

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 2

“Η εταιρεία 3Δ”²

Η εταιρεία 3Δ παράγει κάποιο καταναλωτικό προϊόν ευρείας κατανάλωσης. Γενικός διευθυντής της είναι ο κ. Χατζηδιάκος και περιλαμβάνει τις διευθύνσεις μάρκετινγκ, οικονομικού, παραγωγής και διοικητικού.

Επικεφαλής της διεύθυνσης μάρκετινγκ είναι ο κ. Κωνσταντίνου, που βρίσκεται 1,5 χρόνο στην εταιρεία έχοντας έρθει από μια άλλη. Η διεύθυνση αυτή αποτελείται από τα τμήματα πωλήσεων και διαφήμισης, προϊστάμενοι των οποίων είναι αντίστοιχα οι κ.κ. Σαρίδης και Μικρούλης. Ο κ. Κωνσταντίνου είναι πολύ τυπικός στην εκτέλεση της εργασίας του, έχει δε τη φήμη “σκληρού” αλλά δίκαιου μάνατζερ. Ζητά από τους υφισταμένους του να είναι ακριβείς στην υποβολή των γραπτών αναφορών που απαιτεί από αυτούς. Υπάρχουν εξάλλου, σε αντίθεση με τις άλλες διευθύνσεις, “περιγραφές θέσεων εργασίας” (job descriptions), τις οποίες ο κ. Κωνσταντίνου ζητά από τους υφιστάμενους του να ακολουθούν κατά γράμμα. Την ίδια απαίτηση έχει και για τους κανονισμούς που υπάρχουν στην εταιρεία στους οποίους δίνει μεγάλη έμφαση. Ο κ. Κωνσταντίνου είναι επίσης εναντίον των πολλών συζητήσεων, απαιτεί δε την υποβολή γραπτού υπομνήματος στις περισσότερες περιπτώσεις που χρειάζεται να του μεταβιβάσουν κάποια πληροφορία ή όταν χρειάζεται να διακινηθεί κάποια πληροφορία μεταξύ των τμημάτων, για να υπάρχει, όπως λέει, βεβαιότητα και σιγουριά στη μεταβίβαση του μηνύματος. Επιπλέον, ο ίδιος στέλνει πολύ συχνά, σε έντυπη ή και ηλεκτρονική μορφή, εγκυκλίους στους προϊσταμένους των τμημάτων και ζητά από αυτούς να κάνουν το ίδιο στους δικούς τους υφισταμένους, αλλά και οι τελευταίοι να υποβάλουν τακτικά γραπτές αναφορές στους πρώτους. Κάθε μήνα δε ο κ. Κωνσταντίνου έχει ζητήσει από τους προϊστάμενους των τμημάτων να του υποβάλουν μια μεγάλη έκθεση και κάθε εβδομάδα μικρότερες εκθέσεις σχετικά με την εβδομαδιαία δραστηριότητα των τμημάτων.

Από τους προϊσταμένους των τμημάτων ο κ. Σαρίδης, 48 ετών, προϊστάμενος των πωλήσεων, εργάζεται στην εταιρεία εδώ και 18 χρόνια. Έγινε προϊστάμενος του τμήματος πριν από 6 μήνες, προηγουμένως δε ήταν επιθεωρητής πωλήσεων. Έχει γραμματικές γνώσεις λυκείου, αλλά διαθέτει εξαιρετικές ικανότητες προφορικής επικοινωνίας με τους άλλους, είναι πολύ αγαπητός στους συναδέλφους του και έχει τον τρόπο να παρακινεί τους υφισταμένους του και να τους μεταδίδει τον ενθουσιασμό του.

Ο κ. Μικρούλης, ηλικίας 30 ετών, έχει κάνει σπουδές στη διοίκηση των επιχειρήσεων και στο μάρκετινγκ, αλλά δεν διαθέτει μεγάλη εμπειρία. Ήταν προηγουμένως

σε άλλη εταιρεία, βρίσκεται δε στην 3Δ και στη θέση αυτή εδώ και 7 μήνες. Μέχρι τώρα έχει δώσει δείγματα υπακοής στον κ. Κωνσταντίνου.

Τα δύο τμήματα έχουν αρκετά κοινά θέματα, όπως είναι φυσικό. Παρατηρούνται όμως συχνές προστριβές μεταξύ τους, συνηθισμένο δε παράπονο του κ. Μικρούλη είναι ότι σε επανειλημμένα γραπτά υπομνήματά του προς το τμήμα πωλήσεων για διάφορα θέματα, αυτό δεν απαντά καθόλου ή αργεί να απαντήσει. Τελευταία δημιουργήθηκε ένα ζήτημα σχετικά με την κατανομή στο διαφημιστικό προϋπολογισμό ενός επιπρόσθετου ποσού 150.000 ευρώ μεταξύ των δυο βασικών προϊόντων της εταιρείας. Το τμήμα της διαφήμισης είχε προτείνει εγγράφως στο τμήμα πωλήσεων το ποσό να διανεμηθεί εξίσου στα δύο προϊόντα. Ο κ. Σαρίδης όμως είπε στον κ. Μικρούλη ότι θα επιθυμούσε το προϊόν X να απορροφήσει τα 120.000 ευρώ του κονδυλίου, το δε προϊόν Ψ τα υπόλοιπα. Ο τελευταίος του απάντησε ότι θα δεχόταν μόνον γραπτές προτάσεις, μέσα σε κάποια προθεσμία και ότι η συζήτηση ήταν σαν να μην είχε γίνει. Δύο μέρες πριν από την προθεσμία που είχε θέσει το τμήμα διαφήμισης ο κ. Σαρίδης αρρώστησε και μετά από τρεις μέρες που γύρισε στην εταιρεία πληροφορήθηκε ότι το ποσόν είχε κατανεμηθεί εξίσου μεταξύ των δύο προϊόντων. Εξοργισμένος ο κ. Σαρίδης ζήτησε να δει αμέσως τον κ. Κωνσταντίνου.

ZHTOYMENO

Ακολουθήστε, κατά το δυνατόν, τη διαδικασία ανάλυσης των περιπτώσεων που έχει προταθεί δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον καθορισμό του προβλήματος, στην ανάλυση και στον προσδιορισμό των αιτιών.