρμαιο της ομάδας; Είναι κάποια από τα ερωτήματα που απαντήθηκαν μέσα από την εξέταση της μελέτης. Έτσι, αφού πρώτα παρουσιάσθηκε η πρότυπη έρευνα σχετικά με την Δέσμευση του εργαζομένου σε παγκόσμιο επίπεδο, στη συνέχεια αναλύθηκε το ζήτημα αυτό για την Ελληνική πραγματικότητα. Η έρευνα διεξήχθη με το ίδιο ερωτηματολόγιο με την πρότυπη έρευνα αλλά με αρκετά διαφορετικά δημογραφικά στοιχεία. Συγκεκριμένα, η μελέτη περίπτωσης που αφορά τους εργαζομένους στην Ελλάδα αφορά αυτομάτως διαφορετική εθνικότητα του δείγματος από την πρότυπη έρευνα καθώς και διαφορετική γεωγραφική τοποθέτηση. Επίσης, στα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας που επικεντρώνεται στην Ελλάδα συμπεριλήφθηκε ο εργασιακός τομέας (Δημόσιος – Ιδιωτικός) κάτι που δεν παρατηρείται στην πρότυπη έρευνα. Επιπλέον, στη μελέτη περίπτωσης που βασίζεται στην Ελληνική κουλτούρα του εργαζομένου σχετικά με τη Δέσμευση ελήφθη υπόψη και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, το οποίο δεν απαντάται στην πρότυπη έρευνα. Βέβαια, δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας, η ηλικία και το φύλο απαντώνται και στις δύο έρευνες. Αυτό που παρατηρείται έντονα είναι το γεγονός ότι ακόμη και διαφορετικά δεδομένα, οι δύο έρευνες καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα. Δηλαδή, και στις δύο έρευνες εντοπίζονται υψηλά ποσοστά Δέσμευσης των εργαζομένων. Ειδικότερα στην έρευνα για την Ελληνική πραγματικότητα, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο φαίνεται ότι εμφανίζουν υψηλά ποσοστά Δέσμευσης, κάτι που αποτυπώνεται έντονα στις απαντήσεις τους. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, δηλαδή το 55%, δήλωσε ότι πιστεύει πραγματικά στην καθημερινή του εργασία, ενώ το 49% αισθάνεται υπερηφάνεια στον οργανισμό όπου εργάζεται. Μάλιστα, το 30% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο καλύτερος τρόπος για να αναβαθμιστεί η καριέρα τους είναι να παραμείνουν στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, το 63% δηλώνει πρόθυμο να εργασθεί περισσότερο όταν χρειαστεί ώστε να ολοκληρωθεί η δουλειά, ενώ παράλληλα το 49% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα» όταν ερωτήθηκε αν αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης της εργασίας του. Συμπερασματικά, λοιπόν, όλα αυτά συμβάλλουν, εκτός όλων των άλλων, και στην αύξηση της Απόδοσης του οργανισμού. Το γεγονός αυτό ενισχύεται και από τα

υψηλά ποσοστά που παρατηρούνται στην Πρόθεση παραμονής στον οργανισμό, αφού το 81% απάντησε ότι δεν προέβη σε αποστολή βιογραφικού σε άλλους οργανισμούς, το 69% δήλωσε ότι δεν ψάχνει ενεργά σε άλλον οργανισμό εργασία και το 62% ότι δεν σκέφτεται να παραιτηθεί από τον οργανισμό. Άρα, τα υψηλά ποσοστά της πρόθεσης παραμονής, της συναισθηματικής και ορθολογικής δέσμευσης καθώς και αυξημένη θέληση και προθυμοποίηση των εργαζομένων να βοηθούν τους συναδέλφους τους και διαρκώς να προβαίνουν σε βελτιώσεις του αντικειμένου εργασίας τους, δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για αύξηση της Απόδοσης. Συνεπώς, όπως και στην πρότυπη έρευνα, έτσι και σε αυτή που αναλύεται, διαπιστώνεται το ίδιο συμπέρασμα, ότι δηλαδή παρατηρείται έντονη Δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό, κάτι που οδηγεί παράλληλα και σε αύξηση της Απόδοσης του οργανισμού δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό τις κατάλληλες προϋποθέσεις για διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στις επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια, η έρευνα απέδειξε ότι η παρουσία Δέσμευσης αυξάνει την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού και έτσι οι επιχειρήσεις θεμελιώνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συμπερασματικά, λοιπόν, η Δέσμευση οδηγεί τις επιχειρήσεις στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΗ

Corporate Leadership Council, 2004, "Driving Performance and Retention Through Employee Engagement: *A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies*, Corporate Executive Board, pp. 1-45.

ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

www.corporateleadershipcouncil.com

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύθηκαν οι παράγοντες που δημιουργούν ή ακόμα και ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Πώς μπορεί η σύγχρονη επιχείρηση μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα; Πώς μπορούν οι σύγχρονοι οργανισμοί να ενδυναμώσουν την Ανταγωνιστικότητα τους και να βελτιώσουν την θέση τους απέναντι στον διεθνή ανταγωνισμό; Ποιος ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; και πώς μέσα από τον ανθρώπινο παράγοντα δημιουργούνται σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις; Είναι ερωτήματα που απαντήθηκαν τόσο μέσα από την θεωρία όσο και μέσα από την πράξη.

Πριν εξετασθεί το κύριο θέμα αναφοράς της διπλωματικής αυτής εργασίας, τέθηκε το πλαίσιο γύρω από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο αφορά την Ανταγωνιστικότητα. Έτσι, αναλύθηκαν οι έννοιες και οι ορισμοί που αφορούν το πρώτο κεφάλαιο και εκφράστηκαν απόψεις σχετικά με την Ανταγωνιστικότητα. Η έννοια διακρίθηκε σε τρία επίπεδα και συγκεκριμένα σε επίπεδο χώρας, βιομηχανίας/κλάδου και επιχείρησης. Για την ανάλυση της Ανταγωνιστικότητας βιομηχανίας/κλάδου χρησιμοποιήθηκε, εκτός των άλλων, και η ανάλυση των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter. Παράλληλα, παρουσιάσθηκαν οι τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές που δύναται μια επιχείρηση να προβεί ώστε να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπρόσθετα, τονίσθηκε ότι μέσα από την καινοτομία, την ευελιξία στις αλλαγές, την ορθολογική πληροφόρηση και την δημιουργία αξίας για τον πελάτη η επιχείρηση αυξάνει την Ανταγωνιστικότητά της. Με άλλα λόγια, αυτές οι πηγές ανταγωνιστικότητας, όπως χαρακτηρίζονται, οδηγούν τις επιχειρήσεις σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τελικά, μέσα από την ανάλυση του πρώτου κεφαλαίου προέκυψε το συμπέρασμα ότι η Παραγωγικότητα ενισχύει την Ανταγωνιστικότητα, και μάλιστα μια αύξηση στην Παραγωγικότητα είτε της χώρας είτε του βιομηχανικού κλάδου είτε της μεμονωμένης επιχείρησης, συμβάλλει στην αντίστοιχη αύξηση της Ανταγωνιστικότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάσθηκε η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, υπογραμμίστηκε ότι μέσα από τα διαφορετικά γνωρίσματα της κάθε επιχείρησης δημιουργείται αξία για τους πελάτες. Έτσι, οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, είναι και αυτές που οδηγούνται σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μάλιστα, έγινε σαφές ότι το απλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να καταστεί διατηρήσιμο. Αυτό συμβαίνει όταν μια επιχείρηση είναι πάντα ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές της και κατέχει αυτού του είδους τη γνώση, την οποία οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν. Με άλλα λόγια, το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την άσκηση μιας στρατηγικής δημιουργίας αξίας, την οποία οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό έγινε διάκριση στα δύο βασικά είδη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι το πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Επιπλέον, παρουσιάσθηκαν οι τρεις σχολές σκέψης που αναφέρονται στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως η νεοκλασική, η δομική και η δυναμική σχολή σκέψης. Μέσα από την ανάλυση και σύγκριση των τριών αυτών σχολών σκέψης παρατηρήθηκε ότι άλλοτε συγκλίνουν και άλλοτε διαφοροποιούνται στις απόψεις τους σχετικά με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπρόσθετα, αναλύθηκε η σημασία του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων για την δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα, τονίσθηκε ότι το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις δυνάμεις και αδυναμίες, τους πόρους και ικανότητες και την αλυσίδα αξίας, μέσα από τα οποία μια επιχείρηση αντλεί διατηρήσιμα πλεονεκτήματα. Απ' την άλλη, το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις ευκαιρίες και απειλές και διακρίνεται στο εξωτερικό γενικευμένο περιβάλλον και στον κλάδο. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει στα δύο αυτά επίπεδα εξωτερικού περιβάλλοντος και να δημιουργήσει τις συνθήκες αυτές που θα τις επιτρέψουν να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε συνδυασμό με το εσωτερικό περιβάλλον. Σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγει και το κεφάλαιο, δηλαδή, μέσα από το στρατηγικό ταίριασμα εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θεμελιώνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Στο τρίτο κεφάλαιο συνδέεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, τονίζεται ότι μέσα από τις μεθόδους και τεχνικές της Ολικής Ποιότητας μπορεί να επέλθει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αρχές της Ολικής Ποιότητας όπως ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη, η δέσμευση, η συμμετοχή και η ομαδικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η διοίκηση βάσει διαδικασιών, δημιουργούν το υπόβαθρο για ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Έπειτα, παρατηρήθηκε ότι η ηγεσία και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος και η οργανωσιακή κουλτούρα καθιστούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρήσιμο. Αυτό προκύπτει διότι οι παραπάνω αρχές είναι μοναδικές για κάθε επιχείρηση, δημιουργούν αξία στον οργανισμό και δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, οι παρεμβάσεις ποιότητας αποτελούν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κάτι που επιβεβαιώνεται και από τους σπουδαιότερους μελετητές του ζητήματος αυτού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατηρήθηκε ότι αρχές της Ολικής Ποιότητας που αφορούν άμεσα τον ανθρώπινο παράγοντα συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα, η Δέσμευση, η Συμμετοχή και η Ομαδικότητα που απαντώνται στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ταυτόχρονα στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, δημιουργούν μια σειρά από οφέλη, τα οποία ενδυναμώνουν την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα η Δέσμευση ενισχύει τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη μέσα στους οργανισμούς, ως συνέπεια τη μείωση των αντιπαραθέσεων. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δεξιότητες και ηγετικές ικανότητες έτσι ώστε να αναλαμβάνουν περισσότερα και πιο σημαντικά καθήκοντα. Επίσης, μέσα από την δημιουργία ισχυρών δεσμών, ο εργαζόμενος αισθάνεται οικεία και ευχάριστα στο περιβάλλον εργασίας του. Έτσι, μειώνονται οι αποχωρήσεις και οι απουσίες που ζημιώνουν τον οργανισμό και διακόπτουν την απρόσκοπτη λειτουργία του. Απ' την άλλη, η Συμμετοχή του εργαζομένου στις διαδικασίες του οργανισμού συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση του πελάτη. Μέσα από τη συμμετοχή σε σημαντικές δραστηριότητες ο εργαζόμενος αισθάνεται ισότιμο μέλος και προσπαθεί έντονα για την εκπλήρωση των οργανωσιακών σκοπών και στόχων. Παράλληλα,

Συμμετοχή σημαίνει όχι μόνο ανάληψη σημαντικών καθηκόντων αλλά και δυνατότητα έκφρασης γνώμης πάνω σε σημαντικά ζητήματα. Μάλιστα, τονίσθηκε η σημασία των κινήτρων για την προώθηση της συμμετοχής του εργαζομένου, ενώ παράλληλα αναφέρθηκαν η κινητοποίηση και ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων ως παράγοντες ενίσχυσης της συμμετοχής. Τέλος, η Συμμετοχή διακρίθηκε στην άμεση συμμετοχή και στην συμμετοχή εξ αποστάσεως, και αναλύθηκε η Συνδιαχείριση ως περίπτωση της εξ αποστάσεως συμμετοχής. Εν συνεχεία αναλύθηκε πώς η ομάδα και η ομαδική εργασία συμβάλλουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι οι ομάδες επιτυγχάνουν άριστες επιδόσεις, ειδικότερα όταν παρουσιάζονται κάποιοι παράγοντες επιτυχίας μέσα σε αυτές όπως το ταλέντο, η γνώση, η εμπειρία στην ομαδική εργασία, η θέσπιση ξεκάθαρων και αμοιβαία αποδεκτών στόχων, καθώς και κάποιοι άλλοι που αναφέρονται στο κεφάλαιο. Ιδιαίτερα τονίσθηκε η Ετερογένεια καθώς μέσα από αυτήν επιτυγχάνεται η ανώτερη επίδοση, η ανώτερη ποιότητα, η μείωση των πλεονασμάτων και η ενίσχυση των καινοτομιών. Τέλος, αφού παρουσιάσθηκαν τα τέσσερα συλλήψεις των ομάδων, εξετάσθηκαν οι επιρροές που δύναται να έχει το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM στην επιτυχή πορεία των ομάδων και στην ανάδειξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, δημιουργήθηκε ένα τροποποιημένο μοντέλο EFQM, το λεγόμενο μοντέλο TEaM που αφορά στις άριστες επιδόσεις των ομάδων. Μέσα από το μοντέλο TEaM καθίσταται δυνατή η μέτρηση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος των ομάδων και της ομαδικής εργασίας. Παράλληλα, το μοντέλο καθιερώνει την αυτοαξιολόγηση, τη μάθηση, την καινοτομία και την γνώση για αυτό και συμβάλλει στην ανάδειξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάσθηκε μια μελέτη περίπτωσης σχετικά με την μέτρηση και αξιολόγηση της Δέσμευσης του εργαζομένου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Μέσα από την μελέτη περίπτωσης εξετάσθηκε κατά πόσο η Δέσμευση οδηγεί στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Έτσι, αποδείχθηκε ότι όταν ο εργαζόμενος παρουσιάζει υψηλά επίπεδα Δέσμευσης με τον οργανισμό, τότε αυξάνεται η παραγωγικότητα, γεγονός που συμβάλλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μελέτη περίπτωσης χωρίσθηκε σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από την πρότυπη

έρευνα, η οποία αφορά την αξιολόγηση της Δέσμευσης του εργαζομένου σε παγκόσμιο επίπεδο. Στο δεύτερο μέρος αποτυπώνεται η ελληνική πραγματικότητα σχετικά με την Δέσμευση των εργαζομένων. Και στις δύο έρευνες χρησιμοποιήθηκε το ίδιο ερωτηματολόγιο, όμως, το δείγμα και τα δημογραφικά στοιχεία διαφοροποιούνται σημαντικά. Παρόλα αυτά, ακόμα και με διαφορετικά δεδομένα, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι η έντονη παρουσία Δέσμευσης στους εργαζομένους, η οποία αυξάνει την Παραγωγικότητα και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στους οργανισμούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

Alderson W., 1937, "A Marketing View of Competition." *Journal of Marketing* 1 (January): 189-190.

Alderson W., 1965. "Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing", Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Al-Rawi K., 2008, "Cohensiveness within teamwork: the relationship to performance effectiveness – case study", *Education, Bussiness and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 1 Iss:2 pp. 92-106.

Ambastha A. and Momaya K., 2002 "Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models", *Indian Institute of Technology, Signapore Management Review*, Vol. 26, No 1, pp. 45- 61.

Anukoonwattaka W., 2009 : *Capacity Building Workshop on Primary Data Collection and Competitiveness Analysis*, Faculty of Economics and Business Management, National University of Laos, pp. 1-13

Baaij, M., Reinmoeller, P., Niepce, N. 2007, "Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda", *Strategic Change*, 16: 87–95.

Barney J. B. 1986, "Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage"? *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665.

Barney J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1): 99-120.

Barney J. B., Whright P. M., 1997, "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", CAHRS working paper. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resources Studies.

Barney B.J., 2000 "Firms resources and sustained competitive advantage", Joel A.C Baum, Frank Dobbin, in (ed.) Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17), Emerald Group Publishing Limited, pp. 203-227

Blackburn R., Rosen B., 1993, "Total Quality and Human Resource Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies", Academy of Management Executive 7, no. 3, pp. 49-66.

Boon O. K., Arumugam V., Safa M. S., Bakar N. A., 2007, "HRM and TQM: association with job involvement", Personnel Review, Vol. 36 Iss: 6 pp. 939-962.

Brown W. B., & Karagozoglu, N. 1993, "Leading the way to faster new product development", The Academy of Management Executive, 7 (1), pp. 36-47.

Castka P., Bamber C. J., Sharp J. M., 2003, "Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model", Journal of Management Development, Vol. 22 Iss: 2 pp.149-170.

Castka P., Sharp J. M., Bamber C. J., 2003, "Assessing teamwork development to improve organizational performance", Measuring Business Excellence, Vol. 7 Iss: 4 pp. 29-36.

Chang R., Bader G., Bloom A., 1995, "Measuring team performance", Kogan Page, London.

Cherrington D. J., 1995, "The Management of Human Resources, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Competitiveness Advisory Group, *Enhancing European Competitiveness*, First Report to the President of the Commission, the Prime Ministers and Heads of State, June 1995.

Conti B., Kleiner B., H., 1997, "How to increase teamwork in organizations", *Training for Quality*, Vol. 5 Iss: 1 pp. 26-29.

Corporate Leadership Council, 2004, "Driving Performance and Retention Through Employee Engagement: *A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies*, Corporate Executive Board, pp. 1-45.

Day G.S., 1984, "Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage", St. Paul, MN: West Publishing Company.

Dickson P.R., 1992, "Toward a General Theory of Competitive Rationality." *Journal of Marketing* 56 (January): 69-83.

Evans J.R., Lindsay W.M., "The Management and Control of Quality", 8th ed. Thomson South-Western, 2011.

Fleming L., 2004, "Perfecting cross-pollination", *Harvard Business Review*, September, pp. 22-40.

Fuentes F., Montes J., Fernandez M., "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the case of Spanish Companies", *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 303-323, April 2006.

Hamel G., Prahalad C.K., 1989, "Strategic Intent." Harvard Business Review 67 (May-June): 63-76.

Hansson J., Eriksson H., 2002, "The impact of TQM on Financial Performance", Measuring Business Excellence 6, 4, pp. 44-54.

Hoffman N.P., 2000 "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, Future", Academy of Marketing Science Review, Vol.2000 no. 4

Holtzman Y., Anderberg J., 2011, "Diversify your teams and collaborate: because great minds don't think alike", Journal of Management Development, Vol. 30 Iss:1 pp. 75-92.

Ingram H., Desombre T., 1999, "Teamwork: comparing academic and practitioner's perceptions", Team Performance Management, Vol. 5 Iss: 1 pp. 16-22.

Jackson S. E., Chuang C. H., Harden E. E., Jiang Y., 2006, "Toward developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork", Joseph J. Martocchio, in (ed.) 25 (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 25), Emerald Group Publishing Limited, pp. 27-70.

Kimmerling G. 1993, "Gathering best practices", Training and Development, 47 (9), pp. 38-47.

Ma H., 1999 "Creation and preemption for competitive advantage", Management Decision, Vol. 37 Iss: 3 pp. 259-267

Ma H., 2000 "Competitive Advantage and Firm Performance", Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, Vol. 10 Iss: 2 pp. 15-32

Marks A., Richards J., 2012, "Developing ideas and concepts in teamwork research: where do we go from here?", *Employee Relations*, Vol. 34 Iss: 3 pp. 228-234.

Momaya K., 1998 "Evaluating International Competitiveness at the Industry Level", *Indian Institute of Technology*, Vol.23, No. 2, pp. 39-46.

Nurmi R., 1996, "Teamwork and team leadership", *Team Performance Management*, Vol. 2 Iss: 1 pp. 9-13.

O'Driscoll M.P., Randall D.M., 1999, "Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employees job involvement and organizational commitment", *Applied Psychology*, Vol. 48 No. 2.

Passemard D., Kleiner B.H., 2000 "Competitive advantage in global industries", *Management Research News*, Vol. 23 Iss: 7 pp. 111-117.

Pekka-Economou V., Lykogianni V., 2005, "The Human Factors as a Source of Competitive Advantage in the new Globalized Markets", 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10: "Globalization, Union Involvement and Participation", Stockholm, Sweden, 2005.

Pekka-Economou V., Chatzikonstantinou V., 2009 "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM", *European Research Studies*, Vol. XII, Iss: 3, pp. 83-100.

Pelit E., Ozturk Y., Arslanturk Y., 2011, "The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A case study on hotels in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Iss: 6 pp. 784-802.

Pekka Economou V., Sigalas C., 2008 "Searching for a new paradigm in Competitive Strategy: The use of financial statements in mapping strategy", Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting and Finance, August 28-29, Thessaloniki, Greece

Pfeffer J. 1995, "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, 9 (1), pp. 55-69.

Porter M., 1985 "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.

Porter M., 1996 "What is Strategy? ", *Harvard Business Review*, pp. 61-78.

Porter M., 1997 "Competitive Strategy", *Measuring Business Excellence*, Vol. 1, Iss: 2 pp. 12-17.

Porter M., 1990 "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, pp.73-91.

Porter M., Delgado M., Ketels C., Stern S., 2008 "Moving to a New Global Competitiveness Index", *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, World Economic Forum 2008.

Powell T.C., (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 1 pp.15-37

Richard R., Lemak D.J., Mero N.P., 2000, "Total quality management and sustainable competitive advantage", *Journal of Quality Management*, Vol. 5 pp.5-26

Rothaermel F.T., 2008 "Chapter 7 Competitive advantage in technology intensive industries", Gary D. Libecap, Marie C. Thursby, in (ed.) Technological Innovation: Generating Economics Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, Volume 18), Emerald Group Publishing Limited, pp. 201-225

Rummler G., Brache A., 1995, "Improving performance. How to Manage the White Space on the Organizational Chart", Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, CA.

Sharkie R., 2003, "Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage", Journal of knowledge Management, Vol. 7 Iss:1 pp. 20-31.

WCY 2002, World Competitiveness Yearbook, IMD Lausanne, Switzerland.

Wheelen T., Hunger D., 2006 "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall.

Wheelen T., Hunger D., 2008 "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall 2008

World Economic Forum 2007, "The Future of the Global Financial System: A Near – Term Outlook and Long – Term Scenarios.

Zigon J., 1997, "Team performance measurement: a process for creating team performance standards", Compensation and Benefits Review, Vol. 29 No. 1 pp. 38-47.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αγαπητός Ι. Γ., 2002, «Οικονομικό Λεξικό, Σύγχρονο & Αναλυτικό», Ιδία Έκδοση, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Ν., 2006 «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδ. Μπένου, Αθήνα.

Ζουγανέλη Σ., 2009, «Ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών», διπλωματική εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Νέες Αρχές στην Διοίκηση Επιχειρήσεων /MBA»

Μπουραντάς, Δ., 2001, *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Γ. Μπένου

Νίνα-Παζαρζή Ε., 2005, “Κοινωνική Ψυχολογία”, ISBN, Β΄ Έκδοση.

Νίνα-Παζαρζή Ε., 2006, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

Παπαδάκης Β., 2007, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α΄: θεωρία, εκδ. Ε. Μπένου.

Σούλος Λ., 2011: «Ανάλυση του Ανταγωνισμού στον κλάδο της Οινοποιίας και Χρηματοοικονομική Ανάλυσή της Κτήμα Χατζημιχάλη Α.Ε.», Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας Συνεργαζόμενο τμήμα: Επιστήμης και Τεχνολογίας Τροφίμων.

Χυτήρης Λ., 2001, “Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις”. Εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα.

Χυτήρης Λ., 2001, “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

www.weforum.org

www.corporateleadershipcouncil.com