

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ:**

*«Οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ή αποτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής. Έρευνα σε τέσσερις (4) επιχειρήσεις-οργανισμούς στον Ελλαδικό χώρο.»*

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΚΛΑΔΙΤΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ**

**ΡΗΓΑ ΛΑΜΠΡΙΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:**

**κα ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....9

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....10

### **A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

##### **Περί στρατηγικής**

- 1.1 Έννοια στρατηγικής και στρατηγικού σχεδίου.....13
- 1.1.1 Ορισμός στρατηγικής.....13
- 1.1.2 Ορισμός στρατηγικού σχεδίου.....14
- 1.1.3 Σπουδαιότητα της στρατηγικής στις σύγχρονες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.....16
- 1.1.4 Σύντομα case study.....17
- 1.2 Διεύρυνση του ορισμού-της έννοιας της στρατηγικής .....19
- 1.2.1 Τα 5 ps του Mintzberg-Ανάλυση.....19
- 1.2.2 Ανάλυση των σταθερών χαρακτηριστικών της στρατηγικής σε πέντε βασικούς τύπους αγορών, σύμφωνα με τον Porter.....21
- 1.3 Μορφές στρατηγικής.....23
- 1.3.1 Είδη στρατηγικής.....23
- 1.3.2 Case study – Ύπαρξη στρατηγικής.....29
- 1.3.3 Case study – Ύπαρξη στρατηγικής αλλαγής.....30

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

##### **Στρατηγικό σχέδιο αλλαγής**

- 2.1 Διαχείριση αλλαγής(Change management).....33

2.1.1	Στρατηγική των αλλαγών.....	33
2.1.2	Ορισμός και έννοια στρατηγικού σχεδίου αλλαγής.....	35
2.1.3	Λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις σε μετασχηματισμούς.....	36
2.1.4	Δυνάμεις αλλαγής.....	38
2.2	Στάδια στρατηγικού σχεδίου αλλαγής.....	40
2.2.1	Ανίχνευση περιβάλλοντος (SWOT).....	40
•	Ανίχνευση των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	41
•	Τι πρέπει να ανιχνεύεται στο κοινωνικό περιβάλλον.....	42
•	Ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	44
•	Αλυσίδα αξίας και εντοπισμός εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων..	44
•	Ανταγωνισμός.....	46
2.2.2	Διαμόρφωση της στρατηγικής.....	48
•	Αποστολή.....	48
•	Στόχοι.....	49
•	Οι στρατηγικές.....	49
•	Οι πολιτικές.....	50
•	Επανεξέταση της αποστολής και των στόχων.....	51
•	Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών.....	51
•	Επιλογή της καλύτερης στρατηγικής.....	52
2.2.3	Η υλοποίηση της στρατηγικής.....	54
•	Ευθύνη υλοποίησης της στρατηγικής.....	54
•	Η σημασία του ανασχεδιασμού στην υλοποίηση της στρατηγικής.....	55
•	Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.....	56
•	Εξασφάλιση της συνέργιας.....	57
•	Αξιολόγηση και έλεγχος.....	58
•	Αξιολόγηση της διοίκησης.....	59
2.3	Παρουσίαση αλλαγών.....	60
2.3.1	Παρουσίαση της αλλαγής από την διοίκηση.....	60

• Βήματα προετοιμασίας ενός πεδίου αλλαγής.....	61
• Πέντε βασικές αρχές προετοιμασίας ενός πεδίου αλλαγής.....	62
2.3.2 Ηγεσία.....	64
Άρθρο: Στρατηγική και λόγος ύπαρξης .....	65
• Χαρακτηριστικά ηγέτη.....	66
• Πρότυπα ηγεσίας.....	67
• Παρακίνηση.....	67
• Αποτελεσματική ηγεσία.....	68
2.3.3 Ανθρώπινο δυναμικό.....	70
• Ψυχικός κόσμος και αλλαγή.....	70
• Ορισμός αντίστασης.....	71
• Επίπεδα αντίστασης.....	72
• Λόγοι αντίστασης από τους εργαζόμενους.....	73
• Λόγοι αντίστασης από τους μάνατζερ.....	75
• Παράγοντες που καθορίζουν τον βαθμό αντίστασης.....	75
• Διαχείριση των αντιδράσεων.....	76
2.3.4 Αντίδραση εργαζομένων – Στάση διοίκησης.....	77

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

<b>Μοντέλα και πλαίσια της διαχείρισης της αλλαγής.....</b>	<b>79</b>
3.1 Μοντέλο Δυναμικής Ωρίμανσης (Capability Maturity Model).....	79
3.1.1 Τα πέντε στάδια του Μοντέλου Δυναμικής Ωρίμανσης.....	79
3.1.2 Μοντέλο Λογισμικό Ωρίμανσης .....	80
3.1.3 Η δομή του Μοντέλου Δυναμικής Ωρίμανσης.....	81
• Τα επίπεδα ωρίμανσης.....	81
• Οι περιοχές πρωταρχικών διαδικασιών.....	82
• Οι στόχοι.....	82
• Κοινά χαρακτηριστικά.....	82

• Πρωταρχικές εφαρμογές (εφαρμογές “κλειδιά”).....	83
3.2 Μοντέλο Υπεράνω Προϋπολογισμού (Beyond Budgeting).....	83
3.2.1 Τα πρώτα βήματα και οι Αρχές του Προτύπου Υπεράνω Προϋπολογισμού.....	84
3.2.2 Παραδείγματα και εφαρμογές του Μοντέλου Υπεράνω Προϋπολογισμού.....	85
3.2.3 Ισχύς και τα οφέλη του Μοντέλου Υπεράνω Προϋπολογισμού.....	85
3.2.4 Περιορισμοί και μειονεκτήματα του Μοντέλου Υπεράνω Προϋπολογισμού.....	87
3.2.5 Ανάλυση ευθυνών και μειονεκτήματα του προτύπου Υπεράνω Υπολογισμού – Συνθήκες.....	88
3.3 “Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης (Organizational Project Management Maturity Model)”.....	88
3.3.1 Τι είναι το Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης (OPMMM) – Περιγραφή.....	88
3.3.2 Τα στοιχεία του Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης.....	89
3.3.3 Η χρήση και οι εφαρμογές του Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης.....	89
3.3.4 Τα βήματα και η διαδικασία του Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης.....	90
3.3.5 Η ισχύς και τα οφέλη του Μοντέλου OPM3.....	90
3.3.6 Ανάλυση ευθυνών και συνθήκες του OPM3.....	90

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### **Παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής**

4.1 Παράγοντες επιτυχίας.....	91
4.1.1 Σύντομες αναφορές σε πανέξυπνες επιτυχημένες στρατηγικές.....	96
4.1.2 Case study – Επιτυχημένη στρατηγική των εταιρειών: Ford, Philip	

Morris, Nokia, Wal-Mart, Sony, Όμιλος Νηρέυς, .....	97
4.2: Παράγοντες αποτυχίας.....	100
4.2.1 Σύντομες αναφορές για αποφυγή λαθών.....	109
4.2.2 Case study – Αποτυχημένη στρατηγική των εταιρειών Alamo, National Car Rental.....	110

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

<b>Συμπεράσματα από την θεωρητική προσέγγιση.....</b>	<b>111</b>
---	------------

## **B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

#### **Μεθοδολογία της έρευνας**

6.1 Σκοπός της Έρευνας.....	119
6.2 Επιλογή του Σχεδίου Έρευνας.....	120
6.3 Επιλογή Μεθόδου Συλλογής Στοιχείων.....	122
6.4 Μέθοδοι συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.....	123
6.5 Διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου.....	124
6.6 Διαδικασία Δειγματοληψίας.....	125
6.7 Χαρακτηρισμός δείγματος .....	126

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

#### **Σχολιασμός αποτελεσμάτων έρευνας και ανάλυση στοιχείων**

7.1 Αποτελέσματα έρευνας.....	133
7.2 Συνεισφορά της εργασίας.....	167
7.3 Περιορισμοί της έρευνας.....	171
7.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα-εργασία.....	172
7.5 Συμπεράσματα πρακτικής προσέγγισης.....	173

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

<b>Τελικά συμπεράσματα έρευνας.....</b>	<b>179</b>
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>188</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>196</b>

***“Πάντα ρει,  
ουδέν μένει.”  
Ηράκλειτος***

***“Η διοίκηση στο μέλλον θα είναι  
αποκλειστικά διαχείριση των αλλαγών”  
Peter F.Drucker***



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία, εξετάζονται οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ή στην αποτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής και παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 4 επιχειρήσεις – οργανισμούς στον Ελλαδικό χώρο.

Θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα την σπουδαιότητα της αλλαγής και την επίδραση που έχει στη σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση. Θα αναφερθούμε στους λόγους για τους οποίους γίνεται μια αλλαγή, τις δυνάμεις της αλλαγής και τα στάδια που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής. Ακόμη, θα τονίσουμε ότι είναι εξίσου σημαντική η συμβολή της ηγεσίας και του ανθρώπινου δυναμικού για την πραγμάτωση του νέου στρατηγικού σχεδίου.

Παρακάτω, θα δούμε λεπτομερώς τους παράγοντες οι οποίοι θα οδηγήσουν την επιχείρηση, σε επιτυχία ή σε αποτυχία και κατά πόσο τελικά, είναι εύκολο ή δύσκολο να αλλάξει μια επιχείρηση.

Η έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στις επιχειρήσεις – οργανισμούς θα μας δείξει κατά πόσο τίθεται σε εφαρμογή η θεωρητική έρευνα, σε σχέση με την πραγματικότητα και θα μας οδηγήσει στη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διάταξη της παρούσας πτυχιακής έγινε ακολουθώντας το θέμα της, που είναι: “Οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ή αποτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής. Έρευνα σε τέσσερις (4) επιχειρήσεις – οργανισμούς στον Ελλαδικό χώρο”.

**Στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>** εξετάζουμε την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδίου και γίνεται προσπάθεια προσέγγισης και άλλων εναλλακτικών απόψεων σχετικά με τη σπουδαιότητά της. Για την πλήρη κατανόησή της, διευρύνουμε τον ορισμό, διακρίνουμε τις κυριότερες μορφές στρατηγικής, καθώς και περιπτωσιολογικές μελέτες (Case studies).

**Στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>** τονίζεται το πόσο σημαντικό είναι το στρατηγικό σχέδιο για μια επιχείρηση, και πως αυτό εξελίσσεται με τις αλλαγές που επέρχονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επίσης, αναλύονται οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις να προχωρούν στην κατάστρωση στρατηγικών σχεδίων αλλαγής, όπως και τα στάδια που είναι απαραίτητα για να ολοκληρωθεί η αλλαγή. Ακόμη, εστιάζουμε στην παρουσίαση των αλλαγών από την πλευρά της ηγεσίας και δίνουμε ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατανόηση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα.

**Στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>** παρουσιάζουμε και αναλύουμε τα μοντέλα και τα πλαίσια της διαχείρισης της αλλαγής.

**Στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>** αναφέρουμε τους σπουδαιότερους παράγοντες που μπορούν να συντελέσουν στην επιτυχία ή στην αποτυχία, ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής. Επίσης παραθέτονται περιπτωσιολογικές μελέτες επιχειρήσεων, οι οποίες άλλαξαν την στρατηγική κατεύθυνσή τους και οδηγήθηκαν άλλοτε σε επιτυχία και άλλοτε σε αποτυχία.

**Στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>** παρουσιάζουμε τα πιο σημαντικά συμπεράσματα που προέρχονται από την θεωρητική έρευνα, βλέπουμε ποιοι παράγοντες υπερισχύουν και κατά πόσο μπορεί τελικά να αλλάξει μια επιχείρηση.

**Στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>** παρουσιάζουμε την μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας. Ο σκοπός της έρευνας ήταν να εξεταστεί η σπουδαιότητα της ύπαρξης στρατηγικής και η διαχείριση της αλλαγής σε μια επιχείρηση. Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η εξερευνητική έρευνα, διότι αποσκοπεί στην συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων, που θα διαφωτίσουν την πρακτική φύση του προβλήματος. Για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων επιλέγεται η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, πολλαπλής επιλογής και διχοτομικές.

**Στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>** γίνεται σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας και ανάλυση στοιχείων. Επίσης αναφέρεται η συνεισφορά και οι περιορισμοί της έρευνας. Τελικά προκύπτουν προτάσεις για μελλοντική έρευνα και παραθέτονται τα συμπεράσματα της πρακτικής προσέγγισης.

Τέλος, **στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>** παραθέτουμε τα συμπεράσματα της θεωρητικής και της πρακτικής προσέγγισης, δηλαδή κατά πόσο ότι παρουσιάστηκε στο θεωρητικό κομμάτι εφαρμόζονται στην πράξη.

# **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

**Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> :**  
**“Περί στρατηγικής”**

**Παράγραφος 1.1: “Έννοια στρατηγικής και στρατηγικού σχεδίου”**

**1.1.1 Ορισμός στρατηγικής**

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός, η οποία είναι σύνθεση του ουσιαστικού “στρατός” και του ρήματος “άγω”.

Αρχικά, είχε καθαρά στρατιωτική έννοια. Η στρατηγική υποδήλωνε την επιστήμη ή την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και την απαραίτητη σχεδίαση για την βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων, δηλαδή στρατιωτών και πολεμικού υλικού προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων.

Η στρατηγική, ως σχέδιο δράσης που αποτελεί συνειδητή και ηθελημένη ενέργεια δεν εφαρμόζεται μόνο στο πολεμικό πεδίο, αλλά και σε διάφορες άλλες περιπτώσεις, όπως στην πολιτική, στην οικονομία, στο εμπόριο, στα παιχνίδια, στην τεχνολογία και σε διάφορα άλλα και γι’ αυτό ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως και για να δηλώσει:

- § Το σχέδιο δράσης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού
- § Την συλλογιστική και τις ενέργειες που ακολουθούνται σε διάφορα παιχνίδια που προϋποθέτουν προετοιμασία από πλευράς κινήσεως (λ.χ. σκάκι, ηλεκτρονικά παιχνίδια στρατηγικής.)
- § Το σχέδιο που τίθεται προκειμένου να επιτύχουμε έναν οποιονδήποτε στόχο, ο οποίος συνήθως βρίσκεται σε υψηλή στάθμη δυσκολίας (λ.χ. πολιτικές εκστρατείας).

Διεθνώς έχουν δοθεί κατά καιρούς αρκετοί ορισμοί περί στρατηγικής. Ενδεικτικά αναφέρουμε ορισμένους από αυτούς:

Ø Σύμφωνα με τον Andrews “η στρατηγική είναι μία διαμόρφωση αποστολής στόχων ή σκοπών ή πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης”.

Ø Κατά τους Hofer και Schendel “στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον του”.

Ø Σύμφωνα με το άρθρο “What is strategy” του Michael Porter, καθηγητή του Harvard, η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο “η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον”.

Συνοψίζοντας η στρατηγική τελικά είναι ένα σχέδιο δράσης για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. (Παπαδάκης Β., 2002, σελ. 30-35)

### 1.1.2 Ορισμός στρατηγικού σχεδίου

Ενώ παραπάνω αναφερθήκαμε τόσο στην προέλευση όσο και στον ορισμό της στρατηγικής, σε αυτή την παράγραφο θα ορίσουμε το στρατηγικό σχέδιο, τους στόχους του, καθώς και τα βήματα για την ύπαρξη του στις επιχειρήσεις.

Μία από τις αρχές που διέπουν τη διοίκηση της οργάνωσης είναι και “**η αρχή του σχεδιασμού**”. Η αρχή αυτή αναφέρεται στη λήψη αποφάσεων σχετικά με:

Ø Τι πρέπει να γίνει

- Ø Πως πρέπει να γίνει
- Ø Που πρέπει να γίνει
- Ø Πότε πρέπει να γίνει
- Ø Ποιος πρέπει να το κάνει.

Το σχέδιο πρέπει να καλύπτει ορισμένες **προϋποθέσεις**, εκ των οποίων περιλαμβάνονται τα εξής:

Ø Να περιγράφει με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Ø Να δίνει μέτρα για να προσδιοριστεί η πραγματοποίηση των σκοπών του.

Τα μέτρα αυτά πρέπει να εκφράζονται σε ποσότητα, ποιότητα, χρόνο, ικανοποίηση, δαπάνες πραγματοποίησης.

Ø Να υποδεικνύει το υπεύθυνο τμήμα που θα αναλάβει να το υλοποιήσει, το χρόνο που διατίθεται, το είδος και την ποσότητα των απαιτούμενων πόρων, καθώς και τα στελέχη που θα ελέγχουν την πορεία υλοποίησης του έργου.

**Στόχοι** του είναι:

Ø Να αποτελεί το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης, προσδιορισμού και συντονισμού των ενεργειών όλων των εργαζόμενων μιας επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης.

Ø Να κατανέμει αποτελεσματικά τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των δράσεων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Ø Να επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης, καθώς και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Παρότι τα παραπάνω αποτελούν πλέον κοινή γνώση στα περισσότερα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, υπάρχουν συχνά σημαντικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο τα στρατηγικά σχέδια υλοποιούνται στην πράξη, με άμεσες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της όλης διαδικασίας του στρατηγικού σχεδίου.

Το στρατηγικό σχέδιο είναι η απάντηση στο πρόβλημα της γρήγορης μεταβολής και της αστάθειας του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι κύριες

εργασίες εκπόνησής του περιστρέφονται γύρω από την κατάρτιση της στρατηγικής της επιχείρησης και των σχεδίων δράσης που θα την υποστηρίζουν.

Η μέθοδος που θα πρέπει να ακολουθηθεί είναι: η κατάρτιση και η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών και των σχεδίων δράσης, η απόφαση για την χρηματοδότησή τους και η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού των σχεδίων αυτών. Έτσι έχουμε αποτυπωμένο ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, την ακριβή περιγραφή της αποστολής της και ολοκληρώνεται με τα σχέδια δράσης και τους οικονομικούς στόχους. (Παπαδάκης Β., 2002, σελ. 30-35)

### 1.1.3 Σπουδαιότητα της στρατηγικής στις σύγχρονες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

Η σημασία της στρατηγικής έχει αναγνωρισθεί γενικότερα σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Από τον στρατιωτικό και διπλωματικό τομέα μέχρι την τέχνη και την προσωπική καριέρα. Στην οικονομία, καθώς προχωράει η διεθνής ολοκλήρωση και παγκοσμιοποίηση, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας παίζεται πλέον στο επίπεδο των επιχειρήσεων και οργανισμών της χώρας. Από τις στρατηγικές των επιχειρηματικών μονάδων θα καθοριστεί τελικά η ικανότητα της χώρας να τοποθετήσει τα προϊόντα σε διεθνείς αγορές και να διεκδικήσει μερίδιο από την παγκοσμιοποίηση.

Σύμφωνα με τους καθηγητές *Hamel και Prahalad, του London Business School και Michigan University*, αξίζει να σημειωθεί όσον αφορά την σπουδαιότητα της στρατηγικής, ότι ίσως αυτή να μην εξασφαλίζει την επιτυχία, αλλά σίγουρα βοηθάει στην επίτευξη της. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι:

Ø **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.** Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης.



**Ø Η στρατηγική υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.** Όταν υπάρχει μία ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.

**Ø Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια της και συντονίζει τις δραστηριότητες.** Χωρίς στρατηγική μία επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων καθένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει.

**Ø Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.** Μία ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει να μπορεί να απαντάει στο βασικό ερώτημα, τι είδους επιχείρηση είμαστε και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

**Ø Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.** Η στρατηγική είναι σημαντική, διότι λειτουργεί σαν μία κατευθυντήρια αρχή που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Επίσης πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη.

**Ø Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Γι' αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός, ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο. (Παπαδάκης Β., 2002, σελ. 30-35)

#### 1.1.4 Case study

**Ø “Maserati: καινούργια στρατηγική για την ανασυγκρότηση της”**

Η **Maserati** δεν χρειάζεται ιδιαίτερες συστάσεις. Είναι μια παλιά, γνωστή μάρκα γρήγορων αυτοκινήτων με πολλές διακρίσεις στην ιστορία του αυτοκινήτου. Πριν δέκα περίπου χρόνια εξαγοράστηκε από τη Fiat και

συμπεριλήφθηκε στη μονάδα της Ferrari, θυγατρικής της Fiat. Για πολλά χρόνια η Maserati είχε πέσει σε μαρασμό. Η παραγωγή της περιοριζόταν σε μερικές εκατοντάδες αυτοκίνητα το χρόνο που συναρμολογούνταν με το χέρι σε ένα απαρχαιωμένο εργοστάσιο. Τα τελευταία χρόνια όμως έχει κάνει μια **τεράστια προσπάθεια ανασυγκρότησης**.

Η προσπάθεια αυτή είναι κεντρική στη **στρατηγική** της Ferrari, η οποία προσπαθεί να αναπτυχθεί χωρίς όμως η ίδια να επηρεάσει την εικόνα της ως παραγωγού των κορυφαίων σπορ αυτοκινήτων στον κόσμο. Η Maserati είναι η λύση: μπορεί να επεκταθεί στην ευρύτερη αγορά και ταυτόχρονα να προσφέρει αυτοκίνητα ακριβά και υψηλής ποιότητας.

Σε κάθε στρατηγική οι επί μέρους στρατηγικές και κυρίως η στρατηγική παραγωγής και μάρκετινγκ είναι κρίσιμες. Η Maserati πρώτον έκανε μια ριζική ανακαίνιση των εγκαταστάσεων παραγωγής της. Το νέο εργοστάσιο της είναι υπερμοντέρνο με δυνατότητες παραγωγής έως και 10.000 αυτοκινήτων ετήσια. Αλλά ταυτόχρονα είναι ακόμα μικρού μεγέθους, και παράγει σχετικά μικρό αριθμό αυτοκινήτων, τα οποία μάλιστα έχουν βρει αγοραστή πριν ακόμα τελειώσουν. Το αποτέλεσμα είναι ότι η Maserati μπορεί να προσφέρει για την ώρα αυτοκίνητα με ειδικές παραγγελίες των αγοραστών τους.

Όσον αφορά τη στρατηγική μάρκετινγκ, το βασικό της χαρακτηριστικό είναι η μεγαλύτερη γκάμα μοντέλων, sedan και σπορ, που επιτρέπει στη Maserati να διευρύνει την αγορά της. Το κυρίως πρόβλημα είναι η διαφοροποίηση της Maserati από τη Ferrari. Ήδη οι μάνατζερ της Ferrari έχουν ανακαλύψει ότι μια βασική διαφορά μεταξύ των ιδιοκτητών των δύο αυτοκινήτων είναι ότι οι ιδιοκτήτες Maserati τις χρησιμοποιούν καθημερινά σε αντίθεση με τους ιδιοκτήτες Ferrari που τις χρησιμοποιούν για αναψυχή τα Σαββατοκύριακα. Όσον αφορά τους άλλους ανταγωνιστές πολυτελών αυτοκινήτων η Maserati έχει τοποθετήσει ένα sedan απέναντι ενός καλού μοντέλου της Mercedes και τα σπορ αυτοκίνητα της απέναντι στην Porsche και την Jaguar. Το **βασικό μήνυμα μάρκετινγκ** της Maserati είναι ότι τα αυτοκίνητα της πέρα από όλα τα άλλα

προσόντα έχουν και κάποια "**αποκλειστικότητα**". Ήδη για να τονίσει το προσόν αυτό η Maserati έχει παράγει τα τελευταία 2-3 χρόνια πολύ περιορισμένες ειδικές εκδόσεις διαφόρων μοντέλων της.

Ο χρόνος θα δείξει αν θα είναι επιτυχημένη ή όχι η προσπάθεια της Maserati. Το σημαντικό στην περίπτωση της είναι ότι έχει κάνει τα σωστά βήματα, έχει δηλ. **διαλέξει μια γενική στρατηγική και έχει καταστρώσει επί μέρους λειτουργικές στρατηγικές που είναι συνεπείς μεταξύ τους.** (<http://www.bluewavemag.com>)

## **Παράγραφος 1.2: “Διεύρυνση του ορισμού-της έννοιας της στρατηγικής”**

### **1.2.1 Τα 5 ps του Mintzberg-Ανάλυση**

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλοκη και έχει πολυσύνθετο περιεχόμενο, το οποίο είναι ωφέλιμο να αποδοθεί με περισσότερες από μια διαστάσεις. Έτσι η στρατηγική μπορεί να αποδοθεί και να ειπωθεί κάτω από το πρίσμα πέντε διαστάσεων, των λεγόμενων 5Ps της στρατηγικής. Οι πέντε διαστάσεις της στρατηγικής είναι οι εξής:

#### **Ø Η στρατηγική ως **σχέδιο (plan)****

Η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αποσκοπεί αφενός στην άσκηση έλεγχου στην πραγμάτωση συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση, αφετέρου στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς επιθυμητή κατεύθυνση.

#### **Ø Η στρατηγική ως **τέχνασμα (ploy)****

Έτσι η επιχείρηση επιδίδεται στον σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή

της. Αν και η στρατηγική έχει την μορφή τεχνάσματος, είναι ένα σχέδιο του οποίου το περιεχόμενο είναι πιο εξειδικευμένο και σταθερά προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

Ø Η στρατηγική ως **υπόδειγμα (pattern)**

Ενώ οι προηγούμενες διαστάσεις εξετάζουν την στρατηγική μόνο ως προετοιμασία ενεργειών, η διάσταση αυτή της στρατηγικής δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και τη εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Ορισμένες φορές, αν και προϋπάρχει κάποιο καλά προετοιμασμένο και πλήρες σχέδιο, έχει παρατηρηθεί ότι πραγματοποιείται ένα μόνο μέρος από τις προϋποθέσεις του επιχειρηματία ή της διοίκησης που εμπεριέχονται στην στρατηγική, ενώ ένα άλλο, συνήθως μεγαλύτερο, παραμένει απραγματοποίητο.

Έχει παρατηρηθεί ότι συχνά συμβαίνει το εξής, η στρατηγική μιας επιχείρησης να βασίζεται σε προϋποθέσεις ή προσχέδια, αλλά να έχει αναδυθεί μέσα από γεγονότα. Ανεξάρτητα επομένως από την προϋπαρξη ή όχι σχεδίων και προϋποθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται σε εκείνες τις ενέργειες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατ' αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος.

Ø Η στρατηγική ως **τοποθέτηση (position)**

Η διάσταση αυτή υπάρχει προκειμένου να απαντηθούν βασικά ερωτήματα, όπως: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Για να απαντήσει στα ερωτήματα αυτά ο Mintzberg αντιδιαστέλλει την έννοιας της στρατηγικής με αυτήν της “τακτικής”. Σχολιάζει, λοιπόν ότι οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική.

Ø Η στρατηγική ως **προοπτική (perspective)**

Σύμφωνα με αυτή την διάσταση “η στρατηγική είναι ότι και η προσωπικότητα για το άτομο”. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί τόσο στο

εσωτερικό της επιχείρησης, όσο και των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτα παραπάνω από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω της. Έτσι η στρατηγική είναι μια ιδέα, μια επινόηση, κάτι το απόλυτα άπιαστο, που ωστόσο έχει γίνει αποδεκτή από το σύνολο των μελών της.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ των 5 ps. Για παράδειγμα, η στρατηγική ως προοπτική δεν έρχεται σε σύγκρουση με την έννοια της ως σχεδίου ή ως υποδείγματος. Πράγματι οι σχέσεις μεταξύ τους είναι πολλές και πολύπλοκες και δύσκολο να εξαντληθούν. (*Παπαδάκης Β., 2002, σελ. 40-42*)

#### 1.2.2 Ανάλυση των σταθερών χαρακτηριστικών της στρατηγικής σε πέντε βασικούς τύπους αγορών, σύμφωνα με τον **Porter**.

Οι πέντε τύποι αγορών είναι:

**Ø Οι κατακερματισμένες.** Αποτελούνται από έναν μεγάλο αριθμό σχετικά μικρών εταιρειών. Κατά καιρούς εμφανίζονται ευκαιρίες δημιουργίας μεγάλων οργανισμών σε τέτοιους χώρους, οι οποίοι διασφαλίζουν πλεονεκτήματα κλίμακας (π.χ. πολυκαταστήματα και αλυσίδες καταστημάτων στις λιανικές πωλήσεις). Οι αλυσίδες καφέ Happy Eater και Little Chef, τα οποία βρίσκει κανείς στις υπεραστικές αγγλικές οδούς, είναι περιπτώσεις όπου αναπτύσσεται σε εθνική βάση το image μιας φίρμας, η οποία απευθύνεται σε ένα τμήμα της βρετανικής αγοράς (τους οδηγούς) και θεωρούνται ιδιαίτερα επιτυχημένες για ένα τόσο κατακερματισμένο τομέα της αγοράς.

**Ø Οι εξελισσόμενες.** “*Το ουσιαστικό χαρακτηριστικό ενός εξελισσόμενου τομέα, από την οπτική γωνία της διαμόρφωσης στρατηγικής, είναι ότι δεν υπάρχουν κανόνες του παιχνιδιού*”. Σε έναν καινούργιο τομέα μια βασική στρατηγική ερώτηση είναι πόσο μακριά θα κινηθεί κανείς μόνος του και σε ποιο βαθμό θα συνεργαστεί με άλλους στη δημοσιοποίηση των νέων προϊόντων και

των πιθανών τους χρήσεων και, γενικά, στην καθίδρυση καλού ονόματος για τον νέο τομέα.

Οι νέοι τομείς, συνήθως ξεκινούν από έναν ή δύο πρωτοπόρους, ενώ άλλοι στέκονται στις “όχθες” μελετώντας πιο είναι το καταλληλότερο σημείο εισόδου και ελπίζοντας παράλληλα ότι κάποιος άλλος θα κάνει τα αρχικά λάθη.

Ο επιτυχημένος πρωτοπόρος είναι σε θέση να καθιερώσει ένα όνομα πρακτικά συνώνυμο με το προϊόν.

**Ø Τομείς που ωριμάζουν.** Η κίνηση ενός τομέα προς την ωριμότητα σημαίνει, συχνά, μια νέα κατάσταση για τις εταιρείες που ανήκουν σε αυτόν και επισπεύδει την ανάγκη επανεκτίμησης της στρατηγικής τους. Καθώς οι πωλήσεις ανέρχονται με αργότερους ρυθμούς, υπάρχει ανερχόμενος ανταγωνισμός για μερίδιο αγοράς, ο οποίος εκδηλώνεται είτε σε επίπεδο τιμών, είτε σε επίπεδο υπηρεσιών. Οι τρεις βασικοί τύποι στρατηγικής του Porter(πρωτοβουλίες κόστους, διαφοροποίηση προϊόντων και εξειδίκευση) μπορούν να προμηθεύσουν επιμέρους απαντήσεις, οι οποίες ύστερα από ρεαλιστικές απαντήσεις θα προσδώσουν τα ισχυρά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

**Ø Τομείς σε πτώση.** Τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί ιδιαίτερα μεγάλο βάρος σε στρατηγικές που αφορούν συρρικνωμένους τομείς. Το πρώτο και ουσιαστικό πράγμα είναι η μελέτη των χαρακτηριστικών της πτώσης της ζήτησης και τα χαρακτηριστικά της αγοράς που απέμεινε. Αντικαθίσταται το υπάρχον προϊόν ή υπηρεσία από κάποιο άλλο που πρακτικά θα κυριαρχήσει σ’ ολόκληρη την αγορά.

**Ø Οι σφαιρικοί τομείς.** Ένας “σφαιρικός” οργανισμός, σύμφωνα με τον Porter, είναι οπωσδήποτε πολυεθνική εταιρεία, η ανταγωνιστικότητα της οποίας σε διάφορες χώρες συσχετίζεται, διακρινόμενη έτσι από μία επιχείρηση με αυτόνομα παραρτήματα σε διάφορες χώρες των οποίων η λειτουργία είναι σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητη. Η αλληλοσυσχέτιση αυτή αντικατοπτρίζει γενικά την πώληση των ίδιων προϊόντων σε πολλές εθνικές αγορές.

Οι εναλλακτικές στρατηγικές που προσφέρονται σε τέτοιες εταιρείες, σε επίπεδο marketing, είναι συνήθως ανάλογες με τις εταιρείες που λειτουργούν σε εθνική βάση. Πρέπει να αποφασίσουν αν θα προωθήσουν μια πλήρη γκάμα προϊόντων σε μια μεγάλη γεωγραφική περιοχή, ή θα επικεντρωθούν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς σε επίπεδο προϊόντων ή χωρών.

Ένα από τα κρίσιμα στρατηγικά τεχνάσματα που χρησιμοποιούν ορισμένες εταιρείες αυτού του κλάδου, είναι η δημιουργία συμμαχιών ή κοινών επενδυτικών προσπαθειών, με εντόπιες εταιρείες οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν πολύτιμοι σύμμαχοι, αφού έχουν καθιερωμένα προϊόντα ή αγορά. Ορισμένα παραδείγματα είναι, οι επενδύσεις των Ιαπώνων στην βρετανική αυτοκινητοβιομηχανία, καθώς και των Αμερικάνων σε υψηλή τεχνολογία στην Σκοτία. (*Grieve Smith J.1987, σελ. 133-139*)

### **Παράγραφος 1.3: Μορφές στρατηγικής**

#### **1.3.1 Είδη στρατηγικής**

**Ø Στρατηγική σταθερότητας(stability strategy)** Σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μία φιλοσοφία σταθερότητας .Καμία σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι στρατηγικές σταθερότητας διακρίνονται στις εξής κατηγορίες :

##### ***i. Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)***

Αυτή προϋποθέτει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασικά προϋποθέτει ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ανταγωνισμός,

είσοδος νέων ανταγωνιστών), έτσι ώστε να απαιτείται η διαφοροποίηση της στρατηγικής της.

*ii. Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)*

Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη. Για παράδειγμα, η επιχείρηση είναι δυνατόν να προσπαθήσει να μειώσει ριζικά τα έξοδά της (π.χ. διαφημιστική δαπάνη), και να αντλήσει τα μέγιστα από προϊόντα που είναι κερδοφόρα.

*iii. Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy)*

Μετά από μια περίοδο παρατεταμένης μεγάλης ανάπτυξης, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται αναποτελεσματική. Σε αυτή την περίπτωση ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμμα, δηλαδή μια “περίοδος περισυλλογής” της επιχείρησης.

*iv. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy)*

Ταιριάζει σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και αισθάνεται ότι θα πρέπει να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα τη κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές πριν δεσμεύσει πόρους.

**Ø Στρατηγική ανάπτυξης (growth strategies).** Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται στις εξής κατηγορίες :

*i. Κάθετη ολοκλήρωση (vertical intergration)*

Είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει “παρουσία” είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή / λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατόν να σημαίνει, ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρεία που αναλαμβάνει την διανομή προϊόντων / υπηρεσιών ή την προμήθεια των πρώτων υλών είτε εξαγοράζει / συγχωνεύεται με μια υπάρχουσα επιχείρηση.



**ii. Οριζόντια ολοκλήρωση (*horizontal intergration*)**

Σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.

**iii. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (*diversification*)**

Η στρατηγική αυτή διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

**• Συσχετισμένη (*related diversification*)**

Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους. Π.χ. προϊόντα /υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησής τους στην αγορά.

**• Ασυσχετίστη (*unrelated diversification*)**

Αντίθετα μια επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχετίστη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητές της δεν συνδέονται μεταξύ τους. Μια τέτοια επιχείρηση είναι η Westinghouse Electric που δραστηριοποιείται από την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας μέχρι τα ρολόγια, και από την συσκευασία χυμών μέχρι τα αμυντικά συστήματα.

**iv. Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (*market penetration*)**

Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς, ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή είναι προφανές ότι είναι τρωτές σε μεγάλες αλλαγές στην αγορά αλλά και σε αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος.

**v. Ανάπτυξη αγοράς (*market development*)**

Η στρατηγική αυτή πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών, είτε με την προσέλκυση πελατών

από άλλα τμήματα της αγοράς, είτε με την επιδίωξη εισαγωγής της σε νέα κανάλια διανομής.

#### *vi. Ανάπτυξη προϊόντων (product development)*

Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Ενδείκνυται, όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης.

**Ø Στρατηγική Διάσωσης – Αναστροφής (Turnaround /Retrenchment strategies).** Είναι αναπόφευκτο κάποιες επιχειρήσεις στη διάρκεια της ζωής τους να αντιμετωπίσουν προβλήματα και να προσπαθήσουν να ανατρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές “διάσωσης”, όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους (επανεστίαση δραστηριοτήτων). Οι στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

#### *i. Στρατηγική ανόρθωσης*

Έχουν καταστεί περισσότερο αναγκαίες από ποτέ λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτού του είδους τις στρατηγικές όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν ήδη υπάρχοντα προβλήματα, δηλαδή αντιδραστικά (*reactive*), αλλά και προληπτικά (*proactive*) για να προλάβουν πιθανές μελλοντικές αρνητικές καταστάσεις.

#### *ii. Στρατηγική αποεπένδυσης*

Περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης. Συνήθως εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως όταν η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά, επομένως η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει σε πιο δραστικές λύσεις.

### *iii. Στρατηγική "αιχμαλωσίας"*

"Αιχμάλωτη" ονομάζεται μια επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Π.χ. μια ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση "σωτήρα", η οποία να εγγυηθεί την συνέχεια της ύπαρξής της μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας.

### *iv. Στρατηγική ρευστοποίησης*

Με αυτήν τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι πλέον το τελευταίο στάδιο. Όλες οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης ή αιχμαλωσίας απέτυχαν και το μόνο που απομένει είναι να τεμαχιστεί η επιχείρηση και τα διάφορα κομμάτια της.

*(Παπαδάκης Β., 2002, σελ. 206-208)*

**Ø Στρατηγική Χαμηλού Κόστους.** Μία επιχείρηση προσπαθεί να είναι παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

**Ø Στρατηγική Διαφοροποίησης.** Μία επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί την στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών, ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά, από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η

δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή για κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως π.χ. ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

**Ø Στρατηγική Niche ή Εστίασης.** Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. (*Michael E. Porter, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press, New York, 1980*)

**Ø Στρατηγική Αλλαγής.** Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν, να εδραιωθούν και να αναπτυχθούν μέσα στο σκληρά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον έρχονται αντιμέτωπες με μία σειρά αλλαγών. Η στρατηγική αλλαγής θεωρείται μία επιχειρησιακή και οργανωσιακή αλλαγή, της οποίας σκοπός είναι η **αλλαγή οράματος**, η **δημιουργία νέων και υψηλότερων στόχων**, καθώς και η **υιοθέτηση νέων στρατηγικών** ώστε να αντεπεξέλθουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τέσσερις στρατηγικές αλλαγής:

*i. Εμπειρική – Ορθολογική (Empirical – Rational)*

Στην στρατηγική αυτή οι άνθρωποι λειτουργούν λογικά και με βάση το ατομικό τους συμφέρον, όταν αυτό τους αποκαλυφθεί. Η αλλαγή βασίζεται στην πληροφόρηση και στην βοήθεια των κινήτρων.

*ii. Κανονιστική – Επιμορφωτική (Normative – Reeducative)*

Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα που προσκολλώνται σε νόρμες και πολιτιστικές αξίες. Στη στρατηγική αυτή, η αλλαγή βασίζεται στον επαναπροσδιορισμό και επανακαθορισμό στις υπάρχουσες νόρμες και αξίες, αναπτύσσοντας δεσμεύσεις σε καινούργιες νόρμες και αξίες.

*iii. Δυναμική – Καταναγκαστική (Power – Coercive)*

Στην στρατηγική αυτή οι άνθρωποι είναι κυρίως υποχωρητικοί και κάνουν ότι τους ζητηθεί ή ότι είναι εφικτό να γίνει. Η αλλαγή βασίζεται στην άσκηση εξουσίας και στην επιβολή κυρώσεων.

*iv. Περιβαλλοντική - Προσαρμοστική (Environmental – Adaptive)*

Οι άνθρωποι σε αυτή την περίπτωση, αντιτίθενται στις απώλειες και στην διάλυση, αλλά είναι ικανοί να προσαρμοστούν γρήγορα σε νέες συνθήκες. Η αλλαγή βασίζεται στο χτίσιμο νέου οργανισμού και στη σταδιακή μετάβαση από την παλιά κατάσταση στην καινούργια.

*(Nickols F., Change Management 101: A Primer, 2006)*

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε αναλυτικότερα τον ορισμό, την έννοια και την επίδραση της αλλαγής στις επιχειρήσεις, τους λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές αλλαγής, καθώς και τα στάδια που απαιτούνται για την κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής.

1.3.2 Case study - Ύπαρξη στρατηγικής

**“Southwest Airlines: Στρατηγική Διαφοροποίησης”**

Η εταιρεία *Southwest Airlines* δεν ακολουθεί το κοπάδι. Αποφεύγει τα μεγάλα αεροδρόμια και τις μεγάλες πτήσεις. Δεν παρέχει φαγητό. Δεν θα βάλει

ετικέτα στις αποσκευές. Προσφέρει μόνο μια κατηγορία θέσεων. Πετάει συχνά προς τις πόλεις που έχει επιλέξει. Στην πύλη, προσφέρει γρήγορο και αυτόματο έλεγχο εισιτηρίων και χαμηλές τιμές εισιτηρίων. Προσαρμόζει το κόστος για τις επενδύσεις και την λειτουργικότητα ανάλογα. Κατέχει συγκεκριμένο στόλο από 737, χαμηλώνοντας έτσι το κόστος συντήρησης. Δεν χρησιμοποιεί ταξιδιωτικά πρακτορεία, ενθαρρύνοντας την άμεση πληρωμή.

Είναι διαφορετική. Είναι περισσότερο επικερδής. (*Koch R., σελ 11, 2005*)

### **“Ikea: Στρατηγική διαφοροποίησης”**

Το *Ikea*, ο λιανοπωλητής επίπλων, λειτουργεί επίσης διαφορετικά. Χρησιμοποιεί την αυτοεξυπηρέτηση, όχι τη συνήθη ακολουθία των πωλητών. Σουηδικά σχέδια χαμηλού κόστους, με στιλ, έπιπλα που προσαρμόζονται στις προδιαγραφές του σπιτιού, χωρίς να είναι μαζικές επιλογές από τρίτους προμηθευτές. Συναρμολογούμενα, δεν είναι έτοιμα από τον κατασκευαστή. Άμεση διάθεση από τις παρακείμενες αποθήκες, όχι χρόνοι παράδοσης 6-8 εβδομάδων. Οι πελάτες τα διαλέγουν μόνοι τους και τα παίρνουν μαζί τους.

Ωστόσο, το *Ikea* παρέχει επιπλέον υπηρεσίες που οι περισσότεροι ανταγωνιστές δεν τις έχουν: Παραμένουν πολλές ώρες ανοικτοί, έχουν παιδικούς σταθμούς και παιδότοπους. Όλα αυτά απευθύνονται προς ένα είδος πελάτη: την νέα οικογένεια που θέλει στιλ, το οποίο να μπορεί να αντέξει οικονομικά. (*Koch R., σελ 11, 2005*)

Τόσο η *Southwest Airlines*, όσο και το *Ikea* έχει πρωτοστατήσει σε ένα σύστημα χαμηλού κόστους το οποίο είναι πολύ βολικό για τον πελάτη στόχο.

### 1.3.2 Case study - Ύπαρξη στρατηγικής αλλαγής

#### **“Nokia”**

Η *Nokia* ήταν ένας όμιλος επιχειρήσεων που έφτιαχναν από χαρτί και λυχνίες τηλεοράσεων μέχρι ελαστικά αυτοκινήτων, έως το τέλος της δεκαετίας

του '80, οπότε απελευθερώθηκε η αγορά των τηλεπικοινωνιών στην Σκανδιναβία. Από το σημείο αυτό και μετά αποφάσισε να εγκαταλείψει τις υπόλοιπες δραστηριότητες της και να συγκεντρωθεί στον νέο κλάδο της κινητής τηλεφωνίας. Με κάποια μικρή εμπειρία στις ασύρματες επικοινωνίες μπήκε αμέσως και πολύ φιλόδοξα στην ευρωπαϊκή και αμερικανική αγορά. Το κύριο χαρακτηριστικό της *Nokia* είναι η έμμονη ιδέα της να είναι η **καινοτόμος επιχείρηση**, μια και σε ένα κλάδο που εξελίσσεται συνεχώς μόνο οι πλέον καινοτόμες επιχειρήσεις μπορούν να είναι κερδοφόρες. Έτσι **ανανεώνει και αναβαθμίζει** συνεχώς τα προϊόντα της και έχει μια εξαιρετικά **επιθετική στρατηγική** με στόχους ετήσιας ανάπτυξης 25% έως 35%. Ο οραματισμός της είναι ότι σε πέντε χρόνια πάνω από 50% των πληροφοριών (στοιχεία, εικόνες, φωνή) θα διακινούνται μέσω δικτύων χωρίς καλώδια. (*bluwave – a management e-zine by Alexander Consulting, 2007*)

### **“Στρατηγική αλλαγής της Maytag Corporation”**

Στη *Maytag Corporation* ένα γεγονός ήταν το ερέθισμα που υποχρέωσε το μάνατζμεντ να επανεξετάσει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο ασκούσε επιχειρηματική δραστηριότητα. Το 1987 (μία εποχή που η εταιρεία δεν διέθετε στρατηγικό σχέδιο), ο Daniel Krumm, γενικός διευθυντής της *Maytag*, ζήτησε από τα τρία υψηλόβαθμα στελέχη να συγκροτήσουν μια ομάδα εργασίας στρατηγικού σχεδιασμού και έθεσε το εξής ερώτημα: “Αν συνεχίσουμε να κάνουμε αυτό που κάνουμε τώρα, ποια μορφή θα έχει η *Maytag* σε πέντε χρόνια;” Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε η ομάδα εργασίας ήταν: ένα μεγάλο μέρος των κερδών της (που εκείνη την εποχή είχε το καλύτερο μικτό περιθώριο κέρδους στον κλάδο) προέρχονται από προϊόντα και υπηρεσίες που δεν είχαν μέλλον: ανταλλακτικά για επισκευές, φορητά πλυντήρια και στεγνωτήρια και πλυντήρια με λειτουργία στυψίματος. Η έκθεση της ομάδας εργασίας προκάλεσε το ενδιαφέρον της *Maytag Corporation* για **αλλαγή της στρατηγικής** της. Η εταιρεία προχώρησε κατόπιν σε μία σειρά **εξαγορών** για

να διευρύνει τη σειρά προϊόντων της και να εξασφαλίσει μία καλή θέση στον κλάδο. (*bluewave – a management e-zine by Alexander Consulting, 2007*)



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> :

### “Στρατηγικό σχέδιο αλλαγής”

#### **Παράγραφος 2.1 Διαχείριση αλλαγής(Change management)**

##### 2.1.1 Στρατηγική των αλλαγών

Σύμφωνα με τους **Gummer** και **MacCallion** (1995),η ανάγκη για αλλαγή περιγράφεται με τον εξής τύπο:

$$A=(\Delta+E+\Pi) > K$$

Όπου:

*A*, η προτεινόμενη αλλαγή,

*Δ*, η δυσαρέσκεια προς την υπάρχουσα κατάσταση,

*E*, η επιθυμία για την προτεινόμενη αλλαγή,

*Π*, η πρακτική δυνατότητα για την αλλαγή και

*K*, το κόστος της αλλαγής.

Αρχικά απαιτείται η κατάλληλη διάγνωση:Ποιος αντιστέκεται , γιατί και σε ποιο βαθμό αντιστέκεται.

Με βάση την παραπάνω διάγνωση ,προχωρούμε στις αναγκαίες αλλαγές. Η στρατηγική της διαχείρισης των αλλαγών έχει σαν αρχές τη **βαθμιαία** και **όχι απότομη εισαγωγή**, την ευκαμψία στην εφαρμογή και όχι πολλές και συχνές αλλαγές που κουράζουν, απογοητεύουν και εξοργίζουν.

Χρειάζεται ακόμη να σταθμίσουμε το μέγεθος της αλλαγής ,τη θέση στην ιεραρχία των εμπλεκομένων, τις επιπτώσεις της αντίστασης και την ανάγκη αφοσίωσης στα καινούρια δεδομένα.

Η εφαρμογή της αλλαγής απαιτεί σταθερότητα και όχι άγχος.

- Πρώτα γίνεται το **ξεπάγωμα** της κατεστημένης κατάστασης (unfreeze).Μια αλλαγή δεν προκύπτει από το πουθενά, αλλά προετοιμάζεται μεθοδικά, ώστε να γίνει κοινή συνείδηση η αναγκαιότητά της.
- Ακολουθεί η **εισαγωγή** της αλλαγής (change)Σε αυτό το στάδιο απαιτείται αποφασιστικότητα και δραστικές κινήσεις.
- Τέλος γίνεται η **παγίωση** της νέας κατάστασης (freeze).Εξασφαλίζουμε ότι η νέα κατάσταση έχει εγκαθιδρυθεί και ότι δεν πρόκειται να έχουμε παλινδρομήσεις σε παλαιότερες, ανεπιθύμητες καταστάσεις.

Οι τακτικές των αλλαγών περιλαμβάνουν:

- **Εκπαίδευση και πληροφόρηση εκ των προτέρων** των ανθρώπων που θα αναλάβουν το βάρος της εισαγωγής των αλλαγών, αλλά και εκείνων που πρόκειται να υποστούν τις συνέπειες της εφαρμογής τους.
- **Συμμετοχή και εμπλοκή των άμεσα ενδιαφερομένων** στις διαδικασίες και τις αποφάσεις των αλλαγών.
- Εξασφάλιση της **υποστήριξης** κατά την εισαγωγή από τους **ανθρώπους – κλειδιά** και σύναψη **συμμαχιών** με τους ισχυρούς υποστηρικτές της αλλαγής.
- **Διαπραγματεύσεις** με όσους αντιτίθενται για λόγους προσωπικού ή ομαδικού συμφέροντος. Στις διαπραγματεύσεις αυτές θα πρέπει να κυριαρχεί η λογική των αμοιβαίων ωφελειών, αν αυτό είναι δυνατό.
- **Προβολή** των αδιάσειστων **επιχειρημάτων** και των διαπραγματευτικών **πλεονεκτημάτων** από μεριάς των φορέων των αλλαγών.
- **Βήμα προς βήμα** εισαγωγή των αλλαγών, για την απορρόφηση των κραδασμών των αντιδράσεων και την **εμπέδωση** των νέων δεδομένων.(*Αλεξάκης Γ.,2006,σελ.263*)

## 2.1.2 Ορισμός και έννοια στρατηγικού σχεδίου αλλαγής

Στο νέο αυτό κόσμο το μόνο σταθερό είναι η αλλαγή. Η έννοια της αλλαγής έχει απασχολήσει τον άνθρωπο από τότε που έκανε την εμφάνιση του σ' αυτό τον πλανήτη. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός, ότι ακόμη και μετά την πάροδο πολλών χιλιάδων χρόνων η αλλαγή συνεχίζει να βρίσκεται στο προσκήνιο της ανθρώπινης πραγματικότητας, τόσο καυτή και τόσο επίκαιρη όσο ποτέ άλλοτε.

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το στρατηγικό σχέδιο είναι η μελέτη ανάπτυξης μιας επιχείρησης όπου περιλαμβάνει την ανάλυση, την διάγνωση και αξιολόγηση του μελλοντικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων, καθώς και την ανάλυση και αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Το στρατηγικό σχέδιο της αλλαγής αντικατοπτρίζει την ανάγκη υιοθέτησης στρατηγικών που θα δώσουν στην επιχείρηση την δυνατότητα να αναρρώσει.

Μπορούμε να επισημάνουμε τα τρία ακόλουθα χαρακτηριστικά των αλλαγών στο χώρο των οικονομικών μονάδων και της εργασίας:

- Οι επιχειρήσεις έχουν συνεχή ανάγκη αλλαγών για να προσαρμόζονται, ιδιαίτερος σήμερα που είναι μία εποχή έντονης τεχνολογικής –και όχι μόνο– μεταβολής.
- Οι αλλαγές συνήθως προκαλούν στρες, ακόμα και οι πιο θετικές, γιατί μας βγάζουν από μία κατάσταση ισορροπίας.
- Οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν ενστικτωδώς να αντιστέκονται στις αλλαγές που επέρχονται, γιατί φοβούνται πως δεν θα βγουν κερδισμένοι από τις συνέπειές τους. (Αλεξάκης Γ.,2006,σελ. 258)

Μερικά από τα πιο συχνά και χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρησιακών και οργανωσιακών αλλαγών είναι τα παρακάτω: Αλλαγή στρατηγικής, αλλαγή διοίκησης ή και ανώτατων στελεχών, αλλαγή

προσωπικού, αλλαγή τεχνολογίας, αλλαγή επωνυμίας, αλλαγή προϊόντος, αλλαγή γραμμής παραγωγής, αλλαγή τοποθεσίας κ.α. Προκειμένου να αντεπεξέλθουν επιτυχώς στις παραπάνω αλλαγές, οι επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόσουν στην πράξη την διαχείριση αλλαγής.

Τι καλείται όμως **διαχείριση αλλαγής** (change management); *Η Διαχείριση της Αλλαγής, αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση αντιμετώπισης της αλλαγής, η οποία περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την αναγνώριση, τον έλεγχο και την σταθεροποίηση των διαδικασιών της αλλαγής, τόσο απ' την σκοπιά της επιχείρησης όσο και σε προσωπικό επίπεδο.*

Η σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση για να προσαρμοστεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον θα πρέπει να συνδυάσει και να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, τα σχέδια και τις αλλαγές που απαιτούνται, ούτως ώστε να της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη βιωσιμότητά της στην αγορά. Συνεπώς απαιτείται ριζική αλλαγή συμπεριφοράς, νοοτροπίας, σκέψης και δράσης.

### 2.1.3 Λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις σε μετασχηματισμούς

Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην επιτάχυνση των αλλαγών είναι πολλοί. Ενδεικτικά παραθέτουμε μερικούς από αυτούς:

Η **τεχνολογία** είναι κυρίαρχος σε πολλαπλά επίπεδα. Η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών βελτίωσε πάρα πολλούς τομείς, με αποτέλεσμα τις θεαματικές αλλαγές που βιώνουμε, όπως στην αποκωδικοποίηση του DNA, την εξερεύνηση του διαστήματος, την αύξηση της παραγωγικότητας με την εμφάνιση νέας μορφής δραστηριοτήτων.

Οι **κοινωνικοί παράγοντες**. Η μετανάστευση, η φτώχεια, η ανεργία αλλά και οι νέες τάσεις στη μόδα και την κατανάλωση θέτουν τα δεδομένα των σύγχρονων κοινωνικών αλλαγών.

Το *διαδίκτυο(internet)*, ως συνδυασμός πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, έχει ήδη αφήσει το αποτύπωμά του στον πολιτισμό, στην επιστήμη, στη βιομηχανία, στη διοίκηση, ακόμη και στη διασκέδαση.

Η *παγκοσμιοποίηση*. Κάποιοι την χαρακτηρίζουν ως ευχή και άλλοι ως κατάρα! Η προελαύνουσα παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η καταλυτική κυριαρχία των αγορών επαναπροσδιορίζουν το οικονομικό περιβάλλον και τη δραστηριότητα των οικονομικών μονάδων. Όπως και να έχει, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για νέας μορφής διακυβέρνηση, τοπική ή παγκόσμια, με άμεσο αντίκτυπο στην οικονομία. Ένα περιστατικό σε μια χώρα επηρεάζει, συνήθως αρνητικά την οικονομία άλλων χωρών. Παραδείγματα υπάρχουν πολλά, εκ των οποίων τοπικοί πόλεμοι, τρομοκρατικές ενέργειες, υποτίμηση νομίσματος, κερδοσκοπία και χειραγώγηση με χρηματιστηριακά “παιχνίδια”. Η επιχείρηση δεν μένει ανεπηρέαστη.

Η *εκπαίδευση*. Το μορφωτικό επίπεδο εξυψώνεται. Ο αριθμός των νέων επιστημόνων και των μορφωμένων, γενικότερα, τα τελευταία πενήντα χρόνια είναι μεγαλύτερος αθροιστικά από εκείνον που είχε η Γη από την εμφάνιση του ανθρώπινου είδους.

Οι *περιβαλλοντικοί παράγοντες*. Η οικολογική καταστροφή και οι εκτεταμένες κλιματολογικές μεταβολές επιβάλλουν ρυθμιστικούς κανόνες και βάζουν νέες προτεραιότητες στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Η *επικοινωνία*. Η ανάπτυξη της συγκοινωνίας σε αριθμό μέσων και ταχύτητα μεταφοράς μετέτρεψε τον πλανήτη σε “γειτονιά”. Αυθημερόν γίνονται συναντήσεις που άλλοτε απαιτούσαν πολύ χρόνο. Η παραγωγή την ίδια σχεδόν ημέρα μεταφέρεται όχι μόνο από χώρα σε χώρα, αλλά και από ήπειρο σε ήπειρο. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και πολύπλευρα το περιβάλλον μας σε όλες του τις μορφές, όπως το επαγγελματικό, το οικονομικό, το οικογενειακό, το πολιτικό και το πολιτισμικό. Είναι συνεπώς αναγκαίο να μάθουμε πώς να διαχειριστούμε τις επερχόμενες αλλαγές, ώστε να επιβιώσουμε και να επωφεληθούμε από αυτές.

Χρειάζεται εγρήγορση, αυξημένα αντανακλαστικά, αποφασιστικές ενέργειες, τολμηρός σχεδιασμός, οξυδέρκεια. Η αναβλητικότητα είναι “εχθρός”. Η ταχύτητα ενέργειας για την διαχείριση των αλλαγών εκτός από το επωφελές αποτέλεσμα, προσφέρεται και για την απόκτηση εμπειρίας. Αφήνει πιθανώς περιθώριο για λάθη τακτικής και στρατηγικής, επιβραβεύει όμως με πείρα. Οι Κινέζοι λένε “Έχω πείρα, γιατί έχω κάνει λάθη...”. Ο κόσμος διαφοροποιήθηκε. Το “μόνο σταθερό είναι η αλλαγή”. Πρέπει και εμείς να αλλάξουμε για να πετύχουμε. Παλαιότερα στον κόσμο των επιχειρήσεων ίσχυε ότι “το μεγάλο ψάρι τρώει το μικρό”. Σήμερα “ο γρήγορος τρώει τον αργό”. Ο Bill Gates της Microsoft είπε ότι “κινδυνεύει από κάτι που σχεδιάζεται σε μια χαρτοπετσέτα από κάποιον που βλέπει εγκαίρως την νέα ευκαιρία...”.(Μανίκας Β., 2005, σελ. 3-4 - Αλεξάκης Γ., 2006, σελ.257-258)

Παρατηρούμε ότι η παγκοσμιοποίηση δεν αφήνει πολλά περιθώρια στο να ελιχθούν οι εταιρείες. Η ρευστότητα στο πεδίο εργασίας προστάζει προσαρμογές στο καινούργιο, γρήγορα, αποφασιστικά και οργανωμένα. Ως εκ τούτου, η επιχειρήσεις πρέπει να προχωρήσουν δυναμικά στις οποιεσδήποτε αλλαγές απαιτηθούν, γιατί αυτό προστάζουν οι καιροί και το συμφέρον τους.

#### 2.1.4 Δυνάμεις αλλαγής

Η ισχύς μιας δύναμης αλλαγής, καθορίζεται από την επίπτωσή της στην απόδοση της επιχείρησης.

**Ισχυρή δύναμη αλλαγής** είναι εκείνη που προκαλεί σημαντική πτώση της απόδοσης σε μία επιχείρηση που απειλείται ή εκείνη που υπόσχεται σημαντική βελτίωση στην απόδοση της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο κρίνουμε σκόπιμο να γίνει μία διάκριση ανάμεσα στα γενικά επίπεδα ισχύος μιας δύναμης αλλαγής: (Σχήμα 2.1, βλέπε παράρτημα)

1. *Ασθενείς δυνάμεις αλλαγής*
2. *Μέτριες δυνάμεις αλλαγής*

### 3. *Ισχυρές δυνάμεις αλλαγής*

Οι *ασθενείς δυνάμεις αλλαγής* συνεπάγονται προδραστική αλλαγή (proactive change). Το πρώτο μεγάλο εμπόδιο στην προδραστική αλλαγή είναι η προσέλκυση της προσοχής των ανθρώπων και η γνωστοποίηση της ανάγκης για αλλαγή. Αν ο ηγέτης της αλλαγής έχει κάποια ιδέα σχετικά με το ποια είναι η δύναμη της αλλαγής, τότε μπορεί να είναι σε θέση να επιφέρει ένα σοκ στους άλλους, ώστε να την αναγνωρίσουν και αυτοί.

Ο αποτελεσματικότερος τρόπος για την προσέλκυση της αλλαγής είναι να προκαλέσει κανείς τους ανθρώπους να γίνουν παράγοντες αλλαγής, να βγουν έξω και να εκτεθούν στις πιθανές δυνάμεις αλλαγής ώστε να δουν τι αφορά. Γι' αυτό, ο οργανισμός πρέπει να είναι δυναμικά ανοιχτός στην αλλαγή.

Οι *μέτριες δυνάμεις αλλαγής* χρειάζονται αντιδραστική αλλαγή (reactive change). Η αντιδραστική αλλαγή απαιτείται όταν οι δυνάμεις της αλλαγής έχουν αρχίσει να επηρεάζουν την απόδοση, αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό ώστε να απειλείται η επιβιωσιμότητα ή η δυνατότητα εκμετάλλευσης μιας ευκαιρίας.

Η προσέλκυση της προσοχής των ανθρώπων είναι ευκολότερη απ' ό τι στην περίπτωση της προδραστικής αλλαγής, επειδή η δύναμη της αλλαγής είναι αναγνωρίσιμη από εκείνους που θέλουν να έχουν ένα ανοιχτό πνεύμα. Η πιο αποτελεσματική προσέγγιση είναι πάντα η έκθεση των ανθρώπων στην δύναμη της αλλαγής όσο πιο άμεσα γίνεται.

Οι *ισχυρές δυνάμεις αλλαγής* απαιτούν ταχεία αλλαγή (rapid change). Η ταχεία αλλαγή στην κρίση είναι αναπόφευκτη, αν οι διευθυντές περιμένουν μέχρι η επιχείρηση να βρεθεί στο χείλος του γκρεμού της απόδοσης, όπου μία απειλητική δύναμη συναντά ισχυρή αντίσταση. Ο χρόνος για διαχείριση της αλλαγής μειώνεται δραματικά.

Ένα πλεονέκτημα της αλλαγής σε κατάσταση κρίσης είναι ότι ο ηγέτης της αλλαγής διαθέτει την πλήρη προσοχή όλων των παικτών. Όταν ξεσπά η κρίση, το σοκ αυτό ανοίγει τα μυαλά που προηγουμένως ήταν κλειστά. Οι άνθρωποι γρήγορα συνειδητοποιούν τις δυνάμεις και την ανάγκη για αλλαγή. αναμένουν

από τον ηγέτη της αλλαγής να αναλάβει δράση. Όσο πιο επείγουσα είναι η κατάσταση, τόσο λιγότερος είναι ο χρόνος για λεπτομερείς διαβουλεύσεις ή ομαδική εργασία. Είναι σημαντικό οι στόχοι της αλλαγής να συμμαζευτούν γρήγορα από ένα πρόσωπο με μία μικρή ομάδα υποστήριξης. (*Salzmann J.-Rose H.-Bellace J., 1997, σελ.364-366*)

## **Παράγραφος 2.2 Στάδια στρατηγικού σχεδίου αλλαγής**

Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι εκείνο το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζει την μακροχρόνια απόδοση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), την διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), την υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Επομένως η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών, έχοντας υπόψη τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, με απώτερο στόχο τη χάραξη και την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης γι' αυτή την επιχείρηση. (Σχήμα 2.2, βλέπε παράρτημα)

### **2.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος (SWOT)**

Όταν μια επιχείρηση ξεκινά την διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής, θα πρέπει προηγουμένως να ανιχνεύσει το εξωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες (**Opportunities**) και απειλές (**Threats**), καθώς και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει τις δυνάμεις (**Strengths**) και τις αδυναμίες (**Weaknesses**), και όλα μαζί αποτελούν το **SWOT\***. Οι ευκαιρίες και απειλές, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία καλούνται **στρατηγικοί παράγοντες**. **Η ανίχνευση του περιβάλλοντος** είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η μετάδοση πληροφοριών από τα εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον προς τα



βασικά πρόσωπα μέσα στην εταιρεία. Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιεί η εταιρεία για να αποφεύγει τις στρατηγικές εκπλήξεις και να διασφαλίζει την μακροχρόνια υγεία. (*Hunger D. - Wheelen T., 2004, σελ.43*)

- Ανίχνευση των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος

Όταν τα στελέχη του στρατηγικού σχεδιασμού ξεκινούν την ανίχνευση του περιβάλλοντος, πρέπει πρώτα να γνωρίσουν τις πολλές μεταβλητές που υπάρχουν στο κοινωνικό περιβάλλον της εταιρείας αλλά και στο περιβάλλον των καθηκόντων τους. Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις γενικές δυνάμεις που δεν σχετίζονται άμεσα με τις βραχυχρόνιες δραστηριότητες του οργανισμού αλλά μπορούν να επηρεάσουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις του. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής.

- Οι **οικονομικές δυνάμεις**, που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών.
- Οι **τεχνολογικές δυνάμεις**, οι οποίες επινοούν λύσεις σε προβλήματα.
- Οι **πολιτικές και νομικές δυνάμεις** που κατανέμουν δύναμη και εκδίδουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς.
- Οι **κοινωνικές και πολιτιστικές δυνάμεις** που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.

Το **περιβάλλον καθηκόντων** περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που επηρεάζουν άμεσα την εταιρεία και με τη σειρά τους επηρεάζονται από αυτήν. Οι ομάδες περιλαμβάνουν το κράτος, τις τοπικές κοινωνίες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους πιστωτές, το προσωπικό και τα εργατικά σωματεία, τις ομάδες ειδικών συμφερόντων και τις εμπορικές ενώσεις.

Τόσο το κοινωνικό όσο και το περιβάλλον καθηκόντων πρέπει να παρακολουθούνται για να μπορούν να εντοπίζονται οι στρατηγικοί παράγοντες που είναι πιθανό να έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην επιτυχία ή στην αποτυχία της επιχείρησης. (*Hunger D.- Wheelen T., 2004, σελ.53*)

- Τι πρέπει, όμως να ανιχνεύεται στο κοινωνικό περιβάλλον;

Μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον υπάρχει μεγάλο πλήθος στρατηγικών παραγόντων. Κάθε χώρα εκπροσωπεί δικό της σύνολο κοινωνικών δυνάμεων όπου σε σχέση με άλλες χώρες ή θα μοιάζει ή θα διαφέρει κατά πολύ. Για παράδειγμα, παρόλο που η Κορέα και η Κίνα βρίσκονται στην ίδια περιοχή του Ειρηνικού με την Ταϊλάνδη, την Ταϊβάν και το Χονγκ Κονγκ έχουν κοινές πολλές πολιτιστικές αξίες, αλλά έχουν πολύ διαφορετικές απόψεις για το ρόλο που παίζει η επιχείρηση στην κοινωνία. Ο ρόλος της επιχείρησης στην Κορέα και στην Κίνα είναι κυρίως να συμβάλλει στην ανάπτυξη της χώρας, ενώ στο Χονγκ Κονγκ, στην Ταϊλάνδη και στην Ταϊβάν, ο ρόλος της επιχείρησης είναι κυρίως να φέρνει κέρδη στους μετόχους της.

Μερικές σημαντικές μεταβλητές όπου πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση, για να ανιχνεύσει τις τάσεις στο κοινωνικό περιβάλλον μιας οποιασδήποτε γεωγραφικής περιοχής, είναι οι εξής:

- **Οικονομικές μεταβλητές:**

- Τάσεις του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος

- Επιτόκια

- Προσφορά χρήματος

- Ύψος πληθωρισμού

- Ποσοστό ανεργίας

- Έλεγχοι μισθών/τιμών

- Υποτίμηση και Ανατίμηση

- Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος

- Διαθέσιμο και ελεύθερα διαθέσιμο εισόδημα

- **Τεχνολογικές μεταβλητές:**

- Συνολικές κυβερνητικές δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη

- Συνολικές δαπάνες κλάδου για Έρευνα και Ανάπτυξη

- Εστίαση των τεχνολογικών προσπαθειών

- Προστασία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας

- Û Νέα προϊόντα
- Û Εξελίξεις στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά
- Û Βελτιώσεις στην παραγωγικότητα μέσω αυτοματισμών
- **Πολιτικές και Νομικές μεταβλητές:**
  - Û Αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις
  - Û Νόμοι προστασίας περιβάλλοντος
  - Û Φορολογική νομοθεσία
  - Û Ειδικά κίνητρα
  - Û Ρυθμίσεις για το διεθνές εμπόριο
  - Û Στάσεις προς τις ξένες εταιρείες
  - Û Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές
  - Û Κυβερνητική σταθερότητα
  - Û Τρομοκρατία και ζητήματα προσωπικών δεδομένων
- **Κοινωνικές και Πολιτιστικές μεταβλητές:**
  - Û Αλλαγές στον τρόπο ζωής
  - Û Προσδοκίες για την σταδιοδρομία
  - Û Ρυθμός σχηματισμός οικογένειας
  - Û Ρυθμός αύξησης πληθυσμού
  - Û Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
  - Û Περιφερειακές μετακινήσεις πληθυσμού
  - Û Προσδοκώμενη ζωή
  - Û Ρυθμός γεννήσεων

*(Hunger D.-Wheelen T., 2004, σελ.54)*

Εν κατακλείδι, ελάχιστες επιχειρήσεις μπορούν να ελέγχουν επιτυχώς όλους τους σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες. Ακόμη και οι μάνατζερ ξεχνούν ή αγνοούν συνειδητά κάποιες κρίσιμες νέες εξελίξεις. Είναι πιθανό οι προσωπικές αξίες τους και η επιτυχία των σημερινών στρατηγικών να επηρεάσουν τις αντιλήψεις τους για το τι είναι σημαντικό να παρακολουθούν στο εξωτερικό

περιβάλλον. Δηλαδή, αν μια επιχείρηση χρειάζεται να αλλάξει την στρατηγική της, μπορεί να μην συγκεντρώνει τις κατάλληλες εξωτερικές πληροφορίες για να αλλάξει τις στρατηγικές της με επιτυχία.

- Ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Οι υπεύθυνοι του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να εμβαθύνουν στην ίδια την εταιρεία για να εντοπίσουν τους **εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες**, δηλαδή εκείνα τα κρίσιμης σημασίας δυνατά και αδύνατα σημεία που είναι πιθανόν να καθορίζουν αν η επιχείρηση θα μπορεί να εκμεταλλευθεί ευκαιρίες και παράλληλα να αποφεύγει απειλές. Αυτή η εσωτερική ανίχνευση είναι γνωστή ως **ανάλυση του οργανισμού** και ασχολείται με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των πόρων του.

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να χρησιμοποιεί τους πόρους και τις ικανότητές της, να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ξεχωριστών ικανοτήτων, δεν σημαίνει ότι μπορεί και να το διατηρήσει. Δυο βασικά χαρακτηριστικά καθορίζουν τη διατήρηση των ξεχωριστών ικανοτήτων μιας επιχείρησης: η **ανθεκτικότητα**, όπου είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι υποκειμενικοί πόροι και βασικές ικανότητες απαξιώνονται ή παλιώνουν, και η **δυνατότητα απομίμησης**, όπου είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης κινδυνεύουν να αντιγραφούν από άλλες. (*Hunger D.- Wheelen T., 2004, σελ.60*)

- Αλυσίδα αξίας και εντοπισμός εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων.

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία και το οποίο αρχίζει από τις βασικές πρώτες ύλες που προέρχονται από τους προμηθευτές, συνεχίζει με τη σειρά από δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας που αφορούν την παραγωγή και το μάρκετινγκ ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, και καταλήγει σε διανομείς που παραδίδουν τα τελικά αγαθά στα χέρια του τελικού καταναλωτή.

Το **κέντρο βάρους** μιας εταιρείας είναι εκείνο το τμήμα της αλυσίδας που είναι σημαντικό για την εταιρεία και το σημείο στο οποίο βρίσκονται οι μεγαλύτερες εμπειρίες και δυνατότητες, δηλαδή οι βασικές ικανότητές της.

*Κατά την εσωτερική ανίχνευση της επιχείρησης, η δομή, η ένταση τόσο της κουλτούρας, όσο και της έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και τα συστήματα πληροφορίας είναι βασικά στοιχεία τα οποία συντελούν στην διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου αλλαγής και στην επιδίωξη απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.*

Ανάλογα με την **δομή** της επιχείρησης καταστρώνουμε και την ανάλογη στρατηγική αλλαγής. Αν η τρέχουσα βασική δομή μιας επιχείρησης δεν υποστηρίζει εύκολα μια στρατηγική που εξετάζεται, η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει αν η προτεινόμενη στρατηγική είναι εφικτή ή αν θα πρέπει να αλλάξει η δομή και να γίνει πιο προηγμένη.

Όπως συμβαίνει με την δομή, αν η **κουλτούρα** ενός οργανισμού είναι συμβατή με μία νέα στρατηγική, αποτελεί ένα εσωτερικό δυνατό σημείο. Αλλά, αν η εταιρική κουλτούρα δεν είναι συμβατή με την προτεινόμενη στρατηγική, αυτό είναι ένα σοβαρό αδύνατο σημείο. Αξιοσημείωτο είναι, ότι η εταιρική κουλτούρα όχι μόνο διαμορφώνει τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε μία εταιρεία, αλλά έχει ισχυρή επιρροή στη συμπεριφορά των στελεχών σε όλα τα επίπεδα και μπορεί να επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα μιας εταιρείας να αλλάξει την στρατηγική κατεύθυνσή της. Μια ισχυρή κουλτούρα δεν πρέπει μόνο να προωθεί την επιβίωση, αλλά και να δημιουργεί την βάση για μία ανώτερη ανταγωνιστική σχέση. Στο βαθμό που αυτή η ξεχωριστή ικανότητα είναι αφανείς γνώσεις ενσωματωμένες στην κουλτούρα ενός οργανισμού, θα είναι δύσκολο να την αντιγράψει ένας ανταγωνιστής.

Ο Διευθυντής της **Έρευνας και Ανάπτυξης** είναι υπεύθυνος για την πρόταση και την υλοποίηση της τεχνολογικής στρατηγικής της εταιρείας στο πλαίσιο των στόχων και των πολιτικών της εταιρείας. Κατά συνέπεια, στα καθήκοντα αυτού του στελέχους περιλαμβάνονται: (1) η επιλογή μεταξύ των

εναλλακτικών νέων τεχνολογιών που θα χρησιμοποιηθούν μέσα στην επιχείρηση, (2) η ανάπτυξη μεθόδων ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας σε νέα προϊόντα και διεργασίες, και (3) η κατανομή των πόρων με τέτοιο τρόπο που να μπορεί η νέα τεχνολογία να υλοποιηθεί με επιτυχία.

Η εταιρεία πρέπει να διαθέσει τους πόρους που απαιτούνται για την αποτελεσματική Έρευνα και Ανάπτυξη. Η ένταση της Έρευνας και Ανάπτυξης μιας εταιρείας είναι το κυριότερο μέσο εξασφάλισης μεριδίου αγοράς στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Η μονάδα Έρευνας και Ανάπτυξης μιας εταιρείας πρέπει να αξιολογείται με βάση την τεχνολογική ικανότητα, το κατάλληλο μάνατζμεντ της τεχνολογίας, όχι μόνο στην ανάπτυξη, αλλά και στην χρήση καινοτομικής τεχνολογίας. Αν η εταιρεία δεν είναι ικανή στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά, δε θα εξασφαλίζει σημαντικό πλεονέκτημα από τις νέες τεχνολογικές προόδους.

Το *σύστημα πληροφοριών* μια εταιρείας μπορεί να είναι ένα δυνατό ή ένα αδύνατο σημείο και στα τρία συστατικά του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτό μπορεί να βοηθήσει όχι μόνο στην ανίχνευση του περιβάλλοντος και τον έλεγχο πολλών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως στρατηγικό όπλο για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (*Hunger D.- Wheelen T., 2004, σελ.61*)

- Ανταγωνισμός

Καθώς ο χώρος της αγοράς έχει γίνει πιο ανταγωνιστικός, οι εταιρίες έχουν στραφεί προς το εσωτερικό, την αναμόρφωση, τη μείωση της παραγωγής, τη βελτίωση των διαδικασιών και της αποδοτικότητας, τη μείωση του κόστους και του χρόνου, τον θαυμασμό της πληροφορικής και την ανησυχία για τις εσωτερικές αλλαγές. Πολλοί έχουν υποχωρήσει από την κατά μέτωπο αντιμετώπιση των προκλήσεων της αγοράς με επίθεση, επενδύσεις, δεσμεύσεις και επικεντρωμένους πόρους.

Η τάση προς το στρατηγικό μάνατζμεντ, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και τις υποχρεώνει να εκσυγχρονισθούν αν θέλουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Προκειμένου να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά ο ανταγωνισμός θα πρέπει να ακολουθήσουν κάποια συστηματική διαδικασία, η οποία αποτελείται από πέντε κύρια στάδια:

1. Προσδιορισμός των ορίων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και απαρίθμηση των κυριότερων ανταγωνιστών.
2. Ανάλυση των συνθηκών που επικρατούν σήμερα σε αυτό το περιβάλλον και των ιστορικών στοιχείων που οδήγησαν σε αυτές.
3. Προσδιορισμός μελλοντικών τάσεων του ανταγωνισμού.
4. Ερμηνεία της τρέχουσας κατάστασης και των μελλοντικών τάσεων, αναφορικά με τη σημασία τους για την επιχείρηση.
5. Εντοπισμός κινδύνων και ευκαιριών για την εταιρεία, με βάση την παραπάνω ερμηνεία των ανταγωνιστικών συνθηκών.

Ένα επίσημο πρόγραμμα συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, είναι οι **πληροφορίες για τους ανταγωνιστές**. Αυτός είναι ένας από τους πιο γρήγορα αναπτυσσόμενους τομείς του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το 80% περίπου των μεγάλων Αμερικανικών επιχειρήσεων δηλώνουν σήμερα ότι έχουν μίας μέτριας τουλάχιστον έκταση δραστηριότητα συλλογής πληροφοριών για τους ανταγωνιστές. Στην General Mills, για παράδειγμα, όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας έχουν εκπαιδευτεί ώστε να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν τις πηγές άντλησης πληροφοριών για τους ανταγωνιστές. Οι θυρωροί έχουν πάψει πια να δίνουν μόνο τις παραγγελίες στους προμηθευτές προϊόντων καθαρισμού, ρωτάνε επίσης και για τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις!

Η βάση του κέρδους σε ένα ανταγωνιστικό σύστημα είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν κανένας ανταγωνιστής δεν μπορεί να αποκτήσει ένα σημαντικό και διαρκές πλεονέκτημα έναντι των άλλων, το αποτέλεσμα είναι η

στασιμότητα. Στη στασιμότητα, το μερίδιο της αγοράς έχει πολύ μικρή αξία. Η στασιμότητα είναι όλο και περισσότερο ένα κοινό χαρακτηριστικό της ζωής. Η εύρεση νέων τρόπων για την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων θα είναι το μέγεθος μέτρησης της επιτυχίας των Αμερικάνικων επιχειρήσεων. (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 74*)

### 2.2.2 Διαμόρφωση της στρατηγικής

**Διαμόρφωση στρατηγικής** είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για το αποτελεσματικό μανάτζμεντ των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον, κάτω από το φως των δυνατών και αδύνατων σημείων της εταιρείας. Περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της εταιρείας, την υιοθέτηση επιτεύξιμων στόχων, την ανάπτυξη στρατηγικών και των καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής.

- Αποστολή

Η **αποστολή** ενός οργανισμού είναι ο σκοπός του ή ο λόγος της ύπαρξής του. Μία καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής ορίζει το θεμελιώδη και μοναδικό σκοπό που κάνει αυτή την εταιρεία να ξεχωρίζει από άλλες επιχειρήσεις της κατηγορίας της και προσδιορίζει το αντικείμενο της λειτουργίας της εταιρείας όσον αφορά τα προϊόντα (και τις υπηρεσίες) που προσφέρει και τις αγορές που εξυπηρετεί. Προωθεί μια αίσθηση κοινών προσδοκιών στο προσωπικό και προβάλλει μια δημόσια εικόνα στις σημαντικές ομάδες των ενδιαφερόμενων μέσα στο περιβάλλον της δράσης της εταιρείας.

Ένα παράδειγμα είναι η ακόλουθη δήλωση αποστολής της Maytag Corporation: “να βελτιώσουμε την ποιότητα ζωής των νοικοκυριών σχεδιάζοντας, κατασκευάζοντας, προωθώντας στην αγορά και συντηρώντας τις καλύτερες συσκευές του κόσμου.” (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 22*)



- Στόχοι

**Στόχοι** είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Οι στόχοι δηλώνουν τι πρόκειται να επιτευχθεί, μέχρι πότε και πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι όσο είναι δυνατό. Η επίτευξη των εταιρικών στόχων πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής της εταιρείας.

Συχνά επικρατεί σύγχυση ανάμεσα στους όρους “σκοπός” και “στόχος”. Ο **σκοπός** σε αντίθεση με το στόχο, είναι μια ανοιχτή δήλωση για κάτι που επιθυμεί κάποιος να πετύχει χωρίς να ποσοτικοποιείται αυτό που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά ούτε και να ορίζεται χρονικά το πλαίσιο για την πραγματοποίησή του. (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 23*)

- Οι στρατηγικές

Όπως αναφέρουμε στο πρώτο κεφάλαιο η στρατηγική μιας εταιρείας είναι ένα περιεκτικό σχέδιο που δηλώνει πως η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της. Η στρατηγική μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Μια τυπική επιχείρηση εξετάζει συνήθως 3 τύπους στρατηγικής: την εταιρική, την επιχειρηματική και την λειτουργική.

Η **εταιρική** στρατηγική περιγράφει την στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας σε σχέση με την γενική στάση της απέναντι στην ανάπτυξη και το μάνατζμεντ των διαφόρων δραστηριοτήτων και σειρών προϊόντων. Ορίζεται με βάση τη σταθερότητα, την ανάπτυξη και την περικοπή των δαπανών. Π.χ. η Maytag Corporation ακολούθησε μια εταιρική στρατηγική κατεύθυνσης εξαγοράζοντας άλλες εταιρείες οικιακών συσκευών για να διαθέτει μια πλήρη σειρά των κυριότερων οικιακών συσκευών.

Η **επιχειρηματική** στρατηγική δίνει έμφαση στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας στο συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα αγοράς που αυτή η επιχειρηματική μονάδα εξυπηρετεί. Περιλαμβάνουν τις ανταγωνιστικές και τις συνεργατικές

στρατηγικές. Π.χ. η Apple Computer χρησιμοποιεί μια ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης που δίνει έμφαση σε καινοτομικά προϊόντα με δημιουργικό σχεδιασμό. Αντίθετα η British Airways ακολουθεί μια στρατηγική συνεργασίας συμμαχώντας με την America Airlines προκειμένου να προσφέρει τις υπηρεσίες της σε παγκόσμια κλίμακα.

Η **λειτουργική** στρατηγική είναι η μέθοδος που υιοθετεί ένας λειτουργικός τομέας όπως το τμήμα μάρκετινγκ ή το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι και οι στρατηγικές της εταιρείας. Ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας για να εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία η σε μία επιχειρηματική μονάδα. Π.χ. η στρατηγική μάρκετινγκ της America Online για τον κορεσμό ολόκληρης της αγοράς με ένα προϊόν χαμηλής τιμής. (**Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 24**)

- Οι πολιτικές

Η πολιτική είναι μια γενική οδηγία για την λήψη αποφάσεων η οποία συνδέει την διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας. Ας δούμε συνοπτικά μερικά παραδείγματα πολιτικών εταιρειών:

**Û General Electric.** Η GE πρέπει να κατέχει την πρώτη ή τη δεύτερη θέση σε οτιδήποτε ασχολείται. Αυτό υποστηρίζει το στόχο της GE να είναι η πρώτη εταιρεία με βάση την κεφαλαιοποίηση στην αγορά.

**Û Intel.** Εξοντώστε τη σειρά των προϊόντων σας (υπονομεύετε τις πωλήσεις των σημερινών προϊόντων σας) με καλύτερα προϊόντα πριν το κάνει αυτό κάποιος ανταγωνιστής σας. Αυτό υποστηρίζει το στόχο της Intel να είναι πάντα ηγέτης στην αγορά.

**Ü Maytag Company.** Η Maytag δεν εγκρίνει καμία πρόταση για μείωση κόστους, αν αυτή οδηγεί σε μείωση της ποιότητας των προϊόντων με οποιονδήποτε τρόπο. Αυτή η πολιτική υποστηρίζει τη στρατηγική της Maytag για τις μάρκες που ανταγωνίζονται με βάση την ποιότητα και όχι με βάση την τιμή. (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 25*)

- Επανεξέταση της αποστολής και των στόχων

Έπειτα από τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών, μια επιχείρηση πρέπει να επανεξετάζει την τρέχουσα αποστολή και τους στόχους της, προτού αποπειραθεί να διαμορφώσει και να αξιολογήσει εναλλακτικές στρατηγικές. Ακόμη και κατά την διαμόρφωση της στρατηγικής οι μάνατζερ έχουν την τάση να εστιάζουν στις εναλλακτικές λύσεις και στις δυνατότητες ενεργειών, παρά σε μια αποστολή που πρέπει να ικανοποιήσουν και σε στόχους που πρέπει να εκπληρώσουν.

Τελικά οι μάνατζερ επιλέγουν συχνά στρατηγικές που οι ίδιες καθορίζουν τους στόχους τους και δεν χρειάζεται οι επιλογές τους να ενσωματώνουν σαφείς στόχους και μια δήλωση αποστολής.

Ενδεχομένως να υπάρχει χάσμα μεταξύ των στόχων που σχεδιάζονται και εκείνων που επιτυγχάνονται. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει είτε να αλλάξουν οι στρατηγικές για να βελτιωθεί η απόδοση, είτε να προσαρμοστούν οι στόχοι προς τα κάτω για να είναι πιο ρεαλιστικοί. Συνεπώς, πρέπει να επανεξετάζονται συνεχώς οι στόχοι, ώστε να εξασφαλίζεται η χρησιμότητά τους. (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 26*)

- Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών

Με την ανάλυση του SWOT, που εξετάσαμε παραπάνω, είδαμε τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται μία σειρά πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών. Αντίστροφα το ακρωνύμιο SWOT, δηλαδή η Μήτρα TOWS, παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εξωτερικές ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει

μια συγκεκριμένη επιχείρηση, μπορούν να αντιστοιχιστούν με τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία για να καταλήξουν σε τέσσερα σύνολα πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών.

Αυτή είναι μία καλή μέθοδος για τη χρήση της ομαδικής παραγωγής ιδεών για την δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών οι οποίες, κάτω από άλλες συνθήκες μπορεί να μην λαμβάνονταν υπόψη. Υποχρεώνει τους μάνατζερ στρατηγικού σχεδιασμού να δημιουργήσουν διάφορα είδη στρατηγικών ανάπτυξης και περιστολής, όπως επίσης για την δημιουργία εταιρικών, επιχειρηματικών και λειτουργικών στρατηγικών.

Σύμφωνα με την μήτρα TOWS μπορούμε να δημιουργήσουμε μια σειρά από τις εξής πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές, με βάση τους συνδυασμούς των τεσσάρων ομάδων των στρατηγικών παραγόντων:

• **Στρατηγικές SO**, δημιουργούνται όταν σκεφτείτε τρόπους τους οποίους μια επιχείρηση θα μπορούσε να επιλέξει για να χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία της ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.

• **Στρατηγικές ST**, αντιμετωπίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας εταιρείας ως μέσω αποφυγής των απειλών.

• **Στρατηγικές WO**, επιχειρούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες ξεπερνώντας τα αδύνατα σημεία.

• **Στρατηγικές WT**, είναι αμυντικές και ενεργούν κυρίως για την ελαχιστοποίηση των αδύνατων σημείων και την αποφυγή των απειλών.

*(Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 116)*

- Επιλογή της καλύτερης στρατηγικής

Αφού γίνει η αναγνώριση και η αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών, πρέπει να επιλέγει μια από αυτές για να υλοποιηθεί. Στο μεταξύ είναι πιθανό να έχουν παρουσιαστεί πολλές εφικτές εναλλακτικές λύσεις. Πως αποφασίζεται όμως ποια είναι η καλύτερη στρατηγική;

Οι υπεύθυνοι για την κατάστροψη στρατηγικής θα πρέπει να επιλέγουν στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις εξωτερικές πιέσεις, (π.χ. πιστωτές, σωματεία, μέτοχοι κλπ). Ακόμη, κατά την εξέταση μιας εναλλακτικής στρατηγικής θα πρέπει να αξιολογείται η συμβατότητά της με την εταιρική κουλτούρα. Αν μια απόφαση του μάνατζμεντ προχωρήσει σε μια συγκεκριμένη στρατηγική χωρίς δέσμευση για την αλλαγή της κουλτούρας ή την προσαρμογή της (όπου και τα δύο είναι πολύ δύσκολα και χρονοβόρα) είναι επικίνδυνη.

Ωστόσο μπορεί να μην επιλεγεί ακόμα και η πιο ελκυστική εναλλακτική στρατηγική, αν αντιτίθεται με τις ανάγκες και τις επιθυμίες ανώτατων διοικητικών στελεχών, τα οποία είναι σε θέση να επηρεάζουν άλλα πρόσωπα της διοίκησης για να ταχθούν υπέρ μιας συγκεκριμένης εναλλακτικής στρατηγικής και να αγνοήσουν πιο αποδοτικές εναλλακτικές δυνατότητες.

Το πιο σημαντικό μάλλον κριτήριο είναι η ικανότητα της προτεινόμενης στρατηγικής να ασχοληθεί με τους συγκεκριμένους στρατηγικούς παράγοντες, που αναπτύχθηκαν στην ανάλυση SWOT προηγουμένως. Αν η εναλλακτική λύση δεν εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και δεν την απομακρύνει από τις απειλές του περιβάλλοντος και τα αδύνατα σημεία, πιθανότατα θα αποτύχει.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα κατά την επιλογή μιας στρατηγικής είναι η ικανότητα κάθε μιας εναλλακτικής δυνατότητας να ικανοποιεί τους στόχους που συμφωνήθηκαν με τη μικρότερη δυνατή χρήση πόρων με τις λιγότερες παρενέργειες. Κατά συνέπεια, έχει σημασία να καταρτιστεί ένα δοκιμαστικό σχέδιο υλοποίησης που να ασχολείται με τις πιθανές δυσκολίες του μάνατζμεντ. Αυτό πρέπει να γίνει έχοντας υπόψη τις κοινωνικές τάσεις, τον κλάδο και την κατάσταση της εταιρείας με βάση την κατασκευή σεναρίων.

Τα σενάρια είναι προσωρινοί υπολογισμοί και εκτιμώμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως που προβλέπουν το αποτέλεσμα που είναι πιθανό να έχει κάθε εναλλακτική στρατηγική και τα διάφορα προγράμματά της στην απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου μιας διεύθυνσης και ολόκληρης της

επιχείρησης. Οι υπεύθυνοι κατάρτισης στρατηγικών στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σενάρια σε λογιστικά φύλλα και διάφορα μοντέλα προσομοίωσης σε υπολογιστές για το στρατηγικό σχεδιασμό. (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 170*)

### 2.2.3 Η υλοποίηση της στρατηγικής

**Υλοποίηση στρατηγικής** είναι το σύνολο των ενεργειών και των επιλογών που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διεργασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές μπαίνουν σε εφαρμογή με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Παρόλο που η υλοποίηση εξετάζεται συνήθως μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, αυτή αποτελεί ένα βασικό τμήμα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Για να ξεκινήσουν τη διεργασία της υλοποίησης, οι υπεύθυνοι για τη χάραξη στρατηγικής πρέπει να εξετάσουν τρία ερωτήματα:

• **Ψ Ποιοι** είναι οι άνθρωποι που θα υλοποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο;

• **Ψ Τι** πρέπει να γίνει;

• **Ψ Πως** θα κάνουν αυτό που χρειάζεται;

Αν η διοίκηση δεν απαντήσει ικανοποιητικά σε αυτά τα βασικά ερωτήματα, ακόμα και οι πιο καλά σχεδιασμένη στρατηγική είναι απίθανο να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 171*)

- Ευθύνη υλοποίησης της στρατηγικής

Ανάλογα με τον τρόπο οργάνωσης της εταιρείας, αυτοί που υλοποιούν τη στρατηγική θα είναι ίσως μια πολύ πιο διαφορετική ομάδα ανθρώπων από εκείνους που τη διαμορφώνουν. Στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλούς κλάδους, αυτοί που υλοποιούν τη στρατηγική είναι όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτές. Επομένως κάθε λειτουργικό στέλεχος μέχρι τον επόπτη πρώτης γραμμής και κάθε εργαζόμενο, θα πάρουν μέρος με κάποιο

τρόπο στη υλοποίηση των στρατηγικών της επιχείρησης, της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της λειτουργίας.

Αν δεν ενημερωθούν πλήρως όλα τα λειτουργικά στελέχη για τις αλλαγές στην αποστολή, στις στρατηγικές, στους στόχους και τις πολιτικές θα παρατηρηθεί αντίσταση και αδράνεια. Οι μάνατζερ μπορεί να ελπίζουν ότι θα πείσουν τη διοίκηση να εγκαταλείψει τα νέα σχέδια της και να επιστρέψει στις παλιές μεθόδους. Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο η συμμετοχή των μεσαίων στελεχών στη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής αυξάνει τις πιθανότητες της καλύτερης απόδοσης του οργανισμού. (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 179*)

- Η σημασία του ανασχεδιασμού στην υλοποίηση της στρατηγικής

**Ανασχεδιασμός** είναι ο ριζικά νέος σχεδιασμός των επιχειρηματικών διεργασιών που αποσκοπεί στη δημιουργία σημαντικού οφέλους κόστους, εξυπηρέτησης ή χρόνου. Δεν πρόκειται για κάποιο είδος δομής, αλλά για μια αποτελεσματική μέθοδο υλοποίησης μιας στρατηγικής αλλαγής πορείας. Ο ανασχεδιασμός επιδιώκει να ξεφύγει από τους παλιούς κανόνες και τις διαδικασίες που αναπτύσσονται και ριζώνουν σε κάθε οργανισμό με την πάροδο του χρόνου και είναι ένας συνδυασμός πολιτικών κανόνων και διαδικασιών που ποτέ δεν αμφισβητήθηκαν σοβαρά που τότε που καθιερώθηκαν πριν από πολλά χρόνια.

Αυτοί οι κανόνες οργάνωσης και σχεδιασμού της εργασίας στηρίχτηκαν σε υποθέσεις για την τεχνολογία, τους ανθρώπους, και τους στόχους του οργανισμού που ίσως πλέον δεν ισχύουν. Αντί να επιχειρεί μια εταιρεία να λύσει τα υπάρχοντα προβλήματα με μικρές προσαρμογές και ρυθμίσεις των υπάρχοντων διεργασιών, θα μπορούσε να προχωρούσε σε ανασχεδιασμό. (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 180*)

- Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών

Για την υλοποίηση της στρατηγικής αλλαγής θα πρέπει να αναπτυχθούν προγράμματα, να καταρτιστούν προϋπολογισμοί και να εφαρμοσθούν νέες διαδικασίες.

Το **πρόγραμμα** είναι μία δήλωση των ενεργειών ή των βημάτων που πρέπει να γίνουν για να καταστρωθεί ένα σχέδιο μιας χρήσης. Ο σκοπός ενός προγράμματος είναι να προσανατολίσει τη στρατηγική προς τη δράση. Π.χ. αντί η PepsiCo να ανταγωνίζεται με την Coca-Cola σε όλες τις αγορές αποφάσισε να εστιάσει στα σουπερμάρκετ όπου η Pepsi έκανε τις περισσότερες πωλήσεις. Για να υλοποιήσει αυτή τη στρατηγική, η εταιρεία ανέπτυξε ένα πρόγραμμα το “Power of one”. Σκοπός της στρατηγικής ήταν να μετακινηθούν τα αναψυκτικά της Pepsi πλάι στα τσιπς Frito-Lay, έτσι ώστε οι καταναλωτές να δελεάζονται να αγοράζουν και τα δυο κάθε φορά που διαλέγουν το ένα. Το αποτέλεσμα αυτού του προγράμματος ήταν η Frito-Lay να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά ενώ αυξήθηκαν και οι πωλήσεις της Pepsi-Cola.

Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων αρχίζει η διαδικασία του προϋπολογισμού. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι ο τελευταίος πραγματικός έλεγχος που διαθέτει μία εταιρεία για να διαπιστώσει πόσο εφαρμόσιμη είναι η στρατηγική που επέλεξε. Μια ιδανική στρατηγική μπορεί να κριθεί τελείως ανεφάρμοστη, μόνο στο στάδιο της λεπτομερούς αποτίμησης των συγκεκριμένων προγραμμάτων εφαρμογής. Σύμφωνα με το παραπάνω παράδειγμα, το μάνατζμεντ της PepsiCo ενέκρινε το πρόγραμμα “Power of one”, μόνον αφού διασφάλισε ότι οι αναμενόμενες αυξήσεις του όγκου πωλήσεων θα αντιστάθμιζαν και με το παραπάνω το συνολικό προϋπολογισμό του προγράμματος.

Οι **διαδικασίες**, που ονομάζονται και “Πρότυπες Διαδικασίες Λειτουργίας”, είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελείται ένα συγκεκριμένο έργο ή εργασία. Αφού εγκριθούν οι προϋπολογισμοί ενός προγράμματος, μιας



διεύθυνσης και ολόκληρης της εταιρείας, οι πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας πρέπει να διατυπωθούν ή να αναθεωρηθούν. Αυτές συνήθως εκθέτουν αναλυτικά τις διάφορες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να ολοκληρωθούν τα προγράμματα μιας εταιρείας.

Στην περίπτωση του προγράμματος “Power of one” της PepsiCo, οι πωλητές της εταιρείας ανέπτυξαν ένα σύνολο διαδικασιών για να πείσουν τους διευθυντές των σουπερμάρκετ να προσθέσουν χώρο για ράφια και βιτρίνες προβολής σε θέσεις με σχετικά κακή απόδοση, να προβάλλουν τα σνακ μαζί με τα αναψυκτικά, και να τοποθετούν τα δυο προϊόντα μαζί στα εκθετήρια που βρίσκονται στο τέλος των διαδρόμων. Έγγραψαν μια σειρά από διαδικασίες με σκοπό να διασφαλίσουν την ιδανική προβολή των σνακ και των αναψυκτικών στα σουπερμάρκετ. Οι διαδικασίες αυτές περιλήφθηκαν στα βοηθήματα πωλήσεων και στα φύλλα πληροφόρησης που διανέμονταν στους πωλητές και συζητιόνταν στη διάρκεια των μηνιαίων συσκέψεων πωλήσεων. (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 182*)

- Εξασφάλιση της συνέργιας

Ένας από τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν κατά την υλοποίηση μιας στρατηγικής, είναι η συνέργια μεταξύ των τμημάτων και των επιχειρηματικών μονάδων, που είναι και ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις συνήθως αναδιοργανώνονται μετά από μια εξαγορά.

Η συνέργια μπορεί να επιτευχθεί με έναν από τους εξής έξι τρόπους: από κοινού αξιοποίηση τεχνογνωσίας, συντονισμένες στρατηγικές, κοινή χρήση υλικών πόρων, οικονομίες κλίμακας ή υφάσματος, αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης και δημιουργία νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. (*Hunger J.D., Wheelen T.L., 2004, σελ. 183*)

- Αξιολόγηση και έλεγχος

**Αξιολόγηση και έλεγχος** είναι η διεργασία με την οποία οι δραστηριότητες της επιχείρησης και η απόδοση παρακολουθούνται, έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Η διεργασία εξασφαλίζει την απαραίτητη αναπληροφόρηση στο μάνατζμεντ για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πάρει διορθωτικά μέτρα, όπου είναι απαραίτητο.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μοντέλο αναπληροφόρησης με τα εξής βήματα (σχήμα 2.3, βλ παράρτημα):

**1. Αποφασίστε τι θα μετράτε.** Τα ανώτερα και τα λειτουργικά στελέχη πρέπει να αποσαφηνίσουν τις διεργασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται. Τα αποτελέσματα των διεργασιών θα πρέπει να είναι μετρήσιμα με αντικειμενικό και συνεπή τρόπο, η προσοχή θα πρέπει να εστιάζεται στα σημαντικά στοιχεία μιας διεργασίας – εκείνα που ευθύνονται για το μεγαλύτερο ποσοστό των δαπανών ή για το μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων. Μετρήσεις πρέπει να γίνονται για όλους τους σημαντικούς τομείς ανεξάρτητα από τη δυσκολία.

**2. Καθιερώστε πρότυπα απόδοσης.** Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της απόδοσης είναι λεπτομερείς περιγραφές των στρατηγικών στόχων. Είναι τα μέτρα των αποδεκτών αποτελεσμάτων της απόδοσης. Κάθε πρότυπο περιλαμβάνει συνήθως ένα περιθώριο ανοχής, το οποίο ορίζει τις αποδεκτές αποκλίσεις. Πρότυπα μπορούν να καθορίζονται όχι μόνο για το τελικό προϊόν, αλλά και για τα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής.

**3. Μετράτε την πραγματική απόδοση.** Οι μετρήσεις πρέπει να γίνονται σε προκαθορισμένους χρόνους.

**4. Συγκρίνεται την πραγματική απόδοση με το πρότυπο.** Αν τα πραγματικά αποτελέσματα της απόδοσης είναι μέσα στα επιθυμητά όρια, η διεργασία της μέτρησης σταματάει εδώ.

**5. Πάρτε διορθωτικά μέτρα.** Αν τα πραγματικά αποτελέσματα είναι έξω από τα επιθυμητά περιθώρια πρέπει να ληφθούν μέτρα για να διορθωθεί η απόκλιση.

Τα μέτρα δεν πρέπει να αποσκοπούν μόνο στη διόρθωση της απόκλισης της επανεμφάνισης της. Πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα εξής:

- Είναι η απόκλιση μία τυχαία απλώς διακύμανση;
- Μήπως δεν εφαρμόζονται σωστά οι διαδικασίες ;
- Είναι οι διαδικασίες κατάλληλες για την επίτευξη του επιθυμητού προτύπου;
- Ποιος θα φροντίσει για την λήψη των διορθωτικών μέτρων;

Συχνά η διοίκηση είναι καλύτερη στα δύο πρώτα βήματα του μοντέλου ελέγχου παρά στα επόμενα τρία. Η τάση για την καθιέρωση ενός συστήματος ελέγχου και, στη συνέχεια, για ανάθεση της εφαρμογής σε άλλους μπορεί να οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα. Η Nucor διαθέτει ασυνήθιστες ικανότητες στο χειρισμό ολόκληρης της διεργασίας αξιολόγησης και ελέγχου. *(Hunger D. - Wheelen T., 2004, σελ. 217-218)*

- Αξιολόγηση της διοίκησης

Με τη βοήθεια των επιτροπών στρατηγικής, εσωτερικού ελέγχου και αμοιβών, το διοικητικό συμβούλιο αξιολογεί την απόδοση του γενικού διευθυντή και την ομάδα της διοίκησης. Τα μέλη των επιτροπών αμοιβών των σύγχρονων διοικητικών συμβουλίων συμφωνούν σε γενικές γραμμές, ότι η μέτρηση της ικανότητας ενός γενικού διευθυντή να ορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση, να συγκρατεί μια ομάδα μάνατζμεντ και να εξασφαλίζει ηγεσία μακροπρόθεσμα είναι πιο κρίσιμης σημασίας από μερικά ποσοτικά μέτρα.

Οι διοικητικοί εσωτερικοί έλεγχοι έχουν αναπτυχθεί για να αξιολογούν δραστηριότητες όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη, λειτουργικούς τομείς όπως το τμήμα μάρκετινγκ και διευθύνσεις όπως η διεύθυνση διεθνών δραστηριοτήτων, καθώς και την ίδια την επιχείρηση στο πλαίσιο ενός στρατηγικού εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος, κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος ελέγχου, η διοίκηση πρέπει να θυμάται ότι **οι έλεγχοι πρέπει να ακολουθούν τη στρατηγική**. Αν οι έλεγχοι δεν διασφαλίζουν τη χρήση της κατάλληλης στρατηγικής για την επιτυχία των στόχων που δυσλειτουργικές παρενέργειες είναι πιθανό να υπονομεύσουν πλήρως την υλοποίησή τους.

Η παρακολούθηση και η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να προκαλέσει παρενέργειες που επηρεάζουν τη συνολική απόδοση της εταιρείας. Οι ακατάλληλοι έλεγχοι είναι δυνατό να οδηγήσουν τα στελέχη, να αλλοιώνουν τις μετρήσεις για προσωπικό όφελος ζημιώνοντας ταυτόχρονα την εταιρεία. Για τον λόγο αυτό οι έλεγχοι πρέπει να έχουν κάποια χαρακτηριστικά:

1. να γίνονται έγκαιρα,
2. να είναι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι,
3. να περιλαμβάνουν την ελάχιστη μόνο ποσότητα πληροφοριών που απαιτούνται για να δοθεί μια αξιόπιστη εικόνα των γεγονότων,
4. να επισημαίνουν τις αποκλίσεις,
5. να παρακολουθούν μόνο τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που έχουν ουσιαστική σημασία,
6. και να χρησιμοποιούνται για την επιβράβευση της επίτευξης ή της υπέρβασης των προτύπων και όχι για να τιμωρείται η αποτυχία ικανοποίησης των στόχων. (*Μανίκας Β. , 2005, σελ. 220*)

## **Παράγραφος 2.3 Παρουσίαση αλλαγών**

### **2.3.1 Παρουσίαση της αλλαγής από την διοίκηση**

Για να προχωρήσει επιτυχώς η αλλαγή, χρειάζεται συστοίχιση όλου του προσωπικού στην κατεύθυνση του οράματος της εταιρείας. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται άριστη επικοινωνία, πού μόνο μέσα από ένα σύγχρονο σύστημα

πληροφόρησης μπορεί να γίνει. Είναι εξίσου σημαντικό όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα, ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες εκείνες δεξιότητες και την νοοτροπία της συνεργασίας. Οι προϊστάμενοι πρέπει να περάσουν το μήνυμα ότι οι στόχοι είναι κοινοί για όλους, ούτως ώστε να δώσουν την ευκαιρία σε κάθε εργαζόμενο να συμμετέχει ισότιμα στο εγχείρημα αυτό με την ανάλογη εξουσιοδότηση και εκπαίδευση.

Πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα, ώστε μεταξύ των προϊσταμένων να μην υπάρχουν στελέχη που να αντιτίθενται σε αυτές τις αλλαγές. Είναι ότι χειρότερο να αναθέτεις σε κάποιον να κάνει κάτι που όχι απλώς δεν το πιστεύει, αλλά και το πολεμά. Σε μία τέτοια περίπτωση, η εταιρεία πρέπει να αντιμετωπίσει το θέμα αυτό άμεσα, αποφασιστικά και δραστικά για να αποφύγει τα χειρότερα.

Όταν μιλάμε για αλλαγή συμπεριφορών, νοοτροπιών και γενικά κουλτούρας των ανθρώπων, αντιλαμβανόμαστε τη δυσκολία του εγχειρήματος. Όλα αυτά έχουν να κάνουν με τον ψυχισμό των ανθρώπων, με συνήθειες πολλών χρόνων, ακόμη και με παραδόσεις τους, γι' αυτό απαιτείται υπομονή, επιμονή με σοβαρή προετοιμασία και γνώση.

Απαιτείται η προετοιμασία του κατάλληλου κλίματος για τη στήριξη και προώθηση των όποιων αλλαγών. Η δρομολόγηση πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε η εξέλιξη να βρίσκεται σε πλήρη αντιστοιχία με τη στρατηγική της εταιρείας. Διαφορετικά οι αλλαγές δύσκολα θα μπορέσουν να προωθηθούν και να επιτευχθούν, συνεπώς, θα δυσκολέψουν το έργο αυτής καθ' αυτής της αναδιοργάνωσης.

- Βήματα προετοιμασίας ενός πεδίου αλλαγής

Όταν η στρατηγική αλλαγή αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες στην κουλτούρα και/ ή στην δομή της εταιρείας, ο χρόνος, τα κόστη και οι δυσλειτουργίες μπορούν να μειωθούν αν το μάνατζμεντ “βιαστεί, αργά”.

Ένα επιθυμητό πρώτο βήμα, στο στρατηγικό σχεδιασμό και στην εφαρμογή του είναι να προετοιμαστεί το έδαφος μέσω μιας σειράς μέτρων που στοχεύουν στα ακόλουθα:

1. Ελαχιστοποίηση της αρχικής αντίστασης.
2. Συγκέντρωση μιας δυναμικής βάσης, η οποία θα δώσει επαρκώς στην αλλαγή διάρκεια και συνέχεια.
3. Προετοιμασία ενός λεπτομερούς σχεδίου για την διαδικασία της αλλαγής, το οποίο αναθέτει ευθύνες, πηγές, βήματα και αλληλεπιδράσεις δια μέσω των οποίων η αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί.
4. Σχεδιάζοντας στο πλάνο συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, τα οποία δείχνουν την αποδοχή και την υποστήριξη για τις καινούργιες στρατηγικές και δυνατότητες. (*Ansoff, McDonnell, 1990, σελ.54*)

- Πέντε βασικές αρχές προετοιμασίας ενός πεδίου αλλαγής

Προτού ξεκινήσουμε μια οργανωτική αλλαγή, θα πρέπει να αναρωτηθούμε: τι θέλουμε να επιτύχουμε με αυτή την αλλαγή, γιατί και πως μπορούμε να ξέρουμε ότι η αλλαγή αυτή έχει επιτευχθεί; Ποιος επηρεάζεται μέσω της αλλαγής και πως μπορεί να αντιδράσει σε αυτή;

Επομένως, οι μάνατζερ πρέπει να λάβουν υπόψη τους πέντε βασικούς κανόνες:

Û Διαφορετικοί άνθρωποι, αντιδρούν διαφορετικά στην αλλαγή.

Û Ο καθένας έχει βασικές ανάγκες, οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν.

Û Η αλλαγή συνήθως περιλαμβάνει την αίσθηση της απώλειας, από την οποία οι άνθρωποι επηρεάζονται.

Û Οι προσδοκίες θα πρέπει να διαχειριστούν ρεαλιστικά και οι φόβοι θα πρέπει να αντιμετωπισθούν.

Παρακάτω παραθέτονται πληροφορίες με τις οποίες οι παραπάνω αρχές μπορούν να εφαρμοσθούν από τους μάνατζερ στην πράξη, στα πλαίσια της διαχείρισης της αλλαγής.

Û Θα πρέπει να δίνουν στους ανθρώπους πληροφορίες - να είναι ανοιχτοί και ειλικρινείς σχετικά με τα γεγονότα, αλλά να μην κάνουν υπεραισιόδοξες εικασίες. Να προσπαθούν να ικανοποιούν τις ανάγκες τους, αλλά να μην θέτουν μη πραγματοποιήσιμους στόχους.

Û Θα πρέπει να αναπτύξουν μια επικοινωνιακή στρατηγική, η οποία να είναι αποτελεσματική και κατανοητή στον καθένα και να διαβεβαιώνει ότι δεν διαδίδονται φημολογίες. Π.χ. οποιαδήποτε αλλαγή λαμβάνει χώρα, να ανακοινώνεται σε όλους την ίδια χρονική στιγμή. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις για να αναπτυχθεί μία προσωπική στρατηγική για τον καθένα, ούτως ώστε οι μάνατζερ να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν καλύτερα την ατομική αντίδραση του εργαζόμενου στην αλλαγή. Θα πρέπει να δώσουν στους εργαζόμενους την δυνατότητα επιλογής και να είναι ειλικρινείς σχετικά με τις πιθανές επιπτώσεις των επιλογών αυτών.

Û Να δώσουν χρόνο στους εργαζόμενους για να εκφράσουν τις απόψεις τους και να υποστηρίξουν τις αποφάσεις που θα πάρουν, με το να τους παρέχουν εκπαίδευση (π.χ. σεμινάρια) και πληροφόρηση όσο το δυνατόν γίνεται για να τους βοηθήσουν να μειωθεί το αίσθημα της αβεβαιότητας.

Û Να δίνονται στα άτομα ευκαιρίες να εκφράσουν τους φόβους τους και να παρέχουμε εγγυήσεις ώστε να αντιμετωπισθούν μελλοντικοί φόβοι και ανασφάλειες.

Û Τέλος, πρέπει να δημιουργήσουν χρόνο για συζήτηση και να υπάρχει επαναπληροφόρηση, ακόμη και υπό καθεστώς πίεσης, διότι τέτοιες πρακτικές σε περίοδο δύσκολης αλλαγής είναι ακόμη πιο σημαντικές. (<http://www.teamtechnology.co.uk/changemanagement.html>)

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό είναι άμεσα συνυφασμένα, με την στρατηγική της αλλαγής. Συμπεραίνεται λοιπόν ότι, επιβάλλεται όλοι μαζί να συμμετέχουν στην έκφραση της αλλαγής, και αυτοί που την σχεδίασαν (ηγεσία), αλλά και αυτοί που πρόκειται να την εφαρμόσουν (εργαζόμενοι), προκειμένου να έχουν πολύ καλά αποτελέσματα.

### 2.3.2 Ηγεσία

Σε μία διαδικασία αλλαγής μεγάλου βεληνεκούς, δεν αρκεί μια στεγνή επιχειρηματολογία για την ανεπάρκεια των παλιών τρόπων και μεθόδων. Εκείνο το στοιχείο που προλαμβάνει και αντιμετωπίζει καλύτερα τις αντιδράσεις είναι η διαμόρφωση και η μετάδοση ενός οράματος για το μέλλον.

Το όραμα εξυπηρετεί κατά βάση τρεις σκοπούς: Αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση, εμπνέει και παρακινεί, και βοηθάει στο συντονισμό των ενεργειών διαφορετικών ανθρώπων. *(Αλεξιάκης Γ., 2006, σελ. 262)*

Οι αλλαγές καθοδηγούνται από την ηγεσία, διότι μόνο αυτή έχει την δύναμη και την επιρροή, ώστε να τις προωθήσει και να τις επιβάλλει. Δεν πρέπει λοιπόν να ξεχνούμε ότι η αλλαγή επιτυγχάνεται, αφού πρώτα εμπεδωθεί και τύχει τις αποδοχής του συνόλου μιας εταιρείας. Αυτό μόνο ένας καλός ηγέτης που τον διακρίνει η υπευθυνότητα, τόλμη και πειθαρχία μπορεί να το διαχειριστεί και να το πετύχει γρήγορα και χωρίς σοβαρά προβλήματα.

**Ηγεσία** λοιπόν σημαίνει, ο εντοπισμός των παραγωγικών πτυχών της αβεβαιότητας και της σύγχυσης και καθοδήγηση της επιχείρησης προς αυτές, έτσι ώστε η επιχείρηση να κερδίζει συγκριτικά.

Ο ρόλος της ηγεσίας αποβαίνει καθοριστικός γι' αυτούς τους τρεις σκοπούς: Ο ηγέτης συνθέτει τους επιμέρους στόχους προς την κατεύθυνση ενός τελικού οράματος (προσανατολισμός στο έργο). Παράλληλα καθοδηγεί τους συνεργάτες του και φροντίζει για την ομαλή προσαρμογή τους στο νέο σχήμα (προσανατολισμός στους ανθρώπους). Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της



εισαγωγής της αλλαγής είναι παρών, διευθύνει και διευκολύνει τη σύγκλιση των ενεργειών προς το σκοπό (προσανατολισμός στους έργο και στους ανθρώπους).

### ***Άρθρο - “Στρατηγική και ηγεσία”***

Σύμφωνα με το άρθρο της *Cynthia A. Montgomery* “**Επιστρέφοντας την Στρατηγική στα χέρια της ηγεσίας**”, “ο CEO (Chief Executive Officer) πρέπει να είναι ο διαχειριστής μίας ζωντανής Στρατηγικής που θα ορίζει την Ταυτότητα της Εταιρείας και την Μελλοντική της Πορεία.

Η στρατηγική δεν είναι απλώς μια ιδέα. Είναι τρόπος ζωής για την εταιρεία . Η στρατηγική δεν τοποθετεί απλώς την εταιρεία στο εξωτερικό περιβάλλον της. Καθορίζει την εξελικτική πορεία και την στόχευση της εταιρείας. Η στενή παρακολούθηση της στρατηγικής δεν είναι απλώς η μεγαλύτερη ευκαιρία για τον CEO να ξεγελάσει τον ανταγωνισμό. Είναι επιπλέον η μεγαλύτερη ευκαιρία του να διαμορφώσει την ίδια την εταιρεία.

Στην καρδιά της στρατηγικής πρέπει να βρίσκεται ο σκοπός. Πρέπει να δίνει κατεύθυνση σε κάθε κομμάτι της εταιρείας – από τα γραφεία των στελεχών μέχρι τις αποθήκες – και να καθορίζει την φύση της δουλειάς που πρέπει να γίνει.

Ο Michael Porter υποστήριξε ότι μια αποτελεσματική στρατηγική δε μας λέει μόνο τι θα κάνει μία εταιρεία, αλλά και τι δεν θα κάνει.

Η διατύπωση και η στήριξη μιας στρατηγικής που θα εκπορεύεται από τον εταιρικό σκοπό δεν είναι εύκολο έργο. Απαιτεί μόχθο και προσπάθεια. Είναι εξαιρετικά δύσκολο για τον CEO να ισορροπεί όλα τα κομμάτια της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα την οδηγεί μπροστά. Ακόμη και αν έχουν πραγματικό ταλέντο και συναίσθηση του ρόλου τους, κάποιοι διευθύνοντες σύμβουλοι δεν τα καταφέρνουν.”(*Montgomery A. Cynthia, Harvard Business Review, 2008*)

- Χαρακτηριστικά ηγέτη

Παρότι είναι πολύ δύσκολο να σκιαγραφήσουμε τον ιδανικό ηγέτη, εντούτοις θα πρέπει να συγκεντρώνει πολλά προσόντα και ικανότητες, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί επιτυχώς στις απαιτήσεις των καιρών. Σήμερα, που το εργασιακό περιβάλλον είναι τόσο πολύπλοκο και μοιάζει με διαστημόπλοιο και η διοίκηση αντίστοιχα με το πιλοτήριο, οι ηγέτες δεν μπορούν να είναι απλοί οδηγοί και διαχειριστές, επομένως πρέπει να διαθέτουν κάποια **βασικά χαρακτηριστικά** για να ανταποκριθούν επαρκώς στα νέα δεδομένα:

Û Να θέτει στόχους κοινά αποδεκτούς από τους συνεργάτες του και να δημιουργεί ένα κοινό όραμα που να συμβάλλει στην ενθάρρυνση και στην εμπύχωση όλων των ανθρώπων της επιχείρησης.

Û Να προγραμματίζει, να οργανώνει, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία της εταιρείας για την επίτευξη των στόχων, έχοντας ως πυξίδα το όραμα και επίκεντρο τον πελάτη.

Û Να προετοιμάζει ομάδες, να τις εμπνέει και να τις αναπτύσσει, δημιουργώντας το πλέον κατάλληλο εργασιακό κλίμα, ώστε να βοηθήσει τους ανθρώπους που τις συγκροτούν προκειμένου να συνεργαστούν αρμονικά και αποτελεσματικά.

Û Πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, να τους επιμορφώνει και να τους αναπτύσσει, να τους συμπαραστέκεται και να τους παρακινεί.

Û Επίσης, να τονώνει το ηθικό τους και να αξιοποιεί τις γνώσεις, τις ιδέες και τη εμπειρία τους.

Û Να παρακολουθεί τα τεκταινόμενα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, εντός και εκτός της εταιρείας και να καθοδηγεί την ομάδα προς τους συμφωνημένους στόχους, παρακάμπτοντας εμπόδια και αξιοποιώντας κάθε ευκαιρία. (*Μανίκας Β., 2005, σελ. 60*)

- Πρότυπα ηγεσίας

Ο τρόπος δράσης ενός ηγέτη εξαρτάται από την συμπεριφορά του, γι' αυτό και αλλάζει από πρόσωπο σε πρόσωπο. Έτσι έχουμε διαφορετικά πρότυπα ηγεσίας ανάλογα με τις ηγετικές συμπεριφορές, όπως παρουσιάζονται στο παράρτημα και συμπληρωματικά πρότυπα (Σχήμα 2.4, παράρτημα)

ΰ **Αυταρχικό πρότυπο.** Αυτό παρατηρείται όταν εκείνος που ηγείται παίρνει από μόνος του αποφάσεις, χωρίς να συνδιαλέγεται με τους συνεργάτες του και τους μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση υπό τύπο διαταγής. Είναι κάτι που στις μέρες μας πρέπει να αποφευχθεί, διότι κάτι τέτοιο θα ισοδυναμούσε με τραγωδία.

ΰ **Δημοκρατικό πρότυπο.** Ο ηγέτης ακούει τις απόψεις των συνεργατών του, τις συζητάει με την ομάδα και συχνά παίρνουν τις αποφάσεις από κοινού.

ΰ **Εξουσιοδοτικό πρότυπο.** Όταν ο ηγέτης εξουσιοδοτεί μια ομάδα να παίρνει αποφάσεις από μόνη της.

ΰ Τέλος, ο συνδυασμός των δυο τελευταίων προτύπων χαρακτηρίζει το σημερινό **εκσυγχρονιστή ηγέτη**, ο οποίος μπορεί να βοηθήσει και να συμβάλλει στο μετασχηματισμό μιας εταιρείας δίδοντας πνοή, μεταλαμπαδεύοντας το όραμά του σ' όλους τους εργαζόμενους. (Μανίκας Β., 2005, σελ. 37)

- Παρακίνηση

Η **παρακίνηση** των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα του μάνατζμεντ, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της επιχείρησης. Η κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο. Κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση που δραστηριοποιεί και διευθύνει τη συμπεριφορά προς την επίτευξη των στόχων.

Το χρήμα αποτελεί κίνητρο, παίζει όμως διαφορετικό ρόλο στον καθένα. Ορισμένοι το αντιλαμβάνονται σαν μέσο επιβίωσης, άλλοι σαν σύμβολο επιτυχίας. Ωστόσο από μόνο του δεν φέρνει το μεράκι στη δουλειά.

Κίνητρο μπορεί να αποτελέσει η πρόκληση που υπάρχει στην εργασία, το αίσθημα ότι ανήκει κανείς σε μία ομάδα, το κύρος που προσδίδει μια προαγωγή, το εργασιακό περιβάλλον, οι αυξημένες ευθύνες και η ανάληψη πρωτοβουλίας, η διέγερση της άμιλλας ακόμη και ο φόβος των σφαλμάτων, της απόλυσης, της δυσμενούς μεταχείρισης ή της μείωσης των αποδοχών.

Η αποτελεσματική παρακίνηση οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, επομένως είναι προς όφελος της επιχείρησης να διαμορφώσει το κατάλληλο μίγμα κινήτρων που θα οδηγήσει τους εργαζόμενους να αποδίδουν προσφέροντας τον καλύτερο εαυτό τους.

Ο ηγέτης με την ενεργοποίηση των κινήτρων, την προσέγγιση της ανθρώπινης εποικοδομητικής πλευράς, καθώς και η καλλιέργεια του συναισθηματικού κόσμου των εργαζομένων, μπορεί πράγματι να τους βοηθήσει πάρα πολύ και να συμβάλλει θετικά τόσο στην επιμόρφωση, όσο και στην ανάταση του ηθικού τους, και συνεπώς να βοηθήσει την ίδια την επιχείρηση.

Στο Σχήμα 2.5 (βλέπε παράρτημα), παρουσιάζεται απλοποιημένη η διαδικασία της παρακίνησης. (Μανίκας Δ.Β., 2005, σελ.42 - Αλεξάκης Γ., 2006, σελ.174)

- Αποτελεσματική ηγεσία

Ο ηγέτης οφείλει να μπορεί να δρα **αποτελεσματικά** σε ένα πολύπλευρο και απειλητικό επιχειρησιακό περιβάλλον όπως είναι το σημερινό. Γι' αυτό πρέπει να είναι πολύ ισορροπημένος, έτσι ώστε να ελέγχει συγχρόνως την συμπεριφορά του ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις, αλλά και να γνωρίζει πολύ καλά τις ανάγκες του ρόλου του στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

Το Σχήμα 2.6 (βλέπε παράρτημα) αποσαφηνίζει τη θέση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας.

Ο ηγέτης θα πρέπει να προσέχει πως θα κατανείμει τον χρόνο του, αν θα πρέπει να τον απασχολεί η προσωπική του εργασία για την επιχείρηση περισσότερο ή λιγότερο, απ' ό,τι οι άνθρωποι που κάνουν την εργασία για την επιχείρησή του. Επομένως, δεν πρέπει να βάζει σαν δεύτερη επιλογή τον συντονισμό των άλλων (Σχήμα 2.7, βλέπε παράρτημα). Γενικά ο ηγέτης πρέπει να βρει την χρυσή τομή στη διάθεση του χρόνου του. (*Μανίκας Δ.Β., 2005, σελ.44-46*)

Συμπεραίνουμε ότι με τα στοιχεία που παρουσιάσαμε παραπάνω, ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να είναι πανέτοιμος για τα πάντα, καταρτισμένος αλλά και οξυδερκής, αναλυτικός όταν αυτό απαιτείται, πειστικός και δεξιότηχνης στον χειρισμό καταστάσεων. Ένας τέτοιος ηγέτης πρέπει να είναι αποφασιστικός, επιβλητικός, στοχαστής, ενορατικός, να επικεντρώνεται στον άνθρωπο και να είναι καλός ακροατής.

Οι μελλοντικοί ηγέτες, για να είναι αποτελεσματικοί, δεν πρέπει να χρησιμοποιούν μόνο την λογική τους, αλλά και το ένστικτό τους και την διορατικότητά τους. Πρέπει να είναι ψύχραιμοι και να έχουν έφεση για μάθηση γιατί θα τους βοηθήσει στη λήψη σωστότερων και γρηγορότερων αποφάσεων, καθώς και στην υλοποίησή τους. Η χαρακτηριστική φράση των ηγετών που επιδίδονται στην μάθηση είναι “Ας το δοκιμάσουμε” αυτό είναι κάτι που οδηγεί την επιχείρηση στο να προχωρήσει στο **καινούργιο το ελπιδοφόρο, το μελλοντικό.**

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ο χαρακτήρας της ηγεσίας επηρεάζει πάρα πολύ την κουλτούρα της επιχείρησης. Οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί με την βοήθεια των ενθουσιασμένων συνεργατών τους ηθικές αξίες και δημιουργούν μια κουλτούρα νίκης και επιτυχιών στα πλαίσια της αλλαγής.

### 2.3.3 Ανθρώπινο δυναμικό

Αυτό που διαφαίνεται από τις επιχειρήσεις, που με επιτυχία διαχειρίζονται την αλλαγή, είναι η κρίσιμη απόδοση σημασίας στο *ανθρώπινο δυναμικό* που αποτελεί τον μοναδικό επιχειρησιακό πόρο που μπορεί να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η αναγκαία συνθήκη για την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα.

Χαρακτηριστικά αναφέρει ο Δαρβίνος στην εξελικτική θεωρία του, “Στους ζωντανούς οργανισμούς, αυτός που επιβιώνει δεν είναι ούτε ο δυνατότερος, ούτε ο εξυπνότερος, αλλά αυτός που ανταποκρίνεται **αποτελεσματικότερα στην αλλαγή**”.

- Ψυχικός κόσμος και αλλαγή

Είναι γνωστό σε όλους ότι, όταν κάτι αλλάζει στη ζωή των ανθρώπων, αυτόματα αλλάζει και το συναισθηματικό τους κόσμο. Αυτό αντικατοπτρίζεται στο σχήμα του *συναισθηματικού κύκλου* (παράρτημα, Σχήμα 2.8), όπου η αισιοδοξία, η απαισιοδοξία, η σιγουριά, η αμφιβολία, η ελπίδα, καθώς και η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη και η εξέλιξη είναι στοιχεία που εναλλάσσονται στον συναισθηματικό κόσμο του ατόμου ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η αλλαγή.

Παρά την έναρξη των εκάστοτε αλλαγών, (*στάδιο 1*) οι άνθρωποι συνεχίζουν να αισθάνονται ακόμα σίγουροι για το μέλλον τους και συνεχώς αισιόδοξοι, ένεκα του ότι δεν προλάβανε ακόμη να συνειδητοποιήσουν τις εν δυνάμει αλλαγές. Έχει διαπιστωθεί ότι με το πέρασμα του χρόνου και την περαιτέρω εξέλιξη των αλλαγών αυτών αρχίζουν παράλληλα να κάνουν την εμφάνισή τους οι πρώτες αμφιβολίες (*στάδιο 2*). Παρατηρείται ότι όταν πια επικρατήσει η ώριμη σκέψη και συνειδητοποιηθεί καλύτερα η όλη κατάσταση, αρχίζει να γεννάται σιγά – σιγά και πάλι η ελπίδα. Είναι εκείνη ακριβώς η ώρα που

συνειδητοποιούν ότι το χειρότερο γι' αυτούς πέρασε και ότι προσεχώς κάτι καλό θα τους προκύψει (στάδιο 3).

Έτσι και πάλι μαζί με την ελπίδα αποκτούν και τη χαμένη τους εμπιστοσύνη και στη συνέχεια, βεβαίως, την ικανοποίηση που είναι και η αποκορύφωση της αισιοδοξίας.(στάδιο 4). (Μανίκας Β., 2005, σελ. 100)

Επομένως όταν π.χ. μία επιχείρηση σχεδιάζει να κάνει μια συγχώνευση με μια άλλη εταιρεία ή όταν σχεδιάζει να πουληθεί, δεν πρέπει να αφήνει το θέμα ανοιχτό για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τότε πραγματικά κινδυνεύει η ίδια να οδηγήσει τους εργαζομένους της στο να ζουν με την αμφιβολία και την αβεβαιότητα για το μέλλον τους. Η κατάσταση αυτή θα οδηγήσει σε αύξηση της περιόδου απαισιοδοξίας και στις αντιδράσεις τους, κάτι που τελικά μπορεί να στοιχίσει ακριβά στην ίδια την εταιρεία.

Η σκέψη και κατ' επέκταση οι αποφάσεις των εργαζομένων έχουν διακυμάνσεις που επηρεάζονται από το βαθμό ηρεμίας και ψυχικής διάθεσης, το πόσο δηλαδή ισορροπημένοι ή αναστατωμένοι είναι. Γι' αυτό όσο πιο ήρεμοι και χαρούμενοι είναι, τόσο σωστότερες αποφάσεις παίρνουν. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η ψυχική διάθεση των ανθρώπων συμβαδίζει με τον δείκτη διαύγειας και ποιότητας της σκέψης τους και φυσικά με την καλή εκτέλεση των έργων τους.

- Ορισμός αντίστασης

Με τον όρο **αντίσταση** εννοούμε, ένα πολύπλευρο φαινόμενο στο οποίο παρουσιάζονται απρόσμενες καθυστερήσεις, κόστη και αστάθειες στη διαδικασία μιας στρατηγικής αλλαγής.

Κατά την διάρκεια μας αλλαγής, πολλά από τα παρακάτω μπορούν να συμβούν:

1. Αναβλητικότητα και καθυστερήσεις, προκαλούνται στην διαδικασία μιας αλλαγής.

2. Απρόβλεπτες καθυστερήσεις και αναποτελεσματικότητα, οι οποίες επιβραδύνουν την αλλαγή και την κάνουν να κοστίζει παραπάνω απ' ότι αρχικά είχε προβλεφθεί.
3. Προσπάθειες να σαμποτάρουν την αλλαγή μέσα στον οργανισμό ή να τον “απορροφήσουν” από άλλες προτεραιότητες. (*Ansoff I.-McDonnell E. , 1990, σελ.64*)

- Επίπεδα αντίστασης

Η ισχύς της αντίστασης σε μία δύναμη αλλαγής εξαρτάται από αυτά που έχουν να κερδίσουν ή να χάσουν οι άνθρωποι από την αλλαγή, καθώς και από το πώς η φιλοσοφία του οργανισμού διαμορφώνει τον τρόπο αντίδρασης στην αλλαγή. Ένας οργανισμός που είναι ανοιχτός στην αλλαγή, με ένα σημαντικό αριθμό παραγόντων αλλαγής και ανθρώπων οι οποίοι είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέα πράγματα, λέγεται ότι έχει **χαμηλή αντίσταση**. Ένας οργανισμός ο οποίος είναι μερικά ανοιχτός στην αλλαγή, με λίγους τουλάχιστον παράγοντες αλλαγής, έχει **μέτρια αντίσταση**. Ενώ ένας κλειστός οργανισμός, με πολύ ελάχιστους παράγοντες αλλαγής έχει **υψηλή αντίσταση**.

Αυτά τα επίπεδα αντίστασης μπορούν να συνδυαστούν με τα επίπεδα της έντασης της δύναμης αλλαγής, ώστε να δημιουργηθεί ένας απλός τρόπος σύγκρισης των διαδρομών αλλαγής, καθιστώντας ευκολότερη την επιλογή της πιο αρμόζουσας για το συγκεκριμένο περιβάλλον. (*Salzmann J.-Rose H.-Bellace J., 1997, σελ.366*)

Παρακάτω παρατίθενται οι *λόγοι αντίστασης* τόσο *από τους εργαζόμενους*, όσο και από *μάνατζερ*, οι *παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό της αντίστασης* καθώς και τα *βήματα για την διαχείριση της αντίστασης*.



- Λόγοι αντίστασης από τους εργαζόμενους

Η κουλτούρα και η εξουσία των εργαζομένων ως σύνολο αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα, η οποία παρουσιάζει αντίσταση στην επιχείρηση. Λόγω μονιμότητας και σταθερότητάς τους στην επιχείρηση, είναι πιο εύκολο να μετακινήσουν ή να θέσουν εκτός έναν μάνατζερ ο οποίος θεωρείται αποτρεπτικός παράγοντας της διαδικασίας της αλλαγής, παρά να αλλάξουν την κουλτούρα και να μειώσουν την εξουσία τους. Ο τρόπος που συμπεριφέρεται η ομάδα αυτή είναι ο εξής:

Û ενεργούν ως κέντρα εξουσίας μέσα στην επιχείρηση,

Û συσσωρεύουν δύναμη και επιρροή,

Û υπερασπίζονται τις θέσεις εξουσίας τους.

Η ομάδα αυτή αντιστέκεται στην αλλαγή όταν:

Û νοιώθει ότι απειλείται η εξουσία της ομάδας,

Û καταπατώνται οι αξίες και οι νόρμες τους,

Û θεωρούν ότι το μοντέλο στην πραγματικότητα διαφέρει από το μοντέλο που έχει σχηματιστεί γύρω από την ομάδα τους. (*Ansoff I.-McDonnell, 1990, σελ. 56*)

Οι κυριότεροι λόγοι αντίδρασης στις αλλαγές είναι:

Û **Το οικονομικό συμφέρον.** Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι θίγονται τα συμφέροντά τους και οι κατακτήσεις μακροχρόνιων συνδικαλιστικών αγώνων.

Û **Ο φόβος προσωπικής απαξίωσης.** Οι αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν στο περιθώριο αξιόλογους επαγγελματίες, που για διάφορους λόγους αδυνατούν να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις.

Û **Ο φόβος προσωπικής αναστάτωσης.** Η μετακίνηση της έδρας μιας εταιρείας, η ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης και η μεταβολή της περιγραφής των θέσεων εργασίας προκαλούν άγχος και ανατρέπουν προσωπικές ισορροπίες.

**Û Παρεξηγήσεις από έλλειψη ενημέρωσης.** Όταν η διασπορά της φημολογίας προηγείται των γεγονότων, τα άτομα εισπράττουν μια στρεβλωμένη εικόνα που παράγει λανθασμένες εντυπώσεις και ενίοτε αδικαιολόγητες αντιδράσεις.

**Û Αρνητικές εκτιμήσεις** για το χαρακτήρα και τις συνέπειες της αλλαγής .Ο καθένας από το σημείο που παρατηρεί- και υφίσταται – τα γεγονότα εξάγει τα συμπεράσματά του που έχουν τη σφραγίδα της υποκειμενικότητας.

**Û Διαφορές χαρακτήρων και νοοτροπιών.** Σε άλλους ταιριάζει ένας τρόπος εργασίας και σε άλλους όχι. Άνθρωποι παραδοσιακής ή συντηρητικής αντίληψης δυσκολεύονται ιδιαίτερος κατά την εισαγωγή κάποιων αλλαγών.

**Û Προκαταλήψεις** σχετικά με το φορέα της αλλαγής. Μια αρνητική προδιάθεση απέναντι σε συγκεκριμένα άτομα ή οργανισμούς , δεν επιτρέπει την προσαρμογή στις αλλαγές που εισηγούνται.

Οι αντιδράσεις στις αλλαγές είναι συνήθως βαθμιαίες και περνούν από τα ακόλουθα στάδια:

- α **Ερωτήσεις.** Στην αρχή όλοι ρωτούν για να πληροφορηθούν τι ακριβώς πρόκειται να γίνει και πως θα επηρεάσει τις δουλειές τους και την προσωπική τους ζωή.
- α **Αδιαφορία.** Όσο η κατάσταση παραμένει ρευστή και ασαφής, τα άτομα τείνουν να απωθήσουν από τη συνείδησή τους όλο το ζήτημα, σαν να μην υφίσταται .
- α **Αντίσταση.** Όταν ξεκαθαριστούν τα πράγματα, εκείνοι που θεωρούν ότι θίγονται αποφασίζουν να εναντιωθούν και κουβεντιάζουν αρνητικά τις προοπτικές ,προετοιμάζοντας τις διεκδικήσεις τους.
- α **Απόρριψη.** Αν η νέα κατάσταση τείνει να παγιωθεί, τότε όσοι είναι αντίθετοι οδηγούνται σε ρήξη, απορρίπτοντας συνολικά τα δεδομένα. Παύουν να είναι διαλλακτικοί και αποχωρούν απογοητευμένοι ή διαλέγουν το δρόμο της σύγκρουσης. *(Αλεξάκης Γ.,2006,σελ.259-260)*

- Λόγοι αντίστασης από μάνατζερ

Η εμπειρία στον τομέα της ψυχολογίας έχει δείξει ότι τα άτομα αντιστέκονται στην αλλαγή όταν αισθάνονται ανασφαλή. Αυτό συμβαίνει στις ακόλουθες καταστάσεις:

Û όταν ένας μάνατζερ νοιώθει αβεβαιότητα σχετικά με το αντίκτυπο που θα έχει η εφαρμογή μας αλλαγής,

Û όταν καλείται να πάρει ρίσκο το οποίο έρχεται σε αντίθεση με αυτόν,

Û όταν ένας μάνατζερ νοιώθει ότι η αλλαγή τον κάνει να αισθάνεται περιττό,

Û όταν αισθάνεται ανίκανος να παρουσιάσει νέους ρόλους οι οποίοι καθορίζονται από την αλλαγή,

Û όταν νοιώθει ότι χάνει την αυτοεκτίμηση του,

Û όταν νοιώθει ανίκανος ή απρόθυμος να μάθει νέες δεξιότητες και συμπεριφορές

Οι μάνατζερ μπορούν να αντισταθούν στην αλλαγή όταν η εξουσία και η θέση τους απειλείται. Αυτό συμβαίνει:

Û όταν ένας μάνατζερ πιστεύει ότι το μερίδιο του έχει μειωθεί,

Û όταν νοιώθει ότι η αλλαγή θα μειώσει την επιρροή του στη λήψη των αποφάσεων

Û όταν μειωθεί ο έλεγχος του στους επιχειρησιακούς πόρους,

Û όταν μειωθεί το κύρος και η φήμη του.

Συνεπώς οι τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερ αντιδρούν στην αλλαγή εξαρτώνται από την δύναμη της προσωπικότητάς τους και την προσωπική τους ευελιξία. (*Ansoff I.-McDonnell, 1990, σελ. 58*)

- Παράγοντες που καθορίζουν τον βαθμό αντίστασης

Ο βαθμός αντίστασης στην αλλαγή καθορίζεται από τους εξής παράγοντες:

1. Ο βαθμός διακοπής στην ιστορική κουλτούρα και στη δομή υποδηλώνεται μέσω της αλλαγής
2. Η διάρκεια της περιόδου κατά την οποία η αλλαγή είχε παρουσιαστεί.

3. Οι απειλές, ανασφάλειες, απώλεια κύρους και δύναμης που έχουν δημιουργηθεί στους εργαζόμενους.
4. Η αναμενόμενη συνεισφορά από την αλλαγή στην επιτυχία/ επιβίωση της επιχείρησης.
5. Η δύναμη της θετικής ή αρνητικής αφοσίωσης που ένοιωσε η επιχείρηση από τους συμμετέχοντες.
6. Η δύναμη της κουλτούρας οδηγεί σε αξιολογούμενα κέντρα εξουσίας.

Παρατηρούμε ότι η συνεισφορά των παραγόντων ένα έως τέσσερα καθορίζεται από την αντίληψη των μάνατζερ και τις επιπτώσεις της αλλαγής. Αυτή η αντίληψη συχνά βρίσκεται σε αντίθεση με την πραγματικότητα.

7. Λόγω της διαστρεβλωμένης αντίληψης, η αντίσταση μπορεί να είναι υψηλότερη απ' ό,τι δικαιολογούν τα γεγονότα της κατάστασης. (*Ansoff I.-McDonnell, 1990, σελ. 60*)

- Διαχείριση των αντιδράσεων

Διακρίνουμε τρεις τύπους ανθρώπων που αντιδρούν στην εισαγωγή των αλλαγών.

**Û Ο λογικός.** Εστιάζεται σε λεπτομέρειες του σχεδίου της αλλαγής. Έχει την πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν είναι απαραίτητη. Δυσπιστεί για την αποτελεσματικότητα της επερχόμενης αλλαγής και προβλέπει αρνητικές επιπτώσεις.

Στους λογικούς εξηγούμε το σχέδιο με σαφήνεια, τους προδιαγράφουμε τι πρόκειται να συμβεί αν δεν εφαρμοστεί η αλλαγή, παρουσιάζουμε ένα επεξηγηματικό πρόγραμμα αναδιάρθρωσης των διαδικασιών που να εξυπηρετεί την αλλαγή.

**Û Ο προσωπικός:** Φοβάται πως θα χάσει τη δουλειά του, ανησυχεί για το μέλλον δυσανασχετεί και φοβάται παρεμβάσεις εκ των άνω στη δουλειά του.

Στους προσωπικούς τύπους αποδεχόμαστε τις ευθύνες της διοίκησης για προηγούμενες αποτυχίες ,τονίζουμε τα οφέλη που θα προκύψουν και θα τους επηρεάσουν και υποσχόμαστε τη συμμετοχή τους στις διεργασίες των αλλαγών.

**Ϊ Ο συναισθηματικός:** Αντιδρά ενεργητικά ή παθητικά σε κάθε αλλαγή, δυσπιστεί για τους λόγους που υπαγορεύουν την αλλαγή και φαντάζεται κάθε λογής συνομωσίες.

Στους συναισθηματικούς δείχνουμε με χειροπιαστά παραδείγματα γιατί ο παλιός τρόπος εργασίας δεν αποδίδει πια, επαναλαμβάνουμε τις συναντήσεις μας όσες φορές χρειαστεί, γιατί είμαστε ειλικρινείς και απαντάμε σε όλες τις ερωτήσεις τους. *(Αλεξάκης Γ.,2006,σελ.261)*

#### 2.3.4 Αντίδραση εργαζομένων – Στάση διοίκησης

Ποια είναι μας η πρώτη **αντίδραση** των εργαζομένων σε μία οποιαδήποτε επερχόμενη αλλαγή; Ύστερα από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σε παγκόσμια βάση, έχει αποδειχθεί ότι η πρώτη και πιο συνηθισμένη, αντίδραση των εργαζομένων στην ανακοίνωση μιας επερχόμενης αλλαγής είναι το σοκ. Μετά το σοκ, ανακαλύφθηκε ότι ακολουθούν δυο πολύ πιθανά σενάρια. Στο πρώτο σενάριο το αρχικό σοκ δίνει τη θέση του στο φόβο και στη συνέχεια στην ανάπτυξη αρνητικής στάσης απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή. Στο δεύτερο σενάριο, μετά το σοκ εμφανίζεται ένα αίσθημα απειλής το οποίο σχετίζεται άμεσα με το αν θα συνεχίσει ο εργαζόμενος να κατέχει την ίδια θέση μέσα στην εταιρεία μετά το πέρας των διαδικασιών μας αλλαγής.

Η ύπαρξη απειλής στον εσωτερικό κόσμο του εργαζόμενου οδηγεί στη δημιουργία συναισθημάτων όπως η σύγχυση, η ενοχή και η απογοήτευση, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν στη δημιουργία εχθρικής συμπεριφοράς του εργαζόμενου απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή. Η τελική συμπεριφορά και στα δυο σενάρια, άρνηση και εχθρότητα, αποτελεί πηγή πολλών προβλημάτων

και οδηγεί τις επιχειρήσεις σε αποτυχημένες πρακτικές και αποτελέσματα.  
(<http://www.Wikipedia.org>)

Αντιθέτως αυτό που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις είναι να μετατρέψουν το αρχικό σοκ σε ενεργητική συμμετοχή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, εκ των οποίων οι κυριότεροι είναι η συνεργασία με τους εργαζόμενους, η επεξήγηση και η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας της αλλαγής για το καλό της επιχείρησης, η δημιουργία οράματος, η εξασφάλιση της θέσης τους στην εταιρεία και η εκπαίδευσή τους. Η ενεργητική συμμετοχή των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες της αλλαγής θα τους ενεργοποιήσει θετικά και θα τους δώσει την απαραίτητη ώθηση και τα απαραίτητα εφόδια που χρειάζονται για να υπερπηδήσουν τα εμπόδια που θα εμφανιστούν μπροστά τους. Έτσι αντί για αρνητική ή για εχθρική συμπεριφορά, το τελικό αποτέλεσμα θα είναι η υιοθέτηση της αλλαγής και η ομαλή ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.

### Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> :

#### *“ Μοντέλα και πλαίσια της διαχείρισης της αλλαγής”*

#### **Παράγραφος 3.1 Μοντέλο Δυναμικής Ωρίμανσης (Capability Maturity Model)**

Το Μοντέλο Δυναμικής Ωρίμανσης (Capability Maturity Model) είναι ένα οργανωτικό Μοντέλο το οποίο περιγράφει τα πέντε στάδια εξέλιξης, τα οποία διαχειρίζονται οι διαδικασίες που ανήκουν σε έναν οργανισμό. Το σκεπτικό που κρύβεται πίσω από το Μοντέλο Δυναμικής Ωρίμανσης -το οποίο αρχικά αναπτύχθηκε για την εξέλιξη του λογισμικού- είναι ότι ένας οργανισμός έχει την ικανότητα να απορροφά και να διεξάγει τις εφαρμογές του λογισμικού του. Επιπρόσθετα, το Μοντέλο αυτό παρέχει συγκεκριμένα βήματα και δραστηριότητες που βοηθούν έναν οργανισμό να μεταβεί από το ένα επίπεδο-στάδιο στο αμέσως επόμενο.(Σχήμα 3.1, βλέπε Παράρτημα)

##### *3.1.1 Τα πέντε στάδια του Μοντέλου Δυναμικής Ωρίμανσης*

Σύμφωνα με το Σχήμα 3.1 (βλέπε παράρτημα) του παραρτήματος τα στάδια του Μοντέλου Δυναμικής Ωρίμανσης είναι τα εξής:

1. **Το αρχικό στάδιο** – σ’ αυτό το στάδιο οι διαδικασίες είναι τυχαίες και χαοτικές ή για να είμαστε πιο ακριβείς, ελάχιστες είναι οι διαδικασίες οι οποίες καθορίζονται.
2. **Το επαναλαμβανόμενο στάδιο** – εδώ οι βασικές διαδικασίες είναι καθιερωμένες και καθορισμένες και διέπονται από ένα επίπεδο πειθαρχίας, το οποίο πληροί.
3. **Το στάδιο καθορισμού** – όλες οι διαδικασίες είναι καθορισμένες, τεκμηριωμένες, τυποποιημένες, ενταγμένες και συγχωνευμένες η μία στην άλλη.

4. **Το στάδιο της διαχείρισης** – σ' αυτό το στάδιο, όλες οι διαδικασίες μετρώνται-υπολογίζονται μέσω της συλλογής αναλυτικών δεδομένων που αφορούν την ποιότητα των διαδικασιών αυτών.
5. **Το στάδιο βελτιστοποίησης(βελτίωσης)** – Στο στάδιο αυτό επιλέγεται μία συνεχής βελτίωση της διαδικασίας που λαμβάνει χώρα, και μπαίνει στη θέση της από ποσοτική διατροφοδότηση, και από την δοκιμή νέων ιδεών και τεχνολογιών.

### 3.1.2 Μοντέλο Λογισμικό Ωρίμανσης

Το Μοντέλο Δυναμικής Ωρίμανσης περιγράφει τις αρχές, δηλαδή το θεωρητικό μέρος, και τις εφαρμογές, δηλαδή το πρακτικό μέρος, της διαδικασίας, δίνοντας έμφαση στην ωρίμανση του λογισμικού.

Έχει ως στόχο να βοηθά τους οργανισμούς λογισμικών να βελτιώσουν την ωρίμανση των διαδικασιών λογισμικού τους όσον αφορά και πάντα σε συνάρτηση με μία εξελικτική διαδρομή. Αυτή η διαδρομή πέρα από τις τυχαίες και χαοτικές μεθόδους, στοχεύει σε πιο ώριμες και πειθαρχημένες επαγγελματικά διαδικασίες.

Το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής εστιάζεται κυρίως στην ανάγνωση-ταυτοποίηση των περιοχών πρωταρχικών διαδικασιών και επίσης στις υποδειγματικές μεθόδους οι οποίες μπορούν να αποτελούν μια διαδικασία πειθαρχημένου λογισμικού.

Το εργασιακό πλαίσιο ωρίμανσης που παρέχεται από το Μοντέλο Δυναμικής Ωρίμανσης καθιερώνει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο:

• Οι εφαρμογές μπορούν να επαναληφθούν. Αν δεν επαναλάβετε μια δραστηριότητα, τότε δεν υπάρχει λόγος να την βελτιώσετε. Υπάρχουν τακτικές, διαδικασίες και εφαρμογές οι οποίες εξαναγκάζουν τον οργανισμό να σχεδιάζει, να εφαρμόζει και να εκτελεί διαδικασίες-επεξεργασίες με συνοχή και σταθερότητα.



- Οι βέλτιστες εφαρμογές μπορούν να μεταφερθούν μέσα από ομάδες με ταχύτατους ρυθμούς. Οι εφαρμογές καθορίζονται επαρκώς και με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπουν τη μεταφορά των εργασιακών ορίων, παρέχοντας έτσι κάποια σταθερότητα για τον οργανισμό.
- Οι ποικιλίες στην εκτέλεση και παρουσίαση των βέλτιστων εφαρμογών μειώνονται. Καθιερώνονται ποσοτικοί στόχοι για εργασίες. Επίσης καθιερώνονται, λαμβάνονται και διατηρούνται μέτρα για τον σχηματισμό μιας βασικής κλίμακας από την οποία θα είναι πιθανή η παραγωγή μίας αξιολόγησης.
- Οι εφαρμογές συνεχώς βελτιώνονται για να ενισχύσουν και να εμπλουτίσουν την Δυναμική, δηλαδή γίνεται βελτιστοποίηση.

Εν κατακλείδι το Μοντέλο Λογισμικό Ωρίμανσης είναι χρήσιμο όχι μόνο για την ανάπτυξη και εξέλιξη του λογισμικού, αλλά επίσης είναι χρήσιμο και για την περιγραφή οργανισμών οι οποίοι, σε γενικές γραμμές, βρίσκονται σε επίπεδο βελτιστοποίησης και τέλος έχει ως στόχο να περιγράψει το επίπεδο Διαχείρισης που έχει προγραμματίσει ή έχει στοχεύσει ένας οργανισμός.

### 3.1.3 Η δομή του Μοντέλου Δυναμικής Ωρίμανσης

- Τα επίπεδα ωρίμανσης

Πρόκειται για ένα εφαρμοσμένο πλαίσιο εργασιών το οποίο παρέχει μια εξέλιξη προς την πειθαρχία η οποία είναι απαραίτητη έτσι ώστε να επιτευχθεί μια συνεχής βελτίωση. Είναι πολύ σημαντικό σε αυτό το σημείο να τονίσουμε ότι ένας οργανισμός αναπτύσσει την ικανότητα με την οποία θα μπορέσει να αξιολογήσει το αντίκτυπο που θα έχει μια νέα εφαρμογή, μια νέα τεχνολογία ή το αντίκτυπο ενός νέου εργαλείου πάνω στην δραστηριότητα του κάθε οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο λοιπόν, δεν τίθεται θέμα υιοθέτησης αυτών των ενεργειών, αλλά τίθεται θέμα προσδιορισμού του τρόπου με τον οποίο οι καινοτόμες προσπάθειες επηρεάζουν τις τρέχουσες εφαρμογές. Χάρη σε αυτό

τον τρόπο ενισχύονται οι εργασίες, οι ομάδες και οι οργανισμοί και παράλληλα απαιτούν από εκείνες τις βάσεις που είναι απαραίτητες για να υποστηρίξουν μια αιτιολογική επιλογή.

- Οι περιοχές πρωταρχικών διαδικασιών

Μια περιοχή πρωταρχικής διαδικασίας αναγνωρίζει μια ομάδα δραστηριοτήτων που συσχετίζονται μεταξύ τους και όταν αυτές εκτελούνται επιλεκτικά διεκπεραιώνουν ένα σύνολο στόχων, οι οποίοι θεωρούνται σημαντικοί.

- Οι στόχοι

Οι στόχοι περιοχής πρωταρχικής διαδικασίας, στοχεύουν στις κατάλληλες συνθήκες που πρέπει να υπάρχουν για τη συγκεκριμένη περιοχή πρωταρχικής διαδικασίας.

Οι συνθήκες αυτές πρέπει να σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει απόδοση και διάρκεια. Ο βαθμός στον οποίο θα έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, αποτελεί τον δείκτη του μεγέθους ικανότητας και δυναμικής που έχει καθιερώσει ο οργανισμός στο εκάστοτε πεδίο ωρίμανσης. Οι στόχοι υποδεικνύουν το πεδίο, τα όρια και την πρόθεση που έχει μια περιοχή πρωταρχικής σημασίας.

- Κοινά χαρακτηριστικά

Τα κοινά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν εφαρμογές, οι οποίες σχεδιάζουν και εγκαθιδρύουν μια περιοχή πρωταρχικής διαδικασίας. Αυτοί οι πέντε στόχοι κοινών χαρακτηριστικών περιλαμβάνουν:

1. Δέσμευση Εκτέλεσης
2. Ικανότητα Εκτέλεσης
3. Εκτελεσμένες Δραστηριότητες
4. Μετρήσεις

5. Ανάλυση

6. Ποικιλόμορφο Σχεδιασμό

- Πρωταρχικές εφαρμογές (εφαρμογές “κλειδιά”)

Οι πρωταρχικές εφαρμογές (οι εφαρμογές κλειδιά), περιγράφουν τα στοιχεία της ενδοδομής και της εφαρμογής οι οποίες συνεισφέρουν πιο αποτελεσματικά στον σχεδιασμό και την εγκαθίδρυση της περιοχής πρωταρχικής διαδικασίας.

### ***Παράγραφος 3.2 Μοντέλο Υπεράνω Προϋπολογισμού (Beyond Budgeting)***

Η εργασία με προϋπολογισμούς, όπως εφαρμόζεται στους περισσότερους συνεταιρισμούς, θα πρέπει να καταργηθεί. Αυτό ίσως να ακούγεται σαν μια ριζοσπαστική πρόταση, αλλά είναι απλά ένα βήμα προς μια μακράς διάρκειας τρέχουσα μάχη για να αλλάξουν οι οργανισμοί από τις κεντροποιημένες ιεραρχίες προς δίκτυα μετάβασης.

Διάφορες εταιρείες έχουν επενδύσει υπέρογκα ποσά σε ποιοτικά προγράμματα, σε δίκτυα IT, σε διαδικασίες επαναμηχανοποίησης και σε μια ποικιλία διαχείρισης εργαλείων. Δυστυχώς αυτές οι εταιρείες είναι ανίκανες να ικανοποιήσουν και να εφαρμόσουν τις νέες ιδέες, επειδή ο προϋπολογισμός, καθώς και η κουλτούρα εντολών και ελέγχου που υποστηρίζει, παραμένει κυρίαρχο.

Το Μοντέλο Υπεράνω Προϋπολογισμού (Beyond Budgeting) είναι μια εναλλακτική λύση η οποία, είναι πιο προσαρμοστική και μεταβιβάσιμη. Αντικαθιστά το Μοντέλο Προϋπολογισμού με μια περισσότερο προσαρμόσιμη και μεταβιβάσιμη εναλλακτική. Το να ασκούμε κριτική σε προϋπολογισμούς δεν είναι κάτι καινούργιο. Αλλά το να προσδιορίζουμε ένα σύνολο αρχών, το οποίο οδηγεί τους ηγέτες προς ένα καινούργιο Μοντέλο διαχείρισης, το οποίο

είναι ισχνό, προσαρμόσιμο και ηθικής φύσεως, τότε αυτό είναι κάτι καινούργιο.(Σχήμα 3.2, βλέπε Παράρτημα)

### 3.2.1 Τα πρώτα βήματα και οι αρχές του Προτύπου Υπεράνω Προϋπολογισμού

Τα Μοντέλα Υπεράνω Προϋπολογισμού δεν είναι μια απλή διαδικασία. Είναι ένα μοντέλο διαχείρισης το οποίο βασίζεται σε δυο σύνολα αρχών. Οι αρχές που διέπουν τη διαχείριση, με προσαρμόσιμες διαδικασίες διαχείρισης είναι:

1. Οι στόχοι βασίζονται στην μεγιστοποίηση πιθανότητας εκτέλεσης-παρουσίας.
2. Αξιολόγηση βάσης και επιβραβεύσεις εκ των υστέρων για τα σχετικά συμβόλαια βελτίωσης.
3. Μετατρέπει τον σχεδιασμό δράσης σε μια συνεχή και συνολική διαδικασία.
4. Κάνει βασικούς ελέγχους πάνω στην ενεργό διοίκηση και πάνω σε μια ποικιλία από σχετικούς μεταξύ τους δείκτες εκτέλεσης-παρουσίας διαδικασιών

Οι έξι αρχές που βασίζονται στη μετάβαση εξουσίας είναι:

1. Παρέχεται ένα διοικητικό εργασιακό πλαίσιο, το οποίο βρίσκεται σε σαφείς αρχές και σαφή όριο.
2. Δημιουργείται ένα κλίμα υψηλής παρουσίας-εκτέλεσης, το οποίο βασίζεται στη σχετική επιτυχία.
3. Δίνεται στους ανθρώπους η ελευθερία να πάρουν τοπικές αποφάσεις οι οποίες θα είναι περιεκτικές και πλήρεις από διοικητικές αρχές και από τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού.
4. Την ευθύνη για τη λήψη και τη δημιουργία πολύτιμων αποφάσεων, επωμίζονται οι ομάδες πρώτης γραμμής.
5. Κάνει τους ανθρώπους υπόλογους για τα αποτελέσματα των πελατών.

6. Υποστηρίζονται τα συστήματα πληροφοριών, τα οποία είναι ανοιχτά και ηθικής φύσεως αλλά επίσης παρέχουν “τη μοναδική αλήθεια” καθ’ όλη τη διάρκεια διαδικασίας του οργανισμού.

### 3.2.2 Παραδείγματα και εφαρμογές του Μοντέλου Υπεράνω Προϋπολογισμού

Όλοι οι οργανισμοί ανεξαρτήτως μεγέθους και βιομηχανίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Μοντέλο Υπεράνω Προϋπολογισμού. Κάποια παραδείγματα περιλαμβάνουν:

- Η Toyota η Ιαπωνική κατασκευαστική εταιρεία αυτοκινήτων, η Svenska Handelsbanken, η Σουηδική τράπεζα, η Audi, το Γερμανικό εμπόριο λιανικής, η Νοτιοδυτικές αερογραμμές και οι Αμερικάνικες αερογραμμές.
- Άλλα λιγότερα γνωστά παραδείγματα οργανισμών που χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο είναι η Ahisell, οι χονδρέμποροι Σουηδικών οικοδομικών υλικών και η ISS, οι διεθνείς Δανέζικες εγκαταστάσεις εξυπηρέτησης ομάδας.
- Η Παγκόσμια Τράπεζα.
- Και οι μικρές, μη-κερδοφόρες οργανώσεις όπως οι διεθνείς οργανισμοί διάσωσης αξιοθέατων και μνημείων, καθώς και φιλανθρωπικά ιδρύματα του Ηνωμένου Βασιλείου.

### 3.2.3 Ισχύς και τα οφέλη του Μοντέλου Υπεράνω Προϋπολογισμού

**• Γρήγορη ανταπόκριση:** Οι εταιρείες Υπεράνω Προϋπολογισμού, λειτουργούν με ταχύτητα και απλότητα. Η απλότητα αυτή προέρχεται από τη μείωση της πολυπλοκότητας κατά τη διαδικασία διαχείρισης. Η γρήγορη λοιπόν ανταπόκριση μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα, δίνοντας στους διαχειριστές τη δυνατότητα και τα περιθώρια να ενεργούν αμέσως και αποφασιστικά μέσω από σαφή αρχές, αξιολογήσεις και στρατηγικά όρια. Η λειτουργία μέσα σε ένα

ευέλικτο εργασιακό δίκτυο είναι επίσης κάτι πολύ σημαντικό καθώς δίνει στους διαχειριστές τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται γρήγορα σε αιτήματα που έχουν γίνει κατόπιν παραγγελίας ανασυγκροτώντας τις διαδικασίες. Αλλά το να μετατρέψει μια στρατηγική σε μια ανοιχτή, συνεχή και προσαρμόσιμη διαδικασία, είναι ίσως το στοιχείο κλειδί (το πρωταρχικό στοιχείο) σε έναν οργανισμό γρήγορης ανταπόκρισης.

Δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να αντιδρά σε απειλές που προκύπτουν ξαφνικά και σε ευκαιρίες που εμφανίζονται παρά να είναι περιορισμένη από ένα καθορισμένο και παλιομοδίτικο σχέδιο.

**Ύ Καινοτόμες στρατηγικές:** Στις εταιρείες Υπεράνω Προϋπολογισμού, οι άνθρωποι εργάζονται μέσα σε ένα ανοιχτό και αυτοκριτικό περιβάλλον. Οι σαφείς διοικητικές αρχές, θέτουν το κατάλληλο και “χτίζουν” μια αμοιβαία εμπιστοσύνη που χρειάζεται για το μοίρασμα γνώσεων και των καλύτερων εφαρμογών. Όλη αυτή η διαδικασία, ενισχύεται και ενθαρρύνεται με την απομάκρυνση από επιβραβεύσεις που βασίζονται σε “κελιά” προϋπολογισμού (ένα επιβλητικό διαχωριστικό σε μία κοινή κουλτούρα). Και επίσης με την μετακίνηση προς επιβραβεύσεις οι οποίες βασίζονται στα αποτελέσματα μιας επιχειρησιακής μονάδας ή ομάδας. Η γνώση του επιτακτικού μοιράσματος συχνά οδηγείται από την ανάγκη για την επίτευξη φιλόδοξων στόχων. Αυτό μπορεί ακόμα να οδηγήσει τις εταιρείες στην ανταλλαγή γνώσεων με προμηθευτές και εργολάβους, οι οποίοι στο παρελθόν θεωρούνταν αντίπαλοι.

**Χαμηλότερο κόστος:** Μόνο όταν οι διαχειριστές δουν τις λειτουργικές διαδικασίες από την πλευρά των σχέσεων προμηθευτών – πελατών, θα ανταποκριθούν στα αιτήματα για βελτίωση σε ποιότητα και κόστος. Και μόνο με την εξολόθρευση της νοοτροπίας προϋπολογισμού, θα ενθαρρυνθούν οι διαχειριστές να προκαλέσουν το καθορισμένο κόστος και να ερευνήσουν για διατηρητέες μειώσεις κόστους. Πέρα από το προϋπολογισμό, οι εταιρείες έχουν χαμηλότερο κόστος. Όχι μόνο συνδέουν την εργασία που οι άνθρωποι κάνουν

με τις ανάγκες των πελατών αλλά επίσης βάζουν σε σειρά προϊόντα, διαδικασίες, θέματα με την στρατηγική τους.

**Ψ Περισσότερο αφοσιωμένοι πελάτες.** Οι πελάτες του Μοντέλου Υπεράνω Προϋπολογισμού, τοποθετούν τις ανάγκες αξίας πελατών στο κέντρο της στρατηγικής τους και εφαρμόζουν τις διαδικασίες τους για να τους ικανοποιήσουν. Η γρήγορη ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη είναι εξίσου κάτι πολύ σημαντικό. Γι' αυτό λοιπόν οι άνθρωποι στην μπροστινή γραμμή πρέπει να έχουν την εξουσιοδότηση να παίρνουν γρήγορες αποφάσεις. Οι “σωστοί” πελάτες θα πρέπει να είναι επικερδείς. Έτσι η μέτρηση της αποδοτικότητας γραμμής εντολών είναι κρίσιμη κατόπιν της χρέωσης όλου του κόστους που εξυπηρετεί τους πελάτες.

### 3.2.4 Περιορισμοί και μειονεκτήματα του Μοντέλου Υπεράνω

#### Προϋπολογισμού

Είναι δύσκολο να πούμε κατηγορηματικά εάν ένα πρόγραμμα αλλαγής (ακόμα κι αν έχει το προνόμιο της ύστερης γνώσης) οδηγεί σε μια άμεση και μετρήσιμη βελτίωση στον πλούτο των μετοχών μέσα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Είναι πολύ πιο εύκολο να πούμε τι δεν έχει δουλέψει. Για παράδειγμα είναι αμφισβητήσιμο το γεγονός ότι πολλά από τα θέματα επιθετικής επέκτασης κατά τη δεκαετία του 1990, συμπεριλαμβάνοντας σημαντικές συγχωνεύσεις και αποκτήσεις έχουν βελτίωση του πλούτου των μετοχών, εξαιρούνται οι εταιρείες που έχουν ήδη αποκτήσει. Αλλά σε έναν αριθμό οργανισμών που έχουν μεταναστεύσει προς το προσαρμόσιμο και αποκεντροποιημένο Μοντέλο, οι ηγέτες τους έχουν παραμείνει ανένδοτοι στην πεποίθησή τους ότι ήταν αυτή η αλλαγή η οποία συγκρατούσε τον μετασχηματισμό εκτέλεσής τους.

### 3.2.5 Ανάλυση ευθυνών και μειονεκτήματα του Μοντέλου Υπεράνω

#### Υπολογισμού – Συνθήκες

Το Μοντέλο Υπεράνω Προϋπολογισμού δίνει τη δυνατότητα ενός πιο αποκεντρωμένου τρόπου διαχείρισης. Στη θέση της παραδοσιακής Ιεραρχίας και της κεντροποιημένης ηγεσίας, το Μοντέλο αυτό δίνει τη δυνατότητα σε διαδικασίες όπως είναι η λήψη αποφάσεων και η ευθύνη εκτέλεσης εφαρμογών να μεταβιβάζονται σε διαχειριστές, και επίσης δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον αυτοδιαχείρισης και μια κουλτούρα-νοοτροπία προσωπικής ευθύνης. Αυτό προκαλεί αυξανόμενη κινητοποίηση, υψηλότερη παραγωγικότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.

Σε ατομικό επίπεδο και μεμονωμένα αυτά τα δυο χαρακτηριστικά μπορούν να παράγουν πολύ σημαντικά οφέλη καθώς και προνόμια. Αλλά σε συνδυασμό μεταξύ τους μπορούν να βοηθήσουν στην υλοποίηση ενός οράματος ηγεσίας το οποίο μέχρι τώρα υπήρξε ισχυρό σαν όραμα αλλά πολύ αδύναμο στην πραγματοποίησή του.

### **Παράγραφος 3.3 “Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης**

#### **Ωρίμανσης (Organizational Project Management Maturity Model)”**

### 3.3.1 Τι είναι το Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης

#### Ωρίμανσης (OPMMM) – Περιγραφή

Το OPM3 είναι μία συντομογραφία της ονομασίας: Μοντέλο Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης. Χρησιμοποιώντας το Μοντέλο OPM3, οι οργανισμοί μπορούν να εκτιμήσουν ή και να αξιολογήσουν το επίπεδο ωρίμανσής τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης ύπαρξης, περίπου 600 καλύτερων εφαρμογών μέσα στους οργανισμούς τους, οι οποίες



εφαρμογές είναι συσσωρευμένες από καθορισμένες και προσδιορισμένες δυνατότητες. Το πρότυπο Μοντέλο OPM3 συσχετίζεται με τέσσερα επίπεδα ωρίμανσης για τις τρεις επικράτειές του:

1. Θέματα - Σχέδια Εργασίας
2. Προγράμματα
3. Χαρτοφυλάκια.

Μετά από την απόκτηση γνώσης του τι συνιστούν οι καλύτερες εφαρμογές μέσα σε ένα Οργανωτικό Σχέδιο Διαχείρισης τότε μπορεί να εκτελεστεί μία εκτίμηση του τρέχοντος επιπέδου ωρίμανσης ενός Οργανωτικού Σχεδίου - Προγράμματος Διαχείρισης. Τηρώντας όλα τα παραπάνω, τότε χρησιμοποιείται ένας κατάλογος των καλύτερων εφαρμογών και των καθορισμένων δυνατοτήτων, προκειμένου να προσδιοριστεί και να καθοριστεί μία πορεία προς την βελτίωση. (Σχήμα 3.3, βλέπε Παράρτημα)

### 3.3.2 Τα στοιχεία του Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης

Το Μοντέλο OPM3 συμπεριλαμβάνει τρία στοιχεία:

1. Γνώση
2. Αξιολόγηση
3. Βελτίωση.

### 3.3.3 Η χρήση και οι εφαρμογές του Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης

Το OPM3 είναι κλιμακωτό και γενικό Μοντέλο το οποίο είναι εφαρμόσιμο σε κερδοφόρους ή μη κερδοφόρους οργανισμούς διαφορετικών μεγεθών, διαφορετικών βιομηχανιών καθώς και διαφορετικών γεωγραφικών τοποθεσιών. Τέτοιου είδους οργανισμοί μπορεί να είναι επιχειρησιακές μονάδες, τμήματα κλπ.

### 3.3.4 Τα βήματα και η διαδικασία του Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης

1. Απόκτηση γνώσης σχετικά με το τι συνιστά τις καλύτερες εφαρμογές στο Οργανωτικό σχέδιο Διαχείρισης.
2. Αξιολόγηση του τρέχοντος επιπέδου ωρίμανσης σχεδίου διαχείρισης μέσα στον οργανισμό.
3. Αναγνώριση μιας πορείας για συνεχή βελτίωση, η οποία βασίζεται στη γνώση των καλύτερων εφαρμογών και του τρέχοντος επιπέδου ωρίμανσης της Διαχείρισης Εργασιών μέσα στον οργανισμό.

### 3.3.5 Η ισχύς και τα οφέλη του Μοντέλου OPM3

Το Μοντέλο OPM3 είναι το πρώτο στο είδος του, το οποίο περιγράφει τις καλύτερες εφαρμογές για τη Διαχείριση Σχεδίου/ Εργασιών, για τη Διαχείριση Προγραμμάτων και για τη Διαχείριση Χαρτοφυλακίων ή μετοχών μέσα σε ένα Πρότυπο Ωρίμανσης. Είναι παρατεταγμένο σε σειρά με το Project Management Body of Knowledge, το οποίο είναι ένα παγκόσμια αποδεκτό στάνταρ για τη Διαχείριση σχεδίου.

### 3.3.6 Ανάλυση ευθυνών και συνθήκες του OPM3

Το Μοντέλο OPM3 εστιάζει στον σαφή συσχετισμό ανάμεσα στις δυνατότητες ενός οργανισμού να διαχειρίζεται σχέδια και εργασίες, προγράμματα και χαρτοφυλάκια ή μετοχές και ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα που έχει στην εφαρμογή στρατηγικής.

**(Πηγή:[http://www.12manage.com/methods\\_fraser\\_beyond\\_budgeting.html](http://www.12manage.com/methods_fraser_beyond_budgeting.html))**

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> :

### **“Παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής”**

#### **Παράγραφος 4.1: “Παράγοντες επιτυχίας”**

Σίγουρα, δεν υπάρχουν εγγυημένες συνταγές και ούτε σαφείς οδηγίες επιτυχίας, υπάρχουν όμως υποδείγματα για το τι πρέπει κανείς να προσέξει, για να μην αποτύχει. Γι’ αυτό όσα περισσότερα ξέρουμε και όσο καλύτερη ενημέρωση έχουμε, τόσο περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας έχουμε.

Παρακάτω αναφέρονται οι προϋποθέσεις για μία επιτυχημένη αλλαγή.

**Û Τεκμηριωμένη εξήγηση λόγων που επιβάλλουν αλλαγή.** Ο ενημερωμένος εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί καλύτερα ή τουλάχιστον αναγκάζεται να αναζητήσει τα δικά του επιχειρήματα και δεν αντιδρά στα τυφλά.

**Û Ανάλυση ωφελειών,** που θα προκύψουν σε σχέση με την αναστάτωση που μπορεί να προκληθεί. Δώστε συγκεκριμένα και προσωπικά παραδείγματα

**Û Εντοπισμός ατόμων που θα έχει κατά κύριο λόγο επίδραση η νέα κατάσταση,** ώστε να σταματήσουν οι ανεξέλεγκτες διαρροές φημολογίας και οι αδικαιολόγητοι φόβοι που διογκώνονται υπερβολικά.

**Û Έγκαιρη ενημέρωση,** ώστε να προλάβουν να προετοιμαστούν όσοι ωφελούνται ή θίγονται από τις αλλαγές και να κανονίσουν την πορεία μας.

**Û Δυνατότητα ενδιαφερομένων για σχόλια, κριτική και προτάσεις.** Κρατήστε σημειώσεις και σκεφτείτε τις σοβαρά. Εξηγήστε τους με πειστικά επιχειρήματα γιατί θα πρέπει να απορρίψετε κάποιες προτάσεις τους.

**Û Απαραίτητη η διορατικότητα και η ευελιξία,** ώστε να αναδιαμορφώσετε τα σχέδιά σας σύμφωνα με τις ανάγκες που επισημαίνονται από την εργασιακή σας ομάδα. Πολλές φορές οι προτεινόμενες τροποποιήσεις είναι προς όφελος όλων.

**Û *Ενεργή συμμετοχή μαζί με υφισταμένους κατά το κρίσιμο στάδιο εισαγωγής των αλλαγών.*** Ανασκουμπωθείτε και μη διστάσετε να κάνετε αγγαρείες. Σίγουρα θα το εκτιμήσουν. Να είστε ιδιαίτερος υπομονετικοί και υποστηρικτικοί με όλους όσους έχουν δυσκολίες λόγω ηλικίας, θέσης ή γνώσεων.

**Û *Διατήρηση αποφασιστικότητας και σταθερού βηματισμού κατά τη διάρκεια εφαρμογής μέτρων.*** Οι καθυστερήσεις, οι άστοχες υπαναχωρήσεις και οι αδικαιολόγητοι δισταγμοί δίνουν στους συνεργάτες σας την εντύπωση ότι δεν είστε ούτε οι ίδιοι πεπεισμένοι για την αναγκαιότητα των αλλαγών που προσβέετε. Προχωρήστε μεθοδικά έχοντας κατά νου τον τελικό σκοπό.

**Û *Εμπιστοσύνη, λέξη κλειδί για εισαγωγή μιας οποιασδήποτε αλλαγής.*** Ο φορέας της αλλαγής χρειάζεται να πείσει ότι ξέρει τι κάνει και οι λύσεις που εισηγείται είναι οι πιο κατάλληλες. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται με ενημέρωση, επιχειρήματα και συνεργασία. (Αλεξάκης Γ., 2006,σελ.266-268)

**Û *Απαραίτητη, αλλά και άκρως επιβεβλημένη η ικανή ηγεσία, για δρομολόγηση του επιτυχημένου μετασχηματισμού.*** Αποτελεί την πυξίδα οδηγό του νέου οράματος και πρέπει να διαθέτει σχέδιο, τόλμη, προσήλωση στο όραμα, εκσυγχρονισμό των υποδομών, εμμονή στους στόχους και ευελιξία στις κινήσεις. Πρέπει να εμπνέει και να κινητοποιεί τους εργαζόμενους και να δίνει αυτή πρώτη το καλό παράδειγμα πηγαίνοντας η ίδια μπροστά.

**Û *Ψυχραιμία και αυτοέλεγχο, πρέπει να διακρίνουν τις αποφάσεις.*** Όταν αντιμετωπίζονται οι αλλαγές με σύνεση και κατανόηση, βοηθάει στο να ξεπεράσουμε γρηγορότερα τον κάβο των αλλαγών και να νοιώσουμε αισιόδοξοι και χαρούμενοι.

**Û *Δημιουργία νέας κουλτούρας,*** που να αντέχει σε δύσκολες συνθήκες, είναι υποχρέωση όλων μας και απαιτεί συνεχή εκπαίδευση, πληροφόρηση και νέα προσπάθεια.

**Û *Δημιουργία αίσθησης επείγοντος για αλλαγές.*** Αυτό βασίζεται στο συλλογισμό ότι οι άνθρωποι δεν αντιδρούν έως ότου δε βλέπουν το λόγο

δράσης της, δηλαδή δεν οσμίζονται τον καπνό μας επερχόμενης “πυρκαγιάς”. Άρα, η επίγνωση του επείγοντος κάνει τους ανθρώπους να αντιδρούν ταχύτερα, πιο αποτελεσματικά και να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της αλλαγής.

**Û *Εντοπισμός πλεονεκτημάτων που θα προκύψουν στο μέλλον από οποιαδήποτε αλλαγή.*** Αυτό είναι πολύ σημαντικό, γιατί μόνο τότε οι εργαζόμενοι συστρατεύονται και βοηθούν στη δρομολόγηση των αλλαγών αυτών, όταν δηλαδή γνωρίζουν με σαφήνεια τα οφέλη και τα κέρδη που θα προκύψουν από τις δρομολογούμενες αλλαγές.

**Û *Καλή κατάστρωση και καλή εκτέλεση στρατηγικής.*** Η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν η εκτέλεση της είναι κακή. Αντίστοιχα, μία μέτρια στρατηγική όσο αποτελεσματικά και αν εκτελείται δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση. Η καλή στρατηγική και η καλή εκτέλεσή της είναι από τις πλέον σημαντικές ενδείξεις σωστού μάνατζμεντ.

**Û *Ορισμός ορίων αναδιοργάνωσης και σημείου παύσης επέκτασης αλλαγής.*** Στην πράξη θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε κανόνες ή αρχές που οδηγούν σε μείωση του κόστους, και μπορούμε να εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες για την ανάπτυξη της επιχείρησης. (Thurbin P.,1998, σελ.127 )

**Û *Οι επιχειρήσεις που συνδέουν πληροφορική και στρατηγική, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης και δημιουργίας υψηλών κερδών από τις επιχειρήσεις, οι οποίες δεν μπορούν να αντιληφθούν τον τρόπο πραγματοποίησης της σύνδεσης αυτής.*** Σε μερικούς κλάδους π.χ. τράπεζες, η πληροφορική μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα στρατηγικό όπλο στην πρώτη γραμμή των επιχειρηματικών μαχών, για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

**Û *Ενδυνάμωση και βοήθεια όλων όσων ακολουθούν και στηρίζουν την αλλαγή.*** Αυτό το θέμα είναι πολύ σημαντικό, γιατί τα άτομα αυτά που σηκώνουν το βάρος της αλλαγής, θα μπορέσουν έτσι να αντλήσουν δύναμη και κουράγιο, ώστε να συνεχίσουν το έργο τους. Θα μπορέσουν επιπλέον να

προσεταιριστούν με το μέρος τους και άλλους αντιφρονούντες εργαζόμενους προωθώντας έτσι καλύτερα τους στόχους της επιχείρησης.

**Û *Τυποποίηση αλλαγμένης συμπεριφοράς και εφαρμογή της σε συγκεκριμένο καλούπι, για πιο εύκολη αντιγραφή από εργαζόμενους.*** Πράγματι, είναι πολύ χρήσιμο να μπορέσει η εταιρεία να δώσει στον εργαζόμενο με ένα απλό παράδειγμα το τι ακριβώς θέλει από αυτόν και να του υποδείξει τον τρόπο υλοποίησής του.

**Û *Εκπαίδευση προσωπικού ως πολύ σημαντικός παράγοντας για προώθηση αλλαγών.*** Αποτελεί την βάση πάνω στην οποία η επιχείρηση προσβλέπει πολλά και πρέπει να επενδύει για να χτίσει το μέλλον της. Οι αξιολογήσεις του προσωπικού θα πρέπει να γίνονται δυο φορές το χρόνο. Έτσι μπορούμε να επισημαίνουμε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες των συνεργατών μας και, σύμφωνα με τις ανάγκες τους, να προγραμματίζουμε τα ανάλογα σεμινάρια, για να βελτιώσουμε τα αδύνατα σημεία τους και να ενδυναμώσουμε περαιτέρω τα ισχυρά μας ατού. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να οργανώνουμε σεμινάρια ανάλογα με τις ανάγκες του καθενός. Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται οπωσδήποτε από εξειδικευμένο προσωπικό, που να αγγίζει μας εκπαιδευόμενους και να τους μιλά στη γλώσσα που καταλαβαίνουν.

**Û *Τα κίνητρα πρέπει να ξεκινούν απ' την καρδιά, να συνεχίζουν στο μυαλό και να καταλήγουν στο πορτοφόλι.*** Η επιχείρηση θα πρέπει να ενθαρρύνει, να υποκινεί και να επιβραβεύει τους εργαζόμενούς της, με τα παραπάνω κίνητρα, ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα στην εργασία τους.

**Û *Ανάπτυξη κατάλληλης επικοινωνιακής πολιτικής, τόσο μεταξύ εργαζομένων, όσο και ανάμεσα σε ηγεσία και εργαζόμενους.*** Θεωρείται βασικός παράγοντας για επιτυχία της αλλαγής, διότι αυξάνει την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και την συμμετοχή των ανθρώπων στις αλλαγές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τη δημιουργία θετικού κλίματος, συνεργασίας και

ομαδικότητας, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικότερα οι όποιες αλλαγές.

( <http://www.businessballs.com/changemanagement.html>)

Û *Το όραμα μεταδίδεται επιτυχημένα, αφ' ενός μεν όταν είναι απλό και κατανοητό απ' όλους, και αφετέρου όταν η εταιρεία καλεί όλους τους εργαζομένους σε γόνιμο διάλογο.* Όταν ακούει τις απόψεις τους, τις συζητάει και δίνει τις απαραίτητες εξηγήσεις έτσι ώστε οι ίδιοι εργαζόμενοι να γίνονται φορείς του οράματος.

Û *“Χτίσιμο” ομάδας που θα καθοδηγεί τις αλλαγές, βάζοντας σωστούς ανθρώπους σε σωστή θέση.* Η ομάδα αυτή θα πρέπει να διαθέτει συναισθηματική δέσμευση και το κατάλληλο μίγμα γνώσεων και δεξιοτήτων.

Û *Άμεση μετακίνηση ακατάλληλων στελεχών.* Θα πρέπει να μετακινήσουμε όσο το δυνατόν συντομότερα από τη στρατηγική αλλαγής και από τις διαδικασίες, στελέχη τα οποία ενεργούν απολυταρχικά και εξουσιαστικά. Η απολυταρχία και η παρέμβασή τους είναι τα μεγαλύτερα εμπόδια για την εδραίωση μιας πετυχημένης, αποδεκτής και δυναμικής κουλτούρας και αλλαγής.

Û *Άψογη στρατηγική συστηματικά.* Όσο πιο καλά και αυτοπειθαρχημένα αναπτύσσουμε και εκτελούμε τις στρατηγικές μας για το μέλλον, τότε ακόμα και σε περιόδους κρίσης θα φανούν τα αποτελέσματα της συστηματικά καλής στρατηγικής. (Samson D., Challis D., 1999, σελ 150)

Û *Κατάστρωση στρατηγικής, όταν είναι απαραίτητη και όταν υπάρχει ξεκάθαρη ανάγκη γι' αυτήν,* δηλαδή όταν είναι ξεκάθαρο ότι η υπάρχουσα στρατηγική δεν έχει αποτέλεσμα, ότι δηλαδή δεν είναι αρκετή προκειμένου να ικανοποιήσει τη φιλοδοξία των ανθρώπων ή ότι δεν θα έχει το ίδιο καλό αποτέλεσμα στο μέλλον.

Û *Για να έχει αποτέλεσμα η στρατηγική θα πρέπει να είναι απλή και να μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτή.* Οτιδήποτε θα πρέπει να καταγραφεί, θα

πρέπει να υποστηρίζει τη στρατηγική ή να είναι ένας τρόπος αξιολόγησης του πόσο καλά αυτή εφαρμόζεται.

**Û Σταδιακή και όχι απότομη μετάβαση στην αλλαγή.** Για οποιαδήποτε αλλαγή πραγματοποιείται, θα πρέπει να υπάρχει μία περίοδος προσαρμογής ούτως ώστε να δώσει στο ανθρώπινο δυναμικό τη δυνατότητα να την επεξεργαστεί και να την αφομοιώσει για την καλύτερη εφαρμογή της.

Τέλος για την επιτυχία του μετασχηματισμού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα κάτωθι:

**Û Να αποφύγουμε ο ενθουσιασμός μας να μείνει στα λόγια και στα χαρτιά χωρίς να προχωρήσουμε στην εφαρμογή του σχεδίου μας.**

**Û Να μην υποτιμήσουμε τη δύναμη του οράματος και να φροντίσουμε να το μεταδώσουμε σωστά, ώστε να κινητοποιήσουμε τους πάντες.**

**Û Να μην αφήσουμε τα εμπόδια να μας δειλιάσουν και να σκιάσουν το όραμά μας.**

**Û Μη βιαστούμε να αποχωρήσουμε με την πρώτη δυσκολία αλλά να συνεχίσουμε να δουλεύουμε προσηλωμένοι στο όραμά μας και τα αποτελέσματα δεν θα αργήσουν να φανούν.**

**Û Να μάθουμε να διαχειριζόμαστε σωστά τις αλλαγές και να συμφιλιοθούμε μαζί τους για να συνυπάρξουμε. (Mintzberg H., 1994, σελ. 79)**

#### 4.1.1 Σύντομες αναφορές σε πανέξυπνες επιτυχημένες στρατηγικές

Σκεφτείτε οποιαδήποτε πανέξυπνη στρατηγική, η οποία έχει αποτελέσματα. Για παράδειγμα:

**Û Την “εκδημοκρατικοποίηση του αυτοκινήτου” από τον Henry Ford στο πρώτο μισό του εικοστού αιώνα.**

**Û Τη στρατηγική της Komatsu, της κατασκευαστικής εταιρείας βαρέως εξοπλισμού, σχετικά με την “περικύκλωση της Caterpillar”.**



Û Τη στρατηγική της **Coca-Cola** σχετικά με το να έχουν οι πάντες “*ακριβώς δίπλα στο χέρι τους*” μια Coke.

Û Τη στρατηγική της **Honda** στο να έχει τις καλύτερες και φθηνότερες μοτοσυκλέτες, αρχικά με μικρότερα κυβικά, αλλά στη συνέχεια σε όλα τα κυβικά – και να στοχεύει για την παγκόσμια ηγεσία στην αγορά. Όπως επίσης, η ευφύεστατη στρατηγική, με σλόγκαν “*Συναντάς τους ευγενικούς ανθρώπους πάνω σε ένα Honda*”.

Û *Ταχεία εξυπηρέτηση* των **McDonald's** με το οικογενειακό περιβάλλον.

Û *Η υπεραπλούστευση* της **Microsoft** και η κυριαρχία της στο λειτουργικό σύστημα των υπολογιστών. (*Koch R., 2005, σελ. 110*)

#### 4.1.2 Case studies – Επιτυχημένες στρατηγικές

Παρακάτω παρουσιάζονται επιχειρήσεις, οι οποίες παρά τα λάθη τους και τα σκαμπανεβάσματα της οικονομίας και των κλάδων τους, έχουν μακροχρόνια επιτυχημένη παρουσία παγκοσμίως.

- Η **Ford** το 1907, μια από τις 30 περίπου επιχειρήσεις στον πολύ νεαρό τότε κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, αποφάσισε να δημοκρατικοποιήσει το αυτοκίνητο, να κάνει δηλ. το καινούργιο αυτό προϊόν προσιτό στις μάζες, κάτι που ήταν πραγματικά δύσκολο μία και είναι ένα από τα πιο πολύπλοκα προϊόντα στην παραγωγή του. Η Ford ήταν τότε μία σχετικά μικρή επιχείρηση με μερίδιο αγοράς μόλις 15%. Ο στόχος αυτός όμως ενέπνευσε και ενεργοποίησε όλους τους εργαζομένους και πραγματοποιήθηκε σε λίγα χρόνια φέρνοντας την Ford στην κορυφή του κλάδου.

- Το 1961 μία μικρή και άγνωστη αμερικανική καπνοβιομηχανία, η **Philip Morris**, έβαλε στόχο να γίνει η μεγαλύτερη καπνοβιομηχανία. Ήταν μία μέτρια επιχείρηση με μερίδιο κάτω από 10%, μόλις έκτη στον κλάδο, στον οποίο κυριαρχούσε η R.J. Reynolds. Ήταν η κλασική περίπτωση Δαυίδ και Γολιάθ.

Η σφενδόνη στην περίπτωση αυτή ήταν η ανακαίνιση ενός άγνωστου τσιγάρου με μικρή εμβέλεια (πουλιόταν κυρίως σε γυναίκες) και η μετατροπή του σε ένα προϊόν για την ευρύτερη αγορά. Το όνομα του Marlboro. Η RJR εφησυχασμένη από την κυριαρχία της είδε γρήγορα την Philip Morris να την ξεπερνάει. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το προϊόν έπαιξε ένα τεράστιο ρόλο στην εξέλιξη αυτή. Αλλά το ότι η Philip Morris είχε φιλοδοξίες και η RJR είχε επαναπαυτεί στις δάφνες της έπαιξε ακόμα μεγαλύτερο ρόλο.

- Η **Nokia**, αμέσως μετά την απόφαση της να συγκεντρωθεί στην κινητή τηλεφωνία πέφτει με τα μούτρα στην ευρωπαϊκή και αμερικανική αγορά χωρίς να λογαριάζει τους γίγαντες των αγορών αυτών.

- Η αλυσίδα καταστημάτων λιανικής **Wal-Mart**, ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής στις ΗΠΑ και στον κόσμο, άρχισε από ένα μικρομάγαζο στη σχετικά φτωχή πολιτεία Arkansas του αμερικανικού νότου. Το 1945 ο ιδρυτής της Sam Walton έβαλε στόχο να κάνει το ψιλικατζίδικο του το πιο επικερδές στην πολιτεία αυτή σε πέντε χρόνια, κάτι που απαιτούσε τριπλασιασμό των πωλήσεων του. Σε πέντε χρόνια, το μαγαζί του ήταν όντως το πιο επικερδές όχι μόνο στην πολιτεία αυτή αλλά και στις πέντε γειτονικές πολιτείες. Τριάντα χρόνια αργότερα η νοοτροπία τέτοιων στόχων συνεχιζόταν: το 1977 ο στόχος ήταν ο διπλασιασμός των πωλήσεων σε 4 χρόνια στο επίπεδο του 1 δισ. δολ.! Το 1990 ο στόχος ήταν ο διπλασιασμός του αριθμού των καταστημάτων της αλυσίδας, η αύξηση του όγκου πωλήσεων ανά τετραγωνικό μέτρο κατά 60% και η αύξηση των πωλήσεων σε 125 δισ. δολ. το έτος 2000! Ήδη το 1991 οι πωλήσεις είχαν ξεπεράσει τα 32 δισ. δολ., όταν ο μέχρι τότε μεγαλύτερος λιανοπωλητής στον κόσμο είχε πωλήσεις 30 δισ. δολ. Και το 1998 η Wal-Mart είχε πωλήσεις ύψους 118 δισ. δολ.

- Ένα άλλο κλασσικό παράδειγμα αυθάδειας είναι η **Sony**, μία μικρή άγνωστη ακόμα και στην Ιαπωνία επιχείρηση το 1960, που αποφάσισε να επεκταθεί παγκόσμια. Ποιος ήταν όμως ο λόγος της επέκτασης αυτής; Τον δίνει ο εκ των ιδρυτών της, ο θρυλικός Akio Morita:

**"Παρόλο που η Sony ήταν μικρή επιχείρηση και η ιαπωνική αγορά ήταν σχετικά μεγάλη για μας και είχε καλές προοπτικές, μας ήταν φανερό ότι αν δεν είχαμε βλέψεις στις παγκόσμιες αγορές δεν επρόκειτο να κάνουμε τη Sony την επιχείρηση που είχαμε οραματιστεί. Θέλαμε να αλλάξουμε την εικόνα των ιαπωνικών προϊόντων παγκόσμια".**

Ας μην ξεχνάμε ότι την εποχή εκείνη το ιαπωνικό προϊόν ήταν συνώνυμο με την κακή ποιότητα, το φτηνιάρικο, το πλαστικό, το ψεύτικο. Και σαν να μην έφτανε ο στόχος αυτός, ένα από τα άλλα φιλόδοξα σχέδια της ήταν η δημοκρατικοποίηση του τρανζίστορ, που την εποχή εκείνη είχε μόνο στρατιωτικές εφαρμογές. Η Sony είχε αποφασίσει να βάλει το τρανζίστορ σε φορητά ραδιόφωνα τσέπης - την εποχή εκείνη τα ραδιόφωνα είχαν ακόμα λυχνίες και ήταν μεγέθους πολύ μεγαλύτερου της τσέπης.

- Δεν χρειάζεται όμως να πάμε στη χώρα του ανατέλλοντος ηλίου για να δούμε τέτοιους στόχους. Είδαμε τη στρατηγική του **Ομίλου Νηρέυς**, από το τέλμα του γλυκού του κουταλιού στη Χίο, στις ιχθυοκαλλιέργειες και στις εξαγωγές με τους ιλιγγιώδεις ρυθμούς ανάπτυξης. Ας δούμε μία δήλωση του επικεφαλής του Ομίλου Αριστείδη Μπελλέ στον Οικονομικό Ταχυδρόμο της 16.1.97:

**“Εξάγουμε 65% της παραγωγής μας κι αυτή ήταν η στρατηγική μας από την πρώτη στιγμή. Στην αρχή δεν δίναμε εμπόρευμα ούτε στην ίδια τη Χίο που ήταν η έδρα μας. Θέλαμε να πετύχουμε στις απαιτητικές ευρωπαϊκές αγορές με τις υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές και τις δύσκολες συνθήκες διανομής. Αν το καταφέρναμε αυτό τότε θα μπορούσαμε να πετύχουμε και στην εγχώρια αγορά”.**

## **Παράγραφος 4.2: “Παράγοντες αποτυχίας”**

Οι εταιρείες στην προσπάθειά τους και στην αγωνία τους να μετασχηματισθούν, διαπράττουν τα ίδια και τα ίδια λάθη. Άρα, αυτά τα λάθη θα πρέπει να εντοπισθούν και να καταγραφούν, ώστε να μην επαναληφθούν. Όπως είχε πει κάποτε ο Ρώσος πρωταθλητής στο σκάκι, Sergei Tartakower, “τα λάθη είναι πάντα εκεί παρόντα, και περιμένουν την ευκαιρία για να κάνουν την εμφάνιση τους”.

Στη συνέχεια παραθέτουμε τους πιο σημαντικούς παράγοντες αποτυχίας και λάθη που μπορεί να συναντήσει κανείς, στα πλαίσια ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής.

**Û Είναι λάθος να προσπαθούμε να διορθώσουμε μια διαδικασία, αντί να την αλλάξουμε.** Πράγματι, όσο και να προσπαθήσουμε να διορθώσουμε απλώς μια κακός κείμενη διαδικασία στην δουλειά μας, ποτέ δεν θα καταφέρουμε να λύσουμε το πρόβλημά μας, ακόμα και αν αυτή την διαδικασία την βελτιώσουμε και την αυτοπραγματοποιήσουμε, γιατί απλούστατα θα συνεχίσει να μεταφέρει το ίδιο το πρόβλημα.

**Û Είναι λάθος όταν, αντί να ασχολούμαστε επί της διαδικασίας, ασχολούμαστε με όσα απορρέουν από αυτή.** Πολλές εταιρείες, ακόμα και σήμερα, σπαταλούν χρόνο και χρήμα για να βελτιώσουν την ομαδική δουλειά, να ενισχύσουν την ανάθεση καθηκόντων και την εξουσιοδότηση λήψης αποφάσεων και άλλα πολλά, χωρίς όμως και να τα καταφέρνουν. Αυτό συμβαίνει, διότι εσφαλμένα πιστεύουν ότι με κάποιες επιμέρους δραστηριότητες και κάποια σεμινάρια μπορούν έτσι εύκολα και απλά να γίνουν όλα αυτά. Για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης της επιχείρησης, πολύ καλά προετοιμασμένο και σχεδιασμένο.

Γι’ αυτό οι εταιρείες θα πρέπει να προχωρήσουν σε νέες τακτικές, θεσπίζοντας νέες διαδικασίες, απλούστερες και λειτουργικές, δίδοντας στην εταιρεία

μεγαλύτερη ταχύτητα δράσης και έργου, και τότε θα έχουν πετύχει τους στόχους τους.

**Ϊ Ένα άλλο λάθος, που κάνουν οι εταιρείες, είναι να περιορίζουν την αναδιοργάνωση αποκλειστικά και μόνο σε μία διαδικασία.** Αποσυνδέοντας μια διαδικασία από όλα τα άλλα κομμάτια, που συνδέονται άμεσα με αυτή, ουσιαστικά κάνουμε “μία τρύπα στο νερό”. Αν δεν αλλάξουμε τον τρόπο διοίκησης, το οργανωτικό σχήμα μας εταιρείας, το σχεδιασμό εργασίας και όλα τα συναφή που επηρεάζουν το σύνολο των διαδικασιών δεν είναι δυνατόν να πετύχουμε ριζικές αλλαγές.

Έτσι λοιπόν όταν μετασχηματίζουμε μια εταιρεία είναι σαν να την ξαναχτίζουμε από την αρχή, διαφορετικά δεν μιλάμε για μετασχηματισμό αλλά για μικροαλλαγές.

**Ϊ Δεν πρέπει να παραμελούμε τις αξίες και τα πιστεύω των ανθρώπων μας.** Δεν αρκεί να αλλάξουμε τις διαδικασίες, αλλά πρέπει να βοηθούμε τους ανθρώπους μας να συμμετέχουν σε αυτή την προσπάθεια, έτσι ώστε να αισθανθούν ότι είναι και δική τους προσπάθεια. Η συμμετοχή τους θα συμβάλλει στο να έχουν υψηλό ηθικό, για να στηρίξουν τις αξίες και τα πιστεύω που απαιτούν οι νεοεισαχθείσες διαδικασίες και ο νέος τρόπος διοίκησης. Απαιτούνται, συνεπώς, συνεχείς προσπάθειες από το σύνολο του μάνατζμεντ, προκειμένου να αλλάξει η υπάρχουσα νοοτροπία.

Πρέπει να συστρατευθεί όλο το ανθρώπινο δυναμικό και να υπάρχει συνεχείς ενημέρωση όλων των εργαζομένων. Να δοθεί απεριόριστη βοήθεια σε όλους, σε όλα τα στάδια ανάπτυξης των αλλαγών.

Να υπάρχει αντίστοιχη δέσμευση απ’ όλους για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη στήριξη της νέας πορείας των μεταρρυθμίσεων. Για το λόγο αυτό οι αξίες των εργαζομένων πρέπει να εκτιμηθούν δεόντως, για να μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην πορεία.

**Ϊ Είναι λάθος όταν, προσπαθούμε να βελτιώσουμε έστω και λίγο την κατάσταση χωρίς να προχωράμε σε βάθος.** Τα μεγάλα αποτελέσματα

απαιτούν τομές και μεγάλη φιλοδοξία, που όμως αξίζουν τον κόπο. Επιπόλαιες προσεγγίσεις, ίσως στιγμιαία μας δώσουν την λανθασμένη εντύπωση της βελτίωσης, κάτι που στην πορεία αποδειχθεί ζημιογόνο.

Άρα, όταν προβαίνουμε σε μια αναδιοργάνωση, δεν πρέπει να αγγίζουμε απλώς τα προβλήματα, αλλά να τα αντιμετωπίζουμε.

**Ϊ Είναι λάθος όταν βιαζόμαστε να τελειώσουμε όπως-όπως αυτό που αρχίσαμε.** Αυτό πράγματι είναι ένα πολύ συνηθισμένο λάθος των εταιρειών στην προσπάθεια του μετασχηματισμού τους. Πολλές από τις εταιρείες αυτές με τις πρώτες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, το βάζουν στα πόδια επιστρέφοντας εκεί που ήταν, νομίζοντας ότι έτσι βρήκαν την ησυχία τους. Άλλες εταιρείες πάλι με τις πρώτες επιτυχίες που έχουν (βραχυπρόθεσμα οφέλη) βιάζονται να πανηγυρίσουν και να ξαναγυρίσουν στο παλιό, έχοντας την ψευδαίσθηση ότι πέτυχαν ήδη αυτό που ήθελαν.

**Ϊ Είναι επίσης λάθος, όταν πριν καλά- καλά αρχίσουμε την αναδιοργάνωση, να βάζουμε περιορισμούς στον ορισμό του προβλήματος καθώς και στους λόγους για τους οποίους γίνεται αυτή η προσπάθεια.** Στην περίπτωση αυτή η αναδιοργάνωση είναι καταδικασμένη να αποτύχει πριν καλά-καλά ξεκινήσει. Η αναδιοργάνωση αρχίζει με τον προσδιορισμό των στόχων και των ενεργειών που θα απαιτηθούν για την επιτυχία τους, και όχι με τον τρόπο τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.

Πολλές εταιρείες, μολονότι αναγνωρίζουν ότι στόχος τους είναι η ολική αναδιοργάνωση, αυτές περιορίζονται μόνο σε αναδιοργάνωση ενός κομματιού για να αποφύγουν έτσι να αλλάξουν την ίδια τους την οργάνωση. Αυτό βέβαια μπορεί να μην ενοχλεί κανέναν, αφού δεν γκρεμίζει τα τείχη της οργάνωσης αλλά και δεν λύνει τα προβλήματά τους τα οποία και παραμένουν. Αυτή δεν θεωρείται αναδιοργάνωση αλλά απλώς “κουκούλωμα”.

**Ϊ Όσο πιο ανεξάρτητα είναι μεταξύ τους τα προς αναδιοργάνωση τμήματα, τόσο πιο εύκολα μπορούμε να τα μεταλλάξουμε, χωρίς το ένα να επηρεάζει το άλλο.** Ένα ενδεικτικό παράδειγμα για την κατανόηση του προβλήματος της

αλληλεξάρτησης, είναι το αντίκτυπο της μετάθεσης ενός εργαζομένου στην οικογένειά του. Εάν η σύντροφος του εργάζεται, θα έχει πρόβλημα με την δουλειά της, με πολλές πιθανότητες να την χάσει. Εάν έχουν παιδιά, θα πρέπει να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα των σχολείων ή του πανεπιστημίου του κλπ. Εδώ παρουσιάζεται ξεκάθαρα η έννοια της αλληλεξάρτησης και τα προβλήματα που δημιουργεί η συγκεκριμένη αλλαγή της μετάθεσης. Κάτι τέτοιο αλλά πολύ πιο πολύπλοκο συμβαίνει και στο χώρο των επιχειρήσεων. Όσο περισσότερο αλληλοεξαρτώμενα είναι τα τμήματα, τόσο πιο δύσκολα γίνονται οι αλλαγές.

**Ϊ Τα περισσότερα προβλήματα στο εσωτερικό των υπό αναδιοργάνωση εταιρειών, παρουσιάζονται εκεί που αναμειγνύονται για το ίδιο θέμα περισσότερα του ενός τμημάτων της ίδιας επιχείρησης.** Αυτό έχει ως συνέπεια να επικρατεί σύγχυση ρόλων και κακός συντονισμός, δηλαδή το γνωστό “όπου λαλούν πολλά κοκόρια, αργεί να ξημερώσει”. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα η επιχειρήσεις.

**Ϊ Ένα άλλο λάθος είναι να αφήσουμε μέσα στο νέο που πάει να γεννηθεί, να υπερτερούν η υπάρχουσα κουλτούρα και ο παλιός τρόπος διοίκησης.** Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να σταματήσει το μετασχηματισμό της εταιρείας από την αρχή. Π.χ., σε εταιρείες όπου υπάρχουν συναινετικές διαδικασίες, κινδυνεύουν οι εργαζόμενοι να θεωρήσουν αυτό το άνω – κάτω της αναδιοργάνωσης προσβολή των ευαισθησιών τους αλλά και προσωπικά των ίδιων. Όλα αυτά βέβαια συμβαίνουν, γιατί και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να κουβαλούν μαζί τους τη νοοτροπία του χθες, κάτι για το οποίο οι ηγεσίες τους φέρουν ακέραια την ευθύνη.

Είναι δουλειά, λοιπόν, της διοίκησης να προλάβει κάτι τέτοιο, ώστε να ξεπεραστούν αυτές οι δυσκολίες. Αυτό θα επιτευχθεί με την κατάλληλη ενημέρωση και επιμόρφωση όλων, ώστε να αποφευχθούν κλυδωνισμοί και πισωγυρίσματα και να μπορέσει η εταιρεία να προχωρήσει γρήγορα μπροστά.

**Ϊ Ένα άλλο, επίσης, λάθος είναι να προσπαθείς να πετύχεις το μετασχηματισμό μιας εταιρείας από κάτω προς τα πάνω.** Είναι απολύτως

φυσικό να υπάρχει δυνατότητα αναδιοργάνωσης **μόνο** από πάνω προς τα κάτω. Είναι αδύνατον οι εργαζόμενοι να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή ενώ τα στελέχη να εισάγουν και να προωθούν αλλαγές, όσο ταλέντο και αν έχουν, όση προσπάθεια κι αν κάνουν. Αυτό συμβαίνει για τους εξής δύο λόγους:

Αρχικά, μόνο η ηγεσία μπορεί να πραγματοποιήσει μετασχηματισμούς, διότι μόνο η ηγεσία έχει πλήρη γνώση για το τι συμβαίνει στην εταιρεία, τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει, καθώς και το που θέλει να οδηγήσει την εταιρεία στο μέλλον.

Έπειτα, μία πραγματική αναδιοργάνωση γκρεμίζει το παλιό και χτίζει το νέο και είναι λογικό ότι τέτοιες εξουσίες δεν μπορούν να έχουν μεσαία στελέχη και απλοί εργαζόμενοι, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι απαραίτητοι ή δεν συμμετέχουν ενεργά στο μετασχηματισμό. Αντιθέτως απαιτείται η συστράτευση όλων, απλώς δεν είναι οι πολλοί που θα πάρουν αποφάσεις και θα ηγηθούν αυτής της προσπάθειας,

**Ϊ Είναι επίσης λάθος όταν αναθέτουμε την προσπάθεια αυτή σε κάποιον που δεν καταλαβαίνει το νόημα της αναδιοργάνωσης.** Αυτός που αναλαμβάνει να ηγηθεί ενός μετασχηματισμού μιας επιχείρησης, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται σαφέστατα αυτό που πάει να κάνει και να δεσμεύεται γι' αυτό. Κεντρικός προσανατολισμός του θα πρέπει να είναι ο πελάτης και το αποτέλεσμα. Θα πρέπει να είναι υψηλόβαθμο στέλεχος που να μπορεί να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους εργαζομένους, καθώς και να αναδείξει την υπεραξία αυτού που θα προκύψει από το νέο που εκείνος επιδιώκει.

**Ϊ Είναι λάθος να μην διαθέτουμε τους απαραίτητους πόρους που απαιτούνται για τη σχεδιασμένη αναδιοργάνωση.** Είναι γνωστό ότι ενέργεια εκ του μηδενός δεν μπορεί να παραχθεί. Ομοίως και εδώ, χωρίς τους απαραίτητους πόρους μένουμε στο σχεδιασμό και δεν προχωράμε στην υλοποίηση.

Η μεγαλύτερη επένδυση για επιτυχή μετασχηματισμό μιας εταιρείας, πέρα των χρημάτων, είναι τόσο ο χρόνος που θα πρέπει να διαθέσουμε, καθώς και η συμμετοχή του καλύτερου ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.



**Û Η αναδιοργάνωση θα πρέπει να εντάσσεται μέσα στην συνολική ατζέντα μιας εταιρείας και μάλιστα στην κορυφή.** Σε περίπτωση που η προσοχή των στελεχών και της ηγεσίας μιας εταιρείας διασπασθεί σε διάφορα projects, μεταξύ των οποίων και αυτό της αναδιοργάνωσης, τότε είναι δύσκολο ένας τέτοιος μετασχηματισμός να πετύχει.

Χρειάζεται εστίαση, σταθερή προσήλωση και αδιάκοπη προσπάθεια από όλους, διαφορετικά οι εργαζόμενοι δε θα πάρουν στα σοβαρά την όλη προσπάθεια και συνεπώς δε θα έχουμε το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

**Û Να μην σπαταλάμε ενέργεια και πόρους σε πολλά projects αναδιοργάνωσης συγχρόνως.** Επειδή η αναδιοργάνωση απαιτεί επακριβή εστίαση και πολύ μεγάλη πειθαρχία, αρκετό χρόνο και συνεχή προσπάθεια από την ηγεσία, για να στεφθεί με επιτυχία θα πρέπει να αναδιοργανώνουμε συγκεκριμένα κομμάτια κάθε φορά και όχι τα πάντα την ίδια στιγμή. Θα πρέπει να βάζουμε προτεραιότητες ώστε όταν ολοκληρώσουμε ένα κομμάτι με επιτυχία, να προχωρήσουμε στο επόμενο.

**Û Πρέπει να αποφύγουμε μια αναδιοργάνωση με ένα Γενικό Διευθυντή που είναι στα πρόθυρα συνταξιοδότησης.** Ένα τέτοιο άτομο δεν μπορεί να έχει ούτε τον ενθουσιασμό, ούτε την απαραίτητη αφοσίωση και το ανάλογο όραμα για να πετύχει. Ο λόγος είναι, όχι γιατί το άτομο είναι οκνηρό ή δεν ενδιαφέρεται για το μέλλον της εταιρείας, αλλά γιατί δεν θέλει να ασχοληθεί με τόσο πολύπλοκα θέματα, τα οποία στην ουσία θα δεσμεύσουν τον αντικαταστάτη του αφού ο ίδιος σύντομα θα συνταξιοδοτηθεί.

Ένας ακόμη λόγος είναι ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές ενέχουν ρίσκο και υψηλές ευθύνες και τα άτομα αυτά δεν θα δώσουν την αρμόζουσα προσοχή στο τι πρόκειται να κάνουν, αφού δε θα δώσουν λόγο πουθενά για το τι κάνουν .

**Û Όταν αποτυγχάνουμε, να ξεχωρίζουμε την διαφορά μεταξύ της αναδιοργάνωσης και ενός οποιουδήποτε άλλου προγράμματος βελτίωσης των δραστηριοτήτων μας.** Οι εταιρείες έχουν πάντοτε πολλές ιδέες και προγράμματα για να βελτιώσουν τη θέση τους. Κάθε φορά που η ηγεσία μιας

εταιρείας π.χ. παρακολουθεί ένα σεμινάριο σχετικό με κάτι καινούργιο, επιστρέφει στην βάση της και προσπαθεί να το εφαρμόσει. Δηλαδή πολλά προγράμματα, ιδέες και προσδοκίες αλλά τίποτα απ' όλα αυτά δεν έχει να κάνει με την αναδιοργάνωση. Αυτό θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε όλους γιατί διαφορετικά θα υπάρχει σύγχυση με λάθος χειρισμούς και συχνά με αποτυχία και απογοήτευση.

**Û Είναι λάθος να επικεντρωνόμαστε αποκλειστικά και μόνο στο σχεδιασμό.** Αναδιοργάνωση δεν είναι μόνο ο επανασχεδιασμός, είναι επίσης, η μελέτη, η ερμηνεία και η εφαρμογή των νέων σχεδίων στη νέα πραγματικότητα. Η διαφορά μεταξύ των νικητών και των ηττημένων, δεν είναι στην ποιότητα των ιδεών τους αλλά στο τι κάνουν με αυτές τις ιδέες. Οι χαμένοι ποτέ δεν προχωρούν σε πραγματική εφαρμογή των ιδεών τους, σε αντίθεση με τους νικητές.

**Û Είναι επίσης σοβαρό και επικίνδυνο λάθος όταν προσπαθούμε να κάνουμε την αναδιοργάνωση χωρίς να δυσαρεστήσουμε κανέναν.** Εάν δεν γκρεμίσουμε δε χτίζουμε. Είναι λοιπόν, σίγουρο ότι η αναδιοργάνωση άλλους θα ωφελήσει και άλλους όχι. Μερικούς ίσως τους κάνει να χάσουν τη δουλειά τους. Αυτή είναι η πραγματικότητα και θα πρέπει να την αντιμετωπίσουμε ρεαλιστικά. Αν επιχειρήσουμε να μην αδικηθεί κανείς, τότε ποτέ δε θα πετύχουμε την αναδιοργάνωση. Είναι πολύ καλύτερα να κοιτάζουμε το συνολικό συμφέρον και μέλλον της επιχείρησης και συνεπώς της πλειονότητας των εργαζομένων και όχι εκείνο των ελαχίστων, διότι κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά πολύ περισσότερους, ακόμη και το σύνολό τους.

**Û Είναι επίσης λάθος να οπισθοχωρήσουμε, επειδή ο κόσμος αντιστέκεται στις αλλαγές που επιφέρει η αναδιοργάνωση.** Το ότι ο κόσμος θα αντισταθεί στις αλλαγές, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία. Είναι περισσότερο από βέβαιο ότι πάντα στις μεγάλες αλλαγές έχουμε την αντίδραση και αντίσταση των εργαζομένων και αυτό, γιατί το νέο είναι άγνωστο και φοβίζει. Πολλά στελέχη εταιρειών ρίχνουν το βάρος της αποτυχημένης αναδιοργάνωσης στη μεγάλη

αντίσταση που εκδηλώθηκε από τους εργαζομένους, χωρίς να είναι όμως ακριβώς αυτή η αλήθεια. Την ευθύνη της αποτυχίας την έχουν τα ίδια τα στελέχη, που δεν ήταν προετοιμασμένα να αντιμετωπίσουν αυτές τις αντιδράσεις, ενημερώνοντας σωστά και προετοιμάζοντας τους εργαζόμενους για το καινούργιο που επεδίωκαν.

**Û Δεν πρέπει να αποσυρθούμε από την προσπάθεια ανασυγκρότησης, επειδή η αναδιοργάνωση είναι δύσκολή και κουραστική, γεμάτη στρες και αγωνία και απαιτεί μεγάλη και συνεχή προσπάθεια απ' όλους τους εμπλεκόμενους.** Όσο γρηγορότερα λοιπόν, λαμβάνει χώρα ο μετασχηματισμός, τόσο καλύτερα θα είναι για όλους. Αναδιοργανώσεις που διαρκούν περισσότερο από ένα χρόνο, κουράζουν τους ανθρώπους, τους κάνουν να χάνουν τον ενθουσιασμό και την προσοχή τους, με κίνδυνο να γίνει γι' αυτούς ένα ακόμα πρόγραμμα βελτίωσης μαζί με όλα τα άλλα, με συνέπεια στη συνέχεια να αποτύχει. *(Μανίκας Δ.Β., 2005, σελ, 70-76)*

Σίγουρα υπάρχουν και πολλά λάθη που θα μπορούσαν να προστεθούν σε αυτή τη λίστα, αυτά όμως που αναφέρουμε είναι τα πιο κοινά και σημαντικά και θα πρέπει να τα έχουν κατά νου οι υπεύθυνοι των υπό αναδιοργάνωση εταιρειών. Παρακάτω αναφέρονται κάποια επιπλέον λάθη και οι τρόποι αντιμετώπισής τους.

**Û Υπερβολική αυταρέσκεια.** Είναι το μοιραίο λάθος της ηγεσία να προχωρήσει σε αλλαγές μόνη της, χωρίς να προετοιμάσει ανάλογα τόσο τους συνεργάτες της όσο και το εργασιακό περιβάλλον.

**Û Η αδυναμία δημιουργίας ενός επαρκώς ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού γύρω από την ηγεσία.** Χρειάζεται μία ισχυρή και αποφασισμένη ομάδα πλαισιωμένη απ' όλα τα ηγετικά στελέχη, που να εμπνέει, ώστε να τραβήξει μπροστά και να συμπαρασύρει όλους τους υπόλοιπους στην υλοποίηση της νέας στρατηγικής.

**Û Η υποτίμηση της δύναμης που έχει το όραμα.** Για κάθε ανασχηματισμό απαιτείται το όραμα, γιατί είναι αυτό που δίνει το στίγμα για το πού θα πάει η επιχείρηση και αποτελεί την πυξίδα των εξελίξεων.

**Û Η μη σωστή μετάδοση του οράματος (κακή επικοινωνία).** Το όραμα από μόνο του δεν αρκεί, πρέπει και να μεταδοθεί πειστικά, ώστε να μπει στην καρδιά όλων, να τους αγγίζει, να τους εμπνεύσει και να τους οιστρηλατήσει.

**Û Να μην αφεθούν εμπόδια να σκιάσουν το νέο όραμα.** Πολλές φορές υπάρχουν προϊστάμενοι που αρνούνται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, παρεμποδίζοντας έτσι τον ίδιο το μετασχηματισμό. Η λύση είναι απλή: ή τους πείθουμε, ή τους αντικαθιστούμε, μεσαίες λύσεις δεν υπάρχουν.

**Û Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.** Το όραμα είναι μακροπρόθεσμος στόχος, ο κόσμος όμως δεν έχει την απαιτούμενη υπομονή, κουράζεται και βιάζεται να δει τα αποτελέσματα του μετασχηματισμού, τα οποία δυστυχώς αργούν. Για το λόγο αυτό πρέπει να αναδειχτούν άμεσα τα θετικά βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

**Û Οι αλλαγές πρέπει να ενσωματωθούν στις αλλαγές της ίδιας της εταιρείας.** Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να δείξουμε στους ίδιους τους ανθρώπους πως οι συγκεκριμένες πρακτικές και συμπεριφορές βοηθούν στην απόδοσή τους και βελτιώνουν τη δουλειά τους. Πρέπει να αφιερώσουμε αρκετό χρόνο για να τους το εξηγήσουμε, ώστε να το εμπεδώσουν και να το καταλάβουν, πως αυτό που γίνεται είναι για το καλό όλων, ώστε να το αποδεχθούν. Μόνο όταν εμπεδωθεί κάτι, μπορεί να προχωρήσει και να δώσει καλά αποτελέσματα. (Μανίκας Δ.Β., 2005, σελ ,76-77)

Αν όμως εκ μέρους των επιχειρήσεων δεν αποφευχθούν όλα τα παραπάνω λάθη, παρά τις τόσες συστάσεις, τότε θα έχουν τις ακόλουθες **συνέπειες:**

**Û Να μην εφαρμόζονται σωστά οι νέες στρατηγικές και συνεπώς να μην υπάρχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.**

*Û Οι επιχειρήσεις που συγχωνεύονται να προσπαθούν μεν αλλά τελικά να μην μπορούν να επιτύχουν την προσδοκώμενη συνδυασμένη δράση.*

*Û Η αναδιοργάνωση να συνεχίζει να απορροφά πολύ περισσότερο χρόνο και χρήμα από ότι είχε προγραμματιστεί, με ότι αυτό μπορεί να σημαίνει.*

*Û Να αυξάνονται τα έξοδα σε βαθμό που να μην μπορούν να ελεγχθούν, ενώ την ίδια στιγμή οι δραστηριότητες της επιχείρησης συρρικνώνονται και το μέλλον της γίνεται αβέβαιο. (Μανίκας Δ.Β., 2005, σελ ,77-78)*

#### 4.2.1 Σύντομες αναφορές για αποφυγή λαθών

Παρακάτω ακολουθούν αποφθέγματα για την αποφυγή λαθών, από υψηλά ιστάμενα στελέχη μεγάλων εταιρειών (Chiefs Executives Officers), οι οποίοι εκπλήρωσαν αποτελεσματικά σπουδαίες αλλαγές:

*Û “Το μεγαλύτερο μας λάθος ήταν ότι αποτύχαμε να αναγνωρίσουμε ότι ήταν πιο εύκολο να αντιμετωπίσουμε τα καινούρια προβλήματα, δημιουργώντας μια νέα ηγεσία και εργατικό δυναμικό, απ’ ότι να αντιμετωπίσουμε τα παλιά προβλήματα που σχετίζονταν με 30 χρόνια προσκόλλησης στην ίδια κουλτούρα.”*

*Û “Αναδιοργάνωσε και μετά ξαναχτίσε. Προσπαθήσαμε να κάνουμε και τα δυο ταυτόχρονα και αποτύχαμε. Μάθαμε, επίσης, ότι πρέπει να καταλάβουμε πώς να αλλάξουμε το στυλ της ηγεσίας γρήγορα... αυτό σημαίνει καινούργια πρόσωπα, καινούργιοι ρόλοι και επικοινωνία, επικοινωνία και ακόμα περισσότερη επικοινωνία.”*

*Û “Να αναμένεις ότι γύρω στο ένα τρίτο της ηγετικής ομάδας θα φύγει και θα στιγματίσει την ομάδα, προτού καν αρχίσει η διαδικασία της αναδιοργάνωσης και του χτισίματος.”*

*Û “Μην αφήνεις απ’ έξω τους μεσαίους διευθυντές. Χρειάζεται να φέρεις νέο αίμα και να τους συμπεριλάβεις δυναμικά στη διαδικασία.”*

Ü “Αν είναι να αντικαταστήσεις το εργατικό δυναμικό της εταιρείας σου, διοργάνωσε μία εκδήλωση γι’ αυτό... κάνε το μία φορά και κάνε το σωστά στα πλαίσια μιας καλής σκέψης για την αλλαγή στρατηγικής.”

Ü “Προς σεβασμό στην κουλτούρα – το μεγαλύτερό μας λάθος, είναι ότι προσπαθήσαμε να μετατρέψουμε έναν σκύλο σε ένα κατοικίδιο.”

Ü “Υπάρχουν δύο τύποι διαδικασίας αλλαγής... αυτή που αντιμετωπίζεις ανθρώπους, και αυτή που έχει να κάνει με ανθρώπους.”

(*Samson D.-Challis D., 1999, σελ. 222*)

#### 4.2.2 Case study – Αποτυχημένη στρατηγική

##### ***“Alamo και National Car Rental: ένα βασικό λάθος στρατηγικής μετά τη συγχώνευση”***

Η ύπαρξη δυο διαφορετικών στρατηγικών - χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης – μέσα από τις ίδιες οργανωτικές και λειτουργικές δομές οδηγεί αναπόφευκτα σε αποτυχία. Ένα χαρακτηριστικό είναι η συγχώνευση *Alamo και National Car Rental* στον κλάδο ενοικίασης αυτοκινήτων. Η *Alamo* σχεδόν αποκλειστικά εξυπηρετεί τουρίστες και μάλιστα με χαμηλές τιμές. Η *National Car Rental* απευθύνεται κυρίως σε όσους ταξιδεύουν για δουλειές και θεωρείται από τις ακριβές επιχειρήσεις του κλάδου με έξτρα εξυπηρέτηση για τους πελάτες.

Η μητρική εταιρεία που διαχειρίστηκε τη συγχώνευσή τους, θα είχε προβλήματα έτσι και αλλιώς λόγω των διαφορετικών στρατηγικών τους. Αντί να τα λύσει τα πολλαπλασίασε με σοβαρά λάθη στην προσπάθεια εξοικονόμησης εξόδων.

Στη συνέχεια οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις λόγω των πολλών προβλημάτων εξαγοράστηκαν από μια άλλη επιχείρηση.

Ας σημειωθεί ότι όταν η ακριβή Avis, μια από τις μεγαλύτερες του κλάδου, εξαγόρασε την φθηνή Budget Rent A Car πρόσφατα, πέτυχε μεγάλη

εξοικονόμηση εξόδων με την συγχώνευση λειτουργιών που ήταν αόρατες στον πελάτη (π.χ. λογιστήρια, συντήρηση στόλου κλπ.) αλλά διατήρησε την ταυτότητα των δύο επιχειρήσεων στο ταξιδιωτικό κοινό. Καθώς σε πολλούς κλάδους οι εξαγορές επιχειρήσεων από άλλες του ίδιου κλάδου συνεχίζονται, οι περιπτώσεις αυτές είναι κλασσικά παραδείγματα ενός λάθους που είναι πολύ εύκολο να αποφευχθεί. (<http://www.bluewavemag.com>)

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε, ότι η αποτυχία ενός μετασχηματισμού συμβάλλει στην υποβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρείας, με κίνδυνο να δημιουργηθεί δυσαρέσκεια στους πελάτες της, κακό όνομα στην αγορά και να οδηγηθεί η επιχείρηση ακόμα και στην κατάρρευση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> :

### *“Συμπεράσματα θεωρητικής έρευνας”*

Στο κεφάλαιο αυτό συνοψίζουμε τα κύρια σημεία που πρέπει να αναφερθούν, όσον αφορά το ρόλο και τη σπουδαιότητα της στρατηγικής, του στρατηγικού σχεδίου, τα στάδια της διαχείρισης της αλλαγής, την παρουσίαση των αλλαγών από την πλευρά της ηγεσίας, την ψυχολογία και την αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας του στρατηγικού σχεδίου αλλαγής.

Αρχικά, παρατηρήσαμε ότι η *στρατηγική* αποτελεί *αναπόσπαστο κομμάτι* της ζωής μας από αρχαιοτάτων χρόνων μέχρι σήμερα και την συναντάμε σε αρκετούς τομείς, όπως οικονομία, πολιτική, εμπόριο κλπ. Επίσης η στρατηγική, ως ένα καλά οργανωμένο στρατηγικό σχέδιο, είναι η απάντηση στο πρόβλημα της γρήγορης μεταβολής και της αστάθειας του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η *σπουδαιότητά* της, βασίζεται στο ότι θέτει κατευθύνσεις, συμβάλλει στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συντονίζει δραστηριότητες, ορίζει την θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα. Οι κυριότερες στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν από μια επιχείρηση είναι στρατηγικές σταθερότητας, ανάπτυξης, διάσωσης, χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης και τέλος αλλαγής.

Τονίσαμε ότι η *διαχείριση της αλλαγής* είναι απαραίτητη στις σύγχρονες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι πιο *σημαντικοί λόγοι* που ωθούν τις επιχειρήσεις στην κατάστρωση του στρατηγικού σχεδίου αλλαγής, είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι κοινωνικοί παράγοντες (όπως είναι η ανεργία, η μετανάστευση, η φτώχεια, η νέες τάσεις της μόδας) το διαδίκτυο (internet), η παγκοσμιοποίηση, η αναβάθμιση του μορφωτικού επιπέδου, η περιβαλλοντικοί παράγοντες και η επικοινωνία. Οι εταιρείες θα πρέπει να μάθουν πώς να διαχειριστούν τις αλλαγές, ώστε να επιβιώσουν και να επωφεληθούν από αυτές.



Όπως διαπιστώσαμε, για τη *χάραξη* και την *εφαρμογή* μιας *νέας στρατηγικής κατεύθυνσης*, θα πρέπει αρχικά να ανιχνευθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, έπειτα να διαμορφωθεί στρατηγική, να υλοποιηθεί η στρατηγική και τέλος να γίνει αξιολόγηση και έλεγχος. Η σημασία του στρατηγικού σχεδίου στη διαχείριση της αλλαγής, είναι ότι δίνει έμφαση στα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, τις ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, στον ανταγωνισμό, που οδηγεί τις επιχειρήσεις να εκσυγχρονισθούν και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Δεν αρκεί πάντα να ακολουθεί η εταιρεία με ευλάβεια όλα τα στάδια για να είναι επιτυχής μια στρατηγική. Σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά θα πρέπει να υπάρχουν εφεδρικές στρατηγικές που να καλύπτουν το ήδη υπάρχον στρατηγικό σχέδιο αλλαγής, ούτως ώστε να διακατέχονται οι συνεργοί του εγχειρήματος αλλά και οι εργαζόμενοι από ασφάλεια.

Συνεπώς, για να προχωρήσει μια αλλαγή, χρειάζεται *συστοίχιση όλου του προσωπικού* στην κατεύθυνση του οράματος της εταιρείας και προετοιμασία του κατάλληλου κλίματος, για τη στήριξη και προώθηση των όποιων αλλαγών. Δεν πρέπει να πραγματοποιούμε μια αλλαγή για την αλλαγή, αλλά αλλαγή για την πρόοδο, την ανάπτυξη, την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Επιβάλλεται όλοι μαζί να συμμετέχουν στην έκφραση της αλλαγής, και αυτοί που την σχεδίασαν, δηλαδή η ηγεσία, αλλά και αυτοί που πρόκειται να την εφαρμόσουν, δηλαδή οι εργαζόμενοι, προκειμένου να έχουμε πολύ καλά αποτελέσματα.

Όπως αναλύσαμε, η *ηγεσία* με τη δύναμη και την επιρροή που τη διακρίνει, είναι εκείνη που *καθοδηγεί την προώθηση των αλλαγών*. Τα πρότυπα της ηγεσίας διαφέρουν ανάλογα με τις συμπεριφορές και διακρίνονται σε αυταρχικό, δημοκρατικό, εξουσιοδοτικό και σε πρότυπο εκσυγχρονιστή ηγέτη. Ένας ηγέτης θεωρείται αποτελεσματικός όταν είναι καταρτισμένος, οξυδερκής, αναλυτικός όταν αυτό απαιτείται, πειστικός και δεξιότηχνης στον χειρισμό καταστάσεων. Ακόμη, όταν θέτει κοινούς στόχους και όραμα, προγραμματίζει,

οργανώνει, παρακολουθεί και ελέγχει την πορεία της εταιρείας, εμπνέει, επιμορφώνει, παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.

Ο *ρόλος* του *ανθρώπινου δυναμικού* σε μία επιχείρηση είναι πολύ *σημαντικός*, διότι αποτελεί τον μοναδικό επιχειρησιακό πόρο και την αναγκαία συνθήκη για την αποτελεσματικότητά της. Η *ψυχολογία* του εργαζόμενου αυξομειώνεται ανάλογα με το βαθμό των αλλαγών που πραγματοποιούνται μέσα σε μια επιχείρηση και συνεπώς επηρεάζει την απόδοσή του, αλλά και το βαθμό αντίστασής του κατά την υλοποίηση των αλλαγών. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η ψυχική διάθεση των ανθρώπων συμβαδίζει με τον δείκτη διαύγειας και ποιότητας της σκέψης τους και φυσικά με την καλή εκτέλεση των έργων τους. Για να φτάσει στο μέγιστο η εργασιακή επίδοση θα πρέπει οι άνθρωποι να αγαπούν και να αντλούν ευχαρίστηση από την εκτέλεσή του. Τότε βρίσκονται σε μία κατάσταση ροής, συγκεντρώνονται τόσο πολύ σε αυτό που κάνουν, ώστε ξεχνούν τον καταναλώμενο χρόνο και διαχειρίζονται τη δουλειά τους χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια.

Έπειτα παρουσιάσαμε τα Μοντέλα και Πλαίσια της Διαχείρισης της αλλαγής, τα οποία μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση. Στο *Μοντέλο Δυναμικής Ωρίμανσης* περιλαμβάνει στο **πρώτο** στάδιο *απρόβλεπτη διαδικασία και φτωχά ελεγχόμενη*, έπειτα κατά το **δεύτερο** στάδιο χαρακτηρίζεται *βατή για σχέδια* και είναι *συχνά αντιδραστική στην αλλαγή*, ενώ στο **τρίτο** στάδιο η κατάσταση είναι *ξεκάθαρη* και χαρακτηρίζεται *από σαφήνεια και ακρίβεια* και συνήθως είναι *προδραστική στην αλλαγή*. Στο **τέταρτο** στάδιο πλέον η κατάσταση είναι *ποσοτικά διαχειριζόμενη*, δηλαδή είναι μετρήσιμη και ελεγχόμενη μέσω της συλλογής αναλυτικών δεδομένων. Τέλος το **πέμπτο** στάδιο είναι το στάδιο της *βελτιστοποίησης*, όπου αλλάζουμε πράγματα για να βελτιώσουμε τις διαδικασίες μέσα από δοκιμή νέων ιδεών και τεχνολογιών.

Το μοντέλο αυτό είναι χρήσιμο για τους οργανισμούς οι οποίοι βρίσκονται σε επίπεδο βελτιστοποίησης. Πρέπει να τονιστεί ότι ένας οργανισμός θα μπορεί

μέσω του μοντέλου αυτού να αναπτύσσει την ικανότητα με την οποία θα μπορέσει να αξιολογήσει το αντίκτυπο που θα έχει μια νέα εφαρμογή, μία νέα τεχνολογία ή το αντίκτυπο ενός εργαλείου. Έχει ως στόχο να περιγράψει το επίπεδο διαχείρισης που έχει προγραμματίσει ή έχει στοχεύσει ένας οργανισμός. Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο βαθμός στον οποίο θα έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, αποτελεί τον δείκτη του μεγέθους ικανότητας και δυναμικής που έχει καθιερώσει ο οργανισμός στο εκάστοτε πεδίο ωρίμανσης.

Το *Μοντέλο Υπεράνω Προϋπολογισμού* είναι μια εναλλακτική λύση η οποία είναι πιο προσαρμοστική και μεταβιβάσιμη σε εταιρείες, οι οποίες είναι ανίκανες να ικανοποιήσουν και να εφαρμόσουν τις νέες ιδέες, επειδή ο προϋπολογισμός καθώς και η κουλτούρα εντολών και ελέγχου που υποστηρίζει παραμένει κυρίαρχο. Οι ηγέτες οδηγούνται προς ένα καινούργιο μοντέλο διαχείρισης το οποίο είναι ισχυρό προσαρμόσιμο και ηθικής φύσης. Δίνει την δυνατότητα ενός πιο αποκεντρωμένου τρόπου διαχείρισης. Στη θέση της παραδοσιακής Ιεραρχίας και της κεντροποιημένης ηγεσίας, το Μοντέλο αυτό δίνει τη δυνατότητα σε διαδικασίες όπως είναι η λήψη αποφάσεων και η ευθύνη εκτέλεσης εφαρμογών να μεταβιβάζονται σε διαχειριστές και επίσης δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον αυτοδιαχείρισης και μια κουλτούρα-νοοτροπία προσωπικής ευθύνης.

Επειδή το Μοντέλο Υπεράνω Προϋπολογισμού είναι ένα μοντέλο μέσα στο οποίο όλα τα συστατικά του δουλεύουν αρμονικά, μπορεί να παράγει εξέχουσα και συνεχή επιτυχία. Η επιτυχία αυτή δρομολογείται από τέσσερις διευθύνοντες οδηγούς αξίας: Καινοτομικές στρατηγικές, χαμηλό κόστος, αφοσιωμένους, πιστούς και επικερδείς πελάτες και τέλος από ηθικής φύσεως ελέγχου. Ωστόσο αυτοί οι οδηγοί δεν θα είναι αποδοτικοί, εκτός αν οι άνθρωποι μπροστινής γραμμής έχουν τις δυνατότητες, τη γνώση και τη δύναμη να τα καταφέρουν.

Το τελευταίο Μοντέλο που παρουσιάσαμε είναι ένα παγκόσμια αποδεκτό στάνταρ για την διαχείριση σχεδίου και είναι το *Μοντέλο Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης*. Χρησιμοποιώντας το, οι οργανισμοί μπορούν

να εκτιμήσουν ή και να αξιολογήσουν το επίπεδο ωρίμανσής τους. Το πρότυπο Μοντέλο συσχετίζεται με **τέσσερα επίπεδα ωρίμανσης** (*Τυποποίηση, Μέτρηση, Έλεγχος, Συνεχής Βελτίωση*) για τις **τρεις επικράτειές** του (*Θέματα – Σχέδια Εργασίας, Προγράμματα, Χαρτοφυλάκια*). Μέσα από αυτό το Μοντέλο εκτιμάται το *τρέχον επίπεδο ωρίμανσης* ενός Οργανωτικού Σχεδίου-Προγράμματος Διαχείρισης προκειμένου να *προσδιοριστεί* και να *καθοριστεί* μια πορεία προς την *βελτίωση*. Είναι εφαρμόσιμο σε κερδοφόρους ή μη κερδοφόρους οργανισμούς διαφορετικών μεγεθών, βιομηχανιών και γεωγραφικών τοποθεσιών. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το Μοντέλο εστιάζει στον σαφή συσχετισμό ανάμεσα στις δυνατότητες ενός οργανισμού να διαχειρίζεται σχέδια και εργασίες, προγράμματα και χαρτοφυλάκια ή μετοχές και ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα που έχει στην εφαρμογή στρατηγικής.

Ακόμη, παραθέσαμε τους πιο σημαντικούς και καθοριστικούς παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ή στην αποτυχία του στρατηγικού σχεδίου αλλαγής. Παρατηρήσαμε ότι οι **παράγοντες αποτυχίας υπερτερούν** και συνεπώς είναι δύσκολο να αλλάξει μία επιχείρηση, λόγω της **προσκόλλησης της ηγεσίας και των εργαζομένων στην υπάρχουσα κουλτούρα**, στον **παλιό τρόπο διοίκησης**, στη **μη σωστή μετάδοση του οράματος**, στην **αντίσταση των εργαζομένων**, στην **παραμέληση των αναγκών και των αξιών των ανθρώπων** και στην **έλλειψη απαιτούμενων πόρων**. Αυτοί είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες, οι οποίοι μπαίνουν ως τροχοπέδη στην ανασυγκρότηση και εξέλιξη μιας επιχείρησης, η οποία βρίσκεται στο μονοπάτι των αλλαγών.

Κλείνοντας, θέλουμε να τονίσουμε ότι οι αλλαγές δεν οδηγούν πάντα σε θετικά αποτελέσματα. Πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά και η διαχείρισή τους να γίνει με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να οδηγήσει στην επιτυχία και την επίτευξη των στόχων. Οι κυριότεροι **παράγοντες** οι οποίοι συντελούν στο να στεφθεί με **επιτυχία** η αλλαγή είναι αρχικά η **κινητοποίηση της εταιρείας**, η **συνεχής επιμόρφωση και ενημέρωση** σε όλα τα επίπεδα, **προγραμματισμός**,

**όραμα, στρατηγική, σωστή διαχείριση των αντιδράσεων** των εργαζομένων αλλά και μία **δυναμική ηγεσία** που να δίνει το φωτεινό παράδειγμα. Ουσιαστικά, το μήνυμα που θέλουμε να περάσουμε είναι πολύ απλό, όταν όλα γύρω μας αλλάζουν εμείς δεν μπορούμε να συνεχίσουμε να είμαστε αυτοί που ήμασταν χθες, γιατί δεν θα έχουμε μέλλον καθ' ότι οι εξελίξεις όχι μόνο θα μας προλάβουν, αλλά και θα μας προσπεράσουν, καθηλώνοντάς μας στο χθες και συνεπώς στο περιθώριο.

# **ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:** **“Μεθοδολογία της έρευνας”**

### **Παράγραφος 6.1: Σκοπός της Έρευνας**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί η σπουδαιότητα της ύπαρξης στρατηγικής και η διαχείριση της αλλαγής σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, θα ερευνηθούν τα εξής θέματα:

**ΘΕΜΑ 1<sup>ο</sup>:** Σπουδαιότητα της στρατηγικής. Θα εξετάσουμε την σπουδαιότητα και την ύπαρξη της στρατηγικής σε μια επιχείρηση, η οποία αναπτύσσεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

**ΘΕΜΑ 2<sup>ο</sup>:** Είδη στρατηγικών που έχουν εφαρμοστεί στο παρελθόν. Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε τις στρατηγικές που έχουν εφαρμόσει οι επιχειρήσεις στη μέχρι τώρα πορεία τους.

**ΘΕΜΑ 3<sup>ο</sup>:** Στρατηγικό σχέδιο αλλαγής. Εδώ θα προσπαθήσουμε να ερευνήσουμε την σημαντικότητα της αλλαγής, αν υπήρξε επιτακτική ανάγκη αυτής, και ποιοι οι λόγοι που οδήγησαν την επιχείρηση στο να καταστρώσει νέο Στρατηγικό Σχέδιο αλλαγής.

**ΘΕΜΑ 4<sup>ο</sup>:** Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας του στρατηγικού σχεδίου. Στο σημείο αυτό, που είναι και το πιο σημαντικό κομμάτι της έρευνας θα εξετάσουμε ποιοι είναι οι παράγοντες που συντελούν στη επιτυχία ή στην αποτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής.

**ΘΕΜΑ 5<sup>ο</sup>:** Αντίδραση εργαζομένων και ηγεσία: Τέλος, θα προσπαθήσουμε να ερευνήσουμε την αντίδραση των εργαζομένων στις επερχόμενες αλλαγές καθώς και τα προβλήματα τα οποία παρουσιάστηκαν κατά την διαχείριση της αλλαγής, σε συνδυασμό με την ηγεσία. Να δηλαδή η ηγεσία από την πλευρά της συνέβαλε στην ομαλή προσαρμογή των εργαζομένων. Οι μέχρι τώρα έρευνες βάση της θεωρίας, μας έδειξαν ότι το ανθρωποκεντρικό στυλ ηγεσίας επιτρέπει

την ομαλότερη προσαρμογή των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή, καθώς και την συμμετοχή και την συνεργασία τους.

**ΘΕΜΑ 6<sup>ο</sup>:** Εύκολη ή δύσκολη η πραγματοποίηση αλλαγών: Σε αυτό το σημείο ερευνούμε το κατά πόσο είναι δύσκολο ή εύκολο να αλλάξει μια επιχείρηση.

### **Παράγραφος 6.2: Επιλογή σχεδίου έρευνας**

Υπάρχουν διάφορα σχέδια έρευνας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Τα σχέδια αυτά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές ορίζονται σύμφωνα με τον αντικειμενικό στόχο της έρευνας. Έτσι, έχουμε αιτιολογικές έρευνες αγοράς (causal research), περιγραφικές έρευνες αγοράς (descriptive research) και εξερευνητικές έρευνες αγοράς (exploratory research).

Η **περιγραφική** έρευνα αποσκοπεί στην ακριβή περιγραφή των μεγεθών (ή μεταβλητών) εκείνων που αποτελούν μέρος του προβλήματος. Ειδικότερα, η περιγραφική έρευνα χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους λόγους: **(α)** για να σκιαγραφήσει το προφίλ συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς, **(β)** για να υπολογιστεί το ποσοστό ή η αναλογία του πληθυσμού που θα συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο, **(γ)** για να διαπιστωθεί η γνώμη ή η στάση των καταναλωτών απέναντι σε συγκεκριμένα θέματα και **(δ)** για να γίνουν προβλέψεις.

Η **αιτιολογική** έρευνα επιδιώκει να καθορίσει το είδος της σχέσης που υπάρχει μεταξύ δύο μεταβλητών. Ειδικότερα, το είδος αυτό της έρευνας αποσκοπεί στο να αποδείξει σαν σωστό ή λάθος ότι μεταξύ μεταβλητής X και Ψ υπάρχει σχέση αιτίου και αιτιατού. Οι αιτιολογικές έρευνες βασίζονται συνήθως σε πειράματα, τα οποία μπορεί να διεξαχθούν είτε στο εργαστήριο είτε στο πεδίο. Το πιο διαδεδομένο πείραμα στο πεδίο είναι η δοκιμαστική αγορά, όπου ένα προϊόν, πριν αποφασιστεί να λανσαριστεί σε εθνικό επίπεδο, δοκιμάζεται σε



μία ή περισσότερες αγορές που θεωρούνται αντιπροσωπευτικές του πληθυσμού της χώρας.

Η *εξερευνητική* έρευνα αγοράς αποσκοπεί στη συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων που θα διαφωτίσουν την πραγματική φύση του προβλήματος και πιθανότατα θα προτείνουν μερικές υποθέσεις ή καινούριες ιδέες. Αυτό το είδος της έρευνας είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στο να αναλύει το κυρίως πρόβλημα σε μικρότερα επιμέρους υπό-προβλήματα, συνήθως υπό τη μορφή υποθέσεων. Η εξερευνητική έρευνα χρησιμοποιείται επίσης για να βοηθήσει τον ερευνητή να γίνει περισσότερο γνώστης του προβλήματος που αντιμετωπίζει το διοικητικό στέλεχος. Για παράδειγμα, αν η εταιρία προβληματίζεται στο πώς να αυξήσει την εξυπηρέτηση των μεσαζόντων, μια εξερευνητική έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να ορίσει την έννοια της εξυπηρέτησης για τους μεσάζοντες και για να καθορίσει τις τεχνικές μέτρησής της.

Σε γενικές γραμμές η εξερευνητική έρευνα είναι κατάλληλη για κάθε είδους προβλήματα για τα οποία ελάχιστες πληροφορίες υπάρχουν. Οι **τεχνικές** και οι **μέθοδοι** στις οποίες βασίζεται αυτή η έρευνα είναι τα **δευτερογενή στοιχεία**, οι **ομάδες εστίασης ενδιαφέροντος**, η **παρατήρηση**, η **συνέντευξη σε βάθος**, η **συμπλήρωση προτάσεων**, η **συμπλήρωση εικόνας** και ο **συσχετισμός λέξεων**.

Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η εξερευνητική έρευνα, καθώς θεωρείται κατάλληλη για την συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων που αφορούν τις στρατηγικές, τα είδη στρατηγικών, το στρατηγικό σχέδιο αλλαγής, την αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού και τη στάση της ηγεσίας απέναντι στις αλλαγές.

Η εφαρμογή της εξερευνητικής έρευνας θεωρήθηκε η πιο κατάλληλη επιλογή, διότι, όπως προαναφέρθηκε, αποσκοπεί στην συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων που θα διαφωτίσουν την πρακτική φύση του προβλήματος και πιθανότατα θα προτείνουν μερικές υποθέσεις ή καινούργιες

ιδέες. Ακόμη θα μας βοηθήσει να γίνουμε περισσότερο γνώστες του προβλήματος και να ξεκαθαρίσουμε διάφορες έννοιες.

### **Παράγραφος 6.3: Επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων**

Για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων επιλέγεται η **ποσοτική έρευνα** με τη χρήση ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, πολλαπλής επιλογής και διχοτομικές.

Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου δίνουν την δυνατότητα και την ελευθερία στον ερωτώμενο να απαντήσει την ερώτηση όπως αυτός νομίζει, χρησιμοποιώντας τις δικές του λέξεις. Έτσι ένας ερωτώμενος μπορεί να εκφέρει ελεύθερα τη γνώμη του, η οποία μπορεί να είναι τελείως διαφορετική από αυτή που περιμένει ο ερευνητής. Στα πλαίσια αυτά, οι ανοιχτές ερωτήσεις χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλία απαντήσεων. Το γεγονός αυτό κάνει τις ανοιχτές ερωτήσεις ιδιαίτερες κατάλληλες για εξερευνητικές μελέτες ενώ παρουσιάζουν προβλήματα στην επεξεργασία και κωδικοποίηση των ερωτήσεων.

Οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής παρέχουν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ πολλών προεπιλεγμένων απαντήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απάντηση θα είναι μόνο μια, ενώ σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να δοθούν περισσότερες από μία απαντήσεις. Σε αντίθεση με τις ανοιχτές ερωτήσεις, οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής έχουν το πλεονέκτημα ότι η επεξεργασία, κωδικοποίηση και ανάλυση των απαντήσεων είναι πολύ ευκολότερη. Επίσης οι ερωτήσεις της μορφής αυτής περιορίζουν την επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις του ερωτώμενου.

Οι διχοτομικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από δυο δυνατές απαντήσεις. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διχοτομικών ερωτήσεων είναι ακριβώς τα ίδια με αυτά των ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής.

Επομένως η επιλογή ερωτηματολογίου που να περιλαμβάνει και τους τρεις τύπους ερωτήσεων κρίθηκε σωστή επιλογή για την διεξαγωγή χρήσιμων και ποικίλων συμπερασμάτων.

#### **Παράγραφος 6.4: Μέθοδοι συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου**

Η μέθοδος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που θεωρείται ως η πιο κατάλληλη για την παρούσα έρευνα είναι η προσωπική συνέντευξη. Στην προσωπική συνέντευξη ο ερευνητής και ο ερωτώμενος βρίσκονται πρόσωπο με πρόσωπο και ο ερωτώμενος συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν προγραμματισμένες στον χώρο εργασίας τους, πράγμα που σήμαινε ότι οι ερωτώμενοι είχαν ήδη συμφωνήσει να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο.

Επιλέχθηκε η προγραμματισμένη προσωπική συνέντευξη για τους εξής λόγους:

- έχει το μεγαλύτερο ποσοστό συμπληρωμένων ερωτηματολογίων,
- επιτρέπει τη χρήση οποιασδήποτε μορφής ερώτησης,
- έχει την δυνατότητα προσαρμογής και
- επιτρέπει την διευκρίνιση ασαφών ερωτήσεων.

Αντίθετα τα προβλήματα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος είναι τα ακόλουθα:

- είναι δύσκολη η εποπτεία του ερευνητή,
- είναι η πιο ακριβή,
- ο ερευνητής επηρεάζει τις απαντήσεις, και
- δίνονται “κοινωνικά αποδεκτές” απαντήσεις.

## **Παράγραφος 6.5: Διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου**

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πλήρως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή στοιχείων. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μία από τις περισσότερες χρησιμοποιούμενες μεθόδους συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Η σύνταξη του είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συγκεντρωθούν.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, είναι χωρισμένο σε έξι μέρη όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, όπου ορίστηκαν τα θέματα της έρευνας. Έτσι, ο στόχος τώρα είναι να δημιουργηθούν ερωτήσεις που θα μπορούν επαρκώς να καλύπτουν τα παραπάνω θέματα, ούτως ώστε να διεξαχθεί η παρούσα έρευνα.

Συγκεκριμένα, στο 1<sup>ο</sup> μέρος του ερωτηματολογίου σκοπός είναι να ανακαλύψουμε κατά πόσο είναι σημαντική η ύπαρξη στρατηγικής σε κάθε μία από τις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν. Ο ανταγωνιστικός και μεταβαλλόμενος κόσμος του σήμερα προστάζει ή όχι την χρησιμοποίηση κάποιας στρατηγικής, η οποία πιθανότατα θα βοηθήσει την επιχείρηση όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να επιτύχει τους στόχους της. Επίσης βλέπουμε ποιοι άλλοι λόγοι καθιστούν σημαντική την ύπαρξη της στρατηγικής.

Στο 2<sup>ο</sup> μέρος εξετάζεται ποιες στρατηγικές έχουν εφαρμοστεί κατά το παρελθόν από αυτές τις επιχειρήσεις, και οι οποίες έχουν χωριστεί σε στρατηγική σταθερότητας, ανάπτυξης, διάσωσης-αναστροφής, χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης, αλλαγής, καθώς επιτρέπεται η αναφορά κάποιας άλλης στρατηγικής που πιθανότατα έχει εφαρμοστεί από την εκάστοτε επιχείρηση.

Στο 3<sup>ο</sup> μέρος σκοπός είναι να ερευνηθεί κατά πόσο πιστεύουν στην έννοια της αλλαγής και στην κατάστροφη νέου στρατηγικού σχεδίου μέσα σε μία επιχείρηση, τόσο η ηγεσία, όσο και οι εργαζόμενοι. Επειδή στο θεωρητικό μέρος αναλύονται οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αλλαγές, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να παραθέσουν τους λόγους που οδήγησαν τις

επιχειρήσεις σε αλλαγές, έτσι ώστε να δούμε κατά πόσο συμπίπτει η θεωρία με την πράξη. Διαχωρίστηκαν τα είδη των αλλαγών σε αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης, διοίκησης, προσωπικού, τεχνολογίας, επωνυμίας, προϊόντος, γραμμής παραγωγής, τοποθεσίας, καθώς επιτρέπεται και η αναφορά οποιασδήποτε άλλης αλλαγής έχει εφαρμοστεί από την εκάστοτε επιχείρηση.

Στο 4<sup>ο</sup> μέρος σκοπός είναι να ερευνηθεί κατά πόσο οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις ήταν επιτυχείς ή ανεπιτυχείς, καθώς και τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διαχείριση της αλλαγής. Ακόμη, παραθέτονται οι παράγοντες που συνετέλεσαν στην επιτυχία ή στην αποτυχία του στρατηγικού σχεδίου αλλαγής.

Στο 5<sup>ο</sup> μέρος εξετάζεται αν υπήρξαν αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων και κατά πόσο η ηγεσία συνέβαλε στην ομαλότερη προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες. Επίσης τα στοιχεία τα οποία παρατηρήθηκαν τόσο κατά την περίοδο της αλλαγής, όσο και μετά από το ανθρώπινο δυναμικό, όπως είναι η συμμετοχή, η συνεργασία, η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα.

Τέλος, στο 6<sup>ο</sup> μέρος εξετάζεται ο βαθμός δυσκολίας ή ευκολίας, στην πραγματοποίηση ριζικών αλλαγών μέσα σε μία επιχείρηση.

### ***Παράγραφος 6.6: Διαδικασία δειγματοληψίας***

Η διαδικασία της δειγματοληψίας αποτελείται από έξι στάδια. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία είναι να οριστεί ο “πληθυσμός” για τον οποίο ο ερευνητής επιθυμεί να βγάλει κάποια συμπεράσματα. Στη συνέχεια, πρέπει να προσδιοριστούν οι πηγές ή οι πίνακες που θα χρησιμοποιηθούν για να γίνει η επιλογή του δείγματος. Στο τρίτο στάδιο πρέπει να καθοριστεί ποια θα είναι τα μέλη εκείνα που θα αποτελέσουν το δείγμα. Ακολουθεί η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί για να επιλεγεί το δείγμα. Στο επόμενο στάδιο πρέπει να καθοριστεί το μέγεθος του δείγματος. Τελευταίο στάδιο, είναι η εκτέλεση της

έρευνας, κατά την οποία πραγματοποιείται η συλλογή των στοιχείων από τους ερωτώμενους που έχουν προσδιοριστεί μέσω της παραπάνω διαδικασίας.

### **1<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ:** Ορισμός πληθυσμού

Στο στάδιο αυτό ορίζουμε τον πληθυσμό, ο οποίος αποτελείται από τέσσερις επιχειρήσεις-οργανισμούς, οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι να συμμετάσχουν στην έρευνα. Ο πληθυσμός ορίζεται από τέσσερις παραμέτρους: το στοιχείο, τη μονάδα δειγματοληψίας, την έκταση και το χρόνο.

Ο πληθυσμός μπορεί να οριστεί ως εξής:

Στοιχείο: Όλες οι επιχειρήσεις-οργανισμοί στο ελλαδικό χώρο.

Έκταση: Ελλάδα

Χρόνος: Από 01/10/2008 έως 25/11/2008

### **2<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ:** Προσδιορισμός πλαισίου δείγματος

Το πλαίσιο δείγματος επιλέχθηκε με βάση την ευκολία πρόσβασης στις επιχειρήσεις που αναφέρονται παρακάτω, όπου διεξήχθη η έρευνα για την συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών.

### **3<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ:** Καθορισμός μονάδας δειγματοληψίας

Η μονάδα δειγματοληψίας είναι οι τέσσερις επιχειρήσεις-οργανισμοί, που περιέχουν τα στοιχεία του πληθυσμού από όπου θα ληφθεί το δείγμα.

## ***Παράγραφος 6.7: Χαρακτηρισμός Δείγματος***

Μέσα από την διεξαγωγή της έρευνας βγαίνουν κάποια συμπεράσματα για το δείγμα. Έχει ενδιαφέρον να αναφερθεί, ότι και οι τέσσερις ερευνηθείσες επιχειρήσεις είναι μεγάλες, αν και οι δυο εκ των οποίων (OTE A.E., MARFIN EGNATIA BANK) θεωρούνται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κλάδο τους. μπορεί να ειπωθεί ότι οι ερωτώμενοι είχαν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, είχα την διάθεση διαλόγου, παρουσίασαν ενδιαφέρον και προθυμία για την έρευνα, αν και, ήταν συγχρόνως επιφυλακτικοί στις παρεχόμενες πληροφορίες.

Παρακάτω παρουσιάζουμε το **ερωτηματολόγιο**, μέσω του οποίου αντλήσαμε περαιτέρω πληροφορίες:

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**  
**ΥΠΑΡΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι να εξετάσει την σπουδαιότητα της ύπαρξης στρατηγικής και την διαχείριση της αλλαγής σε μία επιχείρηση. Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια. Ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας.

- 1) Είναι σημαντική η ύπαρξη στρατηγικής, σε μία επιχείρηση, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον;

Ναι

Όχι

**ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:**

---

---

---

---

---

- 2) Ποιες στρατηγικές έχετε εφαρμόσει κατά το παρελθόν;

Στρατηγική σταθερότητας

*(στρατηγική όπου η επιχείρηση διαπνέεται από μία φιλοσοφία σταθερότητας, καμία σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει)*

Στρατηγική ανάπτυξης

*(Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.)*

Στρατηγική διάσωσης – αναστροφής

*(Στρατηγική όπου οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές "διάσωσης", όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους)*

Στρατηγική χαμηλού κόστους

*(Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές)*

**Στρατηγική διαφοροποίησης**

*(Μία επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της)*

**Στρατηγική niche ή εστίασης**

*(Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά)*

**Στρατηγική αλλαγής**

*(σκοπός της είναι η αλλαγή οράματος, η δημιουργία νέων και υψηλότερων στόχων, καθώς και η υιοθέτηση νέων στρατηγικών)*

Άλλες:

---

---

3) Πιστεύετε γενικότερα στην έννοια της αλλαγής μέσα σε μία επιχείρηση; Παρακαλούμε σημειώστε με √ στο κατάλληλο κουτάκι (□).

Ναι

Όχι

**Αιτιολόγηση:**

---

---

---

---

4) Ποιες οι αλλαγές που πραγματοποιήσατε; Παρακαλούμε σημειώστε με √ στο κατάλληλο κουτάκι (□).

Αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης

Αλλαγή διοίκησης

Αλλαγή προσωπικού

Αλλαγή τεχνολογίας

Αλλαγή επωνυμίας

Αλλαγή προϊόντος

Αλλαγή γραμμής παραγωγής



Άλλες:

---

---

---

---

---

5) Ποιοι οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την αλλαγή;

---

---

---

---

---

6) Οι αλλαγές που πραγματοποιήσατε ήταν: (Παρακαλούμε σημειώστε με √ στο κατάλληλο κουτάκι (□).)

Επιτυχείς

Ανεπιτυχείς

7) Ποια τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διαχείριση της αλλαγής;

---

---

---

---

---

8) Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής;

---

---

---

---

---

9) Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι παράγοντες που συντελούν στην αποτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής;

---

---

---

---

10) Πως παρουσιάσατε την αλλαγή στο εργατικό δυναμικό;

---

---

---

---

---

11) Υπήρξαν αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων;  
(Παρακαλούμε σημειώστε με √ στο κατάλληλο κουτάκι (□).)

Ναι

Όχι

12) Η ηγεσία συνέβαλε στην ομαλότερη προσαρμογή των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή;

Ναι

Όχι

Αν απαντήσατε ναι, με ποιο τρόπο;

---

---

---

---

---

---

---

13) Ποια από τα παρακάτω στοιχεία παρατηρήθηκαν τόσο κατά την περίοδο της αλλαγής, όσο και μετά από το ανθρώπινο δυναμικό;

Συμμετοχή

Συνεργασία

Αύξηση ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνία

Αύξηση της αποδοτικότητας

Αύξηση της παραγωγικότητας

Άλλα:

---

---

---

---

---

---

---

14) Είναι δύσκολο, κατά την γνώμη σας, να αλλάξει μία επιχείρηση;

Παρακαλούμε σημειώστε με √ στο κατάλληλο κουτάκι (□).

Ναι

Όχι

**Αιτιολόγηση:**

---

---

---

---

---

---

---

**Εταιρεία:**

**Ημερ/νία συνέντευξης:**

**Ερωτώμενοι:**

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία και τον χρόνο που διαθέσατε.

Κωνσταντίνα Κλαδίτη

Λαμπρινή Ρήγα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

### *“Σχολιασμός αποτελεσμάτων έρευνας και ανάλυση στοιχείων”*

#### **Παράγραφος 7.1: Αποτελέσματα έρευνας**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας. Θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε τα αποτελέσματα που πήραμε από την έρευνα και να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα που θα μας βοηθήσουν να σχηματίσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τους σημαντικότερους επηρεάζοντες παράγοντες στρατηγικών σχεδίων αλλαγής. Θα αναλύσουμε μια προς μια τις ερωτήσεις και όπου θεωρείται σημαντικό θα κάνουμε συνδυαστική ανάλυση με προηγούμενες ερωτήσεις για να επιβεβαιώσουμε την τάση, προς όποια κατεύθυνση δημιουργείται.

Οι επιχειρήσεις-οργανισμοί όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα είναι οι εξής:

1. Ο.Τ.Ε. Α.Ε.
2. Σ.Κ.Ο.Σ. Α.Ε.
3. MARFIN-EGNATIA BANK
4. Γ.Ε.Μ.Α.Κ. Α.Ε.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε συνοπτικά το **ιστορικό** της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά.

#### **Επιχείρηση 1<sup>η</sup> : Ο.Τ.Ε. Α.Ε.**

**Γενικές Πληροφορίες:** Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (ΟΤΕ) είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στην Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Ο ΟΤΕ είναι μια από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, σύμφωνα με την κεφαλαιοποίηση, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου. Ξεκινώντας από το 1996, το Ελληνικό Δημόσιο μείωσε σταδιακά τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ. Στις 14 Μαΐου 2008 υπεγράφη συμφωνία ανάμεσα στην Ελληνική Κυβέρνηση και την Deutsche Telekom με βάση την οποία από τις 5 Νοεμβρίου 2008 κατέχουν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ.

Ο Όμιλος ΟΤΕ προσφέρει, πέρα από ευρυζωνικές υπηρεσίες, σταθερή και κινητή τηλεφωνία, δορυφορικές συνδέσεις, επικοινωνία δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και υπηρεσίες μισθωμένων γραμμών. Ο Όμιλος ΟΤΕ απασχολεί περίπου 30.000 άτομα σε 60 χώρες.

**ΟΤΕ & Εταιρική Υπευθυνότητα:** Ο ΟΤΕ, διαχρονικά, έχει συνδέσει την παρουσία του με την κοινωνική προσφορά και πλέον έχει ενσωματώσει την Εταιρική Υπευθυνότητα στην επιχειρησιακή του στρατηγική. Στις χώρες που δραστηριοποιείται, στοχεύει στην προσφορά σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, συνδυάζοντας την οικονομική ανάπτυξη με την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών. Το πρόγραμμα του Εταιρικής Υπευθυνότητας και “Σχέσης Ευθύνης”, περιλαμβάνει δράσεις για την Κοινωνία, την Αγορά, το Περιβάλλον και τους Εργαζόμενους. Ο ΟΤΕ αποτελεί μία από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες που προχώρησε στη σταδιακή εναρμόνιση του απολογισμού εταιρικής υπευθυνότητας, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα Global Reporting Initiative (GRI). Το 2007 ο Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας του ΟΤΕ πιστοποιήθηκε με τη διάκριση , του κλίμακα «G3» των κατευθυντήριων αρχών του GRI.

#### **Αποστολή:**

- Να εξασφαλίσουμε την κερδοφόρα και βιώσιμη ανάπτυξη του Ομίλου στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά.

- Να ανταποκρινόμαστε στις προσδοκίες των πελατών με υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που βασίζονται σε καινοτόμες τεχνολογίες.
- Να μεγιστοποιήσουμε την αξία του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσοντας περαιτέρω, τις δυνατότητες και τις δεξιότητες των στελεχών μας.
- Να ενεργούμε με γνώμονα την εταιρική υπευθυνότητα έτσι ώστε η παρουσία και η δράση μας, να προσθέτουν αξία στις αγορές όπου δραστηριοποιούμαστε.

**Όραμα:** Όραμα του ΟΤΕ είναι να προσφέρει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου έτσι ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή των πελατών στην Ελλάδα και την Ν.Α. Ευρώπη, καθώς και να ενεργεί ως “υπεύθυνος πολίτης” έτσι ώστε η παρουσία και η δράση του να προσθέτουν αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στις χώρες όπου δραστηριοποιείται. (<http://www.ote.gr>)

### **Επιχείρηση 2<sup>η</sup>: Σ.Κ.Ο.Σ. Α.Σ.Ε**

Τον Αύγουστο του 1925 με Ν.Δ. ιδρύθηκε ο Αυτόνομος Σταφιδικός Οργανισμός (Α.Σ.Ο.) Νομικό Πρόσωπο εποπτευόμενο από το Ελληνικό Δημόσιο για την προστασία της καλλιέργειας και εμπορίας της Κορινθιακής Σταφίδας ο οποίος μέχρι και το Δεκέμβριο του 1997 που με Νόμο αποφασίστηκε η διάλυση του έπαιξε κυρίαρχο ρόλο στη σταφίδα Ίδρυσε σταφιδεργοστάσιο, οινοποιία, κατασκεύασε αποθήκες, που εξακολουθούν μέχρι σήμερα να σημαδεύουν το τοπίο και να θυμίζουν τα χρόνια της σταφίδας, που σφράγισαν την ιστορία της περιοχής και των ανθρώπων της για παραπάνω από εκατό έτη, καθορίζοντας καταλυτικά μέχρι σήμερα την πορεία τους.

Στις 9/12/1998 ιδρύθηκε η Σ.Κ.Ο.Σ.-Α.Σ.Ε.με μετόχους της Ένωσης Γεωργικών Συνεταιρισμών των περιοχών που παράγεται η σταφίδα, η οποία και είναι ο καθολικός διάδοχος του Α.Σ.Ο. στην οποία μεταβιβάστηκε το 80% της περιουσίας του. Η ίδρυση της Σ.Κ.Ο.Σ.- Α.Σ.Ε. σηματοδότησε μια άλλη εποχή,

την εποχή των αλλαγών στη διεθνή αγορά, λόγω του καθεστώτος στην Ευρωπαϊκή Ένωση κυρίως αλλά και στην παγκοσμιοποίηση της αγοράς.

Οι προοπτικές για την επίτευξη των σκοπών της εταιρείας είναι μεγάλες και αυτό συνίσταται:

Στην οικονομική αυτοδυναμία της, στην ευελιξία της, λόγω της λειτουργίας με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και στην τεχνογνωσία (know how) της εταιρείας και των μελών της, Συνεταιριστικών Οργανώσεων.

Εξάλλου η ίδρυση της εταιρείας και η διάλυση του Α.Σ.Ο. αυτό το σκοπό είχε, να μπορεί να λειτουργήσει με ευελιξία και σε συνεργασία με τις Συνεταιριστικές Οργανώσεις, δυνατότητα που δεν είχε ο Α.Σ.Ο. λόγω του Νομικού του πλαισίου (Ν.Π.Ι.Δ.). (<http://www.skos.gr>)

### **Επιχείρηση 3<sup>η</sup>: MARFIN-EGNATIA BANK**

Η ένωση των 3 σύγχρονων και δυναμικών τραπεζών Εγνατίας, Λαϊκής και Marfin, φέρνει νέα δεδομένα στην Ελληνική τραπεζική αγορά με τη δημιουργία μιας νέας ισχυρής Τράπεζας, της MARFIN EGNATIA BANK. Η τράπεζα είναι η θυγατρική στην Ελλάδα, της MARFIN POPULAR BANK, στην οποία ανήκει κατά 95%.

Η MARFIN EGNATIA BANK διαθέτει εξελιγμένη τεχνολογική υποδομή, ένα ευρύτατο και διαρκώς αναπτυσσόμενο δίκτυο καταστημάτων και άρτια εκπαιδευμένα στελέχη για να εξυπηρετούν κάθε τραπεζική ανάγκη εξασφαλίζοντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες για τους πελάτες της.

Στόχος της MARFIN EGNATIA BANK είναι να βρίσκεται διαρκώς στο πλευρό των πελατών της, καλύπτοντας οποιαδήποτε τραπεζική ανάγκη, με γνώμονα πάντα την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση. Μέσα από ένα διευρυμένο δίκτυο καταστημάτων και πλέον των 200 Αυτόματων Ταμειακών Μηχανών (ATMs), καθώς και μέσω των ηλεκτρονικών και τηλεφωνικών υπηρεσιών



MARFIN Direct, η εξυπηρέτηση των πελατών της είναι ταχύτερη, πληρέστερη και άμεση.

Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά ιστορικά στοιχεία της κάθε τράπεζας ξεχωριστά.

### **ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ**

**1991:** Ιδρύεται η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ, με έδρα τη Θεσσαλονίκη.

**1999:** Την 30/7/1999 με την υπ'αριθμ. Κ2-8832 απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης εγκρίθηκε η συγχώνευση με απορρόφηση της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ Α.Ε από την Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος Α.Ε

**2000:** Στα πλαίσια της στρατηγικής της Τράπεζας για διεξόδου στην αγορά της Νοτιανατολικής Ευρώπης ,η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ εξαγόρασε το 2000 τη Τράπεζα BNP- DRESDNER (ROMANIA) S.A η οποία μετονομάστηκε σε EGNATIA BANK (ROMANIA) S.A.

**2006:** Τον Μάρτιο του 2006 η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ αποφάσισε να προβεί σε στρατηγική συμμαχία με τη MARFIN FINANCIAL GROUP.

Στο πλαίσιο αυτό τον Σεπτέμβριο του 2006 η “Λαϊκή Κυπριακή Τράπεζα Δημόσια Εταιρεία Λτδ.” υποβάλλει προαιρετικές δημόσιες προτάσεις προς : τους μετόχους και κυρίους μετατρέψιμων ομολογιών της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΕ για την απόκτηση του 100% των μετοχών και των μετατρέψιμων ομολογιών με αντάλλαγμα αγοράς 1,2090 μετοχές της Λαϊκής Τράπεζας για κάθε μία μετοχή της Εγνατίας Τράπεζας.

Με βάση τα αποτελέσματα των δημόσιων προτάσεων που ανακοινώθηκαν τον Δεκέμβριο του 2006 η MARFIN POPULAR BANK PUBLIC COMPANY LIMITED (πρώην «Λαϊκή Κυπριακή Τράπεζα Δημόσια Εταιρεία Λίμιτεδ) συγκέντρωσε ποσοστό 95,30% επί του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της «Marfin Financial Group Α.Ε. Συμμετοχών» και 86,25% επί του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της «Εγνατία Τράπεζα Α.Ε.» (ποσοστό 86,44% επί των συνολικών δικαιωμάτων ψήφου της Εγνατίας Τράπεζας).

**2007:** Τον Μάρτιο του 2007 το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ενέκρινε το Σχέδιο Σύμβασης Συγχώνευσης δι' απορροφήσεως της «MARFIN BANK ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» και της «ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ» από την «ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ». Οι όροι του Σχεδίου Σύμβασης Συγχώνευσης τελούν υπό την έγκριση των Γενικών Συνελεύσεων των συγχωνευομένων εταιριών και την προϋπόθεση χορηγήσεως των κατά νόμων προβλεπόμενων αδειών ή εγκρίσεων των αρμοδίων Αρχών.

## **ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

**1992:** Λειτουργία του πρώτου καταστήματος της Ευρωπαϊκής Λαϊκής Τράπεζας στην Αθήνα, στην οδό Πανεπιστημίου. Γεγονός ορόσημο στην πορεία του Συγκροτήματος, αφού ανοίγει το δρόμο για περαιτέρω επέκταση στον ελλαδικό χώρο και στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Το κατάστημα στελεχώθηκε με άρτια καταρτισμένο προσωπικό και εξοπλίστηκε με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, στοιχεία που αποτελούν εχέγγυα για παροχή εξυπηρέτησης υψηλού επίπεδου.

## **Marfin**

**1998:** Ιδρύεται η Marfin Α.Ε.Π.Ε.Υ.

**2000:** Εξαγοράζεται η ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ. και εντάσσεται στον όμιλο μετονομαζόμενη σε Marfin ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ.

**2001:** Εξαγοράζεται η ΠΕΙΡΑΙΩΣ PRIME BANK και εντάσσεται στον όμιλο μετονομαζόμενη σε Marfin BANK.

**2003:** Εξαγοράζεται η Investment Bank of Greece και δρομολογείται η συγχώνευση με τη Marfin ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ.

**2004:** Δημιουργείται η Marfin Financial Group μέσω της συγχώνευσης της Comm Group, της Marfin Classic Α.Ε.Ε.Χ και της Maritime and Financial

Investments (πρώην Marfin A.E.Π.Ε.Υ.). Παράλληλα ολοκληρώνεται και η συγχώνευση της Marfin ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ. με την Investment Bank of Greece.

**2005:** Ολοκλήρωση αύξησης μετοχικού κεφαλαίου της MARFIN FINANCIAL GROUP Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ με την έκδοση 25.000.000 νέων ονομαστικών μετοχών με καταβολή μετρητών για την άντληση κεφαλαίων ύψους €400 εκ. Σύναψη συμφωνίας με βασικούς μετόχους της ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. για την εξαγορά μειοψηφικού ποσοστού της εν λόγω Τράπεζας.

**2007:** Μετά την ολοκλήρωση της αύξησης κεφαλαίων ύψους 5,2 δις ευρώ που έχει αποφασισθεί από την Γ.Σ. της εταιρείας το ποσοστό της MARFIN POPULAR BANK CO LTD στην εταιρεία θα μειωθεί σημαντικά

Η MARFIN ΕΓΝΑΤΙΑ BANK είναι μια σύγχρονη, δυναμικά αναπτυσσόμενη Τράπεζα που εντάσσει στις επιχειρηματικές της πρακτικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις που έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τη λειτουργία της. (<http://www.marfinagnatia.gr>)

#### **Επιχείρηση 4<sup>η</sup>: Γ.Ε.Μ.Α.Κ. Α.Ε.**

Με το εμπόριο ποτών ξεκίνησε εδώ και 35 χρόνια ο ιδρυτής της ΓΕΜΑΚ Ανδρέας Κουτσοσπύρος, πατέρας του σημερινού προέδρου της εταιρείας, διατηρώντας Κάβα με μορφή ατομικής επιχείρησης στη Ναύπακτο, όπου αντιπροσώπευε παράλληλα την μύρα AMSTEL, το αναψυκτικό COCA COLA, τα προϊόντα του ΚΥΚΝΟΥ και άλλα επώνυμα προϊόντα στο νομό Αιτωλοακαρνανίας.

Έτσι σιγά-σιγά οι δραστηριότητες μεγάλωσαν και φτάνουμε στο 1989 όπου αποφασίστηκε η ίδρυση Ανώνυμης Εταιρίας στην οποία δόθηκε συμβολικά το όνομα ΓΕΜΑΚ «Γενικές Επιχειρήσεις Μπάμπη Ανδρέα Κουτσοσπύρου» που λειτουργεί έτσι μέχρι σήμερα. Είναι καθαρά οικογενειακή

εταιρεία και το 100% των μετοχών ανήκει στο σημερινό πρόεδρο Χαράλαμπο Κουτσοσπύρο και στα μέλη της οικογένειάς του, που επάξια συνεχίζουν το έργο του ιδρυτή της.

Το κύριο αντικείμενο της είναι το εμπόριο ποτών και ειδικά των αλκοολούχων ποτών, σε λιγότερη δε κλίμακα τα τρόφιμα. Είναι η ίδια εισαγωγέας και αποκλειστικός αντιπρόσωπος μιας πλούσιας γκάμας Ιταλικών ποτών. Αντιπροσωπεύει και διακινεί αποκλειστικά επιλεγμένα τρόφιμα και Ελληνικά ποτά στην Δυτική, Κεντρική Ελλάδα, Πελοπόννησο και Ιόνια Νησιά. Εμπορεύεται και διακινεί πάνω από 1000 είδη ποτών (Ουίσκι, κρασιά, κονιάκ, λικέρ κ.α.) όλων των μεγάλων διεθνών εταιριών και μη. (<http://www.gemak.gr>)

## **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Στο κομμάτι αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στις τέσσερις επιχειρήσεις και **αναλύονται-σχολιάζονται τα παρακάτω στοιχεία:**

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 1:**

Είναι σημαντική η ύπαρξη στρατηγικής, σε μία επιχείρηση, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον;
---

Στην πρώτη ερώτηση το σύνολο του δείγματος, συμφώνησε ότι είναι σημαντική η ύπαρξη στρατηγικής, για τους λόγους που θα αναλυθούν παρακάτω:

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε. απάντησε, σε ότι αφορά την παρουσία της επιχείρησης-οργανισμού στην αγορά, η στρατηγική επιβάλλεται για να μπορέσει να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό για καλύτερη παροχή υπηρεσιών και προσέλκυση πελατών. Για την εσωτερική όμως λειτουργία της, η στρατηγική θα πρέπει να γίνει πιο ευέλικτη, ούτως ώστε να

μειωθεί το λειτουργικό κόστος και να καθοριστούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της.

Η Σ.Κ.Ο.Σ. Α.Σ.Ε. απάντησε, ότι μέσα από την στρατηγική οριοθετούνται και προδιαγράφονται όλοι οι στόχοι που έχουν τεθεί. Στην ουσία καταγράφεται το σχέδιο της εταιρείας και προλαμβάνονται αυτά τα οποία πρόκειται να συμβούν. Λόγω του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και βάσει των προβλέψεων, τροποποιείται η ήδη υπάρχουσα στρατηγική και αντιμετωπίζονται κρίσεις και θέσεις που πρέπει να αναπτυχθούν.

Η MARFIN EGNATIA BANK απάντησε, ότι η ύπαρξη της στρατηγικής έχει καταστεί αναγκαία, διότι μόνο με ένα σταθερό στρατηγικό σχέδιο και ξεκάθαρη στοχοθεσία θα μπορέσει να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κρίση.

Η Γ.Ε.Μ.Α.Κ. Α.Ε. απάντησε ότι, έχοντας μια επιχείρηση στρατηγική, μπορεί να προβλέψει και να κατανοήσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών έτσι ώστε να τις ικανοποιεί απόλυτα.

Ουσιαστικά η ύπαρξη στρατηγικής αποτελεί τον καταστατικό χάρτη μιας επιχείρησης, ο οποίος υποδεικνύει πώς να θέσουμε τους στόχους ούτως ώστε να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε τον ανταγωνισμό, να καταπολεμήσουμε τις κρίσεις και να προνοήσουμε τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Διότι, χωρίς στρατηγική, μία επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων καθένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 2:

Ποιες στρατηγικές έχετε εφαρμόσει κατά το παρελθόν;

Στρατηγική σταθερότητας

*(στρατηγική όπου η επιχείρηση διαπνέεται από μία φιλοσοφία σταθερότητας, καμία σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει)*

Στρατηγική ανάπτυξης

*(Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.)*

Στρατηγική διάσωσης – αναστροφής

*(Στρατηγική όπου οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές "διάσωσης", όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους)*

Στρατηγική χαμηλού κόστους

*(Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές)*

Στρατηγική διαφοροποίησης

*(Μία επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της)*

Στρατηγική niche ή εστίασης

*(Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά)*

Στρατηγική αλλαγής

*(σκοπός της είναι η αλλαγή οράματος, η δημιουργία νέων και υψηλότερων στόχων, καθώς και η υιοθέτηση νέων στρατηγικών)*

Στην δεύτερη ερώτηση παρουσιάζονται τα παρακάτω αποτελέσματα.

Ο ΟΤΕ Α.Ε. έχει εφαρμόσει κατά το παρελθόν τις εξής στρατηγικές:

**Û Στρατηγική ανάπτυξης,** η οποία στοχεύει στην ανάπτυξη των δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε συνάφεια με τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας, αποσκοπώντας στην ευημερία όλων των ενδιαφερόμενων μελών.

**Û Στρατηγική χαμηλού κόστους.** Βελτιστοποίηση όλων των διαδικασιών του ΟΤΕ για τις σταδιακές μειώσεις του κόστους και παράλληλα να υπάρχει διαρκής βελτίωση στην ευελιξία και στη παραγωγικότητα.

**Û Στρατηγική διαφοροποίησης.** Αποσκοπεί στην αναβάθμιση, διεύρυνση και εμπλουτισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών με έμφαση στις ευρυζωνικές

υπηρεσίες και τις υπηρεσίες φωνής και δεδομένων με πρακτικά οφέλη στην καθημερινότητα των πελατών.

Ϊ Στρατηγική **εστίασης**. Εστιασμός στον πελάτη με ποιοτική εξυπηρέτηση, αξιοπιστία, μεγαλύτερη πληθυσμιακή κάλυψη και εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sale service), και εστίαση σε εγχώριες και διεθνείς δραστηριότητες, που παρουσιάζουν προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης.

Ϊ Στρατηγική **μείωσης του προσωπικού**. Κύριο στοιχείο της αναδιοργάνωσης του ΟΤΕ, υπήρξε η στρατηγική μείωσης του προσωπικού. Το “Πρόγραμμα Εθελουσίας Αποχώρησης Προσωπικού” ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2005 και ολοκληρώθηκε ένα χρόνο μετά. Στόχος του προγράμματος ήταν η αύξηση της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας.

Η Σ.Κ.Ο.Σ. Α.Σ.Ε. στην μέχρι τώρα πορεία της εφάρμοσε:

Ϊ Αρχικά, την στρατηγική **χαμηλού κόστους**, η οποία πραγματοποιήθηκε άμεσα, μιας και δεν ήταν χρονοβόρα διαδικασία. Λόγω της ζημιάς, που παρουσίασε στον ισολογισμό της η επιχείρηση, υπήρξε ανάγκη περιορισμού, αλλά όχι περικοπής των εξόδων. Ουσιαστικά πραγματοποιήθηκε ορθολογική αντιμετώπιση των εξόδων.

Ϊ Έπειτα, εφάρμοσε στρατηγική **ανάπτυξης**, για την δημιουργία εσόδων, αν και θεωρείται χρονοβόρα διαδικασία σε σχέση με την παραπάνω στρατηγική.

Ϊ Τέλος, λόγω του ότι δεν μπορεί να υπάρχει συνέχεια ανάπτυξη, επιλέχθηκε στρατηγική **σταθερότητας**, για την διατήρηση όλων αυτών που έχουν ήδη αποκτηθεί, δηλαδή ισχυροποίηση των κεκτημένων.

Η MARFIN EGNATIA BANK επέλεξε να εφαρμόσει την στρατηγική **ανάπτυξης**

Ϊ **Επιθετική**, διότι σκοπός της ήταν η αύξηση του μεριδίου της στην αγορά.

Ϊ **Αμυντική**, λόγω διεθνών συγκυριών.

Η Γ.Ε.Μ.Α.Κ Α.Ε. θεώρησε κατάλληλες για εφαρμογή τις εξής στρατηγικές:

- ΰ Στρατηγική χαμηλού κόστους,
- ΰ Στρατηγική διαφοροποίησης,
- ΰ Στρατηγική ανάπτυξης,

Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η εκάστοτε επιχείρηση, επιλέγει να εφαρμόσει την ανάλογη στρατηγική, η οποία ανταποκρίνεται στους στόχους που έχουν τεθεί.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 3:

Πιστεύετε γενικότερα στην έννοια της αλλαγής μέσα σε μία επιχείρηση;  
Παρακαλούμε σημειώστε με √ στο κατάλληλο κουτάκι (□).

Ναι    □

Όχι    □

Στην τρίτη ερώτηση, το σύνολο του δείγματος υπέδειξε θετική στάση στην έννοια και στην εφαρμογή της αλλαγής, για τους εξής λόγους:

Ο ΟΤΕ είναι θετικός όσον αφορά την έννοια της αλλαγής, γιατί μέσα από την αλλαγή εκσυγχρονίζεται ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση και μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τον ανταγωνισμό.

Η Σ.Κ.Ο.Σ. Α.Σ.Ε. είναι επίσης θετική στην αλλαγή, αν και αυτή εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και το εσωτερικό-εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η MARFIN EGNATIA BANK θεωρεί ότι η έννοια της αλλαγής είναι μείζονος σημασίας, αν και οι εξωτερικοί παράγοντες είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την αλλαγή μέσα σε μία επιχείρηση και κάλλιστα μπορούν να επηρεάσουν την στρατηγική που έχει επιλεχθεί.



Η Γ.Ε.Μ.Α.Κ. Α.Ε. δίνει έμφαση στην αλλαγή, υπό την προϋπόθεση ότι η εταιρεία θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις μεταβολές του μακροπεριβάλλοντός της και να διαφοροποιείται ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς.

Οι επιχειρήσεις γενικότερα, προκειμένου να μπουν στο σκληρό παιχνίδι του ανταγωνισμού είναι διατεθειμένες να αλλάξουν την νοοτροπία τους και να εισαγάγουν την έννοια της αλλαγής υπό προϋποθέσεις, λαμβάνοντας υπ' όψιν το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 4:

Ποιες οι αλλαγές που πραγματοποιήσατε;

Αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης

Αλλαγή διοίκησης

Αλλαγή προσωπικού

Αλλαγή τεχνολογίας

Αλλαγή επωνυμίας

Αλλαγή προϊόντος

Αλλαγή γραμμής παραγωγής

Αλλαγή τοποθεσίας

Άλλες:

Στην έκτη ερώτηση θα δούμε ότι αποτέλεσμα των παραπάνω λόγων, είναι οι αλλαγές που παραθέτονται παρακάτω, οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και των στρατηγικές που επέλεξαν.

Οι αλλαγές που επήλθαν στον ΟΤΕ ήταν οι εξής:

**Ϊ Αλλαγή προϊόντος.** Εκτός από την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών και προϊόντων, που καλύπτουν τις σύγχρονες ανάγκες επικοινωνίας επιχειρήσεων και ιδιωτών, ο ΟΤΕ, εκτός από ευρυζωνικές υπηρεσίες και σταθερή τηλεφωνία δραστηριοποιείται και εμπλουτίζει τις υπηρεσίες του μέσω των θυγατρικών του ως εξής:

- κινητή τηλεφωνία, από την Cosmote, που βρίσκεται στην πρώτη θέση στην ελληνική αγορά,
- ηλεκτρονικές συναλλαγές B2B (CosmoOne),
- διεθνείς τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες χονδρικής σε παρόχους και πολυεθνικές εταιρείες στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης(OTE Globe),
- ασύρματες και δορυφορικές επικοινωνίες καθώς και υπηρεσίες για την ναυτιλία (OTESAT-MARITEL),
- συμβουλευτικές υπηρεσίες(OTEPius),
- δορυφορικές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, μέσω της θυγατρικής του, Hellas Sat A.E., κατόχου του ελληνικού δορυφόρου Hellas-Sat 2.

**Ϊ Αλλαγή προσωπικού.** Διαχείριση του προγράμματος αναδιοργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Τον Ιούλιο του 2005, τέθηκε σε εφαρμογή το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης προσωπικού, με στόχο την ενίσχυση της ευελιξίας, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών, να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα και να απλοποιήσει τις υπηρεσιακές λειτουργίες, σε ένα ολόένα πιο απαιτητικό και εμπορικό περιβάλλον.

*Πρόγραμμα εθελουσίας αποχώρησης προσωπικού.* Βάσει των στρατηγικών στόχων για το 2005 ο ΟΤΕ οδηγήθηκε στην απόφαση να προχωρήσει σε μία δυναμική αλλαγή, στη δομή του ανθρώπινου δυναμικού. Η σημαντική μείωση του αριθμού των εργαζομένων, αναμενόταν να συμβάλλει στην βιωσιμότητα και την προσαρμοστικότητά του στα νέα δεδομένα της εποχής μας. Το πρόγραμμα εθελουσίας αποχώρησης προσέφερε στους

εργαζόμενους την ευκαιρία να συνταξιοδοτηθούν πρόωρα, εθελοντικά, χωρίς να χάσουν κανένα από τα πλεονεκτήματα της σύνταξής τους.

**Û Αλλαγή οργανογράμματος.** Άλλαξε η δομή των εργασιακών λειτουργιών, δηλαδή μειώθηκαν τα ιεραρχικά επίπεδα και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρξει μεγαλύτερη ευελιξία και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι τα 40 τηλεπικοινωνιακά διαμερίσματα αντικαταστάθηκαν από 4 περιφέρειες. Όπως επίσης επήλθε αλλαγή στα συστήματα πληροφοριών, στον τρόπο διακίνησης των εγγράφων, δηλαδή πλέον μηχανογραφημένα, και αύξηση του όγκου των αρμοδιοτήτων.

**Û Αλλαγή κουλτούρας-νοοτροπίας.** Παλαιότερα επικρατούσε “δημοσιοϋπαλληλική” νοοτροπία, διότι κατείχε δεσπόζουσα θέση στην αγορά, όσον αφορά την τεχνογνωσία και την υλικοτεχνική υποδομή. Πλέον με την αύξηση του ανταγωνισμού δόθηκε έμφαση στην ποιότητα παροχής των υπηρεσιών και η κουλτούρα του οργανισμού και των εργαζομένων, μετατράπηκε σε πελατοκεντρική.

**Û Επεκτατική πολιτική.** Η ισχυρή παρουσία του ΟΤΕ, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στη Βουλγαρία, τη Σερβία, τη Ρουμανία, την Π.Γ.Δ.Μ. και την Αλβανία, μέσω θυγατρικών, συμβάλει στη βελτίωση των αγορών και της οικονομίας, εν γένει στις χώρες δράσης του.

**Û Αποκρατικοποίηση.** Πολιτικοί λόγοι κυρίως, αλλά και ο ελλειμματικός ισολογισμός, οδήγησαν στην εξαγορά του ΟΤΕ από την Deutsche Telekom. Η πλήρης ιδιωτικοποίηση από την Deutsche Telekom βρίσκεται ακόμη στο στάδιο της υλοποίησης και η σκυτάλη της ηγεσίας θα περάσει στα χέρια των Γερμανών από 01-01-2009.

Η Σ.Κ.Ο.Σ. πραγματοποίησε τις εξής αλλαγές:

**Û Αλλαγή διοίκησης.** Λόγω του ότι παρουσιάστηκε ζημία στα αποτελέσματα χρήσης της εταιρείας, έπρεπε να περιέλθει σε νέα χέρια η ηγεσία, ούτως ώστε

να υπάρξει αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων και δημιουργία επιχειρηματικού κέρδους για την βιωσιμότητά της.

**Û Αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης.** Όπως προαναφέρθηκε, η ζημία που παρουσιάστηκε στην εταιρεία, έκρινε αναγκαία την επιλογή και εφαρμογή διάφορων στρατηγικών, ανάλογα με τις ανάγκες στις οποίες βρισκόταν η εταιρεία.

**Û Αλλαγή κουλτούρας.** Η νέα κουλτούρα που υιοθετήθηκε από την εταιρεία ήταν κουλτούρα ανάπτυξης και ρίσκου, η οποία ερχόταν σε αντίθεση με την παλιά κουλτούρα που χαρακτηριζόταν από στασιμότητα, συντηρητισμό και καθόλου ανάληψη πρωτοβουλιών και ρίσκου.

Οι μετασχηματισμοί της MARFIN EGNATIA BANK είναι απόρροια της συγχώνευσης με την Λαϊκή και Εγνατία Τράπεζα και έχουν ως ακολούθως:

**Û Αλλαγή επωνυμίας,**

**Û Αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης,**

**Û Αλλαγή διοίκησης,**

**Û Αλλαγή προσωπικού,**

**Û Αλλαγή τεχνολογίας.**

Στο ξεκίνημά της η ΓΕΜΑΚ Α.Ε. είχε μορφή ατομικής επιχείρησης και σιγά-σιγά με την επέκταση των δραστηριοτήτων της μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρεία.

**Û Στρατηγική ανάπτυξης.** Στα σχέδια της εταιρείας εντάσσονται συνεργασίες με ομοειδής εταιρίες του κλάδου. Παράλληλα προχωρεί στην δημιουργία φορολογικής αποθήκης και την επέκταση στον τομέα των τροφίμων Ελληνικών και Ξένων, καθώς επίσης και στην αντιπροσώπευση ξένων εταιρειών σε ποτά πλην των ήδη γνωστών.

Τέλος, επεκτείνει την διεύρυνση του ήδη υπάρχοντος δικτύου πωλήσεων ή με την ίδρυση νέας εταιρίας με έδρα άλλο νομό ή με την ίδρυση υποκαταστημάτων μετά από την ολοκλήρωση σχετικής μελέτης.

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις κάθε φορά ποικίλλουν, ανάλογα με το είδος των στρατηγικών που έχουν επιλέξει οι επιχειρήσεις – οργανισμοί και τη στρατηγική κατεύθυνση που έχει χαραχτεί. Προκειμένου να αντεπεξέλθει η σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον θα πρέπει να συνδυάσει ένα σύνολο αλλαγών όσον αφορά την τεχνολογία και τεχνογνωσία που θα πρέπει να υιοθετήσει και η οποία θα πρέπει να συμβαδίζει με την τεχνολογική εξέλιξη της εποχής. Ο εμπλουτισμός και διεύρυνση των προϊόντων για να διατηρήσει και να προσελκύσει νέο καταναλωτικό κοινό. Ακόμη η υιοθέτηση επεκτατικής πολιτικής με στρατηγικές ανάπτυξης, μετασχηματισμοί στην διοίκηση και στο προσωπικό κρίνονται απολύτως απαραίτητοι για να εφαρμοστεί στην πράξη η διαχείριση της αλλαγής.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 5:

Ποιοι οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την αλλαγή;
---

Στην πέμπτη ερώτηση οι απαντήσεις ποικίλουν ανάλογα με τις ανάγκες που υπήρχαν για την προσαρμογή των επιχειρήσεων-οργανισμών, σε καινούργια δεδομένα ή καταστάσεις. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αλλαγή στρατηγικού σχεδίου αναφέρονται παρακάτω:

Έως το 2001 ο ΟΤΕ λειτουργούσε μονοπωλιακά. Ο κύριος λόγος που ανάγκασε τον ΟΤΕ να προβεί σε αλλαγές ήταν η απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, σύμφωνα με την οποία επιτράπηκε η σύσταση άλλων εταιρειών, στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οπότε για να αντεπεξέλθει

στον ανταγωνισμό, στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, έπρεπε να δώσει έμφαση στις ανάγκες και απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού και να διασφαλίσει την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών.

Τα κονδύλια και οι χορηγίες που δόθηκαν για τους Ολυμπιακούς Αγώνες που έγιναν στην Αθήνα το 2004, καθώς και ποσά που επρόκειτο να δοθούν από το κράτος στον ΟΤΕ για την εξυγίανση του αλλά που ποτέ δεν εδόθησαν, οδήγησαν τον ΟΤΕ σε ελλειμματικό ισολογισμό και σε εθελουσία αποχώρηση. Επίσης, υπήρξαν πολιτικοί λόγοι που οδήγησαν στην αποκρατικοποίησή του. Παρακάτω αναλύονται οι αλλαγές, στις οποίες οδήγησαν οι παραπάνω λόγοι.

Ο βασικότερος λόγος για τη Σ.Κ.Ο.Σ. ήταν η δημιουργία κερδών και η επίτευξη των σκοπών της εταιρείας (όπως αναφέρονται στο καταστατικό). Συγκεκριμένα η επίτευξη υψηλότερης τιμής στον παραγωγό. Το 2005 η τιμή της σταφίδας από τον παραγωγό ανερχόταν σε 0.45 ευρώ, και μέσα σε τρία χρόνια με τις προαναφερθείσες στρατηγικές, το αποτέλεσμα ήταν η άνοδος της τιμής της σταφίδας σε 1.02 ευρώ.

Η συγχώνευση της Εγνατίας, με την Marfin και την Λαϊκή τράπεζα ήταν ο πρώτος λόγος που οδήγησε σε αλλαγές. Έπειτα η οικονομική κρίση, που ξεκίνησε από τις ΗΠΑ και εξαπλώθηκε διεθνώς, επηρέασε και την Ελλάδα. Ο Όμιλος έπρεπε να κατακτήσει μερίδιο από την εγχώριο αγορά. Επομένως οικονομικοί, κυρίως, λόγοι ήταν αυτοί που οδήγησαν σε αλλαγές την MARFIN EGNATIA BANK.

Οι συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, και κατ' επέκταση οι συνεχείς αλλαγές στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, είναι οι λόγοι που ώθησαν την Γ.Ε.Μ.Α.Κ. σε υιοθέτηση νέων στόχων για την διατήρηση και την διεύρυνση των πελατών της.

Οι τεχνολογικοί παράγοντες και η παγκοσμιοποίηση είναι τα σημαντικότερα αίτια, τα οποία οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μετασχηματισμούς. Η έξοδος από το μονοπώλιο και η αβεβαιότητα της διατήρησης των πελατών λόγω ανταγωνισμού, που δημιουργείται από την απελευθέρωση των αγορών, είναι το έναυσμα για την αναθεώρηση του υπάρχοντος στρατηγικού σχεδίου. Οι λανθασμένοι χειρισμοί των ηγετών των εκάστοτε επιχειρήσεων οδηγούν τις επιχειρήσεις-οργανισμούς σε ζημιά, συνεπώς χρειάζεται η υλοποίηση νέου σχεδίου για την ανασυγκρότησή της και για την δημιουργία εσόδων. Η συγχώνευση δύο ή και παραπάνω επιχειρήσεων, συνεπάγεται την δημιουργία ενιαίας στρατηγικής πορείας, για να συνεχίσει να υπάρχει στην αγορά. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δηλαδή οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι τράπεζες, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) συνέβαλλαν στο ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης που έχει σαν αποτέλεσμα την συνολική αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 6:

Οι αλλαγές που πραγματοποιήσατε ήταν:

Επιτυχείς

Ανεπιτυχείς

Στην έβδομη ερώτηση το σύνολο των επιχειρήσεων απάντησε ότι οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν ήταν επιτυχείς.

Αυτό συμβαίνει, διότι στόχος ήταν η επιτυχής εφαρμογή των νέων στρατηγικών σχεδίων και δεν υπήρχαν περιθώρια για αποτυχία. Η διαδικασία για την διαμόρφωση και εφαρμογή του νέου σχεδίου από πλευράς ηγεσίας ήταν ιδιαίτερα προσεκτική και από πλευράς εργαζομένων κατανοητή και εφαρμόσιμη όπως θα δούμε και παρακάτω. Αξίζει να σημειωθεί, ότι γενικότερα οι

επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προσηλωμένες κατά την κατάστροψη των σχεδίων, γιατί εκτός από τον πολύτιμο χρόνο που δαπανάται, υπάρχουν και τα αντίστοιχα κόστη που επιβαρύνουν περαιτέρω την επιχείρηση σε περίπτωση αποτυχίας.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 7:

Υπήρξαν αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων;

Ναι

Όχι

Στην όγδοη ερώτηση, δεν υπήρξαν αντιδράσεις-αντιστάσεις στις απερχόμενες αλλαγές, στις επιχειρήσεις Σ.Κ.Ο.Σ., MARFIN EGNATIA BANK, Γ.Ε.Μ.Α.Κ., εκτός από τον ΟΤΕ όπου παρατηρήθηκε σθεναρή αντίσταση στην αλλαγή από τους εργαζόμενους και θα αναλυθεί παρακάτω.

Λόγω των αρνητικών συναισθημάτων που διακατέχουν τους εργαζόμενους, π.χ. άγχος, αβεβαιότητα, ανασφάλεια, αντιδρούν ορισμένες φορές αρνητικά σε οποιουδήποτε μετασχηματισμούς. Βέβαια η αντίσταση που θα παρουσιάσουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται, κυρίως, από την συμπεριφορά της ηγεσίας.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 8:

Ποια τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διαχείριση της αλλαγής;

Στην ένατη ερώτηση, παρατηρήθηκαν ποικίλα προβλήματα ανάλογα με την αλλαγή που εφαρμόστηκε σε κάθε επιχείρηση.

Στον ΟΤΕ τα προβλήματα που προκλήθηκαν, προήλθαν από το ανθρώπινο δυναμικό.



Û Άρνηση νέας τεχνολογίας. Υπήρχε προσκόλληση στους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας από τους πιο παλιούς εργαζόμενους, οι οποίοι δεν ήταν τόσο εξοικειωμένοι με τη νέα τεχνολογία. Κάποιοι δεν είχαν την ικανότητα εκμάθησης του χειρισμού των νέων τεχνολογιών λόγω ηλικίας, ενώ σε κάποιους υπήρξε έντονη δυσαρέσκεια και απροθυμία. Αυτός ήταν ο λόγος της δημιουργίας του προγράμματος εθελουσίας, που αναφέρθηκε παραπάνω, καθώς και της αντικατάστασής τους από νέο προσωπικό, που θα ήταν ευέλικτο και θα μπορούσε να ακολουθήσει τις όποιες τεχνολογικές εξελίξεις. Όλα αυτά συνετέλεσαν στην μη αποτελεσματική εκπαίδευση του παλιού προσωπικού.

Û Η δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που οι εργαζόμενοι είχαν ως φιλοσοφία τους, ήταν ένα από τα κύρια προβλήματα που αντιμετώπισαν στη διαχείριση των αλλαγών, διότι ο πελάτης αντιμετωπιζόταν με εμπορικούς όρους, ενώ πλέον αντιμετωπίζεται ως συνδρομητής.

Û Έντονες αντιδράσεις για την ιδιωτικοποίηση και την μερική εξαγορά του από την Deutsche Telekom. Πραγματοποιήθηκαν πολυήμερες απεργίες για την ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ γιατί ήθελαν να διασφαλιστεί ο εθνικός πλούτος και η εθνική ασφάλεια.

Τα προβλήματα που αντιμετώπισε η Σ.Κ.Ο.Σ. κατά την διαχείριση των αλλαγών, έχουν ως ακολούθως:

Û Η καινούργια στρατηγική θα έπρεπε να αφομοιωθεί από το υπαλληλικό προσωπικό, ώστε να μπορέσει να συμμετέχει ενεργά στην αλλαγή και όχι απλά να εκτελεί εντολές.

Û Υπήρξε δυσκολία αποδοχής και πίστης των στόχων που έθεσε ο νέος διευθυντής, από το Διοικητικό Συμβούλιο. Αυτό συνέβη λόγω της ζημίας που είχε υποστεί η επιχείρηση και λόγω της προκατάληψης από λανθασμένους χειρισμούς παλαιότερων ηγεσιών και ανέφικτων, ενδεχομένως, στόχων.

Ὡς ὅσο η διοίκηση αντιλαμβανόταν ὅτι οἱ στόχοι ὄχι μόνο καλύπτονταν, ἀλλὰ υπερκαλύπτονταν, ἐπαναπαυόταν ὡς πρὸς τὰ μέτρα τὰ ὁποῖα ἔπρεπε νὰ ληφθοῦν γιὰ τὴν ἐπίτευξη τῶν στόχων.

Ὡς Κατὰ τὴν ἐφαρμογὴ τῆς στρατηγικῆς χαμηλοῦ κόστους, παρουσιάστηκαν περισσότερα προβλήματα. Ἡ ἔλλειψη προγραμματισμοῦ καὶ ἐλέγχου ὅσον ἀφορᾷ τὶς προμήθειες, εἶχε ὡς ἀποτέλεσμα τὴν αὐξηση τοῦ λειτουργικοῦ κόστους. Με τὴν ἀξιολόγησι προσφορῶν, τὴν σωστὴ ἐπιλογή προμηθευτῶν καὶ ὄχι με περικοπὲς ἐξόδων, μειώθηκε σημαντικὰ τὸ λειτουργικὸ κόστος.

Στὴν MARFIN EGNATIA BANK τὸ κύριον αἴτιον στὰ προβλήματα ποὺ παρουσιάστηκαν ἦταν ἡ συγχώνευσι τῶν τριῶν τραπεζῶν. Ἡ μετάβασι στὴν ἀλλαγὴ καὶ συγκεκριμένα στὸ γενικότερον σύστημα ποὺ επικρατοῦσε, στὴν φιλοσοφίαν, καὶ στὴν ἀλλαγὴ κουλτούρας-νοοτροπίας, ἐπηρέασε τὴν προσαρμοστικότητά τοῦ προσωπικοῦ καὶ τὴν ἐργασιακὴ τους ἀπόδοσι. Γενικότερα δὲν παρατηρήθηκαν ἀντιδράσεις ἀπὸ πλευρὰς ἐργαζομένων, υπῆρξε ἀποδοχὴ τῶν ἀλλαγῶν καὶ τὸ κατάλληλον χρονικὸ διάστημα προσαρμογῆς ὅλων στὸ νέο περιβάλλον.

Στὴν Γ.Ε.Μ.Α.Κ. παρουσιάστηκαν τὰ ἐξῆς:

- Ὡς Δυσκολία διείσδυσις νέων προϊόντων στὴν ἀγορά,
- Ὡς Συρρίκνωσι πελατολογίου,
- Ὡς Μείωσι τζίρου λόγω προσπάθειας μείωσις ἐπισφάλειας,
- Ὡς Αὐξηση τιμῶν τῶν προϊόντων στὴν ἀγορά.

Παρατηροῦμε ὅτι τὸ υπαλληλικὸ προσωπικὸ ἀδυνατεῖ νὰ ἀκολουθήσει τὶς ἐξελίξεις ποὺ προστάζει ἡ ἐποχή, διότι διαφέρει ἡ νοοτροπία ἀπὸ ἐργαζόμενο σε ἐργαζόμενο καὶ ὁ καθένας ἔχει τὸν δικὸν τρόπο ἐργασίας. Ὑπάρχει ὑποκειμενικὴ κρίσι, με ἀποτέλεσμα ὁ καθένας νὰ ἀντιλαμβάνεται με διαφορετικὸν τρόπο τὴν κάθε ἀλλαγὴ καὶ ἔτσι ὑπάρχουν δυσκολίες στὴν πλήρη

κατανόηση και αποδοχή της. Εκτός από τα παραπάνω, ενδεχομένως, να υπάρχουν προκαταλήψεις σχετικά με το φορέα της αλλαγής. Κατά την πραγμάτωση των τεθέντων στόχων, η ηγεσία και όλα τα συμβαλλόμενα μέρη δεν πρέπει να επαναπαύονται, αλλά να είναι σε διαρκή εγρήγορση για οτιδήποτε απρόοπτο που μπορεί να συμβεί. Επιπροσθέτως, αξίζει να αναφερθεί ότι σε μια εκ των εταιρειών που ερευνήθηκε, δεν δόθηκαν περιθώρια αντίδρασης από τους εργαζομένους, διότι ήταν υποχρεωμένοι να δεχτούν οποιαδήποτε στρατηγική αλλαγή.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 9:

Ποιοι οι παράγοντες που πιστεύετε ότι συντελούν στην επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής;

Στην δέκατη ερώτηση, οι παράγοντες επιτυχίας του στρατηγικού σχεδίου που αναφέρονται ποικίλουν ανάλογα με την νοοτροπία της κάθε επιχείρησης.

Ο ΟΤΕ υποστηρίζει τα εξής:

Û Η στρατηγική μείωσης, που ακολούθησε ο ΟΤΕ, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Η επιτυχής ολοκλήρωση του προγράμματος αποτελεί σημαντικό παράγοντα βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΤΕ άμεσα, αλλά και στο μέλλον.

Û Κατά τη διάρκεια του επιχειρηματικού σχεδιασμού, η διαρκής επικοινωνία των διευθυντών με τους προϊσταμένους των περιφερειών αποτελεί έναν από τους παράγοντες επιτυχίας. Η συνεχής και άμεση επικοινωνία οφείλεται στην μείωση των ιεραρχικών επιπέδων.

Û Η σωστή κατάρτιση και προγραμματισμός, τόσο από πλευράς ηγεσίας, όσο και η αποδοχή από πλευράς εργαζομένων, κατέληξε στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου.

Ὡ Στην βελτίωση της εταιρείας και στην επιτυχία του νέου στρατηγικού σχεδίου, αποβλέπει η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων, μέσω σεμιναρίων, αναπτύσσοντας τις δυνατότητες και τις δεξιότητες τους σε όλα τα επίπεδα, παραμένοντας στην πρώτη γραμμή καινοτομίας. Όλα αυτά συνέβαλλαν στη διαμόρφωση αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού, που είναι δυνατό να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά.

Συγκεκριμένα, για την επιμόρφωση του προσωπικού το καλοκαίρι του 2005, ξεκίνησε η λειτουργία της OTE Academy θυγατρικής εταιρείας του ΟΤΕ, η οποία προσφέρει υψηλού επιπέδου επαγγελματική εκπαίδευση, βασισμένη σε ακαδημαϊκά πρότυπα, με ιδιαίτερη έμφαση στις τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών. Καλύπτει τις εκπαιδευτικές ανάγκες όχι μόνο των εργαζομένων του ΟΤΕ, αλλά και του ευρύτερου δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Το 2006 καταγράφηκαν συνολικά 72.223 ώρες εκπαίδευσης εργαζομένων στον ΟΤΕ, που αντιστοιχούν σε 6,3 ώρες ετήσιας εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης για το 2006, αφορούσαν κυρίως:

- Εξυπηρέτηση πελατών (το πρόγραμμα ξεκίνησε το 2006).
- Νέες τεχνολογίες (κυρίως ευρυζωνικές).
- Χρηματοοικονομικά θέματα.

Ὡ Τέλος, τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους θεωρούνται από τους πιο βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Στον ΟΤΕ τα κίνητρα χωρίζονται σε α)χρηματικά, δηλαδή, πρόσθετη αμοιβή (bonus) με τη μεθοδολογία της Διοίκησης Έργου (Project Management) και bonus για επίτευξη καθορισμένων στόχων, β)έντυπη μνεία και γ)ηθική υλική επιβράβευση.

Στην Σ.Κ.Ο.Σ. οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ενός νέου στρατηγικού σχεδίου είναι οι εξής:

Ὡ Πίστη στο σχέδιο. Αυτό σημαίνει ότι όλοι όσοι συντελούν στην υλοποίηση του (ηγεςία και εργαζόμενοι), θα πρέπει να πιστεύουν στην επιτυχία του.

• Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου είναι άκρως απαραίτητη για την επιβεβαίωση της λειτουργίας των αλλαγών.

• Το νέο σχέδιο θα πρέπει να είναι εφικτό, πραγματοποιήσιμο στα πλαίσια της εταιρείας, δεδομένου και της κατάστασης του εξωτερικού περιβάλλοντος.

• Τα αποτελέσματά του να είναι άμεσα και ορατά, ώστε να πειστούν η ηγεσία και οι εργαζόμενοι ότι οδηγούνται στους επιθυμητούς στόχους.

• Θα πρέπει να υπάρχει διαχωρισμός των στόχων, ανάλογα με τον χρονικό ορίζοντα που ορίζεται για την πραγματοποίησή τους. Να επιτυγχάνονται αρχικά οι βραχυχρόνιοι στόχοι, έπειτα οι μεσοπρόθεσμοι και τέλος οι μακροπρόθεσμοι.

• Τα κίνητρα που χωρίζονται σε α)χρηματικά, δηλαδή bonus, τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με το αποτέλεσμα και β)ηθική επιβράβευση, που αφορά προαγωγές, εμπλουτισμός εργασίας με επιπλέον αρμοδιότητες και αύξηση ρόλων.

Για την MARFIN EGNATIA BANK, ως παράγοντες επιτυχίας θεωρούνται οι εξής:

• Το κύριο μέλημα τους είναι ότι το νέο στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να είναι επικοινωνιακό και κατανοητό από εργαζόμενους, είτε είναι είτε όχι αποδεκτό από το υπαλληλικό προσωπικό.

• Να είναι απλό, κατανοητό από τον κοινό νο. Οι μέθοδοι που συμβάλουν στην κατανόηση του είναι τα meetings, περιπτωσιολογικές μελέτες (case studies) και συναντήσεις με πελάτες.

• Οι διοίκηση θα πρέπει να είναι συνεπής στην εφαρμογή του σχεδίου και να πιστεύει στην υλοποίησή του. Στην ουσία να συμπίπτει η θεωρία με την πράξη.

Στην Γ.Ε.Μ.Α.Κ. παράγοντες επιτυχίας είναι οι εξής:

• Η ανάλυση δεδομένων, αυτό συμπεριλαμβάνει το εσωτερικό-εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της

επιχείρησης και οι ευκαιρίες-απειλές της. Τα παραπάνω θα συντελέσουν στη σωστή διαμόρφωση και υλοποίηση του σχεδίου.

ΰ Ο προγραμματισμός των ενεργειών, των στόχων, των σκοπών και των μέσων που χρησιμοποιηθούν στην διαδικασία του ανασχηματισμού.

ΰ Η στόχευση στο αποτέλεσμα. Δεν πρέπει να υπάρχει απόκλιση από τους τεθέντες στόχους, αν θέλει η επιχείρηση να οδηγηθεί στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν, οι κύριοι παράγοντες για την επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής είναι η κατανόησή του και έπειτα τα κίνητρα τα οποία δίνονται στους εργαζομένους. Όταν υπάρχει αποδοχή του νέου σχεδίου, συνεπάγεται και η ενεργή συμμετοχή τους και όταν υπάρχει παρακίνηση συνεπάγεται η οικειοθελής συμμετοχή στο μετασχηματισμό. Ακόμη η συνεχής επιμόρφωση και επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, ο σωστός προγραμματισμός και κατάρτιση του σχεδίου, η σειρά προτεραιοτήτων στην υλοποίηση των στόχων αποτελούν τους επιτυχείς παράγοντες των τεσσάρων επιχειρήσεων.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 10:

Ποιοι οι παράγοντες που πιστεύετε ότι συντελούν στην αποτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής;

Στην ενδέκατη ερώτηση οι απαντήσεις διαφέρουν στην κάθε επιχείρηση.

Στον ΟΤΕ ως παράγοντες αποτυχίας θεωρούνται μόνο οι φυσικοί παράγοντες. Στην ουσία λόγοι ανωτέρας βίας, όπως είναι οι σεισμοί, πυρκαγιές κάνουν τον οργανισμό να αποκλίνει από τους στόχους του.

Στην Σ.Κ.Ο.Σ. λόγοι αποτυχίας είναι οι εξής:

- Ο σχεδιασμός ενός εξωπραγματικού, ανέφικτου στην ουσία στρατηγικού σχεδίου αλλαγής.
- Η στάση της διοίκησης είναι αρνητική, προδιαθέτει αρνητικό κλίμα και δεν ωθεί το προσωπικό να συμμετάσχει και να υποστηρίξει τις αλλαγές.
- Όταν υπάρχει μόνο ενθουσιασμός, αλλά όχι πιστή και σταθερή εφαρμογή.
- Όταν δεν γίνεται σύγκριση μεταξύ σχεδίου και αποτελέσματος, καθώς και παρεμβάσεων όπου χρειάζεται.
- Έλλειψη κινήτρων.

Για την MARFIN EGNATIA BANK, ως παράγοντες αποτυχίας θεωρούνται οι εξής:

- Το νέο στρατηγικό σχέδιο δεν είναι επικοινωνιακό και κατανοητό από εργαζόμενους.
- Όταν είναι πολύπλοκο και ακατανόητο από τον κοινό νοου
- Οι διοίκηση δεν είναι συνεπής στην εφαρμογή του σχεδίου και δεν πιστεύει στην υλοποίησή του. Στην ουσία δεν συγκλίνει η θεωρία με την πράξη.
- Τέλος, οι διεθνής συγκυρίες, π.χ. η οικονομική κρίση, ο πληθωρισμός, η πτώση του χρηματιστηρίου, τα αυξημένα επιτόκια είναι οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Στη Γ.Ε.Μ.Α.Κ. η αποτυχία πηγάζει από τους εξής παράγοντες:

- Η μη κατανόηση των προβλημάτων της αγοράς.
- Ο μη σωστός προγραμματισμός.
- Η απόκλιση από τους αρχικούς στόχους.

Η βάση στην οποία στηρίζεται η αποτυχία είναι λόγω του δημόσιου χαρακτήρα που διατηρεί ο ΟΤΕ όσο και να υπάρχουν αντιδράσεις είναι δεδομένο ότι δεν πρόκειται να αποτύχει οποιοδήποτε σχέδιο και αν τεθεί. Ο

παρακάτω λόγος: οι διεθνής συγκυρίες,(π.χ. η οικονομική κρίση, ο πληθωρισμός, η πτώση του χρηματιστηρίου, τα αυξημένα επιτόκια) είναι οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, επηρεάζουν κυρίως τις τράπεζες και έπειτα τις υπόλοιπες επιχειρήσεις-οργανισμούς. Η αποτυχία χαρακτηρίζεται από ανέφικτους, μη κατανοητούς και μη πραγματοποιήσιμους στόχους. Κυρίως σε αποτυχία οδηγούνται οι επιχειρήσεις που στερούνται προγραμματισμού και οργάνωσης.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 11:

Πως παρουσιάσατε την αλλαγή στο εργατικό δυναμικό;

Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικό τρόπο προσέγγισης όσον αφορά τον τρόπο που θα παρουσιάσει τις αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό της. Θα δούμε παρακάτω πιο αναλυτικά, πώς ανάλογα με το είδος της επιχείρησης παρατίθενται οι αλλαγές.

Άμεση προτεραιότητα του ΟΤΕ είναι να παρέχει στο σύνολο του προσωπικού της έγκυρη και τακτική ενημέρωση. Η κεντρική διοίκηση φροντίζει για τη διαρκή ενημέρωση των εργαζομένων, όσον αφορά τις εσωτερικές αλλαγές και όσο για την ιδιωτικοποίηση δεν υπήρξε περιθώριο μη αποδοχής της νέας κατάστασης. Ήταν δηλαδή δεδομένη η μερική εξαγορά του ΟΤΕ από την Deutsche Telekom.

Η Σ.Κ.Ο.Σ. τόνισε στους εργαζομένους της ότι με τις επερχόμενες αλλαγές η συμμετοχή τους αποτελούσε απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να εκπληρωθούν οι μετασχηματισμοί και όλοι θα έπρεπε να βοηθήσουν για όφελος της εταιρείας και κατ' επέκταση για δικό τους όφελος.



Η MARFIN EGNATIA BANK παρουσίασε την αλλαγή ως ένα θετικό στοιχείο για το ανθρώπινο δυναμικό της, δίνοντας έμφαση στην διατήρηση των θέσεων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πληροφορήθηκαν διαδικτυακά περί αλλαγών και κατέστη σαφές ότι δεν θα χάσουν τις θέσεις εργασίας τους.

Η Γ.Ε.Μ.Α.Κ. παρουσίασε τη νέα στρατηγική της εταιρείας, ώστε οι υπάλληλοι να νιώσουν ως συνεργοί του εγχειρήματος αυτού, ότι η αλλαγή είναι για το καλό της εταιρείας και κατ' επέκταση για το δικό τους καλό, η σταθερότητα στη δουλειά τους και η επιβίωση της εταιρείας κάνουν επιτακτικές τις συγκεκριμένες αλλαγές.

Η παρουσίαση των αλλαγών σημαίνει συστράτευση όλου του προσωπικού και κατεύθυνση αυτού στους νέους στρατηγικούς στόχους. Η ύπαρξη πολύ καλού επικοινωνιακού κλίματος, αν όχι άριστου, καθώς και η σιγουριά της διατήρησης της θέσης του εκάστοτε εργαζομένου, θα οδηγήσει σε ενεργή συμμετοχή και συνεργασία μεταξύ τους. Βασικό στοιχείο αποτελεί η παροχή αίσθησης, σε κάθε εργαζόμενο, ως κομμάτι της επιχείρησης και η δυνατότητα ανάληψης ευθύνης, ώστε όλοι να νιώσουν ότι “βάζουν το δικό τους λιθαράκι”, ο καθένας με την προσωπική του προσπάθεια.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 12:

Η ηγεσία συνέβαλε στην ομαλότερη προσαρμογή των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή;

Ναι

Όχι

Στην δέκατη τρίτη ερώτηση, οι ηγεσίες όλων των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν ήταν διατεθειμένες να συμβάλλουν στην ομαλότερη προσαρμογή των εργαζομένων.

Στον ΟΤΕ, η ηγεσία συνέβαλε στην ομαλότερη προσαρμογή των εργαζομένων λόγω του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα που την διακρίνει. Μέσω ερωτηματολογίων καταγράφει και αξιολογεί τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων, όσον αφορά στην ενημέρωσή τους. Επιπλέον αξιοποιεί όλα τα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας, όπως είναι: η αποστολή μηνυμάτων από τον Δ/ντα Σύμβουλο και την διοίκηση, οι τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό, η δημιουργία εταιρικών εντύπων και βίντεο, καθώς και το ενδοδίκτυο (infoweb). Προκειμένου να διευκολύνει την προσαρμογή των εργαζομένων στη νέα δομή, προσέλαβε 1.237 νέους υπαλλήλους, πριν το τέλος του 2006, ενώ ταυτόχρονα εντατικοποίησε τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων.

Η ηγεσία της Σ.Κ.Ο.Σ. για να διευκολύνει την προσαρμογή των εργαζομένων της στη νέα πραγματικότητα, παρείχε κίνητρα χρηματικά, υλικά, ηθικά, τα οποία αναφέρθηκαν και παραπάνω. Παράλληλα διαβεβαιώθηκε στο σύνολο του προσωπικού η διατήρηση των θέσεων εργασίας τους. Ακόμη, από την πλευρά των ανωτάτων στελεχών υπήρξε καθοδήγηση και εκπαίδευση, μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων, καθώς και ενδοεταιρική ενημέρωση.

Η ηγεσία της MARFIN EGNATIA BANK δεν χρειάστηκε να συμβάλει στην ομαλότερη προσαρμογή των εργαζομένων, διότι δεν δόθηκε περιθώριο για αντιδράσεις και δεν ενδιαφέρθηκε για το αν η επερχόμενη αλλαγή θα είναι αποδεκτή από το εργατικό δυναμικό. Πραγματοποιήθηκε μια εορταστική εκδήλωση, κατά τη διάρκεια της οποίας ανακοινώθηκαν οι αλλαγές που θα λάμβαναν χώρα.

Οι τρόποι με τους οποίους συνέβαλε η ηγεσία της Γ.Ε.Μ.Α.Κ. ήταν η απαραίτητη ενημέρωση, συχνότερες επαφές και συναντήσεις με το σύνολο του προσωπικού και πρόσθετες ανταμοιβές για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους.

Η ηγεσία κάθε επιχείρησης, προκειμένου να έχει επιτυχημένες αλλαγές στο στρατηγικό σχέδιο και γενικότερα στη νέα στρατηγική κατεύθυνση που έχει χαράξει, θα πρέπει να συμβάλλει ενεργά στην προσαρμογή των εργαζομένων της. Κύριο μέλημά της είναι η καθοδήγηση αυτών προς την σωστή κατεύθυνση, με αποτελεσματική εκπαίδευση η οποία περιλαμβάνει επιμορφωτικά σεμινάρια, κίνητρα για την ενεργοποίηση των εργαζομένων ούτως ώστε να συμμετάσχουν στην αλλαγή, καθώς και υποστηρικτικό, θετικό κλίμα για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν όλοι μαζί τη νέα πραγματικότητα.

Συνοψίζοντας, η ηγεσία, αν όχι στο σύνολο, στις περισσότερες επιχειρήσεις έχει κυρίως τρεις ρόλους, την κατεύθυνση του τελικού οράματος, την καθοδήγηση και ομαλότερη προσαρμογή των συνεργατών του και, τέλος, την διαρκή παρουσία του κατά την διάρκεια της εισαγωγής των αλλαγών.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 13:

Ποια από τα παρακάτω στοιχεία παρατηρήθηκαν τόσο κατά την περίοδο της αλλαγής, όσο και μετά από το ανθρώπινο δυναμικό;

Συμμετοχή

Συνεργασία

Αύξηση ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας

Αύξηση της αποδοτικότητας

Αύξηση της παραγωγικότητας

Άλλα:.....

Στην δέκατη τέταρτη ερώτηση, παρατηρήθηκαν διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν.

Τα στοιχεία που παρατηρήθηκαν στον ΟΤΕ κατά την περίοδο της αλλαγής, καθώς και μετά, ήταν η αύξηση της συνεργασίας των τμημάτων, λόγω της αλλαγής του οργανογράμματος, που είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Επιπλέον, μετά τις αλλαγές μετατράπηκε η νοοτροπία των εργαζομένων από δημοσιοϋπαλληλική σε πελατοκεντρική. Τέλος, μέσω των επιμορφωτικών σεμιναρίων που πραγματοποιήθηκαν για την εξειδίκευση των εργαζομένων, παρατηρήθηκε αύξηση της αποδοτικότητας αυτών.

Στην Σ.Κ.Ο.Σ. κατά την περίοδο της αλλαγής, υπήρξε πρόβλημα στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, διότι ο καθένας ήθελε τους δικούς του ρόλους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα κάποιοι να συνεργαστούν, ενώ κάποιοι άλλοι όχι.

Στην MARFIN EGNATIA BANK, οι εργαζόμενοι φοβήθηκαν μήπως χάσουν τον ρόλο τους, μετά την συνένωση των τριών τραπεζών. Η ζήτηση που ήταν αυξημένη, σε σχέση με τον αριθμό των υψηλόβαθμων στελεχών και των απλών εργαζομένων που τις διεκδικούσαν, είχε σαν αποτέλεσμα στη μη ύπαρξη ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Η τόνωση του ηθικού των εργαζομένων που βασίστηκε στο σύστημα προαγωγών, στα χρηματικά κίνητρα, στο δικαίωμα της υπογραφής και σε άλλες παροχές όπως ταξίδια και αυτοκίνητα, οδήγησε στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Στην Γ.Ε.Μ.Α.Κ., τα στοιχεία που παρατηρήθηκαν τόσο κατά την διάρκεια όσο και μετά την αλλαγή στο ανθρώπινο δυναμικό, ήταν η συμμετοχή, η συνεργασία, η αύξηση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, η αύξηση της

αποδοτικότητας αλλά και της παραγωγικότητας. Αυτό αποδεικνύει ότι όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας, παρέβλεψαν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και τις ανταγωνιστικές τάσεις μεταξύ τους και συνεργάστηκαν προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία το νέο στρατηγικό σχέδιο.

Κατά τη διάρκεια της αλλαγής, είναι δύσκολο για τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση ειδικά αν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους και αβεβαιότητα όσον αφορά τη διατήρηση των θέσεών τους. Οπότε, όπως είδαμε και παραπάνω, αν υπάρχει μία ηγεσία η οποία νοιάζεται ουσιαστικά για τους εργαζόμενους και τους βοηθάει να αντεπεξέλθουν στην εργασία τους, είτε με χρηματικά κίνητρα, είτε ηθικά, είτε ψυχολογικά, επιδρά θετικά πάνω τους.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι δύσκολο για την ηγεσία να διαχειριστεί διαφορετικούς τύπους ανθρώπων όποτε θα πρέπει να είναι προσεκτική για να έχει και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στις περισσότερες από τις ερευνηθείσες εταιρείες πάντως, παρουσιάστηκαν θετικά στοιχεία από το ανθρώπινο δυναμικό που οδήγησαν σε αύξηση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, συμμετοχή και συνεργασία των εργαζομένων όπως και αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας αυτών. Τα αποτελέσματα αυτά είναι πολύ σημαντικά για την εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 14:

Είναι δύσκολο, κατά την γνώμη σας, να αλλάξει μία επιχείρηση;

Ναι

Όχι

Στην δέκατη πέμπτη ερώτηση και τελευταία, οι εκπρόσωποι όλων των εταιρειών συμφώνησαν ότι είναι δύσκολο να αλλάξει μία επιχείρηση ριζικά σε οποιαδήποτε αλλαγή για διαφορετικούς λόγους η καθεμία.

Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του ΟΤΕ, πιστεύουν ότι για έναν οργανισμό που κατείχε το μονοπώλιο στον χώρο των τηλεπικοινωνιών στον Ελλαδικό χώρο, δεν υπήρχε ενδεχόμενο πραγματοποίησης οποιασδήποτε αλλαγής, αν δεν διείσδυαν άλλες εταιρείες παροχής τηλεπικοινωνιών. Αποτέλεσμα του ανταγωνισμού ήταν η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού και των υπαλλήλων και αυτό θεωρήθηκε ως η πιο δύσκολη δοκιμασία που έπρεπε να περάσει ο ΟΤΕ, ώστε να μπορέσει να βρίσκεται στο προσκήνιο.

Η Σ.Κ.Ο.Σ. πιστεύει ότι γενικότερα είναι δύσκολο να αλλάξει μία επιχείρηση. Ειδικότερα, αν τίθεται θέμα υιοθέτησης νέας κουλτούρας και μη προσκόλλησης στην παλιά, θα πρέπει να υπάρχει έντονα η πεποίθηση ότι μπορούν να γίνουν οι αλλαγές και σαφώς τα κατάλληλα άτομα που μπορούν να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν το νέο κλίμα, σύμφωνα πάντα με τα λεγόμενα του Γενικού Διευθυντή της Σ.Κ.Ο.Σ.

Ο υπεύθυνος έγκρισης επιχειρηματικών δανείων της MARFIN EGNATIA BANK καταθέτει την άποψη για όλες τις επιχειρήσεις γενικότερα, ότι όσο πιο πολλές σταθερές δομές έχει μία επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολο είναι να αλλάξει. Συγκεκριμένα για τη MARFIN ειπώθηκε ότι “Λόγω του σύγχρονου προφίλ και μη προσκόλλησης στην παλιά σταθερή κουλτούρα για τους εργαζόμενους της MARFIN, αυτό που έβλεπαν να έρχεται ήταν καλύτερο από αυτό που άφηναν πίσω τους.”

Σύμφωνα με τον Διευθυντή πωλήσεων της Γ.Ε.Μ.Α.Κ. “Κάθε αλλαγή έχει ένα κόστος, όσον αφορά τα νέα πάγια, την νέα τεχνολογία, τις νέες μηχανές παραγωγής, το κόστος εκπαίδευσης προσωπικού στα νέα δεδομένα και στις

τεχνολογίες και το δυσκολότερο είναι η αλλαγή νοοτροπίας και αντίληψης του τρόπου εργασίας των εργαζομένων, με βάση τα νέα δεδομένα.”

Οι δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση στην προσπάθεια αλλαγής, εμφανίζονται από το στάδιο της δημιουργίας του νέου στρατηγικού σχεδίου. Παρουσιάζεται δυσκολία στον εντοπισμό των σημείων που πρέπει να γίνουν αλλαγές, έπειτα στην προσέγγιση των εργαζομένων και της ανακοίνωσης της αλλαγής, καθώς και το πιο σημαντικό και πιθανότατα το δυσκολότερο, που είναι η αλλαγή κουλτούρας-νοοτροπίας της επιχείρησης και κατ’ επέκταση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία θα πρέπει να αντικαταστήσει τον παλιό τρόπο διοίκησης και να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ενημέρωση και επιμόρφωση των εργαζομένων, για να μπορέσει να προχωρήσει μπροστά. Ακόμη τα κόστη που αφορούν τα πάγια, τον μηχανολογικό εξοπλισμό της εταιρείας, καθώς και τον χρόνο που δαπανάται για όλη την διαδικασία, είναι ένας ακόμη παράγοντας που πρέπει να λάβει υπ’ όψιν της πριν προχωρήσει στον σχεδιασμό της νέας στρατηγικής. Κλείνοντας, όλα αυτά τα εμπόδια που αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν πρέπει να δειλιάζουν τις επιχειρήσεις και να αποσύρονται από την προσπάθεια ανασυγκρότησης, επειδή η αναδιοργάνωση είναι δύσκολη και κουραστική, γεμάτη στρες και αγωνία και απαιτεί μεγάλη και συνεχή προσπάθεια απ’ όλους τους εμπλεκόμενους.

### ***Παράγραφος 7.2: Συνεισφορά της εργασίας***

Ο σκοπός της έρευνας στην παρούσα εργασία ήταν να ερευνηθεί η σπουδαιότητα της ύπαρξης στρατηγικής και η διαχείριση της αλλαγής σε μια επιχείρηση. Το συγκεκριμένο θέμα θεωρήθηκε αρκετά ενδιαφέρον διότι διανύουμε την εποχή των αλλαγών και είναι αναγκαίο να παρέχονται πληροφορίες στις επιχειρήσεις για την σημαντικότητα της αλλαγής και ιδιαίτερα για την ελληνική πραγματικότητα. Η παρούσα λοιπόν έρευνα,

προσφέρει πληροφορίες και στοιχεία στις ηγεσίες, όπου μπορούν να καθοδηγηθούν σχετικά με το ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας. Γίνονται γνώστες των σπουδαιότερων παραγόντων, που συντελούν στην επιτυχία του στρατηγικού σχεδίου, ενώ εντοπίζουν τα λάθη μέσα από τους παράγοντες αποτυχίας που παρουσιάζονται, για την αποφυγή παρόμοιων λαθών.

Η κατάλληλη επεξεργασία και σωστή χρήση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα, μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμα εργαλεία για τα στελέχη των επιχειρήσεων ώστε να υπάρχει πιο σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών.

Μετά το πέρας της έρευνας και της καταγραφής των αποτελεσμάτων, εντοπίζονται ομοιότητες και αποκλίσεις μεταξύ θεωρητικού και πρακτικού μέρους. Παρατηρήθηκε σύγκλιση απόψεων των δύο μερών σε ότι αφορά την στρατηγική και την συνέχιση ύπαρξης της επιχείρησης. Στην ουσία δεν νοείται επιχείρηση χωρίς στρατηγική, διότι θεωρείται ως η “καρδιά” της εταιρείας που αν σταματήσει να λειτουργεί θα σταματήσει και η λειτουργία των υπόλοιπων οργάνων. Τα είδη των στρατηγικών που παρουσιάστηκαν στη θεωρία υφίστανται και πρακτικά στις επιχειρήσεις, απλώς αυτά εφαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες που έχει κάθε επιχείρηση και με την χρονική περίοδο που επιβάλλεται στην επιχείρηση να αλλάξει την στρατηγική της. Εδώ μπορεί να τονιστεί, ότι η επιλογή του είδους της στρατηγικής πρέπει να ταιριάζει απόλυτα με την φιλοσοφία που διαθέτει η επιχείρηση, αλλά και με την αλλαγή που πρόκειται να πραγματοποιήσει, καθώς παρατηρήθηκε ότι η έννοια της αλλαγής είναι σημαντική τόσο στην βιβλιογραφία, που συναντήθηκε, όσο και στις επιχειρήσεις. Ομοίως, η επιτακτική ανάγκη αλλαγής στρατηγικού σχεδίου υφίσταται και από τις δυο πλευρές. Η ανάγκη αυτή δημιουργείται για διαφορετικούς λόγους από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Οι αλλαγές θεωρητικά δεν μπορούν να συσχετιστούν με τις αλλαγές που γίνονται πρακτικά στις επιχειρήσεις γιατί διαφοροποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες, το είδος κάθε επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον. Αν και στην



θεωρία παρατηρήθηκε ότι οι αλλαγές είναι δύσκολο, να τεθούν σε εφαρμογή, διότι όπως αναφέρθηκε παραπάνω πρέπει να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις, στις προκείμενες επιχειρήσεις οι αλλαγές είχαν επιτυχία.

Στην θεωρία παρατηρήθηκε ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές είναι γενικά αρνητική. Στην πράξη παρατηρούμε τόσο σύγκλιση όσο και απόκλιση. Σύγκλιση παρατηρείται στον οργανισμό, όπου ο χαρακτήρας του είναι δημόσιος, και απόκλιση παρατηρείται στις επιχειρήσεις όπου ο χαρακτήρας τους είναι ιδιωτικός και δεν δίνονται τα περιθώρια αντίδρασης.

Στο θεωρητικό κομμάτι αναλύθηκαν προβλήματα τα οποία παρουσιάστηκαν και στο ερευνητικό κομμάτι κατά την διαχείριση της αλλαγής. Αναλυτικότερα, οι προκαταλήψεις σχετικά με τον φορέα της αλλαγής, οι παρεξηγήσεις από έλλειψη ενημέρωσης, οι διαφορές χαρακτήρων και νοοτροπιών, το οικονομικό συμφέρον, ο φόβος της προσωπικής απαξίωσης και της προσωπικής αναστάτωσης, συσχετίζονται με την έρευνα που διεξήχθη στις επιχειρήσεις. Για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων μέσα σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν το ανθρώπινο δυναμικό, όπου με σωστή καθοδήγηση, κατεύθυνση και συστηματικό διάλογο με την ηγεσία οδηγεί στη μείωση και τελικά στην εξάλειψη των προβλημάτων.

Ουσιαστικά η επιτυχία και η αποτυχία καθορίζονται από πολλούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με την έρευνα που έγινε, δείχνουν ότι προσπαθούν ολοένα να ακολουθούν κάποια πρότυπα, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν αποτυγχάνουν.

Κυρίως, η άμεση κινητοποίηση της εταιρείας, η συνεχής επιμόρφωση και ενημέρωση, ο σωστός προγραμματισμός, το όραμα, η διαχείριση των αντιδράσεων αλλά και η σωστή δυναμική ηγεσία, είναι παράγοντες που πρέπει να υπακούουν οι επιχειρήσεις και στην προσπάθειά τους να γίνονται καλύτερες ακολουθούν αυτούς τους παράγοντες, που αναφέρθηκαν στην θεωρία.

Όσον αφορά την αποτυχία των επιχειρήσεων απέναντι στους μετασχηματισμούς, οφείλεται κυρίως στην προσκόλληση της ηγεσίας και των

εργαζομένων στην υπάρχουσα κουλτούρα. Αυτό το συναντήσαμε σε όλες τις επιχειρήσεις και είναι πραγματικά δύσκολο να αλλαχθεί. Η αποτυχία οφείλεται, επίσης, και σε δευτερογενείς παράγοντες, όπως είναι ο παλιό τρόπο διοίκησης και η αντίσταση των εργαζομένων.

Θεωρητικά, οι ηγεσίες των επιχειρήσεων για να παρουσιάσουν μια επερχόμενη αλλαγή στο ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να προβούν σε ενημέρωση αυτού, ώστε να τους βοηθήσουν να προσαρμοστούν και να χτίσουν θετικό και υποστηρικτικό κλίμα. Πρακτικά, όμως δεν ενεργούν όλες οι επιχειρήσεις το ίδιο. Κάθε επιχείρηση που ερευνήθηκε, προσέγγισε τους εργαζόμενους με διαφορετικά κίνητρα, για να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση. Ουσιαστικά, η ομοιότητα έγκειται στο γεγονός ότι οι ηγεσίες αυτών των τεσσάρων επιχειρήσεων συνέβαλαν για την ομαλότερη προσαρμογή των εργαζομένων τους απέναντι στην αλλαγή, προκειμένου να μην χάσουν έδαφος. Κατανόησαν, δηλαδή, τις ανάγκες των εργαζομένων και συνέβαλαν στην ικανοποίησή τους.

Τόσο στη θεωρία, όσο στην πράξη παρατηρούμε ότι είναι σημαντική η ανάπτυξη της κατάλληλης επικοινωνιακής πολιτικής, τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και ανάμεσα στην ηγεσία και στους εργαζόμενους. Θεωρείται βασικός παράγοντας για επιτυχία της αλλαγής, διότι αυξάνει την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και την συμμετοχή των ανθρώπων στις αλλαγές, καθώς και την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας όπως είδαμε άλλωστε και στην πράξη.

Κλείνοντας, βλέπουμε και στο θεωρητικό μέρος και στο πρακτικό, ότι είναι δύσκολο να αλλάξει μια επιχείρηση. Οι λόγοι είναι τόσο ότι η επιχείρηση ριψοκινδυνεύει την θέση της στην αγορά, όσο και τα κόστη για την πραγματοποίηση μιας αλλαγής.

### **Παράγραφος 7.3: Περιορισμοί της έρευνας**

Σε αυτή την εργασία συναντήσαμε αρκετές δυσκολίες και περιορισμούς από τους οποίους όμως μπορούν να προκύψουν θέματα και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Δυσκολία παρουσιάστηκε στην αναζήτηση και εξεύρεση ικανών και ιδιαίτερων ξεχωριστών εταιρειών, που να πληρούν όλες τις προϋποθέσεις για την διεξαγωγή της έρευνας, από τις οποίες θα μπορούσε να προκύψει ένα καλό αποτέλεσμα σε σχέση με το θέμα της έρευνας. Η μεγαλύτερη δυσκολία κατά τη διεξαγωγή της έρευνας εστιάστηκε κυρίως στον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο. Η φράση που χρησιμοποιείται από όλους πλέον, “ο χρόνος είναι χρήμα”, διακατέχει τις περισσότερες από τις εταιρείες όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα και δεν επέτρεψε την περαιτέρω ανάπτυξη του ερωτηματολογίου και την επαρκή ανάλυση των δεδομένων μας.

Ένας ακόμη σημαντικός περιορισμός ήταν ότι δεν υπήρχε απευθείας πρόσβαση στα καθ' ύλην αρμόδια άτομα, τα οποία σχεδίασαν εξ' ολοκλήρου τις στρατηγικές που εφάρμοσαν οι εταιρείες. Συνεπώς, οι πληροφορίες που εδόθησαν δεν ήταν επαρκείς, για το λόγο του ότι τα άτομα που πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη, δεν θέλησαν να αποκαλύψουν περαιτέρω πληροφορίες της εταιρείας όπου εργάζονται. Ένας περιορισμός μπορεί να χαρακτηριστεί το γεγονός, ότι οι ερωτώμενοι σκέφτονταν πριν απαντήσουν και μπορεί να απάντησαν βάση αυτού που θεωρούνταν γενικά σωστό, και αυτό για να μην βλάψουν γενικότερα την συνολική εικόνα της εκάστοτε εταιρείας. Αυτό δημιούργησε από μόνο του ένα περιορισμό σε σχέση με τα όσα μπόρεσαν να αναφερθούν κατά τη συγγραφή της εμπειρικής μελέτης και των συμπερασμάτων στα οποία καταλήξαμε από την όλη διαδικασία.

Σε γενικές γραμμές ωστόσο δεν παρουσιάστηκαν δυσκολίες ούτε κατά την συλλογή πληροφοριών, ούτε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Αντίθετα οι υπεύθυνοι των εταιρειών συμπεριφέρθηκαν με τον καλύτερο τρόπο και ήταν

στη διάθεσή μας, είτε μέσω e-mail, είτε μέσω τηλεφώνου για επιπλέον πληροφορίες που δεν αντλήθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

#### **Παράγραφος 7.4: Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.**

Στην παρούσα μελέτη αναλύονται λεπτομερώς οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία και στην αποτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής. Οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί η ηγεσία, τα στάδια που ακολουθεί για να καταστρώσει το στρατηγικό σχέδιο της αλλαγής, η ψυχολογία και αντίσταση του ανθρώπινου δυναμικού, υποδεικνύουν τη σημασία και την προτεραιότητα που δίνουν οι επιχειρήσεις στην επιτυχή διεκπεραίωση των στρατηγικών σχεδίων αλλαγής.

Στο πλαίσιο του αντικειμένου της παρούσας πτυχιακής είναι δυνατόν να αναπτυχθούν κάποιες εναλλακτικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Ακόλουθα παρουσιάζονται οι εξής:

**Û Μελέτη και ανάλυση των ενεργειών-στρατηγικών που χρησιμοποιεί η ηγεσία, για την προσαρμογή των εργαζομένων στην εισαγωγή των αλλαγών και στη διαχείριση των αντιστάσεων από τους εργαζόμενους.** Η μελέτη αυτή θα αποτελέσει στην ουσία, μια συνέχεια της έρευνας που ήδη αναπτύχθηκε και θα μπορέσει να δημιουργήσει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη σχετικά με τις ενέργειες-στρατηγικές που πρόκειται να ακολουθήσει η διοίκηση, για να μπορέσει να προσαρμόσει τους εργαζόμενούς της, βαθμιαία στην αλλαγή, αλλά και να μειώσει τα επίπεδα αντίστασης που προκύπτουν από τις αλλαγές. Είναι αξιοσημείωτο δε, να αναφερθεί ότι οι ενέργειες που θα πραγματοποιήσει η διοίκηση έχουν μεγαλύτερη σημασία, από την απλή παρουσίαση των αλλαγών που αναφέρθηκε στην παρούσα μελέτη.

**Û Μελέτη των διαδικασιών και συστημάτων που ακολουθεί μια επιχείρηση για την παρακίνηση των εργαζομένων της, καθώς και του βαθμού που αυτά καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων της.** Μέσω της συγκεκριμένης μελέτης, θα αποκομιστούν πληροφορίες σχετικά με τις

μεθόδους, τα κίνητρα και τις πρόσθετες παροχές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει, να διατηρήσει και να ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό της να λειτουργεί όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά για την ίδια. Η μελέτη αυτή μας δείχνει και τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

**Ϊ Μελέτη και ανάλυση των ομάδων εργασίας που δημιουργούνται σε επίπεδο επιχείρησης, σε περίοδο αλλαγής στρατηγικής, και κατά πόσο αυτές συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής και στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της.** Η μελέτη αυτή εξετάζει τη σημασία της ομάδας στα πλαίσια της αλλαγής που πραγματοποιεί μια επιχείρηση. Επικεντρώνεται δηλαδή, στις δυνατότητες των μελών μιας ομάδας, στην εξουσία που αυτή ασκεί, στις σχέσεις που έχει με την ηγεσία και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που την διαποτίζουν όπως: οι σχέσεις συνεργασίας και αλληλεγγύης, η οργάνωση και οι κοινοί στόχοι των μελών της. Η ύπαρξη ή όχι όλων των παραπάνω παίζει καθοριστικό ρόλο κάθε φορά στην αποτελεσματική λειτουργία και περαιτέρω πορεία μιας επιχείρησης.

Σε γενικές γραμμές οι προτάσεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω, εστιάζουν στο ανθρώπινο δυναμικό, στην οργάνωση και λειτουργία του στα πλαίσια μιας επιχείρησης, ενώ καταδεικνύουν τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να αυξηθούν τα επίπεδα ικανοποίησης του, καθώς και οι στρατηγικές που αποσκοπούν στην ευκολότερη προσαρμογή τους, ούτως ώστε να εργαστεί πιο συστηματικά, αποτελεσματικά και προσοδοφόρα για την ίδια.

### ***Παράγραφος 7.5: Συμπεράσματα πρακτικής προσέγγισης***

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το ερευνητικό κομμάτι, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους ερωτώμενους για τη συλλογή των στοιχείων.

Αρχικά καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη στρατηγικής αποτελεί τον καταστατικό χάρτη μιας επιχείρησης, ο οποίος υποδεικνύει πώς να θέσουμε τους στόχους, ούτως ώστε να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε τον ανταγωνισμό, να καταπολεμήσουμε τις κρίσεις και να προνοήσουμε τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Διότι, χωρίς στρατηγική, μία επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων καθένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει.

Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η εκάστοτε επιχείρηση, επιλέγει να εφαρμόσει την ανάλογη στρατηγική, η οποία ανταποκρίνεται στους στόχους που έχουν τεθεί.

Οι επιχειρήσεις γενικότερα, προκειμένου να μπουν στο σκληρό παιχνίδι του ανταγωνισμού είναι διατεθειμένες να αλλάξουν την νοοτροπία τους και να εισαγάγουν την έννοια της αλλαγής υπό προϋποθέσεις, λαμβάνοντας υπ' όψιν το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον.

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις κάθε φορά ποικίλλουν, ανάλογα με το είδος των στρατηγικών που έχουν επιλέξει οι επιχειρήσεις – οργανισμοί και τη στρατηγική κατεύθυνση που έχει χαραχτεί. Προκειμένου να αντεπεξέλθει η σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον θα πρέπει να συνδυάσει ένα σύνολο αλλαγών όσον αφορά την τεχνολογία και τεχνογνωσία που θα πρέπει να υιοθετήσει και η οποία θα πρέπει να συμβαδίζει με την τεχνολογική εξέλιξη της εποχής. Ο εμπλουτισμός και διεύρυνση των προϊόντων για να διατηρήσει και να προσελκύσει νέο καταναλωτικό κοινό. Ακόμη η υιοθέτηση επεκτατικής πολιτικής με στρατηγικές ανάπτυξης, μετασχηματισμοί στην διοίκηση και στο προσωπικό κρίνονται απολύτως απαραίτητοι για να εφαρμοστεί στην πράξη η διαχείριση της αλλαγής.

Οι τεχνολογικοί παράγοντες και η παγκοσμιοποίηση είναι τα σημαντικότερα αίτια, τα οποία οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μετασχηματισμούς. Η έξοδος από το μονοπώλιο και η αβεβαιότητα της διατήρησης των πελατών

λόγω ανταγωνισμού, που δημιουργείται από την απελευθέρωση των αγορών, είναι το έναυσμα για την αναθεώρηση του υπάρχοντος στρατηγικού σχεδίου. Οι λανθασμένοι χειρισμοί των ηγετών των εκάστοτε επιχειρήσεων οδηγούν τις επιχειρήσεις-οργανισμούς σε ζημιά, συνεπώς χρειάζεται η υλοποίηση νέου σχεδίου για την ανασυγκρότησή της και για την δημιουργία εσόδων. Η συγχώνευση δύο ή και παραπάνω επιχειρήσεων, συνεπάγεται την δημιουργία ενιαίας στρατηγικής πορείας, για να συνεχίσει να υπάρχει στην αγορά. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δηλαδή οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι τράπεζες, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) συνέβαλλαν στο ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης που έχει σαν αποτέλεσμα την συνολική αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων.

Το σύνολο των επιχειρήσεων απάντησε ότι οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν ήταν επιτυχείς. Αυτό συνέβη, διότι στόχος ήταν η επιτυχής εφαρμογή των νέων στρατηγικών σχεδίων και δεν υπήρχαν περιθώρια για αποτυχία. Η διαδικασία για την διαμόρφωση και εφαρμογή του νέου σχεδίου από πλευράς ηγεσίας ήταν ιδιαίτερα προσεκτική και από πλευράς εργαζομένων κατανοητή και εφαρμόσιμη όπως θα δούμε και παρακάτω. Αξίζει να σημειωθεί, ότι γενικότερα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προσηλωμένες κατά την κατάστρωση των σχεδίων, γιατί εκτός από τον πολύτιμο χρόνο που δαπανάται, υπάρχουν και τα αντίστοιχα κόστη που επιβαρύνουν περαιτέρω την επιχείρηση σε περίπτωση αποτυχίας.

Λόγω των αρνητικών συναισθημάτων που διακατέχουν τους εργαζόμενους, π.χ. άγχος, αβεβαιότητα, ανασφάλεια, αντιδρούν ορισμένες φορές αρνητικά σε οποιουδήποτε μετασχηματισμούς. Βέβαια η αντίσταση που θα παρουσιάσουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται, κυρίως, από την συμπεριφορά της ηγεσίας.

Παρατηρούμε ότι το υπαλληλικό προσωπικό αδυνατεί να ακολουθήσει τις εξελίξεις που προστάζει η εποχή, διότι διαφέρει η νοοτροπία από εργαζόμενο σε εργαζόμενο και ο καθένας έχει τον δικό του τρόπο εργασίας. Υπάρχει

υποκειμενική κρίση, με αποτέλεσμα ο καθένας να αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την κάθε αλλαγή και έτσι υπάρχουν δυσκολίες στην πλήρη κατανόηση και αποδοχή της. Εκτός από τα παραπάνω, ενδεχομένως, να υπάρχουν προκαταλήψεις σχετικά με το φορέα της αλλαγής. Κατά την πραγμάτωση των τεθέντων στόχων, η ηγεσία και όλα τα συμβαλλόμενα μέρη δεν πρέπει να επαναπαύονται, αλλά να είναι σε διαρκή εγρήγορση για οτιδήποτε απρόοπτο που μπορεί να συμβεί. Επιπροσθέτως, αξίζει να αναφερθεί ότι σε μια εκ των εταιρειών που ερευνήθηκε, δεν δόθηκαν περιθώρια αντίδρασης από τους εργαζομένους, διότι ήταν υποχρεωμένοι να δεχτούν οποιαδήποτε στρατηγική αλλαγή.

Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν, οι κύριοι παράγοντες για την επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής είναι η κατανόησή του και έπειτα τα κίνητρα τα οποία δίνονται στους εργαζομένους. Όταν υπάρχει αποδοχή του νέου σχεδίου, συνεπάγεται και η ενεργή συμμετοχή τους και όταν υπάρχει παρακίνηση συνεπάγεται η οικειοθελής συμμετοχή στο μετασχηματισμό. Ακόμη η συνεχής επιμόρφωση και επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, ο σωστός προγραμματισμός και κατάρτιση του σχεδίου, η σειρά προτεραιοτήτων στην υλοποίηση των στόχων αποτελούν τους επιτυχείς παράγοντες των τεσσάρων επιχειρήσεων. Η βάση στην οποία στηρίζεται η αποτυχία είναι λόγω του δημόσιου χαρακτήρα που διατηρεί ο ΟΤΕ όσο και να υπάρχουν αντιδράσεις είναι δεδομένο ότι δεν πρόκειται να αποτύχει οποιοδήποτε σχέδιο και αν τεθεί. Οι διεθνής συγκυρίες, π.χ. η οικονομική κρίση, ο πληθωρισμός, η πτώση του χρηματιστηρίου, τα αυξημένα επιτόκια, είναι οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, επηρεάζουν κυρίως τις τράπεζες και έπειτα τις υπόλοιπες επιχειρήσεις-οργανισμούς. Η αποτυχία χαρακτηρίζεται από ανέφικτους, μη κατανοητούς και μη πραγματοποιήσιμους στόχους. Κυρίως σε αποτυχία οδηγούνται οι επιχειρήσεις που στερούνται προγραμματισμού και οργάνωσης.



Η παρουσίαση των αλλαγών σημαίνει συστράτευση όλου του προσωπικού και κατεύθυνση αυτού στους νέους στρατηγικούς στόχους. Η ύπαρξη πολύ καλού επικοινωνιακού κλίματος, αν όχι άριστου, καθώς και η σιγουριά της διατήρησης της θέσης του εκάστοτε εργαζομένου, θα οδηγήσει σε ενεργή συμμετοχή και συνεργασία μεταξύ τους. Βασικό στοιχείο αποτελεί η παροχή αίσθησης σε κάθε εργαζόμενο, ως κομμάτι της επιχείρησης και η δυνατότητα ανάληψης ευθύνης, ώστε όλοι να νιώσουν ότι “βάζουν το δικό τους λιθαράκι”, ο καθένας με την προσωπική του προσπάθεια.

Η ηγεσία κάθε επιχείρησης, προκειμένου να έχει επιτυχημένες αλλαγές στο στρατηγικό σχέδιο και γενικότερα στη νέα στρατηγική κατεύθυνση που έχει χαράξει, θα πρέπει να συμβάλλει ενεργά στην προσαρμογή των εργαζομένων της. Κύριο μέλημά της είναι η καθοδήγηση αυτών προς την σωστή κατεύθυνση, με αποτελεσματική εκπαίδευση η οποία περιλαμβάνει επιμορφωτικά σεμινάρια, κίνητρα για την ενεργοποίηση των εργαζομένων ούτως ώστε να συμμετάσχουν στην αλλαγή, καθώς και υποστηρικτικό, θετικό κλίμα για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν όλοι μαζί τη νέα πραγματικότητα.

Η ηγεσία, αν όχι στο σύνολο, στις περισσότερες επιχειρήσεις έχει κυρίως τρεις ρόλους, την κατεύθυνση του τελικού οράματος, την καθοδήγηση και ομαλότερη προσαρμογή των συνεργατών της και, τέλος, την διαρκή παρουσία της κατά την διάρκεια της εισαγωγής των αλλαγών. Κατά τη διάρκεια της αλλαγής, είναι δύσκολο για τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση ειδικά αν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους και αβεβαιότητα όσον αφορά τη διατήρηση των θέσεών τους. Οπότε, όπως είδαμε και παραπάνω, αν υπάρχει μία ηγεσία η οποία νοιάζεται ουσιαστικά για τους εργαζόμενους και τους βοηθάει να αντεπεξέλθουν στην εργασία τους, είτε με χρηματικά κίνητρα, είτε ηθικά, είτε ψυχολογικά, επιδρά θετικά πάνω τους.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι δύσκολο για την ηγεσία να διαχειριστεί διαφορετικούς τύπους ανθρώπων όποτε θα πρέπει να είναι προσεκτική για να έχει και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στις περισσότερες από

τις ερευνηθείσες εταιρείες πάντως, παρουσιάστηκαν θετικά στοιχεία από το ανθρώπινο δυναμικό που οδήγησαν σε αύξηση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, συμμετοχή και συνεργασία των εργαζομένων όπως και αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας αυτών. Τα αποτελέσματα αυτά είναι πολύ σημαντικά για την εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης.

Οι δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση στην προσπάθεια αλλαγής, εμφανίζονται από το στάδιο της δημιουργίας του νέου στρατηγικού σχεδίου. Παρουσιάζεται δυσκολία στον εντοπισμό των σημείων που πρέπει να γίνουν αλλαγές, έπειτα στην προσέγγιση των εργαζομένων και της ανακοίνωσης της αλλαγής, καθώς και το πιο σημαντικό και πιθανότατα το δυσκολότερο, που είναι η αλλαγή κουλτούρας-νοοτροπίας της επιχείρησης και κατ' επέκταση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία θα πρέπει να αντικαταστήσει τον παλιό τρόπο διοίκησης και να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ενημέρωση και επιμόρφωση των εργαζομένων, για να μπορέσει να προχωρήσει μπροστά. Ακόμη τα κόστη που αφορούν τα πάγια, τον μηχανολογικό εξοπλισμό της εταιρείας, καθώς και τον χρόνο που δαπανάται για όλη την διαδικασία, είναι ένας ακόμη παράγοντας που πρέπει να λάβει υπ' όψιν της πριν προχωρήσει στον σχεδιασμό της νέας στρατηγικής.

Κλείνοντας, όλα αυτά τα εμπόδια που αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν πρέπει να δειλιάζουν τις επιχειρήσεις και να αποσύρονται από την προσπάθεια ανασυγκρότησης, επειδή η αναδιοργάνωση είναι δύσκολη και κουραστική, γεμάτη στρες και αγωνία και απαιτεί μεγάλη και συνεχή προσπάθεια απ' όλους τους εμπλεκόμενους.

## Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>

### *“Τελικά συμπεράσματα έρευνας”*

Ο σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, ήταν να εξεταστεί η σπουδαιότητα της ύπαρξης στρατηγικής και η διαχείριση της αλλαγής σε μια επιχείρηση. Η ανάγκη γι' αυτή τη μελέτη και περαιτέρω ανάλυση των απόψεων και των ενεργειών, που υποστηρίζονται και χρησιμοποιούνται στις μέρες μας από τις επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση αλλαγών, μας οδήγησε στην άντληση των απαραίτητων πρωτογενών πληροφοριών μέσω του ερωτηματολογίου που παρουσιάστηκε. Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε ενότητες και το κάθε κομμάτι ερευνά ένα συγκεκριμένο θέμα. Το κάθε θέμα αναλύεται παρακάτω.

Υπενθυμίζουμε ότι για τη μεθοδολογία της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η εξερευνητική έρευνα, καθώς θεωρείται κατάλληλη για την συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων που αφορούν τις στρατηγικές, τα είδη στρατηγικών, το στρατηγικό σχέδιο αλλαγής, την αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού και τη στάση της ηγεσίας απέναντι στις αλλαγές. Η εφαρμογή της εξερευνητικής έρευνας θεωρήθηκε η πιο κατάλληλη επιλογή, διότι αποσκοπεί στην συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων που θα διαφωτίσουν την πρακτική φύση του προβλήματος και πιθανότατα θα προτείνουν μερικές υποθέσεις ή καινούργιες ιδέες. Ακόμη θα μας βοηθήσει να γίνουμε περισσότερο γνώστες του προβλήματος και να ξεκαθαρίσουμε διάφορες έννοιες.

Υπενθυμίζουμε τι ερευνήσαμε σε κάθε κομμάτι του ερωτηματολογίου. Στο 1<sup>ο</sup> μέρος συγκεκριμένα, σκοπός είναι να ανακαλύψουμε κατά πόσο είναι σημαντική η ύπαρξη στρατηγικής σε κάθε μία από τις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν. Ο ανταγωνιστικός και μεταβαλλόμενος κόσμος του σήμερα προστάζει ή όχι την χρησιμοποίηση κάποιας στρατηγικής, η οποία πιθανότατα θα βοηθήσει την επιχείρηση όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να επιτύχει τους

στόχους της. Επίσης βλέπουμε ποιοι άλλοι λόγοι καθιστούν σημαντική την ύπαρξη της στρατηγικής.

Στο 2<sup>ο</sup> μέρος εξετάζεται ποιες στρατηγικές έχουν εφαρμοστεί κατά το παρελθόν από αυτές τις επιχειρήσεις, και οι οποίες έχουν χωριστεί σε στρατηγική σταθερότητας, ανάπτυξης, διάσωσης-αναστροφής, χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης, αλλαγής, καθώς επιτρέπεται η αναφορά κάποιας άλλης στρατηγικής που πιθανότατα έχει εφαρμοστεί από την εκάστοτε επιχείρηση.

Στο 3<sup>ο</sup> μέρος σκοπός είναι να ερευνηθεί κατά πόσο πιστεύουν στην έννοια της αλλαγής και στην κατάστροψη νέου στρατηγικού σχεδίου μέσα σε μία επιχείρηση, τόσο η ηγεσία, όσο και οι εργαζόμενοι. Επειδή στο θεωρητικό μέρος αναλύονται οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αλλαγές, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να παραθέσουν τους λόγους που οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε αλλαγές, έτσι ώστε να δούμε κατά πόσο συμπίπτει η θεωρία με την πράξη. Διαχωρίστηκαν τα είδη των αλλαγών σε αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης, διοίκησης, προσωπικού, τεχνολογίας, επωνυμίας, προϊόντος, γραμμής παραγωγής, τοποθεσίας, καθώς επιτρέπεται και η αναφορά οποιασδήποτε άλλης αλλαγής έχει εφαρμοστεί από την εκάστοτε επιχείρηση.

Στο 4<sup>ο</sup> μέρος σκοπός είναι να ερευνηθεί κατά πόσο οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις ήταν επιτυχείς ή ανεπιτυχείς, καθώς και τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διαχείριση της αλλαγής. Ακόμη, παραθέτονται οι παράγοντες που συνετέλεσαν στην επιτυχία ή στην αποτυχία του στρατηγικού σχεδίου αλλαγής.

Στο 5<sup>ο</sup> μέρος εξετάζεται αν υπήρξαν αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων και κατά πόσο η ηγεσία συνέβαλε στην ομαλότερη προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες. Επίσης τα στοιχεία τα οποία παρατηρήθηκαν τόσο κατά την περίοδο της αλλαγής, όσο και μετά από το ανθρώπινο δυναμικό, όπως είναι η συμμετοχή, η συνεργασία, η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα.

Στο 6<sup>ο</sup> μέρος εξετάζεται ο βαθμός δυσκολίας ή ευκολίας, στην πραγματοποίηση ριζικών αλλαγών μέσα σε μία επιχείρηση.

Τέλος, τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα καθώς και οι ομοιότητες και οι διαφορές σε σχέση με τη βιβλιογραφία παρατίθενται παρακάτω.

Αρχικά, παρατηρήθηκε ότι η ύπαρξη στρατηγικής αποτελεί τον καταστατικό χάρτη μιας επιχείρησης, ο οποίος υποδεικνύει πώς να θέσουμε τους στόχους, ούτως ώστε να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε τον ανταγωνισμό, να καταπολεμήσουμε τις κρίσεις και να προνοήσουμε τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Χωρίς στρατηγική, μία επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων καθένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Σε σχέση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία συμπεραίνεται σύγκλιση απόψεων των δύο μερών σε ότι αφορά την στρατηγική και τη σπουδαιότητα ύπαρξής της σε μια επιχείρηση. Στην ουσία δεν νοείται επιχείρηση χωρίς στρατηγική, διότι θεωρείται ως η “καρδιά” της εταιρείας που αν σταματήσει να λειτουργεί θα σταματήσει και η λειτουργία των υπόλοιπων οργάνων.

Έπειτα, συμπεραίνεται ότι για την επιλογή των στρατηγικών που έχουν εφαρμόσει οι ερωτηθείσες επιχειρήσεις κατά το παρελθόν, λαμβάνεται υπ’ όψιν το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκονταν, καθώς και κατά πόσο ανταποκρινόταν στους τεθέντες στόχους. Σε αυτό το σημείο υπάρχει ομοιότητα στα είδη των στρατηγικών που παρουσιάστηκαν στη θεωρία και υφίστανται και πρακτικά στις επιχειρήσεις. Απλώς, η διαφορά έγκειται ότι αυτά εφαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες που έχει κάθε επιχείρηση και με την χρονική περίοδο που επιβάλλεται στην επιχείρηση να αλλάξει την στρατηγική της. Εδώ μπορεί να τονιστεί, ότι η επιλογή του είδους της στρατηγικής πρέπει να ταιριάζει απόλυτα με την φιλοσοφία που διαθέτει η επιχείρηση

Όσον αφορά την πίστη των επιχειρήσεων στην αλλαγή, προκειμένου να μπουν στο σκληρό παιχνίδι του ανταγωνισμού είναι διατεθειμένες να αλλάξουν την νοοτροπία τους και να εισαγάγουν την έννοια της αλλαγής υπό προϋποθέσεις, λαμβάνοντας υπ' όψιν το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον. Συμπεραίνουμε ότι η έννοια της αλλαγής είναι σημαντική τόσο στην βιβλιογραφία που συναντήθηκε, όσο και στις επιχειρήσεις. Εφόσον οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει την αλλαγή και προσπαθούν να την εντάξουν στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα, πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή ένα καλά οργανωμένο σχέδιο που να αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που θέλουν να εφαρμόσουν.

Οι λόγοι που οδήγησαν τις επιχειρήσεις-οργανισμούς σε γενικότερες αλλαγές οφείλονται στην τεχνολογία και στην παγκοσμιοποίηση. Η έξοδος από το μονοπώλιο και η αβεβαιότητα της διατήρησης των πελατών λόγω ανταγωνισμού που δημιουργείται από την απελευθέρωση των αγορών, είναι το έναυσμα για την αναθεώρηση του υπάρχοντος στρατηγικού σχεδίου. Οι λανθασμένοι χειρισμοί των ηγετών οδηγούν τις επιχειρήσεις-οργανισμούς σε ζημιά, συνεπώς χρειάζεται η υλοποίηση νέου σχεδίου για την ανασυγκρότησή της και για την δημιουργία εσόδων. Η συγχώνευση δύο ή και παραπάνω επιχειρήσεων, συνεπάγεται την δημιουργία ενιαίας στρατηγικής πορείας, για να συνεχίσει να υπάρχει στην αγορά. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δηλαδή οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι τράπεζες, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) συνέβαλλαν στο ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης που έχει σαν αποτέλεσμα την συνολική αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων. Σε σύγκριση με την βιβλιογραφία, στην πράξη εμφανίζονται δύο από τους πέντε λόγους που αναλύθηκαν.

Σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις κάθε φορά ποικίλλουν, ανάλογα με το είδος των στρατηγικών που έχουν επιλέξει οι επιχειρήσεις – οργανισμοί και τη στρατηγική κατεύθυνση που έχει χαραχτεί. Προκειμένου να αντεπεξέλθει η σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση στο

μεταβαλλόμενο περιβάλλον θα πρέπει να συνδυάσει ένα σύνολο αλλαγών όσον αφορά την τεχνολογία και τεχνογνωσία που θα πρέπει να υιοθετήσει και η οποία θα πρέπει να συμβαδίζει με την τεχνολογική εξέλιξη της εποχής. Ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση των προϊόντων για να διατηρήσει και να προσελκύσει νέο καταναλωτικό κοινό. Ακόμη η υιοθέτηση επεκτατικής πολιτικής με στρατηγικές ανάπτυξης, μετασχηματισμοί στην διοίκηση και στο προσωπικό κρίνονται απολύτως απαραίτητοι για να εφαρμοστεί στην πράξη η διαχείριση της αλλαγής. Οι αλλαγές θεωρητικά δεν μπορούν να συσχετιστούν με τις αλλαγές που γίνονται πρακτικά στις επιχειρήσεις γιατί διαφοροποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες, το είδος κάθε επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον.

Συμπεραίνεται ότι στόχος του συνολικού δείγματος ήταν η επιτυχής εφαρμογή των νέων στρατηγικών σχεδίων καθώς δεν υπήρχαν περιθώρια για αποτυχία. Η διαδικασία για την διαμόρφωση και εφαρμογή του νέου σχεδίου από πλευράς ηγεσίας ήταν ιδιαίτερα προσεκτική και από πλευράς εργαζομένων κατανοητή και εφαρμόσιμη όπως θα δούμε και παρακάτω. Αξίζει να σημειωθεί, ότι γενικότερα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προσηλωμένες κατά την κατάστρωση των σχεδίων, γιατί εκτός από τον πολύτιμο χρόνο που δαπανάται, υπάρχουν και τα αντίστοιχα κόστη που επιβαρύνουν περαιτέρω την επιχείρηση σε περίπτωση αποτυχίας. Αν και στην θεωρία παρατηρήθηκε ότι οι αλλαγές είναι δύσκολο, να τεθούν σε εφαρμογή, διότι όπως αναφέρθηκε παραπάνω πρέπει να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις, στις προκείμενες επιχειρήσεις οι αλλαγές είχαν επιτυχία.

Τα αρνητικά συναισθήματα που διακατέχουν τους εργαζόμενους, π.χ. άγχος, αβεβαιότητα, ανασφάλεια, τους κάνουν να αντιδρούν ορισμένες φορές αρνητικά σε οποιουδήποτε μετασχηματισμούς. Βέβαια η αντίσταση που θα παρουσιάσουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται, κυρίως, από την συμπεριφορά της ηγεσίας. Στην θεωρία παρατηρήθηκε ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές είναι γενικά αρνητική, ενώ στην πράξη παρατηρούμε τόσο

σύγκλιση όσο και απόκλιση. Σύγκλιση παρατηρείται στον οργανισμό, όπου ο χαρακτήρας του είναι δημόσιος, και απόκλιση παρατηρείται στις επιχειρήσεις όπου ο χαρακτήρας τους είναι ιδιωτικός και δεν δίνονται τα περιθώρια αντίδρασης.

Παρατηρούμε ότι το υπαλληλικό προσωπικό αδυνατεί να ακολουθήσει τις εξελίξεις που προστάζει η εποχή, διότι διαφέρει η νοοτροπία από εργαζόμενο σε εργαζόμενο και ο καθένας έχει τον δικό του τρόπο εργασίας. Υπάρχει υποκειμενική κρίση, με αποτέλεσμα ο καθένας να αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την κάθε αλλαγή και έτσι υπάρχουν δυσκολίες στην πλήρη κατανόηση και αποδοχή της. Εκτός από τα παραπάνω, ενδεχομένως, να υπάρχουν προκαταλήψεις σχετικά με το φορέα της αλλαγής. Κατά την πραγμάτωση των τεθέντων στόχων, η ηγεσία και όλα τα συμβαλλόμενα μέρη δεν πρέπει να επαναπαύονται, αλλά να είναι σε διαρκή εγρήγορση για οτιδήποτε απρόοπτο που μπορεί να συμβεί. Στο θεωρητικό κομμάτι αναλύθηκαν προβλήματα τα οποία παρουσιάστηκαν και στο ερευνητικό κομμάτι κατά την διαχείριση της αλλαγής. Για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων μέσα σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν το ανθρώπινο δυναμικό, όπου με σωστή καθοδήγηση, κατεύθυνση και συστηματικό διάλογο με την ηγεσία οδηγεί στη μείωση και τελικά στην εξάλειψη των προβλημάτων.

Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν, οι κύριοι παράγοντες για την επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλαγής είναι η κατανόησή του και έπειτα τα κίνητρα τα οποία δίνονται στους εργαζομένους. Όταν υπάρχει αποδοχή του νέου σχεδίου, συνεπάγεται και η ενεργή συμμετοχή τους και όταν υπάρχει παρακίνηση συνεπάγεται η οικειοθελής συμμετοχή στο μετασχηματισμό. Ακόμη η συνεχής επιμόρφωση και επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, ο σωστός προγραμματισμός και κατάρτιση του σχεδίου, η σειρά προτεραιοτήτων στην υλοποίηση των στόχων αποτελούν τους επιτυχείς παράγοντες των τεσσάρων επιχειρήσεων. Ουσιαστικά η επιτυχία και η αποτυχία καθορίζονται από πολλούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με



την έρευνα που έγινε, δείχνουν ότι προσπαθούν ολοένα να ακολουθούν κάποια πρότυπα, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν αποτυγχάνουν.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, η βάση στην οποία στηρίζεται η αποτυχία είναι λόγω του δημόσιου χαρακτήρα που διατηρεί ο ΟΤΕ όσο και να υπάρχουν αντιδράσεις είναι δεδομένο ότι δεν πρόκειται να αποτύχει οποιοδήποτε σχέδιο και αν τεθεί. Ο παρακάτω λόγος: οι διεθνής συγκυρίες,(π.χ. η οικονομική κρίση, ο πληθωρισμός, η πτώση του χρηματιστηρίου, τα αυξημένα επιτόκια) είναι οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, επηρεάζουν κυρίως τις τράπεζες και έπειτα τις υπόλοιπες επιχειρήσεις-οργανισμούς. Η αποτυχία χαρακτηρίζεται από ανέφικτους, μη κατανοητούς και μη πραγματοποιήσιμους στόχους. Κυρίως σε αποτυχία οδηγούνται οι επιχειρήσεις που στερούνται προγραμματισμού και οργάνωσης. Ουσιαστικά η επιτυχία και η αποτυχία καθορίζονται από πολλούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με την έρευνα που έγινε, δείχνουν ότι προσπαθούν ολοένα να ακολουθούν κάποια πρότυπα, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν αποτυγχάνουν.

Σχετικά με την παρουσίαση των αλλαγών σημαίνει συστράτευση όλου του προσωπικού και κατεύθυνση αυτού στους νέους στρατηγικούς στόχους. Η ύπαρξη πολύ καλού επικοινωνιακού κλίματος, αν όχι άριστου, καθώς και η σιγουριά της διατήρησης της θέσης του εκάστοτε εργαζομένου, θα οδηγήσει σε ενεργή συμμετοχή και συνεργασία μεταξύ τους. Βασικό στοιχείο αποτελεί η παροχή αίσθησης, σε κάθε εργαζόμενο, ως κομμάτι της επιχείρησης και η δυνατότητα ανάληψης ευθύνης, ώστε όλοι να νιώσουν ότι “βάζουν το δικό τους λιθαράκι”, ο καθένας με την προσωπική του προσπάθεια. Θεωρητικά είδαμε ότι οι ηγεσίες των επιχειρήσεων για να παρουσιάσουν μια επερχόμενη αλλαγή στο ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να προβούν σε ενημέρωση αυτού, ώστε να τους βοηθήσουν να προσαρμοστούν και να χτίσουν θετικό και υποστηρικτικό κλίμα. Πρακτικά, όμως δεν ενεργούν όλες οι επιχειρήσεις το ίδιο. Κάθε επιχείρηση που

ερευνήθηκε, προσέγγισε τους εργαζόμενους με διαφορετικά κίνητρα, για να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση.

Η ηγεσία κάθε επιχείρησης, προκειμένου να έχει επιτυχημένες αλλαγές στο στρατηγικό σχέδιο και γενικότερα στη νέα στρατηγική κατεύθυνση που έχει χαράξει, θα πρέπει να συμβάλλει ενεργά στην προσαρμογή των εργαζομένων της. Κύριο μέλημά της είναι η καθοδήγηση αυτών προς την σωστή κατεύθυνση, με αποτελεσματική εκπαίδευση η οποία περιλαμβάνει επιμορφωτικά σεμινάρια, κίνητρα για την ενεργοποίηση των εργαζομένων ούτως ώστε να συμμετάσχουν στην αλλαγή, καθώς και υποστηρικτικό, θετικό κλίμα για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν όλοι μαζί τη νέα πραγματικότητα. Συνοψίζοντας την θεωρία, η ηγεσία, αν όχι στο σύνολο, στις περισσότερες επιχειρήσεις έχει κυρίως τρεις ρόλους, την κατεύθυνση του τελικού οράματος, την καθοδήγηση και ομαλότερη προσαρμογή των συνεργατών της και, τέλος, την διαρκή παρουσία της κατά την διάρκεια της εισαγωγής των αλλαγών. Στην πράξη, η ομοιότητα έγκειται στο γεγονός ότι οι ηγεσίες των τεσσάρων επιχειρήσεων συνέβαλαν για την ομαλότερη προσαρμογή των εργαζομένων τους απέναντι στην αλλαγή, προκειμένου να μην χάσουν έδαφος. Κατανόησαν, δηλαδή, τις ανάγκες των εργαζομένων και συνέβαλαν στην ικανοποίησή τους.

Κατά τη διάρκεια της αλλαγής, είναι δύσκολο για τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση ειδικά αν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους και αβεβαιότητα όσον αφορά τη διατήρηση των θέσεών τους. Οπότε, όπως είδαμε και παραπάνω, αν υπάρχει μία ηγεσία η οποία νοιάζεται ουσιαστικά για τους εργαζόμενους και τους βοηθάει να αντεπεξέλθουν στην εργασία τους, είτε με χρηματικά κίνητρα, είτε ηθικά, είτε ψυχολογικά, επιδρά θετικά πάνω τους.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι δύσκολο για την ηγεσία να διαχειριστεί διαφορετικούς τύπους ανθρώπων όποτε θα πρέπει να είναι προσεκτική για να έχει και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στις περισσότερες από τις ερευνηθείσες εταιρείες πάντως, παρουσιάστηκαν θετικά στοιχεία από το ανθρώπινο δυναμικό που οδήγησαν σε αύξηση της ενδοεπιχειρησιακής

επικοινωνίας, συμμετοχή και συνεργασία των εργαζομένων όπως και αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας αυτών. Τα αποτελέσματα αυτά είναι πολύ σημαντικά για την εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης.

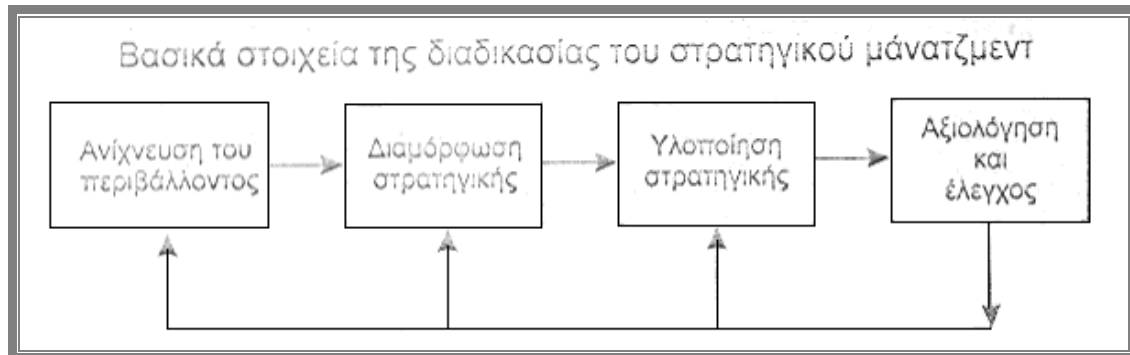
Τόσο στη θεωρία, όσο στην πράξη παρατηρούμε ότι πρώτον, η ηγεσία νοιάζεται ουσιαστικά για τους εργαζόμενους δίνοντας τους κίνητρα, τα κίνητρα αυτά επιδρούν θετικά στην ψυχολογία τους και στην απόδοσή τους και οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, αύξηση ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, συμμετοχής και συνεργασίας.

Τέλος, οι δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση στην προσπάθεια αλλαγής, εμφανίζονται από το στάδιο της δημιουργίας του νέου στρατηγικού σχεδίου. Παρουσιάζεται δυσκολία στον εντοπισμό των σημείων που πρέπει να γίνουν αλλαγές, έπειτα στην προσέγγιση των εργαζομένων και της ανακοίνωσης της αλλαγής, καθώς και το πιο σημαντικό και πιθανότατα το δυσκολότερο, που είναι η αλλαγή κουλτούρας-νοοτροπίας της επιχείρησης και κατ' επέκταση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία θα πρέπει να αντικαταστήσει τον παλιό τρόπο διοίκησης και να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ενημέρωση και επιμόρφωση των εργαζομένων, για να μπορέσει να προχωρήσει μπροστά. Ακόμη τα κόστη που αφορούν τα πάγια, τον μηχανολογικό εξοπλισμό της εταιρείας, καθώς και τον χρόνο που δαπανάται για όλη την διαδικασία, είναι ένας ακόμη παράγοντας που πρέπει να λάβει υπ' όψιν της πριν προχωρήσει στον σχεδιασμό της νέας στρατηγικής.

Κλείνοντας, όλα αυτά τα εμπόδια που αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν πρέπει να δειλιάζουν τις επιχειρήσεις και να αποσύρονται από την προσπάθεια ανασυγκρότησης, επειδή η αναδιοργάνωση είναι δύσκολη και κουραστική, γεμάτη στρες και αγωνία και απαιτεί μεγάλη και συνεχή προσπάθεια απ' όλους τους εμπλεκόμενους

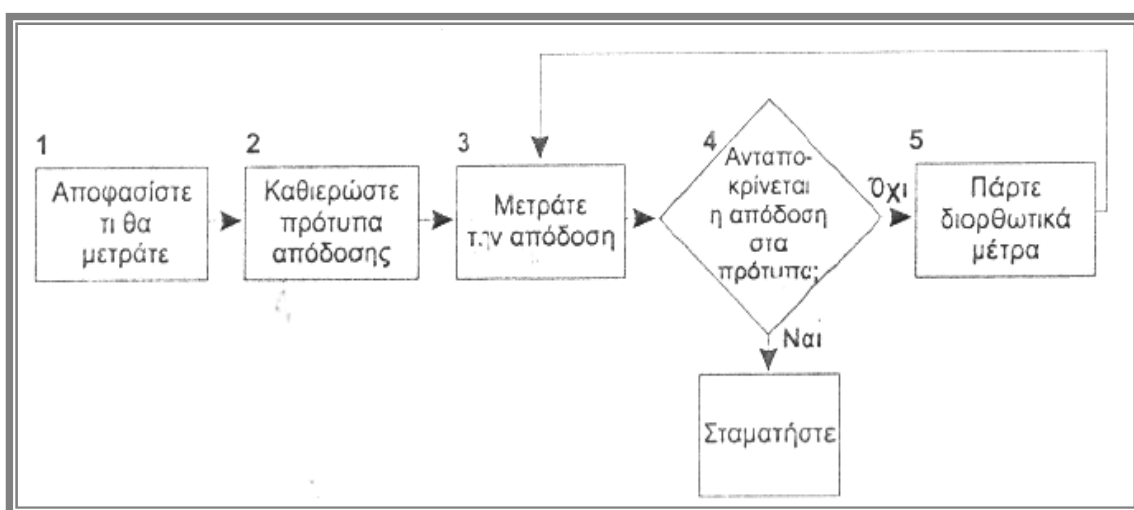
# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**Σχήμα 2.2 “Στάδια στρατηγικού σχεδίου αλλαγής”**



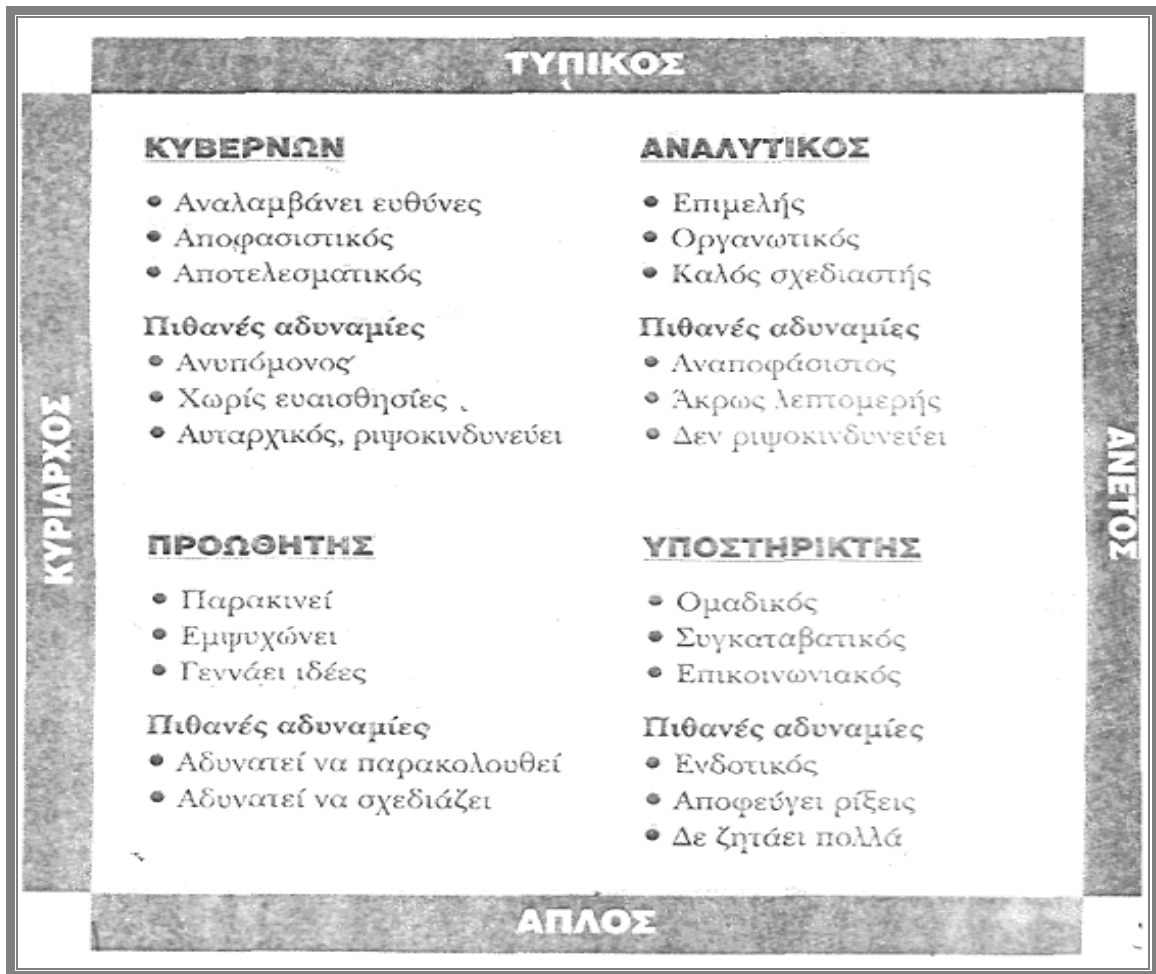
*Πηγή: Hunger D. – Wheelen T., 2004, σελ.21*

**Σχήμα 2.3 “Διεργασία αξιολόγησης και έλεγχου”**



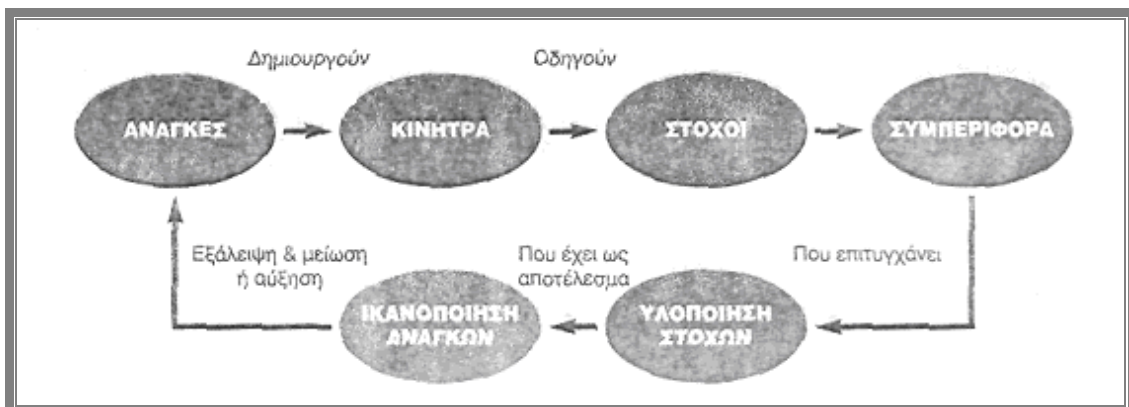
*Πηγή: Hunger D. – Wheelen T., 2004, σελ. 218*

Σχήμα 2.4: “Πρότυπα ηγεσίας”



Πηγή: Μανίκας Β., 2005, σελ.38

Σχήμα 2.5: “Παρακίνηση”



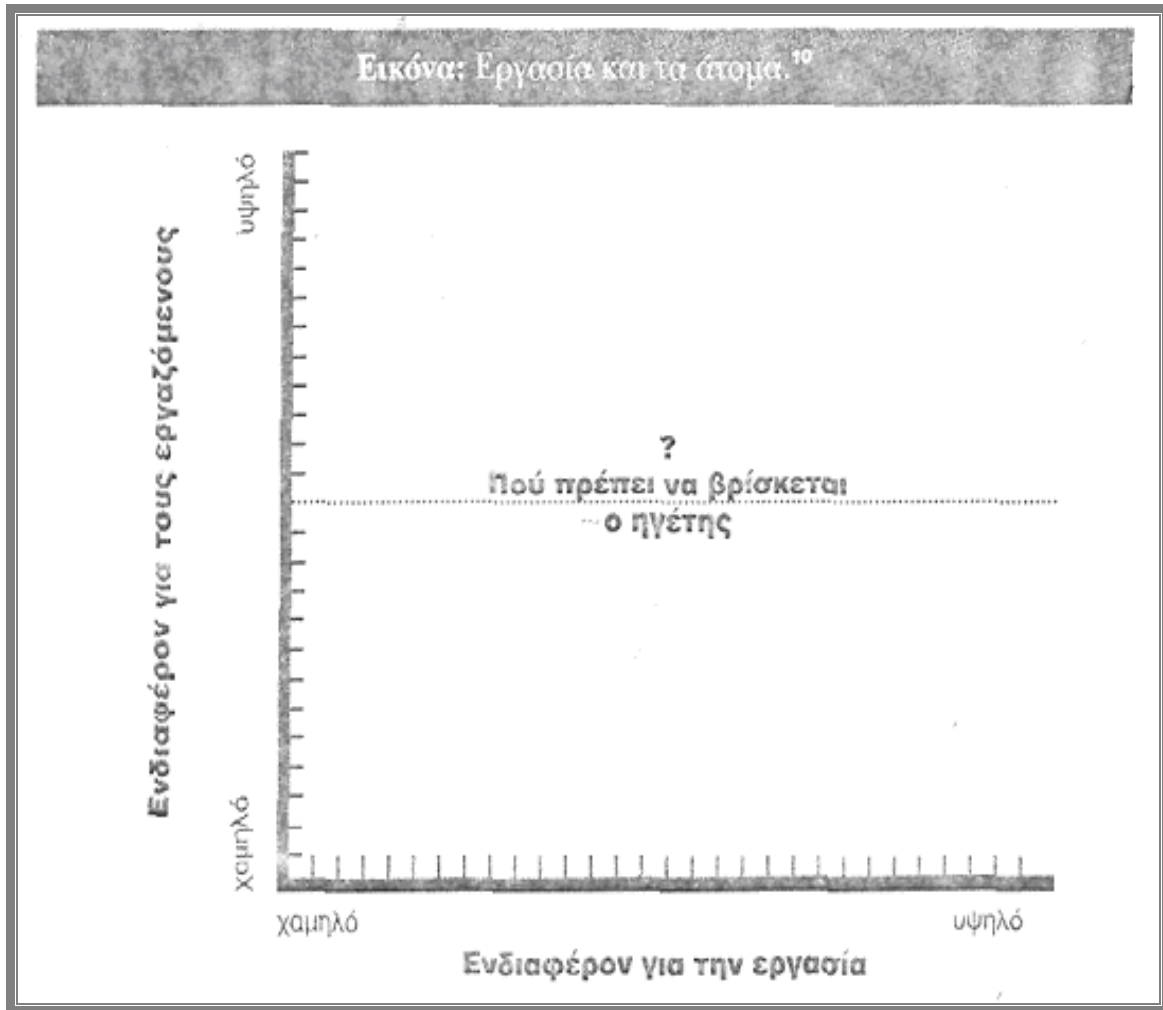
Πηγή: Μανίκας Δ.Β., 2005, σελ.42

Σχήμα 2.6: “Αποτελεσματική ηγεσία”



Πηγή: Μανίκας Δ.Β., 2005, σελ.44

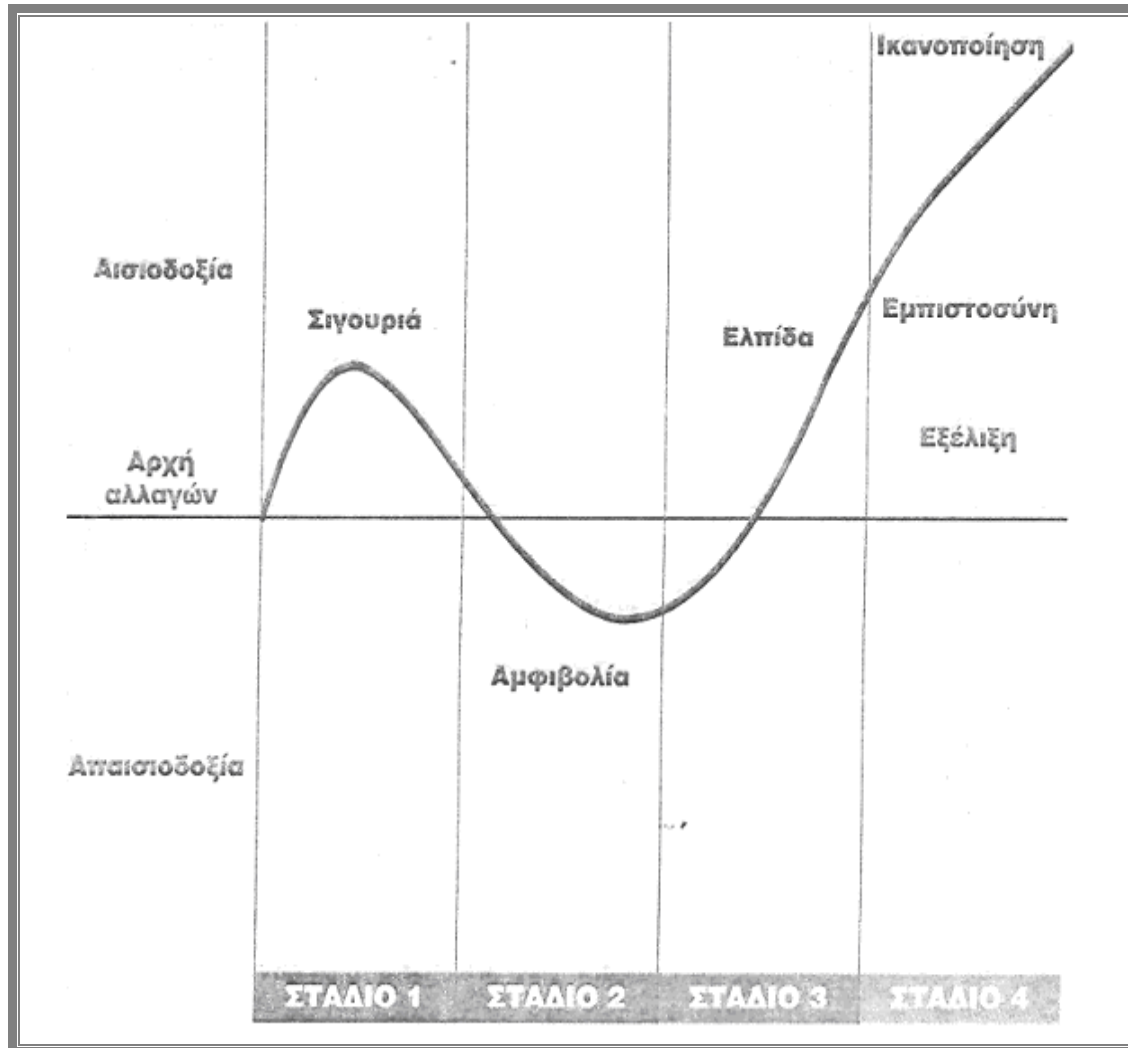
Σχήμα 2.7: “Εργασία και τα άτομα”



Πηγή: Μανίκας Δ.Β., 2005, σελ.46

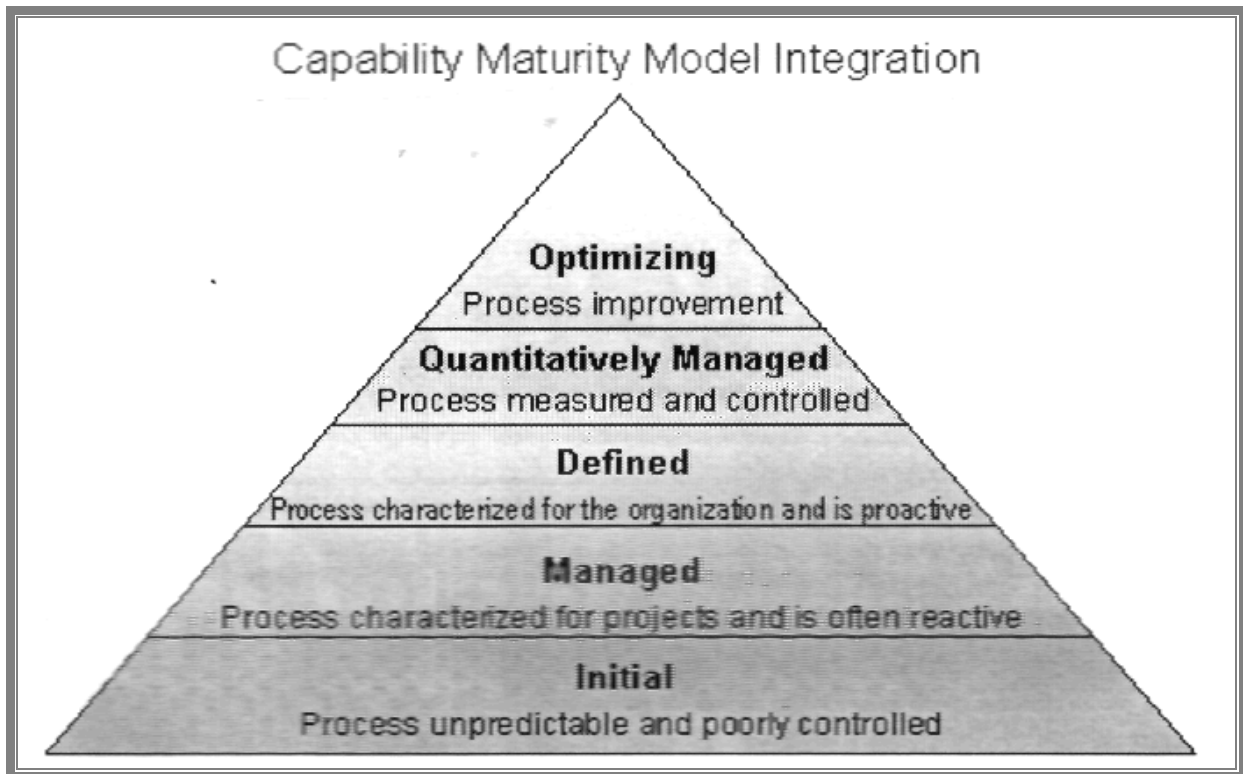


Σχήμα 2.8: “Ψυχικός κόσμος και αλλαγή”



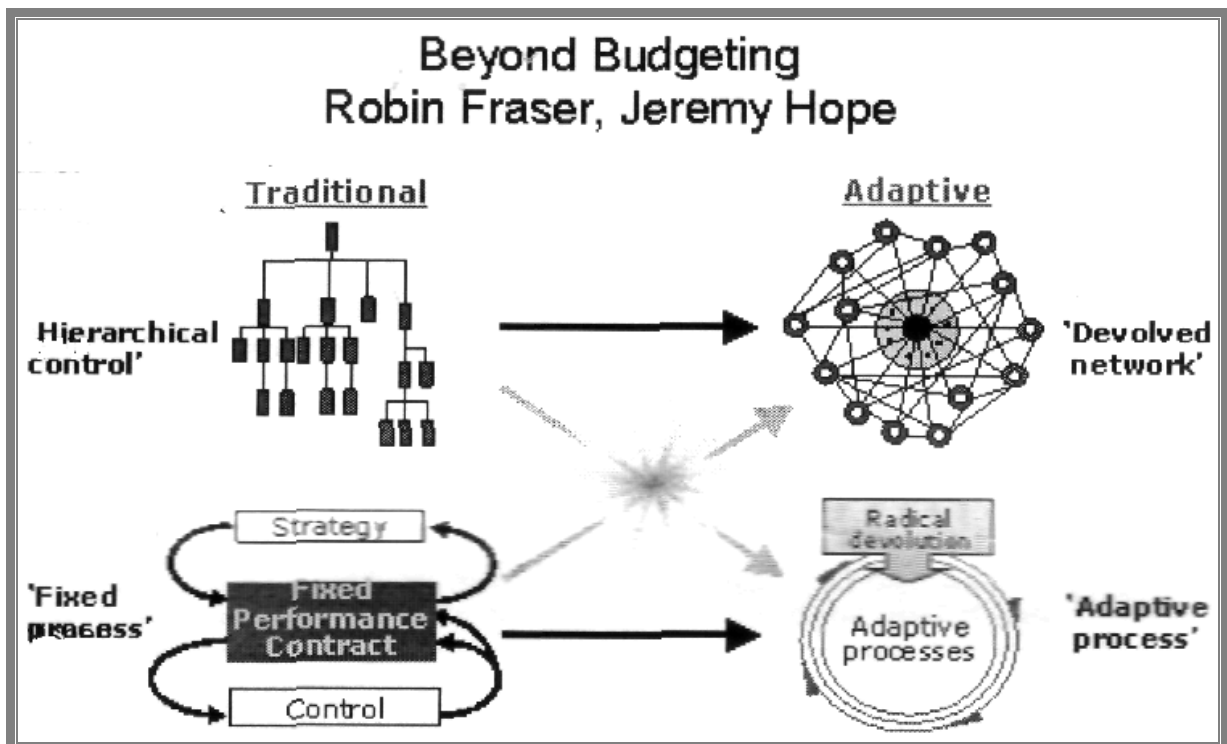
Πηγή: Μανίκας Β., 2005, σελ. 100

Σχήμα 3.1 “Μοντέλο Δυναμικής Ωρίμανσης”



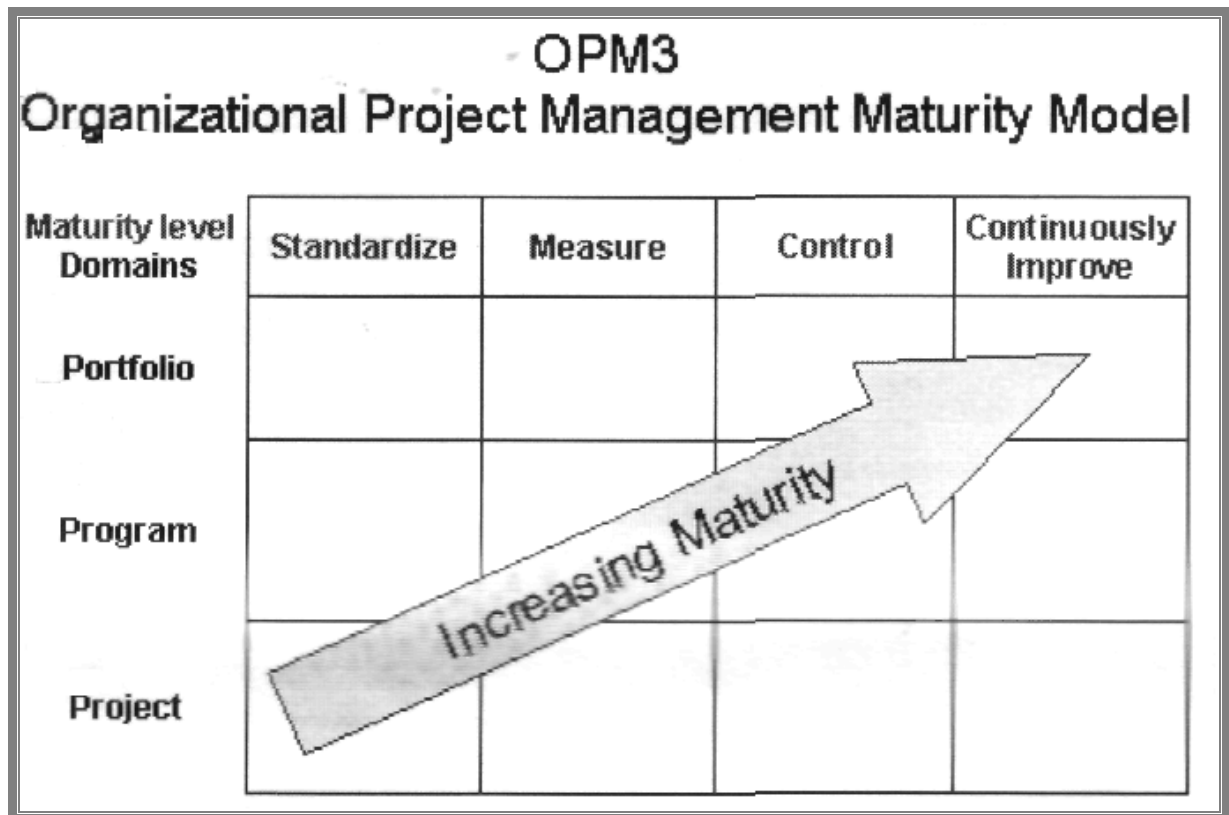
Πηγή: [http://www.12manage.com/methods\\_fraser\\_beyond\\_budgeting.html](http://www.12manage.com/methods_fraser_beyond_budgeting.html)

Σχήμα 3.2 “ Μοντέλο Υπεράνω Προϋπολογισμού”



Πηγή: [http://www.12manage.com/methods\\_fraser\\_beyond\\_budgeting.html](http://www.12manage.com/methods_fraser_beyond_budgeting.html)

Σχήμα 3.3 “Μοντέλου Οργανωτικού Σχεδίου Διαχείρισης Ωρίμανσης”



Πηγή: [http://www.12manage.com/methods\\_fraser\\_beyond\\_budgeting.html](http://www.12manage.com/methods_fraser_beyond_budgeting.html)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ø Αλεξιάκης Γ.(2006), “Η τέχνη της διαχείρισης”, Εκδόσεις Σμιλή
- Ø Μανίκας Δ.Β. (2005), “Change Management – Ο κόσμος αλλάζει! Εμείς;” Εκδόσεις Αρεταίος..
- Ø Παπαδάκης Β. (2002), “Στρατηγική των επιχειρήσεων:Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπενού.
- Ø Παπαδόπουλος Ν.Γ. (1987), “Η στρατηγική αντιμετώπισης του ανταγωνισμού”, Εκδόσεις Γαλαίος.
- Ø Σταθακόπουλος Βλάσης Ph. D. (2001), “Μέθοδοι Έρευνας αγοράς”, εκδόσεις Α. Σταμούλης

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ø Ackoff R.L. (1974), “Redesigning the Future”, John Wiley, New York and London
- Ø Ansoff H.I. (1965), “Corporate Strategy”, McGraw-Hill, New York
- Ø Ansoff I., McDonell E. (1990), Implanting Strategic Management, Εκδόσεις Prentice Hall International.
- Ø Argyris C. (1976), “Increasing Leadership Effectiveness”, John Wiley, New York and London
- Ø Carr D.K., Hard K.J. and Trahant W.J. (1996), Managing the Change Process. McGraw-Hill, New York
- Ø Drucker P. (1997), Managing in a Time of Great Change. Butterworth-Heinerman, Oxford
- Ø Fisher L.M.(2001), “From Vertical to Virtual: How Nortel’s Supplier Alliances Ex-tend the Enterprise”, Strategy and Business
- Ø Grieve Smith J. (1987), “Εισαγωγή στη στρατηγική επιχειρήσεων”, Εκδόσεις CompuPress.

- Ø Hamel G. (1998), The challenge today: Changing the rules of the game, Business Strategy Review
- Ø Herzberg, F. (1968), “One More Time: How do you Motivate your Employees?”, Harvard Business Review, January February
- Ø Hill C.W.L. and G.R. Jones (2001), “Strategic Management: An Integrated Approach”, Boston, Houghton Mifflin company, , 5<sup>th</sup> edition
- Ø Hinple T.(2003), Pocket Strategy, Εκδόσεις Κέρκυρα.
- Ø Hitt A.M., D.R., Ireland, and R.E. Hoskisson (2001), “Strategic Management: Competitiveness and Globalization”, South-Western College Publishing , 4<sup>th</sup> Edition
- Ø Hitt A.M., Ireland R.D., Hoskisson E.R. (1999), Strategic Management .Εκδόσεις South Western College.
- Ø Hodgson P.and Rondall P.W. (2004) “Αντιμετωπίστε την αβεβαιότητα, Ηγηθείτε των εξελίξεων ενώ αυτές τρέχουν.” , εκδόσεις , Γκιούρδας Μ. Αθήνα
- Ø Hunger J.D., Wheelen T.L. (2004), “Εισαγωγή στο στρατηγικό management”, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Ø Koch R. (2005), “Εξυπνες Ιδέες-Στρατηγική”, Εκδόσεις Γκιούρδας.
- Ø Maslow A. (1987), Motivation and Personality , 3<sup>rd</sup> edition, Harper and Row, New York and London
- Ø Mintzberg H. (1998), Grafting Strategy. Harvard Business Review, Kotter, P., The Leadership Factor, Free Press, New York,
- Ø Mintzberg H. (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning, Εκδόσεις Prentice Hall.
- Ø Pearce J.A. and Robinson Jr. (2000), “Strategic Management Formulation, Implementation and Control”, Boston, Irwin McGraw-Hill, 7<sup>th</sup> edition
- Ø Porter M. ( 1998), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York
- Ø Sadler P. ( 1996), Managing Change, Kogan Page, London

- Ø Salzman J.P IMD International, Rose H. London Business School, Bellace J. The Wharton School of the University of Pennsylvania (1997), “Financial Times Mastering Management”, Εκδόσεις Δήλος.
- Ø Samson D., Challis D. (1999), Patterns of excellence, the new principles of corporate success, Εκδόσεις Financial Times, Prentice Hall.
- Ø Stees. R.M. (2003), Porter, L.W. and Brigley G. Motivation and Work Behaviour. 7<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, Boston
- Ø Thomson A.A., Jr. and A.J. Strickland III (2001), “Strategic Management: Concepts and Cases”, Boston, McGraw-Hill Irwin, 21<sup>th</sup> edition
- Ø Thurbin P. (1998), The influential strategist, Εκδόσεις Financial Times Pittman Publishing.
- Ø Tompson A.A. Jr. and A.J. Strickland III (2001), “Strategic Management: Concepts and Cases” , Boston, McGraw-Hill Irwin, 21<sup>th</sup> edition

#### **Αρθρογραφία**

- Ø Montgomery A.C. (2008), Επιστρέφοντας τη στρατηγική στα χέρια της Ηγεσίας, Journal of Harvard Business Review, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, (Μάϊος), σελ.83.

#### **Δικτυακοί Τόποι**

- Ø <http://www.bluewavemag.com>
- Ø <http://www.businessballs.com/changemanagement.html>
- Ø <http://www.changemanagement> 101:A Primer
- Ø <http://www.mediamax.gr>
- Ø <http://www.teamtechnology.co.uk/changemanagement.html>
- Ø <http://www.wikipedia.org>